

知識本位學校領導人才培養與訓練之模式探討

The Study of Knowledge Base of School Leader Preparation Models

陳木金

國立政治大學教育學程中心主任

摘要

本研究從首先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。其次，再從學校經營實務系統知識培訓的內容項目分析，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。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

壹、前言

知識風起雲湧，科技日新月異，展望二十一世紀，各領域似乎都惶惶然找尋未來的出路，因為一陳不變的固定因應方式或模式，已不足以應對時代的蛻變。Crow(2002)在「School Leader Preparation: a Short Review of the Knowledge Base」指出，邁向二十一世紀的學校領導者必須從知識本位的學校領導理論、研究與實務來豐富學校領導的基礎知能，並從學校領導的臨床實習(internship)與師傅教導(mentoring)的培訓之中歷練學校領導的實務知識，才能應付愈來愈複雜的周遭世界，並且面對諸多未來的新挑戰。其次，Galbreath(2000)指出：在知識時代，知識是組織因應變革的一種策略，知識能夠發揮極大的力量。如果知識能在學校教育的現場中受到採用、效果受到肯定，則知識研究的必能從從增能賦權的觀點找到學校領導者蓄勢待發的路徑，建構能流暢地「順勢→主勢→造勢」的學校領導脈絡。另外，Williamson & Hudson(2001)在「The good, the Bad, the Ugly: Internships in Principal Preparation」也指出，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。

針對學校領導人才之知識與能力的培訓，英國教育部設立國立學校領導學院(National College for School Leadership, NCSL)，並在設置計畫說明序文指出英國國立學校領導學院的設置是英國教育邁向學校領導幹部訓練專業現代化的最關鍵的部份，它提供了學校領導和學校發展願景以提昇教育指標與理想。誠如英國首相布萊爾(Blair)指出：「今日的領導者，明日的世界(Today's Leader, Tomorrow's World)」，期望英國教育部鑑於培訓學校領導人才的重要性，結合英國諾丁漢大學(Jubilee Campus of Nottingham University)的各項教育資源，將英國「國立學校領導學院」建構成為培育訓練英國學校領導人才專業能力的搖籃(DfEE, 1999)。更重要地，NCSL 將作為訓練英國學校領導者正確的專業能力以辦理高品質的教育，從蓄勢待發建構學校領導幹部的能力，培訓英國學校領導人才帶領學校邁向二十一世紀。其次，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。

陳木金(民 88)指出：由於急速的改變是現代社會的事實，因此我們對於改變必須加以導引或控制。為達到這個目的，學校領導者必須學習對變革做更好計畫及控制的技能。為預防變革對學校組織衝擊或減緩其衝盪，學校領導者必須發展較正面的態度，以有準備的或開放的因應策略來面對必要的變革，在學校系統中成立專責機構以做連續的、有計畫的改革，並傾聽不同的聲音以從教師、員工、學生、家長、社會大眾獲得更多的訊息，並進一步領導革新，鼓勵學校成員創新及表達不同意見與觀點，獎勵研究及發展的活動。對照英國、美國的學校領導人才專業能力培養與訓練，如何培養我國學校領導人才的蓄勢待發成為當前學校行政研究的重要焦點。因為學校領導人才是學校的靈魂人物，其如何運用有效的科學方法，對於學校內人、事、財、物等業務，作最妥善而適當的處理能力，以促進教育進步，達成教育目標來面對組織內部與外部的挑戰。例如，鄭英敏(民 83)研究指出：處於現今知識爆發的時代，社會的組織結構越來愈科學化，因此，社會、家長、教師和學生對校長所具有的相對期望也愈來愈見高漲，時下的校長，如想成功的執行其應盡的義務，就必須充分的發揮其領導能力與其應有的專門知能來經營學校。吳清山(民 88)研究也指出：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。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，利於推動教育改革政策，建構一套我國的校長專業能力培訓模式。以下本文分別從：1.學校領導管理系統知識培訓的圖像建構分析；貳、學校經營實務系統知識培訓的內容項目分析；參、知識本位學校領導人才培訓的運作模式分析等三方面來加以探討。

貳、學校領導管理系統知識培訓的圖像建構分析

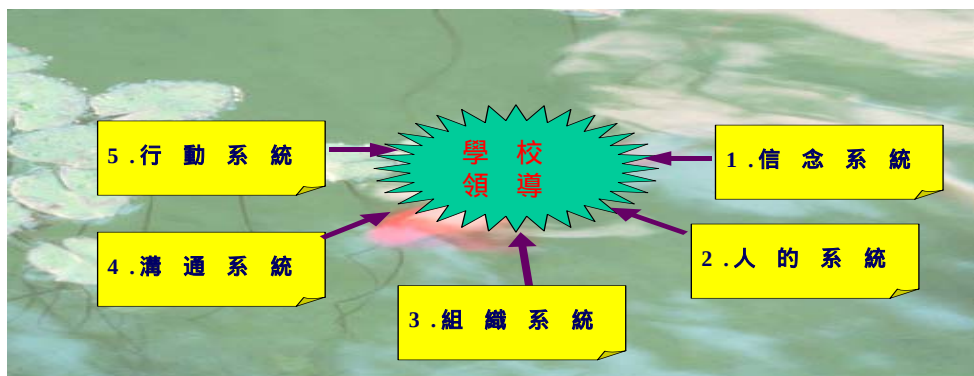
林文律(民 88)研究指出，美國中等學校校長協會(National Association of Secondary School Principals, NASSP)為校長提供各種專業發展活動的組織，並建立「領導評鑑中心」(Assessment center)，鑑定的學校領導人才的能力包括：果斷力、判斷、領導、口頭溝通、組織能力、問題分析、敏銳度、壓力容忍度、書面溝通、教育價值、個人動機、興趣廣泛等十二項學校領導者所必備的一般性能力，幫助各州及地方學區甄選校長人才。蔡書憲(民 89)研究指出，澳洲昆士蘭教育廳所謂「好校長的指標」包括教育領導、經營管理、教學成果、變革與調整、負責任、人際合作關係等六項關鍵能力。陳木金(民 89)研究指出，校長的專業能力訓練應包括校務計畫、組織發展、行政管理、教學視導、公共關係等五大知能。

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(Strategic)：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。另外，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。

其次，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。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。另外，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，並且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。

綜合上述觀點，可以發現進行學校領導人才的知能培養與訓練，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，必能應對繁複之工作內容提昇學校經營之績效，由此顯現出知識本位的學校領導人才培訓的重要性。陳木金(民 91)提出建構學校領導的信念系統、人的系統、組織系統、溝通系統、行動系統之五大系統知識圖(詳見圖一)，作為學校領導者在團體及組織中激發、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：



圖一 學校領導知識系統圖像的建構分析圖

資料來源：陳木金(民 91)：學校領導研究(p.22)。台北：高等教育。

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。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。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、抱復、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。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。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「人的系統」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。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。

參、學校經營實務系統知識培訓的內容項目分析

Davis & Thomas(1989)指出, 一個成功的學校必須要有位具願景、願意奉獻、及善於不同領導模式的校長。所以, 校長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。其次, 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。另外, 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。江文雄(民 88)研究指出, 校長可以從政策執行、教學領導、學校管理、人際關係、專業責任、學校特色六個層面十六個項目六十五個細項來進行。梁坤明(民 88)研究指出, 校長可以校務發展、教學提升、領導溝通、經費管理、安全維護、校園營造、生活輔導、社區互動八大向度三十四個指標一百個細目來進行。陳木金(民 91)指出, 校長是學校組織的行政首長, 如何運用有效的科學方法, 對於學校內人、事、財、物等業務, 作最妥善而適當的處理, 以促進教育進步, 達成教育目標來面對組織變革的挑戰。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。

綜合上述觀點可知, 學校經營實務的範圍包羅廣泛並且還任重道遠, 在此情況下, 學校經營實務系統知識內容項目是關鍵角色, 值得深入進行研究。因此, 本研究乃以陳木金、邱馨儀、吳春助、黃玉英、陳慕賢(民 91)之研究的向度: (1)校務計畫: 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。(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。(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。(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。(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。本研究以 137 位教師為樣本, 探討教師樣本在於學校經營實務系統知識的內容項目的反應, 分析方法採用信度分析 (Reliability Analysis) 考驗各向度與指標, 經分析後發現在「校務發展」、「行政管理」、「教學領導」、「公共關係」、「專業發展」各向度 Cronbach α 係數達 .9791、.9806、.9822、.9700、.9799 顯示本量表之總量表及各向度內部一致性高, 信度佳。另為瞭解每題之「校正後項目整體相關」及「單題刪除後 α 係數減低情形」, 項目分析所得之結果, 詳見於表一至表五。

表一 學校經營實務系統知識的內容項目分析摘要表之一：校務發展

向度	題次內容	校正後總相關	刪題後 α 係數	向度 α 係數
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。	.7266	.9796	.9791
	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。	.8209	.9782	
	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，檢核及修校務發展計畫。	.8927	.9771	
	4.本校校長推動校務發展時，能凝聚親師生共識，形塑學校願景。	.8904	.9772	
	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。	.9308	.9767	
	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。	.9271	.9767	
	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。	.8933	.9771	
	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。	.8859	.9773	
	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。	.9184	.9767	
	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。	.8942	.9772	
	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。	.8757	.9774	
	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。	.8962	.9771	
	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。	.8624	.9776	
	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。	.6953	.9810	
	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。	.8865	.9772	

表二 學校經營實務系統知識的內容項目分析摘要表之二：行政管理

向度	題次內容	校正後總相關	刪題後 α 係數	向度 α 係數
行政管理	16.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。	.8977	.9788	.9806
	17.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。	.8953	.9789	
	18.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。	.8962	.9789	
	19.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。	.8849	.9790	
	20.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。	.8621	.9794	
	21.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。	.8839	.9791	
	22.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。	.8714	.9793	
	23.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。	.8794	.9791	
	24.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。	.8427	.9797	
	25.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。	.8878	.9790	
	26.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。	.7474	.9813	
	27.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。	.9001	.9788	
	28.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。	.8788	.9791	
	29.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。	.8728	.9792	
	30.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。	.8872	.9790	

表三 學校經營實務系統知識的內容項目分析摘要表之三：教學領導

向度	題次內容	校正後總相關	刪題後 α 係數	向度 α 係數
教學領導	31.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。	.8701	.9811	.9822
	32.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。	.8813	.9810	
	33.本校校長推動教學領導時，能促進課程試驗實施。	.9038	.9806	
	34.本校校長推動教學領導時，能引導課程設計、發展及改善。	.9305	.9802	
	35.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。	.8845	.9809	
	36.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。	.8338	.9816	
	37.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。	.8733	.9811	
	38.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。	.8885	.9808	
	39.本校校長推動教學領導時，能提升教師的教學知能。	.9314	.9802	
	40.本校校長推動教學領導時，能營造良好的教學環境。	.8845	.9809	
	41.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。	.8851	.9809	
	42.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。	.8954	.9807	
	43.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。	.8691	.9811	
	44.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。	.8223	.9818	
	45.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。	.8418	.9815	

表四 學校經營實務系統知識的內容項目分析摘要表之四：公共關係

向度	題次內容	校正後總相關	刪題後 α 係數	向度 α 係數
公共關係	46.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。	.8480	.9673	.9700
	47.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。	.8731	.9669	
	48.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。	.8358	.9675	
	49.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。	.8671	.9670	
	50.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。	.8750	.9669	
	51.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。	.8431	.9676	
	52.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。	.8833	.9669	
	53.本校校長推動學校公共關係時，能協助教師與社區家長，建立暢通之溝通管道。	.8564	.9672	
	54.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。	.7518	.9690	
	55.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。	.6185	.9714	
	56.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。	.7489	.9690	
	57.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。	.7834	.9685	
	58.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。	.7349	.9692	
	59.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。	.8808	.9667	
	60.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。	.8499	.9673	

表五 學校經營實務系統知識的內容項目分析摘要表之一：專業發展

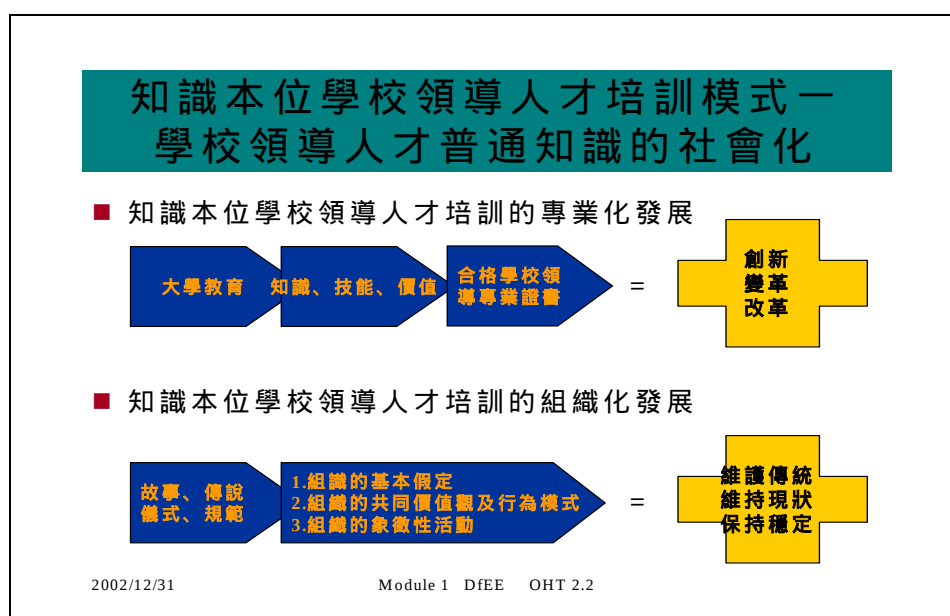
向度	題 次 內 容	校正後 總相關	刪題後 α 係數	向度 α 係數
專 業 發 展	61.本校校長推動教育專業發展時，能具有正確之教育哲學觀。	.8530	.9786	.9799
	62.本校校長推動教育專業發展時，能積極參與各項進修活動。	.9031	.9779	
	63.本校校長推動教育專業發展時，能向教師介紹新的教育政策及重要教育新知。	.8607	.9785	
	64.本校校長推動教育專業發展時，能先與校內教師討論，瞭解教師之需求。	.9012	.9779	
	65.本校校長推動教育專業發展時，能諮詢專家意見，規劃專業進修活動。	.8800	.9783	
	66.本校校長推動教育專業發展時，能鼓勵教師參與各項進修。	.8284	.9791	
	67.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。	.9115	.9778	
	68.本校校長推動教育專業發展時，能遵守專業倫理。	.9027	.9780	
	69.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。	.9260	.9775	
	70.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。	.7327	.9805	
	71.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。	.8486	.9787	
	72.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。	.8578	.9786	
	73.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。	.8536	.9787	
	74.本校校長推動教育專業發展時，能具有評鑑之能力。	.8699	.9784	
	75.本校校長推動教育專業發展時，能隨時反省思考。	.8738	.9785	

肆、知識本位學校領導人才培訓的運作模式分析

就知識本位學校領導人才培訓的運作模式方面，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。Thomas, John & Mary(2000)也指出，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。陳木金(民 89)研究指出，英國國立學校領導學院(NCSL)的設置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。誠如，Crow(2002)提出，以(1)學校領導人才的普通知識社會化；(2)學校領導人才專業知識的臨床實習；(3)學校領導人才專業知識的師傅教導等三種模式來探討分析知識本位學校領導人才培訓。

一、學校領導人才普通知識的社會化模式分析

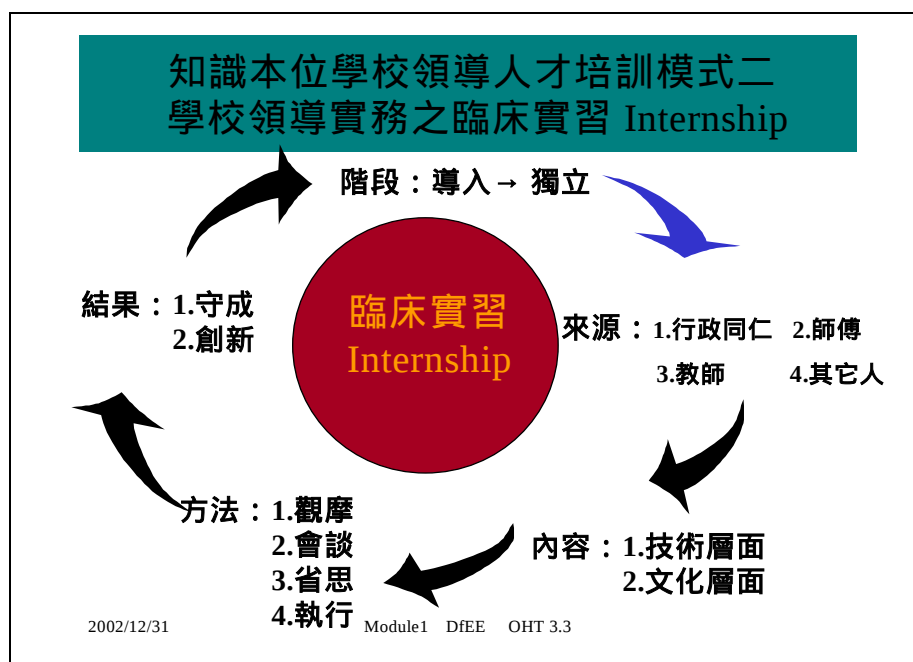
Crow(2002)指出，社會化(Socialization)是學校領導人才學習新角色的歷程，其更進一步提出學校領導者在「社會化」的兩種類型－專業化與組織化。陳木金(民 91)指出，根據綠皮書－英國教育改革報告書提出一個核心的全國校長訓練架構，來提昇校長的服務品質，在校長生涯的每一個階段提供實務和專業的訓練，這個校長訓練的架構將包括成為一位校長的準備、校長的導入、校長工作的強化，增強新校長的技巧，提供經驗豐富之優良校長的分享機會去擴展新任校長們發展和伸展他們的能力。例如，當校長們來到英國國立領導學院接受校長的訓練課程，他們可以從設計和監督回顧訓練的課程來了解他已經建立的校長能力。英國國立領導學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。分析知識本位學校領導人才培養與訓練，在學校領導人才普通知識社會化模式可以歸納為圖二所示，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，獲得合格學校領導專業證書等三個階段。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。



圖二 學校領導人才普通知識社會化模式分析圖

二、學校領導人才實務知識的臨床實習模式分析

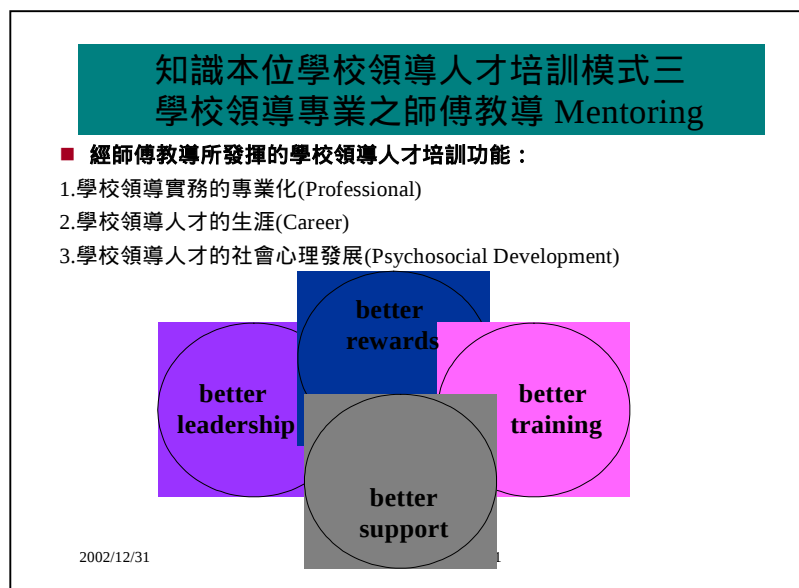
Smith & Pieie(1990)指出，臨床實習的想法，即是給了參加校長儲備課程的人一個在學校管理的真實生活中設身處地，大展身手的機會，並非是新的發明。其更進一步指出在學校領導人才培訓方面，如果能認真地設計與管理臨床實習，對於預備校長們充分地認識現實校長職位的複雜性和工作範圍，最具有幫助的意義。Capasso & Daresh(2000)指出，臨床實習能提供學校領導人才藉由反省實踐的運用，再次檢視其決定，及持續性的估量它們對他人的影響。其更指出學校領導人才必須能發展一份檔案文件夾，幫助自己配合自身的價值觀及信念系統的行動與行為，進而能清楚及清晰呈述回應問題的解答、能真正反應在真實的工作情境中，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。分析知識本位學校領導人才培養與訓練，在學校領導人才實務知識臨床實習模式可以歸納為圖三所示，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。



圖三 學校領導人才實務知識之臨床實習模式分析圖

三、學校領導人才專業知識的師傅教導模式分析

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。分析知識本位學校領導人才培養與訓練，在學校領導人才實務知識師傅教導模式可以歸納為圖四所示，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。



圖四 學校領導人才專業知識之師傅教導模式分析圖

伍、結語

本文，首先從知識本位的學校領導人才培養與訓練的「臨床實習」與「師傅教導」之兩大核心觀點，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，提供學校領導者經由師傅校長辦學經驗的機會，將成功校長的辦學經驗一對一的方式傳承給新校長，作為建構學校領導人才的專業訓練參考。

其次，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，全面提升學校經營之品質與效能。

第三，本文再從學校經營實務系統知識培訓的內容項目分析，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)。從校長評健談校長的專業成長：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.

Capasso, R.L. & Daresh, J.C. (2000). **The School Administrator Internship 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.uk/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.

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).