



<i>Presentation Title</i>	「變革領導」探究：以一位「倡導型」國小校長推動課程改革為例
<i>Format</i>	Paper Session [3.03]
<i>Sub-theme</i>	School Leadership and Management

「變革領導」探究：以一位「倡導型」國小校長推動課程改革為例

鍾志長

博士候選人，東華大學，台灣

摘要

本研究立意取樣一位倡導型國小校長，以半結構式訪談方式深入探討校長推動改革政策的變革關注及作為。研究分析發現校長推動課程改革時的變革領導包括：「課程改革方向的知覺及規畫」、「課程改革的領導任務」及「課程改革的策略及作為」三個層面。

「課程改革方向的知覺及規畫」層面的內涵包含：解讀課程改革政策的內涵、掌握改革政策對學校的要求、考慮學校執行政策的條件、規劃學生的學習內容及激勵教師實施教學創新。

「課程改革的領導任務」層面的內涵，可區分理解學校的環境變動、提倡學校同儕合作、調整學校變革計畫、管理課程實施的歷程、執行課程變革評鑑及追求課程變革成效。

「課程改革的策略及作為」層面則包含：發展及傳達變革的願景、規劃學校的變革計畫、提供執行變革計畫的資源、檢核變革計畫進度、評鑑變革計畫的實施成效、提供全校教師學習新的知能、建立問題解決的機制及創造支持變革計畫的脈絡。

關鍵字：「變革領導」、「變革關注」、「變革策略」、「倡導型」

**An Exploration of Elementary School Principals' Change Leadership:
An Example of An Initiator Principal Facilitating the Curriculum Reform Policy**

Chich-chang CHUNG

Doctor candidate, Dong Hwa University, Taiwan

Abstract

The purpose of this study was to explore school principals' change leadership. One elementary school principal, based on initiator facilitator style, was selected purposively to participate in this study. A series of semi-structured in-depth interviews were conducted with the principal to inquire his innovation concerns and change leadership behavior. Research results indicate the school principal's change leadership, when he was implementing a curriculum reform policy, can be categorized as 3 dimensions: awareness and programming of curriculum reform policy, principal's leadership role in facilitating school curriculum reform, and reform strategies and facilitation behavior.

keywords: change leadership, change concern, change strategies, initiator

壹、序論

台灣教育部修訂九年一貫課程綱要，建構課程目標、內涵與基本能力指標，以符合青少年身心發展的需求；釋放課程決定權與選擇權，以課程綱要取代課程標準，發展現學校本位課程，賦予教師彈性教學空間及教師專業自主的理念；國民中小學建立「人的生活」為中心課程發展，尊重多元文化價值的理念；及培養學生具備科學知能及適應現代生活所需要的能力(教育部，1998)。上述課程政策內容，若求在學校有效實施，顯然校長要能領導課程變革。

推行課程改革政策初期，部分學者指出(吳清山，1999；吳明清，1998；張煌熙，1999；游家政，1999；曾憲政，1999；黃嘉雄，1999；詹志禹，1998；歐用生，2000)，要有效領導九年一貫課程，校長必須面對下列議題：整合與運用教育資源、有效提供行政支援、發展學校本位課程、推動學校本位的教師進修活動、提供教師時間和支援建立教師的專業自信、實施英語教學和鄉土語言教學、實施課程的評鑑和改進、接納家長參與校務及推動課程的研究與發展，以滿足學校課程變革的需求。

Hall 等人實證研究學校變革的歷程，經過長期的學校變革歷程驗證(Hall, Wallance & Dossett, 1973; Hall & Hord, 2001; Hall & Hord, 2005)，發現學校是變革的基本單位，學校的脈絡會影響變革的歷程，管理者的長期介入(Intervention)是成功變革的基礎及變革促進者(Change Facilitator)有效的領導策略可推動改革(Hall & Hord, 2001: 4-16)。變革促進者推行變革計畫期間常有改革的想法與態度(Change Facilitator Stages of Concern, CFSoc)，這些變革想法能影響改革計劃的實施。學校校長領導校內變革計畫，可區分為三種變革促進者風格(Change Facilitator Styles, CF Styles)：倡導型(Initiator)、管理型(Manager)及反應型(Responder) (Hord & Hall, 1987)，其中校長屬於倡導型風格，其領導變革的成效最佳(Hall & Hord, 2001: 136)。以上顯示倡導型校長如何領導改革以協助學校變革，值得深入探究。

本研究的重要名詞，包括：(1)「變革領導」係指校長依據回應上級教育機關的改革政策，對學校實施的改革計畫提出方向，確立其推動變革的任務，釐定促進策略以推動學校的改革計畫(2)「倡導型」係指學校同儕知覺校長推動改革計畫的領導風格，校長的領導特徵為促進計劃有效執行(3)「變革關注」係指校長在推動變革計畫的不同時間點，其個人確認的變革觀點與態度。以下分述本研究引用的文獻，研究方法與實施，提出研究發現及啓示。

貳、引用文獻回顧

本研究參酌 Hall 等人，研究學校變革所揭示的變革促進者、變革促進者的關注階段、變革介入及變革促進者風格，以說明本研究的引用文獻。

一、變革領導

部分學者(Conley & Goldman, 1994; Anderson & Anderson, 2001; Hall & Hord, 1987; 2001; 謝文豪, 2002)曾對變革領導加以討論, 例如 Conley 等人(1994: 43)基於整合能力的觀點, 認為「促進的領導 (facilitative leadership) 是領導者增強學校適應問題、解決問題及改進變革實踐的整合能力」; Anderson 等人(2001: 150)則從引導組織功能的角度的角度, 提出「變革領導是領導者, 引導組織通過變革旅程的功能」。

Hall 與 Hord 則研究學校在實施改革期間, 領導者不同的變革介入與領導策略, 指出「變革促進者為幫助想要在特定的變革政策中, 使用新的態度和新的技術的人」(Hord & Huling-Austin, 1986: 96- 115), 學校校長領導校內變革, 可採用不同的變革領導風格, 包括倡導型、管理型及反應型, 以有效領導課程變革(Hall & Hord, 1987; 2001; 2005)。謝文豪(2002)則從領導者引導變革的過程, 提出「變革領導是領導者引導組織成員實施變革計劃, 朝向變革目標努力的過程。變革領導者常經由建立變革願景、發展成員參與變革的意願及能力、調整組織的結構安排、營造有利的組織文化、提供資源及有效管理組織的內部歷程, 以提昇組織的整體變革能力, 俾使組織能以有系統的方式達成變革目標」(72- 115)。

以上顯示研究「變革領導」, 可從實踐的整合能力、引導組織通過變革旅程的功能、領導者引導的過程與策略及促進者不同的變革領導風格等, 不同的觀點加以探討, 本研究則統整變革領導風格、變革策略及變革關注, 以探討學校校長的「變革領導」內涵。

二、變革促進者及其關注

學者 Hord 與 Huling-Austin 指出變革促進者是在特定的變革政策中, 協助使用新態度和新技術的人 (Hord & Huling-Austin, 1986: 96- 115); Hord 則進一步確認「促進變革的領導者 (facilitative leader) 是學校在變革的歷程中, 推動學校向前進的人, 領導者藉由引導與支持機制、人員的專業訓練及訂定政策與程序等策略, 使組織成員與學生的需求相符」(Hord, 1992)。因此學校的變革促進者, 是學校實施改革計畫的歷程中, 能有效推動改革計畫前進的重要人員。

變革促進者對變革計畫提出個人的想法, 代表領導者的變革關注內容, 其階段則涵蓋變革知覺的改變(Hall, 1992; Thomas, 1985)。因此, 在變革期間調查校長的關注階段, 可以從校長的觀點來描述變革的歷程; 且可得知變革歷程中, 校長所認定的新角色及變革信念(Hall & Shieh, 1998: 23-67)。因此「變革促進者的關注階段」, 能夠描述變革者執行改革計畫的態度及行爲, 以為執行變革方案之參考。

三、變革關注的叢集及內容

學校變革促進者的關注, 可分為變革關注叢集、階段及內容, 本研究整合分述如下(Hall, Newlove, George, Rutherford & Hord, 1991: 16-17)。

叢集一、「無關的關注」(Unrelated)：變革促進者的「知覺關注」(Awareness)為促進者沒有特別的要點，到處都是變革行動的焦點。

叢集二、「查覺的角色」(Task)：包括變革促進者的「個人關注」(Personal)、「管理關注」(Management)、「結果關注」(Consequence)及「合作關注」(Collaboration)等內容。其中「個人關注」為促進者尚未確定推行革新方案所應具備的能力與應扮演的角色；「管理關注」為促進者將注意力集中在「如何去做革新方案」、減少變革歷程的困難及人員潛在的過度負荷；「結果關注」則為促進者留意增進變革使用者的效能與分析變革對顧客的影響，並擴充變革促進風格與促進作用；「合作關注」為促進者關心如何與其他的變革促進者與管理者協調和合作，以增進革新的效能。

叢集三、「推動變革的方向」(Direction)：包括變革促進者的「訊息關注」(Information)及「再調整關注」(Refocusing)等內容。其中「訊息關注」為促進者有興趣學習更多革新方案的其他訊息；「再調整關注」則為促進者有明確的想法與意見以增進顧客的利益，考慮提出可行的革新替代方案。

上述變革關注叢集與其內容，可用來描述變革促進者，實施變革期間的意見，並經由不同階段內容，顯示其對變革方案的關心方向及狀態。

四、校長的領導變革角色

Mortimore 與 Sammons(1987)研究發現能有效領導變革的校長，基於了解學校與改革工作的需求而領導成員，不是經由變革工作控制所有教職員；Stallings 與 Mohlman (1981)的研究則發現推動變革特別有效的校長，他們採行的主要方法是對全體教職員提供有建設性的課程、解釋變革行動的理由、組織成員互相分享新的想法及關心教師個人的期望；部分學者(Huberman & Miles, 1984; Louis & Miles, 1990; Hargreaves & Hopkins, 1994; Duke, 2004)亦指出變革領導階層會影響變革方案的實施成效，變革領導者提倡革新方案的採用，提供組織成員變革的方向，變革計劃有焦點，提出推行變革方案的具體行動，對成員提供變革所需資源及專業發展，能夠協助改革方案的實施。

顯見得學校校長在變革歷程中，需要重視特殊的任務需求，校長要能對教師提出變革的期望，以校長支持的標準做榜樣，允許教師使用和分配可利用的資源以執行改革工作，扮演緩衝的角色以免老師受到過度的外在干擾，以便有效推動學校變革工作。

五、校長推動變革的基本原則及行動方式

Hord 及其同僚(1987)研究提出，變革促進者實施變革活動，要能理解下述變革活動的基本原則，以掌握其領導行動：(1) 實施變革是一個連續促進的過程 (process)，不是單一的計畫事件 (event)，因此變革需要足夠時間、能力及資源；(2) 變革是個人與組織對變革過程的反應結果；(3) 變革是高度的個人經驗，個人參與變革有不同的速率；(4) 變革的成長需要成員學習使用新的方法、技術及感覺；(5) 變革介入可

以支持個人的改革實踐；(6) 變革促進者需要提供成員不同的變革工作需求；及(7) 促進者的變革介入，必須顧及組織系統的本質及非預期的效應 (Hord, Rutherford, Huling-Austin & Hall, 1987: 5-6)。

學者對於校長促進變革的行動曾提出「六項因素架構」(A Six-Component Framework, SCF)及「六項介入功能」(Six Functions of Interventions, SFI)等，分述如下。

(一) Hord(1992)提出學校領導者，有效實施變革的「六項因素架構」(A Six-Component Framework, SCF)(Hord, 1992: 31- 46)，分述如下：(1) 創造變革的氣氛與文化：學校校長應積極與全體教職員分享他們想法，以創造改革的機會和給予實踐的建議。(2) 發展與傳達願景：願景是指學校成員心中想像的學校樣貌及未來；Cuban指出校長必須將學校願景與社會期望價值串聯起來，校長的工作之一是擔任組織成員的老師，介紹新的想法和改善學校的可能性給成員(1985: 28-30)。(3) 計劃與提供資源：學校的變革應計劃性的發展，領導者提供變革所需的資源，是領導者變革工作之一；Louis 與 Miles (1990) 提出演化的觀點，指出對變革過程的領導要有計劃性，學校中有效的變革計劃，應該避免誇張與激進的計劃藍圖。(4) 提供訓練與發展：學校提供專業發展滿足學校改革的需要，學校內不論是校長、教師或其他人都需要訓練，以習得支持變革實踐的新方法。(5) 監控與檢核進度：學校的改革計劃不論有多好，總是會遇到問題，有效的變革促進者一直在面對重要的問題，調整一些行動來解決問題；有效的變革促進者透過觀察匯集資訊回饋給教師，以改善教師所使用的變革方法。(6) 持續支持變革活動：為協助實踐者的需求，促進者透過監控匯集需要支持的訊息，領導者亦協助組織的課程設計及安排教材。

(二) Hall 與 Hord(2001: 190- 195)指出學校變革領導者有效的「六項介入功能」(Six Functions of Interventions, SFI)，分述如下：(1) 發展和連結被型塑的變革願景：變革願景必須清楚定義及持續傳達分享，分享願景可以用媒體、學校公佈欄、家長大會及聊天等方式來傳達；(2) 計劃和提供資源：變革願景建立之後，提供資源和計劃可開創變革實踐，並支持變革過程，計劃就像旅行一樣，有時會改變目的地，而且經常會有無法預期的事件發生。而且當實踐者在變革中更專業，且因變革而產生對物質有不同需求的時候，變革所需的資源將會隨著時間而改變；(3) 提供專業的學習：變革代表使用新的方法做事，發展新的體驗。變革領導者需要提供實踐者專業學習和發展，包括訓練計劃和發展任務、認定訓練者與顧問的約定、提供變革資訊、指導改革技巧、發展對新計劃的正向態度、掌握變革工作的焦點、塑造並求證改革的使用及釐定計劃的細節；(4) 檢核變革的進度：變革過程需要持續評估和監控，促進者介入的焦點在維持變革的正確方向。檢核的工作常包括：蒐集實踐者所需資料、收集實踐者的知識與技巧的資訊、收集或提供回饋、系統性的測量、分析和解釋資料及討論使用者的進度；(5) 提供持續的協助：促進者的協助可以採用下列形式：補充額外物資、提供正式或非正式學習活動、向實踐者求證應用的精華及補充不足、簡單的詢問成員要如何進行其變革工作？以反應個人的疑問和困惑、幫助單一和小團體實踐者解決問題、提供技術性的幫助、強化實踐者做的事情及慶祝各團體的成功；及(6) 創造支持變革的脈絡：支持學

校變革的環境，可區分為「外在特徵」（包括促進、資源、政策等）；「人為因素」（包括職員道德、態度、關係等）（Boyd, 1992: 1- 10）。學校的環境、風氣和文化，能影響變革的效果及一連串的變革反應。當領導者和教師以及教師之間有信任感，便可支持學校的變革，能夠增加職員的工作品質及學生學習效果。

六、「倡導型」校長促進變革的特徵

校長的變革作為是促進學校變革的關鍵，有效的變革促進者在推動變革工作時，會基於個人的特質而蒐集並分析資訊、選擇並解決問題、建立適當的績效期待及引導成員邁向新目標。

有關本研究所稱之「倡導型」(Initiator)校長，對學校改革計畫的領導行為簡述如下：此類風格之校長具有明確的課程改革願景，能以學校發展及學生的學習結果最好為作決定之依據；校長能推動這些長期目標，並且對學生、老師和自己都有深切的期許，經常向老師清楚而詳細的傳達與監控這些高期許；校長有時在解釋政策上會富有創造性，而且會努力營造學校的最大潛能。(Hall & Hord, 2001: 140; 謝文豪，2002：72- 115)。至於本研究的研究方法，說明如下。

參、研究方法及實施

質性研究適合用來詮釋社會世界的形貌，可以了解被研究者心中所認定的意義。因此，若欲深入現象的內涵或進一步了解現象的意義，就必須要透過訪談當事人的心路歷程及想法，盡量去接近受訪者的觀點與取向(簡春安、鄒平儀，1998：150)。以下說明本研究之訪談法及研究步驟。

一、訪談法

本研究在探討校長個人對學校實施的九年一貫課程所持有的意義及其思考哪些原則，若運用量化的調查研究來分析，可能只獲得外在行為的表徵意義，而無法具體說明行為背後的意義；其次，為深入了解校長對九年一貫課程關注的內涵，必須訪談校長的關注意見並進行其內容分析。

基於上述的目的及本研究變項之性質，本研究採用訪談法。訪談的時間、方式及內容，分述如下 1.訪談時間：研究者配合受訪者的時間空檔，預先約定每次進行約三十鐘的訪談及紀錄；2.訪談方式：本研究採取半結構式訪談；及 3.訪談內容：探詢九年一貫課程變革的歷程中，校長個人的關注及實際作為有哪些？

二、研究步驟

本研究樣本之選取與樣本描述、資料蒐集的工具、資料蒐集的歷程、資料分析方式等分述如下。

(一) 研究樣本之選取與樣本描述

本研究「立意取樣」花蓮縣九十一學年度公立國民小學校長，具「倡導型」風格校長乙位參與本研究。

研究者採取下列步驟選取具代表性的樣本：(1) 研究者親自拜訪二十位校長，探詢參與研究的意願，其中九位校長同意接受校長變革領導風格調查。(2) 修訂 Hall 與 Hord(2001)描述的「不同變革領導風格」行為特徵，編製成「校長變革領導風格」調查表，並委請上述九校兼任行政工作之教師(主任及組長)至少五位，評定其知覺的校長變革領導風格。(3) 調查結果判定 α 與 λ 校長歸屬於「倡導型」。(4) 最後基於校長參與研究意願及其他因素，研究者邀請 α 校長參與本研究，其研究編碼為 I。以下簡要說明 I 校長及其學校特徵。

I 校長為男性，年紀約 50 歲，最高學歷為碩士，參與研究期間為校長任期第四任，在該校則為首任，居住在學區內；校長建構學校為學習型組織，積極推動教育改革；該校共有十三班。學生來自所屬學區及鄰近地區，學生特質為體力佳、創造力強，但程度參差不齊；單親及隔代教養的孩子比例偏高，家長關心孩子且能積極了解教育政策及方針。

(二) 研究資料的蒐集工具

為有效蒐集校長的九年一貫課程關注意見，本研究發展下述問題對校長進行半結構式訪談，主要問題包括：(1) 校長在學校實施九年一貫課程會關心那些事？(2) 校長以那些具體作法推行學校的九年一貫課程？

(三) 校長之訪談歷程

本研究在校長室進行九年一貫課程關注訪談，從共訪談六次。此外，本研究也上網參考學校的九年一貫課程計劃書及與學校兼任行政工作的教師閒談學校的新課程實施措施，這些內容僅做檢核及增強訪談資料來源的證據，作為一致性與正確性的參考，不列入正式的研究資料。

(四) 研究資料編碼及分析方式

質的研究其資料的蒐集和分析需要同時進行，以知道這些資料是否相互矛盾，是否需要進一步蒐集更多的資料。為達成上述的要求，本研究依訪談綱要提問並延伸訪談問題，訪談過程使用錄音機紀錄，於訪談後整理成逐字稿，且逐一編頁碼。例如：校長訪談資料即以(I,頁碼)表示；將所訪談的資料按研究的主題及脈絡分別列出。

肆、研究發現及啓示

本研究分析訪談資料，發現校長的「變革領導」內涵，包括校長知覺的變革角色、推動變革計畫的方向，以及推動改革計畫的策略及其作為，分項說明如下。

一、研究發現

上述研究發現，「倡導型」校長對課程改革的「變革領導」，實質包含校長關注的變革方向，校長確立的變革任務，以及在學校內推動課程改革政策的變革策略如下。

（一）校長關心的變革方向

依據研究資料發現，I 校長覺得九年一貫課程政策揭示的價值不夠清晰，為校長角色帶來新的衝擊、發現課程改革方案的問題並加以改進、對「彈性時間」加以調整以符合學生的學習、將學生道德學習融入自治活動、進一步呈現學校的變革成果。

（二）校長重視的變革任務

分析資料後顯示，在新課程實施的過程中，I 校長很關心評估學校老師的能力與課程變革的需求、重視學校本位課程的設計、規劃與審核、強調掌握各學習領域的能力指標與精神、關心教師能否針對學生的需要設計教學活動、注重領導者發揮楷模作用、重視學校的課程評鑑。此外，他關心學生在新課程的學習成效、教師能否維持教學品質、能否培養學生多元的興趣和能力。I 校長也很重視各校之間建立分享的態度。

（三）校長促進課程變革的策略及實際作為

資料分析後顯示，I 校長推動九年一貫課程，運用八種不同的領導策略，各種策略分別包含不同的作為，其策略及作為歸納如下。

策略一、發展並傳達變革的願景；本策略的作為包括：明示學校的核心價值、互相溝通教育改革的信念、建立學校課程改革的共識、傳達學校校長的辦學理念與看法。

策略二、規劃學校的變革計畫；本策略的作為包括：考量學校課程實施的重要項目、依據學校的經營方向，引進適用的新進人員、掌握課程發展的過程檢視課程的實施、要求教師依能力指標設計教學活動、利用彈性及綜合活動時間，規劃學校所需的課程、及推動課間活動結合領域教學，培養學生多元的興趣和能力。

策略三、提供實施變革計畫所需的資源；本策略的作為包括：購置書籍提供教師新的教育訊息及激勵新的觀點、爭取經費支援教師的工作需求。

策略四、檢核變革計畫的進度；本策略的作為包括：設計課程檢核表格、檢視教師規劃的書面資料、要求教師教學後提供修正意見。

策略五、評鑑變革計畫的實施成效；本策略的作為包括：協助教師看課程實施的成果、注重教師對教學活動的評量、學校內外部人員檢視課程變革的成效。

策略六、提供全校教師學習新的知、能；本策略的作為包括：辦理校內外研習進修、觀摩外縣績優學校的做法及邀請專家學者到校與教師對話。

策略七、提供教師問題解決的機制；本策略的作為包括：安排教師「心靈時間」、指引新進教師工作方向、指示教師問題解決的方法、設置「教師創意佈告欄」、安排共同時間供同年段教師對話。

策略八、創造支持變革計畫的脈絡；本策略的作為包括：與教師溝通課程的主要架構、向家長說明新課程的經營方式、鼓勵教師對外發表教學心得、校長帶頭發表經營的成果、激勵分享的意願、營造教學團隊及建議初任教師教學創新的歷程。

二、啓示

其一、校長的「變革領導」行動包括：促進變革計畫的方向、任務及實際作為。其二、校長的「變革領導」為調整、連續、整合及提倡學校改革價值的歷程。其三、校長的「變革領導」可用以探索校長的人格特質、教育認知及如何有效實踐改革計畫。

參考文獻

- 吳清山 (1999)。推行「國民教育階段九年一貫課程」學校行政配合之探究。《教育研究資訊》，7 (1)，14-21。
- 吳明清 (1998)。學校教育改革的趨向與課題。《教育資料與研究》，22，1-7。
- 教育部 (1998)。國民教育階段九年一貫課程總綱綱要。台北：教育部。
- 張煌熙 (1999)。九年一貫課程的實施：問題與展望。載於九年一貫課程研討會論文集 (下集) (頁 420-427)。台北：中華民國教材研究發展學會。
- 游家政 (1999)。再造「國民教育九年一貫課程」的圖像-課程綱要的規劃構想與可能問題。《教育資料與研究》，26，4-18。
- 曾憲政 (1999)。九年一貫課程需要完善的配套措施。《教育研究資訊》，7(1)，39-45。
- 黃嘉雄 (1999)。落實學校本位課程發展的行政領導策略。《教育資料與研究》，33，19-25。
- 詹志禹 (1998)。當前中小學課程改革的趨勢。《教育資料與研究》，22，23-25。
- 歐用生 (2000)。九年一貫課程改革的經驗。《國民教育》，40(4)，2-9。
- 簡春安、鄒平儀合著 (1998)。社會工作研究法。台北：巨流圖書公司。
- 謝文豪 (2002)。國民小學校長變革領導風格與變革領導策略之研究：以東部地區三所小學實施九年一貫課程為例，輯於東部地區國民教育檢討與改進研討會大會手冊。論文集 (頁 72-115)。花蓮：國立花蓮師範學院國民教育研究所。
- Abderson, D., & Anderson, L.A. (2001). *Beyond Change Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyd, V. (1992). Creating a context for change. *Issues ... About Change*, 2(2), 1-10.
- Conley, D.T., & Goldman, P. (1994). *Facilitative Leadership: How Principals Lead Without Dominating*. OSSC Bulletin Series. Eugene, Oregon: Oregon School Study Council, August 1994 (p.43). (ERIC Document Reproduction Service No. ED 379 728).
- Cuban, L. (1985). Conflict and leadership in the superintendency. *Phi Delta Kappan*, 67(1), 28-30.
- Duke, D, L. (2004). *The challenges of educational change*. Boston: Alay and Bacon.
- Hall, G. E. (1992). The local educational change process and policy implementation. *Journal of Research in Science Teaching*, 29 (8), 877-904.
- Hall, G. E., Wallance, R. C., & Dossett, W. A. (1973). *A developmental conceptualization of the adoption process within educational institutions*. Austin, TX: Research and Development Center for Teacher Education, University of Texas. (ERIC Document Reproduction Service No. ED095126)
- Hall, G. E. & Hord, S. M. (1987). *Change in schools: Facilitating the process*. N.Y.: State

University of New York Press.

- Hall, G. E., Newlove, B.W., George, A. A., Rutherford, W. L., & Hord, S. M. (1991). *Measuring change facilitator styles of concern: A manual for use of the CFSOC questionnaire*. Published by Center for Research on Teaching and Learning University of Northern Colorado
- Hall, G. E., & Shieh, W. H. (1998). A study of teachers' concerns about an innovation: It's concept, assessing technique, and implications. *Journal of National Hualien Teachers College*. (6), 23-67.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (2001). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes*. Boston: Allyn & Bacon Press.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (2005). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes*(2nd ed.). Boston: Allyn & Bacon Press.
- Hargreaves, D. H., & Hopkins, D. (1994). *Development planning for school improvement*. New York: Cassell.
- Hord, S. M. (1992). *Facilitative Leadership: The Imperative for Change*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Hord, S. M., & Huling-Austin, L. (1986). Effective Curriculum Implementation: Some Promising New Insights. *The Elementary School Journal*, 87(!): 96- 115.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1984). *Innovation up close: How school improvement works*. New York: Plenum.
- Louis, K. S., & Miles, M. B. (1990). *Improving the urban high school: What works and why*. New York: Teachers College Press.
- Mortimore, P., & Sammons, P. (1987) . New Evidence on Effective Elementary Schools. *Educational Leadership* 45(1): 4- 8.
- Stallings, J. A., & Mohlman, G. G. (1981). *School Policy, Leadership Style, Teacher Change, and Student Behavior in Eight Schools, Final Report*. Mountain View, Calif.: Stallings Teaching and Learning Institute. (ERIC Document Reproduction Service No. ED209759)
- Thomas, G. C. (1985). The principal as change facilitator. *Bulletin 1753*. Louisiana Dissemination Network (R&D) Bureau of Development Office of Research and Development. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 262471).

作者

鍾志長

Chich-chang CHUNG

博士候選人，東華大學，台灣

Doctor candidate, Dong Hwa University, Taiwan

Email: chich963@gamil.com