

壹、緒論

校長對於學校發展的重要性不言而喻，尤其在西方，從有效能學校運動（effective school movement）以來，即倡導校長的強勢領導有助於學生學業成就的提升（Edmonds, 1979）。只是後續的實徵研究結果，紛紛指陳校長僅發揮較弱的作用或是僅具間接影響（Hallinger & Heck, 1996, 1998; Leithwood & Jantzi, 1999），且其影響不若教師（Leithwood, Louis, Andersen, & Wahlstrom, 2004）。這樣的結果在權力下放的教改脈絡中，讓教師力量的發揮受到重視。最近一波對於教師領導之重視，其根源可溯及 1980 年代的教育改革（York-Barr & Duke, 2004）。

西方在 1980 年代中期後，教師領導之所以再被呼籲，除因校園權力結構走向分權，領導不再僅是校長的職責外，更因教師領導不管對於教師本身或對於學生，均被認為具有重要之影響。研究顯示，培力教師擔任領導者，有利於提升教師的自尊與工作滿意度，從而增強動機，而有較佳的表現，也讓教師留任率得以升高（Katzenmeyer & Moller, 2001; Ovando, 1996）。另者，教師被鼓勵擔任領導者的角色、參與做決定，可增進學生的學習，也在一些研究中獲得支持（Harris & Muijs, 2005; Silns & Mulford, 2002）。在一個走向分權化與重視學生學習成果的教改脈絡中，教師領導雖具上述重要性，但處於一個不積極創新改變、不刻意求表現、甘於平庸的校園文化中（Hargreaves, 1992），要教師「出頭」並非易事。除了校長的倡導與帶動，校園需要形塑何種情境，讓教師可以較安心、樂意地承擔較大影響力的任務，是本研究所意欲探討的。

一些文獻指出，信任文化是教師領導的基石（Harris & Muijs, 2005; Murphy, 2005），而此命題也得到實徵研究的支持（Ghamrawi, 2011; Tschannen-Moran & Hoy, 1998）。Ghamrawi（2011）發現，信任關係可提升教師的效能感、合作與承諾，有助於教師領導的建立。因之，若欲探討校長對於教師領導的促進作用，可推論該促進作用在一個高信任關係的環境中會較為彰顯，而此正需透過研究進行瞭解。另者，與學習成果提升有關且值得探討的因素是「學業強調」（academic emphasis），或稱「學業壓力」（academic press）。Hoy、Tarter 與 Kottkamp（1991）將過去有效能學校運動中所提及有關追求學業卓越的學校氣氛，稱為「學業強調」。當學校呈現重視學生學業的氣氛時，所影響的不僅是教師與學生的行為，更強化了有利於學校的集體信念（Goddard, Sweetland, & Hoy, 2000）。由此可知，學業強調在西方研究中，是一項具正向功能的因素，只是其在一個受到升學主義籠罩的臺灣，是否仍是正向的？學業重視的程度在臺灣脈絡中是否會影響校長對於教師領導產生的作用，亦即在較高學業強調的學校中，校長對於教師領導是否能呈現預期的強度？此頗值得探究。

除了說明信任關係與學業強調納入本研究探討的關懷，另需闡明的是，隨著二十一世紀世界諸國對於學生學習成就的重視，促進學習成為學校經營中一項重要的課題，強調以學習為中心的領導作為——學習領導（leadership for learning）於是日顯重要，而其乃成為本研究中

教師領導的探究焦點。基於上述，本研究在處理校長領導對於教師發揮促進學習的領導，具有何等影響效應時，以學校裡的信任關係及重視學業程度作為調節變項進行檢視，期待這樣的研究結果能找出俾利教師進行學習領導的關鍵因素，尤其希望能瞭解在西方脈絡中具正向功能的學業強調，是否也會在一個升學主義猖熾的臺灣社會中呈現，而此探討將能彰顯文化脈絡在研究中的特殊意涵。

貳、文獻探討

一、校長領導及其成效

有關校長領導的重要性，早在學校效能研究中即獲得支持。Brookover 與 Lezotte (1979) 指出，校長若能營造安全、有秩序的學習環境、設定清楚的教學目標、給予師生高表現的期望、發展家校關係，則對學生測驗成績將有所提升。這樣的結果，讓教學領導被視為校長領導影響學生成就的關鍵。除了教學領導，研究者最感興趣的領導模式尚有轉型領導 (Leithwood & Duke, 1999)。只是這些特定形式的領導對於學生學習的影響，後因概念上的歧異，對於所獲成效未能提出定論 (Bruggencate, Luyten, Scheerens, & Slegers, 2012)。

為回答校長在學校效能與學校改進中是否扮演關鍵角色，Leithwood 與 Levin (2005) 建議捨棄教學領導、轉型領導、策略領導等特定領導形式之分析，而採取一組較廣的領導活動做探討，亦即較為通用的 (generic) 領導行為。此作法可見於 Leithwood 與 Riehl (2005) 之著作；他們在回顧學校領導文獻後，提出一組領導的核心實務 (core practices)，包括設定方向、發展人員及重新設計組織。這些實務在所有情境中對於學生學習成就而言，是必要但非充分的條件。後續，Leithwood 與其同僚又在上述三個核心實務之外，加入改善教與學方案，作為成功學校領導者致力的基本活動 (Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008)。而這四項校長領導的核心實務，後來在許多研究中被廣為運用。此外，Robinson 與其同僚彙整過往研究，提出促進學生學習的五層面領導行為，稱為「學生中心的領導」(student-centered leadership)，其包括「建立目標與期望」、「策略性地配置資源」、「計劃、協調與評鑑教學與課程」、「提升和參與教師學習與發展」及「確保有秩序與支持性的環境」(Robinson, 2011; Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009)。本研究探討的校長領導即循此路線，參考上述 Leithwood 等人及 Robinson 等人所提出的核心領導行為，作為發展校長領導問卷之參考。

校長領導所產生的成效，其終極目標是學生學習成果的增進。惟過去許多研究發現校長對於學生學習的直接影響雖顯著，但作用力弱 (Hallinger & Heck, 1998)。故針對校長發揮的功效，乃漸從直接效果的探討，發展為中介效果模式 (mediated-effects models) 的檢視。學校願景與目標、教師動機、教學實務等被納為中介變項，且出現不同的領導成效分析模式