

中小學校長培訓與評鑑制度之跨國研究-
以臺灣、新加坡、韓國為例

**A Cross-National Study of Preparation and Evaluation
of Principals in Elementary and Middle Schools—
Cases in Taiwan, Singapore and South Korea.**

孫敏芝、吳宗立、林官蓓 著

國立屏東教育大學出版

中小學校長培訓與評鑑制度之跨國研究-

以臺灣、新加坡、韓國為例

**A Cross-National Study of Preparation and Evaluation
of Principals in Elementary and Middle Schools—
Cases in Taiwan, Singapore and South Korea.**



孫敏芝、吳宗立、林官蓓 著

國立屏東教育大學出版

中華民國一〇一年二月

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

中小學校長培訓與評鑑制度之跨國研究：以臺灣、新加坡、韓國為例
孫敏芝, 吳宗立, 林官蓓著.

--初版.-- 屏東市：屏東教育大學, 民 101.02

面；公分

ISBN 978-986-03-1868-5(平裝)

1.學校人事 2.校長 3.比較研究 4.亞太地區

526.49

101003382

中小學校長培訓與評鑑制度之跨國研究-以臺灣、新加坡、韓國為例
發行人：劉慶中

籌備及學術召集人：孫敏芝

編者：孫敏芝、吳宗立、林官蓓 著

出版者：國立屏東教育大學

地址：900 屏東市林森路 1 號

電話：08-7226141 轉 37001

網址：<http://www.npue.edu.tw>

印刷者：藝成數位影印

電話：07-7836216／0929120243

展售處：

(1)五南文化廣場：

地址：406 台中市北屯區軍福七路 600 號

TEL：04-24378010

網址：<http://www.wunanbooks.com.tw/>

(2)國家書店：

地址：104 台北市中山區松江路 209 號 1 樓

TEL：02-25180207

網址：<http://www.govbooks.com.tw/>

本書同時刊載於：國立屏東教育大學機構典藏資料庫 <http://140.127.82.166>

訂價：150 元

出版日期：中華民國 101 年 2 月

版次：初版一刷

GPN：1010100385 ISBN：978-986-03-1868-5

請尊重著作權，未經同意請勿翻印。

本書如有破損、缺頁或倒裝，請寄回更換

中小學校長培訓與評鑑制度之跨國研究：以 臺灣、新加坡、韓國為例

作者簡介

【編委】

◎孫敏芝

國立屏東教育大學教務長
教育學系教授

◎吳宗立

國立屏東教育大學進修暨研究學院學位學程主任、
教師學習中心主任
社會發展學系教授

◎林官蓓

國立屏東教育大學教育行政研究所助理教授

中小學校長培訓與評鑑制度之跨國研究-以 臺灣、新加坡、韓國為例

【摘要】

校長是推動學校教育的舵手，更是學校經營成敗的關鍵，本研究的主要目的是探討亞太地區臺灣、新加坡、韓國中小學校長培訓與評鑑制度之現況，進行跨國比較研究。為達研究目的，採用文獻分析法、專家訪談法及實地參訪，以進行跨國比較研究。並採取比較教育的研究方法論將所蒐集的資料進行描述、解釋、並列與比較分析。

本研究的結論如下：（一）校長資格：臺灣、新加坡、韓國對中小學校長培育歷程均非常重視，在臺灣校長資格採甄選制，新加坡、韓國則採用推薦制。（二）培訓方式：臺灣、新加坡、韓國對於中小學校長的培育方式，在臺灣屬地方事務，由各縣市決定自行辦理或委託國家教育研究院辦理，新加坡則由教育部委由 NIE 辦理。韓國主要由地方教育局委託韓國教育大學、首爾教育大學、首爾大學辦理。（三）儲訓課程：臺灣、新加坡、韓國對中小學對校長儲訓課程規劃兼重理論與實務，臺灣國家教育研究院和新加坡 NIE 均是培育校長的搖籃。韓國主要由教育部及各培訓大學研商辦理。（四）校長任用：臺灣對中小學校長任用採「甄試→儲訓→遴聘」的方式。新加坡、韓國對中小學校長的任用則採「推薦→儲訓→派任」的方式。（五）校長評鑑：在臺灣中小學校長評鑑是配合校長任期，進行校務評鑑，並由外部人員擔任評鑑委員；新加坡、韓國對中小學校長評鑑則是經常性的工作，由地方教育主管擔任評鑑委員。（六）校長專業發展：在臺灣、韓國尚未特別針對中小學校長專業發展做系統性的規劃；在新加坡則非常重視

校長的專業發展，有時數規定，也包括海外參訪。

最後，本研究以亞太地區新加坡、韓國等國家的推展經驗進行跨國比較，根據結論提出建議以提供我國中小學校長培訓與評鑑制度之參考。

關鍵詞：中小學校長、培訓制度、評鑑制度、亞太地區

A Cross-National Study of Preparation and Evaluation of Principals in Elementary and Middle Schools— Cases in Taiwan, Singapore and South Korea.

Abstract

This study examines the preparation and evaluation of elementary and middle school principals in Asia-Pacific region countries, taking Taiwan, Singapore and South Korea as examples. Data were collected from in-depth interviews and documents. Theories in comparative education were used to describe, interpret, juxtapose and compare the research data.

The research conclusions are as follows: Firstly, with regard to the qualification of the principal, principals are screened and selected in Taiwan whereas are recommended in Singapore and Korea. Secondly, with regard to the training of the principal, Taiwanese principals are trained by Local Education Authority (LEA) or National Institute of Education. Singapore government authorizes NIE to train principals while LEA in South Korea authorizes University of Education and Seoul University of Education to train principals. Thirdly, training courses for principals in three case countries try to bridge the theory and practice. Training courses for principals in Taiwan and Singapore are provided by NIE whereas training courses are developed by entrusted universities in Korea. Fourthly, Taiwan recruits principals through a process of

screening, training and selection while Singapore and South Korea recruit principals by recommendation, training and appointment. Fifthly, Taiwanese principals and school affairs are evaluated by committee members once a year whereas principals in Singapore and South Korea are regularly evaluated by superintendents. Sixthly, compare to the lack of scheme for principals' professional development in Taiwan, Singapore emphasizes the importance of principals' professional development which is promoted by studies and overseas visits.

This study, through a comparative educational research methodology, provides some implications for the policy of training and evaluation of principals in elementary and middle schools.

Key words: Principals of elementary and junior high schools · Principal preparation · Principal evaluation · Asia-Pacific Region

目錄

摘 要	iii
壹、緒論	1
一、研究背景與動機	1
二、研究目的	3
三、研究問題	4
四、名詞釋義	5
五、研究限制	6
貳、文獻探討	7
一、中小學校長的角色、職權、與核心能力	7
二、中小學校長儲訓與任用	11
三、中小學校長評鑑之相關概念	15
四、中小學校長專業發展之相關概念	20
五、中小學校長培訓與評鑑相關研究	22
參、研究設計與實施	29
一、研究方法	29
二、研究架構	31
三、研究對象	32
四、研究工具	33
五、研究步驟	35
肆、結果分析與討論	36
一、中小學校長培育現況	36
二、中小學校長培育比較	39
三、中小學校長培育比較分析	40

伍、結論與建議-----63

一、結論-----63

二、建議-----65

參考文獻-----68

一、中文部份-----68

二、中文部份-----73

附錄：

新加坡 LEP (Leaders in Education Programme 2011)手冊摘錄 -----75

壹、緒論

一、研究背景與動機

學校教育是百年樹人的工程，也是開發人力資源，促進社會繁榮的希望工程。校長是推動學校教育的舵手，更是經營成敗之關鍵。所謂「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」。校長的教育信念、領導風格、專業素養，均直接影響到學校行政的運作，教師的教學表現和學生的學習成效。因此，校長的專業素質格外受到重視，各國在推動教育改革之際，也特別重視校長的培訓、任用。

知己知彼，才能了解自我的優勢與劣勢，藉由本研究可瞭解中小學校長培訓與評鑑制度之現況，本研究並希冀藉由跨國取經之經驗，了解亞太地區中小學校長培訓與評鑑制度皆有完善規劃的新加坡、韓國等國的實際情況與作法，此為本研究動機之一。

我國國民中小學校長的培訓、任用現況，各縣市均依教育人員任用條例之相關規定，擬訂資格，依其年資、資歷積分辦理考試，考試過後則儲訓，儲訓合格後則冊列遴選聘任。有關校長的培訓與任用，其甄選過程雖說公開公平，但秦夢群（1999）則認為我國的校長培育在相關法令與配套措施方面並不完整，且只有遴選之後短期的儲訓，其他未足備之處，只能由校長上任後「各憑本事的嘗試錯誤」。校長的培訓與任用關係著校長的素質，值得深入探討。

亞太地區新加坡及韓國對於中小學校長培訓與評鑑制度有相當研究之學術機構，以新加坡為例，該國校長培育制度之建構，由其教育部與隸屬新加坡南洋理工大學之國立教育學院，合作辦理，

自 1984 年建構系統化之教育行政文憑方案 (Diploma in Education Administration Programme, DEA), 2001 年新加坡爲因應後現代文化之變革, 提出以培育未來學校領導者之教育領導課程 (Leaders in Education Programme, LEP) 方案, 以因應不確定、快速變遷的社會文化與教育情境需求, 在於強調培養具備創新、多元知能、具有國際視野、非凡表現之未來學校領導者 (Jane, 2002; Low, Joy & Ng, 2002; NIE, 2011)。韓國, 我國通常習慣稱爲南韓, 而將北朝鮮民主主義人民共和國稱作北韓, 是一個位於東北亞朝鮮半島南端的國家, 全國爲單一的韓族 (朝鮮族), 通用韓語 (朝鮮語)。其近年來在經濟、社會及國際化發展之表現, 亦非常亮眼, 對於中小學校長之培訓與任用制度亦有相當完善之規劃與設計。爲了解並分析比較新加坡、韓國等亞太地區國家中小學校長培訓制度實施現況之差異, 作爲臺灣進行中小學校長培訓制度規劃之借鏡, 此爲本研究動機之二。

社會民主開放、日趨多元化的發展, 中小學校長的角色也日益繁雜, 從學校情境分析, 校長扮演經營者、課程領導者、校務領航者、教學領導者、公關推動者、創新經營者、校務推動者、文化塑造者.....等多元的角色。林文律 (1999) 舉出校長所應具備的能力多達 33 項, 國內也有相關校長學的專書如林明地 (2008) 校長學-工作分析與角色研究取向、林文律 (2005a, 2005b) 中小學校長談校務經營 (上、下冊)。由此可見校長所需具備的專業知識甚多, 需要妥善規劃系統性的課程, 加強中小學校長們的專業, 以確保中小學校長的素質。

臺灣目前各縣市對於中小學校長的儲訓或委由國家教育研究院代爲培訓, 也有部份縣市自行設計課程, 自行培訓 (台北市、高

雄市則採自行培訓)。現代校長培訓課程應是教育相關研究領域重要的課題，如何規劃？課程應包含之內容為何？皆值得加以深究，尤其是亞太地區新加坡、韓國等國家的經驗，非常值得我們仿效與學習，此為本研究動機之三。

評鑑經常是確保校長素質的重要制度之一，要提高校長學校經營能力與績效，校長評鑑則是一項重要的歷程，透過校長評鑑的實施不僅能檢核校長經營學校的優劣得失，也能提供改善的方向，以達到「評鑑不在證明，而在於改善」的理想。惟校長評鑑其指標內容如何，應是評鑑成敗的重要因素，國內有關校長評鑑指標的研究已有相關的基礎（張德銳、丁一顧，2000；吳淑好，2003；秦夢群，2007；鄭新輝，2007），評鑑之後如何規劃進行專業成長，更是評鑑的配套措施，此為本研究之動機之四。

綜合言之，本研究期盼從研究的基礎上，以亞太地區各國推展中小學校長培訓、評鑑及專業發展之經驗進行跨國比較，藉以加廣及拓展臺灣相關研究之視野，以做為臺灣推行中小學校長培訓、評鑑及專業發展之參考。

二、研究目的

綜合以上研究背景與動機，本研究具體之目的，分別為下列五項：

- （一）瞭解各國中小學校長培訓與評鑑制度之現況。
- （二）分析臺灣、新加坡、韓國中小學校長培訓制度之差異情形。
- （三）分析臺灣、新加坡、韓國中小學校長評鑑制度之差異

情形。

(四) 分析臺灣、新加坡、韓國推動中小學校長專業發展之差異情形。

(五) 比較各國中小學校長培訓、評鑑與專業發展之具體作法，作為我國制定中小學校長培訓與評鑑制度之參考。

最後，根據研究結果提出具體之建議，供教育行政機關與相關單位作為決策之參考。

三、研究問題

根據本研究目的，本研究內容主要分為下列六個部份：

(一) 臺灣、新加坡、韓國中小學校長資格之比較研究。

(二) 臺灣、新加坡、韓國中小學校長培訓方式之比較研究為何？

(三) 臺灣、新加坡、韓國中小學校長儲訓課程之比較研究為何？

(四) 臺灣、新加坡、韓國中小學校長任用方式之比較研究為何？

(五) 臺灣、新加坡、韓國中小學校長評鑑制度之比較研究為何？

(六) 臺灣、新加坡、韓國中小學校長專業發展之比較研究為何？

四、名詞釋義

（一）中小學校長

中小學校長係指經甄選、儲訓、遴選、任用的過程，經遴聘擔任中小學校長職務，成為學校首長，綜理校務、經營學校、引領學校進步與發展的重要領導者。

（二）培訓制度

培訓制度乃是中小學主任通過校長甄選合格，進行校長儲訓課程，以增強其校長領導及學校經營等職前訓練的專業知能，包括培育與儲訓的歷程。待儲訓期滿，發給證照成為候用校長。國民中小學校長的培訓在各縣市政府上也出現兩種型態，一種為自行辦理儲訓，由縣市政府建構儲訓的組織系統與分工，規畫課程並聘請專家學者，就參加甄選合格的校長進行儲訓；另一種為由各縣市政府將甄試合格的人員委請國家教育研究院辦理儲訓。

（三）校長評鑑

評鑑最主要的精神是希望透過系統資料的蒐集，針對校長推動校務、了解校務運作的優劣情形，以作為校務改善的參考。這也可以作為校長綜理校務、學校經營的檢核。因此，校長評鑑乃是對於中小學校長進行系統的績效評估，包括辦學理念、課程領導、行政執行…等，經由外部人員進行查核，提供校長辦學興革之參考。

（四）專業發展

專業發展係指中小學校長，在學校經營的歷程中，透過各種正式或非正式的學習管道，提升自我與職務上專業知識、專業技能與專業態度，促進學校經營品質的成長的過程與結果。

五、研究限制

（一）時間、人力、物力及經費的限制

本研究受限於跨國研究所需動用的人力、物力、經費龐大，而且必須掌握臺灣、新加坡、及韓國教育當局每年度進行國中小校長甄選、培訓、遴選、及任用的時程，以方便進行實際的觀察研究，本研究爲了解決此項困境，會於固定時程內進行各國相關官方資料與文獻的分享與進度討論會議，由於場地受限的緣故，本研究各計畫主持人除會以 E-mail、國際電話等方式進行聯繫外，若合作機構之間有辦理與本研究相關的論壇、或研討會議，可以相互邀約的方式參與，並於國際論壇或研討會議期間進行與本研究相關的交流或參訪活動，以克服因時、因人、因地而造成的研究阻礙。

（二）各國國情差異所造成的研究阻礙

本研究所組成的跨國研究團隊包含臺灣、新加坡、韓國三個風土民情不甚相同的國家，各國的教育制度、教育組織、及校長養成與領導的方式皆不盡相同，因此在進行本研究的同時，各計畫主持人需先了解三個國家的教育制度、教育組織、及校長養成與領導的基本概念，以免因國情與傳統文化的不同，造成研究上的誤解，或研究結果的誤用。

貳、文獻探討

由於社會變遷，教育改革的浪潮，加上我國少子化現象等影響，學校經營之優劣便成為社會大眾及家長關注的焦點之一，而校長對於教育改革以及校務革新的推動又具有影響力（林明地，2008），中小學校長的角色、職權、與核心能力為何？校長辦學之成效該如何評鑑？現有的評鑑方式是否足以評估校長個人的辦學成效？而面對快速變化的學校環境，校長專業發展的需要與方式又是如何？本研究將從理論與相關研究分析來探究中小學校長評鑑以及專業發展之相關議題。

一、中小學校長的角色、職權、與核心能力

吳清山（2001）與張德銳（1998）都認為，校長評鑑規準的建立，是一個相當複雜的過程，其建立規準的依據應該來自於校長的角色和職責。鄭新輝（2003）也提到，評鑑規準是用以判斷校長表現優劣的主要期望項目，因而在設定上通常會以其職責角色為範圍，故首先要先瞭解中小學校長的角色與職權及核心能力為何。

（一）校長的角色

在我國的教育行政體制中，基本上分為中央以及地方二個層級，國民教育屬於地方的範疇。依照國民教育法之規定，國民教育分為國民小學教育以及國民中學教育兩個階段。

國民教育法第9條規定：國民小學及國民中學各置校長一人，