新書評論

教育研究集刊

第五十三輯第一期 2007年3月 頁119-127

以證據領導——讓學校更睿智

林明地

評論書目：

Leithwood, K., Aitken, R., & Jantzi, D. (2006). *Making schools smarter: Leading with evidence* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

《讓學校更睿智：以證據領導》(Making schools smarter: Leading with evidence)¹第三版，是加拿大學者K. Leithwood、R. Aitken及D. Jantzi於2006的作品，由Corwin出版社出版。在此之前，前兩位作者所出版的第一、二版，書名是《讓學校更睿智：監視學校與學區²進步的系統》(Making schools smarter: A system for monitoring school and district progress)，與第三版在書名的副標題上略有不同，其可能原因就如書中序言所指出的，本書「第三版呈現我們與多位教育局

林明地，國立中正大學教育學研究所教授

電子郵件為：edumdl@ccu.edu.tw

¹ 本評論文章刻意將原書主、副標題的順序對調，用以突顯「以證據領導」的重要性。本評論的作者認為，我國教育改革與學校革新亟需朝向資料導向 (data-driven) 的方向努力，而且是以經過研究確認、各方解讀、獲取共識的資料 (類似證據的概念) 作為改革與革新的重要參考。

² 此處的學區對照我國教育系統，就是教育局的教育行政系統，具有行政功能，而非僅是就學範圍的學區。

長及校長過去七年來一起合作的經驗，在這期間我們使用了本書所描繪的定期修正、更新的工具與程序，以改善他們的學區與學校。」(ix)可見本書第三版的主要重心就是，呈現作者們多年來與教育實務工作者一起努力，貼近教育實況，且對於政策制定有所啓示的資料蒐集與運用的成果（或經過實證研究與相關成員認同的證據），以作為學校校長或學區教育局長領導的依據。

本書的第一位作者Leithwood是加拿大Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto教育理論與政策研究學系（Department of Theory and Policy Studies in Education）教育行政方案的教授，他長期投入於成功學校的研究，特別著重於學區教育行政人員與學校校長如何帶領學校進行教育革新的相關主題，他並與多位協同研究者出版認知取向教育領導、組織學習、問題解決、大規模教育改革過程與成效等相關的著作（專書、期刊論文與專書論文）。Aitken退休前是the Great Victoria學區計畫與評鑑部門的主任，曾擔任教師、學校行政人員，以及教育部的行政官員，目前擔任教育工作的私人諮詢工作。至於Jantzi則是Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto的資深研究員。本書可說是一項實證研究團隊多年研究成果的展現，書中所介紹的廣泛資訊蒐集、運用的概念、研究成果與實施細節值得推廣。

整體而言，本書主要在協助教育領導者採行一項經過檢證、可行的學校教育系統革新模式，以有效面對多方加諸的績效責任要求。具體言之，本書描繪一項可以經常修正、更新的「監視系統」(monitoring system)³ (ix)，以此為工具，教育領導者可以解決三大問題：一、確定具說服力且吸引力的學校教育未來理想——建立學校為專業學習社區 (school as professional learning communities)；

³ 本書主張教育監視系統與教育指標系統 (educational indicator system) 的概念有所差異。指標系統是以統計數字顯現教育系統的表現；但監視系統是一種選擇或更新、解釋、運用一系列指標的架構。如書中所指出的：「指標系統與監視系統的主要差異在於其要求不一，監視系統要求必須經常蒐集資訊並轉換成為行動方向，這些行動方向將與學校及學區所訂定的策略性方向相互比較。為達此目的，監視系統必須建基於所監視的資料整體理解的基礎上。而指標系統就沒有這種理解（的要求）」(6)。

二、指出為達成未來理想，學校與教育系統最需改變的組織面向；三、提供教育領導者急迫需要的工具，以證明及改善其績效責任。因此，本書除了第一章簡介監視系統的全貌、基本假定、採用理由之外，另以四篇、十一章分別說明：一、對學校與學區的基本假定（包括學校與學區的圖像、專業學習社區的概念等）；二、教育投入與成果；三、學校教育核心技術的系統導向——亦即，學校教育關鍵的過程與條件（包括領導與管理、目標、文化與社區塑造、計畫與教學服務、結構與決定、政策與社區夥伴關係等）；四、蒐集與運用學校及學區監視資訊等議題。在讀者群的規劃上，本書適合教育局與學校領導者、指標系統發展人員、評鑑專家、政策制定者，以及教育研究工作者閱讀。以下先敘述每一單元的重要概念，並略加延伸，之後再針對橫跨各單元中一再出現的主題加以評論。

在本書的簡介中，作者舉「亟需確定學校革新的焦點」與「成員投入感愈來愈薄弱」這兩個校長經常面對、但卻不知從何處著手的困境，用以說明缺乏有效資訊對於學校革新的傷害，Leithwood等人甚至指出：「缺乏（有效）資訊是革新方案失敗的主要特徵」（2）。因此，建立並實施監視系統是需要的。Leithwood等人認為本書所介紹的監視系統是「選擇性的全面」（selectively comprehensive）（3），所謂「選擇性」指的是，此系統僅著重對教育目標具有重要影響、且受到研究證據支持的學區與學校變項；而所謂「全面」指的是，此系統不僅考量教育投入（或資源）及學校的產出成果，同時亦呈現能夠促進產出成果的重要過程。根據這樣的考量，本書提出五大彼此相互關聯的面向或類別，包括：一、投入；二、學區特性、條件與過程；三、學校特性、條件與過程；四、立即成果；五、長期成果，作為監視系統蒐集、解讀與運用資料的依據。

在未詳細說明監視系統各變項的內涵之前，本書第二章著重於描繪一般人對於學校系統特性的不同假定，因為不同的假定就會對監視系統持不同的目的、蒐集不同的資料、採行不同的分析程序、對參與者角色持不同看法，以及運用資料在不同用途上。Leithwood等人以表呈現人們對於學校與學區所持的「視學校／學區如科層體制」、「視學校／學區如社區」及「視學校／學區如專業學習社區」三種假定（21），茲引用如表1所示：

表1 人們對學校與學區觀點的假定

假定	視學校／學區如科層體制	視學校／學區如社區	視學校／學區如專業學習社區
激勵來源	<ul style="list-style-type: none"> • 強調外在動機 • 著重於達成低層次的需求（安全） 	<ul style="list-style-type: none"> • 強調內在動機 • 著重於達成情感需求 	<ul style="list-style-type: none"> • 同時強調內、外在動機 • 著重於達成自尊與自我實現及情感需求
學習過程的特性	<ul style="list-style-type: none"> • 被動學習者 • 行為主義者的解釋 • 依賴於權變獎勵 	<ul style="list-style-type: none"> • 主動學習者 • 發展主義者的解釋（自然的） • 依賴於具刺激的環境 	<ul style="list-style-type: none"> • 主動學習者 • 建構主義者的解釋（努力的） • 依賴於個人及社會的意義建構

在表1的資料中，Leithwood等人比較主張學校的理想圖像應該是第三種的專業學習社區，這也是具有說服力、令人嚮往的學校教育理想。雖然第二種「學校如社區」的假定相當吸引人，就如Sergiovanni（1994）塑造學校（內部）社區的主張一樣，頗具理想性，但卻不利於大規模教育改革的落實。而持有學校如專業學習社區假定的教育工作者將認為，學校革新進步的激勵來源兼顧內、外在動機，以達成自我實現及與他人連結的情感目標；對於個人與組織學習的看法是持建構主義的觀點，同時強調個人、團體與全體組織的主動學習過程。根據這樣的假定，作者們提出領導與管理、任務與目標、文化與社區、計畫與教學服務、結構與組織、作決定、策略與過程、社區夥伴關係等組織重要過程面向的內涵，專業學習社區的假定強調轉型領導、團體作決定的方式，以及正式與非正式的合作關係，似乎可以兼顧、平衡科層體制、社區兩項假定的理念與實際。

第三章詳細剖析專業學習社區的概念。結合了專業、學習與社區三個名詞，因此專業學習社區的概念相當複雜，Leithwood等人認為：「專業學習社區是一群具有與工作相關共同價值與目標的人們，投入於持續學習的努力，以提升其個人

與集體的能力，協助學生學習」(26)。進一步而言，專業學習社區的人們願意持續衡量目標的價值，適時修正，並持續發展有效能與有效率的方法以達成目標。這牽涉到Argyris與Schön(1978)所論述的個人學習與組織學習、概念發展與付諸行動、單環學習與雙環學習(及再學習)等，以及協助學生進行學習的學校與教育行政環境條件之配合。

本書第二大部分，第四章與第五章介紹學校的投入與成果。針對投入部分，Leithwood等人的研究提出間接投入(indirect inputs)、不可變更的直接投入(unalterable direct inputs)、可變更的直接投入(alterable direct inputs)三大類。「間接投入」指的是社區中影響學生對教育之態度的廣泛社會氣氛與文化；「不可變更的直接投入」指的是比較上較難改變的背景資料，例如包括家庭背景與學生背景；而「可變更的直接投入」則指家庭教育文化、教師特質與能力、行政人員特質與能力、器具、設備與材料，以及財政資源等相對較容易掌控的變項。這些資料並不一定需再進一步重新問卷調查，因為教育統計已有資料可查詢。第五章針對教育成果部分，本書提出立即成果與長期成果二類：前者包括學生成就(知識、技能與態度)、學生參與及認同學校(包括出席率、學校參與、對學校教育所持的價值等)、平等、公正等內涵；至於長期教育成果則包括個人福祉(如對進一步接受教育的承諾、為工作準備等)與公共利益(對社區經濟生產力的貢獻，以及對社區生活品質的貢獻)等。

第三大部分，自第六章至第十章詳細介紹經研究證實對學校教育成果最具影響力的關鍵教育過程與條件，並以系統的觀點描繪這些學校教育的核心技術(the core technology of schooling)(如O'Day與Smith於1993年所主張的整全系統改革(systemic reform))。第六章描述領導與管理，Leithwood等人認為領導是使學區教育系統與學校更睿智的催化劑，這樣說並非指領導是唯一的變項，而是「沒有好的領導，則學校與學區中，其他重要成員與條件的潛在貢獻，將處於未被開發的、隱微的，或無法展現才能的(狀態)」(59)。這種領導的必須性之主張，與Sergiovanni(2005)的看法類似。建基於大規模領導效能、領導與學生成就之關係、不同領導實際的影響等量化研究，以及質性的傑出領導者個案研究等發現，Leithwood等人提出設定方向、發展成員，以及發展組織三大類的領導變

項，這是Leithwood等人對於轉型領導應用在學校組織的最新修正看法（比早期的理想化影響、啟發性激勵、智性刺激、個別關懷四個Is，更適合描繪與探究學校轉型領導的內涵）（有關轉型學校領導的研究發展請參見Leithwood與Jantzi 2006年的著作），其中，「設定方向」包括定義與闡述願景、促進對團體目標的接受、鼓勵高度表現的期望等三個面向；「發展成員」包括提供個別化支持／關懷、提供智性刺激、提供適當的楷模等三個面向；而「發展組織」則包括創造同心協力的文化、重建組織、建立家庭與社區正向積極的關係等三個面向。另外，管理則包括計畫與視導教學、提供教學服務、經常檢視學校進步情形、提供緩衝機制，這包括學校與學區教育局的兩個層級，換言之，教育局與學校都必須提供教學領導的支持與管理。

第七章敘述學校的任務、目標、文化與社區的重要過程。任務與目標較屬於學校努力方向的正式陳述，而文化與社區感（sense of community）的塑造，則是非正式的方向指導。Leithwood等人指出，學校任務與目標最好能明確、有意義、讓成員知悉、有用（對決定具影響力）、適時修改跟上潮流、前後一致，且具價值導向；而文化的分析面向則包括文化的強度、形式、內容等，至於社區則包括共享目的感、同心協力的活動、集體關注於學生學習、剝奪（隱私）的實際（deprivatized practice），以及反省對話等內涵。第八章描述計畫與教學服務的內涵。學區與學校的策略性計畫包括對於計畫的影響、現況的檢視、系統方向分析、目標來源、支持與察覺、與學區目標的關係、監視過程、評鑑效能、資料使用等內涵；而教學服務在學區方面則包括組織契合情形、課程發展、教學領導發展、教學專業發展、建立學區績效責任、對低表現學校的協助與處理等；而學校教學服務則包括教學計畫、目標、內容、策略與時間使用等內涵。

第九章描繪學區及學校結構與組織、資料導向的作決定等。學區及學校結構與組織包括監視系統的分權化、結構的效能、同心協力與溝通、促進不同層面的實際與提供學校自主等面向；而資料導向的作決定則包括資訊來源、資訊使用、提供組織學習的資訊、作決定的形式，以及問題解決的面向。第十章描述政策與過程，以及社區與夥伴關係。政策與過程包括政策與過程的方向、系統一致性、教職員專業發展的促進、評鑑、有效能教學的鼓勵，及學校革新過程；而社區與

夥伴關係則包括學區與社區對彼此的態度、支持情形、學校與社區各種組織的關係，以及家長參與等內涵。

第四大部分第十一與第十二章敘述學校與學區監視資料的蒐集、運用細節與原則。**Leithwood**等人認為學校革新在資訊系統上，其關鍵雖然在於蒐集哪些資料，但更重要的是資料如何使用的問題。本書於書末附有附錄A與B，是這一資料監視系統的部分調查問卷，可供讀者參考使用。第十一章描述資料的蒐集（如資料蒐集對象的參與、調查設計、抽樣、實施、其他資料的蒐集等）、分析與報導，以及資料的解釋。第十二章描述學校與學區監視資訊的使用。首先，針對「使用」的意義，**Leithwood**等人根據參與研究教育人員的回應，區分為四大類，包括：「未曾使用」：即未曾閱讀資料、「部分資訊被閱讀」、「概念性理解」：即理解報告內容，但未與行動及決定連結、「工具性的使用」：即理解監視報告後，實際上與組織決定及行動有明顯關聯。其中，工具性的使用符合專業學習社區的概念，亦即透過個人與組織學習理解報告內容，並據以採取革新的行動。最後，**Leithwood**等人提出能夠促進監視系統資訊使用的指導方針，包括：一、教育參與者理解監視系統；二、選擇可信賴的參與者；三、過程中提供實質及具象徵意義的支持；四、確保學校與學區教育系統對監視焦點的一致看法；五、以修正的版本為基礎，再次嘗試。

在上述論點的闡述之後，有兩個主題一再出現、橫跨各單元值得加以評論。包括：一、以（監視系統所獲取）證據進行領導的重要性與必須性；二、專業學習社區的內涵與追求。從書中各章的介紹可以得知，這兩個主題的努力與實踐，是本書副標題——「使學校更睿智」這個理想達成的關鍵。

首先，**Leithwood**等人一再提及，在政治人物、家長、納稅人持續加諸學校及教育行政單位必須負起績效責任的壓力下，以及愈來愈多的教育研究剴切呼籲學校展現令人信服之效能的潮流下，學校及教育行政系統（特別是校長）必須（被迫或主動）以被社會認同的方式，持續呈現其教育成果。這也是教育展現專業的一個重要面向。換言之，有系統地持續蒐集對教育產出具影響力變項之資料及教育研究成果，經過相關人員的解讀、轉換、分析其化成政策行動之可行性，以這些「證據」為領導的基礎，應有助於教育（領導）專業的展現及社會接受

性。本書所規劃的監視系統所進行的資料蒐集、解讀、轉換與運用（形成證據）等內涵，正足以協助教育領導者解決這樣的問題。因此，書中所提及的「工具性的使用」的概念，對嘗試連結資料理解與決定、行動之關聯相當重要。這個主題所呈現的意義對我國教育行政系統更具啓示作用，因為以往我國教育政策與教育研究之關聯並不密切（王麗雲，2006），「以證據領導」的理念強調以教育研究成果為決策重要參考，是我國未來教育措施、教育政策與教育改革必須努力的目標。另外，以往我國教育績效表現的壓力多來自於學校層級，較少以直轄市、縣市政府教育局領導學校教育改革的要求，使得縣市政府教育局成員的專業能力發揮不多，系統性蒐集的資料亦少，各校所作的努力及優良表現也無法「大規模化」，值得未來努力改進。

其次，本書所描繪的學校未來理想圖像是塑造學校成為專業的學習社區。在此環境中，個人福祉與社會公共利益的價值、內外動機、個人學習與組織學習等得以兼顧，若能進一步詳細描繪如何兼顧、如何達成平衡（林明地，2006；Deal & Peterson, 1994），則將有助於改善學校目前過度強調科層體制控制的偏執，亦能避免過度理想社區無法達成的疑慮，使得學校的個體得以充分發展，且不違背團體的公共利益。這樣的觀念與Epstein、Coates、Salinas、Sanders與Simon（1997）及林明地（2002）所提倡的關懷學習社區（caring learning community）概念相近，但Epstein等人及林明地的概念明確加入關懷的面向，同時強調關懷與專業學習的概念，與專業學習社區仍有重點的差異，但「追求平衡」的概念是相近的。另外，社區的概念隱含有「系統」、「全面」的概念，換言之，理解專業學習社區的全貌必須如Leithwood等人於書中第4頁所描繪的學校與學區表現相關因素模式，同時涵蓋投入、成果，以及重要過程變項一樣周全。這樣的觀念符應整全系統改革（O'Day & Smith, 1993）的概念，值得作為教育改革與學校革新之參考。

最後，本書所規劃的監視系統在相關變項上仍過於龐雜，且具有因地制宜的特性，因此，未來學校與教育行政系統在使用上仍必須加以調整，同心協力找出適合學區與學校的教育監視系統的架構，持續運用。

參考文獻

- 王麗雲 (2006)。教育研究應用：教育研究、政策與實務的銜接。臺北市：心理。
- 林明地 (2002)。學校與社區關係。臺北市：五南。
- 林明地 (2006)。中庸式動態平衡的學校領導：理念初探。研習資訊，23 (6)，19-24。
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, T., & Peterson, K. D. (1994). *The leadership paradox: Balancing the logic and artistry in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Epstein, J. L., Coates, L., Salinas, K. C., Sanders, M. G., & Simon, B. S. (1997). *School, family, and community partnership: Your handbook for action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 201-227.
- O'Day, J. A., Smith, M. S. (1993). Systemic reform and educational opportunity. In S. H. Fuhrman (Ed.), *Designing coherent education policy: Improving the system* (pp. 250-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2005). *The principalship: A reflective practice perspective* (5th ed.). Needham Height, MA: Allyn & Bacon.