

## 壹、緒論

領導行為一向為組織成功與否的重要關鍵 (Schein, 2004)，而學校亦為一種組織，因此，學校校長領導行為對學校經營管理的成效，可說扮演著重要角色。正所謂「卓越的校長創造優質的學校」(Great schools have great principals) (National Association of Secondary School Principals [NASSP], 2012)、「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」。此外，自英國政府統一由國家級的「國家學校領導學院」(National College for School Leadership) 來進行學校領導人才的培育 (U. K. Department of Education, 2013) 觀之，顯見校長對於學校績效與經營管理的重要性。

然以現代社會情況來看，校長每天都要面對各種多元、複雜且急迫的問題，而這些問題，並不見得校長都面臨且處理過，因此，領導者應該不見得是一位無所不知的專家。Cheliotis與Reilly (2010) 就指出，現代學校需要的校長，應該是一位能展現出支持、創意與批判思考、提問、傾聽的領導者，亦即校長最重要的角色是教練 (coaching) 的角色，而非管理者 (manager) 的角色 (陳朝益，2011；薛雅菁，2006)。

教練行為一向為企業界所運用，其對教練的應用主要有兩個取向：外部教練 (external coach) 與內部教練 (internal coach)。前者是將教練當作行政主管的一種學習方法，亦即教練者會以教練行為協助行政主管改善其表現 (Grant & Cavanagh, 2004; Hall, Otazo, & Hollenbeck, 1999; Moen & Federici, 2012a)；後者則將教練當作一種領導行為，以教練行為與部屬做正式與非正式之互動，顯見領導者所執行的乃是以教練為本的領導方式 (Hall et al., 1999; Moen & Federici, 2012a)。因此，探究國民小學校長教練式領導 (coaching-based leadership) 之表現，為本研究之研究動機之一。

國內有關教練式領導之相關研究，主要仍以企業界為主，教育領域之教練式領導大多仍處於理論之闡述或現況之調查 (丁一顧，2013；簡宏江，2010，2011；Ting, Wang, & Chuang, 2013)，與「教練式領導關係之研究」較類似者則有「國小校長認知教練對五大心智能力影響之研究」，顯示真正以「教練式領導」為主題，探究其對教師影響的實徵研究，仍付諸闕如，因此，實有探究之必要性。

傳統上，教師的訓練大都會採一種形式適合所有教師的方式為之，且不管教師個人及學生的需求為何 (Spradly, 2008)，因此，其效果總是較無效的 (Lieberman

& Miller, 2002)。DuFour與Eaker (1998) 指出，要促使教師合作並達學習的一種專業發展實務乃是採用專業學習社群；而學校如能實施專業學習社群，將有助於學校成爲一學習型組織，並進而改善學生學習成效 (Cibulka & Nakayama, 2000)。由此可知，教師專業學習社群應是一種值得倡導的教師專業成長活動。

在美國，面對各種教師專業發展政策的要求，以及新課程與評量的變革壓力，各州、學區及學校紛紛成立或創造教師專業學習社群，讓教師有更多彈性，依據專長或興趣及任務取向參與學習和分享機會 (張佳琳, 2013)。在臺灣，除教育部於2010年起配合教師專業發展評鑑的推展，推動中小學教師專業學習社群外，台北市於2012年亦補助各國小共87個專業社群之運作，2013年起更補助250萬元、共250個專業社群，期能達成校校有社群之目標 (北市推學習社群補助250萬, 2012)，顯見台北市教師專業學習社群已逐漸於現場扎根。因此，探討台北市教師專業學習社群的狀況則是本研究的另一研究動機。

教師專業學習社群乃是一群具有共同願景或目標的教師們，爲提升學生學習及教師教學，在一起不斷地進行對話、分享、探究與學習，並藉以解決教學問題或創新教學。而教練式領導主要在與部屬建立關係，善用傾聽、提問、回饋等教練技巧，促發部屬覺知，引導、支持與協助部屬進行學習與解決問題，藉以促進部屬的學習與成長 (丁一顧, 2013)。兩者都是爲促發教師的學習與成長，所以，其間應該是有所關聯，值得進一步探究。

然而，校長教練式領導與教師專業學習社群間的關係究竟爲何？相關研究發現，沒有強勢的領導，則專業學習社群推展是不可能的 (Coleman, 2005)。此外，研究亦發現，教練式領導之實施，能提高部屬人際技巧 (Bougae, 2005)，而專業學習社群乃是教師間賡續進行合作與學習之管道，因此，教練式領導於提升教師人際互動後，相對就有可能促發教師專業學習社群的運作，顯見校長教練式領導行爲與教師專業學習社群間應該有某種程度之因果或關係，實有進一步探究之價值性與必要性。

準此，本研究旨在探討校長教練式領導與教師專業學習社群的現況與關係。具體而論，本研究之研究問題爲：一、台北市國民小學校長教練式領導之狀況爲何？二、台北市國民小學教師專業學習社群表現爲何？三、校長教練式領導與教師專業學習社群的相關爲何？四、校長教練式領導對教師專業學習社群的預測力爲何？五、校長教練式領導對教師專業學習社群影響的因果關係模式爲何？