

行政管理 vs 教學領導：一位有效能校長扮演的多重角色

駐紐約辦事處教育組
提供日期：102年6月20日

波士頓非營利組織 Rennie Center for Education Research and Policy 2013 年春發表的「問題簡訊」(issue brief)，係以「一位有效能校長的多重角色」為探討主題。它表示，一般人期待校長做所有的事，的確，有人主張有效能學校領導者是學生學習最重要的決定因素，因為校長監督學校運作的所有事情，從預算管理到學生事務到教職員發展，他們時常是高效能學校的主要帶領者。然而，此一學校領導模式並非得來毫無代價，在州的績效責任制度下，密集重視提升學生成就，又要顧及漸增的多元性學生需求已經擴大了學校教育的定義。

最近一項調查研究發現，三分之二的校長感覺工作已變得複雜，而半數的校長表示感受更大的壓力，一校之長約參與 40 種不同的日常工作，並由於新教師評鑑制度的施行，有可能在教職員發展上扮演更大角色。無疑的，校長是在高風險樞紐點上工作，我們期待學校培養學生未來成功的知識與技能，以及在負責此一教育任務的個人應該準備好迎接挑戰。問題不在於做為一位校長是否困難，而是如何培養能夠在困難、經常變化的環境中能夠成為成功的領導者。研究顯示，有效能學校領導必須是多面向的，即在重視行政管理（如經費預算、排課、校園安全及教職員）及監督教學品質與學生學習之間求取平衡。

這一期「問題簡訊」集中探討平衡日常運作角色與期待校長成為教學人力發展者的學校領導途徑，這些均以促進學生學習為依歸。一項後設分析檢視十年來學校領導研究發現，與學生成就成長相關的行為包括活的課程、挑戰性目標及給予教學人員有效回饋、家長與社區參與、安全而有秩序的校園環境、協同合作與專業特質，這裡隱含著重跨越行政管理及教學領導界線的角色。相關研究可能在有效學校領導者的行為上趨於一致，不過研究發現在校長應該如何分配時間經營學校上有差異，校長約將 30% 的時間花在行政活動，包括學生督導、時間安排、投訴問題，以及 20% 在校務經營，包括人事與預算，相對的，少於 10% 時間花在教學有關活動，包括課堂觀察、教師及其他教學同仁

的專業成長，大多數校長如何使用時間的現實與理想是新領導模式中緊張的來源，研究顯示，校長在日常運作與教學上投注相當時間是有益處的，校長投入較多時間於行政管理與正面學校成效有關，此一成效是用學生測驗分數進步及家長、教師對學校學習環境的評估做為衡量，與低成效學校的校長相比較，高成效學校的校長，也被發現花相同或更高比率的時間在教學活動上。

以上研究發現顯示，為了有效能，校長必須擅於做為策略思考者，能夠藉由分攤經營學校的責任，以解決對他們經常且時有衝突的時間要求，文獻指出分配型領導模式是最能夠解決類似緊張狀況，擁有教學背景的校長可以尋找他人如副校長協助管理行政事務，專注於行政管理的校長可以把課程與教學方面的領導交給教師主導的小組，整體而言，能夠在行政人員與教師中營造合作的校長是促進校內變革最為有效的。

這一期「問題簡訊」也把這些研究發現與麻州教育人員評鑑模式（Massachusetts Model for Educator Evaluation）所提的校長評鑑標準，如學校行政人員評量表（School-level Administrator Rubric）做比較並強調施行時潛藏的挑戰，就不在此介紹，國內有興趣的讀者可自行閱讀這一期「問題報導」及其所引用的文獻資料，如 J. K. Rice 教授 2010 年所發表的 *Principal Effectiveness and Leadership in an Era of Accountability*。

資料來源：Rennie Center for Education Research and Policy (2013). *The Complex Role of an Effective Principal*. Retrieved from <http://www.renniecenter.org/research/ComplexRoleEffectivePrincipal.pdf>.