

第五章 結論與建議

本章乃根據研究結果與分析，歸納成結論，並分別針對教育行政機關、儲訓單位及後續研究提出具體建議。

第一節 結論

本節擬就研究進行獲得之結論，歸納分析如下：

壹、在「專業培育課程」的課程內容須兼顧理論與實務之需求

根據文獻探討及焦點座談結果發現，國教院歷經三峽時期到板橋階段的儲訓課程內容，隨著時間與空間的世代交替，課程內容設計除須兼容實用性、多元性、時代性、活潑性等，更須統合各專家領域知識內涵以運用到學校經營當中，因此在校長主任「專業培育課程」內容之建構，要以科際整合之概念為中心，以校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任五大能力為核心，兼顧理論專業與實務需求，提供儲訓學員更多元且實用的課程內涵，以縮短理論與實踐之差距。另外，在整個課程當中，要進行整合規範，例如依據校長、主任各自的儲訓需求，發展課程內容，並聘請合適的講師，使課程內容更具有彈性。

貳、在「實務實習課程」，深入瞭解學校所面臨的問題，包括標竿與個案學習

每一所學校都有各自的發展與經營困難，雖然大家總是將標竿視為學習的目標，但這是否代表其他學校較之不優？因此在「實務實習課程」方面，我們除了要呈現真正好的標竿學校，並花時間去參訪、學習，但也不能總是強調標竿，因為這會使不是標竿的學校感到很挫折。根據焦點座談的分析，所謂的標竿學校，其實需要天時、地利、人和以及所有成員的共同努力，才能夠達至成功，因此，在只有幾所學校能成為標竿的情形下，最重要的是找出後段的學校所遭遇到的困難，請各校的校長、主任分享或檢討，透過這樣的方式使學員能夠確切地接觸教育現場及其面臨的問題，並分享在校長、主任的努力下如何解決問題，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、主任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。

參、在「師傅教導課程」，強調 PBL 模式主題課程及反思學習的經驗分享

依據焦點座談分析結果顯示，主題課程的設定是與會者普遍認為很理想的，例如在「師傅教導課程」部分，強調「問題導向學習法(Problem Based Learning, 簡稱 PBL)」與「反思學習法(Reflective Learning, 簡稱 RL)，透過深入的學習而後形成概念，以及在反思學習之後能夠產生自我的想法與心得，然後再跟同儕互相對話等過程，形成深入且充足的體會。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，並發揮優質的校長主任育成，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。

肆、在「博雅通識課程」，重視大師專題講座，培養領導者的博雅通識的氣度

根據文獻探討及焦點座談結果發現，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，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的能力。

第二節 建議

壹、對教育行政機關之建議

一、儲訓課程應重視個別差異，依照學員的需求評估提供合適之課程模組

2000年之後的英國校長資格檢定制度，爲了提供每一個學員個別、有差異的訓練計劃，因此在申請與挑選步驟之前，學員必須在線上完成一項自我評估，利用問卷的填答過程選擇三個訓練路徑中最符合個人需求的一個。此種重視個別差異以彈性調整訓練時間的作法，較我國不分個人專業知識起始點不同而一同儲訓的作法，更爲貼近儲訓的精神。因此，未來我國國民中小學校長主任儲訓課程可以「專業培育課程」、「實務實習課程」、「師傅教導課程」及「博雅通識課程」四大領域課程爲核心，並重視個別差異，依照學員的需求評估提供合適之課程模組做爲調節機制。

二、儲訓制度之規劃可訂定國家標準參考方案

本研究經過文獻分析、焦點座談分析後發現，校長、主任的專業能力指標，係爲整體儲訓制度乃至專業發展歷程中最上位的構成要素，是爲一種標準、規範與準則，可做爲專業培育課程的參照、儲訓制度規劃的依據、儲訓成效評鑑的指標以及評鑑的指標，其重要性可謂一切校長、主任專業發展之基石。因此，我國國民中小學校長主任儲訓制度與課程，可以規劃訂定國家標準參考方案，做爲全國各中小學校長主任儲訓機構辦理儲訓工作之參考。

貳、對儲訓單位之建議

一、探討不同校長主任儲訓機構之課程內涵，作爲規劃未來儲訓課程模式之參考

未來在規劃、發展校長主任儲訓課程時，應匯集眾議，突破既有之窠臼，參酌不同儲訓機構及其課程之內涵，不以傳統課程模式爲單一依循之對象，而應廣納各方意見，針對不同校長主任儲訓機構之課程內涵有所採擷，以作爲未來規劃儲訓課程模式之參考。此外，經文獻分析歸納之結果顯示，我國現行校長培育機構所規劃之課程架構，雖能在既定的目標下發展出相關課程，但各課程所針對培育、儲訓之專業能力卻少有清楚之說明與辨析，亦缺乏後續評估檢核之措施，與國外校長培育之課程發展可謂大相逕庭，因此校長、主任儲訓單位實

有必要於未來課程規劃時，參考各個儲訓機構之課程內涵，發展出符合需求之儲訓課程，使校長與主任之素質與專業知能有所提升。

二、運用個案研究、問題導向與同儕學習之教學法，促進校長主任實踐智慧

本研究建議未來的儲訓課程規劃，應發展問題解決(PBL)、個案研究、反思學習與回饋等方式進行。根據焦點座談的結果分析，許多與會的校長、主任與教育行政人員就其受訓經驗發現，能夠藉由儲訓認識同儕以擴展自我視野，並相互學習、分享彼此的經驗，會獲益良多。另外，校長與主任在儲訓前大多已具備專題課程的教育基本知能，因此最重要的是要著重在學習過程，例如以個案研究、實際參訪等方式進行課程，並多以「Team」的方式來實踐，少一點個人的單打獨鬥，透過團隊合作及個案研究的討論，彼此可以互相激發出很多想法，並分享實務經驗和心得，實踐校長、主任的教育智慧。

三、課程大綱之授課講師根據學員需求彈性調整

由於參加儲訓的學員是帶著本身豐富的經驗來學習的，經驗與理論的結合能符合成人學習模式的意涵。再者，經驗資深豐富的校長與主任，也可以擔任授課講座或是安排為師傅校長、師傅主任的方式進行。對於專家學者的部分，也要兼顧這方面的講座師資。因此，可以先進行儲訓成員在理論與實務上的學習需求評估，彈性地滿足學員個人需求的差異，在據此聘請有理論又有實務經驗的大學教授、經驗豐富的校長或主任等，擔任儲訓課程授課講座的人選，重要的是讓理論解構、經驗復活，而不硬性規定授課講師，使儲訓課程更能符合學員需求且具有彈性。

四、針對師傅教導制度進行完善的規劃與改善

本研究根據研究結果建議，未來我國於規劃儲訓制度時，師傅學員的配對可採多對一的形式學習，甚至成立師傅教導團體，師傅各自發揮所長，讓學員學習更豐富的經驗，以解決師徒配對容易造成的不契合的問題。再者，師傅校長或主任的甄選來源多元化，不特別限定退休或是現職校長與主任，校長、主任本身亦可自我推舉。成立師傅審查機制遴選良師，並給予師傅校長、師傅主任一定的訓練。良好的師傅教導制度需要與儲訓課程同時開始，且每週皆有師傅校長或師傅主任輔導，讓師傅瞭解學員儲訓過程的學習內容與學習情形，幫助進一步地輔導。但，必須特別針對師傅制度非正式組織的影響力，對黨派之爭所造成的影響加以改進，避免師傅教導制度所產生之負面影響。

參、對未來研究之建議

一、針對國民中小學校長儲訓課程內容進行相關之評鑑工作

儲訓課程規劃完成之後，需要透過不斷的評鑑以瞭解課程的成效，以及校長、主任是否真能透過儲訓課程的教育過程，而更具備擔任校長、主任角色職務的能力。建議未來研究者可以發展儲訓課程的成效評鑑規準、以及成效評鑑的方法模式，這是目前最為欠缺的，也是無人開墾研究的處女地，相新對於培育新一代的校長與主任，會有極大的幫助與貢獻。

二、發展四大領域課程之不同儲訓課程模組之內涵及實踐

校長主任儲訓課程之運作，包含四大領域，分別是「專業培育」、「實務實習」、「師傅教導」、「博雅通識」，學員進入此四大領域課程前，先行進行需求評估與能力診斷，之後予以安排不同的儲訓課程，至於這些不同儲訓課程模組之內涵及實踐如何與不同能力適配，國內目前相關研究尚未有進一步的發現，本研究建議對於校長、主任的儲訓課程有興趣的後續者，可以朝這一方向努力，必定使我國校長、主任儲訓課程的發展更臻完備。

三、針對國民中小學校長儲訓課程進行深度的研究

目前的研究尚缺乏對於國民中小學校長、主任儲訓的現場進行質性觀察於厚實記錄，瞭解學員接受儲訓歷程的學習情形與成效，學員如何在儲訓過程中與同儕互動，建立什麼樣的互動關係，合作學習對學員產生什麼樣的效果與影響，以上皆是尚未耕耘的領域，需要後續研究者針對我國國民中小學校長儲訓課程進行深度的研究，相信這將是相當饒富意義的主題，建議未來的研究者可以深入挖掘。