

美國中小學校長評鑑制度及 校長專業發展

討論人：張德銳

台北市立師範學院教授兼國教所所長

丁一顧

台北縣錦和國小教師兼教務主任

壹、前言

「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」也就是說，校長是教育政策的執行者、學校的靈魂以及重心所在，其領導品質深深影響學校的辦學品質。(Duke, 1992; Edmonds, 1997; Hallinger & Murphy, 1987; Hughes & Ubben, 1989)。

然而，要提高校長行政領導品質的一個重要途徑是教育評鑑(educational evaluation)。因此，教育行政機關應善用教育評鑑，以瞭解校長行政領導的優劣、得失及其原因，並據以獎勵校長、提昇校長專業表現，以提高校長的行政領導的績效及品質。

美國中小學校長評鑑制度乃是以促進校長專業發展、提高校長的績效與品質為目標，強調目標管理與績效責任制度，對於正處於研究、發展與推動校長評鑑制度的我國而言，應具有參酌的價值。

貳、美國中小學校長評鑑制度--以麻塞諸塞州為例

美國屬地方分權國家，各州教育活動差異性較大，校長評鑑制度也不例外。

不過整體來說，目前中小學校長評鑑制度乃是採取目標管理與績效責任的方式，包括兩大項-(1)形成性評鑑：於每學期初(約為 8 月)，由校長針對州與學區的辦學方向以及學校優勢與辦學特色，提出教育策略計劃，以為日後校長辦學與評鑑的依據；其次，學區教育局長或其所指定的評鑑人員(通常為主管人事的副教育局長)會對於所評鑑的學校進行每年三次以上(每次三至四小時)的訪問視察，再者，隔年一月由校長進行自我評鑑，並檢視自己的優劣得失。訪視過程中以及校長自我評鑑所發現校長表現的弱點，將做為校長參加專業成長工作坊或研討會的參考，進而提昇校長各項行政領導專業素養，特別是全美中小學近年來非常重視的教學領導方面的能力。(2)總結性評鑑：每年或者第二年的五月，校長應提出整年度辦學總結報告書，學區教育局長或副局長並進行期末評鑑，然後綜合各項評鑑報告，呈報

續聘與否的決定予學校董事會，以為學校董事會人事決策的依據。

就以麻州的校長評鑑而言，其校長評鑑的概況如下所述(Massachusetts Department of Education, 1995)：

一、評鑑的目的

增強校長的專業化與績效責任，以使其能協助學生提高學習表現。

二、評鑑的原則

- (一)表現標準應是可測量的。
- (二)表現標準應可反應出學校在職務分派與責任的不同，而且也應將這些不同描述在評鑑報告中。
- (三)應事先與受評鑑者共同決定評鑑標準。
- (四)應對受評鑑者詳加說明評鑑目的。
- (五)評鑑過程應避免種族、宗教、性別等差別待遇或偏誤。
- (六)應允許受評鑑者蒐集與提供其它資訊給評鑑者的機會。
- (七)受評鑑者應有機會對評鑑結果提出申訴。

三、評鑑的實施

在1996年九月一日以前，學區應將中小學學校校長評鑑程序與表現標準呈報給州教育廳(Department of Education)，而學區教育局長在呈報時則應確認這些表現標準符合麻州教師及行政者評鑑法規、以及州教育董事會所通過的「有效行政領導與教學原則」。

四、評鑑的程序

(一)評鑑的責任

- 1.對於仍未取得專業地位的教師或校長，學區每年至少要評鑑（指總結性評鑑）一次；對於已取得專業地位的教師或校長則每兩年至少評鑑一次。
- 2.學區教育局長應確保學區校長評鑑必須遵循州教育董事會所通過的「有效行政領導與教學原則」以及學區所另行補充的表現標準。
- 3.教育局長應確保所有評鑑委員皆受過視導、評鑑方面的專業訓練。

(二)資料蒐集：評鑑者應使用各種直接觀察或文件資料來收集多方資料。

(三)結果報告

- 1.評鑑報告應以書面與口頭方式轉知受評鑑者。
- 2.評鑑報告應能表達出受評者的優點與待改進之處。
- 3.評鑑報告應能明確說明受評者達成表現標準的方法。
- 4.提供受評者足夠的時間，以達成改進與符合表現標準的建議。

五、州教育董事會的責任：州教育董事會至少每兩年要對學區所提出的校長及教師表現標準進行審查，以確保學區所提出的評鑑標準和程序，符合麻州行政人員與教師評鑑法規、以及州教育董事會所通過的「有效行政領導與教學原則」。

六、評鑑規準與指標：底下所採用的規準與指標，乃是摘自麻州教育董事會通過的「有效行政領導與教學原則」中，有效行政領導原則與指標。

- (一)有效教學領導：能與同事創造符合學生需求的學習環境。

- 1.能發展學校共同任務與願景。
 - 2.能鼓勵及使用多元策略以正確評鑑學生的表現。
 - 3.能運用當前教學的原則、實務與研究以促進有效的教學。
 - 4.能領導課程與教學方案的革新。
 - 5.能提昇與塑造教學科技的有效運用。
 - 6.能與教師共同建立對學生表現的高度期望，並使學生清楚瞭解該等期望。
 - 7.能與教職員共同視導與評鑑他們的表現、並且運用表現標準，以確定員工成長的方向。
 - 8.能支持教職員不斷的专业發展。
- (二)有效組織領導：能創造具自我革新且有利學生高度學業表現的組織環境。
- 1.能運用組織行為的研究及組織領導的技巧。
 - 2.能展示清楚、直接、高度回應的溝通技巧。
 - 3.能為同儕化的教與學，創造一種積極、知性的組織氣氛。
 - 4.能促進學校建設性的變革。
 - 5.能規劃、塑造及鼓勵分享式的決策過程。
 - 6.能運用策略性規劃技巧，促進系統性及正確性的決定。
- (三)有效行政管理：依據法律及倫理指導原則，實現教育目的與增進學生學習。
- 1.能為學校或學區有效地執行人員甄選、視導、評鑑及管理功能。
 - 2.在個人責任範圍內，能運用當前決策形成的知識，並充份瞭解與遵守各法律規章的規定。
 - 3.在個人責任範圍內，能運用當前財政管理的原則、程序、方法與技巧的實務知識。
 - 4.在個人責任範圍內，能運用當前各項協助方案(如交通、學生服務、餐飲、維修、設備管理、無障礙環境等)的知識。
 - 5.能運用適當的科技管理工具(如資料庫)來提升行政效率。
- (四)促進均等與欣賞多樣性：能盡力維護學生的教育機會均等以及多樣化的價值觀。
- 1.能極力確保教師、學生、家長在課程和學習機會的公平。
 - 2.能容忍與欣賞學生各種能力與特質的個別差異。
- (五)與社區維持有效的關係：與社區產生良好互動，以傳達學生的需求。
- 1.能評估家長與社區人士的需求，並使其參與學校決策。
 - 2.能增進教師、家長、企業與社區間伙伴關係。
 - 3.能對家長、社區、公眾闡述學校的願景、任務、課程及活動。
- (六)專業責任的實施：能表現出專業行為以協助學生需求的實現。
- 1.熱衷於自我學習與專業發展。
 - 2.能容忍團體不同觀點的存在，並表現尊重自己與他人的氣氛。
 - 3.與人相處表現出專業的態度和合乎倫理的行為。

總之，學區學校董事會或學區教育局長會依州教育董事會通過的「有效行政領導與教學原則」，自行規劃校長評鑑的標準與程序。然後有計劃、有系統地每年或每兩年進行校長評鑑，以瞭解校長表現的優劣得失及其原因。其次，再依學區辦學方向、校長需求、特別是校長評鑑的結果，進行校長的專業發展，以提高校長行政專業表現與能力。當然，

對於那些表現不佳又沒有改善潛能的校長，爲了確保學生的學習福祉，只有壯士斷腕地予以停止校長職務。

參、美國校長專業發展的組織與型式

美國校長的專業發展大多以領導行爲議題爲主的課程方案，提供校長處理日常校務、提昇學生表現的技能與素養。包括：改善學校課程與教學、激勵學生學業成就、發展學生紀律技巧、提高家長參與、增進社區良好關係、強化班級經營、進行教導視導、支援新進教師與行政人員、使用評鑑以改善教學與課程、檢驗學生與標準間的關係、透過資料分析提高專業發展以支持教與學。茲從校長的專業發展的組織與方式加以說明：

一、校長專業發展組織

- (一)州政府或地方學區所辦理的機構，如加州學校領導學苑(California School Leadership Academy, 簡稱 CSLA)。
- (二)各大學或學院辦理的機構，如哈佛大學校長中心(Principals' Center, Harvard Graduate School of Education)。
- (三)民間專業團體所辦理的機構，如加州學校行政者協會(Association of California School Administration, 簡稱 ACSA) 及美國小學校長協會(National Association of Elementary School Principal, 簡稱 NAESP)所成立的校長中心。

二、校長專業發展型式

(一)加州學校領導學苑

加州學校領導學苑透過舉辦下列各種研討會或座談會，以提高校長專業發展：(1)辦理學校行政領導小組研討方案：透過 12 個地區中心，提供 300 個以上中小學學校行政領導小組方案，進行爲期 10 天以上的專業發展研討會，以提昇行政者專業能力及促進學生學習與環境。(2)基金會第二方案(Foundation II Program)：透過一系列課程與教學相關研討會，以提昇教學領導技巧，課程內容包括三種選修課(普通或教育專業領域)及一天的檔案製作，而選修課程乃是基於個人能力的需求與興趣。(3)學校領導小組方案(School Leadership Team)：爲期約 2-3 年，主要在成立領導者團體或小組，使參與的領導者有能力領導學校進行重建及改革，以提昇學生學業成就。活動型態包括：合作式行動研究、經驗分享、討論、資料蒐集與分析、建立知識等。其次，成員也可將學校所遭遇的困難帶至研討會中，並使用學得或經驗分析問題、進行腦力激盪、討論策略，以發展解決方案。(4)冒險方案(Ventures Program)：是一促使學校領導者提高表現，使用人種誌的行動研究方法探究自己的學校環境與資料，以轉化學校學習文化與氣氛，進而提高學生學業表現。

(二)哈佛大學校長中心

於每年八月，校長可以申請校長中心所舉辦的校長學分式初期認證(小學、中學、高中)或全州式標準認證課程(必須符合麻州校長認證所規定的五項

能力標準：明確的知識、教育領導、學校管理、專業發展、促進均等等標準)。其中，有關學分式初期認證的規定包括(1)持有班級教學認證；(2)至少四年以上的全時教學經驗；(3)修完規定的課程(學校領導研討、班級視導理論與實務、校長工作實務探究、學校與法規、財物資源管理、校長實務工作)；(4)表現出州校長認證的五項能力；(5)完成校長視導實務或見習課程。全州式標準認證則包括：(1)持有學分式初期認證；(2)修完 400 小時的臨床經驗課程；(3)完成教育碩士(Ed.M) 進階研究認證(C.A.S)或教育博士課程(Ed.D)；(4)同時通過溝通與讀寫技巧的測驗。至於校長認證的目標則包括：提供有效學校領導的經驗與技能和加強校長在學習社區的影響力。

(三)加州學校行政者協會校長中心：

加州學校行政者協會每年舉辦三種型式的專業發展課程，包括(1)校長中心夏季學院：是為具三年以上經驗的校長所設計的，課程內容包括合作、問題解決、溝通和領導技能。並與教育行政研究者面對面討論有關自己學校領導情況。(2)校長進階研討會：提供與專家互動的機會，以塑造學校領導者的形象。(3)新校長座談會：提供第一年當校長者能對理論與實務做適當結合，並建立支持性網路。

(四)美國小學校長協會

該協會出版期刊與雜誌，提供改進學校的實務與方法，並舉辦各種研討會方案與工作坊、設置校長專業資訊網路、以及提供校長平時問題諮詢等服務，以提高校長專業發展。

肆、結論與建議

「他山之石，可以攻錯」，在瞭解美國中小學校長評鑑與專業發展後，反觀國內目前現況，有下列的看法與建議：

一、發展健全評鑑系統，貫徹評鑑實務

我國對於校長的考核僅止於教育部民國六十年公布的「公立學校校長成績考核辦法」，然實施以來，衍生不少問題，成效也有限。因此，建立健全校長評鑑系統與制度，以利我國中小學校長專業能力的提昇，實是當今努力的方向。

至於，校長評鑑系統與制度中，應將評鑑的目的、原則、實施程序，詳加說明，並採酌我國國情，明訂評鑑規準(如政策執行、教學領導、行政管理、人際關係、專業素養、校務發展等)，進而據以訂製全方位校長評鑑手冊，以利我國校長評鑑的推行與參考。

二、落實發展性評鑑，激勵專業發展

美國校長評鑑工作包括幫助校長改進職能的形成性評鑑，以及做為行政決定的總結性評鑑。然而，誠如 Stufflebeam(1971)所言，評鑑的目的不在於證明而在於改良(not to prove but to improve)。所以，今後我國中小學校長評鑑應重視形成性評鑑，也就是說，校長評鑑應與校長專業發展相輔相成，並以朝向以提高校長能力的發展性專業成長為目標。首先，就校長專業發展的機構而言，教育行政單位、各大

學院校、師資培育機構、學校行政人員協會、校長協會、學術機關及校長本人皆應負起專業發展的責任。其次，就校長專業發展的型態而言，則可利用平時或寒暑假，進行(1)個人專業發展：主題探索、行動研究、讀書會、參加專題演說、行政檔案製作、學習札記與反省活動；(2)機關團體辦理的專業發展：例如研(習)討會、工作坊、在職進修課程等。此外，更可採取美國的進修換證方式，例如麻塞諸塞州和加州皆規定校長每五年要進修十學分或150小時的學校行政專業課程，才能換取五年效期的專業證書，有了專業證書，才能繼續執業，透過這種換證措施，可以加強校長的本職學能，強制其專業成長。

伍、參考書目

- Duke, D.L.(1992). *Concepts of administrative effectiveness and evaluation of school administrator*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- Edmonds, R.R.(1997). Effective school for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15-27.
- Hallinger, P., & Murphy, J.(1987). *Instructional leadership in the school context*. In W. Greenfield(Ed), *Instructional leadership: Concepts, issues, and controversies*. Boston: Allyn & Bacon.
- Hughes, L.W, & Ubben, G.C.(1989). *The elementary principal's handbook: A guide to effective action*. Boston: Allyn & Bacon.
- Massachusetts Department of Education. (1995). *Commonwealth of Massachusetts regulations on evaluation of teachers and administrators 603 CMR 35.00 and principles of effective teaching and effective administrative leadership*.
- Stufflebeamb, D.L.(1971). *Educational evaluation and decision making*. Bloomington, IN: Phi Delta Kappa.

中西德育教學交流 活潑生動

朱俊哲

美國培基學院昨天在古亭國小以生動、活潑的「品格第一」教學方法，示範如何教導小朋友專心、專注，古亭國小老師也為培基學院老師示範「靜思語」教學，主辦單位表示，希望能藉由東、西方不同的德育教學交流活動，喚起國人對德育教育的重視。

培基學院在美國各地推動「品格第一」德育教育已有三十四年歷史，目前已有廿八州、兩百所公立學校使用該套教學方法，昨天應財團法人金車文教基金會邀請，到推展「靜思語」教學已數年時間的古亭國小，進行一場別開生面的德育教學交流活動。

在古亭國小大禮堂，培基學院訪問人員為該古亭國小老師和小朋友講解德育中專注的意思，並以活潑、生動的方式，請小朋友上台和台下數百名小朋友互動，在無形中體會專注的意旨和進退應對之道，很受小朋友歡迎。