

美國校長領導國家層級標準發展對臺灣校長培育及專業發展制度之啟示

程焯庭

國立政治大學教育學系博士班研究生

一、緒論

近年來，許多國家的學者從事學校效能研究發現，校長在追求高品質學校的教育目標中，扮演著舉足輕重的關鍵性角色，如 Leithwood、Louis、Anderson 與 Wahlstrom（2010）研究發現，教師、校長、學區領導者和州決策者都會影響學生的學習，校長也是影響學生學習的核心人物。校長設定關注學生成功的多種衡量標準，進而影響整個學校，而個別教師僅影響其所任教的班級學生。因此，校長在國家推動教育改革和追求學校進步的過程中，為落實教育活動的靈魂人物之一，牽動著學校的發展方向，故校長領導能力是一值得深入探討的教育議題。

全球化趨勢的現今，許多國家將校長的養成、甄選、認證、進修及評鑑納入該國推動的教育改革方針，並且著手建構中小學校長專業標準。美國向來在各領域以領導世界的地位自居，在教育領域中亦最早建立校長專業標準。早在 1960 年代晚期，美國就興起一股教育績效責任運動（吳清山，2001），校長必須達到州政府預設的教育目標，經認定應具有基本的領導能力，方能勝任校長的工作。

二、1996、2008 年美國中小學校長專業標準之發展

Wilmore（2002）指出 1996 年以前，美國已有許多專業組織，分別建立高品質的領導標準，然而缺乏整體一致的國家標準也造成了大學培育的教育領導候選人無法應用於現場的瓶頸，地方政府和各專業組織為了共同合作與追求卓越，努力籌劃研究本位的國家層級標準。

1994 年，「各州學校首長委員會」（Council of Chief State School Officers, CCSSO）（簡稱州聯會）組成「跨州學校領導者證照聯合會」（Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC，以下簡稱證聯會），一起與「國家教育行政政策委員會」（National Policy Board for Educational Administration, NPBEA，以下簡稱政策會）共同合作，倡議發展校長證照標準，37 個州政府和 81 位證照機構的代表，與 10 個全國性專業機構，在維吉尼亞州（Virginia）進行全國性的論壇（林文律譯，2002）。1996 年《證聯會學校領導者標準》（Interstate school leaders licensure consortium: Standards for school leaders）應運而生（CCSSO, 1996）。

ISLLC 專業標準在校長證照考試設計或是上級進行校長評鑑設計上顯得詳

細而方便，然而陳木金、陳宏彰、溫子欣（2012）指出，此標準雖然迅速為各州政府教育主管單位所接受，但在數年施行之後，執行問題逐漸浮現。其中首先被提及的嚴重執行問題就是此標準的繁雜與嚴苛，對現職校長留任及未來校長的就任意願都造成重大的打擊，也就是說，諸多供校長遵循與自我檢視激勵用途的指標，實務上因其過度細目化而難以採用。

為了回應諸多建議，「政策會」分析了 100 多個實證研究，綜整指出 1996 年版本中過於僵化、疏漏的指標遭忽視等弱點，並且透過嚴謹研究發現學校領導與學生成就之間具有高度相關性，因此明確樹立學校領導者應具備的專業知識，引導教師改進教學與提升學生學習成效，據此作為績效責任的判斷基石，重新建立符合實務工作者需求的 2008 年版本（CCSSO, 2008），改稱為《教育領導政策標準》（Educational Leadership Policy Standards, ELPS）（CCSSO, 2008）。修訂後的政策標準，維持教育領導的六大標準及重要內容，並將各個標準所包含的 183 個專業領導知識（knowledge）、情意特質（dispositions）與表現（performances），調整減化為 31 項專業領導功能（functions）（詳見圖 1）。

黃姿霓、吳清山（2010）指出 ISLLC 1996 年與 2008 年版本相異之處有五點：(1)適用對象由學校行政人員擴大為各層級和各單位的教育領導者皆適用；(2)目標由全體學生學習成功改變為尊重學生個別差異，並重視每位學生都能獲得成功；(3)校外合作對象由家庭和社區成員再加入整合校內教職員合作的力量；(4)由要求學校行政人員必須關注社會上的政治、社會、經濟、法律、文化等層面，更進一步強調教育領導者應該以開闊視野去面對更廣泛的世界；(5)由每個領導標準下又分知識、心向及表現三個層面，調整為各領導標準下僅說明其主要功能。新的版本用更具體和直接的名詞闡述對教育領導者專業的期待，奠定了校長認證制度和專業導入的基礎，也作為專業評鑑之參考（CCSSO, 2008）。

由此看來，建構一套完善的國家層級標準，應是教育行政部門可為且應為的行政作為，發展歷程必須兼具統整性、系列性、持續性，並非單一時期專業認定，也需隨時代需求與典範遷移而滾動式修正更新。

三、美國 2015 專業標準之內涵

2015 年，因應社會對校長角色期望與責任有所提高，因此，美國政策會重新修訂 2008 年的標準，並改稱為《教育領導者專業標準》（the Professional Standards for Educational Leaders, PSEL）（NPBEA, 2015）。其內容架構由原先 ISLLC《教育領導政策標準》的 6 個面向、31 項領導功能，調整為 PSEL《教育領導者專業標準》的 10 個面向「教育領導者專業標準」、83 項領導要素（elements）。內容聚焦「學生與學習」，強調「每個」（each student）學生的重要

性，關注「領導」到「學習」的邏輯連接，所以領導工作的所有關鍵領域都集中在學生身上，達成學生學術成功與廣泛的學習與發展，以創造學生個人的最大福祉 (NPBEA, 2015)。整體內涵架構與 2008 年 ISLLC 的政策標準有適切的連結，為能明確化其對領導者的表現期望，在用詞上有許多改變 (詳見圖 1) (CCSSO, 2016)。

1996	2008	2015
<p>① 學習願景 (Vision of learning)</p> <p>學校行政人員是一位能夠與學校社群一起發展、釐清、執行與管理一項共享與支持的學習願景，以促進所有學生 (all students) 都成功的領導者。</p> <p>包含 29 個領導知識、情意特質與表現</p>	<p>① 學習願景 (Vision of learning)</p> <p>一位教育領導者能夠與所有利害關係人一起發展、釐清、執行與管理一項共享與支持的學習願景，以促進每一位學生 (every student) 都成功。</p> <p>包含 5 項領導功能</p>	<p>① 使命、願景與核心價值 (mission, vision, and core values) - 包含 7 項要素</p> <p>⑩ 學校改進 (school improvement) - 包含 10 項要素</p>
<p>② 學校文化與教學方案 (school culture and instructional program)</p> <p>學校行政人員是一位能夠倡導、培養與維持有助於學生學習與教職員專業成長的學校文化與教學方案，以促進所有學生都成功的領導者。</p> <p>包含 39 個領導知識、情意特質與表現</p>	<p>② 學校文化與教學方案 (school culture and instructional program)</p> <p>一位教育領導者能夠倡導、培養與維持有助於學生學習與教職員專業成長的學校文化與教學方案，以促進每一位學生都成功。</p> <p>包含 9 項領導功能</p>	<p>④ 課程、教學與評量 (curriculum, instruction, and assessment) - 包含 7 項要素</p> <p>⑤ 關懷與支持學生的社群 (community of care and support for students) - 包含 6 項要素</p> <p>⑥ 學校教育人員的專業能力 (professional capacity of school Personnel) - 包含 9 項要素</p> <p>⑦ 教職員的專業社群 (professional community for teachers and staff) - 包含 8 項要素</p>
<p>③ 組織、運作與資源管理 (management of organization, operations, and resources)</p> <p>學校行政人員是一位能夠確保組織、運作與資源管理，可提供一個安全、有效率、有效能的學習環境，以促進所有學生都成功的領導者。</p> <p>包含 38 個領導知識、情意特質與表現</p>	<p>③ 組織、運作與資源管理 (management of organization, operations, and resources)</p> <p>一位教育領導者能夠確保組織、運作與資源管理，可提供一個安全、有效率、有效能的學習環境，以促進每一位學生都成功。</p> <p>包含 5 項領導功能</p>	<p>⑤ 關懷與支持學生的社群 (community of care and support for students) - 包含 6 項要素</p> <p>⑥ 學校教育人員的專業能力 (professional capacity of school Personnel) - 包含 9 項要素</p> <p>⑨ 運作與管理 (operations and management) - 包含 12 項要素</p>
<p>④ 與教職員及社區合作 (collaboration with faculty and community)</p> <p>學校行政人員是一位能夠與家庭及社區成員合作、回應不同的社區興趣與需求，以及善用社區資源，以促進所有學生都成功的領導者。</p> <p>包含 29 個領導知識、情意特質與表現</p>	<p>④ 與教職員及社區合作 (collaboration with faculty and community)</p> <p>一位教育領導者能夠與家庭及社區成員合作、回應不同的社區興趣與需求，以及善用社區資源，以促進每一位學生都成功。</p> <p>包含 4 項領導功能</p>	<p>⑧ 家庭與社區有意義的投入 (meaningful engagement of families and community) - 包含 10 項要素</p>
<p>⑤ 正直、公平與倫理 (integrity, fairness, and ethics)</p> <p>學校行政人員是一位能夠表現正直、公平與倫理態度，以促進所有學生都成功的領導者。</p> <p>包含 29 個領導知識、情意特質與表現</p>	<p>⑤ 正直、公平與倫理 (integrity, fairness, and ethics)</p> <p>一位教育領導者能夠表現正直、公平與倫理態度，以促進每一位學生都成功。</p> <p>包含 5 項領導功能</p>	<p>② 倫理與專業規範 (ethics and professional norms) - 包含 6 項要素</p> <p>③ 公平與文化回應 (equity and cultural responsiveness) - 包含 8 項要素</p>
<p>⑥ 政治、社會、經濟、法律與文化背景 (political, social, economic, legal, and cultural context)</p> <p>學校行政人員是一位能夠理解、回應與影響較大的政治、社會、經濟、法律與文化環境，以促進所有學生都成功的領導者。</p> <p>包含 19 個領導知識、情意特質與表現</p>	<p>⑥ 政治、社會、經濟、法律與文化背景 (political, social, economic, legal, and cultural context)</p> <p>一位教育領導者能夠理解、回應與影響政治、社會、經濟、法律與文化環境，以促進每一位學生都成功。</p> <p>包含 3 項領導功能</p>	<p>③ 公平與文化回應 (equity and cultural responsiveness) - 包含 8 項要素</p> <p>⑧ 家庭與社區有意義的投入 (meaningful engagement of families and community) - 包含 10 項要素</p>

圖 1 1996 年第一版、2008 年修訂版及 2015 年標準比較圖

資料來源：整理自鄭新輝 (2017)。美國中小學校長專業標準及其應用。教育研究月刊，276，41-58。
 註：表示該 PSEL 標準與多個 ISLLC 標準有關聯。

鄭新輝（2017）指出 2015 年修訂版本反映出教育領導者應抱持的核心理念已遞移為學生學習為中心（包含學業與身心健康），以及對教師專業能力提升、教師專業社群的強化，讓學校持續改進等領導任務。

綜上觀之，美國國家層級標準迄今的滾動式更新，可歸納出以下重點：(1) 強調每個學生獲得學業成功與福祉的願景和核心價值。(2) 促進和社區成員建立生產力與正向關係。(3) 賦權與鼓勵學校成員高水準的專業經驗，永續學習與改進。(4) 永續改善學校的變革領導，達成學校願景與促進學校的核心價值。

四、美國校長領導標準發展對臺灣校長培育及專業發展制度之啟示

自 1990 年代中期迄今，世界已有許多各國相繼推出國家或地區性的校長專業標準，除了前文介紹美國的發展歷程，尚有紐西蘭於 2009 年修訂公告《紐西蘭中小學和區域學校校長專業標準》（Professional Standards for Primary, Secondary and Area school Principals）、英國於 2015 年出版《國家卓越校長標準》（National Standard of Excellence for Headteachers）、澳大利亞 2015 年亦制定最新修訂版本《澳大利亞校長專業標準和領導檔案》（Australia Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles）、以及中國 2013 年《義務教育學校校長專業標準》、2015 年《普通高中校長專業標準》與《中等職業學校校長專業標準》。

臺灣近年雖有學者就此議題進行探究（向美德，2014；武曉霞，2014；黃姿霓，2011），但尚未正式訂定整體標準。各縣市校長儲訓雖大多委由國家教育研究院統籌辦理，但甄選、培育及證照等規定不盡相同，其能力標準及培育規劃亦各有其趣，對照美國 2015 年教育領導者專業標準，可適用於不同學校或學區處於不同領導職位、生涯階段與學校環境的所有教育領導人員，以其幅員之大、州數之多尚可訂立標準，為強化中小學校長的專業能力與表現，臺灣教育行政部門確實有積極訂定整體中小學校長專業標準之必要。

雖然美國的教育環境及文化不等同於臺灣，參考引用其標準於實務上仍有斟酌之必要，但其所揭櫫的許多有效領導原則，例如：以學生的學習為中心、強化教師專業能力與表現、促進教師專業社群與領導、引導家庭與社區有意義的合作與投入、促進學校持續改進等理念，皆具啟示與參考價值。陳木金、陳宏彰、溫子欣（2012）提出「校長學→學校長→長學校」之校長三階段專業發展模式，內涵包括：(1) 校長學階段：以「校長專業培育」為核心，包含校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、專業責任五大項目；(2) 學校長階段：以「校長實務實習」為核心，包含專題講座、問題解決、標竿學習、實作演練、師徒傳承、討論發表六大項目；(3) 長學校階段：以「師傅校長教導」為核心，包含績效評估、策略管理、創新經營、永續經營四大項目等三個模式。如能以「校長學→學校長

→長學校」為經，結合美國 PSEL2015 版本定緯（詳見圖 2），於校長學階段五大項目參採 10 個面向「教育領導者專業標準」進行校長專業培育，透過「學校長階段」的校長實務實習、「長學校階段」的師傅校長教導，據以發展臺灣本位校長專業標準，並建構臺灣校長培育制度的設計，相信對教育品質之提升更有效益。

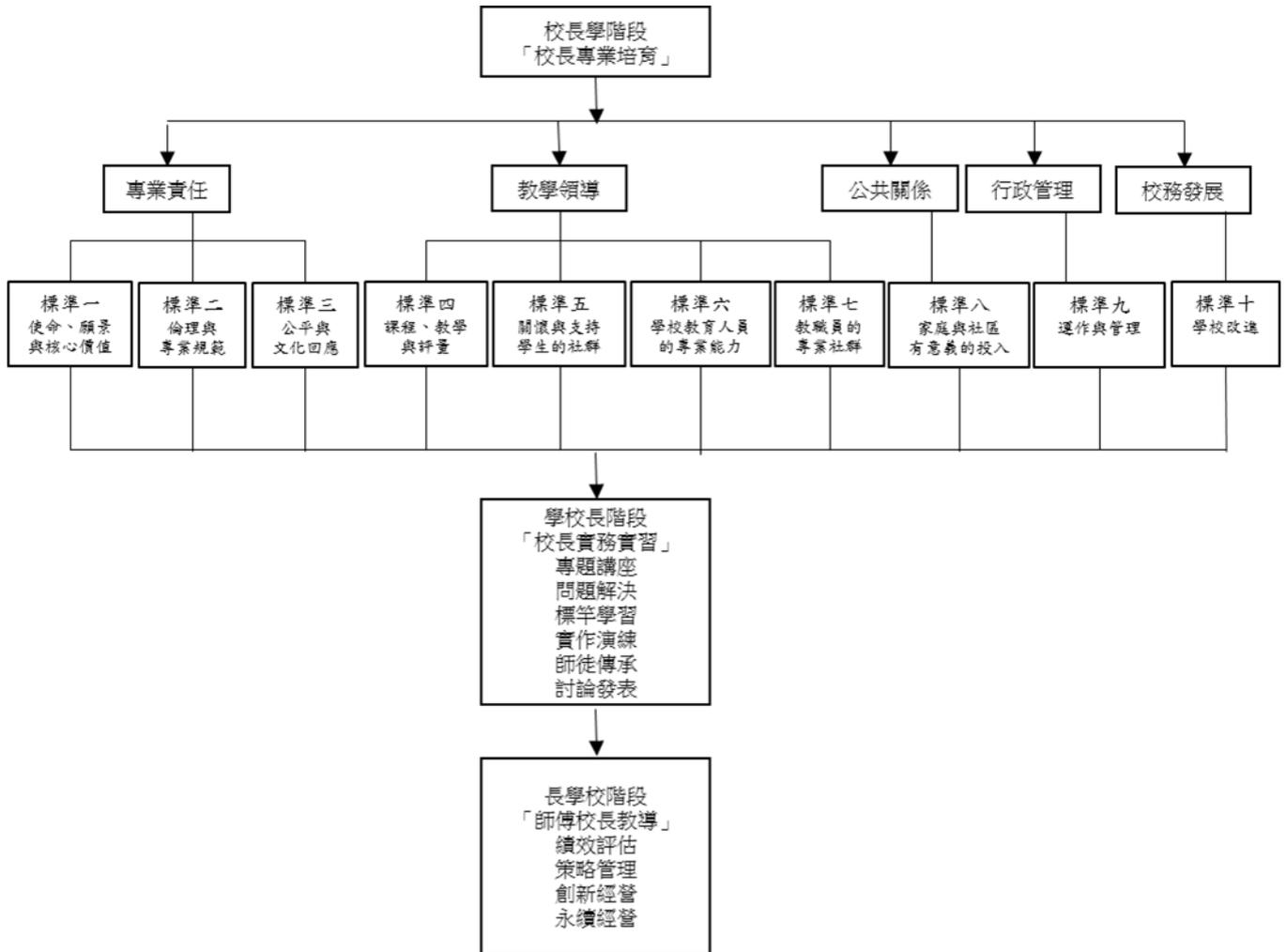


圖 2 整合美國 PSEL2015 年標準之校長三階段專業發展模式圖

五、 結論

近年來，教育績效責任運動在全球蔚為風潮，這波追求高水準的教育改革風潮中，改善教師與校長的專業以提升學校辦學成果是教育界普遍努力的目標。秦夢群（2011）檢視臺灣校長培育、遴選、儲訓之相關法令與制度，實與先進國家有一段距離，並建議建立校長專業證照、訂定校長專業能力指標、校長培育適性分流以及建置校長培育專責機構。雖然有關國中小學的校長領導相關議題在國內已經漸受重視，但是從前述探討得知，仍然有待全面性的政策法令規定，與豐富校長領導的相關研究。

此外，美國校長領導標準固然值得學習，但是設立校長標準可能的障礙，都是臺灣在規劃校長領導標準和校長專業發展時必須引以為鑑之處。如陳木金、陳宏彰、溫子欣（2012）即指出美國允許教育人員透過大學以外的管道取得校長證照，造成培訓課程專業度不足，亦影響了校長的專業水準，校長證照考試相關公司使用遠距教學或是線上課程的方式以宣揚方便性及便宜價格，也帶來負面影響，只求便於通過政府審核，窄化課程的範圍，也削減了校長領域的學術研究。如能借鑑美國經驗之優點，配合國內民情，將會提升校長的專業素質，激發其專業成長與專業發展。

參考文獻

- 向美德（2014）。中小學校長專業標準建構與應用之研究（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 吳清山（2001）。教育發展研究。臺北市：元照。
- 林文律譯（2002a）。Neil J. Shipman, Joseph Murphy, and Bettye Topps著。載於「中小學校長培育證照甄選評鑑與專業發展」國際學術研討會論文集，國立臺北師範學院中小學校長培育與專業發展中心。跨州學校領導證照聯合會的標準與專業發展及換證之結合校長證照制度（Article originally published in Planning and Changing），324-333，臺北市：國立臺北師範學院。
- 武曉霞（2014）。國民中小學校長專業標準建構之研究（未出版之博士論文）。政治大學，臺北市。
- 秦夢群（2011）。臺灣校長專業領導能力培育制度之分析研究。教育行政研究，1（1），97-126
- 陳木金、陳宏彰、溫子欣（2012）。從英美兩國校長專業標準看我國校長培育制度之設計。載於林文律（主編），校長專業之建構（頁331-362）。臺北市：心理。
- 黃姿霓（2011）。國民小學校長領導標準建構之研究（未出版之博士論文）。臺北市立大學，臺北市。
- 黃姿霓、吳清山（2010）。美國證聯會 2008 年校長領導國家層級新標準及其對我國國民中小學校長培育制度之啟示。教育研究與發展期刊，6(1)，199-228。

- 鄭新輝（2017）。美國中小學校長專業標準及其應用。教育研究月刊，276，41-58。
- Council of Chief State School Officers. (1996). *Interstate school leaders licensure consortium: Standards for school leaders*. Washington, DC: Author.
- Council of Chief State School Officers. (2008). *Educational leadership policy standards: ISLLC*. Washington, DC: Author.
- Council of Chief State School Officers. (2016). *The Professional Standards for Educational Leaders (PSEL) and the Interstate Leaders Licensure Consortium (ISLLC) standards 2008: A crosswalk*. Retrieved June 21,2020, from https://gtlcenter.org/sites/default/files/PSEL_ISLLC_Crosswalk.pdf
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L., & Anderson, S. E. (2010). *Learning from leadership: Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings*. Retrieved from <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Pages/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.aspx>
- National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional standards for educational leaders 2015*. Reston, VA: Author.
- Wilmore, E. L. (2002). *Principal leadership: Applying the new educational leadership constituent council (ELCC) standards*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

