


初任校長輔導制度之研究

秦夢群教授



內容

- 前言
- 初任校長輔導的意義
- 初任校長所面臨的挑戰
- 英國校長培育相關制度
- 臺北市國民中小學初任校長導入方案
- 建議及結論

前言

- ▶ 西方諺語：『有怎樣的校長，就有怎樣的學校』
- ▶ 國內外雖然對校長都有進行相關的培訓過程，然而卻較不重視初任校長在第一次進行校長工作時的支持與培訓。
- ▶ 校長的培育重要且複雜，目前國內學者認為校長培育制度的建構，應以養成專業化的校長為前題，是以校長培育的歷程應先透過師資培育機構的職前專業養成教育，再藉由校長儲訓機構的儲備養成教育後進入初任校長導入輔導階段（蔡秀媛，2000）。

初任校長輔導的意義

- ▶ 初任校長(Beginning principal)一般係指在擔任校長工作不超過3年的新手校長(DfEE, 2001)。
- ▶ 我國對於初任校長的定義，係指依據國民教育法取得正式合格之校長資格，且年資是在四年(含)以下者。

初任校長輔導的意義

- ▶ 初任校長(Beginning principal)一般係指在擔任校長工作不超過3年的新手校長(DfEE, 2001)。
- ▶ 我國對於初任校長的定義，係指依據國民教育法取得正式合格之校長資格，且年資是在四年(含)以下者。

初任校長輔導的意義

- ▶ 初任校長首次接觸校長的工作，難免會有手忙腳亂的情況出現。
- ▶ Lashway (2003) 指出，新的學校領導者會經歷強烈、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。
- ▶ 蔡秀媛 (2000) 指出，儘管校長職前培育課程之規劃再如何縝密或周延，仍然無法保證初任校長能有效的經營學校。



初任校長輔導的意義

- 由於現行的校長培育制度無法確保校長一進入工作場域即可完全勝任校長繁瑣的工作，因此對於借鏡國外對初任校長培訓的制度，及如何改善我國現有校長培育制度的研究是刻不容緩的。

初任校長所面臨的挑戰

- 校長之角色依不同年代而有不同的轉變：

年代	校長的角色
60年代	學校的計畫管理者
80年代	教學領導者(instructional leadership)
90年代	轉型領導者(transformational leadership)

- 儘管如此校長隨著時代不同而扮演著不同角色，校長一職仍然影響著學校的運作及發展優劣 (Anderson,1991)。

校長的角色內涵

- Murphy和Beck(1993) 校長是服務者、社區的工作者、道德的促進者、校長社會正義的行動者、組織的建構者及教育者。
- 黃振球 (1992) 有效能的校長須扮演的角色包括：1.教學領導人；2.紀律維護者；3.學校管理者；4.學校氣氛塑造者；5.公共關係人。
- 陳奎熹 (1993) 校長在學校中必須同時扮演的角色，包括：
 - 1.工具方面 (instrumental) 的角色：校長必須樹立目標，並領導師生努力實現目標
 - 2.情意方面 (expressive) 的角色：校長必須滿足全體教師個人的需要。

校長的角色內涵

- 張德銳（1994）認為有效能學校的校長，除了領導學校幹部處理行政事務之外，還需要擔任「教學領導者」（Instructional Leader）的角色。
- 教學領導包括：制定和溝通學校目標、建立學生的學習期望和成就標準、協調學校的課程、視導和評鑑老師的教學、提昇學生的學習機會、提昇老師的專業成長等。
- 除此之外，有效能學校的校長應具有：強烈的成就動機（achievement motive）和方向感（sense of direction）、堅信學校應提供學生學習的機會、支持老師改進教學所作的努力、致力於老師的專業成長、和老師維持和諧互信合作的工作關係、努力維持和諧的學校-社區關係等。



校長的角色內涵

- ▶ 林明地（2002）認為校長應扮演的角色有「專業層面上的角色」和「個人層面上的角色」，包括扮演「教育者」、「行政管理者」、「文化領導者」、「專業社群的一分子」及「個人自己」等五種主要角色。
- ▶ 整理如下表：

校長角色	內容
(一) 教育者角色	持續學習及反思、檢視並推廣研究與方案、協助行動研究、協助教師專業成長與發展、協助同僚專業互動、學習最新知識與技術、探索學生學習需求、關心學生進步情形
(二) 行政管理者角色	做好行政決定、塑造安全有秩序的環境、建立與運用多元溝通管道、妥適的分工協調與合作、公平的衝突解決、做好評鑑工作、建立良好的學校與社區關係、做好資源管理、妥善處理法律及行政命令等議題
(三) 文化領導者角色	瞭解並發揚學校的歷史傳統、服務、塑造並尊榮學校英雄、塑造並闡述共同願景、注重日常應對進退、授權予能與建立目的感、塑造一個領導者的社區
(四) 專業社群角色	遵守專業倫理信條規範、相互支援、觀察並分享專業實際、參與校長領導領域的專業研究、提攜後進
(五) 個人自己角色	校長的世界觀、校長的動機、校長的性別、校長的基本能力、校長的壓力及其管理、校長的專業生涯規劃。

校長的工作內涵

- ▶ 鄭通和 (1983) 在對中等學校校長的研究中，歸納出校長的職責應包括：1.負全校精神領導之責；2.負訂定全校改進計畫之責；3.負指導全校校務進行之責；4.負增進學校與政府和社會各方面密切聯繫之責。
- ▶ Pinter(1988)認為美國校長工作性質有下列特點：1. 自發性的工作少；2.許多活動為時短暫；3. 作經常受到打斷而無法繼續；4. 事先擬妥的計畫經常被組織中的其他人的需求所取代；5. 工作的進行，一項接一項，不易停下來；6. 工作多變化；7. 所接觸部屬大多是自己的部屬；8. 很少以書面溝通方式。

- 依據林明地（2003）的研究分析，將校長的工作內容歸類為教育領導、行政管理、建立公共關係與教育改革推動四大類：

工作分類	內容
(一) 教育領導	<ol style="list-style-type: none">1. 課程規劃與發展，如班級安排、老師安排、活動與課程實施。2. 教學指導與教學革新，如校長協助教師教學。3. 學生服務，如關心學生、糾正學生錯誤。4. 教學視導，如巡堂、關心教學成效、教師專業成長。5. 提昇師生教與學的效果，重視教學效果、經常與家長溝通學校的成果。
(二) 行政管理	<ol style="list-style-type: none">1. 計劃與組織，如協助規劃學校活動、成立組織。2. 決策、管理與執行，如校長做決定、推動所決定的事項，協助執行所產生的問題。3. 監督與評鑑，如給予表現良好同仁鼓勵與回饋。4. 例行事務，如公文與文書處理、經費使用審核、開會等。5. 經費與設備，如工程進行監督、勘查學校建築設備等。6. 改善環境整潔，如注意全校校園的環境工作。7. 學校的管理，如行事曆、預算。8. 妥善處理法律、行政命令。

工作分類

內容

(三) 建立公共關係

1. 建立好學校內部公共關係，使教職員公之間相互了解與支持，對學校產生認同感與榮譽感，使行政運作順暢，教學正常，才可以達到教育目標。
2. 建立良好的學校外部公共關係，透過各種努力，以公開、坦誠的心與公眾交往，爭取資源與社區達到雙贏目標。
3. 代表學校與家長、教育行政人員、地區機構、鄰近學校、社區人士互動並建立長久友誼。

(四) 教育改革推動

1. 市場行銷，擬定學校行銷策略，以達永續經營。
2. 維護校園建築物、校園安全。
3. 與社會工作者或團體合作。
4. 加強學校本位管理。
5. 加強教職員工的專業發展。

初任校長的困境

- ▶ Bell(1976)認為大環境的變動，由『工業化社會』轉變為『後工業化社會』(post-industrial society)所帶來的衝擊。
- ▶ 由倚賴重工業生產的社會，轉型為圍繞著知識、資訊、科技、及管理的新社會關係和結構(Hage & Powers, 1992)。
- ▶ 該理論以製造業的角度出發，並不完全等同於教育工作，但轉型為後工業化社會的過程當中，仍然給教育工作者、學校領導者們帶來不少壓力。



初任校長的困境

- 美國在2001年的No Child Left Behind政策對特許學校、教育券、私人辦學的重視，促使公立學校不得不提升辦學績效，避免遭到失去政府資金補助。
- 在競爭的環境裡確實促使校長們必須在課程、領導、行政等方面下投注更多心力，卻也替校長們帶來更多的壓力(Lindle, 2004)。



初任校長的困境

- ▶ 美國教育統計中心(National Center for Education Statistics)於 2006 年所作的統計資料顯示：全美國共有95,726 位初任校長於上任時發現其能力的不足以及無力感。
- ▶ Southworth(1995)在一份對英國師傅校長(mentoring principal)的研究當中，發現初任校長往往會經歷疏離感、孤獨感、焦慮、挫折感、以及自我懷疑。



初任校長的困境

- ▶ Day & Bakioglu(1996)發現初任校長在就職的前一至三年是最艱辛的。
- ▶ Casavant & Cherkowski(2001)對英國小學校長所做的調查顯示，初任校長在工作崗位上通常在第一年都得到不好的名聲，也導致初任校長對於第一年擔任校長的經驗是負面的、壓力大的。

初任校長的困境


- 綜合上述國外研究的結果，可推知初任校長在初次接觸工作崗位頗多挑戰。
- 由以上各學者理論當中，可歸納出校長所應具備的能力大致可分為『專業知識』及『實用技巧』兩大部分。
 - 『專業知識』包括對教育理論、法令規章等的認識。
 - 『實用技巧』則包括人際、領導、危機處理、財務管理、創新與規劃能力等部分。
- 一位優秀的校長係能兼備理論性的教育專業知能及實務的技巧，並能將理論與實務的知能交錯活用於學校經營中。

初任校長輔導制度相關研究

- ▶ 丁一顧、張德銳（2002）研究國民小學校長對校長導入輔導制度意見調查研究，指出導入輔導制度對初任校長、輔導校長與學校系統，都有其助益；且學校行政管理、課程與教學領導是初任校長最需要的專業成長領域。
- ▶ 楊深耕（2004）指出由於社會變遷快速與社會價值分歧，面對教育生態中不同團體的教育訴求與壓力，校長的工作環境與任務日益複雜，賦有機構主管、教學領導、教師專業促進之角色，因此需落實初任校長之輔導方案，以強化其服務意願，提高其領導效能。


初任校長輔導制度相關研究

- ▶ 謝錦雲（2004）之研究呈現一位初任校長入職的過程以及經歷，如實的理出入職校長的領導行為脈絡、探索校長入職新學校時所將面臨的種種挑戰、以及如何適應新環境，與有效地推動校務的行政作為與策略。新任校長在辨明學校文化後，適時引導才能有助於學校變革。
- ▶ 蘇俊華（2006）對臺南縣國小初任校長進行研究，發現其在教育專業領導方面，以「課程與教學領導」之工作困擾問題最多，在行政管理工作上以「公共關係經營管理」之工作問題最多。



校長領導與管理專業進修方案 (HEADLAMP)

- ▶ 『校長領導與管理專業進修方案』(The Headteachers' Leadership and Management Programme) , 或Headlamp方案 , 是英國國家領導課程(NPQH、HEADLAMP、LPSH)的方案之一。
- ▶ 透過師徒制、需求評價、短暫性的課程 , 試圖協助初任校長能順利就職。(DfEE, 2001)。



校長領導與管理專業進修方案 (HEADLAMP)

- ▶ 在教育與就業部(DfEE)的經費方案中，讓不同的機構提供初任校長的訓練和發展機會，初任校長可根據其任職區域直接註冊。
- ▶ 這些機構包括：當地教育局(Local Education Authorities, LEAs)、全國學校領導學院(National College for School Leadership)、高等教育團體、專業協會和私人顧問公司等。


校長領導與管理專業進修方案 (HEADLAMP)

► 訓練方式

1. 不同的機構所提供的訓練活動也不盡相同，從短的一天的課程到長期住宿課程、個別的訓練及顧問指導性的活動。
2. 團體諮詢的方式，即透過一群初任校長（新領導者）和諮商員形象小型團體（最多六人），幫助處理你在校內所面臨到的重大挑戰，並一起相互諮詢成長
3. 將每一個受訓人員在團體的表現，及每個人的發展與需求分別加以詳細紀錄下來。

► 課程內容


以『全國校長標準』(National Standards for Headteachers)為依據



校長領導與管理專業進修方案 (HEADLAMP)

► 課程內涵


- 一. 校長核心目的
- 二. 關鍵的領導結果
- 三. 專業的知識與理念
- 四. 專業的領導能力



校長領導與管理專業進修方案 (HEADLAMP)

一、校長核心目的


- 校長的工作在促進學校的改進、提供專業領導，以確保學生能改善學習水平、成就與高品質教育。
- 校長也必須具有洞察力、組織管理的能力，以滿足學校的目標與目的，以確保所有人有公平的機會；發展政策與實踐；確保有效率的運用資源，以達到學校的目標與目的。



校長領導與管理專業進修方案 (HEADLAMP)

二、關鍵的領導結果


- 為校長應具備的具體能力，能有效的反映出學校績效表現，使全體教職、政府(governors)及家長對於學校的領導與管理有信心。



校長領導與管理專業進修方案 (HEADLAMP)

三、專業的知識與理念

- 校長需具備領導、管理、個人技巧、及情緒管理等技巧。
- 校長在知識和理念的不同來自於其對可利用內部及外部教育的資源的方式。需要長時間的檢視，才可對其予以分辨。




校長領導與管理專業進修方案 (HEADLAMP)

四、專業的領導能力

► 作為一個21世紀學校的管理者，校長必須在以下領域進行有效的領導：

1. 學校之校務發展
2. 課程教學與學習
3. 成員與行政管理
4. 有效之運用資源
5. 學校之績效責任



校長領導與管理專業進修方案 (HEADLAMP)

- ▶ Headlamp多數的參與者都能夠瞭解到課程的重要性，也認為該課程對提升專業能力有幫助。
- ▶ Blandford & Squire(2000)提議Headlamp可改進的策略，其中包括：延長受訓時數、提升課程品質、提供更多課程選擇等建議。

NPOQH新任校長鑑定計畫


- ▶ NPOQH(National Professional Qualification for Headship)的新任校長鑑定計畫
- ▶ 以英國教育與就業部 (Department for Education and Employment) 所制定的「國家校長標準」(National Standards for Headteachers)為基礎所設計。其培育重點在於成為校長所需具備的專業知能、技巧及特質，以及展現在學校領導與發展的策略、教與學、對工作同仁的領導和管理、提昇同仁和資源的效能以及績效責任等關鍵的領域上。

NPOQH新任校長鑑定計畫

- ▶ 此一制度以為期三年左右的課程，運用書面作業、面對面的指導、小組研商、實作、駐校觀察、報告等方式，進行有關領導與管理的訓練，重視實際情境的演練及專業知能的增強。自1999年起實施，預計在西元 2002年能育成具有國家標準的校長。
- ▶ DPQH制度提供了一套要欲成為校長所需具備的標準。相對幾來，我國對於校長標準或職務的規定較為籠統，根據國民教育法第九條：「國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務，應為專任，並採任期制，在同一學校得連任一次。」即使在校長甄選時的資績規定仍無法明確細目化，因此英國的國家校長標準頗值得我國借鏡。


LPSH的初任校長的計畫

- ▶ LPSH(Lead Programme for Serving HeadTeachers)「校長領導與管理訓練計畫」
- ▶ 係針對初任校長者所設計，該計畫為英國初任中小學校長提供擔任校長的入門訓練課程；
- ▶ 亦提供給至少服務滿三年的中小學校長在職訓練的機會，以確保校長領導品質的改善，並進一步改進學校教育品質和學生學習成就；
- ▶ 負責下列任務：(一)發展學校領導知能；(二)學校領導者網絡的建立；(三)專業生涯發展的支持；(四)國際觀的培養；(五)引導學校領導的正確理念；(六)進行學校領導議題的研究。




臺北市國民中小學初任校長導入方案

- ▶ 臺北市教育局於民國98 學年度起推行「臺北市國民中小學初任校長導入方案」，以強化初任校長在職後的導入輔導過程，協助初任校長能夠在就職的第一年中得到完善的支持系統，使其就職更加順利。



臺北市國民中小學初任校長導入方案

- ▶ 97年起委託臺北市立教育大學中小學校長培育及專業發展中心規劃初任校長導入方案
- ▶ 98 學年度實施第一次的初任校長導入方案。該方案主要是透過臺北市校長培育中心、師傅校長及初任校長間的合作協助才得以落實。
- ▶ 由於方案的推動與實施均有顯著的效益，因此在針對98 學年度方案實施情形檢討改良後，該方案繼續在99、100學年度實施。



臺北市國民中小學初任校長導入方案

- 實施方式：

透過實體的課程、工作坊、實務輔導省思課程、及無形的同儕支持網絡等內涵實施，希望能提升臺北市國民中小學初任校長在學校領導與經營管理上的專業之能。

- 該方案試圖協助初任校長增進其專業素養，在其就任的前三個月當中，給予關鍵的協助與支持，使其更加勝任校長角色。

建議及結論

一、建立初任校長的專業資訊網站及交流平台

- ▶ 校長平日業務繁忙，且在工作上會隨時碰到不同的問題。在今日資訊無遠弗屆的時代裡，建立校長專業資訊網站可以讓訊息更暢通，增加對話機會。
- ▶ 可藉由網路平台互相激勵與鼓勵，形成一個以校長為主的網路社群，適當的調節初任校長在工作崗位上所面對的壓力。

建議及結論

- 二、設置專責的校長資格評鑑中心
- 在研究機構中設置校長研究中心，進行有關校長學的理论、專題、實務探討、經驗分享、協助諮詢、研究進修、會議召開、出版刊物、遠距服務等工作等
- 提供未來的校長人選培育的訓練、初任校長的導入訓練、在任校長的進修輔導。
- 以英國倫敦大學教育研究院中設有校長領導中心為例，其主要服務項目包括對校長提供協助、開設校長研究進修課程，其每年亦出版記Leading Edge刊物，紀錄校長對話與經驗分享的刊物。其亦設置網站進行遠距離服務，提供校長專業進修成長的管道與對話空間。

建議及結論

➤ 三、充實校長的專業能力

- 一位優秀的校長係能兼備理論性的教育專業知能及實務的技巧，並能將理論與實務的知能交錯活用於學校經營中。
- 美國中等學校校長協會（National Association of Secondary School Principals, NASSP, 1985）在所建立的「領導鑑定中心」制度（assessment center）中，提出十二項學校領導者必備的能力如下：1.果斷力；2.判斷力；3.領導；4.口頭溝通；5.組織能力；6.問題分析；7.敏感度；8.壓力容忍能力；9.書面溝通；10.教育價值；11.個人動機；12.興趣廣泛等。

建議及結論

- ▶ 美國全國教育行政政策審議委員會(National Policy Board for Educational Administration, NPBEA)針對校長知識基礎及技能基礎發展出校長必備的知識及能力四大領域包括：1.功能領域 (Functional domains)、2.教育方案領域 (Programmatic domains)、3.人際關係領域 (Interpersonal domains)、4.教育脈絡領域 (Contextual domains) 等。
- ▶ 由以上各學者理論當中，可歸納出校長所應具備的能力大致可分為『專業知識』及『實用技巧』兩大部分。『專業知識』包括對教育理論、法令規章等的認識。『實用技巧』則包括人際、領導、危機處理、財務管理、創新與規劃能力等部分。

建議及結論

- ▶ 四、建立導入訓練機制，協助工作早日入軌
- ▶ 英國的Headlamp、LPSH、NPQH等計畫，皆顯示出英國對初任校長的導入訓練很重視。
- ▶ 教育主管機關應建立相關輔導機制，與校長協會、儲訓單位及學術單位合作，協助初任校長進入職場。另外，也要重視輔導校長問題解決能力，讓其了解初任校長的工作現場，發現學校問題、瞭解初任校長需求，透過指導與建議使初任校長的工作早日步上正軌。



謝謝聆聽

參考資料

- 鄭通和 (1983) 。中等學校行政。臺北市：商務印書館。
- 黃振球 (1992) 。績優學校。臺北市：師大書苑。
- 陳奎熹 (1993) 。教育社會學。臺北市：三民書局。
- 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，5，1-16。
- 林明地 (2002) 。校長學-工作分析與角色研究取向。臺北市：五南。
- 臺北市政府教育局 (2011) 。臺北市 100 學年國民中小學初任校長導入方案成果報告書。臺北市立教育大學校長培育暨專業發展成長中心成果報告，未出版。
- 蔡秀媛 (2000) 。初任校長導入輔導制度設計理念。現代教育論壇，6，463-481。
- 張德銳、丁一顧 (2000) 。美國中小學校長評鑑制度及校長專業發展。教育資料與研究，37，52。
- 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。
- 楊深耕 (2004) 。初任校長的輔導方案。研習資訊，21 (5)，85-91。
- 謝錦雲 (2004) 。一所中學新任校長領導：適應與開創之心路歷程。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，新北市。
- 蘇俊華 (2006) 。臺南縣國民小學初任校長工作困擾及其因應方式之研究。國立臺南大學教育經營管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- National Association of Secondary School Principal. (1985). *Performance-based preparation of principals: A framework for improvement*. Virginia. (ERIC Document Reproduction Service NO.ED 412780)
- Anderson, M.E. (1991). *Principals:How to train,recruit,select, induct,and evaluate leaders of America's schools*.University of Oregon:Eric Clearinghouse on Educational Management.

Bell, D. (1976). *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.

Blandford, S. & Squire, L. (2000). An evaluation of the teacher training agency headteacher leadership and management programme (HEADLAMP). *Educational Management Administration & Leadership*, 28(1), 21-32.

- Casavant, M.C., & Cherkowski, S. (2001). Effective leadership: Bringing mentoring and creativity to the principalship. *National Association of Secondary School Principals*, 87(624), 71-81.
- Day, C. & Bakioglu, A. (1996). Development and disenchantment in the professional lives of headteachers. In I. Goodson and A. Hargreaves (Eds.), *Teachers' Professional Lives*. London: RoutledgeFalmer, pp. 205-77.
- DfEE (2001). *Headlamp Guidance*. England: Dfee. Retrieved from <http://www.ncslonline.gov.uk/index.cfm?pageid=201> (2001.6.23)
- Hage, J. & Powers, C.H. (1992). *Post-industrial lives. Roles and relationships in the 21st century*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lashway, L. (2003). *Inducting School Leaders*. Retrieved from <http://www.eric.uoregon.edu/publications/digests/digest170.html>.
- Lindle, J. C. (2004). Trauma and stress in the principal's office: Systematic inquiry as coping. *Journal of school leadership*, 14, 378-410.
- Murphy, J & Beck, L.G. (1994). *Reconstructing the challenges and possibilities : Reshaping the principalship*. Crowin Press.
- National Center for Educational Statistics. (2006). *U.S. Department of Education*.
- Pinter, N. (1998). *School Administrator Preparation : Leaders for America's School*. Richmond, CA: McCutchan Publishing Corporation.
- Southworth, G. (1995). Reflections on mentoring for new school leaders. *Journal of Educational Administration*, 33(5), 17-28.