



中小學校長培育課程新取向

陳麗惠／南投縣魚池鄉共和國小校長

國立暨南國際大學教育政策與行政學系研究生

面對廿一世紀全球化時代的衝擊，急遽的社會結構改變，對教育系統造成複雜多元的影響，艱鉅的時代變革與挑戰，教育專業發展轉型有其必要性，在學校教育系統中，首當其衝的即是學校領導者的角色轉型與任務調整。

綜觀國際社會中已開發與發展中國家，陸續就其背景脈絡與在地化需求的差異性提出校長培育計畫。對照他國積極應對變遷的策略規劃，我國校長培育計畫應有何因應與改變？本研究透過文獻分析（documentary analysis），旨在從國際脈絡中評析校長培育課程新取向，提供教育主管單位參酌應用。

一、當前教育發展的挑戰

全球化浪潮的席捲下，世界逐漸趨於一致，人們開始反思全球化帶來各民族自身特殊性的削弱與吞嚥，是故各種民族主義、在地化與區域化的概念隨之興起（郭玉霞、郭至和，2005）。對全球化影響的反動過程中，國內外對於教育亦進行改革以符應全球化對教育發展帶來的衝擊。以下分別就台灣、美國、英國的狀況進行說明。

（一）台灣社會脈絡

隨著台灣正式加入世界貿易組織（WTO），不僅在資訊取得上能與世界同步，更重大的影響是參與全球的經濟競爭場域，對國家經濟發展而言，有其正面的功能，亦帶來競爭的壓力，以下列舉相關學者論述經濟發展為臺灣教育帶來的挑戰。

林海清（2005）指出教育全球化趨勢對世界而言，是機遇和挑戰並存。正面教育效應是知識的流通沒有距離的限制，網際網路提供學習起點平等的基礎，全球化教育為學習者提供個別靈活的課程和教學，關注學習者的個別需求。負面的教育衝擊包括對教育認知、教育方法、教育文化的衝擊等。

張鈿富（2006）提出近年來台灣教育生態受到教育市場化思潮、政府鼓勵民間興學政策與教育基本法頒布實施的影響，學校經營的難度與複雜性日益增高，加上少子女化的衝擊與裁併校政策推波助瀾的競爭，學校的生存發展空間更受到來自國家政策、地方財政、社會輿論等檢討壓力。

自民國100年起，根據教育部推估統計數據（見表1），因生活與經濟型態的改變，台灣正面臨少子女化的重大衝擊，國小新生入學人數正在逐年遞減中。



表1 國小一年級新生預測人數100學年至115學年

學年	100	101	102	103	104	105	106	107
合計人數	209,948	202,797	199,900	199,440	192,693	174,440	167,859	168,482
學年	108	109	110	111	112	113	114	115
合計人數	166,289	162,846	160,965	159,404	158,149	156,581	155,328	154,389

資料來源：整理自教育部統計處（2012）。國小一年級新生預測人數100學年至115學年。2012年01月11日，擷取自www.edu.tw。

我國國小新生入學人數的遞減情形以105學年度衝擊最大（減少近20000新生），而106至115年亦將快速減少（如表1），面對如此急速的數據下降，勢必衍生減班與超額教師的嚴重問題，加上家長教育選擇權高漲、體制內外教育機構的競爭，更加劇學校經營的困境與挑戰。

（二）美國社會脈絡

自1970年代新自由主義倡導下之全球化社會變遷，要求教育的「績效責任」已然成為美國社會的共同訴求。1994年Clinton總統修訂「初等及中等教育法案」（Elementary and Secondary Education Act），1999年又公布「學童教育卓越法案」（Education Excellence for All Children Act），要求全面提升教育水平。2002年Bush總統簽署「無後學生法案」（No Child Left Behind Act）要求全面紮實地提升每一位學生的學習成效。2006年國家教育與經濟中心（National Center on Education and the Economy）發表美國教育成果報告「艱困時期的艱困抉擇」（Tough Choices Tough Times），指出相對於國際其他國家在PISA國際學生能力評量計畫之數學、科學及閱讀等三項競賽表現中，美國位居中等至低等之間，開始思考現存課程及教育制度之適用問題，提出美國社會必須面對教育期望與現實之間的差距。有鑑於

此，美國中小學校長開始面對每年學生學習評鑑標準的強烈壓力，以及學生多元文化背景、社會結構變遷、貧富差距M型化、現代與傳統價值轉變等多樣挑戰，為提昇學生學習成就水準之效能，校長領導作為備受期待（Bellamy & Muth, 2007）。再者，面對全球化與市場化教育趨勢，而形成教育公平正義與追求績效之論戰，學校領導者應重新建立教育核心價值觀，發展更有效能的教育組織和更具包容性的知識基礎，以支持學生通過專業的學習，並學習執行國家的主要教育方案（Murphy, 2002; Starratt, 2003）。

（三）英國社會脈絡

當前學校教育面臨的挑戰，Bush（2011）認為源自於第二次世界大戰「嬰兒潮」之人口變化，造成專業人才青黃不接之現象；其次是教育工作者對校長工作的知覺，體認到校長工作的艱鉅，產生校長供給不足之問題；再者是從教師到校長職位冗長的學徒期無法吸引新一代教育工作者；最後如城鄉差距與資源落差的差異，更加劇校長求職者的不均或不足。Thomson（2009）提出校長供應的七項問題，如缺乏申請者、特殊地區校長不足額、待遇低、角色內涵、工作量重、缺乏少數族群及女性之求職者、缺乏品質等因素，故學校領導人才供需失調間接影響學校教育品質。



根據上述的分析，台灣教育的挑戰乃來自教育市場化思潮的影響，加上少子女化的衝擊，加劇學校經營的困境。美國教育的挑戰乃來自於面對全球化教育競爭下教育期望與現實之間的差距，激起教育公平正義與追求績效之反思。英國教育的挑戰乃來自於人口變化造成人才斷層之現象，以及教育人才培育制度與環境的城鄉落差，影響教育品質的發展。各國在不同的社會脈絡下雖面對不同的教育挑戰，但就其未來的教育發展而言，皆需關注教育績效責任和教育品質提昇的議題，方能在全球化與市場化教育競爭下綻放異彩。

二、中小學校長的核心能力

國內外背景脈絡與在地化需求的差異，中小學校長應具備哪些核心能力？以下就國內外學者觀點分別說明。

（一）國內學者觀點

陳雅新（2003）歸納主要包括課程領導、教學領導、行政領導、專業發展、公共關係和個人修為等。陳文彥（2004）指出在身歷民主開放與教育改革浪潮中的學校經營者，應具備行政領導與政策執行能力、教學領導與課程發展能力，以及推動與實踐終身學習能力。吳明清（2007）對於「領導」（leadership）在學術定義上歸納為：領導者（the leader）影響他人之認知、行為與情意，以實現特定目標的過程。陳木金（2007）提出優質學校的行政管理內涵指標大致包括：知識管理、e化管理、品質管理、績效管理。譚光鼎（2007）提出校長必須具備社會學和人類學的素養與技巧，瞭解學校和社區文化的脈絡，以釐清與學校教育目標扞格不入的文化特質有哪些，進而導引與管理，意即校長應具備「診斷文化、導引文化、管理文化」的能力。蔡進雄（2009）認為新世紀校長的角色有：願景推

動者、教學領導者、道德模範者、教育改革者、問題解決者、溝通協調者等六方面。因此，校長應具備的專業能力頗為多元，概括而言應包括：教學領導、課程領導、建立學習社群、行政管理與公共關係等五個行為層面。

（二）國外學者觀點

Schein（1985）研究發現，成功的校長都有一套改變學校文化的系統計畫。學校文化是學校成員以教育為目的所發展出的人文現象與紀錄，其包含心理、物質、人員、制度等層面，並認為校長真正重要的事是創造學校文化並管理學校文化。就文化領導者而言，Hargreaves（1999）認為探索並瞭解學校文化，是推動組織革新和提升組織效能的必要途徑（譚光鼎，2007）。

美國「跨州學校領導者證照協會」（Interstate School Leader Licensure Consortium）（Harris & Lowery, 2003: 113-123）發展出六項學校領導者標準：發展學習願景、發展學校文化與教學方案、管理組織與資源、與家庭與社區成員合作、正直公平並合乎倫理的原則、對政治社會經濟及文化有所回應與影響。

英國「全國校長標準」（National Standards for Headteachers）有所謂「好校長的指標」，主要有五大面向，其中在領導面向上包括領導技巧、作決定的技巧、溝通技巧及自我管理（黃宗顯、蔡書憲，2008）。

Bellamy和Muth（2007）提出當代校長專業與角色任務的五個基本思路：第一，聚焦在學生學習成效之提昇；第二，深入評估學校組織背景，深化對環境監測、診斷與戰略選擇之行動能力；第三，重視校長領導作為的年週期變化，維持學校教育品質卓越與永續；第四，精進校長專業知識，因其影響個人對教育範圍之討論與行動策略之品質；第五，發展校長結構化知識的能力，有助於



校長更有效正確地蒐集有意義的信息模式，框架問題，掌握機會與優勢，進而促進學校績效。

Schechter (2010) 認為校長應具備何種專門能力與素養，取決於背景脈絡與在地化需求的特性。在OECD文獻中，在北美脈絡下對於校長核心領導才能提出七項具國際觀的看法，包含提供實務楷模、目標之發展與共享、培養合作的程序、促進個人與集體效能、定位教師的學習、建構組織架構進程與慣例、形塑「學習」的心態轉變。

三、國內外中小學校長培育課程之分析

近年來，傳統校長培育課程遭受強烈檢視，實務工作者與研究者批評目前教育研究所的領導課程，似乎脫離了學校實際現況 (Schechter, 2010)。校長培育課程應提供情境去實踐知識整合與方法運用，以發展校長領導效能的準備與永續之專業教育，怎樣的課程才能使未來的校長準備好面對學校領導的複雜挑戰？以下分別從國內課程概況與國外課程趨勢進行探討解析。

(一) 國內課程概況

校長培育可分為職前教育訓練與培育班兩種模式，且分屬不同之教學單位。職前教育訓練之教學單位分別有各縣市教育處(局)、研習中心或學術單位主辦，培育班之教學單位則以大學為主，二者因主辦單位屬性之差異，課程內容亦呈現不同規劃。

職前教育訓練課程內容主要包括：通識課程、教育政策、教育行政理論專業素養及學校行政與領導理論、學校行政與領導實務、教育參觀、實習課程及綜合活動等，訓練時間約8至10週。校長培育班採學分制，課程內容包含必修、選修及實習課程 (洪梅炤, 2003；陳宏彰, 2005)。

(二) 國外課程趨勢

國外民主先進國家在教育政策及改革步伐上相當快速，已然是全球學習與借鏡的目標，以下分別就美國與英國校長培育課程進行探討，藉以了解國外校長培育課程趨勢。

1. 美國校長培育課程

在課程設計方面，早期透過大學規劃，課程內容偏重學術與理論學習，Murphy (1992) 和McCarthy (1999) 認為這樣的課程並未與校長領導實務相結合，McCarthy (1999) 亦從可能影響教育單位規劃校長培育課程內容的外部組織因素的角度觀察，發現對於校長執照已要求應具備碩士學位，甚至有些州政府更要求至博士學位，此觀察強調校長行動研究之能力。美國教育行政大學聯合委員會 (University Council for Educational Administration, UCEA) 呼應兼重理論與實務的課程趨勢，提出教育行政培育課程七大領域，包括社會與文化對學校教育的影響、教與學的歷程、組織研究、領導與管理歷程、政策與政治研究、學校教育的法律與倫理、學校教育的經濟與財政等課程規劃 (王麗雲、謝文全, 2001)。校長培育課程逐漸強調各大學及校長培育中心與當地學區之課程合作，重視以實務問題研討為主的在職教育課程，在課程內容上最大的改變是納入新的領導看法，其中將社會科學透過學校和大學教育注入課程中為較大的變遷，在未來可能影響全國的課程 (洪梅炤, 2003)。

在學習方式方面，Shipman (2001) 建議培育課程應強調體驗與應用的學習，在學習歷程中不斷呈現反省、個案研究、以問題為本的學習方式。Murphy (2006) 建議應有一致的原則，其核心成份包括：基於真實實務問題的學習、社區本位的文化、成果導向的職責，因此在教學方式上會提供受訓者1至2年的實習機會。



2. 英國校長培育課程

英國校長專業資格檢定制度（The National Professional Qualification for Headship, NPQH）是立基於校長的「理論知識」與「經驗知識」是動態的概念，與學校環境脈絡密切相關，訓練過程根植於校長國家標準的知識、技能與理念。校長國家標準由六個關鍵領域開展，包括：打造未來、領導學習與教學、自我發展和與人合作、組織管理、績效責任、營造並強化社群（陳宏彰，2005）。

英國中小學校長培育課程的新策略，係透過2007年至2009年間中小學校長專業成長連續計畫（The National College's Succession Planning programme），結合地方教育主管機關、大學及國家教育顧問三個單位的合作，以在地化的解決策略（local solutions）協助學校發展校長儲備系列課程，導正並提升對於校長工作角色的信心與吸引力，同時規劃校長在職專業成長輔導計畫，精進領導品質、問題解決與策略因應之能力（Bush, 2011）。

（三）國內外課程比較

我國與英美國家在課程發展上各有其異同之處，課程發展相同之處皆重視理論與實務經驗之結合，在學習方式上皆強調學校現場的臨床經驗學習。課程發展不同之處在於是否設置國家級培訓單位專責辦理校長培訓課程，其攸關各國對於領導新興議題的敏銳度，有助於即時調整與增加培訓課程內容，以因應社會快速變遷的新領導需求，在我國設有國家級培訓單位（18縣市委託），英國也有國家級校長專業資格檢定制度（NPQH）。而美國則分散授權各州政府自行規劃校長培育課程內容，難免出現各地不同調之狀況，但另一方面而言，在課程內容設計上或許較能兼顧在地特殊性的實務問題之課程變通需求。在培育時程上英美國家兼

顧職前與在職的長期培訓課程及輔導計畫，結合證照制度監測校長領導品質，我國偏重職前訓練的短期課程，目前尚無在職系統化的專業成長輔導計畫，亦未具完備的校長證照制度，對於校長領導品質的掌握度較低。培訓課程的學習方式，我國因缺乏長期實習制度，在領導課程的練習、回饋與對話的經驗學習上不及英美國家之規劃，故在學校領導真實實務問題的學習上較不足。

四、中小學校長培育課程新取向

透過本研究結果，吾人推論未來校長培育課程的新取向，以補充當前校長培育之課程面向，歸納如下：

（一）核心的專業知識

知識基礎會影響個人對教育範圍之討論與行動策略之品質，應包括具包容性的四大知識基礎：道德情緒管理與邏輯推理、法律推理、社會科學領域研究、工藝知識等通識課程，精進校長的核心專業知識，有助於校長領導效能之提昇。

（二）立基於能提昇學生學習成效及發展教師教學品質的領導培育

校長領導應聚焦於「教」與「學」議題之影響力，以維持學校教育品質卓越與永續。故在培育課程內容之安排，應強化教學領導與課程領導的學習與精進。

（三）立基社區本位文化的學校行政與領導理論與實務

深入評估學校組織背景，深化對環境監測、診斷與戰略選擇之行動能力，方能規劃符合社會現實對學校課程與學生表現的教育期望，即向社群學習而非個人主義。

（四）「以受訓者為中心」概念的教學模式

改變以往聚焦於抽象概念與內容取向的講座模式，教學模式由單向講授轉變為雙



向、多向的互動，受訓者被動學習轉而強調受訓者主動積極、自我調整與團隊合作的學習模式。

（五）基於真實實務問題的學習

透過問題本位學習（problem-based learning, PBL）之模式，發展校長結構化知識的能力，內容應結合真實學校案例，透過團隊合作的學習模式參與策略研議、結構化策略並發展行動策略，透過討論與實際演練的過程，發展結構化策略與危機因應的能力。

（六）成果導向的實踐能力

透過成功本位學習（success-based learning, SBL）之模式，提供情境去實踐知

識整合與方法運用，從成功經驗中學習成功領導，提昇校長知識分享與合作實踐之能力，達成講求績效責任的教育期望。

五、結語

面對時代變革的挑戰，為因應學校教育在多元社會脈絡下的發展，以及對未來學校領導者專業能力要求的轉變，學術本位的培育課程，似乎已無法明顯改善高度實踐性且非線性動態的學校環境，我們必須重新思考校長的培育課程，應與社會脈絡密切相關，並立基於能提昇學生學習成效及發展教師教學品質為領導培育目標，以符應當今講求績效責任的年代。

參考文獻

- 王麗雲、謝文全（2001）。教育行政領導者培育課程研究。林文律（主持人）。中小學校長證照甄選評鑑與專業發展學術研討會。台北。
- 吳明清（2007）。關於優質領導的幾想法。優質領航：行政篇，台北市教師研習中心叢書（187），6-9。
- 林海清（2005）。知識經濟與教育發展。台北，高等教育。
- 洪梅炤（2003）。海峽兩岸義務教育階段中小學校長培育制度比較研究。國立暨南大學比較教育研究所碩士論文，未出版。
- 郭玉霞、郭至和（2005）。國小全球化課程融入社會領域的設計與實施。課程研究，1（1），27-54。
- 陳木金（2007）。以優質行政管理策略推動優質學校經營。優質領航：行政篇，台北市教師研習中心叢書（187），10-25。
- 陳文彥（2004）。國民中小學校長甄選、儲訓、任用制度之探討。教育資料與研究（56），31-35。
- 陳宏彰（2005）。英國校長專業資格檢定制度（NPQH）在我國國中小校長培育制度建構之研究。國立政治大學教育學系行政組碩士論文，未出版。
- 陳雅新（2003）。國民小學校長領導能力現況之研究。國立暨南大學教政策與行政研究所碩士論文，未出版。
- 黃宗顯、蔡書憲（2008）。英國「全國學校領導學院」之校長培育制度及其可借鏡之研究。載於國立臺中教育大學教育學系暨課程與教學研究（主編），校長專業成長：培育、領導與在職進修，77-114。台北縣，冠學文化。



- 蔡進雄（2009）。國民中小學校長領導之研究：專業、情緒與靈性的觀點。台北，高等教育。
- 譚光鼎（2007）。革新學校文化以建立優質特色。優質領航：行政篇，台北市教師研習中心叢書（187），26-37。
- Bellamy, G. T., Fulmer, C., & Muth, R. (2007). Five Ideas for Reframing the Principalsip. *Educational Leadership and Administration*, 19, 57-74.
- Bush, T. (2011). Succession planning in England: new leaders and new forms of leadership. *School Leadership and Management*, 31(3), 181-198.
- Harris, S., & Lowery, S. (2003). *Standards-based leadership: A case study book for the principalsip*. Lanham, MD: Scarecrow.
- McCarthy, M. (1999). The evolution of educational leadership preparation programs. *Handbook of research on educational administration*, 2, 119-139.
- Murphy, J. (2002). Reculturing the profession of education: New blueprints. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 176-191.
- Murphy, J. (2006). Some thoughts on rethinking the pre-service education of school leaders. *Journal of Research on Leadership Education*, 1(1), available at: www.ucea.org/JRLE/issue.
- Schechter, C. (2010). Switching cognitive gears: Problem-based learning and success-based learning as instructional frameworks in leadership education. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 143-165.
- Starratt, R. J. (2003). *Centering educational administration: Cultivating meaning, community, responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Thomson, P. (2009). *School leadership: Heads on the block?*. London: Routledge.
- U.S. Department of Education, National Center on Education and the Economy. (2006). *Tough Choices Tough Times*. Retrieved from <http://www.skillscommission.org>

