

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

## 建置我國校長培育制度之師傅校長經驗傳承資訊網研究 (II) 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型  
計畫編號：NSC 99-2410-H-004-026-  
執行期間：99年08月01日至100年07月31日  
執行單位：國立政治大學師資培育中心

計畫主持人：陳木金

計畫參與人員：助教-兼任助理人員：管意璇  
博士班研究生-兼任助理人員：楊念湘  
博士班研究生-兼任助理人員：王志翔  
博士後研究：溫子欣  
博士後研究：邱馨儀

報告附件：出席國際會議研究心得報告及發表論文

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 100 年 08 月 02 日

# 行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

## 建置我國校長培育制度之師傅校長經驗傳承資訊網研究(II)

計畫類別： 個別型計畫       整合型計畫

計畫編號：NSC99-2410-H-004-026-

執行期間：99年08月01日至100年07月31日

計畫主持人：陳木金 教授

計畫參與人員：邱馨儀、溫子欣、管意璇、楊念湘、王志翔

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告     完整報告

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、列管計畫  
及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年     二年後可公開查詢

執行單位：國立政治大學

中 華 民 國 1 0 0 年 7 月 3 1 日

## 壹、緒論

建置我國校長培育制度之師傅校長經驗傳承資訊網研究(II)，是係依據第一年研究結果之師傅校長經驗傳承的五大重點：「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」來努力，並融合校長專業發展過程的重要資訊連結，目的在期望校長們能透過「師傅校長經驗傳承資訊網」之使用，融合辦學的經驗、理解、內化、統整，建構一套校長專業發展的系統知識。

本師傅校長經驗傳承資訊網研究(II)核心內容的建置，首先進行師傅校長訪談，其次進行訪談資料內容分析，再進行專家焦點座談，最後，將焦點內容及研究所得成果之資料及影音檔案統整，努力充實「師傅校長經驗傳承資訊網」，期望能協助校長培訓及校長專業發展過程中所需的知識與技能之培養，幫助我國校長增進專業知能與行政管理能力，以充分發揮師傅校長教導之功能，幫助校長具備高品質的學校經營效能，期望發揮優質校長育成的功能。

本研究所建置之「師傅校長經驗傳承資訊網研究(II)」，已經申請加入美國 Host Monster 全球資訊網的世界資訊交流平臺，目前已發展本網站之中文界面的使用，未來將進一步發展英文界面，同步使用中英文界面查詢本網站資訊。聚焦於研究者歷年發展出師傅校長經驗傳承的五大向度：「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」，透過師傅校長訪談、專家焦點座談、訪談與座談資料內容分析，將五大向度之研究所得成果及影音相關檔案上傳至師傅校長經驗傳承資訊網、互動部落格及電子報等，充實本網站之內容，同步更新校長經驗傳承之「瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展」資料庫內容，以及師傅校長專訪、校長專業發展、校長實務討論、校長研究論文、校長專書閱讀、校長社群連結、卓越校長檔案、校長學電子報、校長學資訊網等，以協助校長發展與增進專業知能及行政管理能力，充分發揮師傅校長教導之功能，幫助校長具備高品質的學校經營效能；之後，再進行「使用網站後之感受」問卷調查與專家諮詢會議，評估使用者在使用本網站後之感受，使師傅校長經驗傳承資訊網的內容更加豐富與精緻。

本研究根據上述研究背景與動機，目的希望以「建置師傅校長經驗傳承資訊網」為主軸，分別探討以下四項目的：

- 一、持續進行臺灣北、中、南、東四區 27 位師傅校長之焦點座談與專家諮詢會議，以充實並更新網站內容。
- 二、持續研究臺灣北、中、南、東四區師傅校長經驗傳承之內涵，充實師傅校長經驗傳承資訊網，同步充實網站故事緣起、校長經驗傳承、師傅校長專訪、校長專業發展、校長實務討論、校長研究論文、校長專書閱讀、校長社群連結、卓越校長檔案、校長學電子報、校長學資訊網等內涵。
- 三、根據建置完成與更新之網站，抽樣現任校長，進行「使用網站後之感受」問卷調查。
- 四、推廣師傅校長經驗傳承資訊網之應用。

本章乃根據研究結果與分析，歸納成結論，並分別針對教育行政機關、初任校長或即將擔任校長者及後續研究提出具體建議。

## 貳、師傅校長經驗傳承五大向度的內容分析

本研究於第二年(99年8月1日~100年7月31日)持續新增與更新網站內容，繼續進行網站資料之建置、師傅校長焦點座談、網站使用感受問卷調查及專家諮詢會議，以下將針對師傅校長經驗傳承資訊網的五大重點：「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」，茲分別說明本網站目前最新動態與更新資料：

## 一、「瞭解學校」向度要做到：蒐集學校資料、深入瞭解學校、研擬校務經營、資源整合運用、拜訪關鍵人物

在「瞭解學校」向度方面包括：蒐集學校資料、深入瞭解學校、研擬校務經營、資源整合運用、拜訪關鍵人物等，初任校長或即將擔任校長者可透過上述的經驗知識，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。以下分點加以闡述：

### （一）蒐集學校資料

「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，校長應期許自己成爲一個學習者，和主任一起去觀摩其他學校值得學習之處，並加以記錄，透過校對校、處室對處室的深入參觀學習與學校資料的蒐集，發展自己學校的運作模式和方法，促使成員也能從中學習與增能，成爲實踐智慧的學習。

### （二）深入瞭解學校

校長遴選前，可透過網站瞭解學校；遴選後而未上任時，可運用非正式管道至社區走動，或藉由同儕校長、學長與學弟等關係，詢問學校深入的問題；上任後，透過正式和非正式管道與學校成員溝通，以利於對學校的掌握與深入瞭解。

### （三）研擬校務經營

校務經營應要求全員參與和組織再造，訂定計畫時，先審度過去的計畫；執行計畫時，要運用多元的領導方式，如轉型領導、文化領導、願景領導等，以凝聚士氣，並進行 SWOT 分析以及後續的考核評鑑。

### （四）資源整合運用

資源包括：人力、經費、天然的景觀資源及人文的資源等，學校最主要目的是教學，因此資源就是在支援教學的運作，校長必須對校內外各項資源做概括性、深入性的通盤瞭解，並有效整合，依照自己的專長和想法再加以精進。

### （五）拜訪關鍵人物

上任前和佈達後，可多次拜訪前任校長與家長會長，以獲得學校較爲深入的資訊，此外，校內外正式與非正式團體領袖、地方仕紳、村里長、民意代表等，也都是應拜訪的關鍵人物；拜訪前要先打電話說明來意、預約時間，拜訪時的態度應真誠、虛心，並可準備小禮物前往，使談話氣氛更融洽。

## 二、「就任校長」向度要做到：策劃交接典禮、準備就任演說、聽取單位簡報、慎聽私下建言、詳閱書面記錄、善用會議決策

在「就任校長」向度方面包括：策劃交接典禮、準備就任演說、聽取單位簡報、慎聽私下建言、詳閱書面記錄、善用會議決策等，初任校長或即將擔任校長者可透過上述的經驗知識，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。以下分點加以闡述：

### （一）策劃交接典禮

交接儀式時間與場地的安排、賓客名單、紀念品的準備、動態錄影與靜態照片的準備等，都必須藉由拜訪原任校長、家長會長及校內成員等，獲得相關的資訊，才能妥善策劃，並於確認後確實分工與掌握進度，而交接典禮對學校和前後任校長而言都是很重要，也是新任校長凝聚學校成員向心力的開端。

### （二）準備就任演說

就任演說最主要的目的有二：第一是要贏得好的第一印象，充分的準備會讓別人覺得校長已經做好準備，也會讓人家感受到校長的優點和貼心；第二是要獲得支持與信任，演說可讓別人快速認識校長，瞭解校長的教育理念和要推動的想法，如果能充分瞭解學校，重視並落實家長、師生、社區民眾的期許，就比較容易獲得肯定、接受和協助，也能讓大家感受到校長的誠意、熱情和謙虛，進而贏得更多的信賴和支持。

### （三）聽取單位簡報

要給成員充分的時間準備簡報，才會做得很詳盡而不遺漏，也才能真正瞭解各處室工作的情況、人員的工作量以及現在努力的方向，另一方面，也可透過簡報瞭解各處室的困難和問題，思考解決的方案，作爲將來擬訂校務發展計畫或調整行政團隊與行政組織的參考。

#### **(四) 慎聽私下建言**

多方面聽取學校同仁如主任、老師、教職員工、家長會會長與成員、地方民意代表等對學校的意見，以多方向蒐集資料，抱持多聽少說、少批評、多接納的原則，並交叉驗證各方面的建言，以瞭解真相。

#### **(五) 詳閱書面記錄**

透過學校校務評鑑書面資料、校史相關資料、專案資料、學校各項會議記錄等，進行自我閱讀，並可藉由相關處室主任的簡報與對談，與相關承辦人員討論解決方案。

#### **(六) 善用會議決策**

校長必須要能善用決策，決策後必須馬上討論與分工，分工時要知人善任，透過民主的過程形成具體的實行方案，並思考如何在民主過程中又不失自己對教育的堅持，因此必須要非常謹慎，此外，可以運用外部的資源借力使力，讓決策的執行非常具有效能與品質，可建立校長在學校的公信力和威望，有助於將來的校務推展。

### **三、「推動校務」向度要做到：體察同仁需求、掌握校務要項、研訂發展願景、研訂學習成效、擴充學校公關、扮演校長角色**

在「推動校務」向度方面包括：體察同仁需求、掌握校務要項、研訂發展願景、研訂學習成效、擴充學校公關、扮演校長角色等，初任校長或即將擔任校長者可透過上述的經驗知識，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。以下分點加以闡述：

#### **(一) 體察同仁需求**

要整合學校教師和工作同仁的意見，才能發揮整體同仁的心智和歷練，以達成學校領導的政策方向及校務發展的目標，在這個過程中完成校長角色理念的展現。

#### **(二) 掌握校務要項**

從教育部、教育局處的發展計畫開始，以學校發展的願景為基礎，擬訂符合學校需求的計畫，並召開主任組長的行政會報，由組長到主任再到學校，擬訂一個可行的行事曆，最後檢視整個校務計畫的執行，再到評鑑的機制，做為檢討改進以及擬訂下學期或下年度校務計畫的參考。

#### **(三) 研訂發展願景**

校長要擬訂校務發展願景與計畫前，瞭解過去是必要的，可以拜訪學校資深的教職同仁、社區人士，甚至去深入去瞭解學校一路走過來的脈絡、校史、校園文化等，擬訂學校發展願景的時候，一定要把所有的項目思考清楚，不要太急躁，擬訂出來的願景才會真正符合學校未來想走的路。

#### **(四) 研訂學習成效**

在國家既有的政策之下，要如何滿足孩子的學習需求，這必須透過教師的專業素養及整個學校的氛圍才能判定，因此要孩子學些什麼，一定要先擬訂好，決定要使用什麼方法讓孩子學習，在學習的過程中，也要注意引起學生的學習動機。

#### **(五) 擴充學校公關**

拜訪校內外的關鍵人物，以深刻感受民眾對地方的教育以及對學校的需求，還有他們長久以來對學校的支持，並蒐集到學校的產業變化、學校的歷史、地區的政治關係、政治生態等資訊，這也是公關經營的目的。

#### **(六) 扮演校長角色**

擔任校長必須要先瞭解自己的人格特質，重新謙卑的學習，瞭解自己以後，要開始去瞭解新世紀的校長所應扮演的角色，包括行政領導者、教學服務者、理念溝通者、典範傳承者、教育傳承者等五種角色，以這些角色來帶領同仁，此外，校長要負責整個校務的發展，所以要形塑教育願景，有清楚的教育願景與目標後，校長要激勵團隊，同時要培養人才，傾聽同仁的想法。

### **四、「化解衝突」向度要做到：面對傳統更新、推動改革方案、面對組織成員、處理獎懲案件、面對控案申訴**

在「化解衝突」向度方面包括：面對傳統更新、推動改革方案、面對組織成員、處理獎懲案件、面對控案申訴等，初任校長或即將擔任校長者可透過上述的經驗知識，完

成校長現場經驗知識復活的專業訓練。以下分點加以闡述：

#### **(一) 面對傳統更新**

任何一所學校都有很多傳統，不管是對學校的運作、人事時地物、制度與影響、資源或方法等，校長都要很清楚地瞭解，好的部分必須要傳承下去，不符合學校發展的項目，才是學校需要更新的。需不需要更新必須根據學校的願景與目標，比較負面的部分也需要去面對它，校長面對傳統更新時，很重要的是應秉持謙卑的態度與包容的心，當個能夠肯定與接納說實話的烏鴉，用服務師生的精神來爭取認同，並真誠參與、發揮影響力。

#### **(二) 推動改革方案**

改革方案包括：推動、改革和方案，主要推動者是校長本身，校長要瞭解自己的特質，形塑學校能感動人的願景及目標的達成，而且所策劃的方案要透明化，不能有任何讓人懷疑的空間，並使組織成員在參與當中都獲得成就感，達到 1+1 大於二的力量。

#### **(三) 面對組織成員**

要深入瞭解其需求或執行困難的地方，才能夠真正解決他們的困難，給予他們需要的東西，不要作迅速或負面的評述，而是鼓勵正向的解決問題，讓化解衝突能達到最大的效益。

#### **(四) 處理獎懲案件**

校長要能掌握學校教育的發展方向、形塑勇於變革的組織文化、採行集體領導的革新策略、運用轉型領導的革新理念、創造三贏的學校生態局面、注入教師專業生涯的活水、營造彰權益能的專業社群、促發自我更新的成長動力。

#### **(五) 面對控案申訴**

要注意言語的運用與技巧，避免造成無法彌補的傷害，表達的時候也不要爭辯，而是要先把情緒安穩下來去面對事情，不管控案的來源是什麼，面對面時要特別注意態度、傾聽和肢體語言，建立彼此的信任感，從多角度的問題導向模式去思考解決之道，容忍他人不同的觀點。

### **五、「生涯發展」向度要做到：體察工作意義、考慮發展需求、平衡家庭工作、參與專業團體、獲取社會支持**

在「生涯發展」向度方面包括：體察工作意義、考慮發展需求、平衡家庭工作、參與專業團體、獲取社會支持等，初任校長或即將擔任校長者可透過上述的經驗知識，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。以下分點加以闡述：

#### **(一) 體察工作意義**

擔任校長也許是上天或是上帝賦予的一份很重要、很神聖的使命，這個使命是要借重校長的角色，去對學生、家長或老師有所影響，而且這些影響要是正向的，所以校長的角色非常重要，校長要體認到自己工作意義的影響力很大，因此校長可透過禪坐、冥想等方式，時時向內觀照、自我省思。

#### **(二) 考慮發展需求**

教育的主體在學童，教育的目標在於培育一個完整的個人以協助其創造成功人生，培育學童具有能力去面對瞬息萬變的未來社會，學校的發展需求因人、因事、因時、因地、因物、因財而有所不同，要能精準、要有發展性，更是需要親師生共同費心探索和努力的。

#### **(三) 平衡家庭工作**

身為校長集各種角色於一身，任重而道遠，務必創造學校、工作、家庭、健康皆贏的局面，絕不可偏頗，唯有兩者兼顧，方能成就長長久久的續航力，達到家庭與工作兩全其美的境界。

#### **(四) 參與專業團體**

專業團體是支持性的團體，也是成長性的團體，可以讓校長在專業上獲得提升，同時也可以進行經驗分享和交流，其附加的價值是：參與這些專業團體之後，因為校長彼此都在進行校務的經驗分享與交流，在這樣的互動中，同時提升學校的能見度。

## (五) 獲取社會支持

資源引進的基本構想應該是要協助學生能多元學習，爭取社會支持可分兩個主要的面向，一是在校內，二是在校外，這兩部分其實應該雙軌並行，沒有所謂的先後順序，而且根本是要回歸到校內做好整合發展，讓學生受到好的照顧，課程有好的發展，再適時行銷學校特色，讓家長有更多的機會和管道瞭解學校的發展，這是爭取社會支持非常重要的方向。

## 參、師傅校長經驗傳承資訊網之網站內容

本研究於第一年(98年8月1日~99年7月31日)的研究進度已依據師傅校長經驗傳承的五大重點：「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」來努力，完成師傅校長訪談、五場專家焦點座談(北、中、南、東四區共28位師傅校長參與分享經驗)、資料內容分析，將五大向度之研究所得文字成果及影音相關檔案上傳至本網站，發展並充實「網站故事緣起」、「師傅校長專訪」、「校長專業發展」、「校長實務討論」、「校長研究論文」、「校長專書閱讀」、「校長社群連結」、「卓越校長檔案」、「校長學電子報」、「校長學資訊網」等；此外，本案業已申請1.教育部授權使用曾獲得校長領導卓越獎之卓越校長檔案資料；2.國家教育研究院籌備處授權使用陳木金教授歷年辦理校長主任培訓之研究成果；3.每位參與本專題研究焦點座談及訪談之師傅校長授權之影音及文字資料。本研究於第二年(99年8月1日~100年7月31日)持續新增與更新網站內容，繼續進行網站資料之建置、師傅校長焦點座談、網站使用感受問卷調查及專家諮詢會議，以下將針對師傅校長經驗傳承資訊網的五大重點：「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」，茲將分別說明本網站目前最新動態與更新資料如下圖所示：

### 1. 師傅校長應如何傳授「蒐集學校資料的方法」？



**馮清皇校長**(臺北市南湖國小校長)表示：學校資料的蒐集可就功能的不同，區分成遴選前與應聘後：(1) 遴選前，蒐集的目的地在於瞭解學校概況，以便擬出一些未來可能經營的想法，作為參選時的報告內容。這部分，可就該校之網頁資料進行閱讀、蒐集，也可以透過與該校熟識的同仁或即將離開的校長...[詳全文及影音資料] [《=連結觀看影音文字資料](#)



**林文生校長**(新北市崇德國小校長)表示：師傅校長有很多的實踐智慧，我當校長就期許自己每個月帶主任出去看一所學校，我都跟主任講：就算這個學校只有一個優點，這個優點是我們沒有的，都值得我們去學習...[詳全文及影音資料] [《=連結觀看影音文字資料](#)

### 1. 蒐集學校資料

蒐集資料或瞭解學校是非常重要的，校長要把自己當成一個學習者，每個月或每年學習一些新的功課、新的方法，然後帶回來學校，變成學校的一個新方向，這是校長的自我期許，蒐集學校資料可以變成一種實踐智慧的學習，也是一種快樂的學習。初任校長或即將擔任校長者在蒐集學校資料時，可針對不同的目的，進行不同的資料蒐集；而在資料的來源上，更可就文字資料、語言資料等不同的文本，進行閱讀與訪談，以這個方向去努力，應該可以快速瞭解與掌握學校。



## 肆、師傅校長經驗傳承網站使用者的感受問卷分析

本網站自 2010 年 8 月 1 日至 2011 年 7 月 31 日的所有訪客總瀏覽量共計 32,275，共有 10,034 人次造訪，其中，絕對不重複訪客量共計 6,956 人次，新造訪率達 66.86%，詳如圖 4-1 所示。在本網站的訪客來源部分，總計已有 9 個國家地區（包括：臺灣、美國、香港、日本、巴西、馬來西亞、英國、澳門、澳洲）共 10,034 人次到訪，單次造訪頁數為 3.22 頁，平均網站停留時間為 3 分 19 秒，從訪客來源分布圖（詳如圖 4-2）可看出，本網站目前在臺灣已有近萬人次造訪，顯示透過全國性或地方性校長會議、各地校長協會、相關研討會、網網相連等的宣傳努力已有成效，未來將積極推動海外宣傳，並進一步發展英文界面，讓使用者能同步運用中英文界面查詢本網站資訊，擴大本網站的流通區域。以下分別就「系統使用」、「專業資訊」、「瀏覽後行爲」加以說明：

### 一、系統使用

「師傅校長經驗傳承資訊網網站使用滿意度調查問卷」中的「系統使用」方面，包括 1.本網站的每一張圖片、聲音及動畫皆能正確顯示或播放；2.本網站的網頁連結均正確無誤；3.本網站的連線狀況良好；4.本網站的各項內容易於操作使用；5.本網站的版面安排簡潔明瞭；6.本網站所提供之資訊會搭配相關圖片；7.本網站可用不同版本的瀏覽器讀取（例如：Internet Explorer、Google Chrome、Firefox、KKman、PCman 等）；8.本網站提供充分溝通之管道，讓使用者即時發表意見，共計 8 題。本問卷在整體系統使用及各題之得分情形由表填答者在系統使用之得分平均為 36.27，平均數除以題數之得分數為 3.30，顯示填答者在系統使用之得分為中高程度。其次，由填答者在系統使用各題現況之得分情形，系統使用共計 8 題，得分介於 3.82~4.82 之間，其中以「1.本網站的每一張圖片、聲音及動畫皆能正確顯示或播放」及「4.本網站的各項內容易於操作使用」得分最高，而以「8.本網站提供充分溝通之管道，讓使用者即時發表意見」得分最低。每一題的得分平均值均介於 3.01~5.00 分，表示系統使用的各題之得分程度為「中高」及「高」。其中，以「8.本網站提供充分溝通之管道，讓使用者即時發表意見」為本網站最需改進的部分，其次則是需要加強網站的連線狀況，並讓使用者可選擇不同的瀏覽器讀取網站內容，達到便利之目的。

### 二、專業資訊

「師傅校長經驗傳承資訊網網站使用滿意度調查問卷」中的「專業資訊」方面，包括 1.本網站提供使用者所需的師傅校長專業資訊內容；2.本網站提供多樣化（廣泛）的師傅校長專業資訊內容；3.本網站提供深入（精闢）的師傅校長專業資訊內容；4.使用者能很容易地透過本網站搜尋特定的師傅校長專業資訊內容；5.本網站提供最即時的師傅校長專業資訊內容；6.本網站時常更新師傅校長專業資訊內容，共計 6 題。本問卷在整體專業資訊及各題之得分情形由填答者在專業資訊各題現況之得分情形，專業資訊共計 6 題，得分介於 4.09~4.82 之間，其中以「2.本網站提供多樣化（廣泛）的師傅校長專業資訊內容」及「4.使用者能很容易地透過本網站搜尋特定的師傅校長專業資訊內容」得分最高，而以「6.本網站時常更新師傅校長專業資訊內容」得分最低。每一題的得分平均值均介於 4.01~5.00 分，表示專業資訊的各題之得分程度為「高」。其中，以「5.本網站提供最即時的師傅校長專業資訊內容」和「6.本網站時常更新師傅校長專業資訊內容」為本網站最需改進的部分，顯示本網站應不定期加強教育新知與相關活動的更新與增補，以提高專業資訊內容的即時性，讓使用者能迅速從本網站獲得最新的理論與實務之趨勢和脈動。

### 三、瀏覽後行爲

「師傅校長經驗傳承資訊網網站使用滿意度調查問卷」中的「瀏覽後行爲」方面，包括 1.瀏覽過本網站後，您會因為網站內容資訊豐富而再次瀏覽；2.瀏覽過本網站後，您會因為網站系統使用方便而再次瀏覽；3.瀏覽過本網站後，如果需要，您會再次瀏覽本網站；4.瀏覽過本網站後，您會因為滿意網站內容而定期瀏覽；5.瀏覽過本網站後，您會因為滿意網站內容而加入會員；6.瀏覽過本網站後，您會因為滿意網站內容而向親友



推薦；7.瀏覽過本網站後，您會因為滿意網站內容而在網路上宣傳，共計 7 題。本問卷在整體瀏覽後行為及各題之得分情形填答者在瀏覽後行為各題現況之得分情形，瀏覽後行為共計 7 題，得分介於 4.55~4.91 之間，其中以「6.瀏覽過本網站後，您會因為滿意網站內容而向親友推薦」得分最高，而以「4.瀏覽過本網站後，您會因為滿意網站內容而定期瀏覽」得分最低。每一題的得分平均值均介於 4.01~5.00 分，得分程度為「高」。其中，以「7.瀏覽過本網站後，您會因為滿意網站內容而在網路上宣傳」和「4.瀏覽過本網站後，您會因為滿意網站內容而定期瀏覽」為本網站最需改進的部分，顯示本網站應持續加強網站的功能與內容，讓使用者產生滿意的感受，而有定期瀏覽本網站的使用動機，並強化網站與書面宣傳，提高本網站在國內外的能見度，並提供更豐富的資訊內容與回饋給網站使用者，提升其滿意度也有助宣傳效果。

## 伍、推廣師傅校長經驗傳承資訊網之應用

本研究根據文獻分析、歷年研究、焦點座談內容、問卷調查結果與專家諮詢會議等進行分析探討，提出以下建議，俾供教育行政機關、初任校長或即將擔任校長者及未來研究之參考。

### 一、對教育行政機關之建議

#### (一)強化師傅校長的遴選、訓練、配對、教導與評鑑制度

師傅教導制度幫助每位學校領導人才設定一系列的個人學習目標，並協助達成之，給予其省思回饋的時間和機會，將之視為本領域中的經驗成果，完成學校領導人才專業知識的實務訓練，經由師傅校長教導提醒徒弟校長如何下判斷，做決定的領導能力，更有把握地達成學習目標，進行校長經驗的系統傳承，由此可見師傅校長教導制度之重要性。因此，本研究建議主管教育行政機關能建立整體性、全面性的師傅校長制度，從師傅校長的遴選、訓練、配對、教導到評鑑進行全盤的規劃，確保師傅校長的教導品質，務求師傅校長教導之實施達到其成效，進而統整歸納師傅教導的學校領導理論與實務訓練。

#### (二)增加師傅校長與學員的學習與相處時間

本研究經過文獻分析、焦點座談、專家諮詢分析後發現，師傅校長在校長的培育與儲訓階段，確實扮演相當重要的角色，但目前的儲訓課程大多係以講授為主，學員和師傅校長的相處時間與學習內容有限，因此若能在校長培育與儲訓課程中，嵌入師傅校長的教導制度與相關內容，並增加師傅校長與學員的相處時間，不僅可提供學員諮詢的對象，亦能有助於學員在未來面對實務現場的快速適應，更能在充裕的時間內，擁有良性的師徒互動，讓師傅校長制度發揮最大的功能。

#### (三)協助校長建立區域性的同儕支持團體

根據焦點座談的分析結果發現，國家對校長的培育其實花了相當多的心血，除了師傅校長要做經驗的傳承，從師傅校長傳承的經驗當中，累積成自己的智慧與經驗，之後再延續傳承給下一屆的候用校長及初任校長。因此，本研究建議主管教育行政機關可辦理區域性的「校長學院」或「教育學堂」，讓校長們組成定期的讀書會，共同閱讀一些教育專書，同時透過校長同儕專業團體的互動，形成縣市內部的支持力量，彼此進行經驗分享和交流，提升校長的專業能力，建構校長的專業性與地區性的社會支持網絡，並增進學校之間的能見度。

### 二、對初任校長或即將擔任校長者之建議

#### (一)瞭解本校與觀摩他校

校長遴選前，可透過網站瞭解學校；遴選後而未上任時，可運用非正式管道至社區走動，或藉由同儕校長、學長學弟等關係，詢問學校深入的問題；上任後，透過正式和非正式管道與學校成員溝通，以利於對學校的掌握與深入瞭解。除此之外，校長還要期許自己與學校團隊成員成為學習者，到各縣市去拜訪或參觀成功典範的學校，透過校對校、處室對處室的深入觀摩學習，進一步蒐集學校所需要的資料，發展自己學校的運作

模式和方法，促使成員從中學習與增能，成為實踐智慧的快樂學習。

## **(二)詳閱資料與善用決策**

初任校長或即將擔任校長者在剛進入一所學校時，可透過校務評鑑書面資料、校史相關資料、專案資料、各項會議記錄、各處室簡報等，深入瞭解即將就任的學校，包括現有情況、學校歷史文化、家長與社區的背景、地方民情等，以帶領成員逐步導入未來辦學的願景；再者，藉由聽取各處室同仁的簡報，快速知悉學校的過去與未來，真正瞭解各處室工作的情況、人員的工作量以及未來努力的方向，另一方面，也可透過簡報瞭解各處室的困難和問題，思考解決的方案，作為將來擬訂校務發展計畫或調整行政團隊與組織的參考，使校務工作能很快上軌道；經由詳細閱讀書面與簡報等資料後，校長應與同仁共同做成決策，透過民主的過程形成具體的實行方案，決策後必須馬上討論與分工，分工時要知人善任，同時妥善運用校內外各項資源，讓決策的執行具有良好的效能與品質。

## **(三)體察需求與形塑角色**

體察同仁的需求，領導同仁的心向，再整合同仁的意志，實為成功領導的重要工作，故校長應傾聽同仁的想法與需求，放下身段去瞭解他們真正需要的是什麼，讓所制訂的願景能真正符合學校未來的方向，確實將基層想法落實到各種領導向度中，並做好學校內部的公共關係，適時地表現出對同仁心理需求的關心，把同仁當作友伴、朋友，讓他們可以做開心胸的說出需求，以拉近彼此的心理距離，增加推動校務的助力，同時有效減少阻力。此外，為因應丕變的時代與教育環境，校長要扮演的角色也和過去有所不同，校長除了要擔任很重要的公關角色，為學校建立良好的形象外，還形塑行政的領導者、教學的服務者、理念的溝通者、典範的傳承者、終身學習者等五種角色，扮演前述的角色以帶領學校同仁，成為一位全方位的校長。

## **(四)尊重傳統與推動革新**

任何一所學校都有很多傳統，包括學校的運作、人事時地物、制度與影響、資源或方法等，校長都要很清楚地瞭解並加以尊重，秉持謙卑的態度與包容的心，肯定與接納學校的各項傳統，讓好的學校傳統繼續傳承下去，不符合學校發展的項目，就是學校當前需要革新的部分。推動革新很重要是要形塑願景及達成目標，惟有核心價值確定後，成員的目標才能一致，也才能共同思考與推動革新方案，達到事半功倍的成效。推動傳統革新是一個持續不斷改善的歷程，要在現有的傳統基礎上推動革新，將傳統去蕪存菁，今日所改善的是過去或現階段的傳統，現在革新的部分也就是下一個階段要去努力的部分，如此校務品質才能夠不斷提升，也才能為學校注入源源活水。

## **(五)參與互動與爭取支持**

擔任校長的工作不容易，若沒有同儕團體的專業支持與協助諮詢，校長之路將會崎嶇難行，而專業團體是支持性的團體，也是成長性的團體，可以讓校長在專業上獲得提升，同時也可以進行經驗分享和交流，其附加的價值是：校長彼此都可在其中進行校務的經驗分享與交流，累積成自己的智慧與經驗，之後再進行傳承，在這樣的互動中，同時提升學校的能見度。建構起校長專業團體的社會支持網絡後，還能引進很多社會資源與人脈支持，協助師生進行多元教學與學習，透過各種機會讓家長知悉老師及學校對學生的用心，也讓家長體認到學生在學校受到良好的照顧，讓家長瞭解學校未來的發展狀況後，能夠安心和學校配合並支持學校，簡言之，爭取到家長的支持其實就是爭取社會支持的起點，家長的社會資本就是學校的社會資本，校長從校內外爭取來自各方的支持後，應回歸到校內做好整合發展，讓學生受到好的照顧，課程擁有好的發展，再適時地行銷學校特色。

## **三、對未來研究之建議**

### **(一)針對師傅校長制度進行深度的研究**

目前的研究尚缺乏對於師傅校長經驗傳承的現場進行質性觀察於厚實記錄，以瞭解初任或即將擔任校長者的學習情形與成效、徒弟校長如何與師傅校長互動、建立什麼樣的互動關係、師傅校長制度對師徒之間產生什麼樣的效果與影響等，這些皆是尚未耕耘

的領域，需要未來研究者針對師傅校長制度進行深度的研究，建議未來的研究者可以深入挖掘。

## (二)擴大研究地區，增加研究對象

本研究焦點團體座談的專家，以臺灣北、中、南、東四區校長為主，然而由於各縣市校長培訓制度的不同，可能導致不同地區的校長對於師傅校長制度的內涵有差異，若僅以某一地區的校長之意見進行推論，似乎有失客觀，故建議未來研究可將焦點座談對象擴及臺灣以外的其他國家或地區，使研究結果更為真實與客觀，也能推廣、應用至臺灣以外的地區。此外，本研究抽樣臺灣北、中、南、東四區現任校長與教育行政主管，進行「使用網站後之感受」問卷調查，並針對調查結果進行分析討論，建議未來增加研究樣本數，甚至擴大樣本至候用校長或主任層級，以瞭解網站使用者對師傅校長經驗傳承資訊網之使用滿意度，作為本網站改進之依據，同時亦使研究結果更為詳盡。

## (三)發展師傅校長教導課程內涵與實踐

師傅校長教導課程的實施對於初任校長具有相當大的幫助，不論在其知識、技能、經驗與情緒上皆可給予相當大的專業支持與穩定作用。然而，我國目前在校長培訓課程及制度上，師傅校長的定位、應教授的課程內容、實施方式等部分尚未完全建構施行，對於我國校長培育的發展與經驗傳承有關鍵性的影響，因此本研究建議對於師傅校長教導課程有興趣的研究者，可以試著發展出一套專業的師傅校長教導課程，幫助我國校長培育之教導課程的發展更臻完備。

## 參考書目

- 吳清山、林天祐（1999）。認知學徒制。**教育研究月刊**，99，148。
- 林文律（2001）。校長專業發展的新取向。**學校行政雙月刊**，16，2-16。
- 林明地、陳金生（1999，10月）。國小校長職前儲訓課程與相關措施之回顧與展望。載於臺北市立師範學院國民教育研究所舉辦之「**教育行政論壇第五次研討會**」會議論文集（頁255-280），臺北市。
- 陳木金（2005）。國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究。國家教育研究籌備處93年度研究成果研討會研究成果報告彙編，111-143。
- 陳木金、林邦傑（2008）。國民中小學校長主任儲訓課程內涵之研究。國家教育研究院籌備處委託專題研究案報告。臺北市：國立政治大學教育學系。
- 陳木金、邱馨儀、蔡易芷、高慧容（2005，11月）。從認知學徒制探討中小學師傅校長教導課程的系統建構。載於國立嘉義大學舉辦之「**2005年海峽兩岸：中小學教育發展學術研討會**」會議論文集（頁61-76），嘉義縣。
- 蔡長艷、黃惠美、李柏圍（2002）。「師徒制實習」應用在候用校長儲訓課程之評估研究。**教育資料與研究**，45，80-87。
- Daresh, J. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems? *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 495-517.
- Davies, B., & Davies, B. (2005). Strategic leadership. In B. Davies (Ed.), *The Essentials of School Leadership* (pp.10-30). London: Paul Chapman Pub.
- Enrich, L. C., Hansford, B. C., & Tennent, L. (2004). Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 518-540.
- Hobson, A. (2003). *Mentoring and coaching for new leaders*. Retrieved March 1, 2007, from <http://www.ncsl.org/media/1D0/FF/mentoring-and-coaching-for-new-leaders.pdf>
- Malone, J. (2000). *Principal mentoring*. (CEPM Document Reproduction Service No. Research Roundup17.2).
- Mullen, C. A., & Lick, D. W. (Eds.). (1999). *New Directions in mentoring: Creating a culture of synergy*. New York: Falmer Press.

## 國科會補助專題研究計畫項下出席國際學術會議心得報告

日期：99 年 11 月 30 日

計畫編號	NSC-99-2410-H-004-026		
計畫名稱	建置我國校長培育制度之師傅校長經驗傳承資訊網研究(II)		
出國人員姓名	陳木金	服務機構及職稱	國立政治大學教育學院教授
會議時間	99年11月15日至 99年11月21日	會議地點	大陸福州市福建師院一附小
會議名稱	(中文)兩岸國民教育創新課程與交流活動之校長教育論壇 (英文) The Principal Education Forum of the cross-strait exchange activities of innovation on education curriculum		
發表論文題目	(中文)師傅校長經驗傳承資訊網在校長培育的應用 (英文) The Research of Establishing Mentor Principal Experience Inheritance Information Network of Principal Preparation in Taiwan		

### 一、參加會議經過

本次學術研討會是由台北市國小校長協會與福州教育學院第一附小合辦之海峽兩岸國民教育創新課程與交流活動，自99年11月15日至11月21日赴大陸福州市進行研習及學術交流，其中11月19日舉辦兩岸國小校長教育論壇學術研討會，共有兩岸三地(台灣、大陸、香港)八位學者專家論文發表，台北市校長協會有20位校長參與，大陸地區大約有一百位校長參與本次研討會，大陸地區校長大都以該校之經營案例為主題分享其對於校長學校經營之經驗傳承，重點聚焦於學校現場實務的問題解決或行動研究專題；本人則以「**師傅校長經驗傳承資訊網在校長培育的應用**」為題，分享本年度國科會專題研究之成果與未來發展的方向，論述本研究團隊在「師傅校長經驗傳承」的五大重點：「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」，作為校長培育工作推動之應用。

### 二、與會心得

本次學術研討會旨在分享兩岸三地校長之學校經營及經驗傳承的做法，提供兩岸國小校長及教育人員專業成長，深化校長辦學經驗的傳承。主要的方式包括：校務經營、教學領導、行政管理、學校品牌、專業責任及教師專業發展。本人以「**師傅校長經驗傳承資訊網在校長培育的應用**」為題，專題論述在校長生涯的每一個階段，如何提供實務上的專業訓練以及專業能力之培訓，將對校長培育及校長實務有重要的幫助。其中包括：

成爲一位校長的準備、校長的導入、校長工作的強化等，增強新任校長的技巧，提供經驗豐富之優良校長的分享機會，擴展新任校長們發展和伸展他們的能力。並以案例分享初任校長甫接掌校務，大都希望能展現理想與抱負，準備大顯身手來經營學校。然而，經驗不足或是手腕不夠靈活，卻也影響到他們經營校務的信心和效果，甚至波及爾後生涯發展與規劃。因此，倘若在初任校長生涯過程中，能有扶持的前輩或師傅教導的校長資訊網站之建置，相信未來的校長會獲得更多其他實務經驗，而使其運作學校事務更加得心應手。另外，介紹關於師傅校長教導制度的建構，許多學者都提出相當具建設性的觀點，豐富校長專業能力的培養。例如，Enrich、Hansford 與 Tennent (2004)對師徒關係的看法，指出師傅是提供他人有成長機會的專家，憑藉其對情況與事件的瞭解，能增加管理者對實務工作的知識與經驗。陳木金（2004）在學校領導人才實務知識方面，歸納師傅教導的學校領導實務訓練，幫助每位學校領導人才設定一系列的個人學習目標，並協助達成之，給予其省思的時間，將之視爲本領域中的經驗成果，完成學校領導人才專業知識的實務訓練。經由師傅校長教導提醒徒弟校長如何下判斷、做決定的領導能力，更有把握地達成學習目標。綜合而言，參加本次學術研討會，歸納兩岸三地學者對理想師傅校長應具備的特質及經驗，以進一步作爲發展與建置師傅校長經驗傳承資訊網站發展的參考，作爲校長培育工作推動之應用。

### 三、考察參觀活動(無是項活動者略)

參訪福州教育學院第一附小之學校經營與發展的現況，並深入現場考察該校的課程教學與學校運作之實務。

### 四、建議

1.網際網路之互通交流的流暢度的加強：由於本人發表「**師傅校長經驗傳承資訊網在校長培育的應用**」須能直接上網連通研究網站<http://mentorprincipal.org>，但是在大陸地區之網站連通部份仍屬管制狀態，以致於無法直接連通上網介紹「師傅校長經驗傳承資訊網」於大陸地區應用，這是必須克服的問題。

### 五、攜回資料名稱及內容

- 1.研討會論文資料：兩岸三地校長教育論壇之學術研討會論文資料。
- 2.參訪學校簡介：福州教育學院第一附小之學校經營與發展的現況簡介。

### 六、其他

## 師傅校長經驗傳承資訊網在校長培育的應用

陳木金教授(政治大學教學發展中心主任)

### 壹、前言

在校長生涯的每一個階段，提供實務上的專業訓練以及專業能力之培訓，將對校長培育及校長實務有重要的幫助。其中包括：成爲一位校長的準備、校長的導入、校長工作的強化等，增強新任校長的技巧，提供經驗豐富之優良校長的分享機會，擴展新任校長們發展和伸展他們的能力。初任校長甫接掌校務，大都希望能展現理想與抱負，準備大顯身手來經營學校。

然而，經驗不足或是手腕不夠靈活，卻也影響到他們經營校務的信心和效果，甚至波及爾後生涯發展與規劃。因此，倘若在初任校長生涯過程中，能有扶持的前輩或師傅教導的校長資訊網站之建置，相信未來的校長會獲得更多其他實務經驗，而使其運作學校事務更加得心應手。

關於師傅校長教導制度的建構，許多學者都提出相當具建設性的觀點，豐富校長專業能力的培養。例如，Enrich、Hansford 與 Tennent (2004)對師徒關係的看法，指出師傅是提供他人有成長機會的專家，憑藉其對情況與事件的瞭解，能增加管理者對實務工作的知識與經驗。陳木金（2004）在學校領導人才實務知識方面，歸納師傅教導的學校領導實務訓練，幫助每位學校領導人才設定一系列的個人學習目標，並協助達成之，給予其省思的時間，將之視爲本領域中的經驗成果，完成學校領導人才專業知識的實務訓練。經由師傅校長教導提醒徒弟校長如何下判斷、做決定的領導能力，更有把握地達成學習目標。

綜合而言，根據參考研究師傅校長特質的相關學者著作，歸納理想師傅校長應具備的特質，作爲本研究挑選適合師傅校長對象，以發展與建置師傅校長經驗傳承資訊網站。本研究團隊依據多年來在校長培育實務及研究實務的成果，歸納發展出「師傅校長經驗傳承」的「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」等五大重點，並參考美國「The Oral History of the Principalsip 網站架構的風格及建置研究的模式方法，作爲建置「師傅校長經驗傳承資訊網」的核心架構，作爲校長培育工作推動之應用。以下本文分別從：1.師傅校長經驗傳承的理論探析；2.師傅校長經驗傳承資訊網的建置；3.師傅校長經驗傳承資訊網的應用，加以敘述。

### 貳、師傅校長經驗傳承的理論探析

關於師傅（mentor）此一名詞，可追溯至荷馬史詩（Homer's classic）奧德賽（Odyssey）

中，奧德賽交代他最信任的朋友 Mentor，在他出外長途旅行時去教導他的兒子泰雷馬可士（Telemachus）。這詞彙也常用來指稱專門給予指導的智者。然而，這名詞亦用來指在不同的時間下共同的初學者向師傅進行學習（Mullen & Cox, 1997; Mullen & Lick, 1999）。此外，除了傳統上強調以知識傳承來做為師傅教導的主要目的外，Gehrke（1988）強調師傅教導可視為「禮物給予（gift giving）」或是「啓發（awakening）」的歷程。師傅所給予最大的禮物就是找尋事情所有新的和完整的方式，他是給予思想和生活的一種方法。師傅，就像是一扇門的開啓者、資訊的給予者、支援者，毫無無疑的是個相當重要的角色。

Fagan 與 Walter（1982）定義師傅是「一個具有豐富經驗的成年人，能夠亦師亦友、指引未具經驗的成年人」。Wasden（1988）認為，「師傅是提供他人有成長機會的專家，憑藉其對情況與事件的瞭解能增益管理者對實務工作的知識與經驗」（引自蔡長艷等，2002）。Clutterbuck（1992）指出，「師傅是一位很具經驗的個人，並且樂意與其他較缺乏經驗的人去分享自己的知識，而建立起互相信任的關係」。陳嘉彌（1998）指出，在學習與日常生活中，某人或在技術學習、或在知識研究、或在做人處事、或在事業發展等方面的殷勤指點而被學習者尊稱為「師傅」，經由這種關係的學習收穫可能超過一般傳統教室中的學習。因此，歸納而言，師傅係指「在某領域具有經驗與智慧的個人，透過分享的過程，提供他人成長的機會」。

國外為使初任校長能夠勝任工作，特別倡導「師傅校長（principal mentoring）」方案，在初任校長儲備階段，安排師傅校長來輔導和協助他，此項措施頗受好評，且亦具成效。例如，Tomlinson（1997）指出，師傅校長在幫助初任校長分析其專業發展需求、開展個人發展計畫、支持初任校長從事新學校的組織分析及評鑑學校表現等方面，均扮演相當重要的角色。Hobson（2003）指出：1.協助初任校長解決他們的問題；2.扮演催化劑（catalyst）或是被用作試探意見之人（sounding board）的角色；3.為其他人力或資源提供連結；4.與新校長討論各種與學校經營相關的議題；5.為新校長提供解決的方法。由上述可明瞭師傅校長的角色重要性之大，作為我國師傅校長經驗傳承資訊網站建置之參考。

國內現今的校長儲訓或培育階段中，部分機構為學員安排師傅校長的相關課程，例如國立政治大學校長培育中心、臺北市教師研習中心、國家教育研究院籌備處；甚至有些機構為學員安排師傅校長的角色，例如國立臺北教育大學校長培育中心為北宜候用校長班的學員精選 12 位優質現職校長，做為「師傅校長」等（鄭崇鈺，2006）；國立臺灣師範大學中等學校校長培育與專業發展中心所開設的中等學校校長培育班課程，設置數位「Coach 校長」（中等學校校長培育與專業發展中心，2007）；臺北市教師研習中心的候用校長儲訓班設置「當週駐班師傅」（臺北市教師研習中心，2005）；國家教育研究院籌備處亦設置「分組師傅校長」；部分校長儲訓機構則採設置輔導員的角色，在儲訓過程中協助學員或提供諮詢，如高雄市政府公教人力發展局的國中小校長儲訓班（高雄市政府公教人力資源發展中心，2006）、教育部臺灣省中等學校教師研習會的臺灣省國民中學校長儲訓班（教育部臺灣省中等學校教師研習會，2006）等。然而，對於師傅校長經驗傳承之相關資訊與課程並非有完整運作系統，相關的實務經驗資料尚屬少見，因此，本研究擬從師傅校長的經驗傳承著手，根據上述背景與動機，目的旨在發展一套適切的師傅校長經驗傳承相關資訊與課程網站，以建置我國師傅校長經驗傳承資訊網站。



### 參、師傅校長經驗傳承資訊網的建置

國內、外的研究發現，師傅校長在校長培育過程中具有重要意義；然而，Malone(2000)也曾指出，經研究發現，並非所有的人都適合擔任師傅校長的角色。因此，如何選擇好的師傅校長做為師傅校長經驗傳承資訊網站建置之主要內容對象，以透過網際網路進行師徒制的學習，將是校長培育課程的重要方式之一。Malone也認為，好的師傅校長通常會展現特殊的特質，對徒弟校長來說，他們就像是一個角色楷模(role model)。其次，林文律(2001)指出，有關師傅校長的遴選事宜，首先必須將師傅校長須具備的資格界定清楚，包含其人格特質、學識、經歷、能力及指導的意願與能力等內涵。此外，身為指導者，是否有時間亦為考量的條件。Low(2001)研究新加坡的校長培訓方案(Preparation of Aspiring Principals in Singapore)，指出師傅校長是指那些有「高度表現」的校長，而且在工作上被視為是有效能的，而校長團體會從他們的官方報告中，謹慎選擇出能夠傳承他們的技術，以及足為年輕、有熱忱校長的表率者，因此，能成為師傅校長者，他的個人發言方面會有不錯的表現。

吳清山(2001)亦針對臺北市教師研習中心所舉辦之校長儲訓班的師傅校長與候用校長分別調查其希望師傅校長具備的人格特質與能力，在師傅校長的調查依序是：專業素養、教育理念、成熟圓融、操守清廉，以及溝通協調；候用校長期望師傅校長的能力及特質亦同，僅在次序上有差異而已，由此可見兩者對師傅校長應具備的能力與特質的觀點相當一致。第三，針對理想師傅校長特質的歸納指出，在初任校長儲備或實習階段所安排的師傅校長角色，其所展現出來的形象，不僅是在專業素養與經驗的累積，其也常進行個人的反思與要求，並有主動學習的意願；在人際關係技巧方面，要能瞭解環境與溝通對話；在進行師傅教導的態度方面，更要能無私地進行分享。因此，理想師傅校長特質係指師傅校長應具備學校經營實務素養，並能自我要求與積極學習，採取開放的態度處理人際關係，也樂於提攜後進的獨特態度與能力。巫孟蓁(2007)研究師傅校長之特質會影響校長發展策略領導能力。例如，Davies與Davies(2005)則指出，學校領導者應該發展一系列的能力，透過個人經驗、技巧與理解力的使用，來發展所謂的「策略智能(strategic intelligence)」，以促使策略領導的實踐，也就是為促使領導者具備策略領導能力，首先就必須從培植領導者的「策略智能」著手。而「策略智能」可歸納包含三種智慧，分別為：1.人的智慧(people wisdom)：指領導者在進行發展策略或是做決定的過程中，需與人互動，因此，其必須瞭解如何激勵他人以及如何與他人一起工作的相關課題；2.脈絡智慧(contextual wisdom)：係指策略領導者於設定目標前，必須先瞭解組織的歷史與現況，並知道組織在廣大社群中的所屬位置；3.程序性智慧(procedural wisdom)：係強調策略學習循環的歷程，用以促使領導者選擇適當的策略取向與策略過程。

關於師傅校長教導制度的建構，許多學者都提出相當具建設性的觀點來豐富校長專業能力的培養。例如，Enrich、Hansford與Tennent(2004)對師徒關係的看法，指出師傅是提供他人有成長機會的專家，憑藉其對情況與事件的瞭解能增加管理者對實務工作的知識與經驗。其次，陳木金(2004)在學校領導人才實務知識方面，歸納師傅教導的學校領導實務訓練，幫助每位學校領導人才設定一系列的個人學習目標，並協助達成之，給予他們省思的時間，將之視為是這領域中的經驗成果，來完成學校領導人才專業知識的實務訓練。

若將師傅的意義用在校長培育中，所謂的「師傅校長」，即通常指的是在校務經營方面特別有經驗或智慧的校長，而能傳承給徒弟校長的人，不僅強調校長在知識與經驗上的充足，並要能夠與徒弟校長間有分享的活動，透過分享來將經驗與智慧進行傳承，使其更能熟悉實務運作情形並做出適宜的處置。因此，本研究之重要性在於將「師傅校長經驗傳承的智慧資訊化」，並依據陳木金（2005）與眾多學者多年來在校長培育實務及研究實務的成果所建構出之師傅校長實務傳承內涵，歸納發展出「師傅校長經驗傳承」的「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」等五大重點，作為「師傅校長經驗傳承資訊網」的核心內容建置網站，內容包括：1.「瞭解學校」；2.「就任校長」；3.「推動校務」；4.「化解衝突」；5.「生涯發展」等五大向度，以下分別加以說明：

### 一、瞭解學校

校長現場經驗知識的復活，初始接觸是校長的學校領導與經營實務知識之訓練基礎，包括初始接觸校長角色的導入期、校長知能培育的醞釀期、校長設定能力的定位期、校長自我效能的檢證期、校長獨立運作的成熟期的能力。師傅校長傳授候用校長如何透過多種管道及不同的人士蒐集學校資料；運用 SWOTS 分析法深入了解學校各項優點、缺點、機會、威脅；將學校的內部環境分析與外部環境分析做交叉分析，研擬治校策略；拜訪學校關鍵人物當面請益。

由上述可知，師傅教導傳授候用校長如何透過多種管道及不同的人士蒐集學校資料；運用 SWOTS 分析法，深入瞭解學校各項優點、缺點、機會、威脅；將學校的內部環境分析與外部環境分析作交叉分析，研擬治校策略；拜訪學校關鍵人物當面請益。在「初始接觸」之校長現場經驗知識的內容要項，可以透過「蒐集學校資料」、「深入瞭解學校」、「研擬校務經營」、「資源整合運用」、「拜訪關鍵人物」五種經驗知識，來完成校長現場經驗知識的復活的專業訓練。

### 二、就任校長

校長現場經驗知識的復活，實務訓練是校長的學校領導與經營實務知識之訓練來源，包括行政同仁、師傅、教師及其它同仁所提供的實務訓練機會。師傅校長傳授候用校長交接典禮上應注意些什麼；如何適當地準備就任演說；聽取單位簡報時應有哪些注意事項；如何謹慎處理私下建言；如何有效詳閱書面紀錄以了解學校；如何善於利用會議來做決定或利用以前會議決定來做事。

由上述可知，師傅教導傳授候用校長交接典禮上應注意些什麼；如何適當地準備就任演說；聽取單位簡報時應有哪些注意事項；如何謹慎處理私下建言；如何有效詳閱書面紀錄以瞭解學校；如何善於利用會議來做決定或利用以前會議決定來做事。在「實務訓練」之校長現場經驗知識的內容要項，可以透過「策劃交接典禮」、「準備就任演說」、「聽取單位簡報」、「慎聽私下建言」、「詳閱書面紀錄」、「善用會議決定」六種經驗知識，來完成校長現場經驗知識的復活的專業訓練。

### 三、推動校務

校長現場經驗知識的復活，技術文化是校長的學校領導與經營實務知識之訓練的內容，包括學校領導之技術層面和文化層面的實務知識。師傅校長傳授候用校長如何體察並回應學校同仁需求、掌握年度校務要項、研究學校發展願景及學生成就指標、擴充學校公共關係、確立其領導風格。

由上述可知，師傅教導傳授候用校長如何體察並回應學校同仁需求、掌握年度校務要領、研究學校發展願景及學生成就指標、擴充學校公共關係、確立其領導風格。在「技術文化」之校長現場經驗知識的內容要項，可以透過「體察同仁需求」、「掌握校務要項」、「研訂發展願景」、「研訂學習成效」、「擴充學校公關」、「扮演校長角色」六種經驗知識，來完成校長現場經驗知識的復活的專業訓練。

#### 四、化解衝突

校長現場經驗知識的復活，互動分享是校長的學校領導與經營實務知識之訓練的方法，包括學校領導之觀摩、會談、省思及執行等方面的實務知識。師傅校長傳授候用校長如何面對傳統、推動改革、處理獎懲案件與控案申訴。

由上述可知，師傅教導傳授候用校長如何面對傳統、推動改革、面對非正式組織、處理獎懲案件與控案申訴。在「互動分享」之校長現場經驗知識的內容要項，可以透過「面對傳統更新」、「推動改革方案」、「面對組織成員」、「處理獎懲案件」、「面對控案申訴」五種經驗知識，來完成校長現場經驗知識的復活的專業訓練。

#### 五、生涯發展

在校長現場經驗知識的復活中，省思札記是校長的學校領導與經營實務知識之訓練的結果，讓接受校長知能培訓者，能夠瞭解在學校領導與學校經營成效上如何守成、如何創新的實務知識。師傅校長傳授候用校長如何體察工作意義、平衡工作與家庭、參與專業團體與獲取社會支持。

。

### 肆、師傅校長經驗傳承資訊網的應用

「師傅校長經驗傳承」這個校長專業能力的培訓架構，對於校長培育及校長實務有相當重要的幫助。本研究團隊歸納近年來校長培育的相關研究發現：在校長生涯的每一個階段，若提供其完善而有系統的專業與實務之培訓，將促使校長在成為校長的準備、校長的導入、校長工作的強化、增強新校長的技巧、優良校長的經驗分享等層面中，拓展其領導能力，因為準備接任校長者或初任校長甫接掌校務者，大概都會希望能展現理想與抱負，準備大顯身手來經營學校。然而，因其經驗不足或是不夠靈活，卻也影響到他們經營校務的信心和效果，甚至波及爾後生涯發展與規劃。因此，倘若能在校長培育課程及初任校長生涯過程中，能有扶持他們的前輩或師傅教導的支持系統，相信對於他們在未來的校長之路會走得更加順暢，幫助他們在高品質學校經營效能的發揮！因此，本研究團隊乃依據多年來在校長培育實務及研究實務的成果，歸納發展出「師傅校長經驗傳承」的「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」等五大重點，作為「師傅校長經驗傳承資訊網」的核心內容建置網站，以下加以說明：

1. 「**瞭解學校**」：透過蒐集學校資料的方法、深入瞭解學校的技巧、研擬經營學校的策略、資源整合運用的方法、拜訪關鍵人物的技巧。
2. 「**就任校長**」：透過策劃交接典禮的方法、準備就任演說的技巧、聽取單位簡報的方法、慎聽私下建言的技巧、詳閱書面記錄的方法、善用會議決定的策略。
3. 「**推動校務**」：透過體察全校同仁需求的方法、掌握年度校務要項的技巧、研定學校發展願景的策略、研定學生成就指標的策略、擴充學校公共關係的策略、扮演校長

角色特質的方法。

4. 「**化解衝突**」：透過面對傳統維護與更新的策略、推動改革方案的方法、面對非正式組織的技巧、處理獎懲案件的方法、面對控案與申訴的方法。
5. 「**生涯發展**」：透過體察校長工作意義的方法、考慮學校發展需求的技巧、平衡家庭與工作的技巧、參與校長專業團體的方法、如何獲取社會支持的方法。

「師傅校長經驗傳承資訊網」的建置，依據師傅校長經驗傳承的五大重點：「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」來努力，並融合校長專業發展過程的重要資訊連結，期望校長們能透過「師傅校長經驗傳承資訊網」之使用，融合辦學的經驗、理解、內化、統整與建構一套校長專業發展的系統知識。本網站核心內容的建置，首先進行師傅校長訪談，其次進行訪談資料內容分析，再進行專家焦點座談，最後將焦點內容及研究所得成果之資料及影音檔案統整，努力建置「師傅校長經驗傳承資訊網」，期望能協助校長培訓及校長專業發展過程中所需的知識與技能之培養，幫助我國校長增進專業知能與行政管理能力，以充分發揮師傅校長教導之功能，幫助校長具備高品質的學校經營效能，期望發揮優質校長育成的功能。

「師傅校長經驗傳承資訊網」的主要功能，在於提供校長在日昇日落的每一天，透過進入本網站的行動進行研究，找到解決問題的方法與策略，進而統整師傅校長的經驗傳承、師傅校長的專訪分享、校長的專業發展研究、校長的實務討論研究、校長的研究論文、校長的社群連結、校長學資訊網、卓越校長檔案、校長專書系列、校長學電子報……，提供師傅校長們豐富多元經驗與智慧的資訊，幫助校長們走過「手忙腳亂上戰場」、「按部就班心不慌」、「觸類旁通多變化」的多階段進化，使自己化蛹成蝶，到達最高階段的「駕輕就熟本善華」，事事耐心有智慧的處理，並依據學校發展的方向和目標，辦一所優質學校，帶領學校行政團隊用心辦教育，教師團隊有愛心教學生，學生團隊熱衷於學習，家長團隊關心校務，促使校長發展出更好的學校領導與學校經營的系統知識，更有效能與創意的經營學校。雖然，本資訊網是以認真及嚴肅的態度來撰寫，但由於時間、體力及才學有限，網頁科技知識欠豐，各部份之敘述，恐有不夠詳盡之處，懇請國內外先進賢達賜予指正，俾供即時修訂。



圖 1 師傅校長經驗傳承資訊網架構圖

## 伍、結語

首先，本文從師傅校長經驗傳承模式的建構，歸納許多學者對於師傅校長的定義，指出「師傅校長」即是在校務經營方面特別有經驗或智慧的校長，而能傳承給徒弟校長的人，不僅強調校長在知識與經驗上的充足，並要能夠與徒弟校長間有分享的活動，透過分享來將經驗與智慧進行傳承，使其更能熟悉實務運作情形並做出適宜的處置，作為師傅校長經驗傳承資訊網專業發展模式的依據。其次，本文藉由師傅校長經驗傳承資訊網模式的建構，歸納發展出「師傅校長經驗傳承」內涵包括：「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」等五大重點，作為「師傅校長經驗傳承資訊網」的核心內容建置網站。第三，「師傅校長經驗傳承資訊網」的主要功能，在於提供校長在日昇日落的每一天，透過進入本網站的行動進行研究，找到解決問題的方法與策略，進而統整師傅校長的經驗傳承、師傅校長的專訪分享、校長的專業發展研究、校長的實務討論研究、校長的研究論文、校長的社群連結、校長學資訊網、卓越校長檔案、校長專書系列、校長學電子報。綜合而言，「師傅校長經驗傳承資訊網」提供師傅校長們豐富多元經驗與智慧的資訊，期望能協助校長培訓及校長專業發展過程中所需的知識與技能之培養，幫助我國校長增進專業知能與行政管理能力，以充分發揮師傅校長教導之功能，幫助校長具備高品質的學校經營效能，期望發揮優質校長育成的功能。

## 參考文獻

- 中等學校校長培育與專業發展中心（2007）。**Coach校長簡介**。2007年2月28日，取自 <http://140.122.109.92/procenter/index.asp>。
- 吳清山（2001，5月12日）。**師傅校長研習快報**。臺北市：臺北市教師研習中心。
- 巫孟秦（2007）。**國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力之研究**。國立政治大學教育行政與政策研究研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 林文律（2001）。校長專業發展的新取向。**學校行政**，**16**，2-16。
- 高雄市政府公教人力資源發展中心（2006）。**95036 國中小校長儲訓班課程表**。高雄市：作者。
- 教育部臺灣省中等學校教師研習會（2006）。**95年臺灣省國民中學校長儲訓班研習課程計畫**。臺中市：作者。
- 陳木金（2004）。知識本位模式對我國學校領導人才培訓之啓示。**教育研究月刊**，**119**，94-104。
- 陳木金（2005）。**國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究**。國家教育研究籌備處93年度研究成果研討會研究成果報告彙編。臺北市：國立政治大學。
- 陳嘉彌（1998）。自情境教學探討師徒式教育實習。**教育研究資訊**，**6**（5），21-41。
- 臺北市教師研習中心（2005）。**臺北市九十二學年度國小候用校長儲訓班專刊**。臺北市：作者。



蔡長艷、黃惠美、李柏圍 (2002)。「師徒制實習」應用在候用校長儲訓課程之評估研究。  
*教育資料與研究*，45，80-87。  
鄭崇趁 (2006，10月9日)。*教育的薪傳*。國語日報，13版。

- Clutterbuck, D. (1992). *Mentoring*. Henley: Henley Distance Learning.
- Davies, B. & Davies, B. (2005) Strategic leadership. In B. Davies (Ed.), *The Essentials of School Leadership* (pp.10-30). London: Paul Chapman Pub.
- Enrich, L. C., Hansford, B. C., & Tennent, L. (2004). Formal Mentoring Programs in Education and Other Professions: *A Review of the Literature*. *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 518-540.
- Fagan, M. & Walter, G. (1982). Mentoring among teachers. *Journal of Educational Research*, 76(2), 113-117.
- Gehrke, N. (1988). Toward a definition of mentoring. *Theory into Practice*, 27(3), 190-194.
- Hobson, A. (2003). *Mentoring and coaching for new leaders*. Retrieved March 1, 2007, from <http://www.ncsl.org.uk/media/1D0/FF/mentoring-and-coaching-for-new-leaders.pdf>
- Low, G. T. (2001). Preparation of Aspiring Principals in Singapore : A Partnership Model. *International Studies in Educational Administration*, 29(2), 30-37.
- Malone J. (2000). *Principal mentoring*. (CEPM Document Reproduction Service No. Research Roundup17.2)
- Mullen, C. A., & Cox, M. D. (1997). Breaking the circle of one through mentorship. In C. A. Mullen (Ed.), *Breaking the circle of one. Redefining mentorship in the lives and writings of educators* (pp. xv-xxiii). New York: Peter Lang.
- Mullen, C. A., & Lick, D. W. (1999). *New Directions in Mentoring: Creating a Culture of Synergy*. New York: Falmer Press.
- Tomlinson, H. (1997). *Managing continuing professional development in school : HEADLAMP—a local experience in partnership*. London : BEMAS.
- Wasden, D. (1988). *The mentoring handbook*. Provo, UT: Brigham Young University.

裝  
訂  
線

## 臺北市松山區敦化國民小學 函

地址：10551台北市敦化北路2號

承辦人：魏意芬

電話：27773035

電子信箱：70800y@tp.edu.tw

受文者：國立政治大學

發文日期：中華民國99年10月18日

發文字號：北市敦小人字第09930502300號

速別：普通件

密等及解密條件或保密期限：普通

附件：邀請函及參加交流人員名單（099305023001\_30502300A00\_ATTCH1.tif，共1個電子檔案）

主旨：本校辦理兩岸國民教育創新課程與交流活動，自99年11月

15日至11月21日赴大陸福州市進行研習及交流，敦請貴

校教學發展中心陳教授兼主任木金為本團團長，檢陳邀請

函及參加交流人員名單，請准予公假自費參加。敬請查

照。

正本：國立政治大學

副本：

電子公文

交 換 章

99/10/18

16:40:10

第 1 頁 共 1 頁

檔 號：

保存年限：



## 國科會補助專題研究計畫項下出席國際學術會議心得報告

日期：100年7月30日

計畫編號	NSC-99-2410-H-004-026		
計畫名稱	建置我國校長培育制度之師傅校長經驗傳承資訊網研究(II)		
出國人員 姓名	陳木金	服務機構 及職稱	國立政治大學教育學院教授
會議時間	100年07月14日至 100年07月22日	會議地點	大陸北京師範大學教育學部
會議名稱	(中文)兩岸小學校長及基礎教育論壇活動 (英文) The Principal Education Forum of the cross-strait exchange activities of elementary school		
發表論文 題目	(中文)推動以品質管理為核心的校長校務績效評估 (英文) Promoting quality management as the core of the performance evaluation of school principals in Taiwan		

## 一、參加會議經過

本次學術研討會是由台北市國小校長協會與北京師範大學教育學部校長培訓中心合辦之海峽兩岸小學校長及基礎教育論壇活動，自100年07月14日至07月22日赴大陸北京市及瀋陽市進行研習及學術交流，其中07月15日舉辦兩岸國小校長教育論壇學術研討會，共有兩岸學者(台灣、大陸)五位學者專家論文發表，台北市校長協會有40位校長參與，大陸地區(包括：北京、河南、新疆…等地)大約有一百多位校長參與本次研討會，大陸地區校長大都以該校之經營案例為主題，分享其對於校長學校經營之經驗案例，重點聚焦於其學校現場實務的問題解決或研究專題；本人則以「**推動以品質管理為核心的校長校務績效評估**」為題，分享本年度國科會專題研究之「**師傅校長經驗傳承資訊網**」的成果與未來發展的方向，分析學校推動優質行政管理的方案，說明學校校長如果能掌握優質學校行政管理四大向度指標：知識管理、e化管理、品質管理及績效管理的內涵，進行規劃、執行、評估及省思，透過推動優質學校行政管理的四大向度的指標策略，可協助學校發展出一套優質學校之經營系統知識，作為校長培育工作推動之應用。

## 二、與會心得

本次學術研討會旨在分享兩岸校長之學校經營及經驗傳承的做法，在互補觀摩、共創雙贏，提供兩岸教育人員專業成長；深化兩岸教育交流內涵，建構兩岸教育交流的新

典範，提供兩岸國小校長及教育人員專業成長，深化校長辦學經驗的傳承。主要的方式包括：知識管理、e化管理、品質管理及績效管理的內涵。本人以「**推動以品質管理為核心的校長校務績效評估**」為題，首先，從追求卓越的品質是優質學校經營的目標，重視學生、家長、老師的需求，隨時掌握並維持高的滿意度；以學生受教權為最大利益考量，不斷的改善行政運作流程，建立正確的價值觀，持續的創新工作方法與成果，達成學校行政服務「高績效」、「高品質」、「師生家長滿意」與「持續改進」的目標品質管理之核心是透過各種管理方式、策略和原理原則，管理組織中的各項人、事、物，以維持品質與持續提昇品質，提高顧客之滿意度，甚至以追求超越顧客之需求為努力目標，使組織得以永續生存及發展。品質管理是一連串活動的結果，包括品質規劃、品質管制及品質改進三部曲，每一個活動都會影響到最後的品質，其目的在達成品質要求與消除缺點，並且運用 PDCA 循環精神為原則的品管，領導學校運用 PDCA 循環精神為原則的品管系統，不斷蒐集、分析整理，作為持續改進的依據。在品質管理的啓示方面，校長們若能依照優質學校品質管理指標之內涵的具體實施策略行事，應該能持續創新工作方法與成果，達成學校行政服務「高績效」、「高品質」、「師生家長滿意」與「持續改進」的目標。其次，論述績效評估是運用有效的方法、程序與制度，把企業內所有成員的績效有效管理，來達到預期的目標。績效評估是一項有系統、持續性的評估過程，透過不斷的改進、調整，以增進組織效能，達成組織目標。其所蘊含的意義除了目標設定和回饋之外，還包括追蹤輔導與發展，聚焦於從過去轉向現在與未來，從評鑑轉向發展，目的在有效運用績效管理之技術與方法，使組織中人、事、物的績效、工作效率、顧客滿意度獲得不斷地提昇，達成組織預期之目標，並提高組織整體之效能與品質，運用績效管理策略達到學校教育目標，領導學校運用績效管理，整合組織資源於策略重點有效執行，加速組織願景的實現。在績效評估的啓示方面，校長們若能依照優質學校績效管理指標之內涵的具體實施策略行事，將能重視過程與結果，兼顧到質與量的均衡，促進優質學校的永續發展。第三，從優質學校行政管理對學校經營的啓示，歸納校長如果能掌握推動以品質管理為核心的績效評估策略，進行規劃、執行、評估及省思，透過推動優質學校績效評估指標的具體實施策略，可協助學校發展出一套優質學校績效之經營系統知識，使得學校在經營管理系統的特徵內，蘊藏混沌規律秩序結構之美，校長推動優質行政管理經營優質學校，亦能獲得卓著之成效。綜合而言，參加本次學術研討會，歸納兩岸學者對學校績效評估以品質管理的觀念為主軸的看法，例如，在流程中重視品質管理，對於結果重視績效管理，總體表現即是優質學校的績效評估之做法，以進一步作為發展與建置師傅校長經驗傳承資訊網站發展的參考，作為校長培育工作推動之應用。

### 三、考察參觀活動(無是項活動者略)

參訪瀋陽市瀋河區教育局所屬之中小學之學校經營與發展的現況，並深入現場考察該校的課程教學與學校運作之實務。

### 四、建議

1.兩岸學術用語之互動理解的加強：由於本人發表「**推動以品質管理為核心的校長校務績效評估**」，使用知識管理、e化管理、品質管理及績效管理…等學術名詞，在於大陸地區使用方式略有不同，例如「品質管理」與「品質保障」…等等，這是必

須深入理解之兩岸之同義而不同詞的用法之問題。

2.大陸地區之新疆學者發表有關「軍區所屬中小學的經營…」之議題，在地廣人稀的邊境採用之特殊的辦學模式，有許多有效的學校經營模式，值得台灣地區之特殊偏遠地區之學校經營參考。

### 五、攜回資料名稱及內容

- 1.研討會論文資料：北京師範大學印製之兩岸校長教育論壇之學術研討會論文資料。
- 2.參訪學校簡介：瀋陽市瀋河區教育局之學校經營與發展的現況簡介。

### 六、其他

## 推動以品質管理為核心的校長校務績效評估

陳木金 教授

國立政治大學教育學院教授

### 壹、前言

教育是促進政治、經濟、社會、文化發展的原動力，更是提昇國民素質、增加國家競爭力之基石。為因應全球化的發展趨勢與無國界的激烈競爭，世界各國莫不藉由教育作為人才智慧資本培育的途徑，並推動教育改革計畫，有效提昇國家競爭優勢。吳清山、林天祐(2003)指出，1998年英國試辦「燈塔學校」(Beacon Schools)計畫，透過建立學校多元特色及校際協助之途徑，發揮教育體系之整體力量，提高學生學業成就，普遍而有效地提昇中小學學校施教品質。張明輝(2003)指出，美國聯邦教育部於1982年推動「藍帶學校計畫」(Blue Ribbon School Program)，選拔全國辦學最成功的學校，這些學校在行政領導、課程、教學、學生成就、家長參與和表現上均非常傑出，證明了教師、行政人員、家長和學生的團隊工作、努力和承諾的結果。吳清基(2005)指出，盱衡世界眾多先進國家，在推動教育改革的作為上，大多致力於建構卓越學校教育之相關指標，並拔擢辦學績優的學校，繼而宣導推廣，作為其他學校觀摩學習之標竿。

陳木金(2007)分析學校推動優質行政管理的方案，發現如能掌握優質學校行政管理四大向度指標：知識管理、e化管理、品質管理及績效管理的內涵，進行規劃、執行、評估及省思，透過推動優質學校行政管理的四大向度的指標策略，可協助學校發展出一套優質學校之經營系統知識。歸納探討本年度(2008年)對於優質學校行政管理評審結果的分析，共有南湖國小、南港國小、新生國小、景美女中、南港高工等五所學校獲得年度優質學校行政管理獎，依評審結果分析之主要依據，以上五校在實施優質學校行政管理四大向度皆有優質的表現，特別是在面向以下六項指標：1. 周延性：成立學校知識管理部門，促進知識得以儲存、運用、傳播與分享。2. 創新性：以專業創新為核心，實施有效率的行政管理。3. 參與性：推動全面品質管理成效，發揮團隊效能。4. 效益性：推動完善的人力資源分配規畫，充分融入學校績效目標。5. 應用性：雖有不同學校類型之特殊性，但各校的優質學校行政管理方案，具有推廣及應用價值度。6. 永續性：學校行政管理能整合所有處室能力及資源，且可以積極努力持續發展讓優質學校行政管理成為學校制度的一環，以上五校這五方面的表現皆優，值得推薦各校觀摩與學習。另外，歸納本年度優質學校之推動經驗，以下擬從推動以品質管理為核心的優質學校績效評估，

進一步說明優質學校績效評估的指標，作為推動優質學校績效評估，增進學校效能之參考。

## 貳、以品質管理為核心的優質學校經營

品質管理(quality management)之核心是透過各種管理方式、策略和原理原則，管理組織中的各項人、事、物，以維持品質與持續提昇品質，提高顧客之滿意度，甚至以追求超越顧客之需求為努力目標，使組織得以永續生存及發展。品質管理是一連串活動的結果，包括品質規劃、品質管制及品質改進三部曲，每一個活動都會影響到最後的品質，其目的在達成品質要求與消除缺點(楊念湘，2008)。近年來全球各機構開始採用 ISO 9000 系列品質管理系統，作為品質管理的指導基礎，ISO 管理系統標準的運作原則遵循 P-D-C-A 循環的概念，包括計畫(Plan)、執行(Do)、考核(Check)、行動(Act)四部分：

1. 計畫(Plan)：建立目標與擬定計畫(分析組織現況，建立全面性的目標與設定短期計畫，並發展計畫以達成目標)；
2. 執行(Do)：實踐計畫(按照你所計畫的去做)；
3. 考核(Check)：評估成果(評估/監控實際成果與預期目標之差距)；
4. 行動(Act)：修正並改善計畫，並將之付諸行動(從錯誤中學習，並修正與改善計畫，以便下一次能達到更好的成效(ISO, 2006))。

鄭君仲(2007)指出，從系統(system)的角度來看，PDCA 循環可說是一套環環相扣的管理系統，注重目標、過程與回饋。從計畫一直到行動，PDCA 循環中前一個步驟的處理，會影響到下一個步驟的推動。而最後的行動結果，又可以回饋給執行者，成為新的目標，這也是 PDCA 循環的真義，詳如圖 1 所示。

追求卓越的品質是優質學校經營的目標，重視學生、家長、老師的需求，隨時掌握並維持高的滿意度；以學生受教權為最大利益考量，不斷的改善行政運作流程，建立正確的價值觀，持續的創新工作方法與成果，達成學校行政服務「高績效」、「高品質」、「師生家長滿意」與「持續改進」的目標(臺北市政府教育局，2004)。張明輝(2005)主張學校組織實施品質管理時，應重視下列各項作法：

1. 主管人員的領導與支持：主管人員親自參與，並身體力行，為品質文化的變革賦予動力；
2. 策略性的規劃：訂定全面品質管理的推動計畫；
3. 以顧客為導向：應重視內部顧客——基層教師的需求及回饋；
4. 重視教育訓練：建立學習型的組織，鼓勵成員參與各種正式與非正式的研討進修活動；
5. 加強團隊合作：突破處室界限，分工合作；
6. 採取事前預防：應培養「憂患意識」，掌握先機；
7. 不斷持續改進：不斷蒐集、分析整理相關的資訊，建立易於存取之資料庫，並據以作為持續改進的依據。

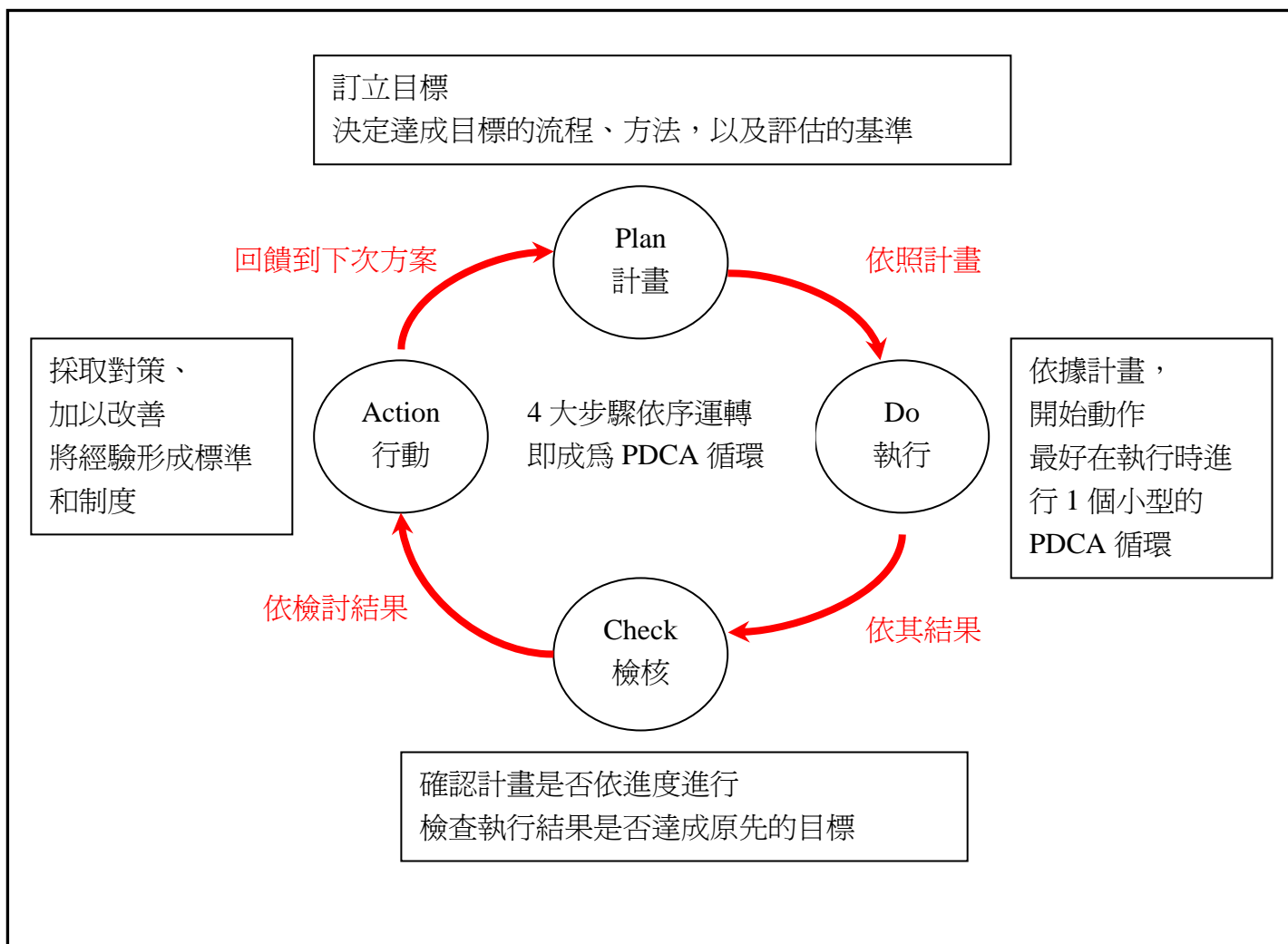


圖 1 什麼是 PDCA 循環？

資料來源：鄭君仲(2007)。持續改善的管理基本功。《經理人月刊》，30，85。

陳木金、邱馨儀(2007)歸納品質管理指標之內涵如下：

1. 建構學校全面品質管理的組織文化：係指學校主管人員親自參與，並身體力行，為品質文化的變革賦予動力的實施情形。
2. 規劃建立學校品質管理的願景與圖像：係指學校對規劃維持品質與持續提昇品質的原理原則與方法之願景與圖像的訂定。
3. 推動組織運作，執行品質管理的績效：係指學校對透過組織中全體成員的參與，來改善組織營運或提昇產品品質，滿足顧客需求情形。
4. 建立過程檢核與品質管理的評估系統：係指學校對以品質為中心，建立一個能在成本、交期、安全、激勵等各方面評估工作品質體制。
5. 建立以需求與滿意為導向的服務系統：係指學校對強調綜合性管理、顧客至上、持續改善及全員參與，以需求與滿意為導向的服務系統。
6. 運用 PDCA 循環精神為原則的品管：係指學校運用 PDCA 循環精神為原則的品管系統，

不斷蒐集、分析整理，作為持續改進的依據。

綜合上述學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，歸納優質學校品質管理指標之內涵與具體策略，作為校長領導與學校經營之參考：

#### 一、建立學校全面品質管理的計畫或方案：

如建立學校全面的願景、圖像、計畫或方案，透過 PDCA 循環確實執行與考核，以持續改進行政績效。

#### 二、擬定品質管理的標準作業流程：

如透過標準化作業流程，建立以作業時程為主、處室分工為輔的全流程作業規劃，並編纂手冊或 e 化上網公告週知。

#### 三、建立溝通管道及主動服務機制：

如建立水平與垂直部門之溝通層級，確保橫向與縱向溝通暢通，以把握高度向心力；鼓勵校內成員主動參與研究、教學創新與行政事務推動工作，促進團隊合作。

#### 四、落實品質管理的回饋評核機制：

如依據學校行政工作職掌表明確分工，使人員於作業流程中進行檢核與品質管理，並成立經常性的評鑑小組，進行評鑑工作，以落實績效責任制，此外，隨時檢視各項計畫落實情形，檢討與省思可精進之策略。

#### 五、建立以需求與滿意為導向的服務：

如建立以學校行政服務內部與外部對象之需求及滿意為導向的作業規劃，透過提供主動敏捷的行政服務與定期檢視教學環境設備，提高行政服務品質與滿足學生學習需求，並充分掌握家長及社區人士意見，以提昇學校行政服務對象滿意度，同時作為校務經營之參考。

## 參、校務績效評估的核心工作分析

績效評估與績效管理的概念在本文是被融合應用，其本身就是一項有系統、持續性的評估過程，透過不斷的改進、調整，以增進組織效能，達成組織目標的績效管理工作。為能較為統整的說明績效評估的內涵，本文以績效管理的內涵來作為績效評估的核心工作分析，其所蘊含的意義除了目標設定和回饋之外，還包括追蹤輔導與發展，聚焦於從過去轉向現在與未來，從評鑑轉向發展，目的在有效運用績效管理之技術與方法，使組織中人、事、物的績效、工作效率、顧客滿意度獲得不斷地提昇，達成組織預期之目標，並提高組織整體之效能與品質，以下分別加以說明：

鄭瀛川(2005)在其著作中指出績效管理是運用有效的方法、程序與制度，把企業內所有成員的績效有效管理，來達到企業預期的目標，因此績效管理之目的有五：1. 建立



良好的溝通管道：讓主管與部屬有互動和溝通的機會，在固定的績效面談中，可以針對工作情況、工作目標、績效表現等議題充分討論；2. 給予員工適當的獎勵，鼓勵員工在工作上的貢獻：鼓勵員工在工作上的良好績效和傑出貢獻，獎勵的方式除了物質以外，還包括精神上的鼓勵，鼓勵之作用不僅針對過去的貢獻予以表揚，更可提昇往後工作的士氣作用，以增加人才對組織之向心力；3. 發揮優點、改善缺點：優良的績效管理可使員工清楚瞭解自己在工作表現上之優缺點，利用績效評估進行表揚、補足缺失並加強改進，此舉對個別成員的成長極其重要，更可促進組織之未來發展；4. 鼓勵團隊合作：企業的發展來自企業中每個成員的努力，藉由績效管理增加成員績效，並改善缺點，加強每位成員的能力，而主管與部屬間的合作正是使成員績效表現和潛能極大化的基礎；5. 強化自主管理能力：藉由績效管理之方式，讓員工知道自己可以加強努力的地方，另外亦有明確之績效目標可努力，以增強成員的自我管理能力。在績效管理制度下，主管與部屬都有明確的工作職務說明，每個人都必須承擔自己應負的責任。

鄭秋貴(2005)的研究指出，績效管理為一持續進行之流程，包含：1. 訂定績效計畫：依據組織願景與目標商定績效計畫，內容包括主要職責與任務、績效目標與標準、績效衡量與指標、組織特性與核心價值等；2. 持續的績效管理：定期觀察員工的工作表現，做成紀錄，並將優缺點回饋給員工，提出改善意見，教導員工改進；3. 績效評鑑：利用所設計的標準來評量員工的實際表現，找出實際值和標準值之間的偏差情形，並據以評定績效分數；4. 績效改善與面談：與員工進行績效面談，協助訂定改善計畫，以修正偏差；5. 獎懲與學習成長：透過調薪、獎金、記功嘉獎或調職、資遣、降等、記過、申誡等方式進行獎懲，並提供在職進修及訓練發展的機會。李冠嫻(2007)進一步歸納、繪製績效管理的流程詳如圖 2 所示。

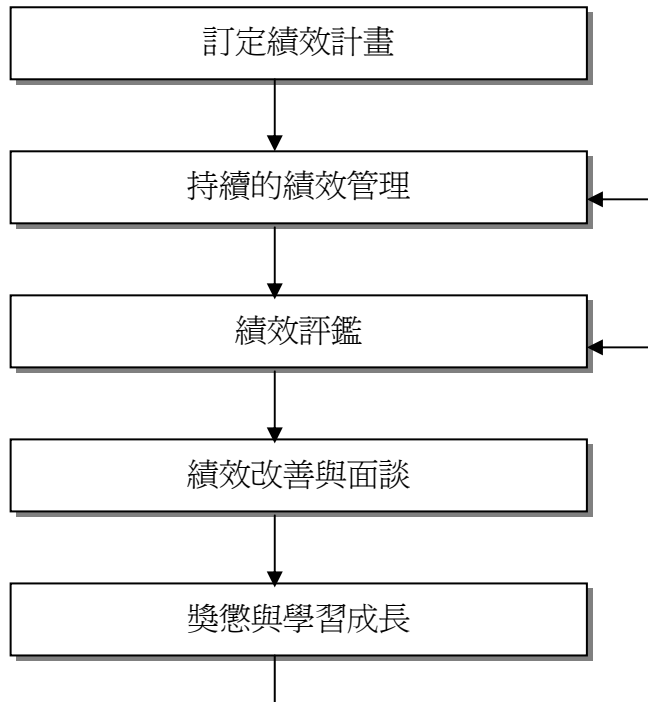


圖 2 績效管理流程圖

資料來源：李冠嫻(2007)。國民小學校長培育課程與校長績效管理能力之研究。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北市。頁 68。

學校績效管理是藉有效的管理策略，凝聚教育工作同仁的共識，朝向學校教育理想邁進。為求靈活運用有限資源，創造更寬廣的教育空間，滿足學習者多元化的需求，優質學校的績效管理必須是重視過程與結果，兼顧質與量的均衡，才能確保優質學校的永續發展。陳木金(2007)進一步歸納績效管理指標之內涵如下：1. 訂定近、中、長程學校績效表現參照指標：係指學校建立財務、顧客、內部流程及學習與成長等構面績效表現評估，作為績效管理的指標；2. 規劃績效管理程序訂定相關管理辦法：係指學校能訂定對目標以及如何達成該目標的績效表現共識辦法，進而作為績效表現管理的依據；3. 建立績效管理制度落實績效管理執行：係指學校對將績效表現指標的任務與策略，加以具體行動化，以創造競爭優勢的執行情形；4. 強化會議功能評估績效管理機制：係指學校透過會議機制，協助將績效評估聚焦在策略議題上，並整合資源於策略重點有效執行；5. 落實教職員工服務考核績效管理制度：係指學校能落實對各同仁工作滿意情形、同仁升遷情形、同仁在職進修實施的績效管理情形；6. 運用績效管理策略達到學校教育目標：係指學校運用績效管理，整合組織資源於策略重點有效執行，加速組織願景的實現。

綜合上述學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，歸納優

質學校績效管理指標之內涵與具體策略，作為校長領導與學校經營之參考：

#### 一、訂定近、中、長程學校績效表現參照指標：

如透過校內外競賽及活動，展現學生作品與卓越表現；鼓勵教師進行行動研究以創新教學，定期發表及分享研究成果；募集與應用社會資源，協助學校充實各項設備，同時定期整理書面及電子檔案等。

#### 二、規劃績效管理程序訂定相關管理辦法：

如規劃優質的在職進修計畫與教師教學輔導機制，以提昇同仁的專業素養並促進其相互支援學習，亦建立不適任教職員工之合法合理的處理機制，同時依據民主機制訂定相關辦法，並據以實施，適時檢討修正不合時宜或窒礙難行之辦法。

#### 三、建立績效管理制度落實績效管理執行：

如建立學校各項標準作業流程，透過管控公文流程、定期彙整成果及定期維修保養設備等，充分掌握時效、檢討績效與留有記錄，對於預算方面，能強化編列精確度，以提昇預算執行率。

#### 四、強化會議功能評估績效管理機制：

如重要會議邀集公正人士與會，於會議中落實民主精神，建立順暢溝通管道，並可利用視訊會議，達到即時溝通之目的；會議後之紀錄應建檔與追蹤列管，並確實執行會議決議，同時追蹤執行成效。

#### 五、善用激勵策略，有效提昇行政效能的作法或方式：

如將教職員服務成績考核反映於職務安排與年終考核上，並讓同仁參與學校願景與目標之擬訂，以凝聚共識，此外，鼓勵教職員工愛惜與維護教學設施與設備，遵守工作學習紀律，針對服務績效優良者，則公開推薦予以表揚。

#### 六、運用績效管理策略達到學校教育目標：

如處理各處室間的行政溝通障礙，以進行密切合作，並規劃完善的人力資源，據此進用人員；提供親師生完善的學習資源支援體系，同時瞭解師生、家長與一般大眾對學校的滿意度；經由適時的組織再造與適當的經費運用，符應學校經營需求，並達到永續經營之目標。

### 肆、結語：推動以品質管理為核心的績效評估策略

回顧上述學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，本文試圖從臺北市優質學校績效管理之內涵進行論述，推動以品質管理為核心的績效評估策略，找出優質學校績效評估對校長領導與學校經營的啟示，作為校長經營優質學校之參考。

首先，追求卓越的品質是優質學校經營的目標，重視學生、家長、老師的需求，隨時掌握並維持高的滿意度；以學生受教權為最大利益考量，不斷的改善行政運作流程，建立正確的價值觀，持續的創新工作方法與成果，達成學校行政服務「高績效」、「高品質」、「師生家長滿意」與「持續改進」的目標品質管理之核心是透過各種管理方式、策略和原理原則，管理組織中的各項人、事、物，以維持品質與持續提昇品質，提高顧客之滿意度，甚至以追求超越顧客之需求為努力目標，使組織得以永續生存及發展。品質管理是一連串活動的結果，包括品質規劃、品質管制及品質改進三部曲，每一個活動都會影響到最後的品質，其目的在達成品質要求與消除缺點，並且運用 PDCA 循環精神為原則的品管，領導學校運用 PDCA 循環精神為原則的品管系統，不斷蒐集、分析整理，作為持續改進的依據。在品質管理的啓示方面，校長們若能依照優質學校品質管理指標之內涵的具體實施策略行事，應該能持續創新工作方法與成果，達成學校行政服務「高績效」、「高品質」、「師生家長滿意」與「持續改進」的目標。

其次，績效評估是運用有效的方法、程序與制度，把企業內所有成員的績效有效管理，來達到預期的目標。績效評估是一項有系統、持續性的評估過程，透過不斷的改進、調整，以增進組織效能，達成組織目標。其所蘊含的意義除了目標設定和回饋之外，還包括追蹤輔導與發展，聚焦於從過去轉向現在與未來，從評鑑轉向發展，目的在有效運用績效管理之技術與方法，使組織中人、事、物的績效、工作效率、顧客滿意度獲得不斷地提昇，達成組織預期之目標，並提高組織整體之效能與品質，運用績效管理策略達到學校教育目標，領導學校運用績效管理，整合組織資源於策略重點有效執行，加速組織願景的實現。在績效評估的啓示方面，校長們若能依照優質學校績效管理指標之內涵的具體實施策略行事，將能重視過程與結果，兼顧到質與量的均衡，促進優質學校的永續發展。

綜合而言，本文針對優質學校績效評估指標建構的研究發現，在參與優質學校評選之初，許多學校領導者所面臨的問題是：同仁因不瞭解制度而產生疑慮及排拒心態，此時，領導者必須不斷地與其溝通、協調，並適當地指導成員方向與作法，以解決其遭遇的困難和疑慮。學校領導者須整合行政團隊之共識與向心力，並採取適當適切的領導方式，以協助代替指揮、以鼓勵代替控制、以參與代替獨斷、以自律代替他律、以雙向代替單向溝通等，有效整合行政團隊的專業共識，達到賦權增能的效果。因此，從優質學校行政管理對學校經營的啓示而言，學校如能掌握推動以品質管理為核心的績效評估策略，進行規劃、執行、評估及省思，透過推動優質學校績效評估指標的具體實施策略，可協助學校發展出一套優質學校績效之經營系統知識，使得學校在經營管理系統的特徵內，蘊藏混沌規律秩序結構之美，校長推動優質行政管理經營優質學校，亦能獲得卓著之成

效。簡言之，學校績效評估以品質管理的觀念為主軸，在流程中重視品質管理，對於結果重視績效管理，總體表現即是優質學校的績效評估。

## 伍、參考文獻

- 王巧媛、余學敏、謝勝隆、徐作蓉(2005)。藍帶學校。載於臺北市教師研習中心(主編)，**優質學校**(頁 96-99)。臺北市：北市教研中心。
- 吳清山、林天祐(2003)。燈塔學校。**教育資料與研究**，50，117-118。
- 吳清基(2005)。以優質學校指標追求卓越、優質、精緻、創新之教育願景。載於臺北市教師研習中心(主編)，**優質學校**(頁 6-17)。臺北市：北市教研中心。
- 吳清基(2006)。優質學校 2006。載於臺北市教師研習中心(主編)，**優質學校 2006——行政篇**(頁 6-13)。臺北市：北市教研中心。
- 李冠嫻(2007)。**國民小學校長培育課程與校長績效管理能力之研究**。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 邱馨儀(2006)。**國民小學教師知識管理、教學檔案管理與教師專業發展關係之研究**。國立政治大學教育學系博士論文，未出版，臺北市。
- 桂紹貞(2007)。**臺北市國民小學教育品質管理策略之研究**。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，臺北縣。
- 張明輝(2003)。美國藍帶學校計畫。**北縣教育**，25，16-18。
- 張明輝(2005)。優質學校教育指標—行政管理、領導與學校文化。載於臺北市教師研習中心(主編)，**優質學校**(頁 18-29)。臺北市：北市教研中心。
- 陳木金(2007)。以優質行政管理策略推動優質學校經營。載於臺北市教師研習中心(主編)，**優質領航—行政篇**(頁 10-25)。臺北市：北市教研中心。
- 陳木金、邱馨儀(2007)。推動優質學校行政確保教育品質。載於中華民國學校行政學會主辦之「**學校行政論壇第十八次學術研討會**」論文集(頁 231-245)，臺北市。
- 楊念湘(2008)。**臺北市優質學校評鑑指標之研究—以行政管理向度為例**。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 臺北市府教育局(2004)。**精緻教育—臺北市優質學校經營手冊**。臺北市：作者。
- 鄭君仲(2007)。持續改善的管理基本功。**經理人月刊**，30，85。
- 鄭秋貴(2005)。**國民小學教育績效管理研究**。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 鄭瀛川(2005)。**績效管理練兵術(全新增修版)：企業主管績效評估萬用手冊**。臺北市：汎果文化。

附件四-2-3 邀請公文

臺北市公私立國民小學校長協會「兩岸小學校長及基礎教育論壇活動」實施計劃

【緣由】：本研習旨在互補觀摩、共創雙贏，提供兩岸教育人員專業成長；深化

兩岸教育交流內涵，建構兩岸教育交流的新典範。

【目標】一、暢通交流聯繫管道，提升文史學術研究效能。

二、建立兩岸教育比較、合作分享的通道。

【四大主題】：1.課程研習2.勝跡參訪3.教育比較4.文教交流

【主辦單位】：臺北市公私立國民小學校長協會、大陸北京師範大學

【承辦單位】：臺北市仁愛國民小學

【邀請單位】：北京師範大學港澳臺事務辦公室

小學校長培訓中心暨北京師範大學校長培訓學院

【研習行程】：日期	日程及研修活動內容	有關說明
2011年 7月14日 (星期四)	上午 離台抵京,北京首都機場接機 安排食宿	CA186TH14JU TPEPEK HK84 1300 1625 入住勵耘學苑
下午	15:00校園巡禮 18:00歡迎晚宴	參觀北師大校園及校史館 地點：金潮軒餐廳
7月15日 (星期五)	上午 07:45 早餐自助(禦馬墩) 開幕式及專題講座： 12:00 午餐(京師大廈不厭坊)	講人：顧明遠 先生 (中國教育學會會長) 尊：洪榮昭教授(中華創意發展協會理事長薛春光理事長(新北市中小學校長協會) 陳木金金教授(學校教育研究學會理事長) 張文宏校長(台北市校長協會理事長) 勵耘學苑禦馬墩餐廳
7/16-7/22	校長論壇及參訪瀋陽市教育局及學校經營	

註：(1) 全部活動為集體行動，請勿擅自單獨行動。確有特殊原因，請向帶隊老師說明。

(2) 主要陪同人員名單及聯繫方式：

大陸北京師大張鼎權（電話：18911558787） 易全勇（電話：15210847500）

# 國科會補助計畫衍生研發成果推廣資料表

日期:2011/08/01

國科會補助計畫	計畫名稱: 建置我國校長培育制度之師傅校長經驗傳承資訊網研究 (II)
	計畫主持人: 陳木金
	計畫編號: 99-2410-H-004-026- 學門領域: 教育行政
無研發成果推廣資料	



99 年度專題研究計畫研究成果彙整表

計畫主持人：陳木金		計畫編號：99-2410-H-004-026-					
計畫名稱：建置我國校長培育制度之師傅校長經驗傳承資訊網研究 (II)							
成果項目		量化			單位	備註 (質化說明：如數個計畫共同成果、成果列為該期刊之封面故事...等)	
		實際已達成數 (被接受或已發表)	預期總達成數 (含實際已達成數)	本計畫實際貢獻百分比			
國內	論文著作	期刊論文	2	1	100%	篇	1. 優質學校文化：卓越校長的觀察，教育研究月刊，2011.02，第202期，36—52頁。
		研究報告/技術報告	1	1	100%		2. 我國國民中小學校長儲訓課程規劃之研究，教育政策論壇2011.02，第14(1)期，143—180頁。
		研討會論文	2	2	100%		3. 混合教練策略在我國中小學校長培育之應用，載於2010.12.11. 國立台北教育大學舉辦「2010兩岸三地校長學學術研討會」論文集 (p. B1~17)。
		專書	0	0	100%		4. 國民小學傅校長經驗傳承資訊網建置之研究，載於2010.10.30. 國立中正大學教育學院舉辦「九十九年度國科會教育學門教育行政與政策、師資培育領域專題計畫成果發表會」論文集 (p. 321~342)。
專利	申請中件數	0	0	100%	件		
	已獲得件數	0	0	100%			
技術移轉	件數	0	0	100%	件		

		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力 (本國籍)	碩士生	1	1	100%	人次	
		博士生	1	1	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		
國外	論文著作	期刊論文	1	1	100%	篇	
		研究報告/技術報告	2	2	100%		
		研討會論文	3	2	150%		
		專書	0	0	100%	章/本	
	專利	申請中件數	0	0	100%	件	
		已獲得件數	0	0	100%		
	技術移轉	件數	0	0	100%	件	
		權利金	0	0	100%	千元	
	參與計畫人力 (外國籍)	碩士生	1	1	100%	人次	
		博士生	1	1	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		

**其他成果**  
(無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)

本研究參加兩次學術研討會論文發表相當成功：1. 參加台北市國小校長協會與福州教育學院第一附小合辦之海峽兩岸國民教育創新課程與交流活動，其中舉辦兩岸國小校長教育論壇學術研討會，共有兩岸三地(台灣、大陸、香港)八位學者專家論文發表，台北市校長協會有 20 位校長參與，大陸地區大約有 100 位校長參與本次研討會，分享其對於校長學校經營之經驗傳承，重點聚焦於學校現場實務的問題解決或行動研究專題；本研究則以「師傅校長經驗傳承資訊網在校長培育的應用」為題，分享本年度國科會專題研究之成果與未來發展的方向，論述本研究團隊在「師傅校長經驗傳承」的五大重點：「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」，作為校長培育工作推動之應用。

	成果項目	量化	名稱或內容性質簡述
科 教 處 計 畫 加 填 項 目	測驗工具(含質性與量性)	0	
	課程/模組	0	
	電腦及網路系統或工具	0	
	教材	0	
	舉辦之活動/競賽	0	
	研討會/工作坊	0	
	電子報、網站	0	
	計畫成果推廣之參與(閱聽)人數	0	



# 國科會補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

達成目標

未達成目標（請說明，以 100 字為限）

實驗失敗

因故實驗中斷

其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文： 已發表  未發表之文稿  撰寫中  無

專利： 已獲得  申請中  無

技轉： 已技轉  洽談中  無

其他：（以 100 字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）（以 500 字為限）

在學術成就上，本研究把師傅的意義用在校長培育中，尋找特別有經驗或智慧的校長，傳承給徒弟校長的人，不僅強調校長在知識與經驗上的充足，並要能夠與徒弟校長間有分享的活動，透過分享來將經驗與智慧進行傳承，使其更能熟悉實務運作情形並做出適宜的處置。其次，在技術創新上，本研究將「師傅校長經驗傳承的智慧資訊化」，並依據校長培育實務及研究實務的成果所建構出之師傅校長實務傳承內涵，歸納發展出「師傅校長經驗傳承」的「瞭解學校」、「就任校長」、「推動校務」、「化解衝突」、「生涯發展」等五大重點，作為「師傅校長經驗傳承資訊網」的核心內容建置網站。在社會影響方面，本研究分享海峽兩岸校長之學校經營及經驗傳承的做法，提供兩岸國小校長及教育人員專業成長，深化校長辦學經驗的傳承。因此，本研究在「師傅校長經驗傳承資訊網在校長培育的應用」，專題論述在校長生涯的每一個階段，如何提供實務上的專業訓練以及專業能力之培訓，將對校長培育及校長實務有重要的幫助。