

# 第五章 結論與建議

本研究藉由文獻探討、校長訪談與問卷調查之研究過程，經過審慎之整理與分析，提出結論與建議，本章共分為二節：

## 第一節 結論

## 第二節 建議

### 第一節 結論

#### 壹、知識經濟之內涵

知識經濟是以人為主體，掌握資訊之流通，轉化為有用之知識，並以此為基礎，藉由變革、創新與不斷地再學習，達成社會與國家永續發展的新經濟模式。

知識經濟的意義，在於如何將「知識」這個主題，發揮應用到整個組織的人與團體之正常運作之中，個人藉由知識之獲得、累積與運用而進行學習與創新發展；組織因為個人與組織的學習產生創新而達成生生不息、茁壯發展。

知識經濟之意義可以歸納為：

**1.以人為主體：**掌握資訊之流通，轉化為有用之知識，個人藉由知識之獲得、累積與運用而進行學習與創新發展

**2.創新與發展：**知識經濟是以知識之創造與運用為經濟運作的最重要因素，組織因為個人與組織的學習產生創新而達成生生不息、茁壯發展，進而達成社會與國家永續發展的新經濟模式。

知識經濟的內容有兩大方向，一是人力資源的培育與發展，另一是知識的流通與累積，知識經濟的特性是「人才」創造快速的變革發展，所以如何藉由教育的創新與學習觀念的啟迪來達成培育人才是最重要之關鍵，這也是教育領導者最急需體認之關鍵。

所以知識經濟的內涵可以歸納為：

**1.人才培育：**知識經濟社會的重點在於運用知識的人，知識經濟時代所需要的人才，是要具有「專業能力、判斷力、綜合能力與問題解決能力」。

**2.知識流通：**透過知識創新、知識累積、知識分享而至知識擴散，知識的創造與運用成為支撐經濟不斷成長的主要動力。

**3.學習方式：**在知識世紀中，學校教育不再是學習終點站，不僅要重視「從實踐中學習（learning by doing）」，亦強調「從學習中學習（learning by learning）」及「從研究中學習（learning by researching）」。

**4.創新精神：**知識的創造與運用成為支撐經濟不斷成長的主要動力，在教育上就需注重思考能力的培養，運用思考來創新以及吸收與應用資訊的能力。

5.組織發展：以不斷創新、進步的「學習型組織」，建立一套最有利於知識創新、累積與應用的法則或制度。

6.終身學習：學習的方法與觀念變得很重要，養成在職場上有需要隨時接受再訓練的終身學習觀念，更重要的是生涯規畫的觀念，進而建立快樂的工作與生活之觀念。

## 貳、知識經濟時代之高職校長領導角色

複雜開放的競爭型組織本身即須具高度之競爭力，尤其是知識成為生產力的主軸時，肩負教導與傳授重責大任的學校組織，學校校長必須調整領導理念及策略，瞭解體認變革對學校的影響，從運用機會宣導教育理念及學校發展目標，以獲得教職員工與學生家長及社區人士之認同，進而塑造學校未來發展之願景；再從自我改變觀念、調整角色到積極行動，提倡學校本位變革，支持與鼓勵教師行動研究以尋求突破；塑造學習型組織及提倡終身學習的觀念以促進成員的成長，並增進學校組織的教育效能，隨之進行變革與轉型，有效因應變遷之挑戰，才能開拓新局。

所以知識經濟時代之校長領導角色內涵可歸納為：

- 一、對學校整體組織而言：以組織文化為基礎來塑造共同願景
- 二、對學校教職員工而言：推展知識管理落實學習型組織，培育終身學習精神以及具備運用科技之學習與創新發展能力。

三、對學生而言：培養學會關心、學習認知、學習如何做、學習與人相處、學習如何生存、學習如何學習的「學習」內涵。以及如何運用科技來攫取、學習及轉化資訊為有用之知識。

四、對社區而言：建立資源共享、價值共創、學習共榮之共同意識，以及推廣終身學習理念，推動扮演社區學習中心的角色。

五、對自己而言：具備恢宏前瞻的心胸，運用更多智慧，營造祥和氣氛；瞭解時代變化之趨勢以「前瞻」眼光做「務實」的規劃來建構學校未來發展的方向；廣納基層民意，反應至當局，早日確立技職教育藍圖。

知識經濟時代之校長領導扮演角色可歸納為：

- 1.行政管理者
- 2.教學領導者
- 3.課程發展者
- 4.道德領導者
- 5.公共關係者
- 6.變革啟動者
- 7.溝通協調者
- 8.組織文化之醞釀者
- 9.規範建立者

10. 觀念啟發者
11. 學習環境的塑造者
12. 團隊學習氣氛的醞釀者
13. 學習機會的創造者
14. 未來趨勢的解說者
15. 資訊爭取者
16. 願景共同塑造者
17. 知識管理推動者
18. 科技運用推廣者
19. 終身學習實踐者

### 參、知識經濟時代高職校長領導面臨之困境

民主化的風潮，加速優良校園倫理的崩潰，激發更多的校園衝突與對立，導致校園趨於失序和混亂的局面；教育目標的多變性與不確定性，制度的不合理，導致校長之無力感；以及遴選新制度損及校長尊嚴，致使校長未能有效發揮治校之企圖心。

知識經濟時代之校長領導面臨之困境可歸納為：

1. 教師會法源依據不明確：情緒發酵及爭取權益形成雙方衝突之來源。

- 2.教評會權責不明：教師甄選時校長與甄選委員對職權產生誤解。
- 3.家長會的心態與作法：有心人士刻意運作。
- 4.校長遴選制度：被領導者有權去決定領導者使得校長領導綁手綁腳不能盡情發揮。
- 5.經費預算的拮据：教育行政推展更形困難。
- 6.凝聚共識困難：教師自主性高，領導統御不易。
- 7.政策制度不明：高職「定位」不甚明確；教育政策未明，校長不易領導校務發展之方向；公立學校在某些規定僵化，讓學校在提升競爭力的過程，失去一些自主空間。
- 8.民主法治素養不足：教師、學生、家長民主修養不足，校長領導倍感辛苦。

#### 肆、知識經濟時代高職校長領導之積極作為

知識經濟時代校長積極的作為，是創造優質學習環境，使學生與全體同仁均能有目標、有信心、有決心、有能力面對變革，塑造核心價值觀發揚人性關懷，以人性尊嚴與價值強化向心與凝聚力，藉由專業與人格之平衡來領導邁向知識型的組織。

知識經濟時代校長領導積極作為之內涵可歸納：

- 1.目標方面：以「願景塑造」來凝聚共識

- 2.理想方面：以「組織文化」來蘊釀理想
- 3.方向方面：以「學習型組織」來塑造典範
- 4.作法方面：以「科技運用」來暢流資訊
- 5.應用方面：以「知識管理」來創造知識價值
- 6.實踐方面：以「終身學習」來確保永續發展

知識經濟時代校長領導之積極作為，除了問卷調查六個向度 35

個內涵之外，可以歸納為：

1.針對不同變數因素，問卷調查有顯著性差異意見者，校長應體認其中之意義，運用領導之技巧，積極消弭其中之差異。

2.應有國際視野及專業與行政能力。

3.突破既有思維，以「前瞻」眼光做「務實」的規劃。

4.多寫文章，形成共識，並能顯示出其施政願景。

5.多參與企業領導之研習，以因應學校面對社會環境之變遷，增進管理之效能。

6.注重巡堂所激發之教學功能。

7.廣納基層民意，反應至當局，早日確立技職教育藍圖。

## 第二節 建議

### 壹、對教育主管機關方面

#### 一、幫助校長調整角色

(一) 改進遴選制度，恢復校長在學校領導之地位與尊嚴。

(二) 實施校長職前及在職進修、訓練與研習活動，協助校長自我專業成長，以具備充分之能力與體認，使校長能扮演其應有之角色。

(三) 建立完善之校長考核評鑑制度，使校長瞭解辦學績效，並得以幫助校長自我改進。

#### 二、修改法令制度

##### (一) 在立法方面

##### 1. 教師會

教師會是工會或是公會，沒有明確定義，給有企圖心的教師有很大的運作空間，為校園民主制度長遠著想，應盡速訂定其法源依據。

##### 2. 教評會

教評會應該是針對教師權責及行為表現之一種評議委員會，所以是只有建議權不具裁定權，是以應明訂教評會之組織章程。



### 3. 家長會

家長會如需行使職權，應採委任代表制，以確認其代表性。

### 4. 校長遴選

廣徵眾意，研擬更合理可行之制度；建立遴選考評及任內評鑑制度；建議改採校長證照制度，確立校長之專業知能。

## (二) 在制度方面

### 1. 給予校長更大授權空間

校長已經歷各職務之歷練及經由遴選而產生，理應學經涵養俱佳，且充滿企圖心與抱負，主管機關宜站在輔導與監督之角色，給校長更大的自主空間。

### 2. 技職教育政策明確化

教育改革是國家百年大計，給學童更寬廣的學習空間固然重要，但國家經建發展仍需有穩定的技術人力資源，技職教育是需要改革，但改革的方向仍須審慎且明確地宣示。

### 3. 經費預算制度化

應建立學校長期校務發展規畫制度，遴聘專家學者審查，藉以建立預算規畫並確實核發學校固定運作所需之經費。

### 4. 教師職責明確化

教師是否屬於公務人員，除在制度上應明定其應有之職責之外，

並應加強宣導民主法治之觀念，以減少校園衝突之產生。

#### 5. 建立教師分級制度

確保教師在專業知能之學習與提昇，並能與校長遴選制度配合，作為教師晉升校長與校長回任教師之輔助法源依據。

#### 6. 推廣道德教育，培養民主素養

校園倫理的維持，有賴於道德教育的落實，具有倫理道德觀念，民主素養才能生根。

### 貳、對現任校長方面

#### 一、掌握時代脈動趨勢、推動終身學習觀念

教育的創新與學習觀念的啟迪是人才培育的最重要觀念，終身學習是一種觀念與態度，在快速變革發展的社會，必須具備生涯發展觀念的認知，運用各種不同學習方法，培養永續學習的決心能力，才能迎接知識經濟社會之挑戰。

#### 二、培育優質組織文化、共同塑造團隊願景

校長領導的內涵是啟迪、激發、指引與共同塑造發展之願景，領導者運用本身的能力與權力，發揮情境溝通影響力，促進組織與組織內成員凝聚共識轉化為組織文化，型塑共同願景，帶領組織達成共同塑造之願景。

### 三、運用科技工具學習、建立知識管理機制

知識管理運用科技之方法，有系統地擷取累積與整合創造知識，增進個人與組織學習成長。缺乏運用知識與創新知識的人，或不能在內部形成運用知識學習與創造知識文化，將無法面對時代之挑戰。

### 四、啟發組織學習動力、落實學習型組織

習型組織是落實知識經濟內涵中「學習」之最有效方式，藉由個人與組織的學習形成互動循環，塑造共同願景，激發創新之源泉，達成個人與組織共同之發展。

### 五、展現開闊心胸氣度、溝通協調營造民主

變革中校長要能以積極之態度及溝通協調能力維持既有尊嚴，看清變革之影響，發揮企圖心，展現領導力，以帶領學校全體同仁開創新局。運用關懷與鼓勵來激勵學習與創新，創造優質且健康之組織文化，有效發揮學校自主和校園民主的特色。

### 六、積極發揮領導技巧、整合社區有利資源

運用機會宣導教育理念及學校發展目標，以獲得教職員工與學生家長及社區人士之認同，建立資源共享、價值共創、學習共榮之共同意識，以及推廣終身學習理念，推動扮演社區學習中心的角色。

## 七、編寫校長日誌、樹立學習典範

撰寫校長日誌，可時加警惕反省自己言行舉止，除落實知識管理精神之外，更可留下足跡供來者追隨，進一步留下供學術研究之典範。

## 八、務實校務、體認輿情

以務實之態度來推動校務之規畫與運轉，隨時瞭解教職員工與學生之需求與心聲，轉化成積極且有效地作為。

## 參、對有志於擔任校長者方面

### 一、體認民主、調整心態

領導者需以個人的人格特質、道德情操，配合以身教言教獲得部屬之友誼與認同，在民主時代校長應該以更謙虛的態度來溝通協調，要有退一步來思考更進一大步的策略的心胸。

### 二、積極進取、終身學習

如今之校長是要以行政及教學兩大能力並重為前提，所以不斷學習及成長，尤其接納科技、運用科技更不容忽視，學習是知識經濟競爭力提升的核心，終身學習是一種觀念與態度，是確保領導者帶領組織進步成長的原動力。

### 三、重視生涯規畫

為什麼要當校長，如何培養當校長的實力與能力，怎麼當校長，有什麼企圖心與抱負，離開校長職位後，回任教師的適應問題，如何自我調適。

#### 肆、對後續研究者方面

##### 一、在研究對象方面

本研究的主要對象為公立高職的校長及教師，如要將校長領導完整實際顯現內涵，對相關對象的研究實屬必要，例如私立高職的校長及教師、家長與社區人士、教育主管機關人員等。另外，橫向比較高中與高職校長領導是否有所差異，亦是目前熱門話題「綜合高中」的校長校務領導研究參照。

##### 二、在研究內容方面

本研究內容主要針對校長領導困境及其積極作為，在未來研究發展上，應可擴展至領導模式之指標或校長評鑑之規準，其研究結果之應用性會更加廣闊。

##### 三、在研究方法方面

校長領導是一種動態的互動過程，要確實掌握絲絲環節實屬不易，如能採質性研究方法進行研究，可得更確切之研究結果。