

高中初任校長職前培育 之師徒校長輔導制度 的建構與探討

陳木金/國立政治大學教育學院教授
陳添丁/新竹縣教育局體健課科員



摘要

在擔任校長的生涯發展歷程，初任校長們都相當期望自己有較少的困境，容易地融入於自己新角色和新責任的社會化，同時也期望能儘快地去適應於他們的新同事和新組織。因此，本研究嘗試從師徒輔導制的建構與探討著手來貢獻心力，首先，本研究從師徒輔導制的學理基礎進行分析，瞭解師徒輔導制在學理的建構上的確有其實施的意義。其次，對照於現場實務經驗也發現，師徒輔導制應用於校長職前培育制度確實能產生一定的功效，有助於未來初任校長的工作適應情形。再則，建構師傅校長所應具備的能力特質指標十五項，並探討這十五項能力特質指標的重要性程度，提供師徒輔導制課程的參考，期望能協助高中初任校長發展出更好的學校領導與學校經營的系統知識，進而可以讓高中初任校長們更有效能與創意的經營學校。

關鍵詞：初任校長、師徒校長輔導制度、校長職前培育、Beginning Principal、Mentor Principal Modeling System、Principal Preparation Curriculum

壹、緒論

近年來國內對於校長學的研究，隨著校長遴選、校長評鑑與校長教學領導等議題的興起，加上各大學陸續開設校長培育中心，逐漸受到學界的重視。然而分析國內目前對於校長學的研究，則多是集中於國中小的校長，高中校長明顯受到的重視並不如國中小。例如在國家圖書館所建置之「全國碩博士論文資訊網」中，以校長為關鍵字進行論文題目檢索，結果顯示有關校長研究的論文共四百七十一篇，其中專門探討高中校長的論文則只有十二篇。再者，改依研究主題進行

分析，可以發現校長學的研究主題亦多偏重在校長職前訓練部分或是有關領導行為之部分，對於初任校長的研究較少。例如以「初任校長」作為檢索字串查詢結果發現，國內有關初任校長的論文共八篇，若依學校層級進行分析，其中八篇皆是以國小初任校長作為研究對象，在高中初任校長的研究方面誠屬少見。由上述研究數量的分析，有關高中初任校長之研究，值得關心與重視。

針對初任校長的研究，Parkay與Rhodes（1992）針對12位初任校長進行個案研究，歸納出初任校長的六個主要壓力來源為：(1)專業的不足，(2)管理任務，(3)教職員與行政團隊，(4)政治，(5)學生，與(6)家長。其中以專業不足的壓力最大，其來源有二：一是來自於角色的要求，校長懷疑自己是否能符合校長角色的要求；再者，工作的不確定性亦是造成專業不足的壓力來源。Daresh（1997）綜合有關初任校長的研究發現，初任校長皆有一個顯著的一致性反應：指出自己挫折於有關基礎的專門管理技巧上，因為最終他們發現他們所知道的並不像他們以為他們自己應該知道的多，致使進入學校現場後，才發現自己能力之不足。Bolam（2002）針對匈牙利、荷蘭、挪威、西班牙及威爾斯五個歐洲國家的初任校長進行調查，調查結果發現下述九項內部校務的處理是所有初任校長當中至少有25%感受到嚴重或十分嚴重的問題：1.處理有關校園建築的問題、2.管理自己的時間、3.處理廣泛的工作領域、4.教室工程與過程的觀察、5.處理學校的財務資金、6.改善課程制定與資源、7.制定良好的學科標準、8.制定、改善學校的內部會議、9.處理好重大的決定。由此可知，初任校長通常都必須經歷一段手忙腳亂上戰場的時期。

Hall和Parkay(1992)曾針對12位初任校長進行個案研究，並建構初任校長生涯發展之模型，指出初任校長的社會化歷程經歷倖存、控制、穩定、教育的領導與專業的實現五個階段。在倖存階段，初任校長體驗到教育現場的震撼，使得自己處於缺乏信心的狀態，憂心本身能力的不足，以及擔心是否能儘快融入學校文化中，在在對於初任校長而言皆是挑戰。而後才慢慢控制住局面。Lashway（2003）綜合相關的研究發現指出，新的學校領導者會經歷到強烈的與無情的壓力，因而必須去調整他們在教科書中所學習到的領導理論，以更適應真實的世界。初任校長經常會擔心一時的不注意而導致危機的產生。同時，初任校長的壓力不只是來自於負荷過重的工作量，更是擔心自己無法很快地融入新的學校文化。因為他們必須學習在最短的時間內從學校的陌生人（stranger）變成內部者（insider）。誠如，吳清山、林天祐(2005)指出，如何有效的將組織成員的專業知識移轉、傳承，以使組織的知識能不斷的累積和延續，更重要的是能有效的將前人的經驗移轉至新手。這種概念應用在校長培育制度中的師徒輔導制時，強調的是知識的垂

直移轉，資深校長具備有豐富的實務經驗，無論是成功經驗或是失敗經驗，對於準校長或初任校長而言，都將是寶貴的學習經驗，值得深入探討。

關於師傅校長師徒輔導制度的建構，就知識管理的概念來說，知識管理將知識分為顯性知識和隱性知識兩類。顯性知識是指可以透過文字或語文表達出來的知識，本身具有結構性和明確性，可以觀察；而隱性知識則是指個人經由長時間累積而獲得的心得，未經文字或語文表達出來的知識（謝文全，2003）。換言之，上述所說的書面檔案知識是屬於顯性知識，可以觀察得到的，但是校長所具備的實務經驗知識，大部分可能是隱性知識，是無法言喻記錄於書面檔案中。因此，有許多研究學者都提出相當具建設性的觀點來豐富校長專業能力的培養。例如，Enrich、Hansford & Tennent (2004)對師徒關係的看法，指出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。其次，在學校領導人才實務知識之師傅教導模式，陳木金（2004）在學校領導人才實務知識方面，歸納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。另外，陳木金（2005）提出從混沌系統動力學觀點，構思設計師傅校長教導制度之ACTION模式的建構，其認為我們應該可以從師徒互動之中找到校長現場經驗知識活用，思考為各類問題的多元解決方案，其內涵包括六個基本步驟：1.有憑有據(According)；2.依照程序(Consequence)；3.合於邏輯(Translate)；4.找到創意(Initial)；5.推理發現(Outcome)；6. 結論建議(Narrative)，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，有助於培育校長們的勇於創新能力，達成延續管理所強調的知識移轉與延續的理念。

因此，本研究根據文獻探討和理論分析，並以陳添丁(2005)的高中初任校長研究調查為分析資料。藉以瞭解高中初任校長之師徒輔導制度的建構與內涵，進而擬定出師徒校長輔導制度之系統架構，作為我國未來師徒校長輔導制度規劃之參考。以下本文擬從：1.師傅校長輔導制度的意義與核心主題探討；2.高中初任校長之師傅校長能力指標的建構與探討，兩方面來加以探討及說明。

貳、師傅校長輔導制度的意義與核心主題探討

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。陳嘉彌（2002）指出「師徒式專業成長」是一種「師徒式的生活方式」，期待師徒學習能協助參與者在物質與精神方面達到雙贏的目的。根據其研究發現：要達到「師徒式專業成長」必須基於三個基本前提，才可以使人改變成長：1.它是一種社會化互動的學習型態，提供給有意願採用「師徒學習」方式的人，且彼此需要較長時間的浸潤及參與，才能感受到對方的影響、改變與收穫；2.「師徒學習」是一種人際互動的經驗，這個經驗無論是正面或負面的刺激，參與者會透過自我反省及思考，逐漸建構、調整個人的思維與行為；3.改變無法以短時間的參與、片段的觀察、或任何形式的短暫訪談及調查便能確定是否有改變的現象發生。它是一項長時間的動態歷程，需要個體深刻體驗、反省、確認及行為表現後，才能做出是否改變的結論。

在校長專業能力發展的培訓中，師傅校長教導制度扮演著極為重要的角色。例如，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能熟悉實務運作情形並做出適宜的處置。黃惠美（2000）及陳金生（2000）的研究也顯示：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。另外，蔡易芷（2005）研究指出，師傅教導的主要內涵就是要由師傅協助新手達到專業成長的、生涯發展及心理社會發展之目的，且提供其情感上的支持，並使得師徒兩方皆能有所反思。若要更詳細地分項探討，校長職前培育制度當中推行師徒輔導制，針對師傅校長的部分，將涉及三個議題探討：1.師傅校長的年資要求、2.師傅徒弟的配對方式、3.師傅校長的課程參與。以下分析三個核心主題的意義，並根據陳添丁（2005）調查72位我國高中現任校長的結果探討，作為我國實施師徒校長輔導制度的參考。

一、師傅校長的年資要求

就心理學的角度而言，專家與生手的差異在於背景知識的多寡，因為背景知識所建構出來的基模，將有助於專家主動去收集有用的資料，並且將它放置在適當的位置上，而組合成有意義的資訊（洪蘭，1999），所以專家在問題解決的能力上往往比生手來得熟練，其原因即在此。但專家的養成並非是一朝一夕即可培養而成，其需要時間的歷練，方能成為某一領域的專家。應用至師徒輔導制中師

傅校長的選擇，師傅校長必須具備豐富的實務經驗，才能指導學員在問題解決上的技巧和思考邏輯。而決定師傅校長是否有豐富的實務經驗的指標之一，即是其擔任校長的年資為何。另外，丁一顧與張德銳（2002）針對台北縣市200位國民小學校長的調查研究顯示，校長們普遍認為擔任師傅校長的年資應該在八年以上適合。陳添丁(2005)針對師傅校長的年資要求之選擇進行研究，以卡方檢定考驗其差異的顯著性，得到 χ^2 值為65.667，達到0.01的顯著水準，顯示72位校長對於師傅校長所應擁有的年資意見看法上有明顯差異，其中以五年以上至八年以內的經驗最為適宜。詳如表一所示。

表一「高中校長對於師傅校長的年資要求」之卡方考驗分析摘要表

項目	次數	百分比	自由度	χ^2
1. 四年以內即可	3	4.2%	3	65.667**
2. 五年以上至八年以內	44	61.1%		
3. 九年以上至十二年以內	23	31.9%		
4. 十三年以上	2	2.8%		
總和	72	100%		

** p < 0.1

二、師傅徒弟的配對方式

師傅校長與學員的配對方式攸關著師徒輔導制的實施成效。張德銳與簡賢昌(2001)認為輔導者與被輔導者的成功配對原則，可以考慮以下三個要素：1.相同的學習風格，使輔導者與被輔導者易於溝通並有效分享經驗。2.不同的領導風格，使受輔導者能學習到不同的領導經驗。3.相同的教育哲學理念，使受輔導者能在輔導者的協助之下，闡明和釐清自己的辦學理念。除此之外，張德銳與簡賢昌(2001)亦提出四點配對原則之迷思，供權責機關在進行配對時能多加避免：1.性別：以為女性受輔導者僅能與女性輔導者配對。2.學校層級：以為同樣得學校層級才能配對。3.年齡：以為輔導著的年齡一定要大於受輔導者。4.服務地點：以為受輔導者與輔導者的服務學校地點一定要接近。其次，就配對的方式來看，丁一顧與張德銳(2002)的調查結果顯示，70.9%的小學校長贊成由教育行政機關提供名單，而後再由初任校長依據自己的情況選擇師傅校長。應用至校長職前培育制度上，在配對方式的規劃，也可以考量此方式。陳添丁(2005)針對師傅徒弟的配對方式之選擇進行研究，以卡方檢定考驗得 χ^2 值為42.54，達到0.01的顯著水準，表示高中校長對於師傅校長的配對方式意見上有明顯的差異。四個選項當中，以培育單位提供

名單，並由學員自己選擇的方式最為適宜。詳如表二所示。

表二「高中校長對於師傅徒弟的配對方式」之卡方考驗分析摘要表

項目	次數	百分比	自由度	χ^2
1. 由培育單位進行配對	25	34.7%	2	42.54**
2. 培育單位提供名單，由學員自己選擇	30	41.7%		
3. 由學員自己尋找，再報請培育單位同意遴聘	16	22.2%		
4. 其他	1	1.4%		
總和	72	100%		

** $p < 0.1$

三、師傅校長的課程參與

就師傅校長參與校長職前培育制度的程度與時機而言，陳木金(2004)研究指出分為三類：1.全程參與進行輔導，2.獨立安排師傅校長授課時間，3.僅在現場實習階段提供輔導。而三類課程設計方式，各有其優缺點，就第一類方式而言，若是找現任的校長擔任師傅校長，全程參與培育制度課程可行性不高，但其優點為可配合講師的理論課程，輔以提供親身的實務經驗，讓學員能對理論與實務都有所瞭解，相互印證。第三類的課程設計方式，則是現在我國國中小校長儲訓課程中最常採用的模式。我國學者王如哲(2002)指出，師傅校長能在專業課程階段即加入，配合教授的理論教導，提供實務知識，將會帶給學員更多的收穫。陳添丁(2005)針對師傅校長的課程參與之選擇進行研究，以卡方檢定考驗得 χ^2 值為 5.600，並未達到顯著水準，顯見高中校長對於師傅校長參與職前培育課程的制度設計意見上並無明顯的不同。但由表三結果可以看出，38.9%的人認為應在課表中獨立安排師傅校長的課程時間，另外38.9%的人則認為僅在學員實習期間，提供實習輔導即可，兩者合計佔總人數的77.8%，顯現出這二個選項的重要程度。詳如表三所示。

表三「高中校長對於師傅校長的課程參與」之卡方考驗分析摘要表

項目	次數	百分比	自由度	χ^2
1. 培育課程期間全程參與	14	19.4%	2	5.600
2. 在課表中獨立安排師傅校長的課程時間	28	38.9%		
3. 僅在學員實習期間，提供實習輔導	28	38.9%		
4. 其他	2	2.8%		
總和	72	100%		

參、高中初任校長之師傅校長能力指標的建構與探討

首先，就延續管理的角度而言，所謂的延續管理係指有效的將組織成員的專業知識移轉、傳承，以使組織的知識能不斷的累積和延續（吳清山、林天祐，2005）。亦即，資深的組織成員往往都擁有豐富的實務經驗，倘若因為其離職而將知識帶走，對於組織的發展而言，恐怕會有不利的影響，因為新進成員又必須從嘗試錯誤中開始學習，透過時間的磨練，以慢慢累積起自己的處事經驗。但是這過程中，或許有許多問題，前人已經有一定有效的處理方式，假使前人能做好傳承的工作，將縮短新手自行摸索的時間，而這道理也正像是韋伯認為科層組織之所以要做好檔案管理的理由所在，不會因為前人的離去，而使組織一切從新開始，但韋伯的說法是較偏重於書面的檔案資料，其實校長有許多豐富的實務經驗是無法記錄於書面資料當中，例如會議記錄，僅能得知會議的結論為何，但卻無法窺視到校長在當時是如何思考、做決策，因此延續管理的概念並不侷限於書面檔案的製作，更重要的是能有效的將前人的經驗移轉至新手。延續管理的概念應用在培育制度中的師徒輔導制時，強調的是知識的垂直移轉，資深校長具備有豐富的實務經驗，無論是成功經驗或是失敗經驗，對於準校長或初任校長而言，都將是寶貴的學習經驗。

其次，就知識管理的概念來說，知識管理將知識分為顯性知識和隱性知識兩類。顯性知識是指可以透過文字或語文表達出來的知識，本身具有結構性和明確性，可以觀察；而隱性知識則是指個人經由長時間累積而獲得的心得，未經文字或語文表達出來的知識（謝文全，2003）。換言之，上述所說的書面檔案知識是屬於顯性知識，可以觀察得到的，但是校長所具備的實務經驗知識，大部分可能是隱性知識，是無法言喻記錄於書面檔案中。隱性知識的概念應用在師徒輔導制中，特別強調知識管理中的共同化和外化概念。所謂的共同化係指師傅校長將其內隱的知識轉移給學員們，學員們再將接受到的知識轉化為自己的內隱知識，而外化則是師傅校長將穩性知識轉化為顯性知識，透過知識地圖或故事題材的方式，讓學員能瞭解到其所隱含的知識系統。透過如此的方式，亦可以達成延續管理所強調的知識移轉與延續的理念。

第三，師徒輔導制的心理學基礎則是認知學徒制的概念，陳木金（1995）指出，認知學徒制的教學模式，非常適合應用於學校文化體系的教學活動及培訓人才課程。何俊青（2004）歸納多位學者的看法，認為認知學徒制的特徵有：啟發式的內容、情境學習、示範與闡明、教導及回饋、鷹架與淡出、反思、探究、逐漸增加次序的複雜性、問題解決，以及團體合作的運用。認知學徒制係指一位具

有實務經驗的專家在一個真實的社會情境脈絡中，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，加上透過彼此的社會互動，讓新手主動建構知識學習的過程（吳清山、林天祐，2005）。簡而言之，認知學徒制的概念其實是結合認知心理學之概念和傳統技職教育師徒制的概念，強調藉由師傅的教導，學徒能主動及不斷的反省學習。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，當初任校長們在討論在學校所面臨到的問題時，他們會從師傅校長所提出的忠告與支持，找到問題解決方案與策略。Thomas, John & Mary(2000)指出，在校長生涯的每一個階段，如何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，擴展新任校長們發展和伸展他們的能力。

透過上述學理的分析，可以發現師徒輔導制運用在校長職前培育課程中，將有助於學員的學習，不管是從延續管理的角度來說，或是知識管理、認知心理學的概念來分析，師傅校長的最大功能則是能將其豐富的實務經驗傳授給未來的初任校長，同時其所提供的實務經驗亦可以印證在培育課程中所學的理论知識，透過理論知識與實務知識的對話，將有益於提升未來初任校長的入職適應狀況。陳木金（2004）所主持的學校領導人才培訓計畫研究案中，無論是參與座談會的學者專家或校長，甚或是接受訪談的校長皆對於職前培育制度中推行師徒輔導制多加肯定，例如有高中校長認為職前培育課程當中無法涵蓋的內容，可以由師傅校長來傳授，其內容包含：校長的身教、領導歷程與經驗、與上級政府的互動、經營技巧與策略、以及人際網路的建立。以上所舉的內容皆是偏向於隱性的知識，不容易於理論課程中傳授，因此由此可知推動師徒輔導制的重要性所在。而就台北市教師研習中心的實際經驗，蔡長豔、黃惠美與李柏圍（2002）認為推動師徒制實習於儲訓課程中，可以達到的預期效果為：1.藉由對現場經驗的強調，可以培育理論與實務兼具的校長、2.師徒間的團隊合作學習，有利於工作團隊，共同學習、3.透過不斷地互動與反思，有助於養成知、行、思的習慣，不斷追求卓越。台灣省中等學校教師研習會的經驗則是發現，在主任儲訓課程中，應用師徒制實習的原理於主任師傅輔導制度的建立，學員一致相當肯定師徒輔導制的功效與意義（黃新發，2005）。由此兩個實務現場的經驗可見，師徒輔導制對於準校長的培育的確有正面之功能。

然而，即使在職前培育制度中推動師徒制立意良好，但Malone（2001）曾指出研究發現並非是所有的人都適合去擔任師傅校長的角色。因此如何選取好的師

傅校長，進行師徒制學習，將是培育制度設計的一大核心問題所在。Malone認為好的師傅校長通常展現一定的特質，例如他們有能力去指導（coach）、倡議（sponsor），並且就像是角色楷模（role model）。蔡秀媛（2000）亦指出美國在為初任校長遴選輔導校長時，最重要的考量並非是能為初任校長提供任何答案的人，而是能不斷與人分享經驗和專業知能，同時能聆聽和學習的人。因此輔導校長在美國的角色必須擔負起：1.提供建議、2.溝通觀念、3.諮商輔導、4.帶領領導、5.以身作則、6.保護維護、7.改進技巧的責任。張德銳及簡賢昌（2001）認為師傅校長可以扮演的角色有顧問者、主動溝通者、指引者等多種角色，但無論如何適任的師傅輔導校長特徵應為：1.具備豐富的行政經驗，且被同儕認為是有效能的校長。2.具備良好的領導品質。3.能對受輔導者提出正確的問題，而非只是回答問題。4.對行政問題能有多元的解決對策。5.能協助受輔導者表現得更好。6.能示範不斷地學習與省思。7.對學區的政治與社會生態有所掌握與瞭解。丁一顧與張德銳（2002）針對台北縣市200位國小校長進行問卷調查，以瞭解校長認為成功輔導校長之特徵為何，結果發現141位有效樣本認為一位成功的師傅校長所應具備的特徵依序是：足夠的校長經驗、開放溫暖的人格特質、協助初任校長的意願及熱誠、對教育生態有所掌握與瞭解、能持續不斷的學習及省思、具有良好的領導品質，最後為能接受各種不同的問題解決策略。

綜合歸納本文從師徒輔導制的學理基礎進行分析，瞭解師徒輔導制在學理的建構上的確有其實施的意義。再者，對照於現場實務經驗也發現，師徒輔導制應用於校長職前培育制度確實能產生一定的功效，有助於未來初任校長的工作適應情形。然而，並非所有的人都適合擔任師傅校長角色一職，故如何去遴選合適的師傅校長，是本文的重點所在，依據文獻分析統整歸納的結果：師傅校長所應具備的能力特質一般而言應包含15項，而此15項能力特質各自的重要性程度為何，以下本文根據陳添丁(2005)的高中初任校長研究調查為分析資料，加以說明如下。

一、師傅校長應具備的十五項能力特質分析

若高中校長職前培育制度中推動師徒輔導制度，72位現任校長認為師傅校長所應具備的特質或是能力如表四所示，前五項最為重要的項目依序為：1.豐富實務經驗（ $M=5.51$ ），2.具備能激勵初任校長發揮潛能（ $M=5.38$ ），3.能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題（ $M=5.32$ ），4.能不斷學習和反省思考（ $M=5.32$ ），5.表現開放、溫暖的人格特質（ $M=5.32$ ）。

從此五項師傅校長所應具備最為重要的項目來看，師傅校長的功用不僅為傳

遞經驗，更重要的是要教學員如何獨立思考，作綜合、分析、主動發現問題，及反省的能力。上述5項不僅包含師傅校長個人內在所應具備之特質或能力，例如擁有豐富的經驗及能不斷學習與反省思考，但更重要的是在面對學員時，能表現開放、溫暖的人格特質，樂於指出初任校長的問題所在，並激勵其發揮潛能。從整體作答情形觀之，高中校長對於本研究所呈列的15項師傅校長重要特質或能力，評價分數介於5.11至5.51之間，意即同意此15項項目對於師傅校長而言，皆為相當重要。詳見於表四。

表四 師徒校長輔導制度中師傅校長各項能力、特質之平均數、標準差及排序

題次	項目	平均數	標準差	排序
1	具備豐富實務經驗	5.51	.53	1
2	具備領袖特質	5.27	.67	8
3	表現開放、溫暖的人格特質	5.32	.72	5
4	能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題	5.32	.66	3
5	能接受其他可能，而非認為自己的處理方式就是唯一解答	5.26	.67	10
6	能激勵初任校長發揮潛能	5.38	.70	2
7	能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍	5.32	.74	6
8	塑造願景	5.16	.76	14
9	對大環境有明確的認知	5.21	.80	13
10	願意投注時間和精力在專業發展領域	5.32	.74	6
11	能不斷學習和反省思考	5.32	.70	4
12	具有堅定的信念	5.23	.70	11
13	對自己的能力有自信	5.23	.70	11
14	對自己的期許高	5.11	.77	15
15	能引導學習者發問，並主動探究學校運作的多項脈絡因素	5.26	.60	9

二、師傅校長應具備的十五項能力特質的因素分析

若高中校長職前培育制度中推動師徒輔導制度，72位現任校長認為師傅校長所應具備的特質的因素分析，詳見表五所示。本文將15項師傅校長的能力或特質投入因素分析所得之結果，方法係採用因素分析的主成分分析（Principal Component Analysis），以特徵值（eigenvalue）為1的參考標準進行分析，結果萃取出2個因素。

分析結果因素一包含第2、3、6、7、8、9、10、11、12、13和14項師傅校長能力或特質，共11項，因素負荷量從.547至.850，分析題目內容可將因素一命名為「自我要求與人格特質」，其特徵值為5.864，可以解釋前述15項師傅校長能力

或特質項目的39.095%變異量。

因素二則包含第1、4、5，及15項，共計4項，因素負荷量為.569至.850，分析題目內容可將因素二命名為「引導與啟發」因素，其特徵值為3.837，可以解釋15項師傅校長能力或特質項目的25.583%變異量。

各因素內所包含的項目以及各題目的因素負荷量資料，詳見表四，兩因素相加起來將可解釋整個課程科目總變異量的64.677%。其內部一致性分析如下，此兩項因素的Cronbach α 係數分別為.9385與.8313，而總量表的Cronbach α 值則為.9477，顯示此部分的信度頗佳，內部一致性良好，分析結果可知，問卷在本部分的量表設計上無論是就其信度或是效度分析可以發現，此部分的指標建構與編製情形良好。

表五 師傅校長能力特質因素分析摘要表

		因素負荷量	解釋變異量	總解釋變異量
一	10.願意投注時間和精力在專業發展領域	.850	39.095%	64.677%
	12.具有堅定的信念	.767		
	09.對大環境有明確的認知	.760		
	13.對自己的能力有自信	.735		
	07.能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍	.730		
	11.能不斷學習和反省思考	.714		
	08.塑造願景	.697		
	06.能激勵初任校長發揮潛能	.627		
	14.對自己的期許高	.610		
	03.表現開放、溫暖的人格特質	.555		
02.具備領袖特質	.547			
二	01.具備豐富實務經驗	.850	25.583%	
	04.能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題	.837		
	05.能接受其他可能，而非認為自己的處理方式就是唯一解答	.651		
	15.能引導學習者發問，並主動探究學校運作的多項脈絡因素	.569		

三、師傅校長應具備的能力特質的因素之比較

若高中校長職前培育制度中推動師徒輔導制度，72位現任校長認為師傅校長所應具備的特質的因素比較，詳見表六所示。因素一為「自我要求與人格特質」，因素二為「引導與啟發」，前項的平均數為5.26，後者為5.34，顯見師傅

校長的能力特質中，以引導與啟發最為核心。

進一步分析各個因素之間的項目重要性，在因素一中可以發現，師傅校長作為重要的能力特值為「能激勵初任校長發揮潛能」，其次依序為「願意投注時間和精力在專業發展領域」、「能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍」、「能不斷學習和反省思考」及「表現開放、溫暖的人格特質」。從此五項可得知，現任高中校長對於師傅校長的期望是除樂於與學員分享其經驗之外，另一個重點即是師傅校長本身也要有精益求精的企圖，不斷地追求自我專業之發展，另一方面更不吝於提攜後學。

在因素二「引導與啟發」的項目當中，所包含的項目有「具備豐富實務經驗」、「能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題」、「能接受其他可能，而非認為自己的處理方式就是唯一解答」，及「能引導學習者發問，並主動探究學校運作的多項脈絡因素」四項，此四項所凸顯的重點即是強調師傅校長如何去引導與啟發學員思考，並非僅是給於答案，更重要的是輔導學員如何去處理問題。

表六 師傅能力特質各因素之現況與比較

	項目	平均數	排序	總平均	總排序
一	10.願意投注時間和精力在專業發展領域	5.32	2	5.26	2
	12.具有堅定的信念	5.23	7		
	09.對大環境有明確的認知	5.21	9		
	13.對自己的能力有自信	5.23	7		
	07.能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍	5.32	2		
	11.能不斷學習和反省思考	5.32	2		
	08.塑造願景	5.16	11		
	06.能激勵初任校長發揮潛能	5.38	1		
	14.對自己的期許高	5.11	10		
	03.表現開放、溫暖的人格特質	5.32	2		
	02.具備領袖特質	5.27	6		
二	01.具備豐富實務經驗	5.51	1	5.34	1
	04.能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題	5.32	2		
	05.能接受其他可能，而非認為自己的處理方式就是唯一解答	5.26	3		
	15.能引導學習者發問，並主動探究學校運作的多項脈絡因素	5.26	3		

肆、結語

歸納本文對於初任校長及師傅校長輔導制度的文獻和理論探討，並以陳添丁(2005)的高中初任校長研究調查為分析：1.師傅校長輔導制度的意義與核心主題探討；2.高中初任校長之師傅校長能力指標的建構與探討，藉以瞭解高中初任校長之師徒輔導制度的建構與內涵，進而提出以下結語，作為擬定出師徒校長輔導制度之系統架構及我國未來師徒校長輔導制度規劃之參考。

首先，就高中初任校長之師傅校長能力指標的建構而言，師傅校長不僅要有豐富的實務經驗，重要的是能啟發學員獨立思考、解決問題的能力。並且從十五項核心能力指標中，分析師傅校長所應具備的前五項能力特質研究結果依序為：1.「具備豐富實務經驗」、2.「能激勵初任校長發揮潛能」、3.「能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題」、4.「能不斷學習和反省思考」，以及5.「表現開放、溫暖的人格特質」。顯見師傅校長不僅要具有豐富的實務經驗，不斷地學習和成長，更重要的能啟發初任校長的獨立思考與解決問題之能力。

其次，就高中初任校長之師傅校長的服務年資而言，校長年資因素對於師傅校長所應具備的能力或特質會產生影響，對於師傅校長所應具備的能力特質項目，僅有年資因素會產生不同的評價，其中以年資在5年以上至12年兩者之合計，佔93%，可以顯現出因為師傅校長年資與初任校長較為接近，因此比較能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍之評價，值得作為遴選師傅校長時之參考。

再則，本文在高中初任校長之師傅校長能力指標的探討而言，師傅校長的能力特質經因素分析後聚斂為：「自我要求與人格特質」及「引導與啟發」兩項，其中以「引導與啟發」的平均數較高，顯現出它的重要程度。另外，就二因素之比較分析，無論就信度或是效度的分析，在師傅校長能力特質部分的量表設計實屬良好，在經由因素分析的分析，可知師傅校長的能力特質可分為「自我要求與人格特質」及「引導與啟發」兩項，其中後者是現任校長認為認為重要程度較高的項目。

綜合而言，為了能協助我國師傅校長輔導制度之系統建構與推動，建立以師傅校長專業能力特質為主軸，發展師傅校長教導的專業核心十五項指標，結合初任校長輔導制度與師傅校長教導系統的推動，締造主動、認真、延續及知識發展的校長文化，進而幫助每位校長都能在面對「典範變革」與「未來趨勢」的潮流之中引領學校創新發展，全面促進學校經營效能與優良品質的提昇。



參考文獻

- 丁一顧、張德銳（2002）。國民小學校長對校長導入輔導制度意見調查研究。**初等教育學刊**，13，1-24。
- 王如哲（2002）。知識經濟時代的學校領導能力分析。載於林文律主編，**中小學校長培育證照甄選評鑑與專業發展國際學術研討會論文集**（第39-44頁），台北市：國立台北師範學院。
- 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。
- 吳清山、林天佑（1999）。認知學徒制，**教育研究月刊**，99，148。
- 吳清山、林天祐（2005）。**教育新辭書**。台北市：高等教育。
- 何福田（2003）。**初任校長**。台北：師大書苑。
- 何俊青（2004）。認知學徒制在社會領域教學之應用。**人文及社會學科教學通訊**，15（1），20-32。
- 林文律（1999）。校長評鑑。**學校行政**，1，45-58。
- 陳木金（1995）。教與學的另一種原理——認知學徒制。**教育研究雙月刊**，45，46-53。
- 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。
- 陳木金（2005）。**混沌系統動力學對中小學校長培育課程的啟示**，刊載於台北市立教育大學2005.0921-22舉辦「海峽兩岸珠小學校長培育與校務評鑑學術研討會」會議手冊，37-58。
- 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。
- 陳添丁（2005）。**高中初任校長專業發展需求與職前培育制度建構之研究**。國立政治大學教育學系碩士論文，台北。
- 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。
- 陳嘉彌（2002）。師徒式專業成長研究：師徒式教育實習可以促使教師專業成長嗎？**國立高雄師範大學教育學刊**，18，135-161。
- 陳聖謨（2000）。現在校長角色與職責評析。**教育研究**8，p29-40。
- 黃新發（2005）。台灣省中等學校教師研習會辦理國中校長儲訓之課程內涵與檢

- 討。教育研究月刊，129，34-39。
- 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。
- 張德銳、簡賢昌（2001）。我國中小學校長導入輔導之初探。學校行政雙月刊，12，76-84。
- 謝文全（2003）。教育行政學。台北市：高等教育。
- 蔡秀媛（2000）。初任校長導入輔導制度設計理念。教育資料與研究，37，37-51。
- 蔡易芷（2005）。國民中小學師傅校長教導課程對校長專業能力之影響研究。國立政治大學教育學系碩士論文，台北。
- 蔡長豔、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。
- Bolam, R. (2002). The changing roles and training of headteachers in selected European countries. In Wen-Liuh Lin (Ed.), Proceedings of International European countries. *In Wen-Liuh Lin (Ed.), Proceedings of International Evaluation, and Professional Development (pp.287-303)*. Taipei, Taiwan: National Taipei Teachers College.
- Capasso, R. L. & Daresh, J. C. (2000). *The school administrator internship handbook*. Thousand Oaks, CA: Crowin.
- Crow, G. M. (2002). *School leader preparation: A short review of the knowledge base*. <http://www.ncsl.org.uk/mediastor/image2/randd-gary-crow-paper.pdf>
- Crow, G. M., & Matthews, L. J. (1988). *Finding one's way: How mentoring can lead to dynamic leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Davis, G.A. & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Allyn & Bacon.
- Daresh, J. (1997). Research on beginning school leaders: Where do we go next ? (ERIC Document Reproduction service №. ED 408678).
- 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.
- Jones, P. & Sparks, N. (1996). *Effective heads of department*. Stafford: Network Educational Press.
- Hall, G. E., & Parkay, F. W. (1992). Reflections on becoming a principal. In Forrest W. Parkay & Gene E. Hall (Eds.), *Becoming a principal: The challenges of beginning*

- leadership* (pp.274-283). Needham Heights, MA : Allyn and Bacon.
- Malone, R. J. (2001). *Principal Mentoring*. ERIC Digest. Retrieved March, 19, 2004, from <http://www.ericdigests.org/2002-2/mentoring.htm>
- McIntyre, D., & Hagger, H. D. (1996). Mentoring: Challenges for the future. *In D. McIntyre & H. Hagger (Ed), Mentors in schools*. Developing the profession of teaching. London: David Fulton Publishers.
- Lashway, L. (2003). *Inducting School Leaders*. (ERIC Document Reproduction service №.ED 479074).
- Parkay, F. W. & Rhodes, J. (1992). Stress and the beginning principal. *In Forrest W. Parkay & Gene E. Hall (Eds.), Becoming a principal: the challenges of beginning leadership (pp.103-122)*. Needham Heights, MA : Allyn and Bacon.
- Smith, S.C. & Pieie, P. (1990). School leadership. Boston: Allyn & Bacon.
- Southworth, G. (1995). Reflections on mentoring for new school leaders. *Journal of Educational Administration*, 33(5), 17-28.
- 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.
- Daresh, J. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems? *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 495-517.

