培育未來教師和學校領導者：
美國教育部長在全美大學師資培育會議之演講摘要

駐舊金山臺北經濟文化辦事處文化組
提供日期：99 年 4 月 16 日

感謝大家的參與。我們知道，現今教育存在著許多矛盾不合理的情況，以致抵消了教育改革的成效。主要的問題在於：優良的教師和校長是美國孩童獲得第一流教育的關鍵，這很重要。然而，美國擁有許多傑出教師，而教師與校長的培育品質卻參差不齊，我們還要繼續忽視這個問題嗎？

好老師和對辦學有熱忱的校長對我和千千萬萬的學童而言是英雄，因為他們可以讓孩子的生命變得更美好，並啟發孩子的好奇心和學習的動力。我無法想像，教育改革如何能置教師與校長於改革之外？

我常說，學生的天資很重要，但無庸置疑的是，能提昇學生學業成就的是站在課堂前授課、主導班級活動的老師，而不是學生的社經地位或家庭背景。我發現，雖然師資培育課程在大學裡仍然具有學術名聲，但是它已逐漸成了不被重視的學程，而且常被視為是學店。

當老師完成了師資培育課程後，他們還是未被視為是擁有高度技能的專家。專業發展的品質已逐漸下降，教師的薪資不是基於老師在課堂上的實際表現或對學生學習的影響力，而是基於學歷或工作時間，教師評鑑通常只是假象。所以，我們要如何解釋這個矛盾現象：一方面給予老師尊崇的地位，另一方面卻無法評鑑出教師的專業？

我們的學校和師資培育制度多是制定於早期的工業時代，當學校被視為工廠的前哨，學生只是從這個班換到另一個班，從低年級升到較高的年級，教師與校長對學習的改變不大。以師資培育為例，當時的校長僅被視為是大樓管理員或督導。但現在校長的地位已顯著改變。校長被視為領導者，不只是督導而已，甚至，如同企業的執行長（CEOs）一樣，他們可以掌控數百萬美元的預算和數百位職員的生計。前哥倫比亞大學教育學院（Columbia University, Teachers College）的院長李維（Arthur Levine）2005 年的領導準備計畫之研究報告提到，校長若「被訓練成一個職業，那這個職業將很快地消

失。」

新的教育預算中，我們編列雙倍的師資培育預算，約 2 億 3,500 萬美元，而學校領導人員計畫預算約 1 億 7,000 萬美元，增加了 5 倍之多。儘管預算大幅增加，但教育計畫推動仍然艱辛。教師與校長的培育需要徹底地改變，不能再拘泥於現狀。

目前，我們遇到 3 個發人深省的挑戰：校園內關係的轉變、教師授課的比例、和變動的美國經濟－這些驅動了我們教育改革的需求。萊利（Richard Riley）前輩說過：「我們不應該再繼續躲在角落裡沒有作為，這樣我們要如何培育新教師和獎勵優良教師…。我們的師範教育絕對不能再停滯不前了。」

首先，先人努力將美國經濟擴展至全球化，過去的美國人安於教育現況，但知識爆炸時代，放棄學業的人是難以獲得好工作的，就算擁有高中文憑而沒有大學文憑，未來工作發展也會受到限制。就如同總統歐巴馬（Barack Obama）所言：「教育不只是得到機會與成功的途徑，它是成功的先決條件。」我們大多數人都相信，受教育是為了擁有更好的經濟能力。

第二個挑戰是人權。機會均等是實現美國夢想的關鍵，每個人都有相同公平受教育的機會；不論種族、國籍、身心障礙程度或地區，每位小孩都享有國民教育權利，而國民教育的義務就是教育學生並發掘其潛能。但現今，教育機會均等仍是一條漫漫長路。我們仍有 30% 的學生中輟或無法完成高中學業。

一份全國性的調查顯示，我們有 2,000 所高中的輟學人數佔全國輟學生的一半以上；有 3 分之 2 的中輟生是西班牙裔，近 4 分之 3 的中輟生是黑人，這現象是個棘手的人權議題。長期以來，有些地區辦學績效差的學校是被忽略的，或只做些徒勞無功的補救。他們缺乏訴求或缺乏危機意識，或沒機會在改革上發聲。但聯邦政府要保障弱勢與少數群體的權利。我們要持之以恆致力幫助這些辦學績效差的學校推行改革，給予足夠的援助，我們需要新生代的教師與校長來承擔這些艱困的挑戰，給予這些學校教師支持和給弱勢學生教育機會。

第三項，也是最後一個挑戰，就是人口結構的改變。戰後嬰兒潮導致大量的人口增加，導致教師需求的量與品質的提升。我們現在約

有 320 萬名的老師，一半以上就出生於嬰兒潮。在未來的 3 到 5 年期間，有 3 分之 1 的教育人員即將退休，屆時，師資短缺是一大問題，有些學區更加得不到優秀的老師。

如你們所知，位於高度貧窮地區並有高教師需求的學校仍然努力聘請與留住好老師，但科學與數學科的師資總是供不應求。能提供特殊教育學生與英語學習學生服務的教師也很缺乏。鄉村學校也有師資不足的問題。我們的教師只有 2%、亦即 50 個人中只有 1 人是非裔美籍男性教師。因膚色而造成師資組成失衡根本就是不合理的事，這個問題如果得不到大家正視是無法解決的。此外，優秀教師培育課程要突破困難，迅速推行。我們現今對老師的需求要比 10 年前更多，現在的老師必須能顯著提升學生的學業表現，應付學生各式各樣的學習需求。

現今的教學比以往更困難，也更為重要，對於學生的成就也是更為迫切需要。我確信，我們在未來 5 年內吸引或留住優秀教師的能力將影響未來 30 年美國的教育發展。這將是我們未來的轉機。

去年秋天，我在哥倫比亞大學教育學院發表了我對教育革新的想法。我質疑師範教育無法培養老師運用教學資源發展創新和改善教學，以提升學生學習。許多各地的優良老師告訴我，他們所學到的教學技能多半是從實際教學現場學習到的，而不是在課堂中獲得的。

我常批評某些學校，缺乏嚴謹及連結理論和實務的研究，無法提供高品質的教學，無法落實實務和班級管理訓練。而教育學院要為他們的畢業生提供實際且即時的訊息，並提醒他們瞭解自己對於學生學習成就有多大的影響。

大多數我所提出的議題，或許別人早已提過，包括教育學院的院長。我知道全國數以百計的教育學院院長都積極提升自己學校的學術表現等級。但事實上，各地區、各級學校都遭遇到各種改革的困難。

培養教師是需要時間的，藝術和科學確實是擴展知識的基本學科，是能提昇教師具備嚴謹態度和科學基礎的課程，讓教師將數學與科學等科目適當地傳授給學生。我們知道許多教育學院只是大學內獲取經費的單位，但許多學校董事不樂意將資金投入實習課程和精緻的教育研究中。

許多州或地區也該為該地表現不佳的教師培育計畫負責。多數的州都有長期的師資培育計畫，典型的申請教師認證的考試都是針對主要學科的紙筆測驗，卻忽略了實際、真實的課堂表現評鑑。不幸的，教育部也從沒有投入充裕的資金在培育教師與校長上。儘管我對教育現況相當憂心，但現在和過去的我對於改革都抱持樂觀的態度，只要有心，改革的種子就會萌芽。

我引述幾個學校的例子論證我的觀點。魯賓遜博士（Dr. Robinson）主持的全美師範大學教師協會（American Association of College for Teacher Education，AACTE）已經展開一連串的計畫來增進教師教學效能。首先，由漢蒙（Darling-Hammond）在加州主持的第一個全國性的根據教師表現評量的方案，而今已有 20 個州同意參與該方案。去年秋天我在哥倫比亞大學教育學院演講也提到，路易斯安納州（Louisiana）從數千名學生中抽出百位學生，從數百位教師中抽出數十位教師以研究教師效能與學生學習表現的關係，此項研究縱貫性地追蹤這些學生的數學、英文、閱讀、科學和社會技能的成長。因此該州可以呈現有效能教師與無效能教師的差異。而路易斯安納州立大學根據此方案加以修改並實施，教師的專業能力因而提昇，且學生學習的成效因而更好。這正是大家所樂見的結果。

在預算方面，我們將投入更多的資金在教師培育、教育領導與校長課程上。但我知道這些投資仍不足以彌補各州或地方上對高等教育資金的短缺。對許多教育機構而言，目前這幾年將是運作艱難的時刻。我確信，有障礙的地方一定也有生機！改變當然是困難的，如果改變很容易，那現況就不會持續這麼久了。至少，現在教育問題已有立法的機制在關注。我們現今推動改變的焦點是在教師培育計畫的結果上，例如促進學生在課堂的表現、加強教師的專業和補救師資短缺的問題。

我們擴展「效能教師計畫」，尤其是針對高需求學區或學科，津貼補助可同時視為是傳統的補助與優良表現的認證。申請補助者要真實記錄教學的過程和結果，並將補助真正用來做些有益孩子的事，以將此計畫的成效發揮到極致。

一個偉大學校的領導人，其重要性是不言可喻的。校長沒有遠

見，學校的辦學成效也不會優良。校長的任務不外乎是建立學校的學習文化與承擔家長對學校的高度期望。校長需要僱用好的教師，提供有品質的專業發展，也要能評鑑教師表現，並被視為是學校組織的領導者。好的校長能培育、留住和掌握好老師；不好的校長則相反。今日，當一個校長實在不容易，尤其是需要扶持一個風評不好而功能不彰的學校時更是困難。

約 90%的校長在教育學院裡修習了學分，多數是研究教育行政或領導學。根據李維（Arthur Levine）在 2005 年所做的研究，總計教育學院開設超過 600 個領導課程，提供 1 萬 5,000 個教育行政碩士學位。但這些課程的品質差強人意，並且廣受批評。

在 1987 年全國卓越教育行政會議（National Commission on Excellence in Education Administration），包括前總統柯林頓（Bill Clinton）在內的阿肯色州州長和師範院校學務長都發言批評，有 60%的校長培育課程低於預期的成效，應該停辦。其中，漢蒙（Hammond）指出：「校長對於改善學生的學習成效毫無建樹！」

過去 10 年間，國家教職人員發展會議（National Staff Development Council）根據多方報導，指出校長培育課程一定要重新設計。許多校長也不滿意他們的培育課程。公共議題機構（Public Agenda）的民意調查發現，受訪的校長有 70%認為傳統的領導課程是「脫離現實而且不符合學校需求」。許多報告都有類似的結果，入學申請的門檻很低，只要提出申請就會被接受，許多人進修並不是真地想當校長，而是希望獲得學位以提高薪資。

這些課程無法提供足夠的實務訓練和培養成為優秀校長的領導特質。凱利（Andrew Kelly）檢視 2005 年的校長課程，發現 2,400 多個星期的上課日之中，「只有 2%談論學校管理與學校改造，…少於 5%的課程透過實務探討學校管理。」更糟的是，領導課程和增進學生學習成就，兩者完全無關。州立學校的校長資格審核，傳統上多考量其修習的課程和之前當老師的經驗，而不是在學校當校長的表現。

全美各州和許多地區，都會對已修完領導課程的老師加薪，但這些老師並不想當校長。而教育學院也會將課程壓力降低和減少學費以

吸引更多人來申請入學。儘管普遍而言，校長培育課程的品質不佳，但我已看到有許多州和大學在重新思考教育領導的意義。

例如：維吉尼亞大學（University of Virginia）開辦了一個拯救學校專門課程（School Turnaround Specialist Program)。而我們教育部每年也在持續補助這些基層、辦學成效不彰的學校－這項補助計畫將延續下去。對這些學校而言，這是改變的一線生機。

此外，史丹佛大學（Stanford University）提供 2 年銜接 M.B.A.和 M.A.的教育課程，其中包含了 9 個月的商業實務和學校政策等課程。今年 8 月，哈佛大學的教育研究所（Harvard’s Graduate School of Education）將開辦一個 3 年免學費的教育領導的博士課程，而其他多所大學也會開設一些指標性課程。

我想澄清的是，不是只有頂尖的大學才能開辦卓越的校長培育課程。密西西比岱爾他州立大學（Delta State University in Mississippi)、聖地牙哥大學教育領導發展學院（University of San Diego’s Educational Leadership Development Academy）也都成立了高水準的課程。而有些州政府也能籌備和支援校長培育課程，如康乃迪克州行政人員測驗（The Connecticut Administrator Test）要求校長候選人根據學校及學區內資料，回應學生的學習問題，並具體勾勒出改善學校的藍圖。約有 20%的校長候選人無法通過這種模擬真實狀況的測試。

北卡羅來那州（North Carolina）校長人員課程（Principal Fellows Program）提供了年限 2 年、每年 2 萬美元的獎助學金，條件是申請人能於隔年在公立學校完成行政實習。公立學校的校長和助理校長也能申請 4 年的學習獎助。從 1994 年開始，此專案已補助了 800 筆獎學金。每 8 位現任校長或助理校長中，就有 1 位受惠。

密西西比州（Mississippi）在 1990 年代末期採取不一樣的策略。他們取消所有的管理訓練課程，重新制訂校長候選人考核的方式。密西西比州要求至少 80%的此類課程畢業生要在 3 年內通過州立行政考試和複試。剛開始，每個課程都無法達到 80%的通過率，於是他們重新檢視大學課程，並做了必要的修正。

這些課程證明了，不只是校長培育課程的品質很重要；一樣重要

的是，將學生的學習成就，尤其是低成就學生的學習成就與領導訓練相連結。成功的課程是持續的品德增長，能同時激勵校長和學生一樣不斷進步。

我曾聽說過，好老師是無名的英雄，而校長是個不求回報的工作。但教導與領導不單只是一個工作，更是一種探險。好老師和傑出的校長要努力幫助每位學生發揮潛能和發展心智，讓學生終生受用。老師和校長應信任每位學生的天賦－即使是在對自己抱持懷疑的時候。

亞當斯（Henry Adams）說：「好老師影響學生一輩子－這影響是無遠弗界的」。這是一份沉重的責任，也是種奇妙的特權。

感謝大家所付出的、和即將付出的一切：去教導下一代的新老師和學校領導者。我相信大家已承諾要去啟發下一代的資質，不只是改變學生的未來，還要確保美國在全世界的高等教育仍佔有領導的地位。讓我們一起為未來奮鬥。感謝大家！