

由英美校長證照制度談中小學校長專業遴用之啟示

王英明
屏東縣立瑞光國小校長

一、前言

中小學校長遴選辦法，乃依據民國 105 年 06 月 01 日修正公布的《國民教育法》第九條：「……直轄市立國民中、小學校長，由直轄市政府教育局組織遴選委員會就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿或連任任期已達二分之一以上之現職校長或曾任校長人員中遴選後，報請直轄市政府聘任之。」雖然各縣市校長遴選方式略有不同，評分標準不一，雖有法規要點，也常遴選出素質不一的校長（林芳薪，2017）。因此筆者認為，若能協落實校長專業證照制度，協助現職校長增能，讓遴選機制更加完善，才能為優質校園找尋良好素質的校長。

二、從一校園事件談起

近日，某國中傳出校長為了懶得掃落葉，將校園 130 棵樹砍光的新聞，雖然校長宣稱砍樹事前經過生態學者評估及市府簽准，家長也支持，此舉卻讓愛樹團體撻伐，引來軒然大波（中央社，2020）。從此校園事件中，凸顯校長在決策時，不僅要兼顧法理情，校長本身更要有良好的溝通能力及專業素養。每一校園衝突事件背後，都會讓社會大眾針對校長適任與否產生討論。校長在努力辦學之虞，常需體察民意，更需充實專業知能，才能符合社會需求與期待。

每逢到了校長遴選階段，各縣市遴選爭議再次浮上檯面。林騰蛟（2012）指出中小學校長遴選普遍存在問題有：一階段與二階段遴選爭議、固定與浮動委員衍伸問題、現任優先與齊一看待之抉擇、校長回任教職的難題及處理、黑函攻訐與查實認定等。如何建立公平客觀的評核制度，消弭校長遴選的各項疑慮，是現階段值得關切的課題，

依據何采靜（2010）的研究指出，成功獲取校長遴選關鍵因素為統合能力及行銷能力。統合能力指個人領導魅力、人際關係及市場價值三項；行銷能力則是計畫行銷、執行行銷及創造價值等項。這些關鍵能力對現職校長格外重要，若能讓校長們不斷回流充電，獲取專業知能，對於教育現場所遭遇的實質問題，將有很大助益。

三、建立校長專業證照制度

校長養成、培訓及在職增能實屬不易，若能以有系統、有計畫的方式進行，建立專業證照制度，透由取得專業證書、證照升級與更新、各項評鑑、職涯工作

轉換與專業發展等，讓校長在專業分級上產生關連（吳玲梅，2009）。

校長肩負績效的重任，必須透由健全完善培育的具體策略，才能培育出具備知識、能力、心向、信念、價值觀、教育理念與行政哲學理念的好校長（林文律，2001）。以下就英美國家多年實施校長證照制度現況說明如下：

四、英美國家的校長證照制度

（一）英國的校長證照制度

英國政府成立「國家學校領導學院」（National College for School Leadership-NCSL），用以培育校長之機構。NCSL 主要有三項校長培育及認證方案，包含「校長專業資格檢定」、「初任校長導入方案」、「校長領導與管理訓練課程」，不僅提供初任校長入門輔導，對於有三年職務經驗的校長，則進行領導實務學習、深度回饋與診斷分析（秦夢群，2007）。

在 2017 年 10 月亦公布了「國家專業證照內容與評量架構」（NPQ content and assessment framework），提供給中小學中階、資深領導者、執行副校長及校長們參考，並提出各領導者應具備有擬定組織策略與促進校園持續改進、教學與課程領導、激勵領導與溝通協調、親師合作與社區參與、資源與風險管理及協助教職員增能等六項領域之知識與技能（駐英國代表處教育組，2018）。在校長參與十二至十八個月的培訓後，仍需提出兩項計畫以檢視習得證照的完整性（林信志，2018）。

歐秀文（2002）認為：證照制度建立了國家級認定標準，讓甄選校長品管化，在嚴謹的篩選、評估及訓練課程中，使證照更具專業性，並開放社會多元參與，多元進路及多重選擇的機會。

（二）美國的校長證照制度

美國各州的校長證照制度，差異中也逐漸趨於一致（林文律，2000），依證照類型可分為初級、專業及精熟等級，證書採分級限期制，依碩士學歷資格限定，並制定換證辦法，以行政實習和在職行政經驗為取證基準，完成特定時數之專業課程，做為各級校長換證之標準（陳芝筠，2002）。

此外，美國在 2015 年 10 月發布《教育領導者專業標準》（Professional Standards for Educational Leaders, PSEL），強調校長領導須知道做什麼，來呈現有效領導，在促進教職員有效教學與學生學習上，做出有效貢獻的方式（葉怡伶，

2020)。根據鄭新輝（2017）認為 PSEL 已將校長領導由組織效能焦點，轉向促成每位學生都能成功，將教育的核心明確定位在每位學生的學習。這些教育的趨勢發展，足可以提供我們學習與參考。

五、給教育主管機關的建議

（一）設置專責機構培育證照課程

校長須不斷充實專業領導能力，若能仿效英美國家，讓國家級的專責機構辦理校長證照培訓，使校長任職期間，有參與專業進修的義務與途徑，才能做好現職校長的品質管理，也能鞏固校長的專業地位。。

（二）建立證照分級落實職涯規劃

若將證照課程加以分級，讓校長長期不斷專業學習，可以帶動終身學習，也能因年資增加，嘗試換證方式，讓考選制度分開，使有校長資格者做好職涯規畫準備。

（三）兼顧師傅輔導融合理論實務

可結合經驗豐富的師傅校長，擔任初任校長之職業輔導，在經驗傳承與遇事討論時，都有實質幫助，也可減少不適任校長的情事發生。

（四）訂定校長準則發展指標及測驗

我國目前尚未建立校長證照制度，欠缺明確的校長準則規範，因此宜發展證照指標，並制定證照測驗題庫，用以作為校長認證時所需之檢定工具。

（五）增進學校效能保障學生受教權

落實校長專業證照，除了可以提升校長的專業形象，更可以將學校營造成學習型組織，提升學校的行政效能，進而保障學生的受教權。在教育講求專業的前提下，校長的證照制度，是維繫校長專業的把關歷程（張榮景，2005）。

六、結語

教育部（2013）公布的《人才培育白皮書》中提及，將訂定全國一致性的國中小校長專業標準與培育制度，藉由系統性的培育課程、實習及相關配套措施，

培育符應現代社會與學校教育需求的國中小校長，以此增進校長的領導效能策略。

然目前尚未實施校長專業證照，也尚未發展相對應的指標及測驗，對於遴用專業性的校長仍嫌不足。此外若能在校長培育過程中，有良好的品質認證程序，輔以量化校長專業的績效，也能使校長遴用過程，杜絕不必要的干擾因素，提供客觀的參考數據，不僅能以專業角度為學校找出合適的校長，進而帶動校長專業成長風氣，也能建立校長一職邁向專業的目標。

