

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)¹、(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

¹ 「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 (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。