

國小初任校長校務經營困境與因應策略之探析

趙秋英

國立暨南國際大學教育政策與行政學系博士候選人

臺中市北屯區大坑國小校長

一、前言

新任校長面臨最大的困境，在於校務經營上的經驗傳承斷層，往往靠自己摸索，但常不得其門而入，如校務推動、師生衝突、家長溝通、敦親睦鄰等，致使新任校長適應不良，對教育生態造成嚴重的衝擊。如同 Crow 與 Mathews（1998）研究指出，初任校長正處於工作性質生涯轉換發展的重要階段，應降低其工作困擾與挫折，並減少尋求因應之道的時間，提升繼續留任的意願。作者目前擔任國民小學校長，回顧初任校長階段在學校領導與經營實務上，也同樣遭遇到諸多挑戰與困境，感同身受。擬彙整文獻資料及個人經驗，對初任校長校務經營所遭遇的挑戰與困境，提出因應的策略，期能降低初任校長的工作困擾與挫折，並使其順利推動校務。

二、初任校長之挑戰與困境

有關初任校長入職的挑戰與困境，作者參考相關資料（如林文律，1999；張德銳、簡賢昌，2001；陳佩英、林子斌，2015；賴慧玲，2002；蘇俊華，2005；Daresh，1997），以及個人經驗，歸納為以下四個層面，說明如下：

（一）行政管理層面

Daresh（1997）研究發現初任校長顯著的一致性反應是發現自己能力不足，而挫折來自於校務經營基礎的專門管理技巧上的缺乏。林文律（1999）曾訪談五個縣市 31 位現職校長，也有類似的發現。而陳佩英與林子斌（2015）研究發現，教育環境變遷的適應與教育政策的執行及行政事務管理，使初任校長備受挑戰。

（二）課程領導層面

賴慧玲（2002）研究初任校長所面臨的工作挑戰之一，即為課程領導層面，如鼓舞、提昇教師的教學能力及學生的學習需求表現。林文律（1999）研究也指出，初任校長欠缺提升教學品質的方法。

（三）人際溝通層面

張德銳、簡賢昌（2001）研究發現初任校長的三大困擾之一，即為人際溝通。賴慧玲（2002）、蘇俊華（2005）及陳佩英與林子斌（2015）也有相同的研究結果，特別是與教師團體、家長團體的溝通，也是初任校長的困境之一。

(四) 資源整合層面

賴慧玲（2002）研究將學校財政資源的爭取與管理列為初任校長的困難之一。可見學校資源爭取和整合，甚至人脈的建立，皆是初任校長的重要課題。

初任校長的挑戰與困境，除上列四個層面外，依據作者多年輔導初任校長的經驗，「危機處理」也是初任校長的困擾之一。特別是面對學校各類突發狀況的處理，親師生衝突的處理，以及熟悉處理申訴事件處理流程的方法等。

三、校長師傅制是解決初任校長困境的最佳策略

面對初任校長經營學校可能遭遇困境，國外早有針對初任校長提供支持系統的作法。根據研究顯示，校長支持系統的實施，除有助於初任校長角色的釐清與扮演外，更減低校長的行政孤立感（Bush & Chew, 1999）。陳金生（2000）的研究也顯示：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」，讓新手能跟在師傅校長身邊，學習各種校務的運作與處理。Olson（2007）研究指出，即使有最好的職前課程，新校長在最初幾年的工作還是需要額外的支持。因此，國外許多初任校長支持方案，都以教練制或師傅教導來培育新手校長。可見解決初任校長困境最有效的策略，還是須藉重先進國家行之有年的師傅校長的經驗傳承與輔導制度之經驗。

所謂的師傅，根據 Enrich、Hansford 與 Tennent（2004）研究發現，係指管理者藉由師傅對情況與事件的了解，透過指導增加其對實務工作的知識與經驗，使其有成長機會的專家。Tomlinson（1997）也表示，師傅校長的角色是在幫助初任校長分析其專業發展的需求，以及訂定個人的生涯發展計畫，並協助和支持初任校長分析學校的組織狀況及評鑑學校的表現。

所謂「他山之石，可以攻玉」，國外對於校長師傅制的重視，已蔚為教育潮流，可以做為我國建立初任校長師傅制的參考，茲列舉英國以及我國雲林縣目前實施狀況，說明如下：

(一) 英國初任校長師傅制

英國 2015 年赫特福德郡發展中心（Herts for Learning, HFL）為初任校長提供入門課程。全套入門課程方案包括專業合作夥伴（Hertfordshire Professional Partners, HPP）和初任校長導入課程（New Headteacher Induction programme）。所謂專業合作夥伴（HPP）是在初任校長開始領導學校時，提供初任校長支持的人。

HFL 目前已經有 50 名以上受過訓練登記有案，且經驗豐富的專業合作夥伴（HPP），至少具有三年以上領導經驗的在職成功的校長。他們定期接受訓練以維持最新指導技能。在與初任校長簽訂合作協議後，HPP 會與初任校長面對面會面至少一次。每月至少以電話或電子郵件聯繫一次。若初任校長臨時遭逢困難時，也可以電話聯繫提供支持。

（二）雲林縣「師傅校長制」

2012 年我國雲林縣規劃「師傅校長制」帶新手上路，由教育處從現任或退休校長中，選出令人肯定、讚賞者，初步採一對一方式由退休及現任校長傳授經驗；現在則是由初任校長選擇師傅校長，採一對一，或一對多的配對方式。師傅校長至少每 2 個月以電話聯繫或到校輔導一次。如初任校長臨時需要協助，也可以電話或 line 與師傅校長聯絡，請其提供諮詢。師傅校長提供的陪伴為期一年。另外也建置師傅校長經驗傳承資訊網，提供各種相關資訊及經驗分享。

（三）解決初任校長的挑戰與困境－校長師傅制

為解決初任校長的困境，降低其工作困擾與挫折，並使其順利推動校務，茲根據英國初任校長師傅制及雲林縣「師傅校長制」，以及作者個人的輔導初任校長的經驗，提出以下策略：

1. 尊重雙方意願的配對方式：可為一對一或是一對多，亦可由初任校長與師傅校長自行配對決定人數。
2. 密集的輔導安排：剛開始的輔導可以密集隔月一次，慢慢地改為 2 個月一次。至於輔導的次數，每學期最少 4 次以上，但可以依初任校長的個別需求彈性調整。
3. 多元的輔導方式：可以使用電話、line、網路、e-mail 或到校輔導等方式進行。

4. 輔導採「需求制」：以符合初任校長需求的實務經驗的傳承與指導為前提，並在指導過程中讓初任校長自己做決定。

5. 慎選師傅校長及培訓師傅校長：由資深的校長或是退休校長擔任師傅校長。另外，長期培訓師傅校長，以持續的專業成長，協助初任校長，並成為其楷模。

6. 建置支援輔導網絡系統：建置完善的師傅校長輔導系統，落實校務輔導機制，以協助初任校長解決其所遭遇的問題。

四、結語

師傅校長輔導制在國外已行之多年，是許多國家重要的教育政策之一，且獲致良好成效，並深受初任校長的支持與肯定。反觀我國是由各縣市政府自行規劃與推動，惜未見國家層級的政策制定與實施。特別是國內外文獻在在顯示，初任校長勢必面臨諸多挑戰與困境，對師傅校長制有極其迫切之需求。校長是學校教育的掌舵者，為使教育更加穩定與前進，為初任校長提供輔導支持系統，實屬重要與必要。期盼在臺灣也有普遍完善的初任校長輔導支持系統－師傅校長輔導制，以協助初任校長降低困擾與挫折，俾利其及早熟悉校務，使學校的經營不論在行政管理、課程領導、人際溝通及資源整合等層面，更加穩定與進步，以創造更美好的教與學的優質環境。

參考文獻

- 林文律（1999）。校長職務與校長職前教育導入階段與在職進修。現代教育論壇—校長專業教育與專業發展。1-16。臺北市：國立教育資料館。
- 陳金生（2000）。國小校長職前儲訓課程與相關措施之研究（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義市。
- 陳佩英、林子斌（2015）。以異業合作的行動研究發展校長專業增能課程。教育實踐與研究，28（1），131-166。
- 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，12，76-84。
- 賴慧玲（2002）。英國初任校長領導與管理專業進修方案(HEADLAMP)應用於我國之調查研究（未出版之碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 蘇俊華（2005）。臺南縣國民小學初任校長工作困擾及其因應方式之研究（未出版之碩士論文）。國立臺南教育大學，臺南市。
- Bush, T., & Chew, J. (1999). Developing human capital and mentoring for principals, *Compare*, 29 (1), 41-52.
- Crow, G. M., & Mathews, L. J. (1998). *Finding One's Way: How Mentoring Can Lead to Dynamic Leadership*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Daresh, J. (1997). *Research on beginning school leaders: Where do we go next?* (ERIC) Document Reproduction service No. 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.
- Hallinger, P. (2001). "School leadership development state of the art at the turn of the century" paper presented at the *International conference on school leader preparation licensure certification selection evaluation and professional development*. Taipei, R.O.C., March 3-4, 2001.
- Olson, L. (2007). Getting Serious About Preparation. *Leadership For Learning*. *Education Week*, September 11.
- Tomlinson, H. (1997). *Managing continuing professional development in school: HEADLAMP—a local experience in partnership*. London: BEMAS.
- Teacher Recruitment Homepage, UK. <https://www.teachinherts.com/>