

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

國民小學師傳校長經驗傳承資訊網建置之研究

陳木金

國立政治大學教授兼教發中心主任、政大心腦學中心研究員

楊念湘

國立政治大學教育學系博士生

王志翔

國立政治大學教學發展中心研究助理

管意璇

國立政治大學教學發展中心秘書

摘要

本研究建置我國「師傳校長經驗傳承資訊網」(<http://mentorprincipal.org>)，依據師傳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，建構校長專業發展的系統知識，讓師傳校長的經驗及知識透過數位化，充分發揮教導及傳承功能，期望透過本網站，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更得心應手。

本研究進行師傳校長訪談與資料分析，再透過專家焦點座談，針對臺灣北、中、南、東四區共28位師傳校長經驗傳承之內涵，分析與統整焦點座談之內容、成果資料及影音檔案，建置本網站。

最後，提出對教育行政機關的建議：1.建立師傳校長制度，進行校長經驗傳承；2.整合師傳校長相關網站與資源，形成完整運作系統；3.規劃師傳校長遴選機制，提升師傳校長教導品質。對校長的建議：1.多方蒐集資料，深入瞭解學校；2.兼顧傳統更新，體察成員需求；3.參與專業社群，建立社會網絡；4.進行成果評鑑，延續課程時序。對未來研究的建議：1.擴大研究地區，增加研究對象；2.針對師傳校長制度進行深度的研究；3.發展師傳校長教導課程內涵與實踐。

關鍵詞：1.校長培育 2.師傳校長 3.經驗傳承資訊網

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

The Research of Establishing Mentor Principals' Experience Inheritance Information Network of Principal Preparation in Taiwan

Mu-Jin Chen, Professor

Dean of CTLD & Researcher of Mind, Brain & Learning Center, NCCU

Nien-Hsiang Yang, Doctoral Student

Department of Education, National Chengchi University

Chih- Shang Wang, Research Assistant

Center for Teaching & Leaching Department, National Chengchi University

Yi-Hsuan Kuan, Secretary

Center for Teaching & Leaching Department, National Chengchi University

Abstract

The main purpose of this study was to establish mentor principals' experience inheritance information website (<http://mentorprincipal.org>), and this study was based on the five dimensions: "Understanding", "Designate", "Motivation", "Reconcile", and "Career". We construct a systematical knowledge about principal professional development, and fully spread mentor principals' experience and knowledge in digital way.

First, we interviewed mentor principals, and then analyzed the content of interview. Secondly, we invited 28 mentor principals in Northern Taiwan, Central Taiwan, Southern Taiwan, and Eastern Taiwan, and tried to collect material by focus group interview. We organized the interview content, information, and videos to establish mentor principals' experience inheritance information website.

According to the results of the study, we proposed that: 1. To establish the system, and carry out the inheritance of principals' experience. 2. To integrate the networks, and form complete operating system. 3. Plan the selection mechanism, and improve the quality of mentor principals teaching. 4. To collect multiple information, and understand schools in depth. 5. To give consideration to tradition and revolution, and understand the needs of teaching and administrative staff. 6. To join professional communities, and establish social networks. 7. To carry out achievement assessment, and continue the programs.

**Keyword: 1. Principal Preparation ; 2. Mentor Principal ;
3. Experience Inheritance Information Network**

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

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具有效能的，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

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

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，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，作為建置「師傅校長經驗傳承資訊網」的核心內容。

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

貳、文獻探討

本研究旨在探討關於師傅校長與經驗傳承等理論與相關內涵，共分兩部分，第一部份為師傅校長的定義與相關內涵，第二部份為校長經驗傳承的理論與內涵。

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、李柏園，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

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

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、校長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.著重在于由專家來教導、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：

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

(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、師傳、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。

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

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，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。

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

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

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。

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。

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

肆、重要的研究發現與討論

本研究根據師傅校長經驗傳承五大向度，建置「師傅校長經驗傳承資訊網」網站，以瞭解師傅校長經驗傳承之內涵。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。

瞭解學校 - 師傅校長經驗傳承資訊網

向度內涵：

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、校長知能培育的離職期、校長設定能力的定位期、校長自我效能的驗證期、校長獨立運作的成熟期的能力。

師傅教導傳授使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」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。

訪談內容：

- 1.師傅校長應如何傳授「蒐集學校資料的方法」？[《=連結觀看影音文字資料](#)
- 2.師傅校長應如何傳授「深入瞭解學校的技巧」？[《=連結觀看影音文字資料](#)
- 3.師傅校長應如何傳授「研擬經營學校的策略」？[《=連結觀看影音文字資料](#)
- 4.師傅校長應如何傳授「資源整合運用的方法」？[《=連結觀看影音文字資料](#)
- 5.師傅校長應如何傳授「拜訪關鍵人物的技巧」？[《=連結觀看影音文字資料](#)

1.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。

蒐集學校資料 - 師傅校長經驗傳承資訊網

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悉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

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

圖 4-1 瞭解學校向度

就任校長 - 師傳校長經驗傳承資訊網

向度內涵：

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、師尊、教師及其它同仁所提供的實務訓練機會。師傳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。

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」、「詳閱書面紀錄的方法」、「善用會議決定的策略」六種經驗知識，來成校長現場經驗知識的復活的專業訓練。

訪談內容：

- 1.師傳校長應如何傳授「策劃交接典禮的方法」？
- 2.師傳校長應如何傳授「準備就任演說的技巧」？[《=連結觀看影音文字資料](#)
- 3.師傳校長應如何傳授「聽取單位簡報的方法」？
- 4.師傳校長應如何傳授「慎聽私下建言的技巧」？
- 5.師傳校長應如何傳授「詳閱書面紀錄的方法」？
- 6.師傳校長應如何傳授「善用會議決定的策略」？[《=連結觀看影音文字資料](#)

2.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」、「詳閱書面紀錄」、「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。

準備就任演說 - 師傳校長經驗傳承資訊網

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、社區民衆面前，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。

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

圖 4-2 就任校長向度

推動校務 - 師傳校長經驗傳承資訊網

向度內涵：

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。師傳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。

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」、「研定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，來完成校長現場經驗知識的復活的專業訓練。

訪談內容：

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

3.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」、「研定發展願景」、「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。

扮演校長角色 - 師傳校長經驗傳承資訊網

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



我認為校長要有專業、要富有能力、要有膽識、要有作為。專業是無可取代的，以校長來說，校長是機關首長，主任是幕僚長，校長的專業屬於教育的專業，除了要多元，還要有高瞻遠矚。在能力方面，校長除了要有領導能力外，還要有教學能力、做決定的能力等。在膽識方面，我把膽識定位成是一種自信，所以我一直認為校長做任何事應該要有負感，也要有霸氣，所謂的霸氣，絕對不是欺凌別人的那種霸氣，而是擁有專業的堅持，即秉性中帶有一定的堅持和使命感，假如校長能夠做到這樣，就是擁有擔當、有魄力、有自信的校長。另外，擔任校長也要有作為，即要有合理而積極的作為，至於校長的作為則是要正向、前瞻，也要循序漸進而不可躁進或體恤。

接下來更仔細的說明應如何扮演好校長的角色：

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，過去的校長領導只重在行政領導，我認為應該轉型為課程領導與教學領導，因為有學生才有學校，學校是以教學為主，校長如果能做到課程或教學領導，那他所經營的學校一定更有負感。

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

圖 4-3 推動校務向度

化解衝突 - 師傳校長經驗傳承資訊網

向度內涵：

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。師傳校長傳授採用校長如何面對傳統、推動改革、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的內容要項，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」、「面對控案與申訴的方法」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。

訪談內容：

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

4.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。

面對控案申訴 - 師傳校長經驗傳承資訊網

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，因此將訪談影片分割為兩個部份)

第一部份



A.黃校長針對「面對控案申訴」之建議



當校長難免會碰到控訴，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了，因此在面對控案申訴時，要注意以下幾點：

第一，要冷靜、沉著、理性、謙卑的面對問題，如果你不夠冷靜，就會出很多狀況，所以要冷靜、沉著，尤其有的時候面對大問題時，壓力會很大，但還是要冷靜，否則很難過得去，因此自己要特別注意修養。

第二，要查清楚，你可以慢一點回應，然後查清楚，先自我檢視，看看自己到底有沒有錯？錯到什麼程度？或者我根本沒有錯，把整個狀況都掌握了，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，要說明前必須先搞得很清楚，心理要有準備做最壞的打算。

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

圖 4-4 化解衝突向度

生涯發展 - 師傳校長經驗傳承資訊網

向度內涵：

校長現場經驗知識的復活，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。師傳校長傳授採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。

在「省思札記」之校長現場經驗知識的內容要項，可以透過「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」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。

訪談內容：

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

5.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。

考慮發展需求 - 師傳校長經驗傳承資訊網

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」？

生涯發展焦點座談_黃美鴻校長(新竹市...)

☆☆☆☆☆

0:00 / 9:50

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，再瞭解學校各項軟硬體狀態，並傾聽校內外各方意見後，依據學校發展遠景、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。接著我會以科園國小副校的實例來說明：

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，讓師生能實踐創新。

二、掌握領導策略

只要真誠用心，就能改變你想改變的.....

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

圖 4-5 生涯發展向度

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

伍、結論與建議

本研究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、對初任校長或即將擔任校長者及後續研究提出具體建議。

一、結論

本研究擬就焦點座談分析內容與問卷調查之結果，歸納分析如下：

(一) 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。

(二) 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。

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

(三) 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。

(四) 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。

(五) 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

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

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、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

1.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。

2.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

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

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。

3.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。

(二) 對初任校長或即將擔任校長者之建議

1.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。

2.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。

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

3.參與專業社群，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。

4.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。

(三) 對未來研究之建議

1.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

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

依據，同時亦使研究結果更為詳盡。

2.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。

3.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。

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

參考書目

- 王玉麟 (1998)。美國中小學校長培育制度在我國實施之可行性研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳清山 (2001，5月12日)。師傳校長研習快報。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。
- 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。
- 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 (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、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傳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)。國民中小學師傳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、李柏園 (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*:

陳木金、楊念湘、王志翔、管意璇(2010)：國民小學傳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)。

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: BEMAS.