

校長培育：理念與作法

林文律

國立臺北教育大學教育經營與管理系副教授

壹、楔子：校長何時學會當校長？

筆者因為對於校長職務之研究一直很感興趣，因此曾在一次結構式訪問中訪問過三、四十位國民小學校長，詢問他們如何學會當校長。令我訝異的是：幾乎有一半以上的受訪者（現職校長）回答說他們是在當了校長之後，才漸漸學會當校長。有的人在回答時，甚至說他們一直都是在學習的過程當中，不敢講說自己已學會了當校長。這樣的回答至少反映了三件事：（一）校長是否需要經過培育的階段？（二）實際從事某一職務是最佳的學習方式；（三）校長一職極為複雜，可能不是短時間可以完全學會，邊做邊學應是一種很好的策略。

本文擬探討有關校長培育的一些想法與做法。全文分為下列兩個主要部份：（一）校長培育；（二）校長實習。

貳、校長培育

校長是學校領導者。領導者究竟是天生的，還是後天努力學習的，向無定論。筆者個人認為天生與後天之比率大約為30與70之比。天生的部份包含智力及人格特質的部分，這兩方面在校長初期甄選時，必須有個客觀的方法可以鑑定出來。後天的部份就是培育可以著力的部份。大體而言，本文的論點是：屬於天生的部份，吾人不能予以忽視，因此最好盡可能發展出一套客觀且可靠的方法來挑選出適合擔任校長的人。但校長一職的人選，在培育階段可以著力的地方亦有很多，因此吾人應努力思考培育的內涵與方式究竟為何？一個未來的校長究竟要透過何種養成的過程與洗鍊，才能被琢磨成良好、有能力且適任的校長？而「良好」、「有能力」且「適任」是否有一套客

觀而且可靠的準則可以衡量出來，也是關心校長培育者應該考量的事項。本節擬探討下列五方面：（一）校長班學員的甄選；（二）校長班課程設計；（三）校長班師資；（四）校長班教學方法；（五）校長班學員的學習成效評鑑。

一、校長班學員的甄選

究竟什麼樣的人能進入校長培育班？在台灣，傳統上，有志於校長職務者，須經過教師、組長、主任等階段，教學服務年資，學校行政工作年資、記功嘉獎、考績優良等績優表現，都能增加積分，有的縣市為鼓勵有志於校長一職者，加強各類行政工作的歷練，更規定在不同處室主任經歷者，另外有加分優待。在服務年資、經歷及優良表現的各種積分中，分數較高人才才能通過初審，取得參加校長甄選的資格（通過初審資格者通常為校長出缺人數的四倍），並進而參加校長甄選的筆試與口試。考試經錄取者，即可參加校長儲訓（即職前訓練），為期一週至八週或十週不等。儲訓及格者，即取得候用校長資格。在1999年2月以前，取得候用校長資格者，即經所屬縣市教育局列冊候用，遇有校長出缺，即予派用。但自1999年2月起，依修訂之國民教育法，中小學校長不再以派任方式，而改以遴選方式聘用。

由此可見，視資歷、經歷及服務成績優良者，取得較高積分，再經筆試及口試後，成績較高者，才能有機會擔任校長。以此方式所產生的校長有下列特點：（一）具備教師經驗；（二）擔任過學校行政工作；（三）任職期間熱心服務者或表現良好而得名次者，積分會較高；（四）考試時表現良好者，較有可能脫穎而出，走上校長之路。雖然以此方式產生的校長，不乏優秀的校長，但仍有人認為資歷、成績及積分高且會考試的人，不一定是好校長。在此階段，校長的選取方式其實並未能清楚反映出一套客觀、與校長職務非常相關的校長選用標準，而且此階段校長的產生只是在最後階段經過儲訓訓練，並未經過培育。

自2001年8月開始，台北市教育局開始委託國立台北師範學院及台北市立師範學院辦理校長培育，為時九個月，其中並包含校長職務之實習四個月。以培育的方式取代傳統的職前訓練，在台灣是一種新的嘗試。培育的觀念主要在於人員的養成是長期性的，而非短期性的，在整個養成的過程中，學員可獲得學校行政與領導、課程與教學、人際關係、及政治、經濟、社會、文化等因素對教育的影響，而且培育

過程中，也包含四個月的校長實習，因此在此長期的培養階段中，學員不只可獲得教育哲學觀、及學校行政與領導等與校長職務相關的知識、能力與心向的啓迪，並且透過思考與反省的過程，學員可獲得較紮實的學校行政專業教育。因此，就這點而言，校長的養成（培育）與職前訓練是有所不同的。

有關校長班學員的甄選，除了前述資歷的積分及考試過程外，台灣省各縣市普遍而言，尚未使用「校長職務性向測驗」來作為篩選工具，此類工具應如何發展出來，以充分發揮作用，篩選出適合擔任校長的人，有待專文另行探討。在此值得一提的是：校長的人格特質向為眾人所關注。眾人關心校長候選人選是否適合擔任校長，往往不是資歷、學歷、服務年資、表現、筆試與口試就能完全看得出來，因此發展出客觀可靠有效的「校長職務性向測驗」，乃成為校長培育、甄選與遴選的當務之急。

在談到藉「校長職務性向測驗」來檢核校長人格特質一事時，吾人亦關切的是：此類測驗一旦發展出來，是在什麼階段施測？在學員進入校長培育班就讀之前就施測，以此找出「適合」擔任校長的人，讓他進入校長培育班就讀？或是在校長培育階段末期施測？或是在校長遴選時施測？是否該有不同類型的測驗工具，可分別在培育前、培育後、及遴選前施測，其區分有何特殊意義，均有待審慎研究。如果僅在培育前施測，意味著「不適合」擔任校長者，從一開始就無法進入培育與遴選的整個軌道中，這樣比較不用花時間及心血來對可能不適合擔任校長的人進行培育，對於有志於校長一職者及培育單位都不致於浪費。從另一個角度來看，如果在培育前進行施測，雖可能有不適合者，但仍對其進行培育，並在培育階段完成後，再施測一次，如果人格特質有變化，表示人格特質也是可以改變的。如此一來，培育可以使得初始被認為不適合擔任校長的人變成適合，這可能也是培育的功效。人格特質究竟可否透過培育來改變，有待進行實徵性研究。此類研究亦有助於吾人決定「校長職務性向測驗」宜在培育前或培育後施測較為妥當。

二、校長班課程設計

學員在校長培育班學習的內容是什麼？可分成幾類？各類的分法是否有立論基礎？學習的內容是否有順序性？是否能構成嚴謹的整體？理論部份究竟應有哪些內涵？實務部分應有哪些內涵？理論與實

務部分與校長職務相關聯的程度從何處可看出來？理論與實務如何產生合理而有效的聯結？這些都是非常重要的問題，有待進一步研究。

很明顯的，在進行校長班課程設計時，首先要考慮的就是課程設計的目標何在？校長職務內涵及校長職務的需求與挑戰，乃是校長班課程設計的基礎。因此有關校長職務的各個面向，亦有待深入研究。此外，課程設計時，有多少比重是一般性（大家都需要的部分），有多少比重是個殊性（因應個別的需求），亦有待考慮。這考慮不僅是針對校長職務的共通部份加以考慮，也是針對每位學員的人格特質（性向）與興趣專長加以考慮。

在進行校長培育班課程設計時，可就校長應具備的知識，能力與心向（dispositions）三方面加以考慮（ISLLC，1997）。知識指該懂、該認識的部份，能力指實際操作的部份，心向指哲學理念、態度、觀點、信念等部份。在美國1996年所發展出來的校長證照準則中，這三方面均是以學校領導者要能促進學生有效學習為核心。校長要能有效的帶動學生學習，引導出各種不同能力的學生的學習成效，這是非常重要的部份。在英格蘭教育部所擬定的校長專業資格檢定考試（National Professional Qualifications for Headteachers, NPQH）中，亦非常強調校長要能有效促進學生學習（DfEE, 2000）。

有關校長應具備的知識與能力部分，美國教育行政改革指導委員會（National Policy Board for Educational Administration, NPBEA）揭櫫了下列四大領域：（一）組織與領導領域；（二）教育方案領域；（三）人際關係領域；（四）教育脈絡領域（政治、經濟、社會、文化等方面對教育的影響）（Thomson, 1993）。這些領域可作為校長培育課程設計的參考。

三、校長班師資

校長培育班課程應由教育行政教授或由具有實務經驗的中小學校長來講授？理論課程由教育行政領域具有適合專長的教授來講授，應無太大爭論。但實務課程是否可由現職校長來講授？在台灣，現職中小學校長具有大學任教資格者，為數仍不多，有待努力。較為可行的方式是由大學教授搭配現職優良且擅於教學的校長來進行協同教學，比較能讓學員收到更大的學習效果。此外，在校長學習部分可由大學教育行政學教授及現職校長共同研擬教學方案。無論是在哪一階段，理論界與實務界的合作均應落實，而不應流於形式。

四、校長班教學方法

培育班的教學方法可分為講授法、討論法、個案研討法、情境模擬法與問題解決法等多種。講授法與討論法，一般人均很熟悉，在此不贅述。個案研討法主要以各類學校行政現場的個案為教材，由學員在教授的指導下自行研討後，再輔以小組討論及全班討論，可收到良好的學習效果。情境模擬法乃是針對事先設計的各種狀況及實施程序，由學員加以模擬、演練，並分享演練成果與心得。問題解決法是由任課教授依照學校行政領域不同類別的事務，提出一項主要問題，並分化成問題的不同部份。學員須依指示逐步解決問題，以收學習之效。情境模擬法及問題解決法均可以電腦軟體進行輔助學習。

在以上各類教學方法中，學校行政個案研究法，須事先把學校行政個案蒐集好，而且所蒐集的個案最好是具有可探討，可讓學員引起激烈爭辯，可學到各種不同面向的問題分析與解決方法的個案，並能充分觸及每個做決策者的價值觀，並分析價值觀對決策分析可能造成的影響，具有這類特色的個案就是好的個案。好的個案宜先由培育單位加以蒐集，亦可依照教務（尤其是教學方面）、學生事務、總務、公共關係、人員關係、法律、人事、預算等類別來分類，並彙編成冊，以作為學校行政個案教學的材料。個案的蒐集與撰寫須有專責單位來負責，如能編印出版，供其他培育單位共同採用為教材更佳。由於案情複雜度甚高的學校行政個案，往往牽涉到敏感的人與事，因此，資料的蒐集極為不易。這點有待克服。

至於情境模擬法及問題解決法之學習教材亦有待開發。如果有專責單位來負責，並將開發出來的教材加以推廣，剩下來的的工作就是由各個培育機構研究如何有效使用這些教學法。

以上各類教學法均有其優缺點，傳統的講授法可立即為學員提供大量資訊，這種教學法如果能輔以生動的敘述或圖片，再搭配動態的科技產品與技巧，可以很生動、有效。討論法藉由不同成員的互動，可收腦力激盪的學習效果。不過，任何有效的學習，最重要的是要靠學習者本身的思考，並尋求將知識轉化為操作能力，以力求能與實務的情況有所聯結，因此，轉化與應用的能力乃是教學與學習過程的重點。就此而言，情境模擬法及問題解決法均是非常有效的學習方式。

五、校長班學員的學習成效評鑑

有效教學的真諦就是教學對象的有效學習。教學如未能在學習者身上產生任何知識、能力、行為、態度、觀點的改變，教學不能說是有效。

校長班學員的學習成效如何得知？校長培育單位可以仿照英美先進國家，設計領導能力鑑定方案，內容包含與校長知能密切相關的各個主要層面的知識、能力與心向，以作為校長班學員領導能力鑑定的依據。

當然，所謂學習成效評鑑應考量的是在教育目標與學習目標密切對照之下，學員達成學習目標的程度。如果在課程設計時，就能顧及校長職務的內涵、教學目標、學習目標，並以之作為設計領導能力方案的依據，應可顧及領導能力鑑定的效度。

參、校長實習

校長實習是校長培育的一環。此項課程可以在校長培育的中期或末期實施。在培育不同的時期實施，其意義自有不同。以培育中期開始實施而論，由於學員在初期應已奠定一些學理基礎，可在培育中期開始逐漸導入理論與實務結合，此時納入實習課程，將可收理論與實務結合之效。如在培育末期才實施，或培育的學科課程全部完成後才開始實施實習，則實習中一方面要隨時引導學員檢核理論與實務結合的關鍵性，另一方面，如果實習是在學科課程完畢後，單獨進行，則實習完畢後，更應有學科與實務整合的階段，將學科知識與實習所獲得的知識與能力儘可能加以有效整合，這是很必要的學習過程。

就校長實習的安排方式與順序而言，有幾項實習重點須留意：（一）師父校長如何遴選？（二）師父校長與實習校長如何配對？（三）師父校長指導的內容與方式為何？（四）選定固定一位師父校長從一而終實習，或為實習校長安排多校實習，以提供多元學習，何者較佳？

首先，有關師父校長遴選事宜，究竟師父校長須具備什麼樣的資格（非指法定資格）？具體而言，師父校長身為指導者，其人格特質、學識、經歷、辦學能力及指導的意願與指導能力，如何得知？我們是要遴選辦學有特色的人擔任師父校長嗎？「辦學有特色」指的是什麼？須界定清楚。我們是要找資深的校長嗎？還是找優良的校長？

既資深又優良的校長當然最好，但只是資深卻無具體成效可看出其優良，則仍有待斟酌。此外，人格特質如何看出？除了師父校長本身擔任校長職務的人格特質之外，另外，他與人共事，爲了指導他人所需具備的人格特質也不可忽視。此外，處理校長職務的知識與能力及指導實習校長的意願與能力亦須考慮。身爲指導者，師父校長除了忙於處理本職工作之外，還須花時間費心指導實習校長，這是很費神且很辛苦的任務，因此師父校長須有指導能力與指導意願才可行。原則上，身爲優良的校長，在本職上表現出色，是身爲師父校長的必要條件，但除此之外，還得有指導實習校長的能力與意願。換言之，僅是看校長的優良與否，是不夠的，還得看看該校長是否適合擔任實習校長的指導校長。在此，有一點須特別留意的是：師父校長所要指導的對象是有相當程度的學校行政經驗者，每個人在許多觀點、觀念、做法上都已經相當定型，甚至學習者對校長職務也不是全然陌生的，因爲他已經觀察校長一段相當長的時間，而且他既是主任，可能也或多或少代理過校長的職務。對於一位有相當程度學校行政經驗者，而且又是思想成熟且定型的成年人而言，師父校長如何指導他？如何與他共事？這是相當重要的課題。

有關師父校長與實習校長的配對問題，除了前面所述之外，兩個當事人之一（尤其是師父）的性別、經驗、人格特質、學校規模與地區都是可以考慮的事項。男女配？老少配？這可能不是重點，但亦不能輕忽。不過，兩人的性格特質是否相容，可能有賴於彼此有過幾次接觸，並且了解彼此對對方的期待，這一點毋寧更爲重要。

師父校長指導些什麼內容？如何指導？這也是重要的課題。有些師父校長認爲自己是怎麼走過來的，怎麼當校長的，他可能會期待實習校長按照他的那一套方法來學習當校長，也許他指導的重點在於闡述自己是怎麼成功的，他也相信自己成功的經驗是可以複製的，因此他會期待實習校長按照他的理念與辦學的方式來學習當一個校長。在此，有兩點值得討論：首先，除了成功的經驗之外，師父校長可否（是否願意）提供自己失敗的經驗？自己走過一段崎嶇顛簸、困頓的路，並從而獲得心得與啓示，可能對於學習者有很大的啓示作用。但師父校長願意分享這種失敗的經驗嗎？第二點，師父校長應該了解：經驗是不一定能複製的，每人每次的經驗都會有相當複雜的屬人、屬地、法規、社會、文化、政治等不同的時空因素，並進而構成獨特的情境因素，而且每人在經驗每一件事時，也都免不了參雜了個人的

格特質與信念、價值等哲學觀點，因此每個人每次的經驗都是很獨特的，是獨一無二的，是無法複製的。也因此，師父校長身為指導者，在指導實習校長時，可藉著自己成功的經驗與失敗的經驗來說明自己在什麼情況下做出怎樣的判斷，每次的決定是因為哪些因素而帶來怎樣的結果，師父校長的角色不應侷限於經驗的傳授者，更重要的，他應是一個引導者、啟發者。好的師父校長不會希望實習校長如法炮製自己的辦學與領導經驗，他會善於製造學校行政問題的情境，引導實習校長去認清判斷一個行政狀況的技巧，引導他去了解在做行政決定時，影響決定的因素究竟是哪些？這些不同的因素在什麼階段如何影響到行政者做決定？做決定的後果與原來組織的目標差距有多大？如何在有限的時間、知識與資源的情況下，有效的排除各種不利因素對決定的負面影響，以力求達成組織目標的最大化。由此可見，有效指導是引導實習校長學習去思考、去做判斷，學習如何做有效決定，如何去主動發現問題，如何解決問題的能力。「指導」是指教會對方獨立運作並主動積極發現問題，以培養他能獨當一面。「指導」絕對不光是傳授自己的經驗而已，更不是期待學習者複製自己的經驗。這是身為師父校長應有的體認，也是實習校長對師父校長合理的期待。

實習校長在選擇師父校長時，如果以校長實習是一整個學期（四個月，共計18週）而論的話，實習校長究竟是選擇固定一位師父校長，在實習階段從一而終呢？或是將實習校長（以12-16人而論）每三至四人分成一組，共分成三至四組，以師父校長服務的學校做為學習基地，每校一站，以供實習校長循環實習，亦可多設一些學習站，以免每個站重複太多次，造成同一位師父校長過重的工作負擔。其實，如果實習校長在同樣的這些學習站都有經驗，合計起來，就有相當多的共同的經驗，可以供分享與討論之用，對於新師父校長而言，帶領一小批一小批的實習校長的實習指導工作，一回生兩回熟，對自己除了時間的付出是大宗負擔外，指導經驗應可愈來愈嫻熟。

2001年國立台北師範學院（2005年已改制為國立臺北教育大學）為台北市辦理的校長培育班的學員建議國立台北師範學院的校長培育中心，在為其規劃校長實習時，可考慮大型、中型、小型、都市、郊區等不同類型學校，而師父校長人選亦可考慮具有不同辦學專長者，包括有的擅長於課程、有的是某一學科的教學、有的是校園規劃、有的是行政管理、有的是教學視導等專長，不一而足。遴選師父校長時，可以就以上這些相關事項加以考慮，這是相當具體且良好的建議。

有一點值得一提的是：師父校長與實習校長在互動的過程中，不只是實習校長是實習者，師父校長既是指導者、也是學習者，因為他從指導的過程中，接受了許多的刺激。首先，他必須思考如何指導，這一點是需要學習的。其次，這些實習校長，不論是個別人員或是小組，都是一群佼佼者，可能對師父校長提出很多相當有深度，很有挑戰性的問題，這種情況也許很多，對於師父校長而言，肯定是正向積極的刺激，正好可以提供給師父校長許多面很好的鏡子，可以再讓師父校長在指導期間及指導之後，一直作為自己辦學省思的新的刺激來源，因此對他而言，擔任指導者也是很好的學習材料與來源。由此可見，只要師父校長與實習校長配對良好，而且互動良好，應可為師父校長與實習校長雙方創造雙贏的局面。

肆、結語

學校是學生學習基本知識與技能以發展成為未來公民的所在。校長身為學校領導者，必須具備卓越的知識、能力與正確的哲學觀，才能把學校經營好。為了讓未來的學校領導者具備必要的哲學觀、知識與能力，校長培育非常有必要。校長培育的課程如何設計、師資如何遴選，用何種教學法來進行，校長實習如何實施，均屬重要課題，在本文中均有探討。

冀望藉由本文對於校長培育與校長實習各個面向的探討與實施，學校行政與領導發展能逐步走向專業化。

參考書目

林文律（2000）美國校長證照制度。國立台北師範學院學報，13，頁65-90。台北：國立台北師範學院。

林文律（2001）剖析校長證照制度（簡永齡，吳青玲專訪國立台北師院林文律主任訪問稿）。教育研究月刊，90，2001年十月號，頁10-15。台北：元照出版。

DfEE（2000）.National Standards for Headteachers. London:Author.

ISLLC（1997）.School Leaders Licensure Assessment.Washington, D. C: Author.

Thomson, S. D（Ed.）.（1993）. Principals for our changing schools: The Knowledge and skill base. Fairfax:VA: NPBEA.