

# 校長專業發展 的新取向

P.2-P.16



林文律／國立台北師範學院校長培育中心主任

## 摘要

校長一職極為重要，因此，探討校長培育自有其意義。有關校長培育，以往僅著重校長職前儲訓，但最近一兩年，國內已漸漸嘗試培育的型態。

本文探討校長培育的五個層面：(1)校長班學員甄選；(2)校長班師資；(3)校長班課程設計；(4)校長班教學方法；(5)校長班學員學習成效評鑑。

本文其次探討校長實習。主張師傅校長要謹慎遴選，師傅校長與實習校長要審慎配對，以及師傅校長在指導實習校長的過程中，不要僅注重經驗的傳授，最重要的是，要能引導實習校長對問題能作獨立思考與判斷。易言之，師傅校長要能「啟發」實習校長。

本文最後針對校長認證的理由及認證實施方式，提出一些初步建議。

關鍵詞：校長培育、校長實習、校長證照、認證。

## 壹、楔子：校長何時學會當校長？

筆者因為對於校長職務之研究一直很感興趣，因此曾在一次結構式訪問中訪問過三、四十位國民小學校長，詢問他們如何學會當校長。令我訝異的是：幾乎有一半以上的受訪者（現職校長）回答說他們是當了校長之後，才漸漸學會當校長。有的人在回答時，甚至說他們一直都是在學習的過程當中，不敢講說自己已學會了當校長。這樣的回答至少反映了三件事：（一）校長是否需要經過培育的階段？（二）實際從事某一職務是最佳的學習方式；（三）校長一職極為複雜，可能不是短時間可以完全學會，邊做邊學應是一種很好的策略。

本文擬探討校長培育與證照的一些想法與做法。全文分為下列三部分：（一）校長培育；（二）校長實習；（三）校長認證。

註：本篇論文於2001年10月16-17日發表於大陸上海華東師範大學教育科學院暨大陸教育部中學校長培訓中心聯合舉辦之「兩岸四地中學校長論壇」



## 貳、校長培育

校長是學校領導者。領導者究竟是天生的，還是後天努力學習的，向無定論。筆者個人認為天生與後天之比率大約為30與70之比。天生的部分包含智力及人格特質的部分，這兩方面在校長初期甄選時，必須有個客觀的方法可以鑑定出來。後天的部分就是培育可以著力的部分。大體而言，本文的論點是：屬於天生的部分，吾人不能予以忽視，因此最好儘可能發展出一套客觀且可靠的方法，來挑選出適合擔任校長的人。但校長一職的人選，在培育階段可以著力的地方亦有很多，因此吾人應努力思考培育的內涵與方式究竟為何？一個未來的校長究竟要透過何種養成的過程與洗鍊，才能被琢磨成良好、有能力且適任的校長？而「良好」、「有能力」且「適任」是否有一套客觀而且可靠的準則可以衡量出來，也是關心校長培育者應該考慮的事項。本節擬探討下列五方面：（一）校長班學員的甄選；（二）校長班師資；（三）校長班課程設計；（四）校長班教學方法；（五）校長班學員的學習成效評鑑。

### 一、校長班學員的甄選

究竟什麼樣的人能進入校長培育班？在台灣，傳統上，有志於校長職務者，須經過教師、組長、主任等階段，教學服務年資、學校行政工作年資、記功嘉獎、考績優良等績優表現，都能增加積分。有的縣市為了鼓勵有志於校長一職者，加強各類行政工作的歷練，更規定有不同處室主任經歷者，另外有加分優待。在服務年資、經歷及優良表現的各種積分中，分數較高的人才能通過初審，取得參加校長甄試的資格（通過初審資格者，通常為校長出缺人數的四倍），並進而參加校長甄選的筆試與口試。考試經錄取者，即可加參加校長儲訓（即職前訓練），為期一週至八週或十週不等。儲訓及格者，即取得候用校長資格。在一九九九年二月以前，取得候用校長資格者，即經所屬縣市教育局列冊候用，遇有校長出缺，即予派用。但自一九九九年二月起，依修訂之國民教育法，中小學校長不再以派任方式，而改以遴選方式聘用。

由上可見，資歷、經歷及服務成績優良者，取得較高積分，再經筆試及口試後，成績較高者，才能有機會擔任校長。以此方式所產生的校長有下列特點：（一）具備教師經驗；（二）擔任過學校行政工作；（三）任職期間熱心服務者或表現良好而得名次者，積分會較高；（四）考試時表現良好者，較有可能脫穎而出，走上校長之路。雖然以此方式產生的校長，不乏優秀的校長，但仍有人認為資歷、成績及積分高且會考試的人，不一定是好校長。在此階段，校長的選取

方式其實並未能清楚反映出一套客觀、與校長職務非常相關的校長選用標準，而且此階段校長的產生只是在最後階段經過儲備訓練，並未經過培育。

自二〇〇一年八月開始，台北市開始委託國立台北師範學院及台北市立師範學院辦理校長培育，為時一年，其中並包含校長職務之實習半年。以培育的方式取代職前訓練，在台灣是一種新的嘗試。培育的觀念主要在於人員的養成是長期性的，而非短期性的。在整個養成的過程中，學員可獲得學校行政與領導、課程與教學、人際關係、及政治、經濟、社會、文化等因素對教育的影響等方面的認識，而且培育過程中也包含四個月的校長實習，因此在此長期的培養階段中，學員不只可獲得教育哲學觀、及學校行政與領導等與校長職務相關的知識、能力與心向的啟迪，並且透過思考與反省的過程，學員可獲得較紮實的學校行政專業教育。因此，就這點而言，校長的養成（培育）與職前訓練是有所不同的。

有關校長班學員的甄選，除了前述資歷的積分及考試過程外，台灣各縣市普遍而言，尚未使用「校長職務性向測驗」來作為篩選工具，此類工具應如何發展出來，以充分發揮篩選的功能，篩選出適合擔任校長的人，有待另行專文探討。在此值得一提的是：校長的人格特質向為眾人所關注。大家所關心的是校長候選人選究竟適不適合擔任校長，往往不是資歷、學歷、服務年資、表現、筆試與口試就能完全看得出來。因此發展一套有效度與信度的「校長職務性向測驗」，乃成為校長培育、甄選與遴選的當務之急。

在談及藉「校長職務性向測驗」來檢核校長人格特質一事時，吾人亦關切的是：此類測驗是在什麼階段施測？在學員進入校長培育班之前就施測，以找出「適合」擔任校長的人，讓他進入校長培育班就讀？或是在校長培育階段末期施測？或是在校長遴選時施測？此外，是否該有不同類型的測驗工具，可分別在培育前及培育後、遴選前施測？其區分有何特殊意義？均有待審慎研究。如果僅在培育前施測，意謂著「不適合」擔任校長者，從一開始就無法進入培育與遴選的整個軌道中，這樣比較不會用花時間及心血來對可能不適合擔任校長的人進行培育，對有志於校長一職者及培育單位都不致於浪費。從另一個角度來看，如果在培育前進行施測，雖可能有不適合者，仍對其進行培育，並在培育階段完成後，再施測一次，表示人格特質也是可以改變的，培育可以使得初始被認為不適合擔任校長的人變成適合，這可能也是培育的功效。人格特質究竟可否透過培育來改變，有待進行實徵性研究。此類研究亦有助於吾人決定「校長職務性向測驗」宜在培育前或培育後施測較為妥當。



## 二、校長班師資

校長培育課程應由教育行政教授或由具有實務經驗的中小學校長來講授，理論課程由教育行政領域具有適合專長的教授來講授，應無太大爭論。但實務課程是否可由現職校長來講授？在台灣，現職中小學校長具有大學任教資格者，為數仍不多，有待努力。較為可行的方式是由大學教授搭配現職優良且擅於教學的校長來進行協同教學，比較能讓學員收到更大的學習效果。此外，在校長學習部份可由大學教育行政學教授及現職校長共同研擬教學方案，無論是在哪一階段，理論界與實務界的合作均應落實，而不應流於形式。

## 三、校長班課程設計

學員在校長培育班學習的內容是什麼？可分成幾類？各類的分法是否有理論基礎？學習的內容是否有順序性？是否能構成嚴謹的整體？理論部分究竟應有那些內涵？實務的部分應有哪些內涵？理論與實務部分與校長職務相關聯的程度從何處可看出來？理論與實務如何產生合理而有效的聯結？這些都是非常重要的問題，有待進一步研究。

很明顯的，在進行校長班課程設計時，首先要考慮的就是課程設計的目標何在？校長職務內涵及校長職務需求及挑戰，乃是校長班課程設計的基礎。因此有關校長職務的各個面向，亦有待深入研究。此外，課程設計時，有多少比重是一般性，有多少比重是個殊性，亦有待考慮。這考慮不僅是針對校長職務的共通部分加以考慮，也是針對每位學員的人格特質（性向）、興趣與專長考慮。

在進行校長培育班課程設計時，可就校長應具備的知識、能力與心向（dispositions）三方面加以考慮（ISLLC, 1997）。知識指該懂、該認識的部分，能力指實際操作的部分，心向指哲學理念、態度、觀點、信念等部分。在美國最近幾年所發展出來的校長證照準則中，這三方面均是以學生有效學習為核心。校長要能有效帶動學生的學習，引導出各種能力的學生的學習成效，這是非常重要的部分。在英格蘭教育暨就業部所規劃的校長專業資格檢定考試（National Professional Qualification for Headteachers, NPQH）中，亦非常強調校長要能有效促進學生學習的部分（DfEE, 2000）。

有關校長應具備的知識與能力部分，美國教育行政改革指導委員會（National Policy Board for Educational Administration, NPBEA）揭櫫了下列四大領域：（一）組織與領導領域；（二）教育方案領域；（三）人際關係領域；（四）教育脈絡領域（政治、經濟、社會、文化等方面對教育的影響）

(Thomson, 1993)。這些領域可作為校長培育課程設計的參考。

#### 四、校長班教學方法

培育班的教學方法可分為講授法、討論法、個案研討法、情境模擬法與問題解決法等多種。講授法與討論法，一般人均很熟悉，在此不贅述。個案研討法主要以各類行政現場的個案為教材，由學員自行研討後，再輔以小組討論及全班討論，可收到良好的學習效果。情境模擬法乃是針對事先設計各種狀況及實施程序，由學員加以模擬、演練，並分享演練成果與心得。問題解決法是由任課教授依照行政領域不同類別的事務，提出一項主要問題，並分化成問題的不同部份，學員須依指示逐步解決問題，以收學習之效。情境模擬法及問題解決法均可以電腦軟體進行輔助學習。

以上各類教學方法中，學校行政個案研究法，須事先蒐集好學校行政個案，而且最好是具有可探討、可引起激烈爭辯、可學到各種不同面向的問題分析與解決方法的個案，具有這類特色的個案就是好的個案。好的個案宜先由培育單位加以收集，亦可依照教學、行政、公共關係、人員關係、法律、教務、學生事務、總務等類別來分類，並彙編成冊，以作為行政個案教學的材料。個案的蒐集與撰寫須有專責單位來負責，如能編印出版，以供其他培育單位共同採用為教材為佳。由於困難的學校行政個案，往往牽涉敏感的人與事，因此，資料的蒐集極為不易。這點有待克服。

至於情境模擬法及問題解決法之學習教材亦有待開發，如果有專責單位來負責，並將開發出來的教材加以推廣，剩下來的的工作就是由各個培育機構研究如何使用這些教學法。

各類教學法均有其優缺點。傳統的講授法可提供大量資訊，如能輔以生動的敘述或圖片，再搭配以動態的科技產品與技巧，可以很生動、有效。討論法藉由不同成員的互動，可收腦力激盪的學習效果。不過，學習最重要的是要靠學習者本身的思考，並尋求將知識轉化為能力。並能與實務情況有所聯結，因此，轉化與應用知識的能力乃是教學與學習過程的重點。就此而言，情境模擬法及問題解決法均是非常有效的學習方式。

#### 五、校長班學員的學習成效評鑑

有效教學的真諦就是教學對象的有效學習。教學如未能在學習者產生任何知識、能力、行為、態度、觀點的改變，教學不能說是有效。

校長班學員的學習成效如何得知？校長培育單位可仿照英美先進國家設計領



導能力鑑定方案，內容包含與校長知能密切相關的各個主要層面的知識、能力與心向，以作為校長班學員的領導能力鑑定的依據。

當然，所謂學習成效評鑑應是指在教育目標與學習目標密切對照之下，學員達成學習目標的程度。如果在課程設計時，就能顧及校長職務的內涵、教學目標、學習目標，並以之作為設計領導能力鑑定方案的依據，應可顧及領導能力鑑定的效度。

## 貳、校長實習

校長實習是校長培育的一環。此項課程可以在校長培育的中期或末期實施。在培育不同的時期實施，其意義自有不同。以培育中期開始實施而論，初期應已奠定了一些學理基礎，中期開始逐漸試圖結合理論與實務，因此此時納入實習課程，將可收理論與實務結合之效。如在培育末期才實施，或培育的學科課程全部完成後才開始實施實習，則實習中一方面要隨時引導學員檢核理論與實務結合的關鍵性；另一方面，如果實習是在學科課程完畢後，單獨進行，則實習完畢後，更應有一學科知識與實務整合的階段，將學科知識與實習所獲得的知識與能力儘可能加以有效整合，這是很必要的學習過程。

就校長實習的安排方式與順序而言，有幾項實習重點須留意：（一）師父校長的遴選。（二）師父校長與實習校長如何配對？（三）師父校長指導的內容與方式為何？（四）選定固定一位師父校長從一而終或安排多校實習，以提供多元學習？

首先，有關師父校長的遴選事宜，究竟師父校長須具備什麼樣的資格（非指法定資格）。具體而言，師父校長身為指導者，其人格特質、學識、經歷、能力及指導的意願與能力，如何得知？是遴選辦學有特色的人擔任師父校長嗎？「辦學有特色」指的是什麼？須界定清楚。是找資深的校長嗎？還是找優良的校長？既資深又優良當然最好，但只是資深卻無具體的成效可看出其優良，則仍有待甄酌。人格特質如何看出？除了師父校長本身擔任校長職務的人格特質之外，另外，師父校長與他人共事，引導他人（另一個成熟的大人）有效學習，所需具備的人格特質也不可忽視。此外，處理校長職務的知識與能力及指導實習校長的意願與能力亦須考慮。身為指導者，師父校長除了忙於處理本職工作之外，還須花時間費心指導實習校長，這是很費神很辛苦的任務，因此師父校長須有指導能力與指導意願才行。原則上，身為優良的校長，在本職上表現出色，是身為師父校長的必要條件，但除此之外，還得有指導的能力與意願（Daresh, 2001）。換言

之，僅是校長的優良是不夠的，還得看看校長職務表現優良的校長，是否適合擔任實習校長的指導校長。在此，有一點須特別留意的是：師父校長所要指導的對象是有相當程度的學校行政經驗者，每個人都在許多觀點、觀念、做法上都已經相當定型，甚至學習者對校長職務也不是全然陌生的，因為他已觀察校長一段相當長的時間，而且他既是主任，可能也或多或少代理過校長職務。對於一位有相當程度學校行政經驗者，而且又是思想成熟且定型的成年人而言，師父校長如何指導他？如何與他共事，這是很重要的課題。

有關師父校長與實習校長的配對的問題，除了前面所述之外，兩個當事人之一（尤其是師父）的性別、經驗、人格特質、學校規模與地區都是可以考慮的事項。男女配？老少配？這可能不是重點，但亦不能輕忽。不過，兩人的性格特質是否相容，可能有賴於彼此有過幾次接觸，並且了解彼此對對方的期待，這一點毋寧更為重要（Daresh, 2001）。

師父校長指導些什麼內容？如何指導？這也是重要的課題。有些師父校長認為自己是怎麼走過來的，怎麼當校長，他可能會期待實習校長按照他的那一套方法來學習，他可能對於自己是怎麼成功的，相當有自信，而且他也可能相信成功的經驗是可以複製的，因此他會期待實習校長照他的理念與辦學的方式來學習當一個校長。在此有兩點值得討論：首先，除了成功的經驗之外，師父校長可否（是否願意）提供自己失敗的經驗？自己走過一段崎嶇顛簸、困頓的路，並從而獲得心得與啟示，可能對於學習者有很大的啟示作用。但師父校長願意分享這種失敗的經驗嗎？第二點，師父校長應該了解，經驗不一定是能複製的，每人每次的經驗都會有相當複雜的屬人、屬地、法規、社會、文化、政治等不同的時空因素，並進而構成複雜的情境因素，而且每人在經驗每一件事時，也都免不了滲雜了個人的人格特質與信念、價值等哲學觀點，因此每個人每次的經驗都是很獨特的，是獨一無二的，是無法複製的。也因此，師父校長身為指導者，在指導實習校長時，可藉著自己成功的經驗與失敗的經驗來說明自己在什麼情況下做出怎樣的判斷，每次的決定是因為哪些因素而帶來怎樣的結果，師父校長的角色不應侷限於經驗的傳授者。更重要的，他應是一個引導者、啟發者。好的師父校長不會希望實習校長如法泡製自己的辦學經驗，他會善於製造學校行政問題的情境，引導實習校長去認清判斷一個行政狀況的技巧，引導他去了解一個校長在做行政決定時，影響他做決定的因素很多，究竟是哪些因素？這些不同的因素在什麼階段如何影響到做決定？做決定的後果與原來組織的目標差距有多大？如何在有限的時間、知識與資源的情況之下，有效的排除各種不利因素對決定的負面影響，以力求達成組織目標的最大化。由此可見，有效指導是引導學習者去思考、去做判



斷，學習如何做決定，如何主動發現問題，學習解決問題的能力。指導是教會對方獨立運作主動積極發現問題，培養他能獨當一面。指導絕對不僅是傳授自己的經驗而已，更不是期待學習者複製自己的經驗。這是身為師父校長應有的體認，也是實習校長對師父校長合理的期待。

實習校長在選擇師父校長時，如果校長實習是一整個學期（四個月，共計18週）而論的話，實習校長是選擇固定一位師父校長，在實習階段從一而終呢？或是向許多師父校長學習？一種方法是將實習校長（以12-16人而論）每三至四人分成一組，共分成三至四組，以師父校長服務的學校做為學習基地，每校一站，以供實習校長循環學習，亦可多設一些學習站，以免每個站重複過多次，造成同一位師父校長過重的工作負擔。其實，如果實習校長在同樣的這些學習站都有部分共同的學習經驗，也有一部分獨特的學習經驗，合計起來，就有同中有異、異中有同的多面貌的學習經驗，可以供大家分享討論之用。對於新的師父校長而言，帶領一小批一小批的實習校長的實習指導工作，一回生兩回熟，對自己除了時間的付出是大宗負擔外，指導經驗應可愈來愈嫻熟。

目前國立台北師院為台北市辦理的校長培育班的學員建議國北師院校長培育中心，在為其規劃校長實習時，可考慮大型、中型、小型、都市、郊區等學校，而師父校長人選亦可考慮具有不同辦學專長者，包括有的擅長於課程、有的是某一學科的教學、有的是校園規劃、有的是行政管理、有的是教學視導，不一而足。遴選師父校長時，可就以上這些相關事項加以考慮，這是相當具體且良好的建議。

有一點值得一提的是：師父校長與實習校長在互動的過程中，不只實習校長是學習者，師父校長既是指導者，也是學習者。因為師父校長從指導的過程中，接受了許多的刺激。首先他必須思考如何指導，這一點需要學習。其次，這些實習校長，不論是個別人員或是小組，都是一群佼佼者，可能對師父校長提出很多相當有深度、很有挑戰性的問題。這種情況也許很多，對師父校長而言，肯定是正向、積極的刺激，正好可以提供給師父校長許多很好的鏡子，可以在指導期間及指導之後，一直作為自己辦學省思的新的刺激來源，也是師父校長在追求專業成長的過程中，很好的學習材料。由此可見，只要師父校長與實習校長配對良好，而且互動良好，應可為師父校長與實習校長雙方創造雙贏的局面（Daresh, 2001）。



## 參、校長認證

依照目前台北市政府的規劃，台北市九十年度在國內首度實施的校長培育，為時九個月，含第二學期全學期每週一天的校長實習。整個校長培育課程結束後，如果學員修業期滿，成績及格，則可以參加認證。認證通過後，即可參加為時兩週的校長職前儲訓。儲訓及格，可以獲頒候用校長證書，參加台北市校長遴選。遴選通過，即擔任一任四年的聘任校長。

目前台北市政府仍未規劃校長認證的內容與實施程序。在筆者為國立台北師範學院校長培育中心所規劃校長認證計畫草案（如附錄一）中，有下列幾項重點：（一）校長認證的理論依據；（二）校長準則；（三）發展校長證照測驗；（四）決定每一年的認證實施次數及日期；（五）訂定校長認證流程並進行認證程序。以下擬分就這幾點綜合扼要說明：

### 一、校長認證的理論依據、準則與證照測驗

校長培育的目的在於給予有志於校長職務者提供相關的教育，使其具備必要的知識、能力與心向（dispositions）。學員經過了培育階段，直接受一定程序的校長資格檢定。檢定的內容宜包含與校長職務有關的知識、能力與心向等。通過此一檢定（認證）程序者，方可獲頒校長資格（知識、能力與心向）檢定合格證書。這是校長認證的基本概念。

校長資格檢定的內容一定是要與校長職務有關，亦即：接受資格檢定者，在校長職務所必備的各項知識、能力與心向等方面，其精熟程度已達到可接受的標準。美英兩國在校長資格檢定方面已越來越走向專業化。以美國而論，美國的州教育官員聯合委員會（Council of Chief State School Officers, CCSSO）轄下的「跨州學校領導者證照聯合會」（Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC）自1996年以來，即致力於發展學校領導者準則及學校領導者證照測驗，並獲致相當成效。該證照聯合會所發展出來的六大準則及其內的181項指標，均以學校領導者促進學生的學習成效為首要目標。為達成這些目標，學校領導者所需具備的知識、實作能力及心向，均很清楚列出，以作為學校領導者資格檢定的依據。前述的學校領導者證照聯合會（ISLLC）並委託教育測驗中心（Educational Testing Service, ETS）發展出類似托福測驗的學校領導者證照測驗（School Leaders Licensure Assessment, SLLA），其測驗內容以鑑定受測者在學校領導各方面的知識、能力與心向為其目的，尤其首重實際操作能力，可謂相當的實務導向，很值得參考（林文律，2000）。



英國的校長資格檢定制（National Professional Qualification for Head-teachers, NPQH），在有關校長資格檢定的程序上，分成一般教師及有經驗的學校行政人員兩種不同路徑。一般教師所要歷經的路境分為進入階段、發展階段及最後階段。但有經驗的學校行政人員則另有變通路徑。英國校長資格檢定如同美國一般，亦設有教育領導人員的準則，其重點亦以能促進全體學生的成功，有效的學習為主要目標。這些準則構成有志於校長職務者必須接受領導能力鑑定的基礎。通過領導能力鑑定者，方能獲得校長證照，具備校長任用資格。

台灣目前所需要做的事，就是訂定本土性的校長準則、發展校長證照指標及證照測驗，尤其是包含類似美國領導者證照測驗的題庫，以用來作為校長認證所需之檢定測驗的工具。

## 二、校長認證的次數及實施日期

校長認證初期可先進行試辦，在規劃妥善後，一年進行一至二次，成效良好或有必要時，再酌增次數。如果以一年兩次而論，可訂為十二月及六月，若分三次，則可訂為十二月、四月、八月，必要時可隨時調整，以配合申請認證者參與校長遴選的時機。

## 三、校長認證的流程

申請校長認證者，仍宜先具備參與認證的初始資格，比如已修過某一定時數的教育行政學分或完成校長培育課程者。校長證照測驗分筆試與口試，以鑑定申請者的相關知識、哲學觀及實務的操作能力為主。資料審查應包括學校經營計畫書、校務困難問題診斷報告及校務改進計畫，以作為審查之用及口試之依據。

以上所述之校長認證內涵與流程設計，主要是著眼於檢驗申請者在校長職務方面的認識與實際操作的能力。

## 四、校長證照的效期、換證與專業發展

校長執照效期以五年為佳，期滿前應進行專業發展活動，必要時須再接受領導能力重新鑑定。但通常在校長現職表現優良，又有一定時數的專業發展活動者，就合於校長執照換證資格。表現是否良好，有賴於校務評鑑與校長評鑑。有了校長執照卻未能擔任校長者，自領照之日起或自中斷校長職務起五年，未再任職校長者，該執照自動失效。

在校長執照的領證、換證期間，校長需進行專業發展活動。此項活動值得探討的面向很多，有待另行專文介紹。

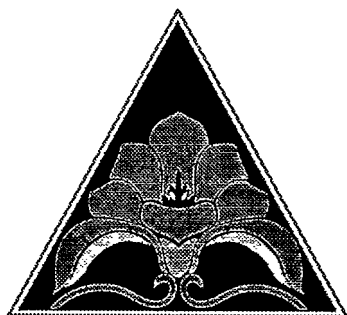
## 伍、結語

學校是學生學習基本知識與技能以發展成為未來良好公民的所在。校長身為學校領導者，必須具備正確的哲學觀及卓越的知識與能力，才能把學校經營好。為了讓校長具備必要的哲學觀、知識與能力，校長培育非常有必要。校長培育的課程設計、師資如何遴選，用何種教學法來進行，校長實習如何實施，均屬重要的課題，在本文中均有探討。

校長培育階段之後，最好有認證的程序，以檢驗校長培育的成效，並決定培育對象是否確實具備了正確的領導哲學觀與相當程度的知識與能力，這些均有賴於校長認證。此外，校長證照可考慮與校長專業發展做有效的結合，以促使校長持續處於最佳的職務準備狀態。冀望藉由上述對校長培育與校長證照各個面向的探討與實施，學校行政能逐步走向專業化。

## 參考書目

- 林文律 (2000)。美國校長證照制度。國立台北師範學院學報，13，頁65-90。台北：國立台北師範學院。
- 林文律 (2001)。剖析校長證照制度（商永齡、吳青玲專訪國立台北師範學院林文律主任訪問稿）。教育研究月刊，90，2001年十月號，頁10-15。台北：元照出版。
- Daresh, J. C. (2001). *Leaders helping leaders: A practical guide to administrative mentoring*. (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin.
- DfEE (2000). *National Standards for Headteachers*. London: Author.
- ISLLC (1997). *School Leaders Licensure Assessment*. Washington, D.C.: Author.
- Thomson, S. D. (Ed). (1993). *Principals for our changing schools: The knowledge and skill base*. Fairfax, VA: NPBEA.





## 附錄一 國立台北師範學院中小學校長認證實施計畫 (草案)

一、依照中小學校長工作內容、工作需求、校長角色，並參照先進國家校長準則，擬訂我國中小學校長準則，其內容包括下列各層面：

1. 校長職務之核心功能：

讓學校能成功與進步，提供所有學生高品質的教育，並且能促使學生的學習與學業成就不斷的進步。

2. 校長職務的重要成果：

在學校、學生、教師、家長等各方面均能營造良好的成果。

3. 教育經營之專業知識與瞭解

瞭解有效能學校的內涵與策略，資訊、溝通與科技在教育之應用，具有分析各種資訊的能力，能有效進行課程與教學領導、瞭解有效的教學與評量，瞭解政治、經濟、宗教、社會、科技等對教育的影響。

4. 技能與特質

(a) 領導能力 (b) 作決定的能力 (c) 溝通能力 (d) 自我管理的能力  
(e) 其他重要的正向特質

5. 校長職務的核心領域

(a) 擬定學校校務發展方向與實施策略  
(b) 教學與學習  
(c) 教職員之領導與管理  
(d) 人員及其他資源之有效管理與運用  
(e) 績效責任

(以上資料來源：英國DfEE (2000), National Standards for Headteachers. London: DfEE.)

二、根據校長準則，發展校長證照指標。

三、發展校長證照測驗(含題庫)

四、訂定校長證照測驗日期

(一) 筆試部分：每年十二月、四月、八月

(二) 書面審查資料送件日期及口試日期

1. 書面審查資料送件截止日期與筆試日期相同。書面資料審查完畢之日期如下：每年一月、五月、九月

2. 口試實施日期：每年二月、六月、十月

## 五、訂定校長認證流程

### 1. 查核是否具備報名校長認證資格

- 1. 已取得校長實務領導碩士學分班結業證書
- 2. 已完成校長實務領導碩士學分班至少二十學分
- 3. 曾擔任中小學二處室主任至少各二年以上，並已完成校長實務領導碩士學分班至少十學分。

符合以上任何一項者，均具備申請校長認證之資格。

### 2. 報名（筆試&口試）

### 3. 書面資料審查之送件

### 4. 校長證照測驗內容與方式

校長證照測驗分（一）筆試，占50%（二）書面資料審查，占25%（三）口試，占25%。

（一）筆試（測驗）：占50%。

（二）書面資料審查及口試，占50%

（1）書面資料審查

（2）口試

### 5. 進行校長證照測驗第一試——筆試。本項測驗占認證考試總分之50%。

依照校長證照測驗準則與指標，訂定理論及實務取向之多重選擇題及申論題各若干題。

答題之分數取決於應答者在解答題目時，是否考慮該問題之核心層面（即該問題須考慮之重要面向）。

### 6. 進行第二試——書面資料審查

（每人須提供下列四項資料至少三項，每項各提供一式三份，每一項資料至少8000-10000字）。本項占認證考試總分25%。

（1）學校行政績效報告

（2）學校經營計畫（學校現況分析及校園文化塑造）

（3）校務診斷報告及校務改進計畫

（4）學校行政困難個案分析及問題解決報告

### 7. 進行第三試——口試占認證考試總分25%

由口試委員針對書面資料進行口試

### 8. 公布認證成績（第一試為筆試，占50%。第二試為書面資料審查，占25%，第三試為口試，各占25%，合計100%）



- 1. 全部通過（第一試達40%及第二試及第三試合計達40%以上），取得校長執照。
- 2 部分通過（第一試或第二、三試有一項達40%以上，另一項未達40%。通過之部分得保留一年有效）。
- 3. 未通過（未取得執照）

六、經費預算

經費預算分為以下三大部分

- (一) 發展校長準則、校長證照指標、更新校長證照指標及編製校長證照測驗題庫
- (二) 開辦費
- (三) 對報名校長證照測驗之人員執行證照測驗

以下擬分別說明

- (一) 發展準則、證照指標及編制證照測驗題庫方面之費用（擬由台北市政府支出）

	項 目	費 用
1	1. 發展準則	60,000元
	2. 發展證照指標	80,000元
	3. 編製校長證照測驗題庫	100,000元
	4. 專家諮詢會議 2000元/人*20人次*3次	120,000元 (40,000元*3次)
	5. 校長證照指標修正專家諮詢會議 2000元/人*15人次*3次	90,000元 (30,000元*3次)
	合 計	450,000元

- (二) 開辦費（擬由台北市政府支出）

	項 目	費 用
	1. 人事費（聘請專任約聘人員） 35,000元*13.5月	472,500元
	2. 雜支費（紙張、資料處理郵寄費） 25元*200件*20次	100,000元
	合 計	572,500元

(三) 單次證照測驗費用 (擬由報名考生所繳報名費支出)

每次報名粗估6,000元,大致包含下列數項:

1. 測驗命題費
2. 測驗製卷費
3. 書面資料審查費
4. 口試費
5. 其他各項資料處理手續費

七、其他相關事項

(一) 建議通過校長認證者即取得候用校長資格,理由如下:

1. 參加校長認證者須通過校長領導碩士學分班至少二十學分以上或曾任二處室主任至少各二年以上,方得報名。
2. 具前項報名資格者,尚需接受下列測驗程序
  - (1) 證照測驗筆試
  - (2) 校務經營計劃等之書面資料審查及口試並達一定程度者,方得錄取。因過程尚稱嚴謹,因此建議通過認證者即取得候用校長資格。
3. 如果台北市政府認為通過認證者仍需經校長職前訓練之儲訓,建議將校長儲訓從八週縮短為四週。

(二) 台北市教育局與承辦校長培育與認證之學校有關候用校長培育與認證事宜之權責劃分,建議如下:

1. 由台北市政府指定承辦學校學員接受校長培育及校長認證之時程,並由台北市發函承辦學校(如國立台北師範學院或台北市立師範學院)及所屬國民小學。
2. 台北市政府對於國立台北師範學院所擬定之候用校長培育計劃及校長認證計劃若有任何意見,宜由台北市政府教育局在國立台北師範學院開辦前項業務之前,向國立台北師範學院清楚表達,並由國立台北師範學院配合修正及辦理。如此由國立台北師範學院培育或認證通過的教育人員應即取得台北市國民小學候用校長資格。惟其他縣市的教育人員是否亦具備台北市的國小校長候用資格,則依照台北市相關規定辦理。