

## 第二章 文獻探討

### 第一節 知識經濟時代之內涵

#### 壹、知識經濟之定義

知識經濟名詞概念之起源，在近年來可由以下代表：

(一) 一九八九年，彼得·杜拉克認為：資訊科技的發展使得企業組織的變革，由管理權與所有權分離及指揮控制型組織逐漸發展成為「知識型組織」。

(二) 一九九二年，教宗保祿二世 (John Paul II) 在文告中曾提到：「人類生產的決定因素，先是土地，然後是資本，至今已轉移到人類以生俱來的「知識」。

(三) 一九九六年，「經濟合作與發展組織」(OCED) 發表「知識經濟報告」(Knowledge-Based Economy Report)，認為以知識為核心的「新經濟」將改變全球經濟發展的型態。衡量一個國家開發程度的分類法亦由「未開發」、「開發中」、「已開發」的分類法，蛻變成為該國是否透過知識創新、知識累積、知識分享而至知識擴散，進而形成的知識經濟化高、中、低度國家之分類。

有關知識經濟的定義，相關的論點如下：

OECD (1995) 對知識經濟的定義為：一個經濟體系中，以知識的擁有、配置、創造與應用作為最重要的生產投入要素。因此，知識的創造與運用成為支撐經濟不斷成長的主要動力，其貢獻遠超出自然資源、資本、勞動力等傳統性生產要素。

美國前總統柯林頓 (1999) 曾對知識經濟下過定義：「知識經濟基於科技、首重創新、而由冒險精神驅動。」

行政院經濟建設委員會提出「知識經濟發展方案」(民 89)，對知識經濟之定義為：「所謂知識經濟，就是直接建立在知識與資訊的激發、擴散和應用之上的經濟，創造知識和應用知識的能力與效率，凌駕於土地、資金等傳統生產要素之上，成為支持經濟不斷發展的動力。」

高希均 (民 89) 指出，「知識經濟」泛指以「知識」為「基礎」的「新經濟」運作模式。「知識」需要獲取、累積、擴散、激盪、應用、修正。「新經濟」是指跨越傳統的思維與運作，以創新、科技、資訊、全球化、競爭力... 為其成長的動力，而這些因素的運作必須依賴「知識」的累積、應用及轉化。

李誠 (民 90) 引用世界銀行 2001 年報告指出：所謂「知識經濟」是指一個創造、學習並傳播知識的經濟，是一個機關、團體、個人與社區都把知識作更有效的運用，以促成經濟與社會作更進一步發展的

經濟。

邱秋瑩（民 90）指出，知識經濟可就狹義及廣義兩種觀點加以探討：

狹義是指 1990 年代以知識與資訊通信科技為本的美國新經濟。

廣義是指以知識的生產、擴散與應用為本的經濟，異於以土地資源為基礎的傳統農業經濟，及以原材料和能源為基礎的工業經濟，且常與網路經濟（internet economy）、資訊經濟（information economy）及數位經濟（digital economy）視為同義詞。

王如哲（民 91）指出，就知識經濟的涵義而言，在定義上知識經濟非常強調是一種新經濟，這種經濟的成長高度仰賴於包括個人、組織及國家之有效知識生產、傳播與應用。在知識經濟的詮釋上，則有強調人員能力的重要性和開啟新紀元的兩種不同觀點。

綜合以上專家學者所述，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。

## 貳、知識經濟之內容

高希均教授（民 89）指出知識經濟的十項核心理念為：

1. 「知識」獨領風騷。
2. 「管理」推動「變革」。

3. 「變革」引發「開放」。
4. 「科技」主導「創新」。
5. 「創新」推向無限的可能。
6. 「速度」決定成敗。
7. 「企業家精神」化「不可能」為「可能」。
8. 「網際網路」顛覆傳統。
9. 「全球化」同創商機與風險。
10. 「競爭力」決定長期興衰。

OECD 和世界銀行（2000）指出，知識經濟大體涵蓋四個層面：

- （一）經濟與制度體系（economy and institutional regime）
- （二）知識機構（knowledge institutions）
- （三）人力資源（human resources）
- （四）動態資訊基礎設施（dynamic information infrastructure）

邱秋瑩（民 90）指出，知識經濟是以「人力資本」和「知識累積」為主要生產要素的經濟型態，也就是以知識密集產業為主導的經濟。發展知識經濟，不僅要提高知識投入及知識密集型產業對整體經濟的貢獻，亦要建立一套最有利於知識創新、累積與應用的法則或制度。由於知識創造的泉源是人腦，且學習過程有助於將隱含類知識轉化為編碼型知識，並付諸實現，故學習是知識經濟競爭力提升的核

心。在知識世紀中，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)」。由於學習過程並不完全依靠學校正規教育，全民終身學習體系的建構乃成為必然趨勢。

王如哲(民 91)根據 Johnston(1999)的見解，指出在知識經濟的新概念架構中，主要有三項基本假定如下：

一、知識是豐富的，但使用知識的能力是稀有的。所以最昂貴的是，如何以有效的方法來使用有關資料的能力。

二、個人知道如何獨立做事並不是決定性的知識類型，知道如何與人溝通和合作變得更加重要。知識經濟的特徵會使我們轉變注意力的焦點，而重視如何建立知識的交換、分享和應用之機制。

三、決定個人與組織表現的主因較少是因為知識結構，而是在於經濟與社會體系中的知識分配權力。經濟與社會體系必須確保適時的革新者，得到進入並取得有關知識儲存的能力。

綜合以上專家學者所述，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，這兩個方向需藉由制度的建構與學習觀念革新來落實。

### 參、知識經濟之特性

吳永猛（民 90）指出，知識經濟最重要在於「人力資源」與「科技」之表現。因此，教育培養是知識經濟不二法門。所以，知識經濟要具有下列幾項特性：

- （一）教育培訓具有創新人才。
- （二）推動終身學習，加強人力資源。
- （三）加強研究發展。
- （四）策略聯盟與購併，擴大競爭力。
- （五）運用資訊與通信技術。
- （六）注重智慧財產權。
- （七）致力全球化具有自由貿易能力。
- （八）網際網路化。
- （九）發展電子商務。

林基源（民 90）指出，從美國知識經濟成功的經驗研判，認為知識經濟有三個關鍵的環節：

- （一）知識化：科技知識的研究創新，並善加運用。
- （二）民主化：政治民主化與社會多元化，提供知識創新良好環境。
- （三）全球化：資訊科技的發展與經貿自由化，使企業的經營遍佈全世界，每天都在進行跨國界、跨文化與跨語言的互動，因而更加

速知識的創新與應用。

陳惠邦（民 89）指出，知識經濟或知識社會的重點在於運用知識的人，而不在知識本身。任何社會組織—不論企業或政府—如果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，則任何在知識管理或高科技方面的搶先投資都將形成浪費。因此企業內部的繼續教育措施就顯得非常重要，政府部門為推動各種改革對其所屬公務人員的在職訓練尤其未可輕忽。所以，知識經濟或知識社會強調知識的學習、傳播分享、創新發展與市場轉化。反應在教育上的要求將包括下列幾點：

（一）高等教育快速擴充，高等教育階段的繼續教育需求也隨之增加，大眾化、市場化成為趨勢。

（二）教育內容重視基礎教育與通識教育，尤其是創新能力、職業道德、人文素養及工具能力（如資訊、語文、研究等）的培養。

（三）鼓勵知識的創新發展與應用，基礎研究及應用研究的投資增加。

（四）於知識的快速發展與累積，教育擴充由學校教育的焦點轉為學校職前教育及職業繼續教育平分秋色。

（五）終身教育與全民教育的理念在普通成人教育及職業繼續教育之間均衡發展，兩者也逐漸相互滲透。

吳清山(民 92)指出知識經濟可以歸納為下列三大特質：

一、知識經濟以「知識」為核心：知識經濟的核心概念乃是以實體產品生產的經濟轉移為以知識為生產的經濟，取代過去的土地、勞力與資金的生產要素。所以，沒有「知識」的知識經濟是空的，一切知識經濟的發展都必須以源源不絕和創新的知識為基礎。

二、知識經濟以「科技」為手段：知識經濟要讓「知識」展現其功效，必須運用現代化的科技，方可收到事半功倍之效。因此，在知識經濟時代，運用資訊通訊科技(Information,Communication and Technology,ICT)網路系統，加速知識創新和技術革新，提升經濟競爭力，乃成為重要手段之一。

三、知識經濟以「成長」為目的：知識經濟鼓勵學習與創新，建構新的知識網路，擴展知識的流通，其目的亦在於促進組織的成長，展現競爭優勢，確保基於領先地位。因此，各國發展知識經濟，乃是透過「學習」和「創新」的方式，提升人力素質，確保經濟發展，促進國家永續發展。

綜合以上專家學者所述，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。

肆、學習型組織



傳統的管理系統是被設計用來開發低廉的天然資源，發揮人們的創造力現在已經成為管理努力的重心。有些領導者與管理者已經開始深切的體認到，我們一定能找出對策來化解那些根源於不斷分割所產生的組織病毒，它使許多組織充斥著你爭我奪、互相防衛的內部競爭，以及勾心鬥角、玩弄手段的政治遊戲，它只會消耗人們大量的精力，不斷打擊人們的工作意願，使組織永遠不可能建立偉大企業所必須的根基。基於此，彼得·聖吉於「第五項修練」這本書所提出的構想與工具，就是要打破這個世界是由個別、不相關的力量所創造的幻影。奠基於此，才能建立不斷創新、進步的「學習型組織」；在其中，大家得以不斷突破自己的能力上限，創造真心嚮往的結果，培養全新、前瞻而開闊的思考方式，全力實現共同的抱負，以及不斷一起學習如何共同學習（Peter M Senge，1994）。

彼得·聖吉指出學習型組織的五項修練是：

第一項修練：自我超越（Personal Mastery）。

第二項修練：改善心智模式（Improving Mental Models）。

第三項修練：建立共同願景（Building Shared Vision）。

第四項修練：團隊學習（Team Learning）。

第五項修練：系統思考（System Thinking）。

莫里斯（Morris, 1993）指出學習型組織的特性為：

第一：個體的學習和發展與組織的學習和發展相結。

第二：學習型組織側重創造與適應。

第三：各種型態的團隊都強調學習與工作歷程的結合。

第四：網路對學習和工作的完成均屬重要。

第五：以系統思考為基本的要素。

第六：學習型組織的成員，具有清潔的願景。

第七：學習型組織不斷地在蛻變與成長。

楊國德（民 88）指出，學校有無可迴避的學習責任，積極面是成為典範，消極面至少不能再被戲稱是永遠不知改變的場所。因此，以學校為核心的學習環境應該可以整合起來，成為學習型組織最直接也是義不容辭的實踐情境。

林麗惠（民 88）指出，領導者是發展學習型組織的充分且必要條件，在整個發展過程中如果沒有領導者的認同與支持，學習型組織的建立將窒礙難行甚而只是空中樓閣。在學習型組織中，領導者扮演的角色，可能是設計師——經由設計與整合的程序為組織注入泉源活水；可能是願景的僕人——永遠忠於自己的願景；也可能是教師——在看清及面對現實的過程中了解系統運作的力量。然而，在描繪新一代領導者的畫像時，不容忽視的事實是：真正的學習者將成為學習型組織中自然的領導者。簡單地說，好的領導者必須是一個好的學習者，並

且能夠帶領員工學習與進步。

K . Yeung.etc (1999) 引用海伯格 (Hedberg)：雖然組織學習經由個人而產生，但若斷言組織學習就是個人學習總成果是不正確的。組織沒有大腦，但有認知系統和記憶。個人隨著時間發展人格、習慣及信仰，而組織同樣也會發展世界觀與思想體系。組織成員進進出出，領導者也會改變，但是組織記憶體卻保存某些行為、心理思路、規範與價值觀。

表 2-1 學習型組織定義彙整表

年代	作者	定義
1990	聖吉	在學習型組織中大家得以不斷突破自己能力的上限，創造真心嚮往的結果，培養全新、前瞻而開闊的思考方式，全力實現共同的願景，且不斷一起學習如何共同學習。
1992	湯姆斯·柯參 麥可·尤信	學習型組織涵蓋了個人、團隊、組織的學習，以達成組織的願景。在達成願景的過程中，有資訊交換、實驗、對話、協調及共識之建立（洪榮昭、陳亞玲，民 87）。
1993	柯福門 聖吉	學習型組織必須植基於以下三個基礎：第一、強調愛、謙虛和包容的文化；第二、重視對話和平等的立場；第三、培養系統思考能力。
1993	葛芬	學習型組織係指一個組織精於創造、獲得和轉換知識，而且改變組織行為以反應新知識及洞察力之獲得。
1993	瓦金斯；馬席克	在組織結構裡具有持續學習的過程，且能夠強化組織改變或變革之能力。
1995	理察·戴夫特	學習型組織是指有關組織是什麼及員工角色的一種態度和哲學。在學習型組織中，每個人均確認並解決問題，使組織不斷地實驗、改進，進而增進組織的能力。
民 84	孫本初	學習型組織是一種不斷在學習與轉化的組織，其學習的起始點在成員個人、工作團隊、整體組織及其他與組織互動的社群中，學習與工作結合且是一種持續的過程，
民 86	吳清山	學習型組織是指一個組織能夠持續不斷的學習，運用系統思考從事各種不同的實驗並解決問題，進而增強個人知識與經驗和改變整個組織行為，以強化組織變革和創新的能力。
民 86	朱愛群	學習型組織是一個團體，此一團體善於創新、學習並轉化知識，經由組織成員與菁英的學習及其知能的改變，促成一個團隊做必要的調整，以便能創造、運用並轉化知識，因而能持續其整體的生命力與適應力，如此的團體即是學習型組織。
民 87	教育部 「邁向學習型社會」白皮書	學習型組織係指組織能支持成員的學習活動，同時組織的功能、結構與文化亦能繼續的創新與成長，最終目的在導致成員與組織同時進步與發展。
民 88	林麗惠	學習型組織包含個人、團隊、組織等層面的學習，經由創新改變、知識轉換及持續進行之過程，不但有助於個人知識、信念及行為之改變，也能藉此促進團隊創造、運用並轉化知識，進而強化組織因應變革和持續創新之能力
民 88	李雅慧	學習型組織一組織為適應變動的環境，並有效地使組織進行持續轉變的過程。在此過程中組織營造有利學習的氣氛，以鼓勵成員培養創造思考的能力，並且學習如何一起學習，以使成員與組織獲致共同的發展

資料來源：改編自：林麗惠（學習型組織，中華民國成人教育學會主編，頁 132-133）

表 2-2 建立學習能力的管理架構表

文		化	
組織文化和核心價值對學習的重視程度為何？			
員工學習能力	員工學習後果	管治制度	改革能力
公司員工、團隊與組織的整體學習能力到達什麼程度？	公司獎勵制度鼓勵員工、團隊與組織的整體學習到達什麼程度？	組織架構與溝通方法鼓勵學習的程度為何？	工作流程與作業程序促進學習的程度為何？
人員配置 訓練/發展	考核、獎勵	組織設計 溝通方法	改革動力 工程流程 系統制度
領 導 者			
領導者倡導學習的熱誠度？			

資料來源：K. Yeung, et.al., (1999), 組織學習能力 (ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY), 頁 161

綜合以上專家學者所述，學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。

## 伍、知識管理

王如哲（民 89）指出，決定教育領域知識的進展關鍵，有相當大程度係仰賴於教育人員在教育實務現場中之專業知識成長，這就是所謂的「實踐性知識」。換言之，教育知識基礎的增長和教育領域的進展，確實與教師的實踐性知識息息相關。王如哲引用賈維斯（Jarvis, 1997）的觀點，認為實踐性知識包括六個層面如下：

(一) 學習如何的知識 (learning knowledge how)。

(二) 學習實務中的如何 (learning how in practice)。

(三) 藉由遺忘而獲得之隱性知識 (acquisition of tacit knowledge by forgetting)。

(四) 經由學習而獲得之隱性知識 (acquisition of tacit knowledge by learning)。

(五) 反省性的實務 (reflective practice) 和如何的知識 (knowledge how)。

(六) 如何的知識 (knowledge how) 和持續之學習和教育。

王如哲 (民 89) 並且指出，知識管理在教育革新上之具體應用途徑為：

(一) 在教育人員層級上：

(1) 教師必須能夠從班級孤立之中跳脫出來，並與其教育人員分享本身的專業知識及知道如何 (know-how) 的能力。

(2) 教師必須學會善用資訊和溝通科技，兼採虛擬與真實之雙元途徑，以建立分享專業知識的社群。

(3) 提升教師應用資訊科技之能力。

(二) 在教育組織流程上：

- (4) 在教育組織流程之中，建構增進隱性知識和顯性知識間的互動程序和機制，促使教育專業知識的螺旋形成長永無休止。
- (5) 應用相關的知識管理模式，來改進教育組織的知識分享與管理程序。
- (6) 妥善應用「知識管理評量工具」，作為學校改進本身的知識管理之參照指南。

(三) 在教育組織層級上：

- (7) 學校必須致力於隱性教學知識之外顯化。
- (8) 正確運用資訊科技，使學校獲致知識管理系統的利益。
- (9) 教育革新應該運用結合科技與人員之知識管理對策。
- (10) 應該促使學校具備創造知識學校之特徵。

(四) 在外部環境層級上：

- (11) 教育行政部門必須提供積極條件，以協助學校發展成知識型組織。
- (12) 教育行政部門應放寬對於學校經費運用之管制，使個別學校可更有彈性來取得內外部資源，以投入於校園的知識管理領域。

表 2-3 知識管理的概念與定義彙整表

學者專家	概念與定義
Liebowitz, 2000	它是以知識為基礎之體系 (knowledge-base systems)、人工智慧 (artificial intelligence)、軟體工程 (software engineering)、企業過程之改進、人力資源管理, 以及組織行為等之組合概念。
Introduction to Knowledge Management, 2000	「知識管理」是涉及整體組織人員的過程及其管理, 還有需要一些諸如「知識管理人員 (knowledge officers)」等重要的專業人員來負責和參與。
PLAUT International Management Consulting, 2000	「知識管理」是促使人員運用知識的一種機制, 並使人員能夠在特定情境中採取有效之行動。「知識 (knowledge)」此一術語本身擁有多種解釋, 包括「知道如何 (know-how)」、「技能 (skill)」、「資訊 (information)」、「能力 (capability)」、「智慧 (wisdom)」等。在企業組織脈絡中的知識, 最為充分之描述用語是「能力 (competence)」, 因此, 「知識管理」是一種途徑, 協助組織人員分享「能力 (competence)」, 並能夠有效執行任務和進行活動。
Broadbent, 1998	「知識管理」是透過良好的資訊管理與組織學習實務, 以增進組織知識之運用。
Snowden, 2000	「知識管理」是智慧資產的確認、最佳化與積極管理, 這種智慧資產包括人工產品具有的顯性知識, 或是個人、社群擁有的隱性知識。
Rossett & Marshall, 1999	「知識管理」包括確認、文件化, 以及分類存在於組織員工與顧客的隱性與顯性知識。
Bassi, 1997 Torraco, 1999	「知識管理」被定義為創造、掌握並利用知識, 以增進組織之表現。
O'Dell, 1996	「知識管理」應用系統性的方法, 來尋找、瞭解並使用知識, 以創造出價值。
Petrash, 1996	「知識管理」是適時對合宜的人員提供正確的知識, 因而他們可以作成最佳之決策。

資料來源：整理自：王如哲，知識管理的理論與應用－以教育領域及其革新為例，2000，頁 30-31

顏漏有（民 90）指出，人是知識管理的中心，唯有計劃性的逐步引導員工擺脫舊習、自我建設、全新出發，才能形成知識管理的責任意識，使員工自發的將知識貢獻與擷取融入日常的工作習慣中，一點一滴的將個人知識注入企業知識庫中，使知識管理成為在新經濟時代中企業價值創新的活水源頭。



孫志麟（民 91）指出，學校要推展知識管理，除了瞭解整個知識管理的過程外，也要掌握知識管理的促動要素：

- （一）學校領導者的推動。
- （二）資訊科技的運用。
- （三）學習文化的形塑。
- （四）績效制度的建立。

綜合以上專家學者所述，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。

## 陸、終身教育

李建興（民 85）指出終身教育的定義，終身教育是一種觀念，也是一種制度，其目的是主張個人從出生到死亡為止，隨時可以接受教育，同時可以從事職業工作，這種教育不受任何階段（即小學、中學、大學等）的限制，個人可以在教室內或教室外學習，也可以利用各種傳播媒介，如廣播、電視、函授等來學習；易言之，我們也可以說，終身教育乃是一個綜合統一的教育理念，指出人生在不同的階段與生活領域中，以正式的與非正式的學習方式，獲得與充實知識，促進個人的發展與社會的進步。

李建興（民 85）進一步從建立終身教育的微觀構想中指出，建立終身教育的社會，除了從整體宏觀全面進行外，更應採社區中個例

的、微觀的措施，具體而微的在社區民眾生活中，點點滴滴加以落實，易言之，社區在終身教育體系中也應扮演極重要角色。我國各級學校應成為社區的精神文化堡壘，以實現終身教育理想。於學校方面的具體措施為：各級學校的社區化已成為現代教育的必然趨勢，學校絕不能脫離社區而孤立，尤其是中小學應該普遍地與社區相結合，服務社區民眾、教育社區民眾，真正成為社區教育文化中心。

楊朝祥（民 89）指出，科技快速發展，促使人類知識成倍數成長，知識汰舊換新的半衰期也愈形縮短，例如，電腦科技半衰期約二至三年，從事電腦工作者數年內不再進修，則其所學科技將泰半過時無法再應用。技職教育體系旨在培養社會各階層所需技術人才，必須建立終身教育體系，提供國民隨時學習機會，以面對高科技快速變遷的挑戰。

連勝彥、江文雄（民 90）在「國立高中職校長遴選制度實施成效及其改進措施之研究」之結論與建議中，對校長的建議與終身學習有關者為：

重視生涯規畫：遴選制度施行後，對於校長而言，一旦未能連任校長時，校長何去何從？離開校長職位後，回任教師的適應問題，如何自我調適，在在顯示出校長自我生涯規畫的重要性。

加強領導能力的提升：過去長久以來，我國的校長是行政能力重

於教學領導能力；但在大環境的改變之下，校長今後要以行政及教學兩大能力並重為前提，不斷學習及成長，尤其接納科技、運用科技更不容忽視。

林海清（民 91）指出，終身學習正是迎接知識經濟社會挑戰的良方，其具體策略與方法包括：

- （一）建立終身學習的教育體制。
- （二）學校教育應以發展能力、培養學習興趣為重點
- （三）加強學習方法的學習。
- （四）擴展網路的學習。
- （五）建構資訊與學習中心。
- （六）加強在職進修與訓練。
- （七）發展學習型組織，加強研究與發展。
- （八）以終身學習來開發腦力，改進人力素質，配合創造力與競爭力。

綜合以上專家學者所述，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。

## 第二節 校長領導角色之探討

### 壹、校長領導的內涵

江文雄（民 87）指出，領導，簡言之，就是引導、示範、指導、啟迪之意，亦即是能驅使人及資源一起動起來，把事情順利完成的影響力。所謂影響力，是法定權威（地位）與專業權威（聲望）綜合發揮的力量，因此，領導就是影響力的極致發揮，能感召他人達成工作目標的歷程。

互動是領導的中心，領導者與被領導者，在各種情境中形成一體，相互尊重、相互溝通、相互支持、相互領導，彼此凝聚共識，統合成員方向，發揮團隊精神，不斷提升工作績效，朝向組織目標的達成。

領導的目的有二：「把人帶好，待人人性化」，透過別人反映自己，對待被領導者像對待自己一樣，要求被領導者前先要求自己，處處以身作則，事事推己及人。「把事做好，做事合理化」，透過大我呈現小我，依民主公開程序，兼顧情理法，實事求是、竭力工作，追求卓越、奔向完美。

張慶勳（民 85）引述 Yukl（1994，pp.2-3）

- 領導是「個人引導群體活動以達共同目標的行為」

(Hemphill & Coons, 1957)。

- 領導是「一種特殊的權力關係，其特徵為團體成員覺得另一團體成員有權規定他們的行為，而作為團體成員的一份子」

(Janda, 1960)。

- 領導是「施於某一情境的人際影響力，透過溝通過程來達成特定目標」(Tannenbaum, Weshler & Massarik, 1961)。

- 領導是「人與人的互動，其中一人以某種方式提供某種資訊，使另一人深信他若照做時成果會更好」(Jacobs, 1970)。

- 領導是「在期望的互動中，創建結構並維持組織的結構」(Stogdill, 1974)。

- 領導是「在組織例行的機械式服從之上，影響力的增進」(Katz & Kahn, 1978)。

- 領導是「組織團體為達既定的目標、成就，領導者影響組織活動的過程」(Rauch & Behiling, 1984)。

邱錦昌 (民 90) 引用 Parks & Worner 指出領導具有四種要素：1. 領導者須了解他們所要完成的任務是什麼；2. 領導者須了解如何提供去支持與協助；3. 領導者須竭盡全力去完成目標；4. 領導者須了解有那些可能存在的限制。

表 2-4 秦夢群 (民 87)：領導理論三走向之比較表

	特 質 論	行 為 論	權 變 論
研究重點	成功領導者的特質	成功領導者的外顯行為類型	在特定情境中適當的領導行為
研究方法	觀察、晤談、問卷、測驗等	問卷、觀察為主	晤談、問卷為主
研究設計	以各行各業成功人士為樣本，找尋其領導特質	求取領導者行為與組織績效間的相關	以情境因素為中介變項，尋求領導者行為與組織績效間的最佳組合
缺點	易懂，但所提出之特質數量太大，令人無法適從	忽略了情境因素，以致造成研究結果難以類化的問題	對於情境因素的取捨不同且不夠周延，以致各相關研究並無定論
在教育行政上應用之相關理論	Catell 的英雄論 Stogdill 的成功特質研究	LBDQ 的倡導與關懷雙層面領導研究	Fiedler, House, Reddin 等權變模式理論

資料來源：秦夢群，教育行政－理論部分，頁 416

康自立等（民 90）研究本土化領導行為模式，從中國傳統文化中，統合儒家、道家、法家的根本思想，兼採〈孫子兵法〉與〈三國演義〉之應證，分析歸納各向度之具體領導行為內涵如下：

表 2-5 「情導向」之領導行為內涵表

以和為貴	尊重關懷	恕道同理心
1.與部屬建立親密和諧的關係 2.注重成員間的情感友誼 3.努力與其他單位保持良好的合作關係 4.能敏捷地預期及處理衝擊	1.尊重成員待之以禮 2.善聽眾議、虛心求教，能接受批評並予改進 3.對部屬的作為表示信任、支持 主動關懷、愛護成員，關心部屬的切身問題	1.能體諒感知部屬的心理感受與情緒 2.即使部屬犯錯或無法達成任務亦能體諒體恤部屬 3.當部屬完成任務或工作時表示肯定與感謝

「理導向」之領導行為內涵表

角色楷模	才智激發	分享參與
1.維持良好的形象、聲譽 2.注重操守，廉潔自持 3.果敢決斷，遇到狀況勇於承擔 4.能因時制宜、通權達變	1.工作指導或經驗傳授 2.分派挑戰性的工作擴展部屬的知識與技能，刺激其成長 3.諮詢成員，與成員分享彼此的經驗營造學習氣氛	1.提出符合大家希望的構想，讓成員願為實現共同理想而努力 2.以身作則，努力實現願景 3.透過參與並賦予其榮譽感，以激發部屬 4.藉由成功經驗分享，勉勵成員見賢思齊

「法導向」之領導行為內涵表

法	術	勢
1.要求部屬一切依照法令規定辦事 2.處理事情能秉持公平、公正的原則 3.令出必行，信賞必罰	1.音任而授官，量才委用 2.尋名而責實，設定可衡量的目標來評定成員之績效 3.操生殺之柄，課群臣之能，執行計畫與考核之實	1.以正式的職權來影響從屬人員 2.以獎勵來要求部屬達成任務 3.運用職權懲罰，來要求部屬避免犯錯

資料來源：康自立..等，本土化領導行為模式之闡釋及在技職教育行政之應用，二十一世紀教育領導與發展學術研討會論文集

鄭燕祥（民 90）指出，學校領導的「五向度模式」

「人際領導」：學校領導者支持成員、助長合作，提高他們的責任感及滿足感，並鼓勵正面的人際關係。

「結構領導」：學校領導者經深思熟慮，發展出明確的目標及政策，使成員為後果負責，並提供合適的技術支持，以計畫、協調及實施學校的政策和工作。

「政治領導」：學校領導者能說服有關人士互相團結及支持，並能有效地解決他們之間的衝突。

「文化領導」：學校領導者富激發（Inspiration）、具魅力（Charisma），並能建立影響個人或小組的使命、價值及規範的學校文化。

「教育領導」：學校領導者鼓勵專業發展及教學改進，診斷教育問題，對於學校教育事宜，給予專業意見及指引。



表 2-6 領導理論發展彙整表

類 型	教 育 領 導 理 論 內 容	理 論 家
傳統的	領導人的功能是維持傳統並指導教師努力的方向。教師在有關目標的抉擇、課程或學生進步上，並沒有什麼權力。領導方式並沒有反映出民主的歷程，反而具有專制的特性。科學管理理論影響了領導的主張，強調效率及品質控制。	Moore；Schenk Taylor；Bobbitt Fayol；Gulick Urwick
行為學派的	領導人的角色是用來塑造行為以符合組織的標的。領導人，例如校長，獎賞符合期望的教師行為；當教師不合作時，則給予處罰。領導被視為具有「交易」的性質，也就是說，領導者與被領導者之間存有交換的關係以達到原先建立好的目標。	Burns；Halpin Barnard；Simon Bundel
權變的/ 情境的	起源於商業的研究，領導的方式依據雇員的成熟度或是工作型態而有所不同。校長對教師的督導是為了將教師推升至更高的運作層次。領導人多多少少都會給予被領導者指導式的領導，以達成組織的目標。	Fiedler；Bogardus Hersey & Blanchard Vroom；Glatthorn Yetton & Jago Glickman；Pigors
教導式領導 / 特質論	學校層次的因素影響學生的成就，特別是校長的教導式領導。校長執行的主要教導功能包括：監督學生的進步，以及讓自己的身影在校園裡隨處可見。花時間在教室做觀察，參與教職員發展，以及提供資源給老師，這些行為不但對教師及學生的成長有影響，也影響學校全面性的進步。商業方面的研究，也針對能達成組織目標且有效率的領導人，提出類似的特質。	Edmonds；Murphy Hallinger；Little Bird；Leithwood Smith & Andrews Burns；Bennis Nanus；Peters Waterman；Deal
領導者團體	領導被視為教育工作者間—包括校長和教師，一個共享的過程。校長被視為「領導人中的領導人」，負責促進其他人的成長。因此組織結構是扁平且整合的，而且參與者具有相同的價值和目的。團體的互動特性促進連續的進步，而評量的方式是考慮團體的整體表現。民主過程再次受到重視。這個領導的觀點根源於幾個理論建構，包括人際關係、系統理論和生態學的理念。	Little；Sarason Barth；Vygotsky Sergiovanni；J. Gardner Follett；Lieberman Getzels & Guba Garmston；Bowers Flinders；Glickman
建構式領導	領導被視為存在於學校的成人之間的一個互惠過程。基於價值、信念、個人及共有的經驗，目的及目標在參與者之間逐漸成形。學校的運作方式如同一個能自我驅策且重視成員成長的團體。強調使用語言來塑造學校文化、傳達共同的經驗。共同研究是重要的活動，它被用來找出問題及解決問題；參與者進行活動的研究，以促進實務的表現。	Greene；Senge Zohar；Wheatley Foster；Kegan Barnett；Carlsen Garmston & Lipton Lambert；Walker

資料來源：節錄自：教育領導-建構論的觀點，葉淑儀譯，頁 8-10

Linda Lambert 等幾位學者（1995）指出，建構式領導的概念，其所設想的觀點為：

（一）領導的表現遍及全團體，因此使得領導工作的機會，與角色、個人、和傳統的權威分開。

（二）孩童與成人加入一個共同的學習團體，這可以做為成長和發展的環境。

（三）建構論是團體概念的重心，它是建立意義的驅力，就如同太陽的能量是大自然生態系統裡的驅力一樣。

（四）領導人的任務是促使意義的訂定導向共同目的的會談。

（五）培養能夠瞭解與從事這些挑戰的領導人，因為他們一直在那裡，因為他們已經在一個有目的的團體內，經歷了意義和知識的共同創造。

綜合以上專家學者所述，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，帶領組織達成共同塑造之願景。

## 貳、校長的職責角色

### 一、校長的職責

職業學校法第十條規定：「職業學校置校長一人，綜理校務」。

中等學校校務處理辦法大綱第四條中，列舉校長職責如下：

- (1) 規劃校務改進與發展。
- (2) 釐訂及審核各種章則。
- (3) 聘請或遴荐各科教員。
- (4) 派定各處組職員。
- (5) 考查輔導教學。
- (6) 督促及協助進修。
- (7) 考察及調整職員工作。
- (8) 調閱學生各科作業簿及試卷。
- (9) 考查學生健康性能及思想。
- (10) 檢查校舍及設備。
- (11) 調閱往來公文。
- (12) 編製經費，分配預算，稽核分配收支
- (13) 主持或參加各種重要會議及集會。
- (14) 辦理對外聯絡事宜。
- (15) 其他重要校務之處理。

江文雄（民 90）指出，校長的職責：

- (一) 執行政令。

(二) 計畫與組織。

(三) 例行工作。

(四) 行政管理。

(五) 領導教師。

(六) 學生輔導。

(七) 公共關係。

(八) 其他事項。

江文雄(民90)指出，一位優秀的校長，必須具備下列的修養：

(一) 基本的修養

1. 觀念正確。

2. 身心健康。

3. 品德端正。

(二) 專業的修養

1. 熟悉教育政策、方針、計畫及法規。

2. 了解教育改革的動向，掌握教育發展的趨勢。

3. 懂得教育學、教育哲學、教育史、心理學、教育法等教育學科知識。

4. 精通學生輔導原理，了解新新人類心態及次級文化。

5. 具有管理的能力，掌握領導及溝通的訣竅。

6.創新學校文化的能力，營造校園和諧的氣氛。

(三) 科技的修養

- 1.運用科技處理資訊的能力。
- 2.運用教學新科技及媒體的能力。
- 3.解決問題及創新發展的能力。

(四) 人文的修養

- 1.提升生活品質的能力。
- 2.休閒娛樂的興趣
- 3.賞析藝術的能力。
- 4.人際關係及溝通的能力。
- 5.壓力調適的能力。
- 6.情緒管理的能力。
- 7.時間管理的能力。
- 8.生涯規畫的能力。

徐國樹（民 85）在其碩士論文「高職校長之基本能力研究」之結論與建議中指出，高職校長「宜立即培育」之能力項目為：

1.態度與價值觀方面

- (1) 做事實踐力（已規畫的事能徹底執行）。
- (2) 能具有接納別人意見的雅量。

## 2.專業技術能力方面

- (1) 危機處理的能力。
- (2) 校務規畫（改進與發展）的能力。
- (3) 職業教育課程的瞭解與教學研究之考核。
- (4) 專業課程實習教學環境之規畫與督導。
- (5) 校舍校園之規畫。

## 3.人群處理能力方面

- (1) 領導能力（扮演角色模範、解決衝突及處理抱怨）。
- (2) 同理心（設身處地去瞭解同仁需求為同仁著想）之應用能力。
- (3) 口語溝通（聯絡、協商、社交）能力。
- (4) 知人善任建立工作小組能力（任免處室、科主任）。

## 4.業務處理能力方面

- (1) 校區規畫（近程、中程、遠程）。
- (2) 組織管理能力（處室工作協調與整合）。
- (3) 會議技巧與規畫（議題設定、時間控制、議事效率高）。

## 5.心智應用能力方面

- (1) 解決問題的能力（假設驗證的能力。）
- (2) 決策的能力（視環境變化適時調整做事方針的能力）。

(3) 發現問題的能力（含判斷力、找出原因所在的能力）。

張素貞（民 87）指出，校長的職責為行政、法令、教學、輔導和社區互動，這些能力和經驗並非與生俱來，而是需要觀摩學習，也需要傳承分享。面對教育改革，校長角色丕變為協調者、首席教師以及經營者，其角色功能的發揮則有待努力。所以，校長在職專業成長至少包含五大內涵：

- (1) 政策轉化。
- (2) 法令解讀。
- (3) 教學視導。
- (4) 經營策略。
- (5) 溝通協調。

## 二、角色的基本概念

表 2-7 角色之定義彙整表

Biddle 1979, p.58	1.角色是行為的 2.角色是由人扮演的 3.角色是在某種特定情境下表現的行為 4.角逐包括一組人所表現的行為特徵。
Biddle & Thomas 1966, p.29	角色是個人行為的模組 (the person-behavior matrix)。易言之, 角色是個人符合約制規範下的一組行為組合。
Hoy & Miskel, 1987 Getzel, Lipham, Campbell, 1968	角色代表機構中的地位、職位或身份, 且角色是有彈性、是互補的。
Katz & Kahn 1978, p.189	從組織的領域觀點出發, 認為角色是指人們在既定的運作關係中 (fuctional relationship) 所必須採取的標準化行為模式。
Parsons, 1961	角色是個體基於社會結構中的地位, 在規範的約制下, 參與具體的社會互動過程, 而與特定的角色夥伴建立交互關係。
Ritzer, 1977	角色乃指應用於特定職位之在職者 (incumbent) 身上的一連串期望, 而這些期望則是對此在職者的評估標準。
Sarbin, 1968, p.546	從行為的觀點出發, 認為角色即是對某一社會地位或身份據有者的行為期待。
郭為藩, 民 60, 頁 19	為角色所下的定義是: 社會團體期許於某一特定類別的人所應表現的行為模式。
陳奎憲 民 71, 頁 27	認為角色代表個人在社會團體中的地位、身份與職位, 同時包含一組社會所期望於個人表現的行為模式。
黃昆輝 民 78, 頁 247	對角逐的看法與 Hoy 等人相似, 認為角色是指系統內外有關人員, 對居於某一社會職位者應表現何種行為所懷的期待。
蘇進茶 民 80, 頁 15	綜合學者專家之意見, 將角色界定為: 社會團體有關人員對居於某一社會職位、地位或工作者應表現何種社會行為心態, 所懷的一種期望, 此期望之發生, 或站在本身立場, 或依法令規定, 具有規範的、可變的及彈性的特徵。
林郁絲 民 89	綜合以上學者所述, 將角色定義為: 1. 強調角色的互動關係: 角色並非單獨的存在, 必須與其互補之角色 (如教師與學生、醫生與病患) 產生交互作用, 角色才有意義。 2. 角色是一組特定的行為模式: 角色乃指在社會中佔有相同地位、身份的人, 其一貫的行為模式, 常受到社會中其他成員的期許。 3. 角色代表個人的身份、地位或職務: 角色是依地位而來的行為模式, 如教師的角色是由所有與教師工作有關的權力、義務行為所組成的。 4. 角色存在於社會系統中, 有其規範及認可的標準: 角色對個人行為具有約束性, 個人在社會上的行為是否合宜, 主要以其角色作為衡量的標準。

資料來源: 整理自: 林郁絲 (民 89) 碩士論文「組織變革中國民小學教師角色壓力之研究」, 頁 73-75



### 三、傳統校長領導的角色

Terrence E. Deal & Kent D. Peterson 在 *The Leadership Paradox - Balancing Logic and Artistry in Schools* (林明地譯, 學校領導-平衡邏輯與藝術) 一書中指出: 校長領導角色如下表

表 2-8 校長領導角色對照表

技術性的領導角色	象徵性的領導角色
計畫者 planner	歷史學家 historian
資訊傳播者 disseminator of information	人類學偵探家 anthropological detective
協調者 coordinator	願景專家 visionary
視導者 supervisor	符號 symbol
資源分配者 resource allocator	陶匠 potter
法官 jurist	詩人 poet
把關者 gatekeeper	演員 actor
分析家 analyst	療傷者 healer

資料來源: 林明地譯, 學校領導-平衡邏輯與藝術, 頁 30-58

表 2-9 校長領導角色分析表

校長 角色	王 鴻 年	黃 振 球	張 明 輝	林 天 佑	江 文 雄	鄭 進 丁	張 希 仁	陳 舜 芬	洪 福 財	勾 頓	詹 姆 士 等	莫 理 斯	坎 培 爾	葛 菲 爾 林 德	威 而 斯
教學領導者	◎	◎			◎	◎		◎		◎	◎	◎	◎		◎
政策執行者	◎			◎											
行政主管者					◎	◎		◎					◎		
學校管理者		◎					◎			◎	◎	◎			◎
紀律維護者		◎			◎					◎					
氣氛塑造者		◎													
公共關係人		◎			◎					◎	◎				
計畫決策者				◎	◎							◎			
協調溝通者			◎					◎	◎				◎		
制度建立者			◎												
士氣激勵者			◎												
問題解決者			◎												
衝突解決者			◎		◎				◎	◎		◎			
教育監督者				◎					◎						
教育組織者							◎						◎		
改革推動者					◎				◎	◎					
研究發展者								◎			◎				
環境創造者												◎			
教育服務者								◎	◎		◎				
專業敬業者					◎				◎						
諮商員														◎	
工程師														◎	
督導員														◎	
學校代表人														◎	
人事領導人															◎
社區領導人															◎

資料來源：羅英豪（民 89），碩士論文「國民中學校長辦學績效評鑑指標之研究」，頁 23

#### 四、現代校長領導的角色

江文雄等（民 88）指出，校長最被期望表現的工作任務是：

- (一) 訂定校務發展計畫。
- (二) 實施教學領導。
- (三) 推行行政管理。
- (四) 建立公共關係。
- (五) 發揮專業知能與敬業精神。
- (六) 維持學生紀律。
- (七) 推行教育革新。
- (八) 解決學校內各種衝突。

蔡培村（民 90）指出，教育領導的角色為：

- (一) 教育願景倡導者。
- (二) 教學品質促進者。
- (三) 教育資源整合者。
- (四) 學習成長維護者。
- (五) 組織團隊建構者。
- (六) 學習情境規畫者。

而學校領導的原則為：

- (一) 要充實領導者之領導條件。
- (二) 要了解人之特質。
- (三) 要了解學校環境的特色。

(四) 要適當變化領導的行為

(五) 要考量領導行為的效能。

蔡培村(民90)指出，教育領導發展的內涵為：

(一) 認知領導的任務：創造一個優質的組織文化

(1) 自由、溫馨創意的學習環境。

(2) 積極、合作、學習的教師團隊。

(3) 主動、負責、服務的行政系統。

(4) 產學合作資源整合的支持網絡。

其目標是培養全人發展的現代公民，未來社會的建構者。

(二) 引導組織學習，發展知識管理

(1) 組織學習

1. 自我導向學習。

2. 團隊互動學習。

3. 行動轉化學習。

4. 創新研發學習。

(2) 知識管理

1. 知識獲取

2. 知識分享

3. 知識應用

#### 4. 知識創新

##### (三) 建構影響力，促進學校發展

以倡導力、統整力、果斷力、親和力來發揮宏觀氣度、真知灼見、創造統合、勇於負責的特質，促進學校的發展。

##### (四) 實踐賦權增能，厚植領導力。增能之架構為：

- (1) 專業：教育哲理、管理知能、動向政策、教學新知。
- (2) 人格：真摯誠懇、樂觀開朗、積極任事、親切大方。
- (3) 素養：宏觀見識、多元知識、情緒成熟、品德操守。
- (4) 能力：溝通表達、理性論證、創造倡導、人文關懷。

##### (五) 引導學術，建構全面統觀領導的圖像：

- (1) 實證論：擴大領導效能全面觀照的實證研究。
- (2) 自然論：探索成功領導的基石及多元領導的屬性。
- (3) 批判論：混沌、變異、斷裂中教育領導的省思與權變。
- (4) 整合論：建構未來教育全方位領導新圖像。

邱錦昌（民 90）指出，Shulman（2001）認為校長的角色是位前導教師（lead teacher）。所謂前導教師就是「首席教師」（principle teacher）也就是能作為其他教師的典範。

Ubben & Hughes（1992）認為校長的角色就是綜覽引導學校全部的教學方案和活動的發展。

單文經(民 90)指出，在學校本位課程發展的理念引導之下，國民中小學的學校領導者，特別是校長，必須由「學校行政的領導者」轉型而為「革新的課程領導者」，方才能妥為因應此一波課程改革所帶來的革新要求。革新課程領導者應就下列五項特質，發揮應有的功能：

- (1) 能以身示範的學習者。
- (2) 學習型組織的建立者。
- (3) 革新課程的發展者。
- (4) 課程變革的推動者。
- (5) 能因應革新課程所帶來的道德任務，而力求革新、

堅持到底的實踐者。

施明發(民 90)提出學校領導的原則：

- (一) 要充實領導者的領導條件。
- (二) 要了解人的特質。
- (三) 要了解學校環境的特色。
- (四) 要適當變化領導的行為。
- (五) 要考量領導行為的效能。

林明地(民 87)指出，當學校領導者能夠發揮倫理學觀念於領導實際時，學校領導會成為：

- (一) 學校領導成為一種關懷的專業。
- (二) 學校領導成為一種服務的領導。
- (三) 學校領導成為一種道德領導。
- (四) 學校領導成為一種均衡的領導。

他更進一步提出以下五點具體作為，做為學校領導者自我實踐之

參考：

- (一) 瞭解道德議題的特性，審慎進行道德判斷。
- (二) 經常闡述集體願景，增強共同價值與信念。
- (三) 發揮領導替代物的功能。
- (四) 與學校教育目的結合，授權與能。
- (五) 建立學校之同僚專業互享氣氛。

王慧珠（民 91）從校長遴選的實務經驗中，提出校長應具備的

能力為：

- (一) 校務發展與評鑑能力
- (二) 行政管理能力
- (三) 教學領導能力
- (四) 公共關係能力
- (五) 人格特質與態度
- (六) 專業發展能力

吳清山(民 92)認為校長應該扮演的角色為：

(一)行政管理者角色：有效管理學校人事、財務、經費、設備、資源等事項。

(二)教學領導者角色：能夠訂定教學目標、指導教師教學、提供教師專業成長、協助教師改進教學。

(三)課程發展者角色：協助教師課程發展與設計、評量學生學習進步。

(四)道德領導者角色：能夠克盡職責、以身作則、維護學生受教權利。

(五)公共關係者角色：代表學校對外發言、參與社區活動。

綜合以上專家學者所述，校長領導角色的扮演是一種藝術，必須善盡校務發展職責，具備督導考核能力，培育自我專業、科技與人文修養，更要能以關懷服務的態度，發揮人際關係溝通協調特質，創造優質校園文化，與學校同仁共謀學校之發展。

## 參、有效能的領導

張德銳(民 83)指出，卓越領導者的評鑑規準如下：

(一) 具有並發揮卓越領導者的素質

(1) 富於智慧。

(2) 具備優良的人格特質。



(3) 具備卓越的能力。

## (二) 展現民主的領導風格

(1) 愛護部屬、激勵部屬。

(2) 分層負責、勇於授權。

(3) 邀請部屬參與決定。

(4) 加強對部屬的平時考核。

## (三) 採取行政領導的權變途徑

(1) 釐清領導任務。

(2) 確實診斷領導情境。

(3) 正確決定領導型式。

(4) 有效溝通領導型式。

(5) 掌握領導情境的發展。

(6) 適時調整領導型式。

## (四) 掌握轉型領導的領導策略

(1) 塑造眾望所歸的遠景。

(2) 善用溝通以協調成員的看法和行動。

(3) 堅定有恆、贏得信賴。

(4) 能不斷自我開展，接受挑戰。

葉連祺、徐昌義（民 90）指出，針對效能學校的若干研究

(Christie, 2000; Shen, Rodriguez-Campos & Rodriguez-Gomez, 2000)

卻發現，校長在教學方面的領導行為（如參與教學活動、對學生期望等）和學生學習成就、教師承諾、專業參與和創新等具有正向的影響關係，高效能學校校長表現出較多的教學領導行為，所以校長有必要扮演起學校教學領導者（instructional leader）的角色。踐行教學領導有八項價值：

（1）較易形成學校發展的共同願望和目標，促進學校教職員工齊心合作的意願（Andrews, 2000）。

（2）增強教師對教學的承諾，增進教師專業成長的效果（Blase & Blase, 1998）。

（3）增進投入較多適用的教學資源，並能有效運用，避免浪費、分配不均和不足等弊病（Andrews, 2000）。

（4）塑造優良教學和學習氣氛，利於建構愉悅的教導和學習環境（Cross & Rice, 2000; Shen et al, 2000）。

（5）便於推動學校變革（如組織結構、運作型態等改變），易於進行知識創新（Goldsmith, 2001）。

（6）增進學生的學習成就和意願，提升學校行政運作的效能和效率（Shortt & Thayer, 2000）。

（7）易於促進家長和社區人士認同，提高協助校務發展的意

願和對學校未來發展的信心。

(8) 符應學校設立和存在的目的，凸顯出行政領導對教學發展的協助關係。

中小學校長教學領導變革策略之微觀思考，中小學校長應持之策略為：

(1) 應重視自我的進修和專業成長，建立教學領導的威信，讓教師心悅誠服。

(2) 應自許為教學領導者，持多元開放、民主參與的心態，和教師共同協商學校教育目標，並透過教學方面的領導，使教師合作達成提升教學品質之目標。

(3) 推動建立教學領導團隊，結合優秀教師、學科領域召集人和其他行政人員（如主任、組長等），合作推動教學革新，分享和傳播教學專業成長的經驗和成果。

(4) 結合教師在職進修、成績考核、教學視導和評鑑制度，引導和支持教師持續進行教學專業成長。

綜合以上專家學者所述，有效能的領導是預見未來、站穩現在、結合資源、指引方向、激勵潛能，帶領組織達成目標。

肆、影響校長領導的因素

廖春文（民 89）指出，影響學校行政領導理念與實踐的重要因

素為：

（一）內部環境壓力因素

- （1）組織僵化。
- （2）民意高漲。
- （3）價值分化。
- （4）慣性思維。
- （5）發展困境。

（二）外部環境壓力

- （1）經濟發展。
- （2）政治民主。
- （3）科技進步。
- （4）社會變遷。
- （5）市場競爭。

廖春文（民 89）指出，回顧一九八〇年的教育措施，主要在體現「3E」的教育精神：卓越（Excellence）、效率（Efficiency）、公平（Equity），亦即一切教育措施皆以追求卓越品質、有效作法及公平處理為原則。為了迎接二十一世紀全球社會（world society）或資訊社會的挑戰，必須再配合「3I」的教育素養，才能突破現狀，邁向未

來。所謂「3I」係指資訊 (Information)、智慧 (Intelligence)、理念 (Idea)，也就是新時代教育工作者必須具備掌握資訊、充滿智慧、發展理念的教育素養。

林思伶、林梅琴 (民 90) 在「培育全系統觀教育領導人的行動構想」研究中指出：我們稱全系統觀的領導人有兩層意涵。首先，教育領導人在面對組織經營的相關議題時，應有對組織內外環境整體性的思考與見識，由組織各屬害關係人的角度出發找出教育組織的大方向，思考解決問題的策略與其對特定關係人各有何影響。其次，我們所稱全系統觀的領導人應具備的心智能力，應包括：對客觀世界的全系統智慧 (systematic wisdom)、有用的知識系統 (viable knowledge) 及能夠引導組織發展的價值信念 (values)，而此三個向度的整合與教育領導人認知複雜度 (cognitive complexity) 的互動過程與發展，形成我們所謂的全系統觀的概念。

綜合以上專家學者所述，影響的內涵可分為正向影響與負面影響兩個方向來思考，校長應具備掌握資訊、充滿智慧、發展理念之教育素養來發揮正向影響，思考解決問題的策略及評估其對特定關係人有何影響，發展可落實執行之積極做法來減低負面影響。

### 第三節 制度變革與校長領導

#### 壹、教育改革

李前總統登輝於八十五年五月二十日的就職演說中明確的宣示：「內政的改革以教育改革為先，教育的改革要走向快樂、滿足、多元和相互尊重的教育理念。」

行政院於八十二年成立「教育改革審議委員會」，並於八十五年十二月提出的總結報告中揭示了五大方案：

- (一) 教育鬆綁。
- (二) 把每個學生帶上來。
- (三) 開拓升學管道。
- (四) 改進課程教材。
- (五) 建立終身學習社會。

歐用生（民 87）引用教育學者（Cuban，1992）論點指出，過去的教育改革只是第一層次（first order）或漸進的改革，旨在改進既存的秩序或既得利益，而非加以挑戰。第二層次（second order）或基本的（fundamental）改革，才能落實改革的理想。「基本的是引進新的目標、結構和角色，將過去執行任務的僵化的方式轉變為新的方法，以解決一直存在的問題。」但是執行並持續這些新的目標、結構和角

色，需使這些改革成為學校文化的一部分，成為師生將日常生活實際賦予新意義的規範或規則，只有教育工作者將革新內涵視為日常生活的一部分，改革才能制度化（Quartz,1995）。

吳清山（民 87）指出，值此教育改革的時刻，直接衝擊到學校組織及運作，為了未來因應教育改革及社會變遷之需要，學校組織機制的調整與再造，可說是刻不容緩之事，因為它會影響到組織目標的達成與教育效能的提升。

林天佑（民 89）指出，所謂「教育改革」是指教育體系因應主客觀環境的需求，主動或被動產生、接受、執行新的教育觀念、教育內容、教育過程，以改進教育現狀的整體教育成效之理論與實際作為。教育改革的目的是在於透過修正或取代現行教育觀念、教育內容、教育過程，促進各級學校更有效地達成教育目標，以提高教育成效；亦即使學校教育更能有效地激發學生潛能，以享完美的個人及社會生活，進而促使國家社會的整體發展。

林天佑（民 89）進一步提出教育改革在行政學方面的基本理念為：

- （一）教育改革在進行組織再造工程。
- （二）教育改革在合理調整組織結構。
- （三）教育改革在持續創新組織文化。
- （四）教育改革在落實分層負責制度。

(五) 教育改革在提升組織成員素質。

歐用生(民87)指出，臺灣學校教育改革的主要精神是追求「開放」(liberalization)，但是要實現開放的理想，就必須以「卓越」(excellence)為目標。因此「開放」與「卓越」是當前教育改革的兩大方向。開放是指鬆綁、多元和參與，而卓越則指專業、自主和增能(empowerment)。無論是學校行政、師資培育、課程和教學、教科書制度的改革，都要以「開放」和「卓越」為目標。

鄭燕祥(民89)提出以多元情境智能五角理論，作為學習、教學及辦學改革的根據，幫助學生發展新世紀所需的情境多元智能。

表 2-10 多元情境智能五角理論定義表

人性	情境多元智能	情境多元智能定義
學習人	學習智能	能批判地及創意地學習及思考，並充分運用生物/生理潛能的能力
科技人	科技智能	以科技方式思考、行動及管理，並盡量利用各種科技的能力
經濟人	經濟智能	以經濟方式思考、行動及管理，並盡量利用各樣資源的能力
社會人	社會智能	以社群取向思考、行動及管理，並發展和諧的人際關係的能力
政治人	政治智能	以政治方式思考、行動及管理，並在競爭資源及利益時創造雙贏局面的能力
文化人	文化智能	從文化角度思考、行動及管理，並充分利用多元文化資產及創造新價值的能力

資料來源：新世紀的教育願景，中國教育學會主編，頁3-4

經驗的傳承是社會進步的資糧，觀念的啟發是拓展新局的關鍵。教育改革就建立在這兩個因素上，我們既需要累積經驗，也需要創造



新猶。(鄭石岩，民 89)

綜合以上專家學者所述，因應大環境的變革，應從創造科技學習的環境，提倡組織內的學習風氣，運用知識管理來延續經驗之傳承，適時配合學校機制的調整與再造，秉持知識經濟內涵之學習與創新來開拓新局勢。

## 貳、學校組織變革

廖春文(民 89)指出，學校組織結構也由社會、政治、經濟、科技及文化系統的漸趨民主、自由、多元，業已從封閉保守的養護型組織轉向複雜開放的競爭型組織，甚至成為更具民主、彈性、靈活應變的創新型學習組織。面對二十一世紀資訊科技不斷推陳出新的變動年代，二十世紀人類知識傳授的教育模式，遭遇突破性的發展困境，愈來愈難以培養能面向現代、面向未來、面向世界的多元智慧全球公民。因此，世界上許多先進國家莫不積極調整教育內涵及教育方向，俾提高國家教育品質，強化國際競爭能力。是故，學校行政領導面對此種變局，亦需調整領導理念及策略，隨之進行變革與轉型，始能有效因應變遷之挑戰。

張明輝(民 88)指出，學校組織變革的內涵為

(一) 學校組織架構的轉化。

(1) 學校行政的制衡者—教師會。

(2) 學校行政的監督者—家長會。

(3) 學校行政的參與者—學生會。

(二) 學校行政過程的民主化。

(三) 學校行政措施的彈性化。

(四) 學校公共關係的多元化。

林海清(民88)指出,廿一世紀的教育行政組織具有下列特徵:

(一)組織結構朝向扁平式組織或網狀組織以取代金字塔式的科層組織,由封閉的機械型組織,轉向動態開放的教導型及學習型組織。

(二)強化組織各部門的分工與授權。

(三)以工作團隊為組織運作的基礎,強調資源的整合及有效的串連。

(四)領導者與部屬之間的關係,將由監督服從的關係趨向建構共同願景的伙伴關係。

(五)決策模式由上而下的官僚決策模式,趨向於由下而上的專業決策模式。

(六)結合資訊及網路科技,使資訊的流通更趨於快速及透明化。

(七)組織的目標以整體競爭力之提升與顧客的滿意。

(八)成員滿足需求之層次由安全保障的基本滿足,提升為自我實現的層次。

王如哲（民 89）指出，知識經濟時代教育革新面臨之挑戰為：

第一：使我們開始反思順應工作世界、社會生活和終身學習需求所需要的學校教育目標。

第二：如何順應資訊科技（information technology）之衝擊與影響，及早進行規畫與引導，以利用資訊科技之滲透力，來打造教育的新形貌。

第三：必須致力於維持教育或學校教育在知識經濟中的主流地位與角色。

第四：學校教育本身需要經歷學習與變革，才能克服知識經濟的教育挑戰。

謝文豪（民 89）將學校組織之革新能力定義為：「學校組織之革新能力是指學校組織以有系統有效率的方式自我改進力求學校進步的能力，此種能力使學校組織能檢視組織內外的相關因素、及自我診斷組織工作的缺失，從而建立改革的願景及組織變革方案，配合組織的既有條件凝聚成員的心力，以有系統、有計畫的方式改變學校組織現有的作為，以促進成員的成長，並增進學校組織的教育效能。」。革新能力為學校自求進步及有效實施上級頒布之變革方案的必備條件，以下提出若干增進學校革新能力的途徑：

（一）落實鬆綁政策實施學校本位經營。

- (二) 發展學校檢視組織環境之能力。
- (三) 強化變革領導。
- (四) 建立以人員為重點的變革管理策略。
- (五) 發展以問題解決為導向的行政管理能力。
- (六) 營造鼓勵創新變革的組織文化。

林海清（民 91）指出，當知識成為生產力的主軸時，教育行政生態亦受到波及，教育行政組織肩負知識管理的重大任務，其必須加速步伐進行改革，努力的途徑包括：

- (一) 建立扁平式的動態開放組織架構。
- (二) 建構教育的資訊平台，分享教育資訊的機制。
- (三) 強調工作的團隊學習
- (四) 系統的運作。
- (五) 願景的建構。
- (六) 核心價值文化的塑造。
- (七) 參與關懷。
- (八) 積極推動再造學習機制。
- (九) 整合學術研究的知識團隊。

吳清山（民 85b）指出，學校教師會對學校行政正面影響為：

- (一) 學校決策民主化和透明化

(二) 學校不良風氣可望改善

(三) 行政人員較能尊重教師意見

而負面影響為：

(一) 教師兼任行政工作意願減弱

(二) 增加學校行政人員工作負擔

綜合以上專家學者所述，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，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，始能有效因應變遷之挑戰。

### 參、制度變革校長領導的問題

前教育部長楊朝祥（民 89）指出，教育部為了強調老師的專業自主，鼓勵老師成立教師會，卻被部分有心人士將教師會扭曲為與學校抗爭的權力工具，深化了教師與學校間的對立；大學法將大學校長改為遴選制，也被誤解為選舉制，惡質的選舉文化被帶進校園，候選人為了當選，只好期約賄選，允諾支持者在當選後出任要職。校長選舉也讓老師變成校長的「頭家」，校長只能聽命於老師，師長關係於焉走樣變調。最近國中小學和高中職校長的產生亦改採遴選制，大學選舉的惡行惡狀恐將被帶進中小學，後遺症難以避免。校內師生的關

係已經不良，親師互動品質又使得關係更形緊張。社區及家長參與、關心學校事務本就是天經地義之事，但由於缺乏規範，導致家長干預太多校務，甚至企圖影響老師教學；家長會的選舉則更惡質化，誰能承諾最多的捐款，誰就可以擔任家長委員或會長，把學校當成選舉樁腳的現象更是屢見不鮮。

吳清山（民 90a）指出，時代的潮流、民意的需求和法令的公布，大大刺激中小學的校園民主化的過程，整個校園生態環境為之丕變；有些人對於這一波校園民主化風潮，抱著樂觀其成的態度，認為能夠強化校園活力、添增校園生機、加速校園革新、增強學校適應力和競爭力，可是有些人卻持不同的看法，認為這股民主化的風潮，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，將會弄得學校人心惶惶，行政人員無心推動校務、教師無心教學、學生無心學習。

吳清山（民 90a）指出，當前學校行政、教師會和家長會三者互動的問題為：

（一）個人層面：

- （1） 法治觀念不夠成熟。
- （2） 民主素養仍舊不足。
- （3） 權威過於自我膨脹。

- (4) 心態未能有效調適。
- (5) 問題認知差距太大。
- (6) 個人主觀意識強烈。
- (7) 過分重視權益爭取。

(二) 制度層面：

- (1) 法令規定不夠周延。
- (2) 溝通管道不夠暢通。
- (3) 決策過程不夠透明。
- (4) 工作負擔勞逸不均。

(三) 環境層面：

- (1) 學校組織氣氛不佳。
- (2) 學校變革能力薄弱

連勝彥、江文雄（民 90）在「國立高中職校長遴選制度實施成效及其改進措施之研究」之調查發現，「現行校長遴選制度能顧及校長尊嚴」，同意度僅達 23.7%；「現行校長遴選制度影響校長地位」，同意度為 56.2%；「現行校長遴選制度影響校長辦學空間」，同意度為 54.4%。由以上之資料分析，多數受試者認為現行的校長遴選制度，未能顧及校長的尊嚴。

而校長遴選對校園生態的衝擊為：

- (一) 校園成為派系權力角逐的場所
- (二) 影響教學品質及學生受教權益
- (三) 校務運作受到干擾，影響校園安寧

校長遴選對校長領導的考驗為：

- (一) 校長領導角色必須改變
- (二) 校長的尊嚴受到打擊
- (三) 必須還給校長一個更廣闊的辦學空間

高中職校長遴選制度的優、缺點為：

(一) 優點：對於校長遴選之方式改變立意甚佳，其優點依序為

- 1.符合民主參與原則
- 2.具考核校長辦學績效功能
- 3.校長認真辦學
- 4.促進新陳代謝
- 5.校長遴選制度公平、公正

(二) 缺點：校長遴選制度的缺點依序為

- 1.惡質選舉文化
- 2.遴選委員不專業
- 3.倉促執行，缺乏配套措施
- 4.校長工作權未受保障



## 5.浮動委員的代表性及專業性受到質疑

所以連勝彥、江文雄（民 90）對教育行政機關的建議為：

- （一）融合校長遴用新、舊制優點，重新建構合理可行的制度
- （二）修訂高中職校長遴選聘任及任期考評辦法，力求合理公正
- （三）加強遴選委員的專業性及公正性，應研究建立遴選委員資

格認證制度

- （四）加強校長在職進修並維護校長尊嚴地位
- （五）校長與教師評鑑同步實施，已示尊重專業

吳清山（民 91）指出，綜觀近三年來的校園遴選制度，有利亦有弊，對於校園文化的衝擊大致可以歸納如下：

- （一）校務運作更為公開化和透明化
- （二）能夠有效淘汰不適任校長
- （三）校長較能尊重同仁意見
- （四）校長具有工作危機感
- （五）校長工作尊嚴受到挑戰
- （六）校園倫理比過去低落

所以，革新校長遴選制度的策略為：

- （一）校長候選人有所堅持，不為職位拋棄理想
- （二）遴選過程禮遇校長，尊重被遴選校長

(三) 專業性和公正性遴選校長，贏得社會信服

(四) 建構相關配套措施，促進校長專業發展

吳清山（民 92）提出校長遴選制度的配套措施為：

(一) 提供校長生涯轉業輔導計畫，以利校長做好心理準備

(二) 落實校長評鑑制度，保障優秀校長繼續擔任校長職務

(三) 發展校長專業證照制度，確保校長專業知能

(四) 實施教師分級制度，以利校長回任教師

綜合以上專家學者所述，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。

#### 肆、面對變革之校長領導

江文雄（民 87）指出，領導困境的突破，必須從改變觀念、調整角色到積極行動，尋求突破，才能在領導的困境逆流而上。提出以下十點作法：

(一) 改變觀念：放下身段，帶領同仁一起打拼。

(二) 先求自保：不貪不取，依法行政。

(三) 力求安定：尊重、善解、包容、關懷，安定中求進步。

(四) 調整角色：積極做個解決問題、求新求變、創造機運的臨

床醫生。

(五) 要有定力：忍性無爭，不動氣，不受利誘，不怕威脅。

(六) 要有遠見：以新的視野來觀察轉變的趨勢及潮流。

(七) 不恃不求：無欲才能剛強，無求才能品高，拿得起、放得下、看得準、做得到。

(八) 要能創新：要給團體注入新生命，並提供冒險創新的想像力和創造力，不斷地超越突破現況，用心做好策略規畫。

(九) 講求方法：帶頭溝通，不斷溝通，擴大參與，善用激勵，勇於授權，有感性眼、慈悲心、服務情和行動腳，才能抓住同仁的心

(十) 不斷進修：生活增閱歷，成長需學習，知識要累積，學習要持續，高品質的思考來自豐富的資訊，成功的動力來自不斷地學習、再學習。

連勝彥、江文雄（民 90）在「國立高中職校長遴選制度實施成效及其改進措施之研究」中指出，有關校長遴選及任期制度的輿論背景，在校長方面為：校長遴選新制，讓許多現任校長感到不適應或不願意接受遴選的原因，乃是對於制度的不公平、無力感，以及遴選新制度將損及校長尊嚴。對於今後為求連任，須處處討好，因而對教職員工的領導、與家長的溝通，將不敢有強勢作為。

所以對校長提出之建議為：

(一) 調整心態。

(二) 重視生涯規劃。

(三) 加強領導能力的提升。

(四) 重視人際關係與溝通。

張德銳（民 89）指出：為了因應組織變革之變局，學校行政人員可採取十個策略：（新世紀的教育展望）

(一) 調整學校組織結構。

(二) 發展學校願景。

(三) 建立學校特色。

(四) 塑造學校組織文化。

(五) 採行轉型領導與促進型領導。

(六) 採取高度參與的決定歷程。

(七) 加強組織學習。

(八) 善用資訊科技。

(九) 結合家長人力資源。

(十) 落實辦學績效責任。

張素貞（民 89）指出，教育型態民主化、多元化是時代必然的趨勢，因此校長角色必得從科層體制的權威者轉為協調者、學校的設計者、教學領導者、人性化的領導者與教改催化者，以因應新世紀教育之需求。

王麗雲、潘慧玲（民 90）指出，學校革新後的校長，權力是來自於能夠協助他人達成共享目標的能力，而不是控制與發號施令的能力。學校革新下校長領導權力是希望能夠達成加成的效果，也就是以校長的領導誘發更大的力量，不同於控制權概念下權力的你消我長概念。新的校長領導角色之要點可分為以下四點說明：

#### （一）人格特質與個人信仰

校長具有之人格特質或是行為上的表現，能夠提供學校成員一個安全、容忍、能夠自我表達意見的空間，使教師得以放心的冒險，從事教育改革與教育實驗，並且建立一個能夠互相信賴的環境。此外，校長本人對學校本位經營與教師彰權益能的信念也有重要的影響。

#### （二）領導重點

學校本位與教師彰權益能脈絡下的校長，著重學校文化的營造，策略的規畫，溝通與執行，以學校成員學習為要務，同時也要能夠協調學校成員的心力，向學校的贊助者證明學校教育績效的達成。

#### （三）領導者的行為

- （1）建立信賴感。
- （2）建立願景。
- （3）建立共治結構。
- （4）提供支持。

- (5) 鼓勵冒險和革新。
- (6) 善用關鍵事件製造機會。
- (7) 持續刺激教師專業成長。
- (8) 鼓勵教師好的表現。

#### (四) 領導注意事項

(1) 注意組織成員的成熟度與準備度 校長應考慮教師的能力、興趣、人生發展階段、學校現況等因素，來決定學校本位與教師參與的程度。

(2) 瞭解邁向新式領導上可能碰到的阻礙：

1. 瞭解學校和廣大社會脈絡之間的關係。
2. 瞭解互助合作和共謀的差別。
3. 瞭解機構的靜默如何產生。
4. 區別信奉的理論和使用中的理論。
5. 瞭解專業社會化和職業主義的影響。

Tony Townsend (2001) 研究指出，教師面對變革之衝擊，學校領導者應注意以下幾個層面：

(一) 學校領導者在教師感到焦慮的學校，必須改進專業發展的機會，使其具備新方案所需的技能。

(二) 學校領導者在教師感到挫折的學校，必須改進學校的能

力，以獲得和利用所需的財政、物質和人力資源來達成目標。

(三) 學校領導者在教師感到工作繁重的學校，必須要提供學校如何進步，及使教師參與並瞭解改進計畫。

(四) 學校領導者在教師感到被排斥的學校，必須建立所有成員在其能力與意願範圍內，參與計畫和決策的過程。

(五) 學校領導者在教師感到變革是全部工作的學校，必須發展策略，使其樂於工作並享受全體同事之伴隨且慶祝成就之達成。

(六) 學校領導者在教師感到恐懼的學校，必須要提供所需的支援系統，以確保每一成員能感受作為團體的一份子，受到重視與支持。

鄭燕祥(2001)研究指出，新世紀學校領導之國際發展中，許多趨勢皆與學校領導績效與教育品質脈絡改變，加上典範轉移有關。歸納出以下幾項學校領導之趨勢：

(一) 邁向策略性與未來性之導向。

(二) 邁向科技性與文化性之變遷。

(三) 邁向學校品質與與績效之注重。

(四) 邁向民營化與市場導向之趨勢。

(五) 注重學校本位管理與人性之啟發。

(六) 注重家長與社區之參與。

(七) 注重整體學校與成員持續不斷的發展。

林信榕（民 90）指出，在變動的年代中，中小學的校長除了可扮演政策的推動者之外，更可以發揮的角色是：

學校本位變革的「提倡者」：校長可就學校辦學所面臨的問題，提出其變革方案以從辦學的困境中蛻變成長。

學校願景的「促進者」：校長為讓學校的經營具有其特色，而可經由各種策略，集眾人之智以激盪出學校辦學之「願景」。

教師行動研究的「支持者」：老師們在透過行動研究的方式進行「微觀的教育變革」時，校長的支持對老師所推動變革之成敗，扮演著關鍵角色。

蔡進雄（民 90）指出，在此變革下，校長對於教師的強制權與法職權漸減，未來的可行之道就是加強校長本身的專家權、參照權、資訊權與關聯權，平時多充實教育專業知識，不斷地進修學習，掌握最新資訊與知識，以身作則推動校務，走出校園爭取社區認同，建立良好人際關係，並培養公正無私的高尚人格，行政作為秉持一切為學生、一切為教學的辦學理念。果能如此，教師自然而然地會接受校長的領導，此時校長的權力無形中就發揮應有的影響力了。

綜合以上專家學者所述，瞭解體認變革對學校的影響，領導者必須從塑造學校未來發展之願景著手，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，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，支持與鼓勵教師參與學校本位行動研究以尋求突破，才能開拓新局。

## 伍、學校本位管理

歐用生（民 87）引用 Murphy, Beck（1995）的觀點：他們認為學校本位的管理乃組織方式的變革，此種變革給予學校組織人員專業自主權，他們能參與決定，表達意見發揮影響力，因而增進行動意願和能力（增能，empowerment）。在增能情境下，組織人員會因充分參與而產生對組織的擁有感（ownership），進而就能創造專業的組織文化，提升工作效率，踐履承諾，獲得滿足感。因而就能增進組織健康，改進組織表現。

鄭燕祥（民 90）指出，「校本管理」指學校的管理工作是根據學校本身的特性和需要而訂定的，所以學校的成員有相當大的自主權（Autonomy）和責任承擔（Responsibility），為學校長遠發展，運用資源解決面對的問題及進行有效的教學活動。而校長以身作則，幫助成員明白並欣賞學校各種活動背後的意義，消除成員間的分歧，澄清不穩定及不明朗因素，發展學校本身獨特的文化和使命，推動各人同心協力，拓展未來。簡言之，管理校本化，校長領導方式可從較低層面領導變為多層面領導，在技術及人際領導外，加上教育及文化領導。

張明輝（民 87）指出，學校本位管理要能有效執行，校長必須

妥善運用團體決定的方式，考量學校成員的能力和意願，儘量讓學校成員有參與決定的機會，這樣才能真正發揮學校自主和校園民主的特色。

江愛華（民 90）指出，以教師為中心，即學校本位之教師專業發展為落實教改之工具，建議學校可強化現行教學研究會之功能，達成教學研究團隊之效益。在發展學校教學研究團隊過程中，校長的支持與推動將成為影響此團隊成功與否之重要因素，誠如一位校長所言，「教學研究會是一個舊的名詞，如何發揮它成為新的功能」，應是所有學校領導者深思之題目。

綜合以上專家學者所述，學校本位管理是學校組織人員因能充分參與而產生認同感，進而發揮影響力踐履承諾，獲得滿足感。所以校長宜調整領導方式，積極參與學校內各項活動，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。

## 第四節 知識經濟與校長領導之關係

### 壹、知識經濟時代教育之內涵

前教育部長曾志朗（民 90）指出，知識與經濟結合的力量，就教育而言，要培育學生適應知識經濟時代的環境，知道如何獲得知識、應用知識、創造知識，讓知識成為造福人類的有效利器。要往知識經濟的路上走，整個社會的基礎必須要回到文藝復興之精神，只有人具備了追求真善美之精神，才可能走上知識經濟之路。

前教育部長吳京在知識經濟時代的教育政策（民 89）一文中指出，知識經濟強調創新，創新來自人文素養，人文素養要有好的人文環境，而教育則是人文環境裡最重要的基礎，一個鼓勵多元價值的教育觀念必先建立，透過適性成長、發現自我，才能達成這個目標。

前教育部長楊朝祥在知識經濟時代教育新主張（民 90）一文中指出，知識經濟時代的新教育，首先要從建構更健全的教育基礎建設及學習環境著手，其次是要能營造優質的學習文化，使教育的方式與內容，能掌握未來脈動，注重思考判斷，並朝向多元化和國際化發展，其主要策略包含以下幾點：

（一）建構更健全的教育基礎建設。

（二）教育優質化、多元化、科技化、國際化。

其中在技職教育方面，他提出：提昇技職教育品質，培育「知識型」專業技術人才。

「知識型」專業技術人才，除了專業技術操作的訓練外，應培養運用相關知識來創造商機的能力，這些知識財包括：更好的數學及邏輯分析能力、對網路經濟與管理的瞭解、加強英語或其他外國語言、良好的人際溝通與互動等等。如此才能隨時藉由網路與國際交流，掌握領先的資訊，進而推陳出新。

簡茂發、吳清基（民 90）指出，知識經濟與教育發展旨在探討以知識經濟為主導的時代之中，教育發展的因應作法。

從較廣義的立場：

將「知識」解為經驗累積的結晶；

將「經濟」解為經世濟民的活動；

將「教育」解為經驗更新與改進；

將「發展」解為歷史傳承與永續經營。

這二種解釋，皆在以人本的情懷，思考人類未來的發展，進而反省我國教育的應作應為，以為進行不斷教育改革的張本。

王保進（民 90）指出，當知識經濟出現，政府、學術研究人員、社會大眾關注於科技、資訊、網路、電子商務等主導「新經濟」要素之際，另一股強調「學習孕育觀念，觀念促進變革」之學習革命，也在同一時間展開。因此，對學校教育而言，除了強調「資訊教育」，

讓學童能與世界順利接軌之餘，「價值重塑」正成為社會與學校另一個重要之討論課題。所以他歸納出三個未來教育發展之結論：

- (一) 強化「產學研合作創新」之國家競爭力模式。
- (二) 教育內容應重視人文素養培育。
- (三) 學校願景與校園文化之形塑。

陳木金（民 91）從驅散結構分析學校組織文化的塑造，提出學校組織文化的塑造中，增進學校行政領導效能最有力的方式是透過 1.故事 2.儀式 3.實質象徵 4.語言四種方式，其中儀式：儀式經常是指一種重複出現的活動，而該活動是為了表彰組織最為重視的價值觀、最重要的目標最出色的員工及最值得慶祝與投注的事物，使學校之「基本假定」、「共同價值觀」、「共同行為模式」、「象徵性活動」產生豐富的生命力，建立學校的驅散結構—塑造組織文化。

劉定霖（民 90）指出，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」；在知識經濟的時代誰能掌握新知、活用新知，誰才能在國際舞台中獨領風騷。在新經濟的概念下，社會不應再視教育為一種儀式，教育的重點不應只是灌輸知識，而是發展能力；包括基本的語文能力、數學能力、對他人負責的行為能力、以及培養創造與合作能力。

湯志民（民 90）指出，教育是帶動社會進步的動力，身處知識

經濟時代，教育如何轉型，以因應多元急遽變遷社會的發展。提出以下幾點，以供知識經濟時代教育發展之參考：

- (一) 教育領導的轉型。
- (二) 決策模式的轉型。
- (三) 學校組織的轉型。
- (四) 教學學習的轉型。
- (五) 學校空間的轉型。
- (六) 教育體系的轉型。
- (七) 課程設計的轉型。
- (八) 學校評鑑的轉型。
- (九) 智慧觀念的轉型。

吳清山（民 92）指出，知識經濟發展中教育新思維為：

- (一) 倡導「知識」的價值
- (二) 鼓勵「創新」的精神
- (三) 結合「科技」的力量
- (四) 培育「再學習」能力

知識經濟時代的教育政策應為：

- (一) 鬆綁教育相關法令規定，適應知識經濟社會需求
- (二) 建構終身學習教育體系，提升全民學習能力

- (三) 強化教育機會均等政策，轉化數位差距為數位機會
- (四) 充實學校網路教學環境，增進師生使用網路資源
- (五) 全面推動學校資訊化教育，培養學生資訊能力
- (六) 建置數位化和網路化圖書館，擴大圖書資訊使用功能
- (七) 實施遠距教學，提供師生多樣進修及學習管道
- (八) 獎勵及鼓勵創意教學，革新中小學教學方法
- (九) 落實教育評鑑政策，提升學校競爭能力
- (十) 倡導學習型組織，塑造知識管理有利環境
- (十一) 規劃「知識經濟人才培育方案」，因應未來社會需求

綜合以上專家學者所述，知識經濟時代的教育，鼓勵多元價值的  
教育觀念必先建立，透過適性成長、發現自我，強調「學習孕育觀念，  
觀念促進變革」之學習革命，培養「專業能力、判斷力、綜合能力與  
問題解決能力」，體認教育的重點不應只是灌輸知識，而是發展能力，  
才能幫助學子踏上知識經濟之大道。

## 貳、知識經濟時代校長領導之角色扮演

張明輝（民 90）指出，知識經濟時代的學校經營理念，必須是  
突破傳統且能展現具體績效的創新理念，即：

(一) 策略聯盟：在聯盟的經營型態下，有關資金、師資及課程  
教材的交流，使其具有較大之競爭優勢。

(二) 知識管理：將學校行政工作的內容及實際運作的流程儲存於電腦之中，則會降低人事異動所帶來的不便，使學校行政工作能持續維持正常運作。

(三) 行銷策略：行銷策略 (strategic marketing) 是針對目標市場的定位、促銷及分配，其目的在滿足顧客需求及組織目標。

(四) 網路科技：學校行政與教學的運用、學生線上輔助學習系統、「虛擬學校」(virtual school) 型態的出現以及跨校跨國之行政與教學合作。

王保進 (民 90) 指出，願景 (vision) 是學校教育之一種希望、一種能量、與一種目標，它讓全校師生得以凝聚共識，而有了一個明確之方向。因此，領導全校師生型塑共同願景，是現代學校領導者的天職。因此，如何將普遍用於企業界對於共同願景之型塑，所發展出之策略管理與規畫模式，引進到學校校務發展過程中，是學校領導者應具備之能力之一；其次，塑造全校師生共享之核心價值觀，以做為群體行為之準則，同時以「人性關懷」做為師生倫理之依據，亦即將「價值領導」作為學校校長領導師生、教師領導班級學生之理念，是學校因應知識經濟，培育具創新體系知識資本人力之重要關鍵。

吳毓琳 (民 90) 在「知識管理在國民中學應用之研究」論文中，對學校行政主管之建議為：



- (一) 學校行政主管應起帶頭作用，由上而下落實知識管理。
- (二) 學校行政主管應營造有利於推動知識管理的環境。
- (三) 學校行政主管要有領導的專業能力。

蔡進雄（民 91）從

- (一) 建立學校發展的願景。
- (二) 淡化科層體制的色彩。
- (三) 發揮專家權、典範權與資訊權。
- (四) 採用轉型領導。
- (五) 實施知識管理。
- (六) 強化教職員使用科技資訊能力。

六個方面，闡述知識經濟時代下的學校行政領導方向，以供改進學校行政之參考。

綜合以上專家學者所述，知識經濟時代校長要扮演的角色，就是突破傳統且能展現具體績效的創新理念，應用科技資訊增進專業能力發揮「帶領」功能，凝聚共識轉化為組織文化，型塑共同願景落實「指引」角色扮演，營造推動知識管理的環境確保創新體系知識資本。

### 參、知識經濟時代校長領導積極之作為

張光正在知識經濟時代的領袖特質（民 89）一文中指出，知識經濟時代的領導人，「資訊」與「人格」是其領導所恃的兩項重要特

質，位階愈高，必須做的決策愈頻繁，為避免決策誤判，領導者必須廣開溝通之門，察納雅言，修正己見，做個新時代的領導人。傳統領導理論所強調的「職位權力」(position power) 將被以知識、資訊的「知識權力」(knowledge power) 所取代。而知識權力主要包括：

(1)「專家權」(expert power)：領導者所擁有之專門技術與知識，有助於組織任務之遂行，並可贏得部屬對其尊敬與順從。

(2)「資訊權」(information power)：未來領導者是組織中充分掌握資訊流量之樞紐者，因此控制資訊即掌握組織權力。

(3)「典範權」(referent power)：所謂典範權是一種因領導者個人的獨特人格特質、德高望重情操，以言教、身教獲得部屬認同與友誼所建構的權力基礎。

因此，在知識經濟時代領導思維已成為：

- 一、領導行為是一種素質影響力。
- 二、倫理是領導權力的主體要素。
- 三、知識型領導為企業價值創造之策略議題。

張光正在同一文中亦指出，所謂「學習孕育觀念，觀念引導變革」。在傳統領導行為蛻變為知識型領導行為之際，身為影響組織效能的領導者，其領導特質的培育至為重要。提出四項領導特質：

(1) 願景建構 (vision-setting)：願景是一種希望、一種能量，是組織戰力的目標。願景亦等於方向感，亦屬於企圖心。領導者必須有清晰的發展圖像，接納多元意見的雅量，集合眾人之智慧，將組織目標具體化。

(2) 文化塑造 (culture-shaping)：組織之所以能夠百代基業不墜，主要乃是有共享的價值觀。知識型領導者面對高知識孕涵、高個人思維、高自主理念的部屬，應如何塑造核心價值觀 (core value) 讓所有成員共同遵循與依憑，實為知識型領導者的重要課題。有共享的價值觀，提升至上則形成「理念」；落實至下，則形成「風範」。理念是思維之圭臬，是中心思想；而風範是行為準則，是組織規範。因此有共享文化的組織，成員對內才能有向心與凝聚力，對外才有明確的識別及清晰之定位。

(3) 人性關懷 (human-caring)：知識經濟時代企業組織之核心將回歸至以「人性」為核心的領導。科技為表，人性為裡，表裡互襯，組織才能發揮綜效，知識型領導的特質必無法忽略對人本導向的關切，以及對人性尊嚴與價值的肯定。

(4) 團隊建立 (team-building)：知識型的組織必須重視團隊運作、策略分工、優勢互補、各擅所長，我們必須藉由專業與人格之平衡來領導組織的未來。

吳清山（民 90b）指出，知識經濟時代教師專業成長的途徑有：

- （一）力行實踐終身學習活動，隨時吸取教學新知
- （二）充分利用各類網路資源，蒐集教學補充教材
- （三）參與自發性讀書會活動，分享讀書心得經驗
- （四）嘗試各種網路學習機會，豐富與時俱進知能

王如哲(民 91)指出在學校領導上，知識經濟的學校領導者之一項重要工作是確保學校具備三項條件：分享經驗的時間、強的網絡和鼓勵分享的氣氛，以便創造出有助於改進學校教育的想法或理念。因此學校領導者不只是人員、物質、財務／資源的管理者而已，應該也是學校知識的管理者。

綜合以上專家學者所述，知識經濟時代校長積極的作為，創造優質學習環境，使教職員工與學生均能有目標、有信心、有決心、有能力面對變革，藉由塑造組織之核心價值觀發揚人性關懷，以人性尊嚴與價值強化向心力與凝聚力，藉由專業與人格之平衡來領導邁向知識型的組織。

## 第五節 相關研究

徐國樹：高職校長之基本能力研究

結論：「宜立即培育」之能力項目

### （一）態度與價值觀方面

- （1）做事實踐力（已規畫的事能徹底執行）。
- （2）能具有接納別人意見的雅量。

### （二）專業技術能力方面

- （1）危機處理能力
- （2）校務規畫（改進與發展）的能力。
- （3）職業教育課程的瞭解與教學研究之考核。
- （4）專業課程實習教學環境之規畫與督導。
- （5）校舍校園之規畫。

### （三）人群處理能力方面

- （1）領導能力（扮演角色模範、解決衝突及處理抱怨）。
- （2）同理心（設身處地去瞭解同仁需求為同仁著想）之  
應用能力。
- （3）口語溝通（聯絡、協商、社交）能力。
- （4）知人善任建立工作小組能力（任免處室、科主任）。

#### (四) 業務處理能力方面

- (1) 校區規畫 (近程、中程、遠程)。
- (2) 組織管理能力 (處室工作協調與整合)。
- (3) 會議技巧與規畫 (議題設定、時間控制、議事效率高)。

#### (五) 心智運用能力方面

- (1) 解決問題的能力 (假設驗證的能力)。
- (2) 決策的能力 (視環境變化適時調整做事方針的能力)。
- (3) 發現問題的能力 (含判斷力、找出原因所在的能力)。

#### 建議：

##### (一) 整體性建議：

「人群處理能力」的「重要性」與「需求性」在現階段高職校長之五大基本能力中均佔最高階位，為高職校長首需具備與加強培育之能力。

##### (二) 對現任高職校長的建議：

- (1) 以「宜立即培育」之能力項目，做為立即自我評鑑的能力指標。
- (2) 以「高重要與高需求性」之能力項目，做為短程自我充實之能力內涵。

(3) 以「次高重要與次高需求性」之能力項目，做為中  
程自我充實之能力內涵。

(三) 對具有高職校長任用資格並有志從事高職校長者的建議：

(1) 以「人群處理能力」為首要自我評鑑的能力指標。

(2) 參酌「宜立即培育」、「高重要與高需求性」、「次高  
重要與次高需求性」能力項目，逐項充實以提升領  
導知能。

李克難：國民中學校長政治模式領導策略之研究

國民中學校長可運用之政治模式領導策略：

(一) 全體國民中學校長普遍運用之政治模式領導策略，依序為  
「設定議題與願景」、「建立人際網絡與聯盟」、「描繪政治版圖」以及  
「掌握協商談判過程」。

(二) 不同背景變項的國民中學校長運用「設定議題與願景」策  
略與「掌握協商談判過程」策略無顯著差異。

(三) 國民中學校長運用「描繪政治版圖」策略，在性別上有顯  
著差異。

(四) 不同背景變項的國民中學校長運用「建立人際網絡與聯盟」  
策略上，僅在性別與年齡的交互作用上有顯著差異。

建議：

- (一) 掌握學校組織政治現況，以有效領導學校相關組織聯盟。
- (二) 靈活運用政治模式領導策略，以提升學校效能。
- (三) 整合學校相關組織聯盟，以互惠互利原則永續經營學校。
- (四) 瞭解學校衝突發生原因，妥善因應處理策略。

張昭仁：國小校長轉型領導、互易領導與學校組織學習能力關係之研究

結論：

- (一) 國小校長轉型領導、互易領導與學校組織學習能力的現況大致良好。
- (二) 校長轉型領導、互易領導對學校組織學習能力有正向影響。
- (三) 校長高被動例外管理，不利學校組織學習能力提昇。
- (四) 國小校長轉型領導與互易領導可為互補運用。
- (五) 男性資深教師兼任行政職務者，其所知覺到校長轉型領導行為與學校組織學習能力情況亦較佳。
- (六) 學歷愈高的教師，其所知覺學校組織學習能力的情況較佳。
- (七) 學校規模小、偏遠或特偏地區學校，教師所知覺到校長互易領導較多，其學校組織學習能力亦較佳。
- (八) 試辦「九年一貫課程」有益於教師共同合作，促進學校組織學習能力提昇。



(九) 轉型領導、互易領導可以預測學校組織學習能力。

建議：對國小校長的建議

(一) 國小校長應綜合運用轉型領導與互易領導，以發揮領導綜合影響力。

(二) 扮演共同合作的領導角色，改變傳統觀念，增進學校組織學習能力。

(三) 創造開放溝通的組織氣氛，建立專業化的對話社群。

(四) 建立資深教師輔導制度，發揮同儕互享學習功能。

(五) 鼓勵教師擔任行政職務，促進教師工作參與感。

(六) 鼓勵教師在職進修，增加專業智能。

羅英豪：國民中學校長辦學績效評鑑指標之研究

結論：

(一) 相關人員對於國民中學校長辦學績效評鑑項目的優先順序與重要性，以行政管理績效最受重視，已普遍具有共識。

(二) 相關人員對於國民中學校長辦學績效評鑑指標之建構已漸獲認同。

(三) 實施國民中學校長辦學績效評鑑，宜充分釐清校長的角色與職責。

(四) 校長辦學績效指標與學校效能指標彼此具有相互關聯的作

用。

(五) 校長與教師會均強調教學領導績效是校長評鑑的重要項目。

(六) 院省轄市學校之教育人員較重視校長在其他方面的表現。

(七) 一般鄉鎮地區以及較大型的學校人員較重視校長「公共關係績效」、「專業成長績效」的工作表現。

(八) 遴選委員和家長委員都認為校長總結性評鑑的實施時程，必須要慎重其事。

(九) 校長辦學績效評鑑實施方式受到相關人員身份和立場偏見的影響。

(十) 遴選委員和教師對於校長評鑑結果的評定方式，表達出其對現行校長考核制度評定方式的不滿。

(十一) 相關人員對於「校長評鑑結果的用途」的看法採取較為積極和正面的做法。

(十二) 現階段學校所實施之校務評鑑仍可做為校長辦學績效評鑑的參考。

建議：

(一) 國中校長應重視其行政管理績效教學領導績效工作的表現。

(二) 國中校長應在行政方面和管理措施上，給予教師多方面的支援和協助，以提升學校的績效。

(三) 國中校長應與教師會之間發展良性互動，以提升學校的績效。

(四) 國中校長應落實自我評鑑工作，以利辦學績效的自我提升。

表 2-11 相關研究論文之研究方法內容摘要表

作者/研究題目	研究工具	研究變項	研究目的
李克難/國民中學校長政治模式領導策略之研究	問卷調查法 訪談法 文獻分析法	性別 年齡 校長年資 服務地區 學校規模	一、分析國民中學相關組織聯盟運作之現況 二、分析國民中學校長面對學校內外相關組織聯盟衝突之因應方式 三、探討國民中學校長運用政治模式領導策略之現況 四、建議國民中學校長可運用之政治模式領導策略
張昭仁/國小校長轉型領導、互易領導與學校組織學習能力關係之研究	文獻分析法 問卷調查法	性別 年齡 服務年資 任教職務 學歷背景 學校規模 學校所在地區 課程試辦	一、探討國小校長轉型領導、互易領導與學校組織學習能力的理論與現況 二、分析國小校長轉型領導、互易領導與學校組織學習能力彼此的關係 三、探討國小教師背景變項、國小學校背景變項之於校長轉型領導、互易領導以及學校組織學習能力之差異情形 四、根據文獻探討與實證研究結果提出具體建議，以供教育行政決策者、校長辦學、教師及未來研究者之參考
羅英豪/國民中學校長辦學績效評鑑指標之研究	問卷調查法 訪談法	職務 學歷 學校所在地 學校規模	一、探討校長辦學績效與學校效能的關係 二、探討校長辦學績效與校長評鑑的相關論點 三、瞭解各縣(市)國民中學校長辦學績效評鑑的實施現況 四、研擬「國民中學校長辦學績效評鑑指標」，以瞭解校長辦學績效評鑑制度及相關人員的意見 五、建構「國民中學校長辦學績效評鑑指標」

			提供有關機關參考 六、提出校長遴選之相關建議，提供教育行政機關及其他有關人員的參考
吳毓琳/知識管理在國民中學應用之研究	問卷調查法 訪談法 文獻分析法	性別 現任職務 服務年資 服務處室 最高學歷 學校所在地 學校規模 創校歷史	一、探討知識管理的基本概念 二、瞭解國民中學學校行政知識管理的內涵 三、探究知識管理概念在國民中學學校行政應用的現況、困難以及配合之道 四、根據研究發現，提出國民中學學校行政應用知識管理的相關建議
徐國樹/高職校長之基本能力研究	文獻分析法 訪談法 專家會議 專家檢核		一、探討學校行政領導要項，分析高職校長領導工作項目細則。 二、探討高職校長之基本能力。 三、分析探討高職校長基本能力的「重要性」與「需求性」。 四、根據研究發現，提供高職校長及有關教育當局在高職校長的遴選與培訓之參考。

資料來源：研究者自行整理

## 第六節 本章小結

### 壹、知識經濟的內涵

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。

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。所以知識經濟的內涵可以歸納為：

一、人才培育：知識經濟最重要在於「人力資源」與「科技」之表現，因此，教育培養是知識經濟不二法門（吳永猛，民 90）。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」（劉定霖，民 90）。知識經濟或知識社會的重點在於運用知識的人，而不在知識本身，任何社會組織——不論企業或政府——

如果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，則任何在知識管理或高科技方面的搶先投資都將形成浪費（陳惠邦，民 89）。

二、知識流通：以知識為核心的「新經濟」改變全球經濟發展的型態，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（OECD，1995；1996）。

三、學習方式：學習是知識經濟競爭力提升的核心。在知識世紀中，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）」。由於學習過程並不完全依靠學校正規教育，全民終身學習體系的建構乃成為必然趨勢（邱秋瑩，民 90）。

四、創新精神：美國前總統柯林頓（1999）曾對知識經濟下過定義：「知識經濟基於科技、首重創新、而由冒險精神驅動」。「科技」主導「創新」，「創新」推向無限的可能（高希均，民 89）。知識的創造與運用成為支撐經濟不斷成長的主要動力，其貢獻遠超出自然資源、資本、勞動力等傳統性生產要素（OECD，1995）。

五、組織發展：建立一套最有利於知識創新、累積與應用的法則或制度（邱秋瑩，民 90），以不斷創新、進步的「學習型組織」，在其中，大家得以不斷突破自己的能力上限，創造真心嚮往的結果，培

養全新、前瞻而開闊的思考方式，全力實現共同的抱負，以及不斷一起學習如何共同學習（Peter M Senge，1994）。

## 貳、知識經濟時代高職校長之領導角色

領導就是引導、示範、指導、啟迪之意，亦即是能驅使人及資源一起動起來，把事情順利完成的影響力（江文雄，民 88）。激發、指引與共同塑造發展之願景，領導的意義為帶領組織所有成員在優良的組織文化中塑造願景，積極地達成具有意義之共同目標。所以領導者需要瞭解組織成員之意識、體認自己的職責、調整適當的角色扮演、蘊釀優良的組織氣氛、運用激勵與引導的手法才能有效能地達成賦予之任務。

有怎樣的校長，就有怎樣的學校，校長的領導，是學校經營成敗的關鍵。擔任校長是榮譽，也是責任，更是挑戰（江文雄，民 83）。所以說校長領導角色的扮演是一種藝術，必須善盡校務發展職責，具備督導考核能力，培育自我專業、科技與人文修養，更要能以關懷服務的態度，發揮人際關係溝通協調特質，創造優質校園文化，與學校同仁共謀學校之發展。

知識經濟時代的領導人，「資訊」與「人格」是其領導所恃的兩項重要特質，位階愈高，必須做的決策愈頻繁，為避免決策誤判，領導者必須廣開溝通之門，察納雅言，修正己見，做個新時代的領導人

(張光正，民 89)。知識經濟時代教育革新面臨之挑戰為如何順應資訊科技 (information technology) 之衝擊與影響，及早進行規畫與引導，以利用資訊科技之滲透力，來打造教育的新形貌 (王如哲，民 89)。學校本位與教師彰權益能脈絡下的校長，著重學校文化的營造，策略的規畫，溝通與執行，以學校成員學習為要務，同時也要能夠協調學校成員的心力，向學校的贊助者證明學校教育績效的達成 (王麗雲、潘慧玲，民 90)。

所以知識經濟時代高職校長之領導角色可歸納為：

- 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。

### 參、知識經濟時代高職校長領導之積極作為

知識經濟時代的教育，鼓勵多元價值的教育觀念必先建立，透過適性成長、發現自我，強調「學習孕育觀念，觀念促進變革」之學習革命，培養「專業能力、判斷力、綜合能力與問題解決能力」，體認教育的重點不應只是灌輸知識，而是發展能力，才能幫助學子踏上知識經濟之大道。

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。可分為下列幾個方向來說明：

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之積極作為可歸納為：

#### 一、目標方面：以「願景塑造」來凝聚共識

願景 (vision) 是學校教育之一種希望、一種能量、與一種目標，它讓全校師生得以凝聚共識，而有了一個明確之方向。因此，領導全校師生型塑共同願景，是現代學校領導者的天職 (王保進，民 90)。願景是一種希望、一種能量，是組織戰力的目標。願景亦等於方向感，亦屬於企圖心。領導者必須有清晰的發展圖像，接納多元意見的雅量，集合眾人之智慧，將組織目標具體化 (張光正，民 89)。校長為讓學校的經營具有其特色，而可經由各種策略，集眾人之智以激盪出學校辦學之「願景」(林信榕，民 90)。

#### 二、理想方面：以「組織文化」來蘊釀理想

知識經濟強調創新，創新來自人文素養，人文素養要有好的人文環境，而教育則是人文環境裡最重要的基礎，一個鼓勵多元價值的教育觀念必先建立，透過適性成長、發現自我，才能達成這個目標 (吳京，民 89)。知識經濟時代的新教育，首先要從建構更健全的教育基礎建設及學習環境著手，其次是要能營造優質的學習文化 (楊朝祥，民 90)。組織之所以能夠百代基業不墜，主要乃是有共享的價值觀，

有共享的價值觀，提升至上則形成「理念」；落實至下，則形成「風範」。理念是思維之圭臬，是中心思想；而風範是行為準則，是組織規範。因此有共享文化的組織，成員對內才能有向心與凝聚力，對外才有明確的識別及清晰之定位（張光正，民 89）。

### 三、方向方面：以「學習型組織」來塑造典範

學校組織結構也由社會、政治、經濟、科技及文化系統的漸趨民主、自由、多元，業已從封閉保守的養護型組織轉向複雜開放的競爭型組織，甚至成為更具民主、彈性、靈活應變的創新型學習組織（廖春文，民 89）。學校教育本身需要經歷學習與變革，才能克服知識經濟的教育挑戰（王如哲，民 89）。所以學校有無可迴避的學習責任，積極面是成為典範，消極面至少不能再被戲稱是永遠不知改變的場所。因此，以學校為核心的學習環境應該可以整合起來，成為學習型組織最直接也是義不容辭的實踐情境（楊國德，民 88）。

### 四、作法方面：以「科技運用」來暢流資訊

「知識」需要獲取、累積、擴散、激盪、應用、修正。「新經濟」是指跨越傳統的思維與運作，以創新、科技、資訊、全球化、競爭力... 為其成長的動力，而這些因素的運作必須依賴「知識」的累積、應用及轉化（高希均，民 89）。順應資訊科技（information technology）之衝擊與影響，及早進行規畫與引導，以利用資訊科技之滲透力，來

打造教育的新形貌（王如哲，民 89）。

#### 五、應用方面：以「知識管理」來創造知識價值

決定教育領域知識的進展關鍵，有相當大程度係仰賴於教育人員在教育實務現場中之專業知識成長，在教育組織流程之中，建構增進隱性知識和顯性知識間的互動程序和機制，促使教育專業知識的螺旋形成長永無休止，應用相關的知識管理模式，來改進教育組織的知識分享與管理程序（王如哲，民 89）。人是知識管理的中心，唯有計劃性的逐步引導員工擺脫舊習、自我建設、全新出發，才能形成知識管理的責任意識，員工自發的將知識貢獻與擷取融入日常的工作習慣中，一點一滴的將個人知識注入企業知識庫中，使知識管理成為在新經濟時代中企業價值創新的活水源頭（顏漏有，民 90）。

#### 六、實踐方面：以「終身學習」來確保永續發展

終身教育乃是一個綜合統一的教育理念，指出人生在不同的階段與生活領域中，以正式的與非正式的學習方式，獲得與充實知識，促進個人的發展與社會的進步（李建興，民 85）。技職教育體系旨在培養社會各階層所需技術人才，必須建立終身教育體系，提供國民隨時學習機會，以面對高科技快速變遷的挑戰（楊朝祥，民 89）。

綜合以上所述，知識經濟時代之校長領導之積極作為，可以從上

述六個向度為構面，輔佐以文獻探討的內容為各構面之內涵，發展成

為如下之表所述：

表 2-12 以知識經濟觀點探討高職校長領導之積極作為表

構面	文獻探討的內容之內涵
願景 塑造	校務發展計劃之擬定，公開徵詢全校教職員工及家長會參與研討，作整體性之考量
	主動運用機會宣導學校行政措施之動機與原理
	適時表揚師生及畢業校友之優良表現
	主動與家長及社區人士溝通宣導學校的發展方向
	主動與全校師生溝通討論、腦力激盪創造學校特色
組織 文化	積極參與教職員工與學生的各項活動
	運用資源推動各項藝文活動提升師生之生活品質鑑賞能力
	主動與師生聊天以瞭解各種不同的心態與次級文化
	主動表達對教職員工與學生的關懷與鼓勵
學習 型組 織	積極鼓勵全校師生培養全新、前瞻而開闊之思考方式
	因應時代變遷，持續自我進修並不斷創新與調適
	樂於吸收新觀念，用於提升教育品質改進學校教育
	主動參與教學研究會，並廣納佳言共商解決之道
	積極鼓勵教職員工從事學校本位行動研究計畫
科 技 運 用	積極辦理教職員工電腦操作研習
	學校以網路系統辦理各處室業務之連繫與公告
	積極購置電腦設備供行政及教學使用
	設置網路信箱與教職員工及學生溝通
知 識 管 理	舉辦觀摩、研討及座談會，鼓勵同仁分享教學經驗與知識
	學校具備容易操作且功能完善之電腦行政網路系統
	學校設有電腦資料庫儲存各處室之業務資料供資源分享
	定期評核各處室行政電腦應用情況
	積極推動職務知識之保存與研討以利行政業務之交接
終 身 學 習	主動進修擷取新知適時與全校師生共享
	積極宣導各種不同的學習方法、方式與管道
	規畫完善之在職進修制度，積極鼓勵同仁進修
	積極與師生共同討論生涯規畫與自我發展
	積極推動學校成為社區之教育與文化活動的中心

資料來源：研究者自己整理