

花蓮縣114學年度第1學期國民中小學校長會議

團體動力—發揮校長領導影響力

張慶勳

2025/8/22

主辦：花蓮縣政府

承辦：花蓮縣秀林國中

地點：花蓮縣宜昌國小

思路框架

WHAT

- 團體動力
- 校長領導
- 學校文化
- 教育環境
- 校長修為



HOW

領導策略 → 學校經營



永續經營 → 永續發展

我們就在這裡

結緣

來自校長的聲音

校長辦學理念

堅持 隨波 妥協？

熱忱 & 堅持

原動力？

縣 教育大環境

文化 & 現況



校長的認知 ?

學校文化



學校本位經營



領導力 & 學校經營
關係 & 困境 ?

多元文化 & AI 時代

虛擬共構環境



型塑學校文化



正當性 & 非正當性?

組織文化 → 達成任務 & 面對變動的重要基石

AI革命

黃仁勳 專題演講 (2025/5/19)

AI 發展階段

- 早期 感知型 AI (Perception AI)
- 目前主流 生成式 AI (Generative AI)
- 逐步邁向 能主動完成任務 代理型 AI (Agentic AI)
- 最終走向 結合物理機構 實體 AI (Physical AI) :
人型機器人

組織文化

宏觀 巨觀 微觀



策略 & 作為？

教與學的主體

學生



教育目的？

成為更好的人

故事 的 啟發

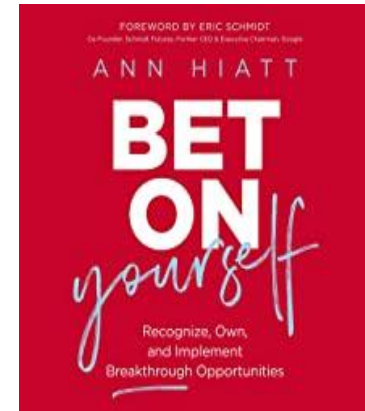
英特爾 執行長 陳立武 的理念

推動 以客戶為中心 的 文化變革

(2025/3/13)

Ann Hiatt 的故事

Ann Hiatt (2021). *Bet on Yourself: Recognize, Own, and Implement Breakthrough Opportunities*. HarperCollins Leadership.



中譯本

Ann Hiatt (2022) 。我選擇勇敢：Google首位幕僚長的職涯高投報法則 (史碩怡 譯) 。大塊文化 。(原著出版於2021年)

對 領導人的 啟發

- 成功領導人的 哲思 極為重要
- 領導力 建立在 信念 與 價值 上
- 領導的 基本假定 價值取向（ 創造教職員工生的 價值取向 ）
- 以教職員工生為中心→文化變革
- 挫折容忍力—在壓力中成長 在成長中解壓
- 以 解決問題為 導向
- 創造 突破性的 機會—夢想 願景 實踐

如何 啟動 領導動能

What 哲思基礎 化識為智
教育理念 辦學理念

How 概念架構 策略方向
操作技術 作法步驟

教育認知 → 化識為智

組織行為_ 個人 團體 組織

團體動力_ 環境 心理 領導 動能 驅動力

哲思論述_ 教育理念 辦學理念

反思學習_ 反思領導 學習領導

行動策略_ 策略領導 領導策略 教育決策

核心素養_ 知識 技能 態度 價值 解決問題

領導素養_ 校長領導 核心能力 專業化

以 哲思 為基礎

導引

哲學觀 教育理念 辦學理念

→ 學校願景 教育目標 發展主軸

→ 策略領導 + 領導策略

→ 教師教學 學生學習

→ 領導綜效

知行合一

做對的事 / 領導 → 把事情做對 / 管理

融合

形而上 誠於中 行於下

展現



正能量

OECD 核心素養

融合 行為特徵、態度 & 屬性

有助於 在工作場所 實現 有效且成功 的 績效

可觀察的**行為** 實踐而非知識 透過**經驗**發展而來

- 願景與策略 (Vision and Strategy)
- 賦予員工能力 (Enable People)
- 道德與誠信 (Ethics and Integrity)
- 合作與跨組織文化溝通 (Collaboration and Horizontality)
- 獲得成果 (Achieve Results)
- 創新與變革 (Innovate and Embrace Change)

UNESCO (2016) 核心素養

- 績效責任(Accountability)
- 溝通(Communication)
- 團隊合作(Teamwork)
- 創新(Innovation)
- 聚焦結果導向(Results focus)
- 規劃與組織(Planning and organizing)
- 知識分享與持續精進(Knowledge sharing and continuous improvement)

素養

張慶勳 (2020)

受教者

→學習

→知識、技能與態度

→綜合表現，並可成為一 有教養 的 國民

- 張慶勳與李曉峰(2020)。校長領導形塑核心素養導向校園文化的思維與策略。 教育政策論壇，23(3)，35-66。 <https://doi.org/10.3966/156082982020082303002>

核心素養

張慶勳 (2020)

從國民所應具備 讀、寫、算基本能力的「素養」

→連結 知識 + 能力 + 在生活應用上的 態度+價值觀

→強調 個人的 道德修為 + 養成 全人發展的 關鍵要素

校長領導專業化

- 個人修為
- 反思學習
- 驅動領導動能
- 追求卓越領導
- 增進學校效能
- 型塑有意義教與學

校長領導專業化

教育部政策

教育部校長課程與教學領導人才培育中心

- 教育部校長領導知能專業發展計畫
- 中小學校長課啟(COACH) 機制建置與培育
- 校長專業學習社群
- 教育部中小學校長領導知能專業發展諮詢計畫
- 校長專業發展支持系統
- 中小學校長協會
高級中等學校校長協會
- 國民中小學課程與教學資源整合平臺

我的

教育理念

教育

從 核心素養 切入 ([張慶勳](#)，2020)

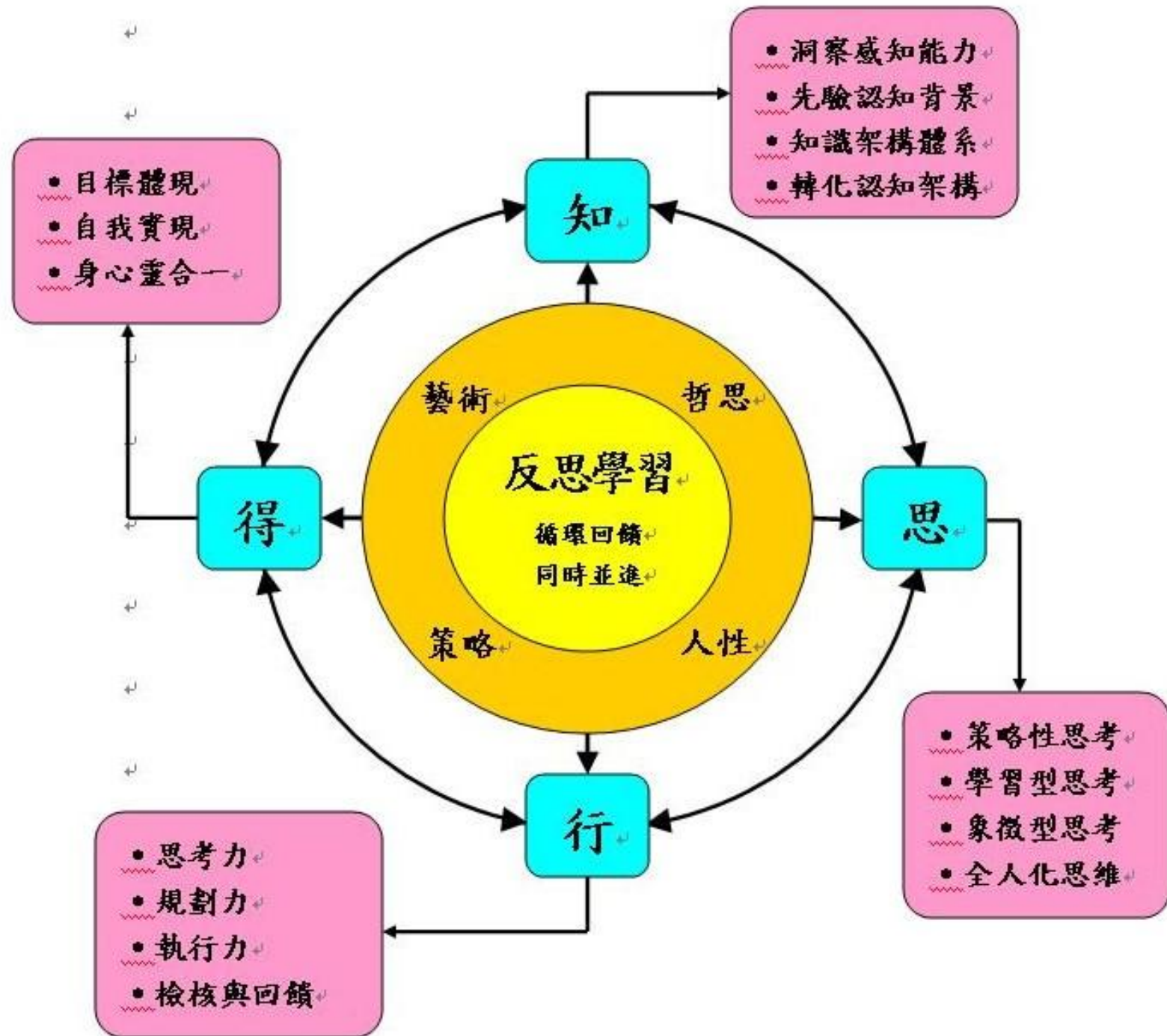
培養具有 自我修為、國際 與 跨文化視野、
與他人互動溝通、
能為自己的行為負責，
並能將 知識、技能、態度與價值 轉化 為智慧
而實踐於日常生活與解決問題上，
最後經由終身學習而成為 全人發展 的「人」。

我的

領導理念

我的

教育哲思

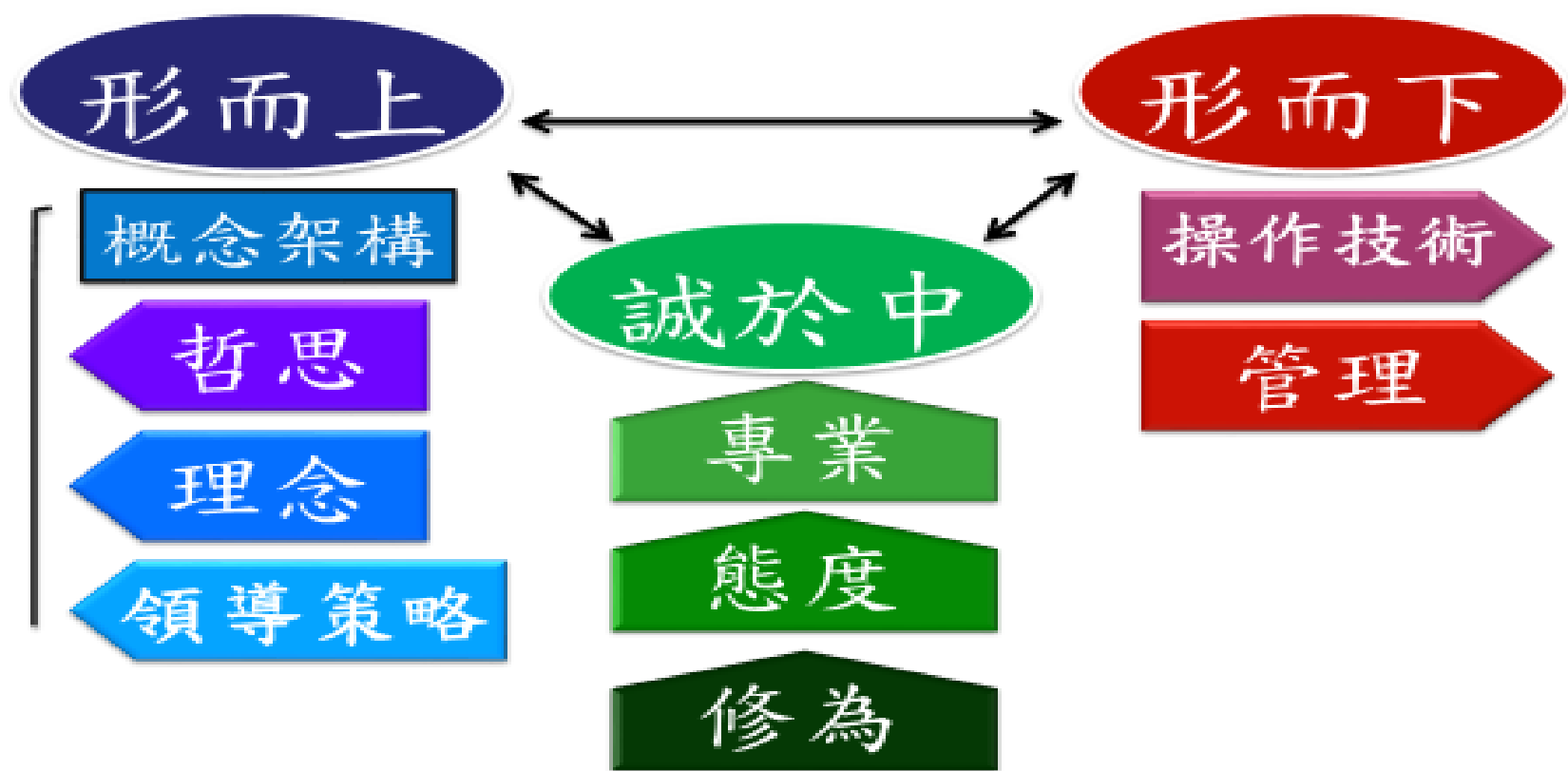




NPUE



College of Education



領導力 內涵

Sergiovanni (1984)

文化力 符號力

教育力 人文力 技術力

領導力 內涵

張慶勳

哲思啟動力 領袖道德力
教育專業力 文化型塑力
符號象徵力 反思學習力
政治磨合力 操作技術力
實踐影響力

領導力→ 性質 (張慶勳)

心理性_ 組織 個人需求的滿足感

文化性_ 組織文化的型塑與共識

動態性_ 決策的動態循環回饋歷程

歷程性_ 「背景脈絡→資源投入→轉化過程→績效產出」的轉化機制與歷程

整合性_ 融合個人、團體、組織本身、正式與非正式的整合性組織

多元性_ 具有多元異文化、組織架構類型與特徵

社會性_ 學校組織是一動態性、整合性的社會系統

教育性_ 聚焦在精進教師教學品質與提升學生學習成就

發展性_ 組織變革與發展特許任務

學校經驗分享

屏東縣長榮百合國小

型塑有意義教與學

張慶勳（2024）。校長領導型塑有意義教與學的哲思與策略。台灣教育研究期刊，5（3），27-55 <https://drive.google.com/file/d/16w1iefOWKbVbOvCemSs2kTpc2aICe6Sg/view>

特殊績優表現，典範分享

教育界奧斯卡獎屢屢得金～

103年、110年教育部教學卓越國小組金質獎

104年、111年教育部教學卓越獎

.....



有意義教與學-意涵

整全 & 融合的思維與經營

教師_教育理念；CK PK PCK；教學過程與結果

學生_主體性 → 全人發展

校長_教學經營 整全融合

→ 校長領導 校本課程 師生共學 境教



→ 精進教師教學品質 提升學生學習成效

→ 教學經營的整全融合

→ 家長社區學生 共同關注議題

校長辦學-教育哲思

以 教育哲思 啟發 辦學理念 領導動能

哲學觀

進步哲學 _ 教育即生活 學學即社會

自然哲學 _ 順應自然本性 崇尚偕和教育

孔孟學說 _ 以仁為核心 盡己及人 向善

基督精神 _ 博愛 寬恕 奉獻

文化觀 _ 校本文化

調適者的文化模式 民族傳統文化 社會主流文化

知識觀 _ 知行合一

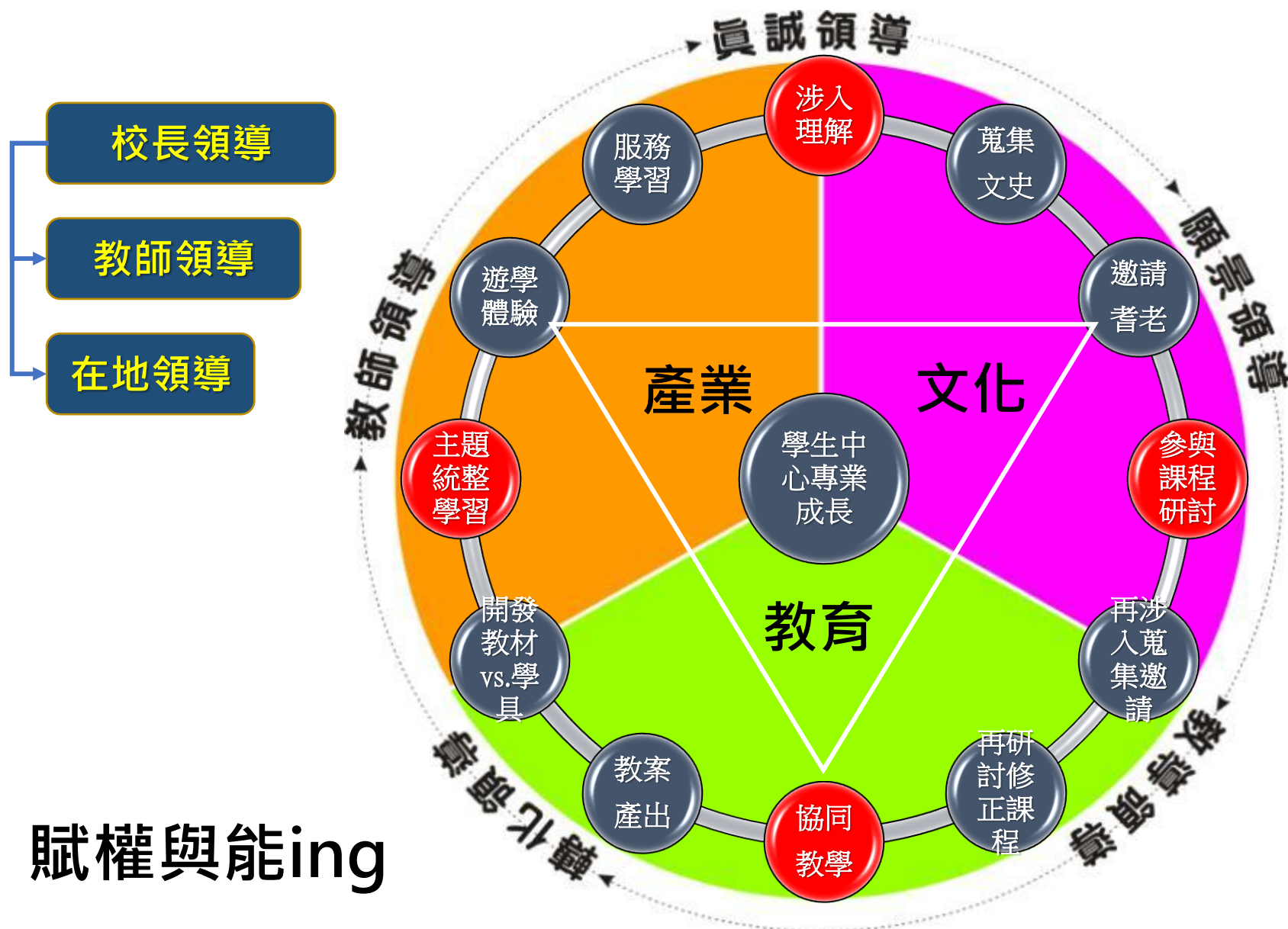
課程觀 _ 校本文化課程

雙學歷課程構念 發展課程 建構部落學歷 提升學業成就

教學觀 _ 文化回應教學

評量觀 _ 師生共學 境教 ; 總結性 形成性

三位一體的專業成長模式



型塑有意義教與學-領導策略 4-1

落實 班級本位 教師領導 專業力

→ 真誠領導 願景領導 教導領導
轉化領導 教師領導

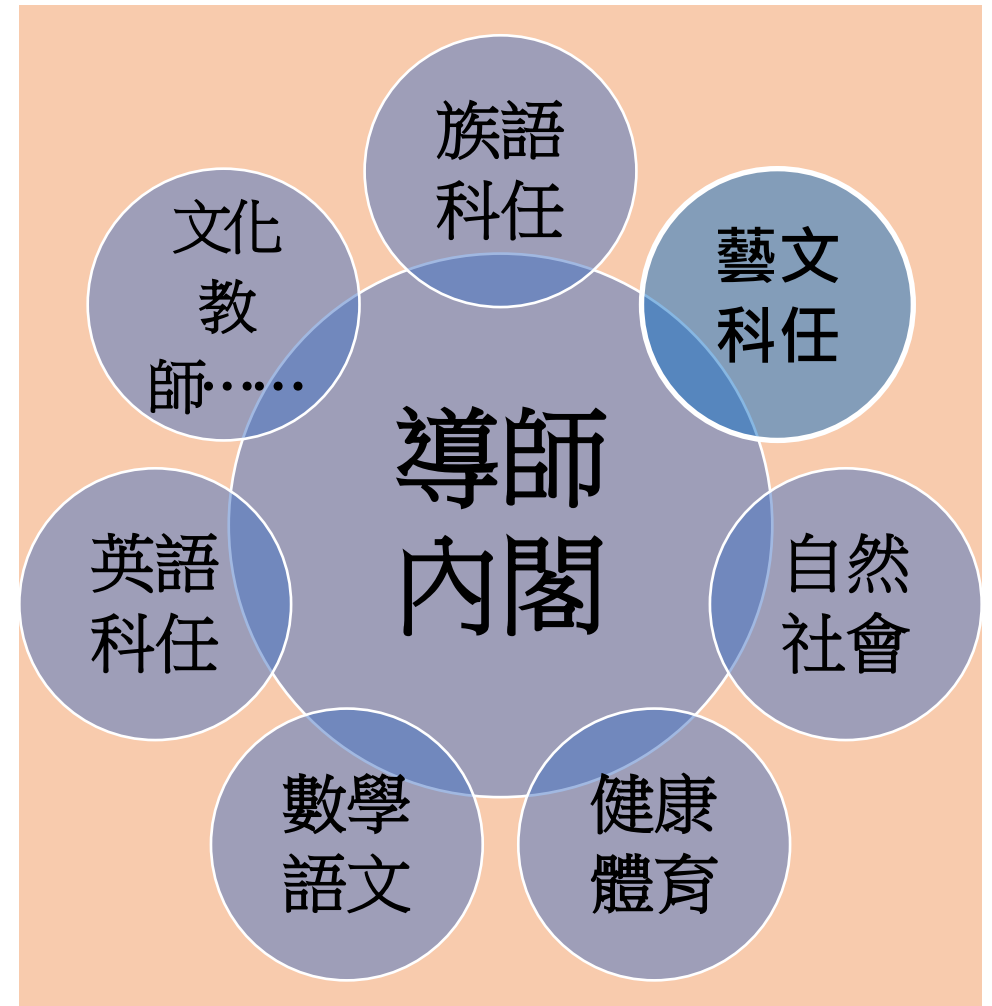
文化領導 課程領導 教學領導

教育 文化 產業 三位一體

班級本位教師領導

專業自主+認輔+自主學習=適性揚才

- 班級本位教師領導是落實專業自主的有效取徑，但需以願意創新改革的學校文化做為基石，以專業教學社群的實踐承諾做為動力。
- 班級若能與班級教育合夥人共構班級理念、落實課程地圖的擬訂、定期進行跨領域班本或班群教學會議、共同探討學習成就表現並採取聯合輔導行動，以及分享產出的行動研究成果，定可領受專業自主帶來的教育喜悅，理解專業的價值。



班級本位教師社群運作

■ 依校本/校訂課程規劃實作任務(可配合課發會)

01.班級主題統整課程規劃 (分組實作 / 校本)

班級作為共作平台，才可成就校訂課程中跨域統整的課程與一致和諧的教學觀，適性揚才有穩健驅動力。

02.全校性課程研討分享 (導師輪流分享 / 全校性—大型學校可採志願分享)

03.開學前協調課程實踐 (確認進度順序 / 班本)

04~06.共備觀議課

07.檢討課程教學滾動修正校訂課程與教學策略 (修正教材與教學 / 班本)

08.定期評量後學習表現檢討與學生任務認輔 (導出自主學習 / 班本)

09.定期評量後學習表現檢討與學生任務支持 (自主學習續航力 / 班本)

10.期末學習成果分享規劃 (教師的創新與學生任務 / 班本)

□「基礎學習社群」:以教師增能、專業對話及課程研發為主。【6次】

□「深化專業社群」:除了教師增能、課程研發外，著重於「課程實踐」，必需含有至少一次的公開授課，完整的備觀議課。【8次】

型塑有意義教與學-領導策略 4-2

建構 特許任務 校本課程 實踐力

→ 理念學校 特許任務

建構部落學歷

提升學業成就

文化回應教學

支援文化產業

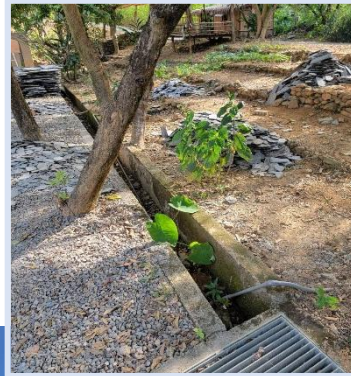
型塑有意義教與學-領導策略 4-3

文化回應教學 融合 境教 共學力

→ 愈是貼近孩子的生活 愈是真實
舊部落 文化尋禮
建造 石板屋基地
營造 舊部落山川景觀

文化場域已建置更完整

繼第一屆原住民新校園運動一級補助五百萬頭目石板家屋(有使照)
之後再獲文化場域設施補助兩百萬，後山增闢採石場和生命之河等，
讓石板家屋文化知識體系更完整，體現上、中、下層文化意涵



專題研究-石板家屋雙語導覽

孩子實踐分享 覺察細膩友善

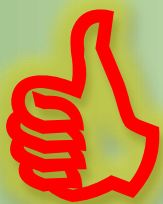


孩子使用雙語為訪視與參訪團隊進行導覽服務

學習角落盡溫情～

情境教材化，學習成果化

全校自主閱讀對話區～20處



兒童空間權利



型塑有意義教與學-領導策略 4-4

型塑 整全融合 校本文化力

→ 型塑 有意義的教與學 要從 學校文化 切入
校本文化 思維 與 策略
統整 教學經營 策略

故事 將 繼續

說下去

Q & A



簡報完畢
敬請指教