

壹、前言

雖然許多有關中小學校長領導發展、校長培育、校長職前培訓或職前儲訓、校長職前實習、初任校長工作、甚至在職校長專業成長與發展的專門著作、研究與實際，都希望探究如何將校長在工作上所會面對與承擔的職責、工作，與所需具備的態度、知能與技巧，透過課程設計與活動進行、教學實施、學習、實務指引等，讓校長能夠在擔任校長工作前"ready"，或希望校長在領導學校從事行政決定、推動校務時，能以專業的知能來進行（林文律主編，2012；林明地，2002；Brock & Grady, 2004；Goodman & Berry, 2011；Joseph, 2012）；可是仍有許多校長會感覺，當踏入校長辦公室、坐上校長辦公桌前之座椅時，才真正開始「學習當校長」，並深切感受到，校長的工作與「學校情境脈絡」關係密切，必須隨時學習與調整。可惜這時候校長的訓練課程、培育講師、輔導校長都已退居幕後，或者已從原本的主動教導變成被動接受諮詢的角色，殊為可惜。

因此有關國民中小學師傅校長辦學經驗與智慧的傳承的理念與做法，乃受到教育行政機構、校長協會、學術研究機構、校長培育中心及學校所重視（Brock & Grady, 2004；Daresh, 2001；Portner, 2001）。國內例如新北市中小學校長協會、雲林縣政府教育處等即有師傅校長的做法，協助初任校長以及有興趣的、有需要的校長在學校領導與校務推動上成長與學習。

可是，有關師傅校長的制度或做法仍有許多潛在的問題（Daresh, 2001）必須審慎考量或克服。在我國教育情境中，必須考量的問題至少包括：畢竟師傅校長仍不是該校真正的校長（即所謂的「徒弟校長」），其實施目標如何兼具理想又顧及實際？師傅校長應扮演哪些角色比較恰當？以及有哪些技巧與實施程序比較有利於師傅校長功能的發揮？等問題。

本文探討國中小師傅校長辦學經驗與智慧的傳承的幾個相關議題。將依序討論師傅校長制度的目標、師傅校長扮演的角色、師傅校長可運用的技巧與實施程序，並以尋求教育領導真正的改變與進步為結語。

貳、師傅校長辦學經驗與智慧傳承的目標

針對一項政策、制度措施、領導作為、或策略性目標是否能有效落實，Conger（2003: 384）曾指出，「根本而言，一位領導者策略性願景成功的關鍵依賴於對組織環境之機會與限制的務實評估，以及對相關人員需求的敏感性而定。」換言之，新的措施雖不能僅侷限於現有實際框架，但理想的制度措施也必