

教師專業學習社群對校長知識領導 與組織效能關係之中介效果研究

黃靖文* 張韶蘭** 陳怡君***

摘要

在知識經濟時代，校長的知識領導是值得重視的議題，相關研究較少探討影響知識領導與組織效能之潛在中介效果，本研究提出教師專業學習社群為潛在之中介變數，主要目的在探討國小校長知識領導、教師專業學習社群與組織效能之間的關係，採用問卷調查法，研究對象為高雄市公立國民小學教師，以迴歸分析進行資料分析與假設驗證。研究結果發現校長知識領導、教師專業學習社群會顯著正向影響組織效能；校長知識領導會顯著正向影響教師專業學習社群；教師專業學習社群對於校長知識領導與組織效能之間的關係具有中介效果。最後，本研究根據實證發現提出研究結論與實務建議供學校與教師參考。

關鍵詞：知識領導、教師專業學習社群、組織效能

投稿日期：2018/08/09；接受日期：2019/04/09

* 國立屏東大學教育行政研究所副教授

** 高雄市鼓山區鼓山國小學務主任

*** 高雄市鼓山區內惟國小教師

The Mediating Effect of Teachers' Professional Learning Community on the Relationship between Principals' Knowledge Leadership and Organizational Effectiveness

Jing-wen Huang* Shao-lan Chang** Yi-chun Chen***

Abstract

In an era of knowledge economy, it is worthwhile to explore the topic of principals' knowledge leadership. Little research explores the potential mediating mechanism on the association between knowledge leadership and organizational effectiveness. This study identifies the teachers' professional learning community as a potential mediating variable. This study aimed to investigate the relationships between elementary school principals' knowledge leadership, teachers' professional learning community, and school effectiveness. This study adopted questionnaire survey method. The research samples were the teachers at public municipal elementary schools in Kaohsiung City. Multiple regression analysis was used to verify hypotheses. The findings indicated that principals' knowledge leadership and teachers' professional learning community had positive and significant effects on organizational effectiveness. Principals' knowledge leadership had positive and significant effect on teachers' professional learning community. Besides, teachers' professional learning community partly mediated the relationship between principals' knowledge leadership and organizational effectiveness. Based on these findings, this study proposed conclusions and practical suggestions for schools and teachers.

Keywords: knowledge leadership, organizational effectiveness, teachers' professional learning community

Submitted: 2018/08/09 ; Accepted: 2019/04/09

* Associate Professor, Graduate Institute of Education Administration, National Pingtung University

** Academic Director, Kaohsiung Municipal Gushan Elementary School

*** Teacher, Kaohsiung Municipal Neiwei Elementary School

壹、緒論

面對激烈變化的教育環境、少子女化的競爭以及家長教育選擇權的壓力之下，各級學校以減班或教師超額的方式來回應險峻考驗，以目前教育現場來看，資訊科技與網際網路的發展帶動學校教育組織的變革，知識的取用與分享不再受到距離和語言的限制，領導者校長與學校成員必須謹慎思考學校未來的經營發展，學校必須積極調整與創新，以優質的辦學績效，來提升學校的競爭優勢，並追求永續發展(賴協志、吳清山，2014)。在知識經濟時代，知識管理已廣泛被應用在教育工作中，隨之而起，校長知識領導也日益受到重視，且知識領導要發揮功效，知識領導者扮演著關鍵性的角色(賴協志，2012；Zhao, 2010)。知識領導強調運用資訊科技，鼓勵學校教職員進行創新，營造學校知識創新發展的環境，促進分享與合作文化，利用知識創造學校優勢，建立學校特色(Cheng, Wu, & Hu, 2017；Chu, 2016；Lakshman, 2009)。因此，校長所展現的知識領導能力，將是學校是否能掌握優勢或是變革成功的重要因素。

學校是一個專業的學習機構，為了回應知識經濟時代與不斷變遷的教育環境，教師必須不斷學習，才能有效提升教學品質。教師專業成長的途徑相當多元，包含研習、教學檔案以及在職進修等方式，但是大部分都難以引起老師的參與熱情，因此，以教師為主體的教師專業學習社群應運而生，透過發展專業學習社群，以團隊合作、相互成長、知識分享的學習方式，是知識經濟時代教師專業成長的重要策略(張素貞、吳俊憲，2012；陳琦媛，2014；黃建翔、吳清山，2013)。在專業發展的過程中，教師透過一起專業對話、彼此互動學習，建立自信與專業能力，並應用新的專業經驗或知識於教育現場中，讓學生獲得較高的學習成就(Deborah, 2013；Luyten & Bazo, 2019；Yin & Zheng, 2018)。近年來，在教育部大力推動之下，教師專業學習社群已成為國內教育界熱門的專業成長活動與學習的主流，不論是教育部、各縣市教育局處或是各級公私立學校的教師專業學習，大多會提及專業學習社群的概念(梁金都、林明地，2015；教育部，2011)。學校是一個專業的學習機構，教師專業學習社群對教師專業的提升，已是不可或缺的一部分。

知識領導在近幾年為受到重視的熱門議題，對於知識領導相關研究較常見的調查方式大多探討變數之直接影響效果，例如探討知識領導與學校創新經營的關係(林新發等，2012；黃建翔、吳清山，2018；謝傳崇、蕭輝勳，2011)，較少研究以潛在中介關係的角度來探討知識領導與其他變項之間間接影響效果。另一方面，國內相關教師專業學習社群的研究大多以實務探討或個案研究為主(王秀玲、康瀚文，2012；張德銳、王淑珍，2010；黃建翔、吳清山，2013；譚彩鳳，2011)，而且教師專業學習社群文獻中以加入知識領導方式作為探討的研究並不多見，有關探討國民小學情境與整合校長知識領導與教師專業學習社群之關係的實證研究較為缺乏。

綜上所述，學校領導者如何運用知識領導作為，激勵教師投入專業學習社群之參與，提升學校組織效能的相關及預測情形，有進一步探究的必要和價值。由於此議題的相關研究較為欠缺，因此本研究依據先前文獻，同時納入知識領導、教師專業學習社群與學校組織效能，主要研究目的為(1)不同人口統計變項下，在校長知識領導、教師專業學習社群與組織效能之看法是否有所差異；(2)探討知識領導對於教師專業學習社群與組織效能之影響；(3)探討教師專業學習

社群對於組織效能之影響；(4)探討教師專業學習社群在知識領導與組織效能之間的中介角色。本研究貢獻在於不同於以往直接效果的調查研究或是案例式的個案研究，本研究採用實證調查的方式，進一步探討中介效果關係，期能提出建議供學術與實務上之參考，提供學校組織領導者進行知識領導之實務建議，學校組織領導者希望藉由知識領導以提昇學校組織效能時，應考量教師專業學習社群之重要性。

貳、文獻探討

一、校長知識領導

從領導理論的發展沿革來看，早期領導理論重視領導的效率與效能，然而隨著知識經濟時代的興起，知識領導轉變為重視領導中的知識分享與相互合作，以建構一個知識社群的組織(賴協志、吳清山，2014)。在學校教育組織中，學校領導者可以採行知識領導，知識領導強調領導者本身加強提升專業知識與能力，有效掌握組織核心知識，並以此為基礎，透過有效的領導與知識的運用，帶領組織邁向成功之路(何嘉惠，2010；吳清山、賴協志，2009；Lakshman，2009)。除此之外，知識領導者要能夠提供優質的學習環境與文化氣氛，建立良好的組織結構，且運用知識來創造新的價值，並激勵成員願意進行知識學習、知識分享及知識創造(Cheng et al., 2017；Chu, 2016)，達到組織成為知識創造的社群，校長若能有效發揮知識領導的功能，營造校園正向互動氣氛，有助於提升學校組織效能和競爭優勢，促進永續發展之學校願景(林新發等，2012；賴協志、吳清山，2014；謝傳崇、邱世方，2014)。

知識領導是一多面向的領導行為，必須以多面向的觀點來瞭解其內涵(Chu, 2016；Lakshman, 2009)。吳春助(2009)提出知識領導包含三大面向，分別是知識分享平台之建立、知識創新社群之組織，以及知識發展方向之建構；謝傳崇、蕭輝勳(2011)將知識領導分為五個層面，分別是增進領導專業知能、建立信任合作環境、結合學校知識資源、激勵學校成員學習、分享學習評估機制；賴協志、吳清山(2014)運用內容分析法整合知識領導相關研究，指出校長知識領導之理念內涵包括六個層面：強化校長知能信念、瞭解本身領導角色、營造學習分享文化、展現知識創新行動、促進教師專業發展、建立評估回饋機制；黃建翔、吳清山(2018)將校長知識領導歸納為下列五大層面：專業典範角色、信任分享文化、整合知識資源、激勵成員學習、知識永續創新。

本研究綜合相關文獻發現一些知識領導的研究，普遍出現領導專業知能、激勵成員學習、整合知識資源這三個衡量層面(黃建翔、吳清山，2018；賴協志、吳清山，2014；謝傳崇、蕭輝勳，2011)。領導專業知能是指校長能夠以自身為榜樣，不斷學習與進修，吸取新知，並充實自我的知識領導專業知識與素養，以做出合理正確的決策，帶領成員實現學校目標與願景；激勵成員學習是指校長能鼓勵學校成員學習與創新知識，建構知識分享機制，促進知識的交流，提昇成員的專業知能；整合知識資源是指校長能重視資源建立與運用，有效整合資源，推動知識管理活動，並豐富學習資源，以促進知識分享，達到知識最佳利用效果。

二、教師專業學習社群

教師專業發展係教師對於提升自我專業的責任表現，為一種持續性的投入與產出的過程，而教師專業學習社群的起源，則是因應瞬息萬變的知識經濟時代，教師必須跳脫傳統單打獨鬥的教學與學習模式，教師若能透過學校的支持環境，組成專業學習社群，進行專業對話、共同合作與互相學習，不僅增加教師專業成長機會，更使學校有持續進步的空間，有效提升學校組織效能(林好蕓、吳勁甫，2017；張素貞、吳俊憲，2012)。一群教育工作者基於共同的目標與願景組成教師專業學習社群，在社群團體內教師彼此志同道合的相互支持，透過教師彼此之間的協同合作進行議題討論分享，以探索學習、省思對話等方式共同探究問題和提出解決方案，致力於促進學生投入學習，以獲致最佳的學習成效(丁一顧，2013；張德銳、王淑珍，2010；教育部，2011；Cifuentes, Maxwell, & Bulu, 2011)。

教師專業學習社群強調教師信念之塑造和教學實踐，不僅促進教師專業成長，並尋求有效提升學生學習的方法，進而提高教師教學效能與學校效能(Deborah, 2013；Hord, Roussin, & Sommers, 2010)。教師專業學習社群的建立，重視學生學習，致力營造主動、反省、合作、探究與學習導向的環境，增強學校組織學習的能力，目的是要致力於教師教學與學生學習改善(Cifuentes et al., 2011；Hord et al., 2010；Yin & Zheng, 2018)。

專業學習社群成立原因與運作方式不同，組織成員和不同領域之參與者彼此互動交流，在專業能力上獲得成長和學習，使得各個專業學習社群的成效具有差異性(陳琦媛，2014)。不僅如此，專業學習社群是能滿足個別差異的教師成長團體，由教師針對自己有興趣的主題設定發展願景與目標，藉由行動研究與集體探究的過程，改變教師孤立解決問題的困境及促進教師合作，改善學生學習與提升學習成效，確保學校教育品質(Hord et al., 2010；Richmond & Manokore, 2011)，由此可知，學校若能積極鼓勵教師建立專業學習社群，對於改善教學品質有極大助益。

近年來，許多研究者提出教師專業學習社群的層面。張德銳和王淑珍(2010)的研究認為教師專業學習社群的層面可分為協同合作學習、持續反思檢討、共同願景價值、促進學生學習、教學實務分享、進行專業對話。馮莉雅(2013)指出教師專業學習社群包括共同價值與願景、共享領導、成員的支持關係、共同學習與實務分享、以及行政組織支持五個層面。丁一顧(2013)的研究則將教師專業學習社群分為五個層面，包含協同合作、分享決策、共同願景、結構支持、分享實務。而梁金都、林明地(2015)則提出，校長領導專業學習社群的三階段七原則策略，第一為起始階段可透過各種聯繫網絡的方式，讓教師可以瞭解、參與及認同，營造一個相信和支持以及接納與關懷的環境，並重組學校結構，積極地成立專業學習社群，讓大家一起進行學習和工作。第二為運作階段則以實施在職訓練和互相觀摩的活動，持續進行探究、批判和反省與實踐。第三為制度化階段，鼓勵每一個人負起領導責任，持續地提升學生學習的成效。

基此，本研究彙整相關研究發現協同合作學習與共同願景價值為多數學者所提及之層面(張德銳、王淑珍，2010；Hord et al., 2010)，其他部分層面同質性高，本研究進一步將性質相近的層面作整合，將教師專業學習社群分為協同合作學習、共同願景價值、持續精進教學三個層面

加以探討。協同合作學習是指教師以合作學習方式，透過同儕的協助，來分享教學相關議題、教學策略與技巧，建構良好的合作學習文化，促進專業成長；共同願景價值是指教師建立共同的信念與目標，凝聚社群向心力，以提升學生學習成效為核心價值，並透過社群運作，使成員朝向共同目標與願景努力；持續精進教學是指教師能以學生學習進步為前提，彼此分享教學實務經驗，並透過創新教學方法與課程、專業對話、和教學反思，達到專業社群成員的共同成長，提升教學成效(丁一顧，2013；張德銳、王淑珍，2010；馮莉雅，2013)。

三、組織效能

隨著全球化時代、環境變遷以及科技發展，對教育品質的要求日益提升。教育決定人才培育與國家未來發展，學校是人才培育的搖籃，也是社會進步的推手，更是促進國家競爭力的關鍵力量，因此提供學生優質的學習環境，以及追求有效能的學校教育，是教育工作者重要的任務與使命。近年來，在少子化趨勢與教育改革聲浪中，學校如何積極改變創新以提高組織效能，已成為各級學校最重視的一環。

效能(effectiveness)是指目標達成的程度，有效能的學校能夠達成預先訂定的目標。學校組織效能是指學校為達成所訂定的教育目標，在不同層次之間的動態分析，包括個體層次、團體層次、組織層次(林明地、連俊智，2013)，並計畫性整合內外在的人力、物力、財力等各項教育資源，強化組織運作系統，將校園環境設備進行妥善規劃，使學校能夠在各方面展現出良好的成果，表現在教師教學與專業、行政領導與溝通、學生學習表現、社區家長參與、學校規劃與環境等各層面，以增進學校發展(秦夢群、莊清寶，2012；Alobiedat, 2011；Botha & Makoelle, 2012)。

學校組織效能的概念涵蓋範圍甚廣，舉凡有形可測量及無形不可測量的表現，或是學校運作的內在及外在層面，都是學校組織效能討論的範圍(林明地、連俊智，2013；秦夢群、莊清寶，2012；Botha & Makoelle, 2012)。因此學校組織效能牽涉到多層面的概念，相關研究大多以多層面的指標來詮釋學校組織效能，包括校長領導、學校氣氛文化、教師教學技巧、學生學習成就，以及家長社區參與，進而能夠達成學校預先訂定的目標。

本研究綜合相關學者之看法(林明地、連俊智，2013；秦夢群、莊清寶，2012)，將組織效能的內涵分為教師教學品質、學生學習表現、行政服務績效、社區家長參與四個面向，教師教學品質是指教師能創新課程設計與教學方法，提高教學品質，並能夠激發學生學習動力，顧及學生不同的差異，促進學生學習效果；學生學習表現是指學生擁有良好的學習態度與精神，且樂於參與活動或競賽，表現獲得肯定，在品德操守、生活常規和團隊合作方面亦有良好的表現；行政服務績效是指學校成員互動良好，互相協助配合完成學校事務，且學校行政體系有效運作，溝通協調良好，發揮強大行政效能，達成學校目標；社區家長參與是指學校、社區與家長之間互動與溝通良好，對學校辦學及校務推動給予肯定與支持，並能給予學校人力、物力與經費上的支援，熱心協助校務推展。

四、各變項間關係之研究

(一) 背景變項與各變項之相關研究

不同性別的教師對校長知識領導整體與各層面的看法有顯著的差異，男性教師對於校長知識領導的認知明顯地高於女性教師(范熾文、陳純慧，2010)。男性教師對於教師專業學習社群的看法顯著高於女性教師(林好蓁、吳勁甫，2017)。楊淙富(2012)的研究指出不同性別與職務的教師對教師專業學習社群的看法無顯著差異，但不同性別與職務的教師對學校效能的看法顯著不同，男性教師對於學校效能的知覺高於女性教師，兼任行政教師對於學校效能的知覺高於未兼行政教師。

不同年齡與不同教育程度的教師知覺校長知識領導僅有少數層面達到顯著差異(范熾文、陳純慧，2010)。年齡為四十歲以上之教師、教育程度為研究所以上之教師在教師專業學習社群的看法有明顯不同(林好蓁、吳勁甫，2017)。連倬誼、張雅筑(2017)的研究指出國小教師對專業學習社群發展具有中高認同度，因教育程度不同，對教師專業學習社群的看法有顯著差異。楊淙富(2012)的研究指出不同年齡、教育程度、服務年資與學校規模的國小教師對於教師專業學習社群的看法無顯著差異，但是不同年齡、服務年資與學校規模的國小教師對於學校效能的看法有顯著差異，41歲以上的教師對學校效能的看法高於21~30歲的教師；任教21~30年的教師對學校效能的看法高於10年以下教師；12班以下學校規模對於學校效能的知覺顯著高於其他學校規模。

不同服務年資的教師對校長知識領導有不同的看法，年資愈大，知覺校長知識領導愈強；職務類別不同的教師對於校長知識領導的看法有顯著差異，進一步分析發現兼任主任組長教師所知覺校長知識領導顯著高於級任教師及科任教師(范熾文、陳純慧，2010)。不同服務年資之教師對於教師專業學習社群的看法無顯著差異(林好蓁、吳勁甫，2017)。

小規模學校教師所知覺校長知識領導顯著高於中型、大型規模學校教師且均達到顯著水準(范熾文、陳純慧，2010；賴協志，2008)。學校規模在十二班以下之教師對於教師專業學習社群的看法顯著高於學校規模在十三班以上之教師(林好蓁、吳勁甫，2017)。

(二) 校長知識領導與組織效能之關聯

知識經濟強調知識的管理與創新，重視人才的培養，而學校是培育人才的搖籃，校長需善用知識領導，推動學校知識分享、管理與創新，以提高學校經營效能，並培育出具全球競爭力的人才(賴協志、吳清山，2014；Cheng et al., 2017)。校長是學校辦學的重要領導者，校長能提供學校優質的學習環境與文化氣氛，且運用知識來創造新的價值，並激勵教師具備知識建構、分享和創造的能力，能有效提高教師教學品質，進而能提升組織效能和競爭優勢(賴協志，2012；謝傳崇、蕭輝勳，2011)。

另外，國內相關研究結果例如吳春助(2009)、林新發等人(2012)、謝傳崇、蕭輝勳(2011)以及黃建翔、吳清山(2018)的研究指出，校長知識領導與學校創新經營效能彼此具有高度正向影響關係，知識領導對於學校組織效能有正面的助益。Cheng 等人(2017)採用個案研究法，訪談香

港三所學校的校長與教師，研究指出學校領導者實行知識領導以因應香港進行教育改革帶來學校發展的挑戰，知識領導能夠提升學校的競爭優勢。Chu(2016)探討教育組織之知識管理，指出校長應成為知識領導者，在推行知識管理的過程中充分整合運用各項知識能力，以達成學校效能。綜合上述，校長知識領導與組織效能的關係十分密切，校長若能發揮知識領導的影響力，有效整合知識資源，能有效提升教師學品質，進而提升組織效能。依據上述，本研究提出以下假設：

H1：校長知識領導對組織效能有正向且顯著的影響。

(三) 校長知識領導與教師專業學習社群之關聯

身處知識經濟時代，知識的發展及管理成為促進專業的重要策略(Zhao, 2010)。校長知識領導重視型塑溫馨的文化、互信分享的氣氛，進而激勵成員學習，達到組織成為知識創造的社群(賴協志，2012；Cheng et al., 2017；Chu, 2016)。因此校長身為重要學校領導者，要能掌握時代脈動，用創新的教育思維來推展教育革新，改變傳統威權領導，不斷自我充實與學習，善用以學習為導向的領導方式，提高領導效能(Luyten & Bazo, 2019)，才能使學校轉型成為知識學習社群，使教師能跳脫單打獨鬥的侷限，以團隊、合作的方式共同成長，發展教師專業社群，提昇教育的品質(王秀玲、康瀚文，2012；黃建翔、吳清山，2013)。

另外，一些實證研究結果中發現校長的領導行為對於教師專業學習社群有正向影響(Luyten & Bazo, 2019；Yin & Zheng, 2018)，其他研究指出知識領導能夠促進教師專業學習社群之發展(林新發等人，2012；施佩芳，2009)，何嘉惠(2010)的研究指出校長知識領導是促進教師專業發展的新取向。黃建翔、吳清山(2013)以資料導向決定觀點探討提升教師專業學習社群之可行策略，知識領導對於教師專業學習社群具有正向預測力。由此可推論，校長透過知識領導作為，整合知識資源，能夠鼓勵成員合作學習，進而促進教師專業學習社群的推動。因此本研究提出下列假設：

H2：校長知識領導對教師專業學習社群有正向且顯著的影響。

(四) 教師專業學習社群與組織效能之關聯

教師專業學習社群是一個持續不斷學習與成長的團隊，成員具有一致的信念與目標，發展出共同的願景，教師之間協同合作，透過探索、討論、對話、分享等方式，來精進教學與專業成長，並提升學生的學習效果與教育品質(丁一顧，2013；德銳、王淑珍，2010)。在 Deborah(2013)的研究證實持續參與教師專業學習社群，會影響教師教學質量與學生學習。Luyten 與 Bazo(2019)的研究發現，教師專業學習社群能有效提升教師採用以學習為中心的教學實務。連倖誼、張雅筑(2017)的研究指出，教師專業學習社群有助於提升教師教學效能。教師專業學習社群發展所帶來的效益可分成兩大範疇，一為幫助同儕建構新的知識，分享解決策略以提高教學效能，推動課程創新與評鑑的實施，促進學生學習；二為加強教師團體合作與反思，打破孤立的教師文化，與創造溝通合作的文化(連倖誼、張雅筑，2017；譚彩鳳，2011)。

教師專業社群有助於確保學校成員和學生不斷的學習以及提高組織的能力(Cifuentes et al., 2011; Hord et al., 2010; Richmond & Manokore, 2011)，其合作學習模式，能促進教師專業成長，並能提升學校整體辦學績效，而且教師專業社群的互動讓學校經營管理更重視教師社群的永續經營，藉此落實終身學習，並透過良好的專業互動，提升教師專業水準，發展學校集體智慧，增進組織效能(張德銳、王淑珍，2010；梁金都、林明地，2015；Hord et al., 2010)。

另外，由相關研究可知，教師專業學習社群與學校組織效能有顯著正相關，即學校愈重視教師社群互動，組織效能就愈提升，且專業社群運作愈佳，組織效能提升愈大(張德銳、王淑珍，2010；楊宗富，2012)。由此可推論，專業學習社群能夠促進教師持續精進學習，增進教學專業知能與教學表現，進而提升學校辦學績效。因此本研究提出以下假設：

H3：教師專業學習社群對組織效能有正向且顯著的影響。

(五) 教師專業學習社群之中介角色

目前國內外以教師專業學習社群為中介變項之研究較為稀少，例如 Luyten 與 Bazo(2019)的實證結果指出，專業學習社群在校長轉換型領導與學習中心的教學實務之間關係扮演中介角色。但在探討校長知識領導與學校組織效能關係的實證研究，尚無討論教師專業學習社群之中介效果，本研究從上述探究兩兩變項之關聯的文獻，假設二說明校長知識領導與教師專業學習社群的關係，假設三說明教師專業學習社群與組織效能的關係，本研究因此推論，教師專業學習社群在校長知識領導與學校效能之間扮演中介的角色。

學校領導者實施知識領導，型塑出信任、合作、學習的知識型文化，提供適切有利於知識建立、分享和創造的組織環境和組織結構，並透過關懷導向的領導風格，激勵成員學習及自我超越(黃建翔、吳清山，2018；Cheng et al., 2017；Chu, 2016)。而且校長扮演知識領導者的角色，促進學校內教師成立知識創造社群，厚植知識創新的能力，將學校知識能力進行有效的移轉與傳遞，促進學校達成永續經營的願景(賴協志、吳清山，2014；謝傳崇、蕭輝勳，2011)。

學校在強調知識領導與組織效能的同時，教師專業學習社群扮演關鍵的角色。教師專業學習社群是以專業為導向的學校組織管理，教師透過他人互動或建立社群，除了能使教師自身教學效能增進外，團隊合作更能使學校組織成員認同學校願景與目標(Luyten & Bazo, 2019；Yin & Zheng, 2018)。校長藉由知識領導過程，能夠提昇教師投入專業學習社群的參與意願以及參與動力，若能有效運用知識領導引入教師專業成長，建立專業成長學習機制，不但能幫助教師的專業學習，亦能創造學校特色(何嘉惠，2010；施佩芳，2009；黃建翔、吳清山，2013)。在追求教育品質的時代，教師專業學習社群在國內蓬勃發展，教師專業社群的目的在激勵成員學習，並且著重知識資源的整合以及專業知識的創新與分享，改進教學，進而提升學生學習成效(王秀玲、康瀚文，2012；連倅誼、張雅筑，2017；馮莉雅，2013)。

綜合上述，學校是知識領導的重要場域，校長身為學校的領導者，若能運用本身的知識領導專業知能，整合知識資源，並透過教師專業社群激勵教師持續精進學習，提高教師的專業知能，並促進教師的專業成長，必能有效達成教育目標，增進組織效能。意即校長知識領導雖然

對於組織效能提升具有正面影響，此影響可能會透過教師專業學習社群的轉化與促進機制，換言之，教師專業社群可解釋一部分校長知識領導對組織效能之影響。因此，本研究進一步推論，教師專業學習社群對於校長知識領導與組織效能之間的關係應存有中介效果。本研究提出以下假設：

H4：教師專業學習社群在知識領導與組織效能之間的關係具有中介作用。

參、研究設計與實施

一、研究架構

本研究目的主要在探討知識領導、教師專業學習社群與組織效能之間的關係，並進一步探討知識領導是否會透過教師專業學習社群的中介作用，進而影響組織效能。本研究架構如圖 1 所示。

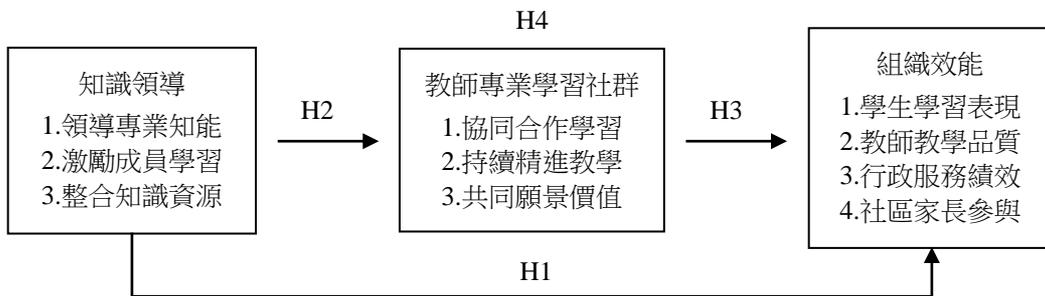


圖 1 研究架構圖

二、研究對象與資料蒐集

本研究蒐集資料的方式為問卷調查法，研究對象為高雄市公立國民小學正式教師。依據高雄市政府教育局 105 學年度統計資料，公立國民小學正式教師共計 9,525 人，本研究預試問卷樣本數以問卷中包含最多題項分量表之 3 倍為原則(吳明隆，2010)，共發出 60 份預試問卷，預試問卷通常至少需要 100 份以上才合適，由於時間與經濟考量，只發 60 份預試問卷為本研究限制。

正式問卷方面，將母體規模扣除預試樣本後，其餘 9,465 位教師，在 95% 信賴水準，正負 5% 抽樣誤差下，抽樣數應達 370 人。本研究依據 24 班以下小型學校、25~48 班中型學校、49 班以上大型學校三個層級學校規模，採用分層抽樣方式，分別抽取 160 人、120 人、90 人，共抽取 370 人發放正式問卷，回收 360 份，扣除漏答、無效填答者，共得有效問卷 352 份，有效問卷回收率為 95.14%。

有效樣本結構之描述性統計分析如表 1 所示，本研究回收之樣本以女性為居多，佔 71.0%，而年齡大多在 31 歲至 50 歲之間，共佔 77.6%，最高學歷以研究所以上的教育程度居多，佔 56.0%，

且服務年資在 11 年以上者共佔 53.4%，同時發現半數以上填答者擔任導師職務，佔 54.5%。學校規模以 25~48 班最多，佔 42.0%，其次為 24 班以下，佔 39.5%。

表 1 樣本結構之描述性統計分析表

| 樣本特性 | 項目 | 次數 | 百分比(%) | 累積百分比(%) |
|------|---------|-----|--------|----------|
| 性別 | 男 | 102 | 29.0 | 29.0 |
| | 女 | 250 | 71.0 | 100.0 |
| 年齡 | 30 歲以下 | 25 | 7.1 | 7.1 |
| | 31-40 歲 | 114 | 32.4 | 39.5 |
| | 41-50 歲 | 159 | 45.2 | 84.7 |
| | 51 歲以上 | 54 | 15.3 | 100.0 |
| 教育程度 | 師範院校或師大 | 77 | 21.9 | 21.9 |
| | 一般大學 | 78 | 22.1 | 44.0 |
| | 研究所以上 | 197 | 56.0 | 100.0 |
| 服務年資 | 5 年以下 | 78 | 22.2 | 22.2 |
| | 6-10 年 | 86 | 24.4 | 46.6 |
| | 11-20 年 | 83 | 23.6 | 70.2 |
| | 21 年以上 | 105 | 29.8 | 100.0 |
| 職務類別 | 教師兼行政 | 115 | 32.6 | 32.6 |
| | 導師 | 192 | 54.5 | 87.1 |
| | 科任教師 | 45 | 12.9 | 100.0 |
| 學校規模 | 24 班以下 | 139 | 39.5 | 39.5 |
| | 25~48 班 | 148 | 42.0 | 81.5 |
| | 49 班以上 | 65 | 18.5 | 100.0 |

資料來源：本研究整理

三、研究工具

本研究變數包括校長知識領導、教師專業學習社群、組織效能及基本資料等變數，基本資料包括性別、年齡、教育程度、服務年資、職務類別與學校規模。本研究依據研究目的，參考相關文獻，並考量學校組織實際運作狀況加以發展各變數之衡量，受測者針對題項內容的同意程度填答問卷，以李克特五點量表來衡量各研究題項，填答分數 1 分表示非常不同意，填答分數 5 分表示非常同意。

本研究參考相關學者的研究，將校長知識領導之衡量構面分為領導專業知能、激勵成員學習、與整合知識資源三大構面(施佩芳，2009；賴協志，2012；謝傳崇、蕭輝勳，2011)。領導專業知能包含 5 個題項，如：校長能樹立知識學習典範、校長能主動參加研習增進領導效能、校長能利用專業能力進行決策、校長能展現領導專業，促進達成學校目標。激勵成員學習包含 5 個題項，如：校長能鼓勵學校成員參加進修或研習活動、建立進修獎勵制度，促進團隊學習、型塑學校讀書風氣。整合知識資源包含 5 個題項，如：校長能整合行政、教學與社區資源，建立有系統的知識庫、豐富校內知識學習資源、建置並維護學校網站內容、整合並流通訊息。

本研究參考丁一顧(2011)、馮莉雅(2013)以及張德銳、王淑珍(2010)的研究分類，將教師專業學習社群之衡量構面分為協同合作學習、共同願景價值與持續精進教學等三大構面。協同合作學習包含 5 個題項，如：專業學習社群有助於教師間相互合作、分享專業知能、共同討論教育問題的解決策略、有助於同儕間建立專業成長的回饋機制。共同願景價值包含 5 個題項，如：專業學習社群成員擁有共同的目標、成員共同參與規劃與實踐社群目標、社群目標能呼應學校願景。持續精進教學包含 5 個題項，如：專業學習社群有助於教師共同蒐集和研發新教材、運用多元的教學方式引導學生學習、運用多元的評量方式檢核學生學習效果、有助於教師建構教學知識分享平台。

本研究將組織效能之衡量構面分為學生學習表現、教師教學品質、行政服務績效與社區家長參與四大構面(吳清山、林天祐，2005；秦夢群、莊清寶，2012)。學生學習表現包含 5 個題項，如：本校學生具有高度的學習動機與良好的學習態度、良好的學業成績表現、參加校際競賽活動有良好的表現。教師教學品質包含 5 個題項，如：教師能創新教學設計與改善教材教法、提高教學品質、增進專業教學能力、改進教學技巧。行政服務績效包含 5 個題項，如：各處室訂有明確的工作職掌且運作順暢、行政效率高，校務工作如期完成與執行、各處室發揮分工合作精神。社區家長參與包含 5 個題項，如：親師間互動良好、家長對教學及校務持肯定支持態度、社區家長協助推展校務工作、社區提供學校資源及適當協助。

肆、研究結果與討論

一、信度與效度分析

本研究在進行預試之前先請 6 位專家學者進行專家效度檢視，故應具備內容效度。專家包含 2 位教育領域之大專校院教授，4 位熟悉教師社群發展實務之教育人士(2 位國小校長與 2 位主任)，請專家檢視量表各個構面及題項之適切性，提供修訂意見，本研究將專家意見彙整之後，並無刪除題項，將知識領導 3 個題項，教師專業學習社群 1 個題項，組織效能 2 個題項進行語意修改，使其更加符合學校教師填答之適切性。

回收預試問卷之後，本研究進行項目分析與信度分析，項目分析之各題決斷值皆達顯著，信度分析之各構面問項的 Cronbach's α 值均高於 0.7 以上，顯示預試問卷具有良好之信度，依據項目分析與信度分析結果，並無刪除題目(Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010)。

本研究以驗證性因素分析檢測模式的信度與效度，驗證性因素分析之主要模型配適度($\chi^2=2769.247, p=.000$ 、GFI=0.932、AGFI=0.904、NFI=0.902、CFI=0.981、RMSEA=0.074)，卡方自由度比值($\chi^2/df=2.381$)在建議值 3 以內，近似誤差均方根(RMSEA)在建議值 0.10 以內，符合判斷標準。GFI、AGFI、NFI、CFI 皆合乎大於 0.9 之判斷標準，各項判斷指標顯示本研究量表整體構念效度之配適度合適，潛在變項與其測量指標之因素負荷量在 0.74 至 0.91 之間，均大於 0.6 以上。

本研究採用 Cronbach's α 與組合信度來衡量內部一致性，信度檢定結果如表 2 所示，各變

數的 α 值皆在 0.74 至 0.91 之間，組合信度在 0.74 至 0.90 之間，顯示題項具有良好的解釋力與信度(邱皓政, 2015；Hair et al., 2010)。在效度檢定方面，本研究計算平均變異數萃取量在 0.50 至 0.64 之間，符合大於 0.50 的標準，而且組合信度均大於 0.6 以上，顯示題項與構面的測量模式具有聚斂效度。此外，本研究檢測發現任兩構面的相關係數皆小於各構面的平均變異數萃取量之平方根，顯示各構面具有良好的區別效度(Fornell & Larcker, 1981；Hair et al., 2010)。

為了檢測樣本資料是否有同源偏差的問題，本研究採用 Harman's 因子檢定法，針對所有題項進行探索性因素分析，檢測未轉軸的因素分析結果，檢測發現可萃取出 7 個因子，並非只有單一因子，且第一個因子的解釋力為 18.95%，第一個因子解釋力小於 50%，因此填答未受共同方法變異的影響，顯示本研究的同源偏差問題並不嚴重(Podsakoff, MacKenzie, & Lee, 2003)。

表 2 信效度分析彙整表

| 變數 | 構面 | Cronbach's α | 組合信度 (CR) | 平均變異數萃取量 (AVE) |
|----------|--------|---------------------|-----------|----------------|
| 校長知識領導 | 整合知識資源 | 0.89 | 0.86 | 0.55 |
| | 激勵成員學習 | 0.86 | 0.82 | 0.50 |
| | 領導專業知能 | 0.87 | 0.84 | 0.53 |
| 教師專業學習社群 | 協同合作學習 | 0.89 | 0.86 | 0.54 |
| | 持續精進教學 | 0.88 | 0.84 | 0.52 |
| | 共同願景價值 | 0.74 | 0.74 | 0.50 |
| 組織效能 | 學生學習表現 | 0.91 | 0.90 | 0.64 |
| | 教師教學品質 | 0.88 | 0.86 | 0.56 |
| | 行政服務績效 | 0.87 | 0.86 | 0.56 |
| | 社區家長參與 | 0.86 | 0.84 | 0.52 |

資料來源：本研究整理

二、差異性分析

本研究利用獨立樣本 t 檢定，檢驗不同性別的教師在各變項上之差異情形，如表 3 所示。研究結果發現不同性別教師在校長知識領導、教師專業學習社群、組織效能知覺上並無顯著差異。此與相關研究，例如范熾文、陳純慧(2010)、楊淙富(2012)與林好蓁、吳勁甫(2017)的研究結論並不一致。本研究結果與之前相關研究結果不同的可能原因為資訊流通、公開透明化，男性與女性教師接收訊息及覺知較為接近，因此性別在各變項之看法無差異。

表 3 不同性別之獨立樣本 *t* 考驗分析表

| 變項名稱 | 性別 | 個數 | 平均數 | 標準差 | <i>t</i> 值 | <i>p</i> 值 |
|----------|----|-----|------|------|------------|------------|
| 校長知識領導 | 男 | 103 | 3.92 | 0.40 | 0.95 | .33 |
| | 女 | 249 | 3.87 | 0.44 | | |
| 教師專業學習社群 | 男 | 103 | 4.09 | 0.39 | -0.47 | .63 |
| | 女 | 249 | 4.11 | 0.43 | | |
| 組織效能 | 男 | 103 | 3.96 | 0.36 | 0.61 | .54 |
| | 女 | 249 | 3.93 | 0.38 | | |

資料來源：本研究整理

本研究利用單因子變異數分析針對不同年齡、教育程度、服務年資、職務類別和學校規模教師進行檢測，其分析結果如表 4 所示。研究結果顯示不同年齡、教育程度以及職務類別之教師在各層面上看法並無顯著差異。而不同服務年資和學校規模教師在部分層面上存有顯著差異，因此採 Scheffe 法，進行事後檢定比較，做進一步的研究分析。

表 4 不同背景變項之單因子變異數分析表

| 背景變項 | 類別 | 個數 | 校長知識領導 | 教師專業學習社群 | 組織效能 |
|------|----------------------|-----|----------|----------|----------|
| 年齡 | 1.30 歲以下 | 25 | $F=1.50$ | $F=0.34$ | $F=1.81$ |
| | 2.31-40 歲 | 114 | $p=.21$ | $p=.79$ | $p=.14$ |
| | 3.41-50 歲 | 159 | | | |
| | 4.51 歲以上 | 54 | | | |
| 教育程度 | 1.師範院校或師大 | 77 | $F=0.78$ | $F=2.66$ | $F=0.60$ |
| | 2.一般大學 | 78 | $p=.46$ | $p=.07$ | $p=.54$ |
| | 3.碩士以上 (含 40 學分班) | 197 | | | |
| 服務年資 | 1.5 年以下 | 78 | $F=2.86$ | $F=1.21$ | $F=1.14$ |
| | 2.6-10 年 | 86 | $p=.03$ | $p=.31$ | $p=.33$ |
| | 3.11-20 年 | 105 | $4 > 3$ | | |
| | 4.21 年以上 | 83 | | | |
| 職務類別 | 1.教師兼行政 | 118 | $F=1.55$ | $F=0.43$ | $F=1.93$ |
| | 2.導師 | 195 | $p=.21$ | $p=.65$ | $p=.14$ |
| | 3.科任教師 | 39 | | | |
| 學校規模 | 1.24 班以下 | 139 | $t=6.74$ | $t=1.25$ | $t=3.75$ |
| | 2.25~48 班 | 148 | $p=.00$ | $p=.29$ | $p=.01$ |
| | 3.49 班以上 | 65 | $3 > 1$ | | $3 > 1$ |

資料來源：本研究整理

在服務年資方面，本研究發現不同服務年資的教師在校長知識領導上存有顯著差異，21 年以上的教師對校長知識領導的知覺程度平均數為 3.95 相對明顯高 11-20 年的教師的平均數 3.77。此與相關研究具有相同的研究結果，如范熾文、陳純慧(2010)的研究亦指出服務年資愈長，對

於校長知識領導的知覺愈高。不同學校規模之教師在校長知識領導與組織效能有顯著差異，49 班以上大型學校規模之教師在校長知識領導其知覺程度的平均數為 4.04 高於 24 班以下小型學校規模之教師的平均數 3.77。賴協志(2008)與范熾文、陳純慧(2010)的研究發現，學校規模不同對知識領導的看法不同，小規模學校顯著高於中大型規模學校，與本研究發現的大型規模學校顯著高於小規模學校的結果不同。另外，本研究發現 49 班以上大型學校規模之教師知覺組織效能的平均數 4.06，高於 24 班以下小型學校規模之教師的平均數 3.85。

三、假設驗證

在進行假設驗證之前，首先以結構方程模式驗證整體模式適配度與基本適配度。在整體模式適配度方面，本研究整體模式之 $\chi^2=73.024(p=.000)$ ，卡方自由度比值(χ^2/df)為 2.282，在理想建議值 3 以內，近似誤差均方根(RMSEA)為 0.099，在理想建議值 0.10 以內，符合判斷標準。適合度指標(GFI)及調整後配適度指標(AGFI)各分別為 0.933 與 0.903，規範配合指標(NFI)及比較配合指標(CFI)各分別為 0.975 及 0.981，皆合乎大於 0.9 之判斷標準。從以上各項判斷指標顯示，本研究提出的整體模式適配度合適。

在基本適配度指標方面，如表 5 所示，本研究標準化加權迴歸係數介於 0.442~0.981 之間，並沒有太接近或超過 1 的現象；標準誤介於 0.030~0.065，且 t 值均顯著，故應不屬於存在太大標準誤；誤差變異數介於 0.030~0.311 之間，皆為正數，且都達到顯著水準；多元相關平方數值介於 0.806~0.952 之間，屬標準範圍。由上述各項指標加以判斷，本研究提出的架構之基本適配度合適(Hair et al., 2010)。

表 5 整體模型參數估計表

| 參 數 | 迴歸加權 | 標準誤 | t 值 | 誤差變異數 | 多元相關平方 |
|---------------|-------|-------|-----------|-------|--------|
| 知識領導→整合知識資源 | 0.962 | 0.030 | 6.176*** | 0.061 | 0.925 |
| 知識領導→激勵成員學習 | 0.916 | 0.030 | 9.916*** | 0.142 | 0.839 |
| 知識領導→領導專業知能 | 0.827 | 0.039 | 11.845*** | 0.311 | 0.684 |
| 教師專業社群→協同合作學習 | 0.967 | 0.038 | 5.252*** | 0.049 | 0.934 |
| 教師專業社群→持續精進教學 | 0.898 | 0.028 | 9.274*** | 0.169 | 0.807 |
| 教師專業社群→共同願景價值 | 0.928 | 0.036 | 10.041*** | 0.115 | 0.860 |
| 組織效能→教師教學品質 | 0.974 | 0.024 | 19.475*** | 0.095 | 0.875 |
| 組織效能→行政服務績效 | 0.981 | 0.025 | 6.119*** | 0.030 | 0.952 |
| 組織效能→學生學習表現 | 0.965 | 0.028 | 8.832*** | 0.058 | 0.931 |
| 組織效能→家長社區參與 | 0.898 | 0.035 | 11.870*** | 0.172 | 0.806 |
| 知識領導→教師專業社群 | 0.905 | 0.035 | 10.819*** | - | - |
| 知識領導→組織效能 | 0.442 | 0.063 | 11.921*** | - | - |
| 教師專業社群→組織效能 | 0.508 | 0.065 | 8.973*** | - | - |
| 知識領導 | - | - | - | 0.101 | - |
| 教師專業社群 | - | - | - | 0.128 | 0.820 |
| 組織效能 | - | - | - | 0.752 | 0.860 |

資料來源：本研究整理

由圖 2 整體路徑模式和表 6 可知，知識領導對組織效能的直接效果值為 0.316，且達顯著水準($p<.001$)，因此，假設 H1：校長知識領導對組織效能有正向且顯著的影響獲得支持。國內外相關研究指出，知識領導對於學校創新經營與學校效能有正面的影響效果(黃建翔、吳清山，2018；賴協志、吳清山，2014；謝傳崇、蕭輝勳，2011；Cheng et al., 2017；Chu, 2016)，本研究結果與相關研究具有一致性。

知識領導與教師專業學習社群的直接效果為 0.572，且達顯著水準($p<.001$)，因此，假設 H2：知識領導對教師專業學習社群有正向且顯著的影響獲得支持。施佩芳(2009)與林新發等人(2012)的研究指出知識領導對教師專業學習社群具有正向預測力，校長善用知識領導能夠促進教師專業學習社群之推動，使學校成為知識創造的社群(賴協志、吳清山，2014)，本研究結果顯示校長有效的實行知識領導，能提升學校內教師專業學習社群的發展與組織效能，與相關研究結論相符應。

教師專業學習社群與組織效能的直接效果值為 0.731，且達顯著水準($p<.001$)，因此，假設 H3：教師專業學習社群對組織效能有正向且顯著的影響獲得支持。國外研究指出，教師專業學習社群有助於精進教師教學與促進學生學習(Deborah, 2013；Hord et al., 2010；Richmond & Manokore, 2011)，國內學者亦指出，教師專業學習社群對於學校效能有正面的助益，教師社群愈有良好互動，愈能提升組織效能(張德銳、王淑珍，2010；楊淙富，2012)，梁金都與林明地(2015)指出專業學習社群能夠發展學校集體智慧。本研究發現與這些國內外研究結果相符合，本研究結果顯示教師專業學習社群發展良好，有助於提升學校組織效能。

表 6 整體模型の間接、直接、整體效果

| 潛在自變數 | 潛在依變數 | 直接效果 | 間接效果 | 整體效果 | 假設 |
|----------|----------|-------|-------|-------|----|
| 校長知識領導 | 組織效能 | 0.316 | 0.418 | 0.734 | 成立 |
| | 教師專業學習社群 | 0.572 | --- | 0.572 | 成立 |
| 教師專業學習社群 | 組織效能 | 0.731 | --- | 0.731 | 成立 |

資料來源：本研究整理

四、中介效果分析

本研究依據 Baron 與 Kenny(1986)提出的程序來驗證中介效果，由表 6 可看出，校長知識領導對組織效能與教師專業學習社群有顯著正向影響，教師專業學習社群對組織效能也存在顯著正向影響，加入中介變項「教師專業學習社群」之後，校長知識領導對組織效能の間接效果值為 0.418，達顯著水準($p<0.01$)，且大於直接效果值 0.316，加入中介變項後，自變數到依變數仍有直接效果，屬於部分中介作用，顯示校長知識領導雖然對組織效能有直接效果，但是加入教師專業學習社群之中介作用後，知識領導會透過專業學習社群而影響組織效能(邱皓政，2015；Baron & Kenny, 1986；MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002)，因此，本研究假設 H4 教師專業學習社群之中介效果獲得支持。

本研究另外採用 Sobel 檢定(Sobel test)來檢驗中介效果，計算 Sobel 數值 $Z=2.163$ ，達顯著水準($p<0.05$)，證明教師專業學習社群確實存在中介效果(Sobel, 1982)，因此再次支持假設 H4。

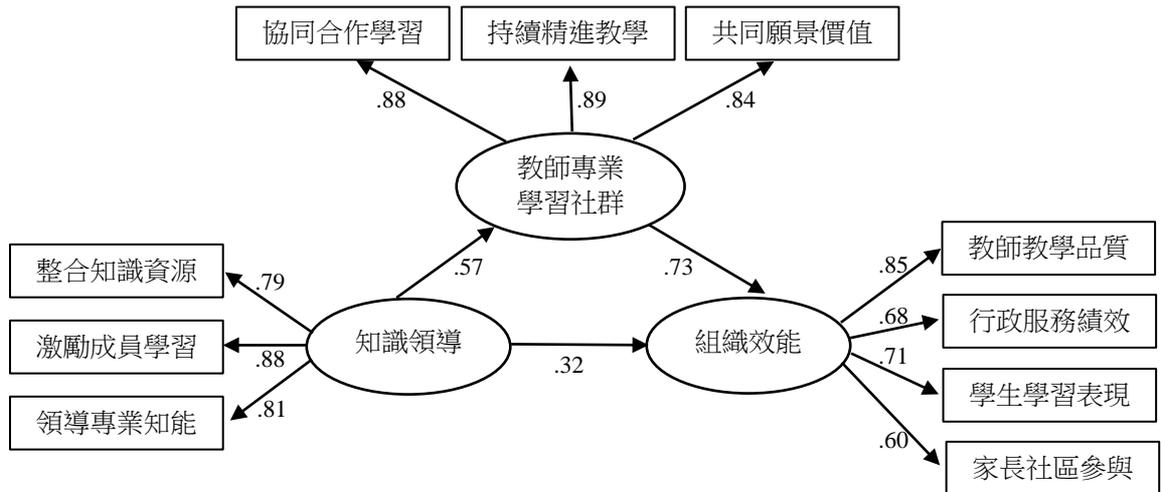


圖 2 整體路徑模式

伍、結論與建議

一、研究結論

(一) 校長知識領導對組織效能有正向且顯著的影響

本研究發現校長知識領導之領導專業知能、激勵成員學習與整合知識資源愈高，則組織效能亦隨之愈高。此結果與先前國內外文獻，例如林新發等人(2012)、賴協志、吳清山(2014)、謝傳崇、蕭輝勳(2011)以及 Cheng 等人(2017)與 Chu(2016)之研究結果看法相符合。換句話說，校長若能夠充實自身專業知識與能力，發揮其領導的影響力，鼓勵組織成員知識的學習、創造與分享，並有效整合校內外資源，有助於學校創新經營，並能提高學校整體效能與教育品質。

(二) 校長知識領導對教師專業學習社群有正向且顯著的影響

本研究發現校長知識領導之領導專業知能、激勵成員學習與整合知識資源愈高，有助於教師專業學習社群之發展。本研究結果呼應先前學者的觀點，例如林新發等人(2012)、何嘉惠(2010)與黃建翔、吳清山(2013)的研究均強調校長知識領導為促進教師專業發展的重要關鍵因素。校長運用本身的知識領導專業知能和作為，將知識資源予以有效整合，帶動校內學習與分享的良好文化，奠定學校教師專業學習社群發展的基礎，進而能促進教師專業學習社群的推動與穩定發展。

(三) 教師專業學習社群對組織效能有正向且顯著的影響

本研究發現教師專業學習社群之協同合作學習、共同願景價值、持續精進教學愈高，則學校組織效能亦隨之愈高。此與張素貞、吳俊憲(2012)以及張德銳、王淑珍(2010)的研究結果具有一致性。教師專業學習社群之共同願景價值與目標在於改進教學及提升學生學習成效，透過社群的有效運作，使教師能夠朝向共同的願景與目標而努力，並透過教學成效的提升，進而增進組織效能。

(四) 教師專業學習社群在校長知識領導與組織效能之間關係具有中介效果

雖然先前相關研究缺乏探討知識領導與組織效能之間關係的間接效果，但本研究界定教師專業學習社群為潛在的中介變數，並且透過實證調查論證校長知識領導會透過教師專業學習社群的中介效果，進而正向影響組織效能。換句話說，學校領導者要發揮知識領導的知能與整合知識資源來增加學校組織效能時，教師專業學習社群扮演重要的策略性角色，專業學習社群中教師具有共同的任務、願景與價值，透過集體探究與協同合作來學習，並且願意將社群目標和願景實際執行，教師專業學習社群經由持續不斷的學習和實踐，不但能夠改進教師的知識、技能、態度，更能夠提高學校進步和成長的能量，有效轉化校長知識領導與組織效能之關係。

二、研究建議

(一) 提升校長知識領導知能，創新分享強化組織效能

本研究建議教育行政機關與學校應重視校長知識領導能力的培訓，不論在初任校長培訓階段及校長增能成長上，提供校長知識領導的學習管道，強化校長知識領導知能，並透過知識領導作為，發揮其領導的影響力，激勵學校成員知識創新與分享，以強化組織效能。

(二) 支援教師專業學習社群發展，求新求變永續專業成長

教師是第一線推展教育的實務工作者，教師必須精進自我的教學能力，在教學方法或是教材設計上求新求變，因應學生的特性設計有效的教學方法與課程活動。本研究建議領導者對於教師成立專業學習社群應抱持正面態度，致力營造主動、反省、合作、探究與學習導向等，有利專業發展的支持性環境，提供社會支持與相關資源協助教師專業發展與成長，進而促進教師教學與學生學習效能。

(三) 倡導協同合作學校文化，知識流動學習競爭優化

學校應倡導校園協同合作文化，營造校園溫馨、融洽與信任的氣氛，以利校長發揮知識領導作為，激勵教師參與專業學習社群，使教師能夠相互信任、尊重，在開放、民主的校園氣氛下，進行知識分享與專業對話，優化教師教學模式，增進教師專業成長，如此將有利於學校的長期發展，並提升學校競爭優勢。

(四) 營造觀摩學習場域平台，社群合作互動專業傳承

面對教育改革浪潮與多變的學校環境，教師必須走出教室藩籬的孤立與隔閡，以團隊學習的方式互相分享教學實務經驗與策略，教師專業學習社群強調塑造教師信念和教學實踐。

本研究論證教師專業學習社群之中介角色，因此建議學校應營造觀摩學習的機會、場域與平台，讓教師之間能夠進行專業對話與經驗傳承分享，藉以提升教師專業學習社群互動，在硬體部分，學校應可將學校中較少使用的教室空間騰出，並進行合宜的配置，以設計及安排成各學科教師對話互動的專業發展室，藉以提升教師互動、對話、與分享的機會。

此外，營造一個利於合作分享的友善氛圍，讓教師在信賴中利用教學觀察、教學檔案等方式，分享教學心得與進行教學創新，將專業成長回饋應用於教學現場，不僅能增進教師教學效能，帶動學校良好的學習風氣與創新文化，透過教師彼此間合作、分享與學習，更能有效應用校長知識領導的內涵，進而有益於達成學校組織效能。

參考文獻

- 丁一顧(2013)。校長轉型領導與教師專業學習社群關係之研究。屏東教育大學學報——教育類，**41**，71-100。
- 王秀玲、康瀚文(2012)。國民中學教師專業學習社群發展之現況與展望。教育研究月刊，**215**，17-29。
- 何嘉惠(2010)。促進教師專業發展的新取向——校長知識領導。學校行政雙月刊，**66**，126-138。
- 吳明隆(2010)。SPSS 操作與運用：問卷統計分析實務。臺北市：五南。
- 吳春助(2009)。國民小學校長知識領導、科技領導與創新經營關係之研究(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所，臺北市。
- 吳清山、賴協志(2009)。知識領導：理論與研究。臺北市：高等。
- 林好蓁、吳勁甫(2017)。教師專業學習社群研究之後設分析：教師與學校背景變項效應之探討。教育科學期刊，**16(2)**，27-52。
- 林明地、連俊智(2013)。國小學校領導動力及其學校效能的差異分析。教育研究集刊，**59(4)**，1-45。
- 林新發、王秀玲、黃秋鑾、仲秀蓮、顏如芳、鄧珮秀、林佳芬(2012)。國民小學校長知識領導、學習社群對學校創新經營效能影響之研究：以臺灣北部地區四縣市為例。教育行政研究月刊，**2**，69-103。
- 邱皓政(2015)。量化研究與統計分析。臺北市：五南。
- 施佩芳(2009)。知識經濟時代下校長知識領導內涵的探討。學校行政雙月刊，**63**，95-114。
- 范熾文、陳純慧(2010)。國民小學校長知識領導與教師組織承諾之研究。學校行政，**68**，70-93。
- 秦夢群、莊清寶(2012)。台灣國民小學特色學校創新經營及其學校效能關係之探討。教育政策

- 論壇，**15**(2)，163-192。
- 張素貞、吳俊憲(2012)。大學與學校專業夥伴合作之個案研究——以專業學習社群為焦點。*教育研究與發展期刊*，**8**(1)，1-30。
- 張德銳、王淑珍(2010)。教師專業學習社群在教學輔導教師制度中的發展與實踐。*臺北市立教育大學學報*，**41**(1)，61-90。
- 教育部(2011)。中小學教師專業學習社群手冊(第二版)。臺北市：教育部。
- 梁金都、林明地(2015)。國小校長領導專業學習社群以發展學校集體智慧的策略。*教育研究集刊*，**61**(3)，1-46。
- 連倬誼、張雅筑(2017)。教師專業學習社群信念與教學效能之研究。*師資培育與教師專業發展期刊*，**10**(1)，75-103。
- 陳琦媛(2014)。教師專業學習社群於我國高等教育實施現況之探討。*當代教育研究季刊*，**22**(2)，1-46。
- 馮莉雅(2013)。從教師專業發展評鑑探究國中教師專業學習社群之成效：以高雄市為例。*師資培育與教師專業發展期刊*，**6**(2)，65-90。
- 黃建翔、吳清山(2013)。提升教師專業學習社群之可行策略研究：「資料導向決定」觀點。*教育研究學報*，**47**(1)，39-58。
- 黃建翔、吳清山(2018)。國小校長知識領導影響學校創新經營效能之關係——以資料導向決定為中介變項。*教育學報*，**46**(1)，1-21。
- 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(未出版之博士論文)。國立臺中教育大學教育學系研究所，臺中市。
- 賴協志(2012)。國民小學校長知識領導城鄉差異情形之研究。*學校行政雙月刊*，**80**，33-50。
- 賴協志、吳清山(2014)。校長知識領導研究之分析與發展：以期刊文章、研究報告與學位論文為主(2006~2012)。*臺北市立大學學報*，**45**(1)，43-60。
- 謝傳崇、邱世方(2014)。國民小學校長策略領導對學校創新經營效能關係之研究：以學校創新氣氛為中介變項。*教育政策論壇*，**17**(2)，105-137。
- 謝傳崇、蕭輝勳(2011)。國民中小學校長知識領導與學校創新經營效能關係之研究。*中等教育*，**62**(1)，50-70。
- 譚彩鳳(2011)。有效能教師學習社群之發展：香港個案研究。*教育研究與發展期刊*，**7**(2)，213-246。
- Alobiedat, A. (2011). The effectiveness of the school performance, by using the total quality standards within the Education District of Al-Petra Province, from the perspective of the public schools principals and teachers. *International Education Studies*, **4**(2), 31-40.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality*

- and *Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Botha, R. J., & Makoelle, T. M. (2012). Exploring practices determining school effectiveness: A case study in selected South African secondary schools. *International Journal of Education Sciences*, 4(2), 79-90.
- Cheng, E. C. K., Wu, S. W., & Hu, J. (2017). Knowledge management implementation in the school context: Case studies on knowledge leadership, storytelling, and taxonomy. *Educational Research for Policy and Practice*, 16(2), 177-188.
- Chu, K. (2016). Leading knowledge management in a secondary school. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1104-1147.
- Cifuentes, L., Maxwell, G., & Bulu, S. (2011). Technology integration through professional learning community. *Journal of Educational Computing Research*, 44(1), 59-82.
- Deborah, J. W. (2013). Urban education and professional learning communities. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 79(2), 31-39.
- Fornell, C. R., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hord, S. M., Roussin, J. L., & Sommers, W. A. (2010). *Guiding professional learning communities: Inspiration, challenge, surprise, and meaning*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(4), 338-364.
- Luyten, H., & Bazo, M. (2019). Transformational leadership, professional learning communities, teacher learning and learner centered teaching practices; Evidence on their interrelations in Mozambican primary education. *Studies in Educational Evaluation*, 60, 14-31.
- MacKinnon, D., Lockwood, C., Hoffman, J., West, S., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7, 83-104.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Lee, J. Y. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Richmond, G., & Manokore, V. (2011). Identifying elements critical for functional and sustainable professional learning communities. *Science Education*, 95(3), 543-570.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290-312). Washington, DC: American

Sociological Association.

Yin, H., & Zheng, X. (2018). Facilitating professional learning communities in China: Do leadership practices and faculty trust matter? *Teaching and Teacher Education*, 76, 140-150.

Zhao, J. (2010). School knowledge management framework and strategies: The new perspective on teacher professional development. *Computers in Human Behavior*, 26, 168-175.