

知識本位模式對我國學校領導人才培訓之啟示

陳木金

國立政治大學教育學程中心主任

Davis & Thomas(1989)指出，一個成功的學校領導者必須具備知識、具有願景、願意奉獻及善於運用不同領導模式。Donmoyer, Imber & Scheurich(1996)指出：從知識本位的觀點來看學校領導，更能讓我們了解教育領導的專業與發展。Degler & Battle(2000)指出：針對學校經營績效的表現而言，學校領導者要從設立學校願景、建立文化、確立管理策略的系統知識。Crow(2002)提出：學校領導人才的培育，應以知識本位為基礎的構想。陳木金(民90)以學校經營實務之校務發展、行政管理、教學領導、公共關係及專業發展等五個向度來探討學校領導人才培養與訓練的實務內容，從學校領導管理系統知識培訓的圖像建構分析，找出信念系統、人的系統、組織系統、溝通系統及行動系的學校經營知識來建構學校領導人才的培養與訓練的圖像。由此可知，以知識本位模式(knowledge base module)之學校領導人才培訓，值得進行分析探討作為我國學校領導人才的專業知識與實務訓練的參考，藉以嘗試建立我國學校領導人才培訓之專業化模式。以下，本文擬先探討學校領導系統知識的圖像，並試從知識本位學校領導人才培訓的普通知識社會化模式、學校領導實務知識的臨床實習模式及學校領導人才專業知識的師傅教導模式，探討分析知識本位模式對我國學校領導人才培訓的啟示。

壹、學校領導系統知識的圖像分析

整體而言，學校領導系統知識基本上有六大課題需要處理：第一個是思考學校的發展，在這方面需要去思考學校的願景以及擬定各種近、中、長程的計劃；第二個是發展團隊學習，能讓全體工作同仁之間要營造出一種團隊的感覺，而不是僅建立個人英雄式的精明，亦可稱為「分散智慧，集體睿智」的團隊發展；第三個是行政管理工作分析，分派分組任務的藝術與技術，達到「事情要完成，原則要把握」的理念；第四個是建立公共關係，須考量到校內、校外及數位化平台的公共關係三方面，樹立專業的形象去與人溝通、與人分享、與人合作及與人競爭；第五個是盡好專業責任，對學校目標完成須具有使命感、責任心及承諾感，把擔任學校領導工作看作是一種很高的榮譽；第六個是增加學生參與，也就是和學生們進行良性的互動，除了舉辦一些增進互動的活動之外，也有提供許多機會讓學生對學校領導者的努力可以更加了解。例如，Jones & Sparks(1996)在「Effective heads of department」一書針對學校領導人才的培養與訓練，指出了成為學校領導者的培訓圖像，包括：1.建構學校領導者的圖像；2.經由認同感、價值感及風格化來形塑學校領導者；3.如何成為一位成功的學校領導者等三個階段來建構培訓學校領導人才的知識系統。林文律(民 88)也指出，美國中等學校校長協會(National Association of Secondary School Principals, NASSP)為校長提供各種專業發展活動的組織，並建立「領導評鑑中心」(Assessment center)，鑑定的學校領導人才的能力包括：果斷力、判斷、領導、口頭溝通、組織能力、問題分析、敏銳度、壓力容忍度、書面溝通、教育價值、個人動機、興趣廣泛等十二項學校領導者所必備的一般性能力，幫助各州及地方學區甄選校長人才。蔡書憲(民 89)研究指出，澳洲昆士蘭教育廳所謂「好校長的指標」包括教育領導、

經營管理、教學成果、變革與調整、負責任、人際合作關係等六項關鍵能力。陳木金(民 91) 綜合上述觀點，指出進行學校領導人才的知能培養與訓練，使其能妥善處理工作內容，兼備理論性的教育專業知能及實務的技巧，對繁複之工作內容提昇學校經營之績效的系統處理，提出了學校領導管理系統知識包括：信念系統、人的系統、組織系統、溝通系統、行動系統之五大系統知識圖，作為學校領導者在學校之團體及組織中激發、診斷、實施、及維持一個新的層次或良好表現的參考。以下分別加以探討：

一、信念系統之學校領導知識

Sergiovanni(1995)指出：學校領導者在「信念系統」方面，若能瞭解學校領導是應用科學、應用科學與價值判斷的作用、決策的信仰模式、管理價值觀與決策 - 權變的方法，加之學校經營管理觀點，相信其必能建構一所高品質、高效能的學校。Degler & Battle(2000)指出：學校領導者要運用資訊科技的發達，打破學校管理者過去壟斷資訊的偏狹心態，將過去累積的系統知識可以不斷傳承給新人，讓新人可以站在組織既有的基礎上繼續成長，而不是由零開始，進而能從實務歷練與人才培育的觀點，全面知識的發展、成長、改變及創新。陳木金(民 91)指出：在信念系統方面，學校經營管理行為還受到學校領導者自身的下屬人員和人性本身的看法的影響。因此，學校領導者若能把握對於學校、社會、教育目標、學校管理權威和組織安排所持的信仰，作為省思矯正行為的因素，形成價值系統。通過價值系統以系統的方式安排信仰和偏愛，發揮影響教育決策管理的一股力量。

二、人的系統之學校領導知識

Sergiovanni(1995)指出：學校領導者在「人的系統」方面，若能瞭解組織成員的激勵問題、組織成員的工作滿意 - 工作中的激勵、組織成員的工作豐裕 - 激勵的策略、組織成員工作調整的方式，加之學校經營管理觀點，相信其必能建構一所高品質、高效能的學校。吳清山(民 90)指出知識經濟強調的是知識，或是資訊的生產、分配、傳播、利用所產生財富的新經濟型態。為了因應知識經濟時代的來臨，整個學校的行政或者是教學，都應該轉向彈性與創新。而這種改變可以分為三個「S」：1.系統(System)：整個行政體系將更於彈性；2.成員(Staff)：大家會更關切成員在知識經濟的專業成長活動；3.策略(Strategy)：在教學的方法要更多元、活潑、創新而且要與時代科技、網路教學相結合。陳木金(民 91)指出：在人的系統方面，學校經營管理基本是人的組織的事實，可以證明把管理和倫理聯繫起來的重要性。因為學校視人的系統，如教師、學生和行政人員的需要、願望、抱負、希望和信仰等等的啟發，都是管理行為和教育決定的重要力量。

三、組織系統之學校領導知識

Sergiovanni(1995)指出：學校領導者在「組織系統」方面，若能瞭解學校領導者的工作環境、權威與學校領導、學校領導與角色關係，加之學校經營管理觀點，相信其必能建構一所高品質、高效能的學校。葉連祺(民 90)在知識管理應用於教育之課題及因應策略，提出：1.經由多元對話機制，確認教育知識管理之發展重點和內涵；2.轉型知識型組織；3.結合教育專業培訓機制，建立人員廣度和深度的了解；4.提供人員合作機制，塑造文化和形成共識。針對知識本位在學校領導人才培訓的啟示，應該可以歸納以下幾個方向作為著力點：學校資源有效的呈現、學校加強系統維護、學校組織重整、學校維持資源、學校資源的持續發展、學校人力的分析及決策能力。陳木金(民 91)指出：在組織系統方面，學校經營管理的組織內部

力量組織結構、組織文化、組織承諾...等因素都潛在地影響著教育決策。學校領導者必須培養組織的特性，組合特性成為組織系統，組織系統包括獨特的組織方式、權威方式、相互關聯的組織動力的運作方式。

四、溝通系統之學校領導知識

Sergiovanni (1995)指出：學校領導者在「溝通系統」方面，若能在政治系統方面，瞭解作為政治系統的學校、學校領導與校外關係，加之學校經營管理觀點，相信其必能建構一所高品質、高效能的學校。McGrevin & Schmider(1993)調查美國加州 450 位校長及 280 位的教育局長，指出校長所應具備關鍵性技巧：1.具有學校願景且了解達成相關目標的步驟；2.能表現出對不同教職員及學生的不同重要需求；3.能知道如何對教職員全體做評鑑；4.能了解進行中的改變，因為那將持續影響著學校願景的改變；5.要能了解到學生的偏愛、實力及弱點的部份；6.了解如何指引/幫助成員主持會議；7.表現出自信心；8.了解如何對領導的「真實角色」(Role reality)的工作責任做評價；9.了解如何去鼓舞所有的人包括著所有的教育團體，來共同參與學校事物；10.了解在行政區域或與在個人所擁有的專業價值觀之知識的建立與協調中存在的倫理限制。陳木金(民 91)指出：在溝通系統方面，學校經營管理更廣闊的政治和文化環境構成了環境中的力量，溝通系統包括：學校與內部的、外部的、社會的、社區的、上級機構及傳播媒體之歷史的和現實的相互作用；作為一個合法實體在地區、州和聯邦政府網中的相互依賴情形；形成溝通系統的力量影響教育決策的性質。

五、行動系統之學校領導知識

Sergiovanni (1995)指出：學校領導者在「行動系統」方面，若能瞭解學校校長與領導、教育計畫與系統論概念、教育決策的社會人文觀，加之學校經營管理觀點，相信其必能建構一所高品質、高效能的學校。Davis & Thomas(1989)指出，校長之基本知能的兼備除了有助於處理每日繁雜的工作內涵之效率與效能外，對於學校的經營成敗也很重要。陳聖謨(民 89)指出，校長有分配教職員工的工作執掌責任，必須協調、指示、支持員工的工作。校長亦得界定目標、評鑑表現、提供資源、建立正向氣氛、培養學校與社區良好關係、規劃、訂定行事曆、保持記錄、解決衝突、處理學生問題、與教育行政當局協調合作及維持學校正常順利運作。陳木金(民 91)指出：在行動系統方面，學校經營管理綜合上述四種力量（信念系統、人的系統、組織系統和溝通系統）提出了教育管理應用科學的研究內容。在前述四個系統的進一步交織聯繫，形成一個行動系統 - 包括計畫、協調、交流、磋商、決議、領導以及其他的管理過程的功能，這些力量和它們整個行動系統可以形成的有效聯繫。

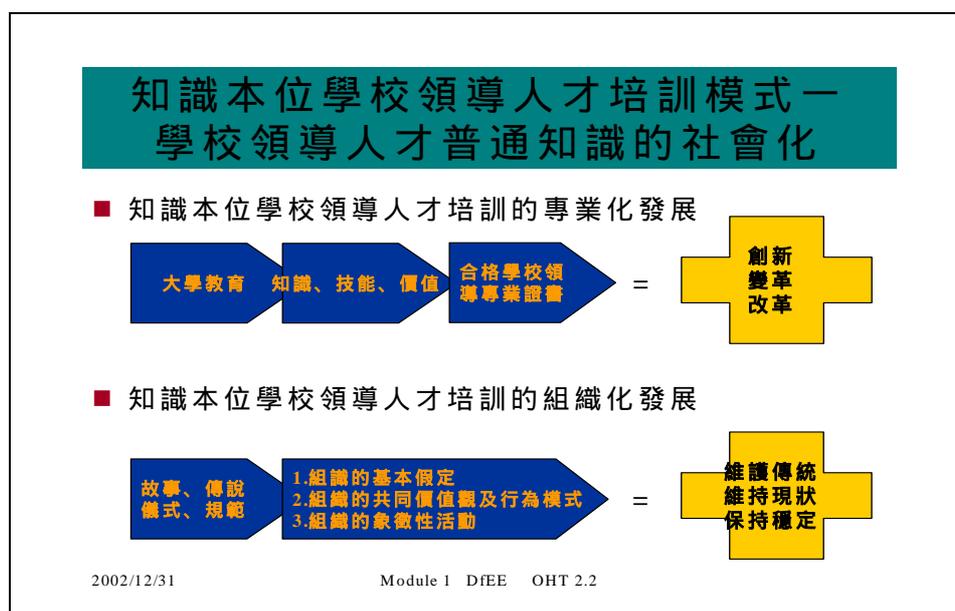
貳、學校領導人才普通知識社會化的模式分析

首先，在知識本位學校領導人才培訓的運作方面，Smith & Pieie(1990)在「School leadership」一書提出了基於學校實務現場的課程活動 (course-base field activities)學校領導能力訓練的觀點，其指出在大學的學校領導人才培育課程太理論化，沒有就處理學校實際工作的能力提供必要的培訓，例如在工作節奏、處理衝突、溝通方式、工作情緒等方面的應對處

理，很難培養起學生實際學校領導所應有的能力。因此，其進一步提出月有潛有的學校領導訓練策略，包括現場經驗表現模擬、個案研究、基於課程的現場活動、實務練習及臨床實習。

其次，就學校領導人才的專業發展，Tomlinson(1997)指出，師傅(mentors)在幫助初任校長分析他們的專業發展需求及開展他們個人的發展計畫，並支持初任校長從事他們新學校的組織分析及評鑑他們學校的表現，扮演相當重要角色。例如，當他們在討論在學校所面臨到的問題時，他們會從師傅所提出的忠告與支持，找到問題解決方案與策略。

再則，Thomas, John & Mary(2000)指出，校長對於領導與管理發展扮演著重要的角色，其主要是能將理論與真實生活相連結，強調關鍵性的領導問題。Crow(2002)指出，社會化(Socialization)是學校領導人才學習新角色的歷程，其更進一步提出學校領導者在「社會化」的兩種類型 專業化與組織化。陳木金(民91)指出，根據綠皮書 英國教育改革報告書提出一個核心的全國校長訓練架構，來提昇校長的服務品質，在校長生涯的每一個階段提供實務和專業的訓練，這個校長訓練的架構將包括成為一位校長的準備、校長的導入、校長工作的強化，增強新校長的技巧，提供經驗豐富之優良校長的分享機會去擴展新任校長們發展和伸展他們的能力。例如，當校長們來到英國國立領導學院接受校長的訓練課程，他們可以從設計和監督回顧訓練的課程來了解他已經建立的校長能力。英國國立領導學院發展以校長資格檢定制度(NPQH)作為檢定每一個新進的校長，進一步確認校長他們在擔任新的角色所需要的技巧和知識，作為英國從蓄勢待發建構學校領導人才的專業化訓練與組織化訓練，來完成學校領導人才普通知識的社會化。



圖一 學校領導人才普通知識社會化模式分析圖

分析知識本位學校領導人才普通知識社會化培養與訓練，主要遇到的問題是協調各個工作同仁之間的工作分配，這同時也是最基本的問題，因為只要內部能夠協調好，讓「人人有舞臺，個個有表現」，其他的問題都可以藉此發揮團體的作用，然後就能迎刃而解。所以遇到問題的時候，首先要調整自己看事情的觀點，調整為去看每個人的優點。我們應該使用績效取向，而且「事情要完成；原則要把握」兩者之間是並立的，處理事物的時候兩者都要考慮進去。因此，在學校領導人才普通知識社會化模式，可以歸納此一部份之關鍵培訓為圖一，

其內容包括兩大項目：1.知識本位學校領導人才培訓專業化發展：包含在大學所受教育，專業化過程所發展出的知識、技能與價值觀，獲得合格學校領導人才證書等三個階段。在專業化發展所培訓出的知識及能力，將來到了學校領導實務現場，推動創新、推動變革及推動改革的能量蓄水池，作為建構學校領導人才蓄勢待發的社會化訓練。2.知識本位學校領導人才培訓組織化發展：組織本身即是一個環境，而構成組織的各個部分間也存有相互影響相互依存的作用，學校領導人才必須學習從組織化發展解析其職責：組織需受到法制之限制、組織需講求效率、組織要符合人性、組織要適應環境、組織應便於決策、組織應顧及平衡原則；從組織化歷程之故事、傳說、儀式、規範，探討組織的基本假定、組織的共同價值觀與行為模式、組織的象徵性活動，維護傳統、維持現狀及保持穩定的能量蓄水池，作為建構學校領導人才組織化發展的社會化訓練。

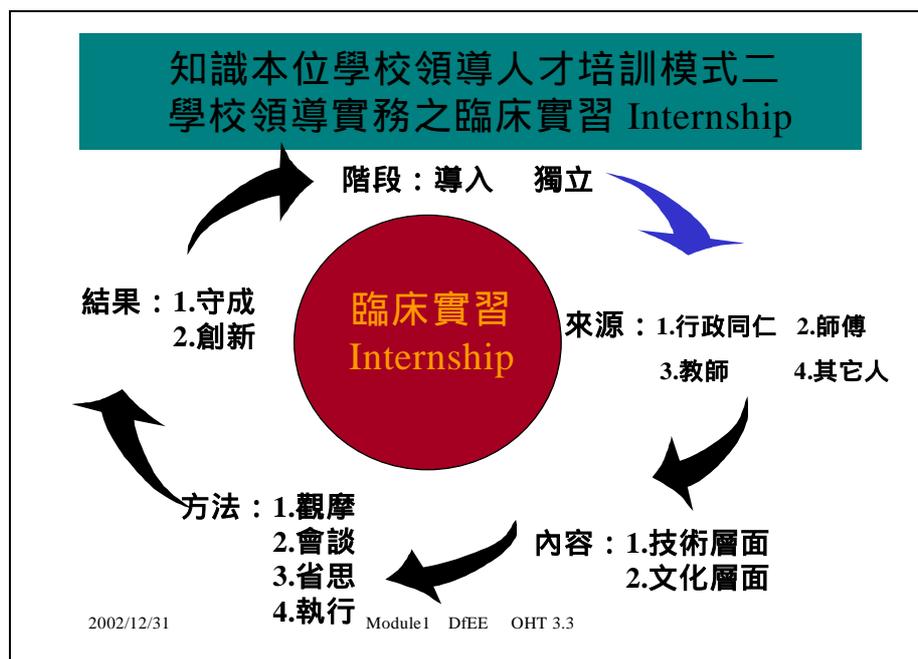
參、學校領導人才實務知識臨床實習的模式分析

在知識本位學校領導人才培訓的模式方面，陳聖謨(民89)指出，校長有分配教職員工的工作執掌責任，必須協調、指示、支持員工的工作。校長亦得界定目標、評鑑表現、提供資源、建立正向氣氛、培養學校與社區良好關係、規劃、訂定行事曆、保持記錄、解決衝突、處理學生問題、與教育行政當局協調合作及維持學校正常順利運作。

陳木金(民89)研究英國國立學校領導學院(NCSL)指出，設置NCSL是植基於明顯的學校領導訓練實務取向，它的功能將提供英國學校的校長、副校長及其它學校行政領導者專業支持和認知，讓他們把學校領導訓練努力的成果轉移至他們的學校經營。另一方面NCSL也是一個跨文化意見交換的學校領導知識資訊交換平台，藉由組合卓越的學校，以最好的領導經驗來帶領建構學校領導人才的專業訓練。在美國方面，根據蔡美錦(民89)研究指出，美國的校長專業機構與校長中心，在提供校長的訓練和輔導有其正面的意義與績效。有許多大學、州政府、民間專業機構或地方學區設立校長進修中心，例如哈佛大學校長中心(Harvard Principal' Center)、加州學校領導學苑(California School Leadership Academy)、美國小學校長協會(NAESP)、加州學校行政人員協會(ACSA)所設的校長中心、波士頓地方學區所舉辦的校長Art研究中心，為協助有志於擔任行政工作的老師取得校長任用資格，並且協助已擔任校長職務的校長更有效的經營學校，各地的校長中心或校長機構，除加強校長領導能力的培養、實務方面的訓練外，也提供各種資源及教育新趨勢，透過各種討論、反省、思考與學習，以提昇校長的素養與辦學績效，對校長的專業教育及專業發展，扮演著關鍵的角色。

再則，Smith & Pieie(1990)指出，臨床實習的想法，即是給了參加校長儲備課程的人一個在學校管理的真實生活中設身處地，大展身手的機會，並非是新的發明。其更進一步指出在學校領導人才培訓方面，如果能認真地設計與管理臨床實習，對於預備校長們充分地認識現實校長職位的複雜性和工作範圍，最具有幫助的意義。Capasso & Daresh(2000)指出，臨床實習能提供學校領導人才藉由反省實踐的運用，再次檢視其決定，及持續性的估量它們對他人的影響。其更指出學校領導人才必須能發展一份檔案文件夾，幫助自己配合自身的價值觀及信念系統的行動與行為，進而能清楚及清晰呈述回應問題的解答、能真正反應在真實的工作情境中，其用處在於提供一個機會以明瞭職責、提供媒介物以傳達教育哲學理念給予同事、幫助你圖解一份計劃，有助於你未來的發展及幫助你自我思考反省，以成為專業的教育人員，來完成學校領導人才實務知識的專業訓練。Crow(2002)指出，臨床實習可以提供接受學校領

導人才培養與訓練者之專業化與組織化的發展到達實務知識的成熟。



圖二 學校領導人才實務知識之臨床實習模式分析圖

分析知識本位學校領導人才實務知識之臨床實習培養與訓練，其實擔任學校領導者的感覺真的是五味雜陳，酸、甜、苦、辣、鹹都有，成功的學校領導者的扮演並不是一件容易的事，必須要有細心、用心及關心訓練自己經過「手忙腳亂上戰場」、「按部就班心不慌」、「觸類旁通多變化」階段的進化，才能讓自己化蛹成蝶，並且從經驗當中不斷改造、重生。如果跌倒了要再爬起來，學校領導的歷程就是從許多跌倒中學習經驗，理解這一點後再將經驗內化，接著加以統整，再接著建構出自己的方法，最後形成一個系統知識。形成系統知識之後，就可以從知識中檢覈是非對錯、監控輕重緩急還有敏銳渾沌現象，到達最高階段「駕輕就熟本菁華」，事事耐心的階段，依據學校發展的方向和目標辦一所讓大家有信心的學校，帶領學校行政團隊用心辦教育，教師團隊有愛心教學生，學生團隊熱心於學習，家長團隊關心與校務。因此，在學校領導人才實務知識臨床實習模式，可以歸納此一部份之關鍵培訓為圖二所示，其內容包括五大項目：1.臨床實習的學校領導實務知識之訓練的階段，由初始接觸的導入期 知能培育的醞釀期 設定能力的定位期 自我效能的檢證期 獨立運作的成熟期。2.臨床實習的學校領導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。3.臨床實習的學校領導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。4.臨床實習的學校領導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。5.臨床實習的學校領導實務知識之訓練的結果，讓接受學校領導識訓練者，能夠瞭解學校經營如何守成及如何創新的實務知識。

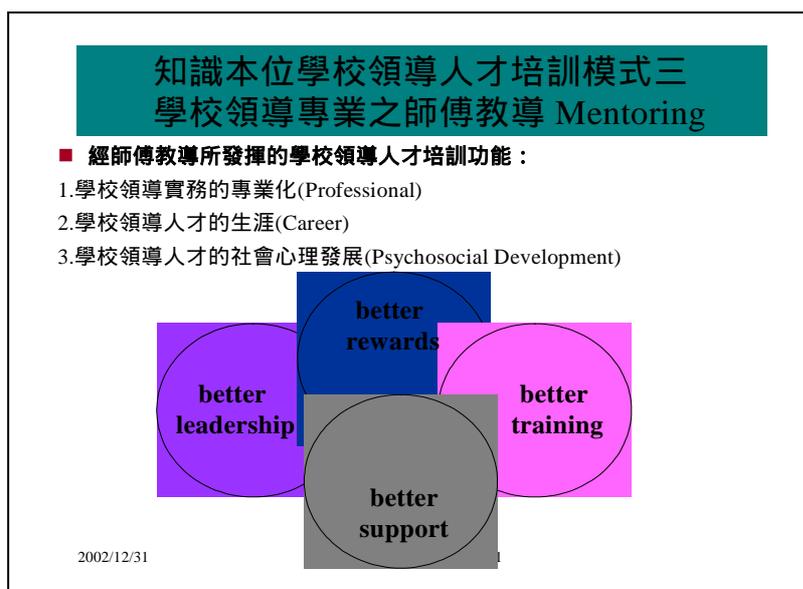
肆、學校領導人才專業知識師傅教導的模式分析

在知識本位學校領導人才培訓的發展方面，吳清山(民88)研究指出：領導與專業能力為校長所必備之最基本能力，也是中小學校長甄選的最重要基準。賴慧玲(民91)研究指出，校

長的專業實務能力包括：(1)知人善用的能力、人際溝通的能力，以促進成員間的和諧關係；(2)危機處理的能力(如有關學生學習或管教問題)；(3)財務管理能力，以有效的規劃經費(4)營造優質組織氣氛的能力(5)主持會議的能力(6)教學領導能力(7)分析、溝通、統整、判斷及反省能力，以做出最佳的學校決策；(8)人力及物力資源管理能力，以經營良好的公共關係；(9)規劃學校校務發展：學校願景塑造與實踐能力、校務改革能力等。而前述的點點滴滴的校長專業能力能否因接受「學校領導能力」的專業訓練之後而蓄勢待發具備優質校長的能力，值得深入的探討，期能找出實施校長專業能力訓練的模式。

其次，Williamson & Hudson(2001)在「The good, the Bad, the Ugly: Internships in Principal Preparation」指出，在面對變革的時代，學校領導人才的培訓必須植基於學校實務訓練，包括來自學校現場的實際經驗或臨床實習，提昇學校領導人才的知能，發展一股進化的力量及顯現出一股進化的特色蓄勢待發，可以看出知識本位的學校領導人才培養與訓練，值得做為展望二十一世紀學校行政革新研究的重要焦點。

再則，Crow(2002)指出，師傅教導是一種學校領導人才之社會化的重要方法，具有提供學校領導實務的專業化訓練、學校領導人才的生涯諮商及學校領導人才的社會心理發展支持等多方面的積極功能，是一種相當具有歷史傳統的學校領導人才培訓的模式。Thomas, John & Mary(2000)指出，師傅教導具有提昇學校領導人才之職業角色發展的功能，例如：幫助學校領導人才更進步、訓練學校領導人才有關成員的知識及組織內部的策略、提昇學校領導人才教學新技巧與技術、對學校領導人才的行為表現提出回饋與評斷。Capasso & Daresh(2000)指出，一位理想的師傅應具有下列六項技巧與能力：(1)具有專家知識技巧和實際特別領域；(2)具熱忱，能說服相信與誠懇是最重要的，要有能力傳達受輔導者的情感感覺；(3)有能力與他人溝通、具清晰的態度與價值觀及倫理標準之藍圖；(4)有能力傳達回饋需求，重視受輔導者目標、標準、能力及專業行為之過程；(5)有能力傾聽他人觀點、質疑、問題及焦點；(6)在成員適應與幽默中，能存在著一種關心的態度和信念。



圖三 學校領導人才專業知識之師傅教導模式分析圖

分析知識本位學校領導人才專業知識之師傅教導培養與訓練，一開始從事學校領導工作及處理相關事務的時候，我們通常會順從基本假定，也就是照著法規行事，時間久了、習慣了之後會發展出比較有效率的程序，再來是懂得利用一些方法和策略，最後是省思處理事情的過程，從中獲得一些經驗和回饋，讓下一次做得更好。在處理事件的過程中，我們必須要去思考多元的解決方案，因為解決問題的方法不止一個，思考許多解決方案後再一一去評估，最後找尋最佳的方式解決。綜合而言，學校領導工作內涵「人多、事雜、速度快」的問題，以「用心 誠懇 感動人」的模式面對「人多」的問題，以「寧靜 超然 生智慧」的模式面對「事雜」的問題，以「有憑有據 依照程序 合於邏輯 找到創意 推理發現 結論建議」的模式面對「速度快」的問題。因此，在學校領導人才實務知識師傅教導模式可以歸納為圖三所示，其內容包括四大項目：1.Better reward：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。2.Better training：師傅教導的學校領導實務訓練，幫助每位學校領導人才發展一對一的特殊目標，當作是學習的成果，來完成學校領導人才專業知識的實務訓練。3.Better support：師傅教導的學校領導實務訓練，幫助每位學校領導人才省思所學，傾聽與支持，不在不適當的時間或無效率行為中責備，顯示出幽默感，能避免挖苦或譏諷，來完成學校領導人才專業知識的實務訓練。4.Better leadership：師傅教導的學校領導實務訓練，幫助每位學校領導人才獲得成功，來完成學校領導人才專業知識的實務訓練。

伍、結語

綜合而言，本文由「系統知識」、「知識社會化」、「臨床實習」與「師傅教導」之核心觀點，探討知識本位模式對我國學校領導人才培訓的啟示，對照英國國立領導學院的創立與美國之學校領導人才培訓，提供學校領導者之領導系統知識與經驗的學習機會，將成功校長的辦學經驗的方式傳承給新任校長，可以作為我國建構學校領導人才的專業訓練參考。首先，本文從學校領導管理系統知識培訓的圖像建構分析，找出信念系統、人的系統、組織系統、溝通系統及行動系的學校經營知識，建構學校領導人才的培養與訓練的圖像。如果學校領導者運用五大系統知識帶領學校團隊經由「系統思考」、「共創願景」、「團隊學習」、「改善心智」、「自我超越」的歷程，建構一所「行政團隊能用心辦教育」、「教師團隊有愛心教學生」、「家長團隊能關心興校務」、「學生團隊能熱心於學習」，並運用決心、直覺、理想及熱情啟動學校行政營運的動力系統，讓社會大眾對學校教育品質有信心的學校，全面提昇學校經營之品質與效能。其次，本文也從學校經營實務系統知識培訓的項目分析，找出學校經營實務之校務發展、行政管理、教學領導、公共關係及專業發展等五個向度來探討學校領導人才培養與訓練的實務內容，讓每一個學校領導培養與訓練課程活動都朝向能使新校長和其他新校長去交換心得經驗和實務智慧，以累積他們的現場智慧。最後，本研究從知識本位學校領導人才培訓的運作模式分析，找出學校領導人才普通知識的社會化模式、學校領導實務知識的臨床實習模式及學校領導人才專業知識的師傅教導模式，來完成學校領導人才專業知識的實務訓練，適合作為我國培養與訓練學校領導人才之使用，並藉以建立我國學校領導人才培育專業化之參考。

陸、參考書目

- 王如哲(民90)：知識經濟時代的學校領導能力分析。教育行政論壇，7，33-40。
- 江文雄(民88)：台北市中小學校長評鑑方案之探討。台北：台北市教育局研究報告。
- 林文律(民88)：校長評鑑。學校行政，1，45-58。
- 林明地(民88)：校長教學領導實際：一所國小的參與觀察。教育行政論壇，5，83-110。
- 吳清山(民88)：台北市國民中小學校長遴選方案探討。台北：台北市政府教育局。
- 吳清山(民90)：知識經濟與教育發展，教育研究月刊，89，13-19。
- 陳木金(民88)：學校組織革壓力與抗力對學校行政之啟示。學校行政，2，14-27。
- 陳木金(民89)：從特別權力關係看我國中小學校長之評鑑與甄選，國民教育，40，2，19-27。
- 陳木金(民91)：學校領導研究 從混沌理論研究彩繪學校經營的天空。台北：高等教育研究。
- 陳木金、邱馨儀、吳春助、黃玉英、陳慕賢(民91)：國民小學校長學校行政混沌現象敏銳度之研究。台北：國科會專題研究報告。
- 陳聖謨(民89)。現在校長角色與職責評析。教育研究8，p29-40。
- 梁坤明(民88)：台北縣校長評核制度之研究。學校行政，3，51-59。
- 葉連祺(民90)：知識管理應用於教育之課題與因應策略，教育研究月刊，89，32-42。
- 賴慧玲(民91)：英國初任校長領導與管理專業進修方案(HEADLAMP)應用於我國之調查研究。台北：國立台北師範學院國民教育所碩士論文。
- 鄭英敏(民83)：中小學校長甄選制度之探討。教師天地，64，7-13。
- 蔡美錦(民89)：美國校長專業機構與校長中心功能與運作模式，現代教育論論壇，89年5月，113-124。
- 蔡書憲(民90)。從校長評鑑談校長的專業成長：一位基層教師的看法。載於國立嘉義大學國民教育研究所主編，中小學校長專業成長制度規劃。高雄：復文。
- Asbby,D.E. & Krug,S.E.(1998). **Thinking through the principalship**. N.Y.: Eye on Education.
- Blumberg, A. (1989).**School administration as a craft**. Boston: Allyn & Bacon.
- Donmoyer, Imber & Scheurich(1996).The knowledge base in educational administration. NewYork, Albany: State University of New York.
- Capasso, R.L. & Daresh, J.C. (2000). **The school administrator intership handbook**. Thousand Oaks, CA:Crowin
- Cistone, P. J. & Stevenson, J. M.(2000). Perspectives on the urban school principalship. **Education and Urban Society**,32,4, 435-442.
- Crow,G.M.(2002). **School leader preparation: a short review of the knowledge base** . <http://www.ncsl.org/mediastore/image2/randd-gary-crow-paper.pdf>.
- Davis, G.A. & Thomas, M. A.(1989). **Effective schools and effective teachers**. Allyn & Bacon.
- Degler,D. & Battle, L.(2000). Knowledge Management in Pursuit of Performance: The Challenge of Context. **Performance Improvement**,39,6, 25-31
- DfEE(1999). **National college for school leadership: a prospectus**. England: DfEE.

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

Galbreath,J.(2000). Knowledge management technology in education: An overview. **Educational Technology, 40 ,5** , 28-33.

Jones,P. & Sparks,N.(1996). **Effective heads of department**. Stafford: Network Educational Press.

McGrevin, C.Z. & Schemider, J.H. (1993). **Keys to success : Critical skills for the novice principal**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Atlanta, GA. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 361852).

Sergiovanni, T. J.(1995). **The principalship: A reflective practice perspective**. Boston: Allyn & Bacon.

Smith, S.C. & Pieie, P. (1990).**School leadership**. Boston: Allyn & Bacon.

Thomas J. G. , John D. M. & Mary G. L.(2000). Selecting mentors for principalship interns. **Journal of school Leadership,10**, 233-247.

Tomlinson, H. (1997). **Managing continuing professional development in school : HEADLAMP—a local experience in partnership**. London : BEMAS.

Williamson,R. & Hudson,M. (2001). **The good, the bad, the ugly: internships in principal preparation**. Paper presented at the Annual Meeting of the National Council of Professors of Educational Administration. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 461931).