



國民中小學校長專業標準內涵及人才培育策略

林新發／國立臺北教育大學教育經營與管理學系教授

黃秋鑾／國立臺北教育大學兼任助理教授

一、前言

知識經濟時代，學校人力素質的高低是決定教育品質的關鍵因素。而學校教育則是人力資源開發、人力素質提升與人才培育的最佳場所，高品質的學校領導人才有利於高品質的人力培育。校長是教育政策的執行者，也是學校的引領者與決策者，其領導品質亦深深影響學校辦學成效，其所具備之能力影響學校經營效能和永續發展。

二十一世紀以來，世界各國無不對學校領導者舉辦學術論壇和有關會議，以強化學校領導者之專業能力。校長專業標準關係校長角色與能力要求，其與校長素質、學校辦學品質有關，也影響校長的培育、儲訓、遴選、任用、評鑑考核及人力資源的管理、應用與發展（林志成、張淑玲，2011；褚宏啟、楊海燕，2009）。校長專業標準與人才培育係校長學的重要議題，實有待進一步加以探究。

目前世界上許多國家和地區如美國、英國、澳洲、紐西蘭以及中國大陸和香港地區都制定了校長專業標準或校長任職資格指南，以促進校長專業的提升。

本文首先探討校長專業標準的意涵；其次，介紹主要國家地區中小學校長專業標準的內涵及其啟示；復次，綜述臺灣地區中小學校長應具之專業標準；最後，提出改進我國國民中小學校長人才培育之具體策略。

二、校長專業標準的意涵

（一）專業的意義與專業化的標準

1. 專業的意義

「專業」（profession）為專門職業之簡稱，係一種須運用特定專門知識、技能與專業精神，才能完成其任務的專門職業。譬如律師職、會計職、醫師職等，皆各為一種專業（謝文全，2012）。

從社會功能來看，「專業」是普遍被認為具有社會協調的功能。Evans（2011）曾歸納出「專業」具有九項外顯特徵、性質與社會功能：（1）職業控制的形式；（2）社會建構及動態實體；（3）社會協調；（4）知識在特定個案之應用；（5）以知識作為社會資本；（6）具有規範作用的價值體系，包括專業標準、倫理、服務品質；（7）專業人員服務對象與公眾之間關係的基礎；（8）特定身份的來源；（9）社會地位、專業地位及權力的基礎與決定因素。

從教育體系來看，教育行政職或學校行政職都屬於專業，但並不是所有的教育行政人員、教育行政職或學校行政職都是專業。唯有受過教育行政或學校行政的專業培育，擁有該等專業知能與精神，並能有效完成該等工作的人，才足以稱為教育行政或學校行政專業（化）人員。而教育與學校行政人員必須專業化，其主要目的有三：（1）提升工作效果與效率；（2）保障師生與國民的權益；（3）維持本身的專業形象贏得社會的尊重。



2.專業化的標準

何謂「專業化的標準」？其論述不少，茲歸納相關專家學者的看法如下（潘文忠，2002；謝文全，2012；Lieberman,1956）：

（1）透過專業培育擁有專業知能；（2）訂定並信守專業倫理規範；（3）善使專業自主與自律；（4）實施專業證照制度（5）建立專業組織提升專業水準。

（二）校長專業標準的意涵

任何專門行業都需要一套專業標準；教師與校長都是教育領域的專業人員，自然亦需要。由於教師在師資培育（含實習）等各方面的專業證照要求，以及在其後的職涯階段維持專業身分所需的要求，仍然沒有一套非常嚴謹的做法，因此，教師與醫師、建築師、律師、會計師等專門行業比較起來，充其量只能算是半專業。可見教師要邁向完全專業化，可能還有一段路要走。教育領域的教師都已是如此了，那麼，校長又如何呢？在臺灣，目前校長這個專門職業要邁向專業化，其路途可能比教師更加艱鉅。

褚宏啟（2007）認為專業標準是職業發展的標誌和尺度，也是衡量職業是否發展成熟的重要指標之一。

陳木金與楊念湘（2011）歸納校長專業標準應涵蓋校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任等五大核心能力。

林文律（2012）認為完整的校長專業體系乃是由校長專業的內涵以及校長專業內涵為基礎的校長職涯的九個階段（校長培育、證照、甄選、儲訓、遴選、導入、績效評鑑、分級和永續專業發展）共同構建出來。林文律認為校長專業內涵的主要核心，包括以下三項：（1）校長專業之手—校長的實作表現，包括其實作能力、實作歷程以及實作產出之質與量（績效）；（2）校長專業之心—校長的心向，包括其哲學觀、價值體系、人生觀（人生態度）、專業態度、專業

倫理、人格特質等；（3）校長專業之腦—校長的知識。要把學校經營得好，校長究竟應該具備哪些必要的知識？從何而來？如何有效運用於實務工作？

林志成（2012）認為校長專業標準係指校長證照制度、校長培育制度（培育目標的釐訂、課程內容之安排、培育成果之評鑑等）及校長評鑑之依據與核心。

未來研究領導者專業標準應遵循以下準則（林文律，2012）：（1）領導專業標準能處理領導概念與領導實務經常面臨的挑戰；（2）有效能領導實務的主張應有實證性佐證，證明專業標準的正當性；（3）領導專業標準應顧及影響有效領導作為之政治、社會與組織等方面之脈絡；（4）專業標準必須僅載明有效領導的作為或表現，而非技術或知識；（5）領導準則應該描述想要達成的實作表現水平，而非描述實務作為的類別；（6）領導專業標準應反映學校領導具有分布的性質。

三、主要國家地區中小學校長專業標準的內涵分析及啟示

（一）國外校長專業標準的內涵

1.美國校長專業標準

美國是最早制定校長專業標準的國家。1983年《國家處在危機中：教育改革勢在必行》掀起基礎教育改革的浪潮，伴隨著對教師和學生提出的高標準、高品質要求，學校領導者的素質受到關注。

1996年，美國州首席教育官員理事會（The Council of Chief State School Officers, CCSSO）下屬的州際學校領導者證照協會（Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISSC）發布一套面向20世紀的《學校領導標準》（Standards for



School Leadership)。2007年，又修訂和通過《教育領導政策標準：證聯會2008》（Educational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008），這是對《學校領導標準》使用功能的界定，指導各州制定與校長資格相關的政策和指導方針，以更加精確地測量和評鑑校長領導行為。研訂兩個標準的基本理念：（1）面向每一位學生，並保證每一位學生的成功；（2）強調校長教學領導者的角色；（3）強調校長與社區之間的互動（李江樺、劉振疆，2007；許蘇，2010）。

《學校領導標準》涵蓋「創建學習願景」、「領導課程教學」、「學校組織管理」、「學校公共關係」、「校長行為規範」及「校長社會影響力」等六大項標準綱目。在各項標準綱目之下，又從知識（knowledge）、態度（disposition）及績效（performance）三個角度用182項指標來對校長進行評鑑（The Council of Chief State School Officers, 2007）。

美國《學校領導標準》的頒布和實施，具有下列特色：（1）反映出整個社會對於學校領導的重要性；（2）對於學校領導提出新的、系統性的期望；（3）強調學校領導對於家長、學校所在社區參與學校事務的認識；（4）強調學校領導的道德價值，重視領導專業操守和團體領導的重要性；（5）依據《學校領導標準》重新設計培訓項目，使培訓能夠真正有助於校長等領導者解決實際工作中遇到的問題。

美國新的學校領導標準反映了美國能夠根據本國國情，以及不斷變換的社會要求及及時對舊的學校領導作出相應的調整。

到目前為止，至少有46個州使用校長專業標準引領職前培訓。雖然各州在具體使用標準方面有所不同，但校長專業標準的廣泛運用與認可，使得校長培訓、資格認證、校

長評鑑在全國層面具有一致性與連貫性，一般都是以校長的教學領導力和學校變革力為核心。

除外，康乃狄克州也為新校長培育、證照及遴選以及現職校長的專業發展與績效評鑑提出領導專業標準的架構，其包括：使命、願景與目標、學校文化、政策與程序、組織與資源、教師方案與教學，以及學校與社區關係（林文律譯，2012）。

2. 英國校長專業標準

20世紀90年代以來，英國越來越重視中小學校長素質的提高。1994年，負責中小學教師和校長培訓的教師培訓局（Teacher Training Agency, TTA）成立。1998年，英國公布「國家校長標準」（National Standard for Headteachers），並在2000年規劃成立「國家校長領導學院」（National College for School Headship, NCSL），專職從事校長培育、導入、專業成長訓練事宜，而要成為校長者，也須先修讀並通過NCSL的課程。2004年修訂「國家校長標準」，推動「國家校長專業資格」（National Professional Qualification for Headship, NPQH），將校長標準分為六大關鍵領域：（1）塑造未來；（2）領導學習與教學；（3）發展自我並與他人共事；（4）管理組織；（5）確保績效責任，以及（6）強化內外部社區（Department for Education and Skill, DfES, 2004）。

2005年，蘇格蘭校長標準（The Standard for Headship in Scotland, 2005）從校長角色，確定校長標準三種要素：（1）策略願景、價值與目標；（2）知識與理解；（3）個人特質與人際技巧。而蘇格蘭校長檢定標準（The Scottish Qualification for Headship, SQH）係確保校長標準的能力，它結合以工作基礎的學習與學術研究，透過



五種課程，培養校長五種專業行動，尤其強調批判性省思的能力與行動（University of Edinburgh, 2011）。

總之，英國校長專業標準是建立在校長的工作職責與角色基礎上，詳細分析校長應當具備的「知識」、「能力」和「行為」等。英國制定校長專業標準的這種方法是值得我們借鑒。

3. 澳洲

澳洲自2010年開始以教育部長為主，擬定校長專業標準。澳洲教學與學校領導協會（Australian Institute for Teaching and School Leadership Limited, AITSL），2011年公布校長專業標準，主要包括三項要素：（1）願景與價值；（2）知識與理解；（3）個人特質與社會人際技巧。校長專業標準的五項主要專業實務為：（1）引領教與學；（2）發展自我與他人；（3）引領改善、創新與變革；（4）引領學校管理；（5）整合社區合作（AITSL, 2011）。

該標準還提出了「中小學校長專業實踐模型」。該模型是一個環形結構，通過計畫和行動、反思和改進等環節，對教與學、自我及他人發展、領導創新和變革、學校管理、激勵社區參與和合作等5個專業實踐領域進行指導（臺灣立報，2011）。

4. 紐西蘭

1997年以來，紐西蘭所有的學校都實施績效考核制度。1998年紐西蘭教育部（New Zealand Ministry of Education）頒布《中小學校長專業標準暫行條例》。其主要理念是為了提高教學和學校領導的品質，以及提高學生成績。

該標準的主要內容，包括（1）專業領導；（2）學校策略管理；（3）人力資源管理；（4）學校公共關係管理；（5）學校財務管理；（6）法規與報告需求等六項標

準，並列舉22項工作表現。專業標準直接併入所有校長的職責履行協議當中，作為校長績效考核的部分評鑑標準和核給薪水之依據。

紐西蘭制定校長專業標準的目標是明確校長應具備的知識、技能和態度，改進校長的素質和表現，提供校長必需的專業發展結構。專業標準描述的是所有校長、代理校長、副校長、教師應該表現出的重要知識、技能與績效標準。紐西蘭的校長專業標準沒有設置分指標、六項標準內容下只列舉22項工作表現，它的針對性和指導性相對較低（李江樺、劉振疆，2007）。

5. 中國大陸

中國大陸在教育部人事司領導下，由全國教師學會於2008年進行「中國中小學校長專業標準研究」項目調查研究工作方案。調查對象包括北京、上海、江蘇、廣東、吉林、安徽、湖南、內蒙古、廣西、重慶、雲南等十一個省市（自治區）；研究方式除進行校長專業標準的國際比較研究外，也進行普查、問卷調查，對不同類型學校校長進行深度訪談，召開教育行政領導幹部、教師和中層幹部、家長、社區人員以及學生的座談會。國家標準的廣泛適應性，具有可行性和操作性，並且不否認區別性的校長標準（張曉峰，2009）。

中國大陸上海市為全面提升中小學辦學品質，擬訂三個階段性目標：第一階段，制定符合上海市校長專業標準，並完善上海校長職級制度的認定標準和認定程序；第二階段，制定校長任職資格標準和建立考試機制，並制定校長任職前與履約職崗位培訓制度與培訓課程大綱；第三階段，研究校長培養機制、選拔任用機制，探索中小學校長職級制度（新華網，2010）。



中國《義務教育學校校長專業標準（試行）》向社會徵求意見。該《專業標準》對義務教育學校校長提出下列明確要求：

（1）校長應建立完善促進學生全面發展的教育教學評鑑制度；（2）校長應堅持面向全體學生，因材施教。尊重教師的教學經驗和智慧，積極推進教學改革與創新；（3）校長應落實義務教育課程標準，切實減輕學生過重課業負擔。有效統籌國家、地方、學校三級課程，確保國家課程、地方課程的落實，推動校本課程的開發與實施，為學生提供豐富多樣的課程教學資源；（4）校長應將德育工作擺在素質教育的首要位置，全面加強學校德育體系建設；（5）明確規定校長依法治校、優化學校發展的內部和外部環境等方面的標準（新華網，2010）。

此《專業標準》適用於國家和社會力量舉辦的全日制義務教育學校的正、副校長。幼兒園園長，普通高中、中等職業學校校長專業標準另行制定。鑑於全國不同地區的差異，各省、自治區和直轄市教育行政部門可以依據本標準制定符合該地區實情的實施意見。

6. 香港

香港教育統籌局（目前已改為教育局）於2000年參考美國、英國、加拿大、澳洲等國家的校長領導標準，發展出「擬任校長課程」（Preparation for Principals Course），作為想要擔任校長們在職前培育的領導標準與課程內容設計依據。本課程共有六個模組，包括：（1）策略方向與政策環境；（2）學、教及課程：校本課程策劃、設計與實踐；（3）教師專業成長及發展：教師視導及教師發展；（4）員工與資源管理（原為學校財務管理）；（5）質素保證及問責：學校自我評估；（6）對外溝通及聯繫：家庭、學校與社區協作（梁一鳴、黃顯華，2004；梁樂風，2004；彭新

強，2004）。

總之，各國雖因國情與社會文化脈絡之不同，對校長角色與標準有不同的看法，但均重視校長專業標準的研訂，以作為設計校長專業課程之依據，使校長培育制度符合實際需求。

（二）主要國家地區校長專業標準對我國中小學校長培育的啟示

從上述主要國家地區校長專業標準中，對我國中小學校長培育可以獲得以下啟示：

1. 校長專業標準具有指引作用

美國、英國與澳洲的校長專業標準，在界定中、小學校長的角色及釐清校長主要工作內容與重點工作方向等方面，具有相當積極、正向與明確的指引作用。因此有助於校長的上級督導單位以及一般教育利害關係人，清楚地看出對校長應有的角色期望與績效期望。

2. 學生有效學習是校長首要責任

主要國家地區都強調校長的教學領導角色是為學生提供高品質的教育：如美國保證每一位學生的成功並強調校長教學領導者的角色；英國強調校長領導教學的核心目標；紐西蘭明確規定專業標準的引入就是為了提高教學和學校的品質，以提升學生成績；香港在「擬任校長課程」中也包括學、教及課程；中國大陸在《義務教育學校校長專業標準（試行）》中，強調校長應堅持面向全體學生，因材施教，全面提高教育教學質量。

3. 依校長專業標準設計培訓課程

美國《學校領導標準》成為各州政府在校長準備培育、職前訓練、實習、導入教育和在職訓練等不同階段中的基礎，各州政府及專業組織會依據該標準，配合自己的特色與需求權變應用；英國「國家校長領導學院」（NCSL），專職從事校長培育、導入、專業成長訓練事宜，若要成為校長



者，先修讀並通過NCSL的課程。相對我國而言，因為缺乏一套國家層級的校長領導標準，導致在校長候選人的任用資格、培育課程、表現評鑑等所重視的標準不一致，使校長無所適從，也無法確保培育出的校長是否有足夠能力去領導學校。

4. 校長應與社會互動和發展公共關係

學校不能脫離其服務的社會而獨立存在，學校必須不斷地從外部環境中獲得所需的資金、人力、物質和其他資源，才能順利完成學校的教育目標。校長作為學校的法人代表，理應承擔代表學校對外交流和合作的職能，應當圍繞著服務於所有學生的發展宗旨，積極地發展對外交流和合作的職能。

5. 校長專業標準應以職業角色和工作職責為基礎

主要國家地區對校長職業角色和工作職責都有詳細的規定：如美國、英國對校長專業標準設置了詳細的分指標。美國、英國及紐西蘭的校長專業標準都建立於校長的基本工作職責（角色）基礎之上。

總之，美國、英國、澳洲、中國大陸和香港地區的校長國家標準涵蓋的層面雖不甚相同，但亦有一些共通之處。可參照這些國家標準共通之處，並考量到我國社會文化背景和學校實際的獨特性，來建立全國一致的中小學校長專業標準，以及專業化的校長培訓與在職進修體系。

四、臺灣地區中小學校長專業標準研究綜述

茲將近十年國內研究校長專業能力者分述於下：

國立教育資料館於2001年發展「國民中小學校長專業能力發展標準」，分析當前較重要適當的校長專業能力發展標準，得到6大領域、19項行為、59個行為標準。其6大

領域包括：（1）校務發展與評鑑；（2）行政管理；（3）教學領導；（4）學校公共關係；（5）人格特質與態度；（6）專業發展（張德銳、王保進、丁一顧，2003）。

秦夢群（2003）以階層分析法所建構的校長評鑑指標中，認為校長專業的能力應包含6項第一層級能力，23項第二層級能力。第一層級能力包括：（1）依法行政與執行教育政策；（2）課程與教學領導；（3）學校組織運作；（4）教育專業提升與改革；（5）學生事務與管理；（6）溝通技巧與公共關係。

陳木金（2003）「學校經營實務系統知識培訓內容向度指標」，建構校長應具之能力，共分為5個向度，75項能力指標：（1）校務發展能力指標；（2）行政管理能力指標；（3）教學領導能力指標；（4）公共關係能力指標；（5）專業責任能力指標。

張德銳、王保進、丁一顧（2003）在「校長專業能力發展標準及其資源檔之研究」，認為校長專業能力發展標準，包括6個領域（校務發展與評鑑、行政管理、教學領導、學校公共關係、人格特質與態度、專業發展）、19個行為及59個行為指標。

國家教育研究院（2010）研究歸納出7項核心能力向度與66項核心能力指標課程，其核心能力向度包含：（1）政策執行；（2）行政管理；（3）課程與教學領導；（4）社區與公共關係；（5）辦學態度與精神；（6）專業成長；（7）品質確保與永續發展。

林明地、詹盛如、李麗玲（2010）曾剖析出我國國民小學校長專業發展的核心能力指標：（1）政策執行；（2）行政管理；（3）課程與教學領導；（4）社區與公共關係；（5）辦學態度與精神；（6）專業成長及（7）品質確保與永續發展等七個核心能力向度及66個核心能力指標。



黃姿霓（2011）在「國民小學校長領導標準建構之研究」，認為我國國小校長領導標準應包含7個責任範圍，分別為「發展學校願景」、「領導學生學習和教師教學」、「有效管理學校和確保學校安全」、「建立良好的公共關係」、「遵守專業倫理信條」、「持續專業發展」、「因應社會變遷

的作為」以及各責任範圍下共有40個校長職責。

以臺灣地區近十年研究校長專業能力者與主要國家地區對於校長專業標準的向度，歸納如表1。

由表1得知，校長專業標準的向度以

表1 臺灣地區近十年研究校長專業能力者與主要國家地區對於校長專業標準的向度

研究者 (國家地區)	專業標準向度	校務發展與政策執行	行政管理	課程教學領導	社區與公共關係	辦學態度與精神	專業發展	品質確保與永續發展	其他
國立教育資料館（2001）	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
秦夢群（2003）	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
陳木金（2003）	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
張德銳、王保進、丁一顧（2003）	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
國家教育研究院（2010）	✓	✓	✓	✓	✓		✓		
林明地、詹盛如、李麗玲（2010）	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
黃姿霓（2011）	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
美國	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
英國	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
澳洲	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
紐西蘭	✓	✓	✓	✓	✓				✓
中國大陸	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
香港地區	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
合計		13	13	12	13	7	9	5	3



「校務發展與政策執行」、「行政管理」、「社區與公共關係」與「課程教學領導」的次數最高，其次分別是「專業發展」、「辦學態度與精神」、「品質確保與永續發展」，此與黃姿霓（2011）的研究中所提到：「綜觀碩博士論文、專家學者及行政機關，對於校長領導能力的面向，皆包含行政領導、課程領導、教學領導、公共關係、專業發展」相符合。而「校務發展與政策執行」、「行政管理」、「課程教學領導」與「社區與公共關係」是當前衡量校長專業標準最首要的向度。

目前我國在校長專業標準的研究與實施方面尚屬起步階段，尤其面對教育績效責任和教育專業化的來臨，校長必須肩負起辦學成敗的責任。對校長的專業職責及專業發展，應該訂定一套有效的專業標準，俾作為我國中小學校長甄選、培訓之依據。

五、改進我國國民中小學校長人才培育之策略

當社會各界逐漸建立「只有受過專業訓練、具備專業知能者，才能因應各項變遷與挑戰」的認知與共識時，如何建立中小學校長完善、周延的培育制度，強化其專業知能，形塑其專業形象，攸關學校未來之發展。Hallinger（2003）曾強調，校長的培育與發展，乃是一項全球性的趨勢與挑戰。

以主要國家地區校長專業標準之實施經驗及目前國內校長培育的問題，提出以下改進我國國民中小學校長人才培育之策略：

（一）建構校長專業標準

目前國內中小學校長培育，各培育機構仍各行其是，反觀國外先進國家對於校長培育工作極為重視，強調校長績效的表現來自培育過程中能力的養成，紛紛建立起一致的標準，包括專業標準面向及關鍵能力表現指標，希望透過專業標準來制定校長應具備的能力，以便提升學校績效表現，因此建議教育行政機關應儘速彙集學者專家研究成果研訂國內中小學校長專業標準。首先依照國內外指標及臺灣國民小學、國民中學、高中、高職不同層級學校校長主要的工作內容，列成一覽表，並參考Thomson（1993）等探討校長職務內涵之資源手冊，將校長主要工作內容分門別類；然後諮詢中央及地方教育行政機關、教育行政學者，尤其是具有豐富學校實務經驗的校長，進行討論修正，以確保校長校務工作實務所制定出來的校長關鍵能力表現指標具簡明、精要，務實且具體可行，俾使校長培育工作更臻完善。

（二）建立校長專業培育體系

以校長專業標準作為校長專業內涵的核心，並以專業內涵為基礎，作為校長職涯之歷程中，包含校長培育、證照、甄選、儲訓、遴選、導入、績效評鑑、分級及專業發展，繼而建立出一套完整的校長專業培育體系（如圖1）。

（三）強化校長培育課程

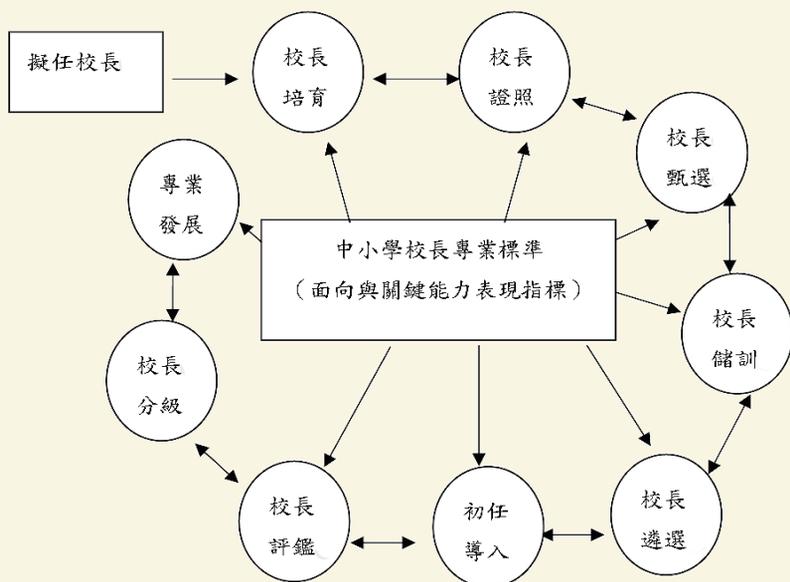


圖1 中小學校長專業培育體系

資料來源：修改自林文律（2012）

依校長專業面向和關鍵能力表現指標，設計校長培育課程，陳遵行（2012）研究發現：（1）「提升教師專業能力」、「合作發展與共享」與「發展績效評估系統」是校長培育課程的首要目標；（2）「學校文化的建立」與「教師能力的提升」是校長培育應具備的能力。

目前先進國家的校長培育課程大致兼顧「理論專業課程」和「實務實習課程」，並以校長經營管理學校之核心能力為主，「實務課程」則重視實習，尤其是「師傅校長」的經驗傳承。而「應用領導個案教學」的課程更不可缺，至於「拉長校長培育時間」也是校長培育課程需要思考的項目。

（四）實施校長證照制度

校長證照制度之建立已是校長培育制度中不可或缺之一環，此制度不但有助於校長專業知能及地位之提升，也可以齊一校長培育成效。另外可以事先儲備人才，使有志於

校長工作者能有一定之生涯規劃，避免只會考試卻缺乏先備知識及能力者成為校長。

以美國而論，美國州首席教育官員理事會下屬的州際學校領導者證照協會，自1996年以來，即致力於發展學校領導者證照測驗，並獲致相當成效（林文律，2001）。而英國自1994年就成立負責中小學教師和校長培訓的教師培訓局（Teacher Training Agency, TTA）。2004年修訂「國家校長標準」，推動「國家校長專業資格」（National Professional Qualification for Headship, NPQH），以協助中小學校長推動卓越的領導。

我國可以參考發展適合本國文化特色之校長領導測驗，在校長培育課程結束後，參加認證，以確保其具備應有的領導知識和能力。



（五）強化校長儲訓與遴選制度

校長儲訓與遴選亦是建立校長培育體系的一部分。校長儲訓的方式應多元化，除兼顧「理論專業」和「實務實習」的課程外，校長本身的品德修養也非常重要，師傅校長的經驗傳承對初任校長更不可缺。

雖然目前中小學校長遴選仍有一些缺失，應針對其缺失加以改進，本著公平、公正與公開的原則，為各級學校遴選出優秀的校長。

（六）加強初任校長導入輔導制度

林文律（1999）指出初任校長常面臨角色過多、孤立感、社交應酬、人事主計工程等問題，更凸顯導入輔導之重要性。

國內教育行政機構對於初任校長的導入少有規劃，直到2010年臺北市教育局才開始委託臺北市立教育大學，對於初任前三年的國民中小學校長進行導入輔導。由此可見，初任校長導入輔導體制在我國中小學仍有研發與推廣的空間。

由許多研究發現（Ashby,1991; Bolam et al.,1995; Daresh & Playko,1993; Murry, 1991; Playko,1995; Wardlow, 2008），校長導入輔導制度對於初任校長的幫助有：（1）獲得不同管理與領導實務的觀點；（2）協助校

長更快速融入新角色與新學校；（3）反思校長職務的真正內涵；（4）克服疏離感；（5）增加自信心；（6）對校長長期的生涯發展有正向影響；（7）協助對實務問題的了解與關注；（8）降低行政理論與實務間的差距；（9）減低因工作不熟悉所產生的壓力；（10）增進人際溝通技巧；（11）可以學到本行專有的「行業秘訣」；（12）使其對本行更有歸屬感。

張德銳（2012）認為初任校長導入工作是一件長期的工作，需依下列方式進行：

（1）加強宣導教育行政人員、學校行政人員和社會大眾對初任校長的心理關懷和實質協助；（2）教育行政機關和立法部門應有設定初任校長導入輔導機制的遠見，唯有政策和法令的強制推行，全國性的初任校長培育輔導方案方得以全面推動；（3）政府應投資在初任校長前一、二年的專業成長上；（4）對於輔導校長應給予後續專業成長的機會。

（七）實施校長評鑑與分級制度

校長評鑑與分級制度在校長專業成長中佔有重要地位。故應先實施校長評鑑，進而規劃實施校長分級制度，其流程如圖2。

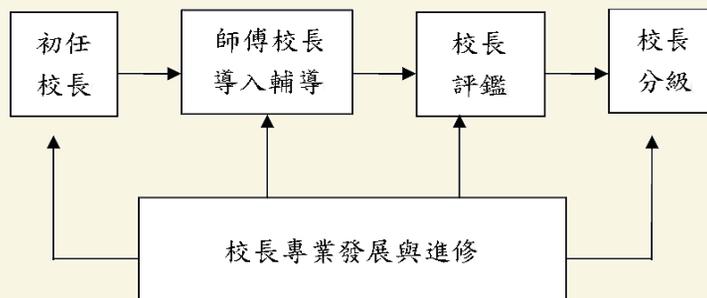


圖2 中小學校長評鑑與分級制度之流程



黃三吉（2012）認為臺灣中小學校長評鑑指標包括：（1）品格操守；（2）辦學績效及（3）各項進修。他也認為臺灣中小學校長分級指標應包括：（1）校長年資：原則上配合校長四年任期；（2）品格操守：校長必須要有比較高的品德和操守；（3）辦學績效：辦學是重點，一切看績效及家長滿意度；（4）各項進修：校長需與時俱進，不斷進修。

總之，實施校長評鑑與分級制度必須要有法源依據，同時要有配套制度，如與薪水、獎金、遴選升遷等作結合。而實施校長分級制，可以培養校長積極主動的精神。

（八）促進校長專業發展

一般而言，校長的專業發展可分為職前、初任及在職的校長專業發展，職前校長的專業發展，注重的是基本學術與教育學的準備；導入階段的初任校長則強調成功的導入校長的職責與工作；在職校長部分則重視校長對專業知識、技能的更新，以因應變動社會的需求（蔡春櫻，2005）。

專業發展涵蓋各種正式與非正式的活動，如進修學分、學位、參加研討會、專題研究及閱讀、訪問、參觀、經驗分享等多樣化的成長內容。專業發展的方式則可以透過像校長成長方案、專業發展與在職進修計畫，也可透過非正式活動來促進專業的成長。故專業成長方式可由校長本身主動規劃，也可設立專職機構或由研習中心、教育局、專業發展組織等來進行規劃。校長的專業發展，是全面的，多元的、永續的，要培養一位優質專業的校長，校長自身不斷的進修和成長，在培育的歷程中佔有重要的地位。

六、結語

建構校長專業標準係校長專業化歷程中重要的一環，教育行政機關應積極建立校長培育、證照、甄選、儲訓、遴選、導入、評鑑、分級和專業發展等制度，為培養優質的校長應建立權責相符及有力的支持系統，讓校長具備所需的「知識」、「能力」和「行為」的專業標準，俾提升學校競爭力及辦學績效。

參考文獻

- 李江樺、劉振疆（2007）。美國、英國、新西蘭三國校長專業標準比較及其啟示。《外國教育研究》，34（12），39-43。
- 林文律（1999）。校長職務與校長職前教育、導入階段與在職進修。發表於國立教育資料館主辦：現代教育論壇（四）—校長專業教育與專業發展（頁1-16）。國立臺北師範學院。
- 林文律（2001）。剖析校長證照制度—專訪國北師院林文律主任。《教育研究月刊》，90，10-15。
- 林文律（2012）。校長專業的內涵及校長專業體系之建構。載於林文律（主編）校長專業之建構（頁1-34）。臺北市：心理。
- 林文律譯（2012）。邁向第二代校長專業標準。載於林文律（主編），校長專業之建構（頁229-250）。臺北市：心理。
- 林志成（2012）。行動智慧導向的校長專業標準之探究。載於林文律（主編）：校長專業之建構（頁163-188）臺北市：心理。



- 林明地、詹盛如、李麗玲（2010）。國民中小學校長、主任專業發展課程內涵研究報告（未出版）。臺北縣：國家教育研究院籌備處。
- 秦夢群（2003）。教育行政－實務部分。臺北市：五南。
- 張德銳（2012）。我國中小學初任校長導入輔導制度改革芻議。載於林文律主編：校長專業之建構（頁366-377）臺北市：心理。
- 張德銳、王保進、丁一顧（2003）。校長專業能力發展標準及其資源檔之研究。初等教育學刊，15，109-136。
- 張曉峰（2009）。中小學校長專業標準的建構研究：英國的經驗和啟示。全球教育展望，39（8），58-64。
- 梁一鳴、黃顯華（2004）。學、教及課程：校本課程計劃、設計及實踐（未出版）。香港特別行政區教育署。
- 梁樂風（2004）。「擬任校長培訓課程」單元五，質素保證與問責第二課：學校自我評估講義（未出版）。
- 許蘇（2010）。中小學校長專業標準的建構研究：美國的經驗和啟示。全球教育展望，39（8），84-90。
- 陳木金（2003）。知識本位學校領導人才培養與訓練之模式探討。載於國立政治大學教育學院主辦之「中等學校行政革新學術研討會」論文集（頁63-81），臺北市。
- 陳木金、楊念湘（2011）。我國國民中小學校長儲訓課程規劃之研究。教育政策論壇，14（1），143-180。
- 陳遵行（2012）。國民中小學校長領導能力指標權重之建構：以美國ISLLC學校領導者標準為例。國立政治大學（未出版之碩士論文），臺北市。
- 彭新強（2004）。品質確保與績效責任：學校自我評估（未出版）。香港特別行政區教育署。
- 黃三吉（2012）。校長評鑑分級與專業發展之結合。載於林文律（主編）：校長專業之建構（頁215-226）臺北市：心理。
- 黃姿霓（2011）。國民小學校長領導標準建構之研究（未出版之博士論文）。臺北市立，臺北市。
- 新華網（2010）。上海市探索中小學校長職級制度改革試點實施方案。取自http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/edu/2010-12/22/c_12907596.htm
- 葉春櫻（2005）。國民中小學校長專業發展之研究－以桃竹苗四縣市為例。國立臺北教育大學報，18（2），101-130。
- 臺灣立報（2011）。澳大利亞全國中小學校長專業標準，取自<http://www.lihpao.com/>
- 褚宏啟（2007）。走向校長專業化。教育研究，2007（1），81-85。
- 褚宏啟、楊海燕（2009）。走向校長專業化。上海市：上海教育。
- 潘文忠（2002）。國民中小學專業證照制度之研究（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 謝文全（2012）。教育行政學。臺北市：高等教育。



- Ashby, D. (1991). On the job mentoring for administrator renewal. *Planning and Changing*, 32 (3&4), 218-230.
- Australian Institute for Teaching and School Leadership Limited (2011). *National professional standard for principals*. Retrieved from http://www.aitsl.edu.au/verve/_resources/National_Professional_Standard_for_principals_July25.pdf
- Bolam, R., McMahon, C., Pocklington, K., & Weindling, D. (1995). Mentoring for new headteachers: Recent British experience. *Journal of Educational Administration*, 33(5), 29-44.
- Council of Chief State School Officers (2007). *Interstate School Leaders Licensure Consortium: Standards for School Leadership*. Retrieved from <http://www.ccsso.org/2007-5-4>.
- Council of Chief State School Officers (2011). *Educational Leadership Policy Standards: ISLLC2008*. Retrieved from http://www.ccsso.org/Documents/2008/Educational_Leadership_Policy_Standards_2008.pdf
- Daresh, J. C., & Playko, M. A. (1993). *Mentoring for school leaders: A status report*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA.
- Department for Education and Skills (DfES) (2004). *National standards for headteachers*. Annesley: DfES.
- Evans, L. (2011). The 'shape' of teacher professionalism in England: Professional standards, performance management and the changes proposed in the 2010 White Paper. *British Educational Research Journal*, 37(5), 851-870.
- Hallinger, P.(2001). *School leadership development: State of the art at the turn of the century*. Paper presented at the International Conference on School leader Preparation, Licensure/Certification, Selection, Evaluation, National Taipei Teacher College ,Taipei.
- Liberman, M. (1956). *Education as profession*. New Jersey, NJ :Prentice-Hall.
- Murray, M. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate effective mentoring programs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Playko, M. A. (1995). Mentoring for educational leaders: A practitioner's perspective. *Journal of Educational Administration*, 33(5), 84-91.
- Teacher Training Agency (1994). *National standard for headteachers*. London: TTA.
- Thomson, S.(Ed.)(1993). *Principals for our changing schools: The knowledge and skill base*. Lancaseter, PA: Technomic.
- University of Edinburgh (2011). *The Scottish qualification for headship in the standard for headship in Scotland*. Retrieved from <http://www.sqh.ed.ac.uk/>
- Wardlow, R.L.(2008). *Induction and support of new principals*. Unpublished doctoral dissertation, California State University.



「校長培育實況」照片



中小學校長培訓課程之一：校務發展計畫研討（黃秋鑾助理教授拍攝）



中小學校長培訓課程之二：體驗學習（鍾雲英校長拍攝）