

# 台湾中等学校校长创新领导面向分析

## -----以国立南科国际实验高中为例

林坤灿

国立南科国际实验高中 校长

### 壹、前言

早期许多有关学校领导的定义，似乎都在强调理性及认知的过程。从1980年代起，许多有关领导的认知，已开始重视情绪与感性的影响；他们认为学校或组织能获得额外的成就，都是领导者发挥以情绪或价值为基础的影响所致。这些学者认为领导是有关勾勒愿景、激励人心、创新价值、沟通信念、创造众人乐于付出的环境。他们主张学校领导者在快速变动的社会中，必须提供新的、独特的，具有想象力的洞识与方法，在复杂、困难的现实情境中有所作为，如照顾员工、共享愿景、创新学习、个别关怀、启发才智、凝聚共识、守护价值及营造良好学习环境等，才能在错综复杂的环境中领航，让教师感觉在有意义的学校环境工作，并让师生愿意为组织付出心力，学校因而获得良好正向的成长。(Fullan, 2001, 2008; Laguerre, 2010; Mitgang, 2012; Sergiovanni, 1990, 1992, 1996, 1999, 2000, 2003, 2005; Syed, 2013)。

另依据黄宗显与郑明宗(2008)研究台湾地区24位卓越领导校长之实际领导作为，发现得奖校长之创新领导计有十项：课程创新、教学创新、活动创新、组织架构创新、激励创新、服务创新、社会资源运用创新、学校特色创新、价值创新及愿景创新；另外有些卓越领导校长在教师专业成长、学校环境创新、建立教师团队及推动新的政策上，也获得具体的成效。

Harris(2006)更深入研究美国百余位荣获中等校长协会颁奖之杰出校长，研究发现有效能的校长与有效能的学校之间，有很重要的显著关联。这些优秀校长的领导实践与转型领导(transformational leadership)理论相当一致；杰出的学校领导者大致具备下列创新的实践能力：共筑学校愿景、重组可信赖的行政团队、营造温馨的人际关系、关怀协助同仁、发展教师专业智能、招聘优

秀教师、建立互信机制、训练行政人员成为教师及家长沟通桥梁、善用各项沟通管道、提高校长的能见度、了解师生需求、适时给予教师成长的反馈、掌握学校表现各项资料、熟悉课程、了解教育最新的信息与趋势、善用许多协助老师专业成长的策略等，这些都需要校长发挥创新、统整与加值的领导智慧。

学校「蓝海策略」的创新行动方案主要就是找出过去循以为常而忽略的地方，从「降低—消除—创造—提升」的行动过程中(黄秀媛译，2005)，提供师生尚未满足的成长需求；例如过去学校教育发现的争议问题，不论行政效能、组织变革、社区参与、品格教育、性别平等、课程改革、教师教学、多元社团学习等学校教育所衍生累积之种种教育问题，从体制的解放到思想的开放，都有待学校领导者的智慧，寻求有效的创新解决方案，以确保学校教育质量全面之提升。

## 贰、中学校长创新领导之内涵分析

行政领导专家 Bennis & Goldsmith(2003)分析认为，领导者与管理者最大的不同，在于领导者做对的事。做对的事意味着有目标、方向、愿景、梦想与可抵达的路径，而管理处理系统、控制、流程、政策、组织结构等问题，领导则是信赖人们，讨论的是有关创新(innovation)。管理重视维持现状，领导则是创造的、灵敏的；领导者看着远方的地平线(horizon)，而不只是眼前的底线(bottom line)。

著名的领导理论专家 Yukl(2002)认为创新的领导者会综合善用其人格特质、倡导行为、情境领导技巧等因素，成为价值导向及情感导向的魅力领导人，能激发员工的奉献情操。因此他从多元联结的观点，即管理行为、中介变项、标准变项及情境变项，对有效能的领导有下列精辟的见解：1. 领导是个人指引一个团体朝向一个共同目标的行为；2. 领导是影响力的增加，超越组织例行的机械式的顺从；3. 领导是人们动员制度上、政治上、心理上及其他资源，以唤起人们从事某事，并满足追随者的动机；4. 领导是影响一群有组织的人迈向目标的过程；5. 领导是给予有意义的方向、目标，经由共同的、自发的努力达成目的；6. 领导是跳出文化之外，开创更具适应力的演变过程；7. 领导是让人们理解所从事的，并令其努力奉献心力；8. 领导是清晰描述愿景，使价值具体化并创造理想的环境；9. 领导是个人影响、激发他人，使他人能朝组织的效能和成功，奉献心力的能力。

研究者(林坤灿，2005)曾探究 2004 年高中职二十位入围卓越领导校长学校的办学绩效内涵，从学校愿景的凝聚、教学与学习、专业成长、温馨创意的校园及校园安全等指标，其有关校长创新领导项目，经整理如表 2-1 所列：

表 2-1 领导卓越奖学校绩效指标分析

绩效指标内涵	绩
效指标项目	
1. 分享愿景共识、尊重包容的校园  分享校务决定	各处室合作无间、行政效率高 建立学校愿景共识、 社区家长支持肯定
2. 积极研发教学与课程实验的校园 学校能发展学科特色 研发教学模式、增进教学效果 研发学校本位课程	积极办理教师专业成长
3. 展现活泼生命与高尚情操的校园 重视生命教育，培养悲天悯人	学生生活常规、行为表现优异  高尚情操
4. 活泼多元学习的校园  学生社团多元活泼具特色	组织文化充满活力、温馨
活泼多元学习方式，网络与 积极推动国际化，提升师生 重视补救教学，善用同侪学习	教学结合 国际视野
5. 结合生态、环保、艺术、 人文、创意的校园	优质永续绿色校园环境 人文、创意的校园
(续 表 2-1 领导卓越奖学校绩效指标分析)	
6. 温馨关怀的校园	型塑环保、生态、艺术、教学， 创意校园 结合企业、家长会、校友会，善用社 区资源参与社区服务，提升社区文化意 识 奖助、照顾弱势清寒学生
关怀教师同仁	提倡健康休闲活动 良好师生互动学习气氛
7. 改变、进步、创造的校园	对外各项科学、艺文竞赛、体育 表现杰出
每年升大学成绩进步亮丽	

各项校务评鉴优异

新生入学成绩逐年进步

精致化的行政革新思维与作法

师生个人、团体杰出表现获奖

保存、创新本土文化特色

8. e化、便利、服务的校园

承办各项研习活动、多元入学有关工作，均能圆满完成任务

校园 e 化知识管理

9. 安全、舒适的校园

安全、整洁校园环境

---

资料来源：研究者归纳整理自 2004 年教育部高中职校长  
领导卓越奖资料

学者黄新发等(黄新发、林坤灿与黄彦超, 2009)亦曾依据Sergiovanni(1999)之四阶段之领导理论, 即交易(Bartering)、建立关系(Building)、紧密合作(Bonding)、密切关系(Binding)四个层次的领导关系, 研究一位高中校长卓越领导获奖者, 就其在学校领导实际深入访谈及问卷。从老师问卷平均单题得分高达 **3.89** 分, 显示老师对校长办学理念与绩效, 均持高度的肯定态度, 亦符合校长卓越领导获奖标准。在得分最高之前十题中, 大多数有关教学及学习有关方面之重视、提倡与激励, 或者是有关校务之推动, 但已有五题触及到象征、文化及道德领导的层面, 即第 16 题「我觉得我们校长对学校的各种朝会、典礼、活动等都很重视」平均得分 4.11 分; 第 17 题「我觉得我们校长能透过朝会讲话, 勾勒学校美好愿景与我们分享」得分 3.99 分; 第 22 题「我觉得我们校长能利用各种机会表扬优良事迹, 建立学校特有的文化」得分 4.02 分; 第 24 题「我对校长所领导建立的学校文化, 有很深体会并以学校老师为荣」得分 4.13 分; 第 25 题「我觉得校长有教育家的风范, 个人深受其精神感召, 愿意为学校付出」得分 4.05 分。由此可见, 教师对校长行政领导的知觉确定校长的领导实践, 已到达 Sergiovanni 所追求之第三层级, 即校长能给追随者建立风范, 全体教师能为学校共同理想的目标达成、追求意义与价值努力。

至于第四层级之型塑学校组织领导「教师领导人才」培育得分 3.52 分、教师「主动服务」精神的承诺得分 3.60 分、发展同仁好友般的「紧密合作」关系得分 3.51 分, 似乎仍未完全获得老师之认同与肯定。可见第四层级之校长领导作为, 在提升教师自我管理、亲如手足之同仁关系及发挥组织共同领导的面向上, 仍有努力的空间, 相信这也是未来中等学校校长在学校经营上, 所必需面对及努力的课题。

从 Sergiovanni 之四阶段之领导理论, 祈求建立亲如家人之「组织领导」、「道德社区」的理想甚为高远。以目前台湾社会发展情况及教育改革之重心,

省察目前学校校长领导之实际，我们不免忧心忡忡，毕竟卓越领导学校的校长并不多见，如何提升中小学校长之领导影响力，实现学校成为「道德社区」(moral community)的理想，似乎仍有一段相当遥远的路程要努力。

另外，依据研究者综合分析「教育部 2009 年度校长领导卓越奖复选审查实施计划」(教育部，2008)中之审查指标，发现其重点约可归纳如下：1. 课程与创新教学领导；2. 带领教师专业发展；3. 一般教育政策实践效能之提升；4. 采取变革领导绩效之成果；5. 人际关系的扩展；6. 创新价值及影响。若依照目前校长卓越领导之遴选办法，其核心价值仍存在偏向引导校长办学，集中于较为短期目标「绩效责任」之达成，却同时有可能陷校长领导于「急功近利」，而忽略较长期整体校园核心价值文化之建立吊诡迷思。

其中，Sergiovanni 较为注重强调之理念，如校长领导应能让教师发挥更主动、积极之内在服务动机，能为学校「共同愿景」奉献付出，进而建立「紧密合作」及「密切关系」的理想社区，就有可能因大家见树不见林，而影响其成效；其次，属于较长期性之文化与象征意念的扎根工作及「学科专家领导人才培育」的部份，仍乎留有待努力的空间，毕竟，学校是教学与学习专业的地方，校长有责任透过「象征」、「文化」领导，让学生及老师都愿意为学校社区奉献付出。

著名教育行政学者 Bolman 与 Deal(2001, 2003)亦认为在多元价值时代，身为学校领导者，必须面对许多挑战，譬如：共同目标与多元观点的两难问题、员工福利与学校学生照顾、进步与现状的平衡、思考与行动的平衡、权力的平衡问题等，都需考验学校领导者的智慧。今日校长如何应用领导理论，淬鍊学校行政领导智慧，塑造学校核心文化内涵，以符应学校价值与愿景，更进而创新学校文化，是当今学校领导者必须认真探索的议题。

爰此，研究者认为中等学校校长创新领导至少具有下列实践上的意涵：

## 一、校长面对外界竞争环境的反省改善

林明地(2002)认为面对社会变迁，处处充满不确定性、模糊性、复杂性与无力感的校园环境，有作为的校长应时时针对下列各项进行反省思考：1. 广泛地观察，增加了解；2. 参观其他学校；3. 与其他人讨论、对话；4. 与所观察情境对话；5. 作笔记；6. 写日记；7. 重视反馈；8. 实际检讨完成某件事的方式；9. 实际检测与分析某一阶段内完成之事务；10. 建立行政(日常领导)实际的档案；11. 阅读书刊；12. 参与进修；13. 参与专业组织；14. 尝试创意领导。

校长经由领导实践过程中，不断的反省改善，才有可能建构一所创新优质的学校。

## 二、创新领导可以提升组织效能

从古至今，最有效能的领导者都抱持一套通用的原理原则，作为他们日常行动的指导方针，这套原则亘古以来就被人们普遍相信是对的，诸如对责任、互惠、同理心的认知及对大我的奉献、尊重、关怀他人等。这些成功的领导者并未创造自己的价值，他们只是细心倾听、实践已存在于社会中的道德价值 (Lennick & Kiel, 2008)。

## 三、创新领导可以增进学习绩效

Glasser(1998)主张，一所优质学校的教师必须有办法百分百教导学生尽全力在有质量的学校功课上。例如，学校若出现学生辍学、低的测验成绩、逃避选择数学或科学等现象，就不是一所有质量的学校。目前学校普遍存在的迷思是，大家都是这样处理学生问题或教学，萧规曹随并未有错；其实，现在学校唯一要改变的是教师对待学生的方式，即非强迫性耐心面对；学校老师或行政人员也不能遇到学生问题就向家长告状，将问题丢回给家长；只有学校行政或教师停止寻求任何快速解决问题方法时，一种系统性、长期性达成卓越学校的目标，才有可能发生。

## 四、创新领导追求差异性卓越

《蓝海策略》一书中，Kim & Mauborgne (2004) 两位作者的主要论述，在于产业如何改变现有市场边界、超越现有功能需求、降低成本、创造新的价值曲线，开启进入无人竞争的新境域；易言之，其具体作法包括：消除习以为常的因素、利用科技降低成本、提高模仿门槛及创造产品附加价值，以追求企业之成长、差异化。

学校从整体环境美化绿化、软硬件设施、教师专业组织成长、教学与辅导措施、学生生活常规、师生间的沟通互动、关怀等等，都需要凝聚众力，化成实际创造学校更高价值的积极行动，在人人各施其职、各尽其分，在公平程序 3E (engagement, explanation, clarity of expectation) 参与、解释、期望透明原则下，相互「尊重」、「欣赏」、「包容」与「关怀」，同舟共济、奉献心力与智慧，一所创新、进步、领航的学校才有可能。

## 五、创新领导追求社会正义公平

根据 OECD 的研究 (OECD, 2007)，在美国大专毕业具备服务业资格人员的收入，是没有大专毕业资格的工人两倍多。证据显示，在大多数 OECD 组织国家，来自贫穷家庭的 15 岁学童，其数学成就表现为低成就的机率，是来自高社经地位家庭学童的三倍以上。爰此，OECD 积极推动教育的公平性，以减少学生辍学率，避免社会因培养出具备很少基本技能的成年人，而必须付出巨大的社会成

本，因此，OECD 建议国家公平教育政策应采用下列措施：

1. 限制学童早期分流及设计公平的融合教育。
2. 利用家长学校选择权，确保教育公平机会。
3. 中等教育应提供有趣的课程选择，避免中途辍学。
4. 提供辍学生有第二次学习的机会。
5. 鉴定及提供学习落后者系统性支援，避免重读一年所付出的成本。
6. 加强学校与家庭联系，协助发展社经不利家庭有利的学习环境。
7. 回应多元社会，提供少数族群及移民者融入主流教育机会。
8. 提供全民教育，早期及基本的学校教育应优先考量。
9. 集中资源给最需要的学生、学区。
10. 设定明确目标追求公平，特别针对低学习成就及辍学的学生。

另外根据 UNESCO (2007) 最近的一项调查显示，在 94 个国家中，只有 16 个国家义务教育是免学费。创新领导学校可以实现教育机会公平，让学生获得公平的对待，并期学生潜能能有最大的开发。

## 六、创新领导价值超越绩效责任之上

美国小布什政府时代推动『不让任何孩童落后法案』(No Child Left Behind Act, NCLB)，自 2002 年实施以来，在学校绩效责任及一切讲求分数压力下，法案的实施确实产生了一些偏差，例如对表现不佳学校贴标签、未给予学校充分的资源、排斥少数族群及低成就学生、降低州标准换取高分、老师为考试而教学、获取补助的诱因胜于改进的动力、忽视资赋优异及高表现学生、州政府未提供英文之外的评量、窄化课程内涵、窄化研究的定义等。甚至有人忧心美国公立学校愈来愈倾向私有化 (李懿芳、江芳盛, 2007; 张钿富, 2007; Abernathy, 2007; Garcia, 2006; McGuinn, 2006; Obama, 2007; Wikipedia, 2007)。

因此，欧巴马 (Obama) 政府所揭槩的各项改革，如确保高质量孩童保育及学前教育的机会、提供贫穷落后地区高素质的教师、奖励协助学生成功的教师、支持具竞争力的校长、将科学及数学教育列为第一优先、降低中学生辍学率、提高高中学生毕业率及就读大学机会、投资于改善学业成就差异、呼吁家长负起管教子女的责任等 (The White House, 2009)。这些措施希望能重拾美国人民对学校的信心，并让每一个低收入户子女都有机会、有能力就读大学，以实现教育机会均等的理想。

### 叁、南科实中之 SWOT 分析

南科实中为一所位于南台湾科学园区内的完全中学，其创校的目的旨在提供科学园区员工子女优质的教育学习环境。县立南科国中自 1997 年筹设，由黄光明博士担任筹备处主任，历经郭达永先生与方崑合先生担任校长；县立南科国小自 1998 年筹设，由吕昌道先生担任筹备主任及校长。国科会(科技部前身)为因应园区发展，照顾园区员工子女，遂于 2006 年成立国立南科国际实验高级中学，整并原来之县立国中、国小，并遴选戴旭璋博士为首任校长，制定「国际」、「科技」、「创意」为学校之发展愿景。第二任校长林坤灿博士于 2010 年接篆视事，为培养博雅人才，故增订「品格」及「人文」两大学校愿景，做为学校永续发展推动的目标。目前学校规模，包括高中部 12 班、国中部 21 班、国小部 42 班、双语部 12 班，学生合计约 2359 人，教职员工编制为 209 人，其体制为国内少见之四部一体的学制，课程强调 12 年一贯的延续性，结合科学园区与社区资源，采用创新的教学模式，发展以科学、人文、国际为根基，是一所具前瞻性且国际化的优质标竿学校。兹将学校之 SWOT 分析如下：

#### 一、在内部优势方面

1. 是一所「四部共存」，包括高中部、国中部、国小部、双语部，也是国内少数兼具内转外接国内外学制课程的实验学校。
2. 学生在各学科领域均有优异表现，特别是科学、社团及国际教育方面表现。
3. 家长素质高、正向积极参与学校活动，并提供资源。
4. 教师年轻、素质整齐，具爱心与教学热忱，对学校有强的向心力。
5. 双语部为学校重要学习资源，营造良好英语学习环境。
6. 推动阅读绩优、对外各项竞赛绩优、学生自主学习学风佳。
7. 校地宽广、全新校舍、设备新颖，校园具自然生态优美环境。
8. 师生投入教学方法创新（PBL）、国际视讯教学成效良好。
9. 师生积极参与各项国际教育交流活动。
10. 推动「深耕国际竞争力」实验教育计划，科学教育展现成果。
11. 学校运动风气盛、网球队对外竞赛成绩优异。
12. 学校已开设 AP(Advanced Placement)课程，课程国际接轨已跨出一大步，申请国际 WASC 认证。
13. 语文、科展、管乐、网球、体育竞赛、英语辩论，开始展现教学成果，对外各项比赛屡获佳绩。
14. 校风淳朴，发展学校特色及重视学生多元学习。
15. 国际意识与关怀国际议题之素养，充分融入各科教学及社团活动中。
16. 学校隶属科技部，在学校预算编列较一般中学宽裕。



## 二、在内部限制方面

1. 教师年轻、教学及升学辅导经验有成长空间。
2. 行政人员编制不足，需弹性调度处室行政人力。
3. 学校「四部共和」，资源分配若有不足，易造成同仁间意见冲突。
4. 行政负荷重，教师兼任行政业务之意愿有待激发提升。
5. 各部之间的协调沟通仍有待整合提升，如 12 年连贯课程整合，人力协调等。
6. 学校校园广阔，校园安全维护有待加强。
7. 学校积极推动国际化，但跟地方同级学校或教育行政机关交流可再加强。
8. 启动实验班计划，所需之师资、课程配套、师生家长之认知均需再沟通。
9. 学校硬件规划完善，初步展现实力；学校软实力（策略、组织、领导、学习、执行、营销、创新），需加速周延订定，形塑优质校园文化。
10. 四部合作机制尚待建立，主客观环境需进一步沟通、协调、克服障碍。

## 三、在外部环境机会方面

1. 可以充分运用邻近园区、大学、学术机构、科技公司资源。
2. 新课程纲要给学校拥有较大的校本课程规划空间。
3. 园区家长文化社经地位高，普遍重视子女教育。
4. 大学多元入学方案提供学生较为多元的选择、学习空间。
5. 双语部学生除 AP 课程外，学校未来可再进一步申请国际 WASC 认证，强化国际竞争力。
6. 加强与南一中、南女中友校间之校际合作交流。
7. 配合教育部推动之各项国际教育，带动学区学校间之国际意识，提升学校知名度。
8. 建立园区、家长各项人力数据库，可提供学校无限资源。

## 四、在外部环境威胁方面

1. 高中职优质化实施，各地优秀学生就近入学渐蔚为风潮，优秀学生来源减少。
2. 各高中学校均普遍设有实验班、资优班，吸引优秀学生就读。
3. 少子化冲击、新住民子女教育及国外留学风气盛行。
4. 邻近国小、国中、高中（含私校）办学绩效提升，优秀学生可能流失。
5. 学校离市区尚有一段距离，各项生活、学习机能及交通等因素有待克服。

## 肆、南科实中学校创新领导与经营策略

研究者自投入学校行政工作以来，一直以教育界前辈及行政学者治校理念或领导理论为师，如刘真、郭为藩、吴清基、J. M. Burns, B. J. Avolio, Warren Bennis, T. E. Deal, K. D. Peterson, L. G. Bolman, T. J. Sergiovanni, Gary Yukl, Robert K. Greenleaf, Jim Collins，并对学校不同情境，规画可行之策略方针，秉持「转型领导」、「变革领导」、「道德领导」、「加值领导」、「第五级领导」、「服务领导」、「人文信念」、「精致教育」等理念来带领学校师生，建构温馨友善校园，落实「学习型学校组织」目标，带领全体师生，提升自我价值，以形塑学校长远且新的制度与文化。

2006年南科实中成立，在首任戴旭璋校长奠定之良好基础下，学校除了继续追求创校之初所订之「国际」、「科技」、「创意」三大愿景目标外，研究者自2010年接任校务后，经由体察教育之根本核心价值、时代之变迁与国际趋势潮流，再提出「人文」与「品格」两大愿景目标，做为学校全体师生共同努力的方向；下列谨将个人之办学及领导理念，陈述如下：

1. **「发挥领导、追求社会公平正义」**：笃行实践教育行政伦理，做任何行政决定，应考虑符合学校教育「最大利益原则」(principle of benefit maximization)、平等尊重原则」(principle of equal respect for persons)及「关怀弱势」(concerns for the minorities)；追求卓越同时，对弱势之学生，给予必要之关怀协助。
2. **「专业发展、融入生活文化之中」**：塑造人文环境、气氛，建构「知识平台」、落实「知识管理」、「专业成长」，塑造优质之「学习型组织」文化。
3. **「统合资源、创造多元学习环境」**：统合地区及机构各项人力资源，满足学生多元智能、多元创意、多元发展之需求，达成人人「尽展所能」(excellence for all)的教育目标，并安排各种国内外教育旅行参访或有计划学习活动，培养宏观视野之现代化国民。
4. **「重视生活、创造亲子感人故事」**：创造家长与子女一同成长之「精致教育」情境，与家长携手、共同参与见证孩子快乐学习、喜悦成长的历程。
5. **「追求质量、构筑温馨安全校园」**：追求卓越、提升质量，建构安全美丽校园。
6. **「博雅教育、提升科技人文素养」**：不是口号，转化成生活的每一部分，让大家能深深感受得那种气质，像风一样，虽看不到风，但感受到风的存在。
7. **「激励关怀、精致行政服务质量」**：除给予同仁个别关怀、分享愿景、重视分工统合及必要支援外，用心了解、满足全体师生同仁之

个别需求(over time, not at a time), 以提高师生同仁对学校之认同感承诺。

8. 「**推展阅读、培养终身学习态度**」: 持续提倡推动阅读及多元学习计划, 培养学生终身阅读之良好习惯与态度。

9. 「**推动道德、品格态度决定高度**」: 配合“教育部”道德深耕计划, 推动传统核心之美好道德德目, 让每位学生成为有教养之世界公民。

10. 「**理性满意、共创四权双赢愿景**」: 建构弹性、灵活之四部行政协调合作机制, 确保行政支援、社区家长支持、教师专业自主的学校组织文化, 提升教育质量, 保障学生受教权。在学校经营方面, 除了重视质量、绩效外, 研究者亦提出六大方针, 做为实中校务推展之努力方向:

- (1) 卓越行政团队、理性满意服务。
- (2) 专业组织成长、高标学生成就。
- (3) 有效资源统合、多元学习课程。
- (4) 温馨关怀校园、全人品格发展。
- (5) 深耕阅读习惯、终身学习态度。
- (6) 人文科技兼备、学贯中西人才。

综合上述办学及教育理念, 其目的不外能实践「精致多元的学习内涵」、「分享具前瞻性的学校愿景」、「激励关怀全体教职员工生」、「注重教师的专业发展」、「教学服务为主的学校行政」、「多元民主参与式校务运作」、「社区资源的有效整合」、「尊重关怀生命」、「温馨进步的校园文化塑造」、「关怀照顾弱势学生」、「科技、生态、环保、乡土、艺术、人文、创意、永续校园」及「e化、便利、安全、舒适的校园」为手段, 开诚布公诚恳精进, 开拓南科实中使之成为南部卓越的一流「七心级」的学校——老师用心、学生开心、家长放心、行政热心、志工爱心、社区关心、校园贴心。

依据南科实中现今之优劣势环境, 研究者过去四年多来, 曾提出学校具体可行之经营策略如下:

### 一、「国际、科技、创意」愿景、恢宏学术研究学风

1. 善用学校、学区人力资源, 鼓励学生独立自主学习研究。
2. 利用大学人力资源、跨班选修课程、策略联盟校际活动, 提升学习交流机会。
3. 提升学生语文阅读能力, 办理学生短期游学交流学习计划, 开阔视野。
4. 发挥各种社团功能, 继续推动各种人才培育计划、科学性、学术性、运动(游泳、各项竞赛、球类)、文艺性、音乐美术、模拟联合国、外交小尖兵等。
5. 善用双语部资源(老师或学生), 提升普通班学生外语能力。
6. 鼓励学生自我提升、订定同侪合作学习机制, 奖励各项能力资格检定计画。
7. 继续推动跨国视讯学习、网络学习、在线测验机制、课后适性辅导, 提升

学习绩效。

## 二、加强学校教育营销，打造学校优质品牌

1. 学校欲求永续发展，有效吸引优秀学生入学，必须建构南科品牌管理与革新(蔡金田，2009)。
2. 以宏观的思维，多元文化、广泛参与、媒体出现率、感人事迹、教学质量、课程规划、校园设施、毕业生升学、策略伙伴，规划有效的整合性行销策略，提升学校社会形象。
3. 学校应灵活应用招生简章、电子报、在线营销、重视内容营销广告宣传广告等，提升学校专业品牌与价值。
4. 重视学生生活、学习满意度，增进社会对学校的信赖感，并珍惜发扬现有的学校特色。

## 三、发挥整全领导功能、鼓舞激励人心士气

1. 以身作则、行动管理、知识领导、关怀倾听、分享愿景、凝聚学校进步动力。
2. 学校资源分配问题，易造成各部意见冲突，需视学校传统文化，集思广益，订定一套完善因应机制；加强行政沟通，避免意见冲突，创造双赢。
3. 以无私奉献精神，带领师生，全心投入校务推展。
4. 关怀同仁生活，办理各项休闲活动，凝聚同仁学校向心力。

## 四、落实活泼生命教育、培养健全「三品」人格

1. 推动生活教育与各项生活竞赛，培养学生责任心与荣誉感。
2. 发挥言教、身教、境教功能，塑造学生做人有品格、做事有质量、生活有品味的健全国民。透过生命教育、服务学习，推动性别平等、法治教育观念，养成学生尊重、包容、知足、感恩、勤劳、服务等美德。
3. 重视各项体育活动推展，锻鍊学生健全体魄，热爱大自然及各项户外活动。
4. 积极推动教育部「道德深耕计划」。

## 五、提倡科学求真精神、培养人文博雅素养

1. 善用各种奖助经费，鼓励教师教材、教法研究创新。
2. 邀请科技人才莅校演讲、授课，激发学生学习科学兴趣。
3. 与园区及邻近大学合作，提供学生独立研究的环境。
4. 设计科学探究课程，鼓励学生进行实作，以了解科学本质。
5. 利用寒暑假，办理各项科技研习营。
6. 精致校园人文、艺术美好环境，提供师生休憩场所，陶冶性情。
7. 订定各种班级、个人阅读奖励办法，塑造学校阅读优良学风。

8. 落实科技部四年「南科实中十二年一贯绿色科技明日典范学校计 画」。
9. 重视环境教育，培养学生知福、惜福、爱物、感恩的情操。

## 六、落实社会公平正义、积极关怀弱势族群

1. 关怀照顾各种弱势学生； 办理亲职教育活动，锁定弱势族群学生家庭，并配合弱势学生「个案研究」方式，协助家长建立其对子女更高之教育期望。
2. 对处于家庭不利因素，如单亲家庭、隔代教养、家庭暴力之学生，应建立「个案研究」档案，投入经费、人力，发挥影响力。
3. 学校办理任何活动收费，如校外参观旅行、课业辅导、食膳住宿、服装、书籍、健康检查、毕业纪念册等，每班均需提供免费保障名 额，照顾弱势学生。
4. 善用社会正义领导，加强行政人员及老师教育机会均等理念。
5. 实施教师「认辅制度」，并建立高风险及高危险群学生档案资料。

## 七、实践精致教育理念、加强教育质量评估

1. 善用知识领导、绩效管理、同侪对话，强化教师学科专业知能。
2. 建立支持系统、网络学习平台，培育学科教师领导人才，发展教师 专业社群。
3. 主动关心教师教学情况，对教学表现欠佳之老师同仁提供必要支援。
4. 从同仁观念的沟通、课程的研发改善、教学方法的改变、服务态度的转变、订定合宜之各项激励制度，均可促成教育服务质量的提升。
5. 时时关心各部学生整体学习状况，建立学习诊断数据库，提供改善方法。
6. 建立学校内部危机控管机制，掌握机先，防范未然。

## 八、形塑学习组织文化，实践课程教学领导

1. 鼓励员工，人人都是终身学习的实践者。校长有责任善用知识经济理念，建立学校知识分享平台，带动教师专业成长动机，使课程发展及教学专业成长，成为学校长期最为核心重要、 动态发展的一环。
2. 平日关心、掌握教师教学质量及学生学习绩效，藉此也可协助建立学科教师专业团队，培养领导教师，分享教学经验，促进学校教学专业社区的形成。
3. 继续推动教师专业发展评鉴，确保教育质量提升。
4. 推动「大师领航计划」，建立学科专业合作社群，引领学生未来发展。

## 伍、南科实中创新领导实践与绩效

研究者在南科实中四年余，承蒙上级长官、家长支持及全体师生的合作努力下，学校除了通过 2013 年“教育部”校务评鉴获得一等特优外，其他如升学成绩、科学教育、管乐团、合唱团、网球、体育竞赛、语文竞赛、品格教育、环境教育、国际教育等，在全台或台南地区，都获得相当不错的绩效，学校声望也节节攀升中。兹将个人在学校领导实际，所采取的策略，约略叙述如下：

### 一、展现人性化领导，并能作适度专业坚持

1. 秉持「转型领导」、「变革领导」、「道德领导」、「第五级领导」、「仆人领导」、「人文信念」、「精致教育」等理念来带领学校师生，建构温馨友善校园，落实学习型学校组织目标。
2. 利用各种场合机会激励、赞赏师生同仁，凝聚校园和谐与向心力。
3. 用对人，做对事，充分授权各处室推动校务，秉尊重倾听包容原则，充分听取同仁意见，能在不违背法令、教育政策前提下，以多数决方式，决定学校各项重大政策。
4. 平日常与教职员同仁就重点工作，充分沟通了解，再研拟可行方案。
5. 校务推动考量同仁工作负荷与心理感受，对同仁表现考量个别差异，不过度苛求，并以身作则作为同仁之典范；遇同仁偶有缺失时，邀请个别关怀恳谈，提供改善建议，避免公开责备。
6. 善用「走动式管理」，发现问题，并能适时协助解决。
7. 重视学生、教职员工、家长、社区人士之意见反映，并责成相关单位加以说明或立即改进。
8. 2013 年 11 月召集会议，订定全校办公时间，适当调整每日上下课
9. 作息时间表及协调管理局夜间接驳车接送时间，使上放学时间，更人性化及符合亲师生需求。

### 二、能激励教职员工服务热忱，并鼓励创新发展

1. 鼓励同仁进修终身学习，目前校内进修人数二十余人。
2. 以身作则领导行政团队，奖励优良教职员工，并以服务代替领导，以关怀代替要求，随时给予同仁鼓励，激发服务热忱。
3. 择期轮流与各处室同仁便餐，感谢同仁辛劳。
4. 依相关法规奖励规定，对于有功之教职员同仁，及时予以奖励，公开表扬，以提升服务热忱，激励同仁创新发展。
5. 订定办法，奖励教师同仁创新教学方法，善用网络科技及知识管理，建立学

科教学网站，分享教学资源，提升教学质量与成效。

6. 对于职员之升迁任用，主管及高阶等采内升方式、低阶等采外补之原则，激励员工士气，凝聚向心力与认同感。

7. 办理文康活动、敬师餐会及岁末餐叙联谊活动，营造全校一家人温馨气氛。

### **三、适时进行课程与教学发展之专业视导。**

1. 积极推动教师专业发展评鉴工作，鼓励教师专业成长。

2. 落实巡堂工作，校长每日至少巡堂一次，有时也进入班级观课，并排定处室主任巡堂做成记录，并充分了解每位教师授课之风格。

3. 定期召集课程发展委员会议，以落实学校本位课程之发展，并研议以 12 年一贯英语课程及 12 年一贯绿色科技典范学校，为学校发展特色。

4. 定期参加教务会议及各种教学相关之研讨会，并能请老师同仁针对学习较慢，表现较差之学生，给予额外的关怀与协助。

5. 常利用教师进修研习活动，聘请全国教学获奖之优良教师，莅校分享教学心得，提升老师同仁教学热忱，落实专业成长绩效。

6. 平时关心班级学习风气，对班风不佳之班级，会咨询相关人员，提出问题解决对策。

7. 订定奖励办法，对创新教学表现(或指导学生)优异之老师，会适时给予奖励表扬。

### **四、用人适才适所，创造团队合作契机，发挥团队效能**

1. 校长有责任提携后进，培育学校行政人才，目前学校各处室主任、组长，均具备行政能力及服务热忱、且各处室均能发挥合作无间之精神与默契，让学校行政效能获得完全发挥，行政绩效表现可圈可点。

2. 采「系统化」、「长期化」、「统整化」、「绩效化」、「精致化」及「制度化」、「人性化」之行政准则，各处室业务推动绩效良好。

3. 定期召开主管会报及行政会报，任何重要活动均提早周延规画，事后并能检视执行绩效与检讨得失。

4. 知人善任，从激励中发挥同仁潜能，并彼此能互相合作，贡献智慧，完成使命。

### **五、提升及创造各部门合作契机及绩效**

1. 熟悉各处室业务职掌，了解各处室人员工作现况，适时调配人力及业务调整，均衡各处室工作负担。

2. 订定行政同仁年度考绩办法，办法中规定必须能主动协助其他相关处室之业务，发挥个人价值。

3. 行政人员考核，需获得跨处室主管之认可。
4. 全校性行政事务活动，能召集相关人员研讨，达成分工合作默契。

## **六、带人带心，并有效凝聚成员向心力**

1. 以培植人才理念，授权赋能带领行政团队，透过经验传承、工作历练，达成行政同仁成长机会。
2. 能随时提供各处室行政业务处理原则，对较困难之问题、能提供及时有效协助，减轻同仁工作压力与负荷，凝聚成员向心力。
3. 利用同仁生日，亲自致赠生日礼券及鲜花。

## **七、广纳师生意见，公平、公正、公开处理校务**

1. 积极营造关怀接纳、全校一家之校园氛围，倾听教职同仁对校务发展之各项意见，同仁随时均可与校长沟通，凝聚共识。
2. 经由定期主管会报、行政会报、校务会议、学务会议、教评会、课发会、导师会报及其他相关会议，听取同仁对于校务行政措施之意见与建言，并形成共识议决，拟定学校未来发展策略。
3. 利用「行动管理」主动了解同仁心声想法，采理性沟通方式及理性满意决定原则，从倾听包容中沟通互动，从困顿谦卑中实践理想。
4. 常利用机会与学生做非正式沟通，除听取学生对学校各项行政措施之意见外，并能阐述学校愿景，校务发展方向，激励学生迎接挑战，自我超越。
5. 参加班联会与住宿生会议，听取学生对于各项行政措施之意见与建言，并由相关处室立即处理回覆。
6. 主持「亲师座谈会」，听取学生家长对于各项行政措施之意见与建言，并由相关处室立即处理回覆。
7. 于学校网站提供校长电子信箱，接受师生、家长、校友及社区人士意见或建言，均能立即给予满意答覆。

## **八、个性平易近人，与师生建立和谐的互动关系**

1. 学校办理校庆活动、园游会、教职员工文康活动、学生才艺表演、社团成果发表会、新生始业辅导等全校性重大活动以及学生代表学校参加校外比赛、活动等，校长除参与规划意见外，亦能出席表达支持；校长个性平易近人，与师生相处极为融洽。
2. 校长常利用朝会时间，用讲故事方式激励师生，并当场用有奖方式询问师生同仁意见，互动热络。
3. 校内各项会议及集会，除公差假外，校长均能亲自到场主持；教职员工同仁婚丧喜庆，亦亲临祝贺或吊唁，路途遥远者亦不例外。



4. 大学学测与指定科目考试时，除办理祈福大会外，私下亦与同仁至善化庆安宫，祈求学生考试顺利，并能亲自前往各考场为学生加油打气，慰勉到场教师同仁辛劳。
5. 每月逢同仁生日，必亲自与人事主任，致赠礼金及鲜花，表达祝贺关怀之意。
6. 定期于年终尾牙、毕业典礼，举办教职员工餐叙，除亲自与同仁挑选菜色外，亦都安排余兴节目与摸彩，让餐叙活动做到尽善尽美，以表达对同仁奉献付出之谢忱。
7. 与家长会、社区及管理局，均建立和谐良好互动关系。

## 九、为人正直，品德操守获得肯定

1. 各项校务发展工作均能在公正、公开、公平原则下推动完成。
2. 校长行事风格，主动积极，牺牲奉献，任劳任怨，一心一意为学校，以校为家，个性开朗正直，深受教职员生、家长及社区人士肯定与信赖。
3. 职员进用升迁考核，重视服务绩效表现，落实人评会考核机制，公平、公开遴选进用优秀人才，激励士气表现颇获好评。
4. 学校工程、财物与劳务采购皆依采购法进行，充分授权，由采购单位依权责办理，公开透明，没有私心，品德操守获得肯定。
5. 校长常利用机会自掏腰包，奖励学生或行政同仁。
6. 自 2010 年 8 月任职迄今，从未有任何黑函或品德操守方面的负面新闻。

在学校表现方面，2013 年南科实中接受教育部校务评鉴，在七项评鉴指标中，共获得六项一等，一项二等，总评为一等特优。兹将校务评鉴委员对学校评鉴各项指标之评语，约略摘述如下：

### 一、校长领导：一等

1. 校长的办学理念正确，且能配合教育潮流，重新建构「国际、科技、创意、品格与人文」之学校愿景。
2. 校长用心推动阅读、品德教育、环境教育、教师专业发展评鉴等教育政策。
3. 校长能发展 12 年英语教学统整课程和 12 年医管一贯绿色科技典范计划，值得肯定。
4. 校长推动「职员绩效考核须参酌职员参与跨处室支援绩效」，有益学校团队合作。
5. 校长办学用心，经常参与师生活动，与师生和园区互动良好，并能争取园区专业资源。
6. 校长能关怀弱势学生，且推动科展、辩论、和环境教育颇有绩效。

## 二、行政管理： 一等

1. 以研拟 5 大愿景与相对应目标，内涵符合全人教育理念。
2. 人事与会计人员熟稔业务，服务态度积极；教师兼行政人员认真积极，师生认同程度高。
3. 人事考核具体客观，指标列入跨处市支援情形，能有效运用人力资源。
4. 重视行政与教学之 e 化(如学科网站之奖励)。
5. 能争对上次评鉴意见，研拟改进计划，积极改善。

## 三、课程教学： 二等

1. 设立学生自我学习精进班，学生可透过计算机软件进行自我学习及补救，既可避免标签化，又可让学生有补救学习机会。此外亦订定野雁飞行队办法，鼓励同侪相互学习及成长。
2. 每位教师均负责一专科教室之管理，除作为班级导师集合学生之场所外，亦作为学生跑班上课之地点，方式活泼且让学生较有新鲜感。
3. 开设西、韩语作为第二外语供学生选修，令举行国外参访或接待国外到访团体，对推展国际教育及扩大学生视野不遗余力。
4. 特教推行委员会实际运作，并记录所讨论内容，极为具体，且有执行追踪纪录。

## 四、学务辅导： 一等

1. 连续二年获得推动道德深耕计划绩优、扎根品德教育、公民教育的积极实施。
2. 定期办理国际各项交流活动，展现国际品格素养的推动。
3. 办理学生多元竞赛活动，落实学生之多元展能。
4. 开设生涯发展教育课程，并实施相关心理、性向、兴趣测验，协助学生自我探索，适性发展。
5. 引导学生规划参与义卖活动，支援非洲喀多隆饮水计划，予以生命关怀的体验。
6. 品德教育融入班级布置比赛与健康境教等各项活动，重视日常生活的行为实践。

## 五、环境设备： 一等

1. 落实校园的美化、绿化，并定期维护其景观，致使近三年屡获内政部颁钻石级绿建筑标章。
2. 精心设计各种节水、节电、减碳、减废装置与措施，并有效落实；尤其 2013 年度比 2012 年度全校的用水电复成长 16.1%，值得肯定。
3. 学校教室建筑质量佳且宽敞而通风，采光良好，能提供优良学习环境。

4. 教学设备合乎学生需求，且各班级设置单枪投影机，另学校设备修缮、管理得当，能确保其运作正常。
5. 在达到师生需求的图书馆舍与设备基础上，主动积极以顾客为导向，办理多元的图书推广活动，有效提升图书馆的使用率。

## 六、社群互动： 一等

1. 家长参与学校重要会议，成立家长志工团，协助各处室业务发展，并提供奖励金鼓励学生努力向学和参与各项校内竞赛。
2. 学校与义守大学进行应用生物学高瞻计划，并与台南大学、台南艺术大学、崑山科技大学等学校订定策略联盟进行图书馆馆际合作计划。
3. 学校高中志工社、童军团至社区安养中心关怀老人及扫街活动，教师带领学生彩绘社区土墙和担任文化艺术季志工解说员，颇受社区人士好评。
4. 学校办理教职员各项联谊、文康及休闲活动，促进学校气氛和谐融洽。

## 七、绩效表现： 一等

1. 通过国科会 2013-2016 年「12 年一贯绿色科技明日典范学校」。
2. 学校软硬设施良好，建筑更获钻石级绿建筑标章及“内政部”优良绿建筑荣誉奖。
3. 学生在台湾科展、数学能力竞赛发明展、创意表演、音乐比赛、语文竞赛、辩论、地理奥林匹克等方面有优异的成绩。
4. 能办理家长日，调查汇集家长意见，并能将学校之回应与处里情形上网公告。
5. 学校能营造友善校园情境，以正像管较积极引导学生良好行为表现。
6. 高中部教师具硕士学位者近 90%。

## 陆、中学校长实践创新领导的困境与省思

教育行政威权去中央化后，行政决定权下放了，从政策到立法都可看见这种积极的改变，但这种改变并未实际落实到基层学校，如上级强调课程改革，学校教师在有关教学方法、教材或教学过程，却都维持过去传统讲授方式；重视「三品教育」，即做人有品格，做事有质量，生活有品味，但学校正常教学，却与「三品」脱钩，老师的言教、身教、公民、音乐、美术教育等，亦无法实质进入学生人格陶、潜移默化的层次。面对这种基层不动如山，只享受权利，无法奉献付出的同仁，学校亦常常束手无策。校长如何发挥卓越的领导力，让学校组织的成员愿意同心协力、殚精竭虑奉献心力及如何争取社区家长的认同与信任，确实是认真、负责任的校长，必须天天面对的挑战。兹分别叙述如下：

## 一、 凝聚意识及观念上的改变

依据学者林秀琴、黄文三与沈硕彬(2009)研究指出,台湾在1996年开始启动教育改革列车后,各种教育改革的措施,是否能提升教育质量,增进学校效能,关键在于校长的领导。校长若在选择鼓励教师层面表现较弱,教师所表现之工作满意度会较低,所以,校长应鼓励教师参与校务或行政决策的机会。

另外,学校领导所涉及的事务繁杂,校长在面对学校教师会,教师争取参与学校行政决定权之呼声与日俱增的同时,如何善用分析洞察力、整合经营力、创意发展力、能量持久力、人际共鸣力,更加重视沟通、了解部属、刺激学习、容忍犯错、行政支援,逐步推进,勇敢面对挑战及面对两难问题永不放弃的决心,展现领导活力及卓越绩效等,是学校校长创造卓越学校所不可或缺的智慧(王丽云与潘慧玲,2002;林海清,2002)。

学者郑燕祥(2003)研究指出,学校校长如在人际、结构、政治、象征、教育各向度的领导愈强,教师对学校组织效能及人际关系愈满意,愈能分享愿景及价值,且校长也较能鼓励教师的专业发展及参与学校决策。

## 二、教育政策不确定性的挑战

过去我们也常发现,教育政策制定过程中,教育政策制定者经常轻忽政策执行的困难度,因为教育的问题往往与整个环境里的经济、文化、社会、心理、政治和法律等因素有密切关系,而教育政策也影响并牵动其他的社会系统,十二年国教的推动,在升学管道上反反覆,就是一个明显的例子;因此,教育政策或教育实务工作,不能只凭借个人经验或判断进行,必须参考长期教育现场研究的发现,据此,教育政策的制定,应该能提出一套令社会大众及教育工作者信服的理由,如此,教育政策的实践与落实才有可能(许添明、苏美琅,2007;张钿富,1995)。

## 三、校长遴选制度及校务评鉴制度不够周延所衍生之问题

在现今校长遴选制度下,许多学校教师会成为主宰学校人事及行政决定的组织,校长有责无权且有其任期限限制压力,造成许多行政决定都很难发展成为较长期性,如「学习型社区」、「教师领导人才培育」、「主动服务的精神」及友好的「密切关系」领导层面上。

又依据研究者综合分析「教育部98年度校长领导卓越奖复选审查实施计划」(教育部,2008)中之审查指标,发现其重点归纳如下:1.课程与创新教学领导;2.带领教师专业发展;3.一般教育政策实践效能之提升;4.采取变革领导绩效之成果;5.人际关系的扩展;6.创新价值及影响。若依照目前校长卓越领导之

遴选办法，其核心价值仍偏重在引导校长办学，集中于较为短期之「绩效责任」努力，同时有可能陷于忽略较长期整体校园核心价值文化之建立吊诡迷思。

#### 四、学校事务包罗万象，校长时间不敷使用

校长的角色虽有别于过往，但仍是学校主要意见领袖，学校代表人，校长处理学校日常行政事务，从正式到非正式，可说巨细靡遗，而且「每个问题都很重要」；校长不仅要「综理校务」做好行政管理的工作，而且更要发挥影响力，成为一位有效能的：教学领导者、纪律维护者、学校气氛塑造者、良好公关者、适当激励者、知人善任者、问题解决者、研究发展者、综合运用者等角色，有时还要带领学校，达成改变文化创新的境界；校长有时像消防队员，必须处理学校重要的人、事、物等问题；不管是校内「问题的处理」、「导览和招呼」、「建筑物的维护」；校外「社区的联系」、「对上级经费的争取」等，校长都必须用心，投入时间精力；同时，更需谨慎，应付错综复杂的无理要求。总而言之，学校领导所涉及的事务繁杂，校长在面对学校教师会，教师争取参与学校行政决定权之呼声与日俱增的同时，如何展现领导活力及卓越绩效是成功领导的关键(王丽云&潘慧玲，2002；白亦方译，2001；林海清，2002；黄宗显，2004)。

学校校长除参加主持学校大小会议外，仍须承办上级行政机关所交办之业务，现今正在推广之各项政策，如课程改革、教师专业发展评鉴、优质化计划、国际教育、免试入学、资源班、实验班、品格教育、H1N1 新流感预防、生活教育等，都占据相当多的时间，校长个人如何安排时间，在在考验校长时间管理的智慧；另外，还须拨出时间对每位同仁激励士气，以提升服务质量、教学质量与工作效能；除给予同仁个别关怀、分享愿景、重视分工统合及给予必要支援外，满足全体师生同仁之需求水平(从基本需求到自我实现)，以提高同仁之组织认同感及承诺。

追求学校的卓越教育质量，需要校长的卓越领导，校长如何发挥卓越的领导力，让学校组织的成员愿意同心协力、殚精竭虑奉献心力及如何争取社区家长的认同与信任，确实是有效能的学校校长，必须天天面对的难题。当前学校校长领导，在发挥较长期性之文化、象征意念的扎根工作及学科领域专家领导人才的培育部份，仍乎仍留有待努力的空间。毕竟，学校是教学与学习专业的地方，校长有责任透过创新领导，在「象征」、「文化」领导及教师专业人才培养上，凝聚共识，让全校师生及社区家长，都愿意为学校专业社区发展奉献心力。

## 参考文献

- 王丽云、潘慧玲 (2002)。种子与土壤：校长与教师在学校革新中的角色与作法。学校革新：理念与实践。台北市：学富文化。
- 李懿芳与江芳盛 (2006)。美国教育行政。载于江芳盛、锺宜兴 (主编)，各国教育行政制度比较 (页 149-195)。台北：五南。
- 林明地 (2002)。校长学—工作分析与角色研究取向。台北：五南。
- 林坤灿 (2005)。高中职校长遴选方式、领导策略与学校绩效之关系研究。国立彰化师范大学硕士论文，未出版，彰化。
- 林海清 (2002)。知识管理与教育发展。台北：元照。
- 教育部 (2008)。「教育部 98 年度校长领导卓越奖复选审查实施计划」。2009 年 12 月 30 日，取自 <http://exc.zlsh.tp.edu.tw>
- 张钿富 (1995)。教育政策分析——理论与实务。台北：五南
- 张钿富 (主编) (2007)。主要国家教育资料搜集与分析。台北：国立教育资料馆。
- 许添明与苏美琅 (2007)。教育政策在学校执行之研究：以原住民学校推动传统文化之教育政策为例。教育研究与发展期刊，3 (3)，55-82。
- 黄秀媛 (译) (2005)。W. Chan Kim & Renée Mauborgne 着。蓝海策略 (Blue ocean strategy)。台北：天下远见。
- 黄宗显、郑明宗 (2008)。「教育部校长领导卓越奖」中小学得奖校长之创新领导作为及其启示。16(4)，109-153。
- 黄新发、林坤灿、黄彦超 (2009)。Sergiovanni 之「加值领导」理论及其在高中学校之应用探究——以一所卓越领导国立高中为例。发表于国立暨南大学第三届教育政策与行政前瞻发展研讨会暨第十届研究生论文发表会。南投：暨南大学。
- 郑燕祥 (2003)。教育领导与改革：新范式。台北：高等教育。
- 蔡金田 (2009)。学校品牌建构与营销管理之探究。国民教育研究学报，23，139-160。嘉义：国立嘉义大学。

- Bennis, W., & Goldsmith, J. (2003). *Learning to lead*. New York: Basic Books.
- Bolman, L.G. & Deal T.E.(2001). *Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bolman, L.G. & Deal T.E.(2003). *Reframing organizations: Artistry, Choice, and Leadership*(3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2008). *The six secrets of change: what the best leaders do to help their organizations survive and thrive*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Garcia, V. (2006). High school students' perspectives on the 2001 No Child Left Behind Act's definition of a highly qualified teacher. *Harvard Educational Review*, 76(4), 698-724.
- Glasser, W. (1998). *The quality school: managing students without coercion*. New York: HarperCollins.
- Harris, S. (2006). *Best practices of award-winning secondary school Principals*. California: Corwin Press.
- Laguerre, J. C. (2010). Can leadership be developed by applying leadership theories? : An examination of three theory-based approaches to leadership development. Honors Projects Overview. Paper 42. Retrieved September 30, 2014, from [http://digitalcommons.ric.edu/honors\\_projects](http://digitalcommons.ric.edu/honors_projects)
- Lennick, D. and Kiel, F. (2008). *Moral intelligence*. New Jersey: Pearson Education.
- McGuinn, P. (2006). *No child left behind and the transformation of federal education policy, 1965-2005*. Kansas: University Press of Kansas.
- Mitgang, L. (2012). The making of the principal: Five lessons in leadership training. *The Wallace Foundation*, 6, 1-30.
- Obama, B. (2007). *Remarks of senator Barack Obama: Our kids, our future*. Retrieved September 25, 2014, from [http://www.barackobama.com/2007/11/20/remarks\\_of\\_senator\\_barack\\_obam\\_34.php](http://www.barackobama.com/2007/11/20/remarks_of_senator_barack_obam_34.php)
- OECD (2007). *No more failures: Ten steps to equity in education*. Paris:

OECD.

- Sergiovanni, T. J. (1990). Adding value to leadership gets extraordinary results. *Educational Leadership*. 47(5), 23-27.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1996). *Leadership for the schoolhouse: How is it different? Why is it important*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1999). *Rethinking Leadership: A collection of articles*. Arlington Heights, Ill.: SkyLight and Publishing.
- Sergiovanni, T. J. (2000). *The lifeword of leadership: Creating culture, community, and personal meaning in our school*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2003). *Leadership :What's in it for school?* London: Routeledge Falmer.
- Sergiovanni, T. J. (2005). *Strengthening the heartbeat: Leading and learning together in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Syed, S. (2013). *Leading school through major change: Principals and the common core*. NASSP, 10, 30-33.
- The White House. (2009). *Barack Obama and Joe Biden's plan for lifelong success through education success*. Retrieved April 5, 2009, from <http://www.barackobama.com/pdf/issues/PreK-12EducationFactSheet.pdf>
- UNESCO (2007). EFA global monitoring report 2008: Education for all by 2015--Will we make it? Retrieved October 28, 2009 , from <http://www.unesco.org/en/education/efareport/reports/2008-mid-term-review>
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*.(5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Wikipedia. (2007). *No Child Left Behind Act*. Retrieved August 18, 2009, from [http://en.wikipedia.org/wiki/No\\_Child\\_Left\\_Behind](http://en.wikipedia.org/wiki/No_Child_Left_Behind)