

從校長培育與專業發展看校長證照制度

討論人：林海清

國立台北師範學院國民教育研究所副教授

摘要：

社會環境變遷快速，校長面臨諸多高難度的挑戰，培育新時代的校長成為關鍵主題。本文從校長培育制度與專業發展之立場，去檢視目前之培育制度及改進的策略；並藉著校長證照制度之建立提出芻議，以為提升校長素質，促進教育專業發展與成長，達到提昇教育品質之有效途徑。

關鍵字：校長培育，專業發展，校長證照。

壹、前言

校長是學校的靈魂主腦；也是學校發展的領航者。由於校長負有領導全校師生，綜理校務的全責，因此學校的擘劃經營，校風的建立，氣氛的塑造及學校教育的成敗，校長都成為最具關鍵的影響人物。所以欲改革學校教育，提昇學校教育品質，首需從校長培育著手。蓋因「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，如果能從校長的培育、訓練、甄選、任用，建立一套健全的制度，必有助於培育出卓越的好校長，成為推動學校教育發展與改革的促動者。以鼓舞教育工作人員士氣，蔚為興革風潮，則實為教育界育才掄才之重要大事，本文就校長專業發展立場談校長培育與證照制度之建立之芻議，以提供討論之參考。

貳、任重而道繁的校長角色

教育改革浪潮，風起雲湧，曾幾何時校長任用制度的改革，成為各界關注的焦點，開風氣之先的「大學法」喊出「教授治校」之口號後，剝開官派校長的權威體制，緊接著國民教育法增修款條文公布：國民中小學校長，由縣（市）政府組織遴選委員會就公開甄選，儲訓合格之人員，任期屆滿之現職校長或曾任校長人員中遴選聘任之。國民中、小學校長任期屆滿時得回任教師。且又規定：校長雖係綜理校務，但學校重大校務，都要經由學校行政人員、教師、職工及家長代表所召開的教務會議決議後始能生效。輔以民國八十四年公布實施的教師法之規定：教師之聘任由行政人員，教師代表及家長會代表所組成之教評會審議，以及民國八十八年公布實施的教育基本法，規定家長有依法律選擇受教育之方式、內容及參與學校教育事

務之權利…等諸多法令措施顯示學校行政權力分權化，決策民主化的趨勢，打破了過去「萬年校長」「獨攬大權」之迷思，而面對著如此巨變的挑戰，校長的任務變得更加繁重艱巨，校長的角色變得複雜難為；面對著如此高難度的挑戰，校長已經不能以過去的「不變應萬變」而敷衍塞責渡日，講究的是技巧、功夫和修為，換言之：「沒有三兩三，不敢上梁山」。因此培育新世紀具有卓越才華的「校長」以掌握教育發展之脈動，更成為迫在眉捷。

檢視政策與法規，以往我們有一套嚴謹的師資培育制度（師資培育法），可是我們卻忽略了校長培育制度之建立。我們仍然沿襲多年來科舉取士之精神，遇缺選用，雖然我們不斷的改進選用制度，但對校長之培育、訓練、任用、遷調等制度，始終停留在學歷本位取向，以學士層級為主，採取先甄選後訓練的強迫性培育(force preparation)導向。其所導致的後遺症包括：

- (一)工具導向：誤把手段當目的，將參加校長甄選當成晉升的敲門磚，只要奮力一擊，躍過龍門，從此風光一世。因此考前，不擇手段，無所不用其極，如放下本位任務，努力k書，對於資績有所幫助的趨之若鶩，其餘則是大混小混，只求一帆風順。對教育專業發展不但無益，反而被曲解。
- (二)功利導向誤導教育風氣：教職生涯發展原係「工作、生活與學習」緊密結合的專業成長表徵。然而如今學習只為取得通過校長甄試之晉身階，無異又是升學主義導向的另一翻版，如此功利導向的結果，導致兩極化，有一部份沒有機會（如無志趣者）…或屢試屢敗者，如洩了氣的皮球，對工作持消極應付的態度，以整體教育工作士氣而言，無疑是個嚴重的打擊。
- (三)能力與績效的挑戰：儘管甄選的方法不斷的改善，甄選的工具不斷的研究改良，但至今始終沒有一套效度準確的甄選工具，得以甄選出「稱職」「卓越」的校長，亦即此種甄選方法僵化，又難以測出專業能力（秦夢群民 87）。換言之，不重長期的培育及制度的建立，而僅以遇缺選用之速成導向，對變遷快速的工作環境面臨著任重而道繁的校長角色，是否能勝任愉快，迎刃而解，是嚴酷挑戰，而此種「只考不教」的制度對教育專業成長實勘值憂慮。因此如何以系統思考策略來檢視此一培育制度，實刻不容緩。

參、專業發展的培育模式

考諸近世紀以來，師資培育的理論是多元而動態變遷的，根據 Doyle(1990), Zeichner & Liston(1990)之研究，20 年代美國講究社會效率的思想傳統，強調「確立具體的教師能力標準」之能力本位取向，戰後源自歐美傳統學徒制的師資培育觀，著重在知識結構之轉化，俾利勝任教師職務；七〇年代人文取向，強調個體的自我甦醒，以擴大自我效能的極致，重視博雅能力的培養，此後為造就主動、積極、反省、自律、且不斷學習的教師，因而有建構取向的師資培育論；八〇年代在社會重建主義盛行中，呈現了一股反主流的趨勢，那就是反省批判取向的培育論，不只是重視內在教學情境的自我省思，更涉及到對整體教育制度情境與社會文化背景的批判分析，緊接著醞釀一股浪潮，如排山倒海而來，那就是後現代主義（post-modernism）的挑戰，由於後現代主義的知識論主張世界是去中心的（decentered）的恆變，因此以「局部的批評」及「非中心化的理論產物」來取代

「整體式或全球性的理論」，認為社會逐漸多元化或世界秩序中，獨大的勢力已不復存在，取而代之的是多種權力的共同競逐（方永泉，民 84）。而其所引發的重要景象則是啓蒙的結束，探求真理的放棄，多元取向代替單一取向，情感重於理性，主流穩定價值體系的瓦解，非均衡系流的出現，確實對教育帶來很強烈的震撼（王秋絨，民 86）。如何培育具有迅速反應環境變遷能力，傳統思考能力，行動研究創新能力的解決問題能力，處理危機能力的教育工作者，成為培育理論發展的主軸。

往昔我們比較偏重於一元化，強迫性（force preparation）培育觀（柯平順，林天佑，民 84）。重視學經歷的基本要求，專門與專業的訓練是強制、免費的，因為教師必須經過登記、初選、複試，儲訓合格後，始可派用。而課程是將有關學科融入教育學科的課程設計模式的師範派典系統中，以致參與甄試的教師著重在學理的記憶，試題的模擬演練，而不去重視行政實務的生涯歷練，則校長角色的扮演，必將受到嚴格的挑戰。

Burke（1980）指出教育的專業發展是連續不斷的過程，它包括：(1)基本教育學識的準備期；(2)成功的工作導入期；(3)對知識建構和個人專業上的更新期（renewal）；(4)因應變動社會的精緻期（redirection）。因此校長培育如能採用生涯階梯（Career ladder）的自發性培育（Self-determine preparation）取向，由教育行政單位與學術單位，共同設計具備新世代教育行政工作者培育課程，然後開放教師自由修習，輔以有計畫安排具有資格且有意願擔任行政工作的教師，可以歷練不同等級與類別的職務，使理論與實務充分結合，並從不同的歷練中，發掘並培養學校行政領導人才，俾利對於校長職務有志趣的人員，能夠透過生涯發展與規劃，及早對於相關課與職務有系統的研究探索與參與，進而成為理想的校長候用人員。則校長的養成與培育必將有利於教育專業的成長與發展。而新一代的校長要與實務經驗對話，勇於面對問題，在實踐行動中，引導教師開展其自我成長，批判、思考、和反省領導智慧，才有助於校務的推動與績效的提昇。

肆、建立校長證照制度之芻議

許多學者專家的研究證實在學校系統中，校長能力的建立和提昇是重重獲教育品質的最有力保證（Nye & Connelly, 1990; Cpbben, 1990）。專業證照的實施，最主要的功能在於專業品質的控制。透過此種機制，讓有豐富知識體系的人，進行實務能力偵測，其目的在證明其有能力提供顧客滿意服務。校長專業證照的核發是建立對校長領導和主持校務能力的評量。運用此種制度以建立教育行政專業的標準是一項重要的指標。

以美國為例，由於能力本位（performance-based）的主張發皇甚早，因此其中小學校長培育取向則以階段認證方式為主，學歷方面皆以擁有被認可的碩士以上學位為主。在經歷方面必須在該州從事數年的教學工作，取得正式教師證書或執照，並且完成若干規定的必修學分及特殊的專業訓練，才取得該州的校長證書或執照，始具備報名參加該州各學區的中小學校長甄選的資格。美國各州校長產生方式不盡相同；以肯德基州為例，將中小學校長分成小學、初中、高中三個層次，先由州議會訂定各級校長的教育領導品質指標，規定需修完碩士以上學位參加州政府考試及格者（內容包括教育基本能力測驗、行政與督導特別測驗，教育與行政實務特別測

驗)，並參加為期四年的「助理校長」實習合格，方取得校長任用資格的證照證書，再由州政府介聘校長（Miklos & Hopes, 1994）。再以英國為例，國小校長也是先培訓，後甄選方式產生，但參加甄選的校長必須事先取得專業資格證書的檢定（包括領導能力鑑定和訓練發展鑑定）。取得合格證書，才有資格參加遴選。英國教育就業部（Department for Education and Employment 1998）更要求校長應不斷自我充實，以符合「國家校長專業資格」（National professional qualification for Headship）的認證。而其領導能力的鑑定，包含有個別面談，團體討論及個別作業，根據應考者的臨場表現而定奪。至於訓練與發展則包含四套課程：即教學領導與績效；策略性領導與績效；人員之管理與領導績效；資源之運用與管理績效…等透過理論講授，實務研討，工作坊，個案研究，觀摩、實習、團體審查及口頭報告等方式…等以檢驗應考人之專業素養（林斌，民 87）。

由此可見美、英等國對校長證照制度至為嚴謹，其透過教育人員專業證照制度之建立以確認校長專業素養之構想是有其可取之處。

我國教師法中已對中小學教師取得教師證書有初檢、審查、複檢之規定，教育人員任用條例中對大專院校教師取得教師執照證書應有相當規定。換言之，我國各級學校教師均已逐步建立專業證照制度，唯獨教育行政人員之專業證照制度尚未建立，致各界屢有呼籲（秦夢群，民 88；林文律，民 88；林海清，民 88）。應屬教育發展必經之過程。

回顧美國國家教育政策與教改委員會（The National policy Board for Educational Administration, 1989）在提出建立校長之專業證照時，即以提昇教育品質、增進教育行政人員之專業成長為前提。可見就校長培育制度而言，建立一套客觀、公正的專業證照標準，以為教育行政人員生涯發展之努力標竿，對教育人員素質之提昇，專業成長與專業發展之建立是相當具有正面助益。

就我國而言，可由教育當局委託學術單位或學術團體：如教育學會、教育行政學會、學校行政學會…等研究開發，其範圍由幼稚園、小學、中學；其職務由主任、校長、督學、課長、局長…等逐步建立，以朝具專業成長指標導引的證照制度邁進。

伍、結語

專業發展（Professional development）和專業成長與校長發展（principal development）應是等同意義（歐用生，民 85）。而校長專業發展就是在引導校長在尊敬、受支持的積極氣氛中，促成個人與專業的成長，進而展現其卓越的領導績效。Holly（1989）更指出：學校的專業發展帶動教職員的專業發展，進而促進學校教育的改革，當校學的進步喚醒社區和家長的共識，則教育改革才有成功的指望。茲值全國各界正在廣泛深入研討校長遴選制度的同時研擬正確可行的校長培育制度，建立校長專業證照制度，一方面促進校長的專業成長與學校的專業發展，一方面藉此以提昇校長領導績效，進而成為教育改革有效的關鍵途徑必是指日可見。身為教育界的一份子，當思一齊努力，早日完成此一具挑戰性之任務。

參考書目

方永泉（民 84）。後現代主義對於比較教育研究的挑戰與啟示。中華民國比較教育

- 學會：教育、傳統、現代化與後現代化，頁 145-164。台北：師大書苑。
- 王秋絨（民 86）。我國國中師資培育學程之建構。台北：師大書苑。
- 林文律（民 88）。從校長必備能力看校長培育。http://www.nmh.gov.tw/edu/basis3/28lgc2.btm
- 林 斌（民 87）。台北市國小校長培育甄選制度之探討。台北市：教師會會訊，87（10）。
- 林海清（民 88）。建立教育行政專業制度：教育與人力發展；p59-88。高雄，復文出版社。
- 柯平順，林天佑（民 84）。我國中小學校長主任培育制度之研究。台北：行政院教改會。
- 秦夢群（民 87）。教育行政－實務部分。台北：五南。
- 秦夢群（民 88）。校長職前教育之分析與檢討。http://www.nmh.gov.tw/ded/basis3/29/a2.btm
- 黃德祥（民 88）。中小學校長遴選制度宜有配套。中央日報；88 年 4 月 28 日 九版。
- 歐用生（民 85）。教師專業成長。台北：師大書苑。
- 謝文全（民 88）。中小學校長培育，任用、評鑑制度。http://www.nmh.gov.tw/edu/basis3/28/gcl.htm
- Burde, P.J (1987). Teacher Development: Induction, Renewal and Redirection. N.Y: The Flamer press.
- Department for Education and Employment, (1998). Department for Education and Employment and office for standards in Education: presented to parliament. U.K. The Stationery office limited.
- Doyle, w. (1990). Themes in teacher education research. in W.R.Houston (Ed.). Handbook of Research on Teacher Education. pp3-24. N.Y. Macmillan publishing Company.
- Holly, M.L. (1989). Teacher professional Development. In M.L.Holly, C.S. Mcloughlin presses.
- Miklos, E. & Hopes, C. (1994). Administrator recruitment, Selection, and Career. In International Encyclopedia of Education, pergamon press
- Nge, B.A. & Connelly, M.I. (1990). Under fire: The school, the principal, and the preparation program. ERIC Document Reproduction Service, ED348709.
- Ubben, G.C.C. (1990). Leadership 21: preparing principals for the 21st Century. ERIC Document Reproduction Service. ED348709.
- Zeichner, K. & Liston, D.P. (1990). Traditions of reform in U.S. teacher education. Journal of Teacher Education, 41(2), 3-20.

