

# 彰化縣校長專業困境與增能需求個案研究

吳寶嘉、陳月珍、林嘉鎮、廖淑珍、潘黃家齊、黃永昆、郭忠憲、松淑惠

## 摘要

本研究邀請服務年資 10 年內之現職校長擔任研究參與者，進行「焦點團體」訪談，旨在瞭解：一、校長專業實踐的困境面向。二、針對專業困境的面向，蒐集相關意見，找出校長權重應先增能的主題及形式為何。三、詢問過往研習經驗，建構開辦校長專業研習可參考的原則。研究結果顯示，校長困境可分為「政策因應權力失衡」、「學生來源福祉維護」、「行政穩定教師提昇」與「危機因應公共關係」等四大面向九項子題。研究參與者期待透過增能，解決的困境聚焦在「弱勢家庭因應」、「教學領導」、「不適任教師處理」與「公共關係經營」等議題，希望增能規劃可以符合實務導向，由跨領域專家提供協助。進一步彙整校長正向增能經驗的訪談後發現，日後辦理相關研習可參考的原則有三：一、莫做「量化」視導式強制研習、二、需切合個別需求研習客製化、三、導入專業社群強調案例對話。本文針對實證結果，亦針對教育主管機關、研究方向和日後研習規劃做成相關建議。

**關鍵詞：**彰化縣校長、專業困境、增能需求、增能形式、焦點團體



# 彰化縣校長專業困境與增能需求個案研究

## 壹、緒論

甄試和儲訓，是校長養成的起點。然而，贏在起點，並不保證日後成功。在成為（being）校長的歷程中，無法避免在各種系統與人際脈絡中遭遇困境。校長因應困境能動用的資源越多，就越能適應環境。校長可以應用個人素質（識見、韌性），依靠正式或非正式的人際網絡解決困境。不過，做為一種專業身分的群體，校長若能持續參與「切合需求」的在職增能，就能裝備能力、擴充因應困境的效能，帶來專業實踐的成功經驗。

目前世界各國皆致力於推展中小學校長的專業發展，而全面化、系統性的規劃研習，更被視為是校長專業發展重要且直接的一種管道。台灣近幾年，在中央及地方教育主管機關投入資源後，在職增能的安排呈現形式多元、百花齊放的狀態。然而，研習資源的可取得性（accessible）雖然增加了，但在許多針對校長開設的研習場合中，卻不難看到校長從各種形式的研習場域中成為「客人」或逕自逃走。教育是國家命脈，隨著時代的進步，校長身為學校教育領航員，自應不斷進修成長，才能有效提升專業素養與能力。然而，因為研習課程規劃未能實際滿足校長專業需求，造成參加意願不高，形成預期效益低落的窘境，無形中其實造成研習經費和資源上的浪費。

Freire（2003）說：「在邂逅之處，並沒有完全無知的人，也沒有絕對的先知；那兒有的只是一些正在進行嘗試的人們，他們聚在一起，想要學到比他們現在所知更多的東西」（131頁）。校長是「會思想的主體」。校長在專業實踐的過程中，的確會面臨困境、需要求援，但又非全然軟弱、能被輕看。校長雖然上承政策，但絕非是被「規訓」塞滿的「容器」（container）。校長需要「互為主體」的對話空間，讓其開顯實務困難的面向，同時也應該被視為是「自己問題的專家」，能在言說中創造自己的解決方式。亦即，他們不應該是坐等教育主管機構指示、被動接受增能的客體，而應該被視為是一群專業的主體，有權可以排斥「異化」他們的研習安排，大聲說出他們想要的增能方式，並讓教育資源重新分配在他們所期待的增能形式上。

緣此理念，本研究擬以「專業困境-對應增能」的問題意識，透過研究與分析，瞭解校長專業實踐所面臨的困境面向為何，進一步再以「共識困境」尋索增能應更聚焦的主題，同步建構一些優質校長增能的形式及原則。為了催化互為主體的「對話」，且貫徹「視受訪者為其問題專家」的理念。因此，研究

取徑上採用「焦點團體」(Focus Group)訪談方式，以半結構訪談大綱，充份蒐集受訪者意見(校長服務年資十年以內)，妥善進行分析、綜合、評估。研究探討之焦點，承扣三項研究目的，即：一、瞭解校長專業實踐的困境面向。二、針對專業困境的面向，蒐集相關意見，找出校長權重應先增能的主題及形式為何。三、詢問過往研習經驗，建構開辦校長專業研習可參考的原則。

## 貳、文獻探討

為了掌握相關議題探究之概況，文獻分析初步以國內近十年之實證研究為基礎，分段縷析「校長面臨之困境」、「專業成長之需求」與「專業增能形式」等三大面向。從首要關切議題來看，校長工作困境可臚列五大面向：一、在人事關係上，需面對學校內部關係、人事糾紛處理、主任聘任與職務調整、資深教師及主任認同及領導問題、教師和校長的認知差距、人力資源管理。二、在行政督導上，需因應組織衝突、教務教學視導、訓導危機處理、學生輔導工作、不適任教師問題、總務營繕及經費運用、人事法令等。三、在教育專業上，需勝任教育改革推動、增進教師專業能力、課程與教學領導、視導與評鑑、學生發展與輔導、教育專業研究等。四、在公共關係上，需處理家長對學校的抱怨、公共關係經營管理、資源爭取與資源分配、主持會議、公開演講、媒體關係等。五、在心理健康上，則要面對缺乏校長專業發展回饋與支持系統、家庭因素、角色期許所引發的內在衝突問題、角色的孤立感、工作負荷過量及時間管理不良所引發的身心健康問題等(江忠鵬，2012；李有村，2006；施又瑀，2014；陳怡燕，2007；梅文慧，2012；劉秋如，2011；蔡筑鈞，2015；簡邑容，2007)。此外，在少子化和教育市場化的壓力下，校長也需面臨倫理、制度、人情、個人與團體取捨、立場與職責衝突等兩難問題(梅文慧，2012)。校長感受的困境因性別、年齡、最高學歷、曾任主任之年資、學校規模和學校地區等背景變項之不同也會有所差異(劉秋如，2011)。易言之，校長工作困境呈現面向複雜、脈絡多元且依時代潮流而有變異的情況。

進一步來看，校長專業發展需求研究在質性及量化研究佔比大致相同。但因實證採用之「研究方法」及「抽樣範圍」不同，校長專業成長需求的樣貌呈現多元變異。有的研究廣泛呈現校長專業發展需求的「面向清單」，清單範疇呼應前段所揭之困境面向(張佳穎，2010)。有些則進一步把專業成長需求項目的「權重」突顯出來(李有村，2006；茹金崑，2006；劉秋如，2011；鄭惠欽，2014；謝榮茂，2006；簡邑容，2008)，此類研究顯示校長專業成長迫切的需求，集中在公共關係層面，其次則為行政領導、課程與教學領導、專業素養及危機處理等層面。晚近專業成長需求的「權重」呈現則兼具廣度和強度，可以看出

在校務發展上以「將教育政策與法令傳達給學校成員」為要；在行政管理上則以「妥適規劃學校建築，活化校園空間」為要；在課程教學上以「協助教師進行課程評鑑，改進課程內容」為要；在公共關係上以「做好衝突管理，營造和諧的校園文化」為要；在專業研究上則以「激發教師學習動能，形塑學習型學校」為要（鄭惠欽，2014）。一項值得留意的趨勢是，校長專業成長的需求有慢慢從「行政領導」，轉往「教學領導」方面（郭小蘋、吳勁甫，2011），是故相關實證討論也漸漸勃興而成熟。

目前校長增能的形式相當多元，諸如短期講座、實務研討、讀書會、專業成長工作坊、專題講座、研習課程、區域性專業對話、校長專業輔導團、專業學習社群、在職專業研習班與碩博士學分班等。但從實證發現，校長視為「有效」的增能形式大致是「進修學位」（董柏伶，2013）、「問題本位學習模式」（謝富榮，2007）、「專業社群」（林明地，2007；張德銳、簡賢昌，2006；張博裕，2011）與「讀書會」（張秀瑩，2008；董柏伶，2013）。增能能否被校長視為「有效」的原因在於，它能否「帶來實務問題的有效解決？（如工程採購）」、「能否促進反思實踐能力的提升？」、「能否提供同儕對話或前輩校長的諮詢？」。由此可知校長專業成長增能之安排，需更多考量「切合需求」、「符合脈絡」與重視「人際互動」等構成要素。

綜覽相關研究後，研究者認為有兩大問題需做進一步解決。以「方法論」而言，調查研究及質性訪談，雖然能提供校長困境及增能需求的概括性理解（量化），同時深入個案做細部之探討（質化），但結果之歸納都欠缺「校長之間互為主體的訴說、聆聽與即時共識之建構」。研究參與者之間只與研究者產生關連，彼此的互動是絕緣的，且所有的經驗都僅仰賴研究者之詮釋。以「變項脈絡」而言，校長的「專業困境」、「增能需求」與「增能形式」的討論，多半不是「成組」、被視為是「相互關連」的問題意識所探究，故僅能從個別研究地拼湊，來產生概括性理解。是故，本研究擬針對文獻揭示的盲點，透過「專業困境 - 對應增能」的問題意識，與焦點團體法來試驗理解的可能性。

## 參、研究設計

正式進入研究程序前，團隊先研討確認主題方向、邀請對象、實施步驟，其次初擬「焦點團體」（Focus Group）訪談大綱，演練訪談提問、並細部分配焦點團體當日的任務（攝影、錄音、黑板摘要）。待前置工作完成，充份檢討後，以「立意抽樣」邀請研究參與者。平衡考量研究參與者之性別、校長年資、學校規模。本研究共邀請 11 位研究參與者，擔任校長年資從 0.5 年至 9 年（中位數為 4.5 年）。性別分布是男性 5 位，女性 6 位。學校規模，12 班以下者為

6 位、12 班以上的中大型學校亦有 5 位。因採用焦點團體進行訪談，研究者將受訪對象分為兩群，以 A 和 B 區隔。且兩次訪談時間間隔僅只一週。訪談對象基本資料，詳如表 1 內容所示。

表 1 訪談對象基本資料

編號	代號	階段別	性別	學校班級數	校長年資
1	A1	國小	女	6	0.5 年
2	A2	國小	男	6	0.5 年
3	A3	國小	女	6	1.5 年
4	A4	國小	女	48	2.5 年
5	A5	國小	男	6	3 年
6	B1	國小	男	20	4 年
7	B2	國小	男	12	5 年
8	B3	國小	女	40	7 年
9	B4	國小	女	6	7.5 年
10	B5	國小	女	59	7.5 年
11	B6	國小	男	18	9 年

因本研究問題意識關注國小校長面臨的「專業困境」，期待找出能符合困境因應的增能方式，和建構優質校長增能研習的原則。故半結構式研究大綱有三個面向：一、校長在實務工作上面臨哪些專業困境？二、要突破專業困境，需要增能的面向為何？哪些形式較有幫助（講座、參訪、社群、個案研討）？三、分享近三年，主觀認為對解決專業困境幫助較大的研習經驗。

在簽署「研究訪談同意書」後，以錄音及錄影取得訪談資料，再由團隊繕打逐字稿，並以質性分析方法編碼（coding）、主題歸類及三角校正。在研究結果的撰寫上，擬呈現研究參與者的言說內容（以標楷體，縮排處理），並以研究者的詮釋貫穿。最後再納入國內十年內實證研究進行討論，最後提供可行建議。

## 肆、研究結果

### 一、校長面臨的專業困境

校長面臨的專業困境來自「政策因應與權力失衡」、「學生來源及福祉維

護」、「行政穩定與團隊提昇」及「公共關係與危機因應」等四個面向，分別予以說明：

### (一) 政策因應與權力失衡

#### 1. 教育政策，干擾辦學

學校是系統結構的一環，隨著外在變動加劇，校長綜理校務越來越難封閉自守。近年來，教育主管機構除原有的政策推動外，與其他「行政部會」的橫向合作亦趨於常態，直接的影響是，學校必須同時負起學生、家長及社會教育的功能。而上班時間界限也漸漸鬆動，必須因應業務要求與服務對象，而調整下班和休假時間。校長必須花費心力協助行政、同時安撫老師被干擾的不滿感受。

…教育部計畫只會多…嚴重干擾辦學，…活動要結合家長，都要用假日…教育處還要配合環保署做流浪狗宣導，祖孫週再結合籃球，…這不是在擾民嗎（B4）。

…我們要承接這麼多，包括衛生局環保局各方面的，…我們的辦學不是應該聚焦在教學嗎？但是我們現在真的是疲於奔命…（B5）。

#### 2. 有責無權，欠缺支持

教育政策事務疊床架屋、多如牛毛，諸多事務和重大決策有賴校長著手推動。然而，校長雖然承擔眾人之事，卻沒有揮灑的「實權」，常常感到無力和窘迫。權力的虛化，讓校長只能進行「道德領導」。校長成為夾心壓力焦點，承上沒有法權背書、只有工作交付，對下則要面對內部教師及工會團體反挫。在此脈絡下，「無力」是校長外顯的病症，但系統結構欠缺權力支持才是真正的致病根源。

…校長沒有權力要求做事，大家不一定買單…（B2）。

…校長有責無權！但又要無限上綱，所有的責任都要一肩扛起概括性承受（B6）

…校長只剩道德領導，…這是最無力的，我希望教育機關能夠硬起來，讓校長有靠山。…我們的教育主管機關，沒有 guts 去訂定法規，或是跟教師會做協商（B1）。

### (二) 學生來源及福祉維護

#### 1. 生源減少，裁廢超額

在少子化效應下，學校規模 6 班以下不得不正視「裁併危機」，然而，即便是大校，也難逃「減班超額」問題。所以，校長的心情是「藍色的」（A8），得時時憂心人數驟減的結構問題，又或需要設法解決「員額控管不足」所造成的人員流動。

…要怎樣突破少子化，讓學校不被裁併校，是比較大的壓力（A2）

…因為學生數一直在減少…，我每天都在思考怎麼讓學生變多（A8）

…都在逐年減班當中，…當初員額管控做得不好，就是會有超額（A4）。

## 2. 家庭弱勢，功能轉嫁

家庭弱勢或親職功能不彰，也是校長經營學校困境的來源。許多校長到任服務後，即發現「隔代教養、外配、中低收入戶比例偏高」。由高齡祖父母獨力承擔教養責任、親代缺席或功能不彰屢有所聞。故孩子在日常照顧與課業指導上，皆面臨需求匱乏或剝奪狀態。不少孩子符合「高關懷家庭」的現況，讓校長感到「淌血」和需要承擔的壓力。

…覺得心在淌血，…奶奶七十幾歲…，下雨還要接送孫子上學。有女學生，…爸爸不負責任常喝酒不歸，由爺爺照顧，可是不幸爺爺又過世了。……有些孩子功課不會寫回去問阿公，…媽媽也不知道，所以作業常沒完成（A3）。

…學生問題不斷增加，…有很複雜的家庭因素。有爸爸拿孩子要脅阿嬤要房子、要自殺、在家潑漆，砸電視電腦。有在外面欠債賭博，…媽媽燒炭自殺…，或是沉迷網咖家人都不管的學生，最後一定要校長去面對去承擔（B6）。

校長難以在「弱勢家庭」著力的原因，常是非戰之罪。有些家庭社經低落，父母忙於生計僅能餬口，所以無法符應學校對家長親職的期待。有些家庭則「安於接受救濟」，既不願承擔經濟自立的責任，也不想發揮親職教育的功能。但孩子成為「人球」丟到學校，學校怎可能坐視不管？

…很多問題環環相扣，學區弱勢者，…多忙於生活生計…（A2）。

…不但是要教育孩子，現在還要養孩子，…去催牙齒檢查，……導師每天十點半就去小朋友家，把小孩拉出來上課，…原因是爸媽都在睡！他家就全靠補助（B4）。



面對家庭的弱勢，學校必須承擔部份家庭轉嫁的親職責任。而校長的困境即在於，要「尋找資源」時，也需著力於「教育家長」，落實「資源分配」的正義。

…我們就想說募款給她晚上去安親班，一個溫飽的地方（A3）。

…家長的觀念要翻轉，弱勢家庭要幫忙但資源應該要花在刀口上（B5）。

### （三）行政穩定與團隊提昇

#### 1. 誘因缺乏，行政變動

校長必須能通盤考量「教學」和「行政」，使其能各司其職，互為幫補，但常常事與願違。教學和行政時有「兩極對立」的情勢。再者，當學校規模太小時，如何讓人事安排可以「適才適所」也變得格外棘手。有些校長在行政安排上，則會面臨「無人可用」，或是更迭快速、處室輪動頻繁的窘境。一來學校無法歸於穩定，二來是經驗無法累積，對學校的發展其實不利。針對此現象，校長其實憂心忡忡。

…行政和教學比較對立的…，其實對我來講也是一個挑戰（A1）。

…不是每個人都適合行政工作，也不是每個人都適合當導師，…在中大型學校還有很多人可以拜託可以找，但是到小校，沒有那麼多兵將可以用（A2）。

…學校缺訓導組長，…常常更換，好像比較沒有適合的人選（A5）。

…處室輪動，無法固定兩年一任…，比較欠缺學習歷練…更迭非常快速（A4）。

讓老師對行政工作「望之卻步」的直接肇因是，行政工作漸趨龐雜。彷彿「西西弗斯推石上山」（The Myth of Sisyphus），因應行政公告產出成果的日子，並不是每個教師都能夠承受的。

…主任是一個非常認真負責，他每天都把行政公告所要交的東西列成電子檔，…他從早上八點都不講話一直做到四點，一個成果如果要花30分鐘，從開學到現在要做多少個成果？一個老師就跟我講說，…永遠做不完（B4）。

再者，目前教育環境並不有利於校長尋求適合的行政人員，一方面是因為教育部的「薪資結構」，讓擔任行政越來越欠缺實質誘因，所以不易驅動老師朝

向行政發展。再者，因為校際之間行政人才的「借調管道」並不暢通，無形中也加劇了校長尋覓行政人員的困境。換言之，校長營運學校需求孔亟，但卻得默默承受「制度傷人」的後果。

…教育部明文導師費是三千，但主管加級就是不調。…應該號召校長，都到教育部去，他才會知道為什麼校長為了找主任必須那麼辛苦（B4）。

…若政策面沒有調整，校長卑躬屈膝去找行政也難為，…新北市那麼大，但是主任好像很少聽說找不到的，因為他們可以從別的學校借調過來…（B6）。

## 2. 教師良窳，把關不易

不適任教師有其人格和相處的特殊型態，常常會在班級經營、親師互動與行政關係產上緊張，製造程度不等的問題。所以校長會淪於「善後但又復發」的循環，不容易處理。令人擔心的是，不適任老師又常常欠缺「自覺」，不易配合學校安排，或是「自外於行政」，成為學校困擾的來源。

…校長比較困擾的是一些少數問題老師，…每天都會提心吊膽，他跟學生會有問題，跟家長的溝通會製造問題，必須事後修補。你要去處理他…人格上不容易相處的問題，他們不跟行政溝通協調，事情就不好推，變成是隔閡（A5）。

…我們學務帶五六年級，…我們在背後常要做善後工作，…若他要接中年級大家應該會謝主隆恩了，但是他說要留下來，他說教高年級比較有成就感…（A4）。

## 3. 領導教師，力有未逮

校長指出教師「活在教室王國」的守舊心態普遍存在，即便外在教育潮流劇烈變化，但教師在「教學改變」和「學校績效」的努力上，還是相對停滯不前。校長認為「欠缺流動」、「低師生比」（偏鄉學校），是助長教師落於守舊兩大窠臼。在整體結構並未對教師改變產生直接壓力時，校長要領導老師投入改變是相當大的挑戰。

…沒有老師調動，…我個人認為是隱憂，…對學校創造績效有阻礙（A1）。

…老師太安逸，…教的孩子十位左右，一般沒有比較或再增能，他覺得

得心應手，…。但環境一直在變，老師的心態和教學活化應該要再努力（A2）。

…老師整體增能的動力是弱的，老師還是鎖在自己的教室王國裏面，…這需要去改變，因為教改這麼久了，但老師還一直沒辦法去改變（A2）。

學校教學進展的停滯，不能全然歸責於老師，有些校長也體悟到現象當中個人的責任。校長意識到自己必須突破個人習慣的人際風格，順應組織期待，適時關懷老師。同時，也要走出「舒適圈」，進入教學現場實際帶領老師進行教學改變。但從覺察到轉成行動之間，即是困境的來源。

…當校長我就躲在校長室裡，但是 F 國小氛圍比較奇怪，就希望校長比較高關懷，…每個學校都不一樣，我自己就需要調整…」（A2）。

…人的協商，要花非常多時間，…在教學跟課程領導這一塊，我自己應該精進，這是在專業上的困境（B5）。

#### （四）危機因應與公共關係

##### 1. 屢見投訴，如履薄冰

校長（B3）提到舉凡「校外參觀教學」家長意見折衝、「學校採購工程招標」涉及廠商利益關係、或「學生校園意外事件」與「教學管教」問題，校長都有可能面對投訴困擾。因為投訴管道可以透過網路論壇，也可以直接上達教育部、縣市督學，校長常需因應紛至沓來的各項需求意見，焦頭爛額，要周旋於許多危機事件的處理。

…整個社會投訴管道、公共議論空間太多了，例如 line、臉書，都很非常開放…學校被投訴負面議論時，校長都必須說明跟解釋…，要自我保護，要很謹慎，…各方面都要想到，預防有心人士。因為投訴公共議論空間太開放，人多嘴雜，人心的欲望太多了，所以常會讓校長陷於一種困境（B3）。

##### 2. 公共關係，手腕需精

校長能動支的治校費用若扣除人事費後其實有限，「另謀財源」是校長不得不面對的治校困境。不管是從主管教育機關或從議員公關著手，都必須熟稔潛在規則，在政治關係中審慎游移，稍有不慎即會弄巧成拙。是故如何游刃公共關係，取得資源便是難處。

校長辦學，…最欠缺的就是經費資源，要運用公共關係，還要運用的對，

用錯了還會招致反效果。…很多教育處科長明著講，你要找有力人士來要經費，經費要給你也要做個面子，讓人家能夠順水來推舟，…所以我們覺得有時候校長是夾在中間。透過公共關係爭取經費…多多少少會變成夾心餅乾（B6）。

## 二、希冀增能的面向及方式

校長認為可以透過研習增能的議題主要在「弱勢家庭處遇」、「教學課程領導」、「不適任教師處理」與「公共關係」。

### （一）結合社工及法政專業，增能「弱勢家庭」因應能力

校長認為「家庭教育座談」屬講述性增能，不管對問題家庭家長或對校長的增能來說都沒實質效益。因為需要解決的家庭問題常是複雜、且超過學校勝任的範疇。是故要有助益，就須強調「情境」，而非「坐談」，且有必要結合社工專業以個案跨專業為之。

…不要辦家庭教育座談會，那個沒用，…我希望校長帶著輔導主任，跟社工單位一起研究，把所有情境都分析出來，需要的是這種幫助（A7）。

…這些家長你要請他出來參加家庭教育是不可能的，就好像班親會來的都是沒有問題的家長，有問題的家長他們都不過來，家庭教育要著力非常困難（A3）。

且現今，「特異」家長甚多，他們不是「正向」的教育合夥人，反而扮演學校的「勒索者」和「興訟者」，讓校長工作常常處於高度風險。所以，校長有必要改變對「家長樣態」的既有想像，多了解「非典型」家長與學校互動的形式。建議研習應從法界及警界連結著手，讓校長能洞察人性黑暗，從理解做好相關因應。

…研習可以找少年法庭專家，…奇怪家長他們接觸很多，知道那種家長怎樣竭盡所能的勒索學校，…只要教育人員講錯一句被抓，就擺脫不了他們追打…（B4）

…一些大學校的校長，…不過就是為了保護老師，就讓自己整個官司纏身，所以應該要請警界或法界來講怎麼認識人性，或者了解現在的社會狀態啊…（B4）

## (二) 偏好專家輔導模式，增能「教學領導」能力

校長身為「首席教師」要在教學方式和教育觀點負起領頭作用，是部份研究參與者知覺到的角色任務。然而，如何引導以帶來教師群的成長、激發教師熱忱，校長認為無法「獨力」為之，期待能有「專家介入」從中輔導，讓自己能參與中「從做中學」。

…怎樣活化老師教學方式，強化他們教育思維，是比較重要的。我需要學習怎樣規劃教師專業成長的課程，或是進行專業對話，讓老師透過研討願意付出 (A1)。

…自己在教學領導的專業不夠，如果有教授進來陪著我們做效率會更高 (A2)。

## (三) 委請律師或前輩校長分享案例，增能「不適任教師」處理能力

如何處理「不適任教師」涉及程序正義和學校組織問題，是校長實務操作備感困難的部份。以往相關增能多偏重「研習」，遴聘法律專業人士為校長講述「成功案例」，但受訪者表示亦可轉向教育內部專業資源，借重「前輩校長」經歷，使「法理程序」和「經驗脈絡」能做綜深性結合，期待增能可以從「同儕分組」以實務研討做形式上的轉變。

…處理教師不適任問題，應該多給一些成功案例，知道怎麼做……，這議題的演講者大部分是律師 (A8)。

…有些不是只有法可處理，很多前輩校長有獨到之處，能處理棘手問題… (A5)。

…讓校長分組，每一個丟一個實務案，看要怎麼處理 (B4)。

## (四) 聘請前輩、有力人士專題演講，增能「公共關係」經營

校長對於如何經營「地方士紳」和「議員」關係日漸看重，但同時也自覺對外關係的經營效能較差，期待能尋找前輩校長或政治人物來協助增能，一來學習「互動的潛規則」，二來則可以藉此打好公共關係。

…外部人際比較困擾，跟社區仕紳的社交手腕。…政治的參與，因為不喜歡所以就不會，更需要被教導。…研習找政治人物都 OK，至少有管道認識議員 (A8)。

…我是初任，不熟怎麼去應對議員。像帖子來…，到底要不要送花，人

要不要到，這個都會害怕啊。如果有前輩校長可以請益，我覺得很好（A2）。

### 三、辦理校長優質研習的建議原則

若從研究參與者近年來參與研習的正向經驗來歸納，可以提出辦理校長優質研習的三項原則，它們分別為「莫做量化視導式強制研習」、「要切合個別需求讓研習客製化」與「導入專業社群，強調案例對話」。

#### （一）莫做「量化」視導式強制研習

校長捨棄校務參加研習，本即需考量「機會成本」。若研習只是為了達成上級「量化指標」，強佔校長時間，但又不能提升校長專業，這會有失研習的本質。

……有一些統合視導會要求校長一定要到，…我們不要疲於奔命…行屍走肉坐在那裡，…校長校務繁忙當然就先離開，…因為研習沒有符應需求…（B5）。

#### （二）切合個別需求，研習客製化

研習的開辦最重要的是要「切合需求」。要讓研習「客製化」，只要能做到事前妥善「調查」，掌握校長專業需求的大致樣貌，再從中選擇議題多元開設，其實並不困難達標。切合需求的研習即便自費，校長亦願意參加，故增能安排不能一再罔顧「需求端」，逕自由上而下草率的規劃。

…辦研習要調查校長需求在哪，自費的，我都可以參加，但要切合我的需求（A2）。

…應該開很多主題，…有興趣的參加，…切合需求，…就是客製化研習（A5）。

…可以開非常多的社群，讓校長可以去做選擇…。把課程設計得更好…（B5）。

#### （三）導入專業社群，強調案例對話

研究發現校長對於「社群式」增能有更多的期待，因為它較能因應「校長實務情境」變動的特性，可以增補一般研習只能「提供通則訊息」。再者，從社群增能中，往往可以獲得超出「自修即可獲得的概念和理論」。從訪談亦可發現，不管社群是由校長同儕組成，或是由權威資深校長來主持，只要該社群具有高度互動、對話形式，且能聚焦「問題意識」就能發揮正向的增能效益。

- …校長專業社群很棒，…找了縣內有代表性的權威，..對話更務實… (A1)。
- …如果有團體，或是資深校長可以請教。…有這樣的討論，…比較有幫助 (A2)。
- …要以社群專業對話、個案研討或者是問題解決來做… (B5)。
- …學校遇到的都是實務問題，…每個問題都是個案不能用通則的研習解決… (A2)。
- …案例的分析上收穫最多，畢竟理論的東西在學校或是自己充實都了解… (A3)。
- …最有收穫的研習，很實務，……請資深校長來分享心得，覺得有收穫 (A7)。

## 伍、討論與建議

總結校長面臨的專業困境，可歸納為四大面向及九個子向度（如表2），依次為「政策因應與權力失衡」（子1：教育政策，干擾辦學；子2：有責無權，欠缺支持）、「學生來源及福祉維護」（子3：生源減少，裁廢超額；子4：家庭弱勢，功能轉嫁）、「行政穩定與教師提昇」（子5：誘因缺乏，行政變動；子6：教師良窳，把關不易；子7：領導教師，力有未逮）與「危機因應與公共關係」（子8：屢見投訴，如履薄冰；子9：公共關係，手腕需精）。研究參與者經歷的校長專業困境在「子2、4、5、6、7、8、9」七項，較能呼應文獻提及之「學校內部人事關係」、「行政督導」、「教育專業」與「公共關係」等困境面向（江忠鵬，2012；李有村，2006；施又瑀，2014；陳怡燕，2007；梅文慧，2012；劉秋如，2011；蔡筑鈞，2015；簡邑容，2007）。與文獻不符應之處，則可從「增補」及「缺乏」兩處來討論。「子1」及「子3」為增補之處，是對照既有文獻較難見到的專業困境內涵，筆者認為研究參與者會特別感受到相關壓力，應該與「12年國教推動」及「少子化效應」日益嚴重的晚近趨勢有關。從缺乏處來看，本研究受訪者其實甚少提到「個人在心理健康」所面臨的調適困境（諸如家庭因素、角色內在衝突問題、孤立感、工作負荷過量及時間管理不良所引發的身心健康問題），此現象可能反映研究參與者較欠缺「自我覺察」，或是因為採用焦點團體，反而不易讓校長在同儕間「表露脆弱」的限制有關。

本研究較重要的發現是，並非所有專業困境都能藉「增能」來解決。可以透過「增能研習」獲得幫助的專業困境有 4 個，分別是「子 4」（家庭弱勢，功能轉嫁）、「子 6」（教師良窳，把關不易）、「子 7」（領導教師，力有未逮）與「子 9」（公共關係，手腕需精）。參照來看，既有文獻指出校長專業增能需求的權重主題，主要是在公共關係、行政領導、課程與教學領導、專業素養及危機處理等層面（李有村，2006；茹金崑，2006；劉秋如，2011；鄭惠欽，2014；謝榮茂，2006；簡邑容，2008），這與本研究「子 6、7、9」的結果大致符合，但「子 4」則是過往文獻沒有太多著墨的部份。研究參與者認為無法透過「增能研習」解決的困境向度計有 5 個，分別為「子 1、2、3、5、8」。這些困境的肇因與「國家教育政策」、「校長教師政治角力」及「權力薪資結構」有關，並不是由個人自行增能就能化解。

若對照校長期待的「增能方式」可以發現，傳統研習已不敷需求。校長增能研習要能成功的首要關鍵是延請「專家」，包括法界、社工、前輩校長及相關領域的學界教授。專家應該要貼近實務層面，能帶來成功經驗的遷移。且需從跨專業的合作和研討來著手，改變以往「大拜拜式」的聽講形式。研究參與者希冀增能的方式，包括聘請前輩進行專題演講、延請律師案例分享、結合社工辦理專業研討、個案討論及鼓勵教師參與對話。這與文獻中日益強調的「問題本位學習模式」及「專業社群」增能形式，是相互呼應的（林明地，2007；張德銳、簡賢昌，2006；張博裕，2011；謝富榮，2007）。

表 2 校長專業困境與增能需求表

	專業困境面向	子向度	呼應 文獻	增能 檢核	期待增能
一	政策因應 權力失衡	子 1 教育政策，干擾辦學			
		子 2 有責無權，欠缺支持	○		
二	學生來源 福祉維護	子 3 生源減少，裁廢超額			
		子 4 家庭弱勢，功能轉嫁	○	○	個案研討，結合社工
三	行政穩定 教師提昇	子 5 誘因缺乏，行政變動	○		
		子 6 教師良窳，把關不易	○	○	案例導向，納入律師及前輩校長
		子 7 領導教師，力有未逮	○	○	專業社群，採專家輔導



四	危機因應 公共關係	子 8 屢見投訴，如履薄冰	○		
		子 9 公共關係，手腕需精	○	○	一般研習，邀請政治人物、前輩校長

依據研究結果對「教育主管機構」、「校長個人」與「研究方法」做出以下建議：

#### 一、改變政令推動形式，彈性開放顧及差異。

教育部在「精進教學計畫」的經費補助，往往綁定「政策主題」，期盼縣市政府提供「量化」數值。但「強制 100% 通過率」常常罔顧教育現場執行困難（請假、校務急迫性）。再者，教育部政策主題及縣市政府由上而下的研習規劃，亦常不符校長專業困境之需求，讓校長對研習望之卻步。建議教育行政機關未來在規劃研習進修之際，首先能評估不同層面的校長需求，針對必須先共同增能的研習優先安排，其他部分則可以利用校長提出的個別需求予以規劃，讓短期、中期、長期的研習內容，能有系統且達到實質的助益。

#### 二、檢核實務效能所缺，自主當責確實增能。

雖然研習規劃不一定能適於所需，但校長對於自主增能還是責無旁貸。建議校長可主動參加符合「自身需求」之研習（若有必要可自費），並選擇以「社群」及「案例」導向之增能來擴充解決專業困境的效能，以使校務推動更臻完善。

#### 三、平衡質量研究優勢，困境增能整全考量。

此研究結果對於了解校長實務困境與對應之增能需求，應能做出正向貢獻。雖然，專業困境及增能需求之結果，可能會因「人員及時間取樣」產生不同態樣，但此舉，對於日後研習規劃應以「實證」為本或能起示範之作用。未來若能將增能需求之研究精神，擴及主任與教師研習之關懷，或許可以達到整體「教育增能地圖」之建構，讓專業成長及困境因應獲得系統、持恆的支持。

## 參考文獻

- 江忠鵬（2012）。高雄市偏遠地區國小初任校長的行政困境與倫理兩難問題之研究。國立高雄師範大學教育學系，碩士班，未出版。
- 李有村（2006）。臺北縣公立國民小學校長專業發展之研究。台北市教育大學教育行政與評鑑研究所，碩士論文，未出版。
- 林明地（2007）。在理解校長思考與問題解決，協助校長專業發展。新竹縣教育研究集刊，7，1-22 頁。
- 施又瑀（2014）。國民中小學校長專業發展之研究——以彰化縣為例。學校行政，91，94—96 頁。
- 茹金昆（2006）。國民小學校長基本能力與專業成長需求之研究。國立臺灣師範大學教育學系，碩士論文，未出版。
- 梅文慧（2012）。國小初任校長處理兩難困境問題之研究。國立暨南國際大學教育政策與行政學系，博士論文，未出版。
- 陳怡燕（2007）。一位初任校長之辦學理念與實踐策略。國立花蓮教育大學國民教育研究所，碩士論文，未出版。
- 張德銳、簡賢昌、丁一顧（2006）。中小學優秀校長專業發展歷程之研究。教育政策論壇，9（1），149 頁。
- 張秀瑩（2008）國民小學校長讀書會團隊學習與學校效能關係之研究。國立政治大學教育學系，碩士論文，未出版。
- 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。國立新竹教育大學教育學系，碩士論文，未出版。
- 張博裕（2011）。國小校長專業學習社群與省思能力關係之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所，碩士論文，未出版。
- 郭小蘋、吳勁甫（2011）。台灣地區近年來校長教學領導與教師教學效能學位論文研究走向之分析。嘉大教育研究學刊，27，1-27 頁。
- 董柏伶（2013）。大臺北地區中小學校長在職專業發展之研究。國立臺灣師範大學教育政策暨行政研究所，碩士論文，未出版。
- 蔡筑鈞（2015）。國民小學初任校長角色實踐之研究。國立臺中教育大學教育學系，碩士論文，未出版。
- 劉秋如（2011）。屏東縣國民小學初任校長工作適應情形與專業發展需求之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所，碩士論文，未出版。
- 鄭惠欽（2014）。桃園縣國民小學初任校長專業發展需求之研究。國立臺北教育大學教育經營與管理學系，碩士論文，未出版。

- 謝富榮（2007）。問題本位之國民小學校長專業發展方案設計與實施研究——以學校工程採購為例。教育行政與政策發展研究所國民教育研究學報，**19**，187-214 頁。
- 謝榮茂（2006）。國民小學校長 - 專業發展現況困境與需求之研究以屏東縣為例。國立高雄師範大學教育學系，碩士論文，未出版。
- 簡邑容（2007）。臺北市國民小學初任校長的工作困境與適應之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所，碩士論文，未出版。
- 蘇麗娜（2014）。天災過後，學校如何找到競爭優勢？—以一位國小初任校長的校務經營為例。私立靜宜大學教育研究所，碩士論文，未出版。
- Freire, P. (2003). *Pedagogy of the oppressed*. New York: Continuum.