

第二章 文獻探討

質性研究學者 Anselm Strauss 為了避免先前資料所帶來的偏見，主張研究人員進入場域之前，可以不必讀過所有的相關文獻（徐宗國譯，民 87）。然而，當研究者對於理論與相關技術還是生手的情況下，對於補足研究者一些基礎的概念，文獻還是有相當程度的意義存在。研究者在進入研究場域之先，仍應探討有關的背景知識以求能更清楚的掌握問題的重心。一般認為影響男女教師能否成為教育主管的因素有幾項，由人格特質、社經背景、社會文化、甄選制度等順序，逐一分項探討。

第一節 人格特質對職位晉升的影響

壹、從性別角色的觀點來看

人類社會化的歷程中，也就是個人學習社會的規範與被期待過程中，會建立社會所接受的性別角色。許多的婦女研究中，將性別角色視為女性生涯發展的重要人格特質與影響。李美枝（民 74）認為性別角色在心理學上的意義係指一種人格特質，是個人透過自我的行為表現，已明示他所歸屬性別的行為組態。以下整理國內、外關於性別角色特質的研究結果作為研究參酌。

一、性別角色的意義

角色是參與社會生活的一種結構性模式，是社會期望個人在社會團體中所擔任的職位。社會角色是經由社會化過程代代相傳，同時受到某種特定規範所界定（李蔚虹，民 77）。性別角色 (sex-role) 在性別研究中被廣泛的探討，不同學者有其不同的定義。Hurlock (1978) 認為性別角色是一個社會所認同、可接受的兩性模式。Lueptow (1980) 認為性別角色源自對男女不同地位與行為表現的社會期待，其中含文化結構與人格成分，而性別角色的差異是來自傳統社會結構，在家庭中男性與女性

各有其不同行為的行為組型（何秀珠，民 83）。崔伊蘭（民 76）認為性別角色是指社會根據一個人的性別所規範出來一套行為的模式，這套行為模式包括行為、態度及價值觀，也就是社會因個人性別所產生的期望角色。黃德祥（民 83）認為性別角色係指一個人認同社會可接受的兩性行為模式的歷程。性別角色不僅意旨個人所認同的兩性行為模式，亦強調文化社會對此種模式的期許。它是一種涵蓋社會文化對適合兩性行為、態度的期望，以及個人將此種期望統整於其行為態度中（張瑾瑜，民 85）。

綜合以上所言，性別角色是指在某一社會文化傳統中，期許男性與女性所應有的行為組態、模式進而規範或限制個人思想及行為，個人在社會化的過程中受其影響，而內化成為其人格特質。

二、性別角色發展的理論

心理學家在分析性別角色發展的原因與歷程時有不同的觀點，大致可以分成三個學派來討論（馮麗慧，民 83）。

（一）精神分析理論（Psychoanalytic Theory）

Freud 的精神分析論是以生物的觀點來分析個人的人格特質與性別角色認同。他認為兒童時期是人格發展的重要時期，男、女孩在口腔期與肛門期時的人格發展很相似，到性蕾期（三至六歲）開始注意到性器官的不同，男孩因為閹割焦慮（castration anxiety），抑制對母親的愛戀而轉向認同父親，女孩因陽具妒羨（penis envy）而有戀父情結，為了解決戀親衝突才轉向認同母親，而就此形成不同的性別角色特質。Freud 強調生理構造影響性別角色行為與認同，此一觀點亦無周延性，例如：來自單親家庭的兒童，其性別認同經驗為何？並無法解釋，也忽略了環境與文化在性別角色發展中所扮演的重要角色。

（二）認知發展理論（Cognitive-Development Theory）

認知發展理論乃是由 Piaget 提出，他強調思考歷程與知識的獲得，著重在兒童的發展歷程。對於性別角色的發展則關注兒童對性別角色的內在知覺歷程。Kohlberg 應用認知發展理論來分析兒童性別角色的獲

得，他認為兒童獲得性別角色行為需要經過三個主要的階段。

1. 性別認同：兒童發現人們將性別分成兩類，應用在自己身上之後，歸類自己屬於男性或女性，經過時間發展，性別認同漸趨於穩定。
2. 性別化：性別認同穩定之後，外在行為也隨之改變，發展出一套對於本身所認同性別的價值觀與態度，並且避免不適合其性別的行為。
3. 認同同性的雙親：藉著認同同性雙親形成其價值觀與行為模式，引導其行為與性別角色的建構發展。

（三）社會學習理論（Social Learning Theory）

社會學習理論學者班杜拉認為人類所有的行為都是經由觀察仿效而形成的，社會化行為的學習歷程，同樣地也適用於性別角色的發展。性別角色的形成主要透過兩種學習歷程為強化、懲罰及仿效。在社會化的歷程中，環境裡的父母、師長、同儕等其他重要的他人會有意無意地塑造兒童適當的性別角色行為，例如教導女孩服從、感性、整潔；抑制男孩撒嬌，鼓勵其行動要獨立、具強烈的成就感。社會學習理論學者強調社會與環境在性別角色認同的過程中佔極重要的影響；性別角色的形成不僅受到生理差異的影響，也因社會化歷程中社會與環境因子的互動而產生性別分化。

綜合三個學派的比較與討論，研究者認為，性別角色的發展歷程在於瞭解自己屬於那一類性別時，重視該類性別的特質，透過本身所屬的性別來知覺個人所處的世界與自己，並避免與社會所規範的性別角色衝突並想做和性別一致的事情，進一步發展出自我概念及自我性別有關的概念。

三、性別角色的改變

在傳統社會的男女兩性各有不同的需求與期待，而產生男、女性別的分工。男性外出漁獵或耕種，負責粗重的工作；女性則在家哺育幼小的子女及處理一般的家務，分工的結果造成男女逐漸在性格上產生歧

異，並且將產生的差異融入子女教養的模式。因此，個人從小開始就被教導符合性別的行為，大多數的人都具有相同的共識，認為男孩應具男性化或陽剛的特質，如：冒險、獨立、勇敢、獨立的；女孩應具女性化或陰柔的特質，如：溫柔、善感、文雅的，於是建立性別刻板印象的自我期許。由性別角色所衍生出來性別角色刻板印象與性別偏見為人類帶來許多負向的影響（謝臥龍、莊勝發及駱慧文，民 86）。

台灣整體社會結構改變與教育普及化，使得女性不僅擔任家庭主婦的角色，也投入就業市場。李美枝（民 74）認為在社會變遷的過程下，有些女性逐漸地捨棄傳統社會的人格特質需求與自我實現的滿足，取而代之是較能配合現代社會的人格特質，愈現代的女性愈強調個人的自我發展。新時代的女性不再像傳統女性滯留於情感歸屬的需求，進一步追求事業上的自我尊嚴。為了應付個人自我發展的需求，所需要的人格特質為堅強、自主、主動、積極、穩健、善謀等，這些都是現代化的人格特質，亦即為剛柔並濟的兩性化人格特質，能在不同的情境之下適當的運用，以適應社會的需要。

Bem、Sell 和 Aldag(1979)定義兩性化的人格特質為兼具豐富的男性特質與女性特質的人，能視情境不同適時表現出適當的行為。而界定男性化人格特質是贊同男性特質而摒棄女性特質；女性化人格特質是贊同女性化特質而排斥男性化特質，發現具備兩性化特質的人較男性化或女性化特質的人更能因情境的需要，扮演適當的角色行為。

由於傳統性別角色社會化的過程中，教導女性以婚姻生活為主要的目標，使女性傾向較低層次的就業目標，加上性別刻板印象讓一般人認為女性具有較情緒化、敏感的特質，所以較難勝任管理職位。劉惠琴（民 70）的研究顯示，具男性化特質較多的人，其事業概念比較正確，並花費較多的時間與精力於事業的探索與計畫。因此，女性在發展事業上，除具備女性特質之外，更需培養男性化的特質。

四、女性主管的性別角色特質

在傳統工作上，女性工作者大多被分配到職位較低的勞動階層，或

是低技術性的作業員，而能在男性社會中出類拔萃的女性主管，其具備的人格特質便成為研究的焦點。張翼華（民 70）指出成功的女性主管較具有男性的特質和態度，而男性化與高成就成正相關，女性化與競爭成就是互斥的。楊雀（民 71）發現女性教育主管較女老師傾向男性化的特質。程瓊瑩（民 78）的研究指出，具有男性化特質的女性其特徵如：獨立、較個人主義，容易傾向選擇較高職業地位的職業。

Brief（1979）研究「女性職業決定」指出，兩性化特質的女性較女性化特質的女性強烈地偏好傳統男性職業。Collins（1980）以 Bem 的性別角色測量表為測量工具，研究 29 位社會服務機構的女性主管、44 位護士長及 25 位女性教育主管，發現此三類的女性主管都偏向兩性化的人格特質。國內研究，楊雀（民 71）發現我國女性教育主管大多偏向兩性化的人格特質。唐文慧（民 77）訪談企業界女性高級主管，她們表示從小所認同的性別角色規範是非常開放，趨向兩性化的特質，並不刻意強調，也不要求塑造她們傾向女性。

綜整以上資料，女性主管從小所認同的性別角色規範是開放的，並不局限在女性特質，其性別角色特質上多顯示趨向男性化特質或兩性化特質，具備這些特質使得她們在事業上與高成就呈正相關。

貳、從成就動機的觀點來看

成就動機在生涯發展研究中廣泛的被討論，諸如：成就動機與職業選擇的關係、成就動機與職業倦怠的關係、成就動機與工作適應的關係等相關的主題，成就動機的強弱明顯地影響工作上的表現與成就。

一、成就動機的意義

就字義上的解釋，成就（achievement）是一種工作取向的行為，根據一些內外化的標準，包括與別人比較或用既定的標準來衡量個人的表現（Spence & Helmreich，1983）。動機（motivation）是引起個體活動，維持已引起的活動，並導引使該活動朝向某一目標進行的一種內在歷程。心理學家研究動機時，分為生理性與心理性兩類。生理性動

機是以生理變化為基礎的一切動機而言，諸如：飢餓、性驅力等；心理性動機則指一切非生理變化所形成的需要為基礎的動機，諸如：好奇、成就動機、親和動機等（張春興，民 78）。

成就動機（achievement motivation）的概念來自 Murray(1938)，他認為成就動機就是儘可能快速地完成事情的需求或傾向，包括完成困難的事情；操縱、支配或組織人事或觀念，並獨立而迅速地完成事情；克服障礙以達到高標準；超越自己與他人競爭，並勝過他人；成功地運用自己的才能以增進自尊。對於成就動機還有其他學者也提出下列的定義：

Spence 與 Helmreich (1983)視成就動機為一種人格特質，為融入個人生活型態，朝向表現完美的一種驅力。

張春興(民 78)所謂的成就動機是個人對自己認為重要或有價值的工作，不但願意去做，而且力求達到完美地步的一種內在心理歷程。

成就動機是指個人從事自認為重要或有價值的工作時，能投入其中，力求完美以達成所期望目標的一種內在驅動力量。

二、成就動機的理論：

自 Murray 基於人類需求的觀點提出成就動機的概念後，陸續有許多學者提出相關的理論，在此將成就動機的重要理論簡述如下：

（一）McClelland

McClelland 受 Murray 的成就需求理論影響甚巨，他所提出的成就動機理論認為個體在以往的成就情境中，得到好的結果會影響他更積極的去獲取成就；相反的，個人在以往的經驗是失敗的，則會產生失敗的恐懼感，而且產生避免失敗的動機。同時，認為具有高成就動機者往往是來自強調成就的家庭，而且高成就動機的青少年亦認為他們的父母較強調成就。以上可知，在競爭的情境之下，個體會較努力地獲取成就（黃秀霜，民 76）。

（二）Atkinson

Atkinson (1957) 的成就動機理論結合了期望價值理論的概念，認

為成就行為是決定於追求成就動機和避免失敗動機的交互作用之間，期望具有激勵的效果，個體的行為朝向成就或避免失敗受到期望的影響。同時，工作的可能性（即工作的難易程度）亦會影響成就動機，當成功與失敗的機率參半，個體較能預期自己所設定的目標，此時成就動機最強。簡言之，Atkinson 視成就動機為追求成功動機和逃避失敗動機，兩者趨避衝突的結果。

（三）Helmreich 和 Spence

Helmreich 和 Spence (1978)開始注意到性別角色與成就動機的關係，後來發展出一套成就動機的架構，提出男女的成就動機就是由精熟、競爭、工作取向及個人不在意(personal unconcerning)四者所組成。精熟是指偏好挑戰性、智能考驗及思考性的工作。在團體中扮演主動領導策劃的角色並堅持完成一件已經開始的工作。競爭是指具有勝過別人的慾望。工作取向是指喜歡工作，從工作中獲得滿足並追求自我的實現。個人不在意則是指不害怕成功會引起他人的排斥。

三、成就動機的相關研究

Fitzgerald 和 Crites(1980)認為女性在生涯發展過程中，成就動機最能解釋女性的行為。

（一）女性主管的成就動機

楊雀(民 71)的研究顯示，女性教育主管的成就動機比非主管人員來得高。黃惠美(民 73)的研究結果，職業成功婦女的成就動機高於一般的職業婦女。李藹慈(民 82)將職業婦女分成傳統與非傳統職業婦女，在比較成就動機之後，發現非傳統職業婦女比傳統的職業婦女有較高的精熟動機、競爭動機與個人不在意。

（二）男女成就動機之比較

探討職業婦女與男性工作者成就動機強度的表現 (Fitzgerald & Crites, 1980 ; White, 1981), 大多顯示職業婦女比男性的成就動機為低，但比較男女性主管之成就高低的研究中，其結果並未有一致的發現。如：Okanes 和 Murray(1980)發現男女主管的成就動機並無顯著

的差異,不過女性主管的成就取向大於男性主管 Donnell 和 Hall(1980)也發現女性主管的成就動機大於男性主管。劉麗雯(民 78)針對省府女性主管所作的研究中指出,大部分的女性主管,不但對事業生涯抱持著高度的期待,且願意為自我實現的理想放棄行政機關的工作,其自我的成就動機並不亞於男性。

男女主管的成就動機孰高孰低並無定論,但相較於一般人其成就動機都有顯著差異。這說明具高度成就動機的人,在職位晉升上具有優勢。

(三) 害怕成功與逃避事業成就傾向

害怕成功(fear of success)的概念,是 Horner 於 1968 首先提出的概念。Horner 所謂害怕成功是指女性預期在競爭性成就情境中的成功,將帶來負面的後果,諸如:不受歡迎、喪失女性特質(loss of femininity)、為男性所拒絕(social rejection by men)、失去愛情、友誼或失去有力於約會、婚姻的特質,因此產生壓抑其成就動機、不表現行為成就的現象。Horner 稱此種心理現象為害怕成功或逃避成就的動機(motive to avoid success)。Horner 根據其針對男女大學生所進行的研究結果提出害怕成功理論(梁慶瑞,民 80):

1. 害怕成功理論是一項穩定的人格特質,且從小與性別角色標準(sex role standard)同時獲得。此項人格特質使女性一旦在競爭情境中獲得成功,會因為成功不符合其原有的女性特質,而感到不安;亦使女性預期獲得成功後,可能遭遇到社會拒絕。
2. 女性害怕成功的現象較男性普遍。
3. 成就動機越高或能力越強的女性,越容易引發害怕成功的現象。
4. 在較競爭的環境中,較容易產生害怕成功的現象。尤其是女性的競爭對手為男性時,更加明顯。

如果 Horner 的理論正確,這種理論不失為對於女性在事業上自我設限的最佳詮釋。在事業上充分發展或擁有更高的職位,可說是在事業方面的成功,假若害怕成功確實是一種普遍存在女性身上的穩定性人格

特質，那麼女性會擔心事業上的成功，可能將對自己帶來負面的後果。華月娟（民 74）的研究結果中，發現女性在逃避事業成就所擔心的程度與男性比較均明顯高出許多。

四、成就動機與其他個人背景因素

成就動機是來自社會化與教育的結果，深受個人因素與家庭因素的影響，因此必須考量各種因素與成就動機的交互關係。華月娟（民 74）與陳皎眉（民 76）曾在逃避事業成功傾向的研究，考量年齡、教育程度、性別角色與態度、婚姻狀況、父母教育程度及就業狀況等因素對成就動機的影響。

在年齡方面，宋道平（民 73）的研究顯示，年齡不同及年資不同者，其工作取向動機有顯著的不同，至於其他動機則無顯著差異。王俊民（民 78）研究國中教師年齡與成就動機的關係，發現年紀越長成就動機較高，年紀越輕成就動機越低，因為年紀輕的國中教師在情緒耗竭上及缺乏個人成就感的程度高於年紀較長的教師。李藹慈（民 82）發現年齡可以預測非傳統職業婦女的工作動機。

在教育程度方面，李藹慈（民 82）發現由教育程度可以來預測非傳統職業婦女的精熟動機。

在婚姻狀況與子女數方面，宋道平（民 73）的研究顯示，已婚者的工作取向顯著高於未婚者，至於其他成就動機則無明顯的不同。羅寶鳳（民 82）發現已婚婦女比未婚婦女有較高的精熟成就動機；而子女數的不同，發現差異均未達顯著水準。

成就動機的某些層面，如精熟動機及競爭動機的高低對於女性員工擔任主管職位有所影響。基本上，女性主管的整體成就動機比一般女性員工高。關於影響成就動機的因素則沒有定論。有些研究顯示年齡、教育程度和婚姻狀況會影響成就動機的高低，有些研究則發現之間並無顯著差異。

第二節 社會文化的因素對職位升遷的影響

在社會學與經濟學的領域，對於勞動市場中性別差異待遇的問題有一致的結論，認為性別職業隔離（occupational segregation between sex）現象是造成兩性在事業成就上出現顯著差異的原因之一。性別職業隔離一詞，指的是產、職業的就業者中性別分佈失衡的現象。某些產、職業的從業者中以特定性別者居絕大多數，這是「水平隔離」；而各職業的不同職業階層也出現性別分佈失衡的現象，此乃「垂直隔離」。自一九七〇年代開始，勞動市場上性別成就差異現象便成為經濟學與社會學的研究主題，在經濟學領域談到「新古典學派」、「分隔勞動市場理論」；社會學則有「職位取得模型」與「新結構論」與之相對應。以下分別就經濟學與社會學這兩個領域中有關性別職業隔離現象的理論加以說明。

壹、經濟學領域之理論

一、新古典學派

新古典學派最常拿來說明性別職業隔離現象的是人力資本理論（Human Capital Theory）。人力資本論的學者認為工資或職位的決定是勞動者的正規教育投資和離校後人力資本投資（如工作經驗、工作訓練等）決定勞動者的技能或生產力，進而決定在勞動市場上所能獲得的工作與報酬（Mincer，1974）。兩性從事不同類別的工作乃是基於女性較低生產力所導致的結果，但是何以說女性比男性投資較少的人力資本呢？人力資本理論提出兩個理由來加以說明：第一個理由是女性參與勞動市場的行為不連續。大多數的女性在結婚與生育年齡的期間，經常出現斷斷續續的就業型態，平均來說，女性在勞動市場的時間比男性來的少（Smith，1980）。因此，女性所累積的工作經驗與技術訓練皆少於男性，在職業地位競爭時，因人力資本的不足而無法獲得某些工作機

會。另一個形成性別職業隔離的理由是嗜好，當女性選擇工作時，經常考慮到必須兼顧家務工作與育嬰的責任或其他家庭因素，因此偏愛從事「女性化的職業」。這些職業大多數缺乏升遷的機會，而且大部分不需要專門的在職訓練，也很容易讓女性進入或退出勞動市場。總之，人力資本理論對職業性別隔離現象的解釋是女性本身自願選擇所造成的。

「過度擁擠或職業隔離假說」(Crowding or Occupational Segregation Hypothesis) 是以雇主的排斥行為來詮釋職業性別隔離現象。所謂過度擁擠是指某種特定的勞動力供給大於需求太多，因此產生供需失調的現象。提出此假說的經濟學者 Bagmann 以兩個概念來加以說明：一為「勞動是同質的」，也就是說勞動者彼此可以完全替代，但勞動者與生俱來的特質卻有所不同，例如：性別、種族。其二是「雇主的偏好」會特別喜好或排斥具有某種天賦、特質的勞動者，因此形成這類勞動者面臨供過於求的窘境，進而形成過度擁擠的現象。此假說認為女性往往被排擠進到較女性化的工作，而這類型的工作，工作待遇低、較無升遷的機會。

Bagmann 引用 Becker (1971) 的勞動市場歧視理論 (The Theory of Discrimination)，認為除非男性與女性之間的薪資差距大到足以彌補雇用女性的效用風險，不然雇主會有歧視女性勞動者的偏好。換句話說，由於女性受到需求的限制，使得被迫集中在少數幾種低薪資的職業裡，而雇主也因為從這些過度擁擠的勞動者得到利益，因此歧視的現象便獲得持續。

在 Becker 提出偏好歧視論中，除了雇主歧視外，還有工作同事歧視及顧客歧視。工作同事的歧視，當性別歧視存在時，男性必須被賦予較高的工作報酬，才願意與女性一起工作；而且男性喜歡和工作職位較低的女性同事，並不喜歡與其工作職位相等或較高職位的女性共事 (Blau & Ferber ， 1992)。另外，消費者歧視是指消費者特別喜歡某

族群的工作人口，如某些人看到女司機、女醫生、女律師可能會對其專業能力的否定，而要求更換男性提供服務（余漢儀，民 80）。從偏好歧視論來看勞動市場中兩性的升遷，可以瞭解基於雇主、工作同事、消費者的偏好考量之下，雇主為了避免成本的提高、利潤的降低，在決定工作者的升遷時，可能晉升男性，而不願意晉升女性為主管。

另外還有「統計性歧視理論」（The Theory of Statistical Discrimination）這是來自雇主的統計性判斷，雇主為了獲取最大的利益，在未知個人生產力的情形之下，往往以各種個人可觀察特性，來判斷一個人的生產力與生產行為的穩定性。即使女性擁有與男性相當的生產力，也被雇主以過去部分或全體女性在工作上的相關統計資料，評斷這些女性在各種職位適應情形與待遇，另外，雇主提供給女性的職業訓練或職業升遷機會也較少（Phelps，1980）。由此可知，統計性歧視的觀點仍受制於雇主或主管人員，對於兩性工作者在升遷時有差異性的態度存在。當雇主面臨工作者時，由於相關的訊息不完整，很容易認定女性工作者擁有女性負面刻板印象的特質，而不願意予以升遷。

二、分隔勞動市場理論

分隔勞動市場理論大多從工作的組織結構特性來探討，並強調制度化的因素導致勞動市場的分化。無論是以「雙元勞動市場理論」、「內部勞動市場理論」，都是以區隔（segmentation）的觀點來看待整個市場階層化的現象。以內部勞動市場理論（Internal Labor Market Theory）而言，一般有三個特徵：1、內部勞動市場有高度的組織化和管轄；2、內部勞動市場將特權授與「內部」人（已經受雇的人）而不授與「外部」人。一旦個人被安置在內部勞動市場，就免除與外部人的經常性競爭。外部人通常只能以有限數目的低層級職位進入內部勞動市場，其他職位的空缺多由內部填補；3、內部勞動市場的工資通常高過於均衡水準，而且內部勞動市場的規則和程序受外部勞動市場條件相對地較少。

一般而言，內部勞動市場有兩大類型，第一種類型是內部勞動市場由某些特定的職業所組成（擁有特殊技藝的職業群），就業者只要憑本身的技術，不必依賴雇主的喜好，便能從工作中得到職業升遷的機會及獲得安全感。另一種類型的內部勞動市場存在某些大廠商內，具有高度組織化的正式勞動市場。這些廠商通常有一套指導僱傭決策的規則與程序，可以完全掌控新進人員的聘任，應徵者一旦錄取之後，通常從基層做起，職位則沿著升遷路線往上層流動，其特徵是在內部勞動市場的勞動者比在外部勞動市場的勞動者受到較優渥的待遇。

內部勞動市場的立論根基是「工作結構的異質性導致職業類別的分化」，個別勞動者被分門別類，然後給予該類別的待遇，這是內部勞動市場的常規。個別勞動者工作能力的研判來自於教育背景、性別、種族、智商等等，因此不論由雇主偏好因素或傳統的刻板印象，性別常被當作勞動人口分類的基礎。內部勞動市場通常會擬定一套針對不同性別而制訂的行政管理規則，女性往往不被錄取或不列入職位升遷的候選；雖然有些時候女性會受保障名額之賜，而特別被拔擢任用，但那畢竟是少數。這個理論強調生產組織的複雜性及組織內各項職位工作內容的特殊性，因此性別的薪資、職位及職業的差異性可以持續下去。

另一種分隔勞動市場理論的經濟學模式是雙元勞動市場理論（Dual Labor Market Theory），在一九六〇年代末期，由 Doeringer 和 Piore 兩位經濟學家所提出，他們認為把勞動市場劃分成兩類完全不同的市場供勞動者勞動，因此稱之為「雙元勞動市場」理論。雙元勞動市場其一稱為主要勞動市場，其二稱為次要勞動市場，主要及次要的分野並非按特定的職業或產業來區別，而是按一組共同的特徵來定義，茲整理如表 2-1 下：

表 2-1：主要與次要勞動市場之間的差異

	主要勞動市場	次要勞動市場
公司特徵	規模較大、具寡佔性、技術水準高，提供所謂的好工作（good jobs）。	規模小、勞動密集、競爭壓力大、技術水準落後，提供所謂的壞工作（bad jobs）。
工作特徵	這些工作經由內部訓練後，具有高薪、升遷發展機會多、就業型態穩定、工作環境良好等特徵。	此類工作具有低薪、升遷發展機會有限、高轉業率、工作環境惡劣等特性。
主要差異	提供廣泛且特殊的訓練差異。	訓練少甚至沒有。

資料來源：台灣地區之性別職業隔離（頁 11），劉佳苓，民 86，私立文化大學勞工研究所碩士論文。

社會學家也使用雙元勞動市場的觀念來分析性別職業隔離現象，是直接以勞動市場的二分性質來解釋之。Oppenheimer (1975) 提出勞動市場性別隔離論，強調美國勞動市場是由一個男性的勞動市場與一個女性的勞動市場所組成，男性與女性分別各自進入所屬的勞動市場，彼此之間很少競爭同一類的工作機會。隔離勞動市場理論，認為雇主依照性別分派工作，男性較多被分配到主要勞動市場（部門）內工作；女性則較多被分配次要勞動市場（部門）內工作，造成兩性之間職業分佈與薪資的差異，並且導致女性無法透過升遷到達專業的地位（林忠正，民 82）。因此，女性因為所處的工作部門與男性不同，致使在組織內升遷的機會不同。

貳、社會學理論

社會學中對於職業性別分隔現象的說明有幾種典範可以作為參考，即是「職位取得模型」、「新結構論」、「結構觀點」、「家庭限制理論」與「社會歧視論」。

一、職位取得模型（Status Attainment Model）

Blau 和 Duncan(1967) 兩位社會學家利用路徑分析（Path

-analysis) 探討父親職業與兒子教育與職業的關係，詮釋過程所使用的面向是以教育、職業地位與聲望及個人家庭背景互相交錯來解釋。此後，社會階層研究中，探討個人社會經濟成就的觀點多採用職業取得模型。職業取得模型的基礎信念中提到「抱負」與「努力」是個人在競爭成就時最大的本錢 (Hauser, Tsai & William, 1983)。可是職業取得模型理論中，只強調個人特質 (家庭背景、教育程度、智商) 對於職位取得的影響，卻忽略結構性的因素 (如：市場結構、政府干預)。

多數研究對於職業取得過程之性別差異，都假設兩性的職業結構是同質的。然而研究結果一致顯示，男性多集中於高所得、高聲譽的職業，工作機會多且工作自主性高；相對地，女性則集中在那些比較不具吸引力的職業 (England, 1981)。

二、新結構論 (New framework theory)

從一九七 年代末期以來，不少學者指出不同的地位結構對於個人職位取得的影響，而且相信結構所產生的影響在邏輯上是先於個人特質的。這個在社會階層研究中逐漸興起的理論，被稱為「新結構論」。新結構論乃是針對「職位取得」研究的缺陷加以修正而演化來的，新結構論者批評職位取得模型只從個人特質的觀點探討社會分配問題是不當的，而改用社會結構的觀點來解釋。新結構論者分析勞動市場時，著重工作特質，並對工作結構，如勞動市場的隔離、組織、制度等變相特別重視，也就是傾向以職業或行業的結構層面，如職業隔離、企業規模等概念來說明。

三、家庭限制理論 (The Theory of Family Constraint)

家庭限制理論認為傳統性別角色的羈絆是妨礙女性投入專業工作的主因，如：婚姻狀況、小孩人數及年齡，特別是角色的配置 (結婚與否) 角色的參與。Epstein (1970) 以為家庭是女性第一優先的考量，而工作則是男性第一優先的考慮。女性往往需要在家庭與工作，這兩個

衝突中做抉擇。Roose (1983)檢視十二個國家中已婚與未婚女性之職業機會，發現未婚女性的勞動參與雖然很高，並且與男性一樣傾向全職就業，但是受雇的工作型態卻與男性不同，主要集中在傳統的女性職業。同時也發現已婚會影響女性的就業，由全職到兼職，甚至不就業。雖然社會的變遷使得家庭結構改變，女性社會地位取決於家庭的假設應該受到挑戰，事實上，家庭因素對於女性在選擇工作機會時，仍是一個重要的考量點。

四、建構觀點 (Constructural Perspective)

Kanter (1977)發現機會結構、權力結構、相對人數比例是解釋男、女性在職位取得上的主要面向。機會代表期望，影響流動與成長機會，包括各種工作的升遷機率、升遷管道、升遷管道的暢通與否，以及是否有在職訓練或增進工作技能的管道等等。升遷機會受限的原因可能有三：其一是工作者所從事的工作為低上限的工作 (low ceiling occupation)，也就是一開始的機會就很少；其二是工作者雖處在高上限工作 (high ceiling occupation) 中，但因為工作失敗而無法升遷；其三是在高上限工作中，雖然有機會升遷但缺乏升遷機會的背景，及利害關係的人脈。女性所在職位通常為低階的店員或秘書工作，其升遷管道並不長，和男性比較起來向上流動的機會較少，而且所做的貢獻較不易被察覺，男性被拔擢的機會明顯較高於女性。其次，在對於被擢升的意願 (desirability) 與可能性 (likelihood) 方面，發現男性在意願上及可能性方面的評估都高於女性。另外，當同事是男性時，女性被擢升的意願高於可能性；而當同事也是女性，或上司為男性時，則其被擢升的可能性就大於意願 (Kanter, 1977)

權力係指流通資源的能力，權力的結構會受到正式工作特徵，及擁有權力者之非正式關係的互動所決定。在 Kanter 研究中發現，大多數的男性或女性都不願成為女性主管的下屬，他們認為女性主管太情緒

化、不和善、具批判性、嚴厲且小心眼，對下屬有太多要求與控制。分析其原因，主要是因為權力符號的運用，「偏好男性及偏好權力」，男性等同於權力的象徵，而人們偏好有權力者成為領導者；反觀女性，則因其缺乏獲得權力的機會及參與有權力者之非正式關係的互動，無法形塑權力符號，相形之下就成為弱者，卑鄙霸道的女性主管刻板印象作祟，更加深了女性不利於成為主管者，因此，兩性在升遷過程中的差別待遇，受制於權力結構的符號運用，而非僅止於性別刻板印象的影響，而且女性升遷的慾望較男性為低，升遷流動愈少，則權力擁有愈少。

(Kanter, 1977)

相對人數比例 (proportions) 指某一社會族群與另一社會族群人數比，以性別為標準，則為男女比。在許多專業領域裡，幾乎都是單一性別的組織，在許多情況下都是男女比例懸殊 (男性多於女性)，遂形成男性多為主導者的局面。(Kanter, 1977)

五、社會歧視論 (Social Discrimination)

傳統的性別角色分工 (Sexual Division of Labor) 造成了性別角色隔離，傳統價值期待男性扮演「工具式角色」，而女性被期待扮演「情感式角色」，這種結構性的角色分工，造成了兩性的職業隔離，女性被賦予了以家庭為重的社會角色，因此職業選擇以平衡家庭需求為重，所以選擇低薪、低投入、低生涯發展工作；相反的，男性被賦予「薪資賺取者」角色，在勞動市場中較不受家庭角色所羈絆。

高淑貴 (民 74) 發現男女對於理想職業價值上的認定有所不同，其中男性主要是因為專長能夠發揮；女性則是因為家庭與事業能夠兼顧。研究也發現男性以「收入低、升遷無望」為離職的主要原因，而女性則以「結婚、生育及養育子女」為離職的主要理由。Dex 以女性生涯的觀點，來探討女性工作升遷的情形，發現現實生活裡，女性的工作機會受限、很少為專業人員、有照顧小孩責任的壓力、呈現中斷的工作生涯、

從事兼職的工作。女性一旦結婚、生小孩、因丈夫事業調動或搬家（教師及護士較多因此而工作中斷）、生病或裁員（半技術性人員或女工較多因此而中斷），都將產生工作生涯中斷的現象，工作生涯中斷將不利於女性在公司或工廠中升遷，而工作中斷常造成女性工作者向下流動。王慧姚（民 70）認為已婚職業婦女知覺到來自丈夫或工作主管對家庭角色或工作角色期望愈高時，他們感受到家庭與工作角色的衝突愈高。

社會歧視論著重社會化的過程，造成一般人的兩性刻板印象，認為女性負有家庭責任，且女性特質並不適合擔任主管。由於這種社會風氣之瀰漫，導致整個社會環境都已經認同這一個觀點，於是雇主或主管人員決定升遷人選時，受到此一風氣內化的影響，讓男性工作者升遷，不願讓女性工作者升遷。

第三節 台灣國小校長甄選制度

由於本研究所選取的樣本均來自國小校長甄選制度下所任用的校長，與現行的國小校長遴選制度有相當大的差異，因此，研究者希望藉由國小校長甄選制度的分析，瞭解國小校長職位晉升歷程的影響因素，以及判別是否有性別差異的存在。

壹、國小校長之任用程序、甄選資格標準與資積評分

一、任用程序：

具有台灣省教育廳、台北市教育局及高雄市教育局所定之國小校長甄選資格者，可向學校所在地之直轄市教育局或縣市政府申請參加校長甄選。各縣市政府教育局辦理甄選合格（各縣市核定名額的四倍錄取）後，報請台灣省教育廳甄試。北、高兩市教育局自辦甄試，錄取者需參加訓練，訓練成績及格者，列冊候用。（台灣省政府教育廳，民 75；高

雄市政府教育局，民 78；台北市政府教育局，民 79)

二、甄選資格標準

依據「教育人員任用條例」(教育部國民教育司，民 79)和台灣省、台北市及高雄市的有關法令，台灣省、台北市及高雄市的國民小學校長甄選資格條件大同小異。其共同條件(所謂「基本資格標準」)為身心健全、思想純正、品德優良、忠愛國家、操守廉潔、儀態端莊、年齡未滿五十五歲、最近五年未受記過以上行政處分者，以上均為消極資格。台灣省、台北市及高雄市的國民小學校長甄選資格標準(如附表一)。其主要甄選資格為經主任甄選合格，現任主任或曾擔任過主任兩年或三年以上，其餘為資績必須達一定的門檻以上。

三、資績評分辦法

1. 台灣省：(如附錄二)。
2. 台北市：台北市小學校長候用甄試資績評分辦法，主要項目包括：學歷(30分)、服務年資(40分)、服務成績(25分)、考試、研習訓練及學分進修(5分)。綜合以上幾項分數達78分以上者可以報名台北市小學校長候用甄選，其各項評分辦法如下：(台北市八十二學年度國民小學校長候用甄選須知，民 82)(附錄三)
3. 高雄市：高雄市小學校長候用甄選資績評分辦法，主要項目包括：學歷(25分)、服務年資(30分)、服務成績(30分)、進修(15分)，其中各項的評分辦法如下：(高雄市八十學年度國民小學候用校長甄選簡章，民 81)(附錄四)

貳、國小校長候用人員甄選辦法

直轄市、縣(市)主管教育行政機關組織國民小學教育人員甄選委員會辦理的甄選辦法如下：

表 2-2：台灣地區國小校長候用人員甄選辦法

臺灣省	<p>小學校長候用人員甄選辦法，可分初選及複選。</p> <p>(一)初選 其初選主要是依據「國小校長甄選資績評分」的高低，並依據本廳核定的偏遠或特殊地區及一般地區之名額四倍列冊，另每地區每滿十名設女性保障名額一名，但其中如已有女性積分達錄取標準者，不在保障範圍之內。</p> <p>(二)複選</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.成績計算：按資績評分佔 20%，筆試佔 50%，口試(採 T 分數核算成績)佔 30%計算。 2.甄試方式：分筆試及口試兩項，口試分第一試及第二試，同時交替進行。 3.甄選人數：依核定名額，擇優錄取，另每地區每滿十名設女性保障名額一名，惟其中如已有女性積分達錄取標準者，不在保障範圍之內。但報名人數低於三倍時，得減少錄取名額。(台灣省政府教育廳，民 82)
台北市	<p>台北市國小校長候用人員考選成績計算，按資績評分佔 40%，筆試佔 30%(以國民教育專業知識為範圍)，口試佔 30%(以儀容舉止、表達能力、國家政策之體認、教育見解、領導才能、機智反應等為範圍，分組口試，並採 T 分數計分)計算。(台北市政府教育局，民 79)</p>
高雄市	<p>高雄市國小校長候用人員考選成績計算，按資績評分佔 35%筆試佔 40%(國民教育專業知能為範圍)，口試佔 25%計算。另甄選錄取名額中保障教育局核定的女性名額。(高雄市政府教育局，民 78)</p>

台灣地區國小校長候用人員甄選制度，可以從三個部份來加以瞭解。第一部份是甄選資格，其著重的地方在於教育專業部份，第二部份則著重於資績評分，其中又包含四個項目：學歷、服務成績、服務年資、進修，第三部份則根據校長候用人員考選成績來看，這三個部份的配分則依省(市)教育廳(局)辦法不同而有配分上的差異。

參、國小候用校長之列冊及派任

參加國民小學校長甄選合格，經儲訓期滿成績及格者，列為候用國民小學校長、除頒發證書外，並由省(市)教育廳(局)分別列冊候用。訓練後在未派任校長前應返回原職。(台灣省政府育廳，民 82)。

台北市和高雄市的列冊候用，按甄選成績與儲訓成績各佔百分之五十

計算，依成績高低順序排列；台灣省校長的遴用，應由縣市政府就校長候用人員，按甄選成績(20%)和儲訓成績(80%)合併成績高低列冊，候用地區及學校類型報請省政府核定。但縣市政府教育局督學、課長，志願改任校長者不受候用之限制(朴濟英，民 83)。

肆、小結

綜合以上的論述，從國小校長甄選的整個制度來看，並無法從條文的字面意義發現其對男性教師有任何優勢，並且發現台灣省與高雄市小學校長候用人員辦法對於校長甄選的資格，分別提到女性教育人員保障名額之條文，然而在甄選辦法中雖有女性保障名額的規定，國小女性校長的比例卻依然偏低。因此，國小男女性校長人數比例失衡的現象，並不能由甄選制度來加以說明解釋。

台灣地區國民中小學校長的任用制度，主要可分為三期，即光復初期至民國五十三年間，國民中小學校長是純然由縣、市政府直接官派產生，當時縣(市)長大權在握，往往導致人情關說，甚至流於政治酬庸。

在民國五十四年至八十七年間係採考用合一制度，由教育部陸續頒布國民教育法、國民中小學教育人員甄選儲訓及遷調辦法、教育人員任用條例等相關法規，確立國民中小學校長任用之法源，凡符合資格者均可參加甄選考試，並於甄選、儲訓及格後由當地縣市政府列冊候用，遇缺分發派任，此項制度雖經公開甄選儲備，不過卻欠缺一套嚴謹的校長評鑑制度，這是較讓人垢病的。候用人員一旦當上校長，若在其任期內無不良事件發生，則可一校調一校終生為校長。

隨著教改風潮的興起，校園內開始追求分權、參與、民主；強調學生的主體性、重視教師的專業性，以及社區家長的參與，因此開始催生校長遴選制度。民國八十八年二月國民教育法修訂案的通過，揭起校長改由遴選產生的序幕，該項制度保留原先客觀公平的甄選考試做為基礎，通過基

本甄選考試及儲訓後，取得校長候選人資格，然後併同當年度任滿的現職校長，由遴選委員會針對其學識能力、品德操守、形象風評、現職工作表現等，予以評議討論，通過遴選後再予正式聘任，如此一來不論現職或候用校長均必須面對多元考驗，也促使校長必須永無止境認真工作，不斷學習、追求進步。

回顧校長聘任制度之演變可以瞭解到國民小學人事環境的變化，原先係由官方單向作業層面轉變至多元評議的遴選制度，從一人或少數人主觀意志的任用，轉為聽取各相關領域人員意見，藉由多面向的討論所選任的校長相信更具有客觀性及代表性。

第四節 國小校長在學校組織中所具備的角色功能

國小校長所具備的功能，本章將以學校機構，校長的工作場域及職位功能，來推論校長在學校組織所具備的角色功能，據此說明校長所應具備的能力。研究者認為藉由瞭解校長的角色功能，可得知校長在職位晉升上應具備的能力，而能力應是影響職位升遷與否的重要關鍵。另外研究者將以社區關係及課程領導來說明二十一世紀，新世代的國小校長應具備的特性及特徵，論述國小校長在組織中的功能，以及與其他角色、社區的互動關係。

壹、從學校組織規範來看

瞭解國小校長之特殊職位與工作領域，可以由分析學校組織中，正式的法規及非正式的準則規範著手，進而推論國小校長角色功能及應具有的基本能力。

一、就職位功能方面：

教育部於民國七十年二月修正公布「公立各級學校校長遴用辦法」

中明文規定，各級學校校長之遴用應注意其對國家忠誠及品格健全，並須富有領導能力，而面對教育基本政策有深切的認識，其學識經驗應合於擬任學校之性質。

教育部民國八十年修正公布的「公立學校校長成績考核辦法」，其中第四條考核項目依次為 1.忠於國家執行教育政策及法令 2.辦理行政事務 3.領導教職員改進教學 4.言行操守及對人處事 5.專業精神 6.其他個案應列入考慮之項目等六項。在上述六項中明確地指明，校長的職責應包含遵守法令、行政、教學、本身操守、以及人際協調等多項內容。多位國內的學者研究中也指出，校長的工作內容非常多樣化，可歸納如下列要項（賴羿帆，民 89）

- 1、負責掌握與管理整個學校的制度與措施，並遵行上級單位的政策。
- 2、提升組織成員的士氣。
- 3、建立良好的校內、校外公共關係。
- 4、妥善處理有關學校的抱怨事件，做學校的協溝通者。
- 5、負責整個學校的組織運作與計劃施行、成員職務編配及教學方案的管理與視導。
- 6、維護師生的安全與福祉，在緊急事件發生時做即時的決定，並盡快地向上級單位報告。
- 7、處理工程營繕的問題。
- 8、規劃學校課程發展、學校的特色、教師進修。
- 9、爭取經費。
- 10、協助各處室的工作。
- 11、巡視校園，瞭解教師的教學情形及校園各項設施的使用與維護的情形。
- 12、排定時間主持各項會與各種教學研討會。
- 13、參加地方的各種婚喪喜慶及其他的社交活動。

由上述十三項校長的工作內容中可得知，校長所需要擔任的職責可說相當地繁複，由法理與學理的角度來看，國小校長的主要職責是執行國家政策、學校行政管理、教學領導與社區公關。

二、就角色功能方面

校長在行政的指揮工作層面，所注重的是行政管理，而視導的角色功能所注重的是專業知識。由此可知，校長的角色職責，除了總理學校行政事務，更應輔導教師改進教學，以促進教師專業成長。

Campbell 描述校長必須扮演組織者、溝通者、教學領導者及行政主管四種角色。可知校長為達成學校組織目標，必須結合學校師生與社區交互溝通，更能隨時解決教師的教學問題並發揮法定的職權，促進學校運作，有效的達成組織目標功能。其所涵蓋的三種角色為行政者、教學視導者、領導者。(連添財，民 79)。

三、就工作領域方面

依其工作領域，瞭解校長所應具備的基本能力包括：計畫組織、行政管理、教學輔導、文書處理、人事管理、公共關係、學校建築與設備、經費控制、緊急應變能力等。

貳、從個人層面

國小校長的個人品德、生活修養及學識才能的表現，有其社會角色的獨特性。在此以人格特質(personality)、需求—傾向(need-disposition)和領導行為(leader behavior)三方面來加以探討，進而推論校長個人應具備的基本能力(連添財，民 79)。

一、人格特質方面

Campbell 在其研究中列舉出小學校長令人喜歡的行為型式如下：

- 1、對教職員的工作感興趣，且提供協助
- 2、具有令人喜歡的人格特質，如謙恭、剛毅、正直。

- 3、讚賞教職員，並於以公開傳揚。
- 4、支持教職員的決定與行動
- 5、善於組織
- 6、承擔權責、堅持信念
- 7、容許教職員在工作上自我指導，且信任其能力。
- 8、向教職員明確表示其期望。
- 9、容許教職員參與決定
- 10、堅持學校的標準及學生訓導，並體諒教職員工的負擔。

二、需求傾向

Herzberg 建議行政者採行下列意見，以作為提升組織效能：

- 1、豐富工作的本身：對工作責任的安排與調整，使工作者覺得有挑戰性而且有趣。
- 2、鼓勵自動自治的精神：給工作者適度的自由與自治完成自己的工作。
- 3、行政者除盡力為員工爭取福利（工作環境、薪資），也應該多花時間在激勵因素上的改進。

三、領導行為

隨著二十一世紀資訊社會的到來，傳統集權式「由上而下」的官僚組織運作已經無法適應快速競爭力的挑戰，更會因無法在較短的時間裡做出適當的因應措施而倍感壓力，如果這種組織不能提早改變其原有僵化的決策流程，必定很快地會遭到環境所淘汰（Romani，1998）。校長的領導方式是直接影響學校組織運作，校長應如何運用有效的情境，採取適當的領導方式，是理想校長所應具備的基本能力。在多種領導方式之中，何者可行，實在難下定論。校長能在不同的情境之下使用有效的領導方式以促進組織目標達成，並兼顧成員的需求滿足，即是成功的領導。

詹棟樑（民 85）認為一個成功校長應是「以德服人」，在今日民主潮流之下，校長應該脫去「權威統治者」的外衣，誠心誠意協助教師解決各項問題。因此，校長應具備的條件為：1.有理想，具有理想的辦學理念，尤其思想與觀念要新穎富創意，符合現代的思想潮流。2.經驗要豐富，能以過來人豐富的經驗處理校務，使學校具有特色。當學校發生突發事件時，懂得危機處理。3.具有領導才能，知道如何去用民主方式領導全校的教師。4.把學校的經營看成是其心血（就是公立學校也應如此），全心投入學校各項校務的發展上。5.校長應從教師中產生，擁有豐富的教學經驗，瞭解教師工作情形，處處為教師設想。

劉麗慧（民 75）發現校長所知覺的領導模式行為會隨著性別的不同而有顯著性的差異。男性校長以知覺其本身領導方式為「關係導向」者較多，而女校長則以「工作導向」居多。而男性校長本身因服務年資的不同也有所差異。服務年資較長的男性校長知覺其本身的領導方式多為「工作導向」者；而服務年資較短之男校長則多為「關係導向」者。

綜合以上所言，校長在個人的特質上，必須具備讓人喜歡的人格如正直、剛毅、清廉與以身作則；又要懂得待人、激勵士氣。在領導特質上男性靠著人際上的關係領導，女性校長則以工作表現來帶領。

參、社區關係來看

校長面對自由、民主的多元教育生態，包括一波接一波的教育改革、教師專業自主的提倡以及家長參與校務的多重挑戰下，不得不將整個學校組織也作某種調整，以加強學校的組織效能，在領導學校的歷程中，校長必須與許多不同的人際對象有所接觸，因此要在人際關係的建立方面，付出許多的時間與心思。處於現今這個自由開放的時代裡，不僅人際關係的處理顯得越來越重要，企業組織也開始重視公共關係的建立，紛紛設立公關部門，以期正組織內外的大眾建立良好的關係，提高生產的效率。學校

也是社會組織的部份，難免受到社會變遷的衝擊。學校的主要活動是教師與學生之間的教學互動，但是現在的學校為了顧及教學活動的順利進行，就必須顧慮到多方面的反應（孫志麟，民 81；廖文靖，民 88）。

現今的教育不能再遺世而獨立，因此校長必須代表學校，運用各種管道向社區民眾解釋目前的教育理念與措施，以維護學校的權益及爭取社會公眾的支持與協助。許多家長現在已開始對教育的運作有所主張，並試圖想影響學校，因此校長必須領導教師從事親職教育，協助家長建立合宜的教育價值觀念，使家長能對學校、教師及子女有適當的期望。校長須負責解決的學校公共關係包括有：家校與家長間、學校與師生員工間、學校與社區間、學校與民代間、學校與上級單位間、以及學校與新聞媒體業者間（陳慧玲，民 83；趙學華，民 86）。

一、學校與社區之關係

早期的學校被視為孤立的組織並獨立於社區之外，學校的課程與活動僅侷限於學校的門牆之內，導致學校的教育與社區的生活分道揚鏢。根據開放系統理論，開放系統必須保持與外界環境的交互作用，不斷地輸入各種的資訊與需求，使系統接受充份與適當的投入，才能合理的轉化，並產生合乎品質要求的輸出（洪哲義，民 86；陳慧玲，民 83）。李振賢（民 89）、陳奎喜（民 85）認為學校的問題會影響社區的發展，而社區的問題也將會成為學校教育實施的障礙。因為社區是學校的所在地，它為學校提供了教育條件與資源，協助學校完成教育的目標；而學校以社區的居民為教育的資源，協助學校完成教育的目標；而學校以社區的居民為教育的對象，能改變社區人士的觀念與態度、凝聚社區的意識與改善社區的生活。因此，學校應更積極地爭取社區的瞭解與支持，而校長與社區人士見面的機會，常常是在學校舉辦活動、或是社區有活動來邀請校長參加。

二、校長在學校公共關係中所扮演的角色

陳慧玲（民 83）認為校長應該重視學校公共關係的原因有：1、利用學校公共關係維持學校系統的動態平衡。學校一方面主動向公眾報導學校的措施與活動，以促進公眾對學校的瞭解；另一方面提供各種反應的管道，用以獲知民意以及預防危機的發生。2、因為學校與公眾的關係越來越不和諧。教師指導與教授學生的負擔越來越重，使得教師不斷地抱怨；另有家長不斷投書、寫黑函打擊教師的教學士氣等事件，均顯示出學校應急待改善的公共關係。3、學校屬於公眾所有，因此公眾有權瞭解並參與學校的行政運作。4、改革教育政策若不藉由公共關係來加以說明以及爭取支持，恐怕不僅無法引起共鳴，更可能會造成莫大的誤會。5、學校與社會建立好良好的關係後，不僅能減少彼此的衝突與誤解，更可獲得對學校有利的社區資源，以提高教學效果。學校推展公共關係既然能獲得如此有利的幫助，因此，校長身為學校的經營者更應率先推展與實踐。

三、校長是公共關係的營造者

學者 Kindred 早在 1963 年就提出公共關係對於學校的重要性。公共關係對學校而言，乃是學校透過各種媒體及活動，向學生家長、社會大眾、民意代表及上級機關作適當的報導與接觸，並和大眾建立起良好關係，使公眾對於學校有良好的印象，進而獲得其支持、肯定與協助，使學校教育能適當地符合社會需要（黃振球，民 79）。秦夢群（民 80）指出，未來校長的行政領導要重視內部各次級系統的互動（如學生組織、教師會、職員），和外部體系的折衝（如社區）。傳統的間接民意，即由地方有力人士歸納民意再向上級反映，爾後，由上級單位制定政策與措施來要求學校實施的程序，已不符合快速發展的資訊社會了（李義男，民 84）。

綜合上述，為讓學校獨立自主與擁有良好效能，校長應確定學校政策、目的與願景，要以學校為基礎做教職員的發展和參與決策；使社區參

與學校所舉辦的活動；主導資源和預算的尋求與分配。為更開放讓家長和社區參與學校教育，將社區的特色納入學校的課程擬定，並引導豐富的社區資源投入學校教育和社區發展，校長面臨了更多的責任，必須花費更多的時間於領導、協調、諮詢，以便處理更複雜的問題。新時代的校長角色必須重新調整與因應，才能配合社會脈動，將組織文化做深層的革新。

肆、從課程領導來看

一、課程領導的定義

Glatthorn (1997) 從功能方面來定義課程領導。他認為：課程領導所發揮的功能在使學校的體系及其學校，能達成增進學生學習品質的目標。關於這項定義，Glatthorn 特別加以說明。首先，該定義強調的是「功能」，而不是「角色」。如果重放在角色，在若干不同的角色持有者都會發揮同樣的功能：學務總監或教育局長 (superintendent)、助理局長、教育局的視導人員、校長、助理校長、科主任、團隊領導者和班級教師，都可能扮演其各自的角色。其次，該定義強調領導乃是使整個制度和個人達成目標的過程。這些功能是目標導向的，而不只是一些不必用心思考的例行活動步驟而已。而其最終的目的，乃是要提供高品質的學習內容給學生，以便增進學生的學習成效 (單文經、高新建、蔡清田、高博銓合譯，民 90)。

吳清山、林天佑 (民 90) 認為課程領導 (curriculum leadership) 與教學領導 (instructional leadership) 是密不可分的，教學領導不能孤立於課程之外，課程領導不能自立於教學之外，教學領導有助於課程的持續發展與改進，課程領導能夠強化教師教學行為效果的提升。他們認為，課程領導係指在課程評鑑提供支持與引導，以幫助教師有效教學和提升學生學習效果，簡言之，課程領導係以行政的力量和資源來支撐課程的革新和教學的改進。

二、校長在課程領導所扮演的角色

潘慧貞(民 90)曾整理國內外專家學者的看法與觀點，將校長課程領導的角色任務歸納為以下七個層面：1、學校組織與文化的再造；2、課程願景與目標的形塑；3、課程任務與方案的發展；4、教學視導與革新的帶動；5、教育資源的提供與分配；6、專業成長的促進與提昇；7、社區夥伴的合作與營造。

黃嘉雄(民 89)引述 Marsh 的研究分析三種不同領導型態的校長角色。根據 Marsh 的觀點，校長的角色有三種：第一種是回應者(responder)，強調與教師維持良好關係，傾向於傾聽、回應教師的需求，並將責任推給教師；很少提要求，也很少倡導理念和學校的長遠性目標，他的領導似乎祇有當教師提出需求而加以回應時才存在。第二種是管理者(manager)，重視任務的要求而非良好的同事情誼，總是將具體的任務和明確的標準化、例行化工作程序規定得清清楚楚；經常很辛苦的加班，研定並處理行政管理的事務，也會經常直接涉入學校教師的各項工作當中。第三種是倡導者(initiator)，強調學校長期性目標和願景的倡導與建構，會將對教師的期望清楚地表達出來，但不會鉅細靡遺地幫教師做決定；但重視學生學習成就的提升，遠甚於一味的討好教師。這三種校長領導角色中，以倡導者的角色最能實踐學校本位的理念。

早期的校長扮演著傳統的行政管理的角色；一九六〇年代至一九七〇年代以後，校長扮演聯邦特別計畫管理者與課程改的督導者；一九八〇年代則注重在教學領導與學校效能方面的角色；到了一九九〇年代，校長的角色更進一步拓展為轉型的領導者(Hallinger, 1992)。傳統早期對於課程之意涵的看法，都將其視為建立教學目標的一系列技術工作、監控課程的實施、選用教科書、選擇適當的評量方式，這些工作教師本身就能夠作有效決定；後來發現學校校長也應該是一位「重要的課程領導者」，他本身除了對於課程應該有所瞭解外，也要發揮領導的功

能，去塑造教師間相互溝通與對話的環境與機會，以利教師能夠進行有效的課程決定（吳清山、林天祐，民 90）

Bradley（1985）以其實務經驗，結合課程領導理論，完成「課程領導及發展手冊」(Curriculum Leadership and Development Handbook) 一書，書中提出課程領導的任務包括下列五項：

(一) 專家知識 (expertise)

- 1、成為創意的思考者：良好的課程領導者需要大量閱讀相關文獻，而產生切實可行的想法。
- 2、與書商及銷售員會談：課程領導者可藉此機會獲得關於課程領域最新出版物的消息。
- 3、成為學校的資源供應者：課程領導者應適時發揮課程專家的功能，協助學校成員尋找對他們有幫助的課程資料。

(二) 角色功能 (role function)

- 1、回覆信件：課程領導者及擔任教育行政者每日必做的工作之一。
- 2、與學校教師會談：成功秘訣在於儘可能全程參與會談、維持教師較高的動機、營造舒適的溝通環境以及掌握適當的會議時間。
- 3、安排大學進修機會：此舉將改善學校的課程發展，同時，這也是一種鼓勵教師參與學校課程發展的方式。
- 4、在暑假期間發展課程：在舉行工作坊之前，先給教師二週的調適期以準備發展課程。
- 5、發展預算提案：課程領導者必須事先預作準備，對於課程發展的經費開支都要有所瞭解，並能具體解釋每一項經費的合理使用。
- 6、長期的規劃：一位表現稱職的課程領導者必須具有五年的規劃期，規劃內容包括學校各項目標、目的、活動的預定（開始和完成）日期。
- 7、帶領工作坊及講習會：大部分教師經歷的教師專業發展計畫即工作

坊及講習會。

- 8、使教師各守其本分：課程領導者是教育領導者，應和學校成員針對學校教育計畫的哲學、目標及目的地詳加溝通。
- 9、與實習教師面談：課程領導者可藉與實習教師面談的機會，瞭解其在維持班級常規、與家長、學生溝通等方面是否擅長。
- 10、選擇課程發展的教師：學校在選擇課程發展的教師上，應尋找具有課程知識、溝通及寫作三種技巧的教師。除此之外，意願也是一個重要的因素。

(三) 溝通 (communication)

- 1、調查教師的意見：課程領導者需瞭解處於教學現場的教師心理面的真正想法。教師是課程的實踐者，他們的意見應該被校長尊重。
- 2、蒐集並總結回饋：一份包括教師回饋的書面報告也是另一種溝通的方式，並可讓教師獲悉他們的意見被重視。
- 3、談論課程及教學的主題：課程領導者談論課程及教學的主題時，切忌使用教育術語，例如輸出、回饋、效標參照等，也不要將課程視為最重要的主題而誇大課程的重要性。適時發揮幽默感的人性關懷，簡知的演說更能引起共鳴。
- 4、運用研究發現：課程領導者應結合理論與實務，把最新的研究發現告知教師，並鼓勵他們研讀。但是這並不意味著課程領導者有權決定教師需要研讀的內容為何。有效能的課程領導者懂得協助教師找尋對他們有用的訊息並提供建議，透過最新的研究發現使教師者用於實務上。
- 5、記下備忘錄：課程領導者在備忘錄上針對每天發生的事件，加以歸類。如此，更方便檢核事情的完成度，同時也可節省時間。記錄時儘量簡短，並保持客觀原則。
- 6、籌畫議程：議程的目的有二：提供會議的方向以及幫助參加會議者

預先準備。因此，對於課程領導者來說，籌畫議程要比開會更具優先性。

(四) 視導 (supervision)

上級行政機關的課程領導者常被指派視導學校課程的任務。由於視導對象多位於學校內，並且觸及校長的管轄權，因此與校長維持良好的溝通是必要的。但是儘量不要侵犯到校長評鑑的事項。

(五) 專業成長 (professional growth)

課程領導者必須留意課程的趨勢及研究。下列五點可提供參考：

- 1、閱讀目前的文獻。
- 2、參加專業的會議。
- 3、拜訪其他的課程領導者。
- 4、學習傾聽的技巧。
- 5、與當地大學保持密切聯繫。

三、課程領導者的具體策略

林明地(民89)則指出，校長要作為一位有效能的課程領導者，必須從學校日常行動開始。其具體策略有：

- 1、從日常生活實際的瞭解、反省與精練著手。
- 2、每一次的人際互動，學校中任何成員的所作所為都會影響家長與社區居民對學校的觀感。
- 3、兼重焦點、時間與熱情。
- 4、成為全方位的領導者，透過日常人際互動，同時對學校的課程與教學、一般行政、訓輔工作、人事、總務經費與外在環境的關係均具影響力。

綜整專家學者對課程領導者所扮演的角色之看法，研究者進一步整理歸納國小校長在領導方面的功能如下：

(一) 凝聚學校成員向心，塑造學校願景

校長角色為學校課程發展的領導者，而課程的發展植基在學校願景的建構，經由學校內全體成員協商討論，凝聚向心，規劃學校教育目標、建立學校願景並達成全員共識以確立學校課程發展的基礎與方向。

（二）營造多元參與的課程發展氣氛

根據學校與社區的特色，校長應協同教師、行政人員、學生、家長代表及社區代表等共同參與設計，規劃課程，並與學校全體成員共同安排各項教學活動，傾聽不同的聲音並進行專業的對話。

（三）提供學校成員自改善與增進專業發展的空間

擬定教師專業成長計畫與方案，帶動教師共同經營學校，化被動為主動。資深教師帶領資淺教師，透過同儕經驗的皆享與激勵，獲得經驗的傳承，增進彼此的溝通與瞭解。讓教師們彼此間發揮專長、興趣、經歷不同，亦能截長補短，使教師獲得不同層面的省思與成長。

伍、以學校組織願景來看

一、組織願景的區分

Edward (1992) 研究願景領導，以領導者的角度將組織願景區分為：

1、領導者的個人願景

係指領導者個人，對於組織或學校能成為什麼樣子的夢想。

2、領導者個人對組織或學校的願景

係指領導者個人對組織的願景，其代表著領導者想要看到學校或組織能夠完成什麼，同時它也反映出領導者個人願景的影子。

3、整個組織願景

係指領導者個人對組織的願景和每個個別小團體成員的願景，合而為一的願景。

二、組織願景的重要性

Senge (1994) 提出四點關於願景的重要性 (齊若蘭譯，民84)：

- 1、願景是領導理念：願景會讓成員努力學習，追求卓越。Senge 認為過去的領導者，未將此一「願景」的領導觀念帶入組織，所以一個領導者若能將個人的願景，轉化為能夠鼓舞組織去追求未來景象（共同願景），則組織成員為實現目標，會讓組織成員努力的學習克服困難的方法，而達到追求卓越的境界。
- 2、願景能提供組織的焦點與能量（focus and energy）：Senge 認為願景一開始只是一種想法被激發（inspired by an idea），但是等它獲得組織成員支援時，就不再是抽象的東西（abstraction），而變成可察覺的（palpable）。從這個觀點可以說明，願景可以提供成員的目標焦點，更可以激起追求成功的驅動力。
- 3、願景能孕育出無限的創造力：Senge 以 AT&T、FORD、APPLE 等公司為例，說明這些知名的大公司能夠縱橫天下，靠的不是短暫的擊敗對手成為世界第一的目標，而是追求內心對卓越的標準。由此可知，組織要永續經營並得到世人認同，就不能以完成短暫的目標為滿足，而是要訂出有階段性的、持續性的卓越願景，讓組織或成員在享受成功之餘，尚有另一挑戰等待開發創造。
- 4、願景會改變成員與組織的關係：Senge 指出當成員以「那是他們的」的口吻轉變為「那是我們的」時，可以確認的是，個人已經認同整個組織，它喚醒了成員的希望，工作變成是一種比工作更高的目的。

三、願景對教育人員的功能

Rutherford 在德州大學研究發現，願景對教育人員有以下的功能（Edward，1992）：

- 1、能檢視教育人員的優點：一個優秀的教育人員，在討論他自己學校的願景時，能毫不遲疑且很快地說出長程目標和短程目標。這些目標包含了找出學生的學習需要、幫助老師去適應學校的改變、提高特別領域的學習成就。

- 2、能檢視教育人員的缺點：未盡責的教育人員在被問到有關他們自己的願景時，通常是一陣長時間停頓，然後才有所反應，而接著是無關緊要的陳述，或者提供一些原本是要給教育局和特定機構的資料給研究者。
- 3、促進教師與學生的關係：當教師知道行政上的願景，而且能用不同的說法描述願景時，教師和學生就會把學校視為好的地方。
- 4、增強領導者的能力：有願景的領導者，能夠透過設計使看似不重要的活動，變成一個有意義的指引。

願景與領導從隸屬的關係來看，還有一個層面是願景應由誰領導的問題，以 Kotter 的看法（邱如美譯，民 87），他認為組織的領導者應該帶領成員達成願景，願景的實現，責無旁貸得由領導者本身來帶領。Burns & Lamont 提到，學校系統屬於科層體制有多元的領導者，對於願景發展的領導，從督學、校長、教師到家長皆可，只不過學校願景發展成敗的責任仍然歸於校長一人。