



附錄

附錄一 校長策略領導與學校效能問卷初稿

量表主題	類型/層面	項目/題目
基本資料	校長性別	1. 男性
		2. 女性
	校長年齡	1. 30 歲含以下
		2. 31~35 歲
		3. 36~45 歲
		4. 46~55 歲
		5. 56 歲含以上
	人口變項	1. 5 年含以下
		2. 6~10 年
	校長年資	3. 11~20 年
4. 21~30 年		
5. 31 年以上		
校長學歷	1. 大學畢業	
	2. 碩士四十學分結業	
	3. 碩士	
	4. 博士	
學校位置	1. 城市 (直轄市、省轄市、縣轄市)	
	2. 鄉鎮	
環境變項	學校規模	1. 12 班以下
		2. 13~24 班
	學校類別	3. 25~60 班
		4. 61 班以上
校長策略 量表	環境塑造	1. 普通高中
		2. 高級職業學校
		3. 綜合高中
		4. 完全中學
		1. 能與校長一起共事令人感到驕傲。
		2. 校長視學校同仁為重要策略資源。
	願景領導	3. 校長整合人與技術實踐策略計畫。
		4. 校長會讓下屬有權力及能力執行業務。
		5. 校長能建立促進學習的文化。
		6. 校長能建立增進信任與溝通的文化。
		1. 校長為團隊勾勒出藍圖。
		2. 校長對未來抱持熱情與興奮的態度。
3. 校長以對未來的想法鼓舞大家。		
4. 校長同時以領導者及團隊成員身分帶領大家。		
5. 校長為組織持續開發新的能力。		
6. 校長努力為目標取得並分享知識。		

附錄一 校長策略領導與學校效能問卷初稿(續)

量表主題	類型/層面	項目/題目
校長策略 量表	智力啟發	1.校長讓我用新的思考模式解決問題。
		2.校長會提供我新的思考角度。
		3.校長使我重新思考過去未被質疑的想法。
		4.校長幫助我自我發展。
	策略執行	1.校長對內對外建立許多關係。
		2.校長同時思考現在與未來所需要的策略。
		3.校長具有執行力以確保策略目標達成。
		4.校長評估及控制策略執行的風險。
		5.校長能系統思考，有時會跳躍思考。
		6.校長會確保策略彈性以面對不確定。
學校效能	行政領導	1.本校校長與全體行政人員推動校務，都能以身作則。
		2.本校決策民主，重視政策之宣導、執行與評鑑改進。
		3.本校行政人員與教師間能充分互動共同推動校務。
		4.本校校長能逐級授權，加強目標管理。
		5.本校校長與行政人員均能走動管理，共同支援教學。
		6.本校校長與行政人員具有良好的公共關係。
		7.本校校長與行政人員能體恤關懷教職人員。
		8.本校各處室間都能相互合作充分溝通與協調。
	環境規劃	1.本校對於環境建築設備能妥善並有專人管理。
		2.本校師生能充分利用教學設備。
		3.本校校園整體規劃能考慮師生教學與學習需求。
		4.本校能有效運用社會資源，彌補學校設備之不足。
		5.本校能鼓勵師生發揮創意，有效開發充實教學設備。
		6.本校有完善學習環境與設備，提供師生從事教學活動。
		7.本校校園環境幽雅，校舍規劃完善。
		8.本校校舍規劃重視校園綠化美化。
	學生表現	1.本校學生重視社群觀念，參與校外競賽屢獲佳績。
		2.本校學生重視多元智慧，能夠朝向多元發展與成就。
		3.本校具有學校發展願景，並成為學生努力的標準。
		4.本校實施正常教學，學生具有良好基本學科能力。
		5.本校學生表現態度認真。
		6.本校學生班級常規良好，學生都能守秩序。
		7.本校學生多能參與社團活動展現才藝與專長。
		8.本校學生在行為上的表現，都能達到學校的要求。

附錄一 校長策略領導與學校效能問卷初稿(續)

量表主題	類型/層面	項目/題目
學校效能	教師教學	1.本校發揮團隊合作，研發本位課程、教材、教具共享資源。
		2.本校教師能培養終身學習的習慣。
		3.本校教師能進行同儕教學輔導，改進教學與評量法。
		4.本校教師能建立各科教學輔導進度，鼓勵教師自評。
		5.本校教師能做好班級經營，強化師生互動。
		6.本校教師教學時能兼顧學生個別差異。
		7.本校家長對教師的教學品質感到很滿意。
		8.本校教師能展現優異教學技巧。
	學校氣氛	1.本校訂定公平合理的獎懲和升遷制度。
		2.本校重視溝通協調，建立開放型系統溝通管道建立共識。
		3.本校常辦理同仁文康，休閒聯誼活動。
		4.本校有明確願景，並成為同仁共同目標。
		5.本校能充分照顧教職員工權利與福利，以激發服務熱忱。
		6.本校已建立回饋機制，同仁關心校務並樂於提供意見。
		7.本校已形成學習型組織，發揮讀書會及教學研究會功能。
		8.本校同仁間互動良好，能互相關懷，且發揮團隊精神。
	社區關係	1.本校與社區機構、團體具有良好互動關係。
		2.本校能與社區資源共享，建立群組伙伴關係。
		3.本校重視社區對學校的期許與建言，力求改善並獲肯定。
		4.本校主動向社區行銷學校辦學理念及需要社區協助之處。
		5.本校推動義工制度協助學校推展教學及行政工作。
		6.本校家長對教師教學及校務推展都能給予肯定與支持。
		7.本校與家長及社區人士經常保持良好關係。
		8.本校經常辦理有關親職教育活動。

附錄二 校長策略領導與學校效能專家諮詢問卷

北區公私立高中校長策略領導與學校效能調查問卷 (專家審查用)

指導教授:井敏珠博士

編製者:王敏芬

親愛的教育先進:

素仰前輩學養俱豐，茲為提高本研究工具之內容效度，懇請對調查問卷惠予指導。研究問卷共分為三部份。第一部份為「填答者基本資料」:用以調查填答者之背景變項(另外準備校長背景變項及學校環境變項之基本資料請學校聯絡人代填);第二部份為「校長策略領導量表」:用以調查高中職校長策略領導之狀況，第三部份為「學校效能問卷」:用以調查學校效能之情形，懇請惠賜卓見。

茲將本研究工具所包含之各向度與題目臚列說明如下，請您就每一題題目內容及在該向度適用程度表示意見，於適當的欄位內打「V」。若有修正意見，懇請不吝賜教，以供參考。問卷填妥後，請您儘速於一周內置於回郵信封擲回。您的專業與指教，使本研究益增嚴謹與價值。再次感謝您的指導與愛護!敬頌 教祺

國立政治大學教育學院

學校行政碩士在職專班

研究生 王敏芬 敬上

學校及校長基本資料(由聯絡人代填)

一、校長背景變項

問卷題目	適合	不適合	修正後適合	修正意見
1、校長性別： (1) 男性 (2) 女性				
2、校長年齡： (1) 30歲(含)以下 (2) 31~35歲 (3) 36~45歲 (4) 46~55歲 (5) 56歲(含)以上				
3、校長年資： (1) 5年(含)以下 (2) 6~10年 (3) 11~20年 (4) 21~30年 (5) 31年以上				
4、校長學歷： (1) 大學畢業 (2) 碩士四十學分結業 (3) 碩士 (4) 博士				

二、學校環境變項

問卷題目	適合	不適合	修正後適合	修正意見
1、學校位置： (1) 城市(直轄市、省轄市、縣轄市) (2) 鄉鎮				
2、學校規模： (1) 12班以下 (2) 13~24班 (3) 25~60班 (4) 61班以上				
3、學校類別： (1) 普通高中 (2) 高級職業學校 (3) 綜合高中 (4) 完全中學				

第一部分 填答者基本資料

問卷題目	適合	不適合	修正後適合	修正意見
1、性別： <input type="checkbox"/> (1) 男性 <input type="checkbox"/> (2) 女性				
2、年齡： <input type="checkbox"/> (1) 30歲(含)以下 <input type="checkbox"/> (2) 31~35歲 <input type="checkbox"/> (3) 36~45歲 <input type="checkbox"/> (4) 46~55歲 <input type="checkbox"/> (5) 56歲(含)以上				

3、任教年資： <input type="checkbox"/> (1) 5年(含)以下 <input type="checkbox"/> (2) 6~10年 <input type="checkbox"/> (3) 11~20年 <input type="checkbox"/> (4) 21~30年 <input type="checkbox"/> (5) 31年以上				
4、擔任職務： <input type="checkbox"/> (1) 主任 <input type="checkbox"/> (2) 組長 <input type="checkbox"/> (3) 導師 <input type="checkbox"/> (4) 專任教師				

第二部分 校長策略領導量表

說明：

策略領導是以策略作為領導核心的行政作為，透過計畫、組織、引導、執行與發展的歷程，整合學校成員智慧與能力，致力於目標的達成。所以，策略領導必須有明確的目標與願景，能夠培養優秀的人力資源，注重參與式的決策，能夠溝通整合成員的智慧能力，透過適當的步驟與發展進程，達成目標與實現願景。

本研究所指之策略領導包含願景塑造、智力啟發、環境建構、策略執行等四個層面，題目共有 22 題，採用 Likert 五點量尺，依符合程度 0%~20%、20%~40%、40%~60%、60%~80%、80%~100%，分別圈選 1、2、3、4、5。

(一) **願景塑造**：指校長能認清發展趨勢，對學校提出願景。

問卷題目	適合	不適合	修正後適合	修正意見
1.校長為學校勾勒出未來藍圖				
2.校長對未來抱持熱情與積極的態度				
3.校長能以對未來的期待鼓舞大家				
4.校長同時以領導者及團隊成員身分帶領大家				
5.校長為組織持續開發新的能力*				
6.校長為學校目標取得相關知識並分享				

(二) **環境建構**:係指校長重視策略人才、建立具認同感與信任感、且支持創新與學習的環境。

問卷題目	適合	不適合	修正後適合	修正意見
1.能與校長同校共事令人感到愉快				
2.校長將學校同仁視為重要策略資源				
3.校長會整合人與技術來實踐策略計畫				
4.校長會讓下屬有權力及能力執行業務				
5.校長能建立促進學習的文化				
6.校長能建立增進信任與溝通的文化				

(三) **智力啟發**:指校長能重視對被領導者的智力啟發。

問卷題目	適合	不適合	修正後適合	修正意見
1.校長讓我用新的思考模式解決問題				
2.校長會提供我新的思考角度*				
3.校長使我重新思考過去未被質疑的想法				
4.校長會協助我自我成長				

(四) **策略執行**:係指校長以策略思考、保持彈性、執行策略、建立連結組織內外之網絡。

問卷題目	適合	不適合	修正後適合	修正意見
1.校長會建立許多對內對外關係				
2.校長會同時考量現在與未來所需要的策略				
3.校長具有執行力以確保策略目標達成				
4.校長會加以評估及控制策略執行的風險				
5.校長大多能系統思考,有時會跳躍思考				
6.校長會保持策略彈性以因應環境變動				

第三部分 學校效能量表

說明：

「學校效能」(School effectiveness) 係指一所學校在各方面均有良好的績效，包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧和策略、學校文化和價值以及教職員發展等，因而能夠達成學校所預定的目標。

本研究所指學校效能包括行政領導、環境設備、教師教學、學生表現、學校氣氛、社區關係六個向度，題目共有 48 題，採用 Likert 五點量尺，依符合程度 0%~20%、20%~40%、40%~60%、60%~80%、80%~100%，分別圈選 1、2、3、4、5。

(一)行政領導指標

係指校長與行政人員、教師或學生間，能以各種資訊及溝通管道，進行相互瞭解、接納並彼此支持。彰顯行政領導營造積極和諧的組織氣氛，提升行政效率，開創行政績效。

問卷題目	適合	不適合	修正後適合	修正意見
1.本校校長與全體行政人員推動校務，都能以身作則。				
2.本校決策民主，重視政策之宣導、執行與評鑑改進。				
3.本校行政人員與教師間能充分互動共同推動校務。				
4.本校校長能逐級授權，加強目標管理。				
5.本校校長與行政人員均能走動管理，共同支援教學。				
6.本校校長與行政人員具有良好的公共關係。				
7.本校校長與行政人員能體恤關懷教職人員。				
8.本校各處室間都能相互合作充分溝通與協調。				

(二)環境規劃指標

係指學校之硬體、軟體及人事之規劃管理及運用，能做有效管理與規劃，建築規劃具前瞻性，重視綠化及美化，符合學生需求。

問卷題目	適合	不適合	修正後適合	修正意見
1.本校對於環境建築設備能妥善並有專人管理。				
2.本校師生能充分利用教學設備。				
3.本校校園整體規劃能考慮師生教學與學習需				

求。				
4.本校能有效運用社會資源，彌補學校設備之不足。				
5.本校能鼓勵師生發揮創意，有效開發充實教學設備。				
6.本校有完善學習環境與設備，提供師生從事教學活動。				
7.本校校園環境幽雅，校舍規劃完善。				
8.本校校舍規劃重視校園綠化美化。				

(三)學生表現指標

學生表現須回歸教育本質，與教育目的、價值、內涵相結合，跳脫傳統智育獨尊的觀念，以培養學生帶得走的能力為目標。因此學生成就不應侷限於紙筆測驗成績，尚須包括解決問題、人際互動、生活技能、行為常規、社團才藝等。也就是指學生在學習的歷程中，有良好的禮節，行為有紀律，學習態度認真，學習風氣良好，樂於參與校內外各項學習。

問卷題目	適合	不適合	修正後適合	修正意見
1.本校學生重視社群觀念，參與校外競賽屢獲佳績。				
2.本校學生重視多元智慧，能夠朝向多元發展與成就。				
3.本校具有學校發展願景，並成為學生努力的標準。				
4.本校實施正常教學，學生具有良好基本學科能力。				
5.本校學生學習態度認真。				
6.本校學生班級常規良好，學生都能守秩序。				
7.本校學生多能參與社團活動展現才藝與專長。				
8.本校學生在行為上的表現，都能達到學校的要求。				

(四)教師教學指標

本指標係指教師在教學的過程中，能以各種形式的方式，將所知所學教給學生瞭解，包括教學品質、班級經營、教師參與滿意度、環境適應力、生活樂趣等。教育改革以來，教師面對開放多元的社會變遷及教學革新引發一些恐懼與抗拒；若能激勵教師發展專業、參與校務及課程設計、成立教師學習對話社群，來彰顯教師尊嚴、工作自主與參與性，調整教師工作價值，使其獲得工作成就感，則教師教學品質能確保提升，個人與組織目標都能相輔相成。

問卷題目	適合	不適合	修正後適合	修正意見
1.本校能發揮團隊合作，研發本位課程、教材、教具共享資源。				
2.本校教師能培養終身學習的習慣。				
3.本校教師能進行同儕教學輔導，改進教學與評量法。				
4.本校教師能建立各科教學輔導進度，鼓勵教師自評。				
5.本校教師能做好班級經營，強化師生互動。				
6.本校教師教學時能兼顧學生個別差異。				
7.本校家長對教師的教學品質感到很滿意。				
8.本校教師能展現優異教學技巧。				

(五)學校氣氛指標

學校氣氛是指正向的、受尊重的與受肯定的氛圍，且教師及學生是重視校譽，能助長具有凝聚力的學校文化，使教學與學習成為積極的良性互動。指標包括校內具有團隊合作的氛圍、明顯的學校精神標竿、對學校目標和價值具整體共識、教師願意參與校務發展方案、有效協調安排和規劃活動資源及人員。

問卷題目	適合	不適合	修正後適合	修正意見
1.本校訂定公平合理的獎懲和升遷制度。				
2.本校重視溝通協調，建立開放型系統溝通管道，建立共識。				
3.本校常辦理同仁文康，休閒聯誼活動。				
4.本校有明確願景，並成為同仁共同目標。				
5.本校能充分照顧教職員工權利與福利，以激發服務熱忱。				
6.本校已建立回饋機制，同仁關心校務並樂於提供意見。				
7.本校已形成學習型組織，發揮讀書會及教學研究會功能。				
8.本校同仁間互動良好，能互相關懷，且發揮團隊精神。				

(六)社區關係指標

本指標是指家長和社區認同學校，熱心參與學校活動，協助推展校務及各項革新措施，給予人力、物力經費的支援，包括社區互動、認同、家長參與滿意度及家長期望等。

問卷題目	適合	不適合	修正後適合	修正意見
1.本校與社區機構、團體具有良好互動關係。				
2.本校能與社區資源共享，建立群組伙伴關係。				
3.本校重視社區對學校的期許與建言，力求改善並獲得肯定。				
4.本校主動向社區行銷學校辦學理念及需要社區協助之處。				
5.本校推動義工制度協助學校推展教學及行政工作。				
6.本校家長對教師教學及校務推展都能給予肯定與支持。				
7.本校與家長及社區人士經常保持良好關係。				
8.本校經常辦理有關親職教育活動。				

附錄三 校長策略領導與學校效能問卷

北區公私立高中校長策略領導與學校效能之研究

調查問卷

親愛的教育先進：

您好!本問卷主要目的在瞭解北區公私立高中職校長策略領導與學校效能的現況，填答資料將作為學術論文研究之用，並研擬具體意見，以供教育主管單位未來改進相關決策之參考。問卷請先填具個人基本資料後，第一部分為校長策略領導之題目，第二部分為學校效能之題目。

您寶貴的意見對本研究具有重要價值，懇請您撥冗填寫，敬請先詳細閱讀填答說明，再根據您實際的情形逐題作答（問卷共3頁，請務必每題填答），並請於填妥後盡速擲交貴校聯絡人，以供研究工作後續推展。感謝您的協助與支持！

敬祝 教安

國立政治大學教育學院
學校行政碩士在職專班
研究生 王敏芬 敬上
E-mail: jessyclhs@hotmail.com
指導教授 井敏珠 博士
中華民國 98 年 4 月

【填答者基本資料】請在填答欄寫上正確的選項

項目	選項	填答欄
性別	(1) 男性 (2) 女性	
年齡	(1) 35 歲 (含) 以下 (2) 36 ~ 45 歲 (3) 46 ~ 55 歲 (4) 56 歲 (含) 以上	
任教年資	(1) 5 年 (含) 以下 (2) 6 ~ 10 年 (3) 11 ~ 20 年 (4) 21 ~ 30 年 (5) 31 年以上	
擔任職務	(1) 主任/秘書 (2) 組長 (3) 導師 (4) 學科召集人 (5) 專任教師	

【第一部分 校長策略領導】

第一部分共有 16 題, 主要在了解您對貴校校長運用策略領導行為之感受, 每題依程度分為右列五項, 請您依個人實際感受, 圈出適當欄位。			非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
環境建構	1	校長能知人善任並將同仁視為重要策略資源	1	2	3	4	5
	2	校長能讓同仁有權力及能力執行業務	1	2	3	4	5
	3	校長能建立增進信任與溝通的文化	1	2	3	4	5
	4	與校長共事能讓同仁感到教育工作深具意義	1	2	3	4	5
願景塑造	5	校長為學校建構願景勾勒未來藍圖	1	2	3	4	5
	6	校長能積極有效能的引導學校發展	1	2	3	4	5
	7	校長能清楚傳達願景並以之鼓舞同仁	1	2	3	4	5
	8	校長為發展願景能不斷開發同仁潛力	1	2	3	4	5
智力啟發	9	校長能引進新知以啟發同仁	1	2	3	4	5
	10	校長能鼓勵同仁以新的思考模式解決問題	1	2	3	4	5
	11	校長能使同仁重新思考過去未被質疑的想法	1	2	3	4	5
	12	校長能協助同仁專業成長	1	2	3	4	5
策略執行	13	校長能確保策略目標的達成	1	2	3	4	5
	14	校長能評估風險及控制策略之執行	1	2	3	4	5
	15	校長能系統思考發展策略掌握大局	1	2	3	4	5
	16	校長能保持策略彈性以因應環境變動	1	2	3	4	5

【第二部分 學校效能】

第二部分共有 36 題，主要在了解您對貴校學校效能之感受，每題依程度分為右列五項，請您依個人實際感受，圈出適當欄位。		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
行政領導	1 本校行政主管推動校務能以身作則。	1	2	3	4	5
	2 本校校務決策過程民主。	1	2	3	4	5
	3 本校行政主管與教職員互動良好，能共同推動校務。	1	2	3	4	5
	4 本校校長能充分授權，分層負責。	1	2	3	4	5
	5 本校行政主管能走動管理，以支援教學。	1	2	3	4	5
	6 本校各處空間能有良好溝通與協調合作。	1	2	3	4	5
環境設備	7 本校能妥善管理校園建築設備。	1	2	3	4	5
	8 本校師生能有效利用教學設備。	1	2	3	4	5
	9 本校校園規劃能以師生教學需求為優先考量。	1	2	3	4	5
	10 本校能有效運用社會資源以補充設備之不足。	1	2	3	4	5
	11 本校環境設備規劃重視綠化美化。	1	2	3	4	5
	12 本校環境設備能考量人性化需求。	1	2	3	4	5
教學	13 本校教師能組成專業社群團隊，改進教學與評量。	1	2	3	4	5
	14 本校教師擁有終身學習的理念與習慣。	1	2	3	4	5
	15 本校教師能做好班級經營，重視師生互動。	1	2	3	4	5
	16 本校教師教學時能兼顧學生個別差異。	1	2	3	4	5
	17 本校教師能掌握有效教學的技巧。	1	2	3	4	5
	18 本校教師教學品質能讓學生及家長滿意。	1	2	3	4	5

【第二部分 學校效能】

第二部分共有 36 題，主要在了解您對貴校學校效能之感受，每題依程度分為右列五項，請您依個人實際感受，圈出適當欄位。		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
學生表現	19 本校學生能重視團體榮譽感，為校爭光。	1	2	3	4	5
	20 本校學生能多元發展與學習。	1	2	3	4	5
	21 本校學生遵守校規品性優良。	1	2	3	4	5
	22 本校學生基本學科能力良好。	1	2	3	4	5
	23 本校學生學習態度認真。	1	2	3	4	5
	24 本校學生能努力達到學校願景的期望。	1	2	3	4	5
學校氣氛	25 本校訂有公平合理的獎懲和升遷制度。	1	2	3	4	5
	26 本校每年會辦理同仁文康或休閒聯誼活動。	1	2	3	4	5
	27 本校能妥善照顧教職員權利與福利。	1	2	3	4	5
	28 本校能建立有效回饋機制，讓同仁充分表達意見。	1	2	3	4	5
	29 本校重視組織學習，有效發揮教職員團隊功能。	1	2	3	4	5
	30 本校同仁互動良好，在課餘時間有共同休閒活動。	1	2	3	4	5
社區關係	31 本校能與社區共享資源，建立伙伴群組關係。	1	2	3	4	5
	32 本校能主動向社區行銷辦學理念。	1	2	3	4	5
	33 家長或社區人士能擔任本校義工協助推展校務工作。	1	2	3	4	5
	34 本校能邀請社區民眾參與親職教育或藝文類活動。	1	2	3	4	5
	35 本校重視社區的期許與建言，力求改善且獲肯定。	1	2	3	4	5
	36 本校家長對校務推展績效能給予肯定與支持。	1	2	3	4	5

☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ 問卷到此結束，謝謝你喔!! ☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆

北區公私立高中校長策略領導與學校效能之研究

調查問卷

【學校基本資料】

校名：_____

請貴校聯絡人依據貴校的實際情況，在填答欄填寫適當的選項號碼

項目	選項	填答欄
貴校校長性別	(1) 男性 (2) 女性	
貴校校長年齡	(1) 35 歲以下 (2) 36~45 歲 (3) 46~55 歲 (4) 56 歲 (含) 以上	
貴校校長年資 (擔任校長職務之年資， 含任職其他學校年資)	(1) 5 年 (含) 以下 (2) 6~10 年 (3) 11~20 年 (4) 21~30 年 (5) 31 年以上	
貴校校長學歷	(1) 大學畢業 (2) 碩士四十學分班 (3) 碩士 (4) 博士	
貴校位置	(1) 直轄市 (2) 鄉、鎮、縣轄市	
貴校規模	(1) 24 班以下 (2) 25-40 班 (3) 41-60 班 (4) 61 班以上	
貴校類別	(1) 普通高中 (2) 綜合高中 (3) 完全中學	
貴校屬性	(1) 市立 (2) 國立 (3) 縣立 (4) 私立	

附錄四 訪談逐字稿 (A)

訪談對象:國立高中A校長

訪談時間:98年2月27日中午十二點至十三點

訪談前校長建議:問卷在作答時恐會因作答人的主觀感受,而對題目選項回應有較大差異,有人可能感受到校長對該行動的用心,瞭解其策略行為,有些可能僅專注於自我業務,忽略了對領導人之觀察。

問:校長在這三年半對學校的經營過程中,是否有較具體的策略行動?

答:我個人認為一個學校的經營,願景的塑造是最為重要的。我想願景的塑造並不只是校長一個人教育的哲學和教育的信仰,還包含校長在辦學上所要達成的目的,而這和學校教育目標和學生未來發展都有密切的相關。學校願景的部分需要結合學校的老師、社區、和學校的教學資源和教學設備,還有地方上的特色來形塑。我到這邊之後,感受到地方上對學校的期待,以及老師對學校未來發展的想法,還有我也看到我們學生程度的部分。所以在這個部分,我就先訂定學校校務發展計畫,第一年我就先召集學校行政同仁、教師代表、地方人士,還有我們社區國中校長還有家長,共同討論學校未來四年的走向。所以我在當時在訂定學校願景<全人教育、溫馨校園>的時候,其實不只是融合我個人教育的理念,更重要的是對學生未來發展來看,全人教育是最重要的,因為學生不只是書念好,更重要的是人格品德的發展,以及學生對問題能力的解決,我想這個是我們在辦教育中最重要的事。孩子有不同的天賦,如果只是在知識的學習這個領域是不夠的,所以要透過社團活動,讓學生在其中學習溝通協調、人際互動、解決問題等能力的培養,這個部分很重要是在知識學習中沒有辦法做到的,另外一方面我們是希望發展學生人格品德這個部份的重要能力,所以我們在學生生活教育的部分也十分重視。所以為什麼每天早上校長要站在校門口這邊來迎接學生,是為了讓學生覺得來學校是件開心的事,校長應該去型塑校園,讓學生來學校會覺得是件很開心的事,這樣一個很優雅沒有負擔的校園環境中,學生自然可以很放心的學習,所以這個部分是我在經營校園中所思維到的一個重要策略,這也是我們當時在型塑願景時,希望發展學生在知識之外,以全人教育為主軸,另外一部分我們希望說讓老師們知道,教書固然是最重要的,但是同事的相處也是一件長遠的事情,所以我們希望在教師甄選的時候,我們不只要甄選一位能勝任這個工作的人,更重要這個人未來會是我們生活的夥伴和共事的夥伴,這個夥伴未來能不能跟我們一起生活、一起共事,每天一起生活,總不要每天看對方的臉色,所以這個部分我們也盡量去營造一個溫馨氣氛的校園。

問:校長在教師甄選這個部分是否有些比較具體的措施?

答:目前的制度各校都相同,是從筆試來篩選,但真正能檢視老師的關鍵在面試的部分,就是口試的部分,我在這個關卡就會安排比較資深的老師,我想不一定百分之百都準,但是也八九不離十。基本上一個老師通過筆試,也通過試教,教學能力上都差不多,所以我們要找一個比較開朗、比較有愛心、比較願意為這個團體付出的,我們會以這個為主軸。

問:校長您剛才提到的是願景的部分,但事實上學校經營應該還是需要很多方法來提升學校在地方上的優勢,校長您還有甚麼策略是比較明確的應用在這個面向?

答:剛才我想繼續談的就是教師專業的部分,在這個方面我常會鼓勵校內教師進修,目前想學校老師取得碩士學位的已達八成左右,正在進修博士學位的也有一部份。另外我們也鼓勵老師參加校外的短期進修研習,現在二十三個學科中心都會辦理相關學科進修研習,我們希望科內老師可以輪流去參加。再過來我們也鼓勵校內教師自辦研習,我們每年都會撥五千元給各科教學研究會,邀請相關講師進行各項與教學知能相關的研習,另外學校還會辦理讀書會,全校性的是由圖書館來主導,學科的就由各科召集人自行負責,當然也不是每一科都會辦理,從上學期開始為鼓勵出席老師,我們會送一本書給參與教師。而目前在老師進修部分,比較困難的點是在教學評量的部分,在教學專業部分因為老師都會備課所以差異不大,但是教學評量的觀念差異就很大,未來我們規畫邀請專業講師來辦理研習,幫老師加強。

問:校長剛才講述的這些措施,對學校效能是否有任何關聯?

答:這個部分有,例如老師在推讀書會時,也帶動學生推行讀書會,也相對帶動學生在學習、各項競賽成績上的表現都比以前好,例如最近的小論文比賽,也因為讀書會的關係,學生獲獎的人數及篇數有大幅成長,再過來學生的知識性或技藝性的競賽也都很有斬獲,像外交小尖兵比賽,我們學校要在北區這些優秀學校中拿獎是很難的,但是我們去年就進入全國賽,其實也是一件不容易的事。那像說我們學生的程度參加科展,要在台北縣拿到名次就很不容易,去年我們還可以進入全國第四名,這個部分可見有實質上的斬獲。而技能學習部分尤其明顯,我們學校社團表現一直都有在全國賽都有不錯的成績展現,像管樂、國樂、布袋戲、康輔社等,可見學生不只是在知識的學習領域有成長,像在其他技能才藝等面向亦有很好的表現。

問:請校長接著就前一個議題學校策略部分回應。

答:接著我想談學生學習部分,我剛來的時候常接到同仁反映,我們的學生比較被動,我們這種程度的學生大概都是這樣。後來我就在想可以作怎樣的改善,我第一個想做的就是增加圖書的館藏,我這幾年儘可能利用學校內外的資源,像文教

基金會、外面的社團或立委，四年來大概投注了兩百萬左右的經費增加圖書館藏。而這個圖書充實的目的最主要是要鼓勵學生閱讀，讓他願意借書看書。因此每年我們都會舉辦相關的重高文藝競賽，配合閱讀推動。而第二個我推動的是留校晚自習，過去我來之前只有高三留校，還跟學生收部分水電費。我來了以後就覺得，學生願意留校讀書是一件好事，所以我就開始推動高三免費留校晚自習。高三周一到周五留校晚自習先開始，接著就推動高一高二一周三天留校晚自習。因為我們的學生被動，學生又會玩社團，從周一到周日每天都玩社團，所以我就把時間作切割，等於協助學生作時間管理，規定周一、周二、周四三天因為要晚自習，學生不得進行社團活動，其他時間才開放給學生參與社團活動。至少讓學生不會把全部時間拿去玩社團或全部念書，讓他們學會在時間上進行管理，這個部分全部都是依靠家長會經費的協助。也利用課業輔導的加班費，讓協助留校管理的同學有些加班的津貼，很高興的是我們沒有跟學生收一毛錢，而且留校人數的比例還不錯，多的時候大概約有一千五百人，將近三分之二，平日也大概有一千人左右，約有一半的比例。希望藉此帶起學生主動學習的精神。第三部分我們也推動補救教學，結合家長會經費、高中優質化經費，實施高一及高二數學物理英文三科補救教學，但是英文未開成，所以只有兩科開班，我們完全是免費開班。當然學校還有一些策略，像是我們每年會辦會考，分為班級競賽個人競賽等項目，目前有國英數三科。剛開始推時的確有阻力，最大的阻力就來自於教師，但很多事本來在推動之初都是會有阻力，可是最重要的因素是在校長，這四年來我幾乎每天都要巡晚自習。

問:我想請教校長的是如何進行管理的部分?

答:當然要推動晚自習一定要有一些相關的配套，例如校園周遭的環境就很重要，我剛開始先找了地方民代，把學校周遭的路燈作起來，提供安全的照明設備，第二請警察加強巡邏，第三是將大門的燈作起來，這是安全的考量，再來是門禁的管制，我們五點五十過後，大門是只出不進，而管理人員的部分，我們都仰賴教官比較多。我當時規劃是每留一個年級晚自習，就要搭配一個教官，一個實習老師，一個行政人員的比例，留三個年級就搭配三個教官、三個實習老師、三個行政人員，行政人員是指主任組長，教官和行政是給他津貼，實習老師是給他補休半天。但是我要求放學的時候，教官一定要等到所有學生都離開才能撤哨。所以我幾乎是等於每天站崗，連出差都還是要趕回來繞一繞。

問:所以我聽到這些措施有許多資源都來自家長會支應，所以家長會的經費應該是十分充裕?

答:其實家長的眼睛也都蠻亮的，他如果有看到學校有在作事情，有看到學校校長的努力，他也就比較願意付出，社會資源也比較願意投入。所以我們學校經費主要

來自兩個區塊，應該是四個區塊，一般是學校公務預算、民意代表和地方政府補助，像學校要書時，地方民代會幫我們要，還有一個就是學校家長會，我們學校家長會還蠻健全的，這幾年我們學校家長會帳目很清楚，而且是公開，基金會也是一樣。

問:是否還有其他提升學生優勢的策略?

答:在社會資源的部分，例如買書，學生能力要提升，購置圖書經費是一件重要的事，這時候就要去尋找社會資源，我剛才已經強調社會資源來自家長會、基金會、以及地方民代的配合款。

問:有沒有辦法請校長特別談在自己任內新推行的措施，能與前任校長加以區隔?

答:校務的推展是有一貫性的，可能前任的校長已經作了，但只是沒有作那麼多，或者前任校長作很多，但是後面的校長不見得認同。

問:因為學校在發展過程會有前期、中期等發展目標之區隔，是否在學校進入發展中期後，會有比較不同的發展策略成型?

答:我在這邊為了提升學生入學的水準，特別制定很多優秀生入學的獎勵措施，主要是入學填前三志願，由學校提供獎學金，第一志願十萬元、第二五萬、第三三萬。但是要吸收到前三志願並不容易，所以我們又改訂，PR值達到一定標準者，就發給2000到5000元不等的獎助學金，像今年我們就發了將近六十萬的獎助學金，這個前除了一部分在優質化經費外，大部份都來自家長會和基金會。另外，在充實圖書部分，以前大部分都是從學校經費來編列比較多，現在則多從社會資源和文教基金會這邊來。為何會有這樣的支援，主要是這幾年我們在學校的投入程度，社會資源也願意給我們經費，包括文教基金會這邊每年都會募款180至190萬，很多文教基金會都是用孳息，但我們每年都會辦理募款，這些錢大部分是支應清寒，少部分是推動學校校務。那家長會運作也很正常，每年大概100至200萬之間，這兩筆錢要支應學校各項運作，都應該十分充足。

問:策略領導向度中環境建構和轉型領導都和行政團隊的帶領密切相關，想請校長針對這個部分談談。

答:應該說現在老師願意擔任行政的人越來越少，但也不是沒人要作，一切都和校長人格特質，和用人唯才方式有關。我的想法是用人唯才、適才適所，只要是有能力，針對其特質，安排好適當工作給他，他一定會好好發揮。第三個一定要充分溝通，校長在作決策前一定要與行政團隊相關人員充分溝通，這樣才能讓行政同仁有參與感，有被尊重的感覺，來當行政一定要讓他的才能被發揮，要讓每一個人能分層負責，能有讓他去執行工作的動力和驅力，當然他一定也有自己的願景。另外還有一個很重要的是說，對行政團隊要適當的鼓勵和慰勞，這不一定要物質上的，精神上也要，所以有時會議中就會在口頭上給行政人員或老師鼓勵或感謝，

還有適當的獎懲，像辦活動告一段落，該敘獎的一定敘獎，或者利用家長會經費舉辦聚餐，買個小水果盒、餐盒支持同仁。那再過來還有一件很重要的事，校長和校內同仁都是同事，這種心態會讓人表現真誠，互動親切，當一個校長和同仁並沒有不一樣，我常跟同仁講只有在開會時要很正式，私下甚麼都可以談。再過來我對老師也很關心，我對同仁生日一定親送蛋糕卡片，送幾次都一定會送到，生產、婚喪喜慶一定親自到。

問:校長這四年來有沒有行政團隊更換的狀況?

答:有。

問:是出於主動還是您的意願?

答:都有。

問:那可見校長並不是屬於好好先生的個性而已，您覺得如果以領導的角色來看自己是屬於哪一種類型?

答:領導並不是只有討好，應該是說要有關懷，也要高倡導，而這樣的環境一定要高關懷，當然不一定要高倡導，但是我認為校長一定要有所堅持，有所為也要有所不為。

其實我在這裡很多老師以為我不會怎樣，像是很多學校不敢將老師考績打丙等，但我就做過，老師職員懲處我都進行過，當然記功一定也有，所以我剛才說當一個校長要有所為有所不為，當制度建立後，該去維護就應該要做，負責去把關推動這樣的東西，當老師在教學上不夠認真，或盡到該盡的責任時，就要進行適當的懲處。當然這樣的懲處需要付出較大的代價，但我認為很多事應該要先溝通，要先去溝通到讓老師沒有話講，讓教師會不會為老師去發聲，你必須很具體，讓老師沒有機會辯駁。譬如說我舉個例子，老師上課遲到，事後一定要跟他確認他遲到，並說明遲到理由來補請假，那我會跟他講清楚，到一定次數後我就會召開考績會。這表示很多事我們都要事先先跟老師講好溝通好，但你如果還是這樣子的話，我們就會透過正式的行政程序。又譬如老師被家長反映有些問題，我也會先跟他談，如果他還是維持原狀，我會再找教務主任來，如果還是沒有辦法我還會找教師會來，就是讓參與的人越來越多。我對行政人員的帶領風格，大概都是交由主任直接去做就可以，不用事事都由校長看著作。我的行政團隊是可以整體作戰，也可以單兵作戰，小活動就由一個處室負責即可，大活動則可以團體作戰。像教務處、學務處、總務處、輔導室、圖書館這五個處室都可以獨立辦活動。

問:校長針對這些團隊成員的部分是否有特殊的經營策略?

答:其實校長幾乎每天中午都在開會，因為你必須透過會議將你的實際想法和理念，去讓學生、老師、行政團隊知道。例如說這其中包含了老師的建議學生的建議，能不能即時回饋即時處理?老師的需求是否能即時去反應?學校的發展其實是有計

畫的，例如：校務發展計畫、年度工作計畫、有各處室的計畫，學校的行程本來就是按計畫來的，那這些計畫行程一方面是研議辦理，一方面是將年度的重點結合在個計劃裡面，這些都是經過溝通之後所形成的。事實上學校經過十二年之後，行政人員之間相處久了，已經比較知道彼此的行事風格，在活動之前，不只是校長主持的校務溝通，他們彼此之間也會溝通協調。處室間溝通協調是很重要，很多需要注意的事項他們會先做好，所以很多中辦的長官很放心將活動將給我們學校來辦理，只要等著檢視成果就好。

問：一般來說行政團隊都會有多一事不如少一事的心態，為何貴校同仁會願意這樣辛苦承受這些額外的工作？

答：我覺得有點比較特別的是我們學校老師會希望把我們學校推出去，希望提升學校整個知名度和能見度，這個理念基本上想法都是一致。我們都很驕傲我們擁有很好的環境和設備，但因為我們屬於比較新的學校，和歷史悠久的學校是有落差，所以這幾年來我們大力在推，感覺上能見度的確是大幅提升，很多國外參訪團來，教育部都指定到我們學校來看，像日本、澳洲、韓國、新加坡等，無論是學生參訪或教授參訪團，甚至圖書館國際年會都在我們這裡舉行。這方面我們會把握一個原則，就是我們雖然辦很多活動，但是我們絕對堅持不占用學生受教權益，不影響到老師授課教學環境，用學校設備資源來結合行政效能完成。這之中包括動線的指引，環境的規劃都可以透過事前的設計讓他簡化，像我們活動都會透過大型指標導引，就不需要人力安排，會場一見就清楚明瞭。

問：在策略領導四個向度中校長對哪些最為滿意？

答：這幾部分當一個校長應該都要兼顧，但是怎樣的環節能讓他突顯出來，可能要結合學校的現狀。比如我現在的狀況環境設備已經很好，我只要花一點小心思，就能讓它具有一定的效能。本來這種硬體設備在建校時已經有很大的關係，這就可以花比較少的心力。而在學校願景的形塑部分反而比較需要花多一點心力，因為這部分你需先讓老師學生家長先形成一個共同的願景想法，這要花很多時間去溝通，有些東西就可以達到目的，成果展現出來，它們就認為這是願景。像以全人教育來講，你要把他當成願景，就必須要有具體的成果目標，那就必須經過不斷的努力，讓學習效能提升、學習成果展現、學校能見度的提升，這樣你才能確知這個目標是對的。而學生生活教育、品格教育需要去要求，這也是全人教育很重要的一環，而老師都會很願意去認同和肯定，在外面家長社區一看這是我們的學生，可能從外表上看來他跟一般的學生不太一樣。

問：校長到目前為止是不是你想做的事都可以做得到呢？例如學校效能這些面向中是否有哪些是校長覺得自己還有努力空間？

答：在學校效能的面向中，以行政領導、環境設備部分是比較可以去做到的，那真正

比較難的是牽涉到人的部分，所以這裡面比較不能夠掌握的面向是教師所投注的心力，這些會比較有落差，有些老師會比較認真、比較願意去做，不能否認有些老師在教學熱忱、班級經營能力、教師進修部分會比較需要去加強。特別是我們在跟家長會社區座談時，有部分的地方人士和家長認為，老師在投注教學部分還有些是不太足夠的，這是比較難的。這我知道每個學校其實不太一樣，例如說台南一中，可能有他們的傳統，新老師就會自然受校園倫理文化規範，我們學校在這個部分就還不太成形。但是慢慢的我們其實有些科是做得到的，在這個部分我也希望慢慢推動，現在是比我剛來時候好多了。我剛來時開教學研究會時，有些老師還會說我們段考乾脆各自命各自的，我就覺得這怎麼行，這將來怎麼去評量呢？這個就也是要慢慢去經過溝通之後，把考試的重要性，評量的目的在哪裡，讓他們知道將來學生在升學考試上，會需要有分數成績的比較。這些都要經過慢慢溝通來形成共識，有些科還不錯。還有就是學生的部分，我覺得我們學生，雖然學校已經提供了很多環境，和很多相關的資源，還是感到學生真正的自動自發，真正會自己去管理自己，或者是同儕之間可以共同去激勵共勉這部分，還是要去加強。

問:由此可見校長這三年多來大概在可以掌握的部分，好像幾乎都可以完成。接著我還是要請教這個敏感的問題，如果校長要連任，以這兩個問題來看，以校長經營的概念來看，有沒有可能在未來四年可以解決？

答:有

問:所以表示校長是有願景的，對這兩個部分您是有新思維認為他是可以改變的？

答:對

問:是不是代表這個策略是需要長一點的時間來解決？

答:對

問:所以三年多的時間是還沒有到達您想要的目的，所以您才會覺得他是沒有效果？

答:應該說是還不夠明顯，已經有效果，以成本效益的觀念來看，一千塊的東西，我們預計它會產生兩千塊的效益，但是他現在只有八百塊效益時，我們就覺得說就成本效益來看是還不夠。並不是沒有，還是有的，只是感覺還不夠。我們相對比較起來，覺得這兩個還不夠到達預定目標。有時是這樣就好像蓋高樓一樣，地基在打時，要比較久時間，等到向上蓋高樓速度就可以比較快。這兩個就是會比較慢，因為你要去融合老師，跟老師溝通觀念和想法，這個東西是要花時間的。等老師慢慢認同這個觀念之後，願意付出之後就會很快，像我們科展，有些老師可以指導學生到晚上一兩點，這就是他的使命感，但是有的人有課來沒課走，找他都找不到人，這樣的人一定也是有，但是就看我們怎樣讓這樣的人越少越好，讓願意付出願意貢獻學校的人越來越多。像我們那位美術老師，全校所有東西幾乎

都是他畫的，凡是任何活動，活動前一天兩天他就可以把東西準備好在那裏，等著你去用，有時需要溝通，有時根本他就主動會完成。

問:請校長可否針對擔任校長和過去行政角色之差異加以說明。

答:其實當校長真的很辛苦。我光是主任就擔任了十一年半，在內高八年半，總共行政作了二十幾年，行政資歷算是很完整，我個人認為當校長最大的好處是，教育是要有理想的，要有使命感，這樣的東西並不是所有教育工作者都會有機會去實現，也不見得能去影響多數人。而你當了校長之後，可以藉由校長這個角色完成，不但可以讓自己的生活學習更充實，更重要的是可以把自己當初從事教職這樣的一個理想熱情充分去發揮。而且可以找到一群熱情的教育工作夥伴，一起努力一起打拼。我想這個沒有當校長是沒有這個機會，當一個老師你可能只有一個班，當一個主任你也只有一個處室，雖然我們常常告訴主任要有校長的高度，去總和全部的行政。但是他沒有到這個位置，還是只會以自己處室為考量。到校長這個位置，你才會以全校來考量，會考量到學生、教師、社區、家長，會考慮到社會觀感，會有高度跟遠度的部分，跟一般老師會不一樣。

問:面對人的部分是比較難解決的，校長剛才也一直強調說你常常要透過溝通，那這部分會不會占掉您平日大多數的時間?

答:我來當校長先買一台咖啡機，常常請人來喝咖啡，這的確很花時間，但也拉近彼此距離，至少讓老師覺得這個校長很好相處，不覺得官僚，校長很親切，關心老師關心學生。

問:所以校長講話通常都是很真誠，會把心裡想的話都表達出來?

答:當然會傷害別人的事情不能直接說出來，其實我剛來這裡覺得自己很好我是一點包袱也沒有，我從別的縣市來這裡，就是為這個學校好。

附錄五 訪談逐字稿 (B)

訪談對象:私立高中B校長

訪談時間:98年3月11日10點至12點

前言：

我們學校目前，除非非常真的走菁英-非正常的學校制度，像再興，薇閣-靠高學費，低人數，高成本(指的是家長高成本，學校不一定高成本，學校只要提供人即可)，不像本校需要很多的設備，像這樣的學校，不是很正常，國內的教育政策它可以不用管(幾乎)，像康橋，我也曾經去參訪，我的小孩本來也想送去唸，它的孩子出來如果沒有出國，大概在國內很難生存，因為它的教育是不能銜接的，它的教材是用全美語的，除非你要考基測，考基測的人數只有幾有幾個人，大概二三十人，很像補習班，除非像上述這樣的學校，否則像現在其他任何一所學校，如桃園的新興高中、現在走在火線上的啟英高中也一樣，我不知道他們那樣的經營方式是否還能繼續玩下去，還是那花招只是騙人，我非常懷疑，因為他們的獎學金數字，照我對他們學生的了解，那數字等於是一整年沒有收入，怎麼有可能如此，我覺得這中間一定是有蹊蹺，這些東西都會受到教育環境的改變而受到威脅，因為我們招收的都是中等的學生，甚至有些是中下的學生，公立學校吸收了較多的學生，我們私校的生存就會出問題，所以就這個問題來看，你的領導策略，面向是要切到哪裡，就領導策略與學校效能，其實公校與私校是不能混為一談的，就私校來說，私校的校長有可能走不了，必須要與學校共存亡，否則聲名很差，到別的學校也沒有人要，公立學校就不一樣，我這樣說或許有些不公平，我的想法是私校校長必須要負責學校成敗的，公立學校校長四年或八年到了就一定得走，有一個很好的藉口，成敗對他來並不是那麼重要，所以這兩者不能混為一談。

問：請校長先談談個人在本校之資歷與背景，以及對學校效能提升之重要貢獻。

答：我大學畢業就進入這所學校，從一般老師、導師、註冊組長、普通科主任、教學組長、教務主任、一直到現在校長，目前是第一任第四年。我們學校很特別，過去有很長一段時間，我們的校長是創辦人兼校長，再來是由退休的國中校長來接任，另外也有很長一段時間是由教務主任代理校長，在我擔任教學組長期間，事實已擔負教務主任的工作，在擔任教務主任時，校長對我充分授權，很多事情我可以作出與決定。擔任校長至今，覺得能夠直接促進學校效能之部分，我覺得有兩件重要的事，第一是我們決定辦綜合高中，雖然目前外面有許多不同的聲音，可是我們走了綜合高中道地的精神與精髓，而且我們是全校在辦，我們有很多資源的重新分配

與整合，可以充分支持這樣的課程制度，所以我們辦的很有自己的心得。第二是教師專業發展評鑑，這其實我分享過很多次，我再翻閱文件資料，應該是在八十六、八十七學年度就在作，但過去在未翻閱文件前，我自己以為是在八十八學年度(因我那時開始擔任教務主任)，翻閱文件後其實在我擔任教學組長時就有，我們很希望這搭配綜合高中的課程，因為綜合高中很強調校本課程的開發，它的彈性非常之大，不是一般人認為校本課程的概念是像九年一貫的活動領域或設一個像社區營造那樣的課程。綜合高中的課程，比如像學術學程，是從每一個科目重新設計，整個東西要有課程發展的概念，我們也認為這樣的校本課程發展概念也給學校一個很大的自我發展的空間，但這自主的空間對學校到底有沒有幫助，對學生到底是機會還是陷阱，在於老師有無辦法開發課程，或開發課程之後老師有無辦法實施。因我是教務主任，開發課程之事我可以著墨很多，但是教學我沒有辦法，因為教學是要散佈到教室的每一個角落去，如果老師的教學能力或老師的教學步調的革新與課程無法配合，例如英文閱讀、英語會話、英文第一冊這三個科目，同一個老師教同一個班，即使在綜合高中有這些不同的課程，如果老師把英文第一冊從頭到尾都教，課文裡面有單字、也有閱讀、也有會話，如此跟課程設計就完全不能搭配。課程設計的名稱、科目大要、教學綱要、老師設計出來後，如果只是望文生義其實是沒有用的。所以我認為一定要讓老師去自我省思什麼是重要的，也讓學生能夠給老師回饋，所以我開始推動這些東西。剛開始我們是用以上這兩個策略作，我覺得後來時間久了以後，就像我剛才分享的教師發展方案評鑑，有很多學校都說，私立學校很好推動，我覺得並不是私立學校很好推動，如果你看量，像參與人數，的確是如此，只要是校長說出來了，有的人頂多只是嘀咕一下而已，但一定都會參與，但在我們學校，我的企圖要的不只是量而已，要的是質，所以是要推動得落實，跟剛才提到綜合高中的精神與想法是一樣的。不是說課程領導我可以作，教學領導也可以作，但教學的落實，這部分就需要很多老師的投入。對我們學校來說，我們學校很開放，應該說我很希望把學校營造成像公立一樣的學校，但是又要講求績效。我不喜歡也不希望聽到的是，因為人家是私校，所以很多事情都沒關係。我們還是希望很多事都跟公立學校一樣，該讓學生的申訴、該給學生的回饋、該給老師的空間就要讓老師自主。因此我們在學校的發展上，我們很開放，任何政策我們都配合，像綜合高中社區化、預修課程、八十七學年度學年學分制的試辦，我們每一項都參與，幾乎沒有一項沒有參與，教育的改革就像大浪一般，在參與的過程中，我們想要隨波逐流，而不是被淹沒，我們想帶著老師隨著教育改革的潮流波動，但是我們有一個主軸——就是綜合高中的課程精神，這種課程精神並不會隨著外面的潮流變動，不管外面潮流怎麼變，我們都有校本發展課程的自主空間，所以不會受影響。但是說到教師專業發展評鑑，我覺得我從基層看到現在，我們學校有一個很大很大的問題，即便我

認為我要多麼開放，老師總是不相信學校會有多麼開放，就好像我曾經所有主任說過，當行政就注定要寂寞，如果不是這樣，那一定很痛苦，因為你既不能對上級交待，也無法面對下面，因為你想做兩面人。行政與老師之間一定會存在一點階層，那是不可否認的，如何讓它變得更小？再者，雖然學校對於任何的教育改革都會參與，但真正質的提升我覺得還不夠，為什麼？我覺得從我擔任校長以來，我一直給老師一個觀念，那就是教育的任何改革政策，都不能用政策來主宰績效成就。教育改革的績效成就，關鍵的場地一定是在教室，關鍵的人物絕對是老師，因為從課程的開發到實施，這個例子就可以知道，上有政策，下就有對策，所以，老師很重要。從教師專業發展評鑑，最主要我希望老師可以看到自己在學校發展的重要性，因此我們也把綜合高中的校本課程、學校需要發展的目標、我希望老師體認到的私立學校生存與發展之間的抉擇與困難，希望他們能夠正面去面對教育的任何政策，所以這些東西我們都放在教師專業發展評鑑的規準之內，這一套規準就像我們學校的良師圖像一樣，因此如果老師能夠配合，學校絕對就可以發展。另外讓我覺得很欣慰的是，從那時到現在，我都是一本初衷，我們真的沒有拿那個作任何的考核，不會因為我們是私立學校而說一套做一套，只是給老師一些協助。甚至我們今年開始成立很多專業社群，要作一些研討等等，我覺得讓老師在沒有壓力下作一些真正的成長，也讓老師有一些比較專業性的想法。因為學生其實問題很多，我覺得我們學校老師，在過去一直沉浸在一些困擾的問題上，像學生打瞌睡、學生不帶課本、學生發了考卷不寫、亂寫考卷等等，只會講一些氣餒的話，從不去先看事情的光明面，我希望這可以改變，這就像道德觀一樣，很多東西都已經深植在心裏，只能慢慢的作，但是我相信他們會有感受的。

問：校長可否舉例說明策略領導所產生的變化與作用？

答：上述的策略領導產生的變化與作用有幾層，一為藉由規準制定的參與讓老師了解，也讓老師去設身去想，學校發展需要好的老師，那什麼樣的老師是我們高中好的老師？可能我們學校的好老師與你們學校的好老師就不一樣，雖然有些東西是一樣的，但有些東西是特別需要的，這個部分就可以讓他們有參與感。我覺得在私立學校與公立學校都一樣的是，如果學校老師會對一件事情冷漠，事實是他沒有感受到自己的重要，如果他們覺得自己是一個重要性很高的人，他的說話是有力量的，他就會願意說話，這個部分我覺得應該可以從這樣的過程去鼓勵他。比如說，我們內部的規準有要老師參與校本課程的開發，雖然有些課程我是外行，但我會覺得們送來科發會的課程結構不對，我會反問他們，我一問他們就被我問呆了，於是就屈服於我的意見，這其實讓我很不滿意，他們總是會猜測認為校長說什麼就是什麼，可是不是這樣，因為是我覺得他們沒有了自己的想法而敷衍了事，不然怎會讓我一問就沒有了答案，那代表了沒有準備，這讓我覺得很傷心，雖然我從未向他們說過。

問：校長對課程規畫感覺十分專業，是否曾特別有過相關學能訓練？

答：我是英文老師，因為我曾經參與過很多專案，我也是後綜課程的委員，所以我有一路上的經驗，我也不是真正學課程的，那其實真正學課程的人在學校很少，所以我要帶領老師一起成長。從現在到未來我看到，我們從那些評鑑裡面，它也實施了很久，事實上我們從九二年以前對這些資料幾乎不做處理，就是讓老師自己看，學生的問卷，我們幫學生補考完後就交給老師，讓老師自己知道即可。後來我覺得，我認為教師專案發展評鑑的基調還是教師評鑑，是用來作教師專案發展。老師有哪些東西需要發展，你要去施個力量，找出哪一個地方弱，不能把弱點找到，就像亂槍打鳥一般，沒有目標物。因此要找出弱點，是需要一項工具，這個評鑑的工具，是要有一定的學理基礎，如果不是，而是隨便使用，無法診斷我們要的。診斷的工具一開始是自己寫的，讓大家一起討論。因為也是一路有人帶領，我參加過潘老師的課程與評鑑工作的團隊，應該有六次以上。教師專業發展不是心中先有架構，而是都是在過程中去學習，去修正。剛開始就只是想去做，只是想給老師省思，並沒有想要做後者的跟研習、跟專業成長作結合。但這幾年教育部的推動，讓我想到有這樣的需要，因為過去那樣，對老師來說雖然也是資料的瞭解，但真正能協助老師的動作並沒有出現。

問：帶領行政團隊使否有特殊方法？

答：在行政這一塊，我們的主任與組長，跟我的理念應該是很一致的，他們不一定同意我想要計劃的方向，可是他們會至少同意一個基調，學校應該一定要走在前面，一定要做得比教育部所要求的至少要符合或甚至能夠更多，這個心態先有了，才是大家的競爭力。走太快的部分，這一向不是我們去思考的，私立學校有私立學校的環境，我們走太快政府也不一定會給我們補助，也不一定把我們列入，它可以管我們也可以不管我們，所以我們還是很自主的。要讓行政團隊跟上腳步的作法很簡單，我只要開會回來，我都會發資料給大家，我都會比較立即，我開會一定會有隨手筆記，我也不用重新整理與打字，直接影印給大家，告訴大家我要怎麼做，再去整合前面已經做的東西有無重疊，要他們思考，我覺得我很能說服他們，但我會說我不是很滿意他們如此，我並不希望他們被我說服，因為我覺得這樣沒有挑戰。再者我的秘書會幫我記得這禮拜我交代的事項，並幫我整理追蹤。固定模式溝通分享的平台，在過去我們主任會在行政會報分享文章，但我會設定內容，比如之前我設定”第五項修練”，教師專案發展評鑑推動小組，於會議上我們會讀一些評鑑或學校革新的文章，增強他們的想法。大多數的事，我會自己先做，我會負擔比較多的工作，尤其是在發展的東西上，所以這就形成一個弔詭的現象，因為我怕他們負擔太多，他們有一定的東西要去維持，所以很多事情我會先做，我發現這使得他們變得被動，很容易被我說服，因為他們覺得你說的較有道理，就不會與我有所反應，所以現在

比較重要的一些處室，我會放一些行政教師在內，行政教師是經過我挑選過，素質是適合作研究的，請這些人依據我講的方向與精神去做，包括主任與組長也在內，請主任負責工作之分配，由主任自己作或由行政教師處理，或者至少行政教師可以協助一些資料的收集，等同於作為主任的幫手。我一直跟行政同仁說明，尤其是主任，一定要跳脫自己在行政圈內的洪流，多去看教育現場發生的事，否則就只有被埋沒在內，就像有些老師一樣，只是終日抱怨學生睡覺、學生不帶課本那些事，如果可以跳脫出來，那些事就不算是最大的困擾。

問：校長在學生學習部分是否有特別的策略方法？

答：對學生的策略，我有一個想法，因為我們的學生人數很多，而且異質性很高，就是分數高與低差距很大，在這樣的情況之下，不是所有的學生在學術活動都是有所成就的，因此我希望所有的學生都能感受到學校是友善的環境，也是可以帶給他們希望的學校，因此講得更有野心一點，我希望每一個孩子在我們學校都是一個贏家，因此我希望能塑造各種不同的舞台讓他們能夠發展，除了技能競賽、證照之外，因為我們的學生很需要那種短期目標達成的成就，因此技能檢定對他們是最適合的。學一學期可以考丙級，一學年可以考乙級，雖然很多人對技能檢定有所詬病，剛開始我也覺得有所詬病，但至少讓學生有另一個目標，過去我擔任教務主任時，一學年只能大概考取八~十張，現在可以達二百多張，這對專門學程的學生而言，等於是每四個人就有一個人考取乙級證照，未來這些學生在有兩年工作經驗後，如果未就讀大專院校，還是可以換得大專院校的同等學歷，這對他們來說幫助很大。但如我剛才所說，這是屬於學術性的活動，並不是所有學生都需要，而且現在是一個多元的社會，也不是只有這件事可行。所以我們覺得要推動的是其他的才藝，像我們一直持續成立籃球隊，籃球隊對我來說有一個比較大的意義，坦白說我也不大會看球，我也不是一個很愛運動的人，雖然我每次都會到場。我曾經問過學生，學生給我的反應，讓我印象很深刻，他們說學校在綜合高中評鑑特優，他們回家並不會講，因為這與他們沒有關係，可是如果學校有籃球、排球比賽，這會是他們在高中三年唯一的回憶，所以負責規劃學校事務的行政人員或校長，也要貼近學生的想法與生活。成立球隊，學校並沒有室內球場，都是在外面練習的，所以出去比賽，人家都會說為何這一隊那麼黑。我們的條件並不好，我們也沒有外來的資助認養球隊，學校負擔很大，所以學生很辛苦，可是我希望的是我一定要他們很正常，也在上課，也在練球，也給學生與大家一個共同關注的焦點與目標。也就是說，球季開始了、球季結束了，這一季怎麼樣？下一季又有什麼期待？這是給孩子一個很重要的共同生活焦點。到目前為止，我們曾經進入前十強、前十六強，事實上對學校而言也有一些曝光，孩子的共同焦點被拉起，打球的學生也有一個很好的舞台。藉這個經驗我們還要提到其他社團發展，像鼓舞隊、熱舞隊等，從去年、前年開始我也很希望未來在

公共服務學習要更加投入，我覺得現在的孩子已經夠大可以開始去學習對社會負有的責任，尤其學校在推高中職社區化，但有很重要一點是，學生認不認識我們的社區？我一直覺得我們有一點做得不是很好，樂生療養院就在學校隔壁，樂生療養院這個議題，好幾年來我一直強調，我們公民與社會的課程，一定要去談到這個議題。因為它是一個見仁見智、價值判斷的問題，我要孩子開始去瞭解，他們已經不小，他們應該去瞭解社會問題。另外是盲人重建院，它也在新莊，其實講到公共服務，我自己認為要孩子去圖書館服務等等，都有點是畫蛇添足，因為那些事本來都已經有人在做，我希望他們去做一些不一樣的事，可是很難推，因為他們沒有那個習慣，如果是在臺北市，他們是在國小就開始在推動，可能是有那個習慣，可是我們這裡的孩子沒有，所以學務處曾經一班一班的帶去，本來我也很不以為然，後來我覺得，這樣也是一種方法(漸進式的)。剛剛執行長的分享，我也覺得很好，他覺得他也做到了教育推廣，因為它也教了我們學生，百分之七十的視障是後天造成的，教學生如何保護自己的身體，我覺得這也是一種很好的互動。所以我覺得公共服務是更多學生可以去參與的，讓學生可以瞭解社會責任，所以我覺得對學生的部分，除了如何學習、如何提升學習、如何奠定生涯發展、這是我們要去努力的。另外一個部分是我們更有責任去告訴學生、培養學生如何在校園生活、如何在校園生活去凝聚對團體的認同，更拓展至社區。其實我希望能拓展至國家，因為現在講國家有點敏感，我覺得這是很不好的一件事，因為在學校這種教學場合不知道怎麼講比較好，一個人如果不認同你所在的團體一定會出問題，社會一定是生病了。

問：校長是否可談談在學校內外資源整合的相關策略。

答：我們把學校營造的像公務一樣，我們的預算是這樣做的，我們的會計會把學校下學年度的預算估算出來，針對學校班級教學所有要用到的費用估算出來，我會要會計主任注意以下基本開銷：像水費、電費、人事支出、學校維持基本運作(最低)的業務費用，因為我們學校有分組教學與跑班會增加鐘點費，這種鐘點費一定要控管住，以上的基本開銷費用限制住之後，接下來會請各處室提出在這些基本費用內要執行什麼，再提出其競爭型計畫，我們有一個深耕光啟的發展計畫，因應這個發展計畫，要提出怎樣的具體作法。每個學程、每個教學單位(各科、資訊應用學程、教務處、學務處、各處室等)都可以提，是針對學校創新發展、可以提升學校績效的業務費(非獎金)，提出後經我審核過後，再按照計畫的預算去執行。關於管考制度，每個學年度有一定的時間(譬如七月二十日)要提這個學年度的工作報告與下一個學年的工作計畫，並按月作追蹤，每周四行政會報，秘書會追蹤本周應完成之重大事項與交辦事項，若未完成就列管，在行政會報提出檢討，關於評鑑，我們有自己的校務評鑑。校外經費的爭取，大都有固定的範圍，這種經費也都要有計畫。但競爭型計畫是屬於學校預算的競爭型計畫，也就是說我儘量讓學校能夠發展的東西都先

能夠自主，因為外面的經費每一年有多少並不一定，像社區化的如果被凍結就會很晚，所以我們會先框住我們自己的。不過我們會有一個關於預算的比例，會計室每一年會把全校的總預算先框下一部分作競爭型計畫，過去在我擔任教務主任時，是直接分配各處室比例編列，但我覺得這樣沒有挑戰。大部分學校董事，除非學校虧錢，否則很少會有捐贈，因為包括學校的土地、房舍等已經捐贈夠多了。所以校長可以完全主控學校發展，但還是會經董事會同意，基本上董事會不會有太多意見，這也是我不太滿意的地方，因為可以給一些指導是比較好的。以前的校長，像是創辦人兼任校長，因年代太久遠，在此就不再說明，但從八十年我進入學校以來，校長都是外來的，他們沒有在此擔任過老師、主任，其中有一段時間(大概四年)，是由教務主任代理校長，那個教務主任也是第二年就擔任教務主任兼任校長，對學校的脈絡與投入自然不深，現在則是有一位專職校長，不知行政團隊是否會不習慣。四年來行政團隊在我上任後換過一批，之前有些是陸續退休、有些離開，現在的行政團隊算是理念最一致的，有些人以前是與我都是擔任主任，有些人是教務處的組長，當然有一些則是我直接找來當主任，他們在找他的組長進來。

問：感覺上校長事情都可以順利推動，是否可請校長加以分析其原因？

答：應該是我比較有毅力，我會找方法與步驟，很重要一點是，而且我很了解這個學校，我覺得我有一個使命，這些事如果不做，對學校會有什麼影響，這些事如果做了，對學校會有什麼好處，這個學校好或不好，對我來說關係非常重大，並不是因為我當了校長。我覺得學校與我的生涯同在，我要負這個責任。對行政團隊之帶領是很複雜的，對於他們的績效，我是不會手軟，我一定會考慮績效，而且對於績效沒有做到，我一定會追。不過，話說在前面，他們自己要先做計畫，對於計畫預期的成效與進度，自己要去設定，如果我不滿意，我會找他們開會，包括找處室主管與職員一起來談，作簡報讓我聽，如果我覺得OK，這一年就會讓他們繼續執行，如果有外加的計畫，我會思考這外加的計畫與原計畫如何整合，幫他們思考好。先前的溝通，把醜話說在前面很重要。另外在過程中給他們支持，他們要錢、人、時間、助手，我能做到的我儘量給。另外，自己要當一個模範，不遲到、不早退、不偷懶，持續去做好自己應該做好的事，讓他們知道不是自己不做而要他們去做，這是讓人服氣很重要的一件事。在我桌上一直有一篇文章-哈佛的商業周刊，我訂閱它們網路上的文章，中午就把他印下來與同仁分享：不要用權力這個位置說話，我一直不讓同仁覺得權力就是知識(Power Is Knowledge)，我絕對不會讓他們覺得這樣，讓他們覺得可以相信我。計畫執行之後的績效雖然要去追，如果績效不好，我會與他們一起去改進，不是直接用考核去批鬥他們下台。當然，我的主任也會有出問題的時候，譬如，他們要去領導老師，但老師並不是很信服他們，在這個過程中，老師就會覺得主任無法溝通而直接來找我溝通，這時我會坦白跟我的主任說有這樣的情形，但

我對那老師沒有任何的承諾，我必須留空間讓主任自己去處理，我不會讓老師覺得直接來找我是無用的，但我也不會讓老師覺得我是樂見這樣的管道，我非常不樂見這樣的管道，我不是不希望老師來找我談，而是不希望他來談的是別人的問題;他自己的情緒問題，我覺得這是需要面對面的處理。我對我的主任要求他們自己要有能力，只有那個位置，是不足以領導別人，因為你沒有那個能力，別人很快就識破，也就是言之無物，人家不會服氣，所以人才培養的問題，在我們學校是很需要去努力的。畢竟人才培養需要時間，學校很多例行性的事務在作，所以要給他們一些耐心才行。另外，行政團隊更迭的速度並不會很頻繁，校長這樣的領導風格，團隊都可以接受。

問：校長是否覺得年紀與性別對領導是種阻力或壓力？

答：我說實話，我虛歲已四十二歲，我覺得這個年紀應該已經算是年華要老去，但我是覺得當校長之後才覺得自己年輕，如果我是老師，人家就覺得你不年輕了。這一、兩年來，我覺得已經比較好一點，剛開始的時候，我覺得性別與年紀的確是壓力，那個壓力是對外的比較大，因為有時像去外面開會，有些校長會覺得”怎麼是女生？”，到現在這這一、兩年，已經培養了自己的經驗，看起來就會好一點。可是在校內，我就沒有這樣的顧忌，面對校內資深同仁的問題，會計主任比我年輕，輔導主任也比我年輕，其他主任年紀都比我大，但他們都OK的。應該這樣說，雖然我很重視績效，我做事是就事論事，但在就事論事之前，我會先去了解他們的人格特質，有些人愛面子，要轉個彎講話;有些人用文字來呈現他就知道，不需要提太多，不同的人我會用不同的方法。

問：校長覺得當校長與行政人員或教師有何不同？

答：剛擔任校長時，我覺得我遇到的難題是，在我們學校有輔導課，有一天早上，因為當天好像是大拜拜，教務主任問我是否可以停課，這是兩難。因為教務主任應該已經蒐集了民意，但如果停課，家長並不知道，最後我決定不停課。我想，如果我是教務主任，我也會把問題丟給上面，我開始體會到，我的責任不一樣，因為我要負的是全盤的責任，主任只需面對他自己領域的事務，就好像課程開發一樣，各個學程、各個領域都可以開發自己最想要的課程，所以開得五花八門，開得每一個學期都很豐富，但總是要有課發會，因為課發會會對學校總體課程作架構上的刪減，所以校長就是要作這樣的一個行政決定，而且要面面俱到。但如果是處室主任，他只要針對他的領域做好即可，但做得好不好，對學校有沒有幫助，又要靠校長有無幫他們注意是否把領域放得太大或縮得太小、有無影響其他業務，所以校長的協調溝通與帶領的角色就很重要，因此校長與行政人員或教師的角色是有很大差別。

問：校長的角色最不習慣與難以適應之處為何？

答：應該是總務的工程，因為自己的生活背景很少去碰觸這塊，但這些東西又是屬於

很微妙的，所以我覺得這個部分是令我感到比較麻煩的，但基本上應該不會有很大的困難，可是我覺得我比較不喜歡，畢竟這個是屬於校長的專業之一。

問：校長如何建立對外公共關係？

答：我固定要去拜訪國中，要拜訪大專院校，主要是國中，與他們有策略聯盟與聯誼，我也擔任龜山鄉教育會理事長，雖然我不是很喜歡，可是我還是會去作。民代的應酬我會拒絕，這有兩個考量，因為我們是私校，民代不可能會給我們任何幫忙，既沒必要也說不過去，那種預算也不可能通過。坦白來說是他們比較需要我們的資源。譬如說，畢業典禮的場合，學生將來可能是他們的票源，或是施壓要學校收一些轉學生等等，我比較大膽的去做我的作法，也因為過去的校長並沒有在本地生根經營。所以理所當然我們跟這個就比較遠。

問：外借學校拍片是否是校長的重要公關策略？

答：不是在我任內，這是過去作的決定，我們每一年都針對新生進行問卷調查，我的秘書作了一個有關學校聲望掌控的考核。所以我們對不同的人在不同時間點作了很多問卷調查，對新生也有作問卷，問卷內容一直到目前為止，40%以上的學生都是從電視劇知道我們學校，所以我們認為一個健康的好電視劇，對我們會有正面的影響，所以現在有電視劇最近來談要拍什麼，我們基本上還是會借給他們。不過，在過去剛開始我們還是會審劇本，可是現在因為拍太久了，後來就沒有了。

問：校長認為學校效能層面中，自己作的比較好和比較差的是哪些？

答：我覺得比較好的是行政領導與教師教學，比較不滿意的是學校氣氛、學生與社區關係。有關學校氣氛，我覺得老師對學校的互信，讓我感覺沒有很深刻，當然，我很希望很有機會與老師接觸，可是時間上真的很困難。與老師的互動方式，大概是談話，如果是特別安排的聚會方面，當然也會有一些聚會，像謝師宴、或者利用我是教育會理事長，用教育會的名義辦一些老師的活動，學校也會辦一些老師的活動，可是我覺得我們老師的年齡層大概在三十七歲左右，他們小孩都還很小，所以下課後都很希望能有自己的時間，這部分讓我覺得比較遺憾，我很想問老師，跟他們作一些開放性的問答，問他們對學校的氛圍有什麼樣的期待，我的方法是我不會去問那種一針見血的事，我只是轉個彎問他們有什麼樣的期待，不會直接問學校的氛圍有什麼樣的問題，找到的答案也比較不會令我失望或比較具有建設性。其實我體認到問題，但我不想直接去碰問題，我想知道可以往哪個方向去作建設性，所以我對我們的主任的作法也是這樣，我先不去談問題，我只說希望去改進的方向是什麼，再回推他就知道問題是什麼，這樣他也比較不會沒有面子，所以這個部分我覺得還需要再努力，我擔心老師都覺得學校氛圍很冷淡。雖然他們表面對我有距離感，但他們想要的到協助的時候，還是會來找我，讓我感到欣慰的是他們不會因為距離而把你晾在旁邊，但我還是希望能夠到比較正面的回饋。所以我覺得任何在這一塊

的評鑑或考核，要去弭平學校的課程體制，真的是很難。但一個領導者還是要有一個領導者基本的位階跟距離，否則很多事情也很難推動。

問：請校長對策略領導研究主題提供建議。

答：對策略領導與學校效能的相關資料，除了訪談外，可以加上一些文件分析，比較能夠有所聯結，因為我不知道未來你訪談的校長是否說話較無內容或系統性不足。其實過去有時候會覺得校長只是一個人，好像沒什麼用；老師很多，老師比較重要。可是校長真的還是有用，因為就剛剛我與你分享的想法，主任可以作的事很多，作的這麼多的事，對學校是否有用、是否會影響別的處室，與別的處室是否又發生重疊，這些也還是要靠校長的智慧，所以校長的確還是一個帶頭者，也需要作一個領導上的策略，才能夠把學校的效能，在各種策略上整合起來，效能才能出來。像我的管考還包括要對所有老師資訊公開，所以校務會議都會要求行政團隊，對我們的深耕計畫進行執行成果報告，什麼都要讓老師知道，如果行政亂講，老師一定會質疑，也會看不起他們，覺得他們是在說謊騙校長！