

## 如何培育協作與跨域的師傅校長： 培育體系的規劃與推動

林雍智

臺北市立大學師資培育及職涯發展中心兼任助理教授

游子賢

中華民國中小學校長協會專案經理

### 一、前言：培育師傅校長的必要性

「師傅校長」(mentor principal) 一詞，在我國的中小學校教育現場中並不陌生。若扮演好師傅校長角色任務，將能傳遞學校經營上的實踐智慧 (practical intelligence) 與優良的學校文化給一般校長繼承，使學校教育的品質能確保並持續精進 (林雍智，2021)。

「師傅校長」的角色，在社會急速發展及國民對學校教育的期待高漲之下，就成為了處於一個帶有變動性 (volatility)、不確實性 (indeterminacy)、複雜性 (complexity) 與模糊性 (ambiguity) (VICA) 的學校教育系統中，校長可以獲得專業支持的好途徑。也就是說，師傅校長一定程度的擔負了校長培育歷程中的導師角色，也對現職校長提供了「專業支持」。Kingham (2009) 也指出如果有師傅校長的教導與輔導經驗，對初任校長相當重要。

以「師傅校長」輔導初、現任中小學校長的做法，在我國與美、日、英等國已有多年歷史 (篠原清昭，2017；Riley, 2020；Tomlinson, 1997)。然而，多年以來，我國師傅校長人選的產生，較傾向由儲訓機關及地方教育行政機關、師資培育大學等主辦單位邀聘資深、績優校長擔任。這種以經驗、交情或年資方式產生的人選固然不乏許多優秀且品德崇高、足堪典模者，但對於師傅本身應具備的專業素養，並未透過系統性的訓練過程賦予。

由於師傅校長需要協助徒弟對應 VICA 下的學校經營問題與危機，因此，師傅應具備的專業素養，不再只是本身經驗的累積，具備審視當前教育脈動，並透過轉化傳承給徒弟的跨域能力乃突顯出重要性。其次，師傅校長在輔導與陪伴徒弟時，也需做為專業支持網絡的一份子，讓雙方都可透過校長同僚性 (principal collegiality) 概念的擴大，建立起協作氛圍，共同面對 VICA 的環境。

是故，在探討培育機制的需要性，確認培育的重點事項時，則比照培育教師的職前培育系統，建構「系統性」的師傅校長培育體系乃有其必要性。培育體系一來可以做為改正當前「任意」邀聘的狀況，讓師傅校長的產生成為科學化的系統；二來也可以明確設定所要育成的師傅校長專業素養，應包含協作與跨域的能力，以協助其將來可以發揮角色功能。上述事項，乃值得透過精準規劃讓此成形。

## 二、師傅校長培育體系應具之內涵

師傅校長培訓體系的規劃與現行的「任意」任用兩者間有著相當大的差距，對我國來說，是教育人才培育上的跳躍思維。因此規劃上應構思出目的、內涵與推動策略，並與現行師傅校長產生方式、運作機制及地方教育需求結合，方能設計出良好、可運作的體系並付諸實施。師傅校長培育體系之內涵，大致有幾項可予探討：

### （一）培育體系對師傅校長的職涯發展助益

參加「師傅校長培育」，對具備豐富學校經營經驗，且願意傳承實踐智慧給後進的優秀校長，可以帶來什麼好處？培育體系是否能成為支持校長職涯發展大體系下的一個環節，讓有志於擔任學校管理職務者自教師階段起，便能透過有計畫的職涯發展，成就自己在專業成長上的期許和承諾？

培育體系對於師傅校長職涯發展的助益可分為兩方面，第一方面是師傅校長個人。一位校長就專業自主的觀點，本應不斷學習提升自身涵養及知識，尤其在資訊科技社會，知識的半衰期不斷縮短（吳清山，2022）。因此，參與培育體系的師傅校長，能藉由培育體系取得新知，並能提升關於師傅校長專業知能。

第二方面在於師傅校長角色本身，教育的目的在於知識、技能的傳遞，參加過師傅校長培育體系者，在輔導與協助初、現任校長時，能更切中要點，完成輔導的目的。同時藉由一同參與培訓體系之其他師傅校長，建立「校長同僚性」，並以協作方式逐步累積校長實踐智慧。

### （二）如何培育具備協作與跨域能力的師傅校長

課程的規劃與實施，是培育體系的骨幹（吳清山，2022）。為了培育具備協作與跨域能力的師傅校長，俾於輔導初、現任校長、傳承經驗時能對應急速變遷社會下教育領域的需求，培育課程模組不可仿效任一階段校長專業發展的課程，亦即，不可將課程模組變成「訓練新手」的入職訓練，也不宜將校長領導、教育行政學的議題直接列入課程中。

要培育具有協作與跨域能力的師傅校長，在課程模組的建構上就要規劃能習得這些能力的內容。為達到協作之目的，並汲取校長同僚性的觀點，為能使師傅校長學員建構出協作能力，培育課程可讓學員們進行議題討論，以實際操作方式，累積同僚情誼，以產出集體智慧（林雍智，2020）。

在跨域上，則需要邀請能夠將跨域議題轉化為教育現場可用的智慧的師資，因為學員在擔任校長的長期過程中並不乏接觸社會各領域的經驗，他們所缺的，是從這些學校成功或搞砸的跨域經驗中習得如何形成一個可和自身經驗彙整、建立協助初、現任校長的校長心智（principal mind）。

### （三）屬於培育體系一環的支持機制如何打造

培育體系除課程模組、講師人選、證書核發單位、效期之外，亦需要有對於培育體系的支持機制。例如：師傅校長學員的選拔與薦送，還有回流教育的規劃等，這些都需要在規劃及推動上一併思考（Center on School Turnaround, 2017；Tomlinson, 1997）。

在師傅校長學員的選拔與薦送上，首先必須決定培育機制，應採「儲備制」或「認證制」？才得以明訂學員的基本條件。儲備制係指只要滿足一定基準即可參與培育，結訓之後視本身專長分工，再由地方教育行政機關視需要賦予任務；認證制則指由地方行政機關或校長協會推薦品德兼優、且樂意擔任此工作者參與培育，結訓後立即交付任務。

在回流教育的規劃方面，師傅校長參與培育完後，因教育現場之狀況時常因時間不斷變動，因此回流課程一來有溫故知新的功能，二來亦能透過回流的機會讓師傅校長再度齊聚一堂，交流彼此的輔導經驗，互相檢視協作的成果。此點從美國「全美小學校長協會」（Riley, 2020）所推出的「全國師傅校長培訓與認證計畫」中亦設定師傅校長要在回流課程中繳交師徒制配對與輔導歷程報告，才可取得師傅校長證照即為此意。

另在配套措施方面，為使師傅校長後能有效運作，故於培育體系中可以加入如以檔案方式記錄師傅校長之輔導歷程、建構師傅校長輔導績效指標等配套，以提升師傅校長之輔導成效。

### （四）如何讓主管機關活用師傅校長

要使師傅校長培育體系能運作順暢，必須要讓地方教育主管機關能活用師傅校長。因此規劃上，應考慮如何讓主管機關認可培育的效果與師傅校長協助地方教育政策的功能。要達此項目標，首先應要求師傅校長之專業。參與過培育後的師傅校長，因為在培育時已習得許多關於師傅校長的知能，在培育體系的支持機制中，對培訓完之師傅校長，亦有提供回流教育，使其能不斷更新相關知識，掌握教育潮流。故師傅校長在結訓後的適格性，定較現行任意指定之做法更能達成運用師傅校長機制之目標。

其次，若要活用師傅校長，應從其所扮演的專業角色進行規劃。師傅校長最為基本的作用在於用於輔導、陪伴初、現任校長，因師傅校長的存在本身即為協助徒弟校長引領辦學方向、解決所遇到的困境，進而將辦學經驗與智慧傳承予徒弟（林明地，2012）。教育主管機關在活用師傅校長時，亦可將之視為知識、經驗的傳遞者，讓其在適當時機能有演講、分享的機會，則教育政策必然可透過師傅校長周知，得到更廣泛的成效。

### 三、師傅校長培育的現況與問題

過去國內師傅校長的人選，較偏向由權責單位指定產生。受人才培育的科學化、系統化思惟與國外經驗影響，近年來國內亦開始對師傅校長進行培育，惟屬於推動初期，尚未形成全國性的常態機制。但這也代表了規劃上亦存有可發展的空間。茲論述國內師傅校長培育的現況與問題如下：

#### （一）現行國內的師傅校長培訓案例

我國目前有兩個單位正進行師傅校長培育，分別為中華民國中小學校長協會（以下簡稱全校協）所辦理之「中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫」（薛春光、李惠銘，2021）及臺北市政府教育局委託臺北市立大學辦理之「臺北校長學」（臺北市政府教育局，2019）。前者為教育部委託全校協所執行，屬於全國性的培育計畫，目前已累積辦理完全國 10 縣市之師傅校長培訓，目標是將師傅校長培育置於協作式的專業支持系統之下，以協助校長辦學；臺北市之師傅校長培育係由臺北市立大學教育行政與評鑑研究所負責培訓，對象僅限於臺北市中小學校長，其課程目標亦能符應臺北市之教育現況。

全校協辦理之師傅校長培育，其課程架構為「1+6+3」。當中包含 1 堂師傅校長核心課程、6 堂專業素養增能課程模組與 3 堂輔導知能提升課程模組，總計 10 堂、30 小時。然而，課程在規劃與執行時，雖已極力配合各縣市之期待，但要完全契合各縣市教育文化差異，還需深入了解各縣市之需求；臺北市立大學則有 9 門課、共計 27 小時。課程包含教育政策論議、教育品質精進等。由於師傅校長培訓係為該市教育局所主導，因此師傅校長的後續活用上，可緊密結合地方教育政策的推動需求與長期建立的輔導網絡，彰顯師傅校長的功能。

#### （二）被薦送參與培育的校長之認知

若從全校協辦理師傅校長的運作模式來探討，可以發現要能參加師傅校長培訓之學員需滿足以下任一條件，方能具有資格：(1)曾任 2 所學校以上之現任校長；(2)退休校長；(3)曾獲得校長領導卓越獎、師鐸獎、教學卓越獎或閱讀磐石獎

等全國性獎項之校長。在具備上述條件後，還需經地方教育行政機關推薦，如此方代表該學員具有足夠辦學資歷，亦足資做為該縣市中小學校長的師傅，可扮演協助推動縣市教育的角色。

從上述挑選師傅校長的過程可知，師傅校長本身已經具有相當之專業，但是一位優秀的校長並不等於是一位好的師傅校長（黃居正、吳昌期、蔡明貴，2021），有時礙於資歷與輩分，有能力與意願者並不一定能擠進名額有限的推薦名單，或是只能婉拒參與培育的機會，實殊可惜。其次，師傅校長學員是否能察覺自身角色之轉變，被推薦時是否能體認到擔任師傅校長的榮譽感和貢獻所學的意義，並藉此機會充實自身知識，與其他師傅校長學員共同產出集體智慧，以利順利完成使命與任務，仍有待觀察。

### （三）培育課程的有效性

培育課程如何在有限時間內，提供學員將來擔任師傅校長時所需的專業素養和輔導知能？在學校經營各種領域已累積豐富經驗的校長，如何透過培訓使其的視角轉為一個輔導者、陪伴支持者的角度？這些皆考驗著培訓課程的有效性。

以全校協的培育課程為例，師傅校長在一堂三小時的課程中，會有約二小時的時間與其他學員討論與分組協作，也會以海報發表、短劇展演等方式展現協作成果。這些對於師傅校長間的協作能提供效益是否足夠？跨域部分，目前的課程採跨教育階段別的編組方式，探討議題多為校長在教育現場遇到之綜合性議題，惟邀請教育領域外的專業人士授課只有一堂，雖有跨域學習的機會，但整體占比仍偏少，且非教育領域之講師往往無法較有效的轉化專業知識至課程中，仍是待解決之問題。

### （四）拔擢授課專家的困難

校長一職具有複雜性、不確實性、模糊性等特點，因此對於校長培育時的授課者更是需要具備豐富的知識，並對於教育現況有清楚了解。在師傅校長培育上，對於授課者的選取更為困難，因為師傅校長之資歷、經驗相較於一般校長更為老道，要能對師傅校長授課之專家，在學養上若僅具理論背景，缺少可匹敵師傅校長的實務經驗，在授課上必然備感限制，因此也就更難尋覓。

再者，在師傅校長應具備的協作及跨域能力的培育上，講師要能對於師傅校長授課已不容易，倘又要加上跨域議題等面向，人才不足的情形恐降低的課程的預期效果，這也是規劃跨域教學上的困難。「跨域」既需要有教育領域外的知識，在授課時亦需對於教育現場有一定程度之了解，故若直接邀請業界人士授課，則

常常無法有效轉化其知識至教育領域中。

#### 四、將爭論的焦點形成明晰的機制

透過綜合檢視師傅校長培育體系的規劃與現行推動案例上所遇的困難，可以發現現行作法上，有幾項仍有精進的空間。茲探討之：

##### （一）培育應結合地方教育發展需求、並擴增師傅視野

師傅校長為遂行任務，必須熟知地方教育生態與發展需求。因此在培育體系中，如本身專業素養的培育外，仍需結合地方需求，並將現實情境融入培育課程中。目前，全校協在辦理師傅校長培訓及回流前皆曾至各縣市拜會教育局處首長，並邀請首長在培訓課程中的「地方教育政策及特色」中授課；回流課程則透過跨縣市聯盟的方式，擴增師傅校長廣域的協作空間；臺北市立大學的培訓課程則有探討該市教育發展的課程。由此可知兩者的在地性方向雖稍有異，不過在整體規劃上，例如授課師資對現場實務的瞭解、地方教育議題探討的深入度與如何讓師傅校長擴增其他地方教育狀況的認識等，仍待更精緻化的安排。

未來，師傅校長的協作和跨域素養，首先應參酌地方教育發展之需求，其次可在培育與回流中，和地方教育行政機關取得共識，提供建立擴大校長同僚性的任務（如多位師傅校長以專長分工輔導、如師徒的學校交流合作等），並在案例探討中增加「縣外」的相關議題，以增加師傅校長的視野。如此，將可為站在最高端校長職涯專業發展路徑的師傅校長，提供一個有價值的成長機會。

##### （二）提升師傅校長自我認知、促發遂行任務使命感

為使被推薦參與課程之師傅校長在結訓後，能對該遂行之使命與任務有認知。全校協在各縣市辦理課程前會與各縣市持續溝通，提高縣市對於師傅校長角色的重視。如部分縣市請縣市首長進行結訓後頒證，或召開全國性的記者會。臺北市則特定出師傅校長的培訓期別，建立師傅校長傳承使命感，這些做法都有助提升縣市對師傅校長的重視，讓師傅校長強化自我認知。

除外在儀式外，培育的目的也在協助師傅校長轉變自身心態。例如從協作和跨域的角度出發，乃在傳達一些訊息：「儘管過去在學校經營上取得不錯資績，但當一位師傅校長之目的不是在於證明自己、而是與徒弟、與其他師傅校長協作，扮演好師傅的工作」；「不能只將過去的經驗，複製於變遷快速的未來，還要協助徒弟綜合掌握各種脈動，做出最佳的判斷」。

也就是說，要提升師傅校長的使命感，除從外部的機制（縣市對其的重視與賦予符合其身分的任務）外，尚要透過培育的歷程促發自我產生。若如此，師傅校長才能夠秉持其角色，完成之使命與任務，也才能符合縣市賦予之尊崇角色。未來此部分仍需在培育體系及與地方合作上持續努力。

### （三）以共同備課與專業發展三階段論提升課程的有效性

協作與跨域的能力是專精於學校經營數十載的師傅校長平時較難習得的能力，因此需透過培育課程賦予。有關跨域的必要性，吳清山(2022)曾例舉在 Covid-19 後學校成員跨域學習資訊方面知識的重要性增加，此時校長在如何應用 ICT（資訊通訊科技）上更需要師傅校長提醒並媒介成功典範。因此，培育課程亦需增加跨域學習之比率。上述兩案例的課程中雖有跨域的部分，然而占整體比率皆仍偏低。解決策略上，建議可邀請來自業界的專家，再以共同備課，使非教育領域的講師能知道如何將自身專業知識轉化為教育現場可用之經驗。如此對於提升培育跨域師傅校長較能產生效果。

當然，培育課程不能只限於規劃與授課上。師傅校長的養成歷程，應該引導師傅對本身專業的再確認、使其獲得專業成長，也應讓師傅校長以此論述，帶領徒弟邁向專業成長。本文建議在備課時，可根據「協作建構並擴大校長同僚性」、在輔導中「傳承校長實踐智慧」、最後協助徒弟校長形成學校經營與專業發展思惟的「校長心智」概念（如圖 1 所示），此架構不僅能使師傅校長聚焦執行之任務目的，亦可用以檢視培育課程的價值與有效性。

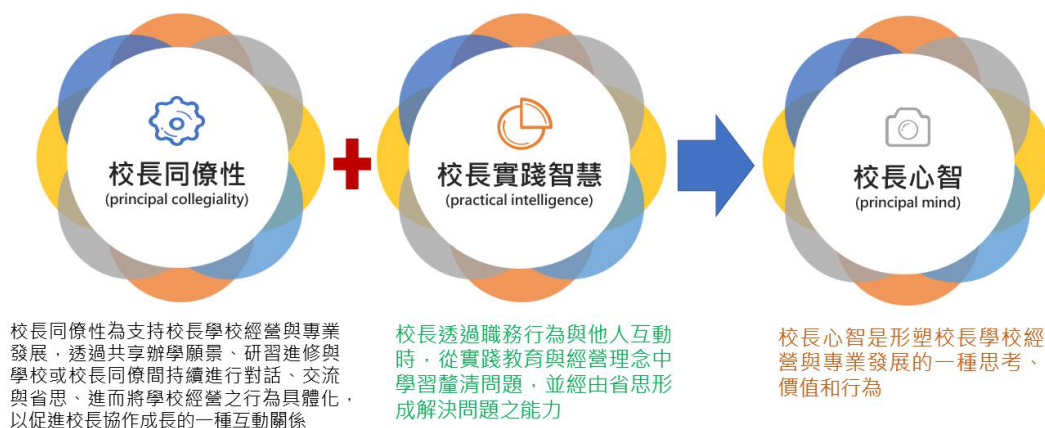


圖 1 師傅校長的專業成長  
資料來源：作者自行整理。

### （四）培育能培育「師傅校長」的授課專家

對於如何培育擔任師傅校長課程之講師，建議可分為兩階段。第一階段為授

課講師挑選；第二階段為共同備課。在講師挑選部分，依課程內涵，尋找相對應專長之專家學者。從其開課名稱、研究專長做為初步挑選依據。除跨域專業人才外，張信務等人（2021）的研究發現曾接受過系統性培育的師傅校長，亦適合擔任培育課程的講師。

當講師人選挑選完畢後，則應邀集講師及學員代表共同備課。因授課者在專業知識上，已屬國內頂尖，故對於講師培育之重點應擺在將其專業知識有效呈現到師傅校長培育課程中。共同備課的好處有：(1)能先行討論課程重點、不斷修正，以達到更好的課程效果；(2)教學方式可擺脫講述法，透過事先設計導入實作、討論、工作坊等配合課程主題的方式，以此促發學員的協作；(3)將講師們集合起來備課亦能激發講師們相互討論，讓「整體」課程更具整體性。

培育能「培育師傅校長」的授課專家，或許無法在短時間內達成。然而在發展過程中，仍值得持續透過宣導師傅校長培育的宗旨和做法，以多次的備、觀、議課改進教學。

## 五、師傅校長能否牽引學校教育發展？

師傅校長是一個受人尊敬的工作、要扮演好其角色，如同本文所述般，需透過系統性的培育體系，建立起受教育行政機關付託、受徒弟校長信賴、受師傅校長自身期許的培育機制。此一體系的目的，除了做為校長職涯專業發展的最高階培育之外，尚應將師傅校長的培育，導向能育成具備協作與跨域能力，且能扮演好支持、輔導及陪伴初、現任校長的角色。

身處於現代社會環境下的學校教育所面對的問題越來越多樣、複雜。這些問題往往不是在「校長學領域」中常談的，透過各種領導理論就可以解決的問題。校長站在學校的孤峰上，乍看之下，容易承受世人「有什麼校長、就有什麼學校」的過大期許。然而校長雖孤獨、但卻不孤單。師傅校長機制的功能，就是在透過其運作，串起如前述的校長同僚性功能，透過師傅與師傅、師傅與徒弟的協作、傳承實踐智慧，最後達成傳遞優良學校文化，形成學校經營之校長心智的效果。

是故，要培育一個能幫助校長解決站在孤峰上的震顫，確保學校教育品質的力量，師傅校長，系統性培育的必要性就不能忽視，並且要精進現行架構中仍然尚未辦到的項目。國內的師傅校長培育在歷經了數年的萌芽發展後，目前已逐漸的被各縣市接受，並朝後續如何應用師傅校長的方向演進。未來若可在培育體系中針對協作與跨域素養的培育斟酌改進，則師傅校長培育體系除將更具系統性與目的性外，結訓後的師傅校長，更能牽引「學校教育」往穩健與永續的方向發展，使學校與教育不受市場化與私有化的潮流牽制。



一個制度必然是動態的。師傅校長培育體系從規劃到形成普遍性做法上，必然需要試誤與淬鍊。處於當前，這個體系仍有賴學術研究、地方政府形成共識、精進培育課程模組、調整授課師資及後續制度應用上蓄積更多經驗。也就是說，若具備協作與跨域能力的師傅校長受到期待，則體系的規劃與推動就值得努力。

### 參考文獻

- 吳清山（2022）。**教育的新希望**。臺北市：元照。
- 林明地（2013）。國中小師傅校長辦學經驗與智慧傳承的相關議題。**學校行政雙月刊**，83，1-9。
- 林雍智（2020）。校長同僚性：支持校長學校經營與專業發展的力量。載於林雍智編，**教育的理念與實踐**（頁 33-47）。臺北市：元照。
- 林雍智（2021）。校長「實踐智慧」的傳遞、繼承與專業成長。載於蔡進雄（編），**邁向未來教育創新**（頁 143-159）。臺北市：元照。
- 張信務、薛春光、方慶林、林雍智、劉文章、林逸松、張乃文、游子賢（2021，11月20日）。中小學師傅校長體系建構之研究〔論文發表〕。2021 東亞地區校長學學術研討會：教育領導邁向 2030，臺北市。
- 黃居正、吳昌期、蔡明貴（2021）。中小學校長師徒制實施現況之研究。**學校行政雙月刊**，133，40-133。
- 臺北市政府教育局（2019）。**臺北市高級中等以下學校師傅校長培訓方案試辦計畫**。臺北市：作者。
- 薛春光、李惠銘（2021，11月20日）。中小學校長專業支持系統實踐與發展實施計畫簡介及運用戴明品質哲學的學校治理〔論文發表〕。2021 東亞地區校長學學術研討會：教育領導邁向 2030，臺北市。
- 篠原清昭（2017）。**世界の学校管理職養成：校長を養成する方法**。埼玉県：ジダイ社。
- Center on School Turnaround. (2017). *Four domains for rapid school improvement: Indicators of effective practice*. Retrieved from [https://www.centeronschoolturnaround.org/wp-content/uploads/2018/04/CST\\_Indictors-](https://www.centeronschoolturnaround.org/wp-content/uploads/2018/04/CST_Indictors-)

Effective-Practice-Four-Domains.pdf

- Kingham, S. H. (2009). *The perspectives of first-year principals regarding their experiences with mentors and the mentoring process within the Louisiana educational leaders induction (LELI) program* (Order No. 3394742). ProQuest Dissertations & Theses A&I.
- Riley, C. A. (2020). National Principal mentor program. In B. J. Irby, J. N. Boswell, L. J. Searby, F. Kochan, R. Garza, N. Abdelrahman (Eds.), *The Wiley international hand book of mentoring: Paradigms, practices, programs, and possibilities* (pp. 353-365). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Tomlinson, H. (1997). *Managing continuing professional development in school*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

