

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>

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

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）。