

培養校長的學校領導力是美國 K-12 學校改革的策略之一

駐舊金山辦事處教育組

身為管理與教學領導者，校長有能力影響校內所有老師與學生，並形塑學校的校園文化與學習風氣，因此校長的領導能力與風格對學校的影響十分重大。相關研究指出，若不計家庭與社會因素，學校領導力對教育改革的重要性僅次於教師的教學方式，因此美國各級政府積極地培養學校領導者，確保他們具備必需的學校領導力(school leadership)，並讓他們獲得足夠的資源與支持。美國教育委員會(Education Commission of the States)將各州的政策依內容與性質分成角色認同(role recognition)、州立支持系統(statewide support systems)、及聯邦政府補助(federal funding)三大類。

角色認同

根據調查，在影響教師應徵與留任的因素中，校長的領導能力比薪資更具決定性。學校領導力得到廣泛認同的校長可以增加教師的整體素質與團隊的穩定性，有益於改善學生的學習表現。這個發現促使州政府調整學校領導標準，藉由強調學校領導力的重要性來協助社會辨別學校領導人需要的核心能力。州政府常參考全國性的標準，例如國家教育管理政策委員會(the National Policy Board for Educational Administration, NPBEA)公布的「教育領導人專業標準」(professional standards for educational leaders)等，並允許學區按照當地情形進行調整，以便符合實際需求。此外，相關研究指出當校長獲得更多管理權限時，將更有能力改善學校的整體表現。佛羅里達州的「校長自治權計畫倡議」(Principal Autonomy Program Initiative)是此類政策的先鋒，為了改善學生的學習成果與學校的教學環境，該政策給予薄弱學校(low-performing school)校長更多財政與管理權以增加他們的影響力。這個倡議成功改善了數間薄弱學校的總體評分，並在 2018 年時經州議會正式立法為永久政策。

州立支持系統

每個州都有數個不同的教育管理系统，若能將它們整合成州立支持系統，便能集中資源培養校長的學校領導力並協助他們發揮影響力。州立支持系統提供的學校領導力訓練課程可以和州政府的政策目標相結合，將參與者培養成符合學校需要的領導者類型。比如說，阿肯色州於 1991 年創立的州立支持系統合併了多個教育領導者培養計畫，並成立阿肯色領導學院(Arkansas Leadership Academy)整合公、私立組織的教育資源，為學校領導者提供訓練與支持性課程，設法滿足州政府的政策目標與學區的實際需求。此外，田納西州也有類似政策，提供多樣化的學校領導力訓練課程給各校校長，同時也為薄弱學校創造吸引優秀校長就職的誘因。

聯邦政府補助

「讓每個學生成功法案」(Every Student Succeeds Act, ESSA) 規定聯邦政府必須補助各州的學校改進計畫，在這個法案中，有些項目的經費可以用來培養校長的學校領導力。比如說，ESSA 法案第一條(Title I)規定經濟弱勢家庭學生比例較高的學校應獲得更多經費，由於校長的領導能力是學校得否改善學生學習成果與未來薪資的重要關鍵，Title I 可作為爭取學校領導力培育經費的法源。目前已有至少 33 個州提出此類規劃，其它州也將跟進。另一個法源是和教師與校長職能進修有關的 ESSA 法案第二條(Title II) Part A，這項規定允許州政府特別保留 3% 的聯邦補助經費，用於培養校長的學校領導力。全美 50 州、哥倫比亞特區、以及波多黎各均將一部份 ESSA 計畫經費用於培養校長的學校領導力，其中有 24 個州的經費正是從 Title II, Part A 補助中特別保留下來的。有些州將 Title II, Part A 經費投資在更大型的計畫中，培養更多有意願至薄弱學校服務的校長。例如，北卡羅萊納州於 2010 年創立的東北領導學院(Northeast Leadership Academy)原本是為期 2 年的計畫，目標是改善郊區的 13 個學區，該計畫於 2013 年時從聯邦政府教育部的 Title II, Part A 經費中獲得為期 5 年的補助，用來擴大計畫實施的範圍。

結語

身為學校領導者的校長，是學校與學生成功與否的重要關鍵。在傳統領導型態下，校長的角色通常是管理者與回應者。然而，在現代教育中，校長應該扮演倡導者與促進者，除了代表學校尋找教育資源，還要針對教師、行政人員、家長、與學生的需求建置各項專業成長機制，並建立團隊協助教師改善教學方式。現代社會對校長的學校領導力有著更高的要求，州政府應從政策面著手，提供充足的資源來培養校長的學校領導力，才能讓教育改革進行得更順利。

資料來源：

2020 年 2 月 11 日，Damion Pechota and Deven Scott, “Principle Development as a Strategy in School Improvement”, Retrieved from Education Commission of the States

<https://www.ecs.org/principal-development-as-a-strategy-in-school-improvement/>

