

書評：世界各國的中小學校長培育體系

林雍智

中華民國中小學校長協會研究員

壹、前言

在許多影響中小學學校經營成敗的因素中，校長的素質是一項關鍵項目。校長經營學校的能力與學校發展有著密切關係，因此確保校長的素質與適任性，乃成為教育行政機關、師資培育大學、研習中心、甚至是在學校治理上扮演參與決策者的教師、家長及社區代表的共同責任。

以往，教育學門一向認為教師的素質會直接影響到學生的學習成就，因此很早就建立了有體系的教師專業發展制度，一位教師從師資培育開始到教師檢定、教育實習、再到成為正式教師後的初任教師研習與後續的進修學位、研習、研究等專業發展項目，都讓教師擁有一條明確的專業發展途徑。教師從事專業發展既是權力也是義務，且專業發展的途徑的確保，也符合教育行政機關、教師本身、學生與家長的共同利益。

和教師的專業發展途徑相較，校長的專業發展途徑則顯得不明確。現階段的絕大部分中小學校長均出自於教師，也因此成為校長的路途中，大致是教師先有意願進行學校行政的服務，再報考主任、經過數年或兩個以



上處室主任的經歷後，參與校長甄試，甄試通過後再接受儲訓，進而列入候用校長名單，待通過遴選後上任。從此一進程來看，校長的養成，似乎是被置於教師工作（或是教師專業）的延長線上，校長人選的產生除當事者的意願外，培育過程也缺乏計畫性和體系性。有關學校經營的各種專業能力，例如學校經營計畫、公共關係、危機管理與學校評鑑等相關的概念或素養，一直要等到通過候用校長甄試、進到儲訓班後才能獲得計畫性培訓。至於成為校長後的專業發展途徑也未形成完整系統，導致現職校長若遇到棘手的挑戰，往往難以有效因應，甚至可能導致其黯然離開教育工作。

身為一個校長，應該要具備何種素養？這些必備素養，應該在其擔任教職過程中透過其師傅，也就是其任職學校校長以經驗傳承方式習得嗎？或是政府應該要像提供教師一條完整的專業發展途徑般，將校長專業發展從教師的專業發展途徑中分流出來？又若在教師的專業發展路線上，將發展方向劃分為「學校行政職務志向者」與「教育專業指導者」兩取向，是否就能由此產生一條方向明確的校長專業發展路線？

以上這些問題，都是欲讓校長專業發展有完整的規劃，以及規劃校長培育制度者必須思考的問題。但是在上述疑問外，其實還存在著一個大問號？那就是倘若我們有了校長培育制度或完整的專業發展規劃，要如何來證明這一條路徑的設計是有效的？校長經營學校的成敗，部分或許交給市場機制，或是利害關係者在遴選校長時來決定，然而在當前缺乏校長專業標準（professional standards）——也就是客觀的評量依據時，誰又能來決定若有校長培育制度，這個培育制度會較並未經過培育也考取校長者更加優秀、更能獲得校長應具備的專業能力？又如師資培育大學在規劃校長培育制度時，要拿什麼「客觀」數據來說服擁有人事權限的教育行政機關，讓其委託代為培育未來的校長人才呢？

從上面規劃校長專業發展途徑時可能面臨的問題來看，當前課題概可以歸納為三個關鍵點。其一是「對校長專業發展途徑的看法」，是要將校

長工作視為教師工作的延伸、還是一項異於教學的「經營管理」專業工作？其二是成為校長者的專業素養是由累積每日的教育工作經驗而成？或是該透過有體系的職前培育發展出應具備的能力？其三是要如何開發可以具體檢證培育成效的「客觀」指標，也就是校長的專業標準應如何建立？這三個關鍵點係為討論校長專業發展時無可迴避的議題，但我國目前校長培育的脈絡並無法給予充足的解答。其理由一來是我國尚缺法定的校長培育制度，未參加培育課程者一樣能夠報考校長；二來是我國也未制定校長專業標準，或是用來檢證校長專業度的最低基準（basic standards）。因此，「校長專業發展」體系建構這項課題，可尋求各國經驗，將各國做法映射回國後，再根據本身環境特性進行擊劃。

在校長學的論述上，目前我國雖已有許多參考書目，但是校長培育畢竟異於校長學的探究核心，特別著墨在校長培育與專業發展體系、又兼提到與我國相近的日本、南韓或新加坡等案例的專業書仍罕見。因此，由日本篠原清昭教授所編著的「世界的學校管理職養成：培育校長的方法」一書，便顯得珍貴而有價值，值得我們在探討校長培育與專業發展時做為重要的參考讀物。因此，本文乃特別予以介紹並評論之。

貳、本書架構

本書以日文撰寫，發表於2017年2月，係由篠原清昭教授帶領多位專精於校長培育的各國學者共著而成（篠原清昭編著，2017）。出版本書的「時代社」位於日本埼玉縣，是一間以出版教育雜誌與教育專業書籍為主的出版社。本書之架構共分為下述三部分。

第一部分：日本的學校管理職培育

本書的第一部分，乃從日本的學校管理職培育的歷史談起，透過介紹學校管理職培育的政策與理論，探討現行在教職大學院所進行的學校管理

職培育的做法。再檢具三個培育學校管理職的重要案例：兵庫縣、岐阜縣與靜岡縣的不同做法，闡述日本培育學校管理職的各種模式。

本書中所提到的「學校管理職」，係為一種對學校經營階層，亦可稱為學校主管（階層）的特殊稱呼。日本的中小學校組織，係採一種被稱為「鍋蓋型組織」的模式（林雍智，2013）。位於鍋蓋型組織之提把位置的，是教頭（head teacher）和校長（principal），而鍋蓋則指全體教師。「教頭」（或稱之為副校長），在日本係為一種學校主管職務，依日本《學校教育法》第37條的規定，教頭的職務在於「襄助校長、整理校務及在必要之時職司兒童教育」。因此，日本將教師考取教頭甄試，視為踏入校長職務的起點。也因此「學校管理職」一詞，包含了教頭與校長兩種概念。

在日本，相對於擔任學校主管之校長與教頭的「學校管理職」，另外還有「教育管理職」的存在。教育管理職乃指任職於教育行政機關的督學（日本稱指導主事或管理主事）、課長或教育長等人，其職務內容與學校管理職有相當大的差異。

第二部分：世界各國的學校管理職培育

第二部分所談的內容開始跳脫日本的視野和觀點，以世界各國培育校長的做法為案例，說明各國培育校長的制度與特徵。本部分探討的國家，概有美國、英國、德國、中國大陸、臺灣、新加坡與南韓。其中美國、英國、德國與新加坡部分，係由各自對該國校長培育有詳細研究的日本學者撰寫，臺灣部分則由篠原清昭教授親自捉刀。篠原教授近十年來已往返臺灣數十次，對我國教育的民主化、教育基本法等法制相當熟悉，其亦曾為了探討我國的校長培育制度來臺訪問國家層級及地方層級的研習機構或師資培育大學等，由其視角來看我國的校長培育制度，相當值得吾人吟味。

另外，中國大陸與南韓的案例則邀請各自學者撰寫。兩位學者皆為篠原教授組織的國際教育法學研究班的成員，且為該國重要教育學者，由兩位擔綱，具有其代表性。

第三部分：世界各國的學校管理職培育的系統與內涵

第三部分的章節，則是屬於將第一部分與第二部分進行整理後所提出的未來發展方向建言。例如，在「世界的學校管理職培育系統」一章，乃歸納出第二部分案例國在進行校長培育時的背景、主導者、架構與各國提出的不同校長圖像。在「培育的內涵」中，則探討了如何制定本文前言所提及的、可做為檢視校長培育優劣的「校長專業標準」，因為有了校長專業標準，才有建構學校管理職培育課程體系的依據，也才能規劃出課程的具體內容。

在本書的最後一章，作者則將焦點再度置回日本，探討日本未來在培育學校管理職時應有的配套措施，例如系統該如何建置？用來認證學校管理職培育的機構該如何設立？日本的校長培育圖像和全體的培育、研習有什麼關係？這些想法，可以說是一帖對日本發展校長培育制度所提出的處方籤，其主張依據和論述脈絡，當然也值得學校制度相近的我國參照。

參、本書特色

日本目前仍缺乏中央層級的校長培育制度，全國性的研習機構「獨立行政法人教職員支援機構」雖有提供校長、副校長與教頭的研習課程，但目前並未擴展為完整的校長專業發展體系。也因此，校長的培育工作就落在擁有人事權的各縣上。本書從校長培育的歷史談起，再對近年來各縣辦理的校長培育制度進行論述，其在日本也屬於探討校長培育的一冊重要讀物。綜言之，本書概具有以下特色。

一、完整探討日本校長培育的歷史、政策與著名案例

本書在第一部分所述的日本學校管理職養成篇章，完整探討了日本校長培育的來龍去脈，並經由校長培育政策的論述與著名案例的探討，形成對日本校長培育制度的完整描繪。

例如，在第一章中就有提到：二次世界大戰後，日本接受美國占領，從百廢中逐步成長，最後終於締造高度經濟成長、邁向先進國家之林。美國占領期間（1945-1951）的校長培育係在 GHQ（General Headquarters，即「盟軍最高司令官總司令部」）的監督下展開，此一時期，要擔任校長者需具校長的證照，因此戰後的新任校長需要完成取得校長證照的程序，才能合法任職，其中一個要項就是要參與校長講習（培育課程）。在校長講習上，擔任授課的講師，除了日本學者外，每一場次還需邀請來自美國著名大學的學者，例如紐澤西州立大學校長的 J.B. Dougall 等人前來授課。後來，在日本主權獨立後，美國學者就不再赴日本擔任講師，全部改由日本學者擔綱教授工作。

就因為有以上的脈絡，所以日本在校長培育上的政策走向，乃從全盤移植自美國案例，逐漸在本土對校長專業能力的相關研究蓄積下，改將美國模式融入本土模式，試圖做兩者之間的調合，以發展能適用培育日本校長的做法。不過，日本的研究成果和實務經驗要蓄積到足夠自行開創本土模式時，已經是近期的事。1998 年後，日本的學界已累積豐富的研究成果，使其能提出校長應具備的能力、素養，校長的素養架構也因此得以建構起來，並足資支撐體系性課程模組的形成。

最近，日本的師資培育大學，紛紛將原有的研究所碩士班改制為以實務為取向的「教職大學院」。設立教職大學院的目的，在於培育能解決教育現場課題的學生，使其在畢業後順利融入職場。教職大學院的碩士研究生來源大致包含兩類，一類是由大學考試直升的碩士生，稱之為「straight master 生」，另一類則是由現職教師報考的「在職生」。也因如此，當地方政府在考慮校長應該由誰來幫忙培育時，教職大學院也成為了各縣委託辦理校長培育之理想合作夥伴。

本書提出來的三縣案例：兵庫縣、岐阜縣與靜岡縣的校長培育案例，其做法雖有不同，但該縣所在的教育大學教職大學院，都在校長培育上扮演了重要角色。例如兵庫縣規劃的「新領導者特別研習」就由兵庫縣的教

育行政機關與兵庫教育大學合作開設；岐阜縣則在岐阜大學與岐阜縣教育委員會合作下，在教職大學院中增設「學校管理職培育學程」，以每年固定招收教頭甄試合格者，採全職全薪方式在學兩年，以培育該縣將來的中小學校長人才。至於靜岡縣的做法乃先行規劃出教師的生涯發展六進階，並在第四階段（發展期，第 19 年起）與第五階段（深化期，第 26 年起）上同步實施培育管理職的研習課程。靜岡縣的特徵還有該縣不僅提供中堅教師「經營研習」，還委託靜岡大學辦理「氣概塾」，以培育該縣未來的學校領導人才。

歸納之，透過以歷史發展脈絡和當前案例的介紹，本書算是將日本校長培育的輪廓做了清楚的描繪。當然，目前各縣的校長培育案例也不只書中所提三縣，然而其他縣的做法，以及中央（文部科學省）對地方校長培育的政策支持，因限於出版時間點，本書未做更深入之探討。唯評論者根據文部科學省教育人才課的官員政策指示，以及和其當面對談當中得知，中央的態度亦開始朝正面看待由教職大學院所進行的校長培育制度（柳澤好治，2019 年 2 月 6 日）。相關政策方向，正緩步朝向獲得全國性支持架構中前進，未來若本書改版，相信這部分資料應是增補的重點之一。

二、豐富的各國案例分析，彰顯當前校長學之主要流派

在臺灣若提到校長培育，文獻上大致不是探討美國，就是英國的做法，再衡量本土狀況，期待在「轉化」下能為國內使用。造成這種趨勢的原因，除美國、英國的相關文獻係以英語寫成、容易引用外，專家學者多留學美、英亦為理由之一。雖然日本教育學者留學外國比率，或許不較臺灣高，但是戰後接受美國占領時由於也曾實施美式校長培育，因此在歷史淵源上，似乎又帶有美式色彩，復因明治維新时期倡導「脫亞入歐」，因此其在近代教育上大量仿照英國教育理念，二十世紀出日英又曾為同盟，因此日本對英國的興趣和各種探討，迄今亦仍未停歇。

因此，本書所介紹的美國案例，不論對臺灣或是對本書原產國日本

的學者來說，皆非常熟悉。例如在 CCSSO（Council of Chief State School Officers，州教育長委員會）的支持下，由 ISLLC¹（Interstate School Leaders Licensure Consortium）制定的全美共通校長專業標準，乃是臺灣與日本在探討校長專業標準時的重要「引用」文獻。其次，本章也提及威斯康辛州所提出的「州行政人員標準（administrator standards）」，以及由威斯康辛大學麥迪遜校區的「教育領導及政策分析學系（ELPA）」所制定的校長初任證照計畫；英國案例上，則從 NCSL（National College for School Leadership）²的創設談起，接著討論校長職務標準與資格，以及近期的校長資格制度改革的发展。該章中提出目前英國在校長的資格中，有「對實踐的過度傾斜」與「主導權的偏移」兩大問題仍需克服。現有的校長培育課程「對實踐的過度傾斜」，指的是校長的培育重視「專業（職業）資格（professional qualification）」而非學術學程（academic course），此可能讓校長取得擔任校長職務所需要的角色有效，但是不重視抽象的、理論的思考亦不利於未來職務上的發展；而「主導權的偏移」，乃是發現從校長培育的基準開始，有其重視國家的、中央集權的領導開發與輕視學校脈絡的現象，使得在校長的專業標準、資格發展以及運用上仍有改進空間（Møller & Schratz, 2008）。

本書中所提到的歐美國家案例，共有美、英、德三國。三個國家的校長身分定位和培育制度雖有差異，但因讀者可能已透過其他文獻得知，因此易於理解。其次，本書也介紹了東亞各國，如臺灣、南韓、新加坡與中國大陸的校長培育狀況案例。對臺灣的讀者來說，包含本書第一部分的日本案例，以及南韓的校長培育做法，因為語言隔閡因素，平時較不易取得詳細資料，本書的面市剛好填補了這些不足。不過其中最值得注視之處，落在作者對臺灣的校長培育制度如何論述？以及我們如何對作者的介紹和分析進行客觀的評價上。作者在臺灣的校長培育一章中，完整闡述並分析了現行的臺灣的校長培育系統。其次，作者透過實證訪談與調查，將臺灣

1 我國教育研究院譯為「州際學校領導執照聯合會」，日文譯為「州間學校管理職資格賦予協議會」。

2 我國教育研究院譯為「國家發展及領導發展研習」，日文譯為「全英學校領導者機構」。

的校長專業發展路徑，界定成「登用應徵資格的取得→登用選考（臺灣稱為候用校長甄試）→任用前研習（儲訓）→資格取得（成為候用校長）→透過校長選考委員會的採用（遴選），到學校赴任」。最後，作者亦將對臺灣學校管理職培育系統的看法，集約成「三大問題」，分別是「缺乏全國統一的學校管理職專業標準及培育課程標準」、「未具備統一的學校管理職資格」與「校長的任用處於權力運作遊戲（power game）之下」。作者提出的三項課題，不知道本國讀者閱讀後，要如何吟味其意涵？此為有趣之處。例如我國目前仍未確定校長的專業標準，相關嘗試僅止於學界的探討，另在培育課程缺乏客觀準據之下，我國的校長培育與校長儲訓兩課程是否容易混淆、或課程架構都是重疊的？這些問題或許我們早已知情，但透過外國學者撰文指陳，或許更值得我們回頭來深究其原因與改進策略。

以全體來看，本書中提出的各國案例可算相當豐富，有助於讀者了解各國校長培育的現行做法和正在進行改善的項目。不過在案例的介紹過程中，本書也拋出了一些，例如「校長的經驗是要在實踐中成長、使其可以立即上手，還是要透過系統的培訓進行能力開發，讓其能因應未來多變的發展？」、「校長的專業標準建構與校長的培育，在權力的行使上，應採中央集權、根據「黨」的指導，還是要尊重地方層級的特性，抑或是符合校長個人的發展需求」的問題提供反思。同時在瀏覽各國案例中，也可以發現「領導（leadership）」一詞多出現於歐美各國，臺灣、日本與南韓的校長培育中則較無出現在制度設計上，而是成為了課程內涵的一部分。各國不同的做法，將會影響到校長學研究者對在制定校長專業標準與培育課程標準上的取向與偏好，或許美國與英國的案例是各國在發展本土校長培育體系上的中介變項，相當大程度的影響了研究者的思路，然而研究者要如何從直接援引、到相互對照（他國案例與本國需求）、再到根據本國發展方向制定屬於自己的校長培育制度？這是一個極大的課題，本書能做到的，只是提出參考資料，並期待研究者做對照與客觀的評價後，做出最適的判斷而已。

肆、本書價值

本書雖以「校長培育」做為主題，不過各章的論述中也順帶探討了應如何規劃包含校長培育在內的完整性校長專業發展途徑的問題。此外，本書也從教育行政機關、師資培育機構的觀點探討支持校長培育上所不能或缺的配套措施。因此，本書對於我國在校長培育與專業發展體系的研究上與實務開發上，皆具有值得推薦的相當價值。茲綜合上述分析，列舉出本書四項重要價值。

一、對校長培育的途徑與所需的專業素養提供反省

本書中多次提到過去的日本校長培育，乃是將校長一職置於「教職的延長線上」，經由教師在校期間的師傅（校長）以師徒制的非正式指導方式，協助其考上候用校長，最後擔任校長一職的模式。反思我國，我國校長的產生，體制上亦與日本相同，係被視為是「教師工作的延長」，而且此一延長線並未做明確的分段點，教師到底是「教而優則當校長」，或是將「學校行政」視為非主動意願的職務分配？在現行環境下，這些都是依教師「任意（依個人意願）」方式所進行之發展。此時我們會思考到兩個問題，一則是「是否教得好的教師也一定會是個好校長？」、「有意願未來當校長，應自什麼時間點開始接受系統性的培育？」

上述問題，我們從本書的論述中可以看到作者群想傳遞的訊息。本書作者們認為如果世人欲將校長職務視為一項學校經營管理的專業職務，那麼在教師的生涯規劃中就必須劃出分流點，來進行「教育指導職」與「學校管理職」的培育。其次，做為一個經營管理專業的校長所應具備的專業素養（日本稱為資質與能力），則需要透過「有系統的培育」來賦予，而不是任憑其向師傅學習或僅靠教育工作上的實務經驗累積。因為舊經驗無法解決新的課題，在培育階段開發其能力，讓其擁有充足的專業素養，才能協助校長對應各種新興課題，在校長路上走得順暢。

二、提出應建構專業能力標準，才能佐證校長培育之辦學效果

本書認為要佐證校長培育之成效，需要有客觀的專業標準（日本稱為專業基準）。不論是專業標準或是基準，不但可做為編擬校長培育課程的準據，亦可資以證明「經培育」和「未經培育」者在學校經營效能上的差異。

回顧我國，教育部已於 2016 年 2 月公布「教師專業標準指引」，提示中小學教師應具備的專業標準，算是具備的全國一致性的標準可供遵循。不過該專業標準並無強制力、亦無罰則，現階段教師要不要遵照指引進行專業發展，仍得靠研習機關在課程設計上融入其理念加以實施之。對照教師已有的、但卻還未落實的專業標準指引，目前校長的專業標準指引，在我國仍未出現，現階段校長培育的課程、校長的專業發展內涵要如何設計？仍未有一致的做法。因此，常常可以見到校長培育、儲訓，甚至是初任校長培訓在課程上的重疊。也有曾經受過前述三項校長課程的學員向評論者反應過，三者課程內容都大同小異的問題。

然而，要建構校長專業標準並不是一項容易的工程。反觀日本，「日本教育經營學會」早在 2009 年就已提出該學會版的「校長專門職基準」。該學會在建構日本校長的專業標準時，不但透過會員（全日本各大學的教育學者與實務工作者）的多次討論，反覆斟酌其文字用法，還為了使外國了解此項工程，特別譯著了公式的英文版本（日本教育經營學會，2016）。可惜的是，該學會提出的校長七大基準：1. 學校共有願景的形成與具體實現；2. 為提升教育品質的協作體制與風土建構；3. 教職員專業發展的協作體制與風土建構；4. 各種資源的有效活用；5. 與家庭、社區的合作與聯繫；6. 倫理規範與領導；與 7. 理解學校週遭的社會與文化重要因素，儘管看起來四平八穩、也顧及校長經營學校上應具的專業素養，但其亦承受不少來自學界的批判，認為其考量也未能全面涵蓋一位校長所應具備的資質與能力。由此可見，要形成全國共通性的校長專業標準，對日本來說仍有實際上的困難。未來我國可能要在在此項工作上，以國家的名義廣徵各

種不同的看法，才有助於匯聚出校長專業標準的共識版本。

三、校長培育課程的架構、內涵與單位值得借鏡

本書透過日本與各國的校長培育案例，說明了校長培育課程架構、內涵現況與未來發展上的動向。在日本案例上，本書舉出的三縣所在地的師資培育大學教職大學院，皆在辦理校長培育課程上扮演重要的角色，這些教育大學的教職大學院提供的校長培育課程，在架構上，有些係以「研習」模式辦理，有些則納入研究所碩士的學程，使學員在修畢培育課程時亦能同時（再）取得碩士學位。這兩種辦理方式的相同之處，在於都可以兼顧「能力開發」與「實踐導向的問題解決」需求，不同之處則在於以研習方式開設校培課程者，在課程架構上傾向於將時間用來探討學校經營上的相關問題，例如「建構學校願景」、「實施學校評鑑」、「發展學校教師的專業」、「學校危機管理」等議題；而以學程模式導入校培課程的學校，則因為修課時間增多，因此可以增加實作部分，並透過實施「教育行政實習」與「學校經營實習」（持續一年進行，包含向學校教頭進行影子實習，與實際擔任教頭承接校長交付解決的任務）使學員累積實際面臨學校問題及如何解決問題的經驗（林雍智，2019）。

從日本的案例來看，會發現我國目前的校長培育課程、初任校長培訓課程，甚至是最近發展的校長回流（recurrent）教育課程出現一項本質上的問題。我國辦理校長培育課程的單位，大致上係由師培大學的教育行政、經營或評鑑相關系所承辦。也因此在校培課程的規劃上，就會出現全部以行政學、經營管理學等相關課程來填滿課程內涵的現象。如果對將學校經營管理當成目的的學員來說，當然沒有問題，但對將學校經營管理當成治校手段的學員來說，就較為吃力，因為這些學員並無習得在學校經營中活化其原本專長的能力。此點在「學程模式」的日本校長培育案例中，學員可以根據自己本身的專長，例如心理諮商、課程發展、學科專長、多元文

化教育等領域，選定自我在教育行政與學校經營實習時的待解決課題，並在對應上述專長的指導教授指導下，去做「實踐開發」的問題解決，最後再以解決問題的歷程撰寫成論文，以完成學程並取得學位。不過該做法在我國卻難以實現。

由上可知，日本和我國在校長培育課程的架構上，是有結構性的差別的，而本書正可協助我國找出盲點，改善校長培育體系上的問題。

四、提示完整的校長專業發展系統應補足的元素

本書在最後幾章，也提出了規劃完整校長專業發展系統上的建議，以及應該補足的重要配套元素。這些配套包含校長專業發展的最高階段，也就是「師傅校長培訓制度」，以及用來做為對各地方、各師資培育大學開設的校長培育課程/學程進行認證的國家級「學校管理職培育認證與評鑑機構」的創設兩項元素。

在師傅校長培訓制度上，目前日本並未具備師傅校長制度，透過師徒制的教導屬於私下的行為，而我國雖有「師傅校長」做法，但其來源不外乎是教育行政機關或各地校長協會推薦，再經由機關首長圈選出足以擔任師傅校長者。也因為如此，師傅校長應具備的專業素養和指導能力，甚至是其是否具備擔任師傅校長之資格，仍過於主觀。未來，日本透過研習中心的課程重組，準備將稱之為「上席校長」的培訓工作做為校長專業發展途徑的最高點（平澤紀子、篠原清昭、芥川祐征，2019年6月20日），其架構，如圖1所示。

上席校長的培訓課程，經過本書作者實證調查，嘗試性的編擬了總共30個小時，包含「學校管理職指導論」、「領導理論」、「學校組織經營理論」等領域的課程架構。此外，本書亦將「將師傅校長置於頂點」的校長專業發展途徑嵌入現職校長研習、副校長及教頭研習、以及督學（教育管理職）與學校管理職培育研習三項，這些研習課程加上職前的系統性培育，將可構成完整的校長專業發展途徑。

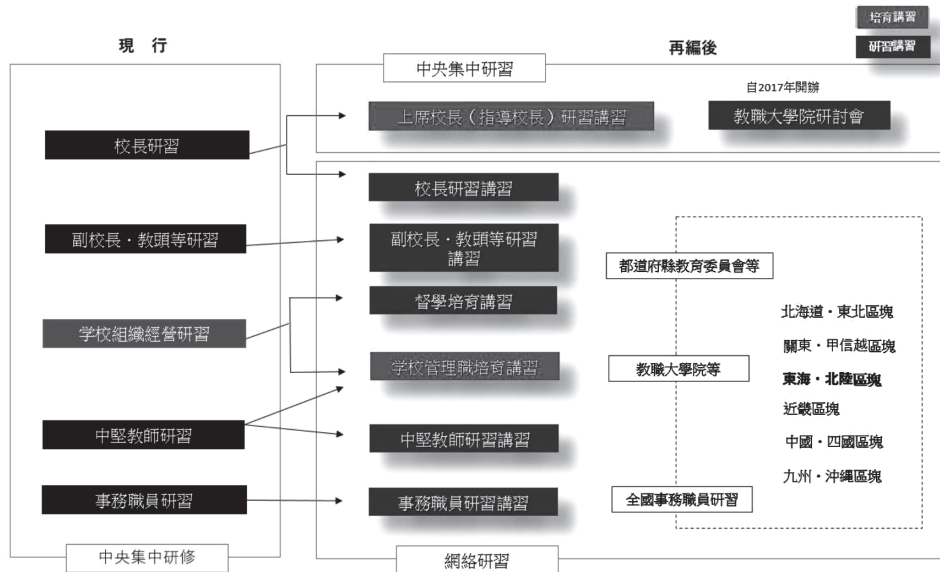


圖 1 日本中央研習再編計劃

資料來源：平澤紀子、篠原清昭、芥川祐征（2019年6月20日）。日本的學校管理人員培養。東亞地區校長專業支持系統研討會發表之論文，中華民國中小學校長協會，新北市。

在創立國家級「學校管理職培育認證與評鑑機構」構想上，乃希望透過該機構的設立，代替中央（文部科學省）為各地方層級辦理的校長培育課程進行認證與評鑑的工作。該機構的組織任務為負責辦理學校管理職培育的相關研習與研究，以及對開設學校管理職培育課程的單位進行認證。對照我國，目前我國的校長儲訓，除臺北市由該市教師研習中心辦理外，其餘縣市皆委由國家教育研究院統籌負責。至於校長研習班、初任校長培訓 / 研習班、以至於目前方開始規劃的現職校長回流教育部分，仍缺乏客觀的認證單位。因此，本書這項提案，或許值得正致力於精進校長專業發展體系的我國進一步探討和研究。

伍、結語

要創建一套新的制度，會面臨許多困難的課題，其原因在於在新制度前已經「疑似存在」的制度，不管是權益上，或是習慣上的保守，都會與既得權益的集團發生意識上或利益上的衝突。因此，新制度的產生，勢必要面臨保守勢力的抵抗與帶來社會不安的可能性。不過，若新制度可以帶來形成新社會的保障，引進該新制度前就會成為責無旁貸之事。

透過世界各國規劃的校長專業發展制度，為我國的中小學校長打造一個有體系、有價值的校長培育制度與完整的專業發展途徑，不可避免的會遭遇如前段所述的困難。舉凡校長專業標準的建立、經營管理專業人才如何分流、培育課程架構的多元性和實效性、師傅校長的培訓以及培育課程的認證與評鑑機構的產生等，每一項都是超越現行認知的「創新」，但也會對校長人選的有效取才與學校教育的永續發展帶來安定與保障。因此，制度制定者、政策立案者應排除現已植入腦中的既定概念，以更寬廣的視野，多接觸不同取向的具體案例來進行創新的工程。

本書存在的價值，就在於提供一些不一樣的想法，透過各個案例的引進激盪的觀點，讓台灣在發展校長培育體系上能不斷的吸取新知，持續的更新素養。

本書係以日文撰寫，能夠直接閱讀的讀者畢竟有限，不過在國內華藝數位出版社與篠原教授的同意（agreement）下³，已開始進行中譯與出版的程序，後續中譯後的各章內容，將由熟悉中文的篠原本人進行校訂，以求譯後仍能保持高度的精準性與嚴謹度。期待該書的中譯版能夠早日面市，招待追求校長培育體系的研究者與現場教育者，一冊校長培育體系的知識饗宴。

3 雙方已簽定中譯本出版之契約。

參考文獻

- 日本教育経営学会（2016）。校長の専門職基準：求められる校長像とその力量。
取自 http://jasea.jp/wp-content/uploads/2016/12/2009_kijun.pdf
- 平澤紀子、篠原清昭、芥川祐征（2019年6月20日）。日本的學校管理人員培養。
東亞地區校長專業支持系統研討會發表之論文，中華民國中小學校長協會，新
北市。
- 林雍智（2019）。日本中小學教師及校長的專業發展制度、改革動向與啟示。取自
<https://www.koryu.or.jp/business/exchange/fellowship/2018/index.html>
- 林雍智（2013）。日本中小學校組織變革之動向與課題探析。教育研究月刊，
232，128-141。doi:10.3966/168063602013080232009
- 篠原清昭編著（2017）。世界の學校管理職養成：校長を養成する方法。埼玉県，
日本：ジダイ社。
- 柳澤好治（2019年2月6日）。學校管理職の養成と教職大学院の役割。「教職
大学院と教育委員会・学校の協働による學校管理職養成實習のモデル開発」
研討會發表之論文，岐阜県，日本：岐阜大学。
- Møller, J., & Schratz, M. (2008). Leadership development in Europe. In Lumby, J., Crow, G.
& Pashiardis, P. (Eds.), *International handbook on the preparation and development
of school leaders* (pp. 341-366). London, UK: Routledge.