

# 國民小學校長培育制度可行之探討

王玉麟

台北市立師範學院初等教育研究所研究生

## 壹、前言

西諺云：「有什麼樣的校長，就有什麼樣的學校。」〔As is the principal, so is the school〕, Baltzell and Dentler〔1985〕美國教育研究院，發表一篇有關於校長遴選與選拔的文章時，也說「只有優秀的校長，才能營造出優良的學府。」〔Good principals make good schools〕

校長是學校的領導者，學校的校風、氣氛與成敗，校長皆具有重大且決定性的影響。校長是教育行政單位，正式權威的代表者，更為學校教學的專業權威。校長一方面要負起教育行政單位所授予之責任，推動教育政策與目標；另一方面他要負起學校教學的運作協助，以提高教師與學生的教學效果。〔黃國彥，民77〕

學校行政是教育行政的基礎工作，教育的功能能否發揮，端賴學校行政的健全運作。

校長是學校的靈魂人物，學校教育工作的推行，其成敗決定於校長一人之領導。〔許坤明，民74〕因為校長決定學校的各式各樣的教學活動，以致影響學校氣氛與師生態度。

教育是一個國家立國的根本，關係著國家的發展，民族的生存和文化的傳承。教育是這一切建設的基本，學校更是引導社會進步的原動力，因此教育之健全發展與教育行政的配合，有其關聯性。〔林哲雄，民73〕

由此可想而知，校長的責任十分重要。國內近年來一直熱烈得在教育改革上努力，由於政治、經濟與其他諸多原因，依然不見成效，只換來全體國民的無所適從。

## 貳、昔日的校長官派方式

學校校長的官派制，所引發出的後遺症，例如：萬年校長、黑金校長、政治校長，等等名稱。教育學者專家與諸多大眾，對於校長培育、任用、遴選、資格之方式，皆產生懷疑和爭議，對於此類問題，亦深感興趣。

校長角色的重要性，在國內因教育改革、經濟繁榮、國民的自覺意識抬頭，已經受到肯定，進而大學也有「教授治校」的遴選模式。但是，關於國民教育最重要的小學校長，其有關校長培育、任用、遴選、資格之方式的研究，卻幾乎沒有，頗令人難以理解學者專家、社會大眾對於國民教育的心態，是否「輕視指責」遠超過「重視關切」？

民國六十九年教育行政當局將「臺灣省國民中小學教育人員遴用、遷調辦法」作第五次修正，此辦法對於國民中小學校長的派任、儲訓、甄選方式皆有明文規定，但是教

育專業人員的激增，時代的變化多端，這一套制度恐怕已經不合時宜。

以往由主任到校長的漫長階段，必須經歷過不同職務之歷練，以及積分的增加，才能參加國小校長的考試，受訓數週完畢，在學年度開始之前，由地方首長與地方教育單位給予分發任用。其遴選、培育、任用過程的一元化與呆板化，已經無法適用於現代民主以民意為主的時代。為消除原有制度下的弊病，以及提升教育品質與改革之成果，使我們國家真正邁向民主進步的文明之國，是有必要提出一套良好的制度及模式。

我國學校行政人員的培養教育〔培育〕政策見於民國八十三年二月七日公佈施行的「師資培育法」。「師資培育法」第一條規定：「師資培育，以培育健全師資及其他專業人員…為宗旨。第二條規定：「其他教育專業人員」是指「從事教育行政、學校行政、心理輔導及社會等。」故而學校行政人員應該加以培育是理所當然，且因應時代民主、進步之所需。但是在此法中，卻沒有任何政策與條文，以供培育制度之實施與說明。

### 參、培育制度的意義與重要性

#### (一)培育制度的涵義

國民教育是一切教育的基石，國民小學校長更是扮演掌舵的主要關鍵。在這民主潮流日益湧起的現代，國民小學校長在政府與人民的迫切要求之下，將力求民主化、自由化、與多元化，使「學校本位」〔Site-based〕的管理，能夠落實於學校中，這是未來的國民小學校長所需具有的第一個能力。

而且，隨著師資培育多元化的實施，教師進修的義務發展，教師素質及學養的再次提升，教師專業化的證照與分級制度，皆會因教師法的三讀通過與施行細則之公佈，甚至有代表教師法定地位的自治組織，而使得教師生態和以往大不相同。這是未來的國民小學校長所需具有的第二個能力。

再者，教育消費者的權利，也日漸受到家長與大眾的重視。學校教育走入社區化，與社區配合形成專業性的學校教育服務，並且妥善運用社區資源，利用既有的人力物力。這是未來的國民小學校長所需具有的第三個能力。

要能夠培養教育出繼往開來，而且具備以上能力未來的國民小學校長，健全的培育、任用及考核制度是必須的。有效的培育過程是國民小學校長專業知能的基礎，客觀公正的任用是可以達到適才適用的效果，公平公開的考核方式更能提升其專業知能與地位。健全的專業培育制度是優秀國民小學校長的搖籃，此三者皆是唇齒相依，環環相扣，十分重要。

#### (二)培育制度的取向

##### 一、專門培育與概括培育

專門培育是指在大學成立教育行政或學校行政系、所，或者是教育系、所中設置教育行政或學校行政組，以學校行政工作為主要生涯規劃。概括培育則不另外設置教育行政或學校行政組，不限定學生將來擔任學校行政工作。

##### 二、學士級培育或學士後培育

研究所與大學部的目標各異，研究所重視專才培育，大學部強調基本能力與健全人

格的培養。故國民小學校長應該由何階段培育，是值得討論。

### 三、學歷本位或能力本位

以學歷本位為主，則學位、證書，是主要參照點，完成某些學分，即為完成職前準備。能力本位則以階段認證方式為主，給予各階段歷程不同之證書，以公正的客觀方式來檢定。

### 四、理論取向或實務取向

理論取向是以培育具有豐富學養的學者行政人員為目標，實務取向以培養善於處理學校事務之人員為目標，此兩者有融合之傾向。

### 五、一元培育與多元培育

一元培育是以有關學科融入教育學科的課程設計方式，多元培育以教育為核心，進而探討非教育學科之領域，在返回教育學科的課程設計方式。

## 肆、美國的國小校長培育制度

### (一)美國任用制度的緣起

美國是以五十州所組成的國家，教育的權力在於州而非聯邦政府，所以校長的培養、訓練、教育與任用制度，是由各州自行辦理訂定，其辦理各州不同。

各州皆有校長的任用制度，有其資格的基本限制，同一州各學區因其需求不同，其所訂定之條件亦各不相同。由於尊崇民主精神與民意導向，這樣的規定是我們所應加以學習與效法的地方。

### (二)美國幾州制度的介紹

一、亞利桑那州：在亞利桑那州欲取得校長證書必須有下列資格：

- 1、學歷：獲得被認可院校之碩士或以上的學位。
- 2、經歷：最少三年的成功教學經驗，並取得教師證書。
- 3、專業訓練：最少五十四小時的研究所課程，這包括：
  - A、在被認可院校修習教育行政的課程，或是在研究所修習三十小時的教育行政課程，這些教育行政課程有：組織計畫〔Organizational planning〕計畫發展〔Program development〕員工發展和評鑑〔Staff development and evaluation〕視導和評鑑計畫〔Monitoring and evaluating program〕。
  - B、校長須實習或具有二年成功的校長或副校長之實際教育行政經驗。

二、密蘇里州：在密蘇里州欲取得校長證書必須有下列資格：

- 1、學歷：碩士學位。
- 2、經歷：要有兩年之教學經驗，並取得教師證書。
- 3、專業訓練：
  - A、修畢特殊兒童心理與教育課程。
  - B、要有各種教育課程的學分，而且在二學分以上。例如：教育行政學基礎、初等教育、學校視導、教學管理、教育測量與評鑑等，不同之領域。

三、紐澤西州：在紐澤西州欲取得校長證書必須有下列資格：

- 1、學歷：碩士學位。
  - 2、經歷：要有三年之教學經驗，並取得教師證書。
  - 3、專業訓練：修習研究所二十四學分，包括：教育行政學基礎、初等教育、學校視導、教學管理、教育測量與評鑑等，不同之領域。
- 四、紐約州：在紐約州欲取得校長證書必須有下列資格：
- 1、學歷：碩士學位或學士學位。
  - 2、經歷：要有一年之教學經驗，並取得教師證書。
  - 3、專業訓練：修習研究所三十小時，其中必須包括：教育行政學、學校行政、初等教育、學校視導之課程。
- 五、懷俄明州：在懷俄明州欲取得校長證書必須有下列資格：
- 1、學歷：碩士學位，並有修習研究所十五學分，包括：教育行政學、初等教育、學校視導、教學管理、學校課程和教學。
  - 2、經歷：要有三年之教學經驗，並取得教師證書。
- 六、肯塔基州：在肯塔基州欲取得校長證書必須有下列資格：
- 1、學歷：碩士學位，並有修習研究所十五學分。
  - 2、經歷：要有三年之教學經驗，並取得教師證書。
  - 3、專業訓練：修習研究所四十五學分，其中必須包括：教育行政學、學校行政、初等教育、學校視導之課程。
- 七、佛羅里達州：在佛羅里達州欲取得校長證書必須有下列資格：
- 1、學歷：碩士學位。
  - 2、經歷：要有三年之教學經驗，並取得教師證書。
  - 3、專業訓練：修習研究所九小時行政課程，其中必須包括：三小時視導與六小時課程。
- 八、喬治亞州：在喬治亞州欲取得校長證書必須有下列資格：
- 1、學歷：碩士學位。
  - 2、經歷：要有三年之教學經驗，並取得教師證書。
  - 3、專業訓練：通過教育行政的測驗。

## 伍、我國現行之國小校長任用制度

### (一)我國國民小學校長任用資格

- 一、師範大學、師範學院、教育學院、大學教育學系或畢業其他院、系畢業曾修習教育學科及學分，並曾任國民小學主任二年以上，成績優良者。
- 二、師範專科學校、大學、獨立學院教育專科畢業，並曾任國民小學主任二年以上，成績優良者。
- 三、具前面所列之條件，並曾任國民小學教師二年及教育行政薦任職務或分類職位第七職等三年以上，成績優良者。

### (二)我國國民小學校長任用程序

- 一、縣〔市〕立國民小學校長，由縣〔市〕政府遴選合格人員，報請省政府核准後任用之。
- 二、直轄市立國民小學校長，由教育局遴選合格人員，報請市政府核准後任用之。
- 三、國立實驗國民小學校長，由教育部任用之。
- 四、師範校、院及設有教育院、系之大學所設附屬國民小學校長，由各校、院長就各校、院教師中遴選合格人員，報請主管行政機關核准後任用之。

## 陸、培育制度相關的問題

因此，透過國外有關校長遴選、培育、任用過程的研究及文獻，歸納出其特色及要點，並且經由國內的教育人員及學者專家，以問卷調查方式，找出適合於我國國小校長的培育制度與遴選方式。以作為對於教育行單位的建議，希望建立更公正、更公平、更公開的國民小學校長培育制度，使教育專業地位更上一層樓，使教育改革邁向更成功之境界。

關於國民小學校長培育的重點與相關問題如下：

### (一)培育的重點

- 一、探討現行國民小學校長遴選、培育、任用的方式。
- 二、探討美國對於國民小學校長遴選、培育、任用的制度、方式。
- 三、瞭解目前我國教育人員及學者專家對於現行國民小學校長培育的制度、方式的看法及改進意見。
- 四、根據以上的研究發現，發展出另一套國民小學校長培育的制度及方式，並對教育行政單位提出改進的建議。

### (二)相關問題

- 一、國民小學校長的職務定位問題：  
〔公務人員或教育人員，亦或兩者兼具〕
- 二、國民小學校長應具備之能力：  
〔行政能力、專業學術素養、品德人格特質〕
- 三、國民小學校長培育單位：  
〔一般行政系所、教育行政系所，或是管理學系所〕
- 四、國民小學校長培育取向：  
〔實務經驗、學術理念、亦或實習〕
- 五、國民小學校長培育層級：  
〔大學、研究所、或教育團體〕
- 六、國民小學校長培育課程內容：  
〔通識課程、行政管理、教學領導〕

### (三)其中內容

- 一、培育者方面：培育者的年齡、學歷、經歷、專業訓練。
- 二、培育程序方面：任用年限時間、任用程序、實習階段制度、實習時間。

三、培育單位方面：大學、研究所碩士班或研究所博士班、或是其他。

四、培育內容方面：實務、學術或實習導向。行政領導、課程教學或企業管理為主。

## 柒、美國培育制度的省思

由美國各州對於國民小學校長的任用制度上，可以發現下列各項特色與啓示：

### (一)四點特色及要點：

- 一、須要有專業知能的證書。
- 二、須要有優良的教學與行政工作經驗。
- 三、須要有碩士或相當碩士之學歷。
- 四、不斷參與教育的在職進修。

### (二)三點普遍的情況：

- 一、具有碩士以上學歷之教育人員是普遍的。
- 二、美國的教育人員皆有利用工作之餘，從事在職進修。
- 三、皆熱心參加專業團體與研習活動。

### (三)三點對於我國的啟示：

- 一、確立教育人員的專業證照制度是必須的。
- 二、在職進修制度是必須切實實施的。
- 三、定期換證制度是可以提昇教育品質。

## 捌、結語與感想

校長是學校的領導者，學校的校風、氣氛與成敗，校長皆具有重大且決定性的影響。校長是教育行政單位，正式權威的代表者，更爲學校教學的專業權威。校長一方面要負起教育行政單位所授予之責任，推動教育政策與目標；另一方面他要負起學校教學的運作協助，以提高教師與學生的教學效果。

學校行政是教育行政的基礎工作，教育的功能能否發揮，端賴學校行政的健全運作。

校長是學校的靈魂人物，學校教育工作的推行，其成敗決定於校長一人之領導。因爲校長決定學校的各式各樣的教學活動，以致影響學校氣氛與師生態度。

要能夠培養教育出繼往開來，而且具備未來的能力的國民小學校長，健全的培育制度是必須的。有效的培育過程是國民小學校長專業知能的基礎，客觀公正的任用是可以達到適才適用的效果，公平公開的考核方式更能提升其專業知能與地位。健全的專業培育制度是優秀國民小學校長的搖籃，皆是唇齒相依，環環相扣，對於教育改革品質的提昇，具有劃時代的重要性，教育行政當局應該隨著時代的潮流，將國民小學校長的培育制度正式明文規定，則教育改革的里程碑又向前邁進一步。

## 參考書目

### 一、中文部份

- 吳清山〔民83〕。美國教育組織與行政。臺北：五南。
- 呂正雄、王力行〔民83〕。教育革新。臺北：五南。
- 林哲雄〔民73〕。國中校長行政決定之實際運行。師大教育研究所碩士論文，未出版。
- 柯平順、林天祐〔民84〕。我國中小學校長主任培育制育之研究。行政院教改會委託研究「學校改革」研討會，未出版。
- 教育部〔民85〕。教師法施行細則草案分區座談會資料。臺北：作者。
- 教育廳〔民69〕。臺灣省國民中小學教育人員遴用遷調辦法。南投：作者。
- 許坤明〔民74〕。高級職業學校校長任用資格之探討研究。師大工業教育研究所碩士論文，未出版。
- 黃國彥等〔民77〕。臺灣省公立各級學校校長遴用制度之研究。臺灣省政府教育廳，未出版。
- 黃政傑〔民83〕。邁向校長之路。臺北：師大書苑。
- 張清良〔民82〕。臺灣省立高級中等學校校長甄選制度之研究。政大教育研究所碩士論文，未出版。
- 顏慧萍〔民81〕。國民中學校長甄選制度之研究。師大教育研究所碩士論文，未出版。

### 二、英文部份

- Baltzell, D.C. & Dentler, R.A. (1983). Selecting American school principals. Washington, DC.: U.S. Department of Education, National Institute of Education.
- United states Department of Education, office of Educational Reasearch and Improvement, (1987). Principal Selection Guide.

涓流積至滄海水，  
拳石崇成泰華岑。

——資深教授駱建人提供