

## 中小學師傅校長證照制度設計之構思

游子賢

中華民國中小學校長協會專案經理

林雍智

中華民國中小學校長協會研究員

### 一、中小學師傅校長證照制度的必要性

進入高度分工的社會，各領域都要發揮其專業性以證明從事該領域之資格，建立外界之信賴。這些專業人員，除在知識上必須經長期培育、養成豐富之素養外，也應蓄積足夠的實務經驗。專業人員建立證照制度（licensure/certification），是證明其具有專業的方式。我國許多專業領域也都有規劃相關證照制度，例如醫師、心理師、藥劑師、建築師等皆有專業證照，且亦須參與繼續教育，定期持續更新所需之知能（吳清山等人，2021）。教育領域上，教師亦領有教育部製發之證照，且為取得證照需參與體系化的職前培育，並通過全國性檢定方可獲證。從社會藩籬論觀點來看，證照乃為取得社會信任的一項有效工具（黃嘉莉，2016）。

與教師同為學校教育人員的中小學校長，其現行任用制度並非採取證照制、而是資格制，並與校長遴選等機制搭配構成制度架構。就國外案例來看，美國校長領有專業證照，是採證照制；日本在二戰後曾辦理校長證照制度，然而當時由於任用上缺乏彈性。故再度改為資格制（篠原清昭，2017）；另一方面，南韓的校長雖也採資格制，但通過甄試後亦由教育部授予「資格證」，是屬於證照和資格制度的折衷作法（森貞美，2019）。目前對於教育人員專業要求提高，教育人員專業地位提升。因此，我國校長應採證照制或資格制，仍有研議空間。

師傅校長（mentor principal）是候用、初、現任校長之輔導者，一定程度的擔負了校長培育歷程中的導師角色，也對現職校長提供了「專業支持」，協助解決學校經營問題（林雍智、游子賢，2022；黃居正等人，2021；Kingham, 2009）。因此，師傅校長必須具有比一般校長更高之能力，才能得到初現任校長的信服。國內自 2018 年起推動師傅校長培訓工作，然而，受限於培訓體系的草創，現階段並未引進師傅校長的證照制度。後續是否規劃更為正式且系統性的證照制度或是採行資格制度，尚待進一步討論。

如果要將「師傅校長」角色設計為高度專業的輔導者，且其角色任務能得到被輔導者的信賴，那麼就有設計證照制度，建立授證、取證、換證、證照效期等規範，以確保證照的持續有效性之必要。是故，本文主旨，即聚焦於建立師傅校長證照制度之構思。本文將以國內師傅校長的養成現況為背景，思考建立師傅校長證照制度時宜具備的內涵以及後續要如何推動，提供關心本議題的培訓與研究單位一個師傅校長證照制度的雛形。

## 二、中小學師傅校長的養成、使命任務與證照制度之關係

中小學師傅校長的培育，在世界各國中僅有美、英、日與我國，其中又以我國與美國「全美小學校長協會」（以下簡稱 NAESP）的培育較具完整規模（張信務等人，2021a；NAESP, 2019）。茲說明我國與美國師傅校長培育與證照制度之特徵。

### （一）我國師傅校長的養成、使命任務與證照制度

目前我國中小學師傅校長的培育，主要由中華民國中小學校長協會（以下簡稱全校協）與臺北市立大學兩個單位辦理，師傅校長培訓名單則由縣市政府推薦提供。師傅校長之意涵可界定為一位具有專業素養和熱忱、並願意分享提攜後進的輔導、陪伴者。經全校協於 2021 年時進行調查，師傅校長的任務以支持新進或夥伴校長、輔導校長解決實務困境等任務為主（張信務等人，2021b）。

全校協的師傅校長培訓，係受教育部之委託辦理。至 2022 年為止已培訓 14 個縣（市）的中小學師傅校長；臺北市立大學的師傅校長培訓，則受臺北市教育局（2018）委託辦理該市的培訓工作，至 2022 年為止已訓 2 梯次學員。

全校協在發展師傅校長培訓課程上，係自建構師傅校長專業素養指標、形成課程名稱與內涵起，進行一系列研究。在歷年於各縣市的開課中，尚依據不同縣市對師傅校長角色的運用需求調整課程內容，並對已結訓之師傅校長進行調查，改進培訓體系之完整度。全校協在 2021 年對「師傅校長培育體系」之研究中，亦對課程模組、講師人選、與師傅校長證照的效期與核發單位等部分進行過前導性的調查（張信務等人，2021a）。該研究認為師傅校長證照制度設計可被視為是師傅校長培育過程中重要的一環，對於日後建構師傅校長專業地位，發揮極為有力的助益。若進一步探討現行國內全國性的師傅校長培訓，全校協採行的作法是於培訓課程結束後，頒發「師傅校長培訓課程結訓證書」，並依師傅校長學員課程出席率達 70% 以上作為標準，決定證書上是否授予證書字號，以作為辨識。

### （二）美國師傅校長的養成、使命任務與證照制度

美國校長的證照是由各州政府頒發，以科羅拉多州為例，校長的證書可以分為三階段，第一階段為校長初級執照，第二階段是校長專業執照，最終階段則是師傅校長（*master principal*）。第三階段之證照含意相當於我國所指之師傅校長職涯階段，在此階段所表示資深校長之專業已達專精的程度，亦為我國師傅校長所需具備之先決條件（林文律，2000）。

另一方面，NAESP 與諾瓦東南大學（Nova Southeastern University）合作的「全國師傅校長培訓與認證計畫」（National Principal Mentor Training and Certification Program）中，完成該計畫要求的學員，亦可取得師傅校長證書（NAESP, 2019）。美國 NAESP 的師傅校長證書的頒發需經過兩個階段。首先師傅校長應參與 NAESP 辦理的系統性培訓課程，並在結訓之後，回到學校現場服務，並與初現任校長進行配對，並填具師徒形式的輔導記錄，後回到 NAESP 的回流課程，進行綜合探討與省思後，才算完全整個師傅校長的培育，取得師傅校長證照（Riley, 2020）。

綜上所述，師傅校長證照制度及培育制度兩者可以說是互相呼應的機制，透過完善的培育體系所培育出來的師傅校長，才能符合師傅校長證照所代表之專業能力。在了解師傅校長培育與證照制度之關係後，接下來對於師傅校長證照制度就需要進一步的研究與規劃。一張專業證照的製發需有嚴謹與系統性的規劃，每個環節都應妥善設計，方能建構合標準的「證照主義」，並收穫該專業證照帶來的效益。

### 三、師傅校長證照制度設計應具備的內涵

參照國內外各專業證照的制度內涵以及我國教師證書的證照機制和問題，一套完善的師傅校長證照制度，制度設計上可包括以下幾項核心機制。

#### （一）完整培訓體系，包含回流教育

完整的師傅校長培訓體系是設計師傅校長證照制度時的首要考量。唯有完整的培訓體系，才能透過培訓課程與活動的洗禮，使師傅校長接受到完整的知識及學習內容，亦可讓師傅校長跳脫本身僅擔任「數所」學校校長的經驗限制，以更寬廣的視野對於學校、地方層級乃至於全國性的教育發展需求，提供被輔導者適宜的建議。

然而、有鑑於資訊時代中知識的半衰期越來越短，新知識的出現亦相當快速，如果師傅校長在培訓後並不再接受新知，則有可能在輔導陪伴初、現任校長時出現無法協助其解決問題的情形。如教育法規不斷修訂（如近年出現的「校事會議」就是學校的新機制）與全球性教育革新觀念的出現等，若師傅校長以舊經驗輔導，更遑論提供新的視野給初、現任校長。在這一點上，「回流教育」可以做為定期更新的機制，其不論在證照的有效性維持上，或是在師傅校長本身知識經驗的重組上都可發揮重要的效果。也就是說，一個包含「培訓」與「回流」的完整培訓體系，是設計證照制度的必要前提條件。

## （二）公正發證單位

師傅校長的證照發放單位亦為證照制度中值得討論的一環，適切且公正的發證單位，能增加師傅校長證照的可信度。在適切性上，證照發放的單位應由與師傅校長培訓有關之政府或民間單位負責。首先，培訓師傅校長之經費大多由政府部門支應，故由我國中央或地方的主管機關作為發證單位具有其合理性。而若是由培訓課程辦理之單位發證，亦十分具邏輯性，其理由是培訓師傅校長的第一線執行單位，對於培訓課程有著最密切的掌握。在完成師傅校長培訓課程後，由辦理單位直接頒發師傅校長證照，不僅能作為完成培訓的象徵，同時也能直接證明為學員參與師傅校長培訓課程之實際情形。

在公信力上，前述所提到的政府單位，在法理上均有其法職權，故其發放的證照在我國的公信力可說是無庸置疑的。而培訓單位若能有效管控培訓課程品質，掌握師傅校長培訓時的學習成效，則透過專業來展現證照的公信力，也會是相當理想的發證單位。不過，無論發證單位為中央政府機關或是培訓單位，其證照必須要得到縣（市）內的承認或追認（例如各縣市認可由教育部或培訓單位製發者），方能取得「有效性」之保證，發證單位也應公開培訓課程之標準與授證條件，建立證照之「標準」參照性。

## （三）明確之效期及更新規定

證照自製發後，被視為產生效力的開始。那這個效力是否為終生或是多久時間需換照更新方可持續，或是多久後這張證照的效力就消滅？這些問題都是設計證照制度時需考量的。而效期及更新等規定，也應視證照的特性去決定。專業證照效期的長度，一般大致區分為短、中、長期與永久四種效期。除永久效期外，對於其餘三種效期，也應詳細規劃換證或更新之辦法。至於前三種，短、中、長效期的年數應如何設定較為適當，也是需討論的部分。如參考我國中小學校長一任的任期為 3 到 4 年，則短效期可設為 2-3 年；中效期可以為 4 年以符合校長之任期；長效期則可設為 5 年以上。

證照的效期與更新設定，可以確保師傅校長透過更新精進輔導素養、亦可讓其自我檢視意願和能力狀態是否可以進行次一期程的服務，對師傅校長證照制度來說亦是重要的一項環節。

## （四）證照製發後，宜規劃有效之運用途徑

證照制度之設計，除彰顯師傅校長之專業素養及被肯定感外，要如何有效運用具證照之師傅校長也值得討論。證照之發放，不僅能為個人證明其專業，如可

妥善運用系統性的證照制度，建置於人才庫之概念。在需要時由具證照之人才資料庫進行搜尋並用於縣市學校教育中。師傅校長在完成培訓後，運用途徑主要除可用於輔導陪伴初、現任校長外，對照目前各縣市實際做法與全校協各種專業支持方案（張信務等人，2021b），師傅校長尚可擔任如「初任校長研習之講座」、「學校經營講座」、「地方教育政策推動者」、「校長師徒制輔導方案」、「校長輔導三級制」之指導者、「師傅校長回流教育」之講座、「師傅校長論壇」之分享者等（張信務等人，2021a；黃居正等人，2021；薛春光，2020）。由此來看，師傅校長證照制度成功與否，除發證環節本身之外，尚需在制度中對於證照的運用途徑有明確的導引，如此製發的證照才能更具備實務上的價值。

#### 四、如何推動師傅校長證照制度

統整上述師傅校長證照制度應具備之內涵，要推動師傅校長證照制度，需注意以下四個進程。第一為完善師傅校長培訓體系，並不斷滾動式修正課程以確保課程品質及學員的學習成效，如此證照才能彰顯師傅校長的專業；第二是發證單位在發證上需依培訓實際辦理情形，由適當且具有公信力的單位製發，方能使師傅校長證照效力得到社會之認同；第三為效期與更新辦法，師傅校長證照的效期設定不宜過長或過短，證照也須有更新/換證機制，並應詳擬更新之方式；第四，取得證照之師傅校長應符應地方縣市需求，妥善運用。茲針對如何推動落實師傅校長證照制度，提出若干建議：

##### （一）建構培訓體系，隨時修正課程模組

師傅校長證照背後所代表之涵義為校長已受完整的培訓，在專業上已符合師傅校長所需具備之知識、能力。為確保師傅校長能達到此情形，建構系統性的師傅校長培訓體系就十分重要。

系統性的培訓體系，應能全面且完整的將師傅校長所需之知識、素養傳遞給師傅校長學員。而師傅校長培訓體系將不僅包含培訓課程，舉凡師傅校長的使命任務、專業倫理、回流教育等也都應詳細建構於培訓體系內。師傅校長培訓體系，包含課程模組，需經實務上不斷執行、運作後也應依行動後研究，隨時修正，藉以符合師傅校長培訓之需求。

##### （二）由政府機關或具公信力之專業組織發放

在證照制度的推動中，發放證照的單位十分重要，適合發放證照的政府或民間組織有下述三個單位：

## 1. 教育部

教育部為中央教育主管機關，具有最高之公信力，且關於師傅校長培育也都係處於指導單位之層級，因此由教育部發證，證照不僅能獲得全國性的公信力，同時也具有中央政府法職權的意義於該證照中。如教師證書即在《師資培育法》公布後改由教育部統一製發，證照也獲得全國範圍之適用。不過，要由教育部製發，師傅校長證照標準與取得規範也是最有系統、最為嚴格的，由國家所提出的標準框架，必須考量後續培訓提供方是否有能力（如師資、課程）辦妥這樣工作，同時能否因地制宜、地方政府是否有意願運用持證者也需一併考量。

## 2. 地方政府

我國中小學校長人事，依均權原理，權責屬於地方政府所有。依此，中小學校長之遴選、任用、考核等，亦是由地方的教育行政機關作為主管單位。現階段各縣市師傅校長之培訓名單，大多都是由地方教育局（處）首長推薦產生，從而產生一批參與培訓之師傅校長學員。因此，若由地方政府製發師傅校長證照也相當合理，理由是此證照可以在制度設計上充分反應地方教育發展需求，透過課程、回流教育與在推動地方教育政策上，設定符合在地需求的條件。

## 3. 師傅校長培訓課程辦理單位

師傅校長證照，除了上述兩層級機關外，以師傅校長培訓課程的辦理單位直接作為證照的發放單位也具有十足的說服力，且美國亦有相似的作法（NAESP, 2019）。由此來看，現階段辦理師傅校長培訓的中華民國中小學校長協會及臺北市立大學皆可以作為發證單位。然而，在證照效力上，若要維持適用性，則必須先取得各地方政府之承認。另在考量未來各地方政府對在地化師傅校長人才之需求，除自行辦理培訓外尚可委託各師資培育大學、研習機關等代訓，此時可由教育部提示師傅校長培訓「基準」，讓培訓單位依此辦理課程，如此培訓單位所製發的證照將會有最低的共通標準，以確保證照的價值。

### (三) 結合校長任期，設定明確效期及更新之條件

一套完善的證照制度，在制度設計之初即要設定其證照之標準與效期，因此師傅校長證照的效期設定可參考現行教育法規對於中小學校長任期的規範，進行證照效期的制定，亦可參考其證照特性去制定效期。普遍來說，效期一般可以分為短效期（3-4 年）、中效期（5-6 年）、長效期（7-8 年）等模式。張信務等人（2021a）的研究調查師傅校長及專家學者對於師傅校長證照的效期的看法，結果顯示以中效期為最佳。可知，師傅校長的證照，既不宜太短時間進行換證，以致造成師傅校長與教育行政機關的困擾，也不可將效期設定過長或不設效期，如此就難以保證師傅校長的專業與認知是否仍符合變化快速的教育環境。

至於師傅校長證照到期後需如何更新，可採三種方式。第一種登記後直接延長證照校期，此種方法為最簡單之方式。師傅校長培育體系中的回流教育若完善，則師傅校長在完整參與回流課程的前提下，基本素養就會充足，因此依登記之師傅校長參與回流教育之情形，直接延長效期即可；第二可依效期內師傅校長實際輔導情形判斷是否延長效期，或需再參與研習增能，方可換證；第三是證照效期屆滿者若要延長效期，則需統一參與研習增能。

#### (四) 要建立輔導機制及政策推展空間，並從中獲得被肯定感

師傅校長在取得證照後，除了各縣市依所轄中小學的實際需求去運用外，教育局（處）也應透過政策規劃，讓師傅校長能有更多發揮的地方。舉凡擔任「學校經營講座」、「帶領候用校長」、「分享校務經營經驗」，這些都能讓師傅校長，找到貢獻自己的機會，並能在這些任務的實踐中獲得身為師傅校長的被肯定感和「有能感」（A sense of capability）。同時，地方教育政策的推展方向也會與師傅校長培訓的內涵需求連動，如師傅校長在某一縣市多被用輔導初、現任校長於解決校園事件發生時，則在培訓時多加入有關危機處理或媒體應對的課程，就能使培訓課程更為對應到該縣市之需求。

統整以上對於推動師傅校長證照之相關芻議，本文將其歸納為一個能涵蓋各面向的系統圖，如圖一所示。該圖不僅是一個流程圖，從背景上亦可回應師傅校長的自我需求與培訓圖像。

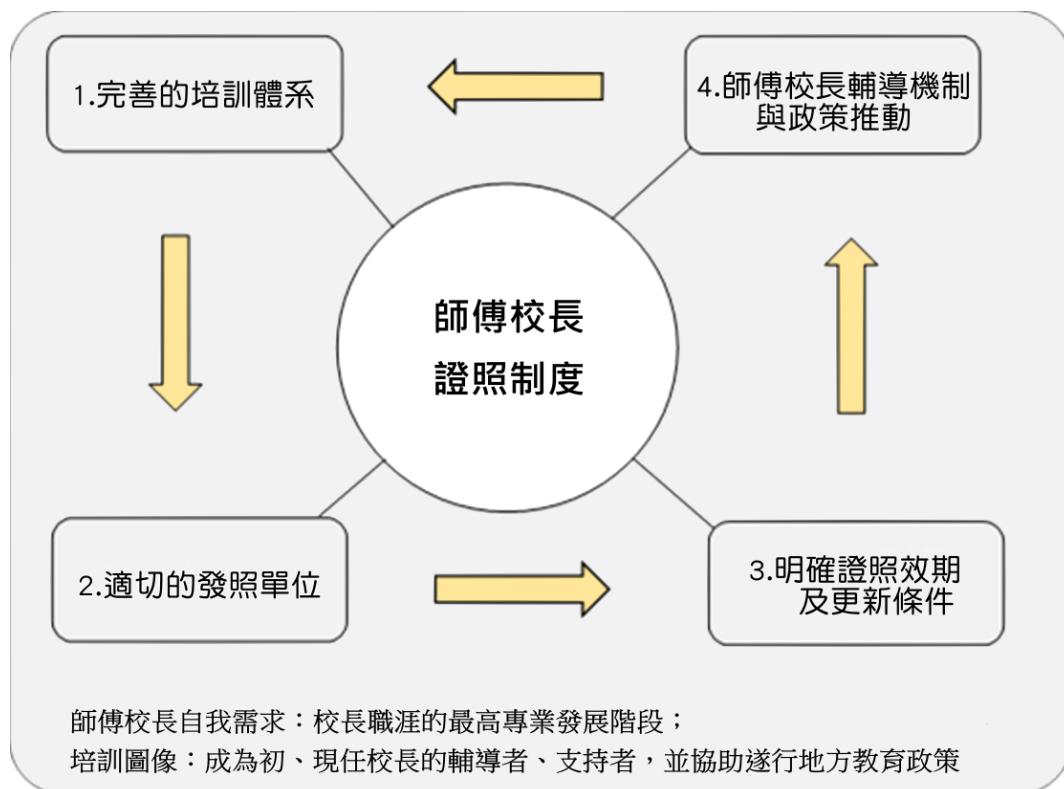


圖 1 師傅校長證照制度推動系統

## 五、結語

師傅校長制度在我國已運作一段時間，其制度立意良好，為我國校長專業發展帶來相當助益，也讓初、現任校長在學校經營中更加穩健。若要讓師傅校長制度持續運作，則師傅校長證照制度是一個值得探究的部分。本文提出師傅校長證照制度之內涵及推動方向大致可以分為「完善的培訓體系」、「適切的發證單位」、「明確效期及更新條件」、與「輔導機制及政策推動」四項配套。由於完善的培訓能讓師傅校長的專業更為紮實；適切的發證單位讓證照更有公信力；效期與更新辦法使證照在一定時間內能代表其意涵與效力；輔導機制及政策推動影響了領有證照的師傅校長應如何運用，這四項配套將決定師傅校長證照是否有研擬並存在的價值。

證照是為了證明某項專業人員是否在執行業務時，具備受到信賴的專業能力，制度則是較恆定、不易變動的長期性計畫。對規劃師傅校長證照制度來說，其可讓師傅校長制度在培育、政策推動、後續應用途徑乃至於本身職涯專業發展上形成連貫且完整的系統，因此隨著培訓的推動與普及，師傅校長證照制度之必要性也日益顯明。本文僅就師傅校長證照制度的設計及內容配套環節進行初步探討與構思，希冀我國師傅校長制度在加入證照制度的設計後能更臻完備，從而提高社會大眾對於師傅校長專業的信任，使我國學校教育更上一層樓。

## 參考文獻

- 吳清山、王令宜、林雍智（2021）。中小學教師換證制度之研究：體系內涵、遭遇阻力與配套措施，**教育科學研究期刊**，**66(3)**，161-190。
- 林文律（2000）。美國校長證照制度。**國立臺北師範學院學報**，**13**，65-90。
- 林雍智、游子賢（2022）。如何培育協作與跨域的師傅校長：培育體系的規劃與推動。**臺灣教育評論月刊**，**11(4)**，112-121。
- 張信務、薛春光、方慶林、林雍智、劉文章、林逸松、張乃文、游子賢（2021a，11月20日）。中小學師傅校長培訓體系之研究。2021東亞地區校長學學術研討會發表之論文。國立臺北教育大學，臺北市。
- 張信務、張榮輝、翁慶才、吳錦章、薛春光、柯明忠、李惠銘、林雍智、葉思嫻、游子賢（2021b，12月10日）。邁向卓越校長：中小學校長專業支持系統之發展與成效。2021年教育領導與實踐國際學術研討會發表之論文，新北市。



- 黃居正、吳昌期、蔡明貴（2021）。中小學校長師徒制實施現況之研究。《學校行政雙月刊》，133，40-80。
- 黃嘉莉（2016）。中小學教師證照制度的社會學分析：社會藩籬論觀點。《臺灣教育社會學研究》，16(2)，65-103。
- 臺北市政府教育局（2018）。《臺北校長學：學校卓越領導人才發展方案》。取自[http:// www.slhs.tp.edu.tw/training/data/20181181145187.pdf](http://www.slhs.tp.edu.tw/training/data/20181181145187.pdf)
- 薛春光（2020）。中小學校長專業支持系統建構與發展。《師友雙月刊》，621，17-24。
- 篠原清昭（2017）。《世界の学校管理職養成：校長養成の方法》。埼玉県，日本：ジダイ社。
- 森貞美（2019）。韓国における校長任用制度に関する研究：校長の資格・昇進任用システムを中心に。《聖徳大学研究紀要》，30，41-48。
- Kingham, S. H. (2009). *The perspectives of first-year principals regarding their experiences with mentors and the mentoring process within the Louisiana educational leaders induction (LELI) program (Order No. 3394742)*. ProQuest Dissertations & Theses A&I.
- National Association of Elementary School Principals [NAESP]. (2019). *Professional Standards for Principal Mentors*. Retrieved from <http://www.ciclt.net/ul/gael/leadershipimmersioninstitute.pdf>
- Riley, C. A. (2020). National Principal mentor program. In B. J. Irby, J. N. Boswell, L. J. Searby, F. Kochan, R. Garza, N. Abdelrahman (Eds.), *The wiley international hand book of mentoring: Paradigms, practices, programs, and possibilities* (pp. 353-365). John Wiley & Sons.

