

教 育 論 壇

主題：校長專業教育與專業發展

校長職務與校長職前教育、導入階段與在職進修

引言人：林文律

國立台北師範學院國民教育研究所所長

壹、導論

學校行政的目的在於透過各種良好的行政措施與教學活動的安排，藉由教師的教學，為學生提供良好的學習環境、與適宜的學習內容與進程，以培育德智體群美兼備，適合下一學習進程的學生，並為其奠定未來良好公民的基礎。校長在學校行政、教師教學與學生的學習中，扮演非常重要的角色。

校長既是行政管理者，也是教學領導者。語云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」校長的重要性可見一斑。

校長一職既是如此重要，校長應如何培育？校長儲訓的課程內容及學習方式如何安排較為有效？初任校長在入職階段常遭遇的困難有那些？如何克服？校長如何進行在職進修？這些都是很重要的課題。

貳、校長職前教育、導入階段與在職進修的重點

為瞭解我國國民小學校長職務、校長職前培育、導入階段與在職進修，筆者曾於民國 87 年 4 月至 6 月間對五縣市三十一位現職校長進行訪談。訪談重點包括以下三項：

一、校長職務，包含下列八方面：

- 1.校務工作的重點
- 2.校長的工作內容
- 3.校長應具備的知識與能力
- 4.如何學會做一位校長
- 5.擔任校長之前的經驗對校長職務的用處

- 6.校長職前培育階段的訓練對校長職務的用處
- 7.當前校長職務最大的挑戰
- 8.校長生涯規劃

二、初任校長適應情況，包含下列四方面：

- 1.初任校長最大的困難
- 2.初任校長碰到問題時的解決方式
- 3.教育行政單位可提供的協助
- 4.對輔導校長的看法

三、校長在職進修，分為下列六方面：

- 1.任職校長以來，自認欠缺的知識與能力
- 2.校長如何自我充實
- 3.校長碰到問題的解決方式
- 4.校長吸取新知時的困難
- 5.教育行政單位可對校長進修提供何種協助
- 6.所吸收的新知如何轉化

參、校長職務、校長培育、入職階段與在職進修：校長觀點

有關校長職務、初任校長適應情況及校長在職進修三大部分，被訪問的校長有如下之看法。另外，有關校長應具備的知識與能力，林文律(民 88)提出學校行政實務人士的看法，一併列在下面。

一、校長職務

(一)校務工作的重點

小學校長校務工作的重點，因人因校而異，但大部分可分為學校行政管理及教學領導兩方面。其中又以教學領導為重點者居多。

校務工作重點是以學生的學習為重心，行政是支援教學，教學是為了學生的學習。校長主要的工作是在啟發老師的教育理念，引導老師成為專業的老師。

校務工作的重點是扮演好領導者的角色。校長需為老師、幹部及家長勾勒出學校經營的藍圖，校長須能獲得老師的共識，參與訂定教育目標，擬定計畫，並建立制度、規章及辦法。

校務工作的另一個重點在於營造良好的公共關係，以便創造一個有利於學生學習的環境。

每個學校自有其文化及特色，校長必須依照學校的文化與特色、學校的傳統、老師的專長及社區與家長的需求，而有不同的校務工作重點。校務工作的重點是要與學校結合，而不是依校長的意旨。

校務工作的重點會因服務學校的不同及在校服務的時期不同而有所不同。到校服務初期的重點是解決問題。第二階段的重點是維持教學正

常。第三階段的重點則是創新發展。

(二)校長工作的內容

校長工作內容非常多樣。下面所列僅是校長工作的一部分：

- 1.處理日常的問題，包括重大的學生問題、學年的問題、老師和家長的問題。
- 2.處理工程的問題（如學校硬體、環境教育佈置的問題）。
- 3.與各處室討論各項與業務相關的計畫，指示工作，追蹤工作執行的情形。
- 4.對於行政人員及教師分別進行行政指導及教學指導。
- 5.規劃學校課程發展、學校的特色、實驗研究、教師進修等。
- 6.爭取經費。
- 7.協助各處室的工作。
- 8.批閱公文。
- 9.巡視校園，了解老師的教學情形及校園各項設施的使用與維護的情形。
- 10.主持各項會議。
- 11.參加地方的各種婚喪喜慶及其他各項社交活動。
- 12.參加各項與教育有關之會議。
- 13.忙著講話（忙著與行政人員、老師、學生家長及社區人士說話）。

(三)校長應具備的知識與能力

校長應具備的理念、知識與能力很多。以下是受訪校長提到者：

- 1.校長須發展自己的教育理念、教育哲學觀及價值觀。校長必須有基本的看法，必須能進行成熟的價值判斷。一個人的哲學引導著他的思維與行動，也引導著他做各種行政決定，因此校長必須具備一套有完整體系、方向正確、圓熟的教育哲學觀。
- 2.校長須具備各科教學理論與普遍的教學知識。校長必須有基本的教學能力，也要有專攻的教學學科知識。在至少一科至二科，具備卓越的教學能力。
- 3.校長須具備行政能力（計畫、執行、管理、考核）、領導能力與洞察力，對整個學校的情況、老師各方面的情形，均能作獨立判斷。
- 4.校長要能真誠待人，要有溝通、協調的能力與營造良好人際關係的能力。
- 5.要有有效管理時間的能力。
- 6.要有調整情緒的能力。
- 7.校長要有教育方面以及教育以外的豐富知識（具有各方面的興趣，多閱讀課外書籍），在與教師、家長及其他人士交談時，才能得到認同。
- 8.校長要有把知識轉化為能力，再將能力轉化為行動的能力。

林文律(民 88)透過其服務學校學校行政在職碩士班現職校長與主任的協助，列舉了 33 項校長應具備的能力，如下：

- 1.建立學校願景的能力；
- 2.領導全校同仁共赴目標的能力；

- 3.透過教職員發展活動，塑造學校成為學習型組織的能力；
- 4.生涯規畫與終身學習的能力；
- 5.領導能力
 - (1)知人、識人、用人的能力；
 - (2)具有有效激勵行政人員的工作效率與老師的教學熱忱的能力；
- 6.統觀全局的能力；
- 7.洞察入微的能力（具備高度敏銳的觀察力）；
- 8.通權達變的能力；
- 9.進行心智管理，運用高層思考的能力；
- 10.營造一個富有思考文化的學校環境的能力；
- 11.能發揮影響力，建立一個良質的學校文化的能力；
- 12.教學能力（在專門學科具有素養，具備實際參與教學的專業能力）；
- 13.教學領導能力（包括教學視導能力及評鑑教學的能力）

能營造一個良好的教學與學習環境，設計各種可行、有效且統整性的教學及學習方案，能有效的推動，並且有評鑑教學的能力；
- 14.行政能力

綜理校務的能力（包括計畫、組織、執行及考核的能力）；
- 15.行政指導能力
 - (1)熟悉學校整體及每部分的校務運作，能對行政團隊提供適切、有效的指導；
 - (2)能組織有效的行政團隊，具備有效統合各處室分工合作的能力。
- 16.有效執行上級政策的能力；
- 17.熟悉各種法令規章；
- 18.蒐集、分析、組織資訊的能力；
- 19.推動校務改革的能力；
- 20.公共關係的能力（具備與社區民眾、民意代表、上級機關有效互動的能力）；
- 21.人際溝通的能力；
- 22.解決紛爭的能力；
- 23.主持會議的能力；
- 24.有效運用時間的能力；
- 25.財務管理的能力（管理學校財政，編製、監督、及有效執行預算的能力）；
- 26.評鑑的能力；
- 27.處理危機的能力；
- 28.校園規畫與學校建築的能力（對工程與建築有基本的知識）；
- 29.(1)做前瞻性決定的能力；
 - (2)做有效決定的能力；
- 30.(1)解決問題的能力；
 - (2)具有隨時提供好點子的能力（能針對學校大小事，包括學校教職員

個人生活上的一些事項，提供好的解決辦法)；

- 31.研究能力（具有發現教育問題、組織研究小組、進行行動研究，以謀求改進教育實務問題的能力）；
- 32.挫折容忍力；
- 33.分析、批判與反省的能力。

林文律(民 88)進一步指出：校長必備的能力項目繁多，因此，如何挑選出具有上述這些能力的人擔任校長，以及如何培育上述各項校長應具備的關鍵能力，乃是校長培育工作很重要的課題。

(四)校長如何學會當一位校長

- 1.校長必須經歷老師、組長、主任的歷程。整個歷程中，經驗的累積，對於擔任校長很重要。一個未來有可能擔任校長的人，可從觀察中學習，自從擔任老師開始，經組長、主任均是在觀察校長怎麼當，並發展自己的觀點。
- 2.在擔任校長之前，每一個處室的行政經驗對日後擔任校長都有用處。從做中學，做事的各種經驗點點滴滴均有助於從事校長的工作。
- 3.擔任學校各處室主任時，時常去接觸行政事務，擬定計畫，推動工作，須面對老師及學生。因此擔任各處室主任是日後當校長最好的歷練。
- 4.要當校長，最好做過總務工作，因總務牽涉到主計、出納、建築，相關的法令規章要弄清楚。
- 5.國內的校長必須蓋教室、活動中心、禮堂等，此類工作有一定的過程，一定的法令依據，因此行政知識中，總務工作很重要，而且總務工作有很多內幕，校長必須親身經歷過。
- 6.學校主要的目的是教學，校長歷經教學的階段，對擔任校長很有用處。
- 7.曾經擔任社會科輔導員，道德教育研究小組成員，此一輔導及研究經驗對擔任校長很有用。
- 8.曾經擔任特教班教師，此經驗有助於擔任校長，因特教班教師必須自編教材，自己規劃多元評量，自己設計教具、製作教材，特教班教師所須具備的這種統籌經營的能力，在日後擔任校長時即轉化為辦學的能力。
- 9.當校長之前，能歷經各處室的工作最好，但跟對了校長是最重要的。在擔任主任期間，所跟過的校長，其個別作風及人格特質對於日後本身從事校長職務均有很深遠的影響。
- 10.努力去思考如何將研習會所提供的知識，加以轉化。
- 11.考上校長後，努力去從制度面的影響，運作面的情形及可運用的資源來衡量如何擔任校長。

由以上可知，一位校長在擔任校長之前的任何經驗對其擔任校長均有用。教學經驗絕對必要。歷經學校各處室的行政工作，尤其是總務工作，對校長職務很有用。此外，對學校的教學與行政工作多多做全面性的思考也很有用。

(五)校長儲訓的重點與儲訓的用處

- 1.校長儲訓課程中，教育哲學的部分很重要。哲學的用處在於引領一個方向，一個時代性的東西，以及教育的本質與教育人員的本質。哲學能引導學員去省思自己的能力、知識與態度。儲訓課程須有哲學的部分，以便能培養校長的特質、人生觀、價值觀，讓校長體會如何面對名與利。
- 2.理論的課程最好能培養校長的宏觀的理念，了解教育發展及教育改革的新取向。了解未來的新趨勢對校長很有用。
- 3.校長儲訓最好能包含校長常面臨的各種困境，以實際的例子來說明校長在面對一個狀況時，應怎麼辦。前人失敗的經驗可讓新校長學到如何解決問題。
- 4.課程宜多用實際的狀況做實務演練，針對同一狀況，受訓學員可以把不同的處理方法寫下來，大家互相比較分析。
- 5.校長儲訓最大的用處是把一群即將要擔任校長的人集合在一起，培養他們一種即將要當校長的自覺，讓他們體認到該學的事物很多，促使他們以最高標準來要求自己。
- 6.儲訓的好處是在同儕之間認識一些好朋友，日後遇到問題時，可相互就教，提供意見，提出解決的辦法。
- 7.儲訓時，透過學員同儕的討論，可分享彼此的專長，把自己以前的校長處理問題的方式提出來。從討論中，學員可建立自己的教育哲學及自我價值的判斷。因此分組討論及經驗分享對於擔任校長有很大的用處。

二、初任校長常見的困難及解決方式

(一)常見的困難

- 1.師資的問題與如何提升教學品質的問題
初任校長常被派到偏遠學校服務，教師流動率極高。師資的流動性、不確定性及師資的素質均是重大問題。
- 2.學校設備非常缺乏，美化綠化一團糟。
- 3.總務、會計、人事等相關業務及法令的問題。
會計、人事法令非常多，又時常更新，或有新的解釋，此為重大困擾。
- 4.未曾擔任過總務主任，領導校務較吃力。
- 5.老師兼任行政工作的問題。
小學校人力不足，必須要求老師付出愛心與耐心，協辦行政工作。
- 6.經費拮据，如何爭取經費的問題。
- 7.學校文化適應與更新的問題
 - (1)資深老師不易領導
 - (2)剛上任的校長要求多，主任無法適應。
- 8.人事糾紛及主任認同的問題
主任與主任之間不和，或主任認同前一任校長，不認同新校長。
- 9.主持會議經驗不足

10.臨場演說的能力不足

- (1)不知如何面對一大群小孩說話
- (2)不知如何面對一大群家長、社區、民意代表說話

11.怕犯錯，因為有考核制度

12.交通的問題，因服務地區偏遠，交通非常不便，須仰仗別人，是一大困擾。

(二)解決困難的方式

- 1.請教以前的老校長，基於同事情誼，相信他會為自己保密。
- 2.請教同期的校長，因為大家熟悉。
- 3.請教有專長的校長。
- 4.請教教育局督學、課長、局長（但會擔心被誤認自己能力不足，考績受影響）。
- 5.和幹部商量。

(三)教育局或師範校院對初任校長的協助方式

- 1.可強化督學視導的功能，由督學親自到學校來輔導與協助，了解學校的困難。
- 2.教育局或師範校院可設置校務諮詢團或初任校長疑難雜症網站。
- 3.校長儲訓機構可以將初任校長常見的問題收集成冊，編成一本書，對初任校長會有實際的幫助。
- 4.可安排學術機構或文教基金會與學校建立合作（夥伴）關係，加強聯繫，並研究初任校長常面臨的困難與需求，提供必要協助。
- 5.初任校長受訓過後，就任兩個月，一學期或一定時間之後，就回到研習會座談，並找辦學有心得的校長及督學一起會同座談，交換經驗。研習會將座談做成紀錄，發行給各學校校長參考，或作為日後修正儲訓課程或作為儲訓教材之用。

(四)儲訓期間及儲訓後輔導校長的設置

- 1.儲訓時，輔導校長既要輔導又要考核，但輔導與考核兩功能常常互相衝突。學員不願向輔導校長請教，以免被打低分，只願把最好的一面讓他知道。
- 2.受訓學員為準備考試，在考試前奮力吸收了最新的知識，但輔導校長是否具備最新知識，令人存疑。
- 3.輔導校長對受訓學員最大的貢獻在於經驗傳承，提供學校實務狀況，並引導討論。但輔導校長不要只講成功經驗，宜儘可能多談些自己或他人失敗的經驗，引導學員從失敗或錯誤的經驗中討論，這樣對學員的助益會更大。
- 4.儲訓後，如果要設置輔導校長，可考慮的事項如下：
 - (1)選誰擔任輔導校長？所選的人是不是受肯定？
 - (2)選退休校長？現任校長？或督學？退休校長與現行學校行政已逐漸脫節，不易發揮輔導功能。但退休校長已退休，不論指導現職校長或接受諮詢，雙方當事人彼此較不會有顧忌。

- (3)選現任校長來擔任輔導校長，有優點也有缺點。優點是現任校長與現實未脫節，可切中要點提供輔導，缺點是輔導校長與被輔導校長同樣是校長同儕，難免有顧忌，碰到較敏感的問題或政策性的問題，輔導校長多半不願表示意見，而且既是校長同儕，輔導校長不便對他人校務作深入批判，不方便直接提出缺點，以免破壞校長同儕之間的人際關係。
- (4)若由督學擔任輔導校長，一定要由曾經擔任過校長而且表現優異的人來擔任督學，且職等要提高。
- (5)現任校長、退休校長或督學可以組成「校長輔導團」，由具有營繕工程、校園規劃、教學領導及危機處理等不同領域的專家組成，對前來請益的校長可提供適切而有用的協助。
- (6)擔任輔導校長的要件：
 - ①要有輔導能力，即有能力指導現任校長。
 - ②要有氣度，不要害怕別人做得比自己更好。
 - ③要有時間。校長經營自己的學校，校務已夠繁忙，因此要能抽得出時間來擔任輔導校長。

三、校長在職進修

(一)校長最想進修的範圍或想加強的知能包括下列各項：

- 1.外文（英文、日文等）。
- 2.電腦應用能力，以及吸收及應用最新資訊的能力。
- 3.交際應酬的能力，包括唱歌、跳舞等動唱的能力。如能具備，較能被學校同仁認同與接納。
- 4.人際溝通的能力（面對多元的校園內外的環境，與人溝通永遠是最大的挑戰）。
- 5.營繕工程的能力。
- 6.推動學校變革，塑造優良校園文化的能力。
- 7.了解國內外最新的教育改革的動態，掌握教育的新趨勢。

(二)校長自我充實的方式：

- 1.組織校長讀書會，向校長同儕請教。
- 2.多閱讀教育或非教育領域的書籍與期刊，如天下雜誌、遠流雜誌。
- 3.訪問專家，邀請專家演講。
- 4.向人索取論文，閱讀論文的文獻、研究發現、結論與建議。
- 5.不斷的看書、思考、寫文章、記日記。不斷地反省思考。加強反省與思考的能力。並養成積極學習的態度。

(三)校長吸收新知的最大的困難及解決方式：

- 1.對有心學習的人來講，時間不夠及管道太少是最大的困難。
- 2.但亦有校長認為只要有心學，管道很多，隨時可以找到。
- 3.校長吸收新知的最大的困難是心態。如果心態不能調整，任何知識都吸收不了。只要有心學，有積極的學習態度、旺盛的毅力，吸收新知

的各種困難都能化解。

- 4.校長進修課程設計最好能採取草根式，由下而上，由校長自主成立，集結有心人士來參加。
- 5.校長會議可多舉辦專題演講，教育局透過妥善的計畫、執行與考核，每次校長進修都要求校長交出成果來（如寫報告），比較會有效果。
- 6.校長進修最好在寒暑假，比較不會影響校務。
- 7.師範校院或研習單位可設置校長諮詢部門，可收集學校行政個案，以利討論。亦可鼓勵校長在學校進行行動研究，針對校務問題提出解決辦法。

(四)校長如何應用所學，將所學轉化為對學校有用的知識、能力與行動：

- 1.校長可在朝會上將訊息提供給老師，透過一段較長的時間，逐漸形成共識。
- 2.任何新知或構想，先讓主任完全知道、了解、接受，並進而產生熱愛。先說服主任，然後請他去規劃，規劃好了，就請相關部門提出來，大家一起討論。
- 3.將新知轉化，在學校推動實施，包含三個步驟：
 - (1)計畫—首先口頭宣導，其次觀念的溝通，建立大家的共識。
 - (2)執行—應用技巧，指示部屬，將計畫付諸行動。
 - (3)考核—追蹤成效，針對有待改進之處，檢討修正。
- 4.當需要某種能力時，校長要針對該能力去學習。師院所舉辦的教育論壇的討論部分很重要，在針對某一主題加以說明探討之後，問題與討論的部分有助於將知識轉化於工作中。

肆、結論

校長職前培育須與校長的工作內容與所需具備的知識與能力互相結合，才有意義。要擔任校長，豐富的教學經驗及各處室的工作歷練，不論是組長層次或主任層次均與校長職務有關。總務工作較複雜，總務工作中的營繕工程、採購，所牽涉到的法令規章較多，主計與人事也有許多的法令規章，必須實際操作才能熟悉，因此這些方面的行政經歷有助於熟悉校長職務。

校長儲訓須注意理論與實務的結合。理論課程中，教育哲學的思維對校長工作極重要。哲學可引導校長為學校找出方向，在做學校行政決定時，往往是哲學在引導著校長做出價值的判斷。

理論與實務要能有效結合。儲訓課程宜引導學員對校務問題進行思考與批判。實務問題可以行政個案方式呈現。儲訓班的講座及輔導校長可提供成功與失敗的案例，並引導學員進行分析與討論。校務行政失敗的例子尤其可貴。師範校院或教師研習中心可多搜集學校行政個案，以作為校長儲訓的教材。

初任校長常被分派到偏遠學校。偏遠學校師資素質不整齊、偏高的流動率、不確定性、經費不足等，均是初任校長經常面臨的困難與挑戰。其他挑戰包括主任對校長是否認同，學校文化變革不易等。這類問題並非初任校長所專有，調任校校長亦如是。但對初任校長而言，尤其艱辛。

初任校長碰到問題時，最常向以前擔任主任時的校長或儲訓班同期的校長請教。有的校長亦會找適當管道，向值得信賴的校長請教。師範校院及教師研習會可設立初任校長疑難雜症網站或校長諮詢中心，以供初任校長諮詢。

教師研習中心可在初任校長就任後，每兩個月或每學期定期邀請其回到教師研習中心聚會，並邀請有經驗的校長一起參加座談，以協助初任校長及早適應。

輔導校長的設置，不論是儲訓期間或在校長上任之後，均要能取得初任校長的信賴，才能對初任校長有幫助。最好是組成一個由具有不同專長的退休校長及表現優良的現職校長共同組成的「校長輔導團」，以供校長諮詢。

校長在職進修需求，因人而異，因此有必要對校長的在職進修需求進行深入的需求分析，以便能提供適合校長需求的在職進修課程。普遍而言，校長希望能加強外文能力，資訊收集及應用能力，及電腦應用能力，了解最新國內外教育的新脈動，教改的新趨勢。此外對各類法規的認識校長也有需求。

校長如果有心想進修，會自行想辦法克服各種進修的困難，但教育行政當局及師範校院宜為校長開闢各種在職進修管道，以利校長進修。

校長在職進修所獲得的新知，實在有效轉化為推動學校校務與加強教學領導之所需。因此校長需多多思考如何與學校教師及行政人員溝通，將知識轉化為能力，再由能力轉化為行動。

校長職前培育、初任校長導入階段與校長在職進修三階段，均有密切的關連。不論是教師研習中心、師範校院、教育行政單位或學校實務人士均須共同努力，建立良好的夥伴關係，以塑造優良的校長。

參考文獻

- 林文律（民 88）。從校長必備能力看校長培育。收錄於國立教育資料館主辦，台北市立師院八十八年三月承辦之教育論壇：「校長培育、任用與評鑑」。
台北市：國立教育資料館。

