

國立臺灣師範大學教育學院教育學系

教育領導與政策碩士在職專班

碩士論文

Continuing Education Program of Educational Leadership and Policy

Department of Education

College of Education

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

臺北市國民中學卓越校長領導行為之研究

**The Study of Taipei Junior High School Outstanding  
Principal's Leadership Behavior**

周婉琦

Chou, Wan-Chi

指導教授 Advisor：陳玉娟 博士 Ph.D.

中華民國 109 年 1 月

January 2020

## 誌謝詞

在修課及撰寫論文的這段日子，雖然一直是處在工作與學業的雙重壓力下；但在離開大學校園、從事教職多年後，再重溫當學生的感覺，卻也是另一種難得的幸福，更是一趟充滿感恩的學習之旅！

再回到臺師大上課，受到教授們專業的引導、智慧的薰陶和啟發，讓我在教育的學理與實務中，獲得充實豐富的學習，心中滿是感激；而能和一群認真、可愛又充滿熱忱的同學一起交流討論、彼此打氣，讓緊湊繁忙的課業，在同學的互助互勉中順利完成，這份深厚的情誼和緣分，更是值得珍惜！

我的修業及論文得以完成，要感謝身邊許多貴人的扶持和協助。首先要感謝我的指導教授玉娟老師對我的鼓勵和指導，玉娟老師亦師亦友的溫暖關懷，對於學術研究的嚴謹要求與耐心提點，給予我學習的信心和勇氣，讓我在研究的過程中，得到明晰深刻的指引和啟發；感謝口試委員鄭淑惠老師及林信志老師，提供我在思惟及論述上諸多的分析與建議，讓我的論文能更臻完備詳盡。

我也要感謝接受本研究訪談的卓越校長及老師，願意無私分享、提供寶貴經驗與觀點，讓本研究的資料可以更豐富周延並能完整呈現，也讓我在研究的過程中收穫良多，對於工作帶來許多的助益。

尤其，我要特別感謝我的摯友同學燕娟和奕軒，在研究所這段上課、撰寫論文，備極辛苦的日子裡，因為有您們的幫助、時時提供我支援，約好一定要在我們共同訂下的目標內努力同行，一起完成論文；如果沒有您們的勉勵、催促和陪伴，我就不可能及時完成學業和論文，這份感謝與感動，我永銘於心！謝謝您們！此外，也要感謝我的好友：雅娟、姿秀、亭之、雅珍、麗琴，在我論文撰寫的過程中，不斷為我打氣，讓我能持續努力。

最後要謝謝我的家人，永遠給我滿滿的支持、體諒和包容，讓我在工作和學業中可以兩者兼顧，也能全心投入、全力以赴。

辛苦過後，回首這段再回到臺師大教育學系進修的日子，將會在我的生命旅程中，留下充實且美好的記憶。謹以此篇論文，向所有關心、鼓勵我、協助我的師長、同學和好友們，致上最誠摯的敬意和謝忱！謝謝您們！

周婉琦 謹誌 2019 年 11 月

# 臺北市國民中學卓越校長領導行為之研究

## 中文摘要

本研究旨在探討臺北市國民中學卓越校長的領導行為，探析卓越校長學校領導的理念、在領導實務上所展現的行動、學校領導面對的困境與挑戰、以及因應策略，並據以歸納卓越校長學校領導的成功範式。

為達上述研究目的，本研究採質性研究訪談法，以臺北市國民中學曾經榮獲教育部校長領導卓越獎的校長為研究對象，透過對兩位卓越校長及其學校各一位相關人員，共四位受訪對象的訪談，並輔以文件檔案，進行相關資料的蒐集、分析整理與歸納，最後根據研究結果提出相關建議，供其他校長或相關單位參考。

綜合本研究訪談結果的歸納分析，得到以下之結論：

- 一、卓越校長本於以學生為核心的教育理念，從教育行動中創造人生的價值。
- 二、卓越校長引領學校願景與方向，凝聚全員共識，傳遞教育核心價值，實現學校願景。
- 三、卓越校長提供成員支持與激勵，發展學校人才，建立關懷信任的校園文化。
- 四、卓越校長建立支持性組織分工，以分布式領導強化校務運作效能，引領教育變革。
- 五、卓越校長提供課程與教學支持系統，建立反饋機制，豐富學習內涵，確保教學品質。
- 六、卓越校長建構策略聯盟以導入資源，建立學校口碑與品牌，積極行銷學校。
- 七、卓越校長學校領導的困境與挑戰，在於不易共構團隊願景、少子化衝擊及利益關係人多元的期待。
- 八、卓越校長以豐厚學養建構領導的論據，開放同理回應各利益關係人的期待。
- 九、卓越校長形塑以信任為變革取向的學校文化，營造有共榮感的校園氛圍，以共

構願景與行動。

十、卓越校長以系統思考與行動實踐，設定學校發展階序，轉化困境與挑戰，永續校務經營。

**關鍵字：**國民中學、卓越校長、領導行為



# **The Study of Taipei Junior High School Outstanding Principal's Leadership Behavior**

## **Abstract**

The study aims to investigate the outstanding principals' leadership behaviors of junior high schools of Taipei City and analyze their leadership concepts and actions, the difficulties and challenges they faced, and the strategies they used to deal with the plights. The study then inducts the successful paradigms of the outstanding principle leadership.

To achieve the goals above, the researcher applies the method of qualitative interview research to this study. Totally four interviewees are in this study, including two outstanding principles who have received the award of Principals of Excellent Leadership from Ministry of Education, and two school-related personnel who have collaborated with the two principles respectively. Through interviews and supplementing with literature review to collect, analyze, and organize related information, the researcher conducts suggestions based on the research results for other principles and associated units to use as refernces.

The results from this research are shown as followed.

- 1.Outstanding principals create the value in life from educational behaviors based on student-centered concept.
- 2.Outstanding principals would set direction for school vision, reach consensus as a team, pass on the value of education, and achieve school vision.
- 3.Outstanding rincipals would support and encourage school members, cultivate talented people, and create warm and reliable atmosphere at campus.
- 4.Outstanding principals would lead the education reformation by establishing supportive work division and providing distributed leadership to reinforce efficiency of school operation.

5. Outstanding principals would enrich the connotation of learning and ensure teaching quality by offering support and feedback systems for curriculum and teaching.
6. Outstanding principals would build strategic alliance to gain educational resource, establish brand for school, and market school actively.
7. Outstanding principal's leadership difficulties and challenges lie in the uneasiness of setting team visions together, the impact brought by the dropping of birth rate, and the multi-expectation on stakeholders.
8. Outstanding principals would establish the basis for school leadership with sufficient knowledge and respond to expectations of school stakeholders with open mind and empathy.
9. Outstanding principals would create school culture based on reliability as the orientation of reformation and build school atmosphere that is co-honored to build vision and action together.
10. Outstanding principals would set developing process for school and transform the plight and challenge by providing Systems Thinking and action practice, thus to operate the school sustainably.

**Key words: Junior high school; Outstanding principals; Leadership behavior**

# 目次

誌謝詞.....	I
中文摘要.....	II
英文摘要.....	IV
目次.....	VI
圖次.....	VIII
表次.....	IX
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	4
第三節 名詞釋義.....	4
第四節 研究範圍與限制.....	5
<b>第二章 文獻探討.....</b>	<b>7</b>
第一節 校長領導行為的意涵與理論發展.....	7
第二節 卓越校長領導行為的內涵.....	27
第三節 卓越校長領導行為的層面建構.....	42
第四節 卓越校長領導行為的相關研究.....	50
<b>第三章 研究設計與實施.....</b>	<b>61</b>
第一節 研究方法與步驟.....	61
第二節 研究架構.....	65
第三節 研究對象.....	66
第四節 研究工具.....	69
第五節 資料處理分析與信實度.....	70
第六節 研究倫理.....	73
<b>第四章 研究結果與討論.....</b>	<b>75</b>
第一節 卓越校長學校領導的理念與行動實踐.....	75
第二節 卓越校長學校領導的困境與挑戰.....	113
第三節 卓越校長因應學校領導困境與挑戰的策略.....	130
<b>第五章 結論與建議.....</b>	<b>153</b>
第一節 結論.....	153
第二節 建議.....	160

<b>參考文獻</b> .....	<b>167</b>
壹、中文部份 .....	167
貳、英文部份 .....	176
<b>附錄</b> .....	<b>181</b>
附錄一 卓越校長訪談大綱 .....	181
附錄二 教師訪談大綱 .....	182



# 圖次

圖 2-1	校長領導實務的途徑 .....	44
圖 2-2	校長領導行為之相關研究 .....	52
圖 2-3	論文研究範圍 .....	53
圖 3-1	研究步驟圖 .....	64
圖 3-2	研究架構圖 .....	65



# 表次

表 2-1	國內外學者對領導之定義 .....	7
表 2-2	「校長領導行為」相關論文之研究方向分析 .....	51
表 2-3	「校長領導行為」相關論文之研究範圍分析 .....	53
表 2-4	以「國民中學」為範圍之「校長領導行為」研究的相關論文 .....	54
表 2-5	「卓越校長領導行為」相關的論文 .....	57
表 2-6	以「國民中學」為範圍之「卓越校長領導行為」相關的論文 .....	58
表 3-1	訪談對象基本資料與身分代碼 .....	68
表 3-2	資料編碼方式及內容說明 .....	71



# 第一章 緒論

本研究旨在探討臺北市國民中學卓越校長的領導行為，以供校長學校領導之參考。本章共分四節，第一節說明研究動機，第二節闡明研究目的與問題，第三節名詞釋義，第四節為研究範圍與限制。

## 第一節 研究動機

全球化趨勢、知識經濟的擴張、網際網路的發達、以及人口結構的改變，讓人類的未來充滿挑戰。面對時代的變革，世界各國為提升國家競爭力，莫不致力於教育的改革與創新，以回應全球局勢的變遷，培育國家所需的人才。教育力即是國家競爭力，學校教育是國家人才培育的根基，教育品質的提升，首重學校教育內涵的優化與效能的展現。因此，學校教育的興革，自是在教育改革浪潮中，無可避免的趨勢與任務。

「校長是學校發展動能和管理變革的絕對關鍵」(Fullan, 2007)，校長的職責為綜理校務，從教育政策推展、課程與教學領導、人事管理、預算經費運用、學校特色形塑、校園氛圍營造、乃至社區與公共關係的經營等各個面向，舉凡學校事務、行政過程和結果，皆為校長的職責。研究者從事教育工作多年，在學校教育現場，深刻體驗校長的領導與學校經營的績效、品質密切相關，校長對於學校的發展，影響力著實深遠。因此，對於卓越校長的領導行為之探究，在教育革新、學校優質經營與永續發展、及學校領導人才的培育上，實具啟發與典範學習的作用。

2017 年「黃昆輝教授教育基金會」針對國民中小學教育品質，進行一系列的調查，在「校務運作」上，分為「學校治理與校長權責」、「中小學校務運作品質」兩個部分作訪查。調查結果顯示，在學校滿意度上，受訪民眾對國小辦學的滿意度最高（63.3%），其次為高中（51.4%）；而國中（48.6%）及高職（45.1%）兩類型學校的滿意度都未過半。從不滿意度來看，國中辦學不滿意度 29.7% 為最高。逾五成的民眾認為，校長對學校的發展和辦學的成效要負完全責任；但調查也發現，民眾認為校園民主化之後，校長有責任卻沒權力，綁手綁腳的主因是：家長會牽制

(50.7%)、教師會牽制(32.7%)、校長遴選方式(32.7%)、缺乏教職員工聘用及解聘等人事任用權(31.6%)。隨著校園民主化，家長與教師參與校務運作已成常態，有75%的受訪民眾認為校長在學校領導是合議委員，認為是機關首長的只有5.5%。基金會董事長黃昆輝教授表示，校園民主化改變了國民中小學校務運作的方式，由過去的校長領導轉變為教師治校，學校重要的事務，多須透過各種委員會的合議結果形成決策。呂木琳教授也指出，校園運作已由「首長制」轉為「合議制」。從此項調查中即可發現，校長可做主的空間變小，但責任卻未減，此權責不符、有責無權的現實，一度導致校長的退休潮(黃昆輝教授教育基金會，2017)。此項教育滿意度調查，反映出校園民主化之下的教育生態，以及校長權力微弱化的領導現況與困境。

少子化趨勢對學校經營帶來極大的衝擊，加上實驗教育三法的通過與實施，皆使教育走向自由市場機制，多數學校難以維持現有規模，減班級數、教師超額的問題，使校園瀰漫不安的氣氛，不穩定的工作環境，影響教師對學校的認同及對教學的投入，而教師的教學行為則直接影響學生的學習成就(Huitt, 2003)，學校的經營與存廢充滿危機。一所有競爭力的學校，除了須有穩定的校務運作及優質的課程與教學表現外，還必須建立學校特色與口碑、發展良好的社區公共關係與行銷招生策略，才能在競逐激烈的教育環境中存續，而這種種都是校長職責「綜理校務」下的工作與任務，校長的挑戰著實艱鉅。固然，教育是百年樹人、是涓涓細流的希望工程，但在少子化浪潮下，校長在任期內須與時間賽跑，帶領學校團隊提早因應預做轉變，此時校長卓越的領導更顯重要。

再從校長遴選制度來看，校長遴選與校長領導、校務經營有諸多連動影響。將校長任用方式由派任制改為遴選制，是希望以更公正、客觀、專業的方式遴選出適合的校長，以賦權增能提升學校教師及家長參與校務(濮世緯，2012)。校長的遴選機制，的確讓每位校長戰戰兢兢努力辦學，重視溝通協調，以民主方式回應成員的需求，但另一方面卻也凸顯校長治校的困境。由於連任、轉任的壓力，對校長的領導與學校經營，產生諸多掣肘。校長須廣結善緣，積極經營人脈，努力爭取各利益關係人的青睞與認同，在有限的任期內實踐遴選承諾，加快腳步做出績效，而這往往無法符合多數教師對漸進、安穩的工作步調的期待。迫於遴選機制，校長領導

校務興革時，更須瞻前顧後戒慎小心，以在人際互動、成員滿意度與辦學績效間求取平衡。

面對少子化、校園民主化、教育自由化及校長遴選等制度面、社會現象及教育生態的質變與量變，學校的經營與發展面臨極大的挑戰。在教育改革期待由市場化帶來的高度效率，並透過家長參與提升學校競爭力的目標下(Levin, 1997；Rosenholtz, 1989)，社會對教育及學校品質與效能的要求與日俱增，校長做為一個學校領導者的責任愈顯沉重。尤其，在推動教育改革的進程，及教育政策的執行中，校長必須成為學校改革的促進者與激勵者，除了扮演教學領導及行政領導的角色，更要成為學校本位管理的推動者及主責者。從校長遴選制度與校長有限的任期來看，校長一個任期為四年，在校園權力下放，校長法職權大幅限縮，權責不符的校園生態下(謝金城，2018)，校長初到一所陌生的校園，從對環境的試探摸索到能掌握人事物，取得學校行政、教師、家長的共識與肯定，再到能通權達變，得以實踐個人教育理念與學校目標的進程中，短短四年內就須展現學校領導績效，實屬不易。因此，探析卓越校長如何在有限的任期中，掌握學校發展脈絡，擘劃並推動校務，形塑學校特色、展現辦學績效之領導行為，是本研究動機之一。

學校領導是一項複雜的工程，包括建構願景、凝聚共識；制定目標、策略規劃；發展人才、組織再造；管理教學、策略聯盟；績效管理、創新經營等，其範圍相當廣泛。在面對社會變革加劇的教育環境中，教育趨勢相關政策能成功地執行，須仰賴學校層級有技巧的領導(謝傳崇，2013)。因此，校長領導的確是一門技術也是藝術，對於學校的發展及教育改革的推動，校長的領導具關鍵影響，尤其在少子化情況加劇、教育市場日趨自由化、新課綱教育改革啟動的當下，校長領導所面對的課題與挑戰更形嚴峻，因此，探析卓越校長在學校領導歷程中，所面對的困境與挑戰，為本研究動機之二。

面對環境變遷所帶來的教育衝擊與挑戰，已是學校經營的常態，而校長身為領導者，尤須扮演促動學校創新發展的角色。因此，在領導者責任日益加重的教育環境中，校長為帶領學校變革，回應不斷進步的知識型社會的挑戰，持續提升專業知識展現領導效能，自是十分迫切的事。因此，探究卓越校長在學校領導歷程中，面對困境與挑戰的因應轉化策略，為本研究動機之三。

## 第二節 研究目的與問題

### 壹、研究目的

依據上述的研究動機，本研究旨在探討臺北市國民中學卓越校長之領導行為。本研究之研究目的如下：

- 一、探討臺北市國民中學卓越校長學校領導的理念與行動。
- 二、探析臺北市國民中學卓越校長學校領導的困境與挑戰。
- 三、探討臺北市國民中學卓越校長學校領導面對困境與挑戰的因應策略。
- 四、根據研究結果形成研究結論並提供相關建議。

### 貳、待答問題

依據上述研究目的，本研究之待答問題如下：

- 一、臺北市國民中學卓越校長學校領導的理念與行動為何？
- 二、臺北市國民中學卓越校長學校領導的困境與挑戰為何？
- 三、臺北市國民中學卓越校長學校領導面對困境與挑戰的因應策略為何？

## 第三節 名詞釋義

為利於本研究分析與討論，茲將本研究使用之重要名詞釐清界定如下：

### 壹、國民中學

「國民中學」是指九年國民義務教育的後三年。依國民教育法規定「凡六歲至十五歲之國民，應受國民教育」。國民教育分為二階段，前六年為國民小學教育，後三年為國民中學教育（全國法規資料庫，2018）。本研究之國民中學是指臺北市立國民中學。

## 貳、卓越校長

卓越是優秀傑出，超出一般。卓越校長即是優秀傑出的校長，指校長具有教育理念，能發揮個人領導特質，盱衡學校內外環境與情勢，善用領導策略，展現領導的行動力及影響力，營造和諧的學校氣氛，建立成員合作奉獻的學校文化，達成學校發展目標，具有具體成效，足為他人典範的校長。本研究之卓越校長，係指榮獲「教育部校長領導卓越獎」的校長。

## 參、領導行為

本研究所指的領導行為，係領導者在指揮、協調、激勵、引導成員的過程中，於領導實務上所展現，能為他人察覺的行動。本研究之「校長領導行為」是指卓越校長於帶領成員達成學校願景目標的歷程中，在設定學校願景與方向、提供成員發展與支持、重整學校組織與執行、發展課程教學與評鑑、建構策略聯盟與口碑等五大層面之領導實務，及因應學校領導困境與挑戰，所運用的策略與所彰顯的行動表現及影響力。

### 第四節 研究範圍與限制

本研究旨在探討卓越校長之領導行為，並提出相關建議；但囿於研究主題、人力、時間等因素的限制，研究範圍無法涵蓋所有對象。茲將本研究之研究範圍及限制，說明如下：

#### 壹、研究範圍

##### 一、研究對象

本研究為探究臺北市國民中學卓越校長的領導行為，以臺北市兩位曾榮獲「教育部校長領導卓越獎」的國中校長為研究對象。校長領導卓越獎是教育部為表彰校長對教育的貢獻，鼓勵校長專業領導、創意經營，樹立優質學校經營典範，提升學校辦學績效，特訂定「教育部校長領導卓越獎評選及獎勵要點」(CIRN-國民中小學課程與教育資源整合平台，2019a)，自 2004 年開始辦理，每兩年於全國公私立

中小學評選出二十位領導卓越之校長。

## 二、研究方法

本研究主要探討臺北市國民中學卓越校長的領導行為，採質性研究訪談的方法，輔以文件分析，探究卓越校長的領導理念、學校領導實務上所展現的行動與影響力、面對的領導困境與挑戰、以及因應困境與挑戰的策略等。透過對兩位卓越校長及其任職學校各一位相關人員，共計四位受訪對象的訪談，獲取研究資料，據以建構卓越校長學校領導的範式，提供其他校長觀摩學習、專業增能或做為校長培育的參考。

## 三、研究限制

本研究受研究範圍限制，故在結果解釋與推論上亦有所限制，茲分述如下：

### (一) 研究對象之限制

本研究係透過立意取樣，選擇臺北市立國民中學兩位曾榮獲「教育部校長領導卓越獎」的校長做為研究對象，透過對兩位卓越校長及其學校各一位相關人員，共四位受訪者的訪談蒐集資料，探究卓越校長的領導行為。由於研究人力、時間及經費之限制，無法擴及其他各級學校也獲得肯定的領導卓越校長，因此在研究結果的解釋與推論上，將受到研究對象的限制。

### (二) 研究方法之限制

本研究旨在探究臺北市國民中學卓越校長的領導行為，在研究方法上，係採質性研究之訪談法蒐集相關資料，研究者並未在學校現場實際觀察研究對象的學校領導實務。此外，由於人力、時間、經費的限制，本研究僅採用訪談方式進行，未另以問卷調查等方式獲得更多資料，故囿於訪談的面向及受訪校長之主觀知覺，在研究結果的解釋與推論上，將受到研究方法的限制。

## 第二章 文獻探討

本章就校長領導行為相關文獻做探究分析，以做為本研究之理論依據。本章共分四節，第一節探討校長領導行為的意涵與理論發展；第二節探析卓越校長領導行為的內涵；第三節建構卓越校長領導行為的層面；第四節探討卓越校長領導行為的相關研究。

### 第一節 校長領導行為的意涵與理論發展

領導是現代社會的顯學，領導的理論長久以來歷經不同歷史及文化背景的淬鍊，迄今仍是一門持續發展中的學科。在教育發展的進程中，學校領導是國家執行教育政策最重要的工具與途徑，因此探究領導相關理論，掌握教育發展趨勢與變革，是提升學校領導效能的重要課題（謝傳崇譯，2009）。本節先探究領導的定義，以初步釐清、界定領導及校長領導的意涵。其次，探討校長領導相關理論的發展演進，瞭解環境背景及領導內涵之相關脈絡，以利於本研究後續的分析與討論。

#### 壹、領導的定義與理論發展

##### 一、領導的定義

為深入瞭解校長的領導行為，本研究先就「領導」的概念與意涵做探析，以釐清並界定領導的定義。依國內外學者的相關研究，摘錄如表 2-1 所示。

表 2-1

##### 國內外學者對領導之定義

學者（年代）	領導定義
Lambert(1998)	領導是關於導致建設性轉變的學習，而學習是邁向共同的目的 (shared purpose)。
Dubrin(1998)	領導是激勵組織成員，使成員具有信心，以達成組織目標的一種影響能力。
Ubben, Hughes & Norris(2001)	領導是發現問題和解決問題的方法取向，也是為改善組織運作，並使組織知覺與成長達到更高境界的一種動態歷程。

(續下頁)

學者 (年代)	領導定義
Bohn & Grafton(2002)	領導是透過協調和溝通的歷程，建立明確的願景，以提供成員方向並建立信心。
Yukl(2006)	領導是企圖影響他人的一種歷程，以利於導引組織，順利促進活動和團體間的關係。
張明輝 (2000)	領導是一種開創性的能力，能影響他人的思想和行動，使其朝向既定的目標努力。
黃昆輝 (2002)	領導是指引組織方向目標，發揮影響力，糾合成員意志，運用團體智慧，激發並引導成員心力，以達成組織目標的行政行為。
吳清山 (2004)	領導是團體中的領導者在一定的情境下，試圖影響他人的行為，以達成特定目標的歷程。
蔡進雄 (2005)	領導是在團體中，藉著領導者影響力的發揮，充分運用人力、物力、財力等各項資源，有效達成組織目標的一種歷程或行為。
湯志民 (2009)	領導是領導者透過運用資源形成影響力，以引導組織中的成員向共同目標邁進之歷程。
吳煥烘 (2012)	領導是發生在二人以上的生態組織環境中，領導者運用各種影響力，在領導者與被領導者交互作用的行為過程，使成員瞭解任務、方法，助長成員的精神、力量，致力於達成成員和組織共享的既定目標。
秦夢群 (2013)	領導是組織中的領導者透過溝通、商議、協調等手段，與組織成員交互作用，展現影響力，以改變他人行為，使願意共成願景與達成組織目標。
杜岐旺 (2015)	領導是領導者在特定的組織情境中，藉由本身的特質、能力和影響力的發揮，期能在與部屬、情境的交互作用中，能有效引導、鼓舞或控制部屬行為，以實現組織目標與任務的一種歷程或行為。

資料來源：研究者自行整理

謝文全(2018)認為領導是指引或明示方向的意思，也就是引導成員朝目標方向邁進，以達成共同目標的行政行為。其對領導的定義，包括四項要點：

(一) 領導存在於團體情境中

此團體至少由兩方互動構成，領導不存在於個人獨處的情境，因此，對於領導的研究，應兼從領導者與被領導者的角度進行。

(二) 領導旨在達成團體共同目標

領導的行為有其動機，也就是目標的存在。領導的目的，在達成團體或組織共同的目標。

### (三) 領導是引導成員合力達成目標

共同目標的達成，須靠成員同心協力，非靠個人單獨力量達成。領導就是糾合成員意志，同心協力發揮團隊動能。

### (四) 領導是一種影響力

所謂的影響力就是使人服從的力量，亦即廣義的權力。也就是能影響別人的行為，使其接受領導；若無影響力的存在，也就沒有領導的存在。

MBA 智庫百科(2019)綜合各方對領導定義的表述，認為：領導力是權力和影響力的統一、科學和藝術的結合。其進一步分析影響力和權力的差別：影響力是一個人和他人互動過程中，改變他人心理和行為的能力，是一種自然性的領導方式，受影響者心悅誠服，在心理和行為上表現出自願、主動的特點；權力則是一種帶有強制性的領導方式，下屬在心理和行為上表現出被動和服從。領導力就似一把雙刃劍，既需要領導的職位所賦予的指揮性和強制性的權力支撐，也須要有吸引追隨者的內在影響力。同時，領導既是科學，也是藝術。領導的某些特質，有一定的規律可循，所以領導是一門科學，對人施加影響的過程，是有技巧性的方式、方法，因而領導也是藝術。無論是運用權力還是影響力，領導的最終目的，都是為了實現某種目標。

對於領導的論述與見解，由於側重的立場、觀點不同，因之各有殊異(秦夢群，2013)，歸納其要，簡述如下：

#### (一) 領導的手段是影響力或能力的展現

從領導影響力的觀點出發，其焦點在領導者本身所具備的特質、魅力或所發揮的實質影響力。

#### (二) 領導的歷程是領導者與成員間交互作用

重視組織中人的因素，強調透過溝通、激勵、獎賞，以滿足成員心理與物質的需求，促使成員能為組織效力。

### (三) 領導的目的是為實現組織的目標

強調目標導向的思維，領導者須整合各方資源，並發展成員與組織共同的願景，群策群力致力於此願景與目標的實現。

綜合上述國內外學者對領導的看法，本研究將領導定義為：領導是領導者在特定的組織情境中，運用本身的影響力，建立組織願景，凝聚成員共識，並能透過溝通、協調、激勵與資源整合，導引成員共同努力，發揮團隊智慧與動能，以實現組織目標的歷程。

## 二、領導的理論發展

對於領導的研究其來久遠，二十世紀以前，屬非科學實證性的分析，主要是在領導經驗的分享及領導觀念的闡述。非實證研究階段，有關領導的論述，最常受到討論的有「英雄論」及「時代論」，其探究的途徑屬於歷史及哲學研究的範疇。進入二十世紀，隨著社會及行為科學的發展，領導的研究也邁入科學實證性研究的新里程。

領導理論在實證研究階段，隨著研究者不同的研究重點，大致可分四個發展時期。1940 年之前的特質論，其研究重點在探討成功領導者的人格特質，做為發掘並培養領導精英的參考。其次是 1940 年至 1960 年的行為論，研究重點在探究領導者的行為，找出最有效的領導行為方式。再者 1960 年至 1980 年的權變論，研究焦點在領導者須依不同的情境狀況，採取最適合該情境的領導方式，也就是試圖預測何種情境中，何種領導方式最為有利（秦夢群，2013；黃昆輝，2004）。1980 年迄今的現代領導理論，是為新興領導理論，內容包括專業、賦權、服務、道德、價值、轉化等各種領導觀點（黃宗顯，2010）。以下就特質論、行為論、權變論等領導理論發展的歷史沿革，略述其概要。

### (一) 特質論

特質論是探究領導者所具備的理想人格特質，其基本假定為：成功的領導者必具有某些異於非領導者的共通特質，且這些特質會反應或轉化成外顯的行為，可以

用科學方法加以測量，做為組織選擇領導人才的依據（黃昆輝，2002；謝文全，2018）。

關於特質論的研究，最普遍被提及的是 Stogdill(1969)綜合 1904 年到 1948 年間一百二十四篇有關領導特質的研究，統整出被十五個以上研究所歸結的領導者的特質，包括：1.智力；2.學識；3.責任感；4.社交活動的參與；5.社經地位。其後 Stogdill(1974)又針對一百六十三篇領導相關研究，進行領導者特質的因素分析，歸納出六大類與領導才能有關的個人因素：1.能力：包括智慧、語言流暢度、機警、獨創及判斷能力；2.成就：包括知識、學識、運動成就；3.責任：包括進取、可信賴、堅忍、主動積極、自信心及超越他人的欲望；4.參與：包括活動、社交能力、合作、適應能力及幽默感；5.地位：包括社會經濟地位及聲望；6.情境：心理穩定度、地位、技能、被領導者的需求與興趣、欲達成的目標（秦夢群，2013；溫子欣，2006）。

Hoy 與 Miskel 於 2001 年綜合有關的研究，歸納出三大類有效能的領導特質：1.人格特質：包括正直、自信、情緒成熟、抗壓；2.動機特質：包括工作及人際關係需求、權力與成就導向、對成功的高度期待；3.技能特質：包括概念能力、技術能力、行政能力、人際能力（引自吳煥烘，2012）。謝文全（2018）對成功領導者的特質，則歸納為機智、堅忍、親和力、誠信、主動、有壯志。

從國內外對於領導特質的研究中發現，不論是企業界或教育界，均強調有效能的領導者都須擁有健康的素質、堅強的精神和毅力、對事專注、情緒穩定、有良好的人際關係等特質，這些特質對組織整體效能、工作滿足感及組織氣氛，都有顯著的差異(吳煥烘，2012)。

早期特質論的相關研究，雖然旨在探討成功領導者的特質，但因研究對象、工具及研究方法的不同，無論是共同特質的歸納，或是一般特質的分析，都未能建立領導特質與領導效能二者間對應或連結的關係，只能依研究設計，瞭解不同類群領導者具有的特質。針對特質論的研究結果，Stogdill 提出看法：1.僅就人格特質，並不足以鑑別出領導能力；2.成功領導者所具備的特質，會隨著情境的不同出現差異；3.探究特質理論，應該將個人特質與情境因素，兩者的特性一併做統合研究。因此，

特質論的研究者，轉而將情境的變數列為考量的因素，也就是不同的情境，就須要有不同的領導特質，才能彰顯領導的效能（黃宗顯，2010）。

綜合上述，對於領導特質紛歧的研究結果，並不足以證明成功領導者具有共同的特質，也無法建立領導特質和領導效能兩者之間的關係，因此，許多學者開始轉向探究影響成功領導的情境因素，這對其後情境論的研究取向，及新興領導理論的發展，產生了啟示的作用（黃昆輝、張德銳，2000）。

## （二）行為論

隨著行為主義心理學的崛起及對領導特質研究的反思，領導理論的研究也出現轉向，研究者紛紛採用行為主義論觀點，轉而探究成功領導者在各種情境中的作為。行為論的基本觀點是：優異的領導者能表現出領導的有效作為，並且認為領導並非與生俱來，而是可藉由後天的訓練達成（謝文全，2018）。因此主張對於成功領導者的研究，應自內隱的人格特質，轉而至外顯的領導行為，藉由檢驗、量化領導者外顯的作為來解釋領導行為，以得到更客觀有效的觀點，用來區分領導者的優劣，並找出最有效的領導方式。領導行為論的研究取徑可分為「單層面」與「雙層面」兩類，略述其要：

### 1. 單層面領導行為研究

係採取單一角度來區分領導者的行為，屬於單層面的領導理論並無種類的不同，只有程度上的差異，在同一層面上，各類行為彼此互為消長（黃昆輝，2002；謝文全，2018）。例如 Lewin、Lippitt 與 White (1943) 依權力的分配及決策的過程，將領導的型式分為：權威型、民主型、放任型。權威型的領導，在短期間內能提高工作效率，但成員滿意度低；放任型的領導與工作呈現負相關，成員的工作滿意度低，但最能發揮成員的最大才能；民主型的領導，工作效率和成員滿意度都呈現高度正相關。但多數學者認為，上述三類型的領導方式，並無所謂的最佳領導型式。領導方式的選擇，應考量多方面的條件，非只取決於單一、表象的因素，應視領導者與被領導者的特質及當下的情境、時機，擇取最適合的領導方式。

## 2. 雙層面領導行為研究

強調領導行為非單一層面，而是以兩個領導行為層面之連續交互運用的歷程，來探討領導的效能。最具代表性的是美國俄亥俄州立大學(Ohio State University)研究團隊所提出之「領導行為描述問卷」(Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ)。經因素分析，LBDQ 可測量領導行為的兩個層面：倡導(initiating)與關懷(consideration)。依倡導與關懷程度之高低為兩軸，以象限將領導型態分為四類，分別是：高倡導、高關懷；高倡導、低關懷；低倡導、低關懷；低倡導、高關懷。

Ohio 州立大學研究團隊研究指出，關懷行為是指領導者與成員建立信任、尊重、關懷並營造溫暖氣氛，對成員工作滿意及士氣等有顯著相關；倡導行為則強調目標與任務的達成，和工作績效及生產力有密切相關。四種領導型態以高倡導、高關懷的領導方式最為有效，也就是領導者能關注組織目標的達成，同時也能關懷組織成員，滿足成員的需求（秦夢群，2013）。

行為論的研究，雖然發現了一般較具實效的領導行為，但仍然無法確定何種領導方式是最佳，因為領導的行為和環境的契合程度有關。

### （三）權變論

權變論又稱情境論，是結合特質論與行為論而來。權變論者認為沒有任何一種領導行為，可放諸四海皆準地適用於所有的環境，必須衡酌情境中的人、事、時、地、物等因素，以通權達變選擇最合適的領導方式，並彈性調整領導行為及策略，因此強調對於領導的研究，應包括領導者、被領導者和情境三方面。

權變研究確認了組織效能，乃是領導方式與情境因素交互作用的結果（黃昆輝，2004）。簡言之，就是成功的領導須依情境的不同，而有不同的領導策略。因此，要探討領導行為，就必須研究領導者的動機取向，以及情境對完成目標的有利程度。權變理論的代表性研究包括 Fiedler 的「權變理論」、Hersey 與 Blanchard 的「生命週期理論」（又稱情境領導理論）、House 的「途徑-目標理論」、Reddin 的「三層面理論」、Vroom 與 Yetton 的「規範性權變理論」等。

權變理論的情境因素主要是由「領導者與成員關係」、「工作結構」、「領導者職權」等三種影響領導效能的關鍵因素交互作用而成，其中「領導者與成員關係」對領導效能的影響最大。Fiedler 認為上述三種條件都具備，是領導最有利的情境；若都不具備，則是最不利的情境。在最有利和最不利的情境下，採「工作導向」的領導最具效能，在中等的情境下，則以「關係導向」的領導方式較為有效（秦夢群，2013；黃宗顯等，2010；謝文全，2018）。

權變理論考量情境因素對領導效能的影響，領導者在不同的領導情境，須採取不同的領導方式，才能獲得最好的領導效果。因此，領導者必須能瞭解與掌握情境、融入情境，採行最佳領導方式，進而能引導並創新情境，以提升領導效能。

綜上所述，可見領導本身是一種複雜的藝術與過程，難以用固定的理論或模式來闡釋，因此，常可以看到不同的領導模式和理論間，具高度的相互矛盾或重疊之處（秦夢群，2013）。

## 貳、校長領導行為的定義與相關理論

### 一、校長領導行為的定義

對於校長領導的定義，因採取的研究面向與重點的不同，而有不同的觀點，致對於校長領導行為的定義，亦頗為分歧。

從領導影響力的觀點來看，校長領導行為係指在學校情境中，校長透過個人具備的內在特質及能力，設定學校願景、整合教師及組織的表現，在權力的基礎上，透過與學校成員的互動，激發成員工作意願與行動熱忱，對校務的運作及學生學習發揮影響力(Catano & Stronge, 2006；Leithwood, Tomlinson, & Genge, 1996)，以達成學校教育目標所表現出來的行為模式。

有些學者認為校長的領導行為，是指領導者的風格表現於外，運用適當的權力，透過倡導、關懷等方式，引導學校組織成員共同努力，發揮團隊精神，達成學校教育目標，所表現的行為模式或特色（邱榮茂，2002；秦夢群，2013；張慶勳，2004；謝文全，2018；羅明忠，2002）。

吳明清(2006)則從領導的本質分析學校領導，認為校長的學校領導，必須累積並激勵成員的行動能力與能量、與成員建立共識、整合多元領導方法、扮演多元的角色，其要略述如下：

### (一) 積蓄學校成員行動能量

人的行為動力源於行動的意願與能力，有行動意願卻不具能力，則心有餘而力不足；反之，若有行動能力卻無意願投入，則只是冷漠旁觀。因此，校長領導的第一個策略是要積蓄、培養學校組織成員的行動能量與行動能力，並激勵其行動意願。

### (二) 建立校長與學校成員共識

領導是組織成員間互動的影響歷程，涉及領導者與被領導者雙方在認知、行為與情意的相互理解和認同。因此，校長學校領導的第二個策略，是要建立校長與學校成員的共識，消弭彼此因身分與職責所形成的價值落差。

### (三) 學校領導者扮演多元角色，整合多元領導方法

領導的角色、方法及領導的任務具多元性，所以校長在領導的過程中，須扮演不同的領導角色，運用不同的領導方法，側重不同的領導任務，依校務發展需求，作適當周延的整合。

綜合上述學者及研究者之觀點，本研究將校長領導行為定義為：校長在學校的組織情境中，發揮影響力，運用多元策略，形塑學校願景，凝聚親師生共識，整合學校內外部資源，透過溝通、協調、激勵，引導學校成員願意共同努力，展現學校團隊智慧與動能，實現學校願景目標，謀求學校永續發展的歷程中，所彰顯的行動表現與影響力。

## 二、校長領導的相關理論

1980 年代以後，社會變遷加劇，由於特質論、行為論、權變論等領導理論探討面向的不足，加上為了因應日趨複雜的組織系統，因此掀起一波新興領導理論的發展。現代領導理論的興起，對於校長領導也帶來更多面向的探究，開啟更宏觀的校長領導視野與策略，對校長的學校領導，帶來深遠的啟發與影響。

新興領導理論主張：領導是由領導者與被領導者，共同建構組織的目標與方向，並且激發部屬願意共赴目標的過程。茲列舉部分重要的新興領導理論：轉型領導、互易領導、服務領導、願景領導、課程領導、教學領導、分布式領導、創新領導等領導理論簡述之（秦夢群，2013；葉連祺，2004；謝文全，2018）。

### （一）轉型領導

轉型領導主張領導的概念，不是從權力及控制出發，而是共享、集體努力的，是以和他人共事的能力，以及使他人願意付出的能力開始。轉型領導強調領導者須具有魅力，並能顧及組織成員的基本需求，以知識啟發、鼓舞成員共創願景，提升工作動機，使其自我實現，超越原先預期的表現（秦夢群，2013）。轉型領導將領導的焦點，從視控制為手段的管理結構，轉變為視結構為建立組織學習文化的工具（莊勝利，2005），進而達成領導轉型。

吳清山、林天祐（2005a）則指出轉型領導是指組織的領導者，運用其過人的影響力，轉化組織成員的觀念及態度，使成員能齊心一致，願意共同為組織的最大利益付出，進而追求並促進組織的轉型與革新。是故，轉型領導的能力和風格，建立在三個基礎之上，分別是洞察力、親和力與毅力。「洞察力」能指出未來發展的方向，「親和力」則可集結組織成員的力量，「毅力」是維繫眾人追求成功的動力。因此，轉型領導者通常是在組織面臨重大的變革壓力，組織成員對於未來感到茫然的情境下出現。透過領導者獨到的眼光與洞察力、領導魅力及過人的毅力，帶領所有組織成員能有所遵循並戮力前行。

Leithwood 與 Jantzi (2000) 提出轉型領導的四個面向：1. 設定組織發展的方向：包括建立願景及共同的目標、高度的工作期望。2. 成員發展：包括提供個人化的支持及知識性的刺激，以及提供學校任務重要的價值與行為的榜樣。3. 組織：建立組織文化，以道德驅力激勵學校成員，建構共同做決定的過程以及問題解決的能力。4. 建立學校與社區良好的互動關係。

校長的轉型領導是指在學校的動態環境中，校長發揮其智力、親和力、魅力、洞察力及影響力，能瞭解並滿足組織成員的行為、態度和需求，提升教師的動機和熱忱，激勵教師願意為實現學校共同的願景而努力，使學校能優質永續發展。

陳巧芬、蔡文榮(2011)針對臺灣有關校長轉型領導與學校效能之博碩士論文的實徵研究進行分析探討，歸納校長在轉型領導的行動層面，常被學者共同述及的有：激發智能、塑造共同願景、激勵鼓舞、歸因魅力、個別關懷等，略述如下：

#### 1. 塑造願景

校長具高瞻眼光與洞察力，透過真誠溝通與激勵，營造並傳達學校共同願景，促使教師支持，激發教師工作的熱忱與原動力並轉化為行動。

#### 2. 魅力影響

校長以理念、態度、自信及情緒表現，贏得教師的尊重與信任，使教師感受到校長的教育理念、使命感、擔當及魄力等特質並能心悅誠服。

#### 3. 鼓勵士氣

校長視教師為專家，正向積極地傳遞高度期望以激勵教師，充分授權並賦予學校目標的認知，強調合作及共同參與的精神，使教師感知自己是重要而且是有能力的人，對組織有隸屬感，對遠景更樂觀、更具有熱誠。

#### 4. 激發智能

校長能營造有創意的校園環境，提供問題導向的方針，培養教師的創造力，引導並鼓勵教師發揮想像力，以新的觀點重新思考及看待教育問題，並以新的方式來處理舊的問題。

#### 5. 個別關懷

校長能體恤教師的辛勞，關注每位教師的需求，關心新進教師的切身問題，主動聆聽教師的心聲，以教師的立場，設身處地為教師著想，熱心幫助教師解決困難，必要時提供教師個別的協助。

就轉型領導的觀點而言，學校領導不只限於校長，領導者的角色須建立在學習者的社群，透過學校權力再分配，以權力分散的方式，授權並激勵教師，強化對教師專業的支持與信任，以共同發展師生的人力資本，包括培養學生的社會及學術資本、發展教師的知識及專業資本（鄭崇趁，2018），使所有教師都能參與其中，一起工作、學習、建構意義，進而建立並達成共同的學校願景與目標。

校長對學校經營的成敗，有舉足輕重的影響，校長所採取的領導型式，往往關係著學校辦學的績效。諸多對轉型領導的研究顯示，校長轉型領導與學校效能具有顯著的正向關係，也具有高度的預測作用，也就是校長表現愈多的轉型領導行為，則學校的效能愈佳（陳巧芬、蔡文榮，2011；蔡進雄，2000）。因此，無論是從相關的學術領域研究，或從校園民主化、校園權力下放的教育生態中觀察，都可發現轉型領導已成為教育領導的顯學與範式（秦夢群、吳勁甫、濮世緯，2007）。

## （二）互易領導

相較於轉型領導是以部屬的內在需求與動機，做為其影響的機制；互易領導的影響機制，則是部屬外在需求與動機（吳清山、林天祐，2005b）。互易領導是指領導者運用磋商、互惠、獎懲及妥協的策略，並提供有條件的酬賞，以滿足部屬的需求和期望，使成員努力完成工作的領導行為。互易領導強調領導者與部屬間，是基於利益磋商、妥協議價及交換承諾的互動關係，是以利益為導向的領導型態。領導者認知部屬的需求，對部屬的努力給予承諾及報酬；對於部屬的偏誤，則予以糾正或處罰；使部屬從符合要求的工作中，獲得相對的自我利益，同時達成組織的績效。但互易領導是以追求個人自身利益的方式來鼓舞部屬，忽略部屬對組織的認同，也無法提升領導者與被領導者雙方的抱負水準，較無法促進組織的改變，其影響力不如轉型領導，也不利組織的永續經營（秦夢群，2013；謝文全，2018）。

轉型領導與互易領導的差異，在領導者與組織成員的關係上。轉型領導是基於人際的關懷互動，提升部屬道德與動機層次，影響成員對組織的信任與認同；互易領導則是將組織與成員的關係，建立在工作要求與利益互惠的基礎上，以維持組織運作及目標的達成。在領導行為上，轉型領導偏向「領導」，互易領導則偏向「管理」；在工作動機與需求上，轉型領導強調「內在動機」與「成長需求」，互易領導強調「外在動機」及「基本需求」（吳煥烘，2012；張士元，2017；葉榮文，2015）。轉型領導與互易領導兩者領導型態雖有殊異，但領導者可依情境互補運用。在學校領導中，校長須同時兼重組織成員內外動機的激勵與需求的滿足，以轉型領導提升教師的道德動機，以互易領導滿足教師的個別需求，激勵教師共同為達到學校願景而努力。

### (三) 服務領導

服務領導又稱僕人領導，是由 Greenleaf 於 1970 年所提出的領導理論。服務領導強調領導者具有僕人風格與心理特質，以愛及服務他人的態度來領導，取代傳統權威式的領導概念，認為成功的領導者會放下管理，勇於服務，會用心激勵他人，能傾聽、服務工作夥伴、培育部屬並助人成事，協助部屬完成工作且有所成就。服務型的領導者藉由關心與服務成員，與成員間建立良好的互動關係，於潛在中改變成員既定的價值觀，願意犧牲小我，為他人及組織謀福利。服務領導的最終目的，即在培養具有服務精神的部屬（胡聰年，2008；秦夢群，2013）。因此，服務領導是一種精神勝於物質、引導勝於監督、助人成長勝於壓抑他人成長、價值信念勝於行為技術的領導風格（蔡進雄，2005）。

Sendjaya 與 Sarros 於 2002 年提出「服務領導」的兩個前提：「我服務，因為我是領導者(I serve because I am the leader)」和「我是領導者，因為我服務(I am the leader because I serve)」。第一項概念，闡明領導者必須表現出實踐服務的態度，這是領導者的責任和義務，顯示利他主義的行為；而第二項概念，則是說明由於一個人有服務的內在精神和外在態度，才有權被他人稱作是領導者。因此，在這個概念中，服務是做為一個領導者的資格與權利（引自林耀榮、呂佳玲，2014）。換言之，「領導者」與「服務」這兩項概念互為因果，服務對於一個僕人領導者來說，既是權利也是義務，對追隨者提供服務，才有權稱為領導者；反過來說，因為自己身為領導者，則具有義務服務追隨者。

林思伶（2004）對「服務領導」者的特徵、角色和特質，統整歸類如下數點：

- 1.在前提假設上，服務領導的存在，來自領導者個人內在的自然感受，以「服務他人的僕人」之自我角色認同，將他人的需求和利益，置於自己和組織的利益之上。
- 2.以服務領導者個人而言，服務領導者以服從自我內在的信仰和價值出發，進而產生對外的服務行動。
- 3.服務領導者展現特定的領導行為，包括：傾聽、同理、治癒、覺察/意識、說服、概念化、遠見、服侍/管理、對人的成長和發展有所承諾、建立社群等

十項特徵。

- 4.服務領導視領導與被領導者間為夥伴關係，強調服務先於領導，領導者與被領導者的權力關係，有別於傳統觀念之分立或對立的上下關係。
- 5.就範圍與目的而言，服務領導者視人為「目的本身」，不僅要服務他人，更進一步要為生命，甚至是全人類的生命服務。而以「生命」為目的的服務，必須是由內而外的內省和實踐。
- 6.就領導者的角色與功能來看，服務型領導者在組織中扮演：(1) 楷模/榜樣；(2) 先導者；(3) 調整/調正；(4) 增能等四種角色。

服務領導的核心概念，在於為他人的需求服務，強調以美德、智慧、楷模來說服被領導者，而非基於權威，是以內在修為及外在能力產生影響。領導者受到內在的美德所引導，對被領導者付出愛與無條件地犧牲奉獻，幫助他人有所成就。因此，身為學校領導人的校長，應秉持服務領導的道德愛，勇於擔負責任，以無私無我的奉獻，滿足師生需求、幫助學生成長，提升領導承諾，實踐讓每個孩子都成功的終極目標。

#### (四) 願景領導

願景是美好未來的圖像，是領導者引領組織及個人前進的指南針。願景也是一個平台，願景歷程能建構一個組織運作的機制，形成實現個人願景與組織共同願景的最佳架構與場域（鍾瑞國，2010）。

願景領導是組織實現願景的過程和行動，領導者須瞭解組織及環境的特性，結合個人的願景，透過和組織成員的溝通、協調，發展組織的共同願景。領導者要能提出具體作為，扮演各種不同角色，對組織成員賦權增能（黃俊峰，2013），以帶領組織變革，使組織的共同願景得以實現。

吳百祿（2002）認為願景領導是一種歷程，在這歷程中，領導者衡酌組織內外條件及特性，將共同分享的價值、信念與目的，做明確的一致性陳述，此陳述代表組織較好及更成功的未來，也成為組織追求進步，且賴以永續發展的憑藉，透過與組織成員溝通，授權組織成員付諸行動，進而實現組織願景。其分析願景領導者

的特性，包括：願景領導者具有前瞻的眼光、有多元智慧與能力、能綜觀全局、與成功的領導者或有效能的領導者密不可分。

Chance 與 Grady 於 1994 年提出為發展學校願景，願景領導者須具備以下的知能：1.有政治的智慧；2.良好的溝通技巧 3.能分享作決定的程序；4.能建立共識；5.有效管理時間；6.帶領學校行政革新；7.深度瞭解團體歷程。

秦夢群（2013）指出願景領導是實現學校共同願景重要的領導方法，願景領導可以達成以下四項功能：

1.描述組織未來藍圖，確立運作目標與任務

願景領導可帶領組織，從著眼於眼前的日常運作，轉移到未來組織的美好遠景，並確立達成願景的目標以及任務。

2.與組織核心價值結合，激勵成員實現組織改革的目標

願景領導須結合組織的特性及核心價值，才能使願景貼近現場，並且讓組織的特質，經由願景領導發光發熱。

3.發展具體策略，結合理想與實務，幫助組織成員朝願景方向邁進

願景不是空泛的目標，必須要有執行的策略及方法，因此，願景領導強調發展出執行的步驟，讓願景可以實現。

4. 側重不同時空及環境的配合，發展組織特色，建構積極正面的組織文化

願景領導的重點，是藉由確定組織願景與核心價值，帶領組織成員看到組織的特色，並且帶領組織成員，朝向美好的遠景前進。因此，願景領導的功能，在能改變組織的文化，朝向積極正面的方向前進。

願景是反映學校所有成員，對於未來的集體意識與渴望。在快速變遷的教育環境中，學校須不斷變革與創新，因此，願景領導更顯重要。校長必須具有遠見與視野，能帶領學校成員看到宏觀的遠景，導引共同的價值與信念，依據時代思潮、內外環境脈絡與學生需求，擘劃學校發展方向，形塑未來藍圖，透過溝通凝聚成員共識，共建學校願景，確保並提升教育品質，讓學校能優質發展與永續經營。

## (五) 課程領導

課程領導是校長領導的重要內涵，是讓學校發展具有活力和生命力的關鍵(歐用生，2017)。課程領導具分布式領導及組織成員共同承擔責任的概念，是連結課程、教學、評量與評鑑，並從中努力改進學習與理解的重要作為，其功能在使學校能達成確保學生學習品質之目標 (Sorenson, 2011，引自黃淑娟、吳清山，2016)。

黃顯華、徐蔣鳳、朱嘉穎(2002)就課程領導的定義及性質，分析不同學者的觀點，提出課程領導在學校課程發展的過程中產生之作用，包括：

### 1.課程設計

進行學校內外環境的 SWOTS 分析、建構願景與凝聚共識、決定課程與教學改革的優先順序、探究課程目標與行動的配合。

### 2.課程決定

做保留(Keep)、改變(Improve)、開始(Start)、停止(Stop)的決定。

### 3.課程實施

建立夥伴關係的團隊文化，尋找課程改革的同行者；引導教師反思的專業發展，培養轉化型課程領導；建構學習型組織，改變學校文化；整合並善用資源，為教師創造發展的空間；邀請家長參與並爭取支持。

### 4.課程評估

包括對學生的評估、對教師的評估及對課程本身的評估。

李子建(2004)從知識管理觀點，提出對課程領導及教師專業發展的看法：

- 1.課程領導應與學校發展結合，創造有利條件，使學校成為學習型組織，以配合校本課程的發展。
- 2.課程領導宜配合知識管理方向，建立學習社群，促進教師間的合作與團隊學習。
- 3.學校成員應透過反思與自我評鑑，以學生學習為核心，將校本課程改革，提煉成為課程知識和實踐智慧。
- 4.校長必須成為革新的教學與課程領導者，而學校本位課程關注的重點，在於對教師賦權增能，提供教師更多的專業信任與自主性，鼓勵教師交流分享，培養團隊協作的技巧與能力，建立持續學習與不斷改善的學校文化。

綜言之，課程領導的意涵，是指校長整合課程與教學的發展，提供相關教學與課程的資源與支持，對教師賦權增能，提升教師教學成效，改善學生學習的領導行為。值此十二年國教新課綱推動之際，校長課程領導的能力與展現的實際行動，是學校落實課程發展，實踐素養導向之國民教育內涵與精神的關鍵。

## （六）教學領導

教學領導的定義，是指校長藉由發展與溝通教學理念，扮演領導與協調的角色，營造良好的教學環境及學習氣氛，促進教師專業成長與合作，提升教師教學效能及學生學習表現，確保課程與教學品質，達成學校願景（秦夢群，2013）。

李安明（1999）分析 1984 到 1999 年間，各種教學領導的定義，綜整出教學領導的定義，著重在效能取向，強調教學領導主要的目的，在增進教師教學效能，進而改善學生的學習表現。多項學術研究均發現，國中校長教學領導與教師教學效能、學校效能有正向相關，且國中校長教學領導行為與學校效能，也具顯著預測力（秦夢群、吳勁甫，2011；曾增福，2015）。

Southworth(2002)也指出教學領導須關心「教」與「學」，包含教師的專業發展和學生的學習活動，他更進一步以質性研究，探究英國及威爾斯小型學校校長的領導行為，提出有效改善教學的三種策略，包括：示範、監督、專業對話和討論。

吳百祿、鄭彩鳳（2005）認為教學領導是以教學活動為核心，目的在提升教學品質，達成教學目標。強調教學領導的內涵，應包含：1.建立學校願景，形塑教學任務；2.促進教師專業對話，培養合作的校園文化；3.建立教室觀察的模式，加強教學督導；4.規劃示範教學、教師專業成長和教學反省的機制；5.多方面蒐集教室觀察資料，提供教師教學評鑑參考。

黃宗顯、鄭明宗（2008）提出教學領導的內涵，包括：1.凝聚學校願景；2.發展學校教學目標、溝通教學理念、發展教學任務、落實教學評鑑、確保課程與教學品質；3.增進學生學習氣氛、激勵學習成就與表現；4.促進教師專業發展、激勵教師成為教學領導教師；5.發展支持性之教學環境。

綜觀學者對教學領導的定義及對內涵的探究，可發現早期對於教學領導的定義，較偏向於校長的教學視導，也就是校長透過各種領導行為，監督教師教學的品質；但隨著校長職責的日趨複雜多元，及對校長角色認知的改變，校長教學領導也從教學視導的概念，擴及其他正式與非正式的專業發展活動。因此，廣義的教學領導，並不侷限於教室的教學層面，而是涵蓋校長各項直接或間接與教學相關的領導行動（林俊杰，2006；溫子欣、秦夢群、陳木金，2015），亦即所有能提升教師教學成效、增進學生學習表現與成果的活動和作法，如課程規劃安排、教學品質的監督與促進、教師專業發展、學生學習、環境安排、形塑信任合作的學校文化、支持教學與學習的各項措施，都屬於校長教學領導的範疇。

教改總諮議報告書（1996）揭櫫「校長是首席教師」應重視教學領導，而隨著十二年國教教育政策的實施，對於校長教學領導的內涵又更深化。十二年國教改革的重點之一，在校長與教師的公開授課，這正是體現「校長是首席教師」之教學領導核心概念的具體實踐，也使得過去多認為課程及教學改革的主體是教師，校長扮演的只是支持者角色的觀點和做法，因著校長公開授課的實作歷程，使校長進一步成為教學和學習的團隊夥伴，能更深入教學過程中，體會課程與教學改革的複雜性與豐富性，才能成為教學改革的領頭羊（歐用生，2017）。

### （七）分布式領導

分布式領導係指在動態的領導情境中，領導的行為散佈於組織中各個成員，在信任、合作的組織氛圍中，組織成員分別負起領導的角色，並承擔領導的責任，共同參與決策與實務運作的領導過程，以提升組織效能，達成組織目標（何建霖，2009；吳清山、林天祐，2010）。

分布式領導的特性，包括：1.動態的領導情境；2.信任與合作的領導氣氛；3.共同的領導決策；4.共同參與的領導過程；5.共同分享與承擔的領導權力與責任；6.領導的目標是改善教師教學，以提升學生學習表現。因此，校長分布式領導，是指校長承擔學校整體績效責任，透過有效整合，使學校成為具建設性關係的組織，與學校成員共享領導權力，讓領導責任和權力，分布於具備專門知識的學校成員身上，建立共同的文化期待，達成學校目標（陳怡卉，2010；童鳳嬌、林志成，2009；

賴志峰，2008)。分布式領導能促使學校團隊建立學習的能力，凝聚教師對學校的隸屬感與認同，教師能因分享權力，進而提高創造能力、士氣與承諾，促使學校成員發展集體效能，進而提升學校的教育成效。

謝傳崇、王瓊滿（2011）聚焦在校長學校分布式領導的角色、分際，以及外顯的領導行為，建構校長分布式領導的內涵為四大層面，分述如下：

#### 1. 建構願景與目標

校長須促使學校組織成員瞭解並支持學校的目標與願景，凝聚成員共同努力的方向。

#### 2. 分享權力與責任

校長對學校組織有清晰、明確的責任劃分及授權，強調廣泛的成員參與和流動分享的領導權力，承擔學校整體績效責任。

#### 3. 關注領導實踐

校長須在學校成員之間，建立有效領導的價值與信念，關注學校內部成員領導能力的激發，積極投入領導能量的蓄積。

#### 4. 營造學校文化

校長須營造尊重、開放、參與，及高度信任、相互支持的學校環境與文化，有效建構成員間領導者與被領導者良好的互動關係。

隨著教育生態的改變，學校的領導型態也產生轉變。領導的概念，已逐漸擺脫將領導權力集中在校長身上，之傳統科層體制式的單一領導模式；反之，教育要能永續優質，則校長必須藉由授權賦能給他人，重視分工合作、有效參與及平權互助，以學生權益和學校發展為目標，營造民主、分享、集體的領導文化，促使學校中具有專門知識的成員，願意以本身的專長來擔任領導者的角色，承擔相對的責任，引動學校成員能共同學習成長，發揮最大化的領導影響力。

當前學校領導者所處的情境複雜且瞬息萬變，授權賦能的校長領導行為，讓教師能發揮主動自發的工作成效，是影響學生學習表現的重要因素（鄭燕祥，2003；謝傳崇譯，2009）。因此，校長宜採行分布式領導，授權賦能讓校內具有專業能力的成員，能分別擔負不同領域的領導責任，以群策群力發揮團體的智慧與動能，共

同致力學校效能的增進，進而提升學生學習表現（李安明，2009）。蔡宗河（2007）也認為由成員提供的共同領導，比個別領導有更多的貢獻，並能成為學校組織持久的成果，利於學校永續發展。

## （八）創新領導

創新是提升組織競爭力與經營成效的關鍵，Moore 以達爾文進化論觀點，主張組織須要不斷地創新進化，才能不被停滯的慣性所取代（何霖譯，2007）。P.M.Senge 在《第五項修練》一書中提出，變革的成敗，歸因於組織是否具有創新的能力，主張學習型組織是讓全體成員能全心投入，並持續增長學習的最佳組織型態，可以讓組織成員透過學習創造自我、創造未來（郭進隆譯，1994）。因此，五項修練包括：自我超越、心智模式、共同願景、團隊學習和系統思考，即在於促進個人及組織的創新與發展。

倪靜貴（2007）從學校組織定義創新領導，係指學校組織導入並整合資源，營造鼓勵創意、重視創新的組織氛圍，提供成員新資訊與新技術的學習，提升學校成員的專業成長及承諾，以因應內外環境的變遷，並創造具新價值的教育服務，因此，校長領導須致力於技術、服務、流程、產品、課程與教學、特色等六個層面的創新。

鄭明宗（2008）也指出創新領導是指校長的學校領導，能重視創新思考的啟發、創新契機的掌握、創新環境的營造、創新作為的調整，能展現學校經營的獨創性及實用性，創造出有別於學校以往或他校既有的各種新作為，以改進並提升學校的辦學品質。

從十二年國教的精神與內涵來看，校長創新領導應植基於多元智慧的理念，以學生學習為核心，發展校本課程，建立親師生夥伴關係，以提高辦學績效。范熾文（2012）提出校長創新領導作為，包括：1.能分析評估學校背景環境，發展學校願景；2.能透過溝通討論，建立目標意識及學校發展方向；3.能營造創新、自由的組織文化；4.善用人際關係爭取資源，改善環境與設備；5.運用激勵策略，鼓勵成員參與創新方案；6.能信任工作團隊，發揮協調和激勵的責任；7.運用傳播媒體，行銷學校的創新成果。

黃居正(2018)認為迎接科技、創客、少子化及新課綱的挑戰，校長必須是一位創新領導型的校長，以帶領學校變革與創新發展。所謂創新領導型校長，應具備創新能力、領導能力、治理能力等專業核心能力，略述如下：

### 1. 創新能力

包括洞察能力，也就是對不斷變化的內外在教育環境，能深謀遠慮；其次是轉型能力，能以榜樣及說服力，促使學校成員接納校長及學校意圖而行事。

### 2. 領導能力

樂於和同仁分享權力並能賦權，也就是具有分布式領導的能力。

### 3. 治理能力

包括自知及反省的能力，瞭解自己的需求與目標，並瞭解同仁的需求及目標；此外，也須具備價值綜合能力，也就是能統合同仁在經濟、安全及心理等各方面的需求，凝聚共同的願景、價值觀與目標。

因應教育的興革，校長創新領導已成為教育領導的新派典。校長須具備創意思維，並轉化為具體可行的策略與行動實踐，透過對組織成員的賦權、激勵及資源整合，開展學校創新的動能，致力形塑學校特色，提升辦學品質，達成教育目標。

在社會大環境變遷與強調教育革新的趨勢之下，校長必須透過對領導相關理論及內涵的理略與掌握，評估組織內外條件及情境，善用適切的領導模式，以嶄新的思維與領導行動，賦權增能、建構承諾信任與和諧的學校組織與文化氛圍，提升學校經營效能，承擔學校經營的績效責任（張文全、陳慧華、范熾文，2016），積極回應社會對教育的高度期待，以帶領學校優質永續、卓越發展。

## 第二節 卓越校長領導行為的內涵

### 壹、校長學校領導的角色職責

校長的職責是指擔任校長職務，所須負責的工作範疇及承擔的責任。校長的領導對於學校成員、校務運作過程和結果，有相當廣泛的影響力，有效能的校長，是有效能學校的關鍵之所在（林明地，2002）。當前正值全球化競爭的時代，社會大眾對教育改革與學校品質的期待與要求日高，校長的職責也更趨多元且充滿挑戰，

校長要能展現卓越的領導行為，則須先奠基於善盡校長的職責與角色上，因此，探析校長的職責與角色定位至關重要。

## 一、角色的意涵

張春興（1989）認為「角色」在社會心理學上有兩種意涵：（一）就社會的角度來說，係指個人在團體中被賦予的身分，及該身分應發揮的功能；（二）從個人的角度而言，是指個人從事某角色時，所展現的行為組型。社會對校長角色的認知，籠統不明確，對校長角色的期待，則是絕對高標，這正是校長難為之處。尤其，從校長的法令職責來看，校長並無百分之百的決策權，卻須承擔百分之百的學校經營成敗的責任。因此，校長個人對校長角色的覺知更形重要，校長必須體認身為校長的領導角色，必須很清楚校長被賦予的任務是：推動校務運作、達成階段性教育目標、提供學生潛能發展的機會（何福田，2003），促進學生學習，提升學生學習成效，確保教育品質，帶領學校進步發展，方能藉由角色的實踐作為，克盡校長的職責，發揮校長領導的效能。

## 二、校長的領導角色

後現代思潮強調多元、去中心化的論述，加上教育改革及教育政策的衝擊，國內外許多有關校長的研究指出，近十幾年來，校長角色發生很大的變化，這些改變的角色中，最重要的是對校長領導角色的要求，希望校長能超越過去的管理模式，促使學校發生變革，提高學校效能（蔡宗河，2009）。Hallinger 與 Hausman 於 1994 年即指出，在學校變革中，校長處在各方期待的夾縫，校長的角色須適度調整與轉型，才能使學校領導產生正面影響（黃宗顯、蔡書憲，2012）。可見校長的角色多元且具變動性，必須適時轉化，以因應環境變遷的需求與期待。以下就國內外學者對校長角色相關的探討，分述之：

Wood (2005)研究調查顯示高水準的校長，應有五個領導角色：文化建設者、教學領導者、協調促進者、新教師招聘者、初任教師指導者。

Richard A. Gorton 指出校長的角色為：1.經理人：負責人力、物力等資源的爭取與分配，以達成學校教育目標；2.教學領導人；3.紀律維持人：須負責學生行為

問題；4.公共關係促進人；5.改革推動人；6.衝突的斡旋人：須解決衝突，使衝突雙方理解對方並產生妥協（引自陳義明，2004）。

2010年Eric、James與James綜合相關研究指出：校長領導角色影響的面向，包括：人事、組織流程及組織架構等，涵蓋九大領域：建立運作模式、財務、公共關係、學區的功能、學生事務、人事問題、規劃及設立目標、教學領導、專業發展（引自黃宗顯、蔡書憲，2012）。

林明地（2008）分析校長的角色，包括：教育者、行政管理者、文化領導者、專業社群的一份子及個人自己。Leone、Warnimont與Zimmerman（2009）則對未來的校長角色，提出兩項願景：一是扮演知識和激勵的橋樑，幫助學生學習；二是扮演航海家的角色，引領學校的未來發展方向。

蔡宗河（2009）探究校長領導的重要性，指出校長的職責包括：教育價值的塑造及學校願景的凝聚、學校組織改革氛圍的營造、爭取校內外資源的引入與支持、承擔學生的學習成果。有效的校長領導會影響教師教學，再由教師教學影響學生學習成果，也就是影響學校存在的最大價值及學生的學習。

鄭崇趁（2013）認為校長是教育理論的實驗家、行政效能的經理人、課程教學的規畫師、輔導學生的示範者、資源整合的工程師。

謝文全（2018）剖析校長的角色：校長應是主動積極的領導者，帶領學校成員發展學校策略性計畫、進行合作式計畫歷程、領導專業發展活動、發展多樣化課程、學生學習成果評鑑，此外，校長也是權力的分享者。

對於中小學校長角色定位，行政院教育改革審議委員會在《教育改革總諮議報告書》（1996）中即指出，校長的定位是「首席教師兼行政主管，應重視教學領導」。英國學校領導學院(National College for School Leadership, NCSL)強調學校教育的核心活動是督導「教」與「學」。Zepeda (2003)也指出學校校長最重要的角色職責之一，就是做好教學領導，而不是整天忙著處理學校行政事務及瑣碎的細節。Zepeda認為校長應是一個教學領導者，該執行的職責為：1.建立學校願景及合作的校園文化；2.建立教師專業成長、教學督導和教師評鑑的機制；3.確實執行正式及非正式

的課室觀察；4.召開正式課室觀察前的準備會議；5.運用多元方法蒐集課室觀察的資料；6.召開正式課室觀察的檢討會議。

歐用生（2017）也認為校長是學習的領導者、課程與教學改革的領頭羊、專業文化的建構者、實踐智慧（知識）的生產者、是覺醒課程教學領導者的主體。

謝金城（2018）則從教育現實分析校長的角色責任，包括：1.成功的教育理論實踐者：校長必須兼重教育理論與實務，能萃取教育理論精華，應用到學校層面領導中。2.具行政效能的經理人：校長必須有能力領導學校，做好行政管理，塑造學校願景，培養能創新思維的行政團隊，運用策略達成目標，展現學校格局。3.覺醒課程與教學領導者主體：校長須帶領教師，在課程與教學上做好規畫、參與、設計、討論、提升，時時與教師對談，互相討論、提供想法，引導教師教學省思，強化教師教學及課程設計能力，積極做好課程與教學領導。4.學生輔導和學習的促進者：學生是學校的主體，校長必須營造教師認真教學的環境，督促學生有意義的學習，建構學校輔導系統，引導學生向善向上、進步成長。5.資源整合的工程師：校長須整合校內外各項軟硬體資源，建設學校環境，與社區良好互動，鼓勵家長參與，爭取認同，提高學校聲望，建立校長專業領導形象。

在多元多變、充滿挑戰的教育環境中，研究者綜整國內外學者、專家對校長領導角色的看法，認為校長在教育領導上的角色有：

#### （一）教育變革的領航者

面對教育環境的變革與挑戰，校長須體察教育思潮與趨勢，掌握機先調整領導策略，擘劃學校的未來發展方向，永續校務經營。

#### （二）行政效能的激勵者

組織並帶領行政團隊，營造和諧分享及開放的校園氛圍，善於溝通協調、激勵團隊動能，發揮集體智慧，達成願景目標。

### （三）課程教學的引領者

校長是首席教師，必須帶領教師發展課程設計能力、審視教學策略與成效，引領教師進行專業對話與省思，確保教師教學的品質。

### （四）學生學習的促進者

校長最核心的任務，是建構利於學生學習的環境，幫助學生有意義、有效的學習，以適性揚才、開發潛能，成就每一個孩子。

### （五）學校品牌的行銷者

與社區、家長建立合作共好的夥伴關係，整合校內外資源，發展學校特色，提升學校辦學效能，建立學校品牌並行銷學校。

### （六）品德操守的示範者

良好的品格是一切教育的基礎，校長身為學校領導者，須以高道德、高標準自我檢視與自我要求，以涵養人品做為全校師生的表率。

### （七）終身學習的實踐者

校長須與時俱進、不斷進修，提升個人學養，增益領導專業知能，敏於察覺變革，並能回應社會對培育人才的需求，領導學校創新進步。

校長身為學校的領導者，除了必須覺知校長的角色職責，善盡校長的責任，更須能洞察組織內外部環境的變遷，在學校經營上順應趨勢、領導創新，引領方向，激發學校組織的動能，關照親師生需求，幫助學生獲得成功，才能活化學校生態系統，發揮校長卓越的領導效能，達到學校願景目標，展現學校優質的教育績效。

## 貳、主要國家之卓越校長領導行為指標

校長之領導行為對學校發展及學校效能，具有舉足輕重的影響（蔡進雄，2000）。卓越校長在學校領導上，都展現出優質、成功、卓著的領導績效。因此，對於卓越校長領導行為層面的探究，有助於其他校長在學校領導中，掌握校務經營之重要面

向，發揮領導的影響力，並促進個人學養及領導能力的提升。再者，就校長領導內涵而言，領導實務的行動實踐，是校長領導最主要的歷程。因此，透過對卓越校長領導行為層面的探析，亦可掌握卓越校長領導成功的關鍵(林明地、梁金都,2016)。研究者試分別從英國、美國、澳洲及香港等國家之教育近況分析，探究其卓越校長領導行為的指標。

## 一、英國

英國「卓越校長聯盟」是由英國聯合政府首相 Nick Clegg 於 2013 年提出，主要在招募表現卓越的校長及副校長，至弱勢不利的地區服務。2014 年英國教育部學校部長 David Laws 宣布推動「卓越校長聯盟方案」(champion league)，提供更優渥的薪資、專業成長支持及完整的配套措施等誘因，來吸引優秀的卓越校長到弱勢地區挽救學校的經營與表現，其對卓越校長的資格界定(駐英國代表處教育組，2014)，如下述：

- (一) 最少有三年的成功校長領導經驗。
- (二) 學生有持續的高水準表現。
- (三) 在領導與管理項目上，被教育標準局評定為「第一等級卓越」。
- (四) 自己的學校須成功申請為國家支持學校。
- (五) 獲得學校管理委員會的支持背書。

英國對於卓越校長有相當高之績效導向的認定標準。校長是否具有卓越領導能力，仍是聚焦在學生的學習成就表現，也唯有校長展現卓越的領導力、學校呈現卓越教育效能，才能得到學校管理委員會的支持，及教育標準局的評定認可。

陳宏彰(2018)研究英國校長培育與專業發展，指出英國於 2015 年發布新修訂「國家校長卓越標準」(National Standards of Excellence for Headteachers)，此校長卓越標準包含四大面向：(一) 品質與知識；(二) 學生與職員；(三) 系統與過程；(四) 自我改善的學校系統。並依據此四大面向，形塑校長的工作實踐與專業發展，分析此新的校長卓越標準，有下列重點：

### 1.強調卓越校長具「校內與跨校的」系統領導與管理職能

即重新概念化校長職能的定義，將校長「校內與跨校的」(within and beyond schools)系統領導角色和職能，納入校長的定義中，並強調系統領導人應具有的知識、技能，例如策略領導與財務規劃、組織間之分布式領導、跨校協作夥伴關係之建立、回應外在世界、有效激勵及影響他人、挑選及培育新一代領導人、推廣最佳實踐、督導與追蹤管理學生學術表現等。

### 2.定位校長扮演驅動「由學校所領導的系統」之角色

新標準中透過教育政策，鼓勵跨校協作、由專業領導專業，強調增能校長，以協助發展「由學校所領導的系統」(the school-led system)，進而達到「自我改善的學校系統」的願景。校長卓越(Excellence)標準一詞中的「卓越」，也呼應2016年英國教育政策白皮書：《教育卓越無所不在》(Educational Excellence Everywhere)所強調的卓越無所不在的理念，彰顯學校改革政策與校長指標政策間一致的意識形態。

### 3.更彈性的校長指標使用方式，與校長評鑑考核脫鉤

新標準中，針對校長指標的運用做清楚說明，與校長評鑑、考核、分級脫鉤，轉而做為協助定義、詮釋專業工作實踐的指導原則。

英國教育部同時也對四層級學校領導專業發展方案，包括中階領導、資深領導、校長領導、執行長領導等，依國家專業資格，提出六大共同性之內容領域面向，並明確規範其廣度、深度、內涵及知識技能與評量指標，也明列七項領導行為之共通性規範，以發展各層級領導人之行為能力。其六項共同性面向及七項共通性領導行為為規範，分述如下：

#### (一) 六大內容領域

包括：1.策略與改進(strategy and improvement)；2.教學及課程卓越(teaching and curriculum excellence)；3.驅動影響的領導(leading with impact)；4.在夥伴關係中合作(working in partnership)；5.資源與風險管理(managing resources and risks)；6.強化能量(increasing capability)。

## (二) 七項共通性的領導行為

涵括：1.現身承諾(commitment)；2.協作(collaboration)；3.個人驅動力(personal drive)；4.抗壓性(resilience)；5.覺察力(awareness)；6.正直誠信(integrity)；7.尊重(respect)。

英國卓越校長領導新標準，強調系統領導與分布式領導，透過跨校的領導實踐、協作與夥伴關係的建立，以對學校及教育系統，產生整體提升的影響。其核心論述認為教育問題非單屬一個或少數的學校，而是來自整個系統，因此，系統領導應分布到包含老師的各個層面的領導(Boylan, 2016;Hargreaves, 2014)；學校領導人須與其他領導人協同，致力於系統性問題的翻轉，進而提升整體教育表現的標準。在卓越校長領導新標準中，也強調領導者的人格特質、信念及道德實踐，並付諸行動領導系統，以發揮更大的影響力。

## 二、美國

1996 年美國全國教育政策委員會(National Policy Board for Educational Administration, NPBEA)，認為現代社會具有兩個重要的本質性變遷，是一個「分化的社會」，包括種族分化、性別分化、宗教分化等；另一個是「全球化的社會」。為應對變遷所造成的需求，須要一套以研究為基礎的校長領導新標準，因此，藉由「州主要學校官員委員會」(Council of Chief State School Officers, CCSSO)下屬的州際學校領導者證照協會(Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC)發布《學校領導標準》(the ISLLC Standards for School Leaders, ISLLC, 1996)(簡稱證聯會 1996 年標準)。

此校長領導新標準係以學生學習成就表現為核心，以「教與學、有效學習環境的構築」為其焦點(CCSSO, 1996)，以領導與高效能學校的相關研究結果為依據，為校長領導行為揭櫫六大準則，做為校長領導相關事務的行事基礎，包括：1.願景；2.文化；3.營造安全與良善的學習環境；4.與社區建立良好關係；5.倡議校長專業倫理；6.嫻熟各種政治技巧。在六大準則之下，又各自發展出許多細則，數年來被美國許多州廣泛應用在校長培育與專業發展、校長績效評鑑及教育方案認證的依據。

2002年1月美國總統小布希簽署了《不讓孩子落後法案》(No Child Left Behind Act)，強調教育績效責任(U.S. Department of Education, 2002)，實施全國性的測驗，以學生測驗的結果，做為學校辦學績效責任的改革方案(Jennings & Rentner, 2006)，旨在提高美國公立中小學教學的質與量。此方案更關注於校長領導的角色，提出應建立高效能校長(Highly Effective Principal)的建議，將校長視為課程領導者，且把教師品質與校長品質連結在一起，認定有效能的校長，是有能力的推動改革者，有足夠技巧扭轉低表現學校(low-performing schools)的劣勢，可以促進並維持學生的高度成就表現(黃姿霓、吳清山，2010)。

2007年「政策會」鑒於教育工作日趨複雜，以《證聯會1996年標準》為根基，進行微幅的調整，通過《教育領導政策標準：證聯會2008》(Educational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008)，以界定《學校領導標準》的使用功能，指導各州制訂與校長資格相關的政策和指導方針，以更精確的測量和評鑑校長的領導行為。其研訂的基本理念，包括：1.面向每一位學生，並保證每一位學生的成功；2.強調校長教學領導者的角色；3.強調校長與社區之間的互動。2008年教育領導政策，仍維持教育領導的六大標準及重要內容(陳怡如，2012；U.S. Department of Education, 2008)，略述如下：

#### (一) 建立學習願景

學校領導者能取得利益關係人的認同與支持，透過發展、連結、履行以及管理，實現學校社群共同分享與支持學習的願景，達到促進每位學生都成功的目標。

#### (二) 發展學校文化與教學方案

學校領導者能透過提倡、培養、維繫學校文化以及教育計畫，提升學生的學習以及教職員工的專業成長，達到促進每位學生都成功的目標。

#### (三) 有效的學校經營

學校的領導者能透過確保組織編制、運作及資源管理的有效性，提供安全、高效率、高效能的學習環境，達到促進每位學生都成功的目標。

#### (四) 重視社區資源

學校領導者能透過與教職員、社區成員及學生家庭的合作，回應不同社群的利益和需求，並引入社區資源，達到促進每位學生都成功的目標。

#### (五) 遵守職業倫理原則

學校的領導者能透過廉正、公平及具道德的行動，達到促進每位學生都成功的目標。

#### (六) 關注校外環境的變遷

學校的領導者能透過對於政治結構、社會、經濟、法律及文化脈絡的理解、回應與影響，達到促進每位學生都成功的目標。

《證聯會 2008 標準》包含七項重要特色：重視學生學習、認知校長多變的角色、認同學校領導的合作本質、提升高品質的領導專業、提供校長績效評鑑的重要參考依據、整合校長領導之連貫性與統整性、增進校長賦權增能於教育利益關係人 (CCSSO, 2008, 引自黃姿霓、吳清山, 2010)。

2013 年再經美國「州主要學校官員委員會」(Council of Chief State School Officers, CCSSO) 確認，以學習領導(leadership for learning) 做為校長領導標準的基礎，並做為學校行政的主軸，同時也認定教學(學校核心技術) 領導、學校文化領導、多元文化領導等應更受到重視，並且在社區、社區意識及學校改進等方面也應加強(林新發、黃秋鑾, 2013; Murphy, 2017, 引自林文律, 2018)。

美國對於校長領導標準的項目與主要內容，係以學生學習及成就表現為核心，並聚焦在教與學及安全有效能學習環境的提供，其最終目的，在達到促進每位學生皆能成功。此學校領導標準的設計，涵蓋廣泛的面向，強調卓越校長所須具備的知識、心向與表現，希望校長從管理(management) 學校的層次，提升至領導(leadership) 無限寬廣的領域。校長領導準則涵括了學校領導者角色的必備條件，而這些條件，正可用以解釋為什麼部分學校，可以為所有的學生，提供正向的學習經驗，以導向

成功（陳木金、陳宏彰、溫子欣，2012），更可見校長的卓越領導，是奠基在教師教學卓越及全校學生學習成效的基礎上（林文律，2018）。

### 三、澳洲

有鑒於學校校長的領導行為與教學卓越、學生的學習成就息息相關，而且對教育成效的影響力日益深化，2018年3月「澳洲教學與學校領導研究院」(Australian Institute for Teaching and School Leadership, AITSL)，發布以專業實務為基礎，新修訂之中小學校長學校領導力發展指南(Leading for impact: Australian guidelines for school leadership development, 2018)。透過校長領導力指引的建立，提供更清晰的路徑，以敦促現職校長加強提升卓越領導能力，並做為培育未來校長人才時的指針（駐澳大利亞代表處教育組，2018）。

澳洲在此學校領導力發展指南中，首先界定卓越的學校領導，指出學校領導須在專業學習文化中，積極影響個人和集體教學，以確保所有的學習者都有很高的進步率。其強調卓越的學校領導，是為學生提供最佳學習成果的關鍵。校長的學校領導，必須能發揮教育專業知識和管理技能，使學校成員將工作重點放在提高教學的品質上，透過校長的領導力，使教師能在專業學習和成長的文化中實踐，有足夠的專業知識來瞭解學生的學習方式，幫助學生在學習中邁出下一步，從而對學生學習的進步和成就，產生最大的影響，創造學生茁壯成長的最佳條件，這對學生未來生活的準備至關重要。

透過對學校領導重要性與內涵的論述，澳洲 AITSL 制定中小學校長領導力，涵括「核心領導能力」及「專業技能」兩層面。「核心領導能力」包括：眼界及價值、知識與理解力、個人素質相關的人際關係與社交能力等三項；「專業技能」則有：領導教與學、發展自我及他人、引導改進、創新及變革、領導管理學校、參與社區工作等六項。此校長領導力的核心概念，在強調校長負有確保高品質教學，及促進所有學習者不斷進步的重要責任，認為有效能的校長，會善用其教育專業知識和管理技能，創建學校學習文化，讓學校成員能專注於他們的影響，並改進其行動實踐，以使所有學生取得進步和成就。

AITSL 卓越校長的領導內涵，與我國十二年國教新課綱「以學生為核心」的教育主張相同，都強調學生是教育的主體，教育首重優質的教與學，以對學生的學習成效，產生發展性的影響。因此，校長須具備專業領導知能，方能擔任有效率、具實質影響力的課程與教學領導者，能正確引導並提供教師專業成長的機會，以發展有效能的教與學，進而照顧學生的福祉與學習成就。

#### 四、香港

香港教師與校長專業發展委員會(2019)具體條列校長學校領導的三大標準，強調校長須具備教育理念與視野，並做為典範，促進師生成長，持續推動教育的變革與學校的進步。其主要內容，簡述如下：

(一) 校長是「以德潤才的躬行者」，須貫徹全人成長及均衡發展的理念

樹立以德修身的典範，實踐教育價值觀，以促進教師和學生的成長及均衡發展，使學生「達至全人健康」。

(二) 校長是「博學啟思的建策者」，必須將學校塑造成好學敏求的學習型組織

締造機構文化及條件，以塑造學校成為追求卓越、敬業樂群及好學敏求的學習型組織，促使教師成為知識共建者，積極推動變革，培育多元人才，成就明日棟樑，培育學生「具備成年階段所需的素養」。

(三) 校長是「高瞻遠矚的創建者」，推動教育變革及學校持續進步

能體現全球視野前瞻未來，以實踐學校願景，貫徹教育使命及價值；積極面對變革和逆境，敢於開拓與創新，致力推動學校持續進步，以促進香港的未來發展，培養學生能「靈活應對未來的轉變」。

香港對於學校領導標準，強調校長須具備教育理念、遠見與全球視野，必須以德修身做為師生典範，與教師成為知識的共建者，並實踐力行、勇於創新，持續推動變革、追求進步，領導學校成為追求卓越的學習型組織，以實現學校願景，促進學生全人發展，培育學生成為未來人才。

## 參、「國際卓越校長計畫」之卓越校長領導內涵

自 2001 年起有一項名為「國際卓越校長計畫」(International Successful School Principal Project, ISSPP)的跨國研究，專案研究小組針對 8 個國家，共 63 所學校的卓越校長為研究對象，研究其領導本質及校長領導如何影響學生學習，並探究其背後所支持和引發的力量。此專案研究結果，從卓越學校校長領導中，歸納出五項卓越校長領導的行動實踐(林文律, 2018; 謝傳崇譯, 2009; Day & Leithwood, 2007):

### 一、設定組織方向

包括塑造願景、方向感、促使成員接受團體目標; 設定標準並有高度績效期待; 分析脈絡與澄清問題; 建立改進計畫; 表達核心的個人價值。

### 二、發展人才

校長要做為角色模範，能瞭解並發展人才，包括提供成員個別的支持和智性的激發; 建構個人的能力和承諾; 挑戰當前的教學實踐; 建立信賴; 促進學校廣泛專業的學習; 塑造價值與實踐; 大部分時間可以在學校看見校長。

### 三、重新設計組織

鼓勵合作決策、團隊工作及分布式領導; 創造協作的文化; 建立支持性的組織架構; 協助創造安全無慮的環境; 與校外利害關係人建立積極性的關係與網絡。

### 四、管理教學與學習方案

規劃並督導教學，監督進步並確保成員能在實踐中批判反省; 聘用合適的成員; 提供適當的資源; 緩衝來自外界的干擾; 提供教師積極性的教學方法。

### 五、策略聯盟的建構

與地方學區(類似我國的教育局)及社區團體建立關係，包括參與政府組織的決策; 參與專業組織與網絡; 與社區團體建立聯盟; 與地區成員建立良好的工作關係。

本項國際性的專案研究，藉由實際個案在不同情境中的學校領導行為，檢視並尋求歸納出卓越學校校長領導的共同點及歧異處，對校長的學校領導，帶來典範學習與啟發的作用。

## 肆、教育部「校長領導卓越獎」審查指標

「校長領導卓越獎」由教育部主辦，是全國性專為表揚辦學績效卓著之校長個人的獎勵機制。綜觀世界各國教育改革的重點，都期望藉由選拔表揚辦學績效卓越的學校或校長，提供標竿學習的典範，進而普遍提升各學校的教育品質和績效。我國從九年一貫到十二年國教的實施，以及各項教育政策之推動與改革實踐，也透過獎勵的機制來彰顯、宣導，達到推廣與提升之目的。因此，教育部「卓越獎」的選拔，自實施以來，受到社會各界高度重視，被稱譽為「教育界的奧斯卡獎」。

正如 Murphy 和 Datnow 指出：「這是學校領導的黃金時代，卓越校長在學校成功運作的解決方案，是很重要的事。」(謝傳崇譯，2009)，教育部「校長領導卓越獎」即在表彰辦學績效卓越的校長，以現任公私立高級中等以下學校校長及幼稚園園長為獎勵對象，強調參選的校長應符合下列受獎條件之一：

- 一、具卓越之校務領導能力，能實現學校發展目標者。
- 二、依教育政策擬定辦學方向，具有具體成效者。
- 三、參選校長應能營造和諧之學校氣氛及成員合作奉獻之學校文化。

因此，卓越校長評選的基礎，包括校長的校務領導能力、辦學成效、學校文化及特色發展等面向，經過初選及複審兩階段的嚴格評選，選出該年度學校領導整體表現最傑出的校長，並接受公開的獎勵與表揚。

本研究以「108 年度教育部校長領導卓越獎複選審查實施計畫」中的審查指標，做為文獻探討之依據。教育部「校長領導卓越獎」之審查指標如下：

## 一、教育理念與經營策略

### （一）教育理念

對教育新興議題的看法、教育哲學觀、教育目標與學校願景，例如對弱勢族群學生輔導措施的想法、課程與教學改革等。

### （二）經營策略

學校教育目標的達成、教育政策執行的方法、教育效能提升的著力點、增進校園氣氛具體作為、教師專業發展等；能因應學校困境，發揮團體領導，採行策略並且永續經營，讓具體成果最佳化。

## 二、辦學績效

### （一）理念實踐

校本課程的領導、帶動教學革新、學生表現在平均水準以上、教師及學生表現足供他校觀摩、協助教師持續專業及課程創新和精緻化發展...等，能彰顯校長到任後明顯改變，或改變具持續性、提升品質之領導成果。

### （二）校園氣氛

學校內外人士對校務運作滿意程度，校內人員與家長關係融洽、學生快樂學習、行政單位人員交互支援等。

### （三）發展特色

學校發展特色具教育價值、能成為創新價值、學校教師均能參與、對學校及社區產生影響、對社會文化產生潛在影響等。

由上述評選指標可知，教育理念、經營策略、理念實踐、校園氣氛、發展特色等五大面向，為部定卓越校長之領導行為標準。參與此獎項評選的校長，須經重重審核，包括先由所屬縣市初審、推薦，再通過教育部依此五大面向逐一審查，從眾

多參選校長中脫穎而出，始能獲得「校長領導卓越獎」之殊榮。因此，得獎校長之領導行為，實可做為學校領導之標竿。

### 第三節 卓越校長領導行為的層面建構

對於卓越校長領導行為層面的探究，有助於其他校長在學校領導中，掌握校務經營之重要面向，發揮領導的影響力，並促進個人學養及領導能力的提升(林明地、梁金都，2016)。本節綜合國內外對卓越校長領導行為內涵之探究，建構卓越校長領導行為的評估層面，以做為本研究訪談與分析討論的重點。

#### 壹、臺北校長學—學校卓越領導人才發展方案

陳佩英、林子斌(2015)針對臺北市中等學校校長領導現況與專業發展需求，進行問卷調查，發現校長領導挑戰的來源，包括：教育環境快速變遷、教育政策的穩定與支持、家長團體與媒體之壓力、教師缺乏持續專業發展、與教師會互動之緊張關係、校長的領導專業跟不上時代之變化。隨著教育整體環境與教育生態異變的加劇，校長益發被期待扮演領導學校變革的關鍵角色。

有鑑於校長領導影響力的發揮，是學校改進的關鍵(Harris, 2013)，加上教育環境與教育生態的快速變革，因此，臺北市政府教育局在2018年12月提出「臺北校長學--學校卓越領導人才發展方案」，此方案以「臺北校長卓越領航--培養具有都會特色的優質校長」為願景，立基臺北市大都會的特質，強調：教育高經營品質、高度人際互動與國際化、深度人文關懷優勢發展、學校推展創新實驗、校際競爭又合作、家長對校務高度參與及期待。因此規劃能「合於國際校長專業標準、適合都會學校經營、呼應社會快速變遷進步、滿足社會對教育高度期待」之校長領導人才培養方案，期能透過方案的實施，提升臺北市校長領導知能與視野，實現臺北市教育理念與藍圖(臺北市政府教育局，2018)。

此校長發展方案的校長圖像，主要內涵包括：校長必須具備全球宏觀視野、高尚品德情操、良好人際互動、展現辦學品質、創新課程教學、終身學習拓展自我等人格特質與領導行為。此校長圖像勾勒出臺北市卓越校長領導行為的指標、內涵與學校卓越領導人才培力的方向。

## 貳、校長領導行為的實務途徑與評估層面

林明地、梁金都(2016)將校長學校領導的主要內涵，分為「領導前置因素」、「領導實務」及「領導影響」等三大因素。

### 一、領導前置因素

領導的前置因素包括校長個人的人格、能力與技能等內在歷程，以及校長所受的訓練、社會化經歷、相關教育政策等外部環境的影響。

### 二、領導實務

領導實務指的是校長實際外顯的領導行為，此領導實務乃連結領導前置因素及領導影響，是校長領導最主要的歷程，亦是最值得探究的層面。

### 三、領導影響

領導影響係指校長的領導行為，對學校運作及課室發揮影響力，並直接反映在學生學習表現上。

校長領導實務主要是透過整合組織及教師表現等間接影響作為，以促進學生的學習表現。「組織表現」是指組織結構、組織文化、校長與教師關係、正規化、參與、人力資源、微觀政治策略、政策脈絡、社區等；「教師表現」則包括成員內在滿足感、外在滿足感、社交滿足感、工作責任、公平角色負荷、工作意義、教師群親密感與士氣、離心與阻礙、專業取向等(李懿芳、江芳盛、喬麗文，2010；林明地，2010a)，如下圖 2-1 所示。

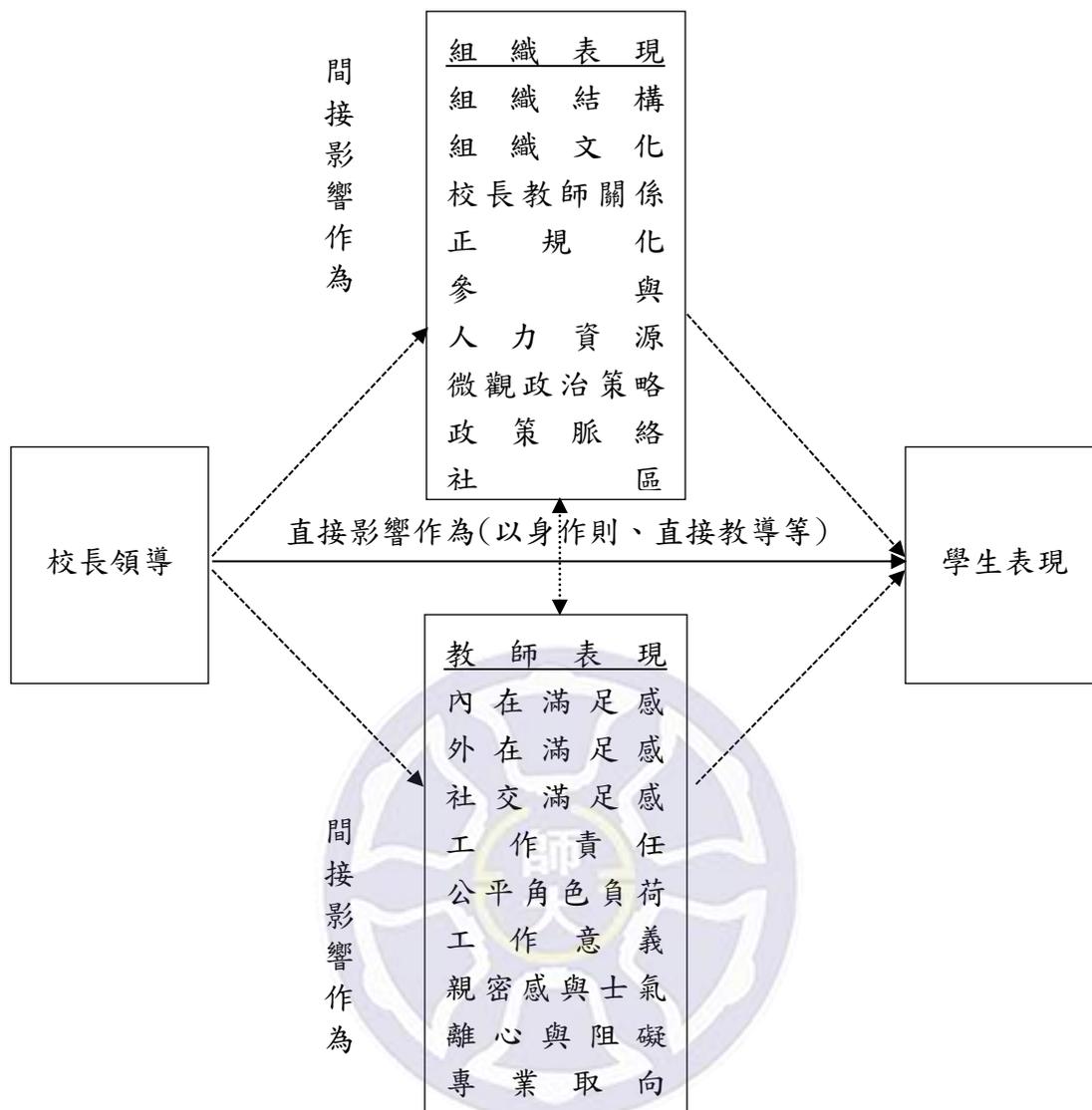


圖 2-1 校長領導實務的途徑

資料來源：林明地、梁金都（2016）

校長在學校領導實務上，最主要是透過直接或間接的領導行動，對學生學習表現產生影響。直接影響包括校長以身作則及直接教導等作法；間接影響的領導行動，則是校長先透過影響組織表現與教師表現，再間接影響學生學習表現。（林明地，2010a；林明地、梁金都，2016；鄭燕祥，2003）。

換言之，卓越校長領導行為的內涵，主要包括校長個人具備之內在能力和特質，及所受的外在訓練與影響後，所採取的實際領導行動，再加上此領導行動對學生學

習表現的影響等三個重要的環節與歷程。其中對卓越校長在領導實務上的作為與內涵的探究及掌握，是研究卓越校長領導行為的主要部分。

Edwards (2002)指出優秀校長必須具備五種價值，包括：1.願景；2.反省；3.承諾與勇氣；4.權力與授權；5.是帶頭的學習者。

Sergiovanni (2005)強調學校若期望達到基本的辦學績效標準，並能獲致超越期望的成功與卓越表現，則校長的領導必須兼重「價值領導」與「增值領導」兩個層面，並在兩者間取得平衡。「價值領導」包含九個層面，強調：管理、參與的投資 (participation investment)、操縱情境、計畫、給予方向、提供監督系統、外在動機、意氣相投、算計 (經濟性報酬) 的領導 (calculated leadership)；而「增值領導」則強調：領導、卓越的表現投資、目的感 (purposing)、提供符號與增進意義、使教師與學校能力提升、建立績效責任系統、內在動機、同僚專業互享、義憤填膺 (象徵性能打動人心) 的領導 (leadership by outrage)。

Sergiovanni 更進一步提出兩項推論，包括：1.領導一方面必須回應社會科層體制的價值規範，另一方面須善加運用自主空間，充分表現學校特色；2.校長應重視道德領導，並「結合管理技巧與價值及倫理」(引自林明地，2006)。其主張對學生保持高度期望的文化與價值觀念，是卓越校長建立良好學校內部過程必須重視的層面。因此，校長應將重心放在學校文化及氣氛的塑造，提升教師價值觀與態度、重視教學，促進教師同儕專業互享、信任、希望，與教師社群一起持續學習，以促進學生的良好表現，提升學校效能，是卓越校長領導行為的核心。

Day 與 Leitliwood (2007)提出建構和支持卓越學校校長領導的五要項，包括：1.持續熱情的承諾和個人的績效責任；2.管理衝突與困境及堅持道德目的；3.以他人為中心和聚焦於學習；4.感性和理性的投入；5.強調個人與職務的關係。這些要項指出，卓越的校長必須對下述三個面向有所瞭解，包括：1.相關的標準與價值；2.關鍵策略的差異運用；3.對人群及教育的熱情 (謝傳崇譯，2009)。

我國學者以全國國民中小學校長做為研究對象，探討國中小學校長校務經營關鍵行為能力指標，將之歸納為七大面向 (蔡明學、謝名娟，2016；蔡明學、黃建翔，2016)，分述如下：

## 一、規劃校務發展

以革新思維凝聚成員共識，形塑學校願景；依據教育政策與學校特性，訂定學校發展目標；評估學校環境條件，並結合親師生意見，據以擬定、執行並檢核校務發展計畫；能適切傳達教育法令給學校成員與家長瞭解；授權並激勵支持成員，活化組織，重視績效管理，提升服務品質，引領學校發展。

## 二、強化行政管理

規劃具體可行的校務經營創新策略與方案；運用資訊化管理，有效領導各處室業務進行，提高行政效率；擬定校園危機處理機制及任務編組；有效執行預算、妥善人力配置、規劃課務；激勵學校成員努力與成就；有效整合學校的人力、物力、財力和其他的資源，提供教學支持，提升行政效能。

## 三、領導課程教學

成立教師專業學習社群，鼓勵教師分享交流，改進課程內容及教學方式與評量；適時提供課程教學資源，引導教師課程發展與設計，進行教室觀察及教師同儕教學視導；有效實施教師專業發展評鑑，提升教師教學成效，增進學生學習品質與學習表現。

## 四、落實學生輔導

增進教師輔導專業知能，激發教師輔導熱忱，營造友善校園；規劃學生學習輔導與補救教學，關注學生學習發展與學習成效；整合學校內外資源，建置輔導網絡，落實輔導三級制。

## 五、建立公共關係

凝聚學校團隊共識，形成學校公共關係政策；策畫並帶領學校團隊參與社區服務活動；有效促使學校親師生瞭解學校教育價值；與社區家長資源共享，建立善意依存的合作夥伴關係；促進校際交流與國際交流；行銷學校辦學特色，形塑學校形象與品牌。

## 六、發展專業責任

具備學校行政領導知能；積極參與各項專業進修活動，引導教師瞭解專業成長發展的理念、實務與責任績效；鼓勵並帶領學校團隊學習與進行行動研究；具備國際視野，瞭解世界教育脈動。

## 七、培養綜合能力

培養並具有自我省思、批判與論述之專業知能；涵養廉能高尚品德，精進人格陶冶及社會責任；具挫折容受力，掌控自我情緒表達；能傾聽他人，以同理心表達個人感受；瞭解國家教育政策並落實執行；掌握學校現況與發展需求、創新學校發展特色。

其調查結果顯示，中小學校長之關鍵行為，著重於「情緒控制」與「提升個人涵養」。受訪校長表示「能掌控自我情緒表達，並兼具挫折容忍力」，以及「能涵養廉能高尚品德，精進社會責任與人格陶冶」是當前校長校務經營關鍵能力之所在。研究中亦呈現，國小校長相較於國中校長，認為校務經營關鍵行為指標在「建立公共關係」與「強化行政管理」。就校長任期來看，初任校長認為校務經營關鍵行為指標是「建立公共關係」與「提升課程與教學」，而兩任以上的校長則認為「落實學生輔導」是校務經營的關鍵行為指標。

此研究從中小學校長的觀點可發現，卓越校長的學校領導，除了在校務發展、行政管理、課程教學、學生輔導、公共關係、專業責任等校務經營面向須展現效能之外，更強調校長的個人涵養與情緒掌控等內在能力與特質。林明地（2010b）的研究也指出，我國中小學校長除了校務經營等實務面的領導實踐之外，更須具備辦學態度與精神，增進專業責任，並確保學校教育品質與永續發展。

林仁煥（2009）認為卓越的校長領導，對學校經營至關重要。其提出卓越校長領導的能力特質，包括：須具備新型領導典範素養、全球化的宏觀視野、專業化的教育素養、創新求變的執行力、圓融成功的溝通力、行動智慧的實踐力。亦即卓越校長展現的領導行為，其層面涵括：1.能擘劃學校的教育願景，發展學校核心價值；2.能善用領導模式，展現卓越領導特質；3.能融入多元教育理念，落實學校本位課

程；4.能形塑學習型組織，促進成員專業成長；5.能營造溫馨和諧氛圍，構築優質校園文化；6.能創新學校經營特色，打造優質教育品牌；7.能運用社會多元資源，發揮策略聯盟功效；8.能積極參與社區活動，建立互惠夥伴關係等。卓越校長的學校領導須兼重各個面向，以展現優質傑出、創新價值、成功卓越的領導績效。

吳秉恩(2013)從企業組織的角度，剖析卓越的領導行為層面與內涵，指出領導層次四進程：1.發揮專業能力，善盡資源受託者角色；2.善盡任事責任，落實權力來自於責任；3.堅持改革勇氣，加速組織的成長動能；4.展現引領價值，促進組織核心價值的內化。而由於環境變遷、權力質變及價值異化，領導者尤須具備思維能力，能體察外部環境壓力，發展內部改革驅力。強調卓越的領導者須具備概念思維，有洞察力以知變；要具備策略思維，有執行力以應變；要具備創新思維，有創新力以求變。此外，卓越領導者也須由「組織領航人」的角色，轉變為「願景建構者」；由「危機管理者」，進而為「價值捍衛者」；從「專業領導者」，轉型為「創新領導者」；而除了「資源分配者」的任務外，也須成為「資源整合者」；須從「授權協調人」質變為「服務領導人」；同時「專技指導者」的角色也微弱化，而須加重強化「學習引領人」的領導任務。

從高度競爭之企業組織的角度，來看學校組織與校長的領導行為，顯見校長的專業領導是權力的來源之一，也是校長的責任。為順應時代的變革，卓越的領導者須強調專業能力、人性關懷、責任實踐、創新價值、終身學習與永續發展，而有效的學校，即來自卓越校長展現的領導行為，以創新學校組織發展與價值，提升辦學績效與品質，促進學生學習成就表現。

綜整國內外對卓越校長領導行為之層面與內涵的研究，有許多相同的觀點。無論從學者的研究結果，或從世界各主要國家對校長卓越領導的標準來看，對於校長個人的專業認同及品格素養等內在能力與特質都相當重視(吳秉恩,2013;林仁煥,2009;林明地、梁金都,2016;蔡明學、謝名娟,2016;蔡明學、黃建翔,2016;鄭崇趁,2013;Day & Leitliwood,2007;Edwards,2002;Sergiovanni,2005)。

在領導行動實踐上，則強調校務經營的各個面向，包括：行政領導與政策執行、課程發展與教學領導、資源管理與公共關係、特色經營與創新發展等(林仁煥，

2009；湯志民、陳木金、郭昭佑、朱家如，2012；蔡明學、謝名娟，2016；蔡明學、黃建翔，2016)。

### 參、本研究之卓越校長領導行為層面

在諸多對卓越校長領導行為的研究中，以 Day 與 Leithwood (2007) 從跨國之實徵研究所歸結的主張，最具有統整性。此研究對於卓越校長領導的重大啟示，在於校長所應關注的五大面向，這些層面可以做為研究臺灣卓越校長的重大參考，亦即以此五大面向，可做為深入觀察一個校長領導行為的重點方向（林文律，2018；賴志峰，2011）。

本研究旨在探討臺北市國民中學卓越校長的領導行為，臺北市教育局也甫於 2018 年底提出「臺北校長學」，強調臺北市的校長必須「合於國際校長專業標準、適合都會學校經營、呼應社會快速變遷進步、滿足社會對教育高度期待」之卓越領導指標，以帶領學校發展成具都會特色的優質學校，觀其精神、內涵，和 Day 與 Leithwood 的主張相契合。因此，本研究參採 Day 與 Leithwood 從卓越學校校長領導所歸納出的五大卓越領導層面，做為探討之架構。茲簡述本研究之卓越校長領導行為評估層面及內涵，如下：

#### 一、設定學校願景與方向

卓越校長能秉持教育理想與信念，領導團隊成員共塑學校願景；擘劃校務發展方向，建構學校特色經營策略與計畫；透過資源管理與運作的有效性，提供安全、高效能的學習環境；傳遞教育核心價值，設定標準並有高度績效期待；善用溝通關懷，建立信任氛圍與文化；建立學校改善機制，帶領學校創新發展。

#### 二、提供成員發展與支持

卓越校長能建構個人的專業能力和承諾，做為角色模範；保持高出現率，大部分時間可以在學校看見校長；組織優質行政團隊，引導教育革新，促進教學實踐；協助教師專業成長與發展，提供成員個別化支持和激勵，促進廣泛專業的學習，形塑學校學習型組織與氛圍，實現學校社群共同分享與支持學習的願景。

### 三、重整學校組織與執行

卓越校長能透過學校組織設計，強化行政運作，組織高效能的行政團隊，提供教學與學習支持；透過倡導與人才培養，以賦權增能分布式領導，鼓勵並擴大成員參與決策，促進團隊合作，建立支持性的組織架構；建構安全友善的校園環境，營造協作的文化，激勵團隊展現集體智慧及動能，實踐學校核心價值與願景。

### 四、發展課程教學與評鑑

卓越校長須具備課程與教學專業知能，以學生學習為焦點，帶領教學團隊發展學校本位課程，提供課程與教學支持系統，進行課程與教學評鑑，確保教與學的品質；緩衝來自外界的干擾，發展安全友善的教學環境；對師生表現有較高的期待與標準，提供適當的資源，實施適性化、差異化教學，持續改進課程及教學的成效，促進學生有效學習，幫助學生學習成功。

### 五、建構策略聯盟與口碑

卓越校長能與校內外建立積極性的合作關係與網絡，回應不同社群的利益和需求，取得利益關係人的認同與支持。與社區團體及家長共築教育夥伴關係，促進社區參與；與國內外學校締結校際聯盟，整合資源，擴展師生學習場域；關注教育環境的變遷，掌握機先，擬具應變及轉化策略；建立學校聲望與口碑，塑造學校品牌形象，積極行銷學校。

## 第四節 卓越校長領導行為的相關研究

研究者於 2019 年 4 月份，為瞭解與研究主題相關之論文研究情形，利用全國博碩士論文網，進行相關論文查詢，並根據查詢結果，進行以下分析。

以「校長領導行為」為關鍵字，查到的相關論文共有 117 篇；其中以高中職為研究範圍的，有 22 篇；以國民小學為研究範圍的占大多數，有 73 篇；而以國民中學為研究範圍者，只有 18 篇相關論文，其他大專、軍事院校有 4 篇。

若以「卓越&校長&領導行為」為關鍵字，查到的相關論文，共有 17 篇。其中以國民中學為研究範圍者，歷年來只有 4 篇相關論文。

由此可見，目前針對卓越校長領導行為的探究，以國民中學的卓越校長為對象所進行的研究相對地缺乏；而且由於學校層級不同，校長的學校經營背景及面臨的挑戰與困境亦必定迥異。因此，更凸顯本研究的重要性。

## 壹、國民中學校長領導行為之相關研究

### 一、「校長領導行為」之相關研究

研究者於 2019 年 4 月運用關鍵字，於全國博碩士論文網，進行相關研究論文之查詢。以「校長領導行為」為關鍵字，依「精確度」查詢論文題目，相關論文共有 117 篇，依其研究主題之方向，歸納如表 2-2：

表 2-2

#### 「校長領導行為」相關論文之研究方向分析

研究 方向	教師知覺 (含:滿意度)	組織效能 (含:績效)	組織文化 (含:組織氣氛)	變革創新 (含:組織再造)	遴選制度	行為特徵
篇數	45	31	14	13	2	12

資料來源：研究者自行整理

#### (一) 教師知覺

以教師為主要研究對象，探討校長領導行為對教師的影響，包含教師對教學或行政工作的滿意度。在全部 117 篇論文中佔 45 篇，是主要的研究面向。

#### (二) 組織效能

以全體教職員工為主要研究對象，探討校長領導行為與組織效能或組織績效間的關係，在相關論文中共有 31 篇，是第二大研究面向。

#### (三) 組織文化

探討校長領導行為與組織文化、組織氣氛間的關係，相關論文共 14 篇。

#### （四）變革創新

探討校長領導行為對學校組織變革、組織創新或組織再造等組織制度之影響，相關論文共 13 篇。

#### （五）遴選制度

探討校長遴選制度與校長領導行為之關係，相關的論文有 2 篇。

#### （六）行為特徵

此與本研究之研究方向相近，乃聚焦在校長領導行為及其特徵之探討，相關的論文則有 12 篇。

由以上分析可知，歷年來對「校長領導行為」之相關研究，多集中在校長領導行為對教師與學校組織的影響；可見對於校長的領導行為及其特徵之領域的研究，仍有深度探討的必要性。茲將上述論文，依據「研究方向」所作的分類，及其在全部論文中所佔的比重，繪製圖 2-2 如下：

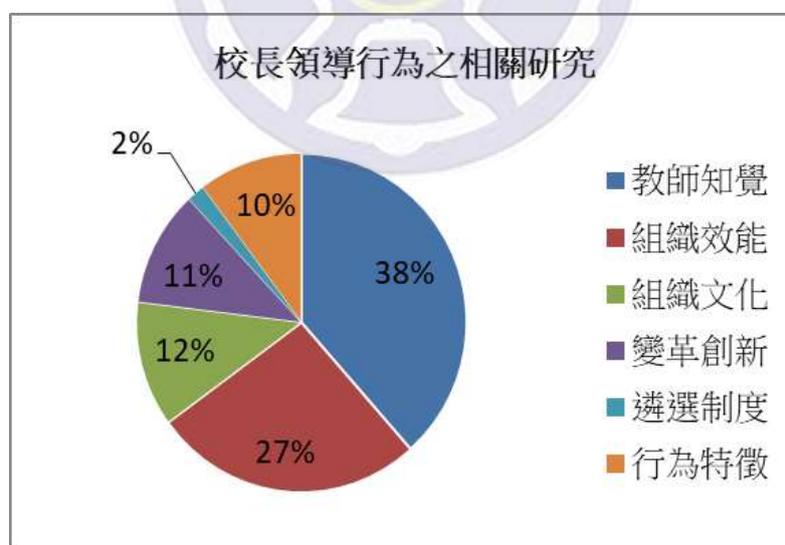


圖 2-2 校長領導行為之相關研究

資料來源：研究者自行整理

若依研究範圍來區分，以國民小學為研究範圍的論文有 72 篇、國民中學 19 篇、高中職 22 篇、其他大專及軍事院校 4 篇，其研究範圍分析，見表 2-3。論文研究範圍分布，見圖 2-3：

表 2-3

「校長領導行為」相關論文之研究範圍分析

研究方向	國小	國中	高中職	大專
篇數	72	19	22	4

資料來源：研究者自行整理

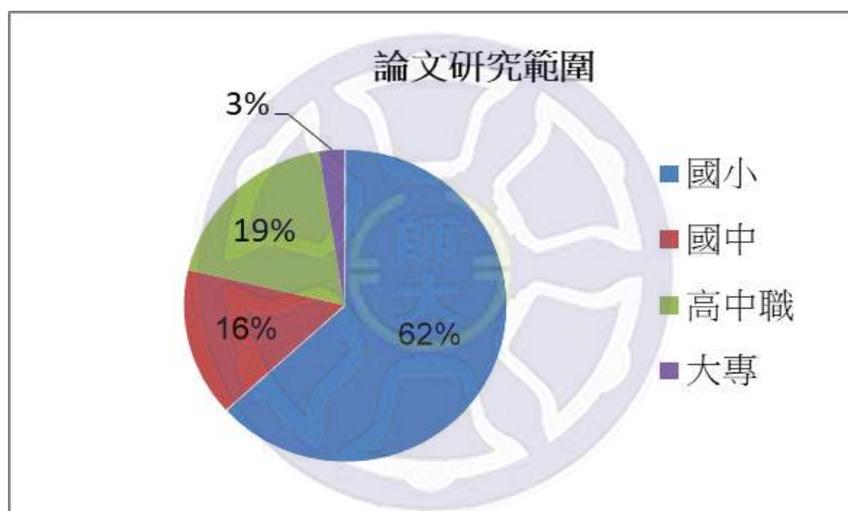


圖 2-3 論文研究範圍  
資料來源：研究者自行整理

由上述分析可知，歷年來「校長領導行為」之相關研究範圍，多集中在國民小學，而國民中學階段為中等教育前期，是十二年國教適性教育的關鍵奠基期，校長學校領導與校務經營的背景條件益加多元複雜、面臨的挑戰與困境也更為艱難，故對此階段的研究，更顯其重要性。

一、以「國民中學」為範圍之「校長領導行為」相關研究

為使研究更加聚焦，研究者歸納以「國民中學」為範圍之「校長領導行為」研究的相關論文，依搜尋結果之呈現，整理如表 2-4：

表 2-4

## 以「國民中學」為範圍之「校長領導行為」研究的相關論文

論文名稱	研究者	研究對象	研究方法	研究結果
校長領導行為、學校組織氣氛、工作壓力對兼任行政教師留任職務意願之影響--以嘉義縣公立國中為例	侯英全 (2015)	兼任行政教師	問卷調查	校長領導行為對留任職務意願、學校組織氣氛有顯著的正向影響。工作壓力對留任職務意願，有顯著的正向影響。
國中校長領導行為與教師教學效能之相關研究	張文漳 (2015)	教師	問卷調查	校長領導行為與教師教學效能具有顯著正相關。其中以「倡導型領導行為」最具有預測力。
臺中市國民中學校長領導行為、教師心理契約與其兼任行政職務意願相關之研究	詹曉雯 (2017)	教師	問卷調查	校長領導行為與教師心理契約，對教師兼任行政職務意願具有正向預測力，其中以「接受學校期望」預測力最佳。
學校組織氣氛與校長領導行為之研究--以一所國中為例	陳怡伶 (2011)	校長 教師	問卷 訪談	個案校長與教師立場的差異與對工作的要求度，形成雙方對監督行為及干擾行為的知覺差異。
競值架構應用在國民中學校長領導行為、學校組織創新與組織變革關係之研究	廖文川 (2018)	教師	問卷調查	競值架構之校長領導行為與學校組織創新，呈現中高度相關；與學校組織變革，呈現高度相關。其中「領導競爭」和學校組織創新的「創新競爭」，對於學校組織變革，具有最佳的預測力。
公立國民中學校長領導行為與教師兼任行政職務意願之探索性研究	張宗平 (2018)	兼任行政教師	訪談法	影響教師兼任行政職務主要因素為工作知覺因素與學校組織因素。校長之領導行為會激發教師兼任行政職務意願。
國民中學校長領導行為、教師教學效能與工作滿意度關係之研究--以中部五縣市為例	葉其嘉 (2007)	教師	問卷調查	校長領導行為與教師教學效能、教師工作滿意度，有顯著正相關。
國民中學男女校長領導行為之比較研究	施淑美 (2008)	校長	問卷調查	國民中學男女校長領導行為都積極；在「人際互動」、「願景文化」兩個層面及問卷整體得分上，有顯著的差異。在「專業發展」、「課程教學」、「行政運作」三個層面則無差異。

(續下頁)

論文名稱	研究者	研究對象	研究方法	研究結果
競值途徑應用在國民中學校長領導行為、學校組織文化與學校組織效能關係之研究	邱怡和 (2010)	教師	問卷調查	校長領導行為與學校組織文化之間具有相互影響之關係；校長領導行為愈佳及領導行為為複雜性愈高，將有助於提升學校組織效能。
屏東縣國中校長領導行為與教師組織公民行為關係之研究	王秉皓 (2010)	教師	問卷調查	屏東縣國民中學教師知覺校長領導行為屬中上程度；且倡導行為高於關懷行為。
國民中學學校外部環境、校長領導行為與教師工作滿意度相關之研究	許玉娟 (2012)	教師	問卷調查	教師知覺「校長領導行為」與「工作滿意度」呈正相關。
學校經營與校長領導行為之個案研究	羅盛堉 (2014)	教職員 家長	訪談法	個案學校由校長帶領學校革新，結合社區力量與地方資源發展學校特色課程，並落實賦權增能，提升行政工作效能。
競值架構在國中校長領導行為及學校組織文化應用之研究	林淑芬 (2001)	校長 教師	問卷調查	校長領導行為與學校組織文化互有關聯，校長領導行為以「注重結果」類型取向居多。
國民中學組織再造與校長領導行為關係之研究	錢幼蘭 (2002)	校長 教師	問卷調查	學校組織再造與校長領導行為各層面及整體呈正相關；組織再造程度愈高，校長領導行為愈好。校長領導行為與學校班級數多少無關；校長領導的瓶頸在於權責不相稱。
國民中學校長領導行為與領導效能關係之研究	黃秀琴 (2006)	教師	問卷調查	臺中縣國民中學校長領導行為為現況，以轉化領導的表現較高，交易領導次之，非交易領導最低。
國民中學校長領導行為與教師校園文化之研究	王東醮 (2007)	教師	問卷調查	國民中學校長領導行為可分為五種類型：卓越領導型、積極進取型、落實校務型、小幅調整型、因循保守型。
國民中學校長領導行為、教師集體效能與團體凝聚力之研究--以彰化縣與雲林縣為例	吳宥弼 (2008)	教師	問卷調查	校長領導行為各層面對整體教師集體效能具有預測力；尤以轉型領導行為「激勵」的預測力為最高。

資料來源：研究者自行整理

從上述歷年來以「國民中學」為範圍之「校長領導行為」相關研究中，可以歸納出以下幾個要點：

### 一、在研究方向方面

針對「校長領導行為」的研究，研究者多半探討校長領導行為與教師校園文化、教師兼任行政職務意願、教學效能、組織公民行為、工作滿意之間的關係；也有研究者探討校長領導行為的特徵與領導效能、校長領導行為與學校創新經營、組織再造、學校文化等之間的關係，研究結果均呈現正相關，由此可見校長領導行為的重要性。另有一篇論文，係針對校長的性別探討其領導行為，研究結果顯示，性別不同，所展現出的領導行為也不同。

### 二、在研究對象方面

我國各地區均有研究者以校長、教師、行政人員等做為研究對象，探討校長的領導行為；然而卻獨缺以臺北市國民中學的校長為研究對象之相關研究，這也凸顯了臺北市國民中學校長之領導行為的研究價值。

### 三、在研究方法方面

上述相關論文以問卷調查法居多，少數輔以訪談法。問卷調查法所呈現的結果，往往只能看到數據證明有相關亦或有顯著差異；但校長的領導歷程，以及領導行為背後的原因為何，都必須再以深度訪談做為研究方法，才能一窺究竟。

## 貳、國民中學卓越校長領導行為之相關研究

### 一、「卓越校長領導行為」之相關研究

研究者於全國博碩士論文網，以「卓越&校長&領導」為關鍵字，依「模糊度」查詢論文題目，查到的相關論文共有 33 篇；以「卓越&校長&領導作為」為關鍵字，依「模糊度」查詢論文題目，查到的相關論文共有 15 篇；以「卓越&校長&領導行為」為關鍵字，依「模糊度」查詢論文題目，查到的相關論文共有 16 篇。三項查詢中之論文多有重複，茲將以榮獲教育部「校長領導卓越獎」為研究對象之「卓越校長領導行為」相關的論文 18 篇，依搜尋結果呈現，歸納整理如表 2-5：

表 2-5

## 「卓越校長領導行為」相關的論文

論文名稱	研究者
卓越校長領導特質與行為特徵之研究--以獲「教育部領導卓越獎」之國民小學校長為例	郭玫琪(2009)
國小校長轉型領導之個案研究--以一位獲得校長領導卓越獎的校長為例	陳淑玲(2009)
國小卓越校長領導作為之研究--以臺北縣市獲教育部校長領導卓越獎者為例	吳金標(2006)
國民小學卓越校長領導行為之個案研究	徐敏芳(2014)
一位國中女性卓越校長領導特質與領導行為之研究	劉春蘭(2011)
卓越校長領導行為之個案研究	李淑藝(2010)
文化領導之理念與實踐--以一位獲得校長領導卓越獎之國小校長為例	張惠治(2011)
國民小學校長領導風格研究--以校長領導卓越獎得主為例	謝文惠(2009)
國民小學卓越校長領導行為之研究	陳朝德(2007)
國民小學校長權力運用之研究--以領導卓越國小校長為例	何姿瑩(2007)
高中職學校創新經營策略之研究--以獲得教育部校長領導卓越獎為例	王甄蔓(2012)
國民中學校長辦學理念與經營策略分析--以一位領導卓越獎得主為例	邱盈棠(2010)
國中校長卓越領導、行動智慧與創新經營關係之研究	童鳳嬌(2009)
國民中學領導卓越之校長辦學績效個案研究	許益財(2007)
國民小學領導卓越校長的權力運用之個案研究--以荀子政治策略觀點探析	賴永和(2011)
國民小學領導卓越校長辦學理念與經營策略分析	王贊富(2009)
探詢卓越校長領導的圖像	陳憶瑩(2008)
領導卓越獎校長經營百年小學轉型領導之個案研究	陳麗梅(2013)

資料來源：研究者自行整理

上述以「卓越校長」的「領導行為」為研究主題的論文中，同時以國中小及高中職為研究範圍的論文，有 1 篇；以高中職為研究範圍，有 1 篇；國民中學有 4 篇；國民小學則有 12 篇；以國民小學為範圍的研究，佔最大多數。

## 二、以「國民中學」為範圍之「卓越校長領導行為」相關研究

自領導成為顯學以來，以校長領導為研究主題之論文，不可勝數；然而，聚焦「卓越校長的領導行為」之相關研究，僅有上述的 18 篇論文，其中以「國民中學」為範圍之相關研究，則僅有 4 篇。歸納整理如表 2-6。

表 2-6

## 以「國民中學」為範圍之「卓越校長領導行為」相關的論文

論文名稱	研究者	研究對象	研究方法	研究結果
一位國中女性卓越校長領導特質與領導行為之研究	劉春蘭 (2011)	校長	訪談	個案校長的卓越領導特質與領導行為有：熱忱服務、堅持恆毅、激勵士氣、柔性堅持、以身作則、理性溝通。
國民中學校長辦學理念與經營策略分析--以一位領導卓越獎得主為例	邱盈棠 (2010)	校長	訪談	領導卓越校長辦學理念為：重視學生學習與教師成長、強調主動服務與領導視野、重視品德與人文素養、結合社區資源協力學校發展。
國中校長卓越領導、行動智慧與創新經營關係之研究	童鳳嬌 (2009)	校長 教師	訪談 問卷	教師所知覺的國中校長卓越領導，以「良好品德與倫理領導」為最高；行動智慧以「覺察的智慧」為最高；創新經營以「行政及管理創新」為最高。教師之年資、學歷、區域、學校規模，對校長三項作為之知覺有差異；國中校長卓越領導、行動智慧對創新經營具正向預測作用。
國民中學領導卓越之校長辦學績效個案研究	許益財 (2007)	校長 教師 家長	訪談 問卷	領導卓越的校長能堅持個人教育理念，以身作則來激勵、關懷師生與家長；能瞭解學校不同的生態與條件，以及文化資源、師資專業人力；不斷激勵自己與同仁專業進修，實踐教育承諾，創新價值並多元經營，轉劣勢成優勢。

資料來源：研究者自行整理

僅就上表中論文，依其研究方向及研究對象、所使用之研究方法及其研究結果，分析如下：

### (一) 研究方向

研究者歸納過去相關論文之研究方向，有：教育理念及領導特質、在領導過程中曾遭遇的困境與挑戰，其因應的領導策略及辦學績效。

## （二）研究對象

以校長本人為主要研究對象，校內教師及家長代表之意見為輔。

## （三）研究方法

以訪談法為主，以學校相關人員之問卷調查為輔。

## （四）研究結果

1. 領導特質：慈愛溫柔、感性溫暖、熱忱服務、堅持恆毅、柔性堅持、以身作則、理性溝通、覺察的智慧、對自己每天身心靈狀況的清楚掌握。

2. 教育理念：以和諧為中心思想、重視學生學習與教師成長、強調主動服務與領導視野、重視品德與人文素養、結合社區資源協力學校發展，並以「打造典範、追求卓越」的教育願景，實踐「堅持帶好每一位孩子」的核心思想。

3. 困境與挑戰：班級人數過多、教師年齡出現斷層、承辦活動過多、校長任期制度考驗經營策略的延續性、外在環境誘惑與弱勢家庭漸增、不適任教師問題的處理、行政人員與教師會的問題、行政人員的培養與延續性。

### 4. 領導策略

（1）重視品格教育，推動多元學習與適性發展。

（2）推動課程改革，創新教學；建立行政支援體系，協助教學；實施教學視導、擴充設備資源。

（3）不斷激勵自己與同仁專業進修並贈送書籍，重視教職同仁專業成長。

（4）帶領行政團隊實踐教育承諾，充分授權、培養團結合作、凝聚向心力。

（5）激勵士氣，塑造和諧、進步的組織文化。

（6）瞭解學校不同的生態、條件、文化資源、師資專業人力，用心發展創意環境、促進學校的創新經營。

(7) 形塑文化創新，掌握發展契機，凝聚共識，建立願景。

(8) 以尊重、關懷的方式與家長、社區人士培養良好關係，整合各方資源，協助學校發展。

根據上述整理顯示，國內有關校長領導行為的研究，大多侷限在教師對校長領導行為的知覺部分，少部分專注於研究校長本身領導的行為與歷程。而近年來，教育環境幾經變革，校長面臨之挑戰與困境已迥異於前，且在地方自治下的教育政策，也有其地區殊異性。故本研究首度嘗試以臺北市國民中學為研究範圍，藉由訪談兩位曾榮獲教育部「校長領導卓越獎」之校長，及卓越校長獲獎時所任職之學校的相關人員，以深入探討臺北市國民中學卓越校長的領導行為，期能提供現職校長與後續研究者具體建議，做為校長學校領導之參考。



## 第三章 研究設計與實施

本研究旨在探討臺北市國民中學卓越校長的領導行為，本章敘明研究設計與實施，依次分別為第一節研究方法與步驟、第二節研究架構、第三節研究對象、第四節研究工具、第五節資料處理分析與信實度、第六節研究倫理。茲分別說明如下：

### 第一節 研究方法與步驟

#### 壹、研究方法

本研究之目的在探討臺北市國民中學卓越校長的領導行為，瞭解卓越校長學校領導的困境與挑戰，及面對困境與挑戰的因應策略。因此，本研究採質性研究之半結構式訪談，輔以文件分析法。

質性研究是借用社會學和人類學的研究方法與觀點，將之運用在教育領域中（郭生玉，2012），其研究注重人類行為的主觀意義，研究者在自然情境的脈絡中，採用一種或多種資料蒐集的方法，對於社會現象或行為，做整體性的探究。透過與被研究者互動，對研究者的個人經驗、內在觀點及意義建構，做解釋性的理解（陳向明，2002；黃瑞琴，1991）。本研究的研究目的，在探析臺北市國民中學卓越校長的領導行為，因此，透過情境脈絡的梳理與瞭解，以臺北市曾獲得教育部校長領導卓越獎的國中校長為研究對象，採質性研究，進行訪談與文件分析，以獲取最適切之研究資料。茲針對本研究之研究方法，分述如下：

#### 一、訪談法

本研究主要目的，在瞭解臺北市國中卓越校長的領導行為，據以統觀並歸納卓越校長領導行為的範式，提出相關建議，以供現職校長或未來有志於擔任校長者，以及相關單位參考。因此，本研究採訪談的方法，邀請兩位曾獲得教育部校長領導卓越獎的國中校長，及卓越校長任職學校的相關人員各一人，共計四位做為訪談對象，交叉檢證進行半結構式訪談，使參與者有機會表達深層的回饋。

訪談是受訪者與訪談者透過交談行動，共同建構意義的過程。受訪者會用一種他認為訪談者可以理解或敘說故事的方式，重新建構其個人的經歷，並在互動過程中，不斷創造新的意義（畢恆達，2010）。本研究首先對「領導理論」、「卓越校長的領導行為內涵」、「教育部校長卓越領導獎」等相關文獻進行探討，以做為後續進行訪談之理論基礎，並依據研究目的，以待答問題為主軸，提出國民中學卓越校長領導行為的五個層面，請指導教授給予修正意見後，據以設計半結構式訪談大綱。

其次，依據立意取樣，選定符合研究目的之兩位曾經榮獲「教育部校長領導卓越獎」的臺北市國中校長，及這兩位校長獲獎時所任職的學校之相關人員各一人，合計四位做為訪談對象，再以個別、面對面的形式進行交叉訪談。先訪談卓越校長，再訪談其學校相關人員，並就須進一步釐清、確認及補充之處，再安排第二次的訪談，以交叉檢證，使研究資料的蒐集更為周延詳實。

本研究每次訪談的時間預計九十分鐘，事前均徵求受訪者同意全程錄音。在訪談過程中，隨時依據受訪者的陳述與反應，做深入探究或訪談問題順序的調整，使受訪者能充分表達個人經驗與觀點，以獲致具真實性與深度性的研究資料。待訪談結束，將錄音內容轉譯成文字檔，有疑義則再與受訪者聯繫確認，補足相關研究資料。本研究中卓越校長各接受兩次訪談，學校相關人員的訪談，則各有一次；對於訪談資料若再有疑義，則以電訪即時做確認。

## 二、文件分析

本研究為探析臺北市國中卓越校長的領導行為，主要以訪談方式蒐集研究資料，並輔以文件分析。文件分析係指研究者從各種歷史文獻、文件檔案、會議紀錄、報告書、影音等資料中，進行查考與分析，使呈現特定情境脈絡下之人、事、物的觀點，以確認與增強從其他研究取徑，所獲得的研究資料及證據（張慶勳，2011；潘慧玲，2004）。

本研究文件主要來自教育部校長領導卓越獎網站及相關檔案、受訪卓越校長個人之學經歷等基本資料、學校背景相關資料檔案、卓越校長參加教育部校長領導卓越獎之獲獎方案等，並將所蒐集到的資料與訪談結果做印證、補充。

## 貳、研究步驟

為達成研究目的，解決研究問題，本研究依下列實施步驟進行：

- 一、確定研究的主題、研究目的與待答問題。
- 二、蒐集並閱讀相關文獻，包括國內外學術著作論文、期刊、全國博碩士論文、政府機關出版品及公告、法規資料庫、網路資訊等，做為本研究之理論依據。
- 三、進行研究設計、編製訪談大綱。
- 四、請指導教授給予意見，並修正訪談大綱。
- 五、邀請臺北市國中兩位獲得「教育部校長領導卓越獎」的卓越校長及其學校人員各一人，共四位訪談對象，逐一進行訪談，並蒐集、分析網站及相關文件。
- 六、每次訪談後，進行訪談逐字稿的謄錄、資料編碼以及分析整理。
- 七、整理分析研究結果、撰寫研究報告，並提出研究發現、結論與建議。
- 八、論文初稿完成後，經口試委員指正、提供意見，修正論文，並付印完成。

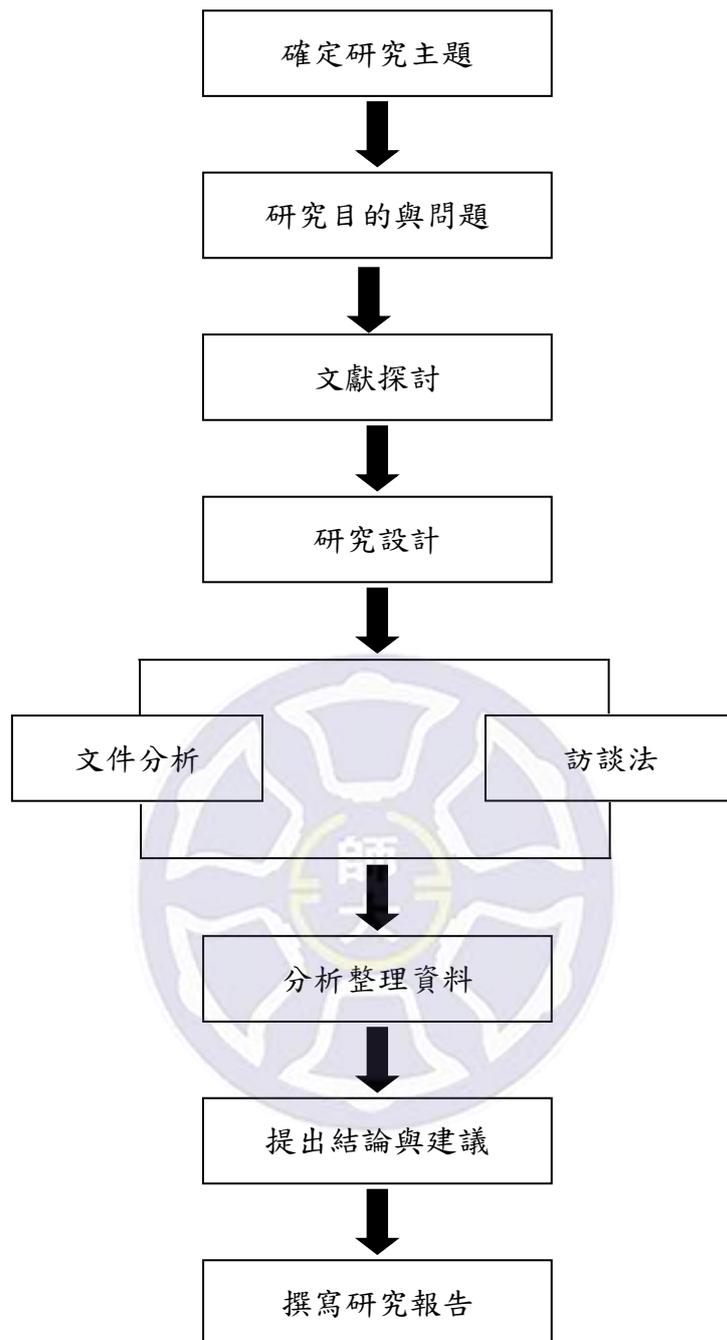


圖 3-1 研究步驟圖

資料來源：研究者自編

## 第二節 研究架構

本研究旨在探討臺北市國民中學卓越校長的領導行為，依據本研究之研究動機、目的與待答問題，並參考相關文獻後，透過文件分析及對臺北市國民中學兩位榮獲教育部「校長領導卓越獎」的校長和其學校各一位相關人員，合計四位受訪對象的訪談，蒐集研究資料，經資料分析整理，歸納出研究結果，以探析卓越校長學校領導的理念、實務上的行動實踐、學校領導面對的困境與挑戰、以及卓越校長因應困境及挑戰的策略，並提出結論與建議，期能建立卓越校長學校領導的範式，供其他校長參考。本研究的研究架構，如圖 3-2 所示。

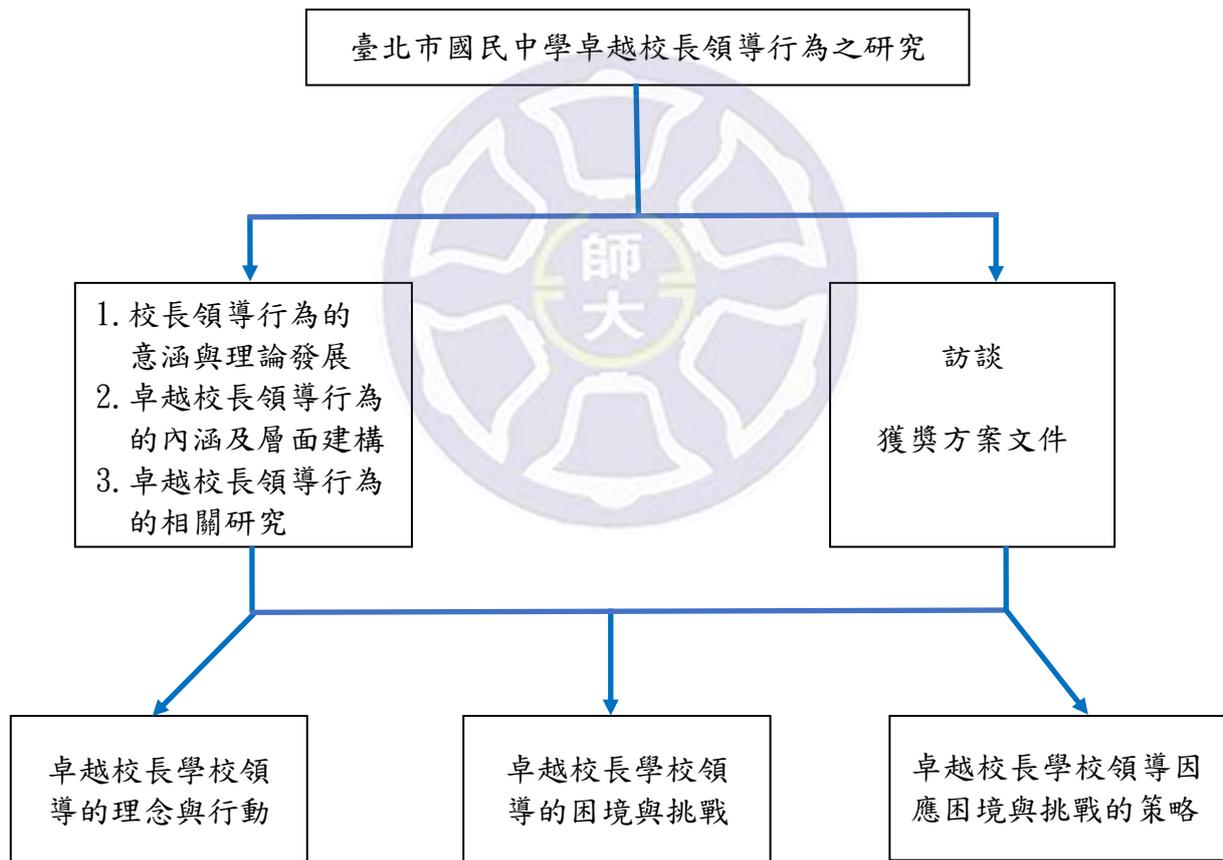


圖 3-2 研究架構圖

資料來源：研究者自編

### 第三節 研究對象

#### 壹、研究對象選取

教育部校長領導卓越獎獲獎的校長，皆能秉持教育理念，表現極具個人特色的領導風格，能掌握學校內外環境的優劣勢，運用各種領導策略，發展學校特色，展現卓越的領導績效，足為教育界的典範。因此，教育部校長領導卓越獎評選的目的，除獎勵卓越優秀之校長對教育的貢獻外，其更深一層的意義，在於透過對領導卓越校長的表彰，鼓勵其他校長能以卓越校長為標竿，群起效尤一同為教育努力，形塑優質學校文化，以提升國家整體教育的品質與成效（CIRN-國民中小學課程與教育資源整合平台，2019b）。因此，研究者也期盼能藉由對臺北市獲獎之卓越校長的訪談研究，提供臺北市其他現職校長或有志於擔任校長者，做為學校領導之參考。

教育部「校長領導卓越獎」自 93 年度首度舉辦以來，迄 108 年度為止，歷屆得獎校長共 185 人，其中國民中學校長有 57 人，遍及全國各縣市；在全國 57 位獲獎的國民中學校長中，臺北市得獎的國中校長共計 9 人（CIRN-國民中小學課程與教學資源整合平臺，2019a）。

本研究考量研究對象的代表性，包括性別、在國中任職校長的年資、學區、學校規模等背景因素，並考量由於人事更迭，卓越校長於獲獎後，都已轉任至他校，且大多數的卓越校長也已退休多年，迄 2019 年 12 月止，僅有一位獲獎的國中校長尚在職。因此，本研究從臺北市歷屆九位獲獎的國中卓越校長中，選擇兩位具異質背景的得獎校長，並選擇卓越校長獲獎時，其任職學校中，較具代表性的教師各一人，共四位做為訪談對象，進行半結構式訪談，以探討卓越校長在相關學校背景脈絡下的領導行為。

接受本研究訪談的卓越校長，包括有現任的聘任督學。擔任聘任督學的卓越校長，甫退休即獲得臺北市教育局敦聘為督學，以借重其領導專業及豐厚的校務經營經驗，協助 108 新課綱的推動、擔任各項教育創新與改革的輔導諮詢委員，也參與各項校務評鑑及訪視工作，並擔任師傅校長，以輔導初任校長、須受協助的學校校長及校長培育工作。兩位受訪校長的資、經歷都相當豐富，且對臺北市國中教育現

況熟稔，其厚實之教育專業素養及卓越的辦學績效，深具研究價值，並有客觀性與公信力。

## 貳、受訪對象基本資料與身分代碼

研究者期望透過對臺北市國民中學兩位曾榮獲「教育部校長領導卓越獎」的校長，及其獲獎時任職學校各一位相關人員，共四位受訪對象的訪談，以獲取更切合學校情境脈絡與領導實況的資料。再經由資料分析整理，瞭解卓越校長學校領導的理念，並歸納出卓越校長的領導行為，以探析臺北市教育近年來在諸多議題衝擊下，學校領導的成功軌跡，提供臺北市國中其他現職校長與有志擔任校長者具體的學習典範。為確保受訪者個人隱私，研究者在訪談資料的處理及引用上，對受訪人員相關基本資料與身分，皆以代碼呈現。茲就研究對象基本資料及兩位校長獲獎時任職學校的背景，分述如下：

一、A 校長：服務年資 42 年，獲獎年度為任職校長的第 11 年（第二所學校的第 5 年）。A 校長於初任校長的學校服務六年，帶領學校結合社區資源，發展校本特色課程，展現卓越之課程教學領導效能；其後在擔任校長的第七年轉任至第二所學校。A 校長獲獎時任職的學校位於傳統產業商圈，家長雖忙於商務，仍普遍對學校教育有高度期待與要求；學校屬中型規模，因受到少子化趨勢的衝擊，在 A 校長接任前後的近十年，學校班級數由 60 餘班減至 40 餘班，學生 1400 餘人，正面臨逐年減班的狀況。此外，由於學校生活教育不落實，社區家長對學校失去認同與支持，致學校經營出現極大危機，校內教師也因減班超額而士氣低迷。A 校長到任後，領導學校團隊群策群力，擬定並執行方案策略，積極發展教師專業，提升學生學習成就與表現，展現辦學績效。

二、B 校長：服務年資 31 年，獲獎年度為任職校長的第 8 年，獲獎時任職的學校為 B 校長初任校長的學校。此校位於臺北市較邊陲的老舊社區，居民多外移，人口老化、弱勢家庭比例高，來自低收入戶家庭的學生比例接近五成，家長多忙於生計，較無暇顧及子女教育。學校屬小型規模，班級數 9 班，學生 210 人。由於少子化因素，加上社區家長對學校辦學及未來發展不信任，致缺乏學生來源，學校面臨廢校危機；校內則因學生的低成就表現，及減班下師資結構失衡，

使得學校教師對教學失去信心與熱忱。B 校長以系統化的領導思維與行動策略，積極拓展學校與社區及外部的公共關係，導入資源，帶領師生共學成長，轉化學校困境與危機，展現優質卓越的領導效能。

三、T1 教師：T1 教師為 B 校長獲獎時任職學校的主任，服務年資 16 年，先後擔任輔導、總務、學務等三個處室的主任，積極辦理學校特色活動，對 B 校長的學校領導有直接且深入的參及與觀察。

四、T2 教師：T2 教師為 A 校長任職學校之專業社群召集人，服務年資 32 年，與 A 校長一起致力於教師專業社群的運作與發展，是學校推動教師專業成長之核心人物。

本研究兩位受訪的卓越校長中，A 校長為資深之校長，任職過三所學校的校長，服務的學校皆為中、大型規模，位於商圈或較高社經背景學區的學校，校長個人專長為課程與教學領導；B 校長為中生代校長，擔任過兩所學校的校長，服務的學校都為小型，位於市郊，且學區背景為相對弱勢之學校，校長個人專長為學生事務與輔導、學校公共關係與行銷。

每位受訪者訪談的時間，以 90 分鐘為原則，首先進行卓越校長的訪談，其後再訪談卓越校長獲獎時，所任職的學校中，較具有代表性的相關人員，以交叉檢證、獲取周全的訪談資料，並視狀況再安排受訪者的第二次訪談，除釐清對訪談內容的疑義，也做資料的補全與確認，以獲得詳實完整且貼近校長學校領導的研究資料。訪談對象基本資料與身分代碼，如表 3-1：

表 3-1

訪談對象基本資料與身分代碼

身分代碼	對象	教學年資
A	校長	42
B	校長	31
T1	教師/主任	16
T2	教師/社群召集人	32

資料來源：研究者自行整理

## 第四節 研究工具

本研究採質性研究訪談法，以自編「臺北市國民中學卓越校長領導行為之研究」訪談大綱為主要之研究工具。訪談大綱編製過程及內容，分述如下：

### 壹、訪談大綱編製過程

本研究經相關文獻探討後，依據研究目的與待答問題，自編訪談大綱，並經指導教授指導、給予意見後，修正訪談大綱內容，做為本研究之研究工具。

### 貳、訪談大綱內容

本研究以研究目的與待答問題為主軸，在經過文獻探討後，將卓越校長的領導行為歸納為五個層面：一、設定學校願景與方向；二、提供成員發展與支持；三、重整學校組織與執行；四、發展課程教學與評鑑；五、建構策略聯盟與口碑。據此五個學校領導層面編製訪談大綱，與受訪對象進行訪談，以探析卓越校長的領導行為，瞭解卓越校長在學校領導歷程中，面對的困境、挑戰與其因應策略。對於訪談大綱內容的設計，研究者希望能引導受訪對象，充分敘說其個人領導經歷並建構其意義，聚焦在研究目的與問題的回應，以真實且深度呈現卓越校長領導行為的整體情境脈絡與現象。

## 第五節 資料處理分析與信實度

為達成研究目的，解決研究問題，本研究採立意取樣方式，選取訪談對象後，於訪談前，先提供訪談大綱予所有訪談對象，說明本研究之目的，並徵詢其同意在訪談中錄音，俾便研究者事後進行訪談資料的整理與分析。主要研究資料為訪談錄音轉譯之訪談紀錄，以下就資料的處理與信實度的建立，分述之。

### 壹、訪談資料處理與分析

依據立意取樣，選定符合研究目的的訪談對象，再以個別、面對面的形式進行訪談。訪談結束後，研究者儘速將訪談錄音轉譯為訪談紀錄，以確保資料之完整性。最後，將蒐集的資料做歸納、整理及分析，資料處理過程詳述如下：

#### 一、資料蒐集與歸類

本研究依據訪談錄音，將之詳實轉譯成逐字稿，請受訪對象核對簽名後，參酌現場的訪談筆記，將訪談資料依研究目的及問題分門歸類，統整卓越校長領導的理念、實務層面的行動實踐、面對的困境、挑戰與因應策略等四類型，以進一步分析。

#### 二、資料查核與校正

訪談紀錄除了與受訪者進行查核校正，確定紀錄詳實、公正客觀之外，並配合相關之文件分析，力求瞭解受訪校長之主觀世界及客觀行為，以減少研究者本身之偏見。

#### 三、資料編碼與分析

本研究將受訪之兩位卓越校長，及其任職學校各一位之人員，合計四位受訪對象，分別以 A、B、T1、T2 做為身分代表，並以「訪-訪談對象-訪談日期」進行編碼，如標示「訪-A-1080906」，代表卓越校長 A 於 108 年 9 月 6 日接受訪談，以此類推。兩位受訪之卓越校長，都分別接受兩次的訪談，因此，也依訪談日期，呈現不同的數字編碼。

將訪談資料編碼後，做為研究者摘取佐證的依據。研究資料的類別與編碼方式，如表 3-2 所示：

表 3-2

資料編碼方式及內容說明

資料類別	編碼	說明
訪談	訪-A-1080906	108 年 9 月 6 日訪談校長 A
	訪-A-1081009	108 年 10 月 9 日訪談校長 A
	訪-B-1080906	108 年 9 月 6 日訪談校長 B
	訪-B-1081023	108 年 10 月 23 日訪談校長 B
	訪-T1-1080911	108 年 9 月 11 日訪談主任 T1
	訪-T2-1080915	108 年 9 月 15 日訪談教師 T2
文件	文件-A	卓越校長 A 得獎方案
	文件-B	卓越校長 B 得獎方案

資料來源：研究者自行整理

## 貳、信實度的建立

本研究主要是以對受訪者的訪談，做為主要的研究資料，為提高本研究之信實度，在受訪者的選取和訪談資料處理的過程中，研究者除了與研究對象建立信賴關係外，也經由受訪者檢核、訪談紀錄、文件資料等方式，以提高本研究之信實度。本研究之可信度與可轉移性，分述如下：

### 一、研究的可信度

質性研究的可信度和量化研究的測量效度及內在效度相類似。質性研究的可信度，是指蒐集的資料、資料分析及研究結論的可信度和可靠性，也就是指研究結果和結論給人的信心有多大(郭生玉，2012)。本研究採質性研究之訪談法，在受訪者的選取上，以臺北市曾經榮獲教育部校長領導卓越獎的兩位國民中學校長，及其學校相關人員，做為研究對象，而這兩位辦學績效卓著的校長，都是通過各縣市教育主管機關初選，再經教育部複評後脫穎而出，其卓越之領導能力，皆獲各界肯定，具有極高之客觀性及公信力。

研究者將訪談錄音、轉譯、繕打成逐字稿，再詳閱逐字稿資料、進行編碼、反覆比對，並參考研究者手札紀錄，將資料做分類整理後，再與受訪對象進行校對查核，對於有疑義處，也請受訪者加以說明或補充，以避免研究者在轉錄謄寫的過程，加入研究者個人意見或有誤寫疏漏之處，務使訪談結果，能更貼近受訪者的經驗和感受；另外，也請受訪校長再惠賜卓見，並簽名於訪談紀錄後之備註頁，以示同意本訪談紀錄，供研究者日後摘取研究之用。

研究者也透過蒐集「教育部校長領導卓越獎」歷年文獻、該受訪校長學校領導之獲獎方案，並請受訪之卓越校長，提供其辦學績優與領導卓越之相關檔案資料，以供交叉比對佐證，提升本研究之可信度。

## 二、研究的轉移性

質性研究的轉移性，類似於量化研究的外在效度。轉移性的意義，是指研究結果，可以推論到不同人或可移轉到其他情境的程度，也就是經由對研究結果擴充理解，後續的研究者，可以在類似的情境中再產生知識（林重新，2001）。質性研究是否具轉移性，須由讀者判斷要轉移結果的情境，和原來研究的情境間之相似性與差異性。因此，研究者必須提供詳實豐厚的描述，以使讀者能做判斷（郭生玉，2012）。

為提高本研究之可轉移性，在正式訪談前，研究者將研究目的、研究架構、流程及實施方式，向受訪者做詳細說明，使受訪者能在自然、放心的狀態下，做充分表達，呈現對訪談綱要問題的經驗與觀點。

訪談後，將訪談錄音檔轉譯為文字稿，詳實記錄卓越校長領導行為與現象的情境脈絡及對話，訪談逐字稿也經受訪者檢核確認後，再以編碼方式，進行系統化的資料分析，將受訪者的經驗、內在觀點與情感，忠實呈現在資料中。在研究過程中，對研究對象的背景脈絡事先瞭解，並且客觀詳實蒐集資料，以獲致真實且具價值的研究結果。

## 第六節 研究倫理

教育研究是一種專業的行為，研究者常透過研究對象之行為、特質的觀察或測量，以瞭解教育的現象。教育研究倫理，即是規範從事教育研究時，必須遵守的人際規定，以尊重並保障被研究者的權益和隱私。

本研究採質性研究，以訪談法為主要之研究取徑，因此，在研究過程中，皆遵守教育研究的規範與原則，包括：和受訪者建立信任並維持良好關係、尊重受訪者的意願、確保受訪者的隱私、遵守誠信的原則、客觀分析與報告等(林天祐, 2005)。本研究遵循的研究倫理，做法如下：

### 壹、訪談前

研究者進行研究前，先向受訪者說明研究主題、研究目的、研究問題、以受訪者為研究對象的原因、研究進行的方式與流程、受訪者對本研究的貢獻、研究工具、訪談時全程錄音、訪談逐字稿的確認與應用、資料保密方式等，使研究對象瞭解本研究的目的，並知悉其參與過程的權利，與研究對象建立信任關係，取得其同意後，始得進行本研究。

### 貳、進行訪談

研究者訪談時，配合受訪者對時間與場地的選擇，在開始訪談前，取得受訪者同意，才進行錄音及書面記錄。訪談過程，尊重受訪者的情緒與感受，若某些談話內容不希望放入訪談紀錄，或是受訪者臨時決定中止訪談，研究者依受訪者意願，立即中止錄音。

### 參、訪談後

研究者恪遵誠信與保密原則，進行訪談內容的資料整理及分析。對於訪談錄音及轉譯的逐字稿都妥善保管，對訪談內容若有疑問，則再與受訪者核對、確認，逐字稿也經受訪者確認後，才做為研究資料使用。不刻意選擇或捨棄資料、不過度推論，以客觀呈現訪談資料所代表的意義。



## 第四章 研究結果與討論

本研究之研究目的，在探討臺北市國民中學卓越校長的領導行為，瞭解卓越校長學校領導的困境、挑戰與因應策略，以供現職校長或有志擔任校長者學校領導之參考。本章依研究目的與問題，對兩位卓越校長及其任職學校之相關人員進行訪談，並依據訪談內容、相關文件，做進一步分析與討論。本章共分三節，第一節為卓越校長學校領導的理念與行動實踐；第二節是卓越校長學校領導的困境與挑戰；第三節為卓越校長學校領導因應困境及挑戰的策略。

### 第一節 卓越校長學校領導的理念與行動實踐

本節主要探討臺北市國中卓越校長學校領導所秉持的理念，及卓越校長在領導實務層面所展現的行動。卓越校長的學校領導，多奠基於校長個人對教育的理念與價值觀。因此，本節對卓越校長領導行為的探析，係從卓越校長的內在信念，以及卓越校長在「設定學校願景與方向」、「提供成員發展與支持」、「重整學校組織與執行」、「發展課程教學與評鑑」、「建構策略聯盟與口碑」等領導實務層面，所彰顯的行動實踐，做全面性之領導脈絡的瞭解與探究。

#### 壹、卓越校長的教育理念

Sergiovanni(2005)認為理念是領導的道德權威基礎，「以理念為基礎的領導（idea-based leadership）比命令式的領導、基於職位的領導，以及基於人格特質的領導，更能為學校提供一個強固的領導基礎。」從相關研究，及本研究對受訪者的訪談與分享中皆發現，校長的卓越領導，往往來自校長對教育的信念、人格特質及所秉持的價值觀(謝傳崇譯，2009)，並以之做為學校領導的基準，透過實踐力行，以實現校長個人對教育的抱負及願景。

##### 一、以學生為核心的教育理念

學生是學校教育的主體，教育最終的目的，是為了幫助每一個孩子都成功。卓越校長都以學生的學習和成長，做為學校領導的軸心，秉持「不放棄每一位孩子」的信念，堅信每個孩子都很重要，都有尚待覺察、待開發的潛能，學校一切教育舉

措，都是為了讓每個孩子得到最好的教育經驗，都有獲得成功的機會。因此，學校教育應在重視每個孩子的起點上，給予適性化、差異化教學，以臻「成就每一個孩子」的教育目標。

A 校長的核心理念是「教好每一個孩子」，強調學生是教育的主體，一切教育措施的計畫、教育活動的安排，均應以學生為依歸，讓每一個學習的主體，都能在有教無類的起點上，經過因材施教的過程，終而實現人盡其才的理想。(文件-A)

卓越校長的教育理念是「以人為本」，以孩子的學習為核心，秉持「一個孩子都不少」的學校經營理念，透過校長本身對於理念的闡釋及身體力行，引導學校團隊對此理念理解與認同，凝聚成員的共識，以深耕社區、展現行動、創新學校經營，獲得社區及家長的肯定與支持，對學校的發展，帶來正面的能量與影響。

B 校長本著「以人為本」的教育理念，深耕杏壇、創新經營。以五心一好為發展目標，以「活力、創新、專業、團隊，成就有品格、自信的好少年」為學校願景，以在地深耕、行動維新，做為學校經營的核心精神。(文件-B)

校長常提醒我們，也是我觀察及感受到的校長的教育理念，是教育 111 中強調的「一個都不少」，校長認為每一個孩子都很重要，即使這個學生在學校成績不好，但至少要在學校跟大家在一起，出事的機會就會減少，也只有機會幫助到這個孩子。(訪-T1-20190911)

卓越校長的教育理念，是幫助每個孩子找到自己的位置，能適性揚才；學校老師最重要的任務，就是引導孩子看到自己的個人特質，啟發並開展孩子的潛能。正如「校長希望每個小孩都有他自己的位置，有自己能夠學習的專長。不管是私下還是正式的場合，校長都會宣達他的理念」(訪-T2-20190915)。學校的教育措施，都是以學生學習及學生的最大利益為考量，並以之做為學校行事的基準。

校長是帶著我們做的，因為他說他自己不是從小就很愛讀書的那種，所以，他認為小孩子不是只有念書，他希望我們老師能夠啟發孩子的這些個人的特質。他每次講他的想法、理念的時候，就說我們要像他這樣帶學生，一定要讓每一個孩子都找到自己的位置。(訪-T2-20190915)

大家都知道校長非常注重每一個孩子的品格，另外一個，就是一定要來學校，不要中輟。大家都知道說校長是以學生為中心的，而且有很多例子，也就是說，只要讓校長覺得說誰侵犯了這個，不是以學生為主要的考量的時候，校長就很嚴厲啊！(訪-T1-20190911)

卓越校長的教育理念，都是「以孩子為中心」，強調教育的使命和責任，就是要「教好每一個孩子」。透過校長對此理念的闡釋與行動實踐，以身作則，帶領學校成員幫助每一個孩子成長和發展，為孩子開發潛能，讓每個孩子都能展露自信，找到屬於自己的位置，以致力達成學校教育「成就每一個孩子」的核心任務，這也正是卓越校長「助人」、「為人服務」之信念的展現。

## 二、從教育實踐中創造人生的價值

校長學校領導所彰顯的思維和行動，往往就是其人生哲學的體現。卓越校長都具有服務、助人的熱忱，秉持教育工作是「熱忱助人」、「成人之美」的志業，主動熱情、樂觀積極，以人性關懷待人處事，勇於接受各種挑戰，善於轉化困境，並藉以淬鍊、提升個人的領導能力，從工作中自我實現，並從領導理念的實踐，及領導影響力的展現與擴散中，創造自己更高的人生價值。

我的個性就是比較「雞婆」、比較熱忱、喜歡服務。我覺得說別人會因為我而變好，對我來說這是很愉快的。無論你到什麼環境，表現的作法都會很一致。所以我覺得，你的領導其實就是你的人生哲學，真的，就是你的人生哲學。所以你這個人從裡到外，不管你今天做什麼事情，也許是在學校當校長，或者說你和別人互動，其實都是一樣，不會變。(訪-A-20190906)

我的人生哲學，再簡單的說就是「助人」這兩個字，不管我今天當老師，當國文老師也好，當教學組長也好，當教務主任也好，當校長也好，我覺得老師和主任可以肯定我，就是這個原因。(訪-A-20190906)

卓越校長用歡喜心及認真的態度，面對所有的事情，不斷地為自己選擇更多學習和挑戰的機會，賦予工作意義，並時時自我檢視，藉此系統化自己的思考與行事，也不斷的深化及廣度化自己的人生，從教育的工作中，提升自我、豐富人生。

我們當老師，想到「我要把課教好」那很重要，因為你會覺得說這不是應付應付，或者說當你做事的理念價值是：什麼事情我都要看到有沒有效果，而且合不合宜，會去檢視自己的時候，你就會很認真做一件事情。(訪-B-20190906)

你用什麼樣的心態面對工作，你給自己不斷精進的機會呢，還是覺得我只是領這樣的薪水，為什麼要做那麼多的事情。我的選擇是我想多接觸一些事情，讓我的人生更豐富一點。我想改變學生的學習，無論是行政工作或教學，你可以在工作中提升自己的人生價值。(訪-B-20190906)

教育工作者對自我的概念、對於教育的認知和態度，會影響個人的行動表現。相較於其他行業，學校教育是相對穩定的環境與工作，但教育的對象是人，尤其是未成年的孩子，更可見教育對孩子未來的發展，有著相當深遠的影響，這也正彰顯教育工作的意義與價值。因此，如何糾合學校成員的心向與專業，發揮學校的集體智慧，以優化學校教育的內涵與效能，正凸顯校長學校領導的重要。

我覺得學校工作不像企業有很大的業績壓力，甚至影響到你的薪水。你只要在學校這個穩定的工作當中，放手去做，我覺得都是給自己一直在加分。不像在拉保險一樣，我這個業績沒有做到，我這個月就怎樣，或是這個年度就怎樣，沒有，沒有人要求你；可是相對地，也有人認為反正我做多或少都一樣，所以我覺得那是個人的概念，一個人對自己的概念是什麼，很重要。(訪-B-20190906)

誠如 A 校長對於卓越領導的詮釋「領導的氣度是我幫助了一些人達成了他們的目標」(文件-A)。從相關人員的訪談中，亦可歸納出，卓越校長的教育理念，都是以學生為核心、以孩子為考量，堅信每個孩子都同等重要，都應該有屬於自己的位置和舞台；也堅持幫助每一個孩子學習成長，是學校所有成員的責任，並據此理念鼓舞自己與成員實踐力行，一起為幫助學生的成長而共同努力。

## 貳、卓越校長學校領導之實務層面與內涵

卓越校長透過學校領導的實務層面，落實其教育理想的實踐，展現有效能、高品質的教育績效。以下分別從卓越校長在「設定學校願景與方向」、「提供成員發展與支持」、「重整學校組織與執行」、「發展課程教學與評鑑」、「建構策略聯盟與口碑」等學校領導的五項層面，分析其卓越領導行為。

### 一、設定學校願景與方向

方向感和影響力是領導的核心，使組織成員具有共同的方向感，能往同一個願景前進，是達成組織目標的關鍵。校長和學校行政人員，是設立學校發展方向的關鍵人物，其所設定的願景目標，會影響學校全體成員及學校的經營(黃姿霓、吳清山，2010)。卓越校長善於觀察、敏於覺知，能看到並肯定前人努力的成果，在既有的優良基礎上，擬定學校願景與發展方向，引領團隊成員為臻願景而努力。

#### (一) 設定學校願景與發展方向，傳遞教育核心價值

卓越校長初到一所學校，能以真誠開放、尊重欣賞的態度，看到學校的傳統文化與優質傳承，肯定前任校長及學校團隊的努力，並能在既有的基礎上，承繼優質傳統與制度運作，與教師建立信任的合作夥伴關係，以溫和漸進的方式，領導學校革新進步，傳遞學校教育的核心理念與價值，使成員感受校長的謙和友善，及對教育的信念與使命，願意一起努力，共同形塑學校特色與發展方向。

校長初到一所學校，就要看學校的歷史傳統，瞭解學校原來的文化是什麼，我非常感謝前幾任的校長...。一定要想辦法把這些 FOCUS 在一起，學校的特色、願景，是要這樣建立起來，不是無中生有。(訪-A-20190906)

當校長的角色，就是你要尊重傳統，把學校的傳統和特色聚斂起來，就像粽子一樣啊，原本就一顆一顆，校長的功能，就是要把他串起來，漸漸地讓他形成一股很鞏固的、堅固的文化，然後再找到新的亮點，要在既有的、好的基礎上繼續發展。像這樣，學校的願景和方向就出來了，這樣學校也才能永續發展。(訪-A-20190906)

卓越校長引領學校願景及特色的建立，是植基在過去校長及親師生共同努力的基礎上，才能取得信任與支持，利於願景與目標的達成。尤其，在校長新到任的領導初期，與學校成員尚處於彼此認識及建立關係的磨合期，必須投注更多觀察，能認識並瞭解學校內外部的環境，避免逕以校長個人觀點，做太多措施及制度的改變，特別是對學校願景與方向的建構，更須考量學校既有的文化與人事基礎。

我剛到學校，我就一直觀察、觀察，這些特色不是因為我才建置的；這些優秀的老師，也不是我聘的，其實都是前任校長聘的，我只是說我看到了這些...；老師和家長也會看你校長的態度、看你怎麼做，是不是可以信任你；就是要心懷感謝、謙和地傳遞對教育的信念。(訪-A-20190906)

我們之前的校長就有規劃「教學輔導」，但是還沒有開始發展；A 校長一來就先瞭解，親自一個一個邀請我們，既然校長自己都來邀請，我就說好啊。校長一直都帶著我們做，就這樣越做越有規模。(訪-T2-20190915)

卓越校長以謙卑的態度、敏銳的覺察，以學校發展脈絡、既有的特色與優良的校園文化為本，看到優質傳統與特色、看到前人努力的成果，心存感謝，營造溫和漸進及信任的校園氛圍，並能找出學校發展的新亮點，再據以擬定學校願景、確立學校發展方向，以傳承優質校園文化、傳遞教育核心價值，並展望未來，建構適切的學校願景與方向，形塑學校永續發展的特色，邁向願景的實現。

## (二) 凝聚全員共識與認同，聚焦學生學習與發展

學校是由全體成員共同組成，不是校長個人的舞台，誠如卓越校長所言「校長只是學校的代表，是帶頭的整合者」、「是意見及建議的提供者」。卓越校長在設定

學校願景過程中，透過開放、全員參與的民主化歷程，能謙卑包容、敏銳觀察及廣納眾議；能尊重成員的意見表達，在經過充分的討論後，整合各方的意見，凝聚共識，使學校成員對願景目標、決策與行事，產生高度的認同，以獲得親師的支持及推力，願意齊心努力，共赴學校願景。

這個部份我從兩個層面來講，第一個就是當校長一定要有的認知，就是「學校是大家的，不是校長個人的」，那所謂「大家的」就是我覺得校長的領導，第一個要謙卑，所謂的謙卑，就是要認知校長沒有那麼偉大，學校是大家的，校長只不過是學校的代表，是一個帶頭的整合者；第二個是校長要有敏銳的觀察力，這兩個概念一定要在校長的腦海當中。(訪-A-20190906)

我們學校願景調整過幾次，校長對於學校的願景，他會先有自己的想法和做法，之後透過全校教職員工在場的時間，做充分說明和討論，讓全校老師及家長都瞭解，以凝聚大家的意見和共識。這樣的願景是大家討論出來，不是我想的，那就更有力道。(訪-T1-20190911)

校長透過論述及說明，引導成員分析學校的背景條件，將學校願景的擬訂及發展的方向，建構在學生的學習與發展上，鼓勵成員貢獻想法，並經由共同討論，依據學校學生的優弱勢條件、學習發展的需求，及面對未來生活，所須具備的能力，具體描繪出對學生成長與發展的期待，凝聚成員對學校願景及發展方向的共識。

有關學校的願景目標，校長是一個重要的意見和建議的提供者，也是帶領者，可是，不是校長說了算。所以，我就請我們教務主任召集所有的老師來討論，到底我們學校的孩子要變成怎樣的小孩？後來提出一個願景，就是一個好品格、有自信的好少年，強調三件事情：品格、自信、好的學習者。(訪-B-20190906)

為改善學生學習的狀況，必須先建構學習藍圖，以及尋找更多的社會資源。學校團隊經過討論後，以成就有品格、有自信的少年為願景，提出生活、生涯、生態的學習目標與品德、健康、樂學的學習主軸。(文件-B)

卓越校長在學校願景的建立上，是以學生發展為核心，引導成員聚焦在學生的學習與成長。透過學校全員的意見表達及充分討論，描繪出理想中的學生學習及成長樣貌，並獲致集體的共識。在卓越校長以身作則的領導，及全體成員的認同下，結合社區、家長的資源與支持，共同為實現學校願景、培育未來人才而努力。

### (三) 發展行動方案與策略，實現學校願景

卓越校長對於師生的表現及學校辦學的品质，有高度標準的要求和期待。在以「幫助學生成長與發展」為主軸的學校願景及方向下，聚焦學生學習，擬定行動方案及具體策略，透過課程與教學，及校務經營各層面的行動實踐，匯聚團隊力量，導入各方資源，以轉化學校發展的困境與限制，致力學校願景目標的達成。

願景出來之後，不能只是個空景，底下有要付諸行動的三件事情，而且要做得到。所以，我們有一個很大的表格，列出三個項目底下，我們要做的各個方案，那就很容易掌握學校要發展什麼，而不會土法煉鋼。(訪-B-20190906)

只要校長覺得這些措施跟學校願景有關，換句話說就是跟學生相關，他就堅持往這個方向。校長他先把學校現在所面對的困境做處理，然後同仁就是要協助。譬如我剛才所提到的經費的問題，他就是帶著我們四個主任一起出動，再加上家長會長，連校長總共是六個人，都是大家一起去向基金會募款，目標就是要達到、要得到資源。(訪-T1-20190911)

為實現學校願景目標，卓越校長透過不斷的說明與宣達，讓成員及社區家長能理解，並確實認知學校願景的意涵與建構的脈絡，以明確學校發展的目標與方向；再加上校長的躬身力行，使學校親師生都能認同，並且在共同擬定的方向上前進，進而也能影響社區，促進學校與社區共同的進步和發展。

校長希望透過學校的願景影響社區，很特別的是，在接待外賓的時候，校長會要我們主任都在場，藉機會向社區家長及外界宣導我們的願景，讓我們對學校的願景更清楚，加上校長以身作則，所以學校同仁大多能認同。(訪-T1-20190911)

對學生來說，學校都做好各種規劃、安排，對學校的同仁來說，已經有理念、有做法，已經設定好方向，經過說明讓大家都知道，然後校長就是帶著大家，大家就往這個方向前進，老師、家長也都很願意配合，因為大家都知道，校長雖然很嚴格，可是他就是為了孩子，我們一起往這個方向走就對了，就是要達到預設的目標。(訪-T1-20190911)

卓越校長在學校願景之下，系統化開展行動策略，從帶領教師專業發展做起，規劃多元豐富的學生學習內涵，開啟學生學習的動機，讓孩子能樂於學習，並能在實現學校願景的歷程中，確實掌握進度及執行狀況，並且能與時俱進、順勢發展，不斷開展學校新的亮點，帶動學校持續進步發展的新契機。

學校的願景之一是「永續經營」，並據以發展出學生的四大學習主軸。為達成學校的願景與學生學習的目標，校長以帶領教師專業發展為具體的先期策略，致力於課程與教學領導。(文件-A)

每做一個活動，都可以對照，歸類回去我們是在品格呢，還是在健康呢，還是在樂學。所以，為什麼整個系統化之後，就很清楚我們可以做到哪些，可以與時俱進，順勢發展，越做越豐富。所以孩子的學習非常的忙碌，可是是非常歡喜的學習，因為都是建構在學校願景那一個大的架構中，所以，我們要做的事情很清楚。(訪-B-20190906)

藉著願景之下的這個方案，還要再看看學校還有什麼優點、還可以再發展另外一個亮點，我常常講，我們當校長有一點很重要，就是你要找到時機，就是順勢而為。(訪-A-20190906)

在學校願景與發展方向的設定上，卓越校長強調全面觀照學校的背景條件，及既有的傳統文化與優質的特色，並從系統化的角度做整體思考，先引領成員凝聚共識，建構學校願景，再以學校願景為主軸，以學生學習為主體，發展課程教學行動方案，提供師生支持與激勵，提升學校教育品質，幫助孩子成長與發展，不但能順勢解決現存的問題，也能進一步形塑學校特色、展現新的亮點。

## 二、提供成員發展與支持

校長的領導，對於學校教師能力的運用、學生學習的表現、以及學校教育的品質影響甚鉅。因此，一所卓越的學校，是由一位卓越的校長和一群專業的教師，共同努力合作的結果。卓越校長藉由與成員的合作，建立成員個人及學校團隊的能力，進而影響學生表現(謝傳崇、王瓊滿，2011)。因此，校長要善用分布式領導，發揮領導者的角色及影響力，引領創造並維持具有共同價值與目標的學校組織，讓學校成員能分享領導的權力，進而提高教師的創造力、士氣與承諾，願意自發主動付出心力，發揮成員的自我潛能，共同提升學校的教育績效。

### (一) 建構個人專業能力和承諾，做為角色模範

卓越校長能不斷自我精進，提升校長自身的教育專業能力，並能示範先行，以豐沛的教育熱忱與積極的行動力，展現對教育的承諾，做為成員的角色模範，才能感動成員，帶動成員一起學習，營造持續進步發展的團隊動力。

我在九年一貫新政策正要發展的時候，我很用心去瞭解，那時候包括研習、各家編輯商，有很多參考資料，我都把它收藏起來，我自己先去研究...。當老師有需要的時候，也可以提供建議和參考。(訪-A-20190906)

我到目前為止服務過的學校，總共接觸了六位校長，當中我能夠學到最多的，就是 B 校長。要學的真的是太多了啦，尤其是他的言談，他很有群眾的魅力，能夠讓大家把焦點都放在他這邊，他就是有這樣的一個能力，讓我們非常佩服。我們學校大部分的老師都很願意配合，也是因為欣賞校長，或是敬畏他的認真和嚴謹。我是沒有這樣子的能耐啦，但是呢，總是要朝這個方向來學習。(訪-T1-20190911)

校長親力親為、躬身力行，從參與中展現服務領導的精神與行動，提供教師引導學生的示範，發揮領導的影響力，影響並能帶動教師與社區家長，對學校教育的關注和參與，對學校也有較高的期待，有效提升學校整體發展的動力與能量。

我推動每一個政策，我絕對不會說我不知道就叫老師做，做教專也是啊！我就先上網去查很多學校相關的資料，他們都有會議紀錄，裡面討論很多事情，我就一一看，有非常多的表格，我就把別校用的表格全部簡化，就是簡化後讓老師可以做、可以看得懂的，然後又把流程標得很清楚，也就是我自己全部都掃過一遍了，所以，叫我做我也會做這樣子。對，我自己全部參與。(訪-A-20190906)

校長都親力親為啊！他就帶著我們做專業發展。我們做這些，最主要的原因，我想也是因為升學的壓力吧！因為我們之前就減班了嘛，老師都會很緊張，學校也緊張啊！...希望提升老師教學的品質，讓社區有信心，能夠吸引更多好的學生來念我們學校，在校長的說明和帶領下，學校的同仁都知道，希望能提升整個學校的教學品質，提升升學率，讓學校能繼續發展。(訪-T2-20190915)

新生入學的第一堂課，是由校長親自授課，以學生有興趣的課程，做為課堂教學的主要內容，目的在引發學生對學習的興趣、凝聚上課的專注度，不但增進學生對未來知識探索的好奇，也透過校長的示範教學，讓學校的行政夥伴及老師觀摩，對於營造開放教室、專業交流分享，具有很大的鼓勵效果。

只要是新生進來的第一堂課，就是由校長來上課。他有時會向學生說明學校發展的方向、願景等；記得有一次，他就教孩子泡咖啡，他把他泡咖啡的器具全都拿出來，然後教孩子怎麼選豆、水的溫度要幾度、為什麼要叫做 85°C？要怎麼樣才能夠沖出最好的咖啡。這怎麼會是學生要上的課？但是，校長覺得學生會對這個有興趣，認為這能夠凝聚學生的專注度，所以，就安排這樣子的一門課。而老師們也都在旁邊看校長怎麼操作，怎麼樣抓住學生的心，不只學生聽得津津有味，老師們也是聽得很有興致啊！(訪-T1-20190911)

卓越校長在學校領導的歷程中，透過躬身力行、以身作則，提供成員角色模範，使學校成員強烈感受校長個人的核心價值觀及堅決的行動力，對於落實要求並提升學校成員的績效責任，促進學校的進步與發展，產生宣示性的影響。再者，從校長的示範中，增加對教師的說服力，使教師因為認同，而產生自主的改變。

## （二）提供成員支持與激勵，發展學校人才

卓越校長能提供成員支持及學習的機會，給予成員適時的鼓勵，營造正向積極的學校環境與氛圍，促進組織廣泛的學習，帶動成員專業成長與發展；卓越校長能看到成員的特質和優點，激勵成員持續精進，開展個人的能力，也為團隊培植人才，利於學生的學習及學校的發展。

教師是學生主要的知識供應者，學校的存在，是為了養成未來社會的棟樑。所以，以學生為中心的教師專業發展，才是有意義的專業發展；以教師為中心的專業發展支持系統，才是有效益的專業支持系統。(文件-A)

校長在我們學校的時候，一直鼓勵大家要學習、要隨著社會進步...。我們學校像是校長的培育班，我覺得校長是很有系統的在培養人才，許多組長、主任，後來都當了校長，校長就是很會看人、鼓勵人，看到一個人的特質和優點，然後一直督促你。(訪-T2-20190915)

卓越校長透過對學校成員的推薦與協助，以凸顯教師專業優質的表現，更藉由實質的行動，展現對教師的支持、肯定與鼓勵；卓越校長也刻意地安排，讓成員體驗面對媒體、行銷學校的機會，積極發展學校的人才，提升學校團隊的能力。

老師自發帶領學生社團或是活動的好表現，其實在前任校長的時候就有了，可是之前的校長可能沒去凸顯這個部分。我到這學校，先發現到這些老師的優秀後，接著我就很有計畫地推薦這些老師去參加選拔和比賽。那問題來了，他們都不會寫參選方案，其實是我幫他們寫的，一個案子我大概要花一兩個禮拜的時間，就是給老師們支持和鼓勵啦。(訪-A-20190906)

校長不斷給我們學習和參與的機會，透過他的關係，安排我去上媒體，讓我去講我專長的部分，我記得我去了兩次這個廣播節目啊。就是校長製造機會給大家，讓同仁一起學習、一起體驗，也行銷學校，這是很難得的經驗。(訪-T1-20190911)

A 校長強調「面對知識經濟時代，校長必須扮演專業發展的整合領導者，重視教師專業形象的塑造」(文件-A)。為鼓勵優秀教師，A 校長積極協助教師參與競賽，分享教師的專業成果，藉由外部的評選「提升教師的專業競爭力，讓教師專業優勢轉化為教學績效」(訪-A-20190906)，不但肯定並激勵老師的專業表現，建立教師學習的楷模，也「建立學校競爭優勢，確保學校達成目標...，學校也才能改變現況、追求卓越、永續經營」(文件-A)。

我要去支持、讚美跟推薦這些老師，我就會有一些具體的作為，我會協助老師去分享、參加比賽，而這些老師經過得獎之後，他們的自信心就出來了。因為以前即使大家都說某某人很好，但被稱讚的人自己也不敢說自己有多好，可是他現在得獎、得到認證了，就真的讓大家知道他的優秀，老師得到肯定，他就會越做越好。(訪-A-20190906)

我在 D 國中的任內，我們一所學校就出了五位臺北市特殊優良教師，這是多麼不容易，這就是老師的專業能力和學校競爭力的展現啊。(訪-A-20190906；文件-A)

卓越校長透過不斷的躬身示範，及對學校核心理念的行動踐履，對學校成員的行事，也有著較高標準的期待與要求。但在要求成員之前，會先看到成員的需求。卓越校長認為，當成員的需求，獲得積極性的回應與滿足時，自然較容易產生對團體、對較高要求及期待的認同，進而表現出高品質的行政與教學效能。

校長很在意老師使用教學媒體的狀況，校長認為即使老師要播放影片，最多、最長只是三到五分鐘，然後一定要暫停，一定要解說。而播放影片的時候，老師是坐著，還是站著，有老師上課經常坐著、放影片，就被校長嚴厲指正過很多次...。對於教學表現好的老師，他會公開的讚揚、PUSH，

讓同仁知道可以跟誰來學習。(訪-T1-20190911)

你會發現我一直在強調的一件事情是什麼，現在的領導者，不再是只有要求而已，在你要求行政或老師之前，要考慮到他們的需求，譬如要求老師改變教學方式，要先改善設備和使用的便利性。但只有資訊設備，老師還是不會去用，所以還要有誘發的策略。(訪-B-20190906)

為了讓老師有好的教學品質，校長會做一些引導和幫助老師成長的安排，譬如說老師們不知道怎麼做教學輔導、教專評鑑，校長就會邀請我們老師成立教輔團隊、教專團隊，校長也陪著我們一起做，那整個學校就會一起提升，然後我們老師就會檢視自己的教學，之後再來幫助學生。(訪-T2-20190915)

卓越校長積極推薦，並協助教師參加專業競賽與分享，藉由公開獎勵，肯定教師教學的好表現，建立教師同儕學習的典範與楷模；而在要求教師課堂教學品質的同時，能先看到教師的需求，透過開發資源及提供誘因，滿足教師教學的需求。卓越校長為成就學生，以成就教師為先，鼓勵教師發展能力，擴展學習領域，激發成員對組織做出更大的貢獻，以帶動學校團隊發揮集體智慧，提升學校的競爭力，也才足以挑戰當前的教育變革，實踐教育目標。

### (三) 善用溝通關懷，建立信任的氛圍與文化

溝通、理解、尊重是合作的開始，卓越校長透過充分的溝通，不僅能滿足成員所需，也能瞭解成員所思、所為，讓成員感受被關懷、被支持，能優先建立校園信任和諧的氣氛與文化，進而達成實現學校團隊共同學習與分享的願景。

做什麼事情，都以「信任」做基礎，讓他們信任領導者，願意跟領導者一起走。過程中，有時候是我帶他們走，有時候是我跟他們一起走，有時候是我走到後面去，推了他們一把；所以我會前、中、後走來走去，那你願意走在前面、走在中間、走在後面，其實都要建立在共同的信任點上。(訪-B-20190906)

我常會思考，有沒有什麼特點，是我還沒有發覺出來的，我其實並不會去製造新的工作或任務，我都是用觀察，看到傳統和已經有的成果、去看到同仁的努力，心存感謝，同仁也會感受到被尊重，自然也就願意配合、願意付出。(訪-A-20190906)

從校長平日的言談與行事，就能讓成員感受到校長的人格特質及領導行動。卓越校長能展現對同仁的真誠關心與無私對待，並且能知人識才、以身作則，增進成員對學校的認同及參與，促進組織的穩定發展，有助學校辦學品質的提升。

我任職校長的學校，行政人員幾乎沒什麼變動，一來可能是學校規模比較大，另外，可能是同仁也會瞭解，我有一個東西很重要，就是真誠，我覺得他們應該是比較欣賞我的真誠，其實，我這個人不太會說好聽的話，我比較不會說虛話、客氣的話，我說話還滿率直的，我不會為了達到某些目的，而說了不真誠的話，同仁都知道我這個人。(訪-A-20190906)

校長不但能支持老師，而且他還能夠放下身段去陪伴，他是 7-11 的校長，真的，校長常常三更半夜還不回去，許多事情親力親為，能夠知道每一個老師，把人放在適當的位置，他不遺餘力的去培養人才，去展現學校老師的好，大家對他很佩服、很信任。(訪-T2-20190915)

卓越校長以精進個人的專業能力及躬身力行，展現對教育的承諾，並且做為親師生的角色模範；透過卓越校長對成員的真誠關懷與支持鼓勵，激發成員個人及團隊的潛能，培育及發展學校的人才，儲存學校豐厚的智慧資本，也進一步形塑了專業溫馨、信任和諧的學校文化，讓成員在安全愉快的氛圍中，願意貢獻所能，引發從優秀邁向卓越的想法與行動，進而積極達成學校的教育目標。

### 三、重整學校組織與執行

為挑戰當前的環境變革、有效推展教育政策，卓越校長能全面瞭解，並掌握校務經營的各個層面，對於學校組織與工作職掌，重新做檢視與調整，兼顧行政團隊的負荷與對業務績效的要求，提供成員及時的協助和支持，組織穩定且高效能的行政團隊，提升行政品質與績效。

### (一) 建立支持性的組織分工，開展成員能力

卓越校長能因應教育變革，重整學校組織，調整職掌分工，引導並支援師生的教學與學習。卓越校長能以柔軟身段圓融處事，充分瞭解成員的特質與專長，知人善任，找到最適合的位置，有計畫、系統性地激勵成員，讓成員有表現的機會與空間，提供教學最大支持，創造成員的價值、開展成員的能力。

我們現在做行政，沒有特別優厚的條件，我用人有兩個方向，第一個是這個人適不適合這個位置？首先，我認為沒有不好的老師，也沒有不好的行政人員，有時候你把他調個位置，當一個人放到合適的位置，他自然就有那個能力的展現，但你要對他夠瞭解，就是說這個人其實放到哪裡，對他是合適的，所以我用人會比較謹慎。(訪-A-20190906)

校長知道我的專長，他就支持我，讓我負責這個業務，也給我擔任主導的機會，一般來說都是由校長擔任主任委員，但是他說他有的是機會，這讓我很感動、很有榮耀感。現在這個已經變成我們學校的特色，每一年的跨年，我們會在學校辦理全市性的活動。(訪-T1-20190911)

數位資訊時代，環境變遷快速，教育的變革加劇，學校教育的內涵與校務經營的型態，已不同於過往，係以教師為中心的思維與運作方式；而是強調應以學生為中心、以孩子的學習為主體。因此，學校行政組織、人員分工等，都須因應師生需求，及政策的推動重整調配，使切合教學及學校的發展，以有效協助學生的學習。

行政工作對現在老師來講，是額外的負擔，但是，行政工作還是要有人做。一個學校的氛圍如果是友善的，信任他們的，讓成員可以放手去做的，老師就比較願意擔任行政工作。另外，也因應老師的專長，把工作職掌做一些調整，讓他可以發揮，也能有成就感。(訪-B-20190906)

我在前一個學校，就一直是由我負責童軍活動，所以，我到這所學校，校長就調整處室的職務分工，因為他知道我會帶著孩子去參與一些不同的活動，他都是很支持學生的學習，只要是學生的活動，他都盡量的能夠參與，我也就盡力、努力去做。(訪-T1-20190911)

卓越校長具有敏銳的觀察力，鼓勵教師展現長才，並結合政策順勢推展，不僅能聚焦在師生的教學和學習、肯定並成就教師的專業表現，也能在不增加學校成員的負擔下，落實教育政策的推動和執行，有效達成政策目標，提升教育績效。

我從來不會為了一個政策，我就要去創一個新的課程或是活動。我會覺得既然藝術是老師喜歡做的事情，那我為什麼不用他們喜歡做的事情來推動，因為要讓一個學校好的方式有很多，不是只有政策的那幾項，可是要看這個人適合用什麼樣的方式去成就他，我就用適合那個老師的方式鼓勵他去做。(訪-A-20190906)

要讓行政同仁能得到支持，我會去看老師的專長，帶動他的熱忱。譬如我看到資料組長辦活動的能力，看到他的細膩、優點，就馬上結合到我們的政策，讓組長很有成就感...。這樣，就看到學校兩個亮點了嘛，一個是老師的專業發展，一個是學生的多元學習，這兩塊就出來了，也回應到教育局多元教育的政策。(訪-A-20190906)

提供成員足夠的支持及發展能力的機會，是穩定學校組織的重要途徑。尤其在變動的教育大環境中，校長能激勵成員願意擔任行政工作，促進行政與教師的有效溝通與合作，是讓學校能應對變革，持續進步發展，相當重要的條件。卓越校長帶領行政團隊與教師，透過公開透明的互動交流，建立彼此的一體感與團隊共識，並鼓勵各處室主任持續學習、提升能力，積極為教育栽培領導人才。

校長不能只是要求，而是要看到老師和行政的需求，想辦法滿足需求，之後提供進修的機會，我就是一步步的栽培主任，鼓勵他們讀書。校長也要創造同仁的一體感，使行政與老師互相支持，而公開透明其實就是最好的策略，並在互動及鼓勵中，讓大家願意跟著校長走。(訪-B-20191023)

我們學校的行政一直都不會有大的變動，我到這所學校六年來，都沒有換過主任，只有我們這四個主任彼此調動位置，為什麼要調動位置，也是校長為我們大家著想的，除了要培養主任的能力之外，也因為要在考校長時，處室經歷加分用的，所以說呢，每兩年他就要主任輪調，但是人員就是這四個主任。(訪-T1-20190911)

要啟動方案或推展政策，必須先獲得成員的認同及參與，經由教師同儕的交流共學，帶動其他教師一起行動，才能擴散影響力形成氛圍，達到方案全面推動的目的。卓越校長善於找到「對」的人，並給予全力支持、提供展現的舞台，在發展的過程中，校長也親自參與、陪伴，使教師在感受被尊重、被支持的和諧氛圍中，提升個人專業能力，除了落實方案的推動與目標的達成，也提升學校的教育品質。

在開始推動方案或政策的時候，校長會先找那些基本上能認同的老師，校長就是有他的辦法，去找到這些對的人，他就是遊說，然後也給舞台去分享，只要你願意，校長就幫忙找錢、找人…。這樣到最後，整個學校的氛圍就都帶起來了。這是良性的循環，就是你可以感受到校長對你的尊重和支持，而老師他們會覺得有我帶著在做，有範例可以參考，就覺得這個事很好做啊，面對新的政策，就沒有什麼好擔心的。(訪-T2-20190915)

卓越校長以統觀、全面的思維，看到成員的特質與學校發展的需求，能知人善任、敏察關懷，將對的人放在對的位置，調整行政組織、明確分工與職掌，並鼓勵、支持成員開展專長。卓越校長帶領教學與行政團隊協力合作，建立支持性的學校組織，營造校園積極共學的氛圍，促發教師的教育熱忱與動力，擴大同儕的影響力，以促進成員專業的持續成長，提升學校教育效能。

## (二) 以賦權增能分布式領導，強化校務運作與效能

Silins 和 Mulford (2002)的研究指出，當領導的來源散布在整個學校，教師能夠在重要的領域被授權，學生學習的成果最有可能獲得改進，行政效率與績效，也會同時被提升。卓越校長以賦權增能分布式領導，找到教師社群的帶領者，透過同儕彼此的互動，強化教師專業合作與交流，除了培養團隊人才，也積極擴散影響力，發揮學校集體智慧，有助於校務的運作，促進學校組織的優質發展。

校長對老師們很瞭解，他知道誰可以幫忙，所以，他很容易找到領頭羊。在做方案的時候，一開始是校長帶著我們做，後來他發現有些人可以當領頭羊的時候，他就慢慢放手，找團隊的領頭羊來帶，後來就變成是我陪著校長一起主導，因為核心團隊裡我做最久，我就越做越有興趣啊！(訪-T2-20190915)

校長常常講，他一直一直希望我們是由老師領導，而不是由校長，他說校長只是過客，就算他想留，也沒辦法一直留下來，所以，他說不能以他為主，他希望只是帶個頭，然後由老師自己承接，這樣學校才能發展下去…。

(訪-T2-20190915)

在教師專業發展的層面上，由教師扮演領導者的角色，使由下而上帶動教師自發的行動意願，較之校長的直接領導，更能觸發教師同儕互相學習，及仿效的漣漪效應；而透過教師彼此的分享交流，也能看到教學現場的各種問題，並經由教師共同的討論，擬訂有效解決的策略，帶來更多教學改變的機會與可能。

校長說你的檔案做得那麼好，就做一個 sample，這樣老師們就可以參考，可以學著做，就很容易上手啊，老師們就願意一直傳下去，一直傳下去…。對，我就是示範跟提供者，就是釋例啊。會議的時候，有時候是校長當主持，我負責分享，老師們看到有我在帶，也跟著來做，就一直越做越大、越做越有興趣。(訪-T2-20190915)

因為有老師自己在帶、互相看課，老師之間就會提出教學的問題，會一起討論怎麼解決，而且有老師帶頭先做，會有很好的示範作用…。我也常鼓勵老師，請老師們參加教案比賽，老師們經常的回答是他不會，我就說「來來來，這裡有某某老師的 sample 給你看看」，老師們就樂意啊！因為有資料可以互相參考，老師就知道怎麼做了，好幾個老師都得獎啊！(訪-A-20190906)

卓越校長架構層次清晰、節奏明確的行政歷程，建立系統性的行政分工與組織運作。「一個月我們有四次不同層次的行政會議，這樣的分工，讓成員知道工作的目標在哪裡，知道節奏在哪裡，知道他的業務負荷量大概有多少；預先知道，這樣對於行政工作的安定是很重要的」(訪-B-20190906)。讓行政夥伴能清楚掌握行政工作的任務與進程，能依職責分工並系統化校務的推展，可有效提升行政效能。

我是有系統的安排會議，每個月的第一週開主管會議，下一週就是處室會議；為什麼會說是系統化，就是每個月第一週，把上個月跟這個月、以及下個月要做的事情做沙盤推演，看有沒有要修正的地方；第二週，各處室要自己開處務會議，把上一週主任跟校長開會討論的，看經過一個禮拜之後，到底做到哪裡，有沒有要再修正的地方做討論；第三個禮拜，開組長以上會報，也就是核心幹部會議，看三個禮拜以來的業務推動，有沒有要再規劃的地方；第四個禮拜，是擴大行政會報，連工友、幹事都要參加，就是統整這整個月業務推動的情形，如果還沒做到的，就要列入業務追蹤紀錄，下個月要規劃的，也先檢視一遍，看有沒有問題，各處室就要開始協調。(訪-B-20190906)

我的會議和行政運作的程序很明顯，有狀況主任就跟我回報，所以，我不太會去指揮組長，因為我覺得那個是主任的工作，也讓組長願意放手去做。(訪-B-20190906)

卓越校長透過授權與分層負責，建構系統性的行政歷程與明確的組織分工，並以分布式的領導，激勵支持成員展現能力，形塑合作的學校組織氛圍；也藉由教師同儕彼此的交流互動，有效解決教學實務問題，擴展同儕的影響力，引發教師專業自主，及互相觀摩學習的動力，帶動團隊專業成長。

### (三) 掌握教育趨勢策進先行，將主導權交給成員

掌握教育發展的趨勢，帶領學校團隊創新變革，落實教育政策的執行，是校長學校領導的重要任務。而建構安全友善的環境，營造協作的組織文化，有效的轉化策略，將主導權交給學校成員，讓成員願意提出意見，能化被動為主動，積極參與、貢獻所能並付諸行動，則是達成此任務的首要條件。

在行政的思維上，所有的政策，我一定是先跑在前面。譬如教育局推動「教室走察」，那是一個新的政策，在這所學校是很難做的，這件事情也絕對不能在開會的時候就要大家做！我就在想該怎麼做？...一開學開領召會議時，我說：「你們都有看到報紙嗎？要教室走察，但其實我也不知道該怎麼做。」我跟老師們這樣說，「我可不可以拜託你們，你們回去要開領

域會議，幫忙問問老師們看要怎樣做，下個月回來我們再開會，你們再告訴我要怎樣做！」(訪-A-20190906)

...結果下個月回來開會，他們就說：「現在不是有教專評鑑嗎？教專評鑑就是要老師互相觀課，既然要互相觀課，我就把日期給你，讓你順便來看。」這是老師講的，我就說：「好啊」。其實，我還不見得有時間去看，因為我的事情很多，但是這個政策原本可能會引起激烈反彈，就在這樣和諧、友善的情況當中化解掉了。(訪-A-20190906)

掌握教育變革的契機，創新學校經營，是扭轉學校發展劣勢與危機的最佳途徑。卓越校長具有視野及遠見，能帶領學校成員預見教育發展的趨勢，引進前導的政策與資源，提供成員支持與協助，鼓勵教師勇於嘗試改變，迎接挑戰，建立教師應對變革的信心，使教學的創新改變，成為學校不斷前進的動力。

在危機即是契機的概念下，帶領學校成員，在家長及社區支持下，以發現危機中的契機-重塑行政管理思維為主軸，建構以知識管理、e化管理、品質管理、績效管理為核心的行政管理策略。(文件-A)

我們後來做到公開授課，這我們一點都不怕，因為我們已經跑在政策的前面了，我們全校所有的老師，幾乎都做過教師專業發展評鑑，每一科至少也都有一到兩個教學輔導老師，你說要公開授課，有什麼好怕的，大家就是互相看課、學習嘛，老師們互相支持、互相幫忙。(訪-T2-20190915)

面對變革的方式，我從來不認為我是被變革拖著走，我覺得今天當教育要做什麼事情，就是你一直往前做，我反而是覺得政策是追在我後面。課程的亮點計畫，就是現在 108 課綱在做的，就是我在多年之前就看到、就一直在做的，我不喜歡被政策拖著走。(訪-A-20190906)

卓越校長致力於建構學校支持性的組織與職務分工、建立系統化的行政歷程，掌握教育趨勢，策進先行，陪伴並支持教師面對改變、勇於改變，迎向教學的變革和挑戰；以分布式的領導，鼓勵成員積極性的參與，發展教師能力，分享決策與辦學成果，強化校務運作與效能，持續提升學校辦學品質和績效。

#### 四、發展課程教學與評鑑

校長是課程發展的引領者，是最佳的教學示範者，而學生學習是學校教育的核心，以學習為焦點的領導，是當今備受重視的教育領導趨勢（鄭新輝，2018）。卓越校長以其對課程與教學的理念及知能，由架構明確課程的主軸，到掌握課程發展的方向與脈絡，帶領學校核心團隊規劃設計，建構學校本位特色課程，並發展能支持及督導「教」和「學」的機制；卓越校長本身厚實的課程專業及豐富的教學經驗，正是教師最佳的學習典範。

##### （一）建構學校特色課程，豐富學生學習內涵

卓越校長具備課程與教學專業知能，充分掌握教師專業背景與發展的現況，透過對談、引導，帶領教師團隊以學生學習需求為焦點，建構學校課程的核心價值與發展主軸，逐步規劃設計學校本位課程，提供多面向與多層次的學生學習內涵，使合於學生成長階序與個別需求，促進學生學習進步與成長發展。

校長要帶領老師設計課程，要先問校長本身對課程熟不熟悉。我去參加國教院的新課綱種子教師研習，就是這個用意，就是你本身要對課程很清楚，你才有辦法帶著老師去瞭解課程和教學、瞭解為什麼要評鑑，評鑑的目的在哪裡，什麼是符合學生需要的，要做些什麼。(訪-B-20190906)

我知道老師本來就有的能力，也知道不足的地方在哪裡，就像要把活動變成課程，又要把這些東西串起來，這個核心價值是什麼，裡面涉及到課程理念，老師就不太知道怎麼做，這個時候要彰顯的，就是校長的課程領導，我最近花很多時間在研究 108 課綱，校長的角色就是必須去做這些，這很重要。(訪-A-20190906)

為發展新課綱素養導向的課程，校長會「引導教師去核對課程的價值、素養，確立課程的目標，以及學生最終的表現任務；在課程設計中，學生必須具備的相關能力及重要的知識、最後課程的概說，都是要明確討論的。」(訪-A-20190906)，透過校長的專業帶領，將各分散的課程及活動系統化，建立校本課程的整體架構，再經由教師社群的討論集思廣益，進一步發展並充實校本課程的內涵。

學校的課程，尤其是彈性學習課程，它的雛型常來自於活動，所以就要慢慢地引導老師，讓活動系統化、結構化變成課程。許多活動或課程都是分科進行，這麼多的課程及內容，老師常常沒有辦法把它串起來變成一個核心概念或價值，這時候就要透過校長的課程領導去帶出來。(訪-A-20190906)

剛開始核心團隊的老師都不知道怎麼做、怎麼開始，校長就帶著大家討論，看看現在有哪些特別的課程和活動，先把概念和大架構做出來，然後統整成學校的校本課程，再讓各領域或社群去發展。(訪-T2-20190915)

對於學校特色課程與活動的設計規劃，卓越校長會先掌握社區的環境與資源，預做全面構思及充足準備，接著再帶領老師進來討論。討論的歷程中，引導教師感知、發現並善用社區資源，也透過校長的提問，激發教師反思、修正，進而培養課程設計與規劃的能力，此引導發展的歷程，凸顯校長課程領導角色的重要。

校長自己要先構思、先想好怎麼去說服、引導老師，做課程及教學活動的規劃。會議上老師們就會問說要發展什麼？我說要不要先來研究一下本地的文史，學校社區有生態環境，這些資料都不難找，而且家長會有人力資源...。校長先通盤瞭解社區和學校資源，老師們認為可以行得通，他們就會自己開始去修正，就願意做做看。(訪-A-20190906)

校長對課程的主題通常會先有構想，他會先找一些主題來討論，譬如社會科要做社區主題的探查，他就會跟領域的老師討論，先找到一個方向。我覺得校長都是主導者，他會先私下溝通，然後在課發會的時候提出他的想法，再跟我們做分享，所以，我們學校課程和活動的規劃是很紮實的。(訪-T2-20190915)

在設計及發展學校特色課程的歷程中，卓越校長展現深厚的課程領導能力，激勵教師社群共同參與、交流意見，除了善用社區的環境及資源之外，也將課程及教學活動，建構在學校既有的優質文化基礎上，呈現校本特色課程的背景脈絡及文化底蘊，以永續課程發展，並透過學生的學習表現，展現課程與教學的成效。

發展課程的時候，我的第一個策略是，好的傳統不能中斷；第二個，就要看學校有什麼新的東西...。我利用亮點把這些特色活動全部串起來，變成一個課程；最後要以什麼方式來呈現亮點，就是讓每一個學生上台發表，說明什麼是在學校最喜歡的、在學校三年來學到什麼，呈現學生學習的成果，這樣學校的特色和亮點，就可以持續發展下去。(訪-A-20190906)

課程和學校文化相關，每一個新的活動，常來自於既有的環境。所以，好的傳統文化和活動一定要保留，從那邊延伸出去的觸角，又會帶動一個、一個新的東西。這個就是所謂的連動，我認為學校資源和文化的連結是這樣，學校的課程就要建構在這上面。(訪-A-20190906)

卓越校長能不斷自我充實，提升課程與教學領導的專業知能，強調「所有課程的主核心，就是課程內容，都來自老師，不是校長；校長要做的，就是引導老師規劃和討論」(訪-B-20191023)。由校長帶領教學團隊，在學校願景的目標與方向下，逐步建構學校課程主軸，透過教師社群的對話、討論，善用社區環境與資源，規劃與社區連結的特色課程，並能傳承學校優質文化，促發資源與文化的連動，以永續課程的發展，持續充實學校整體課程的內涵，豐富學生的學習。

## (二) 提供課程與教學支持系統，回應教學需求

卓越校長透過親身的參與和陪伴，充分瞭解並掌握教學現場的實況，提供教師專業協助；結合教師專長，從行政事務及教師的教學中，及時推動教育政策，並藉此肯定同仁的工作表現與付出，進而開展學校成員的專業能力；校長能因勢利導，不但可以避免因政策的推展，增加教師教學及行政業務的工作負荷，也能適時給予教師激勵和支持，使教師從教學中獲得成就，感受個人及教育的價值。

只要老師願意做，校長就會全力支持，他是親自參與，就跟著你做、陪著你做，而且各科都會參與。譬如說我是學校第一個做教專評鑑的，校長就當我的觀察者。校長就是跟我們一起，我們去受訓，他也要受訓，做觀察的時候，他會幫我做紀錄，做檔案也是啊！(訪-T2-20190915)

我看資料組長辦理技藝班的方式非常好，我覺得這是一個亮點，因為那跟教育的趨勢是結合在一起的，是教育政策正在推的部分，應該說，他並不是因為政策才去做，這是他本來就在做的；當然那個老師不會想太多，我就說你這個就叫「多元教育」...。接著就推薦他出去做分享，組長也會覺得做這些行政的事很有意義、有成就感啊！（訪-A-20190906）

要成就學生，必須先成就老師；要提升學生學習的表現，就要先增進教師相關的學習和能力。在促進教師專業成長與發展的策略上，卓越校長透過資源的提供，及時回應並滿足教師教學上的需求，而且提供誘因，鼓勵教師發展能力，在教師能力獲得提升的同時，才能引導學生進入學習的情境，進而成就學生的學習。

老師要先有一點能力，才能協助學生。我透過募款開了一系列的課程，提供學校老師上課，以及參加檢定。我就慢慢說服老師，你不來也可以，可是你失去了免費學習的機會，我們請的是專業的老師來上課，連參加檢測都免費，而且通過就馬上獲頒國際證照。...我就是盡量看老師有什麼需求，譬如把整個教室的硬體需求都改善之後，老師就會更認真。（訪-B-20190906）

除了老師，還有職員、連家長都來共同完成這件事情。為什麼要共同完成這件事情？真正的目的是要成就學生，我把伏筆先說清楚，真正的目的是要成就學生，可是，我的作法是成就老師為先。（訪-B-20190906）

卓越校長一再強調學生的有效學習，來自教師對學生有效的引導和教學；要增進學生學習的成效，就必須先提升教師有效教學的能力。卓越校長對於師生的表現，也有著較高標準的期待，因此，除了提供教師相關的學習，以提升教師的能力外，同時強調教師必須對教育有熱忱、能協助學生發現學習的問題、引動學生學習的信心和成效，透過師生的互動，產生有效的教與學的飛輪效應。

學生參加資訊大賽前，為什麼要先培訓老師，就是在開始篩選學生的時候，老師就要告訴班上學生 MOS 是什麼、課程怎樣規劃，告訴學生怎麼去學習，集訓的時候才比較容易進入狀況，因為老師的概念很清楚的時候，才知道怎麼把學生帶進學習的世界，所以，老師除了有相關的能力之外，更要懂得怎麼引導學生、怎麼和資訊老師合作。...學生獲獎後，就會有信心，學習的成效也就容易引發出來 (訪-B-20190906)

幫助教師專業發展，提升教學的能力，目的是為了讓老師有能力知道怎麼去幫助學生，能發現學生學習上的問題，能夠調整自己的教學...，這都是教師教學的能力。所以，老師要有足夠的能力和熱情，才能激發學生的能力，這很重要。(訪-A-20191009)

協助教師的專業持續成長與發展，才能提升課程與教學的品質。卓越校長積極鼓勵、也主動邀請教師參與專案計畫或議題的研討，並且親自帶領社群運作，進行議案討論。從組織核心團隊，鼓勵教師參與開始，引導教師發現教學的意義和價值，有次第地逐步推動教師社群的專業發展，以漸進的方式，擴展社群範圍，增加成員，擴大影響力，帶動教師專業成長的風氣，形塑學校為學習型的組織。

我們是從核心團隊先做，每個領域都有一個老師參加，只有我的領域有兩位加入，我是自己申請加入的。核心團隊本來是以學科部分為主，大部分是校長邀請的，因為校長很清楚學科的老師。剛開始大部分是各領域比較願意配合的老師，就像是各領域的領頭羊，校長他很厲害，都知道誰有熱忱，可以找這些人。(訪-T2-20190915)

學生學習的成效，就是課程和教學評鑑的依據。校長要透過議題討論，邀請老師參加，促進彼此的互動，讓大家能一起討論，發現學生的問題，一起想怎麼幫助學生。像我們對定期評量學生成績的分析討論會就是這樣，從學生的成績，反思課程、教學和學生的學習，原本老師覺得很花時間、增加工作，結果一開會竟然欲罷不能，老師們看到了這件事情的意義，這是很好的開始，我們要擴大到各年級、各科的討論。(訪-B-20191023)

在引導課程與教學變革的過程中，卓越校長能掌握教育發展的趨勢，預做規劃與鋪陳，透過分析及提供足夠的資訊與即時的協助，使教學團隊在獲得陪伴和支持中，減低對改變及未知的焦慮，同時讓家長對於學校的變革，能瞭解、能安心；讓教師樂於在共同參與及合作、交流中，持續專業成長，促發教學的改變與創新。

對於課程的改革，我都在前一年就鋪排好了。開課程發展委員會的時候，領域就提了具體的內容，當然開會一下就 pass 過去，尤其我們課發會裡面有很多家長，家長就看到了嘛！我會提供很多資料，所以當老師們說課程不會寫的時候，我就說「來來，這給你參考」，除了說明，就給他們看一看，這樣老師就知道了，家長也安心啊。(訪-A-20190906)

專業成長的領頭羊是老師，由老師帶著老師做，後來就變成是整個學校的氛圍通通在做這些；那些原本不願意做的老師，也幾乎都做了，因為大家都做了，你不做，就會跟不上別人，那會有壓力呀！...多少還是會有人不做，不過，那些人大部分很快就退休了。(訪-T2-20190915)

「校長不只是經營一所學校，更是經營孩子和課程」(謝傳崇譯，2009)。卓越校長強調以學生為中心的學校經營主軸，將領導重心放在學生的學習，重視學生良好品格的培養及信心的建立，透過課程與教學的實施、學習情境的建置及緊密的師生互動，積極營造重視學習的學校文化，建構安全友善、利於學習的環境，並透過親自參與，持續關注學生學習的現況與成效，讓學生能在溫暖關懷的校園氛圍中學習、成長。

學生品格和信心的建立，是學校教育最重要的部分。我們對學生常規的管理是比較嚴格的。除了嚴格之外，還要溫暖的關心，每次朝會的時候，常會看到校長和主任在耍寶，我們會透過課程、教學和活動，用很多的方式，善用道具、比喻，來跟學生講解學習的方式，讓學生感受到學習是有趣的，這樣老師跟學生之間的良性互動就越來越多。(訪-B-20190906)

校長每一年跨年都參加學生的童軍活動，他會安排一些情境，帶我們上學校的屋頂，跟著我們放仙女棒，從我們學校就可以看到 101 的煙火，看夜色看到 12 點、1 月 1 日凌晨，他還會一邊介紹這附近的文史，孩子們都很喜歡，相信這會在學生的國中生活中，留下難忘的經驗，而這也成為我們學校的特色活動。(訪-T1-20190911)

教師對校長的信賴度，會對學生的學習，產生不同程度的影響。卓越校長能建構支持課程和教學的學校環境，將領導的重心，放在學生的學習上；但「為成就學生，先成就教師」，因此，會提供教師充足的資訊及學習的機會，激勵教師提升有效教學的能力，以帶動學生有效學習。卓越校長也能及時回應教師教學及學生學習的需求，並積極參與師生的教學和活動，持續關注學生的學習，讓教師和學生都能感受校長對課程、教學及學生學習的重視和支持，獲得親師生的信任，對於師生學習的動機與表現，帶來激勵和鼓舞，有助於學校辦學品質與成效的提升。

### (三) 建立課程與教學評鑑的反饋機制，確保教學品質

為確保教學品質，必須建立課程與教學的評鑑反饋機制。卓越校長結合課程及教學的理論與實務，對於創新思維與策略，能善用各種機會和場合向教師宣達，或是親自試做先行；在強調每一個孩子都同等重要的前提下，能考量個別學生的學習需求，妥善設計並調整課程內涵與進度，實施適性化、差異化的教學；重視學生學習的反饋，引導教師團隊從教學實踐中反思、修正，也透過校長的教學經驗及實力，督導課程與教學的進步，建立持續改進的教學文化，幫助每個學生學習成功。

我聽教授介紹一些新的教學法的時候，回到學校，我除了宣導，也會自己試做。試做以後，我會看孩子的反應，我的觀察力是比較好的，我就會觀察學生對我的教法有什麼反應，看學生是一臉茫然，我就知道這個教法，對有些小孩來說不行，我就會把教授的論點，轉化、調整成我自己的比較簡單的版本，是學生看得懂的內容，我就是會反思和修正自己的教學...。因為有行政的歷練，再加上親自教學實踐，我常常在做反饋轉化，所以就變成後來老師們的教學示範。(訪-A-20190906)

面對 108 課綱，老師如何改變他的教學方式，從上學期末，我就一直在放東西出去，讓老師們知道，他們不能再沿用舊的教學模式，不能再用以前那種老式的補習班、準備聯考的方式。要重視每一個學生，讓每一個孩子願意主動學習，這些要從改變老師開始，因為老師教學專業被引發出來，學生的成績也才會表現出來。(訪-B-20190906)

為有效地實施課程與教學評鑑，在進行評鑑前，校長必須先引導教師瞭解評鑑的指標，透過教師對指標的清楚認知，能理解課程與教學評鑑的內涵及目的，以改變教師對評鑑的刻板印象，減低對評鑑的抗拒與排斥，進而能透過學校內外部的評鑑，或教師教學輔導的機制，協助教師檢視教學歷程，發現並解決教學的問題，也藉由教師同儕的經驗傳承及交流，有效地幫助教師提升教學專業能力。

進行課程及教學評鑑前，要讓老師們先瞭解相關的指標，以及 108 課綱學生要表現什麼，課程、教學為什麼要這樣做，有什麼好處，有什麼特色，並思考老師會有什麼困難點，需要改進或被協助的地方。(訪-B-20191023)

我們很早就有老師互相的觀課，因為參加教專評鑑和教學輔導的老師，一定要互相觀察，所以，藉著教專、教輔，就可以做老師課程跟教學的一些評鑑，教學輔導教師可以提供意見，這個就是對老師的輔導機制吧，我們是很落實、很有系統的做，已經變成風氣了。(訪-T2-20190915)

學生是課程與教學的主體，評鑑課程與教學成效的規準，就是以學生的學習成就表現為依據。因此，卓越校長強調教師在教學過程，應時時檢視、確實掌握每位學生學習的狀況，及時發現課室裡的問題，以適時修正、調整課程內容、進度及教學策略，提供資源與協助，引導學生達到學習目標，確保學生的有效學習。

我常強調要評鑑課程及教學的成效，就要以學生的學習表現為依據，因為學生的表現，其實是和課程、教學評鑑連掛在一起，要看學生的表現，才能去評鑑課程設計和老師的教學，到底學生有沒有吸收到、有沒有達到預期的表現，教師的教學就要隨時注意這些。(訪-B-20190906)

每個課程都有學生的表現任務，比如說這個課程到最後是「學生能做一本小書」，我檢核的標準，就是看你有沒有做出來，當然它還有比較細的細項，但是，會有一些檢核的指標，很具體的看學生的表現，比如說藝術的呈現，就會有一些指標，課程跟學生的表現是貫串在一起的，所以課程設計包括評量，全部都要發展出來，環環相扣，才能確保學生學習目標的達成。(訪-A-20190906)

卓越校長藉由申辦競爭型的專案計畫，統整學校課程與活動，建構系統化的學校課程架構、設計明確的教學與學習目標，呈現學生學習的歷程和成果，再藉由外部專家學者審核、諮詢與指導的嚴謹過程，檢視課程的內涵及教學實施的歷程與成效，做為調整、修正教材和教學實施的依據，使學校課程的規劃與設計更臻完善，增進學生系統化的學習，達到以課程及教學評鑑改善教與學的目的。

我們當校長心中要明白，為什麼要參加這些專案計畫，其實也是藉這個機會，讓外部專家來看我們這樣的課程，到底有什麼優點，有什麼地方是還可以改進的，我們再根據這些意見做修正，就會讓課程的設計更完整。(訪-A-20190906)

我們第一年審核沒通過，就是因為在課程評鑑的部分做得不好，所有的專案，都要很清晰的去呈現整個學校的課程內容和教學過程，像「亮點計畫」就是啊，也就是整個專案都必須呈現這些東西，我反而會覺得這對學校來說，是比較務實的。(訪-A-20190906)

囿於校內評鑑成員的專業性與客觀性，卓越校長結合專案資源，藉由專家學者對學校特色課程及教學活動的審查，除了建構系統性的學校課程與教學架構外，更重要的是導入外部評鑑資源，以整體審視學校課程實施的狀況與成效，透過客觀公正及系統化的評審歷程，由專家提供具體的建議，能督導學校課程內涵、教學策略、以及學生學習評量的改進與優化，確實而有效地達到課程和教學評鑑的目的。

我認為外部評鑑會比內部評鑑有效，那所謂的評鑑，不要把它定位為校務評鑑的那個評鑑，我覺得所有的專案計畫都是評鑑，當然我的意思是不要製造工作或任務，而是原來學校就有的東西，把它提出來而已。學校如果能參與外部的這些專案，自然會看到學校課程的架構力、課程實施、還有最後如何有效的評量學生學習的成果；其實透過這些專案，就可以達到課程和教學評鑑的目的。(訪-A-20190906)

要做課程的內部評鑑，真的很困難，就是因為專業度，尤其是自己評自己做的，就不夠客觀，因為都是同一組人來評，我自己說我好不好，其實就比較不符合客觀的依據。如果藉著外面的專家來看，就很務實而且有視野，我們有什麼缺點，在這裡面就展露無遺，而且專案是競爭型的，要被檢核成果，學校就要修正。(訪-A-20190906)

在一項《教育領導對學生的影響》(How Leadership Influences Student Learning) 研究中指出，影響學生學習成果的學校相關因素中，領導是影響班級教學的第二因素，其中，校長必須負起學生學習成果中四分之一的責任(CCSSO, 2008, 引自黃姿霓、吳清山, 2010)。可知，促進教師有效教學、提升學生學習表現，是校長課程與教學領導所要達成的核心目標。從訪談中可知，卓越校長都致力於強化教師專業學習社群的組織與運作，鼓勵教師同儕教學經驗交流與專業分享，以建構學校共同的教學目標，積極提升教師的專業能力，並能善用內外部資源，透過申辦專案及教師教學輔導機制，發展課程與教學評鑑系統，促進教學的反思與實踐，有效改進課程與教學，並將此效能反映在學生的學習成就上。

## 五、建構策略聯盟與口碑

卓越校長能建構與社區、國內外學校及外部組織的策略聯盟，鼓勵並邀請家長及社區，共同參與學校各項活動及校務運作，建立與社區的良好關係。透過與校內外單位及組織的網絡連結與緊密合作，導入並統整各方資源，擴展師生學習的場域和機會，轉化學校發展的限制與困境；並藉由與社區家長及策略聯盟的網絡合作，增進外界對學校的認識和瞭解，積極行銷學校辦學特色，形塑學校的形象和品牌，助益學校發展。

### (一) 營造與社區家長合作共好的夥伴關係

卓越校長強調要敬重歷任的校長，並與歷任的校長保持良好的互動，透過歷任校長的引介，在既有的人脈基礎及公共關係上，就能快速連結學校內外部的資源網絡；卓越校長也積極走入社區，促進社區參與，建立與社區、家長的密切互動與連結，為學校導入資源，提供校務經營有力的支持。

歷任每個校長都建立了一些人脈，要跟前任的校長保持良好的互動，因為他知道資源在哪裡啊。就像現任的校長找我，我也立刻幫他安排去見里長、去見以前的家長會長，那這樣子是不是內外的資源就 combine 在一起了。而且這些里長和會長會看我的面子，因為畢竟我以前在那所學校很久，他們會覺得以前的校長都出面來幫忙引薦，當然，現任校長跟社區的連結就會快一點。(訪-A-20190906)

外部資源非常重要，包含里長的拜會，我和主任騎著我的老爺摩托車，兩個人穿著學校的背心，穿梭在巷弄裡拜訪里長，告訴里長我們學校要做什麼事情，邀請他們跟我們合作，或拜託他們有空到我們學校坐一坐，認識我們學校。剛選完里長，主任就幫我聯絡好時間，一個個去拜會，這也是學校一個形象的展現和關係的建立。(訪-B-20190906)

卓越校長能從工作中，掌握人際經營及發展的線索，持續擴展新的人脈和公共關係，透過主動積極地邀請社區及家長參與校務，營造與社區家長合作的夥伴關係，當學校有需求時，就能從社區或家長的資源中獲得協助。卓越校長能掌握並妥適運用學校內外部資源，挹注師生的教學與學習，協助學生發展多元的能力。

當然校長還是要擴展自己新的人脈和公共關係，也就是因著你校長的工作，就有很多的線索，就看你能不能掌握住這些線索，然後去建立新的關係，當學校有事情，有需要資源的時候，就可以找這些地方人士幫忙，這個就叫資源啊，這些人脈就是最好的資源的來源。(訪-A-20190906)

我們和社區、里長、議員、地方人士，都有很好的合作，所以，我們要什麼資源，很多人都會來幫忙，社區資源的注入滿多的，譬如說社區人士和一些協會，會來學校教我們的學生才藝，有些家長也來教孩子打鼓啊；校長也會把他以前服務的學校很厲害的老師找來，幫我們組合唱團，會給學生很多學習的機會，幫助孩子多元學習。(訪-T2-20190915)

卓越校長能有效運用資源，並讓資源發揮最大效益。例如邀請家長會會長為教師介紹社區的文史、生活樣態，也傳達家長對孩子及對學校教育的期待；透過家長會會長的說明，幫助教師認識社區的文化、環境，以及家長對教育所抱持的看法和態度，利於老師和家長的互動，也有助於教師的班級經營。卓越校長也善用學校教師及校友的人脈與專長，協助師生體驗職場，擴大學習的領域與視野，為課程、教學及學生生涯的發展，注入豐沛的能量。

我們教學輔導教師的會議，會邀請家長會長來跟老師介紹社區的發展、背景和家長的期待、孩子的特質...等等。有時候也邀請國小的家長會長來談國小的狀況，從這些就可以知道，校長都已經做好上下、還有內外的連結，他都會把這些帶到教學輔導這個團隊裡面。(訪-T2-20190915)

數理資優班成立的第一年，我們就帶學生去美國 Google 總部，那怎麼進得去？原來我們有學生在 Google 總部上班。透過校友的安排，讓學生去參訪，打開眼界，這也是資源的拓展。(訪-A-20190906)

學校以前有個特教老師，現在在加拿大當大學教授，透過他，我們的學生在暑假的時候，安排到那所大學附屬的高中上課，這不就是人脈資源嗎？就看你怎麼樣去連結運用。(訪-A-20190906)

卓越校長經常和學生及家長密切互動，能瞭解學生的特質及學習的狀況，也能掌握家長的專長與資源，當學校有須要推展的方案、或須協助的事項，就可適時善用，鼓勵學生參與，並邀請家長協助專業指導。透過學生和家長的共同參與，不但能配合教育局的政策，也提供學生學習和表現的機會；而藉由教育局的資源及網絡，亦展現家長參與及學生學習的成果，達到行銷學校的目的。

我私底下常常跟學生接觸、跟家長接觸，所以哪個部分有家長資源、有學生專長、有什麼好表現，我都還算能掌握，所以，當需要運用到哪部分資源的時候，我隨時可以找到。(訪-A-20190906)

教育局找我學校做能源運用的成果發表，我邀請一位在科大擔任教授的家長來指導，也請他的孩子和幾位學生來發表，家長很高興，馬上就答應。...由學生介紹的那場發表會，真的是一個創舉，後來市府把它做成影片，我就傳給家長，家長一看非常開心，這不就是行銷嗎？可是學校要有真實的東西呀。(訪-A-20190906)

教育的範疇包括家庭、社區及學校，卓越校長能發揮學校的社區及社會功能，開放校園，與社區共享學校的教育資源，提供家長及民眾彼此交流、學習的機會；卓越校長也親自參與社區的學習活動，和社區家長密切互動，營造溫馨友善、合作共好的夥伴關係，讓學校成為社區的知識與文化交流站。除了不斷努力提升學校本身的教育品質與績效之外，也透過和社區的緊密連結，改變社區對學校的印象，爭取社區家長對學校的認同與支持，讓社區以學校為榮，利於學校的經營與發展。

B 校長本著「教育原本就包含家庭、學校與社區教育」的理念，除了不斷耕耘學校教育外，進一步充份利用校園空間，晚上時段開放讓社區民眾享用學校的資源，一同學習，讓學校成為社區的知識交流站，因此舉辦社區民眾可以學習成長的活動與課程，譬如手機的運用、社區體育課等。(文件-B)

在少子化的趨勢之下，校長對學校經營的願景和做法，對我來說很受用。...校長特別強調「學生豐富學習、老師熱情教學、行政卓越領導、家長共同成長、社區以校為榮」，尤其是社區以校為榮，我看到社區無論是家長或民意代表，對學校的老師都很尊重，對學生、對學校的期待也很高，以前我們學校中輟生和學生行為問題比較多，在校長到任後，中輟生比率就下降許多，在少子化的情況下，別的學校學校人數都在減少，我們學校學生人數反而增加，這是學校很大的轉變。(訪-T1-20190911)

卓越校長能借重歷任校長既有的人脈基礎，快速連結與地方社區的公共關係；能掌握機緣，拓展新的人脈網絡，並有效運用校內外包括教師、校友、家長及社區等資源，協助教師教學與學生學習。卓越校長與親師生有著良好緊密的互動，能掌握學生與家長的特長，共同創造親師生合作的卓越成就，也藉此行銷學校優質的辦學績效。此外，能開放校園，與社區共享學校教育資源，緊密和社區共學合作的關係，讓學校成為社區的知識與文化中心，發揮學校的社會教育功能，促進社區對學校的認同與支持，幫助學校經營與發展。

## （二）建立與他校及社會機構的策略聯盟

學校資源有限，因此，卓越校長主動尋求與不同層級及類型學校的交流、互助，建立積極性的合作夥伴關係；在導入資源的同時，也兼顧與合作單位彼此的需求與目標，在互惠、共好的基礎上，透過與他校的策略聯盟，擴展教師教學及學生學習的場域，提供多元體驗的機會，啟發學生學習的動機及興趣。

校長一直積極爭取資源，我們會跟科技大學、高職合作，在假日的時候，開設日語班、漫畫美術班。日文老師、美術老師會來我們學校上課，因為這些班是孩子較有興趣的，尤其漫畫班一開，就會有很多學生來報名。另外，我們學校也會有英檢班，也會讓孩子去參加數學的比賽，參加比賽前，我們就會為這個比賽的項目開班。(訪-T1-20190911)

因為我們是小校，所以很多高中職、五專，都願意派車來接我們的孩子去參訪，我們參訪過的學校很多，能夠按照高職不同的學群來分，每次段考第二天的下午，我們就可以去參訪一個學群，有時候去參訪五專，有時候去參訪高中、高職，我們是全校去，總是讓學生能夠瞭解不同的職業類別和課程，對未來的工作有一些概念。(訪-T1-20190911)

卓越校長強調以學生為中心，豐富學生的學習，除了與其他學校連結，也積極尋求與社會機構、協會或單位的合作，導入豐沛的社會資源，讓學生有社會參與和服務學習的機會；而透過社會機構與單位提供的經費及師資，在學校開辦多元的課程與活動，拓展學生學習的領域，讓孩子有更多的機會，去探索和發現興趣，能認識職涯，可以為未來的生活預做規劃與準備。

校長非常注重以學生為中心，讓學生豐富學習的這一塊，所以，校長去把所有能夠找到的社會資源都拿進來。例如，我們學校除了晚上的課程之外，還有假日的課程。我們會利用募款，或和政府機構合作的經費，開設社區生活營，這營隊裡面，有園藝巧手班、棋藝班、露營班等，在假日的時候開很多課，校長也會來，因為他覺得這對孩子是有幫助的，這是學校最重要的任務之一。(訪-T1-20190911)

我們學校和基金會合作，成立青少年服務團，讓學生有社會參與和服務學習的機會，這是不同的體驗和學習...。而基金會也願意每個月有一次來學校辦理例會，例會的內容包括主題演講，讓孩子可以聽到精彩有趣的講題，譬如說彩繪、社會公益服務...等等很多啦！該基金會每一年大概有差不多四萬到五萬元的經費來協助我們。(訪-T1-20190911)

「幫助孩子學習」是學校領導的核心任務，卓越校長積極尋求及整合校內外各種資源，藉由策略聯盟的建構，引入充足的師資及經費，開設多元豐富的學習課程，提供學生社會參與及服務學習的機會，也拓展及延伸師生學習的時間和場域，藉由和社會機構與單位的合作，讓孩子體驗並看見教室外及學校外的生活世界，充實學生學習的樣態及內涵，讓孩子能發展興趣、適性學習、開展潛能，並能從社會服務中，逐漸培養社會責任，整備面對未來的能力。

### (三) 建立學校聲望與口碑，形塑品牌、積極行銷學校

卓越校長都強調學校行銷，必須建立在師生實質的成就表現上。在資訊發達的時代，適當的行銷，是學校經營的必要措施。因此，校長善用演講、媒體，也透過社群軟體、網路群組等管道，積極行銷學校辦學的理念、特色與成果，適時和社區家長分享學校的慶典、活動及師生的優異表現，展現辦學的品質與績效，建立學校優質的形象與口碑，使學校得以在少子化、競爭激烈的社會大環境下，持續進步且逆勢成長發展。

我覺得學校的行銷，分為兩個部分。第一個，如果你沒有東西，那你到底要怎麼行銷？不行銷還好，一行銷，行家一看，就知道是空殼，行銷反而更糟，所以，學校要有實在的、好的表現。如果學校有優質的成果，即使不行銷，社區家長也會略知一二，不過以現在資訊發達的時代，還是要很努力去告訴校外的人，但行銷必須是真實的，是學校真的有辦學的成果。(訪-A-20190906)

學生的良好表現，要讓大家知道，現在我們善用 LINE 群組，包括家長、還有里長的群組，我們學校有些好事、慶典活動，或是一些得獎的成果，我就把它放到群組去公告出來，也會把照片傳達出去，社區和家長都很肯定學校這麼用心，這塊我們就很快就抓住了。這樣相對的，要建立學校的形象、口碑就很方便，但先講好，學校要有好表現，沒有實質的好表現，你很難包裝。(訪-B-20190906)

去國小宣導的時候，校長就從我們學校找來自那所小學畢業的學生，然後跟孩子討論怎麼樣去做行銷，也就是從學生的角度，去看怎麼樣行銷，由小孩子回他的母校去告訴人家，校長之前就這樣子做。(訪-T2-20190915)

卓越校長在引進社會資源的同時，能善用互惠的策略性合作，建立互助互利的機制，兼顧雙方的需求，營造彼此合作共好的夥伴關係。透過與外部單位的交流合作，除了提供學生參與活動及服務學習的機會之外，也讓學生獲得實質的幫助，更藉由外部合作團體的成果展現與影響力，達到行銷學校的目的。

我們的策略聯盟，也建立在互惠的基礎上，但所謂的互惠，是指互相合作，譬如說和一些基金會的合作，互惠的方式，就是在我們的童軍團裡，成立基金會少年服務團。在這個服務團，我們做的就是童軍的社會服務和活動，但是就基金會來說，他們有推廣公益的一些成果，這也是借助外面的組織，來行銷學校的一種方式。(訪-T1-20190911)

有公益團體提供我們學生做護目的健檢活動，學生一個個的檢查之後，會免費送給有近視的孩子每人一副眼鏡；而且有些公益團體，為了宣導他們做的社會服務，也會登報、用媒體宣傳，藉這個我們也行銷學校，也就是說，引進社會資源的同時，也要能做互相的策略性合作，彼此兼顧對方的需求、彼此互利。(訪-T1-20190911)

卓越校長以勤上媒體、四處演講等積極的行銷策略及行動力，展現學校優質的辦學績效，形塑學校特色、建立學校的形象與好口碑，讓社區、家長及外界，看到師生的努力、看見學校的進步與改變；透過卓越校長強力的宣傳和行銷，也讓更多團體主動關注並協助學校，讓資源的注入源源而來，啟動教育美善的循環。

校長經常四處演講、勤上媒體，重要的是校長會介紹我們的社區、介紹我們的學校。要講學校的好，把學校的口碑做出來，校長真的是很厲害的，所以，有些人即使沒見過我們校長，但是就知道我們校長這個人，聽過他的名字...。(訪-T1-20190911)

經由媒體的報導後，諸多慈善團體陸續贊助經費與資源，學校開設夜間班，全校將近一半的學生參加，週六還有將近三分之一的學生參加繪畫、籃球、以及與大專院校簽署聯盟合作開辦的機器人製作、全文英語等課程，讓學生的學習更多元。(文件-B)

我認為我們學校給人的印象，或者說學校的形象，就是從負面變成正向的一所學校，一直在進步當中的學校、讓人覺得是一所好的學校。因此，當別的學校受到少子化影響的時候，我們的學生人數，卻還一直在增加中。所以說，我們學校在 B 校長的領導之下，我覺得是成長、進步很多，讓外界對我們學校刮目相看。(訪-T1-20190911)

卓越校長透過與社區、家長及國內外學校、社會機構單位的策略聯盟，建立互惠的合作夥伴關係，持續導入豐沛的資源，為師生擴展學習的機會和場域，豐富教學與學習的內涵；也透過開放校園、分享學校資源，與社區家長共學成長、緊密互動，並善用各種宣傳管道，行銷學校優質的辦學成果，改變外界對學校舊有的、負

面的印象與觀感，建立學校良好的形象與口碑，獲得社區及社會的支持與協助，裨益學校的經營及發展。

從上述的探究可知，校長學校領導的層面與內涵相當廣泛，因此，校長是學校發展的關鍵人物，校長的領導思維與行動策略，對於學校的經營及成效深具影響力，校長著實肩負學校教育品質與辦學績效的最大責任。本研究從學校願景與方向的設定、提供成員發展與支持、學校組織與執行、課程教學與評鑑、建立學校的策略聯盟與行銷等五大領導層面，探究並歸納臺北市國中卓越校長的學校領導實務，彰顯卓越校長對教育的理想，展現學校領導專業實踐的成功典範。

## 第二節 卓越校長學校領導的困境與挑戰

教育具有引領社會進步的功能與任務，在高度競爭、環境變遷快速的今日，學校教育也受到人口結構改變、公眾對教育政策及教育議題的高度關注等社會大環境的衝擊與影響。此外，教育生態的改變，比起過往，雖然學校擁有更多的自主權，但校園權力的消長、教育政策的變革，在在考驗著校長的因應能力和領導力，也凸顯校長學校領導所面對的挑戰和困境。本節就卓越校長學校領導的困境及挑戰作分析與討論，以掌握影響學校發展的因素及校長領導面對的重要課題。

### 壹、共構學校團隊之理念、願景與行動的挑戰

#### 一、不易凝聚成員對學校發展的共同想像與願景，使產生認同與一致行動

學校領導的困境與挑戰，常來自於成員對於學校的目標及發展，缺乏一致的理性和行動。因此，校長如何與學校成員建立信任的關係，透過不斷的溝通，讓成員明瞭學校的方向及行政的作為，回應抱怨和意見，以有效化解學校成員對於校務經營及學校發展的疑慮；如何凝聚個別教師對教育的想法和行動，激發教師的教育熱忱，能促發一致的行動，產生教學的改變，是校長領導的重要課題。

學校的領導難免會有困境、會有挑戰，我覺得最大的困境是，你如何去共構對學校目標及校務發展的理念，要共構那個理念，是很不容易的一件事情，有很多老師，尤其是資深老師，總是跟你抱怨這個、抱怨那個...。但是共構的過程我一直強調，你要得到他們的信任，他們才知道你的想法是什麼，才知道你到底要他們做什麼，做得到嗎？(訪-B-20190906)

校長要很有智慧，如果不及時回應抱怨和意見、還有指正，釐清是不是老師沒有真正的理解到行政要做的事情，沒有日積月累跟他們一直不斷的互動，就會失去人際之間的互信，不利學校的發展。(訪-B-20190906)

即使是必須執行的政策與推展的校務，如果目標與方向不夠明確，推動的時間及步調太過急促，對學校的人力、環境及可能產生的問題和影響，沒有做足夠的分析及評估，在資訊不夠透明、溝通不足的情況下，造成親師對事情的看法和意見分歧，就常會衍發爭端，甚至演變成校園危機事件。

教育局會推很多方案，學校重要事項，都要通過校務會議決議。我跟教務主任說，不要公文一來就開會，你如果現在開會，老師們一聽到要他們做些什麼事情，這個政策的推動案一定不會通過，那會議也不用開了。然後我就開始想，要如何做這件事情...。(訪-A-20190906)

許多事情的推動，如果沒經過三思，沒做足夠的溝通和分析，沒有想到可能出現的問題，就貿然去做，甚至會成為校園的爭端...。許多學校的不和諧，都是溝通不足，校長衝太快了...。(訪-B-20191023)

讓成員能對組織有隸屬感及認同感，是促進組織成長和發展的關鍵。而教師是影響學生學習，最直接且最關鍵的人，學校中的每位教師，對於教育品質及學校發展，都有著重要的影響。因此，校長如何引導教師認知「學校是大家的」，使教師能發現並重視個人的價值，產生對學校的集體認同，是校長學校領導成敗的關鍵；而當學校內部不和諧、無法合作，缺乏共同努力的目標，或與社區家長缺乏互信基礎、無法良性互動時，更是校長領導與學校發展上的一大挑戰。

學校不是校長一個人的，是大家的，校長只是過客，時間一到就要離開，要讓老師瞭解，老師才是學校發展最主要的，要讓老師認知這一點，大家有共識，能看到學校的困難和問題，願意一起努力。(訪-A-20190906)

如果學校內部不和諧、不能合作，家長也不信任、不認同學校，大家沒有共同努力的目標，這個學校就很難好起來，很難發展...。我們雖然減班，但是大家有危機，會一起做一些改變。(訪-T2-20190915)

學校是由親師生及社區共同組成的有機體，學校的經營，有賴全體成員的齊心合作與共同努力，能朝著一致的目標前進，才能眾志成城，產生集體的行動力。因此，卓越校長認為，如何建構學校成員對於學校共同的想像與願景，以凝聚個別成員對學校組織的隸屬感和認同，能營造和諧、信任的校園氛圍與文化，是學校穩健發展的關鍵，也是校長學校領導的責任與挑戰。

## 二、教師專業自主與教育熱忱尚待同步提升，以確保教學品質

後現代及教育權力下放的校園，教師自主的意識高張。在強調民主化的校務運作下，教師是否能持續專業成長、自我專業認同；教師教學的熱忱和品質，是否能隨著教師自主性的提高，也同步提升；校長在遴選壓力與執行教育政策、引導教師教學改變、提升教育品質之間，如何平衡運作，都是校長學校領導的挑戰。

校長有許多的壓力，包括遴選都是...。你要改變老師專業的能力，是很不容易的事情。我希望老師能夠善用多媒體，要改變老師這個觀念很難，你很難想像一個歷史老師，在這個資訊時代，竟然還是使用掛圖在上課，歷史老師卻覺得這個無所謂，認為這就是歷史...。(訪-B-20190906)

政策要推動是很不容易的，因為老師們的自主性很高，各有想法和意見。要讓老師留在社群裡，必須有一個規定、規範，老師們才會確實去做。否則，有的老師會應付應付，只為了拿到證書，就倆倆說好，隨便做做；即使有些教學輔導老師想認真做，夥伴教師不積極，輔導教師就會覺得力不從心。如果社群的運作不夠落實、不夠嚴謹，對認真的老師來講，就覺得浪費時間。(訪-T2-20190915)

在安穩保守的校園環境中，學校教育向來是以教師為本位，以教師的教學為中心；教師對於時代的改變、社會發展的趨勢，及教育政策的變革，較缺乏感受和認知，對於改變，常會抗拒和排斥，若要改變教師教學的慣性與文化，實非易事。

許多老師沒有認知到時代的改變，對於要求他改變傳統的講授教學，就會排斥。就像之前提到的歷史老師，他不知道雖然是古時候的歷史，十年前講的歷史，跟二十年後的講的歷史，觀念還是不一樣。我說，你不要再用這個老式的掛圖，他就不太高興…。怎麼樣讓老師看到大環境的改變，看到教學也要變，是很重要的事。(訪-B-20190906)

民主化的校務運作是現在校園的樣態，在強調教師專業自主之下，校長如何說服成員、提供激勵措施，使教師能自發行動，產生對教學的熱忱，願意主動為提升學生學習成效，付出更多心力，促進教師專業的持續發展，且在應對教育變革的同時，也能確保學校教育的品質，建立學校的競爭力，是校長領導的一項挑戰。

老師自主性很強，你沒有辦法跟他說現在要他們在做什麼。…如果校長的課程領導，是開始製造、分派老師工作，老師覺得自己是被壓著走，然後校長調離這所學校，這個課程也就結束了。(訪-A-20190906)

如果我們一直要求他做，你只會跟老師起更多的衝突，不但沒辦法激勵學校成員，更沒辦法繼續提供他專業成長跟發展，這是不可能的事，那怎麼辦呢，那我就想說，既然老師電腦都不會用，我必須要從兩方面來著手，一邊是他的軟實力，一邊是硬體設備。(訪-B-20190906)

教育政策的推展與執行，是校長學校領導的重要任務。為促進學校教育的創新變革，校長如何付出足夠的心力，能放下身段善做鋪陳，誠心地邀請、遊說成員，鼓勵具有熱忱及行動力的教師參與；校長又如何藉由教師同儕的力量，以點線面的逐步推動方式，擴散方案政策的執行層面，鼓勵教師與時俱進、專業成長，落實推動新的教育政策，都是校長面對教育衝擊和變革，很關鍵的領導考驗。

我一直想，要怎麼推動新的政策和方案？我就先找一位老師，他很有熱忱，教學很棒，我就去說服他，這位老師本來就很熱心，就被我說服了…。可是一個人太少，我又去說服另一個跟我還不錯的老師，我就說拜託拜託，這位老師是真的被我硬拜託來的。(訪-A-20190906)

我和這兩位老師就先去受訓，我把這些都鋪排好了，我才召開校務會議，我就跟大家說，我已經拜託這兩位老師要來做，他們兩個願意做，那可不可以「拜託拜託大家，成全他們？」因為是這兩個人願意做嘛！不是要其他的老師做，是別人做啊！所以校務會議就這麼通過。…這個方案剛開始推動，要求旁邊要有評鑑者，那評鑑者就是校長我啊！(訪-A-20190906)

校長常跟我們說，他希望學校的老師能在專業上自主，這個意思是老師要自主精進，提升自己的教學。…如果學校沒有核心的老師一直做傳承，會因為換了個校長，一個措施就可能沒有了。(訪-T2-20190915)

對學生學習最大的影響來自教師，在強調教師自主的校園生態下，校長如何啟發教師的教育核心價值與專業熱忱，凝聚彼此的共識，建構對教育的共同願景；校長如何引導教師，讓教師看到時代及環境的變革；如何讓教師在學校能保持歡喜心，感受自我存在的價值，對學校產生認同、向心力及隸屬感；在強調教師專業自主下，能同步提升教師教學的熱忱與品質，在共同建構的願景下，能展開一致的行動，齊心為學生的學習及學校的發展努力，是校長學校經營成敗的關鍵，也是校長做為學校領導者的一大挑戰。

## 貳、少子化之下學校發展的困境

少子化的社會現象，使得學生來源減少，其所衍生的相關問題，正挑戰著校長學校領導的智慧與作為。在多數學校面臨缺乏學生來源、年年減班級數、教師超額等問題下，校園內普遍瀰漫焦慮不安的氛圍，影響教師士氣；學校規模漸縮，導致師資結構失衡、教育經費減少，也衝擊教師的教學和學生的學習；而校舍閒置，甚至是併校、廢校等現況的討論，更帶來學校經營與發展上龐大的壓力。

## 一、減班級數、教師超額，影響校園的穩定與和諧

近年來少子化的社會趨勢，使得向來穩定的校園，面臨經營與發展上的危機。尤其是位處老舊社區內的學校，狀況尤甚，由於社區人口老化、學生來源不足，導致年年減班，教師被迫超額調校，不但影響學校教師對學校的認同及教學的信心，也影響師資的新陳代謝與流動，不利學校人事的和諧，甚至影響教師的教學品質。這些少子化帶來的校園現況，是學校發展的危機與挑戰。

學區人口流失，學生來源不易，長期面臨減班壓力，師資結構受影響，教師專業認同度面臨挑戰，導致教師教學成就感低落，自信心不足，熱忱降低，社區否定學校的辦學績效。(文件-B1)

少子化真的是我們學校最大的問題，一方面因為學校在舊社區，一放眼都沒看到什麼新蓋的房子，四周都是舊的啊，社區小孩就那麼少，真的沒辦法，少子化之下，招生真的很困難。一直減班，老師不安、學校也不安啊。(訪-T2-20190915)

連鄰近的國小本身，學生人數也都萎縮得很嚴重，雖然校長還努力地親自打電話找家長，但是學區學生的來源少，加上社區環境的因素，不是我們要不要招收優秀的學生，是沒有人了，真的很可怕耶！校長甚至到很遠的地方去招生，只差沒有自己去把人載來而已。(訪-T2-20190915)

在少子化的社會現象中，學校的經營和發展，固然會因學生來源不足而受到影響，但各校受到衝擊的程度，尚須視學校本身辦學的品質與績效而定。因此，校長學校領導的困境與挑戰，其關鍵仍在於學校教育的內涵與成效。校長必須引導教師省思及覺察學校本身的問題，認知整體大環境的改變，對學校發展的影響。

學校面臨創校以來最大危機「減班」，一方面是大環境少子化趨勢的衝擊；另一方面是學生常規的管理，及生活教育出現疏漏，讓社區家長口耳相傳，對學校的辦學是一大打擊，也讓校內教師間因減班須調校，而瀰漫一股低氣壓。(文件-A)

校長會跟行政及老師們去探討學校的問題，譬如招生策略、和學區小學的關係、學校的升學表現等等。校長都先從自己做起，他自己去找家長、去拜訪很多所小學，先看我們自己的問題...。(訪-T2-20190915)

我認為少子化是一個自然的社會現象，沒有人要為此事負責；但如果是因為老師沒為學生的學習及品德負責，使得該進來的學生沒進來，學校老師就要好好思考。(訪-B-20191023)

由於減班級數、學校教師員額編制縮減，必須有老師調職他校，這對向來穩定的校園帶來衝擊，不僅教師感到焦慮與不安、士氣低落，影響校內的和諧，更因任課教師更動頻繁、師資結構失衡，影響學生學習的權益與教育品質。

學校老師對減班超額通常很焦慮，到底誰該被超額出去？當學校減班的時候，不只校長緊張，大家也都緊張，老師如果有危機感，校長跟行政能說服老師一起做些努力就還好，如果不能一起面對，只會感受到學校的士氣低落，老師擔心自己要被超額調校。老師的不安，就會影響學生的學習，這才是更大的危機。(訪-A-20190906)

學校招生不易、減班級數，造成師資結構失衡，教師配課多，而且要教師改變傳統的教法，很不容易，須加強教師的專業能力。(文件-B)

隨著社會人口結構的改變，家長選擇學校的機會也越來越多，面對校內外各種因少子化所衍生的衝擊和問題，校長如何在學校領導的思維與策略上，權衡應變，能夠引導成員看到問題、能糾合學校教師的心力，願意主動提出利於學校發展的建議，並共同展開行動，從健全學校本身經營的條件和內涵做起，展現辦學的品質和績效，有效地轉化學校發展的危機和困境，正是少子化之下，校長領導的挑戰。

## 二、學校規模與資源漸縮，發展受限

班級數的減少，使得學校員額編制限縮，除了造成師資結構不均衡、排課困難、教師非專長授課偏多，致影響學生學習的權益之外，由於學校經費多依班級數編列，當班級數及學生人數下降，學校各項預算經費也相對縮減，影響校舍及教學設施、

設備的維修與更新(文件-B1)；若學校多來自弱勢家庭的學生，則須尋求援助的經費更是龐大。因此，如何將有限的學校資源，做最大化的運用、如何導入外部資源，以挹注教學活動及學校的發展，是校長領導的重要任務。

學校規模小，爭取經費不易，家長無法認同學校未來發展。單親、低收入戶、隔代教養及身心障礙等弱勢家庭比例偏高，經濟問題造成學生學習弱勢，學庭功能無法彰顯，學生的自信心及學習成就低落。(文件-B)

學生人數和經費問題，是我們學校的困境，尤其是經費的需求是相當大的，因為學校弱勢的學生很多，加上學生留校上輔導課須要錢，提供學生夜自習的便當、假日的課程都須要錢...。所以，除了學生的來源是問題，經費也是校長一直、一直對外求援的原因。(訪-T1-20190911)

在快速變動的大環境中，學校教育無可避免地，已受到各種社會現象及議題的衝擊與影響。少子化的社會大環境下，使得多數學校面臨減班，師資人力與經費等資源都不足的狀況，但學校學生人數的減少，除了導因於缺少學生的來源之外，校務的運作、學校特色的經營與發展、辦學品質與績效、社區家長對學校的認同等，更是校長須帶領學校成員共同檢視、省思的重要領導課題。

### **參、學校利益關係人對教育多元期待之挑戰**

教育是公眾事務，在開放的社會中，人人都有受教育及參與教育事務的權利，尤其學校教育的相關政策與措施，更是備受社會的關注，無論是家長、社區、或身為教育人員的教師、乃至學生，都可以對學校事務表達意見。教師的專業自主、學生的受教權益、家長的校務參與權利、社區及社會大眾對教育公共政策的關切、教育主管機關對學校的績效評鑑，各利益關係人對學校教育各有不同的想像、要求與期待，因此，各種議題紛至沓來，校長須面對及處理的問題，也更形複雜嚴峻。

## 一、社區及家長對學校缺乏認同與互信關係，影響學校發展

社區家長和學校間的互動關係，及對學校的認同，是影響學校發展的重要因素。當社區對學校辦學缺乏認同，學校與社區之間，無法建立友善信任的關係，即是學校經營的最大危機。因此，校長如何帶領學校成員省思辦學績效、瞭解家長及社區對學校的評價與期待，並分析造成評價與期待之間落差的原因，能充分掌握學校與社區互動的關係及脈絡，才能有效營造學校與社區及家長間良好的互動與信任。

這所學校十年內從一千多位學生，減少到目前一百多人，也不知道為什麼？最難過的是，早上站在校門口擔任導護工作時，眼睜睜地看著在地的家長用摩托車，載著就讀他校的國中生從面前閃過，那本來應該是要來讀我們學校的學生！（文件-B）

一直以來，外界以及社區對我們學校的看法非常負面，所以無論是學校發展的困境，或是校長面對的挑戰，就是要設法反轉大家過去對我們學校的刻板印象，要想辦法改變學校的形象。（訪-B-201906）

學校和學區小學的合作，也是一大問題。我們學校沒有老師願意承接小學上來的社團，沒有辦法回應他們的需求，造成兩校溝通不良。後來這批學生就整個到另一所國中，你知道的，到了別的學校，怎麼可能再回來呢？這也造成我們招生的問題。（訪-T2-20190915）

處理人的問題，是校長學校領導的一大挑戰。學校各利益關係人因為所持的立場不同，對教育政策及學校各項措施，常有不同的意見。校長如何整合各利益關係人不同的需求和期待，調和學校成員之間、或家長和老師之間的歧見，有效促成行政處室、家長會及教師會的互信與合作，是校長學校領導的重要任務。

處理「人」的事情，對校長來說，可能是一個很大的挑戰。而我所謂的挑戰就是：「我覺得你不對，但我對」，這就是挑戰。校長面對的，常常是人的問題，這也是一般校長覺得較困難的地方。（訪-A-20190906）

擔任初任校長第一學年，泰半心力多在調和校內外的事務，發現要改善的事實，找到可以改變的起點，勤走校園外的社區，建立和社區的人脈關係，下一步便是要改善學生的學習狀況。(訪-B-20190906)

比如有些不合理的事情，大家的角度不一樣、大家的思維不一樣，尤其家長他可能站在他的利益、老師也站在自己的利益來挑戰你，這是經常有的，可是我把困境跟挑戰這兩個分開，我覺得這個困境是沒有，但是有挑戰，校長就要去協調和回應不同的意見。(訪-A-20190906)

學校各利益關係人對於校務的意見，校長必須在合於法令規定的前提下，作妥善的回應和處理；若未能及時審慎應對、圓融調處與解決，一旦當事人不願再與學校溝通，卻轉而透過投訴或藉由外力施壓，不但易使問題失焦，甚而會形成校園的危機事件。因此，校長必須思略周詳、能見微知著，對於學校的人事物，具有很高的敏感度與警覺性，以妥善應對並解決問題，避免衍發更大事件。

對於學校的事，大家都可以表示意見，但是都要依法來做，有法令依據，不偏頗。「理之所在，雖千萬人吾往矣」，這是我一貫的原則，如果只為了不得罪人，而不能依法來處理，就會衍生更大的問題。(訪-A-20191009)

對於家長的意見、親師溝通的問題、或是師生衝突，如果沒有即時回應、妥善處理，就會帶來更大的問題，譬如說家長不斷投訴、動用關係施壓...，甚至會變成學校的危機。(訪-T2-20190915)

家長對於教育的關注、對孩子學習成就的期望各有不同，校長如何引導或改變家長只重升學、成績至上的觀念，能看到孩子的努力和進步；如何鼓勵家長參與學校事務、鼓勵親師合作，建立學校和社區家長之間良好的關係；如何經營學校、發展學校特色，讓社區及家長對學校的教育品質有信心，讓學區的孩子願意留下來就讀，是促進社區及家長對學校認同與支持，相當重要的領導面向。

大部分的家長認為小孩子平安長大就可以，所以他不會期待小孩一定要考上什麼；有些家長對孩子的關心度低，孩子有事，老師常連絡不到家長；可是對小孩期望很高的家長，卻又說學校只能把中間程度的學生往上提一點點，不能提到 TOP，對學校升學的成績沒有信心。(訪-T2-20190915)

有些家長就是只看學業，不論孩子的資質如何，家長就是要求孩子要考上前三志願，但是，只要是公立學校的志願我們有提升，孩子都有進步，不是很好？可是家長的想法卻不是這樣，很難去扭轉家長的想法。(訪-T2-20190915)

有許多家長忙著做生意，對孩子的生活比較沒辦法顧到，成績好的、優的學生，很多都到附近的明星國中了，可是我們學校成績中間值的孩子，比例其實挺高的。我們是沒有像其他國中，有許多前幾名的學生進來讀，可以考很多個第一志願的學校，但家長和社區還是用同一的標準來看我們，就覺得我們學校升學不好。(訪-T2-20190915)

社區及家長對於學校的認同和支持，是學校發展相當重要的關鍵。校長首要的任務和挑戰，在能調和學校內外的人事，圓融有效地處理及解決既有的問題，回應各利益關係人對學校教育的需求與期待，帶領學校團隊展現辦學品質和效能，並能積極營造和社區家長互助互信的夥伴關係，贏得家長及社區的支持和肯定，這是校長學校領導的責任，有待校長發揮智慧、展開行動。

## **二、教師與行政團隊無法有效溝通與協作，不利校務及政策推展**

校園民主化之下，學校重要的決定與行事，都須透過行政、教師及家長三方取得共識，做成決議後再據以實施。因此，學校行政運作與教育政策的推動，必須先有周全的計畫，充分考量教師、家長及學生的想法和反應，事前透過不斷的溝通與協商，取得教師及家長的認同支持，才得以順利執行，這也增加了行政人員時間的壓力和業務的負荷。因此，校長要如何先整合學校內部行政與教師的心向，促進與家長的有效溝通，讓學校團隊能協力合作，正考驗著校長的領導能力。

校長很重要的任務之一，是要先帶領行政團隊做好和老師的溝通對話，說明大的方向；對談時不要講枝微末節，要老師遵守什麼規定、或需要什麼行政資源、需求...等，這些都是其次，效果有限。(訪-A-20191009)

行政和老師如果沒有好的溝通和合作，甚至形成對立，學校的運作就會出現很大的問題。要讓同仁知道，行政和校長都是老師，大家都在為學校努力，校長的領導、說服很重要，要先建立同仁之間的一體感，接著家長也才能和學校一起合作。(訪-B-20191023)

學校教師的高度自主、耗時費力的行政溝通歷程、繁重的行政業務負荷，加上缺乏誘因，使得教師兼任行政職務的意願低落；如何鼓勵教師加入行政團隊、促進教學與行政的溝通及合作、增進行政運作效能，是校長領導的挑戰。

擔任行政職務，除了要不不斷的請託老師幫忙及配合之外，還常接到家長的投訴，更有接不完的行政業務、成果報表和各式各樣的評鑑、訪視...。小校的主任、組長還要上課，如果沒有一些熱忱，根本就沒有老師願意做行政工作。(訪-T1-20190915)

我比較喜歡教學，因為做行政腰要彎得很低，要能夠低頭，我太方了，不夠圓滑...。做行政要配合政策，做到績效要求；要拜託老師配合幫忙，真的很困難，所以我沒有興趣，我做兩年組長，我低的頭比我一輩子都多。真的，就是你明明知道老師的需求是不合理的，你要說服他，你還要低著頭說服他兩次、三次...，我覺得當校長、當行政真的很了不起。(訪-T2-20190915)

一個人外顯的行為表現，乃源自於個人的價值觀與信念。在強調民主機制、教師自主的校務運作下，校長要帶領學校教育因應變革，要促成教師教學的改變，必須投注相當的心力，透過不斷論述與溝通，瞭解學校成員的想法，喚起教師的教育核心價值，讓老師有行動的意願，才能使教育政策及行政事務順利推展。

要老師改變想法、改變教學，只有喚起老師心中對教育的核心價值，換句話說，要改變老師，第一層就在核心價值，其次也要去辨識一個人言談之下，他背後的想法、價值。但行政要怎麼樣去說服老師，這是學校領導很重要、也是很挑戰的部分。(訪-A-20191009)

現在的制度，例如教師的考核，都在同一套標準、同一條主軸下，除非犯了足以構成解聘的大錯，否則，獎懲對老師來說，沒有任何誘因，獎懲只對公務人員及兼任行政的教師有作用。所以，要改變老師很不容易，以我的看法是只能和老師對談，透過對談和鼓勵，喚起老師的核心價值，做對學生有利的事。(訪-A-20191009)

校長的領導源自個人對教育的理念與價值觀，並展現於具體的領導行動。因此，不同的學校領導者，會表現出不同的決策與行事。當學校前後任校長對於校務有不同的意見及作法時，常令學校成員無所適從，甚至引發成員對校長及行政團隊的不信任，這是校長在學校領導上須審慎之處。

校長剛到一個學校，應該要先瞭解學校原本的制度，如果沒有什麼問題，應該要尊重一個學校既有的制度，有時蕭規曹隨也不是壞事，如果要修正的時候，我覺得第二年也不遲，不是一進去一個學校，就要依自己的想法，改變既有的規則。(訪-A-20190906)

新接一所學校的校長，要先觀察學校原來的做法好或不好。因為我們後來接任的校長，對於一些事情的作法，就跟 A 校長不一樣！新校長用自己的想法做，就這樣，把我們整個原本的規劃通通打散了，用他的方式去做，可是老師們多多少少還是必須有一個推力來推，一旦說可以自主，那就各自走自己的！(訪-T2-20190915)

校長須先審慎觀察，並尊重學校既有的行事與文化，必須在充分瞭解及掌握學校整體環境、建立起和成員的信任關係後，才漸展開新的策略與行動。如果校長未能慎思行事，過於心急地想展現作為，一旦學校成員感受到不被信任與尊重，往往會形成疏離冷漠的人際關係與校園氣氛，將不利於校務的推動及學校發展。

以前是因為校長相信我們，讓我們去做，只要我們願意做，校長就是找錢找人全力支持，而且在做法上有一些彈性。但是新來的校長要用他的方式去做，認為他自己可以掌控，可是老師們跟他不熟，會認為「為什麼你一來就要給你掌控？」，老師們沒有被尊重、被關注的感受，學校的氣氛不好，行政推的東西，大家也不想配合！（訪-T2-20190915）

來接任的校長就說自己做自己的，結果很多只做表面，所以，到後來我們的專案就停了，停了一年喔！因為我覺得，我花了心血下去，我們都已經這樣子做，結果新校長一來，就要用他認為的方式去做，但我不做表面的東西，我就不跟他一起了。（訪-T2-20190915）

校長必須熟知教育相關法令規定，對於學校行政與教師之間意見的協調，必須在依法行政的原則下進行。教師常因對法令的認知不足，對行政相關措施有所誤解、抱怨或不配合，這不僅影響校務的運作、影響團隊合作與校園和諧氛圍，甚至會在對相關法令不瞭解的狀況中，損及學生的權益，若校長不能知悉並謹守法令規範，未能有效督導行政與教學依法令規範運作，則常易導致校園爭端。

我要講一件事情，就是校長要安守法規，我為什麼要講這段話，譬如我們老師一直很堅持對學生成績的主導權，我們再怎樣說之以理，動之以情都沒用，甚至還責怪行政的時候，常是因為老師的做法和要求，違反了相關教育法令的規定，也就是法令不允許。（訪-B-20190906）

校長常提醒我們行政，要知道怎麼樣做，是對學生最好的照顧。當行政和老師有些衝突的時候，如果不合乎規定，就要把法規拿出來，讓老師瞭解。所以校長常說「法規是用來保護老師和保護學生的」。（訪-T1-20190911）

從法規來看，的確是這樣，很多事情不是校長在要求老師，而是在保護老師，有時候沒有用法規來說明，老師就不能諒解一些措施，一旦拿法規來給他們看，老師才會知道校長是在幫他的忙。尤其，現在兒少保、性平事件，同仁都要很清楚，校長要更清楚，不然會造成違法的問題。（訪-B-20191023）

行政團隊的難為與挑戰，在於教育政策的執行、主管教育機關對業務績效的要求、教育相關法令的規範、以及教師的參與配合。因此，如何協調教學與行政團隊共同合作，讓相關政策能順利推動；如何轉化政策讓教師願意接受、配合，使學校的課程與教學，能因應大環境的變遷，做出改變創新、做出學校特色；另一方面，也重視及回應教師的困難和需求，促進教師和行政團隊的有效合作，凡此都是校長學校領導的重要課題與挑戰。

### 三、教育環境快速變遷，校長領導專業與角色期待的落差

在資訊及環境變遷快速的時代，教育革新的腳步也隨之加劇，校長是學校的領導中心，須扮演帶領學校變革的關鍵角色。陳佩英、林子斌(2015)以臺北市校長為對象，調查校長領導的挑戰，其中「校長的領導專業跟不上時代的變化」是校長領導的挑戰來源之一。因此，為帶領學校教育革新，校長必須成為終身的學習者，不斷地汲取教育新知，持續專業精進，提升領導知能，才能引領學校進步發展，達成有效能的學校領導。

校長如果沒有新的觀念，怎麼說服老師做改變、做創新？要推的新的方案之前，我會自己先研究，所以我會走在政策的前面，不會被政策追著跑。108 課綱我也都自己先做，我有自己的教學，然後再帶著老師做。(訪-A-20190906)

校長除了公共關係的能力，也就是資源取得的能力、校內人和的能力、以及鼓舞老師的能力之外，自己本身真才實學的教學、以及相對應的各種評鑑，你都要具備相關的專業力和領導能力，你才有辦法做一個更好的校長。(訪-B-20190906)

我覺得校長要有宏觀的視野，也就是說校長自己本身要多涉獵，現在校長不是只專精於某一個面向，校長對新的東西更要瞭若指掌，不管是國際教育、不管是 108 課綱，校長都要知道，現在的校長跟過去的校長不一樣，這也是校長的壓力和挑戰之一，就是要不斷學習。(訪-B-20191023)

隨著教育觀念與教育政策的變革，對於校長領導的要求和期待，也有別於過往。近期國內外對校長的專業標準與評鑑，強調校長領導係以課程、教學與學習領導為重心(林信志，2017)，校長必須從過去以行政為重的傳統領導，轉變為行政、課程與教學三者兼備的專業領導者，才能發揮領導者的角色，帶領學校革新發展。

如果我自己不會，我也不會要求老師做，要讓老師願意去做，校長自己就要先有這方面的能力，然後帶著老師做，校長自己就是要付出時間去學習、去研究...。(訪-A-20190906)

過去的校長，行政領導到位，那就沒什麼問題。現在的校長，課程和教學領導非常重要，而且校長還要授課，當你公開授課的時候，教師們都張大眼睛看著你，看校長的公開授課是土法煉鋼式的講課，還是有理論基礎、有結構，而且是節奏性非常明顯的教學。(訪-B-20190906)

校長要以專業服人，校長的專業度必須在老師之上，自己能夠應用出來，必須知道自己用了哪些教育原理原則去檢驗，有足夠的教學敏感度去觀察及評估，才能說服老師。所以面對不懂的科目，校長要去充電，校長的能力要能被老師佩服、信服後，才会有信任；如果校長自己沒有專業，那就不用談領導了。(訪-B-20191023)

校長遴選制度，對於校長的學校領導，帶來壓力和挑戰。在校長四年的任期中，無論其後是要連任或轉任，都必須受到教育局、行政團隊、教師及家長等各方利益關係人層層的檢核與評價。因此，校長如何兼顧和諧的人際，同時也能因應學校條件，營造出學校特色，展現良好的辦學績效，是校長領導能力的一大考驗。

校長遴選對於校長學校領導的影響，我是分層次來看。第一種是非常有專業能力、有自信的校長，這樣的校長，在平日就展現領導能力...。當你有領導能力，在很多場合就會展現，口碑就出來，遴選時不必他人來開條件。另一種是沒有領導能力、沒有事蹟，所以面對遴選，就要去求人，接受別人開的條件，既然是求來的，一到那個學校的時候，事事就要協商、綁手綁腳了。(訪-A-20191009)

以我對校長的觀察，校長是有為有守，他不會考量個人的去留，不會在意遴選的事，他有他的理想要發揮，他就是盡力做他可以做的事，不會像很多校長想去大校，所以我很佩服他。(訪-T1-20190911)

強調以學生為中心的學習領導，是現階段教育改革的重要內涵。在新課綱的實施中，校長本身是授課當事人，也是領導者，對於校長是否能成功扮演學校領導者的角色，是很大挑戰來源(謝金城，2018)。為因應教育的變革，領導學校革新發展，校長必須能與時俱進、精進學習，才能在校長遴選的機制中，以專業的領導能力與績效，贏得各方的信任及支持。

面對民主化的校園及社會的變遷，諸多教育的議題，對校長領導與學校經營帶來衝擊和考驗。校長如何帶領學校團隊，看到教育整體大環境的改變，引導學校成員瞭解並掌握影響學校發展的內外因素，能有效整合各相關利益人的立場與意見，共商新的思維與策略，轉化學校發展的危機和困境；校長如何持續學習，提升個人專業領導能力，能具有遠見，帶領團隊對學校可能面臨的衝擊預做準備，讓學校能永續經營和發展，都是校長領導的重要面向與課題。

### 第三節 卓越校長因應學校領導困境與挑戰的策略

學校領導的困境與挑戰，往往也是學校經營及發展上突破的契機(謝傳崇，2009)。卓越校長能敏銳察覺學校內外部的問題，掌握影響學校發展的各種因素，有遠見與創見預知學校發展上的難題，以不同以往的思維與行動策略，面對學校組織的變革，突破困境、挑戰現實、轉化危機，帶領學校持續進步，永續校務的經營及優質發展。本節歸納卓越校長因應學校困境與挑戰的策略，探析卓越校長學校領導的思維與行動，做為其他校長學校領導的參考。

#### 壹、以豐厚學養做為卓越領導的基底

使學生獲得適性且最大程度的學習，是校長辦學的重點及首要的目標，也是校長學校領導必須發揮的最大作用。校長要達成此最大之積極正向的作用，就必須具有相當高的專業知識、能力、態度和特質等專業素養，持續成為其他人的模範並影響他人(林文律，2012)，才能帶領成員看到學校發展的問題和挑戰。

##### 一、精進個人學養，建構領導反饋的論據

帶領學校克服校務經營中的難題和挑戰，追求進步、卓越的教育品質，是卓越校長學校領導的目標與任務。受訪的卓越校長，除了都具備對教育的熱忱，與堅定明確的教育信念外，也都兼具厚實的專業學識與涵養，以做為學校領導的基底與方針，能適時將教育政策，轉化為具體可行的方案策略，並時時以理念和論據自我檢視、反思修正，精進校長學校領導的效能，展現系統化領導的思維與行動。

在我去讀了教育研究所之後，更能夠把大學所念的理論深化和廣度化，那我要講的是說，雖然我們有熱忱、有好的想法想做，可是如果沒有更系統化、更合適、更豐富的理念做為你行事的方針，其實是土法煉鋼，這不是不好，但是如果不是土法煉鋼，而是有憑有據，會比土法煉鋼有更多的機會做得更好，萬一做不好，你有理念、理論來檢視自己，為什麼我做不好？  
(訪-B-20190906)

為了推動教專評鑑，我去掃描全國有哪些學校在做，大家開會的紀錄是什麼樣子，我的政策轉化通常是這樣子，就是校長自己要先準備好，自己有能力，才能帶著老師們做。結果第一年推動之後，最早受我邀請參加的老師，他們這幾個人就是最好的宣傳者。(訪-A-20190906)

卓越校長凡事要求嚴謹、公私分明，對於校務的推動、政策的執行，強調須在事前預做規劃與推演，做好風險評估，再依據計畫，系統化、按部就班落實地執行。因此，卓越校長在其個人豐富的學識基礎上，建構以理論為依據的行政鷹架，據以擬定具體目標與行動策略；在校務推展的過程中，以 PDCA 系統化的行政歷程，持續做滾動修正，提升行政的品質與績效，展現嚴謹且高效能的學校領導。

做一件事情之前，要把配套先做出來，檢驗我們行政的鷹架有沒有打好；我們講艾力克斯的走動觀念，就可以明瞭不能只靠一張嘴，而是要知道如何走動，去看一看有哪些要修正的地方；我們談權變領導，我們談服務式領導，或者是所謂的火線領導等等，因為我有讀過，所以遇到事情的時候，我們就容易去套裝所謂的理论去行事、有 PDCA 的概念，否則都是憑一時直覺、憑經驗的累積，但是如果能夠架構在所學的理论之上的時候，你是非常有系統化在做事情。(訪-B-20190906)

校長凡事都要求嚴謹、公私分明，事情先做好規劃。只要是為學校、為學生好，應該怎麼做，他都會直接跟你講，按照步驟來。校長對於學校工程，他絕對要求品質，一定是站在學生的方向來想，什麼都規劃好、安排妥當、隨時檢討，大家就是看到校長的嚴謹和要求。(訪-T1-20190911)

卓越校長透過引導、示範及帶領教師討論，引領教師找到教育的核心價值，展現校長紮實的教育專業能力和積極的行動力；唯有校長以積極的行動協助教師，才能獲得教師的信賴、贏得教師心悅誠服的尊敬、認同及合作(林文律，2012)，進而影響教師產生改變以及行動的意願，願意和校長一起為學生的有效學習而努力。

校長要先有自己的核心理念和價值，我說過，要改變老師，就必須透過討論，聽聽老師們說話，讓老師沉澱、澄清，用個案討論的方式進行，行政不給標準答案，但情境、題目要先設定好，讓老師從工作中找出他的核心價值，從討論中彰顯教育的核心價值，這才是最重要的。校長自己要先有這個能力，才能帶著老師做價值澄清。(訪-A-20191009)

所謂校長的專業，是引導和指導，而不是指示。也就是說，校長必須展現教學能力，要讓老師們知道「校長也是會教書的」。有了這些，我們才能協助老師做教學的診斷，才能讓老師願意和你一起走，願意改善教學。(訪-B-20191023)

校長有他自己的專業，而且因為他願意深入地去跟我們談，即使他不懂，他也會去瞭解、自己先學習，看看我們在做什麼，會去瞭解我們現在在做的事情。如果你是非常投入在這個地方，他是很支持的。找錢、找人...就是這樣幫你，所以，你不會覺得像他這樣當校長好辛苦嗎？我們當然要支持校長啊。(訪-T2-20190915)

卓越校長能不斷自我精進，以豐富的學養建構領導反饋的依據，發展系統化校務運作的歷程，提升行政績效與品質。卓越校長也透過以身作則、躬身力行，引導成員釐清觀點，建立教育的核心理念與價值，引動成員對教育的熱情，使教師願意一起行動、一起改變教學，提升學生學習的效能。

## 二、鼓勵師生共學，形塑持續學習及進步的學校氛圍

卓越校長透過對於師生教學及學習的參與，讓師生感受校長對學習的重視；卓越校長也積極導入資源，提供教師專業發展的機會，帶動教師與學生的學習，激勵師生共同成長，形塑「以教師的專業精進，帶動學生學習成長」的學習型組織氛圍，以持續提升師生的成就表現，整體改善學校學習氛圍與教育績效。

導入富前瞻性及系統性的教學研究資源，以豐沛教師專業發展；藉由溫馨關懷導向的教學輔導教師制度，及反思自覺訴求的專業發展評鑑，穩定學習型教師的成長意願，讓學校總體專業發展有更多元、務實、更富前瞻性的觀念與想法。這樣學習型組織才會在學校深耕發芽。(文件-A)

要老師指導學生，要先培養老師的能力，就像我們學生要參加資訊比賽，老師也要先有一些這方面的能力，才能陪伴學生...。學校開設一系列的課程，先提供誘因，再鼓勵老師參加課程，然後有幾個老師馬上就點頭了。當然我也佈了暗樁，然後我們有技巧性地加壓，又私底下去拉人，這個就會慢慢形成一股風氣。(訪-B-20190906)

老師們經過了訓練之後，他們覺得其實電腦不難；有一位歷史老師覺得這很有趣，後來居然主動在學期末的時候，跟地理科合作，做了一個跨域整合的題目，用電腦教學秀給全校師生看，主題是「如何讀好地理、歷史」。所以，如果我說我們用那種要求「你為什麼還要用掛圖」、「你為什麼不去用電腦」有用嗎？就是要帶著老師學習呀！(訪-B-20190906)

卓越校長能發揮學校的社會教育功能，分享學校資源，鼓勵社區家長走進校園，帶動社區、家長的學習及對教育事務的參與，除了緊密連結學校與社區的合作關係，也促進家長的親職教育功能，增進社區及家長對學校的認同，願意將孩子留在社區就學。此外，透過社區及家長的學習，建立孩子學習的楷模，對於學生學習及學校的發展，都帶來很大的助益。

學校與社區本是一家，B 校長認為除了發展校內優質文化與提升學生學習成就之外，學校更應擔負社會教育的功能；在「地球是平的」現代思維中，「社區也是平的」意味著「社區資源無藩籬」的概念。(文件-B)

校長除了不斷耕耘學校教育外，進一步更希望充份地利用校園空間；學生在白天的使用，晚上則開放讓社區民眾共享學校的資源，能一同學習，讓學校成為社區的知識交流站。在支持社區民眾學習的過程中，同時也鼓勵年輕的孩子，以家中的父母、祖父母為榜樣，激勵學生向上學習，建立終身學習的好習慣。(文件-B)

教室也是社區的活動空間，校長應該懂得把門打開，像樂齡的爺爺奶奶們來這邊學習，對老師及學生來說，也是很好的學習模範。社區、家長也會期待園遊會或校慶，校長要讓社區有在一起參與的機會。(訪-B-20191023)

營造親師生共同學習的氛圍與環境，是導引學校面對變革、帶動學校持續進步與發展最有效的途徑。在多元開放的社會，學校的目的、教學的特性及對成功的期望越來越複雜(Sergiovanni, 2005)。因此，激勵組織成員持續地學習，使成員具有適應環境、能應對變遷、創新改變以轉化困境的能力，也愈顯重要。

### 三、以人性關懷、開放同理，回應各利益關係人的期待

卓越校長以人性關懷應對各種領導上的困境與挑戰，以開放同理的態度，看待事情、解決問題；能順應人情、順勢而行，不將困難和問題視為困境，而能以正向積極，服務領導的真誠、耐心與熱忱，從各利益關係人的立場考量，回應各方不同的意見，並能謙卑體諒，勇於承擔學校領導的責任。

處理人的問題，我沒有先入為主的觀念。如果我一開始的立場，就是可以站在對方的立場想，為什麼對方今天會說這個話、會做這個事，於是在態度上，就已經先謙卑起來。。(訪-A-20190906)

我覺得很多校長，好像有自己的位階的感覺，有點高高在上啦，可是 A 校長他不是那種的，他真的可以放下身段，站在你的立場，你會覺得有被尊重、被關心到，所以他跟很多人都很好。(訪-T2-20190915)

卓越校長能轉換對問題理解的角度，設身處地同理教師及家長的感受；在兼顧教師個人的特質及組織的需求下，不僅回應家長的意見反映，也善用教師的優點與專長，有效解決問題；而藉由問題的處理，適才適所安排教師的職務，不但能協助學生學習，也能促進教學的發展，展現卓越校長的領導智慧。

有一個導師被家長一再投訴，我去巡堂，果然，他在前面上課，坐在後面的學生都睡著了；因為要升九年級了，所以家長就很緊張，要求更換導師。要換導師是很傷人的，後來我私下找這位老師來談，我從另一個角度切入，其實這位老師就是個性太柔和，所以罩不住男生，尤其是聰明調皮的男生。(訪-A-20190906)

我跟老師講說「我可不可以拜託你，我們學校的補救教學班，缺少一位負責的老師，大家都把課瓜分掉，可是從來沒有人可以負這個責任」；我說「我覺得依你的個性，這個位置非常適合你，而且我們學校這麼多年來，都沒有補救教學的召集老師...」，我就拜託這位老師來做這個工作；「我相信你來做了之後，我們的學困班，應該就會開始有一些規模...」。他當然不是馬上就接受，但至少我跟所有的人說，這個地方需要他來幫忙，我覺得他雖然不是很樂意，但就是慢慢接受，做到現在，還是他負責這個部分，而且真的做出規模，也解決學校的問題。(訪-A-20190906)

我處事情，有一個很重要的東西，就是我會站在對方的立場想，想說為什麼今天他會這個樣子？就像那位被投訴的老師，我可以理解他今天對我要調整他職務的提議，不會很爽快地跟我說 yes，如果換作是我，我心裡也會不太平衡，因為我是被你換下來，所以，我可以理解，因此，儘管今天他臉色不好，我都可以包容，因為我覺得如果我是他，我也會是這樣。(訪-A-20190906)

「以學生最大利益為考量」是卓越校長回應各利益關係人意見的態度和原則。對於家長的意見反映，卓越校長以包容體諒、關懷的態度，積極協調各方，使能在平和的氣氛中釐清事件、化解歧見，建立學校教師與家長安全友善的溝通管道，營造親師合作，共同協助孩子成長的教育夥伴關係，穩定學校教學的環境與氛圍。

有些校長拿起電話來，一聽到家長的抱怨或指責，就說「會嗎？」或是「這老師很認真啊，會不會中間有什麼誤解？」當家長聽到這些話的時候，他的感覺就是你已經站在老師那邊，家長就認為沒有什麼可講了...。我都先同理對方，再從對孩子最好的立場來處理問題。(訪-A-20190906)

我通常會說「造成你的困擾，先跟你對不起，你可不可以告訴我什麼事情，我再來瞭解，再來看怎麼做」。我覺得家長有看到我的誠意，我不敢說百分之百我去解決了很多問題，但是，大概有百分之七、八十的問題，在我的態度當中，他們會覺得校長是比較公正的。(訪-A-20190906)

家長反映意見的同時，對當事的孩子，我也會有回饋，我覺得孩子可能受了一些委屈，通常我就會對那個孩子表達關照，找來鼓勵，那家長心中就會比較平衡，會覺得至少校長有關心到我的小孩。(訪-A-20190906)

卓越校長以學生學習為學校領導的焦點，提供教師課程與教學的支持，妥善協助教師處理問題，緩衝來自外界的干擾，建構友善、安全的教學環境，讓教師感受專業的尊重，能安心教學，願意持續發展個人的能力，提升教學的能量。

順著人性走，順著應該做的事情、應該有的想法走。我大概都是用這樣的人性關懷去處理挑戰。那政策的部分和教學的部分，我也是用這樣的方式來處理、來支持，化解掉親師的衝突或老師的困擾，讓老師安心，也能跟隨你的腳步。(訪-A-20190906)

我永遠把學生擺第一，考量這位主任、老師適不適合這個位子的時候，我思考的是「這對學生好不好？」，處理學生的問題，是不是能從學生的觀點來看問題，只要是從學生的學習和利益出發，無論老師或家長，大多可以接受。同仁都知道只要是對學生好，校長一定支持(訪-A-20191009)

卓越校長勤於走動發現問題，並能廣結善緣成就他人，以熱情善解和開放包容看待人事、回應需求，獲得成員的支持和信賴；使成員在感受友善安全及被支持的環境中，能開誠佈公，提供真實的意見反饋，反映學校真正的問題，並且願意貢獻智慧，共同改善學校組織的運作，使校務健全發展。同時，卓越校長也從家長與教師的回饋及支持中，得到更大的能量，帶領學校持續進步與發展。

你必須要擁有更多的能量，才能夠去改變這個學校，但是我講的是溫和的能量，那能量的取得，就是要廣結善緣。...你要走動的機會多一點，先發現問題，校長要先回應老師的困難和須要被幫助的地方。(訪-B-20190906)

校長要有智慧，懂得找對的人發言，擷取教師共同的智慧去成就一件事，當校長懂得成就別人時，也在成就自己。畢竟校長的角色不是演員，無法全部演一遍給老師看，而是製作家及導演的角色，必須懂得如何營造，讓老師願意貢獻智慧。(訪-B-20191023)

校長都可以跟大家成為好朋友，不論是家長、老師團隊，都跟他很好，大家有什麼問題，都會反應出來，校長會幫忙解決，這個真的很難得。有一個校長曾經跟我說，他在當校長的時候，覺得自己有很多朋友，等他離開學校以後，就沒有朋友了...。A 校長就是很貼心、很熱心，就跟你很好，很好相處，他就是廣結善緣啊！(訪-T2-20190915)

卓越校長除了提供成員足夠的支持，也能帶領成員預知學校發展的危機、預期可能的問題及狀況，及早做好因應與準備，減輕成員對未知的焦慮，並能引導學校團隊面對教育的變革，勇於接受挑戰，使改變能在漸進、穩定中持續進行。

校長要去構思未來的路要怎麼走，而且是大家願意走的路。所以，校長要有系統的去思考有價值的路，告訴老師不要怕挫折，因為挫折都包含在我們預期的套裝行程當中，所以有挫折，沒關係啊，那就再來一次，不然就先不要做，等待機會啊，沒什麼好怕的。(訪-B-20190906)

要讓老師們感受到，原來我們有很好的 supporting，行政團隊會告訴我，走這條路，在哪裡會要轉彎，沒關係！走到哪裡就需要割點草，才能走得過去；沒關係！走到哪裡就可能會有石頭，我們把它搬開一點點，沒關係！走到哪裡你可能會撞傷你的腳，沒關係！這都是在預測之內的，校長必須帶領團隊去做，讓老師們能安心。(訪-B-20190906)

卓越校長以豐富的學識涵養，做為領導的基礎，建構系統化的領導歷程，以檢視並修正執行的策略與行動。透過校長自身不斷地的學習精進，激勵教師和學生學習，鼓勵教師以專業發展，帶動學生的學習成長，形塑學校學習型的組織，營造師生及社區家長共同學習的氛圍。卓越校長也以同理、善解的人性關懷，回應各方利益關係人對學校的要求與期待；並能引領成員面對變革與挑戰，預做相關的因應與

準備，積極建構安全友善、穩定和諧的校園環境，使師生能安心教學與學習，展現校長領導的影響力，帶領學校持續進步與發展。

## 貳、塑建溝通理解與信任的學校文化

適切的組織協調，促進成員間合作的關係，形塑理解他人、齊心負責、一起學習的文化，是面對教育變革，因應學校困境與挑戰，達成領導目標的有效途徑(林明地，2006)。卓越校長能因應組織的需求，妥善調整或安排成員的職務，鼓舞成員，組織高效能的行政團隊；透過分享領導的權力，提供成員學習及展現長才的機會。卓越校長也躬身實踐，參與學校各項重要活動，給予成員支持，形塑理解、信任的學校文化，凝聚學校團隊共同的理念、願景和行動，穩健學校行政團隊的組織及運作，提升行政效能，發展學校特色，展現辦學品質與績效。

### 一、形塑信任優先之變取向的校園文化

卓越校長能形塑學校信任優先的變取向與文化，引導組織成員團隊合作，累積相互的信任，營造安全友善的學校氣氛，使成員對於校務的發展，及學校面臨的困境與挑戰，願意貢獻個人智慧，共同研擬策略、採取行動，並能在行動後反思，策劃出新的方案目標與行動策略，提升學校整體的績效與表現(Sergiovanni, 2005)。

領導思維要採用具動態性、策略性、綜效性的發展模式，讓學校教師面對教育環境即將發生的改變，不會束手無策，也讓教師信賴這樣的方式或機制，在無形中，教師的專業競爭優勢就會不斷加強，形成一個良性的專業發展循環，教師的專業才能精益求精，更顯卓越。(文件-A)

我覺得當一個學校被撐起來以後，其他的老師會共同享受那個榮耀，就像這所學校變成六顆星的學校，老師們也覺得很有光榮感啊！所以，我在這所學校擔任校長的時候，應該是創這所學校最多的學生數和班級數。(訪-A-20190906)

卓越校長透過傾聽及溝通，以耐心包容，尊重教師多元的見解，讓不同意見的當事人，能在安全友善的氛圍中充分陳述己見；經由校長整合不同的觀點與想法，調和成員間的歧見與紛爭，有效解決問題，也形塑校園和諧信任的氛圍及文化，並能在互信的基礎中，接受新的觀點和做法，推動學校教育創新變革的契機。

在解決歧見、面對不同意見時，通常我都是會找一個人先談，先想想要怎麼做？遇到這些困難，我們怎麼去推，視需要再找第二個、第三個...更多相關的人來談，聽聽大家的想法和意見；慢慢的，這個深度會從一個、到兩個、三個...，最後校長跟導師們一起來談，慢慢擴展出我們要做的的事情...，就是要溝通、再溝通，釐清一些老師的疑慮和誤解之後，校務就比較好推了，你就能做出很多東西。(訪-B-20190906)

校長一直強調學校是大家的，不是校長個人的...。學校的問題，譬如招生什麼的，校長會找大家來討論，看大家的意見，他會尊重我們的想法，聽聽我們的意見，他和老師們關係都不錯，老師就會支持他，大家一起想辦法，一起努力做做看。(訪-T2-20190915)

卓越校長能掌握全面的資訊及客觀的事實，周延處理問題。在溝通的過程中，放下身段耐心傾聽，理解彼此的想法、情緒和期待，對於事情的處理，有原則和要  
求，但也兼顧各方利益，在獲得成員信任的基礎上，透過折衝協商和論述說服，發揮領導的影響力，有效地處理、解決問題，有利於學校推展新的政策與措施。

你說了才算，你才有影響力，但那個影響力是建構在信任感上，校長要讓老師能信服、信任，而信任你很重要的關鍵是「無私」和「人際溝通」，你的所作所為，都沒有為你自己圖任何的利益，不但沒有，你還願意為團體的利益，把自己所擁有的分享出來。另外，校長要和同仁有足夠的時間溝通，老師相信你，也互相信任才能合作。(訪-B-20191023)

校長要蒐集完整的資料，掌握充分的資訊，有耐心聽聽大家的想法，把握原則和要求，化解不同的意見，有效圓滿地解決問題，尤其要推動政策和新的做法，溝通和說服這是很重要的過程。(訪-A-20191009)

面對學校的變革和挑戰，須要在成員彼此信任、理解、互相關懷的校園氛圍中，才能展現學校團隊的集體智慧，共同應對問題。卓越校長能帶領成員改變看待危機的角度，轉換新的觀點思考問題，分析學校的背景條件，以擴展學校優勢，發展精緻的教育與特色，用正向積極的態度，轉化困境與劣勢，賦予學校經營新的意義，構思學校的新願景、方向與行動策略，開啟學校發展的新契機。

少子化的確是現在學校都面臨的問題和挑戰，這是不可避免的趨勢。但是不管大中小不同規模的學校，學校經營的本質都一樣，都各有不同的問題要解決，也可以各自發展自己學校規模的優勢，看從什麼角度去看，所以危機有時候也會是轉機，要讓大家看到這一點。(訪-A-20191009)

從另一個角度來看，學校規模小，更容易推展精緻教育。大校老師和學生人數多，會稀釋掉對人的關懷度；小校的成員，彼此間可以有更多的時間相遇對談，校長學校的經營更容易建立起人際的情感，更容易瞭解每一位老師、關心幫助到每一個學生、培養學生專長，而困難的經營環境，也更容易彰顯教育的意義和價值。所以，從這個面向看，如何在小校或減班的情況下，說服老師們一起努力，一起發展學校的特色，才是校長真正的挑戰點，不全然是少子化的問題。(訪-A-20191009)

校長做為學校領導者，不該聚焦少子化或學校的學生人數，而是該將焦點擺在學生進來這間學校的起始行為，及離開學校時的表現與改變為何。我們應該去思考解決的方法，而不是一直看著學校困境的傷口，例如一直去看「待加強」的學生有多少時，就會忽略其他前、中段的學生。(訪-B-20191023)

在校園民主化、少子化、教育經費與資源限縮等諸多的挑戰中，卓越校長能有效整合各方意見，積極導引學校團隊合作，形塑學校理解信任、共榮共好的組織氛圍與文化，提升成員的自我認同與價值感，願意貢獻個人專長，發展學校集體智慧，共同應對並挑戰變革，以新的思維和觀點轉化困境，找到學校發展的優勢和契機，促進學校的創新經營，提升學校的競爭力。

## 二、營造有共榮感的學校氛圍與環境

卓越校長能提供成員支持與協助，以應對困難、解決問題；能提供成員及社區家長學習的機會，以授權賦能的領導，增進教師的能力，讓成員在支持性的學校環境中，感受被協助及被賦予權力，激發成員對組織的認同和承諾，願意共同承擔責任、展現行動，轉化學校發展的困境與挑戰，共同為達到願景、目標而努力。

在工作上我盡量授權給主任、組長，給他們加油打氣和支持，「帶人帶心」總是有鼓勵、有肯定，他們才有動力繼續做啊！我們行政運作層次也很清楚，往前做不同層次的安排，這樣對校務推動、對老師兼任行政業務，是有極大的幫助。(訪-B-20190906)

我們有一位組長，常跟學生有小衝突，後來就說服他，安排他協助行政，負責學生夜間班的一些規劃工作，他有減課。這樣的安排、調整，不但可以幫助學生，也變成是這個老師自己喜歡、熱愛的工作，而且讓他減少當組長時的一些壓力，學校這邊也減少了師生的衝突，更讓老師覺得學校有幫助他。(訪-T1-20190911)

為因應教育的變革，學校發展持續學習、相互理解信任的環境和文化，愈來愈重要。卓越校長的領導，能塑造校長跟教師、以及社群「一起學習和領導」的氛圍(Sergiovanni, 2005)，建立信賴及合作的夥伴關係，讓教師能信任校長的領導及行政的作為，能安心做改變，促進學校教育品質及績效的提升與進步。

校長要會看人，我會觀察這個人適不適合這個位置。有位非常好的導師，我看他當組長的時候做事很仔細，就覺得給他機會，他也會是很好的主任人選，所以就找他找上來，他用做導師的經驗，幫老師規劃很多事情，當老師開會的時候，主任都把表格做出來，老師就會覺得行政都幫你做好了。所以你要會看人、用對人，得到信任，很多事就容易溝通、容易推展。(訪-A-20190906)

在內外環境急遽變遷的今天，教師的角色與功能也愈趨多元化；一方面要建立行事規準，另一方面也要隨時接受改變，調整執行的方法。以多元樣態的成長工作坊，協助教師跳脫既有的架構，規劃自我成長，這樣教師才會有創新的思考、創意的規劃及活力的教學。(文件-A)

卓越校長除了在工作上給予成員充分的支持，對於成員行事的績效與品質，也會有一定的要求和期待；而在提出要求與課責時，會以溫和堅定的態度審慎以對，讓成員能在關懷中自我省思、改進，使成員能自發主動，有效提升工作品質與績效。

在行政工作或教學上給予同仁支持的同時，也需要再進一步要求品質和績效，所以責難的時候也會有，這難免，這個時候校長就要迂迴，我要講重話講到什麼程度，但是我當過訓導人員，清楚知道，你講一分鐘重話，可能要講五到二十分鐘的溫暖的話，而且你會覺得有副作用啦，背後會有箭射你，自己要弄清楚這一點，所以，校長的態度和說話用詞，都要謹慎、慎思，能讓他們自己思考、改進，是最好的。(訪-B-20190906)

面對少子化所帶來的學校經營的衝擊，卓越校長能引導成員瞭解大環境現況，及未來教育發展的趨勢，經由成員充分討論，共同訂定教師超額的相關辦法，以因應減班級數而衍生的教師調校問題，使教師能安心、寬心，能正面看待少子化造成的影響，以維持校園的和諧與穩定；同時也能引導成員，轉換不同的思維與角度看待問題，能反求諸己，用心於教學及校務經營，提供學生最大的學習機會，穩定學校的發展。

我會讓老師知道，少子化不是他們的問題，不要因為減班超額，引起紛爭影響和諧，除了先打安心針，也會請各科訂定超額的規則，大家寬心看待這些事情發生；不能留下來，不是因為你教得不好，而且調到大學校或許更能安居樂業，有更好的發展；若能留下來，也希望老師能為學生繼續打拼，大家一起努力。(訪-B-20191023)

如何爭取和運用社會資源是一門學問，我個人認為不用去搶學生，只要學校有明確的願景目標，我們用心經營，爭取家長的支持，學生慢慢地就會留住，所以，我的目標是把學區學生留下來，就算人少，換個角度想，學生展現的機會也比較多。而做這些事情，不用期望第一年就會有明顯的結果，但通常後面會發現學生漸漸回流。(訪-B-20191023)

領導是複雜且艱鉅的工程，卓越校長能建構並發展支持性的學校組織和環境，營造有共榮感的校園氛圍，強調「帶人帶心」，以專業說服力和領導力，帶領成員看到影響學校發展的現況與趨勢，共同研商問題解決的策略，讓成員能安心、正向地因應改變、面對變革；卓越校長能充分授權、提供機會，鼓勵成員一起學習，對行政或教學績效的要求，能溫和而堅持，營造自我省思、彼此理解及信賴合作的學校文化；使成員能善盡個人的角色與任務，有共同行動的方向與目標，一同為實現學校願景而努力。

### 三、建構良好公共關係，整合資源行銷學校

學校積極發展與社區的互動連結，促進社區對學校的參與及認識，提供家長和社區學習的機會，透過學校資源與社區的共享，爭取社區對學校的認同及支持，營造和社區互助共好的公共關係，更有助於引進多元的資源，挹注教師和學生的課程教學與活動，擴展師生學習的場域，利於學校特色的塑建與永續發展。

學校與社區都有珍貴知識與智慧的寶庫，在彼此攜手共相營造友善、信任、互惠的氛圍中，資源就像天上的金蘋果，總在需要時到來，然而資源的活水需要適當開渠，才會有道而來；更重要的是活水如何永續，需要的是計劃詳情、不是只靠人情。(文件-B)

因為學校社區的型態，我們須要透過募款，做很多學生扶助的事。我們校長每一年大概都募進來三百萬元以上。校長就是有這樣子的能力，他特別強調，他不去募很大筆的錢，而是小額募款，他希望能有很多人一起來扶持我們學校，讓我們學校能夠站起來，能夠更強大。(訪 T1-20190911)

卓越校長積極與社區建立互動關係，透過與里長及社區單位的合作交流、開放學校空間，利用夜間辦理課程及活動，提供家長及社區人士參與，鼓勵社區家長走進校園，讓社區及家長看到學校的改變，及辦學的特色與績效，不但改變社區對學校的負面印象，也帶動社區及家長學習，提升對教育的關注和參與度，藉以形塑學校新的形象及口碑、行銷學校，並導入更豐沛的資源，產生良性的互動循環。

社區原本對我們學校的看法很不好，後來因為正向的口耳相傳，而改變對學校的看法。好口碑的流傳，就是因為我們學校跟社區的結合，譬如跟里長、里辦公室、合唱團、書法協會、社區發展協會等，和社區及單位結合辦的活動；我們也利用晚上為社區開設課程，帶動社區家長學習...。我們學校如果沒有去跟社區做結合，社區就不知道我們學校是怎麼樣發展，做社區結合，才能夠打口碑，把學校行銷出去。(訪-T1-20190911)

不管是跟社區的結合，還是去跟外校的策略聯盟，或者說接受平面媒體、電視上的媒體、廣播節目的採訪，不管什麼形式，我覺得這個除了找到很多的資源，另外就是行銷學校、打廣告，打廣告我覺得是很有效的。校長常出去演講，演講時他一定會提到我們學校。...我們學校的形象，就是校長打廣告提升起來的啊。(訪-T1-20190911)

當學校處在充滿變革與挑戰的大環境中，校長能創造安全友善之教學環境的能力更顯重要。卓越校長面對學校領導中的壓力及危機，能善用內外部有利條件與資源，以正向積極的態度與行動，轉化危機和挑戰。正如 B 校長轉化社區環境的不利因素，導入多元豐富的資源，提供師生充分的學習支持，將學校形塑為一所具在地文化特色的學校，獲得社區及家長的信任與認同，在少子化的當下，學生人數逆勢成長，帶領學校展現超越期望的卓越辦學績效，實是校長學校領導的成功範式。

## 參、系統化的領導進程與行動踐履

系統化的思維與策略，是成功領導的重要條件。卓越校長能系統性思考與規劃學校領導的策略及進程，建立領導的架構，設定組織發展的目標，妥善訂定學校經營與特色營造的階段性任務，評估歷程中可能遭遇的問題與困境，建立修正改善的評鑑計畫，檢視領導的成效，有效達成學校的目標與願景。

### 一、建構領導鷹架，以系統思考與策略行動實踐

卓越校長以豐厚的學識理論為基礎，建構領導的鷹架，將領導的進程系統化。依教育政策、行政運作及教師專業發展等學校發展的面向，以系統思考擬定具體的策略及行動方案，並落實推展與執行，以實踐願景目標，展現學校教育績效。

校長邀集學校成員共思良策，以「優質行政管理、教師專業發展、豐厚學校資源」的目標，有系統地推展校務，其中涵蓋了教育政策的落實、教師專業知識的提升、行政服務品質的要求、統整各項資源讓學校與社區互惠；這三項目標下，各有實施的策略及具體執行的期程。(文件-A)

推動政策也是挑戰，可是我有轉化和化解的能力。我們常只是嘴巴在講，但是很多人做不到，我覺得當校長也好，當主任也好，都是政策的轉化者。但是太多的人只會說，卻沒有系統思考和轉化的想法跟能力，我覺得這一點是非常重要的。(訪-A-20190906)

教師專業發展是以循序漸進、溫馨關懷的方式進行，在提升教師專業發展執行力的目標下，經歷了凝聚發展共識、深耕教學研究、啟動同儕視導、評鑑專業發展四個階段，以專業自覺為經、專業成長為緯，在教師自覺與教育政策的對話下，鋪陳出本校總體專業發展曲線，讓教師能在專業自主成長曲線上源源不絕的前行。(文件-A)

在變動快速，教育改革已成為常態的社會大環境下，系統化的領導，是校長帶領學校成員應對變遷、找到學校創新經營契機的有效途徑。卓越校長在系統化的思考與行動歷程中，會引導成員對未來教育發展趨勢及學校經營情境，做預期、分析與風險評估，帶領成員看見學校發展的問題，能共同描繪理想中未來學校的樣貌，

並及早應對各種危機與挑戰，降低成員的焦慮，也讓成員在安心、安全的環境中，面對教育的改變與革新。

當你有系統化做事的時候，你就會很清楚，應該會是成功或是失敗，你事先就會對自己有期望值，而且已經包含風險評估在其中。若大多的行動都掌握到了，那做不好怎麼辦？先不要做啊，以後再做啊，緩一點做啊，做小一點啊，慢慢做啊，所以，當你有挫折、有失敗的時候，那個都是在預期的歷程中。(訪-B-20190906)

讓同仁一起討論理想的學校是什麼？當你是有系統化理念的人，就可以順著規劃去做，即使面對失敗挫折，第一個就是你要改變心智模式，當你做任何事情，不管正確或者是失誤，你都能夠知道如何跟著系統化再做下去。(訪-B-20190906)

在面對困境的時候，情、理、法，你到底要怎麼排次序，那就是考驗校長的智慧，但是記得，一定有系統地去做，掌握 PDCA 的原則，找出具體的策略，想到可能的風險，先做好評估。(訪-B-20190906)

卓越校長強調系統化的學校領導歷程，面對變革與挑戰，能統觀全局，透過縝密的思維，促進共同決策，以擬定具體的策略；針對可能面臨的狀況與衍生的問題，做出風險評估，預做應對準備，並導引學校成員落實執行，透過檢視、修正與不斷改善的反饋機制，提升學校教育的效能，實現學校願景。

## 二、設定學校發展階序，永續校務經營

卓越校長的學校領導具策略性思維，能衡酌學校內外部條件，設定階段性的目標與任務，建構發展性及永續性的校務經營策略，健全學校組織及行政運作，建立積極正向的校園文化，提升學校的整體表現，讓成員及社區家長看得見學校的進步與改變，帶動校務持續優質發展。

### (一) 改變學校團隊心智模式與行事慣性，與社區建立連結

要實現學校的願景，就須先穩定學校內部的組織，促進行政與教學的有效運作。因此，卓越校長先行分析學校的背景條件，掌握學校經營的優劣勢，從優勢找到學校發展的契機，並從改變成員及團隊的心智模式與行事態度著手，積極改善成員因循的工作慣性，建立與社區的連結互動，強化彼此的合作關係。

以過去服務八年的學校來講，我分四個階段來經營。前兩年，我是在改變團隊的心智模式，所以我一直強調說我們讀教育的書很重要...，我是個最大的受益者。前兩年，我一方面跟地方搏感情，一方面去找出這個學校問題在哪裡，它的弱勢在哪裡，有沒有可能把這個優勢變成更大的機會，你就會有系統地去思考這些事情，所以，前兩年其實是在改變社區、改變學校內部願意去做對的事情。...都是在改變老師跟我之間的關係，以及社區對我們的看法，所以前兩年，基本上我都是在做一個團隊的心智轉變。(訪-B-20190906)

我就廣結善緣，將外部資源與內部資源整合，打開學校的大門，不管是家長、社區里鄰也好，都歡迎走進學校，願意協助學校、參與學生的學習，一起幫助孩子的成長，這樣，校長就會有更有力的翅膀，帶著學校的成員飛得更好，雖然不見得要飛得更高，但要飛得更好。(訪-B-20190906)

「學校是區域文化的指標，也是文化及文教之所在」(訪-B-20190906)，在學校領導的第一、二年，卓越校長透過積極拜訪里長、和社區的意見領袖溝通，釋出善意，改善與社區的關係，以廣為行銷學校，但「你要有好東西，然後慢慢做出來，讓社區看到學校正在努力，願意為孩子做很多事」(訪-B-20190906)。強調學校的行銷，須建立在實質的學校辦學品質與績效上，才真正有助於學校公共關係的發展。

## (二) 推動教師教學改變，是改變學生有效學習的開始

學生是學校教育的主體，要促進學生有效的學習，就必須先改變教師的教學，鼓勵教師專業成長，經由教師的教學，引發學生學習的動機和興趣，以提升教師教學的成效。因此，教學領導是學校領導的重心，Harris (2002) 也強調在變遷社會中，教學領導的實務是達成學校改善的重要關鍵。

第二個兩年，社區就開始願意走進來，學生的學習力開始要發展。學生學習力的反映，首先是老師的教學要出來，所以要先改變老師，校長就要去推動教師教學的改變，教師的專業要先被引發，學生的學習才能改變。(訪-B-20190906)

譬如學生要參加資訊比賽，校長就會想辦法去募款，也給老師開電腦課，又要先說服老師來上課，校長認為老師學會了，才能引導學生、影響學生，所以，校長常強調要改變學生，就要先改變老師。(訪-T1-20190911)

卓越校長透過頻繁的教室走察，掌握教學現場的實況，讓師生看到校長對教學和學習的重視；藉由資源的導入與整合，充實教學設施，建置利於教學與學習的環境，並提供教師專業學習和精進的機會，讓教師有能力帶領學生學習。

為改善學生學習的狀況，校長很頻繁的走察，有好幾次都想說校長剛走過，應該不會再來，等一下卻又來了，他就是快速多次的做法，就是走過了以後，他有可能會再經過，他要看學生、注意學生有沒有在睡覺、有沒有專心，老師也會注意自己上課的狀況。(訪-T1-20190911)

要取得外部資源協助，給老師教學軟硬體的設備，然後也募款開課，鼓勵老師進修學習，讓他們覺得好處在這裡，老師們覺得不難，知道怎麼做，有自信也才可以在教學上運用。因為老師的投入，我們學生都拿第一名，師生士氣大增，那老師就會在教學上更認真。(訪-B-20190906)

卓越校長在一所學校任期的第三、四年，將學校領導與校務發展的重點，放在推動教師教學的改變，強調要改善學生的學習，必須先改變教師的教學。因此，透過校內外資源的整合，充實教學設備並鼓勵教師專業發展，提升教師課程與教學的能力，使能有效引導學生學習，增進學生學習的成效、提升成就表現。

### （三）發展學校特色課程，展現學生學習力

當學校內部組織穩定、校園氣氛和諧、校務運作順利，能營造出利於師生學習的環境，就能持續提升師生的成就與表現。為培養學生的信心、擴大學習的視野，卓越校長透過鼓勵學生參加比賽，提供學生展現學習成果的機會和舞台，激勵師生的優質表現，也進一步形塑學校發展的特色與口碑。

第三階段就是呈現學校的特色，讓學生的學習力表現出來。所以，我們讓學生參加更多的活動、參加更高層的比賽，不斷接受挑戰。到了後期，學生參加全國性的比賽，甚至是國際性，尤其在電腦、資訊競賽。所以，教學資訊化在第三階段全部建構完成。老師也在這方面開始進修，他們甚至花了兩個月的時間去考六張國際的電腦證照。所以，第三階段第五、六年，是真正看到師生光輝成長的時候。(訪-B-20190906)

營造好的學習環境，也增加學生學習的時間，如開設補救教學、鼓勵學生參加各類比賽，可以從才藝開始，創造學生的舞台跟機會，等學生有信心後，再慢慢走向學科競賽，並用比賽結果去說服家長及老師，讓他們相信孩子的能力，也可以藉此去募款。(訪-B-20191023)

學校結合各方資源，戮力發展多元的學習活動，來展現學生學習的成果，提供學生更豐富的學習舞臺，以建立學生的自信，泯拭過去弱勢學生的印象，創造學生的優勢價值。(文件-B)

學校領導的第三個階段，也就是校長任期的第五、六年，卓越校長將學校發展的重心，放在展現師生教學與學習的成就表現上。卓越校長透過結合各方的資源，提供教師與學生持續學習的機會，以教師的專業，帶動學生的學習，在教師的指導與協助下，鼓勵學生參與競賽、接受挑戰，激勵師生共同努力，培養學生對學習的信心，創造個人優勢價值，也藉此發展學校特色。

#### （四）傳承領導經驗，永續學校發展

學校的發展必須建構在永續經營的基礎上，卓越校長在有限的任期中，除了系統化規劃學校發展的進程，擬定階段性目標與任務之外，也積極培養及發展學校領導人才，鼓勵團隊合作，透過經驗傳承，為學校的永續發展奠定根基。

第七年、第八年我做永續的工作，我要讓後面接棒的人，也就是接任的校長，能夠順利接棒。我從一個主導者變成在旁邊輔助的 coach，所以你看到我那四個主任，每一個都能夠獨當一面，而且每一個都知道，如何去分工以及合作，然後每一個也知道什麼時間他們可以去做什麼事情，去 run 事情，好讓新的校長來之後，好上加好，把他過去自己本身的優勢，再加上目前學校運作的模式一路往上，所以，最後那兩年其實是在做永續的工作。(訪-B-20190906)

卓越校長以系統思考規劃學校的發展，擘劃深耕學校的經營，也為學校永續發展培養人才，積極為師生提供最好的教學與學習環境。從卓越校長的領導中，看到對人的關懷、對事的細膩巧思，以及身為領導者的遠見與視野，正如卓越校長引用彼得杜拉克所言，除了善盡校長的職責，也做出對教育更有價值的奉獻。

有一個系統化的思考，你才知道我的短期、中期、長期，以及永續當中，我要做什麼。所以，我都說我在養花養草中得到卓越領導獎，其實我很細膩去看我的領導，養花養草是讓自己的心更舒坦一點、peace 一點，事實上我心思很細膩，而且全天下只有我自己跟我的團隊很清楚我們在做些什麼，是很有系統化的在做事。(訪-B-20190906)

我得獎的時候，代表所有獲獎的卓越校長致詞時，所講的那句話，是引用彼得杜拉克談到的什麼叫做「卓越」，卓越的意思是「除了自己本身的工作之外，願意額外付出對工作更有價值的貢獻。」也就是說，如果我們只是做好我們每天上班、下班、這一學期、這一學年，把 routine 的事情做完，那或許可以是位優秀的校長，可是你達不到卓越。卓越是除了這些事情外，還想為學生多做點事、多為老師做點事。(訪-B-20190906)

教育是滴水工程，學校的經營難以在短時間內扭轉劣勢、化解所面對的困境與危機，但對肩負學校經營成敗責任的校長而言，無論是基於領導的職責，或本於個人的自我期許，在校長有限任期中，要展現學校領導的績效，轉化學校的頹勢，時間常是最大的壓力。就校長學校領導的層面來說，校內外經緯萬端的人事物，對校長的領導力與應變力更是挑戰。因此，卓越校長以系統化的領導進程，設定學校發展的重點與階序，掌握學校優質轉化與改變的契機，致力於師生的共同學習與學校創新特色的經營，為學校奠定永續發展的良基。

卓越校長應對學校領導的困境與挑戰，能以開放同理的人性關懷，積極調和及回應各利益關係人對學校教育的要求與期待，發展正向積極與支持性的學校組織及環境，致力營造信任與合作的人際互動關係。卓越校長能知人識才，透過授權增能，提供機會、鼓勵教師和校長一起學習，一起提升專業能力，形塑持續學習及進步的校園氛圍與文化。卓越校長透過溝通論述和堅毅的行動，建構系統化的領導策略及校務發展進程，帶領成員看到學校內外部的問題，進而能激發教師對教育的熱忱與使命感，願意共同承擔責任、共同擬定對策，轉化學校發展的危機和挑戰；透過與社區、家長及校外機構的緊密互動與策略聯盟，建立良好的公共關係，以有效整合資源，挹注師生教學與學習，形塑學校形象與口碑，積極行銷學校，領導學校展現超越期望的優質辦學績效。



## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討臺北市國民中學卓越校長的領導行為，並據以歸納卓越校長學校領導的成功範式。研究者透過對臺北市國中卓越校長及其學校相關人員的訪談，探析卓越校長的教育理念，以及卓越校長在學校領導實務層面的行動實踐；其次，瞭解在快速變遷的社會大環境，及持續興革的教育政策下，學校領導的困境與挑戰，並進一步探究卓越校長面對困境與挑戰的因應轉化策略；最後，於本章提出本研究的結論與建議。

本章主要分兩大部分，第一節是依據文獻探討及研究結果，提出研究結論；第二節則據以對學校校長、教育主管機關及後續研究，提出建議。

### 第一節 結論

本研究透過訪談法，針對臺北市國民中學卓越校長學校領導的理念及行動實踐進行探究。經由文獻探討，歸結出卓越校長的學校領導，多架構在校長個人明確的教育理念與價值觀上，而學校領導的層面相當廣泛，舉凡校務經營的各個面向，皆屬校長學校領導的範疇。因此，本研究對卓越校長領導行為的探析，係從卓越校長的教育理念及卓越校長在「設定學校願景與方向」、「提供成員發展與支持」、「重整學校組織與執行」、「發展課程教學與評鑑」、「建構策略聯盟與口碑」等五項領導層面進行研究，並探究校長學校領導的困境與挑戰，以及其因應策略。茲就本研究之結論，析述如下：

#### 壹、卓越校長學校領導的理念與行動實踐

##### 一、卓越校長本於以學生為核心的教育理念，從教育行動中創造人生的價值

卓越校長都秉持「以學生為中心」、「不放棄每一個孩子」的教育理念，將「教好每一個孩子」、「幫助每一個孩子學習成長」，視為學校教育的最高目標，也堅信每個學生都是同等重要、所有的孩子都能學習，而學校裡的每位教師，都應該為學

生的學習負起責任；因此，學校教育應公平地執行，提供每個孩子專屬的位置和多元的機會，讓每個孩子都有獲得成功的教育經驗，以整備面對未來的能力。

從研究中可知，卓越校長都具有熱情、真誠、助人等類似的人格特質，並能主動積極、樂觀堅毅、勇於接受挑戰；能不斷精進學習，以豐富個人的學養，提升領導能力；能從工作中實現自我、發揮領導的影響力，以糾合成員心志，使能同心同行，實踐教育助人、成人之美的願景目標，創造校長個人更高的人生價值。

## **二、卓越校長引領學校願景與方向，凝聚成員共識，傳遞教育核心價值，實現學校願景**

卓越校長以學生發展為核心，聚焦在學生學習，以學校的發展脈絡、優良的校園文化及既有的學校特色為本，在前人努力的基礎上優質傳承，並因應教育現況與趨勢，引領成員設定學校願景、建構共同努力的方向，開創學校發展新契機。

卓越校長對於師生的學習與表現，有較高的標準與期待，並依學校願景目標，發展具體的行動方案與策略，透過學校全體成員充分討論的民主化歷程，獲得共識，使成員對學校的核心價值、願景目標、發展方向及決策行事，產生高度的認同，以得到全體成員的支持與參與，願意齊心努力共赴學校願景。

## **三、卓越校長提供成員支持與激勵，發展學校人才，建立關懷信任的校園文化**

卓越校長以充沛的教育熱忱及積極作為，展現服務領導的精神與行動，實踐教育承諾；透過校長躬身示範及對學校核心理念的行動踐履，做為成員的角色模範，並發揮領導影響力，帶動組織的學習，營造持續進步的團體動力。

卓越校長能積極回應並滿足成員的需求，以溝通理解、關懷支持，營造專業溫馨的校園氛圍及信任和諧的學校文化，建立教師同儕學習的楷模，激勵個人及團隊培養能力，使成員對教育價值及使命產生專業認同，對組織願意做出更大的貢獻，帶動成員共同追求卓越的想法與行動，提升學校發展的能量。

#### **四、卓越校長建立支持性組織分工，以分布式領導強化校務運作效能，引領教育變革**

為因應教育變革並有效推展政策，卓越校長能重整學校組織分工，以符應學校發展的需求；能識才善任，提供成員支持與協助，建構安全友善的環境，營造協作的組織文化。卓越校長領導學校團隊，以系統化的行政運作歷程，鼓勵成員參與及分享決策，開展成員的能力，落實教育政策的執行，提升行政效能。

卓越校長掌握教育發展趨勢，策進先行引領變革，以賦權增能的分布式領導，將領導分散在社群成員之間，鼓勵教師擔任領導者，促進同儕合作及專業分享交流，觸發教師共同學習及仿效的漣漪效應，擴散領導的影響力，產生相互增強的驅動力，發揮學校集體智慧，促進學校教育的革新與優質發展。

#### **五、卓越校長提供課程與教學支持系統，建立反饋機制，豐富學習內涵，確保教學品質**

學生的有效學習，來自教師有效能的教學；要幫助學生學習成功，就必須先提升教師的教學力。卓越校長以本身厚實的課程及教學經驗與實力，引領學校團隊規劃以學生學習為焦點的校本特色課程，建構學校共同的教學目標，提供學生多元豐富的學習內涵，並依學生成長階序與個別需求，實施適性化教學與評量，掌握學生學習狀況，促進學生有效的學習，提升教學成效。

在引領課程與教學創新變革的過程中，卓越校長能充分瞭解與掌握班級教學的實況，協助分析並提供教師充足的資訊及專業協助，減少教師對新教育政策未知的焦慮，帶領教學團隊專業成長，促發教學改變，形塑師生共同學習的團體氛圍。卓越校長能重視師生對學習的反饋，引導教師在教學實踐中反思、修正，透過申辦專案，由外部專家進行評鑑，督導課程與教學的實施成效與品質，建立重視學習及持續改進的教學文化，並反映在學生學習成就上，確保教師教學效能。

## 六、卓越校長建構策略聯盟以導入資源，建立學校口碑與品牌，積極行銷學校

卓越校長積極建立與社區家長的互動交流，透過開放校園、分享資源，鼓勵社區家長走入校園、參與學校活動，看到學校的進步與改變，進而認同、支持校務發展，提供資源協助師生的教學與學習，建構與社區共榮共好的教育夥伴關係。

卓越校長透過與社區、國內外學校及組織的策略聯盟，建立綿密的資源網絡，導入並統整各方資源，提供校務經營有力的支持，擴展師生學習的場域和機會，轉化學校發展的危機與困境，減低外在環境對學校的衝擊；並以師生實質的成就，藉由社群、媒體行銷及策略聯盟網絡，宣揚學校經營理念與成果，展現辦學品質與績效，建立學校良好的形象與口碑，積極行銷學校，助益學校的發展。

## 貳、卓越校長學校領導的困境與挑戰

### 一、不易凝聚成員對學校發展的共同願景、同步提升教師之教育專業與熱忱，以產生一致的行動

從訪談中可知，卓越校長學校領導的困境與挑戰，常來自於成員對學校的願景及未來發展，缺乏共同的理念和行動；而民主化的校園，強調教師專業自主，但教師對教育的熱忱，則尚有待同步提升。因此，要凝聚成員對學校發展共同的理念、想像與願景，使產生認同與一致的行動，是校長學校領導的挑戰之一。

卓越校長強調，對校長領導的一大考驗，是校長能否在堅持以學生為主體的教育核心價值下，有效協調及整合成員的心向、凝聚共識感，使成員一起看到教育的趨勢與議題、預見問題或危機，共同找出因應的對策與行動，以轉化困境和挑戰，這對學校的穩定與發展至關重要，也正是校長學校領導責無旁貸的首要任務。

## 二、少子化致減班級數、教師超額，學校規模與資源漸縮，發展受限，不利校園穩定與和諧

在快速變動的大環境中，學校教育無可避免地，已受到各種社會現象及議題的衝擊與影響。從訪談中可見，少子化之下，缺乏學生來源，導致減班級數、教師超額調校，校園內瀰漫焦慮不安的氛圍，影響教師間的互信及對學校的認同，不利學校人事的穩定與和諧。

其次，由於少子化的衝擊，學校員額縮減與控管，使得教師缺乏流動與新陳代謝，往往導致師資結構失衡，排配課困難，教師非專長授課增加，影響教學品質與學生學習權益；再者，因學校規模與教育經費、資源限縮，校舍閒置、廢併校的討論，更使得學校的發展受限，對校長學校領導帶來很大的壓力與挑戰。

## 三、校長專業與角色期待之落差、社區家長對學校缺乏認同、教師與行政團隊無法協作，影響學校發展

在開放社會中，教育議題備受各界關注，無論是一般大眾、社區、家長、乃至教師及學生，都可對學校事務表達意見，學校各利益關係人對教育各有不同的想像與多元的期待，校長須面對因應的問題，更形複雜嚴峻。教育市場自由化、教師自主、校長遴選等教育制度與社會現況，對學校發展及校長領導帶來諸多挑戰。

從訪談結果可知，社區家長和學校之間的互動關係，及對學校的認同，是影響學校發展的重要因素。若社區及家長對學校缺乏認同與支持，影響生源及資源的挹注，是學校經營的一大危機；在強調校園民主、教師專業自主之下，若教師與行政團隊無法有效溝通與合作，則不利校務的推動及學校的發展；此外，環境快速變遷，校長的領導專業跟不上時代的變化，使得校長的領導效能與對校長角色的期待出現落差等，皆挑戰著校長的學校領導。

## 參、卓越校長因應學校領導困境與挑戰的策略

### 一、卓越校長以豐厚學養建構領導的論據，開放同理回應各利益關係人的期待

為因應學校領導的困境與挑戰，卓越校長都認為學校教育的革新，已是必須持續進行的常態，從學校經營的核心理念到行動策略，都必須迎上時代的進步及社會的變化，這正挑戰校長領導的智慧與能力。因此，卓越校長都具備紮實的專業學識與涵養，並以之做為學校領導的基礎及決策行事的方針，以縝密、系統化的思慮與行動，帶領成員看到學校各種問題的核心。在領導的歷程中，透過不斷檢視、修正策略及方向，有效因應及解決問題。

面對人、事的衝突及挑戰，卓越校長以開放真誠的態度，正向看待事情，勇於任事承擔學校領導的責任，緩衝來自外界的壓力，為成員建構安全友善的教學環境與氛圍，並以積極善意、理解關懷，從各利益關係人的立場，回應不同的意見與期待，使教師感受被尊重，進而激發教師教學的熱情，提升學生學習表現。此外，卓越校長也積極建立成員對校長的信賴，成為其他人的模範，以贏得成員心悅誠服的認同及合作，能發揮領導影響力，願意和校長共同應對學校發展的困境，帶領學校持續進步。

### 二、卓越校長形塑以信任為變革取向的學校文化，營造有共榮感的校園氛圍，以共構願景與行動

為共構學校團隊共同的願景與行動，卓越校長透過整合並善用學校內外部有利的條件與資源，建立支持性的學校組織；面對學校領導的危機和壓力，卓越校長以身作則，以真誠及對教育的熱情投入，透過論述、關懷與積極的參與行動，影響成員並累積相互的信任，形塑學校信任優先的變革取向，營造理解他人、信賴、合作、有共榮感的學校氛圍，凝聚對願景的共識，使成員願意貢獻智慧、共商策略，以創新方案與行動反思，共同面對教育的變革及學校發展的挑戰，建構共學共好的校園文化，為提升學校優質表現齊心努力。

卓越校長能理解每個成員並識才善任，組織能共同合作、和諧穩定的學校團隊，透過分享領導權力，提升成員對組織的承諾，願意共同承擔教育的責任，並藉由專案社群及鼓勵參賽，提供成員持續學習、展現專長的機會，給予成員適時的激勵，並經由導引清楚的組織發展方向，使學校能穩定發展、持續進步，從優質邁向卓越。

### 三、卓越校長以系統思考與行動實踐，設定學校發展階序，轉化困境與挑戰，永續校務經營

為轉化學校發展的困境與挑戰，卓越校長以豐厚的學理為基礎，以系統思維綜觀全局，分析學校內外環境條件與情勢，設定願景目標，確立學校方向，擘劃校務發展藍圖，促進團隊共同決策，擬定學校發展的具體方案、策略及階段性任務，以行動達成學校願景與目標。

卓越校長以系統化的領導觀，帶領團隊評估發展過程可能面對的問題，導引成員改變心智模式、改變教學，提升學生成就表現，發展學校特色、傳承領導經驗，並在行動的過程中反思、修正，規劃新的策略，有效應對變革，轉化困境與挑戰，讓家長及社區看見學校的進步，建立學校好口碑，永續學校發展。

校長的領導是建構在理論學識、教育實踐及人際互動的統合脈絡中。教育的目的與功能，是為了創造未來更美好的生活。因此，隨著環境的不斷變革，教育就須符應變遷，以培育未來人才，引導社會正向、創新改變；而校長是學校的領導中心，是影響學校教育成敗的關鍵，從本研究可知，卓越校長以系統化的領導思維與策略，建立學校經營的核心價值，明確組織發展的願景，帶領學校進行變革；透過溝通與激勵，糾合成員意志，凝聚團隊共識及對學校的認同；以重整行政組織、授權增能發展領導人才，促進師生共同學習和成長，帶動行政與教學的改變及創新，並藉由建構策略聯盟拓展公共關係，強化學校內外部資源網絡的連結與整合，有效轉化學校發展的困境、危機和挑戰，提升學校整體教育品質與績效，永續學校的發展。

## 第二節 建議

本節係根據前述研究結論，提出相關建議，供校長學校領導及教育主管機關參考。再者，對於本研究之研究限制，也提出後續相關研究的建議，茲分述如下：

### 壹、對校長的建議

從研究的結果得知，卓越校長對教育理想的堅持，以及在領導上所展現的意志力、行動力與散發的影響力，實為校長學校領導的典範。因此，本研究從卓越校長豐富的教育經驗及對領導的反思中，提出對校長學校領導的建議如下：

#### 一、善於論述與溝通，增進組織認同，發揮集體智慧

從訪談中可見，卓越校長在面對挑戰和變革的教育環境中，都是透過清楚適切的論述、持續的溝通說明，讓學校師生及社區家長清楚學校的願景和方向、瞭解教育政策與趨勢，讓學校可以在穩健中發展並達成願景。因此，校長必須具備論述及溝通的能力，尤其在家長對校務高度關注和參與的臺北都會區，校長更須透過論析說明，讓親師生理解學校的願景目標及各項措施，化解教師及家長的疑慮，減低對改變的抗拒，使學校能在穩定中進步發展。再者，卓越校長也都致力於促進親師生正向的關係，營造信賴、合作的校園文化，在這種氛圍之下，教師及家長能廣泛地認同學校，也多願意貢獻個人智慧，共同塑建學校新的教育價值和規範，以應對變革。所以，校長必須能傾聽並廣納眾議、善於溝通協調，讓成員感受被在乎、被尊重，感受個人在團體中存在的重要及價值，能認同學校、提升責任感，才願意貢獻所能，發揮集體智慧，達成學校願景目標。

#### 二、投注時間與心力，導引教師教學的改變，培育未來人才

卓越校長都是以學生學習為學校領導的核心，強調教育改革是否成功，關鍵在於教師的教學，是否能依學生的需求做調整與改變，這也是卓越校長認為要帶動學校變革最大的挑戰。尤其臺北市各學校之間，存在高度的競合性，學校必須發展出自己的特色，展現精緻的教育品質與學校品牌，才能在少子化的衝擊下優質永續經營。所以，卓越校長投入相當多的心力，在塑造學校學習的文化，帶動教師社群有

效運作，帶領團隊思考學校創新發展的方向與策略。而且卓越校長即使忙碌於校務，仍積極提升自身的課程與教學領導知能，並透過不斷邀請及耐心等待，說服教師加入創新改變的行列，使教師能專業認同、專注教學。因此，校長須付出時間與心力，引導教師看到改變、創新的意義與價值，提供充分的資源，鼓勵教師開展更有利學生學習的教學行動，能設法吸引學生主動學習，並進行教學反思；校長也須帶領教學團隊，發展課程與教學的評鑑回饋機制，讓課程教學的內涵與過程，切合學生未來所需的能力，展現學校教育創新的意義與價值。

### 三、善用分布式領導，促進行政與教學的協作，提升辦學績效

透過本研究探知，卓越校長都能鼓勵並感召教師擔任行政工作，組織穩定且高效的行政團隊，因為有穩定、高效能的行政團隊，才能提供充足的教學支援，並引領課程及教學創新優質改變。卓越校長也都能掌握並提供學校清楚的發展方向，並且因應學校發展的需求，重整學校行政組織與職掌分工，整合行政與教學的任務，促進行政團隊及教學團隊的分工與合作。再者，卓越校長不只是學校的領導者，更是教師領導人才的促成者。卓越校長透過分布式領導，塑建團隊合作的模式和文化，激勵並培養教師成為教學或行政的領導者。因此，校長必須鼓勵教師參與校務，提供教師學習領導的機會，有計畫地培育及發展學校領導人才，善用分布式領導，透過充分授權、賦予責任，鼓舞成員展現所能，使能藉由同儕的影響，找到更多教師同行者，以發揮集體智慧及優質領導的共伴效應，提升學校績效與效能，回應臺北市大都會區，強調教育高經營品質的特質。此外，校長要有效調和各方的要求與期待，積極營造理解他人的校園氛圍與友善的學校文化，建立教師職務輪動機制，以穩健學校組織與校務運作，帶動教師願意共同承擔學生學習及學校發展的責任，提升學校整體辦學品質與績效。

### 四、整合資源，挹注師生的教學與學習，擴大教育影響力

本研究之卓越校長都強調在多元開放的社會，學校組織的公共關係更顯重要，尤其各項教育改革方案及政策的推展，都將社區、家長列為必要的參與及合作對象，可見親師合作、社區參與及學校資源網絡的建立，攸關學校教育的發展。因此，校長必須致力營造與社區家長互助共榮的教育夥伴關係，並能細察學校內外部及社

區的資源所在，在導入資源的同時，則必須慎選參與合作的對象，以積極、審慎地開發並善用各方資源，拓建綿密的學校資源網絡。因此，除了引入社區家長的資源之外，也必須建立與國內外學校或單位互惠合作的策略聯盟，以全面構建支持教學與學習的環境，提供師生有意義的參與機會和舞台，擴展師生學習的場域與視野。此外，校長也必須能分享學校資源，帶動社區家長的共同參與和學習，提升家長親職效能，促進社區文化發展，使資源的整合和運用，產生加乘的果效，發揮學校的社會教育功能，擴大教育的影響力，創新學校教育的價值。

#### **五、術德兼備做為角色模範，激勵並感動他人，以共創教育價值**

從卓越校長展現的領導力和影響力，可看到「教育的美好及價值，在引導孩子進步與成長」，而這也正是校長學校領導的使命與責任。本研究卓越校長其成功的學校領導，關鍵在於校長以個人豐富的學養，透過真誠說服，感動多數的教師，進而帶動教師教學的專業與熱情，提升學生的成就表現，發揮學校教育的價值與功能。可見，校長的素質和卓越領導密切相關。因此，要成為卓越校長，就必須才德兼備，具備厚實的學術底蘊及良好的品德涵養，涵詠深度人文關懷與人際互動的能力，能真誠待人、沉穩待事，提升個人專業知能與行動力，做為師生的角色模範，獲得親師生的敬重支持，才能促發學校的正向改變，展現教育的價值，共同為成就學生及達成學校願景而努力。

#### **六、與時俱進終身學習，提升個人專業能力，展現領導效能**

校長是帶領學校創新變革的關鍵人物，從本研究中發現卓越校長為引領學校組織應變，都是透過不斷地汲取新知，藉由領導與學習的合力，與時俱進持續提升自身的能力，精進個人教育專業知能，展現學校領導的效能。因此，校長必須勤敏善學，除了不斷提升個人的學養之外，更須發展以領導問題為核心的學習，尤其，在資訊傳遞快速、各種似是而非訊息充斥的環境中，校長必須培養敏銳的覺察力及危機管理能力，督促自己成為反思性與積極的學習者，從處理及解決學校的各項實務問題中，習得關鍵的領導知能，以有效應對、化解學校各種危機與問題。再者，校長也必須培養全球化宏觀的視野及系統的思維，以符應臺北市教育高度國際化之需求，並進一步預見變革社會帶來的挑戰，掌握影響學校經營與發展的關鍵因素，

及早擬訂有效的策略，以因應變革，創新學校經營，帶領學校在穩健中邁向優質與永續的發展。

## 貳、對教育主管機關的建議

持續創新變革、追求進步，是現今教育發展的趨勢與常態。從本研究可知，卓越校長都具備厚實的專業領導知能，並能發揮引導學校教育追求卓越的關鍵影響力。因此，本研究對於教育主管機關在提供校長的增能與支持上，提出以下的建議：

### 一、建立校長進修成長機制

本研究之卓越校長都致力在強化個人的領導專業能力，但反觀目前我國對於中小學校長領導的培力，除了針對校長儲訓課程，做系統規劃與實施之外，對現職校長的專業發展，則尚未透過法令作相關進修的規定。臺北市政府教育局則甫於2019年底透過「臺北校長學」方案，對現職校長安排36小時的調訓研習，對於實施現職校長在職增能制度，尚處於起步階段。但一來此方案實施的成效還有待評估，其次，方案中對於中小學校長的調訓，係針對初任及任期第三、六、七年的現職校長，對於要全面提升校長的領導力，則仍有待作整體性的規劃與推動。因此，建議教育主管機關應將校長的專業成長，列入年度重要計畫，訂定每年須修習的必、選修課程、時數及社群研討的成長發展方案，並適時調整校長培力及指導方案的內涵與運作方式，例如，為營造學校發展特色，校長須具備之相關能力進修課程的提供，包括教育政策推展之各類型實驗學校、智慧學校、國際教育、新住民語、多文化課程等，裨益學校的特色經營與發展，以培養具臺北市都會特質的卓越校長圖像，整體提升校長的領導效能。

### 二、組織校長專業共學社群

從研究中可知，校長學校領導的層面與須應對處理的問題，相當多元、龐雜，但現行對校長的在職增能，多透過調訓研習，且研習主題大部分以推展重要教育政策為主，對校長領導力的助益與提升，較之校長學校領導現場的個殊性、複雜性與時效性，則顯得不足與緩不濟急。因此，教育主管機關應建立校長專業支持網絡，鼓勵以校長為對象，組織微型專業共學社群，以區域、學校規模或校長資歷做為社

群成立的考量，由校長社群就各自社群的專業成長需求提出計畫，經教育主管機關審核通過後，提供包括經費、策略聯盟、專家諮詢陪伴等資源，以支持校長領導相關能力的發展。當校長能從專家的協助，或從校長同儕的對話、合作中，獲得反身性的思考，或是得到及時的建議和持續的回饋，必能有效應對與解決學校領導上共同的問題；再者，經由專業社群的研討共學，能將領導新知轉化為實際行動，就會加速校長學校領導力的增長，成為校長學校領導知能持續專業精進的重要途徑。

### 三、提供校長支持輔助系統

再從校長遴選、校園民主化等教育生態來看，對於校長的學校領導，帶來更多非領導專業領域的挑戰。本研究中卓越校長投注相當多的時間和心力，在人事的溝通協調，致力形塑信賴和諧的校園氛圍與文化，可知身為校長必須面面俱到，兼顧學校內外的人事物，在人際關係與辦學績效之間求取平衡，才能使校務順利運作、有效應對變革。因此，教育主管機關應實施基於校長個人績效評估與專業需求的輔助方案，透過對校長領導現況與辦學績效的評核，提供校長個人專業學習和解決領導實務的反饋與支持，例如當校長面對學校經營的困境、校園危機事件、不適任教師的處理、人際衝突等等的問題時，能視學校狀況及校長個別需求，提供諮詢輔助，以適時且有效的協助校長處理個別學校的問題，幫助校長在實際情境中，妥善應對、轉化與學習，提升校長個人的應變力及領導力。

## 參、對後續研究的建議

### 一、在研究方法方面

本研究的研究方法，是以深度訪談為主，另以文件資料做為佐證與輔助，期使研究結果能更臻完備；而以訪談法進行的研究，往往會因為受訪者個人主觀感受的不同，在陳述的內容上，也較易有所保留。此外，在研究的過程也發現，校長展現的領導行為，都各有其發展的脈絡，會因為校長個人的理念，及學校內外部環境與背景條件的殊異，而有不同的策略與行動。再者，以質性研究的訪談方式，對校長的學校領導作歸納與評價，也會因囿於探討的領導層面，而難以獲得全貌。因此，

建議後續研究者，可透過在學校現場對校長的近身觀察，掌握校長領導行為與情境脈絡的關聯，獲取整體性的第一手資料，以使研究更具深度與價值。

## 二、在研究對象方面

本研究係以臺北市國民中學曾獲得教育部「校長領導卓越獎」的兩位校長為研究對象，雖然受訪者除了兩位卓越校長之外，尚包括其學校相關的人員，但因研究對象有限，未能擴及其他各級學校也獲得肯定的卓越校長，加上要獲得教育部校長領導卓越獎獎項的難度頗高，以臺北市而言，歷年來迄今 2019 年底止，獲獎的校長人數少並多已退休。因此，建議未來可擴大研究的範圍，將研究對象擴及獲得其他領導獎項、或對學校發展有傑出貢獻的校長，以對於不同領導決策及展現的行動結果，進行比較分析，獲致更貼近教育發展趨勢，及學校經營現況的校長領導範式；而如何衡量、追蹤、評估校長領導力的發展與影響，也是未來研究者可以深入探討之校長領導的研究方向。





## 參考文獻

### 壹、中文部份

- CIRN-國民中小學課程與教育資源整合平台 (2019a)。108 年度教育部校長領導卓越獎複選審查實施計畫。取自 <https://cirn.moe.edu.tw/Upload/file/1537/70767.pdf>
- CIRN-國民中小學課程與教育資源整合平台 (2019b)。教育部校長領導卓越獎。取自 <https://cirn.moe.edu.tw/Benchmark/Results/index.aspx?sid=23&mid=1220&year=-1>
- MBA 智庫百科 (2019)。領導理論。取自 <https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E9%A2%86%E5%AF%BC%E7%90%86%E8%AE%BA>
- 全國法規資料庫 (2018)。國民教育法。取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0070001>
- 何建霖 (2009)。國民小學學校分布式領導、教師同僚專業互享與學生學習表現之研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學教育學研究所，嘉義市。
- 何福田等 (2003)。校長的通識素養。新北市：國立教育研究院籌備處。
- 何霖 (譯) (2007)。G. A. Moore 著。企業達爾文：如何能永遠創新？(Dealing With Darwin : How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution)。臺北市：臉譜。
- 吳百祿 (2002)。願景領導的探討。學校行政雙月刊，21，3-11。
- 吳百祿、鄭彩鳳 (2005)。學校領導的理念和省思。學校行政，40，1-16。
- 吳明清 (2006)。學校領導策略：以校長為領導者的整合架構。現代教育論壇，14，9-14。
- 吳秉恩 (2013)。新時代領導卓越與發展：兼論變革領導力。國家文官學院 T&D 飛訊，165，1-24。

- 吳清山 (2004)。學校行政。臺北市：心理。
- 吳清山、林天祐 (2005a)。教育新辭書。臺北市：高等教育。
- 吳清山、林天祐 (2005b)。教育名詞解釋：創意領導。教育研究月刊，133，155。
- 吳清山、林天祐 (2010)。分布式領導。教育資料與研究雙月刊，95，149-150。
- 吳煥烘 (2012)。學校行政領導理論與實務。臺北市：五南。
- 李子建 (2004)。課程領導與教師專業發展：知識管理的觀點。香港教師中心學報，3，15-27。
- 李安明 (1999)。「為教學而行政」的校長教學領導：理論與實務。教育政策論壇，2 (2)，158-201。
- 李安明 (2009)。發展「賦權當責」與「群眾外包」的教學領導團隊。教育研究月刊，181，29-41。
- 李懿芳、江芳盛、喬麗文 (2010)。國小校長領導行為、學校氣氛與學習成就之關聯研究。教育研究月刊，191，39-54。
- 杜岐旺 (2015)。國民小學校長領導行為影響學生學習成效模式之研究 (未出版之博士論文)。國立臺中教育大學教育學系，臺中市。
- 林仁煥 (2009)。卓越領導校長學校經營策略之探究。學校行政，59，23-48。
- 林天祐 (2005)。教育研究倫理準則。教育研究月刊，132，70-86。
- 林文律 (2018，12)。臺灣本土校長學兩三事。載於國立臺北教育大學舉辦之「2018 東亞地區校長學-校長知能素養與專業實踐」學術研討會論文集 (頁 281-288)，臺北市。
- 林文律 (2012)。校長專業的內涵及校長專業體系之建構。載於林文律 (主編)，校長專業之建構 (頁 003-034)。臺北市：心理。

- 林明地 (2002)。學校領導：理念與校長專業生涯。臺北市：高等教育。
- 林明地 (2006)。教育領導的核心。教育研究集刊，52 (2)，155-163。
- 林明地 (2008)。校長學：工作分析與角色研究取向。臺北市：五南。
- 林明地 (2010a)。國中校長提升課程教學品質及師生教與學之作為分析。當代教育研究，18 (1)，43-76。
- 林明地 (2010b)。國民小學校長主任專業發展課程內涵研究。新北市：國家教育研究院。
- 林明地、梁金都 (2016)。校長領導與學校集體智慧。臺北市：高等教育。
- 林俊杰 (2006)。桃竹苗四縣市國民中學校長教學領導與教師知識管理相關之研究 (未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學研究所，新竹市。
- 林思伶 (2004)。析論僕人式/服務領導的概念發展與研究。國立高雄師大學報，16，39-57。
- 林重新 (2001)。教育研究法。新北市：揚智文化。
- 林新發、黃秋鑾 (2013)。國民中小學校長專業標準內涵及人才培育策略。教育人力與專業發展，30 (2)，5-18。
- 林耀榮、呂佳玲 (2014)。僕人領導「愛」的意涵之探討。臺灣教育評論月刊，3 (10)，36-40。
- 林信志 (2017)。十二年國教優質學校發展計畫之整合研究 (I)：國家課程轉化學校發展指標之研究。子計畫二：國家課程轉化國中小校長評鑑指標之研究。國家教育研究院專題研究計畫成果報告 (NAER-105-09-C-1-03-02-1-15)。臺北市：國家教育研究院。
- 邱榮茂 (2002)。臺中縣國民小學校長領導行為與管理模式之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺中師範學院國民教育研究所，臺中市。

- 胡聰年 (2008)。以服務取代控制的領導哲學：僕人領導。國家文官學院 T&D 飛訊，69，1-23。
- 范熾文 (2012)。國民小學校長創新領導之個案研究。教育行政研究，2 (1)，105-136。
- 香港教師及校長專業發展委員會 (2019)。香港校長專業標準參照 (PSP) 架構及階段描述。取自 Professional Standards for Principals of Hong Kong <https://cotap.hk/images/T-standard/Principal/PSP-Framework-Stage-Descriptors-20180913.pdf>
- 倪靜貴 (2007)。高級中學校長創新領導表現指標建構之研究 (未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學教育系，臺北市。
- 秦夢群 (2013)。教育領導理論與應用 (第二版)。臺北市：五南。
- 秦夢群、吳勁甫 (2011)。國中校長教學領導、學校知識管理與教師教學效能之多層次分析。教育心理與研究，34 (2)，1-31。
- 秦夢群、吳勁甫、濮世緯 (2007)。校長轉型、交易領導與教師工作滿意關係之後設分析。教育與心理研究，30 (4)，27-55。
- 國家教育研究院 (1996)。總諮議報告書。取自 <https://www.naer.edu.tw/files/15-1000-7992,c1315-1.php?Lang=zh-tw>
- 張士元 (2017)。少子化對新北市國民中學校長領導作為之影響研究 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所，臺北市。
- 張文全、陳慧華、范熾文 (2016)。當代績效責任領導：概念、理論及對校長領導之啟示。學校行政，101，34-54。
- 張明輝 (2000)。學習型學校的領導理念與策略。載於中國教育學會 (主編)，新世紀的教育願景 (頁 117-136)。臺北市：臺灣書店。
- 張春興 (1989)。張氏心理學辭典。臺北市：東華。

- 張慶勳 (2004)。校長領導風格與行為研究。屏東師院學報，20，1-38。
- 張慶勳 (2011)。論文寫作軟實力：悠遊在研究寫作天地中。臺北市：五南。
- 畢恆達 (2010)。教授為什麼沒告訴我。新北市：學富。
- 莊勝利 (2005)。我國中小學校長領導的新思維—教師領導。學校行政，40，17-29。
- 郭生玉 (2012)。心理與教育研究法。新北市：精華。
- 郭進隆 (譯) (1994)。P.M.Senge 著。第五項修練—學習型組織的藝術與實務 (The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization)。臺北市：天下文化。
- 陳木金、陳宏彰、溫子欣 (2012)：從英美兩國校長專業標準看我國校長培育制度之設計。載於林文律 (主編)，校長專業之建構 (頁 331-362)。臺北市：心理。
- 陳巧芬、蔡文榮 (2011)。臺灣近年來有關校長轉型領導與學校效能博碩士論文實徵研究之分析。教育科學期刊，10 (1)，125-150。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。臺北市：五南。
- 陳宏彰 (2018，12)。英國系統領導培育與專業發展及其對臺灣之啟示。載於國立臺北教育大學舉辦之「2018 東亞地區校長學-校長知能素養與專業實踐」學術研討會論文集 (頁 119-133)，臺北市。
- 陳怡卉 (2010)。國民中學校長分散式領導與教育成效關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學教育行政與政策研究所，臺北市。
- 陳怡如 (2012)。英格蘭與美國校長專業發展政策之比較。載於林文律 (主編)，校長專業之建構 (頁 415-442)。臺北市：心理。
- 陳佩英、林子斌 (2015)。以異業合作的行動研究發展校長專業增能課程。教育實踐與研究，28 (1)，131-166。

- 陳義明 (2004)。學校經營管理與領導。臺北市：心理。
- 曾增福 (2015)。桃園縣國民中學校長教學領導與學校效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學教育研究所，臺北市。
- 湯志民 (2009)。教育領導與學校環境。教育研究月刊，181，16-28。
- 湯志民、陳木金、郭昭佑、朱家如 (2012)。中小學校長評鑑層面之初構。教育研究月刊，224，5-17。
- 童鳳嬌、林志成 (2009)。國中小校長權責問題與展望之探究。學校行政，59，1-22。
- 黃文振 (2012)。高中職校長遴選面面觀。臺灣教育評論月刊，1 (12)，49-56。
- 黃宗顯 (2010)。領導理論研究概覽。載於黃宗顯等 (合著)，學校領導：新理論與實踐 (頁 1-25)。臺北市：五南。
- 黃宗顯、蔡書憲 (2012)。國民小學校長領導效能評鑑指標探究。載於林文律 (主編)，校長專業之建構 (頁 603-626)。臺北市：心理。
- 黃宗顯、鄭明宗 (2008)。「教育部校長領導卓越獎」中小學得獎校長之創新性領導作為及其啟示。當代教育研究季刊，16 (4)，109-153。
- 黃居正 (2018，12)。探討校長創新領導之核心素養與專業實踐。載於國立臺北教育大學舉辦之「2018 東亞地區校長學-校長知能素養與專業實踐」學術研討會論文集 (頁 21-45)，臺北市。
- 黃昆輝 (2002)。教育行政學。臺北市：東華。
- 黃昆輝 (2004)。學校組織領導策略。載於邱文忠 (主編)，教育理念與行政實踐 (頁 3-33)。臺北市：心理。
- 黃昆輝、張德銳 (2000)。領導特質論。國家教育研究院，教育大辭書。取自 <http://terms.naer.edu.tw/detail/1313561/>

- 黃昆輝教授教育基金會 (2017)。國民中小學教育品質民意調查 (四) 校務運作品質滿意度調查。取自 [http://www.hkh-edu.com/news2017/12/news12\\_11.html](http://www.hkh-edu.com/news2017/12/news12_11.html)
- 黃俊峰 (2013)。願景領導理論與其實施策略之探討。《學校行政雙月刊》，88，230-251。
- 黃姿霓、吳清山 (2010)。美國證聯會 2008 年校長領導國家層級新標準及其對我國國民中小學校長培育制度之啟示。《教育研究與發展期刊》，6 (1)，199-228。
- 黃淑娟、吳清山 (2016)。校長課程領導推動十二年國民基本教育課程綱要因應策略之探究。《學校行政》，106，121-140。
- 黃瑞琴 (1991)。質的教育研究法。臺北市；心理。
- 黃顯華、徐蔣鳳、朱嘉穎 (2002)。課程與教學領導定義與角色的探究。載於黃顯華、朱嘉穎 (主編)，一個都不能少：個別差異的處理 (頁 29-46)。臺北市：師大書苑。
- 溫子欣 (2006)。領導特質論視角的再審視。《學校行政》，42，108-120。
- 溫子欣、秦夢群、陳木金 (2015)。校長教學領導個案研究。《教育科學期刊》，14 (1)，123-146。
- 葉連祺 (2004)。鳥瞰教育領導理念之叢林—教育領導理念之初步綜觀。《教育研究月刊》，124，96-108。
- 葉榮文 (2015)。校長領導中教師組織公民行為之研究—以一所國民中學為例 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學教育學系，臺北市。
- 臺北市政府教育局 (2018)。臺北校長學—學校卓越領導人才發展方案。臺北市：作者。
- 歐用生 (2017)。校長學習即領導—校長的學習與學習領導。載於中國教育學會 (主編)，教育—新航向 (頁 27-51)。臺北市：學富文化。

- 潘慧玲 (2004)。教育研究的取徑：概念與應用。臺北市：高等教育。
- 蔡宗河 (2007)。國民小學學習領域課程領導之研究 (未出版之博士論文)。國立新竹教育大學教育學系，新竹市。
- 蔡宗河 (2009)。從校長角色的改變析論校長領導的培育：以英國新國家校長標準為例。國立空中大學社會科學系社會科學學報，16，63-88。
- 蔡明學、黃建翔 (2016)。國民小學校長校務經營關鍵影響因素之探究。教育研究與發展期刊，12 (3)，131-164。
- 蔡明學、謝名娟 (2016)。中小學校長校務經營關鍵行為指標。國家文官學院 T&D 飛訊，225，1-21。
- 蔡進雄 (2000)。國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究 (未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學教育研究所，臺北市。
- 蔡進雄 (2005)。學校領導理論研究。臺北市：師大書苑。
- 鄭明宗 (2008)。創新領導。載於黃宗顯等 (合著)，學校領導：新理論與實踐 (頁 227-248)。臺北市：五南。
- 鄭崇趁 (2013)。校長學成人旺校九論。臺北市：心理。
- 鄭崇趁 (2018)。教育 4.0：新五倫智慧創客學校。臺北市：心理。
- 鄭新輝 (2018，12)。以學習為焦點的學校領導系統：省思與前瞻。載於國立臺北教育大學舉辦之「2018 東亞地區校長學-校長知能素養與專業實踐」學術研討會論文集 (頁 143-158)，臺北市。
- 鄭燕祥 (2003)。教育領導與改革：新範式。臺北市：高等教育。
- 駐英國代表處教育組 (2014)。英國卓越校長聯盟方案對提升弱勢不利地區中小學教育表現的啟示。國家教育研究院電子報，88。取自 [https://epaper.naer.edu.tw/index.php?edm\\_no=88&content\\_no=2202](https://epaper.naer.edu.tw/index.php?edm_no=88&content_no=2202)

- 駐澳大利亞代表處教育組 (2018)。培育未來校長—澳洲 AITSL 發布中小學校長專業素養指引。教育部電子報，810。取自 [https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows\\_sn=21021](https://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows_sn=21021)
- 賴志峰(2008)。分布式領導理論之探究— 學校領導者、追隨者和情境的交互作用。國民教育研究學報，20，87-113。
- 賴志峰 (2011)。邁向卓越—一位成功校長的領導作為。教育資料與研究雙月刊，101，1-30。
- 濮世偉 (2012)。攻守取捨之間—臺北市國中校長參與遴選經驗之研究。臺北市立教育大學學報，43 (1)，27-58。
- 謝文全 (2018)。教育行政學 (第六版)。臺北市：高等教育。
- 謝金城 (2018，12)。校長推動十二年國民基本教育課綱的支持系統：領導觀點。載於國立臺北教育大學舉辦之「2018 東亞地區校長學-校長知能素養與專業實踐」學術研討會論文集 (頁 47-58)，臺北市。
- 謝傳崇 (2013)。國際卓越的校長領導：學習關鍵的領導行為。載於黃宗顯等 (著)，校長卓越領導的素養與實踐 (頁 19-36)。臺北市：高等教育。
- 謝傳崇 (譯) (2009)。C. Day & K. Leithwood 主編。變革時代卓越的校長領導：國際觀點 (Successful Principal Leadership in Times of Change: An International Perspective)。臺北市：心理。
- 謝傳崇、王瓊滿 (2011)。國民小學校長分布式領導、教師組織公民行為對學生學習表現影響之研究。新竹教育大學教育學報，28 (1)，35-66。
- 鍾瑞國 (2010)。願景領導。載於蕭錫錡 (主編)，學校領導：理論與實務 (頁 25-51)。臺北市：高等教育。
- 羅明忠 (2002)。臺中市國民小學校長領導行為與教師工作滿意度相關之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺中師範學院國民教育研究所，臺中市。

## 貳、英文部份

- AITSL (2018). *Leading for impact: Australian guidelines for school leadership development*, AITSL AU. Retrieved from <https://www.aitsl.edu.au/tools-resources/resource/leading-for-impact-australian-guidelines-for-school-leadership-development>
- Bohn, J. G., & Grafton, D. (2002). The relationship of perceived leadership behaviors to organizational efficacy. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(2), 65-79.
- Boylan, M. (2016). Deepening system leadership: Teachers leading from below. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 57-72.
- Catano, N., & Stronge, J. H. (2006). What are principals expected to do ? Congruence between principal evaluation and performance standard. *NASSP Bullentin*, 9(3), 221-237.
- CCSSO (1996). *Interstate school leaders licensure consortium: Standards for school leaders*. Washington, DC: CCSSO.
- Chance, E. W., & Grady, M. L. (1994). *Visionary leadership: Weaving the web and mastering the labyrinth*. Las Vegas, NV: Authors.
- Day, C., & Leithwood, K. A. (Eds.). (2007). *Successful principal leadership in times of change : An international perspective* (Vol. 5). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Dubrin, A. J. (1998). *Leadership: research findings, practice, and skill*. Masdon, OH: South-Weastern.
- Edwards, W. L. (2002). The crucial factor for successful schools. In Wen-liuh Lin(Ed.), *Proceedings of International Conference on School Leader Preparation, Licensure/ Certification, Selection, Evaluation, and Professional Development* (pp. 27-43).

- Taipei, Taiwan: National Taipei Teachers College.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. New York, NY: Teachers College Press.
- Hallinger, P., & Hausman, J. (1994). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership*, 45(1), 54-61.
- Hargreaves, D. H. (2014). A self-improving school system and its potential for reducing inequality. *Oxford Review of Education*, 40(6), 696-714.
- Harris, A. (2002). Effective leadership in schools facing challenging contexts. *School Leadership & Management*, 22(1), 15-26.
- Harris, A. (2013). Distributed leadership friend or foe? *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 545-554.
- Huitt, W. (2003). *A transactional model of the teaching/learning process*. Retrieved May 11, 2019, from <http://www.sciepub.com/reference/115678>
- Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) (1996). *Standards for school leaders*. Washington , DC: Council of Chief State School Officers.
- Jennings, J. & Rentner, D.S. (2006) . Ten big effects of the no child left behind act on public schools. *Phi Delta Kappan*, 88(2), 110-113.
- Lambert, L. (1998). *Building leadership capacity in schools*. Alexandria, VI: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). Principal and teacher leadership effects: A replication. *School Leadership & Management*, 20(4), 415-434.
- Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. In K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, H. Hallinger, & A. Hart (Eds.), *International leadership and administration* (pp. 785-790). Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic.

- Leone, S., & Warnimont, C., & Zimmerman, J. (2009). New roles for the principal of the future. *American Secondary Education*, 37(2), 86-96.
- Levin, B. (1997). The lessons of international education reform. *Journal of Education Policy*, 12(4), 253-266.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R.K. (1943). Patterns of aggressive behavior in experimentally created, social culture. *Journal of Social Psychology*, 10, 402-410.
- Rosenholtz, S. (1989). *Teacher's workplace: The social organization of schools*. New York, NY: Long-man.
- Sergiovanni, T. J. (2005). *Strengthening the heartbeat: Leading and learning together in schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Silins, H & Mulford, B., (2002) , Leadership and school results. In K. Leithwood and P. Hallinger (Eds.), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*(pp. 561-612). Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Southworth, G. (2002). Instructional leadership and school development: Reflections from research. *School Leadership and Management*, 22, 73-92 .
- Stogdill, R. M. (1969). Personal faceort associated with leadership. In C. A. Gibb, (Ed.), *Leadership* (pp. 186-191). Baltimore, MD: Pengium Book Inc.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York, NY: Free Press.
- U.S. Department of Education (2002). *No child left behind act of 2001*. Retrieved from <http://www.ed.gov/nclb/landing.jhtml?src=pb>
- U.S. Department of Education (2008). *A Nation accountable: Twenty-five years after a nation at risk*. Retrieved from <http://www.ed.gov /rschstat/research/pubs/accountable/>

- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2001). *The principalship: Creative leadership for effective schools*. Needham Heights, MA: Pearson.
- Wood, Ann L. (2005). The importance of principals: Site administrators' roles in novice teacher induction. *American Secondary Education*, 33(2), 39-62.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Zepeda, S. J. (2003). *The principal as instructional leader: A handbook for supervisors*. Larchmont, NY: Eye On Education.





## 附錄

### 附錄一 卓越校長訪談大綱

研究目的	研究問題	卓越校長領導行為五大層面	卓越校長訪談大綱
1.探討卓越校長學校領導的理念與行動。	1.卓越校長學校領導的理念與行動為何？	1.設定學校願景與方向	1.請問您擔任校長一職，是否在您的職涯規劃之中？您對教育秉持的理念為何？ 2.請問您如何帶領成員形塑學校願景？如何引領成員共同設定並掌握學校發展方向？
		2.提供成員發展與支持	3.請問您如何協助教師專業成長與發展？如何激發鼓舞成員、提供成員支持？
		3.重整學校組織與執行	4.請問貴校教師擔任行政工作的意願如何？您如何重整學校組織，推展校務？
		4.發展課程教學與評鑑	5.請問您如何帶領教師進行課程規畫設計？ 6.請問您如何實施課程與教學評鑑？ 7.請問您如何提升學生學習成效與表現？
		5.建構策略聯盟與口碑	8.請問您如何建構學校內外部之策略聯盟？ 9.請問您如何建立學校形象、口碑並行銷學校？
2.探析卓越校長學校領導的困境與挑戰。	2.卓越校長學校領導的困境與挑戰為何？		10.請問在您擔任校長的期間，您遇到的最大挑戰或困境有哪些？
3.探討卓越校長學校領導因應困境與挑戰的策略。	3.卓越校長學校領導因應困境與挑戰的策略為何？		11.請問您面對學校領導的挑戰和困境，您是如何因應？有哪些具體策略？
4.提出研究建議供其他國中校長參考。			12.請問您對於校長及有志擔任校長者，有何建議與期許？

## 附錄二 教師訪談大綱

研究目的	研究問題	卓越校長領導行為五大層面	教師訪談大綱
1. 探討卓越校長學校領導的理念與行動。	1. 卓越校長學校領導的理念與行動為何？	1. 設定學校願景與方向	1. 請問您的校長有否向學校成員傳達其教育理念？若有，校長的教育理念為何？對您或成員有何影響？ 2. 請問您的校長是如何帶領成員形塑學校願景？如何引導成員認知學校發展方向並朝此方向努力？
		2. 提供成員發展與支持	3. 請問您的校長如何協助教師專業成長與發展？如何激發鼓舞成員、提供成員支持？
		3. 重整學校組織與執行	4. 請問貴校教師擔任行政工作的意願如何？原因為何？校長對於學校組織或人員，有否因應學校需求做調整、安排？此調整安排對學校的影響為何？
		4. 發展課程教學與評鑑	5. 請問您的校長如何帶領教師進行課程規畫設計？ 6. 請問您的校長如何引導教師實施課程與教學評鑑？ 7. 請問您的校長如何提升學生學習成效與表現？
		5. 建構策略聯盟與口碑	8. 請問您的校長如何建構學校的策略聯盟或資源網絡？ 9. 請問您的校長如何建立學校形象、口碑並行銷學校？
2. 探析卓越校長學校領導的困境與挑戰。	2. 卓越校長學校領導的困境與挑戰為何？		10. 請問貴校在○校長的任期間，遇到的最大挑戰或困境有哪些？
3. 探討卓越校長學校領導因應困境與挑戰的策略。	3. 卓越校長學校領導因應困境與挑戰的策略為何？		11. 請問貴校在面對學校的挑戰和困境時，○校長是如何帶領成員因應，有哪些具體策略？
4. 提出研究建議供其他國中校長參考。			12. 請問您對於校長及有志擔任校長者，有何建議與期待？