

英國中小學校長的專業成長計畫及其啟示

張明輝

(國立台灣師範大學教育學系教授)

壹、前言

領導的品質攸關學校教育的成敗，好的學校領導人將會設定學校發展願景，並有效激勵教職員及學生發揮他們的潛能，因此，再優秀的校長也需要不斷地專業成長。

英國教育與就業部(Department for Education and Employment, DfEE)1997年所公布的教育白皮書—「追求卓越的學校教育」(Excellence in Schools)第五章即揭示公元2002年時，英國中小學新進校長將實施校長證照制度，要求初任中小學校長必須具有校長專業證照，對於現任中小學校長則將安排其接受一項全國性的專業成長計畫，以協助其取得證照(DfEE, 1997)。

英國教育與就業部最近已經為英國中小學校長安排了包括：「中小學校長國家專業證照」(The National Professional Qualification for Headship, NPQH)、
「校長領導與管理訓練計畫」(The Headteachers' Leadership and Management Programme, HEADLAMP)及「校長領導與管理訓練課程」(Leadership Programme for Serving Headteacher, LPSH)等各項在職進修計畫(DfEE, 2000a)，並成立「國立學校領導學院」(National College for School Leadership)配合辦理各項中小學校長在職進修活動(DfEE, 2000b)。

其中，「校長領導與管理訓練計畫」係針對初任校長者所設計，該計畫於1995年9月開始實施，為英國初任中小學校長提供擔任校長的入門訓練課程。參加

人員包括 LEA 維持學校(LEA maintained schools)和基金維持學校(grant maintained schools)的初任校長，學校層級則包括幼兒學校、小學、中學和特殊學校等，目前約有 6000 名校長參加該項訓練課程。該項訓練課程的主要內涵，為如何協助初任校長能夠有效領導一所新學校的技巧，同時也協助其達成校長的國家標準(DfEE, 2000a)。

「現職校長的領導訓練課程」，則提供給至少服務滿三年的中小學校長在職訓練的機會，以確保校長領導品質的改善，並進一步改進學校教育品質和學生學習成就。該項訓練課程相當重視資訊及溝通科技的內容，並在領導訓練課程的規劃與實施過程中，重視與地方社區及企業間的合作夥伴關係，以增進實務訓練效果(DfEE, 2000a)。

本文擬引介「英國中小學校長國家專業證照制度」及新近成立之「英國國立學校領導學院」兩項新措施，以供參考。

貳、英國中小學校長國家專業證照制度

一、英國中小學校長國家專業證照制度的緣起

英國教師訓練機構(The Teacher Training Agency, TTA) 目前已經發展出「中小學校長國家專業證照」(National Professional Qualification for Headship, NPQH)制度，以協助中小學校長透過卓越的領導而提升學校教育的水準(DfEE, 1999)。

「中小學校長國家專業證照」制度，為英國第一種校長的國家專業證照制度，亦可稱為中小學校長的國家專業標準(national standard)，這些專業標準包括如何有效實踐校長角色之專業知能、領導技巧及條件等。

英國教育與就業部(Department for Education and Employment, DfEE)，宣佈這項政策將成為這屆內閣在 2002 年任期屆滿前，對所有新任中小學校長的要求。有關「中小學校長國家專業證照」，所涵蓋的專業標準，經過教育與就業部和中小學校長、教師、校管會(school governing body)委員、專業學科教學協會、教師訓練機構、地方教育當局(Local Education Authority, LEA)、高等教育機構、教育標準署(The Office for Standards in Education, OFSTED)以及其他內外部專業機構的諮詢之後才確定，過程十分嚴謹。

二、英國中小學校長國家專業證照制度的特色

此項「中小學校長國家專業證照」制度的主要特色如下(DfEE, 1999)：

- (一)植基於學校革新，強調建立校長在校內外最佳的領導和管理實踐。
- (二)建立校長的國家專業標準。
- (三)成為擔任中小學校長的象徵訊息，但並非取代校長的遴選過程。
- (四)大致認定中小學校長的資格，彈性考量校長候選人的先前經歷，證明其已具有擔任校長的知能。

(五)提供新任校長一種基準(baseline)，並且從此基準繼續發展其領導和管理能力。

「中小學校長國家專業證照」制度，成為英格蘭和威爾斯校長三種訓練和發展策略中的第一部分，當校長候選人完成訓練取得證照之後，仍然可以繼續參加「校長領導和管理的相關訓練課程」(Headteachers' Leadership and Management Programme, HEADLAMP)，另外，亦可參加「現職校長領導課程」(Leadership Programme for serving Headteachers, LPSH)。

三、英國中小學校長國家專業證照的申請程序

1997年9月計有英格蘭及威爾斯地區近6000位候選人申請，第一批83位成功通過最後評鑑，並且獲得證照；目前有兩種獲得專業證照的途徑，茲分述如下(DfEE, 1999)：

(一)標準程序(standard route)：適用所有申請者。

(二)加速程序(accelerated route)：適用條件較佳的申請者。

其中，標準程序包括六個階段；而加速程序則為五個階段，完成標準程序所有階段的時間約須2-3個學期；而完成加速程序所有階段的時間須1個學期。各階段流程如下圖所示：

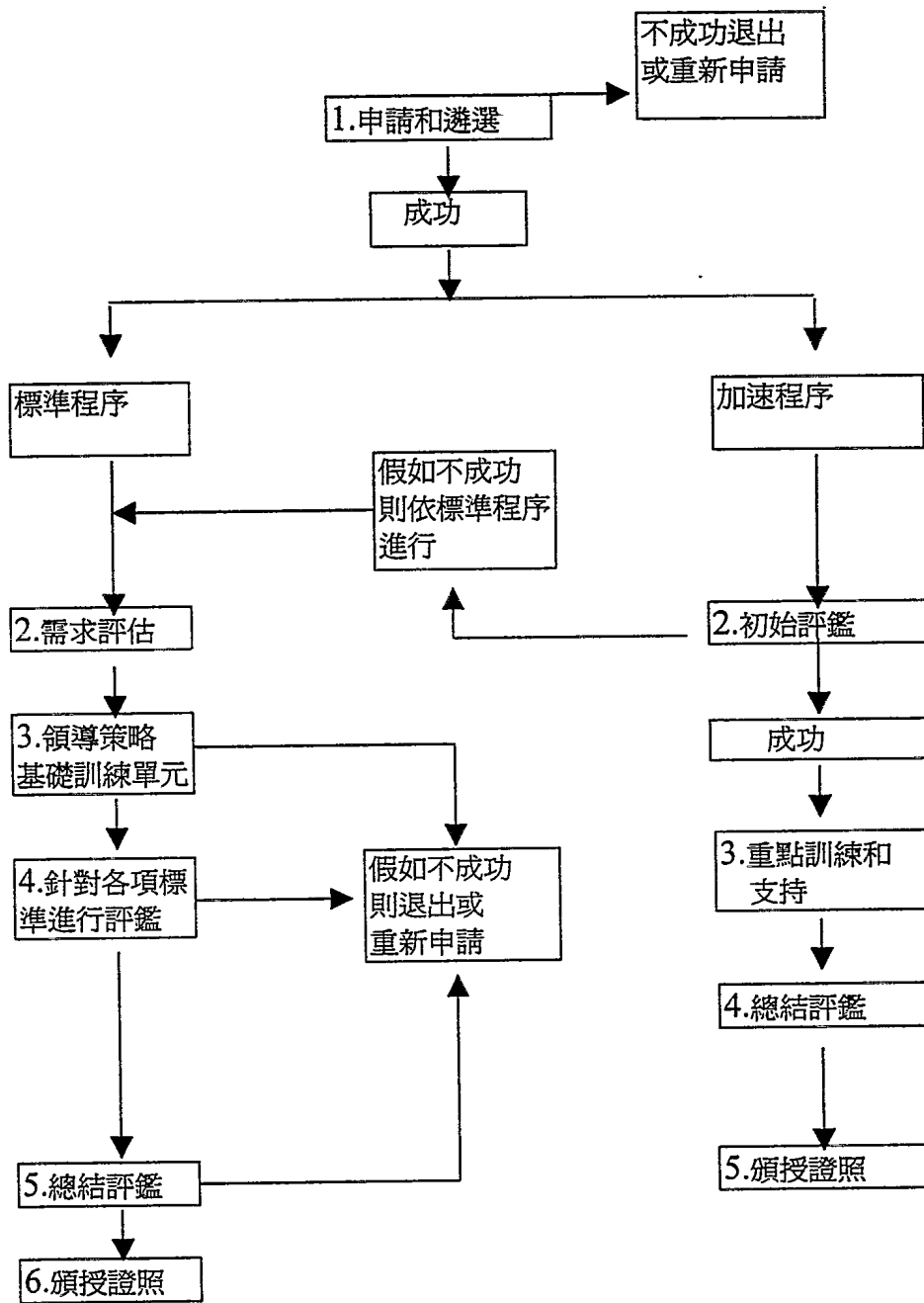


圖 1 英國中小學校長專業證照申請流程

資料來源：DfEE(1999). *National professional qualification for headship*.
 [WWWpage] . URL [http:// www.dfee.gov.uk/headshipnpqgh/plan.html](http://www.dfee.gov.uk/headshipnpqgh/plan.html).

有關專業證照的申請及是否接受，其作業程序為(DfEE, 1999)：

(一) 申請：

該項證照係開放供具有教師資格及其他工作領域的人士申請，申請人必須是具有在學校或其他工作領域成功的領導和管理的經驗或潛能；換言之，申請人應被認定是具有成為校長的潛力。1998-1999 會計年度，分別在春秋兩季接受申請；如通過申請則自下一學期接受訓練。

申請人如服務於「LEA 維持學校」(LEA-maintained schools)且擬申請標準基金(Standards Fund)或威爾斯 GEST 基金有關訓練經費補助者，必須向各「LEA 評鑑中心」提出申請；如服務於英格蘭基金維持學校(grant maintained schools in England)或城市技術學院(City Technology College)並擬獲得中央基金(central funding)補助者，則必須向距離最近的「英格蘭評鑑中心」(Assessment Centre in England)提出申請；如服務於「威爾斯基金維持學校」(grant maintained schools In Wales)並擬運用其學校自己的特別基金者，則向「威爾斯評鑑中心」(Assessment Centre in Wales)提出申請。其他如服務於「獨立學校」(independent schools)、未服務於學校，以及試圖獲得其他基金補助者，則將申請書送至最近的評鑑中心。

「LEA 評鑑中心」、「英格蘭評鑑中心」和「威爾斯評鑑中心」，都將使用相同的標準對申請者進行遴選。

(二) 參考資料：

申請人必須提供一參考資料袋作為審查依據。現職學校教育人員，其資料必須由所服務之學校校長填寫；而其他非教育單位的申請人，則應由其最近的雇主填寫。

參考資料填妥後，依上述申請之程序及地點遞送，如「LEA 評鑑中心」或「威爾斯評鑑中心」，申請人應確知其遞送地點；申請人至少應提供一份參考

資料給各相關評鑑中心，而如果申請人願意的話，亦可自行提供第二份參考資料。

(三) 訓練經費及其補(贊)助

服務於 LEA 維持學校的申請人，可能透過 LEA 申請中央基金的補助，LEA 依據學校校長空缺及學校比例，訂定經費補助的優先順序。

服務於英格蘭基金維持學校或城市技術學院者，可向距離最近的評鑑中心提出申請，「教師訓練機構」(Teacher Training Agency, TTA)依據基金補助款多寡分配予各評鑑中心。

申請人同時也可考慮自費參加或其他經費補助方式，如企業贊助經費、訓練和企業委員會之生涯貸款等。

英國中小學校長專業證照的訓練，所需的經費如下表：

表 1 英國中小學校長專業證照訓練經費

項 目	費 用
需求評估	350 鎊
基礎單元	900 鎊
每一進階單元	450 鎊
每一項標準的評鑑	150 鎊
總結評鑑	350 鎊
<hr/>	
1~3 學期訓練所需經費預估	
基礎單元	2050 鎊
基礎單元及一進階單元	2350 鎊
基礎單元及二進階單元	2650 鎊
基礎單元及三進階單元	2950 鎊

資料來源：DfEE(1999). *National professional qualification for headship*.

[WWWpage]. URL [http:// www.dfec.gov.uk/headshipnnpqh/stg_1.html](http://www.dfec.gov.uk/headshipnnpqh/stg_1.html)

(四) 遴選結果

經遴選結果為接受的申請人，其有效期間為一年。有關補助條件則分為下列三種：

1. 評定為接受並給予補助或自費；
2. 評定為接受但不給予補助；
3. 評定為不接受。

四、英國中小學校長的訓練與專業成長計畫內容

英國中小學校長國家專業證照制度的訓練與專業成長計畫，其內涵包括下列各部分(DfEE, 1999)：

(一) 基礎單元(The Compulsory Module)

策略性領導與績效責任(strategic leadership and accountability)

(二) 進階單元(Three Further Module)

1. 教與學 (teaching and learning)
2. 教職員的領導與管理(leading and managing staff)
3. 人事和資源的有效運用(efficient and effective development of staff and resource)

(三) 評鑑(Assessment)

1. 每一訓練單元的評鑑(assessment related to each module)
2. 總結評鑑(final assessment)

(四) 訓練活動和資料(Training Activities and Materials)

其次，有關訓練和評鑑的細節，則進一步析述如次(DfEE, 1999)：

(一) 訓練和評鑑

英國中小學校長的訓練以及訓練結果的評鑑，係由「教師訓練機構」所屬的英格蘭和威爾斯訓練發展中心和評鑑中心負責。申請人亦可透過遠距學習，

參加中小學校長專業證照相關訓練課程；而英國中小學資深校長亦在訓練和評鑑過程中扮演重要的角色。

另外，各評鑑中心則負責以下各項工作：

1. 遴選英國中小學校長專業證照候選人。
2. 對所有候選人進行訓練需求評估。
3. 對所有候選人進行總結評鑑。
4. 對不擬參加進階訓練單元之候選人，是否符合免訓標準加以評鑑。

再者，訓練發展中心則負責下列兩項評鑑：

1. 基礎單元的相關評鑑。
2. 三個相關進階單元的評鑑。

(二) 各訓練單元的具體內容

1. 基礎單元內容

- (1) 發展提升成就之策略性教育願景。
- (2) 將願景轉化為實踐，以確保高品質的教與學。
- (3) 修正、評量和檢視學校效能。
- (4) 將學校效能呈現給校管會、教職員、家長和學生。

2. 進階單元

(1) 教與學

著重能改進教學品質和學生成就標準的主要因素，包括：建立和實踐政策，以提供高品質的教學和改革的具體目標。

(2) 教職員的領導和管理

著重有效能的領導，包括：

- A. 激勵和發展教職員的專業能力。

- B. 學校革新政策成效的管理與評鑑。
- C. 團隊和個人工作的計畫、安置、支持和評量。

(3) 人力和資源的有效運用

包括進用人員、選擇人員、法令規定和人事業務；另亦涉及經費與資源管理。每一進階單元大約四天的課程，而候選人則必須參與十天的學校本位計畫和評鑑。

(4) 訓練活動和資料

- A. 訓練活動：包括課堂教學、工作坊、個案研究、團體討論和發表。
- B. 學校本位計畫：包括有效能學校的研究、學校的良好管理及有效的資訊管理。
- C. 訓練資料：包括國家考試測驗結果、個案研究、視導報告、研究發現、媒體資料和光碟，教師訓練協會網站等。

五、英國中小學校長訓練成果的評鑑

(一) 針對每一項訓練標準的評鑑

為達成英國中小學校長專業證照所要求之標準，申請人必須證明他們備擔任校長必要的知識，技能和態度、和校管會合作的能力、能開創和維持清晰的教育願景之專業能力、確保學生的學習成就並能持續改進學校教育。

(二) 總結評鑑

總結評鑑結果，顯示申請人能證明擔任校長的合適性，在此階段，候選人必須顯示在擔任校長各項主要能力具有潛力。總結評鑑將針對申請人之領導與管理能力、高層次專業判斷能力。如果未能通過評鑑，可以在三年內再申請評鑑一次。

六、英國中小學校長國家專業證照的頒授

能成功完成國家專業證照所要求之各項標準的申請人，則授予中小學校長國家專業證照。

七、申訴程序

「教師訓練機構」對未能通過評鑑取得國家專業證照的申請人，訂有一套申訴的辦法，假如申請人認為在 LEA 或評鑑中心受到不公平的對待，則可向「教師訓練機構」的申訴委員會提出申訴；如果申訴結果仍然無法有效解決問題，申請人尚可繼續向「英國中小學校長國家專業證照」的專設申訴委員會提出申訴。

八、遠距訓練課程

英國中小學校長國家專業證照的訓練課程，同時也透過開放大學(Open University)提供支持性的開放學習(supported open learning, SOL)，以協助申請人取得國家專業證照。此一課程包括下列四項內涵(DfEE, 1999)：

- (一) 不同媒體的訓練和專業成長資料。
- (二) 單元訓練過程的個別指導。
- (三) 週末學校(Saturday School)訓練計畫。
- (五) 支持性的形成性評鑑。

九、申請時程

以 2000 年春季訓練課程為例，其相關申請日程如次：

- (一) 1999. 09. 17. 開始申請。
- (二) 1999. 10. 29. 申請結束。

- (三) 1999. 10. 29~11. 19. 申請表評鑑。
- (四) 1999. 11. 22. 公布結果。
- (五) 1999. 11. 22. 通知未獲錄取者。
- (六) 1999. 12. 10. 錄取者註冊並由評鑑中心進行錄取者訓練需求評鑑。
- (七) 1999. 12. 10. 錄取者基礎單元訓練註冊及遠距訓導課程註冊截止。
- (八) 2000. 01. 10~02. 18. 初始評鑑。
- (九) 2000. 02. 19. 開始各項訓練課程。

十、英國中小學校長國家專業證照訓練及發展中心所在地區

英格蘭和威爾斯一共設有十一處訓練及發展中心，包括(DfEE, 1999)：

- (一) 北區(North)
- (二) 西北區(North West)
- (三) 約克夏及漢伯塞區(Yorkshire & Humberside)
- (四) 西中陸區(West Midlands)
- (五) 東中陸區(East Midlands)
- (六) 威爾斯(Wales)
- (七) 中央南區(South Central)
- (八) 倫敦區(London)
- (九) 東區(East)
- (十) 東南區(South East)
- (十一) 西南區(South West)

參、英國國立學校領導學院

一、英國國立學校領導學院的設立緣起

英國 1998 年 12 月所發表之「教師綠皮書」(Teacher Green Paper)中，最令人振奮的提議之一，即是「國立學校領導學院」(National College for School Leadership)的規劃；英國政府並進一步於 1999 年 6 月提出具體的規劃內容。

英國首相 Tony Blair 和教育與就業部長 David Blunkett 指出，領導和願景對激勵及提升英國學校教育效能十分的重要，學校教育無法缺少這兩樣；這也是為何規劃設立「國立學校領導學院」的原因，希望藉由該學院的設立，能進一步提升英國教學專業的現代化(DfEE, 2000b)。

他們又指出「國立學校領導學院」是「教師綠皮書」最具時效和創新的建議，在實務上「國立學校領導學院」首度提供英國國內外公私立學校校長、副校長及其他學校相關領導人員的專業支持和認可，並且提供其最有用的訓練課程、分享實際工作經驗及反省和創新的機會(DfEE, 2000b)。

他們同時也指出，「國立學校領導學院」亦將成為國家卓越教育的提供者和促進者；另一方面，「國立學校領導學院」亦將進行有關領導議題的國內及國際論辯，使英國的學校領導邁向國際化(DfEE, 2000b)。

依據英國「教育與就業部」(Department for Education and Employment, DfEE)目前的規劃進度，係將「國立學校領導學院」設於 Nottingham 大學的 Jubilee 校區，同時計畫將若干先導課程透過遠距教學及「線上學習社群」(on-line learning community)的方式，在 2000 年時開始運作。

二、英國「國立學校領導學院」的任務

依據現階段的規劃，英國「國立學校領導學院」將負責下列各項任務

(DfEE, 2000b) :

(一) 發展學校領導知能

綠皮書曾經建議提供全英國一致的校長訓練架構，在校長生涯的每一個階段，均能接受高品質的實務和專業導向的訓練。此一訓練架構包括：校長職前訓練課程、新任校長領導知能、資深校長的延伸訓練課程等，以強化校長們的相關領導能力。

「國立學校領導學院」將發展及擴充校長領導的入門課程，由有經驗的資深校長參與擔任訓練過程中指導工作，提供新任校長彼此交換實務經驗的機會。另外，「國立學校領導學院」每一年度將舉行全國性的研討會，以增進校長們適應新角色的能力。

新任校長的訓練課程(The new serving heads program, LPSH)，受到校長們普遍的歡迎，認為能夠提供有效領導的實務層面經驗，並且能協助新任校長們設定個人未來生涯發展的目標。這些課程相當多元化包括下列各項，新任校長可依照個人的不同需要進行選擇：

1. 學位進修。
2. 遠距教學。
3. 國際觀摩機會。
4. 暑假課程。
5. 長短期研究機會。
6. 公私立學校交流。

「國立學校領導學院」同時也被賦予發展及運用先進教學法的任務，包括：問題導向學習、團隊創意的增進等；而非僅提供傳統的訓練課程或重複早已實施的管理和領導訓練。「國立學校領導學院」在一致性專業支持和發展的架構下，將繼續延伸發展，並和有關大學合作開設企業管理碩士學位(MBAs)。「國立學校領導學院」也將建立其校友網路，加強結業學員彼此間的聯繫。

設立「國立學校領導學院」，並非期盼所有的學校領導者均具備相同的生涯進階，而是希望建立一清晰及全國性對校長領導生涯里程碑的認可。另一方面，「國立學校領導學院」亦將建立中小學學校領導者的不同角色，如城市和鄉村學校、教會學校、大小型學校、回歸主流學校和特殊學校、績優學校及面臨經營困境的學校等學校領導者的不同領導知能。

(二) 學校領導者網絡的建立

英國「國立學校領導學院」將首度為全國的學校領導人員建立交流網絡，並且和國際間傑出的學校領導者保持密切的聯繫，如此將可提供全國的學校領導人員，學習他人成功經驗的機會。

此外，亦可透過電腦網路科技，使全國各地的校長不必離開學校即能彼此交換經驗，英國「國立學校領導學院」也將提供新任校長或其他有需要的校長們遠距學習之碩士學位課程，以協助其解決教學和領導方面的挑戰。

(三) 專業生涯發展的支持

英國「國立學校領導學院」將進一步和其他行業接觸，以瞭解其他行業有關領導生涯規劃的發展，並且協助學校校長開展新的領導視野。另一方面，「國立學校領導學院」亦將與「地方政府改進與發展部門」(Local Government Improvement and Development Agency)、「公民服務部門」(the Civil Service)「管理與政策研究中心」(Centre for Management and Policy Studies)「行政人員虛擬學院」(Virtual Staff College)等機構共同合作，以分享彼此最佳的經驗；並能開拓校長們未來在其他工作領域的領導生涯機會。

(四) 國際觀的培養

為達成世界級的教育水準，校長和教師們也一定要具備國際觀，英國「國立

學校領導學院」計畫與其他國家的類似之教育領導研究中心合作；並透過國際國際網路和其他國家的學校領導者建立國際網絡(international networks)，以提供英國的校長們和其他國家的校長們討論及交換實際領導經驗；從 2000 年開始，「國立學校領導學院」將優先實施此一國際發展機會的新計畫。

(五) 引導學校領導的正確理念

「國立學校領導學院」將會安排有關「全國學校領導大辯論」(national debate on school leadership)的活動，以有效引導校長們在學校領導方面的正確理念；另外，「國立學校領導學院」也會舉行全國性的演講會和研討會活動，並且由英國及其他國家的學校領導者共同參與；「國立學校領導學院」同時也將和政府部門合作，進一步發展有效的學校領導策略。

(六) 進行學校領導議題的研究

「國立學校領導學院」將運用政府所提供的基金，進行有關學校領導論題的相關研究；例如進行高品質的學校本位革新研究，或針對學校領導的困境、挑戰和成功策略等進行專案研究。英國政府亦期待「國立學校領導學院」能提供現職教師和學校校長在服務過程中繼續研究的機會。

三、英國「國立學校領導學院」的未來展望

英國教育與就業部指出，「國立學校領導學院」將會擁有妥善規劃及相當高品質的教學和研究設施，而「國立學校領導學院」的資源，亦將對教育和領導層面的實務工作和研究工作作出最佳的貢獻(DfEE, 2000b)。

其次，「國立學校領導學院」的相關電腦網路科技設施，也將提供國內和國際之教育行政和學校領導人員，彼此交互討論及交換經驗的最佳用途。

再者，「國立學校領導學院」的另一項努力目標，則為透過「虛擬學院」(virtual college)的形式，建立新的專業網絡，包括：全國校長的問題解決團隊(problem-solving group of heads across the country)、優先教育議題的討論團體(discussion group on priority issues)、遠距碩士學位課程(on-line master classes)以及進行有時效性的相關教育研究等(DfEE, 2000b)。

另外，有關「國立學校領導學院」設置的地點，如何能配合未來和高等教育機構及相關學校建立合作夥伴關係、「國立學校領導學院」的組織架構如何更具有彈性、「國立學校領導學院」的訓練內涵如何不和學校實況脫節、如何建構人事精簡卻具有高品質的「國立學校領導學院」服務團隊等，則是目前該學院所積極努力的方向。

肆、英國中小學校長專業成長計畫的相關啟示

英國為提昇中小學教育品質及達成 1997 年教育白皮書的既定目標，積極規劃並執行中小學校長的在職進修計畫。其中最重要的政策即是實施校長國家專業證照制度和成立國立學校領導學院，從英國上述兩項重要政策的內涵及其相關配合措施，可以獲得下列啟示：

一、於國家教育報告書中揭示提升中小學校長的專業素養

英國 1997 年教育白皮書第五章之「教學：高地位和高標準」(Teaching: High status, high standard) 中，即提出公元 2002 年時，新進校長將首次被要求具有專業的校長資格證照；未具證照的現任校長將安排接受全國性的在職訓練。此項政策性的宣告，成為政府未來施政的重要指標。

我國目前雖然已經實施中小學校長甄選及遴選制度，但仍未建立校長專業證照制度。因此，在甄選及遴選的過程時有相關爭議事件出現，英國此項專業證照制度，在取得證照的程序及應接受的專業訓練課程內容方面，都有其可參考借鏡之處，在我國目前地方自主性日益提高之際，實施中小學校長國家證照制度以維持教育與學校行政的中立，確有其必要性。

二、成立中小學校長國家專業證照訓練及發展中心據以執行

英國教育與就業部配合教育白皮書所公布的實施進程，迅速擬訂相關辦法並在英格蘭及威爾斯地區成立 11 個專業證照訓練與發展中心，同時訂出專業證照的申請程序及規劃相關訓練課程，另亦透過開放大學提供多種型態的課程，以配合申請人的需求。此種劍及履及的政策執行態度及作法，正與教育白皮書相呼應，展現政府施政的決心與效率，此種行政效率亦值得參考。

我國目前並未實施中小學校長專業證照制度，然而就國內政治生態及地方自治的發展趨勢而言，為維持教育的中立與正常發展，建立中小學校長專業證照制度應是未來值得努力的方向。

三、兼顧初任及現職中小學校長的在職進修規劃

英國教育與就業部所提供中小學校長的在職進修計畫中，「校長領導與管理訓練計畫」係針對初任校長者所設計；而「校長領導與管理訓練課程」則是提供現職校長的在職進修計畫，同時兼顧初任中小學校長的職前訓練和現任中小學校長的在職進修，另外，「國立學校領導學院」的任務也包括新任校長和現職校長的教育與訓練。

反觀我國有關中小學校長在職進修的現況，各縣市政府在甄選校長後，會施予數週的職前訓練；而對於現職校長則缺乏在職進修的制度。

四、設立國家級之「國立學校領導學院」提升學校校長領導素養

「國立學校領導學院」的設立，提供英國國內外公私立中小學學校校長、副校長及其他學校相關領導人員的專業支持和認可，並且提供相關訓練課程、提供中小學校長分享實際工作經驗以及繼續進修與研究的機會。

我國目前正積極籌設「國家教育研究院」，如果未來在國家教育研究院的任務中，也能重視有關中小學校長及相關學校領導人員專業素質提升的研究，於國家教育研究院設置專責研究單位，並結合各有關學術機構辦理中小學校長的在職進修；或者，在各教師研習機構開設中小學校長在職進修專班，加強辦理各項中小學校長在職進修活動，建立中小學校長的在職進修制度，則可進一步提升中小學學校領導人員的素質。

伍、結語

本文的主要內容，係引介「英國中小學校長國家專業證照制度」及「英國國立學校領導學院」兩項英國目前正實施的中小學教育革新政策，從英國在執行這二項政策的效率及內涵，應可提供我國未來進一步提升中小學校長專業素養及建立中小學校長在職進修制度的參考，也冀望教育行政主管機關能加速中小學校長的專業成長計畫的革新，進一步提升中小學教育的成效。

参 考 文 献

1. DfEE(1997). *White Paper: Excellence in Schools* [WWW page] . URL <http://www.dfee.gov.uk/wpaper/nindex.htm> .
2. DfEE (1999). *National professional qualification for headship*. [WWW page] . URL [http:// www.dfee.gov.uk/headshipnpqh/stg_1.html](http://www.dfee.gov.uk/headshipnpqh/stg_1.html) .
3. DfEE (2000a). *DfEE Headship Training Programmes* [WWW page] . URL <http://www.dfee.gov.uk/headship/> .
4. DfEE (2000b). *National college for school leadership*. [WWW page] . URL http://www.dfee.gov.uk/teachingreforms/le_ncsl.htm .