

校長卓越領導對學校革新的效應

宋慶瑋

國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所博士生

桃園市立大崗高中籌備處代理主任

一、前言

由於大環境的變遷，為了提升學校的競爭力，學校必須迎頭趕上革新轉型。江惠真（2009）指出學校革新以適應社會環境的變遷，學校乃社會系統的一環，不可能閉門造車。校長是學校核心人物與靈魂之所在，其領導品質深深影響學校的辦學績效（張德銳與丁一顧，2000），尤其有效率的領導更可帶動組織的革新（Kotter，1990）。

二、學校革新的影響因素

吳清山（2014）指出學校行政運作與革新所涉及的影响因素相當多，除了受學校內在環境本身的因素影響之外，也會受到外在社會、政治、文化及經濟，以及教育改革等因素的影響。學校是一個有機體，為求學校永續健全發展，校務的推動或改革都必須從整體著眼，透過親師生集思廣益，採用民主與科學的方法，掌握教育動態與訊息，以迎向環境變化的挑戰。

學者將學校革新分為外部與內部兩類的影響因素。外部如：政策與法規的制定、社會、經濟與文化的發展、主管機關、民代與社區家長、他校等；而內部如：校長領導、教師需求、學生學習、行政運作等（潘慧玲，2002；范熾文，2004；張慶勳，2010）。學校內的成員都有其各自的需求與所扮演的角色，及成員之間所形成的正式與非正式團體，而學校組織結構本身有以法理為基礎的角色，及成員間會產生的各種互動關係（張慶勳，2010），因此，透過組織重整賦予每個人新的任務，才能接受學校革新的挑戰。校長角色功能勢必也必須隨著時代趨勢變革而有一番調整（郭明德，2002），領航學校革新發展，提升競爭力。

三、學校革新的意義

學校革新係為學校受到內外環境因素的衝擊時，為維持學校系統的平衡以及提升學校的競爭力，進而達到學校組織生存與發展之目的所進行的一種有計畫性的改變。楊德東（1999）認為學校革新是指在學校層級的改革活動，是將教育體制的改革落實到學校實務層面的革新，或學校內部專業組織自發性的革新，是自我進步的發展。換言之，學校革新是在學校原有的狀態下，重新思考內部人員的職責與權力、學校未來發展願景，並透過學習的激發，改善成員之心智模式、行為慣性，使學校重視成員間的互動，建立共同意識、形塑願景之外，促進成員

參與革新，進而達成適應環境的改變，永續進步。

國際學校改善計畫（International School Improvement Project, ISIP）對學校革新的定義是：一種系統化與持續性的努力，試圖改變學校的內部條件及學生的學習條件，以達成學校教育目標並提升學校效能（Hopkins, Ainscow & West, 1994）。而學校革新的內涵是多元的，包括改變領導與作決定方式、進行計畫性組織變革、塑造優良學校文化、增進成員行為表現、提升學校辦學品質、落實學校績效責任、以及推動學校本位發展等的一連串歷程，其面向多元而複雜。

四、學校革新的面向

學校革新是內部計劃性的改革活動，包括改善學校內部條件，提高適應環境變遷能力，維持學校永續進步與發展，以達成學校教育目標之歷程，可從行政運作、課程教學、學生學習三個面向，茲分析說明如下：

（一）行政運作面向

學校組織制度、任務角色、行政領導、溝通互動、資源獲取、公共關係、教育行銷、特色發展等。

（二）課程教學面向

課程設計、教學方法、教學評量、師生互動、設備環境、科技教學、教學評鑑、本位課程、升學輔導等。

（三）學生學習面向

學習態度、行為表現、學業成就、素養導向的學習、降必修增選修、自主學習、彈性學習、學習歷程檔案學習、多元學習與評量等。

吳清山（2005）認為學校革新是學校將目前的狀態加以修正和調整，並朝未來需要的狀態發展，以提高學校效能。然而，學校系統自有行政服務教學的概念，而此種行政服務不僅是有形物質感到心滿意足，更是整體的服務，包括教學、行政、價值感、信賴感等，都必須有所因應。

學校革新的目的在於提高學校教育品質，增進學生學習成就，以適應社會變遷，提升競爭力，此有賴校長卓越的領導，透過行政體系發揮效率與效能，不斷自我改進、自我超越的學習型組織，激發學校整體文化創新，提升學校競爭力，

以因應內外環境的各種衝擊挑戰。

五、校長推動學校革新的困境

由於教師課稅、年金改革以及新課綱帶來的改革壓力，教師在心理上的抗拒始終無法抹滅，大部分學校的文化都安於現狀，學校革新確實會帶來校內成員心理上的衝擊，以致於出現抗拒行為。因為成員對學校的忠誠、參與、努力和投入程度，以及成員的知識能力和價值觀念與態度等均有相當大的差異，此亦為學校革新時容易引發阻力與衝突的主要原因。再者，學校組織鬆散結合的特性與次級體系間的分化和非正式組織，容易形成組織溝通、協調、競爭與權力等不平衡的情形而產生衝突，造成革新的困境。

謝文全（2000）指出學校是由「人」和「結構」兩個基本元素所構成，因此，革新內容其一是調整組織結構，其二是改變成員的態度、知能和行為。張德銳（1994）也認為學校革新的抗拒因素，可細分為組織因素及個人因素，其中組織因素來自於外部全國性的教育政策，與內部學校既有的組織文化包括正式與非正式的影響，這些都是引發學校革新抗拒的主要因素，尤其是個人因素的影響最為重大。

學校革新內容既然是組織與人，組織又是人的組合，因此，歸根究底學校革新遭遇的困境在於人，從行政、課程教學、學生學習三個面向分析：

（一）行政運作的困境

教育發展隨著法治化的演進，《教師法》之實施，賦予教師會、教評會成立的法源，而教育基本法的通過，更賦予家長教育選擇權以及參與校務的權力（陳文彥，2010）。這些新的法令，造成學校權力之解構，學校必須重新思考權力結構的調整。在學校權力結構重組下放後，校長行政領導若未能調整心態，改變領導行為，分享校務決定的權力，則學校權力生態必然產生不平衡狀態，即會出現黃乃熒（2002）所分析的教評會與校長間產生意見衝突的窘況。因此，校長必須更多的授權與分享權力，讓學校運作保持均衡與維持和諧，朝卓越邁進。

（二）課程教學的困境

傳統式的校長領導大都著重在行政運作的推動，校長角色較難深入課程與教學的領導，畢竟教學系統的專業性，確實非校長可以直指。也因為校長領導角色的難介入，只能在課程教學的發展上，順其發展，較難有突破性的發展。而當今面對外部教改要求的課程與教學革新，教師經常忙碌於教育的繁瑣事務，無暇也

無動機從事研究發展（秦夢群，2001），容易產生抗拒與怨懟，冷漠或不願意配合，這些負面情緒上的影響，對課程教學的發展產生很大的阻力。因此，校長必須想方設法循循善誘，降低教師的阻力，激勵教師專業成長，充分滿足教師的需求，授權分享權力，讓課程教學革新步上新軌，提升校學品質。

（三）學生學習的困境

校長的領導對學生學習的影響是間接性的，具有直接影響且有明顯知覺的是教師，雖然鄭燕祥（2003）強調校長的領導行為間接影響到學生學習表現，但是為了提升學生學習的表現，仍有很多地方「大有可為」。葉怡伶（2020）指出從學校層面來看，領導和監督革新的是校長，校長持續的精進成長對學習與教學、政策實施、規劃健全的學校，及發展支持性社區是非常重要的。因此，校長面對學生學習，除了對教師滿足需求以外，對於學生的學習應時刻關注了解其變化，包括學習態度、行為表現與學業成就，提出有效改善策略，促進學生學習成長。

六、校長卓越領導對學校革新的效應

驅動學校革新的外部因素操控權不在學校，尤其是教育政策的改變以及法令相關的影響，只能順勢而為。校長卓越領導帶動行政運作、課程教學、學生學習三個面向的革新，其效應分述如下：

（一）在行政運作的革新效應

校長是學校革新中的靈魂人物，扮演最具關鍵性的角色（Leithwood, Jantzi & Steibach, 1998）。而校長推動學校革新，要認清自己在改革中所應具備的新能力、新觀念與所需擔負的新任務，重新檢視自己的領導行為，發揮最佳的角色扮演。學校須依各自的條件與特性，勾勒未來的藍圖、加強學校人員的專業知能、改善成員的心智模式，使他們瞭解學校發展的必要性，不但要減低成員抗拒改革心態，更須進一步引發學校成員之承諾，以有效減少發展的壓力，進而促進學校革新，讓學校更符合時代潮流所需（王瑞璦，2006）。

學校的行政體系是一科層化的組織，在學校進行校務運作的成員就是行政人員，包括教師兼職主任、組長，以及公務人員組長、幹事等。陳玄康、李勁霆、何高志（2020）指出教師對於校長轉型領導與兼任行政留任意願之現況良好，換言之，校長的領導行為影響兼任行政教師留任的意願，在面對教育改革及教育環境的變化時，行政工作的任務分工必須隨時調整，與時俱進。一所有效能的學校，會讓校內成員感受高品質的服務，學校行政為整體運作之重要樞紐，更是學校行政效能發揮與否的關鍵所在（吳清山，1997）。

校長是行政人員的領導者，必須能夠有效的改變及滿足成員的心理需求，並且強化行政人員的內在動機，促進自己與行政人員間的信任與關懷。倘若領導者與成員之間以合作夥伴為基礎，則有助於領導者與成員之間彼此目標的達成（Fisk & Friese, 2012）。

（二）在課程教學的革新效應

課程與教學密不可分，如何提升教師教學，以及增進學生的學習是教育的主軸核心，校長是課程與教學領導的重要成員，其重責大任將責無旁貸（王全興，2017）。尤其是十二年國教如火如荼進行當中，校長更是推動課程與教學的舵手，雖然直接影響課程與教學實施的是教師，但校長仍是最為重要的領導靈魂人物。

校長卓越領導先涵養良好課程與教學領導素養，能夠跳脫傳統行政領導的窠臼，直指課程與教學的領導，能有效轉化課程與教學的知識、技能與態度。邱惜玄（2001）指出卓越的教育，奠基於優質的課程；優質的課程，繫乎有效能的領導；課程領導是提昇學校教育品質之關鍵。Leithwood、Louis、Anderson & Wahlstrom（2004）指出校長教學領導是影響學校效能的重要因素之一。因此，校長卓越領導發揮個人教育理念、專業素養，以直接或間接的方式從事與學校相關之領導行為，營造支持性的工作與學習環境，促進教師專業成長，提高辦學品質效能。而教學領導是校長透過直接的教學領導、影響、參與、示範或授權他人從事與學校教學相關之各項改進措施（李安明，1999）。尤其面對新課綱多元選修、探究實作、自主學習等課程，校長卓越領導基於課程與教學領導的專業知能，提供支持性環境增進課程專業知能，並成立課程規劃組織，參酌學生需求、學校及社區特性，共同建構學校願景與課程目標，選用調整及創新教材，有效的進行課程與教學設計，並落實到教室教學上，設計優質課程，實施評鑑，以提升學生學習的成效。

校長卓越領導對於課程與教學的效應，乃校長本其優良的人格特質，精進領導能力，以最佳的領導行為支持、激勵、關懷、參與、問題解決、創新、對話、溝通等，排除課程與教學革新的阻力，促進課程發展與設計，進行課程與教學評鑑，提升學生學習成效。

（三）在學生學習的革新效應

教育部（2014）提出 108 新課綱的課程發展主軸為「核心素養」，係指一個人為適應現在生活及面對未來挑戰，所應具備的知識、能力與態度，其強調學習不宜以學科知識及技能為限，而應關注學習與生活的結合，透過實踐力行而彰顯學習者的全人發展。而學校教育的核心工作就在於學生的學習，且學校教育就是

學生學習活動的總稱，沒有學生的學習也就沒有學校教育（林天祐，2005）。李安明（2009）也認為學校領導者除了必須執行學校的行政管理外，更須聚焦於課程、教學與學生的學習。雖然校長的領導難以直接方式影響學生學習（謝傳崇譯，2011），但是校長的領導還是可以藉由影響教學情境，而提升學生成就。

學生學習是學校教育的核心工作，良好且正確的教學將能提昇學生學習的表現。何建霖（2009）認為學生學習表現是學生經由學習而使得學生個人的學習獲得提昇的一種過程。分析學者研究學生學習表現的內涵有學業成就、學習態度、行為表現，內涵如下表：

表 1 學生學習表現的內涵表

研究者	學業成就	學習態度	行為表現
林明地、 陳威良 (2010)	數學、國語的成就測驗成績。	對師長、同學與學習的態度、校外競賽獲獎、課外活動參與等方面的看法。	輟學機率、常規與秩序、生活適應及校園暴力事件頻率等。
謝傳崇、 李尚儒 (2011)	閱讀、寫作的表現及數學演算、解題的表現。	遵守校規，追求良好表現，少有無故缺席及暴力霸凌事件發生。	學習態度主動積極，課業學習動機高昂，積極參加對外比賽。
謝傳崇、 蕭文智與 王玉美 (2015)	主要學習領域上的成績，衡量學生在學業上的表現。	課業學習動機、學習態度，及參與校內外競賽與活動等方面的表現。	日常作息情形、學校生活適應狀況、校園暴力或霸凌事件發生頻率。
Bower & Hilgard (1981)	測驗評量成績、學習績效、作業表現、學業成就與課業表現等。	學習興趣、動機、滿意度與態度。	生活表現與日常實際行為表現等。

資料來源：研究者自行整理

Dutta & Sahney（2016）指出校長透過提供足夠的資源支持和有效能的資訊設施以支持教師教學專業，提升教師工作滿意度，可促進學生產生有效學習表現。Hamdan 等人（2013）認為領導者需讓多元的學習方法進入學習情境，設計與生活結合的教學內容，以提升學生學習效能，此即為 108 課綱核心素養關注自己的學習與生活，培養真正的問題解決能力，而教育領導者則需設計吸引學生的真實挑戰，以提升學生主動學習之精神（Wise & McTighe, 2017）。

上述學者對於學生學習表現的內涵定義大致相符，而此三種的學生學習表現有賴校長卓越領導驅動學校革新的有效作為，明訂學校願景和學校革新項目，提供支持的學習環境，以激勵、示範、創新等策略，增進教師專業發展，提升學生學習表現。

七、結語

面對學校革新，校長的領導動見觀瞻，組織的調整與成員抗拒力的消弭，其責任全都落在校長身上。推動學校革新必須審慎規劃，擬定具體可行計畫以利遂行，並且在進行過程中必須時刻敏察成員的反應，做出正確的判斷與修正，發揮影響力、放低身段釋出善意、積極溝通、關懷激勵，化解成員的抗拒阻力，讓學校革新得以順利推展。在行政運作上能夠與教師分享權力、平等對話、有效溝通；在課程教學上能夠營造對教師的支持性環境；在學生學習上能夠時刻關注了解動態變化適時調整，如此，校長卓越領導必能產生優質的效應，提高學校教育品質，增進學生學習成就，達成教育的目標。

參考文獻

- 王全興（2017）。**教育思想起：教師、學生核心素養**。臺北市：五南。
- 王瑞璦（2006）。**學校專業社區與學校組織變革**。教育研究月刊，144，46-55。
- 江惠真（2009）。**教師專業發展評鑑促進學校革新之個案研究**（未出版之碩士論文）。國立臺北師範大學，臺北市。
- 吳清山（1997）。**學校效能研究**。臺北市：五南。
- 吳清山（2005）。知識管理活化教育發展動能：評介 E.Sallis & G.Jones 《教育知識管理》。**理代教育研究**，13(2)，229-237。
- 吳清山（2014）。**學校績效責任的理念與策略**。學校行政（第七版）。臺北市：心理。
- 何建霖（2009）。**國民小學學校分佈式領導、教師同僚專業互享與學生學習表現之研究**（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。
- 李安明（1999）。「為教學而行政」的校長教學領導：理論與實務。**教育政策論壇**，2(2)，158-201。
- 邱惜玄（2001）。**校長課程領導之實踐歷程－以東山國小為例**。課程領導理論與實務國際學術研討會，臺北市立師範學院，臺北市。
- 林天祐（2005）。**優質學校教育指標：學生學習、校園營造與資源統整**。教

師天地，134，32-39。

■ 林明地、陳威良（2010）。國小校長道德領導對學校組織文化與學生學習表現之影響。國立高雄師範大學教育學系教育學刊，35，129-165。

■ 范熾文（2004）。學校組織變革的策略與做法－知識經濟觀點。現代教育論壇，臺中市。

■ 秦夢群（2001）。教育行政－理論部分。台北市：五南。

■ 陳文彥（2007）。學校權力結構之研究：新制度論的觀點（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

■ 陳玄康、李勁霆、何高志（2020）。國民中學校長轉型領導與兼任行政教師留任意願關係之研究－以桃竹苗地區為例。學校行政雙月刊，127，43-64。

■ 葉怡伶（2020）。從美國的教育政策革新反思我國校長專業發展制度。學校行政，125，224-238。

■ 張德銳（1994）。變中求勝－論教育組織革新。國立編譯館館刊，23(2)，235-267。

■ 張德銳、丁一顧（2000）。美國中小學校長評鑑制度及校長專業發展。教育資料與研究，37，52-57。

■ 張慶勳（2010）。學校組織行為。臺北市：五南。

■ 郭明德（2002）。現階段教育改革中，校長角色的定位與因應策略。研習資訊，19(4)，62-75。

■ 教育部（2014）。十二年國民基本教育課程綱要總綱。取自 <https://www.naer.edu.tw/upload/1/16/doc/288/十二年國教課程綱要總綱.pdf>

■ 黃乃熒（2002）。學校權力生態重建的理念與策略：以中小學教評會為例。載於潘慧玲（主編），學校革新：理念與實踐，51-100。臺北：學富文化。

■ 楊德東（1999）。國中教師學校革新信念之探究－以宜蘭縣為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

- 潘慧玲（2002）。**學校革新理念與實踐**。臺北市：學富文化。
- 鄭燕祥（2003）。**教育領導與改革：新範式**。臺北市：高等。
- 謝文全（2000）。**學校行政**。臺北市：五南。
- 謝傳崇（譯）（2011）。**校長教學領導：理論與應用**。臺北市：心理。
- 謝傳崇、李尚儒（2011）。校長分佈式領導對學生學習表現影響之研究－以學校知識創造為中介變項。**教育理論與實踐學刊**，**23**，149-181。
- 謝傳崇、蕭文智、王玉美（2015）。國民小學教師正向領導與學生學習表現關係之研究。**學校行政雙月刊**，**95**，81-101。
- Bower, G. H., & Hilgard E. R. (1981). *Theories of learning (5th ed)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dutta, V. & Sahney, S. (2016). School leadership and its impact on student achievement: The mediating role of school climate and teacher job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 941-958.
- Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organization citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 1-12.
- Hamdan, N., McKnight, P., McKnight, K., & Arfstrom, K. (2013). *The flipped learning model: A white paper based on the literature review titled a review of flipped learning*. Arlington, VA: Flipped Learning Network.
- Hopkins, D., Ainscow, M. & West, M. (1994). *School improvement in an era of change*. London: Cassell.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do? *Harvard Business Review*, 68(3), 85-96.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steibach, R. (1998). Leadership and other conditions which foster organizational learning in schools. In K. Leithwood, & K. S. Louis (Eds.), *Organizational learning in schools* (pp. 67-90). Lisse, the Netherlands:

Swets & Zeitlinger.

- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York: The Wallace Foundation.

