

Leading with Inquiry & Action

How Principals Improve Teaching and Learning

校長教學領導

理論與應用

Matthew Militello、Sharon F. Rallis、Ellen B. Goldring 著

林新發 校閱 謝傳崇 譯

| 吳清基 | 李安明 | 林明地 | 陳木金 | 張德銳 | 張慶勳 |
聯合推薦



心理出版社

校長教學領導： 理論與應用

Leading with Inquiry & Action:
How Principals Improve Teaching and Learning

Matthew Militello, Sharon F. Rallis, & Ellen B. Goldring | 著

林新發 | 校閱

謝傳崇 | 譯

國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

校長教學領導：理論與應用 / Matthew Militello, Sharon F. Rallis, Ellen B. Goldring 著；謝傳崇譯。
--初版。-- 臺北市：心理，2011.1
面；公分。-- (校長學系列；41704)
譯自：Leading with inquiry & action: how principals improve teaching and learning
ISBN 978-986-191-405-3 (平裝)

1. 校長 2. 領導 3. 教育研究法

526.42

99023270

校長學系列 41704

校長教學領導：理論與應用

作者：Matthew Militello, Sharon F. Rallis, Ellen B. Goldring

校閱者：林新發

譯者：謝傳崇

執行編輯：林汝穎

總編輯：林敬堯

發行人：洪有義

出版者：心理出版社股份有限公司

地址：台北市大安區和平東路一段 180 號 7 樓

電話：(02) 23671490

傳真：(02) 23671457

郵撥帳號：19293172 心理出版社股份有限公司

網址：<http://www.psy.com.tw>

電子信箱：psychoco@ms15.hinet.net

駐美代表：Lisa Wu (Tel: 973 546-5845)

排版者：龍虎電腦排版股份有限公司

印刷者：正恒實業有限公司

初版一刷：2011 年 1 月

I S B N : 978-986-191-405-3

定價：新台幣 220 元

■有著作權・侵害必究■

【本書獲有原出版者全球繁體中文版出版發行獨家授權】

Leading With Inquiry & Action

How Principals Improve
Teaching and Learning

Matthew Militello | Sharon F. Rallis | Ellen B. Goldring

English language edition published by Corwin Press, A SAGE Publications Company of Thousand Oaks, London, New Delhi, Singapore and Washington D.C., © 2009 by Corwin Press, Inc.

Complex Chinese Edition Copyright © 2011 by Psychological Publishing Co., Ltd.

作者簡介



Matthew Militello 是北卡羅萊納州立大學（North Carolina State University）教育政策與領導學系的助理教授。在此之前，他也曾經在麻州大學安默斯特分校（University of Massachusetts, Amherst）擔任同樣職位，從事教育管理方案協調員的工作。此外，他也擔任過密西根州國中及高中的教師、副校長及校長。他的研究關注校長如何發展學校法規、學校資料分析及合作領導方面的知識和技能。他帶領過許多研究團隊，研究包含校長的專業標準及相對應的關鍵行為，學區形成性評量系統的有效性、執行及運用的全州研究，模範高中領導實踐的全國性研究，和校長專業發展需求的研究。Militello 的著作逾二十五篇，文章收錄在下列期刊：《教育與城市社會》（*Education and Urban Society*）、《哈佛教育評論》（*Harvard Educational Review*）、《教育領導研究期刊》（*Journal of Research on Leadership Education*）、《學校領導期刊》（*Journal of School Leadership*）、《校長領導》（*Principal Leadership*）及《質性研究》（*Qualitative Inquiry*）。他在密西根大學（University of Michigan）獲得大學學位和教學證書，並在密西根州立大學（Michigan State University）得到教育碩士及博士學位。



Sharon F. Rallis 是曾獲麻州大學安默斯特分校教育政策和改革的德懷特艾倫獎 (Dwight W. Allen) 的傑出教授，同時也是教育政策中心的主任。曾經擔任美國評鑑學會 (American Evaluation Association) 主席，Rallis 持續參與教育和評鑑長達三十餘年。她曾經是老師、輔導員、校長、研究者、方案評鑑者、一所提倡改革的大型聯邦學校的主任，並獲選為學校董事會成員。她也曾經擔任康乃狄克大學 (University of Connecticut) 的教育學教授、哈佛大學教育學講師、范德堡大學畢保德學院 (Peabody College, Vanderbilt University) 的教育領導學副教授。目前，她的教學領域包含課程探究、方案評鑑、質性研究及組織理論。她的研究關注在由聯邦、州或地區政策所策劃的方案於地方上的實施情形，目前正在研究領導者的另類培訓及專業發展計畫。Rallis 教授在哈佛大學教育研究所獲得博士學位。她在 Corwin 出版社所出版的合著包括：《動態學校校長——掌握變革》 (*Principals of Dynamic Schools: Taking Charge of Change*)、《動態教師——變革領導者》 (*Dynamic Teachers: Leaders of Change*)、《領導動態學校——如何創造與執行倫理政策》 (*Leading Dynamic Schools: How to Create and Implement Ethical Policies*)。



Ellen B. Goldring 是范德堡大學畢保德學院的教育政策與領導學教授，曾獲頒該校亞歷山大赫德 (Alexander Heard) 傑出教授獎。她的專業與研究領域聚焦在教育領導、選擇學校的自由與公平來改善學校。她是上屆《教育評鑑和政策分析》 (*Educational Evaluation and Policy Analysis*) 的編輯之一。她服務於多個編輯委員會、技術小組和政策論壇，是 *Leading With Data* (Corwin 出版) 等



四本書的合著者，並著有數以百計的書籍和文章。Goldring 目前致力於一個由華萊士基金會（Wallace Foundation）資助的方案，本方案目的在開發和實地測試教育領導的評鑑制度，並建立領導者的心理特質。此外，她還進行實驗以研究學校領導者的專業發展和績效回饋的關係。Goldring 在芝加哥大學（University of Chicago）獲得博士學位，是位於范德堡國家學校選擇與學習科學研究中心（National Center on School Choice and the Learning Sciences Institute）的研究員。

校閱者簡介

林新發

現 職 ■ 國立台北教育大學校長

學 歷 ■ 國立台灣師範大學教育研究所博士

經 歷 ■ 國立台北教育大學教育學院院長

國立台北師範學院代理校長

國立台北師範學院教務長、學務長、圖書館館長

教育部科長

榮譽與獎勵 ■ 獲行政院國科會甲種研究獎勵、研究計畫主持費獎助等共十五次以上

發表學術期刊、論文、專書、專案研究報告等計二百餘篇（冊）

教育部青年研究發明獎研究著作甲等

考試院教育行政人員高考及格

台灣區教師及教育行政人員專題研究論文競賽特優獎

奉總統核定為行政院所屬中央機關保舉最優人員

國立嘉義師範學院與虎尾中學傑出校友



譯者簡介

謝傳崇

- 現 職 ■ 國立新竹教育大學教育學系助理教授
國立台北教育大學教育經營與管理研究所兼任助理教授
- 學 歷 ■ 英國 Nottingham 大學教育學院博士班進修
國立台北教育大學教育政策與管理研究所博士
- 經 歷 ■ 苗栗縣公館國中校長
苗栗縣西湖國中校長
苗栗縣中興國小校長
苗栗縣汶水國小校長
苗栗縣校長主任儲訓班主任
國立政治大學教育學院校長培育班兼任助理教授
- 榮譽與獎勵 ■ 教育部最高榮譽——教學卓越獎「金質獎」
全國學校經營創新特優獎
全國創意教學特優獎
教育部標竿一百學校獎
教育部全國特色學校獎
國立新竹教育大學及國立台中教育大學傑出校友
- 重 要 譯 作 ■ 變革時代卓越的校長領導：國際觀點

前言

對於校長的領導實踐作法，本書提供了具深度和實用的論點。就此意義而言，本書至少挑戰了美國文化脈絡中，學校領導最根深蒂固的兩個文化規準。第一個規準是領導能力源自於個別領導者的特質及其天賦，而非源自於經過學習的行為或實踐作法。第二個規準是所有的領導關係都有來龍去脈，而且是偶然發生的——也就是在某個情境脈絡中能成功的領導者，通常在另一個情境中不太可能輕易成功，因為他們獨特的領導「型態」未必能適合新的環境。這些規準在許多美國學校的領導文化裡不但根深蒂固，而且對於建立一個學校的專業文化極具破壞力。如果所有關於成功的領導都以個體的特質及情境的不一致性來解釋，那麼便沒有任何事情是可以傳授或是可以訓練的，因此也就沒有所謂該領域的專業可言。對照這種看法，本書的作者對於領導的實踐提出爭辯，究竟是只有一種實踐方式，或可能有多種實踐方式，而他們自己的就是其中一種，這些實踐方式還可以被教導或被學習。事實上，這種領導實踐的作法本身就隱含以一種有紀律且有目的的方式，教導別人精通實踐的複雜性。這些作者帶著我們經歷一系列已廣泛運用的領導作法，這些作法在探討如何將領導實踐的主要因素與改善教學實踐相互結合。

教育歷史學家已經觀察到，從十九世紀末以降，每一代的美國教育領袖都承諾，從這一代起要將領導的實踐轉變成教育改進的實踐。然而到目前為止，每個繼起的世代都在這項基本任務中失敗了。一代又一代，透過官僚體系對「經營」學校的要求，以及「現實世界」對學校官僚體制的要求，教育實踐的領導不斷地被一再置換。這種現象造成一種扭曲的觀察：「教育領導之於領導，就如同軍事音樂之於音樂」。怎麼可能如此簡單又



明顯的願望可以一代復一代地被摧毀？我想這個答案在於一個基本的觀察，即「教育是一個沒有實踐規準的專業」，或者更準確地說，「是一個渴望成為專業的職業，然而卻尚未發現它的專業實踐規準」。作為一個專業領域，我們並未制定一套實踐規準，讓進入此領域的每個人都必須熟練之後才能執業，我們也未堅持在這領域的執業人員，必須持續學習他們的實踐規準，並不斷提升專業能力及知識。因此，本書的用意之一，即在對教學以及領導之實踐做定義，使之作為個人的特質屬性，而非視為在這個領域工作必須學習和發展的行為預測模式。

本書是眾多領導新書中的一本，它的出發點來自以下幾點假設：(1)許多的實踐作法是可以被學習的；(2)許多的實踐作法可以和學校的核心工作結合；(3)任何一個自稱是這個領域「領導者」的人，都應該被期待具備這些實踐能力。本書對於這個工作的複雜性毫不妥協。第一章詳實描述一名校長的工作環境。我們不採取傳統的說法，認為這個工作需要具備非凡才華的卓越人士才能勝任，正如同在教育領導書籍中經常出現的，他們認為這個工作是不可能的任務，於是在後面的篇章中，不斷地說明複雜的問題需要清楚且果敢的實踐。在這個意義上，相對於傳統文獻提到眾多關於成功領導者的個人特質，這是個令人耳目一新的可能性選擇。以個人特質為基礎的領導理論有個問題，亦即沒有人能擁所有這些個人特質，而且許多沒有這些特質的人也不知道該如何獲取它們。本書主張教育領導與學習有關，包含授權與支持教師及學生在教室裡的學習，以及透過與他人共同探索的方式，讓個人學習成為一位領導者。學校的世界很複雜，而教育領導者的工作困難、不確定，又孤獨。但是說明這個工作開始的情況，只是在界定問題。這個問題還需要一種打破傳統限制的實踐策略，以增進教育人員及孩子在學校的學習。

在教室裡及學校工作的我們都明白，學校強而有力束縛了學習的文化，至少到目前為止，我們盡了最大的努力都無法將它移除。本書的作者

提出一套想法及實踐作法，用來打破這種文化的束縛，同時將它轉化為個人及組織學習的文化。但是除非在學校的工作者都致力於掌握本書所說的轉化方法，否則這些想法並不能影響教師及學生的生活。如果實踐者自己不負起建立此領域專業知識及學習文化的責任，那麼來自外界專家的規勸、證據以及論辯也產生不了作用。轉化這部分所需的知識，必須存在於學校、學校系統，以及該領域工作者的實踐方式之中，而非僅僅是研究者、顧問以及促進者的工作。圍繞在改善學校這方面的成功研究、知識的發展以及相關的諮詢，源頭活水來自於該領域權威觀念的穩定支援。所以這本書不僅可以作為實踐的指引來閱讀，也希望因此激發出如書中所描述的更好的工作方式。一如在一個具有影響力的班級之中，真正的學習發生在教師釋放學習的控制權，並把它回歸到學生身上之時；這個區塊的學習也是如此，當政策制定者及專家們鼓動並支持實踐者發展研究及實踐的知識時，學習才真正產生。

Richard F. Elmore

哈佛教育研究所

獲教育領導學安利格獎（Gregory Anrig）教授

2009年1月



序

社會、經濟以及政治的力量推動了變革。創新的重擔以及變革的實施再次落在我們的學校當中。有意義的教育變革最終一定要在教室裡發生。學校的領導者在教師面對外部力量時扮演著重要的緩衝角色；同時，也促進教育改革付諸實踐。以現今的用語來說，這就是所謂的教學領導。在這本書中，我們擴大教學領導的意義，將探究以及行動含括進來。我們呈現了一位具備探究意識（inquiry-minded）以及行動導向（action-oriented）的校長。

創造一個新意義的危險，在於以另一組專用術語替換原有的——換湯不換藥。我們的挑戰是超越一般的、顯而易見的描述，以揭露一位具備探究意識並以行動為導向的校長在這本書中的實踐。我們介紹了李校長，他代表了在現實生活一般情況下的校長。我們描繪了李校長所運用的合作探究行動循環，以實際營造出探究意識與行動導向的校長形象。

我們選擇教與學作為我們的焦點，因為任何學校努力的核心正是教學的改進。學校的事業是教與學，如果改變不是發生在教室當中，可以說變革根本不曾發生過。因此，李校長的所有努力都指向教師在教室中的教學。

誰可以使用這本書

我們在這本書中提出的架構與具體的案例可以作為學校領導者的實踐方針。你可能因為以下其中一個理由閱讀這本書：

- 如果你是一位現任校長，正渴望與你學校的教師採用新的策略，以帶來班級中必要的改變。這本書提供了學校社群投入探究與行動的經驗，以提升學生學習表現。
- 如果你是一位渴望成為校長的人，正好奇什麼是有效能的學校領導者，這本書提供你成為有效能的校長在實踐層面以及技術層面的雙重樣貌，也就是想成為這樣一位領導者所需要的知識及作法。
- 你也許是一位極需提升學生學業表現的學區領導者或者是一位州政府教育政策制定者。對於一位學區領導者，這本書替你學區內的校長們提供了現成的專業發展系列課程。對於一位州政府教育政策制定者，這本書也可作為你與努力達成學業任務的學區領導者之間對話的基礎。
- 你或許就像我們，是位教授或者是上述群體的專業培訓者。身為渴望成為校長的教師，我們發現目前的學校校長正急於尋找改變的工具，學區領導者以及政策制定者也力求系統性的變革。為了促進我們與這些群體的工作，我們寫了這本書。我們希望你在工作中應用這本書時，也能發現它的價值。

除此之外，我們相信所有學校的教職員都可以發現每個篇章的實例均是有用的，因為我們是以課程、評量以及教學等熱門議題作為本書的架構。舉例來說，第四章即以實例詳細解說學校如何有效地使用學生表現資料。

我們是誰

我們身為實踐者、教授以及政策制定者的專業經驗造就了這本書。特別是我們首要的主角李校長，是來自於這些年作者群中的兩位在 K-12 學校擔任校長的經驗，以及我們三個人在許多學校中進行的研究。合作探究

行動循環以及用來說明的例證，是我們在許多學校研究的成果，是我們對教育方案的評價，也是我們在 K-12 班級中的教學經驗。擔任教授的這些年，與教育現場有抱負的校長們及政策制定者共事的經驗，增添了我們對於學校如何運作以及他們承受變革壓力的體認及了解。我們與全國及州教育部門、專業機構，以及學校董事會共事的經驗，也拓展了我們的視野。我們其中兩位作者的孩子已經經歷過公立學校系統，另外一位的孩子正在這個歷程中。我們當中的每一位都一直生活在學校中或未脫離學校，我們整個的生活都與學校為伍——我們了解學校，於是就產生了這本書，描述與闡明如何成為一位具備探究意識及行動導向的校長。

我們如何組織這本書

這本書分為三個部分：從挑戰到可能、合作探究行動循環以及讓變革發生。我們在第一、二章設定場景，首先確定是哪些力量挑戰目前改進學校所做的努力。第一章也總結了目前學校領導方面的文獻，深入探討偉大校長的迷思。在第二章，我們提出一個架構以迎接這些挑戰——合作探究行動循環。

接下來的三章，以三個獨立卻相關的例子，闡明如何實踐這個循環。第三章提供課程調整的實例；第四章提供評量資料促成行動的實例；第五章提供教學變革的實例。這些事例都附有圖表以及說明，對於如何將這個循環應用在真實的學校中，提供了良好的典範。

最後兩章構成了讓變革發生的部分。第六章綜觀三個案例，深入分析校長在合作探究行動循環的角色。最後，在最末一章，我們將李校長及這個循環放入真實的情境中。我們自問：真的可行嗎？我們反思並評估這個合作探究行動循環實踐的價值。

每一章的開始都有一段介紹這位李校長的短文。這些短文捕捉了李校長的期望以及焦慮，對於讀者而言應該是能真實感受的經驗。從李校長身

上，我們可以得知，一位具備探究意識和行動導向的校長感覺起來或看起來應該是如何。李校長的行動實例清楚描繪了現今教育情境的架構及歷程。從李校長專業生涯的實例中，我們看見校長如何回應及運用各種新出現且複雜的力量，這些力量夾雜著對學校及對學校領導者的要求與期望。因為李校長是我們認識的、或者是我們曾經看過的許多校長的集合體，所以我們知道這個領導者可能比現實的形象「巨大」。然而，李校長的每一個想法或行動，確實是出自於目前仍在職的校長可能有的行動。

我們希望關於學校改善與領導的架構以及李校長的實踐實例，可以激勵大家並激盪出更多的想法。在每一章的最後我們都提出了問題及練習來引導個人的反思及團體的討論。任何讀者都可以改寫這些題目，以符合他們特殊的情境、興趣及需求。



誌謝

過去我們認識的校長們、我們目前教導的及共事的校長們，以及我們正在培養並渴望擔任校長者——都一直在鼓舞激勵著我們。在他們當中，我們經常與以下這幾位保持互動，特別令人感到難忘：Steve Baum、Kate England、Michel Fredette、John Goldner、Lora Hall、Jesus Jara、Roland Joyal、Jerry Klomparens、Jon Manier、Darwin Mason、Anne McKenzie、Cheri Meier、Edye Morris-Bryant、Phyliss Schmidt、Muriel Summers，以及 Thomas Ward。我們也要感謝這些首長，賦予校長們空間，使之成為具備探究意識和行動導向的校長，包括：Mary Conway、Sal Corda、Jake Eberwein、Betty Feser、David Fultz、Fran Gougeon、Bob Janson、Doris Kurtz、Mike McKee、Ronald Militello、Charles Muncatchy、Pat Proctor、Diane Ullman 和 Bob Villanova。

我們亦感謝曾經和我們一同共事與對談的學術及專業同行：Maenette Benham、Mark Berends、Kathy Cook、Richard Elmore、Francisco 與 Miguel Guajardo、Chris Janson、Andrew Lachman、Margaret McMullen、Gretchen Rossman、Richard Ryzenga、Gary Sykes 和 Jane Tedder。

我們感謝與我們共同研究的夥伴：Andrew Churchill、Ian Martin 和 Liz Militello，他們花了許多時間蒐集資料以及編輯。如果沒有 Jason Schweid 和 John Militello 的技術，書中的圖表將無法完成。我們也感謝修讀博士課程的兩班學生，一班是學校領導課程；另一班是組織變革課程。他們閱讀並刪修本書最初的稿本。

最後，我們感謝以下這些人，從他們身上我們學得許多關於學習、教學以及如何教育美國青年（我們的孩子）的知識：Bethany（前高中拉丁語