

第一章 有效能學校之特徵、發展和研究方法

吳清山

學校教育最大挑戰之一，乃是如何提供學生高品質(quality)教育，以確保學生有效學習，達成教育目標。近三十年來有關「學校效能」(school effectiveness)之研究，最主要目的也在於幫助學校成爲一所「有效能學校」(effective school)。因此，發展一所「有效能學校」，實爲提昇教育品質之關鍵所在。

第一節 有效能學校的特徵

學校像其他組織一樣，受到各種內外環境的影響，加上其目標極爲廣泛，故要建立一所有效能學校，頗爲不容易。

學生在有效能學校之環境教育下，無論學業或行爲應該有較爲優良的表現，尤其是文化刺激不利學童，效果更爲顯著，所以艾德曼得(R. R. Edmonds)指出：

我確信一所有效能學校可使貧窮小孩，能夠達到最低程度基本技能的精熟，像中產階級小孩一樣有最低成功的表現（Edmonds, 1979）。

艾氏根據其學校效能的研究，進一步提出有效能學校的特徵爲：強勢領導、和諧和人性氣氛、經常督視學生進步、對學生們高度期望、重視學生重要技能學習（Edmonds, 1982）。這種論點，成爲後來探討有效能學校特徵之重要依據。

後來，在康乃狄克學校效能計畫(Connecticut School Effectiveness Project)亦提出有效能學校有下列特徵(Lunembrg & Ornstein, 1991)：

- 1.安全有秩序的環境：它不是被逼的，是有助於教與學。
- 2.明確學校任務：教職員共同分享對教學目標、優先次序、評量程序和績效的承諾。
- 3.教學領導：校長了解及應用教學效能的特徵。
- 4.教師期望：教職員表現出期望所有學生能夠精熟基本技能。
- 5.投入學習時間：學生能夠投入高比率時間於有計畫學習活動來精熟基本技能。
- 6.經常督視學生進步：了解學生進步情形，用來改進個人表現和教學內容與方法。
- 7.正向家庭與學校關係：家長支持學校基本任務，以及在達成任務扮演一個重要角色。

研究學校效能頗為知名學者，李文(D.U. Levine)和李諾特(L.W. Lezotthe)曾在「不尋常有效能學校」(Unusually Effective Schools)一書中指出不尋常有效能學校之特徵，如表一所示：

表1-1 不尋常有效能學校之特徵

-
- 生產性學校氣氛和文化
 - 和諧的環境
 - 教師投入於一個分享地和明確地重視學生成就的任務
 - 問題解決取向
 - 教師的凝聚力、合作精神、共識、溝通和同心協力
 - 教師參與決定
 - 全校重視認可優良表現
 - 重視學生重要學習技能的獲得
 - 最大和有效地利用時間
 - 重視精熟重要學習技能
 - 適切地督視學生的進步
 - 實用取向的教職員發展
 - 傑出的領導

- 有效的選擇和安置教師
- 保護教師
- 經常督視學校各項活動
- 投入高度時間和精力於校務改進活動
- 支持教師
- 資源獲得
- 卓越教學領導
- 教學支援人力有效利用
- 家長積極參與
- 有效教學安排與實施
 - 成功的分組和有關組織安排
 - 適當的教學步驟和安排
 - 主動的／充實的學習
 - 評量教學結果重視高層次學習
 - 課程與教學的協調
 - 易於有效利用豐富、適當的教學材料
 - 班級調適
 - 增加閱讀、語言和數學時間
- 對學生高度期望和要求
- 其他可能的相關
 - 學生效率感／無用感
 - 多元文化教學和敏感性
 - 學生人格發展
 - 嚴格和公平的學生升級政策

資料來源：*Unusually Effectively Schools(p10)* by D.U.Levine & L.W. Lezotte, 1990, Madison, WI：National Center for Effective Research and Development.

從表一得知：有效能學校特徵不僅包括學校文化和氣氛、基本

技能精熟、督視學生學習進步情形、有效教師在職進修外；同時也包括了校長領導、家長參與、教師教學及對學生高度期望，這些亦可說是構成有效能學校之重要條件。

美國心理出版社(The Psychological Corporation)曾於一九九三年出版學校能量表，該量表係以有效能學校特徵作為編製之依據，共分為十一個分量表，其內容如下(Baldwin, Coney, Fardig & Tomas, 1993)：

- 1.有效的教學領導
- 2.清楚明確的任務
- 3.安全和有秩序的環境
- 4.積極的學校氣氛
- 5.高度的期望
- 6.經常評量／督視學生的成就
- 7.重視基本技能
- 8.最大學習機會
- 9.家長／社區參與
- 10.強勢的專業發展
- 11.教師參與決定

這份量表可以用來了解學校效能的狀況，藉以增進學校效能。

筆者為了建立一份本土化學校效能量表，在民國七十八年曾利用開放式和封閉式問卷的方式，徵求國小教師、師院教授、地方教育行政人員及學生家長的意見，建立學校效能量表的十個因素，其內容如下（吳清山，民78）：

- 1.學校環境規劃：學校建築能夠整體規劃、考慮未來發展需求、便利教學活動、重視校園綠化和美化。
- 2.教師教學品質與方法：教學時能顧及認知、情意和技能的教學目標，能實施補救教學，不斷吸收新知、增進教學能力，採用適當發問技巧。
- 3.學生紀律表現：學生違規情形少以及班級常規狀況良好。
- 4.學校行政溝通與協調：各處室能相互合作、溝通與協調頻繁、工作相互推諉或本位主義情形少。

- 5.學生學業表現：學生對自己學業成績的關心與期望、參與學藝競賽的良好表現、家庭作業寫作認真。
- 6.教師工作滿足：教師對自己工作具有滿足感、成就感，以及工作具有挑戰性，能發揮自己抱負。
- 7.學校課程安排：排課時間合乎教學原則、能依教師專長排課、課程安排具有彈性、正式課程與潛在課程兼顧。
- 8.家長與學校關係：家長能協助校務改進、學校善用社會資源、社區居民能支援學校活動、家長關心子女在校表現。
- 9.師生關係：師生相處融洽、學生尊敬老師、教師幫助學生解決困難。
- 10.校長領導能力：具有教育理念、經常徵詢部屬意見、教職員對校長領導抱怨少。

這十項因素亦可作為有效能學校的特徵，如圖1-1所示。

綜觀國內外有效能學校之研究，可以歸納有效能學校研究有如下之特徵：

- 1.多層面的組合：構成有效能學校不是單一層面所決定，它包括校長領導、學校環境、教師教學、家長參與及學生表現等。其中前四項可視為有效能學校之動力，而學生表現則為有效能學校之結果。
- 2.具有複雜性：有效能學校之特徵由於層級（大學、專科、高中、高職、國中、國小）不同，差異性頗大；而且各學者對效能觀點不一，很少見到不同學者會提出相同學校效能指標，這種高複雜度的工作，要建立共識不是一件容易之事。
- 3.具有整體性：有效能學校要從整體(holistic)角度來看，不是有效能校長、有效能家長、有效能學生的總和就構成有效能學校，還必須重視彼此之間的關係。

第二節 有效能學校研究的回顧與發展

有效能學校研究的起源可追溯六十年代，柯曼(J. S. Coleman)等人所提出教育機會均等報告書(Equality of Educational Opportunity)，但有效能學校實際成形則是在七十年代左右的事。

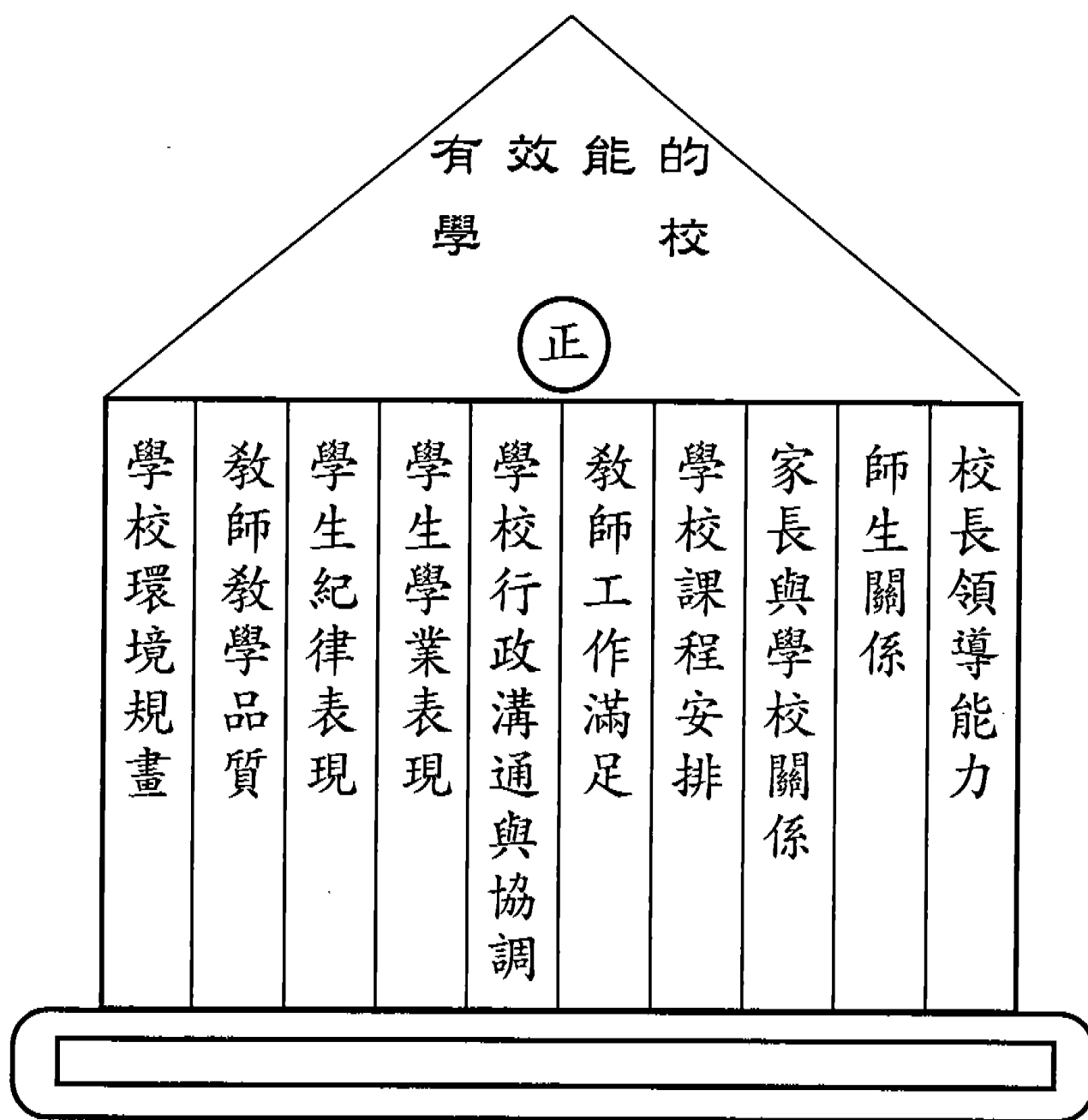


圖 1-1 有效能的學校

七十年代所關心有效能學校之研究，大都著重於學校的影響力 (Schools make a difference)，亦即文化不利學生或低社經地位學生經過學校教育之後，是否能夠提昇其學業成就，答案為是，則表示學校有效能；反之，則為無效能學校。至於有效能學校的特徵如何，成為學者們所探究的焦點。

由於大部分有效能學校之研究來自歐美，尤其是美國和英國為主，故本文僅就美國、英國和我國逐一扼要說明之。

一、美國的研究

(一)七十年代的研究—因素認定期

七十年代初期，密西根州立大學(Michigan State University)一群研究學者致力於有效能學校研究，由該校社會學者布魯克歐維(W. Brookover)主持，研究對象係以底特律(Detroit)市中心之黑人學校為主，結果發現：這些黑人學校學生之學業成就顯著高於一般學校，正好與柯曼報告書研究結果相反，社經地位不是決定學業成就的關鍵，於是他們稱之這些學校為有效能，接著去找這些有效能學校的因素，發現有下列特徵：

- 1.校長能使教職員聚在一起形成共識，並分享學校任務的價值。
- 2.教職員和行政人員對學生及其成就具有高度期望。
- 3.班級中顯示一種有目的的氣氛，且不受壓抑。
- 4.經常督視學生的進步，而且調整教學使所有學生都能學習。
- 5.教師不只是在於提供良好教學計畫、教學材料或特定單元和教學程序，更重視教師負起學生學習責任。

後來，艾德曼德意從事都市窮人有效能學校研究，確認有效能學校五項特徵，這五項特徵在第一節便陳述過，請參閱。根據這五項特徵可以區辨有效能學校和無效能學校。因此，在七十年代之有效能學校仍著重於因素的認定。

(二)八十年代的研究—行動期

八十年代以後開始將七十年代所認定的有效能學校特徵以歸併，最有名的為波吉(S. C. Purkey)和史密斯(M. S. Smith)所提出兩層面和十三個因素，其內容如下(Purkey & Smith, 1983)：

- 1.結構層面：學校管理、教學領導、教職員穩定性、課程銜接與組織、全校性教職員發展、家長參與和支持、全校性認可學術上的成功、最大學習時間、學區支持。
- 2.過程層面：合作性計畫和同事關係、共同一致感、清楚目標和高度期望、秩序和紀律。

各州根據有效能學校特徵開始發展有效能學校方案(Effective School Program)，並加以執行，學校改進的熱烈展開，成為此一時期的特色。所以在一九八五年，美國教育部乃設立兩個有效能學校研究和發展中心：約翰·霍布金斯大學(John Hopkins University)的有效能中小學中心(Center for Effective Elementary and Middle Schools)；威斯康辛大學麥迪遜校區(University of Wisconsin-Madison)的國立有效能中學中心(National Center for Effective Secondary Schools)有效能學校之研究正如火如荼展開。

(三)九十年代的研究—冷卻期

有效能學校之研究經過八十年代之熱烈探討，至九十年代逐漸冷卻下來，其中主要原因乃是九十年代重視卓越(excellence)重於均等(equality)，因此，九十年代以後，有效能學校之研究，不再是成為教育學者熱烈討論的課題，當然陸陸續續之研究報告仍不斷出現，尤其每年美國教育研究協會(American Educational Research Association, AERA)年會，仍有為數不少研究報告，但已不如往年之豐富。

二、英國的研究

(一)第一波研究

英國有效能學校之研究始自一九七〇年代，其發展要比美國為

遲，第一份有校能學校報告是爲拉特(M. Rutter)等人於一九七九年所提出的：「一萬五千小時：中學及其對學生之效果」(Fifteen Thousand Hours : Secondary Schools and Their Effects on Children)，在該報告中指出有效能學校有六項特徵(Lockheed & Levin, 1993)：

- 1.班級的團隊管理
- 2.高度期望和標準
- 3.正向性的教師楷模
- 4.對表現的回餽
- 5.學校價值得一致性
- 6.學生接納學生規範

(二)第二波研究

十年之後，莫特莫耳(P. Mortimore)等人採用直接觀察法，調查教師、家長、學生之意見，以及評估學校、家庭影響和學生成績的關係，結果發現：不管學生社經地位，學校教育之作爲會影響學生表現，有效能小學計有下列之特徵(Reynolds, 1992)：

- 1.校長具有果斷的領導
- 2.副校長的參與
- 3.教師的參與
- 4.教師間同心協力
- 5.結構性的上課期間
- 6.教學智力上的挑戰
- 7.一個工作爲中心的環境
- 8.上課期間內有重點
- 9.師生最大的溝通
- 10.保持記錄
- 11.家長參與
- 12.積極性的氣氛

(三)未來的研究

英國未來有效能學校之研究，可能需要較大樣本的研究，致力探究學校哪些過程與效能有關，以及學校組織因素對學校效能的影響，才能得到較深入的資料。雷諾德(D. Reynold)曾指出英國未來學校效能研究的方向，主要為(Reynolds, 1992)：

- 1.研究內容方面：校長管理風格、課程內容、教科書和教學材料、班級環境、教學過程、學校管理和決定等，在過去研究有效能學校較受忽視，未來應列入研究重點。
- 2.研究方法方面：爲了了解人員、方法和過程複雜的互動對學校效能的影響，未來宜多採用個案研究法和質的研究，以獲得較豐富、深入的資料。

三、我國的研究

(一)八十年代—創始期

我國有效能學校之研究，約在民國七十五年左右，由方德隆（民75）進行國民中學組織結構與組織效能之研究開始；民國七十七年，陳慶瑞發表「我國國民小學組織效能之研究」一文；惟首先使用「學校效能」一詞，則見於筆者七十八年之博士論文——「國民小學管理模式與學校效能關係之研究」，隨後國內研究者逐漸對學校效能之研究感到興趣，各種研究報告及論文逐漸出現；民國七十九年，游進年完成「國民中學學校氣氛與學校效能關係之研究」碩士論文；同年，吳璧如完成「國民小學組織文化與組織效能關係之研究」碩士論文；民國八十年，卓秀冬完成「高級職業學校教學效能影響因素及其評鑑指標之探討」碩士論文。

(二)九十年代—發展期

九十年代以後，有效能學校之研究愈來愈受到重視，國立高雄師範大學曾於民國八十年九月二十六至二十七日舉辦國際性「學校

有效教學與管理」學術研討會，邀請美國、英國和荷蘭等國知名學者發表論文，隨後有關有效能學校之專書、學位論文或研究報告，如雨後春筍般有愈來愈多之現象；茲分別說明如下：

1.專書

- (1)吳清山（民81）：**學校效能**。臺北市：五南。
- (2)黃振球（民81）：**績優學校**。臺北市：師大書苑。

2.研究報告

- (1)陳漢強、詹馨和張德銳（民81）：**國民小學校長行政表現、組織氣氛、組織效能調查研究**。新竹市：國立新竹師範學院。
- (2)黃政傑、李永吟、張新仁、潘慧玲、許殷宏和黃玉冠（民82）：**國際有效學校管理與教學合作之研究**。國立臺灣師範大學教育研究中心專題研究成果報告。
- (3)李永吟等（民83）：**國小學校效能對學生數學學業成就之影響研究**。國立臺灣師範大學教育研究中心專題研究成果報告。
- (4)方德隆（民83）：**學校影響因素與學校效能之研究：學校效能的社會學分析**。高雄師大學報，5，412-451。

3.學位論文

(1)碩士論文

- ※林全福（民81）：**國民中學校長領導型式與學校效能關係之研究**。
- ※蔡平正（民81）：**我國啓智教育機構組織結構與組織效能之研究**。
- ※蘇水柳（民82）：**臺北市國民小學事務行政管理與學校組織效能相關之研究**。
- ※蔡培林（民82）：**國民中學學校管理型態與學校效能關係之研究**。
- ※林泊佑（民83）：**國民小學公共關係與組織效能之相關研究**。
- ※沈翠蓮（民83）：**國民小學教師專業成長、教學承諾與學校效能關係之研究**。
- ※呂祝義（民83）：**國民中學學校環境、社區環境與學校效能**

關係之研究。

※李皓光（民84）：國民小學學校效能指標之研究。

※林月盛（民84）：國民小學公共關係、教師參與程度與學校效能關係之研究。

※黃久芬（民85）：國民小學全面品質管理與學校組織效能關係之研究。

(2)博士論文

※劉春榮（民82）：國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究。

※吳培源（民83）：臺灣省高級中學領導型態、學校氣氛與學校效能關係之研究。

※卓秀冬（民84）：高級中等學校組織文化與學校效能關係之研究。

除了這些研究之外，國立師範大學教育研究中心亦於民國八十二年參與「國際學校效能研究計畫」(International School Effectiveness Research Project, ISERP)，計有挪威、美國、英國、荷蘭、加拿大、香港、澳洲等國家及地區參加；民國八十五年，亞太經合會教育論壇(APEC EDUCATION FORUM)也進行學校效能指標之研究(The School Based Indicators of Effectiveness)，邀請我國派代表參加。因此，我國有效能學校之研究，已慢慢走向國際化之趨勢。

綜觀國內近十年來有效能學校之研究，大部分是以國民中小學為主，高中、高職並不多見，至於專科、大學更是少見。這些研究所採用的方法，亦以調查研究法為主，其結果也偏重理論，尚未發展一套實際改進方案，此乃顯示：國內有效能學校之研究尚未完全與實際相結合。

第三節 有效能學校研究方法

有效能學校研究，至今還不到三十年之久，爲了找出有效能學

校，所採用方法主要有下列三種(Davis & Thomas, 1989；吳清山，民81)：

一、觀察研究法和個案研究法：

利用觀察或個案法，探究一所或數所有效能學校的特徵及因素，由於這種方法較能獲得深入的資料，所以在早期學校效能之研究，很多學者都加以採用，但由於受到抽樣的限制，其結果很難類推到其他母群體上。

二、相關研究法：

利用調查所得資料，探究變項與變項之間的關係，這種方法只能顯示變項之間的統計關係，但無法確定其因果關係。例如：學生高成就可能使教師或校長產生對學生高的期望；而不是教師或校長高期望導致學生高成就；此外，高期望和高成就可能是第三因素（如：智力）所造成的。所以，相關研究法在探究有效能學校仍有其缺陷。

三、實驗研究法：

利用實驗組與控制組的比較，了解實驗處理的效果。例如：教師採用某種教學方法或管理技巧是否造成學生高成就，就是用實驗的方法來探究有效能的學校，由於這種方法變項不易控制，加上需要一段時間，故在有效能學校之研究仍不多見。

總之，有效能學校之研究，不外乎量的研究與質的研究兩大類，各有其優缺點，若能質量並重進行研究，對於有效能學校之了解將更為深入，這也是未來研究的發展方向。

參考文獻

一、中文部份

- 方德隆（民75）。國民中學組織結構與組織效能關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 方德隆（民83）。學校影響因素與學校效能之研究：學校效能的社會學分析。高雄師大學報，5，412～451。
- 吳清山（民78）。國民小學管理模式與學校效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版。
- 吳清山（民81）。學校效能研究。臺北市：五南。
- 吳培源（民83）。臺灣省高級中學領導型態、學校氣氛與學校效能關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版。
- 李永吟、潘慧玲、張新仁、吳淑禎、洪寶蓮、李娟慧和韓玉芬（民83）。國小學校效能對學生數學學業成就之影響研究。國立臺灣師範大學教育研究中心專題研究成果報告。
- 李皓光（民84）。國民小學學校效能指標之研究。國立臺中師範學院初等教育研究所碩士論文，未出版。
- 呂祝義（民83）。國民中學學校環境、社區環境與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 沈翠蓮（民83）。國民小學教師專業成長、教學承諾與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 林月盛（民84）。國民小學公共關係、教師參與程度與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 林泊佑（民83）。國民小學公共關係與組織效能之相關研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 林全福（民81）。國民中學校長領導型式與學校效能關係之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版。

- 卓秀冬（民80）。高級職業學校教學效能影響因素及其評鑑指標之探討。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 卓秀冬（民84）。高級中等學校組織文化與學校效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版。
- 陳漢強、詹馨和張德銳（民81）。國民小學校長行政表現、組織氣氛、組織效能調查研究。新竹市：國立新竹師範學院。
- 陳慶瑞（民77）。我國國民小學組織效能之研究。屏東師院學報，1，333～378。
- 游進年（民79）。國民中學學校氣氛與學校效能關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 黃久芬（民85）。國民小學全面品質管理與學校組織效能關係之研究。臺北市立師範學院初等教育研究所碩士論文，未出版。
- 黃政傑、李永吟、張新仁、潘慧玲、許殷宏和黃玉冠（民82）。國際有效學校管理與教學合作之研究。國立臺灣師範大學教育研究中心專題研究成果報告。
- 黃振球（民81）。績優學校。臺北市：師大書苑。
- 蔡平正（民81）。我國啓智教育機構組織結構與組織效能之研究。國立臺灣師範大學特殊教育研究所碩士論文，未出版。
- 蔡培林（民82）。國民中學學校管理型態與學校效能關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 劉春榮（民82）。國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版。
- 蘇水柳（民82）。臺北市國民小學事務行政管理與學校組織效能相關之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版。

二、英文部份

- Davis, G. A. & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teacher*. Boston: Allyn & Bacon.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1), 15 ~ 24.
- Edmonds, R. (1982). Programs of school improvement: An overview. *Educational Leadership*, 40, 4 ~ 11.
- Lockheed, M. E., & Levin, H. M. (1993). Creating effective schools. In H. M. Levin and M. E. Lockheed (Eds.), *Effective schools in developing countries* (pp.1-19). London: The Falmer.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1991). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Purkey, S. C., & Smith, M. S. (1983). Effective school. *The Elementary School Journal*, 83(4), 427 ~ 452.
- Reynolds, D. (1992). School effectiveness and school improvement: An updated review of the British literature In D. Reynolds & P. Cuttance (Eds.), *School effectiveness* (pp.1-25). London: Cassell.