

英國校長資格檢定制度（NPQH）及運作模式評析

邱馨儀

國立政治大學教育研究所博士班研究生

壹、前言

校長是學校組織的行政首長，對於學校內人、事、財、物等業務，運用有效的科學方法，作最妥善而適當的處理，以促進學校教育的進步，提昇學校效能，是達成教育目標與因應組織變革挑戰的重要課題。八十八年三月二日修正公佈之國民教育法第九條：「國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務，應為專任，並採任期制，在同一學校得連任一次。縣(市)立國民中、小學校長，由縣(市)政府組織遴選委員會就公開甄選、儲訓之合格人員，任期屆滿之現職校長或曾任校長人員中遴選後聘任之。」更引發許多現任校長的疑慮及對校長甄選方式的期許，也使許多專家學者及實務工作者投入研究校長學研究的領域。

林文律(民 88)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，才能培育出具備的校長知識、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。肯切的指出我國在校長培育制度上重要的關鍵。林文律、陳木金等（民 89）研究「台北市國民小學候用校長甄選方式之研究」調查發現：針對台北市國民小學校長甄選的方式，依可行程度排序為考選、培育、推薦、認證，且均達顯著水準；在透過「培育」方式甄選部分，建議：由教育主管單位委託開設校長培育課程之機構，且校長培育課程應為研究所層級；在透過「認證」方式甄選部份則指出：1.候用校長資格認證機構，應由教育主管單位委託。2.通過候用校長資格認證者，仍應參加儲訓。

多元化是目前各項教育改革的趨勢，師資培育從封閉式走向多元開放，教科書從國編本到審定本，評量方式也由紙筆測驗走向多元評量，學生的潛能開發也走向多元智慧，即使高中聯考與大學聯考也走向多元的入學方法，因此過去校長的甄試辦法，雖然也有其客觀公正的優點，但是限於一定的資績評分才能獲得報考的資格，不免有所侷限，因此開放多元的報考資格、增列多元的儲訓方式、採用多元的甄選方式，才能廣徵人才，提昇校長素質，投入學校的專業領導，帶動學校教育的革新。

有鑑於校長培育的重要，中華民國學校行政學會在陳理事長寶山及國北師林所長文律的積極的策劃聯繫下，於 89 年 7 月 1 日至 16 日，安排參訪英國教育與就業部、校長鑑定中心、校長訓練與發展中心、蘇格蘭教育部等機構，並參訪英格蘭中、小學，了解有關英格蘭、蘇格蘭教育的現況，尤其是針對校長的培訓議題，做更深入直接的探訪。

作者有幸參加，受益良多，以經驗分享的立場，振筆以英國校長資格檢定制

邱馨儀(民 89)，英國校長資格檢定制度(NPQH)及運作模式評析，刊載於中華民國學校行政學會(民 89)：英國教育改革經驗。89.11.25.學校行政論壇第六次研討會論文集(10-17)。

度(NPQH)及運作模式為題，介紹英國的校長資格檢定制度(National Professional Qualification for Headship,NPQH)，做為我國校長培育多元化的參考，並作扼要的評析與建議。

貳、英國校長資格檢定制度(NPQH)

一所好的學校，每個人都是重要的。好的學生、老師、職工、家長、社區人士等，對學校都是有貢獻的；然而，勝任掌舵推進、整合資源方向的校長，更是值得重視。學校需要有能力有智慧、有遠見的校長，將學校提昇至卓越的高品質水準。英國的校長資格檢定制度(National Professional Qualification for Headship, NPQH)，正是基於此一理念，為培育下一代校長所設計的。

一、重要概念：Training today for tomorrow's school leaders

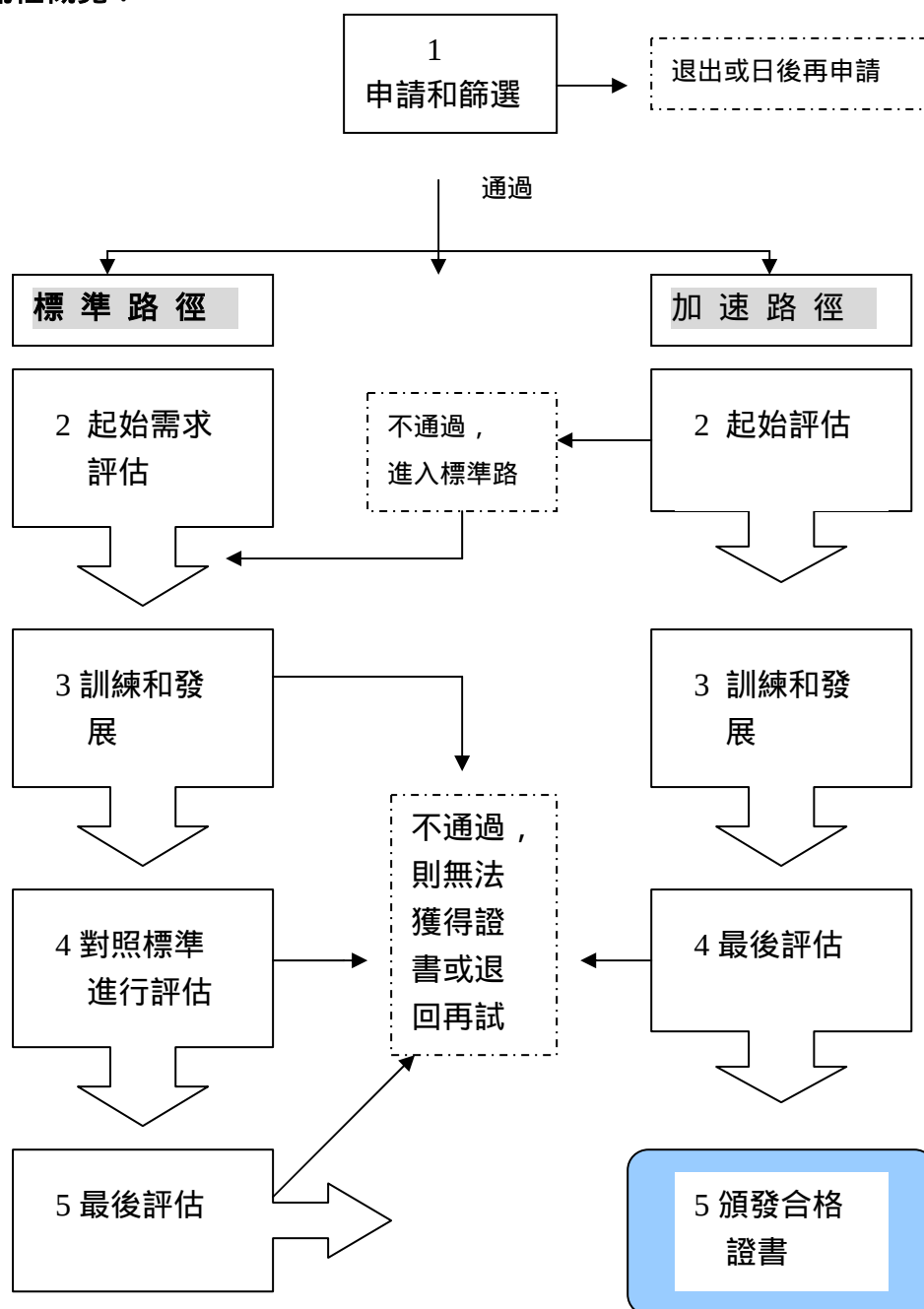
- (一) NPQH 著重在學校教育的改善，並勾勒出最佳的領導與管理實務：卓越的學校教育是學生應有權利，NPQH 是育成優良校長的措施，是英國政府為使學校更好的眾多途徑之一。此一制度以為期三年左右的課程，運用書面作業、面對面的指導、小組研商、實作、駐校觀察、報告等方式，進行有關領導與管理的訓練，重視實際情境的演練及專業知能的增強。自 1999 年起實施，預計在西元 2002 年能育成具有國家標準的校長。
- (二) NPQH 是依據「國家校長標準」所設計的：NPQH 是以英國教育與就業部(DfEE,1998)所制定的「國家校長標準」(National Standards for headteachers)為基礎所設計的，著眼於成為校長的首要任務需具備的專業知能、技巧及特質，展現在學校領導與發展的策略、教與學、對工作同仁的領導和管理、提昇同仁和資源的效能以及績效責任等五項關鍵的領域上。]
- (三) NPQH 為準備好當校長的表徵，不是替代原有選擇的過程：NPQH 是能力培育的制度，獲得 NPQH 的證書是表示其具有國家標準、準備好要當校長的條件，而且這樣的能力是經過驗證的。然而，它絕不是取代原有選擇校長的機制，擔任校長仍須經過現有的遴聘過程。
- (四) NPQH 對於既有成就與展現的能力，設定的評選標準是很嚴格的：NPQH 是培育校長的品管機制，在申請、篩選、審查、評估、課程訓練、再評估等過程中，對於學員既有成就及展現的各項能力，在評估時的態度是嚴謹的，所設定的評選標準是嚴格的，其用意就是在保證 NPQH 的品質管制，更是對國家標準的保證。
- (五) NPQH 可以提供一套領導與管理能力參考的基準，給想要當校長或準備當校長的人有更明確的努力方向：在申請參加 NPQH 的課程時，所填具的表格上即須詳實填寫曾有的表現、佳績、動機及需求等個人資料，提醒了申請人內在省思自己的生涯表現、規劃及確定努力的方向，在培訓的過程中，透過多元的方式，不斷釐清、增強學員在學校領導與管理經營上的能力及表現。

在參訪倫敦大學教育研究院的行程中，其校長領導中心主任 Dame Patricia Collarbone (2000) 更摘要提出 NPQH 新的發展關鍵性原則有以下六項：

邱馨儀(民 89)，英國校長資格檢定制度(NPQH)及運作模式評析，刊載於中華民國學校行政學會(民 89)：英國教育改革經驗。89.11.25.學校行政論壇第六次研討會論文集(10-17)。

- 1.NPQH 是以 DfEE 制定的國家校長標準為基礎。
- 2.取得 NPQH 的證書是莫大的榮譽，是通過國家認證的。
- 3.NPQH 的設計兼具專業的挑戰和實務的層面。
4. NPQH 是基於學員的經驗與成就，據以設計課程及自我挑戰。
- 5.NPQH 的旨在促進學校的進步改革。
- 6.NPQH 的旨在設計結合理論、實務工作、專業需求的課程，支持適當的自我學習。

二、流程概覽：



邱馨儀(民 89)，英國校長資格檢定制度(NPQH)及運作模式評析，刊載於中華民國學校行政學會(民 89)：英國教育改革經驗。89.11.25.學校行政論壇第六次研討會論文集(10-17)。

NPQH 的路徑共分兩種：一為標準路徑，為加速路徑。分別說明如下：

(一) 標準路徑：

1. **對象：**想成為優秀的領導者，將擔任校長規劃為下一生涯目標者，如副校長、代理校長、副主管、代理主管、資深老師、具協調領導者。
2. **條件：**能提出過去優良的教學事蹟或能論證自己在領導或管理上優異的表現。不具教師資格但符合條件的人亦可申請，但要成為正式的校長仍應取得教師資格。
3. **申請方式：**依資格及相關條件，分別向地方教育委員會、各區鑑定中心提出申請。

4. 流程說明：

(1) 第一階段：申請和篩選

DfEE 提供了不同的表格給不同條件的申請者填寫，申請人須詳實填寫，並依規定寄給地方教育委員會或各區鑑定中心審查。從提出申請到告知結果，約需 2-3 個月。被錄取者應儘快與鑑定中心聯繫，以安排與進行下一階段的需求評估與課程設計；未被錄取者，有權了解原因，日後也隨時可再提出申請。

(2) 第二階段：起始需求評估

起始需求的評估在幫助學員找出所需的訓練發展課程。在此之前，學員要先對照國家校長標準的項目，了解自己在專業知識、理解、技能與特質等各項度的表現及能力，以利於準確評估。

本階段需要 1.5 日的時間在鑑定中心進行。有兩位輔導員協助學員進行相關的活動，包括個別晤談、團體討論、個別練習等。在程序中進行的活動內容不會被公開傳出，因此是具有保密性、值得被信任的。藉由本階段的評估，可以分析出學員的優勢能力和較須加強的部分，做為進行訓練課程的具體建議。

(3) 第三階段：訓練和發展

NPQH 的訓練方案包括一組核心模組 (1The core module) 和三組選修模組 (Three further optional modules)。

1. 核心模組 (core module)

核心模組以學校領導語發展的策略和績效責任為主，包括四個單元：發展策略性的教育共識，以提昇學習成就；將此策略轉化為維持高品質教學的實務工作；監督、審視與評鑑學校效能；針對學校的領導階層、成員、家長和學生，作有效率、有效能的績效管理。(對應於國家校長標準 key area A、E，因篇幅有限，詳閱“The National Standards for Headteacher”)

本模組的旨在建立學員的專業素養、專業知能及技巧，不論學校的規模、階段或狀態，完成本模組的訓練將裨益於學員的領導、視見的發展。在面對面的訓練過程中，學員將有 7 天的時間與訓練員互動，另外學員約需花費 20 天左右的时间，進行學校本位的規劃、獨立研究與準備接受評估。

2. 選修模組 (further optional modules)

邱馨儀(民 89)，英國校長資格檢定制度(NPQH)及運作模式評析，刊載於中華民國學校行政學會(民 89)：英國教育改革經驗。89.11.25.學校行政論壇第六次研討會論文集(10-17)。

再修習核心模組後，學員可依需要或行動計劃選擇 1-3 組的選修模組。每一組模組所需的研修時間為 5 天，也需要花 10 天左右的時間完成學校本位的設計方案及評估。

選修模組包括**教與學**（對應於國家校長標準 key area B）、**對工作同仁的領導和管理**（對應於國家校長標準 key area C）、**提昇同仁和資源運用的效能**（對應於國家校長標準 key area D）三部份。

本階段訓練的重點在發展領導的技巧與策略，從實務工作、學校本位的觀點，引證教育界、企業界的良例佐證，因此透過會議、小組研討、工作坊、個案研討、分組報告及發表會等多元方式進行，內容則包括考試、視導報告、研究發現、錄影帶和 CD-ROM 的使用。所有的訓練員、輔導員都是經過國家訓練的標準，有些是具有實務工作經驗的校長、專家學者及教育體制外的領導管理專家。

（4）第四階段：對照標準進行評估

在接受第三階段的核心模組或選修模組後，須進行評估，以確保訓練的成效。對照國家標準校長的 5 個領域及項目進行評估，尤其關注於兩個部分：是否提昇了專業知能與技巧？在提昇學習成就的願景與確保學校改善的領導方面，是否明確清晰？

在此階段，學員必須繳交一份作業，一份依據核心模組、對照國家標準，並落實在學校現場中的報告。學員須以此論證所學，做為面談、評估的重要資料。

（5）第五階段：最後的評估

在此階段，學員必須展現已做好成為領導者的所有準備與實力。亦即鑑定中心會安排一系列在學校情境、現實狀況中出現的問題，做為應用判斷、評估學習結果的重要方式。如果無法通過此階段的評估，在三年內都還是可以自費再申請進行評估。

（6）第六階段：頒發合證書

如過順利通過第一至五階段的訓練及評估，表示學員達到國家校長標準的程度，即頒發 NPQH 證書，做為準備好當校長的最高榮譽證明。

5.費用：共計需 £ 2,020-- £ 2,950

第一階段：申請和篩選

第二階段：起始需求評估- £ 350

第三階段：訓練和發展

1.核心模組（core module）-- £ 900

2. 選修模組（further optional modules）-- £ 450 each

第四階段：對照標準進行評估-- £ 150 each

第五階段：最後的評估-- £ 350

第六階段：頒發合證書

6.申訴程序：

地方教育委員會和鑑定中心設有申訴程序，以解決「申請與篩選」階段所

邱馨儀(民 89)，英國校長資格檢定制度(NPQH)及運作模式評析，刊載於中華民國學校行政學會(民 89)：英國教育改革經驗。89.11.25.學校行政論壇第六次研討會論文集(10-17)。

發生的疑議；鑑定中心 訓練與發展中心設有申訴程序，以解決「對照國家標準」所提出的申訴案；DfEE 設有獨立的申訴審查小組，解決在地方、區域無法平議的申訴案。

當學員覺得受到不公平的對待，可以先向地方教育委員會或鑑定中心提出關切或質疑；如果申訴在地區的層級無法解決，學員可寫信至 NPQH Appeals Panel,DfEE,Sanctuary Buildings,Great Smith Street,London,SW1P 3BT.再行申訴。

(二) 加速路徑：

1.對象：幾乎是領導者的人，如副校長、代理校長等。

2.條件：深具豐富的經歷，工作上已準備好隨時接受評估。

3.申請方式：依資格及相關條件，分別向地方教育委員會、各區鑑定中心提出申請。

4.流程說明：

(1) 第一階段：申請和篩選

DfEE 提供了不同的表格給不同條件的申請者填寫，申請人須詳實填寫，並依規定寄給地方教育委員會或各區鑑定中心審查。審查員會從所有的申請案中評比排序，如果被評定的等級或分數很高，即可暫時或的進 NPQH 的加速路徑，並進依步要求申請人進行下一階段的起始需求評估；如果通過 NPQH 的審查卻無法進入加速路徑，申請者仍可依標準路徑進行。

(2) 第二階段：起始需求評估

起始需求的評估在幫助學員找出所需的訓練發展課程。在此之前，學員要先對照國家校長標準的項目，了解自己在專業知識、理解、技能與特質等各項度的表現及能力，以利於準確評估。

本階段需要二天半的時間。第一個半天在地區鑑定中心進行，主要是簡報會議。第一個全天也在地區鑑定中心，將與學員進行若干個發表及討論的活動。在這天結束前，學員會被告知將繼續下一步驟的起始需求評估，或是轉入標準路徑中。在第二個全天，鑑定員將至學員所服務的學校（或其他工作地）訪視，進行觀察並與學員討論相關問題。學員必須準備符合國家標準表現的相關文件或證明，例如證書、資格證明、職階等，在訪談中提出重要的例證。這個過程是詳細嚴謹的，是提供支持與可信任的。在評估結束前，學員會被告知有哪些國家標準已經達到，必須設計哪些訓練計劃以達成尚未達到的部分，進而成為學員行動計劃中的一部份。鑑定員也將依此決定學員是否轉入標準路徑中。

(3) 第三階段：訓練和發展

學員個人的行動計劃是以學員詳細的訓練需求為設計的起點，以演說說明基本方針、以小組分工、工作坊及工作站的方式協助學員達成目標，約需三天。

(4) 第四階段：對照標準進行最後評估

學員必須為自己已經準備好成為領導者做論證，鑑定中心將提供一系列測驗情境，包括校長每天都會面臨到的常例瑣事，學員應對照國家標準，並落實在學

邱馨儀(民 89),英國校長資格檢定制度(NPQH)及運作模式評析,刊載於中華民國學校行政學會(民 89):英國教育改革經驗。89.11.25.學校行政論壇第六次研討會論文集(10-17)。

校現場中的報告。以此論證所學,做為面談、評估的重要資料。

(5) 第五階段：頒發合證書

如過順利通過第一至四階段的訓練及評估,表示學員達到國家校長標準的程度,即頒發 NPQH 證書,做為準備好當校長的最高榮譽證明。

5.費用：約 £ 2,250. (是訓練需要可能有所增加)

第一階段：申請和篩選

第二階段：起始需求評估- £ 850.

第三階段：訓練和發展-- £ 980. (a minimum)

第四階段：對照標準進行評估-- £ 70.

第五階段：最後的評估-- £ 350.

第六階段：頒發合證書

6.申訴程序：與標準路徑方式相同。

參、評析與建議

校長的領導,攸關教於改革的成效與教學品質的良窳。在教育改革的發展中,量的改革已達普遍的水準時,質的提昇相對也被重視與落實。

我國中小學校長的甄選除訓制度中,各縣市雖略有不同,但大體上均是採資績評分資格審查、筆試、口試三階段的甄選過程,再經儲訓成為候用校長。儲訓期間採集中儲訓,並有到校見習、實習的方式,而獲得候用校長的資格,以備參加校長遴選。英國的校長檢定制度提供我們一個省思的方向：

一、校長專業資格標準明確化：

楊國賜(民 73)指出：「專業」一詞是指「專門職業」,乃由英文的 Profession 一詞翻譯而來,係指具備高度的專門知能,一種異於他種職業的特殊技能而言,諸如律師、醫師、工程師、建築師等皆屬其範圍。顏慧萍(民 81)研究指出：校長應接受有關其職責方面的嚴格訓練、能靈活運用其專業知能以服務學校及社會,且校長也必須具有奉獻犧牲的專業倫理修養,對管理學校之過程有適度的自主權和隨時不斷的研究進修以充實本身專業知能的信念等。因此,從英國校長資格檢定制度(NPQH)的分析而言,校長之專業能力的展現可從運用較高級的心能、受相當長期的專業教育、自我要求不斷進修、高度參與提高專業水準、應以服務社會為重、遵守道德規約、視教育為其終身志業等七方面指標進行甄選,將校長資格標準明確化。

擔任校長的標準是什麼?英國提供了一套明確的國家校長標準,以之為形成校長、檢核校長的具體重要依循。我國對於校長標準或職務的規定較為籠統,根據國民教育法第九條：「國民小學及國民中學各置校長一人,綜理校務,應為專任,並採任期制,在同一學校得連任一次。」即使在校長甄選時的資績規定仍無法明確細目化,因此英國的國家校長標準是值得我們借鏡的。

邱馨儀(民 89), 英國校長資格檢定制度(NPQH)及運作模式評析, 刊載於中華民國學校行政學會(民 89): 英國教育改革經驗。89.11.25.學校行政論壇第六次研討會論文集(10-17)。

二、校長資格甄選品管化：

校長是學校的領導者, 而學校領導是指集合學校內所有教職員工給予適當的激勵, 使他們的工作步調一致, 努力完成學校教育目標的一連串活動而言。因此, 從英國校長資格檢定制度(NPQH)的分析而言, 校長之領導能力的展現可從身心品德、專業學識、人際關係、工作動機、決策能力、督導能力等六方面指標進行甄選, 以使校長甄選品管化。

三、設置專責的校長資格評鑑中心：

設置校長學的研究機構, 進行有關校長學的理论研究、專題研究、實務探討、經驗分享、協助諮詢、研究進修、召開會議、出版刊物、遠距服務等工作, 提供未來的校長人選培育的訓練、初任校長的導入訓練、在任校長的進修輔導。如倫敦大學教育研究院中設有校長領導中心, 主要服務項目包括對校長提供協助、開設校長研究進修課程(NPQH 為校長培育課程、Headlamp 為初任校長的導入課程、LPSH 校長的在職進修課程為現任)、舉辦校長會議、每年出版記錄校長對話與經驗分享刊物(Leading Edge)、設置網站進行遠距服務等, 不僅提供校長專業進修成長的管道、經驗分享對話的空間, 其運用科技使進修不受時空限制的服務, 更是科技服務教育的良好典範。

參考書目：

林文律(民 88): 校長評鑑。學校行政, 1, 45-58。

吳清山(民 88): 台北市國民中小學校長遴選方案探討。台北: 台北市政府教育局。

顏慧萍(民 81): 國民中學校長甄選制度之研究。國立師範大學碩士論文。

張清良(民 82): 台灣省立高級中等學校校長甄選制度之研究。國立政治大學碩士論文。

楊國賜(民 73): 師範生應如何涵養教育專業精神。師範生的自我期許, 29-39。

梁坤明(民 88): 台北縣校長評核制度之研究。學校行政, 3, 51-59。

DfEE(1999). Gaining the National Professional Qualification for Headship. England: DfEE.

DfEE(1999). National college for school leadership: a prospectus. England: DfEE.

Hopkins, D.(2000). Wellcome National college for school leadership to School of Education in Nottingham University.

<http://www.nottingham.ac.uk/education/latestnews/leadership.htm>.