

「師徒制實習」應用在候用 校長儲訓課程之評估研究

蔡長艷

臺北市教師研習中心研究員

黃惠美

臺北市教師研習中心編審

李柏園

臺北市教師研習中心編審

壹、前言

Daresh (2001) 指出，在接近四分之一的世紀中，許多的證據顯示校長和各階層的行政人員是學校效能是否發揮的關鍵。是以有關校長培育、證照、甄選、評鑑與專業發展的議題成為眾所矚目的焦點，台灣當然不能置身事外，許多學者專家以及教育行政主管機關都對上述相關的議題進行研究與探討。

林天祐與吳清山（民 87）指出，我國學校行政領導人員的培育儲備訓練，校務實習以參與觀察為主，並未有參與做決定的機會；且相較於美國學校行政人員培育現況，顯得實習課程的時間相對太少。蔡秀媛（民 89）對於我國校長培育制度之缺失中指出，校長實務訓練及實習課程的時間長短不甚理想，且校長培育實習訓練方式僅止於參觀見習。秦慧嫻（民 89）以臺北市國小校長訪談的調查研究顯示，近九成的校長認為儲訓課程必須增加校長專業實習與實務訓練。張清楚（民 88）以一位現職校長的看法，建議中小學校長職前培育必須加重觀摩與實習，並強化實際的臨床知能。

黃惠美（民 89）以國民中小學候用校長儲訓學員為對象的研究顯示，儲訓學員認為校務實習宜採「師徒制」方式進行，讓儲訓學員以一位「見習生」的身份跟在師傅校長身邊，學習各種校務實務的運作與處理；且校務實習的面向要廣、要深入，實習的天數要延長。陳金生（民 89）的研究顯示，國小校長認為校長職前儲訓教育實習應採師徒制的實習方式並延長實習時間。另王保進、林文律、張德銳、黃三吉、馮清皇等人（民 89）的研究結果指出，我國中小學校長培育，在職前教育告一段落之後，即應安排一段較長時間的實習課程，並落實實習校長輔導制度，讓實習校長能「如影隨形」的向資深優良校長學習。

國外相關的研究亦不勝枚舉，例如：Shipman（2001）指出，在美國學校領導的沿革中，校長培育一直受到攻擊。其經常被人批評之處就是與學校實際的行政工作需要無關（Griffiths, stout, & Forsyth, 1988; 引自 Tanner, Keedy, & Galis, 1995）。另 McGrevin 和 Schmieder 在 1992 年對於改善美國校長職前教育的研究中發現，校長職前教育必須提供更多有關行政實務方面的課程，以及更長時間且嚴謹的校務實習，且提供校務實習者必須指導實習生，並讓校務實習者有實務見習與視導的經驗（林文律，民 86）。Peel, Wallace, Buckner, Wrenn 和 Evans（1998）等人指出，相關研究顯示培育學校極具潛力之領導人方案必須從：一、理論應用到實務情境中；二、師徒制的學習引導；三、實習是理論與實務的統整；四、團隊合作學習等方面加以改善。

南密西西比大學發展以價值中心領導的校長培育模式，其中校務實習的理念強調現場經驗的學習；例如以問題解決之議題、個案研究、做中學、及師徒制參與式的實習方式進行（Gupton, 1998; Klotz & Daniel, 1998）。Tanner（1995）等人的研究顯示，以問題本位的學習情境獲得校長培育班學生更多正面的評價與肯定。另 Wilmore, McNeil 和 Townzen（1999）等人的研究結果顯示，德州大學的校長培育課程提供實習者師徒式的教育實習過程，其目標達成率為 96.9%，且學校與學校地區所提供的實習內容，不但有助於實習者與實習指導者之專業發展（目標達成率為 100%）；而且現場經驗的實習較之於傳統的校長培育課程，更能感受其實際與真確（目標達成率為 100%）。

Ackerman 和 Maslin-Ostrowski 的研究指出，愈多的校務實習以個案研討、主題探討的方式進行（林文律，民 86）。且 Bridges 和 Hallinger 認為校務實習應該有計畫地以問題導向的主題，來引導實習者能夠解決學校行政所面對的問題（林文律，民 86）。Daresh（1997）綜合學者專家的意見對美國校長培育方案提出若干相關建議：一、培育課程內容必須強調反思能力的培養；二、提供更多臨床學習的機會以啟發學校未來的領導者；三、讓一些有經驗的「師傅校長」來引導實習校長學習；四、運用真實性評量來評量學生的進步與成長。Shipman（2001）亦建議校長培育方案應強調親自參與與理論應用的校務實習；且實務工作應以反思、個案研討以及問題本位的學習為主要內涵。

另 Bolam（2001）指出，英格蘭和威爾斯對於學校領導者之培育方案有若干創新的內容和方法：一、逐漸增加經驗學習理論的運用；二、反思練習理論的運用；三、以專業發展檔案協助建立自我發展的歷程；四、運用行動研究，讓實務工作者對於他們自己的管理工作做系統性的調查與學習，並以團隊合作方式來幫助彼此處理在工作所面對的問題；五、運用師徒制的指導與學習，以及同儕的合作學習。

陳嘉彌（民 87）指出，實習活動應該儘量選擇在真實現場（real-site）實施，才可能得到最大的成效；且師徒制教育實習模式是以行動整合現有的理論、知識、與可行的科技，實地發展一個有效的模式，促使教育實習課程對建構學生的教學能力更有幫助。而師徒制教育實習模式可以讓實習學生在實際的情境脈絡中做蘊釀、適應、準備、學習、反省與詮釋等工作。

另 Peel（1998）等人的研究結果顯示，參與師徒制之實習者認為師傅校長賦予他們相當多的協助與回饋，對於師徒制實習經驗之評鑑則是非常有效的。Monsour

(1998)亦指出，實習者認為能與師傅校長發展友誼關係，並從中深受其影響是最大的收穫；此外，從師傅校長所提供的情感支持、資源分享、指導有關教師評鑑與發展等方面的議題亦獲益甚多；相對的，師傅校長認為他們個人在專業上的成長、協助實習者建構作決定的過程、建立友誼關係、與實習者分享彼此資訊及教學相長等方面獲益良多。是以本研究旨在探討「師徒制校長實習」應用在候用校長儲訓課程的成效，希冀經由這個模式的試行、參與、反省與思考，提供一個更為有效地培訓候用校長的儲訓策略。

貳、「師徒制校長實習」之意涵

Ashburn, Mann, 和 Purdue (1987) 等人將「師徒關係」(Mentoring) 定義為『學習者為了獲得某人在專業上的教導與輔導之目的而與某人所建立的關係。』Boom and 和 Phillips (1984) 認為『學習者跟著有經驗者來學習，而學習者與有經驗者兩者之間謂之師徒關係。』(引自 Daresh & Playko, 1990)。另 Wasden (1988) 對師徒關係的看法則為『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瞭解能增益管理者對實務工作的知識與經驗。』(引自 Daresh, 2001)。另陳嘉彌(民 87)指出，在學習與日常生活中，某人或在技術學習、或在知識研究、或在做人處事、或在事業發展等方面的殷勤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教室中的學習。在師資培育的相關研究中亦顯示，「師徒關係」能夠協助教師在教室中的教學活動更為有效，並建議將「師徒制模式」有計劃地納入教育實習中，以便加強新任教師在教室中的教學品質 (Little, Gallagher & O'Neal, 1984; Showers, 1984; Huling-Austin, Baines, & Smith, 1985; 引自 Daresh & Playko, 1990)。

事實上，在 1990 年代初期，明尼蘇達管理學院 (Minnesota Administrators' Academy, 簡稱 MAA) 開始關心如何改善中小學初任校長專業發展之相關議題，因而首先對教育行政領導人發展方案 (Leadership in Educational Administration Development, 簡稱 LEAD)，提出師徒制教育方案；方案內容為指定一些有經驗的校長作為初任校長的師傅 (Monsour, 1998)。Daresh (2001) 指出，將師徒制的概念應用在學校行政管理中之個人養成部分，發現其具有相當大的潛力存在。

在俄亥俄大學校長培育中設有「師傅校長」方案，其主要目的為：一、師傅校長能成為現場實習的各種角色模範，讓實習校長候選人諮詢有關學校行政技術層面的議題；二、師傅校長被期望能夠協助校長候選人的專業發展；且「師徒制模式」讓校長候選人有所反思與自我分析，並確認個人對經營學校作為生涯發展之目標 (Daresh and Playko, 1990)。實習者除了可以從師傅口中得到直接的學習外，由師傅身上及實際的情境脈絡更能學到更多的默會知識 (tacit knowledge) (Montague & Knirk, 1992; 引自陳嘉彌, 民 87)。且相關研究顯示校長培育應提供更多臨床學習的機會，以啟發學校未來的領導者，同時讓一些有經驗的「師傅校長」來引導實習校長學習 (Daresh, 1997; Peel et al., 1998)。

另陳嘉彌(民 87)指出，教育實習活動應該儘量選擇在真實現場 (real-site) 實施，才可能得到最大的成效；且師徒制教育實習模式是以行動整合現有的理論、知識、與可行的科技，實地發展一個有效的模式。師徒制教育實習模式讓實習學生

在實際的情境脈絡中做蘊釀、適應、準備、學習、反省與詮釋等工作。吳清山（民90）認為師傅校長必須引導實習校長（徒弟）學習，彼此保持合作的關係與學習的態度，運用激勵的話語來表達自己的關懷；師徒之間要建立和諧的關係，凝聚共識，發揮力量；易言之，師傅校長與徒弟之間應該是亦師亦友，不但需要提供實習校長觀摩機會與實作經驗，讓實習校長在專業知能有所成長；同時也是實習校長生活上的輔導，彼此之間需要溝通、討論、對話與反思，使師傅校長的經驗有所傳承。

至於有效能的師傅校長應具備之重要特質包括：一、師傅校長必須能對實習校長提問一些「正確的問題」，不僅是提供一些「正確的答案」而已；二、師傅校長能夠接受「其他各種處理事情的方法」，以避免實習校長以為師傅校長「習慣上處理事情方式」就是「正確」的唯一方法；三、師傅校長可以表達其個人對實習校長的期許，並欣然接受徒弟有「青出於藍而勝於藍」的表現；四、師傅校長能不斷地學習與反省思考，並能成為徒弟的模範（Daresh & Playko, 1990）。換言之，師傅校長扮演的角色有如老師、教練、訓練員、積極正面角色之模範、潛能開發者、開門者、保護者、支持者或成功的領導者（Daresh, 2001）。

綜合上述相關文獻探討結果，本文將「師徒制校長實習模式」（Mentoring Practicum Model for Principal）界定為“師徒制校長實習模式源自於師徒學習的概念，其基本構想是利用真實現場內之人、事、時、地、物等相關資源，提供實地經驗（field experience），幫助修習校務實習課程之候用校長儲訓學員與師傅校長，整合學校校務經營的專業知能，並助其觀察學校校務實際經營管理的各種活動與自我省思的能力”。

參、候用校長儲訓班實施「師徒制校長實習」之策略

一、辦理師傅校長研討

本中心為推動國小候用校長儲訓班之「師徒制校長實習」，特別聘請辦學績效佳並深獲教育行政人員、教師會與家長會肯定與認同之校長擔任「師傅校長」，並辦理師傅校長職前研討會。在研討會中分別就「師徒制校長實習」之實習方式、實習內容、實習成績評量等議題作深入的討論，以期師傅校長們對於上述議題能夠達成共識，並讓師傅校長的辦學理念與學校經營之經驗有所傳承。

在師傅校長的研習中，李錫津局長從三個角度——「校長學、學校長、長學校」來詮釋校長的圖像。他認為國內教育生態日趨複雜，教師會及家長會的發言已受重視，校長領導的角色將從以往重視行政領導轉向教學領導的關注，專業化及知識管理的要求已刻不容緩。校長的領導除以學校願景的鉅觀角度思考，更重要的是微觀的價值領導。易言之，校長的領導功能可分為：（一）行政領導：現階段一位校長從事行政的管理已經是不夠的，還要包含教學領導與價值的領導；（二）教學領導：校長應作為首席教師，引導教師改善教學；（三）價值領導：從價值觀去引導老師，再去引導學生，讓家庭功能有所發揮（李錫津，民90）。

二、建構「師徒制校長實習」方式

師傅校長針對「師徒制校長實習」之實習方式、實習內容、實習成績評量等議題進行小組討論，並達成共識與決議，茲將「師徒制校長實習」之運作方式等臚列

說明如下：

(一)「一人帶領三人指導，一人授教三人服務」之團隊合作運作模式。

採一對一師徒制之實習模式，三位師傅校長與三位實習校長組成小團隊，以期達到學習個別化、分享團隊化、形塑自我超越與團隊學習。每一組師傅校長有異質性，有不同的專長與人格特質，不僅讓實習校長能夠從三位師傅校長中獲得多元學習，更可達到相輔相成之團隊合作學習效果；且每組中至少有一位女性校長，讓實習校長可以學習女性校長的領導特質。此與相關研究結果頗為一致，Monsour(1998)認為師傅校長與實習者必須和其他組別的師徒校長形成小組團隊，如此可以獲得更多的資訊與成長。

(二)以候用校長儲訓學員為中心的學習導向，並於實習前作需求評估。

候用校長實習內容以候用校長儲訓學員為中心導向，以他們的需求為主，每三人一組的師傅校長先行擬定實習計劃，並在實習前與候用校長儲訓學員(三人一組)進行六人小團隊的討論，以確認校務實習計劃符合候用校長儲訓學員之需求。吳清山(民90)在師傅校長研習期間及候用校長儲訓學員實習前，分別就「希望的實習項目」、「希望師傅校長的引導方式」以及「希望師傅校長的人格特質與能力」等三個向度，分別請師傅校長與候用校長儲訓學員填答問卷以進行「供需」調查的瞭解。

問卷調查結果顯示，在「希望的實習項目」方面，師傅校長認為必須提供的實習內容項目之前五項依序為：「行政領導」、「危機事件的管理」、「課程領導」、「校務發展計畫」與「激勵同仁士氣」等；至於候用校長儲訓學員希望的實習項目之前五項依序為：「危機事件的管理」、「公共關係(含社區、民代與媒體)」、「課程領導」、「行政領導」與「教學視導」等；相較之下，「供」、「需」之間在認知上顯然是有些許的落差存在，因此，在進行校務實習之前，師徒校長之間確實有必要進行溝通與瞭解，以符合候用校長儲訓學員為中心的學習導向原則。

在「希望師傅校長的引導方式」方面，師傅校長認為的引導方式之前五項依序為：「定期討論、對話與回饋」、「解決問題分析與技巧」、「實務演練與實作」、「說明辦學理念與學校特色」、「個案分析與情境問題研討」及「經驗分享與傳承」等；至於候用校長儲訓學員希望師傅校長的引導方式之前五項依序為：「解決問題分析與技巧」、「定期討論、對話與回饋」、「經驗分享與傳承」、「提供實習參考資料」、「說明辦學理念與學校特色」、「檢討得失與指正錯誤」等；相較之下，師傅校長認為「實務演練與實作」與「個案分析與情境問題研討」必須是其引導方式的重要方式之一；然而，更多的候用校長儲訓學員希望師傅校長能夠「提供實習參考資料」與「檢討得失與指正錯誤」，作為引導他們實習的方式。

在「希望師傅校長的人格特質與能力」方面，師傅校長認為其應具備之「人格特質與能力」之前五項依序為：「專業素養」、「教育理念」、「成熟圓融」、「操守清廉」、「溝通協調」等；至於候用校長儲訓學員「希望師傅校長的人格特質與能力」之前五項依序為：「教育理念」、「專業素養」、「溝通協調」、「成熟圓融」、「操守清廉」等；相較之下，對於有關「希望師傅校長的人格特質與能力」的看法，師傅校長與候用校長儲訓學員彼此之間有比較一致的看法，兩者均認為上述五項人格特質與能力相當重要。

(三)校務實習內容強調「問題本位學習」(Problem-based Learning)、個案研究、與做中學之現場經驗的學習。

師傅校長對候用校長儲訓學員除了採用一對一方式，給予經常性與隨機性的指導之外，並讓實習的候用校長儲訓學員能夠參與問題分析與作決定以獲得現場做中學的經驗，彼此之間亦有定時定期的個案研究與主題探討；此外，三位師傅校長與三位候用校長儲訓學員形成的六人小組，亦定時定期進行個案的分析與研討，並對主題進行研討，以期達到專業對話、經驗分享、反省思考、解決問題的技巧與團隊學習之目標。

(四)以實習日記作為個人反思引導行政能力表現。

候用校長儲訓學員每日需寫實習日記作為個人對校務實習的反思，幫助候用校長儲訓學員有機會思考事情發生的前後，如何順勢來解決已經發生的問題，並從這些實習經驗中做為一個有效的反省思考之實務工作者。

(五)評量成績採量化與質性之多元評量方式。

候用校長儲訓學員每日需作實習日記交給師傅校長評閱，師傅校長針對候用校長儲訓學員的實習日記與學習態度，給予量化的評量，八十分為基本分數，視候用校長儲訓學員的實際表現而給予加(減)二十分或以優、良、可、劣、差五等第計分。質性評量則透過評鑑表描述作業的優點及建議改進，以供候用校長儲訓學員參考與改進。並在師徒制實習結束後撰寫實習心得報告(含書面與口頭報告)，以便進行更深入的分享。

三、預期的成效

(一)能培育理論與實務兼顧的校長。

相關研究顯示，校長培育必須兼顧學術專業以及教育實務的需求，且課程設計以反省思考理念為出發點，培育過程先以學校實際問題為核心，再輔以理論的連結，最後再回到實際問題的探究(林天祐、吳清山，民 87；林文律，民 86；張清楚，民 88；黃惠美，民 89；Wilmore et.al,1999；)。因此，在候用校長儲訓課程採用師徒制參與式的校務實習理念，強調現場經驗的學習，以研究問題解決之議題、個案研究與做中學的實習方式，來培育理論與實務兼顧的校長。

(二)建立學習團隊，成為工作團隊。

邁入高度科技與資訊發展的二十一世紀，世界主要國家為了有效培育人才，無不致力於教育改革的工作，以因應愈趨複雜與競爭的多元社會；因此，學校組織變革與再造乃大勢之所趨。未來的學校組織將走向一個學習型的組織，在一個學習型的組織裡，不僅重視個人的學習，同時也重視團隊的學習與組織的學習。Senge 在第五項修練中指出團隊是最佳的學習單位(郭進隆譯，民 88)。團隊之所以重要乃現代的組織中，學習的基本單位不是個人而是團隊，因此，除非團隊能夠學習，否則組織便也無法學習。另 Devos, Broeck & Vandenheyden (1998) 等人的研究指出，以問題與實務研討為基礎的校長專業發展，與學校組織學習之間有顯著相關存在。所以在候用校長儲訓課程採用師徒制的校長實習模式，以建立師徒彼此之間的團隊合作學習，並能更進一步形成六人小組的工作團隊。

(三)養成知、行、思的習慣，不斷追求卓越。

師徒實習強調做中學，透過不斷的實務演練，養成知、行、思的習慣，增進個人解決問題能力。且相關研究顯示，師傅校長認為從師徒制教育實習中，其個人不但在行政工作上獲得更多的整體滿足、專業發展的精進與自我更新的熱忱，同時也獲得同儕校長們的肯定（Daresh & Playko, 1994；引自 Casavant & Cherkowski, 2001）。「知行思、行思知、思知行」乃建立校長專業能力的循環圈，為培育候用校長儲訓學員成為明日之卓越校長，透過校長實習、師徒互動的過程，養成對任何事情都能知、能行、能思，以建立自我的價值觀，凡事都能想一想，理念有所堅持與行動執著，並透過不斷省思，達到創新與自我超越。

肆、參考文獻

- 王保進、林文律、張德銳、黃三吉、馮清皇（民 89）。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。
- 李錫津（民 90）。師傅校長研習快報：90.5.12，臺北市：台北教師研習中心，未出版。
- 林文律（民 86）。美國小學初任校長適應困難及校長培育重點之探討。台北師院學報，10，53~110。
- 林天祐、吳清山（民 87）。學校行政領導人才的培育。論文發表於教育行政論壇第二次研討會，暨南大學主辦（87.2.28~3.1）。
- 吳清山（民 90）。師傅校長研習快報：90.5.12，臺北市：台北教師研習中心，未出版。
- 郭進隆（譯）（民 89）。第五項修練---學習型組織的藝術與實務。（原著者：P.M. Senge）。臺北市：天下。
- 秦慧嫻（民 89）。國民中小學校長專業發展需求及其因應策略。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 陳金生（民 89）。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。
- 陳嘉彌（民 87）。自情境教學探討師徒式教育實習。教育研究資訊，6（5），21~41。
- 張清楚（民 88）。正視中小學校長之培育、任用與評鑑---現職校長的看法。教育資料與研究，28，22-28。
- 黃惠美（民 89）。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。
- 蔡秀媛（民 89）。初任校長導入輔導制度設計理念。論文發表於現代教育論壇，國立臺北師範學院主辦（89.5.17），73~100。
- Bolam, R. (2001). *The Changing Roles and Training of Headteachers: Recent Experience in England and Wales*. A paper presented at International conference on School Leader Preparation, Licensure/Certification, Selection, Evaluation, and Professional Development on March 2-4, in Taipei, Taiwan.
- Casavant, M.C. & Cherkowski, S. (2001). Effective Leadership: Bringing Mentoring and Ceativity to the Principalsip. *NASSP Bulletin*, 85 (624), 71~77.
- Daresh, J. C. (2001). *Us School Administrator Development: Issues and a Plan for*

- Improvement. *A paper presented at International conference on School Leader Preparation, Licensure/Certification, Selection, Evaluation, and Professional Development* on March 2-4, in Taipei, Taiwan.
- Daresh, J. C. (1997). Improving Principal Preparation: A Review of Common Strategies. *NASSP Bulletin*, 81 (585), 3~8.
- Daresh, J. C. & Playko, M. A. (1990). Mentoring for Effective School Administration. *Urban Education*, 25 (1), 43~54.
- Devos, G., Broeck, H. V. & Vandenheyden, K. (1998). The concept and practice of a school-based management contest: Integration of leadership development and organizational learning. *Educational Administration Quarterly*, 34 (special), 700~717.
- Gupton, S. L. (1998). *State-Mandated Reform of Programs Preparing school Principals: One University's Experience*. A paper presented at Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association on November 4-6, in New Orleans, LA.
- Klotz, J.; & Daniel, L. (1998). *Formatting a Proactive Principal Preparation Program in Response to the National Reform Movement in Education Administrative Preparation*. A paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association on November 4-6, in New Orleans, LA.
- Monsour, F. (1998). Twenty Recommendations for an Administrative Mentoring Program. *NASSP Bulletin*, 82 (594), 96~100.
- Peel, H. A.; Wallace, C.; Buckner, K. G. Wrenn, S. L. & Evans, R. (1998). Improving Leadership Preparation Programs through a School, University, and Professional Organization Partnership. *NASSP Bulletin*, 82 (602), 26~34.
- Richardson, M. D.; Cline, H. D.; Prickett, R. L., & Flanigan, J. (1989). *Changing Principal Preparation Programs: A Five-Phase Model*. A paper prepared for presentation at the annual meeting of the Southern Regional Council on Educational Administration on November 12-14, 1989 in Columbia, SC.
- Shipman, N. J. (2001). *School Leader Higher Education Preparation Program Reform in the United States: The Song That Never Ends*. A paper presented at International conference on School Leader Preparation, Licensure/Certification, Selection, Evaluation, and Professional Development on March 2-4, in Taipei, Taiwan.
- Tanner, C. K.; Keedy, J. L.; and Galis, S. A. (1995). Problem-based Learning: Relating the "Real World" to Principalship Preparation. *The Clearing House*, 68 (3), 154~161.
- Wilmore, E. L.; McNeil, J. J.; & Townzen, L. (1999). *The Evaluation of a Field Based Principal Preparation Program in Texas*. ED 432 040. pp.1~10.