中華民國學校行政研究學會
SCHOOL ADMINISTRATORS RESEARCH ASSOCIATION, R.O.C.
SCHOOL ADMINISTRATORS RESEARCH ASSOCIATION, R.O.C

我國國民小學校長儲訓模式的回顧與展望

陳木金/國立政治大學教育學系教授

摘　要

本文回顧我國自1965年以來的國民小學校長儲訓制度沿革、校長儲訓課程內涵及校長儲訓模式的展望，發現我國國民小學校長儲訓模式歷經多年的儲訓課程規劃發展，從過去板橋時期至現今三峽時期辦理校長儲訓課程的經驗，培育出台灣地區大部份的現任校長或已屆齡退休校長，對於我國學校領導者的菁英培育工作成效卓著。但是，歲月如梭四十多年來，我國校長儲訓模式歷經九個階段的轉型，包括：(一)板橋時期：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；(二)三峽時期：行政管理、專業成長、師傅校長三個階段。鑒往知來，了解這九個階段的校長儲訓模式，對於我國未來國小校長儲訓課程之規劃與展望，具有多方面的啟示。本文期望藉由回顧與展望我國辦理國民小學校長儲訓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小學校長儲訓模式的參考。

關鍵字：1.國民小學校長；2.校長儲訓模式

邀稿日期：2009年1月20日　　完成修稿日期：2009年2月26日

Reviews and Prospects for Principal Preparation Training Model for Elementary School in Taiwan

Mu-Jin Chen

Abstract

This text review our country national principal preparation training model since 1965 . This text includes three main parts: train system evolution , train course intension and train prospect of way to store, the ones that found the national principal of our country stored the way of training and took many years were stored and training course planning and development, handled to a principal and stored the experience which trained course to now since the stiff bridge period in the past, foster and issue the most incumbent principals or already retired principals in a age of gulf area, foster the working effect to lush Great leader of school of our country tall and erectly. However, time is as for over 40 years like the shuttleless loom, the principal of our country has stored and trained the transition that the way went through nine stages, including: (1) Ban-Chiou period: Course starts to establish, the resurgence thought , patriotic spirit , democratic beginning , learned education , educational reform six stages; (2) San-Xia period: The administration , speciality grow up, master worker's principal's three stages. Predict the future by reviewing the past, understand the principal for these nine stages stores the way of training , stores planning and prospect which trains course to the future principal of our country, enlightenment with many aspects. This text expects to handle to a national principal and store the accumulation and passing on which train way experience with our country of reviews and prospects, find out a piece of line of reasoning that can be followed, handle to a national principal and store the reference which trains the way in the future as our country.

Keyword: 1.principal of elementary school; 2. Principal Preparation Training Model

中華民國學校行政研究學會
SCHOOL ADMINISTRATORS RESEARCH ASSOCIATION, R.O.C.
SCHOOL ADMINISTRATORS RESEARCH ASSOCIATION, R.O.C

壹、前言

首先，「校長儲訓模式」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兼備校長職務所需的各項知識、心向與能力的一段長時期的、有完整系統規劃的教育歷程；而比較「校長儲訓」與「校長培育」之意涵，「儲訓」係為進入校長職前的工作訓練，訓練的時程較為短暫(陳木金、李俊湖，2006)。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」。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：1.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。2.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。3.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、去作判斷，學習如何作決定，學習解決問題的能力。

其次，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，來建構學校領導人才的培養與訓練的圖像。

再則，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)，已經歷學者多方的比較與分析；陳木金(2004)針對國內現行制度經由「學校領導人才儲訓課程計畫之研究」進一步的規劃與設置，其指標架構之輪廓分為「專業儲訓課程」、「實務實習課程」、及「師傅制度課程」三個部份，已愈明晰；陳木金、李俊湖(2006)也針對國內現行校長儲訓模式的演變與實施現況，分析國立教育研究院54年第1期迄今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。

綜合而言，陳木金(2007)針對國內校長儲訓模式發展之進程，進一步採取文件分析，並針對歷任主任、輔導員、相關工作人員及教育行政首長等人進行深度訪談及座談分析，探討儲訓模式轉變之脈絡及其影響，以「學校領導人才儲訓課程計畫」、「國民小學校長儲訓模式」之研究主軸，針對國小校長儲訓模式在板橋、三峽不同時期之發展脈絡，就其施行成效進行分析比較，以期作為我國未來教育行政機關、校長儲訓機構，在建置學校領導人才儲訓模式專業發展之依據。以下本文擬從：1.我國國民小學校長儲訓制度的沿革分析；2.我國國民小學校長儲訓課程的回顧分析；3、我國國民小學校長儲訓模式的展望分析等三方面，深入地探討與分析其對我國國小校長儲訓的回顧與展望，以期作為我國國民小學校長之儲訓與培育之參考。

貳、我國國民小學校長儲訓制度的沿革分析

探討我國現行校長培育與儲訓度並行之現狀，為瞭解我國校長培育制度之歷史沿革，本研究參酌鄭東瀛（1999）、林海清（2000）、洪梅炤（2003）、陳田雄（2005）、陳宏彰（2005）、李冠嫻（2007）等人之研究成果，歸納我國校長儲訓與培育制度與主管機構之沿革詳如圖2-1。陳田雄（2005）研究指出，我國國中小校長職前儲訓的沿革可分為三階段：1、臺灣省政府統一辦理校長儲訓時期（1999年以前）；2、地方縣市政府自行辦理校長儲訓（1999年以後）；以及3、委託師資培育機構培訓校長（2000年以後）。陳宏彰（2005）研究則認為，目前我國國中小學校長儲訓與培育制度的沿革，認為可劃分為以下三個時期：1、欽點派用期（1945至1965年）；2、甄試儲訓派任期（1965至1999年）；3、甄選儲訓、培育模式並行期（1999年迄今）。並且，其與洪梅炤（2003）針對2001年《國民中小學校長甄選儲訓及教師介聘辦法》後改變之現行培育制度有不同之看法，洪梅炤（2003）認為臺灣地區校長職前教育的過渡期已然結束，目前呈現漸趨一致之辦理模式；陳宏彰（2005）則以為尚待存疑。李冠嫻（2007）歸納學者說法，認為我國校長儲訓之沿革共有三段劃分點，1965年《國民教育人事改進方案》、《臺灣國民學校教育人員儲備遴用遷調辦法》為我國校長培育制度之濫觴；1999年精省後公佈之《國民教育法修正案》更作為我國校長遴選制度之先河；及至2001年，更為我國校長培育與儲訓地方自辦、相關培育、儲訓機構分立之始。詳如圖1，我國校長培育與儲訓源流發展區別之四，分述如下：

中華民國學校行政研究學會
SCHOOL ADMINISTRATORS RESEARCH ASSOCIATION, R.O.C.
SCHOOL ADMINISTRATORS RESEARCH ASSOCIATION, R.O.C

法規依據/校長選任方式	主辦單位	送訓縣市	送訓人員
欽點派用期 1945－1965	1、1945年《國民學校及中心國民學校規則》、《國民學校法》 2、1946年《國立及私立中等學校校長任免章程》	校長產生方式規定寬鬆，僅規定由省政府核定委任，缺乏一套公正合理及公開甄選之過程。	
	1965年省政府制定條文		
甄選儲訓派任期 1965－1999	1、1965年《國民教育人事改進方案》、《臺灣國民學校教育人員儲備遴用遷調辦法》儲訓制度之濫觴 2、1967年配合九年國教《國民中學校長甄選任用辦法》、《國民中學校長甄選任用辦法臺灣施行細則》	1965 臺灣省國民學校研習會	地方縣市	小學校長
		1988 臺灣省中等學校研習會	地方縣市	中學校長
		1981 臺北市教師研習中心	直轄市	中小學校長
		1987 高雄市政府公教人力資源發展中心	直轄市	中小學校長
	1999年精省	1999 國立教育研究院籌備處	12 縣市	小學校長
甄選儲訓、培育模式並行期 1999迄今	1、1999年2月3日《國民教育法修正案》校長改為遴選聘任制度 2、《國民中小學校長教師甄選儲訓遷調及介聘辦法》權責歸屬地方儲訓由地方政府自辦	1987 教育部中等學校教師研習會	12 縣市	中學校長
		1981 北市教師研習中心	臺北市	中學校長
		1987 高雄市政府公教人力資源發展中心	高雄市	中小學校長
		2006 國立臺中教育大學	3 縣市	中小學校長
		2005 國立政治大學	2 縣市	中小學校長
		2003 國立臺北師範大學	臺北市	中等學校
		2002 臺北市立教育大學	臺北市	中小學校長
		2001 國立臺北教育大學	3 縣市	中小學校長
	1.中央增設校長儲訓機構 2.地方委託相關機構辦理	縣市自辦	4 縣市	中小學校長

圖1　我國校長儲訓與培育制度與主管機構之沿革

資料來源：李冠嫻（2007）

一、1965年以前

周幸吟（2001）認為，1945年到1965年間，我國國中小學校長的產生，乃由縣市政府根據1945年《國民學校及中心國民學校規則》、《國民學校法》及1946年《公立及私立中等學校校長任免章程》等規定直接選派。此階段對於校長產生之方式，僅規定「由省縣政府核定委任」，對於「合格」之定義唯於《國民學校及中心國民學校規則》第九條第四款中規定「服務兩年以上具成績之合格教師」作為合格校長的基本條件，在評選上也沒有一套公正合理及公開的甄選過程（洪梅炤，2002）。本階段以1965年省政府制定《國民教育人事改進方案》、《臺灣國民學校教育人員儲備遴用遷調辦法》為界，1965年之條文制定可為我國校長儲訓制度之濫觴。

二、1965至1999年

陳田雄（2005）探討1991年臺灣精省以前之儲訓制度指出，臺灣省二十一縣市之中小學校長職前儲訓乃由臺灣省政府教育廳共同規劃，分由中等學校教師研習會負責中學校長、臺灣省國民學校教師研習會負責小學校長之培育作業；而僅臺北市及高雄市兩直轄市政府自行於1981年設置臺北市教師研習中心、1987年設置高雄市公教人力資源發展中心分別辦理校長儲訓工作。此階段校長培育制度之優點在於各縣市政府可節省經費和人力資源，來自不同縣市之候用校長統一集中儲訓，可於儲訓過程中透過各縣市教育行政業務之經驗分享、意見交流、互相觀摩學習，或至不同之教育見解，於儲訓中建構自我未來辦學之教育願景；然陳田雄（2005）亦指出統一集中校長儲訓之方式，對於地方學校實際實習經驗、各縣市政府教育行政施政方針之了解程度等，均成為培育制度初期發展之弊病所在。

三、1999年至2001年

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

儲訓校長研習時間較短、專業知能課程太少、缺少各縣市教育行政事務經驗交流分享、地方政府經費人力狀況不一，均成為地方自辦校長培育窒礙難行之要素。

四、2001年以後

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

參、我國國民小學校長儲訓課程的回顧分析

國內學者對於校長儲訓課程之內涵分析與檢視，其提供了參考與規劃的方向，主要皆建議課程應兼顧理論及實務兩方面，此點與陳木金(2007)研究也發現相似的結果。本文根據陳木金、李俊湖（2006）「國民小學校長培訓模式之研究」研究報告文獻分析歸納，係將國立教育研究院籌備處自民國44年8月1日依據《台灣省國民學校人事改進方案》之初始運作（時名「教育部國民學校教師研習會」）以來之課程施辦，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；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。茲概述其源流發展如下：

一、思想教育培訓模式(1965--1988)

思想教育培訓時期，從民國54年至民國77年，為期23年，包含「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」。本時期受到政局影響在課程設計及制度規劃上，相當強調反共精神、時局政策為導向，受中興思想、良師興國、愛國精神影響，在培訓設計理念對於校長個人修養、生活禮節、品德修養、教育專業能力養成均相當重視，因此在培育課程上設計基本修養、教育政策、領導才能、教材教法四方面，以期望校長展現敬業樂業、行政工作、領導才能、實務處理之能力。最終，依據成績結果授予校長資格，並指派服

務學校（陳木金、李俊湖，2006）。

(一)、板橋期良師興國階段：1965年始--1973年4月

針對研習課程的內容類別，本階段校長儲訓課程呈現較大的變易形式，歸納第1期、第3期、第4期、第5期，共有「一、週會；二、專題講述；三、分組研習；四、團體活動；五、實際問題研討；六、優良事蹟介紹；七、參觀；八、自由研究；九、撰寫結業論文；十、各科結業測驗」十大課程類目，並細分為科目名稱、內容要點等二部分為其規劃項目。

本階段第6期、第7期、第8期則以「一、精神教育；二、品德教育；三、領導才能；四、專業知能；五、研究成績考察；六、實習及專題研究」六大項目為課程規劃之類目。本階段後期第9期、第11期則以「壹、基本修養；貳、專業知能；參、實習」為類目，第15期在發展為規劃「壹、精神教育；貳、生活教育；參、專業教育；肆、行政實務；伍、參觀實習」五大規劃類目。

歸納本階段課程規劃重點，雖於類別數目與名稱上有所差異，然詳究其課程內容與研習重點則變動不大，大致以「基本修養」、「專業知能」、「實習發展」為主要課程內涵與發展目標（陳木金、李俊湖，2006）。

(二)、板橋期中興思想階段：1975年12月--1981年4月

本階段研習課程的內容類別方面共經歷三種不同之劃分形式。第22期校長儲訓班課程區分為八大類別，分別為「精神教育、生活教育、行政專業教育、校長實務、教導實務、總務實務、選科(新教學法介紹)、實習」，並依據各類別之性質，設計相關課程。

至第26、29期，則區分為二大類別七大單元，將「思想陶冶、生活教育」歸為一類；而將「國民教育思潮及我國國教政策、領導才能、國校行政、國小課程教材及教法、本省國民教育改進發展重要工作研討」歸為另一類。

第32期則並未明確訂定課程類別，但大致可將課程區分為「精神教育、生活教育、領導才能、國小課程教材及教法、國校行政」等類型。第36、37期則區分為二大類七大單元，將「精神教育、生活教育」歸為「基本修養」一類；「校長實務、教(領)導實務、總務實務、研究發展、參觀」歸為「專業知識」一類。

雖然本階段區分課程類別的名稱與方式各異，但整體而言，都重視培養校長在基本素養與專業知識、能力的強化（陳木金、李俊湖，2006）。

(三)、板橋期愛國精神階段：1983年1月--1988年4月

本階段研習課程的內容類別共分為兩大類：「基本修養、專業知能」。

SCHOOL ADMINISTRATORS RESEARCH ASSOCIATION, R.O.C

在基本修養下面，再分為兩個單元進行，分別為「思想陶冶、生活教育」；而在專業知能下面大致則細分為六個單元，分別為「國民教育思潮及我國國教政策、領導才能、國小行政、課程教材教法、本省國民教育改進發展重要工作研討、綜合活動」(陳木金、李俊湖，2006)。

二、角色任務培訓模式（1989-1998）

校長角色任務培訓時期，從民國78年至民國87年，為期10年，包含「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」。本時期受到政局影響在課程設計及制度規劃上，培訓設計理念強調民主思潮為導向，受教育改革、博雅教育、民主開端影響，因此在培育課程上設計基本修養、通識教育、博雅教育、教育專業知能、教育政策、領導才能、校務行政理論、休閒活動等方面。最終，依據成績結果授予校長資格，並指派服務學校（陳木金、李俊湖，2006）。

(一)、板橋期民主開端階段：1989年4月--1991年5月

此階段研習課程的內容類別，大致依循第53期（民國75年）之課程類別，53期分類為「思想陶冶、國小行政、生活教育、領導才能、國小課程教材教法、我國國民教育政策、綜合活動」，60期而區分為「思想陶冶、時事教育、生活教育、我國國民教育政策、領導才能、國小行政、國小基本知能、綜合活動」。由此可發現，在類別相同之處的課程內容未有太大更動，僅變動「時事教育」、「國小基本知能」類別，配合潮流趨勢發展，放眼國際觀增加校長能力。

特別是「綜合活動」類，共包含十三項目，共佔27小時，分別為：始業式、報到、環境認識、生活處理、教務報告、輔導報告、行政報告、研究報告、資料中心報告、研究活動說明、期中末測驗、結業論文及心得寫作、綜合檢討（陳木金、李俊湖，2006）。

(二)、板橋期博雅教育階段：1992年2月--1995年4月

本階段研習課程的內容類別方面，改區分為六類，包含：「博雅素養陶養、教育專業知能」、「教育政策」、「領導才能」、「學校行政實務」與「綜合活動」等。由此可發現，在第69期（民國81年）開始，將前一期(民國78年4月至民國80年5月)的「精神教育」、「專業知能」兩類別，改區分為「博雅素養陶養」與「教育專業知能」兩個類別，並特別劃出「教育政策」、「領導才能」與「學校行政實務」、「綜合活動」四個類別。此期課程發展之重點即在於重新規劃出六個大致的課程輪廓，並加以展延（陳木金、李俊湖，2006）。

(三)、板橋期教育改革階段：1996年2月--1998年4月

研習課程的內容類別方面，不再採用第80期（民國84年）區分為「博雅教育、教育專業知能、教育政策、領導才能、學校行政實務、綜合活動」等六類的形式，而改區分為七類，包含：「通識教育」、「教育政策」、「教育專業知能」、「學校行政理論與實務」、「課程與教學」、「休閒活動」、「綜合活動」等。

由此可發現，在第83期（民國85年）開始，將原第80期的「博雅教育」類別改名為「通識教育」，並且將「領導才能」與「學校行政實務」合併命名。另外，「綜合活動」類別則將「幼童軍木章訓練」與「教育參觀」部分內涵歸入「學校行政理論與實務」類別。

另又新增「休閒活動」類別，納入原屬於「綜合活動」類的「社團活動」與「自由研究」，「休閒活動」類與「綜合活動」兩類的內涵皆相同。「綜合活動」類，則包含九大項目，共佔35小時，分別為：始業式，報到，始業輔導，教務報告，輔導報告，期末測驗，儲訓心得報告，專書心得報告，綜合檢討，結業式，專題研討。

此外，有感於「國小各科課程及教材、教法」的重要，除了在目標層面強調外，更新增了「課程與教學」此一類別（陳木金、李俊湖，2006）。

三、專業發展培訓模式（1999--2006）

校長專業發展培訓時期，從民國87年至民國95年，為期9年，包含「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」。

本時期受到社會、經濟、文化、政治之影響，在課程設計及制度規劃上，培訓設計理念強調校長專業能力發展，延續前階段民主思潮影響，課程上較為多元、開放，以師傅教導、實務實習為核心理念，因此在培育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，依據成績結果授予校長資格，再參與學校教評會校長遴選機制（陳木金、李俊湖，2006）。

(一)、三峽期行政管理階段：1999年4月--2001年6月

研習課程的內容類別方面，不再採用前一階段（民國85-87年）區分為「通識教育、教育政策、教育專業知能、學校行政理論與實務、課程與教學、休閒活

中華民國學校行政研究學會
SCHOOL ADMINISTRATORS RESEARCH ASSOCIATION, R.O.C.
SCHOOL ADMINISTRATORS RESEARCH ASSOCIATION, R.O.C

動、綜合活動」等七類的形式，而改區分為：「通識教育」、「教育政策」、「教育專業知能」、「行政管理理論與實務」、「校務行管理理論與實務」、「休閒活動」、「綜合活動」等七課程類型。在

「通識教育」類中，特重加強教育人員之法律、藝術、經濟等素養，並融合生涯規劃與終身學習概念，並在92期的通識教育中，加入「管理理論」、「公共行政理論」等課程內容。在本時期中，可以發現的共同現象是在「休閒活動」類與「綜合活動」兩類的內涵皆相同。

此外，88學年度起教育部選擇部分學校試辦九年一貫課程，於90學年度國小一年級全面實施；91學年度擴及國中一年級；另教育部自87學年度起開始執行「小班教學計畫」；行政院並通過「教育改革行動方案」，預定由88年度起5年內推動相關政策。故從本期開始，課程大不相同，著重在九年一貫、小班教學、英語教育、校長評鑑等新興議題，並特別針對教師法內涵在學校上的應用進行課程授課（陳木金、李俊湖，2006）。

(二)、三峽期專業成長階段：2002年3月--2004年6月

研習課程的內容類別與三峽期第一階段相同，為「通識教育」、「教育政策」、「教育專業知能」、「行政管理理論與實務」、「校務行管理理論與實務」、「休閒活動」、「綜合活動」等七類別課程。

本時期與三峽期第一階段分類的基準點在於課程的設計以「校長專業成長」為主要核心，開始增設「初任校長」與「臨床實習」課程，並在「行政管理理論與實務」類別的課程中，特別重視校長領導的理論與實務部分、學校效能、行政革新、行政管理未來趨勢以及多元評量部分。

此外，在本階段值得注意的是，97期之「休閒活動」內容與前期相同，然至99期以後，「休閒活動」中之「自由活動」課程改由「獨立研究」取代（陳木金、李俊湖，2006）。

(三)、三峽期師傅校長階段：2005年3月以後

研習課程的內容類別與之前的階段略有不同，將「通識教育、教育政策、教育專業知能、行政管理理論與實務、校務行管理理論與實務、休閒活動、綜合活動」七類，改為八大課程類別，包含「校長專業責任」、「校務行政理論與實務」、「行政管理」、「教學領導」、「學校公關與行銷」、「校長現場實習」、「師傅經驗分享與活動」、「綜合活動」，特別重視校長理論與實務經驗統整級師傅教導概念之融入（陳木金、李俊湖，2006）。

肆、我國國民小學校長儲訓模式的展望分析

展望我國國民小學校長儲訓模式，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三大領域：「專業培育」、「實務實習」與「師傅教導」，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：

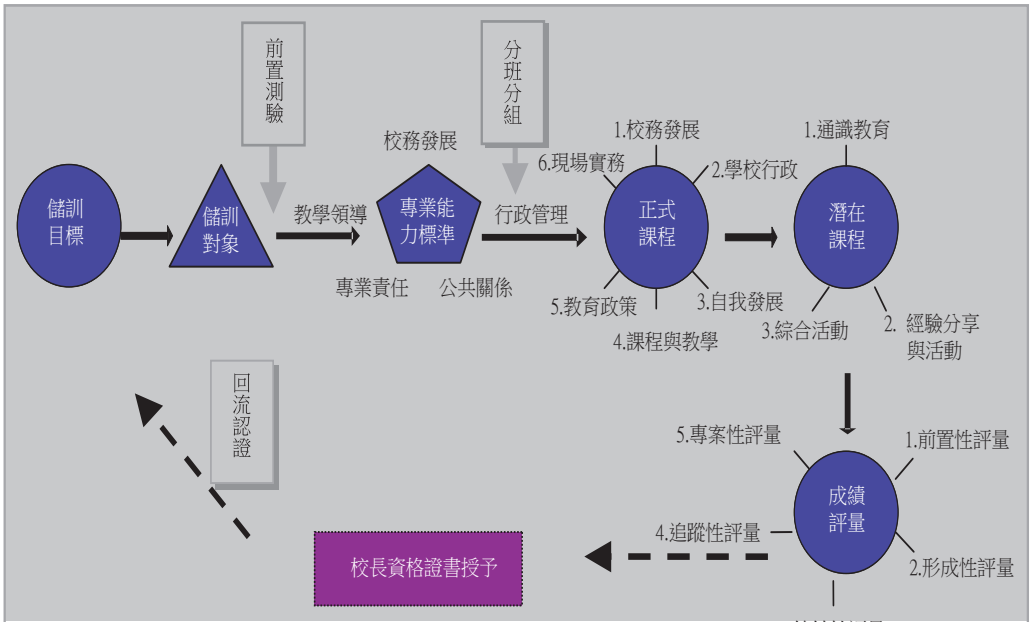

圖2 展望我國國民小學校長儲訓模式之標準作業流程圖

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)、型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。

二、儲訓對象

我國國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遷調及介聘辦法》、《教師法》等規定，參加複試經錄取之候用校長或主任。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，以確保我國校長及主任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

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」、

SCHOOL ADMINISTRATORS RESEARCH ASSOCIATION, R.O.C

「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，「教育改革的回顧與前瞻」3小時，「校務發展計劃」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為一位校長的準備、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，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，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，家長團隊關心興校務的能力，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。

(二)、個案研究與作業研究學習活動

統整深度訪談之意見，主任之意見有三：

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。

及參考歐用生（2007）、吳清山和蔡長艷（2007）、陳木金（2007）之具體建議：

（一）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。

（二）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。

（三）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。

包含經驗分享課程「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。

及綜合活動「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）由本處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，均依本處之規定辦理；

（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.及格者由本處核發結業證書。

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（表1），由本處函送各縣（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%(表2)。

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）

d.生活扎記：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（主任）（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%（表3）。

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。

伍、結語

首先，本文回顧我國自1965年以來的國民小學校長儲訓制度沿革、校長儲訓課程內涵及校長儲訓模式的展望，發現我國國民小學校長儲訓模式歷經多年的儲訓課程規劃發展，從過去板橋時期至現今三峽時期辦理校長儲訓課程的經驗，培育出台灣地區大部份的現任校長或已屆齡退休校長，對於我國學校領導者的菁英培育工作成效卓著。但是，歲月如梭四十多年來，我國校長儲訓模式歷經九個階段的轉型，包括：(一)板橋時期：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；(二)三峽時期：行政管理、專業成長、師傅校長三個階段。鑒往知來，了解這九個階段的校長儲訓模式，對於我國未來國小校長儲訓課程之規劃與展望，具有多方面的啟示。本文期望藉由回顧與展望我國辦理國民小學校長儲訓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小學校長儲訓模式的參考。

其次，本文先了解我國校長儲訓之沿革共有三段劃分點，1965年《國民教育人事改進方案》、《臺灣國民學校教育人員儲備遴用遷調辦法》為我國校長培育制度之濫觴；1999年精省後公佈之《國民教育法修正案》更作為我國校長遴選制度之先河；及至2001年，更為我國校長培育與儲訓地方自辦、相關培育、儲訓機構分立之始。另外，本文也回顧我國現行校長儲訓模式的演變與實施現況，分析國立教育研究院1965年第1期2007年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。再則，本文藉由建構我國未來國民小學校長儲訓之運作模式的了解，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，要如何保留優良傳統並提升運作績效，汰舊換新的過程在儲訓運作模式系統化的建置更顯重要，並可運用部分企業經營概念，如創新、專業、績效的理念運用，更可以減少教育資源浪費且事半功倍。

綜合而言，目前我國國民小學校長儲訓課程應朝向校長專業能力之指標發展，建議未來研究方向可針對校長專業能力之指標為核心概念，整體規劃設計一套符合未來校長所應具備專業能力之儲訓課程及模式，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。

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。

周幸吟（2001）。**中英中小學校長培訓與任用制度之比較研究。**國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

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。

林志成（2005）。從行動智慧概念看校長專業發展。**教育研究月刊，129**，5-14。

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。**

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，台北市。

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**，刊載於2001.11.17中華民國學校行政研究學會主辦「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(p.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。

陳世哲、劉春榮（2005）。我國中小學校長培育之現況與展望--以臺北市立師範學院校長培育班為例。**教育研究月刊，129**，61-78。

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，臺北市。

湯志民（2002）。中小學校長遴選制度之評議。**教師天地，118**，20-27。

楊振昇（1999）。我國國民小學校長儲訓制度之困境及其因應策略。**初等教育學刊，7，85-106。**

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，臺南市。

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。**

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。

Crow, G. M. (2002). ***School leader preparation: A short review of the knowledge base***. Retrieved September 30, 2006, from http://www.ncsl.org.uk/mediastor/image2/randd-gary-crow-paper.pdf

Daresh, J. C. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems? ***Educational Administration Quarterly, 40***(4), 495-517.

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

Lashway, L. (2003). ***Inducting school leaders***. ERIC Digest 170. Retrieved September 23, 2006, from http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest170.html

中華民國學校行政研究學會 SCHOOL ADMINISTRATORS RESEARCH ASSOCIATION, R.O.C.
SCHOOL ADMINISTRATORS RESEARCH ASSOCIATION, R.O.C

【附錄】

表1 國民小學校長儲訓班學員總成績清冊

學號	姓名	縣市別	學習表現成績60%	生活表現成績40%	總成績	備註
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

表2 國民小學校長儲訓班學員「學習表現」評量表

學號	姓名	評量項目							學習表現成績
		卷宗評量/學習檔案評量（40%）			學業成績（60%）				
		期中（20%）	期末(20%)	卷宗（檔案）評量分數	學科測驗（40%）	專題研究報告（10%）	學校行政實務實習（10%）	學業成績	
1									
2									
3									
4									

5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									

表3 國民小學校長儲訓班學員「生活表現」評量表

學號：	姓名：	總分：	
壹、行為及態度：每項滿10分，共50分		**評分**	**總分**
一、胸懷理想聚教育熱忱			
二、學習態度認真負責			
三、樂於參與團體活動、尊重團體決定、愛護團體榮譽			
四、察納雅言、人際關係和諧			
五、言行一致、儀容端莊、舉止文雅			
以上五項得分合計			
貳、領導才能：每項滿10分，共50分			
一、諧和容眾、具親和力、善用團隊力量，以達成任務			
二、沈著、穩重、決斷、明智			
三、各項討論發言中肯、見解精闢			
四、負責主動勞怨不避			
五、樂於表現各種才藝並具創意			
以上五項得分合計			