

壹、前言

領導是背景獨立的，但不能被標準化，領導是科學也是藝術（English, Papa, Mullen, & Creighton, 2012），領導實踐可以是明確的，卻又需要保持彈性，如何權衡可說是考驗領導者的智慧。學校領導是學校進步不可或缺的一環，由於教學方法日新月異，學校領導者需要精熟新的教學方法，在教學領導扮演更多積極的角色，對於教師和學生之學習的輸入、結果，學校領導者應負起績效責任（Organization for Economic Co-Operation and Development, 2009）。學校是否可以吸引和留任高素質的教師，好校長是重要的決定因素，校長也被特別定位為，確保卓越教學可以分布至每一間教室。對於改進教與學而言，投資在好的校長是一種具有成本效益的方式（Devita, 2010）。因此，校長領導是學校成功的關鍵之一，Duke（2010）則認為成功的校長領導是學校領導的重要研究方向。

成功的校長領導逐漸受到注目，開始於 2001 年的國際成功校長研究計畫（International Successful School Principal Project, ISSPP），涵蓋美國、挪威、瑞典、丹麥、加拿大、英國、中國大陸、澳洲等國家的背景脈絡，從多元學校蒐集豐富的資料，應用於不同的國家脈絡，提供成功校長如何改進學校的類似性和相異處洞見的理理解（Leithwood & Day, 2007a）。基於上述計畫的研究成果，Leithwood 與 Day（2007a）進一步提出成功的校長領導五大面向或核心領導實踐（core leadership practices），分別是設定組織的方向、發展成員、重新設計組織、管理教學方案、建構策略聯盟。而 Leithwood 與 Riehl（2005）亦認為核心領導實踐可以適用在不同背景脈絡的學校。在臺灣方面，黃宗顯與鄭明宗（2008）運用訪談和問卷，研究中小學校長創新性領導作為，蕭錫錡、吳建鋒與黃天助（2010）則以訪談的方法，探究高級職業學校校長領導職能模式，賴志峰（2011）參照成功的校長領導五大面向，採用訪談、參與觀察及文件分析，探究一所國民小學校長領導的最佳實踐，楊振昇與林松柏（2012）則是透過質性和量化的方法，建構中小學校長領導核心能力。相關研究可謂屈指可數，存在不小的研究利基，尤其，成功的校長領導量表的發展更是值得進一步探究。

成功的校長領導量表的研究，以及是否可以用特定的領導模式來呈現，現有相關研究和主張並不多，首先，Leithwood 與 Jantzi（2006）以設定方向、發展成員及重新設計組織，作為「轉型學校領導」（transformational school leadership）的三個面向，共計 9 題，探究轉型學校領導與教師動機、能量、工作環境、教室實踐、學生成就之關係，Leithwood 與 Jantzi 進一步將轉型學校領導界定為塑造成員的價值、情緒，提升成員的能量，以及對學校教育目標較高層次的承諾之領導作為。其次，Leithwood、Harris 與 Strauss（2010）運用設定方向、發展成員、重新設計組織、管理教學方案面向，作為「重建領導」（turnaround leadership）的主要範疇，計 19 題，重建領導失敗學校不只是改進學校，而是轉型、大幅度的改變，Kutash、Nico、Gorin、Tallant 與 Rahmatullah（2010）則將重建領導界定為對於低表現學校的一種引人注目、全面性的處遇（intervention），在兩年之內產生顯著的成就提升，使學校準備好進行轉型，成為高表現的組織。再者，賴志峰（2011）認為成功的校長領導五大面向與「策略領導」（strategic leadership）有不謀而合之處，Davies（2006）認為策略領導是一種連結廣泛的活動至短期運作規劃，

蘊含價值系統成分和長期策略方向，強調建立方向、組織能量的傳遞機制，達成組織改變。最後，Ahtaridou 與 Hopkins (2011) 採用設定方向、管理教學、發展成員與發展組織，作為「系統領導」(system leadership) 的核心實踐，系統領導係指領導者願意承擔更大的領導角色，關心並為自己和他人的學校之成功而努力，但系統領導並沒有進一步被發展評量工具。因此，成功的校長領導量表目前尚未發展成熟，面向仍然不完整，而領導模式的名稱也仍然多元且分歧。Duke (2010) 認為學者經常在領導之前，加上一個形容詞，以捕捉其主張的領導類型，所以，成功的校長領導量表可視為一種特定的全面性領導模式，可稱為轉型學校領導、重建領導、系統領導、策略領導或其他適合的名稱，其面向和構念具有豐富的理論支持。基於上述背景與動機，本研究在於發展國民中小學成功的校長領導量表，有三個主要目的：

- 一、藉由驗證性因素分析與競爭模式的比較，驗證成功的校長領導量表的主要因素結構。
- 二、運用收斂效度、區別效度、模式適配度等方式，檢證成功的校長領導量表的信效度。
- 三、採用多群組分析，檢驗成功的校長領導量表之因素結構在估計樣本、驗證樣本的複核效度。

貳、成功的校長領導之面向與內涵

一、成功的校長領導之面向

如何界定成功的 (successful)、有效的 (effective)、傑出的 (distinguished) 校長領導核心實踐 (core practices)、基本實踐 (basic practices) 的面向 (dimensions) 或範疇 (categories)，是重要的研究議題。國內外學者提出許多類似的看法，首先，Leithwood、Jantzi 與 Steinbach (1999) 認為包含設定方向、發展教師、組織和建構文化、建立社區關係、提倡學校內外網絡的合作。其次，Leithwood 與 Day (2007a, 2007b) 提出設定組織的方向、發展成員、重新設計組織、管理教學方案、建構策略聯盟等面向。Robinson、Hohepa 與 Llyod (2009) 認為包括建立目標和期望、策略地分配資源、規劃協調和評鑑教學和課程、提升和參與教師與學生學習和發展、確保有秩序的和支持的環境。再者，Louis、Leithwood、Wahlstrom 與 Anderson (2010) 認為有設定方向、發展成員、重新設計組織和管理教學方案，Day、Sammons、Leithwood、Hopkins、Gu、Brown 與 Ahtaridou (2011) 則提出設定方向、發展成員、精鍊和連結組織、管理教與學的方案等四大面向。最後，Moos、Day 與 Johansson (2011) 認為包括設定學校的方向、瞭解與發展成員、設計與管理社群、管理教與學的方案、管理與引導外部環境等五大面向。綜合上述國外學者的看法，Leithwood 與 Day (2007a, 2007b)、Moos 等人 (2011) 對於成功的校長領導之主張，比較完整且接近五大面向，部分學者 (Day et al., 2011; Leithwood et al., 1999; Louis et al., 2010) 未關注到管理教學方案及品質或建構緊密的策略聯盟等面向，整體而言，上述學者的主張較為接近，且共識逐漸形成之中。

在臺灣方面，秦夢群 (2010) 認為有效能校長的作為，包括建立願景和信念、發