

教育中最重要的就是人，尤其是學校領導者，因此才有『有什麼樣的校長，就有什麼樣的學校』這種說法。我國目前在國中小學階段是採用『甄選』和『儲訓』的方式來找出並培育未來的學校領導者。但是，在社會與校園環境變遷如此快的時代，我國甄選和儲訓方式是否還適合？是不是有比甄選和儲訓更好的方法？是值得我們思考的問題。追根究柢，甄選與儲訓不外乎就是為了處理兩個問題：一、如何找出合適、有領導潛力的人？二、如何有效地進行職前培訓，以發展學校領導者的領導效能？因此，本文將簡要地探討各先進國家處理這兩個重大議題的措施，以作為思考我國找出並培育未來學校領導者的參考與借鏡。

（一）如何找出合適、有領導潛力的人呢？

在這個問題上，其中一個重要的議題是，只要是對學校領導有興趣的人，通過申請，都有機會參加領導培訓呢？還是只有先通過甄選，具候用校長資格的人才可以去儲訓呢？

有些國家是採用第一種方式（如美國、英國、芬蘭），只要符合申請資格，通過機構的甄選程序，有意願參加的人就可以報名參加；合格畢業的人通常會給予專業證照，以證明其具有一定的領導能力，在一些國家，擁有特定機構的專業證照是參加校長遴選的必要條件之一（Schleicher, 2012）。

而在有些國家（如我國、法國、韓國……等）是採用第二種方式，有興趣成為學校領導者的人，必須先通過一定的甄選程序，具候用資格後，才可以參加儲訓，待成功結訓後才可以參加校長遴選或派任。採取這種方式的好處是可以確保參加儲訓的人以具備後用校長資格，因此教育資源比較不會被浪費掉。

但是不管是採用以上哪種方式，大多數的國家都是透過被動的方式來找尋潛在的學校領導者，也就是說徵才過程主要是依賴申請人的自我選擇（self-selection），主動提出申請後才進行篩選。依賴自我選擇的好處是這樣在徵才上花費的成本比較低，但這種方式也有一些缺陷（Schleicher, 2012），那就是：

1. 主動來申請的不一定都是真的具有領導潛力的人。例如：在有些國家，具有領導培訓證照後就會給予加薪，因此有些教師來受訓不過是為了想要增加收入，而不是因為他真的有領導潛力。

2. 一開始不主動來申請的人不見得就表示他沒有領導潛力，有時候一些有領導潛力的人會因為其他因素（例如對領導職務的不了解、培訓費用過高、熱忱沒被激發、性格較內向、花較多時間在教學上而無力準備考試）而沒有主動去申請報名參加甄選或培訓，我們可能就這樣浪費了許多潛在的領導人才。因此，另一個重要的議題就是，我們該如何吸引和主動找尋更多有領導潛力的人加入教育領導的行列呢？

許多國家採用了不同的措施來解決這個問題。例如新加坡就是採取主動、有計劃的方式來選才

(Mourshed, Chijioke, & Barber, 2010; OECD, 2011)，老師們從入行開始就不斷地被透過各種方式檢視他們是否具備領導潛力；首先必備的條件是該教師必須是一個在教學上被認可的老師才能成為學校的行政人員。而除了校長以外，其他的領導職位（如主任、校委會成員、外調中央教育單位）都不需要特別的資格，任何教學好的老師都有機會擔任領導職位，而上級行政人員會時時考察，看誰展現出了領導潛力，再挑選去參加新加坡教育部主辦的儲訓班接收四個月的培訓，每年只有三十五名教師能參加。

而丹麥與荷蘭為了解決因為對領導職務的不了解、培訓費用過高、熱忱沒被激而間接造成浪費潛在領導人才的問題，不約而同地都提供了極短期的“嘗鮮課程（taster course）”（約兩～三天），免費供教師們參加，以期每位教師都有機會對學校領導有基本的認識，能激發更多有領導潛力的人產生對學校領導的興趣。而在過程中對學校領導產生興趣、想要繼續深造的教師，則會被篩選引導參加更深更長時間的培訓，成為未來的學校領導者（Pont, Nusche, & Moorman, 2008）。

（二）如何有效地進行職前培訓，以發展學校領導者的領導效能？

不管是由大學、政府機構、還是開放民間機構提供，大多數的先進國家都有針對學校領導者的職前培訓（pre-service training），除了招募方式、訓練費用來源、培訓時間長短、主辦單位、培訓方式內容、配套措施等技術議題外，在國外引起最多討論的議題則是在於職前培訓到底要不要成為擔任學校領導者的必備條件（Pont et al., 2008）。

目前絕大多數國家，如韓國、日本、法國、美國、北愛爾蘭、蘇格蘭等，都把參與職前培訓當成是擔任領導職的必要條件，支持職前培訓成為必要條件的觀點認為唯有通過一定程度的培訓，才能確保學校領導的品質有一定的水準；此外，透過職前培訓也比較能夠讓學校領導者瞭解並更有效地配合國家的教育政策及目標（Pont et al., 2008）。

而反對的一方則認為強制的職前培訓往往因為受國家政策、培訓機構過於同質化等因素影響，並不一定能培育出多元並符合地方需求的領導人才；例如一份針對英國學校領導者的問卷裡就指出，擁有其他資格，如企業管理碩士（MBA），也能夠有效地幫助校長解決領導上的困難。此外，紐西蘭的學者 Stewart（2000）也發現，強制參加培訓的校長的學習成效，往往比非強制參加培訓的校長來得差。因此，也有許多國家，如芬蘭、紐西蘭、荷蘭、英國等國家，並沒有把受過職前培訓列入成為擔任校長的必要條件；其中英國曾在 2009 時曾要求必須有受過培訓、擁有校長專業證照的人才能擔任校長，但是在 2012 年二月的時候廢止了這個規定，原因是希望讓學校與教師們有更多的自由去選擇要如何發展他們的領導知能（Department for Education, 2012）。

荷蘭的作法則更為前衛，為了幫學校領導注入新的活水，希望從其他領域吸納不同管理與領導方式，荷蘭甚至從非教育的體系裡尋找訓練機構（商學院）；此外，接受訓練的學員也不見得一定要有教師資格，也就是說在荷蘭，就算沒有教師資格，也能去應徵並擔任校長職務。而根據研究，目前這些透過非教育體系培訓出身的校長們的表現與績效都十分良好；且他們普遍認為從非教育體系機構裡所獲得的知識使他們在學校領導上擁有了其他校長所沒有的全新視野。（Bal & de Jong, 2007）

總的來看，面對全球社會教育環境變化快速的社會，各國在處理『如何找到合適、有領導潛力

的人？』及『如何有效地進行職前培訓，以發展學校領導者的領導效能？』這兩個問題上都有了許多創新且不同的作法，但因為各國都有其不同的文化社會脈絡與教育目標，所以我們不能盲目地照抄其作法。因此我們要學習與注意的地方不是他們『怎麼做』，而是他們『為什麼會這樣做』；我想唯有多去了解各國政策背後的為什麼，我們才能根據我們自己的社會脈絡去問為什麼，從而來思考並制訂出超越目前甄選與儲訓，更適合我國社會脈絡與教育目標的學校領導者培育政策。

【參考文獻】

Bal, J., & de Jong, J. (2007). *Improving School Leadership - OECD Review, Background Report for the Netherlands*. OECD Publishing. Retrieved from <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>

Department for Education. (2012). *Frequently asked questions for NPQH*. Retrieved October 12, 2012, from <http://www.education.gov.uk/nationalcollege/index/professional-development/npqh/npqh-frequently-asked-questions.htm>

Mourshed, M., Chijioke, C., & Barber, M. (2010). *How the world's most improved school systems keep getting better*. London: McKinsey & Company.

OECD. (2011). *Lessons from PISA for the United States, Strong Performers and Successful Reformers in Education*. OECD Publishing. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/9789264096660-en>

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. OECD Publishing.

Schleicher, A. (Ed.). (2012). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*. OECD Publishing. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264xxxxxx-en>

Stewart, D. (2000). *Tomorrow's Principals Today*. Palmerston North: Kanuka Grove Press.