

趨勢領導理論對學校行政經營的啟示

陳木金

國立政治大學教育學院師培中心主任

摘要

在學校行政經營的場域之中，校長的工作好像是夾著於「變革」與「未來」的兩大世界趨勢之間，日昇日落校長的一天在工作場域邂逅「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」兩者並立來存活。因此，如果我們能從「變革學」與「未來學」所發展出來的趨勢領導理論，從「速度革命加快的趨勢」、「創造便利措施的趨勢」、「選擇豐富多樣的趨勢」、「生活型態改變的趨勢」、「提高附加價值的趨勢」、「顧客服務至上的趨勢」、「技術不斷創新的趨勢」與「品質需求提升的趨勢」八大趨勢，積極加強校長領導能力的培養及實務方面的訓練，提供各種資源及教育新趨勢，透過各種討論、反省、思考與學習「校務發展」、「教學領導」、「行政管理」、「公共關係」、「專業責任」等五個學校行政經營專業能力，以提昇校長的素養與辦學績效，全面提昇學校經營之品質與效能。

關鍵詞：

1. 趨勢領導 Trends Leadership
2. 學校經營 School Management

壹、前言

McGrath(1996)在「A Passion for Truth」指出，面對後現代的脈絡，「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。因此，變革的規則與行動方式被改寫了，領導的角色也被重新檢視，若大規模的變革可以從組織內部及高層自然地發起，那麼，這對領導的角色有何含義呢？未來趨勢對領導者又造成如何重大的影響呢？都是值得學校行政經營研究者關注的焦點議題，應該深入地加以探討解析。

誠如，Moore(1974)指出現代的社會變遷具有如下的特性：1. 在任何社會文化內，變遷的發生都是經常不斷的。2. 變遷在時間和空間上並非孤立的，變遷的發生並非是暫時性的危機，不是依賴穩定的重建期便可；變遷乃是一連串連鎖式的變動發展下去，其影響足以震盪至全區域或全世界。3. 現代的變遷可能無所不在，其影響於各處均具有意義。4. 現代變遷在計畫變遷和蓄意發明這兩項，比過去任何時代都要較蓬勃發展。5. 社會變遷在物質技術和社會策略的傳播上，甚為迅捷。並且，儘管有些相當快的廢棄現象，但其淨效果仍是累積的及增加的。6. 變遷的發生，對現代社會之功能及現代人的各種經驗之影響，均甚廣泛，使得人類生活一絲一毫無法逃離變遷。另外，管理學大師彼德杜拉克也在其「談未來企業」一書指出，

陳木金(2004):趨勢領導理論對學校行政經營的啟示,刊載於 2004.12.25 學校行政論壇第十三次學術研討會會議手冊(p.107-120)。

西方歷史每隔幾百年,就會有一次大變革。其在《新現實》(The New Realities, 1989)書中稱此為「時代分水嶺」,因為在短短幾十年內,社會自行重組其世界觀、價值觀、社會與政治架構、技術和重要部門等。五十年後,又重現了一個新世界。此時出生的新生代已無法想像過去父祖輩成長的時代樣貌了。如今我們就處於這樣的變革中;這場變革孕育了「後資本主義社會」,也是其在書中所要探討的主題(傅振焜, 2003 譯)。

在學校行政經營的場域之中,校長的工作好像是夾著於「變革」與「未來」的兩大世界趨勢之間,日昇日落校長的一天在工作場域邂逅「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」兩者並立來存活。因此,如果我們能從「變革學」與「未來學」所發展出來的趨勢領導觀點是當前學校行政經營研究的重要議題,例如,Smith & Pieie(1990)在「School leadership」指出,如果沒有為校長們培養其處理學校變革及面對學校未來發展的實際工作的能力,例如在處理學校變革及面對學校未來發展的工作節奏、處理衝突、溝通方式、工作情緒等方面能力,很難培養其在實際學校領導所應有的能力。因此,本文擬從:1. 趨勢領導理論的內涵及要素探討;2. 趨勢領導理論對學校行政經營的啟示兩大議題加以分析,期望能找到一些幫助每位校長在學校領導與學校經營現場,能成功處理學校變革及面對學校未來發展的啟示,全面提昇學校經營品質與效能之參考。

貳、趨勢領導理論的內涵及要素探討

Hertling(2001)在「Retaining Principals」一文指出,近年來許多傳媒紛紛報導,大家擔任校長的意願低落!在這學期 2001 開始,有許多的學校已開始徵用臨時校長(代理校長)來彌補因校長退休所造成的空缺。為解決此一校長退休問題,作者調查造成「校長退休潮」的原因,發現隨著時代的變遷,今日的校長被外界所賦予的角色期待與責任,比之前更為複雜與繁重,這使得校長們感到不勝負荷!在缺乏外在支持的情形之下,興起了「不如歸去!」的念頭。其次,Lashway(2002)在「Trends in School Leadership」一文指出,在最近五年來學校領導研究的趨勢,政策制定者和學校領導者都發現教育領導工作者面對了變革及未來趨勢的挑戰。研究發現校長們並不覺得他們有足夠的權力和資源勝任工作,使得他們必須以超時工作來彌補。半數以上的現任校長想在十年之內退休,這也顯示出由誰繼任領導的問題。在改革的過程中,人們會經歷兩種感受:1.害怕改變;2.缺乏技能,不知該如何做。若無法解決上述的現象,改革的目標將很難達到。因此,探討趨勢領導理論的內涵及要素,幫助校長們面對「變革學」及「未來學」則顯得相當的重要。

順著趨勢領導理論研究的脈絡,Geffroy Edgar 在「未來企業:傳統製造商的七個再生智慧」一書,以引人入勝的企管小說寫法,透過主人翁企業家克勞斯所經歷的內外困境和變革歷程,就在他一籌莫展之際,他遇到了一位不尋常的顧問,教導他六項核心智能和一個智慧,克勞斯真能藉此成功讓公司如同浴火鳳凰般,蛻變為一家永續經營的新企業,並進一步來闡明傳統企業若要永續成長,就必須變革轉型為未來公司:將製造業服務化,學會他所提出六項智能與一個智慧:1.以使用來取代擁有,從銷售到持有;2.市場經濟變成網路經濟,從建構到網路化;3.關係的通行密碼,從生產到行銷;4.知識的著作權,從服務到智慧財產;5.以

陳木金(2004)：趨勢領導理論對學校行政經營的啟示，刊載於 2004.12.25 學校行政論壇第十三次學術研討會會議手冊(p.107-120)。

變革來取代理管理，從市場領袖到點子領袖；6.核心事業人士，從物質的財產到非物質的資本；7.以影響力來取代權力，從掌控到創造吸引力(黃維，2004 譯)。另外，領導力專家佩格諾在「透明化優勢九大行為金律教你成為一流主管」一書，指出企業界有個名詞開始頻繁出現，那就是「透明化」，要贏得員工、顧客、投資人的信任，領導人必須展現透明作風。其倡導「透明領導」，說明透明管理作風如何有助於提高你的聲譽、溝通力、決策力，同時建立部屬的忠誠度，贏得上司的信任，進而提升組織的績效和競爭力，並提出經過驗證的九項行為金律，包括：極度誠實、收集情報、沈著鎮靜、脫下防禦的盔甲、信守承諾與違背承諾、得宜地傳達壞消息、勇於說抱歉、注意你的言辭、別吝惜鼓勵與讚許他人，提供更得人心、更具成效的領導模式(李芳齡，2004 譯)。Conley(1992)在「Five Key Issues in Restructuring」一文指出，校長透過領導模式的轉換察覺到當權力被分享時，權力會增加而不是減少，而這也是學校再造能否長期成功的關鍵因素。何福田(2004)指出，校長的核心工作在於「帶人做事」之能力。以下本文試著延續趨勢領導理論，從「速度革命加快的趨勢」、「創造便利措施的趨勢」、「選擇豐富多樣的趨勢」、「生活型態改變的趨勢」、「提高附加價值的趨勢」、「顧客服務至上的趨勢」、「技術不斷創新的趨勢」與「品質需求提升的趨勢」的觀點來探討趨勢領導的要素。

一、速度革命加快的趨勢改變學校經營型態

速度革命加快的趨勢已經開始改變世界，速度對於未來趨勢不可或缺，學校經營者想要在未來更上層樓的經營學校，就一定要思考學校經營與速度之間的關係。因為速度趨勢的威力已使許多傳統行業轉型，例如眼鏡業、包裹遞送業、相片沖洗業等三個行業的速度變革可以說明速度如何改變業界，同時創造新贏家和新輸家的例子。以下幾個要件是如何開拓速度優勢去改變學校經營型態的趨勢：1. 決定速度是否成為關鍵；2. 向完成時間的假設挑戰；3. 調查顧客傾聽直覺；4. 算出顧客滿意的時間長短；5. 讓顧客知道您在做什麼；6. 為願意付費的顧客提供更快的速度；7. 獎勵動作快的員工；8. 提供時間保證。

二、創造便利措施的趨勢改變學校經營型態

創造便利措施的趨勢就是創造成功的趨勢，希望能領導學校邁向未來，絕不要忽視這項有利的力量。因為在評鑑學校成功要素之中有一項「便利係數」，這個係數愈高，顧客就愈樂意和你打交道。任何只有低便利係數型態的產品和服務，會將顧客拱手讓給那些能以創意因應這項趨勢的競爭者。以下幾個要件是如何建立顧客取向的經營文化去改變學校經營型態的趨勢：1. 界定最高便利的服務；2. 實施便利考核；3. 改善服務循環。

三、選擇豐富多樣的趨勢改變學校經營型態

選擇豐富多樣的趨勢，代表著全新的挑戰，能否提供豐富多樣的選擇也成為競爭的優勢。因此，考量提供多樣選擇是未來贏家的趨勢。以下幾個要件是如何掌握選擇多樣的原則去改變學校經營型態的趨勢：1. 探測顧客的真實需求；2. 發揮想像力；3. 確立顧客至上信念；4. 了解本身極限；5. 儘量徵詢顧客意見；6. 儘可能接近顧客；7. 沒有人永遠擁有選擇優勢；8. 隨時創新。

四、生活型態改變的趨勢改變學校經營型態

生活型態改變的趨勢，可能意味著顧客個人的生活發生變化，也可能意味整個社會工作、休閒、育兒、婚姻、安全、環保等各方面的改變。因此探討的底線應該掌握趨勢乘風破浪，

陳木金(2004):趨勢領導理論對學校行政經營的啟示,刊載於 2004.12.25 學校行政論壇第十三次學術研討會會議手冊(p.107-120)。

分辨迎面而來的浪潮,藉著採用不同的應變措施,來因應生活型態的變化,率先提供顧客新服務精益求精,營造具有未來哲學的風格特色趨勢。以下幾個要件是如何掌握探測未來生活型態的原則去改變學校經營型態的趨勢:1.調整多元閱讀的習慣;2.建立高效能的人脈網絡;3.觀察自己的需求和喜好;4.向自己的假設挑戰;5.轉變為利的創意回應。

五、提高附加價值的趨勢改變學校經營型態

提高附加價值的趨勢,意味著必須加強提供產品的魅力,也就是額外提供的服務,它可以使自己與其他競爭對手有顯著的不同。例如,一家電腦專賣店如果能整合、安裝不同公司的軟硬體,那麼這一個新的系統的價值就較原來個別的、未加裝配的零件高出許多。提高附加價值就是意味著不斷改進,日新又新力求精進。以下幾個要件是如何提高附加價值的原則去改變學校經營型態的趨勢:1.確定顧客對價值的看法;2.經常針對顧客作調查;3.重視對手和自己顧客的意見;4.創造更吸引顧客的環境。

六、顧客服務至上的趨勢改變學校經營型態

顧客服務至上的趨勢,代表著未來趨勢對基本價值重要性的肯定,因為被時間所壓縮的現代人生活形態,使得一般人會比過去更重視服務,而且他們也沒有時間去忍受差勁的服務。因為顧客服務是靠日積月累點點滴滴的努力,可以建立和維持競爭優勢。以下幾個要件是如何提高顧客服務至上的原則去改變學校經營型態的趨勢:1.由上至下改進服務;2.創造具體的顧客服務目標;3.雇用重視顧客的員工;4.訓練員工關心和體諒顧客;5.激勵員工提供特別的服務;6.授權員工自行解決問題;7.獎勵員工對顧客的英雄式行為。

七、技術不斷創新的趨勢改變學校經營型態

技術不斷創新的趨勢,代表著使用新工具的能力,使用科技能使人類溝通更迅速,更容易克服困難,當然也使得競爭更激烈。不論是高科技、低科技,只要利用一種工具,提供超出顧客原本期望的服務或產品,就是技術創新。科技改變了產業,科技也改變了長期以來建立的關係,並在一夜之間形成競爭的新模式,技術創新成為未來競爭的新贏家。以下幾個要件是如何技術不斷創新的原則去改變學校經營型態的趨勢:1.發展科技監控系統;2.研究自己和顧客;3.根據結果做科技決策;4.用科技向現狀挑戰;5.用科技獲取資訊力量;6.低技術部門自動化、高技術部門人性化。

八、品質需求提升的趨勢改變學校經營型態

品質需求提升的趨勢,代表著顧客對產品的看法,並且也代表顧客整個品牌的印象。品質就是顧客的滿意度,品質就是提供信賴感,它包括員工的密集訓練、內部的核對和平衡、書面的品質保證、提供鼓勵客戶再度光臨的誘因、顧客意見調查、管理階層實際參與,開拓品質優勢。以下幾個要件是如何品質需求提升的原則去改變學校經營型態的趨勢:1.評估產品目前的品質;2.設計產品時要考慮顧客實際需要;3.建立獨特的品質形象;4.隨時掌握顧客對品質認知的改變;5.讓產品便於使用;6.做品質的守衛者;7.讓部屬了解顧客如何使用產品;8.傾聽顧客意見以利改進;9.傾聽專家意見以做突破。

參、趨勢領導理論對學校行政經營的啟示

由於急遽的世界全球化及資訊科技化之深遠影響，有無數的教育改革與學校重整運動正在進行，並追求在國際競爭下的世界級發展指標，以面對新世紀的挑戰。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。Johannsen(2000)指出近二十年來資訊科技快速發展，新世紀最突顯的問題就是急速的全球化趨勢。鄭燕祥(2000)也指出：引用全球化發展指標的教育改革，應注意到全球化、本地化、個別化三重化的相關價值、知識、科技與行為規範的轉移、調適及發展的過程，切合本地所需，擴大本地不同人士的支持，獲得更多地區物質及人力資源，增強教育實踐的成效。

陳木金(2002)對於我國邁向新世紀學校領導研究的核心願景，從「增能個人發展」、「豐富本地發展」、「接軌全球發展」三向度歸納我國學校行政經營的趨勢。1.在增能個人發展方面，強調「Enabling」的核心指標：「improving skills to make learning easier」。應注重個人的學習技能（learning how to learn）、增進個人的學習能力（know how），讓學習變得更容易，讓每一個人更有能力發展自己的能力；2. 在豐富本地發展方面，強調「Enriching」的核心指標：「trying new activities & experiences」。學校經營管理發展要能豐富本地社會文化的發展，嘗試帶起新的活動和新的經驗來豐富本地的社會和文化；3. 在接軌全球發展方面，強調「Extending」的核心指標：「building on what is done in school」，學校經營管理期望能把學校建構在與全球接軌的知識資訊交換平台軌道上與世界接軌，瞭解世界各地學校經營管理策略發展的脈動，也讓世界各地瞭解我們的學校經營管理策略脈動，進而能發展接軌世界各地之「與人溝通」、「與人分享」、「與人合作」、「與人競爭」的全球化發展能力。因此，以下試從「校務發展」、「教學領導」、「行政管理」、「公共關係」、「專業責任」等五個學校行政經營專業能力，來探討趨勢領導對於學校行政經營的啟示。

一、校務發展：

組織研究學者 Lessem(1990)借用樹木做比喻，說明發展型管理有其「土壤」、「根」、主幹、「枝葉」以及「果實」，實施發展型管理時，管理者重視人性與人本的「完全人」。其主要特色是當人、組織、周遭環境解決問題中皆可含蘊一股進化的力量及進化的特色：在發展的最初階段，這是一股成形的力量，以行為導向，人們因其獨立性而受肯定；在第二階段，是定型、建立常模的時期，具備理性的力量，人們因其可信任而受讚賞；在第三階段，有整合力，加進了一種足以提昇整體發展的元素，能包容先前階段的個人特質並提升人際互賴特質，將兩者合而為一，人們因與他人相互依存而受重視。Tushman(1997)從組織的策略、願景、資源、發展歷史、績效，可以審視組織在創新方面的問題以及界定出所需要的創新類型；Degler & Battle(2000)針對組織經營績效的表現而言，組織的經營需要設立發展願景、建立文化、確立策略，並且運用資訊科技的發達，打破管理者壟斷資訊的偏狹心態，運用知識管理，將過去累積的知識可以不斷傳承給新人，有助於我們對於校務發展工作的推動。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

陳木金(2004):趨勢領導理論對學校行政經營的啟示,刊載於 2004.12.25 學校行政論壇第十三次學術研討會會議手冊(p.107-120)。

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精簡分析如下:

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

二、行政管理:

Senge(1990)從學習型組織的觀念建立學習型社區,強調以系統思考,將自我超越、心智模式、共同願景、團隊學習等四項核心修練貫注其中,聚合組織成為充滿無限能量的學習型組織;Johannsen(2000)指出:知識與資訊二者是全面品質管理的重要變項,針對兩者概念間的區別,若能應用知識於新的工作領域則能創新,就全面品質管理的角度而言,知識需經確認、轉換的過程,才足以稱之為“有用的知識”進而產生智慧。因此,知識管理涵蓋的範圍不僅涉及知識,更包含資料、資訊、知識、智慧等各個層面,若結合並善加運用之,便可取得綜合性的效果。吳清山(民 90)在知識經濟與教育發展的訪談中指出:知識經濟強調的是知識,或是資訊的生產、分配、傳播、利用所產生財富的新經濟型態。為了因應知識經濟時代的來臨,整個學校的行政或者是教學,都應該轉向彈性與創新。而這種改變可以分為三個「S」:1.系統(System):整個行政體系將更於彈性;2.成員(Staff):大家會更關切成員在知識經濟的專業成長活動;3.策略(Strategy):在教學的方法要更多元、活潑、創新而且要與時代科技、網路教學相結合。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精簡分析如下:

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

三、教學領導:

Hallinger 等人(1983)曾提出一套有效能的學校中可行之教學領導模式,其內容包括:1.界定學校任務:擬出學校永續經營的目標並將目標與師生充分的溝通與傳達。2.管理教學計畫:需具備有效的教學及課程知識,並能夠適時的評估教學與做課程的協調。3.促進積極的學校氣氛:能設立對學生的高度期待,以使學生有較佳的表現,並能確保教師教學進行不受中斷及促進教學改進和專業發展。Smith & Andrew(1989)指出校長教學領導角色應表現在四方面:1.校長是資源提供者:校長提供、運用與分配學校資源,以完成學校的教學目標。2.校長需整合教學的資源:校長應展現出課程與教學方面的知識和技能,使教師覺得他們能與校長的領導產生互動的行為,而得以增進實際的教學效果。3.校長是溝通者:校長運用溝通的技巧與管道,使師生和家長等瞭解學校的活動與措施。4.校長是經常露面的:校長要經常出現在校園或教室中,讓師生知道校長是勤於校務的。Wildy & Dimmock(1993)將教學領導的工作集結成四個主要層面:1.詳細說明並傳達學校的任務。2.安排課程。3.助長積極正向的學校氣氛。4.評鑑並提供回饋。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,

陳木金(2004):趨勢領導理論對學校行政經營的啟示,刊載於 2004.12.25 學校行政論壇第十三次學術研討會會議手冊(p.107-120)。

以達成學校目標。其內容要項大概可以精簡分析如下：

- (一)、校長能營造良好的教學環境。
- (二)、校長能提升教師的教學知能。
- (三)、校長能引領教師從事課程與教材發展。
- (四)、校長能具備教學視導的能力。

四、公共關係：

謝文全(民 85)認為學校內部公共關係是學校行政人員運用接觸、溝通、服務或其他活動等方式，與學校成員建立相互瞭解與良好關係的歷程，以贏取成員的支持與誠服，使行政運作順暢，而能充分完成學校的目標。林明地(民 88)認為學校與社區關係可定義為：學校與其內、外公眾之間有計畫的、系統的、持續的、雙向的、以及真誠的溝通歷程管理，強調利用溝通媒體、參與、及資源互惠等方式，提昇相互瞭解的程度，以使學校運作良好，提高教育品質，獲致家長與社區居民的支持與協助，並使學校教育能適當地符應社會的需求。

Holiday(1988)認為學校公共關係是一個學校系統內，所有層級系統性的功能，以之制定方案，來改善與維持學生學業成就處於最佳的狀態，並且建立公眾的支持。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精簡分析如下：

- (一)、校長能尊重與關懷教職員工。
- (二)、校長能尊重與關懷學生。
- (三)、校長能與學生家長及社區人士良性互動。
- (四)、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：

McGrevin & Schmider(1993)調查美國加州 450 位校長及 280 位的教育局長，指出校長所應具備關鍵性技巧：1.具有學校願景且了解達成相關目標的步驟；2.能表現出對不同教職員及學生的不同重要需求；3.能知道如何對教職員全體做評鑑；4.能了解進行中的改變，因為那將持續影響著學校願景的改變；5.要能了解到學生的偏愛、實力及弱點的部份；6.了解如何指引/幫助成員主持會議；7.表現出自信心；8.了解如何對領導的「真實角色」(Role reality)的工作責任做評價；9.了解如何去鼓舞所有的人包括著所有的教育團體，來共同參與學校事物；10.了解在行政區域或與在個人所擁有的專業價值觀之知識的建立與協調中存在的倫理限制。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。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

陳木金(2004)：趨勢領導理論對學校行政經營的啟示，刊載於 2004.12.25 學校行政論壇第十三次學術研討會會議手冊(p.107-120)。

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精簡分析如下：

- (一)、校長能有正確的教育理念。
- (二)、校長能認真負責全心全力投入校務。
- (三)、校長能積極進修，增進專業知能。
- (四)、校長能經常研究如何有效推展校務。

肆、結語

綜合而言，從趨勢領導理論看校長學校行政經營之核心關鍵能力的培養，若能延續著趨勢領導理論之「速度革命加快的趨勢」、「創造便利措施的趨勢」、「選擇豐富多樣的趨勢」、「生活型態改變的趨勢」、「提高附加價值的趨勢」、「顧客服務至上的趨勢」、「技術不斷創新的趨勢」與「品質需求提升的趨勢」主勢，積極加強校長領導能力的培養、實務方面的訓練外，也提供各種資源及教育新趨勢，透過各種討論、反省、思考與學習「校務發展」、「教學領導」、「行政管理」、「公共關係」、「專業責任」等五個學校行政經營專業能力，以提昇校長的素養與辦學績效，幫助校長在學校行政經營專業發展，相信必能幫助每位校長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(2004)：**初任校長**。台北：師大書苑。

李芳齡(2004譯)：**透明化優勢九大行為金律教你成為一流主管**，台北：美商麥格羅 希爾 (McGraw-Hill) 國際出版公司。

林明地 (民 88)。學校與社區關係，載於王如哲、林明地、張志明、黃乃熒和楊振昇著。**教育行政** (頁 183-197)。高雄：麗文文化公司。

吳清山(民90)。知識經濟與教育發展，**教育研究月刊**，89，頁13-19。

陳木金(2000)：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(2002)：**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。

黃維(2004 譯)。**未來企業：傳統製造商的 7 個再生智慧**。台北：藍鯨。

傅振焜(2003 譯)：**杜拉克談未來企業**。台北：時報文化。

賴慧玲(2002)：**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。

謝文全 (民 85)。**學校行政**。台北：五南圖書出版社。

鄭燕祥(2000)。**新世紀教育改革：多元智能與全球化、本地化及個別化**。**中國教育學會 - 新世紀的教育願景**，頁1-40，台北：臺灣書店。

- 陳木金(2004)：趨勢領導理論對學校行政經營的啟示，刊載於 2004.12.25 學校行政論壇第十三次學術研討會會議手冊(p.107-120)。
- Asbby,D.E. & Krug,S.E.(1998). **Thinking through the principalship**. N.Y.: Eye on Education.
- Conley, D.T.(1992).**Five Key Issues in Restructuring**. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 344329).
- 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
- Galbreath,J.(2000). Knowledge management technology in education: An overview. **Educational Technology, 40 ,5** , 28-33.
- Hallinger, P., Murphy, J., Weil, M., Mesa, R. P. & Mitman, A. (1983) .Identifying the specific practices, behaviors for principals. **NASSP Bulletin,67** (463) ,83-91.
- Hertling, E.(2001). **Retaining Principals**. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 454567).
- Johannsen, C. G.(2000). Total Quality Management in a Knowledge Management Perspective. **Journal of Documentation, 56, 1**, 42-54.
- Holliday, A. E.(1988). In search of an answer : what is school public relations? **Journal of Educational Public Relations,11(2)**,12-14.
- Lessem, R.(1990). **Developmental management- principles of holistic business**. NewYork: Commonwealth .
- Lyotard, 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).
- Moore,W.E.(1974). **Social Change**. Eglewood :Prentice-Hall.
- Lashway, L.(2002). **Trends in School Leadership**. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 470967).
- Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the learning organization**. New York : Doubleday Dell Publishing.
- Sergiovanni, T. J.(1995). **The principalship: A reflective practive perspective**. Boston: Allyn & Bacon.
- Smith, W. F., & Andrews, R. L. (1989) . **Instructional leadership : How principals make a difference**. Virginia : the Association for Supervision and Curriculum Development.

陳木金(2004)：趨勢領導理論對學校行政經營的啟示，刊載於 2004.12.25 學校行政論壇第十三次學術研討會會議手冊(p.107-120)。

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.

Tushman,M(1997). **Winning through innovation : a practical guide to leading organizational change and renewal**. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.

Wildy, H. & Dimmock, C. (1993) . Instructional leadership in primary and secondary schools in Western Australia, **Journal of Educational Administration,31** (2) ,43-62.

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).