

我國校長學習領導研究結果綜合性分析

張德銳

臺北市立大學、輔仁大學退休教授

中文摘要

校長學習領導係當代學校革新與領導理論的主要發展趨勢之一。校長學習領導的研究在國內近十餘年來已累積不少研究成果，為利國內教育研究的發展，有必要釐清國內現有研究成果，並建議未來的發展方向，以做為進一步研究的參考。本文搜錄了 40 篇國內有關校長學習領導的實徵研究，並從研究對象與研究方法、以及校長學習領導實施狀況、實施成效、實施困境與影響因素等五個面向，加以探討分析既有研究發現，然後提出：建構本土化的概念架構、擴大研究範圍與對象、運用多元的研究方法、擴展研究主題、加強中介變項與調節變項的研究等五個發展方向。

關鍵詞：本土化、研究結果分析、校長學習領導、發展方向、學習領導

A Synthetic Analysis of Principal leadership for Learning in Taiwan, ROC

Derray Chang

Retired Professor, University of Taipei, Fu Jen Catholic University

Abstract

Principal leadership for learning is one of the developing trends of contemporary school innovations and leadership theories. There have been a lot of such research results in Taiwan in recent years. In order to facilitate the research development of principal leadership for learning, this paper has analyzed 40 empirical researches and thus suggests the developing directions of the researches of principal leadership for learning in Taiwan, ROC.

This paper analyzes the empirical studies from five dimensions, namely research subjects and methods, implementation conditions, effects, difficulties, and contributing factors of principal leadership for learning. Based on the analysis findings, this paper suggests five developing directions of principal leadership for learning research: (1) Constructing a localized concept framework, (2) broadening the research scope and subjects, (3) adopting multiple research methods, (4) varying research topics, (5) enhancing the research of intermediary variables and moderating variables.

Keywords : localization, research result analysis, principal leadership for learning, developing directions, leadership for learning

壹、前言

「學習領導」(leadership for learning) 主張領導者秉持學生學習為中心的理念，運用專業力和影響力，以增進教師有效教學和學生有效學習。這種新興領導的概念，不但在實務上很值得校長們採行，而且在學術上有加強研究的價值。

國內校長學習領導的研究近年來如雨後春筍般的發展，已累積數十篇的實徵性研究論文。「回望過去，展望未來。」是故很有必要將現有研究結果加以全盤疏理，方能掌握既有研究結果的全貌，理解其疏漏之處，以為未來研究的指南。

本文即在將國內近年來所做的校長學習領導的實徵性研究結果，做一個綜合性分析，並提出未來的研究發展方向，供後來者進一步研究的參考。唯在論述校長學習領導的綜合性分析之前，有必要對學習領導的主要概念，略做說明。

貳、學習領導的主要概念

以下茲從「學習領導的發展背景」、「學習領導的意義」、「學習領導的理論架構」等三個方面來闡述學習領導的主要概念。

一、學習領導的發展背景

學習領導的發展起源於 1960-70 年代的「有效能學校運動」(effective school movement)。Edmond (1979) 指出建構有效能學校的五個主要因素係：校長強而有力的領導、對學生學習成就的高度期望、對學生基本能力學習的重視、安全有序的學習氛圍、學生學習成就的評量。由此可見，有效能學校的理論與實務確是相當重視學生學習的。

為了營造有效能學校，諸多學者（如楊振昇，1999；Murphy, 1990）乃從教學的角度，致力於「教學領導」(instructional leadership) 的研究。例如李安明(1999) 便指出校長教學領導是十分重視「效能取向」的，關心的是教師的教與學生的學，其主要目的在提升教師的教學效能，終極目的則在改善學生的學習表現。這些教學領導的表現主要在於：擬定教學目標、協助發展課程與教學方案、整備教學資源、營造學習氣氛、輔導學生學習、實施教學視導、促進教師成長等（謝文全，2012）。

教學領導雖已含有「課程領導」(curriculum leadership) 的意涵，然而隨著課程發展、課程治理和課程改革的倡導，諸多學者（如黃旭鈞，2002；Glatthorn，1987），亦力倡課程領導的概念。國內隨著九年一貫課程發展的需要，肇致課程

領導亦為教育界所耳熟能詳的名詞。惟考諸國內課程領導的涵意，除在課程上的領導之外，亦兼涵有教學事務的管理與領導（黃旭鈞，2002）。

近十餘年來，由於世界各國對於學生學習的高度重視，乃有「學習領導」一詞的誕生。Glickman（2002）在其所撰寫的《學習領導－如何協助教師成功》（Leadership for learning: How to help teachers succeed）係比較早期探討學習領導並以其為名的書籍。其後，MacBeath與Dempster（2009）合編了《連結領導與學習－實務的原理》（Connecting leadership and learning: Principles for practice）一書。另外，Twonsend與MacBeath（2011）亦合編了《國際學習領導手冊》（International handbook of leadership for learning）一書。此等專著對學習領導的概念有較完整的介紹，對學習領導理論與實務的推動有相當的貢獻。

而國內隨著各項教育改革的推動，例如九年一貫課程、十二年國民基本教育、精進教學方案、教師專業發展實踐方案、學習共同體、翻轉教室等，對於教師的教學和學生的學習愈來愈重視，在學校領導上，以往所強調的行政領導，轉而較重視學校中教與學的領導，特別是對學生學習成效的領導。因此，國內外對學習領導的研究上，特別是對校長學習領導的研究如雨後春筍般的發展，短短十多年已累積了相當的研究成果。

二、學習領導的意義

Southworth（2004）指出學習領導為以學生學習為中心的領導，領導者運用示範、對話、監控等方式來影響成員，使其在教室中更關注於學生學習，而領導者亦需培養並協助學校內成員也成為領導者，彼此相互分享，共同承擔責任，以促進學生的學習成效。

Hallinger（2011）指出學習領導係指學校領導者專注於學生學習，並用以達成學校重要成果的方法。

Dempster、Townsend、Johnson、Bayetto、Lovett 與 Stevens（2017）主張學習領導係指學校領導者掌握學校的情境脈絡，號召學校成員一起合作，齊心協力達成提升學生學習與生命價值的共同目標。

吳清山與林天祐（2012）認為學習領導可視為學習導向的領導方式，意指學校領導者發揮專業力和運用影響力，以增進教師有效教學和學生有效學習的過程和行為。

林明地（2013）提出學習領導係指強化領導與學習的聯結和相互影響的歷

程，而使得改善教室及學校其他場域的教與學成為一個持續的事實。

丁一顧與胡慧宜（2015）認為學習領導係學校領導者在學校教育過程中，運用專業力和影響力，促使學校成員共同享有決策權並參與執行各項事務，以增進教師教學和學生學習的過程和行為。

秦夢群、簡瑋成與張義雄（2018）主張學習領導係強調學校領導人與學校成員共同塑造學生學習的願景，經由協助教師改進教學、提供教學資源、促進教師教學效能與專業成長、鼓勵教師和同仁共同合作及相互學習、重視學生的學習活動、評鑑學生學習成果等策略，進而型塑之領導模式。

從上述可知，各學者的定義皆非常注重領導與學生學習的關聯性，也就是說，學習領導的主要目的係在於促進學生學習。另外，吳清山與林天祐（2012）、丁一顧與胡慧宜（2015）強調在領導歷程中發揮專業力和影響力的必要性。秦夢群等人（2018）主張教師專業發展、教學環境改善之領導內涵。Hallinger（2010）、吳清山與林天祐（2012）、林明地（2013）等皆強調經由提升教師的教學，進而提升學生的學習的歷程。Southworth（2004）、丁一顧與胡慧宜（2015）、Dempster等人（2017）則主張學習領導應不限於校長一人，而應廣布於學校內的各個成員之中。

本文作者總結上述定義，將學習領導定義為「領導者以學生學習為中心的理念，運用專業力和影響力，協助學校內成員也能成為領導者，並且透過教師專業發展和改善教學環境等方式，以增進教師有效教學和學生有效學習的歷程。」

上述定義有下列五個要點：第一，學習領導有其中心理念和目的，即提升學生的學習，這種聚焦於學生「學習」的領導，係和教學領導所強調的「教學」、以及課程領導所重視的「課程」，為第一個明顯區隔的地方。第二，學習領導者並不限於校長等行政人員，宜廣布於學校內各成員，特別是做為專業人員的教師，更有權力和責任發揮學習領導的功能，這種強調「教師彰權益能」（teacher empowerment）、「教師領導」（teacher leadership）的領導概念，顯示出其與既往的教學領導或課程領導第二個明顯區隔的地方。第三，學習領導是一種影響力的發揮，而這個影響力，正是指組織行為所強調的參照權和專家權的發揮。第四，學習領導有其策略性意義，而這些策略可從促進教師專業發展和改善教學環境脈絡等途徑著手，以支持教師在既有的教學基礎，持續提升教學的品質。第五，本定義所指的教學係指廣義的教學，包含了課程發展、課室教學以及學生學習評量等，而教學只是手段，真正的目的係在於學生學習。學生學習才是學習領導最終關注的焦點。

依據上述定義，可以將校長學習領導定義為「校長以學生學習為中心的理念，運用專業力和影響力，協助學校內成員也能成為領導者，並且透過教師專業發展和改善教學環境等方式，以增進教師有效教學和學生有效學習的歷程。」

三、學習領導的理論架構

誠如前述，學習領導可說是源於教學領導、課程領導，只不過更強調學生學習的中心理念和結果，並且將領導更廣布於學校的各層級之中。在這一方面，業已有諸多的學習領導模式或理論架構(黃旭鈞, 2018)。本文採用 Murphy、Elliott、Golding 與 Porter (2006) 所曾提出的一個既有實證研究基礎，又在學習領導前行變項、中介變項、結果變項皆有所含蓋的學習領導理論架構，如圖 1 所示。

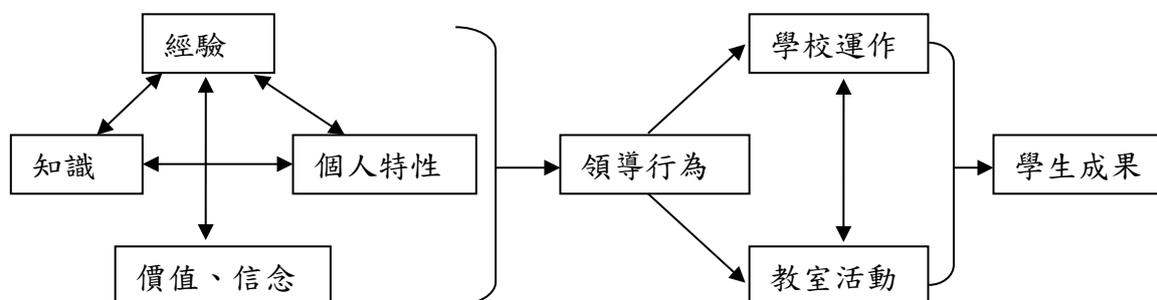


圖 1 以學習為中心的領導架構圖

資料來源：修改自 Murphy, J., Elliott, S. N., Golding, E., & Porter, A. C. (2006). *Learning-centered leadership: A conceptual foundation*. (p.5). New York, NY: The Wallace Foundation.

Murphy 等人 (2006) 的架構包括領導前項、領導行為、影響路徑和領導成果等四大部份。茲就這四大部份，說明如下：

(一) 領導前項

在領導前項 (或可稱領導影響因素) 部份，一個學習領導者的行為係受到個人特質、知識、經驗以及價值與信念所影響。其中價值與信念是最重要的，領導者是否有學生學習為中心的理念，深深影響其領導的作為，而領導者是否具有學生為中心的理念，又受其個人特質、知識與經驗的影響。

Murphy 等人 (2006) 的架構在領導前項方面，雖僅提出領導者的個人因素，但渠等亦指出在以學習為中心的領導過程中，會受到學校以及學區和各州的情境所影響，也就是說學習領導的發展有其社會因素或情境因素。這一點，Golding、Huff、Spillane 與 Barnes (2009) 亦發現學習領導行為的發展，除受個人因素影

響外，亦受學校背景的影響，亦即如果學校環境本身不支持學習領導，例如科層體制的掣肘，將不利於學習領導的發生。此外，何佳瑞（2011）指出由於學校是一個開放系統，因而學習領導亦深受社會文化環境的影響，如果學校社區若不支持學生的學習，則學習領導將缺乏滋生的溫牀。

（二）領導行為

在領導行為向度上，Murphy、Elliott、Goldring 與 Porter（2007）提出應有八個面向：學習願景、教學方案、課程方案、評估方案、學習社群、資源取得與運用、組織文化、社會性支持。林明地（2013）則提出實踐學習領導的五個面向：(1)全員承諾於真實教與學；(2)塑造利於教與學的環境；(3)對學習領導持續對話產生共識行動；(4)提高領導密度；(5)檢視學習結果並共同承擔責任。

因為林明地（2013）所主張的領導行為向度相當簡明扼要，又符合國情，且頗符合計畫、執行、考核之行政三聯制的精神（丁一顧、胡慧宜，2015），所以本文採用林氏的觀點，唯林氏並沒有對於教師專業成長這一個面向做單獨的標示，是故仍有所缺漏。誠如 Glickman（2002）、Dempster（2009）、黃旭鈞（2018）所指出的，教師專業成長乃是學習領導的重要內涵之一，故本文依林明地（2013）所提的五個面向，再加上「促進教師專業成長」這一個面向，提出六個學習領導行為面向如下：

1. 建立學生學習願景

學校領導的實踐意味必須持續維持聚焦在學習活動（MacBeath & Dempster, 2009），而為了聚焦於學習活動，則有必要建構學生學習的辦學願景，並且透過溝通與對話，讓學校成員對願景充分理解與凝聚共識。唯學生學習並不限於學業成就，而是學生多元智慧的發展，並且宜尊重學生的個別差異，以及兼具個別學習與團隊學習的經驗（林明地，2013）。

2. 塑造有利學習環境

在行政組織上，領導者宜建立優質的行政團隊以作為服務教師教學的後盾。在物質環境上，學校宜有足夠的教學軟硬體設備以滿足教師與學生的需求。在心理環境上，宜建立安全有序的環境，肯定教師在教以及學生在學上的努力，並鼓勵師生勇於嘗試新的教學方式或學習策略。在文化環境，宜降低教師間保守封閉、同儕平庸的文化，並協助滋長同事間合作分享，追求精進的文化。唯有在上述有利於教與學的環境下，教師的教以及學生的學才有迅速成長的空間。

3. 促進教師專業成長

教師專業成長的方式除了傳統的學位進修與參與研習之外，還是以和教學現場實作息息相關的教學觀察與回饋、教學檔案製作與評量、教學行動研究等，係協助教師「自我更新發展」（self-renewal）、建立「個人的實踐智慧」（personal practical wisdom）的三項利器。特別是藉由省思，教師可以更肯定自己的教學尊嚴與價值，並找出專業改善的方向；而經常性的專業對話，可以使教師成為具凝聚力的專業社群。

4. 鼓勵持續專業對話

除了教師之間的對話之外，林明地（2013）亦鼓勵學校內、外部成員（包括行政人員、教職員、家長、社會大眾、教育行政機構人員等）亦應有機會針對真實的教與學、以及如何建構有利於教與學的環境，進行深度的對話和討論，而經由討論才會產生共識、理解與接受，進而提升凝聚力及行動的一致性。

5. 提高學習領導密度

如前所示，學習領導不應僅限於行政人員的領導，至少應分布至教師的層級。鄭淑惠與陳文彥（2013）便指出教師學習領導的探討，乃是建構整個學習領導大架構中不可或缺的一環，同樣的學生及學生家長亦可加入學習領導的行列，用以加強學習領導的密度。換言之，宜讓學校成員在適當的時間、空間和議題上，皆具有影響他人的領導機會；讓學習領導不限於特定職位、個體，而是一個可以共榮共享的平台（林明地，2013）。

6. 共同承擔績效責任

林明地（2013）認為學習領導既以學生學習為核心概念，那麼定期檢視學生學習成果並由學校成員共同負起績效責任，乃是權責相符之必然，其具體作法如下：(1)建立學生學習內容、方法、過程及結果的長期資料庫；(2)營造對學生學習成果的共同責任感；(3)定期檢視學生學習成果，並據以改善；(4)落實自我評鑑於師生教與學的日常生活之中；(5)聚焦於證據及其與學校核心價值間的一致性；(6)同時兼顧內外部績效責任；(7)相關成員能討論如何適當地呈現績效責任；(8)透過溝通與對話，讓家長、社會大眾及教育政策制定者理解學校業已對學生學習負起績效責任。

(三) 影響路徑

在影響路徑方面，學習領導直接影響到學校的運作及教室的活動。唯不論是在學校層級或教室層級的運作，學習領導關心的還是在課程設計、教學策略、學

習評量、班級經營、親師溝通、學生輔導等領域品質的提升，而不會是在行政事務的管理績效。

(四) 學生成果

學生學習成果才是學習領導的最終目的，沒有學習成果的展現，學習領導將失去存在的價值。Murphy 等人（2006）指出學生成果可以透過高素質學生成就、畢業率、大學入學率、畢業後事業成功等指標來評估。林明地（2013）則提醒：不能以單一學業成績取代多元的學習；不能偏重學生個人學習，而忽視團隊學習與組織學習；不能以少數學生的學習代表全部，而應把每個學生都帶上來，這才是學習領導的目標。

參、國內校長學習領導相關研究之探析

國內校長學習領導的研究，大約只有 10 年的歷史，為期仍短。本文作者於 2020 年 3 月以「學習領導」為關鍵字，查詢國家圖書館「碩博士論文知識加值系統」，發現以國內各級學校為研究對象的學習領導博碩士論文共有 40 篇，其中有 32 篇係有關校長學習領導的實徵性研究。另外於國家圖書館「臺灣期刊論文索引系統」進行查詢，發現以國內各級學校為研究對象的學習領導期刊論文共有 34 篇，其中有 8 篇係校長學習領導實徵性研究論文。

經閱讀後，本文採這 8 篇校長學習領導實徵性期刊論文、以及 10 篇博士論文、22 篇碩士論文，共 40 篇供本研究參考。這 40 篇實徵性的研究對象與研究方法整理如表 1。

表 1 學習領導研究對象及研究方法一覽表

研究者	研究題目	研究對象	研究方法
呂悅寧 (2013)	國民小學校長學習領導之調查研究	研究對象為臺北市、新北市及基隆市公、私立國民小學校長共 269 位。	問卷調查法
林君屏 (2015)	一所推動理念學校校長學習領導敘說之研究	一所公辦公營的部落國小，訪談者為校長、主任、教師、部落人士共計 6 人。	訪談法、觀察法與文件分析
陳品華 (2015)	國小校長學習領導之個案研究：以學習共同體之推動為例	一所推動學習共同體的國小，針對 1 位校長、2 位主任以及 2 位教師為對象進行訪談。	訪談法、觀察法與文件分析
羅文興 (2015)	國民小學校長學習領導之研究－以新北市五位校長為例	研究對象：獲得教育部卓越校長領導獎國小組新北市五位國小校長。	半結構式訪談
周麗修 (2016)	高級中學校長學習領導、教師專業發展與教師創新教學關係之研究	研究對象為臺北市、新北市、基隆市之 39 所高級中學教師，有效樣本共 628 份。	問卷調查法
林浩銘 (2016)	新竹縣國民小學校長學習領導、教師專業發展與教師	研究對象為新竹縣公立國民小學 51 所學校教師，回收 576 份有效問卷。	問卷調查法

	教學效能關係之研究		
林意明 (2016)	桃園市國民小學校長學習領導與教師創新教學關係之研究	桃園市國民小學教師為研究對象，問卷回收後取得 631 份問卷。	問卷調查法
徐千淑 (2016)	桃竹苗地區國民小學校長學習領導與學習共同體關係之研究	研究對象為桃竹苗國民小學教師，有效問卷回收數 740 份。	問卷調查法
陳淑雯 (2016)	新北市公立國民小學校長學習領導與教師領導關係之研究	以 104 學年度新北市公立國民小學教師為研究對象，回收有效問卷回收 740 份。	問卷調查法
黃旭綢 (2016)	國民小學校長學習領導與教師教學關注關係之研究	臺北市、新北市、基隆市公立國民小學教師 715 人	問卷調查法
黃琦婷 (2016)	校長學習領導能力指標建構之研究	校長學習領導相關背景之專家學者及臺北市國小校長人員共 30 名	模糊德懷術
江岳庭 (2017)	一所偏鄉國中校長推動學習共同體－以學習領導的觀點研究	以一所推動學習共同體的偏鄉國中 1 位校長、1 位主任及 5 位課任教師為研究對象。	訪談法、文件分析及現場觀察
李珮婕 (2017)	臺北市國小學校教學圈與校長學習領導關係之研究	研究對象為臺北市 10 所參與「臺北市 105 年度推動教師專業發展評鑑國民小學發展教學觀察策略學校教學圈方案試辦計畫」，回收有效樣本數為 276 份校之教師兼行政人員及一般教師。	問卷調查法
李高財 (2017)	新北市國民小學校長學習領導與學生學業樂觀關係之研究	研究對象為新北市的國小教師，有效問卷為 949 份。	問卷調查法
張寶宗 (2017)	國民小學校長學習領導與學校效能之研究	研究對象為雲林縣、嘉義縣及嘉義市之教師，有效回收問卷為 336 份。	問卷調查法
陳怡蓉 (2017)	國民小學校長學習領導與教師專業學習社群關係之研究	研究對象為臺北市、新北市以及基隆市在職之公立國民小學教師，效樣本為 514 份。	問卷調查法
陳繁興、 蔡吉郎、 翁福元 (2017)	技術型高中校長學習領導、教師專業學習社群與教學效能關係之研究	全國技術型高中 155 所現職教師，回收有效問卷 1,008 份。	問卷調查法
黃暉睿 (2017)	國民小學校長學習領導行為指標建構及其實證調查之研究	以 104 學年度臺灣六個直轄市之公立國民小學教師為母群體，回收有效問卷有 943 份。	問卷調查法
蔡吉郎 (2017)	技術型高中校長學習領導、教師參與專業學習社群與教師教學效能關係之研究	研究對象為技術型高中教師，有效問卷 727 份。	問卷調查法
卓靜敏 (2018)	臺北市國民小學校長學習領導與教師創新教學關係之研究	臺北市國民小學教師為對象進行研究，回收有效問卷 571 份。	問卷調查法
秦夢群、 簡瑋成、 張義雄 (2018)	國中校長學習領導、教師專業學習社群與學生學習表現關係之研究	臺灣地區國民中學教師為研究對象，回收有效問卷 647 份。	問卷調查法
陳俊鴻 (2018)	新北市國民中學校長學習領導、教師專業學習社群與	研究對象為新北市國民中學教師，有效問卷 447 份。	問卷調查法

	學校創新經營關係之研究		
陳添丁 (2018)	國民小學校長學習領導、學校組織學習與教師教學效能關係之研究	桃竹三縣市公立國民小學教師為研究對象，有效樣本為 724 份。	問卷調查法
楊麗玲 (2018)	永遠的學習不斷的成長——一位學校教育人員「學習領導」實踐歷程之自我敘說	一位國小校長。	敘說研究
潘慧玲、 陳文彥 (2018)	校長促進教師專業學習的槓桿：校長學習領導對教師課堂教學研究影響之中介模式分析	對象為臺灣本島公立國民中學教師（含兼任行政職之教師），有效問卷 1,340 份。	問卷調查法
盧秋菊 (2018)	國民小學校長學習領導系統模式建構之研究	以臺中市公立國民小學教師為對象，共計 966 人。 訪談對象：國民小學校長共計 5 位。	問卷調查、 半結構式訪談
賴連功 (2018)	國小校長學習領導、學校組織學習與學校效能關係之研究	臺灣地區之臺北市、新北市、桃園市、基隆市等四大區國小教師，有效問卷 577 份。	問卷調查法
龔祐祿 (2018)	國小校長學習領導、教師專業發展與學習型學校關係之研究	臺灣地區 1,240 位國民小學教師為調查對象	問卷調查法
吳國銘 (2019)	國民小學校長學習領導與教師教學效能及學生學習成就之關係研究	新北市國民小學五年級級任教師為研究對象，回收有效樣本為 315 份。	問卷調查法
林真真 (2019)	國內高中職以下校長學習領導相關研究之後設分析	2013 年至 2018 年 16 篇國內博碩士論文之文獻及研究數據納入分析。	後設分析法
林瑀珩 (2019)	國民中學校長學習領導與教師組織承諾關係之研究——以新竹縣、市為例	新竹縣、市國中教師為研究對象，收回有效問卷 523 份。	問卷調查法
陳文彥、 潘慧玲 (2019)	校長領導對教師學習領導的影響：檢視信任關係與專業強調的調節作用	國中教師為對象，運用問卷調查法進行探討，共回收 1,340 份有效問卷。	問卷調查法
陳建志 (2019)	國民小學校長學習領導與學生學習成效關係之研究——以個性化學習為中介變項	臺灣地區 1,020 位公立國民小學教師為對象。	問卷調查法
陳淑君 (2019)	幼兒園園長學習領導與教師專業承諾關係之研究——以桃園市為例	桃園市 620 名幼兒園教師為研究對象，有效問卷 480 份。	問卷調查法
曾瑋玲 (2019)	國民小學教師知覺校長學習領導與教師專業承諾關係之研究	以桃園市 720 名國小教師為研究對象，有效問卷 608 份。	問卷調查法
黃暉睿、 劉鎮寧 (2019)	國民小學校長學習領導指標建構及其實證調查之研究	以六個直轄市公立國小教師為研究母群體，有效問卷 943 份。	問卷調查法
鄭淑惠 (2019)	校長學習領導促進學校課程發展之個案研究	一位參與過「學習領導與學習共同體計畫」之公立國中。	個案研究法 採半結構式訪談及文件分析
戴雲卿 (2019)	從教育觀點與模糊邏輯探討校長的學習領導	研究對象為臺北市、新北市、基隆、宜蘭、臺中及臺南市都會及非都會區中學，共計 51 名校長和教師。	模糊德懷術
蘇淑媛	臺中市國民小學教師知覺	研究對象：臺中市國小教師，有效	問卷調查法

(2019)	校長學習領導與組織氣氛關係之研究	回收問卷為 415 份。	
蘇淑媛、 賴志峰 (2019)	臺中市國民小學教師知覺校長學習領導與組織氣氛關係之研究	研究對象：臺中市 106 學年度國民小學，共計 234 所公立國民小學教師，有效回收問卷為 415 份。	問卷調查法

資料來源：本文作者自行整理

茲將這 40 篇論文的内容，依研究對象與研究方法、服務領導實施狀況、實施成效、實施困境、影響因素等五個方面做整理評述如下。

一、研究對象與研究方法

在研究對象上，以幼兒園為對象有 1 篇（3%）、國小為對象有 27 篇（68%）、國中為對象有 7 篇（18%）、高中職為對象有 3 篇（8%）、中學為對象有 1 篇（3%）、中小學為對象有 1 篇（3%）。可見絕大多數係集中於小學或國中，比較需要加強的學校階段別係幼兒園、高中職、大學和特殊學校。另 40 篇論文的調查或訪談對象絕大多數係為教師，比較需要加強的係以行政人員、家長與學生為對象的研究。

研究方法上，所使用的方法有：量化的問卷調查法有 30 篇（75%）、量化的問卷調查伴隨質性的訪談 1 篇（3%）、質性的個案研究法 4 篇（10%）、以及模糊德懷術 2 篇（5%）、後設分析法 1 篇（3%）、敘說研究 1 篇（3%）、半結構式訪談 1 篇（3%）。可見，還是以量化的問卷調查為最大宗。比較需要加強的是質性的個案研究、訪談法、訪談加文件分析、以及模糊德懷術、後設分析法、敘說研究、行動研究等。另外在實驗設計與準實驗設計的使用上，以及加強質量研究方法的統合，實有再努力的空間。

二、校長學習領導實施狀況

在 30 篇有關校長學習領導知覺程度的研究結果上有 29 篇（97%）發現學校教師對校長學習領導的知覺結果，係屬良好或中上（高）程度（如呂悅寧，2013；林浩銘，2016；吳國銘，2019；秦夢群、簡瑋成、張義雄，2018；陳繁興、蔡吉郎、翁幅元，2017；黃暉睿、劉鎮寧，2019；潘慧玲、陳文彥，2018；蘇淑媛、賴志峰，2019）。只有周麗修（2016）的研究發現高級中學教師對校長學習領導之現況具中度知覺。

我國中小學校長學習領導的層面，相關研究指出大致符合本文前述的六個層面：建立學生學習願景、塑造有利學習環境、促進教師專業成長、鼓勵持續專業對話、提高學習領導密度、共同承擔績效責任（江岳庭，2017；陳品華，2015；

黃琦婷，2016；鄭淑惠，2019；盧秋菊，2018；羅文興，2015）。

以上研究結果與國外研究發現雷同。Robinson 與 Timperley（2007）分析了 17 個研究之後，歸納了可以增進教與學的五個學習領導要素：(1)提供教育方向；(2)確保策略性聯結；(3)建構一個專注在增進學生學習成功的社群；(4)從事建設性問題解決的對話；(5)選擇和發展有利學生學習的資源和工具。Reardon（2011）的研究發現學習領導的核心要素包括下列六個：(1)高標準的學生學習；(2)嚴謹的課程；(3)教學的品質；(4)學習的文化和專業的行為；(5)與外部社群的聯結；(6)系統的績效責任管理。

另外，我國中小學校長在下述層面的表現較佳：「形塑學生學習環境」（林真真，2019；林瑀珩，2019；陳建志，2019；陳淑雯，2016；龔祐祿，2018）、「促進教師專業成長」（林浩銘，2016）。但在「共同承擔績效責任」層面表現較低或較顯不足（林浩銘，2016；林真真，2019；林瑀珩，2019；陳淑雯，2016；戴雲卿，2019）。可見中小學校長如何定期檢視學生學習成果並由學校成員共同負起績效責任，還是有努力的空間。

三、校長學習領導的成效

國內校長學習領導的研究幾乎集中於領導成效方面。就校長或園長的學習領導對教師的影響方面，其和下列變項頗具有顯著正相關並具有預測力：(1)教師專業發展（林浩銘，2016；周麗修，2016；龔祐祿，2018）；(2)教師專業學習社群（秦夢群等人，2018；陳怡蓉，2017；陳俊鴻，2018；陳繁興等人，2017；蔡吉郎，2017；羅文興，2015）；(3)教學效能（林浩銘，2016；吳國銘，2019；陳添丁，2018；陳繁興等人，2017；蔡吉郎，2017）；(4)教學創新（林意明，2016；卓靜敏，2018；周麗修，2016）；(5)教師課堂教學研究（潘慧玲、陳文彥，2018）；(6)教師組織承諾（林瑀珩，2019）；(7)教師專業承諾（陳淑君，2019；曾瑋玲，2019）；(8)教師領導（陳淑雯（2016））。

校長或園長的學習領導對學校的影響方面，其和下列變項頗具有顯著正相關並具有預測力：(1)學校組織氣氛（蘇淑媛，2019；蘇淑媛、賴志峰，2019）；(2)學校組織學習（林君屏，2015；徐千淑，2016；陳添丁，2018；賴連功，2018；龔祐祿，2018）；(3)學校效能（張寶宗，2017；賴連功，2018）。

校長的學習領導除了直接影響學生學業樂觀（李高財，2017）、學生學習表現（秦夢群等人，2018）、學生學習成就（吳國銘，2019；陳建志，2019）之外，主要是透過「教師專業學習社群」（秦夢群等人，2018）、「教師教學效能」（吳國銘，2019）、「教師運用個性化學習」（陳建志，2019）等中介變項對於學生學習

產生間接的影響。

以上研究發現與國外研究結果雷同。國外研究指出校長學習領導對於學校組織與教師的影響較為常見。諸多研究發現校長領導行為與下述變項成顯著正相關：學校氣氛（Kirkhus, 2011; Paletta, Alivernini, & Manganelli, 2017; Weathers, 2011;）、教師工作滿意（Kirkhus, 2011; Paletta et al., 2017; Williams, 2012）、教師自我效能（Moon, 2012; Paletta, et al, 2017; Williams, 2012）、教師領導（Lochmiller & Cunningham, 2019）、教師留職率（Bond, 2012; Urick, 2012; Williams, 2012）。另為數眾多的實徵研究與後設分析紛紛指陳校長確實能透過其他中介歷程，而對學生學習成果產生間接而顯著的影響（Hallinger, 2011; Hallinger & Heck, 1996, 2010; Leithwood & Jantzi, 2008; Leithwood, Patten, & Jantzi, 2010; Lochmiller & Cunningham, 2019）。

四、校長學習領導的困境

國內在校長學習領導的困境之研究甚少，只有 4 篇。校長學習領導的主要困境在校長本身工作忙碌，推動各項計畫與展示學習活動成果工作繁瑣，造成行政與教師的負擔；另校長需多與家長會和志工聯繫，會覺得時間不夠用（盧秋菊，2018）。在教師部份，教師工作忙碌，有心無力，並缺乏問題意識及問題解決能力（江岳庭，2017；陳品華，2015；盧秋菊，2018）；與教師「建立信任」關係，不是短時間可以做到的（盧秋菊，2018）；如何鼓勵教師走出「傳統式教學的舒適圈」，型塑「與時俱進」的學習文化，讓老師提升專業能力，也是一個不小的挑戰（江岳庭，2017；盧秋菊，2018；羅文興，2015）。在學生與家長部份，學生程度落差大，設計符應個別化的教學活動，有實施的困難度；家長只重視課業，忽略多元學習；家長會的資源不充裕，無法給學校足夠的支持（江岳庭，2017；盧秋菊，2018）。在行政機關部份，經費補助計畫延續性不足，需另闢財源挹注；補助經費來不及到位，會影響學校正常運作（陳品華，2015；盧秋菊，2018）。

五、校長學習領導的影響因素

國內在校長學習領導影響因素的相關研究並不多見，只有 3 篇。羅文興（2015）與陳品華（2015）的研究發現，校長學習領導的影響因素主要係校長在學習領導的專業素養及意願，另外，教師參與學習的意願與文化亦深深影響校長學習領導的推動。

國外校長學習領導的影響因素研究亦顯示校長領導的信念理念至為重要。Moral、Martin-Romera、Martinez-Valdivia 與 Olmo-Extremera（2018）發現所研究的四個中學校長具有相當類似的價值信念，諸如高度的道德感、對社群與社會

公平的強烈承諾感、對教育的高度熱情、視自己為社會服務的工具、展現為提升所有學生學習成就而奉獻學校的態度。

在個人及學校背景變項上，林真真（2019）曾探討國內高中職以下教育人員對校長學習領導知覺之實際差異程度，將 2013 年至 2018 年 16 篇國內博碩士論文之文獻及研究數據，採用後設分析法進行分析，獲得如下研究結論：

1. 不同性別教育人員知覺校長學習領導有顯著差異，且男性教育人員顯著高於女性教育人員對校長學習領導知覺。
2. 年齡 51 歲以上顯著高於 30 歲以下及 31- 40 歲教育人員之校長學習領導知覺。
3. 年齡 41-50 歲顯著高於年齡 31- 40 歲教育人員之校長學習領導知覺。
4. 學歷為一般大學顯著高於師範院校教育人員之校長學習領導知覺。
5. 年資 5 年以下顯著高於 6-10 年及 11-15 年教育人員之校長學習領導知覺。
6. 職務為組長顯著高於導師教育人員之校長學習領導知覺。
7. 職務為主任顯著高於導師、科任及組長教育人員之校長學習領導知覺。
8. 學校規模 12 班以下與 13-24 班、13-24 班與 25-48 班之校長學習領導無顯著差異。

肆、國內校長學習領導研究未來發展方向

根據國內校長學習領導實徵性研究之探析，本文提出下列未來發展方向的建議如後，供國內教育研究者所參酌：

一、建構本土化的概念架構

任何教育研究的最終目的，係在建構一個理論體系，而其中的一個要素便是概念架構的建立。是故國內的教育研究者如何從事更多有關校長學習領導的實徵性研究，分析說明國內學校教育文化的情境與國外不同之處，參考國外的研究架構，從而建構一個符合我國國情的本土化概念架構，是我輩共同努力的目標。

二、擴大研究範圍與對象

我國校長學習領導實徵性研究絕大多數係集於小學或國中，比較需要加強的學校階段別係幼兒園、高中職、大學和特殊學校。另 40 篇論文的調查或訪談對象絕大多數係為教師，比較需要加強的係以行政人員、家長與學生為對象的研究。此外，我國校長學習領導研究對象幾乎集中在公立學校，私立學校的情況則甚少被探討。然公立與私立學校之組織特性與實務之運作實有差異，因此私立學校仍是很值得研究的對象。

三、運用多元的研究方法

在研究方法上，我國校長學習領導實徵性研究所使用的方法仍以量化的問卷調查法為最大宗，比較需要加強的是質性的個案研究、訪談法、訪談加文件分析、以及模糊德懷術、後設分析法、敘說研究、行動研究等。另外在實驗設計與準實驗設計的使用上，以及加強質量研究方法的統合，實有再努力的空間。

四、擴展研究主題

在研究主題上，未來的研究可多進行校長學習領導的歷程、困境與影響因素的質性研究，以深入理解、描述、與詮釋其領導現象，以做為其後大樣本量化研究的基礎，然後透過量化研究，驗證各變項之間的因果關係，進而建立本土化的學習領導模式與架構。

五、加強中介變項與調節變項的研究

國內校長學習領導的量化研究有愈來愈多探討三個以上變項間關係，而伴隨結構方程模式的誕生，許多研究能結合因素分析與徑路分析的技術，考驗潛在變項間之因果路徑模式，這是一個可喜的現象。今後校長學習領導的研究除了繼續以教師教學、教師專業發展、教師領導等為中介之外，亦可以多探討校長學習領導對於學生學習的直接與間接影響。另外，調節變項的研究亦是校長學習領導必須開拓的主題。在這一方面，國內校長學習領導的研究只有一篇，即陳文彥與潘慧玲（2019）的研究發現：校長領導對於教師學習領導的影響效果，受到信任關係與學業強調的調節；信任關係對於校長領導的影響力具有加乘作用，而高學業強調則對校長領導之影響力產生壓抑效果。是故有關校長學習領導行為或者校長學習領導成效的調節變項的研究，在國內有大幅開拓的空間。

參考文獻

- 丁一顧、胡慧宜（2015）。教學輔導教師學習領導與夥伴教師教學效能關係之研究。**中正教育研究**，14(2)，43-73。
- 江岳庭（2017）。一所偏鄉國中校長推動學習共同體—以學習領導的觀點研究（未出版之碩士論文）。淡江大學，新北市。
- 吳清山、林天祐（2012）。學習領導。**教育研究月刊**，217，139-140。
- 吳國銘（2019）。國民小學校長學習領導與教師教學效能及學生學習成就之關係研究（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 呂悅寧（2013）。國民小學校長學習領導之調查研究（未出版之碩士論文）。臺北市立大學，臺北市。
- 李安明（1999）。「為教學而行政」的校長教學領導：理論與實務。**教育政策論壇**，2(2)，158-203。
- 李珮婕（2017）。臺北市國小學校教學圈與校長學習領導關係之研究（未出版之碩士論文）。臺北市立大學，臺北市。
- 李高財（2017）。新北市國民小學校長學習領導與學生學業樂觀關係之研究（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 何佳瑞（2011）。學習導向之領導—40年來經驗研究的教導（上）。**教育研究月刊**，212，95-105。
- 卓靜敏（2018）。臺北市國民小學校長學習領導與教師創新教學關係之研究（未出版之碩士論文）。臺北市立大學，臺北市。
- 周麗修（2016）。高級中學校長學習領導、教師專業發展與教師創新教學關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 林明地（2013）。學習領導：理念與實際初探。**教育研究月刊**，229，18-31。
- 林君屏（2015）。一所推動理念學校校長學習領導敘說之研究（未出版之博士論文）。國立屏東大學，屏東市。

- 林浩銘（2016）。新竹縣國民小學校長學習領導、教師專業發展與教師教學效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 林真真（2019）。國內高中職以下校長學習領導相關研究之後設分析（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 林意明（2016）。桃園市國民小學校長學習領導與教師創新教學關係之研究（未出版之碩士論文）。中原大學，桃園市。
- 林瑀珩（2019）。國民中學校長學習領導與教師組織承諾關係之研究——以新竹縣、市為例（未出版之碩士論文）。銘傳大學，臺北市。
- 徐千淑（2016）。桃竹苗地區國民小學校長學習領導與學習共同體關係之研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。
- 秦夢群、簡瑋成、張義雄（2018）。國中校長學習領導、教師專業學習社群與學生學習表現關係之研究。《教育與心理研究》，41(1)，1-30。
- 張寶宗（2017）。國民小學校長學習領導與學校效能之研究（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義市。
- 陳文彥、潘慧玲（2019）。校長領導對教師學習領導的影響：檢視信任關係與學業強調的調節作用。《教育科學研究期刊》，64(1)，119-147。
- 陳怡蓉（2017）。國民小學校長學習領導與教師專業學習社群關係之研究（未出版之碩士論文）。臺北市立大學，臺北市。
- 陳俊鴻（2018）。新北市國民中學校長學習領導、教師專業學習社群與學校創新經營關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 陳品華（2015）。國小校長學習領導之個案研究：以學習共同體之推動為例（未出版之碩士論文）。淡江大學，新北市。
- 陳建志（2019）。國民小學校長學習領導與學生學習成效關係之研究——以個性化學習為中介變項（未出版之博士論文）。臺北市立大學，臺北市。
- 陳淑君（2019）。幼兒園園長學習領導與教師專業承諾關係之研究——以桃園市為例（未出版之碩士論文）。銘傳大學，臺北市。

- 陳淑雯（2016）。新北市公立國民小學校長學習領導與教師領導關係之研究（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。
- 陳添丁（2018）。國民小學校長學習領導、學校組織學習與教師教學效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 陳繁興、蔡吉郎、翁福元（2017）。技術型高中校長學習領導、教師專業學習社群與教學效能關係之研究。**教育政策論壇**，20(4)，63-106。
- 曾瑋玲（2019）。國民小學教師知覺校長學習領導與教師專業承諾關係之研究（未出版之碩士論文）。銘傳大學，臺北市。
- 黃旭鈞（2002）。國民小學校長課程領導模式建構之研究。（未出版博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 黃旭鈞（2018）。校長學習領導提升教與學成效的理念與策略。**教育研究月刊**，292，37-52。
- 黃旭絹（2016）。國民小學校長學習領導與教師教學關注關係之研究（未出版之碩士論文）。臺北市立大學，臺北市。
- 黃琦婷（2016）。校長學習領導能力指標建構之研究（未出版之碩士論文）。臺北市立大學，臺北市。
- 黃暉睿（2017）。國民小學校長學習領導行為指標建構及其實證調查之研究（未出版之博士論文）。國立屏東大學，屏東市。
- 黃暉睿、劉鎮寧（2019）。國民小學校長學習領導指標建構及其實證調查之研究。**臺東大學教育學報**，30(4)，1-40。
- 楊振昇（1999）。我國國小校長從事教學領導概況、困境及因應策略之分析研究。**暨大學報**，3(1)，183-236。
- 楊麗玲（2018）。永遠的學習不斷的成長--一位學校教育人員「學習領導」實踐歷程之自我敘說（未出版之碩士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。
- 潘慧玲、陳文彥（2018）。校長促進教師專業學習的槓桿：校長學習領導對教師課堂教學研究影響之中介模式分析。**教育研究集刊**，64(3)，79-121。

- 蔡吉郎（2017）。技術型高中校長學習領導、教師參與專業學習社群與教師教學效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立彰化師範大學，彰化市。
- 鄭淑惠（2019）。校長學習領導促進學校課程發展之個案研究。教育研究月刊，308，34-47。
- 鄭淑惠、陳文彥（2013）。教師的學習領導：領導踐行與能力發展的初探。教育研究月刊，229，86-99。
- 盧秋菊（2018）。國民小學校長學習領導系統模式建構之研究（未出版之博士論文）。國立暨南國際大學，南投縣。
- 賴連功（2018）。國小校長學習領導、學校組織學習與學校效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 戴雲卿（2019）。從教育觀點與模糊邏輯探討校長的學習領導。臺灣教育評論月刊，8（2），79-85。
- 羅文興（2015）。國民小學校長學習領導之研究-以新北市五位校長為例（未出版之碩士論文）。淡江大學，新北市。
- 謝文全（2012）。教育行政學（四版）。臺北市：高等教育。
- 蘇淑媛（2019）。臺中市國民小學教師知覺校長學習領導與組織氣氛關係之研究（未出版之碩士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。
- 蘇淑媛、賴志峰（2019）。臺中市國民小學教師知覺校長學習領導與組織氣氛關係之研究。學校行政雙月刊，120，35-60。
- 龔祐祿（2018）。國小校長學習領導、教師專業發展與學習型學校關係之研究（未出版之博士論文）。臺北市立大學，臺北市。
- Bond, S. (2012). *Perceptions of support, induction, and intentions by secondary science and mathematics teachers on job retention* (Unpublished doctoral dissertation). The University of North Carolina at Chapel Hill, Chapel Hill, NC.
- Dempster, N. (2009). *Leadership for learning: A framework synthesizing recent research*. Canberra, Australia: Australian College of Educators.

- Dempster, N., Townsend, T., Johnson, G., Bayetto, A., Lovett, S., & Stevens, E. (2017). *Leadership and literacy: Principals, partnerships, and pathways to improvement*. Chan, Switzerland: Springer.
- Edmond, R. R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1), 15-24.
- Glatthorn, A. A. (1987). *Curriculum leadership*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Glickman, C. D. (2002). *Leadership for learning: How to help teachers succeed*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Goldring, E., Huff, J., Spillane, J. P., & Barnes, C. (2009). Measuring the learning-centered leadership expertise of school principals. *Leadership and Policy in Schools*, 8(2), 197-228.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hallinger, P. and Heck, R.H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32 (1), 5-44.
- Hallinger, P. and Heck, R.H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management*, 30(2), 95-110.
- Kirkhus, D. (2011). *Contributory factors to teachers' sense of community in public urban elementary schools* (Unpublished doctoral dissertation). Seton Hall University, South Orange, NJ.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496-528.
- Leithwood, K., Patten, S. and Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*,

46(5), 671-706.

■ Lochmiller, C. R., & Cunningham, K. M. W. (2019). Leading learning in content areas: A systematic review of leadership practices used in mathematics and science instruction. *International Journal of Educational Management*, 33(6), 1219-1234.

■ MacBeath, J., & Dempster, N. (2009) (Eds.). *Connecting leadership and learning: Principles for practice*. London, England: Routledge.

■ Moon, G. (2012). *A theoretical and empirical investigation of professional development's impact on self- and collective efficacy by school accountability status* (Unpublished doctoral dissertation). State University of New York at Albany, Albany, NY.

■ Moral, C., Martin-Romera, A., Martinez-Valdivia, E., & Olmo-Extremera, M. (2018). Successful secondary school principalship in disadvantaged contexts from a leadership for learning perspective. *School Leadership & Management*, 38(1), 32-52.

■ Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership. In P. W. Thurston & L. S. Lotto (Eds.), *Advances in educational administration* (pp. 163-200). Greenwich, Connecticut: JAI Press.

■ Murphy, J., Elliott, S. N., Golding, E., & Porter, A. C. (2006). *Learning-centered leadership: A conceptual foundation*. New York, NY: The Wallace Foundation.

■ Murphy, J., Elliott, S. N., Golding, E., & Porter, A. C. (2007). Leadership for learning: A research-based model and taxonomy of behaviors. *School Leadership and Management*, 27(2), 179-201.

■ Paletta, A., Alivernini, F. & Manganelli, S. (2017). Leadership for learning: The relationships between school contexts, principal leadership and mediating variables. *International Journal of Educational Management*, 31(2), 98-117.

■ Reardon, R. M. (2011). Elementary school principals' learning-centered leadership and educational outcomes: Implications for principals' professional

development. *Leadership and Policy in Schools*, 10, 63-83.

- Robinson, V. M. J., & Timperley, H. S. (2007). The leadership of improvement of teaching and learning: Lessons from initiatives with positive outcomes for students. *Australian Journal of Education*, 51(3), 247-262.
- Southworth, G. (2004). *Primary school leadership in context: Leading small, medium and large sized schools*. London, England: Routledge.
- Twonsend, T., MacBeath, J. (2011) (Eds.). *International Handbook of Leadership for Learning*. Heidelberg, Germany: Springer Netherlands.
- Weathers, J. (2011). Teacher community in urban elementary schools: The role of leadership and bureaucratic accountability. *Education Policy Analysis Archives*, 19(3), 1-42.
- Williams, I. R. (2012). *The impact of induction/mentoring on job satisfaction and retention of novice teachers* (Unpublished doctoral dissertation). Bowie State University, Bowie, MD.
- Urick, A. (2012). *To what extent do typologies of school leaders across the U.S. predict teacher attrition? A multilevel latent class analysis of principals and teachers* (Unpublished doctoral dissertation). The University of Texas at San Antonio, San Antonio, TX.

