

學術研究

NPQH 模式系統對我國校長 培育制度建構之啟示

政治大學教育學院教授 陳木金
台北市政府教育局國小教育科科員 陳宏彰

壹、前言

林文律（1999）從校長必備能力的觀點指出校長培育的重要：校長是一校之長，即應肩負著學校績效的重任，必須經由一套健全完善培育的具體策略，才能培育出具備校長知識、校長能力、校長心向、校長信念、校長價值觀、教育理念與行政哲學理念的好校長，肯切地提出我國在校長培育制度上的關鍵要項。國外學者 Hallinger（2001）指出，校長培育是世界的發展趨勢之一，儼然成爲一新焦點，校長的專業發展逐漸受到重視，在英國、澳洲、東亞及北美皆然。今日學校領導的校長培育與發展業已成爲全球化趨勢的議題。

施宏彥（2001）指出，校長培育確實有其必要性，在校長專業發展、認知心理學理論、領導管理理論與教育改革等四個面向上都有其必要性。陳木金（2001）以學校經營實務之校務發展、行政管理、教

學領導、公共關係及專業發展等五個向度來探討學校領導人才培養與訓練的實務內容，從學校領導管理系統知識培訓的圖像建構分析，找出信念系統、人的系統、組織系統、溝通系統及行動系統的學校經營知識，來建構學校領導人才的培養與訓練的圖像，作爲校長能力培育的專業發展指標。何福田（2004）指出，校長專業能力培養的核心工作，在於培育校長能具備有「帶人做事」之核心能力。國外學者 Fullan（2001）指出，校長的角色無疑地變得更複雜、更驚人，更困難。然而對於學習領導變革的人而言，則更有意義。Crow（2002）提出，學校領導人才的培育，應以知識本位爲基礎的構想，應從領導人才的「普通知識社會化」出發，同時採用「臨床實習」與「師傅教導」的具體方法。因此，校長職務所需之複雜多樣能力的養成需要職前教育的配合才行。

林志成（2005）指出，目前我國國內

校長儲訓或培育的方案在整體系統、課程內容、教材教法、實習及評量仍有待改善；若能建構高效能的培育方案，必能有效提昇校長專業發展的效能。然檢視我國國中小學校長培育制度，1999年之後，中小學校長的儲訓改由各縣市政府自辦，依然存在不少問題（李安明，2002；林志成，2005；洪梅炤，2003；秦夢群，1999；施宏彥，2001；陳金生，2000；單小琳，2002），綜合以上多位學者觀點，這些缺失可從兩面向分析：第一，在校長培育制度上：各縣市自辦校長儲訓產生規模過小、經費短絀、各縣市儲訓方式不一，儲訓成效優劣不齊等問題。第二，在校長培育課程上：課程設計過度偏向專家學者的講述方式、內容缺乏教學領導的能力培養、儲訓課程設計流於拼湊式、未落實實務訓練與實習制度（停留在參觀見習層次），校長培訓中心所提供的課程與校長實際所需的知能兩者間存有極大落差等問題，其功效令人擔憂。因此，面對我國目前國內校長培育制度尚未發展至一穩定階段，建構理想之我國國中小學校長培訓制度，實有其必要性。

英國國立領導學院從2000年8月開始運作，校長專業資格檢定（National Professional Qualification for Headship, NPQH）係屬於教育與技能部（DfES）的校長三法之一，提供有意擔任校長者的培育訓練與資格檢定（陳木金，2000；DfES, 2005）。NPQH係擔任校長所必備的國家證書，也是一套校長職前培育的制度（周幸吟，

2002），整個制度根植於嚴謹訂定的校長國家標準（National Standards for Headteachers），建構具有計畫的（planned）、一致的（consistent）以及彼此連貫的（coherent）校長培育制度（Collarbone, 1998）。根據國外學者Male（2001）的實證研究指出，取得NPQH資格的校長比未經過NPQH培育訓練的校長，明顯的感到對於校長職務工作有較佳準備。因此，英國校長專業資格檢定制度（NPQH）的精神與做法，相當值得我國在校長培育制度規劃之參考與借鏡。本文依序探討NPQH的歷史沿革、NPQH制度的內涵分析、NPQH制度的運作模式，最後，提出NPQH對我國校長培育制度規劃之啟示。

貳、英國校長專業資格檢定制度（NPQH）的歷史沿革

NPQH起源於1997年，由師資培訓局（TTA）制訂證照資格與負責營運。1999年，NPQH權責由師資培訓局（TTA）轉移至英國教育與就業部（DfEE）進行檢討與修正。接著，於2001年，再度轉移至英國學校領導學院（NCSL）之下，與其他的國家校長培育計畫共同營運（NPQH, 2004）。綜觀NPQH制度的歷史脈絡，本文依據校長培育的單位將之分為如下三時期：

一、校長培育多元單位時期：1997年以前

在1997年NPQH推行之前，英國中央政府並無一個系統化的校長培育制度，而僅

有零碎拼湊的、無計畫且不連貫的培育方案，這些方案缺乏對校長職務工作的明確界定，也無法真正大幅提昇學校領導人才的素質（Bush, 1998; Male, 2001）。而專業化的校長培育之缺乏，其實是長期以來忽視教師專業發展的結果（Lodge, 1998）。

首先，在1980與1990年代時，英國政府推行了幾種重要的學校管理發展計畫，然而因為彼此間缺乏聯繫與一致，這些計畫的影響效益通常都很短暫。如1981年，一份跨國性的研究也指出，橫跨全英國的學校管理訓練計畫，就其實施方式、經費使用和組織設立均未經協調統合，有必要進一步合理性規劃（Bolam, 2002）。

1983年，教育與科學部（Department of Education and Science, DES）開設了「單期訓練研習」（One Term Training Opportunities, OTTO），一期20天，給學校校長與領導者，幫助他們處理與日遽增的複雜管理工作。課程包含參觀學校與其他相關機構、專題研討、自我學習、與工商管理人士會晤交流。教育與科學部隨後建立了國家發展中心（National Development Center, NDC）於布里斯托大學（University of Bristol）中，提供學校管理訓練（School Management Training, SMT），並提供90期、每期20天的單期訓練研習（OTTO），並且負責確認和評鑑這些課程（Bolam, 2002; Bush, 1998），當時約有6,000名校長、副校長參與了OTTO研習（Bolam, 2003）。國家發展中心後續為了融合各個地方教育局（LEA）的教育政策，即轉型為一個資訊

交流中心，提供溝通資訊、評鑑、管理與訓練的課程等，給地方教育局與訓練機構（Brundrett, 1999）。

「單期訓練研習」（OTTO）的能效也引起了不同立場的爭論。肯定者如Hellawell（1988）針對OTTO學員進行調查，普遍認為OTTO所提供的訓練對於學校改善的管理是顯著有效的（引自Creissen, 1997）。但是，反對OTTO者的主要論點卻是，OTTO一味地將工商界的管理模式帶入教育行政管理之中，而未考慮到教育的獨特脈絡。Dennison（1985）對OTTO提出幾項的批評：（一）協調性不足；（二）僅只有20天，課程進度亂七八糟；（三）目標不明確。Bolam與Ballinger（1985）認為OTTO的課程目標過於狹隘、課程內容的選擇不夠嚴謹（引自Brundrett, 1999）。而Brundrett（1999）則總結認為OTTO計畫的缺失有：（一）授課的方法再加強；（二）課程內容的一致性與相關性不足；（三）計畫的延續性不足；（四）受訓成員的不足。總而言之，誠如Creissen所言，雖然OTTO對於現任校長有所助益，但是校長的培育需要一套長期的養育，始能培養學校現場所需的管理技能（Creissen, 1997: 112）。

接著，在教育改革法案（ERA）實施後，迫切的要求校長需受過完善的培訓。因而教育與科學部（DES）在1989年至1992年間，設立了學校管理專案小組（School Management Task Force, SMTF），藉由改善更具實用性的管理訓練，以支持國家改革方案的執行。學校管理專案小組（SMTF）

強調校長培育課程的設計，將過去由地方教育局與大學開設的理論課程，轉型為結合現場實務的計畫課程，將個人的專業發展結合學校的實際需求。學校管理專案小組亦檢視過去的培育課程，認為其無法符應契合校長工作職務的需求，遂於1990年將具有師傅教導制度（Mentoring）之校長師傅教導試驗方案（Headteacher Mentoring Pilot Scheme）引入英格蘭與威爾斯，提供第一年的初任校長師傅教導的支持與學習，但也因為未能結合其他專業發展的配套措施，學員抱怨過程不夠嚴謹，成效似乎不彰（Bush, 1998; Hobson, 2003）。1991年，政府開始對校長和代理校長進行兩年一次的強迫評鑑（依照校長們的個別訓練需求而分別設計）。在1992年，政府資助國家試驗性的體制，嘗試視察新任校長和資格證書本位的訓練形式（Bolam, 2002）。然1993年，英國國家教育委員會卻語重心長地指出：「英國國家的校長培育是一零碎的系統、校長遴選更是隨意毫無計畫的」（Creissen, 1997）。

1994年教育與科學部（DES）進一步地成立了師資培訓局（TTA），負責全國教師的培育工作，師資培訓局於1995年引入了初任校長領導與管理專業進修方案（Headteacher Leadership and Management Programme, HeadLamp），為初任校長提供多元化的活動設計，包含短期、長期課程、工作坊、參觀實習等及彈性的實務課程設計，使得初任校長能將課程中所學與學校實務運作相連結（賴慧玲，2002；Bush,

1998）。接著，又進一步於1997年，引入校長專業資格檢定制度（NPQH，以下簡稱NPQH），作為擔任校長所必備的國家證書。自此，英國的校長培育制度進入了一個中央管理與一統化的時期。

二、師資培訓局時期：1997年～2001年4月前

英國自從1988年教育改革法案之後，中央政府逐漸重視校長專業化的角色職務，尤其是校長的「專業領導」能力，幾乎在所有有關學校效能的研究當中均被列為關鍵能力之一。英國保守黨在面臨1997年的大選前，為了試圖彰顯其提昇學校效能的政策績效，改善學校校長的素質遂成了政府的主要策略。在此等政治性脈絡之中，1996年的夏天，師資培訓局著手成立了地區性的校長培育發展中心，以改善學校校長的素質（Lodge, 1998）。而對於學校校長培育制度的規劃發揮重大影響力者，則是在於1997年英國工黨執政之後對於校長培育制度結構的再造（re-structuring）。Bolam（2003）回顧1986-1996年期間的英國保守黨的執政，具有濃厚的市場機制色彩；而在1997年後的工黨執政中，從原本強調市場機制運作轉向為對於輸入、過程、結果的管控，中央集權直接管控的權力也大幅增加，諸如規定地方教育局訂定教育發展計畫（Education Development Plan）、教學專業的現代化，當然也包含著學校領導人培訓的全面革新、國家學校領導學院（NCSL）的建立。

師資培訓局試圖讓NPQH不再重複舊有的培育模式，而是妥善結合理論與實務訓練的課程。雖然這存在著兩難的困境，然而師資培訓局相信：好的培訓將是專業取向的，而不是學術理論取向的；理論僅是用來闡述專業的知識與技能（Creissen, 1997; Lodge, 1998）。

有效能校長的觀念，屬於一個不斷進化發展的模式。立基於國家校長標準的NPQH也會隨著有效能校長模式之轉變而有所更迭修正，係為一個動態的系統（Collarbone, 2000）。在1999年至2000年，NPQH經過重新檢視與修正，新的NPQH受到好評與肯定(NPQH, 2004)。而其修正的理由，根據英國教師暨講師協會（Association of Teachers and Lecturers, ATL）於1998年底所做的問卷顯示，當時因為舊制學費太貴、修業期限太長、上課與作業太花時間與往返路途遙遠等，報名參加人數下降，也導致很多校長因此無法完成所有的培育課程（黃藹，2000；Revell, 2004）。新的NPQH制度則針對其中的意見及缺失加以修正，並於2001重新出發。學校標準局局長Estelle Morris認為，2000年新制的改變，使得NPQH證書的取得更加流暢與更具吸引力，且更強調提供能解決領導真實情境難題的方法，及資訊溝通科技的廣泛使用（BBC News, 2000）。

政府致力於提高校長領導發展與培育的素質，在1998年的教育綠皮書公布之後，英國政府遂著手成立了國家學校領導學院（NCSL），並於2001年4月開始負責

NPQH的營運作業(NPQH, 2004)。新修正NPQH營運的權責單位，遂由師資培訓局轉移至國家學校領導學院負責。自此，開啓了國家學校領導學院的校長國家培育時期。

三、國家學校領導學院（NCSL）時期：2001年之後

英國政府體認到學校領導者的重要性，反映在國家學校領導學院如下的宗旨：「今日的領導者，明日的世界」。2001年教育與技能部（DfES）耗資2,800萬英鎊在英國諾丁翰大學（University of Nottingham）朱比利校區（Jubilee campus）成立了「國家學校領導學院」（National College for School Leadership-NCSL）總部，專門培育校長的學校（BBC News, 2002）。號稱英國中小學校長培育搖籃的國家學校領導學院，在2002年10月24日由英國首相布萊爾（Tony Blair）正式剪綵使用。布萊爾在國家領導學院的開幕儀式致詞時即表明：「領導能力是後天學習的，校長需要經過學習來獲得領導能力；而且好學校需要好校長，好校長表現在其卓越的領導能力上」（徐玉芳，2005；黃藹，2004；BBC News, 2002）。

國家學校領導學院的執行長Heather Du Quesnay女士，強調該學院的主要目標為：第一，以國家的力量提供學校領導的發展與研究；第二，成為世界級的領導學院；第三，成為提供卓越創新的催化劑（Duncan, 2002）。該學院設立的功能在負

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辯論、並投入或委託領導相關議題之研究。其目的不僅在培育未來的校長，亦即提供有意擔任校長職位的中小學資深教師來進修校長證照，且提供現職與新任校長一個在職進修的管道（黃藿，2004）。其中最重要者為執行教育與技能部（DfES）的校長三法：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，於2003年9月後始實行，取代了先前的「初任校長領導與管理專業進修方案」（Headteacher Leadership and Management Program, HeadLamp）。第三，「校長領導與管理訓練課程」（Leadership Programme for Serving Headteacher, LPSH），提供給具有三年職務經驗的現職校長，進行進階的領導實務學習與反思，並給予深度的回饋與診斷分析（陳木金，2000；DfES，2005）。除校長三法外，2005年國家學校領導學院開發給學校領導人的課程已高達22種，同時也與其他國家的領導專家建立聯繫管道，進行相關研究，包括澳洲、紐西蘭、美國、南非、加拿大（徐玉芳，2005）。

2002年的夏季，教育與技能部（DfES）有意強制將NPQH的證書列為成為校長的法定必備條件，開辦了廣泛的專家諮詢座

談會議，會議的結果普遍同意NPQH的法定強制計畫。此強制規定隨後即列入2002年教育法案（Education Act 2002）第135款之中，於2003年12月由國會通過（NPQH, 2004）。從2004年4月1日起，法令已強制規定，在英格蘭欲申請擔任初任校長者必須取得英國校長專業資格國家證書（NPQH）或者是正在接受NPQH培育（Working Towards）（NPQH, 2004）。時至2003年9月時，NPQH已經有超過11,300名畢業學員取得校長資格證書與6,600名學員正在接受培育（NPQH, 2004）。

綜合上述，英國政府致力於中小學校長的培育可謂不遺餘力。在1980年代以前，英國校長保有崇隆地位，校長培育並未受關注，培育計畫零碎而不連貫。1983-1988年由國家資助成立的單一國家中心NDC的失敗，說明了單一國家中心並非適合的組織結構。隨後，英國也試驗了好幾種組織結構，首先，由教育部資助大學各自營運自己的課程以培育校長；而後，學校管理專案小組（School Management Task Force, SMTF）統一訂立了國家中心合作課程，而由各地區的大學學院來開課培育；最後，1997年以中央聯合地方的組織結構為形式，中央以師資培訓局專責校長培育，配合全國各地方的校長訓練與發展中心進行培育工作，並且認為「網際網路」（internet）的形式最適合執行全國的校長培育工作（Bolam，2003）。時至2001年英國教育部長David Brunkett撥款成立國家學校領導學院（NCSL），致力於校長三法

(NPQH、HIP、LPSH) 的推行，將英國校長培育專業發展的前程帶往另一新里程碑。因此，可知英國目前引以為傲的世界級國家學校領導學院，乃經過了20年的試驗與修正，始有今日整體系統性之面目。

參、NPQH 制度的內涵分析

NPQH制度，係為英國培育有志擔任校長的一套具有整體性、系統性、一貫性的方案。欲瞭解NPQH制度之內涵，可以分別從NPQH制度中的概念模式與理論基礎進而分析探討：

一、NPQH 之概念模式

NPQH訓練過程乃根據學員自己獨特的專業發展需求與學校環境脈絡發展而成。Collarbone (2000) 精簡地道出NPQH的概念模式有以下意涵：

(一)校長領導的「理論知識」是動態的，且與學校環境脈絡密切相關。

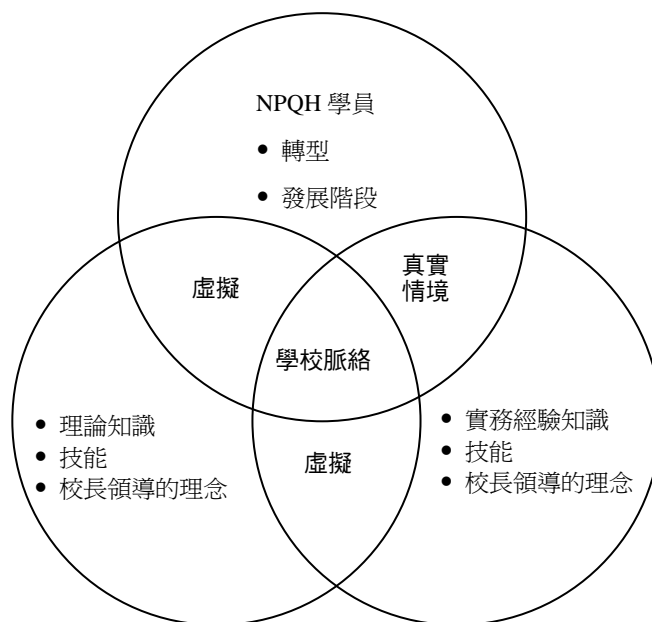
(二)校長領導的「經驗知識」是動態的，且相當重要。

(三)訓練過程乃根植於校長國家標準所要求的知識、技能與理念，體現現在與未來的校長圖像。

(四)培育的方法，包含虛擬訓練，以及更有效能的校內和校外的面對面訓練。

二、NPQH 之理論基礎

錯誤!



資料來源：Collarbone (2000).

圖 1 NPQH 培育制度之概念模式

校長的養成與培育，必然牽涉到如何學習成爲校長與進行教學。NPQH的理論基礎主要由Kolb的經驗學習理論發展而成，延伸爲整體培育制度的學習理論（Collarbone, 2000; Fidler, 2003; Tomlinson, 2003）。再則，學校效能與學校改善、組織學習、成人式學習、潛在基礎特質等理論，共同架構起NPQH之校長培育制度。以下分別敘述之：

(一)以 Kolb 的經驗學習理論發展個人能力

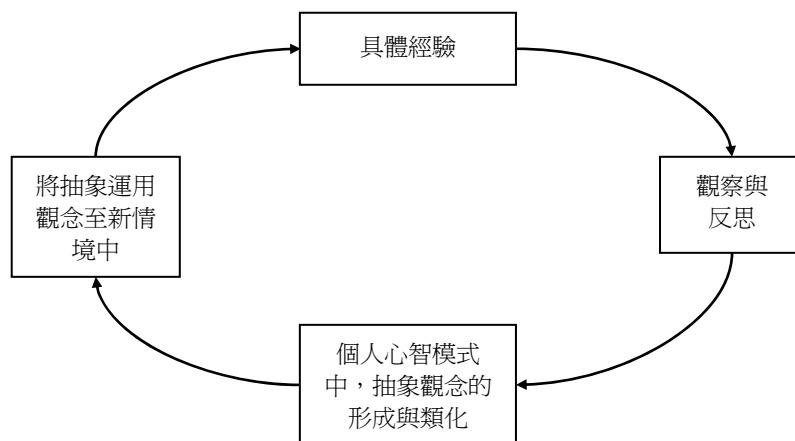
NPQH訓練模式乃是利用Kolb的經驗學習模式發展而成，Kolb的經驗學習模式強調的是成人學習過程中，經驗所扮演的重要角色，在方法上有別於認知理論（Kolb, 1976）。經驗學習模式包含四項的核心要素：具體經驗（concrete experience, CE）、反省觀察（reflective observation, RO）、抽象概念化（abstract conceptualization, AC）、主動的經驗（active experience, AE）（詳見

圖2）。

Kolb的經驗學習理論，係指個體在學習的過程中，首先要能開放心胸、不存偏見的投身於新經驗之中；進而從不同的觀點，觀察與反思這些新經驗；合於邏輯地結合自己的觀察於理論中，創造新概念；最後能夠運用新的理論概念於做決定或解決問題（Kolb, 1976）。Hung（2001）認爲，Kolb 的經驗學習理論也支持了將臨床實習制度運用於成人式學習，特別是在領導人才的培育計畫中。

Collarbone（2000）指出，NPQH根據Kolb的經驗學習，其訓練的重點有以下幾點：

- 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：NPQH的學員於學習日誌、師傅輔導、ICT運用等活動中，持續地觀察與反思自己的成長。
- 3.概念化：NPQH的學員於彈性的訓練



資料來源：Kolb (1976).

圖 2 Kolb 經驗學習模式

模式、校長角色、ICT運用、學校參訪、活動學習與住宿計畫活動中，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、活動學習、住宿計畫等現場活動中。

5.新經驗：對於NPQH的學員而言，新經驗提供持續的發展，新經驗是不斷的產出與積累的。

肆、NPQH 制度的運作模式

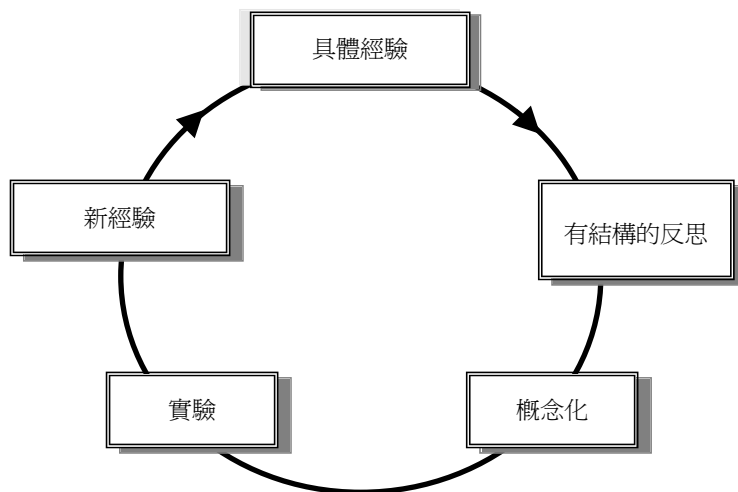
NPQH的運作模式，主要可分為NPQH的流程、NPQH的三條路徑與NPQH的三層階段來加以瞭解：

一、NPQH 的流程

英國校長專業資格檢定制度（NPQH）的流程（如圖4），包含申請與評估、導入階段、發展階段、最後階段與證照授予。NPQH的申請基本上是開放的，除了學校人員外，在新右派主政提倡教育市場化的脈絡下，也歡迎好的企業經營人士申請。NPQH的申請審核由地方的訓練與發展中心負責，主要檢視並考量申請人士的發展需求，以及是否有從事NPQH的能力，申請人將透過線上自我評估問卷，選擇合適的訓練路徑。

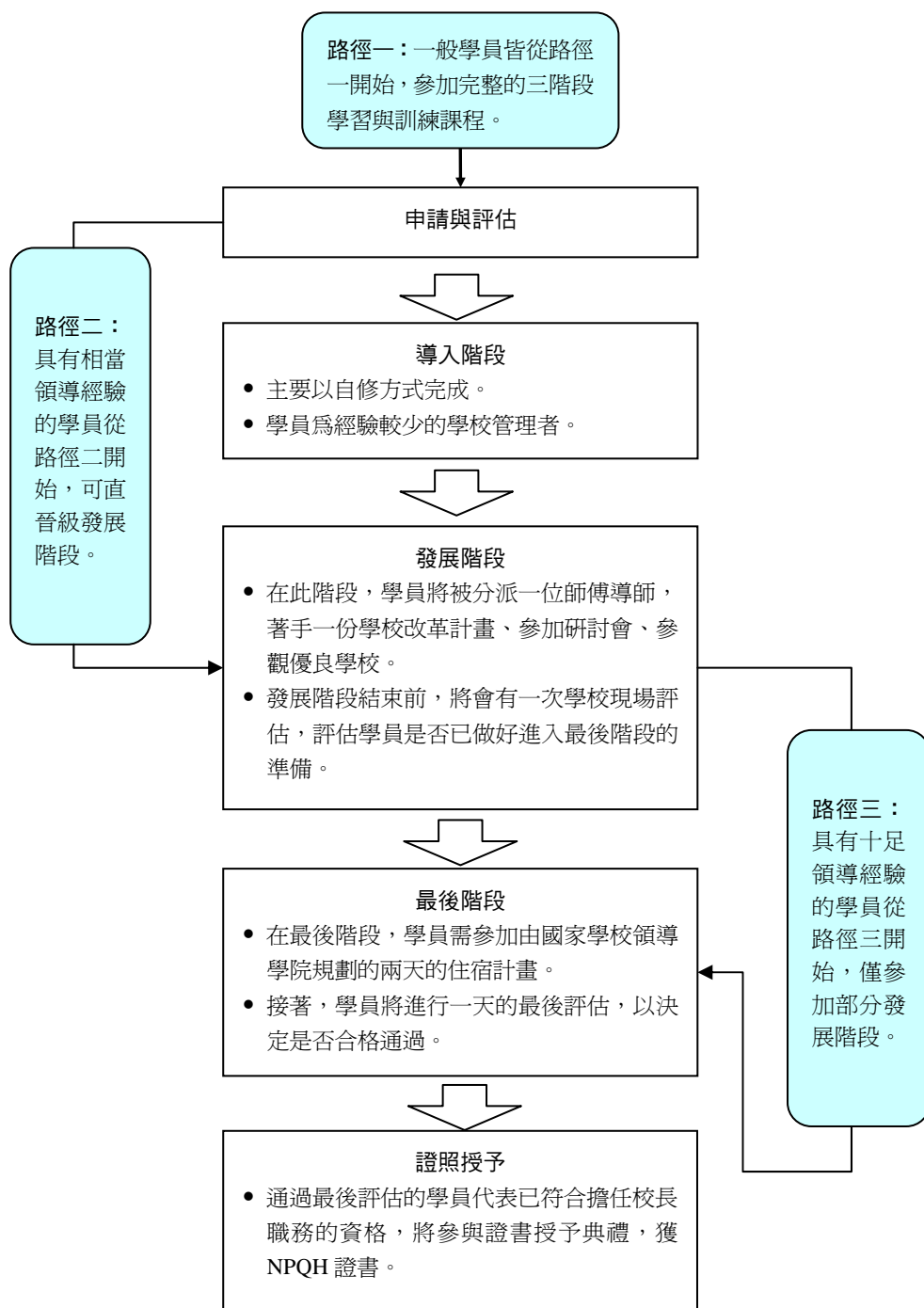
二、NPQH 的三條路徑

地方的訓練與發展中心根據學員線上需求評估問卷、最近三年的持續專業發展證明，並提供自身與校長國家標準相關的能力證明進行審查，以決定申請人由哪一



資料來源：Collarbone (2000). Developing a model for the national professional qualification for headship (NPQH).

圖 3 Kolb 經驗學習理論之應用——NPQH 制度



資料來源：DfES (2004a).

圖 4 英國校長專業資格檢定制度 (NPQH) 之流程

個培育路徑開始NPQH計畫。以下為三種NPQH的路徑（周幸吟，2002；NPQH - the intake 9 information, 2004）。

(一)路徑一【導入階段→發展階段(包含訓練)→最後階段】

路徑一開始於「導入階段」，花6個月至一年完成進入階段，接著進入發展階段與最後階段。採取路徑一的整個過程約需一年半（18個月）至兩年的時間。此路徑是提供給較沒有學校領導經驗的學員，學員必須參加一個導入性的師傅導師個別指導以開始導入階段。

(二)路徑二【發展階段(包含訓練)→最後階段】

路徑二開始於「發展階段」，花一年完成此階段。採取路徑二的整個過程約需15個月的時間。發展階段的訓練與評估是針對在學校領導的深度與廣度都已有相當經驗的學員，他們想要證實自己在某些領域的知識與技巧，並在其他領域中擴展自己的能力。

(三)路徑三【發展階段(不包含訓練)→最後階段】

路徑三開始於「發展階段」的後半段，採取路徑三的整個過程約需6個月的時間。

這個路徑的設計是針對在學校各方面的領導已有十足經驗的學員，這些學員可能已經是校長或是即將成為校長者。

三、NPQH 的三層階段

NPQH根據學員本身不同的能力與經驗，發展出不同培育時程的路徑；不同的

路徑則會影響進入NPQH的階段。完整的NPQH包含三個階段，以下分導入階段（Access Stage）、發展階段（Development Stage），以及最後階段（Final Stage）來探究NPQH制度之模式內涵。

(一)導入階段

導入階段是針對較沒有高層管理經驗的學員而設計的，讓學員在進入核心部分前，能先改善技能與知識。此階段融合了多樣的學習方式，例如：自我學習、線上學習活動、面對面訓練與師傅教導（如圖5）。學員須花費一年的時間完成這個階段的要求。在這一個階段中的學習重點是與不同性質的學員混合在一起，不論是中學、小學或者是特殊學校的校長都在同一個團隊中學習。在英國的約克郡及漢伯塞郡地區有35%的學員採用此培育路徑（Tomlinson, 2002）。

導入階段的培訓活動包含兩次的團體師傅教導活動（一個是在計畫開始的第一天，另一個是在最後一天）、兩天面對面的訓練，以及四個模組的學習單元。在導入階段裡基本上沒有正式的評鑑活動，學習的品質與進度由學習者本身負責，輔導教師扮演的只是督導的角色。以下分為團體師傅教導活動、訓練及發展活動兩部分進行說明。

1.團體師傅教導活動

在這個部分英國校長專業資格檢定制（NPQH）採用「師傅導師」、「學習素材」及運用「資訊與通訊科技元素」（ICT）的方式。NPQH地區培訓中心將邀請學員參加一個半天的導入性的輔導活動，學員在



資料來源：DfES (2004a).

圖 5 導入階段之流程

一開始的團體師傅教導活動時會與輔導教師以及其他個別輔導團體的成員會面。學員將被告知導入階段的要求，包含如何使用線上的學習素材以及線上討論的分享。而在最後完成導入階段之前，學員將受邀參加一個結束的團體師傅教導活動，協助其釐清自己的學習。

在1997年實施的舊NPQH中，由4位輔導教師輔導48名學員，也就是每一個輔導教師將帶領12名學員。但在2001年時已修改為由四個輔導教師專屬負責四個學習模組，其他8名輔導教師負責個別12名學員的小組。此項改革讓輔導教師的工作單純化、專職化，也讓學員與其他輔導教師有

更多的互動（周幸吟，2002）。

2.訓練及發展活動

進入階段的訓練及發展活動包含：四個學習素材模組、在校的訓練及發展活動、兩天面對面的訓練、團體師傅教導活動的會面、線上學習與學習日誌的完成。

(1)四個學習模組：進入階段規劃了四個學習模組（如表1），分別為學校政策的方向與發展、教學與學習、人員的管理與領導，以及人事與資源的效率與效能四個部分，在四個模組之下，分別設有四個學習單元，一共是16個學習單元（周幸吟，2002；Tomlinson, 2002）。這些單元裡包含了一些實務的活動，譬如資料研究和實行

一個學校發展計畫，學員可以依照先前的經驗、知識和技術，選擇是否完成所有的模組，或是僅選擇參與其中一些面向。

(2)線上的學習：線上學習為NPQH領導學習的主要要素之一，「虛擬校長」(Virtual Heads)的資訊網路平台設計，提供了學員線上學習的機會，包括研讀NPQH線上學習教材、與國家級的熱門講座討論教育議題、與校長同僚進行專業的網絡論辯與交流 (Duncan, 2002)；其廣受歡迎的程度，使得虛擬校長 (Virtual Heads) 與說話校長 (Talking Heads, 屬於LPSH方案) 成為國家學校領導學院中最受歡迎的線上學習網站 (Anonymous, 2002)。

(3)學習日誌：學習日誌讓每位學員都可以取得一個與師傅導師接觸的學習機會。其目的在使得學員成為具反思能力的實務執行者，並鼓勵學員進行以下的各項目的學習：a.反思現在正在進行的事以及如何進行；b.釐清自身的學習；c.記錄自身的學習；d.檢視自身所學。學員在導入階段可在線上與專家校長進行討論，與其他成員

分享優良的學校實務工作，並且拓展支持的人際網路。導入階段的訓練活動也包含了一個由當地英國校長專業資格檢定制 (NPQH) 中心策劃兩天的面對面訓練，這個訓練的重點在於實作與問題解決。

(二)發展階段

學員可直接進入發展階段或是已經先完成導入階段。直接進入發展階段的學員必須具備較高層次的管理經驗，在英國的約克郡及漢伯塞郡地區有55%的學員採用此培育路徑 (Tomlinson, 2002)。大部分進行發展階段的學員須費時一年完成，但有一些學員已具備相當領導的經驗，並不需要接受任何的訓練課程，他們只需參加導入日以及學校現場評估的部分。

在發展階段中可能會有最多八天的時間，學員必須離開工作崗位進行學習，而本階段的培訓活動內容包含導入日、契約訪問、訓練及發展活動，以及在學校現場的評估 (如圖6) (DfES, 2004a)。

1.導入日

學員在進入發展階段後，必須參加由

表 1 導入階段的四個學習模組

<p>1.學校政策的方向與發展</p> <p>單元 1：課程的決定</p> <p>單元 2：願景與實踐</p> <p>單元 3：學校發展計畫</p> <p>單元 4：學校變革的績效責任</p>	<p>2.教學與學習</p> <p>單元 1：學校變革與資料分析</p> <p>單元 2：學校變革的目標設定</p> <p>單元 3：教育機會均等</p> <p>單元 4：監控、評鑑與檢討</p>
<p>3.人員的管理與領導</p> <p>單元 1：和利益關係人共事</p> <p>單元 2：團隊的領導與管理</p> <p>單元 3：表現管理</p> <p>單元 4：個人效能</p>	<p>4.人力與資源的效率與效能發展</p> <p>單元 1：經費預算管理</p> <p>單元 2：課程的計畫與執行</p> <p>單元 3：人員的招募與甄選</p> <p>單元 4：健康、福利與安全</p>

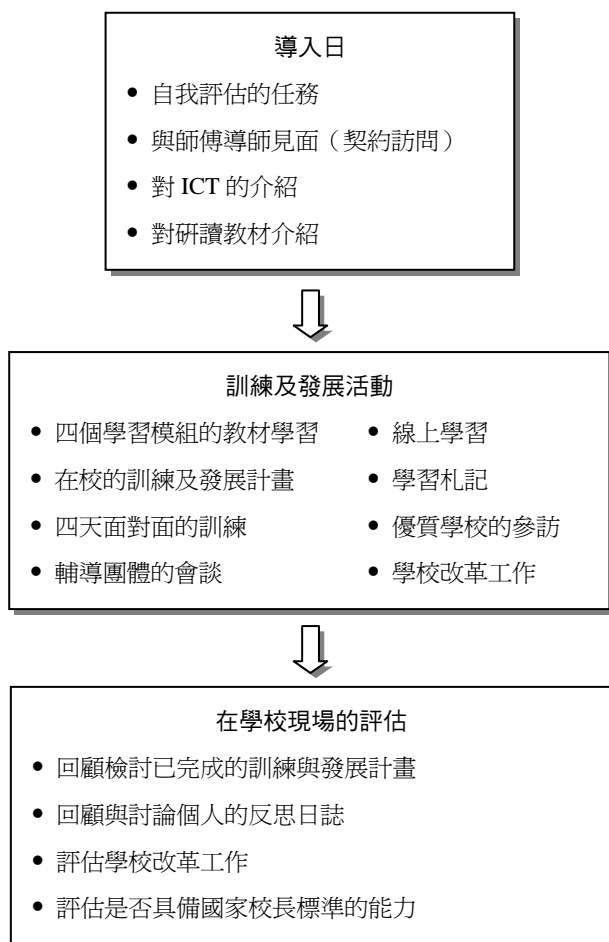
資料來源：DfES (2004a).

NPQH地區中心舉辦的導入日，在這個階段學員將會瞭解ICT的介紹、會見個別的輔導教師、與線上學習團體(Online Summary of Learning Group)的同儕會面，這些同儕都是來自相同層級的學校脈絡，以利日後有關學校領導議題的討論。這樣的作法是爲了因應1999年所做的諮詢，其中的建議爲，讓學員在導入階段中對問題有一廣泛的瞭解，而在發展階段中則有必要將重點放在未來校

長職務的相關事項上(Tomlinson, 2002)。

2.契約訪問(半天)

在導入日之後，學員必須完成一些自我評估的任務，將自身的成就及專業知識與國家校長標準比對，藉以瞭解自身領導能力的優缺點，以便協助學員界定個人特殊的訓練及發展需求。輔導教師將到學校裡拜訪學員，與學校校長學員共同商議，取得共識來決定個人的訓練與發展計畫。



資料來源：DfES (2004a).

圖 6 發展階段之流程

並共同擬定一份契約，勾勒出學校改進的計畫、將來的個人訓練計畫，以及發展活動的重點。

3. 訓練及發展活動

發展階段的訓練及發展活動包含四個學習模組、在校的訓練及發展計畫、四天面對面的訓練、個別輔導團體的會談、線上學習、參訪優良學校、學校改革工作與完成學習日誌。在發展階段中的四個學習模組中，大部分的標題與導進階段相同，有一些單元名稱不同，主要涉及更為策略性及概念性的知識，依舊由學員自修完成，但師傅導師會提供意見和資源，並監控整個流程。學員也必須參加一個四天面對面的訓練會議，重點與四個模組的問題解決活動類似，但將鎖定在實作與問題解決。學員也可以在學校校長與輔導教師的同意之下，依個人職務進行學校改革的工作。

4. 學校參訪

在發展階段裡參與成員有機會進行二到三所校園或相關組織的參訪，瞭解不同的學校領導方法，以幫助參與成員改進學校的能力。

5. 學校現場的評估

當學員完成發展階段的訓練及發展計畫，並且蒐集了學校改進的工作，另一位輔導教師（非學員個人的輔導教師）將到學校中拜訪學員以證實其成就表現，並根據國家校長標準完成一份形成性的評估，決定是否進入下一階段。在學校現場的評估有以下項目：

(1) 檢視學員是否完成訓練及發展計畫。

(2) 由學習日誌中的記載，檢視並與學員討論學習的重點。

(3) 評估學員關於學校改革工作的書面或口頭紀錄。

(4) 根據國家校長標準能力，評鑑學員的書面或口頭的資料。

(三) 最後階段

最後階段開始於48小時的住宿計畫，令人興奮的是將與來自各個不同學校背景的同僚接觸、與專家互動。該計畫主要著重在「策略領導」與「願景」的學習。接著，學員將進行一天的最後評鑑活動，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（NPQH-the intake 9 information, 2004）。

1. 兩天的住宿計畫

這將提供學員擴展專業校長人際網絡的機會。它主要以個案研究的方式進行團體的分享，學員將有機會瞭解優秀校長如何擴展治校理念與專業網路。於國家學校領導學院舉行之住宿計畫也提供了國家級或世界級主題演講。此項兩天的住宿計畫重點在於：

(1) 學校的領導及願景

(2) 未來的學校

(3) 國家教育的優先事項

(4) 個人的效能

2. 總結評鑑

最後階段有一個整天的總結評鑑，功能在確保所有的學員都已具備作校長的專業能力。學員將被要求利用本身的專業知識與技巧，反應一些校長可能每天都會遭

遇的核心議題，並且與NPQH評量中心的輔導員做一個深入的個人面談。最後的評估由當地的評量中心主辦，學員必須在總結評估中完全地成功才得以獲得NPQH證照。通過的學員將有資格參加證照授予的典禮。

綜合上述，NPQH的運作模式根據學員的不同需求和能力，決定不同的路徑與階段（詳見表2）。立基於校長國家標準，落實於學校環境脈絡，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，體現現在與未來的校長圖像。

伍、NPQH對我國校長培育制度規劃之啟示

以下，筆者歸納NPQH制度的重點與我

國可借鏡參考之處，茲分述如下：

一、校長培育課程係根據國家校長標準

英國校長國家標準指標是由師資培訓局（TTA）所發展，經過多方內外部專業機構的諮詢之後才確定，過程十分嚴謹。反之，因為我國尚無一套統一的校長專業能力標準，使得校長培訓課程並無統一的參考標準，各權責單位的課程規劃並無一定的指標參照，造成課程內容不盡相同且較無系統性。亦使得我國校長評鑑、校長培育制度評鑑與校長培育學員學習成效評鑑，難有客觀的標準，評鑑的效度堪慮。

二、校長培育由國家籌設之專責機構辦理

表 2 NPQH 培育活動之路徑與階段一覽表

階段	活動	路徑一	路徑二	路徑三
導入階段	學習模組素材	■		
	面對面訓練學習	■		
	線上學習	■		
	學習反思與回顧	■		
發展階段	契約訪問	■	■	■
	學習模組素材	■	■	
	面對面訓練學習	■	■	
	線上學習	■	■	■
	學習反思與回顧	■	■	
	學校改善工作	■	■	■
	學校參訪	■	■	
	學校現場本位評鑑	■	■	■
最後階段	兩天的住宿計畫	■	■	■
	總結評鑑	■	■	■
正常完成 NPQH的時間		12至18個月	15個月（大約）	6個月（大約）

資料來源：NPQH-intake 10 information (2005).

NPQH的主要辦理機構為英國國立學校領導學院(NCSL), 以及NCSL之下所設有之九處訓練及發展中心(不含蘇格蘭地區), 共同擔負起校長培育的工作。而我國校長培育、儲訓辦理, 目前為地方縣市政府自行辦理, 其中部分地方縣市政府之國民小學校長儲訓課程則委託國家教育研究院辦理; 部分國民中學校長儲訓則委託中部中等學校教師研習會辦理, 於我國並未有專責機構辦理校長培育之課程。有鑑於多數校長培育之相關研究皆建議應及早成立專責單位負責, 我國可以由國家籌設專責機構, 統一辦理全國國民中小學校長之培育工作, 以充份發揮其國家及單位之功能。

三、校長培育制度為長時間的實務訓練以及彈性分散式的時間規劃

NPQH的時間規劃主要為長時間的培育過程, 並且依據學員的不同能力提供不同的培育路徑, 時間由半年至一年半不等。另一項特色為彈性分散式的時間規劃, 使學員能在理論學習及面對面訓練課程之後, 能返回到學校實務實做, 增加理論與實做的結合。我國目前的校長儲訓制度主要以集中培訓為主, 時間統一為八週到十週, 難有反芻理論與結合實務的時間。

四、校長培育課程應重視個別差異, 依照學員的需求評估提供合適之培育路徑與學習課程模組

2000年之後的英國校長資格檢定制

度, 為了提供每一個學員個別、有差異的訓練計畫, 因此在申請與挑選步驟之前, 學員必須在線上完成一項自我評估, 利用問卷的填答過程選擇三個訓練路徑中最符合個人需求的一個。此種重視個別差異以彈性調整訓練時間的做法, 較我國不分個人專業知識起始點不同而一同受訓的做法, 更為貼近培育的精神。

五、校長認證課程採成人式學習原理及資訊與通訊科技(ICT) 應用

英國校長培訓課的學習理論係根據Kolb的經驗學習理論發展而成, 成人式的學習也反映在NPQH課程, 強調現場實務實習的實做做法。另一項特色為資訊與通訊科技(ICT) 的使用, 此項特色除了解決學校行政人員必須在忙碌工作之外學習的時間問題, 亦解決因空間因素所造成的學習障礙; 且提供了參與校長培育者一個自我導向學習的網路操作平台, 連結與建立校長的專業社群, 開闊校長專業發展的網絡。反觀我國的儲訓課程, 則多數為專題演講、講述法授課、資深校長經驗分享的教學方式, 不僅課程缺乏實做性, 更欠缺自我調整的彈性。

六、校長培育制度經費採行個人支付而國家補助的方式

英國NPQH制度主要採行使用者付費的觀點, 但是執行單位國家學校領導學院(NCSL)亦提供主要學校單位學員的培育經費補助, 學員只需自行負擔20%的經費。

而我國目前的校長儲訓制度所需經費，主要由權責單位負責；而部分縣市委託校長培育中心辦理校長培育者，其經費又規定由個人自行支付，且不得申請補助。可見我國目前對於校長培育與儲訓的經費規劃，呈現兩極式的做法，英國NPQH制度所採行的折衷做法似乎可值得我國參考借鏡。

七、校長培育制度應重視實務實習並落實於學校改善之中

英國NPQH制度的校長實務實習工作主要是落實於實際的學校改善計畫之中，學員返回自己的學校，與學校校長和師傅導師共同商議，共同擬定一份契約，勾勒出學校改進的計畫、將來的個人訓練計畫，以及發展活動的重點。藉由學校改善的實務實習工作，將校長培育與學校改善相互結合。因此，NPQH的訓練過程乃根據學員自己獨特的專業發展需求，與學校環境脈絡發展而成的，並且落實於學校改善中。

八、校長培育制度重視師傅教導的教學方式

英國NPQH制度在導入階段的培訓活動即包含團體師傅教導活動，形成師傅教導團，讓學員與其他輔導教師有更多元的互動機會。在校訓練及發展活動也結合了原學校校長、師傅導師共同負責教導輔導學員的實務實做訓練。綜觀英國此等重視師傅教導的培育模式，可讓學員從多元的

專家身上學習豐富的經驗成為專家，亦幫助校長們建立了專業發展的社群網絡，形成專業學習的支援系統。

九、校長培育制度採行校長專業資格檢定認證模式

英國中小學校長需通過申請、導入階段、發展階段、最後階段、取得證書的過程，才能完成校長專業能力與資格的認證，過程不僅嚴格且課程規劃亦相當完善。相較於我國的甄選錄取，就形同取得較長合格的「證照」而言，我國缺乏認證程序，因此使得校長專業性飽受質疑。

註釋

Working Towards，係指在NPQH強制規定的一過渡時期（2004年4月1日至2005年3月29日間），任職校長職務之前即已申請入NPQH的培育計畫，且必須在四年內（一般NPQH學員是兩年），取得NPQH的校長資格證書。由此可知，英國在推行全國性的NPQH制度時，已預先規劃了五年緩衝期的配套措施。

參考文獻

- 何福田（2004）。[初任校長](#)。台北：師大書苑。
- 李安明（2002）。[發展學校本位的校長培育方案以因應校長教學領導的新趨勢](#)。林文律（主持人），[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](#)。第七次教育行政論壇，國立台北師範學院。
- 周幸吟（2002）。[中英中小學校長培訓與任用制度之比較研究](#)。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版。
- 林天祐（2004）。英國中小學教育品質管理策略及方案—近十年教育改革分析。教育研究月刊，

123, 49-65。

林文律 (1999)。校長職務與校長職前教育、導入階段。**現代教育論壇(五)**, 306-317。

林志成 (2005)。從行動智慧概念看校長專業發展。**教育研究月刊**, 129, 5-14。

施宏彥 (2001)。國民小學校長培育模式之研究。國立政治大學教育研究所博士論文。未出版, 台北。

洪梅昭 (2003)。海峽兩岸義務教育階段中小學校長培育制度比較研究。暨南國際大學比較教育研究所碩士論文。未出版。

徐玉芳 (2005)。國外教育輿情—英國國家學校領導學院簡介。**教育資料與研究**, 62, 190-194。

秦夢群 (1999)。校長職前教育之分析與檢討。**教育資料與研究**, 29, 11-16。

陳木金 (2000)。從英國國立學校領導學院之功能看校長專業能力的訓練。載於中華民國學校行政研究學會主辦「學校行政論壇第六次研討會—英國教育改革經驗」論文集(頁1-10), 台北市。

陳木金 (2001)。混沌理論知其意吸引子原理在國民小學組織文化評鑑指標建構之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(89-2413-H-144-002)。台北市: 作者。

陳木金 (2004)。知識本位模式對我國學校領導人才培訓之啟示。**教育研究月刊**, 119, 94-104。

陳世哲、劉春榮 (2005)。我國中小學校長培育之現況與展望--以台北市立師範學校校長培育班為例。**教育研究月刊**, 129, 61~78。

陳金生 (2000)。國民小學校長儲訓課程與相關措施之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文, 未出版, 嘉義。

單小琳 (2002)。台北市國小候用校長培育制度轉型之初探。地方教育行政論壇研討會。台北: 淡江大學。

黃 藹 (2000)。英國「校長專業資格國家證書」與其校長培訓制度。載於中華民國比較教育學會(主編), **邁向新世紀—比較教育理論與實際**, (175-191)。台北: 台灣書店。

黃 藹 (2004)。英國中小學校長培訓的搖籃—全國學校領導學院簡介。**教育研究月刊**, 144, 144~145。

賴慧玲 (2002)。英國初任校長領導與管理專業進修方案(HEADLAMP)應用於我國之調查研究。國立政治大學教育研究所碩士論文。未出版, 台北。

Anonymous. (2002). Identifying leadership potential in our schools. *The British Journal of Administration Management*, 29, 10-11.

BBC, News, Education (February 7, 2000). "Changes to heads' qualification". (BBC News, 2000)

BBC, News, Education (January 9, 2004). "Head teacher posts 'hard to fill'". (BBC News, 2004)

BBC, News, Education (October 24, 2002). "Blair opens college for heads". (BBC News, 2002)

Bolam, R. (2002). *The changing roles and training of headteachers: Recent experience in England and Wales*. Paper presented at the International Conference on School Leader Preparation, licensure/Certification, Selection, Evaluation. At National Taipei Teacher College. Taipei. National Taipei Teacher College.

Bolam, R. (2003). The changing roles and training of headteachers: Recent experience in England and Wales. In P. Hallinger (Eds.), *Reshaping the landscape of school leadership development: a global perspective* (pp. 41-52). Lisse: Swets & Zeitlinger.

Brundrett, M. (1999). Education management training and development: Lessons from the past. In M. Brundrett (Ed.), *Principles of school leadership* (pp. 71-83). Norfolk: Peter Francis.

Bush, T., & Jackson, D. (2002). A preparation for school leadership: International perspectives. *Educational Management & Administration*, 30(4), 417-429.

Bush, T. (1998). The national professional qualification for headship: The key to effective school leadership? *School leadership & management*, 18(3), 321-333.

Collarbone, P. (1998). *Developing a leadership programme for school leaders: an NPQH assessment center manager reflects*. *School leadership & man-*

agement, 18(3), 335-346.

Collarbone, P. (2000). Developing a model for the national professional qualification for headship (NPQH). *Leading Edge*, 4(1), 104-111.

Creissen, T. (1997). The introduction of the national professional qualification for headship. In H. Tomlinson (Ed.), *Managing continuing professional development in schools* (pp. 108-119). London: Paul Chapman.

Crow, G. M. (2002). *School leader preparation: A short review of the knowledge base*. Retrieved September, 13, 2004, from [http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9-101principal/refer1-1\(randd-gary-crow-paper\).pdf](http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9-101principal/refer1-1(randd-gary-crow-paper).pdf).

DfES (2004a). *National Professional Qualification for Headship. England: NCSL*. Retrieved http://www.ncslonline.gov.uk/programmes/npqh/18_NPQHRef.asp (2004.09.15)

DfES (2004b). *National Standards for Headteachers. England: NCSL*. Retrieved November 5, 2005, from <http://www.ncsl.org.uk/index.cfm?pageID=ldev-entry-nationalstandards>.

DfES (2005). *Headteacher Induction Programme (HIP): NCSL*. Retrieved November 3, 2005, from <http://www.ncsl.org.uk/index.cfm?pageid=ldev-entry-hip-index>

Duncan, D. (2002). *Leadership lessons from Nottingham*. [http://scholar.google.com/url?sa=U&q=http://www.nswppa.org.au/Duncan.pdf\(2005.03.13\)](http://scholar.google.com/url?sa=U&q=http://www.nswppa.org.au/Duncan.pdf(2005.03.13))

Fidler, B. (2003, September). *Leadership development for school improvement*. Paper presented at the International Conference on School Leadership Preparation, Licensure Certification, Taipei.

Fullan, M. (2001). *The role of the head in school improvement*. [Online]. Available: http://home.oise.utoronto.ca/~changeforces/Articles_00/06_00.pdf (2004.11.13)

Hallinger, P. (2001). *School leadership development: state of the art at the turn of the century*. Paper presented at the International Conference on

School Leader Preparation, licensure/Certification, Selection, Evaluation. at National Taipei Teacher College. Taipei. National Taipei Teacher College.

Hobson, A. (2003). *Mentoring and coaching for new leader: A review of the literature*. National College for School Leadership. Retrieved November 22, 2004, from <http://www.ncsl.org.uk/media/F7B/42/hobson-mentoring-and-coaching-full.pdf>

Hung, S. S. Y. (2001). *The nature of administrative internship on principal preparation*. Unpublished doctoral dissertation, Columbia University Teacher College, Columbia.

Kolb, D. A. (1976). Management and the learning process. *California Management Review*, 18(3), 21-31.

Lodge, C. (1998). Training aspiring heads on NPQH: Issues and progress. *School Leadership & Management*, 18(3), 347-357.

Male, T. (2001). Is the national professional qualification for headship making a difference? *School leadership & management*, 21(4), 463-477.

NPQH. (2004). *Guidance on the mandatory requirement to hold the National Professional Qualification for Headship*. Retrieved September 20, 2004, from <http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/npqh-regulations-guidance.pdf>.

NPQH. (2005). *National Professional Qualification for Headship-intake 10 information*. Retrieved March 3, 2005, from <http://www.ncsl.org.uk/media/F7B/50/intake10information.pdf>

NPQH-intake 10 information. (2005). *National Professional Qualification for Headship -intake 10 information*. Retrieved March 3, 2005, from <http://www.ncsl.org.uk/media/F7B/50/intake10information.pdf>

NPQH-intake 9 information. (2004). *National Professional Qualification for Headship -intake 9 information*. Retrieved October 9, 2004, from <http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/intake10information.pdf> (2004.10.09)

Revell, P. (2004, Sep 21). Education: Don't look

back: Four years after its inception, has the National College for School Leadership made a difference to the way schools are run? *The Guardian*, p.8.

Tomlinson, H. (2002). School Leader Preparation, Licensure/Certification, Selection, Evaluation. Paper presented at the International Conference on School Leader Preparation, licensure/Certification, Selection, Evaluation. at National Taipei. Teacher College. Taipei. National Taipei Teacher College.

Tomlinson, H. (2003). Supporting school leaders in an era of accountability: The national college for school leadership in England. In P. Hallinger (Eds.), *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective* (pp.217-233). Lisse: Swets & Zeitlinger. 