

校長職前教育之分析與檢討

討論人：秦夢群

國立政治大學教育系主任

壹、前言

校長對於學校事務運作最具影響力，身為一個領導者，他必須擁有領導和變革能力，以達成教育目標。Baltzell & Dentler(1985)強調只有好的校長才能營造出好的學校。近幾年台灣教育有了重大的改革，從基礎教育至高等教育，從體制到內容，一再地展現了台灣教育的生命力。然而教育理想除了需要教育家的巧心，也需要各個學校的配合，其中校長即擔當了實現理想教育的重要角色。

校長是學校成敗重大關鍵，然而在現今多變的教育環境中，究竟校長必須具備那些能力？我國校長職前應給予那些訓練，職前教育之制度應如何建立？以培育出能夠獨當一面、具有應變能力的校長，是本研究所要探討之重要。

貳、有關校長職前教育制度的探討

一、當前校長職前教育的重要性

國民教育是一切教育的最先基礎，國中小校長主導了國民中小學的重大決策，對於教育的成敗扮演了關鍵的角色。俗語說：「有怎樣的校長就有怎樣的學校」(As is the principal, so is the school)。校長在學校中是個領導者，對於學校的氣氛、教學的品質、教育的成就有著決定性的影響力。

近年來由於教育改革腳步的快速，學校常面臨了許多下決策的時候，如果校長能夠瞭解到環境的變遷，才能夠讓危機化為轉機，使學校運作不受突發因素影響。因此現今校長所應具備之能力不再是像以往那樣單純，校長角色也變得複雜多樣，許多能力的養成需要職前教育的配合才行。

此外，學校中的問題愈來愈繁雜，近來學校發生一些意外事故，並成為新聞媒體的焦點，如果當時校長處理得當，應可以平息風波。基於此，我國過去校長職前教育並不完整，其制度的改進相當迫切。

二、美國的校長職前教育方法

(一)美國校長職前教育概況

美國之校長職前教育與任用制度是由各州自行辦理訂定，因此其辦理因州而異。以亞利桑那州為例，其國小校長培育有著以下的規定（王玉麟，1996）：

- 1.學歷方面：獲得被認可院校之碩士或以上的學位。
- 2.經歷：最少三年的成功教學經驗，並取得教師證書。
- 3.專業訓練：最少五十四小時的研究所課程，這包括：(A)在被認可院校修習教育行政的課程，或是在研究所修習三十小時的教育行政課程，這些教育行政課程有：組織計畫（Organizational planning）、計畫發展（Program development）、員工發展和評鑑（Staffing development and evaluation）、視導和評鑑計畫（Monitoring and evaluating program）。(B)校長須實習或具有二年成功的校長或副校長之實際教育政經驗。

又以密蘇里州為例，欲取得校長證書必須有下列資格：

- 1.學歷：碩士學位。
- 2.經歷：要有兩年之教學經驗並取得教師證書。
- 3.專業訓練：(A)修畢特殊兒童心理學與教育課程。(B)要有各種教育課程的學分，而且在二學分以上，例如：教育行政學基礎、初等教育、學校視導、教學管理、教育測量與評鑑等不同之領域。

歸納而言，美國無論國中、小，要取得校長資格必須具備以下幾個條件：

- 1.學歷方面：至少要獲得被認可院校之碩士或博士學位；
- 2.經歷：最少要具有兩年（或三年）之教學經驗；
- 3.專業訓練：需修畢各州所訂定的教育行政專業課程。

具備了以上三個條件，才有資格成為校長。

(二)美國校長職前教育對我國的啟示

美國校長職前教育具有四個特色：(1)須有專業智能之相關證書；(2)須有實務經驗；(3)須有相關規定之學歷；(4)須不斷進修以換證。由此，美國之校長培育制度對於我國有至少兩大方面的啟發：

- 1.必須建立教育人員之專業證照制度以確認校長專業素養。
- 2.優秀之教育人員須要不停地進行在職進修。

三、校長應有的智能

要進行校長職前教育，則必須先清楚明白要培養什麼樣的能力？一個學校要具有效能，則一個有才華有能力的校長是少不了的。因此瞭解校長應具備的智能，將有助建立完整的職前培育制度。

校長能力之培養離不開經營技巧、領導技巧、溝通、足智多謀、堅毅、人性關懷、做計畫、下決定、問題解決等。

關於校長應有的能力，許多文獻皆偏重於校長領導方面。張宏勳(1997)研究指出，校長具有以下任務：

- 1.支持教師專業發展；
- 2.提昇成員士氣；
- 3.建立良好的校內外公共關係；
- 4.學校的協調溝通者；
- 5.聽取相關人員的建議與人分享作決定的權力；
- 6.為學校教育品質負責；
- 7.監督學校成員的表現；
- 8.作為教學的領導者。

校長角色日新月異，需要的能力也愈來愈多樣。然而可以肯定的是校長必須要扮演一個促動者及引導者的角色，運用正式與非正式的溝通管道，使學校在穩定中成長。

McGrevin & Schmieder(1993，引自林文建，1997)在一九九二年對加利福尼亞州的 450 個校長與 208 個長官進行施測後歸納出十項領導者應具備之關鍵技巧 (critical skill)：

- 1.對達成相關目標之步驟與方法具深入的覺知；
- 2.表明對於改善學校人員與學生生活之渴望；
- 3.瞭解如何評價相關人員（例如：工作的程序、對於本位的立場等等）；
- 4.瞭解環境改變是持續不斷的，而領導方式也應隨之而做某程度之調整；
- 5.對於他人之偏見、實力與弱點有所瞭解；
- 6.瞭解如何引導團體會談；
- 7.在工作上處處表現自信；
- 8.對於如何領導之「真實角色」（real role）責任評估有所瞭解；
- 9.瞭解如何鼓勵社區團體參與學校事務；
- 10.在專業價值與道德界限之間能建立平衡點。

由以上之討論得知，校長所應具備之智能是極複雜的。有的學者甚至認為校長的工作充滿許多持續時間很短的任務，經常會被突如其來的問題或任務打斷，所要求的認知、情感層面非常多，而且校長與社區之間的關係存在著高度的不確定性，因此光靠校長職前教育是不夠的(Sergiovanni, 1995)。然而如果完全不做，則情況會更糟。成功的校長職前教育對於增進校長工作效能有很大的助益。如何將理論與實務結合並有效地落實校長職前教育，是當前首應要解決之問題。

參、校長職前教育的相關問題

一、當前國民中小學校長任用資格規定

一九九九年一月十四日，立法院三讀通過《國民教育法》修正條文，其中一項規定中小學校長將不再由地方首長指派，而改為遴選產生，地方政府必須組成遴選委員會，公平、公正、公開的進行校長遴選工作，遴選對象也不再只限甄選、儲訓的合格人員，還擴大到任期屆滿之現職校長，與曾擔任校長的現職教師等兩類人士，都有資格應聘為校長。配合中小學校長由官派制改為遴選制，教育部也修法要求未來中小學校長必須具備教師資格者才能擔任，現行由督學或行政人員轉任的管道將完全封閉，校長任期屆滿並可回任教職。

根據「教育人員任用條例」，國民小學校長應具下列資格：

- 1.師範大學、師範學院、教育學院、大學教育學系畢業或其他院、系畢業曾修習規定之教育學科及學分，並曾任國民小學主任二年以上，成績優良者。
- 2.師範專科學校或大學、獨立學院教育專修畢業，曾任國民小學主任三年以上，成績優良者。
- 3.有第一款、第二款學歷之一，曾任國民小學教師二年及分類職位第七職等或與其相當之薦任教育行政職務三年以上，成績優良者。
- 4.關於國民中學校長應具資格如下：
- 5.具有博士學位，曾任中、小學教師及國民中學主任二年以上。但國民中學主任不得少於一年，成績優良者。

6.師範大學、師範學院、教育學院、教育研究所畢業得有碩士學位；或其他研究院、所畢業得有碩士學位曾修習規定之教育學科及學分，並曾任中、小學教師及國民中學主任三年以上。但國民中學主任不得少於一年，成績優良者。

7.師範大學、師範學院、教育學院、大學教育學系畢業；或其他院、系畢業曾修習規定之教育學科及學分，並曾任中、小學教師及國民中學主任六年以上。但國民中學主任不得少於三年，國民小學校長三年以上，成績優良者。

8.大學或獨立學院畢業，曾任分類職位第七職等或與其相當之薦任教育行政職務四年，並曾任中等學校教師三年以上，成績優良者。

9.曾任教育院、系專任講師及中等學校教師各三年以上，成績優良者。

由以上規定中，可以看出中小學校長之資格規定多限於學歷與經歷，其是否修習教育行政專門課程或取得證書，則未加以限定。影響所及，造成並無教育行政專業訓練者也可能擔任校長，完全無視於教育行政乃一專業的事實，其品質令人憂慮。

二、校長職前教育之缺失

(一)培育之機關與課程闕如

在美國著名大學中，多設有教育行政相關領域之系所，提供證書課程，其中包括中學教育行政、小學教育行政、特殊教育行政等。所有希望擔任校長職務者，均需取得證書後才能申請。與之相較，我國不但鮮少設立教育行政領域相關系所，也未設立證書課程，造成即使未修過任何教育行政課程的教師，也能順利當上校長，對於教育行政人員的專業化，實為一大諷刺。

(二)未建立教育行政證照制度

按照教師法的規定，任何希望擔任中小學教師者，均必須修畢職前專門、專業、與實習課程，之後才能取得教師證書。廣義而言，此乃證照制度的實施，任何在專業上不夠水準者，均被排除門外。與之相較，我國教育行政人員之證照制度幾乎闕如。按照目前國民教育法之規定，中小學校長由縣（市）所組之遴選委員會遴選之，其中並未提及任何相關證照或證書的規定。晚近並有縣市主張只要擔任教學工作若干年的教師，即可報考校長之甄選，此種完全無視教育行政工作為專業之傾向，較之歐美先進國家，必須切實加以檢討。

(三)儲訓制度之不健全

根據舊制的國民教育法(1999年2月3日之前)，校長之遴選由主管機關（省、縣、市）負責，以考試（包括筆試、口試）形式為，通過者接受大約三個月的儲訓，及格後才能成為候用人員。其中儲訓部分多由省教育廳所屬之「國民學校教師研習會」、「中等學校教師研習會」等負責，然而你細觀其課程，並無專業的設計理念（如教育行政人員所須具有之知識為何？），多半只是零碎的拼湊，儲訓人員很難在短時間內習得教育行政相關的知識與理念。如今，新的國教法通過後，儲訓之工作改由各縣（市）負責，由於規模過小且經費短絀，其所辦儲訓的功效更令人擔憂。

(四)校長職前教育之模式並未落實

國內學者林天祐、柯平順(1995)提出了培育主任校長的取向與可行之改革模式，其中包括現狀改進模式、初步整合模式、接近整合模式與完全整合模式；如今也只僅於紙上談兵的階段，在實務上並無真正的應用。職前教育的模式若不能確立，遑論內容與課程的建立，我國向來「只考不教」制度的弊病在此顯而易見。

肆、對當前校長職前教育的一些建議

國內校長職前教育諸多缺失，以下提出幾個建議以供相關決策單位做參考：

一、大學應開設職前訓練與培育管道

現今之大學中設有教育行政相關領域之系所太少，對於校長培育制度之落實造成阻礙。國立師範校院或設有教育系所之大學應設立完整之學校行政專門課程（如欲做英文教師，就必須修習一定學分的英文相關課程），以作為有志擔任校長者之職前訓練進修管道。

二、應規劃完善職前與儲訓課程

校長培育機構應規劃完善的課程以協助有志於校長工作者獲得行政運作及教育領導必備的知識與技能，並力求其深度與廣度。此外，課程方面，應減少理論部分，加強實務演練。培育單位或可安排職前或儲訓之校長多接觸教育現場並學習解決實地的問題，實地觀摩有經驗校長的領導過程並與深入討論、敦聘資深、優秀的現職校長擔任講座，採取以實務問題為導向的學習方式。

三、應儘快建立教育行政人員的專業證照制度

國內教育行政人員之證照制度並未建立，造成教育行政人員之專業素養無法訂定標準。一般人以為準校長過去擔任學校主任多年，應具備相當的經驗與歷練，足以勝任校長的工作，此乃錯誤之觀念。校長必須為領導者，其角色任務相較於過去擔任教師或主任時有明顯不同，萬萬不可一概而論。建立教育人員的專業證照制度將有助於專業素養的確立，對我國教育品質之提昇有著很大的助益。一旦專業證照制度建立，則應同時設計定期校長評鑑制度，以淘汰不適任的校長，並落實進修制度。

四、應採多方面之改革途徑以加速校長教育之改革

現今校長職前教育制度改革緩慢，造成教育行政人員之培育效果不彰。未來應立法改革校長培育，以配合環境之改變，孕育出優秀的教育行政人員。

伍、結論

綜上所述，可知在校長的培育與訓練方面，國內有關法令與配套之措施並不完備，致使原本完整的「職前訓練—儲備訓練—在職訓練」的校長培訓制度，簡化成為只有遴選加上短期職前訓練而已。其他的「部分」，只有等到校長上任後「各憑本事的嘗試錯誤」。

今後，我國校長職前訓練，應更重視未來校長領導能力的培養，重視校長實務方面的訓練，適當地延長儲訓時、並增加實習課程，落實校長證照制度以期能培養出更具效能之校長，改善現今國中、小之教育品質。

參考文獻

張宏勳(1997)。國民中小學實施學校本位管理之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。

王玉麟(1996)。國民小學校長培育制度可行性探討。教育資料與研究，9，96-102。

立法院公報(1998)。教育人員任用條例部分條文修正案三讀通過。教育資料文摘，39(2)，126-138。

林文律(1997)。Aspects of the Beginning Principalsip：Toward more success。台北師院學報，10，53-110。

林天祐、柯平順(1995)。國民中小學校長主任培育制度改革研究。初等教育學刊，4，63-88。

吳清山(1997)。國民小學學校行政領導人員培育及任用制度之研究。八十六年

度國科會教育革新整合型研究計畫成果分析研討會議資料。高雄師範大學。

Baltzell, D. C., & Dentler, R. A.(1985). *Selecting American school principals*.
Washington, DC: United States Department of Education, National Institute of
Education.

Sergiovanni, T. J.(1995). *The principalship: A reflective practice perspective*(3rd
ed.).Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.