

## 第二章 文獻探討

為發展國民中小學校長主任的專業發展課程內容，達成本研究之目的，有關國民中小學校長與主任專業發展的必要性、國民中小學校長與主任專業發展的管道、國民中小學校長與主任專業發展方案及課程的內容、國民中小學校長與主任專業發展方案及課程的教學策略，以及國民中小學校長與主任專業發展課程設計與教學方法需考量的原則等內容，值得先進行文獻分析，以做為本研究設計、分析、與討論之參考。

茲根據林明地（2005）在其《學校領導：理念與校長專業生涯》乙書，及相關文獻（孔繁盛、鍾宇平，2004；何瑞珠、譚偉明，2004；林怡禮，2004；梁一鳴、黃顯華，2004；梁樂風，2004；彭新強，2004；黃宗顯，2009；謝富榮，2009；譚萬軍、汪雅量，2004；Daresh, 1997；Leithwood, Begley & Cousins, 1994；Richardson, Lane & Flanigan, 1996；Sharp, et al., 1998），茲說明上述文獻相關主題的內容如下：

### 第一節 國民中小學校長與主任專業發展的必要性

因為國民中小學校長領導與主任之作為深深影響學校效能與表現，而且學校外在環境變動快速，因此學校校長與主任單靠職前培育或職前儲訓所習得的知能，不足以讓校長與主任持續地協助學校成長與發展，校長與主任必須與時俱進，促進其在專業上的成長與發展。校長與主任的專業發展有其必要性，茲分項說明其必要性如下：

#### 一、國民中小學校長領導與主任行為對學校表現的影響

為何國民中小學校長與主任必須持續地在專業上成長與發展？其理由之一是因為不管是從學校日常實際觀察的經驗來看，或從相關的實證研究結果來看，國民中小學校長與主任，比起學校的任何人，他們都扮演相對比較顯著的、比較重要的、比較具影響力的角色（Daresh, 1997；Leithwood, et al., 1994；Richardson, et

al., 1996)。深入而言，例如，在學校日常實際觀察方面，我們經常看到國民中小學的學校老師、行政人員隨著校長的調動、主任的更替而遷調、更動，我們甚至亦常發現學校學生的轉進、轉出，也會受到校長遷調、主任更替及其行政能力優劣的影響，換言之，從學校日常實際觀察可以看出，國民中小學校長與主任領導與管理對學校表現具影響力。

另外就相關實證研究成果而言，林明地（2000b）曾分析我國自 1970 至 1999 年間所進行的實徵性研究中，有關校長領導影響的研究（多數研究著重於國民中小學階段的校長領導），分析到底國民中小學校長領導影響是否存在？其影響的內容為何？以及不同領導方式的影響變化情形如何？結果發現：

### 3. 校長領導對學校的人員、過程與結果是可以發揮影響的

在所分析的 79 篇研究文獻中，幾乎所有的研究均發現，當校長領導實際（不管是特質、行為、型式等）有所不同時，學校人員的行為、態度、甚至價值，以及學校的過程與結果就有可能顯著不同。某些特定的領導實際常比較有可能產生正向積極的影響。……

### 4. 校長領導的影響範圍廣泛

從對象而言，本文發現校長領導所影響的對象包括學生、教師、家長或學校社區、校長自己、以及整體學校組織。就影響的內容而言，近三十年來的研究發現，校長領導對學生的學習、學業表現、以及行為表現，對教師的溝通滿足感、工作滿意（足）、（職業）疏離感、倦怠感、需求滿足、角色衝突、溝通窘境、服務精神、工作士氣、組織承諾、工作動機、工作態度、服務熱忱、以及參與決定意願、教學效能、以及與校長的互動，對家長或學校社區對學校的態度、參與實際、彼此互動、以及對學校的支持，對校長工作滿意、溝通效能、決定合理性、領導滿意度、以及領導效能，對學校的組織氣氛、組織文化、組織革新、組織績效、組織目標達成程度、團體績效、校務推展成效、決定品質、以及內部穩定與外部支持，均可以發揮影響。……

（頁 249）

國民中小學校長領導對學校表現的影響力是如此大，同樣的，國民中小學主任是學校的重要幹部，研究者們可以合理的認為，其行政作為影響學校效能的程度亦相當高。換言之，整合而言，國民中小學校長領導與主任行政作為會影響學校效能表現。因此，協助國民中小學校長持續成長與發展，相當重要，本研究的進行將有助於其專業發展核心能力的發展，及其課程內容的規劃。

## 二、各項教育改革對國民中小學校長與主任職位與工作所產生的衝擊

近年來社會與時代的變遷，我國國民中小學外部環境（包括經濟、政治、社會文化、制度上、價值態度上等等）的改變相當快速，加上近年來教育改革在《行政院教育改革總諮議報告書》出版後（行政院教育改革審議委員會，1996），各項措施漸漸訂定法令、規定加以落實，使得國民中小學學校革新似乎已成為校長、學校主任日常生活很重要的一部份，這對於國民中小學校長與主任職位與工作的衝擊相當大。

國民中小學校長與主任職務與工作比較顯著的衝擊與改變主要包括：

- （一）校長、主任的角色轉變為必須兼重課程與教學領導，甚至課程與教學領導必須變成是校長與主任的主要職責：校長與主任必須由原來單純的行政主管，轉變成為教與學首席教師兼行政主管（行政院教育改革審議委員會，1996），扮演課程、教學領導者的角色，跟隨著的是校長與主任必須將權力與學校成員分享。另外，在終身學習、學習型學校之追求的潮流與使命中，國民中小學校長與主任必須扮演設計師、僕人、與教師的角色（Senge, 1990），不再只是學校行政管理者，如此的改變衝擊不小。
- （二）校長、主任工作所面對的不確定性越來越高、越來越複雜：例如國民中小學校長的職務從原本的依年資、「倫理」、學校規模大小等因素加以派任、遷調，目前已都朝向校長遴選的制度，當遴選不成功，無法續任或連任時，國民中小學校長就必須回任教師，校長工作的穩定性銳減，當然不確定性就增高。同樣的，國民中小學主任的任用權目前也多落在校長手裡，若未獲聘任，則必須回任教師，大大影響主任工作的穩定性。「萬年校長」、「萬年主任」不再存在，當然擔任國民中小學校長與主任的工作不確定性就增高。
- （三）校長與主任的績效責任加重：教育改革朝向以學校本位管理，使得原屬於教育行政單位必須負的責任漸漸轉移到學校了。例如教學效能的保證、教科書的選擇、教師的遴選、九年一貫課程中有關學校本位課程發展的規劃與推動等等，按照我國社會的價值觀念，國民中小學校長與主任仍必須負最大績

效責任的人選，因為他們分別是：綜理校務以及協助校長綜理校務的角色。

- (四) 校長與主任面對來自家長與社區的壓力越來越大：隨著社會民主化，家長希望參與學校教育的呼聲增高，相關的法令也明確指出家長參與校務的正當性（例如《教育基本法》、《國民教育階段家長參與學校教育事務辦法》等），學校與外在環境的接觸增加，形成一股外在監督的壓力。各項法令規定家長與社區的參與變成有權利與義務的關係了，國民中小學校長與主任是學校組織的中界者或守門員，其所面對的壓力必然增高。
- (五) 校長與主任被期望必須領導「學校組織」轉型成為「學習型機構」，學校不再只是像科層體制一樣的「正式組織」而已，因此國民中小學校長與主任必須與學習型學校的相關人員共同學習，當然其必須關心的不只是學生的學習而已，還必須包括教師、家長，甚至整個社區以及自己的學習。
- (六) 校長與主任領導行為的道德考量日漸重視。看似日常的作為都必須考量其行為決定的基礎，例如簡單的學生分班、教師班級分配的行政工作，就必須考量是否注重公平正義、因材施教、適才適所、給予機會嘗試等等價值。這些都必須成為校長持續專業發展的考量。

綜合而言，國民中小學校長領導與主任行政對學校的人員、過程與結果是具有影響的，而且從對象、內容而言都影響廣泛。國民中小學校長與主任面對越來越多的衝擊，使得校長專業發展的必要性大大提高。國民中小學校長與主任於職前培育、職前儲訓所學到的知識、技能、態度、以及本身特質，隨著學校外在環境的不斷改變，已無法完全因應，必須持續更新發展。再豐富的職前培育或職前儲訓，當校長與主任面對持續變動的外在環境，及漸漸升高的績效責任要求時，其原所學的知能之適用性將逐漸降低。因此，傳統零碎、無計畫、以及「急就章」的在職訓練概念，必須改變成持續性的、較系統性的、甚至較具規劃性的專業發展所取代（West-Burnham & O'Sullivan, 1998）。本研究進行國民中小學校長主任專業發展課程內涵的研究與規劃，有助於協助這些問題的解決。

## 第二節 國民中小學校長主任專業發展的管道

從專業發展的管道而言，國民中小學校長主任主要可以從正式與非正式的管道進行專業發展（林明地，2005）。

首先，目前存在有一些較為正式的專業發展管道可供國民中小學校長與主任加以利用，以求在個人與專業上的成長與發展。這些管道主要可以包括（林明地，2005）：

- 一、許多大學（像國立中正大學、國立臺灣師範大學、國立政治大學、各國立教育大學，以及許多私立大學），會提供在職進修碩士學位的課程，這些課程大多會特別強調有關學校教育的議題。許多大學與學院甚至有博士學位的課程。一些師範校院與教育大學為教師與行政人員提供「學校行政」與「教育行政」碩士在職專班的課程。部分學校也會替校長與主任提供特定的學校行政與領導的課程。所有這些課程均可提供國民中小學校長與主任相互學習，以及與各地區的學校行政同僚分享學習的機會。
- 二、許多大學提供在職碩士學分班的課程。大部分的學分班課程方案會要求參與者最少必須修滿固定學分數以取得修業證書。例如，我國部分的國民中小學校長與主任均已修習 40 學分班的課程。目前這樣的學分班的設計多數會與其學校的學位課程「掛勾」（未來進入該校碩士課程時，可以抵免部分學分），以提高國民中小學校長與主任選讀的意願。
- 三、教育部或教育局會提供不同種類的專業工作坊、研討會、課程，強調特定教育改革與學校革新政策需求或有關管理與領導的技巧。許多對國民中小學校長與主任領導以及學校發展相當重要的新修訂政策、規定與法令，亦會在類似場合中加以宣布以及強調。這也是國民中小學校長與主任專業發展的重要管道。
- 四、類似「九年一貫課程」、「精進教師課堂教學能力」、「資訊融入教學」，以及各項議題融入教學的改革方案，大多會要求國民中小學校長、主任要參與不同時間長短的重點訓練，以領導並推動實現該改革方案。甚至有的方案（例如精進教師課堂教學能力方案）還規定必須專為校長與主任設計的進修與工作坊。

- 五、全國性的專業學會，例如中華民國教育行政學會、中華民國學校行政研究學會、臺灣教育政策與評鑑學會、臺灣地方教育發展學會等，固定會召開相關的年度研討會，包括主題演講、工作坊、論文發表、個案經驗分享、與議題討論等內容。這樣的研討活動同樣可以讓國民中小學校長、主任們擁有學習、分享、與建立網絡的機會，這些都有助於國民中小學校長與主任在個人與專業上的成長與發展。
- 六、近來為教師所推動的學校本位專業發展計畫，特別是著重於有關課程設計、教與學、班級經營、學生學習的議題，若校長與主任能親自參與的話，都有助於校長與主任能夠對學校教育之根本核心目的——教與學，能有更加瞭解的機會，也相對提升其領導學校的知能。
- 七、各地教師中心、教師研習中心、教師研習會，例如臺北市教師研習中心，會定期邀請已完成職前儲訓課程，並已擔任校長、主任工作的校長、主任們，參加數天、具有特定主題的研習，有點類似「售後服務」的意圖，是國民中小學校長、主任專業發展的良好機會。

其次，除了上述較為正式的校長、主任專業發展的管道之外，仍有其他較為非正式的方式，對於國民中小學校長、主任改善其領導實際亦具協助作用，這些較為非正式的管道主要可以包括（林明地，2005）：

- 一、國民中小學校長及學校行政人員讀書會或讀書小組可以提供他們接觸最新研究發現、領導與學校經營理論、批判性研究與相關政策的機會。這樣的團體或小組亦讓國民中小學校長與主任彼此分享、詢問問題、以及相互連結成為可能。這對未來建構國民中小學「領導實際的社區（或社群）」（這對國民中小學校長、主任專業發展極具重要性）相當有幫助。
- 二、國民中小學校長、主任同僚之間非正式的聊天、對話、經驗分享等，亦有助於校長、主任們學習如何克服困難、問題以及挑戰。這對資歷較淺的校長、主任特別有所助益。

三、最後，國民中小學校長、主任可透過閱讀相關資訊、書籍、期刊文章、報紙以及新的研究發現而在專業上成長與發展。他/她們亦可經由偶而（或刻意）的觀察他人領導實際，或從事行政工作，透過自我反省，以及與校內、外同僚的對話與交談，使自己在專業上能有成長。

綜合而言，國民中小學校主任專業發展的管道主要有正式與非正式的管道，可以說相當多元，但必須關心的是這些不同管道所提供的課程內容對於校長與主任們核心能力的協助情形如何了。以下將探討國民中小學校長主任專業發展方案及課程內容的相關文獻。

### 第三節 國民中小學校長主任專業發展方案及課程的內容

國民中小學校長主任專業發展方案及課程的內容與上述發展管道彼此相關。不同的課程方案具有不同的目的。基本上，不同方案與課程的內容在焦點上、課程設計上，以及特定科目上都會呈現差異。一般而言，由各大學所提供的碩士學位方案、博士班、碩士班學分班方案等，在內容上較會比較具計畫性、系統性，但有時會失之於過度偏向理論，而未考慮到國民中小學校長與主任的日常作為；而工作坊、研討會、以及由各項教育改革方案所引發的研習、研討等，以及其他非正式的專業發展管道，其主題與內容會比較廣泛，但也比較貼近校長與主任日常學校領導的實際。

以下本研究的研究團隊將提供幾個較為正式的國民中小學校長與主任專業發展管道之例子，並依所能掌握到的資訊，描述其方案目的、課程設計、以及科目等如下。

#### 一、國立中正大學教育學研究所在職進修碩士專班的方案與課程

第一個可供國民中小學校長與主任專業發展的例子是，國立中正大學教育學研究所的在職進修碩士專班的方案（國立中正大學教育學研究所，2009），這個方案的培育目標、課程規劃、開設的科目說明如下：

##### 培育目標

以教授教育學術知能，透過教育學術研究理論及實務專業之探究，達成下列目標：

- 一、培養在職中小學學校教師在學校與班級管理、課程與教學、多元文化教育等領域的專業知識，使具備課程研發與教學革新之能力。
- 二、提升在職中小學校長、主任及相關行政人員的教育學術與學校行政專業素養。
- 三、提升各級教育行政機關人員的教育與行政專業知能。

### 課程規劃

除包括教育研究方法基礎課程外，有課程與教學、教育行政與學校管理、教育哲學與教育史，及教育社會學與多元文化教育等領域。

### 開設科目

基於上述的課程規劃，教育研究方法課程包括：

教育統計學及電子計算機運用

教育研究法

質性研究

心理與教育測驗研究

教育行動研究

課程與教學科目包括有：

學校課程評鑑研究

課程設計研究

學校本位課程發展研究

教學專業研究

教師專業成長

開放教育與教師專業發展

教學系統研究

教學科技研究



網路學習研究

認知科學與教學研究

閱讀歷程與教學研究

教育行政與學校管理科目包括有：

學校與社區關係研究

教育領導研究

學校組織行為與理論研究

知識管理與教育研究

學校微觀政治學研究

教育法學

教育評鑑研究

創新經營與學校變革研究

微觀政治學研究

教育哲學與教育史科目包括有：

比較教育研究

德育原理與實踐研究

教育倫理學研究

學校教育哲學研究

西洋近代思想史研究

改革教育學研究

教育社會學與多元文化教育科目包括有：

多元文化課程與教學研究

多元文化教育研究

文化研究與教育

學校教育與社會研究

課程社會學研究

另外尚有西文教育期刊選讀與碩士論文的課程。

## 二、國立臺灣師範大學教育學系學校行政/教育行政班進修推廣碩士學位班課程

第二個可供國民中小學校長與主任專業發展的例子是，國立臺灣師範大學教育學系學校行政與教育行政班進修推廣碩士學位班課程，此方案為專為學校行政人員與教育行政人員所設計的「學校行政/教育行政碩士專班」(國立臺灣師範大學教育學系，2009)，這個方案的培育目標、課程規劃、開設的科目說明如下：

### 培育目標

本課程雖未明確指出其培育目標，但從其課程設計的原則可看出其主要係以教育行政及學校行政實務為主，兼顧基礎理論，以提升國中校長及行政人員研究能力與解決實務問題能力為主要目標。其報考資格為現任中等學校校長，服務累計滿二學年以上，及取得中等學校合格教師證書後，實際任教累計滿二學年以上，現(曾)兼任行政工作之中等學校專任合格教師。可見國中校長與主任、組長等均可以報考。

### 課程規劃

課程內容分為：教育基礎及研究方法學門、教育行政與政策及學校課程與教學學門、自由選修、論文等四類。

### 開設科目

教育基礎及研究方法學門，包括教育史研究、教育哲學研究、教育社會學研究、多元文化教育研究、青少年心理學研究、教育人員情緒管理、質化研究、量化研究、教育統計學及其應用、以及教育研究法研究。

教育行政與政策及學校課程與教學學門包括：教育行政學研究、教育行政哲學研究、比較教育行政研究、教育政治學研究、教育改革實際問題研究、教育行政決定理論與實際研究、教育計畫理論與實際研究、教育政策研究、教育行政領導理論與實際研究、學校組織行為與管理研究、教育財政理論與實際研究、學校行政電腦化研究、教育人事行政研究、教育資訊管理研究、校園衝突

與危機管理研究、教育政策分析方法研究、學校評鑑研究、教育視導研究、學校組織診斷與分析、學校教學領導研究、學校課程決定研究、教育法令研究、學校行政研究、學校建築理論與實務研究、學校教育革新研究、學校效能研究、教育行政倫理研究、學校經營與管理研究、教育科技研究、比較教育研究、以及教育社會學新興議題專題研究。自由選修可跨班、跨系選修。

基於上述的描述，研究者們發現，顯然上述二方案並不完全限定校長與主任才能選讀（像在第二個例子中，學校組長也是學校行政人員，而在第一個例子中，學校教師與教育局行政人員同樣亦可以選修該方案）。因此這兩個課程方案所涵蓋的範圍較廣，也因為不是專為現職校長與主任所設置的課程方案，因此在課程上加強其與國民中小學校長與主任的核心能力的關聯性就不是它們課程設計的主要考量。所以從校長與主任專業發展課程內涵的角度而言，其課程架構、內容雖仍有可供本研究參考之處，但校長與主任專業發展課程的焦點性、連貫性、一致性、順序性、以及統整性仍須斟酌。

### 三、美國跨州學校領導者聯合會學校領導者的標準

另一個被廣泛引用、主要以校長領導為對象的標準是，美國跨州學校領導者聯合會（Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC）於 1996 所訂定的學校領導者的標準（standards for school leaders）（Sharp, et al., 1998）。雖然是以校長為規範對象，但仍可供主任專業發展時之參考。這個學校領導者標準主要從知識（knowledge）、心向（disposition）與表現（performance）來說明學校行政人員應該要促進所有學生學習而努力，而且此標準定義學校行政人員是教育領導者（educational leaders），必須以教育為核心理念，藉由充實六個方向的知識、心向與表現以達成目標，這六個學校領導者標準包括，學校領導者應：（一）促進那些獲得學校社區共享與支持之學習願景的發展、傳遞、實施、與服務；（二）促進有利於學生學習與教職員專業成長的學校文化與教學方案之倡導、培養、及維護；

(三) 確保一個安全、有效率、與有效能之學習環境之組織、運作、與資源管理；  
(四) 與家庭及社區成員同心協力，回應社區多元利益與需求，並動員運用社區資源；(五) 依正直、公平、與倫理方式來行動；以及(六) 了解、回應、及影響較大的政治、社會、經濟、法律及文化脈絡 (Sharp, et al., 1998)。

可見這個學校領導者標準著重於校長及其他學校領導者在學校願景、師生教與學的文化與學習方案、安全的學習環境、學校與社區家長的合作、學校領導者道德作為、及學校回應外部環境等知識、心向、與表現的要求，可被視為是校長與主任專業發展必須具備的關鍵、核心能力。

此標準陸續有所修訂，並呈現出要求學校領導者要具有促進學校不斷進步，協助學校成員持續改善，以及特別強調提升學生學習的領導 (黃宗顯，2009)，顯示品質確保及永續發展關鍵能力在這些標準的重要性。這也是本研究除將政策執行、行政管理、課程與教學領導、社區與公共關係、辦學態度與精神、專業成長列為校長與主任專業發展的核心能力外，亦將「品質確保及永續發展」列為校長專業發展核心能力之一的主要考量。

#### 四、香港《擬任校長課程》內容

另一個針對校長領導發展的課程內容是，香港特別行政區教育署於西元 2000 年左右，委託香港中文大學等機構參酌美國、英國、加拿大、澳洲等國家校長領導發展的資料所發展出來《擬任校長課程》(Preparation for Principalship Course) 之詳細內容。這樣的課程內容做為想要擔任校長們在職前培育的課程內容，雖然是著重在校長為對象，但對於學校主任專業發展課程內容的設計仍具啟示作用。

本課程共提出六個模組，也可以看成是校長與主任領導核心、關鍵能力的重要範圍 (孔繁盛、鍾宇平，2004；何瑞珠、譚偉明，2004；林怡禮，2004；梁一鳴、黃顯華，2004；梁樂風，2004；彭新強，2004；譚萬軍、汪雅量，2004)。這六個模組的名稱範圍包括 (一) 策略方向與政策環境 (strategic direction & policy environment)、(二) 學習、教學與課程：校本課程策劃、設計與實踐 (learning,

teaching & curriculum: School-based curriculum planning, design & implementation)、(三) 教師專業成長及發展：教師視導及教師發展 (teacher professional growth & development: Teacher supervision and teacher development)、(四) 學校財務管理 (school financial management)<sup>1</sup>、(五) 對外溝通及聯繫：家庭、學校及社區協作 (external communication & connection to the outside world: Building home, school & community partnership)、(六) 品質確保與績效責任：學校自我評估 (quality assurance & accountability: school self-evaluation) (本模組課程之原文為質素保證及問責：學校自我評估，為求與國內用法一致，因此將質素保證及問責略加修改)。

對本研究特別有所助益的是，本項《擬任校長課程》不只提供上述課程架構之名稱與大綱而已，而且包括校長們所必需學習、培育的課程與教學詳細內容(其實就是總共有六本書)，每一模組的文件都有四至六節的課程重點項目，每節均包括緒論、單元目標、課程內容概要、詳細的課程內容、數量不等的活動，以及工作單、課後活動、單元作業及評核、追蹤活動、參考文獻及書目、推薦讀物、課前思考問題、教授方法等內容，換言之，就是詳細規劃出培育未來校長所需的課程內容，之後再委託有資格的培育機構來培育未來的校長，值得我國未來規劃並落實國民中小學校長主任專業發展課程內容加以學習。

其中教學方法也值得一提，六個模組的教學方法包括有：簡略講授、討論、角色扮演、圖卡分類、個案研究、發展模式、觀看團體思維的錄影帶、閱讀與解釋、課程評估等等，教學方式相當多樣化，可做為本研究課程設計時之參考。

## 五、我國國小校長專業發展需求

若從學術研究的角度探究校長辦學專業發展的需求，或者是在職校長領導需注意的核心、關鍵能力而言，謝富榮(2009)曾將國民小學校長專業發展的需求

---

<sup>1</sup> 「學校財務管理」模組之後修改成「員工與資源管理」模組。相關資料參考：  
[http://www.edb.gov.hk/FileManager/TC/Content\\_6387/pfp\\_framework\\_chi.pdf](http://www.edb.gov.hk/FileManager/TC/Content_6387/pfp_framework_chi.pdf) (98.11.15 搜尋)。

歸納成政策執行、學校經營、教學與課程領導、公共關係、人格特質，以及專業發展的能力等六大面向。每一個面向還包括數量不等的專業知識，茲詳細引述如下，以做為本研究規劃國民中小學校長主任專業發展課程內容之參考：

未來國民中小學校長與主任專業發展課程規劃機構及人員可以朝下列方向設計課程內容（謝富榮，2009）：

#### 一、政策執行

- （一）能瞭解及遵守教育政策法令。
- （二）能將教育政策與法令清楚傳達給學校成員。
- （三）能有效執行上級政策並達成教育目標。
- （四）政策執行時，能顧及組織目標與個人需求。

#### 二、學校經營

- （一）能規劃及執行校務發展計畫。
- （二）能建立明確與適當的學校組織願景。
- （三）能營造溫馨和諧的校園氣氛。
- （四）能進行知識管理及建立學習型組織。
- （五）能應用資訊科技提昇學校行政效率。
- （六）能認真負責全心全力投入校務。
- （七）能熟悉學校各處室業務，並可有效指導。
- （八）能組織高效能學校行政團隊。
- （九）能健全學校人事制度，使成員適才適所。
- （十）能確認問題癥結，做出適切決定。
- （十一）能有效處理校園危機。
- （十二）能進行校園規劃與學校建築。
- （十三）能有效地編列執行預算。
- （十四）能將財務與設備有效地管理分配。

#### 三、教學與課程領導

- （一）能進行教學視導與評鑑。
- （二）具有專門學科素養並能實踐參與教學。
- （三）能妥善規劃教師進修課程。
- （四）能營造優質的教學學習環境。
- （五）能發展學校本位課程。
- （六）能領導學校教師進行課程教材實驗與研究。
- （七）能整合相關人員參與課程規劃。
- （八）能維護學生受教權利。
- （九）能重視學校的學習品質與學習表現。
- （十）能瞭解及運用多元化教學評量。

#### 四、公共關係

- (一) 具備量好的溝通協調能力。
- (二) 能營造與同仁之間和諧的互動關係。
- (三) 能有效處理成員的衝突。
- (四) 能與社區及家長建立良好關係。
- (五) 協助教師與家長建立良好的親師關係。
- (六) 能善用傳播媒體，塑造學校優質形象。
- (七) 能建立校際合作夥伴關係。

#### 五、人格特質

- (一) 能具備自信心與幽默感。
- (二) 能虛心接納他人意見，展現民主風度。
- (三) 能控制及適當的情緒表達。
- (四) 能具有挫折容忍力。
- (五) 能運用高層次思考能力。
- (六) 能具備良好品德。

#### 六、專業成長

- (一) 能具備豐富的教育專業理想與人文素養。
- (二) 能隨時向教師介紹最新或重要的教育改革或理論。
- (三) 能積極參與各項進修活動，研讀專業期刊，增進專業知能。
- (四) 能實施專業對話，與教師共同討論專業理念或實務。
- (五) 能不斷反省思考，檢視及提昇自我專業能力。(頁 48-50)

綜合而言，上述五個分別針對學校教育人員、學校領導者、擬任校長、現任校長職前培育與在職專業發展的課程架構、內容詳盡不一，但都可做為本研究探討我國國民中小學校長專業發展課程內涵的重要參考。

本研究就是以政策執行、行政管理、課程與教學領導、社區與公共關係、辦學態度與精神、專業成長、及品質確保及永續發展列為校長與主任「核心能力向度」，並以謝富榮（2009）及陳木金（2008）所列的核心能力指標，做為本研究建構初步「核心能力指標」的重要參考。

以下略加敘述國民中小學校長、主任專業發展方案及課程的教學策略。

#### 第四節 國民中小學校長主任專業發展方案及課程的教學策略

一般而言，教什麼、怎麼教、以及如何知道教得如何，或學得如何是課程與教學的核心概念。國民中小學校長專業發展課程內容除了必須關注教與學什麼（較著重於課程內容）之外，其如何教、如何學、與如何評量也相當重要。就研究者們的觀察而言，儘管我國不同的專業發展機會及過程中會利用到許多教學策略，但是事實上講演與討論一直以來都是最普遍的教學策略。

目前這種強調講演討論的教學策略事實正在改變當中。國民中小學校長與主任進修、專業發展的方案也強調其他策略，包括：小組互動與討論、角色扮演、專題演講、個案研究（教學）、科技與網路資訊的利用，以及甚至遠距教學等。有些課程甚至會利用問題本位教學與學習（problem-based learning）（謝富榮，2009）。

以國立中正大學教育學研究所提供的在職碩士課程為例。本研究團隊有兩位研究者是其成員的一份子，並開授相關課程，包括「教育領導研究」、「學校與社區關係」、「教育政策分析研究」。基於研究者們的觀察以及反省，研究者們發現，在這個方案中，大部分的老師都能考量成人學習、成人教學的原則，以激發學生（在職校長、主任、組長、老師）的學習興趣。純由授課教師講演的方式之教學方法所佔的比例已大為降低，增加了指定讀物之閱讀與摘要分享、以及基於所閱讀內容而進行的小組與大班之討論與互動、行動研究、專題講演、資訊科技的運用、教學平台的運用等已漸增加。

除此之外，國民中小學校長與學校行政人員真實世界所面臨的問題、挑戰與經驗亦能與教室的討論、活動加以連結。因此小組專題研究、小組報告、個案研究（教學）、角色扮演、參觀優良學校，以及經驗分享都已經成為大部分課程的重要教學策略，且逐漸增加。最後，有的課程會利用遠距教學的方式進行。

有關教學策略的修正之主要考量是，希望能指出學習者的責任，並授權賦能（empower）給個別與小組的參與者。可喜的是，大部分同學指出此方案的課程與教學是實務導向、以理論為基礎，以及對他/她們的自我與專業成長相當有幫助。



## 第五節 國民中小學校長主任專業發展課程設計與教學方法需考量的原則

大致而言，國民中小學校長主任專業發展課程方案主要涉及「校長主任需要(知道、學習)什麼」，以及「校長主任如何學會其所需學習的內容」二大問題。無可諱言地，校長主任專業發展課程設計理念也可以(必須)參考其職前培育、職前儲訓、實習、導入教育方案的內容，以及教師專業發展的相關理念措施。以下茲先敘述這些領域部分學者的意見，最後再予以歸納。

首先，針對校長專業發展的課程設計，Daresh (1997) 和 Tanner, Keedy 與 Galis (1995) 曾提出一些歸納性的看法。他們認為校長專業發展課程內容：1.應強調反思技巧的發展，強調反思實踐者的培育；2.應協助校長獲得道德與倫理判斷的技巧，培育學校領導者成為道德技藝專家；3.應以成人學習的原則引導課程實際，強調成人主動學習與生活結合的行動力；4.應重視課程彼此連貫、統整、以及符合邏輯的順序安排，避免課程實施斷斷續續、零散、前後重複或不一致的現象發生；以及 5. 應更強調其所服務學校教與學過程的學習，而非僅強調學術性課程。

在教學活動方式方面，學校領導者課程最好能：一、採行問題本位的學習，強調以學校日常真實問題為學習的起點，而且所應獲得的知識應圍繞在學校經常或面對或潛在會碰到的問題，而非只有學校領導的學科內容，學校領導者(不管是個別或集體)應該承擔培育與專業發展課程所進行之教與學的主要責任，而大部份的學習是在參與者所組成小組的情境中產生的。二、應讓學校領導者擁有更多臨床學習的機會，因此在課程設計上，分散式的學習形式是值得推薦的；三、以有經驗的學校領導者擔任師傅教師，協助較沒有經驗的校長們成長與發展；四以小組團隊運作的方式達成課程目標，因為在真實的學校中，團隊是學校表現成功的關鍵；五、應利用真實評量的技術評估學校領導者進步的情況，並且持續追蹤學校領導者實際應用所學，最後影響學生學習的程度；以及六、學校領導者職前培育應包括在專業發展的範圍內，避免課程內容零散。這些內容必須符合成人學習理論、經驗學習模式 (Kolb, 2009)，可作為本研究校長與主任專業發展課程內容與教學方法設計的參考。

針對學校領導者學習之課程內容的規劃，Leithwood 等人（1994）曾依照 Schön(1987)的概念，將學校領導發展區分為兩大類，包括：一是在高地上問題的學習：較屬於目標明確、技術性可以解決的問題，可利用相關研究所建立的知識較多，並可直接依經驗加以解決的問題，以及二在沼澤中問題的學習：相對較複雜、目標不明確、缺乏問題解決的明確程序等問題。

Leithwood 等人（1994）指出，其實學校領導者所面對的問題主要都屬於在沼澤上的問題居多，換言之，沒有辦法直接應用單一知識就能解決所有問題；但是在高地的問題卻往往是學校正常運作不可忽視的問題。

為適應這種情勢，學校領導者領導專業發展方案必須兼顧在山地與在沼澤的面向。其中「高地」課程內容與教學方式應強調：一、對學校領導能有以研究為基礎的統整觀念，而非零散的枝枝節節；二、有系統地評估學校領導者個人與職務上的需求；三、維持學習目標為本位的焦點，避免缺乏統整性；四、與有效能學校的原則關聯，吸取經驗；五、重視模擬角色的責任；六、課程內容應包括學校領導者的實用知識；七、在課程進行中，增加廣大社會大眾與學校領導專業互動機會；八、評估的過程應注意多元面向；九、致力於評估方案的影響，特別是學校領導者在課程進行過程中，於知識、態度、技能方面的所得，以及其改變學校領導方式、影響師生教與學的方式。而在沼澤的領導者專業發展方案目標則是獲得問題解決的專業知識，其所採用的教學方法則應該強調問題解決的教學方法。這樣的區分似乎隱約指出校長專業發展應同時兼顧技術性的管理知識、技巧，以及象徵性的領導技藝、態度、特質之學習。這些內容亦可作為本研究校長與主任專業發展課程內容設計之參考。

另外，Goldring 與 Rallis（1993）指出，未來動態學校校長的領導發展方案設計應注意一些原理原則，包括：重視學校領導者的需求（以需求為基礎）、以規準為基礎（強調學習結果、表現本位的取向）、以多元研究為基礎（協助校長投入學校領導知識的探究、發現、與傳達的過程，而非僅僅消極地吸收固定知識）、問題解決技能的發展（協助學校領導者學會特定的技能，使學校領導者成為名符其實的學習者，

其努力方向可以包括反思學習、應用多元架構進行思考、以及助長授權予能的領導作為);而有關學校領導者所應培養、學習的內容,亦即學校領導的學習方向應包括:強調學校領導者促進學校內部領導、在學校領導層級之間取得平衡、充分利用學校外部的協助力量、領導具評鑑概念的學校,以及了解教育的社會脈絡及其發展趨勢等。這些內容亦可做為本研究探討校長主任專業發展課程內容之參考。

茲以表 2-1 加以顯示 Goldring 與 Rallis (1993) 對於領導發展主要成分的意見如下:

表 2-1 領導發展的主要成分

---

#### 方案設計

- 以需求基礎 (needs based)
- 以規準為基礎 (criteria based)
- 以研究為基礎 (inquiry based)
- 技能發展 (skill development)

#### 領導取向

- 助長學校內部領導 (facilitating the internal leadership of schools)
  - 在層級間取得平衡 (working within the hierarchy)
  - 充分利用學校外部管理 (optimizing the external management of schools)
  - 領導具評鑑概念的學校 (leading the evaluation-minded school)
  - 瞭解教育的社會脈絡 (understanding the social context of education)
- 

資料來源: Goldring & Rallis (1993: 112)。

針對校長專業發展, Evans 與 Mohr (1999) 曾提出校長專業發展方案必須注意的七大信念。其中與學校領導者專業發展課程設計與教學方法比較有關的有:一、校長的學習雖屬個人的,但卻必須以在小組中工作、學習,最容易達成預期效果,甚至超越預期效果;二、雖然課程與教學必須尊重校長的思考、經驗與聲音,但課程方案仍須鼓勵校長超越其習以為常的基本假定,使其產生真實的改變;三、考慮以專屬的教材為課程與教學的討論基礎,而非僅鬆散的述說故事即可;四、在公開

場合的反省思考相當關鍵，因此分享經驗、提供回饋的方式相當重要；以及五、嚴謹的計畫是保障彈性實施的利器等。這些內容亦可做為本研究探討校長與主任專業發展課程內容的參考。

在美國，Vanderbilt 大學 Peabody 學院的校長中心是由該大學的領導與組織學系（the Department of Leadership and Organizations）所支持的，它擁有學校領導領域相當知名的教授，經常於暑假或特定時間舉辦短期的講座、研討會、工作坊等，提供學校校長專業發展的機會。Vanderbilt 大學 Peabody 學院校長中心所實施的校長專業發展方案呈現出下列特色，包括：一、課程強調問題本位的學習；二、課程與教學強調學校情境模擬的運用，以自學、團隊學習的方式解決實際問題，並透過模擬程式，得到立即回饋。三、課程與教學強調以實務為取向。四、課程與教學強調學校領導者思考能力、研究能力、以及反省能力（Vanderbilt University, 2000）。這些特色亦可做為本研究探討校長與主任專業發展課程內容的參考。

最後，英國全國師資培訓署（Teacher Training Agency, TTA）曾於 1997 年在學校領導者國家標準的規範下，發展出一種新的資格，稱為國家校長專業資格（證書）（National Professional Qualification for Headship）（NPQH, 1998）。這個專業資格要求所有的學校領導者必須符合此資格的課程與表現的規定。英國並在英格蘭與威爾斯設立十一個評量中心與訓練發展中心，提供學校領導者在知識、能力、技能、與特質上的專業評量、訓練與發展之用（Lodge, 1998）。這種學校領導者專業資格與證書的引入，代表英國政府重視學校領導者的專業訓練與專業發展，如此才能協助學校領導者承擔其極具挑戰的重要角色。針對 NPQH，Collarbone（1998）指出，建立 NPQH 的新資格是基於大多數人同意的學校校長標準，用以訓練與發展未來的學校領導者，期望這樣的標準具有全國一致的規範性質。這個規準建立的主要目的是希望學校領導者的專業發展課程內容與方式能夠是有計畫的、一致的、以及彼此連貫的。

在英國學校領導者訓練與發展方案中，其領導的主要領域包括：1. 學校的策略性方向與發展（strategic direction and development of the school）；2. 教與學（teaching

and learning); 3. 領導與管理教職員 (managing and leading staff); 4. 有效率地與有效地運用教職員與資源 (efficient and effective deployment of staff and resources); 5. 績效責任 (accountability)。雖然這些規定比較著重於校長資格規定與職前培訓，但對於在職校長的專業發展亦具啟示作用。而且其與香港擬任校長課程的架構亦有相同之處。英國全國教育主管機關於 2000 年成立全國學校領導學院 (National College for School Leadership)，負責發展學校領導者領導技巧、建立學校領導者網絡、支持學校領導者的生涯發展、提供國際化的觀點、引導學校領導議題的討論與爭辯、並投入或委託學校領導議題的研究與探討。可見英國政府對學校領導者地位重要性的重視。上述這些內容可做為本研究探討校長與主任專業發展課程內容之參考。

歸納而言，校長與主任專業發展方案的課程內容設計理念，除需把握目標與策略性任務外，其應把握的主要理念包括：以學校領導者的學習需求為核心、更強調學校教與學過程的學習、強調學校領導的核心課程並保持彈性內容、強調學校領導倫理道德議題、強調學校人際互動的關係、課程設計時應考慮如何真實評量，以及同時強調學校領導技術性管理以及象徵性領導。在學校領導者專業發展課程之教學方法方面，應設法使校長成為真正的學習者(個體與小組)，除了傳統的講授法之外，應考慮採用成人學習的型式、採行問題本位的學習、個案教學法、採行一種旋轉門的取向(或三明治課程、漸進發展的取向)、融入情境模擬的方法、實施直接觀察並提供回饋的作法、鼓勵公開地反省思考、小組方式的學習，以及行動研究等。為使校長與主任課程設計以及教學實施能有計畫、具統整性，且確實按計畫實施，研究者們建議每一方案應設一召集人，負責方案的統整性，並於事前邀集所有參與發展方案實施的人員，事前討論、協調，並於真正實施階段，隨時檢視進行狀況、隨時加以修正補充、評鑑。

這些歸納的原則可做為本研究探討校長與主任專業發展課程內容及其相關教學策略之參考。