

## 壹、前言

在教育改革潮流下，學校在面對家長需求、社會期待與教師專業自主等變化，如何呈現績效獲得肯定，當屬重要議題。同時，以學生學習為核心，更已成為當代顯學，學生學習乃為學校教育的主體（吳清山，2000）。而有效提升學生學習的因素中，教師領導（teacher leadership）應為可行途徑，主因為教師領導可有效促進教師專業發展，不但符合教師專業自主，也有助於學生學習（林志成，2015；Leithwood, Harris, & Hopkins, 2007）。Berg、Carver與Mangin（2014）也強調，當教師擔任領導者，有助於聚焦教學事務，幫助學生學習。換言之，教師領導屬於一種建立專業自信、提升專業學習的方法，目的在於提升教學品質與增進學生學習（Darling-Hammond, Bullmaster, & Cobb, 1995）。

惟教師領導不是為了領導而領導，而是需要具備績效責任（張德銳，2010），吳清山（2016）也強調，教師為人師表，「負責」是基本態度，即使遇到最難教的學生，也要勇於承擔。緣此，教師除體認領導屬於促進共同學習的範疇，要扮演社群領導者，推動專業成長（Hairon, Goh, & Chua, 2015），更需憑藉績效責任，營造社群共同負責的氛圍（Green, 2017）。要言之，教師如欲成為稱職的領導者，即需經由主動參與、同儕信任互動、追求專業成長與促進學習等方面加以展現，此正與績效責任著重自我責任與激發同儕負責之特性不謀而合，兩者概念可謂前後呼應。綜上，績效責任確屬教師領導之重要內涵，探索教師領導結合績效責任概念，為本文主要背景及研究動機。

績效責任領導（accountability leadership）一詞包括績效責任與領導概念，可泛指運用清楚溝通，具正向態度，建立績效責任文化（Worrall, 2013）。結合校長是為校長績效責任領導（張文權、范熾文與陳成宏，2017），而融合教師績效責任與教師領導，則謂教師績效責任領導，且與專業成長相輔相成（張文權與范熾文，2015，2018）。Worrall（2014）也強調，個人績效責任會影響組織成敗。循此，校長與教師應各司其職，並扮演互惠角色，以促進高品質的教學與集體責任的發展（Whalan, 2012）。反觀來說，學校領導失靈及缺乏擔當勇氣，則可能形成教育人員集體作弊的原因（陳成宏，2015）。上述在內部績效責任的框架，以及面對教師專業自主的情境中，彰顯個體之教師績效責任領導的價值性，透過權力共享，可以激發教師認同績效責任並付諸實踐，對專業成長具有正向影響，同時也可避免教師

因負向績效責任壓力，而衍生作弊等不當行為。此外，亦可對應教育部公布之2016年版教師專業發展評鑑標準中的專業精進與責任層面（丁一顧，2017），具體探索實施作為，產生實際的政策貢獻。

整體而言，教師領導對學生學習及學校效能之研究，已成為重要議題（Hamzah, Noor, & Yusof, 2016）。但有關教師績效責任領導研究仍待開啟，臺灣僅有初步研究（張文權與范熾文，2015，2018）。反觀國外論述（Darling-Hammond & Snyder, 2015; Fullan, Rincón-Gallardo, & Hargreaves, 2015; Jumani & Malik, 2017），重視教師及個人之績效責任領導看法已逐漸興起，但理論仍待開啟。是以，教師如何秉持績效責任，凝聚提升學生學習的共責力量，仍待實徵探究，而質性研究有助探析教師績效責任的真實面貌（Reeves, 2004），因此本文希冀透過質性研究，理解教師實踐績效責任領導的脈絡，拓展實務價值。

按此，本文聚焦教師績效責任領導，經由焦點團體座談及個案研究，剖析實踐經驗，一方面可以銜接國內與國外個人績效責任領導研究的缺口，具備理論的價值，同時亦符應十二年國民基本教育政策中，著重教師專業學習社群的走向，藉此凸顯績優教師領導成功社群模式的實務貢獻。而因為教師領導對象廣泛，包括正式、非正式、教室內與教室外等職位（張德銳，2010），不似校長領導明確，且教師的行動源於其內在的信念（王金國，2016），領導者績效責任的首要之務亦為闡述信念（Wood & Winston, 2007），故本文先探究教師領導者的定義對象，再綜合分析信念與行動觀點。如下所示：

- 一、理解個案社群中，誰是實踐績效責任領導的主要教師領導者。
- 二、分析個案社群中，教師實踐績效責任領導時秉持的領導信念。
- 三、探討個案社群中，教師實踐績效責任領導時展現的領導作為。

## 貳、文獻探討

### 一、教師績效責任領導的基本概念

#### （一）教師績效責任領導的意義

責任（responsibility）涉及法律、解釋、交代等概念（Johnson, 2017），績效責任則指將責任付諸行動，範圍較廣（Dealy & Thomas, 2007）。對應教師特性，Jamal、Tilchin與Essawi（2015）認為，教師績效責任包括任務、獎勵、環境與領導等，吳清山（2016）強調，關鍵在為誰負責、負責什麼、如何負責。綜上，可概