

第二章 我國校長主任儲訓課程之探討

第一節 儲訓課程之沿革

壹、儲訓課程之內涵分析

楊振昇（1999）指出，目前國小校長的儲訓課程內容缺乏校長乃「教學領導者」觀念的建立與能力的培養，亦即是說，行政領導與教學領導的課程應兼顧，才能將校長培養成爲「教師的教師」；王保進（2002）指出，現任國小校長對職前儲訓方案的整體滿意度、學習情形，以及對其專業能力的提昇情形雖都有不錯的評價，然而就課程上，仍稍嫌有不足，如：校園危機處理、校長心理壓力調適、學校公共關係、學校本位課程發展、教育行政領導、學校總務、教育行政決定、教育行政溝通、人際關係、學校主計等；魏惠娟（2003）則認爲學校領導人的培訓方案，這幾年來無論在課程設計方面或實務方面，實質上都沒有太大的差異。葉信一（2005：52）於「國民小學校長職前儲訓之研究—以嘉義縣爲例」研究中探討國內校長職前儲訓課程之實施發現，國內現行校長儲訓制度之課程實施，尙有許多足堪改善之空間。

林文律（2001）指出，「課程」是培訓中小學校長是否成爲優秀領導者的重要關鍵，課程的規劃除了需有理論的基礎外並應建立嚴謹的設計程序，如此才能有效達成人才培訓的目標，因此，在進行校長培育班課程設計時，應就校長應具備的知識、能力與心向三方面加以考慮。均顯示校長培育課程之重要意義，並提出可能之規劃設計方向。

準此，本研究首先彙整現行國內實施校長儲訓與培育權責單位規劃之課程內涵，如表 2-1。復探討國內相關校長培育與儲訓課程內涵之研究報告，整理其結論與建議，詳如表 2-2。

表 2-1 我國校長培育與儲訓機構課程內容彙整

校長儲訓機構	課程內涵
國立教育研究院籌備處	以第 103 期（95.3.20-95.5.21 八週）爲例： 1、課程內含包含九大課程類別 2、規劃以「校長專業培訓課程」、「校長現場實習課程」與「校長師傅教導課程」三部分爲核心。 3、其下分別再細分爲「校長專業責任」、「校務發展」、

	<p>「行政管理」、「學校公關與行銷」、「教學領導」、「其他」等六大類課程。</p> <p>4、較第 102 期課程內容，增加了「其他」一項，內涵為生活與抒壓、攝影藝術欣賞、野外探索活動、與身心靈健康管理。(陳木金，李俊湖，2006；國小校長儲訓班班研習課程實錄 102 期，2005)</p>
<p>教育部 中等學校教師研習會</p>	<p>課程內容分為六大類：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、博雅素養 2、國民教育政策 3、教育專業知能 4、學校行政專門知能 5、學校行政實務 6、綜合休閒活動、 <p>另有各 15 小時的「彈性課程」、「空白課程」，並透過專書研讀心得、學習檔案與儲訓心得、期末學科測驗以及學校行政實務實習等多元方式進行學習成果的評量。</p>
<p>臺北市 教師研習中心</p>	<p>課程包含帶狀課程與單元課程兩大區塊：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、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。 2、單元課程：為課程規劃之緯，貫穿儲訓各週學習統整。 3、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週主題。 4、「帶狀課程」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。在國民小學候用校長儲訓課程方面，結構與前者大致相同，唯在週主題內容有所增刪。
<p>高雄市政府 公教人力資源發展中心</p>	<p>課程內容包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、校長品德教育與哲學素養 2、短講簡報技巧與演練 3、校園規劃 4、法規認識

	<p>5、辦學經驗分享</p> <p>6、戶外參訪</p> <p>以及高雄在地文化之陶養（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）等。</p>
<p>國立臺中教育大學 教育學系</p>	<p>課程內容，除包含講師教授校長理論與實務相關課程以外，亦包含 2 週的學員至各縣市學校現場實務實習</p>
校長培育機構	課程內容
<p>國立政治大學 --校長培育中心</p>	<p>課程內涵包含 6 大核心能力領域，每領域 4 門課程：</p> <p>1、校務發展</p> <p>(1) .本縣教育政策專題、</p> <p>(2) .學校特色發展與策略管理專題、</p> <p>(3) .學校效能與品質管理專題、</p> <p>(4) 校務計畫與校務評鑑專題</p> <p>2、行政管理</p> <p>(1) .當前教育行政與管理專題、</p> <p>(2) .人力資源管理專題、</p> <p>(3) .組織設計變革專題、</p> <p>(4) .校園危機管理專題</p> <p>3、教學領導</p> <p>(1) .課程領導與教學領導專題、</p> <p>(2) .教育空間與環境規劃專題、</p> <p>(3) .教師評鑑與教育評鑑專題、</p> <p>(4) .教學視導與教學輔導專題</p> <p>4、公共關係</p> <p>(1) .公共關係理論與實務專題、</p> <p>(2) .溝通與協商談判實務專題、</p> <p>(3) .學校行銷理論與策略專題、</p> <p>(4) .學校行政法規與實務專題</p>
	<p>5、專業責任</p> <p>(1) .校長生涯規劃專題、(2) .學校經營個案專題、</p> <p>(3) .學校現場實務專題、(4) .師傅校長教導專題、</p>

	<p>6、專業發展</p> <p>(1) .行政領導專題 、(2) .行動研究專題、</p> <p>(3) .知識管理專題 、(4) .行政倫理專題。</p>
<p>國立臺灣師範大學 --中等學校校長培育 與專業發展中心</p>	<p>1、教育學理論基礎</p> <p>2、協商與談判</p> <p>3、當前教育政策與教育革新</p> <p>4、會議主持技巧與實務</p> <p>5、校長領導理論與實務</p> <p>6、學校組織變革與創新管理</p> <p>7、教育行政倫理</p> <p>8、課程及教育革新趨勢</p>
<p>臺北市立教育大學 --中小學校長培育 及專業發展中心</p>	<p>1、校務計畫與評鑑</p> <p>2、資訊系統與科技管理</p> <p>3、教育領導與決策專題</p> <p>4、臨床實習</p> <p>5、教育政策分析專題</p> <p>6、人際關係與溝通專題</p>
<p>國立臺北教育大學 --中小學校長培育 與專業發展中心</p>	<p>1、教育政策與教育改革</p> <p>2、學校建築與校園規劃</p> <p>3、行動研究專題</p> <p>4、校長領導臨校實習（一）</p> <p>5、教學領導專題</p>

資料來源：引自李冠嫻（2007）

表 2-2 學者針對校長培育與儲訓課程之研究結果分析

研究者	年代	對於校長培育課程規劃之建議
陳金生	2000	1、應加強校園危機處理能力 2、設計增進人際互動的活動方式
王東榮	2001	課程兼重教育行政理論、學校領導實務、校務決策實習等。
施宏彥	2001	1、課程應屬研究所層級，課程包含一般教育領域課程及教育行政領域教學方法為實務研討，問題解決方案討論 3、師資以聘請由具有國民小學校長、主任或教育行政經歷之大專院校教授擔任。
單小琳	2002	理論與實務兼顧，減少理論課程或學分，增加實務層面。 多遴選有實務經驗之角色擔綱，並建議外聘企業人士擔任以汲取企業界之經驗。以成人學習原則切入，重視小組合作模式學習。
王保進	2002	加強校園危機處理、校長心理壓力調適、學校公共關係、學校本位課程發展、教育行政領導、學校總、學校行政決定、教育行政溝通及人際關係等課程。
魏惠娟	2003	規劃的觀點以學習型組織，有效能學校理論與相關研究為課程設計的基礎；培育課程設計建議在方案規劃之初即邀請校長參與規劃
李中玉	2003	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」；儲訓課程之編排應以實務為重
許美雲	2004	增加「危機處理」、「法律知識」、「公共關係」、「人際互動」等課程；講授方式外應更多元化，如個案探討，分組討論、或以實施方式演練進行

資料來源：李冠嫻（2007）參酌葉信一（2005：49）整理而成

檢視國內相關研究（巫孟葵，2007；李冠嫻，2007；秦夢群，2007；高慧容，2007；陳木金，2005；陳宏彰，2005），以及我國與英國的校長儲訓制度後，可約略窺知國際上對領導者的儲訓制度有以下數端，可為我國學校領導者儲訓課程規劃之參考：

統合性的培育機構：

國外處訓機構多為教育行政當局與大學密切合作，統合諸多資源所成立的教育訓練機構，由全國統一性國家級儲訓單位主要辦理課程規劃及師資聘請等，確立校長儲訓機構的堅持與方針。

專業指標的訂定：

綜觀英國或他國對於校長專業指標在儲訓課程中佔有舉足輕重的地位，儲訓課程目標的釐定、課程內容的安排、培育成果的評鑑等，都是以校長專業指標為依歸，尤其在知識經濟的時代下，學校領導者扮演的角色應是多元有彈性的，不似過去的傳統窠臼，若此，對於教育領導者儲訓課程之專業指標的訂定刻不容緩，應結合學界與實務界等多元聲音以確定專業指標內涵。

課程兼重理論與實務：

英國 NPQH 與美國哈佛大學校長中心均設計校長實習課程，兼重一系列兼重理論與實務的課程，使學員實際接觸學校實際的問題促進知識的活用，教學內容排除傳統過份之弊病，更能在實務上有所涉獵。

師傅教導方式著重：

英國 NPQH 與新加坡「教育行政文憑」(Diploma in Education Administration, DEA) 均重視師傅教導課程，且能擔任師傅校長者皆為一時之選，具有豐富的學術涵養及學校經營實務，應此在儲訓課程中若規劃此制度，凡舉經驗的傳授或與學員的互動交流，皆是有助於學習者受益良多。

課程教學與學習方法多元：

為達成課程設計目標，提升教學成效之表現，各國目前大量應用研討會、團體會議、線上學習、師傅教導、學校實習、自我學習等制度，藉由學習方式的多元引導學員成長茁壯，縮短現場狀況與理論之間的差距，避免紙上談兵之窘境。

儲訓時間具彈性及時程拉長：

各國在進行儲訓課程時，傾向將受訓時間拉長，譬如設計一至兩年的專業訓練，或以分散式課程進行學習。此外，尚且考慮學員的背景知識及起點行為之間的差距，提供不同的學習模式與路徑，豐富學員在儲訓階段的課程架構與內涵。

貳、國立教育研究院籌備處儲訓課程之沿革

歸納學者說法，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》作為我國校長遴選制度之先河；及至2001年，則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。

根據現行《國民中小學校長教師甄選儲訓遷調及介聘辦法》第十條第二項：「甄選、儲訓及候用作業，由直轄市、縣（市）主管教育行政機關訂之。」我國目前於校長培育之權責係交予地方政府自行負責辦理。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儲訓之權責單位，儲訓機構有五、培育機構有四，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。

據陳木金和李俊湖（2007）「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，2007：25）。

(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，2007：26）。

(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，2007：46-47）。

(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」。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，2007：55)。

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，2007：65)。

(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，2007：65)。

(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，2007：71)。

(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，2007：76-77）。

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，2007：83）。

(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。

「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，2007：83-84）。

(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，2007：88）。

(三)三峽期師傅校長階段：2005 年 3 月--2006 年 6 月

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，2007：93）。

第二節 專業能力指標之緣由

王保進（2002）指出，如果要使有志於擔任校長職務的人具備該職務所需的各種知識、心向與能力，才能具備校長任用資格，就應對校長職務本身進行工作分析，並且將校長職務所需具備的各種知識、心向與能力做出非常清楚明確的說明（引自葉信一，2005：12）。洪梅炤（2002：3）指出目前世界各國對於中小學之校長培育制度，均同時兼重知識與能力兩面向，並透過校長證照制度的實施，評定校長之各項能力，此種兼重知識與能力的校長培育隨著培育理念的發展趨勢，表現於校長培育教學方法與課程內容的設計上（引自李冠嫻，2007）。

因此，陳木金（2002，2005）認為，探討校長培育制度之課程，首先應瞭解學校領導人才能力指標的內涵；其統整校長學校經營實務內涵有七，包括：校務計畫、組織發展、行政管理、教學視導、公共關係、領導能力、專業能力等校長專業能力評鑑項目，並以作為學校領導人才培訓課程規劃的內涵與指標之效標，使課程設計持續聚焦於校長核心能力之培養。

葉信一（2005：12）、施宏彥（2001）看法相同，前者認為要規劃校長職前的儲訓目標及課程，首先要瞭解校長必須具備哪些能力，並依校長所需具備的各種能力來進行相關課程的排定，雖然現行各縣市儲訓制度略有差異，但儲訓模式大致相同，發展引導性、理念性的課程仍有其必要；後者於「國民小學校長培育模式」研究指出，我國應發展國民小學校長能力指標，以作為校長培育之基礎，並經由建立國民小學校長能力指標的之向度，與英美各國經驗作為對照，並與校長課程規劃、校長評鑑、遴選制度產生密切連結（引自李冠嫻，2007）。

國內外研究校長專業能力者實不勝枚舉，以下，茲針對（一）國內學者研究、（二）國外學者研究、（三）國內外主要教育主管機構三向度，統整校長專業能力指標彙整表，詳如表 2-3（引自李冠嫻，2007）：

表 2-3 校長專業能力指標彙整表

(一) 國內學者對校長專業能力之歸納	
學者(年代)	對「校長專業能力」之觀點
林文律 (1999a)	<p>請教學校行政在職碩士班現職校長，並參考校長職務相關文獻資料，發展 33 項校長應具備之各項能力。</p> <p>1 建立學校願景 2 領導同仁共赴目標。 3 塑造學習型組織 4 生涯規劃與終身學習。 5 領導能力 6 統觀全局能力。 7 洞察力 8 通權達變。 9 高層次思考 10 營造富思考文化學校環境 11 建立良好學校文化 12 教學能力。 13 教學領導 14 行政能力。 15 行政指導 16 執行上級政策。 17 熟悉法令規章 18 蒐集、分析、組織資訊。 19 推動校務改革 20 公共關係。 21 人際溝通 22 解決紛爭。 23 主持會議 24 時間管理。 25 財務管理 26 評鑑能力。 27 危機處理 28 校園規劃與學校建築。 29 具前瞻性的有效決定 30 解決問題能力。 31 研究能力 32 挫折容忍力。 33 分析、批判與反省能力</p>
秦夢群 (2003)	<p>以階層分析法所建構的校長評鑑指標中，認為校長專業的能力應包含 6 項第一層級能力，23 項第二層級能力。</p> <p>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</p>

續後頁

表 2-3 校長專業能力指標彙整表（續）

<p>陳木金（2003）</p>	<p>「學校經營實務系統知識培訓內容向度指標」，建構校長應具之能力，共分 5 向度，75 項能力指標：</p> <ol style="list-style-type: none"> 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
<p>張明輝（2003）</p>	<p>歸納卓越的中小學校長候選人宜具有之能力包含：（引自葉信一，2005：75）</p> <ol style="list-style-type: none"> 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
<p>（二） 國外學者對校長專業能力之歸納</p>	
<p>Velsor 和 Hellawell （1992）</p>	<p>經由檢視和比較分析十六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：</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。
<p>Lashway（1997）</p>	<p>「學校領導人員潛能評量」研究提出，一位稱職的學校領導者應具備以下領導能力與特質：</p> <ol style="list-style-type: none"> 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

續後頁

表 2-3 校長專業能力指標彙整表（續）

Hallinger (2001)	<p>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：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 實證經驗：指使命、願景與目標。 2 學校文化：如合作、互尊互信以及改變學校文化等。 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 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) 國內外教育機構對於校長專業能力之歸納	
教育培育機構	對「校長專業能力」之看法
國立教育資料館 (2001)	<p>「國民中小學校長專業能力發展標準」將當前理論與實務，所公認較重要適當的校長專業能力發展標準做整理與歸納，共分為 6 大領域、19 項行爲、59 個行爲指標。(引自陳宏彰，2005：56)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 校務發展與評鑑；另包含二項行爲。 2 行政管理；另包含四二項行爲。 3 教學領導；另包含三二項行爲。 4 學校公共關係；另包含四二項行爲。 5 人格特質與態度；另包含三二項行爲。 6 專業發展。另包含三二項行爲。

續後頁

表 2-3 校長專業能力指標彙整表 (續)

<p>美國全國小學校長協會 (National Association of Elementary School Principals, NAESP) 2000</p>	<p>針對中小學校長基本能力歸納出十大向度七十四種能力 (引自葉金田, 2005: 49)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 領導行為：良好人際關係、鼓勵員工提升工作熱忱 2 溝通技巧：有效表達與說服他人能力等。 3 團體歷程：帶動團體動力技能及善用衝突解決辦法 4 課程：領導課程實驗與研究、控管課程實施流程等。 5 教學：熟悉教學與學習原理、教材教法與教學評鑑 6 績效：對學校發展、學生等設定較高的工作期望等。 7 評鑑：利用多元評量進行學習與教學成效的了解等。 8 組織：應用時間管理及有效策劃工作等。 9 經費預算：了解預算程序、編列及有效運用資源
<p>英國學校領導學院 (National College for School Leadership, NCSL) 2003</p>	<p>針對 2001 年提出校長十七項特質與標準, 2003 年復提出國家校長的五項標準 (引自葉金田, 2005: 43)</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。
<p>英國教師訓練局 (Teacher Training Agency, TTA) 1996</p>	<p>歸納校長應具備之能力如下：(引自葉金田, 2005: 41)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 領導能力與專業能力 <p>領導能力—</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 建立有效能的學校組織、明確的願景，並激勵成員。 (2) 能積極興革、提出具體做法、追求學校進步與長遠目標。 (3) 善於計畫與組織。 (4) 能適時指導與安排他人工作。 (5) 能組織高效能工作團隊並適時與以協助。 (6) 能與他人共事。 (7) 能分配職務、充分授權並掌控進度。 (8) 能激勵學校同仁、家長及社區。

續後頁

表 2-3 校長專業能力指標彙整表（續）

<p>英國教師訓練局 (Teacher Training Agency, TTA) 1996</p>	<ul style="list-style-type: none"> (9) 能訂定標準並以身作則。 (10) 能尋求他人意見與支持。 (11) 對事情具靈敏度與覺察能力。 (12) 對不同情境展現不同領導風格。 <p>專業能力一</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 能獲得他人信賴並影響他人。 (2) 能對他人工作提供專業指導。 (3) 能有效運用視導及研究結果。 (4) 能學習並運用教育以外的良好做法。 <p>2、決定的能力</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 收集資料、分析資料、做出判斷與決定。 (2) 對相關訊息資料能分析解讀。 (3) 具創意思考並能尋求契機解決問題。 (4) 有良好判斷能力。 <p>3、溝通能力</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 能有效以口頭或書面方式溝通。 (2) 能有效與人磋商及諮詢。 (3) 能有效管理溝通系統。 (4) 能有效主持會議。 (5) 能建立、維護及使用有效的溝通網路。 <p>4、自我管理的能力</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 訂出事情輕重緩急，有效運用時間。 (2) 在期限前完成工作。 (3) 能自我產生工作動力。 (4) 能完成具挑戰性的工作目標。 (5) 能追求自我專業發展。
--------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

資料來源：引自李冠嫻（2007）

綜上所述，國內外學者專家與教育培育辦理機構針對校長所應具備之能力項目所舉甚多，分類亦不相同，有以向度、指標區分者；亦有以領域、行爲、行爲指標劃分者，然大致不脫校務發展能力、行政管理能力、教學領導能力、公共關係能力、專業責任能力等教育政策、學校行政與校長個人特質之範疇。需注意者在於，有些行爲指標之項目過於繁複，或有些於社會現狀不合，探討校長培育制度之課程，首先應瞭解學校領導人才能力指標的內涵以作引導性、系統性之課程規劃，並應與時俱進，注重校長個人特質之獨特性，如此建構之課程內涵，才能真正發揮協助校長教育專業知能發展之鵠的（引自李冠嫻，2007）。

由此，本研究依據陳木金（2004）之分析、及陳宏彰（2005）之研究結果，針對校長專業能力之標準及其應進行課程之規劃，有進一步之分析與驗證，茲說明其內涵如下：

陳宏彰（2005）研究，採用陳木金（2004）之「學校領導人才培訓課程計畫之研究」，經實證研究發展「校長專業培育課程」之課程變項可分為五大向度：「校務發展課程」、「行政管理課程」、「教學領導課程」、「公共關係課程」與「專業責任課程」。各向度的涵義與內容詳如表 2-4 至表 2-8。詳細內容如下所述：

表 2-4 校長校務發展能力及其課程內涵說明

<p>（一）校務發展課程</p> <p>涵意：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。</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長培訓專業課程應開設「教育政策法規與校務發展專題專題」 2. 校長培訓專業課程應開設「學校特色發展的 SWOTS 分析專題」 3. 校長培訓專業課程應開設「學校效能與品質管理經營專題」 4. 校長培訓專業課程應開設「校務計畫與校務評鑑專題」 5. 校長培訓專業課程應開設「策略管理與趨勢領導專題」

表 2-5 校長行政管理能力及其課程內涵說明

<p>(二) 行政管理課程</p> <p>涵意：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。</p>
<ol style="list-style-type: none">6. 校長培訓專業課程應開設「學校信念系統管理專題」7. 校長培訓專業課程應開設「學校人的系統管理專題」8. 校長培訓專業課程應開設「學校組織系統管理專題」9. 校長培訓專業課程應開設「學校溝通系統管理專題」10. 校長培訓專業課程應開設「學校行動系統管理專題」

表 2-6 校長教學領導能力及其課程內涵說明

<p>(三) 教學領導課程</p> <p>涵意：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。</p>
<ol style="list-style-type: none">11. 校長培訓專業課程應開設「課程發展與課程領導專題」12. 校長培訓專業課程應開設「營造良好教學環境專題」13. 校長培訓專業課程應開設「提升教師有效教學知能專題」14. 校長培訓專業課程應開設「教師評鑑與課程評鑑專題」15. 校長培訓專業課程應開設「教學領導與教學視導專題」

表 2-7 校長公共關係能力及其課程內涵說明

<p>(四) 公共關係課程</p> <p>涵意：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。</p>
<p>16. 校長培訓專業課程應開設「學校與家長互動關係專題」</p> <p>17. 校長培訓專業課程應開設「學校內部公共關係專題」</p> <p>18. 校長培訓專業課程應開設「學校與社區公共關係專題」</p> <p>19. 校長培訓專業課程應開設「學校與各級單位公共關係專題」</p> <p>20. 校長培訓專業課程應開設「學校與媒體公共關係專題」</p>

表 2-8 校長專業責任能力及其課程內涵說明

<p>(五) 專業責任課程</p> <p>涵意：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。</p>
<p>21. 校長培訓專業課程應開設「校長的教育理念與人文素養專題」</p> <p>22. 校長培訓專業課程應開設「校長如何帶領教師進修專題」</p> <p>23. 校長培訓專業課程應開設「校長的法律知識專題」</p> <p>24. 校長培訓專業課程應開設「校長的研究知能專題」</p> <p>25. 校長培訓專業課程應開設「校長科技應用與科技素養專題」</p>

第三節 五大核心能力及儲訓課程架構

陳木金（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，到國家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。陳木金（2007）針對國民中小學校長儲訓模式相關研究之結論，發展國民中小學校長儲訓課程架構，詳如圖 2-1：

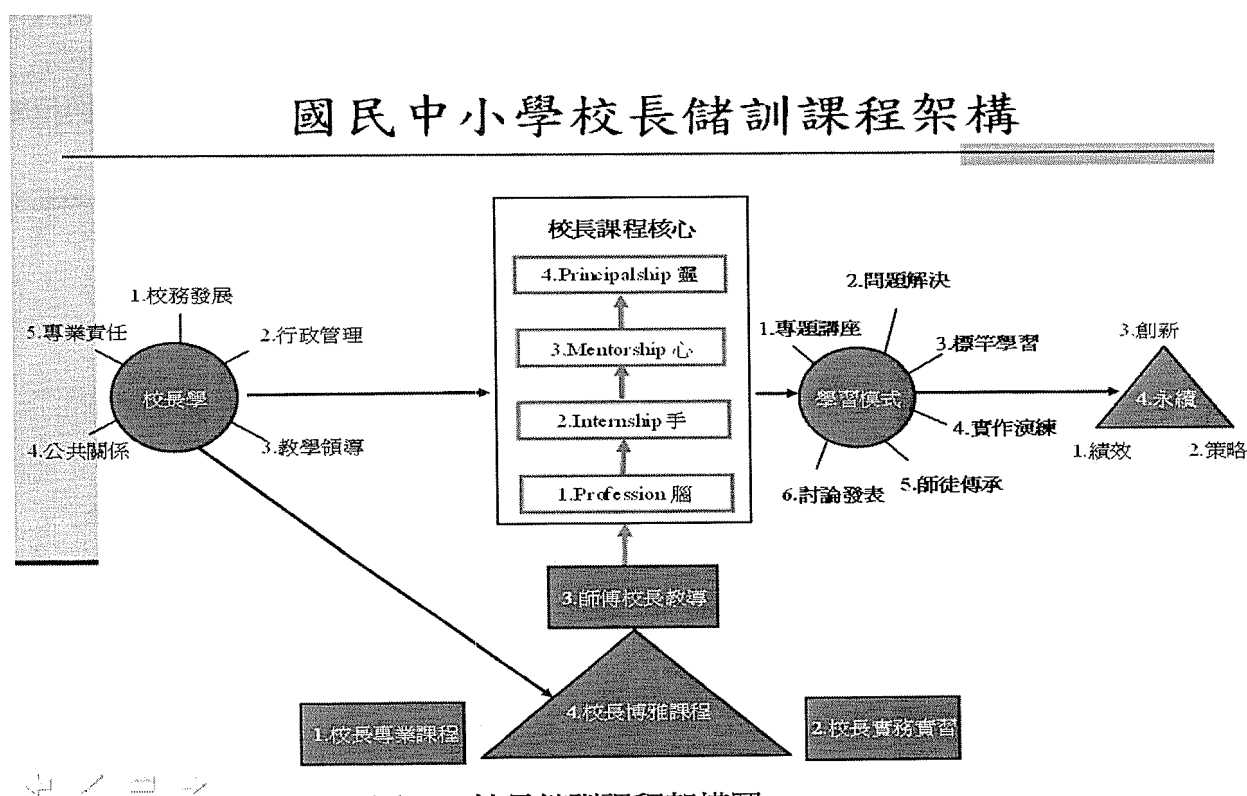


圖 2-1 校長儲訓課程架構圖

其次，陳木金（2007）統整「國民中小學校長儲訓模式」之運作，可包含三大概念，分別為「專業培育（Profession）」、「實務實習（Intern）」與「師傅教導（Mentor）」。因此，「國民中小學校長儲訓模式」乃指為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、有完整系統規劃的教育歷程。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，也稱爲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，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，邀請學養俱優學者專家的專題分享，讓校長主任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、主任個人的知能，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能力。詳細如圖 2-2。

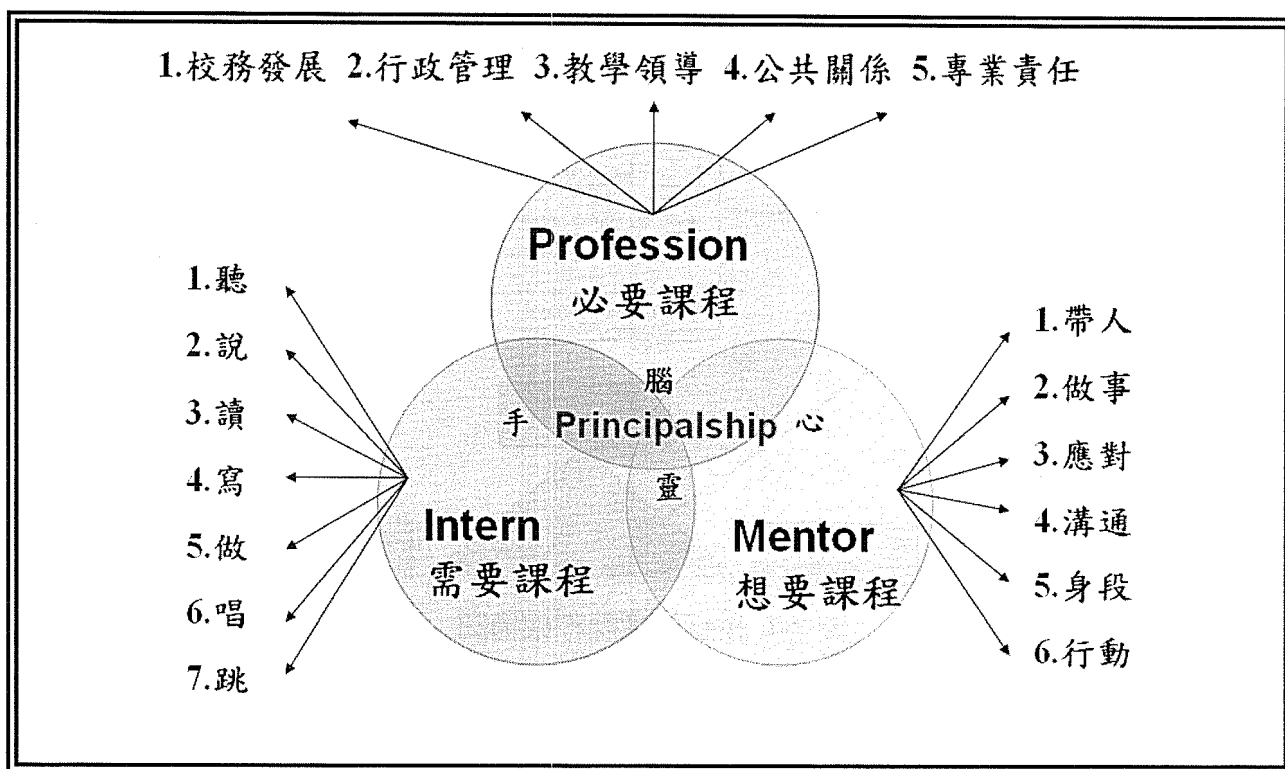


圖 2-2 國民中小學校長主任專業能力儲訓課程架構圖

一、校長主任專業培育課程

所謂「校長主任專業培育課程」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

提供校長主任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，可開設的課程爲「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」等相關課程。

（二）行政管理

提供校長主任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」、「學校行動系統管理專題」等相關課程。

（三）教學領導

提供校長主任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」、「教學領導與教學視導專題」等相關課程。

（四）公共關係

提供校長主任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」、「學校與媒體公共關係專題」等相關課程。

（五）專業責任

提供校長主任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」、「校長科技應用與科技素養專題」等相關課程。

二、校長主任實務實習課程

係提供接受校長主任儲訓課程的學員，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。其內涵主要透過 PBL 問題導向學習與反思活動，說明如下：

(一) 問題導向與反思學習活動

在校長主任生涯的每一個階段，如何提供實務和專業的訓練，校長主任專業能力培訓的架構將包括成爲一位校長主任的準備、校長主任的導入、校長主任工作的強化，增強新校長主任的技巧，提供經驗豐富之優良校長主任的分享機會，拓展新任校長主任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)」在校長主任學習之應用加以探索，期望能透過研究者在「校長學(主任學)→學校長(學主任)→長學校(當主任)」專題研究之經驗、理解、內化、統整，建構一套校長主任專業發展的學習系統，幫助校長主任們具備高品質的學校經營效能，並發揮優質的校長育成，提供校長主任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主任培訓研究、校長主任的專業成長研究、校長主任的實務能力研究、校長主任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，培育優質校長主任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，幫助校長主任們發展出更好的學校領導與學校經營的系統知識。

(二) 活動方式：

包含「校長主任實務實習(參考國民小學校長培訓課程規劃之校長實務實習內容)」，「優質學校參觀」，「卓越校長獎得主訪談」。

(三) 內涵項目：

- 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
- 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。

三、師傅校長主任教導課程

陳宏彰(2005)研究指出，學校行政人員傾向「師傅校長與學員的配對應為一對一的形式」或「師傅校長與學員的配對應為多對一的形式」。其更進一步指出，許多接受研究訪談的專家認為最好能傾向多對一的形式，學員較能從不同的師傅身上學習更豐富的經驗，但是多元的學習對象，也容易產生協調性的問題。本課程包括:(一)經驗傳承；(二)個案研究；(三)綜合活動。而陳木金(2006)分析師傅教導課程系統中「MENTOR」教導課程的內涵意義與模式功能，則包含：

1. Modeling、2. Educating、3. Networking、4. Telling、5. Outlooking、6. Reacting 六個策略，以豐富師傅教導課程系統。以下分別加以說明：

(一)經驗傳承

1. Modeling :

教導者示範組成擔任校長主任之專業任務的各個步驟，建立學習者對專業任務的整體觀，透過 Modeling 的策略豐富師傅校長教導課程系統的執行來發展其專業知能。

2. Educating :

學習者在教導者的輔助（指示和回饋）之下演練專業的任務，透過 Educating 的策略豐富師傅教導課程系統的執行來發展其專業知能。

3. Networking :

當師傅給予徒弟工作專業知識的鷹架(scaffold)之後，可以讓其獨立執行其工作，若徒弟能力仍有不足時，師傅必須在協助與教導其有困難的步驟；另外，當徒弟可以獨立完成其任務時，師傅就要慢慢從問題解決的過程中隱退，讓徒弟建構完成其專業發展的知識脈絡，透過 Networking 的策略豐富師傅教導課程系統的執行來發展其專業知能。

4. Telling :

培訓學習者之闡明其理念及相關事項的能力，讓其嘗試向其他人解釋他對完成專業任務過程的理解，並藉以培養其闡明自己工作配管流程的能力，透過 Telling 的策略豐富師傅教導課程系統的執行來發展其專業知能。

5. Outlooking :

培訓學習者能將自己問題解決過程和專家或同儕的進行對照，或和校長主任專業任務的內在概念模式進行比較，發展徒弟之統觀全局的能力，藉以培養獨立增進校長主任專業任務的能力，透過 Outlooking 的策略豐富師傅教導課程系統的執行來發展其專業知能。

6. Reacting :

培訓學習者不僅學習專家問題解決的過程，也被激發去形成並解決問題，藉以發現屬於自己的問題解決型式，而學到如何去獨立建構解決問題的能力，藉以豐富其校長主任專業能力，透過 Reacting 的策略豐富師傅教導課程系統的執行來發展其專業知能。

(二) 個案研究

個案研究部分在陳木金(2007)研究統整歷任國家教育研究院籌備處(含板橋時期)主任之意見及參考歐用生(2007)、吳清山和蔡長艷(2007)之具體建議，規劃項目如下：

- 1.應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。

- 4.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。
- 5.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。
- 6.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) 綜合活動

綜合活動的功能係希望校長以及主任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。

綜合活動課程包括：團體活動與經驗分享兩部分。在團體活動方面包括：「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」；在經驗分享課程包括：「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。

四、博雅通識課程

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，讓校長主任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)認同校長主任儲訓之專業精神，及振奮行政成員的士氣。(七)幫助校長主任認清自我角色定位，促進校長主任自我使命與責任感；(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。校長主任培育課程需嚴加控管品質，養成一位有效能的領導者；(九)校長主任是通才，身段的柔軟，因時因地因才所制宜的能力培養。

