

# 县市政府与协办学校的领导模式在教师专业发展评鉴政策推动之个案研究

王瑞埙

嘉义大学教育行政与政策发展研究所 副教授

gloriawang2004@mail.ncyu.edu.tw

**摘要：**本研究探究个案县市政府与协办学校领导模式与教师专业发展评鉴的相关问题。本研究除了以文献探讨分析领导模式之类型与政策执行时的思考面向，透过访问法藉以了解县市与协办学校的领导模式。藉此，达到以下之研究目的：

- 一、了解个案县市与学校层级对教师专业发展评鉴的诠释。
- 二、分析个案县市与学校之领导模式对进行教师专业发展评鉴「政策推介」时的影响。
- 三、剖析个案县市与学校之领导模式对进行「政策动员」时的影响。
- 四、探究个案县市与学校之领导模式对进行「政策相互调适」时的影响。
- 五、分析个案县市与学校之领导模式对进行「政策制度化」时的影响。

**关键词：**县市政府、协办学校、教师专业发展评鉴、政策执行、领导模式

## 壹、缘起

教育主管部门于2006年所公布之教育主管部门补助试办教师专业发展评鉴实施计划中明订办理方式：「于自愿原则下，采鼓励学校申请试办；试办学校教师亦依自愿方式办理」（教育部，2008），足见教育主管部门对教师专业发展评鉴实施之立场乃希望基于自愿的前提下学校应营造互信、积极的组织气氛，提醒教师面对趋势早做准备，激励教师提升教学质量之热情，并以同理心提供必要的行政支持。步伐不宜求大、求快，而在于稳健的获得第一次成功的经验（教师专业发展评鉴网，2009）。如今，已取消试办二字，2009学年度整体学校参与度，有逐年成长之现象。

一个完整的教育政策执行步骤可分为：教育政策规划阶段、教育政策评估阶段、教育政策分析阶段、教育政策合法化阶段、教育政策执行阶段、教育政策检讨阶段(张芳全，2004)。本研究的焦点乃在「执行阶段」，由于政策推动仰赖地方层级与学校校长与相关承办人员的诠释与参与，两个面向的领导模式为政策执行时重要的关键。张庆勋（2004）曾指出领导风格与学校的组织文化、学校成员行为、工作态度等均有相关。校长的领导风格是校长认知与行为的综合表征。西谚云：「有怎样的校长，就有怎样的学校；有怎样的学校，就有怎样的学生。」这也代表着领导模式其重要性。本研究站在县市政府与协办学校的角色上，了解教

师专业发展评鉴推动的策略。据此，研究中访谈个案县市承办之相关人员，以及协办学校之校长或主任，进而发现个案学校中推动现况，以提供后续推动之参考。

## 贰、领导模式与政策推动意涵

以下依据领导模式与政策推动之意涵，兹将分析叙述如下：

### 一、领导模式的意涵

有关领导者领导风格的相关文献众多，其所关注的层面，会因研究者专长与切入的角度不同而异 (Stogdill, 1974; Burns, 1978; Bass, 1985; Sashkin, 1988; Dobbs & Field, 1993; Lashway & Grundy, 1995; Fulton, 1998; Yukl, 2002; Kouzes & Posner, 2002)。将国内外文献的领导风格层面统计得知，领导风格相关之研究使用层面大多集中在倡导、关怀、愿景、激励士气及智能启发等层面，其中关怀及倡导此二层面常被领导相关研究所用，由此可看出领导者之领导风格强调任务目标与人性关怀层面兼采；而愿景、激励士气及智能启发等层面也常为转型领导所强调，领导者须激发成员之士气与潜能，才能激发学校创新，达成组织愿景目标。因此根据上述分析与实际访谈过程中交互辩证结果，将教育处承办人的领导风格归纳为关怀支持型、任务倡导型、愿景创新型及放任无为型等四个层面。兹分别阐述如下。

#### (一) 关怀支持型

领导者重视与成员人际关系的维系，对成员的感觉有所知觉，彼此间能建立友谊及信任，并能给予精神及物质的鼓励，以营造组织良好气氛。

#### (二) 任务倡导型

领导者能确立明确目标，并重视工作内容及效能，划清与成员间的职责关系，如职权划分、工作分配等，较不注重与成员间的关系。

#### (三) 愿景创新型

领导者具有宏观视野，能预见学校未来发展方向，经常分享个人的理念和想法，并经常能积极鼓励成员以创新思维之新概念，来激励成员达成组织目标。

#### (四) 放任无为型

放任无为型领导比消极的例外管理更无为，领导者避免领导和下决策的责任。在此种领导之下，员工须自己去完成工作，所以员工往往必须去寻求其它同事，甚至组织外的成员协助以达成目标。

### 二、政策推动意涵

研究者将政策执行过程区分政策诠释、为政策规划与推介、政策动员、政策相互调适、政策制度化过程，兹将分述如下：

#### (一) 政策诠释

政策(policy)这一个字词来自于希腊文、梵文及拉丁文。希腊文与梵文的语根 polis(城、邦)加上 Pur(城)演变成拉丁字 Politia(邦)。然后再演变成中古世纪的英文字 Policia，这个字

的意思是「公共事务的处理」或「政府的管理」。最后演变成今天所使用的 policy 一字(吴定, 1994)。通常「政策」系指政府机关或个人所追求的原则、计划或行动方针 (Webster's Third New International Dictionary, 1986), 因此政策诠释意指政策的解释与了解, 影响对政策的具体作为称之。

## (二) 政策规划与推介

影响政策能否顺利有效的执行, 此四项主要变量分别为政策内容与法令的沟通 (communication)、执行可利用资源(resources)、执行者意向(dispositions)、官僚结构(bureaucratic structures) (Edwards, 1980)。透过研究的进行, 了解地方政府教育处如何将教师专业发展评鉴政策规划, 并推介至所属的国民中小学。

## (三) 政策动员

Grindle 1980 年出版「第三世界的政治与政策执行」(politics and Policy Implementation in the Third World) 一书, 其指出影响政策执行的两大因素, 包括(转引自柯三吉, 1991): 第一、政策内容 (content of policy): 效益类型、利益型态影响、行为改变程度、执行者行为及投入之资源等。第二、执行脉络 (context of implementation): 参与者之权力、策略及利益、体制制度的特征、顺服和响应等。因此, 政策执行过程中, 地方政府教育处与学校校长、主任或相关承办人员如何进行政策动员, 为本研究欲探讨之重点。

## (四) 政策相互调适

McLaughlin (1976)指出政策执行相互调适过程模式是彼此基于平等地位的双向交流过程, 并非单向流程。各个层级如果执行时沟通有落差, 无法时时做有效的回馈, 便不能将政策有误之处实时修正或采取新的执行策略, 以致最后的执行成效无法达成既定的目标 (叶芷嫻, 2000)。因此, 彼此间相互调适的过程, 为政策执行重要的一环。本研究分析地方政府教育处与学校如何进行政策相互调适。

## (五) 政策制度化

在教育政策执行过程中, 上级机关或首长站在辅导的角色, 授权下级单位或让部属充分参与, 以达成教育政策目标(颜国梁, 1997)。在这个过程中, 让参与者对此政策更加理解与认识, 而能进行更为顺利。

本研究将协办学校校长及主任依研究所归纳之六大层面, 「对政策规划与推介」, 「执行人员的认知与沟通」、「执行人员的技术与能力」、「执行人员的工作态度」、「执行组织对执行人员行政支持的程度」、「政策执行之监督」, 再以此六项层面来归纳协办学校之校长及主任在领导作为之共同特色之所属类型; 县市承办人则依研究所归纳之五大层面, 「对政策诠释」、「政策规划与推介」、「政策动员」、「政策相互调适」及「政策制度化」, 以此五项层面来归纳承办人其领导作为所属类型。虽然每个人的领导型态多包含多种领导型态特色, 并不能完全以一概之, 但本研究尝试将其作较初步的分类, 以藉此了解领导型态对教师专业发展评鉴的办理的影响。

## 参、研究方法

国外学者 E. G. Mishler (1986) 认为访谈是一种交谈行动, 是受访者与访谈者共同建构意义的过程。那些知识极丰富而且能清楚表达的人—这些人的洞察力对于帮助观察者理解正在发生之一切过程当中是极为有用的 (吴芝仪、李奉儒译, 1995), 易言之访谈是一个互动的过程, 是在互动过程中创造新的意义, 而不是在访谈之前就已经存在的客观事实挖出来。除此之外, 为了要从受访者的观点了解研究现场存在的困惑和问题所在, 因此, 本研究认为以访谈法为研究方法, 其编码如表 1 所示。透过访谈, 将获知受访者最有价值的观点, 达成以下之效果:

1. 透过口头表达协助研究者捕捉研究受访者的经验及观点。
2. 局内人员其对整个事件较研究者敏锐, 且有许多文件记录不足的地方, 因此需要透过访谈补充观察不及和文献缺乏的资料。
3. 透过研究者和受访者的对话做立即确认了解。
4. 访谈过程中, 受访者所提供的线索常超越研究者既定的假设, 有助于研究者了解受访者的期望和判断。

表 1 代码类型与意义

名称	代码	意义
县市	C	大写字母代表
办理类型	E1	连续试办
	E6	地方政府
学校及教育处编号	001	三码做为学校顺序
时间	090908	公元年月日

## 肆、县市政府及协办学校之领导型态

以下从 C 县市个案经验进行分析县市政府和协办学校之领导型态, 兹将之叙述如下:

### 一、C 县市关怀支持型教育处承办人领导型态

C 县市承办人虽然承办业务只有一年, 现场倡导还无法完全参与, 但当学校有问题, 承办人也会迅速为其解决, 「当他们有抛问题给我, 希望能够解决, 我会赶快跟督学或是跟科长去讨论 (C-E6-034- 090914)」, 关怀是一种人性的尊重及需求的满足, 在领导过程中表达充分且适切的关怀, 不仅可以激励士气, 亦可培养「我族情感」, 故有助于领导效能之增进。

另外, 为了对教师专业发展评鉴更了解, C 县市承办人也加入去深入了解, 「如果可以再了解整个方案, 里面的实质, 到底想要提升老师什么? 不管在业务执行, 或教学规划都是有帮助的 (C-E6-034- 090914)」, 因此在类也愿意支持, 参与不仅是一种机会的取得, 也

是一种能力的表现与贡献,既能彰显程序的民主与正义,亦能实质提升决策质量与执行成效,再者,藉承办人积极参与推动发展,才能消除领导者与被领导者间的立场差异与价值隔阂,有助于团队的建立及共识的形成。

## 二、协办学校领导型态介于关怀支持与愿景创新型

协办教师专业发展评鉴学校的主任及校长之决策领导作为,可发现能够朝向持续办理的学校校长及主任的共同特色在于,其多能关怀与工作并进。

协办学校的主任及校长虽然都会强调工作规划,但也会给予教师发挥个人理念的空间, (C-E1-010-090907)],不会强行要求一定要一致,会让教师感觉到自己是有所成长的,是在做自己的事,而不是只为学校做事。另外,对教师都较为信任,强调给予教师支持与鼓励,除了定期的工作会议检讨与讨论外,也会私下去了解教师在教师专业发展评鉴参与状况,能同理教师的心情,当教师有所要求时,会立即的设法满足教师需求,「我们要站在那个老师的那个角色去面对他们的需要 (C-E1-010-090907)」,教师明确的感受到被支持、被重视,因此会更加努力。

综上,关怀支持型的校长及主任是能够规划学校成为一个具有包容性,具有自由发表想法、能力的空间,提供学习、参与欣赏的平台,则学校有可能让成员能够将自我拥有的潜能被激发出来,成为个人与学校相当重要的资产。学校领导者除了一方面增加知识的丰富程度外,也要朝向以分工合作的方式,利用各自拥有的不同专业层级角度,在决策的形成过程中,提供不同意见与看法,避免见树不见林的窘况与错误。而校长与主任同样也具有愿景创新型领导的特性,愿景创新型的特征在于会经常分享个人的理念和想法,并经常能积极鼓励成员以创新思维之新概念。

## 伍、县市政府及协办学校之政策推动

以下分析个案县市教育处承办人员策略分析与协办学校的执行策略,兹将分析如下:

### 一、个案县市教育处承办人员策略分析

个案县市教育处承办人员策略,兹从「对政策诠释」、「政策规划与推介」、「政策动员」、「政策相互调适」及「政策制度化」进行分析,叙述说明如下:

#### (一) 对政策诠释

教育处承办人在推动方案时,是方案执行顺利与否的重要关键人物,而承办人对于一项方案的看法会影响其做法,从教师专业发展评鉴的推动来看,各县市的承办人其对教师专业发展评鉴的投入情感及诠释略有不同,因此也影响到后面的倡导、做法等。在教师专业发展评鉴推动时,承办人的倡导方式及做法也有所不同。C县市承办人认为在向学校倡导之前,自身也应该要对计划有认同感,否则只会将其当成一般业务处理。

#### (二) 政策规划与推介

C县市承办人在推动业务时较常扮演执行的角色,因此决策上「主要是由科长处理,大

多是科长去主导要怎么样的走向（C-E6-034- 090914）」，但承办人表示也长会与科长讨论要如何进行下一步；

对外的讨论则是承办人与中心学校间的相互支持，C 县市区常会与中心学校做讨论与规划，中心学校通常都已办理三年以上，因此经验丰富，校内的成员如校长、主任或是教师都能成为承办人的资源，因此当承办人处理业务遇到问题时会向中心学校校长求助。

最后谈到教育处承办人在执行教师专业发展时的角色，承办人都认为在所属的职位上是扮演传达者、协调者的角色，无论是向上面的长官、对外的学校，乃至教师，承办人希望能确实的将讯息传达到。承办人可利用传达讯息的机会，去了解学校是否能理解教师专业发展评鉴，并实时提出改善的方法；另外，对于层级沟通的问题也扮演协调的角色，因此若有学校向处里反应问题，承办人都会尽快的去想办法解决。

### （三）政策动员

承办人在推动教师专业发展评鉴时，有时也需要去倾听、去关怀学校推动的状况，但县市承办人多是以搜集学校的意见后在针对问题去找资源或请其它人员最响应居多，如C市承办人都是刚接触不久，因此也很少到现场与学校做直接接触，「我不会去第一线倡导，因为资历也不够（C-E6-034- 090914）」，多是请协办学校给予协助较多。承办人也会将多余的资源用在办理不错的学校上，因为设备的补助或是经费的补助，这样实质的关怀也是学校所需要的，当然承办人并不会特别提到这点。

### （四）政策相互调适

在此层面讨论的为执行组织结构健全程度、执行组织拥有政策资源多寡及执行组织之特性，而将其整理后，分为授权与参与两大区块述说：1.授权、2.参与。县市承办人提到承办业务的延续性上，都认为承办教师专业发展评鉴时间不应太短，若是承办不久后又调走，那么该县市的业务可能无法往前推，始终只能在外围绕圈，无论是由何种身份的承办人来做，只要投入的态度与观念正确，就能将其做好，但承办人也强调，在推动业务之前，应先储训，有经验的传承会更好。

### （五）政策制度化

教师专业发展评鉴在目前还是个新兴的方案，对许多学校来说还是个崭新的经验，因此县市中承办人很重视学校的实施状况，会尽量的去了解并解决问题。C 县市也成立了策略联盟，由办理的较好的学校主任去向新办理的学校做分享的动作。对于参与学校的奖励制度部份，个案县市对参与学校都是采记功嘉奖的方式，统一使用教育主管部门的规定，县市内较少有其它的奖励方式。

## 二、协办学校在教师专业发展评鉴的执行策略

协办学校中执行人员推动教之专业发展评鉴的策略，兹汇整如表2，并将策略说明如下：

### （一）对政策的规划与推介

协办学校中执行人员的政策规划与推介，包含：激发动机、凝聚共识、支持鼓励，兹

将叙述如下：

### 1. 激发动机

中心学校校长及主任都强调学校应具备竞争力的重要性、强调时代变迁和学校改革的必要性，教室王国应打破，因此会利用各种场合去传达教师专业发展评鉴之信息，或使用策略引导教师，并分享或引用实例说明教师专业发展评鉴的重要性。

主任：我是觉得，我是一直跟那个两个推动小组的老师说，其实我们去慢慢的去潜移默化的去感染他们，有一天他们会慢慢的加进来。（C-E1-009-090907）

### 2. 凝聚共识

在推动教师专业发展评鉴之前，中心学校校长及主任会引导学校同仁共同参与订定学校愿景方向，而为了让学校同仁清楚且了解学校愿景目标，行政人员在型塑愿景时必须清楚教师专业发展评鉴其立意与目标，将其与学校目标结合，依据学校愿景拟定提升教师教学的措施及方向。

### 3. 支持鼓励

县市教育处领导者重视，连带的也使的校长主任对其的重视，从访谈资料中发现，C县市是教师专业发展评鉴办理的不错的县市，可从教育处的长官对其的重视程度来看，由于教育处明白的表示对这方案的重视，长常会在会议上对校长及主任做倡导，校长主任们在会议中接收到这样的讯息，对教师专业发展评鉴也会更加重视。

校长：我们市第一年好像有十几所学校，包括我们学校在内，这个市政府、教育局部分是其实满积极的啦！我们市政府就是会站在比较行政，甚至于比较主导的角色，我们市是有一个比较好，就我们是教育局引导，中心学校带队。（C-E1-010-090907）

主任：科长那边比较有经费上的支持，他说可以就可以，不行就不行，他比较能直接现场解决我们的问题，所以那时候就每一次他都必到，所以从2009年开始其实他每一场几乎都到，他也很支持啦！（C-E1-009-090907）

校长是一所学校之领航者，必须肩负学校推动教师专业发展评鉴成败重要之责，因此校长的理念会影响学校发展教师专业发展评鉴，无论是校长投入与否、传达的讯息是否适当，其表现的态度对教师有相当程度的影响。

主任：我觉得校长很重要。其实他们都有一直认为说，校长好像很没有关系，只要承办人很清楚就好，我觉得不是，我觉得校长支持非常重要，像我每次一报告完，校长一听到很重要的，他的敏感度很够，校长会起来，再稍微做一个补充说明也好，一个支持也好，还是再做一个澄清也好，老师会有一些增强。（C-E1-009-090907）

主任：校长也会在校务会议就讲，就是一直鼓励啦！所以就是说，一有机会就给他们舞台，一有机会就给他们舞台。（C-E1-009-090907）

除了校长的支持能鼓励教师参与并建立共同愿景外，教师会及家长会的支持也是一大助力，教师若发现教师会及家长会都是抱持着支持的态度，那么会更有意愿参与，也更了解是

时势所趋。

校长：家长会他们对我们其实助力非常强，他们认可、认同老师主动在做这个专业发展，所以他们一直给我们很强的后面的支持力量。（C-E1-010-090907）

## （二）执行人员的认知与沟通

协办学校中执行人员的认知与沟通，包含：关怀倾听、建立互信、了解非正式组织，兹将之叙述如下：

### 1. 关怀倾听

教师对革新的抗拒心会越低，校长及主任会放下身段，做一个专心的倾听者，把学校带向『专业对话』『深度汇谈』的校园文化，如此方能凝聚共识，共创愿景，共同实践教育理想。

主任：校长这一点作得很好，不管在推动上他的角色，在沟通上，他会再做一步的澄清甚至鼓励，这些老师怎样、怎样、这样，没有什么，他从来不会去提那个没有参加的。

（C-E1-009-090907）

### 2. 建立互信

在推动教师专业发展评鉴时，校长及主任都强调学校成员之间必须先建立互信的机制，行政人员必须遵守对教师的承诺，教师一旦愿意相信主任或是校长，学校气氛慢慢有融化的感觉，老师之间比较能互相信任与合作，可较常听见专业的对话，对于教师专业发展评鉴因为常有机会参与，也比较主动，观望的人越来越少，学校成员之间互动也会更加有温度了。主任：我觉得要让老师非常的、非常的了解，而且要让老师没有心防，我觉得很重要一个点，你要一直跟老师去沟通，而且让他们做的过程里面压力不要太大，而且让他们真正觉得，我之前讲的话不是在骗你的…（C-E1-009-090907）

校长：几个策略是，要透明化，行政跟老师的互信机制要建立起来，以前那数据汇整，还是要报到教育部啊！还是会有老师会担忧啊！没有参加的校长会不会做记号啊？然后那个评鉴的结果会不会真的去处理啊？尤其没有参加的那一群他们更疑虑，所以后来，我们连数据都觉得说没有必要留的，我们不要留，其实给老师保留，那个参考数据对他才有意义，甚至于我们伙伴之间要用才有意义，你留在那个教务处，留在校长这边没有用，所以互信机制的建立我是觉得最重要。（C-E1-010-090907）

### 3. 了解非正式组织

在校园原有的组织架构，大家也在原有的工作模式内化一套价值观和信念，自然而然在每次的调整就有被剥夺既得利益的纠葛和不安全、不信任感恐惧，因此反对的人必定会存在，而教师专业发展评鉴对于教师来说是种巨大的变革，教师多半会感到恐惧不安，部份教师反弹的情绪较大，甚至会带动其它教师，为了软化其情绪，中心学校校长及主任会采取先与领头的反弹教师做沟通与了解，善用人性化沟通，一旦领头的教师软化后，其它教师也会跟参与。

### （三）执行人员的技术与能力

协办学校中执行人员的技术与能力，包含：促进发展、引导教师，兹将之叙述如下：

#### 1. 促进发展

中心学校校长及承办主任都有个特色，就是相当了解教师专业发展评鉴能提升教师效能，稳固教学的关键，教师能互相观察并省思自己，深切并清楚教师专业发展评鉴是未来的趋势。参与试办教师专业发展评鉴的中心学校之校长及主任，都会利用晨会或周三进修的时间，提供教师专业发展评鉴的相关讯息，并让教师讨论及提问，使教师们更能了解其重要性，经由了解而逐渐减低抗拒，并进而接受。

#### 2. 引导教师

中心学校主任是技能导引的牵引者，主任是承上启下的润滑剂，要做好校长与教师间，更要做好人际关系及沟通协调，并广结善缘但不逾越权限。教师专业发展评鉴最重视的即是教师间专业的对谈、讨论，因为教师在从前泰半都在自己的教室中，同学年讨论机会较多，与其它同仁讨论机会不多，而与校长主任对话的机会更少，因此老师会排斥或恐惧在同仁面前说话，主任在了解这样的情况后，要如何去引导，边做边学，让教师感觉到自己不孤单。主任：我们其实都是全校分享，然后全校分享以后，慢慢的，比如说我们专业进修，像我们现在差不多模式都是这样，你要档案评量，我们就先教老师档案，做档案，你要做教室观察，我们就先教老师，让老师真正感觉说我们有专业成长，然后我们有发展，我们有在发展，然后契合老师的那个需要。（C-E1-009-090907）

主任：所以就是说，一有机会就给他们舞台，一有机会就给他们舞台，就是说不可以去忽略他们，但是我们不可以有一致的要求。（C-E1-009-090907）

主任：学校还是要站在一个引领的脚步，先帮他们规划好来我们伙伴之间，找有共同兴趣的主题，来做这个延伸，我觉得学生的受益性会更大。因为你会对那个领域更了解，然后大家互相脑力激荡，就变得他们好像，老师就变得很团结的感觉。（D-E1-013-091018）

在过去的学校文化中，校长总是强势领导居多，但若若要办理教师专业发展评鉴，强势领导并不能让教师信服，中心学校校长必须经常自我调整，随时让自己「归零」，重新出发，并且透过质疑、反省、解放与重建的过程，订定出新的想法或策略以面对教师不同的问题。校长：然后他们提出的问题，我们实时给他解决…其实我们等于是定心丸啦！还有一点就是中心学校，其实中心学校还有一个概念就是说，我们要先想，像很多计划，很多策略其实我要先想出来。（C-E1-010-090907）

综上，学校愿景大都趋向由全校教师先认可后共同拟定以取得共识，而教师会认同的一大原因在于学校校长及主任其表现出支持鼓励的态度，目前学校愿景有愈来愈具体可行的趋势，不再只是注重个人表现。全校教师共同拟定的愿景，不但有参与感，更愿意身体力行，督促学生共同努力，无形中将班级经营得更好，也提升学校的竞争力。

### （四）执行人员的工作态度

协办学校中执行人员的工作态度，包含：投入情感、人格特质、以身作则、授权给教师、重视意见、同侪支持，兹将之叙述如下：

### 1. 投入情感

从访谈资料中可看出中心学校校长及主任承对教师专业发展评鉴都很认同，因此愿意投注心力在此区块上，易言之，协办学校校长与主任都能坚持对教师专业发展的理想与使命感才能接着去做后续的思维，投入的情感越多，则会有更多的责任感与使命感，包括设定目标与拟定策略，甚至亲身参与，这样的认同与投入使得校长与主任能在日后在面对各项挫折时，必能克服恐惧，勇敢扛起负责，带领同仁冲破难关，更可以让校长随时保持热忱主动，全心全力投入教师专业发展评鉴，圆满达成任务。

校长：其实就是希望说完全站在专业发展，然后帮助老师成长，像这样的目的。

（C-E1-010-090907）

校长：像教育部这个概念我们也一再强调，一直强调说不要勉强，不要拼业绩那种概念，就是说纯粹站在帮助老师，纯粹站在我们学校的一个需求考虑，那做这样的一个业务，老师慢慢就理解。（C-E1-010-090907）

### 2. 人格特质

教师专业发展评鉴推动到目前已有四年，而访谈资料中的中心学校，多是办理已经三年以上，询问这些校长与主任，是什么样的原因能让其持续去推动，其回答都认为除了要认同方案以外，承办人或校长的人格特质也有影响，由于教师专业发展评鉴对教师而言算是一个较剧烈的改变，因此校长及主任必须要能去主动了解教师，在面对挫折时，也要有勇气去克服恐惧，主动积极协助同仁解决问题，热忱的为教师做好各种服务，担任起火车头的任务，在遇到困难时，只要是人难免都会有疑虑，但是校长及主任们都会选择积极勇敢的去面对，因为他们知道，如果连他们都不敢面对困难，那如何说服教师们一起解决难关。

### 3. 以身作则

承办主任校长是站在示范者的位置，对教师专业发展评鉴未来的发展具有前瞻性的理念，能够以身作则投入教师专业发展评鉴、带领教师为教师专业发展评鉴而努力，且在外部资源协助上，会先消化后以适合校本位的方式展示给教师，领导教师持续参与专业发展评鉴提升教师专业知能。

主任：像我就把范例整个都写上去，目的，让他们去改几个字就好，那个目的嘛！你是研发什么，你们目的，大概就是往这个方向写，就让他们知道说你就大改往这个方向写就好了，就变成要用这种方式。（C-E1-009-090907）

### 4. 授权给教师

透过教师专业发展评鉴，校长将决定权交由教师去抉择，教师自主性增加，相对责任也会增加，使得教学团队的组成回到教育本质的学习型组织，不同团队的学习模式衍然而生，与学校专业形象相互呼应。教师教学自主的自发性与教师专业成长的气氛，从教学团队的非

正式会议、教师教学档案、学生学习表现各方面都能彼此感染而激励。

校长：以前为什么我不要让年段在那边两年，因为那两年他们就不动了，那现在我就敢了，因为他们已经达到那个，他自己会自主，他自己会去规划，然后他设计他用心的东西，他已经努力那么多了，而且专业检核都，也都有了，所以今年我就破例。（C-E1-010-090907）

校长：低年级提出，像那个公布栏，那个布告栏他们要用压克力做，其实我们学校的布告栏都还OK呀，其实我的感觉是这样，你这个年段已经有在动了，结果找会计总务没请啊，他们也知道找校长就会解决，其实这个就是技术啦！也是一种处理艺术啦！像我们老师来，我都不会犹豫啦！好，去做！（C-E1-010-090907）

## 5. 重视意见

行政上校长及主任对于教师需求及意见，都会去倾听并适时给予协助，教师专业发展评鉴的设计无疑会带给教师更多的心理压力与沉重的负担，使得教师面对此一制度的实施，难免产生无力或无所适从的情绪，尤其教师专业发展评鉴攸关教师切身权益及自身的发展，校长及主任在规划上不该由局外人或由上而下就决定；且由于教师文化较保守，如要作此变革，定得先作沟通，倾听基层教师的意见，广纳建言以集思广益。

校长：学校的行政规划就是说掌握老师的需要，这个很重要，你现在抓对，像教务处我们就觉得它抓对了老师的需求，然后也契合老师的问题，然后不要做得太复杂。（C-E1-010-090907）

## 6. 同侪支持

在中心学校中，同侪间多半是相互支持的，而不是各人自扫门前雪，可说是一团队型之组织，透过教师专业发展评鉴方案建构专业创新有效且充分人性化的组织文化，教师能认同并进而互相协助，形塑同侪合作、协同与成长的学习型学校。

### （五）执行人员行政支持的程度

协办学校中执行人员的行政支持的程度，包含：提供讯息、工作简化，兹将之叙述如下：

#### 1. 提供讯息

协办学校校长及主任在搜集有关教师专业发展评鉴之信息时，都是相当积极且主动的，无论是教育主管部门的倡导或是县市自办的倡导活动，且教育处通常会要求中心学校必需要参与，因此定会排除万难去参与，以求更深入的了解，才能对学校教师有更明确的说明。

校长：第一年我们也办全市性的说明会，那时候也办好几场，包括校长的、包括教务主任的。（C-E1-010-090907）

主任：就是以中心学校来讲会开倡导，倡导就是一定每一年一定会有，会办理一个每个学校而且是要求校长跟承办主任都一定到，就是没有参加过的都一定要来参加倡导，这个是在教育处他们会办的。另外市都会有每学期都会有教务主任会议…（C-E1-009-090907）

#### 2. 工作简化

中心学校教师参与教师专业发展评鉴时，也会碰到与其它学校相同的问题，认为的最大

困扰是「行政业务繁杂，时间不足」，学校基层人员普遍认为行政机关一定要避免形式化，否则学校会忙于「应付」。但推动时教师是学校的焦点人物，也是改革的关键人物，校长及主任为了让教师们能全心全意投入教师专业发展评鉴，而会采用简化的策略，易言之，行政人员会先将所有流程及杂项处理完，包含表格的发展、计划的撰写等，让教师能专注提升自身的专业，且将工作简化也能增加教师的参与度。

校长：过程中，比如说老师碰到的我们都尽量简化，包括那个内容啊！其实我有做一个工作啦，像我们的主任来我都会觉得很轻松，不用烦恼啦！（C-E1-010-090907）

校长：我第一年策略就是简化，不要让老师觉得那么复杂，其实专家模式可以，像课程发展、教学发展，我们就缩、缩、缩到我们理解的，不理解的先丢掉，能理解、能做的把他精致化。（C-E1-010-090907）

校长：我们理解不了那个工具，为什么这样产出来，我们自己操作以后，就理解了，原来那个专家的标准是这样做出来的，所以那个发展过程，我觉得老师珍贵的部份是在那个部份，那个发展过程他们理解了以后，他们也觉得，我们不要迷信专家，我们可以自己来建立这样的工具。（C-E1-010-090907）

#### （六）政策执行之监督

学校组织文化虽是一套无形的特质文化，但是可藉由活动安排、仪式设计（如奖状、成绩通知书、校刊等）存在具体的形式来型塑学校文化，而教师专业发展评鉴办理至现在，奖励制度是较常提起的回馈部份，也是教育主管部门较有制度化的部份。

表2 协办学校在教师专业发展评鉴的执行策略

执行策略途径	具体策略
对政策的规划与推介	激发动机、凝聚共识、支持鼓励
执行人员的认知与沟通	关怀倾听、建立互信、了解非正式组织
执行人员的技术与能力	促进发展、引导教师
执行人员的工作态度	投入情感、人格特质、以身作则、授权给教师、重视意见、同侪支持
执行人员行政支持的程度	提供讯息、工作简化
政策执行之监督	奖励制度

## 陆、结语

一般而言，教育政策的推动主要仰赖地方政府教育处与各级学校积极的投入与参与。本研究地方与学校层级的领导模式，乃是意指涵盖各领导理论中所抽离、整合或融合的领导概念称之。成功的领导行为应该是综合各种领导型式，视情境而运用不同取向之领导方式，才能发挥领导效能。以政策推动而言，地方政府教育处为地方层级的政策推动者。学校层级中校长与主任，往往都是教育现场政策推介者。以个案县市的政策执行期领导策略检视，可

归纳为关怀支持型。从协办学校推动策略分析，则多介于关怀支持与愿景创新型。根据上述的分析，可以窥见政策执行过程，地方层级与学校承办人员的重要。在诠释、推介政策或计划，即促成政策发展的可能性。然而，地方与学校组织皆有不同的社会、经济、政治、文化等脉络，在推动时并无单一的范例。然而，从永续发展的观点，教师专业发展的推动，朝向关怀与愿景为标竿，才是政策长远之目的。

推动教师专业发展评鉴时，愿景是组织迈向卓越的指针，而学校组织的领导，即是在于营造学校组织优势竞争的能力，成为学校永续经营的坚固基石。在现代学校领导的思维下，学校必须发展出符合学校特有条件的愿景，如此才能成为学校整体发展的依据，成为学校价值体系中的重要核心；而现今知识的来源多元，普罗大众亦具有高程度的教育水平，唯一的提供者，学校必须成为学习型组织，领导者需善于激发成员思考问题，创新教学知能，学校教育已非知识共同合作的团队精神，以及对于组织实际问题，能够以行动研究的务实方式进行探讨组织需求的改进与成长利益，研究资料中，协办学校之校长及主任，本身由于是个案县市中心学校的缘故，除了已有丰富的经验外，且持续的吸取知识，增长教师专业发展评鉴方面的知能，以因应日益增多的严苛考验。

#### 参考文献

- 教育部(2008)。教师专业发展评鉴工作参考手册。台北：教育部。
- 教师专业发展评鉴网 (2009)。教育部教专业发展评鉴辅导支持网络计划。在线检索日期：2009年12月2日。网址：<http://tepd.nhcue.edu.tw/>
- 张芳全 (2004)。教育政策分析。台北：心理。
- 张庆勋(2004)。国小校长领导风格与行为之研究。屏东师院学报，**20**，1-38。
- Bass,B. M (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Raw.
- Fulton, K.(1998). *A framework for considering technology's effectiveness*. Retrieved October 25, 2004, from<http://ideanet.doe.state.in.us/olr/pdf/appresearchkful.pdf>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002).*The Leadership Challenge(3rd ed)*. New York: John Wiley & Sons.
- Lashway, L., Mazzarella, J., & Grundy, T. (1995). *Portrait of a leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.