

臺北市中小學校長轉型領導、教師領導與 教學效能之研究

張德銳

臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所
derray@tmue.edu.tw

張素偵

臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所
csz@tmue.edu.tw

摘 要

本研究旨在探究臺北市中小學校長轉型領導、教師領導與教學效能之現況與關係。研究採問卷調查法，研究對象為臺北市 98 學年度參與教學輔導教師制度之中小學教師共 650 人，研究工具為「轉型領導、教師領導與教學效能關係之研究調查問卷」，資料分析則採平均數、單因子變異數分析以及線性結構方程模式。

研究發現為：(1) 臺北市中小學的校長轉型領導具中度表現；教師領導及教學效能均具中高程度表現。(2) 服務年資對校長轉型領導、教師領導的知覺並無顯著差異，但資深教師在教學效能的整體表現最佳。(3) 教師兼主任對校長轉型領導的知覺最高，在教學效能的表現上也最好，但對教師領導的整體知覺，不因職務而有所差異。(4) 服務於大型學校(49-60班)教師對校長轉型領導及教師領導的知覺最高，在教學效能的表現上也是最好。(5) 「轉型領導」對「教師領導」、「教師領導」對「教學效能」有正向的影響效果，但未能支持「轉型領導」對「教學效能」有直接效果。

根據結論，本研究提出相關建議，俾供校長轉型領導、教師領導及教學效能實務推動之參考。

關鍵詞：轉型領導、教師領導、教學效能、校長學、教學輔導教師

收稿日期：民國 100 年 4 月 11 日
稿件修改完成日期：100 年 8 月 18 日
接受刊登日期：民國 101 年 3 月 25 日



目錄



上一頁



下一頁

A Study of Principal Transformational Leadership, Teacher Leadership, and Instructional Effectiveness of Elementary and Secondary Schools in Taipei

Derray Chang

Graduate School of Educational Administration and Evaluation,
Taipei Municipal University of Education
derray@tmue.edu.tw

Su-Chen Chang

Graduate School of Educational Administration and Evaluation,
Taipei Municipal University of Education
csz@tmue.edu.tw

Abstract

The main purpose of this study is to explore the current situation and relationship of principal transformational leadership, teacher leadership, and instructional effectiveness of elementary and secondary schools in Taipei.

The study employs the survey method. There are 650 subjects including elementary, junior high, and senior high school teachers who participated in a mentor teacher program in the Academic Year of 2009. The instrument is "Transformational Leadership, Teacher Leadership and Instructional Effectiveness Inventory". Data are analyzed by means, one-way ANOVA, and Linear Structural Relationship.

The main findings of this study are as follows: (1) The degree of principals' transformational leadership in Taipei elementary, junior high, and senior high schools is at middle level, and the degrees of teacher leadership and instructional effectiveness are at upper middle levels. (2) The performance of senior teachers' instructional effectiveness is the best,



目錄



上一頁



下一頁

whereas the length of service years does not make any significant difference in these teachers' awareness of principals' transformational leadership or teacher leadership. (3) The directors have the highest awareness of principals' transformational leadership, and their performance of instructional effectiveness is also the best. But positions these teachers take do not make significant differences in their teacher leadership awareness. (4) Awareness of principals' transformational leadership and teacher leadership are higher by teachers serving in large schools than those in other kinds of schools. (5) Transformational leadership has positive and significant effect on teacher leadership, so does teacher leadership on instructional effectiveness. But it cannot be supported that transformational leadership has direct effect on instructional effectiveness.

According to the research findings, the authors propose several suggestions for the implementation of transformational leadership, teacher leadership, and instructional effectiveness respectively.

Keywords: transformational leadership, teacher leadership, instructional effectiveness, principalship, mentor teacher



目錄



上一頁



下一頁

壹、緒論

教師是教育實施及改革的關鍵人物；沒有教師的參與、支持與投入，教育改革是不可能成功的，而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。金建生(2008)分析美國、英國、澳洲及加拿大等先進國家的學校改革經驗發現，由上而下的改革策略以及防教師的課程政策逐漸暴露許多弊端。許多知名的學者（如 Barth, 2001; Fullan & Hargreaves, 1996; Sergiovanni, 2002）分別從教師發展、學校變革、課程改革、學校文化、教育領導等角度，論述教師領導的重要性及開拓教師領導的研究範圍。教師領導已成當代學校革新與領導理論與實務的主要發展趨勢之一。

教師領導者擁有巨大的改革能量，很可惜在國內幾波的教育改革浪潮中，都沒有被充分的發掘和運用，這可以說是一個亟待喚醒的沈睡巨人（Katzenmeyer & Moller, 2009）。例如，國內自 1994 年「四一〇」教改訴求、1996 年行政院教育改革審議委員會完成教育改革總諮議報告書、1999 年公布教育基本法以及修訂國民教育法、2000 年正式頒布「國民中小學九年一貫課程暫行綱要」、2006 年開始推動教師專業發展評鑑等教改政策，並沒有獲得基層教師普遍的支持與回響，以致成效仍相當有限，甚至教育實務界流傳著「教育改革像月亮，初一十五不一樣，管它一樣不一樣，反正到頭都一樣」之順口溜，令人不甚唏噓。

在實證研究與質性研究方面，國內教師領導的研究始自 1990 年代中期（林麗琴，1995），但大多限於教師在教室層級的領導（呂美芳，2007；呂麗珠，2003；林坤燕，2007；陳木金，1997；陳志勇，2002；陳弦希，2001；黃金和，2008；黃憲章，2009；廖英昭，2005；劉姿依，2009；謝雯惠，2007），僅有少數幾篇，如蔡進雄（2007）、郭騰展（2007）、賴志峰（2009）、林欣儀（2009）符應國際教育研究發展趨勢，焦點放寬至教室層級外的領導。國內在教師領導的研究數量與品質仍嚴重不足，可說仍在萌芽新興的階段，有待進一步的提倡與鼓勵。

臺北市中小學教學輔導教師制度自從民國 88 年開始規劃，90 年開始推動以來，便是抱著教師領導的概念，企圖發揮基層教師參與教育改革的力量，實施以來已近十年，教師領導理念在教學輔導教師辦理學校中是否獲得落實，是否普為辦理學校的行政人員、教學輔導教師、受輔導的夥伴教師、以及其他教師們所接受，有待進一步加以驗證，此為本研究之動機之一。

[目錄](#)[上一頁](#)[下一頁](#)

教師領導的落實深受校長領導的影響，Murphy（2005）指出傳統的校長角色和領導方式並不利於教師領導的發展，如果校長採取權威式或高指導式的領導、與同仁互動缺乏安全感、或者不願意授權部屬或與教師分享權力，則教師領導甚難有開拓的空間。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係轉型領導（transformational leadership）與催化領導（facilitative leadership）。另，Moller 與 Pankake（2006）指出分散權力（distributing power and authority）是教師領導產生的關鍵三要素之一，Westbrook（2001）亦發現校長的作為與支持是教師領導成功的關鍵要素，而轉型領導是新興領導取向之一，不但顧及下屬的基本需求，且更進一步，應用其過人的魅力，轉化組織成員的觀念與態度，激發並鼓舞員工的動機，使其自我實現，齊心一致為組織最大利益付出心力，進而追求組織的轉型與革新（吳清山和林天祐，1998；秦夢群，2000；張宏毅，2002；蔡進雄，2000），因此許多國內外學者咸認為轉型領導是組織變革適合的領導方式（張明輝，無日期；Harris，2003；Leithwood, Jantzi, & Steinbach，2000），都推崇轉型領導對學校組織效能及組織變革的必要性（吳清山和林天祐，2003；林明地，2002；秦夢群，2000），且實徵研究亦支持校長轉型領導的效能（王金香，2003；王秀燕，2004；李政宏，2004；林圓怡，2004；張宏毅，2002；張賢坤，2004；張賜光，2004；陳佳淪，2003；蔡宗興，2004；蔡進雄，1998）。職是之故，校長轉型領導與在學校變革中扮演重要地位的教師領導兩者間之相關，是否能在本土的臺北市獲得驗證，是本研究動機之二。

教師領導除了深受校長轉型領導的影響之外，研究發現教師領導將有助於教師教學效能的提升。教師領導的實施在國外已有一些相關實徵研究，有些重要的發現，例如：Smylie、Lazarus 和 Brownlee-Conyers（1996）採用一個縱向研究，探討學校本位參與決定和教師教學以及學生成就的關係，他們針對美國中西部的一個都會地區的教師，分三次共五年的時間進行問卷調查，結果發現學校本位參與決定與教師教學改善以及學生在數學及閱讀成就存在著正相關。同樣的 Dickerson（2003）以德州公立國民小學校長與教師為研究對象，亦發現教師領導與學生成就之間具有顯著的正相關。McCabe（2007）對新罕布夏州郊區 Granite 鄉村學校的 HOPE 團隊進行個案研究，發現更多的專業學習社群特徵、教師領導者與轉型領導技能的展現會使學生成就變得不同。另 Patterson（2003）對艾德蒙州天主教五所學校的學校本位領導團隊進行個案研究，發現行政上的支持對教師領導有正面影響的情境。此外，Wynne（2004）對愛德華王子島東部學區的高中教師



目錄



上一頁



下一頁

進行問卷調查，發現教師領導與學校文化之間具有顯著的正相關；Xie（2008）亦指出在美國公立學校中，發現教師領導與學校氣氛之間有顯著的正相關。Rutherford（2005）則提出創造讓教師可以經常有機會與同儕協同合作的系統，可以興盛教師領導。顯見，教師領導對於提升教師教學與學習成效有其正面的意義，而影響教師領導的因素，則包括領導的方式、行政支持、組織文化、學校氣氛以及同儕協同合作的機制，但在國內相關的研究有如鳳毛麟角尚未普遍，有待未來進一步探討與驗證，為本研究動機之三。

準此而論，本研究旨在瞭解臺北市中小學的校長轉型領導、教師領導與教學效能現況，並探索三者之間的關係。具體而言，本研究之待答問題為：（1）校長轉型領導、教師領導及教學效能的現況為何？（2）不同背景變項的中小學教師對於校長轉型領導、教師領導及教學效能知覺的差異情形為何？（3）校長轉型領導、教師領導對教學效能影響之因果關係模式是否獲得支持？

貳、文獻探討

一、轉型領導的意涵與相關研究

在教育場域裡，轉型領導被視為有效的領導方式（Leithwood & Jantzi, 1998；Ogawa & Hart, 1985）。本文之校長轉型領導係指校長藉由個人魅力（吳淑任，2008；廖春文，1995）與前瞻的目標（Bass, 1985a, 1985b），運用激勵的策略（Leithwood, 1992），使學校成員提高工作動機與自我成就感（Burns, 1978），且願意為學校組織犧牲個人利益（秦夢群，2003），追求組織最大之效能，達成超越組織目標之理想的一種領導方式（Bass, 1985a, 1985b）。

轉型領導可說是交易領導（transactional leadership）的擴大與延伸，有關轉型領導之內涵，國內外學者大多是以 Bass 與 Avolio（1990，2007）所提出的「理想影響」（idealized influence）、「激勵鼓舞」（inspirational motivation）、「智性啟發」（intellectual stimulation）、「個別關懷」（individualized consideration）等四個面向為基礎。

教師對校長轉型領導的現況都持肯定的態度，除楊雅真（2004）對校長轉型領導的研究結果為中度表現外，其餘研究都是中高或高度的表現。但在校長轉型領導的最高表現及最低表現，可能由於對向度定義的不同，比較之後發現並無一致的研究結果。



目錄



上一頁



下一頁

此外，多數研究都發現資深教師對校長轉型領導的知覺較高（李嘉彰，2007；周裕隆，2008；徐韶佑，2001；陳春蓮，2007；陳瑞堂，2007；楊雅真，2004；鍾毓英，2008），但亦有研究發現教師對校長轉型領導的知覺沒有差異（吳淑任，2008；胡本昌，2008）；在擔任職務方面，除陳春蓮（2007）的研究發現無顯著差異外，多數的研究都獲致兼任行政職務的主任對校長轉型領導的知覺最高（吳淑任，2008；李嘉彰，2007；周裕隆，2008；徐韶佑，2001；張賢坤，2004；陳瑞堂，2007；鍾毓英，2008）；至於教師所服務的學校規模對校長轉型領導的知覺影響，研究結果非常分歧，有的是大型學校教師對校長轉型領導的知覺較高（張賢坤，2004；陳瑞堂，2007；鍾毓英，2008），有的是中型學校（李嘉彰，2007；周裕隆，2008；楊雅真，2004）、有的是小型學校（徐韶佑，2001；陳春蓮，2007），甚至於在吳淑任（2008）的研究結果是無顯著差異的。

二、教師領導的意涵與相關研究

教師領導（teacher leadership）所涵蓋的面向廣泛，包含學生教學、個人發展、同僚發展、組織發展到社區經營等，發展其定義十分不易且棘手，難有一致與清楚的定義（DiMaggio, 2007；Wasley, 1992；York-Barr & Duke, 2004），學界對教師領導定義的唯一共識是超越教師所屬教室所發揮的能力及承諾（張德銳，2010）。教師領導係指教師作為在教室內外的領導者（Katzenmeyer & Moller, 2009），不管是擔任正式或非正式職位（林欣儀，2009；賴志峰，2009；Muijs & Harris, 2006），皆能參與及貢獻於教師學習者與領導者的社群，影響其他教師改進教育實務，並為學生學習結果負起績效責任（Katzenmeyer & Moller, 2009）。

Katzenmeyer 與 Katzenmeyer（2005）於佛羅里達州專業發展中心（Professional Development Center；PDC）所出版的「教師領導學校量表」（Teacher Leadership School Survey；TLSS），將支持與促進教師領導發展的內涵分為「發展指引」、「肯定認同」、「專業自主」、「同儕協助」、「共同參與」、「開放溝通」、「有利環境」七個層面，國外有四篇博士論文直接採用此份量表（Dickerson, 2003；DiMaggio, 2007；Phillips, 2009；West, 2008），國內亦有兩篇研究對其進行修訂（丁一顧、張德銳，2009；郭騰展，2007），故本文以此七個層面作為教師領導之內涵。

由於國內的教師領導學術領域還在起步階段，多數的文獻僅止於教師領導概念的論述，實證研究並不多。但可以發現推動教師領導對學校文化（郭騰展，2007）、專業



目錄



上一頁



下一頁

學習社群（丁一顧、張德銳，2009）、教師專業發展及學生學習（林欣儀，2009），有正向的影響。教師領導的表現，也都在中高程度（丁一顧、張德銳，2009；林欣儀，2009；郭騰展，2007）。在丁一顧與張德銳（2009）的研究中，發展指引、肯定認同與專業自主三向度平均分數高於5分，郭騰展的研究（2007）也發現專業自主的得分最高；對於得分最低的向度研究結果頗為一致，都是共同參與或參與學校行政決定最低（丁一顧、張德銳，2009；林欣儀，2009；郭騰展，2007）。

相關研究都發現服務年資不會影響教師對教師領導的知覺，但擔任不同職務對教師領導知覺之研究結果差異較大，丁一顧與張德銳（2009）的研究結果是代課教師最高，林欣儀（2009）的研究結果是級任教師最高，郭騰展（2007）的研究結果則是教師兼主任最高；至於學校規模的研究結果，郭騰展（2007）的研究結果是中型（13-36班）學校教師所知覺的教師領導最高，林欣儀（2009）的研究卻發現學校規模對教師領導的知覺沒有差異。

三、教學效能的意涵與相關研究

教學效能（instructional effectiveness）是一個多面向的概念，綜合國內外學者之文獻整理，「教學效能」之定義可分成三類，分別為「教師自我效能」（teacher efficacy）的觀點（吳璧如，2002；林海清，1994；孫志麟，1991；張淳惠，2002；Gibson & Dembo, 1984）、「教師有效教學」（effective teaching）的觀點（吳清山，1998；林進材，1999；張春興，1996；張碧娟，1999；Borich, 1994；Protheroe, 2002）、綜合「教師自我效能」與「教師有效教學」之觀點（陳木金，1997；陳顯智，2005）。

本文旨在探討教師在校長轉型領導、教師領導下之教學表現，比較偏向第二類「教師有效教學」的觀點。故將教學效能定義為教師在教學工作中，教學表現良好，能使學生在學習上或行為上具有優良的學習成效，以達到特定的教育目標（吳清山，1998；張春興，1996；Borich, 1994）。至於本文之教學效能內涵，係以張德銳等人（2004）所提出之「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」五個向度。

有關教師之教學效能表現，除馬蕙慈（2004）之研究發現為中度外，其餘研究結果都是在中高程度（金尚屏，2009；鄭鈺靜，2009）或良好表現（張雅妮，2008；張賢坤，2004；楊雅真，2004）；在得分最高的向度並未有一致的結論，但在得分最低的向



目錄



上一頁



下一頁

度出現班級經營（張雅妮，2008；楊雅真，2004）及教學計畫（馬蕙慈，2004；張賢坤，2004）兩個向度；在服務年資方面以資深教師的教學效能較高（張雅妮，2008；楊雅真，2004；鄭鈺靜，2009）；在擔任職務方面，有些學者發現無顯著差異（張賢坤，2004；鄭鈺靜，2009），有些學者發現兼任行政教師教學效能較佳（金尚屏，2009；馬蕙慈，2004；張雅妮，2008）；至於在學校規模方面，多數研究結論是無顯著差異（金尚屏，2009；馬蕙慈，2004；楊雅真，2004；鄭鈺靜，2009），少數研究發現 25-48 班中型學校（張賢坤，2004）及 49 班以上大型學校（張雅妮，2008）教學效能較佳。

四、轉型領導、教師領導與教學效能三者之關係

以下分別就轉型領導、教師領導與教學效能相關實徵研究，加以說明與分析。

（一）轉型領導與教師領導之相關實徵研究

國內外並未有轉型領導與教師領導之相關研究，但在一些教師領導的研究結論中，發現校長領導與教師領導是有相關的，如：Westbrook（2001）發現校長的作為與支持是教師領導成功的關鍵要素，Johnson（2007）研究指出校長導向的教師領導能增進教師專業化，是以校長轉型領導應可作為教師領導的前因變項，Suranna（2000）認為教師領導者應與校長形成伙伴關係以共同促進學校教師之教學品質及專業成長。

在校長領導之實徵研究中發現轉型領導具有正向的影響與效用，這些影響與效用包括：提升教學效能（吳淑任，2008；張賢坤，2004；楊雅真，2004）、學校效能（周裕隆，2008；Bonaros, 2006；Witmer, 2005）、提高服務士氣（徐韶佑，2001）、促進教師專業發展（李嘉彰，2007；陳逸芹，2008）與組織承諾（涂棟隆，2009；Amoroso, 2002；Lee, 2005）。因之，本研究將轉型領導做為研究主題變項之一。

（二）教師領導與教學效能之相關實徵研究

教師領導之研究，自 2000 年代才開始，相關的實徵研究不多，比較之下發現教師領導的前因變項有：校長領導（Westbrook, 2001）、專業學習社群（丁一顧、張德銳，2009；Jackson, 2009；McCabe, 2007；Patterson, 2003）、學校再造（Rutherford, 2005）；教師領導的後果變項有：教師專業化與教師工作滿足（Johnson, 2007）、學校效能或表現（Hook, 2006）、學生學業成就（DiMaggio, 2007；Leogrande, 1995；Suranna, 2000）；與教師領導互為因果的變項有：學校文化（郭騰展，2007；Wynne, 2004）。

由於未有以教師領導與教學效能為變項之相關研究，故擴大與教師領導、教學效



目錄



上一頁



下一頁

能有關之研究，發現教師領導與學校文化（郭騰展，2007；Wynne, 2004）、專業學習社群發展（Patterson, 2003）、教師專業承諾（楊宜珍，2009）、學生成就（Dickerson, 2003）具有正相關。但亦有研究指出教師領導與學生閱讀成就間無顯著相關（Phillips, 2009）；或是在 Estes（2009）的研究當中，訪談結果支持教師領導會影響學校表現的理論，但問卷調查的結果則指出教師領導行為與學校表現之間並無統計上的顯著相關。

（三）轉型領導與教學效能之相關實徵研究

國內轉型領導與教學效能之相關研究不算多，但都發現校長轉型領導與教學效能呈現中度正相關（張賢坤，2004；楊雅真，2004）。如擴大與轉型領導、教學效能有關之研究，發現與教學效能有正相關的因素包括：校長的課程領導（許翠珠，2007）、教學領導（柳惠理，2007）及知識領導（張雅妮，2008），且三種領導都能預測教學效能。

至於最具預測力的向度，研究結果並未一致，相對而言，激勵是比較多位學者提出最具有預測力的（徐韶佑，2001；陳春蓮，2007）。

綜上所述，國內外雖未出現校長轉型領導、教師領導及教學效能三個變項之研究，但在相關研究中可以推論三者可能有關。校長轉型領導被證實與教學效能具有中度正相關（張賢坤，2004），不過一般校長領導涵蓋的層面比較偏向行政範疇而非直接指導教師如何教學，因此是否因校長的領導行為有效促動某項機制導致間接提升教學效能，是有其可能性的，而所促動的機制推測是與教學知能的提升有直接關係。

McCabe（2007）發現更多的專業學習社群特徵、教師領導者與轉型領導技能的展現會使學生成就變得不同。Patterson（2003）指出行政上的支持對教師領導有正面影響的情境；而校長的作為與支持是教師領導成功的關鍵要素（Westbrook, 2001）；教師領導者更進一步提出校長的支持可以促成更多的教學導向活動（Mangin, 2005）；校長導向的教師領導能增進教師專業化（Johnson, 2007），且校長在倡導專業學習社群之後，教師領導者與教師會對學校改進的努力作出更多承諾（Jackson, 2009），教師領導者應與校長形成伙伴關係以共同促進學校教師之教學品質及專業成長（Suranna, 2000），以及 Murphy（2005）主張轉型領導是比較適合教師領導的校長領導行為等文獻探討結果，本研究假設教師領導有可能是校長轉型領導與教學效能之中介變項，故以校長轉型領導、教師領導及教學效能作為本研究之三個變項。



目錄



上一頁



下一頁

參、研究設計與實施

一、研究方法與架構

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，由圖 1 所示。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：

路徑 →：旨在探討不同背景變項在校長轉型領導（路徑 A1）、教師領導（路徑 A2）與教學效能（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。

路徑 ⇨：以結構方程式（SEM）瞭解校長轉型領導、教師領導與教學效能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「校長轉型領導」對「教師領導」有正向的影響效果、路徑 B2 是驗證「教師領導」對「教學效能」有正向的影響效果、而路徑 B3 是驗證「校長轉型領導」對「教學效能」有正向的影響效果。

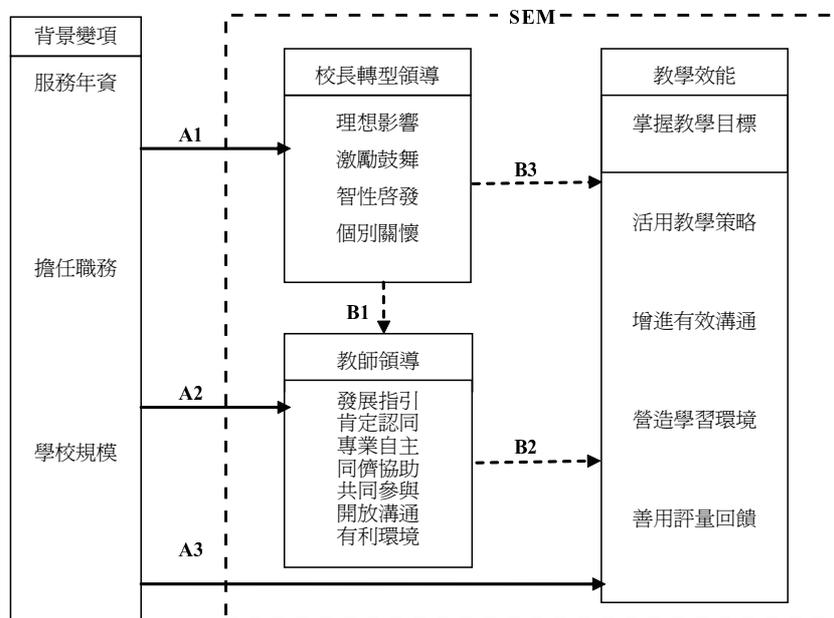


圖 1 研究架構圖



目錄



上一頁



下一頁

二、研究對象

預試問卷之研究對象為四所學校之教師，以 98 學年度參與教學輔導教師制度之教師為施測對象，每所學校共有 40 位教師參與問卷施測，此四所學校分別為雙園國小、國語實小、實踐國中、麗山國中。

本研究採「二階段取樣法」以抽取適當數目之樣本。第一階段以 98 學年度參與臺北市高級中等以下學校教學輔導教師制度的 113 所學校簡單隨機取樣 40 所學校，其中國小 23 所，國中 12 所，高中職 5 所。第二階段再請辦理學校依學校規模，12 班以下之學校抽取 7 名教師，13-24 班之學校抽取 14 名教師，25-48 班之學校抽取 21 名教師，49 班以上之學校抽取 28 名教師。

受試學校確認之後，委託各校之教務主任或組長，函請將問卷送交給 98 學年度參與教學輔導教師制度之教師以及其他教師們填答。本研究計抽取樣本數為 854 人，其中國小教師 511 人，國中教師 224 人，高中職教師 119 人，回收後可用問卷比率為 76.11%。

三、研究工具

(一) 問卷編製

本研究問卷共有三大量表，第一個量表為「校長轉型領導量表」，係主要參考丁一顧（印製中）之「校長轉型領導調查問卷」再加以編修；第二個量表為「教師領導量表」，主要參考 Katzenmeyer 和 Moller（2009）之「教師領導學校調查問卷」（TLSS），進行問卷內容與詞句的編修；第三個量表為「教學效能量表」，參考張德銳等人（2004）的五大發展規準進行問卷內容的編撰。

(二) 問卷內容與架構

本研究問卷內容包括「個人基本資料」、「轉型領導」、「教師領導」與「教學效能」等四大部分。其中，個人基本資料包含：服務年資、擔任職務，以及學校規模。

「校長轉型領導」分量表包括四大向度：理想影響、激勵鼓舞、智性啟發、個別關懷，共計 20 題，主要在瞭解教師所知覺到的校長轉型領導情況；「教師領導」分量表包含「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」等教師領導狀況，共計 42 題；「教學效能」分量表問卷內容包含「掌握



目錄



上一頁



下一頁

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，共計 15 題，主要都是有關教師教學效能的行為描述。

(三) 填答與計分

以上三份量表皆採用李克特式的六點量表，選項從「完全符合」到「完全不符合」，分別以 6、5、4、3、2、1 分計算分數，得分越高表示對校長轉型領導的同意程度越高、教師領導狀況越佳、教學效能表現越高。

(四) 鑑別度與信效度

本研究問卷之鑑別度與信效度，分述如下（表 1）：

1. 鑑別度分析

本研究問卷採臨界比進行鑑別度分析，經分析發現，校長轉型領導量表中各題之臨界比從 12.98 ~ 23.50；教師領導量表中各題之臨界比從 7.73 ~ 16.72；教學效能量表中各題之臨界比從 9.06 ~ 15.56，三大量表之每題均超過 3.5 的標準，顯示三大量表之各個題目均具有良好的鑑別度。

2. 信度分析

本研究以 Cronbach α 係數考驗問卷的內部一致性，經分析發現，在校長轉型領導態度量表中，各向度之 Cronbach α 係數分別如下：魅力影響為 .941、激勵鼓舞為 .962、智性啟發為 .953、個別關懷為 .945，而總量表之 Cronbach α 係數則為 .982；在教師領導量表中，各向度之 Cronbach α 係數分別如下：發展指引為 .923、肯定認同為 .919、專業自主為 .894、同儕協助為 .892、共同參與為 .907、開放溝通為 .903、有利環境為 .905，而總量表之 Cronbach α 係數則為 .978；在教學效能量表中，各向度之 Cronbach α 係數分別如下：掌握教學目標為 .885，活用教學策略為 .898，增進有效溝通為 .867，營造學習環境為 .871，善用評量回饋為 .906，而總量表之 Cronbach α 係數則為 .964。除了某些題目之 Cronbach α 係數在 .605 至 .799 左右，其餘皆達 .80 以上，顯示這三個量表的信度頗佳。



目錄



上一頁



下一頁

表 1 轉型領導、教師領導與教學效能之鑑別度及信效度分析摘要表

向度	臨界比	Cronbach α 係數	特徵值	因素 負荷量	可解釋 變異量
魅力影響	14.74~23.50	.941	4.58	.85~.94	81.12%
激勵鼓舞	17.31~22.95	.962	4.35	.89~.95	86.92%
智性啟發	13.00~18.54	.953	4.21	.88~.95	84.26%
個別關懷	12.98~18.20	.945	4.10	.88~.92	82.00%
轉型領導 量表	12.98~23.50	.982	4.10~4.58	.85~.95	81.12%~86.92%
發展指引	11.10~16.20	.923	4.35	.81~.88	72.44%
肯定認同	9.64~16.72	.919	4.30	.81~.91	71.60%
專業自主	8.29~13.36	.894	3.95	.75~.84	65.84%
同儕協助	8.67~12.88	.892	3.93	.72~.88	65.52%
共同參與	8.18~13.52	.907	4.16	.72~.90	69.40%
開放溝通	7.73~11.65	.903	4.08	.73~.89	67.94%
有利環境	8.13~12.19	.905	4.10	.79~.86	68.14%
教師領導 量表	7.73~16.72	.978	3.93~4.35	.72~.91	65.52%~72.44%
掌握教學 目標	11.22~13.37	.885	2.45	.86~.93	81.64%
活用教學 策略	9.78~12.40	.898	2.50	.90~.92	83.28%
增進有效 溝通	9.06~13.59	.867	2.38	.85~.92	79.17%
營造學習 環境	9.37~15.56	.871	2.39	.85~.92	79.67%
善用評量 回饋	9.87~11.09	.906	2.53	.90~.93	84.23%
教學效能 量表	9.06~15.56	.964	2.38~2.53	.88~.93	79.17%~84.23%



目錄



上一頁



下一頁

3. 效度分析

研究問卷初稿完成後，隨即邀請 14 位專家學者（表 2），針對量表中各題之用詞與語意進行審查與修改，並刪除不適合之題目（「適合」與「修正後適合」選項百分比相加低於 80%之題目），據以建立本研究問卷之專家效度，形成預試問卷。

表 2 專家學者意見調查名冊

學者專家	服務學校及職稱
王淑俐	國立政治大學師資培育中心兼任教授
吳茜茵	國立臺北教育大學教育學系教授
吳麗君	國立臺北教育大學教育學系教授
李俊達	臺北市立教育大學教育學系兼任講師
周鳳美	國立臺北教育大學師資培育中心助理教授
邱錦昌	育達商業科技大學幼兒保育系教授
紀淑琴	臺北市芳和國中訓導主任
高翠霞	臺北市立教育大學教育學系教授
張民杰	國立臺灣師範大學師資培育與就業輔導處副教授
張芬芬	臺北市立教育大學課程與教學研究所教授
黃旭鈞	臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所助理教授
葉興華	臺北市立教育大學課程與教學研究所教授
謝如山	國立臺灣藝術大學師資培育中心副教授
謝隆勝	臺北市新興國中校長

在預試問卷的三個量表中進行因素分析，檢視形成因素群與理論架構是否符合，之後再檢視各題在所屬因素中的「因素負荷量」，若「因素負荷量」過低，考慮修改或刪除題目。

本研究以主軸法萃取特徵值大於 1 的因素，經分析發現「校長轉型領導」分量表之第一個因素為「魅力影響」，因素負荷量從 .85 ~ .94；第二因素為「激勵鼓舞」，因素負荷量從 .89 ~ .95；第三因素為「智性啟發」，因素負荷量從 .88 ~ .95；第四個因素為「個別關懷」，因素負荷量從 .88 ~ .92。各向度的解釋變異量為 81.12% ~ 86.92%，顯示具有不錯的建構效度。



目錄



上一頁



下一頁

「教師領導」分量表之第一個因素為「發展指引」，因素負荷量從 .81 ~ .88；第二因素為「肯定認同」，因素負荷量從 .81 ~ .91；第三因素為「專業自主」，因素負荷量從 .75 ~ .84；第四個因素為「同儕協助」，因素負荷量從 .72 ~ .88；第五個因素為「共同參與」，因素負荷量從 .72 ~ .90；第六個因素為「開放溝通」，因素負荷量從 .73 ~ .89；第七個因素為「有利環境」，因素負荷量從 .79 ~ .86。各向度的解釋變異量為 65.52% ~ 86.92%，顯示具有不錯的建構效度。

「教學效能」分量表之第一個因素為「掌握教學目標」，因素負荷量從 .86 ~ .93；第二因素為「活用教學策略」，因素負荷量從 .90 ~ .92；第三因素為「增進有效溝通」，因素負荷量從 .85 ~ .92；第四個因素為「營造學習環境」，因素負荷量從 .85 ~ .92；第五個因素為「善用評量回饋」，因素負荷量從 .90 ~ .93。各向度的解釋變異量為 79.17% ~ 84.23%，顯示具有不錯的建構效度。

四、實施程序

本研究於 99 年 4 月於問卷初稿編定後，乃邀請 14 位專家學者進行審題，其後抽取 160 位教師進行預試，以提供正式問卷修訂之參考。並於 99 年 6 月中旬再抽取 40 所學校進行正式問卷施測，且於兩週後進行問卷催收。99 年 6 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。

五、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，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轉型領導、教師領導與教學效能之現況；（2）以單因子變異數分析來分析不同背景變項之教師，對校長轉型領導、教師領導與教學效能看法之差異；（3）以 Amos 線性結構方程驗證校長轉型領導、教師領導對教學效能影響的因果關係模式。

肆、研究結果與討論

臺北市校長轉型領導、教師領導與教學效能之現況及差異，詳如表 3~ 表 4：



目錄



上一頁



下一頁

一、校長轉型領導、教師領導與教學效能之現況分析

(一) 校長轉型領導現況分析

校長轉型領導分量表的整體平均數為 4.41，標準差為 1.12；在魅力領導、激勵鼓舞、智性啟發及個別關懷之各向度的平均分數介於 4.23 至 4.54，標準差在 1.12 至 1.22 之間，經相依樣本變異數分析後，發現校長的影響以魅力影響最高，個別關懷最低。

表 3 校長轉型領導、教師領導與教學效能之平均數及標準差

向度 / 量表	平均數	標準差
魅力影響	4.54	1.12
激勵鼓舞	4.41	1.21
智性啟發	4.46	1.14
個別關懷	4.23	1.22
轉型領導量表	4.41	1.12
發展指引	4.75	.87
肯定認同	4.74	.86
專業自主	4.72	.82
同儕協助	4.71	.83
共同參與	4.61	.92
開放溝通	4.65	.86
有利環境	4.50	.95
教師領導量表	4.67	.80
掌握教學目標	4.99	.77
活用教學策略	4.96	.78
增進有效溝通	5.05	.77
營造學習環境	4.98	.78
善用評量回饋	4.99	.75
教學效能量表	4.99	.72

在魅力影響向度中，「校長與教職員工互動時能展現自信」得分最高，「校長能贏得教職員工的信任」得分最低。在激勵鼓舞向度中，「校長會樂觀地說明學校未來發展



目錄



上一頁



下一頁

方向，激發我們一起努力」得分最高，「校長會激發我們為學校發展願景而努力的動機」得分最低。在智性啟發向度中，「校長會激發我們從不同的角度來幫助學生學習」及「校長會鼓勵我們運用創新的方法達成教育任務」得分最高，「校長會激勵我們不斷地檢視教育問題的背景或緣由」得分最低。在個別關懷向度中，「校長會型塑學習文化，以支持教職員工的專業成長」得分最高，「校長會發掘每位教職員工的潛能，讓我們在工作中獲得成就感」得分最低。

（二）教師領導現況分析

教師領導分量表的整體平均為 4.67，標準差為 .80；在發展指引、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各向度的平均分數介在 4.50 至 4.75，標準差在 .82 至 .95 之間，經相依樣本變異數分析後，發現教師領導現況以發展指引最高，肯定認同、專業自主雖然分數略低，但與發展指引並無顯著差異，最低為有利環境，次低為共同參與。

在發展指引向度中，「教師在教學專業上會彼此相互支持」得分最高，「行政人員與資深教師盡力協助新進教師適應成功」得分最低。在肯定認同向度中，「教師的成功會獲得其他教師同儕的讚揚」得分最高，「教師的觀念與意見受到相當的尊重」得分最低。在專業自主向度中，「教師能主動積極地協助學生學習進步」得分最高，「教師能積極參與學校的願景規劃與落實」得分最低。在共同參與向度，「教師可以參與新進教師的甄選」得分最高，「教師能參與學校發展與變革的決定」得分最低。在有利環境向度，「教師被視為專業人員」得分最高，「教師對每一天的工作充滿了期待」得分最低。

（三）教學效能現況分析

教學效能分量表的整體平均為 4.99，標準差為 .72；在掌握教學目標、活用教學策略、增進有效溝通、營造學習環境及善用評量回饋等各向度的平均分數介在 4.96 至 5.05，標準差在 .75 至 .78 之間，經相依樣本變異數分析後，發現教學效能現況以增進有效溝通最高，活用教學策略最低。

在增進有效溝通向度，「對學生的反應做建設性的回饋」得分最高，「展現生動的肢體語言」得分最低。在活用教學策略向度，「善於發問，啟發學生思考」得分最高，「採用多元的教學方法與媒體」得分最低。

如以六點量表來看，以平均數 3.50 為中數，則 3.50-4.50 之間屬「中度」表現；4.51-5.50 之間屬「中高」程度；而 5.51 以上則為「高度」表現。以此標準來看，除校長



目錄



上一頁



下一頁

轉型領導屬中度表現外，目前臺北市中等以下學校之教師領導與教學效能現況均屬中高程度。

二、不同背景變項的教師及學校規模對於校長轉型領導、教師領導與教學效能的差異分析

(一) 不同服務年資教師對校長轉型領導、教師領導與教學效能的差異分析

教師在知覺校長轉型領導及其各向度的表現上，不因「服務年資」而有差異。在知覺教師領導方面，對整體的教師領導知覺並無差異，僅在「有利環境」向度上，發現服務年資最淺（「0-2年」）及最深（「21年以上」）教師高於年資「6-10年」及「11-20年」教師。在教學效能方面，則在「整體教學效能」及其「掌握教學目標」、「營造學習環境」二向度均是服務年資最深（「21年以上」）教師的分數高於年資較淺（「0-2年」、「3-5年」、「6-10年」）教師。

(二) 不同職務教師對校長轉型領導、教師領導與教學效能的差異分析

教師在知覺「校長轉型領導」整體及各向度均是「教師兼主任」、「級任教師」高於「教師兼組長」、「科任教師」。在知覺教師領導方面，整體並無顯著差異，但在「共同參與」向度「教師兼主任」高於其他職務教師。有關知覺教學效能方面，「教師兼主任」在整體教學效能的表現上最好；在「掌握教學目標」向度是「級任教師」高於「教師兼組長」、「科任教師」；在「活用教學策略」、「增進有效溝通」、「善用評量回饋」三向度是「教師兼主任」、「級任教師」高於「科任教師」；在「營造學習環境」向度及「整體教學效能」則是「教師兼主任」高於「科任教師」，「級任教師」高於「教師兼組長」、「科任教師」。

(三) 不同學校規模教師對校長轉型領導、教師領導與教學效能的差異分析

教師對校長轉型領導整體及其各向度之知覺，皆為「49-60班」規模之教師高於「13-24班」、「25-48班」及「61班以上」規模教師，且其中大都又以「25-48班」規模之教師高於「13-24班」規模之教師。對教師領導的知覺，除「開放溝通」向度是「49-60班」規模之教師高於「13-24班」、「61班以上」規模之教師外，「教師領導整體」及其餘向度「發展指引」、「肯定認同」、「專業自主」、「同儕協助」、「有利環境」皆為「25-48班」、「49-60班」規模之教師高於「61班以上」規模之教師。在整體教學效能的表現，「49-60班」規模之教師高於「12班以下」、「61班以上」規模之教師，



目錄



上一頁



下一頁

且「25-48班」規模之教師高於「61班以上」規模之教師，在「活用教學策略」、「增進有效溝通」二向度，皆為「25-48班」、「49-60班」規模之教師高於「61班以上」規模之教師；在「營造學習環境」、「善用評量回饋」二向度，「49-60班」規模之教師高於「12班以下」、「25-48班」、「61班以上」規模之教師。

表4 不同服務年資、學校規模及職務的教師在校長轉型領導、教師領導與教學效能之F值及事後比較

向度	F 值	事後比較 ^{註一}	F 值	事後比較 ^{註二}	F 值	事後比較 ^{註三}
魅力影響	1.98		7.26***	4>2,3,5 3>2	7.92***	1,3>2,4
激勵鼓舞	2.40		4.89***	4>2,3,5 3>2	8.03***	1,3>2,4
智性啟發	1.97		4.29**	4>2,3,5 3,5>2	8.52***	1,3>2,4
個別關懷	1.04		4.97***	4>2,3,5 3>2	6.14***	1,3>2,4
轉型領導 量表	1.88		5.64***	4>2,3,5 3>2	8.13***	1,3>2,4
發展指引	1.48		3.43**	3,4>5	2.12	
肯定認同	1.85		3.35**	3,4>5	1.66	
專業自主	1.80		3.99**	3,4>5	2.44	
同儕協助	1.55		3.71**	3,4>5	2.05	
共同參與	2.33		2.11		6.75***	1>2,3,4 2>4, 3>4
開放溝通	2.02		3.43**	4>2,5 3>4	1.57	
有利環境	2.71*	1,5>3,4	2.97**	3,4>5	1.65	



目錄



上一頁



下一頁

向度	F 值	事後比較 ^{註一}	F 值	事後比較 ^{註二}	F 值	事後比較 ^{註三}
教師領導 量表	1.99		3.70**	3,4>5	2.31	
掌握教學 目標	3.55*	5>1,2,3 4>1	2.25		2.63*	3>2,4
活用教學 策略	1.16		2.95**	3,4>5	3.20*	1,3>4
增進有效 溝通	2.26		4.15**	3,4>5	3.43*	1,3>4
營造學習 環境	4.45**	5>1,2,3 4>1,2	3.97**	4>1,3,5 3>5	8.36***	1>4 3>2,4
善用評量 回饋	1.38		3.17**	4>1,3,5	3.95*	1,3>4
教學效能 量表	2.68*	5>1,2,3	3.60**	4>1,5 3>5	4.63***	1>4 3>2,4

註一：1 代表 0-2 年；2 代表 3-5 年；3 代表 6-10 年；4 代表 11-20 年；5 代表 21 年以上

註二：1 代表 12 班以下；2 代表 13-24 班；3 代表 25-48 班；4 代表 49-60 班；5 代表 61 班以上

註三：1 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

註四：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

三、校長轉型領導、教師領導與教學效能之因果關係與模式適配性

為確認校長轉型領導、教師領導與教學效能之因果關係與適配度，本研究進一步以結構方程模式進行驗證，分析結果詳如圖 2 所示。

(一) 整體適配指標

有關因果關係模式適合度評鑑指標的考驗，根據吳明隆與涂金堂（2005）的觀點，可從基本適配、絕對適配、增量適配、精簡適配、以及內在結構適配標準等五個面向加以檢核評估。

從表 5 可知，有關基本適配檢核結果發現，本研究在「誤差變異」符合理想結果，有關「因素負荷量」部分稍微超過 .95 的標準。所以整體而言，校長轉型領導、教師領導與教學效能之因果關係在基本適配標準上大抵是可被接受的。



目錄



上一頁



下一頁

表 5 校長轉型領導、教師領導與教學效能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	誤差變項	無負值、達顯著	符合標準 是
檢定	因素負荷量	.5-.95	.84-.97 接近
絕對適配	χ^2	$p > 0.05$ (不顯著)	507.302 否
檢定	GFI	> 0.90	0.907 是
	RMR	< 0.05	0.024 是
	RMSEA	0.05 以下為優良，0.05~0.08 良好	0.079 是
	AGFI	> 0.90	0.874 接近
增量適配	NFI	> 0.90	0.964 是
檢定	NNFI (TLI)	> 0.90	0.965 是
	CFI	> 0.90	0.971 是
	RFI	> 0.90	0.957 是
	IFI	> 0.90	0.971 是
精簡適配	PCFI	> 0.50	0.817 是
檢定	PNFI	> 0.50	0.811 是
	CN	> 200	161 否
	χ^2/df	< 3	5.023 否
內在結構	所有估計參數	均達顯著標準	均達顯著 是
適配標準	個別項目的信度	$\geq .50$.705-.933 是 (16 個)
	潛在變項的組合信度	$\geq .60$.919-.939 是 (3 個)
	潛在變項的變異抽取量	$\geq .50$.665-.794 是 (3 個)

在絕對適配、增量適配、以及精簡適配檢核方面上，首先 $\chi^2=507.302$ ， p 值 $=.000 < .05$ ，卡方值已達 .05 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



目錄



上一頁



下一頁

值的顯著性當作參考之用。此外，在 GFI、RMR、RMSEA 等絕對適配檢核均符合理想標準，在 AGFI 絕對適配檢核則接近理想標準。故在絕對適配指標檢核上，表示假設徑路模式圖與實際資料大抵適配。

在增量適配檢定上，NFI、NNFI、CFI、RFI 及 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大致是較佳的。另在精簡適配檢核方面上，PCFI、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還算是可以接受。至於內在結構適配，亦均已達顯著標準。

（二）各面向參數估計值結果

本研究各向度的參數估計如表 6 所示，由表中可知：（1）各題項因素負荷量皆達統計上顯著差異，表示各測量變項信度理想。（2） γ_1 達正向顯著水準，表示「轉型領導」對「教師領導」有正向的影響效果； γ_2 亦達正向顯著水準，亦即「教師領導」對「教學效能」亦有正向的影響效果；然 γ_3 未達正向顯著水準，則顯示無法支持「轉型領導」直接對「教學效能」有正向的影響效果。因此，如果校長轉型領導能有效提升教師領導，透過教師領導就可以提高教學效能。



目錄



上一頁



下一頁

表 6 校長轉型領導、教師領導與教學效能之因果關係模式參數估計結果 (N=650)

參數	標準化參數 (標準誤)	參數	標準化參數 (標準誤)	參數	標準化參數 (標準誤)
轉型領導 $\lambda^{(X1)}$	0.938(.021)***	$\lambda^{(Y3)}$	0.935(.024)***	$\delta 8$	0.206(.014)***
$\lambda^{(X2)}$	0.966(.020)***	$\lambda^{(Y4)}$	0.909(.026)***	$\delta 9$	0.145(.011)***
$\lambda^{(X3)}$	0.942(.020)***	$\lambda^{(Y5)}$	0.921 --	$\delta 10$	0.097(.009)***
$\lambda^{(X4)}$	0.928 --	$\gamma 1$	0.600(.025)***	$\delta 11$	0.151(.011)***
教師領導 $\lambda^{(X5)}$	0.914 --	$\gamma 2$	0.675(.035)***	$\epsilon 1$	0.085(.006)***
$\lambda^{(X6)}$	0.930(.024)***	$\gamma 3$	0.068(.023)	$\epsilon 2$	0.106(.007)***
$\lambda^{(X7)}$	0.918(.024)***	$\delta 1$	0.124(.008)***	$\epsilon 3$	0.074(.006)***
$\lambda^{(X8)}$	0.900(.025)***	$\delta 2$	0.099(.007)***	$\epsilon 4$	0.086(.006)***
$\lambda^{(X9)}$	0.840(.031)***	$\delta 3$	0.105(.007)***	$\epsilon 5$	0.144(.009)***
$\lambda^{(X10)}$	0.915(.025)***	$\delta 4$	0.130(.008)***		
$\lambda^{(X11)}$	0.896(.029)***	$\delta 5$	0.251(.015)***		
教學效能 $\lambda^{(Y1)}$	0.871(.028)***	$\delta 6$	0.121(.008)***		
$\lambda^{(Y2)}$	0.926(.025)***	$\delta 7$	0.176(.011)***		

註：-- 代表固定參數；括弧數字為估計標準誤 *** $p < .001$

(三) 內在結構適配度檢定結果

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，皆高於 .50。另外，在潛在變項組合信度上，亦皆大於 .60；而潛在變項變異抽取量上，亦皆高於理想的 .50 值（如表 7）。



目錄



上一頁



下一頁

表 7 轉型領導、教師領導與教學效能關係之模式信度

變項	參數	因素負荷量	個別指標信度	組合信度	變異抽取量
魅力影響	R ² (X1)	0.938	0.880	0.939	0.794
激勵鼓舞	R ² (X2)	0.966	0.933		
智性啟發	R ² (X3)	0.942	0.888		
個別關懷	R ² (X4)	0.928	0.861		
發展指引	R ² (X5)	0.914	0.835	0.933	0.665
肯定認同	R ² (X6)	0.930	0.865		
專業自主	R ² (X7)	0.918	0.843		
同儕協助	R ² (X8)	0.900	0.811		
共同參與	R ² (X9)	0.840	0.705		
開放溝通	R ² (X10)	0.915	0.838		
有利環境	R ² (X11)	0.896	0.803		
教學目標	R ² (Y1)	0.871	0.759	0.919	0.696
教學策略	R ² (Y2)	0.926	0.857		
有效溝通	R ² (Y3)	0.935	0.874		
學習環境	R ² (Y4)	0.909	0.826		
評量回饋	R ² (Y5)	0.921	0.849		

準此而論，本研究之假設模式其內在品質在可接受範圍，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，應是未來研究可思考與探究之處。另外，在此因果模式下亦顯示，校長轉型領導對教師領導有正向的影響效果，而教師領導對教學效能亦有正向的影響效果，但卻未能支持校長轉型領導對教學效能有直接正向的影響效果，是否意味校長轉型領導必須透過對教師領導產生正面的影響，才能間接提高教學效能，有待進一步研究。



目錄



上一頁



下一頁

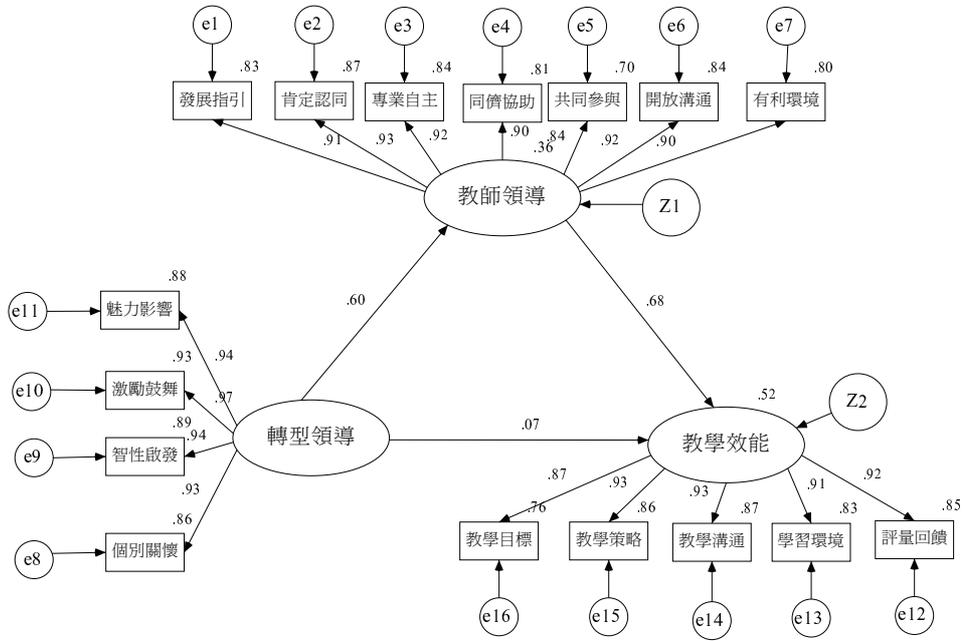


圖 2 轉型領導、教師領導與教學效能因果關係結構圖

以下針對本研究之結果與相關研究進行討論：

一、校長轉型領導、教師領導及教學效能之概況

(一) 校長轉型領導

從問卷調查結果發現，中小學教師知覺之校長轉型領導呈現中度表現，此研究結果與楊雅真（2004）相同，但略低於國內其他相關研究陳春蓮（2007）、張賢坤（2004）等人，究其原因，可能與各研究對校長轉型領導的內涵定義有所差異，或是臺北市、高雄縣市、桃園縣地區差異所致。

至於在不同背景變項下，本研究發現「服務年資」不會影響教師對校長轉型領導的知覺，此與吳淑任（2008）的研究結果一致，但與多數的研究結果發現資深教師對校長轉型領導知覺較高不同，推論可能是因地區不同所致，也可能所有教師都希望校長能表現出越高程度的轉型領導行為，所以年資不會造成在知覺上的差異。

在擔任職務方面，以「教師兼主任」對校長轉型領導的知覺最高，此研究結果與多



目錄



上一頁



下一頁

數研究發現相同，僅與陳春蓮（2007）無顯著差異不同，可能是主任與校長有較多直接的接觸與溝通，對校長轉型領導行為的理解與認知相對提高。

此外，服務於中大型（「49-60班」）學校規模之教師對校長轉型領導之知覺最高，與張賢坤（2004）、鍾毓英（2008）的研究結果相同，但與徐韶佑（2001）發現是小型學校、周裕隆（2008）發現是中型學校最高不相同。由於相關研究結果十分分歧，有待進一步確認。

（二）教師領導

本研究發現中小學之教師領導呈現中高程度，此研究結果與丁一顧與張德銳（2009）、郭騰展（2007）、林欣儀（2009）相同，對國內才剛起步的教師領導而言，是值得欣慰之事。本研究發現發展指引、肯定認同與專業自主三向度的得分較高，與丁一顧及張德銳（2009）的研究結果相同，得分較低者為有利環境及共同參與，與其他研究結果相似（丁一顧、張德銳，2009；林欣儀，2009；郭騰展，2007），可見國內對教師的協助、支持、鼓勵與尊重是相當足夠的，但教師的工作環境與行政參與，相對而言是較為不利的。

至於在不同背景變項下，服務年資對整體的教師領導知覺並無差異，與相關的研究結果相同，可能是因為教師領導對國內而言是新起的概念，教師不會因年資多寡對教師領導的知覺有太大的差異。

本研究發現不同職務對教師領導知覺並無差異，與其他研究結果相同。至於學校規模本研究則發現以中型學校（25-48班）、大型學校（49-60班）教師的知覺較高，由於相關研究結果亦甚分歧，仍有待進一步研究加以釐清。

（三）教學效能

本研究發現教學效能呈現中高程度，此與金尚屏（2009）、鄭鈺靜（2009）研究結果相同，國內其他研究也都在中等或高等的程度，顯見臺灣教師的教學表現都在水準之上。本研究發現教學效能中以增進有效溝通最高，活用教學策略最低，國內研究結果亦相當分歧，可能與對教學效能的內涵定義不同有關。

至於在不同背景變項下，本研究發現資深教師在整體教學效能的表現上最好，此與國內的研究結果一致，可能是隨著時間的增加，豐富了教學經驗，且提升了教學技巧所致。不同職務教師中本研究發現以教師兼主任的表現最好，相關研究的結果相當分歧，是否因區域之不同所致，有待進一步確認。在學校規模方面，大型學校（49-60班）的教



目錄



上一頁



下一頁

師在整體教學效能的表現最好，此與張雅妮（2008）的研究結果相同，但與多數研究結果並無差異不一致，可能是學校規模仍會因地區或城鄉之不同而有所差異。

二、校長轉型領導、教師領導對教學效能之影響

根據本研究之因果關係結構圖及表 6 之 γ_3 值，「轉型領導」對「教師領導」有正向的影響效果，此與以下之相關研究發現相似：校長轉型領導與教師同僚專業互享學習具有正向相關（陳龍彬，2000），校長轉型領導與教師專業發展之間的關係有正相關（李嘉彰，2007；陳逸琴，2008），校長的轉型領導行為與學校建設性文化具有中度正相關（詹益鉅，2001），教師領導者成功的關鍵要素為校長的作為與支持（Westbrook，2001），而校長導向的教師領導又能增進教師專業化及教師工作滿意（Johnson，2007）。

至於「教師領導」對「教學效能」亦有正向的影響效果，此研究與 Johnson（2007）發現校長導向的教師領導能增進學生學業表現，Estes（2009）訪談結果支持教師領導會影響學校表現的理論接近。

由於 γ_3 未達正向顯著水準，無法支持「轉型領導」直接對「教學效能」有正向的影響效果，此與有些相關研究發現轉型領導對提升教學效能具有正向的影響與效用（張賢坤，2004；楊雅真，2004）之結果不同。根據謝應妝（2009）之研究，發現良好的校長轉型領導行為會透過團隊文化的中介，進而促進教學團隊的學習效果，再加上本研究發現「轉型領導」對「教師領導」、「教師領導」對「教學效能」有正向的影響效果。據此，本研究提出「教師領導」是校長轉型領導與教學效能之中介變項，換言之，校長轉型領導必須先有效提升教師領導，才能間接促進教學效能。

根據前述之討論結果，校長轉型領導應更加強有利教師領導發展的條件與環境，例如：對願意擔任教師領導者表示肯定與尊敬，提供教師研討的空間、時間與經費，給予發展教師領導各種活動的支持，形塑教師專業學習社群的組織文化等，透過教師領導推動學校革新，進而有效提升教學效能，提高學生學習成效。



目錄



上一頁



下一頁

伍、結論與建議

綜上所述，提出以下結論與建議，以供未來研究參考：

一、結論

(一) 臺北市中小學的校長轉型領導具中度表現；教師領導及教學效能均具中高度表現。

由研究中校長轉型領導、教師領導與教學效能三份量表中，無論是整體表現或是各分量表，所呈現之平均數皆在 4 分以上（量表為李克特氏六點量表）。此結果表示，中小學教師所知覺的校長轉型領導及教師領導狀況不錯，而對自己在教學效能的表現上也覺得良好。

(二) 服務年資對校長轉型領導、教師領導的知覺並無顯著差異，但資深教師在教學效能的整體表現最佳。

教師領導對國內而言是新起的概念，因此教師不會因年資多寡而對教師領導的知覺有太大的差異。至於資深教師在整體教學效能的知覺上最高。

(三) 教師兼主任對校長轉型領導的知覺最高，在教學效能的表現上也最好，但對教師領導的整體知覺，不因職務而有所差異。

教師兼主任因與校長有較多直接的接觸與溝通，對校長轉型領導行為的理解與認知相對提高。另本研究亦發現教師兼主任在教學效能的表現上也最好。惟對教師領導的整體知覺，不因兼主任而有所差異。

(四) 服務於大型學校教師（49-60 班）對校長轉型領導及教師領導的知覺最高，在教學效能的表現上也是最好。

臺北市的大型學校教師對校長轉型領導及教師領導的知覺最高，在教學效能的表現上也是最好，是否因大型學校校長辦學經驗較為豐富，較能建構有利於教師領導的條件與環境，且有較多的人才資源可以推動教師領導制度，進而產生較好的教學效能，可再進一步研究。

(五) 「轉型領導」對「教師領導」、「教師領導」對「教學效能」有正向的影響效果，但未能支持「轉型領導」對「教學效能」有直接正向的影響效果

本研究最初的理論模式為「轉型領導」對「教師領導」、「教師領導」對「教學效



目錄



上一頁



下一頁

能」、「轉型領導」對「教學效能」三者皆有正向的影響效果，但經 SEM 驗證，發現未能支持「轉型領導」對「教學效能」有直接正向的影響效果。

二、建議

（一）宣導並落實教師領導理念

教師領導能提升教學效能，因此教育行政機關如能積極推廣教師領導概念，提供師資培育大學、教師研習中心與各級學校開設教師領導研習或進修課程經費，相信對於提升整體教學品質有一定程度之助益，進而使更多學生受惠。

（二）加強校長運用轉型領導提升教師領導之知能與策略

教師領導既是校長轉型領導與教學效能之中介變項，如能在校長培育課程或校長在職進修課程中，加強如何運用轉型領導提升教師領導之相關知識與實務應用元素，應能更有效提升教學效能。

（三）校長應強化個別關懷以提升工作成就感

臺北市校長在展現自信、陳述願景及型塑學習文化表現不錯，但相對而言，在與部屬建立信任關係、激發動機、協助成長及發揮潛能等方面的努力較為不足，如能強化個別關懷，令教職員在工作當中獲得成就感，而更願意為組織效命，形成良性循環，學校不難從優秀提升到卓越。

（四）延攬教師參與決策以建構教師領導的有利環境

臺北市教師領導的現況，在尊重教師意見、參與願景規劃及學校發展與變革決定上是比較不予重視的，導致教師對每天的工作無法充滿期待，長久之後容易形成學校變革阻力，不利學校發展。因此，校長在進行學校重大決定時，應邀請教師討論，以提高其參與度及榮譽感。

（五）轉型領導相關研究加入教師領導中介變項

目前有關轉型領導與教學效能、學校效能、教師專業成長、教師服務士氣及組織文化幾乎都呈現正相關，但在本研究中卻未能支持轉型領導對教學效能有直接正向的影響效果。因此，建議未來研究能加入教師領導變項，來驗證轉型領導與其他變項的關係。



目錄



上一頁



下一頁

參考文獻

- 丁一顧 (印製中)。校長轉型導、教師專業學習社群與教師集體效能感調查問卷。臺北：臺北市立教育大學師資培育中心。
- 丁一顧、張德銳 (2009)。臺北市教學導師教師領導與專業學習社群關係之研究。臺北：臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所。
- 王秀燕 (2004)。臺北縣市國民小學女性校長轉型領導與學校效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。臺北市立師範學院，臺北。
- 王金香 (2003)。特殊教育學校校長轉型領導與學校效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。彰化師範大學，彰化。
- 吳明隆、涂金堂 (2005)。SPSS 與統計應用分析。臺北：五南。
- 吳清山 (1998)。學校效能研究。臺北：五南。
- 吳清山和林天祐 (1998)。轉型領導。教育資料與研究，24，63。
- 吳清山和林天祐 (2003)。教育小辭書。臺北：五南。
- 吳淑任 (2008)。國小學校轉型領導與教師集體效能感之研究。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 吳璧如 (2002)。集體教師效能感初探。教育資料與研究，49，72-78。
- 呂美芳 (2007)。國中教師領導風格、班級經營策略與班級經營效能之關係研究 (未出版之碩士論文)。中華大學，新竹。
- 呂麗珠 (2003)。國小級任教師領導風格與學生班級氣氛之研究 (未出版之碩士論文)。國立新竹師範學院，新竹。
- 李政宏 (2004)。臺北市國民小學校長轉型領導與學校教育品質管理之研究 (未出版之碩士論文)。臺北市立師範學院，臺北。
- 李嘉彰 (2007)。雲嘉南地區高中職校長轉型領導與教師專業成長之研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義。
- 周裕隆 (2008)。新竹縣市國民小學校長轉型領導與學校效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。玄奘大學，新竹。
- 林坤燕 (2007)。國小高年級級任教師領導行為與班級經營效能相關之研究 (未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化。



目錄



上一頁



下一頁

- 林明地 (2002)。校長學－工作分析與角色研究取向。臺北：五南。
- 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，臺中。
- 林海清 (1994)。高中教師激勵模式與其工作滿意服務士氣教學效能之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北。
- 林進材 (1999)。國民小學教師教學效能之研究。行政院國家科學委員會專題研究成果報告 (報告編號：NSC88-2413-H-024-010)，未出版。
- 林圓怡 (2004)。臺北縣市國民小學校長轉型領導與學校組織執行力關係之研究 (未出版之碩士論文)。臺北市立師範學院，臺北。
- 林麗琴 (1995)。國民小學教師領導型態與學生疏離感之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄。
- 金尚屏 (2009)。高雄市高中職校教師專業社群互動、教學輔導創新與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。
- 金建生 (2008)。英美澳加教師領導研究進展述要。比較教育研究，223，58-61。
- 柳惠理 (2007)。臺南縣國小教師知覺校長教學領導對教學效能之預測及其調節變項之研究 (未出版之碩士論文)。致遠管理學院，臺南。
- 胡本昌 (2008)。大學校院教職員知覺校長轉型領導與其服務士氣關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄。
- 孫志麟 (1991)。國民小學教師自我效能及其相關因素之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北。
- 徐韶佑 (2001)。國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺北師範學院，臺北。
- 秦夢群 (2000)。教育行政－理論部分 (二版四刷)。臺北：五南。
- 秦夢群 (2003)。教育行政：理論部分 (第二版)。臺北：五南。
- 馬蕙慈 (2004)。國民小學教師在職進修對教學效能關聯性之研究 (未出版之碩士論文)。元智大學管，桃園。
- 涂棟隆 (2009)。國民小學校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究－以高雄縣為例 (未出版之碩士論文)。高雄師範大學，高雄。
- 張宏毅 (2002)。臺北縣市國民小學校長轉型領導與學校效能關係之研究 (未出版之碩士



目錄



上一頁



下一頁

- 論文)。國立臺北師範學院，臺北。
- 張宏毅(2002)。臺北縣市國民小學校長轉型領導與學校效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺北師範學院，臺北。
- 張明輝(無日期)。學校組織的變革與領導。取自張明輝老師的網頁：
[http://web.ed.ntnu.edu.tw/%7Eeminfei/artical/artical\(schooladmin\)-1.html](http://web.ed.ntnu.edu.tw/%7Eeminfei/artical/artical(schooladmin)-1.html)
- 張春興(1996)。教育心理學—三化取向的理論與實踐。臺北：東華。
- 張淳惠(2002)。國中教師角色知覺差距、教學效能信念與專業成長需求之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄。
- 張雅妮(2008)。臺北縣市校長知識領導與教師教學效能之研究(未出版之碩士論文)。臺北市立教育大學，臺北。
- 張碧娟(1999)。國民中學校長領導、學校教學氣氛與教師教學效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北。
- 張德銳(2010, 6月)。喚醒沈睡的巨人—談教師領導在我國中小學的發展。「新紀元的教育行政發展」學術研討會，臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所主辦。
- 張德銳、吳武雄、許籐繼、李俊達、洪寶蓮、王美霞、陳偉泓、曾美蕙、常月如、曾政清、黃春木、白師舜、曾燦金(2004)。中學教師教學專業發展系統。臺北：五南。
- 張賢坤(2004)。桃園縣國民小學校長轉型領導與教師教學效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺北師範學院，臺北。
- 張賜光(2004)。桃園縣國中校長轉型領導與學校效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北。
- 許翠珠(2007)。高雄市國民小學校長課程領導、教師知識管理與教學效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄。
- 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(未出版之碩士論文)。輔仁大學教育領導與發展研究所，臺北。
- 陳木金(1997)。國民小學教師領導技巧、班級經營策略與教學效能關係之研究(未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北。
- 陳志勇(2002)。屏東縣國小教師領導風格與班級經營效能關係之研究(未出版之碩士論文)。屏東師範學院，屏東。
- 陳佳淪(2003)。我國大專院校校長轉型領導與領導效能之研究(未出版之碩士論文)。國



目錄



上一頁



下一頁

- 立交通大學，新竹。
- 陳弦希(2001)。國民小學級任教師領導技巧與學生情緒智商關係之研究(未出版之碩士論文)。臺北市立師範學院，屏東。
- 陳春蓮(2007)。高中校長轉型領導、學校本位課程發展與學校效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄。
- 陳逸芹(2008)。高中職校長轉型領導與教師專業發展之研究 - 以桃園、新竹、苗栗地區為例(未出版之碩士論文)。中原大學，桃園。
- 陳瑞堂(2007)。高中校長轉型領導、學校本位課程發展與學校效能關係之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄。
- 陳龍彬(2000)。臺灣省中區國小校長轉型領導、互易領導與教師同僚專業互享學習關係之研究(未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義。
- 陳顯智(2005)。國民小學初任教師教學關注與教學效能之研究(未出版之碩士論文)。臺北市立師範學院，臺北。
- 黃金和(2008)。屏東縣國小教師領導風格與班級氣氛關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺南大學，臺南。
- 黃憲章(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。
- 楊宜珍(2009)。國民中學教師僕人領導與教師專業承諾之相關研究 - 以中部地區六縣市為例(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化。
- 楊雅真(2004)。國民小學校長領導風格與教師教學效能關聯之探討 -- 以桃園縣國民小學為例(未出版之碩士論文)。元智大學，桃園。
- 詹益鉅(2001)。桃園縣國民小學校長轉型領導行為、學校建設性文化與教師組織承諾關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺北師範學院，臺北。
- 廖春文(1995)。二十一世紀教育行政領導理念。臺北：師大書苑。
- 廖英昭(2005)。國小級任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)。國立嘉義大學，嘉義。
- 劉姿依(2009)。高雄縣國小高年級級任教師領導行為與班級經營效能相關性之探討(未出版之碩士論文)。國立臺南大學，臺南。
- 蔡宗興(2004)。雲嘉南地區國民中學校長轉型領導與學校效能關係之研究(未出版之碩



目錄



上一頁



下一頁

- 士論文)。國立嘉義大學，嘉義。
- 蔡進雄 (1998)。倡導超越與關懷－轉型領導及其在學校行政上的應用。《中等教育》，49(5)，21-28。
- 蔡進雄 (2000)。國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究 (未出版之博士論文)。臺灣師範大學，臺北。
- 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)。高雄市國民小學教師專業承諾、教學創新與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。
- 賴志峰 (2009)。教師領導的理論及實踐之探析。《教育研究與發展期刊》，5(3)，113-144。
- 謝雯惠 (2007)。國小教師領導風格對班級經營策略與班級經營效能之影響 (未出版之碩士論文)。中華大學，新竹。
- 謝應妝 (2009)。校長轉型領導與團隊文化、團隊學習效果之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義。
- 鍾毓英 (2008)。女性國小校長轉型領導與學校組織文化關係之研究－並以高雄縣、市及屏東縣國小為例 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄。
- Amoroso, P. F. (2002). *The impact of principals' transformational leadership behaviors on teacher commitment and teacher job satisfaction* (Unpublished doctoral dissertation). Seton Hall University, South Orange, New Jersey.
- Barth, R. S. (2001). Teacher leader. *Phi Delta Kappan*, 82(6), 443-449.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2007). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1985b). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13, 26-41.
- Bonaros, D. J. (2006). *A study of transformational leadership and student achievement in inner-city elementary schools* (Unpublished doctoral dissertation). Florida Atlantic University,



目錄



上一頁



下一頁

- Boca Raton, Florida.
- Borich, G. D. (1994). *Observation skills for effective teaching*. New York, NY: Macmillan.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- 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 in higher student achievement? A study of the relationship between different aspects of teacher leadership and student achievement* (Unpublished doctoral dissertation). The George Washington University, Washington, District of Columbia.
- Estes, K., II. (2009). *An analysis of the relationship between high school principals' perception of teacher leadership behaviors and school performance* (Unpublished doctoral dissertation). Tarleton State University, Stephenville, Texas.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). *What's worth fighting for in your school?* New York, NY: Teachers College Press.
- Gibson, S., & Dembo, M. H. (1984). Teacher efficacy: A construct validation. *Journal of Educational Psychology*, 76(4), 569-582.
- Harris, A. (2003). The changing context of leadership: Research, theory and practice. In A. Harris, C. Day, D. Hopkins, M. Hadfield, A. Hargreaves, & C. Chapman (Eds.), *Effective leadership for school improvement* (pp.9-25). New York, NY: RoutledgeFalmer.
- Hook, D. P. (2006). *The impact of teacher leadership on school effectiveness in selected exemplary secondary schools* (Unpublished doctoral dissertation). Texas A&M University, College Station, Texas.
- Jackson, B. L. (2009). *The impact of a professional learning community initiative on the role of teacher-leaders* (Unpublished doctoral dissertation). Boston College, Chestnut Hill, Massachusetts.
- Johnson, R. J. (2007). *Teacher leadership: A case study of an elementary principal* (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, Minneapolis, Minnesota.
- Katzenmeyer, M., & Katzenmeyer, B. (2005). *Teacher leadership school survey*. Tampa, FL:



目錄



上一頁



下一頁

- Professional Development Center.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders* (3rd ed.). Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Lee, Yung-Yu. (2005). *Teachers' perceptions of principals' transformational leadership and teachers' job satisfaction and school commitment* (Unpublished doctoral dissertation). Fordham University, New York.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1998, April). *Distributed leadership and student engagement in school*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 424645)
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational leadership*, 49(5), 8-12. (ERIC Document Reproduction Service No. EJ 439275)
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (2000). *Changing leadership for changing times* (reprinted.). Buckingham, PA: Open University Press.
- Leogrande, C. J. C. (1995). *Teacher leadership: Bridging two worlds* (Unpublished doctoral dissertation). Syracuse University, Syracuse, New York.
- Mangin, M. M. (2005). *Leadership and instructional improvement: The enactment of formal teacher leadership roles* (Unpublished doctoral dissertation). Rutgers The State University of New Jersey, Piscataway, New Jersey.
- McCabe, K. C. (2007). *The emergence of elementary school teacher leadership through the process of becoming a professional learning community in a rural area of New Hampshire: One group's story* (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, Minneapolis, Minnesota.
- Moller, G., & Pankake, A. (2006). *Lead with me: A principal's guide to teacher leadership*. Larchmont, NY: Eye On Education, Inc.
- Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education*, 22, 961-972.
- Murphy, J. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Ogawa, R. & Hart, A. (1985). The effects of principals on the instructional performance of



目錄



上一頁



下一頁

- schools. *Journal of Educational Administration*, 23(1), 59-72.
- Patterson, D. J. (2003). *Teachers leading and changing: Case studies of teacher leadership in large-scale reform* (Unpublished doctoral dissertation). University of Toronto, Ontario, Canada.
- 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.
- Protheroe, N. (2002). *Improving instruction through teacher observation*. (ERIC Document Reproduction Service No. EJ 650423)
- Rutherford, C. (2005). *Restructuring leadership through comprehensive school reform: The impact on teacher leadership* (Unpublished doctoral dissertation). University of Toronto, Ontario, Canada.
- Sergiovanni, T. J. (2002). *Leadership: What's in it for schools?* New York, NY: Routledge.
- Smylie, M., Lazarus, V., & Brownlee-Conyers, J. (1996). Instructional outcomes of school-based participative decision making. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3), 181-198.
- Suranna, K. J. (2000). *The nature of teacher leadership: A case study of elementary school teachers from a five-year teacher education program* (Unpublished doctoral dissertation). University of Connecticut, Storrs, Connecticut.
- Wasley, P. A. (1992). Teacher leadership in a teacher-run school. In A. Lieberman (Ed.), *The changing context of teaching* (pp. 212-235). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- West, O. E. (2008). *Supports for ethnically diverse teacher leaders* (Unpublished doctoral dissertation). University of California, San Diego, San Diego State University and California State University, San Marcos, California.
- Westbrook, D. R. (2001). *Encouraging teacher leadership: A case study of the teachers participating in the Austin independent school district teacher leadership program* (Unpublished doctoral dissertation). Texas A&M University, College Station, Texas.
- Witmer, M. L. (2005). *Relationships among transformational leadership, family background, teachers' commitment to change, effective schools' characteristics, and student*



目錄



上一頁



下一頁

- achievement in California public comprehensive high schools: A structural equation model* (Unpublished doctoral dissertation). Azusa Pacific University, Azusa, California.
- Wynne, S. M. (2004). *A study of the relationships between teacher leadership and school culture in secondary schools within the Eastern School District on Prince Edward Island* (Unpublished master's thesis). University of Prince Edward Island, Charlottetown, Canada.
- 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.



目錄



上一頁



下一頁