

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：

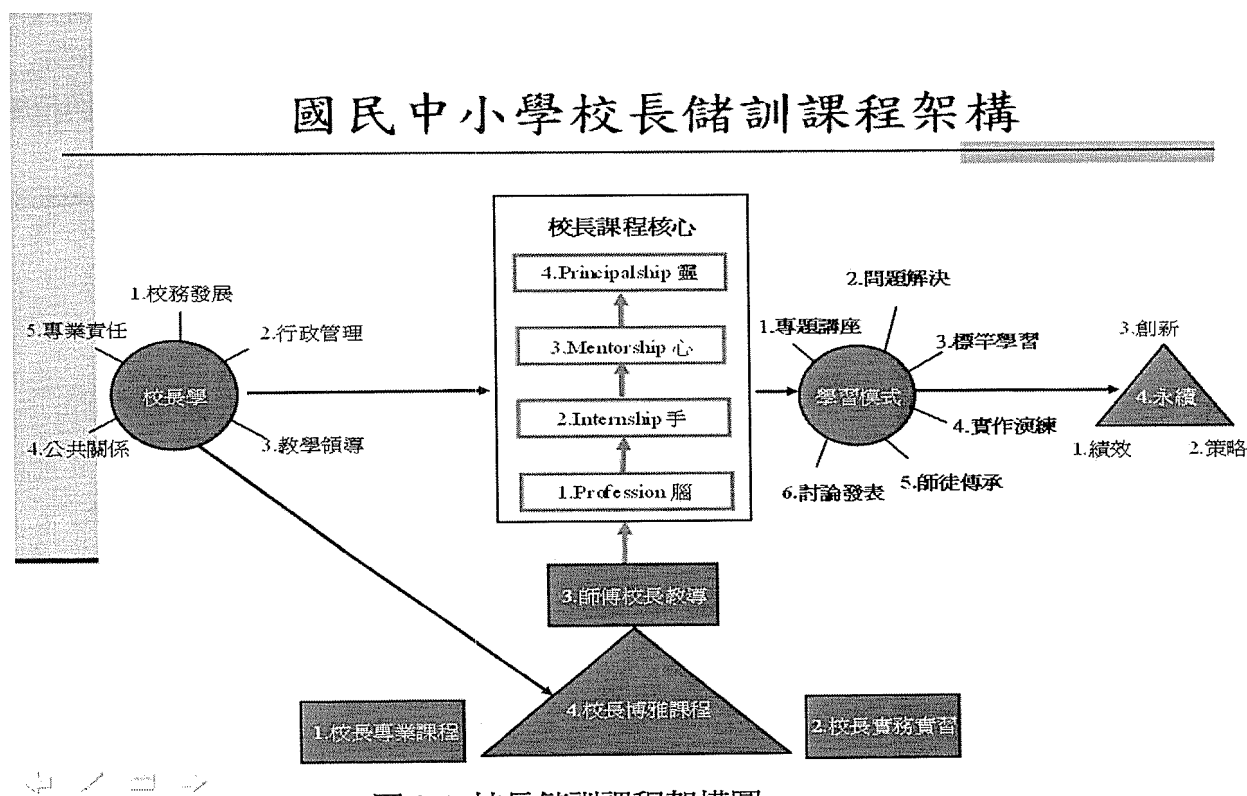


圖 2-1 校長儲訓課程架構圖

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。

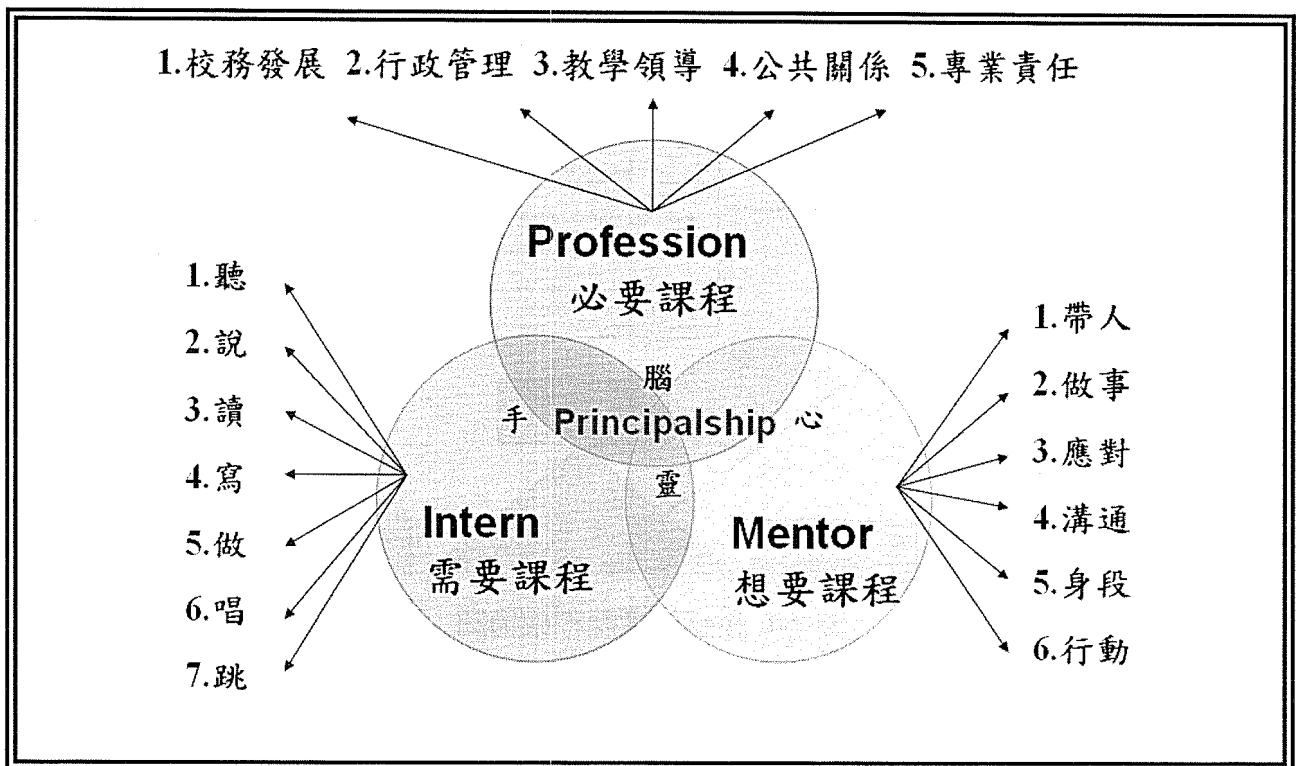


圖 2-2 國民中小學校長主任專業能力儲訓課程架構圖

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。

