

東海大學教育研究所

碩士論文

卓越校長之偏鄉國中領導與
創新經營之探究

A Study on Excellent Principals' Innovative
Leadership at Junior High School
in the Remote Area

研究生：林宗仁

指導教授：陳淑美 博士

中華民國一〇八年七月

東海大學教育研究所碩士在職專班

碩士論文

卓越校長之偏鄉國中領導與
創新經營之探究

A Study on Excellent Principals'
Innovative Leadership at Junior High
School in the Remote Area

研究生：林宗仁

本論文業經審查及口試合格

論文考試委員 林素卿 (主席)

江志真

陳淑美 (指導教授)

所長 林政銘

中華民國一〇八年七月

卓越校長之偏鄉國中領導與創新經營之探究

摘要

本研究旨在探究卓越校長之偏鄉國中領導與創新經營。透過質性研究，訪談五位公立偏鄉國中的卓越校長，了解卓越校長之領導與創新經營的經驗，歸納分析卓越校長之領導信念、領導行為與創新經營之策略。本研究結果如下：

- 一、以人為本為卓越校長之偏鄉國中領導的信念，為每一個人幸福努力。
- 二、以身做則為卓越校長之偏鄉國中領導行為，進行參與式的領導，形塑正向的循環。
- 三、卓越校長之偏鄉國中的創新經營是能針對偏鄉國中的弱勢進行翻轉，從在地為養分，結合社區校外資源，找到學校亮點，展現偏鄉國中大志氣。

最後，依據研究結果，對偏鄉國中校長、教育行政單位與未來研究提出相關建議。

關鍵字：卓越校長、校長領導、學校創新經營

A Study on Excellent Principals' Innovative Leadership at Junior High School in the Remote Area

Abstract

The purpose of this research aimed to explore junior high school leadership and innovation management of excellent principals in remote districts. By interviewing five excellent principals, the qualitative research analyzed their leadership beliefs, leadership behaviors, and the strategies of innovation management.

The major findings are as follows. First, the leadership belief of excellent principals in remote districts is humanistic approach, and they worked hard for everyone's happiness. Second, the leadership behavior of excellent principals in remote districts is to practice what you preach. They carry out participative leadership and shape the positive cycle. Third, the innovation management of excellent principals in remote districts is to analyze the contexts of schools and communities, use the resources well, find the spotlights of schools, and show the ambition of schools.

Based on the results of the research, some suggestions are provided for the government, schools, principals, and future study.

Keywords: excellent principal, principal leadership, school innovation management

目次

目次	i
表次	iii
圖次	v
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	3
第三節 研究目的與問題	5
第四節 名詞釋義	5
第五節 研究範圍與限制	7
第二章 文獻探討	9
第一節 偏鄉學校所處脈絡與因應策略	9
第二節 校長領導的相關理論與內涵	13
第三節 學校創新經營的相關理論	35
第四節 校長領導與學校創新經營的相關研究	39
第三章 研究設計與實施	45
第一節 研究方法選取	45
第二節 研究者	46
第三節 研究參與者的選取	47
第四節 研究實施的歷程	49
第五節 研究信度與效度	52
第六節 研究倫理	53
第四章 研究結果與分析	55
第一節 希望校長在成功國中的領導與創新經營	55
第二節 責任校長在躍起國中的領導與創新經營	62
第三節 傻瓜校長在藍海國中的領導與創新經營	71
第四節 亮點校長在品牌國中的領導與創新經營	79

第五節 志氣校長在夢想國中的領導與創新經營	87
第六節 五位卓越校長在偏鄉國中領導與創新經營的綜合比較分析.....	95
第五章 結論與建議	105
第一節 研究結論	105
第二節 研究建議	106
參考文獻	109
附錄一 研究邀請書	115
附錄二 訪談同意書	117
附錄三 訪談大綱	119
附錄四 教育部校長領導卓越獎評選及獎勵要點	121

表次

表 2-1 偏遠學校教育情境與脈絡表.....	10
表 2-2 臺灣地區領導理論被研究次數前 25 名統計表.....	18
表 2-3 教育部「校長領導卓越」獎歷年國中組獲獎校長名單與得獎 主題名單彙整表.....	29
表 2-4 卓越國中校長偏鄉學校領導與經營方案彙整表.....	32
表 2-5 學校創新經營相關研究一覽表.....	41
表 3-1 研究參與者之背景資料表.....	48
表 3-2 訪談資料表.....	51
表 6-1 卓越校長在偏鄉國中的領導與創新經營之情形.....	100

圖次

圖 3-1 研究流程圖.....	50
------------------	----

第一章 緒論

本章共有五節，分別是第一節研究背景，第二節研究動機，第三節研究目的與問題，第四節名詞釋義以及第五節研究範圍與限制。

第一節 研究背景

依據政府資料開放平臺，106 學年度偏遠與特偏國民中學（以下簡稱偏鄉國中）的校數共計 241 校，佔國民中學總校數 734 校中約 33%（教育部，2018a）。換句話說，平均每三間國民中學，就有一間偏鄉國中。

探究偏鄉教育的現況，偏鄉國中普遍存在下列問題：少子女化與都市化導致學校減班教師超額、師資不足影響學校經營、學生學習成就不佳、硬體設施老舊或不足、交通不便、隔代教養或單親家庭比率較高與家庭教育功能薄弱等困境（何欣穎，2014；林詩亞，2017；教育部，2015a；羅詩意，2017）。如何讓「沒有任何孩子落後」到「每位孩子都成功」是有志偏鄉教育工作者努力的方向與當今重要的教育課題之一。

面對偏鄉教育資源不足的多元需求，教育部在 2015 年分別頒布「偏鄉教育創新發展方案」與「偏鄉學校教育安定方案」來協助偏鄉學校的教育發展。另外，2017 年 11 月 21 日制定的「偏遠地區學校教育發展條例」更從經費、人事任用及教師福利措施等方式著手，期盼突破偏鄉辦學困境，保障偏鄉學生受教權益，縮短城鄉教育資源差距，落實教育機會實質平等，使偏鄉學校得以創新經營永續發展。

依據偏遠地區學校教育發展條例第四條第二項：「前項偏遠地區學校應予分級.....並每三年檢討之。」規定，教育部於 2018 年 5 月 30 日訂定發布偏遠地區學校分級及認定標準，將原本的偏遠與特偏分級修改成偏遠、特殊偏遠與極度偏遠等三級外，並將離島地區之公立高級中等以下學校全數納為偏遠地區學校。此外，臺灣本島學校則依交通、文化、生活機能、數位環境及社會經濟條件或其他因素之評估指標，以偏遠地區學校計量模型計算，重新評定為極度偏遠、特殊偏遠或偏遠等級，若不在此範圍中，則被列為一般或非山非市，讓教育經費補助在需要資源的偏鄉學校。

雖然教育部頒布了上述方案、條例與標準協助偏鄉學校，然而除了既有的辦學困境外，與時俱進的教育改革、十二年國教、翻轉思潮、實驗教育與教師專業發展等挑戰，對偏鄉國中校長而言，如同大海中的怒潮一波波迎面衝擊而來。偏鄉學校校長應秉持何種領導信念？發展何種領導行為？採取何種創新經營策略？讓教師用心教學、學生安心學習、家長與社區放心支持實為學校領導與經營所需面臨的實務問題之一。

謝傳崇（2009）認為學校領導不是一項簡易的工程，從凝聚共識到願景制定、從教師專業發展到學校組織蛻變、從教學策略聯盟到學校創新經營，其涵蓋範疇廣泛。賴志峰（2010）也認為學校領導可以對教師、學生、家長與社區發揮一定的影響力，產生許多正面的結果，林明地（2004）指出在學校中，校長的角色比其他人更為重要。當校長的特質、行為與理念不同時，被領導者所因應的行為與結果也會非常不同。秦夢群、濮世緯（2006）認為學校創新經營是學校為符合成員之需求、保持競爭力並提昇品質，而在組織經營之作法上進行變革與創新的作為，可包含學校行政管理、教學與課程、知識分享、外部關係，以及科技運用等層面。吳清山（2004）指出學校創新經營是在學校場域中，採用創意想法，將其實施到學校的服務、產品或工作方法的過程，以發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標。

教育部為建立學校經營標竿典範，激勵校長提升領導專業、創新學校經營，促進辦學績效，於 2004 年訂定「教育部校長領導卓越獎評選及獎勵要點」，凡是現任公私立高中職與國中小、大陸地區臺商學校及教育部輔導有案的海外臺灣學校校長已擔任校長職務超過四年，且最近四年校長考績均為甲等，最近十年無刑事、懲戒或記過以上之懲處，而且依教育政策所制訂的教育發展方案有明確成效或有優異學校經營能力，能達成學校教育願景者皆可參選。

校長領導卓越獎評選共分初選與複選兩階段，參選者經由學校所在地之縣市政府書面初選通過後，方可被推薦參加複選。複選採書面審查與方案口頭發表方式，其審查指標分為兩大項，分別是教育理念與經營策略佔 40%，理念實踐、校園氣氛與發展特色等辦學績效佔 60%，其中學校發展特色重點之一即為是否具備創新價值。

自 2004 年迄今，已有五十一位國中校長獲得此殊榮，其中有九位卓越校長成功翻轉了偏鄉國中，約佔所有獲獎國中校長的 17.6%（教育部，2018b）。誠如西諺所云：「有什麼樣的校長，就有什麼樣的學校。」，校長的領導行為與領導信念對偏鄉學校親師生與社區的影響不容小覷。在偏鄉教育資源不足的困境中，為何卓越校長們能有如此優質的辦學績效，實值得探究，因此本研究以成功翻轉了偏鄉國中的卓越校長為研究對象，探討卓越校長對偏鄉學校的領導與經營，以作為對規劃未來擔任偏鄉國中校長者的榜樣與建議。

第二節 研究動機

研究者師範大學畢業後，曾志願前往離島偏鄉國中服務四年，其間歷任實習教師、導師與主任職務，對偏鄉國中教育現場的情境與挑戰，有深刻的體驗。偏鄉學校的情境之一是教師流動率高（廖芳敏，2011），連校長也不例外。研

究者在離島偏鄉國中服務四年期間，總共歷經迎新送舊三位校長，其中一位校長初任滿一年後，立即調回臺灣本島。每年六月底學校休業式上，學生與家長不僅會問「老師，你會不會回來？」，也會問「校長，你會不會回來？」。

一樣是國中校長，一樣在偏鄉學校服務，一樣要面對諸多的教育困境與挑戰，卓越校長到底具備何種偏鄉教育的領導信念？讓他們不僅能夠甘之如飴地完成國民教育法第九條任期一任為四年，甚至再連任一次的規定，而且更進一步化危機為轉機，展現偏鄉學校獨特的教育能量，此為本研究動機之一。

研究者目前兼任國中主任職務，擔任教職已滿二十三年，其中行政歷練超過十年，期許自我以卓越國中校長為榜樣，莫忘當初志願至偏鄉服務的教育初衷。兩年前，初次參加校長甄試，在甄選過程中察覺了自我的不足之處。因此，重新拾起了課本至教研所修業，充實自我教育專業知能外，更希望能藉由向卓越國中校長請益，探究其偏鄉學校的領導行為強化行政領導、教師專業發展、學生學習成就或外部環境等領導實務經驗，此為本研究動機二。

Pang (2001) 相信每一個人都有隱藏的偏見。校長在校園中是屬於權力階級之一，其決策能夠影響許多親師生，如何擺脫固有刻板印象和偏見，而不是成為差異的製造者，是學校領導者落實學校領導與經營的重要課題之一。從九年一貫強調校本課程，到十二年國教中實驗三法的通過，均鼓勵偏鄉學校創新發展各自特色。因此本研究擬藉由探討卓越校長面對偏鄉國中教育情境與脈絡是如何創新經營，以開闊研究者與未來追求卓越的教育工作者對於偏鄉教育的多元文化視野，此為本研究動機三。

第三節 研究目的與問題

本研究旨在探究卓越校長在偏鄉國中教育現場中，如何落實領導信念，展現領導行為，帶領親師生實踐學校創新經營的歷程。

本研究目的如下：

- 一、了解卓越校長在偏鄉國中的領導信念。
- 二、了解卓越校長在偏鄉國中的領導行為。
- 三、探討卓越校長在偏鄉國中的創新經營。

基於上述研究目的，本研究問題如下：

- 一、卓越校長在偏鄉國中的領導信念為何？
- 二、卓越校長在偏鄉國中的領導行為為何？
- 三、卓越校長在偏鄉國中的創新經營為何？

第四節 名詞釋義

一、卓越校長 (Excellent Principal)

依據教育部《重編國語辭典修訂本》臺灣學術網路第五版試用版，卓越的中文字義為非常優秀，超出常人，而同義字有傑出、卓絕、卓著與優越等（教育部，2015b）；卓越英文為 excellence，2018 年劍橋大學出版社的劍橋線上辭典定義為 the quality of being excellent，意指優秀或卓越的品質。依據上述釋義，卓

越校長就是非常優秀的校長。

本研究所指卓越校長是指符合教育部校長領導卓越獎評選及獎勵要點規定，擔任校長職務超過四年，近四年考績為甲等，最近十年無刑事、懲戒或記過以上之懲處，且制訂的教育發展方案有明確成效或有優異學校經營能力，能達成學校教育願景者，經評選核定並獲頒校長領導卓越獎之公立偏鄉國中校長。

二、校長領導 (Principal Leadership)

校長領導是學校領導者在學校組織環境中，發揮領導者影響力，充分運用物力、財力、人力等資源，而有效完成學校組織目標的一種歷程或行為（蔡進雄，2005）。本研究所指校長領導是指偏鄉國中領導者實踐領導信念，透過在行政領導、教師專業發展、學生學習成就或外部環境等領導行為，善用人力、物力與財力等資源，創新學校經營，提升教師專業能力，改善學生學習成效，達成學校目標的歷程。

三、學校創新經營 (School Innovation Management)

學校創新經營是學校為符合成員之需求、保持競爭力並提昇品質，而在組織經營之作法上進行變革與創新的作為，可包含學校行政管理、教學與課程、知識分享、外部關係，以及科技運用等層面（秦夢群、濮世緯，2006）。本研究所指學校創新經營定義為因應學校成員的需求，為維持競爭力與提升效能，在符合教育目標的前提下，偏鄉國中領導者於既有的行政、課程、教學、教師專業發展、硬體、親師生或社區互動基礎上進行學校組織再造，採用不同以往的創新理念與作為，發展學校多元特色，提升教育品質，達到學校願景的歷程。

第五節 研究範圍與限制

一、研究範圍

(一) 在研究參與者方面

本研究是以獲頒教育部校長領導卓越獎的五位卓越校長為研究參與者，其獲獎時間自 2013 年到 2017 年，而獲獎時所服務的學校為教育部核定的公立偏鄉國中之一，且目前仍繼續在公立國中擔任校長職務。

(二) 在研究內容方面

本研究探究卓越校長面對偏鄉國中情境與脈絡時，如何落實領導信念，展現領導行為，帶領親師生實踐學校創新經營的歷程。

二、研究限制

(一) 在研究參與者方面

獲頒教育部校長領導卓越獎時，所服務之學校為教育部核定的公立偏鄉國中之卓越校長迄今共有九位，本研究受限於其中四位卓越校長之退休因素，僅針對其餘五位仍在公立國中服務之卓越校長進行訪談。

(二) 在研究內容方面

本研究旨在探究卓越校長在偏鄉國中之領導信念、領導行為與學校創新經營的歷程，故研究結果與推論未必適用於其他國中之領導與經營，校長們可依所在學校之情境與脈絡參考運用。

第二章 文獻探討

本研究旨探究卓越校長之偏鄉國中領導與創新經營之經驗，本章為卓越校長之偏鄉國中領導與學校創新經營相關文獻的探討與分析，共分為四節。第一節探討偏鄉學校所處脈絡與因應策略，第二節探討校長領導的相關理論與內涵，第三節探究學校創新經營的相關理論，第四節說明校長領導與學校創新經營的相關研究。

第一節 偏鄉學校所處脈絡與因應策略

聯合國經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development，簡稱 OECD）於 2000 年開始，每三年舉行一次國際學生能力評量計畫（Programme for International Student Assessment，簡稱 PISA）後，如何改善偏鄉學校學生學習成就低落現象，逐漸引起各國教育學者與主管機關重視（吳美瑤，2017）。在臺灣，雖然偏鄉教育一直是國家施政的主要方向之一，但仍有許多的挑戰必須去克服，不論是「偏鄉學校教育安定方案」或是「偏鄉教育創新發展方案」都是教育部近年來為協助偏鄉學校的教育發展所作的努力。

一、偏鄉學校教育現況與問題

林詩亞（2017）觀察到在偏鄉學校，少子化衍生減班教師超額的現象逐漸普及化。羅詩意（2017）認為偏鄉學校面臨下列問題：少子女化現象影響偏鄉學校運作；家庭教育功能薄弱；學生學習成就低落。教育部「偏鄉教育創新發展方案」提到偏鄉教育有下列情境與脈絡：少子女化及都市化加速偏鄉學生人數流失；家庭教育功能缺乏，學校成為偏鄉學生學習與生活之重心；自然與文

化資產豐富，偏鄉國民中小學有其存續之必要性；升學壓力較小，教師較能實踐教育革新。教育部「偏鄉學校教育安定方案」也提到三個現況：少子女化及都市化影響偏鄉學校安定；家庭教育功能缺乏，安定的教育環境對學生之學習更為重要；偏遠地區學校宿舍，難以滿足師生居住需要。何欣穎（2014）提到教育現況為少子化、師資不足、硬體設施不足與教職員意見不同等現象。廖芳敏（2011）將教育現況歸納如下：師資：專業進修困難、行政工作繁重、專長師資不足、代理代課教師聘任不易及教師流動率高；家長社經地位多為中低階層以及弱勢家庭，無法支援子女教育。

根據以上偏遠地區學校教育情境與脈絡的實證研究結果與政府方案，歸納為學生方面、師資方面、家長方面、校園資源四方面之偏遠學校教育情境與脈絡（如表 2-1）。

表 2-1

偏遠學校教育情境與脈絡表

專家學者與政府方案	學生方面	師資方面	家長方面	校園資源方面
林詩亞(2017)	少子化讓學生減少更多	教師因減班超額離開		
羅詩意(2017)	少子女化學生減少；學生學習成就低落	教師超額	家庭教育功能薄弱	
偏鄉教育創新發展方案(2015)	少子女化及都市化加速學生流失；學習動機薄弱		家庭教育功能缺乏；隔代教養比率較高	資源閒置

(續下頁)

專家學者與政府方案	學生方面	師資方面	家長方面	校園資源方面
偏鄉學校教育安定方案(2015)	少子女化及都市化使學生減少；學習動機薄弱	流動率高	單親與隔代教養比例較高；家庭教育功能薄弱	師生宿舍不符需求
何欣穎(2014)	少子化	師資不足；教職員意見不同		硬體設施不足
廖芳敏(2011)		專業進修困難、行政工作繁重、專長師資不足、代理代課教師聘任不易、及教師流動率高	家長社經地位不高，無法支援子女教育	

依表 2-1，偏遠學校所面臨教育情境最主要為招生不足與師資不足，其次為家庭教育功能薄弱，最後為校園資源不足。茲說明如下：

(一) 招生不足

受到少子女化影響，學區學生來源減少，再加上城鄉差異，城市各項生活條件優於偏鄉，學生跟隨家長往城市集中，偏遠地區學校招生更加困難，因同儕刺激不足，連帶影響學生學習意願與成就。

(二) 師資不足

偏鄉交通不便，生活機能不足，老師流動率高，專業師資甚至代理課教師招聘不易，無法營造安定學習環境。

(三) 家庭教育功能薄弱

部分偏鄉家庭社經地位較為不利外，單親與隔代教養家庭比例也高於城市學校，對學生學習產生不利影響，無法為學生提供穩健的支持系統。

(四) 校園資源不足

對於此點，專家學者與教育部有不同看法。例如，教育部偏鄉教育創新發展方案認為校園資源不僅足夠，甚至出現閒置情形；何欣穎（2014）則提出當學校想發展特色社團，卻無充足設備使用。

研究者本身曾有離島偏遠學校服務經驗，對表 2-1 偏遠學校教育情境與脈絡表所列情境體驗深刻。其中，學生人數少源自於都市化影響，偏鄉青壯人口往都市遷移謀生時會將學生一起帶至城市就學，無法離開的兒童或由年邁祖父母照顧，形成隔代教養比例偏高現象；或是家長本身單親或社經地位不高屬於弱勢家庭，無力提供家庭支持。而近年來的少子女化現象影響不分城鄉，讓偏遠地區學校原本學生來源不足的情形更為嚴重，直接面臨減班、併校甚至裁校危機。

2017 年 1 月 9 日臺教授國部字第 1050149374B 號令訂定公立國民小學及國民中學合併或停辦準則雖然減緩這些危機，但是師資問題仍是偏鄉學校經營的一大挑戰。由於地處偏鄉，交通不便，生活機能比不上城市便利，師資流動率居高不下，甚至連代理代課教師也不易招聘。

二、偏鄉學校教育情境與脈絡的因應策略

在國外偏鄉學校相關研究中，英國與澳洲學者皆有提及學校經營與所在區域脈絡連結的重要性。其中，Smyth（2006）提出弱勢學校與所在社區的增能（capacity building）策略：「由內而外的觀點來進行，不僅涉及識別、利用和聚焦當地資源、文化及關係建立策略，而且也包括確認學校與社區的改變方式是複雜且互相依賴的。」此外，在 1997-2010 年間，一些英國學校也在政府主導下，走出校園，為社區與家庭提供更多的服務，例如學習、就業或家庭支持。此類學校相關名稱包含外加學校（schools plus）、擴展服務學校（extended-service

schools)、全方位服務擴展學校 (full service extended schools)、社區本位學校 (community-oriented schools)、或是社區學校 (community schools) (Dyson & Jones, 2014)。

此類走出校門提供多元服務的學校，讓學校、社區、家庭與學生之間的關係變得更加緊密，不僅有助於學生學習成就提升，更可視為對弱勢社區的重生與家庭支持的強化有效策略之一 (Cummings & Dyson, 2007; Raffo, Dyson, Gunter, Hall, Jones, & Kalambouka, 2009)。

在臺灣，教育部為改善偏鄉教育困境，分析偏鄉學校教育情境與脈絡，分別頒布「偏鄉學校教育安定方案」、「偏鄉教育創新發展方案」與「偏遠地區學校教育發展條例」，期許實踐教育機會平等。其中「偏鄉學校教育安定方案」與「偏鄉教育創新發展方案」的目標之一皆為形塑偏鄉學校為當地社區的機能、文化、知識與創新中心，讓學校能夠提供更多的服務，構成社區、家庭與學校彼此之間更為緊密的三角脈絡關係，進而共存共榮。

偏遠學校教育情境與脈絡的改善非一時三刻可以完成的，但是學校及教師可以成為支持偏遠地區學生成長的重心、可以主動了解並傾聽學生、家長與其他教師的意見與需要，讓教育成為每一個人成功與幸福的力量。

第二節 校長領導的相關理論與內涵

偏鄉學校校長領導是領導的一部份，當一般領導理論因應時代與環境需求而推陳出新，互相整合產生新領導模式，校長領導與偏鄉學校領導亦隨之日新月異，因而校長領導與偏鄉學校領導的定義也與領導息息相關 (林明地, 2004; 秦夢群, 2011; 賴志峰, 2010)。因此，本節依序探究領導與校長領導的理論與

研究。

一、領導的意涵

Leithwood、Jantzi 與 Steinbach 視領導為一種想法，也是一種可執行的做法（謝傳崇、邱郁倫譯，2011）。劉春蘭（2011）說明領導是領導者發揮其影響力，完成組織經營目標的歷程。郭玫琪（2009）定義領導是在組織內，由領導者正向影響被領導者，最後達成共同目標的歷程。王曉玲（2008）的研究定義領導是在團體組織中，運用多元的影響力與資源來激發成員士氣與動機，以達成共同理想的一種歷程。蔡進雄（2005）則認為領導是指在團體中，發揮領導者影響力，善用財力、物力、人力等各項資源，成功實現組織目標的一種行為或歷程。綜上所述，領導是指領導者發揮正向影響力，帶領被領導者達成組織願景的行為、作法或歷程。

溫明麗（2008）認為領導的定義多元，領導的理論亦不斷在既有的基礎上，因應文化、歷史與外在環境的改變而推陳出新。然而不論何種領導理論，皆需要展現和諧、創造、競爭力與效能，且其目的都是要運用影響力與資源，以達成組織的目的。學者們（秦夢群，2011；蔡進雄，2005；Bryman，1992）認為領導理論的發展以 1980 年代為界線，可概分為傳統領導理論與新興領導理論，傳統領導理論涵蓋特質論、行為論與權變論，新興領導理論則以傳統領導理論為基礎，因應大環境的改變，針對不足之處進行整合與修正。

以下以領導理論演進的特質論、行為論、權變論與新興領導等四個時期分別說明理論重點如下：

（一）特質論

在 1940 年代以前，領導強調領導者生理、心理、情意、人格或智能等特質，認為成功領導者是有來自生理、心理、情意、人格或智能等共同的特質（秦夢

群，2011)。Stogdill 於 1948 年研究曾歸納出領導者特質包括智能、學識、責任心、社交能力、社經地位、持久性、社會性、主動性、能達成任務、有自信、對情境的了解、合作性、受歡迎程度、適應性與語言能力等 15 項，並進一步將領導相關的個人因素分為能力、成就、責任、參與、地位與情境等六大類（林明地等譯，2006；引自秦夢群，2011）。

在領導理論中，雖然特質論被視為入門理論，且最早運用科學實證方法來進行研究，但是關於領導特質研究結論各家成果不一，因此難以形成共同的理想領導特質（蔡進雄，2005）。雖然從特質論無法歸納出領導者的共同特質，但黃昆輝和張德銳（2000）認為特質論可提供學校領導人員運用之處有下列三點：掌握學校工作所需的人格特質或缺點，能讓學校領導者事半功倍邁向成功；藉由對領導特質的了解，修正學校領導者人格特質上的缺點，有助於領導的推動；藉由同事擁有的領導特質，截長補短，彌補領導者本身領導特質的缺陷，共同達成學校目標。

（二）行為論

因應特質論的侷限，1940 年代至 1960 年代重視領導者的外顯行為，領導研究焦點從「領導者是誰」移轉為「領導者做什麼」（秦夢群，2011）。行為論強調領導者的外顯行為，認為領導者以實際領導行為，提高組織效能，完成組織目標。

行為論可分為單層面與雙層面之領導理論，單層面理論就是以一條直線來分類領導程度的差異，例如從領導放任到領導獨裁，而雙層面理論則將直線變成一個平面多個象限（秦夢群，2011）。

雙層面領導理論中最具代表性的是美國俄亥俄州立大學的「倡導與關懷」雙層面行為理論，將領導行為被劃分成高倡導高關懷、高倡導與低關懷、低倡

導與低關懷與低倡導高關懷等四個象限（秦夢群，2011；蔡進雄，2005），高倡導高關懷領導者不僅重視被領導者的工作表現，也關注被領導者的需求是否滿足，領導效能較佳。高倡導與低關懷領導者強調工作的績效，忽視被領導者的身心需求滿足。低倡導低關懷領導者不在意被領導者工作成效與感受，有領導危機。低倡導高關懷領導者過度重視與被領導者之間的關係，容易權責不分，缺乏績效。其中最有效屬高倡導高關懷，而最不佳的是低倡導低關懷（謝文全，2012）。

（三）權變論

領導理論 1960 年代至 1980 年代則以情境為重心，相對於特質論與行為論忽視情境，權變論以情境為重心，認為領導行為需因地制宜，沒有最佳的領導方式，易言之，領導者需先考量各種環境影響，再採用適當的領導行為（蔡進雄，2005）。

秦夢群（2011）指出 Fiedler 於 1967 年所提出的權變理論包含領導者、情境與組織效能等三要素，主張有效能的領導者應配合情境而採用不同的領導方式，而且要探究領導行為，要先研究領導者的動機結構和有利的情境。領導者的動機結構包含需與他人保持良好關係的關係取向，以及重視完成任務的工作取向；權變理論主張領導者與成員關係好，領導效能就好；工作流程與目標確定，工作結構就高，領導就有效；領導者權力越大，影響力就越高。因此，與成員的關係、工作結構和領導者職權，為可影響領導者行為的三個有利的情境變項。

（四）新興領導理論

1980 年代以後，新興領導理論以傳統領導理論為基礎，因應大環境的改變，針對傳統領導理論不足之處進行整合與修正、強調被領導者的角色以及重視領導者積極創新與變革，形成百家爭鳴之盛況（蔡進雄，2005）。秦夢群（2011）

整理出 1980-2010 年之間華人地區，被最多人研究的教育領導理論前 25 名，依序為轉型領導、課程領導、教學領導、交易領導、家長式領導、服務/僕人領導、道德領導、科技領導、魅力領導、願景領導、文化領導、策略領導、倫理領導、價值領導、團隊領導、分布（散）式領導、知識領導、隱涵領導、管理領導、主管領導、真誠領導、靈性領導、授權/授能領導、創造式領導與參與式領導。從秦夢群（2011）整理結果，可知因應時代變遷，新興的領導理論很多。

關於目前臺灣學術界領導研究的主流，研究者以秦夢群的研究為基礎，以其歸納的前 25 名理論為關鍵字，於臺灣博碩士論文知識加值系統與國家圖書館期刊文獻資訊網檢索 2009-2018 年近 10 年之間相關學位與期刊論文，探究臺灣地區近 10 年被最多人研究的教育領導理論前 25 名依序為轉（換）型領導、家長式領導、服務/僕人領導、教學領導、課程領導、分布（散）式領導、真誠領導、主管領導、道德領導、科技領導、知識領導、倫理領導、魅力領導、交易/互易領導、願景領導、策略領導、授權/授能領導、文化領導、團隊領導、靈性領導、價值領導、參與式領導、管理領導、隱涵領導與創造式領導。

從表 2-2 可知在近 40 年中，比較兩次不同時期的檢索數據，均保持在前 10 名依序僅有轉（換）型領導、課程領導、教學領導、服務/僕人領導、家長式領導、道德領導與科技領導等七種。其中，轉（換）型領導，無論在臺灣或整個華人地區，一直是領導理論研究的核心，而近 10 年研究熱度進入前 10 名的則有分布（散）式領導、真誠領導與主管領導等 3 種，其餘 15 種則所受關注度不一，排名前進或退步，甚至學位論文與期刊均無新發表資料，逐漸消聲匿跡。

表 2-2

臺灣地區領導理論被研究次數前 25 名統計表

領導理論	臺灣博碩士論文知識 加值系統/國家圖書館 期刊文獻資訊網小計	研究者臺 灣 2009-2018 檢索結果 排序	秦夢群臺灣 1980-2010 檢索結果 排序	秦夢群華人 地區 1980-2010 檢 索結果排序
轉(換)型領導	314	1	1	1
家長式領導	274	2	6	5
服務/僕人領導	171	3	5	6
教學領導	131	4	3	3
課程領導	115	5	2	2
分布(散)式領 導	114	6	15	16
真誠領導	112	7	25	21
主管領導	93	8	24	20
道德領導	83	9	7	7
科技領導	80	10	8	8
知識領導	80	11	10	17
倫理領導	53	12	11	13
魅力領導	49	13	9	9
交易/互易領導	48	14	4	4
願景領導	34	15	12	10
策略領導	33	16	17	12
授權/授能領導	30	17	19	23
文化領導	28	18	14	11
團隊領導	28	19	18	15
靈性領導	23	20	16	22
價值領導	9	21	13	14
參與式領導	8	22	22	25
管理領導	3	23	23	19
隱涵領導	1	24	21	18
創造式領導	0	25	20	24

以下針對前五名的轉（換）型領導、課程領導、教學領導、服務/僕人領導與家長式領導等作進一步說明：

1.轉（換）型領導

溫明麗（2008）主張轉型領導是讓所有組織成員發展正向的改變，每一位成員願意承擔責任的領導者。蔡進雄（2005）說明轉型領導包括願景建立、魅力影響、激勵、發展成員才智與關懷成員等五個行為層面，有助成員成就感、工作動機與組織承諾的激發。吳煥烘（2004）認為轉型領導是領導者利用領導策略，提升被領導者工作動機與需求層次，讓被領導者願意額外付出。綜上所述，可知轉型領導是領導者與被領導者共塑願景，發揮領導者人格影響力，鼓勵成員發展專業能力，並適時關懷成員需求，讓組織效能發揮。

2.教學領導

秦夢群（2011）認為教學領導是校長協助與引導教師從事教學相關活動，提高教師教學成效與學生學習表現的領導行為。溫明麗（2008）建議領導者可以培養行動研究能力、營造分享文化與環境、設立讀書會、建立教學觀摩與互評機制以及組成研究團隊等方式來協助改善教師教學成效，提升學生學習成效。總而言之，教學領導就是增進教師教學效能，並提高學生學習表現。

3.課程領導

秦夢群（2011）認為課程領導是對於學校的課程規劃與執行，由領導者主動協助，幫忙教師規劃、執行與評鑑課程的作為，其目的是教師增能，學生進步。吳清山與林天佑（2005）提出課程領導內涵包含課程目標及計劃的訂定、學校教育方案的管控、教學輔導、教師專業能力發展、學生學習評量以及發展課程文化等六項。綜上所述，從課程目標、規劃、設計、執行到評鑑，均是學校領導者要積極協助教師有效教學，進而提升學習成果。

4.服務/僕人領導

服務領導最早由 Dr. Robert K. Greenleaf 提出，他主張領導者先要由僕人做起，以服務他人為優先（黃宗顯等，2008），而吳清山與林天佑（2004）將服務領導與僕人領導視為一詞同義。秦夢群（2011）認為服務領導是領導者以僕人服務的方式，說服被領導者，使其接受領導的歷程。Greenleaf 認為聆聽與理解、語言與想像力、抽離反思、接受與同理、敏銳的直覺、先見之明、認知與理解、勸服他人、形成概念、服務、社群、受託管理人與說服的力量等 13 項為服務領導的內涵（引自黃宗顯等，2008）。

5.家長式領導

家長式領導是領導者運用權威、仁慈與德行三種領導行為，讓被領導者感恩順從的領導方式。權威領導源自華人家庭的家長權威，專權控制被領導者；仁慈領導是以倫常為基礎，強調上慈下孝，回報互惠；道德領導以德行為基礎，注重風行草偃。綜上所述，面對民主教育思潮，校長傳統威權備受衝擊，相關研究指出德行與仁慈領導會提升教師士氣，威權領導會降低教師效能，在學校領導方面如何調和，是未來研究的方向之一（秦夢群，2011）。

總上所述，可知領導理論可分為傳統與新興理論，每個理論都對應著時代的變遷與學校的需要。以這些理論為基礎，可以幫助本研究了解校長之領導信念是來自於個人的特質、領導行為的成效經驗、不同情境的影響，或是學校組織內部與外部環境共同的需要，並做進一步探究。

二、校長領導的意涵

以學校是一個領導者的社區角度來看，在學校組織中，包括校長、主任、教師、職員與學生等所有的成員，都有參與領導的義務，都是廣義的學校領導者（林明地，2004；Sergiovanna，2001）。蔡進雄（2005）認為在學校組織環境

中，學校領導者必須發揮領導者影響力，充分運用物力、財力、人力等資源，而有效完成學校組織目標。林明地（2004）也認為學校領導者必須重視學習文化的構建、以身作則、幫助與激勵他人以及規劃、評鑑與改善方案等，以幫助親師生適應全球性的競爭。

王曉玲(2008)指出學校領導者要能培養學生創新思維能力以適應全球競爭、以帶好每一位學生為理念以因應多變的教育政策、以分散式領導邁向多層面的發展需求與以環境領導強化家庭、社區與學校的連結。林明地（2004）指出在學校中，校長的角色比其他人更為重要。當校長的特質、行為與理念不同時，被領導者所因應的行為與結果也會非常不同。

綜上所述，校長領導是指偏鄉國中領導者實踐領導信念，透過在行政領導、教師專業發展、學生學習成就或外部環境等領導行為，善用人力、物力與財力等資源，創新學校經營，提升教師專業能力，改善學生學習成效，達成學校目標的歷程。

鄭燕祥（2003）為了解校長領導與學校表現的關係，於1993年共抽樣調查了190間香港小學，研究結果顯示校長領導越強，學生表現越佳。因此，校長領導是學校多層面表現的重要因素。以下依序說明校長領導的信念與行為、卓越校長的關鍵能力與我國校長領導卓越獎實施情形。

（一）校長的領導信念

謝文豪（2007）說明校長領導是指校長依個人的教育理念及對學校情境因素的了解，以其人格特質與具體的行動，影響教師朝向目標努力的歷程。黃怡雯（2007）認為創造一所有效能學校之主要關鍵是校長，而校長領導是校長以本身專業知識和實務經驗為基礎，善用其影響力，建立共同願景，並引導親師生達成學校目標的能力，而這些能力包含行政領導、課程領導、教學領導、教

師專業發展、個人修為與公共關係等。葉佳文（2005）指出校長領導是校長領導、規劃、整合學校運作已完成學校經營的目標。蘇秋碧（2017）的研究結果也指出領導信念是影響校長領導行為的關鍵的因素之一。

童鳳嬌（2009）認為校長領導的信念和原則是校長深信學校發展是持續的歷程，無法由校長自己獨立完成，校長須鼓勵親師生、社區人士和專家學者共同參與，建立分享的學校文化，讓校長領導發揮效能。蘇秋碧（2017）主張校長領導信念是校長以信念為基準，對教育現場一切人、事、物的看法所做的判斷，是領導者個人的特質或風格，也會受領導者成長經驗、環境與文化影響，最後形成學校領導者個人的言行、特質、領導行為和學校領導決策的標準。

張慶勳（2001）認為校長是構建學校組織文化的領導者，應具備依法行政、勇於改變、以學生需求做取捨、做好而不是討好、作對的事、中庸領導以及兼顧包容力與魄力等領導信念。馮清皇認為卓越校長有以人為本、教學為先、共享決策、專業自主與創新績效等五項治校領導信念（引自童鳳嬌，2009）。Day 和 Leithwood 蒐集 63 位卓越校長的領導資料，歸納出 4 類卓越校長的正向領導信念，茲說明如下（謝傳崇譯，2009）：

- 1.基本的領導信念包含對他人的尊重與快樂（對工作的肯定）。
- 2.道德層面的領導信念包括誠實、同理與關懷、寬容，多元價值觀與社會公平與正義。
- 3.專業層面的領導信念包含角色責任、對學生的意義、學生的最佳利益是學校的焦點、每一位學生有權學習與成功、每一位學生有潛能可實現和支持每一位利害關係人。

4. 社會與政治層面的領導信念為知識傳播與責任分享、所有利害關係人的參與、社區共享學校的願景與組織承諾。

綜上所述，不同的研究者、不同的研究參與者、不同的情境，會有不同的領導信念，而卓越國中校長於偏鄉學校的領導信是不是有不同的領導信念，為本研究努力的目的與問題。

(二) 校長領導行為

領導行為論研究聚焦於「領導者做什麼」，強調領導者以實際領導行為，提高組織效能，完成組織目標，其中以美國俄亥俄州立大學倡導與關懷雙層面領導理論最具代表性（蔡進雄，2005）。領導者的行為可分為高倡導高關懷、高倡導低關懷、低倡導低關懷以及低倡導高關懷等四個象限，其中最有效屬高倡導高關懷，而最不佳的是低倡導低關懷（謝文全，2012）。校長是教育政策的執行者之一，也是學校內的最高領導者，承擔「綜理校務」之職責，所以校長的領導行為直接影響到學校整體的發展（張文章，2015）。

林意玲（2016）歸納相關文獻後，指出校長領導行為是校長促進組織成員的互動關係，協助組織成員完成目標並激勵組織成員之動機。詹曉雯（2016）整理相關文獻後認為校長領導行為是校長為實現教育目標或是有效經營學校組織的作為，可分成「倡導」與「關懷」兩個層面來探討。沈重宗（2015）彙整相關文獻後說明校長領導行為是校長運用某些能夠激發教師感恩的具體行為，但不包含校長獎賞權、職位權、法定權、強制權，或是獎罰策略以達到組織目標與滿足成員需求。洪欣怡（2015）融會相關文獻後說明校長領導行為是指校長與組織成員培養密切良好的合作關係，相信成員的專業並給予十足的尊重與授權，引領組織成員達成共同目標，實現組織共同願景的領導歷程。

杜岐旺（2014）認為校長領導行為係指校長在特定學校組織情境下，藉由個人特質、能力與影響力，在與學校組織成員與情境間的交互作用中，能有效引導、激勵或管控學校組織成員行為以達成學校組織目標與任務的一種行為或歷程。黃怡雯（2007）說明校長領導行為是校長以個人本職學能為基礎，並運用其影響力，帶領同仁達成學校目標，建立共同願景的課程領導、教學領導、行政領導、專業發展、公共關係與個人修為等能力。

黃振球（1992）彙整有效能校長的行為與特質相關研究結果發現，成為有效能的學校管理人、教學領導人、紀律捍衛人、學校氣氛營造人以及公共關係人是成為有效能校長的先決條件。秦夢群（2011）提出有效能的校長領導行為包括設定願景和信念、發展解決策略、合作決策、終身學習與隨機應變等五種。劉春蘭（2011）研究發現，女性校長有以下的領導行為與特質：注重人際關係，採用人性關懷、重視參與決策，善用民主方式、關心成員發展，激勵創造績效、營造和諧氣氛，暢通溝通管道、積極展現長才，突破性別刻板。

賴志峰（2011）認為校長有效經營學校的領導作為，包含將獨到的教育見解轉化成學校發展願景；打造人性關懷的學校團隊，培養行政及教學人才，並提供教師專業發展的機會；以學校組織的再造、圓融與創新的領導及成員共同決策，建立學校永續發展的運作模式；善用空間領導、分享教育新知與形塑教學團隊，以提升教學品質；運用學校行銷、結合家長教育服務、引進豐富的外部資源等作法，建立策略聯盟。

綜上所述，校長領導行為是校長為實現學校願景，以個人信念，透過在行政領導、教師專業發展、學生學習成就或外部環境等領導行為影響學校成員，有效經營學校的領導歷程。

(三) 卓越校長的關鍵能力

依據教育部重編國語辭典修訂版，卓越的中文字義為非常優秀，超出常人，而同義字有傑出、卓絕、卓著與優越等；卓越英文為 excellence，2018 年劍橋大學出版社的劍橋線上辭典定義為 the quality of being excellent，意指優秀或卓越的品質。也就是，卓越就是不僅要把事情做好，而且還要超出一般人標準。郭玫琪（2009）彙整中外學者對於「卓越校長」與「有效能校長」之研究，以行政領導、課程領導、教學領導、專業發展、公共關係，以及個人修為等六大面向來歸納校長應具備的領導特質與行為，茲分別說明如下：

1.行政領導面向

卓越的校長能帶領學校成員共同實現學校教育目標，綜理校務的過程中所表現出之作為，包含建立願景、策略與創新管理、統整判斷、執行力、運用科技、合理授權、暢通溝通管道、共享決策、重視學校本位文化、勇於創新以及激勵學校團隊達成學校的共同目標。

2.課程領導面向

卓越校長引領教師進行課程之設計與實施之各種作為，包括開發設計、執行校本課程與進修課程最新知識等。

3.教學領導面向

卓越校長能協助提升教師教學效能，並增進學生的學習成就之各種作為，包含正面教學回饋、關心學生學習與高期待等。

4.專業發展面向

卓越校長在教育專業上進修外，亦協助學校同仁進修之實際作為，例如將學校轉型為學習型組織。

5.公共關係面向

卓越校長與學校成員、家長、社區、上級主管機關等之間的溝通合作，實現學校教育目標之各種作為，包含行銷、策略聯盟與營造和諧校園文化等。

6.個人修為面向

卓越校長在人際關係和事務處理上所表現出的修養與作為，例如誠信、積極、冷靜、友善、勇於認錯、身教重於言教，具有同理心、對週遭環境敏銳及充滿信心等。

張明輝認為卓越校長需具備策略管理能力、創新管理能力、注意力、執行力、默默領導力、科技應用能力及教育行銷能力等七項能力，茲概述如下（引自王曉玲，2008）：

1.策略管理能力

卓越校長運用 SWOT 分析找出內部優缺點以及外部機會與威脅，對人力與經費等資源做有效的運用，形塑學校願景與和諧文化。

2.創新管理能力

卓越校長藉對話與溝通，激勵成員革新，提升績效，達成學校創新與永續經營目標。

3.注意力

卓越校長依據輕重緩急的原則，決定行政或教學等學校事務的優先順序，集中各項資源於最迫切的事項上。

4.執行力

堅持教育專業，善用人力，有效推動校務工作，展現學校績效。

5. 默默領導力

世界的改變不是英雄式領導完成的，真正的領導者是小心翼翼、謹慎、務實並且默默地為他人及自己完成正確的事的人。

6. 科技應用能力

善用科技，事半功倍，有效提升成員績效。

7. 教育行銷能力

有效宣導學校辦學績效，間接影響家長教育選擇權並爭取家長與社區的認同感，化阻力為助力。

Day 和 Leithwood 自 2001 年起，針對 8 個國家，63 所學校的卓越領導校長僅形研究，歸納出五種卓越領導的實踐能力，分別說明如下（謝傳崇譯，2009）：

1. 設定組織的方向

建立願景、提升標準、澄清問題脈絡、設定改進計劃以及清楚說明個人的核心價值。

2. 培養人才

給予成員刺激、支持與關心、發展成員的能力、信賴與專業學習、建立價值與實踐，挑戰目前的教學實踐以及提高校長能見度。

3. 組織再造

促進團隊合作決策與分佈式領導、形塑開放與參與的支持性學校文化、創新安全環境與組織結構以及與校外利害關係人保持良好互動。

4. 管理教學方案

培養成員反思批判能力、聘任合適成員、提供成員適合的學法或資源，並減少學校外部環境的干擾。

5. 策略聯盟的建構

參與校外利害關係人的組織與決策，培養認同感，保持良好工作關係。

蔡進雄(2005)指出卓越學校領導者的關鍵能力是以轉型領導的建立願景、魅力影響、激勵鼓舞、發展才智與個別關懷等五個行為層面為基礎，再結合學校環境變遷的需求，強調注意力、執行力、默默領導力與運用科技與行銷能力的搭配，以達成學校組織目標與願景。

綜上所述，卓越校長關鍵能力為校長運用領導信念化為外顯領導行為，進行學校創新經營，提升學生學習成就，最後達成學校共同的願景。

(四) 我國校長領導卓越獎之實施

教育部為建立學校經營標竿典範，激勵校長提升領導專業、創新學校經營，促進辦學績效，自九年一貫時期的標竿一百學校選拔，到2004年起評選教育部校長領導卓越獎，再加上教學卓越獎以及臺北市優質學校評選等表揚活動，將追求卓越的信念深植於各級學校。本研究主題為卓越國中校長偏鄉學校領導歷程之探究，以下僅針對校長領導卓越獎國中組得獎方案與名單與評選要點內容進一步敘述。

自2004年迄今，已有五十一位國中校長獲得校長領導卓越獎，其中有九位卓越校長成功翻轉了偏鄉國中。每一位卓越校長的得獎評選方案均公布於教育部國民中小學課程與教學資源整合平臺並開放下載，其彙整名單如表2-3，提供學校領導者以及有志於未來從事學校領導的教育工作者卓越的學校經營典範。

表 2-3

教育部「校長領導卓越」獎歷年國中組獲獎校長名單與得獎主題名單彙整表

得獎主題	得獎校長	年度	服務單位
苓風雅韻--老校翻轉歷程	姜正明校長	106	高雄市苓雅國中
翻轉民德，創造品牌	蔡美燕校長	106	臺南市民德國中
弱勢轉優勢點亮社子學園	施俞旭校長	106	臺北市福安國中
自發互動共好·為成就孩子	童鳳嬌校長	106	新竹縣新豐國中
偏鄉學校大志氣~逆境增長 33 班	李錦仁校長	106	彰化縣鹿鳴國中
偏鄉小校展志氣~打造多元競爭力	曹建文校長	104	彰化縣溪陽國中
用心深耕、以愛領航、幸福飛揚	梁恩嘉校長	104	雲林縣北港國中
教學翻轉-卓越復興	林茂生校長	104	臺南市復興國中
共「翔」心學園—用心讓天賦飛翔	吳茂林校長	104	臺中市大甲國中
傻瓜秉初衷 彩繪偏鄉虹	黃仲平校長	104	彰化縣二水國中
愛與榜樣，點燃偏鄉孩子的希望!	鍾萬煌校長	102	苗栗縣三灣國中
躍起與奮進—偏鄉小校大夢想	黃添勇校長	102	臺南市東原國中
塑造愛與關懷的校園文化	羅新炎校長	102	桃園市中壢國中
感動、動感的全人教育	蕭進賢校長	102	南投縣營北國中
點燃亮點締造風華	楊淑萍校長	100	臺北市中正國中
卓越立典範 桃李滿庭芳	戴麗緞校長	100	臺北市敦化國中
從 C 到 A~創造學校顛峰的 卓越 CEO	陳文財校長	100	花蓮縣自強國中
以創意打造校園用愛心孕育學子	詹于諄校長	100	高雄市陽明國中
全贏共好在竹光	邱華玉校長	100	新竹市竹光國中
用心啟動—學校亮起來	王意蘭校長	98	臺北市龍門國中
「重塑品牌 優質領航」的學校舵手	韓桂英校長	98	臺北市南門國中
軟硬兼施—型塑優質小校“心”典範	林世昌校長	98	臺南市後壁國中
愛心、專業和陶笛—重奏文英風華	莊秀蓮校長	98	苗栗縣文英國中
苓風雅頌—老學校、新(心)機能、開 創未來	薛東埠校長	98	高雄市苓雅國中
全人領航卓越領導	洪寶蓮校長	97	臺北市天母國中
多元南新一培育各盡其才新國民	陳文全校長	97	臺南市南新國中
從特偏到特大—全人教育用心經營	黃俊豪校長	97	嘉義縣民雄國中

(續下頁)

得獎主題	得獎校長	年度	服務單位
深耕石中雕卓越，多元風華塑全人	韓青菊校長	97	桃園市石門國中
深耕永吉、耘一方教育福田	林美雲校長	97	臺北市永吉國中
深耕七賢、帆心大動、卓越領航	吳友欽校長	96	高雄市七賢國中
危機·契機·轉機~弘教明道傳奇	陳今珍校長	96	臺北市弘道國中
雕琢「原」玉本精采-----小校用心亦可為	簡貴金校長	96	高雄市茂林國中
經營一所愛與希望的學校	陳志勇校長	96	宜蘭縣復興國中
身心靈全人思維的教育方案	許靜雄校長	96	新北市林口國中
七班，北臺灣一個溫馨的家庭學校	蔡慧嬌校長	96	新竹市富禮國中
用心經營校務 用情灌溉校園	楊逸源校長	95	新北市碧華國中
以「感動行銷」為策略的卓越領導	趙雅鈴校長	95	臺北市內湖國中
偏僻海角一隅~如此璀璨明珠	許喬松校長	95	澎湖縣馬公國中
離島環境與科學教育之耕耘者	吳啟騰校長	95	金門縣烈嶼國中
誠待人 勤治事 溫馨校園的推手	徐傑添校長	95	桃園市桃園國中
創校創新領航打造「福」氣「山」莊	黃權松校長	95	高雄市福山國中
蛻變成長·箴心飛揚	洪玉水校長	95	臺中市四箴國中
以心力投入教育、以願景指引辦學	張弘儀校長	94	宜蘭縣壯圍國中
跨越谷底，邁向顛峰-培英 另類的校長	張文忠校長	94	新竹市培英國中
用心、用力、用情—全方位的學校領導	徐美鈴校長	94	臺北縣三和國中
科技與人文的交響曲	王沛清校長	94	臺中市東山國中
堅持理想、掌握契機，	郭義騰校長	94	嘉義市民生國中
無資料	江書良校長	93	臺北縣三重高級中學國中部
無資料	曾正吉校長	93	臺北市蘭雅國中
無資料	薛春光校長	93	臺北縣板橋國中
無資料	張振河校長	93	花蓮縣秀林國中

資料來源: 教育部國民中小學課程與教學資源整合平臺

依教育部校長領導卓越獎評選及獎勵要點規定，「校長領導卓越獎」之評選自 2009 年之後，由每年選拔改成每兩年舉辦一次，並分為縣市政府初選與教育部複選兩階段辦理。校長參選資格包含校長應至少擔任校長職務四年，且最近四年校長考績均列甲等，最近十年不能有受刑事處分、懲戒處分或平時考核記過以上之處分，並須符合依教育政策擬訂教育發展方案，具有具體成效及具卓越之專業經營能力，能實現學校教育願景為授獎條件之一，而審查指標包含教育理念與經營策略外，尚有理念實踐、校園氣氛與發展特色等辦學績效，並從發表審查中，檢核校長運用科技的能力以及口語表達行銷能力，其中學校發展特色重點之一為是否具備創新價值（教育部，2018b）。

依據表 2-3 分析，卓越國中校長屬於偏鄉學校領導與經營方案共有九篇，其中女校長有兩位，男校長七位；得獎國中所在縣市為金門縣一所、高雄縣一所、苗栗縣兩所、臺南縣兩所與彰化縣三所。研究者依據教育部國民中小學課程與教學資源整合平臺所下載之九位校長方案中所提及的偏鄉學校困境、領導信念、領導行為與學校創新經營分析歸納如下表 2-4。

藉由上述方案，研究者對擔任研究參與者的五位卓越校長在偏鄉國中之領導信念、領導行為、與學校創新經營建立了初步的認識，研究者將以此基礎，更進一步去發掘卓越國中校長在方案中未呈現的部分，並進行本研究後續與訪談內容及得獎校長所提供之相關文件之三角檢證。

表 2-4

卓越國中校長偏鄉學校領導與經營方案彙整表

卓越校長	領導信念	領導行為	偏鄉學校困境與挑戰	學校創新經營
吳啟騰 (2006) 金門縣烈嶼國中	1. 前瞻 2. 開放 3. 民主	1. 人性化 2. 高關懷 3. 高倡導 4. 激勵 5. 科學管理	無資料	1. 金門縣環境教育中心。 2. 硬體設施創新：綠建築教學大樓。 3. 永續校園：安全、科技、生態、社區等功能。
簡貴金 (2007) 高雄縣茂林國中	不放棄每一個原鄉孩子	1. 民主 2. 溝通 3. 績效管理 4. 廣納建言	1. 學校規模小 2. 校地小 3. 硬軟體缺乏	將原住民學校許多的不可能化為可能：生活教育、生態教、網頁製作與比賽、族語演講與認證、英文歌唱、舞蹈競賽、科展與高雄縣女童軍會的推行。
莊秀蓮 (2009) 苗栗縣文英國中	1. 仁愛心 2. 教育情 3. 自我成長 4. 人人平等 5. 教育機會均等	1. 尊重 2. 關懷	1. 文化不利地區 2. 人口產業外移 3. 學生外流	1. 新升學思維 2. 藝文本位課程，走入社區，邁向國際。 3. 辦學以企業標竿為師

(續下頁)

卓越校長	領導信念	領導行為	偏鄉學校困境與挑戰	學校創新經營
林世昌 (2009) 臺南縣後壁國中	1.不放棄任何學生 2.教育是專業服務 3.學生的表現是最棒的行銷 4.品格培養要從小地方做起	1.以身作則 2.轉型領導精神	1.人口外移 2.私校競爭 3.學生外流	1.強化生活品格教育。 2.成立多元社團。 3.弱勢學生扶助。 4.課業輔導措施。 5.鼓勵師生參與社區服務。
鍾萬煌 (2013) 苗栗縣三灣國中	1.把學校當成自己的家來經營 2.讓每個人都成功	1.以身作則 2.溝通 3.激勵.	1.減班裁校 2.學生學習成效低落 3.弱勢家庭學生比例高 4.12年國教	1.拔尖、扶弱、顧整體學習輔導。 2.建構生涯發展教育創意紫牛。 3.課程、遊戲及教學的創新教學。 4.資訊科技融入七大學習領域。
黃添勇 (2013) 臺南縣東原國中	1.在別人的需要中發現自己的責任 2.讓這個世界因為我而有一點點改變 3.道德先於績效 4.服務代替領導 5.擁抱創新 6.堅持	1.樹立典範 2.激勵 3.反思 4.廣納意見 5.溝通 6.用生命感動生命	1.少子女化 2.教師與行政對立 3.教師流動率高 4.入學率低 5.學生次級文化不佳 6.家長介入校務 7.社區冷漠嘲諷 8.單親或隔代教養比率高 9.家長無力管教 10.親師生與社區以學校為恥	1.建構住宿、專長與競爭型學校。 2.與社區同步共榮，培養家長專長，改善經濟 3.跨校合作。 4.精緻攜手計畫與課後扶助課程。 5.開辦夜間晚自習 6.唯一國中申請夜光天使計劃。 7.媒體行銷。 8.充實軟硬體設備 9.型塑教師成長所

(續下頁)

卓越 校長	領導 信念	領導 行為	偏鄉學校 困境與挑戰	學校創新經營
黃仲平 (2015) 彰化縣 二水 國中	1.堅持初衷 2.今天做別 人不願做 的事，明 天就能做 別人做不 到的事 3.偏鄉學生 會因為我們 的努力，20 年後會有不 同風貌	1.溝通 2.coach 領 導-帶頭 示範 3.授權分層 負責 4.激發教師 熱情 5.以能者為 師	1.遷校重建案懸而 未決 2.家長與家長不信 任學校 3.學生無心向學 4.學生次級文化偏 差 5.曠課率高 6.學生學習成效低 7.新生報到率低 8.教師士氣低落 9.少子女化	1.發展校本特色 課程-課程、教 程、學程、工程、 遊程五程共構。 2.導入社區資源。 3.校舍空間美學。 4.跨校交流學習。 5.提供學生舞臺。 6.媒體亮點行銷。
曹建文 (2015) 彰化縣 溪陽 國中	五力領導信 念：品牌力、 品格力、多元 力、創意力與 教學力	1.讚美 2.以身作則 積極參與 3.溫和堅定 4.激勵增能 5.經常反思	1.家長不信任學校 2.師生衝突對立 3.學生缺展能舞臺 4.學習風氣差 5.教師教學熱情與 創意不足 6.弱勢家庭比例高 7.學生外流 8.教師人力不足	1.開發亮點，型塑 特色品牌。 2.品德教育方案。 3.積極行銷。 4.校園讚美運動。 5.競爭型社團。 6.創新閱讀方案。 7.引導翻轉教學。 8.師生得獎人數 比例提高。
李錦仁 (2017) 彰化縣 鹿鳴 國中	1.讓同仁都 了解我 2.放手一 搏，玩真 的 3.愛帶著大 家一起做 夢	1.校長至班 級任課- 體現首席 教師兼行 政主管 2.溝通經營 理念 3.倡導 4.關懷 5.激勵	1.學生外流 2.校園無秩序亂象 3.行政多頭馬車 4.為考試而教學 5.資源與文化刺激 不足	1.在地與全球化的 多元課程。 2.連結資訊科技 與數位平臺的互 動教學。 3.有教無類和因 材施教的校園。 4.融合自然環保 和人文關懷的永 續校園。

第三節 學校創新經營的相關理論

本研究旨探究卓越國中校長之偏鄉學校領導歷程，為了解卓越校長對偏鄉學校的創新經營，本節將探討學校創新經營的相關理論，依序為學校創新經營意涵、學校創新經營的層面以及學校創新經營的策略，分述如下：

一、學校創新經營的意涵

在知識經濟的時代中，學校創新經營有其必要，但須符合教育目標，不可為求創新而創新。善用實用性、理論性與實證性的研究方法，才能發展出學校創新經營的具體策略（秦夢群、濮世緯，2006）。

何欣穎（2014）指出學校創新經營是學校教職員工思考學校願景、參與校務規劃與進行策略實踐時，運用不同以往的作法或參照他校有效的創新作為。朱彩玲（2014）認為學校創新經營是創新與經營的結合，追求突破現狀，發展學校特色並提升學校效能，達成學校教育目標。盧延根（2013）主張學校創新經營是學校成員以良善為出發點，激發創意，力求突破各項限制因素，冀望學校組織革新後，提升學校效能，並達成優質、精緻與卓越的教育目標。

廖敏孚（2012）定義學校創新經營為學校考量社會期待與教育趨勢，採用新的理念、態度與作法，進行教學、行政管理、環境營造和組織文化的創新，並結合外界資源，發展人才與學校特色以提升辦學績效來達成教育目標與永續經營的目的。秦夢群、濮世緯（2006）認為學校創新經營是學校為符合成員之需求、保持競爭力並提昇品質，而在組織經營之作法上進行變革與創新的作為，可包含學校行政管理、教學與課程、知識分享、外部關係，以及科技運用等層面。吳清山（2004）指出學校創新經營是在學校場域中，採用創意想法，將其

實施到學校的服務、產品或工作方法的過程，以發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標。

綜上所述，學校創新經營為因應學校成員的需求，為維持競爭力與提升效能，在符合教育目標的前提下，於既有基礎上進行學校組織再造，採用不同以往的創新理念與作為。進而言之，偏鄉學校因應偏鄉學校成員的需求，為維持競爭力與提升效能，在符合教育目標的前提下，於既有基礎上進行學校組織再造，在經營採用哪些不同以往的創新理念與作為，值得探究。

二、學校創新經營的內容

吳清山(2004)主張學校創新經營的內容主要包括下列八項，茲說明如下：

- 1.觀念創新：例如學校成員價值觀、思維方式或意識形態的改變。
- 2.技術創新：例如教學、評量、輔導方式或資源使用的改變。
- 3.產品創新：例如師生作品、教具或課程的產出。
- 4.服務創新：例如行政服務、志工服務、社區服務或家長服務的改變。
- 5.流程創新：例如教務、學務、總務、輔導、人事、會計等各處室業務處理流程或會議流程改變。
- 6.活動創新：校內外重大活動例如畢業典禮、校慶、開學日，親師座談、教學觀摩會、戶外教學活動或教師研習進修等改變。
- 7.環境創新：例如綠建築、永續校園、廁所美學或校園整體規劃等建設。
- 8.特色創新：例如學校特色形塑或友善校園文化建立等改變。

秦夢群、濮世緯（2006）認為學校創新經營並非抽象之概念，有其一定之實施層面。他們認為學校創新經營有行政管理、課程教學、外部關係、學生活動、與校園環境等五大層面。行政管理創新是指學校行政科層組織常給人保守與官僚等刻板印象，若學校領導者不能扮演好領頭羊的角色，則會事倍功半，因此學校領導者的態度會直接影響學校組織的創新結果。課程教學創新是指學校是學生學習的場所，教師的教學方法必須隨著科技進步而調整創新，從單打獨鬥提升到團隊合作創造，藉由分享知識形成學習型組織，進而創造知識。外部關係創新係指依學校社會系統模式觀點來看，學校是社會系統的一部分，無法自我封閉，會受到外界環境的影響，保持學校、家長、社區與教育改革理念的良好關係，才能強化學校競爭力。學生活動創新是指智能僅是多元智慧中的一部分，學校應提供學生多元學習的機會與舞臺，發展學生多元智慧，讓學生肯定自我，進而發揮才能。校園環境創新是指校園為親師生主要活動場所之一，應結合校本課程培養親師生鄉土認同外，軟硬體環境設施更需符合人性化、安全、綠建築與永續校園等創新理念。

廖敏孚（2012）認為學校創新經營向度主要為行政管理、課程教學、學生活動、校園環境設計、社區資源與學校行銷等六個。而臺北市立教育大學與國際教育榮譽學會（Kappa Delta Pi, International Honor Society in Education）以校務經營與行政革新、課程領導與教師專業發展、學生多元學習與效能、以及校園營造與資源運用四個面向，作為認證學校創新經營的標準（臺北市立大學，2018）。

綜上所述，可知不同的研究者對學校創新經營的層面看法不同，但大致上可包括行政管理、課程教學、親師生學習活動、校園環境規劃與外部關係回饋等五大層面，從內部組織改造到外部環境改變，從理念創新到作為變革或是以學生需求為依歸的調整，涵蓋整個校務運作。

三、學校創新經營的策略

學校創新經營的策略是學校以提升教育績效，營造正向的校園組織、環境與創造力文化為目的，藉由系統的經營策略，發展創新文化的歷程（廖敏孚，2012）。優質的學校創新經營，除了學校領導者的創意與願景領導外，有效能的行政團隊，成員向心力的凝聚，和諧校園文化的塑造與創新氛圍的支持等都是重要的影響因素（盧延根，2013）。

吳清山（2004）指出學校創新經營是一項具有挑戰性的任務，也是因應知識經濟時代發展的關鍵作為，其實施策略包括校長積極倡導創新，激勵成員勇於創新、型塑學校為學習型組織，塑造學習文化、建立學校人才庫，善用學校人力資源、鼓勵成員提出創意，作為校務推動參考、提供各項充分資源，以利創新經營推動與觀摩標竿學校校務經營，激發革新動力等六項。

林新發舉出學校經營創新的可行策略可以從學校領導、行政管理、教師專業發展及課程教學等層面進行（引自廖敏孚，2012）。學校領導層面宜採用轉型領導：學校領導者先以身作則建立典範，尊重與關懷學校成員，並讓成員參與決策，鼓勵成員學習成長以提升成員智慧與道德，經由互動、分享和合作來凝聚成員共識，達成教育目標；行政管理層面包括組織創新、再造和學習、學校本位管理與知識管理等；教師專業發展層面可以參考美國師資培育作為，成立專業發展學校，結合教師專業培訓以及教育創新實驗與研究；課程教學層面可進行主題式、建構式與多元智慧等實驗創新。

對於偏鄉學校的創新經營，鄭福妹（2006）的研究發現偏遠地區學校之創新經營策略包括凝聚共識、建構數位化校園、組織經營團隊、重視專業對話、建立 SOP 標準作業流程、規劃學習護照、資訊科技課程、創新套裝課程、邀請社區參與、運用走出去請進來策略以採取異業結盟策略等。而張家箏（2017）的研究發現，少子女化的影響使偏鄉學校面臨併校或裁撤的危機，偏鄉學校必

須力圖振作，積極創新經營，才能使學校永續發展，期學校創新經營策略包括公私協力策略、學校業務委外策略、以及民間參與公共建設法，進行學校整體經營策略等三種。其中公私協力策略最易推行，因為社區及與社會各界資源皆能協助學校經營；而學校業務委外策略與民間參與公共建設法學校經營策略，則因學校教育人員對政府採購法不熟悉，推行不易。

綜上所述，學校創新經營策略會隨情境調整，不同學校領導者，不同的情境，所使用的創新經營策略與成效也會有差異，研究者將以上述學校創新經營策略為基礎，配合行政領導、教師專業發展、學生學習成就與外部環境等面向，進一步探究卓越國中校長偏鄉學校創新經營策略，以開闊研究者與未來追求卓越的教育工作者偏鄉教育的多元文化視野。

第四節 校長領導與學校創新經營的相關研究

本節主要探究國內校長領導與學校創新經營的相關研究。研究者於 2019 年 1 月 13 日運用「臺灣博碩士論文知識加值系統」，以學校創新經營為關鍵詞搜尋相關研究，檢索結果顯示 183 篇學校創新經營論文，若進一步將範圍限定在 2009 年與 2018 年最近十年內，結果顯示為 129 篇論文。再以研究場域區分：國小 74 篇、國中 28 篇、國中小 4 篇、高中職 18 篇、完全中學 1 篇、理論取向 2 篇與幼兒園 2 篇。本研究問題之一為卓越校長之偏鄉學校創新經營探究，研究者歸納整理國中、國中小與完全中學創新經營相關論文時發現，28 篇國中論文中有 25 篇採用問卷調查法，2 篇採訪談法以及 1 篇兼採問卷調查與訪談法；4 篇國中小論文皆採用訪談與問卷調查法；1 篇完全中學採用問卷調查法。研究者從上述論文選取與本研究主題及校長領導相關者，歸納整理如表 2-5：

依據表 2-5 分析，九篇論文中研究對象多以國中教師為主，主任、校長次之，家長最少，且缺少學生資料。其中七論文探討學校創新經營與變項的關係，例如校長學習領導、教師專業學習社群、校長課程領導、組織學習、校長科技領導、校長翻轉領導、校長分布式領導、教師教學效能與教師組織公民行為（何高志，2017；沈志杰，2014；沈玟婷，2016；胡瓊之，2016；陳俊鴻，2018；黃瑞真，2016；鐘啟哲，2013），有兩篇探討學校經營的策略（戴壯任，2012；王雅韻，2017）。

依研究結果分析，陳俊鴻（2018）發現新北市國民中學校長學習領導、教師專業學習社群與學校創新經營彼此之間具有正相關關係，且以描述性統計、t 檢定、單因子變異數分析、皮爾森積差相關與多元逐步迴歸的統計方法加以分析與探討發現研究參與者知覺達到中高程度。何高志（2017）認為國民中學校長課程領導、組織學習與學校創新經營效能之間為顯著的正相關，而且透過組織學習，校長課程領導可正向影響學校創新經營效能。王雅韻（2017）研究發現學校創新經營對課程教學創新、行政管理創新、學生活動創新層、文化塑造創新、環境空間創新及外部關係創新等六大層面皆有優異結果。

沈玟婷（2016）與胡瓊之（2016）均提出教師知覺校長科技領導與學校創新經營為中至中高程度，其中最高分為科技與基本設施支持層面與資訊科技創新經營層面。黃瑞真（2016）認為學校創新經營與國中校長翻轉領導有顯著的正相關。

表 2-5

學校創新經營相關研究一覽表

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	研究發現
陳俊鴻 (2018)	新北市國民中學校長學習領導、教師專業學習社群與學校創新經營關係之研究	705 位新北市國中教師	問卷調查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長學習領導、教師專業學習社群與學校創新經營的知覺皆為中高程度。 2. 共創學生學習文化、情感交流與支持、教學課程與活動創新之知覺程度最高。 3. 校長學習領導、教師專業學習社群與學校創新經營三者之間正相關。
何高志 (2017)	國民中學校長課程領導、組織學習與學校創新經營效能關係之研究	1,425 位新北市國中教師	問卷調查與訪談	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國中教師對校長課程領導、組織學習與學校創新經營效能知覺良好。 2. 校長課程領導、組織學習與學校創新經營效能之間為顯著的正相關。 3. 透過組織學習，校長課程領導可正向影響學校創新經營效能。
王雅韻 (2017)	當文化不利遇上創新經營——一所異域學校的羽化蛻變	校長、主任、教師與家共七人	訪談	課程教學創新、行政管理創新、學生活動創新層、文化塑造創新、環境空間創新及外部關係創新等六大層面皆有優異表現。

(續下頁)

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	研究發現
胡瓊之 (2016)	桃園市國民中學校 長科技領導、教師 專業學習 社群與學校 創新經營 關係之 研究	543 位桃園 市國中教師	文獻分析與 問卷調查	<p>1.教師對於校長科技領導、教師專業學習社群與學校創新經營現況為中高度知覺。</p> <p>2.國中校長科技領導、教師專業學習社群與學校創新經營彼此為顯著正相關，且會相互影響</p> <p>3.科技與基本設施支持最能預測學校創新經營的效果。</p>
沈玟婷 (2016)	新北市國民中學校 長科技領導對學校 創新經營 影響之 研究	291 位 新北市公立 國中教師	問卷調查	<p>1.新北市國中教師知覺校長科技領導與學校創新經營為中至高程度，其中最高分為科技與基本設施支持層面與資訊科技創新經營層面。</p> <p>2.教師知覺校長科技領導與學校創新經營會因教師之年齡、擔任職務、學校地區、學校規模之不同，而有顯著差異之情況；至於性別、服務年資、最高學歷，則無顯著差異。</p> <p>3.新北市校長科技領導對學校創新經營具有正向且顯著的影響。</p>
黃瑞真 (2016)	國民中學校 校長翻轉 領導與學 校創新經 營關係之 研究	1490 位臺灣 地區公立國 中教師	文獻分析與 問卷調查	<p>1 國中教師對校長翻轉領導與學校創新經營之知覺現況達中高度。</p> <p>2 國中校長翻轉領導與學校創新經營有顯著的正相關。</p>

(續下頁)

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	研究發現
沈志杰 (2014)	宜蘭縣國民中學校 校長分布式 領導、學校 創新經營與 教師教學效能 之研究	600 位宜蘭 縣公立國中 教師	問卷調查	<p>1.校長分布式領導、學校創新經營與教師教學效能知覺均為中高程度，其中以清晰的結構與績效責任、資訊科技創新經營與教學氣氛之知覺程度為最高</p> <p>2.校長分布式領導、學校創新經營與教師教學效能知覺感受，會因年齡、教學年資、兼任職務及學校歷史而不同。</p> <p>3.校長分布式領導、學校創新經營與教師教學效能的知覺及各分層面，彼此之間具有正相關關係。</p> <p>4.校長分布式領導、學校創新經營對教師教學效能具有預測作用，以學校創新經營之「課程與教學創新經營」的預測力最佳。</p>
鐘啟哲 (2013)	國民中學校 校長分布式 領導、教師 組織公民行為 與學校創新 經營效能關係 之研究	642 位臺北 市、新北市 及桃園縣國 中教師	問卷調查	<p>1.對於校長分布式領導、教師組織公民行為與學校創新經營效能現況之知覺程度均良好。</p> <p>2.男性及兼任行政工作教育人員對校長分布式領導與教師組織公民行為與學校創新經營效能知覺程度較高</p> <p>3.校長分布式領導能夠透過教師組織公民行為，對學校創新經營效能有所提升</p>

(續下頁)

研究者	研究主題	研究對象	研究方法	研究發現
戴壯任 (2012)	學校創新 經營發展 之研究－ 以日月潭 特色遊學 圈聯盟為 例	61位德化國 小、頭社國 小、車埕國 小、明潭國 小和明潭國 中教師	問卷調查及 結構式訪談	1.創新經營困境:學校教師人力編制不足,行政未分權負責、成員未適才適用、未發揮個人所長、創新經營效率較差、缺乏評鑑獎勵制度與無法落實績效管理。 2.學校創新經營對策:跨領域教學、發展人才、教師增能,並結合社區、外部人力協同教學,打造優質教育的團隊。

沈志杰(2014)研究顯示校長分布式領導、教師教學效能與學校創新經營的知覺及各層面彼此正相關。鐘啟哲(2013)提出校長分布式領導能夠透過教師組織公民行為,對學校創新經營效能有所提升。戴壯任(2012)研究發現創新經營困境包括學校教師人力編制不足,行政未分權負責、成員未適才適用、未發揮個人所長、創新經營效率較差、缺乏評鑑獎勵制度與無法落實績效管理等問題以及學校創新經營對策包含跨領域教學、發展人才、教師增能,並結合社區、外部人力協同教學與打造優質教育的團隊等策略。

綜上所述,國中場域校長領導與學校創新經營研究主要採量化研究法,對於校長領導與偏鄉學校創新經營的質性研究相關文獻數量不多,仍有很大的研究空間。因此,本研究以卓越校長為研究參與者,以質的訪談策略進一步探究偏鄉學校創新經營的策略。

第三章 研究設計與實施

本研究旨在探究卓越校長之偏鄉國中領導與創新經營，本章目的是說明研究設計與實施程序，共分為六節，分別是第一節研究方法選取，第二節研究者，第三節研究參與者的選取，第四節研究實施的歷程，第五節研究信度與效度以及第六節研究倫理。

第一節 研究方法選取

以研究者蒐集資料的方式來分類，教育研究方法可概分為量化研究法與質性研究法兩種，前者以數來描述研究發現，後者對研究結果採用敘述性描述（王文科、王智弘，2017）。葉乃靜（2012）指出質性研究為不用量化方法取得成果的研究，藉由蒐集與分析訪談、觀察和文獻等資料，歸納出可說明某一行為或理念的描述資料研究。陳向明（2004）定義質性研究方法為在自然情境中，以研究者本身為研究工具，透過訪談、觀察與實物分析等方法與研究參與者互動理解，對其行為歸納出意義解釋的一種活動。Fraenkel 和 Wallen 說明質性研究是探討各種關係、活動、情境或材料等特質的研究，研究者是在自然發生的場景中進行研究（引自楊孟麗、謝水南譯，2004）。

綜上所述，質性研究是研究者以自身為主要研究工具，在自然場景中，通過訪談、觀察與文獻等多種方式蒐集、歸納與分析資料，對研究參與者行為產生描述性解釋的一種歷程。本研究旨在探討卓越國中校長在偏鄉學校教育現場中，如何運用其對偏鄉教育的領導信念，進行偏鄉學校的領導行為，帶領親師生從事學校創新經營的領導歷程，因此採用質性研究法，了解卓越國中校長的

偏鄉教育領導理念、歸納其領導行為與成功翻轉偏鄉國中的創意經營策略，提供研究者與未來追求卓越的教育工作者參考。

質性研究的資料蒐集方式約有訪談、觀察、文獻分析、個案研究、敘事研究、現象學研究、歷史研究、批判研究、人種誌及扎根理論等多種方法（王文科、王智弘，2017）。訪談是研究者拜訪研究參與者時，通過所進行的交談活動，取得研究參與者對某些問題或行為的看法、角度與解釋，可分為開放型與半開放型訪談兩種（陳向明，2004）。Fraenkel 和 Wallen 認為訪談的目的是獲取研究參與者對事物的感受與意圖，可分成下列四種類型：結構式、半結構式、非正式以及回溯式（引自楊孟麗、謝水南譯，2004）。

綜上所述，本研究資料蒐集方式擬採取半結構式訪談法，依研究問題制定訪談大綱，未提供固定的答案選項，訪談卓越國中校長，讓研究參與者能用自己的語言說出看法。研究者將依研究參與者的回應，進一步提出新問題，以探究卓越國中校長在偏鄉教育的領導信念、領導行為以及面對偏鄉教育困境所採取的學校創新經營策略。

第二節 研究者

一、研究者為現職國中合格主任

研究者擔任國中合格教師迄今已滿二十三年，其間國中主任之行政歷練超過十年。多年的行政工作，在領導與學校經營的經驗與學習有助於研究者對研究主題學校領導與經營的內涵熟悉。

二、研究曾為偏鄉的教師

研究者曾志願在離島偏鄉國中服務四年，其間歷任實習教師、導師與主任職務，對偏鄉國中教育現場的情境與脈絡有深刻的體驗。因此，對研究參與者所表達的偏鄉國中的領導信念、領導行為以及面對偏鄉教育情境所採取的學校創新經營策略，研究者能清晰地描述，客觀地說明與分析。

三、研究者為教育研究所在職專班研究生

研究者在研究所進修期間，修習過教師專業發展研究、教育評鑑研究、教育研究法、教育政策專題研究、品格教育、多元文化教育研究、移地研究與質性研究等專業課程，有助於對偏鄉教育理念、領導行為及學校創新經營相關理論的理解外，亦接受過訪談、觀察與文獻分析的實際訓練，研究者具備本研究施作的能力。

第三節 研究參與者的選取

本研究採用合目標抽樣作為研究參與者的選取工具。合目標抽樣又稱立意取樣，由研究者本身考量研究目的，自行從母群體中挑取具有符合研究者需要資訊或代表性的樣本（王文科、王智弘，2017）。本研究旨在探討卓越校長在偏鄉國中教育現場中，如何落實領導信念，展現領導行為，帶領親師生實踐學校創新經營的歷程。因此，採用合目標抽樣方式，邀請依據「教育部校長領導卓越獎評選及獎勵要點」評選核定獲頒校長領導卓越獎之校長，且得獎時所任職的學校為偏鄉國中的校長為本研究參與者。

研究者於教育部國民中小學課程與教學資源整合平臺與政府資料平臺查詢得知，自 2004 年起至 2018 年止，共有五十一位國中校長獲得此一殊榮，其中有九位卓越校長因成功翻轉了偏鄉國中而獲獎。目前九位卓越校長中，已有四位校長退休，尚有五位校長繼續於公立國中服務。依據王文科與王智弘(2017)對質性研究樣本數決定指針建議，個案研究可檢查三至五位個案。因此，本研究邀請現在仍於公立國中服務的五位卓越校長作為研究參與者，進行訪談及研究。

邀請流程如下：先請認識研究參與者的研究者之指導教授、學校長官或親友代為引薦，研究者再以電子郵件告知預備邀請的卓越國中校長有關研究者的身分與研究主題等基本資料，最後研究者親自與研究參與者接洽、邀約受訪等權利與保密義務事宜。以下表 3-1 為研究參與者之背景資料。

表 3-1

研究參與者之背景資料表

編碼	化名	學歷	性別	獲獎時的任職學校	獲獎時校長經歷
A	希望校長	研究所	男	成功國民中學	初任校長
B	責任校長	研究所	男	躍起國民中學	初任校長
C	傻瓜校長	研究所	男	藍海國民中學	初任校長
D	亮點校長	研究所	男	品牌國民中學	初任校長
E	志氣校長	研究所	男	夢想國民中學	初任校長

第四節 研究實施的歷程

研究實施的歷程共分為研究準備、資料的蒐集與資料分析與撰寫等三個階段，本研究實施的流程如圖 3-1

一、研究準備階段

在本研究籌劃階段，研究者反思本身學習意願與生涯規劃，選定卓越校長於偏鄉國中領導與創新經營經驗探究為研究主題，接著進行國中組校長領導卓越獎得獎校長之評選方案研讀以及領導與學校創新經營等相關文獻探討與分析，再依據研究問題與文獻設計訪談大綱，以合目標取樣方式邀請五位卓越國中校長作為研究參與者。

二、資料的蒐集階段

確立研究目的與問題後，研究者開始尋找符合本研究目的的卓越國中校長，研究者先從學校網頁確認五位校長目前任職的學校，再逐一進行邀請。邀請過程如下：先透過師長、同事引薦或毛遂自薦；責任校長透過研究者之指導教授幫忙引薦；亮點校長透過昔日同事引薦；志氣校長與傻瓜校長透過研究者目前所任職的學校校長引薦；希望校長則由研究者毛遂自薦。接者，研究者分別寄發研究邀請函（見附錄一）說明研究主題並請五位校長提供聯絡電話，以進行電話聯繫安排拜訪時間，最後，研究者分別前往志氣、亮點、傻瓜與希望等四位校長學校拜訪邀請，成功取得校長同意擔任研究參與者，並進一步說明訪談主題、時間、錄音方式、錄音地點需求、受訪權利與保密義務事宜，而責任校長則於電話聯繫時同意擔任研究參與者，並要研究者專心論文計畫準備，婉拒研究者到校拜訪。目前五位卓越國中校長皆欣然接受邀請擔任研究參與者。

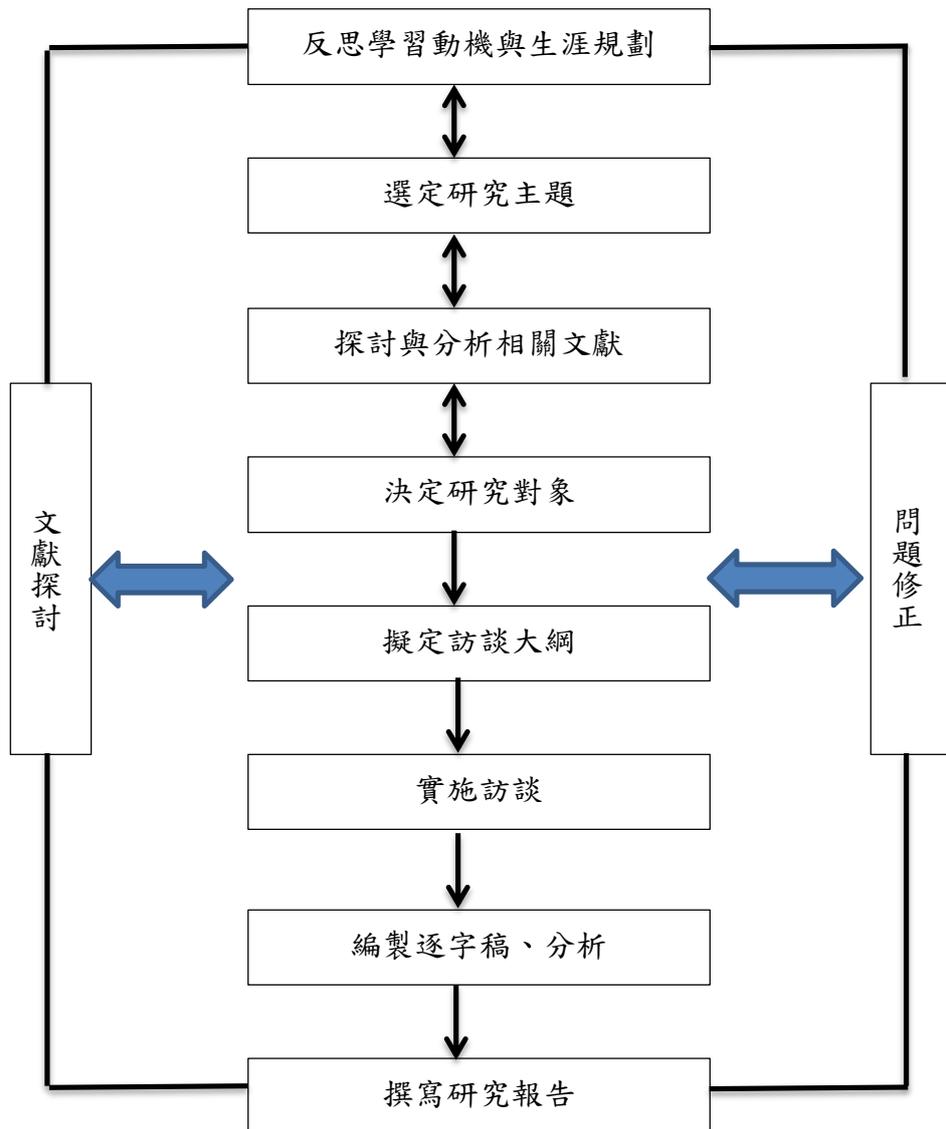


圖 3-1 研究流程圖

正式訪談前一週，研究者以電子郵件方式寄送訪談大綱，讓研究參與者了解訪談的方向與題目，並再次與研究參與者接洽訪談主題、時間、錄音方式、錄音地點、受訪權利與保密義務事宜，並取得研究同意書（見附錄二）。訪談地點在校長室內的休息室或小型會議室，符合訪談地點須安靜及不易被干擾的特點，每位研究參與者之訪談採全程錄音，訪談時間超過 70 分鐘，歸納如表 3-2。

表 3-2

訪談資料表

編碼	化名	訪談日期（108 年）	訪談時間	訪談地點
A	希望校長	3 月 11 日	1 小時 53 分	校長室
B	責任校長	3 月 16 日	1 小時 58 分	校長室
C	傻瓜校長	3 月 15 日	1 小時 10 分	校長室
D	亮點校長	3 月 12 日	1 小時 32 分	小型會議室
E	志氣校長	3 月 18 日	2 小時 14 分	校長室

訪談流程依訪談大綱問題進行，並依據研究參與者的回應，適時地由研究者做進一步地發問。研究者亦會觀察及筆錄研究參與者的肢體動作、表情與情緒，以更真實反映研究參與者的想法。

文件資料的蒐集方面，希望校長提供三本獲獎學校相關領導信念、行為及創新經營相關資料供研究者進一步學習。

三、資料分析與撰寫階段

在訪談結束後，研究者把錄音檔轉成逐字稿，並寄回給研究參與者審閱，確認無誤後，再進行資料開放性編碼，並把研究參與者以匿名或個人資料作為編碼代號，例如訪談資料編碼「A-訪 0303-L3~6」中，「A」英文字母表示校長代碼，「訪」代表訪談資料，數字「0303」代表受訪日期為三月三日，「L」代

表逐字稿行數，數字「3~6」代表逐字稿第三行到第六行；文件資料的編碼「A-文 2013-P1-B3」中，A 英文字母代表希望校長，「文」代表評選方案文件，數字「2013」代表文件時間，「P1」代表頁碼第一頁，「B3」代表逐字稿第三段。

研究者反覆閱讀訪談資料後，把五位研究參與者的偏鄉國中領導與創新經營經驗、評選方案與文獻探討作回應探討與分析。研究者首先把研究資料中有意義的詞句進行開放性編碼，接著依領導信念、領導行為與學校創新經營等研究主題，進行主題分類，最後形成概念性的編碼，歸納出研究結果，並據以形成結論與建議。

第五節 研究信度與效度

王文科、王智弘(2017)認為質性研究的信度在於思量所收集資料的信度，也可以用可依賴性來表示；質性研究的效度則是指研究結果的解釋與真實世界情形之間一致的程度。Marshall 和 Rossman 指出可依賴性是研究者對資料的收集與解釋方式是否穩定，可讓其他研究者依此重現研究的過程（引自王文科、王智弘；2017）。本研究採用下列方式提升信度與效度：

一、研究者保持中立

研究者未打斷或引導研究參與者的回話，保持中立，翔實蒐集研究參與者的領導信念、行為與創新經營。

二、研究參與者的查核

研究者把完成的逐字稿寄送回給研究參與者確認是否為其原意，以掌握資料的真實度。

三、進行資料三角檢證

本研究把所收集訪談內容、研究參與者的評選方案與文獻探討的結果相互印證，以保持描述資料的客觀性。

第六節 研究倫理

研究倫理為進行研究時，研究者應該遵守的行為規範，尤其是以人研究參與者時，更必須留意注重（劉春蘭，2011）。在研究倫理方面，Fraenkel 和 Wallen（2000）提出研究者對研究參與者的權益要考量到無傷害、保密與誠信等三個原則（引自楊孟麗、謝水南譯，2004）。綜上所述，本研究遵守的倫理原則如下：

一、無傷害原則

研究者翔實告知研究參與者本研究主題、目的、訪談與錄音等處理方式以及相關權利與義務訊息，經研究參與者同意後，方進行研究。此外，研究者保護研究參與者於研究過程中，其身心不會受到傷害。

二、保密原則

從研究參與者所獲得的資料，例如文件、錄音與逐字稿等，僅供本研究資料分析用途，絕不外流。研究資料內涉及個人隱私與可追蹤連結的部分，依照研究參與者意願採匿名方式處理，研究參與者亦可隨時退出研究或要求個人資料禁止使用。

三、誠信原則

研究者未欺騙研究參與者，已清楚告知研究主題與用途並確保研究參與者所有資料不會外流供作其他用途。

第四章 研究結果與分析

本章依據五位卓越校長的訪談內容，進行分析與歸納，共分為六節。前五節依序為五位卓越校長在偏鄉國中領導與創新經營之探究，每節中又分為卓越校長在偏鄉國中面臨的脈絡與情境、領導信念、領導行為與創新經營等四項主題，第六節則為五位卓越校長在偏鄉國中領導與創新經營的綜合分析比較。

第一節 希望校長在成功國中的領導與創新經營

一、一所面臨可能減班教師超額的國中

成功國中是一所位於臺灣中部區域的偏鄉國中，是該鄉唯一的國中與希望。希望校長於 2008 年 8 月 1 日正式就任成功國中，這也是希望校長擔任校長的第一所學校。希望校長上任後，察覺到弱勢家庭學生比例高、學生學習成效不佳、家長對學校信任不足、教師教學方法缺乏創新，使得學區內的學生越區就讀他校，再加上私立學校招生競爭，因而學生人數遞減，導致成功國中面臨可能減班教師超額的困境，學校充滿著不安定的氣氛。他說：

弱勢家庭的學生高達 4 成以上，嚴重侷限了本校學生的生涯覺察的敏銳度和探索能力……家長對子女以及學生本身缺乏目標及未來的憧憬。(A-文 2013-P1-B4)

為了解決本校基測成績低弱，學生學習成效不彰，擬定「拔尖、扶弱、顧整體」的學習輔導策略，結合成功縣的基測激勵方案和教育部攜手計畫課後扶助計畫。(A-文 2013-P1-B3)

什麼危機呢？第一個，學生人數逐年地在減少。第二個，家長的信任度不大夠。家長想要著力在孩子的教育，但是沒有方法。……第三個問題，老師的教學方法是比較傳統保守型。而且它鄰近的外圍，就是有私立學校在招生、在拉孩子。所以整個來看，學校充滿著不安定……雖然是初任的校長，但是我並沒有放棄這所學校。(A-訪 0311-L7~13)

希望校長認為成功國中學生人數減少，讓學校面臨減班教師超額的困境，導致學校不安定的氣氛，但是希望校長認為只要教師能創新教學，提升學生學習成效，能讓家長信任，就能招回越區就讀的學生，學校仍有成功的未來。他說：

成功鄉少子化還不會這麼嚴重，而是外流的學生比較多，我們只要把外流的學生招回來就足夠奠基不減班的效應。不減班，老師就不會超額，所以校園相對的穩定。我們再加一點教學的變化，教學的創新就可以給家長放心與安心，對它的未來真的期待。(A-訪 0311-L74~77)

二、不放棄每一個孩子是希望校長在成功國中的領導信念

教育的主體是孩子，沒有孩子就沒有教育人員，學校所有的作為與措施都要以孩子的需求出發，發揮孩子的潛能，培養現代社會公民的基本能力。希望校長到任之後，他強調拔尖、扶弱、顧整體，以活化教學讓學術傾向的孩子邁向卓越；以攜手計畫幫助低成就學生奠定學習基礎；升學與技藝教育並重，堅持不放棄每一個孩子。他說：

在我的教育核心裡面，我不放棄任何一個孩子，這是我的中心思想。……我不僅要重視升學，我也要重視技藝。(A-訪 0311-L452~456)

我當初在升學輔導策略呼喊了這三個口號：拔尖、扶弱、顧整體。拔尖的可遇不可求，但是我們教育最終的目的就是要扶弱，不能讓他的學業成就繼續掉下去。另外就是不能只注重某一個集團、某一個區段，不是一點突破而已，是要花團錦簇，所以要整體觀。……因為你活化了，自然就會拔尖，但是補救那個區塊……至少要先止跌，再慢慢回升嘛。止跌是什麼？就是攜手計畫。(A-訪 0311-L258~265)

希望校長表示為了栽培弱勢學生，他親自到工廠說服家長讓學生參加攜手計畫，因為他不放棄成就每一個孩子的機會。他舉例：

攜手計畫我做到什麼程度呢？……假設十個人裡面，現在有五個，還有五個，我就打電話。打電話去，沒人接……我就車子開了，拿著那個同意書到那工廠裡面……家長也自己不好意思了……就簽了名字。……我是這樣說服才能夠開班，因為沒有開班就不會有成效，就不能……把他補強起來。(A-訪 0311-L265~297)

希望校長以不放棄每一個孩子的信念，領導親師生推動教學精進，強調升學與技藝教育並重，兼顧不同孩子的需求，進而讓每一個孩子都成功。

三、希望校長在成功國中的領導行為

(一) 用實際行動進行溝通的領導--我說你相信我，我就可以改變

面對成功國中學生外流、家長不信任的情境，希望校長同理越區就讀學生家長接送的辛苦，他主動走出校門以實際的行動與家長溝通，並從溝通中了解家長對孩子成功的殷殷期盼，於是他承諾改變爭取家長信心。他說：

與其你這樣接送孩子出去，來來回回的交通所花的精神，不如把孩子留在學校，讓學校來栽培你孩子。他回我的第一句話是說：你學校就沒有改啊，我要怎麼放心呢？……因為家長看不到你的績效。……我說你相信我，我就可以改變……即將在半年之內改變給你看。(A-訪 0311-L37~45)

分析成功國中以往的招生策略，希望校長認為挨家挨戶地去拜託家長讓學生入學是沒有成效的，只要學校有績效，能讓家長與學生看到成功的希望，家長與學生自然會回流。希望校長不斷跟老師們溝通，他鼓勵老師們自立自強改變教學方法，加強學生常規與品格教育訓練，以良好的學生的學習成效來贏回家長與社區的信任，進而消除減班超額的危機。他說：

我就告訴老師們：成功，大家要離開嗎？……你要像過去的努力嗎？三更半夜，老師們還要挨家挨戶去拜訪學生，拜訪家長，跟他講成功國中有多好，但是家長聽得進去嗎？這叫事倍功半，這種效率不要做，只有自己校內先自立自強，才能改變家長、社區對我們的觀感。你不自立自強，你要拿出什麼績效來讓家長信服呢？讓他把孩子送回到我們自己的家鄉成功國中給我們服務呢？……一定要自立自強，改變自己內部，老師的教學也好，學生的品性也好，都是我們在意的。(A-訪 0311-L21~28)

然而，成功國中的教師一開始對學校需要改變的想法並沒有立刻接受，因此希望校長將到任前五年的辦學績效與新生入學率作對比，以數據分析的發現來告訴教師同仁學生人數減少不是因為少子化，而是因為新生報到人數減少，成功說服教師進行教學改變。他提到：

我就把過去這五年學校辦學的成效跟最後總結性的評量-基測兩個一對照，跟入學新生的人數 match.....我從數據中發現這個是可以打破、可以說服老師改變的最大原因，我就在校務會議中 show 出來。第一年.....全校本來是九字頭的，九十多的，下一年就變七十多，再下一年就六十多，可以預估未來三年學校的狀況會如何！不是因為國小的生源不足，而是進來的這個新生的報到率每年在降低，所以這個數字說服老師，嚴重的打擊到老師。(A-訪 0311-L159~165)

希望校長從數據的分析中找到學校的危機，他向教師承諾改變在三年內會有成效，因為他相信努力一定會被看到，而且他也會藉由媒體行銷學校的改變，讓社區了解學校的績效，讓教師更有自信。他說：

我也提出一套的策略跟方法讓他們相信我可以做得到。我承諾在三年之內，因為第四年可能我要離開，遴選校長一任四年，我可能遴選離開，所以我三年一定保證讓你看到成效，我相信努力一定會被看見.....努力就讓你的改變可以曝光。在成功國中，我的曝光度很高，因為我要讓老師們自信起來。(A-訪 0311-L170~175)

你要懂得把握行銷你的學校的亮點.....經營跟行銷是互動式的。經營的好，就要行銷出去，要分享出去.....媒體來到我學校.....我都把學生和老師集合起來，我不是只有我校長受訪。(A-訪 0311-L758~770)

希望校長透過溝通增進校長、教師、家長及社區人士彼此的了解，將阻力化為助力外，並善用媒體行銷作為溝通的橋樑，讓學校的亮點被更多人看見，間接提升教師自信心，讓改變更有成效。

(二) 用愛與榜樣來領導--我自認就是 myself 以身作則，我都先發制人

福祿貝爾曾言：「教育之道無他，愛與榜樣而已。」這也是希望校長在成功國中六年的領導的反思。希望校長提到愛裡面有一個心，這個心是同理心。他

從家長身上看到家長對孩子成才的期待，他從教師的立場看到教師的責任與辛苦，他從領導者的角色體認到把學校辦好是一種責任。他說：

愛裡面有個心，心是同理心。你如果站在一個家長的角度，站在一個老師的角度去看，你就發現老師也辛苦!家長也殷殷期待孩子能夠翻身的機會，這種心情放在一個領導者的身上，.....把學校辦好就是我的責任。.....讓每個孩子，人人有舞臺，個個有本領，行行出狀元.....在這過程中，愛不是口頭說說，愛而是要真誠的付出。(A-訪 0311-L528~536)

希望校長表示愛不是一種口號，同理心要付諸實際行動，才能了解親師生的需求，才能真正解決問題。希望校長也提到榜樣就是以身作則，因為學校教師人才濟濟，高學歷者大有人在，身為初任校長必須以身先士卒，承擔起領頭羊的角色親力親為。他說：

榜樣就是要以身作則，尤其你對老師。我剛跟你講，我是菜鳥校長、首任的校長。那裡面地頭蛇很多，有的又很資深的，有的是博士的，他怎麼來佩服你呢？所以榜樣，我自認就是我以身作則，我都先發制人，這個我做過、這個我先做，我都這樣。(A-訪 0311-L538~541)

主任們常跟我講校長你的腳步太快了，跟不上.....我就回頭，不會的，我會教你.....行政沒有人十全十美，有錯就改，這是我給這些後輩的行政人員一個期許啦。做錯沒有關係，但是你在我任內做主任，我會督導你，有錯把你糾正起來，不會讓你錯得太離譜，因為一面錯，我就一面看得到，你有沒有成長。(A-訪 0311-L568~575)

希望校長透過同理來感同身受家長與教師的需求，並且以身作則讓教師同仁知道他的真誠與用心，期許教師同仁充實本職學能，有過則改邁向成長。

四、希望校長在成功國中的創新經營

(一) 推動創新課程與教學改變教師的教學方式--生活化的題目跟趣味化的活動加我們數位化的教材，三個結合

成功國中傳統的國文抽背活動成效不佳，希望校長改變參加方式，分為精熟組與合作組，大幅改善抽背的成果。他舉例：

有一次國文抽背.....抽出十位，有七成都不會.....把它改成一個精熟組、一個合作組.....精熟組就比誰的速度快、發音準確、背的錯誤率最少的.....合作組就告訴他：你雖然不是很精熟，但是沒關係。你背不起來、串不起來，但是這一段裡面可能有五句你背得起來，你就背五句。其他的還有五句不會，就找別人，找你的好朋友幫你一起把這個工作完成.....改完之後，效果達成，達成率達九成。(A-訪 0311-L100~119)

以國文抽背分組概念為基礎，希望校長鼓勵教師同仁舉辦讓學生能夠跟生活結合的競賽活動，把生活化的題目、數位化的教材整合成一個趣味化的活動-金頭腦，讓師生體悟學習不只在書本中，生活中處處有學問，不僅活化學生思緒，提升學習成效，更得到臺北市教育大學教學創新課程組標竿獎的榮譽。他說：

這個活動就是生活化的題目跟趣味化的活動加我們數位化的教材，三個結合最後想出來。.....段考國文各班的前三名就是我們菁英組.....其他的就叫做一般組.....各班的菁英，第一名的站在一排，像電視那個搶答按鈴.....老師出題目怎麼出?我告訴他絕對不能出課本的，那考過你還要考!老師花盡腦汁，老師就到三灣街上，拍那個招牌的錯字；理髮廳的時間寫十三點到十五點.....就拍起來問這個時間是幾點到幾點?.....以後要學習，不是只有課本。(A-訪 0311-L200~221)

去參加臺北市教育大學所辦的比賽，得到教學創新課程組的標竿獎。就這樣，我們不斷的去改變它，讓學生的思緒活化，不會只有教材，所以辦完一年之後，我們成功就出了一個基測的榜首。為什麼?它就活化，絕對不是像我們考題這樣都是硬梆梆的。(A-訪 0311-L244~247)

為了編制數位化教材，教師需要增能，希望校長透過觀課與議課的方式，跨領域共同備課，讓教師有機會學習，逐步改變教學方式。他說：

一個音樂老師告訴我：校長，我不會呢。我告訴他：不會，沒關係，晚一點做，先看會的人做，你去觀摩。所以我這是什麼?十二年國教觀課、議課!我的學校早就在做啦。.....國文老師雖然在指導這個活動，但是其他科可以來看啊。.....藝文科老師說他不會電腦，我說不會啊，很簡單，你去螢幕上看看，抓一段節錄，你會學習如何截取教材。下次換他做，他也會做啦.....所以電腦不用強迫老師學，互相觀摩，輪到他自然會。(A-訪 0311-L223~232)

希望校長透過改變國文抽背方式提高學生學習成效，並以此改變為出發點舉辦學科金頭腦競賽，結合生活化題目與數位化教材引起師生學習動機，不僅教師願意增能發展教學創新課程，也讓學生樂意學習，最後也改變了家長的想法，成功地完成了對家長、社區人士與師生的承諾。

(二)開設多元技藝課程與社團培養學生自信--所以我開了咖啡班和茶葉班...我是這樣創新，培養孩子的自信，讓他不會覺得除了學業之外，沒有其他的強項

除了升學，希望校長也注重技藝教育，他利用成功鄉豐富的農業資源開設茶葉與咖啡等技藝課程，除了讓學生認識家鄉產業外，也豐富學生日常生活能力。他舉例：

利用成功鄉的農業資源.....所以我開了咖啡班和茶葉班。.....這個課程比如說第一週採茶、第二週烘焙、第三週泡茶、第四週茶的附加的產值還有哪些?.....我找到一個獲得神農獎的一個茶組，他願意來協助我們怎麼烘焙、怎麼認識一心二葉、泡茶時要注意什麼?.....有客人來的時候，你怎麼知道泡茶呢？可以講一番道理給他聽。(A-訪 0311-L458~470)

除了技藝課程，希望校長也開設多元社團來培養學生自信，讓學生透過多元的學習，建立榮譽感與優越感，進而開闢人生的道路。他說：

你們有沒有願意要學吉他的?小朋友很多人願意，學校我就買吉他給他。.....他學完之後，.....我就給他舞臺讓他去表演。表演獲獎了、拍照、很多人觀賞啊，他就越繼續學習。.....所以我是這樣創新，培養孩子的自信，讓他不會覺得除了學業之外，沒有其他的強項。(A-訪 0311-L471~482)

綜上所述，希望校長抱持不放棄每一個孩子的領導信念，採用溝通及愛與榜樣等行為帶領同仁舉辦學科金頭腦競賽活動和開設多元技藝課程與社團，帶動教師教學創新，提高學生學習成效，成功地減少學生外流，恢復家長的認同感。

第二節 責任校長在躍起國中的領導與創新經營

一、一所教師流動率非常高、學生入學率很低、單親或隔代教養比例高、校內外偏差行為嚴重及社區家長不認同的國中

責任校長於 2008 年參加校長遴選時，面對三所學校校長出缺，優先選擇最偏遠的躍起國中，因為「在別人的需要中發現自己的責任」是責任校長從事教職志業一直秉持的準則，因此雖千萬人，吾往矣。他說：

「在別人的需要中發現自己的責任」是個人奉為主臬的準則，30 年前選擇擔任教職工作，早已準備好奉獻給教育志業。(B-文 2013-P1-B1)

校長遴選，同時有三所學校出缺，以第一名順位挑選最偏遠也最小型的躍起國中（百人以下），這樣的結果出乎眾人意料。原因無他，只因當時躍起國中是班級規模最小，處境最不利的學校。(B-文 2013-P1-B2)

2008 年 8 月 1 日責任校長就任躍起國中校長，展開校長生涯的首航。當時他看到躍起國中是教師流動率高、學生入學率低、單親或隔代教養比例高、校內外偏差行為嚴重及社區與家長不認同等情境。他表示：

整個學校的氣氛是很低迷的，入學率也很低……行政的部分，因為流動率非常高，常常都是新的行政同仁上來，然後兩三年就調動離開了，所以在行政部分，比較難有動能去做一些經營方面的創新。(B-訪 0312-L17~26)

那時候社區對學校的情況也不好……家長比較重視教育的，把孩子送去外面讀，留下來是家長比較不重視教育的，所以小孩子在社區裡面，當然就表現得不是很好，就永遠只看到比較負面的這區塊，就變成一個負循環啦。(B-訪 0312-L59~62)

多數孩子來自單親或隔代教養家庭，家長無力或疏於管教，孩子課後在外的偏差行為成為眾人嫌棄這所學校的傷，在校傲慢不服管教地態度成為這所學校的痛。(B-文 2013-P1-B4)

因為教師是學校運作的中堅力量，教師流動率高，不利於學校脈絡的傳承與永續經營；學生入學率低代表學生外流嚴重，衍生減班危機，而有能力外流的學生，其家長社經地位與教育期待通常高於無法外流的學生家長，單親或隔代教養比例高，家庭教育功能薄弱，因此學校教育必須兼辦家庭教育功能不足之處，任重而道遠；學生偏差行為嚴重衍生家長與社區信任度不高，學校就無法就近得到社區資源與支援，只能侷促於校內，無法發揮社區文教中心的功能。面對當時的情境，責任校長認為學校應該是社區的定海神針，社區是學校的大後方，學校與社區應該相輔相成一起發揮教化的功能，要讓學校站穩腳跟，重新躍起，方能翻轉偏鄉弱勢學子的未來，他說：

學校應該是社區安定的力量，能與社區共存共榮。教育也該有轉化的神奇魔力，讓迷途知返的羔羊有機會驚奇的看見自己不一樣的未來。(B-文 2013-P1-B5)

二、讓每個人都幸福是責任校長在躍起國中的領導信念--讓學生幸福，讓老師幸福，讓社區幸福

宋朝韓愈〈師說〉中提到：「師者，所以傳道、授業、解惑也。」而現今的教育工作者要做的不僅僅傳道、授業、解惑，更要以學生為教育的主體，兼顧學生與社會的需求。身為躍起國中的領頭羊，責任校長表示其領導信念之一是滿足學生、社區與教師的需求，讓學生、社區與教師知道自己要什麼、該做什麼，努力邁向共同的願景，讓每一個人都有追求幸福的機會，進而成就身為教育人的價值與幸福。他說：

提到信念，我一開始的設定就是要讓每個人都幸福。就讓學生幸福，讓老師幸福，讓社區幸福。我覺得我這個人的人格特質是看人家成功，我是很開心的啦。……我覺得教育人最大的價值、成就與幸福感，不用很多錢，你只要看你的孩子好的話，你就覺得很好啦。(B-訪 0312-L143~147)

提到幸福的話，就是讓他來到這所學校，他自己知道自己所謂為何，他有奮鬥的目標。老師也是一樣啊，我做這些事情對這社會有多大的貢獻？那個是一個目標，唯有這樣子才会有幸福的感覺，不然隨波逐流是不會有。(B-訪 0312-L395~397)

學生的行為種因於家庭，成長於學校，顯現於社會，教育工作者要走入學生家庭，才能看見學生與家長真正的需求。責任校長回憶擔任導師的歲月，因為家庭訪問讓他接觸到學生不當行為背後家長的迫切需求，而責任校長認為這些需求其實是學校教育可以發揮功用，弭補家庭功能的不足，讓家長幸福。他舉例：

我去家庭訪問才知道說難怪他會去網咖、難怪他假日會去廟會，難怪他晚上沒辦法睡覺啊。你看他回到家，晚上睡覺都沒冷氣，他當然在外面鬼混，哪會回家睡？讓我覺得最不捨的是有一個小孩子的阿嬤，下雨天，年紀很大了，去找孫子啊，就跌斷手了。所以那時我就覺得說這個事情我應該要做多一點，去讓這些家長不要有那麼多不幸的事情。這我覺得我們學校可以做的啊。我只要把它規劃的很好，領導的很好，他晚上就不會出去 lōng-liû-liân(臺語：鬼混)，阿嬤也不用去找孫子，就不會有遺憾發生啊。(B-訪 0312-L414~420)

責任校長認為學校是讓學生增能的學習園地，若學生不來或是不喜歡來，學生學習成效很難提升。因此除了要鼓勵學生學習，更要給他夢想與目標，讓他喜歡，讓他被肯定，讓他願意付出，他才會有動力學習，因此他開設多元社團與技藝課程作為配套措施，鼓勵學生參與，形成一個正向的循環讓學生幸福。他說：

對孩子不是只有要求，你還有一些配套啊，所以我的做法，像我剛有提籃球隊，我發現因為孩子喜歡籃球，所以他上課願意接受約束，所以後來除了籃球隊之外，慢慢東原也發展很多特色，像體育班是體育特色，後來也有藝文的特色，也有技藝教育特色。技藝教育特色，我覺得更好用。(B-訪 0312-L194~198)

建構一個孩子喜歡來學校的一個誘因，然後從這個誘因裡面……讓他成癮了。喜歡玩，那我就從你很喜歡的來要求你上課要好。所以我在躍起的實踐到最後就變成一個正向的循環。(B-訪 0312-L421~424)

在學生與老師的需求上面，責任校長表示寧可大人辛苦一些，讓學生多學一些，因為他認為教師的幸福來自於想要做的事被肯定，而且對學生、對學校有幫助，從而建立自我的價值感。他說：

每個人的領導的思維不一樣啦。我覺得寧可我們大人苦一點，小孩讓他多一點……老師的幸福感有時候是因為他所想要做的獲得肯定，而且對學校有幫助，他就會幸福。像龍鳳酥是我們那位主任，請育嬰假的時候，在家裡做的。……很辛苦啦，可是她那種自我的效能感與價值感是很足的啦，就是有幸福感了啦。不是說準時放假，那個其實不會幸福啦。(B-訪 0312-L530~539)

胡適先生曾說過：「成功不必在我，而功力必不唐捐。」想成功一定要努力，而努力不會白白落空。對責任校長而言，別人的成功就是自己的成功，別人的幸福也就是自己的幸福，能夠成就師生幸福，才能成就身為教育人的價值與幸福。

三、責任校長在躍起國中的領導行為

(一) 親力親為，以身作則的領導--校長就是一個是移動的神主牌，就是說象徵性的意義很夠

責任校長認為校長是移動的學校形象立牌，能夠給予親師生信心，因此為了重拾社信區認同，他每天早上會以身作則立於校門口親自迎接師生上學，用行動告訴大家，校長站在這裡，躍起就在這裡，奮進就在這裡。他說：

我們校長就是一個是移動的神主牌，就是說象徵性的意義很夠啦。……我為了讓社區有信心喔，我大概五點半左右起床，六點多出門，因為我要在七點之前，甚至是六點五十之前要站在校門口。(B-訪 0312-L153~158)

面對教師高流動率，兼職行政同仁專業能力不足，責任校長對於想要做的事情，他親力親為擔任業務承辦人，避免太多指示導致教師同仁無法理解、反彈，以服務代替領導，做好領頭羊的角色。他表示除非教師同仁本來就在處理，否則他不大會要求教師同仁做。他舉例：

我去當校長的第一年過年，就是半年以後的過年，我在家裡要算錢，看要怎麼樣去做資源的運用，尤其後面開始大量的學生進來住以後，就是第二年的那個寒假，我要把資源算得很清楚，因為你總不能夠小孩子來，要張口吃飯了，沒有錢。……然後第一年的暑假，我還要排課，因為有體育班了。……要把課排得很漂亮，讓小孩子練專長時間可以長一點。(B-訪 0312-L296~300)

我這個人行為是我想做什麼，一開始除非說這個老師本來就在做，我不大會去告訴老師做什麼事情啦。……後來這些排課，組長就會做了。當然一開始的時候，因為他原本就在這邊，我也不好意思跟他講很多的指導棋，我沒有辦法這樣做。剛開始前三年，出錢出力……因為那個部分你要直接傳達的話，可能有困難啦。那個排課真的不好排啊。(B-訪 0312-L304~311)

面對躍起國中新生低入學率與減班危機，責任校長不僅親自到國小和學生家積極招生，展現誠意，爭取學生與家長認同，也與籃委會合作招募學區外學生球員，提供住宿並成立體育班。他說：

第一年在招生部分，我很積極，因為那時候四個班，其中兩個班是在三年級，所以我遇到第一個問題就是要減班。……就挨家挨戶，40 幾個學生，因為那時候一年級差 6 個人，一升二就可以增班。……就在這樣情況下，我們第一年沒有減班！因為我們學區有青山跟東原兩所國小。然後我去，我就問：小孩子，你們要以後要讀躍起國中的舉手啊！。……學生就是手舉不起來，然後頭低低的，好像承認要讀躍起國中是一件很丟臉的事情。(B-訪 0312- L33~45)

籃委會的想法就是要找一所願意培養甲組球隊的學校。那培養甲組的球隊，總幹事就說球隊一定要有住宿，然後環境等等……他只有跟我講一句話說是說：校長你就成立，經費跟球員，你都不用擔心。那時候聽到經費跟球員都不用擔心，我一口就答應了啊！……我當校長的第二年，躍起就成立體育班。(B-訪 0312-L79~83)

躍起國中的翻轉契機之一來自於減班的危機、籃球隊可以去學區外招生及提高學生自信的優勢，再加上提供住宿的配套措施奏效，越來越多的國小主動推薦學生，其中包含弱勢家庭的學生，讓躍起國中肩負起照顧弱勢學生的重擔也奠定了增班的基礎。責任校長說：

一開始是希望學校不要減班，因為減班，老師更少，學校會更辛苦。如果有籃球隊，可以堂而皇之的去學區外招生，而且能夠讓學生自我效能感提升，反正怎麼算都是很有利的。可是第一年、第二年真的很辛苦……你去國小去拜訪，大家都不理你啊……可是慢慢到第四、第五年就翻轉啊。不只是國小願意幫你主動去推薦學生，而且後來連普通班的弱勢家庭孩子都會推薦給我們。(B-訪 0312-L117~123)

(二) 順勢而為、因勢利導的領導--因勢利導，讓用心的老師能夠出頭啊

每所學校的成效都是前人一起努力的結果，因此責任校長認為校長無論在哪一所學校，一開始都要先肯定既有的優點，而不是去否定別人的努力，並且在適當的時機，以既有的表現為基礎，給與更多的資源去強化亮點。他說：

其實是順勢而為啦!一開始，你不能夠去推翻之前人家的努力啊。順勢而為，這學校有好的，就去把好的放大啊。我的領導的 style 就是這樣子.....先肯定具體好的，一定不是全部都不好嘛。像在躍起的時候，也有幾個老師，我開會的時候，我都會去感謝的，確實是很好的啊。(B-訪 0312-L583~588)

找到這所學校真的好的地方強化它.....掌握適當時機，讓機會變多。所以.....那個太鼓隊的個案，你的表現沒有武術隊的好，為什麼校長要重視？今年太鼓隊我們要帶出去馬來西亞，因為孩子變化了，他求真求善了啊!(B-訪 0312-L643~ 647)

校長是學校資源的分配者，對於用心的老師，責任校長不僅認為應該要找資源來協助，有機會也要讓他們能夠樹立典範，建立正向的循環。他說：

如果上班時間你是用心為孩子的，你下班之後就下班了，我也都尊重。但是你願意多付出一些的，那資源我就掏心掏肺。我們校長就是資源的分配者，所以一個好的校長，第一事情就是要能夠掌握資源、分配資源。.....我要盤點我手上有哪一些資源，那要怎麼樣去讓學校更好啊! (B-訪 0312-L672~ 677)

因勢利導，讓用心的老師能夠出頭啊。.....我當校長這 11 年.....有四個躍起縣或躍起市的師鐸獎。.....所以這些老師喔，校長都是點滴在心頭。(B-訪 0312-L698~703)

面對躍起國中教師高流動率、新生低入學率與家長社區不信任，責任校長親力親為，以身作則辦理行政業務、招生並且因勢利導、順性而為讓願意用心做的老師出頭，形塑正向循環，成功翻轉躍起國中。

四、責任校長在躍起國中的創新經營

(一) 發展照顧弱勢孩子的機制--減少很多的學生問題

責任校長表示在躍起國中就讀的學生大部分是弱勢家庭的學生，為了避免學生放學後，因時間管理不當降低學習成效或衍生社區學生偏差行為問題，他主動以晚自習活動延長學校教育時間來協助家庭教育的不足。除了住宿生參加，一般生也晚自習到九點，相關經費則由教育部儲蓄專戶募款。他說：

晚自習到九點。住宿生當然是住在學校一定要晚自習，一般生也晚自習到九點才回去，後來小孩子變成習慣了。頭一年比較辛苦，後來就變習慣了。……收的學生都是弱勢家庭學生，然後東原地區留下的，也大部分是弱勢家庭的學生。……後來，教育部教育儲蓄專戶推出來啊……晚自習的錢，還有弱勢家庭課輔的錢，都可以透過這個系統來募款。(B-訪 0312-L253~263)

在躍起，晚自習是開給弱勢學生。……弱勢學生不要讓他回到家鬼混、回到家上網，而且這樣子又減少很多的學生問題。(B-訪 0312-L431~433)

責任校長認為白天他是校長，晚上是補習班主任，透過補習班式的延長照顧孩子機制，躍起國中順利減 C 成功，把每位孩子帶上來。他說：

第一個就是延長照顧孩子的機制!政府沒有做的，我們來做嘛。所以我說我白天是校長，晚上是補習班主任。我覺得這樣的模式在躍起成功，在現在的學校也成功了。……最具體是我兩所學校都減 C 成功了啊。(B-訪 0312-L843~847)

我在躍起的實踐到最後就變成一個正向的循環……後來我們減 C 也成功。躍起是會考待加強學校，後來發展成功，也獲得教育部的表揚。(B-訪 0312-L424~426)

有些學生返家沒有良善的讀書環境，有些學生是沒有花時間讀書，責任校長透過晚自習將學生留在學校學習，滿足學生無法獲得良好環境與時間學習的需求，也讓學生在課業學習中沒有被放棄，更實踐擔任導師時以學校教育補救家庭教育功能不足的信念。

(二) 推動經濟效益的技藝教育，成立築夢基金--把孩子的學習讓它商品化...我們龍鳳酥，就是用技藝教育設備、技能，然後結合在地的食材

責任校長認為技藝教育的學習必須要有產出，要能夠變成商品，可以拿出去義賣，能夠讓孩子為自己募款，因為除了接受別人的好意，本身也要有付出，自立自強，才能讓更多的資源匯集，進而讓孩子有機會翻轉弱勢人生。他說：

第二個就是把孩子的學習讓它商品化.....你看我們的烘焙，就不是上烘焙而已啊，就是孩子做一做，不是拿回去吃啊!他還可以去義賣啊!在躍起我這樣做，來這裡也是這樣做啦!就是這些蓄積轉化成他往前的動力。(B-訪 0312-L865~872)

我們龍鳳酥，就是用技藝教育設備、技能，然後結合在地的食材。我們有龍眼乾加關廟的鳳梨變成龍鳳酥-龍眼鳳梨酥。那塊餅，企業跟我們合作，簽約簽一年，就是它送消費者，它就捐款給我們。(B-訪 0312-L199~201)

企業也希望說我們本身自己也要有付出，而不是說我們一直接受人家的好意，所以企業為什麼後來願意幫我們做這麼大的事情，就是它覺得這所學校可以挺，可以幫忙一下。(B-訪 0312-L243~245)

在躍起國中，透過技藝教育的課程與設備所產生的商品不僅是學校的特色，而且也能挹注學校扶弱的經費。責任校長說：

在躍起時的龍鳳酥都是用在弱勢照顧這個區塊啊!讓後來的孩子都可以...有機會去外面.....還有被照顧。他來，要吃啊、要住啊!住宿費也要收啊!東西壞了，也要經費，你不能叫孩子自己出錢啊，從住宿費裡面出啊，所以你不收不行啊。(B-訪 0312-L876~880)

所以這些錢喔，我就存在學校裡面有一個築夢基金。這築夢基金就是為了我以後離開這所學校之後，新的校長可能來了之後，募款能量沒有那麼足，他至少兩、三年時間可以用這筆基金去照顧這些小孩子啊!.....孩子來喔，真正(臺語)，這不是我亂講的，只要穿一條內褲就可以來了，什麼東西學校都可以來幫忙。(B-訪 0312-L277~283)

雖然以技藝教育的產出所募得的經費讓責任校長與學校承辦的輔導主任被國稅局調查，但因為經費都存入公庫，解決了稅務的疑慮。他說：

我跟我們輔導主任還被國稅局抓去查。.....我公文都還留著。然後，我後來才發現如果你有入公庫的話，根本就沒有稅的問題。像我們義賣，未放在家長會，只要進公庫，就沒有所謂稅的問題，因為你不是在營利啊。(B-訪 0312-L227~232)

創新經營就是適法性要斟酌啊。.....像我講的龍鳳酥，我們去國稅局後，有繼續做嗎? 繼續做。.....你沒有繼續做，學校沒機會啊。我的想法是一角錢都沒進入我的口袋啊!(B-訪 0312-L1054~1058)

責任校長認為偏鄉國中的校長要像窮和尚和富和尚到南海禮佛故事中的窮和尚有堅定的信念，雖然沒有資源，過程中會遭遇困難，但只要立定目標，作對的事，一定會幫孩子找到辦法，讓學校更好。因此責任校長在合乎適法性前提下，仍繼續推動相關業務，繼續為躍起國中弱勢學生努力。他說：

我想起來就是窮和尚和富和尚的故事。我們都知道我們的目標不是要去禮佛，是希望學校更好。但是富和尚他即便他很有錢，可是他信念不足，永遠沒有辦法達到目標。一剛開始的時候很窮，可是我就是要達到目標，我最後還是會達到那個目標。(B-訪 0312-L1003~1006)

我們的任務就是要讓學校好，讓學生受到照顧就這樣而已，只是過程當中會有辛苦，可是我們要想辦法去排除這些困難啦。因為連這些困難都沒辦法排除的時候，你根本當校長也沒有價值啊。(B-訪 0312-L980~982)

綜上所述，責任校長以讓每個人都幸福為起點，親力親為，以身作則，用服務代替領導的方式，因勢利導，順性而為樹立教師典範來面對教師高流動率、學生低入學率、及社區與家長不信任等情境，並開設多元社團與技藝課程，引導學生自立自強，讓更多支持到位，為躍起國中寫下扶助弱勢光榮一頁。

第三節 傻瓜校長在藍海國中的領導與創新經營

一、一所學生無心學習，教師士氣低迷，校舍破舊的國中

藍海國中是一所位於臺灣中部的偏鄉國中，是傻瓜校長擔任校長的第一所學校。傻瓜校長接任時，藍海國中有 9 班 267 位學生。他看到學生無心學習，學力低落，曠課率高，行為偏差多（聚眾、抽菸、喝酒...）；社區與家長信任度不足，學區國小畢業生報到率不到一半；學校負評多，教師士氣低迷；校舍破舊，遷校重建案懸而未決。他說：

社區對學校的信任度是不足的，好像他們認為藍海國中的辦學績效不好，然後學生那時候外流大概超過一半.....學生偏差行為（聚眾、抽菸、喝酒啦）給社區的觀感不好。老師的士氣很低落.....學校的團隊受到的外面負評比較多。（C-訪 0315-L15~21）

學校問題是面臨要不要遷校這件事.....有三個方案，就是一個是原地重建，那一個是遷校，另外一個是跟 X X 國小合併校，那其實三個案都有支持，都有反對。（C-訪 0315-L6~12）

但是傻瓜校長也發現藍海國中擁有良好的自然環境，對學生而言，是一個不錯的學習環境，也為日後特色遊學課程提供永續的戶外教室。他說：

因為學校在半山腰，其實自然環境非常好。所以它的一個學生學習的環境是不錯的，那只是因為相對建築物與硬體老舊。（C-訪 0315-L23~24）

傻瓜校長面對學生無心向學、家長不支持、教師束手無策與遷校重建案等情境與脈絡，他回想起看完電影《三個傻瓜》的感動，秉持成就偏鄉藍海的傻勁用心領導與經營學校。他相信：

看完電影《三個傻瓜》～我更堅持要成就偏鄉的藍海——偏鄉，需要一個傻瓜用心經營學校！.....今天做別人不願做的事，明天就能做別人做不到的事！（C-文 2015-B1）

二、傻瓜校長在藍海國中的領導信念

(一) 先生後師，以人為本位--只要為了學生好，我們都會去做

傻瓜校長對於老師們的需求與問題十分重視，以老師調動案為例，他會主動向其他校長推薦藍海國中同仁，因為傻瓜校長認為老師是一起合作成就藍海國中的優秀夥伴，提供協助是責無旁貸的。他說：

像老師跟我說調動，我都幫他去找缺喔.....第一個我很感謝他幫我這麼多年。那人家幫助我們成就這所學校，那個是夥伴。那些夥伴有需要的時候，我覺得我們應該幫忙他，所以我們就幫他去找缺，幫他去問別人學校，甚至我們就跟那個校長推薦說，我們這個夥伴是非常優秀的。(C-訪 0315-L359~364)

傻瓜校長認為人是有感情的，透過多關心與了解老師們的人際脈絡與需求，才能真正解決老師們的問題，才能建立信任感，才能一起把事情做好。他說：

所以人的問題還是要多去關心，多了解，我們才有辦法真正去解決問題.....你要去知道他們人跟人之間的互動的脈絡是什麼?..... 他們需求在哪裡?我們盡可能去做，把信任感建立起來。信任感有了，很多事情都好談；信任感沒有，很多事情都不好談。(C-訪 0315-L308~318)

除了在意老師們的需要，傻瓜校長更重視學生的需要，其領導信念之一主張學生權益優先，他認為學校教育是因為學生需要而存在，只要為了學生好，都應優先去執行。他表示：

信念就是只要為了學生好，我們都會去做.....當學生利益跟老師利益衝突的時候，我會先顧學生利益.....學校存在是因為有學生，才會有老師啊，所以我會把學生的權益放在前面。(C-訪 0315-L386~391)

傻瓜校長認為無論是老師或是學生的需求，都要去了解與協助，培養彼此的信任感，方能事半功倍，而學校是為培養學生而設立，因此要以學生的需要滿足為優先。

(二) 從既有的學校資源再出發

傻瓜校長認為學校資源有限，所以在做任何計劃之前，必須要做校務 SWOT 分析，去了解學校的優勢、劣勢、機會與威脅，要盤點學校既有的資源，最後回歸原本的出發點，比如說學校面臨的問題或發展的重點，確定計畫的方向。他說：

一定要做好校務分析!那個 SWOT 的分析是一個很好的東西嘛!那去了解自己的優勢、劣勢、問題點、機會點、威脅點，真正的針對問題去解決，那才有辦法去解決問題。(C-訪 0315-L667~669)

知道學校的問題所在，針對問題去解決，而不是說我今天要全面去鋪。我們的多元是在有限的條件下的多元，而不是好像錢是無止盡的，人是無止盡的……學校的發展重點在哪，我們就依重點去做，與重點無關的東西，基本上我是不做的。(C-訪 0315-L636~640)

傻瓜校長分析藍海國中的脈絡與情境，針對社區認同、學生學力、教師無力感與遷校重建等問題，以勇於嘗試的信念，結合學校與社區既有的資源，逐一地去努力。他舉例：

既然去當校長了，那就去試嘛!因為我喜歡去試一些東西，那也當作是一個試鍊，也就是說如果能夠解決這個問題，就代表我們校長還可以勝任這個工作。(C-訪 0315-L28~30)

我們會結合社區的資源，因為校內的師資有限嘛!因為我們才九個班，老師有限。我們那時候就是找外面的社區資源進來。其實我覺得找社區資源，同時也在建立社區認同，因為這個社區來協助課程的時候，它會更了解學校。(C-訪 0315-L125~127)

傻瓜校長認為要以學校與社區既有的資源為基礎，讓學校與社區共存共榮，才能達成活化偏鄉的信念。若是急於求成，強行無中生有或是捨近求遠，只會將學校的資源耗盡，無法永續經營。他提到：

偏鄉之所以是偏鄉，是因為大家覺得說弱勢、或是老了、或是人口外移、人口少了，但是我一直希望我們可以活化這樣的一個鄉村地區，學校跟社區可以共存共榮，一直發展下去。(C-訪 0315-L48~50)

我們跟社區合作課程.....一定要在地特色，不然沒有辦法永續。比如今天我找的是臺北、臺中的老師，那撐不久而且花太多.....我找的是學校旁邊的老師，那其實他是社區的一部份。(C-訪 0315-L130~133)

有的人來偏鄉一任，又急於建立很多的成就.....他把這個學校的人力跟物力都燒盡了，可能堆疊很多東西，可是當他走了之後，這些東西就垮了。(C-訪 0315-L703~706)

傻瓜校長從學校既有的資源再出發，針對學校的計畫重點去嘗試，重視在地特色課程的建構，不僅提高社區認同度，也為學校與社區的共存共榮奠定永續經營的厚實基礎。

三、傻瓜校長在藍海國中的領導行為

(一) 以身作則的領導--就是 coach 領導，就是說我就帶著老師做

面對士氣低落的藍海國中教師團隊，傻瓜校長以身作則帶領師生作專題科展外，也帶領學生做網博，不僅讓師生印象深刻，更藉由競賽得獎建立起師生自信心，讓學校氛圍逐漸轉趨正向。他說：

先帶他們做專題研究，從做科展開始啊!.....我帶學生做，我就帶了一個那個新進的老師，因為我知道他們沒有做過科展，所以說要帶一個新進老師，就是帶他怎麼做科展這件事。然後那一年，我們有得甲等。之後，科展就是都輪著做，然後我們也帶網博啊!.....藍海的網博從不會做，到後來得到國際白金獎。(C-訪 0315-L269~278)

傻瓜校長認為我做給你看以及帶著你一起做的 coach 領導能夠成功地幫教師同仁增能，建立教師的自信心，進而提高教師團隊的士氣。他說：

那時候.....coach 領導，就是說我們就帶著老師做，.....我訓練了主任、訓練了老師。我剛開始去的時候，他們總務處連標案都不會寫。.....我去教他們寫。到後來，我們那個主任不僅標案都他處理，我連開標都不用出席。(C-訪 0315-L112~117)

傻瓜校長認為在藍海國中，他的領導角色就像一位 coach。無論在學生的學習和常規要求、教師問題、家長與社區認同以及重建或遷校方面，他比其他教師同仁更有經驗和專業，能夠提供諮詢與指導，也願意以身作則示範並帶著親師生一起全面發展藍海國中。

(二) 溝通的領導--我們回到學校的目的在哪裡？那麼教育目的在哪裡？那用這個去跟家長溝通

傻瓜校長面對藍海國中的情境與脈絡，他積極地與社區、家長以及教師溝通，達成校舍重建、提升家長與社區信任度、激勵教師增能與等目標。他舉例：

面臨學校重建案跟遷建案，我先去收集社區的意見。社區的意見有三種，各有支持，各有反對。……後來我就整理出來一個問題，我就問社區的民眾：我們今天蓋一所學校是要讓學生可以專心讀書，還是要讓家長接送方便？……我們回到學校的目的在哪裡？那麼教育目的在哪裡？那用這個去跟家長溝通。然後慢慢的，社區就接受原地重建。他們認為學校現有的校地是一個不錯的環境，所以他們就接受了我們在原地重建。(C-訪 0315-L63~73)

我們一直辦親子座談會，然後我們很多學校的活動是走進去社區，然後讓家長知道說原來二水國中的孩子是很不錯的。包含社團成果展、管樂隊遊街這些，就是讓他們看到說原來二水國中有辦法幫我們孩子教得不錯……有正向的事蹟，我們就會找媒體來報導，那這樣的話，社區的認同度也會提高。(C-訪 0315-L90~95)

那時候老師的士氣低……我會重巡堂、重作業，所以我會多走、多查、去看……用行動管理嘛！……做教專……在教學上，如果老師有問題，我透過觀課，我給他建議，讓老師改進。(C-訪 0315-L97~101)

傻瓜校長採取收集意見並以教育及學校目的和社區民眾溝通，圓滿解決重建或遷校的爭議；用學校活動與正向媒體報導與家長和社區溝通，提升家長與社區信任度；以行動管理和教專與教師溝通，協助教師專業能力發展。

四、傻瓜校長在藍海國中的創新經營

(一) 整合資源經營學校--偏鄉小校人力少，然後相對資源也少，那我沒有辦法很全面去鋪，所以我一定要整合資源

傻瓜校長提到藍海國中是偏鄉小校，人力不足，資源也有限，所以他選擇整合現有資源來經營學校。例如，以任務編組整合人力的方式，將人力資源做系統性地運用。他說：

譬如說整合人力，像我一般在學校行政管理上，我會比較是用任務導向。……基本上任務導向的這種編組就是說你這個處室是承辦，所有的工作分配是你處室去指揮，然後其他處室是要配合你的指揮，也就是說不分大小，所以也就是說任務來的時候，誰是任務指揮官，誰就是要去做工作分配，誰就要作一個 leader!譬如說，像校慶的時候，就是由學務處當主導。(C-訪 0315-L598~607)

傻瓜校長運用任務編組，將各處室人力做整合，不僅可以打破處室的界線，也可以讓各處室在任務互動中增進彼此的了解，進一步形塑正向的校園氛圍，讓同仁願意動起來，而非消極、不願意付出。此外，傻瓜校長也會整合幾個計畫來完成一件事情。他舉例：

偏鄉小校人力少，然後相對資源也少，那我沒有辦法很全面去鋪，所以我一定要整合資源，譬如，我整合好幾個計畫，但是我是完成一件事情。(C-訪 0315-L596~598)

那老師可以從精進計畫聽到教授的想法之後，再透過特色課程的計畫或是那個所謂創意化想像的計畫去發展課程實踐。再來可能我們的場域要出到校外去!沒有錢可以做，我們就把校外教學計畫拿進來!校外教學計畫拿進來是不是就可以出去 run? 那我們要配合教專的觀課，我們就去觀察這樣的教學 o 不 ok? 所以是不是到後來，我呈現出來是學生的學習成效，但是我所有的計畫都是包著這個走。那我是不是用各種的計畫加起來，然後去成就一件事情。(C-訪 0315-L615~621)

傻瓜校長以學生學習成效為主軸，整合精進計畫、特色課程計畫、校外教學計畫與教專的資源呈現一個豐富的教學圖像，其中包含了計畫、執行與考核，讓各個原本獨立的計畫整合成一個有意義的教學歷程，令研究者印象深刻與佩服。

(二) 開設多元特色課程與社團--用一些多元社團，用多元課程，我們就吸引學生，讓他願意回來學習

為了減少學生曠課或中輟等負向行為並且激發學生學習動機，傻瓜校長在藍海國中開設多元課程，吸引學生留在學校學習。他說：

我們在學校開辦多元課程。也就是說我不讓你有負向行為，因為因為他們很多負向行為是因為對學習沒有興趣，所以我們後來就會用一些多元社團，用多元課程，我們就吸引學生，讓他願意回來學習。(C-訪 0315-L81~83)

我們第一個課程，那時候是先做咖啡，因為我們學校有種咖啡，那我就跟農場合作課程。……因為孩子都喜歡實作，所以說你只要讓他不是坐在那邊背誦什麼的話，其實他都還蠻高興的，所以他就願意、就慢慢的穩定下來。(C-訪 0315-L134~145)

結合在地特色的咖啡課程成功減少學生的負向行為後，傻瓜校長進一步將特色課程與社團做結合，開辦了結合在地特色的社團，例如與農場合作的開心農場社或是能夠解說在地特色的解說社。他說：

跟農會去合作這些課程……包含像有些學生喜歡種田，那他就是來作開心農場社。我們還有因為這樣子，那個學生本來快中輟了，就願意回來學校，所以我們做這些特色課程之後，學生喜歡來學校，當初我們中輟就降到零，沒有中輟。(C-訪 0315-L145~149)

我們那時候有解說社，那就是去訓練解說 00 圳、000 廟……所以說那個也是結合在地的特色，然後讓學生去學習。(C-訪 0315-L163~164)

傻瓜校長開設多元課程與社團，將中輟與曠課的學生引導回學校學習，進而培養學生基本學力，將初任藍海國中時，學生成績 PR25 以下超過應屆畢業生 50% 的比例逐年降至 25%，成功提升學生基測平均至兩百多分。他說：

當初用多元社團、用特色課程，我是讓學生引起他的學習動機，讓學生不要逃離開。就是要把從學習中逃走的孩子找回來。找回來之後，我才能要求基本學力……我們也透過分組合作學習，透過觀課、透過精進的東西，我們讓老師去提提升他的教學效能，然後這樣才能增進學生的學力。……最後到後面，我們基測平均已經兩百多分了，再來 PR 二十五以下，已經降到大概剩四分之一。(C-訪 0315-L182~195)

傻瓜校長認為學生學習要有效果，除了學生自己本身意願外，也要搭配教師專業能力的發展，老師也要精進自己的教學效能，才能達到教學相長。

(三) 鼓勵師生參加競賽激勵師生的自信心

當藍海國中師生有好的表現，傻瓜校長會鼓勵師生參加競賽，樹立典範，比如全國技藝教育績優人員、特殊優良教師、總統教育獎與教學卓越獎等。他說：

我們是全校都技藝班，所以讓我的輔導組長先拿到全國績優人員，再來又送主任去參加特殊優良教師，那年她得到銀質獎。……學生設計白柚寶寶那個，後來拿到總統教育獎。(C-訪 0315-L225~228)

我們老師團隊開發了特色課程，我們去參加全國 Inno-School，我們獲得全國特優；我們參加教學卓越獎，也獲得全國佳作；很多老師教案競賽也都得特優。(C-訪 0315-L228~230)

傻瓜校長認為校長要成就老師，老師要成就孩子，透過典範的樹立，不僅讓其他師生見賢思齊、激勵師生的自信心，也能增進社區與家長對藍海國中的認同。令研究者佩服的是傻瓜校長成就他人，最後也成就了自己，成為教育部校長領導卓越獎的得獎人之一。

綜上所述，傻瓜校長運用 SWOT 分析藍海國中的脈絡與情境，確定因應的方向；他憑藉勇於嘗試的信念，結合既有的資源並開設多元特色的課程與社團為活化偏鄉，永續經營而努力；他注重師生的需求，以人為本，透過溝通、以身作則與成就他人等領導行為，一步步完成遷校重建案、提高家長與社區的信任度、激勵教師精進與增能，最後成功提升學生學習成效。

第四節 亮點校長在品牌國中的領導與創新經營

一、一所學習弱勢學生多，教師教學傳統、師生對立衝突頻繁的國中

品牌國中是一所位於臺灣中部的偏鄉國中，亦是亮點校長 2009 年初任校長所服務的學校。亮點校長到任時，他觀察到學生生活常規不佳，學力低落，缺乏多元展能舞臺，師生對立衝突頻繁；教師團隊年輕化，研究所進修比例超過全校教師三分之一，但是教學傳統、缺乏激情與互動；家長務農為主，對學生教育期待不高，中低收入戶、單親與外配等弱勢學生佔全校學生三分之一以上。他表示：

學生的生活常規不是很好.....就是抽煙、打架啦.....課業的表現也不是很突出，因為畢竟是偏鄉弱勢的學校。(D-訪 0312-L5~13)

教師團隊年輕化，平均年齡在 37 歲左右，碩士學歷以上占 1/3.....教師都很認真，卻各自埋頭苦幹，沒有專業社群，缺少交流對話，也沒有前瞻的願景，大家的教室的門都關得緊緊的，你看不到我，我也看不到你。(D-文 2015-P4-B3)

家長務農從工居多，低收、單親、外配...弱勢家庭學生數逾全校 1/3，家庭教育期待、參與度不高，也因此學校擔負了部分沈重的家庭功能。(D-文 2015-P3-B4)

但是亮點校長也發現家長、社區與校友信任學校，組織健全的家長會、志工隊與校友會為學校三大助力，而學校所在地的自然環境以及產業資源優勢為學校網博的專題研究提供良好基礎。此外，亮點校長亦期許自己帶領品牌國中突破偏鄉小校的刻板印象，邁向標竿。他說：

家長對學校是滿蠻高程度的一個信任感，就是把孩子交給學校就對了，所以他們也很少來干預學校.....家長會跟志工隊的組織非常健全.....校友會在我接任那幾年，其實給學校非常大的一個資源，尤其是經費上的一個助力。(D-訪 0312-L27~40)

用品牌在地的自然產業的條件，去發展我們的網博專題研究。那這一塊我覺得也蠻有亮點的。(D-訪 0312-L510~511)

我想以品牌為出發點，現有的優勢為基礎，整合然後創新……我想帶領品牌突破偏鄉小校的宿命，打造十二年國教免試入學時代的標竿學校，讓學生具備多元優質的競爭力，老師樂教學，肯精進，家長肯參與，願信賴。(D-文 2015-P5-B2)

亮點校長面對品牌國中的脈絡與情境，仍抱持積極的領導信念，自我勉勵以現有的亮點為出發點，以品牌概念打造具備競爭力學生、能增能教師與肯參與家長的十二年國教標竿學校。

二、求人和再做事是亮點校長在品牌國中的領導信念--來到一個場，一定先把人的問題先弄清楚

亮點校長認為領導的對象是人，因此人的問題與需求要優先處理。如果人的問題或需求沒有解決，就會事倍工半，甚至事情就解決不了或工作無法推行。他說：

我來到學校，我不管在哪裡？在領導、在處理什麼？一定都是先人後事。來到一個場，一定先把人的問題先弄清楚，有沒有哪個老師是有意見？……有沒有哪個家長是有意見的？來到學校第一件事情都是先處理人的問題。……先人後事，後面才是處理事情。因為人的問題沒有解決，事情就解決不了。(D-訪 0312-L379~384)

亮點校長注重先人後事，以人為本。亮點校長認為人與人相處是會互相影響的，因此先求人和再做事，親師生才能夠做更多的事情。他說：

我覺得信念就是融合創新。融合就是跟師生、跟親師生融合。然後去參與他們、了解他們、認同他們，然後再從微創新去帶領到創新……這些老師們應該也會看，校長都這樣做了，那就算我有意見，我也鼻子摸著，我也跟著一起做。(D-訪 0312-L214~221)

亮點校長希望親師生透過他的領導不僅拉近彼此的距離，增進彼此的瞭解，進而提高教師團隊的向心力與學生、家長及社區對學校的支持度。

亮點校長認為初任品牌國中時，一切有待磨合，必須從現場出發，找出既有的優勢，其領導信念之一強調人本來就有亮點，而品牌國中也不例外，因此先透過既有的行政運作體系中找出亮點，建構教師對自己的信心。他說：

我剛到任的時候，我做的第一件事情就花了一個禮拜的時間。先跟四個處室，包括教訓總輔主計人事，分別做處室的個別座談.....就是每個處室到底過去做了哪些事情？那覺得處室優勢在哪裡？這個學校的優勢在哪裡？那這個學校有哪些需要克服的問題？那將來，你們想做什麼？.....幾次的對談之後，我發現這個學校不是沒有亮點，他們做了好多事情，其實也蠻紮實的。比如說我看到品格教育的東西、健康促進的東西、閱讀的東西、輔導高關懷的東西。(D-訪 0312-L84~94)

我就開始試著去把他們既有的東西做一個處室之間的橫向整合，把它整理成學校的一個願景跟特色。.....各個處室不但看到了自己原來做了這些東西都是很不錯的，校長是肯定的。那校長又在我們既有的基礎上提出了一些不同的想法。比如說，透過一個品牌凝聚的方式、打造的方式去做橫向聯繫。(D-訪 0312-L96~101)

亮點校長認為從學校既有的資源再出發，以微創新的信念肯定並包裝既有的亮點，不僅能夠減緩新任校長、行政團隊與教師之間的磨合，也能獲得同仁們的認同感，更能為日後共事奠定良好的互動基礎。

三、亮點校長在品牌國中的領導行為

(一) 以身作則的領導--一切都要從我開始，自己帶著做

亮點校長認為校長是一個帶領的角色，所以從生活中許多事情，舉凡上班時間、路口導護巡視以及放學後的社區巡視都要以身作則樹立典範。他舉例：

從生活當中來說.....我會要求自己七點以前一定要到學校。那到學校，當然就是路口的巡視，因為路口有主任、組長、老師、有志工，所以我得去跟他們關心、打招呼。.....下班的時間可能是四點，但是我們可能要開著車子跟主任到學區的國小去繞一繞，有沒有違規的、衝突打架的不良文化？甚至跑到人家的店裏面去看。(D-訪 0312-L313~318)

亮點校長以實際的行為來告訴親師生：我不是一個要來拯救這個學校的外來者，我已經是這個學校的一份子。此外，亮點校長強調自己帶頭做的重要性，尤其是同仁專業知能不足的時候，校長更是要扮演好領頭羊的角色。他表示：

我剛剛講自己帶頭做是很重要的。我不喜歡出嘴下命令等別人做。我都喜歡自己開始，就是一切都要從我開始，自己帶著做。(D-訪 0312-L360~362)

我發現一開始同仁們要寫計畫是一件很困難的事，尤其要寫一份好的計畫，很多縣府的競爭型的一個資源都必須透過計畫去爭取。那個時候我跳下去，寫了好多計畫。(D-訪 0312-L203~205)

亮點校長覺得當學校本身的動能是不夠的時候，校長必須要親自帶領同仁，因為校長也是其中一個人力。透過以身作則展現校長的本職學能外，更可以讓同仁感受到校長的誠意，喚起同仁投身教育的初衷，進而成為志同道合的教育夥伴，一起為偏鄉教育努力。

亮點校長認為在品牌國中，他的領導角色就像一位捕手。他必須綜觀全場，了解親師生的優勢與需求，進而擬定學校的願景。當師生有了好的表現，光環與功勞是師生的，而責任則是校長一肩扛起。他說：

我覺得校長領導能力像捕手，必須要去綜觀全局，要適時去下暗號、下戰術。必須要去了解投手的狀態如何？去評估、因勢利導，讓投手把他今天最好的球路發揮到最好……捕手必須要把自己的優點極大化，把自己的缺點極小化，要配的就是讓對方打不到的球。……就跟校長的角色一樣，你面臨外校的競爭，你必須要很清楚，哪個學校的優勢在哪？那我的優勢在哪裡？我的優勢，我就配合我的優勢的球，讓你打不到。(D-訪 0312-L581~588)

我覺得校長的角色就是這樣，功勞都是別人的，那責任要自己扛。我覺得校長如果可以這樣的心態，這樣的一個認命、認定，我覺得就很多事情就可以看得開。(D-訪 0312-L598~600)

亮點校長表示校長的角色就是成就他人，所以他認為擔任校長者不要把自己看得太重要或者覺得自己很了不起，因為沒有同仁，就沒有校長，而且無論擔任校長或是回任教職都要盡心盡力。

(二) 參與式的領導--講清楚、規劃好、再宣導，大家的意見納進來,讓大家有機會參與

亮點校長認為把事情講清楚，並納入同仁意見的參與式領導，才能讓同仁真心投入與融合，他說：

講清楚、規劃好、再宣導，讓大家清清楚楚。然後宣導過程當中，大家的意見納進來.....讓大家有機會參與，有參與感。然後有參與感，他才會投入，有融合的感覺。(D-訪 0312-L363~366)

亮點校長強調計畫性的重要，除了例行性的行事曆，還要加上突發事故，每周日做好準備，周一便可穩健的領導行政同仁集思廣益，一起參與決策，讓此一決策能更有效地被執行外，也能避免措手不及，被動因應。他說：

我每個禮拜天晚上一定會做一件事：我會把學校的校務行事曆電子檔拿出來，做一些準備，過濾下禮拜可能要做什麼?.....隔天禮拜一開主管會報，我會把這樣的行事曆發給大家.....所以用這樣一個計畫性的經營，我覺得一方面自己比較有安全感。第二個就是領導的步調會比較穩健，你才知道你還有哪些時間做哪些事。(D-訪 0312-L368~377)

亮點校長坦言曾因同仁差勤問題導致領導衝突，因此亮點校長開誠佈公跟大家談，就事論事，融合同仁的各種意見，務實地去面對問題、解決問題。他說：

可能有些同仁的差勤並不是很按部就班，那常常就是平常都很好，我們突然跟他講差勤，他就會有一點錯愕：怎麼校長會跟我要求這個差勤？他們對這個問題本身的那個就事論事的習慣反而會被模糊掉。(D-訪 0312-L236~239)

就事論事，聽聽大家的意見，再來談這些比較溫暖的那一面東西，我想這樣學校才有辦法務實地去面對問題，解決問題，不然很多問題其實會被搓掉。(D-訪 0312-P8L229~232)

亮點校長表示每一位同仁個性及處事觀念都不相同，除了廣納同仁看法做為決策依據外，透過明確分工，可以讓同仁權責分明，共同參與並且有機會成長。他說：

在帶領同仁的時候，不要認為說好像自己什麼都會、什麼都對、什麼都是好的，什麼都要自己做決定，因為如果是這樣的話，其實我們的團隊不會成長。(D-訪 0312-L189~191)

那包括可能很多分工上應該要權責分明的，我覺得我跳太快。舉例來說，老師或學務處在處理學生事情，因為我以前待在學務處的時間比較多，我都會不小心就跳下去給意見.....這個也是我自己的一個省思。(D-訪 0312-L270~275)

亮點校長認為面對領導的衝突，應該就事論事地去講清楚說明白外，亦需要參考同仁的看法去做調整，並藉由計劃性地讓同仁參與決策，在明確分工中逐漸發展同仁專業能力，以參與式的領導化危機為轉機達成學校的願景。

學校的事情很多，行政、教學、生活常規管理、宣導及研習等不勝枚舉，校長必須要能盤點學校的資源，要能取捨，無法每一件事都要做，因此亮點校長校長注重加法與減法原則，透過階段性目標，一步一步帶領同仁建立成功經驗。他說：

我們會發現其實大家時間都有限，所以當我們有加進一個東西進來的時候，我們會先去思考：同仁能不能負擔？那有沒有什麼東西是非做不可的？那有沒有在做的事情，那是不重要、形式的？那我把它拿掉。用一加和一減的方式來帶，我覺得同仁會感受很深刻，他會覺得我們常常在同理他的處境，所以他願意參與。(D-訪0312-L397~401)

老師很忙很累，學生素質沒那麼好，家長參與可能不是很夠，環境條件可能都不是很好，所以面臨的困境會更多。……偏鄉校長還要做一件事情就是很清楚地去做盤點，把學校的方向跟同仁一起找出來……訂下階段性的目標，讓同仁從成功的經驗當中去建立自信，他才願意把能量再擴展開來。……這個也要發展，那個要發展，什麼都要，什麼都要跟上，可是你會把老師操到垮掉。(D-訪0312-L633~640)

亮點校長表示偏鄉國中人力與資源有限，行政業務與教學負擔沉重，應該以學校願景與特色為依據，決定什麼要做或不要做。他善用加法與減法檢視學校既有的資源，讓同仁可以負擔，願意參與，並透過成功經驗累積學校行政與教學創新的意願與動能。

四、亮點校長用活動創新經營學校

(一) 推動品牌認證活動打造學校特色--品格教育、生活教育、閱讀教育與友善班級等四大品牌認證活動

宋朝蘇軾詩作〈題西林壁〉中提到：「不識廬山真面目，只緣身在此山中。」而這兩句話也貼切地描述出品牌國中教師對自己身處偏鄉國中當局者迷的情境-迷失在偏鄉小校缺乏競爭力，先天失調，後天不足的脈絡與情境中。亮點校長表示品牌國中教師其實很努力地在付出，因此他將他們既有的東西整理成學校的願景，讓各個處室教師看見自己的努力被肯定並透過品牌活動促進處室互動。他說：

透過這樣的一個品牌認證的推動，也讓我在同仁之間得到了一些認同感，因為我必須要去想辦法包裝他們既有的東西，那又讓他們覺得他被重視、被肯定：原來這個都是我做的，本來就在做了。……這樣學校老師就一起為這所學校打造四個品牌。所以我們後續好多的方案、資源與計劃，其實就是對準這幾個品牌一直再擴充、再發展。(D-訪 0312-L131~137)

微創新就是品牌認證本來就是他們在做的，只不過他們沒有用品牌的概念來包裝。那也沒有用品牌的概念、願景的那個方向來做凝聚。所以我只不過是動了一點手腳，讓他們看到不一樣，這叫微創新。(D-訪 0312-L194~197)

亮點校長認為品牌國中師生有扎實的品格、生活、閱讀與反霸凌等教育，只是缺乏整合，無法凸顯學校特色，因此透過品格教育、生活教育、閱讀教育與友善班級等四大品牌認證活動形塑學校共同願景，創新學校經營。他說：

我發現這個學校不是沒有亮點，他們做了好多事情，其實也蠻紮實的。比如說我看到品格教育的東西、健康促進的東西、閱讀的東西、輔導高關懷的東西，其實不是都沒有做，都有。可是如果這個學校要往上提升，它必須要有一個共同的願景。我發現這個學校的共同願景還不是那麼的明確，所以我就開始試著去把他們既有的東西，做一個處室之間的橫向的整合，把它整理成學校的一個願景跟特色。(D-訪 0312-L92~97)

我們就把原本的整潔秩序比賽，加上學生的獎懲紀錄，還有總務處的公物保管都納進來，變成是生活教育的品牌。這個時候生活教育的品牌，就變成是處室之上的一個共同的語言。(D-訪 0312-L110~112)

透過這樣的方式開始把處室間的界限打破，然後讓老師也有機會來參與學校行政的經營。因為那一陣子縣內剛好也開始推品牌……學校的品牌往往都是行政的品牌，並不是班級的品牌，但是我們的品牌是從行政發想，班級來實踐，造就了學校的品牌，這個品牌是植基於班級的特色型塑出來的。(D-訪 0312-L126~130)

亮點校長結合學校既有的教育活動與品牌認證活動，讓校內外共同發現學校與學生的亮點與特色，激發出師生的成就感與自信心，進而營造可供他人典範學習的學校特色品牌。

(二)舉辦競賽型社團活動--建構偏鄉學生多元展能平臺,提升學生自信與競爭力,打造全國級競賽團隊

亮點校長因應 12 年國教高中職和五專入學時必須要採計的超額比序積分，將學校社團轉型為競賽性的社團，提供學生多元展能的舞臺。他說：

競賽型的社團，我們就是打破以往的社團是班級老師在上。那第一個不是老師的專長，那第二個就是又被拿來作其他的考試，社團沒有真的落實，所以我後來就是找外聘的方式、找外面的專業師資近來開社團。.....每個學年下來，就是可以拿到對外競賽分數的孩子，我們全校的總人數大概三百多個，我們拿到競賽分數的比例大概都有兩百七十幾個.....人次。那比例是很高的。(D-訪 0312-L499~510)

建構偏鄉學生多元展能平臺，提升學生自信與競爭力，打造全國級競賽團隊，近四年縣級以上(含國際競賽)得獎總人次突破 275 人次，占全校總人數比例 80.8%。(D-文 2015-P17)

亮點校長認為競賽型社團不僅可以提供學生更多對外比賽的機會，提升學生信心與競爭力，對於學習需要扶助的學生也能提供機會發揮潛能，展現多元的能力。

綜上所述，亮點校長盤點品牌國中的脈絡與情境，本著以人為本先人後事，以學校既有的資源再出發的領導理念，以身作則搭配參與式領導，加法與減法並重的領導行為，接續用活動打造學校亮點，建立親師生信心，不僅成就師生也成就自己，成功翻轉品牌國中。

第五節 志氣校長在夢想國中的領導與創新經營

一、一所需要繼續打基礎，向上發展的國中

懷抱著建構具備關心、感恩、人文氣息的校園夢想，志氣校長於 2011 年 2 月 1 日在夢想國中踏出校長生涯的第一步。他說：

從事教育工作以來，我有一個夢：構築一個充滿關懷感恩、人文氣息的校園。在這個天地裡，是一群有情有義、有血有淚的師生，我們的想像力和創造力在這裡起飛；我們有充分的感性和理性：去欣賞、去感覺、去體會人和人之間、人和自然的關連。孩子想飛，就鍛鍊他們強健的翅膀；孩子想夢，就讓他們勇敢做夢；孩子遭受挫折，就支持他們自我療傷；孩子累了，有一個溫暖的避風港給他們擁抱和打氣。(E-文 2017-P1-B2)

在前任校長的努力下，夢想國中從谷底一路往上爬，校譽與學生表現等狀況皆有進步，班級數高達 30 班，但是志氣校長接任後，他發現學校形象與各方面表現從外表來看雖然不錯，但是基礎不穩，有許多需要充實的地方。他舉例：

跟前幾年比起來，這個學校的狀況有在提升……前任的校長急著把學校從低潮拉上來……能夠跟校長同心的，然後就跟前任校長一起走。那至於說沒有辦法跟的上來或配合的就是變成留在原地……所以變成說這個學校裡面有一些地方是虛的。它可能外表看起來有一個很不錯的成果，可是它裡面其實有很多要充實的地方，你會發現就是說不能夠再以先前那樣子繼續下去。(E-訪 0316-L15~20)

有一個例子是這樣子……我就跟當時教務主任說：現在要基測了，把基測的分工表拿出來……我們來看各處室要分配什麼工作，一起分工合作。教務主任居然跟我說：校長，我們沒有分工表……這個我們教務處會處理。……讓我覺得這個活動你們認定上是屬於教務處的活動，所以你們處室都會負責，那別的處室就是也不管怎麼樣就對了？……我面臨就是類似各自為政……所以這是我覺得我必須要充實的地方。(E-訪 0316-L31~51)

《管子·牧民》中提到：「倉稟實，則知禮節；衣食足，則知榮辱。」意思是說倉庫米糧充足，人民就能講求禮節；豐衣足食，人民才能明辨榮譽和恥辱，也就是說要先滿足基本需要，人才會追求更高的需求。馬斯洛的需求層次理論

則把需求由低而高分為生理、安全、社會、尊重和自我實現等五類，也假設低層次的需求滿足了，才會追求較高層次的需求。學校的發展也是一樣，學校處於低潮時，各處室能做好本分的工作已屬不易，但是當學校要向上發展，永續經營，各處室間的橫向溝通不足就會形成阻礙，因此志氣校長認為不同時期，所採取的領導方式也要不同，因此他將前任校長比喻為唐高祖打天下，他則自喻為唐太宗治理天下。他說：

前面那個校長其實也很努力要把學校拉起來，只是說她所處的那個時候，可能學校就是在更低潮的時候，所以她必須要用一些非常的手段。那到我這個時候，我一方面要充實學校的基礎……我還要繼續發展。……如果我的前一任校長是唐高祖的話，那我就是唐太宗。前面的她在打天下，那再來我就是要治理天下。所以第二個部分我就是要一邊打基礎，一邊要有新的發展。(E-訪 0316-L54~61)

盤點分析夢想國中的情境與脈絡後，志氣校長歸納出五個可以再充實與發展的地方分別為家長不信任，學業優異學生外流嚴重、學生生活常規鬆散、行政處室各自為政、教師教學專業能力不足與城鄉差距，文化刺激不夠。他說：

面臨的困境包括：一、外地月亮比較圓：學生嚴重外流，不被信任的辦學，國小前 10 名留不住……二、一個學校兩個世界：無秩序的亂象……生活常規教育……暮氣沉沉、得過且過……三、各吹各的號、校長說了算……四、為考試而教學……五、城鄉資源差距、文化刺激不利……全校弱勢學生超過 35 %，多為單親、隔代教養或新移民之子，學生處於文化學習不利的家庭環境。(E-文 2017-P2~3-B5~B9)

家長對學校辦學的認同度低、對學生的期許較高或相信都會區學校較有競爭力等因素對學生外流與否有一定程度的影響；學生生活常規教育良窳也會影響到教師教學熱誠與社區觀感；處室各自為政，無法合作，行政火車頭的動能不足，無法發揮行政應有效能；考試是教師教學成效的檢核機制之一而非教學的目的，教師應具備教學專業自主能力；先天文化刺激不足會影響學生學習的動力。志氣校長以夢想國中既有的發展為起點，一方面充實學校的基礎，一方

面以夢想校園為新發展的方向，帶領親師生大膽作夢，勇敢追夢，最後美夢成真，展現偏鄉國中大志氣，在少子女化的衝擊下，全校班級數逆勢增長至 33 班。

二、往師生的特質與優勢發展是志氣校長在夢想國中的領導信念--去發現他的學習的特質跟優勢在哪邊。那我覺得只要老師改變了，學生就會改變

透過教育工作的服務經驗與平日的觀察，志氣校長認為「一枝草，一點露」，無論是會讀書或研究的學術型，還是動手做的實作型，每個人都有他可以表現的地方。校長就是要去協助學生、教師與學校找到可以發展的方向。他說：

從求學到現在，你會發現不管你會不會讀書的，到最後就真的會像我們臺灣話講得一枝草一點露這樣子，子孫自有子孫福這樣子。那每個人都有他可以發展的地方。只是說每個人要走的路不一樣，要發展的方向不一樣。(E-訪 0316-L320~323)

我覺得天生我材必有用，每個人一定都有他可以發展的地方，學生也是一樣。只是說我們要協助學生去尋找它……有的人是邏輯性的，有的人是視覺性的……去發現他的學習的特質跟優勢在哪邊。那我覺得只要老師改變了，學生就會改變。……只要學校發展一啟動，這個學校就會持續的進步。(E-訪 0316-L169~176)

與夢想國中家長會長們的互動中，志氣校長看到學校學業的表現並不會侷限一個人在未來社會上的表現，反而因為僵化的教育課程與進度讓孩子們收起天賦的翅膀，無法自信的展翅翱翔。他舉例：

我們從學校畢業以後，尤其看我們國小的同學，每個人都有各自不一樣的發展。到夢想國中以後，我發現我們這些會長大部分在學校的學業不是很好啊，後來就走出自己的一片天地啊。……國民教育這樣的地方，它因為有一定的課程，一定的進度，所以就變成一個比較沒有辦法適應每一個學生他的學習不同的特質。根據研究也是這樣啊!大概都有部分的學生是不適合班級教育。(E-訪 0316-L323~328)

現代社會講求專業與分工，不同的才能會有不同的發展，學校是一個小型的社會，雖然以課業學習為主，但不應該再以此去箝制學生多元能力的發展。志氣校長認為不同的人會有不同的特質，善用個人的優勢就會有不同的成就與自

信，當學生有自信，他就不但不會放棄學習，反而能主動學習，邁向成功。

他說：

你會發現在社會上，就是善用你的優勢，就會有不同的發展，所以回歸到學校裡面也是一樣。可是學生在學校裡面，他花最多時間是在課業上面的學習，所以怎樣在課業學習這種比較僵化的制度裡面，讓學生能夠依自己的特質去學，讓他學得有成就，不管這個成就是大成就還是小成就或者是說他在這個學校裡面，除了課業的學習之外，還有一個自己可以發揮所長的地方，一個自己可以安身立命，獲得成功經驗或是自我實現的機會的地方，然後用這樣子反過來再影響他的課業學習。(E-訪 0316-L340~346)

十二年國教課綱以「成就每一個孩子—適性揚才、終身學習」為願景，強調個人的差異與多元能力。面對夢想國中的脈絡與情境，志氣校長以天生我材必有用為信念，領導師生發揮多元能力，勇敢追夢，美夢成真。

三、志氣校長在夢想國中的領導行為

(一) 以身作則的領導--我通常都期許自己我是最先到學校，然後最晚走的

在夢想國中提到最早到校與最晚下班的人，老師與家長會不約而同地回答：志氣校長。志氣校長表示早到晚走是他對自己學校經營的期許之外，實務上也能幫助他了解學校的完整狀況，更能讓親師生看到他以身作則對學校的付出，進而豎立良好的典範。他說：

領導第一個當然就是你自己要以身作則。所以我通常都期許自己我是最先到學校，然後最晚走的。我每天大概六點半，我就會到學校，然後下午一定六點半以後，我才會離開。這樣做其實有個好處，你會看到學校大概完整的狀況……所以學校從早到晚，他們到底發生了什麼事情?會怎麼樣?你大概都可以看得出來。那老師也會看到這個校長他是怎樣在經營這個學校，怎樣在為這個學校在付出的。(E-訪 0316-L217~222)

學生生活常規能訓練好，整個學校無論在教師教學或是班級經營就能夠和諧與安定，是學校永續經營的基石之一。面對初任夢想國中校長時所看到學生無秩序的亂象，志氣校長於預備鐘後，親自要求仍在嬉鬧的學生進入教室靜心準備上課，樹立管教學生的典範，激勵學務處同仁勇於任事。他說：

預備鐘後，有班級學生很快進教室坐好溫書，但有更多班級學生逗留在外，還有打鬧嬉戲喧嘩追逐，而這些教室位置有的還在學務處附近，難道之前就是這樣放任？我要求學務處確實訓練學生遵守預備鐘響即回教室的規定；隔天朝會，學務主任再次宣布，但亂象如故，而學務處竟無人員巡察，難道竟是這般虛應故事。我決定親自催促逗留在外學生進入教室，藉校長親自出馬要求學生，激勵學務處振作。(E-文 2017-P2-B6)

無論從平日上下班時間或是學生常規要求，志氣校長均身先士卒，以實際的行動告訴親師生校長與大家同在，營造行政與教學相互支援的學校文化。

(二) 發展自信的領導--想辦法找我們學生跟老師的優勢，然後把他們推出去

夢想國中的師生受限於城鄉資源的差距，文化刺激不足，常會畫地自限，認為自己在偏鄉已經很努力，在偏鄉有這樣的表現已經很好了，其實潛力都還沒有發揮出來，所以志氣校長致力於找出師生的優勢突破偏鄉的刻板印象。他說：

偏鄉老師普遍會有一個觀念，就是說他已經很賣力教，學生能夠學到這裡應該很ok了，其實我們看得出來老師跟學生還是有潛力的.....所以怎樣培養學生有自信，自信他們可以更好?怎樣培養老師那雙發現美麗的眼睛?就是發現學生的優勢啊!這個也是我會著力的地方。(E-訪 0316-L99~103)

想辦法找我們學生跟老師的優勢出來，然後把他們推出去，讓他們去接觸外面的世界，讓他們去見世面，然後慢慢的其實就有成就出來 (E-訪 0316-L104~106)

志氣校長鼓勵師生走出校園參與競賽，他認為不僅可以提升師生榮譽感與自信心，還能透過人際互動擴展學習視野，增加多元文化刺激和世界做朋友。他說：

鼓勵學生去投稿.....鼓勵老師指導學生去做網博，去訓練學生多方面的能力，而且也讓學生跟老師知道說自己其實有這份能力。.....102年第一次得到網博的全國賽的佳作。.....是夢想國中破天荒的得到全國賽的獎牌。然後隔年我們就得到金獎，再隔年就得到白金獎了。.....夢想國中的學生跟老師都可以得到這種世界賽的首獎了，那還有其他什麼是我們做不到嗎？讓整個信心可以起來。(E-訪0316-L115~126)

有機會就是要走出去，這樣整個學校才有辦法跟得上，不論是世界上教育的思潮、國家的教育的政策或者是學生學習型態的改變，不斷的讓老師走出去，讓他們參加這樣的活動跟競賽。.....師鐸獎啦、杏壇芬芳錄啦，其實就是一直推老師出去，然後也指導學生走出去。這樣讓他們的世界變得更寬廣，他們可以跟世界的脈動結合起來，而且對於自己更加的有自信。(E-訪0316-L455~460)

當師生有了良好的表現，志氣校長認為公開的表揚能夠讓學生更有自信，促進學生課業的學習表現與意願外，亦能讓老師對自己或學生刮目相看，激發老師的熱誠與使命感，更願意為學校付出。他說：

對學生來講.....那個自信.....會遷移到他的學習的成效來，所以也會促進他課業的學習成效。那對老師來講.....會讓老師他們能夠感受到學生其實是有潛力的.....因為學生的成就來自於老師的指導。校長在表揚學生或老師的時候，其實也就是在表揚老師、在感謝老師。那老師會得到一種欣慰跟鼓舞，會刺激老師對這個學校更付出，更盡一份心力，甚至會提升自己的使命感出來。(E-訪0316-L196~207)

提供師生展能的舞臺，讓師生能夠獲得成功的經驗完成自我的實現，志氣校長以發展自信的領導，帶領夢想國中師生走出心中的偏鄉，展翅飛向更寬廣的世界。

四、志氣校長在夢想國中的創新經營

(一) 首創全國偏鄉音樂藝才班--想到夢想國中就會想到音樂班

夢想國中原本的國樂社團因為外界補助資源減少面臨廢社危機，志氣校長考量傳統音樂傳承與永續經營，一開始構想將國樂社轉型為國樂班，如此不僅

可以承續當地國小國樂社與傳統音樂文化的脈絡，還能以組織化與制度化的學習來發揚國樂。他說：

國樂的社團要燒蠻多錢的，那時候外面企業的補助也變得比較少，所以我就想說國樂社團收掉了就很可惜。而且在這個地方，一個傳統音樂的傳承是很不錯的事情。那時候我就想如果這個國樂社可以發展成國樂班……不怕說社團有一天經費不夠就被收掉。……更有系統化、更有組織化的來學習……傳統文化的結合，還有跟國小的銜接。(E-訪 0316-L409~417)

依照藝術教育法規範，夢想國中國樂社朝向音樂藝才班轉型，轉型過程一波三折，但是志氣校長懷抱著提升偏鄉音樂素養的夢想，秉持 Just do it! 做，就對了的精神，勇往直前開創偏鄉國中第一個音樂藝才班，為夢想國中永續經營增添一個美麗的音符。他說：

我們在要成立的時候，縣府那邊就跟我們說沒有國樂班，只有音樂班。……音樂班要有主修跟副修，……接受藝術教育法的規範。主修跟副修就是說如果我們學校是要發展國樂當主修的話，那鋼琴要當副修。有鋼琴就要有琴房……一間琴房連鋼琴，一間兩坪大概成本要三十萬。那一個年級要有八間，我們以後有三個年級就要有二十四間……所以就成立了音樂班……偏鄉學校第一個音樂的藝術才能班。(E-訪 0316-L417~429)

音樂班的設立……現在已經變成夢想國中的一個特色，想到夢想國中就會想到音樂班，……就會想到這個音樂班是每年縣賽都會得金牌，得第一的，然後去參加全國賽，全國賽每年都優等。(E-訪 0316-L431~434)

志氣校長反思在夢想國中的領導與經營，他認為不是準備的很厲害了才開始；是開始了，才會越來越厲害，所以就是把握住方向，要踏出第一步。因此從轉型音樂才藝班起心動念開始、琴房、鋼琴到最後演藝廳，都是先做再說，而資源也真的陸續到位，所謂自助、人助、天助也。他說：

我們不是很厲害，準備的很厲害了才開始。我們是開始了，才會越來越厲害。就是起心動念，然後開始去做，就慢慢的，那些資源啊、貴人啊，就會逐漸靠攏過來。然後你想做的事情、你學校的發展就逐漸成型起來。(E-訪 0316-L4~7)

(二) 精進教師課堂教學能力--大家就會實地的去做(新教學方法),如果他本身沒做,他也會觀摩到其他老師怎樣去做這樣的教學

夢想國中教師主要採用講述性教學,以教師為中心,教師賣力教學,學生被動學習,師生學習狀況缺乏活力。志氣校長鼓勵教師檢視教學成效,建議遇到教學瓶頸的老師改變教學方法。他說:

我剛去的時候,大家還是講述性的教學。在老師跟學生的學習狀況方面,你會發現比較沒有活力。所以在教學上面,我引進分組合作學習的方法。我就一直提醒老師說:如果老師你教學已經很努力了,可是你發現好像頂到天花板,遇到瓶頸了。這個有時候不是學生質的問題,也不是你不夠努力的問題,你已經很努力了.....再怎麼逼、再怎麼填鴨,大概就是到這裡了,上不去了,那我們倒不如換另外一種方法。(E-訪 0316-L68~74)

有別於傳統教師講述,學生被動聽講的教學型態,分組合作學習是以學生為中心的教學模式,如同童軍小隊進行分組,以同儕合作的方式激發學生的學習動機,組員共同分享討論,共同完成學習目標,因此在志氣校長的鼓勵下,夢想國中的教師們開始嘗試新教學方法,2012年至2016年成績斐然,深獲肯定。他說:

我推得這幾年,大家就會實地的去做(新教學方法),如果他本身沒做,他也會觀摩到其他老師怎樣去做這樣的教學。那上課的情況,或是怎麼樣知道會有什麼樣子的成效出來,那這些經驗、這些成效,這些都會流傳在學校裡面。(E-訪 0316-L452~455)

有的老師會用學習共同體,有的老師可能更簡單,他用的分組學習,不是完全分組合作,也不完全是學習共同體,他可能只是說:我就把學生分組,然後利用組內的合作跟組間的競爭去激發學生的學習動機,因為我們發現在童軍有那個小隊制度嘛!.....分組學習也會有這樣子的效果出來,因為我是這個小組的,我要為這個小組爭取到好的成績。(E-訪 0316-L87~95)

101年分組合作學習種子學校,102年拍攝國文科教學影片,103~104年獲選分組合作學習深耕學校、拍攝深耕學校運作影片,105年分組合作學習領航學校佳作。(E-文 2017-P8-B5)

志氣校長認為沒有學不會的學生，透過分組合作學習，學習速度較慢的學生，可以獲取成功的經驗，有助於學生的學習成效提升。他說：

沒有學不會的學生，只有學習速度快慢不同的差別。感受成功的經驗和團隊隸屬感，就可有效激勵學習動機和成效。同儕合作，不僅學習到知識，也練就解決問題的能力。(E-文 2017-P8-B3)

綜上所述，志氣校長依循夢想國中發展的軌跡，一方面充實學校基礎，一方面盤點可以進一步發展的優勢，秉持天生我材必有用的領導信念，提供師生展現多元能力的舞臺，培養學生自信並以身作則一步步帶領親師生創立偏鄉國中第一個音樂藝才班外，更以首席教師兼行政主管引進分組合作學習成功構築充滿關懷感恩與人文氣息的夢想校園。

第六節 五位卓越校長在偏鄉國中領導與創新經營的綜合比較分析

依據前面五節五位卓越校長在偏鄉國中領導與創新經營，依情境與脈絡、領導信念、領導行為與創新經營之個案分析，本節先綜合比較分析與探討五位卓越校長在偏鄉國中的領導與創新經營，接著進行總結歸納。

一、五位卓越校長之領導理念皆是以人為本

希望校長認為教育的主體是學生，沒有學生就沒有教師，學校的一切教育措施都要以學生的需求為出發點，要能提供學生升學或技藝教育的舞臺去發展，他的領導信念就是不放棄每個孩子；責任校長則指出他的領導信念是滿足學生、教師與社區的需求，讓每一個人知道自己要什麼、該做什麼，讓每一個人都有機會幸福；傻瓜校長認為關心與了解師生的需求與問題，才能解決師生的問題建立彼此的信任感，進而做好事情；亮點校長則認為在學校，領導的對象是師生，因此師生的問題與需求要優先處理，師生問題解決了，自然事半功倍，工

作推行自然順利；志氣校長認為每個人都有可以發展的優勢與需要，因此要去協助找到可以發展的長處，就有表現的舞臺去展現自己，增加自信心，邁向成功。

在我的教育核心裡面，我不放棄任何一個孩子，這是我的中心思想。……我不僅要重視升學，我也要重視技藝。(A-訪 0311-L452~456)

提到信念，我一開始的設定就是要讓每個人都幸福。就讓學生幸福，讓老師幸福，讓社區幸福。我覺得我這個人的人格特質是看人家成功，我是很開心的啦。……我覺得教育人最大的價值、成就與幸福感，不用很多錢，你只要看你的孩子好的話，你就覺得很好啦。(B-訪 0312-L143~147)

所以人的問題還是要多去關心，多了解，我們才有辦法真正去解決問題……你要去知道他們人跟人之間的互動的脈絡是什麼？……他們需求在哪裡？我們盡可能去做，把信任感建立起來。信任感有了，很多事情都好談；信任感沒有，很多事情都不好談。(C-訪 0315-L308~318)

我來到學校，我不管在哪裡？在領導、在處理什麼？一定都是先人後事。來到一個場，一定先把人的問題先弄清楚，有沒有哪個老師是有意見？……有沒有哪個家長是有意見的？來到學校第一件事情都是先處理人的問題。……先人後事，後面才是處理事情。因為人的問題沒有解決，事情就解決不了。(D-訪 0312-L379~384)

我覺得天生我材必有用，每個人一定都有他可以發展的地方，學生也是一樣。只是說我們要協助學生去尋找它……有的人是邏輯性的，有的人是視覺性的……去發現他的學習的特質跟優勢在哪邊。(E-訪 0316-L169~174)

對於領導信念，希望校長強調不放棄孩子；責任校長要讓學生幸福，讓老師幸福，讓社區幸福，讓每個人都幸福；傻瓜校長認為一切以人為本，要先生後師，只要是為孩子好的他都會去做；亮點校長講求先人後事，人和才能做事；志氣校長的領導理念是順勢而為，往師生的特質與優勢去發展。由以上資料分析歸納可知五位卓越校長在偏鄉國中之領導理念，一致認同要以人為本，以人的需求為出發點。如同 Day 和 Leithwood 認為專業層面的領導信念要包含每一位學生有權學習與成功、每一位學生有潛能可實現（謝傳崇譯，2010），這五位

卓越校長都以滿足每一個人的需求，進而發展學生，老師的優勢，讓學校的學生與教師每一個人有成功與幸福的機會，為他們學校領導的理念。

二、五位卓越校長之領導行為皆是以身作則，進行溝通的領導

希望校長認為身為初任校長，在教師同仁資歷與學歷都很優秀的前提下，他透過溝通同理親師生需求與意見，並且身先士卒，以身作則展現誠意並鼓勵教師自立自強，爭取家長與學生信任；責任校長為了重新給親師生信心，每天早上通勤趕至校門口親自迎接師生上學，以身作則用實際行動與大家溝通躍起的希望在這裡；傻瓜校長以身作則去巡堂，去檢查作業，以走查的行動管理與教專與老師們溝通教學的精進方法，提升教師專業能力，成功喚起藍海國中教師團隊的士氣；亮點校長認為偏鄉國中教師行政的動能不足時，校長要以身作則展現本職學能，放下身段，講清楚說明白，納入同仁意見，以實際行動來展現溝通的誠意，喚起教師同仁的教育初衷與熱情；同樣的，志氣校長以身作則，早出晚歸，讓師生看到他對學校辛勤付出之外，也透過親自要求學生生活常規來與行政同仁溝通如何營造行政與教學彼此支援的校園正向文化。

尤其你對老師……我是菜鳥校長……有的又很資深的，有的是博士的，他怎麼來佩服你呢？所以榜樣，我自認就是我以身作則，這個我做過、這個我先做。(A-訪 0311-L538~541)

我為了讓社區有信心喔，我大概五點半左右起床，六點多出門，因為我要在七點之前，甚至是六點五十之前要站在校門口。(B-訪 0312-L153~158)

那時候老師的士氣低……我會重巡堂、重作業，所以我會多走、多查、去看……用行動管理嘛!……做教專……在教學上，如果老師有問題，我透過觀課，我給他建議，讓老師改進。(C-訪 0315-L97~101)

講清楚、規劃好、再宣導，讓大家清清楚楚。然後宣導過程當中，大家的意見納進來……讓大家都機會參與，有參與感。然後有參與感，他才投入，有融合的感覺。(D-訪 0312-L363~366)

自己要以身作則.....我是最先到學校，然後最晚走的。.....那老師也會看到這個校長他是怎樣在經營這個學校，怎樣在為這個學校在付出的。(E-訪 0316-L217~222)

對於領導行為，希望校長用實際行動進行溝通來領導；責任校長親力親為，以身作則來領導；傻瓜校長以身作則進行溝通的領導；亮點校長以身作則，實施參與式的領導；志氣校長運用以身作則的領導。由以上資料分析歸納可知五位卓越校長在偏鄉國中之領導行為皆強調以身做則，講清楚說明白做好溝通，並納入同仁的意見。如同郭玫琪（2009）所歸納校長應具備的領導行為中包含身教重於言教、暢通溝通管道與共享決策等，這五位卓越校長之領導行為皆是以身做則，進行參與式的領導。

三、五位卓越校長之創新經營皆是以針對偏鄉國中的弱勢，結合在地資源，從既有基礎出發，找到學校亮點，進行翻轉。

希望校長將原本效果不佳的國文抽背改良並進而整合在地生活化題目與數位化教材舉辦趣味化活動-金頭腦，不僅提高學生學習動機與成效，也激勵教師精進教學，另外，希望校長也結合當地農業資源，開設多元技藝課程與社團豐富學生人生道；責任校長為了扶助弱勢學生與家長，開設晚自習以學校教育彌補家庭功能缺失並利用技藝教育製作商品義賣募款，讓受幫助的孩子能夠自立自強圓夢人生；傻瓜校長認為偏鄉國中資源不足，需要結合現有資源發揮最大的成效，透過多元特色課程與社團結合社區資源,並鼓勵師生參加校外競賽樹立榜樣，他重建師生自信；亮點校長透過品牌活動發展學校的願景與特色，將原有社團轉型為競賽型社團，提供學生多元展能的舞臺，激勵師生榮譽感與自信心，成為他校學習的楷模；志氣校長將原有國樂社轉型成全國偏鄉首座音樂藝才班，同時引進分組合作學習，精進教師專業能力，深獲肯定。

生活化的題目跟趣味化的活動加我們數位化的教材.....老師就到三灣街上，拍那個招牌的錯字.....以後要學習，不是只有課本。(A-訪 0311-L200~221)

利用成功鄉的農業資源.....這個課程比如說第一週採茶、第二週烘焙.....客人來的時候，你怎麼知道泡茶呢？可以講一番道理給他聽。(A-訪 0311-L458~470)

晚自習是.....不要讓他回到家鬼混、回到家上網.....減少很多的學生問題。(B-訪 0312-L431~433)

學習讓它商品化.....烘焙.....可以去義賣啊!.....這些蓄積轉化成他往前的動力。(B-訪 0312-L865~872)

跟農會去合作這些課程.....作開心農場社。.....做這些特色課程之後，學生喜歡來學校.....中輟就降到零。(C-訪 0315-L145~149)

輔導組長先拿到全國績優人員，再來又送主任去參加特殊優良教師.....學生設計白柚寶寶那個，後來拿到總統教育獎。(C-訪 0315-L225~228)

我看到品格教育的東西、閱讀的東西.....可是如果這個學校要往上提升，它必須要有一個共同的願景.....，所以我就開始試著去把他們既有的東西，做一個處室之間的橫向的整合，把它整理成學校的一個願景跟特色。(D-訪 0312-L93~97)

建構偏鄉學生多元展能平臺，提升學生自信與競爭力，打造全國級競賽團隊，近四年縣級以上(含國際競賽)得獎總人次突破 275 人次，占全校總人數比例 80.8%。(D-文 2015-P17)

音樂班的設立.....變成夢想國中的一個特色，想到夢想國中就會想到音樂班.....全國賽每年都優等。(E-訪 0316-L431~434)

103~104 年獲選分組合作學習深耕學校、拍攝深耕學校運作影片，105 年分組合作學習領航學校佳作。(E-文 2017-P8-B5)

對於學校創新經營，希望校長推動創新課程與教學改變教師的教學方式並且開設多元技藝課程與社團培養學生自信；責任校長發展延長照顧孩子的機制，減少許多學生問題，也推動經濟效益的技藝教育，成立築夢基金；傻瓜校長整合既有資源經營學校，開設多元特色課程與社團吸引學生回來學習並且鼓勵師生參加競賽激勵師生的自信心；亮點校長推動品牌認證活動打造學校特色（亮點），轉型競賽型社團提升學生自信與競爭力；志氣校長精進教師課堂教學能力，首創全國偏鄉音樂藝才班。

由以上資料分析歸納可知五位卓越校長在偏鄉國中之創新經營皆是針對偏鄉國中的情境與脈絡進行變革，以學校既有的資源或基礎，找到學校再發展的亮點，達成學校的願景與目標。如同秦夢群、濮世緯（2006）認為學校創新經營是學校為符合成員之需求、保持競爭力並提昇品質，而在組織經營之作法上進行變革與創新的作為，可包含學校行政管理、教學與課程、知識分享、外部關係，以及科技運用等層面，這五位卓越校長之創新經營皆是以針對偏鄉國中的弱勢進行翻轉，從在地為養分，找到學校亮點。

四、總結

根據上述之五位卓越校長在偏鄉國中領導與創新經營，依領導信念、領導行為與創新經營之個案綜合比較分析與探討後，歸納總結如表 6-1。

表 6-1

卓越校長在偏鄉國中的領導與創新經營之情形

個案	偏鄉國中之情境與脈絡	領導信念	領導行為	創新經營
希望	可能減班教師超額的國中	不放棄每一個孩子	1.用實際行動進行溝通來領導 2.用愛與榜樣來領導	1.推動創新課程與教學改變教師的教學方式 2.開設多元技藝課程與社團培養學生自信
責任	入學率很低、教師流動率非常高、及社區家長不認同的國中	讓每個人都幸福-讓學生幸福，讓老師幸福，讓社區幸福	1.親力親為，以身作則的領導 2.因勢利導、順性而為的領導	1.延長照顧孩子的機制 2.推動經濟效益的技藝教育，成立築夢基金
傻瓜	學生無心學習，教師士氣低迷，校舍破舊的國中	1.從既有的學校資源再出發 2.先生後師，以人為本位	1.以身作則的領導 2.溝通的領導	1.整合資源經營學校 2. 開設多元特色課程與社團 3. 鼓勵師生參加競賽激勵師生的自信心

(續下頁)

個案	偏鄉國中之 情境與脈絡	領導信念	領導行為	創新經營
亮點	學習弱勢學生多，教師教學傳統、師生對立衝突頻繁的國中	求人和再做事	1.以身作則的領導 2.參與式的領導	1.品牌認證活動打造學校特色（亮點） 2.競賽型社團活動提升學生自信與競爭力
志氣	需要繼續打基礎，向上發展的國中	往師生的特質與優勢去發展	1.以身作則的領導 2.發展自信的領導	1.全國首創偏鄉音樂藝才班 2.精進教師課堂教學能力

五位個案卓越校長雖然都是初任的偏鄉國中校長，有的面對的偏鄉國中家長與社區認同度低、弱勢家庭比例高、學生外流多與學生學力低，有的須面對學校學生偏差行為多、教師教學傳統與教師士氣低落，有的學校教師流動率高、行政處室各自為政與硬體設施老舊。上述五所偏鄉國中情境與脈絡，符應偏鄉教育現況相關研究指出偏鄉國中普遍存在下列問題：少子女化與都市化導致學校減班教師超額、師資不足影響學校經營、學生學習成就不佳、硬體設施老舊或不足、交通不便、隔代教養或單親家庭比率較高與家庭教育功能薄弱等困境（何欣穎，2014；林詩亞，2017；教育部，2015a；羅詩意，2017）。

偏鄉國中家長與社區認同度低，直接影響學生外流比例，導致入學率降低；學生入學率降低不僅相對提高弱勢家庭學生比例，還會影響教師士氣，進而減班超額衍生教師被迫流動；教師流動率高，教學與行政經驗無法傳承，缺乏創新動能，硬體設施無法更新，老師教學無法精進；教師教學傳統，學生學習意願低落，造成學生學力低落；學生學力低落，沒有自信心學習，只能以偏差行為來證明自己；學生學力低落和偏差行為多，會降低家長與社區信任，形成負面循環，即使有豐富自然與產業資源，若校長無正向領導信念和有效領導行為，偏鄉國中依然無法翻轉達成創新經營。然而，五位卓越校長雖面臨以上述情境，但仍秉持他們的領導信念，以人為本，以人的需求為出發點，將個人領導信念

紮根於情境與脈絡中，強調以身做則，講清楚說明白做好溝通，並納入同仁的意見，化領導行為為枝幹，針對偏鄉國中的情境與脈絡進行變革，以學校既有的資源或基礎，找到學校再發展的亮點，達成學校的願景與目標，在偏鄉國中推動創新課程與教學改變教師的教學方式、開設多元技藝課程與社團培養學生自信、延長照顧孩子的機制、推動經濟效益的技藝教育、整合資源經營學校、鼓勵師生參加競賽、以品牌認證活動打造學校特色與首創全國偏鄉音樂藝才班，最後開出一朵朵創新經營的花朵。

從本研究五位卓越校長在偏鄉國中的個案研究，我看到校長們在在貧瘠的偏鄉中的領導與努力，因為校長們卓越的領導理念與行為，運用創新的學校經營，努力翻轉了偏鄉國中的困境。因此，透過本研究得知，如果初到偏鄉國中的校長，能夠以人為本的領導的信念，凡事以學生主體為出發，以實際的行動展現誠意，以身作則與親師生溝通，取得親師生的信任。再者能不放棄為學校找到亮點，先盤點分析學校的情境與脈絡，找出學校需著力的困境和有發展潛力的優勢與亮點，結合在地資源，利用多元社團與技藝教育，讓學生有機會發展天賦的潛力，創造不同的成就；以參與競賽來開闊師生人生的道路並建立自信心。相信，即使在偏鄉，校長們仍能翻轉教育資源不足的偏鄉國中。

在研究這五個校長個案時，我一直在尋找一個個問題的答案，是偏鄉國中造就了卓越校長，還是校長翻轉了偏鄉國中學校，或是卓越到哪裡都卓越？從校長們身上，我學習到領導的對象是人，無論是對教師、學生或家長，校長都要從以人為本出發。人不是物品，物品移動了，再搬回來就沒事了，但是人移動了，要再回來就不容易了，因此要先人後事，要先去溝通了解並處理人的需求，再來溝通凝聚前進的方向，不是上對下權威式的領導，而是以身作則參與式的領導，自己做，一起做，而不是命令式的要求人去做。而翻轉偏鄉學校，創新經營要從起心動念開始。Just do it! 雖然會遇到許多挫折，但是不要放棄，

自助人助天助也!各種資源自然會陸續到位。因此，偏鄉國中提供校長展能的舞臺，校長成就了學校也成就了自己。

第五章 結論與建議

本研究旨在探究卓越校長之偏鄉國中領導與創新經營，探討其領導信念、領導行為與創新經營，以作為研究者與偏鄉國中校長的榜樣與參考。本章依據研究分析的結果得出以下的結論與建議。

第一節 研究結論

本章節根據第四章對五位卓越校長之偏鄉國中領導與創新經營之研究與探討結果，對卓越校長領導信念、領導行為與創新經營進行以下結論。

一、以人為本為卓越校長之偏鄉國中領導的信念，為每一個人幸福努力。

卓越校長的領導信念是以人為本。教育的主體是學生，領導的對象是人，人有生理與心理需求。馬斯洛的需求層次理論假設低層次的需求滿足了，才會追求較高層次的需求。學生無心學習、教師無力感、家長與社區不信任等實際上都是親師生個人需求得不到滿足所衍生的困境，因此學校所有的教育作為與措施都要以學生的需求為優先考量，進而兼顧教師、家長與社區的需求，建立彼此的信任感，做到以人為本，做到沒有一個孩子被放棄，做到每一個人都幸福。

二、以身做則為卓越校長之偏鄉國中領導行為，進行參與式的領導，形塑正向的循環。

卓越校長的領導行為是以身做則，進行參與式的領導。校長是學校行政與教學的領頭羊，面對偏鄉國中人力缺乏、教師流動率高、教師同仁專業能力不

足或社區、家長與學生信任危機之時，校長責無旁貸，要以身作則帶領與示範，溝通眾人的意見，講清楚說明白學校未來發展的方向與願景以達成共識外，更要提供多元展能的舞臺，讓師生有發展的方向與機會，讓師生產生自信開闢人生的道路，讓師生形塑正向的循環。

三、卓越校長之偏鄉國中的創新經營是能針對偏鄉國中的弱勢進行翻轉，從在地為養分，結合社區校外資源，找到學校亮點，展現偏鄉國中大志氣。

卓越校長的學校創新經營是針對偏鄉國中的弱勢進行翻轉，從在地為養分，找到學校亮點，展現偏鄉國中大志氣。卓越校長接任前的偏鄉國中，有的學生外流嚴重；有的教師教學傳統；有的弱勢家庭教育功能不彰；有的學生常規需加強；有的需要繼續打基礎向上發展。卓越校長針對學校情境與脈絡，努力結合校內外資源，以傻瓜的精神尋找藍海中的品牌亮點，種下希望的夢想種籽，把責任化為躍起的動力，成功展現偏鄉國中大志氣。

第二節 研究建議

本章節探究五位卓越校長之偏鄉國中領導與創新經營，依據本研究結論，提出下列領導與經營的相關建議，以供偏鄉國中校長與未來從事相關研究主題者參考：

一、針對偏鄉國中校長個人領導行為之建議

(一) 親力親為，以身作則，強化溝通能力

從本研究了解到校長領導行為中，親力親為，以身作則與溝通不僅可行而且十分重要。因此建議偏鄉國中校長應透過以身作則展現誠意，以實際行動讓

親師生感受校長不是一位外來者，而是要與大家一起努力的好夥伴；溝通能增進校長與親師生之間彼此的了解，提高互信的基礎，有利於學校願景的達成。

（二）精進本職學能

從本研究中發現，校長行政與教學能力在資源不足的偏鄉國中是非常寶貴的人力。校長豐富的本職學能夠發揮領頭羊的功能，讓學校師生有正確的方向與學習的典範，因此建議建議偏鄉國中校長應精進校長本職學能，將有利於偏鄉國中的領導與經營。

二、針對偏鄉國中經營的建議

（一）宜多開設多元社團與技藝教育課程

從本研究中發現多元社團與技藝教育不僅可減少學生負向行為，還可協助學生找到可以發展的優勢，培養競爭力與自信心，進而提高學生學習成效與改變教師對學生的期待，因此建議偏鄉國中學校應開設多元社團與技藝教育課程，為偏鄉國中發展奠定穩定的基礎。

（二）鼓勵教師專業發展，精進教學專業

從本研究中了解當教師精進專業能力，採用以學生為本位的教學方法有助於學生學習成效的提升，因此建議偏鄉國中學校應鼓勵教師進行專業發展，提供研習或進修機會，精進教師教學專業以成就師生。

（三）結合校內外資源，永續經營

從本研究中發現，當學校得到社區資源協助，學校整體發展將得到幫助，有助於偏鄉國中領導與經營，因此建議偏鄉國中學校要能整合校內外資源，找出可以發展的特色，邁向永續經營。

三、針對教育主管機關的建議

從本研究中發現，技藝教育有助於發展學生潛能、競爭力與自信，因此建議教育主管機關應持續重視技藝教育，並推動相關增能研習與宣導，除協助教師精進技藝教育相關知識，也要翻轉親師生對技藝教育的負面觀感。

四、對未來研究，建議進行卓越校長之追蹤性研究

本研究僅針對五位卓越校長在偏鄉國中的領導信念、領導行為與創新經營進行初步的探究。在研究過程中，研究者發覺卓越校長離開偏鄉國中後，其領導信念、領導行為與創新經營的發展與轉變歷程，仍可深入研究以進一步了解是偏鄉國中成就了卓越校長，還是無論何種學校，卓越校長仍能繼續卓越，以作為日後教育主管機關進行校長職前課程設計與現任國中校長參考。因此，對此主題有興趣的研究者，建議可進行追蹤性研究，以呈現卓越校長領導與經營的全貌。

參考文獻

一、中文部分

- 王文科、王智弘（2017）。**教育研究法**。臺北：五南。
- 王雅韻（2017）。**當文化不利遇上創新經營---一所異域學校的羽化蛻變**（未出版的碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北。
- 王曉玲（2008）。**國民小學領導卓越校長展現學校領導之個案研究**（未出版的碩士論文）。逢甲大學，臺中。
- 臺北市立大學（2018）。**Best Education-KDP2018全國學校經營與教學創新KDP國際認證獎簡章**。取自<http://cee.utaipei.edu.tw/formList1.aspx?p=11>
- 朱彩玲（2014）。**少子化現象下學校創新經營策略之研究—以縣市合併後臺中市國民小學為例**（未出版的碩士論文）。南華大學，嘉義。
- 何欣穎（2014）。**偏遠地區學校創新經營策略之個案研究**（未出版的碩士論文）。國立東華大學，花蓮。
- 何高志（2017）。**國民中學校長課程領導、組織學習與學校創新經營效能關係之研究**（未出版的博士論文）。國立清華大學，新竹。
- 吳美瑤（2017）。時代變遷中的偏鄉教育及其師資問題。**臺灣教育評論月刊**，**6**，20-22。
- 吳清山（2000）。學效績校責任的理念與策略。**學校行政**，**6**，3-13。
- 吳清山（2004）。學校創新經營理念與策略。**教師天地**，**128**，30-44。
- 吳清山、林天佑（2004）。教育名詞：僕人領導。**教育研究月刊**，**16**，39-57。
- 吳清山、林天佑（2005）。**教育新辭書**。臺北：高等教育。
- 吳煥烘（2004）。**學校行政領導理論與實務**。臺北：五南。
- 杜岐旺（2014）。**國民小學校長領導行為影響學生學習成效模式之研究**（未出版的博士論文）。國立臺中教育大學，臺中。

- 沈志杰 (2014)。宜蘭縣國民中學校長分布式領導、學校創新經營與教師教學效能之研究 (未出版的碩士論文)。國立政治大學，臺北。
- 沈玟婷 (2016)。新北市國民中學校長科技領導對學校創新經營影響之研究 (未出版的碩士論文)。國立政治大學，臺北。
- 沈重宗 (2015)。公立國民小學校長領導行為經由影響教師感恩進而提升教師接任或續任行政工作意願之研究 (未出版的博士論文)。國立臺南大學，臺南。
- 林明地 (2004)。學校領導—理念與校長專業生涯。臺北：高等教育。
- 林明地、王如哲、王瑞璿、江芳盛、何宣甫、李安明、林純雯、.....
- 魏惠娟譯 (2006)。教與行政學：理論、研究與實際。臺北：麥格羅希爾。
- 林詩亞 (2017)。偏鄉國民小學招生困境與因應策略之研究-以屏東縣A國小為例 (未出版的碩士論文)。美和科技大學，屏東。
- 林意玲 (2016)。校長領導行為與學校經營之研究 - 以印尼西加一所私立學校為例 (未出版的碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北。
- 洪欣怡 (2015)。臺南市國民小學教師知覺校長領導行為、教學效能與社會支持關係之研究 (未出版的碩士論文)。南臺科技大學，臺南。
- 胡瓊之 (2016)。桃園市國民中學校長科技領導、教師專業學習社群與學校創新經營關係之研究 (未出版的碩士論文)。國立政治大學，臺北。
- 秦夢群、濮世緯 (2006)。學校創新經營理念與實施之研究。教育研究與發展期刊，2，123-150。
- 秦夢群 (2011)。教育領導理論與應用。臺北：五南。
- 張文漳 (2015)。國中校長領導行為與教師教學效能之相關研究 (未出版的碩士論文)。國立東華大學，花蓮。
- 張家箏 (2017)。偏鄉小學創新經營策略之研究：以桃園市為例 (未出版的碩士論文)。元智大學，桃園。

- 張慶勳（2001）。校長的角色、理念與實踐－文化領導的思維。學校行政雙月刊，16，51-67。
- 陳向明（2004）。教師如何做質的研究。臺北：洪葉。
- 陳俊鴻（2018）。新北市國民中學校長學習領導、教師專業學習社群與學校創新經營關係之研究（未出版的碩士論文）。國立政治大學，臺北。
- 教育部（2015a）。教育全球資訊網。2015年9月19日，取自：https://www.edu.tw/news_Content.aspx?n=9E7AC85F1954DDA8&s=60E511BECFA1EFCD
- 教育部（2015b）。《重編國語辭典修訂本》臺灣學術網路第五版。2015年11月01日，取自：<http://dict.revised.moe.edu.tw/cbdic/search.htm>
- 教育部（2018a）。政府資料開放平臺。2018年10月30日，取自：<https://data.gov.tw/datasets/search?q=dtid%3A280&order=downloadcount&type=dataset>
- 教育部（2018b）。教育部國民中小學課程與教學資源整合平臺。2018年11月05日，取自：<https://cirn.moe.edu.tw/Benchmark/Results/index.aspx?sid=23&mid=23>
- 郭玟琪（2009）。卓越校長領導特質與行為特徵之研究－以獲「教育部領導卓越獎」之國民小學校長為例（未出版的碩士論文）。國立東華大學，花蓮。
- 童鳳嬌（2009）。國中校長卓越領導、行動智慧與創新經營關係之研究（未出版的博士論文）。國立新竹教育大學，新竹。
- 黃宗顯、陳麗玉、徐吉春、劉財坤、鄭明宗、劉峰銘……商永齡（2008）。學校領導：新理論與實踐。臺北：五南。
- 黃怡雯（2007）。組織溝通在校長領導之應用。學校行政雙月刊，51，19-34。
- 黃振球（1992）。學校管理與績效。臺北：師大書苑。
- 黃昆輝、張德銳（2000）。領導特質論（國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網，2018年11月11日）。取自：<http://terms.naer.edu.tw/detail/1313561/>

- 黃瑞真（2016）。國民中學校長翻轉領導與學校創新經營關係之研究（未出版的碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹。
- 楊孟麗、謝水南譯（2004）。教育研究法：研究設計實務。臺北：心理。
- 溫明麗（2008）。教育101：教育理論與實踐。臺北：高等教育。
- 葉乃靜（2012）。質性研究（國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網，2018年11月11日）。取自：<http://terms.naer.edu.tw/detail/1678706/>
- 葉佳文（2005）。有效能的學校經營—成功的校長領導。學校行政雙月刊，40，30-46。
- 詹曉雯（2016）。臺中市國民中學校長領導行為、教師心理契約與其兼任行政職務意願相關之研究（未出版的碩士論文）。逢甲大學，臺中。
- 廖芳敏（2011）。偏遠地區小型學校教育困境與學校行銷策略關係之探討（未出版的碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東。
- 廖敏孚（2012）。雲林縣轉型優質學校創新經營之研究（未出版的碩士論文）。康寧大學，臺南。
- 劉春蘭（2011）。一位國中女性卓越校長領導特質與領導行為之研究（未出版的碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹。
- 蔡進雄（2005）。學校領導理論研究。臺北：師大書苑。
- 鄭福妹（2006）。偏遠地區小型學校創新經營之研究—以臺北縣特色學校方案參與國小為例（未出版的碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北。
- 鄭燕祥（2003）。教育領導與改革：新範式。臺北：高等教育。
- 盧延根（2013）。我國高級職業學校創新經營策略之研究（未出版的博士論文）。國立臺北科技大學，臺北。
- 賴志峰（2010）。學校領導新議題：理論與實踐。臺北：師大書苑。
- 賴志峰（2011）。邁向卓越—一位成功校長的領導作為。教育資料與研究雙月刊，101，01-30。

- 戴壯任 (2012)。學校創新經營發展之研究—以日月潭特色遊學圈聯盟為例 (未出版的碩士論文)。中華大學, 新竹。
- 謝文全 (2012)。教育行政學。臺北：高等教育。
- 謝文豪 (2007)。校長領導之意義：國小校長的觀點。花蓮教育大學學報, 24, 45-75。
- 謝傳崇譯 (2009)。變革時代卓越校長的校長領導。臺北：心理。
- 謝傳崇、邱郁倫譯 (2011)。教育變革領導。臺北：麥格羅希爾。
- 羅詩意 (2017)。小校整併政策下小校轉型再生之研究 ---以苗栗縣雙連國小為例 (未出版的碩士論文)。靜宜大學, 臺中。
- 蘇秋碧 (2017)。校長領導與成功發展特色學校之研究-以信念、角色、能力為焦點 (未出版的碩士論文)。國立臺南大學, 臺南。
- 鐘啟哲 (2013)。國民中學校長分布式領導、教師組織公民行為與學校創新經營效能關係之研究 (未出版的碩士論文)。國立政治大學, 臺北。

二、英文部分

- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London, UK : SAGE.
- Cummings, C., & Dyson, A. (2007). The role of schools in area regeneration. *Research Papers in Education*, 22 (1), 1-22.
- Dyson, A., & Jones, L. (2014). Extended schools in England: Emerging rationales. *IJREE-International Journal for Research on Extended Education*, 2 (1), 5-19.
- Pang, V. O. (2001). *Multicultural Education : A Caring-centered, Reflective Approach*. New York, NY : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Raffo, C., Dyson, A., Gunter, H., Hall, D., Jones, L., & Kalambouka, A. (2009). Education and poverty: mapping the terrain and making the links to educational policy. *International Journal of Inclusive Education*, 13 (4), 341-358.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship : A reflective practice perspective (4th ed.)*. Boston, MA : Allyn & Bacon.
- Smyth, J. (2006). Introduction to themed issue new pedagogies for school and community “capacity building” in disadvantaged schools and communities. *Learning Communities : International Journal of Learning in Social Contexts*, 3, 3-6.

附錄一 研究邀請書

敬愛的校長您好：

學生是東海大學教育研究所在職專班的研究生林宗仁，指導教授為陳淑美博士。學生研究的主題為「卓越國中校長之偏鄉學校領導歷程探究」，主要探討榮獲教育部校長卓越領導獎之國中校長於偏鄉國中服務期間之領導信念、領導行為與創新經營策略。

校長您為教育部校長卓越領導獎之得獎人之一，於學校經營方面有豐富之領導經驗。誠摯邀請 校長擔任本研究參與者，撥冗接受學生訪問，分享學校領導寶貴經驗與心得。若蒙 校長惠允協助，定能讓學生從中獲益良多。學生亦會進一步與 校長聯繫相關事宜。本研究所得的訪談資料僅作為學術論文所用，未經 校長您授權，保證絕不對外公開。檢附學生連絡方式與論文第一章相關資料，恭候 校長佳音。

肅此，恭請

道安

學生林宗仁敬上

中華民國一〇七年十二月十八日

附錄二 訪談同意書

敬愛的校長道鑑：

學生是東海大學教育研究所在職專班的研究生林宗仁，指導教授為陳淑美博士。學生研究的主題為「卓越國中校長之偏鄉學校領導與經營探究」，主要探討榮獲教育部校長卓越領導獎之國中校長於偏鄉國中服務期間之領導信念、領導行為與創新經營策略。

校長您為教育部校長卓越領導獎之得獎人之一，於學校經營方面有豐富之領導經驗。感謝 校長同意擔任本研究參與者，願意撥冗接受學生訪問，分享學校領導與經營寶貴經驗與心得。本研究所得的訪談資料僅作為學術論文所用，未經 校長您授權，保證絕不對外公開。

肅此，恭請

道安

學生林宗仁敬上

受訪人：_____（簽名）日期：108年____月____日

附錄三 訪談大綱

(一) 卓越校長之偏鄉國中領導信念

1. 請問校長，您對學校領導信念為何？形成這些領導信念的背景是什麼？(一)
2. 請校長回顧當時初任 oo 國中校長時，您（學校）所面臨的情境為何？
在行政領導方面；在教師專業發展方面(教學領導、課程領導、班級經營...);
學生學習成就方面（品格教育、多元社團、補救教學...); 在外部環境方面
(家長、社區、上級機關...)(一)
3. 請校長回顧當時初任 oo 國中校長時，面臨上述的情境，您的領導信念如何？
對行政領導、教師專業發展、學生學習成就與外部環境影響為何？(一)
4. 您的領導信念經過 oo 國中幾年的實踐後，有何轉變？為什麼？(一)
5. 您在目前學校的領導信念與在 oo 國中時，有何轉變？為什麼？(一)

(二) 卓越校長之偏鄉國中領導行為

6. 請問校長，您面臨上述的情境時，(對行政領導、教師專業發展、學生學習成就與外部環境) 您採取何種領導行為？為什麼？(二)
7. 您覺得採用的領導行為效果為何？(二)
8. 您覺得影響領導行為效果的原因是什麼？(二)
9. 您在目前學校的領導行為與在 oo 國中時，有何轉變？為什麼？(一)

(三) 卓越校長之偏鄉國中學校創新經營

10. 請問校長，面臨上述的情境，您在 oo 國中的行政領導、教師專業發展、學生學習成就與外部環境有哪些創新經營？您如何決定創新經營的策略？
11. 您覺得採用的創新經營成果如何？(三)
12. 請問校長，您覺得影響學校創新經營成效的原因為何？(三)
13. 您在目前學校的創新經營與在 oo 國中時，有何轉變？為什麼？(一)

- 14.請校長用一個比喻/隱喻 (metaphor)，來描述 (反思) 您在偏鄉國中的領導與經營。(一二三)
- 15.請問校長，您身為卓越校長，對規劃未來擔任偏鄉國中校長者，(針對領導信念、行為與學校創新經營) 的建議為何？(一二三)

附錄四 教育部校長領導卓越獎評選及獎勵要點

- 一、教育部（以下簡稱本部）為鼓勵校長專業領導、創意經營，樹立優質學校經營典範，以提升學校辦學績效，特訂定本要點。
- 二、本要點獎勵對象為現任公立、已立案之私立高級中等以下學校、本部輔導在案之海外臺灣學校及大陸地區臺商學校之校長（以下簡稱校長）。
- 三、校長領導卓越獎每二年辦理一次，並分組如下：

- （一）高級中等學校組。
- （二）國民中學組。
- （三）國民小學組。

前項各組給獎名額，由本部視當年度經費狀況及施政重點決定。

- 四、參選校長應擔任校長職務至少四年，且最近四年校長職務考核均列甲等（無考核者免列），最近十年未受刑事處分、懲戒處分或平時考核記過以上之處分，並應符合下列受獎條件之一：

- （一）依教育政策擬訂教育發展方案，具有具體成效。
- （二）具卓越之專業經營能力，能實現學校教育願景。

本部表揚領導卓越獎之校長，以未曾獲本要點同一組別獎項者為限。

- 五、評選分下列二階段辦理：

（一）初選：以書面審查為原則，高級中等學校組（包括師資培育之大學附設高級中等學校、設有國民中學部之高級中等學校、海外臺灣學校及大陸地區臺商學校）劃分為臺北市、新北市、桃園市、臺中市、高雄市及本部國民及學前教育署六區，由各區就主動參選及主管教育行政機關舉薦之各校長評選後，推薦參加複選；國民中學組、國民小學組（包括師資培育之大學附設國民小學）由學校所在地之直轄市、縣（市）政府就主動參選及主管教育行政機關舉薦之各校長評選後，推薦參加複選。

（二）複選：以發表會審查並參考實地觀察紀錄為原則，由本部評選後核定。本部得委託機關學校或專業機構辦理評選。

參選校長未達獎勵基準時，得以從缺方式處理。

- 六、辦理初選機關依前點規定推薦之校長人數如下：

（一）高級中等學校組校長：劃分為臺北市、新北市、桃園市、臺中市、高雄市及本部國民及學前教育署六區，各區並依主管校數之校長人數比例分配，高級中等學校校長人數二十人以下得推薦一人；二十一人以上，每增加滿二十人得增加推薦一人，至多以推薦十四人為限。

（二）國民中學組校長：每直轄市、縣（市）三十五人以下得推薦一人；三十六人至七十人得推薦二人；七十一人以上得推薦三人。

(三) 國民小學組校長：每直轄市、縣(市)五十人以下得推薦一人；五十一人至一百人得推薦二人；一百零一人至二百人得推薦三人；二百零一人以上得推薦四人。

七、初選及複選機關辦理評選應組成評選小組。評選小組委員應包括教師代表、校長代表、家長代表、學者專家及社會公正人士等；其組成人數、作業方式及評選基準，由初選、複選機關定之。

前項委員，任一性別委員人數應占委員總數三分之一以上。

第一項初選之評選小組委員，得視實際需要推派辦理機關代表擔任之。

八、評選小組審議推薦案件，得參閱有關資料，必要時得至參選校長之學校進行實地審查或請參選校長至指定地點進行簡報。

前項小組委員迴避之義務，適用或準用行政程序法第三十二條、第三十三條規定辦理。

九、經核定獲頒領導卓越獎之校長，由本部公開表揚，頒給獎座及獎金新臺幣二十萬元，提供獲獎校長從事辦學考察、研究發展補助金、協助弱勢學生之公益用途或其他校務之用。獲獎校長如有異動，其獎金得由獲獎校長決定使用於原任學校或新任學校。學校應依第一項規定之用途辦理核銷。

十、主管機關對所遴薦人員，在本部核定前，如有職務異動或特殊事件發生，應隨時函知本部。主管機關遴薦獲獎人員，如有不實或舛錯者，應撤銷其資格，其已領受之獎座及獎金應予追繳。

十一、獲獎校長應提供獲獎方案及考察研究心得報告，並配合本部維護分享平臺網站至少三年及進行經驗分享。

十二、辦理評選之機關，得另定實施計畫。