

資深校長與新手校長認知核心能力之差異 與轉化之研究—以臺南市校長為例

鄭豪志

臺南市政府教育局督學
國立中正大學博士生

中文摘要

一位新手校長從職前的培訓課程到在職的進修甚至是隨著各種主客觀環境產生變異時都需要不同的進修課程或支持力量來給予支持，而使學校校長必須面對學習成長的事情更多。

新手校長所認知的核心能力包含有：專業管理能力、溝通協調能力、課程管理能力、危機處理能力。而在資深校長部分所認知的核心能力包含有：教學與課程專業領導能力、溝通協調能力、個人內心的能量、爭取資源的能力、問題解決與危機處理能力。

新手校長和資深校長認知的核心能力差異有教學與課程管理、溝通協調能力、問題解決與危機處理、個人內心的能量、爭取資源方面。資深校長協助新手校長轉化提升能力方式有：(1)藉由經驗分享、(2)工作坊或座談、(3)協助問題解決等方式來提升新手校長能力。

關鍵詞：資深校長、新手校長、核心能力

A research on cognitive core competencies differentness and transformation between novice and senior principals- An Example of principals in Tainan City.

Cheng, Hao-chih

Serve as a inspector in Education Bureau of Tainan City Government
A PhD student of Chung Cheng University

Abstract

One novice principal with orientation training or in-service training always need different advanced courses or support when facing different environment. Thus, principal need to learn and get improvement more.

The core competencies recognized by novice principals include professional management ability, communication and coordination skills, curriculum management ability, and crisis management skills. As for senior principals, teaching and curriculum professional leadership, communication and coordination skills, the individual inner power, the ability to fight for resources, and problem solving and crisis management are included.

The core competency difference recognized by novice and senior principals include management of teaching and curriculum, communication and coordination skills, problem solving and crisis management skills, the individual inner power and resources getting.

The ways of senior principal helping beginning principal to enhance his/her ability are by experience sharing, workshops or problem solving.

Keywords : senior principal novice principal core competency

壹、前言

校長是學校的領航者與掌舵者，校長的領導風格關係到學校未來的發展，戴振浩（2005）提到規劃校長生涯專業發展之課程與模式應注意其階段之差異，陳木金（2010，2019）指出倘若在校長生涯的每一個階段，有前輩、教練校長或師傅校長的扶持，提供實務上的專業訓練及專業能力之培訓，對校長培育及實務將有重要的幫助。

所以一位初任校長從職前的培訓課程到在職的進修甚至是隨著各種主客觀環境產生變異時都需要不同的進修課程或支持力量來給予支持，甚至社區文化特質也會影響學校運作，而致使學校初任校長必須面對遭遇學習成長的事情更多。

李安明、張佳穎（2010）的研究指出，年長的教育人員所經歷的行政或教學經驗較為豐富，對於校長專業發展方面較能體認與了解，因此對校長專業發展能力較能知覺。所以資深的校長和新手校長所認知及所需的校長專業發展能力會有所差距，故由一位資深或退休校長來擔任師傅校長協助初任校長點出經營領導盲點是一項關鍵性的需求，並且需要適時提升自我之專業發展。本研究主要探討資深與新手校長所認知校長必須具備的核心能力及差異與目前退休與資深校長輔導新手校長的可行方式。

貳、文獻探討

一、學校領導理論與相關研究

(一) 校長領導能力內涵

由於學校的運作是包含有各種面向，學校領導者必須具備多面向的領導行為及角色，國內蔡培村(1985)提到校長的領導特質內涵有：身心品德、專業學識、人際關係、工作動機、決定能力、督導能力等六大項。邱馨儀（1997）從校長特質探討校長領導特質探討校長領導能力的內涵包含有：(1)身心品德；(2)專業學識；(3)教育使命；(4)人際關係；(5)決策督導等五大內涵。鄭崇趁（2004）以教育專業的觀點剖析，認為當代校長之核心能力為：教育專業能力、愛人助人能力、統整判斷、計劃管理能力、實踐篤行能力、溝通協調能力、應變危機能力、研究發展能力等八項核心能力。

張明輝（2004）認為一位卓越的學校校長應具備以下關鍵能力：策略管能力、執行力、注意力、默默領導力、教育行銷能力、科技運用能力、創新管理能力等七項關鍵能力。林明地（2004）發現在國民中小學校長心目中的好校長之特質有

如下特徵：(1)分別強調技術性管理與藝術性領導；(2)具備良好的人格特質；(3)態度樂觀、積極，利於接受變革；(4)具備特殊才能獲推展特定才藝；(5)善於人際溝通、互動；(6)掌握關鍵知所進退；(7)示範帶動學習；(8)投注夠多的時間；(9)善於發揮領導功能，績效卓著，且得到認同。

林世倡（2013）的研究中指出校長的核心能力包含有如下：層面一「遵守基本原則」；層面二「建立共同關係」；層面三「進行有效溝通」；層面四「確保目標達成」等四向度。

退休校長向美德（2018）訪談 10 多位校長得知結果，在校務經營上必須要有價值領導力、教學領導力和組織領導力等核心能力，如此方是一位稱職優秀的校長。鄭崇趁（2004）針對「校長領導卓越獎」獲獎卓越校長進行觀察及分析，其共同特質有：(1)和諧的校園文化；(2)積極的活力行政；(3)創意的發展措施；(4)整合的校務運作；(5)永續的辦學績效；(6)結構的表達系統：得獎的校長大多能將「教育理念」、「經營策略」、「校園氣氛」、「辦學績效」、「發展特色」等要項，結構系統的呈現。

溫子欣、秦夢群、陳木金（2013）訪談一位具有 27 年半校長年資的孔校長所帶領的學校，綜觀孔校長的領導模式，可發現孔校長的領導以「分層負責」、「完全授權」為核心，透過「走動式領導」與「啟發式溝通」提升學校行政成員的行政服務能力，體現「教導型領導」的精神。

溫子欣、秦夢群、陳木金（2015）訪談具有 25 年校長年資的曹校長，獲得其教學領導之作法與原則可歸納如下：

1. 以經常性的溝通以及潛移默化的方式，傳佈與分享教育愛的精神與正確的教育理念，作為實踐教學領導的心理與態度基礎。
2. 透過與教師與同仁之間的溝通凝聚與塑造願景。
3. 提升校風與學風，撤除學校進步的阻礙因素。
4. 積極參與各科教學研究會。
5. 鼓勵進修。
6. 支持鼓勵並共同參與學校行動研究。
7. 爭取學術交流機會，讓校園充滿學術氣息。
8. 推動教育實驗，改良學校相關教育規定。
9. 主導或協助學校解決所有阻礙教學與學習的問題。
10. 對學生進行「學習領導」。
11. 對組織成員進行「柔性溝通」。

蔡明學、黃建翔（2016）研究中提到校長經營學校的內涵包含有：(1)規劃校務發展；(2)強化行政管理；(3)領導課程教學；(4)學生適性輔導；(5)建立公共關係。林文律（2018）訪談一位有九年的校長年資的校長提到要當一個校長要具備三種能力：第一個是相關行政專業度；第二個是足夠的膽識與決策力；第三個是對教育的熱忱。

向美德（2018）整理美國、英國、澳大利亞、紐西蘭和中國等國家校長專業標準共有如下面相：(1)倡導願景價值；(2)學生成功學習；(3)有效制度流程；(4)社區參與互動；(5)提升專業素養；(6)負起績效責任。

綜上本研究參酌國內學者的研究以特質論為基礎並依照國情及特色，參酌蔡培村所指出的校長領導特質及相關學者提出的領導內含有：身心品德、專業學識、人際關係、決策督導、執行力、教育使命與熱忱等六大項作為本研究學校領導的核心能力的內涵。

(二) 有關校長領導的功能

楊振昇（1999）引自 Smith 與 Andrews 於 1989 年著強調校長的教學領導應該表現在以下四個方面：(1)校長是資源提供者。(2)校長是教學資源。(3)校長是溝通者。(4)校長是可見的存在者。王博弘、林清達（2006）指出，校長領導會影響學校效能，校長領導亦可預測學校效能。

林明地（2002）校長工作所發揮的功能幾乎是為學校的整體運作負責。在政府組織裡學校其特定的目標與任務，用以導向引領組織運作，而在講求機關組織績效的今日，負擔教育重任的學校效能一直是備受關注的教育議題。在學校運作如同林明地（2013）的研究中提到校長的工作與「學校情境脈絡」關係密切，必須隨時學習與調整。

吳清山（2003）將學校效能定義為：一所學校在各方面均有良好績效，包含學生學習成就、校長領導、學習風氣、學校文化和價值、教學技巧和策略、教師專業成長、以及社區家長支持等，因而能夠達成學校預定目標。

綜上，領導功能之所以不同於管理與行政，其獨特之處便在於對文化的關懷，領導者創造文化，還必須加以管理，以及有時加以改變。領導功能在安內攘外，在求內部的統整與外在環境的適應與組織文化一致，才能使組織的績效展現出來。

王博弘、林清達（2006）整理臺灣近 20 年來校長領導實徵研究與學校效能

關係，歸結出有效能學校特徵：（一）強勢的行政領導與課程領導。（二）對學生抱持高度的期望。（三）安全和諧的學習氣氛。（四）經常監督學生的進步。（五）教學的教學品質。（六）教職員工的專業進修與成長。（七）家長支持與參與校務。（八）學校組織文化與氣氛。（九）學校環境規劃。國內研究結果發現，校長領導和學校效能之間具有顯著的正相關，且校長領導亦可有效預測學校效能，亦即校長領導可直接影響學校效能，或是透過中介變項（如學校環境、學校組織文化、人際關係等）間接影響學校效能（王博弘、林清達，2006）。

秦夢群（2010）認為一位有效能的校長必須兼具的必要條件與作為：（一）建立願景與信念；（二）發展戰略計畫與策略；（三）授權與溝通合作；（四）知識之追求與學習；（五）通權達變。而吳勁甫（2003）整理 1980 到 1998 得知校長領導對學校效能的影響是間接的，校長領導如何影響學校效能就必須將一些相關因素納入考量。賴志峰（2011）成功學校校長領導作為的影響因素非常多樣與複雜，在不同的背景脈絡之下，校長可運用不同的領導作為，產生難以預測且不同的領導效果。蔡明學、黃建翔（2016）指出：

1. 國小校長對於校務經營與自我專業能力，持較正向態度。但會因學校所在區位產生認知差異。
2. 校長對於自我綜合能力認知高於教育專業責任。
3. 校務經營關鍵因素在於學生適性輔導與領導課程教學，認為校長專業能力值較高的校長較專注於學生適性輔導與領導課程教學。

謝傳崇、王潔真（2020）研究中指出卓越校長需具有：

1. 卓越校長領導影響學校成果展現。
2. 校長個人特質影響學校變革或轉型成功。
3. 卓越學校來自於校長能引領成員建立願景並分享。
4. 組織成員的專業發展有助提升學校能量。
5. 與利害關係人建立良好關係是學校合作的基石。
6. 敏覺環境影響有助學校變革。

蔡明學、黃建翔（2016）研究中指出校長專業能力值較高的校長較專注於學生適性輔導與領導課程教學，其次在於建立公共關係，最後才是強化行政管理。反之，校長專業能力值較低的校長，對於學生適性輔導、建立公共關係與領導課程教學等面向上，實踐程度較低。劉鎮寧（2016）指出校長領導行為與教師專業表現，以及教師學習動機與其專業表現存有整體關聯性。

而不管是學校效能或者是校長的領導能力要素，近期的研究當中無不把人際溝通放在一項重要的地位。黃怡雯（2007）提出校長必須重視組織溝通在校長領導中充分發揮以提升學校效能：(1)營造和諧的組織氣氛以利溝通；(2)領導者積極營造多元溝通管道；(3)建立合理工作制度使上下意見得以交流；(4)以身作則提升領導者的可信度。宋秋儀（2011）的研究當中新手校長實習課程中宜納入人際關係與溝通課程，謀略學，形象管理課程。

綜合上述不管是學校或者是校長績效及教師的專業甚至是學生的學習成果，四者都是緊密相連的，其中尤其是過去早期的願景建立及近年因校園民主化而延生出人際關係與組織溝通的經營也是一項重要的課題，現在擔任校長責任與功能，大多是較過去必須負更多的責任。

二、師傅校長意涵與特質相關研究

（一）有關師傅校長意涵

校長生涯的每一個階段，都需要不同的進修項目，不僅止於職前的訓練，每一位校長在職的訓練在校長的職涯中更顯重要影響更大。秦慧嫻（2000）研究指出校長專業發展是指校長職前、入職與在職階段而言。

師傅校長的意涵在國外 Tomlinson（1997）研究中指出，師傅校長是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，並支持初任校長從事他們對於新學校的表現，扮演相當重要角色。國內陳木金（2004）指出師傅校長是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。陳木金、巫孟蓁（2008）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。宋秋儀（2011）研究中指出師傅校長宜多傳授處理事務過程的經驗與溝通手法，而非最末端的經驗成果分享，即清楚解釋自身參予處理行政事物過程的經驗與單位間的具體溝通手法，而非本身最末端的經驗成果分享。

但從課程角度上來探討，一位師傅校長必須傳授新手校長一些專業知識，才是一位校長在實務環境中必須要去學習的課程，從陳木金（2019）探討在中小學師傅校長課程系統建構，包括：「初始接觸—開始進行瞭解學校」「實務訓練—就任校長初期」「技術文化—推動校務進行」「互動分享—化解認知衝突」「省思札記—生涯規劃發展」，師傅校長教導傳授候用校長如何體察工作意義、平和工作與

家庭、參與專業團體與獲取社會支持等，共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新手校長如何下判斷、做決定的領導能力，更有把握地達成學習目標。

綜合上述本研究定義師傅校長為：具有學校經營實務素養，能夠協助新手校長進行反省，發現自我問題並進行自我理解改善，過程中引導新手校長轉化與輔導解決問題，本身能兼顧教育領導專業與人際關係營造及進行經驗傳承之校長。

（二）有關擔任師傅校長必須要有的特質

為了使初任校長能夠勝任學校領導工作，縮短自我摸索的時間，不管是職前的培訓工作，或者是在職的輔導諮詢，縣市政府之教育行政部門無不提出師傅校長這個構想。林明地（2013）指出而這些師傅校長所能扮演的角色有：(1)教育者、(2)教練、(3)示範者、(4)諮詢指導、(5)協助者、(6)反省學習者、(7)楷模、(8)支持者等 8 種角色，且不同角色之組合、比例、輕重、扮演先後順序等，可是情況而定。可見師傅校長所必須扮演得角色是多元的，隨著情境不同而產生不同的扮演情況。張德銳、簡賢昌（2001）指出以師傅校長方式導入初任校長的輔導，對於擔任輔導者的師傅校長有如下的益處：(1)對於工作有較大的滿足感；(2)能從他們的同儕獲得較多的認可；(3)有助於個人生涯發展；(4)對於行政專業重新產生熱忱。而對於一位初任校長則有如下好處：(1)對於其專業能力會感到更有信心(2)能學習到如何將理論轉化為實務；(3)溝通技巧可以獲得強化；(4)可以學到本行專有的「行業祕訣」；(5)使其對本行更有歸屬感。同上述林明地（2013）指出師傅校長可扮演反省學習者的角色，與徒弟校長一起針對學校教育與校長專業反省學習。

本研究綜合上述師傅校長應有：(1)具有專家的經營實務素養與技巧、(2)協助輔導者的熱忱、(3)問題解決能力、(4)教育理念、(5)成熟圓融的溝通協調技巧、(6)豐富行政經驗。簡單來說就是要有豐富的專業知識與嫻熟的技能運用以及樂於助人的熱忱情感和人際溝通技巧。

陳明蕾（2002）指出轉化學習至少包含了以下四個歷程：(一)發現問題(二)反省問題(三)解決問題(四)付諸行動。黃品齊（2015）將轉化學習歷程分為：(一)觸發期；(二)內省期；(三)自我整合期。本研究將轉化學習的歷程定義為：(1)觸發階段（關鍵事件）；(2)反省與轉變歷程；(3)解決問題；(4)行動歷程。本研究即探討新手校長會因某一關鍵事件之觸發後，藉由資深校長或退休校長引導新手校長進行反思，規劃解決策略後賦予行動，此一轉化學習的歷程，經由此一歷程使新手校長蛻變成爲一位優秀的校長。

綜上，從師傅校長的特質來看多位學者皆同意師傅校長必須要有引導初任校長反思自省及解決問題的特質，從後設認知的角度來看，後設認知一般被界定為是一種執行自我監控與調整的形式與智能。所以資深校長以及接受輔導的新手校長進行轉化學習時內省的能力是一項重要的能力。

三、核心能力理論與相關研究

核心能力不僅是一個人存在在競爭環境中必須擁有的特殊專長能力，也是一個組織藉以維持的重要能力。

(一) 核心能力的意義

「核心能力」此一名詞最早係由 C.K.Prahalad 和 G.Hamel 於 1990 年所提出，他們認為核心能力是組織成員個別技能與組織所使用的一組技術的整合，使公司能為客戶創造利益、創造競爭優勢，特別在企業轉型時，核心能力能夠培育學習的環境，影響工作流程及行為，甚至調整經營策略，引導企業邁向成功之途。「核心能力」亦指知識（knowledge）、技能（skill）與能力（ability）的整合（簡稱 KSAs）的整合（孫本初，2002；李美雲 2001）。黃英忠等（2004）指出員工核心能力的形成是產生競爭優勢的關鍵所在。所以學校領導中，校長可藉由核心能力的培養來強化學校對外界環境的因應變化。

林文寶、吳萬益（2004）將核心能力定義為：「對於企業發展以及提升競爭優勢所必須具備的各種關鍵能力，包含基本的生存門檻能力、累積實力的重要性能力和永續發展的未來性能力」。陳鎰明、陳宥名（2012）指出「核心能力」（core competence）是能力的一種，是完成一種職務及工作所必需的能力。它可解決工作上的問題及提高工作效率的一種能力。盧瑞山（2012）提到學校行政人員的核心能力，無非是要在個人的專業能力上表現傑出之外，並能順利完成學校行政的所有管理工作。從上述研究中得知，專業能力是核心能力的一種呈現或表現方式。

綜合上述，所以本研究將核心能力定義為：成功扮演校長職務角色所需具備的才能與專業技能知識以及溝通協調整合和臨場危機應變判斷的能力，在個人特質上還要有優良處事態度的價值觀與樂於助人的開朗活躍人格。

(二) 核心能力的各種觀點及相關研究

根據林文寶、吳萬益(2004)的研究整理文獻提到，一般而言，學者對於核心能力（core competence）的定義，大致有下列幾種觀點：第一種觀點為洋蔥觀點。第二種觀點為：採用樹狀觀點：。第三種觀點是強調資源的價值性。第四種觀點

為關鍵成功因素觀點。

Dubois（1993）即對探討核心能力的方法提出討論，其並指出「工作能力評鑑法」為最基本的探究策略。所謂的「工作能力評鑑法」，其作法乃是：採用嚴謹的、經驗性的研究程序，運用關鍵事件的訪談技術，針對卓越和一般績效者進行訪談，藉以能夠區辨卓越和一般績效者的工作能力差異為何，一旦界定出這些關鍵能力之後，再結合其他工作要素，將能建構出工作能力模式（Dubois，1993）。

戴振浩（2005）研究中指出針對校長的專業永續發展必須：

1. 審慎規劃校長生涯專業發展模式，提供校長有效之專業成長；
2. 校長生涯專業發展應加強實務取向之課程；
3. 規劃校長生涯專業發展之課程與模式，應注意其階段之差異性。

根據上述而任校長所需具備的這些核心能力或者是專業發展可藉由時間的累計與學習來增強與改變及轉化。蔡明學、黃建翔（2016）歸納得出：

1. 校長專業能力是須配合校務經營的前提下而發展。
2. 校長校務經營專業能力可分為必須能力（校長在校務經營上必須具備的態度、技能、知識與價值）與將需要的能力（校長對於學校環境結構變遷與人力管理上之個人修為，如創新與前瞻）
3. 關於校長校務經營最佳模式尚無定論。

根據上述研究，擔任校長的核心能力會因環境及個人學習背景因素甚至時間因素的累積改變而有所產生量化和質性的變化，但究國內外學者均大多強調以能力論的觀點來定義核心能力，而此項能力是可以透過培養的方式來進行培養，本研究亦同以能力論來定義核心能力，但同時兼顧到教育的功能，藉由訪談過程文稿中抽取出每一位校長所認知要擔任一位校長所必須具備的核心能力，是一項組織性成功的重要關鍵，形成校長所認知要擔任一位校長所必須具備的核心能力。

參、研究設計與實施

本研究架構所要呈現的是當新手校長遭遇到外在環境影響或者是組織內在因素所產生的學校困境，藉由資深校長適時的介入輔導後，產生自身能力經由轉化學習而產生的質變，逐漸蛻變成一位優質校長。

一、研究對象

臺南市目前現任校長共計有 271 位，以擔任第二任以上且校長服務年資 8 年以上之校長，為資深校長。本項研究之對象是臺南市現任之校長，必須擔任第 2 任，8 年以上之校長，本研究將這些校長定義為資深校長，另外在新手校長部分則以初任校長，就是剛擔任校長第一任以內之校長以及儲備校長為研究訪談對象，共訪談 17 位校長，其中包含有 11 位資深校長（包含 2 位退休校長）及初任校長 6 位。

二、研究方法與工具

本項研究是以半結構性訪談為主，擬具訪談大綱後訪談 14 位初任校長及資深校長（資深校長 7 位、退休校長 1 位及初任校長 6 位），再根據上述訪談結果及差異及另外再行編制第二份半結構問卷再行深入訪談 2 位即將退休之資深校長及 1 位剛之退休校長（上述資深校長及退休校長於前 3 年考績必須是甲等以上）。

三、資料處理分析

本項研究是以半結構性訪談為主，運用錄音逐字稿的方式來記錄訪談內容，事先編制草擬一份編碼表以抓取訪談中重要關鍵字。

編碼表的編制，為整理分析相關訪談校長文具及根據筆者訪視學校經驗，與訪談的過程當中對話情形，草擬一份訪談編碼表以利於研究時進行資料分析。

四、研究倫理與信實度

在質性研究中，信度方面可運用如下方式提升質的研究信度：1.重疊法，研究者使用兩種以上的方法與 2.外界審核機制資料或方法的三角交叉等。內在效度方面的一些策略包括：延長及持續田野工作、運用多種方法及策略、參與者語言及逐字記錄解說、低推論描述、使用多位研究者、以機械紀錄資料、參與研究者、由成員檢查、參與評述、負向個案及或不一致資料（王文科，1997；王文科、王智弘，2002；2014）。

本研究為增強本研究之信度，訪談前預先編撰一個編碼表，以利於訪談內容從中抽取出關鍵字，再來使用三角檢定方式，本研究將從增加受訪人員、指導教授協助審閱訪談稿件和同儕間的協助校對訪談稿來增加研究實度，將訪談之校長盡可能增加受訪人數，並依山區、海邊及都會區學校盡可能平均分配；每次將訪談之結果和相關學者教授進行討論；及和研究同儕進行討論，以滾動螺旋方式

精進研究效度。

研究倫理方面，於訪談過程中將會經過受訪校長的同意後方進行訪談，尤其是當研究者身分與校長兼有上下隸屬關係時，必須確切掌握到校長是在不受威脅在自願情況下接受訪談，以掌握到研究倫理的重要議題。另外在研究訪談紀錄上將會隱藏受訪者姓名，亦不進行方法上先入為主及引導式的問題提問方式，並且公平呈現正反兩面之意見及所有受訪者意見。

肆、研究結果分析與討論

一、新手校長與資深校長所認知擔任校長核心能力

(一) 一所學校中新手校長所認知稱職校長必須具備的核心能力

1. 專業領導的能力

N1-1-a：認為必須具有專業管理的能力，一位卓越的校長應該具有統觀全局、創造學校競爭力的管理能力，管理包含經營與領導的層面，管理的目的在創造組織贏的環境與作為。

N5-1-a：我認為身為一位校長必須具備有專業領導能力，唯有專業才能帶領校內同仁，擘畫學校願景，達成共同的目標與願景。

專業領導是目前身為一位經理人所必須具備的基本素養，上述訪談結果與蔡培村（1985）、邱馨儀（1997）、鄭崇趁（2004）、陳木金（2009）、林文律（2018）的研究結果相類似，身為一位校長在經營學校必須要有專業領導的能力。戴振浩（2005）研究中指出針對校長的專業永續發展必須 1.審慎規劃校長生涯專業發展模式，提供校長有效之專業成長；2.校長生涯專業發展應加強實務取向之課程；3.規劃校長生涯專業發展之課程與模式，應注意其階段之差異性。林文律（2018）訪談一位有九年校長年資的校長中清楚提到要當一位校長必須具有相關行政專業度。而在本研究中新手校長必須具有專業領導的能力，以期符合資深校長期望的專業水準，表示在新手校長與資深校長都重視專業領導能力的培養。

2. 課程與教學管理的能力

N4-1-b：身為一位校長必須具備有課程領導（curriculum leadership）的能力，係指在課程發展過程中，對於教學方法、課程設計、課程實施和課程評鑑提供支持與引導、以幫助教師有效教學和提升學生學習效果。校長本身除了對於課程應該有所了解外，也要發揮領導的功能，去塑造教師間相互溝通與對話的環境與機

會，以利教師能夠進行有效的課程決定。

N5-1-b：校長為首席教師，領導課程改革為必然之要，尤其當前面臨新課綱的課程與教學，必須具備足夠之教學力，才能充分體察教學現場之需要，使校內課程改革到位。

近年來十二年國教中的新課綱中素養的養成教育，成為新課綱的核心目標，108 學年度全面實施，所以不管是教師和兼任行政人員的教師，都必須在課程的編排上進行解構再重新建構，校長更是「觀課」的主要示範者必須以身作則，必須進行公開觀課作為所有教師作為典範。

上述訪談研究結果分析與蔡培村（1985）、邱馨儀（1997）、陳木金（2009）、林明地（2004）、溫子欣、秦夢群、陳木金（2013；2015）、黃建翔、吳清山（2016）、林文律（2018）、向美德（2018）研究結果相互應對，身為一位校長在經營學校必須擁有各項教學、課程與領導方式之專業知識。溫子欣、秦夢群、陳木金（2013；2015）指出身為校長可以透過教學研究會針對課程結構、教材教法、行政支援等議題交換意見，瞭解教師在教學上所遇到的障礙以及所需要的協助，有效處理解決之。宋秋儀（2011）的研究中也提到課程領導的理論課程要增加並納入校長實習內容，並且有多位實習校長認為自己最缺乏的就是課程領導的能力。

所以從上述訪談當中了解到，課程與教學管理能力，同樣的也是新手校長和資深校長所共同認同的基本能力。

3. 協調溝通能力

N5-1-C：要有溝通協調的能力，對學校的大小事情及政策執行，都需要校長能協調並做成決議，尤其在對家長、社區的溝通上，更不可少。

N6-1-C：一位稱職的校長必須具備足夠的溝通力，才能充分且清楚地與各方溝通，並理解各界訴求，以在校務興革上做出回應。

學校規模的大小相異，溝通的方式和時間各校就會有不同，小型六班的學校，教師員額十個人，加上校長和相關支援的專職行政公務人員不過是 13 人左右，大型學校理動輒 7、80 人的教師員額規模，意見和需求因為人數眾多而有較複雜的溝通過程，很多事項在溝通時需要一些正式的開會過程。

劉世閔、江忠鵬（2013）研究中指出新手校長會面臨 1.組織文化衝突 2.人員編制不足與流動率過高 3.主任行政能力與組長職務安排 4.工友管理 5.資源爭取與運用 6.性別的影響。從上述研究中可以知道新手校長困境來源主要是來自於

「人」的因素，所以重要的課題是人際關係溝通的處理。劉世閩，江忠鵬（2013）研究中提到初任校長宜多溝通，需多初任校長甫上任可能亟欲改變現況，而有新官上任三把火，在情急之下可能忘卻尊重的重要性，結果這把火可能燒到別人，也會燒到自己。

上述訪談結果與蔡培村（1985）、邱馨儀（1997）、林明地（2004）、戴振浩（2005）、陳木金（2009）、蔡培村、武文瑛（2013）、溫子欣、秦夢群、陳木金（2015）、謝傳崇、王潔真（2020）研究結果相似。宋秋儀（2011）提到新手校長的活化臨床實習課程宜納入人際關係與溝通課程。在溫子欣、秦夢群、陳木金（2015）訪談一位 25 年校長年資的校長提到透過與教師同仁之間的溝通凝聚與塑造願景，並經常對組織成員進行「柔性溝通」，如此對校務的推動是有助益的。所以身為校長必須與學校老師、家長及社區乃至於上級單位縱向及橫向沟通能力。

4. 危機處理能力

N3-1-d：身為一位校長需經常面對各種緊急狀況，具有豐富應變危機知能，能在最短時間內處理危機事件，使學校迅速恢復常態教育功能。

N6-1-d：經營學校校務，常出現許多意料未及之情形，校長必須有足夠的危機敏察力，能在極短的時間內分析危機對校務可能造成的傷害，並有所反映。

危機即是轉機；危機如何處理的好呢，校長對於危機處理的經驗，就是一項重要的資源，但這項資源對於新手校長而言通常是貧瘠的，新手校長也體認到這項能力的重要性，另外對於危機問題關鍵點的判斷往往也是經驗值的累積。

上述訪談與鄭崇趁（2004）以教育專業的觀點分析認為校長必須具有應變危機的能力研究相似。在後續的研究中會將相關問題解決的要素併入危機處理要素中。

(二) 資深校長所認知校長必須具備的核心能力

1. 教學與課程專業領導能力

S1-1-a：我認為身為一個校長要有：教學領導的能力，包含有有無可以教學研究的能力和課程發展的能力對教育的專業知能。

S2-1-a：要有教學及課程領導能力如果校長本身沒有這項能力或者是教弱，可找一位對這方面較具專長的主任來協助。

S7-1-a：課程領導能力最重要，因為目前正值 108 課綱的推動時期。

108 年全面推動新課綱全面實施的前幾年，中央教育部和各地方的各縣市政府無不卯足勁進行宣導和推動，各級教育研習甚至遠遠超過一般大學修課時數。

尤其是以工作坊型態的研習，更是如雨點般遍布每個教學角落，資深校長在如此課程更新的強大壓力下，不管新手或者是資深校長，無不卯足勁下功夫研習弄懂新課綱之精神。

綜合上述訪談結果在資深校長的訪談過程中資深校長認為擔任一位校長必須具備有經營學校的各項教學、課程與領導方式之專業知識，本項研究結果與蔡培村（1985）、邱馨儀（1997）、陳木金（2009）、林明地（2004）、溫子欣、秦夢群、陳木金（2013；2015）和黃建翔、吳清山（2016）、林文律（2018）、向美德（2018）的研究結果相近。宋秋儀（2011）的研究中也提到課程領導的理論課程要增加並納入校長實習內容，戴振浩（2005）也提到資深校長需要充實課程與教學方面專業發展。

2. 溝通協調能力

S1-1-b：要有公共關係能力（包含爭取資源），包含有對上級機關的溝通，對內的關係溝通對老師要有溝通信服感（信任服從），對外溝通包含家長會民意代表及地方仕紳）還有學生也要有公共關係以增加家長的信任。

S4-1-b：公共關係的能力，包含社區和校內都要有，但是這些對年輕的校長反而不在乎。

S5-1-b：具有公共關係的能力，才能為學校與社區進行溝通互相了解。

S9-1-b：要能領導教職員工要時間和榜樣及善於溝通及以身作則

黃宗顯、鄭明宗（2008）校長之決策歷程，大多數重視同仁意見參予及決策分享，部分校長會主導創新的決策，較少校長創新決策是來自學生及社區意見。所以校內外事件的決策觀點是不一樣的，擔任校長溝通協調的能力除了是對機關內部的教師之外，更重要的是對於機關外部的溝通協調能力，除了信任感外與機關外部之公共關係及溝通的另一項重點則是外部資源的取得，與機關外部取得信任感後更加重要的是可以尋求有形和無形的資源。

綜合上述新手校長和資深校長的訪談中了解到校長們都很重視校園內人際關係與溝通，在資深校長的部分除了校園內部外，也包含了家長與社區乃至於上

級單位縱向和橫向的溝通，這部分與蔡培村（1985）、邱馨儀（1997）、林明地（2004）、陳木金（2009）、蔡培村、武文瑛（2013）和溫子欣、秦夢群、陳木金（2013；2015）、謝傳崇、王潔真（2020）等人的研究相類似。

3. 問題解決與危機處理能力

S2-1-c：在面對問題時必須要有危機應變的能力。

S5-1-c：校長必須要有危機處理的能力，必須能將損害降到最低。

S8-1-c：要有找出問題和解決問題的能力，這可以使危機發生前及發生後獲得最佳的控制。

危機的應變能力的核心自然就是問題解決能力，問題的解決能力是校園中無時無刻都必須面臨的抉擇，身為一位校長踏進校園時，就是要面臨一連串的問題解決，當問題沒有獲得適切的解決就會翻轉變成危機。

在訪談的過程中，資深校長很容易就引用他在處理哪一段校務中問題解決和危機處理的經驗及過程分享，足以見得危機處理已融入到校長在處理每一段校務的問題解決過程中，但在新手校長方面就較少聽到新手校長提及，所以新手校長和資深校長都體認到危機處理的重要，但在本質中這兩種體認是不同的。

上述的訪談與鄭崇趁（2004）與溫子欣、秦夢群、陳木金（2015）的研究結果類似，校長必須能夠主導或協助學校解決所有阻礙教學與學習的問題。

4. 個人內心的能量

S4-1-d：身為一個校長最重要的就是做人做事的能力。

S6-1-d：身為一位校長本身的心性最重要。

S8-1-d：心理素質很重要，遇到事情自己必須具有穩定性。

S10-1-d：校長最重要的就是自我管理的能力。

資深校長或者是績優的退休校長在內心能量的累積是可觀的，在校園中老師或家長提出的服務需求，在校長的眼中是要看成「麻煩的製造者」或者是「機關進步的契機」，內心的能量就是影響校長對事情的看法及處理態度。

校長個人內心的能量包含了校長對於學校教育願景構築及自身期許任務目標的使命感，乃自於自身的道德修養都包含在校長內心的能量，上述的校長的訪談與蔡培村（1985）邱馨儀（1997）、林明地（2004）、溫子欣、秦夢群、陳木金（2013；2015）和黃建翔、吳清山（2016）、林文律（2018）、向美德（2018）、賴志峰（2016）、蔡明學、黃健翔（2016）等人的研究結果相似。訪談中資深校長一在強調：「一位校長本身的心性最重要」、「心理素質很重要，遇到事情自己必須具有穩定性」要有一個使夢想及願景的支撐，使校長在遭遇挫折時能夠更加堅強及穩定來推動校務。

5. 爭取資源的能力

S1-1-e：一位校長必須能更運用公共關係來為學校爭取資源。

S3-1-e：爭取資源並妥善分配運用是必須要有的能力。

S7-1-e：資源的爭取很重要，尤其是目前政府補助不像以往充沛。

學校不僅止於老師提供教學的服務，校長和行政團隊必須擔任教師最佳的後盾，如教學設備或政策推動都需要資源挹注，所以資源的爭取即是一項重要的課題。對上級機關的資源爭取除了按上級機關擬訂計劃之計畫向上級機關申請外，再來就是社區人脈運用及對上級機關陳述計劃之重要性和未來校務發展方向的推動，用以推動校務方向。

而資源的爭取後便是資源分配的哲學，尤其是資源分配方面，如何運用校內溝通協調的機制來取得平衡是一項很重要的課題，資源爭取很重要，再多的資源如果分配不均或運用不當，對機關學校來說更是一種傷害。

從上述訪談的結果中與黃建翔、吳清山（2016）研究結果相符，身為一位校長對於資源的運用與維護包含資源運用發展、能量的再生與復原必須要有掌握及推展的能力。

二、新手與資深校長所認知核心能力差異比較分析

表 1 新手與資深校長認知核心能力差異表

認知擔任校長之核心能力					
新手校長	專業管理能力	溝通協調能力	課程管理能力	危機處理能力	
資深校長	教學與課程專業領導能力	溝通協調能力	個人內心的能量	爭取資源的能力	問題解決與危機處理能力

資料來源：研究者自行整理

（一）新手校長的專業管理與課程管理及資深校長教學與課程專業領導能力

在校園裡最主要的工作就是教學與課程，在資深校長的訪談中更明確的指出是教學與課程的專業能力最為重要，這與近年政府積極推動新課綱有很明顯的影響力，新手校長則將專業管理能力和課程管理能力分開。

但同樣是對課程專業知識的重視，從上述對課程管理的重視這與我國推動12年國教新課綱的準備有相當的影響，對於校務管理方面資深校長則以內化在自己的行政措施當中，而以課程與教學管理方面的能力來，呈現出教育專業的能力，就資深校長來說所認知到的課程與教學方面能力的重要性，是源自於資深校長體認到自己必須去增強的課程與教學能力。

綜合上述本研究與戴振浩（2005）所指出新手校長和資深校長其所欲充實之專業知能，因校長生涯發展階段之差異，其需求亦有明顯不同，初任校長急需充實教育法令、公共關係與政策行銷方面的知能，而資深校長，則以課程教學知能為主，與本研究結果相近。

（二）新手校長與資深校長都認同溝通協調能力的重要

新手校長所認同的溝通協調能力，從訪談的過程中是指在於校內溝通協調的能力，是屬於機關內部的上下及橫向溝通著重的是校內共識的形成，簡言之是機關內部的溝通。

而在資深校長的訪談過程中，溝通協調能力除了是機關內的溝通協調能力外，有著很重要的一部分指的是對外社區和對機關外部的公共關係，是一種內外兼顧的溝通協調。所以從新手和資深校長雖共同認知溝通協調能力是一項重要的能力，但所展現出來的範疇是不相同的。蔡明學、黃建翔（2016）對校務經營的五大構面進行研究發現校長校為肯定目前校務經營中在「規劃校務發展」的成效，其次是「強化行政管理」。顯示校長對於學校經營中的行政事務，持較高的正向態度，認知程度最低的是「建立公共關係」。亦顯示校長們較專注內部控管更甚於建立公共關係之營造，而這也是新手校長必須增強外部公共關係之能力。

新手校長甫從主任或教師身分轉換，主要對外關係是班級學生家長，而校長這個角色他所面對的是校外全方位關係的掌握，如廠商、顧問、教師團體甚至民意代表等，這些人員是以前新手校長擔任主任或老師時較少去接洽到的團體，所以新手校長較資深校長所考慮到的人際溝通關係較偏向校內的溝通。

從校長生涯專業發展面向來看，就公共關係和課程教學方面的訪談與戴振浩

（2005）所指出：初任校長和資深校長其所欲充實之專業知能，因校長生涯發展階段之差異，其需求亦有明顯不同，初任校長急需充實教育法令、公共關係與政策行銷方面的之能，而中間和資深校長，則以課程教學、專業責任等知能，與本研究結果相近。從上述可知資深校長認為課程與教學能力重要可以說是資深校長需要進修的項目。

（三）問題解決與危機處理能力

在校園內問題發生時，如果不是很順利解決時，自然就形成一個危機點，將「問題解決」是「危機處理」的組成核心，在此中特別強調出來，所以資深校長著重在問題點的尋找出來，即是事件處理的重點所在，找出問題的重點就是危機處理的基本要項。

所以新手校長同樣的也重視危機處理能力，確切說應該是問題處理能力，所以新手校長所認知的危機處理是屬於理論階段的危機處理和問題解決，但在言談中並沒有切入尋找「問題」及處理「問題」的步驟的所在，所以在資深校長與新手校長同樣都認同危機處理能力的重要性，但在危機處理的內涵中，問題點的尋找能力是不相同的，此即理論與實務的差距，也就是新手與資深校長的差異，即是問題點掌握的差異。

訪談中資深校長很清楚的指出解決危機處理的關鍵是問題點的掌握與歷程處理，處理問題就是處理危機的核心因素。

（四）個人內心的能力

個人內心的能量，是出現在資深校長訪談中獲得的一種統整能力，一個校長最重要的就是做人做事的能力；或者說是心理素質，遇到事情自己必須具有穩定性。有些校長最重要的就是自我管理的能力。賴志峰與秦夢群（2018）提到培養出任校長應具備足夠的領導能力，並強化其心理素質，方能面對校長社會化的艱鉅挑戰。

從上述訪談中所要表達的是一種校長本身一種正向態度，要會「做人」，具有心理優良素質的穩定性，以及自我管理的能力，它是以種較為抽象統合的一種能力，校長是校園責任的最中歸屬者，校長的心性是非常重要的一項統整性能力。

（五）爭取資源的能力

爭取資源的能力的擁有，必須伴隨著一部分公共關係的融洽及運用的成分才

能夠有效的為學校爭取更多的資源。一位校長必須能夠運用公共關係來為學校爭取資源外，資源爭取來了之後必須要會運用及分配資源，一位校長必須要有統整資源運用的能力，有資深校長表示出爭取資源並妥善分配運用是一項非常重要的能力。

而新手校長在爭取資源方面較不若資深校長熱切，於訪談中了解到原因在於新手校長經營校務上較首重校內關係的溝通協調，不若資深校長行有餘力內外兼顧公共關係，所以經爭取資源暫時擱下而不是忽略或不重要，俟有餘力時及公共關係的增長方會進行，是排序上的差異，新手校長未將爭取資源排序於處理校務首要項目，與戴振浩（2005）研究有類似之處。

劉世閩、江忠鵬（2013）指出校長在面對外部資源爭取與運用上，認為資源過多，反而造成資源的誤用與浪費，有鑑於此，在資源爭取與運用上以「學生就學實質需求」為主。此外「透過學校資源爭取的立場說明」與「正確觀念的溝通與建構」，來向家長說明學校資源爭取的立場與考量，如此資源才能獲得充分運用分配。

所以由上如果僅會爭取資源而不會統整運用分配資源，反而將會這些資源成為校園內因資源分配不均產生衝突，反而致使學校內部關係緊張，反而是問題出現的引爆點，本研究與劉世閩、江忠鵬（2013）的研究相符。

三、資深校長輔導轉化新手校長途徑

（一）藉由經驗的分享方式

S2-2：當然以自身的經驗作為分享，或者是其他學校的經驗來分享，用故事情境式的分享來協助新手校長。

S9-2：就經驗先告知提點注意要項，再來定時進行溝通，運用工作圈和座談來進行經驗交流，尤其對外請教前輩及專業人員最重要，重點在經驗可提前部屬。

RS3：退休與資深校長在經驗傳承較有優勢，可分享經驗及人際溝通及社區資源的廣泛運用，在協助輔導新手校長時間上較為充裕，若派駐學校方面，角色上較資深校長適當，因為資深校長在原校上的事件處理可能影響校長在被輔導學校事件的判斷。

對資深校長而言，提供自身的經驗是最方便也是珍貴的素材，資深校長在現實環境中獲得的實務經驗，往往是新手校長最想立即吸收的養分，經驗中有成功

的經驗值得參考，失敗的經驗更值得借鏡，牢記前人的教訓可以省卻不少冤枉路，甚至是校長兼同儕的經驗都是值得參考的。而退休校長則更具時間上較為充裕的優勢。

林明地（2013）提到師傅校長的措施有助於校長辦學經驗與智慧之彼此交流，讓教育領導專業漸漸成熟，逐步形成校長領導專業知識及其社群。

資深校長表示可以用校長社群的方式來協助經驗交流分享的方式來協助解決，同時可以兼顧各種面向，從案例中先看到問題，然後提出解決策略。

林明地（2013）指出師傅校長可扮演反省學習者的角色，與徒弟校長一起針對學校教育與校長專業反省學習。由師傅校長引導徒弟校長進行反思檢討，在反思的過程中引導新手校長內化既有的新刺激經驗。宋秋儀（2011）研究中指出師傅校長宜多傳授處理事務過程的經驗與溝通手法，而非最末端的經驗成果分享。

綜合上述訪談，所要著重的是過程中處理問題的經驗及手法和溝通過程細節分享，與林明地（2013）及宋秋儀（2011）研究結果相近。

（二）用工作坊或座談方式

S6-2：可以用校長社群座談的方式來協助經驗交流分享的方式來協助解決，同時可以兼顧各種面向，從案例中先看到問題，然後提出解決策略。

S3-2：可使用座談方式或建立行政支持系統較為新手校長接受，因為座談校非正式溝通聊天較不會有防備心態。

S8-2：我想是用工作坊的方式來進行輔導。

運用工作坊的方式，由資深校長來主持此一工作坊，新手校長可以透過彼此言語討論去激盪出更好的問題解決策略，集思廣益，每個新手校長或者是剛擔任一任以上的校長，可藉由工作坊來討論問題學習去從各層面分析問題一起找出關鍵問題出來討論問題的解決方式。

由資深校長來主持工作坊除了經驗的交流外，另一項重要的因素就是在可藉由資深校長分析問題的方法來引領新手校長進行問題的分析，新手校長也較能獲取原來自己尚未掌握到的資訊，可在討論中呈現出來，使新手校長能夠迅速掌握。

（三）協助問題解決方式

S1-2：藉由資深校長和新手校長的彼此信任感才容易找出問題的原因來解決問題。

S6-2：從案例中先看到問題關鍵，然後提出解決策略。

S10-2：協助解決問題溝通協調，對上級長官對下屬，提出分析與建議。

RS1：退休校長會以不同角度如家長社區民眾等立場，來思考問題，而資深校長僅能以學校角度來思考問題。另外現在沒有包袱，不再顧慮上級機關教育局的想法來思考問題。會比現職校長更有時間和彈性來處理學校問題，在資深校長的優勢是因為是現職對於教育脈動較能掌握。

協助新手問題解決方式是最符合實際效益的，也是資深校長或者是退休校長提供經驗和被諮商以外最實用的方式，更是資深校長輔導新手校長進行轉化學習的方式。

當新手校長遭遇問題時，在資深校長和新手校長在具有一定互信基礎下，資深校長協助新手校長來找出問題的關鍵點及細節步驟所在，資深校長適時提供問題分析的關鍵及解決策略時，不管問題是否充分獲得解決，對於新手校長而言不管是學習動機或學習成效都是最高的，也是新手校長進行轉化學習最佳的時刻，在退休校長方面時間較為充裕，立場及問題解決的作法更為自主，也能提供新手校長另一種思考方向。

四、綜合討論

（一）新手校長與資深校長所認知校長核心能力差異

新手校長所認知的核心能力包含有：專業管理能力、溝通協調能力、課程管理能力、危機處理能力。而在資深校長部分所認知的核心能力包含有：教學與課程專業領導能力、溝通協調能力、個人內心的能量、爭取資源的能力、問題解決與危機處理能力。

首先對於新手校長方面教學與課程管理方面，因為新手校長甫從教師身份轉化為校長，所以較不像資深校長在教學與課程改革中產生的震撼效果，所以資深校長較新手校長明確指出課程與教學管理能力的需求。本研究與戴振浩（2005）所指出：初任校長和資深校長其所欲充實之專業知能，因校長生涯發展階段之差

異，其需求亦有明顯不同。

第二就是在溝通協調能力分面，新手校長所認同的溝通協調能力，所講的是在於校內溝通協調的能力，是屬於機關內部的上下及橫向溝通著重的是校內共識的形成，簡言之是機關內部的溝通。

而在資深校長方面溝通協調能力除了是機關內的溝通協調能力外，有著很重要的一部分指的是對外社區和對機關外部的公共關係，是一種內外兼顧的溝通協調。所以從新手和資深校長雖共同認知溝通協調能力是一項重要的能力，但所展現出來的範疇是不相同的。本項研究結果與蔡明學、黃建翔（2016）以及前述戴振浩（2005）研究結果相近。

第三在問題解決與危機處理方面，資深校長著重在問題點的尋找出來，即是事件處理的重點所在，找出問題的重點就是危機處理的基本要項。新手校長同樣的也重視危機處理能力，所以新手校長所認知的危機處理是屬於理論階段的危機處理和問題解決並沒有別點出尋找「問題」的所在，所以在資深校長與新手校長同樣都認同危機處理能力的重要性，但在危機處理的內涵中，問題點的尋找能力是不相同的，即是問題點掌握的差異。

第四在個人內心的能量方面，是出現在資深校長訪談中獲得的一種統整能力，資深校長表示身為一個校長最重要的就是做人做事的能力；或者說是心理素質，遇到事情自己必須具有穩定性。有些校長最重要的就是自我管理的能力。賴志峰與秦夢群（2018）提到培養出任校長應具備足夠的領導能力，並強化其心理素質，方能面對校長社會化的艱鉅挑戰。

第五在爭取資源方面，爭取資源的能力的擁有，必須伴隨著一部分公共關係的融洽及運用的成分才能夠有效的為學校爭取更多的資源。一位校長必須能夠運用公共關係來為學校爭取資源外，資源爭取來了之後必須要會運用及分配資源，所以如果僅會爭取資源而不會統整運用分配資源，反而將會這些資源成為校園內因資源分配不均產生衝突。

（二）資深校長協助新手校長轉化提升能力

資深校長協助新手校長轉化學習提升能力的方式包含有：(1)藉由經驗分享；(2)工作坊或座談；(3)協助問題解決方式來提升新手校長能力。

首先對資深校長而言，提供自身的經驗是最方便也是珍貴的素材，資深校長或者是退休校長在現實環境中獲得的實務經驗，往往是新手校長最想立即吸收的

養分，經驗中有成功的經驗值得參考，失敗的經驗更值得借鏡，更重要的是過程中各項問題的處理歷程分享。

第二是運用工作坊的方式，簡單來說就是模擬情境方式，由資深校長或者是退休校長來主持此一工作坊，新手校長可以透過彼此言語討論去激盪出更好的問題解決策略，資深校長在過程中引導新手校長進行多面向的思考練習，模擬問題解決過程。

第三協助新手實際問題解決方式是最符合實際效益的，也是資深校長提供經驗和被諮商以外最實用的方式，更是資深校長輔導新手校長進行轉化學習的方式，當新手校長遭遇到問題時與原先建立的問題解決概念有差異，資深校長引導新手校長進行反思檢討，規劃解決問題的策略，然後付諸執行此一種轉化學習歷程，而資深校長從旁觀察適時引導新手校長進行轉化學習的鷹架作用，將有助於新手校長成長，而退休校長除了有資深校長所擁有的有點外更具有時間上較資深校長自由的優勢，更有充裕時間來深入輔導新手校長。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 因應 12 年國教，資深校長需要進行較多的課程與教學方面能力的在職訓練

資深校長因為長年較未接觸到一線學生之教學工作，而且 12 年國教新課綱又提出公開觀課授課之新制度，自然會使資深校長注意到此項進修需求，重視到這一項能力。

(二) 在公共關係與溝通協部分必須同時兼顧機關內外部關係，並爭取校外資源及妥建立校長支持善分配運用資源

在新手校長部分，應請資深校長或退休校長協助建構引導新手校長公共關係與溝通協調的引線，公共關係的聯繫常會因新手校長的個別性格而有不同作業方式，資深校長可因勢利導去協助新手校長建立公共關係及分配資源使用。

(三) 資深或者是退休校長必須引導運用經驗分享及工作坊協助引導新手校長分析及解決問題以化解危機進行轉化學習

資深校長的經驗分享不應只是末端成果的分享，更重要的是過程中各項細節的操作過程，從細節的操作使新手校長能夠試著去抓問題關鍵及各項處理流程才

能夠使新手校長能力獲得轉化增強，而退休校長更有充裕的時間來進行觀察新手校長處理細節即時提供協助。

二、建議

（一）行政單位必須適當為資深及新手校長安排適當的研習課程

所以教育行政部門依照校長年資開設各項實務操作課程，供資深與新手校長在職進修，針對不同年資的校長開設研習課程可以使不同專長及年資校長各取所需。

（二）建立校長相互合作及支持系統，使新手校長逐漸培養校外溝通協調管道

對於新手校長方面則教育行政機關應協助建立校長支持合作系統，使新手校長能夠在資深校長及退休校長協助下，逐漸將觸角延伸到社區及家長會，並能夠從旁協助新手校長從微觀的角度來協助人際溝通的提點以及資源爭取與分配。

（三）可立即處理的是可以運用校長專業支持系統或績優之退休校長駐校協助新手校長工作及問題諮詢

新手校長上路難免慌張並且急於建立成果，中間難免有忽略細節處理的情況，建立一套校長相互支持系統或者是以行政區劃分相互合作體系，或由績優的退休校長較長時間駐校協助新手校長處理困難校務，另一方面藉由駐校期間觀察新手校長之確實需要增強之能力規畫學習內容及管道，並運用協助解決問題的期間傳授經驗及即時輔導鷹架校長的轉化學習，可使校長們在學校各項行政工作上藉由相互合作，相互分享經驗協助解決問題。

參考文獻

- 王文科（1997）。**質的教育研究法**。臺北市：師大書苑。
- 王文科、王智弘（2002）。**質的教育研究—概念分析**。臺北市：師大書苑。
- 王文科、王智弘（2014）。**教育研究法**。臺北市：五南。
- 王博弘、林清達（2006）。臺灣近 20 年來校長領導實證研究與學校校能關係之探討。**花蓮教育大學學報**，22，283-306。

- 向美德（2018）。從校長專業標準淺析教育領導之核心能力。中等教育，69(3)，57-77。
- 吳勁甫（2003）。「校長領導」與「學校效能」關係之探討—研究結果的回顧。學校行政，27，52-62。
- 吳清山（2003）。學校效能研究：理念與應用。臺灣教育，619，2-13。
- 宋秋儀（2011）。「萌芽」校長的培育：中小學校長職前培育臨床實習實施之研究。學校行政，73，48-62。
- 李安明、張佳穎（2010）。桃竹苗四縣市國民小學校長專業發展能力與其相關策略之研究。學校行政，68，27-43。
- 李美雲（2001）。能力模式與能力資源發展訓練，人事月刊，34(3)，5-19。
- 林士倡（2013）。國民中小學校長領導教練者核心能力指標建構之研究。新竹教育大學教育學報，31(1)，77-113。
- 林文律（2001）。校長專業發展的新取向。學校行政雙月刊，16，2-16。
- 林文律（2018）。資深國小校長的經驗與智慧。臺北市：心理出版社。
- 林文寶、吳萬益（2004）。以組織學習觀點探討知識整合及運作特性對核心能力影響之研究。臺大管理論叢，15(2)，165-197。
- 林明地（2002）。校長學—工作分析與角色研究取向。臺北：五南圖書出版股份有限公司。
- 林明地（2004）。學校領導—理念與校長專業生涯。臺北市：高等教育文化事業有限公司。
- 林明地（2013）。國中小師傅校長辦學經驗與智慧傳承的相關議題。學校行政，83，1-9。
- 邱馨儀（1997）。校長領導能力。載於吳清山主編有效能的學校，177-189頁，臺北：國立教育資料館。

- 孫本初（2002）。公務人員核心能力之探討。公訓報導季刊，100，55-57。
- 秦夢群（2010）。教育領導理論與應用。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。
- 秦慧嫻（2000）。國民小學校長專業發展需求與因應策略—以臺北市為例。國立臺北師範學院碩士論文，未出版，臺北市。
- 張明輝（2004）。從後現代觀點看學校校長的關鍵能力。載於國立教育資料館（主編），現代教育論壇-從後現代看校長核心能力的轉變論文集（3-10）。臺北市：國立教育資料館。
- 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。
- 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（2009）。我國國民小學校長儲訓模式的回顧與展望。學校行政，60，98-120。
- 陳木金（2010）。建置我國校長培育制度之師傅校長經驗傳承資訊網研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告（NSC98-2410H-004-012-）。臺北市：國立政治大學教育學系。
- 陳木金（2019）。建構華人文化觀的校長專業發展。臺灣教育，716，17-31。
- 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。論文發表於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。1-20。臺中：國立臺中教育大學。
- 陳明蕾（2002）。成人轉換學習。載於黃富順（主編），成人學習（頁 233-264），臺北市：五南。
- 陳鎰明、陳宥名（2012）。核心能力之重要性。休閒保健期刊，8，243-254。
- 黃宗顯、鄭宗明（2008）。「教育部校長領導卓越獎」中小學得獎校長之創新領導作為及其啟示。當代教育研究季刊，16(4)，109-153。

- 黃怡雯（2007）。組織溝通在校長領導之應用。**學校行政**，51，19-34。
- 黃品齊（2015）。以轉化學習論澳洲打工度假歷程之研究。**休閒產業管理學刊**，8(1)，23-40。
- 黃建翔、吳清山（2016）。國民中小學校長永續領導指標極權種體系之建構。**當代教育研究季刊**，24(1)，1-32。
- 黃英忠、溫金豐、杜佩蘭、陳錦輝（2004）。知識經濟環境下基層公務人員的核心能力—中高階主管的觀點。**中國行政評論**，13(4)，83-110。
- 楊振昇（1999）我國國小校長從事教學領導概況、困境及其因應策略之分析研究。**暨大學報**，3(1)，183-236。
- 溫子欣、秦夢群、陳木金（2013）。校長領導之道—成功校長領導行為個案研究。**教育科學期刊**，12(1)，39-89。
- 溫子欣、秦夢群、陳木金（2015）。校長教學領導個案研究。**教育科學期刊**，14(1)，123-146。
- 劉世閩、江忠鵬（2013）。高雄市偏遠地區國民小學初任校長的行政困境與因應策略之研究。**彰化師大教育學報**，24，25-49。
- 劉鎮寧（2016）。國民小學校長領導行為、教師學習動機與其專業表現關係之研究。**臺北市立大學學報**，47(1)，1-22。
- 蔡明學、黃建翔（2016）。國民小學校長校務經營關鍵影響因素之探究。**教育研究與發展期刊**，12(3)，131-164。
- 蔡培村（1985）。國民中小學校長的領導特質、權力基礎、學校組織結構及組織氣候與教師工作滿意關係之研究。未出版博士論文，國立政治大學教育研究所，臺北市。
- 蔡培村、武文瑛（2013）。**領導學理論與實務**。高雄市：麗文文化事業股份有限公司。
- 鄭崇趁（2004）。校長核心能力的成因與內涵分析。載於國立教育資料館（主編），**現代教育論壇-從後現代看校長核心能力的轉變論文集**（頁 21-36）。臺北市：

國立教育資料館。

- 盧瑞山（2012）。學校行政人員如何去建構核心能力。《休閒保健期刊》，8，269-280。
- 賴志峰（2016）。國民小學校長幸福感之探究。《清華教育學報》，34(1)，1-32。
- 賴志峰、秦夢群（2018）。一位國民小學初任校長之社會化探究。《臺北市立大學學報》，49(1)，51-71。
- 戴振浩（2005）。國小校長生涯發展階段模式對校長專業成長的啟示。《學校行政》，40，77-96。
- 謝傳崇、王潔真（2020）。國際卓越校長計畫（ISSPP）領導模式之研究：澳大利亞、新加坡、印尼及塞浦路斯為個案。《教育研究發展期刊》，16(1)，35-64。
- Dubois, D. (1993). *Competency-based performance improvement*. Amherst, MA: HRD Press.
- Mezirow, J. (2002). Transformative learning: Theory to practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 74, 5-12.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-92.
- Tomlinson, H. (1997). *Managing continuing professional development in school: headlamp—a local experience in partnership*. London: BEMAS.

