

# 從英國國立學校領導學院之功能看校長專業能力的訓練

陳 木 金 (國立臺灣藝術學院學務長)

## 壹、前言

「今日的領導者，明日的世界(Today's Leader, Tomorrow's World)」，英國教育部鑑於培養學校領導者的重要性，選定在諾丁漢大學朱比利校區(Jubilee Campus of Nottingham University)結合諾丁漢大學的各項資源，在教育學院設置「國立學校領導學院(National College for School Leadership)」，作為培育英國學校領導者的搖籃，並發表設置計畫說明書(DfEE,1999)。

英國首相 Blair 與教育部長 Blunkett(1999)在設置英國國立學校領導學院計畫說明書的序文中指出：國立學校領導學院的設置是英國教育邁向專業現代化的最關鍵部份，它提供了學校領導和學校發展願景去提昇教育指標與理想。更重要地，它將作為訓練英國學校領導者之正確的專業能力去辦理高品質的教育，以帶領國家邁向二十一世紀。

對照學校校長專業能力發展的訓練，校長是學校組織的行政首長，如何運用有效的科學方法，對於學校內人、事、財、物等業務，作最妥善而適當的處理能力，以促進教育進步，達成教育目標來面對組織內部與外部的挑戰。而這些點點滴滴的校長專業能力能否因接受「國立學校領導學院」的專業訓練之後而具備優質校長的能力，是值得深入的探討，期能找出實施校長專業能力訓練的模式，利於推動教育改革政策，建構一套良質的校長專業訓練方法。以下本文分別從：壹、英國國立學校領導學院之功能分析；貳、英國國立學校領導學院計畫說明書的內容分析；參、從英國國立學校領導學院的設置看校長專業能力的訓練等三方面來加以探討。

## 貳、英國國立學校領導學院的功能分析

英國諾丁漢大學教育學院院長 Hopkins(2000)指出：英國國立學校領導學院的成立，可以提昇國家教育的專業形象和諾丁漢大學高品質教學領導的發展。依據 DfEE(1999)的計畫說明書中指出：國立學校領導學院將是英國教育專業發展的新夥伴，國立學校領導學院有以下四個關鍵工作：1. 國立學校領導學院是英國卓越教育的提供者和促進者；2. 國立學校領導學院是英國學校的主要資源；3. 國立學校領導學院是英國教育革新的催化劑；4. 國立學校領導學院是英國國內和國際間討論領導主題的焦點話題。

英國國立學校領導學院的設置是植基於明顯的學校實務取向，它的功能將提供英國學校的校長、副校長及其它學校行政領導者第一次的專業的支持和認知，他們應該把他們所努力的成果轉移至他們的學校。國立學校領導學院將帶給教師們、校長們、學校行政領導者們接近辦學最好的英國學校，帶領同事們往最高的教育革新和領導。國立學校領導學院將是供跨文化的的意見交換，藉由組合卓越的學校，以最好的領導經驗來帶領，不管在國內、國外，私人機構或公家單位。

國立學校領導學院的總部將設立在諾丁漢，位於諾丁漢大學朱比利校園內。新的建築物

陳木金(民 89)，從英國國立學校領導學院之功能看校長專業能力的訓練，刊載於 89.11.25 中華民國學校行政研究學會主辦「學校行政論壇第六次研討會 英國教育改革經驗」論文集(p.1-10)。

將在西元 2001 年至 2002 年落成，在這段過渡期間，國立學校領導學院將在諾丁漢朱比利校園內，從西元 2000 年 8 月開始運作，目前的執行業務的以執行教育部推動之校長三法：

一、NPQH(National Professional Qualification for Headship)的新任校長鑑定計畫

NPQH 是進入校長的職位標誌，而且 NPQH 是所有想成為校長者的必須參加的一種資格委派的證明書。從西元 2000 年秋天起，將有一種新的 NPQH 的模式。

二、LPSH(Lead Programme for Serving Head Teachers 的初任校長的計畫

LPSH 是一具有革新和挑戰性幫助校長有把握地了解，他們的領導如何影響他們在提昇教育品質和學習成就的標準。

三、HeadLamp(The Leadship and Management Programme for New Headteacher)的校長培訓計畫

HeadLamp 是一個介紹給新任校長的導入訓練，它的計畫包括如何設計得讓校長們能夠融和在在一起的訓練。

在傳統稱為特別權力關係之行政領域中，校長乃是一種依其性質為達成特定目的之公務員，但是對於校長之職責知能有成立特別內容之進行深入了解與探討。但是，NPQH、LPSH、HeadLamp 三者都是關於對校長之專業能力發展的指導作用，若能深入以發揚特別權力關係的時代意義與精密細緻的思考，相信必能對學校長專業能力發展的評鑑及甄選有相當的助益，俾利於各項教育改革政策之推動。

## 參、英國國立領導學院計畫說明書的內涵分析

DfEE(1999)在「National College for School Leadership: A Prospectus」中指出：處於現今知識爆發的時代，社會的組織結構越來越科學化，因此，社會、家長、教師和學生對校長所具有的相對期望也愈來愈見高漲，時下的校長，如想成功的執行其應盡的義務，就必須充分的發揮其專業能力、領導能力與其應有的專門知能來經營學校。透過英國國立領導學院的培育訓練，成為一位優秀的校長，在英國國立領導學院的計畫說明書更指示了整個國立領導學院的輪廓概念：1. 英國國立領導學院的提供訓練內容(What will the college offer)；2. 英國國立領導學院的組織定位(what will the college look like)。因此，校長的領導能力與專業能力是英國國立領導學院的輪廓念深入進行研究。以下分別加以說明：

### 一、英國國立領導學院的提供訓練內容

#### 1、發展校長領導技巧的訓練

根據綠皮書 英國教育改革報告書提出一個核心的全國校長訓練架構，來提昇校長的服務品質，在校長生涯的每一個階段提供實務和專業的訓練。英國國立領導學院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去擴展新任校長們發展和伸展他們的能力。

#### 2、提供校長們設計和監督自己的責任

當校長們來到英國國立領導學院接受校長的訓練課程，他們可以從設計和監督回顧訓練的課程來了解他已經建立的校長能力。英國國立領導學院發展以校長資格檢定制

(NPQH)作為檢定每一個新進的校長，進一步確認校長他們在擔任新的角色所需要的技巧和知識。

### 3、經由師傅經驗傳承的學習

英國國立領導學院將發展和擴展校長導入課程給每一位新校長，經由師傅校長辦學經驗的機會，將成功校長的辦學經驗一對一的方式傳承給新校長。英國國立領導學院的每一個課程活動都朝向能使新校長和其他新校長去交換心得經驗和實務智慧，以累積他的現場智慧。英國國立領導學院發現這樣的課程訓練帶給新校長們很大的幫助。

### 4、提供新任校長在職進修訓練課程(LPSH)

英國國立領導學院提供新任校長在職進修訓練課程(LPSH)，作為每一個參與這項課程的新任校長有機會去反省及聚焦在他們實務現場裡的有效領導，並設定個人目標作為更進一步的專業發展。英國國立領導學院規劃新任校長的活動課程，讓校長們能在一起發展他們的校長能力，例如，更高階的資格證明、上網能力訓練、學術專業能力、國際發展機會，藉由公開場合或私人交談以獲得心得經驗交流的機會。當他們再回到原來的服務學校時，在專業的領導上能夠把他們的潛能發揮出來。

### 5、以問題基礎學習促進團體學習

英國國立領導學院發展和使用最革新和先進的教學和學習方法在他們的訓練課程，例如以問題基礎學習法，去促進校長們的團隊工作和創意。英國國立領導學院的課程並非簡單的傳統課程或取代式的課程去提供管理和領導的訓練。英國國立領導學院提供一個清楚和核心的專業架構去支持和發展訓練課程，也希望一些機構來為學校領導者發展這些課程，包括 MBA，使得英國國立領導學院和一些機構成為夥伴關係，成為整個訓練計畫關鍵的一部份，做為全國的核心架構。

### 6、讓校長和學校領導者了解他們的成就

英國國立領導學院將授予成員的地位給校長和其他學校領導者了解他們的成就，通過者將接受英國國立領導學院建置於男女校友的網路之上，並敘明他們從這個課程訓練中的貢獻及收穫。

### 7、建立一個清晰的校長形象標誌

英國國立領導學院建立一個清晰的校長形象標誌，並非要所有的校長或領導者都順著這個相同的模組且遵循相同的生涯路徑。而是英國國立領導學院希望建一個清晰的校長形象標誌做為校長的導入、清晰的品質確信及給予副校長和中階領導者一個可以認知的校長生涯發展里程碑。但是，每一個人個別的工作在不同地方的不同生涯發展階段將有不同的專業發展需求，英國國立領導學院必須有一個清楚且明顯的角色去發展和支持各個不同層級的學校領導者。因為他們的需求焦點並不相同，有的是在不同情境下不同領導的挑戰；有的則是在城市內和學校內；有的則是教會學校；有的則是大型學校和小型學校；有的則是主流學校和特殊學校；有的則是成功的學校和在危機中的學校。

### 8、網路化的學校領導者

英國國立領導學院將建立在國內所有校長和其它學校領導者可以在第一時間彼此互動的網路，並且以強化和國際間最好學校校長的連線。這將使得校長們可以輕叩其他成功學校校長的辦學經驗。因此，英國國立領導學院將可以發展監控新校長額外需求的支

持，提供在網路上或在當地的精熟訓練去分享問題解決的方法和真實生活教室和領導者的挑戰。

#### 9、支持校長的生涯發展

英國國立領導學院將需要去編造學校領導者在領導力發展和其它領域之間專業生涯的緊密連線。例如，與地方政府發展協會、發展代理機構、市民管理服務與政策研究中心、  
，去分享最好的實務經驗，並鼓勵更多加入者去分享更多領導者對公共事務的看法，這些外圍的團隊可能給校長和學校領導者一些忠告，去轉變學校領導者在教育事務工作中的角色。

#### 10、建立一個世界級的教育服務提供一個國際的觀點

英國國立領導學院希望建立一個世界級的教育服務系統，服務我們的教師和學校領導者在教育發展的其它學校系統也必須保持同樣步伐。ICT 已經打開了學校和其它世界的溝通管道，英國國立領導學院將建立強而有力的連線把世界其它國家相似的學校領導者連接起來，建立國際化的學校領導者網路連線討論和交換實務經驗，並以國際化的學術會議和討論會，讓國際上最好的學校和最好的學校領導者展示他們成功的個案。英國國立領導學院首先提供面對其它學校系統挑戰的學校領導者經驗，試圖提供學校領導者們從海外其它國家的成功發展的機會，作為英國國立領導學院的訓練課程之一。

#### 11、步步為營的引導和討論國內的學校領導

英國國立領導學院試圖引導和建立國內對於學校領導問題的討論機制，因為討論的機制可以促進不同方法的分享知識，例如，藉由公立學校和私立學校之間的對話機制，去討論最好的學校是如何被引導和經營的。英國國立領導學院將扮演一個催化者的角色，把一些學校在帶來新觀念去面對挑戰的經驗，把最好的領導者在學校本位、在地區或國際間，及在網路上製作一序列的學校領導講座和會議以提供高品質的貢獻。

#### 12、發展目標領導策略在關鍵的國內優先區

英國國立領導學院將和政府一發目標領導策略在一些關鍵的國內優先區，例如，發展最好學校領導實務經驗在最市中心區，作為市區卓越計畫的討論事項之一，並且重視學校領導角色在建構種族察覺和融入時去關注學校相異之處。

#### 13、將領導的議題做為研究的任務

英國國立領導學院擁護政府經費補助在學校領議題方面的研究，經由英國國立領導學院來進行，定可以強而有力地提高研究的品質，並回饋促進學校層面的教育改進。英國國立領導學院專進行任務分工研究，進入困難的領域、挑戰和成功的研究成果，並將研究成果傳播到學校，期望以研究的成果提供教師們和校長們服務的機會。

## 二、英國國立領導學院的定位問題

### 1、英國國立領導學院是個目標設計和追求貢獻的單位

英國國立領導學院的創立是個目標設計和追求貢獻高品質教學和研究的機構，它將提供在地的機構訓練的課程和學術研討會，有效地運用資源在每一個教育、學校領導和研究的層面，運用 ICT 周邊設備讓國內和國際間的學校和教育服務領導者去做網路連線、互動

式討論和效換彼此的意見。

## 2、英國國立領導學院是個提供全然對話的機構

英國國立領導學院提供一個全然透明化的學院目標對話測驗量表，在任何時間內能提供給 24000 位校長的服務，也可能提供兩次以上的服務去鼓舞校長們和在學校領導與管理工作的更多的人，其中有大部份的運作系統必須在電腦網路的虛擬學院上作有效的互動。英國國立領導學院成為一個運用 ICT 設備的強而有力的國內學習網，這個學習網是建立形成一個專業的新網路工作，它包括經由國內校長問題解決智囊團、優先話題討論團、上網的高手，以及不斷地更新和研究提供最新的資料。

## 3、英國國立領導學院的設置是回應教育改革報告書(綠皮書)的諮議

英國國立領導學院的設置說明是回應英國教育改革的諮議，我們面對英國國立領導學院，應該以中心本位、容易接近的地方或接近主要城市，讓更多鄰近學校可以加入參與的方向來思考，並且以建構一個新的 ITT 的觀點來設置英國國立領導學院。

## 4、英國國立領導學院的設置應結合商學院和高等教育機構的力量

我們應該樂於見到英國國立領導學院設置在商學院 高等教育機構或其它訓練和發展中心的附近，如此一來更可以引用其它領域成功領導和管理的軌跡記錄，做為英國國立領導學院夥伴關係訓練課程的發展。英國國立領導學院的設置說明書也表達了對有潛力夥伴合作的濃厚興趣。

## 5、英國國立領導學院的組織結構必須彈性且非科層體制

英國國立領導學院的組織結構必須較有彈性，並且是非科層體制，以學校之實際需求為目標導向。英國國立領導學院應該成為該地區領導活動的中心，建立一個小而高品質的核心團隊，以大部份的領導和設計計畫成為專家服務校長和其它領導者的體系，並且能從公立和私立的部門提供的短期外調 人力配置和定位配置的人員來支援加入英國國立領導學院。

## 6、英國國立領導學院由一位全職的執行長扮演重要的角色

英國國立領導學院將由一位全職的執行長負責設定願景、聲明和公共形象與聲望，執行長的聘請將是一個關鍵的問題，執行長必須是一位成功的候選人，他需要在高品質教育領導的發展和傳遞中展現出色的軌跡記錄，由州務卿循公開、刊登國際廣告和選擇的過程，並州務卿發布這項執行長的聘用命令。成功的候選人將需要很有自信和支持教學專業，尋找執行長的過程必須涉及服務校長和教師的項目。執行長一經聘用，執行長將扮演英國國立領導學院在計畫上最具活動力的部份。

## 7、英國國立領導學院必須有一個行政諮議委員會

英國國立領導學院必須有一個行政諮議委員會，扮演確認領導者在公立和私立部門的行政事務的執行，包括服務專家校長在內。英國國立領導學院必須建立安排專業對話的機制，並應邀請相關轉體的領導者、副手和其它學校的領導者為英國國立領導學院的運作及未來計畫而努力。

## 8、英國國立領導學院的服務範圍包括英格蘭、蘇格蘭、威爾斯和北愛爾蘭

英國國立領導學院的工作推動與 GTC 和 TTA 的關係相關密切。雖然英國國立領導學院是由英格蘭的教育與勞工部成立。但是，英國國立領導學院的服務範圍包括大英國協的

四大區域：英格蘭、蘇格蘭、威爾斯和北愛爾蘭。

## 肆、英國國立學校領導學院之功能看校長專業能力的訓練

校長是學校組織的行政首長，如何運用有效的科學方法，對於學校內人、事、財、物等業務，作最妥善而適當的處理，以促進教育進步，達成教育目標來面對組織變革的挑戰。國內學者吳清山(民 88)研究指出：領導與專業能力為校長所必備之最基本能力，也是中小學校長甄選的最重要基準。由此可知，校長的職責範圍包羅廣泛並且還任重道遠，在此情況下，校長在學校組織結構中如何扮演好校長的角色是學校教育成效良好與否的關鍵。林文律(民 88)研究「校長評鑑」時指出：學校辦學的績效所指為何？好校長究竟何義？眾說紛云，但校長既然是一校之長即應肩負著學校績效的重任。江文雄(民 88)研究指出：校長評鑑的指標包含政策執行、教學領導、學校管理、人際關係、專業責任、學校特色六個構面十六個項目六十五個細項。梁坤明(民 88)研究指出：以校務發展、教學提升、領導溝通、經費管理、安全維護、校園營造、生活輔導、社區互動八大向度三十四個指標一百個細目進行校長的評核。因此，校長領導學校績效的一些指標值得進一步研究，作為校長評鑑的各層面來進行探討。以下試從英國國立學校領導學院之功能看我國中小學校長的專業能力訓練：校務計畫、組織發展、行政管理、教學視導、公共關係等五種校長專業能力評鑑校長的工作。

### 一、校長之專業能力評鑑指標一：校務計畫

校長是學校的領導者，透過計畫之功能的發揮，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。從校長專業能力訓練而言，校長之計畫的職責可從以下四方面指標進行評鑑：整體性計畫、未來性計畫、程序性計畫、績效性計畫。

1. 整體性計畫評鑑：計畫必須具有共同的目標與功能，整體計畫底下另有其分類計畫及從屬人員。各部門之間關係密切並相互作用。因此，目標管理的原則，首先要說明的是個體目標如何支持單位目標，單位目標又如何支持配合整體目標。
2. 未來性計畫評鑑：計畫是指對未來之事務的籌畫，以及在各種方案尚未付之實施以前，對整體規畫的預估和瞭解。因此，就計畫的本質來看，它具有未來性。
3. 程序性計畫評鑑：計畫是應該在合理的推理程序下發展出來的。
4. 績效性計畫評鑑：計畫為了避免人力、物力及時間之浪費，選擇最合適有利之方案的活動。

### 二、校長之專業能力評鑑指標二：組織發展

校長是學校的領導者，透過組織之功能的發揮，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。從特別權力關係而言，校長之組織的職責可從以下六方面指標進行評鑑：組織需受到法制之限制、組織需講求效率、組織要符合人性、組織要適應環境、組織應便於決策、組織應顧及平衡原則。

- 1、組織需受到法制之限制：法制是一種相對於組織所特別具有的一種約束力。通常，法制對公家機關組織之約束比較嚴，組織之各部門及其權責，都有其明確的法律條文依據。組織法規內也必須明定相互隸屬之關係、層次、單位區分、及工作人員之職稱、職等與員額等。

2、組織需講求效率：組織的行政管理具有效率，才能發揮組織最大的功能和獲得其應有最豐碩的成果。如對人員作專長分類，對事作職位分類，提昇效率的方法有多種而後再求人與事的適切配合，另外，如單位之區分、工作之簡化等也有助於效率的增進。

3、組織要符合人性：組織目的需經由人來實現，則人是組織的最重要因素，因此人在組織中如何使其提高意願及發揮潛能，這就是管理者重要的課題。

4、組織要適應環境：組織本身即是一個環境，而構成組織的各個部分間也存有相互影響相互依存的作用，因此組織應適應環境而隨時調整。

5、組織應便於決策：管理者是決策運作之關鍵，在處理事務時不但要顧及決策的執行，更需適應環境的變動，因此能繼續不斷的作新的決策也是管理者的責任。

6、組織應顧及平衡原則：組織不但要求其本身的生存，更要追求整體性的均衡發展。因此組織應顧及平衡，才能使組織在穩定中成長。

### 三、校長之專業能力評鑑指標三：行政管理

校長是學校的領導者，透過管理之功能的發揮，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。從特別權力關係而言，校長之管理的職責可從以下三方面指標進行評鑑：人事管理、設備管理、財政管理。

1、人事管理：人事管理為組織中關於人力資源的管理與服務，包括人員選用、訓練、人與事的密切配合，人與人間關係的調整、協調與合作、福利與健康等工作，以發揮組織的團隊精神，提高工作效率。學校人事管理包括人員任用、進修、考核、士氣、福利等五項目。

2、設備管理：設備是指所有的物材，而物材包括財產與物品。為使教育工作順利推展，學校必須有充分的設備，換句話說，為了達成學校目標應該隨時保持、利用、和改善其設備。

3、財政管理：雖然已擬定好完整的教育計畫，但仍然必需有財政的支持，才能順利執行所有計畫。學校財政管理是依政府所定之預算與其他相關規定所授權而作有效運用。學校經費預算則指有關學校全年所有歲出之總結，而其編列之金額總數則能顯示學校的教育計畫之規模。學校應有其長期計畫而再依據其計畫編列每年之預算。因此預算應依據最合理的原則編列並執行之。

### 四、校長之專業能力評鑑指標四：教學視導

校長是學校的領導者，透過教學視導之功能的發揮，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(邱錦昌,民 80；林明地,民 88；楊振昇,民 88)。從特別權力關係而言，校長之教學視導的職責可從以下四方面指標進行評鑑：臨床視導、發展視導、區分視導、同僚視導。

1、臨床視導：臨床視導是一種注重教師課堂教學的視導方法，經由課堂的教學過程，以獲得教師和學生對教學的觀念、知識與態度等資料，經由對這些資料的分析，以及視導人員和教師的合作關係，形成了臨床視導的程序和策略，最後目的則在於增進教師的教學知能，以及學生的學習效果。

2、發展視導：發展視導的主要五項功能。(1)能提昇教育的品質，改良課程，並增進教師教學及思考的能力。(2)能促進團體民主的發展，並使團體形成共同的目標。(3)重視偶發狀況，

整體關係及教師的成長。(4)能以民主參與及問題解決的方法進行視導。(5)重視教師、課程專家、行政人員、視導人員以及學生對課程的發展。

3、區分視導：區分視導在於視導方式的選擇由教師決定。其實施方式大略可分成四種：(1)科學視導法：此一方法著重於教師當中，教學行為是否符合科學研究的精神。(2)績效視導法：其視導的重點為注重學生在學習後所獲得的學習成就 (Glatthorn,1984)。(3)藝術視導法：係以視導人員的應受性，認知性和知識，去欣賞在課堂中有意義而細微的事件。並以感性的、詩意的、甚至於隱喻式的語言去傳達所觀察到的結果，給予教師或對學校有影響力的人 (Eisner,1982)。(4)學習中心視導法：此視導方式適合新進的教師，或有經驗但遭遇到教學困難的教師。旨在幫助教師瞭解他們的教學情形及影響，使教師在課堂中成為一個主動的問題解決者。

4、同僚視導：同僚視導，基本上認為教師是教學方面的專家，而教師與視導人員在同僚關係中，最容易加強專家知能(Cogan,1973; Harris, 1985)。同僚視導的重點在於觀察，分析及回饋的過程上，而教學同僚，也許就是他們本身最好的視導人員。藉此將能協助改善教學領導者(即視導人員及校長)與教師間的氣氛，而教師與教學領導者，將能有效的以共同合作方式，努力以改進教學。

## 五、校長之專業能力評鑑指標五：公共關係

校長是學校的領導者，透過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。從特別權力關係而言，校長之公共關係的職責可從以下四方面指標進行評鑑：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。

1、塑造學校的公眾形象：公共關係一種管理制度和經營哲學，也是一種人生的藝術，因為它能用來促進個人與個人、團體與個人以及區域與個人之間的協調和溝通。為了滿足人類的各種需求來塑造學校的公眾形象，不同的個人和社會單位都要建立與維護相互之間的關係。現代社會正是由這些與日俱增的相互關係所維繫。

2、建立善意依存的基礎：公共關係是研究人群關係的工程學，它是建立在善意依存的基礎上，達成社會與人群合為一體的互動目的。學校是複雜的社會體制中一個縮影與社會各階層存有密切關係，因此他們必須彼此接近才得以發展。

3、統合大眾意見的功能：公共關係不只是宣傳，也是一種管理的機能，它具有統合大眾的意見的功能，使經營政策能符合公眾的利益。公共關係則是研究一個組織在其所處的社會環境中與其他組織、群體與個人之間的關係。

4、令人感到舒適的溫馨：學校之公共關係是在一個組織中全體人員如有溫馨、和諧的感受，即會令人感到舒適，這是良好公共關係的基本條件。學校的周圍有多群團體，而它們對學校也有各種期望。因此校長先必須調整來自外界的各種期望而發揮高度之經營技術與維持彼此間良好之公共關係。

## 陸、參考資料

林文律(民 88)：校長評鑑。學校行政，1，45-58。



陳木金(民 89), 從英國國立學校領導學院之功能看校長專業能力的訓練, 刊載於 89.11.25 中華民國學校行政研究學會主辦「學校行政論壇第六次研討會 英國教育改革經驗」論文集(p.1-10)。

---

林明地(民 88): 校長教學領導實際: 一所國小的參與觀察。教育行政論壇, 5, 83-110。

江文雄(民 88): 台北市中小學校長評鑑方案之探討。台北: 台北市政府教育局。

楊振昇(民 88): 邁向二十一世紀落實教學領導之省思。教育行政論壇, 5, 111-135。

吳清山(民 88): 台北市國民中小學校長遴選方案探討。台北: 台北市政府教育局。

顏慧萍(民 81): 國民中學校長甄選制度之研究。國立師範大學碩士論文。

張清良(民 82): 台灣省立高級中等學校校長甄選制度之研究。國立政治大學碩士論文。

梁坤明(民 88): 台北縣校長評核制度之研究。學校行政, 3, 51-59。

鄭英敏(民 83): 中小學校長甄選制度之探討。教師天地, 64, 7-13。

臺北市府教育局(民 88): 臺北市八十七學年度國民小學校長候用甄選須知。

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

Hopkins, D.(2000). Wellcome National college for school leadership to School of Education in Nottingham University. <http://www.nottingham.ac.uk/education/latestnews/leadership.htm>.