

新任校長落實學校願景的困境與解決策略

組員：林雅盛、洪傳凱、許傳方、許雅惠、蔡明芬、黃淑燕、郭惠珍

壹、緒論

一、研究動機

近十年來在台灣，民間活力積極展現，關懷教育的團體相繼成立，對教育提出許多興革建言，蔚為一股不可忽視的力量。教育部在民國八十四年所公佈的《教育改革白皮書》，與「教育改革審議委員會」在民國八十五年所完成的《教育改革諮議報告書》，其中心思維——教育鬆綁，正回應了來自民間的訴求，從此，學校被賦予更多自主的空間，長久以來的不當管制也漸漸解除，學校本位管理觀念開始瀰漫於國民中小學的校園中。

學校本位運動是教育改革下的產物，帶給學校許多新的契機與挑戰（吳百錄，2003：p.1），使得學校無論在組織經營管理、課程、教學及評量上，都產生極大的轉變與衝擊。就學校組織的經營管理而言，Murphy 與 Beck（1995）曾指出，學校本位的管理至少應將包括目標（即願景）、預算、人事、課程和組織結構等五項內涵，授權給學校管理，而其中最重要的、最優先的就是目標的授權管理；換言之，建立以學校成員的共識為基礎的學校願景，是學校本位管理的首要工作（黃嘉雄，1999：p.29）。

學校沒有願景，就像一個人沒有目標，是相當危險的（吳清山，1997：p.6；蔡進雄，1998：p.23；曾榮祥，2000：p.22）。此外，如同 Chance（1992：p.66）所言：沒有願景，學校仍然可以繼續運作，仍然可以進行教育，但絕對無法讓學校的功能完全的發揮。願景對於學校組織生存與發展的重要性可見一斑。

然而，願景在學校現場的落實卻困難重重，尤其是新任校長接任一個學校後，如何在學生學習需求與學校原有發展的起始點上，透過不斷的對話、討論，檢視、調整、落實學校願景，以達成學校教育目標，是校長經營學校的關鍵課題。本研究擬透過國民小學學校現場案例情境問題的分析、校長的訪談與相關文獻分析，探究新任校長在落實學校願景歷程中可能遭遇的困境，並尋求解決的策略，以供教育夥伴和未來研究參考。

二、名詞釋義

(一) 學校願景

校長帶領的學校團隊，基於對學校現狀不滿意的覺察，透過全體成員的討論、互動與分享，形成共享的價值、信念與目的，並以簡單、明白、生動的文字陳述，代表著學校渴望創造的未來理想之景象。

(二) 校長落實學校願景

係指校長帶領學校成員，在學校願景的引領下，訂定目標，在整合課程教學、行政事務、公共關係、環境整備以及研究發展（吳百祿，2003）等學校整體發展脈絡上發展行動方案，以實踐願景與學校目標的歷程。惟本研究僅探究從課程教學層面探究校長在學校願景的實踐歷程。

(三) 願景、目標與行動方案間之關係

願景乃屬於理念性的，大原則性的理想（陳聖謨，1995：p.52）。學校徒有理想性的願景仍不足以自行，需再依據願景訂定各種不同的目標，然後再根據這些目標，發展各種執行的方案（吳清山，1987：p193）。圖一可表示願景、目標與行動方案間的關係：



圖一 願景、目標與行動方案間之關係

資料來源：有效能的學校（頁 193），吳清山，1987，台北：國立教育資料館。

三、個案研究流程

本個案研究流程如圖二所示：



圖二 個案研究流程

貳、個案問題分析

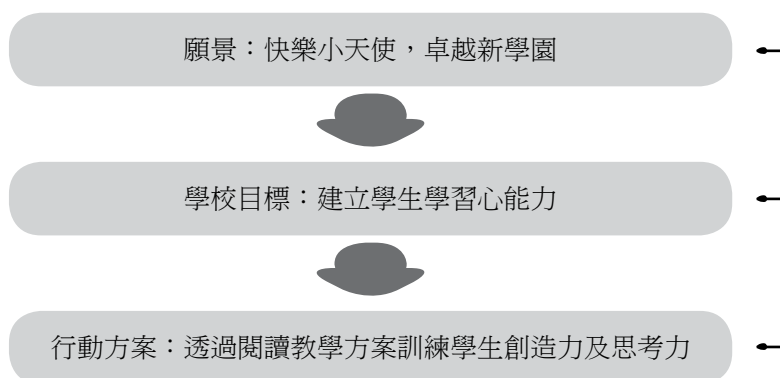
一、個案問題情境

(一) 學校背景

樂樂國小（化名）是一所都會區新成立五年的學校，成立的目的是為解決社區蓬勃發展，學齡兒童逐年增加，導致社區內原有學校教室不足的窘境。因為該校學區為自由學區，且鄰近學校各有特色，所以創校校長與教師團隊肩負重任，擬透過藍海策略創新思維，發展學校特色課程以落實學校願景，吸引學生前來就讀。

(二) 學校願景的形塑

創校校長與初期新進教師於校舍完成之前，邀請專家學者與社區代表透過研討對話，凝聚共識，並依社區家長需求及學生學習需要形塑了學校願景，並依照學校願景擬定學校目標與行動方案，以作為樂樂國小學校初期創校發展的指引，如圖三表示：



圖三 樂樂國小學校願景、目標與行動方案架構圖

創校團隊在形塑願景之後，群策群力為建立學校特色孜孜矻矻努力規畫相關的閱讀教學，期許透過閱讀教育的推廣，吸引初期非學區入學的高社經背景的學生，以培養新世紀兒童所需之學習思考能力，並據以作為樂樂國小學校初期創校發展的指引。

(三) 學校願景的實踐

創校五年來，樂樂國小在創校團隊積極實踐學校願景的歷程中，透過閱讀課程的創新及發展，順利建立了學校有別於學區原願景：快樂小天使，卓越新學園學校目標：建立學生學習新能力行動方案：透過閱讀教學方案訓練學生創造力及思考力有學校的特色和優質形象，學生在新穎校舍中感受到有別於學區其它學校的學習氛圍，且從閱讀課程推廣中，家長明顯覺察到孩子提升了學習動機與思考能力，此一具體成果使家長

成為主動的學校行銷者。

持續創新的閱讀教學方案(如表一)，並獲得教育部教學卓越金質獎及教育部閱讀磐石績優學校，除得獎的榮耀積極鼓勵學校正向推動閱讀的氛圍外，家長亦感受到學校願景落實對學生實質的助益，積極成立閱讀志工團協助推動閱讀活動，並於同年榮獲閱讀績優推動團體，樂樂國小順利贏得家長及社區的認同，也在短期間成功打響學校知名度。

表一 樂樂國小閱讀發展歷程

期程	推動策略	成果
規畫期 (95年)	1.增設圖書硬體設備 2.充實圖書室中英文新書 3.招募圖書室書香天使志工及 4.閱讀推動故事媽媽	學生平均閱讀量， 17.77冊/生
茁壯期 (96-97年)	1.規劃本校閱讀開步走課程 2.辦理各項學生閱讀推廣活動 3.鼓勵教師參與閱讀進修研習 4.辦理各項家長閱讀推廣研 5.辦理募書、圖書募款活動 6.成立故事志工團	學生平均閱讀量， 48.55冊/生
成熟期 (98年)	1.全面推動讀報教育 2.志工團進行校際分享 3.建立學校閱讀發展特色	學生平均閱讀量， 81.98冊/生
得獎事蹟	1.閱讀課程榮獲教學卓越獎、閱讀磐石獎 2.志工團榮獲閱讀團體績優獎	

(四) 新任校長落實學校願景遭遇的困境

1. 人員大量流動

新任校長(初任)與來自各校超額的新進教師加入樂樂國小後，由於缺乏對於學校願景的熟悉度與認同感，導致「願景是創校團隊的」說法出現，校內同仁向心力開始慢慢分歧。且特色課程研發的成員大多是當年創校團隊，以至於目前校內同仁持續推動的意願下降。校長面臨學校此種消極狀態，並未有任何因應策略。參與創校的教師多數選擇返鄉服務而陸續離開樂樂國小。目前樂樂國小新舊老師的比例為30：7。

2. 家長期待落差

此外，家長與社區在實踐學校願景，建立學校特色的歷程中，積極參與、協助，對學校有高度認同外，其專業成長與對學校的貢獻，更因此獲得教育部的表揚。惟目前樂樂國小志工家長感覺到整個學推動的閱讀課程不再積極，逐漸喪失對學校原有的向心力，閱讀志工家長因感覺不受重視，參與協助推動閱讀

教育的成員大量流失，表達「沒有特色就轉學」的想法，並向校長提出建言，希望繼續推動閱讀教育的特色課程以落實學校願景。

二、個案問題分析

(一) 在校長領導層面

1. 新任校長缺乏領導專業素養，未能有效扮演願景領導角色。
2. 新任校長缺乏對學校現況的了解，學校優勢未能持續發展。
3. 新任校長難以激發新進教師形塑學校願景行動的願力。
4. 新任校長缺乏對學校願景的承諾，無法產生身教典範的影響力。

(二) 在教師及家長團隊文化層面

1. 有效溝通願景的機制待建立，教師、家長對學校與學校願景認同度不足。
2. 新進教師未能融入學校情境，實踐特色課程意願低落，消極的組織文化不利願景的落實。

參、文獻探討

本章從學校願景型態與校長領導作為及影響學校願景發展相關因素二個部分做資料之探究。

一、學校願景型態與校長領導作為

綜觀各校發展學校願景的型態，大致可分為「由下而上 (bottom-up model)」與「由上而下 (top-down model)」兩大類，而不同形塑學校願景的過程中，校長應有的領導作為亦不同，概述如下：

(一) 由下而上

在「第五項修練」書中將共同願景謂之「我們想要創造什麼？」亦即組織成員所共同持有的意象。凝聚眾人的想法，強調的是那份參與、分享願景的喜悅，而這才是驅動整個組織向上發展的原動力。Senge (1990；轉引自林淑芬，2004) 之五項修練提出以闡述：

1. 鼓勵建立個人願景

真正的願景必須深植於個人的價值觀、家庭、工作團隊、社區，甚至融入世界趨勢。組織若能凝聚具有強烈願景目標的成員匯聚起來，方可塑造組織較佳的效能。

2. 融合個人願景，型塑團隊意象

型塑組織共同願景，且鼓勵成員發展自己的願景，進而引領成員堅負起達成組

織團隊意象的責任。

3. 共同願景絕非是上位者願景

傳統組織中，組織的願景總是上位者的願景，而往往不能有效的產生驅動力，反而僅是執行上位者的想法，即所謂的遵從。

4. 共同願景的建立需要持續的溝通

共同願景在建立的過程中，成員要不斷地進行對話，並學習者傾聽伙伴的想法，惟有傾聽才能產出超越與綜合成員們個人願景之團隊共同願景。

(二) 由上而下

當組織成員不知如何產出共同願景時，華勒絲等人（Wallace et. Al.，1997；轉引自林淑芬，2004）對此提出學校願景發展的方法，其過程為，領導人首先擬定願景，提供給組織成員充分討論以形成共同願景，再把願景訴諸於文字（願景說明書），最後將願景說明書發給組織成員知悉。

依由下而上的方式型塑學校願景時，校長應有的領導作為，概述如下：

1. 轉型領導

係指校長發揮理念、特質與領導策略的影響力，轉化成員觀念與態度，使學校整體目標與教師個人需求相互融合，讓教師願意為學校最大利益付出心力並樂在工作，且能不斷超越自我進而促進學校的轉型與革新的領導型式。此領導具有六個行為層面，

分別為，建立願景、建立共識、魅力影響、激勵鼓舞、啟發才智及個別關懷（蔡進雄，2001a；轉引自許麗伶，2007），依在學校組織情境中而言，說明如下：

(1) 建立願景

指校長能擘劃學校教育未來的發展方向，提出前瞻性、可行性的遠景，並利用各種機會傳遞學校未來的願景給所有成員，並努力實現。

(2) 建立共識

校長在建立共識的做法，包括經常檢討學校發展目標，並將目標融入校務發展計畫中，鼓勵同仁專業成長及協助其配合學校整體發展目標。

(3) 魅力影響

指校長具有平易近人的親和力及自信心，能將個人活力展現出來，並影響學校成員，且做事有魄力、有擔當，言談幽默風趣，能讓學校氣氛融洽，學校成員感受無比的信心。

(4) 激勵鼓舞

指校長時常表現激勵鼓舞的行為，對教師深具信心，利用各種方式鼓勵教師找尋舞台更上層樓，讓有才能的教師能發揮所長。

(5) 啟發才智

指校長能營造開放的學習環境，鼓勵教師以創新的方式思考問題，並能鼓勵及提供教師進修學習的機會，校長本身也能不斷吸收新知，與學校成員共同分享，進而帶動教師的進修學習風氣，型塑學校成為學習型組織。

(6) 個別關懷

指校長能體恤教師的辛勞，主動關懷教師、聆聽教師的心聲，表達適度的關切，並提供教師個別的協助，讓教師無後顧之憂，能全力以赴。

林明德、王明忠、鄭靖國（2004）研究發現，轉型領導在組織面臨危機、組織規模較小、領導者具有強大的影響力之下，比較能夠實施。且歸納小型學校成功實踐願景的學校，校長展現轉型領導之策略概述如下：

1. 在展現領導魅力方面

- (1) 領導者能依組織實況進行規劃、具體描述新的組織願景，運用個人風格使成員認同願意付出努力與承諾。
- (2) 領導者必須表現行動力與積極負責態度，為組織改革成敗承擔個人風險。
- (3) 領導者對自我決斷力、處事能力、組織改革策略等傳達出充滿自信。

2. 在啟發成員智能方面

- (1) 提供適切資源與設備安排，落實成員不斷進修，透過團隊學習及知識管理，有效強化組織整體學習能立即增進知識螺旋效果。
- (2) 鼓勵成員採創新，系統觀點來思考問題，勇於表達自己的創見，運用成員個人的專業知能，技巧性地突破習以為常的假定。
- (3) 給予成員挑戰性的工作，以鼓勵成員不斷自教育，刺激其重新檢視、反省教學及生活實際表現，領導者須適時提供新觀念、資訊，以改變成員心智模式，促使自我實現。

3. 在鼓勵教師自我實現與分享專業知能方面

- (1) 對於成員努力表現，給予公開肯定與實質獎勵。
- (2) 對成員要充分授權，並提供適當必要的支持與協助。
- (3) 落實尊重教師之專業自主權，使其專業能力得以充分發展。
- (4) 樹立以身作則，積極投入各項活動並參與校務推動。
- (5) 抱持較高期望心理並信任成員表現工作能力而樂於分享努力成果。

4. 活絡組織氣氛、誠心關懷成員

- (1) 運用走動式管理中深入了解學校成員不同意見，主動進行溝通共謀解決之

道，對新進或受忽視員工，給予溝通、指導、關心、行政、環境適應情形。

(2) 積極協助教師安排空間資源或共同時間，透過各種休閒正式組織活動，以營造舒適而能增進彼此互動、分享交流的機會，以聯絡情誼活絡組織氣氛。

(3) 支持教師專業的成長學習外，需給予成員專業自主權，適當支持工作上卓越表現，漸次激發提昇心理需求層次的滿足，和諧積極的追求學校教育革新與發展。

5. 營造學習型組織、肯定教師專業

(1) 以身作則，不斷學習，積極參與校內、外進修活動。

(2) 重視以學校本位的教師專業發展，鼓勵成員參與校外專業發展活動。

(3) 鼓勵教師分享專業知能成果，定期舉辦教學觀摩活動，重視「教學相長」且能自我檢省求進。

(4) 加強老師共同進行教學研究、教案規劃與設計，以營造成員團隊合作文化。

(5) 注重教師自我導向學習成長，獎勵創新教學參與行動研究，解決行政實務與教學相關難題。

二、影響學校願景發展相關因素

(一) 學校願景概念釐清的困難：

願景乃學校發展的藍圖，大多數校長仍以課程發展為實踐學校願景的唯一方式，未能以教學事務、行政事務、公共事務、環境整備以及研究發展（吳百祿，2003）等學校整體發展脈絡為考量。

(二) 準備度問題：

學校願景發展從涉入人員的角度而言，含括學校所有成員（校長、教職員工、學生）、家長、以及社區人士；從時間延續的角度而言，學校自創校開始至未來數年的發展脈絡；從學校願景的範圍而言，包含教學事務、行政事務、公共事務、環境整備以及研究發展等層面的發展。因此，在利害關係人共識的建立、學校成員發展願景所需具備的知能，都是影響學校願景發展的關鍵因素，不能因躁進而忽略，否則願景的建立恐流於虛幻不實。但踏實、穩健的建構模式需要足夠的時間，人力有限的學校教育現場如何因應是一大考驗。

(三) 教育政策的影響：

好的教育政策能以大多數人的利益為依歸，不應只為政治或某些利益團體服務。

但教育政策立法總無法避免受到民意代表、教育行政人員、政黨、利益團體、大眾傳播媒體、政策利害關係人、學者專家等因素的影響（張芳全，2000），以致造成政策不穩定性與欠缺統整性。因此，表面上看來，學校似乎已擁有本位管理的自主權，但在外部環境的因素不斷的干擾之下，大都忙和盲於因應。學校如何能擺脫政策負面的干擾，穩健的邁向願景理想實踐，著實考驗領導者的智慧。

（四）手段、目的迷思：

Senge 特別的強調「願景即歷程」（郭進隆譯，1994）。吳百祿（2003）也認為發展願景是一個複雜、不斷革新且永無止盡的歷程（a process），而不是一種事件（an event）。透過學校願景發展的歷程，學校成員從不斷的反省、不斷的創新中持續的成長。然學校若僅以因應上級教育主管的要求將願景建立後就束之高閣，未能繼續發相關的目標、策略與方案去實踐它，錯把願景建構當作目的，縱使耗費時間心力發展出願景，對學校而言也無任何意義。

（五）學校領導者的短視：

教育宣稱為百年大事，理應從長計議。然而，學校現場許多領導者因任期制度與評鑑的顧慮，未能在教育專業考量下，以高瞻遠矚的眼光、開闊的胸襟思考學校教育的未來，往往急於表現，與強調追求永續經營的學校願景背道而馳。

（六）學校成員保守的心態：

願景的動力來自對學校現狀的不滿意，而此不滿的覺知，也是將學校從不理想的現狀帶到更美好未來的動力。學校屬養護型組織，學生來源穩定，成員受到過度保護，總是欠缺危機意識，心態保守，是學校革新發展的極大阻力。

（七）科層結構、本位主義的問題：

以學習型組織中系統思考的觀點，部分的總合並不等於整體。就實務層面而言，校長表現優異，學校經營不見得成功；各處室評鑑都得績優，學生的學習成果未必優良。學校行政為便於運作，

形成明確科層體制，下情既無法上達，領導者的理念也很難完全的轉達給所有成員；而處室間任務分明、各行其事的結果，造成僅見分工、未有合作的本位主義。思考如何打破科層體制、本位主義的藩籬，以凝聚全體成員的向心力，是發展學校願景中極大的考驗。

肆、個案解決策略

一、個案學校解決策略

(一) 在校長領導層面：

1. 實踐終身學習理念，提升領導專業素養

美國進步主義教育家杜威曾提出「學習就是生活」教育思想，所以「終身學習是為了生活」，唯有透過終身學習，才可讓人建立新的思維，以及更新適應社會變遷所需的知識。因此，活到老、學到老的終身學習社會已經到來，校長是學校的領導者亦是組織成員的知識長。校長除了鼓勵學校老師在專業上求精求進外，亦須以身作則，不斷地進修，如廣泛的閱讀以充實知能，並參加讀書會、相關校長領導專業研習與課程領導研習等，以提升自己的學識與領導專業素養，方能跟上快速變遷的時代潮流，進而有效帶領學校成員共創學校願景。有關校長的專業素養包括行政管理、教學領導、政策執行、溝通協調、社區互動關係與專業責任等六個層面（劉正東，2004）。目前熟悉校長的領導作為大致包括互易領導、互為領導、共享領導、服務領導、無疆界領導、道德領導、默默領導、轉型領導、權變領導、課程領導、混沌領導與正向領導等。然而，隨著時代的變遷與知識經濟時代的來臨，後現代社會中亦產出不少新興議題之領導策略。如此，校長更應藉由終身學習的方式不斷精進自己的領導知能與策略，方能符應教育現場之需求。

2. 力行願景領導，發揮領導專業影響力

吳清山、林天祐（1997）曾指出：學校願景的形成無論是採由上而下，或由下而上的模式並無對錯，然而，在學校願景發展的過程中，校長有責任引導學校成員去塑造學校一個清晰明確的共享願景，並將願景轉化為同仁的行為規範，激勵學校成員一起為願景的實現而努力。因此，校長責無旁貸的是願景醞釀、形成、制定、執行和修正的關鍵人物，扮演著設計者、專家、詩人和僕人（蔡進雄，1997；Drake與Roe，1999）等多元的角色。因而，新任校長應扮演設計者，營造利於價值分享的環境，也要扮演專家，闡述學校現況與對未來發展的期待，並以詩的語言激發教師、學生、家長與社區人士朝共同願景努力前進，更須扮演僕人，以身作則，投入願景的實踐歷程，才能發揮願景領導的效益。

3. 進行學校現況分析，掌握學校發展優勢

Nanus（1992:p.8）認為「願景」是指組織真實可信，並且具有吸引力的未來，是組織現況與未來景象的橋樑。根據上述，願景必須立基於學校「實際」環境

下最可能發展的瞭解，以及對現狀不滿的覺察。學校的真實狀況為何？有何不滿意的地方？學校成員必須不斷的追究問題的真相，才能發展出真正符合個別學校發展需求的願景。

初任校長可透過 SWOT 模式瞭解學校現況，SWOT 為四個英文單字第一個字母的組合，各代表優勢 (Strengths)、劣勢 (Weaknesses)、機會 (Opportunities) 和威脅 (Threats)。學校的 SWOT 分析大都包含地理條件、學校規模、硬體設施、教師資源、行政人員、學生、家長、社區參與和地方資源等九個向度。

4. 全員參與願景形塑，激發新進教師投入願力

學校共同願景是從個人願景匯集而成，藉著匯集個人願景，學校願景才能獲得能量和培養行願。所以，Senge 強調學習建立共同願景這項修練的第一步，是放棄願景總是由高層宣示，或來自組織制度化規劃過程中的傳統觀念（郭進隆譯，2000：p.317）。而富有鬆散系統特性的學校組織，因追求組織目標的同時，成員仍具有自主的空間，其願景的建構更需讓所有成員參與，並藉著參與願景建構的過程，而對願景產生擁有感 (ownership) 以及行動的願力（林明地，2003）。

初任校長可善用「鼓勵個人願景」與「塑造整體圖像」兩項重要修練。「鼓勵個人願景」強調學校若要建立共同願景，必須持續不斷的鼓勵成員發展自己的個人願景，以將原本各自擁有強烈目標感的人結合起來，朝向個人及團體真正想要的目標邁進；「塑造整體圖像」以「全像攝影術」(hologram) 來說明如何結合個人願景以創造共同願景。他認為當有更多人分享共同願景時，願景本身不會改變，但願景變得更加生動、更加真實，因而人們能夠真正在中心想像願景逐漸實現的景象。此時，「個人願景」也是「組織願景」（郭進隆譯，2000：p.315-317）。

5. 領導者的全心投入，實踐學校願景承諾

組織的願景必須是領導者真誠懇切的承諾，領導者必須率先真誠地忠實於組織的願景，Snyder（張佩傑，1995）等人在《解讀領導》(Vision, Value & Courage—Leader for Quality Management) 一書中，對領導者全心投入願景的重要性及其必須執行的措施，有獨道見解。他們認為：領導者對於願景的投入程度是影響願景能否順利施行的重要因素，因為在發展願景的過程中，領導者會持續不斷地受到組織成員的仔細探查。這些成員不但會帶著批判的眼光來觀察領導者個人和有關的運作措施，也會從自己所觀察到的語言和非語言訊息當中，附上自己的看法，然後再依照這些看法修正自己的行動。

因此，初任校長必須在學校願景和日常工作中展現出來的言行舉止間，建立起

一種明顯可見的關係。易言之，校長必須全心投入，始能帶領組織成員為邁向願景實現而努力（張佩傑譯，1995：p.138-164）。

（二）在教師及家長團隊文化層面

1. 掌握有效溝通願景技巧，強化親師對學校認同

願景若無法經常被提及，就會漸漸被人淡忘，較難與日常生活結合，無法成為學校專注追求的理想（林明地，2002：p.244）。但是，要讓願景的力量發揮的淋漓盡致，不能只靠少數關鍵人物了解它，而是需要讓學校成員對願景的方向都了然於心。Nanus（1992：p.156）曾以數列表示溝通對願景的重要性：

願景 + 溝通 = 共享目標

(vision + communication = shared purpose)

初任校長可採用 Kotter（1995）提出的溝通願景策略，包含：使用簡單易懂的語言、比喻類推的實例說明、運用多重溝通管道、不斷重複、領導者以身作則、澄清表面的不一致，以及雙向溝通交換意見。

2. 營造專業、友善、分享與開放的學校文化

學校願景必須深植於學校文化之中才能長久，初任校長應致力營造專業、友善、分享與開放的學校文化，以利學校願景的落實。以下分別說明如下：

- （1）專業的文化：成員的專業能力是學校追求卓越，與組織持續發展的關鍵因素，初任校長應塑造專業性的文化，鼓勵教職員工、家長參與專業的成長與研究活動，以促進學校願景的實現。
- （2）友善的文化：新進教師對學校各項行政運作的機制陌生，在人生地不熟的情況下需要學校既有的同仁協助。校長可透過報到後的說明會、輔導教師的機制，協助新進教師儘快融入學校情境，也才能增進他們對學校教育與願景承諾。
- （3）分享的文化：初任校長應鼓勵成員們，儘量分享彼此在落實願景過程中的成敗經驗。從成功的經驗中鼓舞士氣、激發信心、促進成長、分享喜悅；從失敗經驗中，探究原因，記取教訓，砥礪革新，減少風險。
- （4）開放的文化：初任校長應塑造開放的學校文化，拆解無形的校園圍牆，才能贏得各方的支援與協助，以促成願景的實現。首先，校長自己要接納、參考他校、教師、社區、家長和學者專家的智慧與意見。其次，應鼓勵成員們開放自己的心靈，與他人合作；開放自己的想法，與他人相互討論。

二、成功案例經驗分享

(一) 初任校長落實學校願景成功案例經驗分享

1. 南部○○國小

(1) 校長背景

○校長就讀南部某大學教育博士班，除本科系的教育經營相關書籍外，更經常閱讀商業周刊、天下雜誌等書籍以拓展個人的視野。善於溝通協調，說話具專業說服力，常利用教師晨會、書面文件、家長委員會、義工團會議等多元的機會不斷的向教師和家長說明個人教育的理念、對教師專業教學的期待。行政人員與教師都高度認同校長的專業與領導。

(2) 修改願景的歷程

○校長利用每週五下午時間全校教師討論原學校願景。校長除傾聽校內外成員對學校未來的理想與希望，也闡述原學校願景理念，希望能將成員們對學校的期待融入學校願景當中，形塑「共享的願景」。經過兩個月的討論，成員們決定微調○○國小原有的願景。

(3) 落實願景的作為

促進學校願景的實踐，○校長帶領教師進行環境教育特色課程的規劃，並規劃透過教師教學觀摩，以有效掌握課程實施的成效。針對教師教學歷程中所發現的問題，能運用「教學輔導教師」的理念引導改善。此外，教師教學後透過教學省思的撰寫，更強化教師專業的成長與在學校願景實踐層面的檢視，校長對各項工作推動的執行力備受行政人員的讚許。

2. 北部○○國小

(1) 學校背景

○校長初任的學校是一所郊區有課程特色的學校，在先前校長的帶領下，學校擁有完整落實願景的課程。但因教師多居住外縣市(或較遠處)，所以到任時全校只有兩位教師留任(含原教導主任)。

(2) 新任校長背景

○校長本身碩博士就讀資訊相關系所，除具備資訊專業能力，在原任教學校為市區大型學校，對於資訊融入數學合作教學有深入的研究經驗。

(3) 理解願景的作為

○校長到任之前，即先行向該校教導主任索取課程計畫的資料，先行在開學之前，研究學校課程計畫，思索該校原有課程架構的優點及內涵，並且思索可以透過自己專業發展協助引導繼續發展的切入點。

(4) 知人善用落實願景

○校長到任之後，繼續請教導主任協助課程發展，並發揮本身專長，建構學

校課程發展資訊平台，將學校既往的課程發展軌跡，以網頁資料方式呈現，供新進教師或家長參考。

(5) 型塑學校文化凝聚共識

於開學前進行三天全校教師課程研討會議，與學校同仁共同梳理學校願景與課程發展脈絡。並於課程發展會議中進行新舊任教師的經驗交流與分享，強化新任教師於學校發展課程的共識與意願。

3. 中部○○國小

(1) 學校背景

位在中部山區小學，因少子化學生人數遽降，並因應縣政府小校轉型優質政策，進行學校組織變革與學校本位經營，在前任校長領導暨教師團隊、社區家長共同努力之下，發展生態課程，結合社區產業，順利成功的實踐「健康、生態、創意、卓越」之學校願景，近幾年來在縣內評鑑與比賽屢獲佳績，並且被評比為時大經典學校與教學卓越銀質獎，優質辦學績效卓越。

(2) 新任校長簡介：

○校長為到任第二年，曾任教、訓、總、輔四處室主任，行政經歷完整且認真負責，是共事過校長眼中的好幕僚兼左右手，是教師眼中熱心溝通、認真任事的好同事；校長為師專畢業科班出身的教育夥伴，擁有教育學碩士學位，為人隨和謙虛。

(3) 落實願景的作為

①了解溝通，彼此認識，融入團隊

遴選後，新任校長大量閱讀學校相關文字、資訊與媒體資料，向現任與歷任校長請益，拜訪社區意見領袖、重要賢達、政治人物，及家長會委員代表；上任後召集行政會議，請處室主任報告相關學校業務，希望儘速正確了解學校運作，參與學校專業團隊。

②「蕭規曹隨」，尊重團隊與制度運作

「不改變也是一種選擇與決策」。學校推動本位課程時，因學校老師的危機意識，並配合該縣轉型優質的教育政策，所以由學校教師與社區共同規劃課程設計，並配合學校社區資源與生態環境，執行學校「健康、生態、創意、卓越」之願景；而課程發展部分，因為由學校團隊與社區家長規劃、執行，不會因校長更替而有難行之困境，至今運作如昔。

③關照投入，溝通參與，更向卓越

課程演進需有適當安全情境，堅持創造安全友善學習校園，加強物理環

境舒適度與安全人文觀，校長落實走動管理，僕人服務領導，默默強化學校整潔與健康安全；新校長領導改變，從環境做起、從內部做起。

(4) 落實願景的省思

①畢業生多元學習能力表現較佳

歷屆畢業學生就學表現調查，得知○○國小學生經訓練後部份生活能力較一般學生好，例如：搜尋資料、口語表達等。

②升學壓力影響學生展能

在學業成就表現較差之學生，上國中後在升學壓力下，之前的優勢常無用武之地，而有些失落。

③發展特色課程同時加強學科能力

為強化學生優勢展能，校長朝向加強國、英、數，讀、寫、算之基本能力。也就是加強發展學科能力，協助學生累積讀寫算基本能力，使其進入國中後，學業維持某種水準之上，配合國小各種能力之發展，有信心發展優勢潛能追求成功。

4. 東部○○國小

(1) 校長特質

○校長為初任校長，重視學校的課程與教學領導發展，常抓住零碎時間就閱讀學校領導的書籍，且非常自信、有魄力，善於與部屬溝通協調，並認為一個學校的校長是學校課程與教學領導的首席教師，唯有重視課程與教學，學校裡真正的本質問題—學生的學習才得以被重視。符合九年一貫的課程推動，強調學校願景與課程教學目標的結合落實，認為一個學校若沒有願景，猶如一艘船沒有方向，在茫茫海洋航行中就會迷航。

(2) 落實願景作為

①改變組織文化

○校長將以往教師傳統的開會地點及嚴肅的方式做一改變。首先開會的地點不再侷限於學校內的會議室，當為了進行學校願景課程的探究對話時，校長會特意將開會地點移到學校社區的咖啡廳、茶坊或是簡餐店、冰果室，他個人並掏腰包請大家喝茶或是喝咖啡，希望透過營造愉快輕鬆的開放氛圍讓教師團隊放心的對話，凝聚共識，建立對話討論的機制

②由下而上的願景領導

○校長使課程不再是只有校長或主任由上而下的願景領導，教師團隊因為這樣的機制，開啟了組織的討論文化。除了將學校願景共同討論建立，也開始討論探究以品德教育結合閱讀教育為學校本位課程去落實願

景課程，實施一連串議題教育的課程教學設計產出與回饋省思。也因此教師團隊得到諸多議題教學教案徵稿比賽的獎項與獎勵；更甚而得到全國標竿一百教學團隊獎項。

③知人善任、充分授權分工合作

○校長在領導方面非常自信，充分授權教務主任與全學年教師團隊討論對話機制的規劃與安排，且要求每一次課程對話全員到齊，並善於運用撰寫實施計劃申請經費，聘請大學教授到校參與專業對話，提供課程教學諮詢，提供一個團隊成長陪伴的諮詢專家。因此，除了師生對學校有高度歸屬感外，家長也積極投入對學校關心與付出，參與閱讀主題的親子讀書會，並擔任學校晨光閱讀志工的服務工作。

伍、省思與建議

一、省思

本報告從研究樂樂國小情境所分析的問題，歸納出校長落實願景的議題，為具備課程領導意願的初任校長，在落實願景的實踐歷程中，除自己所應具備的領導之能外，須同時面對學校原有特色的建立歷史與學校團隊的文化（含教師及家長團隊）所延伸的問題（見表二）。

表二 新任校長落實學校願景的狀況分析（研究者自行彙整）

校長特質	學校現況	願景	教師團隊	校長解決策略
新任校長具備課程領導觀	學校無特色	1學校願景尚可調整	人員流動	發揮領導專業，組織教師與家長團隊發展特色
		2學校願景完善		發揮領導專業，研修學校願景與發展特色
	學校已有特色	3學校願景尚可調整		領導學校團隊對願景再概念化
		4學校願景完善		帶領原教學團隊與新進教師持續發展

從上表的分析，樂樂國小乃屬3類：學校已有特色且願景完善但面臨人員大量流動期間，惟學校願景與特色之關聯性尚待調整之屬性，針對上述學校狀況所分析的問題，提出以下省思：

（一）校長領導層面

1. 校長須具備解讀願景及帶領願景討論的專業能力

- (1) 校長須尊重並理解學校過去特色所營造之功績
 受訪校長皆表示新任校長須解讀原有願景所發展之特色，並有帶領學校團隊加以延續的領導能力，唯有校長進行課程領導，方可鼓勵學校教師繼續投入落實願景的特色發展。
 - (2) 校長須具備覺察願景與學校特色關連性之判斷力
 受訪校長皆展現出教育的專業判斷力，判定學校特色是否以學生為主軸來落實願景。校長應是首席教師，理當是全校最熟悉願景與特色的人，應隨時梳理願景與學校所進行的活動是否值得延續或修正。
 - (3) 校長應規劃學校推動願景之具體歷程
 受訪成功學校在新任校長到任之前皆有清楚的願景推動架構，校長應規劃學校推動願景之具體歷程，隨時利用公開集會，溝通落實願景所進行之課程傳承與經驗再製的困難，避免人員流失造成的組織失憶。
 - (4) 校長須具備帶領學校主任進行課程研討的領導能力
 成功的學校實證研究中發現，校長可賦予教導(務)主任研發校本課程以落實願景的「課責」，透過學校教師發展課程的專職團隊，建立教師落實願景的共同責任。
2. 校長需親自投入學校願景的落實旅程
- (1) 校長須型塑學校團隊討論的機會與平台
 受訪校長在成功的落實願景歷程中，皆善用課發會、領域會議、家長親師會等公開會議溝通，整合原學校願景的理念與學校團隊(教師、家長)個人對未來期待，並在原來願景基礎上型塑學校繼續落實願景的新作為。
 - (2) 校長須以身作則，樹立領導典範
 校長需在學校願景的引導下，帶領學校教師透過願景的討論，進行課程規劃與設計，以建構發展學校特色之課程產出。
 - (3) 校長應確立以學生學習為主體之全人教育辦學願景
 校長應透過服務領導，帶領行政團隊共同成為以學生學習為主體之合諧內外部學習團隊。並隨時行銷與闡述學校願景落實之旅程。
3. 校長須建置溝通平台，暢通親師意見交流
- (1) 校長應設置學校與家長會對口課程說明人員，確實傳遞或溝通家長需求。
 - (2) 校長應於學校網頁上闡述學校願景落實的理想，並建置家長意見信箱，由校長親自主持回覆。
 - (3) 校長到任之前應拜訪家長志工中之意見領袖，理解家長對學校願景的期許與信念。

- (4) 校長應安排教師與家長志工團隊溝通願景落實的機會，增進彼此認識與情感。
- (5) 校長應成為學校團隊多元溝通的主導者，鼓勵親師互動，理解親師之間對於課程的認知與差異。

(二) 學校教師與家長團隊文化層面

1. 校長應營造適才適所的組織團隊文化

- (1) 實踐學校願景時，除取得親師生間的共識外，校長應先瞭解組織成員之專長與素養，俾利將其適才適所，有效激發其潛能。
- (2) 發揮學校有功績(得獎)團隊之力量，講述校園英雄事蹟，承繼學校舊有歷史，承先啟後發展高峰經驗，待機發揚創新。

2. 校長應建立傳承學校課程發展歷史機制

- (1) 邀請有經驗(或資深教師)，於課程會議或研究進修時間分享教學經驗，延續年段經驗傳承機制。
- (2) 鼓勵學年(教師)製作教學歷程檔案，並於學年度結束經驗交流；協助分班年段(三、五年級)了解學生前一年段學習經驗及起始能力，避免推動特色時疊床架屋。
- (3) 委請校內資深教師擔任輔導教師，以師徒制的方式引領新進教師瞭解校內課程發展與實踐學校願景。

3. 建立落實願景及發展特色之課程評鑑指標

(1) 衡量學校願景執行情形，乃不斷的提出修正的動態歷程，因為願景的發展與形成非一次性過程，必須根據不同的背景與組織成員做調整，形成一個動態關係。校長應責成教務(導)主任規劃課程評鑑指標，以便進行持續性的課程領導。

(2) 透過團隊合作分享、提高教師組織承諾，強化學年會議、領域會議功能，成立教師專業學習社群，透過參與專業成長與研究後理解落實願景的策略，形成合作與對話、團隊的協同與分工的專業團隊文化。

(3) 應從課程教學行動中，建立一套適於校本願景課程發展的歷程說明，並透過資訊平台傳承學校運作經驗。

4. 健全親師合作的組織文化

- (1) 校長應結合學校本位教師專業研習，促進家長志工與教師同時並進增長教育專業知能成長。
- (2) 校長應引領學校教師與家長志工協作，共同為學生學習事務努力。
- (3) 校長應整合學校志工團隊均衡發展，並規劃發展志工多元服務面向，例如：

交通義工、班級志工，均衡家長志工表現與貢獻。

二、未來研究之建議

根據本個案研究問題分析以及針對新任校長落實願景議題的歸納，提出未來研究之建議：

(一) 校長領導實務方面的問題

1. 校長如何突破個人人格特質的限制？
校長如何利用正面積極的領導，融合個人的思想、信念及學校組織文化情境後，展現其優質領導風格？
2. 校長如何發揮其個人的魅力，建立願景或特色是學校的而不是校長的？
3. 帶著成功經驗的校長，也絕非是複製前一所學校的經驗來治理一個新的學校；校長如何權衡學校組織文化的情境，善用領導策略，發揮學校象徵性意義的歷史，型塑學校新的組織文化及願景？
4. 校長採用願景方式為由上而下或由下而上方式？

假如一位校長具有遠見和說服力，其所提的願景能夠為學校成員所接納和支持，並樂於執行，是否就不需要經過團隊漫長的討論？若是由校長提出願景，再交由大家進行互相討論，不管是否有修正，能否營造一個互為鷹架的學習歷程，提升學校團隊對於願景的認同度？

(二) 落實願景發展學校特色可能遭遇之問題

1. 在進行樂樂國小的問題分析時，最主要的轉折在於其建構成功的閱讀課程之後，為何無法持續願景及高峰經驗的落實？也因此啟發未來研究新任校長在落實願景的歷程中，可針對以下問題加以探討：
2. 學校所建構的特色是否與願景的落實環環相扣？
3. 學校所建構的特色是否為全校親師生之共識？或者僅為少數人？
4. 學校落實願景是否為人人責任？或者僅為少數專職人員的工作？又是否因為負擔過重，容易造成人員流失？
5. 學校的特色是否得到家長的認同度，會不會受升學主義與家長認知不足之影響而招致反對？

參考文獻

- 吳清山 (1997)。有效能的學校。台北：國立教育資料館。
- 吳清山、林天祐 (1997)。教育名詞—學習型組織。教育資料與研究，18，61--62。
- 吳百祿 (2003)。國民小學學校願景及其建構模式之研究。高雄：復文。
- 林明地 (2002)。校長學—工作分析與角色研究取向。台北：五南。
- 林明地等 (譯) (2003)。教育行政學：理論、研究與實際。Hoy, W. K. & Miskel, C. G. 原著。高雄：麗文。
- 林明德、王明忠、鄭靖國 (2004)。論轉型領導在學校行政上之因應策略。Journal of China Institute of Technology Vol.31-2004.12
- 林淑芬 (2004)。校長如何推動學校願景之發展。士林高商學報，第2期，頁23-28。
- 郭進隆(譯)(2000)。第五項修練—學習型組織的藝術與實務(第一版)。Senge, P. M. 著。台北：天下遠見。
- 許麗伶 (2007)。校長轉型課程領導的實踐。取自 <http://knowledge.tkjhs.ntpc.edu.tw/~master/d.htm>。
- 陳聖謨 (1995)。學校願景與領導。學校行政雙月刊，6，50-58。
- 張芳全 (2000)。教育政策立法。台北：五南。
- 張佩傑 (譯) (1995)。解讀領導。Neil H. Snyder, James J. Dowd, Jr. & Dianne Morse Houghton 等著。台北：牛頓。
- 黃嘉雄，(2000)。落實學校本位課程發展的行政領導策略。教育資料與研究，33，19-25。
- 曾榮祥(2000)。凝聚學校向心力—塑造「學校共同願景」可行性作法之探討。教師之友，41 (1)，21-27。
- 蔡進雄 (1998)。校長如何建立學校發展的共同願願景。高市文教，61，23-25。
- 劉正東 (2004)。國民小學校長專業素養、專業態度、專業表現之研究。國立新竹師院學院進修暨推廣部教師在職進修國民教育研究所學校行政碩士碩士論文，未出版。新竹。
- Chance, E. W.,(1992).Visionary leadership in schools : Successful strategies for developing and implementing an educational vision. Springfield, Illinois : Charles C. Thomas.
- Murphy, J & Beck, L. G.(1995). School-based management as school reform: taking stock. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Nanus, B(1992).Visionary leadership. San Francisco, California : Jossey-Bass.