

## 教學導師服務領導與夥伴教師教學效能關係之研究

王淑麗<sup>1</sup> 楊宜領<sup>2</sup>

<sup>1</sup>臺北市立大學教育行政與評鑑研究所博士候選人、臺北市立第一女子高級中學教師

<sup>2</sup>桃園縣竹圍國民小學教師

\*通訊作者：王淑麗

通訊地址：臺北市重慶南路一段 165 號

E-mail : slwang66@gmail.com

投稿日期：2014 年 1 月

接受日期：2014 年 6 月

### 摘 要

本研究首在了解教學導師服務領導與夥伴教師教學效能之現況，其次也探究服務領導與教學效能的關係，最後驗證教學導師服務領導與夥伴教師教學效能之因果模式。研究採問卷調查法，研究對象為參與臺北市 101 學年度教學導師制度之學校教師，經隨機抽樣 85 間國小、國中與高中職，並針對該校所有夥伴教師進行「教學導師服務領導與夥伴教師教學效能調查問卷」之調查，發出問卷共有 510 份，回收共 354 份，有效問卷共有 354 份，回收率有 69.41%，資料分析採取描述性統計、Pearson 積差相關分析以及結構方程模式。研究結果為：(1) 教學導師不論在整體或是各向度服務領導上，皆能表現出「良好」的服務領導行為；(2) 夥伴教師整體與各向度教學效能皆能表現中上的程度；(3) 整體服務領導與整體教學效能之間屬於中度正相關；(4) 服務領導各向度以「關懷」及「信任」對教學導師服務領導最具解釋力；(5) 教學導師服務領導對夥伴教師教學效能具有正向影響力。最後根據研究結論，對教學導師服務領導與夥伴教師教學效能之實務推展及未來研究提出建議。

**關鍵詞：**教學導師、服務領導、夥伴教師、教學效能

# The Study on Relationship between Servant Leadership of Mentor Teachers and Teaching Effectiveness of Partner Teachers

*Shu-li Wang*<sup>1\*</sup> *Yi-ling Yang*<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Doctoral Candidate, Graduate School of Educational Administration and Evaluation, University of Taipei / Teacher, Taipei First Girls High School

<sup>2</sup> Teacher, Taoyuan Chuwei Elementary School

\*Corresponding author: Shu-li Wang

Address: No.165, ChongqingS. Rd Sec. 1, Zhongzheng District, Taipei City 10045, Taiwan (R.O.C.)

E-mail: slwang66@gmail.com

Received: January, 2014

Accepted: June, 2014

## Abstract

The purpose of this study was to explore the current situation and relationship between mentor teachers' servant leadership and partner teachers' teaching effectiveness. Besides, the structural equation model for mentor teachers' servant leadership on partner teachers' teaching effectiveness were probed. Questionnaire survey method was adopted in the study, and the effective sample size was 354, corresponding to an overall response rate of 69.41%.

The participants were the partner teachers taking part in Taipei 101 Mentor Teachers Program, including elementary, secondary and senior high school teachers. The data was analyzed by means, Pearson's product-moment correlation and Structural Equation Modeling (SEM).

The following conclusions are made: (1)The current situation of servant leadership for mentor teachers is demonstrated "good". (2)The partner teachers' teaching effectiveness is moderately high. (3)The relationship between servant leadership and teaching effectiveness is moderately positive.(4)The "care" and "trust" aspects are determined as best predictors for servant leadership. (5)The servant leadership of mentor teachers has a positive influence on the partner teachers' teaching effectiveness.

According to the findings, the researchers make several suggestions for the promotion and further study of mentor teachers' servant leadership and partner teachers' teaching effectiveness respectively.

**Keywords:** *mentor teacher, servant leadership, partner teacher, teaching effectiveness*

## 壹、緒論

初任教師總對自我教學與學生充滿著期待，也期許自己能對教育活動與學生學習有所影響。然而，初任教師在一開始的教學生涯中，總會感受到突如其來的壓力，不外乎承受學校既有的規定、程序、期待等重擔，必須與時俱進充實新的課程內容、資訊能力、教學方法等，班級經營也變成最嚴重的問題（Gagen & Bowie, 2005）。對初任教師而言，第一年的教學是最具挑戰性的，現實教學的衝擊下，孤單的感覺油然而生，萌生失落感與失去自信的感覺便會相當強烈。

郭明德（2002）整理Aston在1984年分析出高、低教學效能教師不同之特徵，發現高效能教師能事前訂定教學策略，而按部就班完成教學目標，對自己、學生、教學感到勝任愉快；相反地，低效能教師或初任教師缺乏明確的教學策略、目標，對於教學工作會有挫折、沮喪的感覺。顯見，對初任教師而言，因教學經驗不足、在缺乏資源協助的困境下，教學效能的表現便會不如預期，進而影響自己的身心發展以及學生的有效學習，因此，探究並進而提升初任教師（夥伴教師）教學效能的急迫性可見一斑。

在歐美教育先進國家，「教學輔導教師」（mentor teacher，簡稱教學導師）制度乃是一相當普遍推展的實務工作，而臺北市政府教育局自1999年開始規劃教學導師制度，並於2001

學年度初次於臺北市立教育大學附設實驗小學進行試辦，截至目前為止已然推行12年光景，其目的乃在於提供夥伴教師（含初任、新進、自願成長教師）諮詢與協助、及情緒上與精神上的友伴支持，並協助夥伴教師順利適應新的教學工作與學校環境，發展其專業知能。國內外學者亦相繼提出初任教師導入方案的重要性（丁一顧，2003；Fletcher & Strong, 2009），丁一顧（2007）說明教學導師制度對初任教師的協助受到肯定，國外研究證明教學導師對協助面對學生多元文化的初任教師具有實質效益（Souto-Manning & Dicel, 2007）。許籐繼、張德銳與張新仁（2010）提出教學導師制度的精神是一種「己立立人，同儕支持的貴人精神」，其任務可歸納為（1）情緒支持面向：陪伴與關懷夥伴教師，提供夥伴教師諮詢與心理支持；（2）社會適應面向：協助夥伴教師瞭解與適應班級（群）、學校、社區及教職之環境；（3）專業支持面向：「協助夥伴教師之有效教學與班級經營，分享教學資源與資訊」、「帶領夥伴教師合作進行課程政策轉化的設計與實施」、「協同夥伴教師進行行動研究」、「協助學校教師形塑專業學習社群」、「協助學校推動教學輔導教師制度、或其他有關教師專業發展等事項」。究其內涵，情緒面向頗符合服務領導之關懷、傾聽、信任、同理、療育等有關，適應面向與服務、成長承

諾等有關，專業支持面向則與彰權益能、願景分享、成長承諾、建立社群等有關。張德銳（2013）指出臺北市中小學教學導師們面對夥伴教師時業已某種程度實踐了服務領導的典範、楷模、先導、調正、彰權益能等角色，也表現了關懷、同理、服侍、建立社群等行為。準此而言，教學導師面對夥伴教師，並且秉持服務奉獻的精神，幫助需要的夥伴教師，此等概念恰與服務領導之「服事、扶持、激勵等僕人風格與心理特質」不謀而合。因此，探究教學導師服務領導行為是本研究之重要動機之一。

國內外有關服務領導與教學效能相關研究並不多見，其中，以研究校長服務領導與教師教學效能之關係、及探討教師服務領導與教學效能之關係較常見，Steinbeck（2009）曾提出教學導師之服務領導對初任教師的教學效能具有中上程度以上的相關。不論研究對象為何，大部份研究結果都認為服務領導對教學效能具有正相關且具預測力（Metzcar, 2008），惟仍有對大學教師服務領導與教學效能之研究並未達正相關之研究發現（Jacobs, 2011），而此也顯現，進行教學導師服務領導與夥伴教師教學效能關係之研究應有進一步研究的價值性。

準此而論，本研究之主要研究目的乃在瞭解教學導師服務領導行為與夥伴教師教學效能間的關係，具體而論，本研究之研究問題包括：

（1）臺北市教學導師服務領導行為現況為何？（2）臺北市夥伴教師教學效能現況為何？（3）教學導師服務領導行為與夥伴教師教學效能間的相關為何？（4）教學導師服務領導與夥伴教師教學效能可能之因果關係為何？

## 貳、文獻探討

### 一、服務領導內涵與相關研究

服務領導一詞最早為1970年Robert K. Greenleaf所提出，並在Servant leadership一書中指出服務領導的內涵包含傾聽與了解、語言與想像力、抽離靜思、接納與同理心、直觀、遠見、認知與理解、說服他人、概念形成、癒育與服務、社群、董事、權力與威權等十三項。他的追隨者Spears也提出十個內涵，包括傾聽、同理、療育、覺察、說服、概念化、遠見、服務、成長承諾、建立社群（Spears, 2004），這十個內涵後來便成為許多研究的參考與依據。

自服務領導的概念提出後，學術界紛紛進行各相關研究，對服務領導一詞也有多種說法，例如僕性領導、僕人領導、僕式領導、公僕式領導等，為了統一名詞，本研究統稱為服務領導。Patterson（2003）認為服務領導專注於追隨者，以追隨者之福祉為最大考量，領導者以品格是最主要的，服務領導行為往往是屬於特質或內在的，表現在態度、特質與行為。依照Patterson對服務領導的定義，服務領導

者是以被服務者為核心，組織則為次要的，服務領導的元素是好的道德、特質。服務領導者應具有(1)關懷(2)謙虛(3)利他(4)典範(5)信賴(6)服務(7)賦權。這七項元素組成了所謂Patterson模式，這些特質是服務領導的元素架構。

綜合相關研究，本研究將服務領導的特質歸納如下：(1) 關懷（黃金印，2011）(2) 謙虛（黃金印）(3) 利他（黃金印；蔡進雄，2003a；謝文全，2004；吳清山、林天佑，2004；孫健敏、王碧英，2010；Crippen, 2005; Patterson, 2003; Spears, 1996）(4) 願景（黃金印；武文瑛、蔡培村，2004；Waterman, 2011）(5) 信賴（黃金印）(6) 服務（黃金印；蔡進雄；謝文全，2004；Crippen, 2005; Laub, 2000; Spears, 2004; Waterman）(7) 賦權（黃金印；Crippen; Laub,1999; Mittal & Dorfman, 2012; Wright & Quick, 2011）。林梅琴（2008）提出服務領導人員的四個重要角色為典範、先導（願景）、調正與彰權益能，調正具有內化價值，形成概念化組織結構的意涵。

以Patterson模式中所提出的七項元素與國內外學者的研究加以比較，Patterson提出「典範」元素，但卻無「願景」元素，而反之其他研究者則提出「願景」元素，有的同時提出典範與願景，Greenleaf與Spears均提出「遠見」（foresight）及「概念化」（conceptualization）對領導者的重要

性，亦即要超越每天所發生的具體事物的想法且要具有前瞻性的看法，因此綜合國內外學者之研究，「願景」實為不可漠視的元素，研究者亦認為領導者具備願景並能協助被領導者建立目標，對被領導者是相當重要的，緣此，本研究採用Patterson的六項元素，另採「願景」元素，形成利他主義、彰權益能、謙遜、關懷、服務、願景與信任等七項元素。

服務領導提出有效的教育領導與管理模式的可能（Crippen, 2005），不僅可實現教育人員的成長（徐琍沂，2006），也給予教師在班級經營與帶領學生方面思考的面向（蔡進雄，2003b）。而國內外相關研究，多以校長服務領導之影響為範疇，包括對學校方面與教師面向，針對教學導師與夥伴教師之研究相形較少。以校長服務領導的現況而言，Taylor, Martin, Hutchinson與Jinks（2007）的研究顯示校長知覺其為服務領導者與非服務領導者各佔一半，而教師知覺校長為服務領導者低於校長之知覺，因此校長顯然要在服務領導的展現上更加強化，此外，教師知覺校長服務領導以「典範」層面最高，而自評為非服務領導者之校長則被教師認為不具有「激勵人心」之特質。

Black（2010）的研究中，使用OLA量表的得分分級（Laub,2003），而研究結果發現，校長自認為其服務領導的表現是優秀的（Excellent），但是教師

卻認為只有中等程度 (Moderate)，其中，又以「真誠」層面之表現較佳，不過，整體而論，校長的服務領導達中等程度之表現。此外，校長服務領導與學校組織氣氛具有正相關 (Black, 2010)；校長服務領導與教師的工作滿意度有顯著正相關 (黃金印，2010；Cerit, 2009)。Mahembe與Engelbrecht (2013) 指出教師服務領導與組織效能以及情感組織承諾有正相關，而情感組織承諾則為其間之調節變項。

綜合上述研究，顯示服務領導的現況表現至少均達中等以上，並且與學校與教師之效能均有正相關存在，可說是一個有效的領導方式，然而研究對象多以校長與教師為主，因此，本研究乃以教學導師為研究對象，探討其與夥伴教師教學效能的關係。

## 二、教學效能的內涵與相關研究

教學效能的定義，可從目標與過程來說明。以目標論而言，教師能夠提升學生學習動機與成就 (單文經，1995；Hallinan, 2008)，形塑良好的學習氣氛與師生互動關係 (Cadima, Leal, & Burchinal, 2010)，以達到特定的教學與教育目標 (Borich, 2004)。以過程論而言，教師必須具備相關知識、情意與技能 (張德銳，2004)，選擇適切的教學內容 (吳清山，2010)，評估學生的個別差異 (吳宗立，2007)，並運用有效的教學方式與策略 (Fisler & Firestone, 2006)。

張德銳、丁一顧、王淑珍與李俊達 (2010) 認為，教學效能可細分為五大層面，分別為：掌握教學目標、活用教學策略、增進有效溝通、營造學習環境、善用評量回饋。Wim (2013) 則將教學效能分為安全與鼓勵學習的氛圍、積極有效的教室管理、清晰活化的教學方式、學習策略的指導，適性原則的教學等向度，以歐洲國家教師為研究對象，探討其在教學效能上的現況，結果顯示以「安全與鼓勵學習的氛圍」表現最高 (M=3.2)，「積極有效的教室管理」(M=3.15) 次之，以「適性原則的教學」(M=2.51) 最低。Devine, Fahie與McGillicuddy (2013) 認為教學效能內涵包括具備教學與學習熱情、社會與道德層面、反思實踐、有效之教學計劃與管理以及喜歡孩子與年輕人等。表現最高的是「具備教學與學習熱情」(M=6.31)，最低的是「喜歡孩子與年輕人」(M=5.3)。

綜上而論，有關教學效能的內涵，不同研究具有不同層面，然而就教學效能之現況而言，表現均在中上程度以上，惟某些層面仍有進步的空間。在教學效能的層面上，張德銳等人 (2010) 的分類，其實已然包括所謂的Big Four的概念：「課程、教學、評量、班級經營」，也就是說，係屬簡單且清晰的分類，因此，本研究乃以此五大層面作為有關教學效能的重要層面。準此，本研究認為，教學效能係指教師在教學歷程中，具備教學專

業知識，並能診斷學生彼此間的學習差異，透過多元、有效的教學策略，營造良好的學習氛圍，以促進學生學習動機與成就，進而達成預設的教學與教育目標。

### 三、服務領導與教學效能相關研究

服務領導是一項新興的領導理論，從80年代探討至今，國內外已有些許的研究。然而在國內外，教學導師服務領導與夥伴教師教學效能之相關研究尚屬少數，研究對象多以校長與教師為主。Steinbeck (2009) 以教學導師服務領導與初任教師之相關為研究主題，提出教學導師之服務領導對初任教師的教學效能具有中上程度以上的相關，Metzcar (2008) 及 Jacobs (2011) 等研究的對象則非教學導師，惟 Jacobs (2011) 的研究顯示教師服務領導行為與有效教學並無顯著相關，顯示此主題的研究尚有進一步探究與驗證之必要。

Stewart (2012) 的研究發現服務領導的學習與實習教師教學效能有正相關，服務領導的學習顯著增加實習教師在學生參與、教學策略與教室管理等效能，而實習教師在服務領導層面上，利他、情緒治療以及說服等層面亦有所增長。Black (2010) 發現組織服務領導與組織氛圍的相關性，從典型相關分析顯示，建立社群、重視人的價值以及真誠表現對支持、體貼與合作的學校氛圍具有預測力。此

外，Crippen (2005) 也建議，服務領導需要更多學校實徵性的研究，以做為學校可執行的模式。準此，探討教學導師服務領導與夥伴教師教學效能之關係應是相當值得之研究。

## 參、研究設計與實施

### 一、研究對象

本研究母群名冊係由臺北市教育局提供「101學年度臺北市高級中等以下學校教學輔導教師各辦理學校名單」。母群共有161所高級中等以下學校，其中國小73所、國中44所、高中職44所。

本研究問卷之預試樣本為臺北市44所高級中等以下學校之夥伴教師，發出問卷共220份，回收157份，回收率約七成一。蘇德曼 (Seymour Sudman) 提到地區性研究，平均樣本人數約在500人至1000人之間 (吳明清, 1991)，因此本研究正式施測時之樣本數，遂以85間學校，每校6份問卷，合計510份估計。進行抽樣時，自臺北市101學年度教學輔導教師各辦理學校名單中，以隨機抽樣的方式，抽取國小46所、國中29所、高中職10所，並針對該校夥伴教師進行「教學導師服務領導與夥伴教師教學效能調查問卷」之調查。每校寄出問卷6份，發出問卷共有510份，回收共354份，有效問卷共有354份，回收率69.41%，可用率69.41%。

## 二、研究工具

### (一) 教學輔導教師服務領導狀況調查之問卷

#### 1. 內容與架構

參考Dennis (2004) 發展用以量測服務領導者的效能的問卷，再透過相關文獻探討，自編「教學輔導教師服務領導狀況調查之問卷」為調查工具，共有7個向度：利他主義、彰權益能、謙遜、關懷、服務、願景、信任。

#### 2. 填答與計分

採用李克特 (Likert Type) 七點量表，從「非常不符合」到「非常符合」，勾選一項最符合的程度。記分方式分別從一分到七分，若在服務領導各向度分數愈高，代表知覺教學導師該項服務領導情況愈高，反之亦然。

#### 3. 鑑別度與信效度分析

經由獨立樣本  $t$  考驗之結果， $t$  值介於 9.76~16.63，均大於習慣上之 3.5 標準，並達 .000 顯著水準，顯示在題目的編製上均有良好的鑑別度。因素分析上，主要採用主成分分析法 (principal component analysis)，選取特徵值 (eigenvalues) 大於 1 的因子，並以最大變異法 (varimax rotation method) 進行直交轉軸後，量表之七個因素全部予以保留，分別為「關懷」，特徵值為 25.28，可解釋變異量為 15.26%，因素負荷量從 .65~.68；「願景」，特徵值為 2.20，可解釋變異量為 13.57%，因素

負荷量從 .57~.80；「利他主義」，特徵值為 1.82，可解釋變異量為 11.97%，因素負荷量從 .60~.78；「謙遜」，特徵值為 1.30，可解釋變異量為 11.37%，因素負荷量從 .57~.72；「彰權益能」，特徵值為 1.2，可解釋變異量為 8.82%，因素負荷量從 .47~.75；「信任」，特徵值為 .99，可解釋變異量為 8.8%，因素負荷量從 .49~.75；「服務」，特徵值為 .84，可解釋變異量為 8.41%，因素負荷量從 .50~.62；量表總解釋變異量為 78.2%。

以 Cronbach  $\alpha$  來看，利他主義分量表  $\alpha$  係數達 .93、彰權益分量表 .89、謙遜分量表 .90、關懷分量表 .97、服務分量表 .95、願景分量表 .93、信任分量表 .94，而整體服務領導總量表達 .98，顯示本問卷有不錯的信度。

### (二) 教學效能量表

採用張德銳、丁一顧、王淑珍與李俊達 (2010) 之教學效能問卷，該量表包含掌握教學目標、活用教學策略、增進有效溝通、營造學習環境、善用評量回饋等五向度。在效度方面，該量表在「掌握教學目標」之特徵值為 .59，可解釋變異量 3.94%，因素負荷量從 .46~.91；「活用教學策略」之特徵值為 .50，可解釋變異量 3.33%，因素負荷量從 .21~.85；「增進有效溝通」之特徵值為 9.04，可解釋變異量 60.28%，因素負荷量從 .62~.75；「營造學習環境」之特徵值為 .95，可解釋變異量 6.31%，因素負荷量從 .50

~.77；「善用評量回饋」之特徵值為1.07，可解釋變異量7.14%，因素負荷量從.70~.73，量表總解釋變異量則達80.99%。

至於該量表在信度方面，「掌握教學目標」Cronbach  $\alpha$ 係數達.81；「活用教學策略」達.77；「增進有效溝通」達.89；「營造學習環境」達.83；「善用評量回饋」達.92，總量表之Cronbach  $\alpha$ 係數達.95，顯示該量表具有良好的信度，因此採用本量表做為教學效能研究工具。

### 三、資料統計與分析

資料處理與分析上，乃運用統計軟體SPSS for Windows 13.0進行下述資料分析：(1) 以平均數、標準差瞭解夥伴教師知覺教學導師服務領導現況，以及夥伴教師教學效能情形；(2) 以Pearson積差相關分析夥伴教師知覺教學導師服務領導及夥伴教師教學效

能間的相關情形；(3) 以Amos 8.0驗證教學導師服務領導與夥伴教師教學效能之結構方程式，以了解其因果關係模式。

## 肆、研究結果與討論

### 一、夥伴教師知覺教學導師服務領導之現況分析

由表1可知，夥伴教師知覺教學導師服務領導整體平均數為6.26，而各向度方面，「利他主義」為6.11、「彰權益能」為6.10、「謙遜」為6.43、「關懷」為6.45、「服務」為6.24、「願景」為6.13、「信任」為6.39，尤以「關懷」表現最好，繼之為「謙遜」、「信任」、「服務」等。以七點量表而言，得分高於6分應為表現「良好」，顯示教學導師不論在整體或是各向度服務領導上，皆能表現出「良好」的服務領導行為。

表 1  
夥伴教師知覺教學導師服務領導現況摘要表

服務領導向度	題數	平均數	標準差
利他主義	6	6.11	0.97
彰權益能	6	6.10	0.91
謙遜	5	6.43	0.90
關懷	7	6.45	0.87
服務	7	6.24	0.89
願景	7	6.13	0.91
信任	5	6.39	0.85
整體服務領導知覺	43	6.26	0.83

此結果與Black (2010) 研究的結果相當，皆顯示服務領導具有不錯之表現，但研究對象不同，Black以校長為對象，本研究以教學導師為對象，本研究甚至發現教學導師之服務領導為良好，高過國外校長之服務領導表現，此外，Black亦發現「真誠」是表現最好的向度，本研究則是「關懷」。本研究顯示教學導師之現況表現亦與張德銳 (2013) 的研究發現吻合，其研究發現臺北市中小學教學輔導教師們業已某種程度實踐了服務領導的典範、楷模、先導、調正、彰權益能等角色，也表現了關懷、同理、服侍、建立社群等行為。但是比較兩研究，皆具備關懷、服務等，但本研究之「彰權益能」向度為表現最低者，惟平均數仍有6.10，仍屬良好表現，然而「謙遜」在本研究中屬次高之表現，而在張德銳的研究較未提及此向度之表現。

推論其原因，參加教學導師甄選之教師須有擔任教學導師之意願，隨時關懷夥伴教師在教學、班級經營與學校適應等方面的情況，隨時隨地提供相關教育諮詢服務，協助教師解決問題，所以，其行為特質能表現出服務領導的精神便不足為奇了。

表 2 為夥伴教師知覺教學導師服務領導各題項之現況。由表可知，在利他主義方面，題號 4「能由他人的需求予以協助。」平均分數最高，為 6.25；在彰權益能方面，題號 4「提供夥伴教師解決教學問題的選擇。」平

均分數最高，為 6.24；在謙遜方面，題號 4「相信每個教師有值得學習的地方。」平均分數最高，為 6.50；在關懷方面，題號 5「能鼓勵夥伴教師。」平均分數最高，為 6.49；在服務方面，題號 7「始終保持服務他人的熱忱。」平均分數最高，為 6.32；在願景方面，題號 5「認為夥伴教師是個有能力且有價值的人。」平均分數最高，為 6.27；在信任方面，題號 4「相信夥伴教師間的信賴是相互影響的。」平均分數最高，為 6.40。另整體而言，彰權益能之「在學校內會與其他教師分享權力」、「會安排適當工作，提供夥伴教師發展專業能力的機會」，願景之「確認夥伴教師能了解學校未來發展的理想圖像」等題，得分皆於 6 分以下。Mittal 與 Dorfman (2012) 在服務領導與跨文化之間的研究指出，平均主義與彰權益能在歐洲文化中較亞洲文化更具有影響力，然而在同理與人道主義向度上，亞洲地區比歐洲地區更顯著，這也有助了解為何本研究之利他主義與彰權益能對服務領導之影響為服務領導各向度之相對較低者，而關懷、謙遜與信任為影響較顯著的元素，而此三項元素正與同理及人道主義有異曲同工之妙。

此外，上述結果意味著對夥伴教師而言，面對新環境與尚未適應的教學工作，最需要的是信心，因此教學導師的「相信每個教師有值得學習的地方。」以及「能鼓勵夥伴教師。」的表現正給予夥伴教師適時的甘霖，因此成為平均分數最高的前二項，此發現與Black (2010) 的研究結果以及 Taylor, Martin, Hutchinson 與 Jinks

(2007) 所提到的激勵人心元素符合；而在「在學校內會與其他教師分享權力」、「會安排適當工作，提供夥伴教師發展專業能力的機會」與「確認夥伴教師能了解學校未來發展的理想圖像」等題，相對得分較低，可能也顯示教學導師因擔心夥伴教師受到挫折而給予過度的保護與照顧，雖能彰顯「服務」的特質，卻因此讓夥伴

教師失去獨立發展的機會。國外相關研究顯示「真誠、鼓勵」是服務領導最能覺知的層面 (Black, 2010)，與本研究結果相當，而在服務領導與跨文化之間的研究亦指出，彰權益能在歐洲文化中較亞洲文化更具有影響力，與本研究中之彰權益能向度的表現相對較低不同，因此鼓勵教學導師適時授權，將更能協助夥伴教師成長。

表 2

夥伴教師知覺教學導師服務領導各題項之現況摘要表

服務領導向度	題號	題目	平均數
利他主義	1	願意犧牲自己的權益來幫助他人。	6.03
	2	會無私的幫助別人。	6.18
	3	會為夥伴教師爭取權益。	6.10
	4	能由他人的需求予以協助。	6.25
	5	會支持夥伴教師一起面對不公平的待遇。	6.03
	6	會主動展現利於他人的作為。	6.08
彰權益能	1	在學校內會與其他教師分享權力。	5.92
	2	會安排適當工作，提供夥伴教師發展專業能力的機會。	5.99
	3	允許夥伴教師嘗試新的教學方法，並承擔失敗的風險。	6.07
	4	提供夥伴教師解決教學問題的選擇。	6.24
	5	讓夥伴教師有參與計畫與做決定的機會。	6.16
	6	願意授權給夥伴教師。	6.21
謙遜	1	是個謙虛的人。	6.35
	2	不會炫耀個人的成就。	6.42
	3	在需要時，願意去尋求別人的協助。	6.38
	4	相信每個教師有值得學習的地方。	6.50
	5	不會將功勞歸諸於自己。	6.47

(續下頁)

表 2 (續)

服務領導向度	題號	題目	平均數
關懷	1	適時展現對夥伴教師的關懷。	6.47
	2	具有同理心。	6.45
	3	態度溫和。	6.48
	4	能真誠的關心夥伴教師的學習需求。	6.45
	5	能鼓勵夥伴教師。	6.49
	6	具有包容與寬恕的特質。	6.45
	7	能關注具有不同觀點的人。	6.39
服務	1	了解「服務是教學輔導工作的核心」。	6.21
	2	理解「服務別人是最重要的」。	6.13
	3	能展現服務他人的行為。	6.28
	4	堅信服務可以提升夥伴教師的教學效能。	6.24
	5	即使自己遭遇困難仍願意協助夥伴教師。	6.25
	6	堅信服務可以提升夥伴教師的服務熱忱。	6.26
	7	始終保持服務他人的熱忱。	6.32
願景	1	能將夥伴教師的發展做為他服務的目標。	6.12
	2	會與夥伴教師共同討論教學輔導發展的目標。	6.19
	3	會與夥伴教師分享個人的期待與夢想。	6.08
	4	確認夥伴教師能了解學校未來發展的理想圖像。	5.99
	5	認為夥伴教師是個有能力且有價值的人。	6.27
	6	在規劃新方案前，會考量每個成員的需求。	6.13
	7	能將教學輔導的願景與夥伴教師的潛能發展結合。	6.12
信任	1	信任夥伴教師可以面對挑戰。	6.38
	2	對夥伴教師的信賴程度，有助於夥伴教師對於教學上的信心。	6.39
	3	愈信任夥伴教師，愈能展現夥伴教師的能力。	6.37
	4	相信夥伴教師間的信賴是相互影響的。	6.40
	5	能為學生提供成功的機會。	6.39

## 二、夥伴教師各向度教學效能之現況分析

表3為夥伴教師教學效能各向度得分平均數之分析表。由表可知，教學效能整體平均分數為5.75；而各向度方面，掌握教學目標平均分數為5.81、活用教學策略為5.72、增進有效溝通為5.79、營造學習環境為5.66、善用評量回饋為5.75，尤以掌握教學目標方面表現最好。從整體與各向度來說，平均分數皆在5.5分以上，顯示夥伴教師整體與各向度教學效能上皆能表現中上的程度。

然而夥伴教師整體與各向度教學效能上雖可達中上程度，但在李克特（Likert Type）七點量表中平均得分為5.5分左右，顯示尚有進步空間。推論其原因，夥伴教師多是剛踏入教育界的「新鮮人」，在教學專業知識，教學素養、教學方法等方面，仍必須加強，方能滿足學生的需求，迎合家長的期待，符合學校的教育目標，以適應整體教育環境的變化。Marable與Raimondib（2007）曾提到初任教師最能感知教學技巧、教室管理、教師專業需求、課程發展等訓練與網際網路等教學相關資源的提供，並且肯定教學導師與他們定期聚會可以提供這些幫助，也減少初任教師的孤獨感，可見夥伴教師參與教學導師制度後，在課程、教學、評量、班經等，都受到教學導師的協助、支持、與輔導，但本身畢竟經歷有限，因此夥伴教師的教學效能亦應還有值得發展之處。因此，持續推動教學導師制度，

促進夥伴教師教學效能實有其必要性。

表4為夥伴教師各向度教學效能各題項之現況摘要表。由表可知，在掌握教學目標方面，題號1「掌握任教學科（領域）的教材內容。」平均分數最高，為5.90；在活用教學策略方面，題號2「採用多元的教學方法與媒體。」平均分數最高，為5.76；在增進有效溝通方面，題號3「用心注意學生發表，促進師生互動。」平均分數最高，為5.89；在營造學習環境方面，題號1「營造並維持有利學習的班級氣氛。」平均分數最高，為5.77；在善用評量回饋方面，題號1「評估學生學習表現提供回饋與指導。」平均分數最高，為5.77。另整體而言，營造學習環境之「佈置並營造有利學習的教室環境」得分則低於5.6分以下，在所有題項中得分是相對較低的。

Gagen與Bowie（2005）提到班級經營是初任教師面臨的問題之一，Marable與Raimondib（2007）也提到初任教師需要班級事務經營策略，亦即，班級經營是夥伴教師很需要教學導師協助的部分（丁一顧、張德銳，2007）。不過，班級經營包含的層面很多，營造有利學習的環境是其中一環，因為夥伴教師或是教學經驗不足，或是教學有困難，對於複雜之班級經營層面，自然有所欠缺，且非短時間可以促進的能力，因此持續關注有關班級經營之相關層面是有其必要性的。

表 3  
夥伴教師教學效能各向度現況摘要表

教學效能向度	題數	平均數	標準差
掌握教學目標	3	5.81	0.88
活用教學策略	3	5.72	0.85
增進有效溝通	3	5.79	0.83
營造學習環境	3	5.66	0.87
善用評量回饋	3	5.75	0.85
教學效能總量表	15	5.75	0.77

表 4  
夥伴教師教學效能各題項之現況摘要表

向度	題目	平均數
掌握教學目標	1 掌握任教學科（領域）的教材內容。	5.90
	2 設計教學方案，做為教學的藍圖。	5.74
	3 有系統地呈現所授教材的內容。	5.80
活用教學策略	1 引起並維持學生的學習動機。	5.69
	2 採用多元的教學方法與媒體。	5.76
	3 妥善運用發問技巧，啟發學生思考。	5.71
增進有效溝通	1 運用良好的語文表達技巧。	5.74
	2 展現生動的肢體語言以輔助教學。	5.74
	3 用心注意學生發表，促進師生互動。	5.89
營造學習環境	1 營造並維持有利學習的班級氣氛。	5.77
	2 建立教室的秩序常規。	5.62
	3 佈置並營造有利學習的教室環境。	5.58
善用評量回饋	1 評估學生學習表現提供回饋與指導。	5.77
	2 使學生能理解並運用教學概念與技能。	5.72
	3 使學生能理解並接納與學習活動有關的價值觀念。	5.75

### 三、夥伴教師知覺教學導師服務領導與夥伴教師教學效能關係分析

表5為夥伴教師知覺教學導師服務領導與夥伴教師教學效能之Pearson積差相關分析。由表得知，整體服務領導與整體教學效能達.01顯著水準，且相關係數為.58，而且服務領導各層面與教學效能各層面之間的相關均達到.01顯著水準，相關係數均達.5以上。周新富（2009）提到相關係數介於.40~.59屬於中度相關。因此，整體服務領導與整體教學效能之間，以及服務領導各層面與教學效能各層面之間，均屬於中度正相關。以下就各層面相關情形分述說明。

#### （一）整體服務領導與教學效能各層面相關情形

教學導師服務領導與夥伴教師教學效能各層面之相關，依序為掌握教學目標（ $r=.58, p<.01$ ）、其次為活用教學策略及善用評量回饋（ $r=.53, p<.01$ ）、再其次為增進有效溝通（ $r=.51, p<.01$ ）、相關性最低為營造學習環境（ $r=.46, p<.01$ ），但仍達中度相關。其中與掌握教學目標的相關最高，顯示掌握教學目標與服務領導之間具有較密切的關係。

#### （二）服務領導各層面與整體教學效能相關情形

服務領導各層面與整體教學效能不僅達.01顯著水準，且彼此相關係數介於.51~.58之間，屬於中度正相關。尤以服務領導之「信任」層面與整體教學效能相關係數最高，達.58。其次為「關懷」，達.55，「願景」相關係數相對較低，但也達.51之中度正相關。

表 5  
夥伴教師知覺教學導師服務領導與夥伴教師教學效能之 Pearson 積差相關分析

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
Y1	.52**	.53**	.53**	.55**	.52**	.51**	.58**	.58**
Y2	.48**	.49**	.49**	.50**	.48**	.48**	.53**	.53**
Y3	.45**	.46**	.47**	.48**	.48**	.47**	.52**	.51**
Y4	.41**	.41**	.43**	.42**	.45**	.41**	.48**	.46**
Y5	.46**	.48**	.49**	.48**	.50**	.49**	.54**	.53**
Y6	.51**	.52**	.53**	.54**	.54**	.52**	.58**	.58**

註：「X1：利他主義」、「X2：彰權益能」、「X3：謙遜」、「X4：關懷」、「X5：服務」、「X6：願景」、「X7：信任」、「X8：整體服務領導」、「Y1：掌握教學目標」、「Y2：活用教學策略」、「Y3：增進有效溝通」、「Y4：營造學習環境」、「Y5：善用評量回饋」、「Y6：整體教學效能」

\*\* $p<.01$ 。

### （三）服務領導各層面與教學效能各層面相關情形

服務領導各層面與教學效能各層面不僅達.01顯著水準，且彼此相關係數介於.41~.58之間，屬於中度正相關。尤以服務領導之「信任」層面與教學效能之「掌握教學目標」層面相關係數最高，達.58。

綜合言之，服務領導與教學效能無論在整體或各向度之間，彼此相關係數皆為正相關，達.01顯著水準，表示教學導師表現愈多服務領導行為，夥伴教師之教學效能越佳，反之亦然。此一結果回答了本研究之研究問題3。

### 四、教學導師服務領導與夥伴教師教學效能之結構模式驗證

本節旨在驗證教學導師服務領導與夥伴教師教學效能整體模式關係，了解模式是否具有良好的適配度。採

用結構方程模式就教學導師服務領導與夥伴教師教學效能進行分析，以考驗結構模式的適配性。本研究以 SEM 統計軟體 AMOS 8.0，就服務領導與教學效能潛在變項與觀察變項之間的關係進行考驗，以驗證教學導師服務領導與夥伴教師教學效能關係模式，與實際所蒐集之樣本資料是否適配，藉以考驗結構模式與實際資料的適配度。

#### （一）模式的適配度考驗

經文獻探討歸納之後，本研究發展出來的模式架構假設圖，如圖4-1所示。潛在自變項為教學導師服務領導，包括利他主義、增權益能、謙遜、關懷、服務、願景、信任七個觀察指標。效標變項為夥伴教師教學效能，包括掌握教學目標、活用教學策略、增進有效溝通、營造學習環境、善用評量回饋五個觀察指標。

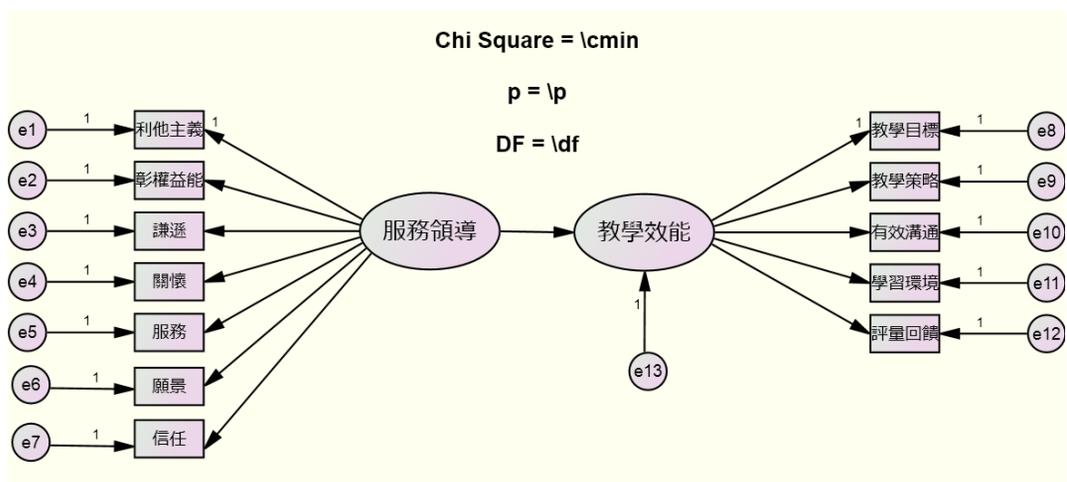


圖1 教學導師服務領導和夥伴教師教學效能之模式

## (二)教學導師服務領導與夥伴教師關係結構模式基本適配度之檢定

依照Bagozzi與Yi (1988)所提出的幾項規準進行模型基本適配度檢定，發現整體樣本因果模型沒有負的誤差變異，誤差變異都達到.05 顯著水準，估計參數與所屬潛在變項之間的因素負荷量都未高於.95，也未低於.5，因此，整體樣本因果模型的基本適配度頗為理想，如表12。

從表6可知，服務領導對教學效能的因果係數為.59，C.R.值為11.11，已達到.001顯著水準，顯示服務領導對教學效能具有顯著的影響效果。再以服務領導之觀察指標變項的標準化估計值而言，依序為關懷.94，信任.93，服

務.92，願景.91，謙遜.91，利他主義.88，彰權益能.86，由此可知，在服務領導七個觀察變項中以關懷對服務領導的影響力最大，繼之依次為信任、服務、願景、謙遜等，而彰權益能則為影響力最小，利他主義次之。雖則各觀察指標之間的標準化係數有高低之分，惟差異不大，且均達顯著水準，表示當各向度表現愈佳，則服務領導愈佳。以教學效能而言，評量回饋最高，因素負荷量為.92，其次為有效溝通為.91，最低為教學目標為.81，次低為學習環境為.86，各向度之C.R.值亦均達顯著水準，因此，教學效能的各向度表現愈佳，教學效能愈佳。

表 6  
潛在變項與觀察變項間之參數估計摘要

參數	非標準化估計值	標準誤	C.R. ( <i>t</i> -value)	<i>P</i>	標準化估計值
教學效能 <- 服務領導	.49	.04	11.11	.000	.59
利他主義 <- 服務領導	1.00				.88
彰權益能 <- 服務領導	.92	.04	22.92	.000	.86
謙遜 <- 服務領導	.95	.04	26.06	.000	.91
關懷 <- 服務領導	.96	.03	28.18	.000	.94
服務 <- 服務領導	.97	.04	27.25	.000	.92
評量回饋 <- 教學效能	1.11	.05	21.44	.000	.92
學習環境 <- 教學效能	1.07	.06	19.32	.000	.86
有效溝通 <- 教學效能	1.07	.05	20.97	.000	.91
教學策略 <- 教學效能	1.09	.05	20.76	.000	.90
願景 <- 服務領導	.97	.04	27.25	.000	.91
信任 <- 服務領導	.93	.03	27.76	.000	.93

註：未列標準誤者表 AMOS 自動設定參照指標為 1，不予採計。

\*\*\* $p < .001$ 。

從表7可知，觀察變項標準誤介於.01至.04之間，並無標準誤太大的現象。潛在變項誤差變異及觀察變項的誤差變異，皆無負的誤差變異，且均達到顯著水準。潛在變項與觀察變項誤差項之標準化多元相關平方值（SMC）反映潛在變項對觀察變項的解釋力，類似回歸分析的 $R^2$ ，顯示各觀察變項對潛在變項的解釋力。依

表7所示，關懷對服務領導的解釋力最大，可解釋88%的變異量，信任次之，可解釋87%的變異量，再其次為服務，可解釋85%的變異量，繼之為願景，可解釋83%，謙遜可解釋82%。以教學效能而言，評量回饋的解釋力最大，可解釋85%的變異量，有效溝通次之，可解釋83%的變異量，最低為教學目標，可解釋65%的變異量。

表 7  
潛在變項與觀察變項誤差項之多元相關平方值估計摘要

參數	非標準化		C.R. ( <i>t</i> -value)	<i>p</i>	標準化估計值 (SMC)
	估計值	標準誤			
e13	.32	.04	8.87	.000	.35
e1	.21	.02	11.96	.000	.78
e2	.22	.02	12.25	.000	.73
e3	.14	.01	11.53	.000	.82
e4	.09	.01	10.60	.000	.88
e5	.12	.01	11.08	.000	.85
e6	.14	.01	11.46	.000	.83
e7	.10	.01	10.84	.000	.87
e12	.11	.01	9.36	.000	.85
e11	.19	.02	11.35	.000	.74
e10	.12	.01	10.02	.000	.83
e9	.13	.01	10.26	.000	.82
e8	.27	.02	12.07	.000	.65

\*\*\* $p < .001$ 。

### （三）模型整體適配度檢定

由表8可知，卡方檢定的結果 $\chi^2=261.14$ ，達.001之顯著水準，顯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 $\chi^2$ 較易受到樣本數大小的影響，所以本研究乃將 $\chi^2$ 值的顯著性當作參考之

用。在其他適配指標上，本研究之RMSEA為.105，略大於.08之適配指標，GFI值為.888，比理想值>.90稍低，CMIN/DF值高於3之標準值，但若以寬鬆標準<5來看，可認為研究模型有可接受的適配度，IFI、TLI、CFI等值皆大於最低標準值.90，PNFI大於.5之標

準值，所以整體而言，本研究之假設模式與獨立模式比起來是尚佳的，其所得數值可說達尚可接受的範圍。

(四) 結構模式之檢定

從圖2可知，服務領導對教學效能之因果係數為.59，t值為11.11，已達到.001顯著水準，顯示服務領導對教學效能具有顯著正向影響效果。另外服務領導的七個向度標準化參數值依序為.94（關懷）、.93（信任）、.92（服務）、.91（願景）、.91（謙遜）、.88（利他主義）、.86（彰權益能）；教學效能

五個向度標準化參數值依序為.92（評量回饋）、.91（有效溝通）、.90（教學策略）、.86（學習環境）、.80（教學目標），皆達.001顯著水準，顯示當服務領導的各向度愈強，則服務領導能力愈強，當教學效能各向度愈強，教學效能愈強。在服務領導的觀察變項中皆達.86以上，以關懷最高，達.94，彰權益能最低，但仍達.86。在教學效能上，以評量回饋對其之影響效果最高，教學目標最低，惟仍達.81。

表 8  
模型整體適配度檢定結果

指標	$\chi^2$	DF	CMIN/DF	RMSEA	GFI	IFI	TLI	CFI	PNFI
標準	261.14	53	4.93	.11	.89	.96	.95	.96	.76
結果			<3 寬鬆<5	<.08	>.9	>.9	>.9	>.9	>.5
			不符合	接近	接近	符合	符合	符合	符合

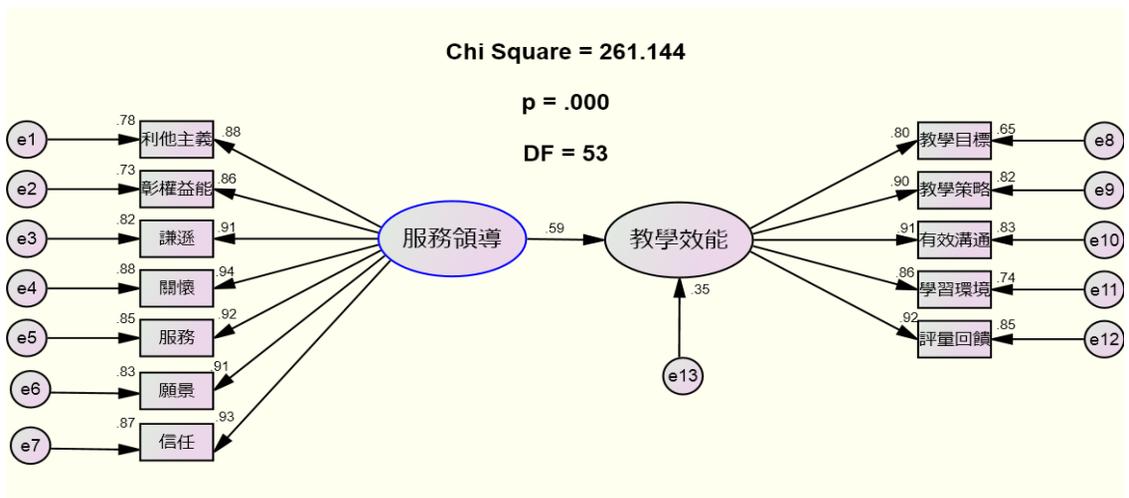


圖2 教學導師服務領導與夥伴教師教學效能之因果模式結構圖

綜合以上發現，本研究之因果模式為尚可接受的範圍，教學導師服務領導對夥伴教師教學效能具有中等以上之正向影響力，教學導師服務領導表現愈好，則夥伴教師教學效能表現愈好，此研究結果與Steinbeck（2009）的發現相似。服務領導對教學效能具有解釋力，並且已達.001顯著水準，但其解釋力僅為35%，推斷或許尚有其他中介變項存在，此項發現可作為後續相關研究主題的參考。

服務領導的觀察指標則以關懷、信任、服務、願景與謙遜最具解釋力，此與張德銳（2013）的研究頗為契合，推斷其原因，應是教學導師如果能夠關懷夥伴教師，信任夥伴教師，並且對夥伴教師給予服務為先而非領導為先的感受，以謙遜的態度引導夥伴教師建立願景，並為目標而努力，那麼對夥伴教師的成長會有最大的幫助。

關懷指標在本研究中表現出最高影響力，此與Patterson（2003）、黃金印（2011）及張德銳（2013）的研究結果相當。

信任是領導能力上極具重要性的層面，因為領導代表某種影響力，Bowman（2014）提到要影響他人，必須先取得他人的信任，因此，信任基於領導之重要性可見一斑，信任在本研究中顯示高影響力指標，此與相關研究如張德銳（2013）、黃金印（2011）、許籐繼、張德銳與張新仁（2010）、Bowman（2014）、

Dierendrock 與 Patterson（2014）、Mittal與Dorfman（2012）、Son與Kim（2012）、Dennis（2004）的研究結果相似。

謙遜層面在本研究中具有相當重要性，此與相關研究中，謙遜在助人行為顯示出是具有預測力的的向度（LaBouffa, Rowattb, Johnsonb, Tsangb, & Willertonb, 2012; Exline & Hill, 2012; Dennis, 2004；黃金印，2011）之研究結果相當，然而此點在張德銳（2013）的研究論述中較未著墨，推論其原因，張德銳以文獻分析探討服務領導在教學輔導教師制度中的應用，本研究則以問卷調查的方式進行實徵研究，研究方法的不同可能導致不同的結論，因此，未來如要進一步探究謙遜之於教學導師服務領導的重要性，可以進行實徵研究，以驗證謙遜對教學導師服務領導之影響力是否與本研究之結果相當。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### （一）臺北市教學導師不論在整體或各向度服務領導，皆能表現出「良好」的服務領導行為

根據研究結果發現，夥伴教師知覺臺北市教學導師服務領導現況得分接近「非常符合」的選項，顯示出教學導師能展現高度的服務領導行為。表現較高的服務領導行為是關懷，其次是謙遜、信任、服務、願景、利他

主義，最後是彰權益能。

## (二) 臺北市夥伴教師不論從整體或各向度教學效能，皆能表現中上的程度

從研究得知，夥伴教師之整體教學效能及其各向度，皆能表現中上的程度，表現較多的教學效能行為是掌握教學目標，其次是增進有效溝通、善用評量回饋、活用教學策略，最後是營造學習環境。

## (三) 教學導師服務領導與夥伴教師教學效能之間有顯著相關存在

服務領導與教學效能無論在整體或各向度之間，彼此相關係數皆為中度正相關，表示夥伴教師知覺愈多教學導師之服務領導，愈能展現教學效能行為。整體教學效能與整體服務領導及「關懷」向度之相關性最高，而在教學效能各向度中以「善用評量回饋」與「增進有效溝通」相關最高。

## (四) 教學導師服務領導對夥伴教師教學效能具有正向影響力

本研究所提出的模式在基本適配度檢定，模式整體適配度檢定，結構模式檢定皆具有不錯的適配度，顯示本研究提出的模式獲得驗證，因此，可以據以推斷教學導師服務領導對夥伴教師教學效能具有正向因果影響，亦即由利他主義、彰權益能、謙遜、關懷、服務、願景、信任七個向度所建構的服務領導行為愈高則愈能提升教學效能。「關懷」向度對服務領導的

影響最高，「評量與回饋」對教學效能的影響最高。

## 二、建議

### (一) 教學導師制度具有繼續推動的價值

根據研究所得，教學導師對夥伴教師教學效能有正向影響力，緣此，繼續推動此一制度，對初任教師、新進教師、教學有困難教師面對教學現場，具有實際助益，乃是值得推動的制度。其次，研究亦發現夥伴教師教學效能僅為中上程度，實仍有可成長之空間，因此，本研究建議，為促使夥伴教師教學效能不斷提升，達百尺竿頭更進一步之效，學校實應持續參與教學導師制度之辦理。

### (二) 甄選具服務領導特質之教學導師，促進夥伴教師教學效能

本研究發現，教學導師服務領導與夥伴教師教學效能成中度正相關，亦即夥伴教師感受教學導師服務領導行為愈多，在教學效能表現上會愈佳。因此，建議學校在遴選教學導師參與儲訓或服務時，除了考量教學經驗外，更要兼顧服務領導以關懷、服務、信任、謙遜等為本的特質，以促進夥伴教師教學效能。

### (三) 增列服務領導課程做為教學導師培訓與夥伴教師成長之內容

根據研究所得，教學導師服務領導與夥伴教師教學效能具有中等以上的相關，如果夥伴教師可以感受愈多

服務領導的行為，則教學效能愈高，據此推斷服務領導是一個有效的方式，建議教育行政單位可以規劃教學輔導教師服務領導專業成長課程，辦理服務領導相關理論之研習活動、實作練習及經驗分享的工作坊，以加強教學導師服務領導各向度的知能。

#### (四) 強化教學輔導教師人際關懷與信任課程，增進教學輔導效果

本研究透過結構方程式方法得知，教學導師之「關懷」與「信任」行為，是有效預測夥伴教師整體與各向度教學效能的重要指標。夥伴教師可以因為信任教學導師，增進與教學導師的關係，因而增加接受教學導師建議與指導的機會（Son & Kim, 2012）。此外，有鑑於教學導師與夥伴教師的關懷與信任關係是影響夥伴教師教學效能最重要的向度之一，因此宜於教學輔導教師培訓課程中強化人際關懷與信任感課程，藉以增進教學輔導之效果。

#### (五) 強化彰權益能，適時下放權力給夥伴教師

研究顯示，教學導師服務領導以「彰權益能」向度分數相對較低，其中又以「在學校內會與其他教師分享權力。」表現較不理想。或許因教學導師求好心切，而不經意忽略給予夥伴教師自主發展的機會，亦或是教學導師擔心夥伴教師受到挫折而給予過度的保護與照顧，因此，建議教學導師能視夥伴教師教學能力、專業成長

的情況，賦予彈性做決定以及發展自我潛能的權力，使雙方關係更為平等與密切，林梅琴（2008）強調彰權益能是一種綜合角色表現，是具有典範、願景與價值內化等服務領導的角色後，成員即能自我組織、自我管理而自我完成，亦即達到彰權益能的結果。

#### (六) 持續進行相關研究，比較印證教學導師服務效益

本研究初步發現教學導師服務領導愈高，則愈能提升夥伴教師教學效能，然其相關係數僅為.59，且解釋力為35%，顯示或許尚有其他相關之中介變項存在。因此，未來研究可針對相關之中介變項加以探討，例如教學導師是否參與專業學習、專業發展或是教學導師對夥伴教師教學效能是否受到集體效能或是學校文化的影響等。

### 參考文獻

- 丁一顧（2003）。美、英、紐、日初任教師導入方案及其對我國之啟示。《課程及教學季刊》，6(3)，87-104。
- 丁一顧、張德銳（2007）。臺北市教學輔導教師制度實施成效與問題的三年縱貫研究。《臺北市立教育大學學報》，38(2)，1-32。
- 林梅琴（2008）。學校領導人實踐服務領導作法的探究。《教師天地》，152，18-25。
- 吳宗立（2007）。追求卓越的教師教學效能。《菁莪季刊》，19(2)，22-30。

- 吳明清 (1991)。教育研究：基本觀念與方法之分析。臺北市：五南。
- 吳清山 (2010)。師資培育研究。臺北市：高等教育。
- 吳清山、林天祐 (2004)。教育新辭書。臺北市：高等教育。
- 周新富 (2009)。教育研究法。臺北市：五南。
- 武文瑛、蔡培村 (2004)。領導學：理論、實務與研究。高雄市：麗文。
- 孫健敏、王碧英 (2010)。公僕型領導：概念的界定與量表的修訂。商業經濟與管理期刊，223(5)，24-30。
- 徐琍沂 (2006)。僕人式領導－與眾不同的系主任、行政人員和老師。臺中技術學院人文社會學報，5，135-145。
- 張德銳 (2004)。教學導師臨床視導對新進教師教學效能影響之研究。行政院國家科學委員會專題研究成果報告 (編號：NSC91-2413-H-133-003)，未出版。
- 張德銳、高紅瑛、丁一顧 (2006)。臺北市教學輔導教師制度九十四學年度實施成效評鑑報告之一—國民小學問卷和訪談調查。臺北市教育局專題研究成果報告，未出版。
- 張德銳 (2009)。美國教學輔導教師制度及其在我國中小學教師專業成長之應用。教育資料集刊，24，181-202。
- 張德銳、丁一顧、王淑珍、李俊達 (2010)。臺北市教學輔導教師制度98學年度研究報告—認知教練與教師五大心智能力、教學效能之相關研究。臺北市教育局，未出版。
- 張德銳、張素偵 (2012)。臺北市中小學校長轉型領導、教師領導與教學效能之研究。臺北市立教育大學教育學刊，41，59-97。
- 張德銳 (2013)。服務領導在教學輔導教師制度中的應用。教育資料與研究，109，107-138。
- 郭明德 (譯) (2002)。班級經營：理論與實務。(原作者：Robert T. Tauber)。臺北市：華騰文化。
- 陳銘薰、賴文豪 (2006)。僕人領導與員工工作滿意度之研究。載於輔仁大學第五屆教育領導與發展學術研討會論文集 (190-216頁)。新北市：輔仁大學。
- 單文經 (1995)。班級經營策略研究。臺北市：師大書苑。
- 許籐繼、張德銳、張新仁 (2010)。中小學教學輔導教師制度規劃與推動策略之研究。教育部委託研究計畫成果報告。臺北市：教育部。
- 黃金印 (2010)。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 (未出版之碩士論文)。臺北市立大學，臺北市。

- 蔡進雄 (2003a)。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》，6，69-82。
- 蔡進雄 (2003b)。僕人式領導對學校行政領導的啟示。《人文及社會學科教學通訊》，14(3)，54-60。
- 謝文全 (2004)。《教育行政學》。臺北市：高等教育。
- Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Catholic education: A Journal of Inquiry and Practice*, 13(4), 437-466. Retrieved from Eric database.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Academic of Marketing Science*, 16, 76-94.
- Bowman, F. R. (2014). Learning Leadership Skills in High School, *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies*, 87 (2), 59-63, doi: 10.1080/00098655.2013. 842533
- Borich, G. D. (2004). *Observation skills for effective teaching*. New York : Macmillan.
- Cadima, J., Leal, T., & Burchinal, M. (2010). The quality of teacher-student interactions: Associations with first graders' academic and behavioral outcomes. *Journal of School Psychology*, 48(6), 457-482.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviors of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration and Leadership*, 37(5), 600-623.
- Crippen, C. (2005). Servant leadership as an effective model for educational leadership and management: first to serve, then to lead. *Management in Education*, 15, 11-16.
- Dennis, R. S. (2004). *Servant leadership theory: Development of the servant leadership assessment instrument* (Unpublished doctoral dissertation). Regent University, Virginia.
- Devine, D., Fahie, D., & McGillicuddy, D. (2013). What is 'good' teaching? Teacher beliefs and practices about their teaching. *Irish Educational Studies*, 32(1),83-108. doi: 10.1080/03323315.2013.773228
- Dierendrock, D., & Patterson, K. (2014). Compassionate love as a cornerstone of a servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-014-2085-z.
- Exline, J. J., & Hill, C. P. (2012). Humility: A consistent and robust predictor of generosity. *The Journal of Positive Psychology*, 7(3), 208- 218, doi:10.1080/17439760. 2012. 671348

- Fisler, J. L., & Firestone, W. A. (2006). Teacher learning in a school-university partnership: Exploring the role of social trust and teaching efficacy beliefs. *Teachers College Record, 108*(6), 1155-1185.
- Fletcher, S., & Strong, Y.M. (2008). Examining the relation between comprehensive mentoring for beginning teachers and student achievement in english language arts and math. *Induction of Science and Mathematics Teachers into Professional Learning Communities*. Symposium conducted at the meeting of the National Commission on Teaching and America's Future, Racine, WI.
- Gagen, L., & Bowie, S. (2005). Effective mentoring: A case for training mentors for novice teachers. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance, 76*(7), 40-45.
- Greenleaf, R. K. (1970). *Servant as the leader*. Retrieved from <http://www.benning.army.mil/infantry/199th/ocs/content/pdf/The%20Servant%20as%20Leader.pdf>
- Hallinan, M. T. (2008). Teacher influences on students' attachment to school. *Sociology of Education, 81* (3), 271-283.
- Jacobs, K. (2011). *Assessing the relationship between servant leadership and effective teaching* (Unpublished doctoral dissertation). Northcentral University, Minnesota.
- Exline, J. J., & Hill, C. P. (2012). Humility: A consistent and robust predictor of Generosity. *The Journal of Positive Psychology, 7*(3), 208-218.
- LaBouff, P. J., Rowatt, C. W., Johnson, K. M., Tsang, J. and Willerton, M. G. (2012). Humble persons are more helpful than less humble persons: Evidence from three studies. *The Journal of Positive Psychology, 7*(1), 16-29.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument. *Dissertation Abstracts International, 60* (2), 308A.
- Laub, J. A. (2000). *Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument*. Florida Atlantic University, Florida.
- Laub, J. A. (2003). *From paternalism to the servant organization: Expanding the organizational leadership assessment (OLA) model*. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, VA.
- Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. (2013). The relationship between servant leadership, affective team commitment and team effectiveness. *SA Journal of Human Re-*

- source Management*, 11(1), Art. #495, 10 pages.
- Marable, M. A., & Raimondib, S. L. (2007). Teachers' perceptions of what was most (and least) supportive during their first year of teaching. *Mentoring & Tutoring*, 15(1), 25-37.
- Metzcar, A. M. (2008). *Servant leadership and effective classroom teaching* (Unpublished doctoral dissertation). Indiana Wesleyan University, Indiana.
- Mittal, R. & Dorfman, W. P. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555-570.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* (Unpublished doctoral dissertation). Regent University, Virginia.
- Son, S., & Kim, D. (2012). What makes protégés take mentors' advice in formal mentoring relationships? *Journal of Career Development*, 40(4), 311-328.
- Souto-Manning M., & Dice, J. L. (2007). Reflective teaching in the early years: A case for mentoring diverse educators. *Early Childhood Education Journal*, 34 (6), 425-430
- Spears, L.C. (1996). Reflections on Robert K. greenleaf and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 34, 7-11.
- Steinbeck, B. D. (2009). *Mentoring and servant leadership in K-12 public school system* (Unpublished doctoral dissertation). Regent University, Virginia.
- 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.
- Taylor, T., Martin, B.N., Hutchinson, S., & Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 401-419.
- Waterman, H. (2011). Principles of "servant leadership" and how they can enhance practice. *Nursing Management*, 17(9), 24-26.
- Wim J.C.M. van de Grift (2013). Measuring teaching quality in several European countries. *School Effectiveness and School Improvement*, 25, 1-17. doi: 10.1080/09243453.2013.794845
- Wright, A.T., & Quick, J.C. (2011). The role of character in ethical leadership research. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 975-978