

校長儲訓課程規劃與校長領導實務需求之探討- 以高雄市 105 年度校長儲訓課程為例

林雅萍、田建中

摘要

「教育是希望的工程」，校長更是希望工程的領航員，世界各國莫不透過校長培育來提升校長的專業，增進國際競爭力，因此校長培育課程更顯重要。

本研究採文件分析法，將資料檢視、摘記和分析。由文獻探討各國校長培訓之課程、對照高雄市 105 年度校長儲訓班課程，再將 105 年度校長遴選各校待解決問題表件中，「親師需求」項目之內容編碼，依統計資料做分析，加上訪談資料，期望從校長儲訓課程之規劃來探討是否切合親師需求、符合校長領導實務需求。

研究發現：親師最希望校長具備行政領導管理能力，以及對學生關懷、開展學生的能力，親師需求與校長儲訓課程規劃有些許落差；校長認知親師需求在行政領導與管理的能力是相似的，校長認為行政領導與管理課程，最有助於領導實務需求，與儲訓課程規劃有些許落差。

關鍵字：校長儲訓、校長遴選、親師需求

An Investigation of the Training Curriculum of Principals and the Practical Needs of Principals' leadership-A Case Study of the Kaohsiung Training Curriculums for Principals in 2016

LIN, Ya-Ping 、 Tien Chien Chung

Abstract

“Education is the engineering of hope”. A principal is the pilot of a school, therefore, all the nations around the world enhances principals' abilities through the training curriculum in order to be internationally competitive.

This study adapts document analysis. Through viewing and note-taking of the data, and the further encoding of the items from the “parent-teacher needs” in the pending-solution problem sheets from each school, the data is statistically analyzed. The researcher expects to find out if the current design of the training course of principals in Taiwan meets the “parent-teacher needs”, and the further comparison between the 2016 “Kaohsiung Training Curriculums for Principals” and the expected ability of a principal also examines the appropriateness of the curriculum to find out whether it fits the practical needs of principals' leadership.

The results indicate that parents and teachers hope that the principals should know how to lead and administrates a school, as well as the ability to care and broaden students' horizon. There are some differences between the current training curriculum and and parent-teacher needs; all teachers expect the principals to focus more on the administration of a school, but not all the same in terms of students' horizon broadening skills. The principals consider the curriculum for executive leadership and administration to be the most critical part for the practical needs of principals' leadership, and there is a difference between the current curriculum and the principals' thoughts.

Keywords: training curriculum for principals, principals select, parent-teacher needs

壹、前言

面對時代更迭、社會變革，全球教育改革思潮興起、教育競爭力以及自由化、市場化的趨勢，學校的績效成為教育品質的指標，因此身為學校領航員的校長，更是承擔著國家、行政主管機關、教師、家長、社區人士、民意代表等等眾人的期許。各國莫不希望透過校長的領導藝術，帶領學校提升教育品質及學生學習成效。

校長的角色如同時代的改變，變得更加多元，校長必須擔任行政領導者、課程與教學領導者、溝通協調者、資源引進者，公共關係營造者，眾多的角色與期許，增加校長的難為與學習成長的重要性。

要成為一個校長通常歷經組長、主任等職務歷練，再經過校長甄試、儲訓、遴選等歷程。我國近年雖曾為培育校長而開設專班，但仍未有專為校長生涯發展開設之專業成長課程，因此校長經過儲訓後，便無專業課程以配合年資之增長，亦無證照之認可及評鑑之配套措施，因此校長除了在儲訓時期有過短暫（八至十週）的專業成長課程，擔任校長之後並無初任校長之導入訓練，也無在職校長之後續專業成長課程，面對的問題卻接踵而來，上級長官、民意代表、教師、家長及學生等等的挑戰隨時圍繞身邊，如果能藉著專業成長的課程、專業組織的支持、師傅校長的諮詢與協助，讓身心靈有所成長與慰藉，必能時時充滿能量迎接困難與挑戰。

自從 1999 年校長由派任制改為遴選制，落實了教育鬆綁、反集權的時代精神，也開啟了家長團體、教師會的參與，希望能為學校遴選適任之校長，共同建立願景、帶領學校朝更佳境界邁進，因此校長的重要性更是不可言喻，養成校長的儲訓課程更顯重要。因此本文探討校長儲訓課程的規劃，對校長實際領導實務需求是否符合、是否切合校長角色的需求。

本文先整理他國及我國校長專業培訓課程的內涵，再分析 105 年度高雄市校長儲訓課程，接著從校長遴選制度過程中，以親師提出之需求來探討校長儲訓課程之規劃，也透過訪談蒐集校長對儲訓課程的看法，最後歸納分析，儲訓課程的規劃與進行是否切合校長實際領導之需求，或有需增加之課程以更符應時代及學校所需。

貳、文獻探討

世界各國莫不重視校長的培育，對校長的標準及培訓課程，也多以中央為主導或委由重要機構或大學院校來辦理，以下就各國相關校長標準及培訓課程做一敘述。

一、國外

英國在 2000 年成立「國家校長領導學院」(NCSL)，負責執行校長成長訓練課程，包含培育(國家校長專業資格檢定)、導入(初任校長導入方案)、專業成長(校長領導與管理訓練課程)，並訂定校長標準六大關鍵領域：塑造未來、領導學習與教學、發展自我並與他人共事、管理組織、確保績效責任、強化內外部社區；並規範國家校長專業資格證書(NPQH)的取得才能參加校長甄選，(NPQH)的學習模組內容與校長的專業增進息息相關，綱要為：學校之策略目標及發展、教學及學習的策略領導、與利害關係人共事之策略、策略性人力資源管理(林文律，2012)。

蘇格蘭訂定校長標準，並透過蘇格蘭校長證照制度方案(SQHP)，設計課程來達到專業價值、管理功能、專業能力三個校長標準，課程內容包括：理解校長標準的結構與內涵、了解領導與管理的議題、管理人員與教學、管理政策和計畫、管理資源和財政、學校領導實務內容及提升自我批判省思能力等(陳芝筠，2007；高慧容，2006；巫孟蓁，2007；林新發、黃秋鑾，2013；秦夢群，2007)。

美國教育實施地方分權制，各州對校長領導能力、培育任用不盡相同，「跨州學校領導者證照聯合會」(證聯會)是由各州主要教育官員委員會所組成的聯盟機構，證聯會所發展出來的學校領導者的準則與評量方式多為各州接納。2007 年提出之學校領導標準涵蓋創建學習願景、領導課程教學、學校組織管理、學校公共關係、校長行為規範、校長社會影響力六大標準(陳怡如，2012；陳芝筠，2007；林新發、黃秋鑾 2013；秦夢群，2007)。

紐西蘭教育部於 1998 年頒布《中小學校長專業標準暫行條例》，主要內容包括專業領導、學校策略管理、人力資源管理、學校公共關係管理、學校財務管理、法規與報告需求等六項標準，提供校長專業發展結構與評鑑依據(林新發、黃秋鑾 2013)。

澳洲教學與學校領導協會(AITSL) 2011 年公布，校長專業標準主要專業實務為引領教與學、發展自我與他人、引領改善創新與變革、引領學校管理、整合社區合作等五大項，並透過計畫、行動、反思和改進做實踐。(林新發、黃秋鑾 2013)。

中國向社會徵求校長專業標準的意見，提出了校長應建立教育教學評鑑制度；應堅持因材施教，積極推動教學改革與創新；應落實課程標準，推動校本課程的實施；應加強品德教育之實施；應依法治校、提升學校環境品質。對於校長培育的課程內容，大致有政治思想、教育理論、管理能力的培養等(林新發、黃秋鑾，2013；陳芝筠 2007)。

香港 2000 年「追求學校卓越之持續專業發展」政策，提出適合擬任校長與現任校長不同階段的专业發展需求，六大核心領導範疇為：策略方向與政策環境、學習、教學及課程、

教師專業成長及發展、員工與資源管理、素質保證與問責、對外溝通及聯繫（林新發、黃秋鑾，2013；林文律，2012）。

新加坡校長培育以教育行政文憑(DEA)方案及教育領導課程(LEP)為主，教育行政文憑(DEA)方案其內容包含關鍵專業知能、實務實習制度，並以師傅教導為其重要特徵；教育領導課程(LEP)對學校領導者施以專業課程、建構行動研究與社會建構之核心概念、規劃多元模式課程，強調培養因應多變社會具有創意變革的領導者（秦夢群，2007；李冠嫻，2007；Low，2001）。

以色列巴伊蘭大學協助校長培訓，一年約有六百小時的培訓課程。培訓是與 Avnei 塔拉夏研究所的合作與協調進行。課程有教學領導和學校願景的制定、管理決策能力發展、社會公共教育的領導和管理技能的發展、與周圍社區的關係、教育經濟學、金融和學校的預算管理、教育理念，自我效能感的發展（Training Curriculum for School Principals，2012）。

二、國內

我國校長的儲訓與任用演進，依陳芝筠（2008）歸納，大致分為三個時期：欽點派用期（1945 年至 1965 年）；甄試儲訓派任期（1965 年至 1999 年）；甄選儲訓、培育模式並行期（1999 年迄今）。我國的校長培育制度大約著重在通過校長甄試後約十週的儲訓，擔任校長之後除了研討會、研習，針對專業成長的課程較少，近年來因時代的改變，越發重視校長的專業成長與辦學績效，因此從 2001 年起，台北市教育局委託當時的台北市立師範學院（臺北市立大學前身）與國立台北師範學院（國立台北教育大學前身），開設國民小學校長培育班，開啟國內校長培育制度，讓有意擔任校長的教師、教育行政人員，在未參加甄試之前，能對校長的職涯有所了解，並增進自己在校長專業行政方面的能量。之後桃園縣、苗栗縣、宜蘭縣教育局也開始委託教育大學、政治大學設置校長培育班，經過七個月到一年的時間，修習 24 到 30 學分的課程，取得專業證書或甄試加分之條件（陳芝筠，2007）。

我國校長的儲訓機構，一向以國家教育研究院為主，高雄市、台北市以自己縣市機構為培訓中心，其他縣市可委託國家研究院代為儲訓。我國校長的儲訓課程內容大致分為理論課程、實務課程加上師傅校長教導課程，依據高慧容（2006）國家教育研究院的課程分為五大類「校長專業責任」、「校務發展」、「行政管理」、「學校公關與行銷」、「教學領導」。

台北市教師研習中心之國中小校長儲訓課程，課程主軸以週主題呈現，用「帶狀課程」及「單元課程」貫串整個課程，大致包含有效領導、發展課程、校務發展計畫、師徒教導、經驗分享、議題探討等；高雄市政府公教人力資源發展中心受高雄市政府委託，辦理中小學

校長儲訓，課程內容大約是高雄在地文化的認識與參訪、講演技巧演練、品德教育與哲學素養、法令認識等等（高慧容，2006；巫孟蓁，2007）。

三、國內外校長培訓課程之歸納

綜觀各國及我國校長培訓課程多有雷同之處，大致分為校務發展願景計畫、法令規章政策宣導、行政領導與管理、課程與教學領導、公共關係人力資源、工程採購經費資源之運用、個人專業素質與專業責任等，茲將課程表列作一歸納：

表 1

各國校長培訓課程

課程 國家	校務發展 願景計畫	法令規章 政策宣導	行政領導 與管理	課程與教 學領導	公共關係 人力資源	工程採購 經費資源	專業責任 專業素養
英國	塑造未來 學校之策 略目標及 發展		管理組織 、確保績效 責任 策略性人 力資源管 理	領導學習 與教學 教學及學 習的策略 領導	強化內外 部社區 與利害關 係人共事 之策略		發展自我 並與他人 共事
蘇格蘭			學校領導 實務、了解 領導與管 理的議 題、管理政 策和計畫	管理人員 與教學		管理資源 和財政	提升自我 批判省思 能力、理解 校長標準 的結構與 內涵
美國	創建學習 願景		學校組織 管理	領導課程 教學	學校公共 關係		校長行為 規範、 校長社會 影響力
紐西蘭		法規與報 告需求	專業領導 、學校策略 管理		學校公共 關係管理 、人力資源 管理	學校財務 管理	
澳洲	引領改善 創新與變 革		引領學校 管理	引領教與 學	整合社區 合作		發展自我 與他人
中國	政治思想 決策能力	教育理論 領導能力 、法規	管理能力 學校的管 理者		人際交往 能力、組織 溝通	學校財務 和社區關 係	
香港		策略方向 與政策環 境	素質保證 與問責、員 工與資源 管理	教師專業 成長及發 展；學習 、教學及課 程	對外溝通 及聯繫		

（續下頁）

課程 國家	校務發展 願景計畫	法令規章 政策宣導	行政領導 與管理	課程與教 學領導	公共關係 人力資源	工程採購 經費資源	專業責任 專業素養
新加坡			創意變革 領導				關鍵專業 知能 實務實習 制度 師傅教導 校長專業 責任
台灣	校務發展	法令認識	行政管理	教學領導	學校公關 與行銷	經費及工 程採購	校長專業 責任
以色列	學校願景 和教學領 導的制定		管理決策 能力發展 、社會公共 教育的領 導和管理 技能的發 展	教學領導 和學校願 景的制定	與周圍社 區的關係	教育經濟 學，金融和 學校的預 算管理	教育理念 ，自我效能 感的發展

資料來源：作者自行整理

從國內外對校長的專業發展標準、培訓的課程中，可以看出行政領導與管理是各國均重視的課程，莫不希望校長戮力在學校的行政領導與管理，使學校運作正常，發揮教育效能，也可看出多數國家在 7 個課程分類項目中均能一一顧及。

參、研究方法

本研究以高雄市 105 年公務人力發展中心校長儲訓班之課程、105 年度高雄市校長遴選前，各校親師對調任或新任校長提出之需求資料、校長對校長儲訓課程的看法為分析文件，採文件分析法，將資料檢視和摘記。將各校待解決問題表件中，「親師需求」項目之內容編碼，依統計資料做分析，加上訪談六位校長對校長儲訓課程的看法做一綜合敘述。

首先由文獻中探討各國對校長標準之訂定與校長培訓課程之內容，歸納共同的準則，將課程歸類為校務發展願景計畫、法令規章政策宣導、行政領導與管理、課程與教學領導、公共關係人力資源、工程採購經費資源、專業責任與專業素養等，再從 105 年度高雄市公務人力發展中心校長儲訓班之課程歸類，探討高雄市校長儲訓班課程與他國之校長培訓課程之契合度。

其次將公告於教育局網頁內之 105 年度高雄市校長遴選各校待解決問題表件中，依照大型（24 班以上）、中型（13-24 班）、小型（12 班以下）學校，隨機抽取各十所學校將其親師需求加以歸納分類，並將學校所在地地區親師需求次數最多的作一分析，最後依校長之訪談內容作一統一整理，期望從中來探討校長儲訓課程之規劃是否切合校長領導實務需求。

肆、研究結果

以下就高雄市 105 年度校長儲訓課程、他國校長培訓課程、105 年度校長遴選親師需求、訪談校長的內容作一整理，敘述如下：

一、高雄市 105 年度校長儲訓課程歸納分類

表 2

105 年度高雄市政府公務人力發展中心「國中小校長儲訓班」課程表

課程名稱及時數

校務發展願景計畫 31 時

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| 1、優質學校發展計畫撰寫與報告（11） | 2、校務發展的兩難困境思維與超越（3） |
| 3、面向海洋，為未來準備人才（3） | 4、產學合作，培訓未來人才（3） |
| 5、偏鄉學校的校務經營與困境對策（1） | 6、本土教育推廣案例分享（2） |
| 7、高雄市教育概況與發展（2） | 8、國際教育趨勢（3） |
| 9、多元文化教育-新住民二代培力，與產業接軌（3） | |

法令規章政策宣導 20 時

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| 1、高雄市教育發展願景（3） | 2、高雄市推動人權教育規劃（2） |
| 3、性別平等教育及案例分析（3） | 4、學校常見法律實務暨案例探討（6） |
| 5、學校處理疑似不適任教師之法令與實務探討（2） | |
| 6、校園行政救濟處理實務（含實例解說）（4） | |

行政領導與管理 17 時

- | | |
|-------------------------|------------------|
| 1、學校危機處理實例研討（3） | 2、霸凌事件處理（3） |
| 3、家長會運作及校園危機事件處理經驗分享（1） | 4、學校經營創新（3） |
| 5、世界咖啡館-學校經營實務討論（3） | 6、校園永續經營理念與實施（1） |
| 7、文書處理及重大活動實務問題（3） | |

課程與教學領導 11 時

- | | |
|-----------------------------------|--------------|
| 1、教師專業學習社群建構與發展（3） | 2、教學與課程領導（3） |
| 3、補救教學面面觀（3） | |
| 4、從國教輔導團到教師專業發展評鑑-建立教師教學專業支持系統(2) | |

公共關係人力資源 13 時

- | | |
|------------------|----------------|
| 1、學校內外部公關與行銷（4） | 2、媒體輿情回應要領（3） |
| 3、資源開發運用與校際合作（3） | 4、社交禮儀與形象塑造（3） |

工程採購經費資源 9 時

- | | |
|------------------------------------|----------------------|
| 1、學校預算編列與執行實務（2） | 2、學校採購案件錯誤態樣之實例解析（4） |
| 3.學校零星工程執行應注意事項（含採購、發包、履約管理及驗收）（3） | |

（續下頁）

課程名稱及時數	
師傅教導 16 時	
1、輔導員分享（12）	2、初任校長經驗分享（1）
3、校長遴選經驗分享（1）	4、校長卓越領導經驗談（2）
資訊網路 6 時	
1、新世代溝通能力-程式設計（3）	2、科技領導與未來學校（3）
學生輔導與展能 3 時	
1、有效的學生輔導策略（3）	
實習、參訪 106 時	
1、實務實習（2 週）	2、學校實習研討（6）
3、市政參訪（6）	4、雲林縣外埠參觀（6）
5、創課教育及實作體驗參訪（4）	6、學校經營創新實例及體驗-愛河學園（4）
其他 39 時	
1、探索教育與體驗研習（3）	2、短講演練（3）
3、團體動力（3）	4、本章訓練（3 天）
5、班務活動（6）	

合計 271 小時

資料來源：作者整理自 105 年度高雄市政府公務人力發展中心「國中小校長儲訓班」課程表
表 3

高雄市 105 年度校長儲訓課程時數百分比

項次	課程分類	時數百分比	備註
1	校務發展願景計畫	11.44%	31/271
2	法令規章政策宣導	7.38%	20/271
3	行政領導與管理	6.27%	17/271
4	課程與教學領導	4.06%	11/271
5	公共關係人力資源	4.70%	13/271
6	工程採購經費資源	3.32%	9/271
7	師傅教導	5.90%	16/271
8	資訊網路	2.21%	6/271
9	學生輔導與展能	1.11%	3/271
10	實習、參訪	39.11%	106/271
11	其他	14.39%	39/271

資料來源：作者自行整理

將 105 年度高雄市政府公務人力發展中心「國中小校長儲訓班」課程表之時數比例繪成長條圖：

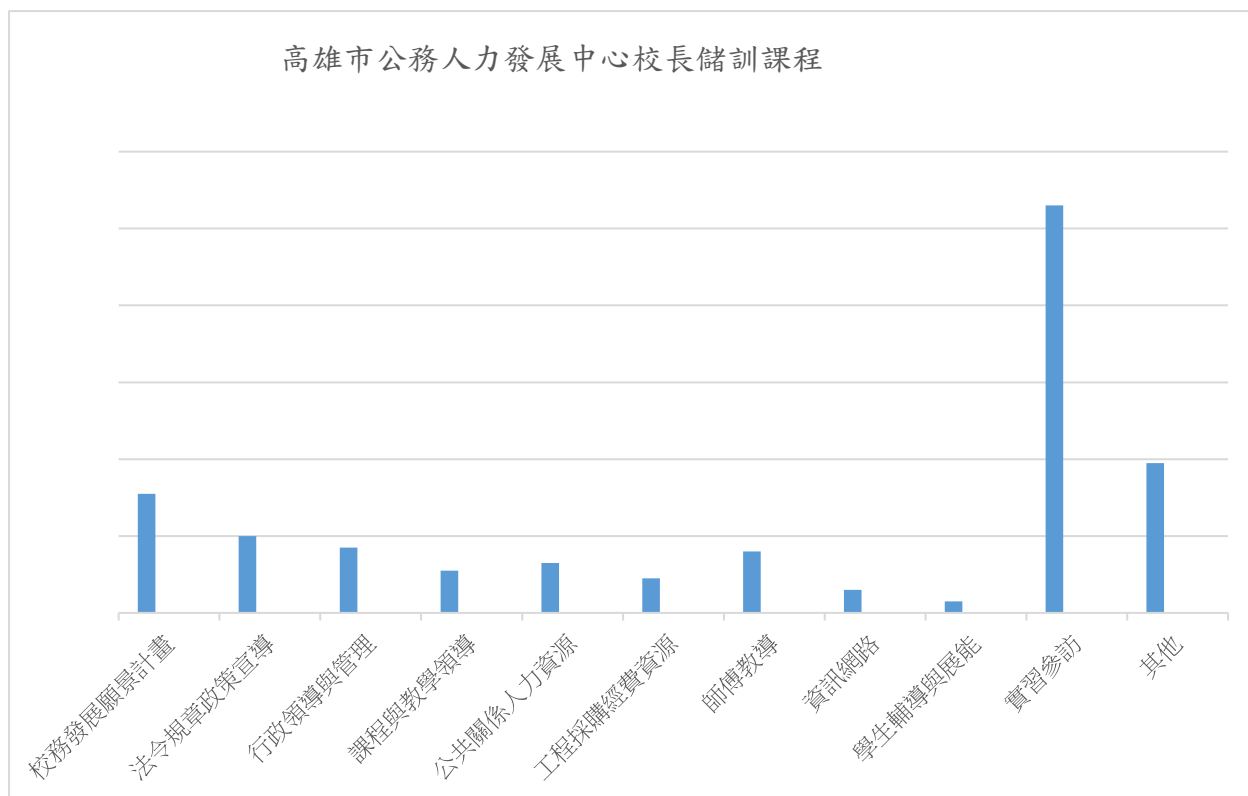


圖 1 105 年度高雄市「國中小校長儲訓班」課程時數長條圖

資料來源：高雄市政府公務人力發展中心「國中小校長儲訓班」課程表

圖表明顯看出實習參訪時數最多，表示高雄市校長儲訓課程重視經驗傳承、楷模學習。其他課程包含了探索教育與體驗研習、短講演練、團體動力、班務活動、本章訓練等時數也佔不少，學生輔導與展能的時數最少。

二、高雄市 105 年度校長儲訓課程與他國校長培訓課程之比較

從 105 年度高雄市政府公務人力發展中心「國中小校長儲訓班」課程表中，發現與他國校長培訓課程大多一致，僅部分課程因應地區性、本土化，有些許不同，將其整理如下：

表 4

高雄市與他國校長培育課程一覽表

課程	國家
校務發展願景計畫	高雄市、英國、美國、澳洲、中國、以色列
法令規章政策宣導	高雄市、蘇格蘭、紐西蘭、中國、香港
行政領導與管理	高雄市、英國、蘇格蘭、美國、紐西蘭、澳洲、中國、香港、以色列
課程與教學領導	高雄市、英國、蘇格蘭、美國、澳洲、香港
公共關係人力資源	高雄市、英國、美國、紐西蘭、澳洲、中國、香港、以色列

(續下頁)

課程	國家
工程採購經費資源	高雄市、蘇格蘭、紐西蘭、中國、以色列
專業責任與專業素養	高雄市、英國、蘇格蘭、美國、澳洲、以色列、新加坡
師傅教導	高雄市、新加坡
實習、參訪	高雄市、新加坡
學生輔導與展能	高雄市
資訊網路	高雄市
其他	高雄市

資料來源：作者自行整理

從各國校長培訓的課程與高雄市比較相去不遠，亦即均認為校務發展願景計畫、法令規章政策的了解與執行、學校行政領導與管理、課程與教學領導、公共關係人力資源之建立、經費資源之爭取、工程採購之熟稔、自我專業之責任等非常重要，較特別的是高雄市校長儲訓課程中規畫了學生輔導與展能、資訊網路、其他課程（探索教育與體驗研習、短講演練、團體動力、班務活動、木章訓練）與他國不同。

三、高雄市 105 年度校長遴選之親師需求

自從 1999 年校長遴選制度實施以來，萬年校長的封號就此消失，加上任期（一任 4 年）的規範，校長在同一所學校最多兩任任期，任期一到就得參加遴選，參加遴選的校長忐忑不安，也深怕政治介入、權力分配、人際關係的拉鋸、回任教師種種因素（張志明，2012）。

一旦學校出缺校長，具有資格或任期已到的校長均能參加校長遴選，出缺學校的親師需求如何？親師理想中的校長，是否能在遴選中出線成為學校的領導者，新任校長的領導專業素養及行政管理能力是否經過培育、儲訓後全然展現，成為親師共同期盼的校長。

以下就高雄市 105 學年度校長遴選時，各校之學校特色、需求及待解決問題文件中，分析並分別統計親師對參與遴選校長的需求。從出缺學校中將其分為小型學校（12 班以下）、中型學校（13-24 班）、大型學校（24 班以上），隨機選取各 10 所學校，將各校親師對遴選校長之需求作整理與統計如下：

表 5

家長對遴選校長之需求次數統計表

項次	需求向度	小型學校	中型學校	大型學校	備註
1	校務發展願景計畫	2	3	2	
2	法令規章政策宣導	0	0	0	
3	行政領導與管理	6	10	9	
4	課程與教學領導	4	4	5	
5	公共關係人力資源	7	3	2	

（續下頁）

項次	需求向度	小型學校	中型學校	大型學校	備註
6	工程採購經費資源	2	1	3	
7	專業責任	6	3	4	
8	資訊網路	0	0	0	
9	學生輔導與展能	11	5	5	
合計		38	29	30	

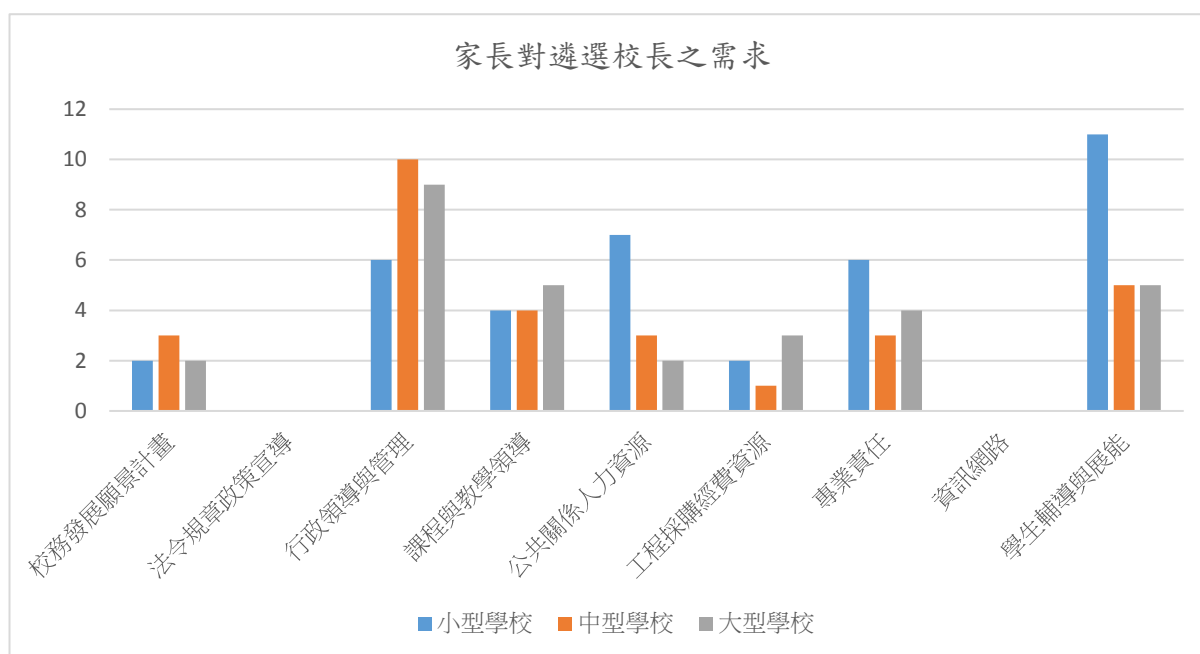


圖 2 家長對遴選校長的需求長條圖

資料來源：作者整理自 105 高雄市校長遴選學校特色、需求及待解決問題文件

表 6

教師對遴選校長之需求次數統計表

項次	需求向度	小型學校	中型學校	大型學校	備註
1	校務發展願景計畫	5	6	2	
2	法令規章政策宣導	1	0	0	
3	行政領導與管理	12	10	13	
4	課程與教學領導	7	5	6	
5	公共關係人力資源	3	3	1	
6	工程採購經費資源	5	1	4	
7	專業責任	4	3	6	
8	資訊網路	0	0	0	
9	學生輔導與展能	6	4	3	
合計		43	32	35	

資料來源：作者自行整理

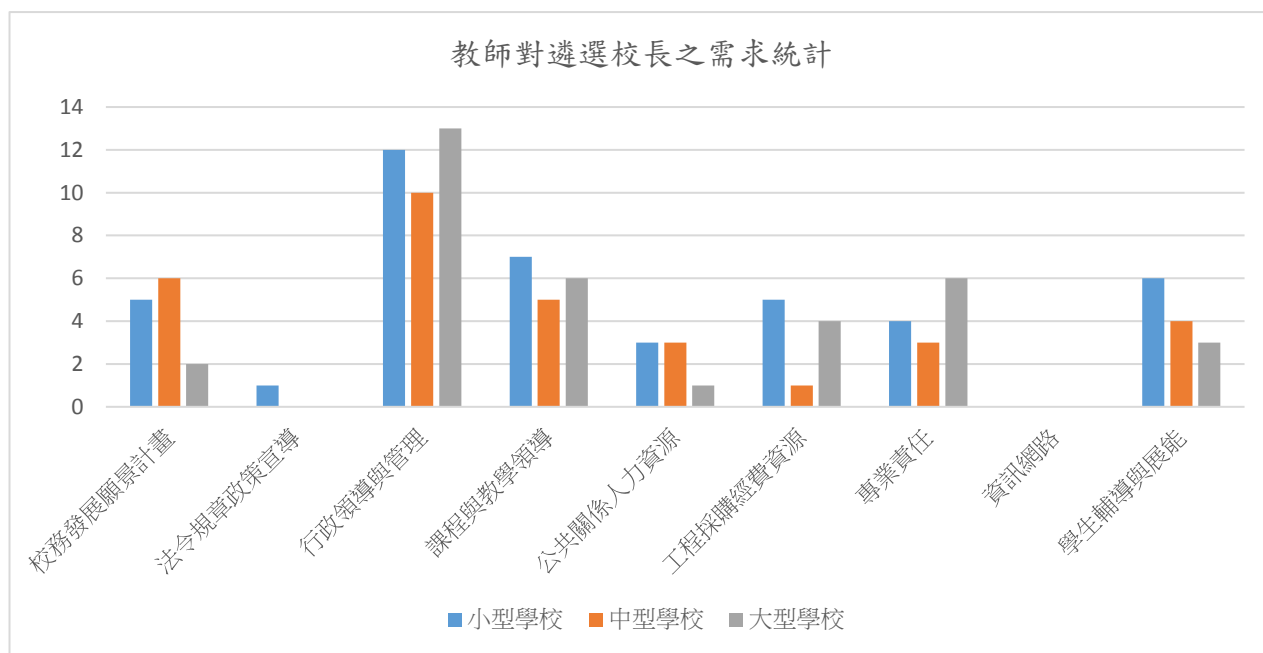


圖 3 教師對遴選校長的需求長條圖

資料來源：作者整理自 105 高雄市校長遴選學校特色、需求及待解決問題文件

從表 5 統計中發現，小型學校的家長，對於校長在學生方面的輔導與展能希望關注多一些；中型學校的家長，則希望校長在行政領導與管理上能多一些著力；大型學校的家長，也希望新任校長在行政領導與管理上更加用心。

從表 6 統計中發現，不管大型、中型、小型學校，教師的需求均希望新到任校長能在行政領導與管理上用心。可見大型學校和中型學校，事務繁雜，需要校長明確果斷的行政領導，小型學校人、事單純，學校資源較少，家長希望學生有更多學習與展能。

茲摘錄大型學校（編號 C）、中型學校（編號 B）、小型學校（編號 A）親師對遴選校長的需求如下：

表 8

大型學校、中型學校親師在行政領導與管理上的需求

編號	親師需求
C02	具教育熱忱、關懷學生在校生活教育與潛能發展、熟悉行政運作並能落實行政減量措施、重視校內教師聲音
C04	能夠整合學校內外部資源，積極推動校務工作
C05	校長須具備溝通、協調、合作特質，具有帶頭推動校務能力。
C06	對學校資源規劃具前瞻性，整合處室、統整學校活動，建構有效能的行政團隊，形塑優質校園。
C07	規劃校園安全設施，強化行政服務效能
C08	建立公開、透明、民主、效率的行政體系

（續下頁）

編號	親師需求
C09	凝聚團隊共識，完美呈現教學行政成果，接受 105 學年度學校評鑑。
C10	校長能活化校園，帶領校內行政團隊勇於任事；不逃避、有愛心、有向心力，再創有教無類的教育理想
B03	具領導及溝通協調能力，與親師生互動關係良好。
B04	充分溝通行政理念，凝聚共同目標，工作上不分彼此，共創良好績效。
B05	面對家長及教職員能有良好溝通協調的能力，能真誠的為老師及學生著想來發展校務，稍具備校長年資，且有擔當的校長。
B08	在溝通的過程中，能與社區家長、教師團隊凝聚共識、與部屬培養感情、建立共同目標，建構有利於學校運作之可行方案。
B08	對校務推動有務實的行動力，能有效化解危機、衝突，與團隊共同建立未來願景，並產生激勵作用與穩定力量。
B09	柔性領導，以敏捷為領導的動力。有效溝通，兼顧效率與效能。和善公關，與人為善的公共關係。共同參與，與同仁一起打拼。
B10	善於危機處理、卓越行政領導與營造公共關係

資料來源：作者整理自 105 高雄市校長遴選學校特色、需求及待解決問題文件

表 9

小型學校親師在學生輔導與展能上的需求

編號	親師需求
A01	實施多元課後活動及社團活動。辦理學生各項學藝活動、體驗學習活動。提升學童學科競爭力、生活適應力。推展多元適性教育。
A01	多元展能的學習環境：多元的音樂、體育團隊、課後社團及冬夏令營活潑的教學方式，提供學生適性發展之機會及展能之空間。
A02	設立多元課後社團與育樂營，培養學生各項興趣與專長。
A04	「適性揚才」、「多元進路」，不因學業（智育）不好即否定其他成就。學校會提供各項比賽，肯定學生各方面的傑出表現。對於弱勢家庭的關懷與資源挹注：本校大多數家庭背景較為弱勢，冀望任職之校長能持續申請、辦理對學童有益的校外教學及課業補救教學計畫專案，讓弱勢家庭的學童能藉由豐富的教學活動獲得能力的提升。
A06	辦理社團活動，多元學習，開發學生潛能
A07	重視學生生活品格教育的涵養。
A09	盡全力保留傳統舞獅隊。
A10	能帶領本校國樂團及各項社團永續經營發展、開創新局面。

資料來源：作者整理自 105 高雄市校長遴選學校特色、需求及待解決問題文件

從以上各校親師需求可看出多數希望校長具有卓越的行政領導與管理能力，帶領行政團隊展現行政效能與效率、能整合資源、具備溝通協調能力等。關於學生的部分則可看出大多

希望校長能持續發展既有社團、辦理多元化社團、開發學生潛能、重視弱勢兒童特殊兒童的教育需求。

四、訪談校長之內容

訪談六位校長對儲訓課程的看法，是否能呼應校長遴選中親師的需求及校長領導實務需求。

（一）訪談綱要

- 1、請問您認為高雄市校長儲訓課程哪些對擔任校長工作最有幫助？
- 2、請問您認為家長和教師最希望校長具備哪些能力？
- 3、擔任校長之後，如果還有專業成長進修機會，您覺得可以增能的課程是什麼？

（二）訪談對象與內容整理如下：

1、編號 A01：擔任校長 2 年、甲仙區、女性

（1）請問您認為高雄市校長儲訓課程哪些對擔任校長工作最有幫助？

學校危機處理實例研討、學校預算編列與執行實務、學校處理疑似不適任教師之法令與實務探討、校長經驗分享、媒體輿情回應要領、校園行政救濟處理實務、學校經營實務討論、學校常見法律實務暨案例探討、學校實習研討。

（2）請問您認為家長和教師最希望校長具備哪些能力？

良好溝通能力、問題解決能力、協調能力、良好領導能力。

（3）擔任校長之後，如果還有專業成長進修機會，您覺得可以增能的課程是什麼？

不同規模學校的經營模式、社會資源實務運用、校務經營管理實務。

2、編號 A02：候用校長、三民區、女性

（1）請問您認為高雄市校長儲訓課程哪些對擔任校長工作最有幫助？

科技領導與創新，偏鄉學校經營策略。

（2）請問您認為家長和教師最希望校長具備哪些能力？

溝通協調，資源整合與配置應用。

（3）擔任校長之後，如果還有專業成長進修機會，您覺得可以增能的課程是什麼？

邏輯運算思維，全球教育。

3、編號 A03：擔任校長 1 年、岡山區、女性

（1）請問您認為高雄市校長儲訓課程哪些對擔任校長工作最有幫助？

高雄市教育發展願景、校長經驗分享-特色課程發展、危機處理、學校常見法律實務暨案例探討、優質學校發展計畫。

(2) 請問您認為家長和教師最希望校長具備哪些能力？

溝通協調的能力、良好的人際關係、校務整體發展規劃能力、問題解決能力。

(3) 擔任校長之後，如果還有專業成長進修機會，您覺得可以增能的課程是什麼？
課程教學領導。

4、編號 A04：擔任校長 1 年、新興區、女性

(1) 請問您認為高雄市校長儲訓課程哪些對擔任校長工作最有幫助？

世界咖啡館、校園法律、媒體輿情應對。

(2) 請問您認為家長和教師最希望校長具備哪些能力？

溝通力、統御力、決策力、應變力。

(3) 擔任校長之後，如果還有專業成長進修機會，您覺得可以增能的課程是什麼？
課程與教學領導、創意領導。

5、編號 A05：候用校長、前鎮區、男性

(1) 請問您認為高雄市校長儲訓課程哪些對擔任校長工作最有幫助？

學校內外部公關與行銷、學校零星工程應注意事項、校長經驗分享、輔導員分享、學校發展計畫、學校預算編列執行實務、危機處理。

(2) 請問您認為家長和教師最希望校長具備哪些能力？

課程設計能力、領導能力、溝通協調能力、發展學校特色課程能力、提升教師專業發展的能力、推動教學社群運作的能力、募款能力。

(3) 擔任校長之後，如果還有專業成長進修機會，您覺得可以增能的課程是什麼？
資訊素養、團體動力、統整規劃課程、第二外語、科技能力、環境永續課程。

6、編號 A06：擔任校長 1 年、鳳山區、女生

(1) 請問您認為高雄市校長儲訓課程哪些對擔任校長工作最有幫助？

學校內外部公關與行銷、媒體與輿情回應要領、產學合作，培育未來人才、學校危機處理、學校處理疑似不適任教師之法令與實務探討、學校零星工程執行應注意事項。

(2) 請問您認為家長和教師最希望校長具備哪些能力？

探索教育及體驗研習、優質學校發展計畫撰寫。

(3) 擔任校長之後，如果還有專業成長進修機會，您覺得可以增能的課程是什麼？
國際教育、外語能力、十二年國教課程發展、小校經營策略、教育局新政策研討、法律問題及處理能力。

從六位校長的訪談中，認為有助於擔任校長的課程整理如下圖：

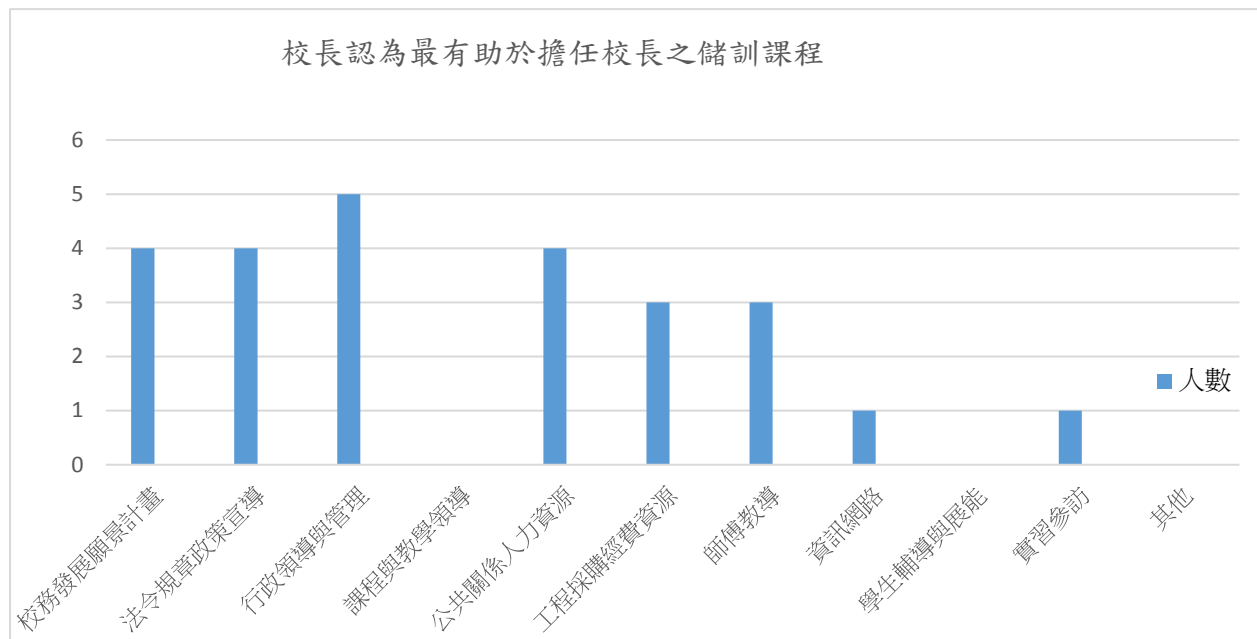


圖 4 校長認為最有助於擔任校長之儲訓課程長條圖

以行政領導與管理、法令規章政策宣導、校務發展願景計畫、公共關係人力資源等課程被多數校長認為有助於擔任校長的課程，這些課程面向都是擔任校長後即刻面臨的，因此校長們覺得這是最切身重要的課程，透過課程的學習，學會領導的藝術。工程採購經費資源、師傅教導等課程亦被重視，顯示校長認為學校的軟硬體建設，須靠工程採購及經費的運用，來達到改善教學品質。經驗傳承或者有師傅引導、協助，可使自己腳步更穩健，也有個諮詢的對象，因此師傅的教導顯得重要。

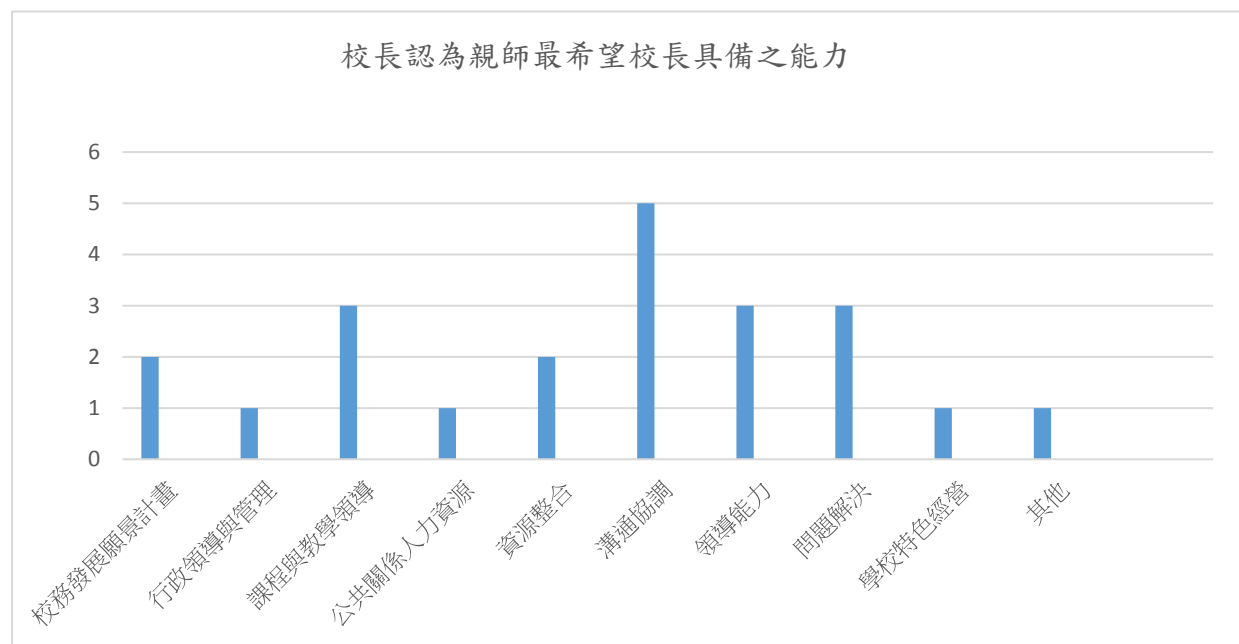


圖 5 校長認為家長和教師最希望校長具備的能力長條圖

從長條圖中看出校長認為家長、教師最希望校長具有溝通協調能力，其次是課程與教學領導、領導能力、問題解決能力。校園內行政人員、教師、學生、家長等眾多人事，各有其立場，在自由民主的前提下，人人有話說、人人爭取自身權益，因此各式衝突也就層出不窮，身為學校的領導者，便是眾人期待之仲裁者，必得花費時間與心思，化解眾人之歧見與紛爭，讓各方人員皆能有所滿意的結果，所以溝通協調、解決問題、具備領導能力就非常重要。

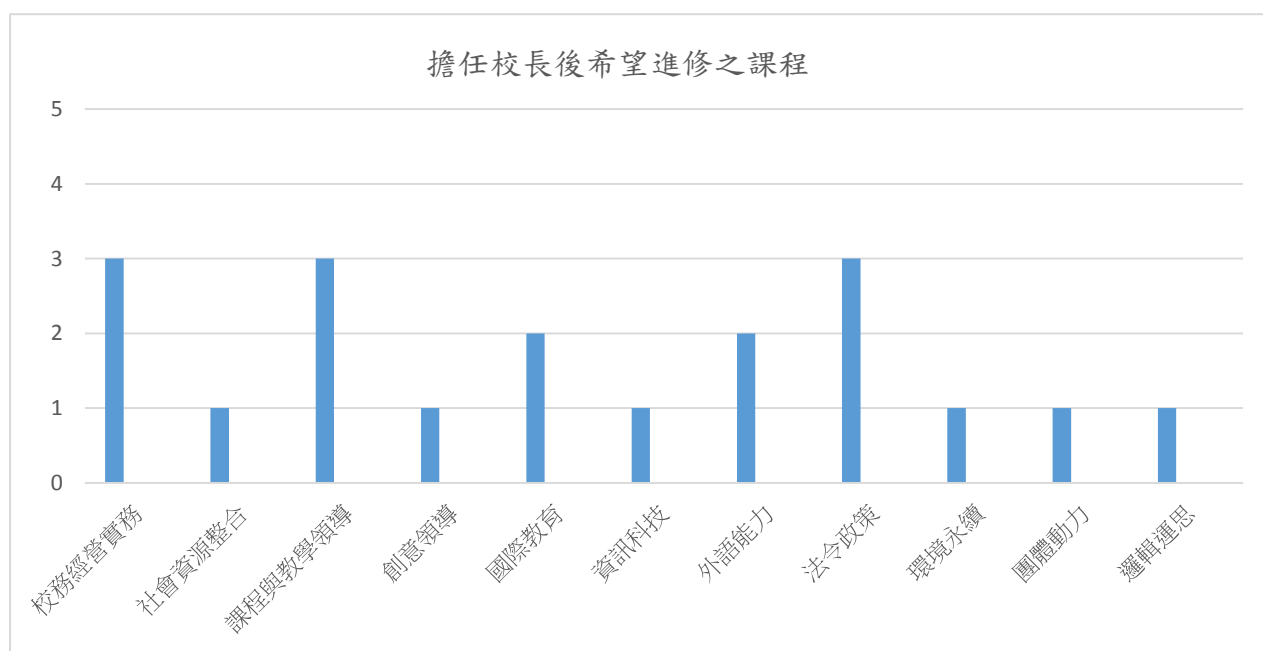


圖 6 擔任校長後希望進修之課程長條圖

從長條圖中可看出校長希望擔任校長之後有機會專業成長的課程，以校務經營實務、課程與教學領導、法令政策次數最多；國際教育及外語能力的加強也是校長們希望能增加的課程，表示校長們具有國際化、全球化的概念與並希望有所作為。

伍、結論與建議

本文從他國及我國校長培育課程做分析，探求共同點，並以高雄市 105 年度校長遴選親師需求統計、訪談之資料，分析校長儲訓課程的契合度，以下就發現敘述如下：

一、結論

(一) 高雄市校長培訓課程規劃大致符合國際潮流

高雄市校長儲訓課程與他國校長培訓課程非常相近，大致有校務發展願景計畫、法令規章政策宣導、行政領導與管理、課程與教學領導、公共關係人力資源、工程採購經費資源等，也與我國國家教育研究院的課程「校長專業責任」、「校務發展」、「行政管理」、「學校公關與

行銷」、「教學領導」大多相同。這些領導課程的規劃，都為學校領導者厚植領導知能，以做為未來在校務行政執行時，不論是在計劃目標、組織運作、行政決定、意見溝通、領導行為等歷程上，也就是所謂的處理教學、訓輔、總務、人事等學校工作內涵中，都能因為有充實的學養，轉化成有效的領導，以提昇學校整體效能。

（二）高雄市校長儲訓課程規劃重視經驗傳承

高雄市校長儲訓課程從時數統計表中看出實習、參訪時數最多，應該與此階段是培育校長進入初任校長的需求有相關，藉由實習制度導入初任校長的橋樑，讓儲訓中的校長邊體悟理論邊驗證實務，在 2 週的實習過程中，實習校長全程參與師傅校長的行程，從實境中跟著師傅校長學習，這是最真切的見習，也讓校長心理建設成自己是真正一校之長。希望透過實際上的實習，了解校長每天的事務及看師傅校長如何面對問題、處理問題，猶如進入實際場域，但是又有師傅校長陪在身邊，著實可現場請教處理方法，亦可從其中領悟或思辨，尋找自己的邏輯與方法。

「見賢思齊」亦算經驗轉移的一種方式，參訪績效優異的學校機關可以啟發儲訓校長的創造力、未來能在領導學校方面有所創思，參訪在地的機關更能引起在地思維，激起在地的情懷，因此高雄市校長儲訓課程安排參訪活動有其意義。

（三）高雄市校長儲訓課程重視校長資訊能力，符應時代需求

科技能促進人類文明進步與改善生活，運用科技與資訊的能力，更已成為衡量國力強弱盛衰的重要指標，因此在培育學生適應未來科技社會，加強國家立足世界的整體競爭力，我國在積極推展的教育改革中，亦將運用科技與資訊列為重要課程，因此，身為學校行政領導的校長，更要具備此項能力。

高雄市校長儲訓課程中，特別規畫開設資訊網路課程，包括新世代溝通能力-程式設計(3 小時)、科技領導與未來學校(3 小時)，雖然是只佔 2.21%(6 小時)，但是卻是目前文獻所列新進國家校長課程規畫所沒有的，實有獨到之見。因為資訊能力及運用科技是新時代每個人的基礎能力，尤其在國民教育階段學習的孩子，學校領導者勢必也得跟著時代腳步走，才能帶領學校、規劃和領導課程。

（四）親師需求與校長儲訓課程有差異

105 年度高雄市校長遴選親師需求統計中，在親師需求方面以行政領導與管理和學生輔導與展能為最多要求，但是高雄市校長儲訓課程占最多時數是實習、參訪，親師需求的校長能力在校長儲訓課程中非佔多時數課程。親師皆無論及的項目如；法令規章政策宣導及資訊網路，在高雄市校長儲訓納為課程項目，推論也許因親師皆不將此二種能力歸為辦學的關鍵

因素，亦或認為法令政策的了解與資訊網路的能力，是校長自身就應充實之能力，在校長遴選前就應該具備的，高雄市校長儲訓課程與家長、教師所強烈需求項目呈現某程度的落差。

（六）校長儲訓課程與校長需求有差異

世界各國均重視的行政領導與管理課程，在校長訪談內容中發現，校長也是認為行政領導與管理課程，最有助於擔任校長的角色，其次是校務發展、法令規章政策宣導以及公共關係人力資源三種課程，但是 105 年度高雄市校長儲訓課程中行政領導與管理課程僅佔 6.27%，法令規章政策宣導佔了 7.38%、公共關係人力資源才佔 4.70%，課程安排與需求有些差異。

（七）校長認知親師需求些許差異

經資料統計發現大型、中型、小型學校的教師和大型、中型學校的家長，最希望校長在行政領導與管理方面多用心。訪談校長的資料呈現，校長認為親師最希望校長具備的能力包涵：溝通協調能力、領導能力、問題解決能力，這三種能力是校長行政領導與管理的能力，校長與親師的認知在此部份是相似的。

小型學校的家長希望校長對學生方面的關注多一些，訪談資料中學校特色經營的部分與學生較為息息相關，僅被提及 1 次，因此校長認知親師需求有些許差異。

（八）校長希望之專業成長課程具有前瞻性與時代性

從訪談資料中發現擔任校長之後，如果還有校長的專業成長課程，校長們希望開設校務經營實務課程，以求面對不同類型的學校有其不同的經營策略，使其在領導上更能得心應手；校長在新時代中必須是課程與教學的領導者，方能帶領教師專業成長，校長也希望能在課程與教學能深入了解；法令政策課程仍是校長期盼能隨著校長生涯持續進修的課程；國際教育與科技能力課程是時代趨勢，我們的校長與時俱進希望能隨時進修。

二、建議

根據本研究之結論分析與討論，提出以下幾點建議，提供教育行政機關、儲訓單位參考。

（一）對教育行政機關之建議

1、依校長生涯發展規劃不同課程及認證制度

校長培育包含職前及在職階段，為了教育的發展，資源應捨得投注在校長各階段的培育上，並提供學員針對自己特色及需求酌開符合個人所需之課程。提供彈性認證制度，認證合格可作為遴選依據及專長證明。

校長遴選包含新任及在職調任之校長。親師的需求是以校長的標準檢核，因此不管新任或在職校長，都應持續進行專業課程的增能，專業課程的進修不但能增加校長

與時俱進的時代觀，還能維持校長專業形象的建立，也能從彼此的學習中得到不同的經驗交流。

建議校長儲訓課程延展至培育課程(含儲訓、初任、在職)，如同香港般將資源、精力擴及在不同階段的校長培訓，並搭配證照制度，讓每一個校長都經過層層關卡，得到最優的品質保證，在校長遴選時，每一個校長在行政領導、課程與教學、公共關係溝通能力、自身的專業能力與素養、學生的關照面，都能達到最優質的標準，人人都是親師需求的最佳人選。

2、訂定國家校長標準及儲訓制度課程之基準

目前我國校長儲訓委由國家校育研究院、台北教師研習中心及高雄公務人力發展中心辦理，職前培育學分專班也有教育大學、政治大學等開設，但是尚未訂定國家校長標準，可參酌他國標準加上我國培育機構之經驗，並依儲訓評鑑的指標來建構屬於我國的校長專業標準。

3、建置校長支持網絡，作為校長的後盾

同質性團體能理解面對的問題，也能同理彼此的感受，更能因經驗的分享得到關懷，教育行政機關應成立並支持校長協會的運作。教育是重要的社會指標，更是維持國家進步的驅動力，因此更應重視校長的領導與高素質的人才的留用，縣市教育主管機關要支持校長協會的運作，做教育的最佳後盾。校長們透過校長協會的專業支持獲得成長，也獲得保障。

除了正式組織的支持性團體，校長仍需非正式組織的關懷，三五好友藉科技資訊網絡抒發感想與經驗分享，也能提供生涯上的專業成長。

(二) 對儲訓單位之建議

1、結合異業發展不同類型的課程

參酌他國不同機構辦理之儲訓課程、我國各培訓機構實施之經驗與檢討，結合跨領域之社會團體，共同合作帶出不同思維之課程設計與實施，以專業理論之知識建構、實務經驗之傳承與分享、他領域不同之創見，來規劃校長培育課程，藉以培育新時代需應變創思的校長，更不能忘記的是在地文化的深根，由校長自身的涵養培養起，由校長來帶動在地文化的深植，配合資訊科技帶往在地全球化的理想。

2、儲訓課程應建立回饋評鑑制度

透過 360 度回饋制度，利用課程進行中及課程結束後，採行訪問或問卷調查，對象包含課程設計者、上課的學員、長官學者、學校教師、行政人員、家長等，共同來

彙整回饋資訊、分析資訊，以檢視儲訓課程的優缺點，以尋求更適宜、更符合優質校長的課程。

3、建立師傅校長及輔導校長之證照制度，培育優質校長輔導員

實習課程在校長培訓課程中佔有相當重要分量，因此師傅校長及輔導校長的遴聘更為重要。要由縣市教育主管機關來主導建立師傅校長及輔導校長的制度，遴聘德行兼具的校長來擔任或搭配證照制度，由具資格的校長擔任師傅校長、輔導校長。師傅校長及輔導校長應具有完整的經歷、在辦學歷程中能善用所學理論、並時時增能，帶領學校擁有前瞻之規劃、建立願景，運用溝通技巧，爭取各種人力物力資源，協助學校朝向優質的境界，因此儲訓機關可與教育主管機關共同合作，依證照制度或考核制度遴選優質的師傅校長及輔導校長作為培育的種子。

4、以親師需求彈性調整校長培訓課程

學生受教權、家長教育選擇權的彰顯，牽動著親師對校長需求的改變，因此校長培育課程可因親師需求做彈性調整。本文從校長遴選親師需求中得知，家長、教師對於校長在學生各方面能多關注，比如社團的開設與經營、特殊學生的照顧等等，顯然親師希望透過校長的行政管理、資源爭取能開展學生的多元智慧，讓學生都能展現自我。建議培育機構能朝學生發展大方向來規畫課程，各校學生多元展現的成果發表或經營經驗分享、特殊兒童的認識及協助發展之管道、非學校型態實驗教育發展之認識等等，以因應時代的趨勢。

參考文獻

- 巫孟綦（2007）。英國國立學校領導學院（NCSL）對我國中小學校長培育機構之啟示。**學校行政雙月刊**，47，266-283。
- 李冠嫻（2007）。新加坡校長培育制度對我國校長培育模式建構之啟示。**學校行政雙月刊**，47，299-315。
- 林文律（2012）。**校長專業之建構**。台北市：心理。
- 林新發、黃秋鑾（2013）。國民中小學校長專業標準內涵及人才培育策略。**教育人力與專業發展**，30 (2)，5-18。
- 高慧容（2006）。蘇格蘭校長培訓制度對我國國小校長培育課程之啟示。**學校行政雙月刊**，47，27-42。
- 秦夢群（2007）。校長培育制度之趨勢分析：以英美及新加坡為例。**學校行政雙月刊**，51，1-18。
- 張志明（2012）。國民中小學校長遴選制度的樣態。**台灣教育評論月刊**，1(12)，14-15。
- 陳芝筠（2007）。我國小學校長培用制度之探討。**學校行政雙月刊**，53，46-65。
- Low,G.T.(2001).Preparation of aspiring principals in Singapore: A partnership model.*International Studies in Educational Administration*, 29, 30-37.
- Training curriculum for school principals*.(2012, July 19)Retrieved from Bar-Ilan University:<http://education.biu.ac.il/en/node/4363>