



2010年福建省漳州市小學校長來台進行 海外領導精進研習暨文化觀光之研究

林政逸／國立臺中教育大學進修推廣部編審

楊思偉／國立臺中教育大學校長

魏炎順／國立臺中教育大學美術系教授兼任進修推廣部主任

一、前言

國民中小學校長在新世紀的學校環境中，扮演著推動校務正常運作，帶動教育改革與發展的重要角色，其基本的教育理念及辦學態度，都將直接影響到學校的整體發展，所謂「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」由此可見校長角色的重要性。

校長是學校的領導者，對學校氣氛、教學品質、教育成就有決定性的影響。是以一校之優劣，校長之領導能力至為重大，對於學校整體發展具有深遠的影響。尤其隨著時代劇烈的變遷、知識不斷更新，國民中小學校長專業知識與能力的成長與精進更形重要，必須予以妥善規劃，以培育出具有專業能力的校長，俾能建立卓越而優質的學校。

追求小學校長的領導專業知能提升，是海峽兩岸教育改革的重點。福建省漳州市為使其小學校長獲致良好領導知能與態度，特請漳州城市職業學院院長助理辦公室主任邵鷺明教授聯繫接洽國立臺中教育大學進修推廣部，期望藉由本校辦理校長儲訓班之豐碩經驗，為其規劃兼具理論與實務且具系統性之研習課程，以增益其小學校長領導專業知能與素養。

為達成前述目的，本研究擬透過行動研究方法，規劃開辦2010年福建省漳州市小學

校長海外領導精進研習班課程，基於前述背景因素與緣由，本研究動機之一、二分別為規劃2010年福建省漳州市小學校長海外領導精進研習班課程、探究本次校長海外領導精進研習班課程實施成效與學員滿意度。

此外，比較教育學者Sadler曾謂：「學校外的事比學校內的事更重要」，意即研究各國或各地區教育制度除了關注制度或政策之外，對於學校之外的環境脈絡，諸如：政治、經濟、社會、文化等，不可輕忽之，反而是這些學校外的因素甚至會對於學校教育有更大的影響力。觀諸海峽兩岸，經過數十年的分隔，無論在政治制度、經濟發展情況以及社會文化皆有相當大的差異，這些因素對於學校教育皆會有相當大的影響，而校長角色與領導為學校教育的一環，自然不能免除於環境脈絡的影響。基於此，有鑑於海峽兩岸不同的政治、經濟、社會與文化發展，可能導致兩岸的教育發展亦有諸多差異，因此，本研究欲針對海峽兩岸小學校長角色與職務差異進行比較，以了解兩者間的異同，為本研究的第三項動機。

除以上三項研究動機之外，透過本次海外領導精進研習班課程辦理經驗，修調課程，以作為後續辦理相關班次參考依據，為本研究動機之四。



二、研習課程發展設計行動方案

（一）進行研習課程規劃

因本校教育學系95年校長儲訓班課乃依據教育局相關法規、現今教育思潮與政策以及儲訓學員需求，進行課程研擬，整體課程已相當完善，因此，本部以此為儲訓課程參考架構，另依據校長領導理論發展趨勢、校長專業成長相關理論、各先進國家校長領導法規與制度相關規定進行修調。另為使研習課程能符合學員需求，請大陸漳州市校長團成員，提供課程需求與相關建議，將其納入課程規劃參考，以求本次領導精進課程規畫能更貼近學員需求、臻於完善。

本次領導精進研習班課程主要分為三大類：

1.理論課程部分：如「從理論與實務的對話論學校本位管理時代中校長的關鍵三力」、「學校行銷管理」、「校務評鑑理論與發展趨勢」、「家長參與學校事務之探究」。

2.台灣教育現況介紹：如「臺灣教育發展現況」、「台灣新世紀基礎教育課程改革的困境與改善之道」、「臺中市各級教育發展現況與特色」

3.學校經營與管理實務課程部分：「閱讀VS.悅讀」、「立中（立人國中）氛圍與創意發想」、「特色小學的經營與管理」、「創意生活攝影與校園美感經營」。

4.特色小學參訪活動（參訪台中市與南投縣特色小學）

（二）進行研習課程教材編製與活動設計

由授課講師共同合作討論，依據各課程的性質與學員需求，精編課程教材與設計相關教學活動。

（三）配合研習課程，實施多元評量與實作評量

配合各科課程實施多元評量，並透過實習、操作等活動設計，進行產出性的練習，以培養學員實際運用所學之能力。

（四）研習課程時間：2010年1月18日至2010年1月27日，共計10天

三、研究方法與設計

以下分研究方法、研究對象、研究工具與資料蒐集、研究限制加以說明：

（一）研究方法

本研究計畫以行動研究法（Action Research）進行研究，行動研究以實務為研究探究的中心，以實用性為取向，以批判性為原動力（甄曉蘭，1995），並以解決實務現場人員所與到的問題為主要目的。

研究開始前先進行研習課程前置作業與課程規劃設計。研究過程中另外透過訪談和學員滿意度問卷等資料，以了解福建省漳州市小學校長班學員的學習情形與滿意度現況。本研究合計進行4個月（2009年11月至2010年2月），在教學過程中，研究者透過互相進行對話、反省和批判性思考，並與研習班團長、行政人員和學員對談，以做為調整課程之參考。最後，收集資料，進行資料分析和撰寫。

研究共進行兩個循環，第一個循環的重點是規劃與設計研習課程，因本校教育學系所承辦95年度中部地區三個縣市的校長儲訓班整體課程已相當完善，且此套課程具有實踐經驗，因此，以此為基本架構，另依據校長領導理論發展趨勢、校長專業成長相關理論、各先進國家校長領導法規與制度相關規定、現今中國大陸培育小學校長重點政策以及現今教育思潮等，進行課程研擬，另請大陸漳州市校長團成員，提供課程需求建議，並以此加以修調，以求本研習課程規畫能更貼近學員需求、臻於完善。

第二階段目的在於針對第一階段進行反



省和修正，藉由研習課程的實施與進行，並透過訪談和學員課程滿意度問卷等資料的搜集，以了解學員對於課程的滿意度，最後在課程結束的時候，回顧整個研究過程，整理資料，並做進一步的反省與分析，供下一個循環的參考。

（二）研究對象

本研究之研究對象是以2010年福建省漳州市小學校長班為研究對象，共有29位學員。

（三）研究工具與資料蒐集

本研究主要是進行中國大陸小學校長進行海外領導精進研習之行動研究，兼顧質性資料與量化資料：

1. 量化資料：學員課程滿意度問卷，以了解學員對於課程的滿意度與建議。

2. 質性資料

質性資料部份係指對授課講師或學員的訪談等質性資料，希望能夠對研習課程或教學之實施過程和效果有更深入的了解。

（四）研究限制

本研究的參與學員人數少，而且研究時間並非長期，結果不宜過度推論。

四、學員滿意度調查與訪談內容分析

本期漳州市校長研習班為本部第一次辦理，為了解學員滿意度與建議以作為辦理後續班次參考，本部設計學員意見調查表，在研習第九天進行調查。本研究之問卷為自編之「2010年福建省漳州市小學校長領導精進研習班調查問卷」，此部分係根據本研究之研究目的，並參照相關文獻編製成初稿，並經國中小校長審核以及修正問卷等過程而定稿成正式問卷。

同時為彌補問卷調查不足，研究者另外訪談2位學員（採方便取樣，由學員自願接

受訪談。因研習課程安排相當緊湊，為不影響學員上課，僅能利用1/23（六）以及1/26（二）兩天在校內研習課程下課時進行訪談，再加上有些校長並不願意接受訪談，故僅訪談到2位校長）。

（一）問卷調查分析

問卷計有22題，採封閉式題目與開放填答並行，主要目的了解學員對於本次研習班的課程、教學、師資、實習、評量、行政支援的看法與建議。總計發出29份問卷，回收問卷21份，問卷回收率為72.4%，所使用統計方法為次數統計以及百分比。

1. 學員基本資料分析：

學員有19位男性、2位女性。服務年資在16-20年及21-25年均占14%、26年以上占72%。目前擔任校長者共14位，其中學校規模在13-24班占29%、25班以上占71%。擔任校長的年資5年以下占14%、6-10年占50%、11-15年占29%、16-20年占7%。

曾參加過校長領導相關研習活動者有16位、未參加過者5位。參加的研習活動包括：省級校長高級研修、省骨幹校長培訓、省級課程培訓、省市區校長研修班、省中小學校理論研修班、學校行政管理、校長論壇及校長研習課程。

2. 學員問卷調查內容分析：

問卷第一部分共10題，這部份題目主要目的了解學員對於本期研習班的滿意度，採李克特式（Likert type）五點量表，5分代表勾選「非常滿意」，4分代表勾選「滿意」，3分代表勾選「普通」，2分代表勾選「不滿意」，1分代表勾選「非常不滿意」，計算各題的平均數。第二部分共12題，主要目的在了解學員對於本期研習班之課程、教學等事項的建議。資料分析敘述如下：

（1）學員對於本期校長領導精進研習班滿意度分析



表1 學員對校長領導精進研習班滿意程度

人數及百分比 題目	項目				
	非常滿意	滿意	普通	不滿意	非常不滿意
1.您對此次研習的課程內容安排	5(23.8%)	11(52.4%)	5(23.8%)	0(0%)	0(0%)
2.您對此次研習的課程時間安排	4(19%)	11(52.4%)	4(19%)	2(9.6%)	0(0%)
3.您對此次研習的教學安排	4(19%)	13(62%)	4(19%)	0(0%)	0(0%)
4.您對此次研習的師資安排	7(33.3%)	13(62%)	1(4.7%)	0(0%)	0(0%)
5.您對此次研習的授課環境	6(28.4%)	13(62%)	2(9.6%)	0(0%)	0(0%)
6.您對此次研習的住宿環境	9(42.9%)	12(57.1%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
7.您對此次研習的行政服務	10(47.6%)	10(47.6%)	1(4.8%)	0(0%)	0(0%)
8.您對此次研習的參訪學校安排	7(33.3%)	12(57.1%)	2(9.6%)	0(0%)	0(0%)
9.您對此次研習的伙食安排	7(33.3%)	8(38.3%)	6(28.4%)	0(0%)	0(0%)
10.您對此次研習的整體滿意度	6(28.4%)	14(66.8%)	1(4.8%)	0(0%)	0(0%)

以下針對問卷之主要內容進行統計，統計結果如表1與表2。

從表1學員滿意度可以看出，學員感到非常滿意的前三名依序為行政服務、住宿環境、師資安排；感到非常滿意與滿意兩者相加百分比最高前三名為住宿環境以及師資安排與行政服務。另外，值得注意的是，有6位（28.4%）校長認為本次研習班的伙食安排滿意度為普通，有5位（23.8%）校長認為此次研習課程內容安排滿意度為普通。關於伙食方面的意見，可以作為未來辦理後續

辦次的參考，儘量滿足學員不同的伙食需求；至於課程內容滿意度方面，有約1/4的學員滿意度為普通，此部分的原因，從訪談內容以及課堂後與學員的談話中，推測可能是因為大陸與台灣在政治體制與學校教育制度不同，所以本次研習班所排的課程當中，有些課程內容或是議題在大陸並無實施的可能性，例如學員們就表示，某些課程像是學校行銷或是家長參與校務中所提到家長會的組成與運作，在大陸根本無法開展（990126學員2訪談），因此，學員們會認為某些課



表2 學員對校長領導精進研習課程與行程安排回饋

題 目	課 程 與 行 程 安 排 回 饋 (人數)
1.在此次研習的整體過程，您收穫最多的課程是(請列舉三種課程)	從理論與實務的對話論學校本位管理時代中校長的關鍵三力 (16) 閱讀VS.悅讀 (15) 臺中市各級教育發展現況與特色(11) 立中氛圍與創意發想(7) 台灣新世紀基礎教育課程改革的困境與改善之道(7) 學校行銷管理(7) 校務評鑑理論與發展趨勢(4) 特色小學的經營與管理(4) 家長參與學校事務之探究(2) 創意生活攝影與校園美感經營(1) 參訪活動(1)
2.您認為此次研習安排的課程中，有哪些對您來說是收穫較少的?	學校管理—特別是教師管理(2) 學校行銷管理(2) 創意生活攝影與校園美感經營(2) 臺灣辦學特色(1) 參訪學校的介紹大致相同(1) 對臺灣學校校本課程教育(1) 閱讀教學、閱讀論證(1) 互動、交談(1)
3.您認為研習安排的課程中，還需增列哪些課程?	實際到教學現場聽課(3) 學校管理與評鑑(1) 教師管理制度內容(1) 多走訪學校與特色小學(1) 臺灣辦學特色(1) 臺灣教育過去、現在與未來主張(1) 如何運用學校管理提高辦學品質(1) 學校管理方面的一些事例研究(1)
4.對於研習的課程內容上，理論與實務比例，您認為?	理論與實務比例恰當(11) 太偏重理論(5) 其他(1)
5.在此次研習的學習過程中，您最喜歡的教學方式是?(請列舉三種教學方式)	參訪(9) 座談(5) 互動式(5) 理論與實務相結合(4) 事例教學(3) 教授講課(1) 欣賞(1)
6.您認為研習的課程還可以採用哪些教學方式?	在課堂上聽一下師生授課情況(5) 互動交流(3)



表2 學員對校長領導精進研習課程與行程安排回饋(續)

題 目	課 程 與 行 程 安 排 回 饋(人數)
7.這次的授課講師中，您會推薦哪幾位未來繼續擔任相關研習活動的講座?(請列舉3位)	本題問卷調查結果因涉及研究倫理，暫不公開
8.您對此次研習的參訪學校安排，是否有建議?	時間可安排緊些，時間應縮短只做學校特色簡報1小時(3) 在一所學校了解辦學情況(1) 希望有不同特色的學校來做研討(1) 多安排些國立或民辦學校(1) 很好(1)
9.您對此次研習的住宿環境，是否有建議?	條件不錯，滿意(2) 很好(2) 好(1)
10.您對此次研習的行政服務，是否有建議?	非常滿意(2) 服務到位、不錯(1) 很好(1) 好(1)
11.您對此次研習的伙食安排，是否有建議?	好(2) 最好能根據學員的習慣安排伙食(1) 伙食不錯(1) 還行(1) 較差(1)
12.您對此次研習之行程是否有其他寶貴建議，請詳細說明	1.注意行程，不要浪費時間。例如:到臺北之參訪可安排在最後一天。(4) 2.無(3) 3.很感謝貴校的協助，再次感謝。(1) 4.理論講座減少，實地到校參觀適當增加，可多邀請國小校長進行講座互動。(1) 5.先總體在教育大學熟悉臺灣各方面的教學教育情況，再下校交流。(1) 6.東海岸應爭取安排進行程。(1)

程並非切合他們的需求，這點是將來在辦理後續相關班次，在規劃課程時必須特別留意的。

3. 從表2中可以得到以下訊息：

(1) 學員認為研習課程中收穫較多的有「從理論與實務的對話論學校本位管理時代中校長的關鍵三力」、「閱讀VS.悅

讀」、「臺中市各級教育發展現況與特色」、「立中氛圍與創意發想」、「台灣新世紀基礎教育課程改革的困境與改善之道」、「學校行銷管理」、「校務評鑑理論與發展趨勢」、「特色小學的經營與管理」，這些課程可做為未來規劃後續班次時，在安排課程時的參考。



(2) 有關學員認為研習課程中，收穫較少的課程，雖然學員列出了幾門課，但是每門課的填寫人數都僅有1-2人，人數較少，較不具有代表性，且某些課程名稱並沒有填寫清楚，因此，這些課程僅能表示極少數幾位學員的個人意見，並非大多數學員的主要意見。

(3) 在學員認為需要增列的課程當中，以「實際到教學現場聽課」最多。本次研習課程原本排有本校附小的教學參觀，但是因為研習團辦理赴台手續時間太長，來台時間延後，來台研習時已是期末週（參訪附小時各校已放寒假），考量到期末學校與教師工作相當忙碌，且現職老師大多不太願意進行教學演示或觀摩，因此，取消進班教學參觀的行程。不過，既然學員提出這樣的回饋意見，將來在辦理相關班次時，應考量安排教學參觀。

另外，學員提到還需增列的課程，主要是以學校管理或教師管理的課程或事例為主，或排與台灣中小學現職校長進行座談以及台灣教育發展與特色等。

(4) 在研習課程內容的理論與實務比例方面，大多數認為比例適當，但亦有5位學員表示太偏重理論，將來辦理後續班次時，可請授課講座適當調整理論與實務的內容比例，或是多邀請幾位中小學校長進行學校經營與管理實務演講。

(5) 學員最喜歡的教學方式主要是「參訪」、「座談」、「互動」、「理論與實務相結合」。由此可以發現學員最喜歡的教學方式相當多樣，並不侷限於任何一種上課方式。

(6) 學員建議研習班還可以採用的教學方式有「課堂聽師生授課情形」、「互动交流」。可列入未將研習班課程的參考。

(7) 對於參訪學校安排，主要的意見是時間安排可以緊湊些，學校特色簡報可以

縮短。另外，在住宿與行政服務方面，所得到的回饋意見大致上是良好的，至於伙食則有少數學員意見是較為負面的，希望能依據學員的習慣安排伙食。

(二) 訪談內容分析

本次的訪談共訪問2位學員（分別以學員1、學員2稱呼），主要針對本期研習班的師資、實習、評量、行政支援、最大收穫等問題，請學員提供意見。訪談內容分析如下：

【第一部分】

一、請問您認為此次研習的各項課程，在時間上是否足夠？是否有其他建議？

從學員的訪談意見中，學員1表示時間足夠，但在行程的安排上學員較有意見，認為往返南投或台北較為花費時間。此外，對於安排的課程，學員表示因為大陸與台灣體制不同，所以本次研習班所排的課程當中，有些課程內容或是議題在大陸並無實施的可能性，例如學校行銷或是家長會

「這次研習有參訪行程，但是從台中往台北又往南投，往返花時，希望行程位置能順一些。（990126學員1訪談）」

「因為體制的關係，所進行的學校管理是截然不同的，我們聽到許多行銷管理、家長委員會，其實對我們來說是不可能開展，也沒有那個必要（990126學員2訪談）」

二、請問您對此次研習的行政支援有什麼樣的建議？

對於行政支援，學員表示滿意。

「很滿意!感謝大家一路陪伴說笑，讓我覺得很溫暖。這如果是我們那邊做不太到！（990126學員1訪談）」

「你們的工作人員都很好。沒有需要補強的部分。（990126學員2訪談）」

三、請問您對此次參與領導精進研習班



最大收穫為何？是否有其他建議？

學員表示此次研習最大收穫在於能親自感受台灣的教育，或是參訪台灣的特色小學。

「親身感受在大陸所耳聞的臺灣教育，跟以往大陸的課本中所讀的印象不同，瞭解兩地相同相異之處。（990126學員1訪談）」

「讓我們看到了臺灣小學的辦學理念，瞭解一些特色、理念、各校的經營方式。（990126學員2訪談）」

【第二部分】

一、請問在大陸，擔任小學校長需要具備哪些資格？各省的規定是否相同？

在大陸擔任小學校長需要具備學歷資格，並經過教師、副主任、主任以及副校長等階段的歷練，才能擔任校長職務，比較特別的是重點小學的校長更需要有業務、能力以及上行政部門的認可。在校長的資格方面，各地的規定並不相同。

「學歷、接受培訓。各省規定大致相同，細部規定不清楚。（990126學員1訪談）」

「首先，學歷上要合格，過去可能是大專，現在則一定要本科，特別是重點小學，重點小學在各方面比較優勢的學校，重點小學校長在學歷上、教學上、業務上、工作能力及行政部門上都要認可。肯定要從教師中選拔的，我們的校長進行教學業務的管理，所以一定是從基層選拔上來的。那要做為一位教師，除具備相應的學歷，還要具備教師資格證，在這之前還要具備三個證，普通話證書、計算機的等級證書（另一不知），才可去考教師資格證，取得後才可去應聘老師，經過五年、十年磨練後，在教學上、業務上有顯著表現，才會從中層中選拔出來，必須一步一步，副主任、主任、副校長、校

長，一般是從學校中選拔。各地市就不一樣，漳州和廈門就已經不一樣，各地有各地相關的規定。（990126學員2訪談）」

有關大陸各地中小學校長任用的資格並不一致。不少地區教育體制改革步履維艱，至今還普遍存在著公辦校、民辦校、企業辦校、聯辦校等不同管理主體的中小學，造成中小學校長在選拔與任用上存在標準不一等問題（張新姪，2009）。

二、您在擔任小學校長前，曾接受過哪些培訓課程？

在大陸擔任小學校長之前必須接受過領導管理、相關課程的培訓，培訓時間沒有具體規定，且會隨時代更新培訓內容，且培訓是與職稱與考核有關聯性的。

「領導管理相關課程。（990126學員1訪談）」

「上崗前一定要參加校長培訓班。課程沒有具體規定要幾小時，培訓班課程非一成不變，而是隨時代更新、與時俱進。最少都是七天、十天，我們沒有硬性規定，都是一個學期，是在崗培訓，利用週六、週日的時間，培訓結束還要去考察，去各地參訪。不是每一年都要參加校長培訓，但每年都會有繼續教育，面對全體老師的，沒有繼續教育就不能提工資，沒有繼續教育當年度考核時就不能評優，優秀老師在將來職稱掛勾上都有相關，因此一定要進行。（990126學員2訪談）」

三、您在擔任小學校長後，每年是否還要再參加相關的培訓或研習活動？

在大陸擔任小學校長後，仍舊要參加有關的培訓研習且有時數規定，內容有關於學歷提升、高等院校組織以及校本部的培訓。

「要啊！也有時數規定。（990126學員1訪談）」



「做為校長也必須要參加，內容很多有學歷的提升、高等院校組織的培訓、校本部組織的培訓。擔任校長後，還會參加教育部門的培訓，只要點到你，你就必須要參加。這次來臺灣也是點名來的。（990126學員2訪談）」

根據中國大陸《全國教育幹部培訓“十五”規劃》精神，對新任校長或擬任校長要進行任職資格培訓，做到持證上崗。對取得“校長任職資格培訓合格證書”的校長必須安排參加國家規定學時的提高培訓（孫亞莉，2009）。

另外，根據中國大陸《幹部教育培訓工作條例（試行）》和《中小學校長培訓規定》，中國大陸目前的中小學校長培訓分三個層次：中小學校長任職資格培訓、中小學校長提高培訓、中小學骨幹校長研修培訓。新任校長必須參加中小學校長任職資格培訓，瞭解教學管理情況，瞭解學校行政管理的一般規律，瞭解學校中層機構的運行狀況，轉換角色，提高自己適應學校對管理者的要求；已取得校長任職資格證培訓結業證書的校長必須參加中小學校長提高培訓，這些校長已有多年管理經驗，但需要與時俱進，學習先進的教育管理理念和經驗；中小學骨幹校長研修培訓必須是已取得中小學校長提高培訓結業的骨幹校長，骨幹校長更加注重管理能力和創新能力的提高，接受新思維與新模式的學習。換言之，崗前培訓、任職資格培訓更多的是對校長進行學校管理的基礎性、規範性、補償性培訓，重在常規管理的培訓，培訓目標是對校長的底線要求。而提高和研修培訓責著重在「提高」、「專項研修」下功夫，注重校長素質的提高和管理能力，教改創新的培養（張新嫻，2009）。

四、校長的角色與領導在學校教育中是相當重要的一環，在中國大陸小學校長主要扮演何種角色？

大陸小學校長主要角色為領導管理學校事務以及公關連繫。與台灣不同的地方在於，大陸小學校長可以決定教師的年終、績效、工資與職稱。受訪校長表示也因為有這樣的權力，可以使校長在推動教師管理的提升方面有使力點。

「管理學校、學校事務統籌、負責與外界聯繫（公關）。（990126學員1訪談）」

「領導、組織。我們的校長權威性比這邊大很多，我們校長可決定老師年終與每个月的績效工資多與少，以及職稱。比如說小學一級教師、小學高級教師、小學中學高級教師。看你是否能參加這次的評選，因為他手中有這樣的權力，所以對老師業務的管理與提升，是很到位的。（990126學員2訪談）」

依照中國大陸國情和基礎教育發展實際，決定校長具有以下五種角色：政治方向的把握者、改革創新的管理者、和諧體系的建構者、遊刃有餘的公關者以及可持續發展的推動者（張建兵，2007）。比較特別的是第一項角色，因為政治體制的關係，中國大陸的中小學校長必須貫徹黨的教育方針，培養全面發展的社會主義建設接班人是學校的根本任務，是校長的主要職責。

五、請問您擔任校長之職，每日主要的工作內容為何？

大陸小學校長每日主要工作內容與台灣小學校長相去不遠，例如批公文。另外大陸小學校長還要「推門聽課」，類似台灣小學校長的巡堂。比較特別的是大陸的小學另外編制有副校長職務，負責總務、德育、教輔等工作。



「和臺灣差不多啦。（990126學員1訪談）」

「批閱文件、所有的方方面面都要，它可能要關心哪節課要參加比賽、這節課上的怎樣，要去聽課。我們叫推門聽課，可能會帶上教導處或其他部門，兩千人以上就會配備三個副校長（總務、德育、教輔）。（990126學員2訪談）」

六、你擔任校長職務，在校務經營與管理方面，有哪些是比較困擾的問題？

您如何加以克服？

大陸小學校長在校務經營與管理的困難點有「如何提升教師的教學熱忱以及如何讓教師接受校長的理念」、「缺乏人事權」、「經費使用規定沒有彈性」等。

「如何提升教師的教學熱忱、如何讓教師接受自己的理念。如何克服方面，正在努力中。（990126學員1訪談）」

「因人事權不在學校，在人事方面管理經常是最頭痛的。這老師調進來，沒有權力拒絕出去。當這老師評到頂分時，可能就會缺乏上進心，可能會得過且過，這方面是比較沒辦法的。還有就是經費的問題，我們都是國家撥給的，經費使用是非常正規的，有各方面條例……。（990126學員2訪談）」

七、在中國大陸，近幾年來比較強調學校經營與管理的重點工作有哪些？

中國大陸小學近幾年來比較強調的學校經營管理重點有「提升學生素質」、「課程革新」、「學生安全問題」與「辦學品質」。

「提升學生整體素質、課程革新。其實兩地的教育都是為了學生好，理念都是差不多的。（990126學員1訪談）」

「學生的安全工作。……所以每個學生的安全、環境周圍是否安全，家長能安心

交給學校，是每個校長最要關注的問題。還有辦學品質的問題，確保辦學品質能得到市民的認可，不是行銷就可讓大家認可，是社會、家長、教育部門等等的認可……。（990126學員2訪談）」

八、台灣與大陸小學校長儲訓制度與角色工作比較

針對前述訪談結果，將台灣與大陸小學校長儲（培）訓制度與角色工作做一比較。

（一）台灣中小學校長甄選儲訓主要法令依據為「國民中小學校長主任教師甄選儲訓選調及介聘辦法」以及「教育人員任用條例」；大陸則是各省各地規定不同。

（二）台灣「教育人員任用條例」訂有國民小學校長任用資格；在大陸擔任小學校長需要具備本科學歷，並經過教師、副主任、主任以及副校長等階段的歷練，才能擔任校長職務，比較特別的是重點小學的校長更需要有業務、能力以及上行政部門的認可。在校長的資格方面，各地的規定並不相同。

（三）在台灣中小學校長職前教育課程方面，根據「國民中小學校長主任甄選儲訓及教師介聘辦法」，除了規定中小學校長儲訓課程必須加強輔導專業、性別平等及多元文化等知能，並未對課程內容做詳盡的規範。楊振昇（1999）分析我國國小校長儲訓課程內容，發現大致區分為通識教育、教育政策、教育專業知能、學校行政理論與實務、課程與教學及綜合活動等幾方面，各職前培育機構的課程表及相關資料，基本上並無太大的差異。

在大陸方面，目前的中小學校長培訓分三個層次：中小學校長任職資格培訓、中小學校長提高培訓、中小學骨幹校長研修培訓。擔任小學校長之前必須接受過領導管理、相關課程的培訓，培訓時間沒有具體規



定，且會隨時代更新培訓內容，且培訓是與職稱與考核有關聯性的。

（四）在台灣小學校長方面，校長在學校所扮演的角色有五種：教育者（educator）、行政管理者（administrative manager）、文化領導者（cultural leader）、專業社群的一份子（a member of professional community）、個人自己（inner person）（林明地，2003）；大陸擔任小學校長主要角色為領導管理學校事務與公關。另外，校長可以決定教師的年終、績效、工資與職稱。

（五）台灣小學校長每日職務工作主要有批閱公文、接聽電話、接見訪客、召開會議、巡堂以及進行溝通聯繫工作等；大陸小學校長每日的工作大致與台灣相同，主要有批公文、「推門聽課」等，另外編制有副校長職務，負責總務、德育、教輔等工作。

五、結語

本次福建省漳州市小學校長來台進行領導精進研習班，為海外研習首創之舉，本研究針對領導研習課程的規劃過程、學員對於研習課程的實施成效、滿意度與建議、訪談學員內容，以及海峽兩岸小學校長儲訓制度與角色工作分別進行探究與比較。透過本次在台灣教育行政領導研習班課程辦理之寶貴經驗，修調課程，以作為後續辦理相關班次參考。同時，因海峽兩岸，經過數十年的分隔，無論在政治制度、經濟發展情況以及社會文化皆有相當大的差異，這些因素對於學校教育皆會有相當大的影響，而校長角色與領導為學校教育的一環，自然不能免除於環境脈絡的影響。基於此，有鑑於海峽兩岸不同的政治、經濟、社會與文化發展，可能導致兩岸的教育發展亦有諸多差異，因此，未來的研究除可繼續針對海峽兩岸小學校長角色與職務差異進行更細緻的比較，尚可針對造成這些差異背景的影響因素進行探究。

參考文獻

- 林明地（2003）。校長學—工作分析與角色研究分析。台北：五南。
- 孫亞莉（2009）。校長培訓與校長隊伍建設。教書育人，5，72-73。
- 張新姪（2009）。簡談提高中小學校長培訓效果的幾種途徑。陝西教育學院學報，25（3），15-17。
- 張建兵（2007）。中小學校長的角色整合。教學與管理，31，18-20。
- 楊振昇（1999）。我國國民小學校長儲訓制度之困境及其因應策略。初等教育學刊，7，85-106。
- 甄曉蘭（1995）。合作行動研究—進行教育研究的另一種方式。嘉義師院學報，9，297-318。

