

# 第一章 緒論

本研究主要在探討國民中小學校長主任專業發展課程內涵。本章緒論將說明本研究的背景與目的、研究方法與步驟、名詞釋義、預期成果，及研究限制等內容，茲分述如下。

## 第一節 研究背景及目的

近年來許多國家已察覺學校行政人員在職專業發展的重要性，並推動許多專業發展方案(林明地，1999；2000a；Beaumont, 1997；Hallinger & Murphy, 1991；National College for School Leadership, 2001；Sergiovanni, 2005；Sharp, Walter & Sharp, 1998；Walker, Begley & Dimmock, 2000)。但我國有關校長與學校行政人員的研究重心多擺在其領導與管理方式、甄試遴選、職前儲訓，及部份的實務實習與師傅教導(林明地，2005；陳木金，2007；2008)、或其與其他變項之關係的探究上(林明地，2000b)。因此，大部分的學校行政人員專業發展的機會呈現「零星的、未計畫的、不連貫一致的、隨機的... (林明地，2005: 98)等現象，校長與學校行政人員目前所具有的專業發展管道，例如大學所提供的碩士在職專班、學分班、教育部或教育局處所提供的工作坊與研討會、各項教育改革方案的訓練、各項專業學會所提供的研討會與演講、學校本位的教師專業發展方案、教師中心所提供的課程等較為正式的方式；以及學校行政人員讀書會、非正式經驗分享、個人閱讀、反省等非正式方式，其課程重點、內涵多未經嚴謹規劃，很難全面有系統地提升國民中小學校長與主任的專業能力，未來宜發展能產生實質改變的校長與學校行政人員專業發展方案(林明地，2005；Guskey, 2000)，而發展校長與主任專業發展課程內涵的研究是相當重要的基礎工作。

在有限的文獻中，有關校長與學校行政人員的基礎核心能力，以及各大學所設置的「教育領導培育中心」(例如暨南國際大學、臺北教育大學、臺北市立教育大學、臺灣師範大學等)的課程內容均值得校長與主任專業發展課程內涵參考。本研究將

首先回顧國內外過去十幾年來重要的學術著作，分析、整理出學校行政人員領導能力的核心構面（例如：課程與教學領導、行政經營管理能力、公共關係、專業態度與精神等），立基在前人的研究成果上，當作後續研究架構的基礎。由於學者的學術用詞不盡相同，以及部分核心能力會彼此重疊，因此本研究之研究者們會適度地將不同構面「整合」或「調整」，做到有意義的區隔，以及盡量涵蓋學校領導人才所需之核心能力，並據以設計國民中小學校長與主任專業發展的課程內涵。

例如，謝富榮（2009）曾歸納我國國民小學校長專業發展應具備的專業知能，包括政策執行、學校經營、教學與課程領導、公共關係、人格特質，以及專業成長六大領域。另外陳木金（2008）曾探究國民中小學校長主任儲訓課程內涵，並提出國民中小學校長主任五大核心能力，包括校務發展、行政管理、教學領導、公共關係、以及專業責任等五大核心能力，並詳細描繪其定義、內涵、各項能力指標，可供本研究重要參考，以及林明地（2002）曾針對校長工作歸納其所扮演的角色，包括教育者、行政管理者、文化領導者、專業社群的一份子，以及個人自己等，並詳細指出其角色內容，如表 1-1 所示，可供本研究發展校長與主任專業發展能力指標與課程內涵之參考。

表 1-1 校長所扮演的五類角色及其角色內容

|       |                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 教育者   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 持續學習、反思；</li> <li>2. 檢視並推廣研究與方案；</li> <li>3. 協助行動研究；</li> <li>4. 協助教師專業成長與發展；</li> <li>5. 助長同僚專業互動；</li> <li>6. 學習最新知識與技術；</li> <li>7. 探索學生學習需求；</li> <li>8. 關心學生的進步情形。</li> </ol> |
| 行政管理者 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 做好行政決定：順暢的行政運作；</li> <li>2. 塑造安全、有秩序的環境；</li> <li>3. 建立與運用多元溝通管道；</li> <li>4. 妥適的分工、協調與合作；</li> <li>5. 公平的衝突解決；</li> <li>6. 做好評鑑工作；</li> </ol>                                     |

|          |                                                                                                                |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | 7. 建立良好的學校與社區關係；<br>8. 做好資源管理；<br>9. 妥善處理法律、行政命令等議題。                                                           |
| 文化領導者    | 1. 瞭解並發揚學校的歷史；<br>2. 服務；<br>3. 塑造並尊榮學校英雄；<br>4. 塑造並闡述共同願景；<br>5. 注重日常應對進退；<br>6. 授權予能與目的感；以及<br>7. 塑造一個領導者的社區。 |
| 專業社群的一份子 | 1. 遵守專業倫理信條、規範；<br>2. 相互支援；<br>3. 觀察並分享專業實際；<br>4. 參與校長領導領域的專業研究；以及<br>5. 提攜後進。                                |
| 個人自己     | 1. 自己的世界觀；<br>2. 動機；<br>3. 性別；<br>4. 基本能力；<br>5. 壓力及其管理；以及<br>6. 專業生涯規劃。                                       |

資料來源：林明地（2002: 119）。

針對表 1-1 的資料，以及上述文獻所提的學校行政人員核心能力、重要內涵、所扮演角色、角色內涵等資料都可以做為本研究發展國民中小學校長主任專業發展核心能力、課程內涵的初步重要參考，透過本研究所採用的研究方法（如下節敘述，包括焦點團體訪談、問卷調查、及專家編寫課程內涵等），調整並規劃出適合的學校行政人員專業發展核心能力與課程內容。

具體而言，本研究有下列三項目的：

- 一、 分析公立國民中小學校長主任專業發展核心能力。
- 二、 發展公立國民中小學校長主任專業發展課程內容。
- 三、 根據研究發現，提供建議供校長專業發展參考，以及供相關機構提供學校行政人員專業發展在課程內容上的參考。

## 第二節 研究方法與步驟

在研究方法上，本研究採用焦點團體訪談、問卷調查，以及專家編寫課程內涵等三種方法（Cohen, Manion & Morrison, 2007）。在研究步驟上，本研究根據相關文獻探討，配合焦點團體訪談、問卷調查，及專家編寫課程內涵等方法，以確認並決定國民中小學校長與主任的核心能力指標，並透過焦點團體訪談及專家編寫課程內涵等方法，發展並建構國民中小學校長與主任的課程重點與內涵。詳細的研究方法之規劃於本研究第三章有詳細的說明。

## 第三節 名詞釋義

與本研究有關的主要名詞為國民中小學校長主任專業發展課程內涵。

首先本研究所指的「國民中小學校長、主任」主要對象為公立國民中小學校長、主任，私立學校因為設有董事會，其組織、運作型式、校長主任與老師的關係型式，及對校長專業發展的要求可能會與公立學校有所不同，但本研究所得結果仍可供私立中小學校長與主任專業發展時之參考。

其次，「專業發展」主要指的是現職校長透過各種學習管道，提升自我與職務上專業成長的過程與結果。本研究主要在透過文獻探討、問卷調查、及專家編寫課程內涵找出國民中小學在職校長與主任在專業上必須具備的核心能力，主要包括政策執行、行政管理、課程與教學領導、社區與公共關係、辦學態度與精神、專業成長、品質確保與永續發展等七項核心能力向度，並據以設計其課程內容。

最後，「國民中小學校長主任專業發展的課程內涵」主要針對每一核心能力向度及其核心能力指標，進行課程內容重點的規劃及撰擬。

## 第四節 預期成果

本研究預期成果如下：

- 一、分析出公立國民中小學校長、主任專業發展核心能力。



- 二、發展出公立國民中小學校長、主任專業發展課程內容。
- 三、提供我國各教師中心、師資培育機構或相關教育大學、教育學院發展國民中小學校長、主任專業發展方案課程設計之參考。

## 第五節 研究限制

限於時間及本研究所使用的研究方法，本研究有以下研究限制：

由於國民中小學校長與主任並非單一類別，若要詳細區分，其至少可以分為國小校長、國中校長、國小教務主任、學務主任、總務主任、輔導主任，以及國中的各種類型的主任，因此一一詳列不同對象的專業發展課程內涵並非本研究所能完全處理，而且是否有此必要性，研究學者及實務工作者之間也有不同的看法。本研究僅著重於抽離出這些對象較為共同的核心能力面向，並據以發展其專業發展課程內容，當這樣的課程內容運用於國民中小學校長主任不同對象的專業發展教學活動時，主辦機構及教學者必須根據其適用對象再加以微調課程內容。

在研究方法上，焦點團體、問卷調查等方法事實上是不可能包括所有對象的，本研究雖已儘量包括校長、學校行政人員、教師、家長、教育行政人員、學者專家等對象的代表，但仍無法窮盡所有人的意見。本研究只能儘量邀請與校長專業發展課程較相關的人員（例如包括教育行政人員、學校校長、行政人員、教師、民間機構代表、家長、學者專家等）表示意見，期能顧及其意見的代表性。



## 第二章 文獻探討

為發展國民中小學校長主任的專業發展課程內容，達成本研究之目的，有關國民中小學校長與主任專業發展的必要性、國民中小學校長與主任專業發展的管道、國民中小學校長與主任專業發展方案及課程的內容、國民中小學校長與主任專業發展方案及課程的教學策略，以及國民中小學校長與主任專業發展課程設計與教學方法需考量的原則等內容，值得先進行文獻分析，以做為本研究設計、分析、與討論之參考。

茲根據林明地（2005）在其《學校領導：理念與校長專業生涯》乙書，及相關文獻（孔繁盛、鍾宇平，2004；何瑞珠、譚偉明，2004；林怡禮，2004；梁一鳴、黃顯華，2004；梁樂風，2004；彭新強，2004；黃宗顯，2009；謝富榮，2009；譚萬軍、汪雅量，2004；Daresh, 1997；Leithwood, Begley & Cousins, 1994；Richardson, Lane & Flanigan, 1996；Sharp, et al., 1998），茲說明上述文獻相關主題的內容如下：

### 第一節 國民中小學校長與主任專業發展的必要性

因為國民中小學校長領導與主任之作為深深影響學校效能與表現，而且學校外在環境變動快速，因此學校校長與主任單靠職前培育或職前儲訓所習得的知能，不足以讓校長與主任持續地協助學校成長與發展，校長與主任必須與時俱進，促進其在專業上的成長與發展。校長與主任的專業發展有其必要性，茲分項說明其必要性如下：

#### 一、國民中小學校長領導與主任行為對學校表現的影響

為何國民中小學校長與主任必須持續地在專業上成長與發展？其理由之一是因為不管是從學校日常實際觀察的經驗來看，或從相關的實證研究結果來看，國民中小學校長與主任，比起學校的任何人，他們都扮演相對比較顯著的、比較重要的、比較具影響力的角色（Daresh, 1997；Leithwood, et al., 1994；Richardson, et

al., 1996)。深入而言，例如，在學校日常實際觀察方面，我們經常看到國民中小學的學校老師、行政人員隨著校長的調動、主任的更替而遷調、更動，我們甚至亦常發現學校學生的轉進、轉出，也會受到校長遷調、主任更替及其行政能力優劣的影響，換言之，從學校日常實際觀察可以看出，國民中小學校長與主任領導與管理對學校表現具影響力。

另外就相關實證研究成果而言，林明地（2000b）曾分析我國自 1970 至 1999 年間所進行的實徵性研究中，有關校長領導影響的研究（多數研究著重於國民中小學階段的校長領導），分析到底國民中小學校長領導影響是否存在？其影響的內容為何？以及不同領導方式的影響變化情形如何？結果發現：

### 3. 校長領導對學校的人員、過程與結果是可以發揮影響的

在所分析的 79 篇研究文獻中，幾乎所有的研究均發現，當校長領導實際（不管是特質、行為、型式等）有所不同時，學校人員的行為、態度、甚至價值，以及學校的過程與結果就有可能顯著不同。某些特定的領導實際常比較有可能產生正向積極的影響。……

### 4. 校長領導的影響範圍廣泛

從對象而言，本文發現校長領導所影響的對象包括學生、教師、家長或學校社區、校長自己、以及整體學校組織。就影響的內容而言，近三十年來的研究發現，校長領導對學生的學習、學業表現、以及行為表現，對教師的溝通滿足感、工作滿意（足）、（職業）疏離感、倦怠感、需求滿足、角色衝突、溝通窘境、服務精神、工作士氣、組織承諾、工作動機、工作態度、服務熱忱、以及參與決定意願、教學效能、以及與校長的互動，對家長或學校社區對學校的態度、參與實際、彼此互動、以及對學校的支持，對校長工作滿意、溝通效能、決定合理性、領導滿意度、以及領導效能，對學校的組織氣氛、組織文化、組織革新、組織績效、組織目標達成程度、團體績效、校務推展成效、決定品質、以及內部穩定與外部支持，均可以發揮影響。……（頁 249）

國民中小學校長領導對學校表現的影響力是如此大，同樣的，國民中小學主任是學校的重要幹部，研究者們可以合理的認為，其行政作為影響學校效能的程度亦相當高。換言之，整合而言，國民中小學校長領導與主任行政作為會影響學校效能表現。因此，協助國民中小學校長持續成長與發展，相當重要，本研究的進行將有助於其專業發展核心能力的發展，及其課程內容的規劃。

## 二、各項教育改革對國民中小學校長與主任職位與工作所產生的衝擊

近年來社會與時代的變遷，我國國民中小學外部環境（包括經濟、政治、社會文化、制度上、價值態度上等等）的改變相當快速，加上近年來教育改革在《行政院教育改革總諮議報告書》出版後（行政院教育改革審議委員會，1996），各項措施漸漸訂定法令、規定加以落實，使得國民中小學學校革新似乎已成為校長、學校主任日常生活很重要的一部份，這對於國民中小學校長與主任職位與工作的衝擊相當大。

國民中小學校長與主任職務與工作比較顯著的衝擊與改變主要包括：

- （一）校長、主任的角色轉變為必須兼重課程與教學領導，甚至課程與教學領導必須變成是校長與主任的主要職責：校長與主任必須由原來單純的行政主管，轉變成為教與學首席教師兼行政主管（行政院教育改革審議委員會，1996），扮演課程、教學領導者的角色，跟隨著的是校長與主任必須將權力與學校成員分享。另外，在終身學習、學習型學校之追求的潮流與使命中，國民中小學校長與主任必須扮演設計師、僕人、與教師的角色（Senge, 1990），不再只是學校行政管理者，如此的改變衝擊不小。
- （二）校長、主任工作所面對的不確定性越來越高、越來越複雜：例如國民中小學校長的職務從原本的依年資、「倫理」、學校規模大小等因素加以派任、遷調，目前已都朝向校長遴選的制度，當遴選不成功，無法續任或連任時，國民中小學校長就必須回任教師，校長工作的穩定性銳減，當然不確定性就增高。同樣的，國民中小學主任的任用權目前也多落在校長手裡，若未獲聘任，則必須回任教師，大大影響主任工作的穩定性。「萬年校長」、「萬年主任」不再存在，當然擔任國民中小學校長與主任的工作不確定性就增高。
- （三）校長與主任的績效責任加重：教育改革朝向以學校本位管理，使得原屬於教育行政單位必須負的責任漸漸轉移到學校了。例如教學效能的保證、教科書的選擇、教師的遴選、九年一貫課程中有關學校本位課程發展的規劃與推動等等，按照我國社會的價值觀念，國民中小學校長與主任仍必須負最大績

效責任的人選，因為他們分別是：綜理校務以及協助校長綜理校務的角色。

(四) 校長與主任面對來自家長與社區的壓力越來越大：隨著社會民主化，家長希望參與學校教育的呼聲增高，相關的法令也明確指出家長參與校務的正當性（例如《教育基本法》、《國民教育階段家長參與學校教育事務辦法》等），學校與外在環境的接觸增加，形成一股外在監督的壓力。各項法令規定家長與社區的參與變成有權利與義務的關係了，國民中小學校長與主任是學校組織的中界者或守門員，其所面對的壓力必然增高。

(五) 校長與主任被期望必須領導「學校組織」轉型成為「學習型機構」，學校不再只是像科層體制一樣的「正式組織」而已，因此國民中小學校長與主任必須與學習型學校的相關人員共同學習，當然其必須關心的不只是學生的學習而已，還必須包括教師、家長，甚至整個社區以及自己的學習。

(六) 校長與主任領導行為的道德考量日漸重視。看似日常的作為都必須考量其行為決定的基礎，例如簡單的學生分班、教師班級分配的行政工作，就必須考量是否注重公平正義、因材施教、適才適所、給予機會嘗試等等價值。這些都必須成為校長持續專業發展的考量。

綜合而言，國民中小學校長領導與主任行政對學校的人員、過程與結果是具有影響的，而且從對象、內容而言都影響廣泛。國民中小學校長與主任面對越來越多的衝擊，使得校長專業發展的必要性大大提高。國民中小學校長與主任於職前培育、職前儲訓所學到的知識、技能、態度、以及本身特質，隨著學校外在環境的不斷改變，已無法完全因應，必須持續更新發展。再豐富的職前培育或職前儲訓，當校長與主任面對持續變動的外在環境，及漸漸升高的績效責任要求時，其原所學的知能之適用性將逐漸降低。因此，傳統零碎、無計畫、以及「急就章」的在職訓練概念，必須改變成持續性的、較系統性的、甚至較具規劃性的專業發展所取代（West-Burnham & O'Sullivan, 1998）。本研究進行國民中小學校長主任專業發展課程內涵的研究與規劃，有助於協助這些問題的解決。

## 第二節 國民中小學校長主任專業發展的管道

從專業發展的管道而言，國民中小學校長主任主要可以從正式與非正式的管道進行專業發展（林明地，2005）。

首先，目前存在有一些較為正式的專業發展管道可供國民中小學校長與主任加以利用，以求在個人與專業上的成長與發展。這些管道主要可以包括（林明地，2005）：

- 一、許多大學（像國立中正大學、國立臺灣師範大學、國立政治大學、各國立教育大學，以及許多私立大學），會提供在職進修碩士學位的課程，這些課程大多會特別強調有關學校教育的議題。許多大學與學院甚至有博士學位的課程。一些師範校院與教育大學為教師與行政人員提供「學校行政」與「教育行政」碩士在職專班的課程。部分學校也會替校長與主任提供特定的學校行政與領導的課程。所有這些課程均可提供國民中小學校長與主任相互學習，以及與各地區的學校行政同僚分享學習的機會。
- 二、許多大學提供在職碩士學分班的課程。大部分的學分班課程方案會要求參與者最少必須修滿固定學分數以取得修業證書。例如，我國部分的國民中小學校長與主任均已修習 40 學分班的課程。目前這樣的學分班的設計多數會與其學校的學位課程「掛勾」（未來進入該校碩士課程時，可以抵免部分學分），以提高國民中小學校長與主任選讀的意願。
- 三、教育部或教育局會提供不同種類的專業工作坊、研討會、課程，強調特定教育改革與學校革新政策需求或有關管理與領導的技巧。許多對國民中小學校長與主任領導以及學校發展相當重要的新修訂政策、規定與法令，亦會在類似場合中加以宣布以及強調。這也是國民中小學校長與主任專業發展的重要管道。
- 四、類似「九年一貫課程」、「精進教師課堂教學能力」、「資訊融入教學」，以及各項議題融入教學的改革方案，大多會要求國民中小學校長、主任要參與不同時間長短的重點訓練，以領導並推動實現該改革方案。甚至有的方案（例如精進教師課堂教學能力方案）還規定必須專為校長與主任設計的進修與工作坊。

- 五、全國性的專業學會，例如中華民國教育行政學會、中華民國學校行政研究學會、臺灣教育政策與評鑑學會、臺灣地方教育發展學會等，固定會召開相關的年度研討會，包括主題演講、工作坊、論文發表、個案經驗分享、與議題討論等內容。這樣的研討活動同樣可以讓國民中小學校長、主任們擁有學習、分享、與建立網絡的機會，這些都有助於國民中小學校長與主任在個人與專業上的成長與發展。
- 六、近來為教師所推動的學校本位專業發展計畫，特別是著重於有關課程設計、教與學、班級經營、學生學習的議題，若校長與主任能親自參與的話，都有助於校長與主任能夠對學校教育之根本核心目的——教與學，能有更加瞭解的機會，也相對提升其領導學校的知能。
- 七、各地教師中心、教師研習中心、教師研習會，例如臺北市教師研習中心，會定期邀請已完成職前儲訓課程，並已擔任校長、主任工作的校長、主任們，參加數天、具有特定主題的研習，有點類似「售後服務」的意圖，是國民中小學校長、主任專業發展的良好機會。

其次，除了上述較為正式的校長、主任專業發展的管道之外，仍有其他較為非正式的方式，對於國民中小學校長、主任改善其領導實際亦具協助作用，這些較為非正式的管道主要可以包括（林明地，2005）：

- 一、國民中小學校長及學校行政人員讀書會或讀書小組可以提供他們接觸最新研究發現、領導與學校經營理論、批判性研究與相關政策的機會。這樣的團體或小組亦讓國民中小學校長與主任彼此分享、詢問問題、以及相互連結成為可能。這對未來建構國民中小學「領導實際的社區（或社群）」（這對國民中小學校長、主任專業發展極具重要性）相當有幫助。
- 二、國民中小學校長、主任同僚之間非正式的聊天、對話、經驗分享等，亦有助於校長、主任們學習如何克服困難、問題以及挑戰。這對資歷較淺的校長、主任特別有所助益。



三、最後，國民中小學校長、主任可透過閱讀相關資訊、書籍、期刊文章、報紙以及新的研究發現而在專業上成長與發展。他/她們亦可經由偶而（或刻意）的觀察他人領導實際，或從事行政工作，透過自我反省，以及與校內、外同僚的對話與交談，使自己在專業上能有成長。

綜合而言，國民中小學校主任專業發展的管道主要有正式與非正式的管道，可以說相當多元，但必須關心的是這些不同管道所提供的課程內容對於校長與主任們核心能力的協助情形如何了。以下將探討國民中小學校長主任專業發展方案及課程內容的相關文獻。

### 第三節 國民中小學校長主任專業發展方案及課程的內容

國民中小學校長主任專業發展方案及課程的內容與上述發展管道彼此相關。不同的課程方案具有不同的目的。基本上，不同方案與課程的內容在焦點上、課程設計上，以及特定科目上都會呈現差異。一般而言，由各大學所提供的碩士學位方案、博士班、碩士班學分班方案等，在內容上較會比較具計畫性、系統性，但有時會失之於過度偏向理論，而未考慮到國民中小學校長與主任的日常作為；而工作坊、研討會、以及由各項教育改革方案所引發的研習、研討等，以及其他非正式的專業發展管道，其主題與內容會比較廣泛，但也比較貼近校長與主任日常學校領導的實際。

以下本研究的研究團隊將提供幾個較為正式的國民中小學校長與主任專業發展管道之例子，並依所能掌握到的資訊，描述其方案目的、課程設計、以及科目等如下。

#### 一、國立中正大學教育學研究所在職進修碩士專班的方案與課程

第一個可供國民中小學校長與主任專業發展的例子是，國立中正大學教育學研究所的在職進修碩士專班的方案（國立中正大學教育學研究所，2009），這個方案的培育目標、課程規劃、開設的科目說明如下：

##### 培育目標

以教授教育學術知能，透過教育學術研究理論及實務專業之探究，達成下列目標：

- 一、培養在職中小學學校教師在學校與班級管理、課程與教學、多元文化教育等領域的專業知識，使具備課程研發與教學革新之能力。
- 二、提升在職中小學校長、主任及相關行政人員的教育學術與學校行政專業素養。
- 三、提升各級教育行政機關人員的教育與行政專業知能。

### 課程規劃

除包括教育研究方法基礎課程外，有課程與教學、教育行政與學校管理、教育哲學與教育史，及教育社會學與多元文化教育等領域。

### 開設科目

基於上述的課程規劃，教育研究方法課程包括：

教育統計學及電子計算機運用

教育研究法

質性研究

心理與教育測驗研究

教育行動研究

課程與教學科目包括有：

學校課程評鑑研究

課程設計研究

學校本位課程發展研究

教學專業研究

教師專業成長

開放教育與教師專業發展

教學系統研究

教學科技研究

網路學習研究

認知科學與教學研究

閱讀歷程與教學研究

教育行政與學校管理科目包括有：

學校與社區關係研究

教育領導研究

學校組織行為與理論研究

知識管理與教育研究

學校微觀政治學研究

教育法學

教育評鑑研究

創新經營與學校變革研究

微觀政治學研究

教育哲學與教育史科目包括有：

比較教育研究

德育原理與實踐研究

教育倫理學研究

學校教育哲學研究

西洋近代思想史研究

改革教育學研究

教育社會學與多元文化教育科目包括有：

多元文化課程與教學研究

多元文化教育研究

文化研究與教育

學校教育與社會研究

課程社會學研究

另外尚有西文教育期刊選讀與碩士論文的課程。

## 二、國立臺灣師範大學教育學系學校行政/教育行政班進修推廣碩士學位班課程

第二個可供國民中小學校長與主任專業發展的例子是，國立臺灣師範大學教育學系學校行政與教育行政班進修推廣碩士學位班課程，此方案為專為學校行政人員與教育行政人員所設計的「學校行政/教育行政碩士專班」(國立臺灣師範大學教育學系，2009)，這個方案的培育目標、課程規劃、開設的科目說明如下：

### 培育目標

本課程雖未明確指出其培育目標，但從其課程設計的原則可看出其主要係以教育行政及學校行政實務為主，兼顧基礎理論，以提升國中校長及行政人員研究能力與解決實務問題能力為主要目標。其報考資格為現任中等學校校長，服務累計滿二學年以上，及取得中等學校合格教師證書後，實際任教累計滿二學年以上，現（曾）兼任行政工作之中等學校專任合格教師。可見國中校長與主任、組長等均可以報考。

### 課程規劃

課程內容分為：教育基礎及研究方法學門、教育行政與政策及學校課程與教學學門、自由選修、論文等四類。

### 開設科目

教育基礎及研究方法學門，包括教育史研究、教育哲學研究、教育社會學研究、多元文化教育研究、青少年心理學研究、教育人員情緒管理、質化研究、量化研究、教育統計學及其應用、以及教育研究法研究。

教育行政與政策及學校課程與教學學門包括：教育行政學研究、教育行政哲學研究、比較教育行政研究、教育政治學研究、教育改革實際問題研究、教育行政決定理論與實際研究、教育計畫理論與實際研究、教育政策研究、教育行政領導理論與實際研究、學校組織行為與管理研究、教育財政理論與實際研究、學校行政電腦化研究、教育人事行政研究、教育資訊管理研究、校園衝突

與危機管理研究、教育政策分析方法研究、學校評鑑研究、教育視導研究、學校組織診斷與分析、學校教學領導研究、學校課程決定研究、教育法令研究、學校行政研究、學校建築理論與實務研究、學校教育革新研究、學校效能研究、教育行政倫理研究、學校經營與管理研究、教育科技研究、比較教育研究、以及教育社會學新興議題專題研究。自由選修可跨班、跨系選修。

基於上述的描述，研究者們發現，顯然上述二方案並不完全限定校長與主任才能選讀（像在第二個例子中，學校組長也是學校行政人員，而在第一個例子中，學校教師與教育局行政人員同樣亦可以選修該方案）。因此這兩個課程方案所涵蓋的範圍較廣，也因為不是專為現職校長與主任所設置的課程方案，因此在課程上加強其與國民中小學校長與主任的核心能力的關聯性就不是它們課程設計的主要考量。所以從校長與主任專業發展課程內涵的角度而言，其課程架構、內容雖仍有可供本研究參考之處，但校長與主任專業發展課程的焦點性、連貫性、一致性、順序性、以及統整性仍須斟酌。

### 三、美國跨州學校領導者聯合會學校領導者的標準

另一個被廣泛引用、主要以校長領導為對象的標準是，美國跨州學校領導者聯合會（Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC）於 1996 所訂定的學校領導者的標準（standards for school leaders）（Sharp, et al., 1998）。雖然是以校長為規範對象，但仍可供主任專業發展時之參考。這個學校領導者標準主要從知識（knowledge）、心向（disposition）與表現（performance）來說明學校行政人員應該要促進所有學生學習而努力，而且此標準定義學校行政人員是教育領導者（educational leaders），必須以教育為核心理念，藉由充實六個方向的知識、心向與表現以達成目標，這六個學校領導者標準包括，學校領導者應：（一）促進那些獲得學校社區共享與支持之學習願景的發展、傳遞、實施、與服務；（二）促進有利於學生學習與教職員專業成長的學校文化與教學方案之倡導、培養、及維護；

(三) 確保一個安全、有效率、與有效能之學習環境之組織、運作、與資源管理；  
(四) 與家庭及社區成員同心協力，回應社區多元利益與需求，並動員運用社區資源；(五) 依正直、公平、與倫理方式來行動；以及(六) 了解、回應、及影響較大的政治、社會、經濟、法律及文化脈絡 (Sharp, et al., 1998)。

可見這個學校領導者標準著重於校長及其他學校領導者在學校願景、師生教與學的文化與學習方案、安全的學習環境、學校與社區家長的合作、學校領導者道德作為、及學校回應外部環境等知識、心向、與表現的要求，可被視為是校長與主任專業發展必須具備的關鍵、核心能力。

此標準陸續有所修訂，並呈現出要求學校領導者要具有促進學校不斷進步，協助學校成員持續改善，以及特別強調提升學生學習的領導 (黃宗顯，2009)，顯示品質確保及永續發展關鍵能力在這些標準的重要性。這也是本研究除將政策執行、行政管理、課程與教學領導、社區與公共關係、辦學態度與精神、專業成長列為校長與主任專業發展的核心能力外，亦將「品質確保及永續發展」列為校長專業發展核心能力之一的主要考量。

#### 四、香港《擬任校長課程》內容

另一個針對校長領導發展的課程內容是，香港特別行政區教育署於西元 2000 年左右，委託香港中文大學等機構參酌美國、英國、加拿大、澳洲等國家校長領導發展的資料所發展出來《擬任校長課程》(Preparation for Principalship Course) 之詳細內容。這樣的課程內容做為想要擔任校長們在職前培育的課程內容，雖然是著重在校長為對象，但對於學校主任專業發展課程內容的設計仍具啟示作用。

本課程共提出六個模組，也可以看成是校長與主任領導核心、關鍵能力的重要範圍 (孔繁盛、鍾宇平，2004；何瑞珠、譚偉明，2004；林怡禮，2004；梁一鳴、黃顯華，2004；梁樂風，2004；彭新強，2004；譚萬軍、汪雅量，2004)。這六個模組的名稱範圍包括 (一) 策略方向與政策環境 (strategic direction & policy environment)、(二) 學習、教學與課程：校本課程策劃、設計與實踐 (learning,

teaching & curriculum: School-based curriculum planning, design & implementation)、(三) 教師專業成長及發展：教師視導及教師發展 (teacher professional growth & development: Teacher supervision and teacher development)、(四) 學校財務管理 (school financial management)<sup>1</sup>、(五) 對外溝通及聯繫：家庭、學校及社區協作 (external communication & connection to the outside world: Building home, school & community partnership)、(六) 品質確保與績效責任：學校自我評估 (quality assurance & accountability: school self-evaluation) (本模組課程之原文為質素保證及問責：學校自我評估，為求與國內用法一致，因此將質素保證及問責略加修改)。

對本研究特別有所助益的是，本項《擬任校長課程》不只提供上述課程架構之名稱與大綱而已，而且包括校長們所必需學習、培育的課程與教學詳細內容(其實就是總共有六本書)，每一模組的文件都有四至六節的課程重點項目，每節均包括緒論、單元目標、課程內容概要、詳細的課程內容、數量不等的活動，以及工作單、課後活動、單元作業及評核、追蹤活動、參考文獻及書目、推薦讀物、課前思考問題、教授方法等內容，換言之，就是詳細規劃出培育未來校長所需的課程內容，之後再委託有資格的培育機構來培育未來的校長，值得我國未來規劃並落實國民中小學校長主任專業發展課程內容加以學習。

其中教學方法也值得一提，六個模組的教學方法包括有：簡略講授、討論、角色扮演、圖卡分類、個案研究、發展模式、觀看團體思維的錄影帶、閱讀與解釋、課程評估等等，教學方式相當多樣化，可做為本研究課程設計時之參考。

## 五、我國國小校長專業發展需求

若從學術研究的角度探究校長辦學專業發展的需求，或者是在職校長領導需注意的核心、關鍵能力而言，謝富榮(2009)曾將國民小學校長專業發展的需求

---

<sup>1</sup> 「學校財務管理」模組之後修改成「員工與資源管理」模組。相關資料參考：  
[http://www.edb.gov.hk/FileManager/TC/Content\\_6387/pfp\\_framework\\_chi.pdf](http://www.edb.gov.hk/FileManager/TC/Content_6387/pfp_framework_chi.pdf) (98.11.15 搜尋)。

歸納成政策執行、學校經營、教學與課程領導、公共關係、人格特質，以及專業發展的能力等六大面向。每一個面向還包括數量不等的專業知識，茲詳細引述如下，以做為本研究規劃國民中小學校長主任專業發展課程內容之參考：

未來國民中小學校長與主任專業發展課程規劃機構及人員可以朝下列方向設計課程內容（謝富榮，2009）：

#### 一、政策執行

- （一）能瞭解及遵守教育政策法令。
- （二）能將教育政策與法令清楚傳達給學校成員。
- （三）能有效執行上級政策並達成教育目標。
- （四）政策執行時，能顧及組織目標與個人需求。

#### 二、學校經營

- （一）能規劃及執行校務發展計畫。
- （二）能建立明確與適當的學校組織願景。
- （三）能營造溫馨和諧的校園氣氛。
- （四）能進行知識管理及建立學習型組織。
- （五）能應用資訊科技提昇學校行政效率。
- （六）能認真負責全心全力投入校務。
- （七）能熟悉學校各處室業務，並可有效指導。
- （八）能組織高效能學校行政團隊。
- （九）能健全學校人事制度，使成員適才適所。
- （十）能確認問題癥結，做出適切決定。
- （十一）能有效處理校園危機。
- （十二）能進行校園規劃與學校建築。
- （十三）能有效地編列執行預算。
- （十四）能將財務與設備有效地管理分配。

#### 三、教學與課程領導

- （一）能進行教學視導與評鑑。
- （二）具有專門學科素養並能實踐參與教學。
- （三）能妥善規劃教師進修課程。
- （四）能營造優質的教學學習環境。
- （五）能發展學校本位課程。
- （六）能領導學校教師進行課程教材實驗與研究。
- （七）能整合相關人員參與課程規劃。
- （八）能維護學生受教權利。
- （九）能重視學校的學習品質與學習表現。
- （十）能瞭解及運用多元化教學評量。



#### 四、公共關係

- (一) 具備量好的溝通協調能力。
- (二) 能營造與同仁之間和諧的互動關係。
- (三) 能有效處理成員的衝突。
- (四) 能與社區及家長建立良好關係。
- (五) 協助教師與家長建立良好的親師關係。
- (六) 能善用傳播媒體，塑造學校優質形象。
- (七) 能建立校際合作夥伴關係。

#### 五、人格特質

- (一) 能具備自信心與幽默感。
- (二) 能虛心接納他人意見，展現民主風度。
- (三) 能控制及適當的情緒表達。
- (四) 能具有挫折容忍力。
- (五) 能運用高層次思考能力。
- (六) 能具備良好品德。

#### 六、專業成長

- (一) 能具備豐富的教育專業理想與人文素養。
- (二) 能隨時向教師介紹最新或重要的教育改革或理論。
- (三) 能積極參與各項進修活動，研讀專業期刊，增進專業知能。
- (四) 能實施專業對話，與教師共同討論專業理念或實務。
- (五) 能不斷反省思考，檢視及提昇自我專業能力。(頁 48-50)

綜合而言，上述五個分別針對學校教育人員、學校領導者、擬任校長、現任校長職前培育與在職專業發展的課程架構、內容詳盡不一，但都可做為本研究探討我國國民中小學校長專業發展課程內涵的重要參考。

本研究就是以政策執行、行政管理、課程與教學領導、社區與公共關係、辦學態度與精神、專業成長、及品質確保及永續發展列為校長與主任「核心能力向度」，並以謝富榮（2009）及陳木金（2008）所列的核心能力指標，做為本研究建構初步「核心能力指標」的重要參考。

以下略加敘述國民中小學校長、主任專業發展方案及課程的教學策略。

#### 第四節 國民中小學校長主任專業發展方案及課程的教學策略

一般而言，教什麼、怎麼教、以及如何知道教得如何，或學得如何是課程與教學的核心概念。國民中小學校長專業發展課程內容除了必須關注教與學什麼（較著重於課程內容）之外，其如何教、如何學、與如何評量也相當重要。就研究者們的觀察而言，儘管我國不同的專業發展機會及過程中會利用到許多教學策略，但是事實上講演與討論一直以來都是最普遍的教學策略。

目前這種強調講演討論的教學策略事實正在改變當中。國民中小學校長與主任進修、專業發展的方案也強調其他策略，包括：小組互動與討論、角色扮演、專題演講、個案研究（教學）、科技與網路資訊的利用，以及甚至遠距教學等。有些課程甚至會利用問題本位教學與學習（problem-based learning）（謝富榮，2009）。

以國立中正大學教育學研究所提供的在職碩士課程為例。本研究團隊有兩位研究者是其成員的一份子，並開授相關課程，包括「教育領導研究」、「學校與社區關係」、「教育政策分析研究」。基於研究者們的觀察以及反省，研究者們發現，在這個方案中，大部分的老師都能考量成人學習、成人教學的原則，以激發學生（在職校長、主任、組長、老師）的學習興趣。純由授課教師講演的方式之教學方法所佔的比例已大為降低，增加了指定讀物之閱讀與摘要分享、以及基於所閱讀內容而進行的小組與大班之討論與互動、行動研究、專題講演、資訊科技的運用、教學平台的運用等已漸增加。

除此之外，國民中小學校長與學校行政人員真實世界所面臨的問題、挑戰與經驗亦能與教室的討論、活動加以連結。因此小組專題研究、小組報告、個案研究（教學）、角色扮演、參觀優良學校，以及經驗分享都已成為大部分課程的重要教學策略，且逐漸增加。最後，有的課程會利用遠距教學的方式進行。

有關教學策略的修正之主要考量是，希望能指出學習者的責任，並授權賦能（empower）給個別與小組的參與者。可喜的是，大部分同學指出此方案的課程與教學是實務導向、以理論為基礎，以及對他/她們的自我與專業成長相當有幫助。

## 第五節 國民中小學校長主任專業發展課程設計與教學方法需考量的原則

大致而言，國民中小學校長主任專業發展課程方案主要涉及「校長主任需要(知道、學習)什麼」，以及「校長主任如何學會其所需學習的內容」二大問題。無可諱言地，校長主任專業發展課程設計理念也可以(必須)參考其職前培育、職前儲訓、實習、導入教育方案的內容，以及教師專業發展的相關理念措施。以下茲先敘述這些領域部分學者的意見，最後再予以歸納。

首先，針對校長專業發展的課程設計，Daresh (1997) 和 Tanner, Keedy 與 Galis (1995) 曾提出一些歸納性的看法。他們認為校長專業發展課程內容：1.應強調反思技巧的發展，強調反思實踐者的培育；2.應協助校長獲得道德與倫理判斷的技巧，培育學校領導者成為道德技藝專家；3.應以成人學習的原則引導課程實際，強調成人主動學習與生活結合的行動力；4.應重視課程彼此連貫、統整、以及符合邏輯的順序安排，避免課程實施斷斷續續、零散、前後重複或不一致的現象發生；以及 5. 應更強調其所服務學校教與學過程的學習，而非僅強調學術性課程。

在教學活動方式方面，學校領導者課程最好能：一、採行問題本位的學習，強調以學校日常真實問題為學習的起點，而且所應獲得的知識應圍繞在學校經常或面對或潛在會碰到的問題，而非只有學校領導的學科內容，學校領導者(不管是個別或集體)應該承擔培育與專業發展課程所進行之教與學的主要責任，而大部份的學習是在參與者所組成小組的情境中產生的。二、應讓學校領導者擁有更多臨床學習的機會，因此在課程設計上，分散式的學習形式是值得推薦的；三、以有經驗的學校領導者擔任師傅教師，協助較沒有經驗的校長們成長與發展；四以小組團隊運作的方式達成課程目標，因為在真實的學校中，團隊是學校表現成功的關鍵；五、應利用真實評量的技術評估學校領導者進步的情況，並且持續追蹤學校領導者實際應用所學，最後影響學生學習的程度；以及六、學校領導者職前培育應包括在專業發展的範圍內，避免課程內容零散。這些內容必須符合成人學習理論、經驗學習模式 (Kolb, 2009)，可作為本研究校長與主任專業發展課程內容與教學方法設計的參考。

針對學校領導者學習之課程內容的規劃，Leithwood 等人（1994）曾依照 Schön(1987)的概念，將學校領導發展區分為兩大類，包括：一是在高地上問題的學習：較屬於目標明確、技術性可以解決的問題，可利用相關研究所建立的知識較多，並可直接依經驗加以解決的問題，以及二在沼澤中問題的學習：相對較複雜、目標不明確、缺乏問題解決的明確程序等問題。

Leithwood 等人（1994）指出，其實學校領導者所面對的問題主要都屬於在沼澤上的問題居多，換言之，沒有辦法直接應用單一知識就能解決所有問題；但是在高地的問題卻往往是學校正常運作不可忽視的問題。

為適應這種情勢，學校領導者領導專業發展方案必須兼顧在山地與在沼澤的面向。其中「山地」課程內容與教學方式應強調：一、對學校領導能有以研究為基礎的統整觀念，而非零散的枝枝節節；二、有系統地評估學校領導者個人與職務上的需求；三、維持學習目標為本位的焦點，避免缺乏統整性；四、與有效能學校的原則關聯，吸取經驗；五、重視模擬角色的責任；六、課程內容應包括學校領導者的實用知識；七、在課程進行中，增加廣大社會大眾與學校領導專業互動機會；八、評估的過程應注意多元面向；九、致力於評估方案的影響，特別是學校領導者在課程進行過程中，於知識、態度、技能方面的所得，以及其改變學校領導方式、影響師生教與學的方式。而在沼澤的領導者專業發展方案目標則是獲得問題解決的專業知識，其所採用的教學方法則應該強調問題解決的教學方法。這樣的區分似乎隱約指出校長專業發展應同時兼顧技術性的管理知識、技巧，以及象徵性的領導技藝、態度、特質之學習。這些內容亦可作為本研究校長與主任專業發展課程內容設計之參考。

另外，Goldring 與 Rallis（1993）指出，未來動態學校校長的領導發展方案設計應注意一些原理原則，包括：重視學校領導者的需求（以需求為基礎）、以規準為基礎（強調學習結果、表現本位的取向）、以多元研究為基礎（協助校長投入學校領導知識的探究、發現、與傳達的過程，而非僅僅消極地吸收固定知識）、問題解決技能的發展（協助學校領導者學會特定的技能，使學校領導者成為名符其實的學習者，

其努力方向可以包括反思學習、應用多元架構進行思考、以及助長授權予能的領導作為);而有關學校領導者所應培養、學習的內容,亦即學校領導的學習方向應包括:強調學校領導者促進學校內部領導、在學校領導層級之間取得平衡、充分利用學校外部的協助力量、領導具評鑑概念的學校,以及了解教育的社會脈絡及其發展趨勢等。這些內容亦可做為本研究探討校長主任專業發展課程內容之參考。

茲以表 2-1 加以顯示 Goldring 與 Rallis (1993) 對於領導發展主要成分的意見如下:

表 2-1 領導發展的主要成分

---

#### 方案設計

- 以需求基礎 (needs based)
- 以規準為基礎 (criteria based)
- 以研究為基礎 (inquiry based)
- 技能發展 (skill development)

#### 領導取向

- 助長學校內部領導 (facilitating the internal leadership of schools)
  - 在層級間取得平衡 (working within the hierarchy)
  - 充分利用學校外部管理 (optimizing the external management of schools)
  - 領導具評鑑概念的學校 (leading the evaluation-minded school)
  - 瞭解教育的社會脈絡 (understanding the social context of education)
- 

資料來源: Goldring & Rallis (1993: 112)。

針對校長專業發展, Evans 與 Mohr (1999) 曾提出校長專業發展方案必須注意的七大信念。其中與學校領導者專業發展課程設計與教學方法比較有關的有: 一、校長的學習雖屬個人的, 但卻必須以在小組中工作、學習, 最容易達成預期效果, 甚至超越預期效果; 二、雖然課程與教學必須尊重校長的思考、經驗與聲音, 但課程方案仍須鼓勵校長超越其習以為常的基本假定, 使其產生真實的改變; 三、考慮以專屬的教材為課程與教學的討論基礎, 而非僅鬆散的述說故事即可; 四、在公開

場合的反省思考相當關鍵，因此分享經驗、提供回饋的方式相當重要；以及五、嚴謹的計畫是保障彈性實施的利器等。這些內容亦可做為本研究探討校長與主任專業發展課程內容的參考。

在美國，Vanderbilt 大學 Peabody 學院的校長中心是由該大學的領導與組織學系（the Department of Leadership and Organizations）所支持的，它擁有學校領導領域相當知名的教授，經常於暑假或特定時間舉辦短期的講座、研討會、工作坊等，提供學校校長專業發展的機會。Vanderbilt 大學 Peabody 學院校長中心所實施的校長專業發展方案呈現出下列特色，包括：一、課程強調問題本位的學習；二、課程與教學強調學校情境模擬的運用，以自學、團隊學習的方式解決實際問題，並透過模擬程式，得到立即回饋。三、課程與教學強調以實務為取向。四、課程與教學強調學校領導者思考能力、研究能力、以及反省能力（Vanderbilt University, 2000）。這些特色亦可做為本研究探討校長與主任專業發展課程內容的參考。

最後，英國全國師資培訓署（Teacher Training Agency, TTA）曾於 1997 年在學校領導者國家標準的規範下，發展出一種新的資格，稱為國家校長專業資格（證書）（National Professional Qualification for Headship）（NPQH, 1998）。這個專業資格要求所有的學校領導者必須符合此資格的課程與表現的規定。英國並在英格蘭與威爾斯設立十一個評量中心與訓練發展中心，提供學校領導者在知識、能力、技能、與特質上的專業評量、訓練與發展之用（Lodge, 1998）。這種學校領導者專業資格與證書的引入，代表英國政府重視學校領導者的專業訓練與專業發展，如此才能協助學校領導者承擔其極具挑戰的重要角色。針對 NPQH，Collarbone（1998）指出，建立 NPQH 的新資格是基於大多數人同意的學校校長標準，用以訓練與發展未來的學校領導者，期望這樣的標準具有全國一致的規範性質。這個規準建立的主要目的是希望學校領導者的專業發展課程內容與方式能夠是有計畫的、一致的、以及彼此連貫的。

在英國學校領導者訓練與發展方案中，其領導的主要領域包括：1.學校的策略性方向與發展（strategic direction and development of the school）；2.教與學（teaching

and learning); 3. 領導與管理教職員 (managing and leading staff); 4. 有效率地與有效地運用教職員與資源 (efficient and effective deployment of staff and resources); 5. 績效責任 (accountability)。雖然這些規定比較著重於校長資格規定與職前培訓，但對於在職校長的專業發展亦具啟示作用。而且其與香港擬任校長課程的架構亦有相同之處。英國全國教育主管機關於 2000 年成立全國學校領導學院 (National College for School Leadership)，負責發展學校領導者領導技巧、建立學校領導者網絡、支持學校領導者的生涯發展、提供國際化的觀點、引導學校領導議題的討論與爭辯、並投入或委託學校領導議題的研究與探討。可見英國政府對學校領導者地位重要性的重視。上述這些內容可做為本研究探討校長與主任專業發展課程內容之參考。

歸納而言，校長與主任專業發展方案的課程內容設計理念，除需把握目標與策略性任務外，其應把握的主要理念包括：以學校領導者的學習需求為核心、更強調學校教與學過程的學習、強調學校領導的核心課程並保持彈性內容、強調學校領導倫理道德議題、強調學校人際互動的關係、課程設計時應考慮如何真實評量，以及同時強調學校領導技術性管理以及象徵性領導。在學校領導者專業發展課程之教學方法方面，應設法使校長成為真正的學習者(個體與小組)，除了傳統的講授法之外，應考慮採用成人學習的型式、採行問題本位的學習、個案教學法、採行一種旋轉門的取向(或三明治課程、漸進發展的取向)、融入情境模擬的方法、實施直接觀察並提供回饋的作法、鼓勵公開地反省思考、小組方式的學習，以及行動研究等。為使校長與主任課程設計以及教學實施能有計畫、具統整性，且確實按計畫實施，研究者們建議每一方案應設一召集人，負責方案的統整性，並於事前邀集所有參與發展方案實施的人員，事前討論、協調，並於真正實施階段，隨時檢視進行狀況、隨時加以修正補充、評鑑。

這些歸納的原則可做為本研究探討校長與主任專業發展課程內容及其相關教學策略之參考。





### 第三章 研究設計、方法與進度

本章針對本研究的整體設計與架構進行描述，其次也會對研究方法進行仔細的說明與呈現，讓讀者能夠瞭解研究方法的使用、特性與內涵。第三說明本研究的進度。

#### 第一節 研究設計

本研究主要目的是國民中小學校長主任核心能力指標之建構，以及專業發展課程內涵之規劃與撰擬。整體研究設計如圖 3-1 所示，前半年的焦點在確認核心能力指標，建構出國民中小學校長主任的能力有哪些範圍與內涵。在發展專業發展課程內容之前，必須要先知悉校長主任必須具備哪些能力，因此探索核心能力指標是研究設計的首要目標。要達成第一階段的目標，本研究採用文獻分析法，以及兩次的焦點團體座談，藉此凝聚初步的核心能力指標。後半年第二階段則運用上述的成果發展問卷，調查相關專業人士對於這些核心能力的看法與觀點，確認出校長主任必須具備的知能。最後，則邀請學者專家，依照上述能力指標，參酌他國相關課程發展經驗，編寫適合臺灣脈絡使用之專業發展課程內涵，加以修訂，並區分其適用於初階、進階、或兩者皆適用之彈性課程。

#### 第二節 研究方法

本研究採用焦點團體座談、問卷調查，以及專家編寫課程內涵等三種方法。焦點團體座談主要在探索專家學者、教育行政官員、校長、主任、教師、民間企業代表、家長等對於校長主任核心能力，以作為編製問卷的根據；問卷調查主要在於確認校長主任必須具備的知能，以及相對的重要性為何；最後，運用問卷調查所形成的能力指標，邀集專家學者，根據針對不同向度與指標編寫專業發展課程內涵，再由研究小組加以規劃與調整。圖 3-1 是本研究的主要架構，指出主要研究任務與研究方法的搭配情形，以下分別說明三種研究方法：

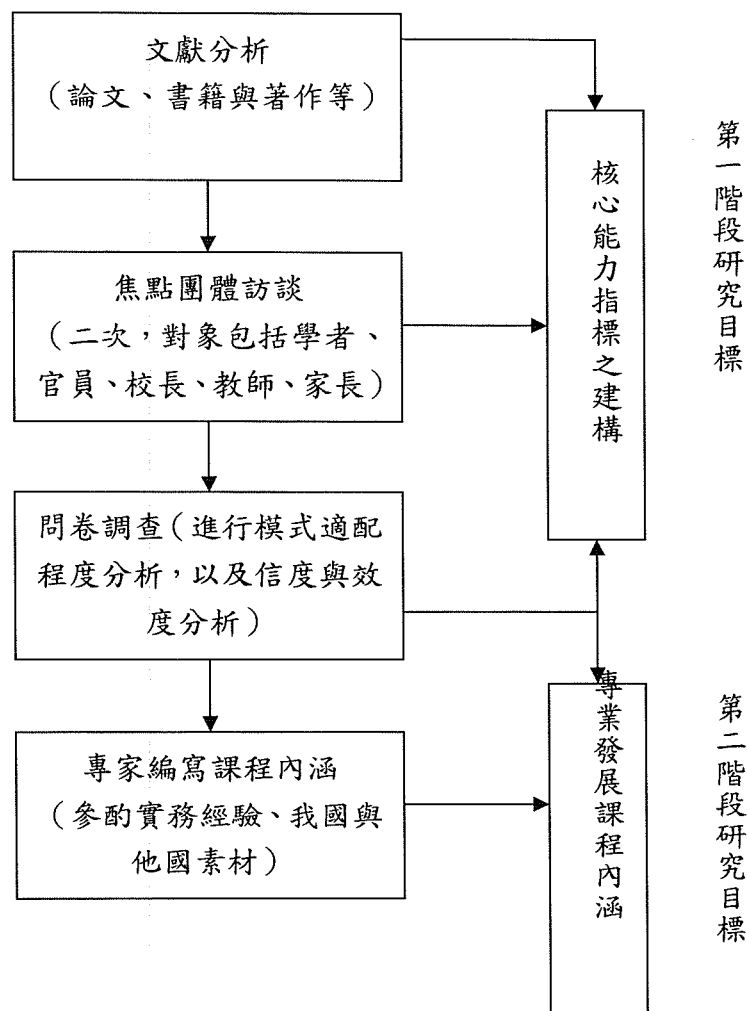


圖 3-1 研究架構

### 一、焦點團體訪談

焦點團體具有引發眾人意見，交換彼此論點依據，以及彰顯議題之核心內涵的多重作用 (Cohen, Manion & Morrison, 2007)。在進行焦點團體座談前，研究團隊參酌陳木金教授(2008)與謝富榮(2009)的研究成果，擬議出焦點座談會的討論題綱，主要在將文獻分析所得出的核心能力向度，交付焦點團體進行討論，讓成員檢討初步架構的妥適性、完善程度與需要增修的內涵。初步的討論架構區分為核心能力 7 個向度，以及 61 個指標。其中 7 個核心能力向度分別為：政策執行、學

校經營、教學與課程領導、社區關係、人格特質、專業成長，以及品質確保與改善，詳細初步核心能力指標請參考詳細附錄一。

為蒐集到足夠且充分的研究，本研究進行兩次焦點座談，每次參與成員約有 9~10 位(詳細出席人員請見附錄二與附錄三)，出席人士包括大學學者、教育部或教育局/處官員、現職中小學校長、教師、家長與企業界代表等人。焦點團體座談分別在 98 年 9 月 9 日以及 10 月 9 日，在國立中正大學(嘉義)與國立編譯館(台北)舉行。每次進行時間約莫兩個小時，直到參與人沒有新的發言為止。會議全程錄音，隨後謄寫逐字稿，並且依照發言人所提出的意見，對初步架構進行修正與檢討，細緻化核心能力的向度與指標的建構。第四章有關核心能力向度與指標之修訂，係根據出席代表意見進行資料引註，將與會者按照第一次與第二次焦點團體訪談的順序，分別予以編碼。例如第一次訪談的第一位出席者編碼為 1-1，依次為 1-2……直到 1-9；第二次訪談出席人員編碼則是 2-1、2-2、2-3……直到 2-10 結束，詳細的編碼對照表，請見附錄二與附錄三最後一欄。

其次，在撰寫國民中小學校長主任專業發展課程內容，以及區分其屬於初階課程與進階課程亦進行專家焦點座談。於 99 年 3 月 17 日邀請對所設計出的政策執行、行政管理、課程與教學、社區與公共關係、辦學態度與精神、專業成長、品質確保與永續發展等 7 個能力向度及 66 個核心能力指標相當熟悉的學者專家、教育行政人員(包括教育處行政主管與督學)、學校行政人員(包括校長、主任)等合計 7 人座談，以蒐集、整理課程內容，並討論其課程區分的結果。

## 二、問卷調查

本研究原本預計使用層級分析 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 探討核心能力指標之相對重要性。但是在 9 月 9 日第一次焦點團體時，即有學者蔡金田教授與王瑞璦教授對此提出建議，認為「既然是校長主任的核心能力指標，那麼應該不需要有相對重要性的問題。因為，所有建構出來的指標都應該是基本的內涵，都需要被包含在未來的專業發展課程中。另外，若是從個別校長主任的觀點而言，

在不同專業發展的階段中，每個校長主任可能會有各自優先的學習內涵，不見得可以從 AHP 所建構出來優先順位」。基於上述理由，本研究據此修正研究架構，把原本預計使用的 AHP 刪除。但是為了瞭解焦點團體所建構出來的指標是否具備普遍的合理性與重要性，本研究仍然將發放問卷進行調查，但是問卷的功能主要集中在因素分析及整體模式適配度之檢定，不在進行相對權重的多寡。以下針對問卷內容、抽樣方法與對象，信效度之分析以及資料分析進行說明。

### (一) 問卷內容

問卷內容(請見附錄四)除了研究說明與填寫示範之外，總共分成兩大部分，分別為「基本資料」，以及「專業發展課程內涵指標量表」。前者包括填答者之性別、職稱類別(學者、校長、主任、教師與家長等)、教育程度(高中職以下、大學/專科、碩士、博士)、居住地區(北、中、南、東部)等。其次是專業發展課程內涵指標量表：經過兩次的焦點團體座談，研究團隊的努力之下，初步建構出 7 個向度與 66 個指標。這 66 指標分別要求填答者根據其重要性程度，分別予以勾選，選擇「非常不重要」得 1 分，「不重要」得 2 分，「重要」得 3 分，「非常重要」得 4 分，得分愈高者，表示填答者愈重視該指標內涵，當然也更需要發展出相對應的專業發展課程。

### (二) 抽樣對象與方法

問卷調查總計發放 500 份問卷，但為使相關的「利害關係人」(stakeholder)都能對校長主任核心能力表達看法，發放對象包括大學學者、校長、教師與家長四類對象。大學學者部分，以教育行政與政策專長，並對校長專業職能有深入瞭解之學者為主，為顧及區域均衡之差異分別針對北部、中部與南部予以抽樣，總共 50 份。校長、教師與家長的抽樣方法採取分層抽樣，先區分成國中與國小兩大類，依照全國學校數量等比例隨機抽取 17 所國中與 63 所國小當成問卷發放對象。每所學校分別請教務主任轉交 1 位校長，3-4 位教師，以及 1-2 位家長填寫問卷，總共 450 份問卷。問卷於 98 年 11 月下旬發出，98 年 12 月

中旬開始回收，但是因為回收狀況不如預期，在 99 年 1 月 10 日透過電話進行催收。總計回收 267 份，回收率 53.4%。但這樣的問卷數量已足夠進行本研究的統計分析。

回收問卷的樣本描述如表 3-1，以性別區分男女性各有 44.5%與 55.5%，若以職稱類別區分大學學者佔 12.7%，國中校長佔 1.9%，國小校長有 13.5%，國中主任 0.7%，國小主任 16%，國中教師 9.4%，國小教師 32.2%，以及家長 13.1%。由於國中校長與國中主任的個數分別只有 5 個與 2 個，難以進行有意義之統計分析，因此後續之資料分析國中校長與國小校長歸併成同一組稱為「國中小校長」，國中主任與國小主任合併成為「國中小主任」組，其餘維持原有之分組狀態。以教育程度區分，樣本中高中職以下學歷者佔 5.6%，大學專科者有 43.6%，碩士 38.3%，博士則有 12.4%。最後在居住區域方面，北部樣本有 36.0%，中部樣本則有 25.8%，南部是 31.5%，東部是 6.7%。

表 3-1 樣本描述

| 變項   | 類別   | 個數  | 百分比  | 變項   | 類別    | 個數  | 百分比  |
|------|------|-----|------|------|-------|-----|------|
| 性別   | 男    | 118 | 44.5 | 教育程度 | 高中職以下 | 15  | 5.6  |
|      | 女    | 147 | 55.5 |      | 大學專科  | 116 | 43.6 |
| 職稱類別 | 大學學者 | 34  | 12.7 |      | 碩士    | 102 | 38.3 |
|      | 國中校長 | 5   | 1.9  |      | 博士    | 33  | 12.4 |
|      | 國小校長 | 36  | 13.5 | 居住地區 | 北部    | 96  | 36.0 |
|      | 國中主任 | 2   | 0.7  |      | 中部    | 69  | 25.8 |
|      | 國小主任 | 44  | 16.5 |      | 南部    | 84  | 31.5 |
|      | 國中老師 | 25  | 9.4  |      | 東部    | 18  | 6.7  |
|      | 國小老師 | 86  | 32.2 |      |       |     |      |
|      | 家長   | 35  | 13.1 |      |       |     |      |

### (三) 信度與效度之分析

經過兩次之焦點座談後，雖然專業發展課程的向度與指標已經具備雛形，但是此架構模式是否具備信度與效度仍有待檢驗。利用問卷調查回收資料，研究團隊進行兩方面之努力，以確保本模式符合科學之嚴謹性：首先進行各向度

的信度分析，其次利用結構方程模式(Structural Equation Model, SEM) (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2006) 來檢視向度與指標之適配程度，以及信效度考驗。

### 1. 信度分析

在信度分析方面，本量表採取 Cronbach  $\alpha$  係數進行內部一致性考驗，藉此瞭解本量表之一致性與穩定性。由表 3-2 得知，七個分量表的 Cronbach  $\alpha$  係數分別為.857、.853、.915、.911、.903、.866 以及.938，均在.70 以上，可見本問卷具有良好之內部一致性。

表 3-2 專業發展課程內涵七大向度之信度分析

|    | 政策執行  | 行政管理  | 課程與教學領導 | 社區與公共關係 | 辦學態度與精神 | 專業成長  | 品質確保與永續發展 |
|----|-------|-------|---------|---------|---------|-------|-----------|
| 信度 | 0.857 | 0.853 | 0.915   | 0.911   | 0.903   | 0.866 | 0.938     |
| 題數 | 5 題   | 16 題  | 13 題    | 9 題     | 10 題    | 7 題   | 6 題       |

### 2. 模式適配程度與信效度分析：結構方程模式之應用

本研究採取結構方程模式來檢驗本研究所建構的國民中小學校長、主任七個核心能力向度及 66 個核心能力指標之適配程度，並進行信度、聚合效度及區別效度之考驗。在驗證性因素分析中，本研究採用多因素斜交模式來建立「國民中小學校長、主任專業發展課程內涵建構問卷」的模式，在模式估計的方法選擇上，由於本模式 66 個指標變項的偏態其值介於-2.18 至 0.079，這些值並未超過標準值 3，且峰度值介於-0.46 至 5.38 之間，這些值也未超過標準值 10，故符合常態分配之假定，所以採用最大概似法進行估計，茲將整體模式的適配度、信度及效度的檢定結果敘述如下：

#### (1) 整體模式適配度檢定

本模式在整體適配度的評鑑指標中，絕對適配指標分別為 likelihood-ratio

$\chi^2(df) = 10020.83(2058)(p < .00)$ ,  $RMSEA = 0.83 (\approx 0.08)$ 、 $SRMR = 0.061$ , 小於可接受值 0.08；相對適配指標分別為  $NFI = 0.95$ 、 $CFI = 0.96$ , 皆大於接受值 0.9；簡效適配指標顯示,  $PNFI = 0.91$ , 大於接受值 0.5。整體而言, 在三類型的適配指標中, 除 likelihood-ratio  $\chi^2$  會受樣本影響, 而只是做參考之外, 其他指標都通過所要求之接受值, 表示本模式是一個適配良好且可接受的模式。

## (2) 信度與效度驗證

確定本量表在整體適配度為良好的模式之後, 便進行量表信度與效度的評鑑, 其結果分述如下:

### A. 信度檢驗

從表 3-3 顯示個別指標變項的信度介於 0.35 到 0.74 之間, 這個結果符合單一變項信度的要求, 顯示所有指標變項具有信度, 另外, 七個潛在向度的建構信度介於 0.84 到 0.93 之間, 亦有達到標準值 0.6 的要求, 顯示潛在向度具有信度。

### B. 效度檢驗

效度檢驗分為兩方面, 即聚合效度與區別效度。聚合效度驗證可以從表 3-4 得知, 所有指標變項對其個別潛在向度的因素負荷量( $\lambda$ )的值介於 0.58 到 0.86 之間, 這些值高於 Jöreskog and Sörbom (1989) 所提出的接受值 0.45, 顯示所有指標變項皆足以反映其所建構的潛在向度。另外, 七個潛在向度的平均變異抽取量可由表 3-3 得知「政策執行」、「社區關係」、「辦學精神」、「專業成長」及「品質確保」五個向度其值皆大於 0.5, 顯示這五個潛在向度受其所建構的指標變項所貢獻的量比誤差所貢獻的量還大。但是在「行政管理」及「課程教學」二個向度的平均變異數抽取量分別為 0.44 與 0.47, 顯示有 56% 與 53% 的變異來自於測量誤。就對這二個潛在向度而言, 研究者發現, 其個別指標變項的因素負荷量皆達顯著, 且其建構信度也達 0.6 的標準, 但是平均變異數抽取量卻未達標準, 並依據學者 Fornell 與 Larcker (1981) 指出「即使超過 50% 以上的變異是來自測量誤, 單獨以建構信度為基礎, 研究者可以做出向度的聚

合效度是適當的。」（黃芳銘，2005）因此，研究者判定「行政管理」及「課程教學」仍具有聚合效度。

在區別效度方面，從表 3-4 得知，二十一個卡方值皆顯示達到顯著水準，即本模式卡方值 10020.83 與表內第一個數值的差異皆大於卡方值 3.84，則意味著兩兩潛在向度間相關設定為 1.00 的模式與所有潛在變項相關自由估計的模式間有差異存在，也代表著這二十一個設定相關為 1.00 的模式和相關自由估計的模式不可視為具有對等性，亦即，潛在向度間的相關是可以區別的，區別效度獲得支持。其次由二十一個中括弧中的信賴區間數值顯示，沒有任何的信賴區間值有涵蓋 1.00，也代表在 95% 的信賴水準下，其相關值不可能為 1.00，這個結果再度肯定潛在向度之間具有區別效度。

表 3-3 信度檢驗

| 向度       | 題項  | R平方  | 建構<br>信度 | 平均解<br>釋量 | 向度              | 題項   | R平方  | 建構<br>信度 | 平均解<br>釋量 |
|----------|-----|------|----------|-----------|-----------------|------|------|----------|-----------|
| 政策<br>執行 | A1  | 0.52 | 0.84     | 0.55      | 社區<br>與公共<br>關係 | D1   | 0.38 | 0.91     | 0.54      |
|          | A2  | 0.56 |          |           |                 | D2   | 0.42 |          |           |
|          | A3  | 0.56 |          |           |                 | D3   | 0.46 |          |           |
|          | A4  | 0.62 |          |           |                 | D4   | 0.49 |          |           |
|          | A5  | 0.48 |          |           |                 | D5   | 0.72 |          |           |
| 行政<br>管理 | B1  | 0.49 | 0.93     | 0.44      | D6              | 0.67 | 0.91 | 0.51     |           |
|          | B2  | 0.46 |          |           | D7              | 0.61 |      |          |           |
|          | B3  | 0.48 |          |           | D8              | 0.59 |      |          |           |
|          | B4  | 0.45 |          |           | D9              | 0.48 |      |          |           |
|          | B5  | 0.40 |          |           | E1              | 0.45 |      |          |           |
|          | B6  | 0.34 |          |           | E2              | 0.62 |      |          |           |
|          | B7  | 0.46 |          |           | E3              | 0.59 |      |          |           |
|          | B8  | 0.56 |          |           | E4              | 0.50 |      |          |           |
|          | B9  | 0.48 |          |           | E5              | 0.53 |      |          |           |
|          | B10 | 0.45 |          |           | E6              | 0.53 |      |          |           |
|          | B11 | 0.36 |          |           | E7              | 0.48 |      |          |           |
|          | B12 | 0.45 |          |           | E8              | 0.58 |      |          |           |
|          | B13 | 0.48 |          |           | E9              | 0.49 |      |          |           |
|          | B14 | 0.49 |          |           | E10             | 0.36 |      |          |           |



| 向度                  | 題項  | R平方  | 建構<br>信度 | 平均解<br>釋量 | 向度                        | 題項 | R平方  | 建構<br>信度 | 平均解<br>釋量 |
|---------------------|-----|------|----------|-----------|---------------------------|----|------|----------|-----------|
| 課程<br>與教<br>學<br>領導 | B15 | 0.36 | 0.92     | 0.47      | 專業<br>成長                  | F1 | 0.48 | 0.90     | 0.55      |
|                     | B16 | 0.35 |          |           |                           | F2 | 0.48 |          |           |
|                     | C1  | 0.46 |          |           |                           | F3 | 0.62 |          |           |
|                     | C2  | 0.38 |          |           |                           | F4 | 0.69 |          |           |
|                     | C3  | 0.53 |          |           |                           | F5 | 0.61 |          |           |
|                     | C4  | 0.46 |          |           |                           | F6 | 0.55 |          |           |
|                     | C5  | 0.53 |          |           |                           | F7 | 0.44 |          |           |
|                     | C6  | 0.48 |          |           | 品質<br>確保<br>與<br>永續<br>發展 | G1 | 0.62 | 0.93     | 0.70      |
|                     | C7  | 0.49 |          |           |                           | G2 | 0.66 |          |           |
|                     | C8  | 0.35 |          |           |                           | G3 | 0.72 |          |           |
|                     | C9  | 0.35 |          |           |                           | G4 | 0.72 |          |           |
|                     | C10 | 0.53 |          |           |                           | G5 | 0.72 |          |           |
|                     | C11 | 0.49 |          |           |                           | G6 | 0.74 |          |           |
|                     | C12 | 0.62 |          |           |                           |    |      |          |           |
|                     | C13 | 0.49 |          |           |                           |    |      |          |           |

表 3-4 效度考驗

| 向度   | 政策執行                                | 行政管理                                | 課程教學                                | 社區關係                                | 辦學精神                                | 專業成長 |
|------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------|
| 行政管理 | 10529.14<br>(p<0.00)<br>[0.72,0.76] |                                     |                                     |                                     |                                     |      |
|      |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |      |
|      |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |      |
| 課程教學 | 11357.10<br>(p<0.00)<br>[0.52,0.58] | 11393.82<br>(p<0.00)<br>[0.78,0.82] |                                     |                                     |                                     |      |
|      |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |      |
|      |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |      |
| 社區關係 | 11320.38<br>(p<0.00)<br>[0.45,0.53] | 12392.51<br>(p<0.00)<br>[0.63,0.69] | 11132.03<br>(p<0.00)<br>[0.75,0.79] |                                     |                                     |      |
|      |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |      |
|      |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |      |
| 辦學精神 | 11103.59<br>(p<0.00)<br>[0.53,0.59] | 11495.73<br>(p<0.00)<br>[0.72,0.76] | 12102.48<br>(p<0.00)<br>[0.7,0.74]  | 12320.78<br>(p<0.00)<br>[0.63,0.69] |                                     |      |
|      |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |      |
|      |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |      |
| 專業成長 | 10961.12<br>(p<0.00)<br>[0.6,0.66]  | 10762.54<br>(p<0.00)<br>[0.78,0.82] | 10662.81<br>(p<0.00)<br>[0.78,0.82] | 10961.57<br>(p<0.00)<br>[0.72,0.76] | 11402.92<br>(p<0.00)<br>[0.68,0.74] |      |
|      |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |      |
|      |                                     |                                     |                                     |                                     |                                     |      |

| 向度   | 政策執行                                | 行政管理                                | 課程教學                               | 社區關係                               | 辦學精神                                | 專業成長                                |
|------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 品質確保 | 10989.04<br>(p<0.00)<br>[0.56,0.62] | 11466.61<br>(p<0.00)<br>[0.73,0.77] | 12150.09<br>(p<0.00)<br>[0.7,0.74] | 11681.69<br>(p<0.00)<br>[0.7,0.74] | 11994.09<br>(p<0.00)<br>[0.66,0.72] | 10493.96<br>(p<0.00)<br>[0.82,0.86] |

附註：第一個值為兩相關設定為 1 整體模式的卡方值，第二個值為兩兩向度相關設定為 1 與原本模式卡方值之差異檢定的顯著性值，第三個值為 95%相關值的信賴區間。

#### (四) 資料分析

問卷分析時，主要以平均數與標準差來檢視各個向度與指標之得分狀況。本調查問卷採取 Likert 的四等第分類方式，因此得分愈接近 4 者，表示該向度或指標愈具重要性。此外，在問卷設計時，基本資料部分有性別、職稱類別、教育程度與居住地區之差異，本研究也將採取 t 考驗與單因子變異數分析(ANOVA)，檢視他們對於校長主任之專業核心能力向度與指標是否有所顯著差異，作為未來課程內涵設計之參酌。

### 三、專家編寫課程內涵

#### (一) 課程編寫與專家名單

許多歐美國家非常重視學校行政領導人才的培育，針對職前或在職期間都設計有整套的課程與學習架構，特別別是香港、美國（許多大學都設有類似課程）與英國（國家學校領導學院）有豐碩的文獻與實徵案例非常值得我國參照。此階段乃邀集國內學有專精之專家（多數獲有博士學位並且具備相關之實務工作經驗者），汲取與吸納其他國家在此方面的既有成果，結合前述各階段的研究發現，設計出我國的專業發展課程內涵。

研究團隊根據焦點團體座談，以及問卷調查之成果，以校長主任專業發展內涵之七大向度為單位，委託表 3-5 中的專家進行實際課程內涵之編寫。

表 3-5 專家名單

|    | 政策執行      | 行政管理      | 課程與教學領導         | 社區與公共關係   | 辦學態度與精神   | 專業成長      | 品質確保與永續發展 |
|----|-----------|-----------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 作者 | 林良慶       | 陳威良       | 林永豐             | 王欽哲       | 邱麗香       | 謝富榮       | 林慧蓉       |
| 職稱 | 嘉義市教育處副處長 | 嘉義縣香林國小校長 | 國立中正大學教育學研究所副教授 | 嘉義縣大林國小校長 | 雲林縣崙背國小校長 | 台中縣北勢國小主任 | 雲林縣教育處督學  |

## (二) 課程編寫之單元架構

課程內涵之編寫以「單元課程內容」為架構，以七大向度為單元依據，分別撰寫教材大綱與內容。為力求各單元彼此協調一致且圍繞課程內涵主軸，所有專家都依循下列撰寫綱要。

### 1. 針對每一個「核心向度」撰寫內涵重點。

- (1) 緒論：可包括該向度的意涵、學習此向度的重要性、校長在此向度的角色等進行論述。
- (2) 單元目標：學習此向度可習得哪些概念、能力、知識等。
- (3) 課程內容概要：以核心能力指標為主，能力指標不能更動、合併。

### 2. 針對每一「核心能力指標」進行詳細課程內容撰寫：可分節、或分標題（參考香港擬任校長手冊）。

### 3. 教學、學習活動舉隅

說明上述核心能力指標課程內容如何讓現職校長在專業上成長發展，其教學方法、校長學習方法的名稱及重要內涵。若要與第二項課程內容搭配的話，可在某種方法介紹時，指出此方法適用於哪些能力指標的學習。下列內容不一定全部包括，可選取適用的內容。特別是以下（）的部分，僅供參考。

- (1) 學習活動或工作單；
- (2) 教學方法（例如簡略講授、討論、角色扮演、圖卡分類、個案研究、發展模式、觀看團體思維的錄影帶、閱讀與解釋、課程評估等）；
- (3) （課後活動）；
- (4) 單元作業；

- (5)評量方式；
- (6)（追蹤活動）；
- (7)參考文獻及書目；
- (8)推薦讀物或資料；
- (9)（課程評估方式）。

4. 各單元可自行增加適當的內容，例如課前思考問題、閱讀摘要、資料蒐集等。

### （三）課程內涵區分為初階與進階課程

由前面研究階段所引導出的課程內涵原則上適用所有校長與主任，但是顧及指標內容偏多(66 個指標)，校長與主任個別專業發展之需求，以及培訓單位課程結構與時段之安排，「國家教育人力發展之相關基礎性研究工作計畫」聯席會議建議，「儘量作層級性的區分，例如：初階、進階...等，設計為課程模組，以利實際執行之應用」，據此本課程內涵區分為初階與進階兩個層級。

區分初階與進階課程需要有所依據，研究團隊請表 3-5 中的專家，針對七大向度的 66 個指標逐一勾選適合的層級類別，據以進行統計分析。判定的標準在於若單一指標有超過（含）五位專家以上選擇同一層級，則該指標屬之；若是只有三或四位勾選，則可以彈性劃歸於初階或進階皆可。另外，為顧及校長與主任所需能力之差異，兩者對於初階與進階的指標是有所不同的，研究結果請參見第五章之敘述。

## 第三節 研究進度

按照原先計畫規定，本研究是發展公立國民中小學校長、主任專業發展核心能力，期限為 98 年 7 月 1 日至 98 年 12 月 31 日，而課程內容之撰寫完成期限為 99 年 6 月。研究進度甘梯圖如表 3-6：

表 3-6 研究進度甘梯圖

| 工作項目 \ 月份 | 98<br>07 | 98<br>08 | 98<br>09 | 98<br>10 | 98<br>11 | 98<br>12 | 99<br>01 | 99<br>02 | 99<br>03 | 99<br>04 | 99<br>05 | 99<br>06 |
|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 文獻之收集與整理  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 預擬課程內涵大綱  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 焦點團體座談    |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 修正課程內涵大綱  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 擬訂並發放問卷   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 回收並統計問卷   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 擬訂課程撰寫大綱  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 課程內涵撰寫    |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 研究報告初稿完成  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 結案並繳交報告   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 累積進度百分比   | 5%       | 15%      | 20%      | 25%      | 35%      | 45%      | 50%      | 60%      | 70%      | 80%      | 90%      | 100%     |



## 第四章 研究結果分析與討論

本章主要在描述研究成果，本研究第一階段在確認國民中小學校長主任的核心能力，經過文獻分析、兩次的焦點團體座談，以及研究團隊內部的會議之後，對原始的架構有許多修正、補充與調整。校長主任專業發展課程研擬過程是本研究的重點，以下從核心能力向度、核心能力指標，以及其他意見等分析核心能力向度與指標建構之過程。其次，修正後的向度與能力指標編製為問卷，對專家學者、教育人員與家長進行調查，藉以分析核心能力向度與指標之重要程度與適切性為何。最後，則是對七個向度與 66 項指標，進行課程內容撰寫及呈現初階與進階課程的區分。

### 第一節 核心能力向度的修訂過程

在參酌文獻探討之後，內部研究會議擬定出 7 個核心能力向度，以及 61 個指標(請參見附錄一)。研擬出校長主任核心能力向度計 7 項，分別為：政策執行、學校經營、教學與課程領導、社區關係、人格特質、專業成長，以及品質確保與改善。經過第一次的焦點座談之後，這些構面的名稱有做些許的調整與更動。首先，在「教學與課程領導」方面，出席人士(1-3)提及應該需要調換教學與課程的邏輯順序，因此改為課程與教學領導。其次在「社區關係」上，這個概念會讓人覺得只有對學校社區建立關係而已，公共關係範圍比較廣，但本研究又要強調學校與社區關係的重要性，因此修改為社區與公共關係，以求周全(受訪者 1-1、1-3 與 1-4)。第三是有關「人格特質」向度的適切性問題，這個名詞比較偏個人，而校長人格特質的發揮也是為了學校，多位焦點團體座談參與者(受訪者 1-3、1-5 與 1-8)指出校長的辦學態度很重要，因此將核心能力向度改名為辦學態度與精神。第四是有關「品質確保與改善」的向度，它給人的感覺是目前不好，所以要改善，永續發展的概念對學校很重要，因此將核心能力向度改名為品質確保與永續發展，凸顯持續進步的重要性(受訪者 1-1 與 1-2)。

在第二次的焦點座談當中，唯一被確認修正的構面只有「學校經營」，與會者多數認為(受訪者 2-1、2-4 與 2-9)學校經營也涵蓋其他包括課程與教學領導、社區與公共關係等內容，因此為求精準描述此向度之內涵，因此更名為行政管理，藉此也與課程與教學領導相互輝映。

整體而言，校長主任之核心能力向度 7 個構面在歷經兩回合的焦點團體訪談之後，只有政策執行與專業成長兩個向度完全沒有改變，其餘者有的因為邏輯順序調換(例如：教學與課程領導→課程與教學領導)，有的擴充領域(例如：社區關係→社區與公共關係)，有的則是調整向度意涵(例如：人格特質→辦學態度與精神)，有的則是精確定義向度(例如：學校經營→行政管理)，變更內容整理如表 4-1 內容所示。

表 4-1 核心能力向度修訂

|         | 舊向度     | 新向度       | 修訂原因 |
|---------|---------|-----------|------|
| 第一次焦點座談 | 政策執行    | 政策執行      | 未修訂  |
|         | 教學與課程領導 | 課程與教學領導   | 邏輯順序 |
|         | 社區關係    | 社區與公共關係   | 意涵擴充 |
|         | 人格特質    | 辦學態度與精神   | 意涵調整 |
|         | 品質確保與改善 | 品質確保與永續發展 | 意涵調整 |
|         | 專業成長    | 專業成長      | 未修訂  |
| 第二次焦點座談 | 學校經營    | 行政管理      | 精確定義 |

為便於記憶，本研究將七個向度可以再整併為「政策」、「行政」、「教學」、與「專業態度」四大項，其中「政策」包括政策執行，「行政」包括社區與公共關係、行政管理、品質確保與永續發展等，「教學」包括課程與教學領導，而「專業態度」包括辦學態度與精神、與專業成長。換言之，國民中小學校長主任專業發展課程內容主要包括政策、行政、教學、與專業態度四大面向。每一面向並有不同核心能力向度、核心能力指標。

## 第二節 核心能力指標的修訂過程

本節在將從個別的核心能力指標進行討論與分析，以下依照政策執行、行政管



理、課程與教學領導、社區與公共關係、辦學態度與精神、專業成長，以及品質確保與永續發展之次序，分別深入探索向度中指標修訂之過程與立論基礎。

## 一、政策執行向度

原本此向度中有 5 項指標，經過兩次的焦點團體座談之後，有 3 項有進一步的修訂與改變。首先，教育政策與法令的傳達只關注在學校成員，經與會專家建議(受訪者 1-8)應該也需要讓家長知悉與瞭解，因此據此進行變更。其次，有關執行上級交付任務雖然很重要，但是事後目標達成狀況之成效評估工作也是需要的，因此將該指標修訂為有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效(受訪者 1-1 與 1-2)，以擴充此指標之意涵與完整性。最後，與會者指出在執行時，不能只顧及組織目標或個人需求，應該更需要顧及不同個體的多元價值的需求，因此本研究團隊針對用詞予以修訂，捨棄組織目標與個人需求，改以不同個體多元價值取代之。

表 4-2 政策執行向度能力指標修訂

|         | 修正後之能力指標(劃底線者為變更處)                   | 修訂原因 |
|---------|--------------------------------------|------|
| 第一次焦點訪談 | 1.能瞭解及遵守教育政策法令。                      | 未修訂  |
|         | 2.能將教育政策與法令傳達給學校成員及 <u>家長</u> 。      | 意涵擴充 |
|         | 3.能轉化教育政策使成可行之學校行動方案。                | 未修訂  |
|         | 4.能有效執行上級政策達成教育目標， <u>並有效評估成效</u> 。  | 意涵擴充 |
|         | 5.政策執行時能兼顧組織目標與 <u>不同個體多元價值與需求</u> 。 | 用詞修訂 |

## 二、行政管理向度

在該向度中原本有 14 項指標，經過兩次焦點團體座談之後，增加為 16 項指標，包括修改的 2 項，以及新增加指標 2 項(詳細內容請見表 4-3)。首先，是第 7 項指標的字詞調整，將「可」去除，以簡化字詞，讓用字遣詞更精準(受訪者 1-2)。其次是第 11 項指標原本是「能有效處理校園危機事件」，但受訪者(1-3)表示，校長主任對於校園危機除了要能有效處理之外，事先的洞察與瞭解，更是防範危機

發生的關鍵，據此將該項指標加入預防的概念。第三則是第 15 項指標，該指標乃與會者(受訪者 1-1 與 1-6)主動提出，認為在少子化的競爭情境下，校長與主任應該能夠適度營造學校自身的專長與特色，打造學校品牌，藉以吸引家長與學生之青睞，基於上述原因，增加新指標「能建立學校品牌並行銷特色」。最後是第 16 項指標，由於教師是決定學校品質的重要因素，因此與會者(受訪者 1-2)主張，在現代學校中校長主任應該要有能力做好適切的人力資源管理，以提升學校整體的教學品質，因此研究團隊決定增加新指標為能進用優秀教師並做好人力資源管理。

表 4-3 行政管理向度能力指標修訂

|         | 修正後之能力指標(劃底線者為變更處)            | 修訂原因 |
|---------|-------------------------------|------|
| 第一次焦點訪談 | 1.能規劃及執行校務發展計畫。               | 未修訂  |
|         | 2.能凝聚成員共識建立學校願景。              |      |
|         | 3.能有效主持學校會議達成具體決議。            |      |
|         | 4.能營造溫馨合諧的校園氣氛。               |      |
|         | 5.能具備知識管理相關知能。                |      |
|         | 6.能應用資訊科技提升學校行政效率。            |      |
|         | 7.能瞭解各處室業務並有效指導。              | 字詞調整 |
|         | 8.能組織高效能的學校行政團隊。              | 未修訂  |
|         | 9.能妥善規劃學校行政與課務人力配置。           |      |
|         | 10.能確認問題癥結並做出適切決定。            |      |
| 第二次焦點訪談 | 11.能有效 <u>預防與處理</u> 校園危機事件。   | 意涵擴充 |
| 第一次焦點訪談 | 12.能從校園規劃與學校建築。               | 未修訂  |
|         | 13.能有效編列與執行預算。                |      |
|         | 14.能有效管理分配財務與設備。              |      |
|         | 15. <u>能建立學校品牌並行銷特色</u> 。     | 指標增加 |
|         | 16. <u>能進用優秀教師並做好人力資源管理</u> 。 | 指標增加 |

### 三、課程與教學領導向度

本向度總計 13 項指標，經過兩次焦點團體座談後，除了簡單的文字修改之外，所有與會人士大都同意研究團隊預擬的內容，並未對能力指標有實質的改正意見與發言，因此在字詞調整之後，將所有 13 項指標全數保留。

表 4-4 課程與教學領導向度能力指標修訂

|             | 修正後之能力指標(劃底線者為變更處)       | 修訂原因 |
|-------------|--------------------------|------|
| 第一次與第二次焦點座談 | 1.能進行教學視導與評鑑。            | 未修訂  |
|             | 2.能具備專門學科素養並可實際參與教學。     |      |
|             | 3.能妥善規畫教師進修課程，促進教師專業成長。  |      |
|             | 4.能營造優質教學及學習環境。          |      |
|             | 5.能發展學校本位課程。             |      |
|             | 6.能領導學校教師進行課程實驗與研究。      |      |
|             | 7.能整合相關人員參與課程規畫。         |      |
|             | 8.能有效保障學生學習權益。           |      |
|             | 9.能提昇學生學習品質與學習表現。        |      |
|             | 10.能運用多元理念改善學校評量機制。      |      |
|             | 11.能提昇教師的教學知能。           |      |
|             | 12.能引導課程設計與發展。           |      |
|             | 13.能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長。 |      |

#### 四、社區與公共關係向度

本向度原先有 10 項指標，在經過兩次的修訂過程中，最後成為 9 項指標(請參見表 4-5)。在第一次座談時，修改能力指標 2 項；在第二次座談時，將第 1、3 與 4 項內容合併，刪除第 2 項指標，並且新增加 1 項指標，以下分別詳細介紹。首先，在第 3 項指標中，原本是使用「建立良好關係」的字詞，但是與會人士(受訪者 1-2 與 1-4)認為可能會有負面的意涵，加上溝通能力乃校長主任重要能力(受訪者 1-2 與 1-6)，因此以「能與家長及社區重要人士保持良好溝通」取代。其次，第 5 項指標，原本使用「能善用傳播媒體，塑造學校優質形象」，但基於負面意涵的考量(受訪者 1-4 與 1-5)，將此指標修改為「能與大眾媒體良好互動，塑造學校優質形象」。另外，在第二次的焦點團體座談中，又針對上述的指標有所修訂，主要是將原本第 1、3 與 4 項進行整合處理，與會者(受訪者 2-4 與 2-9)認為現在校長與主任需要有能力把社區、家長與同仁三者進行結合，並且維持良好的互動，才是公共關係的目標因此修訂為「能營造社區、家長與同仁之間和諧的互動關係」。其次，原本第一次焦點訪談之後保留下來之第 2 項：能有效營造協商以解決

成員衝突，因為因應上一題之整合，加上本題具有負面意涵，因此決定予以刪除(受訪者 2-4 與 2-9)。第三，有鑑於學校與地方政府、議會與當地的民意代表接觸日益頻繁，學校教育的管轄權下放至地方政府後，校長與主任需要與上述政府機關與人士保持良好關係(受訪者 2-9)，因此決定新增加第 3 項指標：能與政府、民意代表與議會保持良好互動關係。

表 4-5 社區與公共關係向度能力指標修訂

|         | 修正後之能力指標(劃底線者為變更處)               | 修訂原因                 |
|---------|----------------------------------|----------------------|
| 第一次焦點訪談 | 1.能營造與同仁之間和諧的互動關係。               |                      |
|         | 2.能有效營造協商以解決成員衝突。                | 刪除                   |
|         | 3.能與家長及社區重要人士 <u>保持良好溝通</u> 。    | 文字修改                 |
|         | 4.能協助教師與家長建立良好親師關係。              |                      |
| 第二次焦點訪談 | 1. <u>能營造社區、家長與同仁之間和諧的互動關係</u> 。 | 整合自第一次焦點訪談之第 1、3、4 題 |
|         | 2.能與家長及社區重要人士保持良好溝通。             |                      |
|         | 3. <u>能與政府、民意代表與議會保持良好互動關係</u> 。 | 新增                   |
|         | 4. <u>能與大眾媒體良好互動</u> ，塑造學校優質形象。  | 文字修改                 |
|         | 5.能建立校際合作夥伴關係。                   |                      |
|         | 6.應策劃並引導學校參與社區服務活動。              |                      |
|         | 7.引導社區及家長參與協助學校教育活動              |                      |
|         | 8.應先與校內教職員工共同討論，形成學校公共關係政策之共識。   |                      |
|         | 9.應定期召開座談會議，引導家長及社區瞭解學校的教育目標。    |                      |

## 五、辦學態度與精神向度

該向度原本只有 6 項指標，但是在經過焦點訪談之後，新增 4 項指標(包括 1 項從專業成長向度轉移過來)，總計有 10 項核心能力指標。首先，在第一次焦點座談時，與會者(受訪者 1-3)指出，一位適任的校長或主任「人格特質的養成，我會針對能不能有富愛心情緒的表達、富有同理心的表達」當作判斷標準。呼應此建議，據以增加第 6 與 7 項的能力指標。其次，為了面對變化快速的外在環境需

求，校長「要有一個果斷決策多元文化的能力」(受訪者 1-4)，或者是權變的決策能力，才能足以擔負學校營運之責任。因此，增加第 9 項之指標為：能具備果斷的權變決策能力。最後，在第二次焦點座談時，有與會者(受訪者 2-9)指出，雖然在專業成長向度上校長主任必須具備正確的教育理念，但事實上他更接近辦學所需的態度與精神，因此建議將此指標轉移至本向度中成為一部份，請見第 10 項核心能力指標。

表 4-6 辦學態度與精神向度能力指標修訂

|         | 修正後之能力指標(劃底線者為變更處) | 修訂原因          |
|---------|--------------------|---------------|
| 第一次焦點訪談 | 1.能具備自信心與幽默感。      | 未修訂           |
|         | 2.能傾聽他人意見展現民主風度。   |               |
|         | 3.能適度掌控自我的情緒表達。    |               |
|         | 4.能具有挫折容忍力。        |               |
|         | 5.能運用心智思考營造創新校園文化。 |               |
|         | 6.能具備誠實正直的良好品德。    |               |
|         | 7.能具有愛心的情緒表達。      | 新增            |
|         | 8.能具有同理心的情緒表達。     |               |
|         | 9.能具備果斷的權變決策能力。    |               |
| 第二次焦點訪談 | 10.能具備正確的教育理念。     | 從「專業成長」向度轉移過來 |

## 六、專業成長向度

本向度原本有 7 項指標，在經過修訂之後仍有保留 7 項指標，但是有 1 項指標拆成兩題，另外有 2 項指標刪除，以及 1 項指標新增(請見表 4-7)。首先，第 1 項指標原本為「能具備行政領導與教育研究相關知能」，與會者(受訪者 1-2)主張本項指標有兩個不同意義，建議拆開成為 2 項指標。所以，本研究團隊予以分別呈現為第 1 項指標：能具備學校行政領導知能，以及第 2 項指標為能具備教育研究能力。其次，有 2 項指標因為與專業成長缺乏直接關係，受訪者(1-1 與 1-3)建議予以刪除，這兩項指標分別為「引領並帶領教師進行教育改革」與「應先與校內教師討論，瞭解教師需求」。最後，在全球化的趨勢下，「要了解國際教育的趨

勢，進而對整個教育政策上的意涵可能會有深層的了解」(受訪者 1-3)，所以增加「能具備國際觀」的指標。

表 4-7 專業成長向度能力指標修訂

|         | 修正後之能力指標(劃底線者為變更處)   | 修訂原因          |
|---------|----------------------|---------------|
| 第一次焦點訪談 | 1.能具備學校行政領導知能。       | 第 1 項指標拆成兩項指標 |
|         | 2.能具備教育研究能力。         |               |
|         | 3.能帶領學校成員進行團隊學習。     | 未修訂           |
|         | 4.能參與專業活動增進專業知識。     |               |
|         | 5.能與教師對話共同討論專業理念與實務。 |               |
|         | 6.能不斷反思提昇自我專業素養。     |               |
|         | 引領並帶領教師進行教育改革。       | 刪除            |
|         | 應先與校內教師討論，瞭解教師需求。    |               |
|         | 7.能具備國際觀。            | 新增            |

## 七、品質確保與永續發展向度

本向度原本計有 6 項指標，經過修訂之後，所有與會大都同意原本指標內涵，只有 1 項指標的修訂。第 2 項原本內容為「能比較能力指標與學校實際表現之間的差距」，與會者(受訪者 1-3)認為「能力指標」過於模糊，應該改以「學校目標」當作實際表現的對照，才足以彰顯品質確保的努力，因此將第 2 項指標文字修改為「能比較學校目標與學校實際表現之間的差距」。

表 4-8 品質確保與永續發展向度能力指標修訂

|         | 修正後之能力指標(劃底線者為變更處)           | 修訂原因 |
|---------|------------------------------|------|
| 第一次焦點訪談 | 1.能評估學校發展現況。                 | 未修訂  |
|         | 2.能比較學校目標與學校實際表現之間的差距。       | 文字修改 |
|         | 3.能藉由評估結果，瞭解實際問題，進而安排改善優先順序。 | 未修訂  |
|         | 4.將擬定適切的改善措施。                |      |
|         | 5.訂定改善措施後，能實際執行。             |      |
|         | 6.能瞭解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況。      |      |

### 第三節 其他意見

在 2 次的焦點團體訪談，19 位與會者針對本研究提供許多寶貴意見，除了直接針對國民中小學校長主任核心能力向度與指標的建議之外，尚有其他意見值得本研究後續參考，在此依照第一次與第二次訪談分別予以呈現。

#### 一、第一次焦點團體訪談

- (一)本研究未來宜針對校長核心能力向度、指標發展重要的課程內容重點，且最好能各個向度、指標均撰寫。
- (二)由於各個核心能力向度、指標並沒有優先順序、重要程度的差異，因此建議本研究不用進行權重分析。
- (三)本研究未來進行問卷調查時，主要是詢問填答者覺得各個核心能力向度、指標的適切性為主，而非瞭解校長的「需求」。
- (四)每位校長所需專業發展的核心能力向度或指標並不會一樣，如何評估校長專業發展的需求（如建立評估中心、評估工具等）、如何針對所涉及課程內容重點發展有效的教學（學習）方法、如何與校長證照（換證）、遷調等結合，建議國家教育研究院未來可以持續研究。

#### 二、第二次焦點團體訪談

- (一)目前政策面對校長的專業知能、生涯發展階梯缺乏妥善之規劃，建議教育部國民教育司與中等教育宜研擬相關政策。
- (二)對於初任校長，實習課程對於專業發展至為重要，未來在進行校長培育時(包括專業發展課程)，宜將其納入規劃與設計之中。

### 第四節 核心能力向度與指標

根據文獻分析、內部研究小組會議，以及兩次焦點座談的結論，國民中小學校長主任專業發展核心能力向度與指標如表 4-9 所示，總計 7 個向度，66 個指標。

表 4-9 國民中小學校長主任核心能力向度與指標

| 核心能力向度  | 核心能力指標                      |
|---------|-----------------------------|
| 政策執行    | 1.能了解及遵守教育政策法令。             |
|         | 2.能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長。      |
|         | 3.能轉化教育政策使成可行之學校行動方案。       |
|         | 4.能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效。  |
|         | 5.政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求。 |
| 行政管理    | 1.能規劃及執行校務發展計畫。             |
|         | 2.能凝聚成員共識建立學校願景。            |
|         | 3.能有效主持學校會議達成具體決議。          |
|         | 4.能營造溫馨和諧的校園氣氛。             |
|         | 5.能具備知識管理相關知能。              |
|         | 6.能應用資訊科技提升學校行政效率。          |
|         | 7.能瞭解各處室業務並有效指導。            |
|         | 8.能組織高效能的學校行政團隊。            |
|         | 9.能妥善規劃學校行政與課務人力配置。         |
|         | 10.能確認問題癥結並做出適切決定。          |
|         | 11.能有效預防與處理校園危機事件。          |
|         | 12.能有效執行校園規劃與學校建築。          |
|         | 13.能有效編列與執行預算。              |
|         | 14.能有效管理分配財務與設備。            |
|         | 15.能建立學校品牌並行銷特色。            |
|         | 16.能進用優秀教師並做好人力資源管理。        |
| 課程與教學領導 | 1.能進行教學視導與評鑑。               |
|         | 2.能具備專門學科素養並可實際參與教學。        |
|         | 3.能妥善規畫教師進修課程，促進教師專業成長。     |
|         | 4.能營造優質教學及學習環境。             |
|         | 5.能發展學校本位課程。                |
|         | 6.能領導學校教師進行課程實驗與研究。         |
|         | 7.能整合相關人員參與課程規畫。            |



| 核心能力向度      | 核心能力指標                         |
|-------------|--------------------------------|
|             | 8.能有效保障學生學習權益。                 |
|             | 9.能提升學生學習品質與學習表現。              |
|             | 10.能運用多元理念改善學校評量機制。            |
|             | 11.能提升教師的教學知能。                 |
|             | 12.能引導課程設計與發展。                 |
|             | 13.能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長。       |
| 社區與<br>公共關係 | 1.能營造社區、家長與同仁之間和諧的互動關係。        |
|             | 2.能與家長及社區重要人士保持良好溝通。           |
|             | 3.能與政府、民意代表與議會保持良好互動關係。        |
|             | 4.能與大眾媒體良好互動，塑造學校優質形象。         |
|             | 5.能建立校際合作夥伴關係。                 |
|             | 6.能策劃並引導學校參與社區服務活動。            |
|             | 7.能引導社區及家長參與協助學校教育活動。          |
|             | 8.能先與校內教職員工共同討論，形成學校公共關係政策之共識。 |
|             | 9.能定期召開座談會議，引導家長及社區瞭解學校的教育目標。  |
| 辦學態度<br>與精神 | 1.能具備自信心與幽默感。                  |
|             | 2.能傾聽他人意見，展現民主風度。              |
|             | 3.能適度掌控自我的情緒表達。                |
|             | 4.能具有挫折容忍力。                    |
|             | 5.能運用心智思考營造創新校園文化。             |
|             | 6.能具備誠實正直的良好品德。                |
|             | 7.能具有愛心的情緒表達。                  |
|             | 8.能具有同理心的情緒表達。                 |
|             | 9.能具備果斷的權變決策能力。                |
|             | 10.能具備正確的教育理念。                 |
| 專業成長        | 1.能具備學校行政領導知能。                 |
|             | 2.能具備教育研究能力。                   |
|             | 3.能帶領學校成員進行團隊學習。               |

| 核心能力向度        | 核心能力指標                       |
|---------------|------------------------------|
|               | 4.能參與專業活動增進專業知識。             |
|               | 5.能與教師對話共同討論專業理念與實務。         |
|               | 6.能不斷反思提昇自我專業素養。             |
|               | 7.能具備國際觀。                    |
| 品質確保與<br>永續發展 | 1.能評估學校發展現況。                 |
|               | 2.能比較學校目標與學校實際表現之間的差距。       |
|               | 3.能藉由評估結果，瞭解實際問題，進而安排改善優先順序。 |
|               | 4.能擬定適切的改善措施。                |
|               | 5.訂定改善措施後，能實際執行。             |
|               | 6.能瞭解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況。      |

根據表 4-9 的資料，為利於理解與展示，本研究團隊另以圖 4-1 將國民中小學校長、主任專業發展核心能力面向及向度加以表示。

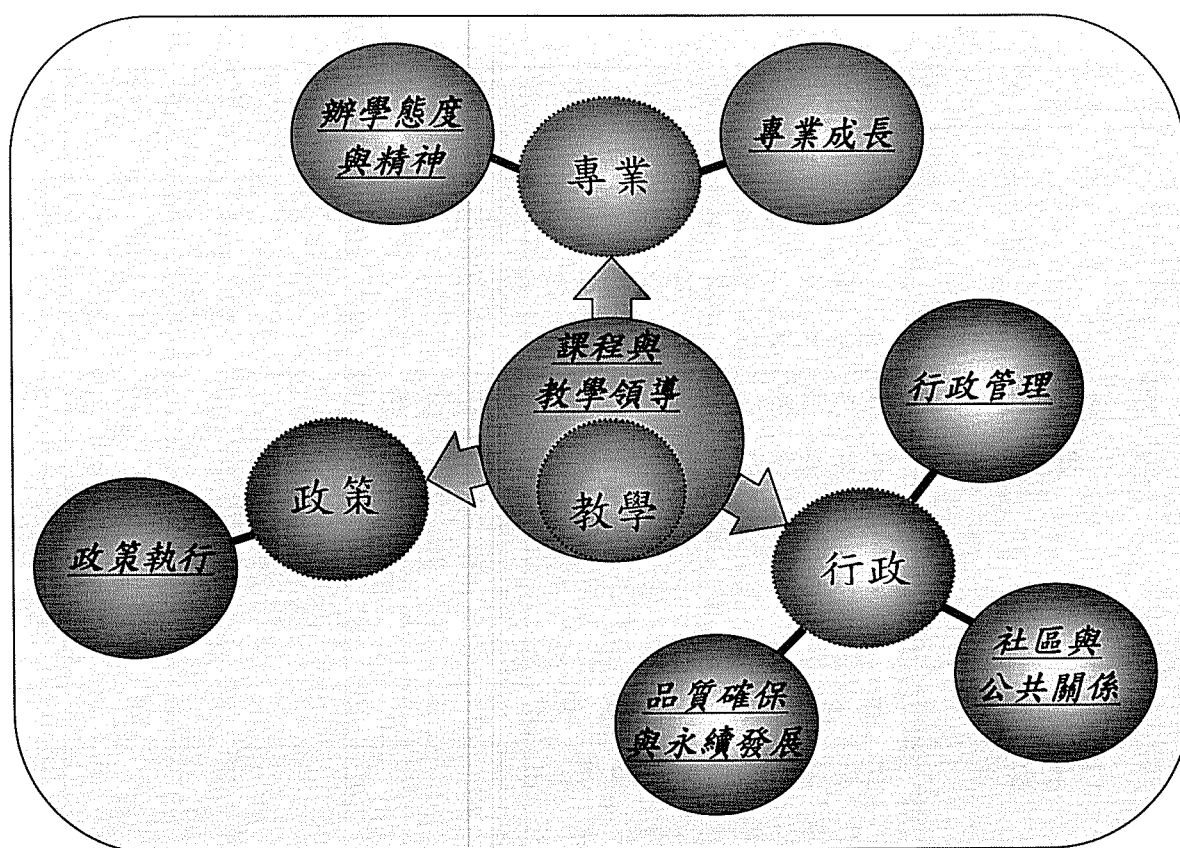


圖 4-1 國中小校長、主任專業發展核心能力向度架構圖

## 第五節 問卷結果分析

本節旨在分析相關人員對於國民中小學校長主任專業發展的核心能力指標的看法，以平均數、標準差，以及相依樣本 t 檢定來加以說明。以下分成兩大部分，首先是能力指標全部、各個向度與個別指標的得分狀況；其次是以性別、職稱類別、教育程度，以及居住地區為自變項，檢視其在各核心能力向度之意見是否有顯著差異。

### 一、核心能力向度與指標之重要性分析

國民中小學校長與主任的核心能力係運用「國民中小學校長、主任專業發展課程內涵建構問卷」為研究工具，4 代表非常重要，3 代表重要，2 代表不重要，1 代表非常不重要。根據上述問卷之得分情形，受試人員認為整體 66 個指標的平均分數高達 3.5348，標準差為.42487，介於非常重要與重要之間。各個向度的平均分數高低依序為辦學態度與精神（平均分數 3.6414，標準差.37652）、品質確保與永續發展（平均數 3.5959，標準差.43256）、專業成長（平均數 3.5789，標準差.42766）、政策執行（平均數 3.5338，標準差.41968）、行政管理（平均數 3.4924，標準差.41968）、社區與公共關係（平均數 3.4637，標準差.41349），以及課程與教學領導（平均數 3.4378，標準差.40982），如表 4-10 所示。整體而言，各個向度的平均分數都在 3.4 以上，顯示問卷所擬訂的專業發展課程的能力向度具有相當高的重要性。

表 4-10 國民中小學校長主任核心能力各向度之平均數與標準差

|           | 個數  | 平均數    | 標準差    |
|-----------|-----|--------|--------|
| 政策執行      | 266 | 3.5338 | .41968 |
| 行政管理      | 262 | 3.4924 | .40687 |
| 課程與教學領導   | 262 | 3.4378 | .40982 |
| 社區與公共關係   | 266 | 3.4637 | .41349 |
| 辦學態度與精神   | 266 | 3.6414 | .37652 |
| 專業成長      | 266 | 3.5789 | .42766 |
| 品質確保與永續發展 | 266 | 3.5959 | .43256 |
| 全部向度      | 266 | 3.5348 | .42487 |

各核心能力指標之平均數及標準差如表 4-11 所示，平均數介於 3.7640 與 3.3045，顯示各指標介於非常重要與重要之間。得分最高的前三題都來自於「辦學態度與精神」向度，分別是第 10 題的「能具備正確的教育理念」（平均數 3.7640）、第 6 題的「能具備誠實正直的良好品德」（平均數 3.7603），以及第 9 題的「能具備果斷的權變決策能力」（平均數 3.7341）。得分最低的則為「社區與公共關係」向度中的「能與政府、民意代表與議會保持良好互動關係」（平均數 3.3045），以及「課程與教學領導」向度中的「能領導學校教師進行課程實驗與研究」（平均數 3.3446）。

表 4-11 國民中小學校長主任核心能力各題項之平均數與標準差

| 核心能力<br>向度 | 核心能力指標                      | 平均數    | 標準差    |
|------------|-----------------------------|--------|--------|
| 政策執行       | 1.能了解及遵守教育政策法令。             | 3.5318 | .53621 |
|            | 2.能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長。      | 3.5318 | .54317 |
|            | 3.能轉化教育政策使成可行之學校行動方案。       | 3.5789 | .50969 |
|            | 4.能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效。  | 3.4719 | .53642 |
|            | 5.政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求。 | 3.5618 | .50460 |
| 行政管理       | 1.能規劃及執行校務發展計畫。             | 3.6157 | .48735 |
|            | 2.能凝聚成員共識建立學校願景。            | 3.6978 | .46816 |
|            | 3.能有效主持學校會議達成具體決議。          | 3.6629 | .48147 |
|            | 4.能營造溫馨和諧的校園氣氛。             | 3.7127 | .46959 |
|            | 5.能具備知識管理相關知能。              | 3.5281 | .52221 |
|            | 6.能應用資訊科技提升學校行政效率。          | 3.4436 | .54825 |
|            | 7.能瞭解各處室業務並有效指導。            | 3.6381 | .51163 |
|            | 8.能組織高效能的學校行政團隊。            | 3.6667 | .47229 |
|            | 9.能妥善規劃學校行政與課務人力配置。         | 3.5970 | .51377 |
|            | 10.能確認問題癥結並做出適切決定。          | 3.6716 | .47049 |

| 核心能力<br>向度  | 核心能力指標                   | 平均數    | 標準差    |
|-------------|--------------------------|--------|--------|
|             | 11.能有效預防與處理校園危機事件。       | 3.7276 | .46251 |
|             | 12.能有效執行校園規劃與學校建築。       | 3.4248 | .57951 |
|             | 13.能有效編列與執行預算。           | 3.4644 | .54294 |
|             | 14.能有效管理分配財務與設備。         | 3.4195 | .54503 |
|             | 15.能建立學校品牌並行銷特色。         | 3.5112 | .56412 |
|             | 16.能進用優秀教師並做好人力資源管理。     | 3.6217 | .52313 |
| 課程與教<br>學領導 | 1.能進行教學視導與評鑑。            | 3.4216 | .55874 |
|             | 2.能具備專門學科素養並可實際參與教學。     | 3.3684 | .56933 |
|             | 3.能妥善規畫教師進修課程，促進教師專業成長。  | 3.4888 | .53690 |
|             | 4.能營造優質教學及學習環境。          | 3.6642 | .47316 |
|             | 5.能發展學校本位課程。             | 3.4644 | .53597 |
|             | 6.能領導學校教師進行課程實驗與研究。      | 3.3446 | .53558 |
|             | 7.能整合相關人員參與課程規畫。         | 3.4366 | .53325 |
|             | 8.能有效保障學生學習權益。           | 3.7201 | .44977 |
|             | 9.能提升學生學習品質與學習表現。        | 3.7090 | .46325 |
|             | 10.能運用多元理念改善學校評量機制。      | 3.5560 | .53408 |
|             | 11.能提升教師的教學知能。           | 3.5318 | .53621 |
|             | 12.能引導課程設計與發展。           | 3.4286 | .56013 |
|             | 13.能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長。 | 3.3596 | .53971 |
| 社區與公<br>共關係 | 1.能營造社區、家長與同仁之間和諧的互動關係。  | 3.6367 | .49721 |
|             | 2.能與家長及社區重要人士保持良好溝通。     | 3.6479 | .47851 |
|             | 3.能與政府、民意代表與議會保持良好互動關係。  | 3.3045 | .60916 |
|             | 4.能與大眾媒體良好互動，塑造學校優質形象。   | 3.3571 | .59263 |
|             | 5.能建立校際合作夥伴關係。           | 3.4157 | .54447 |
|             | 6.能策劃並引導學校參與社區服務活動。      | 3.4045 | .54949 |
|             | 7.能引導社區及家長參與協助學校教育活動。    | 3.4831 | .51545 |

| 核心能力<br>向度        | 核心能力指標                         | 平均數    | 標準差    |
|-------------------|--------------------------------|--------|--------|
|                   | 8.能先與校內教職員工共同討論，形成學校公共關係政策之共識。 | 3.5468 | .50622 |
|                   | 9.能定期召開座談會議，引導家長及社區瞭解學校的教育目標。  | 3.3783 | .56460 |
| 辦學態度<br>與精神       | 1.能具備自信心與幽默感。                  | 3.4869 | .52995 |
|                   | 2.能傾聽他人意見，展現民主風度。              | 3.6629 | .47360 |
|                   | 3.能適度掌控自我的情緒表達。                | 3.6779 | .47612 |
|                   | 4.能具有挫折容忍力。                    | 3.6692 | .47934 |
|                   | 5.能運用心智思考營造創新校園文化。             | 3.5880 | .50814 |
|                   | 6.能具備誠實正直的良好品德。                | 3.7603 | .42770 |
|                   | 7.能具有愛心的情緒表達。                  | 3.6180 | .51676 |
|                   | 8.能具有同理心的情緒表達。                 | 3.6592 | .49045 |
|                   | 9.能具備果斷的權變決策能力。                | 3.7341 | .45106 |
|                   | 10.能具備正確的教育理念。                 | 3.7640 | .44271 |
| 專業成長              | 1.能具備學校行政領導知能。                 | 3.6704 | .47886 |
|                   | 2.能具備教育研究能力。                   | 3.3858 | .54589 |
|                   | 3.能帶領學校成員進行團隊學習。               | 3.5206 | .52256 |
|                   | 4.能參與專業活動增進專業知識。               | 3.5263 | .52239 |
|                   | 5.能與教師對話共同討論專業理念與實務。           | 3.5880 | .51548 |
|                   | 6.能不斷反思提昇自我專業素養。               | 3.6255 | .49260 |
|                   | 7.能具備國際觀。                      | 3.4644 | .56333 |
| 品質確保<br>與永續發<br>展 | 1.能評估學校發展現況。                   | 3.6404 | .48853 |
|                   | 2.能比較學校目標與學校實際表現之間的差距。         | 3.5451 | .51380 |
|                   | 3.能藉由評估結果，瞭解實際問題，進而安排改善優先順序。   | 3.5714 | .51813 |
|                   | 4.能擬定適切的改善措施。                  | 3.5827 | .50162 |
|                   | 5.訂定改善措施後，能實際執行。               | 3.6090 | .48889 |
|                   | 6.能瞭解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況。        | 3.6241 | .49299 |

## 二、不同背景變項受試者知覺核心能力向度重要性之考驗分析

在本研究中，不同背景變項包括性別、職稱類別、教育程度，以及居住地區四類，分別以 t 考驗，以及單因子變異數(One way ANOVA)考驗其知覺重要性是否有所差異。

### (一) 性別與核心能力向度

#### 1. 性別與政策執行

從表 4-12 可知，不同性別之受試者知覺政策執行重要性未達到顯著差異 ( $t=.841$ )。

#### 2. 性別與行政管理

從表 4-12 可知，不同性別之受試者知覺行政管理重要性未達到顯著差異 ( $t=.553$ )。

#### 3. 性別與課程與教學領導

從表 4-12 可知，不同性別之受試者知覺課程與教學領導向度上未達到顯著差異 ( $t=-.184$ )。

#### 4. 性別與社區與公共關係

從表 4-12 可知，不同性別之受試者知覺社區與公共關係重要性未達到顯著差異 ( $t=1.062$ )。

#### 5. 性別與辦學態度與精神

從表 4-12 可知，不同性別之受試者知覺辦學態度與精神重要性未達到顯著差異 ( $t=-1.513$ )。

#### 6. 性別與專業成長

從表 4-12 可知，不同性別之受試者知覺專業成長重要性未達到顯著差異 ( $t=.902$ )。

#### 7. 性別與品質確保與永續發展

從表 4-12 可知，不同性別之受試者知覺品質確保與永續發展重要性未達到顯著差異 ( $t=.995$ )。

表 4-12 不同性別受試者知覺核心能力向度重要性之差異情形

| 性別            | 性別 | 個數  | 平均數    | 標準差    | t值     | 顯著性  |
|---------------|----|-----|--------|--------|--------|------|
| 政策執行          | 男  | 116 | 3.5621 | .40339 | .841   | .401 |
|               | 女  | 147 | 3.5184 | .42956 |        |      |
| 行政管理          | 男  | 116 | 3.5115 | .40392 | .553   | .581 |
|               | 女  | 143 | 3.4837 | .40164 |        |      |
| 課程與教學<br>領導   | 男  | 116 | 3.4353 | .39326 | -.184  | .855 |
|               | 女  | 143 | 3.4448 | .42371 |        |      |
| 社區與公共<br>關係   | 男  | 117 | 3.4995 | .39029 | 1.062  | .289 |
|               | 女  | 146 | 3.4452 | .42894 |        |      |
| 辦學態度與<br>精神   | 男  | 117 | 3.6090 | .37841 | -1.513 | .132 |
|               | 女  | 146 | 3.6789 | .36816 |        |      |
| 專業成長          | 男  | 117 | 3.6111 | .41059 | .902   | .368 |
|               | 女  | 146 | 3.5634 | .43925 |        |      |
| 品質確保與<br>永續發展 | 男  | 118 | 3.6314 | .42804 | .995   | .320 |
|               | 女  | 145 | 3.5782 | .43348 |        |      |

## (二) 職稱類別與核心能力向度

### 1. 職稱類別與政策執行

從表 4-13 可知，不同職稱類別之受試者知覺政策執行之重要性達到顯著差異 ( $F=3.034$ ,  $p<.05$ )。進一步進行 Scheffé 事後比較，結果發現國中小校長 (平均數 3.7722，標準差.30670) 比國小老師 (平均數 3.4326，標準差.43910) 與家長 (平均數 3.4514，標準差.44548) 認為政策執行來得重要。

### 2. 職稱類別與行政管理

從表 4-13 可知，不同職稱類別之受試者知覺行政管理重要性未達到顯著差異 ( $F=1.763$ ,  $p>.05$ )。

### 3. 職稱類別與課程與教學領導

從表 4-13 可知，不同職稱類別之受試者知覺課程與教學領導重要性未達到顯著差異 ( $F=1.549$ ,  $p>.05$ )。

### 4. 職稱類別與社區與公共關係

從表 4-13 可知，不同職稱類別之受試者知覺社區與公共關係重要性未達



到顯著差異 ( $F=1.171, p>.05$ )。

#### 5. 職稱類別與辦學態度與精神

從表 4-13 可知，不同職稱類別之受試者知覺辦學態度與精神重要性未達到顯著差異 ( $F=1.422, p>.05$ )。

#### 6. 職稱類別與專業成長

從表 4-13 可知，不同職稱類別之受試者知覺專業成長重要性未達到顯著差異 ( $F=2.034, p>.05$ )。

#### 7. 職稱類別與品質確保與永續發展

從表 4-13 可知，不同職稱類別之受試者知覺品質確保與永續發展重要性未達到顯著差異 ( $F=1.222, p>.05$ )。

表 4-13 不同職稱類別受試者知覺核心能力向度重要性之差異情形

| 向度      | 職稱    | 個數 | 平均數    | 標準差    | F值     | 顯著性  | 事後比較          |
|---------|-------|----|--------|--------|--------|------|---------------|
| 政策執行    | 大學學者  | 32 | 3.5563 | .37238 | 3.034* | .032 | 國中小校長>國小老師、家長 |
|         | 國中小校長 | 41 | 3.7722 | .30670 |        |      |               |
|         | 國中小主任 | 46 | 3.5682 | .42249 |        |      |               |
|         | 國中老師  | 25 | 3.5840 | .36932 |        |      |               |
|         | 國小老師  | 86 | 3.4326 | .43910 |        |      |               |
|         | 家長    | 35 | 3.4514 | .44548 |        |      |               |
| 行政管理    | 大學學者  | 32 | 3.3958 | .41207 | 1.763  | .095 |               |
|         | 國中小校長 | 41 | 3.6296 | .35212 |        |      |               |
|         | 國中小主任 | 46 | 3.5871 | .41217 |        |      |               |
|         | 國中老師  | 23 | 3.4275 | .36177 |        |      |               |
|         | 國小老師  | 85 | 3.4510 | .40321 |        |      |               |
|         | 家長    | 34 | 3.5098 | .43989 |        |      |               |
| 課程與教學領導 | 大學學者  | 34 | 3.3735 | .43086 | 1.549  | .151 |               |
|         | 國中小校長 | 40 | 3.5257 | .44546 |        |      |               |
|         | 國中小主任 | 44 | 3.5310 | .41466 |        |      |               |
|         | 國中老師  | 24 | 3.3000 | .38561 |        |      |               |
|         | 國小老師  | 86 | 3.4012 | .39273 |        |      |               |
|         | 家長    | 33 | 3.5121 | .38305 |        |      |               |

| 向度        | 職稱    | 個數 | 平均數    | 標準差    | F值    | 顯著性  | 事後比較 |
|-----------|-------|----|--------|--------|-------|------|------|
| 社區與公共關係   | 大學學者  | 34 | 3.4085 | .39613 | 1.171 | .320 |      |
|           | 國中小校長 | 41 | 3.5556 | .42910 |       |      |      |
|           | 國中小主任 | 46 | 3.5101 | .41527 |       |      |      |
|           | 國中老師  | 25 | 3.3156 | .36807 |       |      |      |
|           | 國小老師  | 86 | 3.4638 | .42205 |       |      |      |
|           | 家長    | 33 | 3.4579 | .41737 |       |      |      |
| 辦學態度與精神   | 大學學者  | 34 | 3.5404 | .35850 | 1.422 | .197 |      |
|           | 國中小校長 | 41 | 3.7535 | .32388 |       |      |      |
|           | 國中小主任 | 45 | 3.6657 | .35536 |       |      |      |
|           | 國中老師  | 25 | 3.5300 | .40389 |       |      |      |
|           | 國小老師  | 86 | 3.6483 | .39506 |       |      |      |
|           | 家長    | 34 | 3.6544 | .38195 |       |      |      |
| 專業成長      | 大學學者  | 34 | 3.6029 | .42246 | 2.034 | .115 |      |
|           | 國中小校長 | 41 | 3.7847 | .34410 |       |      |      |
|           | 國小主任  | 46 | 3.5795 | .45036 |       |      |      |
|           | 國中老師  | 24 | 3.5417 | .38777 |       |      |      |
|           | 國小老師  | 85 | 3.4794 | .45351 |       |      |      |
|           | 家長    | 35 | 3.6143 | .40376 |       |      |      |
| 品質確保與永續發展 | 大學學者  | 34 | 3.5931 | .44982 | 1.222 | .291 |      |
|           | 國中小校長 | 41 | 3.7222 | .36947 |       |      |      |
|           | 國中小主任 | 46 | 3.6780 | .41979 |       |      |      |
|           | 國中老師  | 25 | 3.5133 | .45113 |       |      |      |
|           | 國小老師  | 84 | 3.5238 | .44896 |       |      |      |
|           | 家長    | 35 | 3.5952 | .42643 |       |      |      |

\* $p < .05$

### (三) 教育程度與核心能力向度

#### 1. 教育程度與政策執行

從表 4-14 可知，不同教育程度之受試者知覺政策執行重要性未達到顯著差異 ( $F=1.928$ ,  $p>.05$ )。

#### 2. 教育程度與行政管理

從表 4-14 可知，不同教育程度之受試者知覺行政管理重要性未達到顯著差異 ( $F=1.224$ ,  $p>.05$ )。

#### 3. 教育程度與課程與教學領導

從表 4-14 可知，不同教育程度之受試者知覺課程與教學領導重要性未達到顯著差異 ( $F=1.132, p>.05$ )。

#### 4.教育程度與社區與公共關係

從表 4-14 可知，不同教育程度之受試者知覺社區與公共關係重要性未達到顯著差異 ( $F=2.192, p>.05$ )。

#### 5 教育程度與辦學態度與精神

從表 4-14 可知，不同教育程度之受試者知覺辦學態度與精神重要性未達到顯著差異 ( $F=1.514, p>.05$ )。

#### 6.教育程度與專業成長

從表 4-14 可知，不同教育程度之受試者知覺專業成長重要性未達到顯著差異 ( $F=.545, p>.05$ )。

#### 7.教育程度與品質確保與永續發展

從表 4-14 可知，不同教育程度之受試者知覺品質確保與永續發展重要性未達到顯著差異 ( $F=.548, p>.05$ )。

表 4-14 不同教育程度受試者知覺核心能力向度重要性之差異情形

| 向度          | 教育程度  | 個數  | 平均數    | 標準差    | F值    | 顯著性  |
|-------------|-------|-----|--------|--------|-------|------|
| 政策執行        | 高中職以下 | 15  | 3.3200 | .40567 | 1.928 | .125 |
|             | 大學專科  | 116 | 3.5138 | .44152 |       |      |
|             | 碩士    | 102 | 3.5784 | .40090 |       |      |
|             | 博士    | 31  | 3.5806 | .37006 |       |      |
| 行政管理        | 高中職以下 | 15  | 3.4333 | .40728 | 1.224 | .301 |
|             | 大學專科  | 114 | 3.4854 | .41158 |       |      |
|             | 碩士    | 100 | 3.5433 | .39042 |       |      |
|             | 博士    | 31  | 3.3978 | .40064 |       |      |
| 課程與教學<br>領導 | 高中職以下 | 14  | 3.4214 | .40796 | 1.132 | .337 |
|             | 大學專科  | 114 | 3.4123 | .41841 |       |      |
|             | 碩士    | 99  | 3.4949 | .39211 |       |      |
|             | 博士    | 33  | 3.3667 | .42696 |       |      |

| 向度        | 教育程度  | 個數  | 平均數    | 標準差    | F值    | 顯著性  |
|-----------|-------|-----|--------|--------|-------|------|
| 社區與公共關係   | 高中職以下 | 14  | 3.3095 | .38534 | 2.192 | .089 |
|           | 大學專科  | 115 | 3.4357 | .41786 |       |      |
|           | 碩士    | 102 | 3.5370 | .41133 |       |      |
|           | 博士    | 33  | 3.4007 | .38182 |       |      |
| 辦學態度與精神   | 高中職以下 | 15  | 3.5167 | .45036 | 1.514 | .211 |
|           | 大學專科  | 114 | 3.6590 | .37823 |       |      |
|           | 碩士    | 102 | 3.6716 | .37061 |       |      |
|           | 博士    | 33  | 3.5492 | .34649 |       |      |
| 專業成長      | 高中職以下 | 15  | 3.5333 | .39940 | .545  | .652 |
|           | 大學專科  | 114 | 3.5461 | .43054 |       |      |
|           | 碩士    | 102 | 3.6152 | .43611 |       |      |
|           | 博士    | 33  | 3.5985 | .41429 |       |      |
| 品質確保與永續發展 | 高中職以下 | 15  | 3.4889 | .44751 | .548  | .650 |
|           | 大學專科  | 114 | 3.5789 | .43405 |       |      |
|           | 碩士    | 102 | 3.6275 | .42938 |       |      |
|           | 博士    | 33  | 3.6061 | .44060 |       |      |

#### (四) 居住地區與核心能力向度

##### 1. 居住地區與政策執行

從表 4-15 可知，不同居住地區之受試者知覺政策執行重要性未達到顯著差異 ( $F=1.023$ ,  $p>.05$ )。

##### 2. 居住地區與行政管理

從表 4-15 可知，不同居住地區之受試者知覺行政管理重要性未達到顯著差異 ( $F=.918$ ,  $p>.05$ )。

##### 3. 居住地區與課程與教學領導

從表 4-15 可知，不同居住地區之受試者知覺課程與教學領導重要性未達到顯著差異 ( $F=.171$ ,  $p>.05$ )。

##### 4. 居住地區與社區與公共關係

從表 4-15 可知，不同居住地區之受試者知覺社區與公共關係重要性未達到顯著差異 ( $F=.407$ ,  $p>.05$ )。

### 5.居住地區與辦學態度與精神

從表 4-15 可知，不同居住地區之受試者知覺辦學態度與精神重要性未達到顯著差異 ( $F=.031$ ， $p>.05$ )。

### 6.居住地區與專業成長

從表 4-15 可知，不同居住地區之受試者知覺專業成長重要性未達到顯著差異 ( $F=1.576$ ， $p>.05$ )。

### 7.居住地區與品質確保與永續發展

從表 4-15 可知，不同居住地區之受試者知覺品質確保與永續發展重要性未達到顯著差異 ( $F=.386$ ， $p>.05$ )。

表 4-15 不同居住地區受試者知覺核心能力向度重要性之差異情形

| 向度          | 居住地區 | 個數 | 平均數    | 標準差    | F值    | 顯著性  |
|-------------|------|----|--------|--------|-------|------|
| 政策執行        | 北部   | 95 | 3.4968 | .43257 | 1.023 | .387 |
|             | 中部   | 69 | 3.5101 | .44396 |       |      |
|             | 南部   | 83 | 3.5928 | .37540 |       |      |
|             | 東部   | 18 | 3.5889 | .42549 |       |      |
| 行政管理        | 北部   | 94 | 3.4539 | .38907 | .918  | .433 |
|             | 中部   | 68 | 3.5123 | .37580 |       |      |
|             | 南部   | 81 | 3.5453 | .41751 |       |      |
|             | 東部   | 18 | 3.4352 | .50208 |       |      |
| 課程與教學<br>領導 | 北部   | 94 | 3.4340 | .40971 | .171  | .916 |
|             | 中部   | 69 | 3.4652 | .39064 |       |      |
|             | 南部   | 80 | 3.4350 | .40193 |       |      |
|             | 東部   | 18 | 3.3944 | .52633 |       |      |
| 社區與公共<br>關係 | 北部   | 95 | 3.4281 | .42787 | .407  | .749 |
|             | 中部   | 69 | 3.4799 | .37170 |       |      |
|             | 南部   | 83 | 3.4940 | .41000 |       |      |
|             | 東部   | 18 | 3.4815 | .50703 |       |      |
| 辦學態度與<br>精神 | 北部   | 95 | 3.6421 | .37037 | .031  | .992 |
|             | 中部   | 69 | 3.6540 | .36766 |       |      |
|             | 南部   | 83 | 3.6370 | .39025 |       |      |
|             | 東部   | 18 | 3.6319 | .40781 |       |      |

| 向度            | 居住地區 | 個數 | 平均數    | 標準差    | F值    | 顯著性  |
|---------------|------|----|--------|--------|-------|------|
| 專業成長          | 北部   | 96 | 3.5260 | .43752 | 1.576 | .196 |
|               | 中部   | 68 | 3.6434 | .40592 |       |      |
|               | 南部   | 83 | 3.6145 | .42106 |       |      |
|               | 東部   | 18 | 3.4722 | .46880 |       |      |
| 品質確保與<br>永續發展 | 北部   | 96 | 3.5694 | .44830 | .386  | .763 |
|               | 中部   | 68 | 3.6299 | .42696 |       |      |
|               | 南部   | 83 | 3.6145 | .42206 |       |      |
|               | 東部   | 18 | 3.5463 | .43838 |       |      |

### (五) 綜合討論

綜合上述，不同背景變項受試者知覺核心能力向度重要性並沒有顯著差異（如表 4-16 所示），除了不同「職稱」中，國中小校長知覺政策執行的重要性比國小教師與家長來得高。推測原因應該是，校長身為政策推動者，直接承受中央與地方的命令，有責任推動相關政策，自然會認為這個向度的重要性比國小教師與家長顯著。

表 4-16 不同背景變項受試者知覺能力向度重要性之差異分析

| 背景變項 | 組別      | 政策執行  | 行政管理 | 課程與教學領導 | 社區與公共關係 | 辦學態度與精神 | 專業成長 | 品質確保與永續發展 |
|------|---------|-------|------|---------|---------|---------|------|-----------|
| 性別   | 1.男     | n.s.  | n.s. | n.s.    | n.s.    | n.s.    | n.s. | n.s.      |
|      | 2.女     |       |      |         |         |         |      |           |
| 職稱類別 | 1.大學學者  | 2>5,6 | n.s. | n.s.    | n.s.    | n.s.    | n.s. | n.s.      |
|      | 2.國中小校長 |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 3.國中小主任 |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 4.國中教師  |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 5.國小教師  |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 6.家長    |       |      |         |         |         |      |           |
| 教育程度 | 1.高中職以下 | n.s.  | n.s. | n.s.    | n.s.    | n.s.    | n.s. | n.s.      |
|      | 2.大學/專科 |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 3.碩士    |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 4.博士    |       |      |         |         |         |      |           |
| 居住地區 | 1.北部    | n.s.  | n.s. | n.s.    | n.s.    | n.s.    | n.s. | n.s.      |
|      | 2.中部    |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 3.南部    |       |      |         |         |         |      |           |
|      | 4.東部    |       |      |         |         |         |      |           |

\*p<.05 n.s.代表未達顯著差異

### 三、小結

問卷分析的結果顯示，國民中小學校長主任專業發展課程的核心能力向度與指標，受試者的填答反應顯示介於非常重要與重要之間，表示問卷所研擬的架構能獲得教育相關人員（大學學者、中小學校長、主任、教師與家長）的認可與支持，其中辦學態度與精神更是得分最高的向度。這項分析結果指出這些向度與指標的確可以作為國民中小學校長主任專業發展課程的指引與依據，藉以發展後續的實質課程內涵。

此外，在不同背景變項的受試者反映方面，幾乎所有向度上都沒有顯著差異，除了國中小校長比國小教師與家長認為「政策執行」比較重要。根據這項結論，本研究團隊認為核心能力向度與指標並不會因為上述的背景變項而有所差異，適合運用在我國國民中小學校長、主任廣泛的對象上。同時，在居住地區的差異上，也不會對特定向度有不同的重視程度，顯示可以應用到全國的範圍。

## 第六節 國民中小學校長、主任專業發展的課程內涵

本節依據本研究參酌的多元資料來源所設計的國民中小學校長、主任專業發展核心能力向度、以及核心能力指標，依序進行課程內涵的規劃，以及初階課程、進階課程區分的建議。

為使這樣的課程內容能兼顧國中小校長與主任專業發展的理論與實際，本研究小組特邀對所設計出的政策執行、行政管理、課程與教學領導、社區與公共關係、辦學態度與精神、專業成長、品質確保與永續發展等 7 個能力向度及 66 個核心能力指標相當熟悉的學者專家、教育行政人員（包括教育處行政主管與督學）、學校行政人員（包括校長、主任）等合計 7 人座談，並進行重要內容的蒐集、整理與初步內容撰擬。本研究團隊再根據所提供的課程內容初稿進行內容規劃、調整、修改、補充等，以求課程內容適切，及整個課程內容體例較為一致。

針對國民中小學校長、主任專業發展實質的課程內涵，本研究針對每一核心能

力撰擬相關的理念、原則、經驗等內容外，並嘗試規劃學習這些內容的教學或學習方法、活動的例子，以及進一步閱讀的文獻，以做為未來將此課程內涵進一步落實之參考。

最後，為利於未來規劃校長、主任專業發展課程之規劃與設計，本研究邀請上述 7 位學者專家、教育行政人員（包括教育處行政主管與督學）、以及學校行政人員（包括校長、主任）針對 66 個核心能力指標，分別以校長、主任為對象，將其區分為「適合設計在初階課程」或「適合設計在進階課程」，經過統計分析並經開會研商調整後，確定將 66 項核心能力指標區分為「初階」、「進階」、「彈性」（可依課程、時間規劃，彈性包含於初階課程或進階課程之規劃中）三類，以做為未來課程設計之參考。

以下先依核心能力向度之次序呈現課程規劃的內容，之後再呈現課程區分為「初階」、「進階」、「彈性」的資料。

## 核心能力向度：政策執行

### 壹、緒論

政策是政府、機構、組織或個人為實現目標而訂立的計劃（請參閱維基百科的敘述 <http://zh.wikipedia.org/>）。本研究所指之政策，係指中央教育主管機關所擬訂之教育法規內，事涉國民中小學要執行的部分，或中央主管機關所擬訂之教育規範、行政指導等事項，及地方教育主管機關依首長政見形成之教育政策、或地方政府擬訂之地方自治法規事涉教育權責而訂定，屬於國民中小學必須執行的事項，都是本研究所指之教育政策。

依上述分析，教育政策係中央教育部及地方教育局（處）擬訂之教育方向形成的政策，供各國民中小學據以執行。所以，在國民義務教育階段之國民中小學校長、主任及學校相關成員，對教育政策的意涵、內容及執行等方向與細節等，都必須有能力去理解，進而形成行動方案加以執行，以達各項教育政策的目標。

所以，國民中小學校在政策執行部分，所依循之法規、方案是明確的，做法必



須有計畫性，且須受執行成效獎勵與懲處之規範。因此，國中小所推動教育政策成效須受到地方或中央政府之評鑑。所以校長評鑑的指標中，其中一項就是政策執行，包括遵守教育政策，達成教育目標。

為有效提升教育政策實施成效，國民中小學校長與主任的責任相當關鍵，因為校長、主任都是校內靈魂人物，對學校執行教育政策都是發動者，也是執行成敗的關鍵者，更是解析教育政策內涵的論述者。

國民中小學校長、主任專業發展課程內容在「政策執行」核心能力向度的學習目標，就是此向度所涉及的核心能力指標。具體而言，校長與主任學習政策執行的課程內涵包括下列五大目標：

- 一、能了解及遵守教育政策法令；
- 二、能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長；
- 三、能轉化教育政策使成可行之學校行動方案；
- 四、能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效；
- 五、政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求；

針對上述各核心能力指標，以下先進一步探究校長、主任了解此向度及核心能力後，將可習得的能力與知識，之後再詳細說明此核心能力向度及核心能力指標的課程內容。

## **貳、校長、主任了解政策執行向度之核心能力指標可習得之知能**

### **一、能了解及遵守教育政策法令**

國民中小學校長、主任習得對政策意涵認識的知能，將有助校長、主任解釋政策內涵，並對政策立法意旨及推動該政策的目的能有進一步的了解。譬如，政府推動常態編班的政策，在中小學校內，因國民教育法明訂學校學生編班必須採用常態編班方式，因此，校長及主任對學生編班就必須採用常態編班方式進行，不得施以其他方法編班，其原因是，這是法令規定的。這就是對政策法令的解讀理解後所做的決定。然而面對學生家長的多元思維，或許家長們會要求學校還是要聽聽家長的心聲，認為學校可以配合家長的需要，讓家長指定老師或班級之做

法，此時學校校長、主任必須從法制層面及教育部、教育局（處）之行政指導，或各項會議紀錄的書面資料，提出供家長知悉適法性的問題，進而予以勸退。類似情況，就是校長、主任對政策要熟悉，對法令要認識，對家長要清楚論述法令規範，才能讓家長了解校長、主任的政策執行立場，以及不能配合家長請求的原因為何。

因此，校長、主任習得對政策執行向度之核心能力指標所指出之「能了解及遵守教育政策法令」之核心能力後，將有助對校長、主任對教育法學有更進一步的認識，也協助校長、主任在作行政決定時，有「法」的觀念，審慎決定，而不會有觸法之虞。

## 二、能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長

校長、主任除了認識政策及法令規範外，尚須能將政策意旨適時分享給學校成員及家長們，當愈多人清楚政策意涵及方向後，就有更多的學校成員及家長體認校長、主任的職責權限所在，無形中也會讓學校成員及家長感受學校辦學除了受到行政部門指導監督外，尚有很多的教育政策法令在指引校長的辦學方向，如此可以減少校長、主任一些無謂的困擾，有助於國民中小學辦學環境更正向、積極。

因此，校長、主任習得對政策執行向度所論之「能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長」之核心能力後，將有助校長、主任之職權讓學校成員及家長更為了解，無形中也會使校長、主任在辦學的過程中，減少一些來自家長或學校成員的無謂困擾。

## 三、能轉化教育政策使成可行之學校行動方案

除了針對「政策執行」理解及適時將法令傳達給學校成員及家長外，校長與主任更應有能力將教育政策轉化成可行的學校行動方案，藉以使政策能落實於學校現場，貫徹於教職員生身上，體現於整體教育環境上，如此，教育人員對政策的遵守及施行才能符合社會多數人之期待，並能與時代脈動接軌。

因此，校長、主任習得對政策執行向度所論之「能轉化教育政策使成可行之

學校行動方案」之核心能力後，將有助校長、主任之依法行政，並將學校環境朝向法制層面辦學，且因政策法令是隨著時代脈動更新、修訂而成，故也會使學校辦學與潮流接續，也可使學校校長、主任因落實行動方案執行，能為學校帶來持續的新契機。

#### 四、能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效

對於法令政策的理解與執行，並轉化於學校行動方案上，於執行一段時間後，校長與主任更應能進行自評或他評，從自我省思著手，或採以行動研究檢視，或以相關客觀量表對政策執行後進行調查評估，從評估成效及改進方向，了解執行政策後，達成教育目標的程度如何。

因此，校長、主任習得對政策執行向度所論之「能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效」之核心能力後，實有助校長、主任檢視所辦學校能否達成預期效益，是否獲得家長滿意。而透過評估機制間接也能了解校長、主任辦學的專業能力，協助校長進行專業成長與發展。

#### 五、政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求

校長、主任的專業發展課程安排，除了讓校長、主任了解政策目的與傳達教育價值外，對學校內外不同相關成員的多元價值能普遍受到尊重而滿足需求，實是政策執行的另一收穫，也是政策執行的另一效益。

因此，校長、主任習得對政策執行向度所論之「政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求」之核心能力後，將有助校長、主任對校內不同個體多元價值之尊重，也因而促使校園內更為和諧，提高對教育政策的支持度，進而提升教育政策的落實程度。

針對「政策執行」向度之核心能力指標，校長、主任專業發展課程宜安排那些課程，才足以讓學校現場的校長、主任確實達到增能效益？可從本研究建構之各項能力指標論述之目的對應相關知能列為課程，藉以強化指標與課程內容相連結，以符教育目標。

## 參、與「政策執行」相關的重要課程

### 一、強化教育法學知能

國民中小學校長、主任對教育法學的學習態度，必須是在每一教育法令新、修訂後，都能在法令公布的第一時間內，確實的詳讀並了解立法意旨，以了解並遵守教育法令政策為目標。因此，對於教育法令的仔細研讀有其必要性，譬如《教育基本法》、《國民教育法》、《教師法》、《特殊教育法》、《刑法總則》、《政府採購法》、《教育人員任用條例》、《學校教職員退休條例》、《財產申報法》、《公職人員利益迴避法》、《公務人員服務法》、《性別平等法》、《學校衛生法》等等事涉校長、主任經營校務時，相關法令規範與校長及教職員工權益有關，都要能適時了解法令修正或新訂，以透過教育法令研訂或研修，理解整個國家教育趨勢，及辦學相關法令依據。

### 二、強化教育學新知

二十一世紀各社會科學領域都受時代背景影響，教育領域亦是如此。因此，面對新世紀挑戰，教育學探討的教育與學校行政領導，很多都參考管理學、醫學的演進導入教育界，使得新興教育領導學門，都是校長、主任有待再學習的學問，諸如教育行銷、第五級領導、學校經營的藍海策略、學校環境分析與工具的運用、創新領導、後現代理論等等。又如課程與教學的變革也可供校長、主任再學習的重要課題，如海洋教育、理財教育、人權教育等新興議題也都是教育新知，可讓現場的校長、主任再透過學習了解教育學的新興與重要內涵。

### 肆、落實「政策執行」的行動計畫舉隅

國民中小學校長與主任的行政作為影響學校效能的程度相當高，當校長、主任在面對持續變動的外在環境時及政策更迭時，必須與時俱進，持續地進行系統化的學習、專業成長與發展，才能有效因應政策的變革，領航學校，達成教育政策的目標。

為利於學習，茲舉一個落實政策執行的學習教學設計的例子，主要針對上述核心能力指標的課程內容，採行問題本位學習（problem-based learning）的方式，以「零

體罰」的教育政策為例，主要探討負責執行此政策的校長與主任需要知道什麼？需要學習什麼？如何學會所需學習的內容？以及在執行過程中，如何因應外在環境，進行協商和修正，使教育政策付諸實施，以達成教育政策目標？等內容設計。

### 一、學習目標

經由本課程的實施，參與者可以達成下列目標：

- (一) 藉由個案分析與討論，促進對於教育政策實際情形的瞭解。
- (二) 能轉化教育政策成可行的學校行動方案。
- (三) 能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效。
- (四) 政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元的價值與需求。

### 二、教學方法：以「零體罰」的主題為例

- (一) 設計問題情節：將參與成員分組，每一組成員約 4 至 6 人，先蒐集分析有關零體罰的政策規定、相關法令、法律判例、報紙報導，以及實際個案，小組內彼此分享後，每組依據實際經驗或他校之例子，設計一個有關零體罰的問題情境。
- (二) 設計「學校推動零體罰的行動方案」並報告分享之：透過小組討論、實作、講師引導，各組設計出可以協助所設計案例情境的「推動零體罰行動方案」，並分組報告講解學習成果，由學員討論各種各組行動方案的優缺點。
- (三) 回饋與解釋：學員發表對其他各組的看法，比較不同的觀點，形成更周全的「推動零體罰行動方案」。
- (四) 發展模式：共同歸納學校校長與主任在校內推動此政策的可行模式。
- (四) 實務練習：學員回校後在規定的時間內進行練習，增加熟練度。

### 三、行動方案設計參考：學習成果的規格

學習者在完成本課程時，下列格式可供參考。

|                           |  |
|---------------------------|--|
| 以 4-6 人為小組，共同規劃學校如何落實特定政策 |  |
| 小組成員：                     |  |
| 理論或政策描述                   |  |

|                 |  |
|-----------------|--|
| 問題陳述/情境設計       |  |
| 方案設計：情境模擬的策略與做法 |  |
| 實務演練後的省思與建議     |  |

四、學習評量方式：學習成果檢視、小組成果報告互評、講師講評。

#### 建議進一步閱讀的文獻

- 吳株榕（2002）。國民小學校長評鑑指標之研究：以南部地區為例。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 吳家瑩、鄭文嵐（2005）。再省思校長角色之定位與學養基礎。教育研究月刊，129，48-60。
- 吳清山（1997）。學習型組織理論及其對教育革新的啟示。國教月刊，43（5），1-7。
- 林文律（1999）。從校長必備能力看校長培育。教育資料與研究，28，6-13。
- 林文律、陳木金（2000）。台北市國民小學候用校長甄選方式之研究。台北市政府教育局委託專案報告。台北市：作者。
- 林明地（1998）。教育政策執行時所應考慮的問題。教育政策論壇，1（1），24-37。
- 林明地（2002）。校長專業發展課程設計理念與教學方法之探討。現代教育論壇，6，429-441。
- 張芳全（1998）。教育政策理論與實務。台北市：元照。
- 陳奎憲（1995）。教育社會學。台北市：三民。
- 教育部（1997）。教師輔導與管教學生辦法。
- 楊振昇（1999）。我國國民小學校長儲訓制度之困境及其因應策略。初等教育學刊，7，85-106。
- 楊國賜（2001）。楊序。載於張芳全（著），教育政策導論（序）。台北市：五南。
- 蔡金田（2004）。國民中小學校長隱性知識之研究：以彰化縣為例。初等教育學刊，18，99-128。
- 顏國樑（民 86）。教育政策執行理論與應用。台北：師大書苑。
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1991). *Reframing organization: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium (1996). *Standards for school leaders*. State Education Assessment Center.

National Policy Board for Educational Administration (1993). *Principals for our changing schools: The knowledge & skill base*. Fairfax, VA: Author.

## 核心能力向度：行政管理

### 壹、緒論

學校的行政管理工作是透過計畫、組織、執行與監督考核等行政功能，使學校工作能有效的完成。西諺有云：領導者做對的事情，而管理者是把事情做好。然而，校長與主任不能只做對的事情，而不管它有沒有做好。除了具備領導力之外，校長與主任亦應具有良好的行政管理能力，方能有效的落實其領導理念，促進教育目標的達成。因此，如何有效的扮演行政管理者的角色，兼重領導與管理功能的發揮，「把對的事情做好」，對校長與主任而言是相當重要的課題。

若以學校行政的組織與分工而言，學校的行政事務包含教務、訓導、總務、輔導、人事、經費...等項目屬於主任負責的範圍；若以學校行政的歷程而言，不外乎計畫、執行與考核等三個主要步驟。因此，校長所扮演的行政管理者角色，是要在教務、訓導、輔導、總務與人事、經費等行政業務上，做好計畫、執行、考核等工作。在計畫方面的主要任務為計畫、決定；在執行方面的主要任務為制度建立、溝通、分工與協調、指導與實施、資源管理與分配；而在考核方面的主要任務則是督導與評鑑。

### 貳、單元目標

本單元的目標及課程內容，是依據「國民中小學校長、主任專業發展課程內涵」研究所得的「行政管理」向度的 16 項核心能力指標進行規劃。這 16 項行政管理向度的核心能力指標包含：1.能規劃及執行校務發展計畫；2.能有效主持學校會議達成具體決議；3.能瞭解各處室業務並有效指導；4.能妥善規劃學校行政與課務人力配置；5.能有效預防與處理校園危機事件；6.能凝聚成員共識建立學校願景；7.能營造溫馨和諧的校園氣氛；8.能具備知識管理相關知能；9.能進用優秀教師並做好人力資源管理；10.能確認問題癥結並做出適切決定；11.能有效執行校園規劃與學校建築；

12.能有效編列與執行預算；13.能有效管理分配財務與設備；14.能應用資訊科技提升學校行政效率；15.能組織高效能的學校行政團隊；以及 16.能建立學校品牌並行銷特色等。

本單元的主要目標即是透過上述 16 項能力指標的課程內容，使校長能夠：1.初步了解該能力指標的主要內涵；2.熟悉與該項能力指標有關的概念、原則或步驟；3.了解實踐該能力指標的具體做法；以及 4.透過提供的問題或案例等教與學的方式，學會思考與運用該項能力指標於實際的學校情境。

### 參、課程內容概要

行政管理向度的課程內容，依據本向度的核心能力指標分為 16 項，每項均概述該核心能力指標的重要性與內涵，其次敘述與該指標有關的重要概念、原則或步驟，針對校長、主任如何運用該核心能力指標提出建議，並在文末列舉案例或問題，供學習者學習與反思該項核心能力指標。

國民中小學校長、主任專業發展「行政管理」向度各項能力指標的課程內容概要如下：

1. 能規劃及執行校務發展計畫：內容包含校務發展計畫的內涵、功能、流程、內容及落實的途徑。
2. 能有效主持學校會議達成具體決議：內容包含學校會議之內涵與功能、如何开好會議、有效主持學校會議的技巧
3. 能瞭解各處室業務並有效指導：內容包括教務、學務、學生輔導、總務、人事、會計等各處室業務概況，及校長與主任瞭解各處室業務的方式。
4. 能妥善規劃學校行政與課務人力配置：內容包含學校課務人力配置、行政人力配置的原則，以及學校行政與課務人力配置作業程序。
5. 能有效預防與處理校園危機事件：內容包含校園危機事件的內涵與分類、校園危機的預防及處理。
6. 能凝聚成員共識建立學校願景：內容包含學校願景的意涵、功能、校長如何凝聚共識建立學校願景、以及實踐學校願景的方法



7. 能營造溫馨和諧的校園氣氛：內容包含校園氣氛的相關概念、校園氣氛的評估以及營造校園氣氛的具體做法。
8. 能具備知識管理相關知能：知識管理的內涵、基本要素及程序進行描述，提出校長在學校中運用知識管理的策略。
9. 能進用優秀教師並做好人力資源管理：內容包含人力資源管理的內涵與目標、學校人力資源管理的流程、進用優秀教師，以及學校如何做好人力資源管理的建議。
10. 能確認問題癥結並做出適切決定：內容包含學校行政決定的內涵、歷程與影響因素，以及做出適切行政決定的方法。
11. 能有效執行校園規劃與學校建築：內容包含校園規劃的內涵、原則與校園規劃的程序。
12. 能有效編列與執行預算：內容包含學校預算的編列與執行、會計與審計、決算...等。
13. 能有效管理分配財務與設備：內容包含財產管理、物品管理兩部份，並提出有效管理分配原則
14. 能應用資訊科技提升學校行政效率：內容包含應用資訊科技提升學校行政效率的內涵與功能、資訊科技在學校行政的應用、以及校長如何應用資訊科技提升學校行政效率
15. 能組織高效能的學校行政團隊：內容包含學校行政團隊的內涵、影響團隊效能的因素進行討論，以及打造高效能行政團隊的具體做法。
16. 能建立學校品牌並行銷特色：內容包含學校品牌的內涵與構成要素、如何發展學校特色建立學校品牌，以及運用品牌行銷學校特色。

#### 肆、教學與學習方法舉隅：反思與演練

##### 一、問題演練

1. 學校校務發展計畫一般以幾年為時程較為適宜？短中長期如何區分？如何設計每季、每年、每幾年的成效檢測點？如何修正校務發展計畫？

2. 政府編列給國民中小學的預算多數用於例行業務，但校務發展計畫的執行都必須有經費加以支持，如何在這樣的處境之下，務實地規劃校務發展計畫？如何籌措額外經費有效落實您或前任校長及行政團隊「費盡心思」所規劃的校務發展計畫內容？

## 二、案例反思

校務發展計畫的規劃與撰擬相當費時費力，其中一項困難之處是，全面了解學校業務的人不多，校長往往是最瞭解學校所有狀況的人，各處室主任也是最了解該處室業務的主管，但校長、主任卻不能（也不宜）自行擬定校務發展計畫，因為這樣的校務發展計畫沒有學校同仁的意見，到時候實施時，不易獲得學校同仁的認同與投入。然而，若校長與主任要把撰擬校務發展計畫的工作加諸在組長、學年主任、甚至老師的身上，則一定會招來這些人的怨言，「這是行政人員的工作」，多數教師心裡都會這樣想。在這樣的處境之下，您會如何擬定貴校的校務發展計畫，確保其能融入大家的意見、共識，並提高其執行時的可落實度。

### 建議進一步閱讀的文獻

中華民國教材研究發展學會（2000）。學校本位課程發展實例集。台北縣：中華民國教材研究發展學會。

教育部（2001）。學校願景發展、實踐、檢討與展望實例。台北市：教育部。

教育部校園資訊安全服務網 <http://cissnet.edu.tw/index.aspx>

教育部電算中心--校園網路使用規範

[http://www.edu.tw/moecc/content.aspx?site\\_content\\_sn=5266](http://www.edu.tw/moecc/content.aspx?site_content_sn=5266)

全國法規資料庫--電腦處理個人資料保護法

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=I0050021>

## 核心能力向度：課程與教學領導

### 壹、緒論

校長與主任是左右學校校務發展與改革的重要人物。校務發展與改革的面向愈多，校長與主任的領導層面也就越多愈複雜。Eisner (1995) 指出學校教育改革主要包含了意圖的(intentional)、結構的(structural)、課程的(curricular)、教學的(pedagogical)和評鑑的(evaluative)等五大面向的改革，五個面向彼此交互影響，不能顧此失彼。校長作為綜理校務之首，以及學校主任為行政團隊重要幹部，不可避免必須兼顧所有面向，可見校長與主任任務之艱鉅與複雜，也不僅限於組織與管理等行政事務而已。

台灣自九十學年度起，在國民小學一年級全面實施國民中小學九年一貫課程改革，進行學校本位課程發展（林明地，2000；高新建，1999；黃政傑，1999；黃嘉雄，1999；歐用生，1999），一舉打破了過去中央政府集權的學校課程之傳統刻板印象，授權學校教育人員參與課程發展，強調學生主動學習與教師主動詮釋的學校本位課程發展（蔡清田，2002；蔡清田，2004a；2004b）。其中課程領導（curriculum leadership）就是這一波課程改革中相當受到關注的一項議題，並被視為是落實九年一貫課程改革中的重點工作，尤其課程領導者（curriculum leader）的角色與任務更是受到重視。沒有課程領導無法澄清目標和價值、無法發展和實施計畫（Wiles & Bondi, 1993）。歐用生（2004）即指出，由於課程領導的工作實則是涵蓋領導、課程與教學的綜合性工作，具有極高的複雜性，其間個人與團體的交互作用與相互關係，不僅難以只用科學的方法來研究，有時也難以行政、科層、命令、控制或公式化等技術層面的方式來加以處理。為了進行學校本位課程發展，台灣的國民中小學校長、主任和教師們開始關心課程領導的議題與方法，教育學術人員也開始增加有關課程領導方面的研究。這一波課程領導的相關研究，主要的焦點集中在校長課程領導（林明地，2000；高新建，2002；游家政，2002），以及主任所提供的課程與教學領導。

課程與教學領導不僅止於校長課程與教學領導，校長可能透過第二促進者來分

擔課程與教學領導的責任（蔡清田、王霄燕，2002），不管校長、行政人員、教師或家長都可能擔負課程與教學領導者的角色（Ornstein & Hunkins, 2009）。因此，對於其他人員的課程與教學領導也應該給予重視。張嘉育（2001）指出，從校長、領域研究小組或課程發展委員會成員等，乃至於學校其他正式、非正式團體或學校中的每位成員，均有承擔領導功能的可能性。而蔡清田（2001）也提到學校層級中除了校長是最重要的課程與教學領導者外，其他如主任、學年主任、領域小組召集人及教師等均是課程領導者。可見，只要是與學校教育相關者，都有可能成為課程與教學領導者。

## 貳、課程與教學領導的意義

校長擔負校務領導的角色，綜理各項校務，主任則協助校長進行各處室業務的領導。然而，多數人認為所謂的領導，大多意指學校預算、組織管理、人事調配、設備採購...等等，卻對課程與教學方面的領導，不甚重視。進一步言，由於校長與主任對組織事務管理的熱衷，以致妨礙了其在課程與教學方面的職責，未能發揮其在課程與教學領導上的功能（高新建，2002；黃嘉雄，1999）。

課程與教學是學校行政的核心（黃嘉雄，1999）。根據 Glatthorn（2000）的研究，領導力強的校長與主任往往能夠影響課程領導的程度，此外，採取積極倡導方式的校長往往也最能確保有效地落實課程的實施。此一類型的課程領導具有下列幾項特徵：1.有明確的長期政策和目的；2.對學生有高度的期望，且能傳達並監控這些期望；3.尋找改變學區的方案和政策；4.懇求成員的投入，但行動卻很果斷。

再從教育史的演變而言，校長的角色在不同時期也有所轉型。從早期的首席教師（principal teacher）演變為一般管理者（general manager）、專業與科學管理者（professional and scientific manager）、行政人員與教學領導者（administrator and instructional leader），直到 1980 年代後期逐漸強調課程領導者（curriculum leader）的角色（黃旭鈞，2003）。

不同學者對課程領導的概念各有其強調的重點，例如：高新建（2002）認為課程領導是教育人員對學校課程相關事務所表現的領導行為；為了使學校的課程、教

師的教學及學生的學習更為理想、有效的各種作為，均可視為課程領導的行為。林明地（2000）認為課程領導為領導者針對學校的課程與教學方面，為達成並確保學生學習品質之目標，所採行之領導行為。這些行為的功能包括：塑造學校願景與目標，協助學校成員進行規劃、設計、實施，以及評鑑回饋等工作。

游家政（2002）指出課程領導在教育的情境中，藉由影響力的發揮來引導教育工作者在課程與教學的努力方向，使其同心協力去達成教育目標的歷程。Glatthorn（2000）認為課程領導乃是使學校系統及其學校達成其確保學生學習品質之目標的功能行使。若特別指校長的角色而言，則校長的課程領導乃是指校長為達成確保學生學習品質之目標，所行使之功能。至於其所應發揮的功能包括：塑造學校願景與目標，協助學校成員進行規劃、設計、實施，以及評鑑回饋等工作，決定課程統整的性質與範圍，進行課程連結（alignment），並協助成員專業成長，助長成員根據專長進行課程與教學領導，以持續進行課程與教學對話（Glatthorn, 2000）。

### 參、課程與教學領導的內涵

課程與教學領導的核心精神在於領導課程的發展，詳細言之，則可進一步闡述其內涵。Fielding 認為課程（與教學）領導者的主要任務可歸納為下列四大部分（引自黃旭鈞，2003）：1. 建構課程改進計畫所需的組織和實質的計畫：包括組織團隊的資訊、建立改進循環圈、決定課程的目標及其所應涵蓋的目的的本質、決定教師所決定的課程之比例；2. 執行發展階段的工作重點：包含課程的準備、教科書的選用、評量的發展、支援課程所需的資訊管理程序；3. 協助教師發展教室層級的課程計畫與實施程序，同時也包括了成員的專業發展與同儕支持，以及釐清角色、任務和時間表；4. 進行實施導向和結果導向的評鑑，以促進改進的作為。歐用生（1999）從學校本位課程發展來探討課程領導的內涵，認為應包括：（一）塑造學校願景：與成員合作型塑學校願景。（二）達成共識並明確統整各單位課程決定：推展學校本位課程，集合教師、家長及社區人士參與課程決定，整合校內外資源。（三）發展適合學校的課程方案：經由討論、計畫、試驗和評鑑過程，發展適合學校的課程方案。（四）發揮學校自主：依據教育政策，參酌學生與社區需求，創造學校課程特

色。(五)建立學校社區：爭取社區資源，讓學校與社區資源彼此共享。(六)發揮轉型的課程領導：以解放的規範來引導課程發展，以道德的領導取代專家主導、管理取向的課程領導。(七)實施校內課程評鑑，了解課程實施的困難與問題，確認實施績效及改進方向，規劃改進方案。(八)安排校內外新課程實施的觀摩，拓展校內教育工作者的視野，交換課程實施的心得與意見。

黃旭鈞(2003)指出課程領導的內涵包括：(一)課程願景、目標的建立。(二)學校、地方、國家課程的連結課程發展與管理。(三)成員專業發展。(四)學生學習改進。(五)課程專業文化塑造。(六)組織結構再造。(七)資源爭取與支持。(八)社區參與的鼓勵。(九)課程與教學評鑑。課程領導的精神在於促進課程發展，而最終的目標，應該是促進課程的良好發展、有助學校教育目標之達成。可見，領導是策略，是手段，課程與學校教育才是目的。進一步言，Bradley(1985)詳細列出十項具體目標，亦可視為課程領導的重要內涵：被領導者會主動尋求課程領導者的協助；課程文件品質具有一致性；教師樂於參與課程委員會的運作；能與有關人員進行溝通；具有明確的工作模式；能快速組織工作小組完成任務；能將課程所有權轉換給學校行政人員與教師；能有效地解決課程問題；能善用專業知能而非權威；能運用多元的領導型態等等。

梁一鳴、黃顯華(2004)指出，課程領導者在發展校本課程時，應該發揮的十一項作用，包括：認清形勢、揚長補短；建立願景、上下一心；為課程之教學改革的優先順序做出抉擇；探究課程目標與行動的配合；作出課程抉擇；建立夥伴式的團隊文化，尋找課程改革的同行者；培養轉化型課程領導，注重教師反思性的專業發展；改變文化，建構學習型組織；善用資源，為教師創造空間；邀請家長參與，爭取家長支持；以及開展課程評鑑；

歸納言之，課程與教學領導的內涵主要包括下列六大面向：1.校長課程與教學領導強調學校願景的塑造；2.校長課程與教學領導著重教師課程專業與教學能力的培養；3.校長課程與教學領導提供相關人員參與課程與教學規劃的機會；4.校長課程與教學領導可以助長內部課程與教學領導；5.校長課程與教學領導希望保持持續性

的課程與教學對話，形成關懷的專業社群；6.校長課程與教學領導的最終目的在確保學生學習的品質。

#### 肆、課程與教學領導可能面對的問題

在不同的教育體系中，課程領導的脈絡與議題均不相同（黃旭鈞，2003）。以我國為例，歐用生（2004）曾歸納當前中、小學課程與教學領導的問題有下述六點：一、校長以行政領導代替課程領導，將學校課程發展當作一件行政工作來處理；二、校長的課程領導都依據暗默的課程假定；三、校長的課程觀念偏頗，課程領導流於保守；四、教師與學生被排斥於課程決策之外；五、課程與教學領導是孤立的，缺少夥伴關係；六、幾乎完全以控制和管理做為課程與教學領導的重要策略。

#### 伍、單元目標

本單元旨在介紹校長在課程與教學領導層面的內涵與策略，提供相關的理論說明與實務討論，期望校長針對課程與教學面向的領導能具備完整的概念，進而能夠進行批判性的反思，以促進校長在課程與教學領導之知能。

#### 陸、課程內容概要

國民中小學校長與主任專業發展的課程內容在課程與教學領導方面，主要可以依據其核心能力指標加以發展，包括能進行教學視導與評鑑、能具備專門學科素養並可實際參與教學、能妥善規劃教師進修課程，促進教師專業成長、能營造優質教學及學習環境、能發展學校本位課程、能領導學校進行課程實驗與研究、能整合相關人員參與課程規劃、能有效保障學生學習權益、能提升學生學習品質與學習環境、能運用多元理念改善學校評量機制、能提升教師的教學知能、能引導課程設計與發展、以及能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長。

#### 柒、教學方法

- （一）講授課程內容。
- （二）學員討論相關議題。
- （三）邀請辦理教學視導或課程評鑑績優學校經驗分享。

(四) 課前思考問題、閱讀摘要、資料蒐集，包括下列問題：

1. 反思目前已進行的校本課程發展工作。
2. 參照本節中所列舉的有關校本課程發展的困難、侷限和迷思，配合自己學校已經推行的校本課程發展活動，反思您自己發展校本課程的經驗，有何異同？
3. 在推行教學視導或課程評鑑的過程中，您克服了哪些困難？取得了什麼經驗？
4. 試以發展性教學輔導系統之指標，反省校長與主任如何進行教學視導？

### 參考文獻

- 林明地 (2000)。校長課程領導與學校本位課程。載於台南師院編，九年一貫課程：從理論、政策到執行 (頁 155-183)。高雄：復文。
- 高新建 (2002)。學校課程領導與課程管理。載於張煌熙 (主編)，國民中小學校長與視導人員：理論篇研習手冊 (頁 59-82)。台北市：教育部。
- 張嘉育 (2001)。課程領導概念內涵分析。課程領導理論與實務國際學術研討會手冊。台北：市立台北師範學院。
- 梁一鳴、黃顯華 (2004)。學、教及課程：校本課程策劃、設計及實踐。香港特別行政區教育署，未出版
- 游家政 (2002)。課程革新。台北：師大書苑。
- 黃旭鈞 (2003)。課程領導：理論與實務。台北：心理
- 黃政傑 (1999)。課程改革 (三版增訂)。台北：漢文書局
- 黃嘉雄 (1999)。落實學校本位課程發展的行政領導策略。國民教育，40(1)，29-34
- 歐用生 (1999)。落實學校本位的課程發展。國民教育，39 (4)，頁 2-7。
- 歐用生 (2004)。課程領導：議題與展望。台北：高教出版社
- 蔡清田 (2002)。學校整體課程經營：學校課程發展的永續經營。台北：五南
- 蔡清田 (2004a)。校長課程領導的理念、角色與策略。載於單文經主編，課程與教學新論 (頁 340-357)。台北：心理。
- 蔡清田 (2004b)。課程發展行動研究。台北：五南。
- 蔡清田、王霄燕 (2002)。國小校長課程領導實際行動之探究。課程與教學季刊，



5(2) , 21-36 。

- Bradley, L. H. (1985). *Curriculum leadership and development handbook*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Eisner, E. W. (1995). Educational reform and the ecology of schooling. In A. C. Ornstein & L. S. Behar (Eds.), *Contemporary issues in curriculum* (pp.390-402). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Glatthorn, A. A. (2000). *The principal as curriculum leader: Shaping what is taught and tested* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin press
- Ornstein, A.C., & Hunkins, F. P. (2009). *Curriculum: Foundations, principles, and issues* (5<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Pearson
- Wiles, J., & Bondi, J. (1993). *Curriculum development: A guide to practice* (4<sup>th</sup>.). New York: Maxwell Macmillan.

## 核心能力向度：社區與公共關係

### 壹、緒論

學校與社區本為一體兩面之生命共同體，唇齒相依，榮辱與共，兩者依存關係之重要性不言而喻。邇來我國社區意識逐漸成形，本著資源共享與夥伴關係之原則，推動「學校社區化、社區學校化」，強化學校與社區之合作關係，才能營造互利的條件與環境。因此，未來學校經營與社區互動關係勢將更形密切，一方面應鼓勵校務運作依實際需要，進行學校與社區機構水平與垂直策略聯盟，引進充沛的社區教育資源；另一方面，透過學習及輔導網絡之建立，讓社區各種資源、意見及需求投入學校教育，形成交流機制，讓學校教育能與繼續教育、終身學習聯結，俾臻宏遠之圖（教育部，2003）。

這種學校經營結構式的改變，首先要調整的是學校教育人員的心態，能理解學校已不再是個封閉的單位，是要採取開放心態讓更多社區人員或團體參與校務，更應掌握各個機會點走進社區主動請益，傾聽更多外部社區居民與家長的聲音，適時

說明校務經營的近況取得社區民眾與家長的了解與認同，這是學校與社區建立良好公共關係最重要的目標。

## 貳、學校公共關係的意涵與目的

### 一、學校公共關係的意義

國內學者陳義明（1993）認為學校公共關係，是學校透過各種媒體活動，向政府官員、民意代表、社會大眾、學生家長等，作適當的報導和接觸，使其對學校具有良好的印象，建立良好關係，進而獲得支持、鼓勵和指導。謝文全（1993）主張學校公共關係是學校用媒體溝通、服務及其他活動等方式，與社會民眾建立相互瞭解與良好關係的歷程，以獲得社會民眾的支持與協助，並使學校教育能適當地符應社會的需要。黃瓊慧（2001）將學校公共關係界定為是，學校與特定公眾建立雙向交流，維持持續、互助互利的合作關係，所採取的科學管理歷程。林志成（2001）認為學校公共關係是，學校運用各種信息傳播方式，透過校內、外公關，形成學校、家庭與社會民眾多向交流的網路；並使彼此相互了解，且使學校塑造良好形象，期能獲得社會民眾支持、信任與協助，而有效協助發揮學校教育的功能。

綜合上述研究對公共關係的定義，可以了解公共關係絕非一般人所認知的，存在於兩者之間不可告人的私下交際活動如：套關係、講交情、耍特權、或請客送禮等；而應是兩者之間針對特定主題、策略做法或意見陳述的溝通過程。由彼此之間的接觸與瞭解，建立機構與公眾之間的互動與互信關係，進而確保兩者之間對於公共事務利益的一致性。

### 二、學校公共關係的目的與功能

綜合學者（林志成，2001；黃瓊慧，2001；顏如玉，1998）論述可知，學校公共關係的範圍包括學校內外公共關係兩部分。分別包括：

- （一）內部公共關係：即建立學校內部的良好公共關係，包括教師個人公關、學校處室公關及學校組織公關等三種。其對象包括教職員工、學生公眾、校內行政人員，甚至包括家長等。

(二) 外部公共關係：即在謀求與外部公眾建立和諧關係，包括對社區、家長、企業、政府官員及民意代表及大眾傳播等。其對象包括學生家長、校友、社區人士、教育行政機關、政府機構、新聞界和其他正式或非正式的人民團體。

顏如玉(1998)指出學校公共關係的積極目的在於透過彼此的訊息交換，相互了解、支持及合作；消極的目的乃在於誤會的澄清，而學校公共關係的總目的是為了增進學校和公眾之間的相互信賴之合作關係。王月汝(2002)也認為學校公共關係的目的在於彼此信賴基礎上，透過訊息的溝通，相互了解、支持與合作，甚至化解誤會；以建立學校與公眾間和諧關係，進而有效達成教育目的。

綜合上述文獻探討，學校公共關係的功能與目的可歸納為：學校對於內部應經常藉由彼此訊息的雙向溝通交流，促進對於校務經營願景的相互了解及合作，並協助配合行政管理人員決策，提供學校校能，有效達成教育目標。對外能及時澄清誤會，化解事件危機，行銷學校辦學績效，爭取外部認同，增進學校和公眾間相互信賴的合作關係，適時引進校外資源、建立學校與社區良好互動的關係。

## 參、學校與社區互動的背景因素

### 一、社區主義時代的來臨

社區主義的興起是我國近年來除了司法、教育改革之外的第三大改革。社區主義強調經由民眾對社區產生認同，願透過集體的努力共同面對社區問題，建立共同解決問題的制度。綜觀我國社會發展的趨勢得知，由於政治上的解嚴使民眾在解嚴後參與力大幅增加，經濟上的發展使得民眾得以參與自己選擇的活動、教育的普及使人民有知識能力來組職集會等因素，在在都顯示社區主義時代已經來臨(林振春，1995；林麗惠，1999)。

社區的地理位置因為居民共同生活圈的概念而自然形成，民眾因為民生消費的生活機能而結合，也會因為學校的設立與學生就學而開始交流。社區主義的興起，民眾因為共同的教育事務而交換意見，進而與學校產生互動與交流，把家長對於學校經營的期待與想法傳達給學校，學校教育人員要能體認時空背景脈動的演變，調整學校成為一處空間開放、意見開放的單位，才能符合現代社會的民意

期待。

## 二、終身學習教育思潮的影響

過去幾乎所有的國民都是經由正規教育體系來學習，但現今的教育環境除了階段性的正規教育體系提供學習之外，也提供了非正規及非正式的學習管道給民眾在職場工作之餘進行再進修，這種回流教育的學習體系對於社區的發展是一股活力泉源的新助力。此外，社區要有生命活力，得以傳承、營造、開展與發揚，必須仰賴社區成員之間能共同妥善處理才能解決社區各項問題，但這些能力都必須透過教育與學習方能得到，且隨著時代與社區變遷的發展，社區居民更需要終身學習，方能應付社會發展的衝擊及影響（蔡培村，1997）。因此學校場域不在只是正規教育體制下的單一功能，必須視時間性、功能性、場地性提供給更多非正式的教育機會使用，充分把學校人力資源、設備資源與社區學習動力相結合，帶動學校與社區的融合，這正是受到終身學習教育理念所影響。

## 三、教育夥伴關係的發展

學校的教育夥伴關係是未來學校教育發展的重點，學校教育要能發揮更大的成效，滿足師生和社會的期待與需要，一定要和社區、家長、教育志工及其他教育單位建立良好的夥伴關係。而單一的學校環境只強調校內侷限的教師專業素養，對於加強推動與社區及友校等的教育合作應不遺餘力；且傳統上學校教育領域把教育重點放在學科知識，但隨著社會愈趨多元化，學校愈來愈需要經營多角的互動與合作關係，才足以因應知識快速流通時代的挑戰。

面對新世紀的挑戰，教育不再只是單一學校中個別老師的教育功能就足以滿足學生需求，學校必須體認社會變遷中的競爭，藉由與高中大學體系的縱向合作，與相同層級的學校單位的平行策略合作，對教育夥伴的概念重新認識，為學校辦學方向帶來新的思維。學校不應再是單打獨鬥、埋頭苦幹的教育耕耘者，而必須拓展教育視野與活動觸角，勇敢邁出校園的藩籬，尋找合作的夥伴，建立互惠的關係，創造更多的教育契機。

## 四、志工體系的融入與服務

台灣社會各工作體系除了原本團體內的工作成員之外，有許多工作體系引進了志工成員，例如醫療院區、稅務單位、學校單位...等，這樣的人力資源進入各工作體系，除了要先進行志工服務工作應有的觀念態度教育訓練之外，也要依據各服務環境的專業面向給予特別的訓練。例如在醫療院區對於醫務行政管理體系的瞭解，在財稅單位對於業務分工內容的認知，當然在學校裡擔任志工更要具備一定的教育素養與能力，才能與教師同仁匯集成一股更大的教育力量。

這股教育志工的人力資源在校園裡有透過有組織的帶領與經營，與教師逐漸形成共生互補的型態，在現今知識快速創新的時代，教師專業總是有所侷限，能藉由校外人力的資源來協助學校教育的不足點，應是促進學校教育發展的重要助力。

## 五、教育行銷與傳播媒體互動

教育行銷將教育環境視同一個市場機制，具有競爭性和互換性，也具有社會行銷的特性，希望促成有利於民眾本身福祉或對社會有益的改變。教育行銷具有多元的目的，包括增進家長、學生、教師及社會大眾對教育組織的認識，提升教育組織的形象、建立品牌、強化組織效能，增進教育組織的績效與競爭力，吸引更多資源投入，達成教育組織的教育目標，增進教育人員、社區人士及家長的了解並樂於支持和配合（張明輝、王湘粟，2006）。

學校已從以往的封閉系統走向開放系統，因此學校在以公共關係運作進行教育行銷時，最符合雙向對等模式（劉和然，2004）。在雙向對等模式的運作過程中，學校要扮演積極主動的角色，其資訊的流通是雙向的，而且是對等的，是以能達到相互的溝通與瞭解為本；而其最終目的在於增進學校與社區及家長之間的相互瞭解。

## 肆、推展社區與學校公共關係的可行策略

針對學校公共關係的推動策略，林志成（2001）指出其可以包括：1.建立正確的學校公關觀念；2.慎選學校公關人員，發揮學校公關功能；3.明訂推展公關的長中短期計畫，或將其計畫納入年度計畫中，加以多元化評估，俾落實並發揮高附加價值

的學校公關功能；4.善用溝通行銷策略，辦理高質量、高參與度、高教育性之各種活動，有效行銷學校特色及辦學績效；5.辦理以學校為本的合作型進修工作；6.突破資源與經費不足之迷思，以績效辦公關，善用各類組織有效爭取社會資源；7.妥善處理學校與民意機構間的公關，化阻力為助力；以及8.重視平時公關及新聞發佈技巧，有效化解學校危機等策略。

另外，黃瓊慧（2001）綜理文獻後認為推展學校公共關係的具體策略包括：1.民意調查；2.計畫與決策；3.傳播和行動；以及4.評估與校正等策略。

最後，王月汝（2002）認為國民小學推展學校公共關係的方法有：1.由學校透過各式的活動或提供學校資源供民眾參與分享；2.與公眾、媒體良性的互動；3.學校刊物的發行等。

綜合上述文獻探討，本研究歸納具體可行推動學校與社區公共關係的策略如下：

- （一）體認公共關係對於學校校務經營與行銷的正向功能；
- （二）充實學校教育人員對於公共關係與教育行銷的專業認知；
- （三）能由學校組織經營帶動社區團體與教育志工團隊發展；
- （四）提升學校教育成效作為學校經營與行銷的基礎；
- （五）重視溝通協調與校園緊急事件危機處理的策略與能力；以及
- （六）重視校務新聞發布及傳播媒體的互動關係。

推動的過程當中以學校校務發展的績效做為核心基礎，結合教育志工組織為工作夥伴，以溝通協調及行銷策略為積極的路徑，對學校外部環境的社區或團體進行必要的行銷，讓學校內部與外部的雙向互動模式能取得信賴與互助的平衡點，達到良好的互動關係。

## 伍、省思與演練

### 一、情境問題演練

- （一）學區內有很多團體組織其設立的宗旨及功能均有所不同，對於學校內部的教育事務瞭解的程度更是有所差別，請你針對目前服務學校所在社區的團體組織，仔細分析其組織設立的目標，並根據平時與學校的互動經驗，分析其對

於教育事務的理解與參與情形。

- (二) 學校與社區團體經常對於共同的議題進行探討，經由會議或晤談產生決議或共識，但難免會有許多衝突或爭議困擾著學校同仁，面對這種困境，學校同仁應該抱持著怎樣的態度與觀點來勇敢面對？
- (三) 學校與社區團體最常關注的教育議題有哪些？最常關注的社區公共議題是哪些？
- (四) 學校社區化、社區學校化是政府既定的政策與未來發展趨勢，近幾年來因為此項政策的持續推動，對於目前學校社區所在地的發展有哪些影響？

## 二、情境案例省思

- (一) 某國民小學學區內有一間香火鼎盛資金雄厚頗負盛名的廟宇，經常規劃辦理許多社區活動，礙於廟宇自有場地空間不足，常需借用學校相關教室及場館，校內同仁對於廟宇活動借用學校場地衍生許多潛在負面問題，提出許多質疑。又礙於該廟宇經常捐助學校相關經費，協助學校增添許多設備。試問：您身為行政人員如何兼顧學校同仁意見與社區廟宇需求進行互動溝通，圓滿解決？
- (二) 學校社區裡有許多人民團體成立運作，學校即將辦理一項母親節親子活動，想力邀社區團體參與活動，並踴躍參與節目表演。但是社區團體對於參與表演卻是興趣缺缺，只想依照慣例贊助獎品而已，讓活動規劃的創意大打折扣。試問：您身為行政人員如何引導行政同仁有效與社區團體溝通，鼓勵他們籌練節目參與活動表演，讓活動的意義與創新都能達到預期目標？

## 參考文獻

- 王月汝 (2002)。國民小學校長溝通行為與學校公共關係之研究。屏東師院國研所碩士論文，未出版，屏東。
- 林志成 (2001)。學校公關之迷思困境暨其推動策略。學校行政，11，4-13。
- 林振春 (1995)。社區教育的基本理念。社會建設，90，19-25。
- 林麗惠 (1999)。建立學習型社區的途徑與問題。成人教育，51，21-29。
- 教育部 (2003)。高中高職社區化中程實施計畫。臺北：教育部。

張明輝、王湘栗 (2006)。教育行銷策略的創新思維，發表於「教育行政的力與美」國際學術研討會，台灣師範大學主辦。

陳義明 (1993)。學校行政領導。臺中：臺中二中。

黃瓊慧 (2001)。學校公共關係的重要性與具體措施。學校行政，11，25-30。

劉和然 (2005)。學校領導與教育行銷，現代教育論壇，12，19-24。

蔡培村 (1997)。從終身教育論析社區營造的理念與策略。成人教育，35，16-22。

謝文全 (1993)。學校行政。臺北：五南。

顏如玉 (1998)。國民小學公共關係之調查研究。台中師院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中。

## 核心能力向度：辦學態度與精神

### 壹、緒論

校長與主任是一所學校的重要領導者及決策者，校長的辦學態度與精神影響學校績效與未來的發展，而學校主任則是學校行政團隊的重要幹部。什麼因素造就一個成功的領導者？部分學者認為應可由一個人的人格特質來預測此人的行為（周惠莉，2003）；校長與主任所運用的領導策略，除了受情境因素的影響外，人格特質是重要因素（張慶勳，1997）。因此，本核心能力向度主要從領導理論的特質論來探討國民中小學校長、主任在「辦學態度與精神」專業發展的課程內涵。

### 貳、辦學態度與精神的意涵

人之不同，各如其面，每一位校長與主任都有其獨特的治校風格與獨特的個人特質，不同領導風格的校長與主任，會造就不同氣氛的學校組織與部門。研究領導特質的學者認為有效能的領導者具有異於常人的的人格特質，所以能在群眾中脫穎而出成為成功的領導者。

例如張慶勳（1997）認為成功的領導者必定具有若干異於不成功的領導者之人格特質；包括生理上（如身高、外表、精力）、人格（自尊、主動進取、持久性、挫折容忍力）、社會背景（教育程度、社會地位）、及能力（普通能力、語文流暢）等。另外林欽榮（2002）將成功的領導特質歸納為包括：（一）心理特質：主動、忍耐、



毅力、熱誠、洞察力、判斷力、坦承、開放、客觀、智慧、敏銳性、自信心、反應力、幽默感、勇敢、具創造力、正直、具成就感、自我實現感、果斷力、樂觀、內在動機、情緒平穩、自我覺察能力、成熟人格、具強烈權力慾望。(二) 社會特質：同情心、社會成熟性、關懷心、道德心、得到信賴、良好人際關係能力、支配性、協調能力、領導力、說服力、社交能力、具犧牲精神。(三) 生理特質：身高略高、體重、儀表堂堂、身體健康、體格強壯、具活力、具運動能力、旺盛的精力。(四) 其他特質：豐富的知識、勤勉、能自我管理、具人性觀、具督導能力、有高度的工作水準、良好的工作習慣、進取心、具魅力、負責、敬業、有完成工作的能力。

林文律(1999)曾請教學校行政在職碩士班現職校長與主任，並參考了校長職務相關文獻資料發現了 33 項校長應具備之各項能力，其中符合辦學態度與精神的部分包括：(一) 建立學校願景的能力。(二) 領導全校同仁共赴目標的能力。(三) 透過教職員發展活動，塑造學校成為學習型組織的能力。(四) 領導能力：(1) 知人、識人、用人的能力；(2) 具有有效激勵行政人員的效率與老師工的教學熱忱的能力。(五) 洞察入微的能力(具備高度敏銳的觀察力)。(六) 通權達變的能力。(七) 進行心智管理，運用高層思考的能力。(八) 營造一個富有思考文化的學校環境的能力。(九) 能發揮影響力，建立一個良質的學校文化的能力。(十) 人際溝通的能力。(十一) 處理危機的能力。(十二) 做前瞻性決定的能力；做有效決定的能力。(十三) 挫折容忍力。以及(十四) 分析、批判與反省的能力。

上述各學者所提出領導者的特質均為存在的事實，雖不能囊括全部領導特質，但仍不失為國民中小學校長與主任辦學態度與精神的重要參考指標。因此，成功的領導者必須擁有異於不成功領導者的人格特質。綜合上述，校長與主任的辦學態度與精神包含如下特質與能力：1、自信心與幽默感、2、傾聽、3、掌控自我的情緒、4、挫折容忍力、5、運用心智思考、6、誠實正直、7、愛心、8、同理心、9、果斷的權變能力、10、正確的教育理念。

#### 參、校長在辦學態度與精神的角色

急遽的世界全球化及資訊科技化之深遠影響，許多教育改革與學校重整運動正

在進行，並追求在國際競爭下的世界級發展指標，以面對新世紀的挑戰（陳木金，2005）。林明地（2000）亦指出，校長所面對的工作特性，很難在職前的養成中一一列出，因為校長於職前所學到的知識技能是無法因應變遷的社會，必須持續更新。於是國民中小學校長、主任面對此一嚴峻處境，除需不斷加強個人專業知能之外，正確的辦學態度與精神方能不斷鞭策自我追求進步與要求自我改革的原動力。

林明地（2002）曾應用世界觀（world-views）的概念來探討校長如何扮演自己的角色，他認為世界觀是人們將世界聚焦的透鏡，會決定人們看待事情的方式和型態，因而決定事務對某人所具有的意義。校長在學校總理校務，故其負責工作及所要面對的人員也不少，而要如何在不同的工作中展現不同的面貌，及與不同的人員交往，是校長所需要具備的能力。校長的角色與工作界定一直在改變，從現場實地觀察的經驗，以及從系統性的實徵研究結果來看，校長比起學校中任何成員，都扮演著比較顯着、重要的角色。在當前教改脈絡下，校長角色被重新定位為多元向度型，其職責也相應擴大與加重，因其需要同時兼顧做好個人與做好角色、做好領導者、與做好經理人及做出好心情與做出好事情等角色期許。

綜合上述學者的論述，校長在學校所扮演的角色廣泛包括學校領導者、意見溝通者、組織協調者、校務決策者、創意提倡者、資訊善用者、問題解決者、教育評量者、組織再造者等等，其所具備的精神與態度都可以做為校長辦學態度與精神之參考。

#### **肆、校長與主任辦學精神與態度單元目標：校長可習得的概念、能力、知識**

- 一、校長、主任對於自己的能力與所處職位具有充分自信，面對困境時，能正面思考、努力克服，並樂觀積極地經營學校。
- 二、校長、主任能以身作則，成為部屬的榜樣，讓其效法，透過此種模仿過程，領導者將發揮正面的影響力，並能帶領部屬追求專業成長、勇於創新求變。
- 三、校長、主任具有良好的品德修為，尊重部屬，適時進行溝通，以建立良好形象，得到部屬的認同和肯定。
- 四、校長、主任具有穩定情緒管理，不因細故影響情緒管理，並且以愛心、同理心

對待同仁及學生，讓校園氣氛融洽，以營造組織向心力及團隊文化。

五、校長、主任能增長人際智慧，促進人際間良好的互動關係，以確保學校和諧運作，營造快樂的工作環境。

六、校長、主任積極充實專業知能，培養挫折忍耐力，勇於面對未來挑戰與衝擊。

七、校長、主任能不斷自我學習進修，以新時代教育觀念來領導學校不斷的創新以及形塑學習型組織的文化。

## 伍、教學活動

### 一、教學活動一：影片分享

#### （一）核心能力指標

1. 能具備誠實正直的良好品德。
2. 能具有愛心的情緒表達。
3. 能具有同理心的情緒表達。

#### （二）教學方法：欣賞影片

劇情簡介（片名：不能沒有你）：

在高雄港的碼頭邊，無照的潛水父親，與七歲大的女兒相依為命，靜靜生活著。儘管物質上沒有奢華的享受，作息簡簡單單，兩個人的心裡卻是充實而溫暖。直到女兒屆臨入學年紀，沒有監護權的父親為了替女兒報戶口南北來回奔波，警察、社會局介入，眼見衝突一觸即發，父親為了要和女兒共同生活下去，不惜作出大膽行徑……

透過影片分享彼此的心得，察覺科層制度下，身為領導者又如何去避免衝突，又如何顧及彼此雙方的權益下，讓衝突得以解決。並且從中感受愛心、同情心的可貴。

#### （三）評量方式

1. 小組心得分享：將所觀所想之心得與小組分享。
2. 情境扮演：取其中一段劇情，扮演不同角色，探討不同心境及其他解決之道。
3. 劇情改編：取校園情境予以改編，並說明如何處置。

## 二、教學活動二：標竿學校參訪

### （一）核心能力指標

- 1.能運用心智思考營造創新校園文化。
- 2.能具備果斷的權變決策能力。
- 3.能具備正確的教育理念。

### （二）教學方法：臨床實習（師傅校長的跟隨）

選定師傅校長之學校或深具特色之學校等，為其一週的教育行政實習，透過觀察、實作讓新任校長、主任得以體驗不同職務所帶來之挑戰，並學習權變決策的能力以及經營學校所應關注的層面。

### （三）評量方式

- 1.每天工作會報的分享：利用行政會報分享實習心得。
- 2.主持計畫案：透過小型計畫的擬定與實施，學習果斷的權變決策能力。
- 3.師傅校長的領導分享：與實習學校校長座談，學習如何實施教育理念。

## 三、教學活動三：行動劇展演

### （一）核心能力指標

- 1.能具備自信心與幽默感。
- 2.能傾聽他人意見，展現民主風度。
- 3.能適度掌控自我的情緒表達。
- 4.能具有挫折容忍力

### （二）教學方法：小組演出行動劇

內容：以校園情境為題材，透過討論、分演不同角色，展演所編故事。

### （三）評量方式

- 1.心得分享：說明團隊的分工合作及歷程的甘苦。
- 2.展演表現：小組的團隊精神發揮。
- 3.角色對話：不同角色依不同情境作角色對話，以探討深層心理回應。

## 參考文獻

- 周惠莉 (2003)。五大人格特質、性別角色與轉換型領導關聯性之研究。中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 林文律 (1999)。校長評鑑。學校行政雙月刊，創刊號，45-58。
- 林志成 (2006)。學校文化研究的省思與塑造。載於張鈿富主編，學校行政理念與創新 (頁 93-110)。臺北市：高等教育。
- 林明地 (2000)。校長專業發展課程設計理念與教學方法之探討。教育資料與研究，37，10-16。
- 林明地 (2002)。學校領導：理念與校長專業生涯。台北：高等教育。
- 林欽榮 (2002)。組織行為。台北市：揚智。
- 張慶勳 (1997)。學校組織轉化領導研究。高雄：復文。
- 陳木金 (2005)。國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究。國家教育研究籌備處 93 年度研究成果研討會研究成果報告彙編。

## 核心能力向度：專業成長

### 壹、緒論

在全球化趨勢影響及新科技的推波助瀾下，二十世紀末以降之國際教育發展可以變革的年代做為圖像 (王保進，2003)。各國為提昇國民勞動素質、強化國家競爭力，紛紛推動大規模的教育改革。美國在2002年由總統簽署《帶好每一個孩子》法案 (No Child Left Behind Act)，希望追求學生學術成就的進步。英國教育及就業部 (Department of Education and Employment, DfEE) 則於1992年教育白皮書《選擇與多樣化：學校架構》(Choice and Multiple: The School Framework) 中規劃新的教育方向，期望能提昇國家之競爭力 (DfEE, 1992)。因應這一波世界性的教改潮流，我國亦於1994年成立行政院教育改革審議委員會 (以下簡稱行政院教改會) 研議教育改革方案，並提出人本化、民主化、多元化、科技化以及國際化等教育現代化方向 (行政院教育改革審議委員會，1996)。在推動教育改革之際，不約而同地，各國亦關注

校長角色的重要性。美國總統Bush（2006）在華盛頓特區（Washington, D.C.）伍德瑞奇（Woodridge）小學一場有關《帶好每一個孩子》法案的演講中即明確指出，好校長可以領導學校挑戰失敗及追求卓越，因此好學校一定會有好校長。在2002年英國國家學校領導學院（National College for School Leadership, NCSL）開幕式致詞時，英國首相Blair亦直言領導及願景是提升學校教育效能的重要因素，校長需要經過學習來獲得領導能力；並且好學校需要好校長，好校長表現在其卓越的領導能力上（引自徐玉芳，2005；黃藹，2004）。在我國行政院教改會所提之《教育改革總諮議報告書》中，則將校長定位為學校首席教師兼行政主管，應領導教師共同經營學校課程。

綜上可知，變革年代校長的重要性更甚於以往，其不僅是學校行政的管理者，也是帶領師生追求願景的領航員，惟有高素質的校長才能領導學校邁向卓越發展。因此，不斷地追求專業成長有其必要性。

其次，變革年代，國民小學校長的重要性已無庸置疑。然而伴隨改革而衍生的教育環境及學校生態變化，也使校長在工作和角色上面臨更多的衝擊與挑戰。Rooney（2000）即指出，相較於以往，校長的工作愈來愈複雜，所面對的要求也愈來愈多元。Adams（1999）也認為校長經常得承擔與教學無關的壓力，包括專業權威不夠、績效責任增加、缺少支持、法令限制過多、薪資過低、工作時間過長、以及政治壓力等。這些壓力及挑戰不僅造成校長職位乏人問津，也使美國面臨校長不足的問題（Gilman & Lanman-Givens, 2001）。反觀國內，隨著教育改革的推動，各項教育政策推陳出新，校長承受的壓力與責任日益沈重。例如，民國八十四年頒佈《教師法》，賦予教師參與校務的權力，除了促進校園的民主化，亦使校長喪失人事主導權，因而在校務行政推動上受到制肘。其次，民國八十八年公佈《教育基本法》，則明文保障學生學習權、教師專業自主權、以及家長的參與教育權。在教師與家長積極的參與學校事務下，校長亦必須面臨角色的重新定位，以及權力責任的再調整（高熏芳，1998），「有限權力，無限責任」已成為當前中小學校長的最佳寫照（吳清山，2001：35）。在面臨急遽的權力轉移時，如何創造三贏的局面，使國民小學校長普遍感受極大的壓力（林文律，1999）。再者，隨著民國八十八年《國民教育法》修

正通過，校長改由縣市政府組織之遴選委員會遴聘，以往萬年校長的任用方式不復存在，制度的變革迫使校長在經營學校時必須隨時反思自省，應如何提昇辦學績效以增加獲聘的機會。最後，民國九十年起九年一貫課程實施，教育專業權下放，學校成為課程發展主體，如何以學校及社區為情境，學生生活經驗和需求為重點，凝聚成員共識發展學校本位課程，也成為校長的重要任務（游家政，2000）。上述諸多變革，不僅削弱了校長的行政法職權，也影響社會大眾對校長的角色期望，這些都是校長必須面對的挑戰，也必須經由專業發展才能加以克服（江志正，2005）。因此，持續追求專業成長有迫切性。

所謂專業成長，謝水南（1993）認為是指專業人員在執業生涯中，有計畫、有系統的在職進修，在性質上是一種延續教育。Guskey（2000）也認為專業發展是一個持續努力進行的過程，而不只是一個活動而已。張清濱（2007）指出專業發展可分為許多階段，成長至某一個階段又進入另一個階段。例如：初任教師、在職教師、資深教師都是專業發展過程中不同的階段，惟有持續地成長才能獲致完善的專業發展。Burke（1987）也主張教育的專業發展是連續不斷的過程，它包括：一、基本教育學識的準備期；二、工作的導入期；三、知識建構與個人專業的更新期；四、因應變動的精緻期。Daresh與Playko（1992）則認為校長的生涯發展可區分為三個主要階段，包括：一、職前教育：包含擔任校長前之學習活動；二、導入階段：初就任校長並且逐步學習適應的階段；三、在職教育：擔任校長多年之後，為改善工作表現及追求個人成長所進行之學習活動。歸納學者看法，可知校長專業發展是一個連續不斷的過程，歷程包括校長職前、初任、及在職等階段。

再者，專業發展的過程是有目標、有目的且有系統的。Dean（1991）即具體指出專業發展的目的在於增加個人或群體的專業特性，促使個人及群體的發展，使其成為專業人員。Wood（1992）也主張專業發展在尊重、支持和積極的組織氣氛中產生，其最終目的在於學生的最佳學習、以及教育人員與學校之自我更新。因此，具體而言，校長專業發展的目的在於增加校長及校長社群的專業知能，除獲得自我實現外並可提昇其領導品質，促進學生學習成效。

最後，Duke（1990）認為專業發展不僅在於事實知識的獲得，更重要的是能對新的事物有所瞭解，以及對於工作情境中許多習以為常的舉措加以反思。Grodsky 與 Gamoran（2003）則認為經由專業發展能使個體的知識、技能獲得改變。羅清水（1999）也指出專業發展，在內容方面不僅包括專業知識和技能的獲取，還含蘊著對於學校專業文化的反省。綜合而言，校長專業發展的結果應包含學習之後校長在知識、技能和態度方面的改變。

綜合上述，可知隨著教育改革的推動，校長的領導角色更形重要，其面臨的壓力與挑戰也更為艱鉅，因此必須持續地追求專業成長。而專業成長是一個連續不斷的歷程，過程包括校長職前、初任、以及在職階段的發展。目標在於增進校長個人及群體的專業特性，使校長成為專業的人員與社群，並改善教育環境，促進學校教育發展，提升學生學習成效。專業成長的結果則涵蓋校長在認知、情意、技能和態度等各個層面的更新與改變。

## 貳、單元目標

本單元目標旨在讓校長認識專業成長的必要性；瞭解學校行政領導知能內涵，並持續追求專業知能精進；具備教育研究能力，以客觀理解分析教育現場，解決教育問題，提昇教育品質；瞭解並帶領同仁進行團隊學習，建立學習型組織；熟悉專業發展管道，積極參與專業活動；瞭解專業對話的重要，並進行有效對話；不斷自我反思，提昇自我素養；以及瞭解國際教育思潮變化，吸取經驗落實於學校教育

整體而言，經由本單元的學習，學習者可以達成以下目標：

- 一、能瞭解學校行政領導知能內涵，並持續追求精進。
- 二、能具備教育研究能力，有效解決教育問題。
- 三、能帶領成員團隊學習，建立學習型組織。
- 四、能瞭解專業發展管道，積極參與專業發展活動。
- 五、能瞭解專業對話的重要，並有效進行對話。
- 六、能不斷反思，提昇自我專業素養。
- 七、能瞭解國際教育思潮變化，吸取經驗落實於學校教育。



## 參、課程內容概要

根據上述目標，本課程探討主題包括校長應具備之學校行政領導知能內涵、校長應熟悉之教育研究方法、團隊學習的帶領方式、校長專業發展管道及提供之專業發展活動、專業對話的重要性及進行方式、自我反思的重要及方式、以及國際教育思潮的變化等。

## 肆、教學活動

### 一、教學方法

#### (一) 學校行政領導知能

本課程首先以簡略講授及討論方式，探討校長應具備之學校行政領導知能內涵。其次，以實作方式要求學習者規劃自我檢核表進行自評。最後，針對自評結果擬定專業成長計畫。

#### (二) 教育研究方法

本課程首先以簡略講授及討論方式，探討教育研究方法類別及實施方式。其次，以實作方式要求學習者選擇研究問題，擬定研究計畫。最後，進行研究並撰寫報告。

#### (三) 團隊學習

本課程首先以講授及討論方式，探討團隊學習的重要性及作法。其次，以實務操作方式，要求學習者組織團隊帶領團隊學習。

#### (四) 校長專業活動

本課程首先以講授及討論方式，探討校長專業發展活動及管道。其次，要求學習者擬定自我專業發展計畫，參加專業活動。

#### (五) 專業對話

本課程以講授及討論方式，探討專業對話的重要性及作法。其次，以實務操作方式，要求學習者與學校同仁進行專業對話，並做成記錄。

## (六) 自我反思

本課程以講授及討論方式，探討自我反思的重要性及作法。其次，要求學習者選定主題進行反思，並紀錄反思手札。

## (七) 國際教育思潮

本課程以講授及討論方式，探討國際教育思潮的演變。其次，規劃學生跨文化學習及國際交流互動，拓展學生國際視野。

# 三、評量方式

## (一) 學校行政領導知能

學習者能說出行政領導知能之內涵，根據內涵擬定自我檢核表及專業成長計畫，並進行口頭及書面報告。

## (二) 教育研究方法

學習者能選定主題，訂定研究計畫，並對研究計畫及結果提出書面與口頭報告。

## (三) 團隊學習

學習者能說明團隊學習的重要性，並以實際演示方式帶領團隊學習。

## (四) 校長專業活動

學習者能說明校長專業發展管道及活動內容，擬定個人專業發展活動計畫，並提出口頭及書面報告。

## (五) 專業對話

學習者能說明專業對話的重要性，選定主題與同仁實際進行對話，並提出口頭及書面報告。

## (六) 自我反思

學習者能說明自我反思的重要性，選一主題進行自我反思做成反思手札，並提出口頭及書面報告。

## (七) 國際教育思潮

學習者能說明國際教育思潮的變化，並擬定計畫進行國際交流互動，拓展學生國際視野。

## 參考文獻

- 王保進 (2003)。國民中小學校務評鑑現況與重要議題之省思。教育資料與研究，50，2-11。
- 江志正 (2005)。從實務看國民小學校長專業發展的時代意義、困境與實踐。教育研究月刊，129，15-26。
- 行政院教育改革審議委員會 (1996)。教育改革總諮議報告書。台北市：作者。
- 吳清山 (2001)。中小學實施校長評鑑的挑戰課題與因應策略。教育研究月刊，84，28-36。
- 林文律 (1999)。從校長必備能力看校長培育。教育資料與研究，28，6-13。
- 徐玉芳 (2005)。國外教育訊息：英國國家學校領導學院簡介。教育資料與研究，62，190-194。
- 高熏芳 (1998)。校長評鑑之應為與難為。教師天地，96，19-24。
- 張清濱 (2007)。環境變遷與校長專業發展。載於國立台中教育大學舉辦之「2007 年中小學校長專業發展」國際學術研討會論文集 (頁 230-249)，台中市。
- 黃藿 (2004)。英國中小學校長培訓的搖籃：全國學校領導學院簡介。教育研究月刊，125，144-145。
- 游家政 (2002)。學校本位課程發展的評鑑。載於中華民國教材研究發展學會 (主編)，邁向課程新紀元 (二) (頁 229-241)。台北市：中華民國教材研究發展學會。
- 謝水南 (1993)。師院鐸聲。台北縣：台灣省國民學校教師研習會。
- 羅清水 (1999)。校長評鑑與專業發展。教育資料與研究，29，30-39。
- Adams, J. P. (1999). Good principals, good schools. *Thrust for Educational Leadership*, 29(1), 8-11.
- Burke, P. J. (1987). *Teacher development: Induction, renewal and redirection*. New York: The Falmer Press.
- Daresh, J. C., & Playko, M. A. (1992). *The professional development of school administrators : Preservice, induction, and inservice applications*. Boston, MA:

- Allyn & Bacon.
- Dean, J. (1991). *Professional development in school*. Philadelphia, PA: Open University Press.
- Department of Education and Employment, DfEE (1992). *Choice and multiple: The school framework*. England: Author.
- Duke, D. L. (1990). Setting goals for professional development. *Educational Leadership*, 47(8), 71-75.
- Gilman, D. A., & Lanman-Givens, B. (2001). Where have all the principals gone? *Educational Leadership*, 58(8), 72-74.
- Grodsky, E., & Gamoran, A. (2003). The relationship between professional development and professional community in American Schools. *School Effectiveness & School Improvement*, 14(1), 1-29.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Rooney, J. (2000). Survival skill for the new principal. *Educational Leadership*, 58(1), 77-78.
- Wood, M. C. (1992). *Professional development in a reflective community : An ethnographic study of the Midlands Writing Project Summer Invitational Institute*. Unpublished doctoral dissertation , University of South Carolina, Columbia, SC.

## 核心能力向度：品質確保與永續發展

### 壹、緒論

面對資訊急速發展，社會文化快速變遷，學校外在環境也變動相當急遽。國民中小學處於這種不確定性越來越高的環境中，以不變應萬變的心態與做法已無法回應新時代對於教育的要求。

學校教育發展係受到正式的組織計畫、組織生命週期自然發展的現象，以及無法預期的事件等三個變革來源，交互影響下所產生的過程與結果。然而，根據研究，學校進步、變革或發展的成果直接受到有計畫的努力之影響，其實只占改革成果的

一小部分；但是受到計畫之外事件的非預期影響卻占了較大的部分（Louis, Toole & Hargreaves, 楊振昇譯，2004）。非計畫性的影響力彰顯了校長與學校主任加強不確性管理能力的重要性。校長面對變動和非預期事件大於計畫性影響的情境，並不是僅加強計劃和控制能力即可應對，校長與主任應加強其品質確保與永續發展的能力，以引導學校隨著新時代潮流永續發展。

新世紀對於學校教育效能的要求，不再僅止於改善內部運作效能，或是滿足外在環境的需求而已，學校教育被要求擔負多元功能，其所追求的是全面效能的保證（鄭燕祥，2006）。校長辦學具備的關鍵能力，也不再僅只於執行教育政策及法令、領導教職員改進教學、辦理行政事務，以及良好言行操守和對人處事態度（教育部，2008），即能領導學校成就優質的教育。校長與主任需要具備一種可以運用在其他任何一項重要工作或能力的發揮，品質確保與永續發展的能力即是校長所需具備之關鍵能力中的關鍵（林明地，2010）。唯有可以延伸至各項能力或各類領域的關鍵能力，才能讓校長靈巧迴旋於未來快速變遷情境的挑戰。

品質確保難以切確的定義，但可以透過多元面向了解其意義。林明地（2010）對於校長與主任所需具備的品質確保與永續發展關鍵能力，由多元面向加以解釋：

（一）以建構的觀點處理學校經營的工作，主動學習，並轉化、實踐理論與知識於學校日常領導實務；（二）校長與主任能成為反思實踐者，透過反省審慎檢視自己與學校的願景是否與時俱進、行政作為與目標是否一致，以及評估學校品質方式妥適否等；（三）蒐集學校相關的真實資訊，真實回饋，並作為學校品質確保與永續發展的基礎；（四）具有試驗、創新、嘗試改變的心態與行動，持續提升教育品質；（五）能承擔學校績效責任，為學校願景、目標提供服務，並建構利於永續發展的學校環境；（六）建立學校團隊，透過團隊運作與學習，讓學校同仁共同參與，形成績效責任的負責社區；（七）持續的專業成長與發展。品質確保與永續發展是一種持續改善的過程，校長與主任由自己做起，也領導全體學校人員共同負起績效責任，透過改善行動，達成高品質的教育目標。

另外，品質確保亦被視為一種運作機制，林明地與林慧蓉（2007）認為因為對

於品質定義的取向不同，很難取得相關利害人的共識，因此建立評量品質的機制比起定義品質的指標更為重要。品質確保乃透過組織自我評估系統的運作機制，發展追求高品質的組織文化，使組織及其成員不斷地向上提昇，以確保具有高品質的教育活動(Lycke, 2004)。校長與主任在品質確保機制之中的任務，係透過評估與改善系統，建構持續追求高品質的學校文化之責。

儘管品質確保定義不盡相同，但其共同目的在於引導學校追求卓越的教育品質，促進學校永續發展。「品質確保與永續發展」是認知、實踐與反思結合為一的綜合能力，缺乏認知只有行動，校長與主任只有盲目的實踐並無法讓學校成員成為持續追求卓越教育品質的團隊，達成學校永續發展之目的。只有認知而無行動，品質確保與永續發展的理想只是不可及的海市蜃樓；而只有認知和行動而無反思，品質確保只停留在控制和管理層次而未及精進且無創新價值，難以促進學校教育永續發展。

在追求品質確保與永續發展的歷程中，學校每一位成員包括校長、主任、全體教職員工、學生、家長和社區人士皆共同參與也共同擔負品質確保的責任。而校長身為學校的領導者，以及學校主任身為領導團隊的一份子，對於落實永續發展的優質學校，其領導作為可分成三個層次。第一層次培養自己品質確保與永續發展的能力，並以身作則；第二層次形塑品質確保的學校專業社群，讓服務教學的行政團隊成為學校品質確保的擴散力量；第三層次實踐專業學習社群，落實全面品質保證，讓品質確保與永續發展成為學校每位成員皆帶著走的能力，使學校各項運作皆具有精進課程教學與學習之意義。

本單元以培育校長與主任具備品質確保與永續發展之關鍵能力為主軸，說明校長與主任應具備核心能力指標，並在闡釋各項能力指標時，融入形塑品質確保的學校領導專業社群和實踐專業學習社群之要義，提供校長與主任參考。

品質確保與永續發展關鍵能力之內涵，以校長與主任應具備的六項核心能力指標為架構，闡述每一能力指標所包含的面向或要項。第一項能力指標為能評估學校發展現況，包含了解蒐集資料的方法與注意事項、熟悉分析資料的方法、提出學校

願景目標的能力等三個要項。第二項能力指標為能比較學校目標與學校實際表現之間的差距，涵蓋了解學校所需面對的外部評鑑項目、建立對外部評鑑的正確觀念、知悉評鑑的核心問題與步驟、知道如何帶領學校展現特色及其證據等四個要項。第三項能力指標是能藉由評估結果，了解實際問題，進而安排改善優先順序。其包括考量問題的嚴重性程度、列舉與學生學習有關的問題、由上游的關鍵點建立制度或措施、融入教育行政機關正在極力推動的項目，以及之前未考慮、較屬前瞻的問題等五個面向加以考量。第四項能力指標係能擬定適切的改善措施，即了解學校發展計畫的功用、熟悉學校發展計畫的重要內容要項、具備擬定改善計畫和學校發展計畫的實際能力等三方面能力。第五項能力指標為訂定改善措施後並能實際執行，包含了解執行計畫的阻力來源並克服阻力、能有效激發自己、學校同仁、家長及相關人員共同執行計畫的動機，並能妥適分配與運用人力、能爭取並引入多方資源與財力，協助學校發展計畫的落實、能領導學校成員持正向積極的態度面對執行計畫所產生的問題、挫折與挑戰，以及能透過執行學校改善計畫，形成持續改善的學校文化等六項能力。第六項能力指標能了解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況，校長需做到了解教育行政機關與校內所訂定的表現指標、根據表現指標，蒐集計畫實施優缺點資料，並進行比對，發現需改善之處、熟悉品質管理的內涵，以及適度授權並提升同仁的能力等四項。對於擬任校長與主任培育或現任校長與主任的在職進修研習，上述六個核心能力指標及其要項皆是校長與主任所需具備品質確保與永續發展的關鍵能力，可加入校長與主任專業發展課程中。

## 貳、單元目標

- (一) 能了解品質確保與永續發展之內涵及構成概念。
- (二) 能舉例說明品質確保與永續發展六項核心能力指標。
- (三) 能分析個案學校品質確保與永續發展情形。
- (四) 能提出學校品質確保與永續發展之計畫。
- (五) 能充分參與教學活動，實踐品質確保之理念

## 參、課程內容概要

品質確保對於卓越的教育品質具有引導之作用，亦是監視教育實踐的重要機制，協助學校不斷精進，促進學校教育的永續發展。「品質確保與永續發展」是校長與主任所需具備關鍵能力中的關鍵，具有此能力可以運用在其他任何一項能力的發揮。校長與主任專業發展在「品質確保與永續發展」向度上，應具備能評估學校發展現況、比較學校目標與學校實際表現之間的差距、藉由評估結果了解實際問題並安排改善優先順序、擬定適切的改善措施、訂定改善措施後實際執行，以及了解計畫實施成效與優缺點，進而評估改善狀況等六個層面的能力。每一層面分別列出其構成要項，並闡釋其具體內涵。

「品質確保與永續發展」能力是認知、實踐與反思結合為一的綜合能力，校長與主任專業發展課程在設計上，同時發展校長的認知、行動與反思，俾以轉化至實際教育現場。因此，本單元將以講授、觀看影片等方法使校長與主任了解品質確保與永續發展的內涵，透過個案研究協助校長與主任澄明品質確保的概念，藉由實作和小組研討方式建立校長與主任實踐品質確保的能力，並且體驗品質確保和永續發展結合的真實意涵。

## 伍、教學方法

品質確保與永續發展核心能力向度與能力指標所適用的教學方法包括講授、個案研究、角色扮演、影片教學等。

| 核心能力指標                        | 教學方法       |
|-------------------------------|------------|
| 7-1 能評估學校發展狀況                 | 講授<br>個案研究 |
| 7-2 能比較學校目標與學校實際表現之間的差距       | 講授<br>個案研究 |
| 7-3 能藉由評估結果，了解實際問題，進而安排改善優先順序 | 講授<br>個案研究 |
| 7-4 能擬定適切的改善措施                | 講授<br>個案研究 |



| 核心能力指標                   | 教學方法         |
|--------------------------|--------------|
| 7-5 訂定改善措施後並能實際執行        | 講授<br>角色扮演   |
| 7-6 能了解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況 | 觀看影片<br>個案研究 |

## 陸、學習活動

### 一、主題：尋找傑克在哪裡

### 二、能力指標

- 7-1 評估學校發展現況；
- 7-2 能比較學校目標與學校實際表現之間的差距；
- 7-3 能藉由評估結果，了解實際問題，進而安排改善優先順序；
- 7-4 能擬定適切的改善措施。

### 三、課前準備

- (一) 課前分組，以 5-7 人為一組。
- (二) 蒐集學校發展計畫、評鑑計畫、自我評鑑表和學校行事曆等相關資料。

### 四、活動流程

- (一) 概念講授
- (二) 個案研究

1. 小組推派代表抽取討論主題。
2. 各組列出評估主題執行績效和品質確保的指標，以及應佐證資料。
3. 依主題分析個案學校所需解決的實際問題，以及評估之依據。
4. 分析個案學校願景與目標。
5. 劃出問題、願景、目標和行動策略關係圖。
6. 診斷個案學校所採取行動策略，並提出改善之建議。

- (三) 小組報告與分享。

### 五、課後活動

小組繳交一份個案學校發展分析、診斷及改善建議總結報告書。

## 六、評量方式

- (一) 參與討論情形。
- (二) 小組報告內容能回應能力指標程度。
- (三) 總結報告書內容與品質。

## 參考文獻（暫略）

- 林明地 (2010)。校長關鍵能力中的關鍵：品質確保與永續發展。教育研究，189，頁 5-15。
- 林明地、林慧蓉 (2007)。剖析「教師專業發展評鑑」試辦計畫及其品質保證機制。教育研究，160，頁 5-16。
- 教育部 (2008)。公立高級中等以下學校校長成績考核辦法。
- 楊振昇 (譯) (2004)。K. S. Louis, J. Toole, & A. Hargreaves 著。重新思考學校的進步。載於王如哲等 (譯)。教育行政研究手冊 (頁 403-443)。臺北市：心理。
- 鄭燕祥 (2006)。教育範式轉變：效能保證。臺北市：高等教育。
- Lycke, K.H. (2004). Perspectives on quality assurance in higher education in Norway. *Quality in Higher Education*, 10(3), 220-229.

## 第七節 國民中小學校長、主任專業發展課程初階與進階課程之區分

如前所述，為利於教育行政機關、相關學術機構、校長領導發展中心、校長中心、教師研習會等機構或單位未來規劃校長、主任專業發展課程之需，本研究邀請 7 位學者專家、教育行政人員、以及學校行政人員針對 66 個核心能力指標，分別以校長、主任為對象，將其區分為「適合設計在初階課程」或「適合設計在進階課程」，經過統計分析並經開會研商調整後，確定將 66 項核心能力指標區分為「初階」、「進階」、「彈性」三類，其中「彈性」指的是主辦單位可依課程、時間規劃，彈性將該能力指標的內容包含於初階課程或進階課程之規劃中。

國民中小學校長專業發展課程初階與進階課程之區分專家學者的建議統計資

料如表 4-17 所示。

表 4-17 國民中小學校長專業發展課程初階、進階區分之百分比統計表

| 核心能力<br>向度 | 核心能力指標                      | 初階百分比  | 進階百分比  |
|------------|-----------------------------|--------|--------|
| 政策執行       | 1.能了解及遵守教育政策法令。             | 100%   | 0%     |
|            | 2.能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長。      | 85.70% | 14.30% |
|            | 3.能轉化教育政策使成可行之學校行動方案。       | 71.40% | 28.60% |
|            | 4.能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效。  | 28.60% | 71.40% |
|            | 5.政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求。 | 14.30% | 85.70% |
| 行政管理       | 1.能規劃及執行校務發展計畫。             | 100%   | 0%     |
|            | 2.能有效主持學校會議達成具體決議。          | 100%   | 0%     |
|            | 3.能瞭解各處室業務並有效指導。            | 100%   | 0%     |
|            | 4.能妥善規劃學校行政與課務人力配置。         | 100%   | 0%     |
|            | 5.能有效預防與處理校園危機事件。           | 71.40% | 28.60% |
|            | 6.能凝聚成員共識建立學校願景。            | 42.90% | 57.10% |
|            | 7.能營造溫馨和諧的校園氣氛。             | 42.90% | 57.10% |
|            | 8.能具備知識管理相關知能。              | 57.10% | 42.90% |
|            | 9.能進用優秀教師並做好人力資源管理。         | 42.90% | 57.10% |
|            | 10.能確認問題癥結並做出適切決定。          | 42.90% | 57.10% |
|            | 11.能有效執行校園規劃與學校建築。          | 57.10% | 42.90% |
|            | 12.能有效編列與執行預算。              | 57.10% | 42.90% |
|            | 13.能有效管理分配財務與設備。            | 57.10% | 42.90% |
|            | 14.能應用資訊科技提升學校行政效率。         | 28.60% | 71.40% |
|            | 15.能組織高效能的學校行政團隊。           | 28.60% | 71.40% |
|            | 16.能建立學校品牌並行銷特色。            | 14.30% | 85.70% |
| 課程與教學領導    | 1.能具備專門學科素養並可實際參與教學。        | 71.40% | 28.60% |
|            | 2.能妥善規畫教師進修課程，促進教師專業成長。     | 100%   | 0%     |
|            | 3.能營造優質教學及學習環境。             | 71.40% | 28.60% |
|            | 4.能有效保障學生學習權益。              | 100%   | 0%     |
|            | 5.能提升教師的教學知能。               | 71.40% | 28.60% |

| 核心能力<br>向度  | 核心能力指標                         | 初階百分比  | 進階百分比  |
|-------------|--------------------------------|--------|--------|
|             | 6.能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長。        | 71.40% | 28.60% |
|             | 7.能發展學校本位課程。                   | 57.10% | 42.90% |
|             | 8.能整合相關人員參與課程規畫。               | 57.10% | 42.90% |
|             | 9.能提升學生學習品質與學習表現。              | 57.10% | 42.90% |
|             | 10.能進行教學視導與評鑑。                 | 28.60% | 71.40% |
|             | 11.能領導學校教師進行課程實驗與研究。           | 14.30% | 85.70% |
|             | 12.能運用多元理念改善學校評量機制。            | 28.60% | 71.40% |
|             | 13.能引導課程設計與發展。                 | 28.60% | 71.40% |
| 社區與公<br>共關係 | 1.能營造社區、家長與同仁之間和諧的互動關係。        | 71.40% | 28.60% |
|             | 2.能與家長及社區重要人士保持良好溝通。           | 100%   | 0%     |
|             | 3.能策劃並引導學校參與社區服務活動。            | 85.60% | 14.30% |
|             | 4.能引導社區及家長參與協助學校教育活動。          | 71.40% | 28.60% |
|             | 5.能定期召開座談會議，引導家長及社區瞭解學校的教育目標。  | 100%   | 0%     |
|             | 6.能與政府、民意代表與議會保持良好互動關係。        | 42.90% | 57.10% |
|             | 7.能先與校內教職員工共同討論，形成學校公共關係政策之共識。 | 57.10% | 42.90% |
|             | 8.能與大眾媒體良好互動，塑造學校優質形象。         | 14.30% | 85.70% |
|             | 9.能建立校際合作夥伴關係。                 | 14.30% | 85.70% |
| 辦學態度<br>與精神 | 1.能具備自信心與幽默感。                  | 71.40% | 28.60% |
|             | 2.能傾聽他人意見，展現民主風度。              | 85.60% | 14.30% |
|             | 3.能適度掌控自我的情緒表達。                | 71.40% | 28.60% |
|             | 4.能具有挫折容忍力。                    | 85.60% | 14.30% |
|             | 5.能具備誠實正直的良好品德。                | 100%   | 0%     |
|             | 6.能具有愛心的情緒表達。                  | 100%   | 0%     |
|             | 7.能具備正確的教育理念。                  | 71.40% | 28.60% |
|             | 8.能具有同理心的情緒表達。                 | 57.10% | 42.90% |
|             | 9.能運用心智思考營造創新校園文化。             | 14.30% | 85.70% |
|             | 10.能具備果斷的權變決策能力。               | 28.60% | 71.40% |
| 專業成長        | 1.能具備學校行政領導知能。                 | 100%   | 0%     |
|             | 2.能參與專業活動增進專業知識。               | 85.70% | 14.30% |

| 核心能力<br>向度        | 核心能力指標                       | 初階百分比  | 進階百分比  |
|-------------------|------------------------------|--------|--------|
|                   | 3.能與教師對話共同討論專業理念與實務。         | 57.10% | 42.90% |
|                   | 4.能不斷反思提昇自我專業素養。             | 57.10% | 42.90% |
|                   | 5.能具備教育研究能力。                 | 14.30% | 85.70% |
|                   | 6.能帶領學校成員進行團隊學習。             | 42.90% | 57.10% |
|                   | 7.能具備國際觀。                    | 0%     | 100%   |
| 品質確保<br>與永續發<br>展 | 1.能評估學校發展現況。                 | 85.70% | 14.30% |
|                   | 2.能比較學校目標與學校實際表現之間的差距。       | 71.40% | 28.60% |
|                   | 3.能藉由評估結果，瞭解實際問題，進而安排改善優先順序。 | 85.70% | 14.30% |
|                   | 4.能擬定適切的改善措施。                | 57.10% | 42.90% |
|                   | 5.訂定改善措施後，能實際執行。             | 42.9   | 57.10% |
|                   | 6.能瞭解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況。      | 14.30% | 85.70% |

國民中小學主任專業發展課程初階與進階課程之區分專家學者的建議統計資料如表 4-18 所示。

表 4-18 國民中小學主任專業發展課程初階、進階區分之百分比統計表

| 核心能力<br>向度 | 核心能力指標                      | 初階百分比  | 進階百分比  |
|------------|-----------------------------|--------|--------|
| 政策執行       | 1.能了解及遵守教育政策法令。             | 100%   | 0%     |
|            | 2.能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長。      | 87.50% | 12.50% |
|            | 3.能轉化教育政策使成可行之學校行動方案。       | 25%    | 75%    |
|            | 4.能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效。  | 25%    | 75%    |
|            | 5.政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求。 | 12.50% | 87.50% |
| 行政管理       | 1.能規劃及執行校務發展計畫。             | 100%   | 0%     |
|            | 2.能有效主持學校會議達成具體決議。          | 62.50% | 37.50% |
|            | 3.能瞭解各處室業務並有效指導。            | 50%    | 50%    |
|            | 4.能妥善規劃學校行政與課務人力配置。         | 50%    | 50%    |
|            | 5.能有效預防與處理校園危機事件。           | 50%    | 50%    |

| 核心能力<br>向度  | 核心能力指標                        | 初階百分比  | 進階百分比  |
|-------------|-------------------------------|--------|--------|
|             | 6.能凝聚成員共識建立學校願景。              | 12.50% | 87.50% |
|             | 7.能營造溫馨和諧的校園氣氛。               | 37.50% | 62.50% |
|             | 8.能具備知識管理相關知能。                | 62.50% | 37.50% |
|             | 9.能進用優秀教師並做好人力資源管理。           | 37.50% | 62.50% |
|             | 10.能確認問題癥結並做出適切決定。            | 50%    | 50%    |
|             | 11.能有效執行校園規劃與學校建築。            | 25%    | 75%    |
|             | 12.能有效編列與執行預算。                | 75%    | 25%    |
|             | 13.能有效管理分配財務與設備。              | 50%    | 50%    |
|             | 14.能應用資訊科技提升學校行政效率。           | 37.50% | 62.50% |
|             | 15.能組織高效能的學校行政團隊。             | 37.50% | 62.50% |
|             | 16.能建立學校品牌並行銷特色。              | 0%     | 100%   |
| 課程與教學<br>領導 | 1.能具備專門學科素養並可實際參與教學。          | 62.50% | 37.50% |
|             | 2.能妥善規畫教師進修課程，促進教師專業成長。       | 75%    | 25%    |
|             | 3.能營造優質教學及學習環境。               | 50%    | 50%    |
|             | 4.能有效保障學生學習權益。                | 100%   | 0%     |
|             | 5.能提升教師的教學知能。                 | 62.50% | 37.50% |
|             | 6.能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長。       | 87.50% | 12.50% |
|             | 7.能發展學校本位課程。                  | 50%    | 50%    |
|             | 8.能整合相關人員參與課程規畫。              | 25%    | 75%    |
|             | 9.能提升學生學習品質與學習表現。             | 50%    | 50%    |
|             | 10.能進行教學視導與評鑑。                | 50%    | 50%    |
|             | 11.能領導學校教師進行課程實驗與研究。          | 12.50% | 87.50% |
|             | 12.能運用多元理念改善學校評量機制。           | 25%    | 75%    |
|             | 13.能引導課程設計與發展。                | 12.50% | 87.50% |
| 社區與公共<br>關係 | 1.能營造社區、家長與同仁之間和諧的互動關係。       | 62.50% | 37.50% |
|             | 2.能與家長及社區重要人士保持良好溝通。          | 62.50% | 37.50% |
|             | 3.能策劃並引導學校參與社區服務活動。           | 87.50% | 12.50% |
|             | 4.能引導社區及家長參與協助學校教育活動。         | 100%   | 0%     |
|             | 5.能定期召開座談會議，引導家長及社區瞭解學校的教育目標。 | 87.50% | 12.50% |

| 核心能力<br>向度    | 核心能力指標                         | 初階百分比  | 進階百分比  |
|---------------|--------------------------------|--------|--------|
|               | 6.能與政府、民意代表與議會保持良好互動關係。        | 25%    | 75%    |
|               | 7.能先與校內教職員工共同討論，形成學校公共關係政策之共識。 | 12.50% | 87.50% |
|               | 8.能與大眾媒體良好互動，塑造學校優質形象。         | 37.50% | 62.5%  |
|               | 9.能建立校際合作夥伴關係。                 | 37.50% | 62.50% |
| 辦學態度與<br>精神   | 1.能具備自信心與幽默感。                  | 87.50% | 12.50% |
|               | 2.能傾聽他人意見，展現民主風度。              | 87.50% | 12.50% |
|               | 3.能適度掌控自我的情緒表達。                | 87.50% | 12.50% |
|               | 4.能具有挫折容忍力。                    | 100%   | 0%     |
|               | 5.能具備誠實正直的良好品德。                | 100%   | 0%     |
|               | 6.能具有愛心的情緒表達。                  | 87.50% | 12.50% |
|               | 7.能具備正確的教育理念。                  | 75%    | 25%    |
|               | 8.能具有同理心的情緒表達。                 | 62.50% | 37.50% |
|               | 9.能運用心智思考營造創新校園文化。             | 25%    | 75%    |
|               | 10.能具備果斷的權變決策能力。               | 25%    | 75%    |
| 專業成長          | 1.能具備學校行政領導知能。                 | 75%    | 25%    |
|               | 2.能參與專業活動增進專業知識。               | 100%   | 0%     |
|               | 3.能與教師對話共同討論專業理念與實務。           | 87.50% | 12.50% |
|               | 4.能不斷反思提昇自我專業素養。               | 75%    | 25%    |
|               | 5.能具備教育研究能力。                   | 37.50% | 62.50% |
|               | 6.能帶領學校成員進行團隊學習。               | 37.50% | 62.50% |
|               | 7.能具備國際觀。                      | 0%     | 100%   |
| 品質確保與<br>永續發展 | 1.能評估學校發展現況。                   | 87.50% | 12.50% |
|               | 2.能比較學校目標與學校實際表現之間的差距。         | 75%    | 25%    |
|               | 3.能藉由評估結果，瞭解實際問題，進而安排改善優先順序。   | 75%    | 25%    |
|               | 4.能擬定適切的改善措施。                  | 62.50% | 37.50% |
|               | 5.訂定改善措施後，能實際執行。               | 25%    | 75%    |
|               | 6.能瞭解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況。        | 25%    | 75%    |

根據以上的統計資料，本研究團隊將國民中小學校長、主任專業發展課程內容之初階、進階、彈性課程，合併呈現如表 4-19 所示：

表 4-19 國民中小學校長、主任專業發展課程階段區分

| 核心能力<br>向度 | 核心能力指標                      | 校長 |    |    | 主任 |    |    |
|------------|-----------------------------|----|----|----|----|----|----|
|            |                             | 初階 | 進階 | 彈性 | 初階 | 進階 | 彈性 |
| 政策執行       | 1.能了解及遵守教育政策法令。             | v  |    |    | v  |    |    |
|            | 2.能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長。      | v  |    |    | v  |    |    |
|            | 3.能轉化教育政策使成可行之學校行動方案。       | v  |    |    |    | v  |    |
|            | 4.能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效。  |    | v  |    |    | v  |    |
|            | 5.政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求。 |    | v  |    |    | v  |    |
| 行政管理       | 1.能規劃及執行校務發展計畫。             | v  |    |    | v  |    |    |
|            | 2.能有效主持學校會議達成具體決議。          | v  |    |    | v  |    |    |
|            | 3.能瞭解各處室業務並有效指導。            | v  |    |    |    |    | ★  |
|            | 4.能妥善規劃學校行政與課務人力配置。         | v  |    |    |    |    | ★  |
|            | 5.能有效預防與處理校園危機事件。           | v  |    |    |    |    | ★  |
|            | 6.能凝聚成員共識建立學校願景。            |    | v  | ★  |    | v  |    |
|            | 7.能營造溫馨和諧的校園氣氛。             |    | v  | ★  |    | v  |    |
|            | 8.能具備知識管理相關知能。              | v  |    | ★  | v  |    |    |
|            | 9.能進用優秀教師並做好人力資源管理。         |    | v  | ★  |    | v  |    |
|            | 10.能確認問題癥結並做出適切決定。          |    | v  | ★  |    |    | ★  |
|            | 11.能有效執行校園規劃與學校建築。          | v  |    | ★  |    | v  |    |
|            | 12.能有效編列與執行預算。              | v  |    | ★  | v  |    |    |
|            | 13.能有效管理分配財務與設備。            | v  |    | ★  |    |    | ★  |
|            | 14.能應用資訊科技提升學校行政效率。         |    | v  | ★  |    | v  |    |
|            | 15.能組織高效能的學校行政團隊。           |    | v  |    |    | v  |    |
|            | 16.能建立學校品牌並行銷特色。            |    | v  |    |    | v  |    |



| 核心能力<br>向度 | 核心能力指標                         | 校長 |    |    | 主任 |    |    |
|------------|--------------------------------|----|----|----|----|----|----|
|            |                                | 初階 | 進階 | 彈性 | 初階 | 進階 | 彈性 |
| 課程與教學領導    | 1.能具備專門學科素養並可實際參與教學。           | v  |    |    | v  |    |    |
|            | 2.能妥善規畫教師進修課程，促進教師專業成長。        | v  |    |    | v  |    |    |
|            | 3.能營造優質教學及學習環境。                | v  |    |    |    |    | ★  |
|            | 4.能有效保障學生學習權益。                 | v  |    |    | v  |    |    |
|            | 5.能提升教師的教學知能。                  | v  |    |    | v  |    |    |
|            | 6.能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長。        | v  |    |    | v  |    |    |
|            | 7.能發展學校本位課程。                   | v  |    | ★  |    |    | ★  |
|            | 8.能整合相關人員參與課程規畫。               | v  |    | ★  |    | v  | ★  |
|            | 9.能提升學生學習品質與學習表現。              | v  |    | ★  |    |    | ★  |
|            | 10.能進行教學視導與評鑑。                 |    | v  |    |    |    | ★  |
|            | 11.能領導學校教師進行課程實驗與研究。           |    | v  |    |    | v  |    |
|            | 12.能運用多元理念改善學校評量機制。            |    | v  |    |    | v  |    |
|            | 13.能引導課程設計與發展。                 |    | v  |    |    | v  |    |
| 社區與公共關係    | 1.能營造社區、家長與同仁之間和諧的互動關係。        | v  |    |    | v  |    |    |
|            | 2.能與家長及社區重要人士保持良好溝通。           | v  |    |    | v  |    |    |
|            | 3.能策劃並引導學校參與社區服務活動。            | v  |    |    | v  |    |    |
|            | 4.能引導社區及家長參與協助學校教育活動。          | v  |    |    | v  |    |    |
|            | 5.能定期召開座談會議，引導家長及社區瞭解學校的教育目標。  | v  |    |    | v  |    |    |
|            | 6.能與政府、民意代表與議會保持良好互動關係。        |    | v  | ★  |    | v  |    |
|            | 7.能先與校內教職員工共同討論，形成學校公共關係政策之共識。 | v  |    | ★  |    | v  |    |
|            | 8.能與大眾媒體良好互動，塑造學校優質形象。         |    | v  |    |    | v  |    |
|            | 9.能建立校際合作夥伴關係。                 |    | v  |    |    | v  |    |

| 核心能力<br>向度    | 核心能力指標                       | 校長 |    |    | 主任 |    |    |
|---------------|------------------------------|----|----|----|----|----|----|
|               |                              | 初階 | 進階 | 彈性 | 初階 | 進階 | 彈性 |
| 辦學態度<br>與精神   | 1.能具備自信心與幽默感。                | v  |    |    | v  |    |    |
|               | 2.能傾聽他人意見，展現民主風度。            | v  |    |    | v  |    |    |
|               | 3.能適度掌控自我的情緒表達。              | v  |    |    | v  |    |    |
|               | 4.能具有挫折容忍力。                  | v  |    |    | v  |    |    |
|               | 5.能具備誠實正直的良好品德。              | v  |    |    | v  |    |    |
|               | 6.能具有愛心的情緒表達。                | v  |    |    | v  |    |    |
|               | 7.能具備正確的教育理念。                | v  |    |    | v  |    |    |
|               | 8.能具有同理心的情緒表達。               | v  |    | ★  |    |    | ★  |
|               | 9.能運用心智思考營造創新校園文化。           |    | v  |    |    | v  |    |
|               | 10.能具備果斷的權變決策能力。             |    | v  |    |    | v  |    |
| 專業成長          | 1.能具備學校行政領導知能。               | v  |    |    | v  |    |    |
|               | 2.能參與專業活動增進專業知識。             | v  |    |    | v  |    |    |
|               | 3.能與教師對話共同討論專業理念與實務。         | v  |    | ★  | v  |    |    |
|               | 4.能不斷反思提昇自我專業素養。             | v  |    | ★  | v  |    |    |
|               | 5.能具備教育研究能力。                 |    | v  |    |    | v  |    |
|               | 6.能帶領學校成員進行團隊學習。             |    | v  |    |    | v  |    |
|               | 7.能具備國際觀。                    |    | v  |    |    | v  |    |
| 品質確保<br>與永續發展 | 1.能評估學校發展現況。                 | v  |    |    | v  |    |    |
|               | 2.能比較學校目標與學校實際表現之間的差距。       | v  |    |    | v  |    |    |
|               | 3.能藉由評估結果，瞭解實際問題，進而安排改善優先順序。 | v  |    |    | v  |    |    |
|               | 4.能擬定適切的改善措施。                | v  |    | ★  | v  |    |    |
|               | 5.訂定改善措施後，能實際執行。             |    | v  | ★  |    | v  |    |
|               | 6.能瞭解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況。      |    | v  |    |    | v  |    |

備註：★代表課程內容可彈性包含於初階課程或進階課程之規劃設計中。

根據表 4-19 的資料，可以有下列幾個發現：

- 一、學者專家、教育行政人員、及學校行政人員對於校長、主任在 66 項核心能力指標課程的區分雖略有不同，但相同之處頗多。其相同的能力指標（指在校長與主任都被列為初階或進階），多數都是學校必須執行的重要規定項目或任務，例如能了解及遵守教育政策法令、能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長、能規劃及執行校務發展計畫都被列為初階課程，這是校長與主任共同需要學習專業發展的內容，而且在初階時就必須學會的內容；而能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效、政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求、能建立學校品牌並行銷特色等內容，則較屬於需統整、長期經營的內容，因此建議在進階課程時學習。
- 二、校長、主任在 66 項核心能力指標課程的區分差異的地方多數是校長與主任在學校所扮演的角色、職務不同所造成。例如：校長的工作屬於統整、領導的性質，因此需要列為初階課程，而主任則列為進階課程，例如能轉化教育政策使成可行之學校行動方案、能有效執行校園規劃與學校建築、能先與校內教職員工共同討論，形成學校公共關係政策之共識、能整合相關人員參與課程規畫等。
- 三、針對「彈性」課程（可依課程、時間規劃，彈性包含於初階課程或進階課程之規劃中），主要是 7 位填答者意見各半的能力指標，例如有 3 位填答者認為應於初階課程時學習，而有 4 填答者認為應列為進階課程，多數是因各校情況有差異的地方，或許與學校規模、文化傳統、校長授權程度、領導風格、主任能力有關，主辦單位可以依狀況加以選擇。

最後，為提供辦理國民中小學校長、主任專業發展課程之單位規劃課程之所需，茲將其核心能力向度與核心能力指標以課程名稱、重點的方式呈現如表 4-20 所示。

表 4-20 國民中小學校長、主任核心能力指標、專業發展課程名稱及重點

| 核心能力向度 | 核心能力指標                      | 課程名稱               | 課程應包括之重點內容要項                            |
|--------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------------------|
| 政策執行   | 1.能了解及遵守教育政策法令。             | • 教育法令<br>• 教育政策執行 | • 教育法令之理解、遵守、傳達等<br>• 教育政策之理解、執行、傳達、轉化等 |
|        | 2.能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長。      |                    |                                         |
|        | 3.能轉化教育政策使成可行之學校行動方案。       |                    |                                         |
|        | 4.能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效。  | • 教育政策評鑑           | • 教育政策執行成效評估<br>• 政策執行兼顧多元價值與需求         |
|        | 5.政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求。 |                    |                                         |
| 行政管理   | 1.能規劃及執行校務發展計畫。             | • 校務發展計畫           | • 規劃及執行校務發展計畫                           |
|        | 2.能有效主持學校會議達成具體決議。          | • 會議主持技巧           | • 有效主持學校會議達成具體決議                        |
|        | 3.能瞭解各處室業務並有效指導。            | • 學校行政             | • 各處室業務及彼此關聯<br>• 行政規劃與人力配置             |
|        | 4.能妥善規劃學校行政與課務人力配置。         |                    |                                         |
|        | 5.能有效預防與處理校園危機事件。           | • 校園危機處理           | • 校園危機處理                                |
|        | 6.能凝聚成員共識建立學校願景。            | • 願景與學校氣氛塑造        | • 共識凝聚與學校願景塑造<br>• 校園氣氛營造               |
|        | 7.能營造溫馨和諧的校園氣氛。             |                    |                                         |
|        | 8.能具備知識管理相關知能。              | • 知識管理             | • 知識管理相關知能                              |
|        | 9.能進用優秀教師並做好人力資源管理。         | • 人力資源管理           | • 進用優秀教師並做好人力資源管理                       |
|        | 10.能確認問題癥結並做出適切決定。          | • 行政決定與團隊經營        | • 確認問題癥結並做出適切決定<br>• 學校行政團隊建立與運作        |
|        | 15.能組織高效能的學校行政團隊。           |                    |                                         |
|        | 11.能有效執行校園規劃與學校建築。          | • 校園規劃與學校建築        | • 有效執行校園規劃與學校建築                         |
|        | 12.能有效編列與執行預算。              | • 學校預算與設備管理        | • 預算編列與執行<br>• 財務與設備有效管理分配              |
|        | 13.能有效管理分配財務與設備。            |                    |                                         |
|        | 14.能應用資訊科技提升學校行政效率。         | • 資訊科技概論           | • 資訊科技之應用以提升學校行政效率                      |

| 核心能力向度  | 核心能力指標                         | 課程名稱         | 課程應包括之重點內容要項                                                                 |
|---------|--------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------|
|         | 16.能建立學校品牌並行銷特色。               | • 學校特色行銷     | • 建立學校品牌並行銷特色                                                                |
| 課程與教學領導 | 1.能具備專門學科素養並可實際參與教學。           | • 學科新知       | • 各科課程與教學研究、實踐成果                                                             |
|         | 2.能妥善規畫教師進修課程，促進教師專業成長。        | • 校本進修課程規劃   | • 妥善規畫教師進修課程，促進教師專業成長。<br>• 提升教師教學知能之模式                                      |
|         | 5.能提升教師的教學知能。                  |              |                                                                              |
|         | 3.能營造優質教學及學習環境。                | • 教學及學習環境塑造  | • 營造優質教學及學習環境                                                                |
|         | 4.能有效保障學生學習權益。                 | • 教與學        | • 保障學生學習權益<br>• 提升學生學習品質與學習表現                                                |
|         | 9.能提升學生學習品質與學習表現。              |              |                                                                              |
|         | 6.能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長。        | • 教學檔案       | • 引導教師建立教學檔案的方法                                                              |
|         | 7.能發展學校本位課程。                   | • 學校本位課程發展   | • 學校本位課程<br>• 課程設計與發展<br>• 團隊課程規劃                                            |
|         | 13.能引導課程設計與發展。                 |              |                                                                              |
|         | 8.能整合相關人員參與課程規畫。               |              |                                                                              |
|         | 10.能進行教學視導與評鑑。                 | • 教學視導       | • 視導與評鑑教學                                                                    |
|         | 11.能領導學校教師進行課程實驗與研究。           | • 課程實驗       | • 課程實驗與研究                                                                    |
|         | 12.能運用多元理念改善學校評量機制。            | • 多元評量       | • 改善學校評量機制的方法                                                                |
| 社區與公共關係 | 1.能營造社區、家長與同仁之間和諧的互動關係。        | • 學校與社區、公共關係 | • 與社區、家長與同仁之間互動關係<br>• 人際與組織溝通<br>• 參與社區服務<br>• 社區座談會議<br>• 政府、民意代表、議會良好互動關係 |
|         | 2.能與家長及社區重要人士保持良好溝通。           |              |                                                                              |
|         | 3.能策劃並引導學校參與社區服務活動。            |              |                                                                              |
|         | 4.能引導社區及家長參與協助學校教育活動。          |              |                                                                              |
|         | 5.能定期召開座談會議，引導家長及社區瞭解學校的教育目標。  |              |                                                                              |
|         | 6.能與政府、民意代表與議會保持良好互動關係。        |              |                                                                              |
|         | 7.能先與校內教職員工共同討論，形成學校公共關係政策之共識。 |              |                                                                              |

| 核心能力向度    | 核心能力指標                       | 課程名稱            | 課程應包括之重點內容要項                                                                                                                                 |
|-----------|------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | 8.能與大眾媒體良好互動，塑造學校優質形象。       | • 大眾媒體          | • 特性、互動方式                                                                                                                                    |
|           | 9.能建立校際合作夥伴關係。               | • 策略聯盟          | • 校際夥伴關係                                                                                                                                     |
| 辦學態度與精神   | 1.能具備自信心與幽默感。                | • 辦學態度與精神：修養篇   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 自信心與幽默感</li> <li>• 傾聽</li> <li>• 情緒表達</li> <li>• 挫折容忍力</li> <li>• 誠實正直</li> <li>• 愛心、同理心</li> </ul> |
|           | 2.能傾聽他人意見，展現民主風度。            |                 |                                                                                                                                              |
|           | 3.能適度掌控自我的情緒表達。              |                 |                                                                                                                                              |
|           | 4.能具有挫折容忍力。                  |                 |                                                                                                                                              |
|           | 5.能具備誠實正直的良好品德。              |                 |                                                                                                                                              |
|           | 6.能具有愛心的情緒表達。                |                 |                                                                                                                                              |
|           | 7.能具有同理心的情緒表達。               |                 |                                                                                                                                              |
|           | 7.能具備正確的教育理念。                | • 教育理念與心智運用     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 學生學習為主體的教育理念</li> <li>• 心智思考</li> <li>• 果斷的權變決策能力</li> </ul>                                        |
|           | 9.能運用心智思考營造創新校園文化。           |                 |                                                                                                                                              |
|           | 10.能具備果斷的權變決策能力。             |                 |                                                                                                                                              |
| 專業成長      | 1.能具備學校行政領導知能。               | • 專業成長（初階）      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 學校行政領導知能</li> <li>• 參與專業活動</li> <li>• 專業對話</li> <li>• 反思實踐</li> </ul>                               |
|           | 2.能參與專業活動增進專業知識。             |                 |                                                                                                                                              |
|           | 3.能與教師對話共同討論專業理念與實務。         |                 |                                                                                                                                              |
|           | 4.能不斷反思提昇自我專業素養。             |                 |                                                                                                                                              |
|           | 5.能具備教育研究能力。                 | • 專業成長（進階）      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 教育研究</li> <li>• 團隊行動研究</li> <li>• 國際觀</li> </ul>                                                    |
|           | 6.能帶領學校成員進行團隊學習。             |                 |                                                                                                                                              |
|           | 7.能具備國際觀。                    |                 |                                                                                                                                              |
| 品質確保與永續發展 | 1.能評估學校發展現況。                 | • 品質確保與永續發展（初階） | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 評估學校發展現況</li> <li>• 比較學校目標與學校實際表現之間的差距</li> <li>• 安排優先順序</li> <li>• 學校改善措施</li> </ul>               |
|           | 2.能比較學校目標與學校實際表現之間的差距。       |                 |                                                                                                                                              |
|           | 3.能藉由評估結果，瞭解實際問題，進而安排改善優先順序。 |                 |                                                                                                                                              |
|           | 4.能擬定適切的改善措施。                |                 |                                                                                                                                              |
|           | 5.訂定改善措施後，能實際執行。             | • 品質確保與永續發展（進階） | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 執行改善措施</li> <li>• 評估改善狀況</li> </ul>                                                                 |
|           | 6.能瞭解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況。      |                 |                                                                                                                                              |

## 第五章 研究結論與建議

本研究主旨在探索國民中小學校長主任專業發展課程內涵，希冀藉由核心能力向度與指標建構的形式，來當作引導與規範課程的基礎，作為未來校長與主任在職前或在職培訓之參考與使用。因此，研究有兩項主要的目的，首先是建構出校長與主任所需具備的核心能力，以此做為專業發展課程內容規劃之參考；其次，依據核心能力向度與指標，規劃專業發展課程的內涵。以下先提出研究結論，隨後進行建議。

### 第一節 研究結論

本研究主要的目的是建構校長主任的專業發展課程內涵，但是所需學習的課程內涵本身既抽象又廣泛，若沒有適切、且穩健的基準作為參酌，是難以窺知內涵之精要。本研究基於上述的需求，歷經文獻分析、焦點團體座談、問卷調查，以及專家編寫方式，得出下列三項重要研究結論。

- 一、國民中小學校長、主任的核心能力包括政策執行、行政管理、課程與教學領導、社區與公共關係、辦學態度與精神、專業成長，以及品質確保與永續發展 7 個核心能力向度，以及 66 個核心能力指標

研究目的之一在分析公立國民中小學校長主任專業發展的核心能力，經由文獻分析、焦點團體座談，以及問卷調查之後，得到研究成果可以區分為 7 個向度，以及 66 個指標（請見表 4-17）。7 個向度分別為：政策執行(5 個指標)、行政管理(16 個指標)、課程與教學領導(13 個指標)、社區與公共關係(9 個指標)、辦學態度與精神(10 個指標)、專業成長(7 個指標)，以及品質確保與永續發展(6 個指標)。這 7 個向度是擔任校長與主任所需要的基礎能力與涵養：政策執行是貫徹上級單位委託工作的重要能力，行政管理則涉及學校內部例行的行政工作的推動，課程

與教學領導則側重規劃與維繫校內優質課程與教學，社區與公共關係是藉助外界環境的資源與養分協助學校發展，辦學態度與精神則是校長主任所需具備的人格特質與良善行為依歸，專業成長則涉及帶領學校進行組織學習與專業持續成長，最後品質確保與永續發展是期望校長主任能具備目標管理、品質管考的能力與素養，邁向組織的永續發展。

## 二、所有向度與指標均重要且能廣泛適用

268 份的問卷分析結果顯示，上述所有核心能力的向度與指標分數都介於非常重要與重要之間，66 個指標的平均分數高達 3.5348（4 點量表），標準差為.42487。各向度分數也都在 3.4 以上，介於非常重要與重要之間，其中辦學態度與精神（平均分數 3.6414，標準差.37652）、品質確保與永續發展（平均數 3.5959，標準差.43256）分數最高，而課程與教學領導（平均數 3.4378，標準差.40982）得分較低。若以各個題項得分而言，平均數介於 3.7640 與 3.3045，顯示各指標介於非常重要與重要之間，且得分最高的前三題都來自於「辦學態度與精神」向度。

在向度與指標的外在推論性(*generalization*)方面，本研究發現不論在性別、職稱類別、教育程度、與居住地區四方面，所有核心能力向度都沒有顯著差異（只有國中小校長認為政策執行向度的重要性，來得比國小教師與家長高而已）。換言之，不論填答者的基本背景為何，對於本研究擬議核心能力的重要性均有一致性的看法，不會因為個別的條件而產生差異。這樣的結論也說明，本研究所開展的核心能力具有普遍性與廣泛適用的潛力，能夠應用到絕大部分的國民中小學校長與主任的專業發展課程上。

## 三、國民中小學校長、主任專業發展課程內容兼具理念與實際，設計有所依據

依據核心能力向度與指標，研究團隊聘請 7 位專家針對專業發展課程內容進行編寫，詳細研究成果如第四章第六節所示，並將完整的課程內容撰寫初稿列於附錄五。從課程編寫過程與成品發現，教材的發展仍必須要有依據，特別在本研



究中有三項要素是不可或缺的：教育理論與政策的基礎、行政實務與經驗，以及教學方法的設計與規劃。首先在設計課程時，因為涉及校長與主任的專業職能，所以適度參酌相關教育理論與思想，成為必要的基礎學識，對於實務政策的融入也有助於教材的豐富性；其次是行政實務與經驗的向度，校長與主任的工作圍繞著行政，因此納入行政實務與經驗的運作對課程的編纂有莫大助益；最後是教學方法的融入，課程內涵要能夠有效的傳授給學習者，必須仰賴有效的教學設計與方法，本研究事先設計「單元課程內容」架構，供撰稿專家參酌，協助設計出有效的教學活動與內涵。

## 第二節 研究建議

本研究基於上述各章節的研究發現與結論，茲擬出下列各項之建議。

### 一、持續發展課程的細部內容

雖然本研究已經根據核心能力建構出國民中小學校長主任專業發展課程的內涵(請參見第四章第六節內容)，但是這些內容仍屬初步成果，未來若要精益求精，持續發展細部內容，建議教育部或國家教育研究院可以透過下列幾種方式修正、完整規劃撰擬本課程：首先可以採取公聽會的方式，邀集其他專家、學者，以及相關教育人士針對這些課程內容與設計進行詳細審查，廣泛收集各方意見並當作進一步修改之基礎；其次可以考慮透過課程實驗的形式，採取前、後測的準實驗設計，蒐集參與試驗者的反應與觀點，校正與改善目前的課程內涵。

### 二、將課程內容融入職前或在職訓練

這項課程發展的用意在於提供國內國民中小學校長主任專業發展之所需，藉由系統性的探究規劃出取代現行校長專業發展的課程內容。因此建議未來培訓機構能夠採用本課程內容，根據其培訓的結構、形式、時間長短與專業程度，彈性選

擇初階或進階課程，當成校長主任在職前或在職訓練的標準，以強化「行政專業化」之發展。

### 三、成立評估中心，發展校長主任專業發展需求評估工具，以為課程進行依據

雖然本研究所設計的課程內容（向度與指標）之重要性獲得教育相關人員的普遍認同，但並非所有的校長與主任都需要相同內容的專業發展課程，建議教育部或國家教育研究院可邀請相關學術機構進行國中小校長主任專業發展素養的檢測工具，或者是需求評估檢測工具，搭配本研究所設計出的課程內容，形成不同的課程模組，一方面避免校長主任們重複學習（學原本就已經相當嫻熟的內容），或者是漏學急迫、重要的內容；另一方面也節省政府部門培育人才所需的經費。這樣的評估中心及其工具在英美校長中心、領導發展學院都有類似的設計可供參考。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 孔繁盛、鍾宇平 (2004)。學校財務管理。香港特別行政區教育署，未出版。
- 行政院教育改革審議委員會 (1996)。教育改革總諮議報告書。臺北：行政院教育改革審議委員會。
- 何瑞珠、譚偉明 (2004)。對外溝通及聯繫：家庭、學校及社區協作。香港特別行政區教育署，未出版。
- 林怡禮 (2004)。教師專業成長及發展：教師指導及教師發展。香港特別行政區教育署，未出版。
- 林明地(1999)。建構學校行政實際的專業社區。學校行政，1，69-73。
- 林明地 (2000a)。校長專業發展課程設計理念與教學方法之探討。教育資料與研究, 37, 10-20。
- 林明地 (2000b)。校長領導的影響：近三十年來研究結果的分析。國科會研究彙刊：人文及社會科學。10(2)，233-254。
- 林明地 (2002)。校長學：工作分析與角色研究取向。臺北：五南。
- 林明地 (2005)。學校領導：理念與校長專業生涯。臺北：高等教育。
- 國立中正大學教育學研究所 (2009)。國立中正大學教育學研究所八十九學年度碩士學位班在職進修專班招生簡介。2009.12.02 檢索，  
<http://www.ccunix.ccu.edu.tw/~deptedu/>。
- 國立臺灣師範大學教育學系 (2009)。碩士專班課程 (WWW 文件)。2009.12.02 檢索，<http://www.ed.ntnu.edu.tw/content6.5.1.htm>。
- 梁一鳴、黃顯華 (2004)。學、教及課程：校本課程策劃、設計及實踐。香港特別行政區教育署，未出版。
- 梁樂風 (2004)。「擬任校長培訓課程」單元五，質素保證與問責第二課：學校自我評估講義，未出版。
- 陳木金 (2007)。國民小學校長儲訓班運作模式之研究。國家教育研究院籌備處專題研究案計畫報告，未出版。
- 陳木金 (2008)。國民中小學校長主任儲訓課程內涵之研究。國家教育研究院籌備處專題研究案計畫報告，未出版。
- 彭新強 (2004)。品質確保與績效責任：學校自我評估。香港特別行政區教育署，

未出版。

黃宗顯 (2009)。美國跨州學校領導者證照標準對我國改善小學校長辦學績效評鑑內涵之啟示。發表於 2009 年兩岸三地校長學學術研討會：校長專業之建構。國立臺北大學主辦 (2009.10.25)。

黃芳銘 (2002)。結構方程模式：理論與應用。台北：五南。

謝富榮 (2009)。問題本位之國民小學校長專業發展課程設計研究。國立中正大學教育學研究所博士論文，未出版：嘉義縣。

譚萬軍、汪雅量 (2004)。策略方向與政策環境。香港特別行政區教育署，未出版。

## 二、英文部分

Beaumont, J.J. (1997). Issues in urban school district leadership: Professional development. *Urban Education*, 31(5), 564-581.

Cohen, L. Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.). London: Routledge Falmer.

Collarbone, P. (1998). Developing a leadership programme for school leaders: An NPQH assessment centre manager reflects. *School Leadership & Management*, 18(3), 335-346.

Dareesh, J.C. (1997). Improving principal preparation: A review of common strategies. *NASSP Bulletin*, 81(585), 3-8.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

Goldring, E.B., & Rallis, S.F. (1993). *Principals of dynamic schools: Taking charge of change*. Newbury Park, CA: Corwin Press, Inc.

Guskey, T.R. (2000). *Evaluating professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

Hair, J.F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2006). *Multivariate data analysis* (5th ed.). UK: Prentice Hall International.

Hallinger, P., and Murphy, J. (1991). Developing leaders for tomorrow's schools. *Phi Delta Kappan*, 72(7), 514-520.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1989). *LISREL 7: A guide to the program and*

- applications*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Kolb, D. (2009). *David Kolb's learning styles model and experiential learning theory* (ELT). Retrieved from: <http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>
- Leithwood, K., Begley, P.T., & Cousins, J.B. (1994). *Developing expert leadership for future schools*. London, The Falmer Press.
- Lodge, C. (1998). Training aspiring heads on NPQH: Issues and progress. *School Leadership & Management*, 18(3), 347-357.
- National College for School Leadership (NCSL) (2001). *The leadership and management programme for new headteachers* (HEADLAMP). [WWW document] URL <http://www.nslonline.gov.uk/>
- NPQH(1998). *Overview of the NPQH. National Professional Qualification for Headship*. London, NPQH.
- Richardson, M.D., Lane, K.E., & Flanigan, J.L. (1996). Teachers' perceptions of principals' attributes. *The Clearing House*, 69(5), 290-292.
- Schön, D.D. (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday Currency.
- Sergiovanni, T. (2005). *The principalship: A reflective practice perspective* (5th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Sharp, W. L., Walter, J. K., & Sharp, H. M. (1998). *Case studies for school leaders: Implementing the ISLLC standards*. Basel, Switzerland: Technomic Publishing.
- Tanner, C.K., Keedy, J.L., & Galis, S.A. (1995). Problem-based learning: Relating the "real world" to principalship preparation. *The Clearing House*, 68(3), 154-159.
- Vanderbilt University (2000). From <http://peabody.vanderbilt.edu/depts/del/general/>.
- Walker, A., Begley, P., & Dimmock, C. (Eds.) (2000). *School leadership in Hong Kong: A profile for a new century*. Hong Kong Centre for the Development of Educational Leadership, the Chinese University of Hong Kong.
- West-Burnham, J., & O'Sullivan, F. (1998). *Leadership & professional development in schools: How to promote techniques for effective professional learning*. London: Pitman Publishing.



## 附 錄

### 附錄一、初步的核心能力向度與指標

(文獻分析後供焦點團體討論之用)

| 核心能力向度  | 核心能力指標                |
|---------|-----------------------|
| 政策執行    | 能瞭解及遵守教育政策法令。         |
|         | 能將教育政策與法令傳達給學校成員。     |
|         | 能轉化教育政策使成可行之學校行動方案。   |
|         | 能有效執行上級政策達成教育目標。      |
|         | 政策執行時能兼顧組織目標與個人需求。    |
| 學經經營    | 能規劃及執行校務發展計畫。         |
|         | 能凝聚成員共識建立學校願景。        |
|         | 能有效主持學校會議達成具體決議。      |
|         | 能營造溫馨合諧的校園氣氛。         |
|         | 能具備知識管理相關知能。          |
|         | 能應用資訊科技提升學校行政效率。      |
|         | 能瞭解各處室業務並可有效指導。       |
|         | 能組織高效能的學校行政團隊。        |
|         | 能妥善規劃學校行政與課務人力配置。     |
|         | 能確認問題癥結並做出適切決定。       |
|         | 能有效處理校園危機事件。          |
|         | 能從校園規劃與學校建築。          |
|         | 能有效編列與執行預算。           |
|         | 能有效管理分配財務與設備。         |
| 教學與課程領導 | 能進行教學視導與評鑑。           |
|         | 能具備專門學科素養並可實際參與教學。    |
|         | 能妥善規畫教師進修課程，促進教師專業成長。 |
|         | 能營造優質教學及學習環境。         |
|         | 能發展學校本位課程。            |
|         | 能領導學校教師進行課程實驗與研究。     |
|         | 能整合相關人員參與課程規畫。        |
|         | 能有效保障學生學習權益。          |
|         | 能提昇學生學習品質與學習表現。       |
|         | 能運用多元理念改善學校評量機制。      |
|         | 能提昇教師的教學知能。           |

| 核心能力向度  | 核心能力指標                       |
|---------|------------------------------|
|         | 能引導課程設計與發展。                  |
|         | 能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長。        |
| 社區關係    | 能營造與同仁之間合諧的互動關係。             |
|         | 能有效營造協商以解決成員衝突。              |
|         | 能與家長及社區重要人士建立良好關係。           |
|         | 能協助教師與家長建立良好親師關係。            |
|         | 能善用傳播媒體，塑造學校優質形象。            |
|         | 能建立校際合作夥伴關係。                 |
|         | 應策劃並引導學校參與社區服務活動。            |
|         | 引導社區及家長參與協助學校教育活動            |
|         | 應先與校內教職員工共同討論，形成學校公共關係政策之共識。 |
|         | 應定期召開座談會議，引導家長及社區瞭解學校的教育目標。  |
| 人格特質    | 能具備自信心與幽默感。                  |
|         | 能傾聽他人意見展現民主風度。               |
|         | 能適度掌控自我的情緒表達。                |
|         | 能具有挫折容忍力。                    |
|         | 能運用心智思考營造創新校園文化。             |
|         | 能具備誠實正直的良好品德。                |
| 專業成長    | 能具備行政領導與教育研究相關知能。            |
|         | 能帶領學校成員進行團隊學習。               |
|         | 能參與專業活動增進專業知識。               |
|         | 能與教師對話共同討論專業理念與實務。           |
|         | 能不斷反思提昇自我專業素養。               |
|         | 引領並帶領教師進行教育改革。               |
|         | 應先與校內教師討論，瞭解教師需求。            |
| 品質確保與改善 | 能評估學校發展現況。                   |
|         | 能比較能力指標與學校實際表現之間的差距。         |
|         | 能藉由評估結果，瞭解實際問題，進而安排改善優先順序。   |
|         | 將擬定適切的改善措施。                  |
|         | 訂定改善措施後，能實際執行。               |
|         | 能瞭解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況。        |

參考來源：參考陳木金(2008)；謝富榮(2009)修改而成



## 附錄二、第一次焦點團體座談人員與會議記錄

時間：98年9月9日(三)10:00

地點：國立中正大學教育學院院辦公室會議室(R302)

主持人：林明地教授

協同主持人：詹盛如教授、李麗玲助理研究員

研究助理：許淑柔小姐、林展億研究生

| 類別    | 姓名及職稱   | 服務單位              | 編碼  |
|-------|---------|-------------------|-----|
| 學者    | 蔡金田助理教授 | 國立暨南國際大學教育政策與行政學系 | 1-1 |
|       | 王瑞璦副教授  | 國立嘉義大學師資培育中心      | 1-2 |
| 官員    | 林良慶副處長  | 嘉義市教育處            | 1-3 |
| 校長    | 黃顯智校長   | 嘉義市嘉義國中           | 1-4 |
|       | 黃金地校長   | 雲林縣南陽國小           | 1-5 |
| 主任或教師 | 謝富榮主任   | 台中縣北勢國小           | 1-6 |
|       | 施佩芳教師   | 高雄市楠陽國小           | 1-7 |
| 家長代表  | 王柏東先生   | 嘉義市嘉義國中家長會長       | 1-8 |
|       | 陳媽媽     | 雲林縣南陽國小家長代表       | 1-9 |

### 會議記錄逐字稿

林明地教授：

各位校長、王律師、南陽家長代表、愛心媽媽、另外兩位在小學服務的博士生。這是國家教育研究處委託所做的一個案子有關國民中小學校長主任專業發展課程發展的一個課程的內容研究，那待會再來講內容重點是什麼，我先來介紹讓大家認識一下，第一個是我們國家教育研究院的研究員李麗玲，他與我們一同做這個案子，謝謝他從台北來給我們指導。再來是我們嘉義國中的王醫師，再來是我們的校長黃顯智黃校長，我們嘉義市的教育處林良慶林副處長，另外我們有一個團隊成員是詹盛如詹教授，還有許淑柔許秘書幫我們做行政的工作。南陽的黃金地黃校長，另外愛心媽媽陳小姐，暨南大學的教政系蔡金田蔡教授，他也負責暨大的校長培育中心的業務。另外是台中縣北勢國小的主任謝富榮謝主任，他也是我們教育所的博士生畢業，博士論文題目與

我們這個案子的內容相關，另外施佩芳施同學高雄市楠陽國小，也是我們所的博士生。

再來，我先簡要的說明一下我們的案子。我們希望能發展出來的東西，那是當了校長之後他在專業上成長的一些內容，我們以前有做過類似這樣的研究，那多數只有把上課的課程內容和架構規畫出來或者是把他的能力指標，當然能力指標也不是很齊全，到底他要有哪些能力？我們這次的想法是能不能發展出類似香港教育署所發展的課程內容，我有香港在培養校長的課程內容，我們可能沒有辦法像香港那個樣子，他要培養什麼樣的校長就把課程訂好了，不管請誰來培訓，他這個課程審查完審定完了之後，他就請各大學競標，你可以培育、你可以證明你這個課程可以上得很好，所以我們的校長他應該具備什麼？或者他當校長之後什麼該繼續成長？他都有一些基本的內容或者是核心能力。那我們國內比較缺的部分第一個就是能力指標還不是很全，第二個就是我們只有把課程跟科目做一點分析而已，所以這個計畫我希望可以做到介於香港教育署和這個能力指標之間。因此當我們找完這能力指標完，說不定我們要看看一些校長的同意程度是怎樣，之後我們會委託一些人去寫這個能力的內容，他應該要熟悉什麼，所以這個的豐富程度就介於香港教育研究署和這些能力指標之間。我們也有一些大綱，在這些能力之後我們要寫一些大綱，這是從今年七八月份開始做的一些專案，所以今年12月以前我要將這些能力指標出來之後再做一些調查。今年上半年將指標確定，後半年就來發展指標一些細部的內容。舉例來講，政策執行第一個能力指標能了解和遵守教育政策與法令，那恐怕就是要寫有哪些的法令是需要去了解，法律的位階如何，或者是你有一些很好的提議要提供，有哪些管道是可以提供的，這些當然是後半年所要做的。今天拜託各位，我們也邀請了各方面跟這個議題有關的，包括教育處行政的長官，還有我們的校長、家長，還有學校的老師和主任、學者專家，針對我們的能力向度還有能力指標提出來。這裡要特別謝謝謝富榮謝主任，他在他的博士論文中已經針對能力指標有很好的成果，幾乎都是參考他的，做很詳細的文獻探討，做review完後去做問卷調查，這些都是校長他們認為他們在當了校長之後，所應該要繼續成長的內容。如果做五點量表的話，他們都應該是四點多以上。她們都覺得很重要。最後一點品質確保改善是我們團隊在參考香港教育署的內容後決定。當一個校長在面對這個多變的環境，可能要繼續看這個學校有什麼需要改進的，就會想到我有什麼目標、今年我要做什麼，這跟前面也有點關聯。就像是大學系所評鑑，要想有什麼要持續改善，列出了這七個核心能力。另外我們也列出七個簡要的核心能力指標。焦點團體就是我說的要少一點，所以要拜託各位，我剛剛已經說得太多了，主要是想讓大家清楚研究的脈絡。那現在請各位可以合起來講，也可以分開講，針對核心能力的向度，也就是那七項，包括策執行、學校經營、教學領導、社區關係、人格特質、品質確保與改善，這是我們將它定義為核心能力向度。每一個核心層面向度都有它的核心能力指標，我們把他定為是需要發展的後半年，就會針對核心能力指標去寫一個比較細部的內容。出來之後，就會對我們當了校長之後，有什麼需要去成長的有一個核心的概念。那討論一就是針對核心能力向度、核心能力指標。最後如果有時間，那我要再去請教各位剛剛我那些理想如何去達成。就是說我們每一個人，也可以自己來寫核心能力指標應該要包括什麼樣的內容，那誰比較適合來寫，或者誰適合提供意見。這必須等一下有時間再來請教各位。那是不是看盛如教授有什麼補充？或者麗玲研究員有什麼補充？如果沒有，是不是把握時間我希望能於12點以前結束。所以核心能力向度、核心能力指標你可以合起來講。換句話說，就是覺得在當了校長，核心能力再持續成長，當然每一個在當了校長之後已經具備的核心能力已經不太一樣。但哪些部分有可能是他比較弱的，你可以從你當家長的角度、你當老師、校長或者我們學者專家，或者行政機構的角度來看。那我就在這裡打住，不曉得誰可以先給我們提供寶貴的意見？

林良慶副座：

院長，還有核心能力的指標訂在哪？院裡這裡規畫的核心能力，校長這裡的專業發展二、三所累積的向度，所以我這裡要建議這裡是不是可以把它做課程分類。那另外就是品質確保與改善，可不可能把它修改為教學效能的維護，因為在談的品質保護的這一塊對教學效能維護，對核心能力這部分是否提到改善這部分，好像是談到校長要有改善缺失的能力，但是應該在談的這塊改善做為一個核心能力的向度會不會有一個太負向的感覺。核心能力指標這個部份我就直接講，建議教育政策上是不是可以核心能力指標針對要了解國際教育的趨勢，進而對整個教育政策上的意涵他可能會有深層的了解。因為基本上台灣的教育政策很多都是仿效歐美那這樣的趨勢，做為一個校長他應該有能力去了解，比如說托育服務—托育服務在歐美先進國家，比如丹麥、瑞典是做的最好，那台灣整個在推動托育計畫，那如果整個脈絡你沒有清楚的話，那整個政策的下達你在執行面就沒有辦法把它運用在政策要的地方，那第二個是針對說是不是可以針對一個有效測量的執行成效在政策執行上去測量，他的執行成效在這邊好像是沒有提到的，好像就是說如果你執行完，你要透過外部的評鑑或者是你內部就有那個機制。校長就有能力去測量說到底我做的好不好，那這一部分是不是把他增列在學校經營上？我會把他建議要不要把他增列危機管理的能力，那現在整個校園的管理已經不是很制式，是一個動態管理，那整個師生的制度、親師生的關係都是很突發，所以管理的這部分就會涉及談判跟協調這邊可能可以把它細分。再下來第二個是會議領導主持技術的能力，那我們的指標中有提到能有效的完成會議並做成具體的決議，那這跟這個很類似。包括你議事規則的認識，這可能也很重要。在我們師資培育的這一塊都沒有去訓練你怎麼開個會像會議規程，我那天和教師團體開個會，那個教師一坐下來就說我要拒簽你們的內容，我不滿意，等你們結論後我再去看要不要簽名，所以這就顯然不懂議事規則。你今天是來出席會議，你居然可以講這種話，這都是我們現場的老師，這些老師都有可能做校長，這個能力都是有待培養的。接下來是第八所鎖定的高效能團隊，我是看到他跟能力指標的第二點跟第四點是相同的，因為高效能團隊他要談的就是共同目標：友愛、互信還有有效溝通，那第八談的高效能團隊跟二、四是有點雷同的，所以在校長學校經營要有溝通的能力，我對學校經營這塊做了幾點建議，那另外在教學和課程領導這一塊我會針對是不是要針對同儕視導、還有行政視導、還有教學精進，以及統整整個年級課程的能力，現在校長在對教學的這一塊幾乎是丟給學校的老師，這個教學計畫的發展他也無法從國小一到六年級、國中一到三年級整個來看，那他的統整能力可能要來培育，進而來發展學校特色。如果他擁有這項能力他就可以和老師共同來發展學校特色的能力，這是我針對教學課程這一部分的想法。另外就是有關於社區關係的這一部分，就是有關於社區關係部分九的裡面有提到跟學校裡面的同儕去發展共識，但他對執行面沒有提到，因為一個校長它基本上是一個公共政策的執行者，他也是一個願景的營造者，那這執行面可能就忽略到你有共識但是誰要來執行那這一部分，我們可以一併來提起。那另外一部分就是人格特質的養成，我會針對能不能有富愛心情緒的表達、富具有同理心的表達或者具有魅力領導的特質那專業的成長這部分，我是想能不能做修改，因為第六的部分是寫對引領對教育做的改革，我是覺得是否可以改成引領並帶領教師實行教育政策，他可能是執行面，如果要進行改革這可能要比較高階的，所以這一部分會比較貼切，那品質確保和改善的部分第四點是將擬訂適切改善措施，我是建議能夠擬訂適切的改善措施，就把將改成有能力的能，做這幾點的建議，那僅供參考，謝謝。

林明地教授：

謝謝副座的建議。

**黃金地校長：**

對長官也很重要，如果和教育處的感情不好的話，那也是很難經營這樣子，在我們這個社區關係、公共關係這地方因為我們有關於次級團體的運作是影響校內的次級團體應用能力，這是我的意見。

**王瑞勳教授：**

核心向度下可有次核心，作成課程領導；社區管理在目前方面，有沒有需要改變其向度名稱，另外，危機管理可獨立為一個向度；在品質確保與改善的向度可改成學校的永續發展。溝通應該可放哪個層面？溝通可放在公共關係裡。

**蔡金田教授：**

社區的團體在我們目前在校園裡面，我的博士論文是中小學校長能力指標，我的專長跟富榮比較不一樣，我是用三個 level，所以我現在大概在上課之後，我發現原來我的指標向度還是不夠的，我本來是用 12 個向度，可是我發現這樣好像還是不夠，那品質的部分一般嚴格來講應該是有三個部分，一個是速度的品質、一個是過程、一個是輸入的品質，比如說學校的教學資源等等，那是一種輸入的品質，那過程的品質比如說就是教學的轉化和社區的關係，包括社區環境的影響，那產出的品質就像是學生的成就或者教學滿意度那一部分。另一個我覺得比較重要的部分就是行銷的部分，這個部份可能我在做論文的時候沒有涉獵那麼的多，那一般國內外校長的部分很少提到這兩部分，所以比較想確認的就是品質，國民中小學主任校長專業發展的品質，那學校經營的這一部分是不是很大，所以是不是還能再切割一下，課程領導和教學領導上在相關學者的看法上是可以是兩個獨立的，也可以是有交集，也可以是同心圓，兩個之間的關係是蠻複雜的。我在論文裡面是把他們分開的，但是在執行的層面上基本是分開的，層面我是區分為四個層面，我現在也是用這個做校長的專業發展行政管理，課程教學資源管理應用跟專業涵養四個層面。行政管理、課程領導、教學領導跟學生學習成就、校內人力資源，富榮的部分應該也是經過非常嚴謹的。那品質的部分我是想是不是可以再聚焦一點，建議是不是可以再多一個學校的部分，例如副座剛剛不是說國際觀的部分，我是比較傾向把他放在這一個。

**王柏東先生：**

擔任兩任家長會會長，家長會其實是學校一個很好的機構，站在學生和家長的立場做一個很好的溝通橋梁。如果家長會認真的經營也能為學校解決了許多的問題，裡面許多的核心部分家長會都可以一同參與，像是政策執行、學校經營。每次學校的會議我都會參與，像是教評會、課程發展委員會，我們都會一同的去關心，如果學校發生什麼案件的話我們家長會也是會進行處理，如果家長會都不關心，當然有時候家長的意見也不一定是正確的，教學的話也不一定每一部分百分之百是正確的，所以要站在公正的立場去替學校還有家長解決這樣的事，我們家長會的立場也不是百分之百要配合學校，當然如果這個意見是好的，我們當然要百分之百去遵照這個意見供做去執行，如果學校在教學方面有問題，也是要很客觀的提出。有時候校長的看法、教育處的想法就是很奇怪，有時候與社會觀點有點落差，有可能是因為在學校管學生管多了，所以他有他的主

觀所以你跟他講一下他也不一定會接受，因為他的主觀，所以才會產生這樣的問題，他就不管，所以家長學生就會想為什麼這個校長是這樣，所以這樣時常就會很多的紛爭，像這樣我們家長會就要從中去協調幫忙，減少學校跟家長之間的對立，一個學校要好，就要減少之間的紛爭。如果一個學校吵吵鬧鬧，那他就很難可以繼續辦下去，如果家長不支持學校，吵吵鬧鬧，兩三天就來個抗議，那這個學校也是很難經營。家長會跟學校還有家長要有很好的互動，家長會有很多功能不管是學生家裡有什麼問題、經濟有困難、家庭有變故，我們家長會都能提供很好的幫忙，提供一些生活的經費給予幫忙，家長會和社區也是要有很好的互動，如果社區現在社會不是一個人你要看，一個整體性要跟社區很好，如果社區都說這個學校不好，你看他霸氣很重他都會去跟你破壞，不會講你好話，出去也都會講妳們學校的壞話，甚至妳們學校很難經營，如果妳們學校跟社區很好的話，妳們很難經營，他會告訴妳們老師說學校有什麼問題，甚至會幫你顧學校像是說最近這邊有兩三個年輕人在吸食毒品，你要多注意，提供一個很好的環境，所以說如果家長會能夠跟社區還有學校有一個很好的支援的話也會是很好的，像我們學校跟社區如果有什麼活動的話盡量去幫忙、去參與、真正的和社區有互動。所以說這兩年我們嘉義國中在黃校長的領導之下，這幾年都是在進步，當然學校還是有缺點，但是盡善盡美。希望對學校進步可以更盡一點心意，那以上就是我這兩年屆擔任家長會會長的一些意見，謝謝大家。

#### 林明地教授：

雖然王醫生沒有直接的指出能力指標，是從一個家長會會長如何讓校長去經營和家長會互動，其實從裡面都可以很清楚得聽到：溝通、接納、願意聽意見的部分，所以這是校長個人的人格特質，那家長的角度是從這個校長比較聽得進去，所以他就願意建議。大概還有提到一個正確的教育理念，這個教育理念牽涉到能力分班或者是弱勢學生的照顧，這個可能在專業成長的部分可以列入。我們也可以當然這個正確的理念也需要做一些溝通或傳遞，另外也提到我們家長，如果我們會互動溝通，那麼家長的資源也是。大概我們剛剛從王會長那邊有聽到溝通、接納還有正確的教育理念，家長會的資源了解、妥善利用。

#### 陳愛心媽媽：

我們變成了家長和學校之間間接的溝通管道，因為很多家長會先向我們發牢騷，他們認為什麼事情不妥當或者和老師的教學理念有不相容的地方，我給她們的建議是第一點你先去找自己的班導師做一個協調，我可以先幫你做一個反應沒有關係，像是某某家長好像有些反應可能會找你做協調，這是我在做的第一點，我會這樣做。再來如果妳們真的認為什麼事情真的很不適當的話你再反應給校長，那我們就是做一個間接的溝通管道，讓家長去學習如何和學校做溝通，我發覺這點在這邊來說是做得還不錯，後來我又接了北港農工家長副會長的時候，我也發覺高中還有國小之間的差別真的非常大，就像是王醫師講的你去參加幾次教評會，你要把這個學生把他留在學校或者把他轉學那種掙扎性非常大，有時候或做個各方面的考慮，他在學校的表現真的有差勁到這個地步嗎？需要離開這個學校嗎？如果他真的不行如果他真的影響到整個學校了，那也沒辦法，所以說有時候在這種教評會的評估的時候真的很難下斷定，有時候會跟學校的立場不太一樣，但以家長來講有時候還是希望如果能有個學校能教育他那是最好的，所以這可能就是當了兩年的副會長感想可能就會比較多一點，再來就是說我剛剛看了這份報告以後，在社區關係上面他寫的一點營造與同仁關係和諧關係，能不能把營造這兩個改成社區人員與家長，就是說能讓社區人員

家長與同仁之間營造和諧關係，這樣的話涵蓋得稍微會比較廣一點，就是說包括整個社區、整個家長，再來就是教授有講到一點溝通，我發覺到第三點能與家長及社區重要人士建立良好關係，這兩個字關係可以改成溝通，因為關係還有溝通差別蠻大的，如果改成溝通看起來會不會比較好一點，溝通比較沒有負面，這兩點就是我剛剛看了以後的，剩下的我還沒有仔細的看，那就等一下再來，謝謝。

王柏東先生：

我們家長的立場可能比較是永續性，那校長可能就是四年或八年就離開，所以說每一個校長的作法也不太一樣，變成是家長也要去適應校長，那最好的是校長要盡量的去了解、去做溝通，那是最重要。得我們也完全不可能去說那要怎麼做那是不對的，所以最好是把溝通做好那是最重要的，不管你現在面對哪一個人，你都要做到溝通那是最重要的，還有共識點那是最重要的，你溝通完就是要有共識點，如果你沒有共識點，那你就什麼事情都沒有辦法做。

黃顯智校長：

我們學校經營的話當然學生家長是我們的顧客，我們外部的顧客，老師是我們內部的顧客，當然也呼應到我們的國中、高中還有這位家長，其實我不認為一定要上嘉中、嘉女或者一定要上醫科，其實行行出狀元，我也都是這麼講，只是我們怎麼教，讓孩子讀到最好的成果，我認為那才是最重要的，其實我也曾經在嘉工服務過，其實我們也覺得現在在科大也是非常棒的，現在很多學生也都非常願意去讀科大，因為他的智慧不是只有在理論而已，在實務方面都是非常棒，所以現在在出了社會之後許多的研究所博士班上面都願意招收這種學生，因為它們在實務上面是非常棒的，所以我們在多元智慧上面都是應該有的，所以我非常肯定這位家長，當然我們的會長我也有肯定一下，在這裡我要提到的人格特質，我覺得在六個指標裡面是可以再多一個概念，能具果斷權變還有決策的能力的人格特質，人格特質這個詞一定是好的嗎？或者要再修一下，我覺得校長要有一個果斷決策多元文化的能力，因為現在的社會是這麼多變化，像剛才副座有提到早上H1N1的事情，禮拜一早上我處理完這些事情以後，我接了很多會議大概處理一下而已，記者馬上打電話來問我，那我當然要回答，而且是兩個記者連續打電話給我，一直追問題你們學校怎麼一下請假10幾個？是同班的嗎？什麼原因一直追這些問題，他可以從很多面去角度切進去一件事情，他絕對不會只問校長，他可以從很多的角度去問老師、家長和社區。「校長要知道怎麼做危機管理這很重要。」所以他一定要有果斷權變決策的能力，這一部分我覺得是很重要的。再來就是品質確保與改善這方面，我覺得可以設立一個評鑑的機制，比如說一個品質評鑑委員會，我們做一個評鑑適度的回饋修正讓我們的教學品質可以再精緻話，以上兩點是我對能力指標。還有另外一點政策執行這方面，我認為校長也應該有多元價值的理念推動和執行，就是我們校長一定要能說服我們的家長會長，其實我們剛剛兩位會長和副會長剛剛他們講的都有另外一面的價值性，所以我認為校長一定要有這樣的能力，所以政策執行我認為一定要有這樣的能力和理念，我覺得我們怎麼教孩子讓孩子得到一個最好的成果那才是最重要的，如果是一個非常平等的，不見得是最平等的，所以你給相同的資源給不同的人也算是不平等的，這亞里斯多德說過的，所以我針對這三點做一個概念的敘述，也感謝會長做這樣的評價。我要澄清一下我還是會尊重會長，但是這是我們辦學的理念，但是會長還是我們很重要的顧客，我還是很尊重他的意見。

謝富榮老師：

這主要不是要發展校長的一個核心向度和指標，他只是一個集中的目的，那我主要的論文是根據我粗略歸納出來的一個向度或指標了解，最高向度做調整一個校長實務的最高的需求和指標。那我主要的指標的是針對這樣的課程再去做一個課程的設計，在整個能力指標的建構上我覺得完整和周延性有很大的不足。那今天在學長的論文中整個指標的周延性和延展性量度指標建構的方面，我想針對剛剛討論的主題有幾點的意見提出來，第一個就是校長和主任能力的區分，第二個是社區關係還有公共關係的領域的使用部分，這裡也是可以再討論。第三個是學校經營的部分，可能就是針對學校的實務經營上再提出幾點的建議，一個就是現在新生的兒童出生率降低，所以在基層的學校面臨到一個很大的問題就是招生的問題，所以這就是校長在學校特色上還有新生招生上，這就是學長提到的招生行銷那，第二個再提出一點建議就是有關於學校成員的招募，那就是主要針對新進教師，那現在有許多的部分來講正式教師是回歸到縣政府這個層級，那整個應該是沒有正式教師的徵選，整個學校是沒有這樣的機會，但是在代課教師這一部分如果他是長期代課，帶一年對學校的影響也是很大，所以一個校長他是不是有辦法建立一個代課教師很好的遴選機制，針對需要，第三個校長的工作是很零碎的，所以在時間管理上。最後一個是現在的師資來源多元，這個好處是師資來源多元，可以給教育職場上帶來不同的，但是另外一方面在教育品質方面可能會有一些不適任教師的問題，不適任教師現在並不是有很好的退場機制，所以如果沒有很好的退場機制，那校長要如何去針對這樣的不適任教師，這就是對於校長一個很重要的調解能力，那這些就是我針對能力指標的部分。

施佩芬老師：

我的部分我只有針對第六項專業成長，我覺得第三項他說能參與專業活動這個專業活動要不要增加為研習或者是在職進修的部分，那第四點就是能夠與教師討論他的教育理念，這部分就是像我們的校長他就是學者，他常常做的不是討論就是分享，所以我覺得他這個分享也是很重要。他常常就是跟我們分享他專業部分的東西，引導我們去思考，所以這就是校長專業成長所要具備的能力，還有專業成長，第七點他說能先與校內教師討論了解校內教師需求這個部份是指要了解教師專業需求或者是各個部份，這個部份我覺得不太清楚，想說他是不是要討論與校內教師有關，比如說進修部份或者是研習部分的討論，這部份我覺得是較不清楚。那另外一點我蠻認同這位校長果斷的權變決策能力，因為像這次 H1N1 我們校長就在最後一次的返校日八月三十一日，那我們就在做這一個活動，那我覺得我們校長在這一個果斷的決策這一部分非常的好，那就是他在聽過很多訊息，他在整合後就馬上下達命令，其實我們還沒有開防疫會議，可是他就已經在做一個決策了，所以我覺的果斷決策上在這個多變的社會上這是蠻重要的。那最後一點我覺得真的就是行銷部分，像我們學校在行銷，從總量管制到現在招生的部分，雖然我們是國小部分，但也都會是和附近國小招生的部分互有增減，像我們學校就是一直在減，那對於我們來說就是很惶恐，所以我覺得校長在行銷這一部分也是要再做一下。

林明地教授：

目前已經都輪過一輪，請問有哪位還想提供補充？

王瑞勳教授：

組織能力向度可再修改，重要指標有哪些？是有些是比較欠缺的能力，並沒有被彰顯出來。轉換成課程有哪些？

林明地教授：

就是能力向度和指標之間再增加一個階層。

王瑞璦教授：

對，但是大向度是唯一的，外在與內在的關係是如何？就人格包含很多外在的部分。

林明地教授：

所以說完整的指標出來就是要看缺什麼？什麼比較弱？所以這有一個概念是說，這是一個校長他所認為他需要的，另外就是政策，當一個校長他應該具備有這些個人組織，可能一個部份是他自己想要，另外一個就是外部的可能是教育處、議員認為當一個校長所需要的，所以這是兩個層面的。所以以後這個校長可能就是要有一個專業的評估，一個工具像是他覺得哪裡不夠的，這也牽涉到未來哪裡可以提供一個這樣的課程，有一些他可以自學，有一些像瑞璦教授剛剛提到的能力指標，剛剛程序上是有想說這些哪一個重，但是這些全部都有值得參考，當然需求參考會不一樣，但不會說你政策執行就是第一，或者我們再討論看看有沒有資源管理，這一部份有沒有誰要再補充意見？

林良慶副座：

能力指標這一部分、政策執行這一部分對應的能了解並遵守教育政策法令，那能不能修成、能了解教育政策法令，另外一個是能遵守教育政策法令。有些是了解但是他不一定能遵守，所以你將來成為問卷的話，他們勾選就有問題，專業成長這邊有提到能具備教育政策領導與教育政策相關知能，改為能具備政策領導相關知能，和具備政策領導相關知能，這是第一點，再來就是學校能力指導他所對應的指標的第十二點，這裡可能是筆誤，能從學校規畫與學校建築裡這裡很奇怪，那從應該是要改成能有效執行校園規劃與學校建築。再來是有關於教學與課程領導的對應能力指標的第八點還有第九點，能有效保護學生受教權利，跟第九提升學生學習品質與表現，這要放在品質那一塊還是放在學校經營這裡，這個可能抄錄上有一點漏掉，還是什麼能從校園規劃給學校建築這好像沒有寫完，這是專業成長的第七個。

林明地教授：

應該先與教師討論了解教師需求好像可能我們也要再檢查一下，不過人真得很複雜，有了解但不遵守的，但有一些是不了解但是遵守的，所以人真得是很複雜，那就讓概念清楚一點。還有沒有什麼補充，在了解這裡以後？那還有一個政策是在同樣一個政策，甲校長跟乙校長理解有的校長是說這裡很重要，有一些是想說晚一點再做，當然人也不可能像機器一樣，如果每一個人都一樣，社會就變成黑白了，但是不能漏掉重要的政策，這是重要的。還有沒有其他補充。我再請教一下說課程內容我原來的想法有稍為說一下，就是說其實我那裡有一份香港擬的一位校長應該要具備的，這跟我們的培訓不一樣，我們的校長在培訓或者是在進修的時候也做了一些校長成長的工作，換句話說好像就是比較隨興，今年有什麼計畫我們就做什麼，有時候可能重疊，今天請



我去，明天請其他老師去，說不定他講的東西重複，只是校長在那邊他的表情都一樣，你講你的，我想我的，我做我的，那如果有這樣的東西，至少你核心要講的東西，那就可以避免零星式的、隨性式的、沒有系統的重覆這些現象，所以他就有這樣的一個課程，但是事實上我們還沒有辦法發展到這樣的一個課程。這樣的一個計劃，但有可能介於這中間，我們找出這能力指標向度，去找出這中間去寫，去找這些可能是實況或者是實務的經驗去寫，可能這個能力指標要達成的內容，所以可能是不像這麼厚，但是裡面的重要核心內容有可能是能了解並遵守教育法令，雖然了解跟遵守是比較複雜，但是我可以去寫哪些國民教育和法令是重要的，還有一個說不定在還沒提之前我們就要提的法令位階的關係，還有就是法令形成的問題，如果你對法令有問題，那你要怎麼去做一個適度的反應？像這些就是我們後半年要做的，介於能力指標和課程之間去完成這樣的東西。那我想請教各位的是，這樣的理想要怎麼樣去完成他？誰來寫？或者是誰提供那整體的建議？有沒有誰可以來建議或者對於我剛剛說的理想有沒有什麼看法來評論。這樣如果我找一些現任的校長來幫忙協助提供這樣的訊息，比如說能了解與遵守教育法令，從一個校長的角度他可能是找比較有經驗的校長去提供這樣的訊息，比如說當了一個校長之後有哪些法令是重要的，或者是說哪些東西你當了校長之後我要確定你有具備這樣的能力，然後要學什麼東西，請校長來提供有沒有可能？還是怎麼樣？

#### 黃金地校長：

我們以規劃的立場來講，我們就發現行銷這一部分很重要，針對原先的校長，那針對新任的校長我們有辦一場針對合宜的態度。包括我們請前教育處處長，你要針對你對教育處態度的拿捏問題，我們就很強調新任校長對教育處的態度合宜得拿捏，從校長的認知需求來回應到院長剛剛說的要遵守法令，當然法令很多你說出來寫不完，重點是尤其是財政上的校長最缺的，尤其是發包、財務這一方面可能是擔任較久的校長就會說較欠缺的，是這一方面如果校長沒有擔任過總務主任，那他對採購這一方面是很陌生的，容易觸及法網。在我來說我希望的法令就是這樣的態度上，你要怎麼去對待你的同僚、家長和上級長官那一分寸的拿捏，我們都是透過分享討論來的。

#### 林良慶副處長：

公共教育法修正的就是刑法總則，一般的教育系統上幾乎是不會遇到的校長，最害怕就是遇到刑法他涉及到的刑責，所以像是刑法總則就一定要教導他，像是那種行政回函那些，學校應該是欠缺的很多的法令上他真得是不知道，可是我們以前的教育背景也沒有訓練他，所以在出事之後他會覺得很無辜，所以我覺得如果要達到院長談的要達到遵守教育政策法令還是一個很大的工程。

#### 林明地教授：

不過香港的法和我們這邊的法，香港的法是英國系統的，所以他們會覺得擬定一個法，違法是很嚴重的，但我們這裡國民教育法你違法好像也沒有懲罰出來。

#### 林良慶副座：

台灣教育的法規都是沒有對應的罰責到刑法。採購法，他是直接罪刑法定主義，明定你這個罪刑會科處多少的徒刑，我們的基本法規國民教育法教育基本法都是沒有的。

林明地教授：

這個經驗是在我上次到香港訪問有提到，我們結婚前要受訓幾個婚前課程，那有個法，他們會認為定這個法是很嚴重的，如果你沒有遵守會被關，但是我們這個法英美法和大陸法概念是不一樣的，刑法或者是採購法這牽涉到有犯刑的，和這個國民教育法顯然這個概念上是有區隔的。不過剛剛副座有提到，行政人員跟現場的老師提供也好，或者素材給他們再檢視一下。

蔡金田教授：

我一個思維，我目前以國民教育主題來看，大家提到的主題都有些很重要，但是他也沒有教育政策法令，課程內涵就會有相關的，這又回到課程的那這也可以考慮看看。

林明地教授：

當初沒有做權重是因為我們沒有要區分哪一個，但是倒是可以做了解，但到底要不要做，我們最後再來討論看看。是否有再提供其他意見。

詹盛如教授：

藉由焦點座談，將指標修改，對問卷做處理，因素分析。

李麗玲專員：

有一個重要的取向，想跳脫職前專業培養的能力，想要有新的概念，可以名正式模組的內涵，但是他是模組的概念，如果要寫，還是很多。

王瑞勳教授：

那我希望能跳脫之前課程規劃的概念，他應該不是一整套，另外，需求導向是重要的。

謝富榮老師：

課程內容與教學時間有關係，是否有標準？

蔡金田教授：

需求須因人因地制宜、問卷調查的部分，其重點是專業校長需要的是什麼？

林明地教授：

如果從國家教育行政單位來看，有些他不是需求，當然我們這個未來的發展，好像跟以前一樣，如果這個校長有證照，我想要學這個，但是當一個醫生光學這個還不夠，你整個醫生應該要學的還有技術，是你醫生職業應該就要有的，一方面他會繼續進修是因為他的興趣，一方面要求進，不是因為外部的要求，是他要成為醫生這已經不夠了，所以他想要繼續進修。做醫生也是這樣，像國外這個校長的證照是有期限的，所以說我們說當一個校長他在專業發展具備專業能力發展的指標。

**蔡金田教授：**

其實這個課程要有多少時間的配套，如果我們以專業課程發展的能力來看或者是說重不重要，在職專業發展所需具備的這些能力，我們這些問卷是需不需要，那需要跟最不需要、最重要跟最不重要這個現象是不一樣的。

**林明地教授：**

以專業發展的概念架構上或者理論不出需要，都是很好的建議。把那個需求能力指標確立出來。那我們就變成共同來擬這個，那形成豐富的課程。

**謝富榮老師：**

如果是很多的內容同時來發展的話，人手夠、經費夠、時間夠，再去考慮那個需求。

**林明地教授：**

你所謂的發展是說現場的校長來發展這樣的課程，那全面發展是全部，不是只有你一個。

**謝富榮老師：**

你如果你的能力指標確立以後，針對不同的能力指標。

**詹盛如教授：**

個別的校長會針對不同的需求，成為校長他會排列評估，譬如說有一個模組。我們的專業發展可能沒有這麼技術。

**林明地教授：**

我們是不是就這樣結束了。

### 附錄三、第二次焦點團體座談人員與會議記錄

時間：98年10月9日(三)10:00

地點：國立編譯館 607 會議室

主持人：詹盛如教授

協同主持人：李麗玲助理研究員

研究助理：林展億研究生、梁玲銀研究生

| 類別   | 姓名職稱    | 服務單位          | 編號   |
|------|---------|---------------|------|
| 學者   | 陳木金主任   | 政治大學 教學發展中心   | 2-1  |
|      | 張素貞助理教授 | 台灣師範大學 師資培育中心 | 2-2  |
| 官員   | 武曉霞科長   | 教育部國教司        | 2-3  |
| 校長   | 馮清皇校長   | 台北市南湖國小       | 2-4  |
|      | 吳順火校長   | 台北縣新莊國小       | 2-5  |
|      | 蔡秀香校長   | 台北縣五股國中       | 2-6  |
|      | 鄒慶德校長   | 台北縣樟樹國中       | 2-7  |
| 主任   | 洪碧蕙主任   | 花蓮縣東華附小       | 2-8  |
| 家長代表 | 陳維健先生   | 台北市龍門國中       | 2-9  |
| 企業人士 | 范揚松執行長  | 大人物知識管理集團     | 2-10 |

#### 會議記錄逐字稿

詹盛如老師：

本次主要聽聽大家對本計畫的建議，或者是說需要注意一些什麼內容，也非常歡迎提供一些相關直接意見，列入會議記錄之後再對這些意見作調整。那大概介紹就好，各位都對這個主題都非常的專業，我們再來就容許我坐下來。接著我想看看先請張教授給我們，謝謝！

張素貞教授：

在座各位先進還有研究助理們，這樣好了，因為我其實跟我說要請我來的時候，其實我跟他說我早就脫離這個角色了。我曾經是，但是現在不是，所以然後我本來有拒絕，那也跟他說 12 點因為我們處裡有會，那我後來其實願意來的原因是說，假如真的這可以協助未來的校長跟主任，

那就是可以來貢獻一下我們過去的一些經驗。然後我個人也翻了一下過去我其實曾經跟著吳明清老師、潘慧玲老師也做過校長的評鑑，那評鑑的指標就有研發出來。所以當我在看這份的時候，又回憶起以前的角色。那我首先要肯定的就是這個研究案一個非常好的地方就是，他用專業能力作為引導。那其實我們在研擬指標背後一定要有一些理論基礎，那這個專業能力的引導，或是專業理論為基礎來思考這個點的時候，我就會發現到首先出來的指標，是核心能力，而不是只有專業能力，他應該是比較關鍵，我想這個核心的界定，我想我就拋一些問題做一些釐清。因為基本上核心應該是關鍵的概念，那從校長主任的角色去看清，包括政策執行或是學校經營或是整個現在我覺得最重要的，我看到的一個東西是課程跟教學的領導，那這個部分面向都出來了，還有包括營造公共關係跟辦學態度，專業成長，還有品質保證。現在我比較想要問的一件事情就是說，其實這裡面兩個並不是站在同質的角度去看，因為基本上前面是我們要做的事，後面其實是態度的部分。那有時候在做能力指標的合併的時候，其實有時候我們在看因為你也，其實我也發展過很多指標，那發現到一個問題，有人就會問說當你在勾選這個指標的時候，很多都是態度的東西，就是融在前面，那到底要分隔，還是就是融入再去看這個向度。比如說我真正執行也要有一些辦學的態度跟精神，從這個角度這樣去看它的時候，所以定指標這都是很為難，因為我們歷年來在定指標都出現這個問題，有一些像那個比如說那種態度情操的東西要不要融入該項，這是一件就是他的職務裡面去，或是他該做的能力裡面去看。這是我首先要請教。就是說在這個過程當中，其實我有感受到這個部分，就是說我們要怎麼做，會讓未來發展出來，其實既然研發出來就要能用，能用的到這裡用，最重要就是牽涉到第二階段，就是課程設計。那課程設計裡面就是說有很多課程其實是不可以切割的，所以說就是一個我首先提出的一個問題。第二個我再看一個東西就是說，我發現校長主任的能力，有牽涉到兩個很重要的面向，第一個面向是，我個人的能力，第二個是我帶人的能力，那我們要不要做這樣的一個區隔。因為我就發覺到我們自己去充實什麼都很容易，那現在你們會發現到，有時候我常會跟那些輔導員在談一些事情就發現到，自己可以學很好，但你要轉化給別人的時候，這又是另一回事。所以我想說核心能力的向度，要不要再區隔成這樣就是說，我自己本身然後我自己要怎麼去增能這個部分，增能的那些內涵以外，有一部份真的要思考到我怎麼去帶人、帶學校、帶社區那一塊，所以這個部分就是說要不要做這兩個比較明確去區隔，這種能力上他的學習。一個是自我自己本身職務的能力，一個是我要帶領。其實帶領也是職務的能力，只是說要怎麼樣去看待這個指標，讓他會更具就是那種讓很多人在學習的時候知道說他學來了以後具備了什麼，那另外有一些東西就是說我在看的時候，其實我有寫了一些就是，比如說像剛才提到正直，因為我要想問的第二個，第一個是向度，第二個是指標，那未來還有下一層嗎？我比較想問的是這一塊，是因為當我們在看指標的時候，有時候我發現我自己也中毒太深。就常會想到指標下面還有一層這樣子，我的意思就是說當我們去看指標，有時候要去判讀指標，你看跟我看其實是不一樣的，那多一層東西出來的時候，是不是在解讀指標上，將來再看這些事情，即使設計課程的內涵也會比較有具體的東西可以參考，那我是先從這幾個角度去思考，那就是拋大方向，那等一下整併的部分第二次有機會我再發言，做這樣子的分享謝謝！

#### 詹盛如老師：

非常謝謝張教授的那個部分，提到說課程態度是要讓，好像都需要校長一個比較正面做融合，效能才會出來。提到政策執行部分要適當，另外就是有關個人，個人跟個人的能力以及到目前看起來我們有的面向就是學校經營構面，可能是這一塊比較有關。那如果說要去切割，可能我們在

內部談的，目前我們的設計的確是，那我們可以說明一下就是說指標下一層的話，可能也許等一下，因為上一次第一次焦點座談就有先進提到這問題。下一個階段的部分，課程設計有那個指標之後，像政策執行有五個能力指標，這五個指標再設計一個比較概要性的課程架構，那不是很厚的內容，所以到時候可能會有會針對不同的構面，目前六個構面，那六個構面分成小的六個包括撰寫內容，那可能是目前大概不知道可不可行。

范揚松執行長：

我跟教育界是很遠的，我是在做企業，不過剛好這幾年我參加國家文官訓練所他整個高階文官的培訓，因為這幾年做很大的改變，基本上我們課程設計現在已經就是政大公共行政系做出來這個職能增進之後，分成七大類，它再細分成課程。我當然不談這個，只是剛好這幾年剛好參加國家高級文官的培訓，重點經驗，所以在國家教育研究院裡面幫主管上一些課。我個人是這樣子，這個指標我第一個看起來說，這指標這麼多問題裡面，有沒有經過一個類似分析，就是這指標能力上我們是經過這有沒有跑過一次，找出它的那個相關性出來。有些內容好像翻到這邊好像都差不多，鑑別度我們有沒有先做一次確認。

詹盛如老師：

原來這是要感謝陳教授，參考陳教授的，然後以及原來有一個謝富榮博士，他有一個架構，因為我們目前處於第一個階段，到時候各位委員，作一個因素分析，然後針對這個再去做，比如說，有一些指標也許應該換到另一個地方去。

范揚松執行長：

OK 這是我第一個提問，第二個是我提供另一個角度參考，因為我們現在，我跟陳先生在那邊上課，講領導，我是提出平衡計分卡的架構，我說你看這是我們所有國內企業的所有培訓都是用平衡計分卡的架構去訓練他們整體從願景、策略到四個構面，他們現在有些到五個構面，反正我就從這裡面看不到，直接看不到。需要這麼多經費，幾千萬的，你有沒有那能力去管理去做建築、做成本控管、經費，還有老師的生產力，還有設備的運用，你怎麼去設備充分的運用起來，像這個我是覺得這空間我的第一個財務我在這裡沒有看到。顧客面，就是談到我怎麼去增加，像現在學校裡面怎麼去吸引更多的學生，這個更多家長來支持。包含到好校友，校友他也是一種客戶，校友經營的部分。我是校友是很龐大的力量，怎麼去把這些外部資源變成 MARKETING，對學生對家長對社區，當然也談到社區，社區是不是獨立構成一個這麼完整這麼大的構面呢？可以再商榷。從顧客面來看，因為內部我們談到課程領導，學校的作業流程，效益成本控管品質，這個當然我們快速反映這個社會的需要，我們有沒有去做，另外就是說創新跟學習，剛才就是談到。他有一個策略，能力會出現，我從因為我一直在教這門課，就是從願景發展的核心價值的建構，雖然是政策執行，但是我們更多發展自己的策略出來，你今天學校一定要有自己的核心價值來支撐你這個學校，你到底要把學校當成是一個教育機構，還是像這種百大的，他把學校變得很有特色。所以我在師範大學管理教育我幫校長上課的時候，我在講一些創新的，你原來學校開課不是只有政策，還有自己的風格，這能去凸顯。大家另外就談到說，在這四個架構之下，我們推演出很多的 KPI，他主要績效的領域是什麼？可以 12 個再細分成那個，一整個出來，所有行動後來的部分。所以這是我個人，因為我教策略平衡計分卡這樣的課程，我專門帶這個高階的 CEO，我也

用這個幫蠻多的，因為我在那個師範大學的校長班，我就講這概念。他們很多啟發，就是以前很多構面我們都沒有考慮進來。雖然我是有點用商業的角度，但是因為比如說財務部分，預算爭取，預算執行，真的就是財務面，可能以前我們在做我看很多這部分比較沒有探討這東西，我大概是從民間企業的角度，那加上我這幾年跟高級文官訓練所發展一些課程，那到大陸還有最近幫督學上課，我會用這幾個構面去跟他分享說怎麼成為一個社區的資源，文史工作者或一個 PARTNERSHIP 的概念，那我覺得可能蠻重要的，尤其像家長的伙伴資源運用，政府資源運用，我常覺得學校礙於經費，圖書也不夠，老師的專業也沒有這麼豐富，為什麼很多家長他很多資源為什麼沒有調集起來，來到班上去講，很多父母親都是專業人士，他們絕對有能力。像我們做數位內容，國家典藏計畫，那我們可以做電子書的，我們絕對可以幫助很多學生 SHARE，例如我有二十頁資料，我讓全世界一千多的圖書館來使用我的資料庫，那我覺得像很多家長他比如他念法律的，他可以變成學校的法律顧問。這在我的實務界，我的專業朋友幾乎都可以變成這個資源，但我知道很多校長不知道怎麼用。所以我是提出能不能用平衡計分卡去找出目標，然後用指標支撐。我想在未來發展課程當中，一層一層就會出現，這是我簡單的一個。

#### 詹盛如老師：

謝謝執行長。我們教育其實真的是蠻有，像這個平衡計分卡其實教育圈裡面有一些先進有在研究，那目前就是說有一些構面上，像是好像不是非常有辦法直接轉化。這部分其實我們研究團隊特別是財務面，就有關於中小學校長到底在財務面的能力應該要有怎麼樣的專業核心能力，那討論了很久之後，本來想把它獨立，但後來覺得它可能要因為中小學的環境比較，財務的募款或是需要去掌控整個預算 BUDGET 似乎好像目前看起來是比較他們是想說好像不太需要那麼全面的能力，所以我們是有把它們融入在部分學校經營的構面，那如果說也許這是一個比較前瞻性的問題，如果說真的以後有很多的財務構面應該要補進去，我覺得應該可以再好好考慮，我覺得應該 KPI 值這也是一個，因為目前的狀況只是要先想到向度跟能力這樣，因為如果說要加上 KPI，難度好像會變得更高。因為我們下個階段只是要設計課程，因為如果到 KPI 似乎需要測量，要測量表現，目前看起來好像不在我們的規劃之內。其實的確是一個很好的想法，但是也許我們這個專案的下一個步驟再這樣子。

#### 范揚松執行長：

企業界作職能分析怎麼做，我們職能分析我們分，像這個項目出來之後他有五個 LEVEL，LEVEL123 你這個主任在 LEVEL3，儲備校長做 LEVEL 幾，他每次圈你評量你，我們企業都這樣做的。企業就每個人你的 LEVEL 幾，訓練應該到達幾，訓練步驟非常清楚，所以我們要求老師，你要幫我學生增加哪些能力，有了以後再往上。所以我是課程它設計是一個階段一個階段。像我們也在討論企業大學，企業裡面的學院，我們會建議他，能力的一般的做五等分。因為這國際上，國際的能力認證都是五等分，五等分假如說你要 LEVEL3 或 LEVEL4 以上，他不給你的。我是想說，未來我那個指標，那個叫做五等分，只是說我們對主任級要什麼 LEVEL，到了校長要什麼 LEVEL，資淺要什麼 LEVEL，這個我是覺得倒不是很難，只要我們把它 IDENTIFY 很清楚，我們就很清楚看到這個校長在 LEVEL 幾，大概是這樣，我們企業界是這樣子，我們比較嚴格。

詹盛如老師：

不過聽范執行長，嚇了一跳的感覺，不知道在座的校長有沒有跟我一樣的感覺，因為國內的文化上好像對於，就是這樣子的東西好像是特別的敏感一些。不過我覺得這也是蠻值得參考的一些。

陳木金教授：

我是不是先，我們因為剛才詹教授有稍微提到，我們首先要非常的感謝，有這個機會來跟大家在那個這裡見面。那有關這個中小學校長的培育的部分，我是做比較多培育的部分，也跟我們國家教育研究院很多的一個合作，所以我們大概有剛才聽了我們執行長在談，我們大概三個過程，第一個是校長學，這一塊的話就是說他還沒有證照，還沒有擔任校長，我們把它定位在校長培育，這個是校長學。那培育有五大核心能力，一個是校務發展，一個是行政管理，一個是教學領導，一個是公共關係，一個是專業責任。相對的，這幾年來我們也發展出它的課程也在我們國家教育研究院這邊都有，包括課程細目，他們該怎麼來執行，LEVEL 這些向度，到評鑑都有，這在這部分裡面，根據這課程，我們國家教育研究院就在執行有關於校長培訓、儲訓的工作，那這是第一個部分。第二個我們叫學校長，到底校長在那個現場，日升日落，校長的每一天，那當然這裡面也有五個大的核心能力的區塊。一個是怎樣去瞭解學校，發展出它的指標，怎麼去做一個那個工作的推動，那第二個是接任工作，怎麼樣去接掌校長這工作，第三個是當校長這一行有什麼技術，有什麼文化，校長這一行，它的高度，還有它的廣度，它的深度，它的氣度。跟主任這一行不太一樣的，當然從這角度裡面的時候，第三個是技術。第四個是衝突管理，遇到衝突的時候，他怎麼去管理，第五個是校長的生涯發展，大概目前過去我們做，因為我們做到了校長學，然後學校長，校長的職務這塊，比較就是說最近因為太忙，所以就是有一個區塊，就是第三個長學校，專業發展這區塊，因為太忙所以沒有辦法來協助，要跟國家教育研究院致歉，因為個人能力還有時間都比較有限，不過這區塊我們在發展出來以後，為了避免跟校長學、學校長這兩個區塊重複，然後剛才也聽了我們執行長的一個分享，覺得很有道理，我們有四種東西在這裡面，但是還沒有做。第一個叫做績效管理，績效評估啦，比如說平衡計分卡這個部分如果引進來，就在這個區塊裡面其實是可以。就是第一個向度我們叫績效評估。第二個向度叫策略領導，因為他在推動它的工作，所以有許多是屬於策略的執行層面，第三個區塊就是創新經營，像我們在座好多位校長都得到教育部的卓越校長獎，尤其我們武科長就在部裡面主辦一個大的業務，從民國九十三年以來有很多卓越的校長，在創新經營這一塊，有很多發展。第四個區塊是永續經營，那大概是從這四個區塊，所以我接到這會議通知的時候一直在想，該怎麼來跟我們研究團隊做一點分享，因為第一這是一個團隊一個團隊傳承接續，有一些在前一個團隊到一個段落的話，可以來做一些部分。這回應到第二個問題，如果我們的區塊，因為在我們校長培育的時候，已經在校長學做過了，在那個實務實習，師傅校長那區塊，已經做了第二個區塊校長實務，第三區塊是要給現任校長他們來做能力的精進的話，我會建議著力在第三區塊，這樣就不會產生跟前面區塊的混淆情形，這樣的話就會抓在績效評估、策略領導、創新經營、永續經營這四個向度，然後接續我們國家教育研究院歷年來的研究，這樣的話就會組成一個比較完整的區塊，我們國家要推動校長專業發展的時候，它的那個脈絡就會非常的清楚，對世界阿，或者是兩岸阿，在那個研究我們校長整個在培育的過程裡面就很清晰。所以這角度對應到那一個向度裡面來的時候，我們現在定位是像政策執行、學校經營、教學與課程領導、社區關係、人格特質、專業成長、品質確保與改善，那這個部分的



時候就是說可能要再去思考怎麼樣我們研究團隊怎麼樣去把它做一個融合，有一些已經在第一區塊或第二區塊已經進行完成，然後到第三區塊掌學校這裡要持續加強的，我們把他收錄進來。那有一些區塊，像我們執行長談到，我們是沒有長出來的，我們要去長出來，因為接掌一所學校以後，他就發現他要去增能哪一些地方，我們在這幾年研究的時候發現有一件事情，校長那個進步非常快的，而且他的腦筋非常好的，他知道那個缺什麼補什麼，然後自己吃飯自己飽，自己讀書自己好，所以他就馬上會去找到這些東西增能過來，所以這部分的時候，有一些部分就是說像可能政策執行、學校經營、教學領導、社區關係這幾個區塊是屬於持續的，我們怎樣把它收錄在一個很單純的向度裡面。然後有一些沒有長出來的，剛才我們執行長談到的績效評估的那個部分，那個部分裡面那個可能要長出來。那有一些部分像策略的部分，我們可能也要去把它思考進來。還有有一個是品質確保與改善可能是接近永續經營啦，這部分是可以。創新經營這部分就是說有一些學校經營的或是專業成長的這地方把它融合進來。另外有一個區塊就是我們這七個向度裡面，有一個向度是我們在這將近就是十年裡面的研究，我們一直在討論，有時候加進來有時候要拿出去，就是人格特質。因為人格特質這部分的時候，在心理學領域裡面它是已經發展出一個非常仔細的測量系統，測量系統比如說 BIG5 或是霍倫的六角形理論。一測量的時候就知道校長這一些大概接近在社會型，很有熱誠，然後很有這個毅力然後也很有為大眾服務的心，所以從這角度出發的時候，我們後來沒有把這部分納進來是因為他在徵選的那個階段，這個特質在那些徵選的委員們，他們在口試面談都會考慮這個部分，那我們這後面要談的這部分，現在我們在那個第四項，第四頁的地方，談的那個因為現在就是牽涉到向度跟這個向度發展出來的指標，有沒有對齊，所以你的第五向度原來是叫人格特質，但是在後面變成辦學態度與精神，我看到這個以後，我其實感受很深刻就是說我們的確在我們以前做研究也經常發生這樣就是說我們要來教人格特質，但經過討論後以後發現不是人格特質而是辦學精神與態度，那這部分就是裡面說他其實中間有一個 GAP 就是說，我們在座很多校長都是我的師傅，我都經常去打擾他們，後續我們還有一個研究又要還要拜託他們來給我們那個。因為校長辦學喔，很認真很努力，這時候就健康阿體力阿都投入進去，還有專業能力投入進去就會產生英文講的叫 BURN OUT 燃燒光了，用台語講叫做「火滅」，那種現象，所以那種現象就是辦學態度與精神，我們怎麼讓那火苗再燃燒起來，這我是覺得這向度也是在我那時候在那個掌學校這裡是列了四個向度，但好像沒列進來，這向度其實是可以保留的，但應該要取一個比較好的名字。怎樣的名字可以聚焦的效果，大概整體來講我是有這樣的一個分享，最後還是要非常欽佩我們的團隊，尤其在我們林院長，因為林院長是我大學的同班同學，我們經常在交換意見，這個工作的確是很重要，如果我們林院長這團隊把長學校這區塊再完成，我們國家教育研究院就有非常完整的校長學、學校長、長學校這些部分整個的連續起來，我相信對整體校長的一個培育到校長的專業發展會有很大的幫助，尤其是對現場學校的那個創新啦、績效啦、能量啦都有很大的幫助。那我想我就先分享到這邊，因為我十二點還有課，不過我會繼續來聆聽大家，大概十一點半我就先趕回政大上課，做研究很辛苦，但這努力會對國家有很大的幫助，謝謝大家！（27:43）

**詹盛如老師：**

感謝陳教授，因為陳教授在這個領域也是耕耘非常多年的資深研究人員，所以我覺得講出來果然是非常有見地的內容，特別是我們遇到這個剛陳教授講的其實我們一直在想說，如果是已經當了校長之後，那有一些基本能力還要不要放在這裡頭，是一個關鍵問題。那那時候我們在第一

次焦點座談在想說能不能以後國家教育研究院在執行專業發展課程這塊，有沒有可以先再有一個機制，就是說如果有一些校長他在某一些能力已經是很不錯的，他就可以不用上某些課了，透過選課機制，讓他們進到認證或者是說某些課程他是比較缺乏的，會的部分也許現階段就已經有了會有重疊狀況。目前的確在這區塊還要做一些努力，但就是從人格特質改成辦學態度，讓各位委員等下看看這名詞上怎麼去，因為特別是第一線的校長，大概都會蠻強調就從他們自身的經驗這塊，有關辦學。

**武曉霞科長：**

各位老師，我們各位先進，我接到蒞臨的通知其實也是蠻惶恐的，因為我雖然認識很多很優秀的校長跟主任還有大師們，但是我自己並沒有在實務上去擔任過校長或主任這樣的工作，那不過因為在司裡目前負責的業務，有部分跟我們校長主任的相關的法規是有相關的，那又基於以前在那個地方政府服務的，回來這邊跟各位老師還有不同階段的老師跟大師們來做學習，我覺得這是一個難得的機會。那剛剛聽了我們幾位先進的這個意見，那其實有一點交集的是我發現在學術界的研究已經累積了一定的能量，不過如果我們回頭來看，在政策面跟法規面還有一些 GAP 我們趕快要來連結的。如果我們看現在地方政府，尤其地方制度法公布之後，其實國民中小學的這個辦學他只劃歸在這個地方政府的一個權責。中央他就幾年教育政策跟教育制度給予這個研發，對地方政府給予這個督導或者是協助，那現在彼此分工上，已經不是完全集中在中央的區塊，所以我們如果來看這幾年，校長主任由以前中央統一考試現在回歸到徵選儲訓都是在地方政府，那像我們國家教育研究院籌備處也有幫忙地方政府辦一些校長主任的儲訓，可是其實主動權還是在地方政府，也就是說地方政府他如果想要委託我們教育研究院，那就委託，那如果沒有的話，地方政府他可能辦一週的儲訓或是一年的培育，落差其實都非常大，所以我會反思到就是對於國民小學國民中小學校長主任教師甄選儲訓這部分，我們如果來看法規面，其實目前還蠻薄弱，就是說我們如果來看《國民教育法》有針對這個地方去談到的，其實只有第十八條，第十八條裡面他其實都沒有培育的字眼，他只有對於校長主任的儲訓，就是比較先進的培育的字眼都還沒有放進去，所以我們實務界，因為剛聽了陳木金老師跟詹教授提到就是說有好幾個階段的研究案，我覺得到了後，現在中後段我們似乎可以嘗試著去探討怎麼跟政策，把它做一個銜接。如果我們再看國教法授權訂定的跟我們現在校長主任儲訓有關的，最直接的條文就是《國民中小學校長主任教師甄選儲訓選調及介聘辦法》，其實這條文他裡面談到的其實蠻薄弱的，就是說不但沒有談到，當然很先進的證照制度，我想連學界都還需要再一番討論，所以也沒有入法。那其他的部分其實談的也很少，那我覺得到了我們研究到了一定的程度，我想後續我們真的要，回去也會跟長官報告，是不是能夠藉助我們幾位已經研究很長期的這個團隊的這個經驗，是不是讓政策上我們能夠做一個銜接，不會就是說研究的部分很好談得非常好，但是回歸到現場上的落實，我想這是我們在政策面需要努力的。所以我想我們在那個今天剛剛也有很多先進談到，我們這次 FOCUS 的是 INSERVICE 在職的這種儲訓課程的設計，那的確我們現場上來看，我們長久就是重考試、重證照，就是你如果通過了一個考試，不管是校長、公務員，我們在現場好像就覺得你已經具備了擔任這個職務永久的能力。所以我很肯定這次的研究方向，就是強調在這方面 INSERVICE，就是剛剛教授講的長學校的階段，未來可以大家多 FOCUS 在這區塊。所以這個部分其實我們目前觀察到也有部分縣市，比如說台北縣他們也逐漸，或校長協會也逐漸去強調 INSERVICE 的部分怎麼去強化。如果回到我們目前談的核心能力的向度跟指標，其實都是就是累積了很多這個專家的這個意

見，那就是說初步上來看，還有幾點可以大家當成後續一起來討論。就是例如說我們第二個核心能力的向度是寫學校的經營，就是說學校經營的面向似乎其實是包含了很廣，那我們的社區與公共，可是我們如果看他的那個核心能力指標 M 他似乎比較 FOCUS 在經營管理。因為如果我們談學校經營的話，像我們的社區與公共關係，算不算學校經營的一個區塊，所以是不是用學校經營比較恰當還是我們就是再 FOCUS 在經營管理這個向度，這部分我想大家可以再做一個討論，因為大家在座先進經驗很豐厚。另外在社區與公共關係裡面的這個一跟二，他裡面有提到能營造，建議加強家長營造社區家長之間和諧的互動關係，那一、二的這個部分，二、能有效營造協商，營造協商語句似乎可以再順暢一點。是不是能有效協商與解決成員衝突。但一、二的部分似乎跟三、四的指標又有部分是有些重疊的，所以這部分可以建議再做一點檢視。那麼這裡也特別提，看到專業成長的部分，指標有提到第三項能帶領學校成員進行團隊學習，那我會想到就是說我們最近在部裡一直，因為我們一直從張教授幫忙很多的教師專業發展評鑑，體悟到說，專業發展評鑑其實很重要的一個區塊就是學校內部有沒有形成專業學習社群，也就是 PLC 的部分。那這裡不曉得我們要不要能帶領學校成員進行學習，或是就是用專業學習社群這樣的一個字句，這也是一個建議。那我大概因為這個部分就把目前先看到的在政策面有我們很著急的部分，希望未來也可以跟學界的部分趕快做一個結合，另外對於指標的部分有一些比較細節的部分也提供參考。

詹盛如老師：

剛剛尤其我想這部分，學界大概這十幾年，像我是覺得我有時候會稱呼他最就是說校長的角色方面中央在過去，去運作的一個，如果說針對以後可以在，甚至說證照的一個系統，那將會對於整個校長的專業能力，會有更完整的。

容我報告一下就是說，這個部分我們目前正在有幾個初步的案子在研擬，不過每次研討都會發現就是說環環相扣的，比如說幾位校長去討論，我們校長績效評鑑的部分落實，他們發現其實他跟往後看的證照跟往前看的培育都是環環相扣，所以希望未來能夠這個環環相扣可以再多請我們在座的很多的那個師長來指導。謝謝。

詹盛如老師：

因為剛科長也提到，有關學校社區公關其實是包含在學校經營裡頭，那當初研究團隊有討論到自己有討論到這個，一個我們把它界定是說目前社區跟公共關係是對外，因為包括剛范執行長也有提到，夥伴關係等等，其實我們是有點想把它放在，目前這個似乎的確是現場的校長著力。這樣分法好不好也許可以再多聽。

馮清皇校長：

謝謝！左岸講完換右岸。大家都講得很好這樣。很高興與會這樣的一個專案，各位好，我也嘗試著用自己去解讀，這個是在行政工作的經驗之後到現場中間的體會確實有點所得，那也結合自己所看所思，我想有些不成熟意見，我想就在這裡，野人獻曝。那在整個這樣整個思考裡面，我可能會比較兼顧今天的問題可以有希望容許我拋，拋有一點比較擴散性思考。特別是武科長談完之後，更引發出那股火要講（笑）。我覺得一個校長培育，如果整個這樣的方案，我會思考，當然我看到這個會議通知我是逆向思考去想。如果我是站在一個我要怎麼我要培養一個什麼人這個角度，所以先談我要培育的課程，能夠我要培育這課程，需要什麼能力，那這樣的人是要因應

未來的還是現在的，各位聽得懂我意思吧，所以我不曉得這研究在整個研究方案裡面，我們是因應未來十年，就是未來十年要的校長，還是說無止盡的。就是國家研究院培養出來以後，這個是可以適用百年萬年的校長，應該不是吧，應該有一段期間，這段期間到底我們要的，那個 IMAGE 就要有未來的十年內我們要的是什麼校長，所以就可以去找到一個思考的關鍵能力。那在思考這能力的過程當中，我也去思考，剛剛所說的幾個問題，第一個如果從政策面來說，我一直覺得一個校長從終身的成長角度來看，我自己把它分成三個階段六步驟。第一個是進修研究，這是第一個階段，這是兩個需要做的事情，第二個叫做視導與評鑑，校長一定要接受不斷的同儕也好、上級長官也好，那種他所謂的他力的協助。第三呢我想也要重要不斷，分級認證。如果以政策面這三個階段六個構面他是值得去探討的話，我在今天拜託我們科長，因為已經看到法律面跟政策面，如果這個可能的話，可不可以，因為你去翻現在國家有關於校長這部分，進修連提都沒有提。一翻，沒有人規定校長一定要進修，只有在中等以下學校，一個教師與什麼，只有一個校長等同老師的進修。那現在也把一年我們學分，還是幾個小時拿掉了，十八個小時，也拿掉了，所以幾乎毫無規範，我就舉這個例子，是不是這樣來思考。也就是因為這樣思考，我聯想到說如果把校長的培育當成終身的思考，如果把主任組長到校長，這個把它一串的話，那就剛印證到一點就是說所謂的能力，他是全新的嗎？就是說校長的能力是不是全新的？是不是還是有一些所謂組長主任，進階過來的共同的能力，那如果這個是有的話，那我想在校長培育課程，這東西還要再培育嗎？我們現在看到培育的狀況是什麼，不斷的重複。那我覺得教育的資源，就在這樣不斷的浪費，我非常敬佩剛執行長說的，要有一個 LEVEL。給他不同的等級應該有不同的關鍵能力，所以覺得蠻認同的，所以因此也因為這樣來思考看看，如果我們把這樣的思維聯想到所謂的行政跟教學能力的整合，然後從組長這一部份就去做一個比較系統性的，比較長時間的，然後把它整合下來。相對的現任校長是不是也有應該去，如果職位不分級，可以專業成長要分級，要不要？如果要的話，是不是應該學學英國，因為我看你最後還要做比較研究。我知道英國他現在有分四階還有五階，那大陸現在也有分階。那不同的階有不同的成長專業訓練的課程，如果這些東西能整合下來的話，我覺得站在一個校長的終身專業學習的角度來說，如果他可能的話，我覺得我們這個來思考。因為這樣，所以今天的議題，把校長跟主任同樣的指標，要不要區別性，這是拋問題而已。我覺得校長跟主任的能力要不一樣的，那我今天看了研究主題是校長跟主任的核心能力，要不要區別性第一個我們去思考，剛剛所說的，要不要針對校長這樣整個階梯性的，我們來思考他。第二個我覺得還有一個很重要是說，因為會去思考因為我要關鍵能力，那這個關鍵能力的分類性，那當然以今天的整個研究來講，分成七大類。我在想說，他的關鍵要給未來的校長是什麼，如果我大膽講一點，就我自己的工作經驗我覺得當一個校長，在這裡，最起碼三個力一定要有，我自己覺得。第一個力是什麼，第一個力是執行力，那不管這個跟政策有沒有關係，跟公共關係有沒有關係，我想都有，可是那個執行力一定要有，所以以關鍵能力來看的話，我覺得校長要有執行力，不管是政府政策執行或是願景執行力或是你的夢想執行力，我覺得都要。第二個領導力，那個領導就像張教授剛剛所說的，帶人嘛，我覺得是要。第三個重要的是自學力，自己學習那個力量，那也因為這樣我去思考就是說，那如果這三個也值得我們去探討的話，那個向度，到底可以包含些什麼，我自己就這樣亂畫圖，舉例而言，比如說自學力，我看到現在的狀況要因應未來了，我覺得目前最薄弱的是什麼，我覺得目前校長最薄弱的是系統思考，我自己也很薄弱，所以這一次拿到這個什麼獎是有點不好意思。自己把那個定的指標勾一勾，沒有做好幾項，不過不要把我獎牌拿回去，我還要的。二十萬對我來講確實蠻有幫助的。我覺得這部分是非常非常薄弱，

有沒有透過課程能去聚焦。第二個我覺得也很重要，我們的這個會不會是與社會文化有關係，那我覺得反正不好意思，我們的校長批判能力不夠，我覺得我們現在的校長比較在座的應該都不會喔，我是比較屬於那種順從的啦，反正長官說什麼我們就做什麼，不要懷疑眼光我是（笑聲）。可是我覺得第二個是批判，我覺得當一個校長應該對政策，對你執行的東西應該要有不斷的自我批判，或者反省批判，我覺得很高興，這指標裡面我有看到，不過在這個培育課程裡面，我們自己本身在陽明山待過，我覺得這一部份，某種程度，在現有的批判，在現有課程的設計裡面是靜止的。我有這種感覺。所以我很高興在大學裡面開始學校長學的東西，我也希望大學開校長培育中心能夠有增強這部分的能力。我因為現在因為自己也帶開始有所謂的實習校長，我發現現在跟的實習校長我發現要引發他們批判，他們不知道是不敢還是怎麼樣，我不瞭解，光是這樣師徒制，我就很少聽到他們可以對一件事或者他的行為做批判的能力。所以我覺得這個是很需要。那當然社會的觀察力，也就是這個未來趨勢，教育未來的趨勢是有關於校長怎麼帶這個學校，所以這趨勢的觀察我自己覺得是很重要的，所以這是舉例而言啦，當然如果在剛剛所說的那幾項，比如說行政管理啦，家長參與啦，社區資源的整合、公共關係、學生學習能力的加深、老師專業能力教學與課程的嘗試領導，這個我覺得都可以把它放在所謂的執行力跟領導力去區隔，只是一個是代言，一個是怎麼去執行而已。我覺得這中間，我不曉得把它放在哪裡。現在網路上很流行績效領導，已經不是在管理了，在談領導，當然這個是怎麼樣我不瞭解，現在還很流行叫做靈性領導，看完以後我覺得一個校長在一個學校裡面是最寂寞的，我不曉得有沒有很嚴重的憂鬱症傾向。因為這個人是最缺少人家關懷的，我的重點不是這樣啦，我的回應是說人格特質或是辦學的精神態度，我覺得那個很重要是說，一個校長如果在靈性這部分，能夠很正確的去掌握，你辦學的那個意義，工作後的意義，我覺得那是會支撐你的精神跟態度。所以這一部份是不是能力不知道，可是我覺得也很重要，這幾年來走過我覺得很重要。那這部分是不是值得把它在課程設計，聚焦的能力也好，把它放下來，這是比較大範疇去談。另外我要說的是如果就整個指標來說的是，當然武科長在這裡我又要拜託武科長，我舉例啊，各位看一下指標的比如說學校，學校經營那一部份，比如說剛剛那個執行長談到的財政，財務的，為什麼我們詹教授會講說因為中小學不是很重要，為什麼你知道嗎，因為我們現在根本沒有機會去實踐，不是實踐，連規劃都沒有能力，都長官幫我們安排好好，預算每個學校都一樣，科目什麼都一樣，只是加權數根據班級數不同而不同而已。所以我覺得這部分如果要貼近事實的話，就一條就好，能巧取（笑聲）。部長說爭取，唉押這巧取，你這個人有沒有技巧去爭取到預算資源，我覺得這樣子不對的，我的感覺，現在學校的經營，校長真的要越來越多自籌經費的能力，在我們學校自己在規劃成立基金會，透過中國信託去合作那種刷卡以後回饋金，怎麼樣去成立這樣，我很希望能看到那個成效。可是這部分確實在對於行銷經營，錢這部分才能夠真正發揮到我有沒有有效去規劃。我的意思是說我要講的是，政府單位是不是也應該配合這樣的一個研究案，適度再去思考，到底學校有沒有可能本位管理。本位管理的範疇要到哪裡。我舉例第十六項指標，能進用優秀教師什麼，請問校長有這個權力嗎？這等於寫這個是假的，你懂我意思嗎？我如果是未來性的，待會這政策也是要搭配。最後一項我要利用這個機會去談，當然我覺得它的題目很好。校長主任的專業發展能力，我不曉得能不能把國民中小學阿，這幾個字，應該這是一個範疇，有沒有未來在國家研究院他還包括高中高職，甚至包括大學，不然這樣很不公平阿，為什麼國中小校長都要甄試儲訓，阿高中就不用，你有這麼厲害嗎？剛是說「火滅」（台語），現在是說你有那麼厲害嗎？我是發現教育局行政單位待過，我發現高中裡面有這樣問題，因為高中校長沒有這套制度，你是放他吃草。所以我是很期待，如果國家研究

院或是教育部武科長這邊願意的話，我是不是應該很重視去談，不只是小學，應該高中大學也要去談，這個是可以產發出所謂台灣化的，所謂校長學，學校長，或者長學校都是很好的，可是它的範疇應該思考。這樣的話，整個我覺得整個校長的能力，核心的建構才會更完整。好，大概講太久了就到這裡，謝謝！

詹盛如老師：

謝謝馮校長，我要很感謝武科長，剛剛我們校長提的問題呢，我努力，然後請看看我們長官能不能幫忙一起。

伍曉霞科長：

我想先回應一下就是那個校長，我也感同身受就是說校長提到高中職那一塊，不過因為我是身在國教司，所以那個高中職不歸我管。但是我認同校長所講的，我們常面臨到一個別人的質問，我們很想推國中小的一個校長主任的專業化的時候，我們常會聽到另一種聲音尤其是教師最喜歡講，高中不用阿。高中校長也不用甄選也不用儲訓，他們甚至會建議我們國中小應該長得跟高中一樣，他說國家的制度應該長得一樣，跟高中一樣（自由化），對，就是採門檻也低阿，校長也不需要前面的資歷。那我覺得他們講的某個地方也不能說錯，就是說國家的制度設計應該要有它的這個邏輯，那只是說觀察得到的，的確是目前的這個問題，只是說他現在也在我們國教司的立場，我們只能去問高中，尤其中辦或中教司他們為什麼他們這樣設計，不過到目前為止，也還沒有得到很邏輯化的回應說為什麼是這樣設計。所以我們目前是很努力是捍衛我們這一塊，並不是減少它的編制都跟高中的這個而且國中小的這個特殊需要，所以我們捍衛這塊。所以長遠來看，外界會去問你整體制度為什麼會有兩種設計。

馮清皇校長：

我們就問長官嘛，我再回應一下，我發現這問題。就剛所說的我發現高中高職比國中國小擁有的人力資源更多，你更不可以放手。你懂我意思嗎？我覺得這是很重要的一個思維。第二我跟你講一個小秘辛，為什麼高中高職不用這樣你知道嗎，因為縣市首長直接就可以派，報告完畢。

詹盛如老師：

不過我在這裡也許我不該介入，我提一個反向思考，如果照這個邏輯，大學校長也應該設計儲訓是不是。可是這裡頭牽涉到職業還有那種所謂的鉅觀規劃的能力，就是把標準設得太明確的話，你要訓練某種人才恐怕。到底高中是屬於，我想剛科長點到國中小是義務教育，高中並不是。所以這個性質上，他可能會有一個程度上的跟大學比較類似，不過這個僅供參考。不過我覺得有關這個跟這案子有關可能也可以稍微提一下，就是剛馮校長提到，校長跟主任專業能力，好像都在這試圖想要去 COVER 住，但我們自己可以討論的時候的確有想到。科長要不要說一下。

李麗玲助理研究員：

其實跟各位報告，九月二十三我們開這個基礎研究的一個研習會議，就討論過這個困難。就是這個研究比如說主任跟校長之間怎麼做區隔，這個這短短一年的時間，經費人力這麼少怎麼去把它做完。還有另外一個案子，國中小組長也放到這問題，國中國小之間要不要做區隔？所以這

個可是因為當時這個是合作研究案，然後有簽約各種限制，計畫名稱也定了，我們主任就指示說名稱這樣子定我們還是在做研究的時候可以自己斟酌去調配，但是我們希望能夠把那個主題都帶到，那譬如以我們這個案子來講，主任是算輔佐校長，可以以校長為主，那主任是，但是以後再做細分或再做一個解釋這樣。所以我們目前這個案子還是校長主任，我們主力放在校長，主任部分可能後續再做進一步的研究再發展這樣子。

**范揚松執行長：**

在國家文官系統裡面它的訓練是這樣，高普考的訓練是這樣子，因為每個 LEVEL 都在教。高考要精，高普考有基礎，委升薦薦升簡，管理才能發展。他們有個核能，有固定的基本的核能。他上課內容不太一樣，我講組織變革，這 LEVEL 組織變革不一樣，教學規模也不一樣，那個今年改了哈佛的 CASE STUDY，從大學的個案研究，我們就改了。就是說以前那個也是一樣就是說他們都混在一起，現在已經分了。他 DESIGN 課程是有進階的。國家文官訓練所做了很多的 STUDY 可以參考一下。

**詹盛如老師：**

因為剛剛如果照這樣在國家教育研究院裡頭，方向上也是慢慢走向范執行長剛談的，有一些向度是一樣，只是內容不太一樣的。LEVEL 程度是不太一樣。那我們把握時間，接著。

**陳維建先生：**

主持人詹教授，還有我們助理研究員還有在座各位教育先進，教育部還有企業界的，我今天本身因為是代表那個龍門國中家長會，就我所知本來還有龍安國小好像沒來，因為我自己也是龍安國小的家長。首先向各位致歉就是來的有點晚，今天是我們改選的日子，所以我到出門的時候還在忙今天晚上要做的專案報告，事實上我的任期就到今天晚上為止。我是去年度選上的，剛剛那個執行長對不起，執行長是范執行長，講說他們專業跟教育先進人員的專業的教育是離得最遠，我恐怕比您會更遠，我簡單介紹一下自己的背景，因為我今天是代表學校的家長，我是沒有提到自己的頭銜。我自己是研究政治社會學，我是偏重在政治思想跟政治哲學，那當初那個我們會同意書，通知我說有這樣一個活動問我說要不要參加我說這個離我的專業太遠，我覺得大安區的特色我想在座的教育先進都很清楚，這邊台大師大、國北教，太多教育資源，然後我說為什麼不找我聽說李助理研究員講說，其實就是要找一些不同思維、不同背景的人，那當時其實我實在沒有時間，因為我說我今天還要開會，但是他說邀請我們不來覺得不好，我覺得我才問說什麼主題，我看主題才說我有興趣也許可以來，那有興趣其實也是蠻惶恐，因為我對教育是蠻陌生，如果問我今天能貢獻什麼角色，我大概只有三個角色。因為我自己也在大學任教，在大學服務很長一段時間，像剛剛提到很多我都感同身受，從一個教育工作者，其實我最大感受是一個父親，其實剛大家在談我都會想到用孩子的角度去看這個問題。而我的孩子一個正好是龍安國小三年級，我的女兒現在是龍門國中三年級兩個差七歲，差六屆。那我其實我三年前就推掉所有的教學工作，我這幾年已經是三分之二的專職父親，三分之一的教學工作，我是有課想要教的課才去，我已經不應聘，但我們學校有主要是在元智大學跟朝陽科技大學，我主要最近主授的課程是公民社會，那如果你不開這個課我就不去了，就不去。我是談我想談的課程，我現在不太敢浪費時間，我不知道各位有這種感覺，現在大學生真的很難教，教到最後很不想教，都是由我們學術界的老師，教

到最後挫折感很深，原因現在個位數可以進大學，教到最後我覺得不能教了，所以對我來講我不想浪費時間在那邊，我寧可自己關起門來做研究，我這幾年偏重到因為我說我研究政治思想的，我偏重在公民思想，我不是偏重管理面技術面，我偏重的是文化面。事實上在我去年剛接副會長的時候，我就對我們學校那時候正好教育，市教育局到我們大安區辦這個主任跟校長跟輔導主任的一個類似像在職講座，當時就根據當時教育局定的主題，我延伸出我的研究報告主題，就是從社會公民到公民社會，從公民社會角度談什麼叫做公民教育，其實我這幾年是在看這個。我講其實我是作一個父親的角色，我更關心的是今天的校長能夠給我們孩子什麼東西。那所以除了做一個為人父、為人師，家長會的事務來講，我的女兒在念龍安的時候，在他三四年級的時候我就參與的龍安的家長會兩年，那去年就擔任我們龍門國中的家長會我就選到副會長，又整整忙了一年，我發現不能再忙下去，我發現自己的體力不行，所以今年就只到今天。看完這些東西我蒐集資料，我整個看完有個小結，六十一的細目指標，可是我算了一下是六十八個，數學計算沒錯的話，那因為我是學社會科學的，偏重在政治思想，所以對於這些質化性的東西，這種我不曉得所謂的質化的東西，其實我比較不那麼專業。我們上課都學過，研究所都要修這東西，可是這不是我的興趣，所以看到這些質化的東西，其實我也就知道，可是我會從一些全面的問題，廣發有一個好處，就是該講的其實幾位先進都講，我湊巧看到其實這裡頭剛好其實就來自於陳木金老師的資料。聽完以後我就更清楚了，把我很多疑惑其實就解開了，這疑惑就是剛才講的我看完後是從全面來看，第一個我就是講到校長跟主任，把它通通放在一起，還有把中小學放在一起，其實在座的好像都是國中老師國中校長，可是以我的感覺，外行人一定會講很多外行話請大家包涵。其實我覺得國中校長跟國小校長跟他所面臨的問題、環境，我想會有很大的差距。我自己參與兩個學校的家長會，就覺得差別非常的大。那這樣之下，其實這也就符合剛才管理學的面，或從剛才專業認證面來講，其實小學我就發覺一個很有趣的現象，國中也是一個有趣的現象，就是跟我們在大學完全不一樣。大學你要作系主任院長、作校長，其實不要認證，那已經有很嚴格的那個資格，你不作正教授你不可能接校長，你院長都不可能，頂多代院長，所以已經有一套制度可行，可是中小學這個以外我先談組長跟主任。我看過一個主任做完回去作組長，做完組長又作主任，在我的認知大學怎麼可能這樣，當兵也不可能軍官去作士官，士官去作軍官，升上去就升上去了，換句話講這個制度是不一樣的東西。如果真能夠採取分級認證，不管是證照制，那是不是就是說很清楚，你拿到什麼的證照你就作什麼組長，你拿到什麼證照作主任，什麼證照作小學的校長、中學的校長、甚至高中，是可以考慮到這個。所以我給我第一個疑問就是為什麼又是校長又是主任，我看完這些向度跟指標我覺得百分之九十是校長。那又從主任來講我覺得又分教務主任、學務主任、輔導主任，好像也未必完全通，是讓他們不同的教務學務總務輔導，他們的本質完全不一樣，當然他可能會職務輪調，像龍門我們今年總務主任就調教務主任，當然是可以。但是這個調過去是因為校長要你調，可是這跟他的那個本質學門是不是能夠連貫，這就是一個問題。這是我第一個看到的。第二個因為我剛講我是學社會哲學，所以我就很難去融入你們提到的質化，因為對我來講我看到的問題就是整個質化的不管是向度或是更細的指標，出現的幾個地方他也不是抽象，也不是具體。具體的也許可以量化，抽象的很難量化。同樣有些是靜態的，有些是動態的。人格特質你要屬於靜態還動態的？我覺得像剛才陳老師就提到，我本來第一個把它改了，我把它改掉，我本來想說是否叫辦學態度跟精神，這跟本就是人格特質。在我的認知裡，辦學態度跟精神或許跟人格特質有關，但他必需還是要切割開。人格特質不一定是校長我在很多職務上都需要這些人格特質，你這邊不管同理心阿、挫折容忍力、愛心阿，這哪個職業不需要阿，他事實上也是領導



非常重要的東西。所以我覺得這要切割開，這是第一個我所看到就是，可能在我們去做這個校長，當然也就受限於這是一個研究團隊研究計畫，受限於經費所以你非得往這邊去套，但其實在套的時候我還是覺得校長主任他這種東西還是要分級分層，清楚，因為事實上光是主任就那麼多主任，那太容易搞混。好像這些都跟總務組有關係有啦不是沒有啦，除了一些政策執行花錢有，但如果是教務咧，事實上我們也看得出來，很多中小學教務主任他通常都能夠用一些儲備為校長，他親近性很強。第二個就是我可以看得出來受到很多當代管理學的影響，把校長，這個很多 CEO 的影子，這個當然是時代的一個脈動，可以看得出來，現在對校長的要求已經不是對內的，不是只是我們看到課程與教學領導，他很多變成是對外，所以這樣的一個東西就很有意思。如果是要做一個 CEO，他是專業經理人士，他會不會也像是說，像大學分得很清楚，台灣的大學慢慢在走向美式的制度，美國有些校長它是不管教學的，可是台灣不行，以台大為例，兩個副校長是要設計教學、行政副校長，行政副校長還要負責募款、校務基金，也就是很清楚。那像國外美式的大學，大學校長根本就是 CEO，他就負責募款，你募不到就換人，因為你募不到那個錢，私立大學就有這問題，美制的大學就是這樣，你一定要自己募款，我管你教學教得再好都不管，因為事實上來講，美式大學教學是各個院長的事情，校長可以不要去管，所以這個東西就是看我們對現在校長如果是 CEO 的角度，那他到底對教學這東西，那將來是不是會分得更細？是不是教學的話教務主任要負擔更大的責任？校長就是變成 CEO 的角色？這是第二個。第三個我看到的一個問題就是，這邊好像對不起因為我提到說我是研究公民社會，所以我會常從中介組織的角度來看，這邊似乎很少著墨，當然在條文的指標上是有，但好像很少著墨到教師職位跟家長會，但家長關係跟家長會是兩回事，家長會跟教師會其實是也許，教師會我一直覺得，以我這麼多年不管在龍安或是在龍門，我一直覺得教師會似乎是一個非常沈默的團體，他不太跟家長互動，他只跟校長有互動，他像一個職業工會，或像一個權力壓力的團體，或利益壓力的團體。可是我覺得很奇怪，同樣成為一個中介組織的角度來講，校長、教師會、家長會為什麼沒有形成我們在公民社會第三部門的一個競合的關係，來衝出一個校務經營的。這樣的一個理論面我沒有看到，這理論面裡面誰扮演核心角色，其實是校長，我們很難去涉入到教師會，其實教師會對我們家長會是敬而遠之的關係。我曾在龍門提過這問題，就因為家長的角度其實才是最需要在職教育，以前有汽車廣告，我作了爸爸才知道如何作爸爸，我們也是一直在學習，可是沒有人告訴我怎麼作爸爸學、父親學，沒有這科系嘛，所以我能做的就是不斷在家長會跟校長互動、跟教師互動，才知道原來小學家長是這樣的角色，中學真的又不一樣。那這個東西是不是校長願意扮演一個，我剛講 CEO 去注意到一個，是因為我們那個年齡在念中小學的時候，爸爸媽媽第一個叫做母姐會，爸爸從來不到學校去，這個母姐的味道現在叫家長會，第二個就是爸爸媽媽哪有時間管我們，我記得我爸爸媽媽很少進學校，如果進學校都是因為我犯錯要進校長室，看到要進校長室很害怕。現在人不一樣，尤其像台北市這種首善之區，啊你如果校長不尊重家長，天哪可能背後就是一個台大教授、師大教授，背後可能根本就在教育部門服務，我的意思就在這裡，就是他處理。所以我看到另一個問題就是除了跟家長教師會沒有所著墨以外，還有一個專業可以貢獻的地方就是這些把社區跟公共關係變成一個名詞其實會出現一個，就是社會科學中最困難的部分，就是一碰到 TERM 就會有語意學上的障礙。這個東西你把它放在一起其實廣義的就是公共關係，可是這邊真的只偏重到社區。可是校長卻要我講坦白話，在座校長你們大概不是最頭痛的是社區關係，最頭痛的應該是議會，只要到議會去接受質詢，我常發現校長疲於奔命的是這地方，上面沒有做。不曉得是故意避開的，太政治性，沒有看到政府關係，所以廣義的公共關係其實不是只有社區關係，他包括了政府關係，包

括跟民意代表，包括跟媒體關係，這邊有一點點，其次還有社區關係，社區關係可以包括家長進來，所以我覺得公共關係的面向，我想為什麼沒有提到政府關係，因為事實上也要天天跟政府官員打交道，不管是 ON THE TABLE 的或是政治關係，這東西其實是必要的，PR 本來就是，這是我看到的。最後我看到的就是想就是這邊沒有提到教育理念，教育的哲學，其實我們是認為不管是哪一級的老師，哪一級的校長主任，他的教育哲學是非常重要的。雖然我不是研究教育的，可是因為我們學政治，就會談到很多政治學跟教育哲學是互通的，比如說談到公民社會、公民文化跟公民教育，其實就要去拜讀很多歷代很多哲學家他們其實有很多的都是牽涉到教育的理念。那就是剛才馮校長提的，如果校長學要學校長的話，其實很多 COURSE 要學的就是我們的教育理念是什麼？我們台灣長期以來的威權體制，過去黨國體制下，我們受到了是受到國家的影響，可是民主先進的關係要走公民社會，是從公民的角度思考要灌輸我們下一代的公民要做什麼樣的人，你有什麼樣人的高度，才能夠去執行這樣的東西，所以這是在這面向看出來，他的教育理念是支配著他怎麼去領導這個學校，跟家長互動，以及把這東西透過學校的老師去培育我們的下一代，這個是不是也應該也做為我們看到的一項東西。對不起沒有很有系統，實在是因為不是學這個的，另外還有一個比較小的地方就是，這邊在學校經營裡頭把第十一項能有效處理校園危機事件，我可以建議因為校園危機比較狹義，廣義來講應該是風險管理，校園危機不是只在校園內。舉例而言，從 SARS 到今天的 H1N1，這是全面的風險管理。你看今年中小學校長最頭痛的就是畢業旅行要不要照常舉行？學生出去的時候一樣要比照三二五標準，讓我們非常混亂，這個風險管理是不是也是 CEO 很重要的一點，所以只把它列為一個單項，恐怕沒辦法凸顯他的重要性。對不起真的很不專業，所以就講到這邊。謝謝！

陳木金教授：

非常感謝我剛才聽了大家很多很好的意見，尤其透過這樣的一個討論的過程，相信我們很多這個那個校長專業發展的這個規劃的這個方面會發展的更好。因為要趕著回政大有一段路程喔，誠如剛才我們陳副會長提到，現在大學生會記錄老師（笑聲）。所以我要趕快回去祝福大家身體健康萬事如意。

詹盛如老師：

謝謝陳老師。那我們接著請張教授給我們一些建議。

張素偵教授：

我也是十二點有一個會我剛才就提到說其實我剛才要不要多一層的東西，因為我對於課程與教學領導比較有一些想法，所以我有把這個向度歸的歸了四個面向，一個就是課程規劃執行與評鑑、第二個是帶領教師成長、第三個是促進學生學習與成效提升、最後一個是教學環境營造與充實。其實我覺得要多一層這樣的東西其實那個邏輯性會出來的，所以我剛才就在想說，如果有時間再講，沒有的話其實就書面表達，那我想說將來是不是有這樣，不管是在下面多一層中間多一層都 OK。那我們在看這樣設計課程比較能抓到一些重點，那我是補充這一塊，那我就回去，歡迎大家有空到師大借開會場地，那就回去了，謝謝！

詹盛如老師：

謝謝張教授，非常感謝。剛就是我們那個陳副會長的部分，我想有一個部分的確是我們這個團隊的弱點，那個公共關係我們回去應該會再把剛特別是針對那個政府部門民意代表以及議會這部分指標能力再加上，我想這應該是蠻重要的。那至於教育理念其實我們有小小的一點，在專業成長的第七點，因為在上一回合我們的確本來也沒有加，就有校長指出這點，就是要具備一個比較正確或適當的教育理念，其實有這一個部分這樣子。那其他有關於那個中小學校長的任務能力分化問題以及那個各種不同主任的職能的區塊，剛各位先進跟委員大概也都有指出來，那這部分我們回去大概會再做一些，看有沒有辦法把它釐出來，包括像剛才張教授指出來有關課程的邏輯的關係，看是不是有辦法比照這樣類似的方法去做處理，就是有層級上的不同關係來做。然後我們接下來請。

吳順火校長：

可以容許我們長官恩師們先發言，我剛馮校長跟我說講是照輪的，我沒有說我受傷，我覺得好像是這樣子不容易，因為我特別提校長幾個用心的建議，好幾個比賽沒有得獎。剛才陳副會長提到越來越多大學生很難教，感覺也是我們的責任一樣，小學中學高中到大學。不過我倒覺得蠻開心的，我現在回母校上課，我發現他們還不錯，以我在看這些大學生，雖然說我的我們班裡面也有來自不同的系，包括比較麻煩的部分體育系，一坐在那邊就想睡覺，不過我還是想盡辦法用一些課程建構批判的方式來經營這樣的課程，這是題外話，不過我倒覺得是挺開心今天有機會來談校長培育的這樣一個課程。那我也知道這幾年下來，包括國北師、市北師他們培育中心也很努力在做校長學蠻多的，我也很贊同剛才大家所提的哪怕是校長學、學校長、長學校，之前的主任的那個階段裡面，這課程我覺得蠻可貴就是說已經有一些雛形在那地方，也許我們只要做一些微調就可以，那我也蠻建議說可不可以就是說我們很多的能力，我們向度指標都出來，可能要去思考我在主任這個層級，他們需要哪些的課程，然後到了這個第一級的也許是學校長，校長學又是怎樣的課，可能也許這樣一個能力指標，我們可以細分成四個階段，然後在可以在思考一下主任大概需要哪些，或是說這個課程可能剛開始主任階段就是一個概論，到最後可能是一個加深加廣或怎樣，都有可能，在校長很多研究所一樣，像大學跟研究所課程一定會有一些不一樣，所以其實是蠻可行。那我這邊談到所謂核心能力，目前是暫訂七大向度，不過我個人建議不曉得是不是可行。一般我們早期在談校長領導部分，會區分成行政領導，這些意味著之後，就特別強調課程與教學領導，所以這邊學校經營這部分，因為學校經營好要包括以下幾個大項，是不是該有行政領導部分，是我個人看法。其實我們剛才談比較多的部分，大概就是一個不管是不是人格特質也好，或是陳副會長談到的那個不管是不是理論也好，其實我也蠻重視每個校長的專業主張，所以校長個人的教育理念或是教學課程的理論這部分，應該要花很重的甚至於我也蠻強調一個哲學觀或價值觀。學校分成教育部在推動我是比較定位它是一個價值觀的建立，甚至於品德教育或是價值觀它是有一個很重要的核心概念就是思辯能力，思考判斷的能力，所以這邊思考判斷的能力也有牽涉到所謂建構也好或是批判能力的一個形成，所以這部分可不可以也放進，哪怕我們不用人格特質而用我們是辦學的態度，這部分是不是可以把它融進來。那另外一個部分是比較可能在專業職能部分，我一直認為可能有個區塊我們必需要在努力的，我舉剛才提到說最近幾年我在台北縣校長協會裡面花了很多時間在提供校長進修，可是你會發現到大家口味越來越重，重到什麼程度呢？跟教學關係的議題可能我們不再談了，我們想聽這些企業界的大老闆或是一些不同的包括我們還有一個讀書會，我們希望下一次可能就要商請最夯的那本書叫做大江大海 1949 的那個誰，

龍應台我們就邀請他，甚至我們邀請民進黨黨主席談這個，大家口味越來越重的原因是因為長期我們在教育的領域裡面長期有太多的專業的培訓，反而我們對社會部分我們瞭解不多，所以渴望學習不同領域的專業。所以我也蠻難建議說在這時候在專業職能是不是要這些肄業學習，甚至一些先進議題的部分，我們能夠更加瞭解，包括地球溫度台灣會怎麼樣，整個地球毀滅例如這種新興議題的瞭解，甚至我也一直想教育界裡面我們關起來就像一棵樹一樣，我們沒有辦法看到另外一棵樹，所以我們只能是見樹不見林，就是我們宏觀系統這部分，是不是也要納進來。我還是蠻支持教育部用心的在主任也好、校長、組長也好，行政能力也好，所謂核心能力的培養，然後逐漸形成的。我要說這一定要做，為什麼你知道因為今年暑假我到了越南發現喔，他們交通，交通居然有紅綠燈有動線，可是那邊的人怎麼樣，很多逆向行駛，只要我勇敢不怕死，我就可以快速的到達彼岸。從來如果像我們台灣人乖乖牌到那邊去就發現我們可以永遠在那邊立正站好一天。所以我想我們公民教育也好價值觀也好，還是要有一套制度，所以我蠻贊成這培育制度一定要有，甚至於階段性的部分是不是能夠逐漸明確。主任、然後初階的，不管怎麼樣，這部分一定是一個方向，今天有機會跟我們的長官也好或學者來做個學習，謝謝。

詹盛如老師：

謝謝吳校長，那這部分我想有關學校經營跟學校經營這構面的確可以改成行政領導，因為目前跟教學領導可以做區隔互補，然後又可以跟所謂社區公共關係作區隔，這部分我們回去研究團隊會再討論。那校長剛才談到包括批判能力的思考或是專業的主張，這方面應該是說比較對於教育的鉅觀的普通能力。我想也許我們可以把他化為具體的文字融入辦學的態度跟精神這，因為原本我們在這部分是比較少一點。

鄒慶德校長：

各位先進，我想就用初任校長的一個，從儲訓、主任到校長是什麼，我想從這個層面來，我想我經過多年的儲訓，在台北縣的，後來校長協會我們就辦了初任校長跟現任校長的一個學長校長輔導效能跟師傅校長的一種的。這整個過程呢，可能對於目前擔任校長大概多多少少都有一些影響。那我從主任角色到校長角色，讓我感到最不同的就是說擔任校長角色，常常在做不同的決定。也就是說隨時都在作決定。你用什麼的本質學門在作決定，可能就是用你過去的經驗，比如說我是擔任過學務主任，我就用學務主任經驗來做這個決定，我當過總務主任，我就用這背景經驗來做決定。但是，當你沒有當過某個主任的時候，你要做這決定，你就會思考這樣對不對，你沒有當過教務主任你就會懷疑，並且需要尋找資源，這時候你就可以尋找學長校長，然後問一下，問一下我的師傅校長，這事情發生的時候，你怎麼做決定。個人在做決定可能跟你的你這個做的決定就跟你的學校要發展哪些特色有關係，比如說你的決定跟你的本質又很有關係，教育理念也有就是說你個人的教育理念你的學校應該經營怎麼樣的學校，就會往那方向去做決定。所以在這整個裡面，到底校長需要具備哪些核心能力，整個向度裡面，剛提到這幾個向度裡面，當然我也認同學校經營改成行政領導那行政領導裡面，其實我們面對的是教訓輔融入，我發現很欠缺的就是訓輔的部分蠻欠缺的，但是我們在校長評鑑裡面，訓輔的部分其實是一個很大的缺口，我們在面對整個學校的處理方面，訓導輔導這區塊，尤其學校常常上報，常常上報的就是訓輔的上報。所以訓輔這區塊到底是不是在能力指標上面是不是需要具備？這個是不是也是考慮的一個向度。我想就用初任校長的那個就是說剛做幾個月的校長這樣的一個想法。

詹盛如老師：

就是當初阿可能跟我們有點看不出來跟這個分出主任的不同，只要我們整合型計畫的研習會議，周校長建議提供給包括像分級的也好，一起組合起來，目前看起來是。請蔡校長。

蔡秀香校長：

主席以及各位教育先進大家午安，接到電話我想說我是一個菜鳥校長，為什麼被選來這邊，也許就是因為菜鳥校長剛出爐，所以可能在學校裡面所面臨的一些困境，因為我們九六年才接受一個校長的培訓，那剛剛周校長也講，我們培訓完之後又要陽明山的三週，校本的一個訓練，那我們兩個同時又被借調到教育局兩年，那我就從八月份接任校長之後，我從回顧那時候培訓的歷程，到我來接校長的這個歷程，我發現說有哪一些是可能在校長培訓的時候，有用到哪一些是可能還不及的地方。所以我才會答應說我來貢獻我微薄的一些意見。當我看到這個能力向度這麼多項，我覺得說這是一個全方位的校長，是一個卓越領導的校長，那我覺得說在我們培訓在十週的培訓，還有三週現本的培訓有沒有辦法做到這麼多，那剛剛有幾位校長馮校長還有吳校長也有提到有些概念我是覺得說這些想法真的是很棒。校長是終身學習，哪一些是把它定位在主任，哪些是組長，因為組長是累積一些實務的經驗，哪些是主任，所以我看到能力指標在課程與領導的課程與教學這部分，其實很多都是在主任，因為我也當過教務主任兩年，我也當過輔導主任，訓導組也待過，我所不足的在總務的區塊，幸好在借調教育局的時候，我是在事務教育科，所以在總務那區塊也是補足了，所以我到學校現場的時候我發現說在培育的當中，有一些是我在主任當主任的時候所具備的，而不是儲訓的時候得來的。然後我在思考說我要讓一個校長成為卓越他要有哪些向度，可是可能我們也疏忽到一些比較很現實而且非常些微的很細微的地方。我接到我八月份到學校，支票來的時候，我不知道支票我要蓋哪裡。沒有人教我支票怎麼蓋，當我看到那個傳票，七月的水電費來了，為什麼是用收入傳票？我章蓋不下去，我打電話問校長們，結果我打了三個校長一個是剛退休的校長，一個是當完一年的校長，一個是當完三年的校長，沒有一個校長跟我講他知道，他說我也不知道耶，來我就蓋了，可是我蓋不下去，因為我想說因為我是邏輯的思考，因為水電不是支出傳票嗎？那為什麼是蓋收入傳票？因為每一個章我很謹慎我要看，為什麼這是收入傳票，為什麼這是支出傳票，到後來他們告訴我他們也不知道，因為會計蓋了我就跟著蓋。後來我就把我們的出納找來，告訴我整個來龍去脈，我瞭解了，那另外就是我也很感謝那時候借調教育局的歷練，當我們的組長們來的文，甚至有些發的文，其實真的因為經過教育局的訓練之後，我發現我們可以幫他們修改，那個文可以修改。那另外有一些文來我們怎麼去批閱，這都是儲訓當中沒有的。這個批判就是它是很些微的，沒有那麼高遠，可是是很務實，可是我們真的不會。這個部分我就覺得很弔詭，我們一直在講說校長要具備什麼什麼什麼，可是我發現我講出來有點不太好意思，可是真的是我很真實的經驗。那另外就是說在我們校長交接的時候，我可以利用校長交接，因為各界來的人這麼多，我可以利用校長交接的時候作些什麼？所以我把我的教育理念我用 POWER POINT 做介紹，可是是不是每個交接的校長都這麼做，也沒有人教我們，你交接要做什麼。交接的程序你要邀請什麼人？地方上有些人你要邀請？誰很重要要致詞？也沒有人教我們，光交接典禮那天就可以得罪好多人，真的是這樣。接下來是校務會議，校務會議現在是代表，校務會議初任的校長，尤其對初任校長的來講，聽說有一些學校的校務會議，一開就開兩三個小時，可是有的是一小時，有一些有技巧的可能十分鐘。對，那這個我覺得是也很實際

阿。阿這個在校務會議的時候，如何讓校長去主持校務會議，議事規則有沒有教到，這都是在培訓中沒有看到議事規則的部分。所以這個大小小包括說你在開主管會報、行政會報，如何在一個月當中你要開幾次，這個可能有一些。所以，我覺得說很有趣的是說，剛剛有校長也講，校長學、學校長還有長學校，就我們核心指標來講，像那個辦學的態度有點像是人格態度很多嘛，那具備當老師你就應該具備這樣的特質。我也要說當校長，老師你就要了，所以如果是這個要。當然你當校長本來就要這些，可是這些是教育的人本來就要的，這應該不是在培訓當中，培訓應該是繼續的加深或是影響人，影響你的老師、家長有這樣的一個教育理念，我覺得那個是比較重要，因為這個我覺得說剛剛素偵教授也講到如何去影響人，因為你本身一定沒有問題你一定具備這樣子。還有在校長遴選的時候也可以看到已經具備哪些特質。接下來就是在專業成長的部分，就是說我每一次把它界定在學校長的部分，長學校，校長學跟學校長的部分，在師資培訓，校長培訓的時候比如說他已經錄取了，那在培訓的階段可能把它界訂在這邊。那接下來呢，它是要已經要到學校了，已經進入學校當一個校長，如何讓他成為一個卓越的校長，如何開創學校、瞭解學校？那我那天有回局裡頭去跟我們借調校長分享，我說校長們，你到學校就像一部，就像接了一部中古車，這中古車呢哪些性能好？哪些性能不好？校長要有專業能力去瞭解這部車的性能，哪些 OK 哪些不 OK，不 OK 的地方我要用什麼力量方式或資源可以讓我的這個修得更好，如何能夠運轉，如何知道中古車停在什麼樣的道路？什麼樣的道路的時候以我這部車的性能，我可以開到怎樣的馬路，什麼方向？所以在校長培育的時候可以加進來，可以思考。所以剛剛我們講到說我們校長主任來把它通通放在一起，我跟你講說我認為有些能力是放在主任那個區塊，我開學的時候九月份開學，當我們課表一出來我發現教務主任有一年半的經驗，他當過教務主任一年半，所以之前我問過他排課表有沒有什麼問題，校長放心，我來就可以了，放心沒問題，可是課表一出來發現國文老師通常最多是三個班，他排給他四個班。二十四節課，把老師累壞，他又加上第八節還有晚自習，那這些東西不是說如果我是說今天所幸我當過教務主任我瞭解那狀況，我真的花了半天的時間，把我們主任請到校長室來，我跟他教怎麼去排配課，你再開缺因為我們暑假都要去代課老師的開缺，你要用什麼為優先？開什麼缺出去？哪一些是包在兼任的部分。我說這些非常實務的地方，其實在校長培訓裡頭我覺得他要培訓到那種深度，可能沒辦法達到，所以這地方的定位，是不是如果今天在儲訓或遴選校長，我覺得說以前喔，他有講到說擔任各處室好像真的有的他的必要性。那我在學校裡頭有些工程採購，我們的窗簾的招標，他怎麼樣的流標，怎麼樣的那個真的是到教育局的歷練，如果說在學校裡頭，雖然我也知道政府採購法，達到資格了，可是我覺得局裡頭的歷練，或是這主任校長他本身也當過總務，也許在這部分他可以增強，那我覺得說另外我們的培訓有一個實務的部分，還有那一種台北縣我們的校長們，其實我們候用校長其實也蠻樂意到教育局去歷練的。因為那個歷練包括說你應對的這個是到後面的公共關係是有關係的，教育局歷練有時候是議員助理打來或是家長民眾打來罵，這對校長的挫折容忍，經過這樣的歷練到學校去，是可以提升的。那我們對一些很不明理的家長應對是比較 OK 的，我沒有說其他各個縣市也一樣要借調到教育局，只是以我個人的經驗覺得這的確是有經驗的。不好意思講得太雜了，那就以上這樣子分享我個人的一個經驗，謝謝！

詹盛如老師：

剛剛校長提到有一些就是現場的實務運作裡面，就是當一個校長的當地視野的關係，就是說我們這個整個整合型計畫他可能是必需這個部分其實我想教育局有幫我們做到某個部分就是對校

長有時候可以進去做歷練，這部分可能就可以累積所謂一般新課程裡頭好像比較沒有辦法把知識講得非常的。包括就公文、出納等等，其實可能就是需要還是回到像范執行長的提到的就是要去分階段的或是分不同學習場域，不過我們還是會把這個意見回去分享課程安排方面，因為指標完了就要設計課程。最後我們還是要請我們唯一的洪主任來跟我們。

洪碧蕊主任：

各位教育界的先進伙伴，大家安樂。我雖然是從花蓮來，但事實上台北縣是成長我豐富我的一個沃土。我在台北縣服務了八年多，那東華大學附小也服務了超過十多年了，那我想這次找我來可能因為我是一個賴著不走的主任，當了很多年的主任，然後我在今年才去參加了研究院的儲訓，那這幾年也再幫教育部推動教師專業發展評鑑方面的工作，那我這次主任儲訓覺得一個很大的感觸，可能是因為我已經當主任很多年了，所以去參加這個儲訓的時候我感覺我的心態是輕鬆的。但是我看這些新手的主任真的很慌張，那我們在那裡面也接受到相當豐富的課程，因此當我接到這個研究案的時候，可能是因為我很喜歡當學生，在儲訓的時候我也確實覺得很過程很愉快，可以跟大家分享很多的經驗。事實上我們這一群剛儲訓完的伙伴，他們儲訓完就新手上任了，這段時間我們在很多的 MAIL 上我們也一直不斷的接到同伴 PO 出來的問題，比方說我的學校淹水了教科書都泡水了我該怎麼辦？比方說教務主任又問，我的公文有沒有辦法用很快的方式就把它批完？就是非常焦慮的，因此這樣的課程對我們來講真的是有很大的益處。那呼應到蔡校長所提，就是在很多我們的訓練課程裡面，我也注意到很多實務面其實是沒有辦法在儲訓當中給我們東西的。那很多我們的收穫都來自教育現場的那個實習學校，因此實習學校佔了非常重要的地位，那不同縣市的不同的實習學校的校長，因為會有給老師，會有給新手主任不同的東西，但是我覺得那個實習的過程真的是太好了。以我個人來說，我雖然當主任很多年，但是我一直在輔導工作上面，雖然也接觸了很多其他處室的主任，但是我覺得透過那個實習，他們這樣很鉅細靡遺的告訴我們，我們才覺得真的已經踏進去。我在想這部分有沒有辦法能讓實習的品質或是內容程度上面能夠拉得更齊一點，可以給這些主任們能更好的一個支持。再來就是說，我拿到這份指標的時候我的第一個動作可能跟大家不一樣，我就先檢核一下我自己，當一個主任有沒有符合這裡面的能力指標，然後看一下確實很多應該是校長做的。那我也有這樣的體認識是因為明天是東華大學附小的六十週年校慶，現在邀請大家有點晚了，不過跟大家一起分享這個喜悅。那我在這過程當中就發現，我們的校長真的很辛苦，我們從要擬那個訪客的名單就花了很大的力氣，而且現在花蓮要選縣長，就非常的白熱化，我們都好緊張這個要不要邀？敏感人士我們後來決定通通都不要邀，但是光那個名單就很花力氣。再來就是我們要邀請什麼樣的人，在哪些媒體上呈現？這真的是一門很大的功課，校長就陪著主任們一起做這功課，所以我也真的深深的感受到說，不管是我們後來動用家長會的力量幫我們做宣傳，然後成立了教師的退休老師的後援會，然後把一些我們學校相關的媒體的家長都納進來，因此這資源對於一個學校的發展是相當重要。在這裡面看到我覺得真的很周延了，那因為我也在推動協助教師專業社群，那我在這裡看到的就是因為專業社群的部分，就我所接受的理念，他應該是學校要有幾個領頭羊的老師，他的觀念是校長的權力必需要下放，但是在我們老師出去推動的過程中，因為校長可能會擔心他做不出績效來，所以他會要全面掌控很多的東西，所以我們就很擔心說這東西推下去可能跟原先教育部的美意就大大的不同這樣子，所以我不曉得因為我的專業可能沒有到那裡，可是想拋出這個就是回應伍科長，有沒有辦法把尊重教師專業的這個部分還有教師專業社群這個部分能夠在我們這個指標或專業成長的部分能

呈現，因為要領一千塊錢的出席費，雖然非常的淺薄，還是很高興有機會跟大家學習，謝謝！

詹盛如老師：

剛剛洪主任講的絕對不止值一千塊，我想洪主任講的有些點也呼應到包括像科長，教育實習這跟蔡校長所提到的有關於說實務上的，我剛一直在想，我想要訪問各位一個小問題，有關教育實習。當如果已經是當了校長之後，如果想要把它設計進去，因為我覺得其實教育實習的理念應該可以把它擴充到也許不只是還沒當校長之前做，就是當了校長之後也還可以有。類似實習這樣的概念或是設計的方式去彌補剛剛向蔡校長所提的類似這樣的，不知道各位？

范揚松執行長：

一般來說像我們企業界我們研究過那個評量中心一種公文訓練，所有問題一併可以解釋，就是有六個階段，把一個人 CEO 的能力在很短一天模擬所有排程計畫都要完成，重大壓力之下，然後馬上 REVIEW 討論為什麼你的思考這樣做？計算方式是不是要調整？為何這樣授權？你沒有設計一個完整的情境模式，可能在兩天內，要處理完，可能要把一學期的工作壓縮在兩天內。可能一個月工作啦，就是安排行程，記者來訪問你，最後就知道教導你。你為什麼這樣做，就是經驗的濃縮，就是我們目前國內只有中鋼成功，他的人才培養都這樣過來。第二我是比較建議教學課程有個案研究，全面開始用哈佛個案研究，因為我沒有，那滿意度百分之九十三，成果都出來了，那對現場的模擬問題的分析，事前的上網找資料，整個過程壓縮在四小時的對話辯論當中，最後形成大家的共識，我覺得這是教育方法的改進，我覺得公務人員是一種，當然我們在分薦任級的委任的開始細分，地方政府級的，垃圾隨袋徵收，簡任級的像是消費券的政策形成。這個系統裡面也有台灣的高級文官阿，他要上文官學院，教育的改變，這個可以跟各位做。企業管理的訓練是非常多種，工具非常多，因為我們要快速把人力培養起來，所以有很多商業遊戲，我們全台灣在對打，競爭，模擬競爭，這個就是每個禮拜每天市場營收、佔有率馬上修正團隊強迫在三天之內不眠不休要完成，學校可以這樣做，那個課程要開發，就是要開發很多教具，甚至知識庫的建立，我常講說我們累積太多經驗但從來沒有建立資料庫。我幫警政單位上課，台灣的警察示威遊行處理得非常成功，因為台灣累積太多抗爭經驗，警政署有資料庫，誰帶隊，什麼樣性質，他陣式擺的方法解決方法完全不一樣，他累積出來的，同樣的我覺得台灣現在分佈各地裡面，卓越校長的資料庫經驗，有沒有建立，太多國內沒有在做，這是看到這問題，淹水馬上上，調資料庫，馬上找到方法，馬上可以運用。這就是目前校長現在我們汽車維修業也是這樣做，所以我的意思是說，這裡面還有一些由教育部出面來做或教育研究院可以來做的，這對新手上路馬上可以找到很多導引的手冊，或是一個處理流程 SOP，可以把人的學習跟校長的培育計畫可以縮短，有一部份還可以自學上網，你上網可以靠老師的講義，有些要簡任官，一個月集訓，差點都要中風，因為他現在壓力，這都形成文化，你到那邊就組織讀書會，模擬測驗，最後我們還要抽測，馬上叫你出來。否則你怎麼有能力去被質詢？因為我兩三年在這裡上課的一點經驗，我們也是第一個民間企業在國家文官上課，我推動很多教學系統的改變，到亞洲最大學習機構。

詹盛如老師：

不知道哪位校長？



陳維健先生：

不耽誤各位時間，我有些歸納性的反思也貢獻給大家參考。我覺得如果我的理解沒錯的話，整個這一次的研究計畫包括整個團隊想要達到的企圖心，是到向度建立完再建立指標，然後設計課程，所以第一個我想到的問題就是我們看從這向度整個在檢討歸納大家，我的感覺因為我是第一次收到，從收到到今天來開會到剛剛這樣兩個小時的一個討論，我們才慢慢讓他更清楚，所以我們重新釐清一下這向度在術語上的使用，以及他會不會以意來害意的問題，我們是不是應該因為我剛剛聽了以後我還是覺得有些不連貫，我嘗試把我想到的提出來，或者是我剛聽的時候筆記不周延。第一個政策執行這四個字大家比較沒有問題，第二個學校經營廣義來講都是屬於學校經營，但狹義來講如果放在這邊，是不是他更側重管理領導，因為剛剛現在我們很少在講行政領導，因為現在行政只是管理的小部分，如果我們從 CEO 的角度它是管理領導，所以在這邊來講不管保留原來的術語還是加上學校經營與管理領導是不是更能清楚經營管理這個是屬於管理領導的面，因為他涵蓋了行政領導。因為剛剛好像有先進提到說課程與教學領導應該要改為行政領導我不知道是不是我聽錯。因為在我認知裡頭行政領導跟教學領導是兩回事，因為對我來講行政領導比較屬於行政面，可是教學是教學課程的，所以我不曉得是不是我聽錯。

詹盛如老師：

事實上是行政領導跟教學領導是分開，所以你剛提的管理領導我也蠻支持。

陳維健先生：

因為我剛可能把話兜在一起沒有聽清楚，如果這樣我的認知沒有錯，學校的經營跟管理應該是一個面向就是一個向度，課程與教學領導這個向度很清楚，在下來是我會建議就是公共關係剛剛已經提到。那不可能只凸顯社區，因為校長真正困難的社區我一直覺得那不是大問題，因為家長會掌握大的功能，好的家長會長其實可以省一半的力氣在面對社區。倒是下面幾個向度我想提供幾個不成熟的意見，如果跟研究團隊不衝突，我個人強烈建議，我覺得人格特質就是人格特質他很難去投射到辦學態度，因為我會認為我反而可能這我口頭上的術語，就是一般的言談，我不曉得在教育裡面，從我們專業研究政治這角度，我會強調是教育哲學，教育哲學跟理念是兩個不同的東西，當然我們不要刻意的形而上，可是我們談到對公民觀，對於一個正義觀，校長他們提到的道德觀是哲學，不只是理念而已，所以我會強調是不是可以把教育哲學或者你把它叫做教育理念我不反對，把辦學態度放在一個面向，重新找一個適合的所謂的細的指標，或是屬於這些現有的核心指標可以歸到這裡頭的這是我想到的，就是教育哲學跟辦學態度是一體兩面，我有了這樣的一個教育哲學或教育理念才能夠支配我對這學校的辦學理念，人格特質其實是很 BASE 的東西，不管叫做公民與道德或者是現在有公民沒道德，以前叫生活與倫理，現在是有生活沒有倫理，這是我上次演講開的玩笑，課程連課目名字都改變，但是不管怎麼樣我覺得那是一個 BASE，人格特質是個 BASE，可是教育哲學是一個更完整的。西方他受到自由主義的影響、保守主義的影響，台灣過去有三民主義，現在不談主義，現在台灣又沒有主義了，現在的主義不是教條型態，而是一種宏觀的一個哲學理念，去支配我們要訓練什麼，去培育什麼樣的下一代的師資，跟下一代的公民，這是公民社會很重要的理念，所以我想教育哲學跟教育理念是不是能夠放在辦學態度。人格特質還是人格特質。這邊的專業成長聽完剛剛很多先進包括很多在座中小學校長強調是終身

學習，不是只是專業學習，專業學習太技術化，其實終身學習包括校長學、學校長、長校長，甚至細到作為一個校長主管一個主任他對於所謂的會計的基本知識，所以我覺得蔡校長提到的我感同身受。大家知道嗎我從小學家長會到中學家長會最痛苦的就是跟一群不懂開會的家長開會，明明半小時的會要開到三小時。那我又去參加了校務代表，是校務會議有同樣的問題就是我二十年前念大學的時候，那時候風起雲湧有所謂議事研習社，現在完全沒有了。我念小學的時候我們還要開班會，班導師坐在後面，第一次開班會大家不知道怎麼開，都是我們自己在看，我覺得我的議事學是小學就培養出來，中學就更成熟，高中就可以自己經營這方面不要講說到大學教這個。可是現在中小學這課程沒有了，班會變成都是虛設的，處理學校交代的事物。那稍微用心一點的導師會訓練，可是我覺得已經被現在的教改壓縮到，課程時數都不夠，老師要交代的時間就只能批哩啪啦像利用班會的時候趕快宣布，還要撥給學校每個禮拜辦週會，所以孩子所謂民主法治的自治能力越來越薄弱，校長、處室主任主管都面臨到這問題，因為教育就是要培育出來的，包括我們講肄業學習其實都應該放在這樣一個上面，是不是專業成長不如用終身學習可能使向度更明確，指標更明確。最後品質確保，這確保兩個字我可以想到動詞是不是叫品質管理或怎麼樣，是不是可以把品質確保永續發展的加上剛才講的創新能力，都屬於這部分，因為創新跟永續發展有很大的關係，然後在建議就是我們這個研究團隊可以把這指標重新再做個梳理，就是重新把向度、術語、定義明確化以後，他的指標就跟著去重新排列。第二個要排列的就是最好把抽象性指標跟具體性指標做兩種排列，A 欄 B 欄，他可能都屬於公共關係，但公共關係裡頭也有抽象的也有具體的，那那個可以更清楚，因為具體的指標比較容易量化，那抽象的可能就評鑑就比較困難，因為他沒辦法一到五，這個可以要確定一下，也只有這樣很清晰的向度到指標，我們的課程才有辦法分級。很多校長都提到，如何顯示我們基本素養，維持我們基本素養，他可能就是基本課程，你已經有基本素養可能這個課程兩個小時就 OK 了。就跟大學一樣有必修課，必選課，必選課要選到多少才能達到認證，選修也是一樣，如果這思路可以套用大學設計課程，必選選修，同時要修足多少學分，也回應到吳校長所講的，我在大學教對不起，年輕人可能，從高中畢業到大學唸書是最痛苦的，他們在唸書的態度，早上八點鐘的課他們是絕對不要選，可是我上什麼課是八點鐘是絕對到，就是在職人士，那個用功的程度完全勝過。其實是很多在職那個學系開課是可以持續教學的，有的會從蘭陽地區坐火車凌晨四點鐘出門，到台北我們朝陽在那個以前還在劍潭四點鐘從家裡出門，晚上再坐做火車回來。其實終身學習可以從這角度去看，課程分級他的基本時數，如果我們向度指標，具體抽象分清楚，你上多少的一個分級 LEVEL 你拿到組長資格就是這資格。對不起多話了一點謝謝。

詹盛如老師：

其實您做了我們研究團隊該做的事情，我們可以輕鬆了。把它做了一個整理非常感謝。我們不用做了。不過剛陳副會長真的是把我們一個比較大的架構或是重新如何把各位委員提供我們寶貴意見，如何納入我們原先裡頭有的架構有一個非常明確的方向，在此真的非常感謝。

## 附錄四、正式問卷

### 國民中小學校長、主任專業發展課程內涵建構問卷

親愛的先進您好：

校長與主任對學校教育品質的影響深遠，藉由國民中小學校長、主任專業發展課程內涵的研究，將有助於提供校長、主任與教育行政人員進一步瞭解其內涵，或提供必要的協助。您的寶貴意見將對本研究提供莫大的協助，您所提供的資料僅做為學術研究之用，絕不對外公開。您對本研究的協助，在此致上誠摯的感謝！懇請您於 11 月 23 日前，將問卷擲回國立中正大學教育學研究所。 肅此，敬祝

時綏

國立中正大學教育學研究所 林明地教授  
國立中正大學教育學研究所詹盛如助理教授 敬上  
國家教育研究院籌備處 李麗玲助理研究員

中華民國 98 年 10 月 28 日

## 壹、研究說明

本研究主要在建構公立國民中小學校長、主任在職專業發展課程內涵。主要目標分成兩大部分，首先是發展國民中小學校長、主任的專業發展核心能力指標，其次是建構國民中小學校長、主任專業發展課程內涵。目前屬於第一階段核心能力指標建構的階段，本研究利用文獻分析與 2 次專家焦點座談的方式，建構出 7 大「核心能力向度」與 66 項的「核心能力指標」，懇請各位先進提供寶貴的經驗，以建構完善的國民中小學校長、主任專業發展課程內涵的指標。

## 貳、填寫示範

本問卷分為「基本資料」與「國民中小學校長、主任專業發展課程內涵量表」兩個部分。基本資料共有 4 題，請在正確背景選項前的「☐」中打勾；指標建構量表共有 66 題，本研究將該指標在國民中小學校長、主任專業發展課程內涵的重

要程度依序分為「非常不重要」、「不重要」、「重要」及「非常重要」，請根據個人的實際感受從 1、2、3 與 4 中圈選適當的選項。

## 參、問卷內容

### 一、基本資料

(一) 性別：☐ (1) 男    ☐ (2) 女

(二) 職稱類別：☐ (1) 大學學者    ☐ (2) 國中校長    ☐ (3) 國小校長

☐ (4) 國中主任    ☐ (5) 國小主任

☐ (6) 國中老師    ☐ (7) 國小老師    ☐ (8) 家長

(三) 教育程度：☐ (1) 高中職以下    ☐ (2) 大學/專科    ☐ (3) 碩士

☐ (4) 博士

(四) 居住地區：☐ (1) 北部（基隆、台北、桃園、新竹、金門、連江）

☐ (2) 中部（苗栗、台中、南投、彰化、雲林）

☐ (3) 南部（嘉義、台南、高雄、屏東、澎湖）

☐ (4) 東部（宜蘭、花蓮、台東）

### 二、國民中小學校長、主任專業發展課程內涵研究指標量表

以下所列指標，您認為它們對國民中小學校長、主任專業發展課程內涵之重要性程度如何？

請根據個人的實際感受從 1、2、3 與 4 中圈選適當的選項。

| 核心能力<br>向度 | 核心能力指標                     | 非常<br>不重要 | 不<br>重要 | 重<br>要 | 非常<br>重要 |
|------------|----------------------------|-----------|---------|--------|----------|
| 政策執行       | 1.能了解及遵守教育政策法令。            | 1         | 2       | 3      | 4        |
|            | 2.能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長。     | 1         | 2       | 3      | 4        |
|            | 3.能轉化教育政策使成可行之學校行動方案。      | 1         | 2       | 3      | 4        |
|            | 4.能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效。 | 1         | 2       | 3      | 4        |

| 核心能力<br>向度  | 核心能力指標                      | 非常<br>不重要 | 不<br>重要 | 重<br>要 | 非常<br>重要 |
|-------------|-----------------------------|-----------|---------|--------|----------|
|             | 5.政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求。 | 1         | 2       | 3      | 4        |
| 行政管理        | 1.能規劃及執行校務發展計畫。             | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 2.能凝聚成員共識建立學校願景。            | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 3.能有效主持學校會議達成具體決議。          | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 4.能營造溫馨和諧的校園氣氛。             | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 5.能具備知識管理相關知能。              | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 6.能應用資訊科技提升學校行政效率。          | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 7.能瞭解各處室業務並有效指導。            | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 8.能組織高效能的學校行政團隊。            | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 9.能妥善規劃學校行政與課務人力配置。         | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 10.能確認問題癥結並做出適切決定。          | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 11.能有效預防與處理校園危機事件。          | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 12.能有效執行校園規劃與學校建築。          | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 13.能有效編列與執行預算。              | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 14.能有效管理分配財務與設備。            | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 15.能建立學校品牌並行銷特色。            | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 16.能進用優秀教師並做好人力資源管理。        | 1         | 2       | 3      | 4        |
| 課程與教學<br>領導 | 1.能進行教學視導與評鑑。               | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 2.能具備專門學科素養並可實際參與教學。        | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 3.能妥善規畫教師進修課程，促進教師專業成長。     | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 4.能營造優質教學及學習環境。             | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 5.能發展學校本位課程。                | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 6.能領導學校教師進行課程實驗與研究。         | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 7.能整合相關人員參與課程規畫。            | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 8.能有效保障學生學習權益。              | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 9.能提升學生學習品質與學習表現。           | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 10.能運用多元理念改善學校評量機制。         | 1         | 2       | 3      | 4        |

| 核心能力<br>向度  | 核心能力指標                         | 非常<br>不重要 | 不<br>重要 | 重<br>要 | 非常<br>重要 |
|-------------|--------------------------------|-----------|---------|--------|----------|
|             | 11.能提升教師的教學知能。                 | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 12.能引導課程設計與發展。                 | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 13.能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長。       | 1         | 2       | 3      | 4        |
| 社區與公共<br>關係 | 1.能營造社區、家長與同仁之間和諧的互動關係。        | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 2.能與家長及社區重要人士保持良好溝通。           | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 3.能與政府、民意代表與議會保持良好互動關係。        | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 4.能與大眾媒體良好互動，塑造學校優質形象。         | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 5.能建立校際合作夥伴關係。                 | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 6.能策劃並引導學校參與社區服務活動。            | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 7.能引導社區及家長參與協助學校教育活動。          | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 8.能先與校內教職員工共同討論，形成學校公共關係政策之共識。 | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 9.能定期召開座談會議，引導家長及社區瞭解學校的教育目標。  | 1         | 2       | 3      | 4        |
| 辦學態度與<br>精神 | 1.能具備自信心與幽默感。                  | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 2.能傾聽他人意見，展現民主風度。              | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 3.能適度掌控自我的情緒表達。                | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 4.能具有挫折容忍力。                    | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 5.能運用心智思考營造創新校園文化。             | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 6.能具備誠實正直的良好品德。                | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 7.能具有愛心的情緒表達。                  | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 8.能具有同理心的情緒表達。                 | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 9.能具備果斷的權變決策能力。                | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 10.能具備正確的教育理念。                 | 1         | 2       | 3      | 4        |
| 專業成長        | 1.能具備學校行政領導知能。                 | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 2.能具備教育研究能力。                   | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 3.能帶領學校成員進行團隊學習。               | 1         | 2       | 3      | 4        |
|             | 4.能參與專業活動增進專業知識。               | 1         | 2       | 3      | 4        |

| 核心能力<br>向度    | 核心能力指標                       | 非常<br>不重要 | 不<br>重要 | 重<br>要 | 非常<br>重要 |
|---------------|------------------------------|-----------|---------|--------|----------|
|               | 5.能與教師對話共同討論專業理念與實務。         | 1         | 2       | 3      | 4        |
|               | 6.能不斷反思提昇自我專業素養。             | 1         | 2       | 3      | 4        |
|               | 7.能具備國際觀。                    | 1         | 2       | 3      | 4        |
| 品質確保與<br>永續發展 | 1.能評估學校發展現況。                 | 1         | 2       | 3      | 4        |
|               | 2.能比較學校目標與學校實際表現之間的差距。       | 1         | 2       | 3      | 4        |
|               | 3.能藉由評估結果，瞭解實際問題，進而安排改善優先順序。 | 1         | 2       | 3      | 4        |
|               | 4.能擬定適切的改善措施。                | 1         | 2       | 3      | 4        |
|               | 5.訂定改善措施後，能實際執行。             | 1         | 2       | 3      | 4        |
|               | 6.能瞭解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況。      | 1         | 2       | 3      | 4        |

問卷到此結束，感謝您的填寫！





## 附錄五、國中小學校長、主任專業發展課程內容初稿

### 核心能力向度：政策執行

撰稿人：林良慶副處長（嘉義市政府教育處）

#### 壹、緒論

政策是政府、機構、組織或個人為實現目標而訂立的計劃(請參閱維基百科，<http://zh.wikipedia.org/>)。本研究所論之「政策」於中小學階段，係指中央教育主管機關所擬訂之教育法規內事涉中小學校要執行的部分、或中央主管機關所擬訂之教育規範、行政指導等事項、及地方教育主管機關依首長競選時之政見形成之教育政策或地方政府擬訂之地方自治法規事涉教育權責而訂之事項等等，都是本研究所論之教育「政策」。

依上述論之，現行台灣教育政策走向，仍是以中央教育部及地方教育局(處)擬訂之教育方向形成「政策」，供各級中小學校執行。所以，在國民義務教育階段之中小學校，對「政策」的意涵、解析內容及執行內容等層面，都必須是有能力去了解，進而去形成行動方案，以達教育目標。

所以，國民中小學校推動政策執行部分，所依循之法規是明確、作法是清晰、執行成效獎勵是清楚。然推動政策成效則有待地方或中央政府採以評鑑作為加以檢視論之。所以江文雄(1999)歸納校長評鑑的六項指標中，其中一項就是政策執行:包括遵守教育政策，達成教育目標。

今為有效提升中小學校校長、主任專業發展課程內涵，對教育政策向度的認識宜列為首要之務。畢竟，校長、主任都是校內靈魂人物，對學校執行「政策」都是發動者，也是執行成敗的關鍵者，更是解析「政策」內涵的論述者。故，校長、主任專業發展課程的培育是有必要性及關鍵性。

但體認建構校長、主任專業發展課程的必要性時，更應了解校長、主任對「政策執行」方度所論之核心能力指標為下列各端：

能了解及遵守教育政策法令；

能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長；

能轉化教育政策使成可行之學校行動方案；

能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效；

政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求；

而針對上述各核心能力指標，實有進一步探究，藉以了解校長、主任認識該向

度指標後，將可習得哪些能力、知識？方是本研究另一重要因素。

## 貳、探討了解「政策執行」向度之核心能力指標可習得之知能

### 一、能了解及遵守教育政策法令

在中小學校長、主任習得對「政策」意涵認識之能力，有助校長、主任解釋政策內涵及對政策立法意旨及推動該政策的目的了解。

譬如，常態編班政策，在中小學校內，因國民教育法明訂學校學生編班採以常態編班方式，因而，校長及主任對學生編班惟有採常態編班方式進行，不得施以他法編班，原因是法令規定。如此，這就是對政策法令的解讀理解後所做的決定。然面對學生家長的多元思維，或許會要求學校得配合指定老師或班級之作法仍層出不窮，使得學校校長、主任得從法制層面及教育部、教育局(處)之行政指導或會議紀錄提出供家長知悉適法性問題，進而予以勸退。類此情況，就是校長、主任對政策要熟悉、對法令要認識、對家長要清楚論述法令規範，才能讓家長了解校長、主任難為以及不配合家長請求的因素為何？

因此，校長、主任習得對政策執行向度所論之「能了解及遵守教育政策法令」之核心能力後，將有助對校長、主任對教育法學有更進一步的認識外，也會帶給校長、主任在作行政決定時，有「法」的觀念，也能產生更多的思考面向，而不會有觸法之虞。

### 二、能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長

然，校長、主任除了認識政策及法令規範，尚須能將政策意旨適時分享於學校成員及家長們，當愈多人清楚政策意涵及方向後，就有更多的學校成員及家長體認校長、主任的職責權限所在，無形中也會讓學校成員及家長感受學校辦學除受到行政部門指導監督外，尚有很多的教育法令在指引校長的辦學方向，進而減少校長、主任一些無謂的困擾，有助辦學環境更為清新。

因此，校長、主任習得對政策執行向度所論之「能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長」之核心能力後，將有助校長、主任之職權讓學校成員及家長更為了解，無形中也會使校長、主任於辦學過程上，減少一些家長或學校成員無謂困擾。

### 三、能轉化教育政策使成可行之學校行動方案

上述，針對「政策執行」理解及適時將法令傳達給學校成員及家長外，校長

與主任更應有能力將教育政策轉化成可行之學校行動方案，藉以使「政策」能落實於學校現場，貫徹於教職員生身上，體現於整體教育環境上，如此，教育人員對「政策」的遵守及施行才能符合社會多數人之期待，方能與時代脈動接軌。

因此，校長、主任習得對政策執行向度所論之「能轉化教育政策使成可行之學校行動方案」之核心能力後，將有助校長、主任之依法行政，並將學校環境朝向法制層面辦學，且因政策法令是隨著時代脈動新、修訂而成，故也會使學校辦學與潮流接續，也可使學校校長、主任就行動方案執行，為學校帶來新的契機。

#### 四、能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效

對於法令政策的理解與執行，並轉化於學校行動方案上，於執行一段時間後，更應能進行自評或他評，從自我省思著手，或採以行動研究檢視，或以相關客觀量表對政策執行後之評估，從評估成效及改進方向，探究執行上級政策有無達成教育目標。

因此，校長、主任習得對政策執行向度所論之「能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效」之核心能力後，實有助校長、主任檢視所辦學校能否達成預期效益，是否獲得家長滿意。而透過評估機制間接也能了解校長、主任辦學的專業能力，獲致改善空間。

#### 五、政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求

校長、主任的專業發展課程安排，除了讓校長、主任了解政策目的與傳達教育價值外，對學校內不同各體多元價值能普遍受到尊重而滿足需求，實是政策執行的另一收獲，也是政策執行的另一效益。

因此，校長、主任習得對政策執行向度所論之「政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求」之核心能力後，將有助校長、主任對校內不同個體多元價值之尊重，也因而促使校園內更為和諧。

綜上所述，了解「政策執行」向度之核心能力指標後，校長、主任專業發展課程宜安排那些課程，才足以讓教學現場上的校長、主任確實達到增能效益?可從本研究建構之各項能力指標論述之目的對應相關知能列為課程，藉以強化指標與課程內容相連結，以符教育目標。

### 參、核心課程內容概述

#### 一、強化教育法學知能

國民中小學校校長、主任對教育法學的學習態度，必須是每一教育法令新、修訂時，都能在法令公布的第一時間內，確實的詳讀並了解立法意旨，以了解及遵守教育法令政策為目標。因此，對於教育法令的研讀有必要性，譬如教育基本法、國民教育法、教師法、刑法總則、政府採購法、教育人員任用條例、學校教職員退休條例、財產申報法、公職人員利益迴避法、公務人員服務法、性別平等法、學校衛生法等等事涉校長、主任經營校務時，相關法令規範與校長及教職員工權益有關，都能適時了解法令修正或新訂，以透過教育法令研訂或研修，理解整個國家教育趨勢，及辦學相關法令依據。

## 二、強化教育學新知

二十一世紀各社會科學領域都受時代背景影響，教育領域亦是如此，因此，面對新世紀挑戰，教育學探討的行政領導，很多都師承管理學的演進導入教育界，使得新興教育領導學門，都是校長、主任有待再學習的學問，諸如教育行銷、第五級領導、學校經營的藍海策略、環境分析工具的運用、創新領導、後現代理論等等。又如課程與教學的變革也是可供校長、主任再學習的重要課題，如海洋教育、理財教育、人權教育等新興議題也都是教育新知，可讓現場的校長、主任再透過學習了解課程內涵。

## 肆、落實政策執行的內涵

校長、主任落實政策執行的內涵諸如：由了解與遵守教育政策法令，進而能向學校成員與家長傳達，並轉化為學校教育目標，規劃學校行動方案加以落實，執行中並兼顧個人與組織目標等五項。使校長了解現行的教育改革環境，教育改革政策對學校和學校經營的衝擊，進而制定策略性與前瞻性的策略與抱負，對學校未來發展做定位。現分項說明如下：

### 一、能了解及遵守教育政策法令

陳奎憲（1995）即指出，校長在學校組織中必須同時負有兩項任務，其中之一即是奉行國家教育政策，遵守教育法令，其二是依據上級主管機關的要求與學區家長期望，樹立學校目標並領導全校師生共同努力實現教育目標。因此將此面向細分為二，現分述如下：

#### （一）了解教育政策法令

在任何組織中，最重要、最具影響力的人就屬於領導者。因為領導者為居

在組織的頂端，負責引導全體成員協調合作，完成組織目標。在學校的領導者是校長，校長對全校一切事務負指揮督導之責，並引領全體同仁達成教育目標，因此，他必須嫻熟教育法令與政策。林文律（1999）在與國立台北教育大學第一屆學校行政碩士班現職校長及主任討論後，並根據校長職務相關資料歸納出校長應具備的 33 項知識與能力中，也提及校長要能熟悉法令規章。在〈再省思校長角色定位與學養基礎〉一文中，吳家瑩、鄭文嵐（2005）亦認為在教育實務方面，校長必需瞭解教育法令規章。蔡金田（2004）的研究亦述及瞭解政策法令規章對於校長的重要性。吳株榕（2002）在《南部地區國民小學校長評鑑指標之研究》中，提到校長評鑑共有五個向度三十七個指標，在政策執行方面，校長必需要能瞭解及遵守現行教育法令。此外，在國外許多教育機構也將政策的瞭解納為校長必備的專業能力。例如，美國跨州學校領導者證照聯合會（Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC, 1996）所提之學校領導者標準和目標中，在標準六即指出「學校行政人員是教育的領導者，透過瞭解及反應政治、社會、經濟、法律和文化脈絡所造成的影響，而促使所有學生成功」，亦顯示學校行政人員要具備和學校教育相關法令的知識。

## （二）遵守並執行教育政策法令

教育是國家的重要根基，也是國家追求全面現代化的重要觸媒，為求教育的發展，政府會制定具體可行的教育政策做為指引（楊國賜，2001），教育行政的最重要任務之一，即是將教育政策順利執行，使受教學生及教育情境中的教師、行政人員和社會大眾可得到良好的教育品質（張芳全，1998）。

任何教育政策的執行，若有明確的政策目標，則在政策執行時，較能掌握整體教育政策的方向；再者政策若能事先周詳規劃，擬定執行策略、執行的優先次序，以及績效評估的標準，並進而作執行成效之評估，便可掌握政策目標的有效達成。

政策執行與官僚結構的關係中，基層官僚扮演重要角色。所謂基層官員係指在提供服務過程中，必須直接與標的團體成員互動，並且享有相當裁量權的第一線基層官員而言。教育政策的遵守與執行，有賴教育現場的從業人員，不管是學校的教師或行政人員，都是教育政策的推動者，只是執行的腳色不同而已。身為學校領導者--校長的態度更居重要地位。校長遵循相關的教育政策與法令，並能正確的做決策和執行政策，在執行決策時，提供指導方針和規劃需求，才能讓政策落實。

以「校園零體罰」為例，教育部在很多年以前就明訂禁止體罰，更為了釐清教師管教與輔導學生之間的關係，於民國八十六年七月頒布教師輔導與管教學生辦法（教育部，1997），讓教育人員有所依循。然在當前教育場域中，體罰現象仍然層出不窮。雖然許多老師都贊同廢除體罰，然而面對問題學生或學生問題，卻還是依據直覺處理。依據「教師輔導與管教學生辦法」及當前教育實務上的問題，教師首先應該釐清管教權、懲戒及體罰之關係，才能避免在處理學生的偏差行為時，帶來不當的反教育效果（張芳全，1998）。

## 二、能將教育政策與法令傳達給學校成員及家長

其次，校長在瞭解教育法令規定之餘，也應該讓學校同仁有相同的認知（吳家瑩、鄭文嵐，2005）。學校同仁對教育政策與法令之所以存在的本質，未必了解，因此校長能根據教育政策存在的本質，正確的分析教育政策形成或執行的問題，透過資料轉化、解釋，以期更了解教育政策系統所發生的事情，才能帶領全校同仁往正確的教育方向邁進。因此，在有關台北市國民小學候用校長甄選方式之研究中，林文律、陳木金（2000）也指出校長應負有將教育政策與法令清楚傳達給學校成員與家長的職責。

過去，學校校務運作常以行政權為中心，忽略家長及教師的參與。但是，近年來，隨著教育法制的變革，家長及教師均有法定的校務參與權及專業自主權。因此，學校已由單以行政推動為主的運作模式，轉變為行政權和教師專業自主權及家長教育參與權三角鼎立共同協調、相互合作的現象。讓學校成員及家長了解教育政策與法令，才能溝通彼此想法，為學生學習與學校成長共同努力。

學校是社區的學習中心，學校將教育政策與法令清楚傳達給學校成員與家長，擴大了家長與教育的交集，也強化了學校與社區在教育方面的鍵結。過去教育行政多半強調計畫、組織、溝通、領導與評鑑，並針對組織內部管理及教育行政業務推動進行思考，但鮮少思考與外界情境有更多的互動問題。社區資源的導入、家長熱心的投注，讓新校園更具能量，也更具爆發力，優質校園於焉產生。優質校園受益的是好學不倦的莘莘學子與望子成龍的家長，日後將再回饋社區、進而達到相依相附的良性循環，關愛鄉梓的公民社會與社區總體營造的環境遂因應而生。

## 三、能轉化教育政策使成可行之學校行動方案

再者，能夠有效執行上級政策、達成教育目標，亦是校長必備的專業能力。在我國《公立高級中等以下學校校長成績考核辦法》第四條的考核項目中，即將教育政策及法令的執行績效列為校長的考核項目之一。林文律（1999）的研究也指出，執行上級政策是校長必需具備的能力之一。蔡金田（2004）亦認為政策的執行是校長重要的專業能力。美國全國教育行政政策審議委員會（National Policy Board for Education Administration, NPBEA, 1993）所發展出有關校長知識基礎和技能基礎的四大領域、二十一項必備知識和能力中，在教育脈絡領域中即包含了法規的執行層面。美國跨州學校領導者證照聯合會在所提之標準六中，亦強調行政人員必須確保政策能夠提供學生的教育品質（ISLLC, 1996）。

沒有方向的教育是盲的；沒有計畫的校務是空的；沒有策略的計畫是虛的。為能有效執行上級政策，達成教育目標，學校應凝聚親師生共識，透過行政三聯制，即是計畫、執行、考核機制，經營學校成為有效能的學校。

型塑共同願景，成為學校發展的方向，是非常重要的。一個組織沒有願景，就像一個人沒有目標，這是相當危險的。學校教育肩負「百年樹人」的工作，影響極為深遠，因此如何塑造學校發展的願景與目標，是學校校長的重責大任（吳清山，1997）。學校的願景與目標，基本上要符合教育的政策與法令，例如，學校願景與目標不能是「成為一所全國知名的賭博學校」，這樣的願景與目標才能有意義與教育價值，就更能落實了。

學校在訂定行動方案前，應開放學校的決策參與管道，建立共同願景，具體落實在日常教育中，並充分掌握社區資訊，與社區、家長建立良好溝通管道及互信基礎，多方徵詢教職員工的專業成長需求，規畫實施專業發展計畫，也就是說參與決策的人越多，考慮的面向就越多，計畫就會更圓融。

有完美健全的方案計畫，而無確實行動力與執行力加以落實，不啻紙上談兵，畫餅充饑，再好的計畫，仍將落空。身為學校領導者校長應以身作則，掌握計畫的本質與行動方向，將計畫加以落實，以提升行政效能。

學校依據上級教育政策、學校願景，掌握辦學方向，制定可達成的教育目標，並訂定實施方案計畫加以落實。以九年一貫重大議題為例，將生命教育、性別平等教育、法治教育、人權教育、環保教育、永續發展、多元文化及消費者保護教育等八大議題融入教學，為課綱所規範之課程設計內容之一。這八大議題均與現代生活與環境有密不可分的關連性，而其彼此間亦有著環環相扣的關聯性。因此學校教師有必要依據課程綱要，設計合適的教學活動，在正式課程與非正

式課程中實行，讓學生有機會更深入了解各議題之精神與內涵，習得正確的相關知識。

#### 四、能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效

當前社會發展的過程中，「品質」與「責任」是相當密切的，不管任何事業或工作要有品質，基本條件就是組織中的成員都負起應進的責任，為自己的行為後果負責。教改聲浪中，「教育品質」與「績效責任」的關係益顯重要，值此國內大力倡導「教育鬆綁」和「權力下放」之際，為了確保教育品質，績效責任將是未來教育重要課題。

績效責任是指個人或單位對於職責範圍內的工作成效與成敗負起完全責任。個人要對本身行為的結果負責，單位要對單位的整體表現負責。績效責任能否落實實施，影響到學校的行政與教學工作。是故，學校每位同仁必須針對教育工作負起重大的責任，包括設定學校目標、願景，共同討論學校的本位課程、教學方式與評鑑內容等。透過教師專業發展的方式，提昇教師專業能力，強化學生學習效果，促進學校成長，有效達成教育目標。

評鑑就如同健康檢查，可以幫助學校診斷問題，強化競爭力。其積極目的而言，在於提供一個良好的學習環境；就消極目的來看，則是透過自我檢視、診斷和變革的過程，避免學生受到有害或無效的教學實務。為了了解教育政策執行現況與問題，並尋求解決之道，必須建立指標作為評斷的依據，作為修正校育政策之參考。

林明地（1990）指出：從政策執行的觀點而言，教育政策執行時所應考慮的問題，可依據 Bolman 和 Deal（1991）所提出的六個問題加以分析檢驗。這六個問題包括：一、實行該項政策時，實施者的承諾與動機有多重要？二、達成政策目標所作決定的技術水準有多重要？三、實行該項政策所面對情境的模糊性與不確定性有多高？四、執行該政策時，資源稀少程度如何？五、執行該政策時，衝突與多樣化的程度有多高？六、本項政策是由上而下或是由下而上實施？這六大問題與不同組織研究取向：包括結構取向、人性資源取向、政治的取向及象徵性的取向，在不同情境之下會有不同的顯著性變化。如下表所示：

不同組織研究取向在政策執行不同情境下的顯著情形



| 問題                 | 結構取向 | 人性資源取向  | 政治的取向  | 象徵性的取向  |
|--------------------|------|---------|--------|---------|
| 1.承諾與動機有多重要？       | 不重要  | 重要      | ？      | 重要      |
| 2.決定內容的技術水準有多重要？   | 重要   | ？       | 不重要    | 不重要     |
| 3.情境的模糊性與不確定性有多重要？ | 低—中度 | 中度      | 中—高度   | 高度      |
| 4.資源稀少程度如何？        | 中度稀少 | 中度豐富—豐富 | 稀少或漸稀少 | 稀少—豐富   |
| 5.衝突與多樣化的程度有多高？    | 低—中度 | 中度      | 中—高度   | 中—高度    |
| 6.是由上而下或由下而上？      | 上一下  | 上一下     | 下一上    | 上一下或下一上 |

資料來源：Lee Bolman & Terrence Deal 1991

教育本身是一個大系統，若能利用以上六個問題來分析一項教育政策實施的情境，找出較重要的考慮方向，並據以建構有效策略，應可增加政策執行的成效（林明地，1990）。

#### 五、政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求

最後，在政策執行的過程中，應顧及組織目標與個人需求。在社會組織中，個成員間由與人格特質與社會背景互異，不一定彼此完全協調，也不一定產生同化作用，而形成共同一致的性質。然而各個不同部分，卻是彼此相互補充，互相運用，而發揮其獨特功能，達成共同目標。就目前台灣地區而言，社會、文化、政治背景與價值觀沒有太大差異，校長秉承上級指示，依據教育法令與教育理想，領導全校師生共同努力，實現學校教育目標。

由於學校是一個社會系統，學校組織中包含了由校長、主任、教師等各種角色及人們對這些角色的期望所構成的律則層面，以及考量個體人格的獨特性以及需求的個殊層面（黃昆輝，1988）。因此，在執行政策的過程中，校長應努力保持二者之間的平衡，以追求組織的進步和發展。許多教育行政領導的文獻中（陳奎喜，1995；楊振昇，1999），常強調校長在學校組織中必須同時扮演二種角色，第一，他必須樹立目標，並領導師生共同努力實現目標；他必須滿足全體教師的個人需求。在「組織目標」與「個人目標」之間，校長是居於協調者的角色。

就組織目標而言，校長要奉行教育政策，遵守法令，依據上級行政長官與社會人士的期許來推動校務。就個人目標而言，校長要滿足教師的慾望與抱負，其

中包括安全、承認、公平對待、尊嚴、進修、升遷等等個人需求。組織目標與個人目標往往不能統整一致，但是校長應立於二者之間，運用各種方法瑜已協調，設法使組織目標得以實現，而個人需求也獲得相當的滿足。

根據上述，在政策執行領域方面，校長應具備之專業知能應包括：（一）能瞭解及遵守教育政策法令（二）能將教育政策與法令清楚傳達給學校成員及家長（三）能轉化教育政策使成可行之學校行動方案（四）能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效（五）政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元價值與需求

## 六、小結

所以教育政策的確立，除應充分體現民意外，一定要奠基於研究的基礎之上，才能卓越穩固；在政策執行方面，則應體察教育政策內容及政策系絡，妥善規劃各項配套措施，並追蹤實施過程及掌握狀況，確實評鑑實施成效，進而回饋作為教育政策修正的依據。

了解教育政策制定與執行之影響因素，並評估現實環境，廣納不同團體意見，儘量作到決策過程透明化及維持政策的延續性，則一定可以制定出良好的政策，以解決人民的教育需求，進而提升國家競爭力的。

## 伍、落實政策執行的行動計畫

國民中小學校長與主任的行政作為影響學校效能的程度相當高，當校長、主任在面對持續變動的外在環境時及政策更迭時，必須與時俱進，持續地進行系統化的專業成長與發展，才能有效因應政策的變革，領航學校，達成教育政策的目標。

本份教學設計主要針對上述核心能力指標課程容，採行問題本位的學習（problem-based learning），以「零體罰」為例，探討負責執行該政策的校長與主任需要知道什麼？需要學習什麼？以及如何學會所需學習的內容？在執行過程中，如何因應外在環境，進行協商和修正，使教育政策付諸實施，以達成教育政策目標？

### 一、學習目標

經由本課程的實施，參與者可以達成下列目標：

- （一）藉由個案分析與討論，促進對於政策實際情形的瞭解。
- （二）能轉化教育政策成可行的學校行動方案。
- （三）能有效執行上級政策達成教育目標，並有效評估成效。

(四) 政策執行時能兼顧組織目標與不同個體多元的價值與需求。

## 二、教學方法：以「零體罰」為例

- (一) 設計問題情節：每一組社群成員(4-6人)先收集分析有關零零體罰的政策，組內分享後，每組可依據實際經驗或另設計一個有關零體罰的情境。
- (二) 情境模擬與方案設計：透過小組報告講解個案，由學員討論各種情況該如何應對以化解困境。
- (三) 回饋與解釋：學員發表對問題的看法，比較不同的觀點，激盪出更多的火花。
- (四) 發展模式：共同歸納學校領導者因應政策的可行模式。
- (五) 實務練習：學員回校後在一定時間內進行練習，增加熟練度。

## 三、學習成果規格

在完成本課程學習後，學習者必須完成下列學習成果。

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| 請以 4-6 人為社群共同策劃，舉出個案來探討政策執行的成效 |  |
| 小組成員：                          |  |
| 理論或政策描述                        |  |
| 問題陳述/情境設計                      |  |
| 方案設計：情境模擬的策略與作法                |  |
| 實務演練後的省思與體建議                   |  |

## 四、學習評量方式：小組成果報告互評

## 參考文獻

- 吳株榕(2002)。國民小學校長評鑑指標之研究：以南部地區為例。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 吳家瑩、鄭文嵐(2005)。再省思校長角色之定位與學養基礎。教育研究月刊，129，48-60。
- 吳清山(1997)。學習型組織理論及其對教育革新的啟示。國教月刊，43(5)，1-7。
- 林文律(1999)。從校長必備能力看校長培育。教育資料與研究，28，6-13。

- 林文律、陳木金（2000）。台北市國民小學候用校長甄選方式之研究。台北市  
政府教育局委託專案報告。台北市：作者。
- 林明地（民 87）教育政策執行時所應考慮的問題。教育政策論壇，1（1），24-37。
- 林明地（2002）。校長專業發展課程設計理念與教學方法之探討。現代教育論  
壇，6，429-441。
- 張芳全（1998）。教育政策理論與實務。台北市：元照。
- 陳奎熹（1995）。教育社會學。台北市：三民。
- 教育部（1997）。教師輔導與管教學生辦法。
- 楊振昇（1999）。我國國民小學校長儲訓制度之困境及其因應策略。初等教育  
學刊，7，85-106。
- 楊國賜（2001）。楊序。載於張芳全（著），教育政策導論（序）。台北市：  
五南。
- 蔡金田（2004）。國民中小學校長隱性知識之研究：以彰化縣為例。初等教育  
學刊，18，99-128。
- 顏國樑（民 86）。教育政策執行理論與應用。台北：師大書苑。
- Bolman，L.G. & Deal，T.E. (1991). *Reframing organization: Artistry, choice, and  
leadership*. San Francisco,CA: Jossey-Bass.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC (1996). *Standards for school  
leaders*. State Education Assessment Center Supported by a grant from The Pew  
Charitable Trusts.
- National Policy Board for Educational Administration (1993). *Principals for our changing  
schools: The knowledge & skill base*. Fairfax, VA: Author.

## 核心能力向度：行政管理

撰稿人：陳威良校長（嘉義縣香林國小）

### 壹、緒論

學校的行政管理工作是透過計畫、組織、執行與監督等行政功能，使學校工作能有效的完成。西諺有云：領導者做對的事情，而管理者是把事情做好。然而，校長不能只做對的事情，而不管它有沒有做好。除了具備領導力之外，校長亦應具有良好的行政管理能力，方能有效的落實其領導理念，促進教育目標的達成。因此，如何有效的扮演行政管理者的角色，兼重領導與管理功能的發揮，「把對的事情做好」，對校長而言是相當重要的課題。

若以學校行政的組織與分工而言，學校的行政事務包含教務、訓導、總務、輔導、人事...等項目；若以學校行政的歷程而言，不外乎計畫、執行與考核等三個主要步驟。因此，校長所扮演的行政管理者角色，是要在教務、訓導、輔導、總務與人事等行政業務上，做好計畫、執行、考核等工作。在計畫方面的主要任務為計畫、決定；在執行方面的主要任務為制度建立、溝通、分工與協調、指導與實施、資源管理與分配；而在考核方面的主要任務則是督導與評鑑。

### 貳、單元目標

本單元的目標及課程內容，是依據國民中小學校長主任專業發展課程內涵研究所得的十六項行政管理向度的核心能力指標進行規劃。這十六項行政管理向度的核心能力指標包含：1.能規劃及執行校務發展計畫；2.能凝聚成員共識建立學校願景；3.能有效主持學校會議達成具體決議；4.能營造溫馨和諧的校園氣氛；5.能具備知識管理相關知能；6.能應用資訊科技提升學校行政效率；7.能瞭解各處室業務並有效指導；8.能組織高效能的學校行政團隊；9.能妥善規劃學校行政與課務人力配置；10.能確認問題癥結並做出適切決定；11.能有效預防與處理校園危機事件；12.能有效執行校園規劃與學校建築；13.能有效編列與執行預算；14.能有效管理分配財務與設備；15.能建立學校品牌並行銷特色；以及 16.能進用優秀教師並做好人力資源管理...等。

本單元的主要目標即是透過上述十六項能力指標的課程內容，使校長能夠：1.初步了解該能力指標的主要內涵；2.熟悉與該項能力指標有關的概念、原則或步驟；3.了解實踐該能力指標的具體做法；以及 4.透過提供的問題或案例，學會思考與運用該項能力指標於實際的學校情境。

### 參、課程內容概要

行政管理向度的課程內容，依據本向度的核心能力指標分為十六節，每節均概述該核心能力指標的重要性與內涵，其次敘述與該指標有關的重要概念、原則或步驟，針對校長如何運用該核心能力指標提出建議，並在文末列舉案例或問題，供讀者反思與練習該項核心能力指標。

其課程內容概要如下：

1. 能規劃及執行校務發展計畫：內容包含校務發展計畫的內涵、功能、流程、內容及落實的途徑。
2. 能凝聚成員共識建立學校願景：內容包含學校願景的意涵、功能、校長如何凝聚共識建立學校願景、以及實踐學校願景的方法
3. 能有效主持學校會議達成具體決議：內容包含學校會議之內涵與功能、如何開好會議、有效主持學校會議的技巧
4. 能營造溫馨和諧的校園氣氛：內容包含校園氣氛的相關概念、校園氣氛的評估以及營造校園氣氛的具體做法。
5. 能具備知識管理相關知能：知識管理的內涵、基本要素及程序進行描述，提出校長在學校中運用知識管理的策略。
6. 能應用資訊科技提升學校行政效率：內容包含應用資訊科技提升學校行政效率的內涵與功能、資訊科技在學校行政的應用、以及校長如何應用資訊科技提升學校行政效率
7. 能瞭解各處室業務並有效指導：
8. 能組織高效能的學校行政團隊：內容包含學校行政團隊的內涵、影響團隊效能的因素進行討論，以及打造高效能行政團隊的具體做法。
9. 能妥善規劃學校行政與課務人力配置：內容包含學校課務人力配置、行政人力配置的原則，以及學校行政與課務人力配置作業程序。
10. 能確認問題癥結並做出適切決定：內容包含學校行政決定的內涵、歷程與影響因素，以及做出適切行政決定的方法。
11. 能有效預防與處理校園危機事件：內容包含校園危機事件的內涵與分類、校園危機的預防及處理。
12. 能有效執行校園規劃與學校建築：內容包含校園規劃的內涵、原則與校園規劃的程序。
13. 能有效編列與執行預算：內容包含學校預算的編列與執行、會計與審計、決算...

等。

14. 能有效管理分配財務與設備：內容包含財產管理、物品管理兩部份，並提出有效管理分配原則
15. 能建立學校品牌並行銷特色：內容包含學校品牌的內涵與構成要素、如何發展學校特色建立學校品牌，以及運用品牌行銷學校特色。
16. 能進用優秀教師並做好人力資源管理：內容包含人力資源管理的內涵與目標、學校人力資源管理的流程、進用優秀教師，以及學校如何做好人力資源管理的建議。

## 肆、核心能力指標

### 一、能規劃及執行校務發展計畫

在經濟、社會和科技的迅速變遷的今日社會中，對教育持續革新的需求已成為學校面臨的主要挑戰。為了回應此一挑戰，學校需要洞燭機先、預作準備，以一套系統性的計畫方法，來提供高品質的教育和學生的最佳學習。而校務發展計畫的規劃與執行，即是產出具有統整性、前後一貫的整體校務計畫的流程。

本節就校務發展計畫的內涵與功能、流程、內容等方面進行描述，使讀者對發展校務計畫的流程及內容有所了解，並於節末提出案例及問題，以為熟練本核心能力指標之素材。

#### (一)校務發展計畫的內涵與功能

校務發展計畫是一種由學校人員對學校工作給予方向的流程，其目的在提升學校效能，以確保學生在整體發展和學業成就上都能獲得高品質的教育。

將學校成員凝聚出的願景、目標及行動方案，化為簡單易懂的校務發展計畫，可以成為學校成員擬定行動方案、做決定及資源分配的依據，有系統的督導與評量學校整體表現的成效，亦可作為外界了解學校的公開文件。

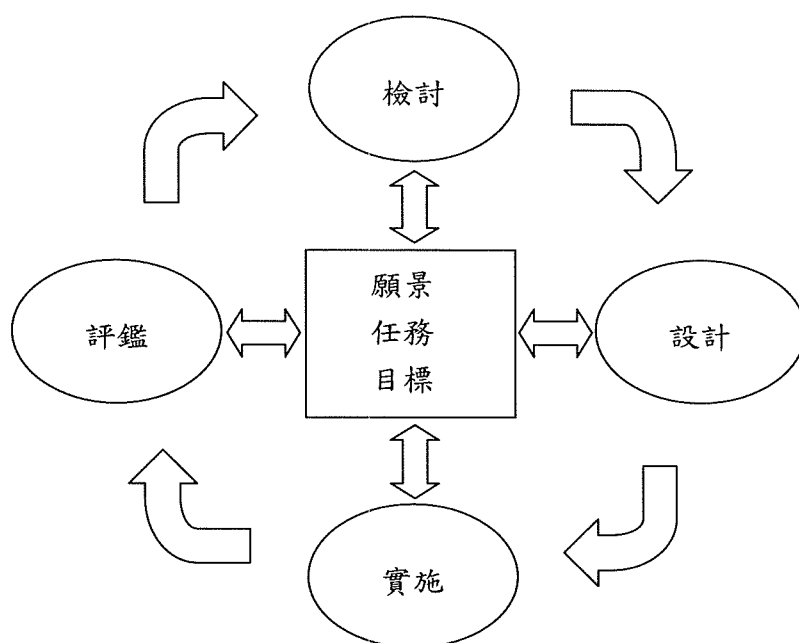
#### (二)校務發展計畫的流程

校務發展計畫的基本架構是圍繞著重要核心的計畫循環(如圖所示)。核心部分包括學校願景及目標；計畫循環部分，包含檢討、設計、實施和評鑑等四個步驟。以下就針對此五項流程進行描述：

1. 確立願景與目標：願景與目標是對學校為何存在、學校想要創造什麼，以及學校認為什麼是教育的目的所做的宣示。學校願景必須透過對學校成員的價值、信念和抱負的共同反省，予以發展和釐清。目標源自於學校願景，是

關於提升學校學生在智性、身體、社會、個人、精神、道德和藝術等各方面的發展。清楚的願景與目標，提供了學校政策、校務計畫和優先項目的架構；也提供學校了評鑑本身辦學績效的參照點。

2. **檢討**：運用現有資料分析(如學生出席紀錄、測驗成績)、調查、問卷、訪談、檢核表等工具進行檢討。檢討的目的在指出學校需求和可能的發展，並據以建立校務發展計畫中的優先項目順序。
3. **設計**：設計是將在檢討時所指認的優先項目轉化成具體目標，並提出行動計畫以達成這些目標。而行動計畫的內容應包含：(1)誰做什麼、何時；(2)使用什麼資源來達成目標；(3)如何確定目標達成的情形。
4. **實施**：實施是將行動計畫敘明的任務付諸實行。校長可以透過建立結構和程序(如激勵、專業諮詢、專業發展)、建設性的督導(如：觀察、訪談、檢討會)及形成性評鑑…等方式，來促進校務發展計畫的實施。
5. **評鑑**：評鑑是檢討每一項行動計劃對目標的達成程度。問卷、文件和記錄、討論、訪談、學生作品、觀察、外部評鑑報告…等，都可作為評鑑的工具。評鑑的結果主要用以檢視計畫是完全成功(已融入於學校生活中)、部分目標達成(繼續下次的計劃循環，並修正原有的困難和缺失)、或完全沒有達成目標(大幅修改計畫或以其他計畫替代)，以做為下一次的計劃循環的參考



校務發展計劃流程的基本架構



### (三)校務發展計畫的內容

校務發展計畫的內容大致可分為二部份，其一是學校特徵；其二是實施部分。

學校特徵是指學校相對較為恆定的特徵，內容包含：1.學校願景和目標、2.學校概覽(如學校歷史、人口結構、學區產業及文化背景)、3.學校結構和資源、4.課程方案與政策、5.非課程的重要學校政策、6.檢討和評鑑實務。實施部分則是以行動計畫為主，包含：1.學校發展需求影響因素、2.列出學校發展優先項目、3.敘明目標、任務、時間範圍、資源、責任歸屬、監督與評鑑之行動計畫。

### (四)執行校務發展計畫

建立結構

整合學校行事

提供專業發展

建立檔案、資訊、專業知識的管理與分享機制

### (五)小結

校務發展計畫是賦予學校工作方向感的流程，其目的在確保學生獲得高品質的教育，並可成為學校行動的指引及評量學校表現的依據。

校務發展計劃的流程是以學校的願景及目標為核心，以檢討、設計、實施和評鑑等四個步驟行程計畫循環。其內容則包含學校特徵(願景與目標、概覽、結構與資源、課程、政策、檢討與評鑑)及實施(發展需求影響因素、優先項目、行動計畫)等二大部分。在校務發展計畫的執行上，可以透過建立結構、整合學校行事、提供專業發展、建立檔案、資訊、專業知識的管理與分享機制等作法予以落實。

### (六)反思與演練

問題演練

案例反思

## 二、能凝聚成員共識建立學校願景

九年一貫課程實施之後，國民中小學被要求提出學校願景。在此之前，學校

鮮少思考什麼是學校願景，也不了解學校願景有何用途。因此，許多學校將願景的產出當成是應付教育行政機關要求的一項業務。有的以業務分工的方式，成為某處室負責的工作；有的交由某位具有生花妙筆的同仁，成為回家功課；有的願景來自校長個人，是校長教育理想的翻版；有的願景觀摩他校，集各校特色之大成。然而，什麼是學校願景？為什麼我們需要學校願景？我們的學校願景是什麼？以及我們要如何實踐學校願景？...等，在學校建立願景的過程中，似乎較少被討論，卻是擔任校長必須面對的重要課題。

本節探討學校願景的意涵與功能、校長如何凝聚共識建立學校願景、以及實踐學校願景的方法，並於節末提出案例及問題，作為演練本核心能力指標之參考。

### (一)學校願景的意涵、功能及必要性

學校願景是學校成員考量學校內外情境，透過對話，凝聚共享的價值、信念與目的，對學校未來更好的發展圖像進行陳述，以指引行動實踐的方向。

就行政管理角度而言，學校願景的建立是一個參與、分享與型塑的發展歷程。此一歷程包含組織(願景規畫小組)、分析(教育環境、學校背景、學生特性、教師專長、學區特性)、互動溝通(會議、討論、描繪願景)、擬定目標與計畫(課程目標、課程計畫)、執行(課程實施)、評鑑(課程評鑑)...

良好的願景描繪過程有助於凝聚學校成員的共識，形成教職員共同奮鬥的目標，促進良好的學校氣氛及教師的承諾感，有助於教師規劃個人生涯及學校發展結合的專業發展。雖然，國民教育的目的及課程綱要，已是針對全國中小學而制定的理想願景。然而，每一所學校的背景及課程發展條件並不完全相同，有必要因地制宜，為在地學生量身訂作一套適合的課程，發揮在地優勢、彌補弱勢，進一步展現學校特色。也因此，針對學校情境，訂定個別而特殊的學校願景，便成為學校發展特色及本位課程的必要條件。

### (二)如何凝聚成員共識建立學校願景

我們的學校願景是什麼？為什麼我們的學校願景是...？學校成員這麼多要怎麼產生共識？是幾個在談到學校願景時經常被問到的問題。以下提出的建立學校願景步驟，是兼具由上而下即由下而上的折衷模式。然而，每個學校所面臨的情境及條件並不相同，回應上述問題的方式自然也無法全然套用。校長需考量學校現況、規模、組織文化...等實際的情境，決定以何種方式推動較為適當。

1. **組成願景規畫小組：**小組成員應盡可能留意其多元性(包含親、師、生及行政人員)及代表性。
2. **資料蒐集與分析：**願景規畫小組可透過問卷、晤談、焦點團體等方式，蒐集校長、學校成員個人教育理念及願景、學生理想中的學校…等，並依據學校與學區現況、社會環境趨勢等進行分析。
3. **形成初步願景：**願景規劃小組依據資料分析結果，提出初步願景。在提出初步願景時，可採用提名策略，由每位成員提出建議的方案，再由小組成員進行投票。也可選出多個方案，再進行下一階段的投票與討論。
4. **溝通、討論與修正：**在經過願景規劃小組的討論與提案後，可將初步的願景以書面及口頭方式公開，並闡述其內涵。召開會議邀請相關人員(學生、教師、家長)提供修正意見，俟時機成熟，再提校務會議通過。
5. **宣示與承諾：**願景形成之後，需透過書面、圖像、口語等多元管道，公開闡述學校願景內涵，並對願景做出承諾，採取具體行動實踐。

無論上述步驟如何調整修正，在民主化的校園中，校長均應留意：1.主體性：無論願景如何訂定，校長在願景形成的過程中，必須不斷提醒自己及相關人員，將願景的主體聚焦在學校所服務的對象，亦即教育的主體--學生；2.系統性：願景從提案、初步形成到定案，都有合理的執行步驟，循序漸進；3.民主性：會議是民主過程的必要形式，透過願景規劃小組、行政會議、學年會議、課程發展委員會…等方式進行討論，是凝聚成員共識不可或缺的；4.多元性：建構學校願景的參與對象須包含親、師、生、行政等。

### (三)實踐學校願景

願景並非口號或標語，亦非感覺很好的修辭。願景形成後，必須透過課程目標的擬定、課程設計、課程實施，並輔以各項行政的配合措施，才有實踐的可能。而願景本身亦非恆久不變，需要透過檢核機制進行檢討與修正。以下具體作法可提供校長實踐學校願景參考：

1. **化願景為課程目標：**包含(1)將願景的內涵加以明確的敘述，進一步分析為課程目標；(2)將落實願景內涵的課程目標，分配給負責達成的各學習領域、特色課程，以及各處室或學年活動。此部份可透過課程發展委員會、行政會議、學年會議、領域小組會議等，加以討論與落實。
2. **結合現有課程或另行設計：**包含(1)檢視現有課程及活動，選擇符合課程目標

者，進行整合與修改；(2)課程目標缺乏相對應的課程及活動者，另行發展與設計。必須留意的是，無論是與現有課程統整或另行設計，都需注意能否達成願景的內涵。同時，在課程組織上也必須留意繼續性(考量新舊經驗，課程前後具適度銜接)、程序性(學習經驗縱的加深)及統整性(學習經驗橫的加廣)等基本原則。

3. 實施課程與教學：包含(1)進行理念溝通，了解課程與願景內涵的關係；(2)依據教師興趣及專長，協調及安排教學；(3)安排呼應課程的研習與進修，提昇教師落實課程的知能。
4. 檢核並修正課程及願景：包含(1)檢核課程是否達成願景，是否需修正課程；(2)依據課程實施的結果，檢核願景是否有修正的必要。在課程實施之後，應請各學習領域或學年需要改善之處提出建議，進行適度的修改，才能有效落實願景。而願景本身亦需要透過課程評鑑結果的回饋，適度的檢討與修正。
5. 採取落實願景的行政作為：除了發展落實願景的課程之外，學校各項行政作為也需要充分明瞭願景的內涵，並且積極配合。例如：學校經費的編列與運用是否聚焦於願景的落實？環境與設備是否足以支持落實願景所需的課程實施？教師及學生的獎勵制度是否與願景的實踐有關？人力的分配是否依據願景發展的不同階段進行調整？校長必須扮演願景闡述、協調、把關的角色，使各項行政作為能以落實學校願景為指引。

#### (四)小結

學校願景的建立是一個參與、分享與型塑的發展歷程，透過此一歷程，學校成員凝聚共享的價值、信念與目的，對學校未來更好的發展圖像進行陳述與行動。學校願景能讓學校成員具有共同目標，助長學校氣氛、承諾感及專業發展。為了因地制宜、發展本位課程、展現學校特色，學校願景的建立有其必要性。

要凝聚成員共識，校長可透過 1.組成願景規畫小組、2.資料蒐集與分析、3.形成初步願景、4.溝通、討論與修正、5.宣示與承諾…等步驟，逐步建構學校願景，並留意建構過程的主體性、系統性、民主性及多元性。而學校願景必須透過 1.化願景為課程目標、2.結合現有課程或另行設計、3.實施課程與教學、4.檢核並修正課程及願景、5.採取落實願景的行政作為…等具體作法加以落實，使學校願景不致淪為口號或標語。

## (五)案例與演練

### 問題演練

1. 您就任 A 國小校長之後發現，學校的願景是「勤奮、好學、健康、創新」。  
但是大多數的老師無法說出學校願景為何？也不太清楚學校願景是如何產生的？您認為造成此一狀況的可能原因為何？
2. 承上題，面臨此一狀況，您將如何處理？您為何要以這樣方式處理？您所持的理由為何？

### 案例反思

為了落實「勤學」的學校願景，B 國小經過課發會的討論，訂定了相對應的課程目標，並決定推動閱讀課程。但是在期末的課發會上，多數學年代表反應，很多學年選了同一本書，有的學生在之前的年級就已經讀過了。而且教務處還規定了統一的實施時段，造成了場地衝突和圖書設備不足的問題。甚至有高年級的教師表示，學生每天都有讀不完的書和做不完的功課，根本不需要落實學校願景，就已經很「勤學」了…。

試問：

1. 您認為此案例中的學校願景和課程有哪些問題？造成這些問題的可能原因為何？
2. 參考本節中建立與落實學校願景的作法，試以校長的角度對該校所面臨的問題提出建議。

### 建議讀物

中華民國教材研究發展學會（2000）。學校本位課程發展實例集。台北縣：中華民國教材研究發展學會。

教育部（2001）。學校願景發展、實踐、檢討與展望實例。台北市：教育部。

## 三、能有效主持學校會議達成具體決議。

目前的學校在民主化潮流的影響下，已由過去傳統的科層體制，轉變為強調有效溝通、協調、決策參與的行政運作。各類法定的會議(如：校務會議、課程發展委員會、教師評審委員會、考績委員會...等)，以及學校為達成教育或行政目的的內部會議(如行政會議、教師朝會、教學研討會、親師座談會、校慶籌備會...等)，遂成為學校行政運作過程中非常重要的形式。因此，各類會議能否有效進行，能否達成具體決議，能否確實執行，都將對學校行政的效能產生影響，也是校長在

行政管理層面必須重視的核心能力指標。

以下就學校會議之內涵與功能、如何開好會議、有效主持學校會議的技巧等方面進行敘述，並於節末提出案例及問題，作為演練本核心能力指標之參考。

### (一)學校會議之內涵及功能

會議是西方民主政治運作的主要形式。國父孫中山先生於民國6年所編寫的民權初步，主要講的即是人民如何集會，如何行使民權。內政部亦曾於民國54年頒布會議規範，針對開會、主席與出席人、發言、動議、討論、修正案、表決及付委、復議與重提、權宜與秩序問題、申訴、選舉…等議事運作進行規範。依據民權初步和會議規範的定義，所謂會議是指三人以上循有一定之規則，研究事理，達成決議，解決問題，以收群策群力之效。

由上述定義延伸可知，會議主要功能為學校內部的訊息傳遞與溝通、促進民主參與及討論、透過會議分工，集合眾力以解決問題。是民主校園中必備的運作形式。另外，有些學校會議的召開是法令所賦予的。如校務會議、教師評審委員會、課程發展委員會…等，相關法令均明定會議之必要性與法定權責。依法召開會議，符合程序正義及依法行政的精神，具有確保學校行政作為合法性的功能。

### (二)如何開好會議

會議是民主校園中視必要且經常發生的，而校長又經常擔任會議主持的角色，如何開好會議的課題對校長日常的領導而言便顯得十分重要。要將會議開好，校長必須在會前準備、會中議事、及會後追蹤三方面扮演適當的角色，茲分述如下：

1. 會前準備：會議前的準備可由事、人、時、地、物五個向度來進行思考。

(1)事：為了何事開會？主要目的為何？有其必要性嗎？過於頻繁的校內會議會導致議事效果不彰，流於形式。因此，校長要決定召開會議時必須審慎。

(2)人：邀請何人參與會議？利害關係人都參與了嗎？代表性是否足夠？會議通知如何送達？

(3)時：就某項業務的推展而言，此會議應於哪個時間點召開？一天當中何時召開會議效果最好？與會者何時有空？

(4)地：會議的性質為何？理念或政策宣達、聽取意見或討論？場地的選擇與

布置應與會議性質及進行方式有關。

(5)物：包含會議資料、場地燈光、音響、簡報設備、文具、茶水...等等。

整體而言，校長在會前準備上並不需要凡事躬親，而應扮演決策、分工、協調、掌握全局、督導與管控的角色。熟悉上述五個向度，有助於校長掌握會前準備是否妥善。

## 2. 會中議事：可由遵守議程、有效主持、做好紀錄幾個方面進行思考

(1)遵守議程：會議進行有既定的程序與議事規則，遵循議程及規則，有助於確保校內以民主理性的方式議事，此方面可參考內政部訂定的會議規範。

(2)有效主持：校長必須熟悉議事規則，引導會議發言與討論，確保會議不偏離主題，順利進行，並做出有效的決議。此部分將在下節詳述。

(3)作好紀錄：訓練專責的記錄或提供記錄人定型化的守則與紀錄須知，讓記錄人知道決議是什麼？如何記錄？當討論離題時，紀錄人也能提醒校長把主題拉回來。

## 3. 會後追蹤：會議結束通常是另一個開始，決議形成之後，必須付諸執行才能讓會議真正有效。在會後追蹤方面，校長可以：

(1)性質單純者立即執行：將決議內容分送業務人員，訂定執行及回報的期限。

(2)擬定計畫執行：決議內容須訂定計畫或辦法者，要求業務所屬單位訂定計畫（包含工作內容、分工、執行方法、期限），依計畫執行並檢視實施成果。

(3)理念宣達與告知：會議通常無法讓所有相關人員都參與，校長或業務單位於適當場合，以書面或口頭方式宣達會議決議、告知決議執行情形，有助於理念的宣達、凝聚校內共識、使成員知道開會是有效的、並提醒執行人員必須落實決議。

### (三)有效主持會議的技巧

校長是學校的法定代理人，多數狀況下，學校會議是由校長主持。研究顯示，87%的人會從經營會議的能力，評斷一個主管的領導才能。校長能有效主持學校會議，形成具體決議，不但有助於組織內部溝通、提升學校行政運作效能，更是領導魅力與掌握策略能力的展現，直接影響校長的形象與聲望。

會議主席的職責是領導會議的進行、確保討論符合議程、維持秩序並作出有效決議。校長可透過對以下會議技巧的熟練，有效的主持學校會議：

- 1.說明會議目的：每次會議前都要簡要的說明今天開會的緣由、開會的目的。
- 2.追蹤決議執行情形：如果是有延續性的會議，要先請紀錄宣讀上次的會議決議，並且追蹤後續的執行進度。
- 3.設定發言順序及時間：開始進入議題討論前，先設定今天討論的議題順序、發言順序、發言的時間，並且徵求與會者的同意。
- 4.掌控會議節奏：校長務必要準時宣布開會、遵守設定的議題、發言順序及時間。當討論偏離主題或逾時，要立即提醒發言人「今天我們討論的主題是...」，將發言內容拉回主題上；「我們設定的發言時間是3分鐘，請精簡扼要...」，以有效掌控會議節奏。
- 5.形成總結與決議：校長要練習在會議過程中專注的聆聽與紀錄，並且能在短時間內彙整發言的內容，並做出總結和決議。一個小技巧是告訴與會者「在聆聽並總結各位的發言之後，校長做出以下的決議，請各位指正...」，請與會者幫忙修正，同時也請紀錄者紀錄下來。另外，也可以要求紀錄者將決議內容再宣讀一次，請與會者確認。
- 6.還有下一次：如果與會者意見分歧，校長無法立即做出決議或裁示，可以把提案放在下次會議討論。所謂事緩則圓，讓校長和其他與會者有充足的時間思考，在下次會議討論前進行非正式的溝通協調，可以讓議題獲得更圓滿的解決。
- 7.還有什麼事：在討論的過程中，主持人和與會者都可能有所遺漏。會議結束前通常也會有臨時動議的程序。詢問「還有什麼事？」「還有沒有寶貴的意見要提出？」，可以類似的情形發生。

#### (四)小結

三人以上循有一定之規則，研究事理，達成決議，解決問題，以收群策群力之效者成為會議，具有訊息傳遞與溝通、民主參與及討論、分工以解決問題及確保行政作為合法性的功能。我國有關會議的規範載於國父的民權初步與內政部的會議規範。

要使會議有效進行，達成具體決議，妥善的會議管理與有效的主持技巧是兩項重要的因素。妥善的會議管理包含事、人、時、地、物等五個面向的會前



準備；遵守議程、有效主持、做好紀錄等三個面向的會中進行；以及擬定計畫、付諸執行、理念宣達及告知等三個面向的會後追蹤。校長在主持會議時，也可透過說明會議目的、追蹤決議執行情形、設定發言順序及時間、形成總結與決議、還有下一次、還有什麼事…等技巧，讓會議更有效的進行。

## (五)案例與演練

### 問題演練

1. 您為了籌劃學校的校慶活動，打算要召開校慶的籌備會議，請由事、人、時、地、物等五個面向，思考如何進行分工與督導，使籌備會議能順利進行，並獲致有效的結論。
2. 承上題，籌備會議決議校慶活動內容包含動態的進場表演、運動會、圖書認捐，以及靜態的社區、師生藝文作品展覽，並且要提列相關的經費在下次會議中討論。請由會後追蹤的面向思考，身為校長如何督導所屬行政團隊落實會議決議？

### 案例反思

某國小召開例行的教師晨會，人事單位報告時提出差勤管理問題。多位教師頻頻發言表示事先未獲告知要討論此問題，並且指責人事單位執行過於嚴苛，不近人情。學校教師會代表舉手發言，指責校長當天亦遲到，未能準時召開晨會，且會議時間過長，佔用上課時間，影響學生受教權…

試問：

1. 如您係該校校長，您要如何針對教師會代表的指責即時做出回應？
2. 您認為此案例中的會議有哪些問題？如您係該校校長，將如何避免類似情形再度發生？

### 推薦讀物或資料

民權初步

會議規範

## 四、能營造溫馨和諧的校園氣氛。

校園氣氛是源自於組織氣氛(organizational climate)的概念。1962 年學者 Andrew W. Halpin 和 Don B. Croft 編製了組織氣候描述問卷(Organizational Climate Description Questionnaire，簡稱 OCDQ)，於 71 所小學進行施測，並出版了學校組織

氣候(The Organizational Climate of School)一書。自此 OCDQ 在國外便廣泛的用來評估學校組織氣氛，而其概念在教育領域的運用也廣獲重視。

我國教育部於 2000 年提出的二十一世紀教育願景---全人教育、溫馨校園、終身學習。其中的溫馨校園，即是希望師生間、教師間、家長與學校間及學校與社區間能有良好的互動關係，共謀學生最佳的教育福祉。校長必須透過校園氣氛的營造，以實踐溫馨校園的教育願景。

以下就校園氣氛的相關概念、校園氣氛的評估及營造等方面進行敘述，並於節末提出案例及問題，以為演練本核心能力指標之素材。

### (一)關於校園氣氛

氣氛之於學校，正如同個性之於個人。校園氣氛是一所學校的個性，是學校成員間透過互動所形成的共同特性。校園氣氛的形成是學校的生態(如：規模、校齡、空間規劃、設備…等)、環境(如：教師族群、年齡、背景、教育程度)、社會系統(如：行政組織、決策程序)及文化(如：價值觀、信仰)等四個層面交互作用的結果。

許多因素能影響學校氣氛，如：校長領導、學生社經背景、學校規模、學校制度與慣例…等。而研究也顯示學校氣氛對於學生學習成效、教師工作滿意度、承諾感、學校效能…等具有正向的影響。因此，校長有必要透過良好校園氣氛的營造，以提升學生及學校各方面的表現。

### (二)評估你的校園氣氛

要營造良好的校園氣氛，必須先了解 1.目前學校的校園氣氛為何？以及 2.何種校園氣氛是適當的。在研究實務上，校園氣氛的評估來自於教師對學校環境的知覺。以下介紹小學組織氣候描述問卷(The Revised Organizational Climate Descriptive Questionnaire for Elementary Schools，簡稱 OCDQ-RE)，以及四種不同的學校氣氛類型，可用來蒐集學校成員對校園氣氛的知覺，作為評估校園氣氛及選擇改善策略的參考。

OCDQ-RE 是 Hoy 和 Clover 於 1986 年為了改善 Halpin 和 Croft 的組織氣候描述問卷缺點所修訂的，亦有適用國中的 OCDQ-RM(middle school)。OCDQ-RE 對於校園氣氛的評估方法是根據校長行為及教師行為兩個面向，每個面向再以三個層面的行為來評估校長或教師行為的開放程度，如下表：

## OCDQ-RE 的六個行為層面

| 校長行為 |                                      |
|------|--------------------------------------|
| 支持行為 | 校長經常關懷教師、傾聽建言、激勵、尊重教師專業並給予建設性批評      |
| 指示行為 | 校長有高度工作取向、較少關懷個人需求，嚴格監控學校及教師活動       |
| 限制行為 | 校長以額外的行政或工作干擾教師教學                    |
| 教師行為 |                                      |
| 同僚行為 | 教師間彼此相互支持與尊重，專業分享並相互支援               |
| 親密行為 | 教師們公開場合及私下都有良好的情誼，彼此了解、團結且相互支援       |
| 疏離行為 | 教師們沒有共同目標，缺乏團隊精神，對專業不投入，對學校同事及校務多所批評 |

在 OCDQ-RE 六個層面中的得分，可以評估出 1.校長與教師的互動是開放或封閉；以及 2.教師間的互動是開放或封閉。依據上述兩者的分類，理論上可將學校氣氛分為四種類型，如下表：

|      |    | 校長行為                        |                          |
|------|----|-----------------------------|--------------------------|
|      |    | 開放                          | 封閉                       |
| 教師行為 | 開放 | 開放型氣候<br>Open climate       | 投入型氣候<br>Engaged climate |
|      | 封閉 | 離心型氣候<br>Disengaged climate | 封閉型氣候<br>Close climate   |

1. 開放型氣候：校長和教師行為的開放程度高。此類型校園氣氛的校長尊重、支持、激勵教師並減輕其負擔；教師彼此間相互尊重接納，互動良好。
2. 投入型氣候：校長行為的開放程度低，但教師行為的開放程度高。此類型校

園氣氛的校長表現出較多的監督、限制及干擾教師的行為，但教師彼此間仍願意對專業投入，相互支持。

3. 離心型氣候：校長行為的開放程度高，但教師行為的開放程度低。此類型校園氣氛的校長對教師表現出較多的支持及關心，但教師卻不領情；教師彼此間的關係也較為冷漠、疏離。
4. 封閉型氣候：校長和教師行為的開放程度都偏低。此類型校園氣氛的校長經常嚴密監控教師的行為，經常強調瑣事；教師則冷漠以對，彼此間的關係也不佳。

### (三)如何營造溫馨和諧的校園氣氛

由上述的討論可知，要營造溫馨和諧的校園氣氛，開放型的學校氣候是較為適當的選擇。以下就改變校園氣氛的步驟以及校長應採取的行為兩部份，概述校長營造校園氣氛可採行的作法提供參考。

#### 1.改變校園氣氛的步驟：

- (1) 了解你的校園氣氛：要偵測校園的氣氛，敏銳的校長可以透過日常的觀察、互動與交談來蒐集資訊。透過持續的練習與經驗的累積，此種感覺將會更為敏銳。當然，使用評估工具進行有系統的分析，將能更準確的描述出校園氣氛的真實狀況，前文所提到的 OCDQ-RE 及 OCDQ-RM，是國民中小學可以考量使用的評估工具。
- (2) 診斷：將評估所得到的現況資料與理想的校園氣氛進行比對，找出有落差的地方並診斷其可能的原因。
- (3) 開處方：針對診斷所得到的結果提出改善的策略，並採取行動。
- (4) 評估：評估策略執行的情形與成功達到目的的比率，並進行下一階段的診斷、改善與評估。

#### 2.校長營造溫馨和諧校園氣氛的行為：

- (1) 增加支持行為：校長可以透過關懷、傾聽、採納成員建議、經常讚美與獎勵教師、尊重並鼓勵其發展專業...等具體作法來營造校園氣氛。
- (2) 適當的指示行為：適度的強調學校工作、對教師的教學適度的進行督導，給予足夠的自由讓教師專業自主。
- (3) 減少限制行為：將學校行事、會議進行有效的整合、減輕教師非必要的工作負擔、減少行政對教學的干擾。

必須留意的是，每一所學校校園氣氛的現況並不相同，而校園氣氛也會因為大環境(如 SARS、少子化)、校園重大事件(如重大意外傷亡、性騷擾事件)或學校發展階段的不同而改變。校長在支持、管理或限制行為的程度上，必須視學校的實際狀況做出調整。

#### (四)小結

校園氣氛是源自於組織氣氛(organizational climate)的概念，是學校成員間透過互動所形成的共同特性。校園氣氛的形成是學校的生態、環境、社會系統及文化(如：價值觀、信仰)交互作用的結果。

校園氣氛是藉由評估成員對於學校環境的知覺得來的。學者 Hoy 和 Clover 改編的 OCDQ-RE，將校長行為分為支持、指示、限制；將教師行為分為同僚、親密、疏離等六個行為層面。依據將學校氣氛分為開放、投入、離心、封閉等四種類型，可作為評估學校組織氣氛的工具。而校長可透過了解校園氣氛、診斷、開處方、評估等流程，以及增加支持行為、適度的指示行為、減少限制行為等做法，來營造溫馨和諧的校園氣氛。

#### (五)案例與演練

##### 問題演練

1. 您所帶領的學校在校長行為及教師行為的開放程度上為何？學校的校園氣氛是開放型、投入型、離心型或封閉型？您做出此判斷的依據為何？
2. 承上題，請運用 OCDQ 或其他評估工具，對學校的校園氣氛進行評估，並將評估的結果與您先前的判斷進行比較。
3. 評估結果和您理想中的校園氣氛有哪些落差？你將採取什麼步驟和方法加以改善？

##### 案例反思

S 校長剛就任一所小規模的國中，全校教職員人數僅 20 人。就任不久後即發現，學校同仁明顯分為兩派，其中一方對學校各項工作皆能配合，但未十分積極投入，也較為重視下班後的休閒與個人活動；另一方對學校各項工作的參與度十分積極，與另一方同仁的互動上也較為強勢，言談間經常流露出對另一方工作態度的不滿，甚或有刻意孤立或不與某些同仁互動的情形。

某日，雙方再度因故產生衝突，校長試圖介入調解。然而，較強勢的一方認為校長對於成員一視同仁的作法是錯誤的，付出較多的同仁應該給予更多關

愛的眼神；而較弱勢的一方則認為平時教學認真，對於學校要求皆能完成，不了解為何另一方要以這種態度對待自己的同事，在忍無可忍的狀況下，打算採取反擊。學校氣氛降至冰點，甚至連學生都能嗅出山雨欲來風滿樓的氛圍…

試問：如您係該校校長，如何運用營造校園氣氛的步驟與做法，來改善該國中目前的校園氣氛？

## 五、能具備知識管理相關知能。

在知識經濟時代來臨的二十一世紀，知識成為組織競爭優勢的關鍵因素。而學校本身即是知識傳遞、創造的場所，具有推動知識管理的條件。因此，校長具備知識管理的相關知能，並能有效運用，已是學校經營的重要課題。以下就知識管理的內涵、基本要素及程序進行描述，提出校長在學校中運用知識管理的策略，並於節末提出案例及問題，以為演練本核心能力指標之素材。

### (一)知識管理的內涵與基本要素

知識管理是指組織具有一個知識系統，透過此一系統的運作，能夠有效的擷取、轉化、流通、共享、創造與加值組織內外部的內隱與外顯知識，以增加組織資產、創造組織智慧、並達成組織目標的過程。

知識管理的基本要素包含人員、知識、文化和科技。首先，人員是知識管理的主控者，具備知識管理的理念，良好的人員素質和知能，有助於知識管理的推動；其次，知識的內涵和種類是知識管理的基礎，讓知識不斷的轉化、創新與運用；再者，科技是知識管理的工具，透過資訊科技的協助，能使知識管理更有效率，最後，文化是知識管理最重要的養分，組織本身必須具有學習、分享的文化，才能使使深化組織知識管理，以助於組織持續發展。

### (二)知識管理的程序

依據上述的內涵，知識管理的程序包括：1.收集與整合組織內外部知識；2.轉化、創造和傳遞；3.激勵組織及個人知識成長；4.評估組織知識資產價值與知識管理效果…等，茲分述如下：

- 1.收集與整合組織內外部知識：每一個組織在日常工作與行動中，都包含著許多知識的存在與運作，知識管理的第一步，便是將這些知識加以收集和整理。此外，組織外部知識，如：服務對象、外在環境…等，也是重要且必須加以

整理和分析的知識。

2. **轉化、創造和傳遞：**知識經過收集、整理和分析之後，將內隱知識轉化為外顯知識，形成書面的文字和紀錄，便有利於知識的保存、累積、利用和傳播。透過轉化的過程，使組織知識都能夠傳遍給組織成員，有助於成員的溝通、了解以及創造產生新的知識。
3. **激勵組織個人知識成長：**對於知識成長有績效者給予激勵，能激發個人進行知識管理，追求知識成長，成為知識工作者持續進步的動力。
4. **評估組織知識資產與知識管理效果：**知識資產是一種知識經過轉化之後所累積的產物，例如：著作權、商標或專利...等智慧財產。組織實施知識管理後，個人和組織知識日增，亦同步累積了組織的智慧資本，形成組織的重要資產。而評量是了解組織知識資產價值的方法，一般可透過測驗、問卷調查或訪談等方式，來了解組織資產的價值性。而知識管理效果的評估，是由知識管理的輸入（如人員、經費、科技）、過程（知識管理的計畫、溝通、參與、執行）和輸出（知識的價值）等層面進行評估，並根據評估結果，提出檢討與改進，做為持續推動知識管理的重要依據。

### (三)學校中運用知識管理的做法

依據上述知識管理的內涵基本要素與程序，學校中可採行的知識管理具體做法有：

1. **找出切入點：**分析學校現有的知識當中，哪些是較容易進行蒐集、整理與分析，且效果容易呈現的。例如：教師的教學檔案、學校規定與各式的行政表單...等，經過適當的整理與轉化，便可利於同仁運用。選擇一個好的切入點，有助於展現知識管理的初步成效，促進成員參與的意願與動機。
2. **提升成員知識管理素養：**透過觀念的宣達、示範與研習，使學校成員的知識管理素養得以提升。
3. **營造利於知識管理的環境：**訂定相關制度，並透過資訊科技的運用，建立學校知識運用與分享的平台，以利知識的蒐集、組織、儲存、轉換、分享及運用。
4. **形塑利於知識管理的文化：**透過校長以身作則，共同討論新課題，製造成員對話機會，發展學習團隊...等方法，營造知識學習、分享的環境和氣氛，形成追求成長的學習文化，有助於知識管理的推動。

#### (四)小結

知識管理是指組織具有有效的擷取、轉化、流通、共享、創造與增值組織內外部的內隱與外顯知識的知識系統。此系統的運作，能夠增加組織資產、創造組織智慧、並達成組織目標的過程。在知識經濟時代來臨的二十一世紀，校長具備知識管理的相關知能，並能有效運用，已是學校經營的重要課題。

知識管理的基本要素包含人員、知識、文化和科技。其程序包括：1.收集與整合組織內外部知識；2.轉化、創造和傳遞；3.激勵組織及個人知識成長；4.評估組織知識資產價值與知識管理效果…等；而校長可採取 1.找出切入點；2.提升成員知識管理素養；3.營造利於知識管理的環境；以及 4.形塑利於知識管理的文化…等具體做法，來促進學校知識管理的推動。

#### (五)案例與演練

##### 問題演練

您所服務的學校有哪些知識經過蒐集、整理與分析之後，便可大大提升其使用效能，形塑學校重視與推動知識管理的氛圍？請在行政及教學上各舉出一個例子，並概略的研擬出推動的目標、計畫、步驟及成效評估。

#### 六、能應用資訊科技提升學校行政效率。

隨著資訊科技的不斷演進，使得資訊科技的操作日趨簡便及人性化、資訊工具的取得成本日趨低廉；而由於網路的發達，資訊更易於交換及傳遞，造成學校行政事務對資訊的取得、處理及效率的要求日增(電子公文交換系統即是一例)。在資訊科技日益發達、學校行政事務日益龐雜的雙重趨勢下，運用資訊科技處理學校行政事務，以提升行政效率，已是不得不然的趨勢。

以下就應用資訊科技提升學校行政效率的內涵與功能、資訊科技在學校行政的應用、校長如何應用資訊科技提升學校行政效率等方面敘述，並於節末提出案例及問題，作為校長反思與演練本核心能力指標之素材。

##### (一)應用資訊科技提升學校行政效率的內涵與功能

學校行政是學校依據教育原則，有系統的管理學校教學以外的事務(如：人、事、財、物等)，以有效而經濟的達成教育目標的歷程(吳清山，；鄭彩鳳，；謝文全，)。而資訊科技泛指管理和處理訊息所採用的各種技術，主要是應用電腦和通信技術來設計、開發、安裝以執行訊息管理的各種系統，通常被稱為資



訊與通信科技 (Information and Communications Technology, ICT)。因此，本核心能力指標是指校長能妥善應用各種資訊與通信科技，有效提升處理學校教學以外各項行政事務 (如：人、事、財、物等)的效率。

有效的運用資訊科技處理學校行政事務，能節省學校人力、時間、設備投資等成本，並協助行政同仁掌握校務現況資料，以為決策依據，有助於學校效能的提升。

## (二)資訊科技在學校行政的應用

資訊科技應用於學校行政事務，包含資訊管理系統以及網路科技運用。

資訊管理系統運用於學校行政，一般有學籍管理、成績管理、課務管理、圖書管理、衛生保健管理、財產管理、會計管理、公文及檔案管理等。資訊管理系統的來源，包含 1.自行開發、2.委外製作或購置以及 3.選用自由軟體等。大部分的國民中小學受限於學校人員編制及教師專長，自行開發較為困難；而購置資訊管理系統亦可能有經費來源及技術受制於廠商的後續管理維護問題。以區域或縣市為單位，聯合數校購置、開發，或選擇符合需求的自由軟體加以修改，是克服上述人員專長、經費及技術限制的可行辦法。

網路科技的特性主要在於即時與共享，運用於學校行政事務，包含 1.運用網路傳遞訊息(如網頁公告、電子郵件)、2.運用網路進行溝通(如網路電話、視訊會議)、以及 3.運用網路共享設備及資源(如資料庫、網路硬碟、網路印表機)。目前台灣各國民中小學均設有學校網站，公告各項學校行政訊息；許多學校亦設有網路電話及校內資料庫，有助於各項行政資訊的儲存與交換；而透過校內區域網路共用設備，更能有效的發揮設備效能，節省學校行政在設備方面的投資成本。

## (三)校長如何應用資訊科技提升學校行政效率

校長要應用資訊科技提升學校行政效率，可以由評估學校推動資訊科技現況、提昇行政同仁資訊科技素養、建立學校行政的資訊科技環境等三方面著手：

### 1.評估資訊科技推動現況：

評估內容包含學校行政同仁的資訊科技素養如何？學校目前有哪些行政事務已運用或尚未運用資訊管理系統？學校目前有哪些資訊科技設備？這些設備的年限及使用狀況如何？學校目前有哪些行政事務最需要應用資訊科技？何者最能立即讓行政同仁感受到成效？這些現況的評估與了解，有助於擬定適切的

策略與步驟，以推動資訊科技在學校行政的應用。

## 2. 提昇行政同仁資訊科技素養：

資訊科技素養包含了能力、意願與態度。提供行政同仁需求的資訊素養課程、適度簡化行政流程，使行政同仁感受到資訊科技帶來的方便、提供充足、友善而易操作的環境以降低應用資訊科技的門檻…等，都有助於提升行政同仁運用資訊科技的能力與意願。

態度是否正確是運用資訊科技時比較不受重視的課題。此類議題主要與資訊安全及網路倫理有關，如：智慧財產權保護、學生及教職員個人資料的保護、病毒及木馬程式的防範…等。學校行政同仁在處理公務時，或多或少有使用套裝軟體、接觸學生個資、使用學校公務帳號密碼、下載檔案等情形。如有違反倫理的使用者，經常會發生違反智慧財產權、個資外洩或癱瘓校園網路等情事，是學校行政應用資訊科技時必須審慎面對的重要課題。

## 3. 建立學校行政的資訊科技環境：

學校行政資訊科技環境包含管理系統、硬體與制度。管理系統是因應各種業務需求而開發或取得之軟體，如學籍、成績、人事、會計…等。而硬體多包含電腦、網路、伺服器、印表機、光碟機…等設備的取得與建置。無論軟體與硬體，都需有維護管理與更新的人力與經費，才有助於學校行政運作。

學校制度是學校行政應用資訊科技時經常被忽略的一環。學校原有的行政作業在加入資訊科技的應用之後，原有的作業流程、所需產出的表單資料，若未經適度的簡化及調整，行政上經常會有資料重複調查、重複製作紙本及電子資料等增加行政作業的情形產生，反而喪失應用資訊科技的美意。因此，學校行政資訊化的同時，亦應檢討各項制度，因應資訊科技的加入簡化流程及表單，以建立有利於學校行政資訊化的環境。

### (四) 小結

本核心能力指標是指校長能妥善應用各種資訊與通信科技，有效提升處理學校教學以外行政事務(如：人、事、財、物等)的效率。在資訊科技發達、學校行政事務龐雜的今日，應用資訊科技提升學校行政效率已是時勢所趨。

資訊科技應用於學校行政事務，包含資訊管理系統以及網路科技運用。學校中的資訊管理系統一般有學籍、成績、課務、圖書、衛生保健、財產、會計、公文及檔案等。學校中的網路科技運用有 1.傳遞訊息、2.網路溝通、3.共享設備

及資源等方式。而校長可藉由 1.評估學校推動資訊科技現況、2.提昇行政同仁資訊科技素養(包含能力、意願與態度)、3.建立學校行政的資訊科技環境(包含資訊系統、硬體與制度)等三方面著手，以應用資訊科技提升學校行政效率。

## (五)反思與演練

### 問題演練

1. 學校行政管理的基本流程不外乎計劃、組織、決定、執行、激勵、評鑑，請針對目前您學校正面臨的行政管理問題進行思考(如：學生學籍、圖書、人事、會計、文書、財產)，並寫下在行政管理的各流程中，您可以如何運用資訊科技，以提升行政效率。
2. 承上題，若要學校的行政團隊同仁運用資訊科技，可能遭遇什麼困難？請就行政同仁的資訊科技素養(包含能力、意願與態度)、資訊科技環境(包含資訊管理系統、硬體、制度)二方面進行思考。
3. 您要如何克服上列的困難？這些方法執行的先後順序為何？

### 案例反思 1

某國小註冊組長被控藉職務之便，將學生和家長姓名、職稱、服務單位等資料燒錄成光碟予補習班業者。檢察官依刑法第 132 條第 3 項「非公務員洩漏國防以外秘密罪」提起公訴；而家長亦控告組長違反電腦處理個人資料保護法。該組長則表示所提供資料平時就放在校長室，老師可自由查閱以便聯絡家長，並非秘密。

試問：您認為組長所為是否有違資訊倫理？如您係該校校長，將如何處理此一事件，以避免類似情形再度發生？

### 案例反思 2

某國小於假日期間辦公室電腦遭竊，人事教職員資料因存放於電腦中而一併外洩、僅有之會計預算電子檔案亦於電腦中一同遺失。

試問：本案應如何預防及處理？資訊科技應用於校務行政時，應如何避免資料外洩及永久性遺失？

### 推薦讀物或資料

1. 教育部校園資訊安全服務網 <http://cissnet.edu.tw/index.aspx>
2. 教育部電算中心--校園網路使用規範

[http://www.edu.tw/moecc/content.aspx?site\\_content\\_sn=5266](http://www.edu.tw/moecc/content.aspx?site_content_sn=5266)

3. 全國法規資料庫--電腦處理個人資料保護法

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=I0050021>

七、能瞭解各處室業務並有效指導。

各處業務

有效指導的具體做法

清晰的教育理念及目標

了解法令規章

重視行政基本流程

善用提問技巧

八、能組織高效能的學校行政團隊

今日的社會充滿各式各樣的組織，而每個人也都隸屬於多個不同的組織。在組織運作中，經常需要在團體中與他人互動、共同工作以完成任務。學校也是社會組織之一，而學校校長的工作不單是要在學校中與他人互動、工作，更需要將注意力放在團隊的組織、經營與領導。透過團隊效能的發揮，來推動校務，達成學校任務。

學校行政的目的旨在服務教學，而服務教學並非憑校長一己之力可以達成，需仰賴學校行政團隊來提供服務。因此，校長如何組織、經營學校行政團隊，透過學校行政團隊來服務教學，促進教育目標及學校願景的達成，是校長必須精熟的重要課題。以下就學校行政團隊的內涵、影響團隊效能的因素進行討論，並提出具體作法，以為打造高效能行政團隊的參考。

(一)學校行政團隊的內涵

團隊是一群具有不同才能的成員所組成的團體，這些成員分享共同目標，貢獻自己的能力，奉獻於團隊績效，彼此有良好工作關係，具有共享領導、參與決策、充分互動協調、共同承擔責任等特點。學校行政團隊，則是以學校行政為主要工作內容，以達成教育目標及學校願景為共同目標的團隊。

狹義的學校行政團隊是指學校的校長、主任、組長及職員等，其所負責的工作影響擴及學校層面者；廣義的學校行政團隊則超越職位及職務，將全校同

仁皆視為行政團隊的一份子。校長在經營學校行政團隊時，雖以學校行政人員為核心，但亦須以全體成員為思考對象。

## (二)影響團隊效能的因素

影響團隊效能的因素眾多，大致可分為(一)個人特質、(二)團隊設計及(三)組織脈絡等方面：

- 1.個人特質因素：校長領導風格、成員能力、興趣與動機、人際關係...等。
- 2.團隊設計因素：團隊的規模、團隊目標、角色分工、工作流程...等。
- 3.組織脈絡因素：如資訊系統、激勵制度、專業成長系統、組織結構...等。

要言之，高效能的團隊具有以下的特點：在個人特質方面，領導者需能服務、激勵、授權成員。在任務分工上考量不同成員特質及能力，與團隊需求相配合。在團隊設計方面，應有適當的團隊規模、共同目標、明確的角色分工與適當的工作流程；在組織脈絡方面，則要有支持團隊運作的良好制度，如資訊分享、激勵、專業成長...等。

## (三)打造高效能的學校行政團隊

參酌上述的高效能團隊的特點，以下提出六項具體做法，以為校長打造高效能學校行政團隊之參考：

1. **校長是僕人**：校長是僕人係基於服務領導的概念，強調領導者能以身作則，能尊重、傾聽、激勵及授權成員，為組織成員的基本需求、組織的理想與願景實踐而服務。校長以服務領導的概念來服務行政團隊，其終極目的在使行政團隊的每位成員都成為服務者，主動為學校成員及學校願景服務。
2. **凝聚向心力**：行政團隊形成後，必須透過向心力的凝聚，才能使團隊發揮效能。校長可以透過塑造學校願景、訂定團隊目標、分享資訊及經驗、以身作則付諸行動、創造成功經驗並歸功於團隊...等做法，來凝聚行政團隊的向心力。
3. **把人放對位置**：人們在做自己喜歡做的事情時，會傾向於較為主動、較有成就感與責任心。因此，在組織學校行政團隊時，校長應先做好功課，細心評估與觀察，了解不同成員的學經歷背景、人格特質、工作意願與能力、專長...等，並依不同階段學校行政的需求，盡可能的加以結合。使行政團隊同仁能如其所願、發揮所長。
4. **真誠的聆聽與溝通**：把人放對位置的想法看似簡單，然而，實際執行時學校

需求與同仁意願及專長卻經常無法取得平衡。當必須有所取捨和調整時，校長必須真誠的聆聽同仁的心聲並與之溝通，以取得成員的信任與理解。學校行政運作時，成員間的衝突與摩擦亦在所難免真誠的聆聽與溝通是解決人際衝突與危機的基礎。

5. **建立團隊運作方式：**學校行政團隊運作應建立於一致的價值觀、明確的運作規則、行為規範與紀律之上。舉例而言：行政會議是學校行政團隊最常見的運作形式，因此會議資料的準備，會議如何進行？何時進行？準時與否？如何表達意見？不同處室意見如何於會議中進行協調？決議的執行何時追蹤？...等，都必須納入團隊運作方式的規劃中，並持續地以實際行動付諸實踐，才能建立團隊的默契及信任感。
6. **規劃團隊支持系統：**團隊運作需要許多系統的支持，如：專業成長系統(補能力之不足)、激勵制度(提升承諾感與向心力)、資源與資訊系統(如何取得團隊工作必要的資源與資訊)、師徒制度(經驗傳承)...等。而學校校長應秉持服務領導的理念，主動發現行政團隊的需求，並透過有系統的規劃加以滿足。

#### (四)小結

學校行政團隊是以學校行政為主要工作內容，以達成教育目標及學校願景為共同目標的團隊。狹義的學校行政團隊是指校長、主任、組長及職員；廣義的學校行政團隊則將全校同仁皆視為行政團隊的一份子。學校行政旨在服務教學，因此校長需組織、經營學校行政團隊，使之為教育目標及學校願景的達成服務。

高效能團隊的領導者能服務、激勵、授權成員；考量不同成員特質及能力安排任務；團隊具有適當的規模、共同目標、分工與流程，以及支持運作的制度。校長可以透過服務領導、凝聚向心力、把人放對位置、真誠聆聽與溝通、建立團隊運作方式及規劃支持系統，來打造高效能的學校行政團隊。

#### (五)問題演練

1. 請評估您目前所領導的學校行政團隊：團隊成員是否了解學校願景？是否有共同目標？每位行政團隊成員是否具有服務的能力及意願？
2. 承上題，您將採取何種做法讓團隊成員具有共同願景及目標？如行政團隊成員的服務能力不足或意願不高，您將採取何種策略進行改善？
3. 您目前所領導的學校行政團隊會議如何運作？目前的運作遵循的是明確且符

合共同價值觀的規範？亦或是隱性的慣例及規則？您可以採取什麼行動來建立會議運作的規範，提升行政團隊運作的效能？

## 九、能善規劃學校行政與課務人力配置。

學校的主要工作內容不外乎行政與教學兩項。而行政服務教學、行政支援教學，師的教學與學生的學習才是學校工作的主要核心...等，是普獲認同的觀念。因此，無論學校行政或課務的人力配置，促進教與學的品質提昇都應是主要的考量。

行政的分工上，學校課務人力的配置主要為教務處的權責；而學校行政人力的配置，於處室主任的層級，其聘任權屬校長；而組長的聘任雖無直接規範，一般會尊重所屬處室主任的建議。而處室行政人力的編制及課務人力的安排，雖有國民教育法、國民中小學教師授課節數訂定基本原則...等相關規定為依據，但實際情形仍會因各地方政府的財政、法規而有不同，校長在規劃時仍應留意並遵守相關法令。

以下就校長規劃學校課務人力配置、行政人力配置的原則提出建議，再對學校行政與課務人力配置作業程序進行探討，並於節末提出案例與問題，做為熟悉本能力指標之參考。

### (一)學校課務人力配置原則

學校課務人力的配置，主要是以九年一貫課程綱要中，有關各學習階段與領域的節數規定，以及教育部訂定的國民中小學教師授課節數訂定基本原則為依據，再參酌學校發展需求、學生學習需求、師資結構、教師專業與興趣...等，進行整體考量與配置。以下提出學校課務人力配置的原則供參考：

1. 依法行政：課務人力配置依據九年一貫課程綱要、國民中小學教師授課節數訂定基本原則，以及各縣市政府訂定的相關規定辦理。
2. 現況分析：先了解學校本位課程方向與重點、學校現有師資結構、教師任教專長與意願、領域學習節數、行政級任與科任授課節數標準、減課彈性與原則，以未規劃之依據。
3. 學生優先：課務人力的配置應以學生學習最佳福祉為優先考量。
4. 民主參與：有關學習領域節數、行政級任科任的授課節數標準、減課原則...等學校可自行決定事項，應落實民主參與，透過相關會議討論議決(如校務會

議、課程發展委員會、領域小組會議)。實務上，規模較大的學校甚至會依據學校需求，訂定級務、課務編排的處理原則。

5. **尊重專業與意願：**課務人力配置應專才專用，於不影響學生學習權的前提下，儘可能顧及教師意願與專長。具體做法上，一般學校會進行教師任教的專長與意願調查，並做為課務人力規劃的參考。

## (二)學校行政人力配置原則

學校行政人力的配置，主要有主任與組長兩個層級。依據國民教育法規定，主任的遴聘屬校長的權責，而組長的部份一般會由主任遴聘，再送請校長發聘書。目前學校在進行行政人力配置時，一般會先徵求或調查有意願兼任行政職務的教師，再就有意願者進行人力配置與遴用。如未能滿足行政人力需求時，再進行協調與徵詢。行政人力配置時會考量以下原則：

1. **確定校務行政重點：**學校因發展階段不同，會有不同的工作重點，而部分縣市給予學校相當程度彈性，在總量管制的原則下，可在不同處室增設組長。因此，在進行人力配置前，宜考量學校來年的發展重點進行配置。如：未來一年學校要新建教學大樓，則優先考量總務主任、事務組長的遴用或在總務處增設組長。
2. **評估成員能力及需求：**在遴用行政人員時，能力是首要考量。但必須注意的是，能力是多面向的，是專業知識與技能、經驗、工作態度、人際互動與溝通...的總和。目前的學校行政事務相當龐雜，且校內外的互動需求頻繁。行政人員擁有正確的工作態度及人際溝通能力，有助於組織內外部運作的和諧，相當重要。其次，每位行政同仁有不同的發展需求，在人力配置上若能考量其發展需求(如進修、參加校長主任甄選)，有計畫的培養校內同仁行政專才，有助於學校長遠發展。
3. **尊重意願：**在學校整體運作的考量下如能尊重同仁意願，找到有意擔任行政同仁更佳。惟實際運作時，有意願擔任者少，校長與主任必須主動發掘，進行溝通與遊說。
4. **建立制度：**在教師實施聘任制度之前，學校主任屬於派任制，校長無權過問；而組長的聘用也較無制度與規則可循，甚至有淪為職務酬庸的案例。隨著校園的民主化，這些現象更需要循校內的民主程序，建立一套遊戲規則，使作業盡量公開透明。此外，目前學校行政兼職的同仁大多工作繁雜，有意願兼



任者較少，給予明確任期、建立輪調機制...等，亦有助於行政人力配置及活化校內行政團隊的氛圍。

### (三)學校行政與課務人力配置作業程序

學校行政與課務的人力配置，是每年8月在排課前必須先確定的。一般是由教務(導)處辦理，其作業依縣市及學校規模大小而有不同，其概略作業程序如下：

1. 召開課程發展委員會：確定學習領域節數、各職務之授課節數、確定盈餘節數及減課職務。
2. 確定職務與級務編排辦法：由教務處召集相關處室及教師代表，商討職務與級務編排辦法，提校務會議通過後公告同仁週知。
3. 進行授課與兼職行政的意願調查：進行意願調查以做為行政、課務人力配置參考。較大型的學校甚至會有訂定資積分計算制度，用以決定安排與協調的先後順序。
4. 配置行政與課務人力：針對可能的行政人選進行意願徵詢與遴聘，並依教師意願進行級任與科任的安排與協調。
5. 依相關辦法編排課務：確定行政兼職、級任與科任後，教務(導)處便可據以安排課務，以利新學期運作。

### (四)小結

學校行政與課務人力的配置主要由教務(導)處辦理。主要以國民教育法、九年一貫課程綱要、國民中小學教師授課節數訂定基本原則等規定為依據，再參酌學校發展、學生學習、師資結構、教師專業...等，進行整體考量與配置。

在課務人力的配置上，可考量依法行政、現況分析、學生優先、民主參與、尊重專業與意願等原則；在行政人力的配置上可透過確定校務行政重點、評估成員能力及需求、尊重意願、建立制度等原則，來進行規劃與安排。而一般學校須在8月以前召開課程發展委員會、確定職級務編排辦法、行授課與兼職行政的意願調查...等作業程序，以利行政與課務人力配置及後續的課務編排。

### (五)案例與反思

D國中是一所位於市郊的中型學校，由於學校處於繁華的市區、發展中的工業區、及傳統農村的交界，家長背景差異性較大，增加了學生管教上的困難

度。這兩年學校頻頻發生學生管教問題，學校訓導主任及生教組長更換頻繁，校內教師多不願意擔任訓導處的行政兼職。眼看著新的學年即將來臨，教務處送來的調查統計表上，沒有任何一位老師願意兼任訓導處的行政職務。現任的主任和組長早在3個月前就向校長表達辭意，雖然校長極力慰留，仍然去意甚堅…

參考上述的行政人力配置原則，如您係該校校長，將如何安排新學期的行政人力？您將採取哪些做法，避免明年再度遭遇類似的問題？

### 推薦讀物或資料

九年一貫課程綱要

國民中小學教師授課節數訂定基本原則

## 十、能確認問題癥結並做出適切決定。

「做決定」是學校行政中校長每天都必須面對的重要課題。無論是批閱公文、主持會議、各項表單的核章、核可或暫緩師生和家長的請求…等，校長都必須能掌握現況、確認癥結，以做出有效的決定。適切的決定不僅能提升學校行政的效率與效能，也是校長領導力的展現。

以下就學校行政決定的內涵、歷程與影響因素進行描述，建議做出適切決定行政決定的方法，並於節末提出案例與演練，以為校長運用本核心能力指標之參考。

### (一)學校行政決定的內涵

學校行政決定是學校行政人員為了解決實際教育問題，達成教育目標，所為之資訊蒐集、研擬與選擇行動方案並付諸實行的歷程。依此內涵，學校行政決定以解決問題、達成教育目標為目的，其基本歷程包涵：(一)界定問題、(二)蒐集資料、(三)研擬並選擇方案、(四)實施方案。

### (二)決定的歷程與影響因素

依據上述學校行政決定的內涵，將其基本歷程，概述如下：

1. 界定問題：有好的問題，才會有好的決定。界定問題時應考量 1.問題產生的背景及前因後果、2.有哪些人可以提供訊息、3.此問題涉及哪些人、4.問題急迫性如何？

2. **蒐集資料**：任何決定都必須有充分的資料作為判斷的依據。在蒐集資料時需考慮 1.蒐集的資料與問題有關、2.可靠的資料來源、3.花多少時間蒐集。
3. **研擬並選擇方案**：一般學校在研擬方案時會交由相關業務處室，或組成工作小組來進行方案的研擬。研擬方案時必須：1.讓相關人員參與討論以集思廣益、2.盡量提供多種方案、3.預測方案的可行性及結果，以為決定之依據。而選擇方案時，必須確定此決定欲達成的目標或效果，及可能產生的負面影響，就研擬的方案中做出合理的選擇。
4. **實施方案**：選擇的方案必須付諸實施，此一決定才會產生效果。因此在決定的同時，必須考慮：1.誰來執行決定？2.如何執行決定？3.需要哪些協助？4.需要與哪些相關人員溝通？5.何時執行？6.如何追蹤與評鑑？以落實所做的決定。

影響決定的因素大致可分為個人因素及情境因素。個人因素主要是校長個人的學經驗背景、教育理念與價值觀、人格特質…等；而情境因素如外界壓力、組織成員間的關係、慣例及傳統、資訊完整與否、可用資源多寡…等。校長必須明白任何決定都會受限於上述種種因素，僅能做到有限的合理性，不可能盡善盡美。

### (三)如何做出適切的學校行政決定

在學校行政決定的歷程中，校長可藉由 1.問對問題、2.參與決定、3.掌握因素、4.合理合法、5.考量目標與願景…等方法，來做出適切決定，以提高決定的品質。

1. **問對問題**：當學校各種問題浮現時，切勿急於做決定。校長必須反問自己，我對這個問題的情境有足夠的了解嗎？可以提出哪些問題來增進我對問題情境的了解？我可以從何處取得有助於問題情境了解的訊息？這是真正的問題，還是問題的表象？校長必須先問對的問題，才能做出好的決定。
2. **參與決定**：任何決定都會涉及學校的成員。無論是透過意見徵詢、會議或小組的討論，校長必須留意相關成員都能參與決定的過程，以及不同成員的參與程度。有效的參與除了能集思廣益，使決定更為周延外，也能減少決定在執行時的阻力。
3. **掌握因素**：校長必須明白影響決定的個人及情境因素，並盡可能排除或轉化。例如：決定受限於資源時，向外界爭取資源；受限於校長個人經驗不足時，

透過向前輩校長請益或進修，以增強決定能力。

4. **合理合法**：合理，是指決定合乎邏輯、合乎教育原理；合法，是指決定合乎教育法令規定。校長所做的決定若僅憑直覺或臆測，訴諸職位權威與情感，缺乏教育理念與法令基礎，則難以使人信服。要做出合理合法的決定，必須  
1.有充足的資訊作為判斷依據；2.具有正確的教育理念，可運用 Peters 的教育規準進行判斷；3.決定具有法令基礎。學校行政決定多有法源依據，校長嫻熟相關法令，是做出高品質行政決定的基本功。
5. **考量目標與願景**：做決定是學校行政管理的核心，而學校辦學又有其目標與願景。因此，如何使學校日常大大小小的決定，對達成教育目標和學校願景有所幫助，是做決定時必須審慎考量的問題。校長在做決定時不能只考量解決眼前的問題，而需經常自問：這個決定將會達成學校的何種目標？這個決定符應學校的願景與價值嗎？以避免做出僅具短期效果，長期而言與教育目標、學校願景相違背的決定。

#### (四)小結

學校行政決定是學校行政人員為了解決實際教育問題，達成教育目標，所為之資訊蒐集、研擬與選擇行動方案並付諸實行的歷程。適切的決定不僅能提升學校行政的效率與效能，也是校長領導力的展現

學校行政決定的基本歷程有：1.界定問題、2.蒐集資料、3.研擬並選擇方案、4.實施方案。受限於個人因素及情境因素，決定僅能做到有限的合理性。而校長可藉由 1.問對問題、2.參與決定、3.掌握因素、4.合理合法、5.考量目標與願景等途徑，來提高學校行政決定的品質。

#### (五)案例與演練

##### 問題演練

1. 您所領導的學校接獲上級機關補助 200 萬元以改善學校教學環境與設備，試就本節所提的學校行政決定歷程，由問題界定、蒐集資料、研擬並選擇方案、實施方案各步驟，思考如何執行這項採購案。
2. 承上題，各處室及教師所提出的改善需求遠遠超出補助的經費額度，您要如何做出合理的決定？您的決定如何與學校目標、願景相結合？

##### 案例反思

A 老師為某國中一年甲班導師，學生認為其平日班級管理專制、高壓。某

日上課，多數學生聽不懂 A 老師授課內容，當場向其反映，希望比照別班以實作方式上課，但 A 老師僅同意進行部份實驗課程。學生因此集體到教務處要求撤換該班導師，師生關係緊張。學生家長獲知後向民間基金會投訴，並強烈要求撤換 A 老師，教育局也派人到校了解。校方為防事態擴大，決定從下周一起更換老師。A 老師自認平時教學認真，獲悉校方決定，情緒激動且心情十分低落…。

問題一：您認為學校的決定受到哪些因素影響？您認為此一決定是否適切？

問題二：如您擔任該校校長，在決定前您需要搜集哪些訊息？由誰來參與決定？

問題三：這個問題的背後還隱涵了什麼更核心的問題？

## 十一、能有效預防與處理校園危機事件

學校是師生進行教學活動、達成教育目標的主要場所，在活動過程中，難免會有產生突發狀況，危及師生的身心健康及安全的危機事件。由於危機事件對學校生存發展具有威脅性，且無法事先知悉發生的時地，亦無法預估其發展及後續影響，而危機發生後又經常需在短時間內做出處置及回應。因此，針對可能發生的危機事件做好平時預防及事發時處理的準備，是現今校長經營學校必須具備的觀念與作為。

以下針對校園危機事件的內涵與分類、如何預防及處理校園危機等方面進行描述，並於節末提供案例，做為練習本能力指標之參考。

### (一)校園危機事件的內涵與分類

校園危機事件是指發生在學校內、外部，危及學校組織運作、成員身心健康與安全的威脅事件。在複雜多變的社會中，某些校園危機事件的發生已是相當普遍的現象。許多論述均指出，危機是中性的，危險與機會同時存在。領導者面臨校園常見的危機，如能妥善預防與處理，不僅可減低對學校的衝擊，也具有化危機為轉機的正面意義。

在校園中較常見的危機事件可分為以下幾類：1.天然災害：如颱風、地震、水災…等；2.意外事件：如傳染病、食物中毒、電線走火、設施突然故障、運動傷害、上下學交通事故…；3.學生問題：如中輟逃學、霸凌、偷竊、性騷擾、恐嚇勒索、自傷…等；4.教師不當行為：如體罰、非法兼差、倒會…等；5.校園衝突：校長、教職員、學生、家長與社區人士間發生衝突；6.弊案：如編班、

工程營造、設備及教科書採購…等；7.外力介入：如校外人士破壞學校設施或欺負學生、民代介入關說、黑幫滲透校園…等。

由上述校園危機的類型可知，某些危機的發展需要一段時間，而且是可覺察、可減少其發生頻率的，如：學生問題、校園衝突、教師不當行為；而某些危機卻無法控制其頻率或避免其發生，僅能做好事先的防範措施，以降低可能造成的損害，如：天然災害。

## (二)有效預防校園危機

危機的事前預防勝於事後處理，要能有效預防校園危機，必須在危機發生前，就做好：1.評估危機、2.降低頻率、3.減少損害…等三項主要工作。

1. 評估危機：針對可能產生的校園危機進行評估。針對校園環境、設備安全、人員安全、天災或意外災害…等，了解其發生頻率及嚴重性。對於經常發生學生受傷、意外的類型、成因與地點進行統計或調查(如：繪製校園安全地圖)，有助於了解與評估校園中潛藏的危機，以採取進一步的預防措施。
2. 降低頻率：事先預防勝於事後補救，為了降低校園危機的發生頻率，學校常見的做法有：(1)將校園安全檢查排入行事曆中，落實平日檢查與保養。如例行的建物安全檢查、消防安全檢查、遊戲器材檢修…等；(2)針對有危險的場所，做好安全防護與標示。如：加裝漏電斷路器、黏貼玻璃防爆膜、裝設安全防護網、防護墊與防撞條；(3)加強安全與衛生教育，建立師生正確自我保護及設施使用的觀念。如教導遊戲器材正確使用、養成正確洗手的方法與習慣；(4)提升師生危機辨識與通報的能力。培養師生對校園潛藏危機的覺察、辨識與通報的能力，以防患未然；(5)營造安全友善的校園氣氛。
3. 減少損害：我們無法透過減少頻率來避免所有的危機，但對於可能發生的校園危機，於事前做好應變準備，在危機事件發生時能有效減少損害。其具體的做法有：(1)建立緊急通報系統。使危機在發生的第一時間就迅速獲得通報及處理；(2)成立危機應變小組。使危機發生時人員各就崗位，各司其職；(3)擬定危機處理流程。突發的危機易使人慌亂，標準的作業流程與處理守則，能讓師生在緊急狀況下有明確指引，增加其應變能力；(4)進行危機處理的模擬演練。透過對危機狀況的模擬與演練，才能培養出危機處理能力。

## (三)處理校園危機

校園危機的處理，可分為事發時的處理與事後追蹤與檢討兩部份。在事發

處理的部份包含：

1. **啟動處理機制：**學校平常即有危機處理小組的任務編組，遇有校園危機事件，應針對不同危機事件(如腸病毒、性侵害、校園暴力、天然災害...等)，依相關法規立即啟動處理機制。
2. **了解危機狀況：**接獲危機通報的第一時間，應請相關人員盡速了解危機事件的起因及後續可能造成的影響，蒐集事件擴及的範圍及相關的人、事、時、地、物...等資料，以作為進一步研判、處置的依據。
3. **召開小組會議：**不同類型的危機事件有不同的處理程序，召開危機應變小組會議的主要目的在判讀危機事件的強度與本質、確認親師生的生理與心理需求、辨識出高危險群、規劃與討論處置的行動、小組內成員訊息的交流、分工與聯繫...等。
4. **進行緊急處置：**依照小組會議決議採取緊急處置的行動。常見的緊急處置有：採取必要的緊急救護或安置措施、安撫師生情緒、通知學生家長、尋求相關單位或資源協助。
5. **陳報相關單位：**一般校園危機事件都必須向教育部的校園安全及災害防救通報處理中心(簡稱校安中心)進行通報，另外國民中小學所在的縣市政府教育處、督學及相關業務科室，一般也都是必須通報的單位。
6. **統一對外發言：**學校應審選適當人員擔任發言人，如有危機發生，而且需對外發言時，能迅速確實的提供資訊，才能與媒體保持良好互動關係，有助於校園危機的處理。而發言時應注意：(1)查明真相建立共識；(2)採取主動不逃避；(3)書面資料先備妥；(4)坦承真相不隱瞞。

校園危機事件處理後，還必須進行事後的追蹤與檢討，其主要目的在檢討危機事件預防及處理情形，進一步修正危機處理機制，增進校園的危機應變能力。此部分常見的具體做法有：1.進行師生心理輔導，提供心理支持；2.建立危機處理檔案，以為日後危機處理之參考；3.檢討並修正危機處理機制；4.持續追蹤危機發展情形，以防止再度復發。

#### (四)小結

校園危機事件是指發生在學校內、外部，危及學校組織運作、成員身心健康與安全的威脅事件。這些事件具有威脅性，不確定性、複雜性與急迫性。針對可能發生的危機事件妥善預防與處理，不僅可減低對學校的衝擊，亦可化危機為轉機。

在校園中較常見的危機有 1.天然災害、2.意外事件、3.學生問題、4.教師不當行為、5.校園衝突、6.弊案、7.外力介入…等。要有效預防校園危機，必須做好：1.評估危機、2.降低頻率、3.減少損害；而學校可透過：1.啟動處理機制 2.了解危機狀況 3.召開小組會議 4.進行緊急處置 5.陳報相關單位 6.統一對外發言…等做法，做好危機處理。最後，危機事件處理後，還必須進行事後的追蹤與檢討，以修正危機處理機制，增進校園的危機應變能力。

## (五)案例與演練

### 問題演練

T 校長剛剛就任某國小校長，在一次例行的教學巡堂當中，T 校長發覺五年乙班上課時班級氣氛怪異，事後調查也發現學生表現與其程度有明顯落差。經詳細詢問資深同仁，才發現該班學生去年於午休時曾發生多次嚴重的性騷擾情形，當時的班級導師發現後雖向學校通報，但校方礙於種種考量，並未向上通報，而加害與被害學生家長亦不知情。

眼見受害學生人際互動逐漸退縮，埋藏在師生心理公開而不可說的秘密，也逐漸侵蝕著班級氣氛。獲悉半年前的往事，慮及前任校長與尚在學校的同仁，T 校長在通報與不通報之間掙扎，陷入長考…

問題一：校園性侵害與性騷擾事件的處理機制為何？如您學校發生性侵害或性騷擾事件，您將如何處理？

問題二：請由評估危機、降低機率、減少損害三個觀點，分析如何預防類似事件再發生。

問題三：如您係 T 校長，你決定通報還是不通報？無論通報與否，您後續可能將面臨哪些問題？您如何處理？

### 案例反思

S 國小三年甲班有二名小朋友出現類似腸病毒症狀，但因一年一度的校外教學在即，班級導師認為狀況輕微，未向學校通報，隔天仍依計畫全班參加校外教學。沒想到，校外教學後，班上有十多個小朋友陸續發病，經診斷後確實感染腸病毒，其中一名學生出現較嚴重症狀。學校雖立即通報並採取停課措施，但該名學生家長風聞有小朋友生病依然參加校外教學，強烈質疑學校此舉導致自己子女被傳染，遂找了兩名熟識的媒體記者，氣沖沖的到學校理論…



問題一：腸病毒及流感的處理機制為何？如您接獲教師通報班級有腸病毒學生，  
您將啟動哪些處理機制？

問題二：由校園危機事件的處理及事後檢討兩方面分析，本案例的處理過程有哪些需要調整？

### 推薦讀物或資料

校園危機處理與 SARS 心理輔導諮詢網 <http://sars.ncue.edu.tw/introduce.htm>

教育部校園安全暨災害防救通報處理中心

<http://csrc.edu.tw/Main.mvc/IndexNotLogin>

教育部 H1N1 新型流感防疫專區 <http://140.122.72.29/h1n1/>

## 十二、能有效執行校園規劃與學校建築。

校園是學校師生進行教學與學習活動的場所，也是潛在課程的一部分。校園規劃與學校建築的優劣，和學校教與學的品質息息相關。因此，學校對於校園規劃與學校建築，應整體性的規劃，有系統的興建、設計與佈置，以營造優質的教學環境，促進教育目標的達成。

以下就校園規劃的內涵、原則與程序進行描述，並於節末提出案例與演練，以為校長運用本核心能力指標之參考。

### (一)校園規劃與學校建築規劃的內涵

狹義校園是指學校校舍與運動場以外的學校空間，主要提供學生課餘遊憩之用；廣義的校園則泛指學校的全部空間(包含校舍、庭園與運動場)。而學校建築則是指為達成學校教育目標而設立的各類教學活動場所，如：校舍、校園、運動場及附屬設施。綜合上述，廣義的校園與學校建築具有相同的內涵。因此，以下以校園規劃一詞涵蓋校園規劃與學校建築規劃。

校園規劃是將校舍、庭園及運動場予以適當的安排與配置，以創造最佳教育環境的歷程。校園規劃的基礎是教育理念、學校環境及建築條件；其考量的基本向度則是人、空間、時間及經費。而校園規劃的內容則應包含周邊自然及人文環境分析、校地面積及其地質狀況、學校教育目標、學校發展規模、空間規劃設計構想及其與教學的配合、分期實施策略、財務計畫…等。

### (二)校園規劃的原則

有關校園規劃的原則、環境指標、建築空間及附屬設備等詳細資料，在教育部編定的國民中小學設備基準中均有詳細規範，可供校園規劃參考。除上述規範外，以下提出合教育性、整體規劃、安全衛生、符合經濟效益、綠美化、考量未來發展等六項原則，做為校園規劃之參考。

- 1.合教育性：校園規劃的主要目的在促進教育的實施，在規劃上考量學校教學目標的達成、課程實施需要、教師教學及學生學習需求，是校園規劃首要的原則。
- 2.整體規劃：除了合教性的原則之外，校園規劃還必須基於學校環境及條件，在空間上予以合理的分配。具體的作法有(1)合理分配校舍建築、運動空間及綠地、庭園、步道...等用地，合理的建議值為 3:3:4；(2)考量空間功能(如：動態、靜態、中性、文化活動及生態植栽...等)，進行適當的配置與動線規劃；(3)考量結構、造型、材質、色調的整體性與連貫性；(4)考量不同季節進行景觀的綠美化與植栽。此外，學校周邊的環境也會影響校園規劃(如：交通動線、市集)，亦應列入整體規劃參考。
- 3.安全衛生：校園屬公共建築，於建築及設施規劃時，應考量其風向、溫度、溼度、日照、季節性天災、地上及地下水流量、鄰近噪音源、交通道路...等因素，避免土壤高液化潛能地質、軟弱地質、斷層帶、東西曬、噪音源並遠離交通幹道。對於建物的耐震、防颱、防火...等均應符合標準。而學習場所的採光、遮陽、通風、噪音，以及飲用水、排水系統、廁所、廚房...等設施的設置，亦應符合衛生、舒適的要求。
- 4.符合經濟效益：學校資源的取得不易，必須「以最少經費發揮最大效益」。因此，增加支出應能相當比例的促進教育效果或減少維護費用，才有增加經費的必要；反之，若減少支出並不影響教育效果的達成，亦不會增加使用及維護費，則應考慮減少經費。建議的具體作法有(1)考量自然環境變化進行佈置與植栽，以減低管理維護成本；(2)在規劃空間與設備時，考量多功能的用途需求加以設計；(3)儘可能運用現地現物，發揮創意加以改善。一味的拆除只會增加拆除與重建的經費支出；(4)確有需要必須拆除時，考量後續利用的可能性。
- 5.綠美化：兼具自然、生態及藝文氣息的校園環境，可發揮境教的功能。對於校舍的空間配置、庭園設計、情境佈置、色彩及造型等，應兼顧美學原理。其具體作法如：(1)設置公共藝術或藝文展示區；(2)多樣化多層次的校園植

栽；(3)規劃學生或社區認養的綠化空間；(4)設置親和性、穿透性高的圍籬...等。

- 6.發展性：校園規劃應考慮未來學校及教育的發展趨勢，保留擴充的可能性。採取多功能、彈性的設計，使易於依不同需求調整。參考的具體作法如：(1)保留部分空間，不做永久性隔間；(2)預留線路插槽及管道，以便日後擴充；(3)考量未來發展趨勢，預留所需校舍或空間。

### (三)校園規劃的程序

除非是新設學校或是大規模的重建，一般校長就任的學校校園都會有一定的規模和既定的改善計畫。校長宜針對校園規劃現況及使用情形進行了解，再參酌下列步驟進行校園整建與改善。另外，礙於經費的限制，國民中小學經常只能就有限的補助經費，對校園做局部、分期的改善。因此，具備校園整體規劃的藍圖，有計畫、分階段的執行改善計畫，對優質校園空間的營造而言十分重要。

以下就國民中小學校園規劃的主要程序，包含：1.成立規劃小組、2.調查與分析、3.擬定計畫、4.執行、以及 5.評鑑...等五項分述如下：

- 1.成立規劃小組：組織包含學校教職員、社區家長、學者或專業人士的規畫小組，透過多元參與集思廣益、凝聚共識。
- 2.調查與分析：蒐集(1)學校願景與目標；(2)社區人口、學生人數及學校規模趨勢；(3)教師教學與學生活動需求；(4)學校周邊自然環境，如：日照、溫度、地勢、風向...等；(5)校舍使用機能；(6)現有校舍使用狀況及優缺點...等資料，以作為規劃分析之參考。此外，觀摩其他學校的校園規劃，也可作為規劃的參考。
- 3.擬定計畫：在調查與分析相關資料後，規畫小組可依校園規劃原則與調查結果，進行學校空間配置、校舍建築、綠美化、分期整建...等整體計畫。
- 4.執行：校園規劃的執行，一般是依據採購法令相關規定，進行規劃內容的設計、招標、訂約、施工、驗收...等。近年來在校園規劃的執行上，公共藝術的設置與師生共同參與逐漸獲得重視。在執行校園規劃的過程中，如能融入課程與教學活動，適度讓師生及社區家長共同參與施作，將可提升其對學校的認同與歸屬，亦有助於日後校園的管理與維護。
- 5.評鑑：在校園規劃工作的每一個程序，若能適時檢討，追蹤執行情形，發現

缺失並予以改善，便能有效掌控校園規劃的品質。而對於執行規劃後的校園，也應了解其使用情形，評估是否達到預期的效益，以做為下一階段校園規劃與改善的參考。

#### (四)小結

校園與學校建築規劃是將校舍、庭園及運動場予以適當的安排與配置，以創造最佳教育環境的歷程。良好的校園規劃是潛在課程的一部分，有助於營造優質的教學與學習環境，促進教育目標的達成。

學校在進行校園規劃時，應考量合教育性、整體規劃、安全衛生、符合經濟效益、綠美化、考量未來發展等原則。有關校園規劃時應注意的原則、環境指標、建築空間及附屬設備…等，可在教育部編定的國民中小學設備基準中找到詳細規範。而國民中小學校園規劃的主要程序，包含：1.成立規劃小組、2.調查與分析、3.擬定計畫、4.執行、以及 5.評鑑…等五項。校長就任之初，宜針對校園規劃現況及使用情形進行了解，再參酌上述步驟，擬訂校園規劃藍圖，有計畫、分階段的進行校園整建與改善。

#### (五)案例與演練

##### 問題演練

為配合政策及區域發展的需要，政府規劃將 S 國小由現在的校址，遷移至學區中已裁併國中的閒置校區，也初步獲得學區家長的支持。但該國中已裁併多年，校舍缺乏維護管理，且建物年齡已逾 30 年。如您係該校校長，面對即將展開的遷校作業，您將如何進行校園規劃？

##### 案例反思

某國中校門原面向校地南方，長期有市集聚集，校門圍牆旁亦有小吃攤擺設，學生上學需穿過市集，經常造成當地交通瓶頸，險象環生。而部分學生利用下課時間，請圍牆外的攤販外送食物，亦造成校園髒亂、學生秩序等管理問題。

為解決此一現象，校長打算將原有校門封閉，於東側新建校門。此一構想提出後，引起校內同仁熱烈討論，支持者認為可解決校門口交通打結，確保學生安全，且降低攤販對學校造成的困擾；反對者認為此現象是管理不善的問題，且校門遷建後與原有校舍動線並不一致，教學與辦公區需重新規劃，可能還要花一筆可觀的經費來因應此一調整，於是雙方僵持不下，校門問題的解決似乎

也遙遙無期…

問題一：如以校園規劃的原則進行判斷，您認為校長的構想是否適當？您所持的看法為何？

問題二：試由校園整體規劃的角度，提出解決此一問題的步驟？

### 十三、能有效編列與執行預算。

在國民中小學中，預算的編列與執行是屬於主計單位的權責。一般而言，會計年度開始，各處室會依據所要推動的計畫提出經費需求，而學校的主計單位即是依照各處室的需求及學校的總預算，負責預算編製、收支紀錄、審計及決算的工作。

依據國民中小學、縣市別及學校規模之不同，目前我國國民中小學負責主計業務的單位有不同狀況。整體而言，北、高二市人員編制較為充裕，無論國中小皆有專任主計人員負責主計業務，而其他縣市僅國中有專任主計人員擔任，國小除規模較大者(48班以上)外，其餘多由不具會計專業的教師兼任主計人員，且經常面臨人員異動問題。因此，國民小學校長對於主計業務宜有更深入的了解，才能扮演指導與把關的角色。

#### (一)預算編列與執行

預算工作包含預算的編列、送審與執行。一般而言，國民中學屬縣(市)立教育機關預算編列後，應送縣(市)政府彙編，並送縣(市)議會審議；國民小學非屬縣(市)立教育機關，其預算編列各縣市標準不同，一般由縣(市)政府教育處(局)視學校規模大小自訂標準，統一於教育處(局)預算下編列。預算需經議會三讀通過，並由縣(市)政府公佈，完成立法程序後，才可付諸執行。

預算執行前，應先由主計單位辦理分配預算。分配預算應按歲出歲入分別編造，歲入預算應就全年度預算數，考量收訖時間，依歲入來源別編造歲入預算分配表；歲出預算應就全年度歲出預算數，配合計畫預定進度，編造歲出預算分配表。分配預算之辦理應由計畫承辦處室提供資料，交主計單位彙編，依實施計劃按月分配，並送縣(市)政府核定後執行。

預算執行時，若遇同一工作計畫中有一科經費不足，而他科目有剩餘時，可辦理相互流用。然而，流用是有限制的，各地方政府對於流用的規定不一，於流用前應先行了解。大體而言，經費流用的原則有：1.各工作計畫或業務計

畫科目間之經費不得互相流用；2.資本門不得流用至經常門，經常門得流用至資本門；3.人事費不得流入流出；4.流入不得超過原分配預算百分之二十，流出不得超過原分配預算百分之三十。

## (二)會計與審計

會計是指機關的財務收支紀錄；審計是對機關會計報告與及憑證所做的審查，主要目的在確定其合法性、正確性及績效性。

公立學校會計事務屬於會計法所規定的普通公務會計事務，其內容包含：歲計、出納及財物等三種。歲計是指學校歲入或經費之預算實施，及其實施時之收支，與因處理收支而發生之債權、債務，及計算政事費用與歲計餘絀；出納是指學校之現金、票據、證券之出納、保管、移轉；財物則是指學校之不動產物品及其他財產之增減、保管、移轉…等。

審計依執行機關而言，可分為內部審計與外部審計。一般學校之審計多為校內主計人員執行之內部審計，其內容包含：1.查閱簿冊及憑證；2.檢查現金或財物；3.更正不合規定之會計程序或文書；4.會計憑證有關現金、票據及證券之出納簽章；5.對外收款收據簽章。

## (三)決算

決算是指會計年度財政收支計劃實施結果的總結，其目的在顯示預算效能及做為改進預算作業的依據。學校決算每一會計年度編製一次，

## (四)小結

## (五)

縣（市）單位預算執行要點

內部審核作業流程手冊

內部審核處理準則

## 十四、能有效管理分配財務與設備。

學校財務與設備的管理與分配，主要分為兩類，其一是財產，其二是物品。財產與物品的區分，是依據行政院頒訂的「財務標準分類」判斷。

在學校行政的分工上，財務與設備的管理與分配屬於總務處的權責。而其管理主要是依據財政部國有財產局訂定的國有公用財產管理手冊，以及行政院主計

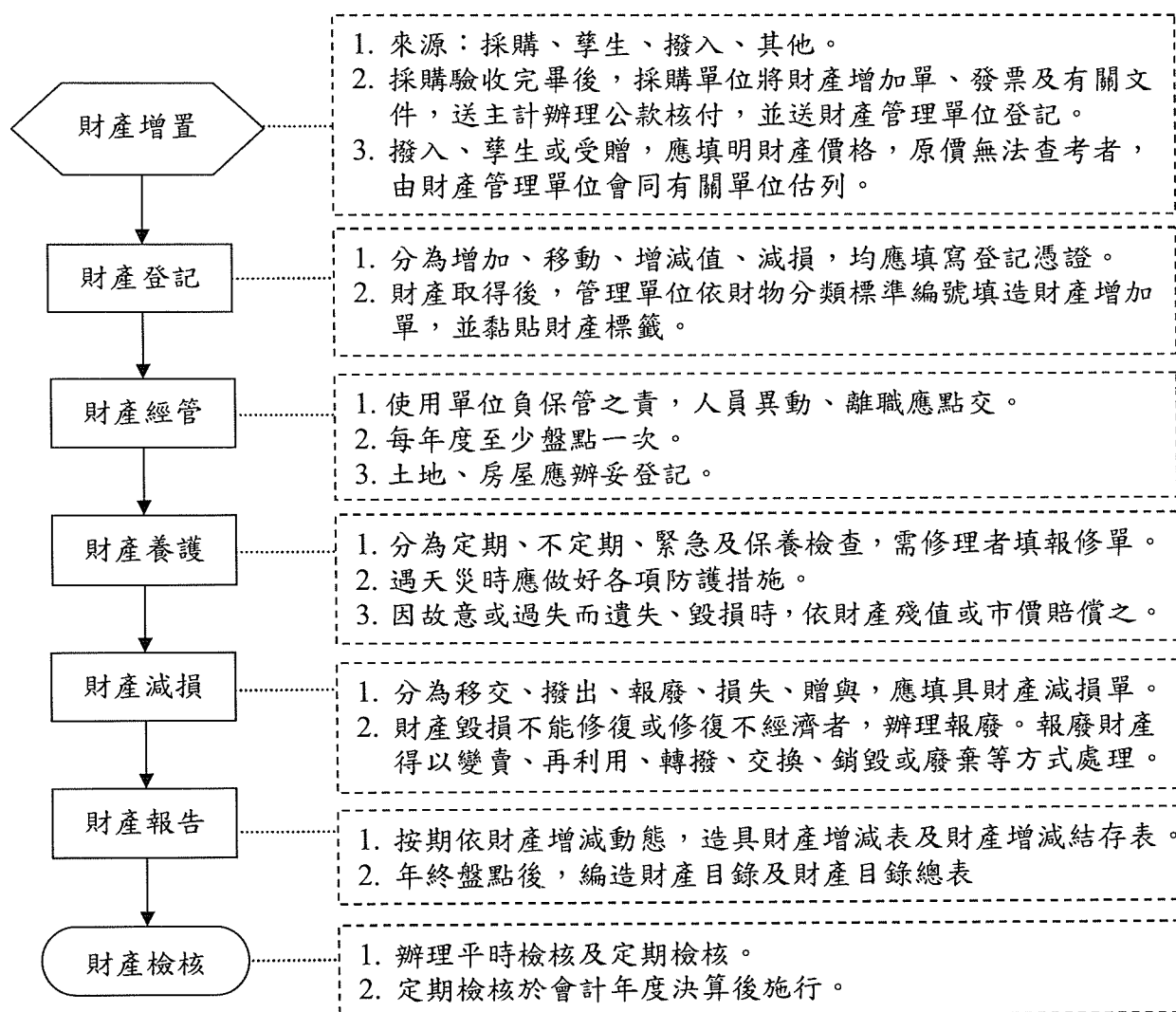
處訂定的物品管理手冊。這兩本手冊可在行政院主計處及國有財產局的網站找到全文。熟悉這兩本手冊內的相關規定，將有助於校長指導總務人員，有效的管理及分配財務與設備。

以下分別就財產管理、物品管理兩部份進行描述，並提出有效管理分配原則及案例與演練，以作為熟練本核心能力指標之參考。

### (一)財產管理

財產管理是指財產的增置、登記、經管、養護、減損、報告及檢核等事項。

依據財政部國有財產局之國有公用財產管理手冊規定，財產管理之主要步驟如下：



以上為財產管理主要步驟，校長於財務與設備的管理上，應熟悉上述主要步驟，並督導總務及主計人員依據此步驟及管理手冊之規定辦理。

## (二)物品管理

物品管理是指關於物品之採購、收發、保管、登記、報核及廢品之處理。依據行政院主計處之物品管理手冊規定，物品是指金額未達新臺幣一萬元，或使用年限未達二年之設備、用品等。可按性質、效能及使用期限分為消耗品與非消耗品二類。消耗品是指物品經使用後喪失其原有效能或使用價值者，如紙張或衛生用品；非消耗品則是指物品質料堅固，不易損耗者，如事務用具或餐具。物品管理的主要內容有：

1. **物品採購：**物品管理單位應依據往年物品使用情形，估計下年度需求數量，於年度開始前一個月，擬定採購計畫，編列採購概算表。物品之採購，採購單位應依採購計畫並配合預算，簽准後辦理，並優先適用集中採購之共同供應契約。採購物品應填具物品請購單，經機關首長或其授權人員核准後，送採購單位採購。
2. **收發及保管：**物品採購驗收完畢後，採購單位應將支出憑證、消耗用品驗收單或非消耗品增加單及有關文件，送主計單位辦理公款核付，並由物品管理單位辦理物品增加之登記。非消耗品每年至少應實施盤點一次。保管或使用之非消耗品有異動時，保管人或使用人應填具非消耗品移動單，送物品管理單位據以變更列管資料。員工離職時，應將保管或使用之物品交還。
3. **登記與報核：**由物品管理單位設置「消耗用品收發分類帳」及「非消耗品清冊」，登錄管理。每月終編製「消耗用品收發月報表」及「各單位每月領用消耗用品統計表」呈核。
4. **廢品處理：**消耗用品一經領用，即作消耗登帳，不必再行報廢。消耗品久儲變質或失去原有效能；非消耗品於使用年限或損壞者，得予報廢。物品報廢仍應填具報廢單，依照行政院訂定之各機關財物報廢分級核定金額表規定，視金額大小報經主管機關核定，或由機關首長核定後辦理。而廢品之處理得視其使否能再利用，或有殘值，以變賣、再利用、轉撥、銷毀等方式辦理。
5. **檢核：**每年檢核物品管理情形至少一次。

上述為物品管理手冊中的主要內容，校長宜熟悉上述內容，並督導總務及主計人員依據物品管理手冊規定辦理



### (三)有效管理與分配的原則

妥善的管理與分配學校財務及設備，能使設備充分發揮效益，延長使用年限，並減少採購設備所需的支出。要有效管理與分配財務及設備，以下的原則可提供參考：

1. **採購符合需求：**財務及設備採購，如能符合學校遠景及未來發展，考量使用單位需求，才能發揮設備效益。因此，學校平時即應建立採購的品名、數量、規格、樣式及優先順序，使購置的設備符合學校發展及使用需求。另外，在比較價格及功能接近的設備時，也應考量後續的保固及維修支出。
2. **教導使用方法：**財物使用時若方法正確，可減少損壞，延長耐用年限。對於較為精密或需特定操作步驟的設備，可採取(1)教導員工正確的使用方法；(2)於醒目處製作及張貼操作程序；以及(3)指派專人管理及操作...等方式為之。
3. **建立管理制度：**上述的財產及物品管理流程雖然繁複，但為行政上必須建立的登記、分類及管理機制。學校可視規模及實際狀況，研定適當的管理辦法，以掌握財物狀況，有助於財物管理與採購規劃。
4. **落實盤點查核：**學校財務及設備經常會有借用、移動、增減。定期的盤點或抽查，有助於掌握財物動態，減少侵占、偷竊、盜賣、破壞或損壞的狀況發生。定期的盤點、查核與處理，也是機關善盡管理之責的重要工作要項。
5. **運用表報資料：**無論是財產或物品管理，其過程中必定產生許多表報。表報資料並非應付了事的官樣文章，其內容可以作為規劃未來採購、掌握財物動態、運用剩餘經費的參考。

### (四)小結

財務與設備的管理與分配屬於總務處的權責，依據行政院頒訂的「財務標準分類」，學校財務與設備的管理與分配可分為財產及物品二類。財產管理是指財產的增置、登記、經管、養護、減損、報告及檢核等事項；物品管理則是指關於物品之採購、收發、保管、登記、報核及廢品之處理。管理的相關規定可參考國有公用財產管理手冊以及物品管理手冊。而學校可參考 1.採購符合需求、2.教導使用方法、3.建立管理制度、4.落實盤點查核、5.運用表報資料等五項原則，以有效管理分配財務與設備。

### (五)案例與演練

#### 問題演練

C 國小的主計人員於行政會議中表示，學校於會計年度結束前尚有 8 萬元的經常門經費可供運用。請由財務分配與管理的角度思考，您將如何運用這比得來不易的結餘？您可以由財務管理的流程中取得哪些資料，有助於您做出正確的判斷？

### 案例反思

某國小學生陳○，為了趕快進教室，自盪鞦韆跳下後跌倒。經學校護理師檢查後發現，陳○跳下時手指遭鞦韆銳利處割傷，而跌倒時以手撐地，亦造成左手肘骨折。家長到校拍攝器材照片，並認為是學校遊樂器材設置不當，導致學生受傷；而校方則表示是學生使用不當，才會造成受傷。事件發生後，校長指示總務處將所有會擺動的遊戲器材全部以鐵線或水泥固定，部分家長見狀後又質疑學校怕事且矯枉過正，讓孩子沒有遊戲器材可以玩…

問題一：您認為學校將遊戲器材全部固定的方式是否適當？

問題二：參考 14.3 有效管理與分配的原則，您可以運用哪些原則，對此一狀況做出適當的處置？

## 十五、能建立學校品牌並行銷特色。

在資訊龐雜、注重行銷的時代中，學校的辦學必須找到屬於自己的特色和定位點，才能打造專屬的學校品牌；必須透過適度的行銷，使人印象深刻，強化學校的品牌優勢。隨著少子化現象、講求精緻與品質的時代來臨，教育如何建立優質品牌，發展並行銷學校特色，是校長必須面對的重要課題。

以下分別就學校品牌的內涵與構成要素、發展學校特色建立學校品牌以及運用品牌行銷學校特色進行描述，並節末提出案例與演練，以作為熟練本核心能力指標之參考。

### (一)學校品牌的內涵與構成要素

學校品牌是以教育為目的、以學生為主體，在學校長期的教育經營過程中，透過與學校利害關係的互動、主觀的感受與經驗，形成一種特定的文化與識別符號，是學校為社會大眾認可的一種無形資產。

學校品牌構成的要素包含有形、無形及互動因素。有形因素如：學校名稱、標誌、校服、建築風格和環境設計等；無形因素如：教學品質、組織文化、校

風、學生表現等；互動因素則包含學校與社會各界的關係，如學生家長、社區、校際、校友、媒體…等。

## (二)發展學校特色，建立學校品牌

每所學校均有其不同的學生、教師、校園、社區背景、自然環境與社會資源…，要發展學校特色，首先必須基於學校特有條件，找出與眾不同的特色與定位點。而在發展學校特色的目的，在於提高學生學習效果、建立學校品牌以及有效實施學校行銷。因此，載學校特色發展的過程中，應先確定學校特色應有的特性，方不致偏失。一般以為學校特色應有的特性如下：

- 1.獨特性：基於學校特有的環境及條件，而非模仿與複製。
- 2.正義性：有助於學校全體學生教育目標的達成，而非精英的訓練
- 3.優質性：長期經營是發展學校特色的不二法門，針對學校發展的特色，長時間的投注心力與資源，做得比其他學校更深入、更廣泛，才能成為特色。
- 4.永續性：透過課程、行政與日常生活的落實，有計畫的將特色，並納入學校運作體系中，才能有延續性的發展。
- 5.教育性：教育性是學校特色發展最重要的。學校教育的目的在於學生，所有的特色發展都必須有助於啟發學生潛能，培養核心能力，才有發展的必要，

基於上述學校特色的特性，校長可採行以下作為來發展學校特色，建立學校品牌：

- 1.確立學校願景與目的：特色與品牌的建立涉及學校核心文化價值的內涵，亦即，學校的願景是什麼？教育目的是什麼？要培養什麼的學生？確定學校的願景與目的，是要透過學校背景的分析，了解學校過去與現在，並凝聚成員的共識以描繪未來。
- 2.融入日常生活與課程：學校特色的發展必須融入學生的日常生活及課程當中，才能深化且富有教育意義。例如：以永續校園為特色的學校，其日常的作息安排、資源回收與處理、課程規劃與實施、日常的節能減碳措施，都必須融入學校的行事與課程。
- 3.培養學校成員：學校品牌有賴教職員工的認同與維護，除了透過教育理念的溝通與宣達，取得成員理解認同外，更需依特色發展的需要，鼓勵並提供機會，促進成員專業成長。
- 4.形塑學校氛圍：學校整體氛圍具有相當強的識別，也是一種無形品牌。透過

校長以身作則的實踐、特色理念的倡導與宣揚、激勵成員、提供獎勵與肯定、塑造與特色相關的表揚、儀式與活動，可形塑重視特色發展的學校氛圍。

5. 支持特色發展的制度與資源：人力資源、制度資源和物質資源對於學校特色發展與品牌建立十分重要。在有明確的學校特色發展方向之後，投注足夠的心力，建立相關制度，長期提供發展所需的人力與物力，才能建立有別於其他學校的品牌形象。

### (三)運用品牌行銷

在發展學校特色，建立學校品牌之後，為了增進品牌價值，必須透過對教育市場的分析與了解，訂定並執行學校品牌的行銷方案，透過創造、溝通和傳遞，使顧客顧客了解、認同和支持學校品牌。在具體做法上，校長可採行以下的方法推動：

1. 了解市場特性：學校行銷必先有行銷對象。設定行銷的對象與目的，了解行銷對象的特性分析其需求，才能發展出有效行銷的策略。
2. 建立識別系統：透過有形的校徽、校服；無形的校風、學生行為表現…等，展現學校的品牌形象
3. 善用科技媒體：善用多元管道，如：發行學校刊物、電子報、接受採訪或提供稿件給平面媒體…等等，宣傳學校特色與品牌。
4. 走出校園主動參與：透過各項競賽與活動的主動參與，讓學生展現學校特色發展後的成效，同時也提供學生表現的機會，深化特色發展與品牌形象。

### (四)小結

學校品牌是學校長期的教育經營過程中，透過與學校利害關係的互動、主觀的感受與經驗，形成一種特定的文化與識別符號，是學校為社會大眾認可的一種無形資產。其構成要素包含有形、無形及互動因素。在注重行銷的時代中，建立優質品牌，發展並行銷學校特色，是校長必須面對的重要課題。

學校特色的發展，應有注意其獨特性、正義性、優質性、永續性、教育性等特性。校長可透過 1.確立學校願景與目的；2.融入日常生活與課程；3.培養學校成員；4.形塑學校氛圍；以及 5 提供支持特色發展的制度與資源…等方法，逐步發展學校特色，建立學校品牌。並運用 1.了解市場特性；2.建立識別系統；3.善用科技媒體；以及 4.走出校園主動參與…等策略來行銷學校特色。

## (五) 案例與演練

### 十六、能進用優秀教師並做好人力資源管理

過去的企業要成功，需仰賴自然資源、資金、技術與人力等四大因素。而在二十世紀，自然資源與資金的優勢光環已逐漸褪色，技術的研發也需要仰賴優異的人力素質。因此，對於人力的觀點由以往的支出與成本，逐漸轉為投資與資源，人力資源已成為現今組織競爭力的關鍵。

學校組織雖然不同於企業，但人力資源在學校組織裡的重要性卻不亞於企業。學校是傳授知識、陶冶人格的場所，達成此一目的最重要的人力資源莫過於教師。在學校組織裡進行人力資源管理，有助於進用優秀教師、提昇教師教學專業、強化學校的競爭優勢，以促進教育目標的達成。

以下就人力資源管理的內涵與目標、學校人力資源管理的流程、進用優秀教師，以及學校如何做好人力資源管理等方面進行敘述，並於節末提出案例及問題，作為校長反思與演練本核心能力指標之素材。

#### (一)學校人力資源管理的內涵與目標

學校組織的人力資源管理，是透過有系統的方法(包含分析、規劃、進用、訓練與發展、評鑑、維持)，進行學校人力的開發，提升成員的知識與能力，促進成員的承諾感與組織績效，以達成學校教育的目標。

學校人力資源管理的目標，可分為組織目標與個人目標。就組織目標而言，是希望透過良好的學校人力資源管理，提升教學品質與行政效能，以強化競爭優勢、提升組織工作士氣，以達成教育目的、實踐學校願景、滿足學校發展需求。就個人目標而言，良好的學校人力資源管理，有助於建立良好的工作價值觀，並促進個人自我實現。

學校組織是由許多個別的成員所組成的，學校人力資源管理若能兼顧組織目標與個人目標的實現，將使組織內部的成員更健康、組織更有效能。

#### (二)學校人力資源管理的流程

由人力資源管理的流程來看，學校人力資源管理的系統方法，包含了人力資源的分析、規劃、進用、訓練與發展、評鑑、維持等步驟。茲分述如下：

1. 分析：對學校內外部情境、願景與目標等進行分析，分析的目的在掌握人

力資源現況，了解未來需求。

2. **規劃：**將分析所得的現況與學校發展需求進行評估，由學校整體角度思考人力在質、量上是否適當，以進行與學校發展、目標及願景相契合的人力資源規劃。
3. **進用：**規劃出需求的人力資源後，要考量取得的方式。目前國民中小學的人力資源取得，有甄選及介聘兩種管道。
4. **訓練與發展：**人力資源取得後，必須透過持續的學習與專業成長，才能提升人力素質，因應教改及社會變遷。而學校的主要任務是提供訓練及發展的機制與機會。
5. **評鑑：**為了提升學校效能，維持教師教學專業，學校應有計畫性、公平、公開的評鑑機制，對人力資源進行評估。評鑑的目的在提供成員建設性的回饋，提升其專業表現，以促進學校提供更高品質的教與學。教師及職員的成績考核，是目前我國國民中小學普遍的評鑑機制。
6. **維持：**維持是透過領導、溝通、激勵等方法，建立良好氣氛、形塑優質文化，其目的在維持人力資源的穩定，有助於學校發展。

### (三)進用優秀教師

優秀教師的進用是人力資源管理流程中的一部分，學校在進用之前，須先完成分析與需求的規劃的流程，在進用過程的執行上，才能符合學校發展的需求。而我國國民中小學目前對於教師的進用，不外乎甄選及介聘兩種，茲分述如下：

1. **甄選：**目前的教師甄選分為學校自辦及委託辦理。無論何種方式，學校均可依任教科目需要提出甄選科別的需求。然而，目前國民小學教師多持一般教師證，並無專長或科別的區分。而委託辦理基於全縣或區域的統一作業考量，有時亦無法完全兼顧個別學校需求。學校如有特殊的專長需求：如體育、音樂、藝術與人文...等，採用學校自辦的方式能有較高的選擇權。
2. **介聘：**介聘是透過各縣市成立的介聘委員會，依據特定的資績分計算方式，考量教師的任教地點的需求，介聘至其他縣市服務。介聘結果除有教師法第十四條各款情事之外，學校教評會並不會拒絕。由於制度設計的出發點是以教師的生活需求為考量。因此，對於學校人力需求的規劃便無法兼顧了。

上述兩種進用方式中，介聘的方式行之有年，已有一套既定的流程與模式。甄選則依辦理單位需求的不同而有所差異。但大致不外乎資料審查、筆試、口試與試教。而要甄選出優秀教師，在甄選過程中必須注意以下三項原則：1.詳研相關法令，依法辦理，且資訊與程序公開透明；2.工作及評審人員需遴用具

相關專業，且處事公正客觀者；3.視學校發展需要，訂定符合人力資源需求的甄選方法。

#### (四)學校如何做好人力資源管理

學校要做好人力資源管理，可以藉由做好人力資源分析、進用優秀教師、提昇教師人力素質、健全考核及評鑑機制、強化人力資源維護等五方面著手。進用優秀教師部分已於前文提及，以下就其他四部份分述之：

1.做好人力資源分析：其步驟有(1)了解學校內外條件、環境變遷及發展需求，可運用 SWOT 等工具；(2)形塑學校願景，擬定學校目標；(3)了解教師年齡、學歷、專長...等，依據學校發展願景與目標，預估人力資源在質、量上的供需。

2.提昇教師人力素質：應注意以下原則

3.健全考核及評鑑機制：

4.強化人力資源維護：

#### (五)小結

本核心能力指標是指校長透過有系統的方法，進行學校人力的開發，提升成員的知識與能力，以促進組織績效與教育目標的達成。人力資源已成為二十一世紀組織競爭力的關鍵，學校組織有要做好人力資源管理，以適應快速變遷的社會與教育環境。

學校人力資源管理的系統方法，包含了人力資源的分析、規劃、進用、訓練與發展、評鑑、維持等步驟。進用優秀教師為人力資源管理的流程之一。在進用教師時 1.依法辦理、公開透明；2.遴用專業、公正客觀；3.視學校發展，選擇甄選方法...等三個原則可做為參考。而學校可透過做好人力資源分析、進用優秀教師、提昇教師人力素質、健全考核及評鑑機制、強化人力資源維護等五種具體作法，來做好學校的人力資源管理。

#### (六)反思與演練

##### 問題演練

您所帶領的 A 國小是一所在美術及體育領域發展頗有成效的中型學校，教師人數有 30 多人，男女比例約為 1:3。男性教師多兼任行政職務或高年級導師，負責發展美術及體育課程與活動，且年齡偏高(多數為 40~50 歲)；女性教師多為中、低年級導師，且年齡較輕(多數為 30~40 歲)。每個學期安排職、級務時，經常面臨相同的問題：1.高年級導師人數不足，女性教師多無意願擔任，而現任的高年級女教師亦頻頻表示想換學年；2.兩位多年兼任行政的男性教師想卸下行政兼職，但無適當人員願意接任；3.有意任教中年級的女性教師眾多，經常需多次協調才能定案。而某位較資深、強勢的女教師長期擔任中年級導師，不願讓步，亦影響校內同仁氣氛；4.音樂缺乏專長教師任教，以配課方式由各班導師吸收。

1. 本學期學校有 1 個教師職缺必須招考，您會如何進用所需的教師人力？您所持的理由為何？
2. 試由人力資源管理的分析、規劃、進用、訓練與發展、評鑑、維持等流程，提出您對此一狀況的解決方案？

### 案例反思

B 校長剛接任一所規模 40 班的學校，在少子化的衝擊之下，該校預估在未來的 5 年內至少會減少 8 班，預計將會有 12 位老師超額。然而學校訂定的超額教師辦法是以年資為主的後進先出原則，如果依照原來的辦法，超額的 12 位老師都是教學年資在 10 年以內的年輕教師，這些教師目前在學校多數擔任高年級的導師、兼任行政職務或訓練重要團隊。未來 5 年如果全部超額出去，除了學校教師的平均年齡偏高、產生斷層現象之外，也將嚴重影響學校的運作。B 校長請人事主任提案，並尋求家長會的支持，企圖修改原有的超額教師辦法，卻遭到學校年資較深的老師聯手杯葛。而可能超額的年輕教師們，對於辦法的修改雖然認同，但礙於倫理與團體的壓力，反而成為最沒有聲音的一群。

試以人力資源管理的觀點，針對該校面臨的狀況進行分析。如您係該校校長，將如何處理此一狀況？

### 推薦讀物

中華民國教材研究發展學會（2000）。學校本位課程發展實例集。台北縣：中華民國教材研究發展學會。

教育部（2001）。學校願景發展、實踐、檢討與展望實例。台北市：教育部。



教育部校園資訊安全服務網 <http://cissnet.edu.tw/index.aspx>

教育部電算中心--校園網路使用規範

[http://www.edu.tw/moecc/content.aspx?site\\_content\\_sn=5266](http://www.edu.tw/moecc/content.aspx?site_content_sn=5266)

全國法規資料庫--電腦處理個人資料保護法

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=I0050021>

## 核心能力向度：課程與教學領導

撰稿人：林永豐副教授（國立中正大學教育所）

### 壹、前言

校長是左右學校校務發展與改革的重要人物。校務發展與改革的面向愈多，校長的領導層面也就越多愈複雜。Eisner（1995）指出學校教育改革主要包含了意圖的(intentional)、結構的(structural)、課程的(curricular)、教學的(pedagogical)和評鑑的(evaluative)等五大面向的改革，五個面向彼此交互影響，不能顧此失彼。校長作為綜理校務之首，不可避免必須兼顧所有面向，可見校長任務之艱鉅與複雜，也不僅限於組織與管理等行政事務而已。

台灣地區自九十學年度起，在國民小學一年級全面實施國民中小學九年一貫課程改革，進行學校本位課程發展（黃政傑，1999；黃嘉雄，1999；高新建，1999；歐用生，1999；林明地，2000；方德隆，2001；陳伯璋，2001），一舉打破了過去中央政府集權的學校課程之傳統刻板印象，授權學校教育人員參與課程發展，強調學生主動學習與教師主動詮釋的學校本位課程發展（蔡清田，2002；蔡清田，2004a）。其中課程領導（curriculum leadership）就是這一波課程改革中相當受到關注的一項議題，並被視為是落實九年一貫課程改革中的重點工作，尤其課程領導者（curriculum leader）的角色與任務更是受到重視。沒有課程領導無法澄清目標和價值、無法發展和實施計畫（Wiles & Bondi, 1993）。歐用生（2004）即指出，由於課程領導的工作實則是涵蓋領導、課程與教學的綜合性工作，具有極高的複雜性，其間個人與團體的交互作用與相互關係，不僅難以只用科學的方法來研究，有時也難以行政、科層、命令、控制或公式化等技術層面的方式來加以處理。為了進行學校本位課程發展，台灣地區的學校校長和教師們開始關心課程領導的議題與方法，教育學術人員也開始增加有關課程領導方面的研究。這一波課程領導的相關研究，主要的焦點集中在校長課程領導（林明地，2000；游家政，2002，高新建，2000）

然而，課程領導不僅止於校長課程領導，校長可能透過第二促進者來分擔課程領導的責任（蔡清田、王霄燕，2002），不管校長、行政人員、教師或家長都可能擔負課程領導者的角色（Ornstein & Hunkins, 2009）。因此，對於其他人員的課程領導也應該給予重視。張嘉育（2001）指出，從校長、領域研究小組或課程發展委員會成員等，乃至於學校其他正式、非正式團體或學校中的每位成員，均有承擔領導功

能的可能性。而蔡清田（2001）也提到學校層級中除了校長是最重要的課程領導者外，其他如主任、學年主任、領域小組召集人及教師等均是課程領導者。可見，只要是與學校教育相關者，都有可能成為課程領導者。

## 貳、課程領導的意義

校長擔負校務領導的角色，綜理各項校務。然而，多數人認為所謂的領導方多意指預算、交通、組織管理、人事調配、設備採購...等等，卻對課程與教學方面的領導，不甚重視。進一步言，由於校長對組織事務管理的熱衷，以致妨礙了其在課程與教學方面的職責，未能發揮其在課程領導上的功能（黃嘉雄，1999；高新建，2000）。

課程與教學是學校行政的核心（黃嘉雄，1999）。根據 Glatthorn（2000）的研究，領導力強的校長往往能夠影響課程領導的程度，此外，採取積極倡導方式的校長往往也最能確保有效地落實課程的實施。此一類型的課程領導具有下列幾項特徵：1.有明確的長期政策和目的；2.對學生有高度的期望，且能傳達並監控這些期望；3.尋找改變學區的方案和政策；4.懇求成員的投入，但行動卻很果斷。

再從教育史的演變而言，校長的角色在不同時期也有所轉型。從早期的「首席教師（principal teacher）」演變為「一般管理者（general manager）」、「專業與科學管理者（professional and scientific manager）」、「行政人員與教學領導者（administrator and instructional leader）」，直到 1980 年代後期逐漸強調「課程領導者（curriculum leader）」的角色（黃旭鈞，2003）。

不同學者對課程領導的概念各有其強調的重點，例如：

高新建（2002）認為課程領導是教育人員對學校課程相關事務所表現的領導行為；為了使學校的課程、教師的教學及學生的學習更為理想、有效的各種作為，均可視為課程領導的行為。

林明地（2000）認為課程領導為領導者針對學校的課程與教學方面，為達成並確保學生學習品質之目標，所採行之領導行為。這些行為的功能包括：塑造學校願景與目標，協助學校成員進行規劃、設計、實施，以及評鑑回饋等工作。

游家政（2002）指出「在教育的團體情境裡，藉影響力來引導教育工作者在課程實務（含教學）的努力方向，使其同心協力去達成教育目標的歷程。」

Glatthorn（2000）認為課程領導乃是「使學校系統及其學校達成其確保學生學習品質之目標的功能行使」。若特別指校長的角色而言，則校長的課程領導乃是指「校

長為達成確保學生學習品質之目標，所行使之功能。至於其所應發揮的功能包括：塑造學校願景與目標，協助學校成員進行規劃、設計、實施，以及評鑑回饋等工作，決定課程統整的性質與範圍，進行課程連結（alignment），並協助成員專業成長，助長成員根據專長進行課程領導，已持續課程對話（Glatthorn, 2000）。

### 參、課程領導的內涵

課程領導的核心精神在於領導課程的發展，詳細言之，則可進一步闡述其內涵。Fielding（1990）認為課程領導者的主要任務可歸納為下列四大部分（引自黃旭鈞，2003）：

1. 建構課程改進計畫所需的組織和實質的計畫：包括組織團隊的資訊、建立改進循環圈、決定課程的目標及其所應涵蓋的目的的本質、決定教師所決定的課程之比例；
2. 執行發展階段的工作重點：包含課程的準備、教科書的選用、評量的發展、支援課程所需的資訊管理程序；
3. 協助教師發展教室層級的課程計畫與實施程序，同時也包括了成員的專業發展與同儕支持，以及釐清角色、任務和時間表；
4. 進行實施導向和結果導向的評鑑，以促進改進的作為。

歐用生（1999）從學校本位課程發展來探討課程領導的內涵，認為應包括：（一）塑造學校願景：與成員合作型塑學校願景。（二）達成共識並明確統整各單位課程決定：推展學校本位課程，集合教師、家長及社區人士參與課程決定，整合校內外資源。（三）發展適合學校的課程方案：經由討論、計畫、試驗和評鑑過程，發展適合學校的課程方案。（四）發揮學校自主：依據教育政策，參酌學生與社區需求，創造學校課程特色。（五）建立學校社區：爭取社區資源，讓學校與社區資源共享化。（六）發揮轉型的課程領導：以解放的規範來引導課程發展，以道德的領導取代專家主導、管理取向的課程領導。（七）實施校內課程評鑑，了解課程實施的困難與問題，確認實施績效及改進方向，規劃改進方案。（八）安排校內外新課程實施的觀摩，拓展校內教育工作者的視野，交換課程實施的心得與意見。

黃旭鈞（2003）指出課程領導的內涵包括：（一）課程願景、目標的建立。（二）學校、地方、國家課程的連結課程發展與管理。（三）成員專業發展。（四）學生學習改進。（五）課程專業文化塑造。（六）組織結構再造。（七）資源爭取與支持。（八）社區參與的鼓勵。（九）課程與教學評鑑。

課程領導的精神在於促進課程發展，而最終的目標，應該是促進課程的良好發展、有助學校教育目標之達成。可見，領導是策略，是手段，課程與學校教育才是目的。進一步言，Bradley（1985）詳細列出十項具體目標，亦可視為課程領導的重要內涵：

1. 被領導者會主動尋求課程領導者的協助；
2. 課程文件品質具有一致性；
3. 教師樂於參與課程委員會的運作；
4. 能與有關人員進行溝通；
5. 具有明確的工作模式；
6. 能快速組織工作小組完成任務；
7. 能將課程所有權轉換給校長和教師；
8. 能有效地解決課程問題；
9. 能善用專業知能而非權威；
10. 能運用多元的領導型態等等。

梁一鳴、黃顯華（2004）課程領導者在發展校本課程時，應該發揮的十一項作用：

1. 認清形勢、揚長補短：
2. 建立願景、上下一心：
3. 為課程之教學改革的優先順序做出抉擇：
4. 探究課程目標與行動的配合：
5. 作出課程抉擇：
6. 建立伙伴式的團對文化，尋找課程改革的同行者：
7. 培養轉化型課程領導，注重教師反思性的專業發展：
8. 改變文化，建構學習型組織：
9. 善用資源，為教師創造空間：
10. 邀請家長參與，爭取家長支持：
11. 開展課程評估（評鑑）：

歸納言之，課程領導的內涵主要包括下列六大面向：

1. 校長課程領導強調學校願景的塑造；

- 2.校長課程領導著重教師課程專業能力的培養；
- 3.校長課程領導提供相關人員參與課程規劃的機會；
- 4.校長課程領導可以助長內部課程領導；
- 5.校長課程領導希望保持持續性的課程對話，形成關懷的專業社群；
- 6.校長課程領導的最終目的在確保學生學習的品質。

#### 肆、課程領導的問題

在不同的教育體系中，課程領導的脈絡與議題均不相同（黃旭鈞，2003）。以我國為例，歐用生（2004）曾歸納當前中、小學課程領導的問題有下述六點：

- 一、校長以行政領導代替課程領導，將學校課程發展當作一件行政工作來處理；
- 二、校長的課程領導都依據暗默的課程假定；
- 三、校長的課程觀念偏頗，課程領導流於保守；
- 四、學生被排斥於課程決策之外；
- 五、課程領導是孤立的，缺少伙伴關係；
- 六、控制和管理是課程領導的重要策略；

#### 伍、單元目標

本單元旨在介紹校長在課程與教學領導層面的內涵與策略，提供相關的理論說明與實務討論，期望校長針對課程與教學面向的領導能具備完整的概念，進而能夠進行批判性的反思，以促進校長在課程與教學領導之知能。

#### 參考書目

- 林明地（2000）。校長課程領導與學校本位課程。載於台南師院編，九年一貫課程：從理論、政策到執行（頁155-183）。高雄：復文。
- 高新建（2002）。學校課程領導與課程管理。載於張煌熙（主編），國民中小學校長與視導人員：理論篇研習手冊（頁59-82）。台北市：教育部。
- 張嘉育（2001）。課程領導概念內涵分析。課程領導理論與實務國際學術研討會手冊。台北：市立台北師範學院。
- 梁一鳴、黃顯華（2004）。學、教及課程：校本課程策劃、設計及實踐。香港特別行政區教育署，未出版
- 游家政（2002）。課程革新。台北：師大書苑。
- 黃旭鈞（2003）。課程領導：理論與實務。台北：心理

- 黃政傑（1999）。課程改革（三版增訂）。台北：漢文書局
- 黃嘉雄（1999）。落實學校本位課程發展的行政領導策略。國民教育，40(1)，29-34
- 歐用生（1999）。落實學校本位的課程發展。國民教育，39（4），頁 2-7。
- 歐用生（2004）。課程領導－議題與展望。台北：高教出版社
- 蔡清田（2002）。學校整體課程經營：學校課程發展的永續經營。台北：五南
- 蔡清田（2004a）。校長課程領導的理念、角色與策略。載於單文經主編，課程與教學新論（頁 340-357）。台北：心理。
- 蔡清田(2004b)。課程發展行動研究。台北：五南。
- 蔡清田、王霄燕（2002）。國小校長課程領導實際行動之探究。課程與教學季刊，5(2)，21-36。
- Bradley, L. H. (1985). *Curriculum leadership and development handbook*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc
- Eisner, E. W. (1995). Educational reform and the ecology of schooling. In A. C. Ornstein & L. S. Behar (Eds), *Cotemporary issues in curriculum* (pp.390-402). Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Glatthorn, A. A. (2000). *The principal as curriculum leader: Shaping what is taught and tested* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin press
- Ornstein, A.C. & Hunkins, F. P. (2009). *Curriculum: Foundations, principles, and issues* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson
- Wiles, J. & Bondi, J. (1993). *Curriculum development: A guide to practice*(4<sup>th</sup>). New York : Maxwell Macmillan.

## 陸、核心能力指標課程內容

### 一、能進行教學視導與評鑑

#### （一）內容

##### 1.教學視導

教學視導的目的在於增進教師專業知能，促進教學活動的有效性。然而長久以來多被教育視導所取代，尤其將教育視導被視為教育行政的一環；而視導

人員往往由教育行政人員擔任，以致教育視導中的行政視導功能取代了教學視導功能。事實上，教學是教育的重心，教學視導（instructional supervision）來增進教師的專業發展，改進教學成效，促進學生學習的效果達成教學的目的（張德銳等，2003）。

教學視導可以以不同的方式進行，常見的視導模式包括：臨床視導模式、同儕教練模式、個人化專業成長模式等。首先，臨床視導模式（clinical supervision）是希望仿效醫師的培育制度，藉由教師與視導人員面對面的關係與溝通，在教學的場域中，對教師的第一手資料或經驗提供改進意見，促進教學實務的改善，並提升教師的專業成長。其次，同儕教練模式則由教師同儕一起工作，藉由閱讀討論、示範教學、有系統地觀察等方式，彼此學習並改善既有的教學方式。此一模式關注的是在教學歷程中，教師對教學輔導活動的主動參與，以及本身對自身教學行為的反省與思考。最後，個人化專業成長模式強調教師乃是專業成長的主體，教師應該可以在視導人員的協助與指導之下，以獨立的方式實施專業成長。

張德銳等人（2003）所發展的「發展性教學輔導系統」，是國內學者所發展的重要教學視導模式之一。其中包括五個教學領域、十七個教學行為與五十個行為指標（請參見表附-1），可作為校長進行教學視導時之參考。

表附錄-1 發展性教學輔導系統規準

|        |                          |
|--------|--------------------------|
| A 教學清晰 | A1. 掌握所授教材概念             |
|        | A2. 清楚地教導概念及技能，提供完整的知識架構 |
| B 活潑多樣 | B1. 引起並維持學生的學習動機         |
|        | B2. 運用多元的教學方法及學習活動       |
|        | B3. 使用各種教學媒體             |
|        | B4. 善於各種發問技巧             |
| C 有效溝通 | C1. 運用良好的語文技巧            |
|        | C2. 適當地運用身體語言            |
|        | C3. 用心注意學生發表，促進師生互動      |
| D 班級經營 | D1. 營造和諧愉快的班級氣氛          |
|        | D2. 妥善布置教學情境             |
|        | D3. 建立良好的教室常規和程序         |
|        | D4. 有效運用管教方法             |
| E 掌握目標 | E1. 充分地完成教學準備            |
|        | E2. 有效掌握教學時間             |



|  |                   |
|--|-------------------|
|  | E3.評量學生表現並提供回饋與指導 |
|  | E4.達成預期學習效果       |

## 2.課程評鑑

教育評鑑的主要功能之一，乃是評估教育目標達成的程度（Tyler, 1949）。此外，評鑑也能顯示出教育方案的計畫或教育活動的觀念，與實際結果之間比較的方法。因此，教育評鑑乃具有改進教育的重要角色。此一基本精神，在落實到課程與教學實務時，其核心概念仍是相同的。課程與教學的評鑑，基本上即是由評鑑人員蒐集相關的課程與教學資料，用以判斷課程與教學的優劣價值。黃政傑（1991）即指出，課程評鑑至少有七項目的：需求評估、缺點診斷、課程修訂、課程比較、課程方案的選擇、目標達成程度的瞭解、績效判斷。Eisner（1994）則認為，課程評鑑的功能不外乎診斷、修正、比較、預測、確立等五項。

## 3.校本課程的缺失

多位學者指出，校本課程有以下的侷限或可能的缺失（梁一鳴、黃顯華，2004: 69）過份強調社區、學生需要和選擇，容易與中央課程所提倡的共同性、均衡性相悖，甚至削弱核心課程，影響學生的學習基礎等。

- （1）容易走向興趣主義，使學術水準得不到保障；
- （2）校本課程實行內部評鑑，存在評價標準不高，評鑑過程不嚴等問題；
- （3）由於學校資源的侷限，校本課程的素質堪慮；
- （4）一哄而起，未完全真正理解校本課程發展的精神和性質，「草根模式」淪為「草莽模式」；
- （5）投入過多人力、物力、精力和時間於教材的編寫，疏於反省、檢討和評鑑，使課程鬆綁（deregulation）成為「鬆了再綁」；
- （6）校本課程發展的過程中可能引發反對意見、人員衝突、勸說宰限、權力角力等負面影響。

校本課程亦需面對各種困難，主要包括（梁一鳴、黃顯華，2004: 70）：

- （1）學校領導的素質欠佳，缺乏調動教師積極性的協調的能力；
- （2）教師欠缺積極性，甚至採取消極或抵制態度；
- （3）教師缺乏校本課程發展理論與實踐的裝備；

- (4) 資源匱乏，教師流動大，不足以應付「耗資費時」的校本課程發展；
- (5) 家長未理解校本課程發展的意義，擔心子女學校成績受影響；
- (6) 公開考試的桎梏，使校本課程得不到配合的確認；
- (7) 專業的校本課程評鑑未能配合，削弱了校本課程被認同的程度。

## (二) 參考文獻及書目

- 黃政傑 (1991)。課程設計。台北：東華
- 黃光雄、蔡清田 (1999)。課程設計 - 理論與實際。台北：五南
- 張德銳、蔡秀媛、許藤雄、江啟昱、李俊達、蔡美錦、李柏佳、陳順和、馮清  
皇、賴志峰 (2003)。發展性教學輔導系統：理論與實務。台北：五南
- 梁一鳴、黃顯華 (2004)。學、教及課程：校本課程策劃、設計及實踐。香港  
特別行政區教育署，未出版
- Eisner, E. W. (1994). *The educational imagination* (3rd ed.). New York: Macmillan
- Tyler, R. W. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction*. Chicago:  
University of Chicago Press

## (三) 教學方法

1. 講授課程內容
2. 學員討論相關議題
3. 邀請辦理教學視導或課程評鑑績優學校經驗分享

## (四) 課前思考問題、閱讀摘要、資料蒐集

1. 反思目前已進行的校本課程發展工作，
2. 參照本節中所列舉的有關校本課程發展的困難、侷限和迷思，配合自己學校  
已經推行的校本課程發展活動，反思您自己發展校本課程的經驗，有何異同？
3. 在推行教學視導或課程評鑑的過程中，您克服了哪些困難？取得了什麼經  
驗？
4. 試以張德銳等人 (2003) 所發展的「發展性教學輔導系統」之指標，反省校  
長如何進行教學視導？

## 二、能具備專門學科素養並可實際參與教學

### (一) 內容

校長雖是學校行政部門的代表，綜理校務，也負學校行政成敗興衰之責，但隨著校本管理的觀念逐漸受到重視，學校本位課程發展的理念受到強調，校長的角色，已經不應該只是一個監督或管理者，而應該扮演「首席教師的角色」，從一個「視導者」，轉化為「學習者」，或是 Bradley (1985) 所謂的教導者 (instructor)，針對成員教師所缺乏的、解決課程與教學問題所需要的知識或經驗，讓教師們能夠知覺到課程領導者有能力來教導他們。校長尤其應引導各領域會議的運作，結合教師間的專業對話與同儕視導等方式，促進與教師共同合作學習，以推動教師教學專業評鑑。

Pajak 與 McAfee (1992，引自黃旭鈞，2003) 認為，校長若能具備課程的相關知識、態度與技能，將有助於提升其在課程與教學方面的工作成效。可見，校長進行成功領導的重要內涵之一，應該是能夠瞭解課程的意義與概念、瞭解課程組織、教材與教法如何組織。校長亦應該可以提出各種課程策略，與老師們共同討論課程問題，協調各種活動以改進課程方案、監控方案、並促成課程目標之達成。

Doll (1996) 曾提到課程領導的七項影響因素，包括：對課程領導的多樣知覺、對課程領導者角色的定義與期望、領導者的類型、領導者的行為與行為取向、領導者所遭遇的困難、權責相稱的程度、課程領導者本身的態度與能力等。其中，不僅多項跟領導者本身有關，第七項更直接強調課程領導者本身的態度與能力。

成功的教學需要有明智的課程領導，明智的領導需要輔以有效的策略，才能達成預定的課程目標。面對課程領導的困境，學者提出課程領導的策略如下：

莊明貞 (2003) 認為校長的課程領導策略措施有：

- (一) 組織校內各級課程發展組織，並落實其功能。
- (二) 規劃並持續推動學校本位教師專業進修，帶頭示範能力指標轉換課程設計。
- (三) 溝通變革的必要性，設法調整教師抗拒心態，推動課程實施。
- (四) 整合校內外的教學資源，透過行動研究，持續進行課程與教學的回饋與校正。
- (五) 做好課程銜接與管理，建立各領域各階段學習能力指標檢核檔案。
- (六) 邀請家長與社區參與課程發展，建立良好的學校與社區關係。

游家政（2003）認為校長課程領導的有效策略有：

- （一）了解課程領導的影響因素與障礙：沒有任何一種課程領導角色和行為足以適用於所有情境，因此需要分析、考慮人、事、時、地、物等情境因素，若能掌握組織的情境脈絡條件與特性，善用「順勢、造勢與導勢」等技巧，才能確實展現領導行為，降低組織成員的抗拒。
- （二）涵養課程領導的特質與能力：引述 Gross（1998）的觀點，認為有效能的課程領導者有其領導特質，如：有經驗、持續成長，能以學生和組織原為中心，樂意實驗、高度投入、信任、隨時可見，有尊嚴、有雄心壯志、會要求也會體諒；另外，引述 Doll（1996），認為領導者也必須具備課程領導的能力，如：應用人際關係、迅速聯繫他人，明瞭課程改革的時機、範圍、內容與必要條件，使用群體歷程技巧、開發他人的創造力、創造新計畫、用別人的角度看自己。
- （三）創新課程領導角色：領導者必須隨著不同的情境扮演不同的角色，如：指導者、紛爭解決者、促進者、發展者、社區建立者、守衛者等，還必須發揮創意的領導。
- （四）採取漸進過程與持續發展來促進學校課程更新：課程的問題通常是長期累積的，無法在一次的改革就能完成，若學校課程革新過於激進，不但會帶來強大的壓力，可能還會造成反彈。
- （五）建立彈性有效的團隊領導：校長和教師團隊的領導應共同討論學校層次和班級層次的課程領導工作，形成支持協同合作的情境，建立學校課程領導的模式。
- （六）建立校園網路：即資訊的流通與整合運用。將各處室行政、各班級教學、設備與教學資源等資料數位化，讓教師家長學生能依需求利用資訊進行學習。
- （七）貫徹執行力：以有系統的方式讓領導者和成員能認清現職狀況，並據以採取行動。只有靠執行力，才能讓課程革新不致空轉。

林明地（2000）歸納諸多推動九年一貫課程與學校本位課程發展的校長之經驗，強調學校行政人員，尤其是校長，若是能做為同仁們的榜樣，能夠親自參與進修、帶頭瞭解課程綱要的規定與修正重點、溝通、協調、協助甚至設計、穿梭……等作為，乃是各階段初期的成功關鍵。

Henderson 與 Hawthorne (2000) 更進一步指出，轉型課程領導者的五大信念，包括：

- (1) 教育願景者：溝通大方向；
- (2) 全體系統的改革者：實踐廣泛的問題解決；
- (3) 同僚：助長合作努力；
- (4) 公開倡導者：明白闡述道德；以及
- (5) 建構認知者：積極的意義創造者。

林明地 (2000) 也強調，身先士卒帶頭示範雖然不是新的領導策略，但卻是學校本位課程發展中不可或缺的要素。不過，身先士卒帶頭示範並不等於強壓式、僅重視成果導向式、不提供資源僅要求成果的行為表現。

澳洲教育學院認為，校長扮演不同的課程領導角色，應該要具備有不同的知識基礎。而校長在教與學方面主要可歸納為三種不同角色，分別是領導與管理改革、激勵與管理人員、以及設計並連結系統中的過程和資源。對應上述三類角色，校長所應具備的知識基礎如下（引自黃旭鈞，2003）

表附錄-2 校長在教與學方面要扮演的角色與具備的知識基礎

| 角色             | 知識基礎                                                                                                                                     |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 領導與管理改革        | 課程理論<br>年輕一代生活在知識社會所要求的教育成果                                                                                                              |
| 激勵與管理人員        | 兒童發展與學習過程，包括當今的學習與動機理論<br>學校中的教與學<br>教育改革、學校效能與改進                                                                                        |
| 設計並連結系統中的過程和資源 | 1.重新設計教育的過程；<br>2.教育標準與目標的設定；<br>3.監控並評估學生的進步；<br>4.班級的教學策略；<br>5.促進專業的組織學習和策略；<br>6.學校和班級組織；<br>7.安全網路、仲裁、特別協助；<br>8.家庭角色、促進學校和社區的合夥關係。 |

## （二）參考文獻及書目

黃旭鈞 (2003)。課程領導：理論與實務。台北：心理

林明地 (2000)。校長課程領導與學校本位課程。載於台南師院編，九年一貫

課程：從理論、政策到執行（頁 155-183）。高雄：復文。

莊明貞（2003）。校長課程領導的理念與實踐對話。載於莊梅枝（主編），邁向課程新紀元（十五）——活化課程領導（頁 50-70）。台北縣：中華民國教材研究發展學會。

游家政（2003）。國民小學校長課程領導的任務與策略。載於莊梅枝（主編），邁向課程新紀元（十五）：活化課程領導（頁 71-94）。台北：中華民國教材研究發展學會。

Bradley, L. H. (1985). *Curriculum leadership and development handbook*.

Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc

Doll, R. C. (1996). *Curriculum improvement: Decision making and process* (9th ed.).

Boston: Allyn and Bacon

Henderson, J. G. & Hawthorne, R. D. (2000). *Transformative curriculum leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Columbus, Ohio: Merrill.

Gross, S. J. (1998). *Staying centered: Curriculum leadership in a turbulent era*.

Alexandra, V.A.: ASCD

### （三）教學方法

- 1.講授課程內容
- 2.學員討論相關議題
- 3.學員分享個人對自己知能之反省

### （四）課前思考問題、閱讀摘要、資料蒐集

- 1.試根據澳洲教育學院（引自黃旭鈞，2003）所建議的校長所應具備的知能，分析自己在哪些項目具有優勢？哪些項目的知能較為不足？
- 2.試根據游家政（2003）所建議的七項校長課程領導策略，討論哪些策略是你認為較容易落實的？哪些是不容易達到的？
- 3.除了本節所討論的校長所可運用的策略，與所應具備的知能之外，你認為還有哪些知能是校長應能具備的？試舉例說明之。

## 三、能妥善規劃教師進修課程，促進教師專業成長

### （一）內容

學校課程的發展是重多人員協力合作的成果（Glatthorn, 2000; Henderson &

Hawthorne, 2000; Ornstein & Hunkins, 2009)，因此，高品質課程無法只賴校長一人的投入，而需是全體教師集體成長與付出的成果。在強調校本課程的理念中，課程決定由中央下放到地方，因此，學校教師素質的良窳，更是關乎學校課程品質的高低。如何促使教師持續成長，因此成為校長課程領導的重要課題。教師若是在課程設計或實施的歷程中未能用心，或無從使力，將使學校發展的課程品質受到影響，反之，校長若能帶動教師進修，從被去能力化（de-skilled）的脈絡，朝向再能力化（re-skilled）的專業發展，則對提升教師素質，改善學校課程品質都有正面的助益。

Melenzyer（1990，引自梁一鳴、黃顯華，2004）對教師賦權的定義是：「有實行意念及決定如何執行自己專業的機會與信心。真正的賦權可以提高教師的專業幸，因為教師認為需參與並有責任參與決策過程」。

Dunst（1991，引自梁一鳴、黃顯華，2004）提出賦權有兩個重點，一，在有一個促進自主、選擇、控制、責任的組織的前提下，容許嘗試；二，容許個人展示所擁有的能力，並學習能支持及加強運作的新能力。

Neufield & Freeman（1992）發現校長行為顯著地增加教師的賦權感：

1. 信任及尊重教師為一個專業；
2. 提供無規限性的工作環境，讓教師實驗、嘗試；
3. 展示非獨斷或獨裁的領導風格；
4. 鼓勵提出不同的意見；
5. 在決策過程中重視教師意見。

Short 與 Greer（1997: 140）指出，要做出為教師創造及維持賦權學校環境的領導，便需注意下列各項：

1. 幫助教師建立對教師賦權的定義；
2. 營造支持教師嘗試及實驗的氛圍；
3. 進行共同決策；
4. 改進教師共同解難及處理衝突的技巧；
5. 建立學校內的信任及溝通；
6. 放棄「控制的需要」。

Blasé 與 Blasé（2001）從下列十方面探討一個成功的校長賦權與教師的方

法：

1. 分享管治；
2. 相信專家 - 教師；
3. 發展可協助教師的以教學為中心的結構（instruction-oriented structures）
4. 豐富的支援及資源；
5. 鼓勵自主及創意；
6. 塑造個人特質；
7. 處理危機與威脅；
8. 欣賞及獎勵優越表現；
9. 協助解決困難；
10. 做出協助及民主的領導。

Gross（1998）則指出，在課程領導中，教師專業發展的主要特質與活動，包括下列四項：

1. 高度的專業標準：包括從事持續不斷地學習、持有高度的個人期望、展現充實的內容知識、擁有各種教學模式的技能、超越今日的成就等。
2. 致力於與同事間長時間的合作性工作：在新觀念的可能性中尋找動機，在均衡且是結果導向的團隊中成長。
3. 內部創新（intrapreneurism）：創造馨方案以促使課程願景的達成，遵循實驗和評鑑的邏輯過程、參與共同管理、慎重地採行共同管理、利用共同管理發展新的課程觀念。
4. 致力於專業發展：熟悉新的技術、增進內容知識、學會何時以及如何統整資料。

Gross（1998）以實際參訪十餘所美國與加拿大的學校與相關機構，進而歸納出課程領導者必須面對的四個基本問題，包括：學校如何將課程領導置於首要任務，其起始歷程為何？所使用的有效課程計畫為何？如何不斷維持發展？如何在不穩定中日漸茁壯？其中，針對學校如何不斷維持發展，Gross 進一步提出下列問題七項重要的課程領導議題，其中，亦即為強調教師成為改革動力的角色與功能：

1. 如何讓課程改革的構想與實施同時發生？
2. 行政人員應該採取哪些主要的活動，以維持正向的氣氛，建立重要的支持



性結構，並協助過渡時期？如人事交替之際。

3.他們該維持什麼樣的專業標準？

4.教師團對該如何運作？

5.教師如何參與共同管轄以管理其學校？

6.如何有效地組織社區人士以支持課程領導？

7.教師如何能成為改革的帶動者？又如何能成為策略性的問題解決者？何時才能

有關教師專業成長的方式有很多，校長進行課程領導時，可以鼓勵教師多利用不同的策略進行成長。歸納諸多專家的意見（Glathorn, 2000; 歐用生, 1996; 饒見維, 1996），教師專業成長的途徑至少包括：專業對話、行動研究、課程發展、同儕視導、教師研習、建立教學檔案、自主發展學習、教學省思、教室觀察、合作學習、知識管理、建立學習型組織、網路學習、閱讀...等等。

教育部為促進教師專業發展，除了自 2006 年起積極推動「教師專業發展評鑑」（教育部，2009a），復自 2009 年起，廣為鼓勵學校教師組成「專業學習社群」（教育部，2009b）。因為，教學專業自主的提昇，除了仰賴教師自身不斷反省與改進外，亦需教師間專業對話；分享與討論學科專業、課程與教學、班級經營與輔導、學習與評量等相關議題。由於各學科領域的內涵及教學方式殊異，教師可募集校內同領域、跨領域教師或校外夥伴學校教師，成立教師專業學習社群，增進教師同儕的專業成長。

具體言之，校長除鼓勵學校教師組成「專業學習社群」之外，可進一步鼓勵教師透過不同的多元策略，作為社群成員一起成長的方式。例如：教學觀察與回饋、教學檔案製作、專題講座、新進教師輔導、主題探索（含影帶專書）、主題經驗分享、標竿楷模學習、行動研究、協同教學、教學媒材研發、案例分析、教學方法創新、同儕省思對話、社區資源策略結盟、共同備課、專業領域研討、新課程發展...等等（教育部，2009b）。

## （二）參考文獻及書目

教育部（2009a）。中小學教師專業發展評鑑人員參考手冊。台北：教育部

教育部（2009b）。中小學教師專業學習社群手冊（再版）。台北：教育部

歐用生（1996）。教師專業成長。台北：師大書苑

饒見維（1996）。教師專業發展：理論與實務。台北：五南

梁一鳴、黃顯華 (2004)。學、教及課程：校本課程策劃、設計及實踐。香港特別行政區教育署，未出版

Blase, J. & Blase, J. (2001). *Empowering Teachers: What successful principals do*. Thousand Oaks, California: Corwin Press

Glatthorn, A. A. (2000). *The principal as curriculum leader: Shaping what is taught and tested* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin press

Gross, S. J. (1998). *Staying centered: Curriculum leadership in a turbulent era*. Alexandria, V.A.: ASCD

Henderson, J. G. & Hawthorne, R. D. (2000). *Transformative curriculum leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Columbus, Ohio: Merrill.

Nurfield, J. & Freeman, D. (1992). *Teachers' perceptions of the principal's role in facilitating teacher empowerment within the ASU-Tempe PDS*. Paper presented at the annual meeting of the Arizona Educational Research Organization, Phoenix, AZ

Ornstein, A.C. & Hunkins, F. P. (2009). *Curriculum: Foundations, principles, and issues* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson

Short, P. M. & Greer, J. T. (1997). *Leadership in empowered schools: Themes from innovative efforts*. Upper Saddle River, New Jersey: Merrill

### (三) 教學方法

1. 講授課程內容
2. 學員討論相關議題
3. 小組研討、分享

### (四) 課前思考問題、閱讀摘要、資料蒐集

1. 以教師賦權的概念，檢視貴校在教師賦權方面的發展現況。
2. 回應校長在處理教師賦權方面的角色和方法的文獻，試討論哪些是你認為較容易做到的？哪些是不容易做到的？
3. 列舉貴校是否因增強教師賦權而引致教學改進的例子
4. 校本課程發展與教師賦權有何積極關係？

## 四、能營造優質教學及學習環境

### (一) 內容

學校本位課程的發展往往會遇到許多困難，無法落實，因而需要妥適的課

程領導來加以突破。張嘉育（1999）提到學校本位課程發展可能面臨的問題包括：時間不足；資源匱乏；教師的認同與知能不足；學校領導的支持不足，以及學校氣氛不利於學校本位課程發展；社會整體環境的配合不夠；以及可能產生忽略學科專家所重視的學習主題或學科領域的負面效應等。

高新建（1998）也認為，學校本位課程若要健全發展，必須營造九項重要的理想情境，包括：

1. 自由/鬆綁的脈絡；
2. 學校具使命/目標；
3. 成員參與準備度較高；
4. 領導者（或改革推動者）具備改革知能，受過專業訓練、團體動力與學校氣氛良好；
5. 時間允許且安排得宜；
6. 具備足以支持的資源；
7. 適切的專業發展機會與實際；
8. 同心協力的合作過程等

為落實學校本位課程發展，林明地（2000）認為，校長的課程領導策略可包括下列幾項：

1. 身先士卒，帶頭示範；
2. 塑造與闡述共享願景；
3. 邀請家長與社區參與；
4. 推動持續性的專業發展；
5. 建立適當的組織並使其運作良好；
6. 促進成員課程領導；
7. 推動課程試驗實施；
8. 鼓勵課程與教學專業分享；
9. 持續地進行課程與教學之回饋與校正，進行課程連結；
10. 展現學系本位課程發展的成果等。

Henderson（1999，黃旭鈞，2003）認為，課程領導中有四個重要而互相關聯的面向，包括：

1. 尋求並引進各種支持真實探究學習的教學方式：學習的目標不宜被窄化，除了標準化測驗的結果之外，更重要的是協助學生能夠尋求有意義的生活。因此，教育應該協助學生探究真實的世界，課程領導因此需要著眼於管理與民主化兩個領域。
2. 尋求並引進各種支持教師主導的專業發展，並塑造專業文化：教師必須同時扮演實務工作者、學者、專業人士等角色，藉由同儕合作的學校脈絡，持續地不斷研究。因此，課程領導的重點之一，在於型塑專業的文化，鼓勵個別老師開放檢視個人的教學信念，建立彼此的信任，再經由持續地合作探究，以改進學校教育。
3. 尋求組織結構再造的方式，適當地支持成員的專業成長：教師必須能感受到學校對於其合作式探究的支持，鼓勵教師繼續成為主動的參與者。因此，組織在造只是型塑理想的脈絡，是以教師能永續地專業成長為目標。
4. 尋求在轉型作為中建立有意義的「學校 - 社區」對話方式：民主化的課程領導希望教師能鼓勵學生能進行真實地探究學習。教師因此要成為主動的專業社群參與者，而非僅只是相關課程政策的執行者。課程領導因此需鼓勵教師與相關社群中的人對話，包括：教育行政人員、教師、學生、家長、社區、社會工作者...等等。

學校中的環境雖然有別於外在的社會，但學校亦是社會的一部份，時時受到外在因素的影響，因此，課程領導時也不能忽視影響學校的外部因素。

Hargreaves 與 Fullan (1998) 指出，影響學校的五項主要外部勢力為：

1. 家長與社區：學校與家長的互動愈趨頻繁，增加了學校與社區之間的相互影響，家長對學校的影響層面與影響程度也愈加不容忽視。
2. 政府政策：政府政策往往強調管理、經費、形式要件等組織與程序性的改革，卻相對忽視學校教師專業能力的發展。有效的教育改革應同時關照壓力與支持，課程領導亦然。
3. 科技：資訊科技的發展不容忽視，但濫用或誤用科技卻也對教學沒有幫助。教育改革應該能夠審慎採用資訊與科技策略，以卻科技的變革能使學生的學習真正獲益。
4. 企業界：企業界與學校之間的關係已趨多元，如企業界投資教育中的新

科技、贊助課程材料的發展、支持新的職業法案等等。教育改革需對企業界的資源有選擇性地採用，以真正對教育有正面的助益。

5. 變革中的教育專業：教育的專業雖受肯定與強調，但教育專業的內涵卻往往隨時代與社會的不同，而有不同的詮釋與重點，教育人員需隨時反省檢討自己的專業能力與內涵，以呼應外在的期望。

Mullen (2007: 3-4) 尤其是強調「在地的管理」(site-based management)，校長必須要能鼓勵師生們參與，有機會作決策。這種管理模式的成功關鍵，乃在於校長與行政人員要能展現優質課程領導的多面向角色，包括教導者、評鑑者、政治家、管理者、與文化專等等家。Mullen (2007) 也建議，一位民主而講求績效的課程領導者 (democratically accountable curriculum leaders) 若要改變現狀，可試試以下幾項策略：

1. 將校內不平等的權力架構與關係，轉換成不同的、有希望的 (promising) 社會關係
2. 提升老師們的教學能力，促進老師們能夠提升所有學生的學術表現
3. 將專制獨裁式的決策模式，改為共同治理 (shared governance)，利用各種分散式領導 (distributed leadership) 的策略，增加師生們的參與
4. 培養教職員批判思考的能力，擴展其專業，以共同促成學校的教育目標

## (二) 參考文獻及書目

- 黃旭鈞 (2003)。課程領導：理論與實務。台北：心理
- 張嘉育 (1999)。學校本位課程發展。台北：師大書苑
- 高新建 (1998)。學校本位課程發展的立論基礎與理想情境。論文發表於邁向課程新世紀 - 從學校行政觀點看九年一貫課程研討會。中華民國學校行政研究學會主辦。
- 林明地 (2000)。校長課程領導與學校本位課程。載於台南師院編，九年一貫課程：從理論、政策到執行 (頁 155-183)。高雄：復文。
- Mullen, C. A. (2007). *Curriculum leadership development: A guide for aspiring school leaders*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (2000). Mentoring in the new millennium. *Theory into Practice*, 39(1), 50-56

### （三）教學方法

- 1.講授課程內容
- 2.學員討論相關議題
- 3.小組研討、分享

### （四）課前思考問題、閱讀摘要、資料蒐集

- 1.請任舉一校為例，附上相關的辦學或學校案例（如校內外的活動、計畫、方案之文件或影像紀錄、成果報告等），再針對上述事實性的資料，加上自己的反思或評析，加以衍申或論述，展現自己對教師教學與學生學習環境議題的理解與掌握。
- 2.試利用高新建（1998）所提出的九項課程領導的理想情境，分析哪些是校長領導較易達成的？哪些是較不易達成的？
- 3.試藉由 Henderson（1999）所提到的四個課程領導面向，探討每一面向的領導重點為何？亦請舉實例說明討論之。

## 五、能發展學校本位課程

### （一）內容

Glatthorn（2000）認為校長的角色乃是一個「課程領導者（principal as curriculum leader）」。尤其是，校長影響整體學校效能的高低，而課程與教學乃是學校行政領導的核心，因此，推動學校本位課程發展，便需視校長的角色與功能是否發揮。Roberston 等（2005）強調，校長的課程領導乃是學校本位課程發展能否成功的關鍵。而 Ornstein & Hunkins（2009）學校已經漸漸成為課程發展的場域，因此，校長的課程領導角色不容忽視。而校長若要成為前瞻的領導者，則需明確掌握學校的願景、對課程與教學專業有堅強的信念。具體而言，校長應該能扮演學校課程發展的帶動者（initiator）、發展者（developer）、實施者（implementer）。

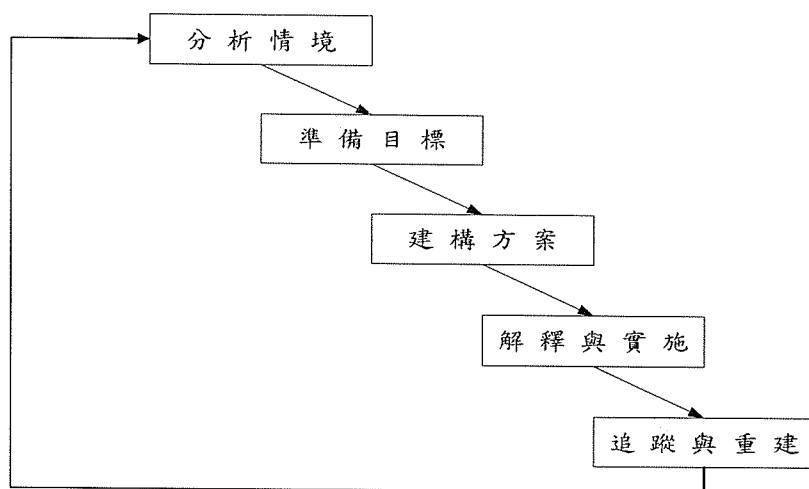
根據國民教育法施行細則第十七條列出各處室的職責，國民中小學教務處的主要職責有：各學科課程編排、教學實施、學籍管理、成績考量、教學設備、資訊與網路設備、教具圖書資料供應及教學研究，並與輔導單位配合實施教育輔導等事項（教育部國民教育司，2000）。從上列職責發現，學校教務處的工作職責與課程教學的相關性最高，而「學校本位課程發展（school based curriculum

development) 是以學校自發的活動或課程需求為基礎」(蔡清田, 2005: 11), 考量學校的教育環境與條件, 結合學校教育人員的專長, 發展學校特色。Marsh (1990) 認為學校本位課程發展強調學校人員的共同參與, 師生共享決定, 是「創造學習經驗的教育哲學, 也是一項課程領導與組織變革的技術」。

學校本位課程發展所涉及的任務非常艱鉅, 組織運作也相當繁瑣, 因此, 校長領導功能的發揮, 乃隨之受到重視(林明地, 2000)。校本課程的推動, 涉及到下列重要的事項:

1. 整體規劃、設計教學主題與教學活動;
2. 審查全校各班的課程計畫, 以確保教育品質;
3. 彈性安排教學時數;
4. 視需要彈性調整學期週數、每分鐘數, 以及年級班級的組合;
5. 設計課外活動;
6. 訂定學年課程實施計畫;
7. 呈報課程方案備查;
8. 規劃全校總體課程方案和班級教學方案、確立班級與學校日課表;
9. 提供選修課程;
10. 選擇與使用教科用書和教材;
11. 瞭解中央與地方政府評鑑什麼, 亦瞭解中央、地方、與學校對課程發展、評鑑等之權限;
12. 進行課程與學習評鑑;
13. 協調處理課程發展、教學或評量之重大爭議事項;
14. 進行課程研究;
15. 從事課程修訂。

Skilbeck (1982) 認為, 學校本位課程發展有五大步驟。首先必須分析學校情境, 然後依據情境分析的結果擬定適切的目標, 同時建構適切的課程方案, 最後實施課程方案與進行解釋, 並進行追蹤與方案重建。上述五個步驟並非絕對的線性程序, 各校可依各自的特性、需求, 選擇任一步驟著手, 甚至幾個步驟同時進行(詳見圖\*)。詳述如下:



圖附錄-1 Skilbeck 的學校本位課程發展程序

#### 1.分析情境(analyze the situation)

Skilbeck 認為學校發展本位課程的第一個步驟為分析情境；所謂的情境分析乃指學校分析影響其課程的內、外部因素，以發現社會變遷所造成的影響。影響學校外部的因素包括：家長對學校教育期望、教育政策的改變、社區環境的變遷與需求、政治環境的改變和教育權力生態的變動等；至於影響學校內部之因素則有：學生興趣、需求和能力，教師知能與價值觀和學校環境與設施等。

#### 2.準備目標(define objective)

在準備目標階段，學校需根據情境的評估，找出現況和理想的差距，考量現有之條件，並諮詢專業人士。先擬定一般目標再考量相關因素，分析後，訂出長、短期目標，以做為學校課程發展的方向。

#### 3.建構方案 (program building)

在方案的建構階段，學校應詳述執行目標所需的資源，描述學校教學活動設計的內容、結構和方法，以及達成目標所需的教材、情境的設計、人事的配署和角色的定義。

#### 4.解釋與實施(interpretation and implementation)

由於課程改革可能產生抗拒的問題，故課程設計必須考慮各種不確定的情況，透過不斷的檢核與溝通，化解可能的誤解與歧見。再者，課程設計本身應付諸實行，進行實際的教學，並監控整個實施過程，以確保課程的順利的實施。

#### 5.追蹤與重建(monitoring and reconstruction)

在此過程中，包含了：追蹤、評鑑、回饋與重建。學校應建立追蹤與溝通系統、準備評鑑工具、蒐集資料、以便瞭解目標與執行間的差距，據以決定是



否要重新設計。

## (二) 參考文獻及書目

- 林明地 (2000)。校長課程領導與學校本位課程發展。載於國立台南師院校務發展文教基金會主編，九年一貫課程：從理論、政策到執行 (頁 155-180)。高雄：復文
- 教育部國民教育司 (2000)。國民教育法規選輯。台北：教育部國民教育司。
- 蔡清田 (2005)。課程領導與學校本位課程發展。台北：五南。
- 梁一鳴、黃顯華 (2004)。學、教及課程：校本課程策劃、設計及實踐。香港特別行政區教育署，未出版
- Glatthorn, A. A. (2000). *The principal as curriculum leader: Shaping what is taught and tested* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin press
- Marsh, C., Day, C., Hannay, L., & McCutcheon, G. (1990). *Reconceptualizing school-based curriculum development*. London: Falmer Press
- Ornstein, A.C. & Hunkins, F. P. (2009). *Curriculum: Foundations, principles, and issues* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson
- Roberston, J. (2005). *Coaching leadership: Building educational leadership capacity through coaching partnership*. Wellington, NZ: New Zealand Council for Educational Research
- Skilbeck, M. (1982) School-based Curriculum Development, in Victor, L. & Zeldin, D. (Eds.) *Planning in the curriculum*, London: Hodder and Stoughton

## (三) 教學方法

1. 講授課程內容
2. 學員討論相關議題
3. 學員分享個案學校經驗

## (四) 課前思考問題、閱讀摘要、資料蒐集

1. 對梁一鳴、黃顯華 (2004) 所歸納的五項校本課程發展取向，試參照下表，以反省自己認同的態度。

|                  | 甚為認同 | 普遍認同 | 不認同 |
|------------------|------|------|-----|
| (a) 學校是課程發展的主要場地 |      |      |     |

|                         |  |  |  |
|-------------------------|--|--|--|
| (b)校本課程與中央課程是互相補充的      |  |  |  |
| (c)校本課程發展是實現參與或民主的途徑    |  |  |  |
| (d)校本課程發展最能針對學校和學生的特殊需求 |  |  |  |
| (e)校本課程發展有別於推動教師專業發展    |  |  |  |

2. 本節所列之校本課程的發展作用，你是否贊同？為什麼？你覺得哪些項目可能比較窒礙難行？理由為何？
3. 試根據 Skilbeck（1982）所提出的校本課程發展的五個重要階段，討論各階段中所需注意的領導重點？
4. 試問除了前述林明地（2000）所提到的學校本位課程的重要行政工作外外，您認為還包括哪些重要的工作項目？

## 六、能領導學校進行課程實驗與研究

### （一）內容

自從 Steinhouse（1975）提出「教師即研究者（teacher as researcher）」的理念之後，教師進行在學校的脈絡、教室的場域中進行課程與教學改善的觀點，便愈趨受到重視與肯定。Steinhouse 認為，教師應該將自己視為一個研究者，來設計與發展課程，而課程乃是一個研究假設，需要教師在實際的教室情境中加以考驗。蔡清田、黃光雄（1999）也認為教師在教室層次的研究取向應該加以重視。他們認為，教師在教室情境中與學生的交互情形是動態的，因此，課程的發展與設計乃是在實際的脈絡中產生，因此不管是外來的課程或是教師自行設計的課程，均需要教師在教師的情境中加以考驗，以進一步探究課程潛能，在教學中實踐課程理念，並根據學生的學習進步情形，反省與檢討自己的教學，來提升學生的學習品質。

陳伯璋（2001）則強調，過去教育理論與實踐的鴻溝太大，理論無法說明教育的事實，教育實踐也無法用以檢驗和修正理論。教師若能扮演研究者的角色，在其學校的脈絡中進行行動研究，利用研究解決當下的問題，局部修正理論，則將有助於修補理論與實踐、理想與現實之間的間隙。尤其，在強調學校本位的課程發展脈絡中，教師在課程發展中所扮演的角色也趨多元，至少包括設計者、行動研究者、協調者、推動者等。面對教師具有的多樣角色，校長如

何進行領導，才足以促使教師各項角色與功能的發揮，將是課程領導的重要課題。

Henderson 與 Hawthorne (2000) 強調，轉型的課程領導，乃是希望透過慎思的藝術 (deliberative artistry)、教學的想像 (pedagogical imagination)、與批判反省 (critical reflection)，進而培養學校教師能夠進行實驗與研究的專業文化與合作氣氛。透過校長適度地課程領導，教師們能夠在學校中塑造合作、分享、關懷、對話、反省、批判、創新的學校文化，進而透過實驗與研究改善既有的課程與教學，則學校教育才能不斷進步。他們認為，唯有透過根本的文化轉型，才能夠改變學校超穩定的狀態，促進改革。

為了鼓勵教師進行實驗與研究的對話，Henderson 與 Hawthorne (2000) 也舉例，校長的課程領導可以是積極爭取經費，以協助老師找代課，讓老師有空進行對話。教師因此有時間與同學年或不同學年的老師，有更多的時間或機會來進行意見交流與討論，但在聚會之後，應有實質的成果。此外，教師應被鼓勵進行批判反思，校長應該積極協調讓學校有方便的空間與充足的時間，亦是具體的課程領導的作為。

黃政傑 (1999) 也強調，想要提升學校課程發展的品質，應多鼓勵教師投入課程研究、課程實驗、與教材的研發或製作。若要進一步鼓勵教師從事長期的教材發展，則需有充裕的經費以資因應。Bradley (1985) 則認為，課程發展或實施中，難免出現問題或衝突，因此有必要加以面對，有時也會期待校長能夠扮演「問題解決者 (troubleshooter)」的角色。因此，校長應該能夠帶領教師面對問題，解決問題，或嘗試實驗與研究，試圖尋找解決問題的方式或策略。Henderson 與 Hawthorne (2000) 認為，校長一方面要支持相關的課程實驗與研究，一方面應協調與爭取經費，再者也應說服家長與相關單位予以支持，並積極鼓勵學校教師進行參訪、參加講座、參加相關教育研討會等等，扮演一個資源的提供者。又例如，學校若遇到相關的重要課程問題，則需要時間與機會來針對重大的事項與問題，進行深度地研討，校長可以支持爭取經費來舉辦相關的研討會，抑或是協助蒐集相關的研究報告或資料，供教師們進一步地討論與探究。校長也可以促成各類正式或非正式的參訪、聚會，供老師們互相觀摩、分享、意見交流...等等。

## (二) 參考文獻及書目

- 黃光雄、蔡清田 (1999)。課程設計：理論與實際。台北：五南
- 黃政傑 (1999)。課程改革 (三版增訂)。台北：漢文
- 陳伯璋 (2001)。學校本位課程發展與行動研究。載於中華民國課程與教學學會  
主編，行動研究與課程教學革新。台北：揚智
- Bradley, L. H. (1985). *Curriculum Leadership and development handbook*.  
Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc
- Henderson, J. G. & Hawthorne, R. D. (2000). *Transformative curriculum leadership*  
(2<sup>nd</sup> ed.). Columbus, Ohio: Merrill.
- Steinhouse, R. (1975). *An introduction to curriculum research and development*.  
London: Heinemann

### (三) 教學方法

- 1.講授課程內容
- 2.學員討論相關議題
- 3.分組設計校本之行動研究

### (四) 課前思考問題、閱讀摘要、資料蒐集

- 1.試腦力激盪，看如何向教師推廣與分享「教師即研究者」的理念
- 2.試任舉校內發生的課程或教學問題，並討論可以何種行動研究試圖解決之？

## 七、能整合相關人員參與課程規劃

### (一) 內容

Glatthorn (2000) 乃主張，高品質的課程本身乃是同心協力的行旅，必須是相關人員共同合作，彼此努力促成的成果。所謂課程相關的人員，至少包括：校長、學校行政人員、教師、學生、家長、社區人員、以及國家層級、地區層級之相關人員。而校本課程的發展，亦應落實「教學為先」、及「行政支援」的理念 (林明地，2000)

課程既是同心協力的成果，則課程領導亦應該是各類人員來共同付出與經營。例如，Henderson 與 Hawthorne (2000) 便主張，課程領導應該是家長、教師、行政人員、社區人士、課程相關人員共同參與。這意味著課程領導的人員，乃以校內的教育人員為主，但亦應涵蓋校外人士的意見。Elliot 等人 (1997) 也

強調教師，課程領導可以被視為是一種調節行動（mediated action），以促進課程與教學之改進。Ornstein 與 Hunkins（2009）也提到，校長要能促進相關利害關係人之間的對話，鼓勵學校與社區發展良好的合作關係，爭取必要的資源，整合各種勢力，促進課程活動之間的持續互動，共同為改進學校課程品質而努力。Ornstein 與 Hunkins（2009）所調的課程活動相關的互動人員，包括專業教育人員、家長、社區成員等、學者專家、教師、學生、校長、督學等。

從學校行政管理的概念架構而言，校長的課程領導，乃是透過學校的內部過程來影響學校本位課程發展的，例如校長可以帶動教師的士氣，促成教師積極投入課程發展，進而提升校本課程之品質。校長亦可以激勵學校行政氣氛，營造和諧的行政協助環境，促成行政支援教學的良好互動。Morrison（1995）則強調，學校中各種教學團隊欲有效地發揮功能，便必須強化跨科（cross-subject）、跨年段（cross-phase）、跨專長（cross-specialist）的成員之間互相的合作，計畫、組織、教學、評量、報告、評鑑、發展課程等，都必須打破科目之間的隔閡，促進學生個人與社會的成長，促進統整的課程組織，以符應當今年輕人社會教育的迫切需要，反省學生在校內外的真正學習。

黃旭鈞（2003）歸納影響校長課程領導的四個脈絡因素，包括環境趨勢、制度結構、學科性質與學校文化。其中，學校文化係指學校成員間的互動方式、風氣、成員屬性、社區參與的方式與風氣等，校長若善於經營學校文化的改善，也將有利於課程領導的落實。此一正向的學校文化特質包括：

1. 成員互助合作；
2. 成員對話與討論；
3. 成員反省批判能力；
4. 成員熱忱與榮譽感；
5. 成員彼此信賴感；
6. 成員的專業成長；
7. 成員的思考與創新；
8. 成員的自發性；
9. 社區參與；
10. 其他等

## （二）參考文獻及書目

黃旭鈞 (2003)。課程領導：理論與實務。台北：心理

Glatthorn, A. A. (2000). *The principal as curriculum leader: Shaping what is taught and tested* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin press

Henderson, J. G. & Hawthorne, R. D. (2000). *Transformative curriculum leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Columbus, Ohio: Merrill.

Morrison, K. (1995). The deputy headteacher as the leader of the curriculum in primary schools. *School Organization*, 15(1), 65-77

Ornstein, A.C. & Hunkins, F. P. (2009). *Curriculum: Foundations, principles, and issues* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson

### (三) 教學方法

1. 講授課程內容
2. 學員討論相關議題
3. 角色扮演 (學員扮演各類人物，並從角色的立場提出對課程發展的疑問或意見，也回應別的角色所提出的問題)

### (四) 課前思考問題、閱讀摘要、資料蒐集

1. 除了 Ornstein & Hunkins (2009) 所調的課程活動相關的互動人員之外，你認為學校的課程發展歷程中，還有哪些相關人物？
2. 反思校本課程發展的基本條件？
3. 參照本節所列出的促進因素，對照自己學校的情況，依照 SWOT 的分析方式，指出有哪些因素是優勢？有哪些是尚未成熟的？是發展的障礙？
4. 對於上述的分析，能否腦力激盪，提出適當的解決策略？

## 八、能有效保障學生學習權益

### (一) 內容

依照 Young(1971)的主張，學校課程並不是「理所當然的(taken for granted)」而是「在不同社會中組織形成的知識 (Curriculum as Socially Organized Knowledge)」，亦即，課程的選擇乃是受到社會脈絡的影響。又根據 Apple(1979)的觀點，傳統的課程研究中往往以兩種方式來探究學校知識：學業成就模式與社會化模式。然而，前者將學校知識視為是中立的，對於知識背後的預設卻未檢視；社會化模式則研究社會的規範與價值，卻將主流價值視為理所當然。Apple

(1979)認為，課程的研究應進一步探討下列的問題：

- 1.課程所呈現的內容是誰的知識；
- 2.課程的內容是誰來選擇的；
- 3.課程為何以這種方式來組織和施教，為何只針對這特殊的群體；
- 4.是誰的文化資本被安置在學校中；
- 5.是以什麼觀點來解說經濟實體？是以誰的原則界定社會正義並且包含在學校教學之中；
- 6.為何及如何將特殊的群體文化以客觀和事實的知識在學校中呈現；
- 7.官方的知識如何具體地表現出社會中優勢階級利益的意識型態；
- 8.學校如何將這些限定且謹代表部分標準的認知合理化為不可懷疑的真理？
- 9.在文化機構（如學校）中施教的知識是代表誰的利益？

從校長領導的角度言之，學校課程的選擇與組織既然受到社會脈絡的影響，則對於學校所發展的課程保持開放的、批判的態度便很重要，需留意學校的課程發展與教學實務，是否在不知不覺中使學生落入文化或社會不利，再製了社會的不公，而影響到其學習的權利，有礙教育機會之均等。

Ornstein 與 Hunkins (2009) 也強調，由於種族與文化的多樣性，學校課程應能將不同的文化與社會價值納入，教育人員需要制訂不同的學習目的、學校方案與教學途徑，亦即叫有彈性的課程，甚至也需營造多樣的教育環境，以符合所有學生的需求。

再從教育史的角度言之，進步主義 (progressivism) 的教育學者向來強調學生學習經驗、以及學生作為學習主體的重要性。經驗主義者認為，學生的需求與興趣乃是教育目標的主要來源，因此，教育是生活本身，而不只是為未來作準備，學校是小型的社會，設計課程的目的旨在幫助學生解決問題 (Tyler, 1949)

當代的社會批判學者 Giroux (1991) 也主張「學生乃解放的公民」，認為學生應該在教育上擔負主動的角色。Giroux 認為，課程的發展必須重視學生的經驗和文化資本，使其成為學生進行社會和自我分析的概念和工具。課程的內容應該是真正有用的知識，能夠喚醒被壓迫者的政治意識，反映不同的知識立場與階級聲音、挑戰所有的支配形式。課程的實施場域應該是一個民主的公共場域，參與其中的老師與學生要能形成主動的民主社群，教師要能發揮知識份

子引導社會轉型的功能，鼓勵學生呈現並批判自身的聲音，如此一來，才能成為解放的公民（周珮儀，2005）。

Giroux（1995）進一步強調，學生應該主動參與課程的發展與設計，包括學習目的、選擇科目、擁有自身的、自主的組織，也可以自由表達。這不只是教師、學生和行政人員之間的權力分配，也提供學生成為其學習過程中動力的條件，提供集體學習、公民行動、和倫理責任的基礎，而這乃是活生生的經驗呈現，並非僅只是學科的精熟。

可見，學校的課程雖受到各種勢力的影響與干預、學校師生本身的組成與文化社經背景也非一成不變，但為了促進教育機會均等與公平，保障學生的權益，校長作為一個課程領導者，應該能在課程設計、發展、實施的過程中，加強多元的尊重、包容多元的文化與價值觀，讓每一位學生都有均等的學習機會，也因此得以發揮個人的潛能。

## （二）參考文獻及書目

周珮儀（2005）。吉魯斯的課程思想。黃政傑編。《課程思想》（頁 205-240）。台北：冠學

Apple, M. W. (1979). *Ideology and curriculum*. London: RKP

Giroux, H. A. (1991). *Postmodernism, feminism and cultural politics*. NY: University of New York Press

Giroux, H. A. (1995). Teachers, public life, and curriculum reform. in Ornstein, A. C. & Behar, L. S. (eds.). *Contemporary issues in curriculum* (pp.41-49). Boston: Allyn and Bacon

Ornstein, A.C. & Hunkins, F. P. (2009). *Curriculum: Foundations, principles, and issues* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson

Tyler, R. W. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction*. Chicago: University of Chicago Press

Young, M. (1971) An approach to the study of curricula as socially organized knowledge, in Young, M. (Ed.) *Knowledge and control: New directions for the sociology of education*, London: Collier MacMillan

## （三）教學方法

- 1.講授課程內容
- 2.學員討論相關議題



### 3.小組研討、分享

#### (四) 課前思考問題、閱讀摘要、資料蒐集

- 1.試以 Giroux (1991) 所主張的「學生乃解放的公民」的理念，反省現今學校中，學校實務中學生未被給予的機會有哪些？
- 2.試討論學校中可能有哪些學習上的弱勢族群呢？他們的學習需求是什麼？校長如何運用課程領導，來促進學生的學習權益？

### 九、能提升學生學習品質與學習環境

#### (一) 內容

Steeves 與 English (1978) 便指出，當結果未經計畫，以及當學習者的成就無法知悉時，我們就很難理解課程是如何評鑑或改進。Glatthorn (2000) 認為課程領導的意義為：發揮學校制度與學校本身的所有功能，以達成確保學生學習品質的目標。可見，課程領導的重要內涵之一，乃是為了確保學生學習品質與環境。

校長進行領導時，因其所處的環境脈絡不同，其領導的作為或策略也將不同。因此，校長進行課程領導之前，必須先要能掌握學校所處的情境脈絡，諸如學校的組織、制度結構、規模大小；學校的課程結構或學科的性質；教師本身的特質及教師間的互動和學校的文化等等等。

Fidler (1997, 引自黃旭鈞, 2003: 84) 認為，校長的課程領導作為，應該將課程領導的要素以及班級的教學過程連結起來。校長必須針對這些情境脈絡因素做適當的評估，並充分加以掌握與了解，以利加強各種不同情境脈絡因素之間的連結，以便採取最適當的課程領導作為。Fidler 所強調的連結主要包括下列四項：

- (一) 科層與結構性的連結：用以連結校長行為與班級教學之結構性機制；包括，政策、法規、程序、計畫、資訊系統、視導與評鑑。這些機制有效地澄清已經完成了哪些事項，如何進行規劃，並設計資訊系統以監控所作所為，最後也評鑑結果與過程。
- (二) 直接的人際連結：和個別班級教師一起合作實施課程與教學，並加以影響，這必須結合教室觀察或更一般性的面對面互動。
- (三) 文化連結：包括共同的意義和假定，是強而有力影響行動的方法，通常這樣的連結是內隱的，且在意識層面上很少被質疑，主要的文化機制包

括：故事、圖像與儀式等。

(四) 政治連結：此涉及權力的運用，領導者並非以直接的方式來影響成員，而是透過中階幹部或學校組織文化等間接影響的方式來達到目標。

Skilbeck (1982) 所主張的課程發展的「情境分析模式 (situational analysis)」強調課程的發展必須考量其所在的情境脈絡，由於課程與其所在的社會文化架構有關，因此，課程的發展必須先針對此一情境進行分析，才能掌握內外因素，並符合學生的需要。情境分析的面項主要有二，外在因素與內在因素，分述如下：

| 外在因素                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 內在因素                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 社會的變遷及其趨勢：諸如工業的發展、政府的政策與命令、文化的運動及社會意識型態的轉變。</li><li>● 家長、雇主、和工會的期望和要求：諸如家長對於識字、外語學習、家庭作業的看法；雇主對於識字、手藝、商科等課程標準的要求等。</li><li>● 社區假定事項和價值標準：包括成人與兒童關係的型態。</li><li>● 學科或教材性質的改變。</li><li>● 教師支援制度的服務：諸如教師專業中心、師資培育機構及研究單位。</li><li>● 教育制度的要素和挑戰：諸如政策的聲明、考試、地方教育機構的期望要求或壓力、課程方案、教育研究。</li><li>● 可供學校利用的社會資源。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 學生因素：學生的性向、能力、動機、價值觀念等。</li><li>● 教師因素：老師的價值觀念、態度、技能、知識、經驗、長短處及角色等等。</li><li>● 學校屬性和政治結構：共同假定事項和期望，包括權力的分配、權力關係、培育順從規範和處理偏差行為的方法等等。</li><li>● 物質資源和財源：房舍、設備、學習資料和經費分配等。</li><li>● 現行的課程問題和缺點。</li></ul> |

## (二) 參考文獻及書目

黃旭鈞 (2003)。課程領導：理論與實務。台北：心理

商業週刊 (2009)。百大特色小學：專題紀實片。台北：商業週刊

Skilbeck, M. (1982) School-based curriculum development, in Victor, L. & Zeldin,

D. (Eds.) *Planning in the curriculum*, London: Hodder and Stoughton

### (三) 教學方法

1. 講授課程內容
2. 學員討論相關議題
3. 可觀看商業週刊出版《百大特色小學》專題紀實片
4. 小組研討、分享

### (四) 課前思考問題、閱讀摘要、資料蒐集

1. 試分享觀看《百大特色小學》專題紀實片之心得
2. 小組討論，分別列舉《百大特色小學》中，哪些特色是你贊同的？哪些是你不贊同的？為什麼？
3. 試藉由 Skilbeck (1982) 所提的情境分析之重點，討論如何提升學生的學習品質與環境？

## 十、能運用多元理念改善學校評量機制

### (一) 內容

課程領導的主要任務是課程的發展，而課程發展的目的仍在導向學生學習成效的提升。可見，學習成效是否達成？學生的學習權益是否受到尊重與保護，亦是課程領導的重要課題之一。

Bailey (1990) 指出，課程的品質與學生的成就有密切的相關。Ervay 與 Roach (2000, 引自黃旭鈞, 2003) 亦指出，教師規劃教學設計時的重要面向之一，除了教材教法與教學活動的設計之外，就是評量的規劃與進行。而評量的方式有很多種，其中，形成性的評量遍及整個教學單元，總結性的評量則在展現學生是否達成預期的成果。

Fidler 與 Krug 則認為，若從課程的內涵來分析，則課程領導的要素中應包括界定任務、管理課程與教學、視導教學、監控學生的進步、促進正向教學氣氛等。因此，課程領導便需包括課程、教學與評量三個主要部分，其中課程主要是有關學習方案、教學是如何與學生共同理解學習方案、評量則是關心如何幫助學生瞭解其進步與達成方案的情形。三者彼此密切相關，缺一不可（黃旭鈞, 2003）。

評量雖常被認為是與教師教學有關，但校長應該關心的是建立適當的評量

體系，使得學校各個年級與老師在進行教學時，能真正掌握評量的本意，進而能透過評量幫助學生學習。例如：為了更彈性地適應學生的差異需求，並考量學生的能力、興趣等，使學生得以真正地進行有意義的學習，評量的依據應該包括各層級及知識、技能、態度各方面，學生的年齡與能力標準。又如，評量的採用，應配合提供完善的學業方案，強調高品質的認知目標、運用多樣的選擇與豐富的環境、主動的學習方案、深度的學習內容等，再利用適度地監控學生進步的情形，來提供學生回饋，鼓勵學生學習。

## （二）參考文獻及書目

黃旭鈞（2003）。課程領導：理論與實務。台北：心理

Bailey, G. D. (1990). How to improve curriculum leadership - twelve tenets. tips for principals from *NASSP*. (ERIC no ED315905)

## （三）教學方法

- 1.講授課程內容
- 2.學員討論相關議題
- 3.小組研討、分享

## （四）課前思考問題、閱讀摘要、資料蒐集

- 1.以本節所提之評量的概念，試檢討目前學校現場的評量，有哪些尚待改進之處？
- 2.以小組方式分別探討學校中有哪些多元評量的策略？如何推廣之？

# 十一、能提升教師的教學知能

## （一）內容

老師從事與課程相關的學習活動，則將能有效地提升學生成就。尤其是各類的在職進修可聚焦於學科內容、教材、教學、標準、評量...等等，都能有效地改變教師的教學實務（Mullen, 2007: 4）。然而，教師的專業雖然受到重視，但教師專業發展的概念卻仍分歧，常見的相似概念包括：教師發展（teacher development）、教師專業成長（teacher professional growth）、持續教師教育（continuous teacher education）、教師學習（teacher learning）等。

根據王建軍與黃顯華（2002）的分析，教師專業發展可分為三類取向。

1. 理智取向 (intellectual approach) - 指教師藉由掌握學習相關的知識基礎，提高其專業性
2. 實踐－反思取向 (practical-reflective approach) - 指教師通過反思，以更清楚地理解自己、理解自己的實踐，並因此而實現專業發展。
3. 生態取向 (ecological approach) - 超越上述兩種取向，轉而關注教師專業的背景、專業圖景中各因素的關係，在更廣闊的視野下關注此一問題。

教師專業發展評鑑可以分為形成性 (formative) 評鑑與總結性 (summative) 評鑑。其中，形成性評鑑的目的，在於從歷程中提供回饋，針對缺失面向提供改進的建議與策略，強調的是成長與精進；而總結性的評鑑乃是在一定的時間後，對教師素質做出判斷性的決定，強調的是績效與責任。教育部推動的教師專業發展評鑑，著重的乃是形成性的評鑑。張德銳 (2004) 便說：教師專業評鑑以結合教師專業發展與績效責任之教師專業評鑑為佳，但推動初期則以教師專業發展較為可行。

Egelson (1994) 認為，形成性評鑑是一個持續不斷的過程，是要建立一套幫助的過程，它提供教師如何改進教學技巧、作風、和策略的資料，用意是為了改進教師的表現。Sergiovanni (1995) 也認為，形成性評鑑本身就是一種專業發展，並且視此過程的結果，乃是向大眾展現教學努力的歷程。

教育部推動教師專業發展評鑑，乃是以教師專業成長為目的，採用形成性評鑑的概念，著重教師的自省和同儕的回饋與支持輔導。教育部 (2009a) 進一步提出，教師專業發展評鑑是一項自助助人的歷程，除了需要評鑑人員具備專業素養外，更需要評鑑人員心中充滿「Learning」、「Open-mindedness」、「Virtues」、「Empowerment」，即是「LOVE」。說明如下

1. Learning：共同學習，專業成長；
2. Open-mindedness：敞開心胸，相互信任；
3. Virtues：互助美德，攜手合作；
4. Empowerment：賦權增能，自我提升。

又，要成為一位專業的評鑑人員，需具備評鑑人員的專業知能。而評鑑人員的基本素養與任務，主要包括下列數項 (教育部，2009a)：

1. 評鑑人員自我檢視

(1)增進人際互動能力：1.建立信任、2.樂於分享、3.展現誠懇、4.激勵成長、5.相互尊重、6.正向表達、7.同理傾聽。

(2)具備評鑑專業能力：1.充實評鑑知能、2.瞭解評鑑目的、3.熟悉評鑑流程、4.持續自我學習、5.善用評鑑結果。

## 2.評鑑工作內容檢視

(1)評鑑內容與規準：1.瞭解校本評鑑規準與內涵、2.與受評教師確認評鑑指標、參考檢核重點等。

(2)評鑑時間：1.瞭解學校定期評鑑期程、2.與受評教師確認不定期評鑑次數與時間。

(3)評鑑工具：1.教師自評表、2.教學觀察表、3.教學檔案評量表、4.家長或學生教學滿意度調查表（依學校需求自行研訂）、5.教師晤談表（依學校需求自行研訂）、6.綜合報告表

## 3.學校校內評鑑工作

(1)教師自評：由教師依據學校發展的評鑑規準自行檢視，完成自評，目的在促進教師自我覺知與省思能力，自我察覺教學問題。

(2)校內他評：可分定期與不定期評鑑兩種。

孫瑞鉞（2008）分享其在學校內推動教師專業發展評鑑的策略，他提到：

- 1.安心定向--教授的開場白話語是那麼有震撼力，也讓老師們放心；
- 2.啟動磨合--在交互討論、辯證、澄清的過程中完成指標的修訂；
- 3.文筆聚焦--核心團隊把團體討論的焦點化為文字；
- 4.歷程分享--將討論的歷程與全體老師分享；
- 5.文義溝通--記錄未來實踐注意事項～指標的意義與關聯性連結；
- 6.文件公布--公布指標與實施進程並關注複評的程序；
- 7.認真實作--辦理自評與互評。

李俊湖（2008）也歸納出四個重要策略，可促進教師專業發展評鑑的推動。

這四個策略乃是：

1. 取得共識，穩健成長；
2. 結合專家、觀摩學校；
3. 形成伙伴，共同成長；

4. 爭取資源，行政配合。

## （二）參考文獻及書目

- 王建軍、黃顯華（2002）。課程發展與教師專業發展。黃顯華、朱嘉穎編，一個也不能少：個別差異的處理。台北：師大書苑
- 林明地（2000）。校長課程領導與學校本位課程發展。載於國立台南師院校務發展文教基金會主編，九年一貫課程：從理論、政策到執行（頁155-180）。高雄：復文
- 蔡清田（1999）。九年一貫國民教育課程改革與教師專業發展之探究。載於中華民國課程與教學學會主編，九年一貫課程之展望，頁145-170。台北：揚智
- 教育部（2009a）。中小學教師專業發展評鑑人員參考手冊。台北：教育部
- 教育部（2009b）。中小學教師專業學習社群手冊（再版）。台北：教育部
- 張德銳（2004）。我國中小學教師專業評鑑的規劃與推動策略。現代教育論壇，10，216-231
- 李俊湖（2008）。學校實施教師專業發展評鑑的策略。國家教育研究院籌備處編，教師專業發展評鑑實施策略，台北：國家教育研究院籌備處
- Mullen, C. A. (2007). *Curriculum leadership development: A guide for aspiring school leaders*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate

## （三）教學方法

1. 講授課程內容
2. 學員討論相關議題
3. 小組研討、分享

## （四）課前思考問題、閱讀摘要、資料蒐集

1. 對於上述三種主要的教師專業發展取向，您比較贊同哪一種取向？為什麼？
2. 貴校目前側重的是哪一種教師專業發展取向？有何背景？運作上有何困境？
3. 為促進校本課程發展，取得更好的效果，你認為在貴校內應開展何種類型的教師專業發展？理由為何？你有何促進的推動策略？

## 十二、能引導課程設計與發展

### （一）內容

校長的職責雖是綜理校務，但往往校長僅重視其管理的職責，卻相對忽視其在課程與教學方面的角色（黃旭鈞，2003）。事實上，從教育史的角度來看，課領導的角色與功能，一直是各界期待校長發揮的功能之一，如「首席教師（principal teacher）」「行政人員與教學領導者（administrator and instructional leader）」「課程領導者（curriculum leader）」的角色等等（黃旭鈞，2003）。高新建（2000）認為，校長的課程領導角色中，可積極扮演「成員的領航合作者」與「創意的推動支持者」，均是在引導教師進行課程的發展與設計，以促成學校願景的達成，校長也應該能夠發揮創意，支持改革，讓鼓勵教師嘗試各種課程與教學的新作法，以落實各項教育政策與改革。Doll（1996）則強調，校長的領導角色很多，但除了作為學校課程發展的「回應者（responder）」與「管理者（manager）」之外，也應該是一位積極主動的「帶動者（initiator）」，藉由期望需求、蒐集可用的資訊，監督課程的理念與實施情形等，主動地引導課程的發展。

校長被期待具有課程領導的功能與角色，乃是因為校長仍是學校課程發展與設計的關鍵人物，因為校長每天與教師接觸，瞭解師生與現有課程之間的關係，在課程設計階段，目標、學科內容、學習經驗和評鑑程序都將陸續發展完成，校長必須進行關鍵性的課程決策，決定學校現在與未來的需求。校長亦需為設計課程的人員建立界線，並適應政府的指導方針、財源、設施設備、社區的期望、學生的需求，教師的喜好等。黃旭鈞（2003）認為校長為了促使學校的課程順利發展，使課程設計能協調一致，可以有以下的相關作為：

1. 自己與課程設計者都能分配時間進行課程設計；
2. 向全體成員說明課程委員會的職責；
3. 提供課程委員會所需的資訊；
4. 為參與課程計畫的成員安排在職訓練及專家諮詢；
5. 訂購課程設計中所需的材料；
6. 給予課程計畫者支持與鼓勵。

在課程實施的階段，有 Garner 與 Bradley（1991，引自黃旭鈞，2003）提出四個重要的階段，是校長進行課程領導時必須確認與留意的：

1. 改變：改變是一非常耗時且複雜的過程，校長要能採用思慮周延的策略，藉以獲取教師的承諾，因此，真正的改變來自教師態度的改變，而



非實施結果的改變。

2.溝通：為促進校長與老師們之間的有效溝通，校長可以採取下列相關的策略：使成員適應新課程、讓成員瞭解自己的能力，並確認個人的價值與保障、提供必要的協助、讓成員覺察到所有可取用的資源。

3.成員專業發展：新課程的實施與落實，有賴適當的成員專業發展。校長可以採用的策略如下：提供教師相關的課程資料、促使教師分享並發展課程實施所需的材料、提供回饋、修正課程的必備要件、致力於課程實施過程的穩定、校長與教師間必須彼此信任，並應與教師共同參與專業發展。

4.教學規劃：在教學規劃時，校長的角色乃是一個協助者，可採取的相關策略如下：提供時間讓教師一起工作、計畫、選擇教材、設備、建構評鑑的工具、鼓勵教師分享觀念與教材、提供經費支援以採買新的教材和設備、在課程實施之前提供教師新的教材，並視需要定期重新訂購教材、對教師的工作展現持續的激勵與興趣。

可見，校長的課程領導的重點很多，校長要能確保學校的課程發展委員會、各學科或學習領域的研究小組要能健全設立，並能有效運作。校長本身也要能身先士卒，分配必要的時間參與學校的課程發展，爭取必要的資源、提供相關的資訊與諮詢服務，改變成員的態度，充分溝通，促進成員的專業發展，妥善地規劃教學設計，不僅健全學校課程的管理與發展，也促使課程品質提升，有助學習成效的改善（黃旭鈞，2003）。

Williams (1995) 認為，課程領導並非是純粹來自於校長的身份、或是職位，而是「掙來的 (earned)」。具體而言，在發展學校本位課程的學校，校長的角色，乃從一個管理者，逐漸調整為倡導、支持、催化、溝通協調、協助人際互動等角色。

Marsh 等人 (1990) 曾將學校本位課程發展的管理所需的技巧分為「課程技巧」與「人際技巧」兩大類。其中，課程技巧包括了學科知識、專業技巧、以及專業判斷三種；而人際技巧則包括與同事一起工作、從外部獲取資源等技巧。可見，課程領導除了課程與教學的專業知能之外，也必須涵蓋人際互動與引導的特質與能力。亦即，除了做什麼的課程知識、過程、技巧之外，更需具備「如何推動」的人際互動能力與技巧。

Stark 等人（2000）認為校長做為一個課程發展的「帶動者（initiator）」，乃是校長課程領導的重要角色之一。帶動者的角色包括：

1. 提出計畫或草案供成員討論，由於帶動者較瞭解課程理念、新的行政命令，專業要求、相關趨勢等，因此，他們要能引介變革的計畫、理念或草案。
2. 為了使課程發展的過程能持續進行，帶動者應能與老師們一起討論優劣得失，反省成員們的觀點，探究較佳的課程策略。
3. 若校內的課程發展有瓶頸，帶動者應能謀求解決之道，或是引介各種改革計畫，作為教師們的參考，並嘗試新的課程方案。

## （二）參考文獻及書目

- 高新建（2000）。課程管理。台北：師大書苑
- 黃旭鈞（2003）。課程領導：理論與實務。台北：心理
- 梁一鳴、黃顯華（2004）。學、教及課程：校本課程策劃、設計及實踐。香港特別行政區教育署，未出版
- Doll, R. C. (1996). *Curriculum improvement: Decision making and process* (9th ed.). Boston: Allyn and Bacon
- Marsh, C., Day, C., Hannay, L., & McCutcheon, G. (1990). *Reconceptualizing school-based curriculum development*. London: Falmer Press
- Williams, V. (1995). Towards 2000: organization and relationships. in Williams, V. (ed.), *Towards self-managing schools: a secondary schools perspective*, pp.137-165. London: Cassell
- Stark et al.(2000). *Curriculum leadership roles or chairs in continuously planning department*. (ERIC ED445648)

## （三）教學方法

1. 講授課程內容
2. 學員討論相關議題
3. 學員分享學校進行課程發展的經驗

## （四）課前思考問題、閱讀摘要、資料蒐集

校本課程性質及類型檢視表（梁一鳴、黃顯華，2004）

表附錄-3 校本課程性質及類型檢視表

| 層面和特色   |                     | 課程名稱 | 在學校內發展的校本課程<br>例如：廣泛閱讀計劃 |
|---------|---------------------|------|--------------------------|
| 源起      | 回應外部指令／倡導           |      |                          |
|         | 純內部自發主動             |      |                          |
| 定位      | 於中央課程框架內            |      |                          |
|         | 超越中央課程框架            |      |                          |
| 開發範圍    | 整體課程設置              |      |                          |
|         | 局部課程（如人文學科領域）       |      |                          |
|         | 單項課程（個別學科）          |      |                          |
|         | 非正式課程               |      |                          |
| 形式      | 選擇合適的材料             |      |                          |
|         | 調適（剪裁／改編）現有的課程      |      |                          |
|         | 補充現有的課程             |      |                          |
|         | 統整（綜合）現有的課程         |      |                          |
|         | 拓展現有的課程             |      |                          |
|         | 創造全新的課程             |      |                          |
| 參予者     | 教師個體                |      |                          |
|         | 教師小組／團隊             |      |                          |
|         | 教師全體                |      |                          |
|         | 有學生參予               |      |                          |
|         | 有家長參予               |      |                          |
|         | 有學校領導層參予和支持         |      |                          |
|         | 與校外機構或個人合作          |      |                          |
| 時間導向    | 一次性活動（如開放日）         |      |                          |
|         | 短期計劃（一至三年）          |      |                          |
|         | 中期計劃（三至五年）          |      |                          |
|         | 長期計劃（五年以上）          |      |                          |
| 推行範圍與對象 | 個別班級                |      |                          |
|         | 個別組別學生（如輔導組）        |      |                          |
|         | 全級                  |      |                          |
|         | 初中                  |      |                          |
|         | 高中                  |      |                          |
|         | 跨級                  |      |                          |
|         | 全校                  |      |                          |
| 資源來源    | 主要依靠校內資源調配          |      |                          |
|         | 主要依靠外部資源支持（如優質教育基金） |      |                          |
|         | 內外資源配合              |      |                          |

### 十三、能引導教師建立教學檔案，促進教師專業成長

#### (一) 內容

在教師專業發展的不同階段中，乃檔案的製作與評量往往被視為是有效促進專業的策略。Bullock 與 Hawk (2005) 強調：檔案 (portfolio) 是有關教師知識、能力與教學信念的紀錄與反思，因此可以是提升教師批判性反省能力的有利工具，Simmons (1996) 亦分析，教學檔案可發揮學習、評估、就業等三種功能。在不同階段提供不同的回饋與反思材料。

教學檔案促進教師專業成長的功能，已獲各專業團體的肯定。例如，美國國家教學專業標準委員會 (National Board for Professional Teaching Standards, NBPTS) 將其訂為專業認證的依據之一；師資培育認證全國評議會 (National Council for Accreditation of Teacher Education) 於 2000 年時，也建議師資培育過程中應多利用檔案進行師資生的學習評量。我國近年來對教學檔案日漸重視，除強調在師培生在實習時可多加利用 (陳惠萍，2000)，也鼓勵在職教師利用教學檔案進行行動研究以促進教師專業發展 (林素卿，2008，張德銳，2004)，教育部於 2006 年起試辦推動的教師專業發展評鑑，其中

顏國樑 (2003) 指出，教師教學檔案乃是教師就自己的專業成長和教學知能表現，做有組織、有系統、目標導向的收集資料和記錄，這些資料包括：教學設計、課程計畫、校外教學計畫、教具、補充教材、教學媒體、教師教學錄影、學生閱讀指南、問題單、工作單、平時測驗卷、考試卷、教學日誌、個案討論報告、教育論文、學生表現檔案、學生晤談紀錄、家長來信、專業組織會員證、專業成長計畫、特殊榮譽和證書等。

葉興華 (2008) 的研究也指出，檔案的功能備受肯定，不過，以個人為主的檔案製作，也往往遇到一些問題，因教師的力不從心，而使檔案的良善美意大打折扣。因此，他強調個人式檔案之外的另一種變通方案，乃是團隊式教學檔案 (team portfolio)，乃是結合了團隊學習 (team learning) 與教學檔案 (portfolio) 的複合概念，藉由教學資料的共同整理與相互反思，來紀錄與展現教師的教學成效與專業成長情形。

#### (二) 參考文獻及書目

張德銳 (2004)。教學檔案：促進教師專業發展。台北：高等教育

林素卿 (2008)。行動研究與教學檔案於教師專業發展之應用。教育研究月刊，

167, 24-35

葉興華 (2008)。教學檔案製作的變通方案--團隊式教學檔案的製作。教育研究月刊, 167, 14-23

顏國樑 (2003)。從教師專業發展導向論實施教師評鑑的策略。教育資料集刊, 28, 259-286

Bullock, A. A. & Hawk, P. (2005). *Developing a teaching portfolio: A guide for pre-service and practicing teaching* (2nd ed.) New Jersey: Pearson Prentice

Simmons, J. (1996). Control the purpose, not the content: coaching the creation of teaching portfolios. *Action in Teacher Education*, 18(1), 71-81

### (三) 教學方法

1. 講授課程內容
2. 學員討論相關議題
3. 小組研討、分享

### (四) 課前思考問題、閱讀摘要、資料蒐集

1. 以教師賦權概念的涵義，試分析教學檔案的推廣是否有助於教師的增能與專業成長？
2. 為提升教師賦權，你認為校長可以發揮的角色是什麼？
3. 以顏國樑 (2003) 所建議的教學檔案形式為例，是討論哪些是您鼓勵教師從事教學檔案製作時所應特別留意的？

## 核心能力向度：社區與公共關係

撰稿人：王欽哲校長（嘉義縣大林國小）

### 壹、緒論

學校與社區本為一體兩面之生命共同體，唇齒相依，榮辱與共，兩者依存關係之重要性誠不言而喻。邇來我國社區意識逐漸成形，本著資源共享與夥伴關係之原則，推動「學校社區化、社區學校化」，強化學校與社區之合作關係，才能營造互利的條件與環境。因此，未來學校經營與社區互動關係勢將更形密切，一方面應鼓勵校務運作依實際需要，進行學校與社區機構水平與垂直策略聯盟，引進充沛的社區教育資源；另一方面，透過學習及輔導網絡之建立，讓社區各種資源、意見及需求投入學校教育，形成交流機制，讓學校教育能與繼續教育、終身學習聯結，俾臻宏遠之圖（教育部，2003）。

這種學校經營結構式的改變，首先要調整的是學校教育人員的心態，能理解學校已不再是個塵封的單位，是要採取開放心態讓更多社區人員或團體參與校務，更應掌握各個機會點走進社區主動請益，傾聽更多外部民意的聲音，適時說明校務經營的近況取得社區民眾與家長的了解與認同，這是學校與社區建立良好公共關係最重要的目標。

### 貳、學校公共關係的意涵與目的

#### 一、學校公共關係的意義

國內學者陳義明（1993）認為學校公共關係，是學校透過各種媒體活動，向政府官員、民意代表、社會大眾、學生家長等，作適當的報導和接觸，使其對學校具有良好的印象，建立良好關係，進而獲得支持、鼓勵和指導。謝文全（1993）學校公共關係是學校用媒體溝通、服務及其他活動等方式，與社會民眾建立相互瞭解與良好關係的歷程，以獲得社會民眾的支持與協助，並使學校教育能適當地符應社會的需要。黃瓊慧（2001）將學校公共關係界定為：「學校為了與特定的公眾建立雙向交流，維持長期、持續性互助互利合作關係，所採取之建設性、科學管理的歷程。」林志成（2001）認為學校公共關係是：「學校運用各種信息傳播方式，透過校內外公關，形成學校、家庭與社會民眾雙向回饋、多向交流的信息網路；並使三者相互了解建立良好關係，且使學校塑造良好形象，終獲社會民

眾支持、信任與協助，而能有效發揮學校教育的功能。」

綜合上述研究對公共關係的定義，我們所了解的公共關係絕非一般人所認知的，存在於兩者之間不可告人的私下交際活動如：套關係、講交情、耍特權、或請客送禮等；而應是兩者之間對特定主題、策略做法或意見陳述的溝通過程。由彼此之間的接觸與瞭解，建立機構與公眾之間的互動關係，進而確保兩者之間對於公共事務利益的一致性。

## 二、學校公共關係的目的與功能

綜合學者（顏如玉，1998；林志成，2001；黃瓊慧，2001）論述可知，學校公共關係的範圍包括學校內外公共關係兩部分。分別包括：

- （一）內部公共關係：即建立學校內部的良好公共關係，包括教師個人公關、學校處室公關及學校組織公關等三種。其對象包括教職員工、學生公眾、校內行政人員等。
- （二）外部公共關係：即在謀求與公眾建立和諧關係，包括對社區、企業、政府官員及民意代表及大眾傳播等。其對象包括學生家長、校友、社區人士、教育行政機關、政府機構、新聞界和其他正式或非正式的人民團體。

顏如玉（1998）指出學校公共關係的積極目的在於透過彼此的訊息交換，相互了解、支持及合作；消極的目的乃在於誤會的澄清。而學校公共關係的總目的是為了增進學校和公眾之間的相互信賴之合作關係。王月汝（2002）也認為學校公共關係的目的在於彼此信賴基礎上，透過訊息的溝通，相互了解、支持與合作，甚至化解誤會；以建立學校與公眾間和諧關係，進而有效達成教育目的。

綜合上述文獻探討，學校公共關係的功能與目的可歸納為：學校對於內部應經常藉由彼此訊息的雙向溝通交流，促進對於校務經營願景的相互了解及合作，並協助配合行政管理人員決策，提供學校校能，有效達成教育目標。對外能及時澄清誤會化解事件危機，行銷學校辦學績效爭取外部認同，增進學校和公眾間相互信賴的合作關係，適時引進校外資源、建立學校與社區良好互動的關係。

## 參、學校與社區互動的背景因素

### 一、社區主義時代的來臨

社區主義的興起是我國近年來除了司法、教育改革之外的第三大改革。社區主義強調經由民眾對社區產生認同，願透過集體的努力共同面對社區問題，建立共同解決問題的制度。綜觀我國社會發展的趨勢得知，由於政治上的解嚴

使民眾在解嚴後參與力大幅增加，經濟上的發展使得民眾得以參與自己選擇的活動、教育的普及使人民有知識能力來組職集會等因素，證實社區主義時代已經來臨（林振春，民84；林麗惠，民88）。

一處社區的地理位置因為居民共同生活圈的概念而自然形成，民眾因為民生消費的生活機能而結合，也會因為學校的設立與就學而開始交流。社區主義的興起，民眾因為共同的教育事務而交換意見，進而與學校產生互動與交流，把家長對於學校經營的期待與想法傳達給學校，學校教育人員要能體認時空背景脈動的演變，調整學校成為一處空間開放、意見開放的單位，才能符合現代社會的民意期待。

## 二、終身學習教育思潮的影響

過去所有的國民都是經由正規教育體系來學習，但現今的教育環境除了階段性的正規教育體系提供學習之外，也提供了非正規及非正式的學習管道給民眾在職場工作之餘進行再進修，這種回流教育的學習體系對於社區的發展是一股活力泉源的新助力。此外，社區要有生命活力，得以傳承、營造、開展與發揚，必須仰賴社區成員之間能共同妥善處理才能解決社區各項問題，但這些能力都必須透過教育與學習方能得到，且隨著時代與社區變遷的發展，社區居民更需要終身學習，方能應付社會發展的衝擊及影響（蔡培村，1997）。因此學校場域不在只是正規教育體制下的單一功能，必須視時間性、功能性、場地性提供給更多非正式的教育機會使用，充分把學校人力資源、設備資源與社區學習動力相結合，帶動學校與社區的融合，這正是受到終身學習教育理念所影響。

## 三、教育夥伴關係的發展

學校的教育夥伴關係是未來學校教育發展的重點，學校教育要能發揮更大的成效，滿足師生和社會的期待與需要，一定要和社區、家長、教育志工及其他教育單位建立良好的夥伴關係。而單一的學校環境只強調校內侷限的教師專業素養，對於加強推動與社區及友校等的教育合作應不遺餘力；且傳統上學校教育領域把教育重點放在學科知識，但隨著社會愈趨多元化，學校愈來愈需要經營多角的互動與合作關係，才足以因應知識快速流通時代的挑戰。

面對新世紀的挑戰，教育不再只是單一學校中個別老師的教育功能就足以滿足學生需求，學校必須體認社會變遷中的競爭，藉由高中大學體系的縱向合作，與相同層級的學校單位的平行策略合作，對教育夥伴的概念重新認識，為



學校辦學方向帶來新的思維。學校不應再是單打獨鬥、埋頭苦幹的教育耕耘者，而必須拓展教育視野與活動觸角，勇敢邁出校園的藩籬，尋找合作的夥伴，建立互惠的關係，創造更多的教育契機。

#### 四、志工體系的融入與服務

台灣社會各工作體系除了原本團體內的工作成員之外，有許多工作體系引進了志工成員，例如醫療院區、稅務單位、學校單位--等，這樣的人力資源進入各工作體系，除了要先進行志工服務工作應有的觀念態度教育訓練之外，也要依據各服務環境的專業面向給予特別的訓練。例如在醫療院區對於醫務行政管理體系的瞭解，在財稅單位對於業務分工內容的認知，當然在學校裡擔任志工更要具備一定的教育素養與能力，才能與教師同仁匯集成一股更大的教育力量。

這股教育志工的人力資源在校園裡有透過有組織的帶領與經營，與教師逐漸形成共生互補的型態，在現今知識快速創新的時代，教師專業總是有所侷限，能藉由校外人力的資源來協助學校教育的不足點，應是促進學校教育發展的重要助力。

#### 五、教育行銷與傳播媒體互動

教育行銷將教育環境視同一個市場機制，具有競爭性和互換性，也具有社會行銷的特性，希望促成有利於民眾本身福祉或對社會有益的改變。教育行銷具有多元的目的，包括增進家長、學生、教師及社會大眾對教育組織的認識，提升教育組織的形象、建立品牌、強化組織效能，增進教育組織的績效與競爭力，吸引更多資源投入，達成教育組織的教育目標，增進教育人員、社區人士及家長的了解並樂於支持和配合（張明輝、王湘粟，2006）。

學校已從以往的「封閉系統」走向「開放系統」，因此學校在以公共關係運作進行教育行銷時，最符合「雙向對等模式」（劉和然，2004）。在「雙向對等模式」的運作過程中，學校要扮演積極主動的角色，其資訊的流通是雙向的，而且是對等的，是以能達到相互的溝通與瞭解為本；而其最終目的在於增進學校與社區及家長之間的相互瞭解。

#### 肆、推展社區與學校公共關係的可行策略

林志成（2001）指出學校公共關係的推動策略如下：1.建立正確的學校公關

觀念；2.慎選學校公關人員，發揮學校公關功能；3.明訂推展公關的長中短程計畫，或將其計畫納入年度計畫中，加以多元化評估，俾落實並發揮高附加價值的學校公關功能；4.善用溝通行銷策略，辦理高質量、高參與度、高教育性之各種活動，有效行銷學校特色及辦學績效；5.辦理以學校為根本的合作型進修工作；6.突破資源與經費不足之迷思，以績效辦公關，善用各類組織有效爭取社會資源；7.妥善處理學校與民意機構間的公關，化阻力為助力；8.重視平時公關及新聞發佈技巧，有效化解學校危機等策略。

黃瓊慧（2001）綜理文獻後認為推展學校公共關係的具體策略為：1.民意調查；2.計畫與決策；3.傳播和行動；4.評估與校正等策略。

鄭宏財（2001）指出學校建立公共關係應有的做法：1.建立正確而健全的學校公關觀念；2.敞開心胸廣納意見，建立良好互動關係；3.成立社區公共關係推行聯絡小組；4.做好校內公共關係，增進校內溝通，建立共識；5.健全家長會組織，重視家長參與學校教育活動；6.推展義工制度；7.善用大眾傳播媒體，並保持良好關係；8.學校行政、教師會、家長會三合一的校務運作，共創校園三贏局面，建立教育願景。

王月汝（2002）認為國民小學推展學校公共關係的方法有：1.由學校透過各式的活動或提供學校資源供民眾參與分享；2.與公眾、媒體良性的互動；3.學校刊物的發行。

綜合上述文獻探討，歸納具體可行推動學校與社區公共關係的策略如下：

- （1）體認公共關係對於學校校務經營與行銷的正向功能
- （2）充實學校教育人員對於公共關係與教育行銷的專業認知
- （3）能由學校組織經營帶動社區團體與教育志工團隊發展
- （4）提升學校教育成效作為學校經營與行銷的基礎
- （5）重視溝通協調與校園緊急事件危機處理的策略與能力
- （6）重視校務新聞發布及傳播媒體的互動關係

推動的過程當中以學校校務發展的績效做為核心基礎，結合教育志工組織為工作夥伴，以溝通協調及行銷策略為積極的路徑，對學校外部環境的社區或團體進行必要的行銷，讓學校內部與外部的雙向互動模式能取得信賴與互助的平衡點，達到良好的互動關係。

## 伍、核心能力指標課程內容

## 一、能營造社區、家長與同仁之間和諧的互動關係

學校與社區本來就是一體兩面之生命共同體，唇齒相依，共同依存，兩者關係之重要性誠不言而喻。近年來我國社區意識及文化逐漸成形，本著資源共享與夥伴關係之原則，已逐漸落實「學校社區化、社區學校化」的政策理念，強化學校與社區之合作關係，營造出彼此互利的條件與環境（教育部，2003）。

學校機構存在於各個社區之中，是社區環境中的一部分，學校校務運作與社區發展關係密切，也與社區民眾生活形態息息相關。學校的學習環境不是一個封閉系統，而是一個與其所處涵構相互依存的開放系統(張元琳，1996)，在不同的社區群體在產生不同的互動性，俾以創造出適合學生與民眾的學習環境。

因此，學校教育人員與社區居民或家長之間的互動交流，應朝向建構和諧的關係層面經營，善用適當的溝通交流的媒介與社區民眾互動，這樣的模式對學校經營的文化層面產生結構性的改變。

### (一)社區家長與學校同仁和諧互動關係的意涵

學校是社區機構的一環，兩者都是因人員的聚合與相處所形成的團體，這一群人在學區的地理區域中，對於社區及學校共同的事務表達出意見或策略，目的在於瞭解彼此的觀念與價值。這樣的互動關係包含社區機構與學校機構的團體互動，也包含學校同仁與社居民眾或家長的個人互動，這種對於共同事務意見的交流與表達，讓社區群體中的不同成員連結出共識，進而建立良好的信任與關係。

學校的教育事務在社區中是民眾或家長共同關心的議題，學校同仁與社區民眾或家長若能在互動的過程中理性思辯，去異求同逐漸凝聚共同的意識與信念，和諧的互動關係將產生加乘作用，為學校發展與社區營造帶來更大的助益。

### (二)促進社區家長與學校同仁和諧互動關係的策略

#### 1. 聆聽社區民眾家長的聲音

營造和諧的互動關係需要縝密的思考互動策略，社區與學校都是由人員組成的團體組織，時空的演變所形塑而成的組織文化代表內部成員的觀點價值與態度，這是彼此互動溝通的核心關鍵，能理解彼此深層組織文化的觀點，才能進一步進行表層的共同意見探討。因此，經常走入彼此的實質場域感受工作或生活不同時段的氛圍，聽聽當下社區民眾或家長的心聲，體驗其情境的心情，了解社區民眾家長的基本價值觀與態度。

## 2. 營造教育事務與社區發展的核心議題

了解社區團體與民眾對於學校教育事務的基本觀點，要進一步創造各個層面的教育主題來檢視社區團體與民眾家長更細部的觀點，舉凡：都市更新、交通安全、環境衛生、社區美化，學校空間規劃、課程與教學、生活教育、社會時事議題、社區現況、鄉土文化一等等，雙方相互溝通意見，設法解決這些共同問題不分彼此。這種方式透過工作與對話的溝通，一方面可以凝聚共識解決問題；另一方面，亦能增進學校與社區相互瞭解，發展學校與社區良好的工作關係，對未來進一步合作，奠定良好基礎。學校應可以依照行事規劃時程，有系統的呈現出來讓社區團體與民眾家長關注，持續創造出許多教育事務與社區發展的核心議題，做為彼此互動所關心的焦點。

## 3. 紀錄保存各項議題討論的書面資料

學校教育事務的核心議題屢屢經過彼此討論，無論是正式會議的研討或是學校同仁與社區民眾家長個別的晤談，都是良性互動的過程，更應有計畫的紀錄對於各項議題的共識與意見差異，作為學校內部更進一步的討論因應的文件。因此，有系統的紀錄保存各項教育核心議題討論過程的文件資料。

## 4. 編輯出版教育刊物即時轉達各項訊息

保存各種學校與社區溝通管道所獲取意見的紀錄文件，在校內應進行進一步的會議或探討，召集相關的教師同仁就議題的教育專業或以社區民眾家長的同理心來分析，彙整出議題的共識內容和彼此爭議的關鍵點。為求取更多社區民眾家長的參與與瞭解，彌補溝通過程場地或時間的因素限制有限的參與人數，學校應將有系統紀錄所彙整的意見編輯成刊物，轉發給學生家長或社區團體。定期出版學校與社區所共同關心的教育事務或社區公共議題。

### (三)社區及學校和諧互動關係對於校務發展的助益

少子化時代的提早來臨，對學校經營產生質變的衝擊，過去被動式的接受學生就讀，已逐漸轉型成為主動宣揚學校發展的特色與優點，這種面臨教育市場競爭的型態，學校單位更應配合社區的協助來廣為宣揚在地學校的優質。社區要有生命活力，得以傳承、營造、開展與發揚，必須仰賴社區成員之間能共同妥善處理才能解決社區各項問題，但這些能力都必須透過教育與學習方能得到，且隨著時代與社區變遷的發展，社區居民更需要終身學習，方能應付社會發展的衝擊及影響（蔡培村，1997）。

從學校與社區的互動，以及兩者人力、物力的依存關係，學校社區化不只

是將學校的資源提供給社區人士使用，更重要的是透過教育互動的過程，將學校教育與社區發展做一緊密的結合，使社區與學校結合成一個「共同體」，以建構一個終身學習的園地。因此，平時學校與社區互動維持良好和諧的關係，將影響學校學區基本區域內的民意支持度與認同感。良好的互動關係，更將學校機構完全融入社區的概念，提升學校經營的層級配合社區經營的概念來宣揚學校發展的績效，將產生更大更廣的助益。

#### (四)小結

核心能力指標是指學校校長能重視學校與社區團體之間的良好互動，理解良好和諧的互動關係對於學校經營與發展是有正向助益的影響。並且能有系統的規劃學校同仁與社區民眾家長共同關注的教育議題或社區公共議題，透過各種正式或非正式會議場合的意見交流，彙整共識或理解彼此意見的差異性。身為行政人員更需要經由領導的思維與策略，引導校內同仁與社區民眾家長經常互動，打造出學校社區化、社區學校化的特色，讓社區認同學校的功能與定位，進而協助學校教育人員推展校務，行銷學校教育的發展成效。

#### (五)省思與演練

##### 情境問題演練

1. 社區內有很多團體組織其設立的宗旨及功能均有所不同，對於學校內部的教育事務瞭解的程度更是有所差別，請你針對目前服務學校所在社區的團體組織，仔細分析其組織設立的目標，並根據平時與學校的互動經驗，分析其對於教育事務的理解與參與情形。
2. 學校與社區團體經常對於共同的議題進行探討，經由會議或晤談產生決議或共識，但難免會有許多衝突或爭議困擾著學校同仁，面對這種困境，學校同仁應該抱持著怎樣的態度與觀點來勇敢面對？
3. 學校與社區團體最常關注的教育議題有哪些？最常關注的社區公共議題是哪些？
4. 學校社區化、社區學校化是政府既定的政策與未來發展趨勢，對近幾年來因為此項政策的持續推動，對於目前學校社區所在地的發展有哪些影響？

##### 情境案例省思 1

某國民小學學區內有一間香火鼎盛資金雄厚頗負盛名的廟宇，經常規劃辦

理許多社區活動，礙於廟宇自有場地空間不足，常需借用學校相關教室及場館，校內同仁對於廟宇活動借用學校場地衍生許多潛在負面問題，提出許多質疑。

又礙於該廟宇經常捐助學校相關經費，協助學校增添許多設備。

試問：您身為行政人員如何兼顧學校同仁意見與社區廟宇需求進行互動溝通，圓滿解決？

## 情境案例省思 2

學校社區裡有許多人民團體成立運作，學校即將辦理一項母親節親子活動，想力邀社區團體參與活動，並踴躍參與節目表演。但是社區團體對於參與表演卻是興趣缺缺，只想依照慣例贊助獎品而已，讓活動規劃的創意大打折扣。

試問：您身為行政人員如何引導行政同仁有效與社區團體溝通，鼓勵他們籌練節目參與活動表演，讓活動的意義與創新都能達到預期目標？

## 二、能與家長及社區重要人士保持良好溝通

在現今多元的社會體系下，學校的辦學已不能自外於社區而獨立生存，學校與社區是彼此互為因果的互動關係一對彼此有何期待，社區對學校的期望又是什麼，因而學校教育人員如能鼓勵在不同體系裡提供教育對策的外部人士，建立彼此間的聯絡及溝通，來幫助社區和學校相互觀摩學習：除了能增進學校本身的教育效能外，更進而能創造學校社區化的認同意識，而聯繫不同的社區領袖，還同時能提供社區全面持久學習的基礎。

彼得·聖吉曾說：社區和社區內的學校往往是彼此的寫照，如果其中一方成功了，另一方也會成功。而在社區學校化、學校社區化的趨勢之下，社區領袖、生意人、社區工作者及教育工作者，彼此之間已愈來愈不能再閉門造車下去了。因為社區和學校間，甚至社區和教室，均互有依賴性。

在少子化的趨勢之下，學校面對教育市場競爭生態的變遷之際，不僅要以開放的心胸和外界溝通，爭取支持，更要主動的出擊，除了主動將學校的特色及辦學的理念告知家長和社區人士之外，尚須透過訊息的傳遞和溝通，瞭解家長及社區人士的需求與意見，並適度的將家長及社區人士所給予的建議納入學校的辦學參考，以達到雙向互動的目的。

### (一)能與家長及社區重要人士保持良好溝通的意涵

一所優質學校的經營，需要全體教職員工的參與，也需要家長及社區重要

人士的支持。不要輕忽每個社區人士的影響力，更不能以其職務或頭銜來衡量其影響力的程度，溝通問題要能就事論事以和為貴，事緩則圓才能有效溝通。因此，彼此相處融洽，社會資源便如泉水般，源源不斷的匯入學校。對學校組織而言，溝通協調是非常重要的；透過溝通，各項資訊能流通於師生與家長之間，去異求同；經由協調取得對於意見的平衡點，所以學校行政人員與教師應主動接觸家長及社區人士，多交流彼此間的教育觀點。

在價值多元的現代社會，學校或教師所作為的教育措施，經常是無法滿足多層次家長的需求，因此主動接觸溝通說明，對教育觀念的釐清是絕對有幫助的，不僅作為學校決策之依據，進而有助於行政決策之推動與教學活動之進行，並可化阻力為助力，讓學校的各項教育措施更能得到社區資源的挹注。

在學校組織中，溝通的定義意謂著：在學校組織行政結構中，經由溝通的過程，能使行政主管、教職員工、學生、家長、社區人士及其他相關人員，能夠分享訊息、觀念或態度，增加對彼此教育觀念的瞭解，促成學校教育的進步（吳金香，2000）。王如哲等（1999）認為溝通在教育行政的溝通目標有：

- 1、自我表達目標—即藉溝通來表達「我是誰」的自我形象。亦即自我形象依賴溝通澄清，自我形象需藉溝通來形成。
- 2、人際關係目標—即藉溝通的歷程獲得良好的人際關係，而此有四個好處(1)協助成員自我實現。(2)能滿足特定的需要。(3)能瞭解對談的對象。(4)能減低組織生活的不確定性。
- 3、工具性目標—即藉由溝通歷程旨在獲得他人提供資源或資助，以實現教育組織的目標。

林明地（1999）認為學校與其內、外公眾之間有計畫、系統的、持續的、雙向的、以及真誠的溝通歷程管理，強調利用溝通媒體、參與、及資源互惠等方式，提昇相互瞭解的程度，以使學校運作良好，提高教育品質，獲致家長與社區居民的支持與協助，並使學校教育能適當地符應社會的需求。

綜述以上學者的觀點，學校教育人員應秉持一種開放誠懇的心態，積極主動把握與社區人士或家長互動的機會或場合，完整充分的表達學校教育的訊息或近況，並蒐集社區對於校務工作的評價與建議，事實給予說明或接納。

## （二）與家長及社區重要人士溝通的策略

學校的經營除了內部的教學與管理之外，對外也要有良好形象與溝通管

道，如此，才能面對少子化的競爭趨勢。然而，溝通應把握誠信有效掌握等原則，溝通過程中也要掌握人、事、時、地、物五項要點。「人」是針對對方的個性，選擇合適的溝通方式；「事」是對事情的來龍去脈充分了解，掌握清楚的資訊；「時」是及時捉住溝通時機，遇到衝突時先冷靜下來，再按事情的發展脈絡繼續溝通問題；「地」是指溝通的場合，舒適的場所能放鬆彼此的心情；「物」則是善加利用有益溝通的工具。

除了以上的五項要點之外，還可從以下三個面向來說明：

- 1、家長方面：透過親職講座、學校家長會、班級家長會、學校刊物、家長成長團體、家庭訪視等方式，與家長宣導親師合作對學校教育與學生適性發展的重要性與必要性，鼓勵家長積極參與，建立對話、溝通機制，聯絡情誼，強化關係。
- 2、社區方面：利用社區各種集會與活動，或專程拜訪社區具影響力人士，如（1）社區的意見領袖；（2）組織、社團、企業、寺廟的負責人；（3）負責社區重要事物的公職者，如鄉鎮長、村里長、民意代表、社區發展協會理事長等；（4）具有影響力的地方仕紳；（5）學校校長或主管、大型醫療機構之院長及其主管人員；（6）對使用社區資源有影響力的重要人士。溝通社區資源提供學校教學資源的理念與作法，尋求支持與協助。
- 3、專業社群：透過專業社群團體的諮詢、建言與資源的提供，持續發展社區與學校的互動模式。學校的人力或物力資源通常有所不足，藉由社區專業團體的互助給予學校適時的支援，學校給予必要的場地或師資的分享，讓彼此藉此互補的過程當中建立和諧良好的溝通默契。

### （三）良好溝通對於校務發展的助益

學校與社區間的互動，訊息的傳達是重要的媒介，除了大眾傳播工具之外，學校刊物、親師活動、社區活動外，更可以發揮主動出擊的功能，健全家長會組織，與班級家長代表、委員保持互動，增加學校與社區溝通的機會，並善用「關鍵的溝通人物」對社區的影響力。增進溝通的機會，讓他們充分了解學校發展，同時亦可獲得社區對學校之批評、傳聞，以便澄清或解惑；將可能發生的危機化為轉機，共同為學校與社區的進步而努力（張鈿富，1996）。

家長及社區人士應該是學校教育的合夥人，與學生家長會及社區團體及重要人士保持良好的溝通，並且維持和諧與合作的關係，將會整合更廣大的教育力量有助於校務經營的項發展。



#### (四)小結

學校教育事務是廣義的公共事務，端賴多數人的參與和支持，才能使學校教育措施更臻完善。學校社區化後學校不再是獨立於教學的象牙塔，必須與社區建立起互相成長的伙伴關係。而在多元民主、開放的社會中，學校的經營應積極與家長、社區人士等公眾做有效且良好的溝通，加強彼此的合作與了解，始能化阻力為助力，才能增加學校的效能。

目前家長的教育專業知能日趨理性成熟，有更多的家長或社區人士加入教育事業，使學校更能獲得人力與物力的支持。且在彼此都為學生共構一個良好的教育環境之共識下，若大家都能進行專業性的對話，建立良好互動的關係，則學校社區化、社區學校化更能獲致良好的教育成果。

#### (五)省思與演練

##### 情境問題演練

- 1、學校與家長會之間，對於校內公共事務的認知常有不同的意見，使得學校在整體的規劃上遲滯不前，試問學校要如何與家長會做出適當而有效的溝通？
- 2、在少子化的情形之下，學校即將面臨減班的問題，您要如何向家長及社區人士溝通您的學校經營理念與發展特色重點，以增加社區新生就讀的意願、甚至能吸引學區外的學生並減緩減班的壓力。

##### 情境案例省思 1

學校擬結合家長志工的聯誼活動，辦理教職員工的文康活動，但校內的教職員工參與度不高，因此活動有可能被迫取消，也造成家長志工對學校同仁的不悅與不諒解。

試問：您身為校長或學校的行政承辦人員，您要如何鼓勵教職同仁踴躍參與，另一方面要如何化解家長對學校同仁的不諒解？

##### 情境案例省思 2

學校適逢 50 週年校慶，除了辦理各項慶祝活動之外，還擬藉此機會向家長、校友及社區耆老等人士募款以擴增圖書館的設備與圖書，但校慶前一個月學校卻因為與社區人士在為圖書館假日開放與否的問題而起了小衝突。

試問：身為校長的您要以什麼樣的姿態與溝通策略，解決問題並募得捐資興學的補助款項呢？

### 三、能與政府、民意代表與議會保持良好互動關係

學校是政府公部門依照法令成立並配置教師員額及經費使能進行校務運作，是廣義的公務機關之一，在學校內部經營管理之餘也要檢視與上級政府機關及民意機關的互動關係。台灣的現行體制中，與國民中小學學校最直接相關的政府機關是隸屬於縣市政府，並接受其行政監督指揮及最主要的公務經費預算補助；其次是學校位處的鄉鎮市區公所，雖不屬其直接隸屬，但基於尊重其他公務機關仍應保持良好互動關係。

現代民主社會除了公務機關的行政運作，也因為有人民票選的民意代表機制組成的議會機關行使民意的代議制，來監督公務機關的運作情形，學校既是屬於廣義公務機關的一環，因此對於民意代表及議會機關仍應予以尊重。現行學校體制運作中因預算編列應受縣市議會審議，平時學校校務現況與特色應適時行銷，讓議員熟悉學校發展近況，爭取順利通過每年學校公務預算經費的編列。此外，各鄉鎮市民代表也是地方民意的一員，如同社區仕紳或重要人士與學校的良好互動將有助於學校辦學的支持與行銷，帶動學校校務的正向發展。

#### (一)學校與政府機關關係的定位

台灣在教育政策的修法過程中，對於中央與地方政府辦學責權的區分，在國民教育法及教育基本法中已詳實敘明，但地方政府對於學校的管理責權則不夠具體。反映在公務行政管理的過程中，政府與學校之間常常是角色不清、責權不明。一方面，政府對學校的行政管理過於剛性，以行政指揮加諸太多教學課程本質以外的政策配合活動，使國民中小學的辦學自主權難以落實，辦學特色難以凸顯；另一方面，學校在某些層面過於自主，缺少必要的約束和制衡，國民教育的品質落差因而加大。

掌控國民教育問題的關鍵在於政府與學校的管理責權的定位，在政府與學校之間，如何由單純的隸屬關係，轉為政府行政權與學校自主權相互協調、相互制約的關係；如何由傳統的行政管理，轉為相互提供服務支援的方向，是重建政府與學校責權關係的核心。現階段政府對學校的管理，應當基於法令體制的授權來管理學校的辦學方式和策略革新，改變傳統的對學校實行全方位的管理方式，逐步從直接管理轉向宏觀調控。

針對學校實施的內部管理，例如校務規劃、人事經費、教學評鑑等，政府和學校應在這些方面進行責權區分，釐清政府與學校責權、調整政府與學校互

動關係的重要路徑。具體而言，政府要將學校目標和政策制定權、財政預算權、人事安排權、課程規劃權等下放給學校，轉而監督學校辦學的宏觀視野，以保證政府教育目標的實現和學校公正合理地運用被賦予的公權力。學校應當由原來單純的執行機構變成自主決策機構，在明確政府與學校互動關係的基礎上，依法自主辦學，經營內部管理制度和評鑑制度，提高學校辦學成效。

## (二)促進學校與政府良好互動關係的策略

在一個代議民主社會，民意代表扮演著監督公務機關行政運作相當重要的角色，然而學術界對官僚與議員關係的假設，普遍有一種看法就是民代被認為是既無專業能力、也無興趣去監督公務機關；同時公務機關由於在運作過程中擁有資訊不對稱及議題設定權等兩種優勢，使得議會被認為是一種相對弱勢的制度。議員對監督的動機大都是採取一種『選擇性監督』策略。也就是說，議員只對他有興趣的業務及預算科目會認真監督和審查。(陳淳斌, 2003b)。據此，學校對於議會或民意代表應在法令允許的規範下，盡量提供其高度關注的校務運作訊息，給予充分詳實的說明促進彼此對於校務工作的了解，爭取認同化解歧見來建立良好的互動關係。

## (三)促進學校與民意代表良好互動關係的策略

1. 與社區民眾相關的校務議題，決定前可透過地方士紳、民意代表、家長會來了解民意的趨向。
2. 派代表參與社區里民大會，與社區里長保持密切、友好關係，學校重要活動邀請里長參加。
3. 主動拜訪民意代表，與議會及議員保持聯繫，參與議員舉辦之活動。
4. 學校舉辦教育活動，主動邀請民意代表參加。
5. 學校出版刊物及研究成果，郵寄給民意代表及議會機關。
6. 適切處理民意代表經常關心探詢或請託的事宜。
7. 赴議會拜訪或備詢說明時，提供充分詳實的預算編列資料。

學校與上級機關之間有隸屬之關係，學校單位多屬於配合或執行單位，因此學校與上級機關宜透過平時業務工作聯繫建立良好之互動關係，促進學校與上級機關良好互動關係可採取以下策略：

1. 確實執行主管教育行政機關交辦的事宜。

- 教育局交辦之各項業務能主動積極完成，此乃塑造良好學校形象之首務。
- 例如：參加會議、研習、承辦活動等…，若學校如無法負荷，仍需委婉說明。
2. 致力教學活動，努力發展學校特色
- 學校教育辦的好，改善教育品質，有效提升學校形象，獲得家長與學生的支持，自然有利於爭取外部資源與上級機關之肯定。
3. 校園緊急事件作好危機管理應變，適時通報上級機關掌握訊息。
- 危機管理涵蓋危機辨識、平時演訓、處理策略及善後措施等相關內涵，由於社會轉型與變遷迅速，校園衝突事件時有所聞，隨之校園危機事件之發生率也節節升高，若遇到校安事件，需在第一時間通報上級主管單位。
4. 與上級機關各相關業務單位保持適當聯繫，充分交換意見。
- 學校機關常有「下情不能上達」的現象。教育局到校訪視，大多只能獲得片面訊息。平常若能主動與相關人員聯繫、交換意見，亦有助於建立雙方之信賴。
5. 定期舉辦各項教育活動或研習會，主動邀請教育局派員蒞校指導
- 學校舉辦大型教育活動，如運動會、畢業典禮或承辦研習活動等，宜事先去函竭誠邀請教育局派員蒞校指導，可以增加雙方接觸的機會，有利於促進雙方關係。

#### (四)小結

維持學校與上級機關或民意代表機關良好的互動關係，主要的功能與目的是學校對外透過彼此校務經營訊息的雙向溝通交流，促進機關之間相互了解、支持，無論是隸屬關係或監督關係，能朝向公務機關合作的方式進行，將會對於教育人員的士氣有所鼓舞。協助學校行政管理階層做好決策前的周詳考慮，減少負面的困擾，以利於提高辦學績效，有效達成教育目標。

上級機關有責任協助學校單位對外澄清誤會化解危機，宣揚學校辦學績效爭取社會輿論的認同，議會機關與民意代表能增進與學校和公眾間相互信賴的合作關係；基於合法監督合理問政的立場來督促學校辦學績效，並協助以爭取公務預算的資源、作為學校辦學の後盾，建立學校與民意代表機關良好互動的優質形象。身為學校教育人員應體察時代脈動中，公務體制的變革與意義，平時落實與政府機關及民意代表的良性互動，以校務績效為基礎，以柔軟的溝通協調身段來促進彼此對於學校教育的了解與社會民意對教育的期待，取得雙贏的平衡點，創造和諧的社區文化。

## (五)省思與演練

### 情境問題演練

1. 政府機關對於學校單位的管轄定位始終是屬於由上而下的位階，許多政策擬定及業務規劃能否兼顧學校層面的需求與意見，獲得學校的支持與認同。試分析學校哪些例行性校務工作是由上級機關逕行規定頒布，在學校實際執行時有所窒礙難行，又要採取哪些方法適時修正？才能兼顧彼此良好關係且符合學校執行現況的需求。
2. 民意代表經常關心學校校務近況的訊息，但也會關切或請託許多案件，試分析民意代表最常關心請託的校務事項有哪些？對於其請託的意見是基於哪些原則來處理或回應，才能持續保持彼此良好的互動關係。
3. 邀請上級長官或民意代表到校參與各項公開活動，依照慣例通常適時安排在活動時程中致詞，但對於長官及民意代表或來賓的致詞順序如何安排比較周延？但致詞的人員過多時間過久有會造成現場人員的不耐，類似相關公開活動的來賓致詞如何安排比較得宜。

### 情境案例省思 1

縣市政府教育(局)處總是把學校單位當作是所屬的機關及人力資源，各項業務活動的規劃或執行經常直接交付學校承辦。近期教育處又因端午節慶來臨，依往例應規劃執行龍舟競賽及周邊農漁品特展，這樣盛大的活動籌劃造成校內工作的壓力，面對上級單位的交付活動與學校教育本質工作，行政人員如何應對與進行內部協商，以兼顧學校與上級機關的良好關係。

### 情境案例省思 2

學校每年暑假都會因需求甄選部分代理或代課教師，行政人員依法公布簡章後接受報名，卻也經常接或民意代表親自到校請託給予特定人員錄取的機會，特別是基於學校應優先晉用在地社區具備教師資格的人員。試問面臨如此的情事，身為行政人員應如何予以回應及說明。

## 四、能與大眾媒體良好互動，塑造學校優質形象

過去所稱的大眾媒體，係指電視、廣播、報紙及書刊雜誌等傳播工具，E 化時代來臨後，新興的大眾媒體如：全球資訊網（WWW）、電子佈告欄（BBS）、電子報，利用網際網路無遠弗屆的優勢，正引領新一波的媒體革命風潮。

大眾媒體有著傳達速度快、傳播範圍廣泛的特性，尤其在今日自由開放的社

會裡，各類訊息透過大眾媒體迅速的傳播到閱聽者手中，往往形成一股不可預期的龐大輿論壓力，影響力之大甚至足以左右政府政策的推行，發揮大眾媒體所謂的「第四權」功能。

以往學校處於一個較為封閉的環境，較少與外界社會產生連結，面對今日資訊透明公開的呼聲，社會大眾對於學校的所作所為有「知」的權利，又少子化的衝擊以及家長教育選擇權意識的抬頭，為了學校的永續經營，更有將學校特色與辦學績效行銷出去的必要。

因此，學校如何與大眾媒體建立良好互動關係，借助大眾媒體的傳播力量，有效行銷學校辦學績效與發展特色，藉以塑造學校優質形象，絕對是現今身為校長者不可忽視的課題。

### (一)與大眾媒體良好互動，塑造學校優質形象的意涵

教育是十年樹木、百年樹人的工作，無法在短時間裡有所謂立竿見影的「績效」，因之，過去學校的校長、老師們總是在校內默默耕耘、作育英才，並不重視對外宣傳這一塊。

少子化的趨勢以及家長教育選擇權意識的興起，直接衝擊到學生來源不足，導致學校可能面臨減班、裁併校的壓力，新興的管理學理論如全面品質管理等，亦不斷影響且改變傳統學校經營的模式，現在學校也強調教育是一種服務，如何讓學校的顧客—學生與家長滿意，將是學校未來存廢的關鍵，故如何讓家長認同學校，爭取學生回流，第一步即有賴有效的行銷策略，將學校的願景與辦學特色宣揚出去，提升學校在社會的能見度。

大眾媒體是最有效的行銷工具，藉由大眾媒體傳播速度快、面向廣的特色，可以在短時間內將學校重要訊息向社會傳達，並藉助媒體善於形象包裝的魅力，幫助學校在公眾面前塑造優質形象，爭取家長與普羅大眾的認同，因此與大眾媒體建立良好互動關係，是現今校長經營學校重要的一環。

### (二)與大眾媒體良好互動，塑造學校優質形象的策略

#### 1. 努力經營校務建立良好成效

大眾媒體既以社會大眾為服務對象，其閱覽、收視或收聽的對象至為廣泛，一則消息能否受到媒體青睞而見諸於世，通常視事件本身影響層面的多寡，以及報導後能否引起眾人的注意與興趣而決定，在學校無以提供「爆炸性」新聞的前提下，校園內俯拾皆是的溫馨小品，往往成為報導題材選取的遺珠。因此，

學校若能辦學辦得很有特色，甚或辦理各項活動也能辦得有聲有色，自然能夠凝聚群眾焦點，吸引大眾媒體願意前來報導，發展與經營出一所具有特色的學校是與大眾媒體良好互動的基礎。

## 2. 主動提供校園新聞提供媒體報導

被動等待的消極方式已是過去式，現今是講求主動出擊與自我行銷的社會，學校若有值得報導的人、事、物題材，不妨可邀請媒體前來採訪，或可主動提供新聞稿給予媒體報導，主動與大眾媒體建立連絡管道是與大眾媒體良好互動，塑造學校優質的形象。

## 3. 肯定大眾傳播媒體對於教育事務的貢獻

學校與大眾媒體的性質及功能原本不同，大眾媒體對於學校教育事務的瞭解亦有所侷限，在主動與大眾媒體建立關係的同時，應適時讓大眾媒體了解學校設立的宗旨與教育的目的，進而使大眾媒體認同學校的功能，願意運用大眾媒體的影響力，為學校多做正向的報導與宣傳。

### (三)與大眾媒體良好互動對於塑造學校優質形象的助益

教育本是一種良心事業，長久以來學校內部的校長、老師、員工們總是默默耕耘的一群，鮮少會主動對家長或社會大眾宣達自己說了甚麼、做了哪些；社會大眾也賦與教育工作更高的使命感，相信學校會以最高的道德標準來教育自己的子弟，所以過往的家長及社會大眾，對於學校內部事務少有過問或干涉。

資訊公開化的社會來臨，新世代的家長不再以被動接受校方所提供的資訊為滿足，他們對於校務運作與學校事務想了解更多，更想主動提供一己的力量，協助學校推展教育工作。加以少子化的衝擊提前來臨，在減班、併校的壓力下，學生來源需求恐急，如何成功建立自我獨特教育品牌，打造一所饒具特色的優質學校，吸引學生前來就讀，將是學校未來能否永續經營的關鍵。

因此，透過大眾媒體的傳播力量，有效將學校為學生所投注的一切努力，以及努力所達成的學習成果，適時且正確的傳達給社會大眾知道，正是爭取家長與社會認同，樹立自我教育品牌，塑造學校優質形象的最佳管道。與大眾媒體建立良好的互動關係，善加利用媒體傳播的渲染力，提升學校辦學的優質形象，並進一步宣揚學校發展的績效，將對學校經營產生更大更廣的助益。

### (四)小結

核心能力指標是指學校校長能重視學校與大眾媒體之間的良好互動，理解

與大眾媒體建立良好和諧的互動關係，對於塑造學校優質形象是有正向助益的影響。並且能取得與大眾媒體雙向溝通與對話的暢通管道，透過各種正式或非正式的場合交流情誼，逐步引導大眾媒體朋友能關注教育議題與學校發展議題，為學校作正向的宣傳與報導，以提昇並塑造學校的優質形象。

學校與大眾媒體設立的宗旨及功能本有所不同，大眾媒體對於學校教育事務瞭解的程度更是有所差別，因之身為校長必須發揮學校領導人的影響力，在與大眾媒體建立良好關係的同時，讓大眾媒體認同學校的功能，進而協助行銷學校教育的發展特色，以塑造學校的優質形象。

## (五)省思與演練

### 情境問題演練

1. 媒體為顧及營運成本，有其閱聽率、收視率的壓力，故一則正向報導遠不如一篇負面新聞來得能搏得版面，在負面新聞充斥媒體版面的今日，在與大眾媒體建立良好關係的同時，你該如何引導媒體朋友對學校內部的教育事務，有正確與深入的瞭解，繼而引發媒體朋友報導的興趣，願意為學校發聲，將學校優質的一面行銷出去？。
2. 學校平常與大眾媒體建立互動關係的可用管道有哪些？在與大眾媒體建立良好互動關係的同時，又有哪些事情是必須提防、注意的？
3. 適時利用大眾媒體的宣傳管道，增加學校在社會公眾面前的能見度，是提升學校形象的有效方法，然若過度在媒體上曝光，又未免惹來「作秀」之嫌，究該如何拿捏分寸，在過與不及之間找到一個平衡點？
4. 除了以盈利為目的的大眾媒體之外，E化時代來臨，網路媒體亦被視為大眾媒體的一環，在網路世界興起之後，學校該如何透過網際網路的傳播優勢，自行建置學校網站或發行電子報、建立網路社群，達到為學校行銷的功能？

### 情境案例省思 1

某國民小學班級導師因故對學生施行體罰，家長得知後，在尚未與校方進行溝通協調，校方也尚未釐清事情來龍去脈的情況下，家長即訴諸媒體，帶領一行媒體記者前來學校興師問罪。在媒體簇擁、記者咄咄逼人的詢問之下，校方若無法將事件給個合理交代，任由媒體捕風捉影私相臆測，見諸公眾之後，學校長久以來所建立起的優良校風與優質形象，極有可能因此而毀於一旦。

試問：您身為校長如何運用平日與大眾媒體累積建立的良好互動關係，立即與媒



體記者溝通協調取得共識，將此事件的報導導往較有利學校的正向，而不致因媒體的負面報導，毀損學校塑造不易的優質形象？

## 情境案例省思 2

學校為與大眾媒體建立良好互動，校長平日就必須與媒體工作者、記者取得相互聯繫管道，保持友好互動關係。某大眾媒體記者卻因而藉故要求學校能訂閱其所出版的報紙、雜誌，或購買相關影視出版品，學校在有限經費下無法購置，卻又不希望因此得罪媒體朋友。

試問：您身為校長如何在面臨學校經費有限與人情包袱的雙重壓力下，思考出一個圓滿的解決方式？

## 五、能建立校際合作伙伴關係

隨著全球化、資訊化的來臨，教育工作人員有感於外在競爭壓力的提高，紛紛從事組織的永續經營與發展，除了致力於知識管理與組織學習的鑽研外，更注重內外資源的共享與整合，以提升本身的競爭力，維繫組織的生存。李明仁、陳政見（2006）認為降低組織經營成本，並以人力資源整合、進行人才交流、產學合作、多角化組織發展、來增加學校整體國際競爭力；透過校際之間彼此合作、共享資源的聯盟機制，增進學生之文化刺激及與他校學生之互動關係，有效提昇教育品質、強化組織學習的動力，謀求組織的永續發展，策略聯盟是一個「團結力量大」的一種做法。

有鑑於組織資源有限，民眾與社會對教育品質要求的日益殷切，學校的專業成長不再侷限於傳統的閉門造車，而是要打破圍籬，朝向垂直與水平式的資源作整合，除了可與同層級的學校進行水平式的合作外，尚可跨層級的與基礎教育、中等教育、高等教育共同作垂直性的學習，更可透過資訊科技為媒介舉行跨區、跨國的國際交流或締結姊妹學校，唯有建立校際合作伙伴關係，才能因應這不斷變遷的社會趨勢與國際競爭的全球趨勢。

### （一）建立校際合作伙伴關係的意涵

校際合作是一種學校與學校間的伙伴關係，是學校提昇競爭力的重要策略，目的是希望透過合作的方式與資源共享的理念，一同改善學校各自的弱點，並強化各校自身的優勢，整體提昇合作學校彼此間的競爭力。學校伙伴關係的型態視其本身條件、需求和目標的不同而有所差異，只要基於公平互惠的原則並不需拘泥於某一形式，可以採取跨級學校、同級學校合作等；跨級合作是指

不同的學級和學制學校之間的合作模式，以資源共享、教學相長或是在教學整合上規劃出有利於學校效能和有助於學生學習的環境（李政憲，2007）。

伙伴關係又稱策略聯盟，其概念主要源自企業管理領域（無論是營利機構或非營利機構）。策略聯盟係指兩個以上的個體或機構間，在策略目標的考量下，自主地進行資源交換或創造的過程，並形成一種持續而正式的關係。吳金香、張茂源、王昇泰（2008）將策略聯盟定義為：兩個或兩個以上學校組織為了某種特殊的策略目的，而在教學、課程發展、研究等專業技術，以及教學、人員、設備上相互提供或交換資源，藉以創造有利的條件、具備強而有力的競爭優勢，以利共同目的之達成的短期或長期的合作關係。

## （二）建立校際合作伙伴關係的具體策略

### 1. 運用SWOT原則，瞭解學校之定位與發展方向

學校的發展格局囿限於有限的資源，因此在整合校內外人力、物力、財力、文化、知識等資源之前，首要之務乃是瞭解學校本身的傳統文化、地理環境、歷史人文等特性以確立未來發展的方向與定位，因為這也關係到學校校際合作伙伴的抉擇與合作形式，因此瞭解學校本身的優勢、劣勢、機會點與威脅點乃是在進行校際合作時的重要策略。

### 2. 凝聚成員向心力，暢達溝通管道，形塑共享合作的組織文化

在進行校際合作伙伴關係時，常因不同組織中的文化差異、成員價值觀歧異與專業知能不同等因素而影響校際合作的效能，尤其校際合作的方式從人員交流、產學合作到設備流通等所牽涉的範圍甚廣，因此，如何透過溝通平台的建立，營造尊重且包容的組織文化乃是建立彼此友好關係、建立長期性合作的關鍵因素。

### 3. 鼓勵人才與學術的交流，促進成員專業成長

由於各組織人員的專業知能各有不同，學術知識也各有所長，而校際合作伙伴關係的目的即在於截長補短，因此藉由辦理講座、研習、教學觀摩、教育實習或實地參訪等方式以提升成員的專業知識，並瞭解教育時下的脈動與趨勢，才是組織在競爭洪流下永續發展的途徑。

### 4. 擬定資源共享計畫，發展網路交流平台

在校際合作的模式下，雙方基於友誼、共識及實際合作需要，兩校同意資源共享，藉由學校之間的聯盟關係，提供學生校際交流學習的機會，體驗不同的學習環境，拓展學生學習的視野，以提升學生整體的競爭能力。此外，利用

資訊科技的便利性建置網路共享平台，將各校的经营理念、教學成果、文化資產與分享心得藉由e化的過程統整為學習的社群，並建置成共有的知識資料庫。

#### 5. 增進國際交流，落實產學合作理念

鼓勵教育人才進行跨國際、學術性的訪視與交流，透過交換學生與師資的研究與進修，拓展學習視野，培養其國際觀，同時可加強各學校間簽訂合作計畫、舉辦學術研討會、開放線上課程進而認證跨國際學位。此外，透過企業與學校的合作，除了結合理論與實際的應用外，更可達到創造知識、傳承知識、產業創新的教育目的，也可解決各校間教育經費短絀的困境。

#### 6. 建立反省回饋機制，定期檢討實施成效

營造學校開放共享的氣氛，虛心且尊重校內外成員意見的表達，是未來組織改革與永續的條件，學校領導者除了要時時反省校際合作所帶來的利益外，更要留意組織內人事物所產生的變化，定期召集成員檢討實施的成效，避免因蝴蝶效應而導致全盤皆墨。

### (三) 建立校際合作伙伴關係對校務發展之助益

1. 增進成員的專業知能與表現，樹立學校品牌形象。
2. 提高學生學習成就，拓展國際教育視野。
3. 增進適應外在環境變遷的能力，提升組織競爭力。
4. 有效整合資源的運用，抒解教育經費不足的困境。
5. 落實知識管理與資訊共享理念，建構學習型社群。

### (四) 小結

知識經濟時代的來臨，象徵學校必須不斷的朝向卓越化、績效化、創新化與優質化的目標邁進，學校是一個有機體，在外在環境瞬息萬變的時代，當前學校需要爭取更多外部的資源來改善教育品質，並逐漸走向自主性、適應性、多樣性和彈性化，校際合作伙伴關係的模式是每位教育工作者所需面對的課題，為了校務的永續發展，教育人員必須走出校園的圍籬，秉持開放分享、虛心求教的態度，吸引更多的有形與無形資源，以健全學校組織結構，朝向多元化、在地化與全球化經營的目標前進。

### (五) 省思與演練

#### 情境問題演練

1. 近年來，策略聯盟是教育組織中常討論的議題，不過在實際運作上，各學校

彼此交流的機會仍不多，最常見的策略聯盟方式仍是辦理教師研習，試分析中小學階段策略聯盟的可行性有哪些？其困境為何？

2. 隨著少子化的浪潮與國內注重升學的觀念，使得技職教育在某段時期受到社會的忽視，但近年來隨著產學合作與企業界對技職人才的需求使得科技大學（技術學院）有復甦的現象，而國內家長對技職教育的觀感也開始轉變。試分析技職教育如何應用校際合作伙伴關係的理念以行銷本身的特色並提升學校的競爭力？
3. 校際合作伙伴關係運用在企業與學校合作上的實例有很多，試舉一實例說明企業與學校兩者間伙伴關係的運作內容，並分析對兩者之助益與需留意的缺失。
4. 知識經濟時代的來臨象徵知識資本與學習型組織的必要性，試分析學校的資本有哪些，如何整合校內的資源以提升學校整體的績效性與永續性。

#### 情境案例省思 1

資源整合的實例很多，以校內的組織結構而言，主要是由行政人員、教師與學生共同組成，而此三者的優劣與否更牽動著學校對外的品牌與形象。

試問：若您是某鄉鎮市（區）內國小的校長，您如何透過校際合作伙伴關係以提升校內成員的專業知能與發展？請從行政人員、教師與學生三方面來說明。

#### 情境案例省思 2

要實施校際合作伙伴關係首要之務，就是要瞭解學校本身的傳統文化、地理環境、家長組成、歷史人文與產業結構等特性，才能確立學校的定位與未來資源整合的需求。

試問：請您以自身的學校為例，運用 SWOT 理念分析學校的特性，並擬定未來實施校際合作伙伴關係的方向。

### 六、能策劃並引導學校參與社區服務活動

學校和社區是分不開的，學校一方面把學習的媒介和場所延伸到社區，另一方面也要回饋社區，形成良性互動，營造學校、社區雙贏的局面。學校具備各類專門人才，如能適時走出校園，參與社區發展工作，不僅可以贏得社區的敬重，也可以讓社區規劃和發展更有前景，進一步也可以凝聚社區人士對於學校的向心力，可以說是一舉多得（林天祐，2005）。

基於學校與社區屬於一體兩面相互依存的關係，學校有責任透過向學生提供

學習的經驗和歷程，協助、引導他們做全人發展，以達成服務社會的目的。校長和教職員工若能積極參與社區活動，有助於增進學校與社區的關係，也能為學校爭取更多可運用的教育資源。

### (一)策劃並引導學校參與社區服務活動的意涵理念

社區擁有無限的資源，從調查、建置、多方統整運用，有助於教師教學效果、學生學習成就與行政之有效運作，既可發展鄉土本位課程，彰顯學校特色；又能豐富教學內容，提升教師效能；解決學校問題，促進校務發展，更能達成學校社區化，社區學校化的理想。

所謂引導社區發展就是適當的運用學校的人力資源，參與社區活動，並且積極參與社區發展的規劃與設計活動，讓社區能夠更快速、有效的發展出特色，提高社區民眾素質、促進地方的繁榮（林清江，1975）。

對於學校在社區的義務，在教育基本法第八條有規定：「學校應在各級政府依法監督下，配合社區發展需要，提供良好學習環境。」所以學校有必要協助辦理社區教育及促進社區發展的責任。社區導向的夥伴關係活動：指與社區整體及其居民有關的活動，例如社區美化或活化、學生展演、慈善活動等。

Sanders(2001)認為學校在與社區建立夥伴關係的過程中，常見的困境依次為：(1)教職員、學生、家長或社區成員等缺乏參與活動的熱忱；(2)缺乏足夠的時間去尋找及聯繫社區夥伴，以及缺乏足夠的時間實施社區夥伴活動；(3)缺乏足夠的社區資源，所以很難找到適當的企業或社區組織建立夥伴關係，甚至要與其他學校一起競爭社區內的合作對象；(4)缺乏適當的領導者來帶領夥伴關係活動的規劃、協調及維持，使得活動難以持續推動；(5)缺乏足夠的經費；(6)因為學生及其家庭所用的母語各有不同，以致常遇到溝通上的問題；(7)有極少數的學校認為與社區的夥伴關係缺乏重點、方向不明（陳錫珍，2007）。

因此，學校與社區彼此之間應以積極的態度投入及參與學校與社區事務。以學校立場來，說學校宜有計畫的安排各項活動，鼓勵居民適當的參與；進一步的引導、組織，使其成為有效能的團體。此外，學校也要將社區當成服務的對象，導引全校師生關懷社區問題、成立社區關懷服務隊，利用教師的專業，共同參與社區建設工作，透過積極的參與、頻繁的互動，讓學校與社區形成一個生命共同體（林穎蕙，2004）。

### (二)引導學校師生參與社區服務活動的策略

教師是迎向未的希望工程師，教師結合家長、專業人士及社區的力量，參與教育，提升教學，是傑出教師的五大信念之一（天下雜誌，1998）。況且，學校行政是「團體舞」的歷程，而非「個人秀」的主導（吳宗立，1997），學校與社區的互動，須仰賴與結合全校教師動員，發揮專業角色功能，除了傳道、授業、解惑外，要將教學輔導、教育革新等觀念帶入教學領域與教師生涯規畫中，更應調整心態，領導走入社區，積極參與社區的改造與發展（林穎蕙，2004）。

為落實學校和社區的互動關係，在學校內建立社會工作人員制度，由適任教師兼任並減少其教課時數，負責召集協調各科教師進行地方學習資源資訊之蒐集整理，提供校內各科教師有關社區學習之資訊，建議並協助各科教師設計規劃校外社區學習活動，企劃執行協調安排各種校外體驗見習活動，聯絡協調社區團體和居民參與協助學校之社區學習活動，以減輕各科老師自行設計、安排和推行困境。

校長如果能領導學校內同仁將學校與社區、家長互動的課程與活動，正式納入學校重要發展計畫，積極規劃社區人士及家長樂於參加，且時間能配合的課程與活動。並以口頭及實際行動鼓勵老師積極主動與社區作連結，如透過電話、通訊、主動拜訪等多元溝通管道與其建立友善關係（陳月珠，2005）。則學校與社區的關係必能再往前邁一大步。

### **(三)策劃並引導學校師生參與社區服務對於校務發展的助益**

在教師或行政人員與學生、家長、社區人士的互動過程中，教育人員必須運用互動行銷技巧，有效的傳達其專業知能，並使之能感受到服務的品質，獲得信賴，贏得口碑。學校辦學績效透過家長口耳相傳，經由產品新聞，建議及個人經驗的型態，可適時發揮告知和影響的功能（吳中立，2004）。

學校是社區的重要成員，經常受邀參與社區活動，學校應掌握時機參加社區的互動，校長應常常鼓勵學校教職員放下身段，跨出校園，主動積極參與，建立人際網脈，有效行銷管理（林穎蕙，2004）。

學校對社區民眾的教育活動，不但是社教活動，也是親職教育：在學校經營中，外部行銷主要的對象為家長、社區、大眾。學校可以掌握或創造各項有利時機，透過文宣、媒體、刊物、親職活動的辦理、參與社區活動、拜訪地方仕紳，行銷學校的優勢、特點與發展特色。

### **(四)小結**

學校是社區中的正式組織，可提供專業人員和各項資源，社區可以分享和運用學校資源，推動社區的活動，實現社區發展的目標。例如社區可透過學校專業的人員，協助規畫社區發展或推展各項文教活動，使學校、社區活動和社區環境，相互交流、開放，形成一個統整的系統，使社區的成員，不論是老人、婦女或兒童，都能在學校或社區中，享受各項資源，獲得學習與成長，透過彼此的互動與分享，凝聚社區共識，促進社區的發展。所以，社區是學校發展的基礎，學校是社區發展的動力，兩者設備資源共用共享、人員訊息互流互通、事務推動互助互成，兩者相互依賴，相輔相存（周崇儒，2000）。

學校與社區的共存共榮關係密不可分。學校既有的空間設施以及學校的軟體活動，適度的提供社區共享，配合辦理多元社教活動，共同營造文化的教育堡壘，導引前瞻、健康、人文社區意識，可促進社區永續發展。為使學校與社區的關係是真正的共榮共存，學校與社區關係的經營應主動積極參與，雙向多元溝通，真摯誠懇的互動，讓學校與社區攜手同心，經營「我們的社區、我們的學校」，使學校與社區同步發展與進步，共創雙贏的局面。

## （五）省思與演練

### 情境問題演練

1. 為促進學校的整體經營與永續發展，學校和社區之間要如何彼此互相配合，同心建構出一個適合學生生活的學校與社區環境。
2. 學校是整個大社區的一份子，在多元的社會價值體系之下，要如何整合學校與社區間的異同性，使之能和諧共存與共享彼此的資源。
3. 學校在推動與社區的互動過程中，分別有哪些來自內部與外部的壓力與困境？身為學校之一員，應該如何因應？

### 情境案例省思 1

社區發展協會辦理了一系列的社區民俗教育活動，也邀請了社區內的相關單位團體與學校共同參與，但學校內教師同仁的心態認為事不關己，且無意願參與，學校團隊動力讓社區感受出消極的印象。

試問：身為行政人員，您要以什麼方式來引導學校同仁參與社區活動的服務意願，讓學校的服務精神贏得社區認同？

### 情境案例省思 2

社區活動所需要來自學校體系的服務與協助的種類很多，無論是人力資源的參與、設備器材的支援、場地空間的提供，雙方的合作才能把活動辦好。

試問：能否設身處地的想想，社區成員還需要哪些支援才能有校協助社區各項服務活動的進行？

## 七、能引導社區及家長參與學校教育活動

自民國 95 年 7 月公布「國民教育階段家長參與學校教育事務實施方案」以來，家長對於學校事務之參與有了更明確的責任與權利，過去除了大家所熟知的家長會組織與班親會、校慶等活動外，現在學校更應主動公開校務經營、課程與教學評量、年度行事曆、學生輔導與管教辦法及學生學習等相關訊息，其主要的目的就是希望藉由家長、教育行政人員、學校及教師共同合作以促進學生適性發展，達到教育專業成長及學生學習的最大利益。

學校是社區的生活與教育中心，社區是學校外在的社會支援，而家長是學校教育的合夥人，三者相互依存、共同成長，透過三方面的理解與合作，不但有利於學校政策的推動與效能的提升，更能增進家長瞭解學生在校學習狀況與親子間的關係；此外，從學校與社區關係的觀點來看，學校是社區重要的一環，負有領導社區的責任，對社區的改造責無旁貸（張茂源，2004），而學校教育發展所需的人力、物力、財力及文化等資源，更需透過社區的支持與協助，以落實「學校社區化、社區學校化的」的教育理想。

### (一)能引導社區及家長參與學校教育活動的意涵

隨著「教師法」、「教育基本法」及最新增修訂版的「國民教育法」陸續頒佈實施，家長與社區參與學校校務及教育活動的理念已普遍受到重視，林明地（1999）認為家長參與係指任何足以讓家長加入教育過程的活動形式，這種參與包括在學校內發生的，也包括於校外與家中進行的活動。而學校與社區關係是相互依賴的，是學校與社區之間溝通的歷程，主要的目的在增進社區公民對學校教育的需要與實施的認識，並對社區公民參與改革學校事務的興趣與合作給予適當的鼓勵（吳宗立，1999）。引導社區及家長參與學校教育活動不僅能瞭解彼此的教育理念與共塑學校願景，亦能行銷學校特色並建立專業形象，以適應外部環境的變遷，促進學校正向發展。

### (二)能引導社區及家長參與學校教育活動的具體策略



### 1. 建立親師溝通管道形塑共同的教育理念

面對少子化及全球性的競爭，學校未來不論在硬實力與軟實力的建構上將更為多元開放，校方除了要建立溝通平台，廣納各方意見外，尚須透過各項教育活動宣導學校經營管理及教師教學理念，例如：善用校刊、班刊、信函、電話訪問、聯絡簿、親子講座、社區服務等以爭取尋求家長的理解與認同，並增進社區公眾對學校的向心力。

### 2. 擴大家長的參與機會重視志工團隊培訓

學校在擴大家長參與的層面上，主要行動包含理念宣導與志工培訓、辦理研習與加強對話機制、訂定優質家長會指標與選拔卓越家長會、建置溝通網站及聯絡網絡等，這些活動可拉近親師生的距離，實現親師共治校園的夢想。在親職教育的推動上，辦理班親會、家長參觀日、教學觀摩及親子講座等，不但可落實親子共學的理想，亦能增進親子情感，提升家庭教育的品質。

### 3. 活用社區各項資源來發展學習型社區

隨著終身學習的社會來臨，學校所要服務的對象範圍也擴大了，所需之資源也相對增加；因此，必須與社區互相配合，善用社區資源，共創學習環境，學校協助社區發展成學習型社區，使社區成為最小的學習單位(朱元祥,1999)。

常見的社區各項資源有：

- (1) 人力資源：社區代表、地方耆老、畢業校友、各行業專業人士、民意代表等。
- (2) 自然資源：社區人文景觀、古蹟名勝、特殊的歷史文化等。
- (3) 組織資源：各公家機構、社區發展協會、文教基金會等
- (4) 社會資源：宗教團體、文化中心、圖書館、社工單位與福利機構等。
- (5) 財力資源：財團法人、基金會、家長會、工商團體等。

學校對於社區的活動，亦要適時派員參與、列席。然而學校從事社區活動的動機，有的是為提高知名度，有的是出自真心的貢獻與誠意的付出；對學校而言，重要的是對社區表示真摯的關懷及共存共榮的決心。

### 4. 落實關懷與服務領導，整合校內外資源

因應教師專業知能提升與家長參與教育事務意識抬頭，學校領導者需時時走動管理，傾聽基層與社區的聲音，瞭解教職員、家長與社區的需求，並主動付出關懷，落實服務領導，運用 SWOT 的策略整合校內外的資源，以發展學校特色，提升專業品質，實踐永續經營的教育理念。

### (三)能引導社區及家長參與學校教育活動對校務發展之助益

學校校務發展之良窳，家長與社區扮演著重要的角色，未來家庭、學校與社區應發展成伙伴關係，共同為學校願景而努力。而學校校務發展在社區與家長的參與中主要有幾項助益：

1. 發展學校特色，提升教師專業成長，增進家長與社區的教育知能。
2. 引進家長與社區等外在資源，豐富校內課程與教學內涵，拓展學生學習視野。
3. 整合家庭、學校與社會教育之功能，提升親子關係，落實終身學習理念。
4. 增進社區民眾對學校價值與文化之理解，促進學校正向發展，建立品牌形象。
5. 因應外在環境變遷與少子化趨勢，提升學校競爭力，落實永續發展的理想。
6. 凝聚社區公民意識，提升社區整體形象，實踐社區總體營造功能。

### (四)小結

學校校務的興衰是家庭、學校、與社區三者之合作事業，成功的教育必須憑借三方密切的聯繫，以及彼此相互的支援。因此學校工作者所應考量的，應該是如何廣泛的邀請家長與社區參與於學童學習活動與學校事務，同時又能不干預學校行政自主，達到相輔相成之成效。面對少子化的壓力，我們可以藉由各種計畫措施來促進家長與社區的參與程度，以結合更多的資源，協助學校各項教育活動之進行，創造全贏局面。學校經營必須親、師、生、社區民眾共同參與，未來的社會生活型態講究的是如何與人共同處理事務，學校教育與社區的營造未嘗不是如此。唯有學校、家長、社區共同關懷本地的人文，攜手推動社區的改造；相信必可創造出優質的校園與社區文化，開創教育新願景，塑造理想的新家園。

### (五)省思與演練

#### 情境問題演練

1. 面對少子化與全球化的競爭，學校未來勢必更倚重家長的外在資源，但每間學校因所處的地理位置與社區環境各不相同，家長的組成更是具有結構上的差異，導致家長參與學校教育事務的類型與效能，常會受到這些客觀條件因素的有利或不利的影響而有所差異，試分析家長參與學校教育事務之效能會受到哪些方面的影響？
2. 社區資源能提供學校彼此互補的功能，以豐富課程與教學的內容，但它雖是學校外在的有力支援，卻也常因地方上領袖意見的不同，造成資源運用上的困難，面對這種困境，學校應秉持何種態度或原則來面對？

3. 過去學校常被視為一封閉系統，無法融入社區當中，但引導社區參與教育活動以獲得社區的認同是校務發展的一大助力，試問學校應透過哪些機會或管道參與社區活動，贏得社區民眾的支持與認同？
4. 學校與家長、社區的聯繫與溝通管道有很多，請問如何整合這些溝通網絡？實踐時應有那些原則或觀念需要注意？

#### 情境案例省思 1

某國中學區內的家長對於學校的經營理念主要分為兩派，其中一派認為：面對全球化與少子化的競爭壓力，學生的課業成績應列為學校之首要課題，如何拼升學率是學校校務興衰的關鍵。另一派家長則認為與其汲汲於拼升學率，倒不如多花些時間著重在學生的多元發展與技職教育的重視。

試問：若您是此國中的校長，這種對教育理念相左之意見，您如何調和之間的衝突與失衡？

#### 情境案例省思 2

某國小長久以來就有建置學校志工團系統，志工媽媽除了定期協助學校交通導護、晨光時間說故事外，對於學校校慶、園遊會也經常大力幫忙。但也因長期在校內服務，常會討論學校教師在校的教學能力與個人操守的看法，造成學校與教師個人的困擾。

試問：若您是此國小的校長，您對這樣的困擾有何因應之道？如何予以化解以解決親師之間的心結糾葛。

### 八、能先與校內教職員工共同討論，形成學校公共關係政策之共識

過去科層體制盛行的年代，往往視領導者為全知全能，由上而下層級節制的領導方式，甚少遭遇部屬的挑戰與質疑，但其後的許多案例讓我們反思，為何一位在某校風評甚佳、深獲同仁愛戴的校長，遴選到其他學校後，相同的領導風格，卻產生極大的落差與兩極化的反應？因此後來的權變領導理論，講求領導人應因地制宜，對不同的組織採取不同的領導方式，才能收有效領導之效。

現今已是個民主開放的社會，就算在學校這麼單純的組織裡，教職員工們對於校務行政的做法，也各有各的觀感和意見，是故以往一條鞭權威式的領導方式，已無法獲得校內同仁的認同；能夠廣納建言、廣開溝通大門，透過充分討論達成多數共識，帶領同仁迎向學校願景的校長，才是新時代的智慧領導者。

「學校社區化，社區學校化」已是當前社會大眾對學校功能的普遍認知，現

在學校不單只是教育學童的場所，更提升為社區民眾的學習與休閒中心，因此學校未來的走向，絕不能孤立於社會發展之外。少子化的衝擊提前來臨，減班併校的壓力日與俱增，如何與外界建立良好公共關係，爭取資源挹助學校提升辦學績效，以爭取家長認同、學生回流，將是未來學校永續經營最重要的一環，而學校公共關係的建立，絕非校長或少數幾位行政人員的努力即可達成，故校長如何與校內教職員工共同討論，形成學校公共關係政策之共識，絕對是未來學校發展的重要關鍵。

### (一)校內教師同仁對學校公共關係政策共識的體認

傳統的教師總是默默無聲的一群，總是認真執行教育行政當局的政策，以校長的意見為意見，學校行政人員也不鼓勵教師多表達自己的意見，認為只要全力配合校方決策就是所謂的好老師；而老師們也大多認為把班上學生教好即是自己唯一責任，其他的行政與對外事務的聯繫處理，應當是校長主任的工作。

在越來越強調教學專業自主權的現在，行政與家長不但不能任意干涉教師的教學，教師對於學校事務也越來越能表達自己的看法，校長也越重視基層老師的意見，多數人的看法總是較少數人來的周延，尤其一位英明的領導者，應當敞開心胸傾聽教職員工的聲音，在決策前讓同仁多所表達，就算最後的決定不能盡如人意，但溝通的過程若能讓同仁感覺受尊重，願意認同這是大家共同討論出的共識，對於日後政策的推動，將能減少許多無謂的耳語阻力。

公共關係的拓展影響著學校未來的發展，校內的每一位同仁都應作為學校向外的門面，而非只是由校長一人擔任學校的化妝師，透過共同討論的方式形成教職員工對外建立友善關係的共識，集眾人之力為學校永續發展而努力。

### (二)凝聚校內教師同仁對於學校公共關係共識的策略

#### 1. 善用正式會議場合來討論學校公共關係的共識

學校是一個正式組織，有其正式溝通與會議討論的方式，平時利用校務會議、教師晨會、學年會議及各委員會會議等正式場合，將學校公共關係的議題提出，讓教職員工充分了解與表達意見看法，以消除疑議達成內部共識。

#### 2. 重視非正式場合機制對於推展公共關係的意見

學校內部的非正式組織，亦是校長決策過程中不可忽略的一環，某些在正式會議中不便表達的意見，卻可能在私底下串流成掀然大波，故與非正式組織的領袖保持友好互動關係，適時傾聽其對學校事務的看法，爭取其對學校公共

關係政策的支持，並利用他的影響力引導同仁凝聚成正面共識。

### 3. 主動個別與同仁討論對於公共關係的策略與做法

校長與同仁之間的關係，不該是到深峻的鴻溝，平時校長也可以走入班級，放下身段在辦公室多與同事聊聊天、聽聽大家的聲音，或主動邀請教職員工到校長室喝杯茶，讓他們了解校長對於推動學校公共關係的想法。

### (三)先與校內教職員工共同討論，形成學校公共關係政策共識的助益

少子化的影響致使小班小校日益增多，這也意味著學校可運用的資源正日益減少，學校內部原來可利用的人力、物力就極其有限，在推展校務、發展學校特色的大前提下，如何爭取更多的經費和資源，也就成了辦學的重點。

校內資源不足，便有賴向外拓展，家長會組織、民間社團、公益及利益團體都是學校募集資源經費的有力管道，但這些組織團體成立的宗旨與運作的目的原本與學校有所不同，如何讓他們認同學校，願意提供資源給學校，則端視學校平時公共關係的建立。

公共關係的建立非一朝一夕可以養成，校長受限於任期制，亦無法在同一所學校服務長久，因此公共關係的建立不能只靠校長一人，所有的教職員工都應清楚的了解，與外界建立良好的公共關係，不是為了個人或少數人，而是為了學生、為了學校長遠發展所應做的共同努力。

### (四)小結

核心能力指標是指學校校長在做成學校公共關係政策之前，能先與校內教職員工共同討論，以決定出學校公共關係的政策導向。在愈來愈強調個人自主權的今日，過去一言堂式的領導已不能再服膺眾望，唯有透過充分討論，集合多數人共識所做出的決定，才能獲得同仁的支持，才能在阻力最小的情形下迅速推展。

學校是一非營利性組織，校內的經費、資源通常極其有限，為發展學校特色、提升辦學績效，積極對外爭取奧援適時挹助學校事務的推展，乃是現階段學校經營的一大關鍵，而外部資源的能否取得，則有賴平時學校與外界良好公共關係的建立。

校內所有教職員工亦應體認，學校本是一生命共同體，學校公共關係的建立與拓展，絕非校長一人或行政人員責任，學校公共關係政策的制定，既是經由校內教職員工共同討論所形成的共識，是故所有同仁都有肩負起維繫學校公

共關係的責任，為學校的長遠發展克盡一己之力。

## (五)省思與演練

### 情境問題演練

1. 校長平常與校內教職員工溝通討論有管道與方式有哪些？在與同仁共同討論議題的同時，如何才能讓個人捐棄己見，迅速形成共識，將結論導往最有力學校未來發展的方向？
2. 與家長、社區、機關社團維持良好公共關係，能適時為學校爭取所需的經費、資源，是校長辦學的一大助益，然若過度與外界（如民意代表）交好，又未免惹來「政治校長」之嫌，究該如何拿捏分寸，在過與不及之間找到一個平衡點？
3. 地方上有哪些團體能給予學校實質的回饋與資源？在與他們建立公共關係的同時，又有哪些應當注意的事項？以免其藉贊助之名過分介入校務，而行一己之便或圖一己之私？
4. 公共關係的推展應是雙方互利共惠，而非單向往來，因此學校除了被動接受外界經費與資源的援助外，對於提供學校資助的團體，學校也能相對提供哪些服務？

### 情境案例省思 1

某所歷史悠久、教職員工眾多的鄉鎮中心學校，因交通地理位置便捷，教師流動率低，校內同仁多是在地服務多年的資深教師，往昔的歷任校長都與資深教師們相敬如賓，並藉助他們長久以來與地方建立起的友好關係，協助校長拓展校務。新任校長年輕有為，原欲大刀闊斧進行校務革新，卻因此遭受這批元老重臣的非議，甚至聯合地方人士對校長行事處處制肘，校長頗有有志難申之感。

試問：您身為校長如何運用自身的領導力，化解校內教職員工對校務革新的歧見，並爭取同仁認同，進而凝聚共識化阻力為助力，拓展學校良好的公共關係？

### 情境案例省思 2

某民風淳樸的鄉下學校，因居民謀生不易，人口外移嚴重，學生數日益減少，為減少少子化對學校產生過度衝擊，校長積極與地方建立良好關係，爭取家長、社區認同，以避免學生繼續流失；然而校內同仁卻普遍認為，老師的任

務只是負責教好學生，拓展公共關係乃是校長、主任等行政人員的責任，面對減班併校日益沉重的壓力，光憑藉校長一人之力似乎孤木難支。

試問：您身為校長如何引導校內同仁深刻體認，公共關係的建立是現階段學校永續經營的存廢關鍵，繼而使同仁願意其心合力，共同為拓展學校公共關係而努力？

## 九、能定期召開座談會議引導家長及社區瞭解學校的教育目標

對於公部門單位的表現最有權利評價的就是民眾，特別是有計畫召集社區民眾對於學校特定教育議題進行座談會議，藉由公開的場合當中讓學校教育人員完整表達學校辦學的方向及教育目標，讓大家能有所瞭解，並在遵循會議規則的範疇下暢所欲言，彼此交換意見是學校與社區凝聚教育共識的契機。

學校教育理念使是學校存在於社區中與社區互動連結的橋樑，完整闡述教育理念及經營學校與社區的策略，是穩固學校與社區和諧互動發展的連結(朱慧清，民97)，除了把握社區各種會議場合之外，學校也能主動定期辦理各種會議座談，引導家長及社區民眾參與議題討論。學校校務發展在體制上有許多法定的會議要召開，其中應包括社區家長應該參與的權限，即使是學校自辦的會議也應該預留部分出席人員名額，讓社區民眾代表參與會議討論，連結更多互動討論的機會與對象。

### (一)學校定期召開座談會議的意涵與功能

學校與社區家長溝通互動的過程當中都較偏重於非正式溝通及片面局部互動，總是把握平時隨機見面的機會交換對於教育內容或校務發展的想法，缺乏整體見面或系統化的陳述或紀錄。有鑑於此類的互動模式難以有效匯集各項社區家長意見，學校規劃定期的座談會議，排定有系統的主題座談會議，鼓勵社區民眾家長到校參與，引導親師在正式會議中經由意見發表陳述、釐清問題核心、理解彼此意見，進而異中求同，來逐漸凝聚對於校務經營與發展的共識，凸顯對於校務發展的歧見，勇敢面對才能理性整合社區與學校的力量。

各些定期座談會議對於社區參與學校校務發展的意義是突顯學校開放經營的心態，讓社區的意見融入校務經營決策，也呼應教育改革總諮議報告書中，重視家長的教育選擇權、保障家長擁有瞭解學校運作狀況的權利、以及強調家長與社區參與學校決定權等現代教育應有的理念。社區參與是建構有效能學校的必備特徵、家長參與是教育系統（尤其是學校組織）持續生存與革新發展的

有效策略、以及家長參與可帶來積極正向的教育效果（林明地，1997），這些社區參與的力量應該透過有系統的安排與紀錄，才能完整的列入學校經營計畫中的文件，經過內部討論規劃落實於各項校務行政或教學策略當中。

會議召開的目的是在特定的時間、地點召集特定的對象做有效的溝通與意見分享，學校單位透過規劃、組織、領導、執行，善用各項宣傳行銷資源，引導廣大的社區民眾家長參與定期會議，有效達成學校會議目標，這樣的系統會議安排包含了三項指標意涵：

1. 學校定期座談會議是一種定期動態性、系統化的交互歷程。
2. 學校定期座談會議是一種整合社區與學校人力智慧資本與物力資源最有投資報酬率的方法。
3. 學校定期座談會議是一種達成學校經營與教育目標最有效率的途徑，希望在有效率的定期會議中，快速整合出共識化成具體的教育策略與作為。

## (二)學校定期座談會議的種類與意義

學校經常進行的會議種類有班親會、家長大會、家長委員會、校務會議等，都是法定規範賦予家長參與校務運作的權利，透過會議參與的了解與討論與學校互動交換意見，進而達成對於教育目標的共識及教育作為的共識。

召開會議要能有效的進行，才能達到會議既定的目的，節省時間與人力資源的成本的消耗，這對於學校定期召開座談會的行政效率管理，是一項重要的行政作為。因此，學校經營現行常見的一些定期會議種類，嚴格說來都有不同的參加對象和議題層面的區分，才能透過有系統的座談會議獲得更多社區民眾家長的參與與意見。此外，各項會議的出席率難免無法達成百分之百，會議當中做好紀錄並精簡整理成簡潔扼要的會議紀錄是有其必要性，提供給無法到場出席參與的社區家長能了解會議的重要結論，更能廣聚社區對於學校的共識。

### 1. 班親會是學校班級最基本的家長團體

是凝聚親師合作引導家長了解並協助班級事務的組織，透過班親會的成立與定期會議，提供大家參與意見與互動的機會，參與的對象都是班上的家長成員，大家提出對於班級事務或學校行政的見解，能讓導師匯集許多廣泛的意見，是一種既普及有周詳的定期會議。這樣的會議是一種協助而非干預的機制，是一種鼓勵社區家長共同面對班級事務，重視溝通協調與相互支援的方式。

### 2. 家長大會是學校家長參與校務行政運作最基礎的會議型態

開放所有在學校就讀的學生家長自由參加，會議中要透過書面資料或簡報



詳細說明每學年校務規劃的願景，以及學期中重要的行事活動，並開放給家長建議及答詢的機會，是學校行政人員與社區家長面對面最直接的互動會議，藉由完整的會議資料及口語簡報，讓學校行政人員與社區家長有良好互動的機會。

### 3. 家長委員會的組織是學校經常運作的組織

家委會已在學校經營的範疇內取得法令位階的保障，無論是國民教育法或教育基本法對於家長參與學校教育事務都賦予法定組織的權限。家長委員會依照法定程序選舉出班代表及委員會成員，定期會議聽取學校校務近況並討論學校提案、經費挹注與各項校務運作的建議，透過局部家長成員代言的方式來反映社區家長對於校務的意見，這是學校與社區最固定的會議，也是學校與社區家長最頻繁的互動。

### 4. 每學期的定期校務會議或臨時校務會議

討論並議決學校重要決策或制度研訂，雖然家長代表成員占會議出席成員中的少數，但是對於其意見的趨向有關鍵性的意義，更是凸顯校內校師同仁與家長代表對於校務意見的差別。會議中有家長代表參與，同仁的發言相對地會趨於理性冷靜與保守，若有較具爭議性的議題需進行討論或議決，主持會議的校長除了要秉持議事規則的進行，也要隨時注意會議過程中的轉折，維持在和諧理性的氣氛中各自表述接受公決。

## (三) 學校召開定期會議的執行要領與策略

### 1. 妥善規劃召開會議的各項行政工作

召開會議從徵詢開會時間期能提升成員的出席率，讓會議的位階更具代表性，周末夜間或假日時段雖然占用學校同仁休息時間，但是考量會議的成員是家長代表，各行各業的作息時間不同從異中求同慎選一個開會時間讓大家能願意出席，這是召開會議好的開始。習慣上學校召開會議的地點大多是規劃在校區，有時配合議題或特殊因素把會議地點調整至校外也是蘊櫬會議良好氣氛的巧思，讓成員出席的心情因為地點的不同能有新的氛圍。

### 2. 各項校務工作事項及議題應先進行校內討論

校內各項班級經營事務或校務議題，在提交各項會議報告或討論前應該在校內同仁彼此之間經過對話討論取得共識，讓各項議題內容列入會議資料是有一定的代表性及完整性。學年班級事務的規範與措施能在班親會前透過學年會議的討論議決，送請行政處室備查；學校重要行事的規劃與執行能在校內充分討論，提請家長委員會議討論時才是一種負責任的態度，才能受到家長的信賴。

### 3. 熟悉議事規則及會議主持要領

會議是民主社會中對於公共事務議題表達意見的機制，學校教育事務在現今民主社會已是社會輿論及社區家長民眾關注的公共議題，所以各項學校與社區互動的會議當中表達彼此對於議題的論述與說明，已是普遍而常見的會議場合。既是正式的會議便要依循通則的議事規則來進行，提供給參與會議的每位成員應有的權利與義務，從發言的普及性、代表性，正反意見的充分陳述與釐清，直到決議內容的確認都是會議規範的重點。會議中藉由主席的主持技巧及中立態度，讓討論的過程中對於校務內容與社區民眾意見都有充分的表達與激盪，求取對於教育事務工作的平衡點與共識，這是各項學校會議的最終目標。

### 4. 落實各項會議紀錄及訊息傳達

召開會議可能受限於時間、場地、人數的限制採取代表制出席，以至於無法讓絕大多數的家長及社區民眾參與會議，因此，會議過程的討論與議決的共識應該透過完整的會議記錄文件適時公告或傳達給相關的人員或社區民眾家長，一方面尊重社區更多民眾的知的權利，另一方面也透過書面間接傳達會議結論的方式取得社區民眾的信賴。

## (四)小結

學校與社區有多元的溝通的方式，經常以溝通對象的不同與議題的範圍大小來決定溝通的方式如何進行比較適宜，家長與老師隨機校園場域交換班及事務的意見；家長委員與主任校長即時在辦公室討論社區輿論對於校務工作的評論，這都是隨機式的交流尚無法完整匯集更廣泛的意見。透過正式安排的各種會議進行讓社區更多家長、民眾或團體能藉由會議的參與充分表達對於教育事務或學校校務的意見，也能讓學校行政人員或老師對於學校外部人員的意見給予完整的說明。

學校是公部門的機構之一，許多運作的體制都要遵守相關法令規範，依照現行教育法令的規範賦予家長參與教育的權利，以及注重社會輿論關注教育事務的趨勢，各項會議的規劃與進行都要審慎執行，事前的準備要周詳，會議進行的過程要適法合理，會後的決議要明確公開，才能達到召開會議的效益與助益。學校教育人員要能體察時代教育趨勢與社會脈動，正向因應各項會議對於學校校務運作的影響，讓社區家長與民眾能透過更多正式的會議場合與學校取得溝通協調的機會，建立教育共識協助學校教育發展。

## (五)省思與演練

### 情境問題演練

1. 是否了解現階段教育法令保障家長及社區民眾參與學校各項會議應有的權利有哪些？並依規定召開各項會議時都會通知或徵詢出席人員參與？這樣的安排對於學校校務進行的影響能否如預期，順利圓滿進行各項會議的討論。
2. 學校召開各項會議的品質，從出席的狀況、議題的訂定、會議過程的氛圍、議決的效率都是不容易掌握的因素，身為學校行政人員或教師應注意哪些規劃的要領、主持會議的策略，才能讓會議進行達到預期的目標與功能？
3. 學校召開各項會議時常因出席人數過少或出席時間嚴重延遲開會時間，面對這種未達法定人數比例而無法成會的窘境有哪些方法可以予以化解？並逐漸引導社區民眾及家長正確參與會議應有的認知與態度。

### 情境案例省思 1

學校內大多數的教師同仁比較不喜歡參與正式的會議場合，即使是班級事務要與家長溝通，站在老師的立場總喜歡採取非正式場合的方式進行意見交流，這種方式通常無法提供給更多家長或社區民眾完整的意見表達或有系統的意見彙整。

試問：身為學校行政人員平時如何引導校內教師同仁具備妥適的心態，面對家長參與的各項會議場合，勇於了解外部社區對於學校校務意見不同的聲音。

### 情境案例省思 2

學校召開各項正式會議進行校務工作討論或議決，具備法定的效力與相互尊重的意義，學校教師與出席家長們對於會議紀錄的內容偶有認知的差距，造成事後閱覽會議紀錄內容的歧見。

試問：有些會議過程對於校務工作較具爭議時，因會議紀錄內容有所歧見時，身為學校校長應該如何處理？圓滿和諧解決彼此對於會議結論的爭執。

## 參考文獻

### (一) 期刊論文

- 王幸紅、葉爾福 (2004)。知識經濟時代學校領導會議管理之探討。士林高商學報，2，54-66。

- 朱元祥 (1999)。終身學習社會中學校公共關係之角色。中等教育，50：6，32-39。
- 吳宗立 (1999)。學校與社區關係的經營。中等教育，50：6，19-25。
- 吳金香、張茂源、王昇泰 (2008)。開啟學校經營新契機-策略聯盟。學校行政雙月刊，56，170-184。
- 李明仁、陳政見 (2006)。教育策略聯盟的落實與展望。教師之友，47(4)，2-9。
- 李政憲 (2007)。校際合作。國教之友，59(1)，33-37。
- 林志成 (2001)。學校公關之迷思困境暨其推動策略。學校行政，11，4-13。
- 林明地 (1999)。家長參與學校教育的研究與實際：對教育改革的啟示。教育研究資訊，7(2)，61-79。
- 林明地 (2002)。學校社區化在理念與實踐上的發展趨勢。教育資料集刊，27，259-280。
- 林振春 (1995)。社區教育的基本理念。社會建設，90，19-25。
- 林麗惠 (1999)。建立學習型社區的途徑與問題。成人教育，51，21-29。
- 張茂源 (1994)。從家長參與談學校與社區關係。學校行政雙月刊，31，266-275。
- 陳淳斌 (1993)。「從官僚壟斷模型評析風芒市政府預算執行問題：民意機關的觀點」，嘉義大學學報，75，129-155。
- 黃瓊慧 (2001)。學校公共關係的重要性與具體措施。學校行政，11，25-30。
- 劉和然 (2005)。學校領導與教育行銷，現代教育論壇，12，19-24。
- 蔡東利 (2004)。國民小學落實公共關係可行策略。研習資訊，21：2，73-81。
- 蔡培村 (1997)。從終身教育論析社區營造的理念與策略。成人教育，35，16-22。

## (二) 書籍

- 陳義明 (1993)。學校行政領導。臺中：臺中二中。
- 謝文全 (1993)。學校行政。臺北：五南。

## (三) 研討會論文

- 林明地 (1997)。家長參與：常被教育改革忽略的一環。發表於八十六學年度教育學術研討會 (86,11,27-11,28)，花蓮師範學院主辦。
- 張明輝、王湘栗 (2006)。教育行銷策略的創新思維，發表於「教育行政的力與美」國際學術研討會，台灣師範大學主辦。

## (四) 學位論文

- 王月汝 (2002)。國民小學校長溝通行為與學校公共關係之研究。屏東師院國

研所碩士論文，未出版，屏東。

朱慧清 (2008)。揮灑學校社區之間的那道彩虹——所原住民小學的個案研究。

花蓮教育大學教育行政與管理學系碩士論文，未出版，花蓮。

林泊佑 (1994)。國民小學公共關係與組織效能之關係研究。國立政治大學碩士論文，未出版，台北。

張元琳 (1996)。互利共生——與社區互動關係良好的小學。東海大學建築研究所碩士論文，未出版，台中。

張美珍 (2004)。學校與社區互動關係之研究：以大園鄉四所中小學為例。元智大學資訊社會學研究所碩士論文，未出版，桃園。

蔡維哲 (2007)。國民小學與社區優質互動之策略分析。雲林科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，雲林。

顏如玉 (1998)。國民小學公共關係之調查研究。台中師院國研所碩士論文，未出版，台中。

#### (五) 其他

陳清誥、林鴻儒、林益昌 (2005)。開展學校與社區互動關係之行動研究。臺北市第7屆教育專業創新與行動研究徵件暨成果發表會高職組成果集，1-36。

黃玉利 (2004)。學校公共關係之探析。取自

<http://www3.nccu.edu.tw/~ihchang/theoryfoundation.pdf>。

教育部 (2003)。高中高職社區化中程實施計畫。臺北：教育部。

## 核心能力向度：辦學態度與精神

撰稿人：邱麗香校長（雲林縣崙背國小）

### 壹、緒論

校長是一所學校的領導者及決策者，校長的辦學態度與精神影響學校績效與未來的發展。「什麼因素造就一個成功的領導者？」學者認為應可由一個人的人格特質來預測此人的行為（周惠莉，2003）；表現校長所運用的領導策略，除了受情境因素的影響外，人格特質是重要因素（張慶勳，1997）。因此，本章從領導理論的特質論來探討國民中小學校長、主任在「辦學態度與精神」專業發展的課程內涵。

### 一、辦學態度與精神的意涵

「人之不同，各如其面」。每一位校長都有其獨特的治校風格與獨特的個人特質，不同領導風格的校長，會造就不同氣氛的學校組織。研究領導特質的學者認為有效能的領導者具有異於常人的的人格特質，所以能在群眾中脫穎而出成為成功的領導者。

Gary（1981）認為成功的領導者具有下列特質：能適應各種環境、對社會環境靈敏、成就取向、堅持的、果斷的、信賴的、強勢的（想要影響他人）、精力充沛、持久的、自信的、能忍受壓力、願意承擔責任。

張慶勳（民 86）提出成功的領導者必定具有若干異於不成功的領導者之人格特質；包括生理上（如身高、外表、精力）、人格（自尊、主動進取、持久性、挫折容忍力）、社會背景（教育程度、社會地位）、及能力（普通能力、語文流暢）。

Judge（2002）整理出領導者的特質如下：

| Stogdill<br>(1948)                               | Bass<br>(1990)                                             | Hogan al<br>(1994)  | Northouse<br>(1997)     | Yukl & Van<br>Fleet (1992)       |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------------|
| 獨立<br>善於社交<br>進取心<br>堅忍<br>自信<br>機警<br>合作<br>適應性 | 適應性<br>進取心<br>情緒均衡<br>正直<br>自信<br>獨立<br>控制<br>不墨守成規<br>創造力 | 親和性<br>勤勉正直<br>情緒穩定 | 決斷力<br>自信<br>正直<br>善於交際 | 情緒成熟<br>正直<br>自信<br>精力充沛<br>壓力承受 |

資料來源：Judge（2002）

林欽榮（2002）將成功的領導特質整理如下：

- （一）心理特質：主動、忍耐、毅力、熱誠、洞察力、判斷力、坦承、開放、客觀、智慧、敏銳性、自信心、反應力、幽默感、勇敢、具創造力、正直、具成就感、自我實現感、果斷力、樂觀、內在動機、情緒平穩、自我覺察能力、成熟人格、具強烈權力慾望。
- （二）社會特質：同情心、社會成熟性、關懷心、道德心、得到信賴、良好人際關係能力、支配性、協調能力、領導力、說服力、社交能力、具犧牲精神。
- （三）生理特質：身高略高、體重、儀表堂堂、身體健康、體格強壯、具活力、具運動能力、旺盛的精力。
- （四）其他特質：豐富的知識、勤勉、能自我管理、具人性觀、具督導能力、有高度的工作水準、良好的工作習慣、進取心、具魅力、負責、敬業、有完成工作的能力。

林文律（1999a）請教學校行政在職碩士班現職校長與主任，並參考了校長職務相關文獻資料發現了 33 項校長應具備之各項能力，其中符合辦學態度與精神的部分如下：

- （一）建立學校願景的能力。
- （二）領導全校同仁共赴目標的能力。
- （三）透過教職員發展活動，塑造學校成為學習型組織的能力。
- （四）領導能力：（1）知人、識人、用人的能力；（2）具有有效激勵行政人員的效率與老師工的教學熱忱的能力。
- （五）洞察入微的能力（具備高度敏銳的觀察力）。
- （六）通權達變的能力。
- （七）進行心智管理，運用高層思考的能力。
- （八）營造一個富有思考文化的學校環境的能力。
- （九）能發揮影響力，建立一個良質的學校文化的能力。
- （十）人際溝通的能力。
- （十一）處理危機的能力。
- （十二）做前瞻性決定的能力；做有效決定的能力。
- （十三）挫折容忍力。
- （十四）分析、批判與反省的能力。

上述各學者所提出領導者的特質均為存在的事實，雖不能囊括全部領導特質，但仍不失為重要參考指標。因此，成功的領導者必須擁有異於不成功領導者的人格特質。綜合上述，校長的辦學態度與精神包含如下特質與能力：1、自信心與幽默感、2、傾聽、3、掌控自我的情緒、4、挫折容忍力、5、運用心智思考、6、

誠實正直、7、愛心、8、同理心、9、果斷的權變能力、10、正確的教育理念。

## 二、校長在辦學態度與精神的角色

急遽的世界全球化及資訊科技化之深遠影響，有無數的教育改革與學校重整運動正在進行，並追求在國際競爭下的世界級發展指標，以面對新世紀的挑戰(陳木金，2005)。林明地(2000b)亦指出，校長所面對的工作特性，很難在職前的養成中一一列出，因為校長於職前所學到的知識技能是無法因應變遷的社會，必須持續更新。於是國民中小學校長、主任面對此一嚴峻變化，除需不斷加強個人專業知能之外，正確的辦學態度與精神方能不斷鞭策自我追求進步與要求自我改革的原動力。

林明地(2002)曾應用世界觀(world-views)的概念來探討校長如何扮演自己的角色，他認為世界觀是人們將世界聚焦的透鏡，會決定人們看待事情的方式和型態，因而決定事務對人所具有的意義。校長在學校總理校務，故其負責工作及所要面對的人員也不少，而要如何在不同的工作中展現不同的面貌，及與不同的人員交往，是校長所需要具備的能力。校長的角色與工作界定一直在改變，從現場實地觀察的經驗，以及從系統性的實徵研究結果來看，校長比起學校中任何成員，都扮演著比較顯着、重要的角色。

在當前教改脈絡下，校長角色被重新定位為「多元向度型」，其職責也相應擴大與加重，因其需要同時兼顧「做好個『人』」與「做好『角色』」、「做好『領導者』」、與「做好『經理人』」及「做出『好心情』」與「做出『好事情』」等角色期許(吳家瑩、鄭文嵐，2005)。綜合上述學者論述，校長在辦學態度與精神中所扮演的角色如下：學校領導者、校務決策者、創意提倡者、資訊善用者、意見溝通者、組織協調者、問題解決者、教育評量者、組織再造者(吳銘隆，2004)。

### 貳、單元目標(可習得哪些概念、能力、知識)

- 一、校長、主任對於自己的能力與所處職位具有充分自信，面對困境時，能正面思考、努力克服，並樂觀積極地經營學校。
- 二、校長、主任能以身作則，成為部屬的榜樣，讓其效法，透過此種模仿過程，領導者將發揮正面的影響力，並能帶領部屬追求專業成長、勇於創新求變。
- 三、校長、主任具有良好的品德修為，尊重部屬，適時進行溝通，以建立良好形象，得到部屬的認同和肯定。
- 四、校長、主任具有穩定情緒管理，不因細故影響情緒管理，並且以愛心、同理



心對待同仁及學生，讓校園氣氛融洽，以營造組織向心力及團隊文化。

五、校長、主任能增長人際智慧，促進人際間良好的互動關係，以確保學校和諧運作，營造快樂的工作環境。

六、校長、主任積極充實專業知能，培養挫折忍受力，勇於面對未來挑戰與衝擊。

七、校長、主任能不斷自我學習進修，以新時代教育觀念來領導學校不斷的創新以及形塑學習型組織的文化。

### 參、課程內容概要

領導，是讓人做對的事（葉連棋、倪千茹，2001），也就是說領導者運用影響力，導引組織方向、激發部屬潛能以達成組織目標。而校長是一所學校的領導者，若能具有魔些獨特的領導特質，並且善用其領導行為（leadership behavior），又能適應環境變異性，則可以帶領學校走向軌道，促進團隊合作與共同參與。

校長在「辦學態度與精神」的面向共有十個核心能力指標，以下就各個指標分述如下：

#### 一、能具備自信心與幽默感

自信心（self-confidence）是什麼？對各種選擇性行為、訊號偵測、問題解決等測驗，受試者能在檢測訊號做出適，找到正確解決，這就是自信（芮伯，2003）；張春興（1989）指出自信心是指一個人信任自己，對自己所知者與所能者有信心，對自己所做的事所下的判斷不存有懷疑。Bass（1985）指出自信、自尊是魅力型領導最主要的共同特徵，他們對自己的信念有信心，而且也建立員工的自信心，並擁有讓部屬尊敬、信任的特質。因此對校長而言，建立正確而適當的自信心，是一種不可或缺的心理要素。

培養自信心提高工作準備度（一個人或一個團體完成摩一特定的工作或活動時，其所具備的知識、經驗和技能）和心理準備度（一個人或一個團體完成摩一特定的工作或活動的信心、工作投入及動機）；當一個人具有較高的心理準備度，則越能自動完成工作，並有信心做好他。

幽默是一種特質，這種特質反應出人們對於事件、行為、現實情境的反應，而這種特質是有趣的、歡樂的、讓人發笑的（高源令，1991）。Long 與 Graesser 則表示幽默是指任何能引發人們喜悅或好笑感覺的事物，不論是有意或無意做出來或說出來的，分為三個觀點（一）引起幽默反應的情緒：可以是口語、非口語或結合兩者來呈現；（二）引發幽默刺激的企圖：包括有意的及無意的狀態；（三）

引發幽默刺激的反應：個體是根據主觀的認知反應，而非可觀察到的外在反應，故外顯行為可能只是反應之一（引自吳靜宜，2004）。一個教育領導者若能培養自身的幽默感（sense of humor），並能學習欣賞及鼓勵成員的幽默感表現，將可激發組織成員間的創意想法，對學校創新經營有正面助益（蔡進雄，2006）。

幽默感是一種多元性的概念，測驗幽默感的方式也隨著研究目的與需求的不同而有差異。李維光（2005）提出五種最常見的幽默感測量方式，分別是：觀察法、晤談法、社會計量法、實驗法以及測驗法。

自信心與幽默感是一種人格特質，亦是一種生活能力。校長每天日理萬機處理學校中大大小小的事情，若能以幽默的眼光和自信的態度來面對學校的事，除了可以讓校長有較多的時間保持心情愉悅，也會間接影響到學校的教師同仁。因此，校長應透過適當的課程規劃與環境佈置培養自信心與幽默感，以維持學校正向的氣氛。

## 二、能傾聽他人意見，展現民主風度

傾聽可以掌握準確的資訊，瞭解對方言行真正的含意，達到最有效率的溝通，是國民中小學校長、主任應該具備的素質。學校如同一小而微的社會環境，在講求民主、開放與多元的生態下，要進行一場成功的溝通，展現民主風度，首先要成為一位懂得傾聽的領導者。

傾聽就是要注意看、專心聽。聰明的傾聽者，不僅要掌握說話者表達的重點，對表層話語有正確的理解，從說話者語氣和肢體動作中演繹隱含訊息，並且要把握說話者的表達原意。唯有如此，才能達到真正的思想交流和人際溝通。但是傾聽往往被認為只要有「聽見」，這是一種危險的誤解，導致「有效的傾聽是一種與生俱來的本能」的錯誤思想。

一般的溝通講話平均只能聽進35%的效率；而缺乏傾聽技巧往往錯失良機、產生誤解、衝突和拙劣的決策，或因問題無法及時發現而導致危機。有效的傾聽是可以透過學習而獲得的技巧；藉由認識自己的傾聽行為，有助於成為一位高效率的傾聽者。高效率傾聽四步曲如下：（引自 [www.julia4christ.org/Faith/JFListener.htm](http://www.julia4christ.org/Faith/JFListener.htm)）

1. 直接說明：直接反應聽見他（她）話裡的意思。「我想你（妳）剛才是要告訴我……」
2. 仔細觀察：細心觀察他（她）的聲調和肢體語言。「我發現你（妳）每次一談

到…… 聲音就……」

3. 回應：點出他(她)心中的感覺。「你(妳)是不是覺得很難過(或委屈、生氣、憤怒、無助、憂傷、無辜、絕望)?」
4. 要求：引發更多訊息，最常見的例子就是：「希望你(妳)能告訴我多一點有關……」聽人說話時並不是默默地聽就好，應該要邊聽邊做出反應，如看著對方的眼睛、上半身往前傾、表情有變化，並在關鍵處出聲附和等，以態度與言詞表現出自己正在聽。

傾聽也是一種表達方式，而如何傾聽會給說話者造成很大的影響（福田健，2009）指出，當領導者願意真心傾聽同仁的意見與想法，不僅彼此間溝通無礙，更能形塑校園民主風氣，而非一人專斷獨權的組織氣氛。於是如何可以表達積極的傾聽，Dan O'hair(1988)給了六點建議：

1. 停止說話(stop talking)。
2. 聆聽重點(listen for ideas. for the point)。
3. 引發問題(ask the questions)。
4. 注意聆聽一些沒有預料的訊息(unexpected information)。
5. 在未完全聽懂對方想表達真正意見之前，不要急著與對方爭辯。
6. 避免分心（avoid distractions）。

想要成為好的傾聽者必須全身投入，不僅僅用耳朵，還要用我們的眼睛、意志(智力)、身體和心靈。好的聽眾在傾聽別人談話時，會同時表現出好的語言及非語言的信號。好的傾聽者會藉由下列方式來表示他們「全身投入」：（黃怡慧，民81）

1. 正面鼓勵性的態度 慫恿的坐姿(面對說話者)。
2. 表現舒適而不懈怠的樣子。
3. 點頭表示贊同。
4. 精神集中，避免慌張混亂。
5. 贊同談話者的感受。
6. 看起來像個傾聽者。

### 三、能適度掌控自我的情緒表達

情緒是與生俱來的，人類所共有的，在人類的生活中，情緒扮演核心角色。常言道：「人生不如意事，十之八九」，情緒若不能適時予以調適及疏通，就變成

了被情緒控制，進而產生憂鬱。校長面對外界紛紛擾攘的世界，面對少子化的危機，情緒有如坐升降梯忽上忽下；如何適時的展現正面、負面與中立的情緒，以符合學生、老師、家長的需求，維持教育環境的良好品質是一大課題。

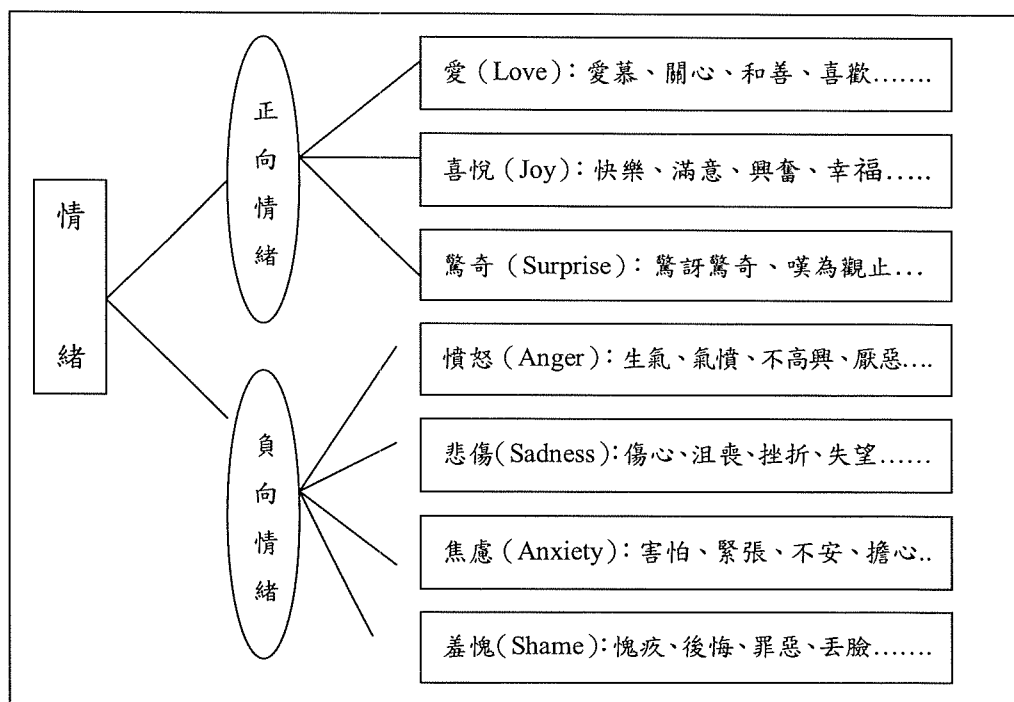
### (一)情緒

#### 1. 情緒的意義

情緒(emotion)是一種個人心理特徵，它作為人類心理活動的一個重要組成部分，涉及個人及社會生活的各個層面(羅旋，2006)。張春興(1991)所謂情緒，是指個體受到摩種刺激所產生的一種身心激動狀態；情緒狀態之發生，雖為個體所能體驗，但對其所引起的生理變化與行為反應，卻不易為個體本身所控制，故對個體之生活極具影響作用。

#### 2. 情緒的類型

人類到底有多少種情緒，如何分門別類，學者各有論述；將情緒分為正面情緒及負面情緒兩大類，整理如下圖：



圖附錄-2 情緒的類型

#### 3. 情緒的功能

情緒以微妙的表情或動作來傳遞個人內心的訊息，為人們建立相互依戀的基礎，培養人際友誼。然情緒有其本身的功能，R.Descartes (1596-1650) 提出情緒的四種主要功能：1、情緒得以保持身體內適當的活力。2、情緒使得身體在面臨各種環境中的目標物時有適度的準備。3、情緒使靈魂欲求這些有用處的

目標物。4、情緒使得這些目標物的欲求能夠持續下去（游恆山譯，民91）。

## （二）情緒負荷

### 1. Hochschild 六種情緒勞務負荷

Hochschild 認為有六種最需要情緒勞務負荷的工作類型，分別是：1、專業性、技術性及同類中特定的職業。2、經營管理者。3、銷售人員。4、辦事員及其同類中特定的職業。5、服務性工作中的特定職業。6、私人家庭工作者。校長乃一校之長，是學校的領導經營者，屬於情緒勞務高負荷者。對於高情緒勞務工作者來說，在工作職場上表現其情緒狀態時，職務的自主性越高，個人情緒表現較不易與組織規則產生衝突，不但降低了情緒勞務負荷的現象，還可提升情緒勞務工作者的工作滿意度（邱國銘，2001；高佳伶，2001）。

### 2. 壓力產生負向情緒

在組織中，校長面對工作任務的挑戰、挫折、衝突、時間、作決定等工作壓力，卻無法處理或調適時，就會產生焦慮等負向情緒。從角色組合的觀點分析，校長與學生、教師、家長、社區人士、各類機構、民意代表、媒體產生互動關係，隨之而來的任務與活動亦跟著眾多（吳清山等人，1999），有可能產生沮喪、挫折等負向情緒。如何保有正向思考，扭轉負面情緒，情緒管理則顯得重要。

## （三）情緒管理

### 1. 情緒管理的意義

情緒管理就是當個體受外在刺激產生喜、怒、哀、樂等各種情緒時，個體能掌握對情緒的理解、控制及適當因應的表現能力（魏麗敏，民85）。完善的情緒管理能力，一方面能保持自己情緒穩定、平和，另一方面可以尊重、欣賞別人的優點。

### 2. 情緒管理的能力

情緒管理能力高的個體，不但較能控制他本身的情緒，遇事也較沉著和鎮定，挫折容忍力也較大。反之，則較容易發脾氣，遇事常會驚恐和慌亂。情緒管理的能力包含如下：

- ▼情緒的覺察一個體透過心理或生理狀態察覺自己與他人的情緒，並認清情緒對個人思維的影響，了解引發該情緒相關的原因或信念之能力。
- ▼情緒的表達一個體能運用語言、非語言等溝通媒介表達自己與引領他人表達心中真正感受的能力，並能同理關懷他人所顯現的情緒，促進人與人情感連結之能力。

▼情緒的調適-個體能採取些心理或生理的調適策略來處理自己與他人激起的負面情緒，以紓解或轉化成正面情緒，維持身心平衡，促進良好人際關係能力。

### 3. 情緒管理的作法

( , 200) 研究發現，校長情緒管理在學校效能知覺有差異存在，亦即國民小學校長情緒管理能力愈高，其學校效能知覺愈高。國民小學校長情緒管理與學校效能具有高度的正向關係。因此建議校長從妥善管理自我情緒著手，充實情緒管理之知能，才能使自己成為高效能的校長。具體的作法可從訓練自我情緒的認知能力開始，了解自我情緒與信念，使自己的所言所行合乎專業的要求。其次加強情緒溝通能力，讓師生感覺被接納、關懷與尊重，才能掌握預防性的功能。

## 四、能具有挫折容忍力

人生不如意，十之八、九；擁有高挫折容忍力才能有勇氣去面對並排解生活上的困難，不致被困境所擊倒。因此，挫折容忍力是目前高度競爭社會中，個人必須擁有的最重要能力之一（廖純雅 2005）。國中小學校長、主任身兼對上級交辦事項的任務，對下領導部屬工作的完成，壓力可謂沉重，如何在工作壓力的環境中自處，確實需要具備挫折容忍的能力方能勝任。

張春興（2002）對挫折容忍力所下的定義為：個人在遭遇挫折時，免於行為失常的能力，亦即個人能夠承受環境打擊或經得起挫折的能力，也就是個體對挫折的一種適應能力，使個體能承受精神打擊而不至人格變態或行為失常。吳清山和林天祐（2003）認為挫折容忍力是指個人需求無法獲得滿足或是在遭遇困難情境時，能夠承受困境打擊或忍受需求，以維持正常生活的能力。

中國大陸的學者專家則有較完整的看法，統整其研究，歸納出影響挫折容忍力的因素有以下幾點（李海洲、邊和平，1995；馮江平，1991）。

- （一）生理條件：身體越健康的人，挫折容忍力越佳；反之，生理上有缺陷者，挫折容力則較低。
- （二）生活經驗：人生經驗越豐富的人對挫折的忍受能力會比涉世未深、嬌生慣養或是生活平順的人來得高。
- （三）挫折頻率：無論一個人的挫折容忍力有多大，也難以承受接踵而來的挫折與困境，假如這時候面臨的是重大挫折，更是無法接受。

(四) 認知因素：對自己的期望水準越高，目標越難以實現，挫折感也越大，挫折容忍力也隨之降低。

(五) 個性因素：個性因素對於挫折容忍力有重要的影響，可由以下幾項來分析。

1、性格特徵：個人的性格影響他對挫折的態度和適應性，心胸寬廣、樂觀開朗、意志堅強、獨立性強、有自信的人，對挫折的容忍力強。

2、理想、信念和世界觀：具有遠大理想、堅定信念、積極的人生觀與世界觀的人對於人生的價值有正向的認識，有崇高的生活目標，能以宏觀的視野看待目前的挫折。

3、興趣：當個人對於某事物有濃厚興趣之時，即使面對再多的挫折，也願意全力以赴。

4、社會支持：擁有較佳人際關係的人即有較多的社會支持，當挫折來臨時，社會支持給予個體的心理力量，則能協助個體渡過難關。

領導挫折容忍力就是指領導者遭受挫折後免於行為失常的能力，即領導者對挫折的適應能力。一般來說，挫折容忍力低的領導者在遇到輕微的挫折時，往往會消極悲觀、萎靡不振、知難而退。而一旦遭遇重大的挫折，就會徹底崩潰，使自身人格趨於分裂而形成嚴重的心理疾病。相反，挫折容忍力高的領導者則能忍受重特大的挫折，即使是大難臨頭，也能鎮定自若、穩如泰山、堅忍不拔，百折不撓，時刻保持正常清醒的頭腦、完整的人格和積極的心態（引自 MBA 智庫百科）。可見國中小學校長、主任在處理挫折事件時，能保持平常心，審慎以對，甚至進而以善解的心態來面對不如意的困境，實是一項需要不斷自我提升的修練。

## 五、能運用心智思考營造創新校園文化

受到知識經濟的驅動，企業界追求的創新風潮已逐漸吹向教育界。林志成（2006）指出為因應教育生態的混雜混沌（complexity & chaos）、高度競爭與轉型變革的劇烈挑戰，營造優質的學校文化，並進行組織重整、文化再造及流程革新實有其必要性。

「創新」是知識社會核心的競爭力。國內學者蔡啟通、黃國隆與高泉豐（2001）認為具有創新性的組織，會在全球化競爭、白熱化的環境具有較高的適應存活率。因此，校長應率先做一個學習者，創造學習環境，增進學校教職員工對複雜問題的認識與解決能力（林新發，1998）。而學習型組織的理念，正可提供教育革新一個思考的新方向。

## （一）學習型組織的定義

學習型組織的定義如何？Senge 並沒有提供明確的定義，各家說法五花八門，朱愛群（1997）謂學習型組織是一個團體，此一團體善於創新，學習並且轉化知識，經由組織成員與菁英的學習及其知能的改變，促成團隊做必要的調整，以便創造知識、運用知識、轉化知識。

## （二）學習型組織的內涵

Senge(1990)出版的「第五項修煉」(The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization)一書提出，學習型組織的核心為五項修煉，其內涵如下：

- 1、系統思考：棄除僵化、片段的思考模式，以整體的視野，觀察事件發生的環狀因素與互動關係，避免為立即解決問題，而忽略了問題的整體性。
- 2、自我超越：培養組織成員自我挑戰的胸懷，確認目標並全力以赴。
- 3、改善心智模式：鼓勵成員有多樣化的觀點和意見，在意見交流或行動實踐過程中，激發團體智慧凝聚共識。
- 4、建立共享願景：一種由下而上的組織溝通過程，也就是「我們想要創造什麼？」
- 5、團隊學習：關鍵在於組織成員的「對話」和「討論」能力，透過對話讓成員正視自己思維的障礙，並學會欣賞不同的意見，發展更高層的共識

## （三）組織的七項學習障礙

Senge（1990）指出七項組織的學習障礙：

1. 本位主義
2. 規罪於外
3. 負責的幻想
4. 缺乏創意
5. 煮蛙效應
6. 從經驗中學習的錯覺
7. 管理團隊的迷思

## （四）學習型組織的主要學習工具

Senge（1990）指出不同的企業在不同的階段，應使用不同的學習工具，其中有兩項最主要的學習工具（蘇育琪，1993）

- 1、情境企劃（scenario planning）：組織成員一起商討未來情境，透過每個人的



想法，便披露了組織的優缺點，以及對整體環境的看法，藉由情境企劃重新建立一套新的組織發展願景。

- 2、深度匯談（deeply dialogue）：採取固定時間面對面對話，運用推論階梯、懸掛假設、成果循環及情緒罐子等深度匯談工具，以破除雙方的成見，找出問題的成因，促進凝聚力。

### （五）有效能學校研究

近年由於社會、政治及教育環境的變遷，國民小學校長權威受到極大的挑戰與質疑，不能再死守傳統領導方式，以免受限而無法達成學校教育的目標。張德銳（1995）認為校長要提升學校效能，若能以團隊合作方式，較能順利推展學校效能的改進工作，可採行的步驟如下：

- 1、校長應誠摯的和學校教職員討論學校現狀和待改善的問題。
- 2、校長可選拔學校行政主管、多位具有影響力的教師代表，和職員組成領導團隊任務在於了解學校現況，並提出改進學校效能的具體方案。
- 3、要求領導團隊進行學校現況評估報告工作。
- 4、校長可評估領導團隊所做的學校現況報告，並依學校現況報告和領導團隊共同制定一套學校效能改進方案。
- 5、校長應設法讓每個學校成員確知其在學校效能改進工作上的角色任務，與完成學校效能改進方案的時間表。
- 6、校長應透過多種激勵方式，來維持學校成員在學校效能改進工作上所做的努力。

### 六、能具備誠實正直的良好品德

學校要有效地執行校務與培養廉潔正直校風，必須建基於誠信管理的基礎上（香港廉政公署德育資源網）。美國總統艾森豪也認為：「做為領導者，最重要的特質是正直誠實」。一位成功的領導者其品德一定要成為部屬的表率，有品德的領導者，容易讓部屬產生信任感，領導者可信度提高，他的智慧和判斷力必然隨之提高，因此可以帶領整個團隊“向前走”。對國中小學校長、主任而言，普遍被視為是社會道德指標的模範，更是校園師生的模範，於是具備誠實正直的良好品德，是必備的條件。

謝文全(1998)認為道德領導是指以道德權威為基礎的領導，領導者出於為正義與善的責任感與義務感而行動，因而也獲得為正義與善而做事的回應。還有，

顏童文(2002)歸納道德領導的精神與意義，如下：1、道德領導的落實是後現代時潮最具體的表現；2、道德領導的精神講求領導者個人獨特的魅力；3、道德領導的推行是建立在道德權威的基礎上；4、道德領導的目的是培養成員有價值的義務心；5、道德領導的角色扮演是講求積極進取不退縮；6、道德領導的夢是為孩子們建立一個德性學校。

美國《Business Week》及賓州大學華頓商學院選為最佳經理人及最具影響力商業領袖的醫療大廠美敦利（Medtronic）前任執行長比爾喬治（Bill George 2006），在他的著作《真誠領導》中強調，真誠、正直、做自己，才是真正的好領導，是企業厚植永續競爭力的關鍵，並提出所謂真正誠信領導人應具備五種特質：

（一）了解自己領導的目的

1. 體察部屬期待你的領導目標，和部屬一同找出共同的目標，發展出自己獨特的領導的目的。
2. 要發展出自己獨特的領導的目的，首先應了解你自己、你的領導熱情與潛在的動能。

（二）創建穩固的價值要建立真誠領導的價值觀，需透過個人信念的塑造，再經過學習、省思、請益，與經驗累積。

（三）用心領導進入21世紀，追求卓越，應讓部屬認同工作的意義與價值，進而樂意為單位付出。認為工作有意義和價值的部屬，達成的績效將遠超過憑藉勞力或智慧的產出。這就是組織的競爭優勢。

（四）建立良好的人際關係

如果領導人以為身在高位，只需負責制定策略、組織架構與流程，只知交代部屬完成那些工作，和部屬間形成距離。這種疏離的領導風格是很難成功的。

「領導人與追隨者的關係是領導統馭的核心。當大家相信這個人值得信賴，才會把自己的希望與夢想託付給他」——美國名政論家葛根（David Gergen）所著「美國總統的七門課」（Eyewitness to Power）。與部屬間建立緊密關係，組成一群合作無間的團隊，供獻集體的智慧。人際關係是平常就要伸出友善的手善予耕耘，不是憑空而來的。

（五）展現高度自律

缺乏高度自律的領導人，無法贏得部屬的尊敬。真正的領導人必須藉著自律，將理念化為行動。部屬不必察言觀色或揣測上意，領導的行為與決策也不會荒誕不經或躊躇不前，也不會因私人情緒影響自己的行動，提升部屬的工作

效率。

本諸誠實正直，是身為教育工作者，所應拳拳服膺之行為，更何況是校長、主任更是為學校師生所以身作則之榜樣，對其一言一行更是不可輕忽。

## 七、能具有愛心的情緒表達

愛心可以說是教育的動力，「愛」能感化學生、能化育祥和，愛心教導學生有情有義、敦厚有禮，愛心是教育工作者的一面鏡子，有愛心的滋潤，學生才能正確學習，快樂成長。所以教育是以「愛」為核心，心中有「愛」，教育無「礙」。每一位教育工作同仁能發揮教育愛心，學生在學習路上就不會遭遇障礙（吳清山 2009）。那身為教育工作基層的國中小學校長、主任更應秉持愛心的理念行事，並且在外顯的情緒表達上更應注意是否處處以「愛心」為準則，因為心中無愛，又如何從事教育的工作。

教育工作者所服務的對象是活生生的未來主人翁，國家的長遠生存、社會的永續發展，全賴這些學子們未來的成長與努力，而其中最為重要的關鍵，即是當下教育工作者所給予他們的灌溉與滋養。因此，每位教師所承擔的責任不可謂不輕，尤其在物慾橫流的社會，如何撒播教育大愛，沖淡功利氣息，重新建立正確的價值體系，已是教育工作者所必須面對的重大課題。（引自 [www.nani.com.tw/eteacher/etcounseling/htm/etcou](http://www.nani.com.tw/eteacher/etcounseling/htm/etcou) 傅木龍）

於是身為教師，沒有放棄學生的權利，只有承擔學生成長的責任，要讓每一位學生都能從學校教育過程中，身心獲得有效成長與健全發展，最重要的工作，就是教師發揮愛心與耐心，全面關照每一位學生（吳清山，2009）。何況是國中小學的校長、主任，更負有全面觀照校園內每一位成員的責任，更是要具備愛心來面對。

隨著學校組織文化的日漸開放、民主，無形中對於教育工作者的要求更為嚴格，要化解校園衝突，營造和善快樂的校園氣氛，領導者是否具有愛心的情緒表達，實為重要，因為校園組織彼此互動頻繁，彼此無法感受到愛心的關懷，又如何奢談互信與互助的團隊合作。

## 八、能具有同理心的情緒表達

### （一）同理心的重要性

Goleman（1996）在《EQ》一書中指出，越來越多的證據顯示，基本的道

德源自個人的情感能力。例如無法克制衝動的人，往往就是道德實踐的弱者；缺乏同理心的人，不能感受他人的需要，更談不上關懷他人。身為學校的大家長-校長，更應表現靈敏度，了解他人觀點，考量員工個人的特質、能力、價值觀及認知的情況，並為員工規劃美好的工作環境及建立良好制度。

## (二)同理心的內涵察覺

### 1. 同理心的意義

同理心(empathy)是一項複合性概念，它既可以被稱為人類的一種具穩定性的能力，亦是一種個人特質(Duan&Clara, 1996)。

張春興(1989)對同理心的界定是：將個人的情感或態度投注於工作的一種心理歷程。設身處地以別人的立場去體會當事人心境(當事人的感覺、需要、痛苦等)。

Rogers(1959)認為同理心是從他人的內在參考架構，正確的覺知他人的情緒和意義，就好像自己就是那個人，但未曾失去「好像」的情況。

陳明珠(1998)認為同理心是設身處地的進入他人內在主觀世界，正確的覺知對方的情緒狀態與感受，產生「人同此心，心同此理」的共鳴性了解，並且已適當的方式表達給對方知道的過程。

綜合上述，同理心是一種心理特質，能察覺、傾聽別人的情緒、需求及關切，並伸出援手協助對方。

### 2. 同理心的要素

Rogers和Truax(1967)認為，正確同理心具有兩項重要的要素，一是感覺要素，另一是溝通要素。所謂感覺要素是個人能知覺當事人的困惑、害怕或生氣，就好像是自己的感覺一樣；而溝通要素指的是個人能將感覺到的內容，以當事人能了解的語言反應給他，使其能較清楚的知道與整理自己的困惑、害怕或生氣等情緒經驗。

### 3. 同理心的成分

林芳寧(2003)綜合家學者的看法，認為同理心的成分有傾向於認知、情感與表達三種內涵兼顧的趨勢，因為個人在認知、情感與態度上的展現，對同理心的發揮而言，皆是不可或缺的。並整理出三項同理心的成分：認知同理心、情感同理心與表達同理心。

- 認知同理心：個人能從他人的立場去了解對方的認知狀態或思考狀態，能考慮到別人的處境，亦即產生觀點取代。

- 情感同理心：個人能知覺到他人的情緒經驗，而產生替代性的情感反應，亦即能產生情感取代。
- 表達同理心：個人具有對他人表現出關懷、接納、了解、支持的溫暖態度。

### (三)同理心的功能

依據發展心理學、社會心理學家的研究，一個人若能有良好的同理心品質，將較能激發利他行為、有良好的社會適應，亦能與他人和諧相處，擁有愉悅的人際關係（趙梅如，2004）。

林芳寧（2003）的研究中，指出同理心的功能下列四項：增加生活適應力、提昇助人效果、促進人際戶互動、激發利社會行為的表現。Eckstein 和 Cohen（1998）亦認為溝通、同理心及信任，是建立人際關係三大重要因素；可見同理心在人與人互動中扮演著重要的角色。

### (四)同理心的培育

Patterson（1974）認為獲得同理心技巧的最佳方法，乃是透過人親身經歷或閱讀書籍等參與經驗。Rogers（1980）亦提出，同理心的技巧是隨著經驗發展，故受訓者都是經由督導者或教師密切的相關影響下，由認知或經驗上的訓練而習得同理心的技巧。由此可知，同理心是可以經由培育而增長的。

陳明珠（1998）將六種主要的同理心培育方法整理如下，然方法各具特色，但大都源於 Carkhuff（1969）理念：

| 名稱          | 作者                  | 方法                                 | 特色                                                |
|-------------|---------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 具體指導及經驗的培育法 | Carkhuff<br>(1969)  | 閱讀、聽示範錄音帶、區辨練習、情感反應練習；角色扮演、回饋、晤談練習 | 具體的指導，與經驗節合，使學習者感受到技巧的效果，及學會使用的方法                 |
| 精微訓練法       | Levy<br>(1971)      | 式範、角色扮演、回饋、討論                      | 以錄影方式拍攝角色扮演情形，於團體中播放，皆受成員們立即性的回饋，並逐一討論每一個同理心的優缺點。 |
| 結構學習療法      | Goldstein<br>(1973) | 式範、角色扮演、回饋、遷移訓練                    | 透過說明、模仿、及社會增強的技巧訓練。                               |
| 編序自我學習法     | Bullumer<br>(1972)  | 說明人際、情緒相關知識、編序練習、精熟測驗              | 編序教學、強調自我學習                                       |
| 人際關係培育      | Egan                | 作業練習、二人面對面                         | 強調團體人際經驗                                          |

| 名稱    | 作者                | 方法             | 特色         |
|-------|-------------------|----------------|------------|
| 法     | (1986)            | 情境演練、團體互動體驗；回饋 |            |
| 關係增進法 | Guerney<br>(1988) | 表演、說明及討論       | 針對摯友、家庭而設計 |

資料來源：陳明珠（1998）。道德與同理心之實驗研究（頁 379）。公民訓育學報，7，375，393。

## 九、能具備果斷的權變決策能力

學校是實施教育的場所，無論中外，早期的學校型態均極為簡單；今日的學校不僅是兒童、青少年學習的場所，而且是社區民眾教育的保壘，地位日漸重要，任務日益繁重。因此，學校教育事業的成敗的主因，在使每位教師都能恪守崗位、熱心教學工作，發揮自動自發的精神，並將有限的教育經費，做最有效的運用，以達成學校教育的目標，端賴校長、主任良好的領導。

然而面對複雜多變、價值多元及意識自主的環境，學校領導的功能愈來愈難發揮，學校領導者愈來愈難為。目前學校領導困難的原因，江文雄（1997）認為有下列數端：

- （一）學校是知識份子聚集之處：目前中小學教師最低學歷幾乎都是大學以上畢業，知識程度高，自主性比較強。
- （二）社會快速變遷的衝擊：社會的劇烈變遷，使學校經常處於變動狀態，功利主義的價值觀、抗爭意識的激烈化、社會惡質文化的污染——在在影響學校師生的心態與做為。
- （三）社會大眾愈來愈關切教育：由於社會進步經濟繁榮人民富裕，接受教育機會愈來愈多，加上一般民眾望子成龍，因此教育便成為個人切身問題，處處表達高度的關切。
- （四）壓力團體干涉嚴重：由於教育普及，民眾關切教育，舉凡學生升等、轉學、休學、退學、成績、獎懲——在在成為民代、特權等壓力團體關說或干涉的焦點。
- （五）其他：如教權自主意識抬頭、社會風氣變壞、青少年犯罪日趨嚴重、部分家長缺乏理性及教育觀念、大眾傳播媒體渲染報導——等均是促成學校領導愈來愈困難的重要原因。

學者提出五個模式來討論多變環境下，如何權衡環境有效的領導：

- （一）費德勒模式

費德勒（Fiedler）發展出的領導權變模式，認為團體績效有賴於領導者與其部屬的互動類型，及情境給予領導者之控制權或影響力的適當配合。並認為領導成敗的主要因素是個人的基本領導風格。

#### （二）赫塞和布蘭查德的情境領導理論

情境領導亦是一種權變理論，焦點在被領導者身上。能否達成成功的領導，取決於是否選對了領導風格，應視被領導者的準備度而定。赫塞（Hersey）和布蘭查德（Blanchard）找出四種特定的領導行為---從高指導到高放任，最有效的行為得視被領導者的能力與激勵程度而定。

#### （三）領導者---成員交換理論

領導者---成員交換理論（leader-member exchange theory；LMX）認為由於時間的壓力，領導者會和部屬中的某一小團體建立特別的關係，這些小團體又稱內團體（in-group），受到領導者的信任，以及更多的關注，並且擁有不少特權。領導者對部屬有差別待遇，隸屬於內團體的部屬，將會獲得較高的績效評估，有較低的離職率，對上司的滿意度較高。

#### （四）路徑—目標理論

路徑—目標理論（path-goal theory）是由豪斯（House）發展而成，領導者主要的工作是幫部屬達成他們的目標並提供必要的指導和支援，以確保他們的目標可以和團體或組織的目標配合。具有效能的領導者應該幫助部屬澄清可以達成目標的途徑，減少途中的障礙與危險，使其能順利完成。

#### （五）領導者---參與模式

佛姆（Vroom）和耶頓（Yetton）1973年提出領導者---參與模式（leader-participation model），主張領導行為應該反映工作結構而加以調整。此模式是具規範性的，提供一系列必須遵行的成序法則，以決定做決定做決策時參與的形式與份量，此程序又受到情境類型不同所影響。

未來學校面臨的挑戰大，壓力更大，同時危機也多，因此，面對今後多變複雜的時代，「改變觀念、求新求變」，學校領導者「自我成長、自我調適」，具備果斷的權變決策能力，更是學校經營「突破困難、提升效能」的關鍵所在。

### 十、能具備正確的教育理念

學校領導者的教育理念與專業深深影響校務發展之成效。有理念才能型塑願景；具專業才有效能作為。校長應具備明確的學校經營理念，並依此提出具體可

行的行動方案，以專業領導「超功能」整合行政、教師、家長團隊，共同為孩子建構一所充滿「教育愛」與「學習榜樣」的優質學校。校長對於學校教育的成敗居於關鍵的地位。有什麼樣的學校領導人就有什麼樣的學校，亦即表示學校領導人實為學校效能之關鍵人物（秦夢群，2002）。

學校行政乃為教育行政的重要環節，諸如教育政策的訂定與推動、教育制度的革新與發展等，其最終目的乃在於希冀能有效促進學校健全的發展。教育是「樹人」的工作，教育改革尤其是促進「人的成長」的工作。當我們說教育應該「以人為本」的時候，並不僅僅是指教育應該以學習者為中心，同時也意指著，唯有將和教育相關的所有人的力量匯集起來、熱情激發出來、思想溝通起來，我們才能真正讓教育有所進步。於是身為校園進步動力的校長、主任是需要時常省思自我的教育理念，是否有隨時代而與時俱進。

全世界的教育改革，無論紙面上的目標是什麼，本質上都是要求要教師有所改變，甚至是要付出更多；如果基層的「行為」不變，任何「完整的架構」都不會為教育帶來實質的進步。因此，制度的建立是必要的，但是，更重要的是「人」，人的想法、人的精神狀態、人的信念、人的內在動力，以及人的無限可能。

教育理想除了需要教育專家的巧心，也須要學校的配合，校長即擔當了實現理想教育的重要角色。因此，校長、主任須透過多元方式進修及吸取新。

#### 肆、教學活動

早期校長培育的教學方式，是以大學教授為中心，1980 年代中期，學者開始對於傳統的教學方式有許多的批判，因此校長培育的教學方式，開始從教授中心轉向學生中心的教學方式，從演講的教學方式走向活動取向的教學方式，這些教學方法包括引導式的教學、問題基礎策略、重視成人學習理論與學校實際情境（McCarthy, 1999）。因此在 1980 年中期之後，如 NASSP、NAESP 及各大學發展出許多的培育計劃與研究，以突破傳統演講式的教學方式，進行校長的培育工作，均獲得不錯的成效，學者們也根據研究結果提出校長培育教學策略的建議（Lauder, 2000；Daresh, 1997；Evans and Mohr, 1999；Hallinger and Murphy, 1991；Copland, 2000；Shipman, 2001）包括：

- 一、重視成人學習的原則：採彈性的教學型式、互動學習等。
- 二、採用以問題為基礎的教學與學習（problem-based learning, PBL）
- 三、提供臨床學習的機會。



四、設計良師制度的機制 (metor)。

五、採用合作學習策略及小組討論的方式，加強經驗的分享。

六、以表現為基礎 (performance-based) 的明確指標

七、個別的成長機會

八、以實習為基礎的教學模式提供受訓人員將理論應用於實際的情境中

九、融入情境模擬的方法，採角色扮演、情境分析等方式進行教學。

十、以行動研究的方式進行，提昇學員的研究能力，並藉解決問題過程，增加知識技能。

十一、聘請學校實務人員擔任培育班的教授，使培育內容著重實務面，使學生更信賴教學內容。

以上教學方法的理念，受到許多培育單位與專業組織的重視。以加州學校領導學院辦理為例，各類校長培育方案，大都透過研討會或座談會的方式進行教學，如 (1) 學校領導小組研究方案：透過 12 個地區中心，提供學校行政領導方案，進行 10 天以上的專業研討會 (2) 學校領導小組方案：成立領導者小組，採用行動研究、經驗分享、討論、資料蒐集與分析，或是將學校所面臨的困難、問題帶到研討會中透過腦力激盪的策略，發展出解決方案。此外，校長專業團體如 NAESP 除了定期出版期刊，提供學校改進實務方法外，也經常舉辦各類研討會與工作坊，並設置校長專業資訊網路，提供校長問題諮詢服務，以促進校長成長。

林明地、王如哲 (2003) 於「國民中小學校長專業發展中心之規劃研究」中，針對未來若設立校長專業發展中心，教學方式方面

1. 原則：小組運作方式、成人學習原則、三明治式的設計。
2. 傳統的演講式仍需要，但份量上不能佔多數。
3. 案例教學。
4. 問題解決取向。
5. 計畫、行動研究。
6. 自我與團體反思。
7. 對話。
8. 師父老師到現場協助、合作。
9. 影片、網路學習，形成領導者的學習社區。
10. 實習、現場參觀學習 (集中在實習制度的探討，而非停留於參觀)。

## 教學活動一、影片分享

### (一) 核心能力指標

能具備誠實正直的良好品德

能具有愛心的情緒表達

能具有同理心的情緒表達

### (二) 教學方法：欣賞影片（片名：不能沒有你）

#### 劇情簡介：

在高雄港的碼頭邊，無照的潛水父親，與七歲大的女兒相依為命，靜靜生活著。儘管物質上沒有奢華的享受，作息簡簡單單，兩個人的心裡卻是充實而溫暖。直到女兒屆臨入學年紀，沒有監護權的父親為了替女兒報戶口南北來回奔波，警察、社會局介入，眼見衝突一觸即發，父親為了要和女兒共同生活下去，不惜作出大膽行徑……

透過影片分享彼此的心得，察覺科層制度下，身為領導者又如何去避免衝突，又如何顧及彼此雙方的權益下，讓衝突得以解決。並且從中感受愛心、同情心的可貴。

### (三) 評量方式

1. 小組心得分享：將所觀所想之心得與小組分享。
2. 情境扮演：取其中一段劇情，扮演不同角色，探討不同心境及其它解決之道。
3. 劇情改編：取校園情境予以改編，並說明如何處置。

## 教學活動二、標竿學校參訪

### (一) 核心能力指標

能運用心智思考營造創新校園文化

能具備果斷的權變決策能力

能具備正確的教育理念。

### (二) 教學方法：臨床實習（師傅校長的跟隨）

選定師傅校長之學校或深具特色之學校等，為其一週的教育行政實習，透過觀察、實作讓新任校長、主任得以體驗不同職務所帶來之挑戰，並學習權變決策的能力以及經營學校所應關注的層面。

### (三) 評量方式

1. 每天工作會報的分享：利用行政會報分享實習心得。

- 2.主持計畫案：透過小型計畫的擬定與實施，學習果斷的權變決策能力。
- 3.師傅校長的領導分享：與實習學校校長座談，學習如何實施教育理念。

### 教學活動三、行動劇展演

#### （一）核心能力指標

能具備自信心與幽默感

能傾聽他人意見，展現民主風度

能適度掌控自我的情緒表達

能具有挫折容忍力

#### （二）教學方法：小組演出行動劇

內容：以校園情境為題材，透過討論、分演不同角色，展演所編故事。

#### （三）評量方式

- 1.心得分享：說明團隊的分工合作及歷程的甘苦。
- 2.展演表現：小組的團隊精神發揮。
- 3.角色對話：不同角色依不同情境作角色對話，以探討深層心理回應。

### 結語

校長是一所學校的領導者及決策者，校長的辦學態度與精神影響學校績效與未來的發展。「什麼因素造就一個成功的領導者？」學者認為應可由一個人的人格特質來預測此人的行為（周惠莉，2003）；表現校長所運用的領導策略，除了受情境因素的影響外，人格特質是重要因素（張慶勳，1997）。因此，本章從領導理論的特質論來探討國民中小學校長、主任在「辦學態度與精神」專業發展的課程內涵。

「人之不同，各如其面」。每一位校長都有其獨特的治校風格與獨特的個人特質，不同領導風格的校長，會造就不同氣氛的學校組織。研究領導特質的學者認為有效能的領導者具有異於常人的性格特質，所以能在群眾中脫穎而出成為成功的領導者。

Gary（1981）認為成功的領導者具有下列特質：能適應各種環境、對社會環境靈敏、成就取向、堅持的、果斷的、信賴的、強勢的（想要影響他人）、精力充沛、持久的、自信的、能忍受壓力、願意承擔責任。

張慶勳（1997）提出成功的領導者必定具有若干異於不成功的領導者之性格特質；包括生理上（如身高、外表、精力）、人格（自尊、主動進取、持久性、挫折容

忍力)、社會背景(教育程度、社會地位)、及能力(普通能力、語文流暢)。

急遽的世界全球化及資訊科技化之深遠影響，有無數的教育改革與學校重整運動正在進行，並追求在國際競爭下的世界級發展指標，以面對新世紀的挑戰(陳木金，2005)。林明地(2000b)亦指出，校長所面對的工作特性，很難在職前的養成中一一列出，因為校長於職前所學到的知識技能是無法因應變遷的社會，必須持續更新。於是國民中小學校長、主任面對此一嚴峻變化，除需不斷加強個人專業知能之外，正確的辦學態度與精神方能不斷鞭策自我追求進步與要求自我改革的原動力。

林明地(2002)曾應用世界觀(world-views)的概念來探討校長如何扮演自己的角色，他認為世界觀是人們將世界聚焦的透鏡，會決定人們看待事情的方式和型態，因而決定事務對人所具有的意義。校長在學校總理校務，故其負責工作及所要面對的人員也不少，而要如何在不同的工作中展現不同的面貌，及與不同的人員交往，是校長所需要具備的能力。校長的角色與工作界定一直在改變，從現場實地觀察的經驗，以及從系統性的實徵研究結果來看，校長比起學校中任何成員，都扮演著比較顯着、重要的角色(林文律，1997)。

在當前教改脈絡下，校長角色被重新定位為「多元向度型」，其職責也相應擴大與加重，因其需要同時兼顧「做好個『人』」與「做好『角色』」、「做好『領導者』」、與「做好『經理人』」及「做出『好心情』」與「做出『好事情』」等角色期許(吳家瑩、鄭文嵐，2005)。綜合上述學者論述，校長在辦學態度與精神中所扮演的角色如下：學校領導者、校務決策者、創意提倡者、資訊善用者、意見溝通者、組織協調者、問題解決者、教育評量者、組織再造者(吳銘隆，2004)。

- (一) 校長、主任對於自己的能力與所處職位具有充分自信，面對困境時，能正面思考、努力克服，並樂觀積極地經營學校。
- (二) 校長、主任能以身作則，成為部屬的榜樣，讓其效法，透過此種模仿過程，領導者將發揮正面的影響力，並能帶領部屬追求專業成長、勇於創新求變。
- (三) 校長、主任具有良好的品德修為，尊重部屬，適時進行溝通，以建立良好形象，得到部屬的認同和肯定。
- (四) 校長、主任具有穩定情緒管理，不因細故影響情緒管理，並且以愛心、同理心對待同仁及學生，讓校園氣氛融洽，以營造組織向心力及團隊文化。
- (五) 校長、主任能增長人際智慧，促進人際間良好的互動關係，以確保學校和諧運作，營造快樂的工作環境。
- (六) 校長、主任積極充實專業知能，培養挫折忍耐力，勇於面對未來挑戰與衝

擊。

(七) 校長、主任能不斷自我學習進修，以新時代教育觀念來領導學校不斷的創新以及形塑學習型組織的文化。

領導，是讓人做對的事(葉連棋、倪千茹，2001)，也就是說領導者運用影響力，導引組織方向、激發部屬潛能以達成組織目標。而校長是一所學校的領導者，若能具有魔些獨特的領導特質，並且善用其領導行為，又能適應環境變異性，則可以帶領學校走向軌道，促進團隊合作與共同參與。

### 參考文獻

- 朱愛群(1997)。行政管理，台北：三鋒出版社。
- 江文雄(1997)。領導者的自我管理。技職教育，37，35-40。
- 江林月嬌 [www.julia4christ.org/Faith/JFListener.htm](http://www.julia4christ.org/Faith/JFListener.htm)
- 吳清山(1999)。學校行政。台北：心理。
- 吳清山(2009)。知識領導：理論與研究。臺北市：高等教育出版社。
- 吳清山、林天祐(2003)。教育小辭書。台北：五南。
- 吳銘隆(2004)。國小專任行政人員角色衝突、工作壓力與因應策略之研究。學校行政，52-70。
- 吳靜宜(2004)。新編幽默理解與幽默創造測驗的發展研究暨其相關因素之探討。國立台灣師範大學教育心理與輔導研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 李維光(2005)。幽默訓練課程對國小高年級學童幽默感、社交技巧與自尊影響效果之研究。國立台灣師範大學教育心理與輔導研究所未出版碩士論文，未出版，臺北。
- 汪珣(2007)。中彰投四縣市國民小學校長情緒管理與學校效能相關研究。國立臺中教育大學教育學系碩士班，未出版，台中市。
- 周惠莉(2003)。五大人格特質、性別角色與轉換型領導關聯性之研究。中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 林文律(1999a)。校長評鑑。學校行政雙月刊，創刊號，45-58。
- 林文律(1999b)。校長職務與校長職前教育、導入階段。現代教育論壇，5，306-317。
- 林志成(2006)。學校文化研究的省思與塑造。載於張鈿富主編，學校行政理念與創新(頁93-110)。臺北市：高等教育。
- 林月地(2000)。校長專業發展課程設計理念與教學方法之探討。教育資料與研究，37，10-16。
- 林明也(2002)。學校領導：理念與校長專業生涯。台北：高等教育。
- 林明也、王如哲(2003)。國民中小學校長專業發展中心之規劃研究(I,II)。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(計畫編號：NSC90-2413-H-194-008)。

- 林芳寧 (2003)。同理心成長團體之研究。國立成功大學教育研究所碩士論文，未出版，台南。
- 林欽榮 (2002)。組織行為。台北市：揚智。
- 林新發 (1998)。學習型組織與學習型學校。國民教育，39(2)，11-18
- 邱國銘 (2001)。銀行行員的壓力源、工作倦怠與工作態度之研究。中山大學人力資源研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 香港廉政公署德育資源網 <http://www.icac.org.hk/me/new/index.html>
- 秦夢群 (2002)。市場機制或社會正義：教育券政策走向之分析研究。教育政策論壇，5(2)，25-42。
- 高源令 (1991)。國小學生日常生活壓力之研究。國立政治大學教育學系博士論文，未出版，台北市。
- 張春興 (1991)。張氏心理學辭典，台北：東華。
- 張春興 (2002)。心理學原理。台北：東華書局。
- 張德銳 (1995)。教育行政研究。臺北：五南。
- 張慶勳 (1997)。學校組織轉化領導研究。高雄：復文。
- 陳木金 (2005)。國民小學學校領導人才培訓課程規劃之研究。國家教育研究籌備處 93 年度研究成果研討會研究成果報告彙編。
- 陳明珠 (1998)。道德推理與同理心之實驗研究。公民訓育學報，7，375-393。
- 傅木龍引自 [www.nani.com.tw/eteacher/etcounseling/htm/etcou](http://www.nani.com.tw/eteacher/etcounseling/htm/etcou)
- 游恆山譯 (2002)。健康心理學，台北：五南。
- 廖純雅 (2005)。嘉義市國小高年級學童知覺父母教養方式與挫折容忍力之相關研究。國立嘉義大學家庭教育研究所碩士班，未出版，嘉義市。
- 福田健 (2009)。懂得傾聽的人最有說服力。台北：世茂。
- 赫伯·特魯 (1985)。幽默的藝術 (鄭慧玲譯)。台北：桂冠。
- 趙梅如 (2004)。親子間印象深刻之獎勵與懲罰的情感意涵。應用心理研究，21，219-248
- 蔡啟通、黃國隆、高泉豐 (2001)。組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係。管理學報，18 (4)，527-566。
- 蔡進雄 (2006)。幽默是一種領導魅力——論幽默與教育領導。國民教育，46 (5)，99-105。
- 謝文全 (1989)。教育行政：理論與實務，台北：文景出版社。
- 顏童文 (2006)。國民小學組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營關係之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 魏麗敏 (1996)。影響國小兒童數學成就之自我調節學習與情感因素分析及其策略訓練效果之研究，台灣師大：台北。
- 蘇育琪，1993.11.15，〈陳其南：認同從社區開始〉，天下雜誌。

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.

Bill George (2004)。真誠領導。(陳景蔚、鄭新嘉譯)。台北：天下文化

Gergen (2002)。美國總統的七門課。(張明敏，韓文正，藍美貞，奚修君譯)。台北：時報

Goleman, D. (1996). Emotional intelligence : Why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), 49-50.

MBA 智庫百科 <http://wiki.mbalib.com/wiki>

Peter.M.Sange (2004)。第五項修練。(郭進隆譯) 台北：天下文化

## 核心能力向度：專業成長

撰稿人：謝富榮主任（台中縣北勢國小）

### 壹、緒論

在全球化趨勢影響及新科技的推波助瀾下，二十世紀末以降之國際教育發展可以「變革的年代」做為圖像（王保進，2003）。各國為提昇國民勞動素質、強化國家競爭力，紛紛推動大規模的教育改革。美國在2002年由總統簽署《帶好每一個孩子》法案（No Child Left Behind Act），希望追求學生學術成就的進步。英國教育及就業部（Department of Education and Employment, DfEE）則於1992年教育白皮書《選擇與多樣化：學校架構》（Choice and Multiple: The School Framework）中規劃新的教育方向，期望能提昇國家之競爭力（DfEE, 1992）。因應這一波世界性的教改潮流，我國亦於1994年成立行政院教育改革審議委員會（以下簡稱行政院教改會）研議教育改革方案，並提出人本化、民主化、多元化、科技化以及國際化等教育現代化方向（行政院教育改革審議委員會，1996）。在推動教育改革之際，不約而同地，各國亦關注校長角色的重要性。美國總統Bush（2006）在華盛頓特區（Washington, D.C.）伍德瑞奇（Woodridge）小學一場有關《帶好每一個孩子》法案的演講中即明確指出，好校長可以領導學校挑戰失敗及追求卓越，因此好學校一定會有好校長。在2002年英國國家學校領導學院（National College for School Leadership, NCSL）開幕式致詞時，英國首相Blair亦直言領導及願景是提升學校教育效能的重要因素，校長需要經過學習來獲得領導能力；並且好學校需要好校長，好校長表現在其卓越的領導能力上（引自徐玉芳，2005；黃藹，2004）。在我國行政院教改會所提之《教育改革總諮議報告書》中，則將校長定位為學校首席教師兼行政主管，應領導教師共同經營學校課程。綜上可知，變革年代校長的重要性更甚於以往，其不僅是學校行政的管理者，也是帶領師生追求願景的領航員，惟有高素質的校長才能領導學校邁向卓越發展。因此，不斷地追求專業成長有其必要性。

其次，變革年代，國民小學校長的重要性已無庸置疑。然而伴隨改革而衍生的教育環境及學校生態變化，也使校長在工作和角色上面臨更多的衝擊與挑戰。Rooney（2000）即指出，相較於以往，校長的工作愈來愈複雜，所面對的要求也愈來愈多元。Adams（1999）也認為校長經常得承擔與教學無關的壓力，包括專業權威不夠、績效責任增加、缺少支持、法令限制過多、薪資過低、工作時間過長、以



及政治壓力等。這些壓力及挑戰不僅造成校長職位乏人問津，也使美國面臨校長不足的問題（Gilman & Lanman-Givens, 2001）。反觀國內，隨著教育改革的推動，各項教育政策推陳出新，校長承受的壓力與責任日益沈重。例如，民國八十四年頒佈《教師法》，賦予教師參與校務的權力，除了促進校園的民主化，亦使校長喪失人事主導權，因而在校務行政推動上受到制肘。其次，民國八十八年公佈《教育基本法》，則明文保障學生學習權、教師專業自主權、以及家長的參與教育權。在教師與家長積極的參與學校事務下，校長亦必須面臨角色的重新定位，以及權力責任的再調整（高熏芳，1998），「有限權力，無限責任」已成為當前中小學校長的最佳寫照（吳清山，2001：35）。在面臨急遽的權力轉移時，如何創造三贏的局面，使國民小學校長普遍感受極大的壓力（林文律，1999）。再者，隨著民國八十八年《國民教育法》修正通過，校長改由縣市政府組織之遴選委員會遴聘，以往萬年校長的任用方式不復存在，制度的變革迫使校長在經營學校時必須隨時反思自省，應如何提昇辦學績效以增加獲聘的機會。最後，民國九十年起九年一貫課程實施，教育專業權下放，學校成為課程發展主體，如何以學校及社區為情境，學生生活經驗和需求為重點，凝聚成員共識發展學校本位課程，也成為校長的重要任務（游家政，2000）。上述諸多變革，不僅削弱了校長的行政法職權，也影響社會大眾對校長的角色期望，這些都是校長必須面對的挑戰，也必須經由專業發展才能加以克服（江志正，2005）。因此，持續追求專業成長有迫切性。

所謂專業成長，謝水南（1993）認為是指專業人員在執業生涯中，有計畫、有系統的在職進修，在性質上是一種延續教育。Guskey（2000）也認為專業發展是一個持續努力進行的過程，而不只是一個活動而已。張清濱（2007）指出專業發展可分為許多階段，成長至某一個階段又進入另一個階段。例如：初任教師、在職教師、資深教師都是專業發展過程中不同的階段，惟有持續地成長才能獲致完善的專業發展。Burke（1987）也主張教育的專業發展是連續不斷的過程，它包括：一、基本教育學識的準備期；二、工作的導入期；三、知識建構與個人專業的更新期；四、因應變動的精緻期。Daresh與Playko（1992）則認為校長的生涯發展可區分為三個主要階段，包括：一、職前教育：包含擔任校長前之學習活動；二、導入階段：初就任校長並且逐步學習適應的階段；三、在職教育：擔任校長多年之後，為改善工作表現及追求個人成長所進行之學習活動。歸納學者看法，可知校長專業發展是一個連續不斷的過程，歷程包括校長職前、初任、及在職等階段。

再者，專業發展的過程是有目標、有目的且有系統的。Dean（1991）即具體指

出專業發展的目的在于增加個人或群體的專業特性，促使個人及群體的發展，使其成為專業人員。Wood（1992）也主張專業發展在尊重、支持和積極的組織氣氛中產生，其最終目的在于學生的最佳學習、以及教育人員與學校之自我更新。因此，具體而言，校長專業發展的目的在于增加校長及校長社群的專業知能，除獲得自我實現外並可提昇其領導品質，促進學生學習成效。

最後，Duke（1990）認為專業發展不僅在於事實知識的獲得，更重要的是能對新的事物有所瞭解，以及對於工作情境中許多習以為常的舉措加以反思。Grodsky 與 Gamoran（2003）則認為經由專業發展能使個體的知識、技能獲得改變。羅清水（1999）也指出專業發展，在內容方面不僅包括專業知識和技能的獲取，還含蘊著對於學校專業文化的反省。綜合而言，校長專業發展的結果應包含學習之後校長在知識、技能和態度方面的改變。

綜合上述，可知隨著教育改革的推動，校長的領導角色更形重要，其面臨的壓力與挑戰也更為艱鉅，因此必須持續地追求專業成長。而專業成長是一個連續不斷的歷程，過程包括校長職前、初任、以及在職階段的發展。目標在於增進校長個人及群體的專業特性，使校長成為專業的人員與社群，並改善教育環境，促進學校教育發展，提升學生學習成效。專業成長的結果則涵蓋校長在認知、情意、技能和態度等各個層面的更新與改變。

## 貳、單元目標

本單元目標旨在讓校長認識專業成長的必要性；瞭解學校行政領導知能內涵，並持續追求專業知能精進；具備教育研究能力，以客觀理解分析教育現場，解決教育問題，提昇教育品質；瞭解並帶領同仁進行團隊學習，建立學習型組織；熟悉專業發展管道，積極參與專業活動；瞭解專業對話的重要，並進行有效對話；不斷自我反思，提昇自我素養；以及瞭解國際教育思潮變化，吸取經驗落實於學校教育。整體而言，經由本單元的學習，學習者可以達成以下目標：

- 一、能瞭解學校行政領導知能內涵，並持續追求精進。
- 二、能具備教育研究能力，有效解決教育問題。
- 三、能帶領成員團隊學習，建立學習型組織。
- 四、能瞭解專業發展管道，積極參與專業發展活動。
- 五、能瞭解專業對話的重要，並有效進行對話。
- 六、能不斷反思，提昇自我專業素養。

七、能瞭解國際教育思潮變化，吸取經驗落實於學校教育。

## 參、課程內容概要

根據上述目標，本課程探討主題包括校長應具備之學校行政領導知能內涵、校長應熟悉之教育研究方法、團隊學習的帶領方式、校長專業發展管道及提供之專業發展活動、專業對話的重要性及進行方式、自我反思的重要及方式、以及國際教育思潮的變化等。

## 肆、校長、主任「專業成長」各核心能力指標的課程內涵

### 一、能具備學校行政領導知能

校長是學校行政管理者，其必須具備相當之行政領導知能。首先，為妥善分配教育資源，達成學校發展目標，校長須擬定校務發展計畫（school development planning）做為辦學依據。所謂校務發展計畫是對學校工作給予方向，以確保學生接受高品質教育的一種流程，由於每所學校均具獨特性，因此校務發展計畫是彈性的，它不是一組盲從的規則，而是一套共同合作創造的架構（王如哲，2005）。除了計畫的擬定，校長亦需具備執行及管控計畫的能力。蔡金田（2004）在對英美兩國部份機構團體及彰化縣國中小校長儲訓課程內容歸納中，即指出校長需具備計畫、組織、執行決策的能力。英國教育與技能部於2004年提出的國家校長標準（National Standards for Headteachers），也將計畫、組織及管控校務納為校長的專業知能（Department for Education and Skills, DfES, 2004）。

除了校務發展計畫，學校成員亦需有共同願景。願景是學校師生的共同願望、理想、遠景或目標。學校本位課程發展及全校總體課程規畫，均有賴學校願景引導（吳百祿，2004）。因此，校長應瞭解願景內涵，並發展長遠組織願景，以及和成員有效溝通，使其瞭解並相信願景，進而全力採取行動實現願景（吳百祿，2002）。

學校願景的塑造須以和諧的校園氣氛為基礎，因此校長也應具備營造和諧溫馨校園氣氛的能力。林文律（1999）在討論校長應具備的重要能力與知識時，即指出建立良質學校文化的重要性。做為行政領導者，楊振昇（1999）亦指出校長營造校園民主開放氣氛的重要性。

另外，學校是知識創造、傳遞與保存的場所，教師是知識工作者，適當的知識管理可有效提昇學校效能。因此，新時代的學校領導者有必要與時俱進，具備

知識管理能力，塑造學校成為一個學習型組織（林文律，1999）。再者，隨著資訊科技的發達，電腦網路在行政管理上扮演極為重要的角色，校長應具備應用資訊科技以提昇行政效率的能力（陳文宗，2004；蔡金田，2004）。

學校校務的推展，有賴校務行政歷程之完善步驟。因此，校長必須具備行政透明化及熟悉學校各項業務的能力（林文律，1999；蔡金田，2004）。此外，高素質行政團隊有助於行政業務的推展。因此，如何組織有效能的行政團隊也是校長必需具備的專業能力。英國教育與技能部也提到組織有效能行政團隊的能力對校長的重要性（DfES, 2004）。在督導校務推展時，校長亦應健全學校人事制度，使成員適才適所。吳株榕（2002）即指出，校長應建立公開公平的人事獎懲考核制度。吳國榮（2003）亦指出校長應能督促教務處考量教師專長安排任教科目。

在校務的推展過程中，校長必然會面臨許多困境與抉擇。因此校長亦應具備確認問題癥結，做出適切決定的能力。林文律（1999）指出校長要有解決問題及做出具前瞻性決定的能力。蔡金田（2004）也認為校長應具有根據問題做出適當決定的能力。

學校是學生學習的場所，唯有在安全的校園中才能有效的教與學。而校園環境日益複雜，諸如午餐中毒、學生意外等危機事件層出不窮，如何有效進行危機處理是學校行政的重要職能，校長的危機領導更為重要（吳宗立，2004）。

除了上述專業知能，林文律（1999）還認為校長要有進行校園規畫及學校建築的能力。蔡金田（2004）、王保進與邱鈺惠（2001）則認為校長要能依據校務發展計畫籌編預算，提供正確的優先次序。張德銳、王保進、丁一顧（2002）以及吳家瑩、鄭文嵐（2005）等人還主張校長要能積極有效地運用學校財務與設備資源。綜合而言，校長應具備之行政領導知能如下：

- (一)規畫及執行校務發展計畫。
- (二)建立明確與適當的學校組織願景。
- (三)營造溫馨和諧的校園氣氛。
- (四)進行知識管理及建立學習型組織。
- (五)應用資訊科技提昇學校行政效率。
- (六)熟悉學校各處室業務，並可有效指導。
- (七)組織高效能學校行政團隊。
- (八)健全學校人事制度，使成員適才適所。
- (九)確認問題癥結，做出適切決定。

(十)有效處理校園危機。

(十一)進行校園規畫與學校建築。

(十二)有效地編列執行預算。

(十三)將財務與設備有效地管理分配。

隨著社會及教育環境的改變，校長行政領導知能之內涵會產生質與量的改變。因此，校長除了瞭解各種專業知能的內涵外，更應能依據內涵建立檢核表進行自我檢核，並針對不足之處擬定專業發展計畫，追求專業知能的成長。

## 二、教育研究方法

校長除了是學校行政的管理者，也是課程與教學的領導者。舉凡學校本位課程發展、教學策略的研發、學生問題行為的矯正等，均可透過系統的資料搜集及研究尋求解決，因此，校長應具備教育研究能力。除能依據不同問題選擇適當的研究方法外，更要能正確收集、分析、詮釋資料、並根據研究結果解決問題。有關教育研究的類別，高敬文(2002)認為從方法論的層次可將其區分為質化研究(qualitative research)與量化(quantitative research)研究，他並從本體論、知識論及價值論指出二者的差異。所謂量化研究，是將社會現象視為獨立存在的事實，其可以客觀研究；質化研究則主張社會現象由人類心智建構，會受人所影響。在知識論方面，量化研究認為研究者的工作在以實徵方式準確描述相關事實，質化研究者則是應用對話與檢證方式，比較不同學者對社會事實的不同版本，進而取得協調與同意。價值論方面，量化實證主張研究者的價值觀會影響客觀事實的分析，應該加以避免，質性研究則認為事實與價值是難以分解的。

另外，蔡清田(2000)依實用程度將研究區分為「基礎研究」(basic research)：指研究者希望研究結果能合於相關領域學者的興趣而進行之理論研究，目的在追求新知與理論發展；應用研究(applied research)：指研究發現能引起社會大眾與顧客興趣之研究；以及行動研究(action research)：能利用「應用研究」之結果，透過實際行動，試圖解決實務工作情境之問題。

最後，王文科(1999)依據程序將教育研究做如下分類：

(一)歷史研究(historical research)：旨在描述過去的事件，研究歷程是將過去發生之事件，進行研究、記載、分析或解釋，以期有所發現，並根據發現瞭解過去、現在或未來。例如「促成建構式教學發展與成長的因素」。

(二)敘述研究(descriptive research)：主要在描述及解釋現況，歷程包括對現況

的敘述、記載分析和解釋。敘述研究的類型主要有下列幾種：

- 1、個案研究(case studies)：旨在深入瞭解某一社會單位(個人、團體、制度)的目前狀況，以及其與環境的互動關係而採取的研究方法。例如「單親家庭兒童輔導效果個案研究」。
  - 2、趨勢研究(trends studies)：為探查某期間內成長及變化的模式和順序之研究，例如「200 個資優學生人格發展的縱貫式研究」。
  - 3、文獻或內容分析(documentary analysis or content analysis)：對文獻資料進行的研究，包括將資訊論點或事件予以綜合，衍生其間的關係或影響。例如「孔子與蘇格拉底教育思想的比較」。
  - 4、調查研究(survey research)：主要在於發現變項的影響分布及關係，採調查研究時需編製工具，而工具大多以問卷為主。如：「國小學童電腦態度及影響因素調查研究」。
- (三) 相關研究(correlational research)：為決定兩個或多個可量化變項之間是否有關係存在，及其存有的相關程度，或進而依據此等相關作預測。例如「學生家庭社經背景與學習成就的關係研究」。
- (四) 因果-比較研究(causal-comparative research)或事後回溯研究(ex post facto research)：旨在探究可能的因-果關係，和實驗研究的目標一致，但無法像實驗研究去控制自變項，僅能藉著觀察某一存在結果而加以分析，找出可能的原因。例如「性別對科學學習的影響研究」。
- (五) 人種誌研究(ethnographic research)：針對特定文化情境作深度、分析的描述。主要採取觀察、描述以及質的判斷或詮釋，其以自然的情境為場所、過程為焦點，期能獲得整體的印象。研究問題如「這所學校的科學教學像什麼？」。
- (六) 實驗研究(experimental research)：主要在描述將會發生的事件，是一種科學的探究方法，研究者操縱一個或多個自變項，並觀察依變項隨操縱變項而產生的變化情形。例如「不同教學策略對數學學習的比較研究」。

綜合上述可知，植基於哲學假定以及問題性質的差異，個人可以不同的研究方法進行教育問題探究，尋求更科學的解決方法。校長在學校中扮演著課程及教學領導者，必須帶領教師進行課程及教學研究，因此必須熟悉各種教育研究方法的應用方式和時機。

### 三、團隊學習

隨著終身學習時代的來臨，學習型組織成為一個重要而熱門的名詞。倡導者認為學習型組織是組織革新、效能提升的一個重要途徑。許多研究也指出若要使學校變得更聰明，就要轉型為學習型組織，學習型組織儼然成為「未來學校」的形象(魏惠娟，2002)。想要建立學習型組織，首先就要從團隊學習開始(楊國德，1999)。所謂團隊學習，是指一種特別設計的長期訓練，目的在讓團隊成員能共同思考和行動，以學會更有效率的一起行動，其主要觀念就是協力合作(alignment)-亦即每人仍保有自我，但他們努力朝著同一方向前進，達成共同目標(楊振富譯，2002)。在進行團隊學習時，聖吉指出有個三面向必需顧及：首先，團隊須學習如何萃取高於個人智力的團隊智力；其次，要具有創新性而又協調一致的行動；第三，不可忽視團隊成員於其他團隊中所扮演的角色與影響。至於團隊學習的修練方式，主要是由培養成員「深度匯談」(dialogue)與討論(discussion)等團隊交談能力開始，所謂深度匯談，是指成員以自由和有創造性的心態去探究複雜而重要的議題，並先暫停個人的主觀思維，彼此用心聆聽；討論則是提出不同的看法，並加以辯護，在深度匯談過程中，團隊要學習避免的是習慣性防衛(郭進隆譯，2000)。具體而言，Robert 和 Pruitt 曾提出促進團隊合作的建議，可做為帶領團隊學習之參考(柳雅梅譯，2006)：

#### (一) 提供小組過程足夠時間

學習社群中，團隊工作常會受限於時間不足。小組運作的過程需要較多的時間，如果希望老師一起合作，則應給予足夠的對話、研究和互動時間。

#### (二) 注意平等和差異的問題

建立學習團隊時，應盡量使成員的來源多元，如此各種不同的聲音才能出來。不過，必須注意團體中的弱勢成員和殘障人士，以及新進的老師。

#### (三) 釐清目的和目標

團隊成員應具有共同的目標。因此，先確立團體共同目標，共同目標是團隊努力的必備條件。

#### (四) 提供強力的行政支援

若無行政的支援，團隊工作將難以進行。行政支援的方式包括公開、正式地賦予團隊責任，使團隊更具有正當性，並且表揚團隊的成就。

#### (五) 創造規模大小合適的團隊

對團隊而言，並非人數愈多愈好，團隊過大時會變得缺乏效率。在學校中

團隊成員約五到九人最為適合。團隊規模愈小，個別成員參與的機會愈多，成員也會覺得責任較大。

#### (六) 維持良好的溝通

良好的溝通有助於團隊合作。小組成員可以藉著尊重、傾聽彼此意見、問問題以釐清想法、清楚表達自己的觀點等方式促進溝通。

#### (七) 建立信任

團隊成員間的互相信任對團隊是非常重要的。

#### (八) 提供正確的環境

安排適合團隊學習的環境也是非常重要，環境的安排包括空間的大小、以及座椅的大小等。

#### (九) 提供團隊技巧的訓練

團隊技巧可以使成員更為熟識、建立彼此的信任、釐清目標、以及瞭解專業社群中適當的團隊行為。因此行政人員應具備團隊技巧的訓練。

團隊建立之後，聖吉等人認為，下列問題有助於團體成員反思其團隊學習能力(楊振富譯，2002)。

- (一) 對於他人的想法我們是否抱持開放的胸懷？
- (二) 我們是否講出平常不敢講，但講之後卻對大家更有幫助的話？
- (三) 大家是不是都有機會發言？
- (四) 我們是否更接近團體的共同目標？
- (五) 我們是否接納不同的學習方式、個性、口語表達能力？是否使那些平常不愛開口的人也講話了？
- (六) 我們是否能以身作則，表現出我們希望的行為模式？
- (七) 我們的談話很流暢嗎？是否能感覺以一種特有的節奏持續進行？
- (八) 我們是不是逐漸有團隊感呢？是否了解彼此的態度？了解為何別人支持其觀點？這些對下一步會有什麼影響？
- (九) 我的行為對團體是幫助還是阻礙？
- (十) 我是否尊重他人的自尊？
- (十一) 我們是否以反思的學習方式作為標準？

總結上述可知，隨著校園的民主化，校內許多重要事務須得經由教師組成之



委員會議決討論，學校許多決策直接或間接受到團隊所影響，團隊已成為學校中重要而關鍵的學習單位，因此校長必須具備帶領團隊學習的技巧，以提昇學校組織智慧及集體決策品質。

#### 四、校長專業活動

學校領導是一項專門工作，校長必須具備相當的專業知能。近年來，隨著初任校長年輕化，其擔任校長職務的時間愈來愈長；教育改革迫使校長必須與時俱進；校長遴選制度的實施；以及教師進修普及而形成的壓力等諸多因素，使得校長的專業發展日益重要（林明地，2005）。因此，校長必須不斷地追求專業成長才能帶領學校邁向卓越，以及因應環境挑戰。而校長的專業成長必須藉由專業活動的參與才能達成。

有關校長可以進行專業發展的管道及活動，謝傳崇(2005)曾歸納整理如下：

- (一) 參加校內舉辦的各項進修活動：內容包括當前的教育政策、專業新知、以及性別、生命等專題研討。
- (二) 由教育行政單位、教師研習中心或政府機關辦理的校長專業發展活動：包括教育部、教育處、教師研習中心針對各項主題辦理的研習活動或研討會等。
- (三) 教育專業組織或師範院校以及各大學教育系所辦理的專業發展活動：包括全國或各縣市校長協會、中華民國教育行政學會、以及各大學教育系所辦理的研討會或演講等。
- (四) 自我進修：校長依據個人需求，以下列方式增進其專業知能。
  - 1、閱讀教育領域相關書籍、期刊與雜誌。
  - 2、參加讀書會：包括校長同儕或其他異質性成員所組成的讀書會。
  - 3、寫作文章、出版著作。
  - 4、參加大學校院開設之學位、學分修習。

另外，林明地、詹盛如、李麗玲(2009)亦曾分析指出，經由下列管道校長可以參與各項專業活動，進行專業發展。包括：

- (一) 大學提供之在職進修碩士、博士學位課程：包括師範校院與教育大學為教師與行政人員提供之「學校行政」與「教育行政」碩士在職專班課程。
- (二) 大學提供之在職碩士學分班課程：我國許多中小學校長與主任均已修習40學分班的課程。
- (三) 教育部或教育局提供之專業工作坊、研討會、課程：主要強調特定教育改革

與學校革新政策需求，或有關管理與領導的技巧。包括「九年一貫課程」、「精進教師課堂教學能力」、「資訊融入教學」，以及各項議題融入教學的改革方案等等。

- (四) 全國性的專業學會：包括中華民國教育行政學會、中華民國學校行政研究學會、臺灣教育政策與評鑑學會、臺灣地方教育發展學會等單位，都會固定召開相關的年度研討會，辦理主題演講、工作坊、論文發表、個案經驗分享、與議題討論等活動。
- (五) 為教師所推動的學校本位專業發展計畫：包括有關課程設計、教與學、班級經營、學生學習的議題的探討。
- (六) 各地教師中心、教師研習中心、教師研習會舉辦之研習活動：例如臺北市教師研習中心，會定期邀請已完成職前儲訓課程，並已任職校長、主任之校長、主任參加數天、具有特定主題的研習。

除了上述較正式的管道外，校長尚可以其他較非正式的方式，進行專業發展，改善其領導實務品質，包括：

- (一) 由國民中小學校長及學校行政人員組成讀書會或讀書小組：可以提供校長瞭解最新的研究發現、領導與學校經營相關理論、批判性研究與各項教育政策的機會。
- (二) 校長同僚之間非正式的聊天、對話、經驗分享等：此方式可以幫助校長獲得支持、並學習如何克服困難、問題以及挑戰。
- (三) 透過閱讀教育相關資訊、書籍、期刊論文、報紙以及各項研究發現而在專業上成長與發展。

綜合上述可知，國民小學校長專業發展之必要性與迫切性日益浮現，校長需不斷地追求專業成長。而因應校長專業發展的需求，目前國內許多大學、教育行政機關皆已普遍開設學位班或辦理研習活動，提供校長專業發展課程。此外，校長亦可循讀書會、對話、自我閱讀研究等方式進行專業成長。因此，校長應衡量自身條件及需求，積極參與各項專業活動，追求教育專業知能的成長。

## 五、專業對話

隨著世界各國不斷倡導追求卓越的教育品質，包括教師及校長等教育人員之專業化也成為各界努力的目標。僅管教育人員之專業性未如醫師、律師等行業，但其朝著專業化邁進的趨向已無可置疑，因此可將其視為專業人員(謝富榮，

2009)，而經由專業的對話可以促進教育人員的專業學習與成長。歐用生(1996)即指出，對話是成長的催化劑，對話可以讓教師把同儕視為經驗分享、公開討論和辯論的夥伴，這樣的相互作用過程是專業發展的核心。所謂專業對話，黃宗顯(1999)認為是參與者合作採取行動，以獲取知識、反省行為、試驗理念、與創造新知的開放性學習歷程，透過對問題的討論以及主動的問題掌握、詢問及探究，參與者可以獲得描述性的知識、解釋性的知識、以及價值信念的知識，這些蘊含在對話中的知識，可以幫助個人擴展視野及改造認知經驗。

另外，王慧敏(2006)也具體指出教師專業對話的功能。而這些功能亦應同樣存在於校長與教師的對話中，分別是：

- (一) 提供「放聲思考」的機會：對話屬於「放聲思考」的過程，在這過程中，參與者會開展潛能，建構共同的知識。
- (二) 開拓分享知識訊息的時機：教師在有關課程的專業對話中，分享自我的課程體驗與思維，並藉由彼此的回應，加入同儕教師的思維與經驗，在此過程中深化與廣化教師團隊的課程意涵。
- (三) 培養教師的人際互動：經由專業對話教師可以與人溝通、建立關係，無論對話主題為何，皆是促進教師互動的重要方式。
- (四) 開展專業知識的豐富意涵：對話的參與者經由思考、探索內在的本質，可以進入一個相互溝通了解的新境界，所產生的不僅是彼此知識的堆疊，更可創發出全新的可能與知識。
- (五) 促進持續性的專業成長：教師專業對話是教師專業成長的催化劑，同事之間交互作用可以促進專業發展。
- (六) 落實增權賦能的教改理念：在對談的過程中，互動交流所激發的新意與衝突，可以貫注教師們教學的啟發、行動與改進，因此教師專業對話可以與增權賦能構成一動態循環圈。

再者，聖吉另從團隊學習的觀點，指出對話的重要性。他提及團體中交談的兩種類型，分別是深度匯談(dialogue)與討論(discussion)。所謂討論是指透過參與者提供的許多看法，對共同感興趣的主題加以分析和解剖，其主要目的在於說服他人接受自己的看法，因此無法追求事實的真相。深度匯談的目的則是要超越個人的見解，而非贏得對話，因此可為群體匯集更多的意義和想法。因此，對團隊發展而言，深度匯談的對話方式更有幫助。為使專業人員之間的對話產生實質效

果，必須具備三個必要的基本條件(郭進隆譯，2000)：

(一) 所有參與者必須將他們的假設懸掛在面前

參與者須先將自己的假設懸掛在面前，以便不斷地接受詢問與觀察，這並不表示要拋棄、壓制或避免表達我們的假設，而是察覺和檢驗我們的假設，因為一旦個人堅持「事情就是這樣」，那麼深度滙談就會被阻斷。

(二) 所有參與者必須視彼此為工作夥伴

只有成員視彼此為工作夥伴，才能建立良好的關係，以及階級差距所帶來的障礙，共同深入思考問題，深度滙談才有可能發生。

(三) 必須有一位輔導者來引導深度滙談的精義與架構

對話時若無熟練的輔導者，則過去的思維習慣會不斷將我們拉向討論，而非深度滙談。

最後，其亦提出深度滙談的指導原則，這些可做為校長與教師同仁進行專業對話時之參考。包括：

(一) 每次討論都至少進行兩個小時。

(二) 每次討論開始和結束時，都給參與者一分鐘的時間，談談他的感覺及注意到的事。

(三) 避免預先設定議程，或是作周詳的準備，這會阻撓意見的自由交流。

(四) 盡量避免邊吃邊談，因為這會容易令人分心。

(五) 在決定到底要繼續下去還是到此為止之前，團隊成員至少應該要開過三次的討論會。

(六) 對話時成員應面向中央發表意見，而不是彼此交談。

綜合上述可知，隨著時代的演變，教育人員的專業性日益提昇，有效的專業對話，可以讓教師獲得知識、反省行為、擴展視野、甚至改造認知經驗。做為學校的領航者，校長應扮演知識長的角色，隨時與教師同仁進行有效的專業對話，提昇教師的專業知能。

## 六、自我反思

隨著教育環境與學校生態急遽變化，來自社會、家長和學生的期許與壓力漸增，面臨許多待解的問題兩難情境，培養校長的反思能力更形重要(林明地，2003)。江志正(2005)認為，透過自我省思、反省札記、與人對話等各種不拘形式的反省實踐，校長可以進行專業成長。陳木金(2007)亦指出經由反思學習，校長

可以將自己所觀察和經驗的事物記錄，思考存於日常生活中問題的意義，培養批判性分析能力，獲得與教學或研究相關的知識，並形成更開放的心胸和自我反省意識，進而學到應得的知識或概念。針對教育人員反思能力的重要性，美國州際新教師評鑑與支持協會(Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium)在其所訂新教師考照標準中，也明言教師是反思的實踐者，須能不斷評估個人選擇對他人之影響(柳雅梅譯，2006))。據此，校長是學校的領導者，其各項決策之影響層面較一般教師更為深遠，因此，如何培養校長反思能力已成為一個不容忽視的重要議題。

有關反思的類別，林志成與戴進明(2004)曾將其歸納為行動前的「為實際而反思」(reflection for practice)、行動中的「在實際中反思」(reflection in practice)以及行動後的「依實際而反思」(reflection on practice)；以反省時間而言，則包括即時的快速反思(rapid reflection)、修復性反思(repair reflection)、回顧的反思(review reflection)、研究性的反思(research reflection)與再理論化的反思(re-theorizing & reformulating reflection)等五種不同時間的反思。

在反思的實踐方面，陳依萍(2002)認為校長可以採行的作法包括：經由寫作來反思(包括札記、自傳、理念宣言及行政檔案)、經由觀察來反思(配對觀察、影音媒體的觀看和傾聽)、以模擬的方式進行反思(角色扮演、個案研究)、以語意分析進行反思(隱喻、故事敘述)等。此外，在探討如何培育校長具備持續改善的意願、能力與行動議題時，林明地(2004)亦列舉培養校長反思能力的具體作法如下：

- (一)透過活動、影片欣賞等培養觀察理解能力，並鼓勵與情境對話。
- (二)參觀學校並相互比較作法。
- (三)經常與小組成員討論對話。
- (四)養成做筆記的習慣，記錄人際互動、決定之考量點等，做為日後回顧及檢討依據。
- (五)養成寫日記的習慣。
- (六)尋求他人的回饋，增加對自己的瞭解。
- (七)檢討完成某事的過程，做為改善的依據。
- (八)分析某一時間所完成的工作，包括是否依計畫、是否有效率、及是否預估後果。
- (九)建立領導實務工作檔案。
- (十)閱讀教育相關期刊。

(十一) 參加專業組織。

(十二) 思考創意領導的可能性，試著以不同的方式完成相同的事情。

最後，陳木金(2007)從教學的角度，提出可以下列五種模式培養學習者之反思能力，也可以用於校長反思能力的培養，說明如下：

(一) 認識回顧式反思(reflection in retrospection)：以經驗分享、對活動過程的回想，認識自己，回顧與連結或產生對自己的意義。

(二) 慎思熟慮式反思(reflection in deliberation)：主要是以問題解決策略、決策策略的學習為主，重要的工作是讓學習者具有開放的思考、責任感與心靈，讓學習者能夠以慎思熟慮的方式，省思多元與尊重的學習。

(三) 行動中反思(reflection in action)：讓學習者在實際工作中學習，在對行動探討的過程中，隨時檢視修正發展學習策略，在學校中強調師生互動歷程的作用，讓學習者在行動中進行省思檢核。

(四) 解放式反思(reflection in emancipation)：讓學習者進行意識型態的批判、協助其解構對文化世界的價值體系，引導學習者去關注社會文化中有關公平、正義與自由等議題。

(五) 察覺意識式反思(reflection in conscious awareness)：讓學習者學習以自我為關照主體，能察覺自己在做什麼？關注什麼？感受什麼？想什麼？以及為何如此？引導思考者省思自我的價值信念、重新建構自我的意義，經由此種省思，以達成思考典範的轉移。

綜合上述，在面對日益多元複雜的教育環境，如能隨時與情境及自我進行對話，將有助於校長獲得專業知能的增長，形成更開放的心胸，提昇問題解決能力及品質。因此，校長應培養自我反思的能力及習慣。

## 七、國際教育思潮變化

近年來，國內教育改革運動風起雲湧，探究其發展背景，可以發現許多教改政策深受國際趨勢所影響。校長是學校的領導者，也是政策改革的傳達者，如能正確理解教育政策的起源及真義，將可有效執行教育改革政策，並獲得更佳成效。因此，培養校長具備國際觀，以跨國界的視野，探究國際間的教育思潮變化，可以確保教育改革的成功。

有關各國學校教育的革新作為，王如哲(1999)分析認為有以下幾種趨勢：

### (一)創新型態學校的設立

包括美國公辦民營學校，英國的中央經費補助學校的設立，都在鼓勵不同類型的公立學校相互競爭，促進教育的發展及進步。

### (二)縮減地方教育行政體系權力

包括英格蘭、美國、加拿大、及紐西蘭等國家，皆以下放撥款權或減少學區委員會對學校的控制力等方式，削減地方教育行政機關的權力。

### (三)全國或地區性的統一課程及考試

美國聯邦政府鼓勵發展統一的測驗，鼓勵各州實施統一的成就測驗。英國則規畫國定課程，以及四個階段的全國性統一考試。加拿大亦有許多省採取統一的省級考試。

### (四)賦予個別學校更多權力

包括美國、英格蘭、紐西蘭及澳洲等，都賦予家長更多的學校參與權，也使個別學校擁有更多的人事和經費自主性。

張明輝(1999)亦根據世界主要國家教改過程與重點，歸納出下列改革潮流：

### (一)提升人力素質、增進國家競爭力

因應國際化、科技化及多元化的世界潮流，各國政府均以提高人力素質、改善生活品質及提升國家競爭力，作為教育改革的主要目標。

### (二)強調終身學習、建構教育新體系

各主要國家均重視終身教育，並以終身教育理念，做為教改動力，並且積極推動成人繼續教育及社會教育。

### (三)加強基本學科教學，提高教育品質

各國均以提高教育品質為優先。對於國定課程及基本學科的學習，成為英美兩國教改重心。日本亦重新檢討課程與教學內容，以提高教育品質。

### (四)重視全人教育，培養現代化國民

為解決科技帶來的社會問題，各國均以加強道德教育及人格教育因應，培養具高尚品德的國民。

### (五)改進教學方法，建立學生自信心

包括美國和日本，均將個性的發展視為教育的根本原則，並以提高學生自信心作為改革的目標。

### (六)開放高等教育，促進大學與社會互動

開放高等教育，使大學與社會建立良性互動，讓大學教育能配合社會發展的需要，也是各國在高等教育改革的共同目標。

#### (七) 因應世界多元發展，加強國際教育合作

隨著國際化的教育改革潮流，包括教育發展的協助、師生交流及學術研究合作、相互承認文憑及學位等成為趨勢。

沈姍姍(2000)指出國際教育改革有下列主要趨向：

##### (一) 終身學習的要求

教育的提供不再侷限在學校之內，個人在社會中隨時隨地可以進行學習，因此學校教育及課程必須負起在職訓練教育的功能。對於學術與職業課程的分野更加模糊。

##### (二) 廣泛的社會參與

主要國家的教改方向之一是商業與家長團體對教育改革的普遍參與。因為市場化導向的潮流下，英美等國家出現如教育券、開放學額及家長選擇權等消費者導向的改革趨勢。

##### (三) 更強調教育成就

因為市場導向的改革趨勢，因此更加強調教育品質績效及卓越，更加重視基礎核心學科，以及全國與國際性的成就測驗結果。

##### (四) 教育管理制度的改革

基於加強行政效率、促進學校效能、增進地方參與及民主化。別於以往中集權制的教育管理型態，許多國家趨向授與地區或地方教育行政機關更多的權力。

綜合學者分析，可以發現各國政府為因應國際化、科技化及多元化的世界潮流，無不戮力提高人力素質，以提升國家競爭力作為教育改革的目標。而國際間主要改革趨勢與國民教育較相關者，包括強調更強調學校自主管理、重視基本學科教學、落實人格教育、統一國定課程、以及強調績效責任等。觀諸國內教改走向亦深受國際趨勢影響，校長如能瞭解此一潮流，將更能落實教育改革的精神。

## 參、教學活動

### 一、教學方法

#### (一) 學校行政領導知能



本課程首先以簡略講授及討論方式，探討校長應具備之學校行政領導知能內涵。其次，以實作方式要求學習者規劃自我檢核表進行自評。最後，針對自評結果擬定專業成長計畫。

## (二) 教育研究方法

本課程首先以簡略講授及討論方式，探討教育研究方法類別及實施方式。其次，以實作方式要求學習者選擇研究問題，擬定研究計畫。最後，進行研究並撰寫報告。

## (三) 團隊學習

本課程首先以講授及討論方式，探討團隊學習的重要性及作法。其次，以實務操作方式，要求學習者組織團隊帶領團隊學習。

## (四) 校長專業活動

本課程首先以講授及討論方式，探討校長專業發展活動及管道。其次，要求學習者擬定自我專業發展計畫，參加專業活動。

## (五) 專業對話

本課程以講授及討論方式，探討專業對話的重要性及作法。其次，以實務操作方式，要求學習者與學校同仁進行專業對話，並做成記錄。

## (六) 自我反思

本課程以講授及討論方式，探討自我反思的重要性及作法。其次，要求學習者選定主題進行反思，並紀錄反思手札。

## (七) 國際教育思潮

本課程以講授及討論方式，探討國際教育思潮的演變。其次，規劃學生跨文化學習及國際交流互動，拓展學生國際視野。

# 二、學習成果

## (一) 學校行政領導知能

經由課程的學習，學習者能瞭解學校行政領導知能內涵，能建立自我檢核表進行自評，依據自評結果擬定自我成長計畫。

## (二) 教育研究方法

經由課程的學習，學習者能瞭解教育研究方法的類別、實施時機及程序、並能實際進行研究做成報告。

## (三) 團隊學習

經由課程的學習，學習者能瞭解團隊學習對組織發展的重要性，並能實際帶領團隊進行學習。

#### (四) 校長專業活動

經由課程的學習，學習者能瞭解校長專業發展管道及活動內容，並能擬定計畫參與專業發展活動。

#### (五) 專業對話

經由課程的學習，學習者能瞭解校長專業對話的重要性及作法，並能與教師同仁進行實際之專業對話。

#### (六) 自我反思

經由課程的學習，學習者能瞭解自我反思的重要性及作法，並能針對主題進行自我反思，並做成反思手札。

#### (七) 國際教育思潮

經由課程的學習，學習者能瞭解國際教育思潮變化，並能擬定計畫進行國際交流互動，拓展學生國際視野。

### 三、評量方式

#### (一) 學校行政領導知能

學習者能說出行政領導知能之內涵，根據內涵擬定自我檢核表及專業成長計畫，並進行口頭及書面報告。

#### (二) 教育研究方法

學習者能選定主題，訂定研究計畫，並對研究計畫及結果提出書面與口頭報告。

#### (三) 團隊學習

學習者能說明團隊學習的重要性，並以實際演示方式帶領團隊學習。

#### (四) 校長專業活動

學習者能說明校長專業發展管道及活動內容，擬定個人專業發展活動計畫，並提出口頭及書面報告。

#### (五) 專業對話

學習者能說明專業對話的重要性，選定主題與同仁實際進行對話，並提出口頭及書面報告。

#### (六) 自我反思

學習者能說明自我反思的重要性，選一主題進行自我反思做成反思手札，並提

出口頭及書面報告。

#### (七) 國際教育思潮

學習者能說明國際教育思潮的變化，並擬定計畫進行國際交流互動，拓展學生國際視野。

### 四、參考文獻

#### 緒論

王保進 (2003)。國民中小學校務評鑑現況與重要議題之省思。教育資料與研究，50，2-11。

江志正 (2005)。從實務看國民小學校長專業發展的時代意義、困境與實踐。教育研究月刊，129，15-26。

行政院教育改革審議委員會 (1996)。教育改革總諮議報告書。台北市：作者。

吳清山 (2001)。中小學實施校長評鑑的挑戰課題與因應策略。教育研究月刊，84，28-36。

林文律 (1999)。從校長必備能力看校長培育。教育資料與研究，28，6-13。

徐玉芳 (2005)。國外教育訊息：英國國家學校領導學院簡介。教育資料與研究，62，190-194。

高熏芳 (1998)。校長評鑑之應為與難為。教師天地，96，19-24。

張清濱 (2007)。環境變遷與校長專業發展。載於國立台中教育大學舉辦之「2007 年中小學校長專業發展」國際學術研討會論文集 (頁 230-249)，台中市。

黃藹 (2004)。英國中小學校長培訓的搖籃：全國學校領導學院簡介。教育研究月刊，125，144-145。

游家政 (2002)。學校本位課程發展的評鑑。載於中華民國教材研究發展學會 (主編)，邁向課程新紀元 (二) (頁 229-241)。台北市：中華民國教材研究發展學會。

謝水南 (1993)。師院鐸聲。台北縣：台灣省國民學校教師研習會。

羅清水 (1999)。校長評鑑與專業發展。教育資料與研究，29，30-39。

Adams, J. P. (1999). Good principals, good schools. *Thrust for Educational Leadership*, 29(1), 8-11.

Burke, P. J. (1987). *Teacher development: Induction, renewal and redirection*. New York: The Falmer Press.

Daresh, J. C., & Playko, M. A. (1992). *The professional development of school administrators : Preservice, induction, and inservice applications*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Dean, J. (1991). *Professional development in school*. Philadelphia, PA: Open University Press.

Department of Education and Employment, DfEE (1992). *Choice and multiple: The school framework*. England: Author.

- Duke, D. L. (1990). Setting goals for professional development. *Educational Leadership*, 47(8), 71-75.
- Gilman, D. A., & Lanman-Givens, B. (2001). Where have all the principals gone? *Educational Leadership*, 58(8), 72-74.
- Grodsky, E., & Gamoran, A. (2003). The relationship between professional development and professional community in American Schools. *School Effectiveness & School Improvement*, 14(1), 1-29.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Rooney, J. (2000). Survival skill for the new principal. *Educational Leadership*, 58(1), 77-78.
- Wood, M. C. (1992). *Professional development in a reflective community : An ethnographic study of the Midlands Writing Project Summer Invitational Institute*. Unpublished doctoral dissertation , University of South Carolina, Columbia, SC.

#### (一) 學校行政領導知能

- 王如哲 (2005)。校務發展計劃的理念與方法。教育研究與發展期刊，1 (2)，37-60。
- 王保進、邱鈺惠 (2001)。國民小學校長培育方案規劃之研究：以台北市為例。載於國立嘉義大學國民教育研究所 (主編)，中小學校長專業成長制度規劃 (頁39-72)。高雄市：復文。
- 吳百祿 (2002)。願景領導的探討。學校行政雙月刊，21，3-11。
- 吳百祿 (2004)。高雄地區國民小學學校願景之調查研究。國民教育研究學報，12，77-109。
- 吳宗立 (2004)。學校危機管理的理論與應用。初等教育學刊，18，51-76。
- 吳株榕 (2002)。國民小學校長評鑑指標之研究：以南部地區為例。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 吳家瑩、鄭文嵐 (2005)。再省思校長角色之定位與學養基礎。教育研究月刊，129，48-60。
- 吳國榮 (2003)。國民小學校長教學領導行為指標建構之研究。國立暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版，南投縣。
- 林文律 (1999)。從校長必備能力看校長培育。教育資料與研究，28，6-13。
- 陳文宗 (2004)。國民小學校長專業成長需求調查研究：以嘉義縣市為例。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 張德銳、王保進、丁一顧 (2002)。國民中小學校長專業能力發展標準及其資源

檔之研究。載於國立台北師範學院中小學校長培育與專業發展中心舉辦之「校長中心經營與校長專業發展」國際學術研討會論文集（頁213-235）。台北市。

楊振昇（1999）。我國國民小學校長儲訓制度之困境及其因應策略。初等教育學刊，7，85-106。

蔡金田（2004）。國民中小學校長隱性知識之研究：以彰化縣為例。初等教育學刊，18，99-128。

蔡金田（2006）。國民中小學校長能力指標建構與實證分析之研究。國立中正大學教育學研究所博士論文，未出版，嘉義縣。

Department for Education and Skills, DfES (2004). *National standards for headteachers*. Retrieved October 20, 2008, from <http://www.ncsl.org.uk/publications-index/publications-nationalstandards.htm>

## （二）教育研究方法

高敬文（2002）。質化研究方法論。台北市：師大書苑。

蔡清田（2000）。教育行動研究。台北市：五南。

王文科（1999）。教育研究法。台北市：五南。

## （三）團隊學習

柳雅梅譯（2006）。S. M. Robert等著。學校是專業的學習社群：專業發展的合作活動與策略。台北市：心理。

郭進隆譯（2000）。P. Senge著。第五項修練-學習型組織的藝術與實務。台北市：天下遠見。

楊振富譯（2002）。P. Senge等人著。學習型學校：第五項修練教育篇：獻給教育工作者父母以及關心教育的每個人。台北市：天下遠見。

楊國德（1999）。學習型組織的理論與應用-成人教育領域的實踐經驗。台北市：師大書苑。

齊若蘭譯（1995）。P. Senge等人著。第五項修練II實踐篇：思考、演練與超越。台北市：天下文化。

魏惠娟（2002）。學習型學校-從概念到實踐。台北市：五南。

## （四）校長專業活動

林明地（2005）。適用於校長專業發展的PBL教案設計。教育研究月刊，129，79-91。

林明地、詹盛如、李麗玲（2009）。國民中小學校長主任專業發展課程內涵研究。國家教育研究院籌備處委託研究。

謝傳崇（2005）。國民中小學校長專業發展困境與因應之研究。育達學院學報，9，

### (五) 專業對話

王慧敏 (2006)。教師專業對話及其對教學實踐影響之研究-以一所國民小學教師為例。國立屏東教育大學教育學碩士論文，未出版，屏東市。

郭進隆譯 (2000)。P. Senge著。第五項修練-學習型組織的藝術與實務。台北市：天下遠見。

黃宗顯 (1999)。學校行政對話研究：組織中影響力行為的微觀探討。台北市：五南。

歐用生 (1996)。教師專業成長。台北市：師大書苑。

謝富榮 (2009)。問題本位之國民小學校長專業發展課程設計研究。國立中正大學教育學研究所博士論文，未出版，嘉義縣。

### (六) 自我反思

江志正 (2005)。從實務看國民小學校長專業發展的時代意義、困境與實踐。教育研究月刊，129，15-26。

林志成、戴進明 (2004)。「優質教學研討會」的發展、實踐與省思。載於國立政治大學主辦之『另類與創新—台灣本土教育經驗再出發』第二屆政大教育學術論壇」，台北市。

林明地 (2003)。校長學：工作分析與角色研究取向。台北市：五南。

林明地 (2004)。國民中小學校長培訓的重點之一：培養「持續改善」的專業知能。教育資料與研究，56，15-19。

柳雅梅譯 (2006)。S. M. Robert等著。學校是專業的學習社群：專業發展的合作活動與策略。台北市：心理。

陳木金 (2007)。問題導向學習法與反思學習法在校長學習之應用。載於國立台北教育大學舉辦「校長的學習國際學術研討會」會議手冊(頁237-252)。台北市。

陳依萍 (2002)。反省實踐取向教育人員專業發展：以校長為例。台北市：師大書苑。

### (七) 國際教育思潮

王如哲 (1999)。比較教育。台北市：五南。

沈姍姍 (2000)。國際比較教育學。台北市：正中。

張明輝 (1999)。新世紀教育的改革與挑戰。今日教育，64，86-97。

## 五、學習資源

### (一) 學校行政領導知能

王保進、邱鈺惠 (2001)。國民小學校長培育方案規劃之研究：以台北市為例。

載於國立嘉義大學國民教育研究所 (主編)，中小學校長專業成長制度規劃 (頁 39-72)。高雄市：復文。

林文律 (1999)。從校長必備能力看校長培育。教育資料與研究，28，6-13。

張德銳、王保進、丁一顧 (2002)。國民中小學校長專業能力發展標準及其資源檔之研究。載於國立台北師範學院中小學校長培育與專業發展中心舉辦之「校長中心經營與校長專業發展」國際學術研討會論文集 (頁 213-235)。台北市。

## (二) 教育研究方法

王文科 (1999)。教育研究法。台北市：五南。

高敬文 (2002)。質化研究方法論。台北市：師大書苑。

蔡清田 (2000)。教育行動研究。台北市：五南。

## (三) 團隊學習

楊振富譯 (2002)。P. M. Senge 等著。學習型學校：第五項修練教育篇：獻給教育工作者父母以及關心教育的每個人。台北市：天下遠見。

郭進隆譯 (2000)。P. M. Senge。第五項修練-學習型組織的藝術與實務。台北市：天下遠見。

齊若蘭譯 (1995)。P. M. Senge 第五項修練II 實踐篇：思考、演練與超越。台北市：天下文化。

## (四) 校長專業活動

林明地、詹盛如、李麗玲 (2009)。國民中小學校長主任專業發展課程內涵研究。國家教育研究院籌備處委託研究。

謝傳崇 (2005)。國民中小學校長專業發展困境與因應之研究。育達學院學報，9，151-181。

## (五) 專業對話

王慧敏 (2006)。教師專業對話及其對教學實踐影響之研究-以一所國民小學教師為例。國立屏東教育大學教育學碩士論文，未出版，屏東市。

郭進隆譯 (2000)。P. Senge 著。第五項修練-學習型組織的藝術與實務。台北市：天下遠見。

黃宗顯 (1999)。學校行政對話研究：組織中影響力行為的微觀探討。台北市：五南。

## (六) 自我反思

林明地 (2004)。國民中小學校長培訓的重點之一：培養「持續改善」的專業知能。教育資料與研究，56，15-19。

陳木金 (2007)。問題導向學習法與反思學習法在校長學習之應用。載於國立台北教育大學舉辦「校長的學習國際學術研討會」會議手冊(頁 237- 252)。

台北市。

陳依萍 (2002)。反省實踐取向教育人員專業發展：以校長為例。台北市：師大書苑。

#### (七) 國際教育思潮

王如哲 (1999)。比較教育。台北市：五南。

沈姍姍 (2000)。國際比較教育學。台北市：正中。

張明輝 (1999)。新世紀教育的改革與挑戰。今日教育，64，86-97。



## 核心能力向度：品質確保與永續發展

撰稿人：林慧蓉督學（雲林縣教育處）

### 壹、緒論

面對資訊急速發展，社會文化快速變遷，學校外在環境也變動相當急遽。國民中小學處於這種不確定性越來越高的環境中，「以不變應萬變」的心態與做法已無法回應新時代對於教育的要求。

學校教育發展係受到正式的組織計畫、組織生命週期自然發展的現象，以及無法預期的事件等三個變革來源，交互影響下所產生的過程與結果。然而，根據研究，學校進步、變革或發展的成果直接受到有計畫的努力之影響，其實只占改革成果的一小部分；但是受到計畫之外事件的非預期影響卻占了較大的部分（Louis, Toole & Hargreaves, 楊振昇譯，2004）。非計畫性的影響力彰顯了校長與學校主任加強不確性管理能力的重要性。校長面對變動和非預期事件大於計畫性影響的情境，並不是僅加強計劃和控制能力即可應對，校長與主任應加強其品質確保與永續發展的能力，以引導學校隨著新時代潮流永續發展。

新世紀對於學校教育效能的要求，不再僅止於改善內部運作效能，或是滿足外在環境的需求而已，學校教育被要求擔負多元功能，其所追求的是全面效能的保證（鄭燕祥，2006）。校長辦學具備的關鍵能力，也不再僅只於執行教育政策及法令、領導教職員改進教學、辦理行政事務，以及良好言行操守和對人處事態度（教育部，2008），即能領導學校成就優質的教育。校長與主任需要具備一種可以運用在其他任何一項重要工作或能力的發揮，「品質確保與永續發展」的能力即是校長所需具備之「關鍵能力中的關鍵」（林明地，2010）。唯有可以延伸至各項能力或各類領域的關鍵能力，才能讓校長靈巧迴旋於未來快速變遷情境的挑戰。

品質確保難以切確的定義，但可以透過多元面向了解其意義。林明地（2010）對於校長與主任所需具備的品質確保與永續發展關鍵能力，由多元面向加以解釋：

- （一）以建構的觀點處理學校經營的工作，主動學習，並轉化、實踐理論與知識於學校日常領導實務；
- （二）校長與主任能成為反思實踐者，透過反省審慎檢視自己與學校的願景是否與時俱進、行政作為與目標是否一致，以及評估學校品質方式妥適否等；
- （三）蒐集學校相關的真實資訊，真實回饋，並作為學校品質確保與永續發展的基礎；
- （四）具有試驗、創新、嘗試改變的心態與行動，持續提升教育品質；
- （五）

能承擔學校績效責任，為學校願景、目標提供服務，並建構利於永續發展的學校環境；(六)建立學校團隊，透過團隊運作與學習，讓學校同仁共同參與，形成績效責任的負責社區；(七)持續的專業成長與發展。品質確保與永續發展是一種持續改善的過程，校長與主任由自己做起，也領導全體學校人員共同負起績效責任，透過改善行動，達成高品質的教育目標。

另外，品質確保亦被視為一種運作機制，林明地與林慧蓉（2007）認為因為對於品質定義的取向不同，很難取得相關利害人的共識，因此建立評量品質的機制比起定義品質的指標更為重要。品質確保乃透過組織自我評估系統的運作機制，發展追求高品質的組織文化，使組織及其成員不斷地向上提昇，以確保具有高品質的教育活動(Lycke, 2004)。校長與主任在品質確保機制之中的任務，係透過評估與改善系統，建構持續追求高品質的學校文化之責。

儘管品質確保定義不盡相同，但其共同目的在於引導學校追求卓越的教育品質，促進學校永續發展。「品質確保與永續發展」是認知、實踐與反思結合為一的綜合能力，缺乏認知只有行動，校長與主任只有盲目的實踐並無法讓學校成員成為持續追求卓越教育品質的團隊，達成學校永續發展之目的。只有認知而無行動，品質確保與永續發展的理想只是不可及的海市蜃樓；而只有認知和行動而無反思，品質確保只停留在控制和管理層次而未及精進且無創新價值，難以促進學校教育永續發展。

在追求品質確保與永續發展的歷程中，學校每一位成員包括校長、主任、全體教職員工、學生、家長和社區人士皆共同參與也共同擔負品質確保的責任。而校長身為學校的領導者，以及學校主任身為領導團隊的一份子，對於落實永續發展的優質學校，其領導作為可分成三個層次。第一層次培養自己品質確保與永續發展的能力，並以身作則；第二層次形塑品質確保的學校專業社群，讓服務教學的行政團隊成為學校品質確保的擴散力量；第三層次實踐專業學習社群，落實全面品質保證，讓品質確保與永續發展成為學校每位成員皆帶著走的能力，使學校各項運作皆具有精進課程教學與學習之意義。

本單元以培育校長與主任具備品質確保與永續發展之關鍵能力為主軸，說明校長與主任應具備核心能力指標，並在闡釋各項能力指標時，融入形塑品質確保的學校領導專業社群和實踐專業學習社群之要義，提供校長與主任參考。

品質確保與永續發展關鍵能力之內涵，將以校長與主任應具備的六項核心能力

指標為架構，闡述每一能力指標所包含的面向或要項。第一項能力指標為能評估學校發展現況，包含了解蒐集資料的方法與注意事項、熟悉分析資料的方法、提出學校願景目標的能力等三個要項。第二項能力指標為能比較學校目標與學校實際表現之間的差距，涵蓋了解學校所需面對的外部評鑑項目、建立對外部評鑑的正確觀念、知悉評鑑的核心問題與步驟、知道如何帶領學校展現特色及其證據等四個要項。第三項能力指標是能藉由評估結果，了解實際問題，進而安排改善優先順序。其包括考量問題的嚴重性程度、列舉與學生學習有關的問題、由上游的關鍵點建立制度或措施、融入教育行政機關正在極力推動的項目，以及之前未考慮、較屬前瞻的問題等五個面向加以考量。第四項能力指標係能擬定適切的改善措施，即了解學校發展計畫的功用、熟悉學校發展計畫的重要內容要項、具備擬定改善計畫和學校發展計畫的實際能力等三方面能力。第五項能力指標為訂定改善措施後並能實際執行，包含了解執行計畫的阻力來源並克服阻力、能有效激發自己、學校同仁、家長及相關人員共同執行計畫的動機，並能妥適分配與運用人力、能爭取並引入多方資源與財力，協助學校發展計畫的落實、能領導學校成員持正向積極的態度面對執行計畫所產生的問題、挫折與挑戰，以及能透過執行學校改善計畫，形成持續改善的學校文化等六項能力。第六項能力指標能了解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況，校長需做到了解教育行政機關與校內所訂定的表現指標、根據表現指標，蒐集計畫實施優缺點資料，並進行比對，發現需改善之處、熟悉品質管理的內涵，以及適度授權並提升同仁的能力等四項。對於擬任校長與主任培育或現任校長與主任的在職進修研習，上述六個核心能力指標及其要項皆是校長與主任所需具備品質確保與永續發展的關鍵能力，可加入校長與主任專業發展課程中。

## 貳、單元目標

- (一) 能了解品質確保與永續發展之內涵及構成概念。
- (二) 能舉例說明品質確保與永續發展六項核心能力指標。
- (三) 能分析個案學校品質確保與永續發展情形。
- (四) 能提出學校品質確保與永續發展之計畫。
- (五) 能充分參與教學活動，實踐品質確保之理念

## 參、課程內容概要

品質確保對於卓越的教育品質具有引導之作用，亦是監視教育實踐的重要機制，協助學校不斷精進，促進學校教育的永續發展。「品質確保與永續發展」是校長與主任所需具備關鍵能力中的關鍵，具有此能力可以運用在其他任何一項能力的發

揮。校長與主任專業發展在「品質確保與永續發展」向度上，應具備能評估學校發展現況、比較學校目標與學校實際表現之間的差距、藉由評估結果了解實際問題並安排改善優先順序、擬定適切的改善措施、訂定改善措施後實際執行，以及了解計畫實施成效與優缺點，進而評估改善狀況等六個層面的能力。每一層面分別列出其構成要項，並闡釋其具體內涵。

「品質確保與永續發展」能力是認知、實踐與反思結合為一的綜合能力，校長與主任專業發展課程在設計上，同時發展校長的認知、行動與反思，俾以轉化至實際教育現場。因此，本單元將以講授、觀看影片等方法使校長與主任了解品質確保與永續發展的內涵，透過個案研究協助校長與主任澄明品質確保的概念，藉由實作和小組研討方式建立校長與主任實踐品質確保的能力，並且體驗品質確保和永續發展結合的真實意涵。

#### 肆、校長、主任「品質確保與永續發展」各核心能力指標的課程內涵

##### 一、能評估學校發展現況

教育評鑑是一種有系統的資料蒐集，提供有用資料協助決策者可行的途徑與歷程(張鈿富，2001)。校長與主任領導學校全體同仁透過系統性地蒐集評鑑資料，進行自我評鑑，以科學、有效的資料分析方法，評估學校發展現況，了解學校後續發展的利基與待加強之處，確立學校發展願景與方向。校長與主任需具備下列三項能力：

##### (一) 了解蒐集資料的方法

資料蒐集是否具有系統性，涉及領導者對於學校教育發展目標、學校發展現況和評鑑標準的認知程度。倘若校長與主任不清楚當前學校教育發展目標，則無法正確解讀評鑑標準，很容易將學校蒐集資料方法與途徑引導到錯誤的方向。Steinmetz 認為評鑑問題會引導資料蒐集的方向，透過評鑑問題可以將評鑑標準與實際執行內容或學校現況做連結(張德勝譯，2000)。校長與主任可以將學校所遇到難題轉化為評鑑問題，透過評鑑問題讓學校人員更了解評鑑資料所需呈現重點，讓蒐集評鑑資料的內容和方法更能聚焦。

蒐集資料採取正式或非正式歷程，取決於校長及學校成員對於評鑑重要性的認知，並無一致性的標準。Steinmetz 提出資料蒐集的主要步驟有評鑑問題、指涉對象、達成標準、資料蒐集策略、工具和資料需求日期。而在蒐集資料過程中，應注意資料來源多元化、兼顧過去現在與未來期望、建立資料庫、結合

行動研究的理念與實際、善加運用所蒐集資料、注意個別學生教師及相關人員隱私權、注意資料保密性（彭新強，2004）。

## （二）熟悉分析資料的方法

辛苦所蒐集資料未進一步加以分析，並不能讓資料說話，顯示出證據力，影響資料的效用性與品質的層次。校長若熟悉資料分析的方法，能以科學方法有效地綜合分析相關資料，精確地回應評鑑問題。資料分析方法大體上分為量化資料分析和質性資料分析二大取向，校長與主任應具備能力如下：

1. 量化資料分析：具備統計分析的能力，能熟悉普遍運用的統計軟體（例如 Excel、SPSS）。資料分析初步可進行描述性統計，或可配合能夠清楚易懂的圖表呈現；進一步可加入背景因素進行分析，以取得綜合性的比較性資料。
2. 質性資料分析：以文字圖像呈現的質性資料，最好以團隊討論方式進行資料分析，經過充分討論後才進行分析，以免流於個人主觀（林明地，2010: 250-255）。質性資料分析必須掌握一致性和關聯性二大原則，於比較學校目標與學校實際表現之間的差距時，Stufflebeam 與 Shinkfield 表示透過一致性分析可比較預期目標和實際發生的事情之間差距情形，而對於先在因素的背景資料、過程因素的歷程情形，以及結果因素的產出結果之間應比較三者之間邏輯的關聯性。

## （三）提出學校願景、目標的能力

校長與主任依據資料分析所獲得的結果，加以綜合整理，並在全體教師共識之上，而提出學校願景與未來發展目標，非校長或主任個人目標或個人專長特色的投影（林明地，2010）。因此，學校全體同仁的專業對話必不可少，即使討論歷程中可能耗力費時，無法立即得到結果，甚至產生不可避免的衝突，但透過討論促進學校願景重新再凝聚與更新發展。由校長個人意志、偏好或專長所產生之願景與目標，無法成為學校永續發展的動力。

在重塑願景或重新賦予願景意義的歷程，校長與主任帶領學校同仁凝聚共同的目標，確定學校發展方向，建構學校專業學習社群。Leithwood、Aitken 與 Jantzi(2006) 表示專業學習社群是一群具有共同的任務價值觀和目標的人，為促進學生學習，持續不斷地努力，以增加個人或集體共同的能力。共同願景的建立是品質確保與永續發展的軸心，在專業學習社區裡，校長或主任發揮轉型領導，協助組織達成目標，發展組織願景和任務。

## 二、能比較學校目標與學校實際表現之間的差距

學校是教育行政系統中的一環，難以置身於教育行政機制之外，唯有將各項教育政策和資源融入學校發展計畫，並藉助外部評鑑，了解學校實際表現情形和品質目標之間的差距。Steinmetz(2000)表示評鑑就是將實際狀況與標準(即事件該如何呈現或擁有的品質)進行比較，了解兩者之間的差異。學校如果可以正向態度面對各項外部評鑑，深入了解評鑑項目並融入學校資料必需呈現不同時間序列所發生關鍵性或代表性事件，透過資料的比對，讓評鑑人員或決策者了解學校作為品質的軌跡，可以清楚地映照出學校實際表現與學校目標之間的差距。

校長與主任於比較學校目標與實際表現之間差距時，必須掌握下列要項：

### (一) 建立對外部評鑑的正確觀念

完善的教育品質確保機制需要內部自我檢核和外部評鑑，由外控機制和內控機制雙管齊下，確保教育品質（彭新強，2007）。除了學校自我評估的內控機制，外部評鑑可協助學校建立外控機制。然而諸多的教育評鑑項目，已使得評鑑流於形式化，失去確保教育品質之評鑑目的。評鑑是健全專業服務最基本的構成要素之一，學校首先需要建立對外部評鑑的正確觀念，透過外部評鑑照見真實的學校發展現況，使每一次評鑑皆成為塑造學校品質文化的契機。

校長與主任對於評鑑的正確觀念關係著學校成員對於評鑑的接受度與積極度。Stufflebeam 與 Shinkfield 認為評鑑具有改進服務品質、績效責任報告與啟發研究等三種主要用途（黃光雄譯，2005），改進服務品質的評鑑是品質確保與永續發展的必要手段。如果校長與主任能夠將外部評鑑指向精進學校發展之確認，將評鑑視為學校優點與弱勢的回饋，能協助學校同仁正向、積極地面對外部評鑑。

### (二) 了解學校所需面對的外部評鑑項目

學校需要充分了解所面對的外部評鑑項目，掌握評鑑項目的核心標的與焦點，跳脫書面資料的堆疊，所呈現的資料皆是學校整體品質意象的具體表徵。校長與主任對於學校所需面對的外部評鑑項目、實施時間和評鑑目的，越能清楚地了解與掌握，越能協助學校定位，讓評鑑項目成為學校發展計畫的一部分。當學校將評鑑項目和時間融入校務運作和行事曆之中，學校運作則越能呈現節奏感，各項評鑑項目皆在學校運作軌道上，額外的工作負荷將大幅減少。

### （三）知悉評鑑的核心問題與步驟

校長與主任如何定位評鑑目的，影響其對於評鑑的核心問題的掌握度。評鑑的核心問題可透過評鑑計畫內容、評鑑計畫的依據、外部評鑑委員的觀點，加以揣摩與推演。例如校長評鑑依據國民教育法之規定對校長辦學績效進行評鑑，以作為校長遴選之據，其評鑑的主體在校長任期內的領導作為，而非各處室的工作表現。

校長與主任亦可由評鑑步驟和流程了解評鑑的焦點，例如是否要求學校自評、簡報所占時間、僅檢閱書面資料或安排訪談等，推演評鑑關注的重心，帶領學校同仁調整校務運作的步伐。

### （四）知道如何帶領學校展現特色及其證據

校長與主任需要知道如何帶領學校人員展現特色，選擇何種形式的資料作為學校發展現況的證據，並且鼓勵學校人員將評鑑內化為確保品質的承諾，而非對於外部命令的敷衍與應付。

於有限的評鑑時間內，學校對於眾多資料需有所取捨，以學校最具代表性和特色之處作為佐助學校發展最有力的證據。流水帳式的資料難以顯現資源最有效利用的效益，容易讓人感到積極度不足或無目標的瞎忙。校長與主任如果知道如何帶領學校展現特色及其證據，能突顯學校發展現況，更可行銷學校特色。

## 三、能藉由評估結果，了解實際問題，進而安排改善優先順序

評鑑僅能協助學校了解實際表現與所追求品質目標之間的差距，如何善用評鑑結果，了解學校所需解決的實際問題，進而安排改善優先順序，考驗校長與主任的智慧。深入學校運作脈絡，找尋學校實際問題，不免涉及權責關係，或挑戰學校同仁習以為常的處事文化。校長與主任需要建構智性支持的專業社群，讓學校同仁在穩定、正向、較少個人情緒的組織文化中，理性思考學校所存在的實際問題。Leithwood 與 Louis(1998)表示智性支持的專業社群可增進教師專業承諾，並促進學生學習成就和學校效能。透過以下五項途徑可促進學校專業社群：

（一）建立共享的規範與價值：學校成員透過溝通和行動分享對於學生學習能力、教師教學角色、人際互動與團體承諾的規範和價值觀。

（二）將討論與行動聚焦於學生學習：教師專業的討論和行動都集中在改進學生的學習機會，並謀求學生最佳的福利。良好的專業社區中，教師對於學生

學習的關注是藉由教師相互的義務所增強，而非法規。

- (三) 去私有化實踐：同儕相互砥礪與回饋促進個人實踐的理解，教師因而更願意在專業社區中放開身手展現其專業。
- (四) 展開合作行動：透過合作可擴展校內社會情緒的支持，並可促進教學、課程和評量發展的實踐。
- (五) 反思對話：反思促進教師實務和結果的覺醒，讓反思成為學校日常運作的一部分，讓教師在校內能定期地針對學科、課程和教學，以及學生發展進行對談。

專業社群的學校文化，校長協助學校同仁建立相互信賴感，不再以個人利害為出發點思考學校問題，彼此共享作決定。Hoy 與 Miskey(2003)表示團體決定會導致意見紛爭，但無疑地可促進決定歷程的效能，並強化成員凝聚力(引自林明地等譯，2003)。領導者在共享決定中所扮演的角色可分為整合者、有經驗的議員、教育者、誘發者與指揮者等五類，如下表：

表附錄-4 領導者在共享作決定中的角色

| 角色     | 功能        | 目的       |
|--------|-----------|----------|
| 整合者    | 協調統整不同的立場 | 達成共識     |
| 有經驗的議員 | 促進開放式的討論  | 集思廣益     |
| 教育者    | 解釋及討論議題   | 使決定獲得接納  |
| 誘發者    | 徵詢意見      | 提升決定的品質  |
| 指揮者    | 作出單向的決定   | 達成作決定的效率 |

資料來源：引自林明地等譯（2003：432）。

根據上表的資料，整合者協調整合不同意見與立場，有經驗的議員引導成員經由民主程序作出團體決定，教育者解釋與轉換組織所面對課題，誘發者誘導部屬產生專業知識之意見，指揮者單向有效率地作決定。校長若能明辨自己在團體決定中，何種情境扮演何種角色及其應擔負的任務導向，可以減少不必要人力、物力和時間的耗費，而能更快、更清楚了解實際問題，以提出改善問題優先順序。

決定改善問題的優先順序，可以由問題的嚴重性程度、與學生學習的相關性、上游的關鍵點、教育行政機關正在極力推動的項目及前瞻性等五個面向加以思量



(林明地, 2010)。校長與主任具備下列五項能力可提升實際問題的理解力，說明如下：

### (一) 能考量問題的嚴重性程度

校長對於問題的嚴重性認知，除了受到本身過往經驗所影響外，對於實際問題了解深入程度，以及問題情境脈絡的掌控度亦影響校長對於問題嚴重程度的判斷。問題若屬單一個案事件宜思考其風險性與緊急程度，將高風險與緊急性高的問題列為優先處理。另外，校長需要具備見樹亦見林的觀察能力，以系統性分析觀點思考學校例行事件的問題，如果每次都將問題歸類於個案，將誤判問題的嚴重性。

### (二) 能列舉與學生學習有關的問題

學生是學校教育的主體，與學生學習有關的問題應該是學校運作的核心，因此改善計畫宜以提升學生學習成效為優先。校長的價值取向影響其對於學生學習有關問題的判斷，例如學習出現雙峰現象時，改善學生學習的優先順序是否受到學生社經背景所影響等，宜多加注意。而校長課程領導能力和學科知識學習的認知亦影響學生學習問題的解讀，以及提升學生學習成效策略的安排。

### (三) 由上游的關鍵點建立制度或措施

校長可試著列舉各種可能相關的問題與因素，擴展自己對於問題思考的廣度，再透過聚焦主從因素，並透過歸納分析找出問題的脈絡性，溯本清源找出解決問題的關鍵支點。學校教育事務常常是牽一髮而動全身，如果屬於上游源頭必須先建立的制度或配套措施不先進行，其下相關脈絡的支線工作就無法推動。

### (四) 能融入教育行政機關正在極力推動的項目

目前政策推動重點項目與計畫往往是時代脈動的發展趨勢，也是教育資源大量投注的焦點。校長安排改善問題的優先順序時，若能融入教育行政機關正在極力推動的項目，甚至在計畫試辦或初期推動階段先取得先機，往往能為學校爭取較多改善性與發展性資源。因此，校長需要時常留意教育最新動態資訊，尤其是教育部或地方教育行政機關的網路資訊，以及參加各項教育研討會討論議題與內容，都可以協助校長了解教育行政機關正在極力推動的項目，而適時融入學校問題的解決。

## （五）能思索之前未考慮、較屬前瞻的問題

運用藍海策略，創造新的價值，由習以為常的問題情境中跳脫出來，在尚未開發的藍色海洋存在著創新的需求和發展的機會。雖然教育無削價競爭的壓力，但永遠擺脫不了以成績、得獎紀錄、學生數或活動量為評估學校辦學績效，紅海戰場不也存在學校之中。校長需要擺脫習慣性歸因模式，以專業、前瞻的眼光思維學校實際問題，創造藍色海洋。

## 四、能擬定適切的改善措施

校長與主任能善用自我評估所得資訊，了解實際問題後，安排問題改善順序，並擬定改善計畫，以及提出具體行動步驟，即具備擬定學校發展計畫的能力。進一步分析，校長與主任所需要具備擬定改善計畫的能力應包括下列三項指標能力（林明地，2010）：

### （一）了解學校發展計畫的功用

首先校長與主任需要了解學校發展計畫的功能，以擬定適切的改善措施，否則發展計畫易流於空泛的理念表述，或落於例行事務的流水帳。學校發展計畫的功用，包括：

#### 1.協助學校定位

透過學校發展計畫的擬定，可以協助學校定位，將不容易掌握的不確定性轉變成可掌握的計畫方案，讓學校發展更具導向性。因為擬定學校發展計畫必需先決定學校教育願景與目標，並進而安排短期、中期、長期發展目標，以按階段逐步完成。而校長身為掌舵者，需要確定各階段目標與學校願景的連結性，避免讓學校同仁終日勞勞碌碌，而不知為何而忙。

#### 2.掌握運作節奏感

各階段發展目標決定後，改善實施時程的問題隨之而至，確定實施時程並融入學校行事曆，學校同仁方得以知曉何時該達成何目標。有了目標則能擬定實施策略，並評估實施範圍、方式及機制，目標、時間、策略、範疇、途徑和運轉機制層層分明，校長透過發展計畫掌握學校運作的節奏感。

#### 3.強化人員信念

學校人員透過發展計畫了解整體發展圖像，並隨著實踐的行動日益具像而顯明，協助學校具有面對持續不斷變革的能力與信念，並且強化學校同仁負起

績效責任的意圖。校長堅實的臂膀是學校人員持續變革與承擔績效責任的依靠，鼓舞學校人員不斷前進的動力。

#### 4.調整學校健康體質

學校發展計畫僅賴校長一人無法獨立完成，而發號施令的校長亦無法感召學校同仁傾力付出。透過發展計畫的媒介，校長邀請學校同仁分擔責任，投入計畫過程，重新整合學校資源，改善學校行政效率與效能，可以調整學校健康體質。

上述四項是校長與主任需要了解的學校發展計畫功用，也是校長與主任應該在擬定改善措施歷程中所需扮演的角色，亦可作為校長自我檢視之準則。

### （二）熟悉學校發展計畫的重要內容要項

優質的學校發展計畫能承續教育行政機關當前極力推動教育政策，體現前瞻性教育發展趨勢，統合轉化至校務實施計畫，提升行政效能並帶動教師教學。熟悉學校發展計畫內容是校長必備能力，計畫內容要項包括：情境分析、欲達成目標、實施策略方向、具體實施步驟、實施計畫所需人力與資源、計畫所涉及人員與可能影響、評估成效的方式、回饋機制，以及行動方案（林明地，2010）。

### （三）具備擬定改善計畫、學校發展計畫的實際能力

優質的學校發展計畫透過不斷地修正與實施的歷程，逐步建構而成，不隨人存而存人去而樓空，讓學校總是存著無數未完全實施的學校發展計畫。因此，校長需要具備二種實踐能力，一為擬定具體計畫的實際能力；另一為檢視計畫優質與否的能力，二種實踐能力猶如思與行，合一無法分割。

校長與主任需將所欲達成目標有系統地展現於重要內涵要項之中，透過實際擬定計畫，了解學校發展實然與應然。然而優質學校發展並非一再地重新擬定計畫，讓學校總是不斷地在起跑，而是在校長帶領學校同仁再修正再實施，調整修飾學校發展計畫。因此，校長具備檢視計畫優質與否的能力相當重要。鄭崇鈺（2001）提出以圖示法進行學校發展計畫的檢核，倘若能以圖示畫計畫重要內涵，即具備系統結構性。其檢核指標包括：願景情境分析結果、欲達成目標、實施策略方向，以及具體實施步驟之間的關係，能否以圖示呈現？圖示結構是否清晰易懂？能否連結學校資源的運用？能否連結學生學習能力的提升？校長與主任必需具備清楚回答上述問題的能力。

## 五、訂定改善措施後，能實際執行

很多學校發展計畫的實施品質不如預期，其中很大的環節是出在「實施的步驟」，因而無法達到永續發展的目標（林明地，2010）。在執行階段，校長與主任需具備下列能力：

### （一）了解執行計畫的阻力來源並克服阻力

改變和情緒是不可分的，沒有情緒就沒有人們的改變(Hargreaves, 2004)。校長可將組織內的情緒視為學校行動和改變的催化劑，悅納學校同仁面對變革所產生抗拒為人之常情，並了解同仁阻力的來源，因為對計畫不了解、不具備知識、不喜歡所做改變內容、擔心改變對自己的影響，或者擔心改變對學生的影響等而產生抗拒，並依同仁不同阻力源採取不同的關注方式（林明地，2010）。

學校日常校務運作之中，因為情緒理解或誤解而形成彼此的情緒距離，情緒理解和情緒誤解影響學校同仁人際互動或行政溝通。校長了解威脅教師同僚之間情緒距離的型態，透過社會文化距離、道德距離、專業距離、物理距離和政治距離的情緒地理學的分析(Hargreaves, 2001)，以克服推動學校發展計畫阻力。

### （二）能有效激發自己、學校同仁、家長及相關人員共同執行計畫的動機

情緒嵌在學校整體脈絡之中，顯現於日常校務運作，校長如果能將學校人員的負向情緒導向正向的情緒功能，其表現較符合所期待的角色實踐，更能促進學校發展計畫的實踐行動。學校組織情緒是一種不容校長忽視的力量，校長需要安排適當的情境，透過情境的移轉置換學校同仁情緒，有效激發學校人員執行計畫的動機。

有效能的校長並不是身先士卒者，而是懂得激發學校人員士氣的激勵者。Leithwood(2001)表示領導者能同時關注內、外在動機來源，並關注自尊、自我實現及情緒需求的達成，提高了組織集體的能力。校長能夠做到運用外部動機（例如外部物質獎勵）、內部動機（例如增加成就感等）、或責任義務（例如賦權予能等），各種不同的激勵方式，並知道如何適時調整，可促進學校同仁展現執行學校發展計畫的動能。

### （三）能妥適分配與運用人力

中小學校員額需依學校組織編制基準配置，學校現有人力相當吃緊。如何

妥適分配與有效運用現有人力落實學校發展計畫，考驗校長的領導智慧。首先，校長需要了解學校同仁所具有的多元專業知識與技巧，適才適用，而不要讓自己的偏好成為看人的有色鏡片。其核心學習任務是觀察與傾聽，觀察組織內部和外部的人際互動，傾聽學校同仁有形和無形的聲音。

而學校人力有限，無法一人僅專責一事，校長需以解決問題為導向，組織與運用人力。其核心學習任務是分析與調配，分析解決問題的主要和次要成份，將關鍵和重點人力配置在主要成份，而後考量學校目前人力工作負荷情形與其專長分配、調度與安置人力。

#### （四）能爭取並引入多方資源與財力，協助學校發展計畫的落實

巧婦難為無米之炊，學校財力資源是學校發展計畫的重要後援。因為政府財政困難導致教育經費額度日益緊縮，也在教育績效責任的要求下，分配型態的中小學教育經費，已轉變為競爭型的教育經費，學校必需主要提出計畫申請。校長需要能夠爭取並引入多方資源，支援學校發展計畫的落實。其核心任務是了解當前教育行政機關與文教組織重要計畫和具備良好的專業形象。

而在有效的學校經費運用方面，其要項包括：精實教育經費支出，確保支出內容的合理性；熟悉經費概算編制，有效提升經費執行效能；開源節流，統整資源運用；運用資訊管理，提高資源運用效能；隨時紀錄學校需求，逐步解決建築及設備經費問題。

#### （五）能領導學校成員持正向積極的態度面對問題、挫折與挑戰

強勢的組織文化被視為卓越組織表現的關鍵要素，鄭燕祥（2003）研究香港資助中學組織文化與高效能學校的關係，亦發現教師士氣和校長魅力領導是預測學校組織文化強度的重要因素。若欲塑造積極開創的學校組織文化，校長學習的任務為不斷地展現有形無形的正向表述。

面對執行計畫所產生的問題、挫折與挑戰，學校人員很容易感到洩氣或想放棄，然而越艱困的情境越能考驗校長確保教育品質的決心。Fullan與Miles(1992)表示面對變革必需有「問題是我們的朋友」的態度，方能堅持實現學校發展計畫。冷漠消極的人裹足不前，而正向思考的人永遠看到發展的機會，審慎樂觀的校長領導學校成員持正向積極的態度面對問題、挫折與挑戰。

#### （六）能透過執行學校改善計畫，形成持續改善的學校文化

校長透過不斷執行學校改善計畫的行旅，在調整與因應挑戰的過程中，帶領學校同仁持續體踐品質確保與永續發展的學校生活方式，所逐漸形成就是學校的品質文化（林明地，2010）。當學校成員共同擁有一股追求高素質、高效能表現的渴望，並集中執行持續改善的行動，會形成一股朝向目標奮進的強大推動力。校長可透過建立清晰目標與高度期望、鼓勵追求學業成就、增大學生學習時間的限度、改善課程設計、建立良好秩序與紀律，以及增加中央（上級）支援，改進學生學習，從而提升學校教育品質。而實施校本管理與民主決策、配合適當領導、保持員工的穩定性、增強員工專業發展、共同策劃與建立團隊合作精神、形塑健康的社群關係，並爭取家長的參與及支援，可使學校同仁在認知、情感和行為上與學校目標、價值和規劃相結合，建立強勢的品質確保文化。

## 六、能了解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況

確保學校教育品質，促進學校永續發展，校長與主任最後一項需具備的能力是，能夠根據計畫所訂評估標準，評估計畫實施成效，了解改善狀況及實施優缺點，作為下一階段再發展之基礎。此一能力指標，校長與主任需要展現的內涵如下：

### （一）了解教育行政機關與校內所訂定的表現指標

學校發展無法獨立於教育體系之外，發展計畫融入教育行政機關重要的計畫與政策要點，其所訂定的表現指標或評鑑指標，校長與主任應有清楚地認知並轉化為評估學校發展計畫執行之準則。例如國民教育法規定國民小學、國民中學校長辦學績效應予以評鑑，以為應否繼續遴聘之依據。各縣市辦理校長評鑑或校務評鑑，於相關評鑑表中可以看出指標內涵，校長應有全面的了解。另外，教育部對各縣市統合視導之指標，有些縣市以此對於學校進行各項計畫評鑑或考核，亦是校長與主任應掌握的指標。

### （二）根據表現指標，蒐集計畫實施優缺點資料，並進行比對，發現需改善之處

本項能力指標校長與主任需將另一指標「比較學校目標與學校實際表現之間的差距」能力，具體展現於評鑑之實施。校長與主任依據所接受外部評鑑指標或學校發展計畫自訂表現指標，校長與主任綜合運用蒐集資料的方法、分析資料的方法，進行資料蒐集，對於表現指標、學校願景和目標，以及計畫實施

的策略和行動進行交互比對，檢視三者之間的符合度。倘若三者之間相符度高，代表學校所訂改善策略和行動作為，能解決學校所遭遇的實際問題，達成學校願景目標，能切實回應評鑑表現指標。倘若三者之間的相符度低，則表示學校需要回歸原點，重新檢視對於實際問題的了解是否足夠與深入，所安排的改善順序是否需要調整，所擬定的改善措施是否適切，或者需要調整執行的實施步驟等，謀求改善之處。

### （三）熟悉品質管理的內涵

品質確保機制必須嵌在組織運作之中，透過組織成員的共同參與，塑造出不斷追求高品質的組織文化。Lycke（2004）提出十點評估品質確保系統的核心準則，可以作為校長與主任檢視學校品質確保機制之參據，其包括：能將教育品質轉化為整體實施策略的一部分？能了解學校品質目標定義？能將品質目標融入各處室之運作？能領導學校人員依所分配的權責展現品質策略？能建立並充分運用學校品質管理資訊系統？能系統性地分析品質資訊及評估目標達成度？品質評估的結果能夠成為決策之依據？能夠善用品質目標協助學校資源管理？能掌握全面學習環境和學習成效之確保方式？能運用歷次的品質評估報告成為具有連貫性的品質評估？

### （四）適度授權並提升同仁的能力

在績效責任的要求下，學校同仁僅能盡責，全力以赴達成目標而成事；而授權讓學校同仁覺得被信任，獲得尊榮感，全心投入學校發展而成局。校長領導能成事的學校團隊，可提升學校運作效率；而授權讓學校同仁覺得被賦予重任與捨我其誰之榮耀感，以成就大局為重，超越自我並精益求精追求卓越，不僅完成每一個事件或計畫，並能產生系統連結效果。校長若能知人善任並且賦權與能，則可期學校團隊每一個人皆具有獨撐大局之能，亦可協同合作創造卓越教育品質。

## 伍、教學方法

| 核心能力指標                  | 教學方法       |
|-------------------------|------------|
| 7-1 能評估學校發展狀況           | 講授<br>個案研究 |
| 7-2 能比較學校目標與學校實際表現之間的差距 | 講授         |

| 核心能力指標                        | 教學方法         |
|-------------------------------|--------------|
|                               | 個案研究         |
| 7-3 能藉由評估結果，了解實際問題，進而安排改善優先順序 | 講授<br>個案研究   |
| 7-4 能擬定適切的改善措施                | 講授<br>個案研究   |
| 7-5 訂定改善措施後並能實際執行             | 講授<br>角色扮演   |
| 7-6 能了解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況      | 觀看影片<br>個案研究 |

## 陸、學習活動一

### 一、主題：尋找傑克在哪裡

### 二、能力指標

7-1 評估學校發展現況

7-2 能比較學校目標與學校實際表現之間的差距

7-3 能藉由評估結果，了解實際問題，進而安排改善優先順序

7-4 能擬定適切的改善措施

### 三、課前準備

(一) 課前分組，以 5-7 人為一組。

(二) 蒐集學校發展計畫、評鑑計畫、自我評鑑表和學校行事曆等相關資料。

### 四、活動流程

(一) 概念講授

(二) 個案研究

1. 小組推派代表抽取討論主題。
2. 各組列出評估主題執行績效和品質確保的指標，以及應佐證資料。
3. 依主題分析個案學校所需解決的實際問題，以及評估之依據。
4. 分析個案學校願景與目標。
5. 劃出問題、願景、目標和行動策略關係圖。
6. 診斷個案學校所採取行動策略，並提出改善之建議。

(三) 小組報告與分享。



## 五、課後活動

小組繳交一份個案學校發展分析、診斷及改善建議總結報告書。

## 六、評量方式

- (一) 參與討論情形。
- (二) 小組報告內容能回應能力指標程度。
- (三) 總結報告書內容與品質。

## 柒、學習活動二

### 一、主題：誰當家

### 二、能力指標

- 7-3 能藉由評估結果，了解實際問題，進而安排改善優先順序
- 7-5 訂定改善措施後，能實際執行
- 7-6 能了解計畫實施成效與優缺點，評估改善狀況

### 三、課前準備

- (一) 課前先分組，以 5-7 人為一組。
- (二) 蒐集個案學校發展計畫、學校行事曆和評鑑報告等相關資料。

### 四、活動流程

- (一) 概念講授
- (二) 團體討論，由評鑑報告分析個案學校所需解決的問題，並安排改善優先順序。
- (三) 運用相關資料評估個案學校一人力、物力和時間等資源的配置情形及使用效益。
- (四) 依個案學校校務發展計畫提供品質確保的改善建議。
- (五) 依個案學校相關資料，提出超越現狀追求永續發展的改善建議。
- (六) 角色扮演，小組分派角色，推演與體驗個案學校可能遭遇的困難。
- (七) 小組報告及互相評論。

### 五、評量方式

- (一) 參與討論情形。
- (二) 小組報告及評論內容能回應能力指標程度。

## 參考文獻

- 林明地(2010)。校長關鍵能力中的關鍵：品質確保與永續發展。《教育研究》，189，頁 5-15。
- 林明地、林慧蓉(2007)。剖析「教師專業發展評鑑」試辦計畫及其品質保證機制。《教育研究》，160，頁 5-16。
- 林明地等(譯)(2003)。W. K. Hoy, & C. G. Miskey 著。《教育行政學：理論、研究與實際》。臺北市：麥格羅希爾。
- 張鈿富(2001)。面對校務評鑑應有的理念與作法。《教育研究》，91，30-35。
- 張德勝(譯)(2005)。A. Steinmetz 著。差異評鑑模式。載於蘇錦麗等(譯)。《評鑑模式－教育及人力服務的評鑑觀點》(頁 157-176)。臺北市：高等教育。
- 教育部(2008)。公立高級中等以下學校校長成績考核辦法。
- 彭新強(2004)。品質確保與績效責任－學校自我評估。香港特別行政區教育署，未出版。
- 彭新強(2007)。Leading and managing educational change through school-university partnership. 載於國立嘉義大學師範學院舉辦之「2007 教育策略聯盟與經營管理國際學術研討會論文集」(頁 59-71)，嘉義縣。
- 黃光雄(譯)(2005)。D.L. Stufflebeam, & A.J. Shinkfield 著。載於黃光雄(主譯)，系統的評鑑：理論與實務的自我教學指引(頁 1-52)。台北市：師大書苑。
- 楊振昇(譯)(2004)。K. S. Louis, J. Toole, & A. Hargreaves 著。重新思考學校的進步。載於王如哲等(譯)。《教育行政研究手冊》(頁 403-443)。臺北市：心理。
- 鄭崇趁(2001)。目標、願景與學校發展計劃。《教育研究》，91，45-51。
- 鄭燕祥(2003)。《教育領導與改革：新範式》。臺北市：高等教育。
- 鄭燕祥(2006)。《教育範式轉變：效能保證》。臺北市：高等教育。
- Fullan, M., & Miles, M. B. (1992). Getting reform right: What works and what doesn't. *Phi Delta Kappan*, 73(10), 745-752.
- Hargreaves, A. (2001). The emotional geographies of teaching. *Teachers College Record*, 103(6), 1056-1080.
- Hargreaves, A. (2004). Inclusive and exclusive educational change: Emotional response of teachers and implications for leadership. *School Leadership and*

*Management*, 24(2), 287-309.

Leithwood, K. and Louis, K.S.(1998). Organizational Learning In Schools. Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger. pp275-285.

Leithwood, K., Aitken, R., & Jantzi, D. (2006). *Making schools smarter: Leading with evidence*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Lycke, K.H. (2004). Perspectives on quality assurance in higher education in Norway. *Quality in Higher Education*, 10(3), 220-229.