

陳木金、巫孟蓁(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立

陳木金(國立政治大學教授兼總務長)

巫孟蓁(國立政治大學教育行政與政策研究所碩士)

摘要

本研究之目的期望從理想師傅校長特質的相關理論為研究取向，來發展一套適切的理想師傅校長特質檢核表，做為我國發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統建立之參考。首先，經由分析理想師傅校長特質的相關文獻歸納研究向度，歸納理想師傅校長特質之研究內涵，包括：師傅教導態度、個人自我要求、人際關係技巧、主動學習意願與經營實務素養等五個向度，發展理想師傅校長特質檢核表為研究工具。隨後抽樣台灣地區 23 縣市之現任國民小學校長為研究對象，驗證本研究所發展之理想師傅校長特質檢核表的建構情形，分析本研究工具的信度與效度。研究結果如下：1.理想師傅校長特質檢核表的信度分析考驗結果佳。2.理想師傅校長特質檢核表的驗證性因素分析考驗結果佳。3.理想師傅校長特質檢核表中，以「經營實務素養」向度得分最高。4.理想師傅校長特質之焦點團體座談結果與調查研究結果相符應。經由本研究結果分析，建議理想師傅校長特質檢核表可做為我國發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統建立之參考。

關鍵詞：師傅校長特質、校長支持系統

The Research of Checklist of the Ideal Mentor Principal Traits for Principal Support System Constructing in Taiwan Elementary School

ABSTRACT

This study focused on understanding the Ideal Mentor Principal Traits in Taiwan Elementary School. This study employed the survey method. The subjects were 714 principals randomly sampled from 1000 elementary schools in Taiwan district. The Instrument was "Checklist of the Ideal Mentor Principal Traits" included five dimensions: positive attitude, self requirement, strong people and communication skills, life long learner, and good manager of time and resources. Data were analyzed using the method of Reliability and LISREL. The major findings were:

1. According Reliability analysis, the Cronbach α of the five dimensions of Checklist are from .469 to .837.
2. There is a good fit model at the Ideal Mentor Principal Traits Checklist form NFI, NNFI, AGFI, GFI indicator of Lisrel.
3. The findings of the study supported the constructed model, and the five dimensions of the Ideal Mentor Principal Traits had a great influence on Principal Support System.
4. In The Ideal Mentor Principal Traits Checklist, "good manager of time and resources" ranks first and "positive attitude" ranks last.

In the last, based on the research results, the researcher propose some suggestions, hoping to benefit the of the school Principal Support System in the future.

Keyword: Mentor Principal Traits; Principal Support System

陳木金、巫孟葵(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

壹、緒論

在校長生涯的每一個階段，如何提供實務和專業的訓練，這個校長專業能力培訓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，增強新任校長的技巧，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。因為初任校長甫接掌校務，大概都會希望能展現理想與抱負，準備大顯身手來經營學校。然而，經驗不足或是手腕不夠靈活，卻也影響到他們經營校務的信心和效果，甚至波及爾後生涯發展與規劃。因此，倘若能在初任校長生涯過程中，能有扶持他的前輩或師傅教導的校長支持系統之建立，相信其未來的校長之路會走得更加順暢。

關於師傅校長教導制度的建構，許多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 與 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。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。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。陳木金等 (2005) 從認知學徒制探討在中小學師傅校長課程的系統建構來協助校長的專業發展，歸納師傅校長教導課程的系統建構，包括：「初始接觸—瞭解學校」、「實務訓練—就任校長」、「技術文化—推動校務」、「互動分享—化解衝突」及「省思札記—生涯發展」等五種校長學校領導與學校經營的知識，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，有助於培育校長勇於創新的校長支持系統的建立。

國外為使初任校長能夠勝任工作，特別倡導「師傅校長 (principal mentoring)」方案，在初任校長儲備階段，安排師傅校長來輔導和協助他，此項措施頗受好評，並且亦具成效。例如，Tomlinson (1997) 指出，師傅校長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。Hobson (2003) 指出：1. 協助初任校長解決他們的問題。2. 扮演催化劑 (catalyst) 或是被用作試探意見之人 (sounding board) 的角色。3. 為其他人力或資源提供連結。4. 與新校長討論各種與學校經營相關的議題。5. 為新校長提供解決的方法，作為我國發展校長支持系統建立的參考。

國內現今的校長儲訓或培育階段中，部分機構為學員安排了師傅校長的相關課程，例如國立政治大學校長培育中心、臺北市教師研習中心、國立教育研究院籌備處；甚至有些機構為學員安排了師傅校長的角色，例如國立台北教育大學校長培育中心為北宜候用校長的學員精選 12 位優質現職校長，做為「師傅校長」等 (鄭崇趁，2006)；國立臺灣師範大學中等學校校長培育與專業發展中心所開設的中等學校校長培育班課程，設置數位「Coach 校長」(中等學校校長培育與專業發展中心，2007)；臺北市教師研習中心的候用校長儲訓班設置「當週駐班師傅」(臺北市教師研習中心，2005)；國立教育研究院籌備處亦設置「分組師傅校長」。甚至部分校長儲訓機構則採設置輔導員的角色在儲訓過程中協助

陳木金、巫孟葵(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

學員或提供諮詢，如高雄市政府公教人力發展局的國中小校長儲訓班（高雄市政府公教人力資源發展中心，2006）、教育部臺灣省中等學校教師研習會的臺灣省國民中學校長儲訓班（教育部臺灣省中等學校教師研習會，2006）等。然而，對於師傅校長制度仍欠缺一套完整的師傅校長輔導措施，包括師傅校長的選定、配對、課程安排等內涵，相關的標準與依據尚屬少見。

因此，本文擬從遴選理想師傅校長的特質著手，根據上述之動機，研究之目的旨在發展一套適切的理想師傅校長特質檢核表，做為我國發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統建立之參考。

貳、理想師傅校長特質的探討

國內、外的研究發現，師傅校長在校長培育過程中的重要意義。然而，Malone（2000）也曾指出，經研究發現，並非所有的人都適合去擔任師傅校長的角色。因此，如何選擇好的師傅校長，以進行師徒制的學習，將是校長培育制度的核心問題所在。他也認為，好的師傅校長通常會展現特殊的特質，例如他們有能力去指導（coach）、倡議（sponsor），對徒弟校長來說，他們就像是一個角色楷模（role model）。事實上，整理有關師傅校長特質的相關研究發現，大多以能成為師傅校長者的特徵、條件與能力為主，試圖從中得到師傅校長與其他一般的校長在人格、態度、人際互動等特質的不同之處。例如，Capasso 與 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。

其次，林文律（2001）指出，有關師傅校長的遴選事宜，首先必須師傅校長須具備的資格界定清楚，包含其人格特質、學識、經歷、能力及指導的意願與能力等內涵。此外，身為指導者，是否有時間亦為考量的條件。Low（2001）研究新加坡的校長培訓方案

（Preparation of Aspiring Principals in Singapore），指出師傅校長是指那些有「高度表現」的校長，而且在工作上被視為是具有效能的。而校長團體會從他們的官方報告中，謹慎選擇出能夠傳承他們的技術，以及足為年輕、有熱忱校長的表率者。因此，能成為師傅校長者，他的個人發言方面會有不錯的表現。吳清山（2001）亦針對台北市教師研習中心所舉辦之校長儲訓班的師傅校長與候用校長分別調查其希望師傅校長具備的人格特質與能力。在師傅校長的調查依序是：專業素養、教育理念、成熟圓融、操守清廉，以及溝通協調；候用校長期望師傅校長的能力及特質亦同，僅在次序上有差異而已，由此可見兩者對師傅校長應具備的能力與特質的觀點相當一致。蔡易芷（2005）以「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—以認知學徒制理論為觀點」為研究主題，指出遴選師傅校長除了要考慮其專業能力、人格操守、處事經驗等客觀條件外，也需顧及師傅校長本身是否有意願、有熱忱擔任此職位，如此才能夠達到最好的效果。並建議國民中小學退休校長或資深優秀的校長能踴躍參與師傅校長之遴選。陳添丁（2005）以臺灣地區90所

陳木金、巫孟蓁(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

公立高中校長為調查樣本，研究高中初任校長專業發展需求與職前培育制度建構，其中在師傅校長所應具備的前五項能力特質部分，調查發現依序是：具備豐富實務經驗、能激勵初任校長發揮潛能、能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題、能不斷學習和反省思考，以及表現開放、溫暖的人格特質。並歸納師傅校長要具有豐富的實務經驗，不斷地學習和成長，更重要的是能啟發初任校長的獨立思考與解決問題的能力。

第三，針對理想師傅校長特質的歸納指出，在初任校長儲備或實習階段所安排的師傅校長角色，其所展現出來的形象，不僅是在專業素養與經驗的累積，其也常進行個人的反思與要求，並有主動學習的意願；在人際關係技巧方面，要能瞭解環境與溝通對話；在進行師傅教導的態度方面，更要能無私地進行分享。因此，理想師傅校長特質係指師傅校長應具備學校經營實務素養，並能自我要求與積極學習，採取開放的態度處理人際關係，也樂於提攜後進的獨特態度與能力。巫孟蓁（2007）研究師傅校長之特質會影響校長發展策略領導能力。例如，Davies與Davies（2005）則指出，學校領導者應該發展一系列的能力，透過個人經驗、技巧與理解力的使用，來發展所謂的「策略智能（strategic intelligence）」，以促使策略領導的實踐。也就是為促使領導者具備策略領導能力，首先就必須從培植領導者的「策略智能」著手。而「策略智能」可歸納包含三種智慧，分別為：1. 人的智慧（people wisdom）：指領導者在進行發展策略或是做決定的過程中，需與人互動，因此，其必須瞭解如何激勵他人以及如何與他人一起工作的相關課題。2. 脈絡智慧（contextual wisdom）：係指策略領導者於設定目標前，必須先瞭解組織的歷史與現況，並知道組織在廣大社群中的所屬位置。3. 程序性智慧（procedural wisdom）：係強調策略學習循環的歷程，用以促使領導者選擇適當的策略取向與策略過程。

綜合而言，根據參考研究師傅校長特質的相關學者著作，歸納理想師傅校長應具備的特質。本研究定義「理想師傅校長特質」，係指師傅校長應具備學校經營實務素養，並能自我要求與積極學習。採取開放的態度處理人際關係，也樂於提攜後進的獨特態度與能力。其內涵包括以下的五向度：1. 師傅教導態度；2. 個人自我要求；3. 人際關係技巧；4. 主動學習意願；5. 經營實務素養。以下分別加以說明：

一、師傅教導態度：

要成為師傅校長，不僅需具備校長應有的專業能力外，更重要的是在他與徒弟的互動態度方面。Crow 與 Matthews (1998)認為擔任師傅校長者要能對教導過程與徒弟的發展有所承諾，因此師傅就必須有足夠的時間投注於此。國內研究也指出，師傅校長必須有協助徒弟校長的意願與熱忱（丁一顧、張德銳，2002；林文律、2001；蔡易芷，2005）。另外，師傅校長亦要能指出徒弟問題所在，以協助徒弟表現得更好（陳添丁，2005；張德銳、簡賢昌，2001；蔡秀媛，2000；Darech & Playko, 1993）。陳添丁（2005）的調查更指出，師傅校長對於徒弟校長，除了激勵徒弟發揮潛能與引導他發問，更要能表達自己對徒弟的期望期許，而不怕青出於藍。因此，本研究歸納理想師傅校長應具備的特質之五為「師傅教導態度」。係指身為師傅校長，要有熱忱與能夠指導徒弟校長進行師傅教導，並有不怕青出於藍的雅量。故歸納此向度包含「願意投注時間、指出問題所在、激勵發揮潛能、塑造未來願景、表達期望期許、不怕青出於藍、引導學習發問」等內涵。

二、個人自我要求：

陳木金、巫孟葵(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

Daresh 與 Playko (1993) 指出，師傅校長要能展現良好領導品質、能不斷學習及省思，並能以不同對策解決行政問題。Monsour (1998) 則指出，擔任師傅校長者，必須要被他的同儕認為是教育領導者的模範，並且對學校與社群具有影響力。另外，國內相關研究方面，張德銳及簡賢昌 (2001) 認為擔任師傅校長應具備良好領導品質、能對行政問題能多元的解決策略、能不斷地省思。蔡秀媛 (2000) 指出，美國為初任校長選擇資深優秀校長時，標準包含具備積極性的領袖特質、有堅定的信念、對自己的能力有自信、自我期許頗高。國內研究方面，調查發現師傅校長要能具有教學及行政領導特色、具有良好的領導品質、能持續不斷的省思、能接受各種不同的問題解決策略、具有教育理念與操守清廉等特質 (施宏彥, 2001、陳添丁, 2005、張德銳, 2005、蔡長艷等, 2002)。因此，本研究歸納理想師傅校長應具備的特質之二為「個人自我要求」。係指身為師傅校長，在個人表現上有一定的要求，不僅具備領導特質，對於自身能力、個人操守、信念上更有所期許與堅持，並能接受各種不同的解決策略。故歸納此向度包含「具備領袖特質、接受其他可能、具有堅定信念、高度期許自己、信任自身能力、不斷反省思考、維持操守清廉」等內涵。

三、人際關係技巧：

陳木金 (2002) 認為，校長身為學校的領導者，而透過公共關係功能的發揮，就能有效結合學校的人力、物力、財力等資源，達成學校目標。Capasso 和 Daresh (2000) 就指出師傅校長要有能力與他人溝通。國內研究方面，丁一顧與張德銳 (2002)、吳清山 (2001)、陳添丁 (2005) 等都認為師傅校長要能有表現開放溫暖、成熟圓融的人格特質。因此，本研究歸納理想師傅校長應具備的特質之四為「人際關係技巧」。係指身為師傅校長，不僅要能明確認知環境，並透過成熟圓融的處事技巧、開放的溝通管道，來經營學校的內外部公共關係。此外，更要能夠溫暖關心他人，傾聽他人的感受與想法。故歸納此向度包含「溫暖關心他人、處事成熟圓融、樂於溝通協調、明確認知環境」等內涵。

四、主動學習意願：

Daresh 與 Playko (1993)、Crow 與 Matthews (1998)、張德銳及簡賢昌 (2001) 等，都認為師傅校長要有自我學習的承諾，而唯有不斷地學習，才能補充知能的不足；林志成 (2002) 更指出，校長專業發展是一個有目的、高度互動、被認可、持續的專業成長系統歷程。張德銳 (2005) 的研究指出，校長的學習與專業發展管道可分為正式與非正式兩類，前者是指教育行政機關、教育機構或大專院校所辦理的專業發展活動，後者是指讀書會、各縣市校長協會、甚至自我閱讀專書等。而蔡秀媛 (2000) 指出，美國選擇師傅校長標準亦強調校長要願意投注時間和精力在專業發展領域。國內研究部分，丁一顧與張德銳 (2002)、陳添丁 (2005) 的調查發現，都認為師傅校長要能不斷地學習和成長、投注精力發展專業領域。因此，本研究歸納理想師傅校長應具備的特質之三為「主動學習意願」。係指身為師傅校長，要能具有主動學習的意願，不僅能主動去探究各種問題，更要透過不斷地學習進修來發展自己的專業。故歸納此向度包含「主動探究問題、不斷學習進修、發展專業領域」等內涵。

五、經營實務素養：

Daresh 與 Playko (1993) 指出，師傅校長要有豐富的行政經驗，並能掌握與理解學區政治與社會生態。Grover (1994) 指出有效能的師傅校長是能夠被徒弟校長認為是知識

陳木金、巫孟蓁(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

淵博、有經驗的。Crow 與 Matthews (1998)指出有效能的師傅校長應是成功與富有聲譽的校長。張德銳及簡賢昌 (2001)認為擔任師傅校長應具備豐富實務經驗，且被同仁認為是有效能的校長；對學區的政治與社會生態有所掌握與瞭解。並且，英國的NCSL選擇由具有成功辦學經驗的資深校長進行經驗傳承。美國的DPPSP選擇師傅校長的標準中亦包含校長所經營的學校是一所成功、有效能的學校。蔡秀媛 (2000)指出美國選擇師傅校長標準，包括有實際經驗並為屬下所認同、能對大環境有明確的認知等。而新加坡的校長培訓方案中，亦指出師傅校長是指那些有「高度表現」的校長，而且在工作上被視為是具有效能的。另外，國內相關研究方面，丁一顧與張德銳 (2002)、吳清山 (2001)、陳添丁 (2005)等的研究，都指出師傅校長應具有學校經營實務方面的素養。因此，本研究歸納理想師傅校長應具備的特質之一為「經營實務素養」。係指身為師傅校長，應具備有豐富的實務經驗，並在校務經營上是有績效的，且能夠對社會的生態有所掌握與瞭解。故歸納此向度包含「豐富實務經驗、經營績效卓越、掌握社會脈動」等內涵。

參、研究設計與實施

一、研究架構

本研究架構係根據陳添丁(2005)歸納之師傅校長應具備的特質應包含 15 項，分別為：

1. 具備豐富實務經驗、
 2. 具備領袖特質、
 3. 表現開放溫暖的人格特質、
 4. 能指出初任校長問題所在，而非僅是回答問題、
 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、
 6. 實施方法多元化、
 7. 能激勵初任校長發揮潛能、
 8. 能表達自己對初任校長之期許，不擔心青出於藍、
 9. 塑造願景、
 10. 對大環境有明確的認知、
 11. 願意投注時間和精力在專業發展領域、
 12. 能不斷學習和反省思考、
 13. 具有堅定的信念、
 14. 對自己的能力有信心、
 15. 對自己的期許高。
- 其次，也參考研究師傅校長特質的相關學者著作（丁一顧、張德銳，2002；巫孟蓁，2007；施宏彥，2001；陳木金，2003；陳木金，2007；陳宏彰，2005；張明輝，2004；張德銳、簡賢昌，2001；蔡秀媛，2000；蔡長艷等，2002；蔡易芷，2005；Bush & Chew, 1999；Coleman et al., 1996；Crow & Matthews, 1998；Daresh & Playko, 1993；Grover, 1994；Low, 2001；Monsour, 1998），設計本研究架構圖詳如圖 1 所示，作為之研究工具設計編製的主要理論基礎。其內涵包括以下的五向度：1. 師傅教導態度；2. 個人自我要求；3. 人際關係技巧；4. 主動學習意願；5. 經營實務素養。

陳木金、巫孟蓁(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

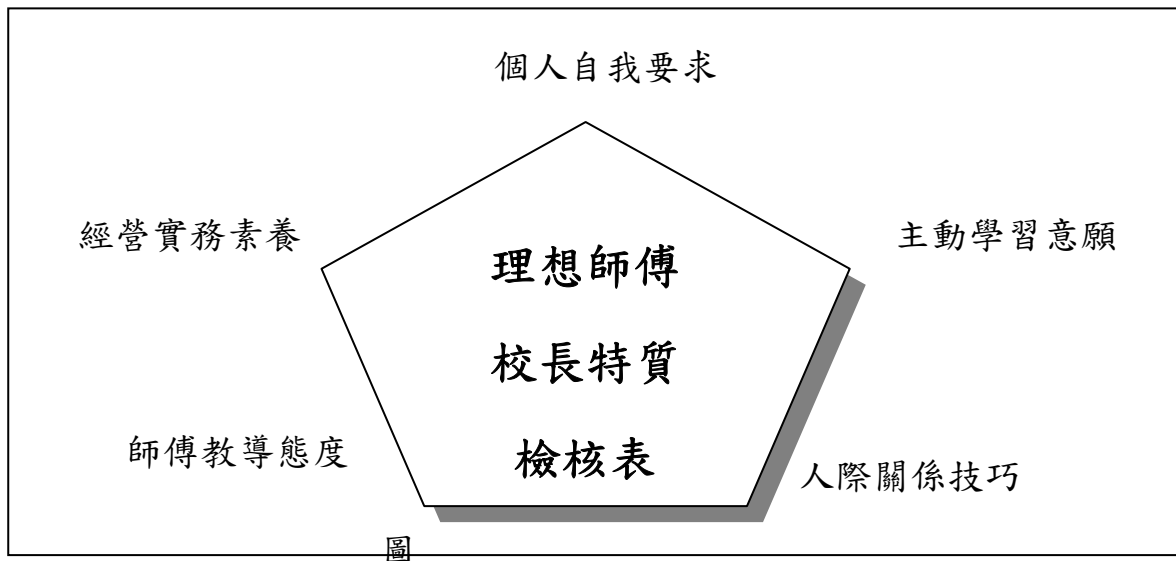


圖 1 理想師傅校長特質檢核表研究架構圖

二、發展研究工具的內容及項目

基於上述的研究架構，參酌師傅校長的理論基礎、相關研究與國民小學理想師傅校長的特性，著手編製，形成研究的大綱，其內涵包括：(一) 師傅教導態度：願意投注時間、指出問題所在、激勵發揮潛能、塑造未來願景、表達期望期許、不怕青出於藍、引導學習發問。(二) 個人自我要求：具備領袖特質、接受其他可能、具有堅定信念、高度期許自己、信任自身能力、不斷反省思考、維持操守清廉。(三) 人際關係技巧：溫暖關心他人、處事成熟圓融、樂於溝通協調、明確認知環境。(四) 主動學習意願：主動探究問題、不斷學習進修、發展專業領域。(五) 經營實務素養：豐富實務經驗、經營績效卓越、掌握社會脈動。

本研究依據文獻分析與相關研究形成「理想師傅校長特質檢核表(預試問卷)」之研究工具初稿內容，歸納發展為「國民小學師傅校長特質檢核表」的研究題目，包括 1. 師傅教導態度 10 題；2. 個人自我要求 4 題；3. 人際關係技巧 4 題；4. 主動學習意願 3 題；5. 經營實務素養 3 題，共 24 題五個向度，詳附錄 1 所示。預試問卷形成後，隨即進行正式施測。

正式問卷調查後，針對意見分析結果，進行師傅校長特質研究之焦點團體座談會，針對理想師傅校長特質各向度之得分情形進行討論，提供相關意見。會後由研究者依據專家諮詢意見進行內容分析與歸納。

三、填答與計分方式

本檢核表係根據受試者的實際觀察與感受的符合程度填答，受試者認為哪一個特質適合師傅校長的遴選標準，就在該形容詞前面打“V”，若不適合，即不做任何記號。因此，計分方式係給予被勾選者及未被勾選者按 1 分與 0 分計分，最後計算各特質的得分，得分愈高代表該特質愈適合師傅校長的遴選標準。

四、實施程序與資料處理

(一) 信度分析及內部一致性分析：

陳木金、巫孟葵(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

本研究以理想師傅校長特質檢核表之預試問卷抽取樣本 200 人，問卷回收 143 份，整理收回問卷填答有效情形，合計有效樣本為 143 份，回收率為 71.4%。預試問卷回收後，隨即進行資料整理與統計分析，本階段之資料處理採用 SPSS 12.0 電腦統計套裝軟體之 RELIABILITY 分析各向度及項目之信度，刪除適合度較差之題目，編製而成正式研究工具（詳附錄 1），詳細說明於研究結果討論一。

（二）驗證性因素分析：

本研究以理想師傅校長特質檢核表之正式問卷發出 1000 份進行施測，總共回收 714 份有效樣本進行驗證性因素分析，本階段研究之統計分析方法採用 Joreskog 與 Sorbom(1989)所發展線性結構關係(linear structural relationship, 簡稱 LISREL) 模式及設計的 LISREL8.71 統計套裝軟體程式來進行分析，考驗本研究所建構之各項指標的適合度，詳細說明於研究結果討論二。。

（三）理想師傅校長特質檢核表之得分情形分析：

本研究以理想師傅校長特質檢核表之正式問卷發出 1000 份進行施測，總共回收 714 份有效樣本進行得分情形分析，本階段之資料處理採用 SPSS 12.0 電腦統計套裝軟體之 Describe 分析各向度與各題之得分。

（四）理想師傅校長特質檢核表得分情形之焦點座談：

正式問卷調查後，針對意見分析結果，進行理想師傅校長特質研究之焦點團體座談會，針對理想師傅校長特質各向度之得分情形進行討論，提供相關意見。會後由研究者依據專家諮詢意見進行內容分析與歸納。

肆、研究結果與討論

一、理想師傅校長特質檢核表各向度指標之信度分析

進行「國民小學校長理想師傅校長特質檢核表」的信度分析，乃是為了探討本量表各向度的內部一致性及單題刪減後各向度 Cronbach α 係數減損大小，以瞭解本量表的內在結構是否良好。本研究預試問卷分析發現：以 143 位台灣地區 23 縣市國民小學現職校長為受試者，其在於「國民小學師傅校長特質檢核表」各因素题目的反應，採用信度分析 (Reliability Analysis) 考驗各因素與總量表的內部一致性：總量表之 Cronbach α 係數達 .925，各因素 Cronbach α 係數達 .469、.773、.776、.781、.837，顯示本量表內部一致性高，信度佳。另外，為求取各指標之更加信度，乃進行各向度的信度分析，詳見表 1 至表 5。

（一）師傅教導態度之信度分析

師傅教導態度之信度分析 Cronbach α 係數達 .773，顯示本模式之內部結構佳。因此進一步分析其每題之「校正後項目整體相關」，從 .454~.757；「單題刪除後 α 係數減低情形」，從 .748~.763，詳表 1 所示。

陳木金、巫孟葵(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

表1 理想師傅校長特質向度一：師傅教導態度之信度分析摘要表

向度	校正後總相關	刪除後 α 係數	向度 α 係數
師傅教導態度	1. 接受其他可能	.713	.750
	2. 具有堅定信念	.742	.749
	3. 具備領袖特質	.454	.763
	4. 高度期許自己	.655	.753
	5. 指出問題所在	.665	.753
	6. 表達期望期許	.744	.748
	7. 明確認知環境	.755	.748
	8. 信任自身能力	.757	.747
	9. 引導學習發問	.742	.748
	10. 願意投注時間	.653	.754

(二)個人自我要求之信度分析

個人自我要求之信度分析Cronbach α 係數達.776，顯示本模式之內部結構佳。因此進一步分析其每題之「校正後項目整體相關」，從.482~.665；「單題刪除後 α 係數減低情形」，從.713~.769，詳表2所示。

表2 理想師傅校長特質向度二：個人自我要求之信度分析摘要表

向度	校正後總相關	刪除後 α 係數	向度 α 係數
個人自我要求	1. 不斷反省思考	.665	.713
	2. 維持操守清廉	.620	.736
	3. 樂於溝通協調	.482	.769
	4. 不斷學習進修	.561	.744

(三)人際關係技巧之信度分析

人際關係技巧之信度分析Cronbach α 係數達.781，顯示本模式之內部結構佳。因此進一步分析其每題之「校正後項目整體相關」，從.517~.653；「單題刪除後 α 係數減低情形」，從.733~.772，詳表3所示。

表3 理想師傅校長特質向度三：人際關係技巧之信度分析摘要表

向度	校正後總相關	刪除後 α 係數	向度 α 係數
人際關係技巧	1. 處事成熟圓融	.517	.772
	2. 溫暖關心他人	.653	.733
	3. 不怕青出於藍	.637	.734
	4. 激勵發揮潛能	.595	.745

(四)主動學習意願之信度分析

主動學習意願之信度分析Cronbach α 係數達.837，顯示本模式之內部結構佳。因此進一步分析其每題之「校正後項目整體相關」，從.660~.805；「單題刪除後 α 係數減低情形」，從.770~.832，詳表4所示。

陳木金、巫孟蓁(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

表4 理想師傅校長特質向度四：主動學習意願之信度分析摘要表

向度		校正後總相關	刪除後 α 係數	向度 α 係數
主動學習意願	1. 發展專業領域	.660	.832	
	2. 塑造未來願景	.805	.770	.837
	3. 主動探究問題	.761	.784	

(五)經營實務素養之信度分析

經營實務素養之信度分析Cronbach α 係數達.469，顯示本模式之內部結構佳。因此進一步分析其每題之「校正後項目整體相關」，從.257~.346；「單題刪除後 α 係數減低情形」，從.264~.441，詳表5所示。

表5 理想師傅校長特質向度五：經營實務素養之信度分析摘要表

向度		校正後總相關	刪除後 α 係數	向度 α 係數
經營實務素養	4. 經營績效卓越	.296	.369	
	1. 豐富實務經驗	.257	.441	.469
	24. 掌握社會脈動	.346	.264	

二、理想師傅校長特質檢核表各指標之結構方程模式

由於本研究「國民小學校長理想師傅校長特質檢核表」之發展，係根據相關文獻理論基礎與研究分析探討後，進行預試之信度分析後建構而成為良好研究工具（詳附錄1）。本研究為再一次深入探討本檢核表所建構之效度情形，乃依據正式問卷施測樣本 714 人所得結果，進行測量模式的適配度分析。評鑑模式的目的是在於決定研究所提出的假設模型是否能夠用以描述實際觀察到的變項關係，以及假設的模型與實際變項資料是否適配（邱皓政，2004）。因此本研究以結構方程模式分析方法，從模式適配度指標的選擇以及結果分析進行探討。本研究以結構方程模式方法所得結果如下：

(一)模式基本適配標準

從表 6 之參數估計結果，可看出所有參數估計數（即 λ 估計值）皆達顯著水準，而且誤差值皆無負值，可見基本適配度良好。

(二)模式整體適配標準結果分析

本研究在整體適配度指標部分，GFI 為 0.98，符合判斷值須 >0.90 的規準；SRMR 為 0.023，符合判斷值須 <0.05 的規準，表示殘差較小。表示本研究模式具有良好的整體適配度。在比較適配度指標部分，NFI 為 0.99，符合判斷值須 >0.90 的規準；NNFI 為 0.98，符合判斷值須 >0.90 的規準；CFI 為 0.99，符合判斷值須 >0.90 的規準；IFI 為 0.99，符合判斷值須 >0.90 的規準；RFI 為 0.97，符合判斷值須 >0.90 的規準。因此本研究模式亦具有良好的比較適配度。此外，本研究在精簡適配度指標部分，PNFI 為 0.74，符合其可能值域為 0~1 的判斷規準，數值較高，顯示本研究模式符合精簡適配度。

陳木金、巫孟葵(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

(三) 模式內在結構適配標準結果分析

本研究在內在適配度指標部分， R^2 值均為正的實數，從.30 至.76 間，且達顯著水準，可見本研究模式的內在結構良好。

表6 理想師傅校長特質之結構模式參數估計結果

理想師傅校長特質各向度	λ 估計值	參數	誤差變異數	R^2 值	評鑑指標
X1 師傅教導態度	0.87	δ_1	0.24	$R^2(X) = .76$	NFI=0.99
X2 個人自我要求	0.77	δ_2	0.41	$R^2(X) = .59$	NNFI=0.98
X3 人際關係技巧	0.78	δ_3	0.39	$R^2(X) = .60$	CFI=0.99
X4 主動學習意願	0.76	δ_4	0.42	$R^2(X) = .58$	IFI=0.99
X5 經營實務素養	0.55	δ_5	0.70	$R^2(X) = .30$	RFI=0.97
					GFI=0.98
					SRMR=0.023

(四) 總量表與五向度之結構模式的適配情形佳

從本研究前述國民小學理想師傅校長特質檢核表與五向度之結構模式的研究發現，在模式基本適配標準結果、整體適配度、內在結構適配度等結果也都支持本研究之結構模式之成立。因此，亦可支持與解釋國民小學理想師傅校長特質檢核表與五向度之結構模式有良好的建構效度存在。歸納本研究之結果發現如下：

由圖 1 的研究架構及表 6 的結構模式參數估計結果，可以看出：「師傅教導態度」、「個人自我要求」、「人際關係技巧」、「主動學習意願」及「經營實務素養」五個測量指標也都測量到相同的潛在因素「理想師傅校長特質」。故此模式可以解釋為，當師傅教導態度、個人自我要求、人際關係技巧、主動學習意願及經營實務素養愈佳，則「推」理想師傅校長特質的力量也愈強，此結果將本研究中「理想師傅校長特質模式」假設予以結構化，顯示出其建構效度佳，詳圖 2 所示。

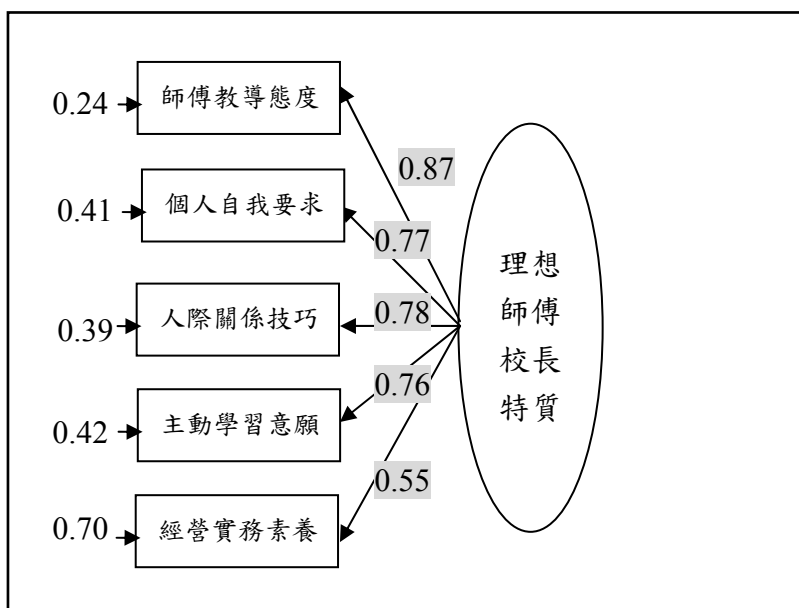


圖2 理想師傅校長特質檢核表之模式路徑關係圖

陳木金、巫孟葵(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

三、理想師傅校長特質的現況調查

本研究由前述之研究步驟發展出「國民小學理想師傅校長特質檢核表」，並經由對臺灣地區各縣市公立國民小學 1000 位現任校長所進行之調查，回收有效問卷共 714 份。根據分析結果發現，714 位校長所知覺之理想師傅校長特質如表 7 所示，而前 3 項由高至低排列係以「23. 豐富實務經驗」、「13. 樂於溝通協調」、「15. 處事成熟圓融」等項目為最符合校長理想中的師傅校長特質。但後 5 項選取次數的百分比最低的項目為「1. 接受其他可能」、「9. 引導學習發問」、「6. 表達期望期許」、「4. 高度期許自己」、「8. 信任自身能力」，次數百分比皆低於 50%。由此調查結果推估，可能是因為前 3 項最高的特質，是一般所認為「稱職校長」所應具備的面向，其能讓師傅校長具有良好的師傅形象，特別是在辦學表現上，能藉以傳達具價值性的內涵給徒弟。而後 5 項選取次數較低的特質，則是屬於需要藉由師傅校長本身不斷省思、保持的，這些也是較不容易被理解、探察的部分。

表 7 理想師傅校長特質各分向度及細項之選取次數、百分比及排序 (N=714)

向度	題號及題目內容	需具備(次數)	百分比(%)	排序
師傅教導態度	1. 接受其他可能	293	41.0	24
	2. 具有堅定信念	424	59.4	17
	3. 具備領袖特質	486	68.1	12
	4. 高度期許自己	340	47.6	21
	5. 指出問題所在	434	60.8	16
	6. 表達期望期許	336	47.1	22
	7. 明確認知環境	365	51.1	19
	8. 信任自身能力	351	49.2	20
	9. 引導學習發問	311	43.6	23
	10. 願意投注時間	444	62.2	14
個人自我要求	11. 不斷反省思考	494	69.2	11
	12. 維持操守清廉	562	78.7	6
	13. 樂於溝通協調	595	83.8	2
	14. 不斷學習進修	531	74.4	8
人際關係技巧	15. 處事成熟圓融	591	82.8	3
	16. 溫暖關心他人	511	71.6	10
	17. 不怕青出於藍	462	67.4	13
	18. 激勵發揮潛能	512	71.7	9
主動學習意願	19. 發展專業領域	548	76.8	7
	20. 塑造未來願景	435	60.9	15
	21. 主動探究問題	406	56.9	18
經營實務素養	22. 經營績效卓越	566	79.3	5
	23. 豐富實務經驗	679	95.1	1
	24. 掌握社會脈動	569	79.7	4

陳木金、巫孟葵(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

再由表 8 可知，校長在師傅校長特質檢核表各向度除以題數之看法得分情形介於 0.53~0.85 之間，其中以「經營實務素養」向度的得分最高；其次分別是「個人自我要求」、「人際關係技巧」、「主動學習意願」，而以「師傅教導態度」得分最低。整體來說，校長理想中的國民小學師傅校長特質在「師傅教導態度」的選取次數為 3,784、次數百分比為 53.0%、平均數為 5.30；「個人自我要求」的選取次數為 2,182、次數百分比為 76.4%、平均數為 3.06；「人際關係技巧」的選取次數為 2,076、次數百分比為 72.7%、平均數為 2.91；「主動學習意願」的選取次數為 1,389、次數百分比為 64.8%、平均數為 1.95；「經營實務素養」的選取次數為 1,814、次數百分比為 84.7%、平均數為 2.5。

表 8 理想師傅校長特質各向度之次數、次數百分比、平均數摘要表 (N=714)

向度名稱	題數	人數	次數	次數百分比	平均數	平均數/題數	排序
師傅教導態度	10	714	3,784	53.0%	5.30	0.53	5
個人自我要求	4	714	2,182	76.4%	3.06	0.77	2
人際關係技巧	4	714	2,076	72.7%	2.91	0.73	3
主動學習意願	3	714	1,389	64.8%	1.95	0.65	4
經營實務素養	3	714	1,814	84.7%	2.54	0.85	1
總量表	24	714	11,245	—	15.75	0.66	—

推究會呈現上述結果之原因，「經營實務素養」向度所以重要，可能是因為身為校長，必須對學校、學生、社區家長等有所交代，特別是在學校的績效方面，是較容易展現與能見度較高者，因此校長所需學習的，是如何去解決問題與推動校務的技巧。另外，「師傅教導態度」向度的重要性相對較低的原因，則是會因為徒弟對於師傅可能採取的態度，是較為被動去接受教導的過程，甚至有時徒弟在接受師傅教導時，對師傅的選擇上也是被動的地位，因此這向度相對來說重要性會較低。

四、焦點團體座談探究理想師傅校長特質檢核表得分差異

(一)焦點團體座談之方式及工具

為能探究問卷調查結果可能的背後意涵與影響因素，進而尋求遴選我國國民小學師傅校長的理想作法，經由舉行 1 場焦點團體座談的方式，並依據「國民小學理想師傅校長特質研究之焦點團體座談大綱」詢問 6 位國內曾接受過師傅校長教導的校長，座談題目如下：

1. 從初步研究結果發現，我國公立國小校長理想中的師傅校長特質，認為「豐富實務經驗」、「樂於溝通協調」、「處事成熟圓融」(比例高於 80%) 為前三項最高的特質，而「接受其他可能」、「引導學習發問」、「表達期望期許」、「高度期許自己」、「信

陳木金、巫孟葵(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

任自身能力」(低於 50%) 為選取次數最低的五個特質。對照您的實務經驗，您覺得原因為何，為什麼？

2. 從初步研究結果發現，我國公立國小校長理想中的師傅校長特質，以向度來說，「經營實務素養」的重要程度最高，而相對地「師傅教導態度」的重要程度最低，對照您的實務經驗，您覺得原因為何，為什麼？

(二)焦點團體座談之結果

1. 國小校長在知覺理想師傅校長特質上，各細項之重要程度有差異

綜合討論發現，大多數的與會者皆認為調查研究結果對照其實務經驗而言是相符合的，並都肯認「豐富實務經驗」、「樂於溝通協調」、「處事成熟圓融」等特質是未來校長在經營學校時最需要用到的，因此也會希望師傅校長能具有這些特質。相對地，就「接受其他可能」、「引導學習發問」、「表達期望期許」、「高度期許自己」、「信任自身能力」等特質而言，大多屬於師傅校長較為隱性、需要去探察的部分，也非校長在經營校務時最迫切需要的，因此就顯得較不重要。以下為相關回應：

「在我看來，調查前三項最高的確實是屬於師傅校長必須擁有的特質。因為這些都是稱職校長所應具備的面向，當師傅具有這些『good image』時，就能正確傳達有價值的東西予徒弟。」(座談者 1)

「從我的經驗來看本研究的調查結果，前三項最高的特質是相當符合。像我學校所處的萬華地區是相當重視人情的，因此我會希望師傅校長能具有這三項特質，透過師傅的指導，進而讓我在這些方面進行加強。至於重要性最低的五個特質，我認為當校長投身至一個新的陌生環境時，感覺都會有些不安，遑論去將過去師傅校長的『高度期許自己』、『信任自身能力』等內涵實現在自己身上，因此，這些師傅校長的特質對於校長們來說，重要性可能就會相對較低。」(座談者 2)

「調查研究的結果，我推測前三項最高的特質，是屬於一般我們所認定師傅校長所應具備的基本能力，因此調查的結果會較高，表示其重要性較高；而後五項最低的，針對校長來說，則是需要仰賴其不斷省思、保持的，較不易被理解，因此結果會較低，但其亦是重要的。」(座談者 3)

「從調查結果我們可以看到，調查最高的特質，其實是屬於師傅校長特質較為顯性、實務的部分，而隱性、態度的部分卻是被認為重要性較低的。這也就呈現出表面上容易，但內在的部分卻很難的道理。就像我常提到的：『要展現校長的魄力很簡單，但要闡揚校長的魅力卻很難。』因此我想給擔任師傅校長者一個建議，就是師傅校長必須要在教導過程中，所展現的是一個醍醐灌頂的作用，並思考如何在短暫時間中與徒弟校長進行互動。」(座談者 6)

2 國小校長在知覺理想師傅校長特質上，各向度之重要程度有差異

綜合討論發現，大多數的與會者皆認為調查研究結果對照其實務經驗而言是相符合的，並都同意「經營實務素養」向度的特質是理想師傅校長所應具備最重要的特質。另外，對於「師傅教導態度」重要程度最低的調查結果，推測可能係因為師傅校長本身較為忙碌，或有些人有多位師傅校長，造成師傅校長態度重要性相對較低。但有與會者認為，「師傅教導態度」亦很重要，即師傅要對教導過程投注新相當心力。以下為相關回應：

陳木金、巫孟葵(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

「針對調查的結果，我是同意『經營實務素養』特質的重要性相當高；然而我也認為『師傅教導態度』亦是需要重視的，因為師傅校長在進行教導時，總不能放任讓徒弟校長來發問問題而已，而是需要對於教導的課程另做設計，亦即要對整個教導的過程相當重視與投注心力才行。」(座談者 1)

「像我過去儲訓時，曾接受過 4 個師傅校長的教導，每個人的教導態度與方法都不一樣，但其實師傅校長任何的教導態度對徒弟校長而言，其實都是可以接受的。但我要強調的是，師傅應該具有高度熱忱，徒弟就會相當受惠。因此我可能不會認為師傅校長教導的態度是相當重要，但我卻會認為其對我的影響很深。另外，像『經營實務素養』這個特質很重要，是因為校長總要對學校有交代，因此徒弟校長就會需要師傅校長來教導如何與學校中的人、事、物應對，並瞭解如何解決問題、推動校務。」(座談者 2)

「以我的經驗來看這部分的調查結果，其中有許多耐人尋味之處，以我過去跟隨師傅校長的經驗來看，像是師傅對徒弟教導的態度來說，雖然徒弟校長似乎有透過邀請的方式來尋找師傅校長，但是，師傅本身可能是沒有時間、或是較不積極來指導徒弟，而徒弟可能就沒辦法從師傅身上獲得經營實務的素養，其中可能產生衝突矛盾之處。因此，師傅校長的態度本身可能就不是那麼地重要。」(座談者 3)

「我認為校長之所以認為師傅校長應具備『經營實務素養』特質的重要程度最高，探究其原因，是在於學校必須要有績效，因此徒弟校長會較重視此一內涵。」(座談者 4)

伍、結論與建議

本研究歸納理想師傅校長特質的相關文獻和理論探討，進行「理想師傅校長特質檢核表」之預試與正式施測，分析其得分情形，並進行專家焦點座談。藉以瞭解國民小學理想師傅校長特質檢核之內涵，透過發展理想師傅校長特質之檢核，協助校長支持系統建立之參考，進而提出以下結論與建議。

一、結論

(一)理想師傅校長特質檢核表的信度分析考驗結果佳

理想師傅校長特質檢核總量表之 Cronbach α 係數達 .925，各向度因素 Cronbach α 係數達 .469、.773、.776、.781、.837，顯示本量表內部一致性佳。

(二)理想師傅校長特質檢核表的驗證性因素分析考驗結果佳

從本研究國民小學理想師傅校長特質檢核表與五向度之結構模式的研究發現，在模式基本適配標準結果、整體適配度、內在結構適配度等結果也都支持本研究之結構模式之成立。因此，亦可支持與解釋國民小學理想師傅校長特質檢核表與五向度之結構模式有良好的建構效度存在。歸納本研究之結果發現：由本研究架構及結構模式參數估計結果，可以看出：「師傅教導態度」、「個人自我要求」、「人際關係技巧」、「主動學習意願」及「經營實務素養」五個測量指標也都測量到相同的潛在因素「理想師傅校長特質」。故此模式可以解釋為，當師傅教導態度、個人自我要求、人際關係技巧、主動學習意願及經營實務素養愈佳，則「推」理想師傅校長特質的力量也愈強，此結果將本研究中「理想師傅校長特質模

陳木金、巫孟葵(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

式」假設予以結構化，顯示出其建構效度佳。

(三)理想師傅校長特質檢核表中，以「經營實務素養」向度得分最高

本研究五向度中以「經營實務素養」向度的得分最高；其次分別是「個人自我要求」、「人際關係技巧」、「主動學習意願」，而以「師傅教導態度」得分最低。在各細項中則以「豐富實務經驗」、「樂於溝通協調」、與「處事成熟圓融」等項目為最符合國民小學校長理想中的師傅校長特質。

(四)理想師傅校長特質之焦點團體座談結果與調查研究結果相符應

綜合討論發現，大多數的與會者皆認為調查研究結果對照其實務經驗而言是相符合的，並都肯認「豐富實務經驗」、「樂於溝通協調」、「處事成熟圓融」等特質是未來校長在經營學校時最需要用到的，因此也會希望師傅校長能具有這些特質。相對地，就「接受其他可能」、「引導學習發問」、「表達期望期許」、「高度期許自己」、「信任自身能力」等特質而言，大多屬於師傅校長較為隱性、需要去探察的部分，也非校長在經營校務時最迫切需要的，因此就顯得較不重要。

另外，綜合討論發現，大多數的與會者皆認為調查研究結果對照其實務經驗而言是相符合的，並都同意「經營實務素養」向度的特質是理想師傅校長所應具備最重要的特質。另外，對於「師傅教導態度」重要程度最低的調查結果，推測可能係因為師傅校長本身較為忙碌，或有些人有多位師傅校長，造成師傅校長態度重要性相對較低。但有與會者認為，「師傅教導態度」亦很重要，即師傅要對教導過程投注新相當心力。

二、建議

(一)理想師傅校長特質檢核表可做為我國發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統建立之參考

根據研究顯示，本研究所建構之理想師傅校長特質檢核表之信度佳、效度佳，可以做為我國遴選理想師傅校長特質之參考指標。

(二)遴選師傅校長時，應先瞭解校長的期待與需求

根據研究顯示，公立國民小學校長認為理想中的師傅校長以「經營實務素養」向度的重要性最高，而細項內涵而言則認為「豐富實務經驗」、「樂於溝通協調」、「處事成熟圓融」為重要性最高的三個特質。由於徒弟校長需經由向具有這些特質的師傅校長學習，以獲得未來擔任校長時所需要的能力。因此，我國儲訓機構未來在遴選師傅校長時，應先瞭解校長的期待與需求，以遴選出合適的師傅校長。

(三)應重視師傅校長的選擇、訓練、配對與課程安排

我國目前針對師傅校長的選定、訓練與配對等並未有相關的標準或依據，而不同培訓機構對於師傅校長教導課程安排的形式亦不相同，造成國內師傅校長教導課程實行的品質不一，恐未能發揮此制度的預期成效。國外方面，許多國家都體認到師傅校長在校長培育與養成過程的重要性，並設計了相關的措施。國內近年來校長培育機構雖有安排師傅校長教導課程，亦為一個好的開始。但是應更為重視師傅校長的選擇、訓練、配對與課程安排，務使此制度發揮最大的功效。

(四)應建置「師傅校長網絡(mentor network)」，持續給予校長支持

根據研究顯示，師傅校長在校長培育與儲訓過程中扮演著相當重要的角色，而問卷調

陳木金、巫孟蓁(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

查結果亦指出，我國國民小學校長認為師傅校長的「經營實務素養」向度的特質最為重要，代表國小校長有這方面的需求。因此，教育行政機關若能將師傅校長制度進行延伸，透過建置「師傅校長網絡」的方式，在校長職涯中不斷地給予支持與幫助，內容可以是學校經營技巧、經驗傳承、資源分享、或是情感交流等，師傅校長教導不因為培訓的結束而停止，使其成為一個永不終止的歷程。

(五)鼓勵退休與資深優秀校長擔任師傅校長

根據問卷調查結果顯示，公立國民小學校長認為理想中的師傅校長以「經營實務素養」向度的重要性最高，而內涵而言則認為「豐富實務經驗」、「樂於溝通協調」及「處事成熟圓融」為重要性最高的三個特質。另外，相關文獻亦指出，能進行師傅校長教導者是需要有經驗、能力與願意投注時間的校長來擔任。另考量徒弟校長現場校務實習的需要，因此若能鼓勵退休與現任資深的優秀校長同時擔任師傅校長，即退休校長可以有足夠的時間輔導徒弟校長，而現任資深校長又能提供徒弟校長現場校務實習的機會，二者相輔相成，使師傅校長教導過程更為豐富。

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。
- 中等學校校長培育與專業發展中心(2007)。*Coach 校長簡介*。2007年2月28日，取自 <http://140.122.109.92/procenter/index.asp>。
- 未出版。
- 吳清山(2001, 5月12日)。*師傅校長研習快報*。臺北市：台北教師研習中心。
- 巫孟蓁(2007)。*國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力之研究*。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 林文律(2001)。校長專業發展的新取向。*學校行政雙月刊*，**16**，2-16。
- 林志成(2002)。授能導向的專業發展評鑑。*教育政策論壇*，**5**(2)，82-100。
- 邱皓政(2004)。*結構方程模式---LISREL 的理論技術與應用*。臺北市：雙業。
- 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論文，未出版，臺北市。
- 高雄市政府公教人力資源發展中心(2006)。*95036 國中小校長儲訓班課程表*。高雄：作者。
- 張明輝(2004)。*台北市九十三年國中候用主任儲訓(第一期)研習課程內容---師徒學習*。2007年3月2日，取自 <http://web.ed.ntnu.edu.tw/%7Eeminfei/inservicetraining/mentorsectionchief.pdf>
- 張德銳(2005)。*中小學校長辦學經驗及專業發展歷程之研究*。國立教育資料館委託專案報告。臺北市：台北市立教育大學。
- 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。

陳木金、巫孟葵(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

教育部臺灣省中等學校教師研習會(2006)。**95 年臺灣省國民中學校長儲訓班研習課程計畫**。臺中：作者。

教育部臺灣省中等學校教師研習會(2006)。**95 年臺灣省國民中學校長儲訓班研習課程計畫**。臺中：作者。

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**。高等教育：臺北市。

陳木金(2003, 1月)。知識本位學校領導人才培養與訓練之模式探討。載於國立政治大學教育學院主辦之「**中等學校行政革新**」學術研討會論文集(頁63-81)，臺北市。

陳木金(2004)。知識本位模式對學校領導人才培訓之啟示，**教育研究**，**119**，94-104。

陳木金(2007)。**國民小學校長培育課程之師傅校長制度研究：師傅校長辦學經驗傳承之系統建構**。(國科會專案報告，計畫編號：NSC95-2413-H-004-009)

陳木金、邱馨儀、蔡易芷、高慧蓉(2005)，從認知學徒制探討中小學師傅校長教導課程的系統建構，刊載於嘉義大學 2005 年 11 月 22-23 日舉辦「2005 年海峽兩岸：中小學教育發展學術研討會」論文集(p.61-76)。

陳宏彰(2005)。**英國校長專業資格檢定制(NPQH)在我國國中小學校長培育制度建構之研究**。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

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**。國立政治大學教育系碩士論文，未出版，臺北市。

臺北市教師研習中心(2005)。**臺北市九十二學年度國小候用校長儲訓班專刊**。臺北：作者。

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—以認知學徒制理論為觀點**。國立政治大學教育系碩士論文，未出版，台北。

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。

鄭崇趁(2006, 10月9日)。教育的薪傳。**國語日報**，13版。

Bush, T. & Chew, J.(1999).Developing human capital: training and mentoring for principals. *Compare*, 29(1),41-52.

Capasso, R. L. & Daresh, J. C.(2000). The school administrator internship handbook. Thousand Oaks, CA: Crowin.

Coleman, M., Low, G.T., Bush, T. & Chew, O.A.J. (1996, April). *Re-thinking training for principals: the role of mentoring*. Paper presented at the annual meeting of American Educational Research Association, New York.

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. C., and M. A. Playko.(1993). *Benefits of a mentoring program for aspiring administrators*. Paper presented at the annual meeting of the American Association of School Administrators, Orlando, Fla.

陳木金、巫孟葵(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

Davies, B. & Davies, B. (2005) Strategic leadership. In B. Davies (Ed.) *The Essentials of School Leadership* (pp.10-30). London: Paul Chapman Pub.

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.

Grover, K.L. (1994, April). *A study of first year elementary principals and their mentors in the New York city public schools*. Paper presented at the annual meeting of the American Research Educational Association, New Orleans.

Hobson, A.(2003). *Mentoring and coaching for new leaders*. Retrieved March 1, 2007, from <http://www.ncsl.org.uk/media/1D0/FF/mentoring-and-coaching-for-new-leaders.pdf>

Joreskog,K.G. & Sorbom D.(1989). **Lisrel 7 User's Reference Guide**. IN: Scientific Software Inc.

Low, G. T. (2001).Preparation of Aspiring Principals in Singapore : A Partnership Model. *International Studies in Educational Administration*, 29(2),30-37.

Malone J. (2000). *Principal mentoring*. (CEPM Document Reproduction Service No. Research Roundup17.2)

Monsour, F. (1998). Twenty recommendations for an administrative mentoring program. *NASSP Bulletin*, 82(594), 96-100.

Tomlinson, H. (1997). *Managing continuing professional development in school : HEADLAMP—a local experience in partnership*. London : BEMAS.

陳木金、巫孟蓁(2008)。發展理想師傅校長特質檢核協助校長支持系統之建立。刊載於 2008.07.04 國立臺中教育大學主辦「2008 中小學校長專業發展研究學術研討會」論文集，臺中：國立台中教育大學。

附錄 1 國民小學理想師傅校長特質檢核表正式問卷

【一、基本資料】

1. 性別：1. 男 2. 女
2. 年齡：1. 30歲(含)以下 2. 31-40歲 3. 41-50歲 4. 51歲(含)以上
3. 最高學歷：1. 專科(含師專) 2. 大學(含師院) 3. 碩士(含40學分班)
4. 博士
4. 擔任校長的年資：1. 校長4年(含)以下 2. 校長5至8年 3. 校長9年(含)以上
5. 學校規模(以全校班級數，含幼稚園及特殊班)：
1. 12班(含)以下 2. 13-24班 3. 25-48班 4. 49-72班 5. 73班(含)以上
6. 受訓地點：
 1. 國立教育研究院籌備處(含板橋時期)
 2. 北、高市教師研習中心
 3. 縣市自辦培訓
 4. 大學校長培育中心
 5. 未接受培訓
 6. 其他
7. 學校所在地：
 1. 北區(基隆市、台北市、台北縣、桃園縣)
 2. 中區(新竹縣、新竹市、苗栗縣、台中縣、台中市、南投縣、彰化縣、雲林縣)
 3. 南區(嘉義縣、嘉義市、台南縣、台南市、高雄縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣)
 4. 東區(宜蘭縣、花蓮縣、台東縣)

【二、師傅校長特質檢核表】

【說明】下面共有 24 個形容詞，每一個都在敘述師傅校長的特質，您認為哪一個特質適合師傅校長的遴選標準，就在該形容詞前面的打一個“V”，如果不適合，請不要做任何記號。謝謝！（可複選）

1. 接受其他可能
2. 具有堅定信念
3. 具備領袖特質
4. 高度期許自己
5. 指出問題所在
6. 表達期望期許
7. 明確認知環境
8. 信任自身能力
9. 引導學習發問
10. 願意投注時間
11. 不斷反省思考
12. 維持操守清廉
13. 樂於溝通協調
14. 不斷學習進修
15. 處事成熟圓融
16. 溫暖關心他人
17. 不怕青出於藍
18. 激勵發揮潛能
19. 發展專業領域
20. 塑造未來願景
21. 主動探究問題
22. 經營績效卓越
23. 豐富實務經驗
24. 掌握社會脈動