

校長專業套裝知識的解構與校長現場經驗知識的復活

陳木金

國立政治大學師資培育中心主任

壹、前言

Eagleton(1987)在「Awakening from Modernity」指出，我們正從現代化的夢魘中覺醒，亦即從操縱人的理性(rationality)與對總體性(totality)的迷戀中覺醒；進入後現代意義浮動的多元化世界中，也就是身處生活方式與語言遊戲的異質範圍，已經放棄了使它本身總體化與合法化的懷舊渴望。劉紀雯(1998)指出，定義的後現代主義可以是南轅北轍的，要給它一個單一、放諸四海皆準的定義是不可能的。但是其歸納各種後現代主義有一些共同的關注點或運動方向，例如：1.反／同現代性和現代主義：反對現代性的經濟模式、科技，批判現代主義的理性秩序和精英主義，但卻在各方面受其影響；2.建構論 (constructionism)：質疑(歷史)寫實再現、主體自主，認為二者都是社會和文字建構出來的；3.顛覆真理 (anti-foundationalism)：反對絕對普遍的真理，支持小敘述和在地政治；4.去中心：打破中心權威、跨越(既有的學科、國家、文類等)疆界來探討後現代的意義。

在後現代主義研究的脈絡，McGrath(1996)在「A Passion for Truth」指出，「解構」主導了後現代的方案，其意謂著現代生活的「去中心化」，因為現代主義的範型乃是尋求一個中心，但轉移到後現代時，便主張根本沒有中心，只有多元的可能性。其次，「復活」也是另一個界定後現代的特徵，就是它帶來後設敘事 (metanarrative) 的死亡，例如Lyotard(1984)在「The Postmodern Condition: A Report on Knowledge」對後現代的定義是「對後設敘事不肯輕易地相信」，他更進一步說明他所指的就是不要相信任何有意告訴你的話，因為所有後設敘事都不過是主宰的面具，其更辯稱權力的組織是透過偉大的敘事來支持他們的宣稱，並藉由故事顯示出他們如何成為更好的人。

在學校經營的場域之中，校長的工作好像是夾著於「解構」與「復活」的兩大主勢之間，日昇日落校長的一天宛如後現代主義寫照之下的「零碎」與「拚貼」度過，因為校長在工作場域邂逅「人多、事雜、速度快」的問題，但又必須以「事情要完成」、「原則要把握」兩者並立來過活。因此，如何培訓校長在「解構與復活」及「零碎與拚貼」之中存活是當前校長學研究的重要議題，例如，Smith & Pieie(1990)在「School leadership」指出，如果沒有為校長就處理學校實際工作的能力提供必要的培訓，例如在工作節奏、處理衝突、溝通方式、工作情緒等方面的應對處理，很難培養其在實際學校領導所應有的能力，值得進行分析探討作為我國學校領導人才的專業知識與實務訓練的參考。以下，本文擬從後現代主義研究脈絡來探討1.校長專業套裝知識的解構；2.校長現場經驗知識的復活兩大議題加以探討。

貳、校長專業套裝知識的解構

從後現代主義的「零碎」與「拚貼」現象來看校長專業套裝知識的解構，整體而言校長專業套裝知識有六大課題需要進行處理。第一，校長必須思考學校的發展，在這方面需要去思考學校的願景以及擬定各種近、中、長程的計劃；第二，校長必須發展團隊學習，能讓全

陳木金(2004)：校長專業套裝知識的解構與校長現場經驗知識的復活，刊載於 2004.12.08 國立教育資料館舉辦之第六次教育論壇 從後現代看校長專業能力。

體工作同仁之間要營造出一種團隊的感覺，而不是僅建立個人英雄式的精明，亦可稱為「分散智慧，集體睿智」的團隊發展；第三，校長必須進行管理工作的分析，分派分組任務的領導藝術與領導技術，達到「事情要完成，原則要把握」的理念；第四，校長必須建立公共關係，考量到校內、校外及媒體三方面的公共關係，樹立專業的形象去與人溝通、與人分享、與人合作及與人競爭；第五，校長必須盡好專業責任，對於學校目標完成須具有使命感、責任心及承諾感，把擔任學校領導工作看作是一種很高的榮譽；第六，校長必須增加參與學生學習活動的時間，也就是多利用時間和學生們進行良性的互動，除了舉辦一些增進互動的活動之外，也有提供許多機會讓學生對學校領導者的努力可以更加了解。

其次，在於校長專業套裝知識的建構方面，Davis & Thomas(1989)指出，一個成功的學校領導者必須具備知識、具有願景、願意奉獻及善於運用不同領導模式。Degler & Battle(2000)指出：針對學校經營績效的表現而言，學校領導者要從設立學校願景、建立文化、確立管理策略的系統知識。Crow(2002)提出：學校領導人才的培育，應以知識本位為基礎的構想。何福田(民 92)指出，校長的核心工作在於「帶人做事」之能力。Jones & Sparks(1996)在「Effective heads of department」一書針對學校領導人才的培養與訓練，指出了成為學校領導者的培訓圖像，包括：1. 建構學校領導者的圖像；2. 經由認同感、價值感及風格化來形塑學校領導者；3. 如何成為一位成功的學校領導者等三個階段來建構培訓學校領導人才的知識系統。

林文律(民 88)也指出，美國中等學校校長協會(National Association of Secondary School Principals, NASSP)為校長提供各種專業發展活動的組織，並建立「領導評鑑中心」(Assessment center)，鑑定的學校領導人才的能力包括：果斷力、判斷、領導、口頭溝通、組織能力、問題分析、敏銳度、壓力容忍度、書面溝通、教育價值、個人動機、興趣廣泛等十二項學校領導者所必備的一般性能力，幫助各州及地方學區甄選校長人才。蔡書憲(民 89)研究指出，澳洲昆士蘭教育廳所謂「好校長的指標」包括教育領導、經營管理、教學成果、變革與調整、負責任、人際合作關係等六項關鍵能力。陳木金(民 91)從學校領導管理系統知識培訓的圖像建構分析，找出信念系統、人的系統、組織系統、溝通系統及行動系的學校經營知識來建構學校領導人才的培養與訓練的圖像。以下本文試著「解構」校長學校經營的專業套裝知識，分別從校務發展、行政管理、教學領導、公共關係及專業發展等五個向度，探討校長專業套裝知識的內涵。

一、校務發展：

校長是學校的領導者，透過校務計畫之整體性計畫、未來性計畫、程序性計畫、績效性計畫等校務計畫功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其內容要項大概可以解構為：

1. 校長能將教育政策與法令清楚傳達給學校成員。
2. 校長能依據教育政策與學校特性訂定學校發展目標。
3. 校長能確實執行所擬定的校務發展計畫。
4. 校長能定期檢討校務發展計畫的實施情形。

陳木金(2004): 校長專業套裝知識的解構與校長現場經驗知識的復活, 刊載於 2004.12.08 國立教育資料館舉辦之第六次教育論壇 從後現代看校長專業能力。

二、行政管理：

校長是學校的領導者，透過人事管理、設備管理、財政管理等行政管理之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其內容要項大概可以解構為：

1. 校長能有效的推動校務行政工作。
2. 校長能有效整合各處室，發揮團隊精神。
3. 校長能對學校成員的努力與成就，適時給予鼓勵。
4. 校長能即時有效處理突發事件與校園危機。

三、教學領導：

校長是學校的領導者，透過臨床視導、發展視導、區分視導、同僚視導等教學領導之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其內容要項大概可以解構為：

1. 校長能營造良好的教學環境。
2. 校長能提升教師的教學知能。
3. 校長能引領教師從事課程與教材發展。
4. 校長能具備教學視導的能力。

四、公共關係：

校長是學校的領導者，透過塑造學校的公眾形象、建立善意依存的基礎、統合大眾意見的功能、令人感到舒適的溫馨等公共關係之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其內容要項大概可以解構為：

1. 校長能尊重與關懷教職員工。
2. 校長能尊重與關懷學生。
3. 校長能與學生家長及社區人士良性互動。
4. 校長能與教育局、社教機構等相關單位良性互動。

五、專業責任：

校長是學校的領導者，透過運用較高級的心能、受相當長期的專業教育、自我要求不斷進修、高度參與提高專業水準、應以服務社會為重、遵守道德規約、視教育為其終身志業等專業責任之功能的發揮，有效結合學校之人力、物力、財力和其他的資源，以達成學校目標。其內容要項大概可以解構為：

1. 校長能有正確的教育理念。
2. 校長能認真負責全心全力投入校務。
3. 校長能積極進修，增進專業知能。
4. 校長能經常研究如何有效推展校務。

參、校長現場經驗知識的復活

從後現代主義的「人多」、「事雜」、「速度快」場景, 分析校長現場經驗知識的復活, 校長在學校經營現場的感覺真的是五味雜陳, 酸、甜、苦、辣、鹹都有, 成功的扮演校長並不是一件容易的事, 必須要有細心、用心及關心訓練自己經過「手忙腳亂上戰場」、「按部就班心不慌」、「觸類旁通多變化」多階段的進化, 才能讓自己化蛹成蝶, 並且從經驗當中不斷改造、重生。校長們在學校領導與學校經營的歷程, 可能是從許多跌倒經驗與體驗之中的學習, 理解這一點後再將經驗內化, 接著加以統整, 再接著建構出自己的方法, 最後形成一個系統知識。形成系統知識之後, 就可以從知識中檢覈是非對錯、監控輕重緩急還有敏銳渾沌現象, 到達最高階段「駕輕就熟本菁華」, 事事耐心的階段, 依據學校發展的方向和目標辦一所讓大家有信心的學校, 帶領學校行政團隊用心辦教育, 教師團隊有愛心教學生, 學生團隊熱心於學習, 家長團隊關心興校務。

其次, Tomlinson(1997)指出, 師傅(mentors)在幫助初任校長分析他們的專業發展需求及開展他們個人的發展計畫, 並支持初任校長從事他們新學校的組織分析及評鑑他們學校的表現, 扮演相當重要角色。例如, 當初任校長們在討論在學校所面臨到的問題時, 他們會從師傅校長所提出的忠告與支持, 找到問題解決方案與策略。Thomas, John & Mary(2000)指出, 校長對於領導與管理發展扮演著重要的角色, 其主要是能將理論與真實生活相連結, 強調關鍵性的領導問題。Crow(2002)指出, 社會化(Socialization)是學校領導人才學習新角色的歷程, 其更進一步提出學校領導者在「社會化」的兩種類型 專業化與組織化。陳聖謨(民89)指出, 校長有分配教職員工的工作執掌責任, 必須協調、指示、支持員工的工作。校長亦得界定目標、評鑑表現、提供資源、建立正向氣氛、培養學校與社區良好關係、規劃、訂定行事曆、保持記錄、解決衝突、處理學生問題、與教育行政當局協調合作及維持學校正常順利運作。陳木金(民91)指出, 在校長生涯的每一個階段, 如何提供實務和專業的訓練, 這個校長訓練的架構將包括成為一位校長的準備、校長的導入、校長工作的強化, 增強新校長的技巧, 提供經驗豐富之優良校長的分享機會, 擴展新任校長們發展和伸展他們的能力。因此, 本文試著從在校長現場經驗知識的復活模式, 歸納其內容包括以下五大項目:

一、初始接觸:

校長現場經驗知識的復活, 初始接觸是校長的學校領導與經營實務知識之訓練基調, 包括初始接觸校長角色的導入期、校長知能培育的醞釀期、校長設定能力的定位期、校長自我效能的檢證期、校長獨立運作的成熟期的能力。例如, 賴慧玲(民91)研究指出, 校長的專業實務能力包括:(1)知人善用的能力、人際溝通的能力, 以促進成員間的和諧關係;(2)危機處理的能力(如有關學生學習或管教問題);(3)財務管理能力, 以有效的規劃經費(4)營造優質組織氣氛的能力(5)主持會議的能力(6)教學領導能力(7)分析、溝通、統整、判斷及反省能力, 以做出最佳的學校決策;(8)人力及物力資源管理能力, 以經營良好的公共關係;(9)規劃學校校務發展: 學校願景塑造與實踐能力、校務改革能力等。

在「初始接觸」之校長現場經驗知識的內容要項, 可以透過「蒐集學校資料的方法」、「深入瞭解學校的技巧」、「研擬經營學校的策略」、「資源整合運用的方法」、「拜訪關鍵人物的技巧」五種經驗知識, 來完成校長現場經驗知識的復活的專業訓練。

二、實務訓練:

校長現場經驗知識的復活, 實務訓練是校長的學校領導與經營實務知識之訓練來源, 包括行政同仁、師傅、教師及其它同仁所提供的實務訓練機會。例如, Smith & Pieie(1990)指出

陳木金(2004)：校長專業套裝知識的解構與校長現場經驗知識的復活，刊載於 2004.12.08 國立教育資料館舉辦之第六次教育論壇 從後現代看校長專業能力。

，實務訓練的想法即是給予參加校長培訓課程的人一個在學校經營與管理的真實生活情境，讓其在情境中設身處地，大展身手的機會。其更進一步指出在校長培訓方面，如果能認真地設計與應用實務訓練，對於預備成為校長者充分地認識真實校長職位的複雜性和工作範圍，最具有幫助的意義。

在「實務訓練」之校長現場經驗知識的內容要項，可以透過「策劃交接典禮的方法」、「準備就任演說的技巧」、「聽取單位簡報的方法」、「慎聽私下建言的技巧」、「詳閱書面記錄的方法」、「善用會議決定的策略」五種經驗知識，來完成校長現場經驗知識的復活的專業訓練。

三、技術文化：

校長現場經驗知識的復活，技術文化是校長的學校領導與經營實務知識之訓練的內容，包括學校領導之技術層面和文化層面的實務知識。例如，Williamson & Hudson(2001)在「The good, the Bad, the Ugly: Internships in Principal Preparation」指出，在面對變革的時代，校長的培訓必須植基於學校實務技術層面與學校文化層面訓練，包括來自學校現場的實際經驗或臨床實習，提昇學校領導人才的知能，發展一股進化的力量及顯現出一股進化的特色。

在「技術文化」之校長現場經驗知識的內容要項，可以透過「體察全校同仁需求的方法」、「掌握年度校務要項的技巧」、「研定學校發展願景的策略」、「研定學生成就指標的策略」、「擴充學校公共關係的策略」五種經驗知識，來完成校長現場經驗知識的復活的專業訓練。

四、互動分享

校長現場經驗知識的復活，互動分享是校長的學校領導與經營實務知識之訓練的方法，包括學校領導之觀摩、會談、省思及執行等方面的實務知識。Capasso & Daresh(2000)指出，一位理想師傅校長的互動分享應具有下列六項技巧與能力：(1)具有專家知識技巧和實際特別領域；(2)具熱忱，能說服相信與誠懇是最重要的，要有能力傳達受輔導者的情感感覺；(3)有能力與他人溝通、具清晰的態度與價值觀及倫理標準之藍圖；(4)有能力傳達回饋需求，重視受輔導者目標、標準、能力及專業行為之過程；(5)有能力傾聽他人觀點、質疑、問題及焦點；(6)在成員的適應與幽默中，能存在著一種關心的態度和信念。

在「互動分享」之校長現場經驗知識的內容要項，可以透過「面對傳統維護與更新的策略」、「推動改革方案的方法」、「面對非正式組織的技巧」、「處理獎懲案件的方法」、「面對控案與申訴的方法」五種經驗知識，來完成校長現場經驗知識的復活的專業訓練。

五、省思札記

校長現場經驗知識的復活，省思札記是校長的學校領導與經營實務知識之訓練的結果，讓接受校長知能培訓者，能夠瞭解在學校領導與學校經營成效上如何守成、如何創新的實務知識。例如，Capasso & Daresh(2000)指出，省思能提供校長們藉由反省實踐的運用，再次檢視其決定，持續性的估量它們對他人的影響。其更指出校長們必須能發展一份檔案文件夾，幫助自己配合自身的價值觀及信念系統的行動與行為，進而能清楚及清晰陳述回應問題的解答，能為真實的工作情境提供一個機會，藉以明瞭職責、提供媒介物以傳達教育哲學理念給予同事，或輪廓圖解一份計劃，有助於校長們未來的發展及幫助校長們的自我思考反省，以成為專業的教育人員。

在「省思札記」之校長現場經驗知識的內容要項，可以透過「體察校長工作意義的方法」、「考慮學校發展需求的技巧」、「平衡家庭與工作的技巧」、「參與校長專業團體的方法」、「如何獲取社會支持的方法」五種經驗知識，來完成校長現場經驗知識的復活的專業訓練。

肆、結語

回顧校長專業套裝知識與現場經驗知識的培訓, 本文試圖從後現代主義的「解構」與「復活」觀點來進行論述, 找出培訓校長在實際學校領導與學校經營所應有的能力, 作為我國學校領導人才的專業知識與實務訓練的參考。

首先, 本文從後現代主義脈絡之「解構」加以探討, 並將學校領導與學校經營之校長專業套裝知識解構成為: 「校務發展」、「行政管理」、「教學領導」、「公共關係」及「專業責任」等五種校長學校領導與學校經營的知識。校長們若能依照著專業套裝知識的章法行事, 並懂得利用一些方法和策略, 省思處理事物的過程, 從中獲得一些經驗和回饋, 校長專業套裝知識的解構再建構, 應該可以讓校長們發展出更好的學校領導與學校經營的系統知識。

其次, 從後現代主義脈絡之「復活」觀點探討, 並將學校領導與學校經營之校長現場經驗知識的復活成為: 「初始接觸」、「實務訓練」、「技術文化」、「互動分享」及「省思札記」等五種校長學校領導與學校經營的知識。校長們若能仔細探索, 應該可以從中找到校長現場經驗知識, 思考為各類問題的多元解決方案, 找尋最佳的方式解決, 校長現場經驗知識的復活再出發, 應該可以讓校長們發展出更好的學校領導與學校經營的系統知識。

綜合而言, 校長們在學校領導與學校經營知識的「解構」與「復活」, 延續著後現代主義「人多、事雜、速度快」脈絡足跡, 本文歸納提出以下幾個觀點, 提出: 1. 以「用心 誠懇 感動人」的模式, 面對「人多」的問題; 2. 以「寧靜 超然 生智慧」的模式, 面對「事雜」的問題; 3. 以「有憑有據 依照程序 合於邏輯 找到創意 推理發現 結論建議」的模式面對「速度快」的問題, 進而幫助每位校長都能在學校領導與學校經營獲得成功, 建構一所讓社會大眾對學校教育品質有信心的學校, 全面提昇學校經營之品質與效能。

伍、參考書目

何福田(民92): **初任校長**。台北: 師大書苑。

林文律(民 88): 校長評鑑。**學校行政**, 1, 45-58。

陳木金(民89): 從特別權力關係看我國中小學校長之評鑑與甄選, **國民教育**, 40, 2, 19-27。

陳木金(民91): **學校領導研究 從混沌理論研究彩繪學校經營的天空**。台北: 高等教育研究。

陳聖謨(民 89)。現在校長角色與職責評析。**教育研究** 8, p29-40。

賴慧玲(民91): **英國初任校長領導與管理專業進修方案(HEADLAMP)應用於我國之調查研究**。台北: 國立台北師範學院國民教育所碩士論文。

蔡書憲(民 90)。從校長評鑑談校長的專業成長: 一位基層教師的看法。載於**國立嘉義大學國民教育研究所主編, 中小學校長專業成長制度規劃**。高雄: 復文。

劉紀雯(民 87)。喧譁繁衍大哉問: 後現代主義簡介, 資料來源: 輔大英文系。

Asbby,D.E. & Krug,S.E.(1998). **Thinking through the principalship**. N.Y.: Eye on Education.

Blumberg, A. (1989).**School administration as a craft**. Boston: Allyn & Bacon.

Donmoyer, Imber & Scheurich(1996).The knowledge base in educational administration.

陳木金(2004)：校長專業套裝知識的解構與校長現場經驗知識的復活，刊載於 2004.12.08 國立教育資料館舉辦之第六次教育論壇 從後現代看校長專業能力。

NewYork, Albany: State University of New York.

Capasso, R.L. & Daresh, J.C. (2000). **The school administrator intership handbook**. Thousand Oaks, CA: Crowin

Cistone, P. J. & Stevenson, J. M.(2000). Perspectives on the urban school principalship. **Education and Urban Society**,**32**,**4**, 435-442.

Crow,G.M.(2002). **School leader preparation: a short review of the knowledge base** .
<http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/randd-gary-crow-paper.pdf>.

Davis, G.A. & Thomas, M. A.(1989). **Effective schools and effective teachers**. Allyn & Bacon.

Degler,D. & Battle, L.(2000). Knowledge Management in Pursuit of Performance: The Challenge of Context. **Performance Improvement**,**39**,**6**, 25-31

DfEE(1999). **National college for school leadership: a prospectus**. England: DfEE.

Eagleton,T.(1987). Awakening from Modernity, **The Times Literary Supplement**, **20**, February 1987.

Galbreath,J.(2000). Knowledge management technology in education: An overview. **Educational Technology**, **40** ,**5** , 28-33.

Jones,P. & Sparks,N.(1996). **Effective heads of department**. Stafford: Network Educational Press.

Lytard, L. F.(1984). **The Postmodern Condition: A Report on Knowledge**. Minneapolis:University of Minnesota Press.

McGrath, A. E.(1996). **A Passion for Truth** . England: Apollos.

McGrevin, C.Z. & Schemider, J.H. (1993). **Keys to success : Critical skills for the novice principal**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Atlanta, GA. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 361852).

Sergiovanni, T. J.(1995). **The principalship: A reflective practice perspective**. Boston: Allyn & Bacon.

Smith, S.C. & Pieie, P. (1990).**School leadership**. Boston: Allyn & Bacon.

Thomas J. G. , John D. M. & Mary G. L.(2000). Selecting mentors for principalship interns. **Journal of school Leadership**,**10**, 233-247.

Tomlinson, H. (1997). **Managing continuing professional development in school : HEADLAMP—a local experience in partnership**. London : BEMAS.

Williamson,R. & Hudson,M. (2001). **The good, the bad, the ugly: internships in principal preparation**. Paper presented at the Annual Meeting of the National Council of Professors of Educational Administration. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 461931).