

亞洲獨創！E&C+混成學習模式課程

全新素養導向中小學校長儲訓



校長們進行儲訓班選修課程（教育人力發展中心提供）



儲訓課程上課情形（陳蕙伊攝）



師傅校長帶領學員進行討論 (教育人力發展中心提供)

【策略溝通辦公室 李曉青】

109 年度國民中小學校長儲訓班在 3 月 2 日正式展開，為期兩個月的密集培訓。今年來自全國十個縣市，包括新北市、彰化、南投、雲林縣、嘉義市、臺南、屏東、花蓮、臺東、澎湖，共有 61 位候用校長 (國中 17 位、國小 44 位) 參與。為了因應「嚴重特殊傳染性肺炎 (COVID-19)」，在開訓前及受訓期間行政單位皆詳細說明防疫的措施，並配合疫情停課標準，使每位儲訓學員能安心學習。

這次的儲訓班與過往有非常大的不同，在研究團隊與行政單位合作努力下，提出未來學校領導方案，參考世界各國的中小學校長課程，並依據素養導向的領導職能來系統性的規劃課程設計、學習形態、學習目標、課程地圖、實作評量、結訓標準等，發展出全新素養導向的中小學校長儲訓課程。

如何培養一位優質的校長？

過去中小學校長儲訓的專業圖像並非以核心職能為取向，今年大幅改變成六項領導職能，以願景形塑、策略思考、團隊合作、溝通協調、創新經營、自我覺察為指標（如圖 1），而這六項職能是發展成核心課程模組的重要依據，也就是我們認為一位優質的初任校長應具備的基本素養。

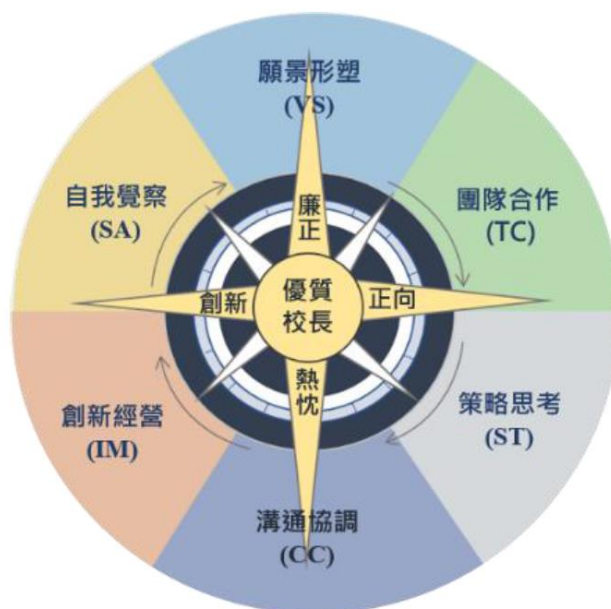


圖 1、國民中小學校長儲訓班六項領導職能（教育人力發展中心提供）

六項職能的專業素養內涵為何？從字面上不難看出，「願景形塑」強調領導者致力於學生學習和教師專業發展，結合各項資源，勾勒學校的未來願景。「策略思考」是善用系統思考，且能做出校務發展的最佳決策。「團隊合作」對於現在的領導不僅要知人善任，還須與校務夥伴一起協作，創造正向有效能的組織文化。「溝通協調」除了善於溝通外，並能激勵團隊，採取創造性協調方式達成最佳共識。「創新經營」是能跳脫既有框架模式，在改革間取得平衡，建置鼓勵創新經營的機制。「自我覺察」領導者須

不斷反思自身和他人的實踐，在困境中能正向發展出因應策略。

教育人力發展中心主任洪啟昌在第一天的課程導論時，除了介紹這六項職能的指標外，也特別提到「自我覺察」的重要性。他要現場學員去思考：「你為什麼會在這裡？」、「你為什麼要當校長？」、「你提供什麼值得被尊敬的貢獻？」，透過不斷與自我內心對話，找到自身的定位，這也是「自我覺察」的重要思考。

此外，洪主任指出這次的課程設計強調「創新經營」，就是希望學員能跳脫框架，他舉出許多例子讓學員思考，對於已在學校各處室很有經驗的學員來說，突破框架才能找到新的核心價值。

培育全方位的學校領導

今年儲訓班最大的改變是在課程設計與學習形態。108 年開始將之前的課程發展成模組化，以「領導職能」作為基礎後，系統性的將「數位課程」(E)、「師傅課程」(&)、「實體課程」(C)、「標竿課程」(+)串連在一起，成為「混成學習模式」(E&C+)。

課程設計部分，目前核心課程共有五大模組，分別為「願景領導」、「風險管理」、「課程教學」、「親師公關」及「學習品保」。每個模組皆包含數位、實體、師傅及標竿課程，學時數則依照每堂課的內容而有些不同，核心課程總共有 184 學時。



圖 2、融合數位、實體、師傅、標竿課程的課程地圖（教育人力發展中心提供）

這五大模組有它歷史的發展脈絡，前面四個模組有約一半的課程是依照過去已有的課程去做系統性的調整，重新組合，第五個模組「學習品保」的課程則幾乎是全新設計。在第一天課程介紹時，教育制度及政策研究中心副研究員林信志特別說明每一個模組規劃時的用意，像是「課程教學」模組，第一週安排「素養導向的總體課程發展與設計」，用意是讓學員更熟悉課綱的執行，如何把素養導向的教育學放在學校當中。

「學習品保」模組也是如此。他表示國外尤其是美國、英國等先進國家非常重視校長學習領導，這是教育行政近十年來的發展趨勢。以前學生學習品質是校長影響老師，老師影響學生，校長只要做好行政領導與課程教學領導就可，不須管到後端；而最新概念是校長應該要知道學生的學習品質如何有效提升，並能運用學習績效數據，

回頭再檢視並修正實施策略。

除了核心課程外，第一週及最後一週會安排較為軟性的博雅課程。博雅課程裡有「博雅通識」，包括「國際情勢與公共治理」、「戶外教育」，由第一線政府官員介紹國家政策的「教育政策的執行與推廣」，可讓候用校長未來在執行政策時有所幫助。另外「綜合活動」裡包含考驗團隊協力力的「團體動力學」，透過團隊合作的領導力訓練，以及自治活動等。選修部分有教務、學務、輔導、總務課，提供學員至少選擇兩門學校行政，內容以實際學校現場會遇到的案例分析。這些課程設計雖有些延續過往，也跟著重新再調整。

比較特別的是在學習形態方面，採取「混成學習模式」(E&C+)，前面也概略提到。過去的儲訓課程是以幾個類別進行，較無連貫性。這次將現有課程分成模組重新整合，學習效益發揮更大。它進行的方式是讓學員先上網看「數位課程」，目的是為彌平學員間先備知識差異，運用自主學習的理念，讓學員可以依照自己的程度調整學習速度，從線上影片大略瞭解課程內容的樣貌，有了初步認識後再進到實體課程，比較容易進入狀況。「師傅課程」則是每班有兩位退休校長帶領，包括課堂觀察學員的表現，指導及評量學員作業，以及生活輔導等，如同師傅帶領學徒修習。最後「標竿課程」則是場域外的學習，參訪學校或企業。

在整個學習當中，最關鍵的人物就是師傅校長。師傅校長不僅要教學，還須輔導學員的課業、評量考核，更重要是在開訓前與所有實體課程的講座教師共同備課。今年依儲訓人數分成三班，每班兩位共有六位師傅校長參與。擔任這次召集人的新北市

仁愛國小退休校長高元杰表示，師傅校長的責任就是把其他三種形態的課程內容（數位、實體、標竿）串連起來。



圖 3、師傅校長在共識營的情形（教育人力發展中心提供）

每位師傅校長必須很清楚數位課程在談什麼、實體課程怎麼操作，兩者之間怎麼串連；並且針對每位學員有一本「職能觀察表」隨時記錄，這是質性分析，裡面包含正式課程、潛在課程、生活學習、學員遇到問題如何處理等，從六大職能觀察學員實際的表現，經過這些課程後學員有無進步，再回頭修正課程內容有哪些地方需要改進。

領導職能	操作型定義	行為指標
A 願景形塑 (vision shaping)	領導者致力於學生學習和教師專業發展，並能結合各項資源，明確勾勒學校的未來發展。	A1.能理解學校文化與使命，發展學校願景 A2.能明確勾勒學校未來發展的定位與方向 A3.能掌握校內外各項資源，並妥善分配、應用與創造其價值 A4.能以學生學習和教師專業發展為一切決策與行動的基礎
B 策略思考 (strategic thinking)	領導者善用系統思考，並能明辦校務各項問題的成因，且能洞察時勢做出校務發展的最佳決策。	B1.善用系統思考的工具或方法，分析歸納尋繹具優勢的校務策略 B2.能找出校務資料間之關聯性，推演預測其趨勢 B3.能由學校各種分歧的事件中辨識問題產生的特徵與因果關係 B4.能洞察時勢調整校務發展，快速回應環境之挑戰與需求
C 團隊合作 (team collaborating)	領導者知人善任，並能與那些有能力改善校務的夥伴一起協作，創造正向有效能的學校組織文化。	C1.能知人善任適才適所，給予學校各位同仁最佳位置 C2.能分析自己與學校之狀況，找出需要建立或加強的夥伴關係 C3.能組織校內外的結盟，建立不同協力關係 C4.能與合作夥伴釐清雙方期望及合作範圍，確保符合彼此需求
D 溝通協調 (communication and coordination)	領導者善於溝通及尊嚴傳達，並能激勵團隊，採取創造性協調方式達成最佳共識。	D1.能激勵引領同仁相互支持，鼓舞其士氣，形成團隊共識 D2.能尊重學生、同仁和其他利害關係人的權利、看法和信念 D3.能針對不同對象選擇適合的口語或非口語表達方式，切要且條理分明地告知訊息 D4.於嘗試溝通後，若還是無法與對方達成共識，能運用多元管道協商共識
E 創新經營 (innovative management)	領導者能跳脫既有框架模式，在堅持傳統與開放改革間取得平衡，建置鼓勵創新經營的機制，引領學校革新。	E1.能跳脫既有框架模式，找出校務最佳運作模式 E2.能接納不同、具創意的工作方式，並建置鼓勵創新經營的機制 E3.能鼓勵同仁突破工作現狀，提出新模式，落實校務創新經營 E4.能在堅持傳統與開放改革間取得平衡，引領學校創新與變革
F 自我覺察 (self-awareness)	領導者能不斷反思自身和他人的實踐，具備社會意識並能調適自我情緒與壓力，困境中依然能正向發展出健康因應策略。	F1.能不斷反思自身和他人的實踐，及情境脈絡中自身的定位 F2.能理解學校利害關係人的期待，並能接納少數族群與特殊利益團體的觀點 F3.遇到困境時能正向思考，反思辦學契機 F4.能調適自我情緒與壓力，於危機或壓力情境中發展出健康的因應策略

表 1、職能觀察表（林信志提供）

如何挑選輔導校長？由於目前課程的講師大多偏重實務，大部分都是現職的校長

來講授，所以師傅校長會以剛退休的優秀校長為優先，避免現職校長容易受校務繁重的羈絆，相對也較能長時間隨時瞭解學員的需求。人員分配上國中班學員搭配退休的國中校長，國小班就是退休國小校長，假設兩位同一個縣市就得分開，每班來自各個縣市會平均分配；輔導校長及講師也要經過學員的檢驗，才能符應專業需求。這方面訓練國教院已有豐富的培訓經驗，而且做得很細膩。

高校長覺得這五天的共識營，雖然比以前的天數來得多、也較辛苦；而且這兩個月期間還須不斷觀察、上課，隨時給學員回饋，卻很有意義。這些來自不同縣市、不同專長的師傅校長，希望透過彼此的分享，把自身的專長傳授與實踐，相互激盪才會共好，讓候用校長能有收穫。

引進多元評量的「評鑑中心法」

課程學習後，該如何評量呢？這也是今年的另一大特色，就是引進多元評量的「評鑑中心法」(Assessment Center, AC)。它是一種行為評鑑方法，包含多種評鑑工具、多重向度、多重方法、多位受評者、多位評量者，利用團體決議討論方式，考評受評者的表現，其中常用的情境式實作評量包括模擬面試、無主持人討論、籃中演練等，皆是企業界在挑選高階主管常用的方法。林副研究員提到，大部分縣市政府的國中小候用校長甄選，多年來都是筆試所佔的配分比最高，他認為真正的領導能力絕非筆試測驗能衡量，筆試最大的優點就是公平而已，希望未來各縣市挑選校長時能將筆試所佔比例慢慢縮小，甚至變成基本門檻就好，取而代之的應該是多元的實作評量。

如何將「評鑑中心法」放進這次的儲訓課程？怎麼操作？他表示，今年紙筆測驗

所佔比例大幅降低，而以實作評量為主，包括「案例分析與討論」、「危機思考與發言」、「親師公關回應」、「精進計畫簡報」，最後才是以情境題為主的「紙筆測驗」。

「案例分析與討論」是一開始分組後學員個別閱讀案例並撰寫系統分析圖，接下來進行無主持人的團體討論，小組成員必須分析策略，協力產出共識，評審會看臨場的反應，判斷學員領導職能的表現。「危機思考與發言」是個別學員先進行籃中抽題後，會發一張「危機思考單」讓學員撰寫題目的危機前、中、後的處理方式，然後個別進入模擬記者會的現場進行發言。「親師公關回應」也是先進行籃中抽題後，學員針對題目的兩難情境進行回應。「精進計畫簡報」是每個人將自己的這兩個月撰寫的校務精進計畫做六分鐘簡報，這是模擬遴選校長的情境。整個實作評量及紙筆學科測驗需要三天時間。

林副研究員認為，這樣的評量才是最真實，每位學員最後不僅會收到各種職能的雷達圖，而且還有師傅校長的質性分析。由於最後的成績是送到各縣市政府作為未來分發的依據，他希望未來的這一份領導職能報告可讓主管機關真正瞭解每位候用校長的優勢與劣勢，適不適合所遴選的學校。

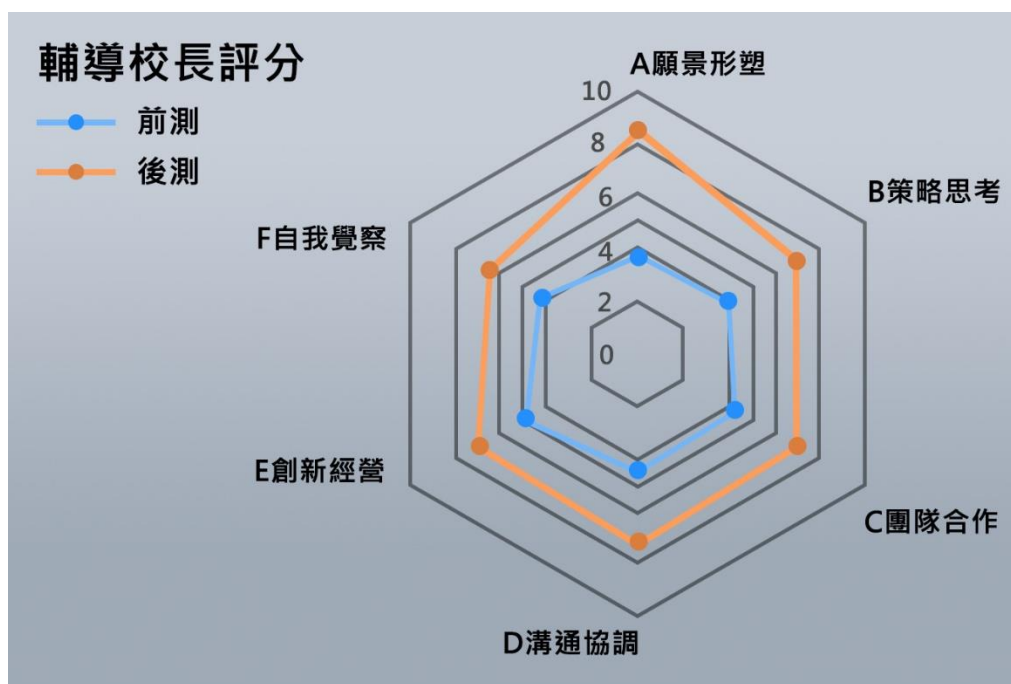


圖 4、六項領導職能的雷達圖 (林信志提供)

另外他也提到，除了學員本身的學習評量 (師傅校長職能觀察、核心課程課堂記錄、學員校長焦點座談) 的調查外，也會針對這次新課程展開兩年的研究，包括前測問卷需求評估、後測問卷成效評估，滾動式的修正課程內容。

儲訓學員對新課程的期許

這次的候用校長共有 61 人，在第一天自我介紹時，幾乎儲訓學員在學校皆擔任過行政主管的工作，也提到自己為何考校長，對未來有哪些期許等。其中訪問一位嘉義玉山國中教務主任鄭振銘，他的資歷頗深，擔任學務主任 11 年、教務主任 15 年。

他認為現在當校長要面對和處理的問題很多，比起以前的校長作為又不同，風險度也高，對校長要求更是面面俱到。因此，課程設計可以讓學員將所學經驗運用到教學現場，或學習如何應用策略處理校園危機事件，會有所幫助。對於這次新課程的看

法？他覺得和過去自己在主任儲訓班很不一樣。以前大部分都是理論的講座課，這次觀察請到大部分是現場實務的講師來授課，就很實用。他提到第一堂「戶外教育」請到謝智謀教授，是很精采的開始，這是一堂會改變你一輩子看法的課。謝教授本身是很有歷練的老師，以他自己的經驗來談就很有說服力。鄭主任表示，理論還是要有，但不是把它記下來，而是能跟學校現況案例結合。

另外他也提到上了幾門課後，建議有些課可以開放給一般有志行政工作的老師來看，線上課程裡面談到許多經驗與觀念，像是怎麼去整合各個行政單位、怎麼運用學校的資源、如何建立特色學校等，這些觀念給一般的老師會很受用。他也期待自己將這裡學到的許多觀念帶回學校，期待自己改變，接著影響老師改變，臺灣的教育就會跟著大大的改變與進步。