

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 education 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體建議 | |

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 (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

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* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin press
- Ornstein, A.C., & Hunkins, F. P. (2009). *Curriculum: Foundations, principles, and issues* (5th ed.). Boston, MA: Pearson
- Wiles, J., & Bondi, J. (1993). *Curriculum development: A guide to practice* (4th). 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、王湘粟 (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。

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 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 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 個案研究 |
| 7-4 能擬定適切的改善措施 | 講授 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 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 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 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 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 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 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 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 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 與永續發 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 • 教育政策執行 | • 教育法令之理解、遵守、傳達等 • 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 • 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 • 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 • 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 • 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 • 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。 • 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 • 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 • 課程設計與發展 • 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 • 人際與組織溝通 • 參與社區服務 • 社區座談會議 • 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"> • 自信心與幽默感 • 傾聽 • 情緒表達 • 挫折容忍力 • 誠實正直 • 愛心、同理心 |
| | 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。 | | |
| | 8.能具有同理心的情緒表達。 | • 教育理念與心智運用 | <ul style="list-style-type: none"> • 學生學習為主體的教育理念 • 心智思考 • 果斷的權變決策能力 |
| | 7.能具備正確的教育理念。 | | |
| | 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"> • 學校行政領導知能 • 參與專業活動 • 專業對話 • 反思實踐 |
| | 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"> • 教育研究 • 團隊行動研究 • 國際觀 |
| | 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"> • 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 • 安排優先順序 • 學校改善措施 |
| | 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。 | • 品質確保與永續發展（進階） | <ul style="list-style-type: none"> • 執行改善措施 • 評估改善狀況 |
| | 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。 | | |