

◎書評

教育領導研究的新議題

林明地*

壹、本書簡介及編者、作者介紹

《教育領導研究的新議題》(*A new agenda for research in educational leadership*) 乙書，是美國學者W. A. Firestone與C. Riehl所主編的書籍，由哥倫比亞大學教育學院 (Teachers College, Columbia University) 所出版。本書的產生可溯及1997年開始，美國教育研究學會 (American Educational Research Association) 教育行政分組 (Division A: Administration) 連續幾年探究「教育行政研究品質評估」的行動，之後得到美國教育行政大學委員會 (University Council for Educational Administration) 與學生成功實驗室 (Laboratory for Student Success) 經費與學術上的協助，陸續邀請教育領導研究學者與教育領導實務工作者多有接觸的學者、熟知學校外部環境的學者，以及教與學研究的學者，一起發展出本書所指稱的「新議題」。

本書的第一位主編Firestone，是美國Rutgers大學教育政策與領導學系教

* 林明地 Ming-Dih Lin

國立中正大學教育學研究所教授

E-mail: edumdl@ccu.edu.tw

本文評介 W. A. Firestone & C. Riehl (Eds.) (2006). *A new agenda for research in educational leadership*. New York, NY: Teachers College, Columbia University.

授，並擔任該校教育政策分析中心主任，他同時也是New Jersey數學科學夥伴關係（New Jersey Math Science Partnership）的主要研究員。他的研究興趣包括教育領導與教育政策、政策實施、測驗如何影響教與學的過程、分布式領導（distributed leadership），以及學校革新，近期的作品包括合著出版書《為測驗而教學的模糊性》（*The ambiguity of teaching to the test*）、期刊文章〈學區、教師領導者與分布式領導：改變教學實際〉（*Districts, teacher leaders, and distributed leadership: Changing instructional practice*）發表於*Leadership and Policy in Schools*期刊。第二位主編Riehl，為North Carolina大學教育領導與文化基礎學系副教授，位於Greensboro。她是教育社會學家，特別著重於學校及學校系統領導與組織動力、公正及教學革新與教育公共參與等議題。最近的作品包括專書文章〈追求公平政策脈絡下的教育領導〉（*Educational leadership in policy contexts that strive for equity*），收錄於教育政策國際手冊（*International handbook of educational policy*）。

本書尚有另外其他知名學者，包括J. Spillane、M. A. Smylie、K. A. Leithwood、E. B. Goldring與G. C. Furman等16位，這些作者的專長廣泛，涉及公共政策、教育領導、領導的內容知識、教育政策、教育改革政治學、教育革新、組織變革、教育組織社會學、大學與社區合作、學校與社區關係、學校內部社區、社區與學習、學校領導與學習之關聯、教師學習與發展、教育組織社會學、跨文化領導等，因此，本書於第十一章結論時，提出的「領導如何影響學生結果的模式」（p. 172），包括政策脈絡、社區、教學、結果、領導（實際）、領導發展等幾個大項，幾乎包括了上述作者的研究領域背景，而這個模式就是本書的重點，因此，引用如圖1所示。

整體而言，本書主要即從圖1所呈現的模式逐一分析未來教育領導研究的重要議題，而且特別將重心放在探究教育領導如何提升學生學習（主要包括

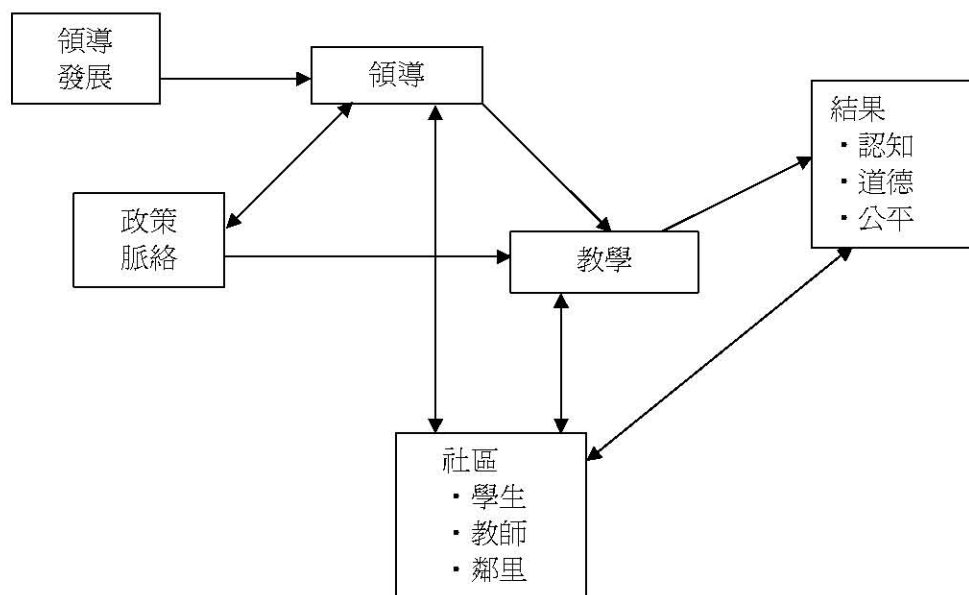


圖 1 領導如何影響學生結果的模式

認知與道德層面)，以及公平的問題上。由於教育領導與學生學習之間的關係極端複雜，但卻相當重要，因此，值得全貌性地加以探究，以產生有助於提升學生學習的教育領導研究。

從圖1的資料可以發現，為理解領導、學生學習與公平的關係，其努力方向主要可以從提升有助於學習的教學環境著手，是為「向內的」(inward)努力；另外的一個方向是，必須同時與外部相關人員合作（包括政策脈絡與社區鄰里），以獲取資源及支持，稱為「向外的」(outward)努力。當然，為了展現領導力，校長必須持續地在專業上成長與發展並發揮影響力，以型塑學校共享的願景，達成學校目標。

貳、教育領導研究的「已知」

本書在簡介之後，即統整分析教育領導研究的「已知」，亦即指出較具共識、較適合於各種情境、較具普遍性的領導意義與主張。其中，較具共識的領導意義包括：領導存在於社會關係中，並服務於社會目的；領導涉及目的與方向（主要為學生學習）；領導是影響的過程；領導是功能的發揮，並不限定於特定職位；以及領導是依情境而定的。另外，較具共識的學校領導主張則包括：學校領導對學生學習改善有重要貢獻；學校領導主要由校長、教師行使，且可分布於其他人身上；有一組基本的領導實際幾乎在所有脈絡都有其價值，這包括轉型學校領導（transformational school leadership）的「設定目標」（setting directions）、「發展人員」（developing people）與「重新設計組織」（redesigning the organization），以及成功的學校領導者能服務於多元學生群體，並建立支持學生成就、公平與正義的環境（pp. 20-22）。根據這些「已知」，本書進一步剖析規劃教育領導未來的研究議題。

參、教育領導的研究如何支持教與學

本書第二部分主要探討教育領導的研究如何支持教與學。從建構主義心理學與教學出發，本書第三章主張，校長領導的研究可以從教師教學的研究獲利，作者們認為，就像詳細探討學生學習對於教師教學有相當大的幫助一樣，校長領導亦可以從教師研究中得到相當大的啓示與助益。針對教師教學的研究，本書區分為四類，包括：一、探究教師教學實際與學生學習的（直接）關係；二、找尋介於教師教學與學生學習成果之間的中介變項，建立教育領導與學生學習的中介研究模式；三、在社會互動脈絡中探究學習；以及四、分析教

師（教學）思考過程。根據這樣的推論，校長可以從上述四種教師教學研究路線，找尋出如何協助教師學習、成長的啓示；換言之，就像教室教師可以為學生學習建構一個優質環境一樣，學校校長也可以為教師創造有助於教學與學習的環境與機會。在協助教師教學的部分，本單元主張從分布領導（**distributed leadership**）的觀點來探究教學領導，將協助教師提升教學效能的任務與責任，由教學專業社群的教師共享。最後，就像教師教學所具有的（學科）內容知識會影響其教學形式、品質一樣，教育領導的研究也必須探究「教育領導者的內容知識」（**educational leader's content knowledge**）（p. 55）（亦即校長對特定專門學科內容的精熟程度）如何影響其領導？以及具備不同學科專長的校長如何協助教師的學習與教學？其是否有差異？等，也值得未來深入研究。

肆、教育領導與環境脈絡

本書的第三部分闡述影響教育領導協助學生學習的社會複雜環境脈絡，探究環境變項對校長領導的挑戰與機會，例如，第五章探討「學校領導者如何併入社區情境使其成為學生學習的脈絡」，其主要論點包括：一、校長對家長參與的態度最好能從「緩衝」（**buffering**）、「授權」（**delegating**）轉換成為「橋接」（**bridging**）、「促進」（**facilitating**）等角色（pp. 62-63）；二、認知科學理論強調情境學習，主張學習的真實世界脈絡對學習者建構具生產性的有用知識而言相當重要，因此，校長必須協助教師了解社區脈絡及其對學生認知模式、先備知識，以及所學科目的影響；三、社區與家庭影響學生的社會資本（**social capital**），「當社區整體珍視教育，並適當地分享所有小孩的監督時，教育將大大獲利」（p. 69）；四、學校是社區發展的代理人（**agents**），且學校在社區中，因此，根深蒂固地必須協助建立「地方感」（**a sense of place**）（p. 73），換言之，類似於「社區感」（**sense of community**），包括對社區的認同、

參與、親密以及關懷（林明地，2002）。本部分的第二大研究主題是探討績效責任、領導與教學的關係，並深入分析學校領導者如何解讀加諸於「改善學生學習」彼此衝突的績效責任？根據本書的研究結果，在政治、科層體制、市場、專業、道德等績效責任中，道德與專業責任較偏向「內部績效責任」，其餘三種則為外部強加的責任。未來研究必須努力的方向包括強調對學生學習的專業與道德責任似乎較具前瞻性，但問題是，學校領導者如何將外部環境所強加的政治、市場與科層體制的壓力，轉化為學校成員的內部績效責任？以及內部績效責任與學生學習的動態關係如何？

伍、學校領導與學生學習的公平等議題

本書第四部分討論學校領導與多元學生學習的公平、正義、民主等的關聯，以及有關校長培育、發展的問題。相關的研究主題包括學校領導如何服務於來自多元背景的學生，並產生成功的學校教育？針對本問題，本書主張校長在面對多元背景學生團體時，所採取的領導「價值」（領導所追求的實質方向）與展現的領導「能力」（有效能運作的過程技巧）同樣重要。另外，本部分亦探討校長如何透過追求社會公正與民主社區的方式來改善學生學習。最後，本部分指出，對於教育公平、正義、民主的追求關鍵在於，如何找到具備這些知能的校長來領導學校，因此，有關「領導發展」（*leadership development*）的研究也相當重要。本單元論述的重點包括成功校長必須具備的能力、特質、技巧有哪些（此即為成功學校領導的知能）？領導者學習發展的過程設計為何？不同學校領導者發展方式的效能如何？等。

陸、教育領導的研究方法

本書的最後一部分是討論教育領導研究的方法（論）問題，首先指出學校領導知識的來源並不止於針對實徵問題進行科學探究的知識，它尚包括規範性知識、反思性知識、實踐探究（行動研究），以及系統性研究所獲得之知識。但是，教育領導研究的品質仍受到許多質疑，例如，包括運用不適當的樣本進行分析、引用不完整的理論模式、過度簡化的測量與分析、過度強調情境中立的實驗研究、進行研究的哲學性基礎不足、未能建立領導與學生學習的關聯，以及沒有辦法接受其他取向教育研究成果等問題。根據這樣的檢討，本研究指出，未來較具有希望的研究方法包括具綜合性的個案研究（**comprehensive case studies**）、強調理論試驗的設計研究（**design research**）、改善信度與效度的量化研究，以及部分實驗研究等。

柒、教育領導具體的研究議題

本書最後一章結論則針對圖1的各項資料指出未來研究的重點，其重要必須探究的具體問題包括：哪些領導實踐有助於改善教與學？為改善教與學，領導者必須具備何種態度、知識與能力？在學校中，協助學生學習的領導者有哪些？其發揮的功能何在？哪些領導分布方式有助於學生學習？在感覺被融入且被接受的學校中，校長對於學生學習的貢獻何在？教師專業社群對學生學習的影響何在？領導者與教師專業社群的關係何在？領導者如何建立與鄰里社區有建設性的連結？其所必須付出的成本為何？為發展學校內外部社區，領導者必須充實什麼？領導者如何解讀各種績效責任？如何解讀環境？可以化被動為主動積極嗎？有效能的校長需具備哪些知識、技能、特質與承諾？目前校長具備

哪些？領導者學習這些知識、技能、特質與承諾的過程為何？以及如何培育優秀校長？

最後作者建議，未來教育領導研究必須與相關領域的學者進行「跨領域」的研究，特別是心理學、認知科學等領域；同時，教育領導也必須與提供經費補助研究的團體與組織溝通觀念，以獲取支持進行持續性的、有系統的、具統整性的研究。

捌、評論與進一步闡述

從上述的分析可以發現，本書主張「透過改善領導，以改進學習」，也就是努力於提供更好的學校領導，以追求更好的學校教育與學生學習成果，這樣的方向令人印象深刻，也是未來教育領導研究與實踐的重點，特別是本書教育領導研究的新議題係由相關領域學術社群成員透過研討會的論文發表、任務小組的討論，以及有理論基礎的模式引導所形成，其優勢至少包括：一、可提供教育領導研究的大圖像（big picture）以及較具共識的研究焦點與優先順序，藉以提升教育領導的研究對教育政策與實際能夠發揮較大的影響力；二、可增加相關領域學者彼此對話、合作研究、比較研究的可能性；三、有助於提升教育領導研究的數量與品質，特別是本書除提出教育領導研究議題上的趨勢外，更指出研究方法上的趨勢，兩者結合將有助於教育領導的研究數量與品質的提升；最後，在較具共識的教育領導研究趨勢引導下，持續、有系統，以及整合的研究結果，將有助於提升教師教學與學生學習成效。

其次，在「服務型大學」（service universities）（原服務於挪威Oslo大學，目前就職於國立暨南國際大學比較教育學系的A. Tjeldvoll教授於2004年中正大學的演講稿）、「服務型組織」（service organizations）理念盛行的現代社會中，教育領導研究的學術社群也必須有「服務」的概念，必須確保其研究成果有助

於理解、解釋、影響、提升教師教學與學生學習。為達此目的，透過學術社群相關成員的初期研究、發表、討論所形成的未來趨勢與研究議題，將具有其象徵與實質意義。本書在「領導如何影響學生結果的模式」引導之下，教育領導研究學術社群有焦點地探究其重要元素及彼此之間關係，將有助於教育領導研究「服務」於提升學生學習與教師教學的功能。

第三，本書對於學生學習成果的內涵主張應包括認知、道德與公平等三大項，其中，「公平」(equity)尤應獲得重視。在學生背景愈來愈多元的情況下，如何保障所有學生接受公平的教育「過程」與「內容」、發揮每位學生的個別潛能，是教師、校長、學校行政人員與教育行政人員必須負起的責任。本書特別將公平的學習與教育領導建立連結及影響關係，就是希望學校校長一方面能強調學校決策過程與內容需公平地對待所有學生，另一方面，也希望能影響教師及其教學，使教學過程與實質內容能公平地對待每位學生。

第四，本書強調領導發展的重要性值得加以重視，因為有關校長及其他學校領導者的培育、職前儲訓、導入教育、在職專業發展等，在概念上一直非常分歧，領導發展的名詞可以包括這些不同階段的領導者教育，而且可以包括不同對象（如校長、主任、領導教師等）的領導教育。未來有關「校長培育中心」、「校長中心」、「校長專業發展中心」等名詞，亦可以「學校領導發展中心」加以表示。

第五，針對本書所提出的「領導如何影響學生結果的模式」（如圖1所示），在與Hallinger與Heck（1996）教育領導與學生表現的間接模式、鄭燕祥（2003：233）的「（校長領導）進一步研究之假設模式」、Leithwood、Begley與Cousins（1994：12）「理解現行學校領導的取向」比較後可以發現，教育領導與學生學習結果之間應可加入一條虛線（如圖2所示），以凸顯校長領導對學生學習結果的「直接」影響，雖然它的強度比不上透過教學「間接」影響學

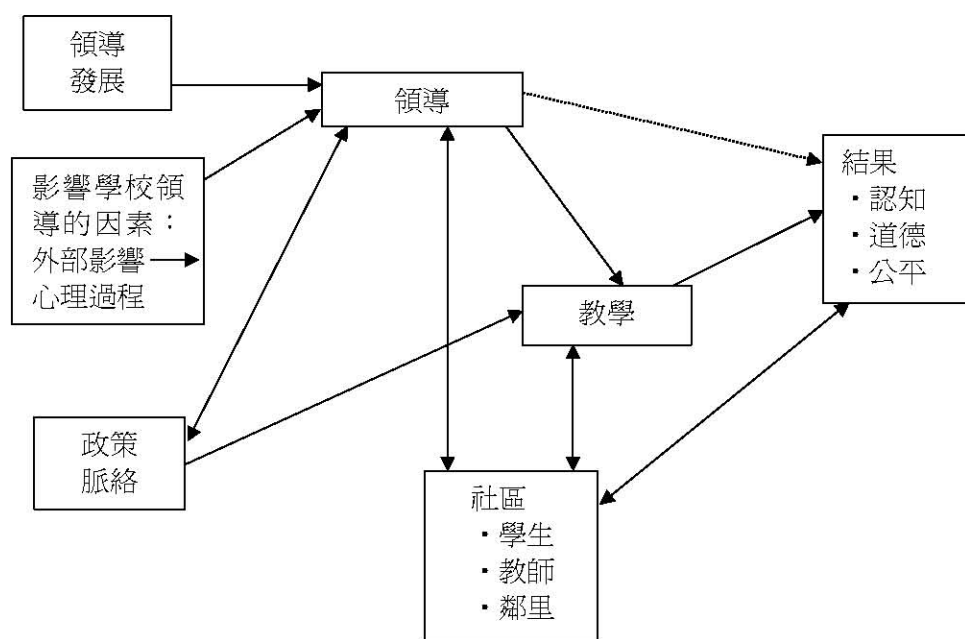


圖 2 領導如何影響學生結果的模式 (修正模式)

生學習，但仍值得探究，誠如Leithwood與Riehl於本書中所指出的，許多研究者主張，「儘管領導只有解釋各級學校學生學習變異量的3%~5%，但事實上，這已大約是學校層級變項所能解釋整體變異量（10%~20%）的四分之一了……」（p. 17），因此值得探究。

第六，也是針對本書所提出的模式，根據教育領導的「認知取向」，完整的領導研究必須同時探究影響學校領導的因素，這包括領導者所解讀的外部環境，以及領導者用以解讀環境的認知心理過程（Hallinger, Leithwood, & Murphy, 2003）。本書在模式上雖已包括領導者所面對的政策脈絡以及外部社區環境，但缺乏有關領導者對這些外部環境的認知過程之展現。根據研究顯示，校長領導實際受到其對環境的解讀，以及其對所處理任務的思考過程與品

質之影響 (Hallinger, Leithwood, & Murphy, 2003)，因此，可以在圖1的模式中加入可以影響學校領導的因素如圖2所示。

玖、結語：尋找我國本土化的「領導如何影響學生結果的模式」

國內有多個與教育領導相關的學術性團體，包括中華民國教育行政學會、中華民國學校行政研究學會、臺灣教育政策與評鑑學會、臺灣地方教育發展學會等，其實可以匯集相關學術的成員，透過研究統整、發表、討論的方式，以形成國內本土的教育領導影響學生學習結果的模式。而形成這樣的模式後，一方面可據以有焦點地、協同地、整合地進行持續性的探究，以形成對學生學習的實質影響；另一方面，亦可以建立溝通結構與平臺，與國際學術社群合作研究、對話與分享。

參考文獻

- 林明地 (2002)。學校與社區關係。臺北：五南。
- 鄭燕祥 (2003)。教育領導與改革：新範式。臺北：高等教育。
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). The principal's role in school effectiveness: An assessment of methodological progress, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hallinger, P., Leithwood, K., & Murphy, J. (Eds.). (2003). *Cognitive perspectives on educational leadership*. New York, N.Y.: Teachers College.
- Leithwood, K., Begley, P. T., & Cousins, J. B. (1994). *Developing expert leadership for future schools*. London: The Falmer.