

## 第二章 文獻探討

承如第一章所述，本研究建立校長專業能力指標希冀能作為培育、證照、遴選、評鑑及專業發展的準則，因而本節欲藉由國內外文獻來針對校長專業能力去描繪出理想中有效能校長的輪廓圖像。

本章共分三節，第一節先探析本研究所指的校長專業能力意義、內涵；第二節則根據國內外文獻針對「行政領導」、「課程與教學領導」、「公共關係」、「專業發展」等四層面去進一步剖析各層面之內涵；第三節則根據國內研究校長專業能力之相關研究進行探究，以析離出具體的能力指標。

### 第一節 校長專業能力整體之內涵分析

國民教育法之規定，校長的職責乃綜理校務，而學校教育的目標，不外乎為提昇教師教學品質與學生學習效果，準此而論，校長應扮演行政領導者與教學領導者的角色。然而，就過往校長領導來看，大部分的心思與時間花在處理家長、人事及發展公共關係等瑣碎雜務上，產生校長只會做行政的刻板印象，因而使得教學領導成為校長最弱的一環（張德銳，1996）。此外，近來學校外在環境的快速改變，加上教育改革各項措施漸漸形成法規、命令，使得變遷（change）似乎已成為校長生活與文化的一部份。近十年來教育改革也開始著重於校長專業能力的重視，有鑑於此，各式報告與著作也紛紛出爐，以下便從專業的意義、校長專業能力之內涵來對校長專業能力做更深一層地理解與探析。

#### 壹、專業之內涵分析

近年來，因為科技資訊界的發達，社會工作及行業分化精細，造成各種專業知識蓬勃發展，所以高度專業化儼然成為社會下的產物，也因此專業的觀念越來越受到重視，這也是得教育專業化的呼聲受此趨勢影響，以下研究者蒐集學者專

家對專業的看法，茲敘述如下：

### 一、專業的定義

國外學者 Banks(1968)、Greenwood(1973)、Larson(1977)、Howsam(1980)、Hoy & Miskel(1982)、Raelin(1986)等人及全美教育協會(NEA, 1984)曾就專業的規準進行探討，根據何福田、羅瑞玉的歸結指出，專業的規準有七方面：1.具有系統的學理基礎；2.具有高度的知識構成；3.必須經由長期的訓練與培養；4.擁有一套服務、客觀、公正無私的行事規範，5.有同事取向（Colleague-oriented）的參照團體；6.擁有高度專業自治；7.依據專業知識和標準而訂立的行規倫理（引自陳益興，1999）。

國內學者陳奎熹（1980）認為專業工作的特徵為：1.需運用專業知識與技能；2.需經過長期的專門訓練；3.需強調服務的觀念，而不計較經濟報酬；4.需享有相當的獨立自主權；5.需有自律的專業團體與明確的倫理信條；6.需不斷地在職進修。

蔡碧蓮（1993）專業的定義涵蓋三個層面：專業知識與專業技能、專業精神與專業態度、專業組織與專業規範。

沈姍姍（1997）將專業的意涵定義有：獨特的、確定的與重要的社會服務、執行服務時能夠應用其智識能力、受過長期之專門訓練、在執行個人業務或專業團體業務時具有相當大的自主權、在專業自主範圍內、執業者必須為自己所作之判斷與行為負責、強調行業的服務性質，而非經濟收益、組成專業團體，遵守專業信條、不斷的在職進修等。

綜合以上所述，專業一詞應包含下列各要素：

- （一）專業知識：接受長期的專門知識，其範圍包括學理知識、技能知識、實踐知識、情意知識等各方面。
- （二）專業技術：具備某項專業才能，係屬於專門職業領域的特殊技術。
- （三）專業能力：發展專業的能力、駕馭科技的能力、欣賞與創造的能力並能形成專業組織不斷的在職進修與學習。

(四) 專業態度：遵守該專業領域的倫理信條，並能對其專業領域充滿理想與熱情。

根據以上的觀點，本研究將專業定義為：從業人員經過專業組織的培訓而具有專門知識、技能與態度，並擁有適度的專業自主權去執行職務，且能遵守專業倫理信條的規範，持續不斷地進修與成長。所以，專業必須包括專業的知識、技術、能力與態度等。

總而言之，國民小學校長必須經過專業的教育機關培訓且通過各項檢定後，具備與教育相關的專業領導行為與知識，擁有適度的專業自主權可以去經營學校，發展辦學績效，並能遵守專業倫理信條的規範，持續不斷地進行專業進修與成長，將有助於促進自身專業的發展，進而帶動校內教職員工不斷學習成長的氣氛，建構一套完善的知識管理系統。

## 貳、校長專業能力之內涵

我們都知道學校教育的成敗，校長的領導與專業能力位居於相當關鍵的地位。因而不論是在校長評鑑方面或是校長專業課程的進修都會從一位有效能的校長所應具備的能力作為評鑑及課程內容安排之參考依據。從國民教育法第九條規定：「國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務，應為專任，並採任期制。」教育人員任用條例第三條規定：「教育人員之任用應注意其品德及對國家之忠誠：其學術、經驗、才能、體格，應與擬任職之種類、性質相當。各級學校校長及社會機構、學術研究機構主管人員之任用，並應注意其領導能力。」從上述相關法令可知，校長定位為綜理校務，還須兼具優良的道德修養、執行國家教育政策及法令的能力。因此，一位校長必須具備足夠的專業能力，才能達成上述政府法令規定的目標。

而在了解專業能力的意義後，本段擬更進一步探究校長專業能力之重要性及

專業能力之內涵，除引述國外學者有關校長專業能力內涵與看法外，亦說明國內學者有關校長專業能力向度及指標之研究，並提出本研究之校長專業能力的研究向度。

## 一、國外對校長專業能力描述之內涵

由於近來中小學校長所處的學校內外情境脈絡已有極大的改變，因此校長在專業上持續地成長與發展的必需性亦隨之提升，而英美各國在培育中小學校長已朝向建立專業化的職前培訓制度，可見校長專業發展所需具備的關鍵能力，由各國校長專業能力發展專責機構所提出的校長專業培育方案中可見一斑。

### (一) 教育機構

在美國方面對於校長專業能力培育成長方案，此作法幾乎在全美各地皆採用的普遍方式（李新鄉，2001），此外，美國各專業學會多提出校長表現標準。例如美國學校行政人員協會（The American Association of School Administrators, AASA）在「學校成功領導者的技巧」（Skills for Successful School Leaders）之報告書中、美國全國中學校長學會（The National Association of Secondary School Principals, NASSP）在「培育能力表現本位的校長」（Performance-Based Preparation of Principals）之報告書中，以及教育行政人員大學會議（The University Council of Educational Administrators, UCEA）在「培育期待與管理未來的領導者」（Preparing Leaders to Anticipate and Manage the Future）之報告書中，都一致探討校長專業能力發展培育的重要性，認為培育與訓練校長專業能力對於國家的未來有其相當的貢獻與重要性（王玉麟，1998）。

例如美國小學校長學會（National Association of Elementary School Principals, NAESP）就曾提出校長所需精熟的能力。其中領導能力再分為：領導行為、溝通技巧、團體過程、課程與教學及評鑑等類別；而管理與行政能力則分為：組織管理、財務管理及政治管理等三大類，每一類別再細分多種能力（林明地，2002）。而 1993 年麻州教育改革法案中校長標準證照規定應具備以下的能力：特定領域

知識、教育領導、學校管理、專業發展、公平（賴志峰，2000）。

又如美國全國教育行政政策審議委員會（National Policy Board for Educational Administration, NPBEA）於 1993 年針對校長知識基礎及技能基礎發展出下列四大領域共二十一項校長必備的知識及能力：

1. 功能領域（Functional domains）

只學校為完成其任務所需經歷的組織過程及技術，透過此一過程，各項教育方案才能完成，組織才能運作，包括領導、資訊收集、問題分析、判斷、組織監督、執行、授權。

2. 教育方案領域（Programmatic domains）

指整體教育計畫的範圍與架構，指學校核心技術，即教學及相關的配套服務、發展活動及資源基礎，包括教學與學習環境、課程設計、學生輔導與發展、教職員發展、測量與評鑑、資源分配。

3. 人際關係領域（Interpersonal domains）

強調學校人際關係的重要性，表述人際關係對滿足個人目標、專業目標、完成組織目的具有關鍵性的重要性，包括激勵他人、人際間之敏感度、口語與非語言表達、書面表達。

4. 教育脈絡領域（Contextual domains）

指影響學校運作的各種思潮與力量，旨在探討各種智識、倫理、文化、經濟、政治及來自政府的影響力對學校校務運作的影響，包括傳統觀點及新興觀點，此領域包含各種哲學價值及文化價值、法規的執行層面、政策面與政治影響、公共關係。

最近的表現標準則是美國跨洲學校領導者證照聯合會（Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC）已建立一組共同的表現標準，此一標準可作為頒授證照的依據，亦為校長證照更新的標準(Shipman and Murphy, 2001)，包括學校的願景、學校文化與教學方案、管理、與家庭及社區合作、職業倫理道德原則等。

在英國方面，英國政府為使英國教育邁向專業化與現代化，並培育學校優秀領導者，在 2001 年教育與技能部 (DfES) 耗資 2800 萬英鎊在英國諾丁翰大學 (University of Nottingham) 朱比利校區 (Jubilee campus) 成立了「國家學校領導學院」(National College for School Leadership, NCSL) 總部專門培育校長的學校(BBC News, 2002)。該校根據全國校長標準(National Standards for Headteachers, NSH) 旨在培育校長六個關鍵領域的能力，分別為：打造未來、領導學習與教學、自我發展和與人合作、組織管理、績效責任、營造社群。

此外，就校長所應具備之條件，提出多項特質與標準(the National College for School Leadership, 2001)，分述如下：1.分析性思考：邏輯思考、將事情分析並理解其因果關係的能力；2.挑戰與支持：盡全力使學生成功；3.信心：相信自己有效能並能接受挑戰的信念；4.發展潛能：發展他人潛能，並具有協助其時限前能的動力；5.追求改革：能投入全部精神，為學校及學生訂定並實現具挑戰性的目標；6.讓人們負責任：訂定清楚的期望，並希望他們為自己表現負責；7.影響與影響力：影響他人使其產生積極結果的意願與能力；8.資訊的搜尋：尋找更多資訊與關鍵的事物；9.主動創新：積極的行動力並抓住新的機會；10.誠實：言行一致與公平；11.自我的信念：具有深層的價值與信念，並對教育保持熱忱；12.尊重他人：具有尊重個體的基本信念；13.策略性思考：能夠透視整體產生連結的能力；14.團隊工作：與他人一起工作，達成共享目的的能力；15.轉型領導：扮演領導者的角色，並能激勵他人的意願與能力；16.了解環境：了解並善用學校內外社區的能力；17.了解他人：能了解他人所作所為之原因；

## (二) 國外學者

此外，Wiles 和 Bondi(1983)分析歸納指出校長的主要任務應包括：教職員進修、學生服務、維持秩序安全、維護校園、學校行事曆安排、教學領導、改進課程、社區及家長的溝通聯繫，因而其將校長的職責主要可分為行政管理、教學領導、公共關係三大領域；又 Morris、Crown、Cynthia 和 Hurwitz, Jr. (1984)認為校

長應扮演教學領導者、決策者、學校管理者、仲裁者、和學習環境創造者；而 Drake 和 Roe(1999)把校長的工作分爲行政管理、教育和教學領導兩大範疇。

Ornstein(1993)認爲有效能的校長應具備的條件有：1.有效教學實施的專業知識；2.瞭解兒童的成長與發展；3.監督教學；4.做好有效的時間管理；5.具有良好的溝通能力；6.規劃未來願景。

Lashway、Mazzarella 和 Grundy(1999)歸納出校長應具備的知能應包括：1.智力；2.運用科技的事與技巧以發揮其專業；3.具備教學經驗以利於進行教學監督；4.溝通與傾聽能力；5.善於社交活動；6.具有高度的經歷與開創力、忍耐力；7.目標導向，能朝目標勇於精進。

Lam(2001)在平衡變遷與穩定—香港校長專業能力之培育與發展的應用一文中指出，因應當前的教育改革，校長應扮演一種新的領導角色，以維繫校園穩定與持續發展，這新角色包括：1.授權予增能給教師；2.轉型領導；3.教學領導者：針對不同學生執行課程統整及教學與學習品質的改善；4.照顧教職員與學生福祉；5.處理學生社會問題與家庭問題；6.法律的執行者；7.提供家長與社區更密切聯繫聯絡者；8.擔任變革推動的磋商者；9.新資源與經費的開拓者以支持創新活動及更新設備。

Hallinger(2001)歸納美國、澳洲、紐西蘭、英國等國家校長培訓與必備能力中，將校長培育和表現標準分爲：1.實證經驗：指使命、願景與目標；2.學校文化：如合作、互尊互信以及改變學校文化等；3.政策與過程：如時間管理、政策適應社區脈絡等；4.組織與資源：如發展有效調和策略、獲得學習必要資源、發展合作關係、創見組織化結構以尊重不同意見等；5.教學技能：如建立專業發展、對教師改善教學提出回饋、獎勵成就以及與教職員發展安全信賴關係等；6.計畫與指導：如成爲創新教學的領導者、注意學生學習焦點、從需求和反應結果發展學校改善計畫等；7.學校與社區關係：如培養家長參與自己孩子的教育、提供社區社會性服務、學校市場化、家長參與正式化、成爲社區政治與道德領導者等；8.資訊蒐集與決策：如分享決策權責、創造高效能的管理團隊、系統地蒐集資訊

以及不斷尋找新解答等。

## 二、國內對校長專業能力描述之內涵

我國國內校長學 (Principals) 領域之專家學者及校長專業發展研究之相關文獻中可發現，對校長專業能力之內涵各有所見：

國立教育資料館「校長專業能力研究小組」在其「國民中小學校長專業能力發展標準及其資源檔案建構之研究」中，提出校長專業能力共計六項包含 20 個標準，六項能力包括：校務發展與評鑑的能力、行政管理的能力、教學領導能力、學校公共關係的能力、人格特質與態度、專業發展。

王如哲 (1998) 歸納教育行政人員必須具備三類基本知識，包括第一類為理論性知識包括行政組織與理論、視導、領導、計畫性變革、人事、教學領導等議題；第二類為技術性知識，包括學校設施的維護、行事計畫的編定、依法行政、各項財務採購等；第三類則為生涯性知識，包括個人如何與科層體制相契合、如何穿著、處理和週遭人員的人際關係。

張德銳 (1999) 在考慮校長的角色職責後，將校長的評鑑規準分為教育政策、教學領導、行政管理、言行操守與人際溝通、專業精神等五個領域，由此可探知其認為校長所應具備的基本能力。

謝文全 (1999) 認為：校長專業成長的課程主要包括兩大類：一為專業知能與專業精神。校長既為一校之領導者，負有管理、組織、行政、溝通協調之責，所以校長除了應具備一般教育理論知能之外，也應兼具專業組織與行政領導的知能，更應具備學校實務技術的知能；此外，校園開放後，與社區關係愈來愈密切，擁有人際關係方面的知能讓校長在經營學校時，和社區的互動更能得心應手，獲得社區及家長的支持。至於專業精神則以校長的道德領導知能、專業倫理為主，校長為一校之長，是全校師生的表率、學生學習的楷模、社區的精神領袖，其品行道德更應高人一等，才足以領袖群倫、以身作則，為師生的表徵，所以校長專



業精神培養更具重要性。

林文律（1999）請教了國立台北師院第一屆學校行政碩士班研究生之現職校長與主任，並參考了校長職務相關資料，發現校長至少應具備下列能力：1.建立學校願景的能力；2.領導全校同仁共赴目標的能力；3.透過教職員發展活動，塑造學校成為學習型組織的能力；4.生涯規劃與終身學習的能力；5.領導能力；6.統觀全局的能力；7.洞察入微的能力；8.通權達變的能力；9.進行心智管理，運用高層次思考的能力；10.能發揮影響力，建立一個良質學校文化的能力；11.教學能力；12.教學領導能力；13.綜理校務能力；14.行政指導能力；15.有效執行上級政策的能力；16.熟悉各種法令規章；17.蒐集、分析、組織資訊的能力；18.推動校務改革的能力；19.公共關係的能力；20.人際溝通的能力；21.解決紛爭的能力；22.主持會議的能力；23.有效運用時間的能力；24.財務管理的能力；25.評鑑的能力；26.處理危機的能力；27.校園規劃與學校建築的能力；28.做決定的能力；29.解決問題的能力；30.研究能力；31.挫折容忍力；32.分析、批判與反省的能力。

王保進、邱鈺惠（2001）亦提出優良校長之基本能力或特質應具備校務發展、教學領導、行政管理、公共關係、專業知能及人格特質與態度等六大類之能力或特質。

郭工賓和郭昭佑（2002）認為有效能的校長須包含下列六個向度：校長行政領導向度、校長教學領導向度、校長政策執行向度、校長人際經營向度、校長輔導成效向度、校長財務管理向度。

陳文彥（2004）認為身歷民主開放與教育改革浪潮中的校長應具備行政領導與政策執行的能力、教學領導與課程發展的能力，以及推動與實踐終身學習的能力。其中在行政領導與政策執行的能力這層面，校長須熟悉學校各處室的工作內容；並且善用權變領導促使教師有意願將個人目標與學校目標相結合；以及能充分了解教育法令與教育政策，規劃校務發展近程、中程、遠程的校務發展計畫，且能領導組織成員發揮團體動能，並達成共同的教育願景。

陳木金（2004）認為學校領導與學校經營之校長專業套裝知識應為校務發展、行政管理、教學領導、公共關係及專業責任等五種校長學校領導與學校經營的知識。

以上國內外對校長應具備之專業能力皆提出許多不同之看法，雖然各學者對於校長專業能力的看法不盡相同，然內涵上彼此間差異性不高。綜合上述國內外有關校長專業能力相關研究的看法，統整表 2-1 所示：

表 2-1 校長專業能力之內涵表

研究者	校長專業能力之內涵									
	行政 領導	課程 與 教學 領導	公共 關係	專業 發展	校務 發展	政策 執行	人格 修 養	組織 氣氛	道德 倫 理	其 他
Wiles 和 Bondi (1983)	★	★	★							
Morris、Crowson 等人 (1984)	★	★						★		★
Ornstein (1993)		★	★		★					
Drake 和 Roe (1999)	★		★	★		★	★	★	★	
Lashway、Mazzarella 和 Grundy (1999)	★	★	★	★						
Cunningham 和 Cordeiro (2000)				★					★	
Lam (2001)		★	★		★					★
NAESP (引自林明地, 2002)	★	★	★							★
Shipman 和 Murthy (2001)	★	★	★	★			★			
DfES (2001)	★	★		★						★
Hallinger(2001)	★	★	★		★			★		
王玉麟 (1996)	★		★	★						
王如哲 (1998)	★	★	★							
謝文全 (1999)			★	★					★	
林文律 (1999)	★	★	★	★	★	★	★	★		
王保進、邱鈺惠 (2001)	★	★	★	★	★		★			
倪千茹 (2001)	★	★	★	★			★			

表 2-1 校長專業能力之內涵表（續）

研究者	校長專業能力之內涵									
	行政 領導	課程 與 教學 領導	公共 關係	專業 發展	校務 發展	政策 執行	人格 修養	組織 氣氛	道德 倫理	其他
張峰榮（2001）	★	★	★				★			
張德銳等人（2002）	★	★	★	★	★		★			
郭工賓和郭昭佑（2002）	★	★	★							★
陳文彥（2004）	★	★				★				
陳木金（2004）	★	★	★	★	★					
陳信君（2005）	★	★	★	★						
黃昱瑄（2005）	★	★	★	★	★					
次數總計	20	20	20	14	8	3	7	4	3	5

資料來源：研究者自行整理

根據以上資料彙整後，可以明顯看出校長專業能力包含行政管理、教學領導、公共關係、專業發展、校務發展、政策執行等等，其中次數統計出現 20 次以上者有三個，應是專家學者普遍認為最值得探討的部份。

其次，教育是一種道德事業，學校是一個道德機構，除了教授知識與技能外，也要教導道德倫理，歐洲進步國家大都以普遍設置教育行政系所，或者在大學教育系所中開設教育行政專業倫理課程，提供許多有關教育行政人員所面對的倫理道德問題等資訊，相較之下，我國在這方面顯得較弱。

校長在工作上必須隨時面對著問題與接受挑戰，其在整個教育體系當中扮演著決定性的角色並且擁有一定的權利，包括了法職權、獎賞權、強制權和專家權，而這些權利的使用，應該以專業的倫理判斷為基礎，然因為倫理方面經常遭遇到不確定性、主觀性、價值相對性與衝突，造成倫理方面的決定經常造成爭議或發生無法達成共識的情形，因此實有必要針對校長專業道德倫理的本質進一步加以

探討與釐清。因此，研究這將次數較多的專業發展與道德倫理合併討論，故研究者把國民小學校長之專業能力內涵大致歸納為：行政領導、教學領導、公共關係、專業發展等四個層面，茲如下敘述其所包含的意涵：

### 一、行政領導

校長不僅是學校管理的領導者，亦是教育政策的執行者，正因為校長在學校所負責的範圍甚廣，因此校長須具有行政領導方面所需之知識與技能，以提升學校的競爭優勢。

而談起行政領導不能不談到校長的願景，因此，校長的願景是學校領導的根源，有效能的領導者會凝聚共識，塑建學校願景，最後履行學校願景，進而達成有效的學校領導。而一個專業的校長除了在學校管理方面宜有某種程度的能力，並且還能對於學校的未來發展能有新的規劃與抱負，亦即專業的校長不僅僅是一位管理者更是一位具有前瞻性與未來性的領導人，不僅僅把事情做對，更要做對的事。

### 二、課程與教學領導

1996年10月2日公佈的「教育改革總諮議報告書」中，對於中小學校長的角色定位特別強調出：中小學校長乃首席教師兼行政主管，應重視教學領導。然而我國過去普遍忽視中小學校長教學領導的角色與功能，致使我國中小學校長忽視其本身教學領導角色的重要性，錯失許多可以幫助教師提升教學品質的良機，也間接傷害了學生接受良好教育的權利與機會。而隨著學校本位管理的政策推行，學校成立課程發展委員會以發展學校本位課程之外，尚需推行九年一貫課程，教學與課程領導更成為學校校務發展的關鍵因素，因此校長須對其學校課程發展的支持情形會影響學校課程發展的決定方式、課程發展的模式，實有舉足輕重之關鍵影響。

### 三、公共關係

由於我國整體社會、政治及經濟環境的變遷，國民教育水準普遍提升，一般家長對於教育問題有更多主觀的看法，在民主社會裡，學校是由家長支持。因此學校的公共關係便是學校運用各種政治行為、溝通媒介及行銷策略等各種信息傳播方式。由此可知，今日校長不僅需做好校內公關，在校外公關也必須妥善的規劃，如此學校在因應社會變遷更能爭取較多的支持與資源。

#### 四、專業發展

校長專業發展亦指校長從事教育領導的工作中，所參與的各種正式或非正式的教育進修活動，以期引導自我反省與瞭解，透過此一終身的、持續的歷程，獲得專業知識和技能，並且能以身作則遵守道德規約，達成校長自我實現的過程，進而提升學校教育品質的歷程。

## 第二節 校長專業能力各層面之內涵分析

本節旨在透過國內外文獻的搜集對「行政領導」、「課程與教學領導」、「公共關係」、「專業發展」等四層面將校長專業能力各層面之內涵更進一步的去剖析，因此每一層面都會從其意義，及其內涵來進行論述。

### 壹、行政領導層面

校長身為一校之領導者，因此除了領導教師直接達成教學目標的活動以外，也須從事教學以外的支援教學活動，以間接達成教育目標的事務。因而在校長學的研究內容兼顧「如何把事情做對」一行政管理，以及「如何做對的事情」一校務發展，其最終目的在協助校長們帶領學校能有超越期望的卓越表現，達成學校的核心任務，亦即是高品質的教與學，以及整體學校的發展。以下即依此來論述其意義及內涵。

## 一、行政領導之意義

行政領導與行政管理常被混為一談，甚至被誤認為行政管理即行政領導、行政領導即行政管理。故在探討行政領導的概念時，以下先將領導與管理之涵義予以釐清。

依據 Kotter(1990)的解釋，管理包括 1.規劃與預算、2.組織與安置、3.控制與解決問題；相對地領導包括 1.確立方向：發展為達成目的的遠見與策略、2.促使人員合作：包含溝通努力的方向與確保成員合作、3.激勵與鼓舞：需要訴諸非常人性需求、價值意涵與感情。

Lunenburg(1995)也曾比較管理者與領導者的差異，他認為管理者對目標較不具人情，是合理性的決定者，常用命令、限制選擇的替代方案，且重視組織目標的達成；但領導者對所欲達成的目標情感投入，亦常激勵他人、鼓勵利用創造力找出替代方案，且重視人們的需求。

吳清基(1990)亦認為領導與管理不同，「管理」較重視低層次的工作計畫、執行與監督考核，而「領導」則較重視工作決策與指導。此外，領導較強調機關任務與目標的達成，而管理則在降低成本與增進效率。

由上可知，領導理應是一個比管理更為廣闊的概念。教育是百年樹人的工作，學校教育目標往往是宏遠而抽象，無法於短期間內評鑑其教育成效，而管理往往要求立竿見影的效果，因此，校長不能全盤採用管理的作法，而應本著領導的要旨，以身作則發揮影響力，進而率領學校成員為達成學校目標而齊心努力。

又校長是一校之領導者，其需明晰學校工作方向，並能糾合教職員的意志，且善用團體的智慧、整體的力量來實現學校教育目標。因此校長須同時扮演管理者與領導者的角色，故所謂的行政領導於本研究是指：「校長為確保學校教育目標之達成，除了不僅要強調計畫、決定、組織、執行與評鑑，還應能帶領學校成員共同塑造願景，形成適合學校文化加以實踐學校願景。」

## 二、行政領導之內涵

了解行政領導的意義後，我們可之校長所扮演的角色不僅是行政管理者，還須是一位行政領導者，以下先說明行政管理的精義，並分別說明校長在這一個類別的主要工作，其次再論述行政領導的內涵。

校長所扮演的行政管理角色，強調計畫、控制、執行與評鑑、危機處理，以確保目標的達成。換言之，扮演行政管理者角色的校長會確保學校正常運作。相類似的有英國教師訓練局(TTA, 1997)所訂定的「校長準則」，其中關於校長所應具備的能力與特質，其有關行政管理與領導有以下的說明：

1. 領導能力：能夠領導、管理，使每個人都能以個別或團體合作的方式達成共同目標，應該做到：
  - (1) 校長必須能夠做到下列各項：
    - A. 要求組織有效能，有明確的遠見，並能促使達成目標
    - B. 善於計畫及組織，以追求學校長遠的目標和進步
    - C. 能主動興革，提出具體作法，行事能訂出優先順序，分出輕重緩急
    - D. 能組成高效能的工作團體，並提供協助
    - E. 本身能作為團隊的一員而與人共事
    - F. 對於他人的工作能提出指導，及有效調配
    - G. 能分派職務、充分授權，並給予監督，以確保工作的完成
    - H. 能訂定標準，並做學校學生及教職員表率
    - I. 能激勵學生、教職員、家長、學校監督委員及社區所有人士
    - J. 能經常尋求他人意見與支持
    - K. 對人有敏銳的感受力，能解決爭論
    - L. 能在運用權變的領導風格，並了解其可能的影響
  - (2) 決定的能力方面：具有調查、解決問題及作決定的能力
    - A. 能夠蒐集、研判資料，做出判斷下決定
    - B. 對相關訊息及資料能分析、瞭解及解讀

- C. 找出契機解決問題並有創意
  - D. 表現良好的判斷力
- (3) 溝通能力：校長能清楚陳述自己的觀點，並能理解他人的觀點
- A. 對於各種各類對象，都能有效地口頭或書面方式溝通
  - B. 建立管理有效的溝通系統
  - C. 有效的主持會議
  - D. 有效與人商量及諮詢
  - E. 能善加維護與使用所建立的聯繫網路
- (4) 自我管理的能力：能有效規畫時間，並有效管理自己的事務
- A. 能在期限之前完成工作
  - B. 有效的應用時間並能夠訂出輕重緩急
  - C. 能追求自我的專業發展
  - D. 能完成有挑戰性的專業目標
  - E. 能主動產生工作動力

美國跨洲學校領導者證照聯合會 (ISLLC) 於 1996 年發展出一套非常嚴謹、慎重以及精要的學校領導者原則，目的是為各州提供資訊，以利各州規劃教育行政人員培育學程綱要，和教育行政人員執照、證書之核發，其所訂出的「學校領導準則」，其中有關行政管理與領導內容如下：

1. 學習的願景：將學生學習的願景清楚地說明，並加以有效管理，以增進全體學生的成就。

表現：行政領導者助長過程，並且參與活動，以確保：

- (1) 學校願景與任務能有效的與職員、家長、學生、以及社群成員們溝通
- (2) 透過信條、儀式、故事、以及相關活動傳達願景與任務
- (3) 學校願景的核心信念是由所有學校董事會成員建立
- (4) 認同並讚揚學校設群成員對願景實踐的貢獻
- (5) 和所有學校董事會成員溝通傳達達成願景與任務的進展程度



- (6) 學校設群參與學校改進工作
- (7) 以願景塑造教育課程、計畫、以及行動
- (8) 清楚連結達成願景與目標的標的與策略後，發展實行計畫
- (9) 應用學生學習的評鑑資料，來發展學校願景與目標
- (10) 將學生以及其家庭的相關人口統計資料，應用在發展學校願景與目標
- (11) 要認清、確定達到願景的阻礙，並且能加以闡述與說明
- (12) 尋求並獲得相關資源，以支援學校願景與目標的實踐
- (13) 運用現有資源來支援發展學校願景與目標
- (14) 能定期監督、評鑑學校發展的願景、目標、及實行計畫，並修訂之

2. 管理：能確保整個組織、各種作業及資源的有效管理

表現：學校行政人員助長過程，並且參與活動，以確保：

- (1) 運用學習、教學的知識，以及學生發展來幫助管理決策的決定
- (2) 設計運作程序，並設法做到擁有最大成功學習的機會
- (3) 認同、研究並妥善應用當前的發展趨勢
- (4) 能透過事宜的運作計畫與程序來達成學校願景與目標
- (5) 有效處理有關學校的團體協商與其他協議事項
- (6) 學校建築、設備、以及支援系統能安全、有效的運作
- (7) 有效管理時間，使組織目標得到最大的實現
- (8) 確認潛在問題與機會
- (9) 面對問題並適時解決
- (10) 財務、人力、以及物質資源要能確切幫助學校達成目標
- (11) 學校表現要如同企業一般，能持續不斷的改緊
- (12) 定期監督組織系統，並做必要的更正
- (13) 學校董事會參與有關學校事務的決策
- (14) 充分授權並使權責相稱，發揮最大的績效責任
- (15) 運用有效的問題分析策略以及解決問題的技巧

- (16) 運用有效解決衝突的技巧
- (17) 運用有效團體決策過程以及有效建立共識的技巧
- (18) 運用有效的溝通技巧
- (19) 創造並維持一個安全、清爽、並具有美感的舒適環境
- (20) 統籌人力資源以支援學校目標的達成
- (21) 保留學校紀錄的機密性與隱私性

Ubben 和 Hughess(1992)認為校長的工作職責分為兩個層面和五個功能，兩個層面分別是領導層面和管理層面，五個功能是指教學提升、課程發展、學生服務事項、經費與設備管理以及社區關係五項，領導層面與管理層面包括了這五項功能。領導層面是指校長運用自身的魅力來營造學校的氣氛，這樣的學校氣氛是以學生的生產力、教職員的產出以及創造性的想法為其特色；管理層面則是只有系統的運用各種需要的技巧，以提供一個有秩序、有效率的學校環境。

Lunenburg(1995)指出，管理者比較強調完成現有事務，領導者則是在「做對的事」，而對的事主要包括：1.與成員共同找尋組織的願景，並能夠加以闡述、傳達；2.藉由傳達學校共同願景，獲取相關人員的支持；3.在相當不利的情況，仍堅持組織共同願景；4.有能力創造適當的文化，以達成組織願景。

林明地（2002b）認為校長在行政管理者主要的任務包括：1.做好行政決定；2.塑造安全、有秩序的環境；3.建立與運用多元溝通管道；4.妥適的分工、協調與合作；5.公平的衝突解決；6.做好評鑑工作；7.建立良好的學校與社區關係；8.做好資源管理；9.妥善處理法律、行政命令等議題。而行政領導之主要任務則包括：1.了解並發揚學校的歷史傳統；2.服務；3.塑造並尊榮學校英雄；4.塑造並闡述共同願景；5.注重日常應對進退；6.授權予能與建立目的感；7.塑造一個領導者的社區。

綜上所述，可清楚知悉校長之行政領導行為內涵可分為行政管理與領導，以下分項敘述：

1. 校長應強調計畫、控制、執行與評鑑，以及確保目標的達成

2. 行政管理的核心在做決定，而做決定首需做好計畫的工作，設定好長程與短期目標
3. 校長需透過協調機制並且區分好每個人的工作，並且進行評鑑以提高學校績效
4. 由於資源有限，因此校長需能善用資訊、人力、空間等資源設備。
5. 校長需熟悉最新法令規定，以妥善管理學校事務。
6. 校長應扮演願景專家，確認與溝通學校未來的希望及夢想，和學校成員一起持續地重新專注於學校的目的與任務。
7. 校長能真正授權，給予成員必要的權力，並且培養其善用權力的能力
8. 校長能帶領成員明訂公共安全事件的處理程序，並且當危安狀況發生時，應立即成立危機小組，採取任務編組的方式，進行各項防災救護的緊急任務。

### 三、小結

由上可知校長工作的內容相當廣泛，再加上近來社會價值更加多元，以及學校本位管理措施漸進落實，使得校長不僅必須做好行政管理工作，同時必須領導學校，發揮特色，追求共同願景。校長應而被期望將學校組織轉型成為學習型組織、學習社區，而非僅僅注意學生的學習。如此一來，校長乃成為負起學校績效責任的人選，也為校長帶來更多的挑戰與壓力。然而正因如此，校長需適度授權，一起與學校成員共同合作，如此才能帶領學校成員共同邁向學校的教育目標，提高學校的辦學績效。

## 貳、課程與教學領導層面

### 一、課程與教學領導之意義

在 1980 年代初期倡導之教學領導，引起教育界很大的重視，到了 1990 年代、

課程領導逐漸受到重視，對於課程改革提供一個新的助力。而學校校長也在此扮演一位很重要的課程領導者，他（她）本身除了發揮領導的功能外，對於學校整體課程應該有所了解外，尤其自九年一貫開始實施，學校本位課程的被強調，在教師與學校課程自主性的擺盪中，身為校長更要主動積極地去塑造與教師間有效溝通與專業對話的管道與機會，以作為協助教師有效的課程設計與學校整體課程走向之決定。此外，課程與教學領導也有另一重要作為，亦即是經由校長在課程領導上的作為，影響並協助教師也成為一個課程理論家，希望藉由給予教師的賦權增能上，讓教師能覺醒自我的課程意識，發展出屬於自己的課程理論，這也是當前校長在課程與教學領導上非常重要的一個工作。

課程與教學領導（curriculum leadership）是教育行政或學校管理歷程的一環，係指「在教育的團體情境裡，藉影響力來引導教育工作者在課程實務（含教學）的努力方向，使其同心協力去達成教育目標的歷程」（游家政，2002）。亦即，課程與教學領導所發揮的功能，在於學校體系及其學校能達成確保學習品質的目標。「課程領導」的權責分佈在中央、地方和學校層級及其組織，若就學校而言，校長的課程領導是「校長針對學校行政的核心—課程與教學—進行領導，以達成確保學生學習品質之目標」（林明地，2000）。

校長是影響學校本位課程發展的關鍵人物，就理念而言，校長理應是學校本位課程發展的主要推動者之一，足以影響學校課程發展方向。特別是國內面對國民中小學九年一貫課程改革的衝擊，強調學校本位課程發展，使得校長課程領導角色顯得十分重要，而 Glatthorn(2000)分析課程領導功能，並將其分為國家層次、地方層次、學校層次、教室層次四個不同，而校長身為一校之領導者，係屬於學校層次。因此，究竟校長應該如何扮演好學校層次之課程領導者角色，其課程領導角色的意義與內涵值得探究，茲論述如下。

Gross(1998)亦提出「課程領導」是指「個體及其所屬的組織，積極參與並促使學校提供一個適切的學習計畫，協助學生為成功的未來作準備，並隨著時間逐漸展現其學習成果」。

我國國民中小學的課程發展，以往大多屬於中央教育行政機關主管的職權，學校教師幾乎無緣置喙。因此，歷來有關學校教育領導的理論與研究，大多偏重在行政和教學的管理或領導，較少涉及課程領導層面。但是在「九年一貫課程綱要」公佈及實施之後，賦予學校課程發展的權力與責任（即「學校本位課程發展」），校長是學校系統運作的工程師，自然必須肩負起校長課程領導的重責大任，並協助教師解決所面臨的課程發展難題（黃政傑，1999）。因此，國小校長不能畫地自限在狹隘的「行政管理」與「教學領導」，而必須擴及「課程領導」，正如 Glatthorn（2000）在《校長及課程領導者》一書的開頭寫到：「正如校長們能對課程有深入而廣博的知識，那麼他們的領導者角色就會有最佳的表現」。

由此可知，課程領導是校長針對學校行政的核心，去發揮學校制度與學校本身的所有功能，進而達成確保學生學習品質的目標。而在學校中，校長為進行課程領導必須熟悉課程設計的課程、了解課程判斷的標準，並且知曉當前教育的重要課程議題。故在本研究中將課程與教學領導定義為：「校長為達成確保學生學習品質之目標所行使之功能、發揮塑造學校願景與目標、提昇教師專業、確保教學品質、激勵學習成就及營造支持環境等積極的領導作為，直接或間接的主導、參與學校有關課程與教學活動的各項措施，進而提升教學品質，達成學校願景的歷程。」

## 二、課程與教學領導之內涵

美國跨洲學校領導者證照聯合會（ISLLC）於 1996 年發展出一套非常嚴謹、慎重以及精要的學校領導者原則，目的是為各州提供資訊，以利各州規劃教育行政人員培育學程綱要，和教育行政人員執照、證書之核發，其所訂出的「學校領導準則」，其中有關課程與教學領導內容如下：

學校文化與教學方案：能提倡一種有利學生學習及教職員專業成長的學校文化，以增進全體學生的學習成就

表現：行政領導者助長過程，並且參與活動，以確保：

1. 以平等、尊嚴以及尊敬的態度對待每人
2. 以專業發展促進學校願景、目標的實現
3. 讓學生與職員感到受重視
4. 認同每個人的責任與貢獻
5. 確認、闡述並說明學生學習的障礙
6. 考量在發展學習經驗中的多樣性
7. 鼓勵並塑造終身學習
8. 對於自我、學生以及職員績效有高期望的文化
9. 運用科技於教學中
10. 認同並讚揚學生與職員的成就
11. 全體學生有多樣機會從事學習
12. 營造學校追求成功的組織氣氛
13. 設計、實行、評鑑學校的共同課程、及課外課程，使之精益求精
14. 以教師們的研究、專業知能為基準，並由具專業素養的社會人士推薦，以決定課程
15. 在正規的原則下評量學校文化與氣候
16. 運用多種資訊資源做決策
17. 運用多種技術、方法評量學生學習
18. 職員與學生能運用有關績效的多樣資訊來源
19. 運用多種視導與評量模式
20. 發展學生人際關係課程，以達成學生及其家長的需求

Glatthorn(2000)認為學校課程領導者著重在學校課程發展，因此校長有以下之任務：1.強調學校願景的塑造；2.注重教師課程專業能力的培養；3.提供學校相關人員參與學校課程規劃的機會；4.助長學校內部課程領導；5.保持持續性的課程對話，形成關懷的學校專業社區；6.確保學生學習的品質。

Dimmock 和 Lee(2000)認為課程領導、課程管理與組織結構是新課程有效

實施的重點。課程領導，是指較高層次的作為，如建立願景與目標、促進成員達成目標的動機與建立文化與氣氛。課程管理，是較低層次的作為，如督導與維持良好表現、分配資源以完成共同的目標、組織課程與課程表。組織結構意指師生教學、學習、做決定的樣貌與學科知識在課程與班級課程表中呈現的方式。

Aronstein 和 DeBenedictis(引自單文經等譯，2001；Glatthorn, 2000)發現有效能的校長，有以下促進行為：1.鼓勵與促進成員之間的溝通；2.營造正面開放氣氛；3.與成功共同勾勒願景；4.以專業發展帶動教師成長；5.成爲一個有效率、正面的角色楷模。

校長課程與教學領導之內涵強調學校願景的塑造、校長課程領導注重教師課程專業能力的培養、校長課程領導提供相關人員參與課程規劃機會、校長課程領導可以助長內部課程領導、希望保持持續性的課程對話以形成關懷的專業社區，建構學校本位課程爲目前的教育趨勢，其發展的運作步驟如下：1.各校首先依據學校願景分析與課程統整原則，建構主題教學的課程地圖；2.發展課程主題；3.確認關鍵能力；4.連結七大學習領域融入主題；5.發展教學活動設計；6.使用八大智慧作爲關鍵能力；7.使用經驗統整（陳木金，2002）

歸納學者之研究，校長在國民中小學九年一貫課程改革中的學校課程與教學領導行動如下：

1. 組織校內課程發展團隊，如課程發展委員會與學習領域小組，並鼓勵教師參與課程決定
2. 規劃學校本位的教師專業進修，領導示範設計課程，推動持續性的專業發展
3. 設法調整教師心態，並溝通課程變革的必要性，推動新課程的實施
4. 了解教師專長和校內外資源，整合校內外的教育資源
5. 督導課程的實施，透過行動研究，並持續進行課程教學的回饋與校正，以確保學生學習品質
6. 邀請家長參與學校課程發展和參觀學校本位課程發展成果，以獲得家長支持

並建立良好的學校與社區關係

7. 觀察及評鑑教師教學情形，參與教學檢討並輔導其改進教學。
8. 肯定獎勵教學優良表現，解決教師教學困難，掌握整體教學品質
9. 能領導教師致力於教學革新、促進教學實務的協助與對話
10. 提供教師誘因以鼓勵教師進修並透過解決教育問題，協助教師專業成長
11. 對學生學習成就有高度期待，創造誘因以激勵學生學習風氣
12. 對學習挫敗學生安排補救教學措施
13. 領導行政積極支援教學並能重視教學資源的運用與管理，以提供教師豐富的教學資源

#### (四) 小結

由上述總總可知，課程與教學領導的基本理念在於發揮領導的力量，對於課程設計、課程實施和課程評鑑提供支持與引導，並落實到實際的班級教學上，以幫助教師有效教學和提高學生學習效果。校長在整個學校課程領導扮演著推動者角色。而我國 90 學年度開始實施九年一貫課程之後，課程改革已經成為當今教育改革主流，而決定課程改革成功的重要因素之一，學校主管人員是否具備課程發展的知能，以及是否能有效領導教師從事課程設計與發展工作。所以，校長的課程領導對學生的課業發展佔有不可或缺的地位。

是以，校長在國民中小學九年一貫課程中可能的課程與教學領導角色，為具備課程專業及首席教學領導者。另外，校長應有課程和教學知識，並有能力直接與教師協商，而作教學改善工作。而教學領導應建立教師和學生的期望，緊密地監督教室的教學活動，整合學校的課程，密切掌握學生的進步情況。

一般對教學領導的觀念認為校長須負責學校課程和教學的協調和管理之權，但真正的教學領導觀念應是要求校長協助教師去建立其在教學上的領導地位，教師不只是經營教室，更要領導學生，所以校長則是領導者的領導人。因此，校長應主導學校教育目的的確立，尋求改善的資源。



由此可知，課程領導是校長在發揮其課程領導專業上的重要主軸，亦是校長在發展整個學校課程與展現教學成效之重要作為，依此有計畫有系統的作為，才能帶領教師發揮教學專業，實踐有效能的教學效果，以落實課程領導在協助學校發展課程的實施目標。

### 參、公共關係層面

近十年來是台灣政治轉變最快速的時期，從宣佈解嚴、開放黨禁報禁，這樣的政治層面上造成很多結構性的改變，同時也對社會、經濟、文化與教育層面產生不同程度的衝擊。正因大環境的改變，學校藩籬被打破，有形的或是無形的圍牆都應被打開，亦即學校要從以往的封閉系統走向開放系統。由於家長與社區開始參與事務，使得學校與社區關係產生了質變，學校不再只是被動的回應與接受，而是要主動出擊，走出校園進入社區，與社區及外界間建立良好的公共關係。

因此，學校為積極辦好教育工作，更須與政府、社區及家長充份溝通聯繫與交流。而如何有效落實學校公共關係則成為校長不可免責之務。

#### 一、公共關係之意涵

公共關係就學校而言，為學校透過各種媒體活動向政府官員、民意代表、社會大眾及學生家長，作適當的報導與接觸，使其對學校有良好的印象，以期建立良好的關係，進而獲得其支持（黃振球，1990）。就社會關係而言，學校為社區的文化中心及精神堡壘，視導人員應協助學校建立與社區的動態和諧關係，運用社會資源，以利學校行政業務推展，擴充視野，豐碩課程內容，增進教學效果。

而校長身為一校的經營者與實踐者常需代表學校和校外人士、團體交流，進行各種社交活動，不論是和教職員工、學生、家長、上級主管人員作各種聯絡並增進關係，不僅如此，還須和政治人員相互交流。

謝文全（1993）認為學校公共關係是學校運用媒體溝通、服務及其他活動等

方式，與社會民眾建立相互了解與良好關係的歷程，以獲得社會民眾的支持與協助，並使學校教育能適當地符應社會的需要。

林明地（2004）則認為學校與社區關係是學校與其內、外公眾之間已相互尊重為立場而進行有計劃的、系統的、持續的、雙向的、以及真誠的溝通立誠管理，強調利用溝通媒體、參與、資源互惠、彼此合作，及相互服務等方式提昇相互了解的程度，以使學校運作良好，提高教育品質，獲致家長與社區居民的支持與協助，並使學校教育能適當地符應社會的需求。

由上可知學校公共關係是學校與社區間的一種溝通歷程，旨在增進民眾對教育需求與實際的了解，其特性有：

- （一）學校公共關係是在和社會建立良好的關係，進而獲得社會民眾的支持。
- （二）學校公共關係有多元的推動策略。
- （三）學校公共關係是一種促進學校與社會民眾間雙向溝通的互動歷程。

綜言之，學校公共關係是指：「學校以教育目標為前提，與其內部公眾（包括所有教職員工、學生等公眾）、外部公眾（包括社區、家長、企業、政府官員及民意代表等公眾）之間有計畫的、持續性的、雙向的溝通歷程，並運用各種傳播媒介、資源互惠共享及共同參與等方式，來營造相互了解與和諧的關係，讓學校能獲得所有公眾的支持與協助，促進學校教育的不斷進步，同時亦呼應社會之需求，以達成學校的教育目標。」

## 二、公共關係之內涵

美國從 1935 年就有普及全國之學校公共關係協會的組織出現，當時成立這個組織的目的是要促進學校與社區關係的研究；1950 年這個組織又與全國教育協會（National Education Association, NEA）合併為全國學校公共關係協會

（National School Public Relations Association, NSPRA）（黃玉利，2005）。反觀國內方面，則是近十幾年由於政府權力下放，社會各界關切學校教育，學校本位管理績效責任的落實，以及家長參與學校校務擁有法源定位後。可知，當前學校

不僅必須與時代脈動同步改革，有效提昇教育品質，更要充分與政府、社區及家長溝通聯繫交流，以滿足學生與家長的需求，發揮學校教育最大效益。由此可見，學校公共關係的推展儼然已成為學校不容忽視的重要課題。

美國學校公共關係協會(NSPRA, 1986)認為學校贏得公眾支持的方式即在於將公眾帶入學校或學校進入社區。其具體的方法有以下：

1. 內部成員的溝通及參與：學校應重視其內部成員間的溝通需通暢無阻，方能保障學校公共關係。
2. 與家長溝通的方法除傳統方法外，另建議如下：
  - (1) 家長研討會：可於學生上學前、放學後或週六舉行。
  - (2) 家庭作業熱線：家長可於晚間某段時間內，打電話至學校向老師請教有關作業或其他問題。
3. 校長的溝通：校長在社區中須扮演積極的溝通角色，應利用每一與外部公眾接觸的機會，如訪問家長或社區組織時，說明學校的計畫，並與內部同仁及學生有密切接觸。
4. 出版品：學校以學校手冊、簡訊、課程指導、年度報告、學校形勢立即通知單等出版品，向公眾溝通訊息。
5. 定期的邀請公眾參觀學校：經常第一在邀請家長或非家長蒞校參觀，以增進其了解學校的實際狀況。
6. 接觸社區：鼓勵義工，包括資深市民等，來校協助學生學習，促進學校對社區的了解。
7. 出外演講：派學校成員或學生赴校外演講，並應備妥有關幻燈片或影帶、現在與過去學生傑出成就的傳單等，以加強公眾對學校的認識與了解。
8. 設置有組織的重要資訊提供者：將社區中的消息靈通者，納入學校的工作團隊。重要資訊提供者不但於平時可幫學校提供或傳達消息，且於危機時，更能有效消弭謠言。
9. 組織市民顧問委員會：邀請家長團體、非家長、社區企業領袖、學校成員及

學生等代表，組成顧問委員會，學校可由此而了解社區需要。

10. 與學生溝通：學生是重要的資訊提供者，應利用機會接觸學生，如與學生共用午餐、與學生領袖座談等方式來聽取學生意見。
11. 協助家長幫助其子女學習：以研討會等方式，協助家長解決其子女學習的問題。

美國跨洲學校領導者證照聯合會 (ISLLC) 於 1996 年發展出一套非常嚴謹、慎重以及精要的學校領導者原則，目的是為各州提供資訊，以利各州規劃教育行政人員培育學程綱要，和教育行政人員執照、證書之核發，其所訂出的「學校領導準則」，其中有關公共關係內容如下：

**與家庭及社區合作：能與社區聯繫，對社區的不同興趣與需求做出回應，並有效運用社區的資源。**

**表現：學校行政人員助長發展過程，並且參與活動，以確保**

1. 主動參與社群活動，並做好良好溝通
2. 能尊重個人或團體不同的價值觀與意見
3. 學校與社群互為資源，相互幫助
4. 確保可用的社群資源以幫助學校解決問題並達成目標
5. 與學區的企業界、高等教育機構、公共團體、以及社群群體建立夥伴關係，以支援課程教學，實踐學校目標
6. 將社群青年家庭服務整合至學校課程中
7. 公正、公平對待社群成員
8. 認可並重視多樣性
9. 發展並維持良好的媒體關係
10. 與社區建立全面的共同發展方案
11. 妥善並靈活運用公共資源與基金
12. 為職員營造與社區的合作機制
13. 提供職原開發合作技巧的機會

Kindred(1984)認為學校公共關係是，旨在增進民眾對教育需求與實際，並鼓勵民眾對改善學校的興趣合作。換言之，學校公共關係為下列理念與實務之綜合：1.各學校教職員與其他教職員、學生、家長和社區民眾間的日常關係，即彼此間有良好的人際關係；2.一系列有系統、誠實而持續的民眾教育活動，使民眾能了解學校及其課程、問題與成就；3.一系列有系統、誠實而持續的探究活動，以了解社區民眾對學校的意見及對教育的需求；4.學校和社區間的一種積極合作，使專業教育人員和民眾一起為教育改善而努力。

有關校長與社區之關係，Goldring 與 Rallis(1993)指出在動態學校中，校長是扮演平衡者的角色，其主要任務是與教育行政上級維持良好關係，以及能有效進行環境管理，平衡對外部環境的依賴與自主。

Kowalski(2002)則認為學校公共關係是一演進的社會科學和領導歷程，利用多元媒介途徑來建立善意，提升公眾對教育價值的態度，增進學校與其生態系統的互動和雙向對等溝通，提供必要及有用的訊息給公眾和成員，他是計畫與決策功能中不可或缺的一部份。

謝文全（1993）提出學校公共關係是學校運用媒體溝通、服務及其他活動等方式，與社會民眾建立相互了解與良好關係的歷程。因此，學校公共關係之目的在於：

（一）讓學校及社區相互了解：

1. 讓社會了解學校的性質與需要，以激發其與學校合作的意願與應有的認知。
2. 讓學校了解社會的性質與需要，使學校教育能適當地反應社會的期望。

（二）贏取社會對學校的信心與支持：

1. 贏得社會對學校的善意與信心。
2. 取得社會對學校政策與措施的社會資源

（三）使學校得以適當地運用社會資源

（四）社會因與學校合作，而是其公益獲得更大的保障與進展。

因此，公共關係是校長需要努力經營的部份，辦好學校公共關係的途徑可為了解社區並接觸社區、讓社區了解及接觸學校、為社區提供服務、把學校教育辦好、運用社區資源等。而在校外公共關係方法上，謝文全（1993）則認為主要有下列五種：了解並接觸社區、讓社區了解及接觸學校、為社區提供服務、把學校教育辦好、運用社區資源。

林明地（2002b）在學校與社區關係的角色扮演上，提出其主要的具體作為包括：

1. 抽空訪問家長委員會成員。
2. 善用機會與家長互動，珍惜每次的互動機會，例如趁放學時與家長打招呼。
3. 邀請社區成員協助問題解決，尤其是親師之間的衝突。
4. 快速回覆家長與社區居民的意見。
5. 參與社區文教基金會等相關組織。
6. 做好雙向溝通、資源分享、相互參與、相互合作，以及些許的社區服務。

綜合以上學者論述，學校公共關係之內涵可歸納為：

1. 內部公共關係：
  - （1）即建立學校內部的良好公共關係，包括教師個人公關、學校處是公關及學校組織公關等三種。其對象包括教職員工、學生公眾、校內行政人員等。
  - （2）學校對內透過彼此訊息的雙向溝通交流，促進相互了解、支持及合作，鼓舞士氣，協助管理階層決策，提高辦學績效，有效達成教育目標。
2. 外部公共關係：
  - （1）即在謀求與公眾建立和諧關係，包括對社區、企業、政府官員及民意代表及大眾傳播等。其對象包括學生家長、校友、社區人士、教育行政機關、政府機構、新聞界和其他正式或非正式的人民團體。
  - （2）對外澄清誤會化解危機，宣揚學校辦學績效爭取好感，增進學校和公仲間

相互信賴的合作關係，以爭取資源、提升學校績效、並且建立學校良好的形象。

#### 四、小結

由上述探討可知，學校公共關係絕非一般人所認知的拉關係、講人情、請客、吃飯、送禮等情事。它應該是有計畫、有組織、有系統且長期的應用各種媒體與其公眾真誠溝通，或提供服務與活動，從而建立彼此之間的和諧關係，以贏得大眾對學校的了解、支持、鼓勵和合作的歷程。

因而，在教改聲浪風起雲湧之際，學校更需藉由學校公關活動來加以說明，以免造成家長及社會的誤解，進而支持與協助學校教育活動。此外，學校為有效推展學校公共關係，需配合學校資源及社區特性長期而持續的妥善計畫、執行、評估與改進策略，例如從內部公關做起、推展外部公共關係，如此才能發揮學校整體公共關係的功能，塑造學校良好形象，有效達成教育目標。

學校的公共關係是一種溝通的哲學，因為學校需要以大眾之需要為基礎來進行有系統、有計畫之公共關係，並且邀請民眾參與學校事務。

為了更開放地讓家長和社區參與學校教育，使社區納入學校課程的擬定，家長參與教育活動的過程，社區資源能投入學校教育和社區發展，校長面臨更加的重責，處理更複雜的問題，因而為了使大眾有自由權利去選擇子女所就讀的學校，學校必須動員全部人力和財力辦好學校，以建立良好的形象。因此，校長必須領導學校成為有教育風範的學校，爭取大眾的支持和相信學校教育的效果，而能充分反映大眾和社區的需要。

### 肆、專業發展層面

#### 一、專業發展的意義

在這知識經濟時代與資訊社會中，終生學習與專業發展日漸受到重視，因為

在這跳動的社會中，唯有不斷終身學習、提升個人的專業水平才能因應快速發展所帶來之社會挑戰。因此，校長身爲一校之首需發揮專業自主的動力來源來迎戰未來的各項挑戰。

除此之外，在校長的日常生活中，幾乎每天都必須面對倫理兩難的困境，那是因爲校長在學校領導所涉及的權力很難達到「真實的」平等。在學校中，校長的權力通常都大於教師、學生、家長或其他人，此權利不平等關係，再加上校長每天所面對的問題多爲模糊性及不確定性極高的問題，因而校長的工作與角色就是一種道德行爲。而這些專業倫理素養也成爲校長能持續專業發展的動力泉源，以下由學者的觀點來對於專業發展有更深入的认识與了解。

Cranson 等人(2003)指出：「校長若要能夠不斷因應每天工作中所帶來的挑戰，則透過教育訓練與專業發展的方式提供其在領導與管理方面的專業支持是必要的」。而林明地（2002b）亦認爲在校長專業生涯的過程中，專業發展的概念貫穿其中，由此可見，校長必須持續地在個人與專業上尋求成長與發展。

羅清水（1999）認爲「專業發展」偏重於校長自我的層面，廣義的來看，它包括職前及在職的發展，就內容而言，不僅指專業知識及技能的獲得，還涵蘊學校專業文化的反省。

林志成（2001）指出專業發展不僅是知能不足的補充，而且是有目的、高度互動的、被認可以的、持續的專業成長系統歷程。它具有下列幾項特性：

1. 專業發展是一項有目標的、有意圖的、正向革新的歷程，亦即是深思熟慮、有清楚計畫、目標與願景的歷程。
2. 專業發展是一種持續的歷程：專業發展與在職進修不同，它包括職前階段、入職階段與再職階段等三大歷程。
3. 專業發展是一種多元化的內容與歷程，首先是活動多元，包含正式或非正式活動；其次是方式多元，包括講授、實作、讀書會、分組討論、獨立研究、行動研究、休息學分、學位等；第三是內容多元，它包括教學知能、班級經營知能、學校行政處理知能、人際溝通、學校革新知能等；



第四是結果多元，它包括個人知識技能的增長與更新、情意的豐厚與圓熟，間接促使學校進步發展。

歸納上述專家學者所述，專業發展是指：「是一個目標導向的、持續性的努力過程，包括在職進修、專業的提升、個人的自我檢視和反省、還有從事增進專業知能的自我改善意願與行動。而專業發展的目標在增進個人專業特性，成為專業人員，並改善教育環境，促進學生、學校和群體的發展。更重要的是，校長應遵守專業倫理信條、規範，以學生的福祉為考量。」

## 二、專業發展的內涵

在台灣，有關校長工作的議題，大多的努力都擺在校長遴選、職前訓練，以及遷調上。在大學中少有專門的培育方案，我國目前亦缺乏校長證照制度及證照更新的規定，更無像英國般的國家領導學院來進行校長專業發展。因此，大部分的校長專業發展可說是零星、未計畫的且缺乏連貫性。

校長的成長可說是一種專業發展，亦是一個反覆實踐、不斷提高的發展過程，既受外部環境制約，同時也決定於他對外部環境的認識和改造的程度；成長與否，取決於他的必備素質與自身條件的完善與提高，也取決於外部機制能否有效幫助校長。

從校長專業發展的定義可知，校長專業發展除了含括校長專業知能持續發展，亦也涵蓋校長專業倫理素養，由此可知一位有效能的校長除了充實自我的專業知能，亦須成為一位德行的領導者，如此才能激勵學校成員為善與正義而行，並且以學生福祉之考量為行事準則。觀乎國外對於校長專業發展大多有一套既定的規範與準則，因此，以下先簡述國外對於校長專業發展的標準，再回歸國內學者對於校長專業發展之貢獻，最後與以總結。

美國小學校長協會（National Association of Elementary School Principals, NASEP）及美國學校行政人員學會（American Association of School Administrators, AASA）的「專業倫理準則」可作為學校行政道德領導的初步，而其內涵為

(Cunningham & Cordeiro, 2000 ; NAESP, 2006) :

1. 以謀取學生福祉為所有決定與行動的基本價值
2. 以誠實和廉潔來實現專業責任
3. 支持正當程序的原則並保障所有個體的公民權與人權
4. 遵守地方、州與國家的法律，不故意加入或支持倡導直接或間接顛覆政府的組織
5. 履行教育管理委員會的政策、行政的法則與規定
6. 尋求適當的方法已修正與完善教育目標相違背法律、政策與規定
7. 避免利用職權並透過政治、社會、宗教、經濟及其他影響力謀取個人私利
8. 只從合格的機構，接受學位或專業認證
9. 維持標準並透過研究與持續的專業成長，以改進專業效能
10. 尊重所有契約，直到履行完成、解除或所有團體相互同意撤銷契約。

除此之外，美國跨洲學校領導者證照聯合會（ISLLC）於 1996 年發展出一套非常嚴謹、慎重以及精要的學校領導者原則，目的是為各州提供資訊，以利各州規劃教育行政人員培育學程綱要，和教育行政人員執照、證書之核發，其所訂出的「學校領導準則」，其中有關專業發展內容如下：

**合乎職業倫理的原則：能以正直、公平及合乎職業倫理的原則作為行為準則，以增進全體學生的學習成就**

**表現：學校行政人員助長發展過程，並且參與活動，以確保：**

1. 檢驗個人與專業價值觀
2. 證明個人與專業倫理規範
3. 證明激勵他們追求更高績效表現的價值觀、信念、以及態度
4. 擔任角色模範
5. 接受學校運作所交付的責任
6. 考量個人在他處對行政實務的衝擊與影響

7. 運用職務的影響力以提升教育方案，而非提升個人利益
8. 以平等、公平、尊嚴與尊重對待人們
9. 保護學生與職員的權利與隱私性
10. 證明學校在社群中有多樣性的判斷與敏感度
11. 認同並尊敬其他人的合法權力
12. 檢驗並考量不同學校設群目前盛行的價值觀
13. 期望學校社群的其他人將會表現正直並且合乎倫理的行為
14. 開放學校讓社會大眾參與並細察
15. 履行法律與契約義務
16. 公平、睿智並且考慮周到地運用法律及訴訟程序

而英國教師訓練局(TTA, 1997)所訂定的「校長準則」，其中關於校長所應具備的能力與特質，其有關校長所應具備的特質有以下的說明：

1. 校長應具備的並展現的特質：
  - (1) 能發揮影響力及展現個人魅力
  - (2) 能適應各種情況的變化及新的想法
  - (3) 能夠體力充沛、展現活力、有毅力
  - (4) 能運用心智思考問題
  - (5) 人格完整
  - (6) 具有熱忱
  - (7) 有自信心
  - (8) 獻身於工作
  - (9) 富有彈性
  - (10) 行事可靠
2. 校長應具有下列各方面的專業能力與知識：
  - (1) 對他人能提供專業指導
  - (2) 能明智使用視導及研究發現

(3) 能獲得信賴，並影響他人

(4) 能學習及運用教育界以外其他的作法

而林明地（2002a）認為真正的專業發展必須產生實質的改變，所謂的實質改變即包括下列各點：

1. 質疑其日常實際的能力
2. 自我反省的能力
3. 與其他學校校長和同僚分享的意願、習慣及能力
4. 問題解決的能力
5. 自我效能感的提升
6. 更進一步學習的意願、習慣及能力
7. 知悉何處可求助及求助的勇氣
8. 道德與倫理判斷的能力

再者，校長是校長專業社群的一份子，因而當成為校長的第一天開始，就必須遵守教育行政人員與學校行政人員的專業規範。我國雖沒有訂定校長的專業倫理信條，但是有關教育行政人員的專業倫理準則，近來吳清山（2001）參酌「美國學校行政人員學會」的「專業倫理準則」，提出「我國教育行政專業倫理準則之初步建構」，可為道德領導原則之指引，其內涵包括：

1. 教育行政人員所有的行動與決定都應以謀取學生福祉為依歸
2. 教育行政人員應表現清廉、正直、誠實等特質，以贏得大眾對教育行政人員的信賴與尊重
3. 教育行政人員應秉持正當的程序原則，並保障所有人之權益
4. 教育行政人員應避免利用職權謀取不當的個人私利
5. 教育行政人員在面臨利益衝突與價值選擇的情境下，仍應秉持公平正義原則
6. 教育行政人員應努力充實個人之專業卓越能力，並鼓勵各種教育行政的專業成長

7. 教育行政人員應妥善運用道德權威，並與成員發展合適的關係
8. 教育行政人員應在合理、合法、正確、公平與正義的前提下表現忠誠
9. 教育行政人員要能自尊自重，並保守業務上的機密
10. 教育行政人員有責任批判不合理的教育現象，並提出改進之道
11. 教育行政人員應積極創造合乎倫理的教育情境
12. 教育行政人員應主動關懷他人，並使每個人都想有內在的價值與尊嚴。

從上述可發現到一點較特別的即是校長須妥善處理法律、行政命令等議題，當然校長理解法律議題並非要成為律師，而是了解法律議題的根本立場，去熟悉法律對學校教育，以及職務執行的可能影響，並能妥善處理。此外，依法行政也相當重要。整而言之校長專業發展可從持續的專業發展以及專業倫理素養兩方面來探究，因此可歸納出以下幾點：

1. 積極參與進修活動、研讀專業刊物，以增進專業知能
2. 不斷反省與思考，檢視及提升自我專業能力
3. 生涯規劃與終身學習的能力
4. 所有的行動與決定都應以謀取學生福祉為依歸
5. 以誠實和廉潔來實踐專業責任
6. 秉持正當原則並保障所有人的權益

### 三、小結

過去校長常被視為是學習的引導者，而忽略了學習者的角色，校長在改革中所需的知能，以及如何學得這些知能，也並未受到相對的關注，然而事實上改善校長的領導要比改進每一個教師快得多，亦能加速及提高學校的辦學績效，因為校長能提供學校改革最直接的途徑。準此而論，專業發展不僅可以提高校長的專業知能、更進一步地提高其專業倫理素養，使得校長可以影響眾人，並且帶領學校成員朝向一個臻於完善的教育目標前進，真正做到以學生福利為行動之依歸。

### 第三節 校長專業能力之相關研究

所謂的指標是指一種統計測量、信號或指引，可了解並測量教育事務的質或量，其主要功能在陳述教育期望，管制教育品質，提供教育決策資訊及提供教育消費者選擇所需資訊的功能。近年來，各國多認為校長的角色對於學校的教育成效有莫大影響，進而與國家教育的發展有密切相關，因此紛紛對於校長之專業能力給予規範與準則，希冀提高校長之專業能力、改善教學，以達成教育目標。準此而論，如何妥善訂定指標則是本節所要探討的主旨。

前兩節歸納出校長的專業能力可以分為「行政領導」、「課程與教學領導」、「公共關係」、「專業發展」四層面及其內涵。因此，本節首先探討過去有關校長專業能力之相關實證研究，進一步地剖析各層面所含的向度，其次依據前章節對於校長專業能力之探討，歸納整理出校長所應具備之能力。

#### 壹、校長專業能力之相關研究

自從解嚴後，校園民主的聲浪和家長積極關心學校教育辦學品質，校長的經營校務壓力日增，使得校長的能力和績效表現備受各界關注，因此，近年來學者專家試圖建立客觀的評量指標與研究工具，期許校長的專業能力保有基礎的水平，以下就校長專業能力的相關研究做探討：

##### 一、校長專業能力之「行政領導」研究

倪千茹（1997）在「國民中學校長領導能力量表之編製」中將校長領導能力的內涵分為課程領導、教學領導、行政領導、專業發展、公共關係及個人修為等六個向度，其中行政領導涵蓋經費編列、決策、計畫擬定修正與執行、塑造學校願景，可見行政領導不僅涵蓋行政管理還有校務發展。

張峰榮(2001)在「從國小校長觀點看國小校長專業能力及培育課程之研究」指出行政經營管理包含校務計畫與執行、決策、危機處理、溝通、領導、校園規劃、校園建築、學校資源管理與發展、組織變革、激勵。

陳智育(2002)研究指出國小校長領導能力指標可歸納成十個向度：訂定工作計劃能力、決策能力、溝通協調能力、激勵同仁能力、處理公共關係能力、危機處理能力、表達能力、組織用人能力、授權運用能力、自我成長能力，可見校長領導能力所改蓋的層面為訂定工作、決策、溝通、激勵、危機處理、組織用人、授權。

潘文忠(2002)認為政策與行政管理領域如下：1.執行政策的能力；2.建立學校發展願景的能力；3.激勵學校成員士氣的能力；4.統合各處室人力資源的能力；5.計畫、組織、溝通與執行學校事務的能力；6.做合理決策的能力；7.運用電腦資訊管理校務的能力；8.校園規劃及財務和時間管理的能力。

毛連塏、許志賢、張德銳(2002)研發之國民中小學校長專業能力發展標準，將當前理論與實務上，所公認較重要也適當的校長專業能力發展標準做整理與歸納，共分為六大領域、十九項行為、五十九個行為指標，而屬於政策與行政管理層面涵蓋如下：1.擬訂完善校務發展計畫；2.規劃與執行校務發展評鑑；3.能積極有效運用學校財務與設備資源；4.能建立適切行政程序，提升行政效率；5.能健全人事制度、有效運用人力資源；6.能實施有效的危機處理機制。

陳信君(2005)在「國民小學校長專業領導行為與學校效能關係之研究」將行政領導定義為國小校長具有行政領導方面所需之知識與技能，並且透過塑造學校願景與達成教育目標，提升學校的競爭優勢，因此行政領導涵蓋校務發展、行政支援教學、資源管理、計畫、決策、危機處理。

以上對校長應具備之行政領導能力皆提出許多不同之看法，雖然內涵上彼此間差異性不高。綜合上述相關研究的看法，統整表 2-2 所示：

表 2-2 校長專業能力之「行政領導」內涵

	行 政 程 序	校 務 發 展	學 校 資 源 管 理 與 發 展	人 力 資 源 管 理	經 費 編 列
研究者					
倪千茹(1997)	★	★			★
張峰榮(2001)	★	★	★		
潘文忠(2002)	★	★	★	★	★
陳智育(2002)	★			★	
毛連塹(2002)	★	★	★	★	★
陳信君(2005)	★	★	★		
總計	6	5	4	3	3

資料來源：研究者自行整理

根據以上資料彙整後，可以明顯看出校長行政領導層面包含行政程序、校務發展、危機處理、學校資源管理、人力資源管理、經費編列、績效責任等等，其中次數統計出現 4 次以上者有三個，應是專家學者普遍認為最值得探討的部份，分別為行政程序、校務發展以及危機處理。故研究者把國民小學校長專業能力中之行政領導內涵大致歸納為：行政程序管理、校務發展，以下敘述其所包含的意涵：



## （一）行政程序管理

所謂的行政管理能力不外乎是校長在處理校務事項所面臨的計畫、決定、組織、溝通、激勵、衝突管理、視導與評鑑等面向，可見一位專業的校長在實現其心中理想的教育目標，需透過多項步驟與程序才能達到其理想中的教育目標，因此校長宜具有相當能力，能運籌帷幄相關的行政程序事務，以開創出具有效能的學校。

準此而論，校長在行政程序此層面需具有的能力為：專業之行政管理能力，含括：計畫、決定、組織、溝通、激勵、衝突管理、評鑑；運用電腦資訊管理校務的能力；實施有效的危機處理機制。

## （二）校務發展

社會變遷速度甚快，如果停留在原地不動亦即是退步，在這變動不居的社會中，校長宜具有洞察先機的前瞻性，並且帶領學校成員共同群策並且勇於落實學校擬定的願景藍圖。因此，校長在校務發展層面需具有的能力為：建立學校發展的願景、擬訂完善校務發展計畫、規劃與執行校務發展評鑑。

## 二、校長專業能力之「課程與教學領導」研究

林惠煌（2002）在「台北縣國民小學校長教學領導與教師教學效能關係之研究」指出教學領導自 1970 年代在美國即被倡議，且被確認為與學校效能、學生成就及學校氣氛有重要關聯之一項指標，而國內研究亦指出校長教學領導應是專業取向的領導，對學校校務革新及發展及教師專業發展都有決定性的影響。其歸納指出校長的教學領導包括：凝塑學校願景、管理課程教學、教學視導評鑑、提升教師專業、激勵學習成就、營造支持環境。

毛連塏、許志賢、張德銳（2002）研發之國民中小學校長專業能力發展標準，將當前理論與實務上，所公認較重要也適當的校長專業能力發展標準做整理與歸納，共分為六大領域、十九項行為、五十九個行為指標，而屬於課程與教學領導

層面涵蓋如下：1.營造優質教學環境；2.領導課程發展與教學研究；3.落實教學視導與評鑑。

潘文忠（2002）在課程與教學領導領域則提出：1.以教師研究與專業知能為基準來決定課程的能力；2.熟悉並運用教師績效評鑑以改進教師教學的能力；3.熟悉教學視導方法與運用時機的能力；4.獨立研究並發表研究成果的能力；5.領導教師研究新的教育理論與了解課程發展趨勢的能力；6.領導教師熟悉並運用各種教學原理與方法的能力；7.領導教師運用多種技術、方法，評量學生學習成果的能力；8.領導教師進行行動研究，提升班級教學成效的能力。

李宜芳（2002）在「台北市國民小學校長教學領導現況與因應策略之研究——以國小九年一貫課程為例」認為國民小學校長應：訂定學校發展願景、促進教師專業成長、鼓勵發展課程教材、提昇教師教學品質、激發學生學習興趣、提供支持環境氣氛。

黃錫隆（2003）在「台北縣國民小學校長教學領導策略之研究」指稱的校長教學領導係指校長未提升學校整體教學效能，根據一套教育理念及價值觀念，透過凝塑學校教學願景、營造教學支持環境、促進課程教學發展、落實教學視導評鑑、提昇教師教學專業及激勵學生學習成就等積極領導作為，以提升教學品質、進而達成學校願景的動態歷程。

陳偉茹（2005）在「校長之思：透視國民小學校長教學領導之思考研究」中透過文獻歸納指出教學領導五個重要任務分別為：促進學校發展目標、確保教與學的品質、營造正向積極的氣氛、提供教學資源與環境，以及協助教師成長與發展。

吳百祿與鄭彩鳳（2005）認為課程與教學領導是以課程和教學活動為核心，其目的在於提升教學品質，並達成教學目標。其內涵應該包含：1.建立學校願景，形塑教學任務；2.培養合作的校園文化，促進教師專業對話；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，提供教師教學評鑑之參考。

以上對校長應具備之課程與教學領導能力皆提出許多不同之看法，雖然內涵上彼此間差異性不高。綜合上述相關研究的看法，統整表 2-3 所示：

表 2-3 校長專業能力之「課程與教學領導」內涵

研究者	訂 定 願 景 與 目 標	課 程 與 教 學 管 理	鼓 勵 教 師 教 學 研 究	教 學 視 導 與 評 鑑	提 升 教 與 學 的 素 質	營 造 支 持 環 境
林慧煌(2002)	★	★		★	★	★
毛連塹(2002)		★	★	★		★
潘文忠(2002)		★	★	★	★	
李宜芳(2002)	★	★			★	★
黃錫隆(2003)	★	★		★	★	★
陳偉茹(2005)	★				★	★
吳百祿和鄭彩 鳳(2005)	★			★	★	★
總計	5	5	2	5	6	6

資料來源：研究者自行整理

根據以上資料彙整後，可以明顯看出校長課程與教學領導層面包含訂定願景與目標、領導課程發展、鼓勵教師教學研究、教學視導與評鑑、提升教與學的素

質、營造支持環境等等，其中次數統計出現 3 次以上者有 5 個，顯示相關研究在教學領導層面具有極高的共識，此應是專家學者普遍認為最值得探討的部份，分別為訂定願景與目標、領導課程發展、教學視導與評鑑、提升教與學的素質、營造支持環境。由於在行政領導層面已涵蓋願景的建立，因此在課程與教學領導不另作討論，故研究者把國民小學校長專業能力中之課程與教學領導內涵大致歸納為：領導課程發展、教學視導與評鑑、提升教與學的素質、營造優質教學環境，以下分述之：

### **(一) 領導課程發展**

在學校中，校長雖無法同時精通許多學科領域，但卻必須熟悉課程設計的過程，以了解課程的判斷標準，知曉重要的課程議題，並參與和課程有關的對話與討論以進行課程與教學領導，如此才可確保學生能達到預期學習品質之目標。另外，學校的課程與教學活動的發展須歷經一連串的課程決定過程，從願景的建構、課程目標與理念的評估，到教材內容的選編，教學活動和評量方法的設計，乃至教學時數的安排、課表的排定上課日數的規劃、家長觀念的溝通，都須經由校長來統籌完成。

因此，校長在面臨這麼多的決定事項，不能也不應由行政領導人員或特定人士單獨去做決定，而應塑造積極參與的學校文化，鼓勵教師、家長、社區人士與學者專家們共同來參與決定，由此可知在領導課程發展方面的責任，校長的任務旨在引導規劃學校的課程、組織學校課程發展相關團隊、促進教師專業成長與教學研究能力。

### **(二) 落實教學視導與評鑑**

視導與評鑑真正用意都在改進現況，並且最終目的在增進學生的學習成果，而這也正是一位校長最需要負起的責任，因為學校的主要任務便是提供學生妥適的課程，安排有效的教學，而這端賴校長如何落實教學視導與評鑑，以掌握教師與學生的教學與學習狀況，並且適時的修正教學與課程的方針，以開展學生更大

的潛能與發展空間。

因此，在落實教學視導與評鑑，校長的主要責任在於：落實教學視導以輔導教師持續成長、訂定具體、多元的學生學習評量方案及其評鑑指標。

### （三）提升教與學的素質

提升教與學的素質亦即是提昇教師專業以確保教學品質，以及激勵學生的學習成就。今日校長必須能領導教師致力於教學革新、促進教學實務的協助與對話、提供教師誘因、鼓勵教師進修並透過行動研究來解決現場上的教育問題，幫助教師專業成長。此外，校長亦須對學生學習成就有高度期待，創造誘因以激勵學生學習風氣，並鼓勵多元學習督促學生進步，且須對學習挫敗學生安排補救教學措施。

### （四）營造優質教學環境

校長的課程與教學領導中首先宜建構一個可以提供師生都能舒適的進行教學與學習的環境，在此層面可由校長建立學校願景並且形塑出教師的教學任務，提供教師能具體化的進行其教學安排，並且藉由資深的教師輔導初任教師相關教學事宜，以提供一個互惠交流的平台。

因此，在營造優質教學環境主要可以包括培養合作且積極的校園文化、提供豐富的教學資源及善用資訊科技之教材。

## 三、校長專業能力之「公共關係」研究

陳木金（2000）參酌英國國立學校領導學院之功能認為我國中小學校長在社區與公共關係領域應發展的能力有：1.塑造學校的公眾形象；2.建立善意依存的基礎；3.統合大眾意見的功能；4.令人感到溫馨舒適。

潘文忠（2002）研究社區與公共關係領域包含以下事項：1.與同事和樂相處並廣納建言的能力；2.良好人際溝通的能力；3.塑造學校良好公共形象的能力；

4.與家長積極合作的能力；5.促進學校與社區密切互動的能力；6.掌握並統籌運用各項社區資源的能力；7.鼓勵學校成員及社區團體參與學校事務的能力；8.發展並維持良好的媒體關係的能力。

毛連塏、許志賢、張德銳(2002)研發之國民中小學校長專業能力發展標準，將當前理論與實務上，所公認較重要也適當的校長專業能力發展標準做整理與歸納，共分為六大領域、十九項行爲、五十九個行爲指標，而屬於社區與公共關係層面涵蓋如下：1.建立學校與家長、社區密切關係 2.塑造學校優質形象，善用傳播媒體 3.維持與社會相關機構良好互動關係 4.建構校際合作夥伴關係。

秦夢群(2003)在國民中小學校長評鑑指標之建構中指出溝通技巧與公共關係含蓋建立師生的溝通管道、建立與家長的人際關係、建立與社區良性互動的關係、建立與媒體與地方有力人士之公共關係。

王材源(2004)在「國民小學學校公共關係之研究—以中部四縣市為例」研究中，將公共關係涵蓋四個層面分別為：計畫決策程度、校內公共關係、校外公共關係與成效回饋程度，強調學校成員須有機會經由適當的途徑與範疇投入學校公共關係之計畫，並且彼此的意見能交流且能夠過工作檢討會或是座談會得到回應。

汪忠獻(2005)在「台南縣國民小學學校公共關係實施現況與問題之研究」結果指出校長是學校公共關係的主要推動者，而學校公共關係的建立對象是學生家長、社區民眾與校內師生，且認為校長區建立正確公共關係的認知觀念並且積極拓展校內與校外的公共關係。

蔡性國(2006)在「國民小學校長轉型領導行爲與學校公共關係之研究」中將校長在公共關係的推展分為計畫與決策、服務滿意程度、支持程度、訊息溝通程度、行銷推廣程度、回饋與修正等六大層面。

段立國(2006)在「中部地區國民小學學校公共關係現況與學校效能之關係研究」將公共關係分為意見互動、物質支持、行動參與、訊息傳播、結果回饋、資源互惠等六個層面，並且對於學校效能中的環境規劃配置、校長領導表現、教

師教學與學生學習表現、成員工作滿足、學校溝通協調、社區家長支持等六個層面有較佳的影響力，顯示校長在公共關係的經營會影響一所學校績效的達成。

以上對校長應具備之公共關係能力皆提出許多不同之看法，雖然內涵上彼此間差異性不高。綜合上述相關研究的看法，統整表 2-4 所示：

表 2-4 校長專業能力之「公共關係」內涵

研究者	塑造學校公眾形象	建立善意依存的基礎	統合大眾意見的功能	計畫決策的程度	校內公共關係	校外公共關係	成效回饋程度	溝通能力	支持程度	行動參與
陳木金(2000)	★	★	★		★	★				
潘文忠(2002)	★				★	★		★		
毛連璽(2002)	★					★				
秦夢群(2003)	★				★	★				
王材源(2004)				★	★	★	★			
汪忠獻(2005)					★	★	★			
蔡性國(2006)	★			★	★		★	★	★	★
段立國(2006)							★	★		★
總計	5	1	1	2	6	6	4	3	1	2

資料來源：研究者自行整理

根據以上資料彙整後，可以明顯看出校長在公共關係層面包含塑造學校的公眾形象、建立善意依存的基礎、統合大眾意見的功能、計畫決策程度、校內公共關係、校外公共關係、成效回饋程度、溝通能力、支持程度、行動參與等等，其中次數統計出現 5 次以上者有 3 個，顯示相關研究在公共關係層面具有極高的共識，此應是專家學者普遍認為最值得探討的部份，分別為塑造學校的公眾形象、校內公共關係、校外公共關係。

校內教職員工的士氣，是推動對外公共關係的基礎及先決條件。因此，校長宜採民主的領導方式，尊重、了解行政人員及教師，並且鼓勵他們參與校務，進而提升學校之士氣，促進學校之和諧。此外，學校是由組織和成員所構成的，每一個教職員均是團體中的一份子，他們都希望被人重視及有表達意見的機會，藉由讓成員參與，可以激發他們的工作動機、提高工作效率，建立分享和參與式之透明化決策模式並兼顧學校目標和個人需求，以提升全校同仁認同感與向心力，促進學校績效。然而，校內公共關係內的溝通、衝突可包含在行政管理中，因此在此處不多做討論，以下分別探討校外公共關係及塑造學校良好的公眾層面：

### **(一) 校外公共關係**

學校公共關係的首要工作就是與社區建立良好的關係，關係良好學校才能贏的社區的支持、合作與協助，藉由學校主動和社區接觸，讓社區了解學校，並且主動向社區提供服務，如開放學校場地供社區使用、辦理社區文教活動，獲取社區的支持與認同，並且願意反向回饋於學校。因此，校長在建立良好的校內外關係需做到：建立學校與社區、家長的良好關係；為社區提供資源，並且也能提供資源給社區。

### **(二) 塑造學校良好的公眾形象**

學校能利用書面、網路或媒體等傳播管道進行學校之行銷，塑造學校良好形象。同時，亦可從中獲取公眾的意見反映以供學校推展公共關係之參考，而形成



一種良性互動。因此，在塑造學校良好的公眾形象，校長的責任在於：辦好學校教育以塑造良好的公眾形象、發展並且維持良好的媒體關係能力。

#### 四、校長專業能力之「專業發展」研究

潘文忠（2002）則在道德倫理領域提出：1.廉潔自持，以身作則，作為師生楷模；2.深具教育熱忱，並願意終身奉獻教育事業；3.不斷的進修與研究，促進教育專業成長；4.以誠正的態度，旅行聘任契約與專業職責；5.以學生的福祉為一切決策與行動的基準；6.支持正當程序，保障教職員工的權益；7.發揮親愛精神的精神，愛護學校，維護校譽；8.遵從各級政府的法令，執行教育政策及行政規章。

毛連塏、許志賢、張德銳（2002）研發之國民中小學校長專業能力發展標準，其中屬於專業發展層面涵蓋：1.具備專業知能：能具備豐富教育專業理念與人文素養、能隨時向教師介紹最新或重要教育改革或理論、能具備行政領導與教學專業知能；2.善盡專業職責：能遵守專業倫理信條並依法行政、能建立合宜規章制度、能提供教職員實現願景和教學目標的資源；3.賡續專業成長：能積極參與各類進修活動、能實施專業對話、能不斷反省與思考。

陳木金（2003）發展之「學校經營實務系統知識培訓內容向度指標」，其中在專業責任向度中，提出：1.能具有正確之教育哲學觀；2.能積極參與各項進修活動；3.能向教師介紹新的教育政策及重要教育新知；4.能先與校內教師討論，了解教師之需求；5.能諮詢專家意見，規劃專業進修活動；6.能鼓勵教師參與各項進修；7.能善用社區及社會專業機構之資源；8.能提供教師從事專業發展時所需資源或協助；9.能具有評鑑之能力；10.能隨時反省思考。

以上對校長應具備之專業發展皆提出許多不同之看法，雖然內涵上彼此間差異性不高。綜合上述相關研究的看法，統整表 2-5 所示：

表 2-5 校長專業能力之「專業發展」內涵

研 究 者	持 續 專 業 成 長	以 學 生 福 祉 為 行 動 依 歸	保 障 教 職 員 工 的 權 益	服 從 且 執 行 教 育 政 策	專 業 知 能	遵 循 專 業 道 德 的 責 任	履 行 所 有 契 約 的 責 任	秉 持 誠 實 廉 潔	具 教 育 熱 忱	愛 護 學 校
潘文忠 (2002)	★	★	★	★	★		★	★	★	★
毛連塹等人 (2002)	★				★	★				
陳木金 (2003)	★			★	★					
總計	3	1	1	2	3	1	1	1	1	1

資料來源：研究者自行整理

根據以上資料彙整後，可以明顯看出校長在專業發展層面包含從持續專業成長、以學生福祉為行動依歸、保障教職員工的權益、服從且執行教育政策、專業知能、遵循專業道德的責任、履行所有契約、秉持誠實廉潔、具教育熱忱、愛護學校，，由此可大略分為兩個面向，一為持續的專業知能發展：持續專業成長、保障教職員工的權益、服從且執行教育政策、專業知能；另一為具備專業道德的責任：遵循專業道德的責任、秉持誠實廉潔、以學生福祉為行動依歸，以下分述討論之：

#### (一) 持續的專業知能發展

隨著科技與全球化的影響下，知識的變遷速度加快，校長身爲一校之領導者，本就須對於學校外界的資訊能做到第一手資料的掌控，而專業本身就是一個連續發展的歷程，爲了成爲一個專業的校長，校長宜善用零碎時間加強專業能力，帶領全校邁向卓越成長之路。因此，校長在持續專業知能發展須具有之能力：具備行政與教學領導的專業知能並且保障教職員工的權益、服從且執行教育政策、持續進修與研究以增進專業知能。

## （二）具備專業道德的責任

教育是一種道德事業，學校是一個道德機構，除了教授知識與技能外，也要教導道德倫理，因此校長必須遵守專業倫理規範，才配從事教育與學校行政工作，其領導也才能深入人心。因此，校長在具備專業道德責任所具有之能力爲：以學生福祉爲所有行動的準則、秉持公平正義、廉潔誠實原則實現專業責任、具備教育熱忱，終身奉獻教育事業。

## 貳、我國國民小學校長專業能力指標之初步建構

在第二章第二節中，已針對國內外學者機構對於校長所應具備之專業能力進行內涵分析，再此更進一步地結合上述國內對於校長專業能力所作之相關實證研究，將此兩部分予以結合，並歸納出初步的校長專業能力指標，以利第一次問卷進行。

承如校長專業能力各層面內涵及其前述探討可知，有關校長個人之職責領域，如行政管理、學校願景、教育政策、教學領導、課程領導、人際關係、專業發展等，有倪千茹（1997）、潘文忠（2002）、毛連塹、許志賢、張德銳（2002）、秦夢群（2003）、林明地（2002b）、ISLTTC（2006）、DfES（2004）、TTA（1997）、

Ubben 和 Hughess (1992)、Shipman 和 Murthy (2001)、Gross (1998) 等。

關注於校長在行政領導層面之職責能力，如行政程序中的計畫、決定、組織、溝通、激勵、衝突管理、評鑑、危機處理、資訊管理或校務發展中的建立學校願景、擬訂完善校務發展計畫、規劃與執行校務發展評鑑等，有 Lunenburg (1995)、張峰榮 (2001)、陳智育 (2002)、陳信君 (2005) 等人。

關注於校長在課程與教學領導層面之職責能力，如領導課程發展、落實教學視導與評鑑、提升教與學的素質、營造優質教學環境等有 Glatthorn (2000)、Aronstein 和 DeBenedictis (引自單文經等譯，2001；Glatthorn, 2000)、Dimmock 和 Lee (2000)、林惠煌 (2002)、李宜芳 (2002)、黃錫隆 (2003)、陳偉茹 (2005)、吳百祿與鄭彩鳳 (2005) 等人。

關注於校長在公共關係層面之職責能力，如校內公共關係、校外公共關係、塑造學校良好的公眾形象等，有 Vaugh (1984)、美國學校公共關係協會 (NSPRA, 1986)、Kindred (1984)、Goldring 與 Rallis (1993)、Kowalski (2002)、謝文全 (1993)、王材源 (2004)、汪忠獻 (2005)、蔡性國 (2006)、段立國 (2006) 等人。

關注於校長在專業發展層面之職責能力，如持續的專業知能發展、具備專業道德的責任等，有美國學校行政人員學會 (AASA) 及 Cunningham 和 Cordeiro (2000)、美國小學協會 (NAESP, 2006)、吳清山 (2001) 等人。

歸納上述相關文獻及實徵研究，以及研究者覺得校長所應具備的專業能力得出以下之結論，在行政領導層面應包含行政管理及校務發展；在課程與教學領導層面包含領導課程發展、落實教學視導與評鑑、提升教與學的素質、營造優質教學環境；在公共關係層面應包含校外公共關係、塑造良好的公眾形象；在專業發展層面應包含持續的專業知能發展、具備道德責任。因而校長專業能力指標之初步建構即是由這四層面、十向度去延伸而出更具體的能力指標。