

提升學習成效的文化核心： 健全學校體質

林明地 *

摘 要

本文運用文獻探討與調查研究法，針對相關文獻中有關學校提升學習成效的文化核心任務——健全學校體質進行剖析，並呈現作者所進行的實徵研究發現。根據相關文獻，本文歸納「健全學校體質」的概念類似於學校學習文化，適合用於我國學校領導理論與經營實際的論述，它指的是學校塑造「利於教與學的環境」，是以學生學習為核心的學校軟硬體設施及專業學習社群之塑造過程與成果，深深影響學生學習成效，並受到校長領導的影響。本文調查研究發現，學校可以透過個人的、專業的、組織的，與社區的四大策略方向提升學校的能力，健全學校體質——亦即透過校長以身作則、提升成員專業發展、改善學校行政組織功能，以及獲取校內外支持並加以學習等策略方向健全學校體質。每一努力的策略方向均包括更具體的作為。

關鍵詞：學校體質、學校文化、學校教與學環境、文化核心

*林明地，國立中正大學教育學研究所教授

電子信箱：edumdl2011@gmail.com

來稿日期：2012年5月31日；修訂日期：2012年7月27日；採用日期：
2012年10月15日

The Cultural Factor in Promoting the Learning Performance: The Environment of a Good School

Ming-Dih Lin*

Abstract

By means of literature review and survey, this paper outlines the cultural core in promoting learning performance...i.e. cultivating a sound environment for teaching and learning in school. Based on related literature, the author argues that the idea of “sound school environment” is very similar to school learning culture. It could be utilized in the field of school leadership and management. The sound school environment based on student learning is the process and product of school professional learning community. It is influenced by the leadership of the principal and has an impact on student learning. Our findings indicated that for cultivating the sound environment for teaching and learning, personal, professional, organizational, and communal strategies should be built. Each strategy of promoting requires for various actions.

Keywords: school environment, school culture, teaching and learning environment of school, culture core

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

E-mail: edumdl2011@gmail.com

Manuscript received: May 31, 2012; Modified: July 27, 2012; Accepted: October 15, 2012

壹、前言：健全學校體質是提升學生學習成效的關鍵機制

不論是教育政策制定者、教育學術研究與實務工作者、家長或是社區居民，對於如何透過各項努力促進學校革新，進而提升學生學習表現與學校效能都相當關切。針對這樣的努力方向，學校領導文獻的初步研究共識是，「學校領導對學生學習的改善有重要的貢獻」（Leithwood & Riehl, 2005: p.15），但這樣的影響多數是校長領導間接的透過學校教與學有利條件的塑造（或不利條件的排除）及對其他成員行動的激發來發揮影響力的（林明地，2010；Lin, 2012）。具體而言，Leithwood 與 Duke（1999）指出，校長領導與學校任務及願景、學校文化、學校結構、學校資訊與作決定的過程、教學方案與教學實施、變革策略，以及學校微觀政治與資源（本文作者認為這些「利於教與學的環境」變項可以「學校體質」加以表示）的關係密切，且這些利於教與學的學校環境變項（或學校體質）與學生學習表現的品質密切相關。

針對校長領導與學校革新與表現相關變項的關係，Hallinger 與 Heck（1996: p.770）曾以「學校內部過程」（internal school processes）說明介於校長領導與學校表現之間的重要變項組合，並指出，校長領導對學生學業成就具有「正向且非直接的影響」（positive indirect effects）。換言之，校長領導係透過學校文化、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機制的經營與塑造，間接影響學生學業成就的提升。林明地（1999）進一步指出，學校內部過程直接受到校長領導的影響，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，只是比較起來此方向的影響相對較小。在最近的文獻中，Matthews 與 Crow（2010: p.46）以「專業學習社群」（professional learning community）歸納這些有助於教與學的環境，並深入描繪校長在全球化的知識社會中，塑造專業學習社群扮演的關鍵角色。

我國中等以下各級學校都採行校長的任期遷調制度，根據觀察，有些校長的遷調會引發學習成效及學校效能的變動。為利於學校穩固發展及持續提升學校效能（盡量不受到校長遷調的影響），未來應培

養校長或協助校長專業發展，使其有能力致力於學校體質的塑造，改善教與學的環境，以利於提升學生學習成效，以及學校永續發展。本文作者認為，健全的學校環境或學校體質就是學校文化核心，也是學校建立學校發展之能力的基礎，因此是學校努力的重要方向。

本文主要剖析相關文獻，指出健全學校體質的內涵與重要性，討論校長領導、健全學校體質與學生學習彼此之關聯，並統整分析校長扮演的角色，作者並依據對校長的實徵研究資料，具體回答本研究的研究問題：學校如何塑造健全的體質或文化以提升學校教與學的成效？

貳、健全學校體質的內涵與相關議題：重要文獻的歸納

與學校健全體質有關的文獻議題主要包括健全學校體質的內涵、健全學校體質對學生學習成效的影響、校長領導與學生學習成效之關聯，以及校長在健全學校體質塑造扮演的關鍵角色，茲分別探討如下：

一、健全學校體質的內涵

有關健全學校體質的內涵，就像是專業學習社群的內涵一樣（Matthews & Crow, 2010），雖然有許多研究者與實務工作者嘗試探討那些有助於教與學的環境條件，但是很少有研究嘗試整合其內涵。

在這些有限的文獻中，Hord（1997）曾發展專業學習社群的模式，並指出學校學習社群的五種重要元素，包括共享的價值與願景、支持的分享領導、彼此分享的教學實際、硬體條件與人員素質的支持條件、以及集體的創造力等，而 DuFour 與 Eaker（1998）認為學校學習社群模式包括七個關鍵元素，包括：共享任務、願景與價值、集體的研究、合作的團隊、行動導向與試驗的實際、重視持續改善，以及結果導向。換言之，若學校努力於這些重要元素、關鍵因素的強化，將有助於健全的专业學習社群之形成與運作。

從學校文化核心的角度探究，Matthews 與 Crow（2010: pp.47-48）歸納出專業學習社群的十項文化元素，包括：

- (一) 著重於學生學習的校長領導……
- (二) 著重於教與學的共同任務、願景價值與目標……
- (三) 著重於教與學的參與式領導……
- (四) 高度信任的學校文化……
- (五) 教與學持續改善的相互依賴的文化……
- (六) 同心協力的團隊……
- (七) 基於資訊與研究的作決定……
- (八) 運用持續評量改善學習……
- (九) 所有學生學業成功與預防及介入系統……
- (十) 由教師主導的融入學校日常生活的專業發展。

相類似的，針對學習型組織，Marsick 與 Watkins（2005）定義學習型組織的重要特徵包括：界線的開放；強調於環境檢視、合作、與競爭者的標竿；系統與人員對變革的彈性；知識與專業技巧的創造與分享；掌握學習與獎勵革新的文化，以及系統與結構。

最後，Gurr, Drysdale 與 Mulford（2006）曾指出學校若努力於發展四種關鍵能力的塑造，將可以協助提升學生學習成效，可被視為是健全學校體質的重要內涵。這四種能力包括：（一）校長的個人能力：包括校長自己的知識、技能、態度，校長所創造、建構的知識與專業網絡；（二）專業能力：包括團隊建立、全校教學方法、教師扮演教學領導者、以及專業的結構等等；（三）組織能力：包括分享式領導、組織學習、組織結構、與建立一個安全的環境；以及（四）社區能力：包括學校社區的社會資本、家長與學校關係、社區網絡與聯盟，以及關係的建立等。此與 Hallinger 與 Heck（1996）所提出的學校內部過程包括學校文化、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機制的經營與塑造的範圍更廣泛，但內容歸類來得更具體。

綜合而言，健全學校體質是以學生學習為核心的學校專業學習社群，其內涵包括校長與教師個人優質能力、學校文化與氣氛、組織結構、教師團隊投入與人力素質、資源分配與衝突解決機制的塑造、及學校與社區關係等內涵。

二、健全學校體質對學生學習成效的影響

針對健全學校體質對學生學習成效影響之研究，Louis 與 Marks（1998）曾探討專業社群對教室（教學）的影響，結果發現全校性的專業學習社群會使得教師教學效能提升，並轉化為對學生學習的積極影響。特別是當教師團隊成員能夠分享對學生學習的目的感、參與教學的合作活動、著重在學生學習、公開分享教學實際，以及投入反思對話中，學生學習成功的可能性將提高。換言之，持續的、有意義的專業互動，以及討論教與學的合作團隊，是健全學校體質影響學生學習成效的重要方向與元素。

另有些研究從不利於師生教與學的環境、不利於學校體質因素的排除著手，設法去除這些阻礙，減少對學生學習的負面影響。這些障礙有些是環境因素，有些則與組織成員有關，例如 DuFour 與 Eaker（1998）指出成功實施專業學習社群的阻礙，包括任務的複雜性、固著於沒有效能的實施策略、對於目標產出不清楚、對於變革過程不理解、不清楚（或低估）教師抗拒的心理等。Matthews 與 Crow（2010）指出，教師疏離感也是一種阻礙，但透過協助專業對話、對教學實際的公開與批判回饋、教師專業發展，以及鼓勵教師參與（Duffy, 2003），就比較能克服上述阻礙。

最後，Matthews 與 Crow（2010: pp.48-49）曾整理文獻上有關專業學習社群與學生學習關聯的研究，結果發現，學校專業學習社群的良好運作會影響學生的多元學習成果，包括：高中學生在數學、閱讀、科學及歷史成績較高、小學生有較高程度的閱讀精熟、西班牙裔學生有較高的學業成就、學生有較多的真實學習、高中生較少缺課、較不會輟學。同時教師亦受益，包括：學科知識、教學技巧、教學士氣提高、較有活力且持續更新知識與教學技巧等、信任程度較高、為學生學習負起集體責任的現象較普遍、提供給學生的智性刺激較多等。

綜合而言，健全學校體質對學生學習成效具影響力，值得探究其究竟如何塑造的重要努力方向或文化核心。

三、校長領導與學生學習成效之關聯

針對校長領導與學生學習之關聯，林明地（2009b）曾針對學校社會系統模式（Hoy & Miskel, 2001: 429）、學校行政管理研究的概念架構（林明地，1999：128）、（校長領導）進一步研究之假設模式（鄭燕祥，2003：233）、檢視教學管理的架構（Bossert, Dwyer, Rowan, & Lee, 1982: 40）、理解現行學校領導的取向（Leithwood, Begley, & Cousins, 1994: 12）、學校領導者如何影響學生表現之模式（Firestone & Riehl, 2005: 172）、多元聯結模式的因果關係（Yukl, 2002: 221）、以及領導的歷程（模式）（Pierce & Newstrom, 2003, pp.5, 64, 98, 139, 193, 251, 305）等理論模式進行其影響關係的分析。

研究者並參酌王如哲（1999）的〈教育行政與管理研究的發展趨勢〉、黃宗顯（1999）的〈1990年後臺灣地區教育行政學術研究狀況之分析與展望〉、鄭燕祥（2003）的《教育領導與改革：新範式》、林明地（1999）的〈學校行政管理研究的現況與趨勢〉、林明地（2009a）的〈國中校長對「提升課程品質及師生教與學成效」的解讀〉、王麗雲（2006）的〈教育行政學研究趨勢與重要課題〉、潘慧玲（2006）的《教育學門熱門及前瞻學術研究議題調查計畫教育學門結案報告》、Hallinger 與 Heck（1996）的“A principal’s role in school effectiveness: An assessment of methodological progress, 1980-1995”、Heck 與 Hallinger（1999）的“Next generation methods for the study of leadership and school improvement”、Leithwood 與 Duke（1999）的“A century’s quest to understand school leadership”、English（2005）的“A metadiscursive perspective on the landscape of educational leadership in the 21st century”、Firestone 與 Riehl（2005）的“A new agenda for research in educational leadership”、Stein 與 Spillane（2005）的“What can researchers on educational leadership learn from research on teaching? Building a bridge”、Sergiovanni（2005）的“Strengthening the heartbeat: Leading and learning together in schools”，以及 Leithwood 與 Riehl（2005）的“What do we already know about educational leadership?”等文獻進行探究，結果發現：

教育領導提高領導效能的途徑係透過校長領導的直接與間接影響模式進行，並以後者為主要途徑。換言之，教育領導者透過著力於建立學校優良體質（即優良的「學校內部過程」），包括明確又具彈性的學校結構、優質人力資源與人際互動、正向積極的學校文化與象徵意義、健全的權力與政治學關係的營造，並納入外部環境、政策脈絡、學生與教師的特性，以提升領導影響力。另外校長亦可透過與學生直接互動或實施與學生學習有關的活動發揮領導效能。其可以參考的領導方式包括教師領導、分散式領導、參與領導、協同領導、領導社群等，而傳統單一英雄式的領導方式之適用性已減低。（林明地，2009b：197-198）

這樣的研究結果可以從 Matthews 與 Crow（2010: pp.74-75）最近的《校長學：在專業學習社群的新角色》（The principalship: New roles in a professional learning community）乙書中獲得支持，Matthews 二人指出：

校長領導對學生學習與學校效能影響的研究發現，雖然校長對於學生學習一般並沒有直接的影響，但是校長卻有顯著的間接影響（Hallinger & Heck, 1996）。這樣的間接影響主要透過學校領導者（比校長領導範圍更廣）影響於工作環境、動機、與能力來產生（Leithwood & Jantzi, 2006）。（Quote Matthews & Crow, 2010: pp.74-75）

在此之前 Stein 與 Spillane（2005: p.32）曾探討學生學習的變異有多少是校長領導這個變項所能解釋的，結果發現校長透過教學領導行為直接影響學生學習的證據是「薄弱的，且彼此衝突的。」（weak and conflicting）；但「儘管領導只有解釋各級學校學生學習變異量的3%至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……。」（Leithwood & Riehl, 2005: p.17）換言之，校長對學生學習的直接與間接影響都必須重視（林明地，

2009a），但校長如何塑造健全學校體質以對學生學習產生影響的方向或實際作為相當關鍵，值得優先投入探究。

四、校長在健全學校體質扮演的關鍵角色

校長實踐具支持性、分享的領導是學校塑造專業學習社群以及達成學校革新的關鍵因素。「校長領導對學校成功地成為專業學習社群而言具關鍵重要性。」（Matthews & Crow, 2010: p.51）。學校要成功塑造健全學校體質，校長自己的修為以及校長領導學校的作為相當重要。

針對校長在健全學校體質塑造所扮演的關鍵角色，Matthews 與 Crow（2010: p.51）明確指出校長扮演「促進者」（facilitators）的角色相當重要，校長必須對學校老師可以（且有能力）扮演領導者的角色有信心，並促進學校老師負起對學生學習的共同目的感。換言之，校長努力促進分布領導、分散式領導的實踐。

另外，Mitchell 與 Sackney（2006）指出校長在學校學習社區的四種關鍵角色，包括：（一）校長負起學校運作與活動的核心職責，（二）校長扮演願景闡述與落實者，（三）校長建立有助於教師專業對話、實踐、學習的結構，以及（四）校長扮演角色楷模，包括好的教學策略、有效的同僚關係、尊重學生以及對教與學實際採取全系統的觀點。透過這些關鍵角色的扮演，協助教師如何評量學生學習，並進而依據評量改善教師教學。

具體而言，校長在健全學校體質塑造所扮演的角色，除自己是教與學的楷模外，還須扮演學校同仁教與學促進者的角色，透過優質教學願景的強調與落實，建立學校同仁專業努力、分享的學習團隊。

參、健全學校體質的策略方向與作為：實徵研究方法與結果發現

在調查研究方法上，針對校長塑造健全學校體質的作為，本文作者於民國 97 年問卷調查蒐集我國公私立高中校長的意見。在 321 所

公私立高中校長（教育部，2010）有 183 位校長回覆，約占所有公私立高中校長的 60%。校長所填答的意見有長有短，但都相當具體，例如：「參考各友校之優點，足供本校參考之處，彙集修改成爲能改變本校體質之良好做法。」具體指出參考其他學校的做法進行努力，做法清楚。但亦有校長的意見涉及相當多的層面，例如，改變教師（含行政團隊）心智，其做法：（一）不斷詮釋，激勵團隊提升與跨越之可能；（二）鼓勵組成學習型團隊（可合科、分處室並自由組成成長小團體），另亦需校長協助組織「成長團體」；（三）「教學研究會」之功能強化，並授權科主席的專業領導；（四）創造典範同仁公開發表創作機會；（五）鼓勵小眾研究，閱讀、旅遊並發表記錄，累積熱量及情感。其意見就涉及多元理念與做法的細節，但亦相當具體、清楚，易於統整歸納。

在資料分析上，本文作者在反覆閱讀所蒐集 183 位校長的意見後，逐漸形成健全學校體質做法的主題，再將相同做法的意見放置一起，形成較大的主題，作爲呈現的依據。多數校長的意見涉及兩項以上議題的意見，本文作者將其意見分別置於不同主題加以歸納呈現。

最後，本文調查研究發現，我國公私立高中校長健全學校體質的策略方向與作爲主要包括：（一）校長以身作則、（二）提升成員專業發展、（三）改善學校行政組織功能，以及（四）、獲取校內外支持並加以學習等，進而提升學習成效。本文作者必須先強調的是，在呈現研究結果時，本文作者係將校長們的意見打散，以主題呈現，並未直接條列校長們的意見。

一、校長以身作則

爲健全學校體質，提升學生學習成效，校長必須做好自己的修爲、表現、與努力，以引領學校同仁對教育持有正確的價值。此策略內容與 Matthews 與 Crow（2010）、Sergiovanni（2005）、Gurr, Drysdale, & Mulford（2006），及 Mitchell 與 Sackney（2006）所指出的校長扮演促進者、負起學校運作與活動的核心職責、以及扮演角色楷模的實際類似。具體而言，校長必須是學校成員品德的表率、學習的表率，以及能力表現的表率，如此比較有利於健全學校體質的塑

造，茲分述如下：

（一）品德表率

校長的品德表率包括，校長要表現出熱誠、真誠、尊重老師、鼓勵老師，用心於校務經營、努力不懈，以引領教師有正確的教育價值觀，帶動全校師生勤奮向上，積極的為教與學付出。

另外，校長必須以身作則，以學生需求為考量，讓師生員工及家長都感受到校長對師生教與學的用心、認真投入校務工作等，換言之，校長在品德表率上扮演道德代理人的角色（Sergiovanni, 2005）。

（二）學習表率

校長必須是主要的（首位的）學習者（principal learner）（Matthews & Crow, 2010）。校長必須帶頭示範個人學習及組織學習，包括專業上的、人際互動上的、校務組織運作上的學習等。校長以身作則帶頭學習、帶頭創新、持續不斷專業進修，成為學習典範。

（三）能力表現表率

校長必須展現適當的、廣泛的能力，以為師生的表率。校長必須精通於人事安排的能力、對話溝通能力、傾聽能力、洞見能力、了解教師需求與回饋能力、縮短認知差距建立共識的能力、專業能力、觀察能力、展現期望能力等等。此與 Gurr, Drysdale, & Mulford（2006）所強調的校長的個人能力，包括校長自己的知識、技能、態度等的看法類似，是健全與優質學校體質發展的基礎。

二、提升成員專業發展

為健全學校體質，學校必須提升成員的專業發展、提升教學素質、鼓勵並安排教師專業分享、探究、對話，以及強調學生為中心的學習，如此比較有利於健全學校體質的塑造。這樣的發現與 Firestone 與 Riehl（2005）、及 Bossert 等人（1982）認為教師教學團隊的品質對學校表現相當關鍵，不謀而合。茲分述如下：

（一）落實教師專業發展

利於教與學的學校體質的主要元素仍賴於高品質的教師教學。為提升教師教學品質，教師必須經常進行專業發展，並分享其所學習與進步的專業知識。這樣的概念就是進行組織學習、塑造專業學習社群

的努力（Matthews & Crow, 2010）。

具體而言，學校成員必須先體認到持續的專業成長與發展的重要性。其次，為落實教師專業發展，學校的師資群、教師人力必須穩定，過度頻繁異動的學校不利於成員的專業發展。第三，良好的教師專業發展活動必須有系統的規劃，才能收到成效。最後，教師專業發展的目的在於協助教師建立正確的價值觀，並願意接受教與學的變革。

（二）提升教學素質

教師教學素質的提升主要展現在教師的專業自主、教學信心、教材編製、協同教學、教學檔案、積極付出、用心投入等等。若能透過教師教學觀察、視導、評鑑，亦有助於教師教學素質的提升。最後，師生教與學成果的定期發表亦有助於教與學體質的持續改善。

（三）鼓勵並安排教師專業分享、探究、對話

專業學習社群的其中一項特徵是，教師的教學專業實際隱私性降低，教師願意彼此分享（Matthews & Crow, 2010; Sergiovanni, 2005）。學校可以鼓勵並支持教師到校外進修，並於教師晨會與全校同仁分享。教師專業發展也可以透過合作進行教育行動研究以達成，最後，教師彼此之間的對話、研討也相當重要，這樣的對話與研討當然也包括非正式的交談，因此教師教學觀摩、教師行動研究、教師自編教材、專業對話等，都有助於帶動學生多元興趣、學生適性發展、或學生創意發表等。

（四）強調學生為中心的學習

健全的學校體質必須強調以學生為中心的學習，這也包括偏差行為學生的輔導與改善，類似不利於教與學因素的排除（Dufour & Eaker, 1998）。學校必須提升學生的品德、讀書風氣的培養及偏差行為的改善等。全校以學生為中心，一切作為以學生優先，並以學生的需求為重心。

三、改善學校行政組織功能

在改善學校行政組織功能，健全學校體質方面，學校可以努力於建立願景目標、共識與特色、建立良好的各項制度、爭取經費，充實、更新學校設備、建立優質的行政團隊、鼓勵全員真實參與，以及落實

真誠溝通，如此比較有利於健全學校體質的塑造，這些策略方向與 Mitchell 與 Sackney（2006）所指出的校長關鍵角色，提升學校行政功能的主張，及 DuFour 與 Eaker（1998）、Hord（1997）、Hallinger 與 Heck（1996）、Heck 與 Hallinger（1999）等建立強有力的行政社群以提升學習表現的努力方向類似。茲分述如下：

（一）建立願景目標、共識與特色

為健全學校利於教與學的優良體質，學校成員必須共同形塑學校願景與目標、形成學校共識，並找出學校重點項目，形成學校特色。換言之，學校成員必須共同討論、磋商、形成、闡述學校願景與目標，而且，學校成員必須形成對學校願景、目標與發展方向的共識，以及找出學校重點項目，以發揮學校行政的整體功能，形成學校特色。

（二）建立良好的各項制度

優良的制度比較不會因為人事的更迭而有截然的差異，因此比較有利於學校優良體質的漸漸形成與穩固（Hoy & Miskel, 2001）。學校必須努力於建立公平合理的導師輪調制度、落實分層負責明細、教師遴選措施、行政用人制度（選擇適當的人、安置在適當的位置）、做好追蹤考核制度等。學校也必須健全課程與教學的內部組織，並適應於組織結構再設計，強調創新等。特別是學校的編班方式必須落實常態編班政策，讓學校資源很均勻提供給師生一個公平正義的教與學的環境。最後，良好的制度有利於學校利於教與學體質的漸進改善。

（三）爭取經費，充實、更新學校設備

學校利於教與學健全體質大致可以區分為硬體與軟體兩方面（林明地，2009b）。特別針對學校硬體方面，爭取經費充實、更新、整理學校教學等各項設備相當重要，這包括學校的語言學習教室設備、校園建築與建物綠地配置、圖書設備、教師休息室、藝術美化環境、各項教學設備、教室 e 化教學設備、教師辦公室、廁所、飲用水等設備、餐廳用餐環境、以及校園整體環境整潔、美化等。最後，學校的識別系統以及品牌的建立也有助於學校健全體質的塑造。

（四）建立優質的行政團隊

優質行政團隊提供的服務是利於教與學學校體質的基礎，加強優質行政團隊的形成、服務、標準作業程序的落實等相當重要（林明地，

1999)。本研究所調查的校長們亦認同這樣的努力與學校良好制度的建立息息相關，且也與校長扮演行政、品德與學習楷模關係密切。

（五）鼓勵全員真實參與

鼓勵全體同仁參與校務，且全體同仁亦有參與校務的意願，有助於教與學優良體質的形成（鄭燕祥，2003），本研究所調查的校長們指出其內容包括鼓勵團體參與、個別邀請同仁參與、提升危機意識以增加參與、透過正向言語鼓勵、諮詢參與、以及鼓勵學校同仁把握多元參與的機會等。

（六）落實真誠溝通

與上述全員真實參與有關的作為是，學校鼓勵與落實多元方向的真誠溝通，包括告知訊息、橫向與縱向溝通、分享好文章、為共同塑造願景與分工合作而進行的溝通、正式與非正式溝通、團體與個別溝通、運用科技溝通、以及建構溝通平臺等。

四、獲取校內外支持並加以學習

在獲取校內外支持並加以學習，健全學校體質方面，學校可以努力於學習他校優點、爭取並引入家庭、社區與行政機關的資源，以及關懷與鼓勵、建立正向關係，等以形成優質的學習文化，茲分述如下：

（一）學習他校優點

學校可以透過訪問優質學校，參酌並調整其做法，以適應學校條件，進而改善學校體質。參考各友校之優點，學習足供學校參考之處，彙集修改成為能改變學校體質之良好做法。這也是校長學習、全校學習，帶動學校組織學習，建立學校專業社群（Matthews & Crow, 2010）的重要努力方向。

（二）爭取並引入家庭、社區與行政機關的資源

針對利於教與學學校體質的塑造，其實同時包括學校內外部環境的元素，此與 Gurr, Drysdale, & Mulford（2006）所指出的有助於學生學習的四種學校能力中的社區能力有關，亦即包括學校社區的社會資本、家長與學校關係、社區網絡與聯盟，以及關係的建立等。

（三）關懷與鼓勵、建立正向關係

在專業學習社群中，正向、信任的關係是學校穩固的基礎

(Bossert, et al., 1982; Leithwood, et al., 1994)，而校長與同仁之間彼此的關懷與鼓勵是建立正向關係、優良學校體質的基礎。其方向可以包括：訂定獎勵辦法、關懷同仁日常生活給予成就與尊榮感、增加彼此互動機會、鼓勵參與活動等。另外，增加彼此的互動機會，也相當重要，改變教師各自為政的本位思想，有助於行政與教師融合一體，彼此關懷，最後，學校適度承接校外活動，激發團隊意識，亦有助學校成員關係的建立。

綜合而言，對於學校如何塑造利於教與學健全體質的具體做法，經過本文的分析可以形成這樣的圖像，那就是：學校在外部環境上透過學習他校、引入家庭、社區與教育行政機關的資源進到學校內部專業學習社群中，校長以學校願景目標及同仁的共識為方向，自己以身作則，加上教師專業發展、建立良好的制度、充實學校設備、強調學生為中心的學習、形成優質的行政團隊等具體內容，在全員真實參與、真誠溝通、以及關懷與鼓勵等行政過程中，塑造健全體質或優質文化。

肆、結語

本文主要闡述提升學習成效的文化核心，亦即健全學校體質。從健全學校體質的重要性、校長領導與學生學習的關係、校長在塑造健全學校體質所扮演的角色，歸納健全學校體質的核心理念，最後分析問卷調查的結果，呈現 183 位高中校長對於塑造學校優良體質的努力方向與具體做法。

首先，「健全學校體質」的核心理念是以學生學習為核心的學校專業學習社群，其內涵包括校長與教師個人優質能力、學校文化與氣氛、組織結構、教師團隊投入與人力素質、資源分配與衝突解決機制的塑造、及學校與社區關係等內涵。

其次，針對學校如何塑造健全學校體質，本文高中校長的主要策略方向包括：一、校長以身作則、二、提升成員專業發展、三、改善學校行政組織功能，以及四、獲取校內外支持並加以學習等策略方

向，以校長健全學校體質，進而提升學習成效。具體而言，校長努力成為學校相關成員品德的表率、學習的表率，以及能力表現的表率；校長們致力於提升成員的專業發展、提升教學素質、鼓勵並安排教師專業分享、探究、對話，以及強調學生為中心的學習；校長亦力於建立願景目標、共識與特色、建立良好的各項制度、爭取經費，充實、更新學校設備、建立優質的行政團隊、鼓勵全員真實參與，以及落實真誠溝通；以及校長努力於學習他校優點、爭取並引入家庭、社區與行政機關的資源，以及關懷與鼓勵、建立正向關係，等以形成優質的學習文化。

參考文獻

- 王如哲（1999）。**教育行政與管理研究的發展趨勢**。發表於教育學門研究生研究方法研討會。國立中正大學教育學研究所，嘉義縣。〔Wang, R. J. (1999). *The research trend of educational administration and management*. Paper presented at the Conference on Research Methods of Graduate Students in Education, National Chung Cheng University, Chia-Yi.〕
- 王麗雲（2006）。**教育行政學研究趨勢與重要課題**。發表於95年國科會教育學門新進學者研討會。國立中正大學教育學研究所，嘉義縣。〔Wang, L. W. (1999). *The research trend and hot topics of educational administration*. Paper presented at the 2006 Conference of New Scholars in Education, National Chung Cheng University, Chia-Yi.〕
- 林明地（1999）。學校行政管理研究的現況與趨勢。載於國立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）。高雄市：麗文。〔Lin, M. D. (1999). The research trend of school administration and management. In: Graduate Institute of Education, National Chung Cheng University (Ed.), *The collection of research methods in education* (pp. 125-151). Kaohsiung, Li Win.〕

- 林明地（2009a）。國中校長對「提升課程品質及師生教與學成效」的解讀。發表於**教育教育行政的力與美國際學術研討會**。國立臺灣師範大學教育學系，臺北市。〔Lin, M. D. (2009a). The interpretations of secondary school principals on improving the quality of curriculum and the achievement of teaching and learning. Paper presented at the *Conference of the Power and Beauty of Educational Administration*, National Taiwan Normal University, Taipei.〕
- 林明地（2009b）。找尋「提升教育領導效能」的關鍵機制：重要理論模式與文獻分析。載於李進（主編），**教師教育與教育領導**（頁 188-199）。北京：北京大學。〔Lin, M. D. (2009b). Finding the key mechanism to improve educational leadership effectiveness: An analysis of the theoretical models and literature. In: Lee, C. (Ed.), *Teacher education and educational leadership* (pp. 188-199), Beijing: Beijing University.〕
- 林明地（2010）。國中校長提升課程品質及師生教與學成效之作爲分析。**當代教育研究**，18（1），43-76。〔Lin, M. D. (2010). Actions taken by secondary school principals to improve the quality of curriculum and the achievement of teaching and learning. *Contemporary Education Research*, 18 (1), 43-76.〕
- 教育部（2010）。**歷年高中職校數變動情形**。取自 http://www.edu.tw/files/site_content/B0013/overview25.xls。〔Ministry of Education (2010). *The change number of senior and vocational secondary schools*. Retrieved from http://www.edu.tw/files/site_content/B0013/overview25.xls〕
- 黃宗顯（1999）。1990 年後臺灣地區教育行政學術研究狀況之分析與展望。發表於**教育科學：國際化或本土化國際學術研討會**。國立臺灣師範大學教育學系，臺北市。〔Hung, C. H. (1999). *The analysis and perspective of the research trend post 1990 of educational administration in Taiwan*. Paper presented at the *Conference of Education Science: Internationalization and*

Localization. Department of Education, National Taiwan Normal University, Taipei.]

鄭燕祥 (2003)。教育領導與改革：新範式。臺北市：高等教育。

[Cheng, Y. C. (2003). *Educational leadership and reform: New paradigm*. Taipei, Higher Education.]

潘慧玲 (2006)。教育學門熱門及前瞻學術研究議題調查計畫教育學門結案報告。國家科學委員會社會科學中心委託。[Pan, W. L. (2006). *Hot issues and the important research agenda in education*. National Science Council Project.]

Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1983). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18 (3), 34-64.

Duffy, F. M. (2003). *Courage, passion, and vision*. Lanham, MD: Scarecrow.

DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington: National Educational Service.

English, F. W. (2005). A metadiscursive perspective on the landscape of educational leadership in the 21st century. In F. W. English (Ed.), *The SAGE handbook of educational leadership: Advances in theory, research, and practice* (pp. ix-xvi). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Firestone, W. A., & Riehl, C. (2005). Conclusion. In W. A. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A New agenda for research in educational leadership* (pp. 171-184). New York, NY: Teachers College.

Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2006). Models of successful principal leadership. *School Leadership and Management*, 26 (4), 371-395.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). A principal's role in school effectiveness: An assessment of methodological progress, 1980-1995. In: K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger, & A. Hart (Eds.), *International handbook of educational leadership and*

- administration* (pp. 723-783). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (1999). Next generation methods for the study of leadership and school improvement. In J. Murphy, & K. S. Louis (Eds.), *Handbook of educational administration: A project of the American Educational Research Association* (pp. 141-162). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice*. Boston, MA: The McGraw-Hill.
- Leithwood, K., Begley, P. T., & Cousins, J. B. (1994). *Developing expert leadership for future schools*. London: The Falmer Press.
- Leithwood, K., & Duke, D. (1999). A century's quest to understand school leadership. In J. Murphy & L. S. Louis (Eds.), *Handbook of educational administration* (pp. 45-72). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What do we already 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.
- Lin, M. D. (2012). Cultivating an environment that contributes to teaching and learning in schools: High school principals' actions. *Peabody Journal of Education*, 87 (2), 200-214.
- Louis, K.S., & Marks, H. M. (1998). Does professional community affect the classroom? Teachers' work and student experiences in restructuring schools. *American Journal of Education*, 106 (4), 532-575.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2005). Learning organizations. In L.M. English (Ed.), *International encyclopedia of adult education* (pp. 355-

- 360). New York: Palgrave Macmillan.
- Matthews, L. J., & Crow, G. M. (2010). *The principalship: New roles in a professional learning community*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Mitchell, C., & Sackney, L. (2006). Building schools, building people: The school principal's role in leading a learning community. *Journal of School Leadership*, 16 (5), 627-640.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (2003). *Leaders & the leadership process: Readings, self-assessments & applications*. Boston, MA: The McGraw-Hill.
- Sergiovanni, T. J. (2005). *Strengthening the heartbeat: Leading and learning together in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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: Teachers College.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (5th). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.