

英國校長專業發展培訓方案的啟示

教育制度及政策研究中心副研究員 林信志

壹、前言

儘管英國已於 2011 年 12 月宣布取消公立學校校長必須具備國家校長專業證照 (National Professional Qualification for Headship, NPQH) 的規定 (駐英國臺北代表處文化組, 2012), 然而多年來仍致力以改革校長及教育領導者培育方案之課程內涵, 以維護該證照的品質保證機制。2017 年 10 月英國英格蘭公布新一波的「國家專業證照內容與評量架構」(NPQ content and assessment framework), 提供給欲成為中小學中階領導者、資深領導者、執行副校長或跨學院信託基金會 (Multi-Academy Trust, 簡稱 MAT) 執行長及校長參考, 以協助他們了解政府認為各領導者應具備的六項內容領域之知識與技能、領導行為與評量方式 (駐英國代表處教育, 2018)。本文係以新一波「國家校長專業證照」之內涵及實地培訓方案的特色提出對我國的啟示。

貳、國家校長專業證照內涵及實地培訓方案的特色

一、教育領導者專業能力的六個共同框架

在英國英格蘭「國家專業證照內容與評量架構」中, 面對不同的教育領導人員, 各證照種類的六項內容領域之框架是相同的, 均為「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」。不同的教育領導人員之證照間差異僅在於不同證照所要求的知識與技能不同, 意即每項內容領域包含不同學習目標, 並依據該目標制定具體學習內容與相對應的評量方式。以「國家校長專業證照」為例, 「擬定組織策略與促進校園持續改進」的學習目標包括瞭解政治、經濟、科技、法律與社會的改變對其服務學校可能的影響; 和董事會共同發展並執行以證據為本的組織策略。「教學與課程領導」包含領導並促進有品質教學的持續發展; 協助不同社會背景、能力與特殊需求的學生, 均有成功的機會; 系統性地檢視各種教學方案對教師工作量的影響, 並對教職員提出符合比例與務實的工作要求。「激勵領導與溝通協調」包含權責分配以提升學校表現; 在不同情境 (如: 為了回應不同利害關係人的要求、時間壓力等) 下, 持續激勵人心; 和不同利害關係人進行有效溝通與協商。「親師合作與社區參與」則重視和家長、社區或其他組織的共同合作, 也強調如何透過自身學校的專業優勢協助其他學校發展。「資源與風險管理」則聚焦如何有效使用經費, 並建議應以三至五年為一期程, 配合課程發展分配學校經費; 同時亦強調經費分配應

符合政府規範，並建議校內非行政人員參與內部控制，以進行資源與風險的有效管理。最後，「協助教職員增能」強調教職員的行為應符合相關法律規範，且其薪資應與其表現相關；創造一個能激勵教職員持續自我提升其知識與技能的友善環境；了解學校人力與教師專長需求（駐英國代表處教育，2018）。

二、評量方式完全對應專業能力框架且務實明確

參與培訓方案者在完成平均歷時約十二至十八個月的課程之後，須提出兩個計畫以檢視其是否習得證照要求的六項內容領域知識與技能。第一項為規劃並執行原任職學校的改善學童學業表現計畫，執行時程至少兩學期，字數不超過 4,000 字。此計畫係要了解參與培訓方案者在「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」與「親師合作與社區參與」四內容領域的表現。第二項為依照實習合作學校的資源與需求，設計一個包含「資源與風險管理」與「協助教職員增能」兩面向的行動計畫，字數不超過 2,500 字（駐英國代表處教育，2018）。

三、培訓方案之學習型態多元、實務且全面

在新一波的培訓方案課程係強調提升學習者的七項領導行為為目標，分別為承諾（commitment）、協力（collaboration）、激勵（personal drive）、復原力（resilience）、自覺（awareness）、廉正（integrity）、尊重（respect）。並應用多元、實務且全面的學習型態，分別為：（1）基於工作的學習：情境式的學習，模擬真實學校情境，引導候用校長熟悉日常經營工作的處理。（2）面對面的學習：問題導向式的學習，引導校長提出問題，由有經驗的講座及師傅校長解答。（3）自主學習（線上閱讀）：亦屬於翻轉學習的一種型態，課程前後的線上閱讀，引導校長於實體課程更有效的學習。（4）師傅學習：強調認知教練方法，由有經驗的校長親身示範引導學員校長學習。（5）同儕學習（小組作品）：以討論、對話、發表、互相學習的方式，促進學員同儕之間的互動及學習，建立團隊共同討論與分享機制，以達知識加乘學習的效果。

（6）反思學習：引導校長對自己或同儕所提出之方案進行批判性評論，評估和分析。（7）發展一個與實習學校合作的計畫，以實際的學校改進為重點，重點放在管理資源和風險以及協助教職員增能。（8）在自己的學校發展一個計畫，領導實際的學校改進計畫，朝向「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」與「親師合作與社區參與」四個方向來擬定（Department for Education, 2017）。

此一培訓方案的具體優勢為（Department for Education, 2017）：（1）聘任經驗豐富的講座提供面對面的培訓課程，學習者將對不同領導角色的責任有很好的理解，師傅校長的榜樣尤其關鍵。（2）參訪包括小學，中學，信仰和私立學校等一系列學校或機構，促進學習者對教育和領導力的更多理解，最大特點就是挑戰現有的做法和工作方式，並激發學習者回到自己學校創發新想法。（3）學習者將有機會獲得許

多不同學校實踐變革的模型，可以應用於他們自己的領導力發展項目，並進行最終評估。

參、結語

雖然多年以來有不少學者建言，我國仍尚未實施校長專業證照，當然也就沒有所謂的「國家專業證照內容與評量架構」，然而筆者認為，至少應盡速落實 2013 年公布之《人才培育白皮書》中，增進校長領導效能之推動策略之一：「訂定全國一致性的國中小校長專業標準與培育制度，俾藉由系統性的校長培育與專業發展課程、實習及相關配套措施，培育符合我國現代社會與學校教育需求的教育領導人才。」進言之，有了中小學校長專業標準，我國各培訓單位方能依此訂定具共通性的「培訓內容與評量架構」，整個國家在教育領導人才的培育戰略上才能有一致的目標。此外，英國的培訓方案將六個框架之學習目標有效系統化，提出七項須關注的領導行為，並與兩項最重要的評量結合，並應用多元、實務且全面的學習型態協助這些未來教育領導者有效達成學習目標，非常值得我國各相關培訓單位參考。

參考文獻

駐英國臺北代表處文化組（2012）。英國中小學校長培育政策最新變革。取自

<http://blog.ilc.edu.tw/blog/index.php?op=printView&articleId=258211&blogId=4554>

駐英國代表處教育組（2018）。英格蘭現行國家校長專業證照之內容領域與評量介紹。國家教育研究院國際教育訊息電子報，146，取自

http://fepaper.naer.edu.tw/paper_view.php?edm_no=146&content_no=6986

Department for Education (2017). *National Professional Qualification for Headship (NPQH)*. Retrieved from <https://www.gov.uk/guidance/national-professional-qualification-for-headship-npqh>