

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究

陳木金

國立政治大學教育學院教授兼教研中心主任

摘要

本研究綜合得出以下之研究結論，分為：1. 學校領導人才能力指標內涵方面；2. 學校領導人才培訓課程內涵方面；3. 學校領導工作者對學校領導人才培訓課程的看法，經由文獻分析、訪談、焦點座談以及問卷調查所得之結果，以下分為專業培訓課程、現場實習課程和師傅制度課程三方面分別說明。

一、專業培訓課程

1. 課程設計宜廣納現任校長之意見

在第一線上工作的校長們對於學校現場最為了解，也最清楚知道作為一個校長應該具備哪些能力與特質，並能明確指出現存培訓課程之不足之處與需加强的地方。因此在發展未來校長培育課程與計畫前，應持續不斷地向現任校長請益，徵求其看法與意見，如此開設的課程才能與現實場域結合，所培訓出來的校長也才能符合實際所需，對此職務也才能很快地駕輕就熟。

2. 培養未來校長之核心領導能力

實際上由於每位校長的專業能力發展不一，所以我們要針對校長做診斷他們不同的培訓課程。因此每個層級的校長如高中職、國中、國小的校長專業課程便會有不同之處，但主要來說專業的課程可簡單的分為以下兩大部分(1)內部：人-領導、事-管理(2)外部：公共關係，這是所有校長基本都應學習的核心能力。具體化在校長培訓專業課程上，宜針對校長校務發展、行政管理、教學領導、公共關係與專業責任五個部分進行培訓，以培養出未來校長所應具備之能力。

3. 授課人員的選任宜多元化

因為學校的資源或發展方向的不同，不同類型的學校校長所應具備的能力就會有些許的不同，例如大型學校與小型學校校長所應展現的領導方式或風格就有所相異，因此校長培訓專業課程中，增加不同的師資來源將有助於候用校長自己的開闊視野，讓候用校長能瞭解到不同學校的經營方式。除此之外授課人員不宜限定於大學教授，也可以請企業界人士或記者來授課。

二、現場實習課程

1. 校長培訓制度宜加強實務課程

越來越多初任校長都希望能多吸收實務方面的經驗使他們能迅速的融入學校校務中，因此實務課程的比例應該要超過此培育課程的二分之一以上。

2. 課程設計持續聚焦於校長核心能力之培養

以往的校長培訓制度中的現場實習課程多因學習目標之焦點不明確，導致有走馬看花之遺憾，因此未來的校長培訓制度應將現場實習課程的內容持續聚焦在校長校務發展、行政管理、課程發展、公共關係與專業責任五個層面上，配合本研究針對各層面所臚列之內容，加強培養候用校長的實務能力。

三、師傅制度課程

在師傅教導方面最重要的是學習如何下判斷、做決定，而師傅校長要教導的正是此能力，建議採用全時制的師傅制，整個星期都跟師傅校長，但此時要克服的問題就師傅教導若採一對一制，優點是較有責任感，但缺點是如果師傅校長的心態不正確，將會影響到將來的校長，而群組制的缺點則是：責任分散，不會全心全意的付出。師傅校長不要是單純的三對三模式，可以考慮運用交叉的方式，三人中一人當主要校長，另外兩位協助，而每個人都是其中一位學員的主要師傅校長，交錯搭配另外兩位校長來協助。此外，師傅校長在專業課程階段即可進入，配合教授的理論教導，提供實務知識。此外在上課後每天都有一張省思單，一週還有一份省思報告，最後集結成一份校長的學習檔案，讓校長記錄自己的學習歷程並省思。此外這個培育課程也應該有評量的機制來檢驗出實習校長適不適合上任。

壹、緒論

Hertling(2001)在「Retaining Principals」一文指出，近年來許多傳媒紛紛報導，大家擔任校長的意願低落！從 2001 年開始，有許多的學校已開始徵用臨時校長(代理校長)來彌補因校長退休所造成的空缺。為解決此一校長退休問題，其調查造成「校長退休潮」的原因，發現隨著時代的變遷，今日的校長被外界所賦予的角色期待與責任，比之前更為複雜與繁重，這使得校長們感到不勝負荷！在缺乏外在支持的情形之下，興起了「不如歸去！」的念頭。其次，Lashway(2002)在「Trends in School Leadership」一文指出，在最近五年來學校領導研究的趨勢，政策制定者和學校領導者都發現教育領導工作者面對了變革及未來趨勢的挑戰。其研究發現校長們並不覺得他們有足夠的權力和資源勝任工作，使得他們必須以超時工作來彌補。半數以上的現任校長想在十年之內退休，這也顯示出由誰繼任領導的問題。在推動教育改革的過程中，校長們可能都曾經歷兩種感受：1. 害怕改變；2. 缺乏技能，不知該如何做。若無法解決上述的現象，教育改革的目標將很難達到。因此，探討學校領導人才培訓規劃的內涵及要素，必須幫助校長培養他們面對變革及未來趨勢的能力，這種知識本位模式(knowledge base module)及能力本位模式(competence base module)之學校領導人才培訓觀點，特別顯現出其重要程度。

Conley(1992)在「Five Key Issues in Restructuring」一文指出，校長透過領導模式的轉換察覺到當權力被分享時，權力會增加而不是減少，而這也是學校再造能否長期成功的關鍵因素。何福田(2004)指出，校長的核心理工作在於「帶人做事」之能力。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(2001)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)及能力本位模式(competence 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培訓課程規劃的參考，藉以建立我國學校領導人才培訓課程之專業化規劃。

一、研究動機

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(1999)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、

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

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。因此，本研究想瞭解學校領導人才能力指標的內涵，作為學校領導人才培訓課程規劃的內涵與指標之效標，此乃本研究動機之一。

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。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。因此，想瞭解學校領導人才培訓課程之校長專業課程 校長現場實習與師傅校長制度的內容，作為學校領導人才培課程規劃的內涵與指標依據，此乃本研究動機之二。

陳木金(2000a)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。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。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。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。因此，想瞭解現任學校領導工作者對學校領導人才培訓課程計畫的看法，作為學校領導人才培課程規劃的內涵與指標參考，此乃本研究動機之三。

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能進步、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

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

術、對學校領導人才的行為表現提出回饋與評斷。因此，想瞭解探討本研究建構之學校領導人才培訓課程內涵與指標之適合度，作為學校領導人才培課程規劃的內涵與指標參考，此乃本研究動機之四。

二、研究目的

根據上述的研究動機的歸納，本研究有以下四個研究目的：

- (一) 探討學校領導人才能力指標的內涵，作為學校領導人才培訓課程規劃的內涵與指標之效標。
- (二) 探討學校領導人才培訓課程之校長專業課程、校長現場實習與師傅校長制度的內容，作為學校領導人才培課程規劃的內涵與指標依據。
- (三) 瞭解現任學校領導工作者對學校領導人才培訓課程計畫的看法，作為學校領導人才培課程規劃的內涵與指標參考。

貳、文獻探討

由於急遽的世界全球化及資訊科技化之深遠影響，有無數的教育改革與學校重整運動正在進行，並追求在國際競爭下的世界級發展指標，以面對新世紀的挑戰。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。Johannsen(2000)指出近二十年來資訊科技快速發展，新世紀最突顯的問題就是急速的全球化趨勢。鄭燕祥(2000)也指出：引用全球化發展指標的教育改革，應注意到全球化、本地化、個別化三重化的相關價值、知識、科技與行為規範的轉移、調適及發展的過程，切合本地所需，擴大本地不同人士的支持，獲得更多地區物質及人力資源，增強教育實踐的成效。

陳木金(2002)對於我國邁向新世紀學校領導研究的核心願景，從「增能個人發展」、「豐富本地發展」、「接軌全球發展」三向度歸納我國學校行政經營的趨勢。1. 在增能個人發展方面，強調「Enabling」的核心指標：「improving skills to make learning easier」。應注重個人的學習技能(learning how to learn)、增進個人的學習能力(know how)，讓學習變得更容易，讓每一個人更有能力發展自己的能力；2. 在豐富本地發展方面，強調「Enriching」的核心指標：「trying new activities & experiences」。學校經營管理發展要能豐富本地社會文化的發展，嘗試帶起新的活動和新的經驗來豐富本地的社會和文化；3. 在接軌全球發展方面，強調「Extending」的核心指標：「building on what is done in school」，學校經營管理期望能把學校建構在與全球接軌的知識資訊交換平台軌道上與世界接軌，瞭解世界各地學校經營管理策略發展的脈動，也讓世界各地瞭解我們的學校經營管理策略脈動，進而能發展接軌世界各地之「與人溝通」、「與人分享」、「與人合作」、「與人競爭」的全球化發展能力。

一、學校領導人才能力指標之探討

陳木金(2002)指出，校長在學校經營實務內涵包括：校務計畫、組織發展、行政管理、教學視導、公共關係、領導能力、專業能力等七種校長專業能力評鑑項目，來探討從蓄勢待發建構學校領導專業的能力訓練。歸納前述之學者及相關

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

研究觀點(江文雄，1999；吳清山，1999；林文律，1999；陳木金，2000b；梁坤明，1999；陳聖謨，2000；賴慧玲，2002；Davis & Thomas, 1989)以下試從：「校務發展」、「行政管理」、「教學領導」、「公共關係」、「專業責任」，等五種學校領導人才能力向度來加以探討：

(一)、「校務發展」的研究取向

學校的領導者透過計畫之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。例如，陳木金(2000b)的研究指出從校長校務發展層面：校長應將教育政策與法令清楚傳達給學校成員、校長應依據教育政策與學校特性發展學校目標、校長應確實執行所擬定的校務發展計畫、校長應定期檢討校務發展計畫的實施情形。陳木金(2000b)研究指出學校領導者在校務發展可從以下四方面指標進行評鑑：整體性計畫、未來性計畫、程序性計畫、績效性計畫。

(二)、「行政管理」的研究取向

學校的領導者透過管理之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。例如：陳木金(2000b)指出教學領導層面：校長應營造良好的教育環境、校長應協助教師提升教學知能、校長應引領教師從事課程與教材發展、校長應具備教學視導的能力。

(三)、「教學領導」敏銳度的研究取向

學校的領導者透過教學視導之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標(邱錦昌，1991；林明地，1999；楊振昇，民1991)。例如：陳木金(2000b)指出行政管理層面：校長應有效的推動校務行政工作、校長應有效整合各處室發揮團隊精神、校長應對學校成員的努力與成就適時給予鼓勵、校長應即時有效處理突發事件與校園危機。

(四)、「公共關係」的研究取向

學校的領導者透過公共關係之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。例如，陳木金(2000b)指出公共關係層面：校長應尊重與關懷教職員工、校長應尊重與關懷學生、校長應與學生家長及社區人士良性互動、校長應與教育局等相關單位良性互動。

(五)、「專業責任」的研究取向

學校領導者透過專業責任之功能的發揮，應該接受有關其職責方面的嚴格訓練、能靈活運用其專業知能以服務學校及社會，且學校領導者也必須具有奉獻犧牲的專業倫理修養，對管理學校之過程有適度的自主權和隨時不斷的研究進修以充實本身專業知能的信念等。例如，陳木金(2000b)指出專業責任層面：校長應有正確的教育理念、校長應認真負責全心全力投入校務、校長應積極進修增進專業知能、校長應經常研究如何有效的推展校務。

二、學校領導人才培訓課程之探討分析

(一) 專業培訓課程之探討

陳木金(2000a)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。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，

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

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。

校長實習的意思是意圖要提供修習學校行政事物的學生一個可能的實用經驗並且被設計需符合當地校長經驗領域鑑定的要求。校長實習有幾個基本的目的，第一.校長實習是要提供學生機會應用他們在課堂上所學到的理論、程序和技能到現實世界中，實習者也可以同時得到無法得到的資訊和在正式大學課堂中無發被教導和發展的技能。第二.校長實習可以被當作是最後篩選的機制，它可以觀察出真正適任校長者，因為有的人雖然在大學中有關行政的理論和知識都非常的瞭解，但真正應用到實際現場卻是有困難的，因此校長實習提供這個機會來觀察學生是否適合擔任學校校長的這個行政角色(Ralph, 1983)。

但林天佑和吳清山在(1998)指出，我國學校行政指導人員的培育儲訓訓練，校長實習以參與觀察為主，並未有做決策的機會，且相較於美國學校行政人員培育現況，顯得實習課程的時間相對太少。黃惠美(2000)指出以國民中小學候用校長儲訓學員的研究顯示，校務實習的面向要廣、要深入，實習的天數應延長。此外王保進、林文律等人(2000)及蔡長豔、黃惠美、李柏園(2002)研究結果也指出我國中小學校長培育，在職前教育告一段落之後，應安排一較長時間的實習課程，並落實實習校長輔導制度，讓實習校長能向資深校長學習。

我國現今校長培育制度，是採取『先選後訓』的方式，接受職前培育的均是已篩選過後的準校長，其步驟總共經過四個階段，分別是甄選階段、甄試階段、儲訓階段和遴選階段，而職前儲訓階段的課程包括精神陶冶、生活教育、教育專業課程、實務探討、教育參觀和行政實習等項目，而校長實習課程僅有短短八週時間，因此實習者對於實際領域的瞭解與認識有限，而美國等外國培育制度是採取『先選後訓』的方式，選出的人並非是準校長，而是有此方面潛能的人，且實習期間長達一年，在這段期間可以充分瞭解學校行政如何運作、危機應如何處理，培養出解決問題的能力，使實習者得到較實際的經驗(施宏彥, 2001; 葉重新, 2001)。

因此，在學校領導人才實務知識臨床實習模式，陳木金(2004)研究歸納此一部份之關鍵培訓，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，

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

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。

(二) 校長現場實習與師傅校長制度之探討

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。

在學校領導人員的培訓中，師傅扮演著極為重要的角色，就如同教師實習中，實習輔導教師對實習老師有重大的影響。所以，林天祐、吳清山(1998)及蔡秀媛(2000)皆指出：我國學校行政領導人員的培育儲備訓練中的缺失為：校務實習以參與觀察、參觀見習為主，實習課程時間太少。王保進、林文津、張德銳、黃三吉、馮清皇等人(2000)的研究結果也指出，我國中小學校長培育，在職前教育告一段落之後，應該安排一段較長時間的實習課程，落實實習校長輔導制度，使得實習校長能夠確實向資深校長學習。黃惠美(2000)、陳金生(2000)的研究顯示：不論是中小學候用校長儲訓學員或是國小校長，皆認為職前儲訓教育應採「師徒制」的方式，讓新手能跟在師傅校長身邊，學習各種校務的運作與處理，並延長實習時間。因此，師徒制校長實習制度的確有其存在與實行的必要性。

許多學者針對師徒關係(mentoring)作了基本的定義，Ashburn, Mann 和 Purdue(1987)等人將師徒關係(mentoring)定義為「學習者為了獲得某人在專業上的教導與輔導而與某人所建立的關係」。Daresh(2004)認為「校長學習者跟著有經驗者校長來學習，而兩者之間的關係為師徒關係」。Enrich, Hansford & Tennent(2004)對師徒關係的看法為「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了解能增加管理者對實務工作的知識與經驗」。陳嘉彌(1998)認為在學習與日常生活中，某人在技術學習、知識研究、做人處事或是事業發展等方面的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的學習。因此將師徒關係運用在校長培育裡的意義即為：由師傅校長帶領著候用校長，使得資深校長豐富珍貴的經驗與智慧能加以傳承，也能使得候用校長更熟悉實務運作情形並做出適宜的處置。

在國內，李宏才(2001)則指出，應重視臨床實習學校與師傅校長的選擇。因為臨床實習是優良培育方案所必須考慮的要項之一，以提供儲備校長實際情境、培養解決問題的能力，故未來如何選擇實習學校以及具備熱誠、有意願、有能力的師傅校長，共同參與臨床實習的指導也是培育課程能否成功的關鍵因素。台北市 89 學年度國民小學候用校長儲訓班，特別安排一周的臨床實習，事先召開師傅校長齊聚一堂，對於實習方式、內容、評量等詳細研討規劃，之後並由實

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

習校長自由選擇搭配之師傅校長進行實習；尤其在一對一的實習過程也搭配小組討論與互動，可惜限於時間僅有一周，而且集中在學期末，成效仍然有限。為這樣的模式，如加以適當的調整與修正，應該可以做為未來實際進行臨床熟習的規則參考。其次，在台北市教師研習中心為推動國小候用校長儲訓班之「師徒制校長實習」，實施了以下的策略：一、辦理師傅校長研討會。聘請辦學績效佳並深獲教育行政人員、教師會與家長會肯定與認同之校長擔任「師傅校長」，並辦理師傅校長職前研討會，就「師徒制校長實習」之實習方式、實習內容、實習成績評量等議題作深入討論並達成共識，以使師傅校長的辦學理念與學校經營之經驗有所傳承。二、建構師徒校長實習方式。其運作方式如下：(一)「一人帶領三人指導，一人授教三人服務」之團隊合作運作模式。(二)在實習前作需求評估，使得實習內容符合候用校長儲訓學員的需求。(三)校務實習內容強調「問題本位學習」(Problem-based Learning)、個案研究與現場經驗做中學。(四)以實習日記作為個人對校務實習及能力表現的反思。(五)評量成績採量化與質性之多元評量方式。期望能藉由此方式培育出理論與實務兼顧的校長(蔡長艷、黃惠美、李柏園，2003)。這就是將師徒制校長實習應用在校長儲訓課程裡的實際例子。

在國外，Gehrke (1988)則指出，師傅有如開門者、傳遞訊息者、支持者，毫無疑問是非常重要的，而師傅所給予學徒的最大禮物是提供他們一個新的觀點來看事件。Crow and Matthews(1998)根據 Kram and Isabella 在 1985 年的研究，指出師傅幫助有抱負的學校領導者所指導的三項職責：(professional, career, and psychosocial development) 專業方面是指幫助人學徒學習領導角色的知識、技能、行為、以及價值。工作發展則包含對職業的滿意、察覺、進展，師傅藉由這個職來幫助學徒了解職業的機會，以及之後工作的進展，與建構支持網絡。社會心理發展則是強調在個人的與情緒上的福利和角色期待、衝突、澄清一樣，師傅幫助學徒建立角色同以及了解他們與學校內其他人的關係。McIntyre and Hagger (1996)在他們的研究中提供了三項師傅制的過程，第一項是最基本很重要的「個人關係」(一位初學者在扮演新角色前接受有經驗者的支持與協助)。第二項是「積極的指導教學」(師傅會接受來自實習校長對專業、智慧和職權等需求的挑戰)。第三項是「要能與自己或其他組織的人合作」(係指管理及完成針對個別需求而規劃和設計的課程。

綜上所述，陳木金(2004)在學校領導人才實務知識方面，歸納師傅校長教導模式的四大項目：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。

參、研究方法

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

本研究所用之方法以深度訪談法及問卷調查法為主。以下將本研究之研究架構、研究對象、研究工具、資料處理分別予以說明。

一、研究架構

從圖 3-1 得知：本研究架構包含「學校領導人才能力指標」：1.校務發展、2.行政管理、3.教學領導、4.公共關係、5.專業責任等五個向度。「學校領導人才培訓課程」：1.專業培訓課程、2.現場實習課程、3.師傅教導課程。

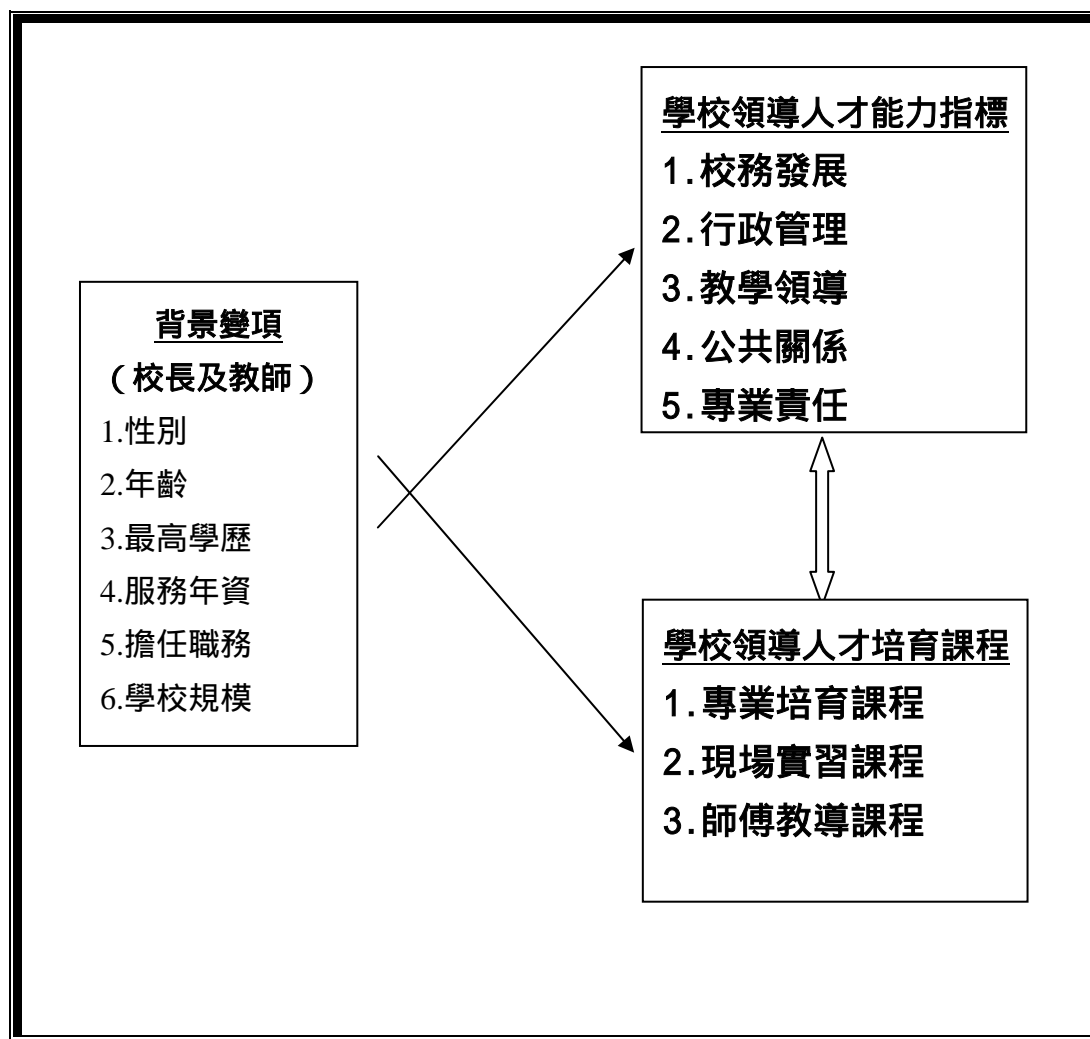


圖 3-1 本研究之研究架構圖

二、研究對象

(一) 專家諮詢座談

本研究為深入瞭解國民小學、國民中學、高級中學、高級職業學校學校領導人才之培訓課程規劃的內涵與指標，進行專家諮詢座談，以收集目前學校領導人才培訓機構人員對學校領導人才之培訓計畫「學校領導人才能力指標」及「學校領導人才培育課程」的看法。共舉辦五場次之專家諮詢座談，與會學者共計 54 名，包含國內校長學學者專家、教育行政主管機關代表、學校現場實務工作者，含校長、主任等。

(二) 深度訪談的研究對象

本研究為發展研究工具，依據本研究之訪談大綱，進行現任國民小學校長訪

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

談。本研究共訪談 16 名校長主任，訪談樣本以現任國民小學、國民中學、高級中學、高級職業學校校長、主任為樣本進行深度訪談，以收集校長對學校領導的看法，做為發展與編製本研究探討「學校領導人才能力指標」、「學校領導人才培訓課程」的研究工具之參考。

(三) 預試問卷研究對象

本研究對象台灣地區之公立國民小學、國民中學、高級中學、高級職業學校校長及主任為範圍。隨機抽取 200 位受試者(含教師、組長、主任、校長)，作為預試樣本進行預試，經資料處理與統計分析，以考驗研究工具的信度與效度。最後，依預試結果修訂編製成正式問卷。

(四) 正式問卷研究對象

本研究對象台灣地區之公立國民小學、國民中學、高級中學、高級職業學校校長及主任為範圍。抽樣的原則採多階段抽樣 (multistage sampling)。第一、二階段採分層隨機抽樣(stratified random sampling)，首先以台灣地區為「區域」作為第一個分層的標準，其次再依「學校類別」為第二個分層的標準，隨機抽取若干所學校為樣本學校；第三階段再以簡單隨機抽樣 (simple random sampling) 方式抽取 1400 位受試者(校長、主任)，做為研究的樣本，並進行整理以了解現任學校領導工作者對學校領導人才之培訓計畫的看法。

三、研究工具

本研究用以蒐集資料的研究工具，是「學校領導人才能力指標」、「學校領導人才培訓課程」係研究者為編製研究工具，透過文獻探討、現任校長訪談、綜合分析而成問卷初稿。其次，進行學者專家與實務工作者的諮詢，並依據諮詢意見與指導教授校長主任組長座談、實務工作者諮詢會議及預試問卷調查等方法，以考驗研究工具的信度與效度，修訂編製建構而成之信度佳、效度佳的研究工具，本研究並再以正式問卷受測樣本進行驗證性因素分析，考驗量表之經驗證後的建構效度。茲將研究「學校領導人才能力指標」、「學校領導人才培訓課程」發展的過程詳於第四章說明。

四、資料分析

本研究以 S P S S 電腦統計套裝程式，進行本研究所得資料之信度分析、描述性統計、因素分析、One-Way ANOVA 單因子變異數分析，探討本研究所得之資料所顯示之結果。

肆、研究結果分析與討論

一、學校領導人才能力指標之內涵分析

(一) 分析學校領導能力指標內涵及項目

1. 校務發展

校長是學校的領導者，透過校務計畫之整體性計畫、未來性計畫、程序性計畫、績效性計畫等校務計畫功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其內容要項大概可以精簡分析如下：(一)、校長能將教育政策與法令清楚傳達給學校成員。(二)、校長能依據教育政策與學校特性訂定學校發展目標。(三)、校長能確實執行所擬定的校務發展計畫。(四)、校長

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

能定期檢討校務發展計畫的實施情形。本向度之 Cronbach 為 .9791，本向度細目之因素分析結果如下表所述：

表 4-1 「學校領導人才能力指標一：校務發展」因素分析摘要表

向度	題次內容	因素負荷量	共同性 h ²	解釋變異量 %
一 校務發展	1. 本校校長推動校務發展時，能組成校務發展委員會。	.758	.575	66.98%
	2. 本校校長推動校務發展時，能尋求社區資源，來推動學校特色。	.846	.716	
	3. 本校校長推動校務發展時，能結合師生及家長的意見反應，檢核及修正校務發展計畫。	.911	.830	
	4. 本校校長推動校務發展時，能凝聚親師生共識，型塑學校願景。	.905	.819	
	5. 本校校長推動校務發展時，能依據教育政策與學校特性訂定學校發展目標。	.944	.892	
	6. 本校校長推動校務發展時，能評估學校的傳統與各種條件，並結合學校特色。	.940	.883	
	7. 本校校長推動校務發展時，能根據發展需求，學校內外環境優勢與缺失，擬定學校短、中、長程計畫。	.909	.826	
	8. 本校校長推動校務發展時，能參照教育政策、學校條件、願景及個人理念，擬定校務發展計畫。	.905	.818	
	9. 本校校長推動校務發展時，能迎合教改潮流，並檢視個人經營學校理念。	.933	.871	
	10. 本校校長推動校務發展時，能確實執行所擬定的校務發展計畫。	.912	.832	
	11. 本校校長推動校務發展時，能定期召開會議，檢視校務發展計畫執行狀況。	.893	.798	
	12. 本校校長推動校務發展時，能定期檢核校務發展計畫執行之結果。	.911	.830	
	13. 本校校長推動校務發展時，能根據教育品質學理，擬訂具體評鑑標準，執行校務評鑑。	.880	.775	
	14. 本校校長推動校務發展時，能根據專長分工，組成各種評鑑任務小組，落實校務自我評鑑。	.725	.526	
	15. 本校校長推動校務發展時，能將教育政策與法令清楚傳達給學校成員。	.898	.807	

2. 行政管理

校長是學校的領導者，透過人事管理、設備管理、財政管理等行政管理之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其內容要項大概可以精簡分析如下：(一)、校長能有效的推動校務行政工作。(二)、校長能有效整合各處室，發揮團隊精神。(三)、校長能對學校成員的努力

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

與成就，適時給予鼓勵。(四)、校長能即時有效處理突發事件與校園危機。本向度之 Cronbach 為 .9806，本向度細目之因素分析結果如下表所述：

表 4-2 「學校領導人才能力指標二：行政管理」因素分析摘要表

向度	題次內容	因素負荷量	共同性 h ²	解釋變異量%
二、行政管理	1. 本校校長推動行政管理時，能有效整合各處室，發揮團隊精神。	.913	.833	79.92%
	2. 本校校長推動行政管理時，能依校務發展計畫籌編預算，並有效執行。	.911	.831	
	3. 本校校長推動行政管理時，能建立主動敏捷之行政服務，提供教師充分教學資源。	.913	.833	
	4. 本校校長推動行政管理時，能定期檢討設備、資源之管理與使用效能。	.902	.814	
	5. 本校校長推動行政管理時，能提高教師對行政支援教學的滿意度。	.882	.778	
	6. 本校校長推動行政管理時，能建立各項行政程序，書面化並公告周知。	.901	.811	
	7. 本校校長推動行政管理時，能落實行政電腦化，並提升行政效率。	.887	.787	
	8. 本校校長推動行政管理時，能依據分層負責明細表、落實職務代理制度。	.895	.800	
	9. 本校校長推動行政管理時，能依人事法令，建立公開遴用制度。	.862	.743	
	10. 本校校長推動行政管理時，能落實教職員工獎懲公開、考核透明化。	.902	.814	
	11. 本校校長推動行政管理時，能根據教師專長及意願安排適當職務。	.776	.602	
	12. 本校校長推動行政管理時，能訂定校園危機處理程序及任務編組。	.914	.836	
	13. 本校校長推動行政管理時，能定期做危機處理演練，增進危機處理能力。	.896	.804	
	14. 本校校長推動行政管理時，能建立完善校園危機處理檔案，並落實追蹤輔導機制。	.891	.794	
	15. 本校校長推動行政管理時，能對學校成員的努力與成就，適時給予鼓勵。	.903	.815	

3. 教學領導

校長是學校的領導者，透過臨床視導、發展視導、區分視導、同僚視導等教學領導之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其內容要項大概可以精簡分析如下：(一)、校長能營造良好的教學環境。(二)、校長能提升教師的教學知能。(三)、校長能引領教師從事課程與教材發展。(四)、校長能具備教學視導的能力。本向度之 Cronbach 為 .9822，本向

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

度細目之因素分析結果如下表所述：

表 4-3 「學校領導人才能力指標三：教學領導」因素分析摘要表

向度	題次內容	因素負荷量	共同性 h ²	解釋變異量 %
三 教學 領導	16. 本校校長推動教學領導時，能有效發揮課程發展委員會功能，落實學校本位課程發展。	.889	.790	80.34 %
	17. 本校校長推動教學領導時，能引領教師從事課程與教材發展。	.898	.806	
	18. 本校校長推動教學領導時，能促進課程試驗實施。	.918	.843	
	19. 本校校長推動教學領導時，能引導課程設計、發展及改善。	.941	.885	
	20. 本校校長推動教學領導時，能鼓勵教師進行行動研究，以促進教師專業發展，並改善教學。	.901	.811	
	21. 本校校長推動教學領導時，能掌握資訊科技發展，整合教學媒體，提升教學效能。	.856	.732	
	22. 本校校長推動教學領導時，能根據教師需求，辦理進修研習，強化教師專業知能。	.890	.791	
	23. 本校校長推動教學領導時，能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長。	.905	.818	
	24. 本校校長推動教學領導時，能提升教師的教學知能。	.942	.887	
	25. 本校校長推動教學領導時，能營造良好的教學環境。	.900	.810	
	26. 本校校長推動教學領導時，能訂定具體且多元的學生學習評量方案。	.900	.810	
	27. 本校校長推動教學領導時，能訂定具體評鑑指標，有效實施教師教學評鑑。	.908	.825	
	28. 本校校長推動教學領導時，能落實教學視導提供教師教學改進意見。	.886	.785	
	29. 本校校長推動教學領導時，能成立教學輔導小組，輔導初任與需教學協助之教師。	.844	.713	
	30. 本校校長推動教學領導時，能更新與維護教學設備，提供完善教學資源。	.862	.743	

4. 公共關係

校長是學校的領導者，透過塑造學校的公眾形象、建立善意依存的基礎、統合大眾意見的功能、令人感到舒適的溫馨等公共關係之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其內容要項大概可以精簡分析如下：(一)、校長能尊重與關懷教職員工。(二)、校長能尊重與關懷學生。(三)、校長能與學生家長及社區人士良性互動。(四)、校長能與教育局、社教機構等相關單位良性互動。本向度之 Cronbach 為 .9700，本向度細目之因素分析結果如下表所述：

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

表 4-4 「學校領導人才能力指標四：公共關係」因素分析摘要表

向度	題次內容	因素負荷量	共同性 h ²	解釋變異量 %
四 公共關係	31.本校校長推動學校公共關係時，能依據學校及地域之優勢，建立學校特色，樹立優良獨特之形象。	.872	.761	71.30 %
	32.本校校長推動學校公共關係時，能先與校內教職員工共同討論，以形成學校公共關係政策之共識。	.892	.796	
	33.本校校長推動學校公共關係時，能諮詢相關領域專家先進之專業建議。	.861	.741	
	34.本校校長推動學校公共關係時，能定期召開座談會議，引導家長及社區瞭解學校的教育目標。	.886	.786	
	35.本校校長推動學校公共關係時，能引導社區及家長參與協助學校教育活動。	.899	.809	
	36.本校校長推動學校公共關係時，能參酌社區之需求，適度開放學校資源。	.870	.757	
	37.本校校長推動學校公共關係時，能策劃並引導學校參與社區服務活動。	.905	.818	
	38.本校校長推動學校公共關係時，能協助教師與與社區家長，建立暢通之溝通管道。	.883	.780	
	39.本校校長推動學校公共關係時，能善用各類刊物及架設網站，提供學校各項資訊。	.788	.621	
	40.本校校長推動學校公共關係時，能主動邀請媒體參與學校之重要活動。	.651	.424	
	41.本校校長推動學校公共關係時，能與社區民意代表保持良好之互動關係。	.773	.597	
	42.本校校長推動學校公共關係時，能與上級主管機關維持良好之互動關係。	.808	.652	
	43.本校校長推動學校公共關係時，能與鄰近學校建立良好實質之合作關係。	.764	.583	
	44.本校校長推動學校公共關係時，能與合作學校共同辦理教育活動，促進校際交流。	.900	.810	
	45.本校校長推動學校公共關係時，能與社教機構建立良好之合作關係。	.872	.760	

5. 專業責任

校長是學校的領導者，透過運用較高級的心能、受相當長期的專業教育、自我要求不斷進修、高度參與提高專業水準、應以服務社會為重、遵守道德規約、視教育為其終身志業等專業責任之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其內容要項大概可以精簡分析如下：(一)、校長能有正確的教育理念。(二)、校長能認真負責全心全力投入校務。(三)、校長能積極進修，增進專業知能。(四)、校長能經常研究如何有效推展校務。本向度之 Cronbach 為 .9799，本向度細目之因素分析結果如下表所述：

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

表 4-5 「學校領導人才能力指標五：專業責任」因素分析摘要表

向度	題次內容	因素負荷量	共同性 h ²	解釋變異量 %
五 專 業 責 任	46. 本校校長推動教育專業發展時，能具有正確之教育哲學觀。	.874	.764	78.45 %
	47. 本校校長推動教育專業發展時，能積極參與各項進修活動。	.918	.842	
	48. 本校校長推動教育專業發展時，能向教師介紹新的教育政策及重要教育新知。	.881	.777	
	49. 本校校長推動教育專業發展時，能先與校內教師討論，瞭解教師之需求。	.916	.839	
	50. 本校校長推動教育專業發展時，能諮詢專家意見，規劃專業進修活動。	.897	.805	
	51. 本校校長推動教育專業發展時，能鼓勵教師參與各項進修。	.854	.729	
	52. 本校校長推動教育專業發展時，能鼓勵並帶領教師從事教育研究活動。	.925	.856	
	53. 本校校長推動教育專業發展時，能遵守專業倫理。	.919	.844	
	54. 本校校長推動教育專業發展時，能引導並帶領教師進行教育改革。	.938	.880	
	55. 本校校長推動教育專業發展時，能與大學院校建立良好之合作關係。	.760	.577	
	56. 本校校長推動教育專業發展時，能與鄰近學校共同辦理專業進修活動。	.865	.749	
	57. 本校校長推動教育專業發展時，能善用社區及社會專業機構之資源。	.875	.766	
	58. 本校校長推動教育專業發展時，能提供教師從事專業發展時所需資源或協助。	.873	.762	
	59. 本校校長推動教育專業發展時，能具有評鑑之能力。	.886	.785	
60. 本校校長推動教育專業發展時，能隨時反省思考。	.892	.795		

(二) 學校領導人才能力指標各向度的相關

基於上述的問卷架構，參酌理論基礎、相關研究與國民小學學校的特性，著手編製，形成研究問卷的大綱。依此進行校長訪談，並根據訪談結果做為編製學校領導能力指標細目內容之參考。以下試分析「校務發展」、「教學領導」、「行政管理」、「公共關係」、「專業責任」等五個向度之相關情形，以驗證其內部結構適合度如下表：

考驗「學校領導人才能力指標」各向度與總量表之內在相關是為了探討本量表的內在結構是否良好。本研究預試問卷分析發現：各向度內在相關皆達顯著水準，其與總量表相關程度分別為.970、.962、.971、.942、.968。可見本量表之內在結構良好，詳見於表 4-6 所示。

表 4-6 學校領導人才能力指標各向度與總量表之內在相關情形

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

向度別	校務發展	行政管理	教學領導	公共關係	專業責任	總量表
總量表	.970 **	.962 **	.971 **	.942 **	.968 **	1.000

** p < .01

二、學校領導人才培訓課程之看法分析

本研究針對 836 個有效樣本進行分析，以瞭解現任學校行政人員對於學校領導人才培訓計畫中有關校長培訓專業課程、實務實習課程與師傅制度課程重要性認知程度為何。整體而言，本研究針對上述三個部分所臚列之課程，受試者普遍認同所列課程相當重要。

(一)、專業培訓課程

學校行政人員在校長專業培訓課程中針對各個課程的評分如表 4-7。在校務發展、行政管理、教學領導、公共關係與專業責任五個項目中，各自得分最高的課程分別為「學校效能與品質管理經營專題」(M = 5.2893)、「學校溝通系統管理專題」(M = 5.3833)、「營造良好教學環境專題」(M = 5.3180)、「學校與家長互動關係專題」(M = 5.2179)與「校長的教育理念與人文素養專題」(M = 5.3317)。

然而，就整體課程進行分析，五個項目得分的高低依序為：校務發展 (M=5.2187)、教學領導 (M=5.2183)、行政管理 (M=5.16892)、專業責任 (M=5.09092) 與公共關係 (M=4.98922)。因此，在校長專業培訓課程上，依研究結果而言，課程安排應該首重校務發展，其次為教學領導、行政管理等。

表 4-7 專業培訓課程中五大向度課程之評分

課程名稱	平均數	標準差	次序
1. 校務發展			
教育政策法規與校務發展專題	5.2470	.8163	3
學校特色發展的 SWOTS 分析專題	5.1221	.8691	5
學校效能與品質管理經營專題	5.2893	.7905	1
校務計畫與校務評鑑專題	5.1477	.8645	4
策略管理與趨勢領導專題	5.2874	.7949	2
2. 行政管理			
學校信念系統管理專題	4.9782	.8683	5
學校人的系統管理專題	5.2058	.7792	2
學校組織系統管理專題	5.1659	.8264	3
學校溝通系統管理專題	5.3833	.7370	1
學校行動系統管理專題	5.1114	.8517	4
3. 教學領導			
課程發展與課程領導專題	5.1797	.8507	4
營造良好教學環境專題	5.3180	.7433	1
提升教師有效教學知能專題	5.2666	.7953	2
教師評鑑與課程評鑑專題	5.1161	.8747	5
教學領導與教學視導專題	5.2113	.8519	3
4. 公共關係			
學校與家長互動關係專題	5.2179	.8048	1

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

學校內部公共關係專題	5.1860	.8067	2
學校與社區公共關係專題	4.9518	.8562	3
學校與各級單位公共關係專題	4.7786	.9409	5
學校與媒體公共關係專題	4.8118	1.0058	4
5.專業責任			
校長的教育理念與人文素養專題	5.3317	.7940	1
校長如何帶領教師進修專題	5.1373	.8689	3
校長的法律知識專題	5.1916	.8135	2
校長的研究知能專題	4.9205	.9200	4
校長科技應用與科技素養專題	4.8735	.9258	5

(二)、現場實習課程

學校行政人員對於現場實習課程的重要性覺察程度分別為行政管理 (M=5.16454)、課程領導 (M=5.09668)、公共關係 (M=5.0486)、校務發展 (M=5.038017) 與專業責任 (M=4.93886)。因此，現場實習課程的安排上，根據學校行政人員的認知，首應強調候用校長現場行政管理的知能，再者為課程領導之能力。

而此校務發展、行政管理、課程領導、公共關係和專業責任五個項目中，各自得分最高的課程分別為「學校全面品質管理之實務」(M=5.1182)「學校組織管理與危機管理之實務」(M=5.2833)「營造良好教學環境之實務」(M=5.2212)「學校內部互動協商之實務」(M=5.2762)「推展學校辦學理念與辦學績效之實務」(M=5.2046)。

表 4-8 現場實習課程中五大向度課程之評分

課程名稱	平均數	標準差	次序
1.校務發展			
學校特色發展與建構之實務	5.0894	.8585	2
學校全面品質管理之實務	5.1182	.8251	1
學校學習型組織營造之實務	5.0630	.8510	3
學校校務評鑑與校務檢討實務	4.9539	.8919	6
學校校務發展計畫實作之實務	5.0290	.8926	4
學校相關法令政策解析之實務	4.9746	.9442	5
2.行政管理			
建構學校願景與共同理念之實務	5.1549	.8336	3
建立學校團隊與團體決策之實務	5.2608	.7797	2
學校組織管理與危機管理之實務	5.2833	.7828	1
帶領學校成員對話討論與分享之實務	5.0909	.8618	4
擬定校務計畫與執行考核之實務	5.0328	.8790	5
3.課程領導			
課程發展與課程領導之實務	5.0677	.9026	3

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

營造良好教學環境之實務	5.2212	.8075	1
提升教師有效教學知能之實務	5.1316	.8538	2
教師評鑑與課程評鑑之實務	4.9952	.9103	5
教學領導與教學視導之實務	5.0677	.9092	3
4. 公共關係			
學校內部互動協商之實務	5.2762	.8055	1
學校與家長良性互動之實務	5.1826	.7902	2
學校建立社區公共關係之實務	5.0205	.8296	3
學校與各級單位良性互動之實務	4.9140	.9043	4
學校與傳播媒體互動應對之實務	4.8497	1.0074	5
5. 專業責任			
推展學校辦學理念與辦學績效之實務	5.2046	.8280	1
帶動教育研究與行動研究之實務	4.9637	.8870	2
學校慶典會議主持與即席演講之實務	4.8014	1.0027	5
帶動科技應用與創新發展之實務	4.8517	.9221	4
詮釋教育政策與教育法令之實務	4.8729	.9348	3

(三)、師傅制度課程

在師傅制度方面，學校行政人員認為師傅校長應教導候用校長的能力依序為校務推動 (M=5.082167) 化解衝突矛盾 (M=5.07108) 瞭解學校 (M=5.04512) 校長就任 (M=4.645183) 及生涯發展 (M=4.9354)。可見學校行政人員普遍還是認為候用校長該學習的知能，仍應著重於實際校務處理的能力，因此如何推動校務的經驗，成為師傅校長首要傳授的項目，其次為教導如何化解矛盾衝突。

而在瞭解學校、校長就任、校務推動、化解衝突矛盾及生涯發展五個項目上，各自得分最高的課程為：「研擬經營學校的策略」(M=5.2732)「善用會議決定的策略」(M=5.1083)「體察全校同仁需求的方法」(M=5.1913)「面對控案與申訴的方法」(M=5.1522)「考慮學校發展需求的技巧」(M=5.1057)。

表 4-9 師傅制度課程中五大向度課程之評分

課程名稱	平均數	標準差	次序
1. 瞭解學校			
蒐集學校資料的方法	4.8445	.9059	4
深入瞭解學校的技巧	5.1279	.8346	3
研擬經營學校的策略	5.2732	.7806	1
資源整合運用的方法	5.2047	.7913	2
拜訪關鍵人物的技巧	4.7753	.9682	5
2. 校長就任			
策劃交接典禮的方法	4.2353	1.1486	6
準備就任演說的技巧	4.3581	1.1377	5
聽取單位簡報的方法	4.6022	1.0154	4
慎聽私下建言的技巧	4.8709	1.0056	2

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

詳閱書面記錄的方法	4.6963	1.0145	3
善用會議決定的策略	5.1083	.8750	1
3.校務推動			
體察全校同仁需求的方法	5.1913	.8167	1
掌握年度校務要項的技巧	5.1787	.8232	2
研定學校發展願景的策略	5.1573	.8636	3
研定學生成就指標的策略	4.9818	.8855	5
擴充學校公共關係的策略	4.8794	.9408	6
扮演校長角色特質的方法	5.1045	.8897	4
4.化解衝突矛盾			
面對傳統維護與更新的策略	5.0402	.9022	4
推動改革方案的方法	5.1168	.8383	2
面對非正式組織的技巧	5.0596	.8562	3
處理獎懲案件的方法	4.9866	.9096	5
面對控案與申訴的方法	5.1522	.8505	1
5.生涯發展			
體察校長工作意義的方法	4.9099	.9191	3
考慮學校發展需求的技巧	5.1057	.8643	1
平衡家庭與工作的技巧	4.8149	.9502	5
參與校長專業團體的方法	4.8369	.9402	4
如何獲取社會支持的方法	5.0097	.8930	2

伍、結論與建議

本研究綜合，得出以下之研究結論，分為：1.學校領導人才能力指標內涵方面；2.學校領導人才培訓課程內涵方面；3.學校領導工作者對學校領導人才培訓課程的看法，以下從三方面分別說明：

一、學校領導人才能力指標方面

本研究基於問卷架構，參酌相關領導理論基礎、研究與國民中小學學校的特性，著手編製形成研究問卷的大綱。依此進行校長訪談，並根據訪談結果做為編製學校領導能力指標細目，經過主成份分析(Principal Component Analysis)因素，萃取各大向度中因素負荷量較高的前五題，作為建構學校領導人才能力之指標，詳細指標臚列於下：

(一)校務發展

1. 校長應依據教育政策與學校特性訂定學校發展目標。
2. 校長應評估學校的傳統與各種條件，並結合學校特色。
3. 校長應迎合教改潮流並檢視個人經營學校理念。
4. 校長應確實執行所擬定的校務發展計畫。
5. 校長應結合師生及家長的意見反應，檢核及修正校務發展計畫。

(二)行政管理

6. 校長應訂定校園危機處理程序及任務編組。

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

7. 校長應有效整合各處室，發揮團隊精神。
8. 校長應建立主動敏捷之行政服務，提供教師充分教學資源。
9. 校長應依校務發展計畫籌編預算，並有效執行。
10. 校長應對學校成員的努力與成就適時給予鼓勵。

(三) 教學領導

11. 校長應提升教師的教學知能。
12. 校長應引導課程設計、發展及改善。
13. 校長應促進課程試驗實施。
14. 校長應訂定具體評鑑指標，有效實施教師教學評鑑。
15. 校長應引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長。

(四) 公共關係

16. 校長應策劃並引導學校參與社區服務活動。
17. 校長應與合作學校共同辦理教育活動，促進校際交流。
18. 校長應引導社區及家長參與協助學校教育活動。
19. 校長應先與校內教職員工共同討論，以形成學校公共關係政策之共識
20. 校長應定期召開座談會議，引導家長及社區瞭解學校的教育目標。

(五) 專業責任

21. 校長應引導並帶領教師進行教育改革。
22. 校長應鼓勵並帶領教師從事教育研究活動。
23. 校長應遵守專業倫理。
24. 校長應積極參與各項進修活動。
25. 校長應先與校內教師討論，瞭解教師之需求。

二、學校領導人才培訓課程之內涵方面

依據本研究建構之學校領導人才能力指標，綜合訪談、專家諮詢座談所得之結果，發展以下學校領導人才培訓課程，分為三大向度來探討，包含專業培訓課程、現場實習課程、師傅校長課程，歸納研究結果如下：

在專業培訓課程方面：校長培訓課程的核心結構包括以下五大向度：1. 校務發展；2. 行政管理；3. 教學領導；4. 公共關係；5. 專業責任，基於上述五大向度進行校長培訓課程之規劃。

(一) 校務發展

在校務發展的向度上，專家與學校行政工作者認為應開設下列課程：

1. 教育政策法規與校務發展專題專題
2. 學校特色發展的 SWOTS 分析專題
3. 學校效能與品質管理經營專題
4. 校務計畫與校務評鑑專題
5. 策略管理與趨勢領導專題

(二) 行政管理

在行政管理的向度上，專家與學校行政工作者認為應開設下列課程：

1. 學校信念系統管理專題
2. 學校人的系統管理專題
3. 學校組織系統管理專題
4. 學校溝通系統管理專題

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

5. 學校行動系統管理專題

(三) 教學領導

在教學領導的向度上，專家與學校行政工作者認為應開設下列課程：

1. 課程發展與課程領導專題
2. 營造良好教學環境專題
3. 提升教師有效教學知能專題
4. 教師評鑑與課程評鑑專題
5. 教學領導與教學視導專題

(四) 公共關係

在公共關係的向度上，專家與學校行政工作者認為應開設下列課程：

1. 學校與家長互動關係專題
2. 學校內部公共關係專題
3. 學校與社區公共關係專題
4. 學校與各級單位公共關係專題
5. 學校與媒體公共關係專題

(五) 專業責任

在專業責任的向度上，專家與學校行政工作者認為應開設下列課程：

1. 校長的教育理念與人文素養專題
2. 校長如何帶領教師進修專題
3. 校長的法律知識專題
4. 校長的研究知能專題
5. 校長科技應用與科技素養專題

在校長的現場實習課程方面：校長現場實習係提供接受校長培育課程的學員，能具備學校行政事物運作之實務經驗，以培養具有校長實務經驗做為實習設計的內涵及課程規劃。

(一) 校務發展

在校務發展的向度上，專家與學校行政工作者認為應開設下列課程：

1. 學校特色發展與建構之實務
2. 學校全面品質管理之實務
3. 學校學習型組織營造之實務
4. 學校校務評鑑與校務檢討實務
5. 學校校務發展計畫實作之實務
6. 學校相關法令政策解析之實務

(二) 行政管理

在行政管理的向度上，專家與學校行政工作者認為應開設下列課程：

9. 建構學校願景與共同理念之實務
10. 建立學校團隊與團體決策之實務
11. 學校組織管理與危機管理之實務
12. 帶領學校成員對話討論與分享之實務
13. 擬定校務計畫與執行考核之實務

(三) 課程發展

在課程發展的向度上，專家與學校行政工作者認為應開設下列課程：

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

1. 課程發展與課程領導之實務
2. 營造良好教學環境之實務
3. 提升教師有效教學知能之實務
4. 教師評鑑與課程評鑑之實務
5. 教學領導與教學視導之實務

(四) 公共關係

在公共關係的向度上，專家與學校行政工作者認為應開設下列課程：

1. 學校內部互動協商之實務
2. 學校與家長良性互動之實務
3. 學校建立社區公共關係之實務
4. 學校與各級單位良性互動之實務
5. 學校與傳播媒體互動應對之實務

(五) 專業責任

在專業責任的向度上，專家與學校行政工作者認為應開設下列課程：

1. 推展學校辦學理念與辦學績效之實務
2. 帶動教育研究與行動研究之實務
3. 學校慶典會議主持與即席演講之實務
4. 帶動科技應用與創新發展之實務
5. 詮釋教育政策與教育法令之實務

在師傅校長課程方面：師傅校長制度係由資深優秀的師傅校長，帶領著實習校長學習如何擔任校長，使得師傅校長豐富珍貴的經驗與智慧能得以傳承。

(一) 瞭解學校

在瞭解學校的向度上，專家與學校行政工作者認為應開設下列課程：

1. 蒐集學校資料的方法
2. 深入瞭解學校的技巧
3. 研擬經營學校的策略
4. 資源整合運用的方法
5. 拜訪關鍵人物的技巧

(二) 校長就任

在校長就任的向度上，專家與學校行政工作者認為應開設下列課程：

1. 策劃交接典禮的方法
2. 準備就任演說的技巧
3. 聽取單位簡報的方法
4. 慎聽私下建言的技巧
5. 詳閱書面記錄的方法
6. 善用會議決定的策略

(三) 校務推動

在校務推動的向度上，專家與學校行政工作者認為應開設下列課程：

1. 體察全校同仁需求的方法
2. 掌握年度校務要項的技巧
3. 研定學校發展願景的策略
4. 研定學生成就指標的策略

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

5. 擴充學校公共關係的策略
6. 扮演校長角色特質的方法

(四) 化解衝突矛盾

在化解衝突矛盾的向度上，專家與學校行政工作者認為應開設下列課程：

1. 面對傳統維護與更新的策略
2. 推動改革方案的方法
3. 面對非正式組織的技巧
4. 處理獎懲案件的方法
5. 面對控案與申訴的方法

(五) 生涯發展

在生涯發展的向度上，專家與學校行政工作者認為應開設下列課程：

6. 體察校長工作意義的方法
7. 考慮學校發展需求的技巧
8. 平衡家庭與工作的技巧
9. 參與校長專業團體的方法
10. 如何獲取社會支持的方法

三、學校領導工作者對學校領導人才培訓課程看法

依據本研究建構之學校領導人才培訓課程問卷，進行問卷調查現任學校領導工作者對學校領導人才培訓課程之看法，以下分三大向度來探討，包含專業培訓課程、現場實習課程、師傅校長課程之調查研究結論，歸納如下：

(一)、專業培訓課程安排應該首重「校務發展」，其次為「教學領導」、「行政管理」：依問卷調查研究結果而言，在校長專業培訓課程的五大向度上，課程安排應該首重「校務發展」，再者為「教學領導」、「行政管理」等。在整體專業培訓課程上的重要性，依序為「學校效能與品質管理經營專題」、「學校溝通系統管理專題」、「營造良好教學環境專題」、「學校與家長互動關係專題」與「校長的教育理念與人文素養專題」，依據重要性的程度可作為未來培訓課程模組的規劃研究。

(二)、現場實習課程安排應該首重「行政管理」、「課程領導」、「公共關係」、「校務發展」與「專業責任」：依問卷調查研究結果而言，在校長現場實習課程的五大向度上，課程安排應該首重「校長現場行政管理的知能」，再者為「課程領導之能力」、「公共關係」、「校務發展」與「專業責任」等。在整體現場實習課程上的重要性，依序為「學校全面品質管理之實務」、「學校組織管理與危機管理之實務」、「營造良好教學環境之實務」、「學校內部互動協商之實務」、「推展學校辦學理念與辦學績效之實務」，依據重要性的程度可作為未來培訓課程模組的規劃研究。

(三)、師傅校長課程安排應該首重「推動校務」的經驗，成為師傅校長首要傳授的項目，其次為教導「如何化解矛盾衝突」、「瞭解學校」：依問卷調查研究結果而言，在師傅校長課程的五大向度上，課程安排應該首重「校務推動」、再者為「化解衝突矛盾」、「瞭解學校」、「校長就任」及「生涯發展」。在整體現場實習課程上的重要性，依序為「研擬經營學校的策略」、「善用會議決定的策略」、「體察全校同仁需求的方法」、「面對控案與申訴的方法」、「考慮學校發展需求的技巧」，依據重要性的程度可作為未來培訓課程模組的規劃研究。

四、建議

綜合經由文獻分析、訪談、焦點座談以及問卷調查所得之結果，以下分為專業培訓課程、現場實習課程和師傅制度課程三方面分別說明。

(一) 專業培訓課程

1. 課程設計宜廣納現任校長之意見

在第一線上工作的校長們對於學校現場最為了解，也最清楚知道作為一個校長應該具備哪些能力與特質，並能明確指出現存培訓課程之不足之處與需加強的地方。因此在發展未來校長培育課程與計畫前，應持續不斷地向現任校長請益，徵求其看法與意見，如此開設的課程才能與現實場域結合，所培訓出來的校長也才能符合實際所需，對此職務也才能很快地駕輕就熟。

2. 培養未來校長之核心領導能力

實際上由於每位校長的專業能力發展不一，所以我們要針對校長做診斷他們不同的培訓課程。因此每個層級的校長如高中職、國中、國小的校長專業課程便會有不同之處，但主要來說專業的課程可簡單的分為以下兩大部分(1)內部：人-領導、事-管理(2)外部：公共關係，這是所有校長基本都應學習的核心能力。具體化在校長培訓專業課程上，宜針對校長校務發展、行政管理、教學領導、公共關係與專業責任五個部分進行培訓，以培養出未來校長所應具備之能力。

3. 授課人員的選任宜多元化

因為學校的資源或發展方向的不同，不同類型的學校校長所應具備的能力就會有些許的不同，例如大型學校與小型學校校長所應展現的領導方式或風格就有所相異，因此校長培訓專業課程中，增加不同的師資來源將有助於候用校長自己的開闊視野，讓候用校長能瞭解到不同學校的經營方式。除此之外授課人員不宜限定於大學教授，也可以請企業界人士或記者來授課。

(二) 現場實習課程

1. 校長培訓制度宜加強實務課程

越來越多初任校長都希望多吸收實務方面的經驗使他們能迅速的融入學校校務中，因此實務課程的比例應該要超過此培育課程的二分之一以上。

2. 課程設計持續聚焦於校長核心能力之培養

以往的校長培訓制度中的現場實習課程多因學習目標之焦點不明確，導致有走馬看花之遺憾，因此未來的校長培訓制度應將現場實習課程的內容持續聚焦在校長校務發展、行政管理、課程發展、公共關係與專業責任五個層面上，配合本研究針對各層面所臚列之內容，加強培養候用校長的實務能力。

(三) 師傅制度課程

在師傅教導方面最重要的是學習如何下判斷、做決定，而師傅校長要教導的正是此能力，建議採用全時制的師傅制，整個星期都跟師傅校長，但此時要克服的問題就師傅教導若採一對一制，優點是較有責任感，但缺點是如果師傅校長的心態不正確，將會影響到將來的校長，而群組制的缺點則是：責任分散，不會全心全意的付出。師傅校長不要是單純的三對三模式，可以考慮運用交叉的方式，三人中一人當主要校長，另外兩位協助，而每個人都是其中一位學員的主要師傅校長，交錯搭配另外兩位校長來協助。此外，師傅校長在專業課程階段即可進入，配合教授的理論教導，提供實務知識。此外在上課後每天都有一張省思單，一週還有一份省思報告，最後集結成一份校長的學習檔案，讓校長記錄自己的學習歷程並省思。此外這個培育課程也應該有評量的機制來檢驗出實習校長適不適

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

合上任。

(四) 其他

1. 發展校長專業認證制度

因為目前國內校長培訓之工作已委由各縣市政府自行辦理，但各培訓單位所辦理的成效並不一，因此建議未來發展校長專業認證制度，於校長接受完培訓課程之後，進行後測，以瞭解候用校長是否的確具備擔任正式校長之能力。另一方面，未來之現任校長也應建立在職進修制度，每隔數年進行換證制度，以確保校長專業能力之持續發展。

2. 發展不同模式之培訓課程

候用校長進行培訓之前，建議參考英國 NPQH 制度，對候用校長先進行前測，以瞭解其先備知識的情形如何，在根據其所欠缺之能力不同，開設不同模式之培訓課程，以達到因材施教之目的，讓候用校長能藉由培訓課程之職前教育，瞭解自己的優缺點所在，針對能力較弱的層面進行加強。

3. 建立人才資料庫

建議依照本研究所建議之課程建立人才資料庫，以方便未來在培訓課程的規劃上，能掌握各方面專長之學者專家所在。

4. 建構完整之培訓課程

培訓課程之建構應該是完整的制度，包含專業課程、實習課程與師傅教導三方面，而在接受課程培訓前後，更應具發展出前測與後測之機制，以瞭解候用校長在接受過培訓課程後，對其影響為何。

陸、參考書目

- 王保進、林文律、張德銳、黃三吉、馮清皇等人（2000）。**臺北市國民小學候用校長培育方案之研究探討**。台北市政府教育局委託專案研究報告。
- 江文雄(1999)。 **臺北市中小學校長評鑑方案之探討**。臺北：臺北市教育局研究報告。
- 何福田(2004)：**初任校長**。台北：師大書苑。
- 李宏才（2001）。 **校長培育與甄選的新紀元——從國小候用校長培育班招生談起**。學校行政。
- 林文律(1999)：校長評鑑。 **學校行政**，1，45-58。
- 林天祐、吳清山（1998）。 **學校行政領導人才的培育**。論文發表於教育行政論壇第二次研討會，暨南大學主辦（87.2.28~3.1）。
- 林明地(1999)。校長教學領導實際：一所國小的參與觀察。 **教育行政論壇**，5，頁 83-110。
- 林明地（2002）。 **學校領導：領導與校長專業生涯**。台北：高等教育。
- 吳清山(1999)。 **臺北市國民中小學校長遴選方案探討**。臺北：臺北市教育局。
- 邱錦昌（1991）。 **教育視導之理論與實際**。臺北：五南。
- 邱馨儀（2000）。英國校長資格檢定制度（NPQH）及運作模式評析。載於中華民國學校行政學會主辦之「英國教育改革經驗」**學校行政論壇第六次研討會論文集**（10-17），台北市。
- 施宏彥（2001）。 **國民小學校長培育模式之研究**。國立政治大學教育研究所博士

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

論文。未出版。

陳木金(2000a)：英國國立學校領導學院(NCSL)之研究，載於中華民國學校行政學會主辦之「英國教育改革經驗」學校行政論壇第六次研討會論文集(1-9)，台北市。

陳木金(2000b)：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(2002)：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(2004) 知識本位模式對我國學校領導人才培訓之啟示。*教育研究月刊*，119，94-104。

陳金生(2000)。國小校長職前儲訓課程與相關措施之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版。

陳聖謨(2000)。現在校長角色與職責評析。*教育研究*，8，頁 29-40。

陳嘉彌(1998)。自情境教學探討徒式教育實習。*教育研究資訊*，6(5)，21-41。

梁坤明(1999)。臺北縣校長評核制度之研究。*學校行政*，3，51-59。

黃惠美(2000)。臺北市中小學候用校長儲訓班課程評鑑。臺北市：臺北市教師研習中心。

賴慧玲(2002)。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。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版，台北市。

楊振昇(1991)。國民小學教師參與學校行政決定與工作士氣關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。

葉重新(2001) 國民小學校長培育制度之研究-雲林縣為例。國立台中師範學院進修暨推廣部國民教育研究所學校行政碩士班碩士論文。

蔡秀媛(2000) 初任校長導入輔導制度設計理念。刊載於 2000.05.17 現代教育論壇論文集(73-100)，國立台北師範學院主辦。

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。

鄭燕祥(2000)。新世紀教育改革：多元智能與全球化、本地化及個別化。*中國教育學會 - 新世紀的教育願景*，頁1-40，台北：臺灣書店。

Asbby,D.E. & Krug,S.E.(1998). **Thinking through the principalship**. N.Y.: Eye on Education.

Ashburn, E. A., Mann, M., & Purdue, P. A. (1987) . *Teacher mentoring: ERIC clearinghouse on teacher education*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Washington, DC.

Blumberg, A. (1989).**School administration as a craft**. Boston: Allyn & Bacon.

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.

Conley, D.T.(1992).**Five Key Issues in Restructuring**. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 344329).

Crow,G.M.(2002). **School leader preparation: a short review of the knowledge**

陳木金(2005)國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究，刊載於 2005.3.30.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(p.111- p.143)。

base . <http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/randd-gary-crow-paper.pdf>.

- Crow, G. M., & Matthews, L. J. (1998). *Finding one's way : How mentoring can lead to dynamic leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Daresh, J. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems? *Educational Administration Quarterly*, *40*(4), 495-517.
- 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
- Donmoyer, Imber & Scheurich(1996).**The knowledge base in educational administration**. New York, Albany: State University of New York.
- 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.
- Hertling, E.(2001). **Retaining Principals**. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 454567).
- Gehrke, N. (1988). Toward a definition of mentoring. **Theory into Practice**, *27*(3), 190-194.
- Jones,P. & Sparks,N.(1996). **Effective heads of department**. Stafford: Network Educational Press.
- Lashway, L.(2002). **Trends in School Leadership**. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 470967).
- McIntyre, D., & H. Hagger (1996), *Mentors in schools : Developing the profession of teaching*. London: David Fulton Publishers.
- Ralph V.D.(1983).Handbook for the principal internship. University of Alaska.
- 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).