

國中校長提升課程品質及師生教與學成效之作爲分析

林明地*

摘 要

本研究分析國中校長提升課程品質及師生教與學成效的作爲及校長個人在此任務所扮演的角色，並以「直接影響」與「間接影響」二個方向剖析其運用情況。以22位某縣立國民中學校長爲研究參與者，採內容分析法分析這些校長針對上述議題所提供的書面資料，主要研究發現爲：首先，國中校長提升課程品質及師生教與學成效的直接影響作爲主要包括政策措施、高度期望、以身作則，以及直接指導；其次，國中校長提升課程品質及師生教與學成效的間接影響作爲主要從組織結構、人力資源、微觀政治學，以及文化象徵意義著手；第三，就整體與個別而言，國中校長提升課程品質及師生教與學成效的作爲主要採用間接影響模式來達成任務；第四，部分國中校長未採用直接影響作爲提升課程品質及師生教與學成效。最後，本文建議教育行政機關應重視校長發揮直接與間接影響力之領導發展。

關鍵詞：校長教學領導、利於教與學的學校環境、校長思考

* 林明地，國立中正大學教育研究所教授

電子郵件：edumdl@ccu.edu.tw

投稿日期：2009年9月20日；修正日期：2010年2月5日；接受日期：2010年3月10日

Contemporary Educational Research Quarterly
March, 2010, Vol.18 No.1, pp. 43-76

How Do Secondary Principals Improve the Quality of Curriculum, Teaching and Learning?

Ming-Dih Lin*

Abstract

This paper analyzed the data of how principals improve the quality of curriculum and teaching and learning. Furthermore, based on their responses, it utilized the categories of direct impact and indirect impact to analyze the behaviors and roles of 22 secondary school principals' reactions. The major findings of this paper included that principals used policy making, high expectation, modeling, and direct guidance to exercise their direct influence on teaching and learning. Second, principals utilized the mechanisms of structure, human resource, micro-politics, and culture to provide their indirect impact on teaching and learning. Third, principals used more indirect impact on improving quality of curriculum and teaching and learning. Fourth, some principals used only indirect impact to improve quality of curriculum and teaching and learning. Finally, this paper provided suggestions related to improving the quality of the practice of leadership development for principals.

* Ming-Dih Lin, Professor, Graduate Institute of Education, National Chung Cheng University

E-mail: edumdl@ccu.edu.tw

Manuscript received: Sep. 10, 2009; Modified: Feb. 5, 2010; Accepted: Mar. 10, 2010

Keywords: instructional leadership of principals, the environment that contributes to teaching and learning, principal's thinking

壹、前言

儘管學校領導者的角色會隨著社會文化變遷而有所更動，但是，「提升課程品質及師生教與學成效」一直以來都是學校教育的核心任務，也是學校領導者的主要職責（林明地，2002；Hallinger & Heck, 1996; Murphy & Louis, 1994）。學校領導的研究文獻以及學校教育現場的觀察強烈主張，「學校領導對學生學習的改善有重要的貢獻」（Leithwood & Riehl, 2005: 15），同時，校長領導亦影響學校課程與教師教學品質（Glatthorn, 1997），不論這樣的貢獻是校長直接的影響，抑或是間接透過學校條件的塑造或其他成員的行動來發揮影響力。

換言之，不管是學校校長直接表現對師生教與學的期望、展現行為關懷、協助、影響課程品質與教學及學生學習，或是透過學校組織過程（如學校氣氛、文化之塑造），或是激勵同仁努力於教師課程與教學，進而影響學生學習，校長領導對於課程品質與教學及學生學習的學校層級變項的貢獻，均佔相當大的比例（Leithwood & Riehl, 2005）。Leithwood（2004）、Leithwood、Jantzi與Steinbach（1999），以及Leithwood與Riehl（2005）等學者認為，校長在不同的情境中，可透過設定方向、發展成員，以及重新設計組織等較具普遍性價值的領導實際，^①對學校課程、教師教學與學生學習產生影響力。深入而

① Leithwood及其研究團隊長期投入轉型領導的研究，特別是將轉型領導的理念運用在學校情境中，歸納並實證研究出轉型學校領導（transformational school leadership）的理念與實際（Leithwood, 2004; Leithwood et al., 1999; Leithwood & Riehl, 2005）。經過統整分析以及在學校情境實證研究的結果，Leithwood等學者認為設定方向、發展成員，以及重新設計組織等因素對於教師教學與學生學習的影響力較具普遍性，其中，設定方向包括界定與闡述學校願景、促進學校同仁對組織目標的接受，以及展現高度表現的期望等；發展成員包括提供智性刺激、展現個別化

言，上述Leithwood等學者研究發現，校長對師生展現高度表現的期望、對師生展現個別化關懷、做好課程與教學領導的楷模示範等作為比較屬於校長的直接影響行爲；而促進學校同仁對組織目標的接受、強化優質學校文化、建立團隊合作的過程等，則比較屬於校長的間接影響行爲。而Bolman與Deal（1997）主張，校長應重視組織的結構、人力資源、政治學，以及文化象徵意義等多元架構，並採取適當行爲來發揮影響力，則比較屬於透過間接影響來達成學校的核心任務。

儘管學校領導對課程品質師生教與學具重要影響的事實受到重視，然而，「過去有關教育領導的研究對於學生如何學習、教師如何協助學生學習，以及最重要的，教育領導者如何協助教師與學生學習的探究，卻是相當沉默」（Stein & Spillane, 2005: 29）。學校領導以往的研究多著重在學校領導與學校條件或與教師組織行爲之關係，以及校長領導與學校效能之關聯（張慶勳，1996），^②或者是教師教學對學生學習之影響等之探究，而較少有研究針對校長領導對學生學習直接影響進行分析，或者是研究校長領導透過學校文化塑造對學生學習的間接影響（林明地，2000；張慶勳，1996）。因為校長領導影響課程品質與師生教與學機制的實證研究不多，因此不利於提供有用的知識，供校長領導實際以及校長培育、職前儲訓與持續專業發展之參考。

這樣的觀察與主張若運用到我國的教育環境，一定可以得到相當多的迴響。例如，林明地（1999）就曾經分析我國學校行政管理研究的現況與趨勢，

關懷，以及做好楷模示範；而重新設計組織包括強化優質學校文化、調整學校結構，以及建立團隊合作的過程。

- ② 學校條件可以包括如學校文化、學校氣氛、學校組織結構等；教師組織行爲可以包括如教師教學投入、專業發展、工作士氣等；而學校效能中，多數包括學生學習之向度。

結果發現，在學校行政、學校內部過程、^③學校產出、學校外部環境等四大重要領域及其彼此關聯的研究中，有關學校行政與學校產出的研究較少，而且同時將學校行政、學校內部過程，以及學校產出一起探究的研究也較少。雖然近年來有關學校領導與學生學習的直接與間接影響之研究有增多的趨勢（如李懿芬與江芳盛（2008）、何建霖（2009）、陳威良（2008）等），但相對而言，有關校長如何協助、影響課程品質及師生教與學或學生學習成效的研究仍比較少。

國中教育在我國的教育系統中是相當獨特的教育階段，因為國中升高中職必須經過升學考試。在我國社會強調教育與文憑的風氣下，提升課程品質、教師教學與學生學習成效，幾乎已成為每一位國中校長的主要任務。另一方面，由於國中生處於狂飆期的發展階段（張春興、林清山，1991），因此多數的家長除了要求學生的學業成績學習成效外，更期望學校能透過優良的課程品質與教學，協助學生發展良好的行為、態度與品德，這種要求學校能有多元學生表現的績效，確實帶給國中校長極大的挑戰或壓力。根據上述的分析可以發現，實際的狀況是，我國國中校長必須設法直接或間接地影響師生教與學，然而，實證的研究卻相對較不足。

本研究即在此研究與實務的脈絡下所進行的分析，主要是從校長「如何提升課程品質及師生教與學成效」的做法，與「個人在此任務扮演的角色」回

③ 「學校內部過程」(internal school processes)的意涵範圍極廣，可以從學校政策與規範（相當正式的）到教師教學的日常實際（可以是非正式的），這是基於校長領導對學生學業成就具有「正向非直接的影響」(positive indirect effects)的研究模式與結果而來（Hallinger & Heck, 1996: 770）。換言之，校長領導係透過介於學校領導與學生學習之間的相關變項，例如，學校文化、學校氣氛、組織結構、教師專業投入與人力素質、資源分配與衝突解決等機制，影響學生學業成就（林明地，1999）。學校內部過程直接受到學校領導的影響，而學校內部過程直接影響學生學業成就，但校長領導對學生學業成就仍有直接影響力，只是相對較小而已。

應，剖析其所採取的做法與個人扮演的角色，並從直接影響與間接影響課程品質及師生教與學的作為分析校長們運用的情況，最後進一步與文獻進行討論、比較，闡述其所展現的意義。

具體言之，本研究主要在回答下列二個問題：

一、國中校長「提升課程品質及師生教與學成效」的直接影響與間接影響作為有哪些？

二、國中校長採取直接影響及間接影響作為以「提升課程品質及師生教與學成效」的情況如何？

貳、文獻探討

本文主要探討的主題是，校長如何提升課程品質與師生教與學的成效，並分析其作為（包括做法與個人所扮演之角色）。與本文相關的重要文獻議題主要包括校長領導對課程品質及師生教與學的影響及其作為，以及校長執行學校重要任務的做法與角色扮演二大主題，茲參考相關重要文獻說明如下。

一、校長領導對課程品質及師生教與學的影響及其作為

雖然「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」的說法普遍被接受，但是，有關校長領導對課程品質及師生教與學影響的探究並不多。多數有關校長領導的研究均探討校長領導與學校效能的關係，或者是校長領導對學校效能的影響，而課程品質及師生教與學成效只是學校效能的一部分而已（林明地，2000）。由於我國國民中小學標準成就測驗並未全面實施，或資料不易獲得（部分縣市政府會定期針對轄區內國民中小學學生之特定年級、特定科目進行測驗，但資料是保密的），因此在學術研究中，較少觸及校長領導對學生學習影響之探究（李懿芳、江芳盛，2008）。而有關校長領導與課程品質及教師教學之關係的

研究亦不多。林明地（2000）曾分析1970～1999年間79篇有關校長領導影響的研究，發現其中僅有5篇提及校長領導對學生的影響，且多為學校效能指標中的一部分，而非單獨成爲一個變項，且對課程與教師教學影響的研究在數量上亦不多（林明地，2000）。

針對校長領導對學生學習成效影響的研究，近年來由於我國加入國際組織教育成效調查研究的大型計畫中，以及社會大眾與研究人員想要了解學生學習成效的關注興趣提高，因此有關學生學習成效的分析及其與相關變項關聯的研究愈來愈多。例如，李懿芳與江芳盛（2008：107）運用「國際數學與科學教育成就趨勢調查」（Trends in International Mathematics and Science Study）資料庫的資料探討學校領導效能與學生數學成績的關係，結果發現，「在控制學生背景因素的影響後，有效的領導效能會提升八年級學生的數學表現」，在其二人的研究中，學校領導效能係由學校不同利害團體（包括行政人員、教師、家長與學生等）對學校領導效能的知覺來表示，該研究並發現，不同利害團體對領導效能的知覺會有所不同，且這些差異對學生學習之影響力大小具啓示作用。陳威良（2008）運用嘉義縣政府95學年度施測之四年級國語、五年級數學診斷評量成績及學生學習態度、行爲調查，探討其與校長道德領導、學校組織文化的關聯，結果發現，嘉義縣國小校長道德領導程度愈高者，其學校組織文化、學生學習態度、學生學習行爲均較高，但嘉義縣國小學生的學業成績不會因爲校長道德領導之不同而有顯著差異，而且校長道德領導係透過學校組織文化對學生學習態度與行爲產生間接影響。而何建霖（2009）的研究則發現，學校分布領導（distributed leadership）與學校教師學習、分享文化、學生學習表現具顯著相關，但何建霖的研究只進行相關分析，並未探討直接、間接的影響力。另外，香港學者鄭燕祥（2003）曾探究校長領導對學校組織特徵、教師群體層面表現、教師個人層面表現及學生學習表現等的影響，在諸多研究發現

中，該研究指出，校長領導對於學生學習表現的影響雖獲得研究支持，但其影響力與組織文化及教師專業表現對學生學習的影響力比較起來，就相對顯得較為薄弱；換言之，校長領導主要係透過塑造組織文化與提升教師專業表現，間接對學生學習產生影響力。

參酌教師教學與學生學習關係的研究形式 (Stein & Spillane, 2005)^④，校長領導與師生教與學影響的研究形式或方向可以包括：(1) 探究校長領導與學生學習成果的直接關係；(2) 找尋介於校長領導與學生學習成果之間的中介變項（如學校組織結構、學校文化、教師專業投入等），建立教育領導與學生學習的中介研究模式；(3) 在社會互動脈絡中探究領導，了解校長領導與教師同僚合作、專業學習社群及其與學生學習的關係；以及(4) 分析校長領導思考過程對校長學校日常作為與教師教學作為的影響，進一步探究其對學生學習成效的影響。換言之，就像探究教師如何直接影響學生學習，教師如何為學生學習建構一個優質環境一樣，校長領導的研究也可以探究校長領導如何直接影響學生學習成果，以及校長領導如何為教師創造有助於教學與學習的環境與機會，間接影響學生學習 (Stein & Spillane, 2005)。

針對上述校長領導影響學生學習成果的研究模式，本文主要從校長領導對課程品質與師生教與學的直接影響模式與間接影響模式著手，分析校長對於「如何提升課程品質及師生教與學成效」的做法與「個人在此任務」扮演的角色。根據相關文獻 (林明地, 1999; 鄭燕祥, 2003; Hallinger & Heck, 1996, 1999; Stein & Spillane, 2005)，校長所採用的直接影響行為主要涉及校長的作

④ Stein與Spillane (2005) 指出，對於校長領導研究有所啟示的教與學研究可歸為四類：(1) 探討教師教學與學生學習成果的直接關聯；(2) 探究教師教學與學生學習成效之間具有中介變項的中介模式；(3) 從社會互動過程探究學生與他人互動而社會建構的知識與學習；以及(4) 教師思考歷程如何影響教學行為及其與學生學習成效之關聯等四種形式。

為直接與提升教與學成效有關；而校長間接影響行為則主要涉及校長形塑一個有利於師生教與學環境的作為。

至於校長對學生學習影響力究竟有多少？多數研究指出，校長對學生學習的影響是可測量的，但非直接的影響（Hallinger & Heck, 1996）。更明確而言，與學生學習較接近的因素、條件、人員等，例如，教師教學、教師投入等，對學生學習的影響大於與學生學習距離較遠的因素之影響，例如，校長領導、學校政策與組織等（Leithwood & Riehl, 2005）。但是，亦有學者認為，「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（約10%~20%）的四分之一了，在控制學生本身的因素之後」（Leithwood & Riehl, 2005: 17）。雖然這些研究多數僅以學生學業成就為學生學習的衡量方式，但不可否認的是，校長對課程品質與師生教與學的直接影響做法與角色扮演以及間接影響做法與角色扮演都相當重要，不容偏廢，且值得分析、探究。

參酌上述文獻研究分析結果，本研究認為，校長最好能同時兼顧其對課程品質及師生教與學的直接與間接影響途徑，並較重視間接影響途徑，以發揮自己的領導影響力，以及學校相關措施與人員對學生學習的影響力。

二、校長執行學校重要任務的做法與角色扮演

學校校長如何看待並處理教育行政機關、家長、社會大眾等加諸在其身上「提升課程品質及師生教與學成效」的績效責任要求？又如何看待自己本身的角色責任？Firestone與Shipps（2005）曾探討校長如何解讀「改善學生學習」的多元責任並採取適當的作為，在政治、科層體制、市場、專業、道德等部分彼此衝突的五項績效責任。換言之，為何校長必須提升學生學習品質？校長覺得他／她們最終必須向誰負責？這有不同的壓力來源，它可以是社會大

眾、民意的政治壓力，也可能是行政體系所加諸於政策執行的科層體制壓力，亦可以是為了學校生存競爭力的市場壓力；同時，校長亦可認為是教育工作者專業所需承擔的職責，或者是校長認為提升學生學習品質本質上是校長的道德責任。Firestone與Shipps（2005）研究發現，校長若能將肩負的任務解讀成是他所必須承擔的道德與專業責任，並採取較偏向內部績效責任的方向來推動校務，其成效較佳；但若將其解讀成政治、科層體制、市場等另外其他三種外部強加的責任，則校長提升課程品質及師生教與學成效的持續力較弱，其成效亦會受到影響。本研究雖未探究校長究竟將「提升課程品質及師生教與學成效」的任務解讀成何種績效責任分類，但校長看待「提升課程品質及師生教與學成效」之任務所採取的作為，可供本研究設計與分析的參考。

其次，在學校中，校長除了是獨立的關鍵個體之外，他也是團隊中的一份子，扮演學校組織中的重要角色（張春興、林清山，1991；黃昆輝，1988）。根據社會系統的概念，學校同時有個人與組織的兩種體系，而且兩組體系彼此交互影響。從個人的角度而言，學校有不同個體的人格、需求傾向；從組織的角度而言，學校產生了職位角色、角色期望等，學校即在這種個體需求與組織規範交互影響下，產生個體的行為與角色扮演（黃昆輝，1988）。校長當然也不例外，因此校長對於學校所肩負之任務所採取的作為，必須包括具體做法以及角色扮演。而且針對如何提升課程品質及師生教與學成效的任務，研究者必須同時探討其在學校所推動的特定具體做法，並分析校長在這些做法所扮演的角色，方能完整了解校長為推動學校核心任務所採行的作為。

總結而言，校長領導可以對學生學習產生直接影響，亦可以透過學校措施與人員等學校內部過程對學生學習產生間接影響。而校長對於「提升課程品質及師生教與學成效」此項任務的作為分析，主要可以透過具體做法與角色扮演的分析加以完成。

參、研究設計

一、研究參與者

本研究的參與者是某縣市（屬農業與工業縣市）22位國中校長，該縣全縣國中有31位校長。這22位校長都服務於公立國民中學，其所服務的學校規模含括小型、中型與大型學校，校長服務年資也包括初任校長、有經驗的校長以及資深校長，其中有6位為女性校長。從參與研究的公立國中校長比例已達70%可合理推估，這些研究參與者應可合理代表該縣市國中校長「提升課程品質及師生教與學成效」的作為。但本研究之發現應用於其他縣市時，仍必須審慎。

二、蒐集資料的方法

本研究所分析的資料係於2007年7月間，某縣市國中校長為參與一項縣政府所辦理的課程與教學領導成長的工作坊，事先所撰擬的「本校提升課程品質及師生教與學成效的現況與獨特做法」的書面資料（包括學校「現況」、「獨特做法」，以及「校長扮演的角色」等三部分）。本研究主要分析其中的「獨特做法」與「校長扮演的角色」二部分的資料。

本項工作坊由研究者帶領。透過教育局的公文，校長必須在參與工作坊20天前提交各校的現況、做法及其扮演的角色，最多A4一頁，12號字體，單行間距的書面資料，校長並知道工作坊當天必須針對所提供的書面資料提出約5分鐘的口頭報告。邀請校長提供書面資料的實施計畫，如附錄一所示。

三、資料分析方法與資料信實度

本研究採用內容分析法，針對22位校長所提供的書面資料，採用「直接

影響」與「間接影響」的分類方式，分別針對校長所提供的「提升課程品質及師生教與學成效」具體做法，以及個人扮演的角色進行分類。

針對校長領導具體做法方面，根據本文上述文獻探討的結果，校長對學生學習「直接影響」的做法，包括校長本身以學生爲對象的行爲，例如，示範與指導、校長採行的行政措施直接與學生學習有關，以及校長對學生直接展現高度期望等。而「間接影響」則是校長透過學校組織結構、人力資源、教師專業發展、學校資源、家長與社區支持，以及學校文化塑造等，形塑一個利於教師與學生教與學環境等的做法。

針對校長個人角色扮演部分，本研究分類的依據主要亦參考上述直接影響與間接影響行爲的內涵，將之區分成直接影響的角色或間接影響的角色。例如，「實施分組教學，學生進行討論發表……」、「週六日開放教室提供學生自修，……」、「……給予進步獎，使學生有到臺上接受頒獎的機會以肯定自己」、「辦理多項（學生）活動及競賽，分享教學成果」，以及「校長以身作則，……帶領師生朝向共同願景……」等敘述，就屬於與學生有關，以學生爲對象所展現的直接影響角色扮演。而有關「強化各領域課程小組功能」、「組織課程發展委員會，定期召開委員會議」，以及「要求行政工作同仁能以本職爲重，行政充分溝通、行政團結一心，互相合作，能服務教師同仁」等，主要則係從學校組織、結構著手；「強化校內教學研究會功能」、「強化教師進修，充實專業知能，適時辦理精進教師課堂教學能力，以提升教師相關的專業智能」，以及「……獎勵（教師）優良表現」等主要從人力資源著手；進行「社區合作的策略聯盟」、「……整理全校教學設備」妥適分配，以及「編班公開……」等，主要從學校微觀政治學的角度著手；「……美化、綠化工作先做……」，以及「發展學校『共同願景』……」等，主要從學校優質學校文化塑造著手，這些都屬於校長「間接影響」的角色扮演。

研究者參酌楊孝滢（1989）有關內容分析的方法，針對22位校長所產生的139項具體做法以及112種扮演的角色，經反覆閱讀，根據上述標準加以分類，結果每一個行為與角色都能順利進行分類。

為進一步確保本研究在分類上的一致性，提升本研究資料分析的可信度，研究者從所有的具體做法與扮演的角色中，挑選20項具體做法與20項校長扮演的角色，並由研究者與另一位具教育行政背景的同僚，以直接影響及間接影響兩種分類方式，分別對合計40項資料進行分類。結果有37項分類一致，二人的相互同意度為.925。帶入不同分類者信度計算的公式：

$$\text{信度} = \frac{N \times \text{平均相互同意度}}{1 + (N-1) \times \text{平均相互同意度}} = .961$$

可見本研究在校長行為的直接影響與間接影響分類上的可信度極高。另外，研究者與該位具教育行政背景的同僚進一步針對該3項分類不一致的資料進行討論，最後亦能達到分類上的共識。

四、研究限制

本研究所分析的資料屬於校長自陳的資料，因此，較難確保校長「書寫的」與「真正採行的」具體做法與角色扮演之間是否完全一致。所幸，校長們在工作坊進行之前，已知道他們必須提出口頭報告，這多少可以提升校長所提供資料的真實性。其次，本研究並未真正探究直接影響與間接影響的做法或角色扮演對提升課程品質及師生教與學的真正影響成效，因此無法呈現校長領導對學生學習成效影響的面向，只能呈現校長所採用的具體做法與扮演角色（其實也是行為），及其直接與間接影響的分類情況。最後，本研究並未深入探究校長年資、性別等對所採取的作為之影響，亦未探討學校環境對校長作為的影響，但這些因素都有可能影響校長的影響具體做法與角色扮演，值得未來進一步探究。

肆、研究結果分析與討論

以下依序依「具體做法」以及「所扮演角色」進行分析，呈現國中校長提升課程品質及師生教與學成效之直接影響與間接影響的作爲，之後再分析校長使用說明國中校長運用直接影響與間接影響作爲的情形，以及其所產生的意義。其實校長提升課程品質及師生教與學成效的具體做法與扮演角色，都是校長領導行爲的展現，以下之所以分兩個標題進行分析，是順應校長所提供的資料是分兩個部分所致。

一、國中校長提升課程品質及師生教與學成效所採取的具體做法

根據22位校長針對「提升課程品質及師生教與學成效」此項任務的回應，本研究總共找出校長們的139項具體做法。研究者依校長們所採取之做法究竟屬於直接影響做法或間接影響做法加以分類，其中，直接影響行爲與間接影響行爲的區別則參酌文獻探討的結果。

爲了解校長提升課程品質及師生教與學成效的具體做法，特別是直接影響做法與間接影響做法的細節，茲先舉幾個比較典型的例子說明如下，之後再進行統整。

例如，編號21號的校長所採取的「提升課程品質及師生教與學成效」具體做法如下：

- (1) 實施上課鐘響，學生馬上靜座，以提升安靜學習的好習慣。
- (2) 定期地舉辦各學科競試抽考。
- (3) 定期實行每週國英語文抽背。
- (4) 為提升學生閱讀能力而實施學生自動自發的學習護照。
- (5) 舉行七大領域教師教學研究會，並檢討教學得失、互相分享教

學心得。(編號21)

從上述的資料可以很明顯地看出前四項做法都與學生(學習)有直接的相關(上課先靜坐、學科抽考、英語抽背、學生學習護照等,都是與學生學習有直接相關的措施),因此係屬於校長「提升課程品質及師生教與學成效」的直接影響做法。最後一項「舉行七大領域教師教學研究會,並檢討教學得失、互相分享教學心得」主要是從提升教師能力著手,屬於提升教師人力資源的間接影響做法。

其次,編號5號的校長的回應也值得引用說明如下:

- (1) 校內早自修班級英聽;每週一早上定期抽背。
- (2) 週六日開放教室提供學生自修,不收費。
- (3) 上課中任課教師如無法掌控班級次序者,校長會直接進入教室處理。
- (4) 校長與各處室主任定期巡視課堂授課與學生學習狀況。
- (5) 提供機會,如給予進步獎,使學生有到臺上接受頒獎的機會,以肯定自己。
- (6) 對教師個別規過,給予努力空間。
- (7) 辦理新進教師座談會,並請資深教師分享帶班經驗。
- (8) 參照校長研習資料提供教師自我評鑑量表。
- (9) 每位教師發給教學檔案活頁夾,以充實個人專業知能。
- (10) 成立讀書會,指定書籍閱讀並分享。
- (11) 定期公開場合表揚表現優異同學。(編號5)

其中(1)、(2)、(3)、(5)、(11)的行為,包括要求學生早自習聽英文、開放教室供學生讀書、校長直接進入教室協助教學,以及公開獎勵表現優異學生、鼓勵學生,提供進步獎項等,都直接與學生學習有關,因此屬於直接

影響做法。而其他行爲，例如，校長與各處室主任定期巡視課堂授課與學生學習狀況（第4項）、對教師個別規過，給予努力空間（第6項）、辦理新進教師座談會，並請資深教師分享帶班經驗（第7項）、提供教師自我評鑑量表供教師參考（第8項）、每位教師發給教學檔案活頁夾，以充實個人專業知能（第9項），以及成立讀書會，指定書籍閱讀並分享等作爲（第10項），分別爲透過組織分工、成員能力提升、資源有效運用等措施提升教師專業能力，再影響學生學習，是屬於間接影響的做法。

針對完全採取間接影響做法的8位校長（編號1、2、4、9、11、12、16、19），其中編號4號的校長有10項做法均屬間接影響，值得引述如下：

- （1）提高教師素質充實專業知能。
- （2）強化校內教學研究會功能。
- （3）充實教學設備及教學媒體製作或購置。
- （4）貫徹教學正常化。
- （5）（鼓勵教師）評量多元化、活潑化，並兼顧學生之個別差異。
- （6）善用多媒體輔助教學。
- （7）推行行政電腦化。
- （8）加強圖書室功能。
- （9）加強技藝教育及辦理資源班。
- （10）建立並使用題庫。（編號4）

從上述這些做法可以發現，此位校長提升課程品質及師生教與學成效的行爲，係從健全校內教學研究組織、提升教師素質、充實教學設備、促進教學正常化與多元評量、增進圖書室功能，以及辦理技藝教育、資源班等，即屬塑造有利於學習的環境著手，是屬於間接影響。

而編號22號的校長有9項間接影響做法，以及1項直接影響做法，亦值得

說明如下：

- (1) 發展學校「共同願景」、健全學校「組織運作」。
- (2) 提供師生良好的「教學與學習」環境，營造良好的「學習文化與氣氛」。
- (3) 打造「學習型、知識型」學校，協助教師課程與教學之「專業成長」。
- (4) 積極輔導「教學不力教師」，妥善處理「不適任教師」。
- (5) 主動關心「新進教師」，提供必要的協助。
- (6) 適度調整學校「組織結構及運作」，因應「課程、教學」改革之趨勢。
- (7) 建立並充實學校「教學資料系統」及「對話平臺」。
- (8) 對師生教學與學習「表達高度的期望」，激發他們「高昂的成就動機」。
- (9) 實施「策略聯盟」，整合校內、外資源。
- (10) 建立各項「視導、評鑑、諮詢」機制，確保「課程、教學」品質。(編號22)

從以上編號22號校長的資料可以發現，此位校長主要係透過發展學校願景、健全組織運作、提供良好的學習文化與氣氛、協助教師專業成長、能力提升、充實教學資料系統、平臺資源、實施策略聯盟、落實校長教學視導等措施，而這些都屬於校長間接影響的表現。其中，比較不明確的是第8項：「對師生教學與學習『表達高度期望』，激發他們『高昂的成就動機』」，因其雖包括對教師的高度期望，激發教師的成就動機（屬於間接影響），但仍含括對學生的高度期望，激發學生的成就動機，因此仍可將之歸類為直接影響做法。

參酌上述的例子及其他校長所提供的意見，本研究歸納校長提升課程品

質及師生教與學成效的「直接影響」做法，主要包括下列方向：

- (1) 校長本身的行爲以學生爲對象，例如，校長以身作則做爲學生行爲的表率；
- (2) 校長所採行的行政措施直接與學生學習、活動相關，例如，實施定期抽背學生英文、進入教室檢視學生學習等；
- (3) 對學生學習闡述高度期望，例如，透過朝會鼓勵學生認真讀書等；
- (4) 其他校長直接指導學生學習的作爲等。

而校長「間接影響」提升課程品質及師生教與學成效的具體做法則是透過：

- (1) 學校組織結構強化與調整；
- (2) 提升學校人力資源，做好教師專業發展；
- (3) 爭取各方資源，妥善運用學校經費、權力、衝突等資源，獲取教師同仁、家長與社區支持等；
- (4) 塑造學校文化，形塑一個利於師生教與學的環境等作爲，透過其他學校制度與人員發揮對學生學習的影響。

根據以上的分析，研究者將這些校長們的135項具體做法加以分類，其主要目的是要探討校長們在直接影響與間接影響行爲運用的整體與個別情況。分類情況如表1所示。

從表1的資料可以發現：

- (1) 整體而言，22位校長「提升課程品質及師生教與學成效」所採取的做法屬間接影響的，在數量與比率上（109次、69.42%）都相對多於直接影響（30次、21.58%）；從個別而言，幾乎每位校長（22位校長中的18位）所採用的間接影響做法都多於直接影響做法。只有編號21號的校長其直接影響做法多於間接影響做法，而編號6、7、13號的校長其直接影響做法與間接影響做法一

表 1 國中校長提升課程品質及師生教與學成效的具體做法：直接與間接影響

	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二	十三	十四	十五	十六	十七	十八	十九	二十	二十一	二十二	合計
直接 次數 ／ 百 分 比	0	0	1	0	5	1	2	2	0	3	0	0	1	1	3	0	2	2	0	2	4	1	30 21.58%
間 接 次數 ／ 百 分 比	6	4	2	10	6	1	2	8	4	7	3	1	1	9	7	6	10	7	2	3	1	9	109 69.42%
合計	6	4	3	10	11	2	4	10	4	10	3	1	2	10	10	6	12	9	2	5	5	10	139 100%

樣多。

(2) 其中有8位校長(編號1、2、4、9、11、12、16、19)只採用間接影響做法，完全未提及直接影響做法；其餘14位校長則同時採用直接影響行為與間接影響行為。

這樣的研究發現若與本研究上述文獻探討的結果相互比較可以發現，參與本研究的校長們多數已能掌握透過學校內部過程，以產生對課程品質及師生教與學の間接影響力，並可同時兼顧校長領導的直接影響(李懿芳、江芳盛，2008；何建霖，2009；陳威良，2008；鄭燕祥，2003；Bolman & Deal, 1997; Hallinger & Heck, 1996, 1999)。但Leithwood與Riehl(2005)曾指出，校長領導對學生學習變異量的直接影響，其貢獻事實上是佔學校層級變項所能解釋變異量相當大的比例，因此表1有8位校長完全未提透過直接影響的具體做法，提升課程品質及師生教與學成效的影響力，顯然在此項重要任務上著力有所不足。根據相關文獻(李懿芳、江芳盛，2008；何建霖，2009；陳威良，2008；鄭燕祥，2003；Bolman & Deal, 1997; Hallinger & Heck, 1996, 1999; Leithwood & Riehl, 2005)，理想的情況是，校長欲提升課程品質及師生教與學成效，最

好能同時採用直接影響與間接影響的具體做法，並將重心擺多一點在間接影響力的發揮上，就像是表1編號3、5、8、10、14、15、17、18、20、22等10位校長一樣。

二、國中校長提升課程品質及師生教與學成效所扮演的角色

與校長提升課程品質及師生教與學成效所採取的具體做法類似，但又略有區別的是，校長自認爲在此項任務中所扮演的角色。如前所述，雖然具體做法與扮演的角色均爲校長的作爲，但校長所扮演的角色展現校長處於學校組織脈絡中的行爲較爲明顯。

首先，在實際例子方面，校長所扮演的角色含括直接影響與間接影響的，例如，編號21號的校長指出，爲「提升課程品質及師生教與學成效」，其扮演的角色包括：

- (1) 建構學校課程與教學目標：召開課發會，與教師、家長達成共識，建立共同願景，形塑學校核心價值，訂定學校課程與教學目標。
- (2) 視導與評鑑教學：經常觀察教師教學行爲，並指出教師教學的優點與缺點，以確保教師的教學與學校目標一致。
- (3) 激勵教師專業成長：塑造專業分享的教師文化，協助教師進行團隊學習及參與各項研習進修，推動教師自我評鑑，提升教學績效。
- (4) 督促學生追求進步：鼓舞學生學習熱情，注重學習評量的結果，並做爲評估學生在學業目標方面的進步情形及改進教學之依據。
- (5) 提供學習誘因：表揚獎勵學習表現優異的學生，肯定其成就，

塑造良好學習氣氛。

(6) 整合教學資源：能有組織、有彈性地提供豐富的教學資源，協助教師進行有效的教學。(編號21)

其中，意見4、5分別是「督促學生追求進步」與「提供(學生)學習誘因」顯然與其他意見，包括建構學校課程與教學目標(第1項)、視導與評鑑教學(第2項)、激勵教師專業成長(第3項)，以及整合教學資源(第6項)在方向上不一樣。前者校長所扮演的角色直接與課程品質與教學、學生學習相關，因此較屬於直接影響的角色扮演；而後者則透過學校課程目標的建構、提升教師教學知能，以及整合學校資源，間接發揮對課程品質及師生教與學的影響，屬於間接影響的角色模式。

另外，編號18號的校長也扮演較多的間接影響及少許的直接影響角色，其意見如下：

(1) 協調教師、家長及行政人員建立彼此間的良性互動，維護受教者的權益；發展以教學為主體的任務與願景，並將學校團隊工作與學校的願景做緊密結合。

(2) 扮演「首席教師」的角色，發揮專業的影響力，帶動教師省思教學，設計教學以提升教學品質，並適時地出現在教學現場協助教師。

(3) 針對地區特色、師資條件、學校設備等條件，把握國民教育的本質，經營學校的特色，以因應時代的多元性。

(4) 建立「學習型組織」企業團隊，營造一個鼓勵學習的情境，以充分發揮教職員專業知能，並營造一個鼓勵學生學習的情境，以提高學習效能。

(5) 以身作則，以良好的人性化領導，不斷溝通、協調、建立共同

願景，帶領師生朝向共同願景，形成生命共同體。

(6) 協助教師具備教育的五大核心信念：A老師必須關注學生，帶領學習；B老師必須熟悉自己的專業，以及教學的方法；C老師要負責管理與督導學生的學習；D老師能夠有系統地思考自己的教學，並從經驗中學習；E老師要結合家長、專業人士及社區的力量。(編號18)

其中，意見5強調以身作則帶領師生朝向目標，較屬於直接影響的角色。其餘意見則係透過教師、行政人員、學校條件，以及家長的協助，提升課程品質、教師教學，以及學生學習成效，屬於間接影響的角色。

另外，有14位校長所扮演的角色屬於間接影響的角色，例如，編號2號的校長提出：「尊重學校既有的傳統；務實、前瞻、卓越；營造舒適、尊嚴的教學環境；推展進取奮發的校務行政」。編號3號的校長提出：「參加各科教學研究會，與教師充分溝通討論課程設計及教學方法；鼓勵教師參加研習進修……；與家長互動良好，……邀請家長參加親職教育，宣導九年一貫課程……」。這些意見顯示，校長主要也是扮演「提升課程品質與師生教與學成效」間接影響的角色。

根據22位校長所提供對「提升課程品質及師生教與學成效」所扮演的直接影響角色主要包括：

(1) 建立榮譽制度：例如，編號1號的校長指出：「建立師生『榮譽制度』鼓勵師生共同參與學習活動」。

(2) 校長扮演諮詢者：例如，編號5號的校長指出：「校長是學生和教師的褓母，得以諮詢之」。

(3) 校長扮演溝通橋樑：例如，編號12號的校長指出：「校長所扮演的角色是做爲教師與家長間的溝通橋樑，並且偶爾也聆聽學生的心聲」。

(4) 校長直接指導：例如，編號14號的校長指出：「校長自己或安排教師同仁指導學生如何學習？或示範、或改正、或引導學生如何學習各項課程，了解學習的方法，校長並能為學生們所敬重」。

(5) 校長以身作則：例如，編號1號的校長指出：「校長應以身作則，樹立楷模，以良好的人性化領導，不斷地溝通、協調、建立共同願景，帶領師生朝向共同願景，形成生命共同體」。而編號20號的校長亦指出扮演「楷模者」。

可見，這些扮演直接影響的角色多偏向與學生直接互動、指導、示範、或扮演學生與其他角色溝通的橋樑。

至於校長所扮演的間接影響角色，則包括從學校組織結構、學校人力資源、學校資源與權力運用，以及學校文化上，形塑一個利於師生教與學的環境等作為，主要係透過學校制度與人員發揮對學生學習的影響力。這與Hallinger與Heck（1996）、Bolman與Deal（1997）所主張的學校內部過程、校長影響正向而非直接影響，以及組織行為多元架構等概念類似。綜合而言，校長提升課程品質及師生教與學成效在具體做法與角色扮演上，主要係透過間接影響模式發揮影響力，且兼採直接影響與間接影響二者的校長也比較多。

根據以上的分析，研究者將這些校長們112項的扮演角色加以分類，主要目的是要探討校長們在直接影響與間接影響角色運用的整體與個別情況。其分類情況如表2所示。

從表2的資料可以發現：

(1) 整體而言，22位校長提升課程品質及師生教與學成效所扮演的角色屬間接影響的，在數量與比率上（104次、93.86%）相對遠大於直接影響（8次、7.14%）；從個別而言，幾乎所有校長所扮演的角色屬間接影響角色的都多於直接影響的角色，只有編號9號的校長例外。

(2) 其中有14位校長（編號2、3、4、6、7、8、10、11、13、15、16、

表 2 國中校長提升課程品質及師生教與學成效的角色：直接與間接影響

	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二	十三	十四	十五	十六	十七	十八	十九	二十	二十一	二十二	合計
直接 次數 ／ 百分比	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	2	0	8 7.14%
間接 次數 ／ 百分比	3	4	4	4	9	9	5	4	0	7	3	2	4	5	3	2	4	6	2	5	4	15	104 93.86%
合計	4	4	4	4	10	9	5	4	0	7	3	3	4	6	3	2	4	7	2	6	6	15	112 100%

17、19、22) 所扮演的角色只屬於間接影響，1位校長(編號9)未明確提出其所扮演的角色，其餘7位校長所扮演的角色則含括直接影響與間接影響的角色(編號1、5、12、14、18、20、21)。

上述的研究發現，若與表1校長提升課程品質及師生教與學成效具體做法的資料相互比較，則以下幾個現象值得討論其所產生的意義。

首先，校長提升課程品質與師生教與學成效的具體做法屬直接影響的比率(21.58%)，大於扮演直接影響的角色(7.14%)。為何如此，並不清楚，但研究者認為，其可能的原因是，校長採用個人責任的方式來解讀其所採取的具體作為，因此校長自己的直接影響行為較多；而以團體責任的方式來解讀其在此項任務所扮演的角色，校長於「提升課程品質及師生教與學成效」所扮演的角色較多是以團體的力量來完成任務。換言之，校長大多透過有利的情境條件塑造，來完成其在提升課程品質與師生教與學成效所扮演的角色。至於校長為何會有「具體做法與扮演角色」比率上的差異，則待進一步校長領導實際、校長認知思考取向等的研究加以釐清。

其次，同時採取直接影響與間接影響具體做法與角色扮演的校長相對較

少。從表1與表2的資料可以發現，在22位校長中，只有編號5、14、18、20、21等5位校長在具體做法與扮演角色的直接影響與間接影響的欄位上都有大於0的數字；換言之，這5位校長同時採用直接影響與間接影響的做法與角色。結合上述第一點的說明，表示這5位校長不管在個人做法的展現，或者是團體角色的扮演，都能夠透過直接影響與間接影響方式展現影響力。

另有5位校長（編號2、4、11、16、19）只採用間接影響的做法與角色，缺乏直接影響的作為。這些校長在校長個人的具體做法上，以及學校組織運作的推動上都只透過學校老師、行政人員等，提升課程品質及師生教與學的成效，雖已掌握塑造學校內部過程以提升教學成效，但卻未善用自己對課程品質、教師教學與學生學習成效頗具分量的直接影響力，殊為可惜。

剩餘的12位校長則出現「具體做法」與「角色扮演」在直接影響與間接影響上不一致的現象。但為何校長在提升課程品質及師生教與學成效的直接影響與間接影響之做法與角色間，若同時採用二者會有出入，其原因則待進一步探究。而且在具體做法與角色上同時採用直接與間接影響的校長領導課程品質及師生教與學成效是否較高，或者其他類型的校長領導課程品質及師生教與學成效是否較高，都值得未來研究進一步探究。

伍、結論與建議

本研究主要從直接影響與間接影響的角度，分析22位公立國中校長提升課程品質及師生教與學成效的具體做法與個人在此任務扮演的角色回應，並探究其所產生的意義。

一、結論

依據本研究的研究問題，本研究的結論如下：

(一) 國中校長提升課程品質及師生教與學成效的直接影響作為主要包括
政策措施、高度期望、以身作則，以及直接指導

國中校長提升課程品質及師生教與學成效的直接影響作為，主要包括校長領導透過訂定並執行與學生學習相關的政策措施，展現對學生學習的高度期望，自己以身作則學習，並直接指導學生，影響學生學習成效，由於其影響力與間接影響模式比較起來相對較弱，故以虛線線條連接。

爲使教育工作者能夠更快速地掌握校長直接影響作為，國中校長領導提升課程品質及學生學習成效之直接影響作為（包含行爲與角色），可以圖1加以表示。



圖 1 校長領導與學生學習成效的直接影響作為

(二) 國中校長提升課程品質及師生教與學成效的間接影響作為主要從組
織結構、人力資源、微觀政治學，以及文化象徵意義著手

其次，國中校長提升課程品質及師生教與學成效的間接影響作為，主要包括校長領導係透過學校組織結構調整與因應、人力資源素質提升、學校資源與權力等微觀政治學的妥善處理，以及學校文化象徵意義的彰顯，以形塑有助於影響學生學習成效的優質環境（學校內部過程），間接影響學生學習。由於教育領導對學校內部過程的影響，以及學校內部過程對學生學習成效的影響相對較大，因此以實線線條連結。

為使教育工作者能夠更快速地掌握校長間接影響作為，國中校長領導提升課程品質及學生學習成效之直接影響作為（包含行為與角色），可以圖2加以表示。



圖 2 校長領導與學生學習成效的間接影響作為

（三）國中校長提升課程品質及師生教與學成效的作為主要採用間接影響作為來達成任務

整體而言，校長運用較多的間接影響作為來提升課程品質及師生教與學成效。從個別而言，幾乎每位校長所採用的間接影響作為都多於直接影響作為。同樣地，整體而言，校長在提升課程品質及師生教與學成效的任務上，亦扮演較多的間接影響角色。從個別而言，幾乎每位校長所扮演的角色中，屬間接影響的角色都多於直接影響的角色。因此，國中校長提升課程品質及師生教與學成效的作為主要是採用間接影響作為，來達成任務。

（四）部分國中校長未採用直接影響作為來提升課程品質及師生教與學成效

在校長提升課程品質及師生教與學成效的具體做法上，編號1、2、4、9、11、12、16、19的8位校長，均只採用間接影響的做法；在校長角色扮演

上，編號2、3、4、6、7、8、10、11、13、15、16、17、19、22等14位校長所扮演的角色只屬於間接影響的角色。其中，編號2、4、11、16、19等5位校長在提升課程品質及師生教與學成效上，都未運用直接影響作爲。

二、建議

根據上述研究結論，本研究提出兩項建議供校長提升學校課程品質、教師教學以及學生學習表現成效，以及教育行政機關改善校長領導發展實際之參考：

（一）國中校長提升課程品質及師生教與學成效最好能從個體與組織角色兩個面向進行思考、佈局

本研究非預期地發現，校長提升課程品質及師生教與學成效所採取的「具體做法」屬直接影響的比率，大於直接影響的「角色扮演」；而且校長提升課程品質及師生教與學成效，同時採用直接影響「具體做法」與間接影響「具體做法」的，多於只採用直接影響或間接影響「二者之一」的校長。但是，校長提升課程品質及師生教與學成效所扮演的「角色」，同時採用直接影響與間接影響二者的，卻少於只採用直接影響或間接影響二者之一「角色」的校長。爲何校長在具體做法與校長扮演的角色之間，在直接與間接影響上會有所出入，這其中的差異值得未來進一步進行探究。但從本研究文獻探討的結果可以發現，校長影響教與學的直接影響與間接影響作爲與影響力均不容偏廢，因此，校長在解讀「提升課程品質及師生教與學成效」這一項核心任務並採取適當的作爲時，最好能從校長個體與組織角色兩個面向進行思考、佈局，才不容易顧此失彼。

(二) 國中校長培育、職前儲訓以及在職持續專業發展的課程與教學，應
著重培養校長塑造學校內部過程的知能，以及發揮校長提升「教與
學」直接影響力之知能

本研究發現，校長提升課程品質及師生教與學成效之作爲，主要係透過「利於教與學的學校內部過程之環境」塑造，以及校長提升教與學成效的直接作爲來達成。但是，校長要如何具備這樣的知能？如何使校長在未擔任校長之前即具備如此的知能？如何讓在職的校長持續提升這方面的知能？就有賴目前在國內尚未受到重視，但英、美、澳洲、香港、新加坡等國家與地區已相當重視的「校長領導發展」(leadership development for principals) (Leithwood & Riehl, 2005) 之研究、政策與實際來達成了。

參考文獻

- 李懿芳、江芳盛 (2008)。有效的學校領導對數學學習成就之影響：以TIMSS 2003臺灣調查資料爲例。《教育政策論壇》，11 (2)，107-130。
- 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。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 林明地 (1999)。學校行政管理研究的現況與趨勢。載於中正大學教育學研究所 (主編)，《教育學研究方法論文集》(頁125-151)。高雄：麗文文化。
- 林明地 (2000)。校長領導的影響：近三十年來研究成果的分析。《國科會研究彙刊人文及社會科學》，10 (2)，232-254。
- 林明地 (2002)。《校長學：工作分析與角色研究取向》。臺北：五南圖書。
- 張春興、林清山 (1991)。《教育心理學》。臺北：東華書局。
- 張慶勳 (1996)。國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，屏東。
- 陳威良 (2008)。國民小學校長道德領導、學校組織文化與學生學習表現之研究。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 楊孝滌 (1989)。內容分析。載於楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園 (主編)，《社會及行為科學研究法》(下冊)(頁809-831)。臺北：東華書局。
- 黃昆輝 (1988)。《教育行政學》。臺北：東華書局。
- 鄭燕祥 (2003)。《教育領導與改革：新範式》。臺北：高等教育。
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choices, and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Firestone, W. A., & Shipps, D. (2005). How can leaders interpret conflicting accountabilities to improve student learning? In W. A. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership* (pp. 81-100). New York, NY: Teachers College Press.
- Glatthorn, A. A. (1997). *The principal as curriculum leader: Shaping what is taught and tested*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.

- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1999). Exploring the principal's contributions to school effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Leithwood, K. (2004). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What do we know about educational leadership? In W. A. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership* (pp. 12-27). New York, NY: Teachers College Press.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Murphy, J., & Louis, K. S. (1994). *Reshaping the principalship: Insights from transformational reform efforts*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Stein, M. K., & Spillane, J. (2005). What can researchers on educational leadership learn from research on teaching? Building a bridge. In W. A. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership* (pp. 28-45). New York, NY: Teachers College Press.

附錄一 國中校長「提升課程品質及師生教與學成效」具體做法與角色扮演之書面資料蒐集計畫

○○縣96學年度國民中小學校長課程與教學領導成長工作坊研習實施計畫

壹、依據

- 一、依據教育部92.1.15公布之國民中小學九年一貫課程綱要辦理。
- 二、96年教育部精進課堂教學能力補助要點辦理。

貳、目的

- 一、了解並分享國民中小學各校「提升課程品質及教與學成效」的現況與獨特做法。
- 二、溝通課程與教學領導重要理念，增進校長課程與教學領導專業知能，並以產出型研習經驗與成果做爲校長推動革新課程與教學領導之基礎。
- 三、落實革新課程與教學領導，建立有利師生教與學的支持環境，提升學生學習品質。
- 四、爲未來推動「革新課程與教學領導方案」建立先備基礎。

參、辦理單位（略）

肆、參加對象：全縣各國中小校長參加，分四場辦理（以下略）

伍、辦理時間及地點（略）

陸、報名方式（略）

柒、研習時數（略）

捌、議題探討：

- 一、各校課程與教學領導現況與獨特做法之了解與分析
- 二、課程與教學領導之理念與關鍵任務確認

三、課程與教學領導關鍵任務推動細節規劃

四、其他有關「提升學校教與學成效」相關議題探討

玖、辦理方式：

一、研習前，請各國民中小學校長撰寫完成並繳交「本校提升課程品質及師生教與學成效的現況與獨特做法」乙文（最多A4一頁，打字，12號字，單行間距），可包括下列三大部分：（一）學校表現概述（德、智、體、群、美各方面表現、學生教師全校與家長表現、學校特色）；（二）提升課程品質及教與學成效的獨特做法；以及（三）校長扮演的角色等三部分。其中，（二）、（三）項合起來最好能超過半頁，並於參加研習當天提出約5分鐘的口頭報告。

二、邀請專家學者主講，並引導本縣校長找尋課程與教學領導關鍵任務（以分組方式討論）。

三、由專家學者帶領校長規劃各校課程與教學領導推動細節，並經驗分享及講評。

拾、請各校校長於6月15日前，將所撰寫的「本校提升課程品質及師生教與學成效的獨特做法」……email至承辦學校……，以供工作坊當天進行時之參考資料。

拾壹、研習內容（略）

拾貳、差假及獎勵（略）

拾參、預期成果（略）

拾肆、經費（略）