

# 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 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型  
計畫編號：NSC 98-2410-H-004-012-  
執行期間：98年08月01日至99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：王念湘

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 99年10月08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

計畫類別： 個別型計畫       整合型計畫

計畫編號：NSC98-2410-H-004-012-

執行期間：98年08月01日至99年07月31日

計畫主持人：陳木金 教授

計畫參與人員：邱馨儀、楊念湘、管意璇、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 九 十 九 年 七 月 三 十 一 日

## 壹、緒論

### 一、研究背景與動機

師傅校長在校長培育過程中具有重要意義，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。

然而，Malone（2000）的研究發現，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。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。

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。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，作為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。

### 二、研究目的與問題

「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，建構一套校長專業發展的系統知識。本研究根據上述研究背景與動機，希望以「建置師傅校長經驗傳承資訊網」為主軸，分別探討以下三項目的：

- (一)同步研究臺灣北、中、南、東四區師傅校長經驗傳承之內涵，建置師傅校長經驗傳承資訊網。
- (二)根據初步建置完成之網站，抽樣臺灣北、中、南、東四區現任校長，進行「使用網站後之感受」問卷調查。
- (三)推廣師傅校長經驗傳承資訊網之應用。

### 三、研究範圍

在研究對象方面，本研究之對象為榮獲 97 學年度及 98 學年度教育部校長領導卓越獎之師傅校長，共有 28 位校長。在研究區域方面，本研究主要針對臺灣地區之北、中、南、東等四區的師傅校長進行焦點座談。在研究內容方面，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，作為「師傅校長經驗傳承資訊網」的核心內容。

## 貳、文獻探討

### 一、師傅校長的定義與相關內涵

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，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)。師傅，就像是一扇門的開啟者、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 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 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、黃惠美、李柏圍，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。

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」。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。然而，本研究所謂之「師傅校長」，不僅強調校長在知識與經驗上的充足，還要能夠與徒弟校長間有分享的活動。因此，本研究將師傅校長 (mentors)，定義為「能幫助較缺乏經驗的校長，在校長此一職務上，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」。

師傅教導課程系統 (mentor teaching system) 中 Mentoring 的內涵意義與模式功能包括以下六個策略 (陳木金，2007)：1. **Modeling**：教導者 (師傅校長) 建立學習者 (徒弟校長) 對專業任務的整體觀。2. **Educating**：學習者 (徒弟校長) 在教導者 (師傅校長) 的輔助 (指示和回饋) 下演練專業任務。3. **Networking**：當師傅校長給予徒弟校長工作專業知識的鷹架 (scaffold) 之後，可以讓其獨立執行其工作，若徒弟校長能力仍有不足時，師傅校長必須在協助與教導其有困難的步驟；當徒弟校長可獨立完成任務時，師傅校長就要慢慢從問題解決的過程中隱退，使其建構專業發展的知識脈絡。4. **Telling**：培訓學習者 (徒弟校長) 之闡明其理念及相關事項的能力，讓其嘗試向其他人解釋他對完成校長專業任務過程的理解，並藉以培養其闡明工作配管流程的能力。5. **Outlooking**：培訓學習者 (徒弟校長) 將問題解決過程和專家或同儕的進行對照，或和校長專業任務的內在概念模式進行比較，發展徒弟校長統觀全局的能力。6. **Reacting**：培訓學習者 (徒弟校長) 不僅學習專家問題解決的過程，也被激發去形成並解決問題，藉以發現屬於自己的問題解決型式，學到如何獨立建構解決問題的能力，藉以豐富其校長專業能力。

## 二、經驗傳承的理論與內涵

認知學徒制 (cognitive apprenticeship) 又稱為養成訓練，其主要目的在訓練學習者成為合格的技術或專業人員。是一種「師傅帶學徒」、「學徒向師傅學習」的教與學基本型態 (陳木金、邱馨儀、蔡易芷、高慧容，2005)。此詞彙最早由 Collins、Brown 與 Newman (1987) 所提出，說明此詞彙有兩個意義：1. 著重在由專家來教導、處理複雜技能的過程，同時強調專家過程與情境學習；2. 著重認知以及後設認知層面，而非傳統學徒制 (traditional apprenticeship) 所強調的動作技能與過程。

吳清山、林天祐 (1999) 認為認知學徒制係師法傳統師徒傳授技藝的模式，讓具有實務經驗的專家引領新手進行學習，經由專家的示範和講解，以及新手的觀察與主動學習，在一個真實的社會情境脈絡下，透過彼此的社會互動，讓新手主動建構知識學習的過程。而蔡易芷 (2005) 則指出，認知學徒制乃指在真實的社會情境下，經由專家的示範、教導、講解、支持，以引領新手學習，而新手則藉由觀察、模仿、反思，主動建構其知識，終而學得複雜技能。

綜上所述，可知所謂的認知學徒制，乃在真實的社會情境下，經由專家透過思維展現的方式進行示範、講解，而後給予新手支持、引領，幫助其學習所需的能力，而新手在學習的過程中，亦透過觀察、闡明、省思、探究的過程建構學習其認知與技能，並習得解決問題的能力。

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，歸納發展出五大重點，作為本網站的核心內容：

### (一) 瞭解學校

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。在「初始接觸」之校長現場經驗知識的內容要項，可透過「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，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。

### (二) 就任校長

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。在「實務訓練」之校長現場經驗知識的內容要項，可透過「策劃交接典禮」、「準備就任演說」、「聽取單位簡報」、「慎聽私下建言」、「詳閱書面記錄」、「善用會議決定」六種經驗知識，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。

### (三) 推動校務

技術文化是校長的學校領導與經營實務知識之訓練內容，包括學校領導之技術層面和文化層面的實務知識。在「技術文化」之校長現場經驗知識的內容要項，可透過「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，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。

### (四) 化解衝突

互動分享是校長的學校領導與經營實務知識之訓練方法，包括學校領導之觀摩、會談、省思及執行等方面的實務知識。在「互動分享」之校長現場經驗知識的內容要項，可透過「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，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。

### (五) 生涯發展

省思札記是校長的學校領導與經營實務知識之訓練結果，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。在「省思札記」之校長現場經驗知識的內容要項，可透過「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」五種經驗知識，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。

## 參、研究設計與實施

本研究以師傅校長訪談、專家焦點座談等方式，針對臺灣北、中、南、東四區師傅校長進行研究，分析與統整研究成果，建置本網站，並抽樣臺灣北、中、南、東四區校長，實施「使用網站後之感受」問卷調查，期望融合校長辦學的經驗、理解、內化、統整，建構校長專業發展的系統知識。

### 一、研究架構

本研究以「建置我國校長培育制度之師傅校長經驗傳承資訊網研究」為主題進行研究，根據前述研究動機與目的、相關文獻資料、歷年研究等之分析整理後，形成研究架構如圖 3-1。



圖 3-1 本研究架構圖

## 二、研究對象

本研究焦點座談的主要對象為臺灣北、中、南、東四區共 28 位校長，進行瞭解學校、就任校長、推動校務、化解衝突、生涯發展五大向度之討論。之後，本研究根據初步建置完成之網站，抽取臺灣北、中、南、東四區師傅校長共 129 人為研究樣本，進行「使用網站後之感受」問卷調查。

## 三、研究工具

本研究以訪談大綱、專家焦點座談大綱、調查問卷為主要研究工具，依據本研究發展的五大向度，首先透過訪談大綱進行師傅校長訪談，其次進行訪談資料內容分析，規劃專家焦點座談，最後將研究所得成果之資料及影音相關檔案上傳至本研究建置之師傅校長經驗傳承資訊網，並進行「使用網站後之感受」問卷調查，以瞭解網站使用者的感受，評估本網站所發揮之成效。

## 四、實施程序

本研究自 98 年 6 月確定研究主題後，開始廣泛蒐集、閱讀、分析、整理相關文獻，草擬研究計畫，並與多位現任校長交換意見及請教研究相關領域之學者專家後，研議、修正，確認本研究計畫的學術研究與實務應用價值。研究計畫確定後，即開始進行文獻蒐集與探討，統整歸納國內外相關研究，針對全國獲得教育部校長卓越領導獎之 28 名校長進行焦點座談，將座談內容攝影錄音、轉譯編碼，並整理與分析逐字稿內容，根據研究結果架設師傅校長經驗傳承資訊網，網站聚焦於師傅校長實務傳承五大向度。

## 肆、重要的研究發現與討論

本研究根據建置之「師傅校長經驗傳承資訊網」五大內容進行訪談、使用網站後之感受問卷調查等所得之資料，進行綜合整理與統計分析，以瞭解師傅校長經驗傳承之內涵，以及網站使用者對本網站的使用滿意度，據以充實網站內容。

### 一、「師傅校長經驗傳承資訊網」之網站框架

本網站依據歷年來研究成果，建構網站框架，並申請 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。

#### (一) 網站首頁說明

首頁上方有 6 張輪播圖片，為本研究進行訪談時，計畫主持人與受訪校長們的合照。左邊上方橘色區塊為主要選單，包含「網站名稱」、「首頁」、「最新消息」、「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(連結外部)」、「校長學電子報(連結外部)」、「校長學資訊網(連結外部)」、「關於我們」，此外，本網站有「站內全文搜索」及「Google 站內搜尋」的功能，鍵入關鍵字即可搜尋相關文章，最後，任何有興趣的人士皆可註冊成為我們的會員，成為會員後可以看見更多內容，並可下載網站內的相關檔案及增加留言評論的功能。

#### (二) 五大主要內容

共有五大主要內容：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。

### 1、瞭解學校：以蒐集學校資料、深入瞭解學校、研擬校務經營、資源整合運用、拜訪關鍵人物來瞭解學校

遴選前可對該校網頁資料進行閱讀、蒐集，也可訪談該校熟識的同仁或即將離開的校長，以瞭解學校概況；應聘後，進一步蒐集學校現存的行政或教學文件檔案，也可依不同的焦點人物進行訪談，更深入理解學校的歷史情感。深入瞭解學校的方法包括：1.透過校誌、網頁與刊物等瞭解學校；2.瞭解社區，必要時再做深入訪談；3.建立各領導團隊，蒐集相關資料；4.建立部落格或對談網站，並公告週知；5.深入校園實際觀察。學校經營的四階段是「自我思維期」、「付諸行動期」、「蒐集資料期」與「確立內容期」。資源整合運用在校內要考量資源如何運用，校外則可用說故事的方式，讓社區家長瞭解學校的理念、計畫、願景和未來的發展，

同時深入瞭解社區人脈。拜訪關鍵人物前，要先蒐集資料，知道這些人物的影響力；二是確定拜訪時機；三是確定內容與方式。

## **2、就任校長：以策劃交接典禮、準備就任演說、聽取單位簡報、慎聽私下建言、詳閱書面記錄、善用會議決策來就任校長**

策劃交接典禮，要考量校內外人士的邀請、校內外場地的選擇，物品部份如播音、照明和對講機系統。就任演說約十分鐘以內最適當，實際的就職演說可分成五段落：1.描述學校優良績效；2.闡述自己到校心情；3.敘述教育心路歷程；4.提出學校願景方向；5.期待團隊合作協助，最後綜合成十分鐘的綱要。聽取簡報的三部曲是「前置功課」、「聽取簡報」與「回饋展望」。聽取建言的對象包括：前任校長、學校行政主管、家長會、教師會與地方民代等，可透過正式組織及非正式組織管道；聽取建言的態度應尊重包容、多元管道、鼓勵創意、小心查證、善意回應、自我省思。書面資料檢閱前應注意：1.建立清單；2.資料檔案以電子檔與書面檔方式呈現與保存。善用會議決策的做法有：1.追認上次會議記錄與進度；2.依據本次會議產生行動方案；3.採用 PDCA 模式；4.建立共同願景；5.掌握會後的行動方案。

## **3、推動校務：以體察同仁需求、掌握校務要項、研訂發展願景、研訂學習成效、擴充學校公關、扮演校長角色來推動校務**

可透過提升學校的教學設備、營造和諧的校園環境、形塑教師學習型組織、瞭解通例解決個案等彙集同仁需求。回應同仁需求要能立即解決問題、依事件輕重緩急訂定解決期程、組織委員會集思廣益擬定辦法、有效溝通宣達解決方式。「初任校長掌握校務要項」的三部曲為「築夢踏實、按部就班」、「逐夢蛻變、群策群力」與「圓夢起飛、形塑品牌」。在形塑願景的同時，亦須考量如何形塑願景、願景擬定的程序及實現學校願景之校務經營策略。校長可透過民主溝通、發展學校特色、瞭解社區、善用行銷、提供服務、運用資源、拜訪社區、與教育處人員保持良好關係、與民意代表保持適度聯繫、認識媒體等，擴充學校公關。校長的角色，應由過去的行政領導者，轉為課程與教學的領導者，做全體師生的道德典範、專業導師、行政督導、變革大師與協調高手；此外，還要扮演教育改革者、問題解決者、校舍規劃者、計畫推動者等角色。

## **4、化解衝突：以面對傳統更新、推動改革方案、面對組織成員、處理獎懲案件、面對控案申訴來化解衝突**

面對傳統與更新應化解成員疑慮、發射試探氣球、零星點燃火花、凝聚實施共識、實施並不斷激勵傳播更新成果。推動新的改革方案時，首先要政策宣導，使相關人員瞭解、認同後才會全力支持；其次，遇到衝突要化解，高倡導、高關懷是最高領導原則。面對非正式組織要初步探索、面對同仁、分析整理、觀察反應、整合掌握。校長必須善用「獎懲權」，力求獎懲公開透明而合乎比例，不要淪為工具，獎勵植基於制度而非態度，善用教評會或考績委員會協助進行懲罰案件之核定等。面對控案申訴時要冷靜、沉著、理性、謙卑的面對問題，也要特別注意修養，想辦法查清楚，先自我檢視，想清楚以後一次說明，必要時應成立（啟動）危機小組或請教法律專家、諮詢資深師傅校長等，尋求資源或重要關鍵人物協助；回覆函要謹慎字字斟酌；平常多做公關，和教育局、媒體保持良好關係，以建立良好形象與品牌；決策要擴大參與層面，強調依法行政。

## **5、生涯發展：以體察工作意義、考慮發展需求、平衡家庭工作、參與專業團體、獲取社會支持來生涯發展**

體察工作意義應以人為本、釐清定位、瞭解傳承、以身作則、訂定計畫、掌握脈動、發展特色、做好公關、善用資源、化解困境、形塑願景。決策必須要能因應家長的需求，還要有很強的說服力，同時想好替代方案，慎重、仔細地思考學校優秀的傳統及特色的延續性，透過 SWOT 分析，找出學校的優劣勢，並清楚瞭解社區裡的人力、物力、機關團體等，透過家長會、教育局（處）等適當管道，取得最大的經費和資源。平衡家庭工作的作法包括：1.省視校長的角色與任務，拿捏工作分際與範疇；2.做好時間管理；3.良好的校務規畫與運作；4.分擔家務做好齊家工作；5.修養身心性、個人保健。促進校長進步與發展的方式之一是積極參與專業團體，如：縣輔導團、省輔導團，從專業團體中學習與體悟。校長可透過由近至遠方式逐步獲取社會支持，如從鄰近學校、教育處、學術機構、大型企業到媒體等，使其提供

不同於教育現場的想法與技術支援。

## 二、網站使用者對系統使用、專業資訊及瀏覽後行為之得分現況

本研究以「師傅校長經驗傳承資訊網網站使用滿意度調查問卷」為研究工具，採用李克特式（Likert-type）五點量表，分析系統使用、專業資訊、瀏覽後行為等三方面現況，問卷尺度由「非常符合」給予 5 分計、「符合」給予 4 分計、「無意見」給予 3 分計、「不符合」給予 2 分計、「非常不符合」給予 1 分計。統計計分結果之解釋，其平均值介於 1.00~2.00 分表示其得分程度為「低」；平均值介於 2.01~3.00 分表示其得分程度為「中低」；平均值介於 3.01~4.00 分表示其得分程度為「中高」；平均值介於 4.01~5.00 分表示其得分程度為「高」。

### （一）系統使用

「系統使用」共計 8 題。本問卷在整體系統使用及各題之得分情形，填答者在系統使用之得分平均為 33.80，平均數除以題數之得分數為 4.23，顯示填答者在系統使用得分為高程度。

### （二）專業資訊

「專業資訊」共計 6 題。本問卷在整體專業資訊及各題之得分情形，填答者在專業資訊之得分平均為 24.93，平均數除以題數之得分數為 4.16，顯示填答者在專業資訊得分為高程度。

### （三）瀏覽後行為

「瀏覽後行為」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之得分平均為 28.90，平均數除以題數之得分數為 4.13，顯示填答者在瀏覽後行為得分為高程度。

## 伍、結論與建議

本研究根據文獻分析、歷年研究、焦點座談內容與問卷調查結果等進行分析探討，提出以下結論與建議，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、結論

首先，本研究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。

### 二、建議

#### （一）建立師傅校長制度，進行校長經驗傳承

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，國內部分機構也有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；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；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」；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」；國家教育研究院籌備處亦設置「分組師傅校長」，由此可見師傅校長制度之重要性。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，從中央到地方統整歸納師傅教導的學校領導理論與實務訓練，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，進行校長經驗傳承。

## **(二)整合師傅校長相關網站與資源，形成完整運作系統**

目前在國外校長網絡建置包含 The Oral History of Principalship、Education World、美國小學校長協會（NASEP）以及國內之「國立教育資料館-校長專業發展資源服務系統」，然則國內部份建置尚未完整，仍有再加以發展之空間，而本研究從師傅校長的經驗傳承著手，建置我國師傅校長經驗傳承資訊網站，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，提供相關的實務經驗資料與理論依據，建議主管教育行政機關可透過本網站為主軸平台，整合其他關於師傅校長的相關網站與資源，將師傅校長制度加以 e 化，建構完整的師傅校長運作系統。

## **(三)規劃師傅校長遴選機制，提升師傅校長教導品質**

我國目前在規劃師傅校長制度時，少有針對師傅校長制度內容進行詳細的規劃。在遴選部分，目前國內並無完善的遴選師傅校長之機制，因此大多是由培訓機構自行選擇有聲望或有績效的校長來擔任，在遴選完成後亦沒有針對師傅校長進行相關的授課訓練，因此師傅校長如何教導徒弟校長，或者師傅校長對於整體課程規劃的瞭解與目的是否清楚難以保證，在教授的品質上必定有所落差。因此，本研究建議主管教育行政機關應規劃師傅校長的遴選、訓練、配對、教導與評鑑等完整機制，務求師傅校長教導的施行有其成效，並確保品質。

## **(四)多方蒐集資料，深入瞭解學校**

初任或即將擔任校長者可透過瀏覽學校網頁、閱讀文件檔案、進行人物訪談等方式，廣泛、多元地蒐集學校相關資料，將所蒐集到的文字、語言或符號等龐雜的資料加以閱讀、分析與整理，反覆檢視、思考與討論，據此獲得學校的 SWOT 分析，快速瞭解並掌握學校現況與動態，以研擬未來的校務經營計畫與願景藍圖。

## **(五)兼顧傳統更新，體察成員需求**

守成和創新都是很困難的，面對「傳統」這個超強的無形力量，可載舟亦可覆舟，否定傳統是笨拙的行為，但如能在傳統的根基上，賦予新機和內涵，則對學校的經營，必能開展新貌，發揮新舊傳承的力量。因此，初任校長對學校的各項傳統應深入瞭解，去蕪存菁，善加運用。在觀念上，要注意到以學生的受教品質為依歸；在態度上，要尊重學校歷來的傳統；在做法上，應體察、彙集與回應成員的需求，結合學校內外部成員的看法，讓大家共同參與校務，集思廣益，透過正式與非正式的溝通管道，保留傳統的精華所在，並賦予新貌，如此方能兼顧校務的傳統與更新，順利進行改造，創新學校整體發展，提升辦學品質。

## **(六)參與專業社群，建立社會網絡**

校長若能獲得社會上個人或組織的支持，必定可以取得不少資源，使校務經營更加順暢，因此，無論是初任、即將擔任校長者或已擔任校長者，皆應組成、參與專業社群，彼此交流學校經營之經驗，分享專業資訊，獲取來自不同領域的知識，增廣處理校務的經驗與智慧，例如：可組成校長讀書會、舉辦研討會及社群聚會等，或是參加縣市輔導團與專業知能的研習，在彼此的相處、對話過程中，激盪產出創新與永續經營的想法與作法，促成校長們的自我更新與成長，有助於在校長工作層面上看得更廣、更遠。此外，可透過由近至遠方式來逐步獲取社會支持，例如：和鄰近學校與學術機構進行良性的互動與支援，彼此互蒙其利，或是與國內外團體進行交流參訪、締結姊妹校及交換學生等，從中學習不同的教育型態，並與新聞媒體及記者保持良好的互動公關等，以建立校內外的社會網絡，獲得來自各方的社會資源與支援。

## **(七)進行成果評鑑，延續課程時序**

目前國內實施師傅校長教導課程只在校長培育或校長培訓時進行，亦即師傅校長課程的實施，只進行至候用校長受訓完畢，然則許多研究顯示，初任校長進到學校後才是真正挑戰的開始，且其從師傅校長處學習到的經驗與訓練，並未進行過程性與總結性評鑑，實難以瞭解師傅校長與徒弟校長的教與學之成效，因此，本研究建議在整個師傅校長教導課程結束後，

能進行師傅校長與徒弟校長的成果評鑑，以瞭解其成效與待改進之處，提供師徒回饋，同時將教導課程延續至正式擔任校長之後，對於新手校長的幫助將更為顯著。

#### (八)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、東四區候用校長或已擔任校長者，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。

#### (九)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。

#### (十)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。然則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 (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。
- 吳清山、林天祐 (1999)。認知學徒制。教育研究月刊，99，148。
- 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 (2007)。國民小學校長培育課程之師傅校長制度研究：師傅校長辦學經驗傳承模式之系統建構。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告 (NSC95-2413-H-004-009-)。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。
- 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。
- 蔡易芷 (2005)。國民中小學師傅校長教導課程對校長專業能力之影響研究—以認知學徒制理論為觀點。國立政治大學教育系碩士論文，未出版，臺北市。
- 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。
- Clutterbuck, D. (1992). *Mentoring*. Henley: Henley Distance Learning.
- Collins, A., Brown, J.S., & Newman, S. E. (1987). *Cognitive apprenticeship: Teaching the crafts of reading, writing, and mathematics*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED284181)
- Daresh, J. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems? *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 495-517.
- 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*. New York: Peter Lang.
- Mullen, C. A., & Lick, D. W. (Eds.). (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: BEM.

# 行政院國家科學委員會補助出席國際學術會議報告書

填表日期：99年07月30日

<b>活動類別</b>	<input type="checkbox"/> 研究團隊 <input type="checkbox"/> 學術研討會 <input checked="" type="checkbox"/> 出席國際會議發表論文 <input type="checkbox"/> 讀書會 <input type="checkbox"/> 鼓勵教師及研究人員申請國科會專題研究計畫 <input type="checkbox"/> 其他_____				
<b>申請人姓名</b>	陳木金	<b>服務單位</b>	師培中心	<b>職稱</b>	<input checked="" type="checkbox"/> 教師/研究人員 <input type="checkbox"/> 博士生 <input type="checkbox"/> 碩士生
<b>電 話</b>	29393091-62866	<b>e-mail</b>	mujinc@nccu.edu.tw		
<b>實際活動起迄日期</b>	99.07.06-99.07.14		<b>活動地點</b>	北京師範大學	
<b>活動名稱</b>	海峽兩岸國民小學校長協會校長專業課程研習暨教育交流學術研討會				
<b>成 果 摘 要</b>					
<p>本研討會是由台北市國小校長協會與北京師範大學校長培訓中心合辦之海峽兩岸國民小學校長協會校長專業課程研習暨教育交流學術研討會。</p> <p>本次學研討會習旨在互補觀摩、共創雙贏，提供兩岸國小校長及教育人員專業成長；深化兩岸國小校長協會專業課程研習教育交流內涵，建構兩岸國小校長專業教育交流的新典範。</p> <p>兩岸對於校長專業課程研習的理論與實務研究的學者及專家，包括：北京師範大學顧明遠教授、褚宏啟教授、政治大學陳木金教授、台北市現任校長共30位及北京市共30位校長皆全程參加，加上其他參與發表論文的兩岸學者，恰好涵蓋了校長培訓理論，與校長經營實務研究的老、中、青三代。整體而言，台灣的學者都是提供完整論文及簡報，而中國的學者較多提供的是專題講稿，但由於與會學者都是全程參與論文發表與評論、討論，在聆聽大家的發表與評論後，可以建構兩岸國小校長專業教育交流的新典範。</p> <p>本次論文發表的主要報告內容是行政院國家科學委員會補助之「師傅校長經驗傳承資訊網研究」，建置我國師傅校長經驗傳承資訊網(<a href="http://mentorprincipal.org">http://mentorprincipal.org</a>)，依據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」及「生涯發展」，建構一套校長專業發展的系統知識，讓我國師傅校長的經驗及知識能夠透過數位化的方式，充分發揮教導及傳承之功能，期望能透過「師傅校長經驗傳承資訊網」之建置，融合校長辦學的經驗、理解、內化、統整，幫助校長們在校務經營各方面能夠更加得心應手。</p> <p>論文報告內容包括分析訪談師傅校長資料之內容，針對臺灣北、中、南、東等四區共28位師傅校長經驗傳承之內涵，整理、分析與統整專家焦點座談之內容及研究所得成果之資料及影音檔案，建置師傅校長經驗傳承資訊網(<a href="http://mentorprincipal.org">http://mentorprincipal.org</a>)，主要內容包括以下五大部分：</p> <p>一、在「瞭解學校」向度方面：蒐集學校資料、深入了解學校、研擬校務經營、資源整合運用、拜訪關鍵人物。</p> <p>二、在「就任校長」向度方面：策劃交接典禮、準備就任演說、聽取單位簡報、慎聽私下建言、</p>					

詳閱書面記錄、善用會議決策。

三、在「推動校務」向度方面：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。

四、在「化解衝突」向度方面：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、在「生涯發展」向度方面：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。

## 一、網站首頁說明

首頁上方有 6 張輪播圖片，為本研究進行訪談時，計畫主持人與受訪校長們的合照。左邊上方橘色區塊為主要選單，包含「網站名稱」、「首頁」、「最新消息」、「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(連結外部)」、「校長學電子報(連結外部)」、「校長學資訊網(連結外部)」、「關於我們」，此外，本網站有「站內全文搜索」及「Google 站內搜尋」的功能，鍵入關鍵字即可搜尋相關文章，最後，任何有興趣的人士皆可註冊成為我們的會員，成為會員後可以看見更多內容，並可下載網站內的相關檔案及增加留言評論的功能，詳見圖 1。



圖 1 網站首頁照片

## 二、七大主要內容

頁面上方共有七個區塊：1.網站故事緣起、2.瞭解學校、3.就任校長、4.推動校務、5.化解衝突、6.生涯發展、7.師傅校長專訪，如下圖 2 至圖 8 說明。



## 1. 網站故事緣起(Website Origin)

網站故事緣起區塊主要分為「起」、「承」、「轉」、「合」四部份，可從文字及圖片說明來瞭解本網站的起源及宗旨。

圖 2 網站故事緣起

向度內涵:

校長現場經驗知識的活潑，初始接觸是校長對初選階段所獲資訊知識之直接基礎，包括初選經驗性專業知識的匯入類，校長對初選的經驗類，校長訪談能力的定位類，校長對初選的經驗類，校長現場運作的能力類。

透過訪談或問卷調查與多種溝通管道建立不同的人士蒐集學校資料；選擇SWOT分析法，個人瞭解學校各項資訊，如職、課室、校舍、科室的內部環境分析與比較環境分析等交叉分析，即開始瞭解。

在「初始接觸」之初始接觸性知識的內容整理，可以透過「蒐集學校資料的方法」、「個人瞭解學校的技巧」、「利用問卷學校的策略」、「資源整合運用的方法」、「拜訪訪談人物技巧」五種經驗知識，亦或透過現場經驗知識的活潑與專業建議。

訪談內容:

- 1. 師傳校長應如何有效「蒐集學校資料的方法」? <= 連結觀看影音文字資料
- 2. 師傳校長應如何有效「深入瞭解學校的技巧」? <= 連結觀看影音文字資料
- 3. 師傳校長應如何有效「研擬經營學校的策略」? <= 連結觀看影音文字資料
- 4. 師傳校長應如何有效「資源整合運用的方法」? <= 連結觀看影音文字資料
- 5. 師傳校長應如何有效「拜訪訪談人物的技巧」? <= 連結觀看影音文字資料

## 2.瞭解學校

### 向度內涵：

在「初始接觸」之校長現場經驗知識的內容要項，可透過「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，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。

受訪者：馮清皇校長(臺北市南湖國小校長)

Q. 初任校長或即將擔任校長者，應如何「蒐集學校資料」？



A. 馮校長針對「蒐集學校資料」之建議：



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，進行訪談，或請他們提供更深入的資料（或資訊），以利整合。

(2) 應聘後，蒐集的目的係為了更加深入理解學校的歷史情感，以及開創學校未來的新局，因此，可進一步針對學校現存的行政或教學文件檔案，包括：各行政上的會議記錄；學校的計畫方案；學校的出版品；教師的教學檔案（或課程總體計畫）；進行閱讀與瞭解。此外，也可依不同的焦點人物進行訪談，對象包括：歷任校長、處室主任、教師代表、家長會長（或代表）、村里長等，甚至找到曾經視導過該校的督學。

就個人過往的經驗而言，我認為學校未來經營方向、策略或具體行動方案，它是需要比較長時間的構思與整理的，因此，在資料蒐集或人員訪談之過程中，初任校長必須一而再，再而三的反覆

圖 3 瞭解學校向度

向度內涵：

校長現場經驗知識的建構，實與訓練是校長現場經驗知識建構之訓練來源，包括行政同仁、師長、教師及其他同仁所提供的專業訓練機會。師傅校長應提供用於交接典禮上應注意些什麼，如何禮貌地準備新任校長，如何單位領導時應有那些注意事項，如何禮貌地私下請安，如何有知詳細地讓新任校長了解學校，如何告知何種會議決議決定如何以前會議決定事項。

在「實務訓練」之校長現場經驗知識的內容要項，可以透過「策劃交接典禮的方法」、「準備就任演說技巧」、「聽取單位簡報」、「慎聽私下建言」、「詳閱書面記錄」、「善用會議決策」六種經驗知識，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。

訪談內容：

1. 師傅校長應如何準備「策劃交接典禮的方法」？
2. 師傅校長應如何準備「準備就任演說的技巧」？《→連結觀看影音文字資料
3. 師傅校長應如何準備「聽取單位簡報的方法」？
4. 師傅校長應如何準備「慎聽私下建言的技巧」？
5. 師傅校長應如何準備「詳閱書面記錄的方法」？
6. 師傅校長應如何準備「善用會議決策的策略」？《→連結觀看影音文字資料

### 3.就任校長

#### 向度內涵：

在「實務訓練」之校長現場經驗知識的內容要項，可透過「策劃交接典禮」、「準備就任演說」、「聽取單位簡報」、「慎聽私下建言」、「詳閱書面記錄」、「善用會議決策」六種經驗知識，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。

受訪者：張信務校長(臺北縣新泰國小校長)

Q. 初任校長或即將擔任校長者，應如何「準備就任演說」？

(因Youtube影片上傳有10分鐘之限制，因此將訪談影片分割為兩個部份)

#### 第一部份



#### A.張校長針對「準備就任演說」之建議



所謂「凡事豫則立，不豫則廢」，事先有良好的準備，在第一次見面的時候就能讓人留下良好的印象，這是任何初任校長所應該具備的，尤其能夠踏出穩健且贏得信任的第一步，這是難能可貴的，因為這會在新的師生、家長、或是家長會、社區民眾面前，留下良好的社會印象，所以我認為就任演說必須要積極準備，而且不可能在上台前幾分鐘才寫出草稿，一定要花一點時間，就幾個重要的步驟來研擬。

其實就任演說不宜過長，通常只要在十分鐘以內，因為會有一些來賓介紹，不管是卸任或是新任的來賓都要留一點時間介紹或贈送物品，所以就我這幾年的經驗，我覺得十分鐘以內的演說是最適當的。

圖 4 就任校長向度

向度內涵：

校長現場經驗知識的復活，技術文化是校長的重要領導與經營與知識之訓練的內容，以傳承校務專業之技術層面和文化層面的實知知識。師傳校長應從原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、建立其領導風格。

在「技術文化」之校長現場經驗知識的內容要項，可以透過「體察全校同仁需求的方法」、「掌握年度校務要項的技巧」、「研究學校發展願景的策略」、「研訂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」六種經驗知識，完成校長現場經驗知識的專業訓練。

訪談內容：

- 1. 師傳校長應如何體察「體察全校同仁需求的方法」？
- 2. 師傳校長應如何掌握「掌握年度校務要項的技巧」？
- 3. 師傳校長應如何研訂「研訂學校發展願景的策略」？
- 4. 師傳校長應如何研訂「研訂學生成就指標的策略」？
- 5. 師傳校長應如何擴充「擴充學校公共關係的策略」？
- 6. 師傳校長應如何擔任「扮演校長角色特質的方法」？ [4-圖繪觀看影音文字資料](#)

### 4.推動校務

#### 向度內涵：

在「技術文化」之校長現場經驗知識的內容要項，可透過「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，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。

受訪者：林和春校長(桃園縣桃園國小校長)

Q. 初任校長或即將擔任校長者，應如何「扮演校長角色」？

(因 Youtube 影片上傳有 10 分鐘之限制，因此將訪談影片分割為兩個部份)

第一部份



#### A. 林校長針對「扮演校長角色」之建議



談起為校長要有專業、專業有能力、要有體格、要有作為、專業是萬可取代的，以校長來說，校長是機關首長，主任是專業長，校長是專業關於教育的專業，除了專業外，還要有身體健康。在能力方面，校長除了要有領導能力外，還要有教學能力，解決問題的能力。在情緒方面，我想情緒校長是一種自信，所以我一直認為校長做任何事應該要有自信，也要有體格，所謂的體格，絕對不是動武別人的那種體格，而是擁有專業的堅持，專業性中帶有一定的堅持和使命感，對每位校長能夠做到這樣，就是擁有專業、有體格、有自信的校長。另外，擔任校長也要有作為，却要有合理的體格作為，至於校長對作為是責任正向、積極，也要有使命感而不可過度承擔。

請下列更仔細的說明應如何扮演校長角色。

##### 一、校長的角色：應由過去的行政領導者，轉為課程與教學的領導者

首先在觀念方面，過去的校長領導只是行政領導，現在應轉為課程領導與教學領導，因為有學生才有學校，學校應以教學為主，校長必須能對課程或教學領導，那他所經營的學校一定更有質感。

圖 5 推動校務向度

向度內涵：

校長現場經驗知識的活化，互動分享是校長將多位領導具豐富經驗知識之最佳方法，包括學校領導之團隊、會務、資訊及執行層方面對經驗知識，讓每位參與者獲得校長加可置對傳統、創新改革、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內容要項，可以透過「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」、「面對控案申訴的方法」五種經驗知識，完成校長現場經驗知識活化的專業訓練。

簡章內容：

1. 師傳校長應如何實施「面對傳統維護與更新的策略」？
2. 師傳校長應如何實施「推動改革方案的方法」？
3. 師傳校長應如何實施「面對非正式組織的技巧」？
4. 師傳校長應如何實施「處理獎懲案件的方法」？
5. 師傳校長應如何實施「面對控案申訴的方法」？

### 5.化解衝突

#### 向度內涵：

在「互動分享」之校長現場經驗知識的內容要項，可透過「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，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。

受訪者：黃三吉校長(臺北縣裕德小學校長)

Q. 初任校長或即將擔任校長者，應如何「面對控案申訴」？

(因Youtube影片上傳有10分鐘之限制，因此將訪談影片分為兩個部份)

第一部份



#### A. 黃校長針對「面對控案申訴」之建議



曾校長避免會碰到控訴，控訴有大有小，大的像是上媒體，但是不要怕上媒體，因為這代表事情差不多快解決，最壞的已經過去了，所以上媒體代表事情大概差不多，因此在面對控案申訴時，要注意以下幾點：

第一，要冷靜、沈著、理性、謙卑的面對問題，如果你不夠冷靜，就會出現多狀況，所以要冷靜、沈著，尤其有的時候面對大問題時，壓力會很大，但還是要冷靜，否則別靠過過去，因此自己要特別注意修養。

第二，要搞清楚，你可以慢一點回應，然後搞清楚，先自我檢視，看看自己到底有沒有錯？錯到什麼程度？或者到底有沒有錯，把整個狀況都弄懂了，想清楚以後一次「說明」，這地方要注意：我是說一次「說明」，沒有說一次說「明白」，因為有些事是不方便講的，所以不是講清楚，而是把事情說明，要說明前必須先搞清楚，心裡要有準備做最壞的打算。

圖 6 化解衝突向度

向度內涵：

校長現場經驗知識的傳承，省思札記是校長現場經驗知識傳承的結晶。讓校長現場經驗知識，能夠重新在學校現場與學校經營實務上如何守成、如何創新與實踐知識。讓博校長博校長博校長如何經營工作意義、平衡工作與家庭、參與專業團體與獲取社會支持。

在「省思札記」之校長現場經驗知識的內容架構，可以透過「觀察校長工作意義的方法」、「考慮學校發展需求的方法」、「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」五種經驗知識，完成校長現場經驗知識的傳承的專業訓練。

建議內容：

1. 博校長如何觀察「觀察校長工作意義的方法」？
2. 博校長如何觀察「考慮學校發展需求的方法」？
3. 博校長如何觀察「平衡家庭與工作的技巧」？
4. 博校長如何觀察「參與校長專業團體的方法」？
5. 博校長如何觀察「如何獲取社會支持的方法」？

## 6.生涯發展

### 向度內涵：

在「省思札記」之校長現場經驗知識的內容要項，可透過「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」五種經驗知識，完成校長現場經驗知識復活的專業訓練。

受訪者：黃美鴻校長(新竹縣科園國小校長)

Q. 初任校長或即將擔任校長者，應如何「考慮發展需求」？



#### A. 黃校長針對「考慮發展需求」之建議

初任校長首先要深入瞭解學校、老師、社區、家長、學生、志工團體等之文化背景，再瞭解學校各項軟體狀態，並傾聽校內外各方意見後，使學校發展遠景、校長個人領導理念、老師的教學需求、教育政策、社會脈動，以及社區家長的期盼，擬具學校短、中、長程的發展需求。接著我會以利園國小創校的實例來說明：

##### 一、從教育理念出發

以「孩子學習」為核心，以「老師教學」為主軸，積極爭取經費、整合資源、夥伴經營、創造學校空間、鼓勵家長們展現願力，讓課程生能實踐創新。

##### 二、掌握領導策略

只要其誠用心，就能改變你想改變的.....

成功來自於努力付出，一步一腳印，凡走過必留下底蘊，要洞燭機先，掌握學校經營之藍海策略，引

圖 7 生涯發展向度

## 師傅校長專訪首頁



## 北部地區校長專訪



## 蔡文杰校長專訪內容



圖 8 師傅校長專訪

## 7.師傅校長專訪(Principals Interviews)

主要針對台灣北、中、南、東四區的校長進行訪談之文字內容，其中四大區域中依縣市將校長所在地區來加以分類，訪談內容以文字稿為主，並附上受訪校長的簡介及照片，讓瀏覽者能更熟悉受訪的校長。

最後，研究者參加本次研究論文之發表與感想，發現當兩岸校長熱烈地討論「師傅校長經驗傳承資訊網」的主要功能，兩岸校長同時都面對校長經驗傳承的問題。如果能夠及早建立兩岸師傅校長經驗傳承資訊網，透過網際網路的功能，提供兩岸校長在日昇日落的每一天，透過兩岸校長進入經驗傳承資訊網的行動進行研究，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，幫助兩岸校長們走過「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「駕輕就熟本菁華」，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，促使兩岸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。將學術研究的成果轉換成兩岸校長校務經營實務工作的協助，是參加本次研討會的最大收穫。

無研發成果推廣資料

98 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：98-2410-H-004-012-					
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							
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	0	1	0%	篇	目前撰寫投稿中
		研究報告/技術報告	1	1	100%		已完成報告並建置師傅校長經驗傳承資訊網站( <a href="http://mentorprincipal.org/">http://mentorprincipal.org/</a> )
		研討會論文	2	1	200%		
		專書	0	0	100%		
	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	0	0	100%	篇	
		研究報告/技術報告	0	0	100%		
		研討會論文	0	0	100%		
		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	0	0	100%	人次	
		博士生	0	0	100%		
		博士後研究員	0	0	100%		
		專任助理	0	0	100%		

<p>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。)</p>	<p>研究主持人參加 99 年 7 月 6 日至 7 月 14 日之台北市國小校長協會與北京師範大學校長培訓中心合辦之海峽兩岸國民小學校長協會校長專業課程研習暨教育交流學術研討會，發表本研究成果論文，發現當兩岸校長熱烈地討論「師傅校長經驗傳承資訊網」的主要功能，兩岸校長同時都面對校長經驗傳承的問題。如果能夠及早建立兩岸師傅校長經驗傳承資訊網，透過網際網路的功能，提供兩岸校長在日昇日落的每一天，透過兩岸校長進入經驗傳承資訊網的行動進行研究，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，幫助兩岸校長們走過「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「駕輕就熟本菁華」，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，促使兩岸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。</p>
--	---

	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）

1. 陳木金、邱馨儀、管意璇、王志翔、楊念湘(2010, 5月)。師傅校長經驗傳承資訊網在校長培育的創新應用，載於兩岸資優與創造力教育發展研討會論文，台北市。

2. 陳木金(2010, 6月)。師傅校長經驗傳承資訊網在校長培育的應用，載於新紀元的教育行政發展研討會論文集(頁 573-584)，台北市。

## 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）

本研究從師傅校長經驗傳承模式的建構，即是找出在校務經營方面特別有經驗或智慧的校長，而能傳承的校長，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，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。其次，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。

