

H·EDU

教育行政系列

學校領導： 理念與校長專業生涯

林明地 著

School Leadership:
Concepts and Principal's Professional Careers

知識經濟時代的學校領導人才培育

從自我更新取向的專業成長與發展看學校領導者的培育

中小學校長證照及其制度的引入與建立

我國國小校長職前儲訓方案之現況與成效意見反應之研究

國民中小學校長遴選制度評析

我國校長專業發展：現況及未來需求與趨勢

校長專業發展課程設計理念與教學方法之探討

從「以問題為基礎的學習」談校長專業發展

兼重技術性與藝術性角色的均衡領導

校長心目中的好校長的領導實際分析

學校領導

理念與校長專業生涯

School Leadership

Concepts and Principal's Professional Careers

林明地 著

高等教育出版

國家圖書館出版品預行編目資料

學校領導：理念與校長專業生涯 = School leadership : concepts
and principal's professional careers / 林明地著. -- 初版.

--臺北市：高等教育, 2002[民 91]

面；公分

參考書目：面

ISBN 957-814-471-7 (平裝)

1. 教育 - 行政 2. 學校管理 3. 校長

526.42

91019101

學校領導——理念與校長專業生涯

School Leadership: Concepts and Principal's Professional Careers

作 者 林明地
出 版 者 高等教育文化事業有限公司
地 址 台北市 100 館前路 12 號 10 樓
電 話 (02)2388-5899
傳 真 (02)2388-6600
郵 撥 18814763 高等教育文化事業有限公司
登 記 證 局版北市業字第 390 號

總 經 銷 知識達圖書發行有限公司
傳 真 (02)2312-2288

出版日期 2004 年 5 月初版二刷

定 價 380 元

ISBN 957-814-471-7

網址:www.edubook.com.tw

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情
事，依法追究。

如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

推薦序

根據實證研究與事實觀察，校長對一所學校的運作過程、成員互動、文化，以及整體表現的深切影響已無庸置疑。針對學校領導，實務工作者與學術界比較關心的是，如何透過理論建構、觀察、訪問或問卷調查等質化、量化的研究取向，找出有助於學校領導者表現的價值、理念與知識技能，以及如何協助、培育校長（包括將成為校長的候選人與現任校長）具備所需要的價值、理念與知識技能。

林明地博士自從在中正大學教育學研究所任教以來，即長期關心校長工作研究，以及校長培育、專業發展等專業生涯的議題，除在所裡開授「教育領導研究」的課程，有系統地整理、介紹相關理念，與實務工作者討論交換意見之外，更主持過好幾個與此主題相關的國科會專題計畫，深入校園參與觀察校長的領導作為，本書是這些努力的重要成果展現。

本書主要分為兩大部分，分別是校長專業生涯與學校領導理念，前者涉及校長培育、證照、職前儲訓、遴選，與專業發展等議題；後者呈現例如：兼重技術性與藝術性角色的均衡領導、轉型領導與超越轉型領導，以及學校文化、內部社區塑造等學校領導理念，兩者均圍繞在學校領導的核心議題上，兼具理念與實際，是「校長學」(the principalship)研究的重要成分，值得推薦給讀者。

個人以為凡是關心學校革新的相關人員均適合閱讀本書，特別是教育系所、教育政策、領導與行政系所學生、在職進修碩士研究生、現任學校領導者、職前儲訓的學校行政人員、各級政府教育行政人員，以及學校行政領導的研究者更適合參考。本人有機會先閱讀本書，深覺值得推薦本書給相關人士，這是一本相當具理論與實際價值的好書。

本書所闡述的學校領導理念並不是「唯一的」，也不一定是「最好的」，但可作為初任學校行政職務的行政人員優先參考選擇，或者可供想要改變既有領導作為，提升領導效能的校長參考使用。建議讀者以學校的實際生活為背景，仔細思索書中所提的概念，彼此相互比對、反思批判，相信對學校領導、教育表現的提升將有所助益。



國立中正大學榮譽教授

2002年9月

序

不管教育改革的理念、實際措施之方向如何更動，至少到目前為止，大部分的人都同意：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」。著名的組織研究專家 Peter M. Senge 在推動、宣傳學習型組織的過程中，就曾經明白地指出，假如這樣的組織（學習型組織）是如此地受歡迎，為何人們不創造這樣的組織呢？他依據其實務觀察的經驗推測認為，這一定與領導有關。學校比起其他組織更適合（或更必須）成為學習型組織，因此學校領導功能的發揮，是學校維持正常運作，達成高度效能，追求卓越表現，以及創造持續改善革新文化的關鍵。

雖然校長領導相當重要，但是國內有關「校長學」、「校長專業生涯」、「學校領導理論與實際」等領域的專書並不多。後者雖有部分著作，但多見於教育行政書籍之專章中，即使獨立成專書，也多比較偏向傳統行政領導理論之敘述，較難展現專屬於學校校長的領導理念。另外有關校長專業生涯的敘述，則多散見於校長培育、證照、職前儲訓、遴選，與專業發展的文章中，難見其全貌。

本書有系統地匯集了作者針對校長培育、證照、職前儲訓、遴選，與專業發展等議題（以約略的順序稱為校長專業生涯），以及新興的學校領導理念所發表的研討會與期刊文章。全書分為校長專業生涯與學校領導理念兩大篇，各佔八

章，合計十六章。

第一篇是有關「校長專業生涯」的議題，分章討論有關校長培育、證照、職前儲訓、遴選，以及專業發展的內容。第一章「知識經濟時代的學校領導人才培育」，主張領導人才的培育是達成知識經濟時代個人、社會與國家發展目標的關鍵，並描繪較佳的學校領導人才培育措施與方案之特徵；第二章「從自我更新取向的專業成長與發展看學校領導者的培育」，主要提出學校領導者自我更新取向專業成長與發展之理念與具體作法；第三章「中、小學校長證照及其制度的引入與建立」，係探討校長證照的意義與重要性，以及建立我國中、小學校長證照制度所需的努力與可能遭遇的困難。第四章「我國國小校長職前儲訓方案之現況與成效意見反應之研究」（共同作者陳金生），主要調查接受過儲訓課程之校長對該措施的意見反應；第五章「我國國民中、小學校長遴選制度評析」，主要提出改善校長遴選制度的一些想法；第六章「我國校長專業發展——現況及未來需求與趨勢」，探討我國校長專業發展的現況、未來需求與趨勢，並期望校長參與專業發展之後能產生實質改變；接著第七章「校長專業發展課程設計理念與教學方法之探討」，涉及校長專業發展方案成效評估的規準，以及類似課程在設計理念與教學方法上的注意事項。第一篇的最後一章「從『以問題為基礎的學習』談校長專業發展」，主要在探討「以問題為基礎的學習」的內涵、實施過程、所面對的挑戰，以及學習主動權的吊詭現象分析。

第二篇「學校領導理念」，主要介紹較為新穎、實際的領導概念，例如：兼重技術性與藝術性角色的均衡領導、校長心目中的好校長的領導實際分析、從日常行動展現校長領

導力的學校領導、展現「技藝」性質的學校行政理論與實際、轉型領導與超越轉型領導、塑造學習型組織學校文化的學校領導、校長如何進行教師評鑑領導，以及塑造學校內部社區感的學校領導。

作者感謝行政院國科會持續地補助，讓作者有機會進行與本書相關的專題研究，本書可說是這些專案研究的部分重要成果。中正大學教育學院提供良好的研究環境，以及融洽的學術研究氣氛，兼重關懷與專業學習，一再地鼓勵作者必須努力研究，對作者的影響頗大。黃前院長光雄教授（目前為本校榮譽教授）對作者一直以來的關心與提攜，並為本書寫推薦序，感謝萬分。教育學研究所許多研究生，不管是在職的或全職的學生，在修習作者所開設的「教育領導研究」、「教育組織理論與行為研究」、「學校與社區關係研究」等相關課程時，所提供許多寶貴意見，使本書所涉及的理論與意見能有回饋、反思的機會。感謝本書第四章另一位共同作者陳金生主任同意將該文列入本書中，使本書體系更加完整。相當多教育行政與學校管理志同道合的學者、教授前輩、好朋友，以及許多校長、學校實務工作者，對各章內容所提供的意見，亦相當寶貴，在此一併致謝。感謝高等教育出版公司團隊在設計、排版、校對等出版業務的用心與努力。最後謝謝內人淑琪悉心照顧家庭與小女林彤，讓我有更多的時間可以投入研究與寫作。

本書適合給教育相關係所學生、學校行政碩士與在職進修碩士研究生、現任學校主任與校長、處於培育與職前儲訓階段的學校行政人員、教育行政人員、學校行政領導的研究者、學者，以及其他關心學校革新的相關人員使用。

作者雖然對學校領導的相關議題具有相當濃厚的研究

興趣，亦經常在許多場合與實務工作者進行討論與對話，但總覺得自己需要再閱讀、再體會、再理解的還相當多，也越來越發現自己的不足，敬請國內對校長領導研究有興趣的學者、實務工作者，以及研究人員能提供寶貴的意見，一方面供作者進一步修改的參考，另一方面共同為這一個研究領域創造出良好的研究成果。

林明地

謹誌於嘉義民雄

國立中正大學教育學研究所

2002年9月

目錄

CONTENTS

第一篇 校長專業生涯

培育、證照、職前儲訓、遴選及專業發展

第一章 知識經濟時代的學校領導人才培育

- | | | |
|-------|--|----|
| 第 1 節 | 領導人才的培育是關鍵 | 5 |
| 第 2 節 | 知識經濟時代中個人、社會及國家發展的主要目標 | 7 |
| 第 3 節 | 為對學校教育產生積極正向的影響力，知識經濟時代學校領導人才所須具備的知識、特質及能力 | 11 |
| 第 4 節 | 知識經濟時代學校領導人才的培育措施與方案特徵 | 14 |
| 第 5 節 | 結語 | 22 |

第二章 從自我更新取向的專業成長與發展看學校領導者的培育

- | | | |
|-------|-----------------------|----|
| 第 1 節 | 現行學校領導者培育制度及其評析 | 27 |
| 第 2 節 | 現行學校領導者培育制度不足之原因 | 28 |
| 第 3 節 | 學校領導者自我更新取向專業成長與發展之理念 | 30 |

第 4 節	自我更新取向的學校領導者專業成長與發展具體作法建議	36
第 5 節	結語	39

第三章 中、小學校長證照及其制度的引入與建立

第 1 節	校長證照的意義與重要性	44
第 2 節	美國校長證照制度的現況及其啟示	46
第 3 節	校長證照與相關議題之間的關係	51
第 4 節	建立我國中、小學校長證照制度所需的努力	61
第 5 節	可能遭遇的困難	64
第 6 節	結語——從何處著手？	64

第四章 我國國小校長職前儲訓方案之現況與成效 意見反應之研究

第 1 節	緒論	69
第 2 節	我國國小校長職前儲訓概況	70
第 3 節	接受過儲訓課程之校長的意見反應	75
第 4 節	結論與建議	79

第五章 我國國民中、小學校長遴選制度評析

第 1 節	校長遴選制度的分析	88
-------	-----------	----

第 2 節 改善校長遴選制度的一些想法

89

第六章 我國校長專業發展——現況及未來需求與趨勢

第 1 節 前 言

95

第 2 節 我國校長專業發展的現況

98

第 3 節 我國校長專業發展的未來需求與趨勢

104

第 4 節 校長專業發展——產生實質的改變

110

第 5 節 結 語

112

第七章 校長專業發展課程設計理念與教學方法之探討

第 1 節 導 論

115

第 2 節 校長專業發展的必要性

116

第 3 節 校長專業發展方案成效評估的規準

119

第 4 節 校長專業發展課程設計與教學方法可考量的事項

120

第 5 節 結 語

126

第八章 從「以問題為基礎的學習」談校長專業發展

第 1 節 前 言

131

第 2 節	從實際觀察中，哪些現象指出校長專業發展是有必要的？	133
第 3 節	「以問題為基礎的學習」之內涵	134
第 4 節	「以問題為基礎的學習」之實施過程與相關問題	146
第 5 節	實施「以問題為基礎的學習」所面對的挑戰	149
第 6 節	代結語——學習主動權的弔詭現象分析	150

第二篇 學校領導理念

均衡領導與學習社區之塑造

第九章 兼重技術性與藝術性角色的均衡領導

第 1 節	學校領導者的技術性角色	158
第 2 節	學校領導者的藝術性角色	162
第 3 節	兼重技術性與藝術性角色可考慮的方向	167
第 4 節	結語——均衡領導的特色	174

第十章 校長心目中之好校長的領導實際分析

第 1 節	背景與目的	179
第 2 節	文獻探討	179
第 3 節	研究設計	184

第 4 節	結果分析與討論	186
第 5 節	結 語	199

第十一章 展現校長領導力——從學校日常行動開始

第 1 節	「我將我的心倒入每一杯的咖啡中」之啟示	204
第 2 節	日常行為同時兼具技術性功能與象徵性意義	205
第 3 節	從日常實際著手	206
第 4 節	全方位的領導者	210

第十二章 學校行政的「技藝」性質及其對學校行政理論與實際的啟示

第 1 節	從一則故事說起	215
第 2 節	教育行政、學校行政（領導）——科學乎？藝術乎？	217
第 3 節	「視學校行政為一技藝」的意涵	220
第 4 節	「視學校行政為一技藝」對學校行政、領導理論及實際的啟示	223
第 5 節	結 語	231

第十三章 轉型領導與超越轉型領導

第 1 節	何謂轉型？轉型領導？轉型學校領導？以及轉型	
-------	-----------------------	--

領導實際？	237
第 2 節 為何提倡轉型領導？	241
第 3 節 校長轉型領導的影響何在？	243
第 4 節 轉型領導的內涵為何——近來較具綜合性的看法	245
第 5 節 轉型學校領導所展現的行為——近來的研究發現	246
第 6 節 超越轉型領導	249
第 7 節 結語——對學校領導實際的啟示	252

第十四章 塑造學習型組織的學校文化——學校 領導的核心

第 1 節 學習型組織之特徵	256
第 2 節 符合學習型組織的學校文化——價值內涵的層次	265
第 3 節 校長在塑造學習型組織之學校文化可採行的領導 作為	266
第 4 節 學習型組織學校文化研究設計所考慮的議題	273
第 5 節 結 語	274

第十五章 校長如何領導教師評鑑

第 1 節 問題背景	279
第 2 節 校長領導學校教師評鑑時，值得考量的議題	281
第 3 節 結 語	289

第十六章 學校領導與學校內部社區感

第 1 節	社區重建與學校革新	293
第 2 節	社區與社區感	294
第 3 節	學校內部社區感的意涵與重要性	296
第 4 節	過度重視學校內部社區感的潛在問題	298
第 5 節	學校內部社區感的瞭解與評量	299
第 6 節	有助於提升學校內部社區感的領導作為	301
第 7 節	結 語	303
參考文獻		305
索 引		341

第
7
篇

校長專業生涯

培育、證照、職前儲訓、
遴選及專業發展