

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>