

# 公務赴非大陸地區出國報告

(出國類別：參訪 )

## Going Global 2012國際研討會及英國 校長培育制度

服務機關：臺北市政府教育局

姓名職稱：譚以敬科長等2位

派赴國家：英國

出國期間：101年3月10日~3月17日

報告日期：101年6月5日

## 摘 要

為落實 12 年國民基本教育政策，臺北市政府教育局自去年起即聚焦於「課程與教學」面向，國中工作重點為「活化教學」、高中重點為「課程發展」，主要採取的具體策略包括：裝備校長專業領導能力及提高教師教學效能，為了提高校長專業領導能力，從 101 年新學期開始，教育局將要求校長在 3 年內需參加 60 個小時的專業發展課程，內容將涵蓋行政領導、課程教學領導與評量視導。在十二年國教啟動的同時，如何建構理想的中小學校長培訓制度或課程，實有其必要性。英國早在 1997 年建立了校長專業資格檢定制度，整個制度的成功奠基於嚴謹的校長國家標準，及建構具有計畫的、一致的及彼此連貫的校長培育制度，英國校長培育與認證之制度與作法，確能提供臺北市在後續校長培育課程與制度建立之重要參考。

承蒙英國文化協會大力協助及居中安排，教育局指派高中及國中教育科科長譚以敬及十二年國教高中職工作圈總召集學校建國高中陳偉泓校長代表，除出席由英國文化協會主辦的 Going Global 2012 國際研討會、參訪倫敦地區 2 所學校外，此行最主要的目的之一就是拜訪 2 所校長培育課程聞名的教育學術機構，瞭解其課程與培育機制之規劃，並尋求日後可能合作的機會。

# 目 次

壹、前言-----	3
貳、參訪行程-----	4
參、參訪內容-----	5
一、學校參訪-----	5
二、Going Global 2012 國際研討會 -----	7
三、校長培育課程 -----	10
肆、心得與建議-代結語 -----	16

## 壹、前言

為落實 12 年國民基本教育政策，臺北市政府教育局自去年起即聚焦於「課程與教學」面向，國中工作重點為「活化教學」、高中重點為「課程發展」，兩者都給予老師發展專業的空間與自主性，期許現場教師應確實掌握 12 年國教目的與精神，進行課程與教學設計，發展有效工具，檢視學生學習狀況與能力表現，提供課程及教學回饋，改變以考試領導教學的傳統方式。主要採取的具體策略包括：裝備校長專業領導能力及提高教師教學效能。說明如下：

「裝備校長專業領導能力」，為了提高校長專業領導能力，除傳統的行政領導，增加課程教學與評量領導能力，有效的帶領學校教師專業學習社群 (Professional Learning Community，簡稱 PLC)。此外，從 101 年新學期開始，教育局將要求校長在 3 年內需參加 60 個小時的專業發展課程，內容將涵蓋行政領導、課程教學領導與評量視導。「提高教師教學效能」，則以「活化教學」為重點。活化教學強調兩個重點：以學生為中心、以能力為導向。為此，教育局、教師研習中心以及國中工作圈也規劃系列性工作坊與跨國參訪活動。

我國過去向缺乏系統性的校長培育課程與制度，在十二年國教啟動的同時，如何建構理想的中小學校長培訓制度或課程，實有其必要性。反觀英國早在 1997 年建立了校長專業資格檢定制度，整個制度的成功奠基於嚴謹的校長國家標準 (National Standards for Head-teachers)，及建構具有計畫的、一致的及彼此連貫的 (coherent) 校長培育制度，英國校長培育與認證之制度與作法，確能提供臺北市在後續校長培育課程與制度建立之重要參考。

承蒙英國文化協會大力協助及居中安排，教育局指派高中及國中教育科科長譚以敬及十二年國教高中職工作圈總召集學校建國高中陳偉泓校長代表，除出席由英國文化協會主辦的 Going Global 2012 國際研討會、參訪倫敦地區 2 所學校外，此行最主要的目的之一是拜訪 2 所校長培育課程聞名的教育學術機構，瞭解其課程與培育機制之規劃，並尋求日後可能合作的機會。

## 貳、參訪行程

本次參訪活動從 101.03.10 (六) 至 101.03.17 (六)，共計 8 天 7 夜，共計出席由英國文化協會舉辦的 Going Global 2012 國際研討會、參訪倫敦地區 2 所學校、2 所以校長培育課程聞名的教育學術機構，參訪行程如下：

日期	活動內容說明
3/10 (六)	晚上：搭機前往倫敦 (20:20 國泰航空)
3/11 (日)	抵達倫敦 (05:00 抵達倫敦希斯洛機場) 文化參訪 (Windsor Castle & Bath)
3/12 (一)	參訪英國學校 (Imperial College London & Park View School)
3/13 (二)	上午：參訪 Institute of Education (IOE) 下午：參加 Going Global 2012 國際研討會 晚上：Going Global 2012 歡迎酒會
3/14 (三)	上午：參加 Going Global 2012 國際研討會 下午：參加 Going Global 2012 國際研討會 晚上：英國文化協會歡迎晚宴
3/15 (四)	上午：參加 Going Global 2012 國際研討會 下午：參加 Going Global 2012 國際研討會 晚上：前往 National College for School Leadership (NCSL)
3/16 (五)	上午：參訪 National College for School Leadership (NCSL) 晚上：前往倫敦搭機返回台北 (22:05 國泰航空)
3/17 (六)	抵達台灣 (20:30 抵達桃園機場)

## 參、參訪內容

### 一、學校參訪

#### (一) Imperial College London (倫敦帝國學院)

倫敦帝國學院成立於 1907 年，曾是聯邦大學倫敦大學的一個加盟學院，學院於 2007 年 7 月正式脫離倫敦大學成為一獨立大學。2011 年泰晤士高等教育全球大學排名顯示，倫敦帝國學院排名世界第 8，英國第 3。目前約有來自 126 個國家，近 14,000 名全日制學生，共有四個學院，工程學院，醫學院，自然科學院和生命科學院，提供 242 種課程，教學和研究職員將近 3000 人，學生/員工比為 12:1.1，是一所專精科學技術和醫學的大學，針對工業，商業和醫療應用等領域，進行內外部跨學科合作。此外，還有一個人文系，提供選修的政治，經濟，歷史，藝術和語言課程。

#### (二) Park View School

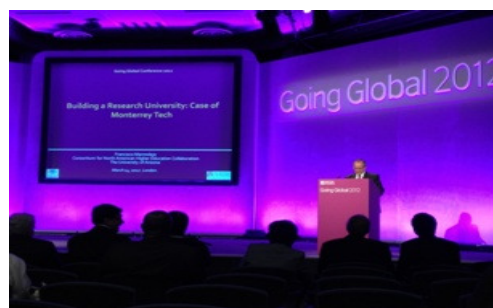
Park View School 位於當地社區中心位置，是一所國際學校，旨在協助個人成為積極貢獻的全球公民。該校分別坐落相隔約半英里外的兩個地點。學生入學的頭兩年，被安置在 North Lodge，而 9 至 13 歲的學生則被安置在上方的校區，切斯特樂街的中心 Church Chare。自 1911 年以來，學校有相當出色的成就，樹立良好的聲譽，也榮獲如 International Schools Award (國際學校獎) 及 ICT mark (資訊通訊科技獎) 等。學校不僅重視學生學習成績，也關注學生能否兼顧廣泛的課外活動，如體育，外國互訪，戶外活動，表演藝術和社區參與等。2011 年 8 月，該校接受政府的邀請，成為受政府補助的 academy。該校表示如此將使其能夠繼續發展課程，提供各種設施並免受政治外力的干擾，提供學生最大的生活機會。學校強調致力與親師生等所有利害關係者或是整個社會，建立真正的夥伴關係，讓校內每個孩子都到重視並擁有成功的權利。此次該校安排接待的副校長，則恰巧再度與我們在稍後造訪的 NCSL 相遇，他目前也正在接受校長培育課程。

## 二、Going Global 2012 國際研討會

Going Global 是由英國文化協會（British Council，簡稱 BC）主辦一系列的國際教育會議，讓來自世界各地的政策決策者和教育工作者，在這個公開論壇上，就國際教育社群所面臨的重要議題進行討論。自 2004 年首度舉辦以來，迄今已是第 6 屆，型態上也從英國國內每半年舉辦一次，轉變為每年一次由英國及全球各地相互交流的年度盛事。每年吸引超過 1000 名來自英國各地及其他國家的繼續教育和高等教育部門和各種其他行業的代表，從國際教育的角度進行研討。

今年 3 月 13 日至 15 日假英國倫敦市伊莉莎白女王二世會議中心(Queen Elizabeth II Conference Centre)舉行，在 80 多國、1500 位代表中，有超過 500 位大學校長、副校長及政府部門領導者與會，可見此次會議備受各界高度重視。本次研討會主題為「因應全球轉變的教育之道（Changing education for a changing world）」，主要議題包括教育方針將如何影響全球的未來並塑造全球公民的生活模式，如何重新思考大學校院的本質以發揮影響力。本次研討會也邀請全球來自教育、商業以及政府部門的決策者與執行者前來針對這些議題進行研討，共同思考教育願景及如何落實教育方針。

開幕典禮由主辦單位 BC 教育與社會部門主管 Jo Beall 博士歡迎大家，並邀請英國國會議員兼商業創新及技術部（即我國之教育部）部長 Vince Cable 博士致詞。本次為期 3 天的國際教育研討會共提供超過 50 場包含演講、分組討論及世界咖啡館等各種形式的會議，另也展出來自全球 100 多幅教育海報及提供各種網絡資源。



以下以表列方式節錄幾場參與研討主題及其論述重點

研討主題	論述重點
<p>Reinventing the education provider</p> <p>Ben Wildavsky (EMK 基金會政策研究部資深學者)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 如果教育是改變和塑造未來，傳統的機構是否已裝備好，來建立此一新現實，或者它能邀集更多創新和動態的思維？像大專校院這類機構，不能逃避如此劇烈的變革，對不斷變化的經濟和技術環境做出回應，他們必須謀求發展之途，讓龐大學生在未來幾十年做好成功的準備。這種劇烈的變革要求重大創新，但如何讓傳統的機構接受這種創新？創新可能會導致何種結果？在創新之中，我們如何保障傳統機構所代表的價值及其呈現的角色？</li> <li>● Ben 以美國高校（包括社區學院）為例，認為太多高校沒有替今天的學生作妥服務，讓他們對未來的需求做好準備。</li> <li>● 他指出，美國高教有 3 個大問題：低畢業率、無法替學生學習排出優先序以及缺乏創新。美國高教機構缺乏創新，也受到慢性變革的阻力。他認為，許多高校需要改造自己才能生存下去。</li> <li>● 因此，教育機構的未來應向一些新興模式發展，無論是技術或改變觀念，為學生和衡量他們的成功帶動的方式來改變。</li> </ul>
<p>Rethinking internationalization: who benefits and who is at risk?</p> <p>Eva Egron-Polak (國際大學協會秘書長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高等教育國際化的歷程經歷幾個階段，像是軟性外交和和平建設，貿易政策的支持或援助，對國家和高教系統的威信和競爭力而言，提高高教品質是項重要手段。</li> <li>● 幾乎世界各地所有的大學都朝國際化而努力，此次會議由國際大學協會來倡議相關議題，就下列問題進行討論：透過世界不同地區與利害相關者間的分享，理解國際化的範疇。這些力量或因素如何形塑不同以往的過程。如何影響國際化的推動？未來幾年可能再改變嗎？</li> <li>● 國際化已成為高等教育在體制、國家及區域發展上，一個關鍵、重要的政策議題。</li> <li>● 國際化本身有眾所周知的優點，如改進課程，加強研究，更好地理解別人等；惟其也有鮮為人之但既存的風險，如商品化，質量差的供應者，人才流失，排斥及競爭激烈等。是以，隨著國際化的重要性日漸增長，需要讓它朝對的方向發展！</li> <li>● 加強正面影響，將國際化的負面影響降到最低，透過聆聽和互相學習新的政策工具，新方法和新的監測策略，刺激思考和建立行動的夥伴關係。</li> </ul>
<p>Key issues in</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在日益全球化的世界中，決策者和高等教育機構如何面對與回應對英</li> </ul>

<p>English as a global language</p>	<p>語的需求不斷增加的關鍵問題與挑戰。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 討論問題與觀點 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 就經濟、個人而言，英語能力的重要為何？ 英語能力提昇有助：獲得教育、受雇、社會移動、薪水差異、年平均國民所得。</li> <li>■ 在網絡相連的世界中英語扮演何種角色？ 英語在教育 3.0 的角色-21 世紀的技能(21st century skills)。歐美許多國家朝多語言發展，學生至少會 3 種語言。歐洲多數從 5-7 歲，其次是 8-9、再者為 10-11 開始教英語。</li> <li>■ 應該開發一種以自學為基礎，透過使用電子學習，移動學習和其他數位化管道的新式教學法嗎？ 5th language skill：說、聽、讀、寫、文化，其中文化的 5c 包含：文化的知識、行為、價值、喜好及適應。英國文化協會提供開放的英語資源如手持線上學習裝置、時間移動學習等可參考。</li> <li>■ 英語會逐漸毀壞地方語言及文化嗎？ 英語是世界共通的語言連結世界，Ict 是有效的工具。墨西哥許多英文老師不知如何教英文，需要儲備全球化教師</li> <li>■ 每個人是否都應有第二外語學習？ Why-英語是第二語言—當下英語較中文、德文等易學，故英語是世界的橋樑。How-替二外教師裝備增能，教學方法訓練及語言能力。</li> </ul> </li> </ul>
<p>New futures from troubled pasts: achieving radical change at pace</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在伊拉克高等教育系統面臨著更大的挑戰，經過多年的衝突和破壞，與複雜、過時和向內的國家制度，伊拉克面臨的是未來巨大的建設任務。因此，庫爾德地區政府接受了這項任務，於 2009 年 12 月通過了具新視野和長期策略，全面改革其高等教育體系，包括教學和學習的質量保證體系；涵蓋國家和私營部門的研究和研究培訓能力建設，增強機構管理和治理的標準和品質保證；邀請利害相關者與國際參與，並重新建立立法框架，使高等教育機構，能更自主運作。這其中英國領導基金會一直支持領導參與計畫的發展，迄今取得驚人和令人印象深刻的快速進展。</li> <li>● Kurdistan 地區有 11 所公立大學 8 所私立大學 2011 年約 10 萬大學生（1991 年僅 6000 位學生）。高教在發展上質要重於量。改革的幾大基柱—教育、研究、投資、組織、管理及人權。 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 在教學上，確保品質（教科書、學生回饋、外部評鑑者、繼續教育、課程發展（強調英語學習外並要求第二外語學習、搜尋資訊及批判思</li> </ul> </li> </ul>

	<p>考)及教師檔案評鑑)及提昇標準。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 設有一年 100 萬的能力打造計畫:新的博士通路-4 年第一年基礎學習;18 個月國外研究等。</li> <li>■ 大學的改革—整合學校與研究中心的人員,讓大學有經濟、學術及管理的獨立空間,並由政府提供平台。</li> <li>■ 人權-建立具競爭力的僱用環境如重視性平、公平機會、健康和安 全、社會正義及更好的工作環境。</li> </ul> <p>● 2004 年成立 David Lock 的領導基金會,發展個人及團體的領導、治理及管理。開設的 HELMI 課程,提供伊拉克,幾種英國模組、工具和相關支援,其目標在於加強兩國學術連結、增進彼此理解、建立並強化兩國合作。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 主要特色—議題中心、目標及行動導向、合作、比較、公開坦白(評鑑及意見)、挑戰(目前意見)。</li> <li>■ 幾種模組:模組 1-SWOT、策略計畫、國家機構、參訪大學、知識交流;模組 2-3 小時訪問、plenary session、與執行者討論等;模組 3-策略計畫、國際合作策略、組織改造發展、參訪、報告論文等。</li> <li>■ 後續將推動,部長會議、策略計畫、同步發展 TQA、持續發展學術及博士課程;關注高層領導、慎選夥伴及議題、結果取向的計畫發展、教育的選擇等。</li> </ul>
<p>Transnational education: assuring the student experience (IELTS sponsored session)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 跨國教育 (Transnational Education, 簡稱 TNE) 在過去的幾年裡快速成長,相關推動方案的數量也大幅增加-其中學生的經驗相當重要。TNE 供應者正研究要怎樣才能確保海外課程的教學和學習的標準能和自家校園相媲美?</li> <li>● GAT 及 BC 對 TNE 的定義:持續 e 化學習、海外學習,取得兩學位。</li> <li>● TNE 需考慮風險、回收、控制及成本。</li> <li>● TNE 需關注以下幾點: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 建立合宜的關係,隨著學生學習經驗的意識成長,將學生當作是夥伴,傾聽其聲音</li> <li>■ 品質的策略</li> <li>■ 經驗的一致性</li> <li>■ 合作架構的透明度</li> <li>■ 提供足夠資源</li> <li>■ 供應者的承諾</li> <li>■ 機構策略與課程的 embedding, 課程、研究夥伴、交換計畫、夏季</li> </ul> </li> </ul> <div data-bbox="940 1666 1382 1917" style="text-align: right;"> </div>

	<p>學校等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 對 TNE 機構的相關建議：長期觀點、清晰的願景與領導、確認是贏家、呈現你的價值與夥伴、確認操作工作的價值及傾聽夥伴的聲音與需求。</li> </ul>
'Made in China' or 'Created in China'	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中國正在發展職業教育部門，以幫助從低價值的概念，大規模”中國製造”的根本生產，移動到”中國，全球品牌創建”的尖端。但要作為世界領先的技術創新和創意經濟的地位，中國只能透過行業需求為導向的職業教育和培訓體系的發展來實現。為了確保中國在全球經濟價值鏈中繼續向上移動，中國教育界和雇主展開教育和培訓的辯論，中國職業教育改革的轉變，可能帶來何種國際合作，對於全球教育又帶來何種挑戰和機遇？</li> <li>● 中國已經逐步從低收中國轉移到高收中國，並意識到人才投資的重要。</li> <li>● 難處—低收低技能者 40%，教育重要</li> <li>● 中國在 I 經濟的角色，Ipod 和 Iphone 的製造廠，但勞工貢獻僅佔總收 2%。</li> <li>● 工資成本漸昇：2011 到 2015 增加 13%、但也開始面臨勞工的抗爭。</li> <li>● 全球價值鍊：從工廠導向轉向效能導向轉創新導向。</li> <li>● 中國經濟改革，建立鼓勵創新，接受一個開放與全球研究與發展網絡連結的系統。</li> <li>● 國家人才發展計畫—2020 年將有 195 百萬大學畢業生、經濟資本吸引人才資本，整體大學增加但未就業率也增。</li> <li>● 推動十二五計畫： <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 加強學校與企業合作，採取職前訓練機制，如重慶與英國合作交換及訓練計畫。</li> <li>■ 加速當地 TVET 發展、建立高技能工作人力。</li> <li>■ 三面向：高技能人、吸引並訓練年輕、訓練農民工</li> </ul> </li> <li>● 未來希望從 Made in China 到 Better Made in China，長程能進展到 Created in China</li> </ul>

### 三、校長培育課程

此行另一項主要的目的，就是拜訪英國兩間在校長培育課程上著墨很深

且頗富盛名的機構，分別是「倫敦大學教育研究院」(Institute of Education University of London, 簡稱 IOE)及「英國學校領導學院」(the National College for School Leadership, 簡稱 NCSL)，瞭解英國在領導教師及校長培育課程相關的規劃及具體內容。

### (一) IOE

3月13日上午先到 IOE，由 Dr. Raphael Wilkins 負責簡介及接待，從 Wilkins 博士及 IOE 的相關簡介資料中可知 IOE 成立於 1902 年，迄今已有百年歷史，目前隸屬倫敦大學。IOE 在教育和相關社會科學領域享譽國際，成為教育思想、辯論和研究的國際交流中心。每年有來自 100 多個國家的 1,000 多名的國際學生，包括教育和社科研究領域的專業人員、學者和領導人。

Wilkins 博士提及英國實行兩黨政治，不同政黨意識型態與路線也深深影響教育政策之發展。基本上，保守黨 (the Conservative) 是以維護資本家和中產階級的利益為主，而工黨 (the Labour) 則是以爭取勞工階級的福利和權益為主要訴求。英國教育當局自 1988 年開始推動教育改革法 (Education Reform Act 1988)，有幾項主要改變，如中央政府直接撥款公立學校，降低地方政府對學校的影響，把財政權及管理權交給校長；發展國家課程 (National Curriculum)；引進「關鍵階段」(Key Stage)，要求每個階段必須達到規定的教育目標。隨著社會的進步，階級間界線和意識型態已逐漸模糊，1997 年 Tony Blair 出任英國首相後，鑒於近 1/3 的孩子在小學畢業階段英語和數學沒有達到應有的基礎，英國國內存在教育落差的問題，教育政策不再以政黨意識型態為其首要考量，而是以提升國家的國力與競爭力為其首要目標。但 Wilkins 博士也坦言英國近年財政拮据，中央與地方都欠缺經費。加以，中央政府對教育政策、學校管理，甚至連設校或裁併學校，都採取集權、直接介入的作法，也造成中央地方彼此間的不信任與矛盾，教育改革的相關政策能否發揮功效，還有待觀察。英國強調每個孩子都很重要 (every

child matter)，從家庭背景著手，透過品質管控的技術希望達成此一目標。

針對校長培育課程，IOE 目前提供不同類型的課程，包含對於基礎、碩士、博士等部份時段或全時進修的課程。當然也提供互動資源網路、教練等資源。對於未來兩方是否可能進行雙邊課程，Wilkins 博士認為 IOE 自我定位為顧問角色，可幫忙建立工具等系統。至於和英國其他機構如 NSCL 的關係，他則坦言在招生上 IOE 和 NSCL 處於競爭狀態，但在專案執行上，如領導技術發展與培養，和 NCSL 有分工合作的關係，可共同協助中央政策推動與執行。

## (二) NCSL

英國校長國家專業證照 (National Professional Qualification for Headship, 簡稱 NPQH) 自 1997 年由新工黨政府成立，提供想要擔任中小學校長者專業發展的培育訓練與資格檢定，並設定全國統一的校長國家標準，據以檢定學員是否具備擔任校長的知識、技能與情意，通過檢定者乃取得校長國家專業證照。

英國「教育與就業部」為使教育邁向專業化與現代化，並培育學校優秀領導人才，在 2001 年於 Nottingham 大學設置 NCSL 扮演國內外學校領導議題的角色，負責發展領導技巧、建立學校領導者網絡、支持校長的生涯發展、提供國際化的觀點、引導學校領導議題的討論與爭辯、並投入或委託領導議題的研究與探討。接著，從 2004 年 4 月起，要求欲申請擔任初任校長者必須先取得 NPQH 證書，自 2009 年開始，法定要求所有初任校長皆須具備國家專業證照。

是以，英國對於校長培育有三項主要規劃方案，第一，「校長專業資格檢定」(National Professional Qualification for Headship, NPQH)，提供有意擔任校長者的培育訓練與資格檢定。第二，「初任校長導入方案」(Headteacher Induction Programme, HIP)，提供初任校長者前三年的入門輔導訓練課程。

第三，「校長領導與管理訓練課程」(Leadership Programme for Serving Headteacher, LPSH)，提供具有三年職務經驗的現職校長在職進修的管道。

NCSL 的工作主要就是在執行上述校長培育的三項方案，讓學校領導人在現今及未來，都能夠在他們的學校或組織當中，創造正面的影響。其有四項主要目標：

**目標 1-激勵新的領導者：找出、激勵並協助未來的領導者維持其天賦及才能**

NCSL 幫助學校及地方教育主管機關發掘適當的新領導人並開發其潛能，支持他們勇於發展未來擔任領導人角色時所需要具備的技能與知識。支持學校及地方教育主管機關為培育下一個世代的領導人一起努力，終極目標則是能發展出組織的自我人才滿足系統，屆時組織中的人力潛能管理及邁向成功計畫將成為組織中的常態。

**目標 2-偉大領導才能的發展：提供所有領導者所需的專業力。**

NCSL 為所有在職或未來的領導人提供他們所需要的服務，並協助他們確認自己已完成裝備足以擔任這個角色，也會在未來領導路上獲得充分的支持，持續專業成長。領導成長方案的內容設計是根據學校領導人在每個不同生涯階段的不同需求而規劃，提供一種健康的機會進行自己領導實務上的反省思考、和其他校長同儕、資深的教練指導校長們一起工作、參訪其他學校、進行研究等，也探究討論在教育領導各個層面最新的思考。

**目標 3-替成功領導者賦能：替偉大領導者裝備專業知識改進。**

領導成長方案之一就是讓優秀成功的校長有機會參與辨識並支援最佳的學校領導者，並帶領他們透過學校促進成長與發展的歷程，建立領導才能並擴展最佳領導實務。

**目標 4-形塑未來領導：改變領導者如何回應新訴求、影響政策及向政府建言。**

NCSL 倡導的學校領導的新範式，是鼓勵學校走向合作的、系統的、校際邦聯式的領導互助夥伴關係。這也提供我們思考未來的學校領導發展的趨

勢，以校長支持校長、學校支持學校、教師支持教師模式來發展優質經驗轉移、複製、創新的學校夥伴關係。

為推動上述三方案，NCSL 不僅提供如現職校長 LPSH 課程，包含進階的領導實務學習與反思，以及深度的回饋與診斷分析。針對有意擔任校長的中小學資深教師也提供為期 6 到 18 個月的 NPQH 課程，讓其進修並取得校長證照，另也提供初任校長者前三年的 HIP 課程，協助其入門輔導訓練。

以 NPQH 課程為例，完整的 NPQH 包含三個階段，分為導入階段 (Induction Stage)、發展階段 (Development Stage)，以及最後階段 (Final Stage)。**導入階段**：安排 7 小時面對面的學習，學習使用 360 度的診斷工具、規劃活動計劃、選擇安置學校、決定是否需要 NPQH 教練的支持，省思如何呈現學習成果、理解評估過程及與同儕學習等；**發展階段**：包含 1. 安置學校——安排至少 9 天到選擇的安置學校去參與並領導有挑戰性的計畫、向有效能的典範校長學習、在不同情境中學習領導及實踐、發展及省思何為高度有效的領導行為，並確定如何發展自己的領導模式；2. 回原校——將所學運用到自己的學校，並協助其依優先序改善與發展；3. 幾個課程模組，像是核心模組，涵蓋了所有學校和院校所需的領導核心的知識、技能，如教學領導、組織管理和發展個人領導。或是選修模組，可以滿足參與者的個別具體需要和範圍，從課程改革領導，到特定環境下的領導（如小規模的學校，具有挑戰性的學校，免費學校或宗教學校）；4. 教練——協助匯集，綜合和整合學習、反映進展情況，建立優勢，並確定所需的任何進一步發展、建立自我意識，改善並建立自己的領導行為；**最後階段**：學員將進行最後評鑑活動，以確保學員是否符合國家校長標準的要求而具有獲頒 NPQH 證書的資格。

在 NCSL 的網站，不僅臚列出許多課程的內容介紹，也提供如申請方式、費用、或相關課程的連結等詳細資料供查閱。此外，也提供學員或參訪者互動式討論與交流的平臺，讓人迅速獲得關於 NCSL 各種重要訊息。經過這些

年的努力，NCSL 在英格蘭地區培育了 23,000 位初任校長，75,000 位副校長及學校領導團隊的成員。此外，也培訓了 13,000 位的學校經營經理（school business manager）、220,000 位中階領導者還有 3,500 位幼教及初階領導者。國家學院在教育領導課程所扮演角色，詳見下表。

**表 國家學院在教育領導課程所扮演的角色**

顧客	Experienced heads	Aspirant Heads	Senior Leaders	Middle Leaders	Early Years Leaders	School Business Managers
課程	NLE/LLEs	NPQH	Leadership Pathways	MLDH Torrow' s Heads	NPQICL	認證 文憑 進階文憑 指導者
研究	國家的及國際的，內部及藉由夥伴組織、學校領導者進行相關研究					
區域支援	提供顧客所有區域資源					
On-line /e-learning	會議、領導圖書館、論壇					
NCSL 致力發展並激勵學校偉大的領導者、早期安排及孩童服務，使其讓孩子生活能有正面的不同						

英國政府以中央集權的方式進行校長專業訓練，也引發一些問題與衝擊，像以往提供校長多元進修課程及學位的大學，因為擔任校長皆須取得由 NCSL 發給的國家證照，因此面臨招生困難及經費短缺的問題。此外，由官方訂定的校長國家標準，也被批評方案過於強調技術實務、過於重視細節、太強調一致性與規範性。

隨著聯合政府上台，英國教育當局於去(2011)年 12 月重新檢視修正校長國家專業證照的內容，將校長國家證照從法定性要求改為自願選擇性的證

照，2012 年起想要在英國擔任中小學校長者，已不需事先取得校長國家證照。教育當局指出制度改革目的在於提供學校教育系統更多的自主性與選擇性，而非依往例以國家法治強迫規定學校人事。此次校長領導政策的改革中，除修正校長培育的課程內容外，也強調將提升校長培育的門檻。NCSL 正著手與相關教育團體共同修訂新的校長培育課程內容，預計今（2012）年 9 月開始適用。在證照門檻的設計上，自今年 9 月始，校長國家專業證照的報名資格及最後評估的門檻都將提高，以提升整體初任校長的品質水準，維護該證照的品質保證機制。NCSL 強調非強制規定的校長國家專業證照未來仍將是世界級的領導發展方案，取得該證照代表的是優秀的校長候選人，將來該證照仍可作為學校委員會擇選校長的品質標竿。

## 肆、心得與建議-代結語

為確保學校的領導品質，近年教育改革重點之一即在校長之專業培育。在英國，為了落實校長三項方案（NPQH、HIP、LPSH）的推動，英國傾國家之力設立了世界級的專業機構—NCSL，這些年間也經過了許多的試驗與修正，將英國校長培育專業發展的帶往一個新的里程碑，並擁有相當具整體性、系統性之校長培育課程與制度，但時至今日，整個機制仍在視執行成效與問題，不斷省思檢討、滾動修正。

回顧及檢視英國在校長培育的制度建立上，確有不少值得吾人學習之處，茲從培育機構、制度及課程等幾面向提出想法與建議：

### 一、 建立專門的校長培育機構

校長培育不僅關乎學校效能與品質的提昇，更與國家長遠競爭力的發展緊密相關，整體而言，國內有必要成立一個專門的校長培育機構。雖然目前國內幾所大學院校也在校內成立校長培育中心，但多偏向課程規劃及儲訓培育候用校長的機能。像英國以高達約 2800 萬英鎊成立常設具世界水準的國

家級機構，聘請大量兼具學術研究與教學實務的人員，徹底從制度、課程進行規劃建制，並實際進行人才培訓，才能穩固百年的教育基底。建議國內教育主管機關初期可與學術單位密切合作，有效整合資源，進行相關制度及課程的規劃研議，中長程則可籌設專門的校長培育機構，持續有效儲備校長人力，並提供現職校長在職進修增能的機會。

## 二、訂定校長專業證照制度

面臨全球化與知識經濟的發展與挑戰，傳統的培育方式已無法替校長做好裝備，應掌握世界發展趨勢，建立校長培育及證照制度。像是英國中小學校長需通過申請、導入階段、發展階段、最後階段等約 6 到 18 個月的歷程，完成校長專業能力與資格的認證，才能取得證書，過程相當嚴謹。相較於我中小學校長培訓期僅 2 個多月，較少實務實習，課程也缺乏個殊性與彈性。NPQH 在發展階段除了核心課程外，更強調提供學員個別專業發展需求的選修課程，並要求個人訓練計畫及發展活動，應與落實學校的改善作緊密結合。未來，我國應建立系統性的校長認證制度，依據學員的特性，培育方案亦應具彈性，且培訓時程應再適度調整，使有志擔任校長者能有清晰的職涯/專業發展的階梯圖及期程表。

## 三、建立兼重理論與實務的多元課程

NPQH 校長的培訓重點如下：1.具體經驗：利用學員先前的學習與經驗進行需求評估；2.結構性反思：學員於學習日誌、教練輔導、ICT 運用等活動中，持續地觀察與反思自己的成長；3.概念化：根據學員的不同需求和能力，施以彈性的訓練運作模式，將所習得的理論與觀察結果概念化；4.實驗：NPQH 的學員將所學得的理論與經驗知識運用於學校改善計畫中；5.新經驗：新經驗提供持續的發展，新經驗是不斷的產出與積累的。因此，目前臺北市與師大合作進行規劃約 60 小時的中等學校校長課程，除了依據臺北市教育藍圖，勾勒出的校長必修、基礎課程外，也應思考是否能配合個別校長

需求、動機來設計選修、彈性課程。而校長培育課程，除以國家訂定的校長標準為基礎外，也應回歸到學校情境脈絡，強調校長理論知識與實務經驗知識的結合，運用多元的教學方法與評量方式，具體實踐理想的校長圖像。綜上，課程內容宜包含 5 大範疇，1.與大環境有關的趨勢學；2.訓練校長具有系統思考、資料分析能力；3.課程教學領導，如校長如何帶領教師專業發展；4.參訪、體驗或實踐等；5.個別彈性課程，提供能滿足校長個殊性發展需求的課程。

