

美國校長證照制度及其在 我國實施之可行性

討論人：賴志峰

台北市政府教育局第三科股長

壹、前言

自從八十八年二月三日總統公布國民教育法部分增修條文，對國民教育產生重大變革，尤其以國民中小學校長由過去派任制改為遴選制，對國民教育的衝擊最大，校長遴選委員會委員之名額及組成，彷彿成為教育界關注之所在。在國外實施遴選經驗方面，校長遴選制需有校長評鑑、專業成長、證照制度等配套措施，校長既經遴選產生，充分授權以專業領導、教學領導之權責，方能有效帶動教育進步，我國匆促實施校長遴選制度，缺乏配套措施立法，尤其是校長角色定位、評鑑、專業成長及證照制度方面。本文希望從校長證照制度之探討，建議國內校長證照之具體作法，提供國內教育界參考。

貳、美國校長證照制度

一、麻州校長證照標準與哈佛大學校長中心校長證照類型（Principal Certification Pattern, PCP）

一九九三年麻州教育改革法案包含學校教育人員證照法案，所有證照五年必須換證。依據該州之規定，教育人員證照分為臨時證照（教學領域的學士學位，通過溝通與聽說能力之測驗，五年有效）、高級臨時證照（符合教育董事會、地方學區、個別方案之要求，五年有效，臨時證照與高級臨時證照總計五年有效）、標準證照（碩士學位或同等學力，符合董事會要求，五年可換證）三種，校長證照則分為高級臨時證照、標準證照二種，其標準如下：（Massachusetts Department Of Education, 1995）

（一）高級臨時證照（Provisional Certificate with Advanced Satnding）（Pre-K-6）（5-9）（9-12）

1. 完成碩士學位或同等學力。
2. 至少擁有一種其他角色之高級臨時證照。
3. 持有學校為本位或各種教學環境之證照，並任職三年。
4. 完成研究所程度二十四小時之課程，包含實習前之實務經驗，或與臨時證照要求之能力一和一般行政人員能力二至五直接相關之相等經驗。
5. 完成半數之實習課程或實習或相等之經驗證明有能力完成臨時證照要求之能

力一和一般學校行政人員能力二至五。

- 6.當候選人從其過去之經驗與正式的教育背景，具備符合標準之重要的管理經驗，經過局長核准可免除一般學校行政人員能力二至五之要求。

(二)標準證照 (Standard Certificate)

完成高級臨時證照要求之能力一和一般學校行政人員能力二至五所界定專業專門能力的進一步臨床經驗。

麻州校長高級臨時證照應具備能力如下：

一般學校行政人員能力 (Common School Administrator)：

1.能力一：特定領域知識 (Specific Field of Knowledge)

- (1)運用社區內資源，強化課程與教學。
- (2)整合課程的概念，並採用教材進入學校方案，使得對於不同的文化團體和少數民族具有顯著意義。
- (3)監控並實施學校課程，以確保內容、範圍和結果對於不同年級學生的學習是適當的。
- (4)瞭解職業、商業、家庭經濟和技術教育的哲學基礎，並整合這些領域於學校課程中。
- (5)配合學生之需要與興趣，辦理廣泛的學生支持服務和活動。
- (6)瞭解和使用不同的方法，以管理和組織學生、學校人員，接受並激勵教學型態的個別差異。
- (7)辦理與視導教學方案之評鑑，闡述資料以改進教與學。
- (8)瞭解和使用原則、實例與最近研究，作為有效教、學和課程發展之用。
- (9)整合有效校長領導的理論與應用目前之研究、實例，以達成學校和學區目標。
- (10)應用並採取學校或州的指導原則，符合不同學生人口的需要，以符合憲法、法律、州法令和董事會政策。
- (11)瞭解人生各階段中，兒童與成人人格發展與學習，並發展適合各階段的政策與方案。

2.能力二：教育領導 (Educational Leadership)

- (1)瞭解有效領導的原則與策略，包含學校組織特性、學校氣氛、有助於制度改變之技巧。
- (2)與學生、學校教職員、家長及社區溝通學校願景、目標需求及成就。
- (3)與家長、社區機構進行溝通及互動，有效參與孩子的教育。
- (4)瞭解地區、州、聯邦教育政策形成之過程。
- (5)瞭解人口統計學趨勢對教育政策與實施的影響。
- (6)瞭解方案評鑑的理論與方法。

3.能力三：學校管理 (School Management)

- (1)瞭解有效管理的原則與策略，包含建立團隊、建立共識與決策的技巧。
- (2)瞭解有效人力資源管理的原則與技術，包含選擇、分配工作、視導評鑑、人員解聘與續聘。
- (3)瞭解財物管理與預算行政。

- (4)瞭解學校設備與設施的行政，包含學生安全與保護。
- (5)瞭解資訊科技與系統，整合這些系統於工作環境中。
- (6)瞭解組織改變的方法與取向，包含學校本位管理與學校重建的過程。
- (7)瞭解聯邦、州、市和學校法律與條例，包含正當過程中的責任與要求的意涵。

(8)瞭解人事管理與勞力關係，包含衝突解決、調解與協商。

4.能力四：專業發展 (Professional Development)

- (1)瞭解人性發展、成人學習和動機的理論，並運用這些知識，從事有效專業發展與在職教育。
- (2)提供資源與機會，增進人員表現。
- (3)瞭解提供成員方針的資源與方法，並引導新進人員步入專業。
- (4)參與專業發展活動，包含研究，增強專業知識基礎。
- (5)基於自我或外部評鑑，發展出個人專業發展之計畫。
- (6)在學科或領域從事深入研究。

5.能力五：公平 (Equity)

- (1)瞭解教育在民主社會的重要性，包含提供均等教育機會之需要。
- (2)接受和尊重個人或團體在性別、語言、種族、性別導向、宗教、社經背景及價值的差異。
- (3)瞭解並陳述學區中之性別、種族、倫理、文化族群的歷史和政治背景。
- (4)確認和使用教育資源和機構針對不同族群、社經、語言、文化背景學生所提供的支援與專門知識。
- (5)培養學校氣氛和陳述不同社會中學生個別需求。
- (6)認知並陳述教材、評量方法、學校實施與學校組織之偏差。
- (7)致力於符合專業倫理信條。
- (8)瞭解合於學生特殊需求之合法觀點，瞭解當代針對學生不同需求有效服務研究的技巧。
- (9)運用文化間關係的瞭解與溝通，創造在不同社會中個別學生積極的環境。

一九九三年麻州教育廳修正學校校長證照規定，哈佛大學校長中心校長證照類型 (Principal Certification Pattern, PCP) 所提供的課程符合麻州證照標準的課程類型，在獲得標準證書之前，必須先持有高級臨時證書，校長證照在麻州是有效的。雖然麻州已簽訂州際證照協定，與其他州有互惠措施，但互惠並不表示在其他州自動取得證照，仍必須申請證照 (The Principals' Center Harvard Graduate School Of Education, 1999)。

哈佛大學校長中心校長高級臨時證照之課程如下：

- 1.討論會：學校領導 (Seminar: School Leadership)
- 2.教室視導的理論與實施 (Classroom Supervision in Theory and Practice)
- 3.實務本位的發問技巧：著重在校長領導 (Practice-Based Inquiry: Focus on the Principalship)
- 4.學校與法律 (Schools and the Law)
- 5.非營利組織的財政資源管理 (Managing Financial Resources in Nonprofit)

Organizations)

6. 學校校長領導之實習課程 (Practicum in School Principalship)

二、ISLLC (Interstate School Leaders Licensure Consortium) 標準和教育測驗服務中心 (Educational Testing Service, ETS) 校長證照評量 (The School Leader Licensure Assessment) 制度

ISLLC 最初開始於一九九四年八月，基於二十四個州會員的貢獻、PEW Charitable 信託的基金投入、Danforth 基金會和 NPBEA (National Policy Board for Educational Administration) 的協助，以及州高級教育行政官員協會 (Council of Chief State School Officers, CCSO) 的主辦，並且有許多專業協會的參與研擬起草。至二〇〇〇年一月止，已有州會員三十一個，專業協會的會員計十二個 (CCSSO, 1996)。ISLLC 標準是基於：

1. 學校和學區有效領導者的整體分析。
2. 明日學校的領導類型，最佳思考的理解檢視。
3. 不同國家組織、專業協會、改革委員會綜合思考的行政人員標準。
4. 二十四州的行政人員與領導者深入的討論。

ISLLC 標準，在每一標準下，均有詳細界定需瞭解之知識、處理原則、具體表現，其六項標準如下：

1. 學校行政人員是一位教育領導者，藉由協助發展、清晰表達、履行及管理為學校社區共同分享與支持的學習願景，以提昇所有學生成功。
2. 學校行政人員是一位教育領導者，藉由倡導、培養及支持學校文化和教學方案，促進學生學習與教職員專業成長，以提昇所有學生成功。
3. 學校行政人員是一位教育領導者，藉由承擔組織、運作和資源的管理，提供安全、效率和有效的學習環境，以提昇所有學生成功。
4. 學校行政人員是一位教育領導者，藉由與家庭及社區成員之合作，回應不同社區的利益和需要，流通社區資源，以提昇所有學生成功。
5. 學校行政人員是一位教育領導者，藉由整合、公平的行動及倫理的態度，以提昇所有學生成功。
6. 學校行政人員是一位教育領導者，藉由瞭解、回應和影響較大的政治、社會、經濟、法律及文化背景，以提昇所有學生成功。

校長證照評量 (The School Leader Licensure Assessment) 是教育測驗服務中心 (Educational Testing Service, ETS) 基於全國性校長工作分析研究及 ISLLC 界定的學校領導者標準，目前許多州 (如馬里蘭、密西西比、密蘇里和北卡羅蘭那) 已經使用作為校長認證的過程，阿拉斯加州正在考慮中 (ETS, 1999)。

表一 教育測驗服務中心校長證照評量方式

測驗模組	試題數	題型	測驗時間	加權比重
模組一：行動 1 評鑑	10	短文	1 小時	20%
模組一：行動 2 評鑑	6	較長的短文	1 小時	20%
模組二：資訊綜合及問題解決	2	個案分析	2 小時	30%
模組三：資訊分析與決策	7	典型的文件	2 小時	30%

改寫自：. *School Leaders Licensure Assessment 1999-2000 Registration Bulletin* (p.4), by Educational Testing Service, 1999, Princeton, NJ: Author.

模組一：行動 1 的評鑑

十個短文 (vignettes) 描述校長可能遭遇的環境，並要求受試者予以回答，每一短文之後，有一個焦點問題，問校長下一步如何進行，在回應環境時，要考慮哪些因素，如何處理環境或困境，及行動後的潛在結果，並須給予詳細及適當之理由。

模組一：行動 2 的評鑑

六個較長的短文，為學習或教學議題的困境，焦點分析的問題，受試者必須平衡各種競合的主張，在資源、行動優先順序、釐清教學爭議（環境），闡述回應環境的教學與課程適當之策略，討論環境的教學意涵。

模組二：包含二小時個案分析，每一個案著重在教與學的議題，每一個案以許多文件呈現，有時以一短的情節描述學校和社區，應試者被要求檢視所有的文件，並從這些文件選擇相關資訊回答複雜的問題和受試者計畫行動去陳述這些問題

模組三：受試者被呈現許多學校行政人員遭遇的典型文件，七個中至少六個和教與學的議題有關，使用每一文件之資訊，受試者回答文件中的二個問題。

參、美國校長證照制度在我國實施之可行性

麻州校長證照制度是由州訂定證照標準（高級臨時證照、標準證照），與哈佛大學校長中心合作開設相關課程，修習課程及完成實習，符合證照標準者，可取得校長證照，麻州校長證照與其他州有互相承認之互惠措施。本項方式是由州政府與大學校長中心合作辦理，州訂定證照標準，大學校長中心規劃並開設課程，以專業學分取得校長證照，而在我國國民中小學校長之產生，並無如此之方式，依教育部訂定發布之「國民中小學校長主任教師甄選儲訓選調及介聘辦法」規定，採用甄選、儲訓之方式，而最為人所詬病的是甄選與實際任用之落差，會考試的人容易錄取。然而，國民中小學校長已由派任制改為遴選聘任制，校長候選人的來源管道，亦應多元化，以修習專業學分取得校長證照之方式，亦是可行方向。

ISLLC 標準和教育測驗服務中心 (ETS) 校長證照評量制度，是專業測驗中心基於 ISLLC 標準，所辦理初任校長之資格認證，具有相當之公信力，且為許多州政府所承認，與國內教育行政機關辦理校長甄選、儲訓制度有別，就辦理機關而言，分別為專業測驗團體及教育行政機關，規模方面，則為許多州及個別縣市，專業標準方面，ISLLC 標準及無較明確標準，類型方面則為認證制度與考試制度，錄取分數設定方面，取決於受試者水準、通過比例與取決於錄取人數，題目類型，分別為結構化的筆試與口試。上開方式較接近於認證制度，未來國內相關配合條件成熟時，應可引進實施。

肆、結論與建議

- 一、校長甄選、認證、證照專業課程等校長候選人來源多元化管道，應修訂法令予以法制化，配合校長遴選制度之實施，廣納教育領導人才，促進教育更專業化，以教學領導為未來學校領導之主軸。
- 二、教育測驗、評量及評鑑具高度專業，應扶助民間設立教育測驗、評量及評鑑服

務中心，提供公正、客觀、專業的服務，作為政府機關與人民的媒介，處理具高度專業判斷的工作。

- 三、於師資培育機構設置校長中心（不需增置太多人力，但須場地、課程及研究發展經費），提供校長培育、證照及專業發展等課程，並作為校長工作經驗分享之園地，帶領學校朝學習型組織邁進。
- 四、校長的角色及定位隨時代環境改變而變遷快速，教育行政機關或民間學術團體有必要詳加研訂校長證照標準，校長培育、證照及專業發展課程應依校長角色定位研究基礎及照證標準，定期予以檢討修正，以掌握時代脈動，培育健全的學校領導者。
- 五、校長甄選、認證、證照專業課程等制度，須有全盤配套措施（校長評鑑、績效責任制、遴選、教師評鑑、教師分級、教學領導、行政專業化、專業發展），方能發揮其效果，營造更良好的教育環境。

參考書目

- Council of Chief State School Officers. (1996). *Interstate school leaders licensure consortium : Standards for school leaders*. Washington, DC: Author.
- Educational Testing Service. (1999). *School leaders licensure assessment 1999-2000 registration bulletin*. Princeton, NJ: Author.
- Massachusetts Department Of Education. (1995). *Regulations for the certification of educational personnel in massachusetts*. Boston: Author.
- The Principals' Center Harvard Graduate School Of Education. (1999). *Student handbook principal certification pattern*. Cambridge, MA: Author.

台灣兒童閱讀運動

楊蕙菁

結合退休老師 為鄉村教育盡心

接任教育部長之後，曾志朗因為身分改變的緣故，無法再到大陸，不過，他上任後宣示的推動全國兒童閱讀運動正要開展，教育部正發起多項推動計畫及種子教師培訓。曾志朗說，他打算結合退休老師的力量，大家一起到偏遠地區為鄉村做點事。

（摘自曾部長專訪）