

科技部補助專題研究計畫

(期中進度報告/期末報告)

國民中小學校長服務領導、教師領導與教學創新關係之研究

計畫類別：個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：MOST 103-2410-H-30-45-SSS

執行期間：103 年 08 月 01 日至 104 年 07 月 31 日

執行機構及系所：輔仁大學師資培育中心

計畫主持人：張德銳博士

共同主持人：葉興華博士

計畫參與人員：王淑珍、何嘉惠、張家禕、吳冠霖

本計畫除繳交成果報告外，另須繳交以下出國報告：

執行國際合作與移地研究心得報告

出席國際學術會議心得報告

期末報告處理方式：

1. 公開方式：

非列管計畫亦不具下列情形，立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權，一年二年後可公開查詢

2. 「本研究」是否已有嚴重損及公共利益之發現：否 是

3. 「本報告」是否建議提供政府單位施政參考 否 是，____（請
列舉提供之單位；本部不經審議，依勾選逕予轉送）

中華民國 104 年 7 月 31 日

目錄

目錄	I
表次	II
圖次	IV
中文摘要	V
英文摘要	VI
壹、緒論	1
貳、文獻探討	4
參、研究方法與實施	15
肆、結果分析與討論	26
伍、結論與建議	51
參考文獻	54
附錄 預試問卷、正式問卷	63
科技部補助專題研究計畫成果報告自評表	76

表次

表 3-1 國小層級抽樣表.....	17
表 3-2 國中層級抽樣表.....	18
表 3-3 問卷回收及廢卷統計表.....	18
表 3-4 校長服務領導量表鑑別度分析摘要表.....	18
表 3-5 教師領導量表鑑別度分析摘要表.....	19
表 3-6 教學創新量表鑑別度分析摘要表.....	20
表 3-7 校長服務領導量表之信效度分析.....	22
表 3-8 教師領導量表之信效度分析.....	23
表 3-9 教學創新量表之信效度分析.....	24
表 3-10 專家學者名單	25
表 4-1 背景變項次數分配統計表.....	27
表 4-2 校長服務領導量表各題平均數、標準差.....	28
表 4-3 教師領導量表各題平均數、標準差.....	30
表 4-4 教學創新量表各題平均數、標準差.....	31
表 4-5 不同學校層級之教師在校長服務領導、教師領導及教學創新各向度及整體 t 考驗摘要表.....	33
表 4-6 不同性別教師在校長服務領導、教師領導及教學創新各向度及整體之 t 考驗摘要表.....	34
表 4-7 不同服務年資之教師對於校長服務領導、教師領導與教學創新各向度及整體知覺之描述統計與變異數分析摘要表.....	35
表 4-8 不同學歷教師對於校長服務領導、教師領導與教學創新各向度及整體知覺之描述統計與變異數分析摘要表.....	38
表 4-9 不同職務教師對於校長服務領導、教師領導與教學創新各向度及整體知覺之描述統計與變異數分析摘要表.....	42

表 4-10 校長服務領導、教師領導及教學創新整體相關矩陣摘要表.....	45
表 4-11 校長服務領導各向度及教師領導各向度相關矩陣摘要表.....	45
表 4-12 教師領導各向度及教學創新各向度相關矩陣摘要表.....	45
表 4-13 校長服務領導各向度及教學創新各向度相關矩陣摘要表.....	46
表 4-14 校長服務領導整體、教師領導整體對「教學創新整體」逐步迴歸分析摘要表.....	46
表 4-15 校長服務領導、教師領導各向度對「教學創新整體」逐步迴歸分析摘要表.....	47
表 4-16 校長服務領導、教師領導各向度對教學創新各向度逐步迴歸分析摘要表.....	48
表 4-17 校長服務領導、教師領導與教學創新之因果關係各項適配標準檢核評估表.....	49
表 4-18 校長服務領導、教師領導與教學創新結構模式之各效果值.....	50

圖次

圖 3-1 研究流程圖.....	15
圖 3-2 研究架構圖.....	16
圖 4-1 校長服務領導、教師領導與教學創新結構模式圖.....	51

科技部補助專題研究計畫

國民中小學校長服務領導、教師領導與教學創新關係之研究

摘要

本研究旨在探究國民中小學校長服務領導、教師領導與教學創新之現況與關係。研究採問卷調查法，研究對象為國民中小學教師共 2,613 人，研究工具為「國民中小學校長服務領導、教師領導與教學創新關係之研究調查問卷」，資料分析則採平均數、t 考驗、單因子變異數分析、相關分析以、逐步迴歸分析以及結構方程模式分析。

研究結果為：(1)國民中小學教師所知覺之校長服務領導表現為中度表現、教師領導表現屬中高程度、教學創新則為高度表現；(2)不同學校層級、性別及職務之教師對校長服務領導、教師領導、教學創新的知覺有顯著差異；(3)校長服務領導、教師領導與教學創新之間皆具有顯著之正向相關；(4)校長服務領導、教師領導對教學創新有正向影響效果；(5)教師領導直接影響教學創新的表現，校長服務領導則為間接影響效果。研究者最後根據研究結果提出建議，作為實務及後續研究之參考。

關鍵詞：校長服務領導、教師領導、教學創新

The Correlational Study of Principal Servant Leadership, Teacher Leadership, and Teaching Innovation

Abstract

The main purposes of this study are to explore the current situation and relationship of principal servant leadership, teacher leadership, and teaching innovation in elementary and junior high school. The study employs survey method. There are 2,613 subjects including elementary, and junior high school teachers. The instrument is “Principal Servant Leadership, Teacher Leadership, and Teaching Innovation Inventory”. Data is analyzed by means, *t*- test, one-way ANOVA, Pearson product-moment correlation, stepwise regression, and SEM.

The main findings of this study are as follows: (1) The degrees of principal servant leadership, teacher leadership, and teaching innovation are at upper middle levels. (2) There are significant differences in principal servant leadership, teacher leadership, and teaching innovation by teachers at different school level, gender, and position. (3) The correlation between principal servant leadership, teacher leadership, and teaching innovation is positive. (4) Principal servant leadership and teacher leadership have a positive impact on teaching innovation. (5) Teacher leadership is the major predictor of teaching innovation, and it has a direct positive effect on teaching innovation. Principal servant leadership has an indirect effect on teaching innovation.

Keywords: principal servant leadership, teacher leadership, teaching innovation

國民中小學校長服務領導、教師領導與教學創新關係之研究

壹、緒論

一、研究背景與動機

領導在人類生活及組織行為中是一個必然的課題。人不能離群索居，要過群體的生活，在群體中自然會涉及領導行為，但有效的領導不必然代表有道德的領導，在當代新興領導議題中，服務領導（servant leadership）即是少數能同時達成有效能與有道德二項規準的領導哲學，它具有穩固的道德基礎，是用以指明和滿足追隨者的需求，而非領導者的需求關心（Keith, 2008），值得加以倡導。

校長是學校的掌舵者，校務經營的核心。雖然學校為教育組織，並非以營利為目的，但有效的校長領導，確能重塑校園優質文化、激勵教師及學生開展潛能、促進學校整體經營效能。在當代的領導理論中，服務領導講究以服務別人的最高需求為優先，重視發展部屬的能力與生命經驗的豐實淬鍊，與對社會責任認知的追求（蔡進雄，2003；Sendjaya & Sarros, 2002）。在政策多元易變、教師權能高張、家長積極介入的教育時代脈絡下，實有必要完整深究校長服務領導在學校經營實務現場的影響。

教師是教育實施及改革的關鍵人物，國內近幾年的教育改革趨勢，尤其突顯教師專業提升的重要性，要讓教師參與教育的最佳途徑之一便是讓教師承擔起領導者的角色任務。陳佩英（2008）指出師資培育法、教師法的修訂、九年一貫課程改革等，改變了學校的教育環境，將由上而下的集中控制管理改為分散賦能的發展模式，學校領導和教師角色期待變得模糊、多元和複雜，帶給臺灣在地脈絡下教師領導（teacher leadership）的迫切性。

Katzenmeyer 和 Moller（2009）指出每一所學校裏，都有一群可以成為教師領導者的沈睡巨人，這群人能成為為提升學生學習而推動改革的驅力。Wang 和 Zepeda（2013）亦認為教師領導係校長領導的延伸，亦是增進學校效能的重要影響因素。近幾年臺灣所推動的教師專業發展革新，如教學輔導教師、教學專業學習社群、教師專業發展評鑑、活化教學等，賦予教師許多舞台與空間，

鼓勵教師做各種嘗試與發揮，教師領導是否已然成型，值得加以研究。

然而教師領導的落實深受校長領導的影響，為了落實教師領導，Murphy (2005) 主張校長有必要重鑄領導 (recasting leadership)，而比較適合教師領導的校長領導行為除了轉型領導 (transformational leadership) 與催化領導 (facilitative leadership) 之外，服務領導也是非常值得採行的理念。惟校長服務領導與教師領導的關係之研究在國內尚付之闕如，值得進一步加以探究。

教師領導除了可能受校長服務領導的影響之外，相關研究亦發現教師領導將有助於教師教學與學生學習效能的提升。對教師而言，教學應無新舊之分，但卻不能一成不變，不論教學理念、課程設計、教學策略或教學評量等，在教學活動中都需因應學生需求及時空變換，產生創新的作法，方能更加精進教學與學習成效。教學創新 (teaching innovation) 是國民中小學九年一貫課程的核心精神，也是二十一世紀教育改革的重要趨勢 (王秀玲、林新發、康瀚文、梁玟燁、蔡麗華，2008)。在以往九年一貫課程改革以及當今十二年基本國民教育改革當中，要培養學生樂於學習的動機，積極參與學習的態度，教師本身教學創新行為是重要關鍵。

林生傳 (2002) 指出教師領導是改變教師文化、提升教學品質的有效途徑之一。此外，教師領導的效益，還包括減輕校長負擔、提升教學效能、肯定優秀教師、提升教師士氣、留住優秀教師、增進學生學習成就、維持變革的持續力等 (Frost & Durrant, 2003; Katzenmeyer & Moller, 2009; York-Barr & Duke, 2004)。如果教師相信自己的教學專業且又不斷充實相關知識，能有信心的運用個人技能、外部資源、團隊合作來完成教學工作，在教學上就更有可能實踐教學創新行為、促進教學效能的提升 (王秀玲、林新發、康瀚文、梁玟燁、蔡麗華，2006; Harris & Muijs, 2003)。

前述所言之校長服務領導以及教師領導的力量，是否亦能對國內實施十二年國民教育之後，愈來愈需加以重視的教師「教學創新」有同樣的正向影響力，在國內仍乏實證研究，而有待未來進一步探討與驗證，此亦為本研究之動機。

二、研究目的與待答問題

(一) 研究目的

1. 了解國民中小學校長服務領導、教師領導、教學創新的現況。
2. 探討不同背景變項的國民中小學教師對於校長服務領導、教師領導及教學創新知覺的差異情形。
3. 分析國民中小學校長服務領導、教師領導、教學創新的關係。
4. 探究校長服務領導、教師領導對教學創新的預測力。
5. 建立校長服務領導、教師領導對教學創新影響之因果關係模式。

(二) 待答問題

1. 國民中小學校長服務領導、教師領導及教學創新的現況為何？
2. 不同背景變項國民中小學的教師對於校長服務領導、教師領導及教學創新知覺的差異情形為何？
3. 國民中小學校長服務領導、教師領導及教學創新之間的相關為何？
4. 國民中小學校長服務領導、教師領導對教學創新的預測力為何？
5. 校長服務領導、教師領導對教學創新影響之因果關係模式是否獲得支持？

三、重要名詞釋義

(一) 校長服務領導

校長服務領導 (servant leadership) 是領導者回應內在心靈感召，關注被領導者的需求，展現服務第一與謙卑奉獻的理念精神，透過倫理關懷、利他奉獻、服事扶持、社群成長等具體方式實踐，影響被領導者也成為願意服務他人的人。

在本研究中所稱的校長服務領導，是指受試者在「校長服務領導量表」的得分而言。量表分數愈高者，即代表其在校長服務領導的知覺程度越佳。

(二) 教師領導

教師領導 (teacher leadership) 係指具備專業知能的教師在教室內外所發揮的影響力；教師領導者自我肯定且受到他人認同，不但持續自我精進，引領同儕協同合作、激勵彼此專業成長，同時亦積極參與學校行政決定、協助學校整合教育資源，以提升教學品質及學生學習成效。

在本研究中所稱的教師領導，是指受試者在「教師領導量表」的得分

而言。分量表分數愈高者，即代表其在教師領導的知覺程度越佳。

(三) 教學創新

教學創新 (teaching innovation) 係指教師為了因應學生多元的學習需求及個別差異，透過不斷思考、吸取教育新知、激發創意，以形塑個人的教學理念，並別出心裁地活用多元新穎的教學題材、方法、評量及班級經營方式，來吸引學生學習興趣，激發學生創造思考，進而提升學習成效。

在本研究中所稱的教學創新，是指受試者在「教學創新量表」的得分而言。分量表分數愈高者，即代表其在教學創新的知覺程度越佳。

貳、文獻探討

一、服務領導的意涵與相關研究

(一) 服務領導的意義

服務領導之起源有其基督教背景的典故，耶穌基督是服務領導先驅的典範，耶穌使用了僕人這個名詞，做為偉大的同意字，而領袖的偉大是以他為同胞的服務程度來衡量 (林思伶，2004)。服務領導，亦有人譯為僕人領導，國內外學者的定義如下：

蔡進雄 (2003) 指出僕人領導是領導者以部屬為中心的領導方式，照顧部屬，了解部屬、關懷部屬、服務部屬，並協助部屬成長功能以達成組織目標的一種人性化的領導風格。

林思伶 (2004) 認為服務領導是透過有形或無形的互動，而使個人或團體朝著組織目標或領導者目標行動的一種影響關係。強調領導本質的影響關係和影響力，是能夠透過社會互動、道德、榜樣或魅力來達成。

吳清山、林天佑 (2004) 指出僕人領導是領導者具有僕人風格與心理特質，能夠服事、扶持、激勵與授權他人，而不將自己視為高高在上，處處需要他人服事。這種表現為他人服務的行為與態度，又稱為服務領導。

Greenleaf (1977) 認為服務領導是一個人受到內在心靈感召，產生為他人服務的意念，以想要服務他人的天性為基礎，主動選擇成為一個領導

者，這是一種實踐的哲學。

Spears (1995) 指出服務領導是一種領導的新模式，它企圖同時提升個人成長，並以結合團隊、社群、個人參與決策、倫理以及關懷的行動等方式，來改善機構的品質。

Patterson (2003) 認為服務領導是領導者受到個人內在的精神所指引，主動為他人奉獻，並應該聚焦在追隨者身上，認為追隨者才是領導者必須關心的重點。

綜觀上述可知，服務領導的定義有幾個要義：1.服務領導的產生源自於內心感召，是一種認同的使命，而非外塑的行為。2.服務領導講究服務先於領導的精神，領導者透過服侍、激勵、關懷等實際作為來影響他人。3.服務領導追求的不只是組織的績效，還包括組織內個人及群體共同的成長。

承上，本文認為校長服務領導即是領導者回應內在心靈感召，關注被領導者的需求，展現服務第一與謙卑奉獻的理念精神，透過倫理關懷、利他奉獻、服事扶持、社群成長等具體方式實踐，影響被領導者也成為願意服務他人的人。

(二) 服務領導的內涵

現今服務領導的內涵大致源於 Greenleaf (1977) 及 Spears (1998) 的觀點。Greenleaf (1977) 指出服務領導的內涵共 13 項，分別為：1.傾聽及瞭解；2.語言與想像力；3.靜思；4.接納及同理心；5.先知先覺；6.遠見；7.認知與理解；8.說服他人；9.概念形成；10.治癒與服務；11.社群；12.董事；13.權利與威權。而 Spears (1998) 所提出的服務領導內涵如下：1.傾聽；2.同理；3.治癒；4.覺察；5.說服；6.概念化；7.遠見；8.服侍；9.對他人成長的承諾；10.建立社群。

後續蘇美麗 (2006) 的研究將服務領導分為建立願景、賦權增能、可信任度、建立社群、關懷服務、協助發展、傾聽瞭解、珍視他人及謙虛和遜九個向度。林思伶 (2007) 亦針對服務領導，提出自我覺察、傾聽同理、說服、治癒、服侍、對教師成長的承諾、建立社群、發展願景與前瞻性行

為等八個向度。整理後，可知服務領導的內涵多元廣泛，包含領導者的特質、領導者的思考脈絡、與人互動的行為、領導風格的著力、帶領組織成長的方式等。

有鑑於不同的研究所提出的內涵或有差異，但亦有概念重疊之處，因此，部分研究將服務領導的特質整合歸納。陳木金（2007）即將校長的服務領導分為四大面向，分別為 1.人文的校長：包含傾聽同理及治癒；2.理性的校長：包括自我覺察及說服；3.專業的校長：服侍、發展願景、前瞻性行為；4.創新的校長：對教師成長的承諾、建立社群。陳惠茹（2010）提出校長的服務領導為人文關懷、願景分享、專業創新、理性說服四個層面。許德便（2012）將校長的服務領導歸納為四個層面，1.謙恭服侍：同理心、自我察覺、服侍；2.真誠奉獻：傾聽、理性接納、愛與尊重；3.激勵感召：治癒、說服、前瞻願景；4.建立社群。國外 Barbuto 與 Wheeler（2006）的研究，結合 Spears 提出的特徵，加上召喚，歸納服務領導為五個層面，分為是利他主義的召叫、情感的治癒、具說服力的圖像及智慧與組織服侍。

綜合上述研究及校長服務領導意義的要點，本研究將校長服務領導內涵進一步歸納整合，做為本研究校長服務領導研究的四大層面：

1.敏覺溝通：校長傾聽、覺察成員的想法及思維，同理成員的感受，進而運用說服的技巧，澄清彼此所需及使命。

2.前瞻願景：校長以過去為基礎、現在為起點、放眼未來，面對問題除了能有統整觀及系統化的抽象思考，亦能預見特定事件發展及決策的影響。

3.利他奉獻：校長在信任的基礎上，以服務他人的需求為承諾，協助同仁走出困境，追尋生命的完整。

4.激勵成長：校長協助部屬成長，使組織個體成為更自由、更一致的人，同時亦凝聚社群的熱情，以集體效能，開展成員間共通性的生命經驗。

（三）服務領導的相關研究

服務領導能夠喚起連結，讓組織更有效率、更賦權、更充滿熱情、有

更多的滿足 (Greenleaf, 1977; Laub, 1999; Spears, 1995)。以學校為研究對象而言，教師對於校長服務領導的知覺屬中上程度 (呂詩琦, 2011; 何琪雯, 2011; 林佩伶, 2011; 胡雅棠, 2008; 許德便, 2012; 黃金印, 2011; 黃慧欣, 2014; 楊振明, 2011; 楊銘發, 2012; 張本文, 2015)。部份研究則指出教師對於校長服務領導的知覺屬中間程度 (陳姿吟, 2011)。研究的結果發現校長服務領導和學校效能有正向的關係 (吳珮欣, 2013; 吳勁甫, 2008; 陳姿吟, 2011; 許德便, 2012; 康靜慧, 2013; 楊炳清, 2007; Hebert, 2003)。校長服務領導與學校組織氣氛呈現正相關 (陳姿吟, 2011; Lambert, 2004)。校長服務領導與教師工作滿意有顯著正相關 (黃金印, 2011; 楊振明, 2011; 楊銘發, 2012; Miers, 2004; Svoboda, 2008)。校長服務領導與學生成就有顯著正相關 (Lambert, 2004)。

在不同背景變項對於校長服務領導的差異部分，研究指出男性教師對校長服務領導知覺程度顯著高於女性教師 (何琪雯, 2011; 林佩伶, 2011; 陳姿吟, 2011; 許德便, 2012; 黃金印, 2011)。而在教師職務部分，胡雅棠 (2008) 與許德便 (2012) 指出兼任行政教師在校長服務領導的感受顯著高於教師；而有部份研究則指出兼任主任的教師在校長服務領導的感受顯著高於教師 (何琪雯, 2011; 林佩伶, 2011)。在教師年資部份，多數研究指出年資較長的教師對於校長服務領導的知覺程度顯著高於年資較淺之教師 (許德便, 2012; 黃金印, 2011; 劉道德, 2007; 楊炳清, 2007)。而以學校規模背景變項而言，何琪雯 (2011) 與胡雅棠 (2008) 研究指出「25-48班」學校之教師對校長服務領導知覺程度較高；亦有研究指出 51 班以上的學校教師對校長服務領導知覺程度顯著高於其他學校規模的學校 (陳姿吟, 2011)，而許德便 (2012) 則指出 12 班以下之學校對校長服務領導知覺程度顯著高於 37-48 班的學校。

以校長服務領導的預測力而言，宜蘭縣國小校長服務領導對學校創新經營有預測力 (謙志銘, 2012)。以臺南市國小教師為例，校長僕人領導、組織公平對幸福感具有預測力 (孫苡甄, 2013)。新竹縣國小校長的服務領導各層面中以「智慧」與「組織服務」對整體學校效能最具預測效果 (康

靜慧，2013)。澎湖縣國小校長服務領導各層面中以「傾聽同理」對整體學校效能最具有預測力(吳珮欣，2013)。校長服務領導對組織學習有顯著直接效果(劉明超，2011)。

二、教師領導的意涵與相關研究

(一) 教師領導的意義

Katzenmeyer 和 Moller(2009)主張教師領導係指教師在教室內和超越教室之外進行領導。他們認同教師係學習者、領導者的社群並對其有貢獻，影響其他教師一同改進教育實務，同時接受達成領導結果的責任。

蔡進雄(2007)認為教師領導即教師對學生、學校行政人員、同儕、家長及社區等產生積極正面影響力的歷程。

吳清山和林天祐(2008)認為教師領導是教師在專業社群中從事領導者角色，參與學校行政決定、激勵同儕知識的創造和分享，幫助同儕能力的增進，以及提升家長親子教育能力等方面所發揮的影響力。

丁一顧和張德銳(2010)提出教師領導是教師協助教師的歷程，亦即教師領導係在既定的組織目標或組織願景下，教師領導者運用影響力，與其他教師共同合作、相互支援與學習、一起改進教育，共同為提升學生學習與成效負責。

張德銳和張素偵(2013)將教師領導定義為教師依其正式職位或以非正式的方式，在教室內，特別是超越教室之外，貢獻於既是學習者也是領導者的社群，影響他人一同改進教育實務，進而提升學生學習的歷程。

綜合上述定義，教師領導的意義具備下列要點：

- 1.自願投入服務：教師出於個人意願，發揮正向影響力。
- 2.角色定位多元：教師領導的角色定位可以是正式或非正式的方式呈現。
- 3.具備專業知能：教師領導者應具備專業，關注教育品質改善，以提升學生學習成效。
- 4.超越教室疆界：教師領導的場域不限於教室內，能走出教室、跨出學校更佳。
- 5.發揮影響效力：教師領導可以個別或團隊方式將影響力擴散。

因此，本文認為教師領導係指具備專業知能的教師在教室內外所發揮的影響力；教師領導者自我肯定且受到他人認同，不但持續自我精進，引領同儕協同合作、激勵彼此專業成長，同時亦積極參與學校行政決定、協助學校整合教育資源，以提升教學品質及學生學習成效。

（二）教師領導的內涵

教師領導的內涵，Fullan（1994）從工作分析的角度出發，指出指出教師領導的增能及任務有六，包括熟稔教與學的知識、統合領導的知識、教育脈絡的知識、創造持續學習的機會、兼顧變革過程的管理與教育的道德目的。

亦有部分研究從教師人格特質取向出發，指出具有潛力的教師領導者，所應具備的人格特質有三，是有能力、可信賴、且平易近人的（Katzenmeyer & Moller, 2009）。Ault（2009）則認為關懷、樂於分享、能有結構的啟蒙他人並願意調解衝突等，是重要的教師領導者特質。

然而，多數研究（張德銳和張素偵，2012；Dickerson, 2003; DiMaggio, 2007; West, 2008 及 Phillips, 2009）著重在教師領導發揮影響力的實務層面，將教師領導內涵分為發展指引、肯定認同、專業自主、同儕協助、共同參與、開放溝通及有利環境等七項。

綜合上述研究及教師領導意義的要點，本研究將教師領導內涵分為五大層面：

- 1.肯定認同：教師領導者對自身教學專業具有信心，願意承擔領導者的角色，亦能獲得同儕的讚揚與肯定。
- 2.同儕協作：教師領導者能主動與同儕教師分享及討論教學經驗與資源。
- 3.專業成長：教師領導者願意持續自我精進，勇於嘗試課程與教學的創新。
- 4.學校革新：教師領導者主動參與學校各項革新工作的發展與決策，並扮演行政與教師間溝通的橋樑。
- 5.資源整合：教師領導者能鼓舞學校同儕成為合作的團隊，亦能爭取社區及家長對學校的認同，協助學校整合教育資源。

（三）教師領導的相關研究

近年來教師領導的研究，除了聚焦於教師或班級，已有多數延伸至學校層面，關注教師領導在校內的現況、與學校文化與組織氣氛的關係、與學校效能的關係。研究顯示教師領導者的角色是被認同的（Hook, 2006），且國民小學教師對於教師領導的知覺屬中上程度（方美金，2011；李爭宜，2014；林欣儀，2009；郭騰展，2007；陳玉玫，2013；；張本文，2015；楊淙富，2012；趙廣林，2011；謝逸勳，2011；羅嘉慧，2010）。國中教師對於教師領導的知覺屬中上程度（陳怡潔，2007；黃文玲，2014）。此外，部分研究指出國民小學教師領導行為良好（黃憲璋，2009；張慶鴻，2009）。

在不同背景變項對於教師領導的差異部分，研究指出男性教師對教師領導知覺程度顯著高於女性教師（方美金，2011；李爭宜，2014；陳怡潔，2007；陳玉玫，2013；楊淙富，2012；趙廣林，2011）。而在教師職務部分，趙廣林（2011）指出兼任行政教師在教師領導的感受顯著高於教師；而楊淙富（2012）則指出兼任行政教師僅在「推動教師領導協作」高於未兼任行政教師；而部分研究指出擔任主任之教師對教師領導知覺程度較高（李爭宜，2014；陳玉玫，2013；謝逸勳，2011），方美金（2011）指出擔任職務為「級任教師」、「教師兼組長」顯著高於「科任教師」。而以學校規模背景變項而言，陳玉玫（2013）研究指出「25-48班」學校之教師對教師領導知覺程度較高；亦有研究指出12班以下的學校教師對教師領導知覺程度顯著高於其他學校規模的學校（楊淙富，2012；趙廣林，2011），而李爭宜（2014）則指出「大型學校」之教師對教師領導有較高的知覺。

三、教學創新的意涵與相關研究

（一）教學創新的意義

創新是將創意形成具體的成果或產品，能為顧客帶來新的價值，且得到公眾認可。因此，創新是一種具體的行動（吳思華，2002）。創新應用於教育中所形成的教學創新，即是透過教師創意的啟發，將新的想法及作為融入教學活動中，以提升學生的學習成效。有關教學創新的意義，相關研究定義如下：

林偉文（2002）指出教學創新行為是教師會樂於滿足學生的好奇心，培養學生的創造力，與他人討論並分享知識與教學的一種心流經驗。

張世忠（2002）指出教學創新即是想出別人所想不出的觀念和做法，對傳統及現況教學做法的革新及一種問題解決的能力。

張玉成（2003）指出教學創新的意義有二，其一是創意性的教學，意指老師在教學過程中，運用新穎的方法、策略與過程，使教學生動活潑而富有變化，以引起學生的學習興趣；其二是思考啟發的教學，強調學習者經過教師的協助，在心智上有所產出或發展。

王秀玲等（2006）認為教學創新行為係指教師面對多元教學情境時能因應與靈活變通教學法，其所採行的教學方法或策略，可能是整合科際間之知能或是從傳統教學方法中加以創新，教師在自身的創新行為過程中，具有高度的成就動機，且樂於與他人分享互動，進而提升教師專業學習與成長。

許德便（2012）將教師教學創新定義為教師在教學活動過程中，能透過新穎的教學方法、多元的教學策略，使教學能生動活潑且富有變化與樂趣，能引起學生學習興趣，提升教學效果的教學歷程與行為。

本研究綜合整理後，認為教學創新係指教師為了因應學生多元的學習需求及個別差異，透過不斷思考、吸取教育新知、激發創意，以形塑個人的教學理念，並別出心裁地活用多元新穎的教學題材、方法、評量及班級經營方式，來吸引學生學習興趣，激發學生創造思考，進而提升學習成效。其要義有三：第一，教學創新是教師基於改變現階段教學實務而產生。第二，教學創新的基礎是教師專業的持續成長活化。第三，教學創新的目標是達成學生的有效學習。

（二）教學創新的內涵

吳清山（2002）指出教學創新應包括：了解學生學習需求、營造班級學習氣氛、善用現代資訊科技、活用多樣教學方法、使用多元評量方式、運用能產生創意的的方法、鼓勵學生分組討論、正確使用發問技巧。

羅綸新（2003）則指出教學創新包含不斷思索產生新的教學想法或觀念、不斷創作出新的教材及組織新的教學內容、創新的教學方法或策略、創新的評量方法及技術四大層面。

史美奐（2004）將教學創新分為教學目標、有效教學、教學設計、班級經營、

創新教學五個面向。

鄭鈺靜(2009)、許婉鈴(2010)、楊欣蓓(2010)之研究則以教師思維、教材及課程、教學方法、評量方式四層面為主。

許德便(2012)將教師教學創新建構為四個層面，分別是「精進教學」、「活化教材」、「多元評量」、「創新活動」。

參酌教學創新相關文獻，各研究對教學創新之內涵所歸類較頻繁出現之層面以環扣教師教學的基本流程切入，包括「教學目標」、「課程或教材設計」、「教學方法」、「教學評量」等。此外，亦有部分研究增納「教師創新的思維能力」、「師生互動」及「班級經營」等內涵。綜合歸納後，本研究將教學創新內涵分為五大部分，分述如下：

1. 「創新的教學理念」：教師能因應教育環境與學生需求，不斷思考並吸取教育新知、激發創意，以形塑個人的教學理念，在教育工作上展現創新的氣象。
2. 「創新的教學內容」：教師了解教學目標及學生的特質，運用多元的教學資源設計合於學生學習的教材與活動。
3. 「創新的教學方法」：教師活用多元的教學方法，配合學生學習需求及個別差異，因材施教。
4. 「創新的教學評量」：教師能選擇多元且合宜的教學評量方式，了解學生學習情形，促進學生學習的成就感，並給予即時回饋，以增進學習成效。
5. 「創新的班級經營」：教師能夠以多樣化的班級經營模式，營造民主、開放、和諧的班級氣氛，以增進學生的互動與學習表現。

(三) 教學創新的相關研究

近年來有關教學創新的研究指出，國民小學教師對於教學創新行為及現況知覺屬中上程度(馬世驊, 2007; 胡敏曲, 2005; 楊欣蓓, 2010; 蔡仁隆, 2003)。國中教師對於教學創新行為及現況知覺亦達中高程度(王秀玲等, 2005; 呂淑華, 2008; 林貞仔, 2007; 許德便, 2012; 游弋嫻, 2006; 楊曼玉, 2008)。

以不同背景變項而言，蔡仁隆(2003)研究指出女性教師在教學創新優於男性教師，王秀玲等(2005)則指女性國中教師之「同儕互動關係與專業分享」優

於男性國中教師；林貞仔（2007）、許德便（2012）與楊欣蓓（2010）研究指出男性教師在教學創新知覺高於女性教師，亦有研究顯示性別變項在教學創新的知覺上無顯著差異（呂淑華，2008；胡敏曲，2005；馬世驊，2007；楊曼玉，2008）。就服務年資而論，王秀玲等（2005）指出教學年資在5年以下之國中教師比任教年資在16~20年的國中教師具有較好的教學創新行為；胡敏曲（2005）、蔡仁隆（2003）則指出服務年資16~25年國小教師，教學創新實施現況最佳。楊曼玉（2008）研究指出年資為11-20年，教學創新實施現況最佳。許德便（2012）指出不同服務年資之教師在教學創新整體與各分層面的知覺差異無顯著差異。以職務而言，研究指出兼任行政工作之教師比導師或其他無兼職務之專任教師具有較好的教學創新行為（王秀玲等，2005；呂淑華，2008；馬世驊，2007；許德便，2012；楊曼玉；2008）。

四、校長服務領導、教師領導與教學創新之相關研究

（一）校長服務領導與教師領導之相關研究

有關校長服務領導與教師領導之相關研究，以「校長服務領導」與「教師領導」作為關鍵字搜尋國內外相關論文期刊，僅有一篇針對國小校長服務領導、教師領導、學校組織文化與學校競爭優勢關係進行之研究，研究結果指出，教師領導是校長運用服務領導提升學校競爭優勢的中介因素（張本文，2015）。此外，有研究指出校長服務領導和教師社群互動有正向的關係（許德便，2012）；校長服務領導行為與教師利他行為具有高度正相關（劉道德，2007）；國民中學校長服務領導對教師專業承諾有正向且顯著的影響（黃慧欣，2014；Cerit, 2010）；校長服務領導與組織學習有顯著正相關（何琪雯，2011；林梅君，2011）；校長服務領導行為與教師專業成長具顯著正相關（陳惠茹，2010）。

雖然上述研究並非以校長服務領導及教師領導為主要研究變項，然教師社群互動、利他行為、專業成長及專業承諾、組織學習等，皆含括在本研究中教師領導的重要概念內容中，故顯見校長服務領導與教師領導間應有相關，值得進一步探究。

（二）校長服務領導與教師教學創新之相關研究

國內外並無將校長服務領導與教師教學創新列為二個變項的研究，然 Stewart (2012) 研究指出校長服務領導可以傳達清晰的願景，激勵員工有效的教學和創造學習環境，讓教師開發教學的方法和內容，不斷促進學習成長。劉明超 (2011) 研究指出校長服務領導對組織學習有顯著直接效果。在本研究校長服務領導的四個層面中，激勵成長即是整合對他人成長的承諾及建立社群二個概念，若校長能協助部屬成長，凝聚成員及社群的熱情，相信可以集體效能，開展成員間共通的生命經驗。

而對教師而言，教學創新是以持續不斷透過新穎的教學方法、多元的教學策略，使教學生動活潑且富有變化與樂趣，引起學生學習興趣，提升教學效果。教師教學創新隱含持續思考、吸取教育新知、激發創意，形塑個人教學理念，以教師專業的持續成長活化為基礎。故此，可以合理的推做，若校長能以服務領導帶領組織，以服侍、利他與愛發揮影響力，應能激勵教師在教學實踐上更積極成長，創新踏實。

(三) 教師領導與教學創新之相關研究

研究者搜尋相關論文及期刊，尚未有直接將教師領導與教學創新列為二個變項的研究。然丁一顧與張德銳 (2010)、許德便 (2012)、楊淙富 (2012)、蔡進雄 (2005) 指出教師領導可以協助教師專業成長，促進教師專業學習社群的運作。除了學校教師認為自己對教室管理具有影響力 (Xie, 2008) 外，教師領導行為與班級效能具有顯著的正相關 (黃憲璋, 2009) 而且能促進教師有效教學和學校成功 (Berry, Daughtrey, & Wieder, 2010)。

此外，王振鴻 (2000) 的研究發現教師教學創新行為愈多，其關注教學以及知覺教師角色任務的程度愈高，同時也發現具革新能力的教師傾向熱衷參與專業活動，包括專業組織、學術研討會、工作坊、進修及發表文章。教師領導具有提升專業效能感、改善自我表現、影響其他教師、增強教師績效責任、克服對革新的抵抗及維持變革的持續力等效益 (Katzenmeyer & Moller, 2009)。張德銳與張素偵 (2013) 研究指出教師領導在臺北市已逐漸發展，並對教室、同事、學校、校外及自己產生正向的效益。綜而言之，教師領導與教學創新間具有相當程度的關聯性，值得進行探究。

(四) 校長服務領導、教師領導與教學創新之相關研究

搜尋相關研究論文，直指校長服務領導、教師領導與教學創新之相關的研究並沒有，以此兩兩相關的研究亦屈指可數。綜上言之，以校長服務領導與教師領導所概括的概念而進行的研究，可以發現校長服務領導和教師的專業成長、社群互動及工作滿意度有正向的關係，能促進教師願意投入專業及教學實務，而多數與校長服務領導、教師領導及教學創新概念有關的實徵研究，大致上皆指出校長服務領導有利於激發教師的教學創新、活絡教師間的社群互動（許德便，2012）。

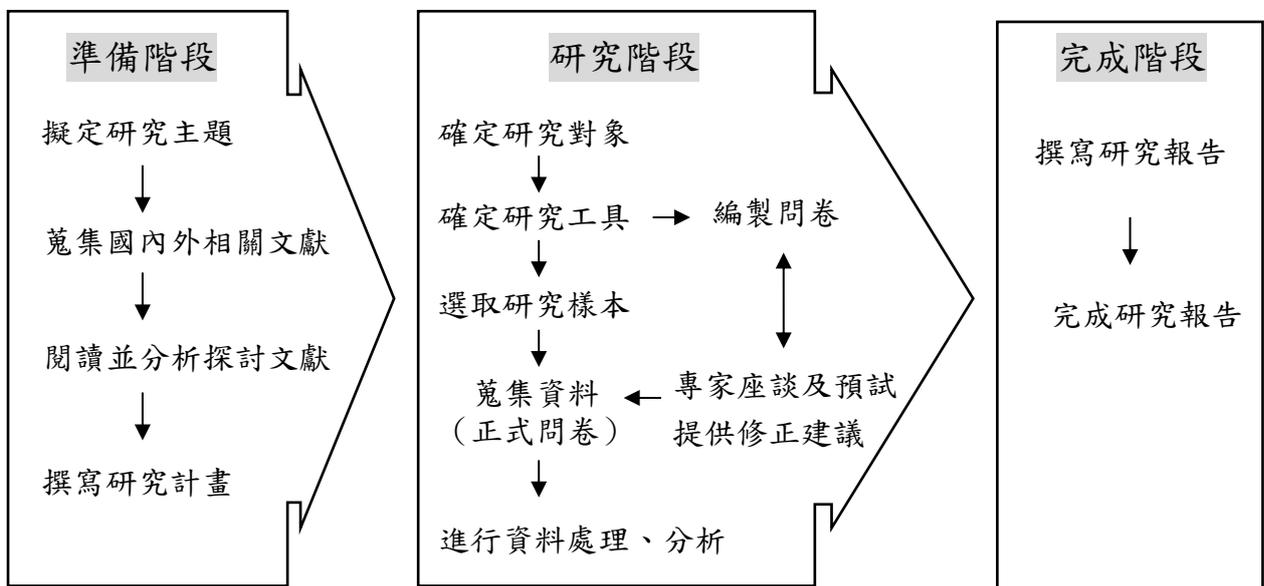
本研究在此基礎上，認為校長的服務領導對於教師有效發揮教師領導，走出教室影響他人是值得探究的，亦想進一步瞭解有效的開展教師領導是否能促進教師的教學創新。故本研究期能了解國民中小學校長服務領導、教師領導、教學創新的現況；探討不同背景變項的國民中小學校長與教師對於校長服務領導、教師領導及教學創新知覺的差異情形。進而分析國民中小學校長服務領導、教師領導、教學創新的關係。以供實務及後續研究之參考。

參、 研究設計與實施

一、研究流程

本研究流程大致上分為準備階段、研究階段以及完成階段等三部分，詳如圖 3-1 內容所示。

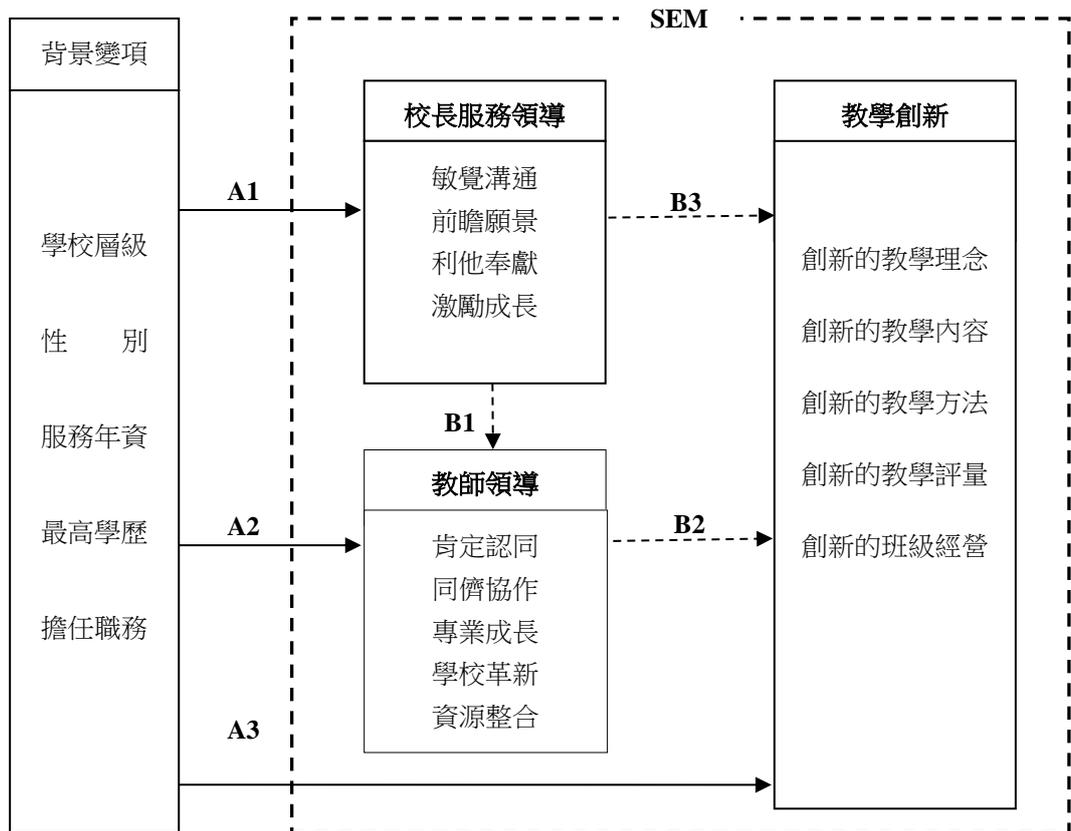
圖 3-1 研究流程圖



二、研究設計

本研究採問卷調查法，並依研究目的與研究問題，提出下列研究架構，如圖 3-2 所示。

圖 3-2 研究架構圖



茲將研究架構圖中 A 及結構方程模型分析 (structural equation model; SEM) 的意義與關係說明如下：

- (一) 路徑 \longrightarrow ：旨在探討不同背景變項在校長服務領導 (路徑 A1)、教師領導 (路徑 A2) 與教學創新 (路徑 A3) 的現況與差異情形。以平均數瞭解現況，以單因子變異數分析瞭解各變項間之差異。
- (二) 路徑 \dashrightarrow ：以結構方程式 (SEM) 瞭解校長服務領導、教師領導與教學創新三變項的整體徑路與適配度分析，並驗證所提出之假設模式，亦即路徑 B1 是驗證「校長服務領導」對「教師領導」有正向的影響效果、路徑 B2 是驗證「教師領導」對「教學創新」有正向的影響效

果、而路徑 B3 是驗證「校長服務領導」對「教學創新」有正向的影響效果。

三、研究對象

預試問卷之施測對象採分層比例隨機抽樣方式，自桃園市中小學裡依學校規模隨機抽取 24 所學校，12 班以下之學校隨機抽取 6 名教師，13-24 班之學校抽取 12 名教師，25-48 班之學校抽取 18 名教師，49 班以上之學校抽取 24 名教師。共發出 342 份調查問卷，有效回收問卷數為 307 份，有效回收率為 89.77%。

正式研究採「二階段取樣法」以抽取適當數目之樣本。第一階段以國民中小學階段別（國小、國中）、地區別（臺灣地區學校分為北、中、南、東四區）、以及學校規模（大、中、小型學校），為分層依據，分層隨機取樣國中 80 所，國小 160 所。第二階段再請辦理學校依學校規模，進行隨機取樣，12 班以下之學校抽取 6 名教師，13-24 班之學校抽取 12 名教師，25-48 班之學校抽取 18 名教師，49 班以上之學校抽取 24 名教師。國小層級抽樣如表 3-1 所示，發出問卷計 1,806 份；國中層級抽樣如表 3-2 所示，發出問卷計 1164 份，總計發出問卷共 2,970 份。經調查後回收，依據表 3-3 問卷回收及廢卷統計表，本研究回收 2,745 份問卷，經檢視後剔除無效廢卷，計有效問卷數為 2,613 份，有效回收率為 87.98%。

表 3-1

國小層級抽樣表

	學校規模	校數	比例	抽樣 校數	實抽 校數	每校 抽樣	抽樣 人數
國小層級	12 班以下	1390	0.52	83.33	83	6	498
	13-24 班	498	0.19	29.85	30	12	360
	25-48 班	507	0.19	30.39	30	18	540
	49 班以上	274	0.10	16.43	17	24	408
	總計	2,669	1.00	160	160		1,806

表 3-2

國中層級抽樣表

	學校規模	校數	比例	抽樣校數	實抽校數	每校抽樣	抽樣人數
國中層級	12 班以下	264	0.28	22.54	22	6	132
	13-24 班	208	0.22	17.76	18	12	216
	25-48 班	283	0.30	24.16	24	18	432
	49 班以上	182	0.19	15.54	16	24	384
	總計	937	1.00	80	80		1164

表 3-3

問卷回收及廢卷統計表

學校層級	寄出校數	回收校數	寄出份數	回收份數	廢卷數量
國中	80	79	1164	1049	51
國小	160	160	1806	1696	81

四、研究工具

本研究問卷以相關研究為基礎進行編製，共有三大量表，第一個量表為「校長服務領導量表」，第二個量表為「教師領導量表」，第三個量表為「教學創新量表」。經預試調查，如表 3-4、表 3-5、表 3-6 顯示，三個面向各題 CR 值皆達顯著差異 ($p < 0.001$)，顯示三個量表各題的鑑別度極佳。

表 3-4

校長服務領導量表鑑別度分析摘要表

向度	題目	CR 值
敏 覺 溝 通	1. 校長能耐心與教師溝通。	18.226***
	2. 校長與教師溝通時，能以開放的態度傾聽同仁的心聲。	17.415***
	3. 校長與教師溝通時，能聽出教師心中想要表達的想法。	15.984***
	4. 校長處理事務時，了解同仁需求。	17.606***
	5. 校長能敏銳覺察周遭的情境與問題。	15.714***
	6. 校長能站在教師的立場看待事情，感同身受。	18.280***
	7. 校長能以理服人，使教師接受其想法。	17.585***
	8. 校長能溝通理念，激發教師的教育熱忱。	18.988***

前 瞻 願 景	9. 校長能以長遠的眼光和宏觀的視野看待問題。	16.652***
	10. 校長能以整體發展的觀點擘劃學校的願景。	16.959***
	11. 校長能凝聚同仁的信念與價值，建構學校願景。	19.032***
	12. 校長能掌握教育政策動向，並依此發展校務。	16.898***
	13. 校長能讓抽象的教育政策在學校內具體落實。	18.947***
	14. 校長對學校事務有遠見，做前瞻性的規劃。	17.737***
利 他 奉 獻	15. 校長能掌握決策後事情發展的變化與結果。	16.942***
	16. 校長熱愛學校，真心奉獻。	16.340***
	17. 校長能以身作則，獲得教師的信任。	18.361***
	18. 校長勇於承擔責任，與教師共同完成學校事務。	18.982***
	19. 校長平易近人，樂於參與師生的活動。	14.256***
	20. 校長為了服務同仁，願意額外付出心力。	16.400***
	21. 校長常與教師談話解惑，讓教師產生面對困難的力量與勇氣。	16.469***
	22. 校長能提供適當的方式，協助教師解決工作上的困境。	18.132***
	23. 校長能關心教師工作以外的狀況，必要時給予協助。	17.489***
	激 勵 成 長	24. 校長重視每位教師不同的才能與優勢。
25. 校長時常鼓勵教師的良好表現。		13.930***
26. 校長會尋求各種資源與管道，以幫助教師專業成長。		15.010***
27. 校長會主動提供新知，讓教師跟上教育的脈動。		13.389***
28. 校長鼓勵教師建立專業學習社群。		13.349***
29. 校長協助校內同仁建立工作團隊。		14.562***
30. 校長充分授權給社群或團隊召集人，領導社群或團隊的運作。		15.247***
31. 校長能提供社群或團隊精神支持和實質協助。		15.992***

表 3-5

教師領導量表鑑別度分析摘要表

向度	題目	CR 值
肯 定 認 同	1. 在教學及班級經營上有效能的教師，願意承擔領導者的角色。	13.990***
	2. 經常和同事互動合作的教師，有機會擔任領導者的角色。	12.181***
	3. 具有平易近人人格特質的教師，容易被推選為領導者。	12.207***
	4. 擔任領導者的教師能獲得其他教師同儕的讚揚與肯定。	12.685***
	5. 行政人員對教師領導者的專業領導能力具有信心。	13.373***
	6. 教師領導者能受到家長與學生的尊敬。	12.291***
	7. 教師領導者的觀念與意見在校內受到相當的尊重。	14.321***
	8. 教師領導者所做的專業決定能受到學校充分支持。	15.274***
同 儕 協 作	9. 教師領導者能與同儕教師建立信任的關係。	15.133***
	10. 教師領導者能主動與同儕教師討論教學策略。	16.219***
	11. 教師領導者能與同儕教師分享教學經驗與資源。	15.826***
	12. 教師領導者能與同儕教師進行教學觀察與回饋。	15.959***

	13. 教師領導者能協助同儕教師建置教學檔案。	15.733***
	14. 教師領導者能參與或引導同儕教師組成專業學習社群。	16.364***
	15. 教師領導者能與同儕教師共同處理教學實務問題。	17.095***
	16. 教師領導者能持續自我精進，主動提升教學知能。	16.204***
	17. 教師領導者能因應學生學習需求，不斷修正自己的教學策略。	17.083***
專業成長	18. 教師領導者能勇於嘗試課程與教學的創新。	14.545***
	19. 教師領導者能盡力協助新進教師適應學校環境。	15.218***
	20. 教師領導者能帶領同儕教師創新課程設計。	17.554***
	21. 教師領導者能支持同儕教師嘗試活化教學。	16.469***
	22. 教師領導者能協助同儕教師熟稔班級經營與輔導技巧。	16.656***
	23. 教師領導者能引導同儕教師教導學生適當的學習策略。	17.402***
	24. 教師領導者能參與學校各項重要會議。	11.263***
	25. 教師領導者能參與規劃、安排學校的重要活動。	12.195***
參與革新	26. 行政人員在作決定時會徵詢教師領導者的意見與想法，以利達成共識。	11.957***
	27. 教師領導者能與同儕討論學校事務，並提供學校行政具體建議。	12.654***
	28. 教師領導者能影響同儕依據學校的政策與規範，配合辦理教育活動。	13.458***
	29. 教師領導者能鼓勵同儕積極參與學校革新事務。	15.218***
	30. 校長、教師與行政人員是一個合作的團隊。	14.852***
資源整合	31. 教師領導者能與家長建立積極而良好的互動關係。	15.743***
	32. 教師領導者能鼓勵家長參加學校辦理的各項活動。	16.728***
	33. 教師領導者能引進社區及家長資源協助校務推動。	18.021***
	34. 教師領導者能提高社區及家長對學校的認同。	16.169***
	35. 面對外界對學校的疑慮，教師領導者能協助釐清學校的作為及緣由。	16.774***

表 3-6
教學創新量表鑑別度分析摘要表

向度	題目	CR 值
創新 的 教學 理念	1. 我能思考教育的本質，據以形塑自己獨特的教學理念。	15.235***
	2. 我能掌握教學創新的理念。	17.051***
	3. 我具有活化教學的信念，勇於創新。	18.941***
	4. 我能從多元觀點思考教育問題並提出改進建議。	17.145***
	5. 我能順應教育潮流，引入新興的教學觀念。	19.075***
	6. 我能透過多元管道獲取教育新知，激發創意。	15.828***
創新 的 教學 內容	7. 我能統整相關知識，使教學內容更具有學習意義。	13.622***
	8. 我能將新興議題融入教學活動之中。	15.889***
	9. 我能勇於嘗試多元化的教材，使學生獲得多方位的學習。	18.726***
	10. 我能自編補充教材或自製教學媒體以豐富教學內涵。	14.016***
	11. 我能提供與學生實際生活經驗相連結的學習活動。	16.496***
	12. 我能依據學生的學習準備度，靈活調整不同教學內容。	15.790***

	13. 我能不斷修正教學方法，以達成教學目標。	15.826***
	14. 我能嘗試新的教學方法，以提升學生學習動機。	16.963***
創新的教學方法	15. 我能靈活運用多元的教學方式，增進學習成效。	19.581***
	16. 我能翻轉課堂的運作模式，培養學生主動學習與討論的習慣。	15.679***
	17. 我能運用學習共同體的策略，促進學生互相學習成長。	16.840***
	18. 我能採用分組合作學習的方式，引導學生共同完成學習任務。	14.738***
	19. 我能依學生的學習能力與興趣，靈活應用教學方法。	16.907***
	20. 我能教導學生適當的學習策略，提升學習成效。	16.236***
創新的學習評量	21. 我能依據教學目標和教學內容，活用適當的評量方式。	14.686***
	22. 我能善用實作評量或檔案評量等多元評量方式。	17.496***
	23. 我能運用教學科技實施評量。	14.134***
	24. 我能提供學生自評與互評的方式來促進楷模學習的效果。	13.329***
	25. 我能因應學生的個別差異，調整評量的方式。	14.586***
	26. 我能根據評量結果，輔導學生學習。	16.076***
創新的班級經營	27. 我能和學生充分溝通、討論，訂定班級的常規。	13.622***
	28. 我能依學生的個別差異，採取適當的管教方式。	16.380***
	29. 我能以民主開放的方式，擴大學生的參與。	11.907***
	30. 我能布置教室情境，以營造學習氣氛。	12.530***
	31. 我能利用班級網頁、e-mail、LINE、臉書等多樣管道傳遞訊息與增進互動。	11.097***
	32. 我能重視家長參與，成立班親會，協助班級事務與教學活動。	12.752***

校長服務領導量表信效度分析如表 3-7，原編 31 題，問卷經 Equamax 轉軸模式進行分析後，可解釋校長服務領導總變異量的 79.16%，但因第 18 題跨二個所屬因素，加上用語敘述恐讓作答者填答時未能精準理解，故刪除此題。刪題後共計 30 題，萃取出四個因素，包含「敏覺溝通」各題因素負荷量.535~.720，「前瞻願景」各題因素負荷量.574~.728，「利他奉獻」各題因素負荷量.557~.741，「激勵成長」各題因素負荷量.509~.844，四因素共可解釋校長服務領導總變異量提高至 79.35%，顯示量表效度良好；而在信度方面，上述各層面 Cronbach α 係數值分別為.966、.966、.960 與.958，都在.90 以上，量表整體之 Cronbach α 係數值亦達.985，量表信度佳。

教師領導量表信效度分析如表 3-8，原編 35 題，問卷經 Equamax 轉軸模式進行分析後，可解釋教師領導總變異量的 72.65%，然因第 30 題所屬因素與原理論架構不符，故刪除此題。刪題後共計 34 題，萃取出五個因素，包含「肯定認同」各題因素負荷量.404~.714，「同儕協作」各題因素負荷量.536~.685，「專業成長」各題因素負荷量.527~.728，「參與革新」各題因素負荷量.634~.796，「資

源整合」各題因素負荷量.628~.839，五因素共可解釋教師領導的總變異量提高至 73.27%，顯示量表效度良好；而在信度方面，上述各層面 Cronbach α 係數值分別為.935、.944、.963、.940 與.951，都在.90 以上，量表整體之 Cronbach α 係數值亦達.978，量表信度佳。

教學創新量表信效度分析如表 3-9，原編 32 題，問卷經 Equamax 轉軸模式進行分析後，可解釋教學創新總變異量的 69.35%，但因第 10 題、第 13、14 題所屬因素與原理論架構不符，且因素負荷量過低，故予以刪除。刪題後共有 29 題，同樣萃取出五個因素，可解釋教學創新總變異量的提高至 69.78%，其中「創新的教學理念」各題因素負荷量.585~.618，「創新的教學內容」各題因素負荷量.454~.554，「創新的教學方法」各題因素負荷量.514~.665，「創新的學習評量」各題因素負荷量.458~.644，「創新的班級經營」各題因素負荷量.419~.750；而量表各層面 Cronbach α 係數值分別為.936、.919、.931、.920 與.898，整體 Cronbach α 係數值達.975，顯示教學創新量表信、效度亦佳。

表 3-7

校長服務領導量表之信效度分析

向度	預試問卷之題號	共同性	因素負荷量	解說總變異量 (%)	校正後項目與整體相關係數	刪題後 Cronbach α 係數	各向度 Cronbach α 係數	處理情形	
								保留	刪除
敏 覺 溝 通	1	0.778	0.636	20.170	0.859	0.961	0.966	✓	
	2	0.809	0.663		0.873	0.960		✓	
	3	0.803	0.682		0.880	0.960		✓	
	4	0.815	0.692		0.881	0.960		✓	
	5	0.673	0.535		0.797	0.965		✓	
	6	0.850	0.722		0.899	0.959		✓	
	7	0.786	0.632		0.873	0.960		✓	
	8	0.798	0.591		0.861	0.961		✓	
前 瞻 願 景	9	0.800	0.658	19.768	0.881	0.960	0.966	✓	
	10	0.822	0.708		0.888	0.960		✓	
	11	0.789	0.579		0.846	0.963		✓	
	12	0.807	0.631		0.866	0.961		✓	
	13	0.815	0.661		0.886	0.960		✓	

	14	0.854	0.715		0.901	0.959		✓
	15	0.828	0.674		0.885	0.960		✓
利 他 奉 獻	16	0.754	0.652	19.264	0.872	0.957	0.966	✓
	17	0.749	0.591		0.882	0.956		✓
	18	0.807	0.546		0.862	0.957		✓
	19	0.761	0.645		0.825	0.959		✓
	20	0.850	0.732		0.865	0.957		✓
	21	0.787	0.553		0.848	0.958		✓
	22	0.824	0.586		0.871	0.957		✓
	23	0.775	0.612		0.817	0.960		✓
激 勵 成 長	24	0.784	0.535	19.962	0.833	0.952	0.958	✓
	25	0.726	0.587		0.816	0.953		✓
	26	0.780	0.636		0.848	0.951		✓
	27	0.706	0.684		0.810	0.954		✓
	28	0.826	0.836		0.843	0.952		✓
	29	0.818	0.777		0.873	0.950		✓
	30	0.770	0.715		0.836	0.952		✓
31	0.796	0.682	0.857	0.951	✓			
總計				79.164		0.986		

表 3-8

教師領導量表之信效度分析

向度	預試問 卷之題 號	共同性	因素 負荷量	解說總 變異量 (%)	校正後 項目與 整體相 關係數	刪題後 Cronbach α 係數	各向度 Cronbach α 係數	處理情形	
								保留	刪除
肯 定 認 同	1	0.502	0.405	14.734	0.649	0.935	0.935	✓	
	2	0.608	0.629		0.768	0.926		✓	
	3	0.540	0.593		0.717	0.929		✓	
	4	0.703	0.698		0.794	0.924		✓	
	5	0.707	0.685		0.803	0.923		✓	
	6	0.762	0.714		0.819	0.922		✓	
	7	0.782	0.715		0.842	0.920		✓	
	8	0.685	0.605		0.788	0.924		✓	
同 儕 協 作	9	0.717	0.550	13.549	0.781	0.937	0.944	✓	
	10	0.753	0.630		0.833	0.932		✓	
	11	0.754	0.608		0.834	0.932		✓	
	12	0.736	0.685		0.823	0.933		✓	
	13	0.691	0.655		0.789	0.937		✓	
	14	0.717	0.540		0.807	0.934		✓	
	15	0.736	0.567		0.826	0.933		✓	

專業成長	16	0.763	0.643	15.267	0.872	0.957	0.963	✓
	17	0.790	0.669		0.882	0.956		✓
	18	0.781	0.728		0.862	0.957		✓
	19	0.685	0.622		0.825	0.959		✓
	20	0.791	0.696		0.865	0.957		✓
	21	0.770	0.706		0.848	0.958		✓
	22	0.776	0.654		0.871	0.957		✓
參與革新	23	0.708	0.528	14.583	0.817	0.960	0.940	✓
	24	0.692	0.733		0.794	0.931		✓
	25	0.764	0.797		0.839	0.925		✓
	26	0.740	0.785		0.821	0.928		✓
	27	0.777	0.772		0.843	0.925		✓
	28	0.727	0.705		0.828	0.927		✓
資源整合	29	0.721	0.630	14.521	0.791	0.931	0.942	✓
	30	0.521	0.447		0.662	0.950		✓
	31	0.708	0.638		0.814	0.931		✓
	32	0.784	0.716		0.864	0.935		✓
	33	0.847	0.818		0.867	0.924		✓
34	0.872	0.834	0.882	0.923	✓			
35	0.818	0.764	0.867	0.924	✓			
總計				72.653			0.978	

表 3-9
教學創新量表之信效度分析

向度	預試問 卷之題 號	共同性	因素 負荷量	解說總 變異量 (%)	校正後 項目與 整體相 關係數	刪題後 Cronbach α 係數	各向度 Cronbach α 係數	處理情形	
								保留	刪除
創新的 教學 理念	1	0.651	0.579	14.731	0.794	0.926	0.936	✓	
	2	0.761	0.621		0.832	0.921		✓	
	3	0.741	0.602		0.822	0.923		✓	
	4	0.691	0.607		0.800	0.925		✓	
	5	0.709	0.587		0.819	0.923		✓	
	6	0.696	0.528		0.793	0.926		✓	
創新的 教學 內容	7	0.736	0.534	14.547	0.791	0.895	0.918	✓	
	8	0.674	0.523		0.779	0.895		✓	
	9	0.727	0.529		0.815	0.890		✓	
	10	0.515	0.299		0.650	0.919			✓
	11	0.668	0.587		0.783	0.895		✓	
	12	0.643	0.500		0.775	0.866		✓	

	13	0.745	0.364		0.763	0.937		✓
	14	0.758	0.419		0.803	0.935		✓
創新的教學方法	15	0.838	0.559	13.830	0.863	0.930	0.944	✓
	16	0.661	0.611		0.769	0.937		✓
	17	0.718	0.666		0.785	0.935		✓
	18	0.670	0.608		0.743	0.939		✓
	19	0.734	0.585		0.822	0.933		✓
	20	0.727	0.518		0.821	0.933		✓
創新的學習評量	21	0.654	0.549	13.289	0.755	0.906	0.920	✓
	22	0.717	0.565		0.807	0.898		✓
	23	0.676	0.536		0.774	0.902		✓
	24	0.688	0.578		0.748	0.908		✓
	25	0.678	0.573		0.760	0.904		✓
	26	0.747	0.606		0.783	0.902		✓
創新的班級經營	27	0.630	0.551	12.956	0.741	0.859	0.898	✓
	28	0.736	0.475		0.735	0.864		✓
	29	0.646	0.464		0.702	0.866		✓
	30	0.661	0.671		0.763	0.854		✓
	31	0.604	0.694		0.637	0.885		✓
	32	0.695	0.752		0.726	0.862		✓
總計				69.353		0.976		

五、實施程序

本研究於 103 年 11 月於問卷初稿編定後，乃邀請 6 位專家學者進行審題，詳表 3-10，以提供正式問卷修訂之參考。問卷初稿經由專家評析後，統計各題在適合以及修正後適合的比例皆達 83%~100% 之間，問卷各題經參照專家建議修正部分字詞文句後皆予以保留，編製成正式問卷「服務領導量表」、「教師領導量表」及「教學創新量表」。其後抽取 342 位教師進行預試，以提供正式問卷修訂之參考。

表 3-10

專家學者名單

姓名	服務單位及職稱	專長領域
蔡進雄	國家教育研究院副研究員	教育行政、教育政策、學校行政、教育領導、教育實習
丁一顧	臺北市立大學教授兼教務長	教學視導、教師評鑑

姓名	服務單位及職稱	專長領域
黃旭鈞	臺北市立大學副教授兼教育行政與評鑑研究所所長	教育行政、課程領導、知識管理
張芬芬	臺北市立大學教授兼學習與媒材設計學系主任	質性研究方法論、教育研究法、潛在課程、師資培育、教師專業發展
林偉人	輔仁大學師資培育中心副教授兼中心主任	教育行政、教育測驗與評量、師資培育、班級經營、教育視導與評鑑
許籐繼	國立臺灣海洋大學師資培育中心副教授	視導與評鑑、教育社會學、課程與教學

本研究於 104 年 3 月底再抽取國中小共 240 所學校的 2,970 位教師進行正式問卷施測，且於兩週後進行問卷催收。104 年 4 月底於問卷催收後，先進行問卷檢視，並刪除不適用之問卷，其後再進行問卷資料之分析，並以 SPSS12.0 與 Amos7.0 進行相關統計分析。

六、資料處理與分析

資料處理與分析上，將本研究之問卷回收後，逐一檢視，刪除無效樣本後將有效問卷資料登錄、編碼，並進行下述之資料分析：(1) 以平均數、標準差及相依樣本變異數分析來探討校長服務領導、教師領導與教學創新之現況；(2) 以單因子變異數分析來分析不同背景變項之教師，對校長服務領導、教師領導與教學創新看法之差異；(3) 以皮爾遜積差相關分析校長服務領導、教師領導與教學創新之相關；(4) 以逐步迴歸分析探討校長服務領導、教師領導對於教學創新的預測力；(5) 以 Amos 線性結構方程驗證校長服務領導、教師領導對教學創新影響的因果關係模式。

肆、 結果分析與討論

根據問卷調查所得資料及統計結果加以分析與討論，首先了解受試樣本的背景資料，並針對校長服務領導、教師領導與教學創新之現況進行分析；其次探討不同背景變項的教師在校長服務領導、教師領導與教學創新的差異分析；接著探究校長服務領導、教師領導與教學創新之相關情形；最後進行校長服務領導、教師領導對教學創新之預測分析。

一、背景資料描述統計

本研究以全國國民中小學教師為研究母群，經隨機抽樣調查統計結果分析，本研究調查之有效研究對象共計 2,613 人，包含國小教師 1,615 人，國中教師 998 人；其性別、服務年資、最高學歷及擔任職務之人數，分別統計如表 4-1。

男性與女性教師人數比例約為 1:2；服務年資的部分，有超過六成以上教師已於教學現場服務 10 年以上；教師最高學歷則有一半以上（52%）已修得碩士學位；而教師所擔任職務，除了級任教師（導師）佔 40.4%，科任教師（專任教師）佔 17.5% 之外，在校同時兼任行政職的教師（主任或組長）佔達四成左右。

表 4-1
背景變項次數分配統計表

	項目	次數	百分比
校級	國小	1,615	61.8
	國中	998	38.2
性別	男	833	31.9
	女	1,770	67.7
	遺漏值	10	0.4
服務年資	2 年（含）以下	157	6.0
	3-5 年	257	9.8
	6-10 年	455	17.4
	11-20 年	1,164	44.5
	21 年（含）以上	569	21.8
	遺漏值	11	0.4
最高學歷	師院、師大、或一般大學教育院系畢業	748	28.6
	一般大學（學院）修畢師資職前教育課程	496	19.0
	碩士	1,334	51.1
	博士	23	0.9
	遺漏值	12	0.5
擔任職務	教師兼主任	316	12.1
	教師兼組長	730	27.9
	級任教師（導師）	1,055	40.4
	科任教師（專任教師）	458	17.5
	遺漏值	54	2.1

二、校長服務領導、教師領導與教學創新之現況分析

以下分別列出「校長服務領導」、「教師領導」與「教學創新」各向度以及整體之平均數與標準差，以瞭解國民中小學教師在各向度的反應情形。詳細結果說明如下：

(一) 校長服務領導之現況分析

本研究之調查問卷為6點量表，因此定義平均數2.5分以下為低程度表現，2.6~4.5分為中度表現，4.6~6.0分則為高度表現。根據本研究結果，教師在「校長服務領導」整體、各層面及各題的平均得分如表4-2所示。教師在校長服務領導的整體平均為4.48，標準差為1.05；在校長服務領導的「敏覺溝通」、「前瞻願景」、「利他奉獻」及「激勵成長」各向度的平均分數介在4.44至4.57，標準差在1.02至1.13之間，以六點量表而言，此量表得分屬中度表現，顯示教師所知覺的校長服務領導現況尚佳，此與相關研究(呂詩琦, 2011; 何琪雯, 2011; 林佩伶, 2011; 胡雅棠, 2008; 許德便, 2012; 黃金印, 2011; 黃慧欣, 2014; 陳姿吟, 2011; 楊振明, 2011; 楊銘發, 2012; 張本文, 2015)指出教師對於校長服務領導的知覺屬中間或中上程度相符，而其中又以「激勵成長」向度的表現較佳，可知校長在鼓勵教師的良好表現，並協助教師建立專業社群、充分授權領導等方面的展現，已逐漸讓教師有較強烈的感受與知覺。

表 4-2

校長服務領導量表各題平均數、標準差

向度內容	平均數	標準差
敏覺溝通	4.44	1.12
A01.校長能耐心與教師溝通。	4.62	1.16
A02.校長與教師溝通時，能以開放的態度傾聽同仁的心聲。	4.55	1.20
A03.校長與教師溝通時，能聽出教師心中想要表達的想法。	4.45	1.21
A04.校長處事情時，了解同仁需求。	4.42	1.21
A05.校長能敏銳覺察周遭的情境與問題。	4.49	1.22
A06.校長能站在教師的立場看待事情，感同身受。	4.29	1.29
A07.校長能以理服人，使教師接受其想法。	4.36	1.25
A08.校長能溝通理念，激發教師的教育熱忱。	4.35	1.25

前瞻願景	4.44	1.12
A09.校長能以長遠的眼光和宏觀的視野看待問題。	4.50	1.25
A10.校長能以整體發展的觀點擘劃學校的願景。	4.54	1.20
A11.校長能凝聚同仁的信念與價值，建構學校願景。	4.26	1.27
A12.校長能掌握教育政策動向，並依此發展校務。	4.58	1.13
A13.校長能讓抽象的教育政策在學校內具體落實。	4.35	1.15
A14.校長對學校事務有遠見，做前瞻性的規劃。	4.42	1.23
A15.校長能掌握決策後事情發展的變化與結果。	4.42	1.20
利他奉獻	4.47	1.13
A16.校長熱愛學校，真心奉獻。	4.77	1.19
A17.校長能以身作則，獲得教師的信任。	4.52	1.26
A18.校長平易近人，樂於參與師生的活動。	4.67	1.25
A19.校長為了服務同仁，願意額外付出心力。	4.52	1.25
A20.校長常與教師談話解惑，讓教師產生面對困難的力量與勇氣。	4.20	1.29
A21.校長能提供適當方式，協助教師解決工作上的困境。	4.33	1.24
A22.校長能關心教師工作以外的狀況，必要時給予協助。	4.26	1.27
激勵成長	4.57	1.02
A23.校長重視每位教師不同的才能與優勢。	4.43	1.19
A24.校長時常鼓勵教師的良好表現。	4.65	1.14
A25.校長會尋求各種資源與管道，以幫助教師專業成長。	4.51	1.14
A26.校長會主動提供新知，讓教師跟上教育的脈動。	4.58	1.12
A27.校長鼓勵教師建立專業學習社群。	4.72	1.07
A28.校長協助校內同仁建立工作團隊。	4.52	1.14
A29.校長充分授權給社群或團隊召集人，領導社群或團隊的運作。	4.65	1.14
A30.校長能提供社群或團隊精神支持和實質協助。	4.49	1.17
整體	4.48	1.05

(二) 教師領導之現況分析

教師在「教師領導」整體、各層面及各題的平均得分如表 4-3 所示。教師在教師領導的整體平均為 4.61，標準差是.73；在肯定認同、同儕協作、專業成長、參與革新、資源整合等各向度的平均分數介在 4.47 至 4.70，標準差在.76 至.89 之間，以六點量表而言，此量表得分屬中高度表現，顯示教師所知覺的教師領導現況尚佳，此與方美金（2011）、李爭宜（2014）、林欣儀（2009）、郭騰展（2007）、陳玉玫（2013）、趙廣林（2011）、楊淙富（2012）、羅嘉慧（2010）、

謝逸勳（2011）及 Hook（2006）的研究結果相同，顯示國民中小學教師在教師領導已具備相當程度的概念。

此外，教師在「肯定認同」、「專業成長」、「參與革新」三個向度有相對較高程度的知覺，顯示教師對於教師領導者的角色已有相當程度的認同與肯定，亦願意在教師領導者的引導與協助下專業成長，並進而參與學校教育革新事務。

表 4-3
教師領導量表各題平均數、標準差

向度內容	平均數	標準差
肯定認同	4.64	0.76
B01.在教學及班級經營上有效能的教師，願意承擔領導者的角色。	4.55	1.00
B02.經常和同事互動合作的教師，有機會擔任領導者的角色。	4.72	0.93
B03.具有平易近人人格特質的教師，容易被推選為領導者。	4.68	0.99
B04.擔任領導者的教師能獲得其他教師同儕的讚揚與肯定。	4.71	0.93
B05.行政人員對教師領導者的專業領導能力具有信心。	4.68	0.91
B06.教師領導者能受到家長與學生的尊敬。	4.57	0.93
B07.教師領導者的觀念與意見在校內受到相當的尊重。	4.61	0.93
B08.教師領導者所做的專業決定能受到學校充分支持。	4.57	0.94
同儕協作	4.56	0.82
B09.教師領導者能與同儕教師建立信任的關係。	4.74	0.86
B10.教師領導者能主動與同儕教師討論教學策略。	4.61	0.91
B11.教師領導者能與同儕教師分享教學經驗與資源。	4.71	0.90
B12.教師領導者能與同儕教師進行教學觀察與回饋。	4.53	0.98
B13.教師領導者能協助同儕教師建置教學檔案。	4.27	1.05
B14.教師領導者能參與或引導同儕教師組成專業學習社群。	4.48	1.00
B15.教師領導者能與同儕教師共同處理教學實務問題。	4.61	0.94
專業成長	4.62	0.84
B16.教師領導者能持續自我精進，主動提升教學知能。	4.69	0.92
B17.教師領導者能因應學生學習需求，不斷修正自己的教學策略。	4.73	0.90
B18.教師領導者能勇於嘗試課程與教學的創新。	4.66	0.95
B19.教師領導者能盡力協助新進教師適應學校環境。	4.62	0.97
B20.教師領導者能帶領同儕教師創新課程設計。	4.45	0.99
B21.教師領導者能支持同儕教師嘗試活化教學。	4.57	0.96
B22.教師領導者能協助同儕教師熟稔班級經營與輔導技巧。	4.63	0.94
B23.教師領導者能引導同儕教師教導學生適當的學習策略。	4.63	0.93

參與革新	4.70	0.80
B24.教師領導者能參與學校各項重要會議。	4.94	0.89
B25.教師領導者能參與規劃、安排學校的重要活動。	4.71	0.95
B26.行政人員在作決定時會徵詢教師領導者的意見與想法，以利達成共識。	4.70	0.97
B27.教師領導者能與同儕討論學校事務，並提供學校行政具體建議。	4.73	0.90
B28.教師領導者能影響同儕依據學校的政策與規範，配合辦理教育活動。	4.63	0.91
B29.教師領導者能鼓勵同儕積極參與學校革新事務。	4.51	0.94
資源整合	4.47	0.89
B30.教師領導者能與家長建立積極而良好的互動關係。	4.60	0.93
B31.教師領導者能鼓勵家長參加學校辦理的各項活動。	4.49	0.98
B32.教師領導者能引進社區及家長資源協助校務推動。	4.36	1.02
B33.教師領導者能提高社區及家長對學校的認同。	4.43	1.00
B34.面對外界對學校的疑慮，教師領導者能協助釐清學校的作為及緣由。	4.48	0.98
整體	4.61	0.73

(三) 教學創新之現況分析

由表 4-4 可知，整體教學創新量表平均數為 4.66，標準差 0.65，顯示國民中小學教師在整體教學創新的知覺程度為高度表現，此與王秀玲等（2005）、呂淑華（2008）、林貞仔（2007）、馬世驊（2007）、許德便（2012）、蔡仁隆（2003）、胡敏曲（2005）、楊欣蓓（2010）、楊曼玉（2007）、游弋姍（2006）等研究相符。其中又以「創新的教學內容」平均分數最高，達 4.83，顯示教師在教學創新的展現上，尤其能夠嘗試多元化的教材，結合學生的生活經驗及配合學生學習準備度，使學生獲得多方位的學習。

表 4-4

教學創新量表各題平均數、標準差

向度內容	平均數	標準差
創新的教學理念	4.68	0.72
C01.我能思考教育的本質，據以形塑自己獨特的教學理念。	4.79	0.78
C02.我能掌握教學創新的理念。	4.65	0.79
C03.我具有活化教學的信念，勇於創新。	4.62	0.86
C04.我能從多元觀點思考教育問題並提出改進建議。	4.59	0.87
C05.我能順應教育潮流，引入新興的教學觀念。	4.68	0.84
C06.我能透過多元管道獲取教育新知，激發創意。	4.77	0.82

創新的教學內容	4.83	0.67
C07.我能統整相關知識，使教學內容更具有學習意義。	4.81	0.79
C08.我能將新興議題融入教學活動之中。	4.78	0.82
C09.我能勇於嘗試多元化的教材，使學生獲得多方面的學習。	4.82	0.81
C10.我能提供與學生實際生活經驗相連結的學習活動。	4.95	0.78
C11.我能依據學生的學習準備度，靈活調整不同教學內容。	4.80	0.79
創新的教學方法	4.62	0.75
C12.我能靈活運用多元的教學方式，增進學習成效。	4.76	0.83
C13.我能翻轉課堂的運作模式，培養學生主動學習與討論的習慣。	4.40	0.95
C14.我能運用學習共同體的策略，促進學生互相學習成長。	4.48	0.93
C15.我能採用分組合作學習的方式，引導學生共同完成學習任務。	4.64	0.95
C16.我能依學生的學習能力與興趣，靈活應用教學方法。	4.68	0.84
C17.我能教導學生適當的學習策略，提升學習成效。	4.75	0.78
創新的學習評量	4.57	0.74
C18.我能依據教學目標和教學內容，活用適當的評量方式。	4.74	0.79
C19.我能善用實作評量或檔案評量等多元評量方式。	4.57	0.89
C20.我能運用教學科技實施評量。	4.44	0.98
C21.我能提供學生自評與互評的方式來促進楷模學習的效果。	4.33	1.01
C22.我能因應學生的個別差異，調整評量的方式。	4.65	0.88
C23.我能根據評量結果，輔導學生學習。	4.72	0.83
創新的班級經營	4.64	0.74
C24.我能和學生充分溝通、討論，訂定班級的常規。	4.74	0.85
C25.我能依學生的個別差異，採取適當的管教方式。	4.89	0.78
C26.我能以民主開放的方式，擴大學生的參與。	4.85	0.81
C27.我能布置教室情境，以營造學習氣氛。	4.64	0.91
C28.我能利用班級網頁、e-mail、LINE、臉書等多樣管道傳遞訊息與增進互動。	4.22	1.24
C29.我能重視家長參與，成立班親會，協助班級事務與教學活動。	4.50	1.09
整體	4.66	0.65

三、不同背景變項教師對校長服務領導、教師領導及教學創新知覺之差異情形

有關不同背景變項之國民中小學教師對於校長服務領導、教師領導及教學創新的差異情形，以下就「學校層級」、「性別」、「服務年資」、「最高學歷」、「職務」等五項背景變項為自變項，對教師領導及教學創新依變項進行t考驗與單

因子變異數分析，結果說明如下：

(一) 不同學校層級之教師對校長服務領導、教師領導與教學創新的差異分析

表 4-5 為不同學校層級教師在校長服務領導、教師領導、教學創新整體及各向度之獨立樣本 *t* 考驗結果。表中數據顯示，除了在教師領導中「參與革新」此一向度未達差異顯著水準外，在三個變項及其各向度皆具有顯著差異，亦即國小教師在校長服務領導、教師領導以及教學創新等三方面的知覺程度，都相較國中教師為佳。

表 4-5

不同學校層級之教師在校長服務領導、教師領導及教學創新各向度及整體 *t* 考驗摘要表

變項	向度	國小 (<i>n</i> = 1615)		國中 (<i>n</i> = 998)		<i>t</i> 值
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
校長服務領導	敏覺溝通	4.57	1.09	4.23	1.14	7.49***
	前瞻願景	4.54	1.08	4.27	1.15	5.87***
	利他奉獻	4.58	1.10	4.29	1.51	6.38***
	激勵成長	4.68	0.97	4.40	1.07	6.76***
	整體	4.59	1.01	4.30	1.07	6.93***
教師領導	肯定認同	4.67	0.73	4.59	0.81	2.62***
	同儕協作	4.60	0.80	4.51	0.86	2.57**
	專業成長	4.65	0.81	4.57	0.89	2.20*
	參與革新	4.70	0.80	4.71	0.79	-2.72
	資源整合	4.51	0.87	4.40	0.93	2.97***
整體	4.63	0.71	4.56	0.75	2.34**	
教學創新	創新的教學理念	4.73	0.68	4.60	0.76	4.40***
	創新的教學內容	4.88	0.64	4.75	0.72	4.83***
	創新的教學方法	4.72	0.70	4.45	0.81	8.79***

創新的學習 評量	4.66	0.69	4.43	0.79	7.46***
創新的班級 經營	4.73	0.70	4.49	0.78	8.04***
整體	4.74	0.61	4.54	0.69	7.62***

(二) 不同性別之教師對校長服務領導、教師領導與教學創新的差異分析

根據表 4-6 所示，教師在校長服務領導、教師領導、教學創新整體表現上，皆以男性教師所知覺的程度比女性教師來得高，各向度亦然，僅有在「創新的教學方法」及「創新的班級經營」兩向度不因「教師性別」而有差異。

就參與領導的角度觀之，在學校中兼任行政職的男性教師比例相對較女性教師為多，而女性教師則係以擔任導師或科任教師為主，因此對於校長服務領導、教師領導等方面的接觸較少與知覺程度較低，所以與男性教師相較，可能會抱持比較保留的態度。

表 4-6

不同性別教師在校長服務領導、教師領導及教學創新各向度及整體之 t 考驗摘要表

變項	向度	男性 (n=833)		女性 (n=1770)		t 值
		M	SD	M	SD	
校長 服務 領導	敏覺溝通	4.56	1.10	4.38	1.12	3.67***
	前瞻願景	4.53	1.12	4.39	1.11	3.00***
	利他奉獻	4.59	1.10	4.41	1.14	3.90***
	激勵成長	4.67	1.00	4.52	1.02	3.43***
	整體	4.59	1.04	4.43	1.05	3.66***
教師 領導	肯定認同	4.71	0.74	4.60	0.77	3.59***
	同儕協作	4.64	0.80	4.53	0.83	3.03***
	專業成長	4.71	0.81	4.58	0.85	3.78***
	參與革新	4.80	0.76	4.65	0.81	4.59***

	資源整合	4.59	0.85	4.41	0.91	4.99***
	整體	4.70	0.70	4.56	0.74	4.50***
教學 創 新	創新的教學理念	4.79	0.73	4.63	0.70	5.34***
	創新的教學內容	4.89	0.69	4.80	0.66	3.01***
	創新的教學方法	4.64	0.77	4.61	0.74	0.98
	創新的學習評量	4.62	0.74	4.55	0.74	2.35**
	創新的班級經營	4.68	0.74	4.62	0.75	1.64
	整體	4.72	0.66	4.64	0.65	2.91***

(三) 不同服務年資之教師對校長服務領導、教師領導與教學創新的差異分析

由表 4-7 發現，不同服務年資的教師在「校長服務領導」以及「敏覺溝通」、「利他奉獻」二個向度達.05 的顯著差異水準，經事後比較發現，均是服務年資最淺（0-2 年）教師的分數高於年資 6-10 年的教師；然在教師領導及其各向度均達顯著差異水準，同樣是服務年資最淺（0-2 年）的教師有較高知覺程度；而教學創新方面，僅在「創新的教學內容」此一向度有顯著差異，亦是服務年資最淺（0-2 年）的教師比資深教師（11-20 年）的平均分數來得高。

究其原因，可能係因為對新進或初任教師而言，在初入學校之時，會受到導入系統的支持較多，所以不論是在校長服務領導層面抑或教師領導層面，其對於校長或前輩教師的服務與引導，感受會比其他已經融入校園一段時日的教師們來得強烈，而在教學內容的準備上，也會花費較多的時間與心思預作準備，勇於嘗試與創新。

表 4-7

不同服務年資之教師對於校長服務領導、教師領導與教學創新各向度及整體知覺之描述統計與變異數分析摘要表

向度	職務	個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
敏 覺 溝 通	2 年（含）以下	157	4.70	0.96	3.07*	1>3
	3-5 年	257	4.38	1.08		
	6-10 年	455	4.36	1.14		

	11-20 年	1,164	4.43	1.11		
	21 年 (含) 以上	569	4.47	1.17		
前 瞻 願 景	2 年 (含) 以下	157	4.70	0.98	2.33	-
	3-5 年	257	4.42	1.04		
	6-10 年	455	4.40	1.15		
	11-20 年	1,164	4.42	1.12		
	21 年 (含) 以上	569	4.43	1.14		
	利 他 奉 獻	2 年 (含) 以下	157	4.74	0.96	2.87*
3-5 年		257	4.40	1.13		
6-10 年		455	4.41	1.15		
11-20 年		1,164	4.46	1.13		
21 年 (含) 以上		569	4.48	1.16		
激 勵 成 長		2 年 (含) 以下	157	4.75	0.86	1.85
	3-5 年	257	4.49	0.97		
	6-10 年	455	4.53	1.03		
	11-20 年	1,164	4.56	1.02		
	21 年 (含) 以上	569	4.59	1.06		
	服 務 領 導 整 體	2 年 (含) 以下	157	4.72	0.88	2.67*
3-5 年		257	4.43	1.00		
6-10 年		455	4.43	1.07		
11-20 年		1,164	4.47	1.05		
21 年 (含) 以上		569	4.50	1.09		
肯 定 認 同		2 年 (含) 以下	157	4.86	0.73	3.81**
	3-5 年	257	4.66	0.77		
	6-10 年	455	4.62	0.80		
	11-20 年	1,164	4.61	0.75		
	21 年 (含) 以上	569	4.65	0.76		
	同 儕 協 作	2 年 (含) 以下	157	4.84	0.74	5.37***
3-5 年		257	4.61	0.82		
6-10 年		455	4.53	0.84		
11-20 年		1,164	4.53	0.82		
21 年 (含) 以上		569	4.58	0.81		
專 業 成 長		2 年 (含) 以下	157	4.82	0.79	2.84*
	3-5 年	257	4.61	0.85		
	6-10 年	455	4.60	0.86		

	11-20 年	1,164	4.59	0.85		
	21 年 (含) 以上	569	4.65	0.82		
參與革新	2 年 (含) 以下	157	4.92	0.72	3.87**	1>4,5
	3-5 年	257	4.74	0.76		
	6-10 年	455	4.72	0.79		
	11-20 年	1,164	4.67	0.81		
	21 年 (含) 以上	569	4.68	0.81		
	資源整合	2 年 (含) 以下	157	4.76	0.81	5.79***
	3-5 年	257	4.54	0.86		
	6-10 年	455	4.50	0.90		
	11-20 年	1,164	4.44	0.89		
	21 年 (含) 以上	569	4.41	0.92		
教師領導整體	2 年 (含) 以下	157	4.84	0.66	4.85**	1>3,4,5
	3-5 年	257	4.63	0.72		
	6-10 年	455	4.59	0.74		
	11-20 年	1,164	4.57	0.73		
	21 年 (含) 以上	569	4.61	0.73		
創新的教學理念	2 年 (含) 以下	157	4.83	0.62	1.98	-
	3-5 年	257	4.64	0.71		
	6-10 年	455	4.66	0.71		
	11-20 年	1,164	4.67	0.72		
	21 年 (含) 以上	569	4.70	0.73		
創新的教學內容	2 年 (含) 以下	157	4.98	0.63	3.18*	1>4
	3-5 年	257	4.82	0.64		
	6-10 年	455	4.82	0.67		
	11-20 年	1,164	4.80	0.69		
	21 年 (含) 以上	569	4.87	0.66		
創新的教學方法	2 年 (含) 以下	157	4.72	0.72	2.34	-
	3-5 年	257	4.60	0.75		
	6-10 年	455	4.56	0.75		
	11-20 年	1,164	4.60	0.77		
	21 年 (含) 以上	569	4.68	0.73		
創新的學習評量	2 年 (含) 以下	157	4.67	0.70	3.38**	-
	3-5 年	257	4.63	0.72		
	6-10 年	455	4.52	0.76		

	11-20 年	1,164	4.54	0.75		
	21 年 (含) 以上	569	4.64	0.72		
創新的班級經營	2 年 (含) 以下	157	4.65	0.75	1.42	-
	3-5 年	257	4.68	0.74		
	6-10 年	455	4.64	0.76		
	11-20 年	1,164	4.61	0.74		
	21 年 (含) 以上	569	4.69	0.73		
教學創新整體	2 年 (含) 以下	157	4.76	0.59	2.27	-
	3-5 年	257	4.67	0.63		
	6-10 年	455	4.63	0.65		
	11-20 年	1,164	4.64	0.66		
	21 年 (含) 以上	569	4.71	0.66		

註1：1 代表 2 年 (含) 以下；2 代表 3-5 年；3 代表 6-10 年；4 代表 11-20 年；5 代表 21 年 (含) 以上

註2：* $p < .05$ ；** $p < .01$

(四) 不同學歷之教師對校長服務領導、教師領導與教學創新的差異分析

由表 4-8 發現，不同學歷的教師在「校長服務領導」及其各向度「敏覺溝通」、「前瞻願景」、「利他奉獻」及「激勵成長」皆未達.05 顯著差異水準，亦即教師在知覺校長服務領導及其各向度的表現上，不因「學歷」而有差異。

在教師領導方面，其中「肯定認同」、「同儕協作」、「資源整合」三個向度的知覺程度，則是以師範教育體系出身的教師（師院、師大、或一般大學教育院系畢業）較最高學歷為碩博士的教師來得高，但在「創新的教學理念」方面則是擁有碩博士學歷的教師比一般大學（學院）修畢師資職前教育課程的教師表現為佳。

表 4-8

不同學歷教師對於校長服務領導、教師領導與教學創新各向度及整體知覺之描述統計與變異數分析摘要表

向度	最高學歷	個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
敏覺溝通	師院、師大、或一般大學教育院系畢業	748	4.47	1.09	0.58	-
	一般大學（學院）修畢師資職前教育課程	496	4.45	1.10		

	碩士、博士	1,357	4.42	1.14		
前 瞻 願 景	師院、師大、或一般大學 教育院系畢業	748	4.45	1.08	0.35	-
	一般大學（學院）修畢師 資職前教育課程	496	4.47	1.09		
	碩士、博士	1,357	4.42	1.15		
	師院、師大、或一般大學 教育院系畢業	748	4.48	1.11	0.11	-
利 他 奉 獻	一般大學（學院）修畢師 資職前教育課程	496	4.47	1.12		
	碩士、博士	1,357	4.46	1.15		
	師院、師大、或一般大學 教育院系畢業	748	4.58	0.98	0.05	-
	一般大學（學院）修畢師 資職前教育課程	496	4.56	1.01		
激 勵 成 長	碩士、博士	1,357	4.56	1.04		
	師院、師大、或一般大學 教育院系畢業	748	4.50	1.02	0.22	-
	一般大學（學院）修畢師 資職前教育課程	496	4.49	1.03		
	碩士、博士	1,357	4.47	1.07		
服 務 領 導 整 體	師院、師大、或一般大學 教育院系畢業	748	4.69	0.73	3.32*	1>3
	一般大學（學院）修畢師 資職前教育課程	496	4.64	0.77		
	碩士、博士	1,357	4.60	0.77		
	師院、師大、或一般大學 教育院系畢業	748	4.62	0.79	3.27*	1>3
肯 定 認 同	一般大學（學院）修畢師 資職前教育課程	496	4.58	0.82		
	碩士、博士	1,357	4.53	0.84		
	師院、師大、或一般大學 教育院系畢業	748	4.67	0.81	1.57	-
	一般大學（學院）修畢師 資職前教育課程	496	4.60	0.86		
同 儕 協 作	碩士、博士	1,357	4.60	0.85		
	師院、師大、或一般大學 教育院系畢業	748	4.67	0.81	1.57	-
	一般大學（學院）修畢師 資職前教育課程	496	4.60	0.86		
	碩士、博士	1,357	4.60	0.85		
專 業 成 長	師院、師大、或一般大學 教育院系畢業	748	4.67	0.81	1.57	-
	一般大學（學院）修畢師 資職前教育課程	496	4.60	0.86		
	碩士、博士	1,357	4.60	0.85		
	師院、師大、或一般大學 教育院系畢業	748	4.67	0.81	1.57	-

參與革新	師院、師大、或一般大學	748	4.73	0.74	0.96	-
	教育院系畢業					
	一般大學（學院）修畢師	496	4.69	0.82		
	資職前教育課程					
	碩士、博士	1,357	4.69	0.82		
資源整合	師院、師大、或一般大學	748	4.54	0.85	3.87*	1>3
	教育院系畢業					
	一般大學（學院）修畢師	496	4.46	0.94		
	資職前教育課程					
	碩士、博士	1,357	4.43	0.90		
教師領導整體	師院、師大、或一般大學	748	4.66	0.69	2.97	-
	教育院系畢業					
	一般大學（學院）修畢師	496	4.60	0.75		
	資職前教育課程					
	碩士、博士	1,357	4.58	0.74		
創新的教學理念	師院、師大、或一般大學	748	4.65	0.70	6.03**	3>2
	教育院系畢業					
	一般大學（學院）修畢師	496	4.60	0.70		
	資職前教育課程					
	碩士、博士	1,357	4.72	0.73		
創新的教學內容	師院、師大、或一般大學	748	4.84	0.64	1.87	-
	教育院系畢業					
	一般大學（學院）修畢師	496	4.78	0.65		
	資職前教育課程					
	碩士、博士	1,357	4.85	0.70		
創新的教學方法	師院、師大、或一般大學	748	4.58	0.73	2.45	-
	教育院系畢業					
	一般大學（學院）修畢師	496	4.58	0.74		
	資職前教育課程					
	碩士、博士	1,357	4.65	0.77		
創新的學習評量	師院、師大、或一般大學	748	4.57	0.73	1.61	-
	教育院系畢業					
	一般大學（學院）修畢師	496	4.52	0.72		
	資職前教育課程					
	碩士、博士	1,357	4.59	0.75		

創新的班級經營	師院、師大、或一般大學	748	4.65	0.74	0.16	-
	教育院系畢業					
	一般大學（學院）修畢師資職前教育課程	496	4.63	0.74		
	碩士、博士	1,357	4.64	0.75		
教學創新整體	師院、師大、或一般大學	748	4.65	0.64	1.96	-
	教育院系畢業					
	一般大學（學院）修畢師資職前教育課程	496	4.62	0.63		
	碩士、博士	1,357	4.68	0.67		

註1：1代表師院、師大或一般大學教育院系畢業；2代表一般大學（學院）修畢師資職前教育課程；3代表碩士、博士

註2：* $p < .05$ ；** $p < .01$

（五）不同職務之教師對校長服務領導、教師領導與教學創新的差異分析

從表 4-9 觀之，對不同職務的教師而言，兼任主任的教師在校長服務領導整體及各向度的知覺程度皆較其他教師來得高，而在教師領導及教學創新方面，除了教師領導中的「專業成長」向度，兼任主任職務的教師與其他教師未有顯著差異外，其餘各向度皆係以「教師兼主任」者所知覺程度的較佳。

以學校行政運作的角度觀之，相對於其他教師，主任接觸校長的頻率較高，而主任也經常扮演了校長與教師之間溝通的橋樑，所以不論在校長服務領導抑或是教師領導，主任所扮演協調、傳遞訊息的角色，自然相對其他教師有較為明顯程度的感知。

近幾年由於課程改革趨勢，校長、主任必須從行政領導者轉型為課程領導者，不論是精進教學研習，鼓勵學校組隊參與國際創新經營及教學創新競賽，輔導團到校輔導的翻轉教學……等，主任必須增能才能以身作則、推動校務，因此在教學創新方面，教師兼主任因為沒有帶班，除了班級經營向度未能顯著高於級任教師之外，其餘創新教學的各向度及整體知覺皆較其他教師為佳。

表 4-9

不同職務教師對於校長服務領導、教師領導與教學創新各向度及整體知覺之描述
統計與變異數分析摘要表

向度	職務	個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
敏覺溝通	教師兼主任	316	4.74	1.04	9.57***	1>2,3,4
	教師兼組長	730	4.44	1.13		
	級任教師	1,055	4.36	1.16		
	科任教師	458	4.39	1.06		
前瞻願景	教師兼主任	316	4.68	1.08	6.38***	1>2,3,4
	教師兼組長	730	4.42	1.12		
	級任教師	1,055	4.37	1.15		
	科任教師	458	4.43	1.06		
利他奉獻	教師兼主任	316	4.78	1.03	10.8***	1>2,3,4
	教師兼組長	730	4.46	1.12		
	級任教師	1,055	4.39	1.17		
	科任教師	458	4.43	1.10		
激勵成長	教師兼主任	316	4.85	0.94	9.63***	1>2,3,4
	教師兼組長	730	4.55	1.02		
	級任教師	1,055	4.52	1.04		
	科任教師	458	4.50	1.00		
服務領導整體	教師兼主任	316	4.76	0.98	9.58***	1>2,3,4
	教師兼組長	730	4.47	1.05		
	級任教師	1,055	4.41	1.08		
	科任教師	458	4.44	1.00		
肯定認同	教師兼主任	316	4.80	0.69	6.59***	1>2,3
	教師兼組長	730	4.62	0.75		
	級任教師	1,055	4.59	0.78		
	科任教師	458	4.67	0.79		

同儕協作	教師兼主任	316	4.67	0.80	3.20*	1>2
	教師兼組長	730	4.51	0.84		
	級任教師	1,055	4.55	0.81		
	科任教師	458	4.61	0.83		
專業成長	教師兼主任	316	4.73	0.80	2.64*	-
	教師兼組長	730	4.58	0.86		
	級任教師	1,055	4.61	0.82		
	科任教師	458	4.64	0.87		
參與革新	教師兼主任	316	4.89	0.70	9.54***	1>2,3,4
	教師兼組長	730	4.72	0.77		
	級任教師	1,055	4.62	0.84		
	科任教師	458	4.69	0.81		
資源整合	教師兼主任	316	4.60	0.86	2.98*	1>3
	教師兼組長	730	4.47	0.88		
	級任教師	1,055	4.43	0.90		
	科任教師	458	4.44	0.91		
教師領導整體	教師兼主任	316	4.74	0.68	4.94**	1>2,3
	教師兼組長	730	4.58	0.73		
	級任教師	1,055	4.57	0.74		
	科任教師	458	4.62	0.75		
創新教學理念	教師兼主任	316	4.96	0.68	21.48***	1>2,3,4
	教師兼組長	730	4.65	0.71		
	級任教師	1,055	4.60	0.70		
	科任教師	458	4.71	0.73		
創新教學內容	教師兼主任	316	5.04	0.63	11.98***	1>2,3,4
	教師兼組長	730	4.80	0.66		
	級任教師	1,055	4.79	0.67		
	科任教師	458	4.83	0.69		

創新教學方法	教師兼主任	316	4.86	0.71	13.22***	1>2,3,4
	教師兼組長	730	4.59	0.75		
	級任教師	1,055	4.56	0.75		
	科任教師	458	4.62	0.77		
創新學習評量	教師兼主任	316	4.80	0.67	13.95***	1>2,3,4
	教師兼組長	730	4.56	0.74		
	級任教師	1,055	4.50	0.75		
	科任教師	458	4.59	0.73		
創新班級經營	教師兼主任	316	4.79	0.73	10.15***	1>2,4
	教師兼組長	730	4.60	0.76		
	級任教師	1,055	4.67	0.72		
	科任教師	458	4.51	0.77		
教學創新整體	教師兼主任	316	4.88	0.62	14.28***	1>2,3,4
	教師兼組長	730	4.63	0.65		
	級任教師	1,055	4.62	0.65		
	科任教師	458	4.65	0.66		

註1：1代表教師兼主任；2代表教師兼組長；3代表級任教師；4代表科任教師

註2：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

四、校長服務領導、教師領導與教學創新之相關情形

本研究以皮爾森積差相關分析校長服務領導、教師領導與教學創新的關係，相關係數值 r 高於 .80 以上為很高相關； r 介於 .60 至 .79 為高度相關； r 介於 .40 至 .59 為中度相關； r 介於 0.20 至 0.39 為低度相關； r 低於 0.19 以下為很低相關（林生傳，2004）。

從表 4-10 可知，校長服務領導、教師領導以及教學創新三個變項，兩兩之間的相關係數皆在 0.40 以上，其中又以教師領導與教學創新之間的相關最高（ $r=0.593, p<0.01$ ），校長服務領導與教師領導之間的相關次之（ $r=0.503, p<0.01$ ），校長服務領導與教學創新之間的相關係數（ $r=0.407, p<0.01$ ）則相對較低，但皆已達中度相關。

表 4-10

校長服務領導、教師領導及教學創新整體相關矩陣摘要表

變項	校長服務領導	教師領導	教學創新
校長服務領導	1.000**	0.503**	0.417**
教師領導	0.503**	1.000**	0.593**
教學創新	0.417**	0.593**	1.000**

註：** $p < .01$

從表 4-11、4-12 可知，校長服務領導與教師領導各向度，以及教師領導與教學創新各向度之間的相關係數皆已達顯著相關的水準，惟在校長服務領導的「敏覺溝通」向度與教師領導的「專業成長」、「資源整合」兩個向度之間的相關係數較低之外，其餘皆達 0.40 以上的中度相關。

表 4-11

校長服務領導各向度及教師領導各向度相關矩陣摘要表

		校長服務領導			
		敏覺溝通	前瞻願景	利他奉獻	激勵成長
教師 領 導	肯定認同	0.44**	0.45**	0.46**	0.49**
	同儕協作	0.40**	0.43**	0.42**	0.46**
	專業成長	0.37**	0.41**	0.40**	0.44**
	參與革新	0.42**	0.44**	0.44**	0.48**
	資源整合	0.39**	0.41**	0.41**	0.43**

註：** $p < .01$

表 4-12

教師領導各向度及教學創新各向度相關矩陣摘要表

		教師領導				
		肯定認同	同儕協作	專業成長	參與革新	資源整合
教 學 創 新	創新的教學理念	0.48**	0.48**	0.50**	0.48**	0.46**
	創新的教學內容	0.50**	0.50**	0.51**	0.50**	0.46**
	創新的教學方法	0.43**	0.47**	0.47**	0.43**	0.44**
	創新的學習評量	0.46**	0.50**	0.50**	0.46**	0.47**
	創新的班級經營	0.45**	0.48**	0.48**	0.44**	0.46**

註：** $p < .01$

其次，從表 4-13 觀察校長服務領導與教學創新各向度之間的相關係數，其間雖皆已達顯著相關的水準，但其相關係數皆在.40 以下，屬於較低度的相關。由此推測，校長服務領導與教學創新雖有顯著關係存在，但卻可能不是直接影響教學創新的變項。

表 4-13

校長服務領導各向度及教學創新各向度相關矩陣摘要表

		校長服務領導			
		敏覺溝通	前瞻願景	利他奉獻	激勵成長
教學創新	創新的教學理念	0.37**	0.37**	0.37**	0.37**
	創新的教學內容	0.35**	0.35**	0.36**	0.38**
	創新的教學方法	0.36**	0.37**	0.36**	0.37**
	創新的學習評量	0.36**	0.36**	0.35**	0.36**
	創新的班級經營	0.32**	0.34**	0.33**	0.35**

註：** $p < .01$

五、校長服務領導、教師領導對教學創新之預測分析

根據表 4-14，對於「教學創新整體」具有預測力之變項有二個，投入順序依序為教師領導、校長服務領導，其 β 係數均為正值，亦即這二個預測變項與「教學創新整體」呈現正相關。而這二個變項共可解釋「教學創新整體」總變異量的 37.0%，其中「教師領導」解釋變異量為 35.2%，增加「校長服務領導」後，解釋變異量增加 1.9%，由此可知「教師領導」是教學創新「整體表現」最主要的預測變項。

表 4-14

校長服務領導整體、教師領導整體對「教學創新整體」逐步迴歸分析摘要表

投入變項順序	R 值	R ² 值	R ² 增加量	標準化迴歸係數 (β)	F 值
教師領導	0.593	0.352	0.352	0.513	1416.504***
校長服務領導	0.609	0.370	0.019	0.158	767.713***

*** $p < .001$

從校長服務領導、教師領導各向度觀之，對於「教學創新整體」具有預測力的變項有六個（表 4-15），投入順序依序為「專業成長」、「敏覺溝通」、「參與革新」、「肯定認同」、「資源整合」、「同儕協作」，這六個變項共可解釋「教學創新整體」總變量的 37.3%，其中「專業成長」解釋變異量為 30.1%，納入「敏覺溝通」後解釋變異量增加 4.1%，納入「參與革新」後解釋變異量增加 2.1%，納入「肯定認同」後解釋變異量增加 0.5%、納入「資源整合」後解釋變異量增加 0.4%，「同儕協作」後解釋變異量增加 0.1%，由此可知「專業成長」是「教學創新整體」最主要的預測變項，而教師領導者在「專業成長」、「敏覺溝通」及「參與革新」等層面的表現愈多，教師愈能展現更多教學創新的行為。

表 4-15

校長服務領導、教師領導各向度對「教學創新整體」逐步迴歸分析摘要表

投入變項順序	R 值	R ² 值	R ² 增加量	標準化迴歸係數 (β)	F 值
專業成長	0.548	0.301	0.301	0.198	1123.468***
敏覺溝通	0.585	0.342	0.041	0.160	678.658***
參與革新	0.602	0.363	0.021	0.115	494.832***
肯定認同	0.606	0.368	0.005	0.089	379.048***
資源整合	0.610	0.372	0.004	0.106	308.507***
同儕協作	0.610	0.373	0.001	0.076	258.020***

*** $p < .001$

對於教學創新各向度的預測，表 4-16 可知，「專業成長」亦皆是「創新的教學理念」、「創新的教學內容」、「創新的教學方法」及「創新的學習評量」的主要預測變項，此與王振鴻（2000）指出具革新能力的教師熱衷參與專業活動，包括專業組織、學術研討會、工作坊、進修及發表文章的研究結果能互相印證。

其次，「創新的班級經營」則是以「同儕協作」為主要預測變項，由於教師領導可以協助教師專業成長，亦能促進教師專業學習社群的運作（丁一顧、張德銳，2010；許德便，2012；楊宗富，2012；蔡進雄，2005），而社群的運作即是同儕協作的展現之一，可使教師廣泛的對自己及教室、同事、學校甚至是校外產生正向的效益（張德銳、張素偵；2013），顯見教師之間的同儕協作對於班級經營成效頗有助益。然綜觀上述可知，多數教師認為教學創新首要仍以專業為基礎，因此持續專業成長仍是教學創新的不二法門。

此外，「敏覺溝通」、「參與革新」、「肯定認同」、「資源整合」、「同儕協作」等向度，亦是有效預測教學創新各向度的次要變項，可見教師認為校長對於環境具備敏銳覺察與有效溝通，以及教師勇於參與學校革新事務，教學有效能、深受肯定的優秀教師，或是樂意與同儕互動合作的教師領導者在對於教學創新上確實是較具有意願及行動力的一群。

表 4-16

校長服務領導、教師領導各向度對教學創新各向度逐步迴歸分析摘要表

向度	投入變項順序	R 值	R ² 值	R ² 增加量	標準化迴歸 係數 (β)	F 值
創新的 教學理念	專業成長	0.500	0.250	0.250	0.210	870.874 ^{***}
	敏覺溝通	0.539	0.291	0.041	0.160	534.958 ^{***}
	參與革新	0.558	0.311	0.020	0.134	392.295 ^{***}
	肯定認同	0.563	0.317	0.006	0.124	302.417 ^{***}
	資源整合	0.564	0.318	0.001	0.063	243.322 ^{***}
創新的 教學內容	專業成長	0.513	0.264	0.264	0.224	934.428 ^{***}
	參與革新	0.554	0.307	0.043	0.201	578.144 ^{***}
	敏覺溝通	0.568	0.323	0.016	0.121	415.220 ^{***}
	肯定認同	0.575	0.331	0.008	0.143	322.268 ^{***}
創新的 教學方法	專業成長	0.474	0.225	0.225	0.185	758.331 ^{***}
	敏覺溝通	0.514	0.264	0.039	0.177	469.124 ^{***}
	資源整合	0.526	0.276	0.012	0.106	331.896 ^{***}
	參與革新	0.528	0.279	0.003	0.078	252.294 ^{***}
	同儕協作	0.530	0.281	0.002	0.104	203.873 ^{***}
創新的 學習評量	專業成長	0.501	0.251	0.251	0.168	874.880 ^{***}
	敏覺溝通	0.533	0.284	0.033	0.152	517.093 ^{***}
	資源整合	0.548	0.300	0.016	0.128	373.191 ^{***}
	同儕協作	0.552	0.305	0.005	0.143	286.154 ^{***}
	參與革新	0.555	0.307	0.002	0.083	231.524 ^{***}
創新的 班級經營	同儕協作	0.481	0.232	0.232	0.115	786.941 ^{***}
	資源整合	0.511	0.262	0.030	0.147	462.097 ^{***}
	敏覺溝通	0.525	0.275	0.014	0.113	330.496 ^{***}
	專業成長	0.528	0.279	0.004	0.125	252.430 ^{***}
	肯定認同	0.531	0.282	0.003	0.075	204.618 ^{***}
	參與革新	0.532	0.283	0.002	0.067	171.776 ^{***}

^{***} $p < .001$

六、校長服務領導、教師領導以及教學創新之因果關係與模式適配性

為確認校長服務領導、教師領導以及教學創新之因果關係適配度，本研究也進一步以結構方程模式進行驗證，以考驗校長服務領導、教師領導以及教學創新之因果關係與適配程度，分析結果詳如圖 4-1 所示。

從表 4-17 可知，有關基本適配檢核結果發現，本研究在「誤差變異」、「標準誤」、「因素負荷量」三項之檢核大致符合理想結果，所以整體而言，校長服務領導、教師領導以及教學創新之因果關係在基本適配標準上是可被接受的。

在絕對適配、增量適配、以及精簡適配檢核方面上，首先 $\chi^2=2047.895$ ，達.001 之顯著水準，表示理論上的共變數矩陣與實際調查所得的資料矩陣是不相符的，然而，由於 χ^2 較易受到樣本數大小的影響，所以本研究乃將 χ^2 值的顯著性當作參考之用，此外，在 GFI、RMR、RMSEA 等絕對適配檢核上大致接近理想標準，所以在絕對適配指標檢核上，本研究之數值是接近可接受的範圍。

在增量適配檢定上，NFI、NNFI、CFI、RFI、IFI 等指標數值，都已高於.90 以上之理想值，表示本研究之假設模式與獨立模式比起來是較佳的。另在精簡適配檢核方面上，PGFI、PNFI 等指標數值都已達理想（CN 值較低），顯現本研究之假設模式的精簡度是為可接受。

而在內在結構適配上，本研究所估計之各個參數均達顯著水準；而在個別指標的信度上，各指標之信度皆高於.50。另外，在潛在變項組合信度上，各潛在變項的組合信度皆大於.60 標準；而潛在變項變異抽取量上，均達.50，符合理想值。

表 4-17

校長服務領導、教師領導與教學創新之因果關係各項適配標準檢核評估表

	評估項目	理想結果	本研究結果	適配判斷
基本適配 標準	誤差變異	無負值、達顯著	符合標準	是
	標準誤	沒有很大	介於.003-.035	是
	因素負荷量	.5-.95	介於.77-.96	是
絕對適配 檢定	χ^2	不顯著	2047.895	否
	GFI	$\geq .90$.896	接近
	RMR	低於.05	.028	是
	RMSEA	.08-.10 中度適配	.101	接近

	評估項目	理想結果	本研究結果	適配判斷
增量適配 檢定	NFI	≥ .90	.949	是
	NNFI	≥ .90	.940	是
	CFI	≥ .90	.951	是
	RFI	≥ .90	.937	是
	IFI	≥ .90	.951	是
精簡適配 檢定	PGFI	≥ .50	.631	是
	PNFI	≥ .50	.772	是
	CN	> 200	122	否
	χ^2/df	< 3	27.674	否
內在結構 適配標準	所有估計參數	均達顯著標準	均達顯著	是
	個別項目的信度	≥ .50	.59-.93	是
	潛在變項的組合信度	≥ .60	.93-.97	是
	潛在變項變異抽取量	≥ .50	.73-.88	是

在校長服務領導、教師領導與教學創新結構模式之各效果值方面，從表 4-18 可知，校長服務領導對教師領導的直接效果為.503；而校長服務領導對教學創新的直接效果則僅有.165，但其透過教師領導對教學創新產生的間接效果達.266，所以總效果可達.431；而教師領導對教學創新的直接效果則達.529。

表 4-18

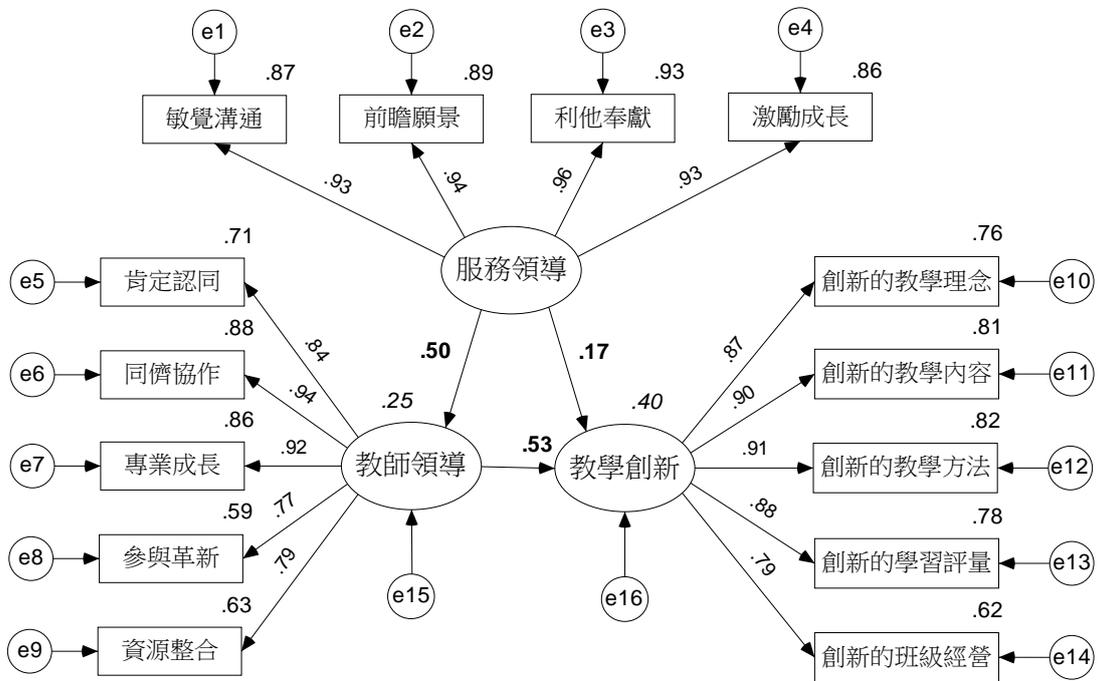
校長服務領導、教師領導與教學創新結構模式之各效果值

變項關係	直接效果	間接效果	總效果
校長服務領導→教師領導	.503	----	.503
校長服務領導→教學創新	.165	.266	.431
教師領導→教學創新	.529	----	.529

準此而論，本研究之假設模式品質應尚在可接受範圍，而對於其中幾項未符合理想標準，則亦顯現出些許的誤差存在，未來可進一步研究可思考與探究之處。而在此因果模式下亦顯示，校長服務領導及教師領導對教學創新是有正向的影響效果，而此研究發現與許德便（2012）的研究所言校長服務領導有利於激發教師的教學創新、活絡教師間的社群互動等結果相似，皆認為校長服務領導與教師領導的運作，對教學創新的提升是有所助益的，顯現未來於校園中落實校長服務領導與強化教師領導的必要性。

圖 4-1

校長服務領導、教師領導與教學創新結構模式圖



伍、 結論與建議

一、 結論

(一) 國民中小學教師所知覺之校長服務領導表現為中度表現、教師領導表現屬中高程度、教學創新則為高度表現

本研究發現，受試教師在校長服務領導、教師領導、教學創新三個量表上的得分情況皆數中等或中高程度表現，顯示目前國民中小學教師對於校長服務領導、教師領導、教學創新大都有相當程度的知覺與了解。

(二) 部份不同背景變項教師對於校長服務領導、教師領導、教學創新看法有所差異

1. 國小教師在校長服務領導、教師領導以及教學創新等三方面的知覺程度比國中教師為佳。
2. 男性教師在校長服務領導、教師領導、教學創新整體知覺表現皆比女

性教師來得高。

3. 擁有碩博士學歷的教師在「創新的教學理念」方面有較佳的表現，但在「肯定認同」、「同儕協作」、「資源整合」等方面則以師範教育體系出身的教師（師院、師大、或一般大學教育院系畢業）知覺程度較高。
4. 兼任主任職務的教師在校長服務領導、教師領導、教學創新整體知覺表現皆較其他教師為佳。

（三）校長服務領導、教師領導與教學創新之間皆具有顯著之正向相關

校長服務領導、教師領導以及教學創新三個變項，兩兩之間的的相關係數皆達 0.40 以上的中度相關，顯示變項之間存有正向關係。

（四）校長服務領導、教師領導對教學創新有正向影響效果

就整體而言，「校長服務領導」以及「教師領導」對「教學創新」的影響達統計上正向顯著效果，而在教學創新各向度，則尤以教師領導中的「專業成長」向度為主要預測變項。

（五）教師領導直接影響教學創新的表現，校長服務領導則為間接影響效果

校長服務領導及教師領導對教學創新具有正向影響效果，但主要以教師領導對教學創新影響的效果最為直接，校長服務領導則係透過教師領導的轉化，間接影響教學創新。

二、建議

（一）鼓勵教師參與學校革新事務，發揮教師領導實際成效

本研究發現國民中小學教師在教師領導已有相當程度的認知，另文獻亦發現教師領導可促進教師專業學習社群運作、有效教學和學校成功等，惟因教師對於教師領導的展現仍以兼任學校行政職務者有較顯著的知覺，顯示參與或實際發揮教師領導功能的教師仍有所侷限，所以應打破學校傳統權力結構，鼓勵教師積極正向發聲。教師可透過同儕的協作，一起改變工作職場文化蘊含的傳統規範與信念；創造更多優秀級任教師發揮專業影響力的機會，使其願意承擔起領導者的角色。

此外，對教師而言，教師領導的概念雖已普及，教師領導者有許多機會參

與校內各項會議及決策，但研究結果顯示教師對於針對校務革新的各項發言仍持較為保守的態度。因此打破學校科層結構，學校可以善意徵詢，鼓勵教師發聲，營造一個信任且共議的會議平台，慢慢提升教師意見被重視的感受。

因此，未來亦應廣加宣導，並鼓勵教師積極參與學校革新事務、落實教師領導。學校可利用相關宣導說明會，抑或在職成長課程中，納入教師領導的相關概念與作為，加強宣導教師領導的作為與效應，期以提升教師領導的實際成效。

（二）提升校長服務領導知能，展現教師領導實際成效

校長服務領導雖然不是直接影響教學創新之因素，但對於教師領導卻有重要程度的影響，因此校長如能採取服務領導，對於提升教師素質、教學成效亦能有良好的影響，而適時的協助與釋權，也能促進教師領導的發展。因此教育行政單位應在校長培育課程或校長在職進修課程中，加入服務領導相關知識與實務應用元素，以期提升校長積極有效之領導知能。

（三）規劃並鼓勵教師參與專業成長活動，以增進教學創新知能

根據研究結果發現，不論是從整體抑或各向度觀之，教師領導中的「專業成長」向度都是教學创新的主要預測因素，顯見專業成長之重要性。因此教育主管機關或學校，應妥善規劃教師進修、研習、工作坊等相關專業成長活動，因應教師需求設計成長課程；而教師除了本身積極參與教師領導及相關研習活動之外，其習得有系統的知識後，更須將所學知識應用於實際學校情境，從中發現理論與實務上的落差，予以修正並改進。方可補充理論上之不足外，更能有效提升教學效能。

（四）導入多元化的教學資源，提供教師活化教學的支持

學校正向的教師領導文化有助於提升教學創新風氣，因此學校需打破由上而下的權力結構，讓教師有機會參與、增能、協作。此外，資源整合是教師覺得比較無法著力的一環，但對於教學創新卻是重要因素之一，故學校可以導入更多教學新知與資源，鼓勵教師各種自發的增能成長，教師的教學創新更能持續活化。

(五) 融入學科進行教師領導，提升國中教師領導及教學創新作為

本研究發現在教師領導及教學創新的知覺上，國小教師比國中教師更認為教師有較高的教師領導及教學創新表現。為提升國中教師之領導作為及教學創新表現，國中教師可將教師領導的作為融入學科領導，引領學科夥伴教師進行專業成長及發展教學創新思維與活動，共同針對教學問題，協作學習、相互支援，一同為改進學校教育及提升學生學習而努力，進而實踐教師領導之理念，促進教學創新之效益。

(六) 完善教師領導法源依據，增進教師領導與創新動力

教師領導尚無法源依據，在實務上可能受到其他因素的阻礙，建議教育主管機關在教育人才的培訓依行政領導及課程教學領導雙軌進行，讓願意擔負教師領導責任者有機會彰權益能，以實際作為參與革新，進而產生教學創新的動力和行動。

參考文獻

- 丁一顧、張德銳(2010)。臺北市教學導師教師領導與專業學習社群關係之研究。
教育行政與評鑑學刊，**10**，55-84。
- 方美金(2011)。新北市國民小學教師領導之研究(未出版的碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 王秀玲、林新發、康瀚文、梁玟燁、蔡麗華(2006)。國民中學教師專業權能、
知識管理對教學創新行為影響之研究-以臺灣北部三縣市為例。(國科會專題研究計畫成果報告編號：NSC94-2413-H-003-026)。臺北市：中華民國行政院國家科學委員會。
- 王秀玲、林新發、康瀚文、梁玟燁、蔡麗華(2008)。國民中學教師專業權能、
知識管理對教學創新行為影響之研究。**初等教育學刊**，**29**，23-56。
- 王振鴻(2000)。國小教師對九年一貫課程之變革關注及其影響因素研究(未出版的博士論文)。國立政治大學，臺北市。

- 史美奐 (2004)。教師創新教學的類型與可能。**課程與教學季刊**，7(1)，1-14。
- 何琪雯 (2011)。台中市國民小學校長服務領導與組織學習關係之研究 (未出版的碩士論文)。國立暨南國際大學，南投縣。
- 吳勁甫 (2008)。競值架構應用在國民小學校長領導行為、學校組織文化與組織效能關係之研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學，台北。
- 吳思華 (2002)。從製造臺灣走向知識臺灣--「創意、創新與創業」是知識經濟時代的新力量。**創業創新育成**，5，7-9。
- 吳珮欣 (2013)。澎湖縣國民小學校長服務領導與學校效能關係之研究 (未出版之博士論文)。國立臺東大學，臺東縣。
- 吳清山 (2002)。創意教學的重要理念與實施策略。**臺灣教育**，614，2-8。
- 吳清山、林天祐 (2004)。僕人領導。**教育研究月刊**，120，154。
- 吳清山、林天祐 (2008)。教師領導。**教育研究月刊**，173，136-137。
- 呂淑華 (2008)。國民中學教師知識吸收能力對教學創新影響之研究：以組織執行力為干擾變項 (未出版的碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。
- 呂詩琦 (2011)。國民中學教師覺知校長服務領導、學校組織氣氛與教師組織公民行為關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 李爭宜 (2014)。國民小學教師領導、教師專業學習社群參與與教師專業發展之關係研究 (未出版的碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 林生傳 (2002)。教師專業成長的指標需求與途徑：教育改革取向。**教育改革的未來**，221-247。
- 林生傳 (2004)。教育研究法-全方位的統整與分析。臺北市：心理。
- 林欣儀 (2009)。臺中市國民小學教師領導之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學教育研究所，臺中市。
- 林媿伶 (2011)。校長服務領導行為、教師教學效能與學生學習成效關係之研究 (未出版之碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- 林思伶 (2004)。析論僕人式/服務領導的概念發展與研究。**高雄師大學報**，16，

39-57。

- 林貞仔(2007)。**國民中學教師教學反省、教學分享與教學創新關聯性之研究**(未出版之碩士論文)。銘傳大學，臺北市。
- 林偉文(2002)。**國民中小學學校組織文化、教師創意教學潛能與創意教學之關係研究**(未出版的博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 林梅君(2011)。**國民小學校長、教務主任服務領導行為與教師專業成長關係之研究**(未出版的碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- 胡敏曲(2005)。**知識經濟時代國小教師教學創新之研究**(未出版的碩士論文)。國立臺東大學，臺東市。
- 胡雅棠(2008)。**教師覺知校長服務領導與教師組織公民行為的關係研究-以台南市國民中學為例**(未出版之碩士論文)。國立臺南大學，台南市。
- 孫苡甄(2013)。**校長僕人領導對國小教職員幸福感影響之研究：以組織公平為中介變項**(未出版之碩士論文)。南台科技大學，台南市。
- 馬世驊(2007)。**臺北市國民小學教師創新教學實施現況之研究**(未出版之碩士論文)。臺北市立教育大學，臺北市。
- 康靜慧(2013)。**新竹縣國民小學校長服務領導與學校效能關係之研究**。國立新竹教育大學(未出版的碩士論文)。新竹市。
- 張世忠(2002)。**教學創新一應用與實例**。臺北市：學富文化。
- 張本文(2015)。**國小校長服務領導、教師領導、學校組織文化與學校競爭優勢關係之研究**(未出版的博士論文)。國立屏東大學，屏東縣。
- 張玉成(2003)。**創新教學理論與實務**。載於國立臺灣海洋大學(主編)，**創新教學的理論與實務**(31-48)。臺北：師大書苑。
- 張德銳、張素偵(2013)。**臺北市中小學教師領導運作、影響因素、成效與困境之研究—以教學輔導教師為例**。**教育行政與評鑑學刊**，15，1-30。
- 張慶鴻(2009)。**高雄市國民小學教師專業發展及其領導行為與學校組織文化關係之研究**(未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。

- 許婉鈴 (2010)。高雄市國小教師教學創新與學習需求關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 許德便 (2012)。國民中學校長服務領導、教師教學創新、社群互動與學校效能關係之研究 (未出版的博士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 郭騰展 (2007)。臺北縣國民小學教師領導與學校文化關係之研究 (未出版的碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- 陳木金 (2007)。從班級經營策略對教學效能影響看師資培育的實務取向。教育研究與發展期刊，2 (1)，33-62。
- 陳玉玫 (2013)。國民小學校長多元架構領導、教師領導與學校效能關係之研究 (未出版的博士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 陳佩英 (2008)。教師領導之興起與發展。教育研究月刊，171，41-57
- 陳怡潔 (2007)。國中校長教學領導、教師領導與家庭教養文化對學生表現影響之研究 (未出版的碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 陳姿吟 (2011)。臺北市國中校長服務領導與學校組織氣氛、學校效能關係之研究 (未出版的碩士論文)。高雄師範大學，高雄市。
- 陳惠茹 (2010)。中學校長服務領導與教師專業承諾 (未出版的碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 劉明超 (2011)。國民中學校長服務領導、組織學習與學校行政服務品質關係之研究 (未出版的博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 游弋姍 (2006)。國中綜合活動學習領域教師教學創新行為之研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 黃文玲 (2014)。高雄市國民中學教師領導、學校組織創新氣氛與教師教學效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。高雄師範大學，高雄市。
- 黃金印 (2011)。臺北市國民小學校長服務領導與教師工作滿意度關係之研究 (未出版的碩士論文)。臺北市立教育大學，臺北市。
- 黃慧欣 (2014)。高雄市國民中學校長服務領導與教師專業承諾關係之研究 (未

- 出版的碩士論文)。國立屏東大學，屏東縣。
- 黃憲璋(2009)。臺北縣國民小學教師領導行為與班級經營效能關係之研究(未出版之碩士論文)。輔仁大學，臺北市。
- 楊欣蓓(2010)。高雄市國小教師教學創新與專業成長關係之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 楊炳清(2007)。國民小學校長服務領導行為與學校行政效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 楊振明(2011)。國中校長僕人領導、教師工作滿意與學校效能關係之研究(未出版的碩士論文)。高雄師範大學，高雄市。
- 楊曼玉(2008)。桃園縣國民中學組織創新氣氛與教師教學創新關聯性之研究(未出版之碩士論文)。中原大學教育研究所，桃園市。
- 楊淙富(2012)。國民小學教師領導、教師專業學習社群與學校效能之研究(未出版的博士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。
- 楊銘發(2012)。國中校長服務領導與教師工作滿意之相關研究(未出版的碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義縣。
- 趙廣林(2011)。國民小學分享領導、教師領導與學校組織文化關係之研究(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 蔡仁隆(2003)。國民小學教師認知知識經濟時代與教學創新之研究(未出版之碩士論文)。國立臺中師範學院，臺中市。
- 蔡進雄(2003)。走入心靈深處：僕人式領導的意涵及其對中小學校長領導的啟示。**教育政策論壇**，6(2)，69-83。
- 蔡進雄(2005)。中小學教師領導理論之探究。**教育研究月刊**，139，92-101。
- 蔡進雄(2007)。國民中學教師教學領導之建構與發展—以學習領域召集人為例。**學校行政雙月刊**，52，20-43。
- 鄭鈺靜(2009)。國小教師專業承諾、教學創新與教學效能關係之研究(未出版的碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。

- 湛志銘 (2012)。宜蘭縣國民小學校長服務領導、學校內部行銷與學校創新經營關係之研究 (未出版的碩士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 謝逸勳 (2011)。新北市國民小學教師領導與教師專業發展之相關研究 (未出版的碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 羅嘉慧 (2010)。桃園縣國民小學組織信任影響教師領導之研究 (未出版的碩士論文)。輔仁大學，新北市。
- 羅綸新 (2003)。創造力與創意教學活動之探討與實務。載於國立海洋大學教育研究所 (主編)，*創新教學的理論與實務* (3-25)。臺北市：師大書苑。
- Ault, C. R. (2009). *A case study of leadership characteristics of teacher leaders in an urban literacy program* (Unpublished doctoral dissertation). Northcentral University, Prescott, Arizona.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management, 31*(3), 300-326.
- Berry, B., Daughtrey, A., & Wieder, A. (2010). *A better system for schools: Developing, supporting and retaining effective teachers*. Center for Teaching Quality and Teachers Network. Retrieved from http://teachersnetwork.org/effectiveteachers/images/CTQ_FULLResearchReport__021810.pdf
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International journal of leadership in education, 13*(3), 301-317.
- Dickerson, P. L. (2003). *Principal leadership style and the dimensions of teacher leadership in Texas public schools* (Unpublished doctoral dissertation). Texas A & M University, College Station, Texas.
- DiMaggio, K. E. (2007). *Teacher leadership: Does it result of the relationship between different aspects of teacher leadership and student achievement* (Unpublished doctoral dissertation). Gorge Washington University, N.W.,

- Washington, D.C.
- Frost, D. and Durrant, J. (2003) Teacher Leadership: Rationale, Strategy and Impact. *School Leadership and Management*, 23 (2), 173-186
- Fullan, M. G. (1994). Teacher leadership: A failure to conceptualize. In D. R. Walling (Ed.), *Teachers as leaders* (241-253). Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist.
- Harris, A., & Muijs, D. (2003). Teacher leadership and school improvement. *Education Review*, 16(2), 39-42.
- Hebert, S. (2003). *The relations of perceived servant leadership and job satisfaction from the follower's perspective* (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, Capella.
- Hook, D. P. (2006). *The impact of teacher leadership on school effectiveness in selected exemplary secondary schools* (Unpublished doctoral dissertation). Texas A&M University, Texas.
- Katzenmeyer, M. & G. Moller (2009) . *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders* (3rd ed). Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Lambert, W. E. (2004). *Servant leadership qualities of principals, organizational climate, and student achievement: A correlational study* (Unpublished doctoral dissertation). Nova Southeastern University, Florida state.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument* (Unpublished doctoral dissertation). Florida Atlantic University, FL.
- Miears, L. D. (2004). Servant leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas education agency region public schools. *Dissertation Abstracts International*, 65(9), 3237. (UMI No. 3148083)
- Murphy, J. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement*. Thousand

- Oaks, Calif. : Corwin Press.
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model* (Unpublished doctoral Dissertation). Graduate School of Business, Regent University, VA.
- Phillips, D. R. (2009). *Quantitative study of the correlation of teacher leadership and teacher self-efficacy on student reading outcomes*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Phoenix, Phoenix, Arizona.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organization. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2), 57-64.
- Spears, L. C. (1995). Introduction. In L. C. Spears (Ed.), *Reflections on leadership: How R. K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers* (pp. 1-14). New York: John Wiley & Sons.
- Spears, L.C. (1998). Tracing the growing impact of servant-leadership. In L.C. Spears (Ed.), *Insight on leadership* (pp.1-12). New York: John Wiley & Sons.
- Stewart, T.(2012) . Classroom teacher leadership: service-learning for teacher sense of efficacy and servant leadership development. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 32(3), 233-259.
- Svoboda, S. (2008). *A correlational study of servant leadership and elementary principal job satisfaction in ohio public school districts*.(Unpublished doctoral dissertation), Prescott Valley: Northcentral University.
- Wang, F. & Zepeda, S. (2013). A Comparative Study of Two Schools: How School Cultures Interplay the Development of Teacher Leadership in Mainland China. *Creative Education*, 4, 63-68.
- West, O. E. (2008). *Supports for ethnically diverse teacher leaders* (Unpublished doctoral dissertation). University of California, San Marcos, California.
- Xie, D. (2008). *A study of teacher leadership and its relationship with school climate in American public schools: Findings from SASS 2003-2004* (Unpublished doctoral dissertation). Western Michigan University, Kalamazoo, Michigan.

York-Barr, J., & Duke, K.(2004). What do we know about teacher leadership?
Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*,
74(3), 255-316.

附錄：問卷

「國民中小學校長服務領導、教師領導與教學創新關係之研究」調查問卷
(預試用卷)

敬愛的老師：您好！

本研究係科技部所補助之專題研究，旨在瞭解國民中小學校長服務領導、教師領導、以及教學創新之關係，希望藉由研究結果，做為未來推展服務領導與教師領導之參考。您提供的意見非常寶貴，懇請依照自己理解的實際狀況作答。再一次謝謝您的幫忙與協助。

您的填答具有自願性。請您以自由意志決定是否參與填答，您可以填答，也可以不填答，您的參與意願將充分加以尊重。另您將以匿名方式參與填答，並請填答後將問卷彌封於所附的信封內。問卷在資料輸入完畢後，在一段法定的時間內將予以銷毀，以充分確保填答者的匿名性。本問卷僅對整體資料作綜合性分析，不對個別填答結果作任何形式的探究。您在填答完後，亦可以問卷工具中的聯絡方式，來信獲知研究結果。

主持人：張德銳博士 敬上

輔仁大學師資培育中心教授

E-mail:089261@mail.fju.edu.tw

【個人基本資料】

- 一、性別： (1) 男 (2) 女
- 二、服務年資： (1) 2年(含)以下 (2) 3-5年
 (3) 6-10年 (4) 11-20年
 (5) 21年(含)以上
- 三、最高學歷： (1) 師院、師大、或一般大學教育院系畢業
 (2) 一般大學(學院)修畢師資職前教育課程
 (3) 碩士
 (4) 博士
- 四、擔任職務： (1) 教師兼主任
 (2) 教師兼組長
 (3) 級任教師(導師)
 (4) 科任教師(專任教師)
- 五、學校規模(不含高中部、幼稚園及特教班)：
 (1) 12班(含)以下 (2) 13-24班
 (3) 25-48班 (4) 49班(含)以上

一、校長服務領導量表

校長服務領導（servant leadership）是領導者關注被領導者的需求，展現服務第一與謙卑奉獻的理念精神，透過願景引領組織、敏覺溝通、利他奉獻及激勵成長等具體實踐，影響學校成員也成為願意服務他人的人。

請您就下列各題，在符合您看法的□內打✓：

	非常 同意	6	5	4	3	2	非常 不同意	1
（一）敏覺溝通								
在我服務的學校裡.....								
32. 校長能耐心與教師溝通。	<input type="checkbox"/>							
33. 校長與教師溝通時，能以開放的態度傾聽同仁的心聲。	<input type="checkbox"/>							
34. 校長與教師溝通時，能聽出教師心中想要表達的想法。	<input type="checkbox"/>							
35. 校長處理事情時，了解同仁需求。	<input type="checkbox"/>							
36. 校長能敏銳覺察周遭的情境與問題。	<input type="checkbox"/>							
37. 校長能站在教師的立場看待事情，感同身受。	<input type="checkbox"/>							
38. 校長能以理服人，使教師接受其想法。	<input type="checkbox"/>							
39. 校長能溝通理念，激發教師的教育熱忱。	<input type="checkbox"/>							
（二）前瞻願景								
在我服務的學校裡.....								
40. 校長能以長遠的眼光和宏觀的視野看待問題。	<input type="checkbox"/>							
41. 校長能以整體發展的觀點擘劃學校的願景。	<input type="checkbox"/>							
42. 校長能凝聚同仁的信念與價值，建構學校願景。	<input type="checkbox"/>							
43. 校長能掌握教育政策動向，並依此發展校務。	<input type="checkbox"/>							
44. 校長能讓抽象的教育政策在學校內具體落實。	<input type="checkbox"/>							
45. 校長對學校事務有遠見，做前瞻性的規劃。	<input type="checkbox"/>							
46. 校長能掌握決策後事情發展的變化與結果。	<input type="checkbox"/>							
（三）利他奉獻								
在我服務的學校裡.....								
47. 校長熱愛學校，真心奉獻。	<input type="checkbox"/>							
48. 校長能以身作則，獲得教師的信任。	<input type="checkbox"/>							
49. 校長勇於承擔責任，與教師共同完成學校事務。	<input type="checkbox"/>							

	非常 同意 6	5	4	3	2	非常 不同意 1
50. 校長平易近人，樂於參與師生的活動。	<input type="checkbox"/>					
51. 校長為了服務同仁，願意額外付出心力。	<input type="checkbox"/>					
52. 校長常與教師談話解惑，讓教師產生面對困難的力量與勇氣。	<input type="checkbox"/>					
53. 校長能提供適當的方式，協助教師解決工作上的困境。	<input type="checkbox"/>					
54. 校長能關心教師工作以外的狀況，必要時給予協助。	<input type="checkbox"/>					

(四) 激勵成長

在我服務的學校裡.....

55. 校長重視每位教師不同的才能與優勢。	<input type="checkbox"/>					
56. 校長時常鼓勵教師的良好表現。	<input type="checkbox"/>					
57. 校長會尋求各種資源與管道，以幫助教師專業成長。	<input type="checkbox"/>					
58. 校長會主動提供新知，讓教師跟上教育的脈動。	<input type="checkbox"/>					
59. 校長鼓勵教師建立專業學習社群。	<input type="checkbox"/>					
60. 校長協助校內同仁建立工作團隊。	<input type="checkbox"/>					
61. 校長充分授權給社群或團隊召集人，領導社群或團隊的運作。	<input type="checkbox"/>					
62. 校長能提供社群或團隊精神支持和實質協助。	<input type="checkbox"/>					

二、教師領導量表

教師領導 (teacher leadership) 係指具備專業知能的教師領導者在教室內，特別是超越教室之外所發揮的正向影響力。教師領導者係指學年主任、領域召集人、社群領頭羊、教學輔導教師、教師團隊裡的意見領袖……等。

請您就下列各題，在符合您看法的內打✓：

	非常 同意 6	5	4	3	2	非常 不同意 1
(一) 肯定認同						
在我服務的學校裡.....						
36. 在教學及班級經營上有效能的教師，願意承擔領導者的角色。	<input type="checkbox"/>					

	非常 同意 6	5	4	3	2	非常 不同意 1
37.經常和同事互動合作的教師，有機會擔任領導者的角色。	<input type="checkbox"/>					
38.具有平易近人人格特質的教師，容易被推選為領導者。	<input type="checkbox"/>					
39.擔任領導者的教師能獲得其他教師同儕的讚揚與肯定。	<input type="checkbox"/>					
40.行政人員對教師領導者的專業領導能力具有信心。	<input type="checkbox"/>					
41.教師領導者能受到家長與學生的尊敬。	<input type="checkbox"/>					
42.教師領導者的觀念與意見在校內受到相當的尊重。	<input type="checkbox"/>					
43.教師領導者所做的專業決定能受到學校充分支持。	<input type="checkbox"/>					

(二) 同儕協作

在我服務的學校裡.....

44.教師領導者能與同儕教師建立信任的關係。	<input type="checkbox"/>					
45.教師領導者能主動與同儕教師討論教學策略。	<input type="checkbox"/>					
46.教師領導者能與同儕教師分享教學經驗與資源。	<input type="checkbox"/>					
47.教師領導者能與同儕教師進行教學觀察與回饋。	<input type="checkbox"/>					
48.教師領導者能協助同儕教師建置教學檔案。	<input type="checkbox"/>					
49.教師領導者能參與或引導同儕教師組成專業學習社群。	<input type="checkbox"/>					
50.教師領導者能與同儕教師共同處理教學實務問題。	<input type="checkbox"/>					

(三) 專業成長

在我服務的學校裡.....

51.教師領導者能持續自我精進，主動提升教學知能。	<input type="checkbox"/>					
52.教師領導者能因應學生學習需求，不斷修正自己的教學策略。	<input type="checkbox"/>					
53.教師領導者能勇於嘗試課程與教學的創新。	<input type="checkbox"/>					
54.教師領導者能盡力協助新進教師適應學校環境。	<input type="checkbox"/>					
55.教師領導者能帶領同儕教師創新課程設計。	<input type="checkbox"/>					
56.教師領導者能支持同儕教師嘗試活化教學。	<input type="checkbox"/>					
57.教師領導者能協助同儕教師熟稔班級經營與輔導技巧。	<input type="checkbox"/>					

	非常 同意	6	5	4	3	2	非常 不同意	1
58. 教師領導者能引導同儕教師教導學生適當的學習策略。	<input type="checkbox"/>							
(四) 參與革新								
在我服務的學校裡.....								
59. 教師領導者能參與學校各項重要會議。	<input type="checkbox"/>							
60. 教師領導者能參與規劃、安排學校的重要活動。	<input type="checkbox"/>							
61. 行政人員在作決定時會徵詢教師領導者的意見與想法，以利達成共識。	<input type="checkbox"/>							
62. 教師領導者能與同儕討論學校事務，並提供學校行政具體建議。	<input type="checkbox"/>							
63. 教師領導者能影響同儕依據學校的政策與規範，配合辦理教育活動。	<input type="checkbox"/>							
64. 教師領導者能鼓勵同儕積極參與學校革新事務。	<input type="checkbox"/>							
(五) 資源整合								
在我服務的學校裡.....								
65. 校長、教師與行政人員是一個合作的團隊。	<input type="checkbox"/>							
66. 教師領導者能與家長建立積極而良好的互動關係。	<input type="checkbox"/>							
67. 教師領導者能鼓勵家長參加學校辦理的各項活動。	<input type="checkbox"/>							
68. 教師領導者能引進社區及家長資源協助校務推動。	<input type="checkbox"/>							
69. 教師領導者能提高社區及家長對學校的認同。	<input type="checkbox"/>							
70. 面對外界對學校的疑慮，教師領導者能協助釐清學校的作為及緣由。	<input type="checkbox"/>							

三、教學創新量表

教學創新 (teaching innovation) 係指教師為了因應學生多元的學習需求及個別差異，透過不斷思考、吸取教育新知、激發創意，以形塑個人的教學理念，並別出心裁地活用、改進或創造多元新穎的教學題材、方法、評量及班級經營方式。

請您就下列各題，在符合您看法的 內打 ：

	非常 同意 6	5	4	3	2	非常 不同意 1
(一) 創新的教學理念						
33. 我能思考教育的本質，據以形塑自己獨特的教學理念。	<input type="checkbox"/>					
34. 我能掌握教學創新的理念。	<input type="checkbox"/>					
35. 我具有活化教學的信念，勇於創新。	<input type="checkbox"/>					
36. 我能從多元觀點思考教育問題並提出改進建議。	<input type="checkbox"/>					
37. 我能順應教育潮流，引入新興的教學觀念。	<input type="checkbox"/>					
38. 我能透過多元管道獲取教育新知，激發創意。	<input type="checkbox"/>					
(二) 創新的教學內容						
39. 我能統整相關知識，使教學內容更具有學習意義。	<input type="checkbox"/>					
40. 我能將新興議題融入教學活動之中。	<input type="checkbox"/>					
41. 我能勇於嘗試多元化的教材，使學生獲得多方面的學習。	<input type="checkbox"/>					
42. 我能自編補充教材或自製教學媒體以豐富教學內涵。	<input type="checkbox"/>					
43. 我能提供與學生實際生活經驗相連結的學習活動。	<input type="checkbox"/>					
44. 我能依據學生的學習準備度，靈活調整不同教學內容。	<input type="checkbox"/>					
(三) 創新的教學方法						
45. 我能不斷修正教學方法，以達成教學目標。	<input type="checkbox"/>					
46. 我能嘗試新的教學方法，以提升學生學習動機。	<input type="checkbox"/>					
47. 我能靈活運用多元的教學方式，增進學習成效。	<input type="checkbox"/>					
48. 我能翻轉課堂的運作模式，培養學生主動學習與討論的習慣。	<input type="checkbox"/>					
49. 我能運用學習共同體的策略，促進學生互相學習成長。	<input type="checkbox"/>					
50. 我能採用分組合作學習的方式，引導學生共同完成學習任務。	<input type="checkbox"/>					
51. 我能依學生的學習能力與興趣，靈活應用教學方法。	<input type="checkbox"/>					
52. 我能教導學生適當的學習策略，提升學習成效。	<input type="checkbox"/>					

	非常 同意 6	5	4	3	2	非常 不同意 1
(四) 創新的學習評量						
53.我能依據教學目標和教學內容，活用適當的評量方式。	<input type="checkbox"/>					
54.我能善用實作評量或檔案評量等多元評量方式。	<input type="checkbox"/>					
55.我能運用教學科技實施評量。	<input type="checkbox"/>					
56.我能提供學生自評與互評的方式來促進楷模學習的效果。	<input type="checkbox"/>					
57.我能因應學生的個別差異，調整評量的方式。	<input type="checkbox"/>					
58.我能根據評量結果，輔導學生學習。	<input type="checkbox"/>					
(五) 創新的班級經營						
59.我能和學生充分溝通、討論，訂定班級的常規。	<input type="checkbox"/>					
60.我能依學生的個別差異，採取適當的管教方式。	<input type="checkbox"/>					
61.我能以民主開放的方式，擴大學生的參與。	<input type="checkbox"/>					
62.我能布置教室情境，以營造學習氣氛。	<input type="checkbox"/>					
63.我能利用班級網頁、e-mail、LINE、臉書等多樣管道傳遞訊息與增進互動。	<input type="checkbox"/>					
64.我能重視家長參與，成立班親會，協助班級事務與教學活動。	<input type="checkbox"/>					

【本問卷至此全部結束，感謝您的協助。謝謝！】

「國民中小學校長服務領導、教師領導與教學創新關係之研究」調查問卷

敬愛的老師：您好！

本研究係科技部所補助之專題研究，旨在瞭解國民中小學校長服務領導、教師領導、以及教學創新之關係，希望藉由研究結果，做為未來推展服務領導與教師領導之參考。您提供的意見非常寶貴，懇請依照自己理解的實際狀況作答。再一次謝謝您的幫忙與協助。

您的填答具有自願性。請您以自由意志決定是否參與填答，您可以填答，也可以不填答，您的參與意願將充分加以尊重。另您將以匿名方式參與填答，並請填答後將問卷彌封於所附的信封內。問卷在資料輸入完畢後，在一段法定的時間內將予以銷毀，以充分確保填答者的匿名性。本問卷僅對整體資料作綜合性分析，不對個別填答結果作任何形式的探究。您在填答完後，亦可以問卷工具中的聯絡方式，來信獲知研究結果。

主持人：張德銳博士 敬上

輔仁大學師資培育中心教授

E-mail：089261@mail.fju.edu.tw

【個人基本資料】

- 一、性別： (1) 男 (2) 女
- 二、服務年資： (1) 2年(含)以下 (2) 3-5年
 (3) 6-10年 (4) 11-20年
 (5) 21年(含)以上
- 三、最高學歷： (1) 師院、師大、或一般大學教育院系畢業
 (2) 一般大學(學院)修畢師資職前教育課程
 (3) 碩士 (4) 博士
- 四、擔任職務： (1) 教師兼主任 (2) 教師兼組長
 (3) 級任教師(導師) (4) 科任教師(專任教師)

一、校長服務領導量表

「校長服務領導」是領導者關注被領導者的需求，展現服務第一與謙卑奉獻的理念精神，透過願景引領組織、敏覺溝通、利他奉獻及激勵成長等具體實踐，影響學校成員也成為願意服務他人的人。

請您就下列各題，在符合您看法的□內打√：

在我服務的學校裡.....	非常 同意					非常 不同意
	6	5	4	3	2	1
1. 校長能耐心與教師溝通。	<input type="checkbox"/>					
2. 校長與教師溝通時，能以開放的態度傾聽同仁的心聲。	<input type="checkbox"/>					
3. 校長與教師溝通時，能聽出教師心中想要表達的想法。	<input type="checkbox"/>					
4. 校長處理事情時，了解同仁需求。	<input type="checkbox"/>					
5. 校長能敏銳覺察周遭的情境與問題。	<input type="checkbox"/>					
6. 校長能站在教師的立場看待事情，感同身受。	<input type="checkbox"/>					
7. 校長能以理服人，使教師接受其想法。	<input type="checkbox"/>					
8. 校長能溝通理念，激發教師的教育熱忱。	<input type="checkbox"/>					
9. 校長能以長遠的眼光和宏觀的視野看待問題。	<input type="checkbox"/>					
10. 校長能以整體發展的觀點擘劃學校的願景。	<input type="checkbox"/>					
11. 校長能凝聚同仁的信念與價值，建構學校願景。	<input type="checkbox"/>					
12. 校長能掌握教育政策動向，並依此發展校務。	<input type="checkbox"/>					
13. 校長能讓抽象的教育政策在學校內具體落實。	<input type="checkbox"/>					
14. 校長對學校事務有遠見，做前瞻性的規劃。	<input type="checkbox"/>					
15. 校長能掌握決策後事情發展的變化與結果。	<input type="checkbox"/>					
16. 校長熱愛學校，真心奉獻。	<input type="checkbox"/>					
17. 校長能以身作則，獲得教師的信任。	<input type="checkbox"/>					
18. 校長平易近人，樂於參與師生的活動。	<input type="checkbox"/>					
19. 校長為了服務同仁，願意額外付出心力。	<input type="checkbox"/>					
20. 校長常與教師談話解惑，讓教師產生面對困難的力量與勇氣。	<input type="checkbox"/>					
21. 校長能提供適當方式，協助教師解決工作上的困境。	<input type="checkbox"/>					
22. 校長能關心教師工作以外的狀況，必要時給予協助。	<input type="checkbox"/>					
23. 校長重視每位教師不同的才能與優勢。	<input type="checkbox"/>					
24. 校長時常鼓勵教師的良好表現。	<input type="checkbox"/>					
25. 校長會尋求各種資源與管道，以幫助教師專業成長。	<input type="checkbox"/>					
26. 校長會主動提供新知，讓教師跟上教育的脈動。	<input type="checkbox"/>					
27. 校長鼓勵教師建立專業學習社群。	<input type="checkbox"/>					
28. 校長協助校內同仁建立工作團隊。	<input type="checkbox"/>					

在我服務的學校裡.....	非常 同意					非常 不同意
	6	5	4	3	2	1
29. 校長充分授權給社群或團隊召集人，領導社群或團隊的運作。	<input type="checkbox"/>					
30. 校長能提供社群或團隊精神支持和實質協助。	<input type="checkbox"/>					

二、教師領導量表

「教師領導」係指具備專業知能的教師領導者在教室內，特別是超越教室之外所發揮的正向影響力。教師領導者係指學年主任、領域召集人、社群領頭羊、教學輔導教師、教師團隊裡的意見領袖……等。

請您就下列各題，在符合您看法的內打✓：

在我服務的學校裡.....	非常 同意					非常 不同意
	6	5	4	3	2	1
1. 在教學及班級經營上有效能的教師，願意承擔領導者的角色。	<input type="checkbox"/>					
2. 經常和同事互動合作的教師，有機會擔任領導者的角色。	<input type="checkbox"/>					
3. 具有平易近人人格特質的教師，容易被推選為領導者。	<input type="checkbox"/>					
4. 擔任領導者的教師能獲得其他教師同儕的讚揚與肯定。	<input type="checkbox"/>					
5. 行政人員對教師領導者的專業領導能力具有信心。	<input type="checkbox"/>					
6. 教師領導者能受到家長與學生的尊敬。	<input type="checkbox"/>					
7. 教師領導者的觀念與意見在校內受到相當的尊重。	<input type="checkbox"/>					
8. 教師領導者所做的專業決定能受到學校充分支持。	<input type="checkbox"/>					
9. 教師領導者能與同儕教師建立信任的關係。	<input type="checkbox"/>					
10. 教師領導者能主動與同儕教師討論教學策略。	<input type="checkbox"/>					
11. 教師領導者能與同儕教師分享教學經驗與資源。	<input type="checkbox"/>					
12. 教師領導者能與同儕教師進行教學觀察與回饋。	<input type="checkbox"/>					
13. 教師領導者能協助同儕教師建置教學檔案。	<input type="checkbox"/>					
14. 教師領導者能參與或引導同儕教師組成專業學習社群。	<input type="checkbox"/>					
15. 教師領導者能與同儕教師共同處理教學實務問題。	<input type="checkbox"/>					

在我服務的學校裡.....	非常同意					非常不同意
	6	5	4	3	2	
16. 教師領導者能持續自我精進，主動提升教學知能。	<input type="checkbox"/>					
17. 教師領導者能因應學生學習需求，不斷修正自己的教學策略。	<input type="checkbox"/>					
18. 教師領導者能勇於嘗試課程與教學的創新。	<input type="checkbox"/>					
19. 教師領導者能盡力協助新進教師適應學校環境。	<input type="checkbox"/>					
20. 教師領導者能帶領同儕教師創新課程設計。	<input type="checkbox"/>					
21. 教師領導者能支持同儕教師嘗試活化教學。	<input type="checkbox"/>					
22. 教師領導者能協助同儕教師熟稔班級經營與輔導技巧。	<input type="checkbox"/>					
23. 教師領導者能引導同儕教師教導學生適當的學習策略。	<input type="checkbox"/>					
24. 教師領導者能參與學校各項重要會議。	<input type="checkbox"/>					
25. 教師領導者能參與規劃、安排學校的重要活動。	<input type="checkbox"/>					
26. 行政人員在作決定時會徵詢教師領導者的意見與想法，以利達成共識。	<input type="checkbox"/>					
27. 教師領導者能與同儕討論學校事務，並提供學校行政具體建議。	<input type="checkbox"/>					
28. 教師領導者能影響同儕依據學校的政策與規範，配合辦理教育活動。	<input type="checkbox"/>					
29. 教師領導者能鼓勵同儕積極參與學校革新事務。	<input type="checkbox"/>					
30. 教師領導者能與家長建立積極而良好的互動關係。	<input type="checkbox"/>					
31. 教師領導者能鼓勵家長參加學校辦理的各項活動。	<input type="checkbox"/>					
32. 教師領導者能引進社區及家長資源協助校務推動。	<input type="checkbox"/>					
33. 教師領導者能提高社區及家長對學校的認同。	<input type="checkbox"/>					
34. 面對外界對學校的疑慮，教師領導者能協助釐清學校的作為及緣由。	<input type="checkbox"/>					

三、教學創新量表

「教學創新」係指教師為了因應學生多元的學習需求及個別差異，透過不斷思考、吸取教育新知、激發創意，以形塑個人的教學理念，並別出心裁地活用、改進或創造多元新穎的教學題材、方法、評量及班級經營方式。

請您就下列各題，在符合您看法的內打√：

	非常 同意 6	5	4	3	2	非常 不同意 1
1. 我能思考教育的本質，據以形塑自己獨特的教學理念。	<input type="checkbox"/>					
2. 我能掌握教學創新的理念。	<input type="checkbox"/>					
3. 我具有活化教學的信念，勇於創新。	<input type="checkbox"/>					
4. 我能從多元觀點思考教育問題並提出改進建議。	<input type="checkbox"/>					
5. 我能順應教育潮流，引入新興的教學觀念。	<input type="checkbox"/>					
6. 我能透過多元管道獲取教育新知，激發創意。	<input type="checkbox"/>					
7. 我能統整相關知識，使教學內容更具有學習意義。	<input type="checkbox"/>					
8. 我能將新興議題融入教學活動之中。	<input type="checkbox"/>					
9. 我能勇於嘗試多元化的教材，使學生獲得多方位的學習。	<input type="checkbox"/>					
10. 我能提供與學生實際生活經驗相連結的學習活動。	<input type="checkbox"/>					
11. 我能依據學生的學習準備度，靈活調整不同教學內容。	<input type="checkbox"/>					
12. 我能靈活運用多元的教學方式，增進學習成效。	<input type="checkbox"/>					
13. 我能翻轉課堂的運作模式，培養學生主動學習與討論的習慣。	<input type="checkbox"/>					
14. 我能運用學習共同體的策略，促進學生互相學習成長。	<input type="checkbox"/>					
15. 我能採用分組合作學習的方式，引導學生共同完成學習任務。	<input type="checkbox"/>					
16. 我能依學生的學習能力與興趣，靈活應用教學方法。	<input type="checkbox"/>					
17. 我能教導學生適當的學習策略，提升學習成效。	<input type="checkbox"/>					
18. 我能依據教學目標和教學內容，活用適當的評量方式。	<input type="checkbox"/>					
19. 我能善用實作評量或檔案評量等多元評量方式。	<input type="checkbox"/>					
20. 我能運用教學科技實施評量。	<input type="checkbox"/>					
21. 我能提供學生自評與互評的方式來促進楷模學習的效果。	<input type="checkbox"/>					
22. 我能因應學生的個別差異，調整評量的方式。	<input type="checkbox"/>					
23. 我能根據評量結果，輔導學生學習。	<input type="checkbox"/>					
24. 我能和學生充分溝通、討論，訂定班級的常規。	<input type="checkbox"/>					
25. 我能依學生的個別差異，採取適當的管教方式。	<input type="checkbox"/>					
26. 我能以民主開放的方式，擴大學生的參與。	<input type="checkbox"/>					
27. 我能布置教室情境，以營造學習氣氛。	<input type="checkbox"/>					

	非常 同意 6	5	4	3	2	非常 不同意 1
28. 我能利用班級網頁、e-mail、LINE、臉書等多樣管道傳遞訊息與增進互動。	<input type="checkbox"/>					
29. 我能重視家長參與，成立班親會，協助班級事務與教學活動。	<input type="checkbox"/>					

【本問卷至此全部結束。】

- 麻煩您再次檢查是否有漏填題目，請將其補填完畢，感謝您的協助。
- 另為確保您填答的匿名性，敬請將填寫完後的問卷彌封於所附的小信封內，謝謝！

科技部補助專題研究計畫成果報告自評表

請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況、研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性）、是否適合在學術期刊發表或申請專利、主要發現（簡要敘述成果是否有嚴重損及公共利益之發現）或其他有關價值等，作一綜合評估。

1. 請就研究內容與原計畫相符程度、達成預期目標情況作一綜合評估

- 達成目標
 未達成目標（請說明，以 100 字為限）
 實驗失敗
 因故實驗中斷
 其他原因

說明：

2. 研究成果在學術期刊發表或申請專利等情形：

論文：已發表 未發表之文稿 撰寫中 無

張德銳、王淑珍、何嘉惠（2015）。國民中小學校長服務領導、教師領導與教學創新關係之研究。（撰寫中）

專利：已獲得 申請中 無

技轉：已技轉 洽談中 無

其他：（以 100 字為限）

3. 請依學術成就、技術創新、社會影響等方面，評估研究成果之學術或應用價值（簡要敘述成果所代表之意義、價值、影響或進一步發展之可能性），如已有嚴重損及公共利益之發現，請簡述可能損及之相關程度（以 500 字為限）

本研究為一年期計畫，旨在了解國民中小學校長服務領導、教師領導、教學創新的現況，以及探討不同背景變項教師對於校長服務領導、教師領導及教學創新知覺的差異情形，並進一步分析校長服務領導、教師領導、教學創新之間的因果關係及預測力。

由結案報告內容可知，教師所知覺的校長服務領導、教師領導以及教學創新皆已達中度或中高度以上表現，而校長服務領導、教師領導以及教學創新兩兩間的相關係數皆達中度相關，顯示變項之間存有正向關係，經進一步考驗結果得知，「校長服務領導」以及「教師領導」對「教學創新」的影響達統計上正向顯著效果，但主要以教師領導對教學創新影響的效果最為直接，校長服務領導則係透過教師領導的轉化，間接影響教學創新。而在教學創新各向度，則尤以教師領導中的「專業成長」向度為主要預測變項。

整體而言，本次研究能達成預期研究目標，並與原計畫之研究方法、研究對象及研究進程大抵相符。而本研究以國民中小學教師為研究對象，探索校長服務領導、教師領導以及教學創新之間的關係，有助於瞭解校長服務領導以及教師領導在教師同儕互動與專業發展上的運用及紮根，進而促使教師從事教學創新，其在相關理論研究以及實務推廣上亦都具有重要價值與意義。關於本研究成果，後續將撰寫相關文章發表於學術期刊，以推廣校長服務領導、教師領導及教學創新之理念。

