

台北市國小校長認證制度之我見

討論人：馮清皇

台北市教育局第三科科長

壹、前言

“有什麼樣的校長，就有什麼樣的學校”，是一句大家耳熟能詳的話。這意味的不只是校長的重要性，同時也帶有一份社會對校長的尊崇。因此，追求擔任深受人人敬重的校長工作，一向為從事教育工作者（尤其是教師）終生自我實現的努力目標。然而，社會變遷何其快速，教育環境生態也隨著台灣政治生態的改變而改變，「校長」這個詞更隨著國民教育法條文的修訂，在重新檢證的過程中，被染上“向上提昇或向下沉淪”不定的色彩；終生自我實現的價值夢想，甚至也從此破滅。

我們曾經靜下心來試問自己，為什麼會這樣呢？一個條文的修訂，怎會造成如此大的風波？難道真的是如同校長們所思索的，這是政治介入教育另類的變相迫害？還是如同教師團體所說的，這是長期教育威權腐敗的當然輪迴？筆者以為，校長專業能力普遍不被教師同仁所認同，是造成今日教育職場如此動盪不安的主要潛在原因。因為不論是從校長的職前教育觀察或是校長甄選、儲訓、考核、評鑑等職權形成過程，在在都缺少一套全盤而完整的業務規劃，也無專責組織人力的投注；至於對校長任用後的在職專業成長，更遑論有制度性的設計及有系統性的執行，甚至從未被重視過。因此，我們極少有機會聽到校長們專業性的對話，也極少有機會看到校長們專業性的表現，尤其是應被重視的教學領導功能。無怪乎在台北市政府教育局一項研究調查報告中，校長教學領導的職責知能會被認為較不重要於行政管理、專業責任、公共關係與校務發展（台北市政府教育局，民 89）。試想，隱藏於這現象背後的真正緣由，與校長是否擁有教學領導的專業知能；是否有能力進入教室指導或協助教師作更有效能的教學，長期未被凸顯、重視無關嗎？所以，如何以專業的角度，建構一套完善的校長認證制度，應是現階段教育行政當局可為且應為的行政作為。有效運用專業成長、專業檢定、專業換證等法定手段，重塑校長社會專業形象，更是徹底掃除充斥於教育環境中那股誰不服誰變相惡質專業文化氣息的最佳工具。本文即冀於這種專業改造動力，並結合本次前往新加坡、美國參觀考察之所見所聞，綜合提出筆者個人對台北市國小校長認證制度的具體看法，以為教育行政當局未來施政之參考。

貳、校長認證制度的意義與內涵

所謂校長認證制度，本文所泛指的是「教育行政當局為有效培養一位具有教學領導與行政管理專業能力的國民小學校長，所建立一套有系統的結合教師專業分級，有組織、有計畫的進行校長甄選、績效評鑑、專業再發展的過程。」它所涵蓋的是一種兼具統整性、系列性的發展過程，而非散見於其它文獻中所指的單一階段專業認定的深度描述。這種定義具有以下幾種內涵：

- 一、認證制度的建立目的在於培養具有專業能力的校長，而且包含教學領導與行政管理兩種專業能力。
- 二、校長認證制度的設計是以教師專業能力的發展為基礎，校長的人力養成是教師自我職業發展的延伸；其中教師專業能力的發展包括專業成長、專業檢定與專業換證等措施。
- 三、校長認證制度與教師分級制應相併同實施，校長的本義代表的是「首席教師」或「教師的教師」。
- 四、校長認證制度包含職前養成、校長甄選、績效評鑑與專業再發展四個階段，是一種有系統性發展的過程。
- 五、校長認證的執行是一項有組織、有計畫的工作。

參、校長認證制度的規劃與配套措施

圖一所顯示的是一張有關台北市國民小學校長認證制度的概念構圖，藉由職前養成、校長甄選、績效評鑑與專業再發展四個階段的架構設計，將筆者對於如何培養一位具有專業能力校長的理想清楚的勾勒於其中，同時也把每個階段所蘊育的實質內涵呈現。以下便針對不同階段的內涵以及相關的配套措施略加說明：

一、養成階段

基於專業為先的原則，校長的職前養成首要任務在於強調教學專業的訓練；校長是「首席教師」或「教師的教師」這種觀念必須在此階段被建立，畢竟教學的有效功能是學校一切活動的核心，校長擁有專業的教學知能，在未來從事專業領導時，才能真正發揮應有的視導功能。因此，在校長職前養成的階段，筆者特別以「校長是專業教師職業的延伸」為觀點，提出校長的養成與教師專業分級相結合，進而建議校長任用的基本資格應具有一級教師的專業執照。從此構圖中可以明顯看出，教師主要分成初任教師、二級教師、一級教師及高級教師四個等級，並藉由教師成績考核、專業成長及專業檢定的具體措施，明定教師在十年內完成兩次換證工作（每五年換證一次）。第一次換證的取得除具有二級教師資格，同時也是教師兼任主任的基本條件，而有意擔任校長者，則須取得一級教師專業執照。

在校長職前養成階段，除了強調未來校長教學專業能力之外，訓練校長擁有企業經營的管理能力，使學校經由有效經營的管道達到高品質的產出，也是一件不能或免的工作。畢竟，學校也是組織型態的一種，學校組織如何有效管理營運；組織行政如何活絡、有效率，在教師兼任主任期間，開設行政管理相關專業課程，培養組織經營知能，將是本階段教師專業發展的另一項重要課題。

當然，要有效落實校長職前專業發展的工作，主要配套措施也應一併進行，以

收整體教育成效：

1. 建立各級教師基本專業能力指標；發展題庫並編製檢定工具。
2. 設置或專案委託成立教師證照測驗專責機構，辦理教師專業檢定與換證工作。
3. 建立全市性教師在職進修辨識管理、資源與輔導系統，增加教師在職進修研習時數，並審慎審核進修課程。
4. 重新修定教師在職進修與研究辦法，明文規定教育行政當局應編列經費支援學校教師自發性研習活動，鼓勵學校成立各學科（或領域）學習型成長團體；並與各大專院校合作開設研究學分課程。
5. 落實教師成績考核或教學評鑑工作，並結合教師個人電腦網頁的設置，建立教師專業成長檔案。
6. 改變教師薪資制度。

二、甄選階段

擁有第二次換證教師執照者，若有意轉進學校行政工作，即可參加校長甄選。依圖所示，教師可經由甄試、儲訓（含實習）、遴選（含試用）與聘用等訓練過程，取得候用校長的資格。當然，在此制度的設計模式中，為避免以往甄選國民中小學校長時，所發生甄試過程客觀性不足的現象再現，例如服務資積積分意義的扭曲、筆口試的短線操作、不當的人格特質不易被察覺等，在甄試方式上已作適度的修正；即利用甄試管道的多元化設計（如考選、培育、推薦、能力檢定等），讓更多的教師有機會從不同的資格取得方式，進入校長這個職場，以廣化校長遴選來源，減少遺珠之憾。另外在此階段中，也加入了實習與試用的功能設計，期能透過長期（一年或半年）的輔導觀察，來培養或檢視候用校長優質的人格特質與基本能力。此階段所需進行的配套措施包括：

1. 重新修定國民中小學教師、主任、校長遷調暨甄試辦法，或訂定台北市國民小學校長甄試辦法，法定校長多元甄試方式，並將實習與試用的儲訓精神正式法制化。
2. 訂定國民小學候用校長實習與試用辦法。
3. 明定候用校長甄選儲訓合格證書的有效期限；規定凡取得證書後五年內未獲遴聘者，其候用校長資格給予取消（唯可換證取得高級教師執照）。

三、評鑑階段

提供有成就的學生學習，普遍提高國教品質，可以說是學校校長經營一所學校時所應堅持的最高準則。因此，如何強化校長的辦學績效責任，有效而合理的評鑑工作是本階段設計的主軸。依圖所示，有效的評鑑包含績效評鑑與專業評鑑兩種。其中除了大家均耳熟能詳的校務績效評鑑外，之所以強調校長的專業評鑑，就是為了凸顯教育行政當局長期對校長專業發展的忽視，再度提醒校長工作專業化的重要性。因此，本階段應有的具體作為包括：

1. 開設校長專業能力發展課程，明定一年 100 小時以上的專業進修時數。
2. 鼓勵並輔導組成校長專業成長團體，透過專業輔導機制的建立，提昇校長的人力素質。
3. 建立「診斷→輔導→監督」的評鑑系統，藉由所謂第四代評鑑模式的功能，合理

評定校長經營學校的成敗責任。

- 4.成立校務評鑑專責機構，負責評鑑系統指標的訂定，題庫與工具的發展，評鑑作業流程的擬定與實施。

四、專業再發展階段

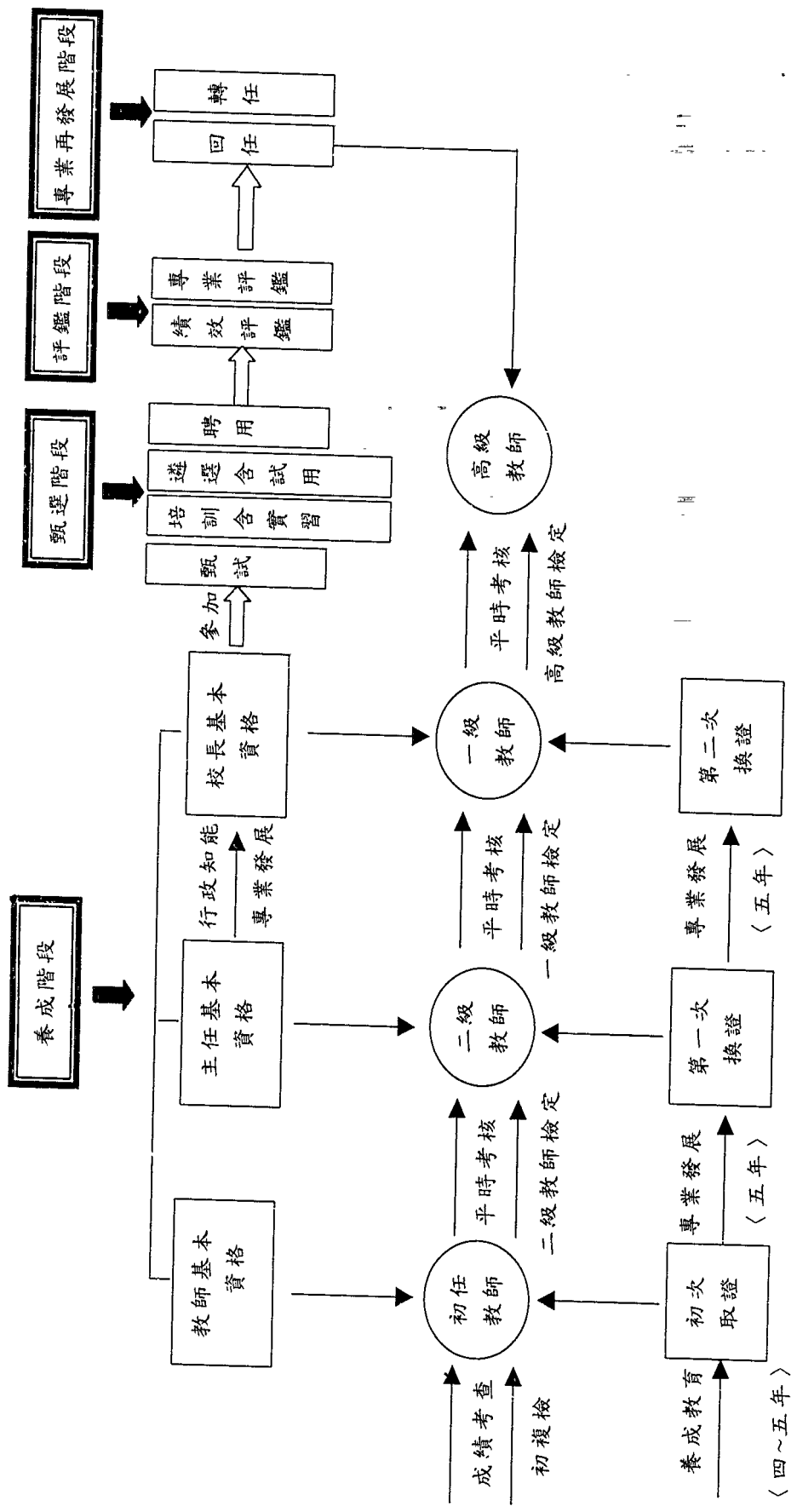
校長的回任教師與轉任其它工作是本階段討論的話題。依新修訂國民教育法條文規定，對於不適任或不願意再擔任校長職務者，雖然明載可回任教師，保障其工作權利；然而，就安置的向度與過程實在太過於狹隘且草率，以致“提前退休”是普遍呈現的事實。因為“回任教師”對一位曾經擔任過校長的人而言，所須面對的是複雜且難以調適的問題——可能是技術性的，也可能是價值性的。再說，如何讓一位久未教學的校長順利的重執教鞭從事教學，恐怕得要一段很長時間的再訓練與再進修；這也再次說明本認證制度為何要與教師專業分級相結合的原因。爰此，如何站在終身職業規劃與人力資源再開發的觀點，讓適任的校長得到更寬廣、更有利的轉任空間；而讓不願意或不適合再擔任校長的教育工作者，得到應有的輔導與安置，實在有必要從整個教育環境的體制中妥善、完整的加以規劃。本階段可能的作法有：

- 1.建立教育行政機關與學校人力交流的靈活機制，彈性增加人員調度的空間。
- 2.成立教育研究專責機構或修編教師研習中心研究人員編制，提供有研究或教學專長的校長，擔任教學研究推廣工作。
- 3.訂定校長回流教學計畫，讓有意回任教師的校長有再進修、再訓練的機會。

肆、結語

校長遴選的實施，其實是一種時代的潮流，是校園民主發展後必然的結果。當社會風氣越加開放，為自己子女選擇一位好老師、好校長，必將會成為社區家長基本的教育需求，就如同我們會選擇醫院、挑選醫師一樣。尤其在教育基本法公佈施行之後，相信這種家長選擇教育的呼聲，會越加強烈；對教育品質的要求，也會越來越高。因此，如何透過「專業」與「績效」的教育保證，讓教育需求者得到滿足，或許才是身為一位現代化校長應有的思維。也惟有基於對「教育專業」與「教育績效」的尊重，重新塑造一套健全的、深具人性考量的培養機制，校長的遴選才能遏止泛自我、泛專業、泛政治化的再度發生。

“每個人自己就是一本書，
每天要好好地把自己從頭
到腳溫習一遍”



《圖一》校長認證制度的概念構圖