

壹、前言

本研究背景起源於少子化現象與社會氣氛對國民教育的影響，少子化直接影響學校生存，而家長對於學生的期望，也間接影響學校發展，上述均已衝擊學校生態環境，甚至對中小學生存產生直接威脅，但也代表教育精緻化的新契機（教育部，2011）。學校如何藉此展現出績效，並獲得親師生、社區與利害關係人的認同，迫切性不言可喻，學校教育現已形成準市場型態，決策權力除了取決於教育機構，也存在於消費者，在此家長參與及學生權益高漲的時代，這就屬於績效責任的議題（Feintuck, 1994）。同時，學校在此嚴格挑戰下，如何提出妥善策略，將是教育相關人員需要思索的問題。

績效責任（accountability）現今已成為組織發展的重點，對成功個人、團隊與組織，最大貢獻莫過於人的責任感（Carnoy, Elmore, & Siskin, 2003; Connors & Smith, 2009）。而領導者如能融合績效責任，除了可成為成功領導者，也可幫助學生學習，建立靈活與紀律的團體，幫助成員潛能發展（Froschheiser, 2009; Kraines, 2001）。因此，具體發展領導者具備績效責任，可促使績效責任從被動轉換成主動，同時也有益於決策，並提供組織訓練與發展領導者在關鍵發展的架構（Wood & Winston, 2007）。有責任的領導者是學校發展關鍵（Glasman & Glasman, 2006），校長的角色，更是與辦學績效密切相關（湯堯，2011），特別是國中同時面對少子化與十二年國教的關鍵階段，瞭解校長結合績效責任的新概念領導模式，有助於提升經營效能，誠如秦夢群（2013）所指出，社會結構日趨複雜，使得以往單靠某一走向的領導理論已不敷所用，必須整合各模式產生多元走向的領導理念。詳言之，現今學校領導已邁入團隊參與、專業學習社群與共同體的時代，並以「共責」的方式進行教育革新，以因應龐雜的組織生態，校長身為學校經營的靈魂人物，必須統整全盤校務，著重制度、政策及資源分配等巨觀方面，有別於教師較傾向課程、教學與親師溝通等方面，雖各有其重要地位，但校長綜理校務，負有整體的績效責任，更應以主動的態度，積極與教師合作，以期帶動教師員工生的全面績效責任，換句話說，具有責任感是校長領導的首要之務（吳清山，2016），因此不管就績效責任的承擔與影響力，校長更受到校內、外利害關係人的期待。承上述，本研究以聚焦校長績效責任領導的實際作為，作為開啟後續研究的重要起點。

前述雖然強調校長績效責任領導的重要，但臺灣地區相關研究仍有待強化。從 2000 年至今雖漸增加（范熾文，2007；鄭彩鳳，2004；Dworkin & Tobe, 2014），但多著墨教育績效責任的內涵、信念及策略，反觀近年國外研究（Brundrett & Rhodes, 2011; Richardson, 2015; Wood & Winston, 2007; Worrall, 2013），則興起以領導觀點探討如何推動責任或績效責任的研究趨勢，美國績效責任領導研究學會 2016 年更已邁入第 17 屆年會（Accountability Leadership Institute, 2016），而臺灣至今僅有張文權與范熾文（2015）及張文權、陳慧華與范熾文（2016）提出於

教育領域之績效責任領導觀點。再就實務觀點，落實教育績效責任仍有待強化，陳成宏（2015）的研究發現，學校領導失靈及缺乏擔當，為導致教育人員面對績效責任而集體作弊的可能原因，教育績效責任政策的策略配套仍需全面性規劃（陳成宏，2016）；國內校長評鑑也只偏重總結性，對於有助校長提升專業與績效，仍無法積極發揮功能（鄭新輝，2008）。由此可知，推動教育績效責任存在觀念迷失、喪失教育本質、制度未符需求等困境。因此，擬聚焦以績效責任領導遭遇困境為思維，進而探究策略，藉此瞭解實務價值，此為重要緣起。

本研究旨在瞭解校長績效責任領導實務運作的困境及策略，如同 Dalin（1998）指出，探討學校革新就要注意校長與親師間的信念、意願等問題；Ospina（2004）強調當領導者試圖回答文化、意義等問題時，質性研究成為受重視的研究方法；Reeves（2004）也認為分析數字背後的故事，更能真實瞭解績效責任，而在質性研究中，紮根理論著重於比較分析與理論建構，可透過社會研究中取得的系統資料建立理論（Glaser & Strauss, 1999）。賴志峰（2012）則認為個案研究可成為研究領導的常見質性方法，適用於探究如何改變、為什麼變成這樣、結果如何等問題。近年來除了已應用在校長領導的實踐外（溫子欣、秦夢群、陳木金，2015），也擴及至整體學校理念層面（張慶勳，2014）。可知，藉由個案分析教育領導作為，已蔚為國內、外的趨勢，因此，本研究以質性研究觀點探究校長實踐新型領導個案的困境與策略，再透過科學方法分析其成功經驗，闡述實踐智慧，應深具價值。

本研究核心問題為：

- 一、個案學校校長績效責任領導實踐所遭遇的困境為何？
- 二、個案學校校長績效責任領導因應策略為何？

貳、文獻探討

一、校長績效責任領導的基本概念

「責任」（responsibility）一詞，屬於行政倫理的重心，除了涉及主觀認定，也包括因法令規章所產生的客觀責任（Cooper, 2012）。而「績效責任」（accountability）係為負責任的一種狀態，就是指有義務或願意為行動負起責任（Accountability, n.d.），由此可知，績效責任包括責任的概念，兩者不可分離，前者更強調為過程與成果主動負起責任（Ng, 2013; Wood & Winston, 2005）。

校長綜理學校事務，無論就課程教學、行政管理、社區關係等，均屬於校長領導的績效責任（leader accountability）內涵。范熾文（2007）認為校長績效責任為校長與親師生共負教學成敗之責，應以學生學習為核心。Shipps（2012）指出校長績效責任和專業、道德、官僚、政治等有所關聯；Brundrett 與 Rhodes（2011）主張校長績效責任包括：在法律框架中擬訂課程、確保行動實施、為課程決策負責、提出預算監督報告；Gonzalez 與 Firestone（2013）發