

國立教育研究院籌備處

第 106 期國小校長儲訓班專題研究彙編

國小校長培育制度之研究
～以我國、美國、英國、德國為例

指導教授：陳清溪 博士

組 員：呂明春 蔡正龍 黃有智

蔡百昌 許瑞陽 周耀昌

張英裕

國小校長培育制度之研究～以我國、美國、英國、德國為例

第一章 緒論

第一節 研究動機

西諺云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」。校長在學校環境中，扮演著推動校務正常運作，帶動教育改革與發展的重要角色。他是教育行政單位，正式權威的代表者，亦是學校教學的專業領導者。校長一方面要負起教育行政單位授予之責任，貫徹教育行政機關所釐定的教育政策與目標；另一方面，校長是教育專業人員，要負起教學領導的責任，提供教師、學生必要的協助，提昇教師的教學成效與學生的學習效果（黃國彥，民 77）。

校長在學校中是個領導者，對學校氣氛、教學品質、教育成就有決定性的影響（秦夢群，民 88）。是以一校之優劣，校長之領導能力，關係至為重大，由此可看出一校之長對於學校整體發展具有深遠的影響。隨著時代劇烈的變遷、知識不斷更新，國民小學校長專業知識與能力的培育更形重要，不論是職前教育訓練或是擔任校長之後的在職進修，都有必要予以妥善規劃，以培育出具有專業能力的校長，建立卓越、優良的學校（楊振昇，民 89）。校長是學校組織的領航者，其辦學理念與經營之策略，將決定學校教育之成效；校長人選之優劣，更關係到學校辦學之成敗。

何福田（民 94）指出：政府遷台之後，國民小學校長的任用，歷經「直接官派」（民國 54 年以前）、「甄選派用」（民國 54 年起，至民國 88 年 2 月 3 日「國民教育法」修正公布止）、「遴選聘用」（民國 88 年起執行）三個階段。前兩個階段屬於行政命令的派任，乃政府的公法行為，而第三個階段屬於私法行為的聘用。除「直接官派」之手續較為簡單外，「甄選派用」與「遴選聘用」皆經過比較複雜的程序「選」出適當人員，並經「儲訓」及格而成爲「候用校長」。

我國的國民中小學校長依據民國六十八年公布的「國民教育法」，民國七十一年發布的「國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法」，民國七十四年公布的「教育人員任用條例」等法令條文，由省教育廳負責辦理校長甄選、儲訓、任用、遷調等工作。

民國八十八年「國民教育法」修正通過後，國民中小學校長的甄選、儲訓、任用、遷調作業由省教育廳改由各縣市自行辦理，與以往由教育廳的辦理方式有所差異。因此對「國民教育法」增修訂條文通過實施後，我國辦理校長培育的現況作一探討乃本研究動機之一。

美國由於實行地方分權制度，各州甄選與任用教育行政者的制度不一，但對國民中小學校長、教育局長、教育行政領導人員的培育，非常重視，在學校設立教育行政相關研究所授予學位，並徹底實施證照制度以建立專業形象（秦夢群，民 86；顏慧萍，民 81；Tryneski, 1996）。

英國在 1997 年前，並無一個系統化的校長培訓制度，直至 1997 年，引入校長專業資格檢定制度（NPQH），作為擔任校長所必備的國家證書。從此，英國的校長培育制度進入一個標準化與一統化的時期。1998 年公布的教育綠皮書中提及將 NPQH 列為法定的校長資格證書，英國政府並著手成立「國家學校領導學院」，並於 2001 年 4 月開始負責 NPQH 的營運作業。「國家學校領導學院」是一所專門培育校長的學院，號稱是英國中小學校長培育搖籃的國家學校領導學院（國立教育研究院籌備處，民 95）。

德國各邦政府對校長培育制度雖然稍有差異，但實施校長遴選的程序差異不大，德國國小教師，必須通過二次國家考試取得專業證照，具有教師教學經驗，並經過相當嚴謹的遴選過程，及試用階段，始能擔任國民小學校長（王東榮，民 90）。

對世界主要國家校長培育制度各相關層面加以探討，以提供我國實施校長培育制度之參考，乃本研究動機之二。

第二節 研究目的

- 一、探討我國國小校長培育制度的現況。
- 二、探討對世界主要國家校長培育制度各相關層面加以探討。
- 三、依據研究結果作出建議，以作為我國校長培育制度之參考。

第三節 名詞釋義

為了釐清本研究使用的概念名詞之意義，便於分析討論，茲將有關的重要名詞界定如下：

一、國小

本研究所指國小之界定，係指台灣地區招收年滿六至十二歲學齡兒童，為六年學制之公立國民小學，美英德等國係以學童年紀相當於六歲至十二歲學齡兒童所就讀之學校而言。

二、校長培育制度

本研究所探討校長培育制度，係指針對在校長培育過程中，施以各項職前專業養成課程、實習課程、在職進修課程，以培養稱職校長的一套制度。

第四節 研究方法

本研究採用「文獻探討法」，廣泛收集國內外書籍、文獻、期刊、論著及研究報告等資料中有關各國校長培育相關資料，以為討論評析之參考。

文獻探討具有下列幾項功能（王文科，民 91）：

- 一、研究者得以認知有關的研究，進而界定擬定進行研究之領域範圍所在。

二、研究者藉著完備的閱覽有關理論與研究，得能掌握研究問題的觀點。

三、研究者透過閱讀有關文獻協助，可以限定問題，以免失之廣泛，且有助於釐清與界定研究涉及的概念。

四、研究者運用批判閱讀有關的文獻，可對某領域中經常會產生的矛盾結果，提出合理解釋。

五、研究者經由研讀有關研究，得知哪些方法理論已被證實有用，哪些方法理論似較得斟酌。

六、研究者完整地尋找有關研究，可以避免無意義的與不必要的複製以前的研究。

七、研究者藉著研讀相關的文獻可以站在較有利的位置，解釋自己研究及結果的重要性。

第五節 研究範圍與研究限制

一、研究範圍

本研究範圍，包括美國、英國、德國及我國國小校長培育制度之相關研究、國小校長培育途徑，以提供各相關單位國小校長培育制度改進之參考。

二、研究限制

本研究主要探討國小校長培育制度，故文獻主要針對有關國小校長培訓進行探討，其他教育階段如國民中學、高級中學等非本研究探討的範圍，故本研究在研究結果的解釋與推論，不免有其限制。

第二章 文獻探討

本章探討校長培育之意涵、四個國家小學校長培育制度與相關研究等。

第一節 校長培育之意涵

一、校長培育的意義

校長培訓模式，包含校長培育與校長儲訓的概念。其中之校長培育，乃指為有志成為校長者，透過一套培育前或培育後的篩選，接受專業的職前課程及實習，並通過能力檢定，得以獲得校長任用資格且兼備職務所需的知識、心向與能力的一段長時期的、有完整系統規劃的教育歷程。至於校長儲訓的意涵，係為進入校長職前的工作訓練，其時程較為短暫（國立教育研究院籌備處，民 95）。

從嚴謹的意義而言，甄試儲訓不能真正視為校長培育制度；但廣義的「校長培育」，可以包含甄試儲訓（林文律，民 90）；包含校長職前訓練、長期的專業培養與再進修（巫孟蓁，民 96）。

校長培育的主要目標，是讓具有候用校長資格者，透過儲訓培育的過程，習得校長必須具備的專業知能及關鍵能力（陳順利，民 95），以期擔任校長時，能勝任職務。

本研究認為，校長培育是針對有意擔任校長者，實施職前專業養成與實習課程，以及針對正擔任校長者，實施在職進修課程，以培養稱職校長的歷程。

二、校長培育的重要性

校長的培訓及養成，對於校長在學校經營現場及學校行政管理的專業發展，具有重要及深遠的影響（國立教育研究院籌備處，民 95）。小學的校長為學校的領導者，其領導得法與否，關係著學校行政與教學的成敗，因此校長的素質相當重要，而素質有賴於良好的培育制度來培育（謝文全，民 88）。校長培育制度之革新與建構，有助於培養校長的專業知能，建立校長的專業形象，促進校長的專業發展（楊振昇，民 90）。校長培育的重要性，由此可見。

第二節 我國國小校長培育制度

一、我國國民小學校長培育之演進

我國國民小學校長培育之演進，分為下列四個時期：

時 期	年 代	內 容
政治主導期	台灣光復到 民國 54 年間	校長之培育並無制度化，其產生隨縣長而起落，政治勢力控制學校人事，有心鑽營者，多半就能穩坐校長寶座，並無培育問題之存在（陳招池，民 85）。
制度規劃期	民國 54 年到 民國 68 年	民國五十四年四月台灣省政府教人字第二三四八七號令頒布「台灣省國民學校教育人員儲備遴用遷調辦法」後，建立中小學校長及主任儲備訓練候用制度，意者依照規定參加甄試，甄試合格後前往台灣省國校教師研習會參加校長主任儲備人員研習班受訓，為期三個月，結業後依其訓練成績，派任國民小學校長或主任（聶鍾杉，民 66）。
法制明確期	民國 68 年到 民國 88 年	民國六十八年公布之「國民教育法」第九條，民國七十四年公布之「教育人員任用條例」第二十七條以及民國七十一年發布之「國民中小學教育人員甄選儲訓及遷調辦法」條文之規定，校長任用過程如下：審查資格（資積計分）、公開甄選、儲訓考核（及格後）、列冊候用、正式分發任用（張清楚，民 88）。
修正完備期	民國 88 年迄 今	「國民教育法」修正條文規定國民中小學校長由縣市政府組織遴選委員會，就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿之現職校長或曾任校長人員中遴選產生，校長採任期制，在原校僅能連任一次，任期屆滿須再參加他校之遴選或回任教師。因此，此階段的校長產生方式，在原有的過程中，最後再加上組織遴選委員會遴選後聘任。

二、我國國民小學校長培育制度之概況

(一) 國民小學校長具備學經歷

我國國民小學校長應具備下列資格之一（林武，民 77）：

1. 師範大學、師範學院、教育學院、大學教育系畢業，或其他院、系畢業曾修習規定之教育學科及學分，並曾任國民小學主任二年以上，成績優良者。
2. 師範專科學校或大學、獨立學院教育專修科畢業，並曾任國民小學主任三年以上，成績優良者。
3. 具有第一款、第二款學歷之一，並曾任國民小學教師二年及分類職位第七職等或與其相當之薦任教育行政職務三年以上，成績優良者。

(二) 國民小學校長儲訓課程

儲訓課程安排，包括精神陶冶、生活教育、教育專業課程、實務研討、教育參觀、行政實習等項目。學業成績分期中、期末測驗、各項專題研討、專書研讀心得報告、教育參觀或實習心得報告等項，按各項之表現評定之。並依領導才能及各項服務評定操行成績。

(三) 國民小學校長遴選

民國八十八年元月十五日立法院三讀通過「國民教育法」修正案，二月三日總統公布後正式實施。「國民教育法」修正條文第九條規定，國民中小學校長由縣市政府組織遴選委員會，就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿之現職校長或曾任校長人員中遴選產生，校長採任期制，在原校僅能連任一次，任期屆滿須再參加他校之遴選或回任教師。

三、我國國民小學校長培育之程序與過程

我國行之有年的校長任用必須經過甄試、儲訓、列冊候用及分發派用的流程，及至民國八十八年公布國民教育法增修條文第九條後，才將校長分發派用改為由縣市政府依法組織校長遴選委員會遴用。茲將國小校長養成之步驟，敘述如下：

(一) 甄選

「甄選」為校長甄試之第一階段，主要以各項積分的計算為依據，包括學歷、年資、一般獎勵、指導獎勵、參加獎勵、考核、研習分數、研究著作、教學觀摩、特殊事蹟等。

(二) 甄試

通過第一階段初選者，必須參加第二階段的甄試，此階段分為兩個關卡；筆試由縣市政府教育局請專家學者統一命題考試，在二個半小時內必須完成試卷題目。口試則由教育局安排專家學者或學校行政人員，對參加甄試人員進行口試，依其教育理念、對答、口才進行評分。

(三) 儲訓

甄試及格人員必須參加校長儲訓課程訓練，儲訓課程規劃，則以修習學校行政專業課程與實務課程為主。民國八十八年以前是由「台灣省國民學校教師研習會」負責辦理校長、主任儲訓，儲訓時間為期十週。八十八年精省政策實施以後，教育廳承辦之全省國民中小學校長、主任甄試儲訓，改由各縣市自行或委託辦理，時間由十週改為八週。

(四) 遴選

民國八十八年二月三日公布實施的國民教育法修正案中的校長遴選辦法，將過去由各縣市政府直接派任校長改為由各縣市政府組成遴選委員會遴選校長。遴選辦法規定：國民中學及國民小學置校長一人，綜理校務，應為專任，並採任期制，得連任一次，屆滿得回任教職。國民中、小學校長，由直轄市或縣（市）主管教育行政機關組織遴選委員會遴選。前項遴選委員會組織辦法，由直轄市或縣（市）政府定之（王東榮，民 90）。

第三節 美國國小校長培育制度

一、美國國小校長培育制度的歷史發展

美國校長培育的歷史可分為以下四個時期（Murphy, 1998）。

時期	年 代	內 容
觀念期	自 1820 至 1899 年	此時期的學校事務較單純，只要受過教師正規教育者，不需修習任何教育或學校行政相關課程，也不需具備證照資格，即可擔任學校行政人員，擔負起學校行政工作。
規範期	自 1900 至 1946 年	此時期開始有許多州要求行政人員必須具備行政專業知能，於是學校行政人員必須修讀相關正式課程，以因應就業之需。
科學期	自 1947 至 1985 年	此時期的學校行政朝向科學化、專業化發展，許多培養學校行政人員的機構紛紛成立，對校長的培育方法，採用社會科學、行為科學的理論來培育校長。
辯證期	自 1986 年至今	學者專家對校長培育內容與方式，採取更嚴格的批判分析，認為校長培育制度應訂定校長領導的標準。

二、美國國小校長培育制度之概況

美國由五十州組成，教育的權力並非在聯邦政府，而是在各州，各州對國小校長的學歷、經歷與特殊專業之認定，採行「認可制度」或「考試與測驗」二種方式，經審查通過或考試與測驗及格，始能取得國小校長證書與執照。茲以密蘇里州與亞利桑那州為例，就其國小校長培育制度之規定，說明如下表（王玉麟，民 87；林武，民 77；顏慧萍，民 81；Tryneski, 1996）：

規定	密蘇里州	亞利桑那州
學歷方面	大學校院或師資養成機構，獲得碩士學位以上學歷者。	具備碩士學位以上學歷，且應修習專為培養小學校長而開設的教育行政或研究所相關學分。
經歷方面	至少需具有二年成功教學經驗，並取得教師證書。	要求至少需要有三年的教師經驗，並取得教師證書。
專業訓練方面	修畢二個學期以上的研究所學分，包括特殊兒童心理學與教育課程、教育行政學、初等教育、學校視導等課程。	完成三十小時的教育行政課程，這些教育行政課程包括：組織計畫、計畫發展、專業發展與評鑑、視導與評鑑計畫。
證照制度	經由認可方式。	經由州政府的各項考試與教育行政測驗。
校長遴選	取得證書或執照之後，便可以參加學區中小學校長的甄選。	取得證書或執照後，便可以報名參加亞利桑那州的學區國民小學校長甄選活動。

三、美國國小校長之培育過程

(一) 職前培育階段

先透過師資培育機構培育包括具備基本的學歷、經歷與教師證書或是執照之獲得，並經過特殊的專業訓練之後，取得各州國小校長的證書或執照。

(二) 參加遴選階段

具有教師證照或執照之教育人員，經過特殊的專業訓練之後，取得各州國民小學校長的證書或執照後，參加校長甄選活動，成為美國各州學區中小學校長的候選人，進而成為正式的中小學校長。

(三) 導入教育階段

校長導入教育階段涵括準校長的實習輔導及初任校長前二年。在校長實習制度方面，採推薦其擔任中小學校的副校長或助校長或給予數月的實習時間參與實際的行政運作。在初任校長方面，為其選擇資深優秀校長，以協助其由準備進入教育行政專業到正式進入教育行政專業（蔡秀媛，民 89）。

(四) 在職進修階段

美國部分州每年設計一系列的在職進修課程與活動，提供校長與其他人員進修之用，並藉由研習進修活動，來推動各州的教育政策。

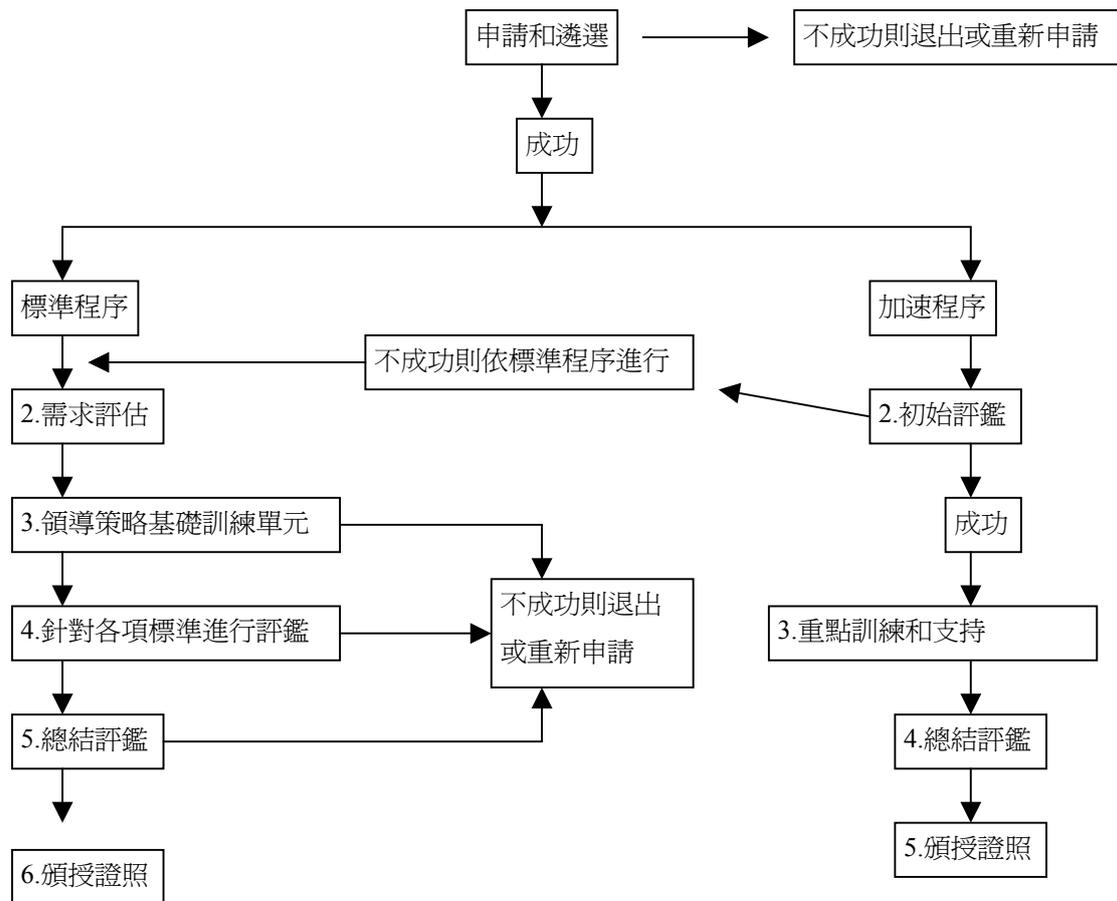
第四節 英國國小校長培育制度

一、英國國小校長培育制度之概況

英國校長證照之申請有嚴謹的程序，每一個階段都有其重點的工作，其中包括了需求評估、擬定訓練和發展計畫、領導知能和績效責任的標準性評量、進行訓練和支持，藉以考核校長的專業能力，評估其是否能勝任領導者的角色，並能發揮其領導才能達成其教育目標（張鈿富，民 90）。在英國，教師訓練局（Teacher Training Agency, TTA），

會針對有意願擔任校長職務的教育人員，實施能力之檢定，合格之後，頒給「國家校長專業證照（National Professional Qualification for Headship, NPQH）」，有志於擔任校長職務者，必須要獲得國家校長專業證照後，才可以參加各地教育局及學校之校長甄選（林明地，民 89）。DfEE 指出有兩種獲得校長證照的途徑，分別是（如圖）：

- 1.標準程序：適用所有申請者
- 2.加速程序：適用於條件較佳的申請者



國家校長專業證照（NPQH）檢定流程圖

資料來源：張鈿富（民 90）。校長證照的意義與發展趨勢，頁 441。

英國教育行政人員欲取得校長專業證照，除應具備基本知學經歷之外，還要接受一連串的基礎及專業訓練，並通過相關之評鑑，才能獲得。校長之資格鑑定，包含「領導能力」、「訓練與發展」兩大部分。「領導能力」之鑑定內容，包括個別面談、團體討論與個別作業，先由評鑑者觀察應試者的表現之後，再列出一份應試者的訓練與發展之需求。而「訓練與發展」部分，其內容包括策略性領導與學校績效、教與學、學校人員之管理與領導以及資源之運用與績效等四個項目，在透過課程講授、實務探討、個案研究、實習、觀摩、團體審查以及口頭報告之後，來檢驗並發展未來校長之領導專業知能

（林海清，民 89）。

二、英國國小校長之在職進修

英國教育就業部除了推動國家校長專業證照（NPQH）外，更推動「校長領導與管理訓練計畫」、「校長領導與管理訓練課程」等各項在職進修計畫（張明輝，民 89a），並成立「國家學校領導學院（National College for School Leadership）」，辦理各項中小學校長之成長進修及專業發展，其中「校長領導與管理訓練計畫」是針對初任校長之入門課程，而在職的「校長領導與管理訓練課程」，則提供給至少服務滿三年以上的校長在職訓練的機會。「國家學校領導學院」則負責發展學校領導效能、學校領導者網絡的建立、專業生涯發展的支持、國際觀的培養、引導學校領導的正確理念、進行學校領導議題的研究等等，以確保中小學校長專業能力之提升（張明輝，民 89b）。

第五節 德國國小校長培育制度

一、德國國小校長培育制度之概況

（一）學經歷方面

在德國欲擔任國小校長其學歷至少為德國教育學院畢業，且具有五至十年之教師授課經驗。

（二）專業訓練方面

欲擔任德國國小校長，在任職國小階段，除具備教學能力外，還需具備行政才能、組織才能、領導才能等。

（三）實施證照制度方面

德國教師需取得證照，而國小校長由教師當中遴選，未另外實施校長證照制度。

（四）參加校長遴選方面

1. 資格審查

欲申請參加遴選之校長，必須填寫遴選評鑑表，其內容包括申請者之教育理念、處理周遭事務能力、偶突發狀況處理與應變能力，此評鑑之等級由一至六級，等級越小代表校長遴選成績越好。

2. 督察評鑑

欲申請為國小、初級中學、高級中學與特殊教育學校之校長，由國家（即聯邦）之督察來評鑑。

3. 董事會遴選

經各項評鑑後，將所有申請者列出名次表，交由該出缺學校之學校董事會，由學校董事會從該名次中選出最合適人選。

4. 民意代表遴選

由該董事會所推薦之人選，必須再交由該城市或該學區之民意代表做最後決定。

5. 試用期

取得校長職位之申請者，必須到職試用 18 個月後，才被正式認定為該校校長。

二、德國國小校長培育過程

(一) 職前培育階段

欲擔任國小校長需具有五至十年教學經驗，並參加「教師繼續教育」，獲得校長任用資格，始可參加校長遴選（鄭重信，民 70）。

(二) 參加遴選階段

經過資格審查、督察評鑑、學校董事會遴選、民意代表遴選等步驟，最後一致予以通過後，即取得擔任該出缺學校校長資格。校長出缺時，應於六個月內完成徵求新校長程序。

(三) 試用階段

經遴選上之校長，直接到出缺學校擔任校長，惟必須先經過試用階段，試用期間由縣市教育局予以監督，試用不及格，則回歸原來的職位。

(四) 在職進修階段

縣市教育局或邦教育文化部也會辦理各項校長進修活動，提昇校長專業知能，進修時間通常利用週末或假日作短程進修，進修形式採研習方式。

第三章 各國國小校長培育制度之特色

第一節 我國國小校長培育制度之特色

綜上所述，我國受傳統科舉考試的影響，向來較重視考試取才，較不重視中小學校長培育，而把重點放在校長的甄選、任用制度上（張清楚，民 88）。因此培育制度形成下列幾項特性：

一、忽略了校長職前訓練之重要性

我國的國民小學校長培育方式，讓許多校長在並未修習足夠的學校行政課程的狀況下，僅要參加中小學校長甄試，錄取後經校長儲訓結業，即具有中小學校長資格。所以常被譏為甄試出會考試的校長，而非專業的校長。

二、校長實習課程規劃上，缺乏完善制度

實習課程往往僅是安排參觀實習學校，卻未實際參與實習學校行政運作，造成將來實際擔任校長時，必須重新嘗試、摸索。雖然八至十週的校長儲訓課程，對其出任國民中小學校長稍具幫助，但時間過於緊湊，校長專業領導理論及實習制度未落實，恐造成未來校長的專業素養不足。

三、校長採遴選方式，對校長造成很大衝擊

國民小學校長除了要先具備適當的校長任用資格外，其人品、素養、知識、能力都須經過重重檢驗，才能在眾多競爭者之中爭得一席之地。此種檢驗式的校長遴選方式，往往會因其他的非專業因素，而使校長候選人身心煎熬，衝擊教育生態。

四、對校長的長期培育、專業導入設計未加重視

我國國民小學校長的任用，較重視校長的甄試、儲訓、遴選過程，忽略校長也是專業人員，必須在職前接受長期的養成過程，任職後必須不斷的接受在職進修，以便時時更新校長專業知能與精神。

第二節 美國國小校長培育制度之特色

一、將國小校長視為教育專業人員，需具有專業知能的證書，故擔任國小校長必須取得校長證書或執照。

二、國小校長的學歷，必須具備碩士或相當碩士之學歷，並需具有優良的教學經驗與行政工作經驗。

三、完善的實習制度，安排實習校長實際參與學校行政運作，並由資深校長予以輔導，協助實習校長未來擔任校長職務，具備學習、調適、省思、批判能力。

四、建構在職進修體系，持續的推動校長在職進修，提昇校長專業知能。

第三節 英國國小校長培育制度之特色

綜合英國實施校長證照制度之文獻，可發現以下特點：

一、以教育與就業部所核發之國家校長專業證照（NPQH），建立校長的國家專業標準。

二、協助初任校長接受入門之課程與訓練，協助其知能與技巧之提升。

三、給予現任校長在職進修之機會與途徑，以確保領導品質之不斷提升與改善。

第四節 德國國小校長培育制度之特色

一、校長培育制度配合法令及行政規定周密，使校長培育過程公平、公正。候選人經申請、資格審查、督察評鑑、學校董事會遴選、民意代表遴選、教育局核定等程序，最後在眾

多候選人中產生最優秀者擔任校長。

二、結合校長評鑑制度，申請校長之候選人必須經過教學及行政評鑑，使校長遴選有參考依據，能選出真正符合學校需要的校長。對新任校長實施試用制度，試用期間為一至二年，教育局對新校長予以督導，使新校長儘快適應校長工作。

第四章 結論與建議

參酌美國、德國、英國國小校長培育制度，可以發現我國現行國小校長培育制度，有以下結論與建議：

第一節 結論

一、缺乏完善的校長培育制度規劃

我國對國小校長之培育工作，主要著重於校長甄選考試及校長錄取後之儲訓課程，採甄試來決定校長人選，是否能真正選取合適之校長人選，不無疑問；且要求在短短八至十週的儲訓課程，培養出校長之專業能力，時間過於匆促，短期的儲訓雖對初任校長的適應有所幫助，但在理論基礎方面，卻無法滿足校長的需求，導致統整宏觀不足，容易造成錯誤判斷（張清楚，民 88）；此外，在實習課程的規劃僅止於參觀實習學校，對實習校長未來面臨校務之推動與處理，幫助不大。

秦夢群（民 87）認為我國校長的培育工作，似乎還停留在「教而優則政」的境界，培育機構寥寥無幾，無法達到「養兵千日，用在一時」之目標。換言之，即平時缺乏校長養成教育，欠缺長期的培育。

反觀美國校長培育制度，經過長期發展改革後，已發展出較為完善的制度。從修習一定時數或學分之學校行政課程、取得校長專業證書或執照、參加各州學區委員會校長遴選、採「師徒制」的實習方式、擔任校長後參加在職進修課程與活動。相較之下，我國校長培育制度上不夠完備。

二、國民小學校長學歷規定過低

在我國國民小學校長甄試辦法中，規定國民小學校長學歷為師範大學、師範學院、教育學院、大學教育系畢業，或其他院、系畢業曾修習規定之教育學科及學分，並曾任國民小學主任二年以上，成績優良者；或師範專科學校或大學、獨立學院教育專修科畢業，並曾任國民小學主任三年以上，成績優良者。師資培育法通過後國民小學教師學歷提昇為師範校院或一般大學教育相關系所畢業，而我國國民小學校長規定僅需師範專科學校畢業，即有資格參加校長甄試。恐形成校長學歷比教師低，造成校長教育專業領導之困難。

美國國小校長學歷，各州各有不同規定。但大多要求具備碩士或碩士以上學歷，且需修習專門為培養國小校長而開設之教育行政或研究所相關學分。

三、未建立校長專業證照制度

國內許多專家學者對校長證照制度的建立非常重視(林文律,民 88;吳清山,民 83;秦夢群,民 88),惟我國尚未實施專業化的校長證照制度。秦夢群(民 88)認為許多未修過教育行政課程的教師,也可以擔任校長,對於學校行政人員的專業化,實為一大諷刺。張清楚(民 88)提到我國大多數校長,對「學校行政」、「教育行政」等行政領域之理論背景付之闕如。有鑑於此,為了達到校長的專業化,進而促進校長專業發展,有必要推動、建立校長的專業證照制度。

參考美國校長證照制度的作法,發現美國國民小學校長職前培育,必須修習一定時數或學分之專業課程,並經認可制度或參加各項考試與測驗,以取得各州中小學校長的證書與執照,始具備參加校長遴選資格。

四、準校長實習制度未落實

我國國民小學校長培育過程中,雖然安排二至四週的實習課程,惟大多僅止於實習學校之參觀,缺乏長期、嚴謹的實習課程。通常初任校長期間(擔任校長前二年),是行政人員最感困擾的階段,我國校長培育制度並未將此階段含括進去,校長儲訓結束後,並未安排資深、優良校長予以實務工作輔導,造成初任校長工作適應上之困難。

美國實習課程為期二年(或一年半),課程均以學校實際問題為主,再輔以理論的連結,最後再回到實際問題的探究。理論驗證課程在大學上課外,大部分時間均在學校中進行實務訓練,藉由理論與實務的結合,提供校長擔任校長所需理論與實務經驗(王玉麟,民 87;蔡秀媛,民 89)。

第二節 建議

一、規劃校長學相關網路培訓課程,建立甄選校長之專業門檻。

校長靠培育而來,但目前教育機構並未對校長學做詳盡之規劃與培育。建議教育相關單位,可以針對校長所需要的專門學科作完善規劃,並透過網路課程的培育,擴大並強化有志成為校長的教職人員自我進修的機會。校長甄試時,以所臚列之課程內容為筆試或口試為出題之方向,使參加校長甄試的人,能具備更紮實的校長學素養,建立校長甄選專業之門檻。

二、制定法律,規定參加國民小學校長的基本學歷為碩士學位。

除了在各縣市的校長遴選辦法中,規範校長的基本學歷之外,其實可以將校長的培育制度與目前的學歷認定作適當的結合,使校長經過培育後也能取得碩士學位,既可促進更落實的培訓內容,也間接將校長的學歷提高至碩士學位,有助於增進校長專業之形象。

三、建立校長專業證照制度的內涵,如教育、行政、採購、消防等。

證照制度為專業之象徵及保證,欲成為一位校長,除教育基本之教育哲學、心理學、

科學、人文與藝術、溝通與領導理論等基本素養之外，其實如教育法令、採購、學校建築、消防等專業項目都是一位校長應該有的專業素養。為使校長的專業更受肯定，並加強校長的專業成長，有關的專業證照取得，宜規劃在校長培育中，使準校長能取得相關的專業證照，並透過換證制度，以確保校長專業能力之維持，並藉以獲得更多的肯定及尊重。

四、以校長秘書或特別助理的方式，進行六至十二個月的實習制度。

目前的校長培訓方式，行政實務實習雖有安排，卻相當短暫而沒有系統。但大家都知道，很多校長都是在當校長之後才開始學當校長，因此不免出現許多困難及錯誤，對學校經營並不是一件好事。因此，在校長培育過程中，宜安排較長的實習，可以校長秘書或是特別助理或其他方式進行更紮實而實務的實習與訓練，並在師傅校長及教授的指導下，將理論於實際行政實務中加以驗證、調整及適應，使準校長更具備一位校長應具備的知能與相關技巧。

五、加強校長的在職進修

校長為學校的領導者，其專業以及終身學習應不斷提昇及精進。當前的校長成長及在職進修並沒有完善的規劃，以至於相關的研習與成長活動淪為消耗經費，而失去其專業成長之意義。為使校長能不斷保持及精進其專業知能，對於校長的在職進修，宜由專門單位規劃安排適切而有系統的課程，對學校領導效能、學校領導者網絡的建立、專業生涯發展、國際觀及教育趨勢、學校領導議題及教學領導與理論等專業議題進行實務分享、研究與探討，以確保校長專業能力不斷提升與突破。

參考文獻

- 王文科（民91）。**教育研究法**，高雄：復文。
- 王玉麟（民87）。**美國中小學校長培育制度在我國實施之可行性研究**。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 王東榮（民90）。**國民小學校長培育制度之研究—以雲林縣為例**。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 何福田（民94）。專業校長的選訓用與進修。載於何福田等著：**校長的專業發展**（1-8頁）。台北：國立教育研究院籌備處。
- 巫孟秦（民96）。英國國立學校領導學院（NCSL）對我國中小學校長培育機構之啓示。**學校行政雙月刊**，47，266-285。
- 林明地（民89）。校長專業發展課程設計理念與教學方法之探討。**教育資料與研究**，37，頁10-20。

- 林海清（民89）。從校長培育與專業發展看校長證照制度。**教育資料與研究**，37，頁21-25。
- 林文律（民88a）。從校長必備能力看校長培育。**現代教育論壇**，15-23。
- 林文律（民88b）。校長職務與校長職前教育、導入階段與在職進修。**教育資料與研究**，29，1-10。
- 林文律（民88c）。美國校長證照制度。**教育行政論壇第四次研討會會議手冊**，17-25。
- 林文律（民90）。剖析校長證照制度。**教育研究月刊**，90，10-15。
- 林武（民77）。**我國國民小學校長主任甄選制度之研究**。高雄：復文出版社。
- 吳清山（民83）。**美國教育組織與行政**。台北：五南圖書公司。
- 柯平順、林天佑（民85）。**國民中小學校長主任培育制度之研究**。台北：行政院教育改革審議委員會。
- 秦夢群（民87）。**教育行政一理論部分**。台北：五南圖書公司。
- 秦夢群（民88）。校長職前教育之分析與檢討。**教育資料與研究**，29，11-16。
- 陳順利（民95）。國中小校長甄選培育發展機制之芻議—人力資源管理和策略聯盟的觀點。**學校行政雙月刊**，46，17-29。
- 陳招池（民85）。國小校長「仕途」該何去何從？**師友月刊**，354，44-47。
- 楊振昇（民89）。校長證照制度與校長專業發展。**教育資料與研究**，37，26-31。
- 楊振昇（民90）。析論推動中小學校長證照制度之省思與前瞻。**教育研究月刊**，90，47-56。
- 黃國彥（民77）。**台灣省公立各級學校校長遴用制度之研究**。台灣省教育廳。
- 國立教育研究院籌備處（民95）。**國民小學校長主任培訓制度模式之研究**。台北：國立教育研究院籌備處。
- 張鈿富（民90）。**校長證照的意義與發展趨勢**。中小學校長專業成長制度規劃。國立嘉義大學國民教育研究所主編，頁429-445，高雄復文。
- 張明輝（民89a）。**英國中小學校長在職訓練計畫**。[Online] Available://residence.educities.edu.tw/minfei/UK-inservicetraining.htm.
- 張明輝（民89b）。**英國國力領導學院**。[Online] Available://web.cc.ntnu.edu.tw/~minfei/ncfsl-UK.htm.
- 張清楚（民88）。正視中小學校長之培育、任用與評鑑—現職校長的看法。**教育資料與研究**，28，22-28。
- 謝文全（民88）。中小學校長培育、任用、評鑑制度。**教育資料與研究**，28，1-5。
- 蔡秀媛（民89）。初任校長導入輔導制度設計理念。**教育資料與研究**，37，37-51。
- 顏慧萍（民81）。**國民中學校長甄選制度之研究**。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，

未出版。

聶鍾杉（民66）。中小學校長遴選制度的問題析論。《公教資訊季刊》，3，（2），84-94。

Murphy, J.(1998).Preparation for the school principalship : the United States' story. *School Leadership & Management* 18 (3) ,359-372.

Tryneski, J.(1996).*Requirements for certification*. Chicago : The University of Chicago Press.