

邁向卓越——一位成功校長的領導作為

賴志峰*

摘要

本研究以臺灣的背景中探究學校領導的最佳實踐，為質性的個案研究，蒐集資料的方法包括訪談、參與觀察及文件資料，選擇臺灣北部地區優雅國民小學（化名）為研究對象，該校榮獲地方政府教育局優質學校、InnoSchool 創新學校經營、GreaTeach 卓越教學等獎項。本研究發現該校校長的成功領導作為如下：1. 對教育有獨到的見解，轉化成學校發展願景；2. 提供教師專業發展的機會、打造人性關懷的行政團隊，發展行政及教學人才；3. 以學校組織的再造、圓融與創意的領導及成員參與決策，形塑學校運作模式及永續發展；4. 運用空間領導、分享教育新知與形塑教學團隊，以提升教學品質；5. 善用行銷學校新品牌、家長教育服務中心及引進豐富的外部資源等作法，建立策略聯盟。

關鍵詞：學校領導、策略領導、成功的校長領導

* 賴志峰，逢甲大學公共政策研究所副教授

電子郵件：cflai@fcu.edu.tw

來稿日期：2011 年 1 月 13 日；修訂日期：2011 年 3 月 10 日；採用日期：2011 年 7 月 27 日

Toward an Excellent School: A Case Study of the Art of Successful Principal Leadership

Chih Feng Lai*

Abstract

This is a case studying the success of school leadership with interviews, observations, and documentary data as methods. An elementary school in northern Taiwan which is hailed by educators and the public as one among the best was selected as the object of my study. This school had won many prizes (The Quality School from the Department of Education of the local government, the Innovative School Management in InnoSchool, the Excellent Teaching in GreaTeach, and the Principal Leadership Excellence from the Ministry of Education). Its success is seen from: 1. The principal possesses a clear concept of education and has transformed his school into a school of vision. 2. The principal provides equal opportunity for professional development to all teachers. He successfully builds a good team of human concern, rich talent and innovative in teaching. 3. He knows how to restructure school organization, to encourage creative leadership, to engage teachers to participate in shaping strategies, to build operation models, to cultivate trustful culture, and to further the sustainable development of his school. 4. He knows how to exert spatial leadership, to share educational information, to build teaching team, to refine classroom teaching, and to promote teaching quality. 5. He is successfully marketing his school's new brand; he creates the parent educational service center; and he knows to get abundant external resources for school development.

Keywords: school leadership, strategic leadership, successful principal leadership

* Chih Feng Lai, Associate Professor, Graduate Institute of Public Policy, Feng Chia University

E-mail: cflai@fcu.edu.tw

Manuscript received: January 13, 2011; Modified: March 10, 2011; Accepted: July 27, 2011

壹、前言

過去幾十年來，領導的意義和重要性受到很大的關注，近年來，大量的關於領導的書籍和論文出版，顯示領導的概念占有偶像級的地位（*iconic status*）（Storey, 2004），這是學校領導的黃金時代（Leithwood & Day, 2007a），然而，有效的學校、校長和領導之間的連結是強烈的（Harris, 2006），近年來，不同國家的學者針對成功的學校領導進行探究之論文，有越來越多的趨勢，針對澳洲進行研究的學者有 Drysdale、Goode 與 Gurr（2009），英國的研究有 Day（2009），丹麥有 Moos 與 Kofod（2009），Moller、Vedoy、Prethus 與 Skedsmo（2009）針對挪威，瑞典有 Hoog、Johansson、Olofsson（2009），印尼為 Raihani（2008），Jacobson、Johnson、Ylimaki 與 Giles（2009）則針對美國，在臺灣則有黃宗顯、鄭明宗（2008）、賴志峰（2008, 2010）、謝傳崇（2010）等，而 Day 與 Leithwood（2007b）所編著之專書針對澳洲、英國、挪威、瑞典、丹麥、加拿大、中國、美國等 8 個國家，上述的學校領導研究對於成功學校領導的理論與實踐產生許多助益，正如 Chance（2009）所說，在不同的背景中架構領導行為，提供更多堅實的理論，展現領導者影響組織過程和系統的更多方式。

根據 Leithwood、Harris 與 Hopkins（2008）的研究，學校領導對於學生學習的影響，僅次於教室的教學，學校領導者透過其對於成員動機、承諾和工作環境的影響，提升學生學習成就，因此，成功學校領導扮演重要的角色。Goodlad 認為，學校在經營運作上，以及在經營時與人互動上是不同的，但學校教育在任何地方都大同小異，也就是「相同卻又不同」（梁雲霞譯，2008），而 Allison（1996）曾提到，為建立和發展一個行政問題處理的實用理論，未來十年的核心任務在於，蒐集和分析更多足夠案例。故為增加研究結果的累積性，有必要將研究奠基於先前的理論和證據的基礎之上，即深入分析及運用成功的校長領導作為的文獻，建立具有證據基礎的理論。因此，本研究選擇臺灣北部地區曾獲校長領導卓越獎及優質學校之學校—優雅國民小學（化名）為研究對象，研究目的在於探究成功校長的領導作為，以作為領導的學習標竿，亦忠實呈現成員不同的看法與意見，突顯校長領導面對的挑戰，提出對於校長領導持續改進之建議，以及未來研究賡續努力的方向。

貳、成功的校長領導之重要面向

何謂成功校長領導是不容易回答的問題，實踐者和研究者可能提出分歧看法，然而，此一問題已逐漸成為學校領導探究的熱門議題，從文獻資料的分析，許多學者提出看法，首先，Conger 與 Kanungo（1998）提出有效的領導策略包括願景策略、效能建立策略、脈絡變革策略，Hallinger 與 Heck（1999）將領導實踐歸類為目的、成員、結構和社會系統，Southworth（2005）認為，領導者的影響主要透過示範、監控和對話等三種策略，Day 與 Leithwood（2007a）提出建構和永續成功學校領導的原則，包括：持續熱情的承諾和個人的績效責任、管理衝突與困境及維繫道德任務、以他人為中心和聚焦於學習、感性和理性的投入、強調個人的功能的。上述學者的看法，基本上是比較沒有聚焦的，分別從各種面向切入，觀點顯得多元且分歧。

其次，美國「跨州學校領導者證照聯合會」（Council of Chief State School Officers, CCSSO）（2008）所制定之《教育領導政策標準：證聯會 2008》（Educational leadership policy standards: ISLLC 2008）計有六項標準，內容包括教育領導者能取得所有利益關係人的認同與支持，能有效地倡導、培養和維持學校文化與教學方案，能確保組織、運作與資源上之管理，提供安全、效率、效能的學習環境，透過與教職員和社區成員的合作，回應不同社群的利益和需求，與動員社區的資源，並能有正直、公平以及具道德的行動，以及能理解、回應和影響在政治、社會、經濟、法律與文化的背景脈絡。上述標準較為抽象，設計的目的主要適用學校領導者培育課程，是擔任學校領導者基本的能力門檻。

再者，Leithwood（1994）則認為是設定方向、發展成員、重新設計組織，Drath（2001）認為領導有三大工作，包括：設定方向、創造承諾、面對適應的挑戰，Belchetz 與 Leithwood（2007）提出學校領導實踐的四種標竿，包括設定方向、幫助成員、組織再造、管理教學方案。Leithwood 與 Day（2007a, 2007b）基於 8 個國家、63 所中小學校長領導研究的證據，提出成功校長領導的五大面向，分別是設定組織的方向、發展成員、重新設計組織、管理教學方案、建構策略聯盟。上述學者的看法，似乎逐漸聚焦，且有許多重疊之處，其中以 Leithwood 與 Day（2007a, 2007b）的主張最具有統整性，且可以涵括 Leithwood（1994）、Drath（2001）、Belchetz 與 Leithwood（2007）等

學者的看法，以及 ISLLC 的標準，是當前相對來說較為完整的面向，此外，Davies（2006）認為，策略領導是一種連結廣泛的活動至短期的運作規劃，蘊含價值系統的成分和長期的策略方向，強調建立方向和組織能量的傳遞機制，以達成組織的改變。因此，Leithwood 與 Day 的五大面向主張，與策略領導有不謀而合之處，適合作為探究成功的校長領導具體作為之參考架構。

參、研究設計與實施

一、研究方法與信實度

本研究以訪談、觀察、文件分析為資料蒐集的方式，將研究目的誠實告知受訪者，在訪談前皆確認受訪者之意願，並忠實呈現研究對象的本意，校名、受訪者以化名或匿名方式，學校人員著作、學校內部文件和報告等文件資料，則以編號方式呈現及引用。由於篇幅所限，現任校長的諸多領導作為與想法，以及引領學校從優秀到卓越的過程，無法完全描述，只能較著重在引領學校從優秀邁向卓越的關鍵作為和成果，且未能與前任校長的領導進行比較。

為建立研究之信實度，詳述研究過程，未來研究可重複相同步驟及獲得相同成果，透過校長、其他學校人員的訪談、文件資料、觀察紀錄及省思札記，進行三角核證，並請受訪校長協助檢核，同時，透過分析類推，研究成果可在類似個案重複發現。此外，都會區公立學校教師的專業自主意識強，對校長的領導作為，較勇於表達不同的觀點或看法，從其他研究者過去對該校的訪談經驗亦印證此一現象，校長也了解教師可能的回應，表示經得起考驗，願意包容及開放討論，在此一背景脈絡及氛圍從事研究，具有相當高的信實度。

二、研究對象與場域描述

本研究選擇優雅國民小學（化名）為研究之對象，其位於臺灣北部地區，成立於 1990 年代，校舍典雅優美、景觀新穎，所處地區為商業繁榮的新興社區，家長的家境多為小康以上，越區就學的學生較多。目前學校總班級數為 70 餘班，學生數超過 2,000 人。優雅國民小學長久以來是額滿學校，現任校長於 2002 年上任後，帶領學校榮獲優質學校、InnoSchool 創新學校經營、GreaTeach 卓越教學等獎項，並獲得教育部校長領導卓越獎的表揚，學校具有極高的聲望與風評，校長的領導作為是學校由優秀到卓越的重要關鍵，經於

2009年10月間向校長說明研究目的與希望配合之處，取得其同意後正式開始進行研究。

三、資料蒐集與分析

研究者經過閱覽文獻資料及學校文件資料，並參酌學校實務現況，擬定半結構式訪談題綱。研究者事先與受訪者溝通研究目的，並提供訪談題綱，採個別訪談。本研究之訪談對象包括校長、主任、組長、教師會理事長、專任教師、家長會長等，計訪談10人，觀察紀錄2份、文件分析14份，省思札記2份，如表1。在資料分析方面，首先，進行訪談、文件資料、觀察紀錄、省思札記等相關資料的謄寫與摘記；其次，進行資料的編號及編碼，尋找資料間的關係，進行分析、討論及結果之複核；最後，整合所有資料，並與相關文獻進行對話，提出研究結論及建議。

表1

研究資料編號一覽表

資料類別	編號方式	說明
訪談	20091128P、20100108P	校長的二次訪談
	20100208A1、20100208A2、20100407A3	3位主任的訪談
	20100208G1、20100208G2、G2/20100208	2位組長的訪談
	20100319T1、20100319T2	2位教師的訪談
	20100319TU	教師會理事長的訪談
	20100407PA	家長會長的訪談
觀察	V20100312、V20100319	二次參與觀察
省思札記	M20100312、M20100319	二次參與觀察的省思
文件	D200401-D200402、D200501、 D200601-D200606、D200701-D200703 D200701-D200703、D200701-D200703、 D200801	校長著作、 學校內部文件等

肆、研究結果與討論

一、設定學校發展的方向

(一) 校長具有深邃的教育理念與創新思維

校長有著令人印象深刻的特質，如同優質學校評審意見所述：「校長具有豐富的教育理念和校務發展的前瞻思維」(D200801)，受訪的學校成員均一致提到校長的教育理念與創新想法。主任提到：「校長的經歷跟一般校長比較不一樣，跳脫傳統的思維模式，比較從大的架構切入，剛開始不大能了解，可是事後都可以印證出校長獨特的見解和看法」(20100208A1)。組長認為：「在校長身邊，可以挖到很多寶，都是很新的東西，可以打開不同的視野」(20100208G1)。教師也認為：「校長非常有想法、有理念，會一直朝著他的想法跟理念去完成」(20100319T2)，要跟上校的脚步真的不容易，行政人員和教師在校長的帶領之下，會有比較多的收穫。Maccoby 提出積極式自戀 (productive narcissist) 的領導者特質，也就是領導者能夠拒絕安於現狀，改變社會環境，提出璀璨的願景，並召聚他人一同圓夢 (齊思賢譯，2003)，校長可說是具有積極式自戀的特質，勇於突破現況：

校長是一個很有想法的人，做事也很圓融，當然也有一些家長覺得校長太天馬行空，就是亂想一些這樣子，但是就八年來看他整個想的過程，他都做到了，不是說說而已。(20100407PA)

校長的創新思維是來自於不斷的學習，成員容易受到其影響，成員主任認為：「校長會閱讀教育類、管理類的書，看到不知道的東西，我們就會自己去找資料，跟校長做對話」(20100208A2)，「校長有特殊的教育熱情，很積極的進取心，常常可以鼓舞別人」(20100208A1)、「他是學術型的校長，可以被論辯，被批判的」(20100407A3)。教師也認為：「校長自己很精進，一直不斷地唸書、求學問，以身作則來影響我們，……但不會用強迫或強勢的態度去要求教師，很尊重教師」(20100319T2)。Giles、Jacobson、Johnson 與 Ylimaki (2007) 認為，一旦校長被認為是有學識、關懷的教學領導者，對於成員有較高的期望，教師似乎比較願意去學習最佳實踐、公開分享知識、傾聽他人所使用的有效策略。因此，校長不斷從事進修，除充實自己之外，也讓成員對他的

看法有所不同：

校長的形式價值是讓所有老師跟家長了解，校長到這種年齡還是不斷去學習，從我身上看到終身教育。我修博士花比較多的時間去了解行政管理的哲學，詩性智慧、關懷倫理、理性批判對我的幫助很大。
(20091128P)

(二) 以學生學習為中心的校務發展願景

校長的校務經營是以學生為中心的，培養學生「能表達、能探索、能思考、能合作、能創新（五能）的基本能力，善於溝通、勇於探索、懂得欣賞、樂於學習（四行）的基本行動力」（D200402），他將學校經營標的設定為：「文化、精緻、優雅、卓越」（D200401），提出「教育價值主張：品格、品味、品質，教育價值檢核標準：安全感、幸福感、成就感」（D200803）。校長把幸福感定義成簡單一句話：「孩子喜歡上學」（20091128P），「幸福感來自於一本書，談哪一個國家幸福指數最高，而幸福感是架構在安全感與成就感裡面」（20100108P）。此外，校長看了高希均的文章，對老師提出「有靈魂的教育專業人」的期許，目的在於希望老師：「有生命的教育感受，來為每個受教的生命體，把握與創發每次可教育的機會而投入、冒險與試煉」（D200502）。校長對於校務發展的願景，係經過充分的思考而擬定出來的，而且是適合學校需要的。

校長在設定學校發展願景時，就特別提到 1980 年代反學校運動者所提出的口號：「孩子因學校而痛苦」（D200503），以為作為辦學的殷鑑，如同 Twain 說：「我小心翼翼，避免學校妨礙我受教育」（李田樹、褚耐安譯，2006），校長不願學校帶給孩子痛苦與妨礙。他主張培養學生成為「優雅人」，也就是「在快樂、前瞻、尊重的教育前提下，透過閱讀、藝術、健康等基本學習知能與習慣養成，孕育孩子成為習於思考，懂得創新的知識人、習於欣賞，懂得讚美的文化人以及習於尊重，懂得合作的社會人」（D200502）。然而，理想與實際之間，確實需要時間去落實，幾位受訪老師則認為不易做到，教師們說：「我覺得很難，但是這個理想，就是提醒我們需要這些東西」（20100319T1）、「很大的理想，以學生的表現來看，我覺得沒有做到」（20100319T2）、「我覺得有這種感性訴求是不錯，教育真的是需要耕耘，需要從心慢慢去培養，只是成效很難做到」（20100319TU），面對教師們不一樣

的聲音，校長則是樂觀的回應：「優雅是一個非常難以理會的詞彙，經常有人問我，什麼叫做優雅？，……它的實現是有點難又不難」（D200502），校長面對老師不同的看法，確實做到達賴喇嘛所說的：保持宏觀、始終如一，與他人交換立場，接受多元觀點，全心全意傾聽，面對批評，有則改之，無則勉之（鄭淑芬譯，2010）。

（三）校長深刻理解與教師人際互動的本質

在設定學校的發展方向，展現領導作為的同時，校長對於人際互動的本質有深刻的理解，曾撰文提到初任校長三大危機，他說：「一個是隸屬感的危機，校長永遠不是教師一夥的，才會寫說追求沒有他者的校園，第二是專業認同危機，因為沒有隸屬感，儘管校長有專業，老師是不認同的，第三，因為專業的認同有危機，行政作為的認同也有危機」（20091128P）。Hargreaves 與 Fink（2004）曾提到在學校經歷過數任校長的教師，大部分常成為校長影響力的抗拒者。校長提出初任校長的三大危機的原因，主任有進一步的闡釋，主任說：「學校是一體的，校長希望不要用校長、學校等代名詞，而是用『我們』，但這個是很多學校的普遍現象」（20100208A2），校長自己更是提到：「要追求一個沒有他者的校園，幾乎是一件不可能的任務，總有一些主、客觀因素，讓人不得不向內看自己」（D200502）。事實上，人際關係的比較疏離的原因，可能在於教師所說的：「大學的空間就是很疏離」（20100319T2）。校長深刻理解與教師人際互動的本質，具有識人之明，正如《道德經》所說：「知人者智，自知者明；勝人者有力，自勝者強」。經過校長的耕耘，已經慢慢縮小與教師之間的距離，校長與教師的互動漸入佳境：

以前有位退休校長說過，三十年的校長生涯，前十年是人見人恨，第二個十年是人見人敬，第三個十年是人見人愛。我對教師而言，是人見人敬而已，可能還不會人見人恨。（20091128P）

沒有他者的校園，我覺得不容易，畢竟有一些的利害關係。教師們他需要幫忙的時候，校長的講法是很重要的，當教師們他能夠 handle 整個班級和教學的時候，其實校長對他們來說，比較可有可無。

（20100208G1）

從他一開始來的沒有他者的校園，他一直覺得校長是孤單的，可是到後來，我覺得他慢慢已經打破那樣的魔咒，他跟老師的距離、跟家長的距離是慢慢在縮小。（20100407A3）

校長認為所接觸的自然團隊、體育團隊比較了解他，但是其他的老師就有所不同，他說：「雖然學年會議會去參加，我也怕說我一去，他們充分的對話沒有了，……我把他叫做敬畏」（20091128P）。如同 Crook 所說：「任何想要指揮管絃樂團的人，都必須背對人群」（莊紀婷譯，2006），校長在領導學校時，必須有面對孤獨的準備，也要有高度的耐心，不能過於急躁。

二、發展行政及教學人才

（一）提供教師專業發展的機會與管道

教師進修對於校務發展是十分重要的，校長認為：「當在談教育的想法或專業名詞，可以不用擔心教師不了解」（20091128P），主任也認為：「教師接受最新的訊息，要談更高理想或策略，接受度都會很高」（20100407A3）。校長很重視教師進修，受訪教師提到：「校長非常鼓勵教師進修，在平常的晨會，他最近看什麼書會告訴大家，願意借給大家看」（20100319TU）。校長主張多元化的教師進修，鼓勵報考研究所，鑒於教師進修意願高，特別引進外部師資在校內開設學分班，突破法規對於教師進修百分比的限制，原因在於他所認為：「因為太了解法規背後的角色，對法令的敬畏感就不會那麼深，覺得法令只是在協助我們」（20091128P）。另外，與教育有關的電影欣賞，也是進修的方式之一：

百分之八十七點多的教師希望再做進修，我們請國北師、市北師來學校開碩士學分班，突破百分之五的限制，教師自己出錢，又願意去進修，在這次得獎被特別提出來，他們說校長很有創意。（20091128P）

其實你去看一場電影我們都覺得很好，有一次備課把影城包下來，全校教師看電影「心中的小星星」，看完以後每一個人哭著走出來，校長也哭著走出來。（20100407A3）

此外，參訪是行政人員和教師專業發展的重要管道，校長認為：「參訪目的是激勵表現好的教師，第二個是他山之石可以攻錯」（20100108P），主任提到每年有三次參訪的活動，他說：「第一次是在運動會的補假，可以看到教學，還有一次是下學期的禮拜三下午，跟參訪的學校教師、行政人員對談，以及七月出國參訪」（20100407A3），而參訪產生多重的好處，包括：「潛移默化的功能，轉化成本校的東西」（20100407A3）、「一種思維的拓展，一種刺激，

做一個借鏡」(20100208A1)。然而，幾年之後，教師對於參訪有熱度減退的現象，組長就提到：「老師們可能覺得不會到別的學校去，再多看幫助在哪裡？」(20100208G1)。在領導者的所有任務中，為所有人創造正面的改變，是最困難也最值得做的一件事(鄭淑芬譯，2010)，教師專業發展則是困難也是值得做的事，然而，校長確實著力很深，家長會長及家師會理事長亦肯定教師專業發展的重要：

其實就是增加大家的眼界，看看不一樣的東西，會給我們一些刺激。假定我們已經做的比別人好了，也是一種肯定。(20100407PA)

其實學校也不能閉門造車，有時候我們在校內努力，看不到一些趨勢或盲點，去看了以後回來發現人家已經做出來了，應該更推前一步。(20100319TU)

(二) 打造優質行政團隊引導教學革新

校長對行政團隊的期許是行政引導教學，他認為：「行政服務教學已經過時了，應該要行政引導教學，鼓勵行政同仁不斷的去進修，處室主任都碩士畢業，鼓勵他們攻讀博士」(20100108P)。該校的行政團隊是學校發展的火車頭，但是教師教學的實質改變與配合也是不可或缺的，受訪主任提到：「今天會被人家肯定，行政可能佔七分」(20100208A2)，組長則提到：「行政一定是先動的，越來越多老師在教學上得獎，也跟著動起來」(20100208G2)，教師會理事長則認為：「老師實質的改變跟努力是一定有的，但是也不得不佩服行政做資料的能力」(20100319TU)，受訪教師更是提到：「行政做資料能力就是因為校長帶著他們做，校長會以評審委員角度去看，然後修正，讓人家看得到特色」(20100319T2)。如同 Giles、Jacobson、Johnson 與 Ylimaki (2007) 認為，當教師所面對的校長，是一位有學識、熱忱、以學生為中心的教育領導者，教師常感到較大的非正式績效責任的壓力。校長確實發揮的這樣的效果，對於該校的行政和教學團隊產生影響力，而在進行參與觀察時，校長也提到，會使用領導的量表進行自我檢核(V02100312)。然而，即使在行政的積極引導下，教師教學創新較仍然集中於特定的教學團隊，難以全校全面落實，這是許多榮獲教學創新獎項之學校的共同問題，如同家長會長所說：

行政的資料處理能力，一定是非常強的，在這麼多得獎的背後，其實這

是很大的因素。教師實質的改變是一定存在的，只是他的普遍性也許還沒到令人滿意的階段。(20100407PA)

此外，主任提到：「校長有一個好習慣，會到各處室去吃午餐，是一種非正式的溝通，他有什麼想法就先講」(20100208A2)，與行政團隊進行緊密的互動，一般校長比較不常見到這種作法。經過實地觀察，校長確實有到各處室與主任及組長共同用午餐的習慣(V20100319)。校長對行政團隊的特別訓練，就是外賓參訪時由處室主任及家長會長輪流簡報，校長的用意在於培養未來的校長，所產生的效果是很可觀的，主任提到：「對大眾能夠談、不畏懼，有自己的想法」(20100208A2)、「隨時上場歷練，思維就會被訓練是統觀的，溝通很順暢，團隊的補位很強」(20100407A3)，受訪組長也認為：「主任們因為這樣的練習，幾乎都獨當一面」(20100208G1)。經現場觀察，某位主任對參訪的外賓進行簡報，內容充實、表達能力佳(V20100319)。至於家長會長作簡報則更為特別了，雖然對學校的了解不像行政團隊那麼清楚，但有另外一層涵意，家長會長說簡報是：「試圖告訴外賓，家長是怎麼看學校，在簡報的同時，對學校的認識是一次比一次深」(20100407PA)。輪流簡報提高行政團隊的凝聚力及行動力，發揮彰權益能的效果，確實是校長的獨到作法：

輪流簡報是校長的一種用心，因為透過簡報，可以更了解其他處室或整個學校的發展，對校務經營就很能夠綜觀跟宏觀的去。……家長會長也要簡報，會長對學校也很熟悉，越了解就越能夠認同學校的作法。(20100208A1)

(三) 重視行政作為的人性關懷與量化考核

校長相當重視成員的關懷，充分實踐關懷倫理的理念，他主張行政要達到：「人性關懷多做一點的行政修為」(D200802)，教師們提到：「當老師有問題需要校長幫忙解決的時候，他都會尋求資源去處理」(20100319T2)、「他還滿會表達對老師們的關心，就看到會問幾句，同事碰到問題還滿常找他」(20100319TU)。校長進而主張：「量化數字+質化關懷=行政管理，是學校本位管理的行政程式，得獎是肯定與支持這套行政模式最佳的代言」(D200802)。校長的作為除做到 Kowalski、Lasley 與 Mahoney (2008) 所說的「資料導向決策」(data-based decision)，也就是蒐集、檢視、分享和運用

資料的動態過程以改進學校，也做到 Sergiovanni（1999）所認為的真誠領導（authentic leadership），將科層組織轉化成關懷的社群，學校專業成員在這裡發展出強烈的隸屬感，讓行政團隊及教師願意為學校付出心力：

教師其實有時候是心情的問題，不一定要給他資源、激勵，但是他覺得那種感覺，主任是好人，我們就一起做了，或者是支持、關愛的眼神。（20100407A3）

校長的領導是讓被領導的人同時有在學習跟進步，刺激被領導的人願意努力的動機。讓彼此都有成長的空間，這樣共事下來就會願意為學校多付出。（20100407PA）

對於教師的激勵，雖然是學校經費所難完全承擔，在家長會的協助之下，還是努力去完成，設有指導學生比賽的獎金及補助教師出國參訪，而酬賞結構是 Leithwood 與 Levin（2005）所認為之領導的調節變項。此外，職工的激勵也是校長很特別的作法，他說：「所有的職工都是透過網路，接受所有老師的申請協助這樣的需求，全部用時間管理，一個學期就公布數據，讓職工感到很光榮，把職工的工作綜合成方案，參加 Innoschool 得獎，還到局務會議受獎」（20100108P）。因此，校長對於成員關心的面向是非常廣泛的，不只是激勵教師的工作士氣，職工也是關心的對象。

我們有補助老師去國外參訪，校長也很喜歡去打破那種考績的制度，他也試著想要做，可是這個就真的很難，幾乎很難有學校做到。（20100208A2）

家長會這邊能夠幫的上忙的，我們就是提供教師激勵辦法，其實很有限，它就是激勵到很優秀的老師。（20100407PA）

三、重塑學校組織及運作模式

（一）透過學校組織的再造，強化行政運作的體系

校長為強化行政運作的體系，透過組織再造的推動，調整學校人員配置，成立教學資源中心，下設資訊組、天文組及設備組。主任提到：「組織再造是學校這幾年來有好成果的關鍵因素」（20100208A1）、「這個處室成立，教務

處就可以專心在課程、研發和教學」(20100208A2)」。教師則認為：「教學資源中心給老師們幫助很多，隨傳隨到，又把閱讀做得不錯，推廣閱讀教育」(20100319TU)，校長對於組織再造的作法，具體實踐黃宗顯(2004)所認為的學校創新經營，創造出有別於學校本身或他校各種新作為，也是建立學校辦學特色的重要基礎：

設立教學資源中心跟研發組，把教務處分割開來，這個大概在 93 年開始的，那是他來的第三年，教學資源中心給教師很大的後端支持。(20100407A3)

組織再造並沒有調整個行政人員的編制，這是從其他組挪用。資訊組、天文組沒有行政加給，只有行政休假，就只有設備組有行政加給和休假。(20100208A2)

校長有許多重要的創新計畫，係由教學資源中心所負責，例如：未來教室、天文教育，這些計畫經常是需要長時間的規劃，以及經費的支持，在校長與教育行政機關的良好互動之下，經常能夠獲得所需的資源，而強大的行政團隊則是理想能夠付諸實現的關鍵因素。

(二) 採行圓融與創意的領導，提升學校的信任文化

校長的領導作為是圓融的，與他在教育行政機關服務時的方式有頗多的修正。他在校長領導卓越獎得獎的時候，有位教授問他，帶領學校覺得最深刻的是什麼，他的說法是：「我學會懂得彎腰，因為如此才聞得到大地的芬芳」(20091128P)，如同 Leithwood 與 Day (2007b) 所言，成功的校長會努力避免命令和控制的領導類型。而教學、行政的工作屬性有所不同，校長對於其工作要求也有所差別，他說：「班級導師或者教學，我比較用將心比心跟設身處地，行政同仁在效率跟效能用的比較多」(20100108P)，對教師又比行政人員更加圓融，原因在於校長所說：「行政同仁我就會比較直接，行政畢竟跟孩子是一段距離，我對老師講話會比較含蓄，因為怕影響情緒，老師的情緒回去面對孩子，整個學習氣氛都沒有了」(20100108P)。主任也認為：「校長的 EQ 跟身段，非常的柔軟，可以把一些不必要的摩擦在很快之前就可以解決掉，做事非常圓融」(20100407A3)，組長則提到：「校長會很寬厚去處理很多的事情」(20100208G1)。校長的圓融領導作為，事實上就是希望發揮 Coleridge 所說的：「建言就像是雪，越輕輕地落下，它就會沈入心靈的更深處」(Harris,

2006)，而不是採取強勢的作風：

我覺得校長不會特別去針對某個人，但是他對整個學校是關心的，人格特質就是很溫和、很理想、很有抱負的人，可以接受不同意見，不是很強勢的人。(20100319T1)

他講話的條理都非常清楚，而且比較含蓄，希望用迂迴地去讓你去想這件事情，通常不會太直接去講他的結果，而是希望引導的方式讓你去想應該要怎麼進行。(20100208G2)

他太敦厚，有時候也會造成一些阻力，就是有時候你會很期待他要快一點、有一點魄力，可是他又告訴我們辦教育不是踩豬肉，踩下去兩斤就兩斤，在推廣上要時間跟等待。(20100407A3)

Goodlad 認為，校長和教師間建立互信的關係是重要的，對於學校變革和改進具有重要意義（梁雲霞譯，2008），Bryk 與 Schneider（2002）也認為，當關係的信任是強烈的，改革的動力將更可能使學校成員深切投入，並散布於整個組織。學校的信任關係方面，教師就提到：「我們學校整個氣氛是屬於和諧的，老師應該是信任校長的，他對某件事的處理事實上是很挺老師的，只要讓老師覺得校長是站在我們這邊的，我們就可以信任校長」(20100319T2)，主任也提到：「老師們的比賽送件，要拿來給行政看一下，可以看到對行政的尊重跟信任，覺得說給行政看一下容易得獎」(20100407A3)，然而，校長和教師終究還是屬於不同的職務，教師就提到：「既使他的身分是校長，我們是可以信任他，只是沒有辦法成為教師團體的一份子，他的角色永遠是定位在校長」(20100319T2)。所以，校長更需要展現更多的具體作為，以贏得教師的信任，例如 Brewster 與 Railsback（2003）所認為的，包括：展現個人的誠實、表達你所關心的、可親近的、促進有效的溝通、成員參與決定、支持冒險和實驗、重視異議觀點的價值、降低教師的易受責難的感覺、確保教師有教學所需的資源等。因此，該校教師對於校長或行政團隊是信任程度應該是不低的，信任文化也逐漸建立。

（三）成員廣泛參與重大決策，勾勒永續發展的藍圖

校長很重視成員參與重要的決策，他認為：「校長跟教師的思維永遠都是有落差的，可以透過參與、溝通與承諾來達成共識」(20091128P)，成員參與的機制主要包括課程發展委員會、學年會議、領域會議、行政會議及校

務會議等，主任認為：「學校很多政策、策略都會透過比較大型的會議決定」（20100407A3），教師也提到：「學年會議或是領域會議的時候，會有議題給我們去想」（20100319T1），而課程委員會又是教師經常參與的重要會議，課程發展委員每年只改選一半，以做好充分的銜接。家長會長也認為：「家長參與幾乎是非常高度，幾乎家長想要反應的事情都會被允許」（20100407PA）。此外，校長將家長會長列為行政會議的成員，教師會理事長則沒有接受列入，正如 Giles、Jacobson、Johnson 與 Ylimaki（2007）所提到的，教師能夠主動自發承擔領導責任，也就是分佈式領導，是較為少見的。然而，校長還是廣泛提供各種管道，讓教師、家長有表達意見、參與決策的機會：

這八年來任何一屆的家長會長是參加主管會報的，我曾經考慮要把教師會的理事長納進來，教師會理事長他不要，這樣透明、參與，家長會從過去的監督，已經變成是在協助。（20091128P）

畢竟學校人多，全部集中開會比較沒有時效性，通常就是學年主任開會，然後再請學年主任把這些消息下放出去，然後再經過表決。（20100319TU）

由於校長的任期將屆，校長非常關心學校永續經營的問題，他特別和家長會、教師會代表座談，分享他的想法，他認為：「一個學校的永續發展，校長確實是要扮演很大的角色，現任校長有義務去報告或觀念釐清」（20100108P），主任認為「校長一直很想建立全民參與的機制，很早就跟家長會還有教師會去報告，說明未來的藍圖，給我們參考」（20100208A2）。即使校長對於繼任的校長人選並沒有決定權，透過這樣的說明和報告，勾勒學校永續發展的藍圖，發揮了 Cohen 與 Bradford 所認為的，沒有權力也能有影響力（陳筱點譯，2008）。對於未來的校長人選產生一定的影響力，間接對校務的永續發展有所著力：

我們有請校長歸納一下告訴我們重點是什麼，我們希望未來的校長還能繼續把它留下來，至於其他的要再怎麼樣發揮，其實校長留給後面校長的空間也非常的大。（20100407PA）

四、管理教學方案及教學品質

（一）提供優質的教學資源及環境設備

校長非常重視校園規劃，隨時都在構思新的創意，他說：「我都習慣會有廢紙一直畫，想法成熟後，請建築師幫忙畫圖，等到有經費時，再將藍圖加以細緻化」（20100108P）。進行實地觀察時，校長特別提到，教師藝文中心提供老師休閒和充電的空間，安全的言談環境，圓形的規劃，代表圓融和團圓（V20100319）。學校的各項修繕工程會通知教師讓其提出需求後再加以統整，並重視與課程的結合，主任提到：「校長給我們的概念就是，它不只有做修繕，還要賦予課程的附加價值」（20100407A3）。校長非常重視空間規劃，並與課程教學相結合，有助於教學品質的提升，落實湯志民（2008）所謂的空間領導（spatial leadership），即學校領導者透過空間規劃的境教情境，與課程、教學和行政共構，並引領學校的發展：

學校維修改造的時候，應該要去了解原來設計的人所界定的，校園的每一棟建築物、校景都是有故事的，怎樣去承接這個故事賦予新意，或者不斷延續下去，是很重要的。（20091128P）

家長會長肯定學校對於空間規劃的用心，她說：「校長很重視校園營造，是學校的一個特色……，對於學校的空間利用，家長的滿意度很高」（20100407PA）。以航空噪音的經費運用為例，學校進行教室改善工程，把所有東西收到收納櫃裡面，主任說到：「學校常常被參觀，看到教室改善工程，都會覺得怎麼會想到這麼多」（20100407A3），經過觀察發現，該校校園環境營造用心，例如：廁所因通風不良故將牆做矮一些、資源教室設置透鏡便於個別輔導、美術作品由志工布置愛心球的設置、教室空間的設計具有巧思方便教師使用且具有美感、充分利用屋頂平台作為遊戲場所及種植綠色植物、圖書館空間寬敞布置雅緻（V20100319）。校長具備校園環境營造的高度能力，且能以細心和耐心實踐是非常難得的（M20100319）。而教師對於學校的教學資源及環境設備，亦表示正面的肯定，規劃過程充分諮詢教師們的意見，其可以提出其使用需求。教室環境為 Leithwood 與 Levin（2005）所認為之領導的中介變項。然而，在參與觀察時校長提到，會將學校的概算給教師看，但是教師很少回應（V20100319），原因可能在於教師忙於教學，且學校概算離教學層面

較遠 (M20100319) :

學校很用心在空間規劃，各班設有單槍設備，校長的規劃理念就是簡潔。(20100319TU)

學校給人的感覺是新和明亮，專科教室放在同一排，教室空間的規劃有找學年主任與設計師開會討論，提供需求，而且低、中、高年級有所不同。(20100319T1)

(二) 形塑教學團隊及精實課堂的教學

校長重視課程發展，他認為：「沒有課程發展，不要談校務發展」(20091128P)。在學校有系統的協助之下，英語、自然教學團隊逐漸嶄露頭角，校長將它視為是否夠資格獲得校長領導卓越獎的重要指標，經過八年的努力，教學觀摩的氣氛逐步展開，校長有感而發的說：「今年第一次看到英語教學團隊 e-mail 給全校，請有興趣的人歡迎到我們教室參觀」(20091128P)。而組長也提到：「學校有所謂的四年條款，老師在這個學年、領域，四年之後一定要動，英文不受所謂的四年條款限制」(20100208G1)，對於學校形成教學團隊，提升教學的品質，有正向的幫助：

對於課程的發展來講，校長是有目標的，他一開始他把英文設定為一個重點，自然領域也列為一個重點，這是家長看得清楚的。(20100407PA)

現在來參觀的，我敢大膽地說我們兩個團隊不怕人家看，我們也讓教師了解，要看英文一定要看教學，要來參觀天文，一定要看我們的自然教學，否則拒絕參訪。(20091128P)

同時，校長也提到許多的挫折之處，例如：「摸不到教師教學核心的東西」(20100108P)、「老師認為課堂裡面的教學是他的專業，是自主管理，校長不能進來」(20091128P)。其原因可能在於 Bryk 與 Schneider (2002) 所認為的，校長對於教學的疏離，以及教學活動程序的模糊，使校長要緊密視導教師工作的所有面向是有困難的。因此，校長經過縝密的思考，提出「精實四十」的呼籲，希望教室每堂課四十分鐘，都要扎扎实實。主任對於精實四十有清楚的詮釋，他說：「校長說要精實四十分鐘的上課時間，是鼓勵老師要準

時，要把教材準備好，這比較高竿的說法」(20100208A1)。其實，校長就是希望教師提升教學的品質，而使用的語言是比較委婉、專業，容易深入教師的心中。

(三) 校長經常分享教育新知與理念

校長把自己定位為「教育新知的提倡者」，透過各種方式來分享教育新知和理念，包括：寫文章分享、提供短篇文章給教師閱讀、晨會進行口頭分享，主任就提到：「校長的學養很夠，言之有物，聽過很多其他的校長稱讚他」(20100208A2)，教師則提到：「晨會如果有多餘的時間，他就會分享一些新的想法、最近看的電影或某一事件」(20100319T2)。然而，寫作分享新知對於行政團隊有其影響力，主任提到：「以前人家曾經問我們，方案要怎麼寫才會得獎，我們就跟他說，要有一個很會寫文章的校長，他只要寫很多，就有很多素材可以做統整」(20100407A3)。但是對教師的影響則不是那樣直接，主任認為：「校長講話喜歡比較間接，利用比喻，拋一個議題讓你去思索，老師沒有這種思維」(20100208A1)，組長說到：「校長勤於寫作，在校外有一定的影響力，其實對校內老師的影響力比較沒有這麼的直接，一般老師要的東西都是實踐的」(20100208G1)。在參與觀察時，校長提到其有新的想法會跟教師分享，但是教師大部分都在畫 Nike 的符號 (V20100319)，而校長對於教師略為冷淡的回應並不會太在意 (M20100319)。正如 Moller (2005) 曾提到，學校領導的成功是相對的，卓越的學校領導有時未能完全達成，因情境隨時在改變，而且創新不見得會受到教職員的歡迎。此外，教師們對於校長所說的內容，確實需要時間去了解、吸收，不是馬上可以理解和付諸行動，潛移默化的效果可能比較大：

他有很多理念，很多想法，大家給他的回饋跟反應不夠熱烈，他想出這個想法或計畫，很開心的跟大家介紹的時候，大家都埋首（改簿子），我覺得對他還是會有小挫折。(20100319TU)

他的很多想法，我們要很久才可以領悟他到底想要表達的是什麼，因為他非常的理論，跟平常教師對談所使用的言語比較有所差異，我覺得這一點來說效果不大。(20100319T2)

另外，校長經常與家長、教師見面及溝通，雖然對教師無法發揮立即的影響，終究慢慢讓教師感受到其用心，其領導作為具體實踐 Nye (2010) 所稱

的軟實力 (soft power)，也就是來自於固有特質和溝通的魅力、說服、修辭和範例：

我們要送校長走的時候當下，校長他自己才很確實的知道說其實老師有感受到他的用心，那這個東西就是慢慢潛移默化，花八年的時間，他試圖去改變大家。(20100407PA)

五、建構緊密的策略聯盟

(一) 建立及行銷學校新品牌，減緩少子化產生的衝擊

校長對於校務經營是有高瞻遠矚的，早就預見學校可能受少子化的影響而減班，他說：「越區的學生比率為 47.44%，顯現家長對學校充滿著肯定與信心，也意味著潛在性選擇消失的危機」(D200801)。Drucker 曾說，領導是一種擋風擋雨的工作 (余佩珊譯，2004)，校長確實為學校排除許多障礙，少子化就是其中之一，主任認為：「學校在民國九十四、九十五年就整個動起來了，因為校長的遠見，讓學校減班緩下來」(20100407A3)。校長將行銷學校新品牌列為校務計畫的重點，另一位主任認為：「把學校優質的感覺置入家長的心目中，在此校長著力很多」(20100208A1)。校長可以說是具有前瞻思考，並能提出解決策略，正如 Yudelowitz、Koch 與 Field (2002) 所認為，大部分的人都不願面對焦慮，但是領導者卻可以明確指出焦慮背後隱藏的問題。在行銷學校的同時，最大的後盾還是在於學校辦學的特色，校長則提到：「學校具有寧靜美麗的校園、先進科技的資訊設備、活潑多元的學校課程、貼心完善的午餐照料，更擁有三分之一強的碩博士專業師資，以及每年近 15% 成長率的學生對外績優表現」(D200701)。該校確實具備值得行銷的辦學特色，行政人員和教師也都認同行銷的必要性：

因為其實你看校長打行銷品牌，大家剛開始會覺得學校在搞什麼品牌，可是競爭是眼前的趨勢，大家都在搶學生。如果今天只有這樣默默在耕耘，卻沒有讓人家看到東西，家長有太多的選擇了。(20100319TU)

行政這幾年像瘋子一樣在努力，有一個共同的目標，要把學校推銷出去，另外很大的一個目標是不要再參加校務評鑑。當時候寫方案，我們五個人就自動自發開始去寫。(20100407A3)

不斷的得獎是學校很重要的行銷，也產生多重的效果，校長說：「得獎使得學校同仁對校長的團體隸屬、專業表現、以及行政作為的認同得以定位，讓校園裡消失的信任文化得以再現」(D200802)。家長會長則認為得獎雖有迷思，但是對學校品牌的有正向的作用：

學校在這幾年得了很多的獎，對獎的迷思每個人的解讀不一樣，有的人覺得說他其實就是很空泛的。但我覺得對於品牌的建立，讓人家看得見的是，這學校是很積極的，很努力的。(20100407PA)

至於行銷學校的方式則顯得的多元，校長認為：「行銷一定要管路，一般都是透過家長的口語相傳，……家長代表、班級家長都會安排跟我座談，我一定把最近孩子表現的成果給他們」(20100108P)、「我們在網路上隨時會把小孩子的表現、學校的成績，大概都會主動的放上網站，……在寒假過後，校門口會多一個電子看版，用這種跑馬燈的方式來取代紅布條」(20100108P)，教師則提到：「優質學校的獎牌放在門口，在爭取學生的時候，比較有說服力」(20100319T1)、「校長每次在招生之前，會到各社區、學校去發DM，一直在行銷學校的特色」(20100319T2)。校長不但對於學校行銷有遠見，而且身先士卒，付諸具體行動。

(二) 成立家長教育服務中心，建立親師緊密合作關係

家長教育服務中心是凝聚家長向心力的關鍵。在校長到任第一年，就與家長會共同合作，創設第一所「家長教育服務中心」，成立的目的是在校長所說：「以家長服務家長、家長教育家長的互助模式，提供熱心家長教育服務的機會」(D200402)。教育服務中心的設立受到許多的肯定，教師認為：「家長服務中心還滿成功的，家長會、志工還滿有組織的」(20100319T1)，家長會長也認為：「家長服務中心跟家長切身相關，光這個名字就非常吸引參訪者，在校長的努力之下，真的落實的很好」(20100407PA)，經過實地觀察，該中心充滿各種布置的道具，隨時有家長休息和工作(V20100319)。正如1905年諾貝爾和平獎得主 Von Suttner 所說：「除了『愛』以外，『幫助』是世界上最美的動詞 (After the verb "To Love," "To Help" is the most beautiful verb in the world!)」(李田樹、褚耐安譯，2006)，家長教育服務中心的成立與運作是愛心和美學的展現，並且有效凝聚家長的向心力，也減輕了行政同仁的工作負擔：

家長服務中心成立以後，家長就對學校的投入真的滿多的，每天都是開放的。家長服務中心，就是常常都凝聚著一堆家長，即使是低年級的家長也會帶著孩子在那邊，小孩子寫功課，而他幫學校做一些事情這樣子。(20100319TU)

校長與家長之間的溝通密切，沒有校長的身段，也獲得家長的好評，家長會長也說：「校長是隨時可以找得到的，打電話都找得到他」(20100407PA)，組長認為：「校長讓很多家長覺得說他有專業能力，又願意親切地跟他們互動」(20100208G1)。因此，校長與家長的互動良好，搭起親師緊密合作的橋樑，有效提升家長對於學校的認同與支持：

家長目前聽到的評價都還不錯，校長常常就是譬如說上學放學都會在校門口，其實跟一般小孩子接觸，跟家長接觸還滿多的，他們會覺得其實校長就近在身邊，還滿親切的。(20100319T1)

(三) 引進豐富的外部資源，注入校務發展的源頭活水

校長曾任職教育行政機關的經歷，讓其擁有豐富的人際網路，成為學校重要的資源。家長會長認為：「校長跟教育局的關係，跟社區的關係，對學校來講其實幫助很大」(20100407PA)，主任們也提到：「校長以前在教育局工作，遠見應該會比平常校長再高一個層級，思考性當然會比較前瞻，……局裡的長官也跟他熟識，也信任他，很多資源願意投注在學校」(20100208A2)、「學校有很多額外的資源，就是因為校長的關係，社區或者家長喜歡他的理念，願意投入」(20100407A3)。所以，校長引進豐富的外部資源，對於校務的發展確實幫助很大，也是學校可以迅速建立辦學特色的重要原因之一：

教育局就好像是校長的娘家一樣，都有人端水給他喝，他和專業組織互動非常好，常常來學校參觀的，或者是來評鑑的都是跟他很熟識的。(20100208A1)

其實這八年來，校長的人脈應該是算是對學校成長很大的一個基礎。讓校長他在執行規劃想法的時候，因為這個人脈的關係，讓學校可以走得比一般學校快很多。(20100208G1)

在參與觀察時，研究者與校長、家長會長及處室主任一同前往非洲駐台商務辦事處拜會以洽談多元文化課程合作事宜。學校將規劃辦理多元文化課程「介紹非洲」，將有靜態的非洲文物展，向代表處商借文物（包括掛圖、服飾、樂器、藝術品、音樂），並邀請辦事處長至學校介紹非洲，讓小朋友了解、欣賞和尊重非洲的文化，以避免我族主義的觀點。課程結束後，亦可遴選小朋友代表至非洲友邦駐臺使館參觀。處長並建議可以結合歷史和地理，讓小朋友實際繪製歐洲人前進非洲的路線圖，並訓練小朋友導覽、解說的能力（V20100312）。該校的多元文化課程的規劃，具體落實轉化模式（transformation approach），改變課程結構，使學生採用不同民族和文化團體的觀點，來看此一主題，考慮相當周詳。在此可以看見校長、家長會長及主任的用心和巧思，充分運用外部資源，建構豐富的課程（M20100312）。

伍、結論與建議

一、結論

（一）校長對教育理念、創新思維及領導本質具有獨到的見解，轉化成以學生學習為中心的學校發展願景：

校長具有豐富的教育理念和前瞻思維，受到學校成員的一致肯定，其創新思維是來於不斷的進修學習，進而影響成員。校長對於與教師人際互動的本質有深刻的理解，初任校長有隸屬感、專業認同及行政作為認同的危機。校長主張「追求沒有他者的校園」，校長與教師的互動漸入佳境。基於上述的條件基礎，校長設定以學生學習為中心的發展願景，培養學生能表達、能探索、能思考、能合作、能創新的基本能力，善於溝通、勇於探索、懂得欣賞、樂於學習的基本行動力。然而，理想與實際之間，需要時間去落實，卻是全校努力的目標與方向。

（二）透過提供教師專業發展的機會、打造人性關懷的行政團隊，發展教學革新需要的行政及教學人才：

校長主張多元化的教師進修，特別引進外部師資在校內開設學分班，突破教師進修百分比的限制。同時，定期安排校外及國外的參訪，以激勵表現好的老師。在行政團隊方面，他要求要做到人性關懷多做一點的行政修為，並用量化數據來衡量行政效能，進而提高職工的工作動機與榮譽。校長期許行政引

導教學、學校能夠不斷獲獎行政團隊扮演很重要的角色、校長有到各處室與主任及組長共同用午餐的習慣代表其與行政團隊進行緊密的互動。此外，外賓參訪係由處室主任及家長會長輪流簡報，有助於提高團隊的凝聚力及行動力。

（三）以學校組織的再造、圓融與創意的領導及成員參與決策，形塑學校運作模式、信任文化及永續發展：

校長透過組織再造的推動，調整學校人員配置，成立教學資源中心，下設資訊組、天文組及設備組。學校產生不同的行政運作模式，創造出有別於學校本身或他校各種新作為。其次，校長的領導作為是圓融的，並非強勢的作風。而教學、行政的工作屬性有所不同，校長對於其工作要求也有所差別，該校教師對於校長或行政團隊的信任程度並不低，信任文化也逐漸建立。再者，校長很重視成員參與重要的決策，提供多元的參與管道。由於校長的任期將屆，他特別和家長會、教師會代表座談，分享他的想法，勾勒學校永續發展的藍圖，間接對校務的永續發展有所著力。

（四）運用空間領導、分享教育新知、形塑教學團隊及精實課堂教學等作為，以管理教學方案與提升教學品質：

校長非常重視校園規劃，落實空間領導，並與課程教學相結合，有助於教學品質的提升。校長具備校園環境營造的高度能力，且能以細心和耐心實踐，教師們對於學校的教學資源及環境設備亦表示正面的肯定。校長經常與家長、教師見面及溝通，雖然對教師無法發揮立即的效果影響，終究慢慢讓教師感受到其用心。校長重視課程發展，在學校的協助下，英語、自然教學團隊逐漸嶄露頭角。此外，校長提出「精實四十」的呼籲，希望教室每堂課四十分鐘都扎實實的。校長亦使用比較委婉、專業的語言，容易深入老師的心中。

（五）善用行銷學校新品牌、家長教育服務中心及引進豐富的外部資源等作法，建立有助於學校發展的策略聯盟：

校長對於校務經營是有高瞻遠矚的，將行銷學校新品牌列為校務計畫的重點，透過多元的方式行銷學校特色，行政人員和教師也都認同行銷的必要性。在校長到任第一年就與家長會共同合作，創設家長教育服務中心，以家長服務家長、家長教育家長的互助模式，提供熱心家長教育服務的機會，並且有效凝聚家長的向心力，亦減輕了行政同仁的工作負擔。校長與家長之間的溝通密切，也獲得家長的好評，有效提升家長對於學校的認同與支持。校長曾任職教育行政機關的經歷，讓其擁有豐富的人際網路，校長引進豐富的外部資源，也是學校可以迅速建立辦學特色的重要原因。

二、建議

(一) 個案學校校長可以透過新進教師的教學觀察，逐步突破教師是教室國王的魔咒：

從研究結果可知，該校校長確實展現多樣、全面的領導作為，在五大面向上，都有不同於一般校長的想與作法，實在令人敬佩。然而，如果進一步仔細評估，可以發現該校校長在「管理教學方案及教學品質」方面，有再強化的空間。建議校長可以從新進教師、實習教師或教學品質不夠理想的教師著手，推動教室觀察制度，減低教師對於教師專業發展評鑑的疑慮，建立教學品質的監控和評估機制。

(二) 個案學校校長諸多創新的教育理念、領導作為及挑戰，值得他校學校領導者借鏡：

該校校長的領導作為是非常有特色的，有些作為在臺灣其他的校長也是很少出現的，例如：引進外部教授師資在校內開設教師進修學分班、校長輪流至各處室用午餐、外賓參訪則由各處室主任及家長會長輪流簡報、創設家長教育服務中心等。同時，校長的任期將屆，他安排和家長會、教師會代表座談，分享他的學校永續發展的藍圖，對校務的永續發展有所助益。此外，個案學校校長也面臨許多挑戰及成員不同的意見、回應，包括：部分教師不了解優雅人的內涵且成效難以做到、初任校長的危機、校長與教師的心理距離、參訪熱度降低、教師教學創新的普遍性、專業自主權過大、對校長新知分享較為冷淡、得獎的迷思等，值得學校領導者參考借鏡，並尋求解決及克服之道。

(三) 賡續探究不同背景脈絡的成功校長領導作為，擴展學校領導理論與實踐的視野：

成功學校長領導作為的影響因素非常多樣複雜，在不同的背景脈絡之下，校長可運用不同的領導作為，產生難以預測且不同的領導效果，而成員的反應及意見也會有所差異。因此，本研究在臺灣的背景探究學校領導的最佳實踐，生動及具體呈現個案學校領導的成功領導作為，以及成員產生的回應或意見。從不同角色的觀點來探討學校領導，並與現有文獻進行對話與佐證，可提供更多的學校領導理論與實踐之洞見。未來研究可以賡續探究不同類型的領導者，擴展領導研究的多元風貌，對於全球的學校領導研究社群及實踐者具有參考價值。

參考文獻

- 余佩珊（譯）（2004）。彼得·杜拉克：使命與領導（原作者：P. Drucker）。臺北市：遠流。〔Drucker, P. (1989). *Managing the non-profit organization* (P. S. Yu, Trans.). Taipei: Yuan Liou.〕
- 李田樹、褚耐安（譯）（2006）。領導的技術：如何成為問題解決型領導者（原作者：G. M. Weinberg）。臺北市：經濟新潮社。〔Weinberg, G. M. (1986). *Becoming a technical leader: An organic problem-solving approach* (T. S. Lee & N. A. Chu, Trans.). Taipei: EcoTrend.〕
- 梁雲霞（譯）（2008）。一個稱為學校的地方：未來的展望（原作者：J. I. Goodlad）。臺北市：聯經。〔Goodlad, J. I. (1984). *A place called school: Prospects for the future* (Y. X. Liang, Trans.). Taipei: Linking.〕
- 莊紀婷（譯）（2006）。球式領導：新時代領導者必備的六大特質（原作者：A. Venneri）。臺北市：臉譜。〔Venneri, A. (2005). *Ball!: 6 rules for winning today's business game* (J. T. Zhuang, Trans.). Taipei: Faces.〕
- 陳筱黠（譯）（2008）。沒權力也能有影響力（原作者：A. R. Cohen & D. L. Bradford）。臺北市：臉譜。〔Cohen, A. R., & Bradford, D. L. (2005). *Influence without authority* (X. X. Chen, Trans.). Taipei: Faces.〕
- 湯志民（2008）。空間領導：理念與策略。《教育研究月刊》，174，18-38。〔Tang, C. M. (2008). Spatial leadership: Ideas and strategies. *Journal of Education Research*, 174, 18-38.〕
- 黃宗顯（2004）。平衡計分卡的基本觀念在學校創新經營上的應用。《教育研究月刊》，124，52-58。〔Huang, T. H. (2004). The rationale of balance scorecard and its application in school innovative management. *Journal of Education Research*, 124, 52-58.〕
- 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》，16（4），109-153。〔Huang, T. H., & Cheng, M. T. (2008). Innovative leadership of the winner of outstanding leadership award and its implications for school. *Contemporary Educational Research Quarterly*, 16(4), 109-153.〕
- 齊思賢（譯）（2003）。自戀式領導——打造領導者的成功性格（原作者：M. Maccoby）。臺北市：時報文化。〔Maccoby, M. (2003). *The productive*

- narcissist* (S. X. Qi, Trans.). Taipei: China Times Publishing.]
- 鄭淑芬 (譯) (2010)。領導之道：為所有人創造正面的改變 (原作者：Dalai Lama & L. van den Muyzenberg)。臺北市：時報文化。[Dalai Lama & Muyzenberg, L. van den. (2010). *The leader's way: Business, Buddhism and happiness in an interconnected world* (S. F. Zheng, Trans.). Taipei: China Times Publishing.]
- 賴志峰 (2008)。一所公立國民中學的學校領導之探究：瞭解領導架構圖的應用。教育研究與發展期刊，4 (3)，139-172。[Lai, C. F. (2008). A case study of a public junior high school leadership: Application of the framework for understanding leadership. *Journal of Educational Research and Development*, 4(3), 139-172.]
- 賴志峰 (2010)。學校領導新議題：理論與實踐。臺北市：高等教育。[Lai, C. F. (2010). *Current issues in school leadership*. Taipei: Higher Education.]
- 謝傳崇 (2010)。國際卓越的校長領導：學習關鍵的領導行為。教育研究月刊，191，28-38。[Hsieh, C. C. (2010). Successful and critical principal leadership behaviors: International perspectives. *Journal of Education Research*, 191, 28-38.]
- Allison, D. J. (1996). Problem finding, classification and interpretation: In search of a theory of administrative problem processing. In K. A. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, H. Hallinger & A. Hart (Eds.), *International handbook of leadership and administration* (pp. 477-549). Dordrecht, NED: Academic Publishers.
- Belchetz, D., & Leithwood, L. (2007). Successful leadership: Does context matter and if so, how? In C. Day, & K. Leithwood (Eds.), *Successful principal leadership in times of change* (pp. 117-137). Dordrecht, NED: Springer.
- Brewster, C., & Railsback, J. (2003). *Building trusting relationships for school improvement: Implications for principals and teachers*. Portland, OR: Northwest Regional Educational Laboratory.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York: Russell Sage Foundation.
- Chance, P. L. (2009). *Introduction to educational leadership & organizational behavior: Theory into practice* (2nd ed.). Larchmont, NY: Eye On Education.
- Conger, C., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand

- Oaks, CA: Sage.
- Council of Chief State School Officers. (2008). *Educational leadership policy standards: ISLLC2008*. Retrieved from http://www.ccsso.org/content/pdfs/elps_isllc2008.pdf
- Davies, B. (2006). *Leading the strategically focused school*. London: Paul Chapman Publishing.
- Day, C. (2009). Building and sustaining successful principalship in England: The importance of trust. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 719-730.
- Day, C., & Leithwood, L. (2007a). Building and sustaining successful principalship: Key themes. In C. Day & K. Leithwood (Eds.), *Successful principal leadership in times of change* (pp. 171-188). Dordrecht, NED: Springer.
- Day, C., & Leithwood, L. (Eds.). (2007b). *Successful principal leadership in times of change*. Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Drath, W. H. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Drysdale, L., Goode, H., & Gurr, D. (2009). An Australian model of successful school leadership. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 697-708.
- Giles, C., Jacobson, S. L., Johnson, L., & Ylimaki, R. (2007). Against the odds: Successful principals in challenging U.S. schools. In C. Day & K. Leithwood (Eds.), *Successful principal leadership in times of change* (pp. 155-169). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1999). Next generation methods for the study of leadership and school improvement. In J. Murphy & K. Louis (Eds.), *Handbook of research on educational administration* (2nd ed.). (pp. 141-162). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13.
- Harris, S. (2006). *Best practices of award-winning secondary school principals*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hoog, J., Johansson, O., & Olofsson, A. (2009). Swedish successful schools revisited. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 742-752.
- Jacobson, S. L., Johnson, L., Ylimaki, R., & Giles, C. (2009). Sustaining success in

- an American school: A case for governance change. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 753-764.
- Kowalski, T. J., Lasley, T. J., II, & Mahoney, J. W. (2008). *Data-driven decisions and school leadership: Best practices for school improvement*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Leithwood, K., & Levin, B. (2005). *Assessing school leader and leadership programme effects on pupil learning: Conceptual and methodological challenges*. Nottingham, UK: Department for Education and Skills.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.
- Leithwood, L. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, L., & Day, C. (2007a). Starting with what we know. In C. Day & K. Leithwood (Eds.), *Successful principal leadership in times of change* (pp. 1-15). Dordrecht, NED: Springer.
- Leithwood, L., & Day, C. (2007b). What we learned: A broad view. In C. Day & K. Leithwood (Eds.), *Successful principal leadership in times of change* (pp. 189-203). Dordrecht, NED: Springer.
- Moller, J. (2005). Coping with accountability: Tension between reason and emotion. In C. Sugrue (Ed.), *Passionate principalship: Learning from life histories of school leaders* (pp. 116-138). London: Routledge Falmer.
- Moller, J., Vedoy, G., Presthus, A. N., & Skedsmo, G. (2009). Successful principalship in Norway: Sustainable ethos and incremental changes? *Journal of Educational Administration*, 47(6), 731-741.
- Moos, L., & Kofod, K. K. (2009). Sustained successful school leadership in Denmark. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 709-718.
- Nye, J. S., Jr. (2010). Power and leadership. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 305-332). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Raihani (2008). An Indonesian model of successful school leadership. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 481-496.
- Sergiovanni, T. (1999). *Building community in schools*. San Francisco, CA: Jossey-

Bass.

Southworth, G. (2005). Learning-centred leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 75-92). Thousand Oaks, CA: Sage.

Storey, A. (2004). The problem of distributed leadership in school. *School Leadership and Management*, 24(3), 249-265.

Yudelowitz, J., Koch, R., & Field, R. (2002). *Smart things to know about leadership*. Oxford, UK: Capstone.