

校長學

—工作分析與角色研究取向

林明地/著



校 長 學

——工作分析與角色研究取向

林 明 地 著

國立中正大學教育研究所所長

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

校長學——工作分析與角色研究取向 / 林明地
著,--初版,--臺北市：五南,2002[民91]
面：公分
參考書目：面

ISBN 957-11-3119-9(平裝)

1. 校長	2. 教育 - 行政	3. 學校管理
526.42		91022538

III

校長學——工作分析与角色研究取向

作 者	林明地 (125.1)
編 輯	蔣和平

出版者	五南圖書出版股份有限公司
發行人	楊榮川
地 址	台北市大安區106 和平東路二段339號4樓
電 話	(02)27055066 (代表號)
傳 真	(02)27066100
郵政劃撥	0106895-3
網 址	http://www.wunan.com.tw
電子郵件	wunan@wunan.com.tw

顧 問	財團法人資訊工業策進會科技法律中心
-----	-------------------

版 刷	2002年 12月 初版一刷
	2003年 7月 初版二刷

定 價	380元
-----	------

版權所有 請予尊重

序 言

根據經驗，許多人小時候的志願是「要當老師」，但相當奇特的是，長大後志願「想要成為一位校長」的夢想並不多見。其中原委雖不容易釐清，但此一現象卻相當耐人尋味。最近，一位本所在職碩士專班的學生，在修習作者所開設的「教育領導研究」課程中，報告了一個故事，也與未來的志願有關。故事中的主角是一位小學三年級的學生，一年前他的爸爸（我的學生，是一位國民小學老師兼組長）問他未來的夢想是什麼，小孩子不假思索的說：「長大以後我要當老師，像爸爸一樣當總導護，拿著麥克風整理隊伍。」今年開學初，他的爸爸問他同樣的問題，他卻回答說：「我要當校長。」爸爸問為什麼？小孩回答說：「因為校長好像整天沒事做，常常在川堂、操場、走廊……看到他，所以長大以後我要當校長。」校長整天在學校都在做些什麼，這個令人感到有趣的問題，恐怕只有「校長辦公室裡的那個人」（*Wolcott, 1984/2001*，見本書的介紹）才最清楚，因為有系統的研究並不多。

長久以來，針對校長在學校的工作與生活，一般領導理論大多強調如何規範校長的作為，指出為滿足成員需求與組織目標，校長應如何才能符合理想；但是對於校長在學校日常生活的實際，並沒有得到相對的重視。因此有關校長的工作與學校生活，就會出現下列兩個極端的描述：有人發現「校長很忙，不是人幹的」，也有人觀察到「校長照相坐中間，走路走前面，吃飯不用付錢」，地位相當崇高。有人

認為校長「身心俱疲」，亦有人覺得校長「輕鬆愉快」。究竟校長的工作內容有哪些？其特性如何？在學校他／她們扮演何種角色？職責與任務為何？等議題，長期、持續的研究並不多。

本書嘗試以民族誌（ethnography）的研究取向呈現校長工作與角色的（部分）實況，並結合文獻中所提出的校長領導作為，分析在變遷社會中，校長工作的性質、所扮演的角色，以及校長學重要任務議題的理論與實際。特別著重於銜接校長學理論與實際，校長所扮演的反思實踐者角色，指出校長如何落實課程、教學、變革，以及倫理道德的領導。

在結構上，本書共八章。第一章緒論敘述校長學的學科性質、研究對象、校長工作與角色的民族誌研究取向，以及校長學的重要內涵。第二章與第三章分別從工作分析與角色研究的取向，有意義地剖析校長的學校日常生活。「工作」與「角色」是校長學一體的兩面，分章敘述，只是為了呈現上的方便而已。第二章提出校長工作分析的面向、所呈現的特性、所發揮的功能與影響，以及近來校長工作所面對的挑戰，並提供作者對各一所國民中、小學校長之參與觀察記錄，以有助於對校長學校生活的瞭解。第三章以校長的工作為基礎，分節敘述校長所扮演的五種角色，亦即教育者、行政管理者、文化領導者、專業社群的一份子，以及校長個人自己的角色。每一個角色各有數量不等的角色工作內容與任務，這些敘述有助於瞭解校長學研究的全貌。

接著，第四章至第七章分別探討校長工作與角色中，特別顯著的學校本位課程領導、教學領導、校長領導的倫理學考量，以及學校變革領導。這些主題在目前教育改革的浪潮衝擊下，最容易在校長學校

生活中被觀察到，也是校長學相當重要的議題。作者針對每一主題均深入探討其概念意義、相關議題，以及校長的領導策略，兼顧校長工作與角色之「應然」與「實然」層面。

本書最後一章（第八章），提出在變遷社會中，校長針對學校領導的省思。在此章中，作者討論「視校長為反思實踐者」，以及「修練中庸式動態平衡的領導」兩大主題，作為本書的結語。針對反思實踐的部分，作者闡述其意義、優勢、與行動理論之關連，以及校長的實踐方法。針對中庸式動態平衡領導的修練部分，作者提出可供參考的十大思考方向，包括平衡訓練、專業發展、自我更新與同僚專業共享；平衡內部整合與外部調適；平衡權力基礎與關係形式；平衡外在動機、內在動機與責任及義務等激勵力量；平衡領導的心、頭與手；平衡時間、熱情與焦點；平衡領導技術與藝術；平衡個人與專業；平衡專業組織與關懷社區；以及平衡優良傳統與革新理念。

作者感謝兩位同意扮演研究參與者、接受作者「跟上跟下」的校長（一位國中校長，一位國小校長），他們對於教育實際的付出，以及對學術研究的貢獻，足為其他校長同僚的表率。本所多位研究生先後擔任研究助理的工作，處理許多瑣碎的事情，以及多位同學協助校對，亦表示感謝。另外本所多年來的碩、博士生與在職碩士專班的學生（多為國民中小學之現職人員），在課堂上對教育行政、學校管理、校長工作有關議題的討論、對話、互動與分享，亦為作者精鍊相關理念的重要基礎，在此致上誠摯的謝意。本校教育學院同仁的相互關懷，彼此勉勵的氣氛，一直是作者努力的主要動力之一。五南圖書出版公司王總編輯翠華及編輯團隊的協助，對作者幫助頗大，敬表謝意。內人淑琪在寫作期間照顧、接送小女林彤上、下學，及照顧家

務，讓我有更多的時間，整理、消化龐大的文獻與觀察資料，特別表示感謝。作者自師專、大學、研究所以來的許多恩師，在相關觀念與專業內容上的「播種」、啟迪，也是本書「發芽」的重要根源，在此致上無限的感謝之意。

作者對校長學的理論與實際，以及如何（以反思實踐）銜接兩者之探究深感興趣，亦深覺此一主題在教育改革、學校革新時代的關鍵重要性，值得一般行政與教育行政機構投注（比目前）更多的重視，以及學者、實務工作者、研究生更多的關注。本書作為國內「校長學」這個領域第一本有系統的研究著作，希望能扮演拋磚引玉的角色，吸引更多有興趣的人投入這一領域的研究，為校長學的研究與實際貢獻心力，促進學校革新的成功。當然更歡迎先進、學者們批評指教，以為作者改進、努力之重要參考。

林明地

二〇〇二年十一月二十八日

誌於國立中正大學教育學研究所

目 次

序 言

第一章 緒 論 1

- 第一節 校長學的學科性質與研究對象 3
- 第二節 校長工作與角色的民族誌研究取向 7
- 第三節 校長學的重要內涵 33

第二章 校長的工作及其功能 35

- 第一節 學校組織的特性及其對校長工作的影響 37
- 第二節 校長的工作內容與特性 43
- 第三節 校長的工作所發揮的功能與影響 56
- 第四節 變遷的環境與對校長工作的挑戰 59
- 附錄一：一位國小校長學校生活的一天 64
- 附錄二：一位國中校長學校生活的半天 70

第三章 校長扮演的角色 75

- 第一節 校長的角色概述 77
- 第二節 校長扮演教育者 79
- 第三節 校長扮演行政管理者 86

第四節	校長扮演文化領導者	96
第五節	校長扮演專業社群的一份子	103
第六節	校長扮演個人自己	109

第四章 校長學校本位課程領導 121

第一節	我國近來教育改革所追求的目標	124
第二節	學校本位課程發展的重要性與相關行政工作	127
第三節	學校本位課程領導的相關概念	132
第四節	學校本位課程領導的策略	135
第五節	學校本位課程領導的理想	148

第五章 校長教學領導 151

第一節	校長教學領導的研究背景	153
第二節	校長教學領導的具體作為、目的、影響與期望	156
第三節	校長教學領導實際：研究方法與設計	160
第四節	校長教學領導實際：研究結果之分析	168
第五節	校長教學領導實際：結論與建議	182
第六節	研究感想與自我省思	185

第六章 校長領導的倫理學考量 187

第一節	校長工作倫理考量的必要性	191
第二節	學校行政專業倫理信條	199
第三節	有德性的領導者	203
第四節	學校領導倫理考量的建議	207
第五節	建構學校成為一個道德社區	217

第七章 校長變革領導 221

- | | | |
|-----|----------------|-----|
| 第一節 | 學校變革的整全系統觀 | 225 |
| 第二節 | 學校變革的階段 | 231 |
| 第三節 | 學校變革的代理人 | 237 |
| 第四節 | 學校變革的領導策略 | 240 |
| 第五節 | 結語：校長變革領導的倫理考量 | 254 |

第八章 變遷社會中校長領導的省思 257

- | | | |
|-----|--------------|-----|
| 第一節 | 視校長為反思實踐者 | 259 |
| 第二節 | 修練中庸式動態平衡的領導 | 271 |

參考文獻 287

索引 305

表 次

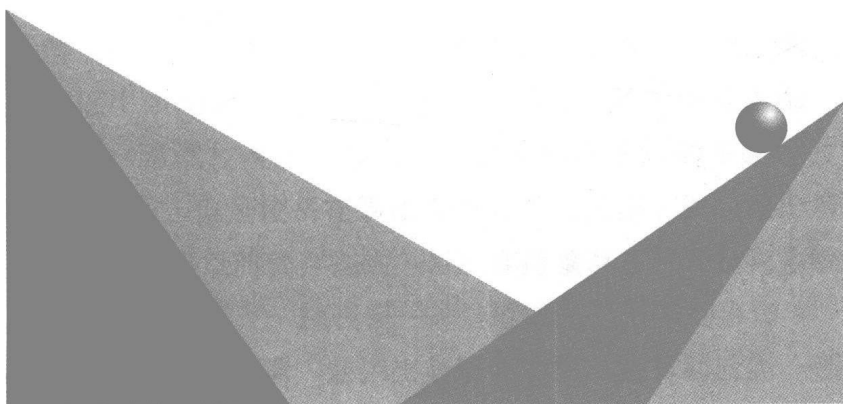
表 1-1	觀察記錄的例子	19
表 2-1	一位國小校長一天的作息（一般狀況）	44
表 2-2	與小學校長互動的人與時間比例	48
表 2-3	全美教育行政政策委員會二十一個表現領域（1993年）	52
表 3-1	校長所扮演的五類角色及其角色內容	119
表 5-1	教學領導層面	157
表 7-1	變革、領導與小組成員參與決定之關係	236
表 7-2	有效能與無效能校長變革管理在不同架構下所扮演的角色比較	242
表 8-1	校長與老師發展的不同模式比較	272
表 8-2	領導權威的來源、基本假定、主要策略與結果	277

圖 次

圖 1-1	自然主義研究之資料蒐集與資料分析的典型形式	14
圖 4-1	學校本位課程連結的要項	147
圖 6-1	領導的倫理	211
圖 8-1	領導的心、頭與手之互動關係	281

第 1 章

緒 論



藉由將焦點擺在行政人員的實際作為，描述性研究（descriptive studies）企圖勾勒出校長的真實角色與任務。（譯自 *Sergiovanni, 2001a, p. 12*）

本書是有關校長及其工作、角色的研究。卓越的教育是我國民主社會穩健發展與國際競爭力提升的關鍵。理論與實際研究均發現，想要擁有卓越的學校與學校教育，就必須先擁有卓越表現的校長，因為校長所從事的工作直接、間接地影響學校運作過程與結果。

身為教育領導者，在現代快速變遷的社會中，校長必須扮演首席教師，兼重行政管理與文化領導的角色，同時處理身為校長專業實際的一份子與扮演自己本人之角色的挑戰，地位重要。校長學研究的重要性與急迫性，已無庸置疑。本章緒論，第一節分析校長學的學科性質與研究對象，第二節指出校長工作與角色的民族誌研究取向，最後第三節說明校長學的重要內涵與本書之架構。

第一節 校長學的學科性質與研究對象

自從班級、學校形式的教學活動取代家庭式、私塾式的學習以來，在學校中，除了學生、教師等「教與學的主體」之外，一些扮演服務、統整、管理、領導及教育等功能的學校行政人員，也陸續在學校組織（社區）中出現。校長是這所學校行政人員（以及教師、學生）的領導者。雖然校長的工作、角色與責任隨著時間不斷地改變（*Sergiovanni, 2001a*），但是校長在學校有其重要的工作，與必須扮演的關鍵角色，卻是很早以前就存在的，目前亦持續存在，只是有系統的校長工作與角色的研究——校長學——是近二、三十年的事情。

描繪校長學的學科性質，並指出其研究對象，將有助於此一領域研究的規劃與進行，以及此一學科內容的分析。



校長學的學科性質

校長學 (principalship or headship) 是探討校長及其工作的一門學科。具體言之，校長學剖析校長的工作、角色、職責及其所面對的挑戰，探討校長本身的特質、行為，及其培育、遴選、與專業發展等專業生涯議題，並針對學校領導專業與實際進行反思與批判，期能更瞭解校長領導與管理的實際情況與實務知識基礎，結合理論與研究發現，以協助校長在學校日常生活的實際運用，並提供校長自我思考反省的機會、方向、與建議。校長學的研究內容兼顧「如何把事情做對」——行政工作管理，以及「如何做對的事情」——學校領導，也就是追求「把對的事情做對」的理想 (do the right things right) (Bellingham & Cohen, 1989, p. 143)。校長學研究的最終目的在協助校長們帶領學校能有超越期望的卓越表現，達成學校的核心任務——高品質的教與學，以及整體學校的發展。

與校長學這一門學科關係密切的英文字有「principalship」與「headship」。在 Webster 第三版新國際字典 (Webster's Third New International Dictionary) 中，「principalship」的定義是「一位校長的職務或條件」(the office or condition of a principal)，特別指一個學術機構首長 (校長) 的職務 (Merriam-Webster, 1986)。Oxford 英文字典 (The Oxford English Dictionary) 亦有類似的定義 (Oxford University Press, 1989)。在英國則比較常用「headship」這個字，指的是「一位領導者的職位或職務」(the position or office of a head or leader) (The American Heritage College Dictionary)，其意義事實上與「principalship」是相同的。所以研究校長的職務與條件 (性質) 的學科就稱為校長學 (Houghton Mifflin Company, 1992)。

有關校長學的研究在國外相當多，且多以「the principalship」命名

（例如 Drake & Roe, 1999 ; Hencley, McCleary & McGrath, 1970 ; Jacobson, Logsdon & Wiegman, 1973 ; Kaiser, 1985 ; Lunenburg, 1995 ; Sergiovanni, 2001a ; Waters, 1979），亦有少部分的「the headship」的書籍（例如 Southworth, 1995 ; Tomlinson, Gunter & Smith, Eds, 1999），就是涉及校長職務與工作的研究。Skrla, Erlandson, Reed與Wilson（2001）指出，為瞭解校長的工作，區分「校長」與「校長學」是有幫助的。Skrla等人進一步認為，校長是位於學校的「主要行政人員」（chief executive director）職位的人（p. 19）；而校長學則代表學校必須表現整體的領導功能，儘管它仍須由校長監督與協調，且負全責，但它包括由主任、老師、行政人員及其他人所表現的個別領導活動，換言之，校長學的研究並不僅限於校長本人。大陸學者王鐵軍（1993）與張楚廷（1994）的書籍即以「校長學」命名。

在國內，雖然校長領導有一個令人尊重、卓越表現的歷史發展，但較少以「校長學」為書名，多以學校行政、教育行政領導、領導理論或其他相關的主題出現。吳家瑩（1999）在建構以教育實踐者之經驗為基礎的教育學體系時，曾提出建構「教育學新形貌」的構想，其中「校長學」就屬於「教育學」體系之下，「學校教育部門」的一個研究領域，校長學的研究包括有大、中、小學校長學，它與主任學、老師學等的研究並列，值得參考。可惜他僅提出體系架構，介紹零星的研究成果，並未深入分析。有鑑於校長職務與工作對學校的重要性與影響力，實有需要針對校長學作深入的探討。

至於校長學的學科性質，王鐵軍（1993，頁1）指出，校長學是「教育科學中一門新興學科，是一門應用性的學科，是運用多種學科理論研究校長職業的綜合性的教育學科。」在教育科學體系中，她屬於實際實施的教育學科，與教師學、班主任學等並列。Sergiovanni（1995）則從一種反思實踐的取向（a reflective practice perspective）分析校長工作，並指出傳統的管理理論強調直線性管理、嚴謹控制的限制，應加入實務工作者的行動思考、反思經驗，校長同時需要「最佳、可接近

的（科學的）理論與研究，以及累積而來的實際智慧（practice wisdom）」（p. 36），所有的這些資訊來源與知識，都有助於對校長工作實際的瞭解與分析。因此，校長學也是一種反思實踐的學科。

從學校情境脈絡的角度而言，校長學的研究亦很難避免地必須瞭解校長與家長、教師、學生、學校行政人員、職員等之互動，以及與學校外部環境之社區居民、上級教育行政人員及其他相關人員之互動情形。

根據上述對校長學意義的介紹，以及相關議題的探討，作者認為校長學的學科性質主要包括下列四項：

- (一)校長學是教育學的一門新興學科。
- (二)校長學雖較屬應用性的學科，但其理論與實際，對校長的所作所為亦具反思作用，因此校長學亦為一門反思實踐的學科。
- (三)校長學雖以校長及其工作為研究對象，但必須包括學校其他成員的領導活動，且無法避免地必須涉及其與學校內、外相關人員與機構的互動。
- (四)校長學研究的最終目的在協助學校達成高度表現，特別是有關高品質教與學的核心任務之達成。



校長學的研究對象

校長學的研究對象無疑的是學校校長。不過，從教育階段而言，雖然本書所描述的內容對於各階段的校長均具啟示作用，但本書所指的校長，在範圍上，限制在國民中、小學的階段。

校長是學校中負責超過一個以上成員之表現的個體，而校長的工作，則在協助學校透過人力與物力資源之運用，達成一個高層次的表現。更簡單而言，校長的工作，是藉由自己努力、與他人（合作），或透過他人，完成工作（Lunenburg, 1995）。在國民中、小學中，依據