

美國校長證照制度*

林文律**

摘要

本研究旨在探討美國現行校長證照制度，以提供我國未來擬議及設計校長證照制度的參考架構。本研究採用文獻探究法，對於現行美國校長證照制度進行資料的整理與分析。全文分為以下幾個主要部分：(一)校長證照制度的意義；(二)校長證照的種類；(三)申請校長證照的相關規定；(四)校長執照升級、續證、停證、吊銷；(五)學校領導者準則與校長證照制度；(六)學校領導者證照測驗；(七)綜合討論、結論與建議。

本研究結論有下列各點：(一)校長證照制度有其必要性；(二)執照的分級及效期制度值得肯定；(三)領導者準則及指標的建立對於校長培育、校長執照的測驗、發照、換證、初任校長導入階段、及校長專業發展，均有深遠的影響；(四)初任校長導入制度值得學習參考與推廣；(五)校長表現評量的制度值得效法。

本研究主要建議如下：(一)發展本土性學校領導者準則及指標，並建立領導者實作測驗題庫；(二)設立全國性教育人員專業標準檢定協會；(三)廣設校長培育學程及專業發展課程；(四)建立完善的校長評鑑制度與校長分級制度；(五)結合校長證照制度與校長專業發展，以建立校長專業制度。

關鍵詞：證照制度、校長培育、導入階段、專業發展、鑑定中心法

*本研究曾於八十八年三月發表於教育行政論壇第四次研討會。本文作者感謝三位匿名審查者的指正與寶貴建議。

**林文律：初等教育學系副教授





美國校長證照制度

林 文 律*

壹、導論

我國自從教師法於民國八十四年立法公布以後，全國各地中小學相繼成立教師會，全國教師會更於八十八年二月一日正式成立。而自民國八十六年開始，各校教師評審委員會也開始正式運作，教師比例占教評會成員一半以上，教師的權力大幅提高。隨著教師在校園的聲音日益壯大，而且家長亦積極參與學校事務，使得學校權力結構型態丕變，逐漸形成行政人員、教師、家長鼎足而三的局面。校園生態劇烈變革的情況之下，校長的領導面臨極大的挑戰。

更有甚者，民國八十八年元月國民教育法部分條文修正，中小學校長不再由地方教育行政單位直接派任，而改採用遴選制度，由各縣市組成校長遴選委員會，從具有校長任用資格(含儲備合格)的人選中遴選，而且校長改採任期制，在原校最多只能連任一次，期滿須再參加他校之遴選或回任教師。此一遴選制度自八十八學年度開始實施，可以想見未來中小學校長除了要先行具備適當的校長任用資格之外，其知識、素養、人品、能力都須經過重重檢驗，在眾多競爭者之中爭得一席之地。

目前我國教育人員任用條例雖然列舉中小學校長任用資格及任用方式，但並未明示中小學校長應具備的知識、素養、能力、理念、人品等，更無校長證照制度。面對當前國內校園環境的生態，學校領導者所面臨的挑戰比以往大得多，也有了很大的質變。校長需要具備什麼樣的知識、理念與能力，才能有效領導學校？校長是否需要證照？我國是否需要建立一套可長可久且有效的校長證照制度，以培養並甄選出適任的校長？校長證照制度如何設計，才能有效鼓勵並督促校長追求最高品質的行政績效，並且能與時並進，不斷追求永續的專業發展？這些都是我國教育行政界、學術界、學校行政實務界有必要進一步認真思考的課題。

*林文律：初等教育學系副教授



大體而言，美國已有一套相當完整的校長證照制度。各州容或有一些差異，大部分的州仍有相近的做法。而且自從一九九六年以來，美國「跨州學校領導者證照聯合會」(Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC)致力於聯合各州的力量，在校長證照相關的議題上逐步取得共識，因此各州有關校長證照制度將會逐漸趨於一致。

本文擬探討美國校長證照制度。全文分九節：(一)導論；(二)校長證照制度的意義；(三)校長證照的種類——以科羅拉多州為例；(四)申請初級校長執照前後的相關規定；(五)校長執照升級、續證、停證與吊銷；(六)學校領導者準則與校長證照制度；(七)學校領導者證照測驗；(八)綜合討論與結論；(九)建議。

貳、校長證照制度的意義

為什麼要有證照制度？Ashbaugh & Kasten (1992, p. 17)認為證照制度的設立是為了對所有人民就下列兩點負責任：

杖要確保教育人員都是合格的人員；

机要確保所有學生、家長及一般社會大眾的教育權益受到完善保護。

Sparkman & Campbell(1994)亦引述美國伊利諾州法官的裁決說明此點：

「一行業或職業發證照最主要的目的是要確保該行業是以誠實及正直的方式實施，而且要排除不適任及不值得僱用者，以避免對一般社會大眾造成傷害。」(Trigg v. Sanders, 1987) (Sparkman & Campbell, 1994, pp.101-102)

由此可見，證照制度是一種負責任的作法，主要乃是基於保護受到該行業重大影響的相關人物的權益。

上述所謂「合格人員」中，「合格」是何義？既然要保護相關人物的權益，「合格」的內涵自然必須嚴格釐清。本文第五節有關校長證照取得的過程、校長領導能力的鑑定及一般證照的考試等規定，均可對「合格」的意涵加以闡釋。此外，既然要保護相關大眾的權益，當原本合格人員不再履行或沒有能力執行原本賦與的任務時，相關的權責單位就應對其有適當處置。因此與認證有關的事項，如：發證、換證、停證、復證、吊銷證照，均有其特定的意義。此點亦將在本文第七節加以探討。

此外，執照(license)與證書(certificate)究竟相同或有所不同？認可(accreditation)又是什麼？此三名詞有必要在此加以釐清。根據 Sprinthall, Reiman Thies-Sprinthall(1996)等人指出：「執照」指的是當某一專業人士滿足某一行業最基本的



知識與能力的要求時，所獲領的一份證明。在美國，教師、校長及其它教育行政人員的執照通常由州政府發給。證書(certificate)指的是當一個專業人士通過專業協會所設計的各種知識與能力的最高要求時，所獲領的一份證明。由此可見，證書通常是由獨立自主的專業協會所頒發，而非政府權責單位所核發，而且所證明的是當事人具備該協會所設定的最高要求的知識與能力。而執照卻是由政府權責單位所核發，所證明的是當事人具備該權責單位設定的最低要求的知識與能力。

認可(accreditation)指的是一個專業人才培育單位，其培育人才的內容、方式、過程符合專業協會所訂定的標準，而由專業協會發給專業人才培育單位的一份證明。

雖然執照與證書有以上的區別，但仍有許多人士及證照權責單位不做這種區別，因此本文暫不做這種區別，惟吾人仍需留意本文所指的執照指的是符合政府所規定的最低要求的知識與能力而言，這是有必要在此釐清的概念。

參、校長證照的種類----以科羅拉多州為例

一般而言，美國校長執照，依照證照持有人對校長專業事務熟練的程度，可分為初級校長執照(provisional principal license)及校長專業執照(professional principal license)兩種，但科羅拉多州另外還設置有校長精熟證書(master principal certificate)，第三種證照不是執照而是證書，雖較不常見但頗具參考價值，因此亦一併列在下面，供國人參考。以下資料乃根據科羅拉多州 1996 年修訂版之「1991 年科羅拉多州教育人員證照法」整理而成。(Colorado State Department of Education, 1991)

初級校長執照(provisional principal license)

科羅拉多州之校長初級執照有效期限三年，可換證一次，再延三年。申請者必須具有至少三年中小學教學經驗、大學學士學位，在州政府核准之研究所層級之校長學程修習一定的教育行政科目及學分，通過州教育委員會(State Board of Education)之校長執照測驗(包括基本能力、英文口語表達、專業知識)成績及格者。該測驗乃根據該州「校長及行政人員專業教育及專業發展課程標準」而擬定題目。通過校長證照測驗，取得初級校長執照者，必須在該州內任何設有州政府核准之「初級校長導入方案」的地方學區，申請擔任校長職務。有關科羅拉多州初級校長執照及初任校長導入方案之關係見後面第五節第三點之說明。有關科羅拉多州以外各州初級校長執照之取得過程及相關規定，亦一併見第五節之說明。



初級校長專業執照(professional principal license)

科羅拉多州的校長專業執照是初級校長執照的進階執照，申請者須具備有效的初級校長執照，具有碩士學位，歷經初任校長導入訓練，成績及格，並得到設有初任校長導入方案的地方學區推薦，通過州教育委員會之校長表現評量(performance assessment)，並且已通過該州所訂的校長及行政人員準則所發展出來的校長工作熟練測驗，包括技能之應用、知識與實務之綜合及工作考核。校長專業執照有效期限為五年，期滿可換照。

校長精熟證書(master principal certificate)

持有有效的校長專業執照，並從事校長職務者，若在校長專業執照所要求的各項表現標準，均展現卓越，且在各項內容的相關知識上，均展現深度，並長期致力於追求學生成就之進步，永續的組織更新及教育專業的進步，且對學校整個教育社群(educational community)有重大影響者，可向州教育委員會申請校長精熟證書。本證書之有效期限與校長專業執照之效期相同，期滿可換證。校長精熟證書可使校長專業執照之效期延長七年。

由以上可見，科羅拉多州的校長精熟證書本身不是執照，而是證書，而且該證書是完全與校長專業執照並行的，卻可使校長專業執照附加價值更高，效期更長。

肆、申請校長初級執照前後的相關規定

一般而言，美國各州均要求要申請校長初級執照者，必須有三年以上的教學經驗，須修過校長培育學程(該學程通常會包含行政實習)，通常必須具有碩士以上學位。有的州將執照分為校長執照及一般行政人員執照，有的州只是核發一般行政人員執照。有關校長執照，有的州將中學校長執照及小學校長執照分開，有的州則沒有。有關教學經驗的規定，有些州規定要擔任中學或小學校長，須在該層級的學校擔任教職若干年以上，有的州則未有類似的規定。許多州規定要申請校長執照，一定要經過考試，但有些州並未規定要考試，不過現在已經有愈來愈多的州規定申請初級校長執照者，除了上述規定外，一定要通過考試。至於執照考試，有的州自行命題，不過已有愈來愈多的州採用美國教育測驗中心所發展出來的校長證照測驗來考試。有關這些相關規定進一步的情形，均在本節及以後幾節詳細介紹。另外，絕大多數的州，初級校長執照都是有效期。效期自一年至十年不等，大部分均為三至五年，期滿要換證。



Sparkman & Campbell (1994)指出，申請初次校長執照有下列幾種方式：

杖以成績單檢覈

這是針對本州以外的人士向本州申請校長執照時使用，可由執照權責單位審查申請者是否具備教學經驗及修畢必要的校長學程。

机在經核准之大學研究所層級校長學程修習

此種方式最常見，擬於下面專文介紹。

Sparkman & Campbell (1994)指出，如果某一地方學區認為某一申請人具備的專業經驗適合其學區需要，亦可由該學區代其向州政府申請臨時校長執照，但該執照為臨時性，且不適合在本州其它地方學區使用。

此外，有些州(如夏威夷州)會開設校長訓練班，申請者須持有專業教師執照或教育行政碩士，並具四年教學經驗，方可申請校長訓練專班。該專班分成四個階段，申請者必須順利通過每個階段的考試，才能取得校長執照。這些都是以其他途徑申請校長執照的例子。

由於就讀校長學程是最常見的申請校長執照的途徑，因此以下擬專門介紹校長學程的相關事項。

一、研究所層級的校長學程：學科部分

各州大學教育學院若開辦教育行政人員學程(含校長學程)，須向該州教育主管當局提出申請。各校為甄選入學申請者，通常有一些基本規定，比如大學成績、各種測驗成績、推薦函等。申請者必須至少有三年以上的教學經驗。有關校長學程的內容，各州規定得不是很詳細，比如亞利桑那州只規定在下列三個領域有修習三十個學分：

杖組織計畫

机方案發展

杈人員發展與評鑑。

而伊利諾州也只規定校長學程要有組織、實務作業、管理課程、行政相關課程及教育基礎課程。(Sparkman & Campbell, 1994, p.107 引自 Goddard, 1989, p.9)

Sparkman & Campbell (1994)同時提到：一般校長學程通常包括下列學科領域：(1)組織計畫原理(2)方案發展/課程發展/教學領導(3)人員發展與考核(4)行政實習(5)學習的心理基礎(6)學校財政(7)學校法律(8)領導技能(9)當代問題與對策(10)科技(11)溝通技巧/公共關係(12)教育史/教育哲學(13)輔導(14)特殊教育(15)選修課(如社會學、經濟學、電腦、商業、科學等)



Sparkman & Campbell (1994)另外亦列出較詳細課程的校長學程如下：(1)教育領導領域：包括教育史、教育哲學、團體歷程、人際關係、倫理學、決定、學校組織氣候、長期及短期計畫、改革、研究之應用、負責任及自評、多元社會之了解；(2)校務改進領域：當代課程與教學運動/理論、人的生長與發展、教職員/學生在課程與教學的角色、課程與教學的督導與評鑑、資源的有效使用、推動州/聯邦政令、人員發展、為特殊需求學生服務；(3)教育人員管理領域：人員管理、平等就業法、人員招募、甄選、留用、資遣、職員的管理與考核、人員關係、契約、磋商、非正式組織；(4)學校與社區關係領域：學校、社區等之角色、與機關、委員會共事；(5)教育的法律與財政層面：學校與法律、學校財政；(6)教育管轄體系、政治學領域：權威、權力概念、聯邦、州、地方的角色、地方學區委員會、專業團體、社會團體與勢力；(7)學校管理領域：發展、推動、評鑑各項目標、做法、政策、管理資訊系統、電腦與科技、溝通、學生/教職員衝突解決、壓力管理、學校設施管理、參與管理、行政實習。

以上所列領域及科目乃是 Sparkman & Campbell (1994)將各州的校長學程中，有關校長必備的知識與能力綜合而成。其中有些科目，有些州規定州內的校長學程要開設，有些則不用開。以上的科目中，可粗略分成兩部分，一部分是學科部分，一部分是實習部分，而學科部分有的是理論性、概念性知識，有的則是實務性技能科目。

在校長學程的學習，究竟對於學員日後考校長執照以及擔任校長職務有多大用處？通常當一般人對現任校長做有關校長學程學習效果的問卷調查時，大部分接受調查者均持否定的態度(即不認為在校長學程所學有助於日後擔任校長職務)。這點雖然與本文主題無緊密關連，但亦值得在此附帶一提。校長應具備何種知識、理念與能力？由美國二十四州組成的「跨州學校領導者證照聯合會」(Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC)自 1996 年以來，已擬定學校領導者準則，列舉了領導者六項重要準則，每項準則又分為知識(knowledge)、心向(dispositions)與表現(performance)三部分，這些準則已做為許多州校長證照考試的依據，並且已有愈來愈多的州做為訂定校長證照的依據。本文在後面第八節有專節介紹。

二、行政實習與在職行政經驗部分

除了上述的學科之外，就實務經驗的學習而言，大學所開設的校長學程的行政實習通常是安排在第二年，由大學與地方學區教育局或學員所服務的學校的校長共同安排專人對學員提供行政實習方面的指導。據 Ashbaugh & Kasten (1992)指出，



許多州核發初次校長執照的規定之一，就是申請者要具有某種程度的行政實習經驗。行政實習，一般而言，可分為下列數種：

- 杖每周數小時參與某一特定的方案；
- 机執行許多種不同的行政職務；
- 权全職行政實習(為期數月至二年不等)；
- 柁長時間的行政實習(在校長執照種類較多的州適用)

(Sparkman & Campbell, 1994)

不過，依據許多州的新規定，行政實習已漸漸成為初次校長證照有效期間內必做的作業。其實，在大學所開設的校長學程內的行政實習，由於學員白天在教學，因此行政實習活動不易安排，即使安排也很難收到成效。獲得初次校長執照的人並不一定具有充分的行政經驗，因此在專人指導之下的行政實習乃是初次擔任校長者換取校長專業證照必做的功課。據 Sparkman & Campbell (1994)指出，肯塔基州對於取得行政實習同意書者，會先發給初級校長執照，有效期限一年。一年期滿，若表現良好，則初級校長執照效期可延長四年。路易斯安納州的校長實習計畫為期兩年，兩年期滿，表現合格，可獲 A 級證照續用五年，期滿並可換證。紐澤西州自 1990 年六月起，規定要申請校長執照者，須有管理碩士學位，經過筆試及管理與教學能力鑑定合格，並且獲得校長職務之聘書者，才有資格申請初級校長執照。任職校長的兩年期間，要滿足行政實習規定，接受專人行政實習指導。行政實習分為兩階段，第一階段為時三十天至六十天，在此期間，實習校長致力於改進管理能力及教學能力，由專人考核。第二階段由該初任校長擔任全職校長，一至二年，在此期間，該初任校長在專人指導之下，致力於校長能力的精進，二年期滿，在指導員的推荐及州政府核定之下，獲頒「完全標準校長執照」(Sparkman & Campbell, 1994, p. 116)。

三、初任校長導入方案----以科羅拉多州為例

在科羅拉多州，領有初級校長執照者，只能在設有初任校長導入方案的地方學區任職校長職務(該初任校長導入方案須先經州教育委員會核准)。科州的地方學區或地方學區聯盟可向州教育委員會提出申請設立校長導入方案。此方案可由地方學區(或學區聯盟)與大學合辦。導入課程可在五年之內以漸進方式實施，其課程須符合州教育委員會設定之標準，並在五年之內實施完畢。

初任校長導入方案有四個目的：熟悉業務、社會化及工作之逐步轉進、專業技能發展、持續之形成性評量。

在地方學區初任校長導入方案的設計下，所有持有初級校長執照的初任校長，



均由地方學區安排指導員。該指導員須具有校長經驗，在同儕眼光中具有效能，並力求能與被指導者互相配合。

導入方案包括指導員的訓練課程，使其熟悉指導工作，包括學習如何指導初任校長擬定專業發展計畫，如何建立一份導入階段各項活動的檔案，並對初任校長實施形成性及總結性的評量等。(Colorado State Department of Education, 1991)

四、一般證照考試與實務表現評量

在申請初級校長執照的程序中，已有愈來愈多的州將考試列為必要的項目之一。據 Crawford(1998)指出，在 1996 年各州初次校長證照的規定中，有 19 個州採用考試做為申請校長證照的程序之一。Crawford(1998)列舉了下列數種考試類型：

1. 全國教師考試(National Teacher Examination, NTE)中之教育行政部分或不分某一部分的考試；

2. 加州基本教育能力測驗(California Basic Education Skills Test, CBEST)

3. 科羅拉多州教育人員證照測驗(Program for Licensing Assessments for Colorado Educators, PLACE)

4. 各州自編測驗(Individual State Exams)

5. 教育測驗中心(Educational Testing Service)實踐系列(Praxis Series)，包括電腦本位測驗(Computer Based Testing, CBT)及專業前技能測驗(Pre-Professional Skills Test, PPST)

有關校長證照考試，由於申請校長證照者，必須有教師執照及至少三年的教學經驗，而欲申請教師執照者一定要先通過全國教師考試(National Teacher Exam)或專業前技能測驗(Pre-Professional Skills Test)，此外由於校長是教學領導者，因此這兩種考試之一也是申請校長證照者必經的程序。

在以上各項校長證照考試中，最值得注意的一項，應屬教育測驗中心(ETS)所發展出來的「校長證照實踐系列」(Praxis Series)考試。由於此一考試乃最新發展出來，而且又是受「跨州學校領導者證照聯合會」(ISLLC)委託，根據 ISLLC「學校領導者準則」設計，極為嚴謹，而且已有愈來愈多的州採用，因此本研究擬於後面第九節專節介紹。

五、職前鑑定----以「鑑定中心法」進行表現評量

領導能力鑑定，或稱為表現評量(performance assessment)，可分為職前評量及在職評量兩種。據 Sparkman & Campbell (1994)指出，現在已有愈來愈多的州規定，



若要申請校長執照，表現評量是不可或缺的一部分。表現評量指的是當事人在工作實務上的表現，此評量可於核發執照前或核發執照後兩種時機實施。本節擬探討的是執照發照前的表現評量，此一階段常見的評量方式就是以「鑑定中心法」(assessment center method)來鑑定領導能力。

「鑑定中心法」是一種鑑定領導能力的方法，在第二次世界大戰時在美國軍中首次採用，後來廣為世界各國工商業界使用。在教育界使用大致已有二十至三十年的歷史。以教育界而論，最著名的首推美國中等學校校長協會(National Association of Secondary School Principals, NASSP)於1970年代所發展出來的「鑑定中心法」，該鑑定法將領導與管理能力分為下列十二種能力來鑑定：

問題分析能力、判斷能力、組織能力、果斷力、領導能力、敏感度、壓力容忍能力、口頭溝通能力、書面溝通能力、興趣廣泛程度、個人動機、教育價值。

以上每一種大部能力可再進一步分為六至八項細部能力，由「鑑定中心法」主辦單位發展出許多學校行政實務的實際狀況或模擬狀況，以錄影、錄音、書面或由鑑定單位當場以角色扮演的方式呈現，由被鑑定者以口頭或書面的方式提出處理該棘手的狀況的處理方法，並且提出理由及考慮因素。須口頭作答者，均安排錄影或錄音，以備事後分析之用。不論口頭表述或書面作答，均就上述十二項能力所訂出來的細部指標來做評分的依據。

在以接力賽的方式，經過一天至兩天就各類型、各層面的學校實務實況或模擬狀況，來對被鑑定者口試或筆試之後，即由四至六位事先受過嚴格訓練的鑑定者，將所有應試者的資料根據上述細部能力的指標來加以分析評分，再經所有鑑定者加以討論後，鑑定者以分工的方式將每一位被鑑定者的十二項能力的強點及弱點及其強度撰寫成分部報告，再由鑑定主持人就每一個人整體的能力的情況寫成一份總結報告，並由鑑定主持人約談被鑑定者，當面加以說明。該鑑定報告書具有私密性，在被鑑定人同意之下，可由鑑定單位提供給服務單位或求才單位，當作求取行政職務之用或日後專業發展之用。

自1988年開始，紐澤西州及密蘇里州規定申請校長執照者，須先經領導能力鑑定，鑑定及格者才能取得初級校長執照。密蘇里州甚至有分學校行政者及地方學區教育局行政者不同的鑑定內容。(Sparkman & Campbell, 1994)



伍、校長執照升級、續證、停證與吊銷

一、升級

校長執照升級(upgrade)是指校長初級執照(initial or provisional principal license)在滿足一定的規定後,申請更換為校長專業執照(professional principal license)的過程。在科羅拉多州,持有校長專業執照而且表現特別傑出者,另外可申請校長精熟證書(master principal certificate),這點前已述及。

有關校長執照之升級,Ashbaugh and Kasten(1992)指出,執照若要升級,持照者一定要在原來的執照有效期間之內,到大學的研究所修習必要的學分或取得學位,而且要有行政服務的績效。前者是由高等教育機構提供,後者則是持有初級校長執照者,要受地方學區聘為校長,並且服務績效要良好。這是因為在美國有許多人有校長執照,具備任用資格,但並未去參與校長甄選,或參與甄選並未成功。針對大學研究所層級的學業,各州有其規定,而擁有初級校長執照的人,究竟應有怎樣的學校行政經驗與表現績效,才符合執照升級的規定,則由各地方學區自行規定。

二、續證

據 Sparkman and Campbell(1994)指出,換證最明顯的用意就是要持有執照者,透過實務經驗、額外的大學進修或其他專業發展活動,與時俱進,不斷追求進步。

有關執照之續證(renewal),Ashbaugh and Kasten(1994)認為:若要續證,各州通常要求專業發展及專業經驗,比較不常要求一定要到研究所修課。有關專業經驗,各州通常只規定要服務多少年,但服務的項目為何,則不一定詳細規定。至於專業發展活動提供的單位則包括專業協會、州教育廳、地方學區、區域(中間)教育機構及高等教育機構。

Crawford(1998)在分析1991年到1996年全美各州校長證照發展趨勢時,發現核發永久執照的州愈來愈少。目前的趨勢是校長執照要定期換證,而且為了換證,一定要有績效評量(即考核),包括行政檔案(portfolio)評量及其他方式的考核。

有關校長執照換證之規定,Sparkman and Campbell(1994)提出下列常見的規定,主要包括兩大項:(一)在研究所進修學分及參加專業發展活動;(二)行政績效評量。



初在研究所進修學分或參加專業發展活動

Sparkman and Campbell (1994) 指出，阿拉巴馬州的校長執照分為 A 級及 AA 級執照，兩種執照各有不同規定。獲有碩士學位的人可以取得 A 級校長執照。如為 1979 年 6 月以後取得碩士學位，校長執照有效期限為 10 年，在此期間必須加修一年的研究所課程。碩士學位若是 1979 年 6 月前取得，則須服務滿五年或修 12 個學分才能換照。華盛頓州規定具有有效的教師執照、兩年教學經驗，並完成教育行政學程者，才可獲得初級校長執照。但要申請高級校長執照，則須獲有碩士學位。

Sparkman and Campbell (1994) 也指出，明尼蘇達州規定換證前的進修時數為 120 小時，華盛頓州則為 150 小時。維吉尼亞州則採取「換照計點」方式，須在五年內獲得 180 個專業發展點數才能換照。專業發展包括下列各項：到大學修學分、參加專業研討會、同儕觀摩、教育旅行、課程發展、發表論文、出版專書、擔任新人指導員 (mentor) / 督導員 (supervisor) 教育專案、及使用教育機構之專業發展活動。

另外，Sparkman and Campbell (1994) 所提到的密蘇里州有關中學校長換照的規定亦頗值參考。該州規定，中學校長高級執照的有效期十年，若要換證，必須在該十年之內有至少五年的學校行政經驗，並在下列五項專業發展協議事項中，完成至少三項：

林擔任學校行政人員時，亦為本州學校行政人員協會或全國性學校行政人員協會的會員；

机至少參加五年本州或全國性學校行政專業人員協會的年會。

权參加教育行政、教學領導、課程發展的工作坊或研討會至少 60 小時 (每次單次研討會活動時數在五小時以下者不能計算在內)。

柁參加由全國師範認可協會 (NCATE) 或州政府轄下之中小學教育司所組成的評鑑小組對學校的認可/評鑑活動達兩次以上。

籽完成至少 6 學分與行政工作有關的課程。

由以上可見，在研究所進修學分或參加其他各類在職進修活動，乃是常見的校長證照升級或換證的必要措施。而為了讓持照者持續追求進步，不宜設置永久執照。因此證照換照制度有其正面性的意義。

物行政績效評量

領有校長初級執照者，在執照有效期間之內必須接受考核。Sparkman and Campbell (1994) 舉密西西比州為例指出，該州是由三人考核小組以「密西西比行



政人員評量工具」(Mississippi Administrator Assessment Instrument, MAAI)對初任校長職務者加以考核，以檢定其能力。自第一學期開始，初任校長就要針對工具表上所列的能力指標，製作一份行政檔案紀錄 (portfolio)，由三人小組加以審查並進行面談，並對該初任校長的部屬進行問卷調查。在初級校長執照三年的有效期間之內，每年的問卷評量得分，第一年不得低於 60%，第二年不得低於 75%，第三年更須達到 100%。每年若無法達到上述及格比率第二年就無法續聘，而第三年期滿時，更須達到達百分之百的及格率，才可以得到更高一級的校長執照。(Sparkman and Campbell, 1994, p. 120)

喬治亞州對持有校長初級執照的人的行政績效考核，比起密西西比州，其嚴謹更有過之而無不及。Sparkman and Campbell (1994) 指出，喬治亞州是用「領導表現評量工具」(Leadership Performance Assessment Instrument, LPAI) 來鑑定領有初級校長執照的校長。LPAI 包含下列五項能力 (competency)：

杖課程與教學

机人員督導與考核

权組織管理與行政

地人際關係

籽語文表達能力

每項能力 (competency) 之下訂有多項指標 (indicator)。每項指標之下又有敘述詞 (descriptor)。計分時，是從每一層次的得分來求得受評人在該項能力的得分。

喬治亞州亦規定受考核者須根據學校及學區的需求，擬出一份校務改進計畫 (Plan for Program Improvement, PPI)。透過計畫之擬定與執行情形及成效，可看出領有校長初級執照的初任校長在上述五方面的能力，並由三人小組的考核者，就該計畫的計畫、執行、考核等三階段的情形加以評定分數，以決定被考核者是否可獲得更高一級的校長執照。(Sparkman and Campbell, 1994, pp. 121-123)

三、證照之不予核發、停證、吊銷

根據科羅拉多州的規定，有下列情況時，執照應不予核發或應予廢止：

杖以錯誤資料或詐欺方式，或不實敘述，或由於發證機關誤發，或發照後發現持照者在發照時並不符合規定。

机持照者被宣告有精神病；

权持照者被定罪；

地持照者以不法手段販賣違禁品，被發現有罪；



籽持照者持有毒品、違禁武器、偷竊、詐欺、侵襲兒童、有色情行為、人身攻擊及不當性行為。

籽教育委員會確認證照持有人在專業上無法適任，及有違反職業倫理情事。

(Colorado State Department of Education, 1991)

陸、學校領導者準則與校長證照制度

提到校長證照，一定要介紹美國的「跨州學校領導者證照聯合會」(簡稱「證聯會」)(Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC)。「證聯會」是由全美 24 個州的「州教育廳長聯合委員會」(簡稱「州廳長聯會」)(Council of Chief State School Officers, CCSSO)所組成的同盟，目的是為了發展適合學校領導者的各項準則及評量方式，以對各州負責學校行政人員證照的權責機構提供必要服務。

根據教育測驗中心所提供的「學校領導者證照測驗應試須知」的資料顯示，「證聯會」成立的目的是為各州提供資訊，以利各州規劃「教育行政人員培育學程綱要」並進行學程審核，以及教育行政人員執照及證書之核發。「州廳長聯會」主要目的在於促成各州共同制定校長及行政人員準則，並在行政人員領導能力鑑定工作上互相合作。(Educational Testing Service, 1997)

「證聯會」在 1996 年訂出「學校領導者準則」，共有六大項。以下是「證聯會」所發展出來的六大準則：

杅學習的願景——能在取得學校社群 (school community) 的共同認同與支持之下，發展出學生學習的願景，將願景清楚的說明，並加以有效管理，以增進全體學生的成就。

杅學校文化與教學方案——能提倡一種有利於學生學習及教職員專業成長的學校文化，並能善加滋養與維護，以增進全體學生的學習成就。

杈管理——能確保整個組織、各種作業及資源的有效管理，以營造一個安全、有效率及有效能的學習環境，以增進全體學生的學習成就。

杅與家庭及社區合作——能與學生的家庭及社區人士聯繫，對社區的不同興趣與需求作出回應，並且有效運用社區的資源，以增進全體學生的學習成就。

籽能以正直、公平及合乎職業倫理的原則作為行為準則，以增進全體學生的學習成就。

籽對於超越學校範圍的政治、社會、經濟、法律、文化等較大的層面能有認



識，有能力回應，並能發揮影響力，以增進全體學生的學習成就。

上述六大領導者準則，每一準則之下，均再分成知識（knowledge）心向（dispositions）及表現（performance）三大部分，每一部分之下均包括每一位領導者應具備的實質內涵。自第一條至第六條準則，每條準則之下的「知識」、「心向」及「表現」等三種內涵的指標數如下表。

表 1 「證聯會」六大準則三大內涵之指標數一覽表

	知 識	心 向	表 現
準則一指標數	6	7	15
準則二指標數	11	8	19
準則三指標數	8	7	23
準則四指標數	5	8	16
準則五指標數	5	8	16
準則六指標數	8	5	6
指標數總計	43	43	95

比如說，在第一條領導者準則之下，領導者應具備的「知識」內涵有 6 項指標，應具備的「心向」內涵有 7 項指標，應具備的「表現」內涵有 15 項指標。

每一準則都有「知識」、「心向」、「表現」三大內涵，每一內涵又有若干項領導者必須具備的「知識」、「心向」、「表現」的具體指標。這六大準則，三大內涵，計有 43 項「知識」指標，43 項「心向」指標，95 項「表現」指標，總共 181 項指標。這些準則及指標均是「州官員聯合會」從各州先行自行發展出來的領導者準則加以彙整，再三斟酌之後，才確定下來的具體指標，這些正是這二十四州公認一個學校領導者應該具備的知識、心向、表現的實質與具體的內涵。

經過如此慎重的過程所發展出來的領導者準則，已逐漸被這些有聯盟關係的各州採用為校長職前教育學程、校長導入階段以及校長專業發展的準則，更是各州在訂定校長初級執照、校長換照以及執照升級時所依據的準則。

由於這些準則是參與制定準則的二十四個州的共識，因此這二十四州所組成的「證聯會」便委託教育測驗中心，根據這六大領導者準則來發展校長證照測驗（School Leaders Licensure Assessment），以供這些州使用。以下是有關這份測驗發展過程及其內容的說明。



柒、學校領導者證照測驗 (School Leaders Licensure Assessment)

據 Van Meter and Murphy (1997) 指出,「證聯會」所發展出來的學校領導者六大準則,已在學校行政人員培育前之申請者甄選、校長培育、行政人員證照考試、學校行政人員就業甄選、專業發展、證照之換證與升級等各方面,發揮了巨大的指標作用與影響力。有關教育行政人員培育方面,有許多州已經根據這六大準則及指標重新規劃學校領導人員培育學程的內容。

Van Meter and Murphy (1997) 並提到密西西比州已經準備用這些準則所列舉的知識、心向及表現指標,來檢驗他們的校長學程畢業生是否已具備了與指標一樣的能力。Van Meter and Murphy 又說,迄 1997 止,美國已有 28 州及 11 個專業人員協會以這些準則為標準,來加強學校領導人的專業發展活動,而且許多州以及教育測驗中心,都已經以這些準則來發展實作導向的測驗,以作為執照發照及換證之用。(Van Meter and Murphy, 1997, pp. 5-6)

有關「證聯會」委託教育測驗中心所發展出來的學校領導證照測驗之型式, Van Meter and Murphy 特地說明如下:

校長初級證照測驗共分為下列四個模組(modules):

初第一模組

包括十小則學校校長很可能面臨的學校行政情境。應試者有一小時的時間,針對每一則狀況,提出校長所必須考慮的問題,並提出校長如何如何處理該狀況。

教育測驗中心的例題如下:

狀況內容敘述:

時為十二月初,一群小學學生正在為迎接每年一度的耶誕節音樂會而練唱。有一位家長打電話到學校,堅決認為學校不應要求她的小孩唱任何耶誕歌曲,校長隨即准許該小孩免參加音樂會練唱。

問題:

你同意校長的行動嗎?提出你的理由,列舉在本項決定中,校長須考慮的因素。

本題標準答案:

答題時須特別提出家長/學生的公民權及宗教權。答案並且須包括下列三項之一:



杖與家長及學生面談，討論其所反對之事。

机提出該生可做何種活動，以取代聖歌練唱。

权檢討音樂會的內容，以決定其對全體學生是否適宜。

(Educational Testing Service, 1997)

(以下第二至第四模組的測驗問題及標準答案從略。請參見教育測驗中心證照測驗須知。)

物第二模組

本模組包含兩個個案分析，每個個案均與教與學的問題有關。應試者須審查與個案有關的文件，並且從文件中挑選出相關的訊息，並提出適當的解決辦法，以解決個案中的問題。

犴第三模組

應試者必須根據學校文件處理七項問題，文件是學校實際的報告，應試者必須分析文件，並且必須針對一系列與學校改進有關的問題，提出解答

犵第四模組

一組六題更長的個案狀況，針對每個個案，應試者有一小時的時間進行分析，並提出解答。

(Van Meter and Murphy, 1997, pp. 14-15)

從上述 Van Meter and Murphy 對四個模組所做的扼要說明中可以看出，教育測驗中心根據「證聯會」所發展出來的六大領導者準則及總共 181 項指標所發展出來的校長證照測驗題目是非常實務導向的。如果說考試可以領導教學的話，看來美國教育測驗中心的這套證照測驗是有這種影響力，至少「證聯會」的這六大準則及 181 項指標是有這種作用的。

Van Meter and Murphy (1997) 也提到，迄 1997 年 7 月為止，已有 32 個州及哥倫比亞特區參與「證聯會」，並且有意將上述教育測驗中心所發展出來的校長證照測驗作為該州的校長證照測驗之用，因此 Van Meter and Murphy 呼籲：不論應試者或設有校長學程的教授，都應多熟悉這種實務導向的證照測驗方式(Van Meter and Murphy, 1997, pp. 14-15)



捌、綜合討論與結論

有關美國校長證照制度的文獻雖然不多見，但是本研究就現有的文獻中加以綜合整理後，至少可得到下列五點結論。

初校長證照制度有其必要性

誠如本研究前面部分指出，證照制度的設置是為了保護與證照持有人的工作有關係的所有的人的權益。校長證照准許一個人從事校長職務。一般人都會同意校長職務是一個很重要的職務，其工作影響到學校所有的人，影響到學校的經營管理、學校的正常運作、學校的組織氣氛，最重要的是影響到老師的教學，尤其是學生的福祉。校長證照准許一個人從事這麼重要的職務，可見證照是有其樞紐的重要性。

本研究中提到：美國校長證照設置的目的，是要確保所委任以校長職務的人，是一個在學校事務經營、教師的教學以及學生的學習事務等方面，具有足夠的知識、正確合適的心向、及適當的能力，並且要確保教育相關大眾（尤其是學生）的福祉不致於受到危害。基於這種體認，美國各州都有相當完備的校長證照制度。從本研究中，可以看出這種制度的確有其必要性。

初校長執照分級以及其執照效期制度值得肯定

美國各州證照制度雖不完全一樣，但大部分的州均有分校長初級執照及校長專業(進階)執照，科羅拉多州甚至有校長精熟證書。使用不同級的執照，表示校長在真正任職校長之後，有能力領導學校，且其服務績效受到肯定。因此證照分級制度立意良好，而且校長執照效期的規定雖然各州不一，但已逐漸建立效期制度。初級校長執照效期訂為三至五年，即為一例。

校長專業執照亦訂有一定期限。在科羅拉多州，一個校長若表現非常優異，更可以用校長精熟證書來增強校長專業執照的功能，這是很值得肯定的做法。執照訂定效期的用意很明顯。這個時代日新月異，在執照有效期間之內，校長須完成必備的專業發展活動，以便與時俱進，而且在執照有效期間，校長必須隨時接受績效實作評量。合格的服務績效與不斷的在職進修是換照的必要條件。這種設計可促使校長既要努力任事，也要時時追求進步。

初領導者準則及指標的建立具有深遠的影響

如本文前面所示，美國「州教育廳長聯合委員會」(CCSSO)組成的「跨州學校



領導者證照聯合會」(簡稱「證聯會」)是由二十四個州((另加哥倫比亞特區)共同組成的組織。證聯會在 1996 年合作完成的學校領導者六個準則，每個準則各分知識、心向、表現三大部分，共計 181 項指標已經作為美國校長證照測驗的主要依據。由證聯會委託教育測驗中心發展出來的實作導向的證照測驗，在美國教育行政界已造成了極大的震撼效果，因為這份證照不只是逐漸被各州採用為初級(首次)校長執照必備的測驗工具，是校長執照升級及換照的依據，是職前培育(即大學研究所層次的校長學程)課程設計的準則，也是校長導入階段及校長專業發展的準則。

因為這套準則是美國近半數的州根據有效領導文獻及各州及全國性專業協會發展出來的行政準則綜合整理而成的，因此可以說已經經過各州精挑細選，去蕪存菁，剩下的是大家公認有效領導最根本的要素，因此二十四個州(含哥倫比亞特區)共同推出的這六大項準則共 181 指標，可說是校長領導的精華與要素。自 1996 年推出後已有愈來愈多的州相繼以它為準則，並加以應用於校長證照、校長學程以及校長專業發展等各方面。從這裡可以看出來，各州在校長證照及校長培育及相關事項的做法已漸趨一致。

這件事所顯示的最主要一項啟示，就是：只要找出一套大家都覺得是很好的制度或原則，大家自然會去拿來用。美國是五十個州(加哥倫比亞特區)，五十一套校長證照方式，但現在既然有愈來愈多的州採用同一個準則，將來大家培養出來的校長水準自然會愈來愈高且愈整齊，屆時各州校長證照就可通用了，這是一種自發性的實質的互惠措施。

效美國的初任校長導入制度值得學習

美國很多州的地方學區都設置有初任校長導入制度，安排有經驗且公認有績效的校長擔任初任校長的指導者(mentor)，這種安排一方面固然是由於美國大部分校長均未有如我國校長一定要經歷主任的階段，但由有經驗者來將學校經營實務經驗傳承給新人，並且有效的加以引導、提問與啟發，這種師父師徒制的初任校長導入制度，可說立意良好；在科羅拉多州，這種安排甚至是持初級校長執照者的必經之路，因為執照持有者一定要在校長導入方案的地方學區才能找到校長之職。這種制度的設計很值得我國參考。

玆注重表現評量的制度值得效法

美國有許多州規定要申請初次校長執照一定要經過「鑑定中心法(assessment center method)的手續，就自己的領導能力、學校經營能力及實務問題處理能力接受一番嚴格且深入的檢驗，並以此份全面性客觀的鑑定報告來做為申請校長執照及



求職的根據。領導能力鑑定報告書上面詳細載明被鑑定者在十二項領導能力的強點及弱點。一方面對整體能力作一總評，另一方面較弱之處亦可做為日後專業發展的重點。另外，已有執照者，為了執照之換照或執照之升級，須就其服務工作接受評量考核，表現良好者，才可以換照或升級，這樣的設計很合理，值得我們效法。

玖、建議

本文對於美國校長證照制度做了大致介紹，本文雖然並未舉許多州為例以做說明，惟「美國州教育廳長聯合會」(CCSSO)所屬之「跨州學校領導者證照聯合會」(ISLLC)所推動的各項校長證照措施有許多值得我國學習之處。基於前述有關美國校長證照制度之敘述，本文擬提出下列五項建議，以供國內有關單位參考。

1. 發展本土性學校領導者準則及指標，並建立領導者實作測驗題庫

美國有各州教育廳長聯合會，我國也可透過教育研究者或教育行政單位發展學校領導者準則及指標，經廣泛徵詢意見以搜集資料之後，可歷經數次逐步修正，必要時亦可舉辦公聽會，廣邀各界人士參與修訂。此一本土性之學校領導者準則及指標可做為我國校長或其他教育（學校）行政人員培育與領導能力鑑定之參考。

我國亦可由教育行政研究中心與教育測驗發展中心合作，根據各教育（學校）行政人員職務需求與必備知識、心向及能力，發展出一套或數套領導者實作測驗的題庫。此套題庫將可對領導者能力提供一套較為客觀可行的鑑定方式，對於校長培育、甄選、評鑑與專業發展都會有用處。

2. 設立全國性教育人員專業標準檢定協會

教育人員專業標準檢定協會主要是基於一客觀超然的立場，訂定各類教育人員專業標準，此一標準可以比教育行政單位所訂定的標準還要高。以美國為例，各州教育人員必須達到最起碼的標準才可以得到初級執照。但此一專業標準檢定協會所訂定的標準則是較高難度的標準，也可說是具備卓越的水準。如果國內也能設置這樣的專業標準檢定協會，將有助於教育人員水準的提升。

3. 推廣設校長培育學程及專業發展課程

國內目前尚未設置校長學程或其他教育行政人員學程，也尚未開設各種有系統規畫的校長專業發展課程。自從各項教育改革推動以來，一般社會大眾已逐漸感受到校長一職的重要性與複雜性，因此，規畫完善的校長學程及校長專業發展課程乃



是必然的趨勢。校長培育學程及專業發展課程可由各有教育研究所的學術單位、教育訓練單位或國家教育研究院等單位來規劃課程，並加以實施，惟其品質應由教育主管機關或客觀超然之教育專業協會來要求與維護。

玆建立完善的校長評鑑制度與校長分級制度

建立完善的校長評鑑制度有其必要。其原因有下列：(1) 為了驗證校長（或學校領導者）之領導準則是否具有預期之效力；(2) 為了引導校長培育單位培育出適任的校長；(3) 為了了解校長在其職務上是否適才適所；(4) 為了確保校長的表現能盡心稱職，以合乎一般社會大眾及利益關係人（stakeholders）的期待；(5) 為了建立學校績效責任制（accountability）。建立完善的校長評鑑制度乃屬必然，校長評鑑制度設立的重點在於對現職的校長在其職務的重要向度上的表現予以評估，找出其優點與待改進之處，並針對其優點及發揮得很好之處予以正向回饋。此外亦針對其待改進之處予以提出適時且適切的建議，以便職務的在任者在專業表現上能發揮最大的作用。

校長分級制度可依校長表現的各項重要指標，並配合校長專業發展的成效來進行。一般而言，美國校長分為初級校長、專業校長及精熟校長。校長之職業階梯（career ladder），可做為校長專業能力的證明，亦可做為當前國內校長遴選之部分依據，對於校長專業角色及專業責任均具有正向的意義。

玆結合校長証照制度與校長專業發展，以建立校長專業制度

依照美國校長証照制度的設立，校長有分級。不同等級的校長有不同的執照，在續証與換証之期間，校長須在專業上繼續追求進步，以落實校長專業發展。目前美國州教育廳長聯合會正努力將校長証照制度與校長專業發展活動予以結合。其做法是將專業發展包含於校長証照制度之中，校長必須在專業上持續追求進步才得以換証，這是一種很有效的專業人員制度設計，我國亦可朝此方向來努力，藉著學校領導者不斷的专业發展與成長，教育人員品質以及教育全面品質的提升將指日可待。

參考書目

- Ashbaugh, C. R. and Kasten, K. L. (1992). *The licensure of school administrators: Policy and practice*. American Association of Colleges for Teacher Education. ED 347 163.
- Crawford, J. R. (Fall, 1998). Changes in administrative licensure: 1991 –1996. *UCEA Review*, 39



(3), 8-10.

Goddard, R. E. (1989). *Teacher certification requirements: All fifty states*.

Colorado State Department of Education (1991). *Rules for the administration of Educator Licensure Act of 1991*. Denver: Author.

Educational Testing Service. (1997). *School leaders licensure assessment candidate information bulletin*. NJ: Author.

Sparkman, W. E. and Campbell, T. A. (1994). State control and certification programs. In N. A. Prestine and P. W. Thurston (Eds), *Advances in Educational Administration, Volume 3, New directions in educational administration :Policy, preparation, and practice*. Greenwich, CT : JAI Press, Inc.

Sprinthall, N. A., Reiman, A. J., and Thies-Sprinthall, L. (1996). Teacher professional development. In John Sikula (Ed.), *Handbook of research on teacher education*. New York: Macmillan.

Van Meter, E. and Murphy, J. (1997). *Using ISLLC Standards to strengthen preparation programs in school administration*. Washington, D. C.: Council of Chief State School Officers.





Licensure and Certification for Principals in the US: A Descriptive Study

*Wen-liuh Lin**

ABSTRACT

The present study investigates current licensure and certification for principals in the U.S. with a view to providing a framework for designing a counterpart system in Taiwan. Resorting mainly to literature review, this study gives a descriptive study and a preliminary analysis of current licensure and certification practices in the U.S. It subsumes the following main parts: (1) the meaning and legal bases of principal's licensure and certification; (2) types of principal licenses and certificates; (3) rules and regulations pertaining to application for principal's licenses and certificates; (4) upgrading, renewal, suspension, and revocation of principal's licenses and certificates; (5) standards for school leaders' performance and their relationship to principal's licenses and certificates; (6) school leaders licensure assessment; and (7) general discussion, conclusions, and recommendations.

The study comes to the following conclusions: (1) There appears to be a need for establishing principal's licensure and certification in Taiwan; (2) There is a good reason for types and terms of certificates for principals; (3) Standards for school leaders and relevant indicators have far-reaching effects on principal preservice education, performance assessment for principals, licensure and certificates, issuing of certificates, license and certificate renewal, induction for beginning principals, and principals' professional development; and (4) Induction for beginning principals in the US merits consideration for adoption in Taiwan, so does principal's performance assessment.

*Wen-liuh Lin: Associate Professor, Department of Elementary Education



The study makes the following recommendations: (1) Using the standards for school leaders in the US as a framework of reference, Taiwan may develop an indigenous licensure and certification system for principals; (2) Researchers in Taiwan are urged to make a task analysis of the principal's job to come up with useful indicators of the core knowledge, dispositions, and performance for successful principalship. (3) Authorities concerned in Taiwan are urged to develop an indigenous licensure and certification system for elementary and secondary principals; (4) A career ladder system for principals may be established in Taiwan based on level of experience and skill of the principal; (5) Using the Colorado model, Taiwan may consider designing its principal's licensure and certification to fall into three main types: provisional license, professional license, and master principal certificate; (6) Taiwan may consider running a preservice education program for elementary and secondary principals at institutions of higher learning, addressing both theoretical and practical aspects of the principalship; (7) Taiwan may consider developing an induction system for beginning principals; (8) Taiwan may consider developing a viable system of professional development of principals; (9) Taiwan may consider making efforts to strengthen the relationship among the three stages of preservice, induction, and inservice for its principals; (10) Taiwan may consider establishing a sound principal evaluation system; (11) Taiwan may consider establishing professional associations of school administrators as well as a board of professional standards for school principals.

Key words: licensure and certification, preservice education of principals, induction, professional development, assessment center method

