

第二章 文獻探討

為發展國民中小學校長主任的專業發展課程內容，達成本研究之目的，有關國民中小學校長與主任專業發展的必要性、國民中小學校長與主任專業發展的管道、國民中小學校長與主任專業發展方案及課程的內容、國民中小學校長與主任專業發展方案及課程的教學策略，以及國民中小學校長與主任專業發展課程設計與教學方法需考量的原則等內容，值得先進行文獻分析，以做為本研究設計、分析、與討論之參考。

茲根據林明地（2005）在其《學校領導：理念與校長專業生涯》乙書，及相關文獻（孔繁盛、鍾宇平，2004；何瑞珠、譚偉明，2004；林怡禮，2004；梁一鳴、黃顯華，2004；梁樂風，2004；彭新強，2004；黃宗顯，2009；謝富榮，2009；譚萬軍、汪雅量，2004；Daresh, 1997；Leithwood, Begley & Cousins, 1994；Richardson, Lane & Flanigan, 1996；Sharp, et al., 1998），茲說明上述文獻相關主題的內容如下：

第一節 國民中小學校長與主任專業發展的必要性

因為國民中小學校長領導與主任之作為深深影響學校效能與表現，而且學校外在環境變動快速，因此學校校長與主任單靠職前培育或職前儲訓所習得的知能，不足以讓校長與主任持續地協助學校成長與發展，校長與主任必須與時俱進，促進其在專業上的成長與發展。校長與主任的專業發展有其必要性，茲分項說明其必要性如下：

一、國民中小學校長領導與主任行為對學校表現的影響

為何國民中小學校長與主任必須持續地在專業上成長與發展？其理由之一是因為不管是從學校日常實際觀察的經驗來看，或從相關的實證研究結果來看，國民中小學校長與主任，比起學校的任何人，他們都扮演相對比較顯著的、比較重要的、比較具影響力的角色（Daresh, 1997；Leithwood, et al., 1994；Richardson, et

al., 1996)。深入而言，例如，在學校日常實際觀察方面，我們經常看到國民中小學的學校老師、行政人員隨著校長的調動、主任的更替而遷調、更動，我們甚至亦常發現學校學生的轉進、轉出，也會受到校長遷調、主任更替及其行政能力優劣的影響，換言之，從學校日常實際觀察可以看出，國民中小學校長與主任領導與管理對學校表現具影響力。

另外就相關實證研究成果而言，林明地（2000b）曾分析我國自 1970 至 1999 年間所進行的實徵性研究中，有關校長領導影響的研究（多數研究著重於國民中小學階段的校長領導），分析到底國民中小學校長領導影響是否存在？其影響的內容為何？以及不同領導方式的影響變化情形如何？結果發現：

3. 校長領導對學校的人員、過程與結果是可以發揮影響的

在所分析的 79 篇研究文獻中，幾乎所有的研究均發現，當校長領導實際（不管是特質、行為、型式等）有所不同時，學校人員的行為、態度、甚至價值，以及學校的過程與結果就有可能顯著不同。某些特定的領導實際常比較有可能產生正向積極的影響。……

4. 校長領導的影響範圍廣泛

從對象而言，本文發現校長領導所影響的對象包括學生、教師、家長或學校社區、校長自己、以及整體學校組織。就影響的內容而言，近三十年來的研究發現，校長領導對學生的學習、學業表現、以及行為表現，對教師的溝通滿足感、工作滿意（足）、（職業）疏離感、倦怠感、需求滿足、角色衝突、溝通窘境、服務精神、工作士氣、組織承諾、工作動機、工作態度、服務熱忱、以及參與決定意願、教學效能、以及與校長的互動，對家長或學校社區對學校的態度、參與實際、彼此互動、以及對學校的支持，對校長工作滿意、溝通效能、決定合理性、領導滿意度、以及領導效能，對學校的組織氣氛、組織文化、組織革新、組織績效、組織目標達成程度、團體績效、校務推展成效、決定品質、以及內部穩定與外部支持，均可以發揮影響。……

（頁 249）

國民中小學校長領導對學校表現的影響力是如此大，同樣的，國民中小學主任是學校的重要幹部，研究者們可以合理的認為，其行政作為影響學校效能的程度亦相當高。換言之，整合而言，國民中小學校長領導與主任行政作為會影響學校效能表現。因此，協助國民中小學校長持續成長與發展，相當重要，本研究的進行將有助於其專業發展核心能力的發展，及其課程內容的規劃。

二、各項教育改革對國民中小學校長與主任職位與工作所產生的衝擊

近年來社會與時代的變遷，我國國民中小學外部環境（包括經濟、政治、社會文化、制度上、價值態度上等等）的改變相當快速，加上近年來教育改革在《行政院教育改革總諮議報告書》出版後（行政院教育改革審議委員會，1996），各項措施漸漸訂定法令、規定加以落實，使得國民中小學學校革新似乎已成為校長、學校主任日常生活很重要的一部份，這對於國民中小學校長與主任職位與工作的衝擊相當大。

國民中小學校長與主任職務與工作比較顯著的衝擊與改變主要包括：

- （一）校長、主任的角色轉變為必須兼重課程與教學領導，甚至課程與教學領導必須變成是校長與主任的主要職責：校長與主任必須由原來單純的行政主管，轉變成為教與學首席教師兼行政主管（行政院教育改革審議委員會，1996），扮演課程、教學領導者的角色，跟隨著的是校長與主任必須將權力與學校成員分享。另外，在終身學習、學習型學校之追求的潮流與使命中，國民中小學校長與主任必須扮演設計師、僕人、與教師的角色（Senge, 1990），不再只是學校行政管理者，如此的改變衝擊不小。
- （二）校長、主任工作所面對的不確定性越來越高、越來越複雜：例如國民中小學校長的職務從原本的依年資、「倫理」、學校規模大小等因素加以派任、遷調，目前已都朝向校長遴選的制度，當遴選不成功，無法續任或連任時，國民中小學校長就必須回任教師，校長工作的穩定性銳減，當然不確定性就增高。同樣的，國民中小學主任的任用權目前也多落在校長手裡，若未獲聘任，則必須回任教師，大大影響主任工作的穩定性。「萬年校長」、「萬年主任」不再存在，當然擔任國民中小學校長與主任的工作不確定性就增高。
- （三）校長與主任的績效責任加重：教育改革朝向以學校本位管理，使得原屬於教育行政單位必須負的責任漸漸轉移到學校了。例如教學效能的保證、教科書的選擇、教師的遴選、九年一貫課程中有關學校本位課程發展的規劃與推動等等，按照我國社會的價值觀念，國民中小學校長與主任仍必須負最大績

效責任的人選，因為他們分別是：綜理校務以及協助校長綜理校務的角色。

- (四) 校長與主任面對來自家長與社區的壓力越來越大：隨著社會民主化，家長希望參與學校教育的呼聲增高，相關的法令也明確指出家長參與校務的正當性（例如《教育基本法》、《國民教育階段家長參與學校教育事務辦法》等），學校與外在環境的接觸增加，形成一股外在監督的壓力。各項法令規定家長與社區的參與變成有權利與義務的關係了，國民中小學校長與主任是學校組織的中界者或守門員，其所面對的壓力必然增高。
- (五) 校長與主任被期望必須領導「學校組織」轉型成為「學習型機構」，學校不再只是像科層體制一樣的「正式組織」而已，因此國民中小學校長與主任必須與學習型學校的相關人員共同學習，當然其必須關心的不只是學生的學習而已，還必須包括教師、家長，甚至整個社區以及自己的學習。
- (六) 校長與主任領導行為的道德考量日漸重視。看似日常的作為都必須考量其行為決定的基礎，例如簡單的學生分班、教師班級分配的行政工作，就必須考量是否注重公平正義、因材施教、適才適所、給予機會嘗試等等價值。這些都必須成為校長持續專業發展的考量。

綜合而言，國民中小學校長領導與主任行政對學校的人員、過程與結果是具有影響的，而且從對象、內容而言都影響廣泛。國民中小學校長與主任面對越來越多的衝擊，使得校長專業發展的必要性大大提高。國民中小學校長與主任於職前培育、職前儲訓所學到的知識、技能、態度、以及本身特質，隨著學校外在環境的不斷改變，已無法完全因應，必須持續更新發展。再豐富的職前培育或職前儲訓，當校長與主任面對持續變動的外在環境，及漸漸升高的績效責任要求時，其原所學的知能之適用性將逐漸降低。因此，傳統零碎、無計畫、以及「急就章」的在職訓練概念，必須改變成持續性的、較系統性的、甚至較具規劃性的專業發展所取代（West-Burnham & O'Sullivan, 1998）。本研究進行國民中小學校長主任專業發展課程內涵的研究與規劃，有助於協助這些問題的解決。