

## 學校領導的影響因素、實踐與效果—— 以一所特許學校的經驗為例

賴志峰

摘要

本研究以台灣地區一所特許學校為研究對象，透過訪談、文件分析等方法，運用學校領導研究的分析架構，以探究該校領導的影響因素、實踐與效果。本研究發現，該校具有四種領導影響因素，對領導實踐和效果產生影響，領導實踐以課程與教學為主軸，並運用多樣化的領導模式，而其領導效果則展現於辦學特色與外界肯定、學校氣氛與成員認同、學生成就，以及成員的投入和向心力。基於研究發現，提出以下建議：首先，在領導研究方面，學校領導影響因素、實踐與效果之關連有賡續探究的價值；其次，就教育政策而言，應提升學校領導者的素質、研議增設公辦民營學校；最後，以領導實踐來看，課程與教學應列為領導的核心、運用多樣化的領導模式、兼重縱向和橫向傑出的學生表現。

**關鍵詞：**特許學校、領導模式、學校領導

---

賴志峰，逢甲大學師資培育中心助理教授  
電子郵件：cflai@fuc.edu.tw  
投稿日期：2007 年 8 月 10 日；採用日期：2007 年 12 月 27 日

Contemporary Educational Research Quarterly  
December, 2007, Vol. 15 No. 4, pp. 93-128

## The Influences, Practices, and Effects of School Leadership: A Case Study of a Charter School in Taiwan

Chih-Feng Lai

### Abstract

The subject of the research was a charter school in Taiwan. By two primary methods, interview and documentary analysis, the research exerted analytical framework of school leadership in order to explore leadership influences, practices, and effects. The findings of the research were mentioned as the following: 1. the school had four influences to leadership that made a great impact on leadership practices and effects; 2. the cores of school leadership practices were curriculum and instruction, utilizing diverse leadership models; and 3. the effects of school leadership were proven from the aspects of school features, external approval, school climate, school staff identification, student achievements, staff commitments, and morale. Based on the findings mentioned above, the research offered many implied applications. First, the correlations among leadership influences, practices, and effects are significant research topics that worth investigating further. Second, promoting school leaders' quality and establishing more charter schools are essential education policies that should be adopted. At last, emphasizing the curriculum and instructional leadership as the cores of school leadership, making good use of diverse leadership models, and emphasizing and revealing both vertical and horizontal student achievements are indispensable for leadership practices.

**Key words: charter school, leadership model, school leadership**

---

Chih-Feng Lai, Assistant Professor, Center for Teacher Education, Feng Chia University  
E-mail: cflai@fuc.edu.tw  
Manuscript: Aug. 10, 2007; Accepted: Dec. 27, 2007

---

## 壹、前言

學校領導是動員和影響他人的行為，以連貫和達成學校共同之目的與目標（Leithwood & Riehl, 2005），其重要性不言而喻。參照 Leithwood、Tomlinson 與 Genge（1996）所提出之學校領導研究分析架構，林明地（2000）分析台灣地區近三十年的研究文獻發現，當校長領導實踐（不管特質、行為、形式等）有所不同時，學校人員的行為、態度、甚至價值，以及學校的過程和結果就有可能顯著不同，所以，學校領導對於學校的人員、過程與結果，是可以發揮影響的。領導模式的發展與時俱進，Bryman（1992）認為學校領導模式的發展歷經特質取向、型態取向、權變取向，已邁入新型領導取向。而 Bush（1995）認為學校教育具多樣化和複雜性，不同性質的問題，需要不同的解決方法，無所不包的學校領導理論並不存在，無法以單一學校領導模式適用所有學校情境、解決所有學校教育問題。因此，學校領導模式已趨向多樣化，學校領導可說是當前重要的教育研究議題。

過去學校領導研究，大都以傳統公立學校為對象，然而，自從教師法公布施行，教師專業自主權甚囂塵上，以及家長會力量崛起，學校領導面臨空前挑戰，學校的組織再造和權力重建之重要性日增。特許學校（charter school）是學校組織再造的產物，以提升學生的學習成就，負起表現的績效責任（Hill & Lake, 2002），其理念起源於美國 1960 年和 1970 年代的教育改革方案，特許學校有許多共同的特性，即選擇、鬆綁、分權和競爭（Murphy & Shiffman, 2002）。台灣地區主要受到美國的影響，1999 年公布之《國民教育法》（1999）修正條文第四條明定：「國民小學及國民中學，得委由私人辦理，其辦法由直轄市或縣市政府定之」，2002 年，台灣地區陸續成立公辦民營學校，校長由受託單位聘任，不受公立學校校長資格之限制，其中，繁星國民中小學（化名）的辦學成效及特色受到高度的肯定，榮獲教育部九年一貫課程推手一標竿一百、教學卓越金質獎、地方政府校務評鑑特優、以及各項教學創新的補助，學校領導扮演關鍵的角

色，其領導影響因素、實踐及所產生的效果，值得深入探究，以作為其他公立學校之借鏡。根據上述緣起，以繁星國民中小學為研究對象，參照 Leithwood、Begley 與 Cousins（1992）、Leithwood 等人（1996）所提出之學校領導研究的分析架構，擬定研究目的如下：

1. 探討學校領導的影響因素。
2. 探討學校領導的實踐，即領導者的具體作為。
3. 探討學校領導產生的效果。

## 貳、文獻探討

茲針對學校領導研究的分析架構、特許學校的概念架構及其領導研究等面向進行探討，以鋪陳研究的理論基礎。

### 一、學校領導研究的分析架構

學校領導研究的分析架構可作為瞭解學校領導的一個全面性架構，和一種檢視特定領導焦點的指引（Leithwood et al., 1996），當前學校領導的研究，強調領導實踐的重要地位，並重視領導影響因素、領導實踐及所產生影響的整體研究，以及其彼此關係（林明地，2002）。Leithwood 等人（1992, 1996）均曾提出包含三個構念的分析架構，惟使用的名詞有所不同。Leithwood 等人（1992）認為三個構念為影響因素（influences）、學校領導者的實踐（school-leaders' practices）和影響力（impact）；Leithwood 等人（1996）則認為是領導的前置變項（antecedents to leadership）、領導實踐（leadership practices）和領導效果（leadership effects）。就影響領導的因素而言，Leithwood 等人（1992）指出學校領導的實踐受到領導者心理過程及外部影響因素的影響，Leithwood 等人（1996）認為有內部過程及外部影響力二種，內部過程指影響領導者個人特質、背景、能力、技巧和思考過程，這些雖然是領導者所能自主的部分，但亦受到正式訓練、非正式

社會化經驗、教育政策、成員偏好、組織氣候、社區輿論及明顯或潛在的外部影響力所塑造。在領導的實踐及效果方面，Leithwood 等人（1992）認為領導實踐是領導者的行為匯集而成，可對教室實踐或因素、學校整體產生影響，進而對學生的學習和學校成員產生影響力，Leithwood 等人（1996）亦認為領導實踐是領導者所表現的外顯行為，主要受到內部過程的影響，間接受到外部過程的影響，而領導實踐則直接有助於領導的效果，包含組織、學生的結果。綜合上述學者之看法，提出本研究之學校領導研究的分析架構圖（如圖 1），將三個構念依序歸納為影響領導的因素、領導的實踐和領導的效果，並將三者關係視為鎖鏈式（linkage）的直接效果，其中，影響領導的因素包含外部影響因素、內部過程，領導的實踐包括教室實踐、學校整體實踐，領導的效果則包括組織結果、學生結果。

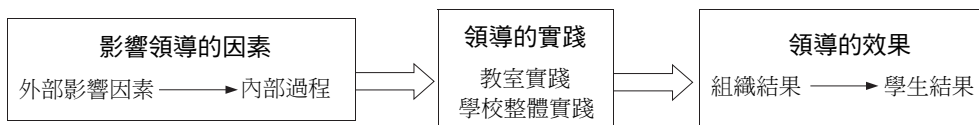


圖 1 學校領導研究的分析架構圖

資料來源：修改自 Leithwood、Begley 與 Cousins（1992: 12）；Leithwood、Tomlinson 與 Genge（1996: 789）。

## 二、特許學校的概念架構

特許學校係指一種政府負擔經費，教師或家長經營的學校，可以免受許多教育法規的限制，學校可依其需求遴聘人員和彈性使用經費（吳清山、林天祐，1998）。特許學校的績效責任建立在學校的行動自由和表現的期望，行動的自由包含經費支用、聘任人員、行事流程等，表現的期望則是學校與授權者協商學生學習目標，以及家長、教師和社區支持者的期望，資源和表現的連結引導學校發展出內部績效責任，學校表現出預定的成效，進而向政府、家長和捐贈者負起外

部績效責任 (Hill & Lake, 2002)。依據特許學校的特性，Miron 與 Nelson (2002) 曾提出特許學校的概念架構圖 (如圖 2)，包含結構的改變、機會空間或中介目標、成果或最後目標等三個構念，最左邊是結構的改變，大部分涉及法律的變革，包含教育選擇、績效責任和鬆綁三種屬性，增加學校的自主性。中間的部分包含管理、家長和社區參與、教師自主和專業、課程與教學革新、教育機會均等和民營化等屬性，稱為機會空間或中介目標，最右邊的部分則為成果或最後目標，包含學生成就和顧客滿意二項屬性。因此，特許學校係藉由外在環境的再造，績效責任的建立，機會空間的創造，以提升學生表現和顧客滿意。將圖 1 與圖 2 加以對照，可以發現兩者均由三段鎖鏈式的概念所組成，且可形成對應關係，例如：特許學校的結構改變可歸類為影響領導的因素，機會空間或中介目標則對比為領導的實踐，成果或最後目標則是領導的效果，因此，將圖 1、圖 2 加以連結運用，可更清楚分析特許學校的學校領導，不但兼顧學校領導的重要屬性，也考慮到特許學校的特殊性，有助於產生研究結果之分析與討論架構。

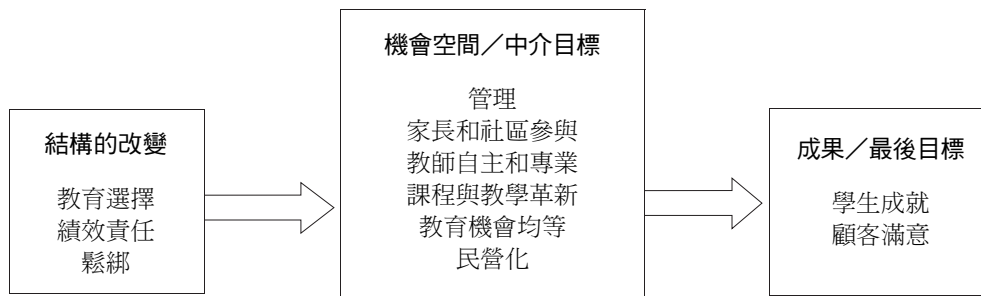


圖 2 特許學校的概念架構圖

資料來源：修改自 Miron 與 Nelson (2002: 4)。

### 三、特許學校的領導研究

特許學校採取不同的領導和治理取向，有些是由教師所領導，沒有傳統的校長，還有些由強勢的董事會主導任何決定，另有一些則是有魅力的校長，其足跡遍及整個校園（Manno, Finn, Bierlein, & Vanourek, 1997），最常見的特許學校治理結構（governance structures）是特許學校董事會和學校主管人員，大部分的法律並未規定特許學校的治理結構（Murphy & Shiffman, 2002），傳統校長的角色相對地減少，但是也創造了新的職稱，如執行長（executive director）、教學主任（director of instruction）等（Manno et al., 1997）。目前國外關於特許學校領導的文獻資料是有限的（Murphy & Shiffman, 2002），例如，Stuht（2004）採歷史個案研究法，針對成立第一年的四所特許學校之領導和組織動態進行研究，發現領導者如能有運用多樣化的領導形式，以契合特定情境和人員所需的領導行為，相較於只運用有限模式之領導者相比較，這些領導者在第一年比較容易平順地領導其學校；Mailot（2005）採描述和質性方法，針對特許學校校長的領導行為與實踐進行研究，訪談十所學校的校長，研究發現校長的領導行為及實踐，符合過去文獻所界定之有效領導。在台灣地區，特許學校屬於新興的學校型態，尚未曾專門針對其學校領導進行探討，同時國內外亦未有嚴謹的研究，參照學校領導研究的分析架構（圖 1）及特許學校的概念架構（圖 2），完整探究特許學校的領導影響因素、實踐及效果。

### 參、研究設計與實施

本研究採訪談、文件分析作為研究方法，研究設計與實施包括研究對象、訪談、文件資料蒐集、資料的處理與分析、研究信度與效度、研究倫理及限制。



## 一、研究對象的選擇

本研究為描述型個案研究，選擇繁星國民中小學（化名）為對象，因其屬於公辦民營學校（特許學校），辦學成效受到肯定，對參與本研究有相當之意願，且由於前校長擔任校長時間最長、建樹最多，為研究焦點所在之領導者，範圍包含其擔任校長及校務視導的領導作為。

### （一）進入現場

研究者於 2006 年 12 月與繁星國民中小學聯繫，說明研究目的、細節與希望配合之處，取得其同意協助研究進行，於 2007 年 1 月正式進入現場，截至 7 月，在校停留計七次，合計四十小時，除進行訪談及文件蒐集，亦參觀校務運作，觀察家族時間、領域課程、英語夏令營及社團活動等課程之進行，並受邀旁聽教師會議及晚間召開的家長說明會。

### （二）繁星國民中小學發展簡史

2001 年 4 月，地方政府公告辦理國民小學分校委外經營招標，經過評審由著名之文教基金會取得經營權，經營期限為六年，於 91 學年度成立繁星國民小學，採取特許模式，地方政府提供與同規模學校相當之經費，95 學年度增設國中部，更名為國民中小學。該校 95 學年度核定班級數為十四班（含國中部一班），不受學區限制，收費比照一般公立學校，學生人數約三百人。地方政府將學校委託經營之目的在於發展教育特色，經營期滿之後，經過校務評鑑優良者，取得優先續約權，校務評鑑之項目包括課程規劃、教學實施、師生互動、親師合作、環境設計、行政運作等方面。學校辦學已邁入第五年，校長係由文教基金會聘任，開辦半年後，地方政府要求改善辦學，國立教育大學文副教授（化名）在基金會力邀之下，於 2003 年 8 月正式接任第二任校長，目前學校的特色均在其任內所建立，包括：混齡家族、領域動態分組、教師協同教學、學生自主評量檢定系統、四學期制、校園博物館化、教師專任教學不兼行政等，並領導學校度過



地方政府要求改善辦學、轉學潮、多位教師離職、預算遭保留、公立屬性定位不明等危機，並完成國中部設立，然借調時間將屆，為培育學校經營人才，由九位教師組成的治校委員會推選友老師（化名）為治校委員會主席、第三任校長，於 95 學年度辦理交接，前校長轉任無給職之校務視導，持續參與校務發展。

## 二、訪談的進行

Seidman（2000）認為訪談之目的在於瞭解他人的經驗及所代表意義，而本研究旨在研究學校領導的影響因素、實踐和效果，透過訪談容易捕捉領導歷程及經驗。

### （一）訪談題綱及訪談方式

根據研究目的、文獻、文件資料及對學校瞭解，擬定半結構式訪談題綱，因題綱皆屬大方向，研究者不完全按照其順序，以利取得更深入資料。研究者事先與受訪者溝通研究目的，並提供訪談題綱，採個別訪談方式，經受訪者同意後錄音，事後逐字轉譯訪談內容，同時，根據前次結果，找出尚待釐清的問題，作為後續訪談之重點。

### （二）訪談對象及時間安排

本研究之訪談對象包括前校長、現任校長及三位與前校長有超過四年共事經驗之教師，計訪談五人，訪談人數及次數則兼顧領導者和被領導者（教師），其中，現任校長曾在該校擔任教師和主任，熟悉該校運作，其意見可充分反映領導者和被領導者兩者之看法。在時間安排方面，自 2007 年 1 至 7 月進行訪談，直到資料足以達到研究目的為止，計訪談前校長四次、現任校長二次、教師四次，合計訪談十人次，如表 1。

表 1 參與訪談人員資料表

姓名	現職	性別	曾任職務	訪談日期	編碼
前校長	校務視導	男	校長	2007/1/16、1/17、2/6、3/9	P1/0116、P1/0117、 P1/0206、P1/0309
校長	校長	男	主任、教師	2007/2/6、5/31	P2/0206、P2/0531
教師	教師	女	教師	2007/2/6	T1/0206
教師	教師	女	教師	2007/5/31、7/27	T2/0531、T2/0727
教師	教師	男女	教師	2007/7/27	T3/0727

### 三、文件資料的蒐集

本研究除從訪談蒐集資料，前校長等學校人員關於該校的著作、媒體報導、學校內部報告文件、地方政府法令和評鑑報告等資料，亦列為重要的探究內容，與訪談結果相互對照與互補，同時，為保護個案學校隱私，依其年代順序進行編碼，以便加以引用，此外，尋找學校領導之相關文獻，與該校領導經驗進行對話。

### 四、資料處理與分析

資料的分析包含以下的步驟：1.訪談、文件資料的謄寫與摘記；2.進行訪談資料編碼，例如：P1/0117 的編碼，P1 代表前校長，0117 代表 1 月 17 日進行訪談（如表 1），並進行文件資料編碼，以年代加上順序，採阿拉伯數字編號，計十六件，編碼分別是 D200101（地方政府法令）、D200401-D200403（新聞報導）、D200501（地方政府評鑑報告）、D200502-D200503（學校人員著作）、D200601-D200605（學校人員著作）、D200606-D200608（學校內部報告文件）、D200609（新聞報導）；3.依據文件資料和訪談結果，尋找資料間的關係，並徵詢受訪者意見，並參照 Leithwood 等人（1992）、Leithwood 等人（1996）之領導研究分析架構，及 Miron 與 Nelson（2002）之特許學校概念架構，提出本

研究之分析與討論架構；4.依上述架構，進行文件資料和訪談結果之分析、複核；5.整合所有資料、脈絡及理論，提出研究結論及建議。

## 五、研究信度與效度的建立

依據 Yin (2003) 之看法，建立本研究之信度與效度，首先，詳述研究過程，未來研究可重複相同步驟及獲得相同成果；其次，在資料蒐集方面，透過前任、現任校長及教師之訪談、學校人員相關著作、媒體報導、學校內部報告文件、地方政府法令和評鑑報告，進行多重資料的三角驗證 (triangulation)，並將結果送請主要受訪者檢核；最後，透過分析類推 (analytical generalization)，研究成果可在類似個案重複發現，證實該領導現象確實存在。

## 六、研究倫理

本研究力求遵守研究倫理，誠實告知受訪者本研究之目的及價值，在訪談前皆再次確認受訪者之意願；其次，基於保護個案學校，避免不必要困擾，校名、受訪者以化名或匿名方式處理，所蒐集學校人員著作、媒體報導、學校內部報告文件、地方政府法令和評鑑報告等文件資料，則以編碼方式呈現及引用；最後，研究結果送請主要研究對象協助檢核，並據以修正內容，以忠實呈現研究對象的本意，尊重其公開之意願及隱私。

## 七、研究限制

本研究屬於個案研究，研究成果可透過分析類推，未來可能在類似個案重複發現，惟此個案極為特殊，類似的個案尚難找尋，另外，受限於篇幅，本研究較偏重於探究前校長擔任校長及校務視導期間的正向領導作為，但未能探究這兩段期間領導風格的差異，以及對於校務發展可能的影響，可作為未來進一步研究的議題。

## 肆、研究結果分析與討論

依據文獻分析，以學校領導的影響因素、實踐與效果等三個構念作為研究結果分析之大項，至於十六個分析項目，則是依據文件資料和訪談結果，並徵詢受訪者意見，加以綜合歸納而來，同時，對照 Leithwood 等人（1992）、Leithwood 等人（1996）所提出之領導研究的分析架構的屬性（包含外部影響因素等六個），再比對 Miron 與 Nelson（2002）所主張之特許學校概念架構的屬性（包含教育選擇等十一個），將十六個項目所對應屬性作詳細的歸類，找到每個項目之理論依據，顯見研究結果之分析與討論架構（如表 2）具有可信度、有效性。除民營化屬性比較接近公辦民營的概念，歸類為學校領導的影響因素之外，其餘屬性均依原對應的大項歸類位置。在十六個分析項目之下，分別挑選兩則引述，其篩選標準主要為引述內容有助於清楚闡述分析項目的重要內涵或概念，同時，引述內容與該段落的本文內容之重疊度不高，再者，兼顧不同受訪對象訪談內容、文件分析的引述。為便於行文，校名以化名「繁星」簡稱之。

### 一、學校領導的影響因素

#### （一）學校公辦民營賦予的辦學自主性與績效責任

依地方政府自治條例的規定，繁星屬於特許模式，具有組織架構、法規制度、員額編制、課程和評量方式等自主權，而主要績效責任是接受地方政府教育審議委員會定期或不定期到校輔導評鑑，及每學年進行的校務評鑑，如評鑑成績不佳，經複評仍未改善，得終止或解除委託經營契約（D200101）。地方政府除提供之校地、校舍，以及同規模學校之經費補助，再輔以文教基金會（受託單位）的經費補助，得以嘗試不同的經營模式（D200606），教師付出的時間、精力、精神，比一般學校來得多（T3/0727）。由法令及制度的設計，在六年的經營期間，政府補助經費，繁星負起 Hill 與 Lake（2002）所主張的外部績效責任，

表 2 本研究結果之分析與討論架構

大項	項目	Leithwood 等人所歸類之屬性	Miron 與 Nelson 所歸類之屬性	大項	項目	Leithwood 等人所歸類之屬性	Miron 與 Nelson 所歸類之屬性
一	學校公辦民營賦予的辦學自主性與績效責任	外部影響因素	鬆綁、績效責任、民營化	二	行政教學二元分立及行政支援教學的組織再造	學校整體實踐	管理
	家長教育選擇權的具體落實	外部影響因素	教育選擇		勇於追求創新和變革之有機體化經營	學校整體實踐	管理
	學校內外部的支持與牽制力量	外部影響因素	—		魅力、激勵、智識啟發與關懷的領導行為	學校整體實踐	管理
	熱衷落實適性化教育理論的實踐家	內部過程	—		創造學校永續發展的具體策略	學校整體實踐	管理、教師自主和專業、家長與社區參與
二	從主流體制落實看似平凡的教育理想	學校整體實踐	教育機會均等	三	學校多樣化辦學特色之建立與外界肯定	組織結果	顧客滿意
	不斷追求教學創新的教師專業發展	教室、學校整體實踐	教師自主和專業		開放自信的學校氣氛與成員認同感	組織結果	--
	以照顧好每位學生為主體之課程與教學	教室、學校整體實踐	課程與教學革新、教育機會均等		無與倫比的學校成員投入及向心力	組織結果	--
	以博物館化校園為主軸的豐富學習環境	教室、學校整體實踐	管理		縱向和橫向傑出的學生成就表現	學生結果	學生成就

註：第一大項為「學校領導的影響因素」，第二大項為「學校領導的實踐」，第三大項為「學校領導的效果」。

並發展出學校的內部績效責任，再加上受託單位的支持與授權，扮演起屏障的角色，學校領導者得以專注辦學。

基金會幫助我們在面對政府時，有超然的安全感，不是政府直接管的，讓我們可以實現冒險家的志願，建立自己的傳承制度。還好我的直屬老闆是基金會，不然早就……。（P1/0117）

公辦民營學校教師應該期許自己樂於工作，樂於跟孩子相處，要有新的教學模式，以及與同儕合作的自我期許。（T2/0727）

## (二)家長教育選擇權的具體落實

繁星設立時的學生包含鄰近國小移撥及就近轉入者，家長期待多數停留在升學能力的培養，對前校長帶領的新團隊和方向並不放心，92 學年第一學期結束後，產生當地教育史上的最大轉學潮，三十餘人轉出（D200605），經由媒體的報導，反而吸引四十餘位孩子轉入，作了家長特質的大洗牌（D200605），當時對老師會有一些衝擊，但本來學校是默默無名的，因這個事件受到關注（T3/0727）。然而，位於民風淳樸鄉下地區的繁星，學生人數沒有大量增加，在於將孩子送往距離較遠的學校，需要決心和餘力，而學校的教學創新超過一般家長所能理解（D200502）。Chavous 說：「沒有學校科層組織會自行進行內部的改革，只有透過壓力，最有效的壓力來源就是選擇」（引自 Kafer, 2003: X），然而，學生人數增加，對學校所造成的困擾已慢慢出現，前校長跟學校夥伴說，如果外界批評學校不好，不要作澄清，讓正反二方意見平衡，反而對學校比較好（P1/0116），因此，家長教育選擇的具體落實，是繁星進行改革的動力之一。

兩家主要報紙以相當的篇幅，報導了轉學潮，而此次轉學潮公諸媒體對學校經營方向的指控，卻是教育當局所接受的教育改革可能途徑，……吸引了不少尋求類似教學作為家長的注意。（D200502）

轉學潮家長的想法跟我們是不同的，他們這樣子離開，不管是對他們，或對學校，都是好處，他們選擇適合的學校，如果強人所難留下來也不見得是好。（P2/0206）

## (三)學校內外部的支持與牽制力量

當地政府國民中小學委託私人辦理自治條例之訂定，緣起於 1999 年地方政府教育審議委員會之提議（P1/0117），2003 年由教育局、家長協會、學者、校長、主任及教師等代表組成校務觀察小組，在開辦初期給予觀察與協助（P1/0116），加上教育行政機關在法令、經費、行政及精神的支持

(D200602)，這些是外部支持力量；而文教基金會（受託單位）、轉學潮之後的學生家長（P1/0117）、離職潮之後留任的教師（T2/0727）等，都是學校內部的支持力量。然而，繁星在辦學過程亦遭遇諸多內外部牽制力量，兩者交錯出現，首先，定位為公立或私立爭論不休，經多次折衝，教育部（2005）訂定發布《地方政府委託私人辦理國民小學及國民中學屬性認定要點》，才暫時獲得解決。配合認定為公立之需要，2003年8月，校內九位代課教師因資格不符無法繼續任教（D200503）。92學年度，有四位合格教師陸續因個人因素請辭，很大的原因是理念的不同（P2/0206），當環境不適合他們時，選擇比較適合的學校（T1/0206），這些年輕老師說學校給的壓力太大、工時太長，沒有看到教學品質是有狀況的（T2/0727），此為內部牽制力量。後來，因故被解聘之臨時職工和十多位離職之教職員向議會陳情校長排除異己（D200401），以及議員質詢時提出校長辦學的十大惡行（D200403），事後都順利化險為夷（P1/0117），這些事件的處理過程，前校長的心情是平靜的（T2/0727），採取沉穩、冷處理的方式（T3/0727），而前校長在完成階段任務，擔任校務視導以後，則適度調整工作重心，比以前重視外部關係的經營（P1/0309）。上述支持和牽制力量，就是Leithwood等人（1996）所說的教育政策、組織氣候、成員偏好、社區輿論及明顯或潛在的外部影響力等，繁星遭遇如此多的內外部影響力量，在一般公立學校並不常見。

擔任校長期間把全部的精神放在內部的管理，全權委由副校長經營外部關係及出席會議，因文化、認知之不同，被認為不夠重視，造成許多的誤解、困擾。（P1/0206）

教師請辭、預算遭保留、員工陳情等事件，當時就表面上來看是非常動盪的，身為領導者必須是很穩的，他呈現的是完全冷處理的狀況，這是領導者必須承擔的，讓大家覺得可以往前走。（T3/0727）



#### (四) 熱衷落實適性化教育理論的實踐家

繁星辦學第一年期間，地方政府要求改進學校辦學品質，而文副教授當時即將結束當地國民小學兩年的臨床教學，被視為接任校長的最佳人選（D200502），他曾擔任小學老師、組長及主任合計十二年，研究兒童性格教育，取得國外大學博士學位，後來進入師範院校任教，三十多年來，一直與教育實務有密切接觸（D200607）。當時，基金會德高望重的負責人親自打電話給素昧平生的他，邀請擔任校長，盛情讓人沒有辦法拒絕（P1/0117），因此，他決定接任校長，2003年8月1日正式接下印信時，他有所感地說：「好重啊！」（P1/0116）。他的父親當了二十幾年的礦工，他認為他也是礦工，但挖的是人礦，提供兒童適性化的教育可說是他一直追求的目標（P1/0117），他一直不斷地在吸收新的東西，國外的期刊、書籍，以及尚未形成的理論，有人家說的先知先覺，核心的東西抓得很清楚（T2/0727），而且是全心的奉獻及投入（T1/0206）。Gardner與Laskin認為學者發現，許多領導者自幼就有一種冒險且執著，非達目的誓不休的傾向（譚天譯，1997），前校長正是具備此種冒險與執著的特質。

民國64年，我在師專就讀時，成立地下的學生組織，號召想當好老師的同學加入，從讀書會、參訪學校開始。畢業後，國小任教之餘，晚上去進修，隔天就將所學的新理念用出來。（P1/0117）

校長（在此指前校長）具國小教學經驗，以實驗的經營方式，積極帶動課程與教學的革新，引導孩子自主學習，建構另類辦學模式，精神令人可敬可佩。（D200501）

## 二、學校領導的實踐

### (一) 從主流體制落實看似平凡的教育理想

前校長接任經營繁星時，將其發展定位在善用公辦民營的空間及專業領導，

來實踐九年一貫課程（D200602），而存款的概念是親師與學生的相處之道，師長在孩子身上保有正存款，才能產生真正的影響力，正存款的來源是透過鼓勵、讚美、接納、肯定、賞識孩子，獎勵與懲罰制度在繁星是被禁止的（D200601），學校提供一個接納、安全的環境，讓孩子表達出他的想法，不是壓抑的（P2/0531）。第一年時，家長的傳統升學主義觀念，是落實教育理想的困難，現在家長的憂慮比較少一點（T1/0206），如果學校是一艘船的話，前校長就是掌舵手（T2/0727）。校長室定位工作室，充滿成堆的公事、公文，戲稱為五指山（訪談 P1/0309），沒有華麗的沙發，只有教育專業書籍及簡單辦公桌椅，是開會、進修、師生談心、諮商輔導的好場所，學生與校長沒有距離與隔閡。繁星領導實踐的中心目標，在於實踐看似容易但卻不易落實的教育理想，而前校長三十年來累積的經驗，是各項創新的重要來源，他並領導其團隊，加以轉化落實，這樣的歷程具體實踐Sergiovanni（2006）所說之教育力（educational force），即領導者將其教育品質的價值觀和教育信念，透過各種方式傳遞給學校成員。

本校不是一所理念學校，沒有獨尊的學派、理論作為圭臬，我們的理念是實踐教育的本質——因材施教、適性教育，這個觀點孔子說過，佛陀在兩千五百年也說過，Gardner的多元智能也是這個意涵。（D200607）

在理念要落實時，前校長必須要堅定他的立場，然後不斷地去說服從老師、家長，甚至於教育局或議員，方向定下來之後，教師也必須做一些討論，決定要怎麼運作，怎樣掌握方向。（T3/0727）

## （二）不斷追求教學創新的教師專業發展

在前校長的主導之下，繁星在教師聘約要求教師發揮專業素養，不得過度使用教師權威，或個人情緒，並要求教師間協同合作（D200502），繁星剛開始時，教師平均年資不到三年，專業較為不足，2003至2004年間，代課老師因資格不符無法任教，四位合格教師請辭（D200608），教師團隊經歷變動。前校長將對外事務委由副校長處理，每天早上七點到晚上十點全程在校，在第一年時，

每天放學後召開教學觀摩檢討和學生個案輔導會議（D200502），主要是以討論、腦力激盪的方式，讓教師的想法提升，有很多時候是互相學習（T3/0727）。目前，每週定期召開教學討論會議與領域教學會議（D200602），各項教學創新措施的產生，是透過前校長的專業的領導與指導，小組互相討論激盪，再經過現場檢驗，不斷調整修正（P1/0309），教師之間會互相溝通，想辦法把問題找出來解決（T2/0531），繁星的老師經常留校備課，即使提早回家，也是把事情拿回家做（T1/0206）。因此，聘約規定、教師分級制、校長全程在校、教學創新的討論、檢證及修正等作為，可說是教師專業快速提升的重要關鍵，正如 Stenhouse（1975: 24）所說：「課程發展繫於教師的專業發展」，教師不斷追求專業發展與對話，是繁星從事課程與教學創新的重要力量。

一般學校的老師大部分是比較單打獨鬥的，我們是整個團體一起往上發展，這個發展就有那種互相扶助、互相成長的情況，且方向比較一致。（P2/0206）

教師教學熱誠，工作團隊和諧，如果能夠多方徵詢專家意見，應該可以減少試探摸索時間。（D200501）

### （三）以照顧好每位學生為主體之課程與教學

前校長所領導的團隊，將學生置於整個校務運作的中心，各項措施都配合學生的個別發展（D200601），如採行四學期的學制、無上下課鐘聲、質性評量、學生自主評量檢定系統等（D200604）。繁星的課程與教學設計是以家族、領域、社團三軌動態為主軸（P1/0206），用不同的方式來分組，能夠照顧的層面比較廣（P2/0531），家族是孩子在學校的家，採混齡編組，由正式教師、實習（或助理）教師搭配（D200604），領域課程著重於學生基本能力之培養，國語、英語、數學以能力分組教學，採主題統整（D200604）。至於社團活動，則引入外部專業人士開設（D200602）。地方政府評鑑報告記載：混齡教學模式在國內尚屬試探階段，成果值得期待，校長以實驗的經營方式，積極帶動課程與教

學的革新，引導孩子自主學習，建構另類辦學模式（D200501）。前校長進行課程與教學領導的時間約占在校時間的九成，如扣除與家長溝通的時間，也有七、八成的時間投注在課程與教學相關事項（P1/0309），扮演著教學視導的功能，遊走於整個校園（T1/0206），在某些部分可能會比較是專斷的，但給老師討論的空間與彈性（T3/0727）。而繁星的課程與教學設計之形成，展現 Smith 與 Andrews（1989）所稱之強烈的教學領導特徵，包含課程教學優先、動員資源支援教學、領導者直接參與教學政策及投入、過程中充份諮詢成員意見、減少阻礙學習的因素等。

學校有很多的課程與教學設計，這些特色的形成，一開始是前校長的構想，構想出來以後，找大家討論，不斷修正，理念到落實之間需要對話，產生的問題就是老師的時間不夠用。（T1/0206）

在學校歷經轉學潮之後，教師協同、家族制就準備開始運作，一旦變成家族，就不會讓家長覺得說這個班級人數很少。（T2/0727）

#### （四）以博物館化校園為主軸的豐富學習環境

博物館化校園是前校長就任以後提出的構想，所需經費多數向基金會爭取而來（P1/0117），目的在提供豐富的學習機會（D200602），學生在課堂上的學習有限，需要的是多元的文化刺激（T3/0727），其理念來自於 Gardner 所著《超越教化的心靈》的啟發，兒童在博物館的氣氛最能夠學習（P1/0117），到目前為止，已建置完成的學校博物館化設施有無盡藏書店、湧泉水生池、繽紛水族館、藝廊、雙語生活館等（D200606），目前興建中的二期校舍，包含兩層樓半的博物館式教室（D200603）。當初建築師以老街的概念來設計學校，使所有的校舍都集中在一棟建築物裡面，正符合博物館動線的要求，這是冥冥之中的一種因緣（P1/0117）。Gardner（1995）認為博物館代表偶而造訪、非正式、輕鬆和好玩的短程旅遊，應思考如何讓博物館的氣氛，普及到學校教育環境，繁星的博物館化校園希望落實 Gardner 的主張，恰巧建築師所設計的校舍，剛好符合博物

館動線的要求。

學校對各項創意教學及布置用心良苦，學校空間布置琳瑯滿目，採多元用途，展現藝術及人文氣息，營造優質的教學環境。（D200501）

做得比較好的是處處都有閱讀的空間，讓小朋友坐在那裡都可以看書，但是博物館化校園還沒有完全落實，對於課程搭配、器材維護都還有改進的地方。（T2/0727）

#### （五）行政教學二元分立及行政支援教學的組織再造

前校長主張教師不兼行政，秉持行政服務教學，行政與教學分立之概念，讓教師專心教學工作，但任職行政工作的主任，則由合格教師擔任，以充分了解及配合教師課務運作的需求（D200601），最大的優點在於行政支援教學可以完全地發揮（T1/0206）。同時，逐步進行組織再造，讓所有團隊成員的人力與精力集中在教學上，其餘百分之二十的行政事務，則由正副校長以及臨時人員一肩扛起，學校設有行政管理處、學習經營處、研究發展處、教育推廣中心等行政單位（D200602），但是帶領專職行政人員則是專任行政之教師的一大挑戰。繁星設立副校長專司校外行政工作，減少校長非教學之行政工作，校長專心於課程與教學的領導，如同 Manno 等人（1997）所說的，校長傳統的角色減少，創造了許多新的職稱。

在本校不斷的變動中，核心的關鍵在提升教學品質，我們希望老師能夠專注在教學，所以，徹底把教學與行政分開。（P1/0117）

學校對老師的要求很高，面對專業教學的要求，如果有人很專職的去做協助的角色，把繁瑣的、溝通協調或是借器材一些事情處理好，老師可以比較專心地做事情。（T3/0727）

## (六) 勇於追求創新和變革之有機體化經營

前校長將繁星的經營模式定位為有機體化經營（D200606），具有動態調整、適應發展、自動補位等生命特質（D200602），並以成為有機體學校為目標，相關措施包含博物館化校園、階段性組織再造、後現代課程觀、廣納雅言善用人才、精神標竿等（D200606）。繁星辦學隨時依需要作調整和運用（D200604），給人的觀感常常是，才多久沒來，學校又變了！（D200606），各項教學措施的變動，多少會對教師產生壓力，因為人比較習慣穩定與平常的生活（P2/0531），優點是會刺激教師不斷地進修，缺點在於沒有注意到教師之間的個別差異，尤其是新手教師，所以負擔上是沈重的（T2/0727）。繁星歷經多次的危機，成立新的領導團隊，提出帶好每位學生的願景，不斷透過內部會議加以溝通落實，凝聚成員共識，全體參與，陸續獲得各界的肯定，讓新作法逐步落實與學校文化，其領導歷程頗符合 Kotter（1996）提出之領導變革八部曲。因此，在有機體化經營的思維下，繁星勇於追求創新和變革，尋找最有效的經營方式，然而，全體教師能否跟上變革的腳步，則是面臨的挑戰。

外人看來本校好像缺乏系統的管理，其實我們有機體，處於後現代混沌，隨時在找最恰當也最有效的管理方式，掌控所有資源，做機動性的調整。（P1/0206）

其實慢慢地，教師有一些想法，想要有一些東西是比較固定的，會認為一直在變，是不是沒有找到想要的方向。（P2/0206）

## (七) 魅力、激勵、智識啟發與關懷的領導行為

前校長雖然不是主修領導或管理，但其影響力卻透過其對輔導的熟悉，展露了凝聚與帶領人心的作用，整個學校循著其理念前進（P2/0206）。他的魅力來自於專業、穩定、信任他人（T1/0206）、全心投入、言行合一等特質，是學校成員的標竿（P2/0206）。老師在教學創新的過程中遇到困難、挫折，他給老師



鼓勵、輔助或方向指引 (T1/0206)，老師之間偶有衝突，通常是意見不和、處理方式的不同 (P1/0117)，而老師與前校長之間，頂多是意見不同的小緊張關係而已 (T1/0206)。另外，老師私人的部分也是他所關心的，包括：工作壓力太大、家庭突發狀況 (T1/0206)、婚姻、感情等，學校並訂立規定，老師須請育嬰假一年，親自帶孩子 (P1/0117)。受訪老師認為，前校長是她遇過最好的領導者 (T1/0206)。前校長唯一比較需要再提升的部分，在於人際關係的方面，比較真誠，沒有那麼多的掩飾 (T2/0727)，在面對所謂政治人物，前校長坦白說是其弱點 (T3/0727)。前校長並不是強勢的領導者，也不靠 Morgan (1997) 所稱的恐懼感來激勵成員，而是專業、關心、放心、信任與安全感。基於上述種種領導作為，吻合 Bass (1985) 所提出的轉型領導 (transformational leadership)，包含魅力領導、激勵鼓舞、智識啟發、個別關懷等四種行為特徵。

領導最重要的是讓老師放心，建立友直、友諒、友多聞的氛圍，當老師可以直言無諱，內心是心悅誠服的。……透過教師甄選的過程，找到老師自我實現的動能，把每個人的可貴性都帶上來。(P1/0117)

目前學校所走的方向，大部分都是由前校長帶領出來的，他的經驗豐富，在實務、理論上都很有內涵的，當教師在觀念有些模糊，沒有信心時，他會適當地給予一些輔助、方向的指引。(P2/0206)

#### (八)創造學校永續發展的具體策略

前校長認為，學校規模太大不利於領導，繁星未來將維持在十八班的規模 (P1/0117)，並採取五個永續經營的策略，包括治校委員會、家長為學校合夥人、人才育成中心、教師甄聘制度和適性教育基金會 (P1/0116)。首先，在 2006 年，全校二十一位教師中，推選九位教師組成治校委員會，再推舉一位教師擔任主席及校長，落實教師治校的理念 (D200609)，其次，繁星將家長視為是學校的合夥人，是老師的後勤支援者 (D200604)，也是前景的共同開創者 (P1/0309)，再次，2007 年 2 月成立人才育成中心，負責教師生涯發展規劃，



包括健康、福利、升遷、進修及理財管理，並善用家長人力資源（P1/0206），再者，繁星甄選教師要經過實習老師或是助理老師的階段，經過一年的考核，來決定是否續聘為正式的老師（P1/0116）。最後，適性教育基金會的成立，協助推動繁星成為十二年一貫的學校（P1/0206）。受訪教師認為這些理想境界，真正完全做到可能還需要一些時間（T2/0727）。而前校長的永續發展策略，具有 Hargreaves 與 Fink（2006）所提出之永續領導（sustainable leadership）的精神，包含關照他人且熱衷學習的領導、發揚最有價值的部分、領導權力分散於成員、從教學和學習的多元中成長、發展人力和物力資源等。

我原本的任期是四年，若四年才走，誰來接任會成為公共議題。於是，先讓治校委員會成立，提前一年進行校長交接，避開可能的紛擾。本校不會因校長移交，導致核心精神改變。（P1/0117）

校長交接後，外部牽制力量就不像以前那樣明顯，後來有跟一些校長談，大家的想法就是，民意代表事實上也是反映民意需求，不然他們對學校都是很尊重的。（P2/0206）

### 三、學校領導的效果

#### （一）學校多樣化辦學特色之建立與外界肯定

繁星在第一年面臨政府要求改善的困境，並不允許教師團隊的能力緩慢成長（D200502），經過第二批的新團隊，以一人當三人用，一天當三天的努力下，迅速建立辦學特色（D200608），獲教育部九年一貫課程推手——標竿一百、教學卓越金質獎、校務評鑑特優等獎勵，這幾年來，陸續獲教育行政機關核准十多項研究專案（D200602）。尤其，在第一年拿到標竿一百，開始讓外界有一些肯定出現（P1/0117），轉折速度之快，令人驚訝。繁星具有公立學校的性質，又有民間經營力量的投入，辦學成效就是 Leithwood 等人（1996）所說的領導實踐所產生之組織結果。雖然部分特色在傳統公立學校亦可見到，但能夠像繁星的特

色如此快速建立、多樣化，可說是難能可貴。近幾年來，繁星獲得一般家長的認同也越來越多，原本不看好的地方民眾，也逐漸改觀中。

根據我們的估計，在幾年前，地方民眾認同本校辦學模式的比例，大概六個人可以找到一個，最近大約是四個人其中有一個。（P1/0116）

我們學校是公辦民營的先驅，不是標榜說我們是做的最好的，但是可能是第一個，我們希望外界可以進來多瞭解，然後給予我們肯定、建議，讓學校可以走的更穩。（T3/0727）

## （二）開放自信的學校氣氛與成員認同感

基於教改的示範者之角色定位，繁星樂於接受外界的參訪與指教，參訪團體包括七個國家、十幾個縣市教育局、數百個團體及學校，計上萬人次，以及多次電視媒體、廣播、雜誌專訪，無數的報紙報導（D200602），每天幾乎都有人來參訪，教師和學生都很習慣外賓參訪（P2/0531）。尤其，當有媒體報導繁星的辦學特色時，大部分成員會產生以身為繁星一員為榮的感覺（T1/0206）。繁星不認為外界參訪是干擾，而認為是資源的引進（P1/0117），這種隨時接受觀摩、樂於分享辦學經驗的開放特質，源自於繁星對自己的信心，進而讓成員產生 Daft（2005）所說的，以身為有亮麗表現組織的成員為榮。

本校很特別的是，整個辦學是隨時開放給外界的人來觀摩、學習的，許多特色和措施是可以加以解構，再回到自己學校建構出來運用。（P1/0117）

我們發現開放參觀會讓孩子不陌生於外面的環境，也會樂於去分享，學校一開始我們就有告訴老師會有這樣子的東西，大家也都習慣了。（T2/0727）

### (三)無與倫比的學校成員投入及向心力

繁星比較幸運的是，校長、主任和老師三者都是非常積極、認真、投入，是難得的一個情境（D200604，200607），學校教師投入高出一般學校很多，一部分是工作的需求，有很多時候是老師自我要求（T3/0727），很多資深教師會繼續留下來，是因為前校長的緣故（T2/0531），也就是感情、認同與革命情感（T3/0727）。此外，學校團隊訴求家長為學校合夥人，每週出刊的繁星知音，定期的親師座談及親職教育，家長代表委任制的落實，以及學校實質職缺由家長專任（D200605），地方政府評鑑報告記載：家長會組織健全，家長對學校向心力強（D200501），學校也正在思考推動四一制度，鼓勵家長投入孩子就讀時間的四分之一，擔任學校職務或義工（P1/0117）。因此，在繁星可看到行政、教師和家長，形成緊密連結的學校文化，其領導具體實踐了 Deal 與 Peterson（1999）所主張的形塑學校文化是領導核心。但是，對於新進教師的關懷和留意，則是持續努力的部分。

全校教師無怨無悔自動配合學校辦學的精神，全國絕無僅有。……且組織成員在校長帶領下，充分配合校長辦學理念，在教育改革的旅程中邁步前進，勇往直前，獨樹風格。（D200501）

最近發現一個警訊，就是因為學校擴編的太快，新進老師有點 Lost，他們沒有受到關懷、留意，產生一些負向的情緒，因此，資深教師每週會跟新進教師進行溝通、對話。（T2/0727）

### (四)縱向和橫向傑出的學生成就表現

安心、自在、快樂、充滿追求新知的樂趣，是學生特質的寫照，學生在面對客人的自在性、主動問候及回應，公開場合表達、表演能力，優於其他學校學生（P1/0309）。此外，學生比較善解人意，願意做公共關懷、社區關懷的，富有正義感、不太畏懼權威，比較勇於表達自己的想法（T2/0531），地方政府每年

招考童玩小記者，一般學校至多一位錄取，學校是第一年一位、第二年兩位，後來都是三、四位（T2/0727）。地方政府評鑑報告記載：家長對於其子女到學校學習的結果，認為獲得最大改變的部分是學生心理壓力的紓解、理解思考及與人相處能力的增加（D200501）。參加學測也是努力的目標（P1/0116），近兩年來，六年級參加地方政府辦理之評量抽測，國語成績大約為平均數，數學在平均數之下，英語在平均數之上，以鄉下學校而言，已是難得（P1/0309）。Tafarodi、Marshall與Katsura（2004）提出縱向傑出（vertical distinctiveness）及橫向傑出（horizontal distinctiveness），橫向傑出指個人追求自我建構的目標，沒有一致性的好壞標準，縱向傑出指個人追求外在社會公認的目標，追求者眾，競爭激烈。因此，繁星強調追求自我建構的目標，發展多元才能，學生亦以參與基本學力測驗為目標，兼重縱向和橫向傑出的學生成就表現，這是繁星比較特別之處。

有位家長告訴我，她的孩子在其他學校讀三年，洗澡時沒有唱過歌，來唸本校才三天，洗澡時就高興地唱起歌來，她不由得掉下眼淚。  
（P1/0309）

有些學生本來對自己是否定的，或是資質比較差的孩子，在鼓勵的氣氛下，變成很主動，甚至於產生自信心，但不敢說把所有孩子的態度都提升，不可能這麼快就做到。（T3/0727）

## 伍、結論與建議

### 一、結論

（一）繁星國民中小學具有四種領導影響因素，對領導實踐、效果產生正面的影響

從上述分析與討論來看，該校的學校領導有四種影響因素，首先，公辦民營所賦予辦學自主性及績效責任，領導者具有充分的授權與支持，透過領導來達到

落實看似平凡的教育理想、教學創新的教師專業發展、三軌動態的課程、博物館化學習環境、學校組織再造等，進而產生辦學特色、外界肯定、學生成就等領導效果；其次，家長教育選擇權的具體實踐，學校必須推出符合家長期待的教育品質，透過有機體化的經營，不斷進行課程與教學創新及變革，以因應家長要求及學生需求，產生辦學特色、外界肯定的領導效果；再者，教育審議委員會、教育局和家長協會等外部單位，以及基金會、轉學潮後的家長、離職潮後留任的教師等內部力量，則是領導者各項領導作為的重要支持，產生辦學特色、外界肯定、學生成就等領導效果，而所出現的牽制力量並未產生太大負面效果，成為過程的插曲；最後，前校長所具備專業、投入、冒險及重視理論的實踐等條件，充分展現在其內部過程，並受前三項影響因素的影響，除產生上述所提及之作為外，還包括轉型領導的作為、永續領導策略等，領導作為的影響無所不在，產生辦學特色、外界肯定、學校氣氛、成員認同、學生成就、成員的投入和向心力等領導效果。

以學校領導的分析架構而言，本研究有以下的發現：1.該校的學校領導影響因素是很特別的，尤其，一般公立學校缺乏辦學自主性和績效責任，教育選擇權並未完全落實，牽制力量沒有如此錯綜複雜，領導者很少具有如此深厚的理論基礎及實踐能力。前三項影響因素屬外部影響因素，熱衷適性化教育理論的實踐家則為領導者的內部過程，外部影響因素亦對領導者的內部過程產生影響；2.領導實踐有學校整體和教室二個層面，二者不容易完全區別，該校八種領導的實踐，較強調全校整體的宏觀角度，並進而落實至教室層面；3.就四種領導效果而言，前三種效果為組織結果，縱向和橫向學生成就表現則為學生結果，組織結果亦對於學生結果產生影響；4.經由資料分析與討論，該校四種學校領導影響因素確實對於八種領導的實踐及四種效果產生影響，而領導的實踐與效果有密切的關連，故三個構念確實存在鎖鏈式的關係。

## (二) 繁星國民中小學的領導實踐以課程與教學領導為主軸，並運用多樣化的領導模式

從結果分析與討論來看，前校長對其領導實踐的陳述與現任校長、教師之間

的描述是吻合的，並無太大差異，加上文件資料（尤其評鑑報告）的佐證，其領導實踐可有效動員和影響他人，達成學校辦學目標；其次，前校長的領導實踐具有很高的理想性，正如 Sergioanni（2006）所說以理想、價值與承諾來服務成員，但全體教師是否都能跟上其腳步，可說是一大挑戰，尤其，教師之間亦存在專業能力的個別差異；再者，前校長的領導實踐並不是完美無缺，雖然全力投注校務發展，難免較疏於對外公共關係的經營，兩者之間如何兼顧是重要課題；最後，前校長將領導主軸置於課程與教學，從落實平凡的教育理想、教師專業發展、學生為主體之課程與教學、博物館化學習環境、學校組織再造、有機體化經營等面向的分析，就可看出其課程與教學領導之特色，再加上多重領導模式的運用，包含雙重領導、變革領導、轉型領導、永續領導和同僚模式等，展現於學校組織再造、有機體化經營、轉型領導行為、永續發展等面向，正如 Stult（2004）所說，特許學校剛開始時，運用多樣化的領導模式，容易平順地領導其學校。

### （三）繁星國民中小學的領導效果展現於辦學特色與外界肯定、學校氣氛與成員認同、學生成就，以及成員的投入和向心力

由於上述影響領導的因素、領導實踐，繁星國民中小學展現顯著的領導效果，首先，短期迅速建立辦學特色，讓學校受到外界肯定，是前校長設定達成的優先目標，再者，開放自信的學校氣氛，以及成員對繁星國民中小學的認同感，則是領導所營造的氛圍，此外，成員對學校的投入和向心力，則為領導對成員的影響及所形塑的學校文化，最後，縱向與橫向的學生成就表現，可說是領導期望達到的終極目標，亦受到辦學特色與外界肯定、學校氣氛與成員認同、成員的投入和向心力等組織結果的影響。繁星國民中小學各項辦學還在不斷進步，雖然其成效還沒有達到完美無缺，地方家長認同也在逐漸增加中，但在前校長的領導之下，在極短的時間內，建構出獨特辦學特色與取向，走出不同於傳統公立學校的風格，值得給予高度肯定與尊敬。



## 二、建議

### (一)在領導研究方面，學校領導影響因素、實踐與效果之關連有賡續探究的價值

當前的文獻停留在校長領導實踐的展現及其產生的影響為探討重點（林明地，2007），關於學校領導外部影響因素的研究仍不多見（林明地，2004），本研究透過描述型個案研究，為補足此部分的領導研究文獻，嘗試跨出第一步。為更瞭解學校領導的完整面貌，未來的研究可運用學校領導研究的分析架構，不管是單一學校個案或是多重個案的比較，賡續探究學校領導影響因素、實踐與效果之可能關連，以建構更多的領導知識，作為學術研究與實務實踐之參考。

### (二)就教育政策而言，應提升學校領導者的素質、研議增設公辦民營學校

優秀的學校領導者是成功學校領導的關鍵因素，應採取下列措施來提升學校領導者的素質，包含：領導者的培育兼重理論與實務，並強化理論的具體實踐與轉化能力，而遴選則應重視個人特質、經驗、專業、領導能力及過去領導的實際表現等面向，同時，領導者須持續進行專業發展。此外，特許學校透過學校組織再造，營造權責相符的領導環境，確實有助於學校領導的實踐及效果，個案學校的成功就是明證，因此，有必要研議增設公辦民營學校（特許學校），提供家長多元的教育選擇權。

### (三)以領導實踐來看，課程與教學應列為領導的核心、運用多樣化的領導模式、兼重縱向和橫向傑出的學生表現

課程與教學是學校的核心任務，領導者必須體認課程與教學領導的重要性，列為核心重點，而教育行政機關應透過培育、遴選及專業發展制度，強化學校領導者課程與教學領導的專業能力，逐步改變校長所扮演的領導角色，重視課程與教學領導功能的發揮。再者，領導是一門藝術，學校的情境多樣化，單一領導模



式不足以有效領導學校，領導者需因應學校不同情境，採用多樣化的領導模式，例如變革領導、課程與教學領導、轉型領導、永續領導等，以有效動員和影響學校成員，才能營造適性化的學習情境。最後，培養學生多元能力是學校的重要功能，除重視傳統的、社會公認之升學目標之外，學生個人自我建構目標的追尋亦須兼重，以落實有教無類、因材施教的理念，創造多樣化的學校辦學特色。

## 致 謝

特別感謝受訪學校及受訪者的熱心協助，以及匿名審查委員的寶貴意見；本研究為行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 NSC 95-2413-H-035-001 之部分成果。

## 參考文獻

### 中文部分

- 吳清山、林天祐（1998）。公辦民營學校。**教育資料與研究**，**22**，72。
- 林明地（2000）。校長領導的影響：近三十年研究結果的分析。**國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學**，**10**（2），232-254。
- 林明地（2002）。**學校領導：理念與校長專業生涯**。台北市：高等教育。
- 林明地（2004）。我國學校領導研究與實際的現況與未來發展重點。**學校行政雙月刊**，**33**，1-9。
- 林明地（2007）。校長思考架構：內涵與初步研究發現。**中等教育**，**58**（3），8-25。
- 國民教育法（1999）。
- 教育部（2005）。**地方政府委託私人辦理國民小學及國民中學屬性認定要點**。教育部 94 年 11 月 4 日台國（一）字第 0940126058C 號令。
- 譚天（譯）（1997）。H. Gardner & E. Laskin 著。**領導大師風雲錄（Leading minds: An anatomy of leadership）**。台北市：遠流。

### 西文部分

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Bush, T. (1995). *Theories of educational management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3rd ed.). Mason, OH: South-Western.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Gardner, H. (1995). *The unschooled mind: How children think and how schools should teach*. New York: Basic Books.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hill, P. T., & Lake, R. J. (2002). *Charter schools and accountability in public education*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Kafer, K. (2003). *School choice 2003: How states are providing greater opportunity in education*. Washington, DC: The Heritage Foundation.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2005). What do we already know about educational leadership? In W. A. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership* (pp. 12-27). New York: Teachers College Press.
- Leithwood, K. A., Begley, P. T., & Cousins, J. B. (1992). *Developing expert leadership for future schools*. London: The Falmer Press.
- Leithwood, K. A., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. In K. A. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, H. Hallinger, & A. Hart (Eds.), *International handbook of leadership and administration* (pp. 758-840). Dordrecht, Netherlands: Academic Publishers.
- Mailot, E. (2005). *A study of principals' leadership behaviors and practices in New Jersey charter schools*. Unpublished doctoral dissertation, Seton Hall University, South Orange, NJ.
- Manno, B. V., Finn, C. E., Bierlein, L. A., & Vanourek, G. (1997). *How charter schools are different: Lessons and implications*. Washington, DC: Hudson Institute.
- Miron, G., & Nelson, C. (2002). *What's public about charter schools? Lessons learned about choice and accountability*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Murphy, J., & Shiffman, C. D. (2002). *Understanding and assessing the charter school movement*. New York: Teachers College Press.
- Seidman, I. (2000). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in*

- education and social sciences* (2nd ed.). New York: Teachers College Press.
- Sergiovanni, T. J. (2006). *The principalship: A reflective practice perspective* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Smith, W. F., & Andrews, R. L. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Stenhouse, L. (1975). *An introduction to curriculum research and development*. London: Heinemann.
- Stuht, A. C. (2004). *The first years: Leadership and organizational dynamics in newly formed charter schools*. Unpublished doctoral dissertation, University of California, Los Angeles, CA.
- Tafarodi, R. W., Marshall, T. C., & Katsura, H. (2004). Standing out in Canada and Japan. *Journal of Personality*, 72(4), 785-814.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

## 附錄

### 一、前校長訪談題綱

1. 個人成長背景、經歷及特質？
2. 學校成立的背景及現況？
3. 領導學校所持的基本信念、領導理念、方針、理想？
4. 學校內外部有哪些支持力量？
5. 學校內外部有哪些干擾的力量？
6. 學校的願景及產生過程？
7. 學校的辦學有很多特色，是如何產生的？如何具體落實？
8. 教師專心教學不兼行政，有何優點？
9. 對外事務委由副校長處理之理念？有何優點？外界的看法與反應？
10. 影響學校發展的重大事件，其處理過程及事後感想？
11. 領導權力來自於基金會，對領導學校有何優點和缺點？
12. 學校內部是否曾發生衝突事件？如何進行衝突管理？
13. 如何透過魅力領導，讓成員瞭解及認同學校願景和目標？
14. 如何激發鼓舞成員，將學校目標和個人需求合而為一？
15. 如何透過知性啟發促進教師專業發展？教師專業發展的方式？
16. 如何透過個別關懷，強化成員對學校的認同及投入？
17. 如何引導學校成員不斷求新求變？其動力何在？
18. 如何引導學校長遠的永續發展？
19. 是否曾遭遇較大的挫折和阻礙？如何自我調適及再出發？
20. 對教師治校、家長為教育合夥人的看法？
21. 學校的辦學策略如何？外界對學校的看法、評價為何？
22. 學校樂於接受外界參訪，對學校及老師造成什麼影響？

23. 學校老師對工作的投入程度及對學校向心力為何？
24. 學生的特質與成就表現為何？
25. 其他特別的領導經驗？

## 二、現任校長及教師訪談題綱

1. 對於前校長領導方式與風格的看法？專業能力如何？領導魅力何在？
2. 對於學校曾發生的轉學潮之看法？
3. 對於學校曾發生的教師集體請辭之看法？
4. 學校有很多課程與教學特色，是如何產生的？如何具體落實？
5. 教師專心教學不兼行政，有何優點？
6. 教師的工作量比一般的公立學校大，老師會用什麼態度、作為來因應？
7. 前校長當時面對重大事件，他是用什麼心態來面對？有哪些因應的作法？
8. 前校長推動教育理想曾遭遇什麼困難？如何解決？
9. 前校長如何透過魅力領導，讓成員瞭解及認同學校願景和目標？
10. 前校長如何激發鼓舞成員，將學校目標和個人需求合而為一？
11. 前校長如何透過知性啟發促進教師專業發展？教師專業發展的方式？
12. 前校長如何透過個別關懷，強化成員對學校的認同及投入？
13. 前校長如何引導學校成員不斷求新求變？其動力何在？
14. 校園博物館化對於學生學習有何幫助？
15. 前校長在領導方面需要在改進的地方為何？有何建議？
16. 對教師治校、家長為教育合夥人的看法？
17. 前校長的辦學策略如何？外界對學校的看法、評價為何？
18. 學校樂於接受外賓參訪，對學校及老師造成什麼影響？
19. 學校老師對工作的投入程度及對學校向心力為何？
20. 學生的特質與成就表現為何？

