

# 中小学校长推动学校发展之策略分析

暨南国际大学教育政策与行政学系 / 教育学院    杨振昇

## 摘要

有怎样的校长，就会有怎样的学校，亦即校长的角色，与学校组织气氛之营造、组织文化之形塑、组织效能之提升，均可谓息息相关。尤其，面对快速的社会变迁、全球化时代的来临，以及科技发展日新月异，校长更应体认本身角色之重要性。基于此，本文主要在分析中小学校长推动学校发展之策略。首先，探讨变迁社会中，中小学校长的主要角色；其次，则分析学校发展所面临的挑战；再者，则提出中小学校长推动学校发展之具体策略，期能作为主管教育行政机关及中小学校长在提升教育质量上之参考。

**关键词：**中小学校长、行政领导、学校营销、教学领导

## 一、前言

在二十一世纪的信息社会中，乃是一个充满「变动」( change )、「竞争」( competition )、「混淆」( confusion )、与「复杂」( complexity ) 4C 的社会型态，加上全球化的浪潮席卷而来，国与国之间的藩篱不复存在，影响所及，不论是营利或非营利之企业组织，均面临到前所未有之挑战。就学校经营而言，传统上学校往往被视为保守的组织，重视安逸缺乏创新，然在面对当前全球化的趋势，与科技的日新月异，学校已无法自外于社会的系统，而必须妥为因应急遽的变革。尤有进者，作为学校的领导者，尤应带动变革、管理变革、领导变革，进而扮演「变革领导者」( change leaders ) 的角色，始能率领组织突破现状、开创新猷。

诚如 P. Drucker 在「21 世纪的管理挑战」( Management challenges for the 21st century ) 一书中指出，现在就能开始面对挑战、并装备自己与组织来迎接挑战的人，就会成为明天的领袖，而反应迟缓的，就会被远远抛在后头，可能永远没有赶上的一天（刘毓玲译，2000）。

就中小学教育而言，学校教育质量之良窳，攸关国家未来人力素质优劣与竞争力之高低，而校长角色更是维系学校教育质量之首要关键。换言之，中小学校长乃一校之长，肩负综理校务之责，因此，校长本身之人格特质、领导风格，在在都会影响到学校教师教学的良窳以及学生学习的效果，所谓「有怎样的校长就有怎样的学校」，其理明矣！

尤其，近年来受到社会快速变迁的影响，身为学校领导者，绝不能抱着以不变应万变的守旧心态，而必须持续地强化本身的专业发展，提升本身之专业知能，充分发挥校长的角色功能，始能促进教育的发展与进步。基于此，本文主要在探讨中小学校长推动学校发展之策略。首先，探讨变迁社会中，中小学校长的主要角色；其次，则分析学校发展所面临的挑战；再者，则提出中小学校长推动学校发展之具体策略，期能作为主管教育行政机关及中小学校长在提升教育质量上之参考。

## 二、中小学校长的角色分析

一位专业的校长，将能使教师教得更成功，学生学得更有效，故中小学校长角色扮演的良窳，关系学校教育发展至深且巨（Orr, 2001; Youngs & King, 2001）。如 Ricken (2007) 即指出，校长如何成功扮演慈爱地与决定性地领导者，乃是攸关学校发展与学生受教质量的重要议题；而 Holland (2006) 也特别强调校长角色的重要，尤其如何让校长们真正了解、并应用领导的技巧，则是一项重要的课题。

有关中小学校长角色之探讨，各家论述颇多（如林明地, 2002; 秦梦群, 1997, 2010; 冯丰仪, 2000; 杨振升, 2003, 2006; Angelle, 2006; Gupton, 2003; Ricken, 2007; Wanzare & Costa, 2001）；然归纳言之，可分从「行政领导者」与「课程与教学领导者」两方面加以论述：

### （一）校长为行政领导者

从校长领导的发展可发现，校长角色主要受科学管理、人际关系、组织行为、与人力资源管理等四个管理运动的影响（冯丰仪, 2000）。首先，在科学管理时代，强调目标的达成、生产力与效率的提升，采用阶层式管理，在这时期，学校的任务在于传递社会价值，将学生培养成合乎社会需求的产物，而校长则扮演控制、指导的角色。其次，在人际关系理论时期，重视组织与成员间的关系，强调人的因素。此时期，校长藉由与教师之间的良性互动，民主式的领导，以激发成员潜能、提振其工作表现。再其次，1950年代中期，组织行为论强调改善成员与领导者间的互动关系，着重成员对组织的认同，以及非正式组织的了解与运用。由于学校是社会组织，学校校长被期望能运用最佳的领导方式，以激发成员动机，化解冲突，促进学校进步。此外，人力资源管理时期强调成员本身即是组织的重要资产，影响组织成败的关键，但成员思想及行为则受到组织文化的影响。所谓组织文化系指成员知觉的组织基本假设、信仰与价值观。因此学校文化为影响决定学校质量的重要因素，学生学习结果及教师

教学表现均可视为个人与环境互动的结果。

其次，林明地（2002）指出，校长乃一校之长，对外代表学校，因此，必须具备优异的行政管理能力，才能将学校带好。就此而言，其主要任务包括：1. 做好行政决定。2. 塑造安全、有秩序的环境。3. 建立与运用多元沟通管道。4. 妥适的分工、协调与合作。5. 公平的冲突解决。6. 做好评鉴工作。7. 建立良好的学校与小区关系。8. 做好资源管理。9. 妥善处理法律、行政命令等议题。

再者，秦梦群（1997）从教育行政不同典范的转移，分析校长行政领导的角色亦深具参考价值；详言之，校长应扮演「执行家」、「协调家」、「权变家」、与「洞察家」的角色，以下分别说明之：

第一、校长乃「执行家」：「理性系统」强调教育组织应研订明确的目标，而成员应依其角色确实执行工作并提高效率，因此，校长乃是按部就班的执行家。

第二、校长乃「协调家」：「自然系统」强调学校为一动态组织，教育人员应有沟通与协调的能力，必要时可循非正式管道处理问题，因此，这类校长必须扮演「协调家」的角色，兼顾组织正式与非正式的沟通，以及员工的需求。

第三、校长乃「权变家」：「开放系统」强调对环境变迁的调适，必须对环境的变化制订适当的权变策略，因此，校长应扮演权变家的角色，以有效因应周遭环境的变迁。

第四、校长乃「洞察家」：「非均衡系统」则主张组织充满许多未可预知的事件，具有非线性、非均衡的特性，因此，校长须扮演「洞察家」的角色，具备对周遭事务的敏感度，以采取必要的因应措施。

此外，杨振升（2006）则指出，国民中小学校长所要扮演的「行政领导者」角色，主要包括以下几方面：

#### 第一、学校权力的分享者

在教育改革的热潮中，权力下放或去中心化可说是明显的趋势之一，就校园内而言，随着校长遴选制度的实施，与教师会、教评会、家长会法源的确立，以及前述相关组织陆续成立之后，很明显地，学校领导者的权力也面临到相当大的冲击，因此，学校领导者对权力的认知也必须有所调整。首先，学校领导者必须将所谓的「power over」转换成「power with」，也就是将过去「控制」的心态转换成权力的「分享」；其次，在经营学校时，除了本身的法职权（legitimate power）应妥善运用之外，尤其应该多多发挥本身的「专家权」（expert

power) 与「人格参照权」(reference power)，以本身的专业涵养以及人格感召的影响力，来带领学校成员共同为学校的发展而努力。

### 第二、成员潜能的激发者

学校行政领导工作，因为有领导之相关理论与学术研究，故具有「科学」的性质；但另一方面，又涉及不同成员的人格特质与倾向，因而也具有「艺术」的特性。基于此，学校领导者应积极扮演成员潜能激发者的角色，一方面体认学校成员如同人体骨干，成员间沟通如同人体血液的重要性，另一方面，则应扩大意见参与的机会，慎作合理、可行的决定，积极营造民主开放的学校气氛，充分畅通沟通的管道，使上情得以下达、下情亦能上达，并适时提振成员的工作士气，兼顾组织目标的达成与成员个人需求的满足，亦即兼顾组织的「效能」(effectiveness) 与「效率」(efficiency)，以期能达成学校整体发展目标。

### 第三、小区关系的营造者

学校并非一种孤立的组织，也不能沦为社会上的陌生人(stranger)，其结构与功能往往会受到所在小区(community)的影响。近年来，由于一般家长的知识水平普遍提高，对子女接受教育的质量更加关心，因此，也就希望能有较多的机会了解学校运作的概况，甚至希望能参与学校部分事物的决策。影响所及，学校家长会的性质与过去相较，也有明显的改变。一般来说，过去家长会主要是发挥「后勤支持」的功能，遇有校庆、运动会、或是其他重要节日，往往藉由家长会经费的支持，添增活动的光彩。然而，随着社会的变迁，学校家长会已由过去的「捐款」取向逐渐转型为实质的「参与」，诸如选举教师评审委员会委员、参与校长遴选过程等等，在在显示学校与小区关系(school-community relations)的明显转变。因此，学校领导者应深刻体认，营造良好、和谐的小区关系乃是顺利推展校务的重要影响因素，而如何胜任小区关系营造者的角色，则是值得思考的重要课题。

### 第四、学校发展的规划者

组织发展(organizational development, OD) 理论系从生态的观点来探究组织，不仅强调组织必须因应外在环境变迁的必要性，更强调组织必须培养自我更新的能力，始能与外在环境维持动态平衡，进而提高组织效能。另外，张润书(1998)也指出，就目的而言，组织发展是为增进组织效能，提高组织自存能力并与外界环境保持动态平衡的各项活动；就内容来说，组织发展乃是组织各次级体系有效分工协调的结果，强调各次系统必须随环境的改变而作有效的调适；就方法而论，组织发展乃是以行为科学的理论与技术为基础的一种教育

性策略，也是组织为实现其目的的一种训练方式。在当前教育改革的过程中，学校本位的经营或管理乃是一股潮流与趋势，因此，学校领导者必须扮演学校发展规划者的角色，汇集相关成员的意见与智慧，为学校规划出系统性、长远性、且具有学校特色的发展愿景（vision），作为日后校内成员共同努力的方向。

## （二）校长为课程与教学领导者

中小学校长的另一项重要角色，乃是「课程与教学领导者」。就此而言，林明地（2002）认为中小学校长应扮演教育者及专业社群的一份子等两种角色。以下分别加以说明：

第一、校长乃教育者：由于校长乃老师的老师，且一言一行对学生而言，均具有教育的蕴义，故校长角色之一即为教育者。详言之，校长必须表现出以下的作为：

- （一）持续地学习与反思。
- （二）了解并推广研究与方案。
- （三）协助行动研究。
- （四）协助教师专业成长与发展。
- （五）助长同僚专业互享。
- （六）学习最新知识与技术。
- （七）探索学生学习的需求。
- （八）关心学生的进步情形。

第二、校长乃专业社群的一份子：校长除了行政管理的能力之外，也须重视与专业社群的互动；尤其，应秉持持续改善、高度表现、与相互学习的态度，协助教师的教与学生的学。因此，校长必须：

- （一）遵守专业伦理信条、规范。
- （二）观察并分享专业实际。
- （三）参与专业的研究与对话。
- （四）协助成员专业成长。

其次，杨振升（2003, 2006）强调，「课程与教学领导者」乃是中小学校长必须扮演之重要角色，以下分两方面加以说明：

第一、中小学校长之课程与教学知能，攸关教学质量

在学校教育中，学生是学习的主体，教师则是从事课程安排与教学活动者，与学生的学习

习成果关系密切，而学校校长乃是所谓的「教师的教师」，对于协助教师课程教学方面专业知能的提升，自有其不容忽视的重要责任。过去学校领导者过度偏重行政领导，有意或无意忽略课程与教学领导，不仅错失许多可以帮助教师提升教学质量的良机，也间接伤害了学生接受良好教育的权利与机会（杨振升，1995）；无形中，使得教学领导成为我国中小学校长表现最弱的一环（张德锐，1996），影响所及，学校领导者沦为低水平专业形象的问题已遭诟病与质疑。唯有各校领导者积极充实本身在课程与教学上的「本质学能」，并确实担负起课程教学的领导者的角色，教育改革的目标才有可能真正地落实到学校校园中。

## 第二、中小学校长将学校型塑为学习型组织，有助于知识创新

在急遽的社会变迁中，各项信息日新月异，而知识的半衰期也随之缩短，教育工作者必须敞开心胸，汲取各项新知，始能有效因应，也才能扭转长期以来所遭受的批评：「以过去的知识，去教导现在的学生，希望他们能适应未来的生活」。面对上述的转变，学校领导者应努力将学校型塑为学习型组织，以促进知识创新。诚如 Gupton（2003）指出，校长应扮演教学领导者的角色，尤其应重视学校发展愿景的拟订、促进教师专业成长、营造学习气氛、关注学生学习成效，以及凝聚学校同仁之向心力。

综上所述，可知对国民中小学校长角色之探讨，切入角度不尽相同，然整体而言，主要包含「行政领导者」及「课程与教学领导者」两方面之角色，两者犹如车之两轮、鸟之双翼，均为校长办学时不容忽视的重要课题。

## 三、当前中小学学校发展所面临的挑战

诚如上述，由于中小学校长的角色攸关学校发展，其重要性不容忽视；然综观当前中小学学校发展所面临的挑战，主要包括以下几方面：

### （一）部分校长之行政领导知能仍有不足

在中小学校园中，往往存在着所谓双重系统（dual system）（Hoy & Miskel, 2005; Meyer & Rowan, 1983），亦即包括一般教师所组成教学专业系统，以及校长、主任、组长所形成的科层体制系统。由于科层体制系统具有较明确的阶层体系与权责分工，较具行政导向的色彩；而教学专业系统则强调教学的自主，不希望遇到来自科层体制系统过多的干预或命令，也因此，两大系统间的相互角力、抗拒、与排斥，也就屡见不鲜，影响所及，乃造成学校发展受到限制。

尤其部分中小学校长未能明辨与厘清「领导」与「管理」之内涵，也间接影响学校发展。不论是从权力运用类型、与成员间关系、以及行为本质三方面，领导与管理仍存在诸多差异。在权力运用类型上，领导者往往较重视参照权与专家权的使用，管理者则较常运用法职权、强制权、与奖赏权。就与成员间关系而言，领导者与组织成员间具有「引导者与追随者」的关系，反观管理者，其与组织成员间往往仅存在着工作上「长官与部属」的关系。再就行为本质上来看，领导者强调积极性地「作对的事情」，而管理者则往往仅着重于消极地「把事情作对」。

## （二）校长之课程与教学领导知能亟待提升

由于行政领导及课程与教学领导，可谓车之两轮、鸟之双翼，其重要性不言可喻；然睽诸以往，中小学校长往往较重视行政领导，而忽略了课程与教学领导，也影响到教师的教学质量及学生的学习成效。另外，吾人须知行政只是一种手段，教与学的改进才是目的，基本上行政是服务与支持教与学的，没有教师的教学与学生的学习，行政就没有存在的必要。换言之，欠缺教学目标的行政作为是盲目的，容易造成本末倒置的结果，其成效将大打折扣；因此，如何藉由课程与教学领导观念的建立与深化、课程与教学领导能力的培养与强化、课程与教学领导功能的发挥与扩大，以建立中小学校长的专业领导地位，乃是一项甚值省思的重要课题。

近年来，课程与教学领导的理念已逐渐受到重视。举例来说，从教学领导相关研究的增加（如李安明，1999, 2010；林明地，1999；杨振升，1999, 2006；鲁先华，1994；Quinn, 2002），可看出教学领导的议题，在促进教育革新、强化教育发展上，扮演着不容忽视的重要性。然不容讳言地，当前对教学领导仍存有许多误解与迷思，包括认为教学领导等于教学视导？校长是唯一的教学领导者？校长亲自到教室上课才是落实教学领导唯一的方式？中小学校长一定要是学科专家？以及进行教学领导会侵犯教师的专业自主权？有关前述误解与迷思的厘清，请读者参阅笔者相关文章，此处不再赘述。吾人须知，在促进学校发展的过程中，唯有正确认识每一项教育革新议题的内涵，才能避免教育作为产生偏差，而使教育革新的美意大打折扣；因此，中小学校长必须深入了解「教学领导」的内涵，破除上述不当之迷思，才能真正为学校发展建构出崭新的蓝图与愿景。

## （三）学校营销与公共关系日显重要

学校营销系指学校领导者致力于建立本身特色，深入了解教职员、学生、家长之需求，并塑造优质的内部与外部产品，进而透过各种推广计划与宣传途径，使上述的对象能正确了解并充分支持学校的办学理念、基本精神、与课程教学之相关活动，提高其对学校之认同感、向心力与满意度（杨振升，2006）。就此而言，受到少子化的影响，中小学如何强化学校营销、建立本身的特色，同时加强公共关系，可说是学校发展上一项重要的课题。尤其近年来，对于小校裁并的议题普遍受到关注，部分学校能够在逆境之中建立本身的特色，不仅学校能持续发展，也成为他校观摩的对象，值得肯定。

另一方面，如何将校长的教育理念、学校的办学特色，广为民众了解也是一项影响学校发展的重要课题；而学校公共关系的建立，自然不容忽视，对于提高小区家长、教育主管机关、与各级民意代表对学校发展的了解与支持，也是中小学校长在推动学校发展上所必须面对的挑战。

#### （四）与媒体工作者互动之重要性不容忽视

媒体对学校教育的影响不容小觑，也因此，对中小学校长而言，如何建立与媒体工作者的良好互动关系，也就成为一项重要的课题。

尤其，近年来，大众媒体与各种组织间的互动日趋频繁与明显，在此情况下，学校的领导者自应体认此种趋势。基本上，大众媒体系为满足民众知的权利而存在，就此而言，中小学校长如何使媒体成为「助力」而非「阻力」，值得深入加以探究。

以上所列，可谓谨举其荦荦大者，对于如何面对上述中小学学校发展上的各项挑战，值得所有关心中小学教育发展者加以反思。

### 四、中小学校长推动学校发展之策略

针对上述中小学学校发展上的各项挑战，以下尝试以较宏观的角度，就管见所及，提出几项因应策略：

#### （一）持续强化中小学校长之行政领导知能

学校必须妥为因应内部与外部环境的变革，始能免于被淘汰之命运，而学校的运作涵盖静态、动态、心态、与生态的层面。其中，静态的层面强调学校是一种阶层体系与权责分配的体系或结构；动态的层面强调学校乃是一群具有共同目标的人，为达成目标所进行的交互作用；心态的层面强调学校乃是一群具有情感、需求、思想、及人格者，所结合而成的精神

体系，彼此尊重、相互协助，以达成共同目标；生态的层面则强调学校乃是一种不断适应环境变迁而持续生长的有机体，藉以达成共同的目标。为能适切提升学校运作绩效，中小学校长应整合上述静态、动态、心态、与生态的观点，此乃中小学校长在专业发展过程中，必须持续反思与精进之处。诚如吴清基（2000）曾指出，在社会快速变迁的时代，领导者的领导理念与策略必须植基于价值性领导，而非工具性领导。就工具性领导而言，系基于人性本恶之假定，希望藉由工具性心理制约的原理，运用奖励与惩罚以及利益交换的手段，来达成组织领导的目标；然而，在实际的领导过程中，却未必能尽如人意，毕竟无法有放诸四海皆准的奖励或惩罚，因为或许有人不屑奖励，或许有人不怕惩罚。反之，价值性领导可说是一种形而上的领导，在领导过程中，让组织成员看到未来，想到达成目标后所享有的成就感，那种自我实现的满足，正有赖组织领导者的激发与鼓励。迩来各种领导的理念纷纷被提出，包括所谓科技领导、催化领导、文化领导、人力资源领导、道德领导、第五级领导、政治领导等等，可谓不一而足；然而，尽管其领导的理念不同，或强调的重点有别，但在领导的基本原理上则必须先从人性的需求面与互动面切入，再进一步分析领导技巧、策略、与方法的运用。基于此，有关凝聚成员间对学校发展的共识、研订适切可行的学校发展策略、兼顾学校静态结构与动态历程、与积极营造和谐双赢的组织气氛等等，均值得重视。

而在杨振升（2006）的一项研究中，发现身为21世纪的领导者，必须具备全方位、系统性的领导能力，始能发挥本身的角色功能，这些核心能力包括：生理商数（physical quotient，简称PQ）、灵性商数（spiritual quotient，简称SQ）、创意商数（creative quotient，简称CQ）、情绪商数（emotional quotient，简称EQ）、智力商数（intelligence quotient，简称IQ）及道德商数（moral quotient，简称MQ）。其中生理商数强调领导者的充沛体能、仪态端庄、坚忍果决；灵性商数重视领导者的诚挚关怀、心灵健康、尊重倾听；创意商数着重领导者的创新求变、危机处理、运用科技；情绪商数关切领导者的了解自我、了解他人、圆融关系；智力商数要求领导者的头脑清晰、思虑缜密、分析批判；道德商数突显领导者的严以律己、公私分明、以德服人。或许这六个层面所胪列之核心能力，也能作为中小学校长自我期许之目标！

## （二）有效精进中小学校长之课程教学领导知能

中小学校长课程与教学领导知能之强化，有助于建立专业形象、因应社会变迁；强化专业知能、凝聚成员向心；形塑学习社群、促进专业对话，其重要性不言可喻。

以精进中小学校长教学领导知能为例，结合并应用认知教练（cognitive coaching）的内涵与技巧乃是一项极为重要的途径。诚如 Sparks (1990) 指出，认知教练不仅是校长与教师间合作的一种视导模式，也是教师之间可相互协助的一种专业发展模式。而张德锐、王淑珍 (2009) 也强调，认知教练能引导教师主动思考教学过程中，所遭遇的困难，并寻求解决之道，期能不断从思索旧经验中去建构新知识。丁一顾与张德锐 (2009) 更针对认知教练作了深入的剖析，主张认知教练乃是由教练者运用融洽、引导式提问、不做价值判断、提供数据和善用资源等技巧，并透过计划会谈、教学观察、省思会谈等历程，引导与支持个体进行省思、认知、决定与转化学习，藉以改变个体的认知与思考，进而促成个体成为一位自我导向的学习者。因此，应用认知教练的内涵与技巧，将有助于强化中小学校长教学领导之专业知能，形塑其教学领导者之专业形象，进而提升教师教学质量。

特别值得说明的是南投县具有鉴于中小学校长欠缺明确的进修管道，也无完善的辅导组织提供咨商协助或整合资源，因此难以发挥有效领导的绩效。基于此，乃于 2012 年 11 月 2 日成立「校长专业发展辅导团」，期能让中小学校长透过辅导团建构多面向联系，并从经验交流与专业成长工作坊中，学到有效领导与专业成长，厚植优质素养，才能在学校进行专业领导。质言之，其目的在于：

- (一) 合作探究问题解决，建立共同教育愿景。
- (二) 建立专业对话平台，提升校长专业领导。
- (三) 成立校长学习社群，增进同侪专业成长。

(四) 透过实务经验分享，建构校长咨询网络。在执行方式上，则是透过专家学者主题演讲、校长专业成长工作坊、及提供咨询与到校服务来协助校长专业发展。

综观南投县成立校长专业发展辅导团之作法，可说为促进中小学校长的专业发展往前迈进了一大步，不仅值得肯定，也值得其他县市见贤思齐；相信在系统性的规划、周延性的执行、与严谨性的成效评估下，必能有助于提升中小学校长的专业发展。

### **(三) 系统性规划学校营销策略与落实公共关系**

以下以学校营销为例，阐述在进行学校营销时，除应进行学校的 SWOT 分析外，可分从以下三方面加以着手：

(一) 内部营销 (internal marketing)：内部营销系指藉由满足员工需求的工作产品来吸引、开发、激励员工；就学校而言，乃指校长以校内的教职员生为对象，运用多项沟通的途径、

提高向心、凝聚共识；并采支持、关心、体恤等方式激励成员；同时，提供进修与训练的机会，鼓励成员共同参与决策，以提高学校的办学成效。简言之，可运用凝聚沟通、关怀激励、教育训练、参与授权、及优质环境等五项策略来达成内部营销的目的。

(二) 外部营销(external marketing)：指学校校长与相关成员针对家长、小区人士、校友、邻近大学及中小学、与教育行政机关等外部顾客，透过塑造课程特色、运用多元媒体、提供有效诱因、与呈现教学成果等方式，强化外部顾客对学校的良好印象，建立外部顾客对学校的信心，进而提升学校的正面形象与竞争力。简言之，可运用师生产品、形象推广、成本价值、及通路规划等四项策略来达成外部营销的目的。

(三) 互动营销(interactive marketing)：系指学校内部成员与外部顾客因互动而产生的营销作用，这往往是肇始于彼此的人际互动与接触。换言之，校内教职员接待外界家长人士的态度与反应，以及家长和外界人士对学校的 support 程度，乃是互动营销的展现，均会对上述内部、外部营销产生间接影响。简言之，可运用内外互动与外内互动的策略来提升互动营销的效果。

#### (四) 建立与媒体间的良性互动

以下谨就相关学理与个人实务经验所得，提供参酌。

首先，中小学校长应了解媒体工作者的心态与需求。所谓「知己知彼，百战百胜。」由于媒体工作也是一种职业，因此，吾人必须先了解其心态与需求。归纳言之，媒体工作者的心态与需求主要包括：

- (一) 取得新闻性的素材：藉由寻求新闻性的素材，作为报导的主题。
- (二) 由批判的角度出发：发挥敏锐的观察力，并辅以犀利的文笔，来针砭时事。
- (三) 快速报导新闻大要：讲求速度，争取快报，然快报并不必然等同于事实。
- (四) 引发社会全面关注：透过新闻画面的不断出现，来引发大众的关注。

其次，在建立与媒体良性互动的原则方面，其可行的具体作法包括：

- (一) 熟记媒体工作者相关背景数据。
- (二) 主动邀请媒体工作者参加聚会。
- (三) 相关新闻之发布应一视同仁。
- (四) 媒体对单位有正面报导时应适时表达谢意。
- (五) 媒体对单位有负面报导时应婉转说明。

(六) 媒体对单位有错误报导时应予以澄清。

(七) 单位之秘书或公关应扮演好催化角色。

再者，当组织危机发生时，应注意以下与媒体互动的几项主要原则：

(一) 审慎选择发言代表。

(二) 统一对外发言窗口。

(三) 做好内部沙盘推演。

(四) 结合必要社会资源。

总之，身为学校的变革领导者，不能忽视媒体的影响力，而应该在变革领导的过程中，努力学习如何与媒体建立良好的互动关系。

## 五、结语

随着社会的快速变迁，在对传统校长的角色、任务与功能，产生极其重要的影响，有赖学校校长凭借「圆融的政治智慧」，发挥「温柔的坚持」之能力，以及「有为有守」的自我坚持，始能有效、顺利推动校务。美国哈佛大学校长中心首届主任 R. Barth 曾引述美国参议院教育机会均等委员会之文件指出，假如学校是一个充满活力、创新、以学生为中心的地方；假如在教学上享有盛名；假如学生能展现其最佳能力；则校长的领导往往是成功的关键（If a school is a vibrant, innovative, child-centered place, if it has a reputation for excellence in teaching, if students are performing to the best of their ability, one can almost always point to the principal's leadership as the key to success.）。足见校长的角色与学校发展关系密切，不容忽视。

就此而言，中小学校长须积极强化本身行政领导及课程与教学领导之专业知能知能，以诚恳的态度、专业的知能，提供教师各项教学奥援，并运用圆融、适切的沟通技巧，凝聚向心、建立共识、彩绘愿景、研拟策略，力求找寻两大系统间的最大有利公约数，进而创造双赢的结果。

总之，处在变革的时代中，中小学校长校长必须体认学校教育已从传统封闭、保守的型态转化成开放、多元的系统；中小学校长校长更须展现领导者应有的作为，以创新的思维取代封闭的视野；同时，也应扮演动态平衡的领导者，一方面重视组织目标的达成，另一方面则应重视成员需求的满足，以凸显 Deal 和 Peterson (1994) 平衡技术性管理功能与象征性领导意义、兼重领导逻辑与艺术的主张，才能为学校教育开创璀璨的愿景！

## 参考文献

- 丁一顾、张德锐（2009）。认知教练：理论与实务。台北市：五南。
- 李安明（1999）。「为教学而行政」的校长教学领导：理论与实务。教育政策论坛，2(2)，158–203。
- 李安明（2010）。我国国小校长教学领导应然面、实然面及需求评估。发表于国立中正大学教育学院主办之99年度国科会教育学门教育行政与政策、师资培育领域专题计划成果发表会，2010.10.30，国立中正大学。
- 吴清基（2000）。学习型学校的领导理念与策略之响应。发表于淡江大学主办之教育改革与转型－领导角色、师资培育、伙伴关系学术研讨会，台北。
- 林明地（1999）。家长参与学校教育的研究与实际－对教育改革的启示。教育研究信息，7(2)，61–79。
- 林明地（2002）。校长学－工作分析与角色研究取向。台北：五南。
- 秦梦群（1997）。教育行政－理论部分。台北：五南。
- 秦梦群（2010）。教育领导理论与应用。台北：五南。
- 张志明（1999）。教育行政组织。辑于王如哲、林明地、张志明、黄乃熒和杨振升（着），教育行政（页27–58）。高雄：丽文。
- 张德锐、王淑珍（2009）。美国认知教练模式及其在我国中小学教师专业成长之应用。教育数据集刊，41，97–122。
- 张润书（1998）。行政学。台北：三民。
- 黄昆辉（1988）。教育行政学。台北：东华。
- 冯丰仪（2000）。国民中小学校长遴选制度之研究。国立暨南国际大学教育政策与行政学系硕士论文，未出版，南投。
- 杨振升（1999）。我国国小校长从事教学领导概况、困境及其因应策略之分析研究。暨大学报，3(1)，183–236。
- 杨振升（2003）。教育系统组织变革模式建构之研究。国科会专题研究。（计划编号：NSC 92-2413-H-260-002）。
- 杨振升（2006）。教育组织变革与学校发展研究。台北：五南。
- 杨振升（2011）。校长专业标准证照培育与专业发展之连结。发表并完整收录

于中华民国公私立中小学校长协会、中华民国高级中等学校校长协会、台北市公私立中等学校校长协会、台北市公私立小学校长协会主办之「2011 年校长论坛」论文集，139–159，2011,3,31，台北。

鲁先华（1994）。国民中学校长教学领导之研究。未出版之硕士论文，国立台湾师范大学教育研究所，台北

刘毓玲（译）（P. F. Drucker 着）（2000）。21 世纪的管理挑战。台北：天下远见。

Angelle, P. S. (2006). Instructional leadership and monitoring: Increasing teacher intent to stay through socialization. *NASSP Bulletin*, 90(4), 318–334.

Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1994). *The leadership paradox—balancing logic and artistry in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gupton, S. L. (2003). *The instructional leadership toolbox: A handbook for improving practice*. Thousand Oaks, CA.: Corwin Press.

Hallinger, P. (Eds.) (2003). *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective*. Exton, PA.: Swets & Zeitlinger.

Holland, W. (2006). *Selecting school leaders: Guidelines for making tough decisions*. Lanham, MD.: Rowman & Littlefield Education

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2005). *Educational Administration—Theory, Research and Practice* (7th ed.). New York: Random House.

Huddleston, W. D. (1993). *Principal selection procedures: A descriptive assessment of current practices used in Florida school districts with a comparative analysis of 1992–93 and 1983–84 practices*. Unpublished Ed. D. Dissertation. The Florida State University.

Marzano, R., Waters, T. & McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1983). The structure of educational organizations. In J. W.

Meyer & W. R. Scott (Eds.) , *Organizational environments: Ritual and rationality* ( p. 74 ) .  
Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Orr, M. T. (2001). Transforming or running aground: principals in systemic  
educational reform. Paper presented at the annual meeting of the American  
Educational Research Association, Seattle, Washington, April 2001.

Quinn, D. M. (2002) . The impact of principal leadership behaviors on instructional  
practice and student engagement. *Journal of Educational Administration*, 40 ( 5 ) ,  
447–467.

Ricken, R. (2007). *Mastering the balance of the principalship: How to be a  
compassionate and decisive leader*. Thousand Oaks, CA.: Corwin Press.

Sparks, D. (1990). Cognitive coaching: An interview with Robert Garmston. *The  
Journal Of Staff Development*, 11(2), 12–15.

Wanzare, Z. & Costa, J. L. (2001). Rethinking instructional leadership roles of the  
school principal: Challenges and prospects. *Journal of Educational Thought*,  
35(3), 269–295.

Youngs, P. & King, M. B. (2001). Principal leadership for professional development  
to build school capacity in urban elementary schools. Paper presented at the  
annual meeting of the American Educational Research Association, Seattle,  
Washington, April, 2001.