

## 第五節 國民中小學校長主任專業發展課程設計與教學方法需考量的原則

大致而言，國民中小學校長主任專業發展課程方案主要涉及「校長主任需要(知道、學習)什麼」，以及「校長主任如何學會其所需學習的內容」二大問題。無可諱言地，校長主任專業發展課程設計理念也可以(必須)參考其職前培育、職前儲訓、實習、導入教育方案的內容，以及教師專業發展的相關理念措施。以下茲先敘述這些領域部分學者的意見，最後再予以歸納。

首先，針對校長專業發展的課程設計，Daresh (1997) 和 Tanner, Keedy 與 Galis (1995) 曾提出一些歸納性的看法。他們認為校長專業發展課程內容：1.應強調反思技巧的發展，強調反思實踐者的培育；2.應協助校長獲得道德與倫理判斷的技巧，培育學校領導者成為道德技藝專家；3.應以成人學習的原則引導課程實際，強調成人主動學習與生活結合的行動力；4.應重視課程彼此連貫、統整、以及符合邏輯的順序安排，避免課程實施斷斷續續、零散、前後重複或不一致的現象發生；以及 5.應更強調其所服務學校教與學過程的學習，而非僅強調學術性課程。

在教學活動方式方面，學校領導者課程最好能：一、採行問題本位的學習，強調以學校日常真實問題為學習的起點，而且所應獲得的知識應圍繞在學校經常或面對或潛在會碰到的問題，而非只有學校領導的學科內容，學校領導者(不管是個別或集體)應該承擔培育與專業發展課程所進行之教與學的主要責任，而大部份的學習是在參與者所組成小組的情境中產生的。二、應讓學校領導者擁有更多臨床學習的機會，因此在課程設計上，分散式的學習形式是值得推薦的；三、以有經驗的學校領導者擔任師傅教師，協助較沒有經驗的校長們成長與發展；四以小組團隊運作的方式達成課程目標，因為在真實的學校中，團隊是學校表現成功的關鍵；五、應利用真實評量的技術評估學校領導者進步的情況，並且持續追蹤學校領導者實際應用所學，最後影響學生學習的程度；以及六、學校領導者職前培育應包括在專業發展的範圍內，避免課程內容零散。這些內容必須符合成人學習理論、經驗學習模式 (Kolb, 2009)，可作為本研究校長與主任專業發展課程內容與教學方法設計的參考。

針對學校領導者學習之課程內容的規劃，Leithwood 等人（1994）曾依照 Schön(1987)的概念，將學校領導發展區分為兩大類，包括：一是在高地上問題的學習：較屬於目標明確、技術性可以解決的問題，可利用相關研究所建立的知識較多，並可直接依經驗加以解決的問題，以及二在沼澤中問題的學習：相對較複雜、目標不明確、缺乏問題解決的明確程序等問題。

Leithwood 等人（1994）指出，其實學校領導者所面對的問題主要都屬於在沼澤上的問題居多，換言之，沒有辦法直接應用單一知識就能解決所有問題；但是在高地的問題卻往往是學校正常運作不可忽視的問題。

為適應這種情勢，學校領導者領導專業發展方案必須兼顧在山地與在沼澤的面向。其中「高地」課程內容與教學方式應強調：一、對學校領導能有以研究為基礎的統整觀念，而非零散的枝枝節節；二、有系統地評估學校領導者個人與職務上的需求；三、維持學習目標為本位的焦點，避免缺乏統整性；四、與有效能學校的原則關聯，吸取經驗；五、重視模擬角色的責任；六、課程內容應包括學校領導者的實用知識；七、在課程進行中，增加廣大社會大眾與學校領導專業互動機會；八、評估的過程應注意多元面向；九、致力於評估方案的影響，特別是學校領導者在課程進行過程中，於知識、態度、技能方面的所得，以及其改變學校領導方式、影響師生教與學的方式。而在沼澤的領導者專業發展方案目標則是獲得問題解決的專業知識，其所採用的教學方法則應該強調問題解決的教學方法。這樣的區分似乎隱約指出校長專業發展應同時兼顧技術性的管理知識、技巧，以及象徵性的領導技藝、態度、特質之學習。這些內容亦可作為本研究校長與主任專業發展課程內容設計之參考。

另外，Goldring 與 Rallis（1993）指出，未來動態學校校長的領導發展方案設計應注意一些原理原則，包括：重視學校領導者的需求（以需求為基礎）、以規準為基礎（強調學習結果、表現本位的取向）、以多元研究為基礎（協助校長投入學校領導知識的探究、發現、與傳達的過程，而非僅僅消極地吸收固定知識）、問題解決技能的發展（協助學校領導者學會特定的技能，使學校領導者成為名符其實的學習者，

其努力方向可以包括反思學習、應用多元架構進行思考、以及助長授權予能的領導作為);而有關學校領導者所應培養、學習的內容,亦即學校領導的學習方向應包括:強調學校領導者促進學校內部領導、在學校領導層級之間取得平衡、充分利用學校外部的協助力量、領導具評鑑概念的學校,以及了解教育的社會脈絡及其發展趨勢等。這些內容亦可做為本研究探討校長主任專業發展課程內容之參考。

茲以表 2-1 加以顯示 Goldring 與 Rallis (1993) 對於領導發展主要成分的意見如下:

表 2-1 領導發展的主要成分

---

#### 方案設計

- 以需求基礎 (needs based)
- 以規準為基礎 (criteria based)
- 以研究為基礎 (inquiry based)
- 技能發展 (skill development)

#### 領導取向

- 助長學校內部領導 (facilitating the internal leadership of schools)
  - 在層級間取得平衡 (working within the hierarchy)
  - 充分利用學校外部管理 (optimizing the external management of schools)
  - 領導具評鑑概念的學校 (leading the evaluation-minded school)
  - 瞭解教育的社會脈絡 (understanding the social context of education)
- 

資料來源: Goldring & Rallis (1993: 112)。

針對校長專業發展, Evans 與 Mohr (1999) 曾提出校長專業發展方案必須注意的七大信念。其中與學校領導者專業發展課程設計與教學方法比較有關的有:一、校長的學習雖屬個人的,但卻必須以在小組中工作、學習,最容易達成預期效果,甚至超越預期效果;二、雖然課程與教學必須尊重校長的思考、經驗與聲音,但課程方案仍須鼓勵校長超越其習以為常的基本假定,使其產生真實的改變;三、考慮以專屬的教材為課程與教學的討論基礎,而非僅鬆散的述說故事即可;四、在公開

場合的反省思考相當關鍵，因此分享經驗、提供回饋的方式相當重要；以及五、嚴謹的計畫是保障彈性實施的利器等。這些內容亦可做為本研究探討校長與主任專業發展課程內容的參考。

在美國，Vanderbilt 大學 Peabody 學院的校長中心是由該大學的領導與組織學系（the Department of Leadership and Organizations）所支持的，它擁有學校領導領域相當知名的教授，經常於暑假或特定時間舉辦短期的講座、研討會、工作坊等，提供學校校長專業發展的機會。Vanderbilt 大學 Peabody 學院校長中心所實施的校長專業發展方案呈現出下列特色，包括：一、課程強調問題本位的學習；二、課程與教學強調學校情境模擬的運用，以自學、團隊學習的方式解決實際問題，並透過模擬程式，得到立即回饋。三、課程與教學強調以實務為取向。四、課程與教學強調學校領導者思考能力、研究能力、以及反省能力（Vanderbilt University, 2000）。這些特色亦可做為本研究探討校長與主任專業發展課程內容的參考。

最後，英國全國師資培訓署（Teacher Training Agency, TTA）曾於 1997 年在學校領導者國家標準的規範下，發展出一種新的資格，稱為國家校長專業資格（證書）（National Professional Qualification for Headship）（NPQH, 1998）。這個專業資格要求所有的學校領導者必須符合此資格的課程與表現的規定。英國並在英格蘭與威爾斯設立十一個評量中心與訓練發展中心，提供學校領導者在知識、能力、技能、與特質上的專業評量、訓練與發展之用（Lodge, 1998）。這種學校領導者專業資格與證書的引入，代表英國政府重視學校領導者的專業訓練與專業發展，如此才能協助學校領導者承擔其極具挑戰的重要角色。針對 NPQH，Collarbone（1998）指出，建立 NPQH 的新資格是基於大多數人同意的學校校長標準，用以訓練與發展未來的學校領導者，期望這樣的標準具有全國一致的規範性質。這個規準建立的主要目的是希望學校領導者的專業發展課程內容與方式能夠是有計畫的、一致的、以及彼此連貫的。

在英國學校領導者訓練與發展方案中，其領導的主要領域包括：1. 學校的策略性方向與發展（strategic direction and development of the school）；2. 教與學（teaching

and learning); 3. 領導與管理教職員 (managing and leading staff); 4. 有效率地與有效地運用教職員與資源 (efficient and effective deployment of staff and resources); 5. 績效責任 (accountability)。雖然這些規定比較著重於校長資格規定與職前培訓，但對於在職校長的專業發展亦具啟示作用。而且其與香港擬任校長課程的架構亦有相同之處。英國全國教育主管機關於 2000 年成立全國學校領導學院 (National College for School Leadership)，負責發展學校領導者領導技巧、建立學校領導者網絡、支持學校領導者的生涯發展、提供國際化的觀點、引導學校領導議題的討論與爭辯、並投入或委託學校領導議題的研究與探討。可見英國政府對學校領導者地位重要性的重視。上述這些內容可做為本研究探討校長與主任專業發展課程內容之參考。

歸納而言，校長與主任專業發展方案的課程內容設計理念，除需把握目標與策略性任務外，其應把握的主要理念包括：以學校領導者的學習需求為核心、更強調學校教與學過程的學習、強調學校領導的核心課程並保持彈性內容、強調學校領導倫理道德議題、強調學校人際互動的關係、課程設計時應考慮如何真實評量，以及同時強調學校領導技術性管理以及象徵性領導。在學校領導者專業發展課程之教學方法方面，應設法使校長成為真正的學習者(個體與小組)，除了傳統的講授法之外，應考慮採用成人學習的型式、採行問題本位的學習、個案教學法、採行一種旋轉門的取向(或三明治課程、漸進發展的取向)、融入情境模擬的方法、實施直接觀察並提供回饋的作法、鼓勵公開地反省思考、小組方式的學習，以及行動研究等。為使校長與主任課程設計以及教學實施能有計畫、具統整性，且確實按計畫實施，研究者們建議每一方案應設一召集人，負責方案的統整性，並於事前邀集所有參與發展方案實施的人員，事前討論、協調，並於真正實施階段，隨時檢視進行狀況、隨時加以修正補充、評鑑。

這些歸納的原則可做為本研究探討校長與主任專業發展課程內容及其相關教學策略之參考。