

國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所
碩士論文

指導教授：林子斌 博士

一所國民中學校長服務領導於學習共同
體之實踐



研究生：黃彥博 撰

中華民國一〇六年六月

一所國民中學校長服務領導於學習共同體之實踐

摘要

在一所學校中之中，校長為最高的領導者，而校長領導也一直是許多學者們所欲探討的主題，隨著時間的推移以及更加深入的研究後，領導理論已經出現了新興領導理論，而校長服務領導也已經開始有了更多的討論。本研究研究一所臺北市國民中學（快樂國民中學）之校長，探究其如何運用校長服務領導策略去領導及影響個案學校中的學習共同體及學共社群。

本研究為個案研究，以參與觀察法與半結構式訪談做資料蒐集，研究者針對資料做分析處理之後，得到的研究結果與發現如下：

- 一、服務領導人格面向策略讓學共社群教師擁有高度自主性
- 二、服務領導任務面向策略讓學共社群目標明確
- 三、服務領導過程面向策略讓學共社群一步步被建立起來
- 四、服務領導人群面向策略使得學共社群教師能有所發揮與成長

根據以上的研究發現，希望給予各學校單位、教育行政單位以及後續之相關研究做一參考。

關鍵字：校長服務領導、學共社群

The Servant Leadership In Learning Community- A Case study Of A Junior High School In Taipei

Abstract

In a School, a principal is the most important leader. Nowadays, the principal leadership has been investigated by many researchers. By the time pass and many researches, the new leadership theory has been constructed. Servant leadership has also been many discussed. This research discusses that how the case principal to use servant leadership strategies to impact on the development of the Learning Community in the case school.

The method of this research is case study. The researcher uses the Semi-structured Interview and Participant observation to collect the data. After the data analyzing, the findings and results of the research are described as follow :

1. The principal's Character-Orientation strategy can make the teachers more autonomy.
2. The principal's Task-Orientation can make the goal be clear.
3. The principal's Process-Orientation can establish the Community step by step.
4. The principal's People-Orientation strategy can empower teacher' ability.

According to the findings of this research, this research can be expected to provide the school and educational administration some reference.

Key words : Principal Servant Leadership, Learning Community

謝誌

時光匆匆，在研究所就讀的時間一晃眼就過去，回想過去的種種一切，都在此刻化作美好的果實，一直以來我都相信，人生的每個階段，最美的事都必定發生在人與人相遇的過程中，仲宸、雍智、奐穎、邵琦，你們都是我在碩班生活中最棒的夥伴，如果沒有這些和你們一起奮鬥、分享生活點滴以及數不清的聚會時光，我的碩班生活必定黯然失色，謝謝你們的一路陪伴！

謝謝指導教授子斌老師在我寫論文的路上給我許多幫助與支持，謝謝您對我一直以來的耐心指導，沒有您，就沒有這本論文的產出，真的感謝您！

謝謝口試委員佩英老師以及雅慈老師給我的論文許多非常棒的建議，並給予我肯定，因為有您們，才能讓我的論文更加完善！

謝謝我最親愛的爸爸媽媽與哥哥，您們是我在碩士班求學過程中最大的後盾與支持，我永遠愛你們！

謝謝快樂國民中學的校長以及每位曾經給予我幫助的老師們，能夠在此場域進行研究是我的福氣，您們對教育的熱情總是讓我感動不已！

謝謝所有在臺師大曾經給予我幫助的人以及所有一切一切的點滴，碩士班的求學生活讓我有長足的成長，未來我將帶著這些豐富的養分繼續在人生的旅途上前進！

黃彥博 謹誌

2017年6月 臺北 信義

目次

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
謝誌.....	iii
目次.....	iv
表次.....	vi
圖次.....	vii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	4
第三節 名詞解釋.....	4
第四節 研究限制.....	5
第二章 文獻探討.....	7
第一節 校長服務領導.....	7
第二節 學習共同體.....	21
第三節 校長服務領導與學習共同體相關研究.....	32
第三章 研究方法之設計與實施.....	39
第一節 研究取徑.....	39
第二節 研究架構.....	43
第三節 研究對象.....	44
第四節 研究實施.....	51
第五節 資料處理.....	53
第六節 研究信實度.....	56
第七節 研究倫理.....	57
第四章 研究結果分析與討論.....	59
第一節 個案研究校長素描-人格面向特質.....	59
第二節 學習共同體目標-任務面向策略.....	74
第三節 學共社群建立-過程面向策略.....	82
第四節 學共社群教師成長-人群面向策略.....	89
第五節 服務領導四面向綜整.....	99
第五章 研究結論建議.....	103
第一節 結論.....	103
第二節 建議.....	105
第三節 研究者省思.....	107
參考文獻.....	109
中文部份.....	109
西文部份.....	111

附錄.....	116
附錄一.....	116
附錄二.....	120
附錄三.....	124



表次

表 2-1 服務領導理論架構.....	16
表 2-2 服務領導特質.....	17
表 3-1 善校長平日觀察時間表.....	48
表 3-2 社群觀察時間表.....	49
表 3-3 訪談對象表.....	50
表 3-4 資料引用表範例.....	54
表 3-5 逐字稿編碼舉例.....	56



圖次

圖 3-1 研究架構圖.....	43
圖 4-1 人格面向關係圖.....	73
圖 4-2 任務面向關係圖.....	82
圖 4-3 過程面向關係圖.....	89
圖 4-4 人群面向關係圖.....	99



第一章 緒論

本研究旨在探討一所校長之服務領導在學習共同體中之實踐，並針對研究結果做深入地分析，依據結果提出可能可以給予教育現場之建議，本章共分為四節，第一節為研究背景與動機、第二節為研究目的與問題、第三節為名詞解釋、第四節為研究限制。

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

自從東京大學佐藤學教授提出「學習共同體」後，在現今的教學現場中，已然成為一種新的共同成長學習型態，教師的學習面要從教師之間的交流開始，從教師的共同備課到公開觀課，再到最後的共同議課，每一階段都至為重要。佐藤學教授提及，學習共同體的重點在於培育教師作為專家的同僚性，學校經營的軸心為校內之研習，教師必須從教育的專家轉型成學習的專家（黃郁倫、鍾啟泉譯，2012）。而學習共同體之組成，吳俊憲、吳錦惠、紀蘆珊與姜宏尚（2016）提出，實踐學習共同體需要學生建立互學關係，教師和行政發展互惠行的同僚社群，以及社區家長能夠有支持與認同，透過此三種層面來建構出學習型組織，方能有效的運作。

以此而言，學習共同體應該是由學校中的各角色所共同組成，而教師在教學的準備及精進上應該要有別於以往單打獨鬥模式轉向共同合作共同成長的模式，游自達與林素卿（2014）也提及學習共同體之理念與做法起源自日本，其推行要靠互助共學之校園合作文化及專業化之教師社群，在學習共同體之理念下，共同願景的塑造、信賴共學氛圍之發展皆為促成專業成長的重要元素。可以見得，社群的建置學共同體的實踐過程中佔了重要的角色，而在這樣的教師同僚學習共同體社群中，「校長領導」於扮演著關鍵的角色。校長的領導是一種能夠改變教學

現場的力量，學校的行政與教學，皆是必須由校長去掌握與領導的，校長即是帶領學校前進的領頭羊，校長領導的方式可能對於學校的表現有至為關鍵的地位，而本研究選定「服務領導」模式來做研究的原因為，服務領導重在於校長應本著服務的精神對待學校內的成員，成為支持教師的角色，並讓成員能夠感受到溫暖，進而願意為學校奉獻，因此在教師自主性較高且人際關係交流為重點的學習共同體社群中，服務領導策略應為校長必須具備之領導能力，更重要的是，本研究者在親身與個案學校之校長接觸後，也發現個案校長運用了許多服務領導之策略，例如個案校長使用非主導的策略去與成員建立關係，並致力於建立社群以及協助教師的專業成長等等，因此本研究認為從此個案研究中研究服務領導策略對於學習共同體的助益可能是有所收獲的。

本研究將藉由進入一所臺北市國民中學觀察與訪談校長及教師的方式，來瞭解此校之校長如何運用服務領導策略去影響教學習共同體教師社群的運作，透過實際觀察校長與教師之互動模式以及對校長進行有關其如何領導學共社群之半結構式訪談，來了解校長在領導學習共同體時的服務領導策略及方法，同時也會進行教師對於校長服務領導策略之感受的半結構式訪談，以瞭解教師們的真實聲音，最後本研究透過觀察紀錄、訪談結果以及文獻的整理來交叉整理出校長服務領導策略在學習共同體社群中之實踐與影響。

貳、研究動機

「學習共同體」正於現今的教育現場中逐步改變過往傳統的教師學習模式，單打獨鬥的模式漸漸被共同合作研究課程的社群模式所取代，共同備課、公開觀課等等的合作型態，讓教師能夠互相學習，共同成長，卯靜儒（2015）就提及，學習共同體三位一體的被課、觀課、議課過程，能促使受課教師與觀課議課的教師共同發展出教學知識，並改變教學方式，團隊式的專業學習模式，成員們能夠攜手做伴，達到集體的專業成長效益，與傳統以單一教師思考之教師專業發展模式有極大的不同。而在這些教師社群背後，身為學校最高領導者的校長很可能佔了

重要的角色，這是因為校長為學校的領頭羊，其必須要同時整合教學與行政兩個層面來領導學校，要如何透過行政來給予教師們支持，就是一個重要的問題，因此，校長的領導模式也自然成了應該被關注的議題，而本研究要探究的即為校長服務領導策略是如何影響學習共同體中的教師「學共社群」。

自從服務領導被 Greenleaf 提出之後，與之相關的研究就不斷的在進行，例如 Spears (2004) 以及 Blachard (1998) 的文章都討論了服務領導的內涵，此種強調「先服務、後領導」的去中心化領導模式，和過往的權力集中領導有著截然不同的內涵與風貌，在服務領導中，也時常提到建立社群與使成員成長等等的策略，而這些策略正與學習共同體之教師社群有所對應，因此，如果校長能夠運用服務領導策略來帶領學共社群，很可能對學共社群有所助益，而瞭解校長服務領導策略如何影響學共社群運作以及能給予學共社群哪些助益即為本研究之研究動機。

學習共同體社群是由教師所組成之互相學習、互相扶持與信任的學習型組織，其目標以教師的專業成長與學生的學習成效為重點，而學校校長除了要帶領行政團隊推動與執行學校行政工作，還必須要做為教師們在教學上的領導者，因此，如何運用校長服務領導策略來整合學校行政與教師專業學習社群中的教師們，以行政支援教學，以帶動學習共同體社群教師們的士氣與動能，確實值得研究。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

依據研究動機的內容，提出以下二點研究目的：

- 一、瞭解校長服務領導策略在學習共同體中如何建立社群
- 二、瞭解校長服務領導策略在學共社群中如何使教師成長

貳、研究問題

研究者依據研究目的的內容，提出以下二點研究問題：

- 一、校長如何透過服務領導策略來建立與穩固學共社群？
- 二、校長如何透過服務領導策略協助學共社群之教師達到專業成長？

第三節 名詞解釋

壹、校長服務領導

本研究所定義之校長服務領導，為一種校長用「先服務、後領導」之發自內心之服務態度，透過給予成員關懷以及承諾成員成長、建立社群等等的作為，讓成員能夠願意真心的為組織努力，且校長運用服務的作為建立起成員對其之信任，並運用成員的信任與追隨來發揮真正的實質影響與領導力。

「服務領導 (Servant Leadership)」在國內有學者將其譯為「僕人領導」或是「服務領導」，而本研究者認為，服務領導的精神應是以服務成員作為出發點，贏得成員的信任後，再成為真正的實權領導者之領導模式，如使用「僕人」兩字，可能導致人們對於服務領導精神的誤解，認為服務領導是使領導者成為「僕人」角色的服侍者，因此，本研究在名詞採用上一律使用「服務領導」。

貳、學習共同體

本研究將學習共同體定義為一種由學校教師、學生、以及家長等群體所共同組成的共同成長的團體，團體內的學生以協同學習的方式進行學習，教師則是透

過組成學習共同體社群之方式來進行交流與成長。

參、學共社群

本研究將學共社群定義為一種在學習共同體之中，教師之間互相觀摩學習，並共同備課、觀課、議課的專業學習團隊，學共社群所欲達成之目標不只是在於學生的學習成效上，更要讓身處於此團體中之教師有真正的專業成長，透過學共社群的發展，能令學生的學習以及教師的專業能力更上一層樓。

第四節 研究限制

本研究以臺北市一所國民中學為例，並採用個案研究法進行研究，因此無法做大量的抽樣調查，難以推論至其他地區與其他學校，另外，由於研究者採用資料蒐集方法是參與觀察法與半結構式訪談法，而參與觀察法與半結構式訪談法，主要以人的行為與感受為研究目標，在被研究者個別不同的背景脈絡之下，難免會有觀察與訪談情形與真實情形有些微落差的可能性。在時間限制部分，由於該校之學共社群數量甚多，在有限的時間下，研究者無法參與所有的學共社群相關會議，此為時間不足之研究限制。



第二章 文獻探討

本章共分為三節，第一節探討校長服務領導之源起、定義以及內涵層面，第二節探討學習共同體之意義、理論基礎以及運作層面，第三節則為校長服務領導與學習共同體之相關研究。

第一節 校長服務領導

校長領導模式之研究從過往至今已經非常豐富，其演進也有脈絡可循。秦夢群（2011）認為，傳統上，教育行政重要的理論大致分為特質論（trait theories）、行為論（behavioral theories）、權變論（contingency），而教育領導理論在 1980 年後有了轉變，出現了整合型教育領導理論。另外，謝文全（2012）則是指出領導理論的演進分為特質論、行為論、情境論三個時期。

秦夢群（2011）也提到，領導特質論為最早盛行的領導理論，並提及傳統上分為偉人論與時勢論，偉人論主張時勢造英雄，認為歷史是由偉人創造，是由這些少數天才來引導社會前進，時勢論則主張時勢造英雄，領導人會成為偉人，是因為其本身特質適合時代之需要，且因緣際會下的巧合而成，而在領導行為論的部份，行為論主張領導者並不是天縱英才的，只要指出適合的領導風格，一般人也能透過後天的訓練來成為一個成功的領導人，而領導權變論則是追求根據情境之不同而決定最好領導策略的方法，整合型教育領導理論則是對於特質論、行為論、權變論不足的地方做出修正的理論，秦夢群也將整合型領導理論分為轉型領導群、交易領導群、道德領導群、分佈式領導群、家長式領導群、文化領導群以及服務領導群。

從秦夢群的說法中可以發現，教育領導理論應為從領導者的個人特質為主的特質論，再到探討個人行為的行為論，然後才是將環境因素加入的權變論，而慢慢的也出現了補足權變論不足的整合型教育領導理論。

本研究所欲研究與討論的服務領導，就是屬於整合型領導理論的領導模式，校長服務領導主要精神在於校長應該以服務成員的領導模式取代傳統命令式的高位掌權模式，運用謙卑的奉獻態度，為組織成員們服務，幫助成員成長，使成員們感受到領導者的關心，進而願意為組織努力。本節將探討校長服務領導之定義與層面，分為服務領導起源、服務領導意義、服務領導內涵層面，藉由瞭解服務領導模式的優點及特色以做為本研究之基礎。

壹、服務領導源起

服務領導為一種以先服務，後領導為概念所出發的領導理論，首開先河提出者為 Robert K. Greenleaf，Greenleaf（2002）的著作中說明，服務領導的開端，源起於他讀了一本名為東方之旅（Journey to the East）的書，此書描述一名叫做 Leo 的僕人，為旅行者的團體打理一切生活雜事，同時也時常給予成員們心靈上的支持，是一個非常重要的存在，有一天 Leo 突然從團體之中消失，所有的成員們都亂了手腳，旅程失序，最後這趟旅行失敗了，過了幾年後，其中一名團員偶然遇見了當時團中的 Leo，才發現原來 Leo 是這趟東方之旅的主要贊助者，是一個高貴的領導人，這個故事告訴了 Greenleaf，一個好的領導者，應該是要先從服務做起，Leo 是整個旅程真正的領導者，而其是先從服務做起。另外，Blachard（1998）則是用 Jesus 做為服務領導的例子：

你稱我為老師以及主，那麼，我就會是你所稱的，現在，我，你的主與老師，已經洗了你的腳，你也應該要洗他人的腳。我為你設定了一個典範，因此你也應該要做我已經為你所做的那些。我告訴你實話，沒有一個僕人會比他的主人來的好，也沒有一個訊息會比傳達給他的那個人來的好。現在你瞭解這些事，你會被祝福如果你做這些事。（Blachard,1998：27）

Blachard 提到，真正的領導不是在於你在時成員們如何努力工作，而是當你不在時，成員依然努力工作，Jesus 離開後，成員們依然獲得成功就是個例子，Blachard 同時也認為 Jesus 使用為成員洗腳的方式來傳達服務領導的概念，讓成員體會領導

者的以身作則以及關懷。由此可見，服務領導者會以身做則的服務成員，也會成為成員的典範。

從以上的文獻可以理解，服務領導是先由 Greenleaf 所提出的，Greenleaf 受東方之旅這本書的啟發，而提出了服務領導的概念，而後，Blachard 才用了 Jesus 為成員洗腳的故事來說明了服務領導的意義，從這點而言，可以理解到，雖然現今許多服務領導的研究皆將服務領導與 Jesus 的行為畫上等號，但實際上最初 Greenleaf 提出時並無使用與 Jesus 相關的理念，但本研究者認為，無論是哪一種說法，都是有其參考價值存在的。

貳、服務領導 (Servant Leadership) 定義

服務領導的概念最初是由 Greenleaf 所提出，然而「服務」與「領導」兩個看似相反的概念，是如何拼湊在一起的呢?Greenleaf (2002) 就提及，「服務」與「領導」這兩個字已經有太多過度的負面聯結，Greenleaf 認為這兩個字都是好的，應該要重新詮釋「服務」與「領導」，而 Greenleaf 也認為這兩個字應該是可同時並存的。在 Spears (2004) 的著作中，其也對於此議題有所討論，Spears 認為，就某種程度上來說，服務與領導兩個字有太多負面連結的原因在於，許多人是被壓迫的，尤其在女性和不同人種的議題上，這是一個歷史的隱忍，但是在經過 Greenleaf 的解釋之後，許多人已經對服務與領導的衝突概念有所認同，服務與領導兩個字開始有了新的思維，而女性的領導者與作家討論與發表對服務領導的看法是最具有說服力的，Spears 也說到，目前對於服務領導的討論也已經非常興盛，過去 20 年來，許多文章出版在不同的期刊、雜誌、報紙上，也有許多針對領導做討論的書籍開始介紹服務領導的內容，因此，服務領導才能日漸的讓人了解與實踐。

至於「服務」與「領導」並存的概念是如何被解釋的呢?Greenleaf (2002) 的著作中用東方之旅中的 Leo 來做說明，服務領導者是先成為服務者，就像 Leo 表現出來的樣態，這是起因於一個人自然而然的想為人服務，且是「先服務」的做法，然後在有覺察到的情況下將人帶入了領導之中，這種人的做法和「先領導」

的作風很不同，先服務與先領導是兩個極端的類型，最大的差別在於，先服務者會確認成員最需要先被滿足的需求已經被照顧到。

從以上對於 Spears 與 Greenleaf 說法的討論可以了解到，「服務」與「領導」兩個看似矛盾的概念，如果將其轉換成「先服務，後領導」的概念，或許就能夠將這兩者是衝突的思維有所解套，換言之，我們並不是要服務與領導同時並進，而是先利用「服務」的精神去面對成員，真心關懷成員，讓成員對領導者有所信任，甚至可能會需要依賴領導者，就像東方之旅的團隊成員在 Leo 離開之後的兵荒馬亂一般，當成員接受且認同領導者後，領導者就自然而然的成了團隊的核心，之後再進行「領導」的工作就能成為真正的實際領導者，在領導時能更得心應手。

在理解服務領導中，服務與領導之關係後，以下再就各個學者的說法給予服務領導做出定義，在 Spears (2004) 的文章中提出，服務領導強調服務他人以及整體性的工作方法，還要提升社群意識和分享決策權，Spears 也說明，服務領導不是一個可以立竿見影的領導模式，也無法馬上將此注入於一個情境中，其核心價值在於，服務領導是一種對於生活和工作能有所轉化的一種長期方法，因此，服務領導是有潛力對於社會有正面影響的。林思伶 (2004) 也提到，服務領導不只是關注在組織的成功上，同時也強調，透過組織來將全人類帶往更好的境界。

以上述 Spears 以及林思伶的說法而言，可以理解到，由於服務領導是一種需要能夠建立社群成員信任的領導模式，因此，服務領導必須要花費較長的時間去建立人群關係，且服務領導的目標不只是組織的進步，更是要達到社會的進步。

另外，Blachard (1998) 則認為，服務領導者應該在明確的願景、方向以及目標都清楚的狀況之下，常常做鼓勵以及傾聽的行為，服務領導者要設定目標，並且致力於能讓成員成功，不是成員為領導者做事，而是領導者為成員做事。

從 Blachard 的說法中可以看見幾個服務領導者的重點，第一點是服務領導應該是要在組織方向明確的情況之下進行，這部分也牽涉到了領導者是否有先做好目標設定的準備，第二點是領導者要常常做鼓勵及傾聽的行為，而這項特質也有

許多學者提出類似的看法 (Douglas, 2003 ; Greenleaf, 2002 ; Hays, 2008 ; Spears, 2013), 第三點則是提到了服務領導者必須是要令成員能夠成功的, 也就是說, 服務領導者要做的不只是追求組織的成就, 同時必須顧及成員的成長與成功。

綜合以上 Spears、林思伶以及 Blachard 這三位學者的看法, 可以得出, 服務領導應該是一種強調服務成員的領導模式, 而此種領導方式應該是要建立在組織有明確目標之上, 服務領導者要能夠常常關心與傾聽成員的心聲, 並且致力於成員的成長以及社會的成長, 而服務領導為需要長期實行深耕的領導模式, 需要較長的時間去努力才能達到成效。

而在 Smith, Montagno 與 Kuzmenko (2004) 的研究中提到, 一個服務領導者不只是一個職位, 而應該是一個能夠服務他人的機會, 並且是能夠發展他人之潛力的, 在服務領導之中, 成員的個人的發展是不被限制的, 但是領導者依然能夠在此過程中得到益處。從 Smith, Montagno 與 Kuzmenko 觀點中可以了解, 服務領導者關心的不是自身的領導職位, 而應該是從心出發, 將自己所在的位置視為是一個服務成員的職位, 而服務領導也關心成員的發展, 讓成員能夠有所成長是服務領導者的工作之一, 而這項特質也有許多學者已經提出類似看法 (Blachard, 1998 ; Hays, 2008 ; Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008 ; Spears, 2013 ; Wong & Page, 2003)。

另外, Sendjaya 與 Sarros (2002) 則指出, 服務領導者藉由其角色與自然的服務來描繪出堅定的信念以及堅強的人格特質, 在其研究中也強調, 服務領導不只是去做服務這件事, 還必須要成為一個「服務者」, 這代表了, 領導者與追隨者的關係應該是「顧客與服務者(client-server)」, 而不是「監督者與部屬(supervisor-Subordinate)」或「主人與奴隸(master-slave)」的關係。

從以上 Sendjaya 與 Sarros 的說明可以發現, 服務領導還有一項有趣的特質, 那就是服務領導者的人格特質可能是藉由自然的服務來慢慢被形塑出來, 這樣的想法或許可以理解成, 原先並無服務領導特質的領導者, 也可能透過自然的去服

務後，漸漸的讓此特質出現或發展出來，那麼，服務領導也許能夠更為普遍的被不同領導特質的領導者給靈活運用了。

綜上所述，本研究將服務領導定義為領導者以關心成員為重，使成員能感受到被關懷與照顧的感覺，進而對組織產生更高的信任感，採取先服務、後領導的領導模式，讓成員能對領導者從內心發自的追隨與信服，領導者同時也幫助組織成員成長，讓成員也參與決策，使組織的整體能力更為提升，這樣的服務領導特質，在校長面對學共社群時，應該是可以利用服務的心去感動成員，讓成員對於學共社群更有凝聚力與信任感，接著在領導者致力在組織成長面上的努力，也能夠適時的幫助到教師的專業成長，而分享決策權，也能讓教師在學共社群中更感受到被尊重，使教師真正感受到自己是社群中的主體。

參、服務領導內涵層面

服務領導是一種以成員為中心的領導模式，與過往所謂的權力集中命令式的領導截然不同，在 Greenleaf (2002) 的著作中指出，服務領導者應該要具備以下幾種特質：(一) 傾聽與理解 (listening and understanding)：這是一項讓一個領導者變得像一個服務者的特質，一個非服務領導者要變成自然的服務領導者，必須要通過艱難的傾聽練習，因為真正的聆聽能夠讓他人的能力增強、(二) 語言與想像 (Language and Imagination)：要能理解意義，必須要透過聽者的想像與經驗來將說者的語言來轉換成意義，作為領導者，必須要有能力去引起閱聽者的想像，使閱聽者理解自己的意思、(三) 退隱-找尋他人的最大極限 (withdrawal-Finding One's Optimum)：藉由適時的退隱調整自我步調，這是一個能夠發揮個人最大極限的辦法、(四) 接納與同理 (Acceptance and Empathy)：服務領導者總式接納與同理，永不拒絕，成員的成長來自於領導者的接納與同理 (五) 理解未知-超越理性覺知 (Know the Unknowable-Beyond Conscious Rationality)：領導者必須要有能夠對未知事件的感覺以及能夠預見未來、(六) 遠見-領導者的道德中心 (Foresight-The Central Ethic of Leadership)：一個領導者不只是察覺「現在」，也要能洞悉「未來」、

(七) 覺察與覺知 (Awareness and Perception)：覺察與覺察能夠讓領導者感受到與成員不同的環境訊息，覺察能夠讓領導者更有效能，有了覺察的能力，領導者能夠更快速的處理急迫的情況。

從以上 Greenleaf 所提出之要點可以看見，服務領導者很重要的特質為能夠傾聽成員的聲音且接納成員，並能夠幫助成員成長。而 Greenleaf (2002) 也繼續提出了以下特質：(八) 說服-有時單獨說服 (Persuasion-Sometimes One Person at a Time)：擁有說服能力的領導者有改變的德性，其運用使人信服而非強制的手段來面對成員，這樣的益處是顯而易見的、(九) 一個時機的行動-讓事情完成的方法 (One Action at a Time-The Way Some Great Things Get Done)：領導者有的時候只要了解自己並下定決心，有時一個動作就能達到目標、(十) 概念化-領導者的天賦 (Conceptualizing-The Prime Leadership Talent)：領導者要能隨著時代的脈動做出合宜之行為、(十一) 療癒與服務 (Healing and Serving)：療癒與服務是不同的概念，但都有同樣的任務，那就是療癒、(十二) 社群 (Community-The Lost Knowledge of These Times)：每個服務領導者都應該要有能夠建立社群的能力，因為社群是給人基本歸屬感的地方。

另外，Hays (2008) 則將服務領導分為十大面向，其分別為：(一) 傾聽 (Listening)：要透過開放的心胸且不帶有偏見的去傾聽成員，才能理解成員以及把握機會、(二) 同理心 (Empathy)：對於做為一個有效的領導者而言能夠瞭解及感知他人的情緒是重要的、(三) 療癒 (Healing)：確保成員能夠被療癒且能繼續往前，是做為一個領導者重要的責任、(四) 說服 (Persuasion)：服務領導者著重在雙贏，他們常常鼓勵成員，花大量的時間聽取成員的聲音，而不是用強制的方式達到目的、(五) 覺察 (Awareness)：服務領導者能夠覺察到團體內外環境中發生了什麼事、(六) 遠見 (Foresight)：遠見讓領導者能夠看見以及達成最大產出可能，這包含了事先的思考以及對未知的未來做準備等等、(七) 概念化 (Conceptualising)：服務領導者是能看見大方向的，他們能夠有效能的工作，知道如何整合成員、(八)

承諾去成長(Commitment to Growth):服務領導者承諾令個人與社群有所成長、(九) 管理職 (Stewardship):管理職含有服務性質的管理與視導、(十) 專注在建立社群上 (Focus on and Building Community):或許,塑造及維持社群的注意力與成員的團結就是服務領導者最大的任務。

從以上 Greenleaf 以及 Hays 兩位學者所提出的這些特質中,我們可以初步的對於服務領導者具備之特質有所了解,像是傾聽是做為一個服務領導者首要的工作,通常我們認為領導者都是用命令的方式強制成員行動,但在服務領導中,則是以傾聽為重,這代表著領導權威的解構,領導者不再是使用權威來命令成員進行工作,而是尊重成員意見,並致力於激發成員的工作動機以及幫助成員成長,讓成員能真心追隨領導者,領導者因此與成員有更多的交流以及更加的會聽取成員的想法,在說服部分,領導者使用非強制的溝通方式來使成員信服,這也是一種威權模式的削弱,甚至可以說是完全沒有威權,而在遠見的部分,也提到了領導者對於組織應該是要有宏觀的看法,要能夠預見未知的可能性,另外覺察的能力也讓服務領導者成為對組織有高度敏銳的管理者,強調建立社群這一點,也與本研究之學共社群有著連結,服務領導者致力於建立社群,或許可做為校長服務領導幫助學共社群成長的一個特質。

而在 Liden, Wayne, Zhao 與 Henderson (2008) 的研究中,則將服務領導歸結成九大層面,其分別為:(一) 情感治癒 (Emotional healing):要有能夠感受他人心情的敏感度、(二) 為社群創建價值 (Creating value for the community):有幫助社群的意識、(三) 概念化的技巧 (Conceptual skills):擁有對於組織及任務的知識,所以能夠有效能的幫助及支持組織成員、(四) 增權賦能 (Empowering):在辨認與解決問題的層面上鼓勵及幫助成員,同時也決定何時要完成工作、(五) 幫助部屬成長及成功 (Helping subordinates grow and succeed):藉由給予支持和指導,真心的去關懷成員的成長與發展、(六) 將部屬擺在第一優先 (Putting subordinates first):用文字和行動明確告訴成員他們的工作需求滿足是第一優先的、(七) 展現

倫理 (Behaving ethically)：開放、公平及誠實的和成員們互動、(八) 關係 (Relationships)：真誠的去幫助組織中的成員，重點在於與身邊的追隨者 (immediate follower) 建立長久的關係、(九) 僕人樣態 (Servanthood)：即使有必要犧牲自我，也會以服務他人為優先。

Spears (2013) 則提出了服務領導者所擁有的十項特質，其分別為：(一) 傾聽 (Listening)：服務領導者應該要能夠深入的傾聽成員的聲音，並且瞭解團體的心聲，將反省與傾聽做結合是服務領導者成長的基本要件、(二)同理心(Empathy)：服務領導者應當致力於瞭解與同理成員，並且接納每一位成員、(三)治癒(Healing)：這是服務領導者很重要的一項能力，要能夠治癒成員們受傷的心靈、(四) 覺知 (Awareness)：服務領導者要有覺知與自覺知能力，必須要能夠覺察整體性的情況，並透過這項能力了解有關於倫理的問題、(五) 說服 (Persuasion)：這一項能力是服務領導者與傳統權威領導者差異最大的地方，服務領導者運用說服而非強迫的方式來完成組織決策，其是能有效建立組織共識的。

從以上 Spears 提出的特質來看，服務領導者之特質包含了同理心、治癒等特質，因此，服務領導應該是會給與成員關懷的，且服務領導強調用說服成員的方式來進行帶領，而不是權威的強制力。而 Spears (2013) 接著提出了以下的特質：(六) 概念化 (Conceptualisation)：這項能力幫助服務領導者能夠用概念化的方式去看待組織所發生的問題，通常此能力是需要被訓練的、(七) 遠見 (Foresight)：遠見的特質讓服務領導者能夠洞悉過去、現在以及未來、(八)管理職(Stewardship)：服務領導者就像一個管家一般，一開始就服務著有需要的成員，同時也強調不用控制的方式而運用開放與說服、(九) 成員成長的承諾 (Commitment to the growth of people)：服務領導者相信人都有內在成長的動機，因此給予成員成長的承諾是很重要的、(十) 建立社群 (Building community)：這項能力讓服務領導者能夠創建真正的社群。

如以 Liden, Wayne, Zhao 與 Henderson 以及 Spears 這幾位學者的觀點而言，

也有許多與 Greenleaf 以及 Hays 兩位學者所提到的特質相似的部份，像是治癒、傾聽、同理、讓成員成長等等，較為特別的是，在 Liden et al 的研究中，有提到了將部屬放在第一優先的思維，這樣的作法對於服務領導者來說，在進行組織活動時，就會以成員為出發點來進行思考，相信對於建立與成員的信任感來說是有利的作為，而僕人樣態 (Servanthood) 也出現在 Wong 與 Page (2003) 的研究中，這種精神讓領導者能夠用更謙卑的心去面對組織和成員。

在 Sendjaya, Sarros 與 Santora (2008) 的研究中，用了以下表格的工具進行研究，此研究工具列出了服務領導六大層面，其分別是 (一) 自願性的退居二線、(二) 真實的自我、(三) 認同及一視同仁的關係、(四) 責任道德、(五) 卓越的精神能力、(六) 轉化的影響力，其在蒐集資料上建置了以下的理論架構：

表 2-1 服務領導理論架構

自願性的退居二線 (Voluntary Subordination)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 做一個服務者 (Being a servant) 2. 服務的行動 (Acts of service)
真實的自我 (Authentic self)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人性化 (Humility) 2. 整合性 (Integrity) 3. 績效性 (Accountability) 4. 安全感 (Security) 5. 自願性 (Vulnerability)
認同及一視同仁的關係 (Covenantal Relationship)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 接納性 (Acceptance) 2. 有效及有益性 (Availability) 3. 平等性 (Equality) 4. 合作性 (Collaboration)
責任道德 (Responsible Morality)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 道德的講理 (Moral Reasoning) 2. 道德的行動 (Moral action)
卓越的精神能力 (Transcendental Spirituality)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 虔誠 (Religiousness) 2. 連結性 (Interconnectedness) 3. 任務的感知 (Sense of mission) 4. 整體性 (Wholeness)

(續下頁)

轉化的影響力 (Transforming Influence)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 願景 (Vision) 2. 建立模組 (Modelling) 3. 指導 (Mentoring) 4. 信任 (Trust) 5. 增權賦能 (Empowerment)
---------------------------------	--

資料來源： Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C., 2008.

從此表格中可以看見，「自願性的退居二線」代表著，服務領導者並不是將自己放在組織的中心來發號施令，而是要將權力卸下，作為組織的服務與管理者，「真實的自我」意指領導者的真誠，像是人性化與自願性等等，「認同及一視同仁的關係」則是強調對於組織成員的接納以及公平的對待成員，「責任道德」重視的是領導者的道德行為，「卓越的精神能力」指的是領導者應該有對組織整體任務的感知力，「轉化的影響力」則強調願景的建立以及讓成員增權賦能。

而 Page 與 Wong 亦將服務領導整理出 4 個層面，其包含了 12 項特質（引自 Wong & Page, 2003）。

表 2-2 服務領導特質

人格面向 (Character-Orientation)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整合性 (Integrity) 2. 人性化 (Humility) 3. 僕人樣態 (Servanthood)
人群面向 (People-Orientation)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 關懷他人 (Caring for others) 2. 增權賦能 (Empowering others) 3. 協助他人發展 (Developing others)
任務面向 (Task-Orientation)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 願景 (Visioning) 2. 目標設定 (Goal setting) 3. 領導行為 (Leading)
過程面向 (Process-Orientation)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建置模組 (Modeling) 2. 團隊建立 (Team building) 3. 決策分享 (Shared decision-making)

資料來源：Wong, P. T. P., & Page, D., 2003.

此表中將服務領導分為四個面向，人格面向強調的是領導者的個人特質，例如人性化的領導模式，人群面向指的是領導者與成員的關係，像是關懷成員與幫助成員成長的作為，任務面向則是指組織願景的目標設定，過程面向指的是領導者在領導的過程中必須要建立起團隊以及做決策分享。

從以上 Sendjaya, Sarros 與 Santora 以及 Wong 與 Page 的研究中可以看見，服務領導的更細微的層面，反過來說，上位的概念也更有大方向，也提供了本研究更多對於服務領導層面的不同思維。

Douglas (2003) 則是提出了服務領導者之五個層面的架構，其分別為：(一) 時常之聆聽 (Listen Actively)：服務領導者要透過對話的方式來達到高度的聆聽、(二) 找出自我的中心 (Find Your Center)：服務領導者要有廣泛的反省能力，這必須要讓服務領導者打開心房，釐清自我的價值、(三) 培養信任之關係 (Nurture Trusting Relationship)：服務領導者透過對成員表現尊重以及給予成員專業成長和個人成長的機會，來建立起信任的關係、(四) 做一個有效的管家 (Be Effective Stewards)：服務領導者作為一個管家的角色，不是要看自己的功績，而是要為成員增能以達到專業成就、(五) 成為一個服務領導者 (Becoming a Servant-Leader)：服務領導者會聆聽成員並且致力於建立起合作的關係。在以上 Douglas 的研究中，找出自我的中心 (Find Your Center) 是較為特別的層面，這說明了，服務領導者要了解成員之前，應該先真正的了解自己，才能時常的自我反思。

在國內學者方面，蔡進雄(2003)也舉出了服務領導¹的特質，其分別為：(一) 精神層面高於物質層面：蔡進雄表示以Maslow的需求層次而言，服務領導著重在自己實現的需求階段，因此服務領導是重視精神面大於物質面的、(二) 引導比監督來的重要：服務領導強調用人性本善的思維來面對成員，所以會採取引導部屬的管理模式，而不用人性本惡的觀念無時無刻監督成員、(三) 助人成長而不壓抑

¹蔡進雄(2003)的研究中將 Servant Leadership 譯為僕人式領導，而本研究為使理解上之一致性，故直接代換為服務領導。

人成長：服務領導視增權賦能（empowerment）為重要任務、（四）價值與信念的領導比技術與行為的領導重要：服務領導關注價值及信念的領導而非行為和技術的領導，因為有好的內在信念就會自然表現好的外在行為。

而林思伶（2004）則針對服務領導者的特質，統整歸類成以下的命題：（一）於假設前提上，服務領導的存在是領導者有做為服務他人的僕人的自我認同，而這種認同是領導者自然而然的內在感受，且會將他人的利益與需求置於組織與自我的利益之上、（二）以服務領導者來說，服務領導人是透過內在的自我信仰以及價值來做出對外之服務行動、（三）服務領導者會表現某些特定的行為特徵，像是同理、說服、遠見、概念化等等的特徵、（四）服務領導者認為自己與成員是伙伴的關係，強調先服務的概念，有別於傳統的上下關係、（五）以範圍和目的來說，將人視為目的，且進一步地為「生命」服務，以「生命」做為目的之服務需要依靠由內至外的實踐與自我內在省思、（六）以領導之功能和角色來看，服務領導者於組織中是增能者、先導者及榜樣等等的角色。

從蔡進雄與林思伶兩位學者的觀點中，服務領導者關注在精神層面上而非物質層面上，像是價值或信念的強調，以及與成員建立起能夠同理及傾聽的夥伴的關係，或是為「生命」服務的態度，都是偏向精神層面的特質，因此，服務領導者應該是能夠運用關懷與說服等等的人際特質去引導部屬成長的領導模式。

透過探究以上學者（林思伶，2004；蔡進雄，2003；Douglas, 2003；Greenleaf, 2002；Hays, 2008；Liden, Wayne, Zhao and Henderson, 2008；Spears, 2013；Sendjaya, Sarros & Santora, 2008；Wong & Page, 2003）所提出之服務領導層面探究，本研究者在瞭解學共社群建立以及社群教師成長可能需要使用的服務領導策略之後，認為在以合作精神為重點之學共社群中，校長應要透過傾聽與同理以及非命令的方式來與教師建立互信關係；要建立及穩固學共社群，校長應致力建立社群並且成為組織的管家；要使得教師成長，校長應致力於使教師成長並且使用洞察力去對組織概念化掌握並提出有遠見的未來與想法，因此，本研究將服務領導之層面

分為以下四點於領導學共社群時之策略：(一) 人格面向 (Character-Orientation)：服務領導者運用先服務後領導的概念，當其成為組織內的管家角色時，就像是成了串連全組織的核心人物，能夠同時掌握不同次團體的脈動，並且真正成為舉足輕重的領導者，服務領導者要能夠有系統的去掌握組織的縱橫面，讓組織是一個能裡能外，具有整體性的集合體，領導者應該具備強大的洞察力，對於組織外部與組織內部的問題有全盤性的了解、(二) 任務面向 (Task-Orientation)：服務領導者應該對於組織的未來有所掌握，能夠洞悉未來的脈動，並且設定社群的任務，讓成員能夠有方向去努力及成長、(三) 過程面向 (Process-Orientation)：服務領導者應該是要能夠建立社群，凝聚成員之間的向心力，讓組織成為一個完整的網絡，並且分享決策給社群內的成員們、(四) 人群面向 (People-Orientation)：服務領導者的重要工作之一就是讓成員有所成長，服務領導者在領導團隊時，必須以成員為中心，了解成員是組成團隊最重要的存在，因此，應時時傾聽成員們的意見，並且能夠具備同理心，同理成員的心境，讓成員感受到自己的感受是被在乎的，且服務領導者是一種去中心化的體現，因此，在領導方針上，應該以說服取代命令，讓成員感覺自己是被尊重而非強迫的執行某些行為，使成員從心理真正的接受工作。本研究者在進行本研究時，將使用以上所列出這四個服務領導面向策略做為觀察、訪談以及資料分析時之依據。

肆、小結

服務領導者在組織中扮演了類似於管家的角色，透過服務先於領導的概念，讓成員能夠感受到領導者的真誠，而後服務領導者再透過成員之信任與支持，慢慢建立起領導的實際影響力，領導者將不再是集權的指揮成員，而是透過領導者的渲染力和影響力，讓成員主動的為組織及領導者努力，並建立起互相信任的社群網絡，從此觀點而言，本研究認為，在教師自主權與互動性上需求較高的學共社群中，校長如能做為一個服務領導者，在建立學共社群時，運用服務領導的策略，去理解與傾聽成員，並與成員建立起信任的夥伴關係，讓學共社群成為一

個互信的專業團體，可能對學共社群有正面積極的影響。

第二節 學習共同體

本節首先探討學習共同體的意義，以對學習共同體有初步的了解，再討論學習共同體的理論基礎及運作層面，透過這三者來做為本研究的研究基礎

壹、學習共同體意義

學習共同體的概念最初由東京大學的佐藤學教授所提出。佐藤學提及，學習共同體的理念為以「公共性」(public philosophy)、「民主主義」(democracy)、及「卓越性」(excellence)作為主軸，(一)公共性：學校是以公共性為基礎的公共空間，因此教室應該成為能對外敞開大門的空間，讓多元的思考方可以交流、(二)民主主義：如同杜威的定義，意指「與他人共生的方式(a way of associated living)」，以民主主義所組織的學校，學校裡教師、孩子、家長都是學校的主人翁、(三)卓越性：所謂的卓越性，指的是不斷提升、追求完美的卓越性，在追求的卓越性的過程中，教育者與學習者應該謙虛學習(黃郁倫、鍾啟泉譯，2012)，意指，學習共同體應該是一個透過具有民主的公開工共學習來達到卓越的一種學習方式，在學習共同體中，教師透過開啟教室的大門，與校內其他教師們展開多元的思考交流，同時民主主義的概念也讓教師成為學校的主體，並且與孩子們同時追求卓越與成長。

佐藤學也提出，學習共同體之教師培育重點在於教師做為專家的「同僚性」，學校的經營的軸心設定為校內研習，學習共同體的學校必須保障每一個孩子的學習權的同時，也保障每一個教師做為專家的成長機會，佐藤學亦提到校內研習的功能應該是要促進教師的個性化成長(黃郁倫、鍾啟泉譯，2012)。由佐藤學的說法中可以發現到，學習共同體認為學校教師必須發展出同僚性，也就是指教師之間必須要互相扶持，教學相長，以讓各教師成為專家教師並且有成長。

紀家雄（2013）則提到，學習共同體是以學習圈的概念，透過引導，讓學生合作去建構知識，教學策略是以協同學習的方式去引導學生喜歡學習以及追求卓越。

另外，連俊智、林明地（2013）則是提及透過合作、自我管理以及組織民主的結合，可有深遠的改變，在專業的學習共同體中，成員們具備相同的專業基礎，容易溝通且能夠自我管理，因此組織需要專業共同體的看法時他們能夠提出符合專業的觀點。從連俊智、林明地對學習共同體的描述也可以發現合作的精神。余肇傑（2014）也提及，學習共同體是一種教育理念，在實踐學習共同體理念的學校中，學校不只是一個提供給學生能互相學習的地方，同時也是給教師們彼此交流成長的場所，家長和社區居民透過參與孩子的學習成為學習共同體的一份子，換言之，學習共同體包含了學生、教師、家長與社區人士或資源等，教師的教學不再是單打獨鬥的方式，而是在社群中有龐大的社會資源來支持

黃政傑（2013）則提到，學習共同體為學生教師家長三層次的學習共同體，學生的學習共同體，教師以學生的小組學習為核心，教師的學習共同體，重點在於如何改善學生的學習，並從別人的教學中反省自己，提升教學的品質，家長的學習共同體為，把教室開放給家長參與，讓家長能夠幫助教師一起設計課程。

以上各學者對於學習共同體都指出了共同的特點，即為學習共同體是教師們在專業成長上的一個學習團體，透過學習共同體的合作互相學習的精神，教師們可在課程的準備上得到更多不同的意見及支持，課程的內容能夠更有發展性，對於學生的學習自然更能有所助益。

貳、學習共同體理論基礎

學習共同體為一種教師相互觀摩、合作、共同學習的學習型組織，教師在學習共同體社群中，應該是有更高的專業與主體性存在，而學習共同體有以下的理論基礎存在：第一點為社會建構論，此項理論強調的是學習過程中如何透過環境及人際互動來達至個人成長，這點符合了學共社群中互相學習來成長的觀點；第

二點則是組織學習，此重點在於強調組織成員互相學習來達到成長，如果套用在學共社群中的教師身上，可能達到組織成員的成長；第三點是教師專業學習社群，教師專業學習社群一種教師共同合作的教師成長方式，透過互相觀課與互相討論的方式促進教師的成長，以下將透過文獻的分析來佐證以上觀點：

一、社會建構論 (Social Constructivism)

Kim (2001) 的文章中提及了社會建構主義的假設，分別為真實 (Reality)、知識 (Knowledge)、學習 (Learning)。Hausfathe (1996) 則指出，Vygotsky 認為兒童的發展是個處於社會中的複雜過程，社會的環境支持著兒童的發展，所以兒童如果能夠提早合作，未來就能夠獨立生活，Vygotsky 提出每個兒童都有其真實的發展層級以及潛能發展層級，這兩者的落差即為 Vygotsky 所說的近側發展區 (The Zone of Proximal Development, ZPD)。Newman, Griffin 與 Cole 認為，近側發展區存在於人們生們的生活中，當人們遇到無法獨自解決的問題時就會用上 (引自 Hausfathe, 1996)。Wood 與 Wood (1996) 則提及，Wood, Bruner 與 Ross (Wood et al, 1976) 介紹了鷹架理論 (Scaffolding) 的概念，其是一種成人給予學童支持，使之能夠學習如何獨自完成任務的做法。Rogoff 與 Wertsch 指出，鷹架理論提出後，與鷹架理論相似的近側發展區概念 (Vygotsky, 1978) 相對的較為衰弱了 (引自 Wood & Wood, 1996)。

從以上文獻中可以發現，社會建構主義的重點在於，人們透過互動與互相學習的方式，將個人內在的潛能發揮出來，如同 Vygotsky 之近側發展區所述，真實能力與潛在能力的落差是可以靠教導來填滿，以學習共同體而言，透過教師與教師之間的互動來達到知識的建構，而如將校長在學共社群中的地位來看，也可將鷹架理論所說的，請能力較強者幫忙搭建教師成長所需的鷹架，等到教師的能力成長後，校長的負擔也能夠相對減輕，因此，本研究推測社會建構理論用來作為學習共同體的基礎是可行的。

二、組織學習

Romme 與 Dillen (1997) 提到了，組織學習不只是被個人的學習過程所影響，也影響了組織中的學習者，並且將學習到的保存下來，這可以發生在操作、產出、象徵、儀式、迷思等等型式，因此組織學習可以被視為一個單一的行為者在行為時被組織的各種價值與信條所指引。從 Romme 與 Dillen 的說法中可以發現，組織學習在個人團體之間交互影響的一種學習歷程，而這些學習的歷程都將被保留，而組織成員的行為也會因為組織學習的結果而表現出待有組織價值的行為。

Kim (1993) 則指出，組織學習可以被視為一種源自我們個人學習的隱喻，因為事實上，組織學習就是經由個人學習而來的。Kim 的說法表達了，由於組織是由許多個人所組成，因此組織學習可以說就是源自於個人的學習。而 Miller (1996) 亦提到，組織學習是一種在組織中，從那些可以也願意在組織決策和影響他人時給予知識的那些行動者身上獲得知識的方式。如從 Kim 以及 Miller 的說法中，可以發現，事實上組織學是從個人學習做為基礎，透過組織成員中互相取得彼此的知識來提升個人與組織的內涵。另外，Bontis, Crossan 與 Hulland (2002) 提到，組織學習包含了將個人以及團體學習的內容嵌入到組織的非人面向，這包括了系統、結構、程序以及策略。以 Bontis, Crossan 與 Hulland 所述，組織學習是要能夠將個人以及團體所學習到的內容，加入到整體的組織結構之中，以促使組織的成長。

從以上的學者之說法中可以發現，組織學習能夠將個人的知識透入到團體之中，使得各成員能夠有更豐富的學習機會，透過這種互相的學習與交流，讓團隊的成員能夠帶者組織給予的價值信念以及知識去發揮自己所長，達到個人的成長以及組織的成長，學習共同體為一種互相學習的團體，組織學習的精神可以使得學共社群之成員互相交流以及互相學習更為深化，尤其學共社群的組織目標可以進入教師的心中，使教師帶著社群的價值信念前進，最終使得個人及社群更加的成長茁壯。

三、教師專業學習社群

教師專業學習社群是一個能夠達到教師合作學習以及讓教師投入工作、維持效能的辦法，這個方法已經出現在各個文獻中，在教師專業學習社群的模式下，教師一起工作並且透過持續的對話去檢驗教學的成效和學生的學習，以及發展與完成更有效的課程，這樣合作學習的機會，讓教師能在他們獨特的背景脈絡下學習、嘗試、反省新的教學，並且去分享個人的知識和專業（Darling-Hammond & Richardson, 2009）。孫志麟（2010）則將教師專業學習社群界定為由教師與行政人員一起組成的社群，教師及行政人員透過個人與組織間的互相合作，持續地追求學習與實踐，以改進成員的知識、技能等等，並提升組織的成長，最後實現學生在學習需求上的滿足。從 Darling-Hammond 與 Richardson 以及孫志麟這三位學者的觀點而言，教師專業學習社群已經漸漸的成為了一個常見的知識，是一種教師與行政人員們互相對話學習，並且分享彼此專業，以達成學生學習需求滿足的學習社群，或許可以說，教師專業學習社群在現今的教育現場中，改變了教師教學與準備課程的模式。

在 Hord（2009）的文章中，使用了建構主義（Constructivism）做為教師專業學習社群的基礎，其將教師專業學習社群中的「學習」與「社群」做出分別解釋，其在「學習」的部份指出，社群中的成員透過對於學生做多元的資料蒐集，瞭解學生哪些表現是好的，最重要的是這些蒐集到的資料中，越是被關注的部份，就越是學生表現不好的地方，教師們將學生的需求放在最優先的位置，並且去給予立即的注意，教師們透過這些資料，不斷地學習對於教學有助幫助的新策略，學習不是專業的附加品，而是一種成員們學會如何持續共同學習的習慣活動，而在「社群」的討論方面，Hord 指出，專業學習社群中的學習者應該要與同儕共同工作，且是一種建構主義的方式，因為建構主義揭示了學習就像是對資訊與經驗有所感知的過程，可以說，學習是社會脈絡下的產物，而 Hord 也說明了，以建構主義和教師專業學習社群的關係而言，「專業」、「學習」、「社群」三者的意義分別為

何，在「專業」的部份提到了，專業應該用熱情去致力於自身的學習和學生的學習，以及為此分享責任，而「學習」則是要在專業的努力下去學習知識和技巧，「社群」則是由成員集結在一起去做有意義的互動，以與成員做教學上重要的深度學習，並發展分享的意義及辨認分享的意義是連結到教學重點的。

從以上 Hord 將社群與學習概念拆解來解釋之後，我們可以理解，在教師專業學習社群中的學習，指的應該是成員們互相交流資料與學習，使教師進步，且共同針對學生的學習做出進步與改善，這在 Vescio, Ross 與 Adams (2008) 的研究中就提及了，教師專業學習社群的核心就是透過教師的進步來促成學生的學習進步。在社群的部份，Hord 認為社群是一種建構主義模式的團體，或許可以理解為，教師專業學習中的成員透過互相信任的合作方式，交換資訊與經驗，完成教師專業學習社群的成長，這是一種建構主義涵意中，透過與人和世界互動以學習的體現。

綜上所述，依照 Hord 的觀點來說，教師專業學習社群應該是一種隱含了建構主義脈絡的學習社群，教師們在此社群中透過專業的互相交流，合作學習等等的方式，去致力於學生的學習成長，並同時讓教師也得到專業成長。

然而 Stoll (2010) 則從「建立能力 (Capacity Building)」的觀點出發探究學習社群，其認為學習社群在各階層的教育系統中出現，學習社群是一種有所反思，成員之間透過互相支持與合作，去學習與研究如何幫助學生增進學習的團體，並且提到了，社群之概念不只是互相面對面如此而已，社群也會有較無形的一面，許多的人們透過了社會網絡來連結彼此，這包括了視團體為一種成員的聚集，以及分享共同的記憶，合作是大部分的社群的宗旨，雖然社群不一定是以學習為主，但是如從建立能力 (Capacity) 的觀點而言，學習就是社群的核心，這樣建立能力的社群是聚焦在學習上的。

從 Stoll 的觀點而言，將建立能力與社群做結合時，學習將成為重點，社群的成長必須依賴學習，如套入教師專業學習社群來說，教師專業學習社群就是教師

組成一個「社群」之後，透過「學習」的方式來成為學習社群，再加入合作的宗旨，就讓教師專業學習社群成了由教師組成，並且互相學習成長的學習社群。

如以 Hord 以及 Stoll 兩位學者的觀點而言，可以發現到，教師專業學習社群的意義可能可以從不同的面向去檢視，像是 Hord 從建構主義的角度剖析，Stoll 則從建立能力的角度切入，都給了教師專業學習社群不同的基礎面貌，因此，或許我們可以透過以上兩位學者的說法，理解出教師專業學習社群可能是一種主旨在建立能力，透過建構主義思維使教師互相交流成長學習的一種學習型社群。

另外，DuFour（2004）則直接地提到了何謂教師專業學習社群，透過發展教師專業學習社群的來促進學校的進步在現今已經成為一件廣為流行的事，但人們卻過度的認為教師專業學習社群可以解釋所有教育議題，這樣的狀況可能會失去教師專業學習社群的原意，而教師專業學習社群有三大重點，第一點是要確保學生的學習，這點指的是，教師專業學習社群的目的不是要讓學生「被教導」，而是要讓他們「有學習」，這樣簡單的思維轉變，對於學校卻有著深遠的影響，第二點是要有合作的文化，教育者應該要意識到，建立教師專業學習社群是必須要彼此互相學習，以達到共同的學習目的，因此，應該要建立合作學習的文化，第三點則是要專注在產出上，教師專業學習社群用產出的效能來做評價，讓學生的學習成效提高是教師專業學習社群的例行工作，每個教師團隊都要去理解學生的程度，並且為學生設定欲達成之目標，然後共同合作去達成目標，以及定期提供學生成長的證據。

從 DuFour 的解釋中可以瞭解到，教師專業學習社群的目標應該是著重在學生有真正的學習上而非只是教師把教學設計好，且必須要以學生的學習成效做為教師專業學習社群是否成功的評價，而在教師團隊面向來說，互相學習與合作是很重要的一點，這在 Hord（1997）的研究中也提及了，教師專業學習社群是透過分享領導以及成員間互相合作的方式，讓學校組織成員和學生都能夠得到進步的一種社群。因此可以看出，在教師專業學習社群中，互相學習的概念應該是一個不

容忽視的要件，教師專業學習社群組成了教師團隊，如果此團隊組成後鬆散不堪，成員缺乏互動，依然各自為政，沒有互相學習的交流，那麼教師專業學習社群可能無法有明顯的成長。

綜上所述，教師專業學習社群應為一種將學習視為重點，讓一群具備共同願景與熱忱的教師，在專業成長的思維之下，透過共享價值與目標及互相合作與分享教學經驗的學習方式，致力於提升教學效能與學生學業成就，共同為組織與個人進步努力的學習型組織。本研究中之學共社群，即類似此種教師專業學習社群之概念，而本個案研究就將學習共同體中的教師社群通稱「學共社群」。

四、小結

透過學習共同體理論基礎的探討，我們可以梳理出以下幾個重點：

(一) 學習共同體透過社會建構理論，形塑其互相學習的基礎，教師與教師之間的互動讓教師的專業能力能夠有所提升，而校長在其中也扮演著帶領者的角色，使教師能有潛力發揮的可能性、(二) 組織學習是一種從個人學習到團隊的歷程，透過組織學習的方式，各成員能夠學習到更多彼此之間之不同的長處及優點，讓個人及組織更加成長，在學習共同體，使用組織學習的方式，應能有效的讓社群中之教師有更多互相學習的機會、(三) 教師專業學習社群透過互相學習觀摩達到教師專業成長，這樣的精神可作為學習共同體運作之基礎。

學習共同體的理論基礎帶給了學習共同體運作時的基本方向與模式，從社會建構理論提出的互相學習成長，到組織學習指出的成員共同學習彼此長處，再到教師專業學習社群之合作之內涵，都能夠給予學習共同體在執行面上有所啟示。

參、學習共同體運作層面

一、教師方面

佐藤學教授對於教師在學習共同體中的任務提及，為了建構孩子們的協同學習關係，建構教師成為專家的協同學習關係，就經驗而言，必須有上百次的縝密的教學研究（黃郁倫、鍾啟泉譯，2012）。依照佐藤學教授的說法來看，學習共同

體中教師的角色應該是要能夠互相合作互相學習的教學及學習專家，在進行課堂教學之前，教師們應該要能夠針對課程進行教學的研究。國內學者潘慧玲、陳佩英、張素貞、鄭淑惠與陳文彥（2014）提到，學習共同體中之教師學習共同體有以下三重點，第一點為運用共同備課、公開授課/觀課、共同議課三部曲來做課堂之教學研究，第二點為藉由教師的分享與反思去促發教師之學習驅力，最後則為透過教師協同合作來發展教師之教學與實踐知識，因此，教師參加學習共同體可以透過共同備課去分享敘事與經驗性學習等等，並藉著開放教師與共同議課，以學生之學習事實為中心來進行討論並且對話，可以使教師在專業發展以及建構教學的過程中更感覺有同伴之支持，可得到加倍的成長。從潘慧玲、陳佩英、張素貞、鄭淑惠與陳文彥的說法中也可發現，學習共同體會透過教師之間的互相合作、共同備課等等的方式，讓教師互相對話與成長，且感覺有夥伴支持能夠達到更好的效果，這與教師專業學習社群的合作精神相同。

而對於學習共同體中教師社群的三部曲流程，吳俊憲等人（2016）透過統整各學者論點以及我國之教育現況，歸納出適合的課例研究實施步驟，（一）設計簡案：由於教師可能有許多教學與行政之雜務，因此可以先請公開授課之教師先擬教學設計之構想，提供給要觀課的教師，來減少討論時間、（二）商議教案：針對設計教案者來提回饋，回饋中包括了學生學習目標，課程理解事項、教師之提問內容與跳躍伸展鷹架等，以增加授課者的信心，並且幫助修正教案、（三）觀課學習：每位觀課教師都有一份觀課紀錄表，內容包含了學習目標、授課提問內容等等，教師藉著多角度的學生觀察記錄，作為後續研究的依據、（四）分享學習：授課結束後進行議課，由授課教師說明教學設計理念、心得、困境，觀課教師則是提出觀察學生的發現、（五）檢討彙整：授課教師將觀課教師的紀錄及經驗分享做整理，並觀看錄影帶來進行反思及摘錄，以建立完整的學習脈絡，也可搭配學生學習文件分析，以補觀課不足之處。

依照吳俊憲、吳錦惠、紀蘆珊與姜宏尚之說法可以發現，學習共同體中，從

課程設計之初始階段，經過公開觀課，到最後公開觀課結束後的討論，皆應該是由所有社群內的教師共同參與討論，可以理解到，學習共同體的同僚性精神在學習共同體的三部曲中都扮演著重要的角色。

佐藤學也提及，校內的研習之原則應為：(一) 研討的對象不在於如何教，而應該將重點放在課堂發生的事實上、(二) 觀摩者在觀摩後不應該是對教學者提出建言，而是應該闡述在觀摩了這節課後自己學到了什麼，透過多樣的心得來交流學習、(三) 在研討中，觀摩者不應該緘默不語，應該要實行民主型研討，不讓高談闊論者支配(黃郁倫、鍾啟泉譯，2012)。由此可以看見，佐藤學認為的教師的課後討論，應該是要保持者民主風氣的討論，觀摩者對於教學者的態度不應當是給予指教，而是應該表達自己在觀摩中看見了哪些教學事實，並且表達自己的看法，從中互相學習交流才是。綜上所述，在教師方面，學習共同體主要的做法應該是讓教師組成能夠共同學習成長的同僚性社群，教師在社群之中透過不斷地溝通與反思，將學習共同體三部曲的備課、觀課、議課共同完成，才能達致專業成長的目標。

二、學生方面

佐藤學提出，所謂學習，是與世界、他人、自己的的相遇及對話，我們透過與他人的合作與多樣的思想碰產生與雕琢自己思想，從這個意義上來說，學習本就具有協同性，是基於與他人協同的伸展與跳躍的學習(黃郁倫、鍾啟泉譯，2012)。從佐藤學的說法中可以發現，學習共同體的精神在於學生能否與他人進行合作交流以產生更多的學習，以達到伸展與跳躍之學習。而 Panitz (1999) 指出，協同學習是一種偏向個人哲學的思維，在許多人與人聚集的團體或場合都能見到，強調與尊重團體成員之能力與貢獻，團體成員的行動是權力分享與責任接受的。Panitz 的說法表示出協同學習代表著成員們能夠互相的學習及貢獻，這可以回應到學習共同體中，同學們之間互相幫助，由能力較好之同學給與還未學習完成的同學幫助。

佐藤學提到協同學習並非以往的分組學習，分組學習重視組別的一致性，協同學習追求的是學生思考以及見解的多樣性，協同學習需要的是每一個人多元學習的互相交流、每位學生在平等的地位中學習（黃郁倫、鍾啟泉譯，2012）。

由此可以瞭解到，協同學習中，重點要放在學生是否有真正的個人成長，而這些協同學習過程中的真正的成長，需要透過夥伴之間的互相交流，也就是小組內學生的互相交流與幫助，讓每個學生都有各自伸展跳躍的機會，誠如卯靜儒（2015）提到，學生的學習，是複雜、個體、集體的，充滿了摸索的過程，學習共同體的教室風景，正試圖在複雜的學習環境中，創造出一種新的社會關係，在學共的觀課及議課中，常常發現學生會在公開觀課中變的愛現或沉默，或集體互動下，產生大於文本理解的另類學習，集體的觀課議課，多雙眼睛及心靈，就像慢速播放師生的互動細節，一種共構的課程可幫助我們看見學生詮釋現象學上的學習經驗，一種內外互動的意義生成及個人轉變的過程。從此可以理解到，學習共同體的學生在互動的過程中，常常出現想像不到的學習風景，讓學生的學習在實質與內涵上產生真正的學習改變。綜上所見，學生在學習共同體中，應該要透過學生與學生之間的互動與幫助，來達到伸展跳躍的目標，使得學生們能夠共同成長。

肆、小結：

綜上所述，學習共同體意旨為由一群有共同願景與學習熱忱的教育專業人員、能夠互相幫助協同學習之學生、社區資源人士所共同組成之教學與學習團隊。在教師方面，透過教師在學共社群之中彼此分享共同的願景與價值、互相研討與交流、分享教學經驗、發揮團隊學習的精神，能使得教師自身能夠得到專業成長，以及讓學生學習成效的提升，以此而言，學共社群應須要有明確的願景目標以及較強烈的團隊意識，以及領導者在精神與物質上的支持，且教師們在學共社群中也要有高度的自主性，在這樣的情況之下，校長服務領導策略能發揮關懷面的精神支持以及權力下放並致力成員成長，因此，本研究者認為，校長服務領導策略

應能對學共社群產生正面的影響力。

第三節 校長服務領導與學習共同體相關研究

壹、校長服務領導與學習共同體相關研究

一、國外校長服務領導與學習共同體相關研究：

在 Thompson, Gregg 與 Niska (2004) 針對了校長領導與教師專業學習社群以及學生學習之關連做研究，使用質量並用的研究方法，研究結果發現校長的領導讓教師們在教師專業學習社群組織中皆感到更有能量，且在決策上變得更有效率，同時也對學生的學習有助益。而在 Black (2010) 的研究中，針對了國民小學的校長與教師做了質量並用的組織氣候與服務領導的相關研究，研究顯示出服務領導對於組織氣候有正向的幫助，其認為未來可以往校長的專業發展和訓練，讓校長增進服務領導的能力之研究方向進行。另外在 Shaw 與 Newton (2014) 的研究則是針對了高中教師對於知覺校長服務領導後，其滿意度以及願意留在原校工作的意願之量化研究，研究結果顯示，教師的工作滿意度與覺知校長服務領導等級呈現正相關，研究也顯示教師覺知校長服務領導的程度與教師留在原學校的意願呈現正相關，Shaw 與 Newton 也認為應該要更注重校長在服務領導與其價值上的訓練。

Taylor, Martin, Hutchinson 與 Jinks (2007) 進行了校長服務領導行為的量化研究，研究建議新的領導遠景應為服務與管理職的概念，甚至是對於追隨者賢明。Salameh (2011) 針對約旦的學校教師做了關於校長領導覺知的量化研究，研究結果指出提倡服務領導之決心能夠讓領導者了解服務領導的好處且讓成員增加對生涯的滿意度，且給予服務領導的訓練，能夠提升管理者的服務領導技巧以及提高成員的工作滿意度，最後也建議能夠研究其他教育部門以確認服務領導的確是教育的根基。Zhang, Lin 與 Foo (2012) 則是針對了新加坡的學校進行了服務領導與

集權式領導的喜好研究，研究結果顯示服務領導較為受到歡迎，但也不能忽略集權領導的重要性，Zhang, Lin 與 Foo 認為服務領導與集權型領導的混和領導是一種趨勢。

從以上國外對校長服務領導的研究來看，研究結果幾乎都有顯示校長服務領導是能夠對於教師的感受造成影響，像是滿意度與教師留在原校工作的意願，因此，雖然這些研究非直接針對校長服務領導與學習共同體的相關做研究，本研究認為依然有其參考價值，而在目前針對校長服務領導與學習共同體的相關研究大部分都是量化研究的情形之下，相信本研究以質性研究角度出發，針對學習共同體與服務領導能提供教育現場一些參考價值。

二、國內校長服務領導與學習共同體相關研究：

目前國內並無發現對於校長服務領導與學習共同體直接的相關研究，大多是校長服務領導對於組織公民行為或是對組織氣氛、組織承諾或組織文化的影響。

以校長服務領導組織公民行為為研究主題的有謝豐宇（2012）對國民中學教師進行之國民中學校長服務領導、教師組織公民行為與教師教學效能關係的量化研究，研究顯示國民中學教師知覺校長服務領導屬中上程度且國民中學對校長服務領導有正面的知覺感受、校長服務領導對教師組織公民行為與教師教學效能也有顯著正相關，研究也建議校長應展現服務領導行為，建立制度化的互動交流平台，並鼓勵教師參與行政事務，擴大教師參與學校事務層面。胡雅棠（2008）則以台南市國民中學為例，對國民中學教師進行教師覺知校長服務領導與教師組織公民行為的關係之量化研究，其研究指出，台南市國民中學教師在校長領導量表的知覺屬中上程度，在教師組織公民行為量表的知覺也屬中上程度，而台南市國民中學教師覺知校長服務領導與教師的組織公民行為有顯著正相關，研究則建議校長應同理支持教師合理意見並適時關懷教師與滿足其需求，校長應鼓勵參與各項行政工作及會議，賦權增能共同參與，以及校長應展現高度服務領導行為，提升教師組織公民行為。

在校長服務領導與組織氣氛的研究部份，陳俊吉（2011）對於國民小學教師進行了知覺校長服務領導與學校組織氣氛關係的量化研究，研究結果顯示桃園縣國民小學對於服務領導大多知覺良好，其中以「謙遜服侍」、「增權賦能」為最佳，校長服務領導與學校組織氣氛也呈現明顯正相關，此研究也建議國小校長應多展現傾聽同理，以行動展示對教師感同身受，並降低指示行為，讓教師發揮專業，且增加教師互動機會，以提升組織氣氛。

而校長服務領導與組織承諾的研究則有林慈愛（2009）針對高雄市國民小學教師進行校長服務領導知覺與組織承諾之相關的量化研究，研究顯示國小校長服務領導的知覺情形良好，其中以「理性說服」表現最佳，也顯示國民小學教師對校長服務領導的知覺越強，組織承諾的知覺感受也越高，研究也建議教育行政主管機關，在校長會議或校長進修活動中，增列服務領導相關議題進行研討，以及建議校長傾聽瞭解教師的想法，適時關懷滿足教師需求，並建立組織成員溝通與經驗分享的管道，鼓勵教師參與各項行政工作及會議。

校長服務領導與組織文化的研究則是張文本（2011）針對國小教師進行的校長服務領導、組織文化與創新經營效能關係之量化研究，研究表示校長服務領導越積極，學校的組織文化越佳；校長服務領導越積極，創新經營效能越高。

除了以上校長服務領導與組織層面的相關研究之外，也有服務領導與學校效能相關研究，例如湯發安（2008）的研究為桃園縣國民小學校長服務領導與學校效能關係的量化研究，研究對象是國民小學教師，研究的結果顯示桃園縣學校校長領導與學校效能均屬於中上程度，而學校服務領導與學校效能有中度正相關，結果也顯示，服務領導對學校效能有預測力，可見服務領導的程度越高，學校效能也越好。康靜慧（2013）則針對國小教師進行了新竹縣國民小學校長服務領導於學校效能關係之量化研究，研究結果顯示，國民小學學校校長服務領導現況達高等程度，而學校效能現況達高等程度，國民小學學校教師校長服務領導對學校效能具有一定的預測力，其中以「行政管理領導」層面最具預測性，研究建議國

民小學校長應多利用「利他熱誠」的行為，能以真誠正直的精神，以同理心站在教師的立場來看問題，簡化行政程序以提升教師教學效能與行政效率。

其他也有校長服務領導與教師工作滿意度及服務意願的研究，黃金印(2011)對國民小學教師進行了臺北市國民小學校長服務領導與教師工作滿意度關係之量化研究，研究結果顯示，臺北市國民小學校長服務領導行為屬於中高程度，以愛與榜樣層面知覺最高，服侍謙遜表現相對最低，國小校長服務領導與教師工作滿意度具有積極正向的關係，研究建議教育行政主管推動校長專業展計畫，提升校長服務領導知能、推動教育人員專業發展計畫，使教育人員皆有進修管道，增進服務領導知能，也建議國小校長應充實服務領導知能，協助教師建立正確的教育觀，以達成學校教育目標，宜把握時機，展現說服倡導、服侍謙遜的功力，以達成激勵成長的宏效。

林翠霞(2009)則對國民小學校長及教師進行了國民小學校長服務領導與教師服務意願之量化研究，研究結果顯示中部五縣市國民小學校長服務領導之整體情況屬於「中上」程度，以傾聽服侍層面表現最高，而發展願景層面表現相對較低，中部五縣市國民小學教師服務意願之整體情況屬於「中上」程度，以服務理念層面表現最高，而工作態度層面表現相對最低，研究建議提升校長服務領導之教育專業素養，強化學校經營功能。

許德便(2012)的研究針對國民中學教師進行了國民中學校長服務領導、教師教學創新、社群互動與學校效能關係的量化研究，而研究結果顯示國民中學校長服務領導能力越強，教師教學創新性越高，教師互動表現越好，學校效能就會提升，而國民中學校長服務領導與社群互動之間呈現顯著正相關，與學校效能之間也呈現顯著正相關，研究最後則建議教育行政機關宜安排校長服務領導進修研究課程，以期深化校長服務領導理念與特質，校長宜培養服務領導之理念，應注重「真誠感召」之領導特質，以提升學校效能，善用服務領導，用謙恭處事、真誠感召態度與同事相處。

另外還有教師知覺校長服務領導的研究，像是王希孟（2012）對於新北市國民中學的教師進行了知覺校長服務領導的量化研究，研究顯示新北市國民中學教師對校長服務領導均有正面的看法，且認為服務領導很重要，而不同背景變項的教師對於知覺校長領導的情形有所不同。

綜合以上國內服務領導與學習共同體相關研究的討論，發現到並沒有直接研究服務領導與學習共同體相的研究，且以上的所有研究都是量化研究的取向，因此，本研究從質性研究的角度研究校長服務領導與學習共同體相應可以提供國內教育現場一些新的建議與觀點。

貳、其他學習共同體相關研究

方峻憲（2015）針對南投縣的學習共同體教師的課程意識，使用的是質性研究，研究結果發現，教師的課程意識，包含對專業知識、自我、環境、實踐，在實施學習共同體後都產生轉變；教師的課程意識會從教師的角色、提問以及對話中得到實踐；教師的課程意識的提升會受到不間斷的自我覺察、改變與行動的勇氣、主動尋求精進、創造與同儕對話機會四個因素所影響。

吳俊憲等人（2016）則是透過質性研究的方式，針對以學習共同體為焦點來研究教師專業學習社群如何推動精進教學，研究結果顯示，教師透過共同備課可以促進教師團隊合作、入班觀課可以增加教師嘗試不同教學方法的意願、共同議課能讓教師共同反思，增加教師的同僚性；學生的學習成效也透過調整學生做未來培養學生聆聽得尊重態度，教師扮演學習促進者的角色來讓不同程度的孩子能在課堂中學習，提升學生學習成效；學校行政面則是透過理念溝通、相互觀摩等模式來提升與凝聚教師共識，尤其當主管親身參與支持，可更促使社群順利運作。

陳淑婉（2014）研究的內容則為學習共同體運用於閱讀教學方案的研究，研究方法為質性研究，研究結果發現，運用學習共同體理念在閱讀教學上能夠激發學生的學習意願，進而提升學生學習效果，且能培養學生耐心傾聽與關懷尊重他人的態度，協助落後學生融入課堂教學的活動。

游秀靜與唐淑華（2015）透過個案研究法，研究學習共同體的公開授課如何促進教師專業成長，研究結果顯示，個案教師認為授課前的共同備課、教學中的共同觀課、教學後的回饋會談等做法，與傳統的教學觀摩不同，對個人產生重要影響，透過公開授課的方式讓他被看見，也讓他看見課堂中許多動人的學習風景，也因看見學生的改變，促使了其願意持續專業成長的心，進而在專業成長上產生重要轉變。

張錫勳（2016）則利用質性研究法作為研究方法，並有透過學生學習表現的量化資料作為輔助，研究國中生物教師如何透過學習共同體的理念來進行課堂差異化教學，研究結果顯示彈性分組的教學策略，讓學生有機會在不同小組內進行適性的學習，能對學生的生態概念學習有所幫助，有助於學習動機及學習成效之提升。

肆、相關研究小結

從以上的討論中可以發現，目前並無針對校長服務領導與學習共同體的相關研究，但依然可以看見對本研究有所助益的資料，例如在校長服務領導部份，許多研究指出校長服務領導能夠對學校組織氣氛、組織承諾有正面的影響（林慈愛，2009；陳俊吉，2011；Black, 2010），亦有研究結果顯示校長服務領導對於學校效能有所提升（康靜慧，2013；湯發安，2008），或是有研究指出服務領導對於教師滿意度有正面影響（林翠霞，2009；黃金印，2011；Shaw & Newton, 2014），從以上這些研究可以看出，服務領導是能夠對於組織氣氛、學校效能以及教師滿意度有所幫助的。

而從以上與學習共同體相關的研究之中，可以發現到同時對教師以及學生都有所影響，在學生方面，研究指出學生會因為學習共同體的合作學習，而讓學習成校有所成長（陳淑婉，2014；張錫勳，2016），教師因為學習共同體的合作理念，而在教學上有更多互相的交流，讓教學更加精進（方峻憲，2015；游秀靜與唐淑華，2015；吳俊憲、吳錦惠、紀蔭珊與姜宏尚，2016），可以發現到，學習共同體

的合作理念是能影響學生與教師的成長的。



第三章 研究設計與實施

本章為研究的設計與實施，總共分為六節，第一節為研究取徑、第二節為研究架構、第三節為研究對象、第四節為研究實施、第五節為資料處理、第六節為研究信實度、第七節為研究倫理。本研究之研究方法為個案研究法（Case Study），研究者將進入臺北市快樂國民中學（匿名）之現場，研究校長服務領導策略於學習共同體之實踐。

研究者以參與觀察法（Participant Observation）進入個案學校現場，針對校長服務領導策略在快樂國中學習共同體中之運用作客觀的觀察與記錄，再將收集到的觀察記錄做編碼與分析，統整歸納出校長運用之服務領導策略如何在學習共同體中實踐。研究者同時也以半結構式訪談（Semi-structured Interviews）的方式，訪談臺北市快樂國民中學之善校長（匿名），藉由訪談的結果，探求該校之校長在領導學校與學習共同體時所使用的服務領導策略，另一方面，透過訪談學共社群之教師，了解教師對於校長服務領導的感受，並綜合整理校長與教師的訪談內容，以了解是否校長服務領導策略能對學共社群在建立與成長之上所助益。最後，研究者會將參與觀察之結果與半結構式訪談所得到之結果以及文獻探討的內容做三角檢證比對，以梳理出校長服務領導策略如何在學共社群中實踐以及給予學共社群哪些實際助益。

第一節 研究取徑

壹、研究方法

一、個案研究法（Case Study）

個案研究法（Case Study）為一種透過研究特定對象的方式，以描繪出某一場域之現象之前因後果的研究方法。Yin（2003）指出，個案研究是一種探究真實生活現象經驗式探索，當那些現象和脈絡沒有明確證據時的更是常用到的方法，個案研究處理特殊的情境，依賴多重的證據資料來源，且能因為過去有發展出好的

個案研究模式而使資料收集與分析的方法更完善。葉重新（2004）則指出，個案研究是對特別的個人或團體做完整的資料收集之後，再深入分析其問題之原因與結果，其也提出了個案研究法的四個特徵，分別為（一）注重個體之研究、（二）以多元方法收集個案的資料、（三）對個案進行深入分析研究、（四）研究問題不只限於異常行為。王文科與王智弘（2006）則提出，個案研究法是以一個整體的社會單位為研究對象的研究方法，這種單位可能是一個人、家庭、社會團體等等，而個案研究法是需要直接觀察以及有系統之訪問的。

本研究選用個案研究法，針對快樂國中進行深入研究，使用參與觀察法與半結構式訪談來收集資料，並分析此所學校的獨特脈絡與現象，描繪出此校校長之服務領導策略在學習共同體中之實踐。

（一）參與觀察法 (Participant Observation)

參與觀察法 (Participant Observation) 是透過研究者本身進入研究場域來觀察並研究的研究方法，Vidich (1955) 提及，參與觀察法能夠讓研究者緊抓對於受訪者有意義的資料，而這些資料是對受訪者有意義的媒介和符號。Schwartz 與 Schwartz (1955) 則是認為參與觀察法是一種研究者為了維持科學研究目的而存在於社會情境中的研究過程，研究者用面對面的方式做研究，參與被研究者的生活並收集資料。陳伯璋 (1988) 指出，參與觀察法之用意通常不在於要驗證某種理論，而是在於給予現象之過程較完整的資料，以深入的去理解某種現象。綜上所述，可以了解到，參與研究法是一種由研究者進入現場，並從社會情境中找出有意義的現象的資料蒐集方法。

而在 Gold (1958) 針對了參與觀察法的四種研究者角色做出了說明，第一種是完全參與者 (Complete participant)，這一類型的觀察者不會讓被觀察者知道自己的身分以及目的，並盡可能自然地與成員互動，第二類的研究者為觀察的參與者 (Participant-as-observer)，這一型的觀察者與完全參與者很相似，但是會將自己的身份與目的告訴被觀察者，第三類為參與的觀察者 (Observer-as-participant)，這

類型的觀察者會有較多正式的觀察，但與被觀察者的關係是較為表面的，第四類為完全觀察者(Complete observer)，這類型的觀察者採用的是不與被觀察者互動，完全從旁觀的方式進行觀察。本研究者在在此研究中使用參與觀察法時，是以偏向參與的觀察者(Observer-as-participant)的方式進行，雖然希望能以不打擾被觀察者日常行為的方式進行第三人稱角度的觀察，但在研究之參與觀察過程中，研究者發現到自身與被研究者的互動事實上是在所難免的，因此選用參與的觀察者(Observer-as-participant)之方式進行研究，能讓被研究者了解研究者之目的，使其更信任研究者且自然地與研究者互動，令研究者之研究能更加順利進行。

(二) 半結構式訪談法 (Semi-structured Interviews)

半結構式訪談法 (Semi-structured Interviews) 使用的是一種介於結構式訪談 (Structured Interviews) 與無結構式訪談 (Unstructured Interviews) 之間的訪談方法。Braun 與 Clarke (2013) 說明了，結構式訪談 (Structured Interviews) 是研究者會事先將問題以及回答的方式做預先的設定的訪談方式，而半結構式的訪談則會先準備好訪談稿，但不會嚴格地遵守，訪談者與受訪者有機會去討論那些研究者沒有預期到且不遵照訪談稿來進行的重要議題，因此研究者必須是要保持彈性的，無結構式訪談法 (Unstructured Interviews) 則是研究者會準備主題式的問題訪問受訪者，訪談的進行是受訪者導向的。Olsen (2012) 則指出，半結構式訪談通常會較無結構式訪談要來的有系統及預先準備。半結構式訪談不完全依照訪談稿的內容進行訪談，而是將訪談稿做為訪談的基礎，不給予被訪談者結構式的限制，取而代之的是使用較多開放性的延伸問題，以更能描繪出被研究者的聲音。Berg (1995) 亦提到，半結構式訪談會有預先準備好的問題，且會系統地詢問受訪者，但訪問者有偏離預設問題的自由，期待訪問者能夠藉此探究出超越預期問題的內容。

綜上所述，本研究選用此種訪談方式的原因為，結構式的訪談容易讓受訪者的想法被侷限，無結構式的訪談又容易讓問題失焦，如運用介於其中的半結構式

訪談法，就能夠給予受訪者有較為自由表達想法的機會，且不至於對於本研究的研究問題失去聚焦性，對於校長在面對學習共同體的態度，以及教師感受校長對於學習共同體的領導上，可能有機會得到較為真實的聲音。



第二節 研究架構

本研究之研究架構依照第一章研究問題與第二章文獻探討內容，透過服務領導之人格面向特質、任務面向策略、過程面向策略、人群面向策略，以研究校長服務領導在學習共同體中之實踐。本研究之研究架構如下圖 3-1：

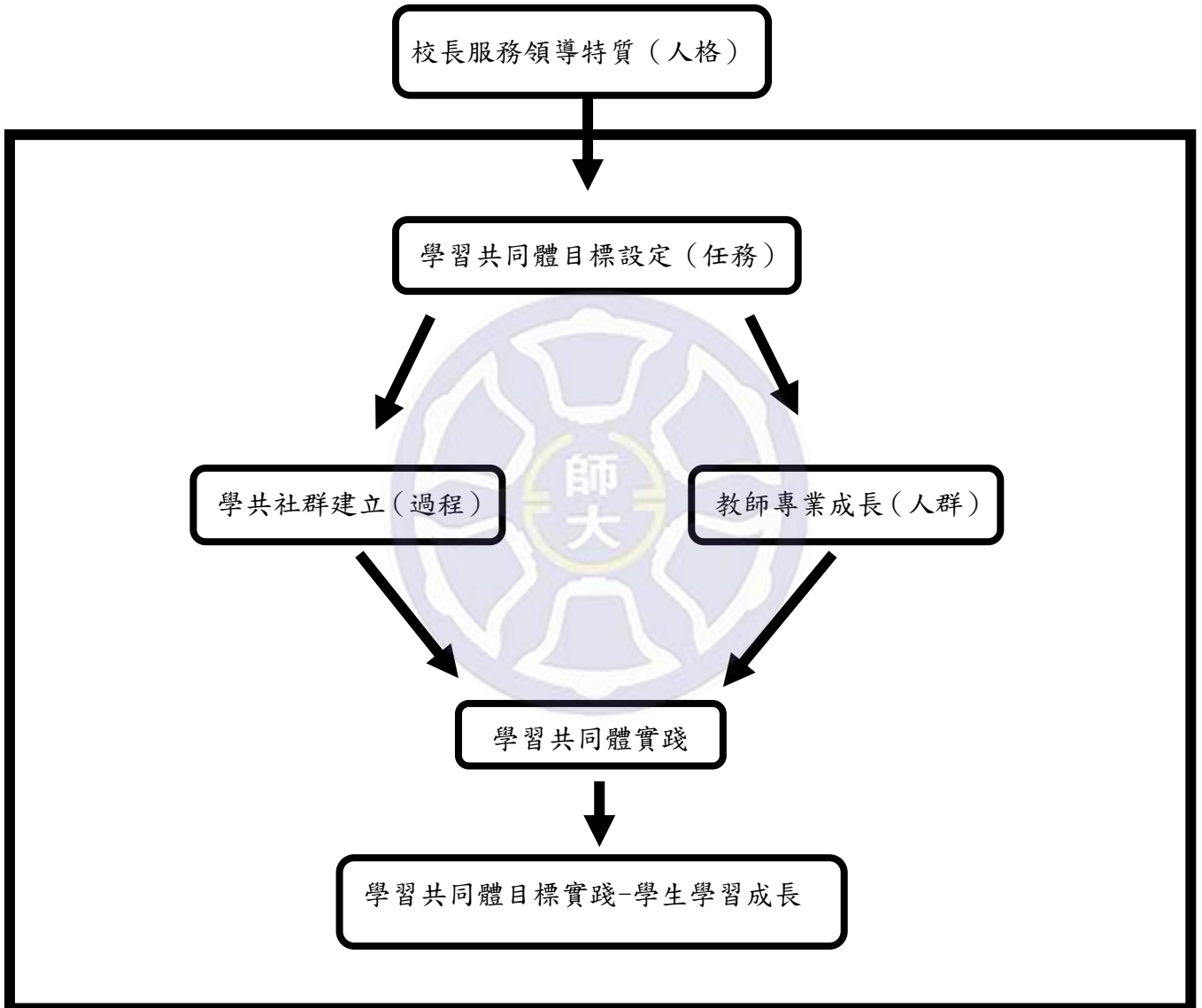


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：研究者自行繪製

第三節 研究對象

壹、研究場域的選取

本研究在選定研究題目之時，即對於校長領導以及學習共同體甚感興趣，而本研究者之指導教授由於對於本研究之個案學校快樂國民中學以及善校長有所了解與熟悉，因此本研究者在透過指導教授的帶領之下，得以得到快樂國民中學善校長的首肯，進入快樂國民中學進行實際的現場觀察，而快樂國民中學善校長在學習共同體推動上，尊重教師的意見，與教師建立一種合作夥伴的關係，而教師對於教師專業學習社群的推動也是抱持著投入的態度，因此本研究者認為快樂國民中學是很適合研究校長服務領導策略在學習共同體中實踐的場域。

貳、研究場域背景脈絡

一、快樂國民中學背景素描

本研究之研究場域為臺北市快樂國民中學，教師人數 112 人，學生人數為 1563 人，學校普通教室 47 間，專科教室 21 間，活動場地寬廣，且此校有各科的專業學習社群活化教學知能工作坊，其辦理方式包括學習共同體與合作學習等模式，在共同備課、觀課、議課上，各科也都頻繁的進行，是很好的研究場域。快樂國民中學從 93 學年度起就連續五年申請了臺北市教學輔導教師方案，也從民國 96 年起陸續申請辦理教師專業發展評鑑計畫，100 學年度起則開始申辦多年期計畫且依然進行中，並且多年與國立政治大學以及國立臺灣師範大學等師資培育中心合作辦理教材教法的實施計畫以及實習教師合作計畫，快樂國民中學的各領域在每個學習也都會辦理教學觀摩，這些「同儕觀課」的模式，是有助於「學習共同體」的實施的。快樂國民中學目前進入實施學習共同體的第三年，學習共同體進入快樂國民中學的契機是緣由該校有老師閱讀了日本佐藤學教授的學習共同體一書，而在同年，臺北市政府教育局就發佈了學習共同體的推動新聞稿，讓快樂國民中學有了進行學習共同體的可能，在政府的支援之下，該校校長爭取到了讓成員有去日本跟著佐藤學教授參訪學校的機會，透過三位成員到日本參訪的經驗，將最

真實的學習共同體精神帶回了快樂國民中學，同年9月，臺北教育局開放臺北市國中、高中學校申請「試辦學習共同體及授業」計畫，快樂國民中學加入了申請行列，並獲選為臺北市學習共同體的前導學校之一，並因此開始了共同備課、公開觀課、共同議課的學習共同體，快樂國民中學善校長表示，快樂國民中學在學習共同體引進前雖有類似概念的社群，但並無系統性的備課、觀課以及議課，且科目也較少，直到了臺北市政府推動了學習共同體後，快樂國民中學的學共社群才有系統的發展以及推廣到學校的各個學科之中，而善校長在此過程中也全力推行快樂國民中學之學共社群，發展至今，快樂國民中學的學習共同體皆有了固定的社群共備以及觀課議課的活動，且快樂國民中學共有12個學共社群，發展蓬勃，善校長認為，學習共同體的推行給了社群之發展很大的幫助。

此校在學共社群的發展上，有著良好的互相信任氣氛，而這是由於此校本身原本之學校組織氣氛就屬信任，快樂國民中學的學校教師流動率低，校園也是溫馨和諧的氣氛，同儕之間因為長期相處而感情融洽，因此在進行學共社群時就將此種信任的氣氛延續下來。

從上述而言，快樂國民中學的教師社群是從臺北市開始推行學習共同體時就已經在這方面有所行動，其也從臺北市推行之初就辦理學習共同體到現在，且發展至今已有固定的學共社群系統，且校長也積極的爭取學校在學共社群進步的可能機會，因此，此研究場域應為適合研究校長服務領導策略在學習共同體中實踐之適當場域。

二、個案研究善校長素描

本研究的個案校長，善校長，是第三年擔任快樂國中的校長，擔任快樂國中之校長也是其首次擔任校長的職務，本研究者在親身與之接觸之後，可以感受的到其身上所散發出來的親切特質，從他的說話與談吐方式中本研究發現其是一位沉穩且條理清晰的校長，從旁觀察他與成員的互動，也時常發現他與成員在非正式交流的互動上是頻繁的，這讓本研究認為，善校長是位能與成員建立良好

關係的校長，在服務領導的策略使用上，善校長在社群中是以非主導的協助作為在帶領社群，且善校長樂於與成員建立關懷的關係並致力於成員之成長，因此，本研究認為，選擇此一場域研究應能有所收穫。

三、個案研究社群素描

(一) 八年級國文科社群

國文科學共社群在推行之初其實是三個年級為一個社群的，但是因為在共同備課上，三個年級合在一起的話沒有辦法針對各年級的需求做共備，因此拆成了七、八、九年級三個社群，八年級國文科學共社群也就因此獨立建立了起來。快樂國民中學八年級國文科教師學共社群算是快樂國民中學的元老社群，因此在分工與共備的模式已經有非常明確的制度與模式，主要是要課本的課程設計共備為主，較為特別的是，由於八年級國文科教師大多為八年級導師，因此就在同一個辦公室中建立了辦公室文化，這幫助了成員在正式備課時間之外有了更多的互相討論與成長的機會。八年級國文科是在快樂國民中學推行學共社群之初就已經開始運作，雖然當初國文科三個年級為一個社群，但在拆成三個社群之後，八年級國文科由於人數較多以及教師較資深，因此成為了校內領頭羊社群，在社群的運作過程上是處於一個相對於生物科社群穩定的完整社群，社群中老師們的共備目標非常明確，且互相在私下的交流也非常豐富，是很穩健的社群

(二) 生物科社群

生物科學共社群由於人數較少，在今年的小田園水稻課程推行之前，是由其中的兩位老師在進行共同備課，而備課內容也是偏向活化課程的部份，但在今年善校長將小田園水稻課程交給生物科社群執行後，第三位老師也開始因為水稻課程而加入了共備的行列，這三位老師在小田園水稻課程的準備過程中多次共同備課，互相討論，讓生物科教師專業學習社群更加活躍了起來，而水稻課程與國際課程的結合，也讓生物科社群有了更明確的目標，讓此社群更有活力與動能。快樂國民中學生物科學共社群在共備上，以活化課程與創新教學為共備的主要目標，

因為快樂國民中學有許多的活化課程，像是水稻課程與國際教育等等的課程，讓生物科教師能夠有更多不同於課本內容的共備機會，也因此有了更多的成長。

參、研究對象與範圍

本研究之研究對象為快樂國中之善校長與生物科及八年級國文科學共社群之教師，在開始進入現場觀察與訪談之前，研究者就會先對於研究對象有初步的了解。研究者研究之內容與範圍除了校長在生物科及八年級國文科學共社群中運用服務領導策略之作為與影響外，也同時觀察校長在學校中參加各種大小會議的領導行為以及平時與成員互動的模式來作為本研究中的輔助資料，透過研究善校長在生物科及八年級國文科這兩個例子學共社群中之服務領導策略與平日領導作為之瞭解，以瞭解善校長如何運用服務領導策略在快樂國民中學之學共社群中做出實踐。

一、研究對象選取原因

本研究之研究對象為快樂國民中學之善校長與快樂國民中學之生物科及八年級國文科學共社群教師，選擇快樂國民中學善校長的原因除了是與指導教授的熟悉有關之外，最重要的原因就是本研究者親身觀察與接觸善校長後，也發現善校長使用了服務領導中傾聽與關懷、非主導角色等等策略。另一方面，在學共社群的選擇上，本研究者則是因為時間的因素，選擇了兩個學共社群作為例子來觀察，分別是八年級國文科與生物科的教師專業學習社群，選擇八年級國文科的原因在於此為文科的重要主科，且八年級國文科之學共社群在快樂國民中學中是屬於領頭羊之社群，較有機會能夠得到較為完整的資料；選擇生物科則是因為快樂國民中學將臺北市教育局推動之小田園活動交給學共社群來進行課程規劃，並且會將小田園課程與國際教育接軌，使得生物科之學共社群在備課及議課上有更豐富的面向可以觀察，因此研究者認為，以此兩社群做為例子社群將對本研究有所助益。

二、觀察與訪談對象

本研究之觀察與訪談對象為快樂國民中學之善校長以及八年級國文科與生物科的學共社群的教師，八年級國文科學共社群之教師共 6 人，生物科教師學共社群教師共 3 人。

(一) 善校長平日觀察

研究者於快樂國民中學中，跟隨善校長參與各種不同的會議，且長時間在旁做觀察，其中也不乏有在校長室觀察校長與成員之互動以及在善校長於校長室中的會議，共計 13 次，本研究者並將觀察之時間記錄於下表 3-1：

表 3-1 善校長平日觀察時間表

校長平日觀察	日期
第一次平日觀察	2014/10/03
第二次平日觀察	2014/10/20
第三次平日觀察	2014/10/21
第四次平日觀察	2014/10/24
第五次平日觀察	2015/01/26
第六次平日觀察	2015/02/02
第七次平日觀察	2015/02/06
第八次平日觀察	2015/02/09
第九次平日觀察	2015/02/11
第十次平日觀察	2015/02/26
第十一次平日觀察	2015/03/05
第十二次平日觀察	2015/05/07
第十三次平日觀察	2015/06/09

(二) 學共社群觀察

研究者於 2014/9/12 日首次進入場域，並於 2015/6/23 退出研究場域。研究者以快樂國民中學之八年級國文科與生物科學共社群為研究之代表社群，在研究的過程中，研究者多次參與此兩個社群之共同備課備與公開觀課、議課，以瞭解善校長在此兩個社群中如何發揮影響力，並將參與的時間記錄於下表 3-2，其中研究者未能親自到場參與到之議課，研究者也與快樂國民中學接洽並取得公開觀課、議課影片，以使得研究更加完整，總計研究者到場參與及影片觀看八年級國文科與生物科學共社群之共備與公開觀課、議課觀察共 18 次。

表 3-2 社群觀察時間表

國文科與生物科共備、議課觀察	日期
八年級國文科第一次共備觀察	2014/11/06
八年級國文科第二次共備觀察	2015/03/05
八年級國文科第三次共備觀察	2015/05/21
八年級國文科公開觀課觀察（影片）	2015/03/19
八年級國文科議課觀察（影片）	2015/03/19
生物科第一次共備觀察	2014/12/02
生物科第二次共備觀察	2015/03/03
生物科第三次共備觀察	2015/03/09
生物科第四次共備觀察	2015/03/10
生物科第五次共備觀察	2015/03/17
生物科第六次共備觀察	2015/03/24
生物科第七次共備觀察	2015/03/31
生物科第八次共備觀察	2015/04/01

(續下頁)

國文科與生物科共備、議課觀察	日期
生物科第一次公開觀課觀察（影片）	2014/12/09
生物科第二次公開觀課觀察（影片）	2014/12/16
生物科第三次公開觀課	2015/04/02
生物科第一次議課觀察（影片）	2014/12/16
生物科第二次議課觀察	2015/04/02

（三）訪談對象

本研究之訪談對象為快樂國民中學善校長，以及八年級國文科與生物科學共社群中之教師，八年級國文科教師 6 人，生物科教師 3 人，共計 10 人，而本研究遵守研究倫理，研究之所有訪談對象皆已作匿名之處理，以保密訪談對象之身分，而研究者也為資料處理之需要，將訪談對象作代碼處理，善校長之代碼為 P，第一位國文科教師之代號則為 CT1，以此類推，而第一位生物教師為 BT1，以此類推，以下表 3-3 則為訪談對象表：

表 3-3 訪談對象表

訪談對象	職位	代碼	訪談時間	訪談長度	訪談地點
善校長	校長	P	2015/02/06、	1 小時	校長室
			2015/03/09、	1 小時	校長室
			2015/06/16	40 分鐘	校長室
佳芸	國文科教師	CT1	2015/04/23	45 鐘	快樂國中會議室
詩佳	國文科教師	CT2	2015/04/23	25 分鐘	快樂國中會議室
麗吟	國文科教師	CT3	2015/04/28、	20 分鐘	快樂國中圖書室
			2015/06/23	20 分鐘	快樂國中圖書室

（續下頁）

訪談對象	職位	代碼	訪談時間	訪談長度	訪談地點
采芳	國文科教師	CT4	2015/04/28、	50 分鐘	快樂國中會議室
			2015/05/06	30 分鐘	快樂國中圖書室
庭家	國文科教師	CT5	2015/05/07、	40 分鐘	快樂國中資訊室
			2015/06/11	30 分鐘	快樂國中會議室
意婕	國文科教師	CT6	2015/06/12	30 分鐘	快樂國中會議室
柏佑	生物科教師	BT1	2015/04/14	1 小時	快樂國中圖書室
如苑	生物科教師	BT2	2015/04/16、	30 分鐘	快樂國中資訊室
			2015/04/22	1 小時	快樂國中會議室
亞慧	生物科教師	BT3	2015/05/08	1 小時	快樂國中資訊室

第四節 研究實施

壹、研究步驟

本研究之研究步驟為，研究者先尋找自身有興趣與有疑問的議題來做研究主題，再從研究主題中找出研究問題，接者，針對研究問題之內容搜尋相關文獻，並且將文獻做系統的整理，以作為本研究之基礎，而後，透過文獻探討的發現，選擇適當的研究方法，並且進入研究現場蒐集資料，最後，將蒐集到的資料做整理與分析，提出研究結果與建議。

一、研究問題形成：

本研究者研究形成問題之前，就對校長服務領導抱持著興趣，在經過閱讀文獻後，慢慢的將本研究的問題意識釐清並定出最終研究題目與研究問題。

二、文獻整理與探討：

本研究之研究主題為校長服務領導策略在學習共同體中實踐之研究，本研究者文獻探討部份，先針對校長服務領導做文獻的整理與回顧，並分析校長服務

領導的定義與意涵，再分析學習共同體的意義及內涵，以做為本研究的研究基礎。

三、研究方法選擇：

在研究方法的選擇上，本研究者透過閱讀有關質性研究的文獻，以及本研究場域的情形，認為個案研究法較為適合本研究。

四、進入研究現場蒐集資料：

進入現場蒐集資料的方式為使用參與觀察法從旁觀察與記錄，以及對於個案學校之校長與教師進行半結構式之正式與部份非正式訪談，在資料收集的過程中，會透過文獻探討的發現做為資料蒐集的根基。

五、觀察資料與訪談資料分析：

在資料分析的部份，將針對參與觀察法與半結構式訪談之後得到的資料做深入的分析，並將兩者的結果做交叉比對。

六、重新檢視問題意識、文獻及資料分析的結果：

在資料分析的過程中，再重新回到文獻探討的部份，檢視整理的內容是否和資料處理後的結果有所對應，接者回到研究意識及問題的部份做檢視，探究是否研究資料的結果與問題意識符合，以確認資料的分析是能夠針對本研究的問題提出結果及建議。

七、撰寫研究結果：

最後，將已經與文獻探討和問題意識及問題之處理分析過的資料撰寫成研究結果，針對校長服務領導策略在學習共同體中所產生的影響提出研究的結果與看法，並且對於未來的教育現場提出可行之建議。

貳、資料收集

一、參與觀察法部分

資料的收集主要以進入快樂國民中學現場觀察校長服務領導策略在學習共同體中實踐之情形的方式來取得，在校長觀察的部分，研究者除了觀察校長在兩個例子學共社群相關會議的作為之外，同時也觀察校長日常參與之行政會議、教學

領域會議，或者是校長平時在校長室與成員的互動，以及校長在各種場合面對教師的態度，從校長平日的各種大大小小的會議與和成員的互動中做梳理與整理，將在現場的所見所聞做紀錄，希望呈現出真實的現場情況。

二、半結構式訪談法部分

研究者將針對校長與兩個學共社群的教師做半結構式訪談，訪談大綱的內容針對善校長與教師而有所不同，在善校長之部份，研究者透過觀察之資料發展可行之訪談大綱，而校長訪談大綱將以其對於整體社群與領導風格策略做為訪談主要內容，除了正式之半結構式訪談外，研究者亦會在觀察校長的過程中，機動性的對於觀察到之現象對校長做非正式之訪談，使得研究之資料更為豐富，教師訪談部份則透過觀察記錄，針對八年級國文科學共社群以及生物科學共社群之教師做訪談。在訪談的過程中，研究者會使用錄音設備將訪談過程記錄下來，並將錄音內容製成逐字稿來做為編碼分析的基礎。

第五節 資料處理

本節將針對研究資料的處理方式作一說明，其中包括了校長以及社群教師之觀察資料、訪談資料之整理模式以及資料之分析步驟。

壹、資料整理

一、觀察資料

(一) 善校長觀察

研究者為資料引用需要，依照表 3-1 之善校長平日觀察時間表，將善校長第一次平日觀察，以 P01 做為代碼，第二次則以 PO2 做為代碼，以此類推，研究中有引用到善校長觀察資料時以「觀-日期-代碼」作為引用之格式，例如，(觀 20141021PO3) 即為善校長第三次平日觀察。

(二) 社群觀察

研究者為資料引用需要，依照表 3-2 之社群觀察時間表，將八年級國文科第一

次共備觀察以 CNO1 做為代碼、第一次議課觀察則以 CDO1 做為代碼、第一次公開觀課觀察則以 CAO1 做為代碼，以此類推；生物科第一次共備觀察以 BNO1 做為代碼、第一次議課觀察則以 BDO1 做為代碼、第一次公開觀課觀察則以 BAO1 做為代碼，以此類推；研究中有引用到觀察資料時以「觀-日期-代碼」作為引用之格式，例如，(觀 20141106CNO1) 即為八年級國文科第一次共備觀察。

二、訪談資料

研究者為資料引用需要，依照表 3-3 訪談對象表，在研究中有引用到訪談資料時以「訪-日期-代碼」作為引用之格式，例如，(訪 20150508BT2) 即為生物科如苑老師於 2015 年 5 月 8 號之訪談。

三、省思札記

研究者在進入現場觀察之後，除了會整理觀察資料之外，也會針對觀察到的事件做一研究者省思記錄，在研究中有引用到省思札時以「札-日期」作為引用之格式，例如，(札 20141106) 即為 2014 年 11 月 6 號之觀察省思。以下研究者並以表 3-4 作為引用資料表範例。

表 3-4 資料引用表範例

資料類型	資料編碼	代碼說明
參與觀察資料	(觀 20141021PO3)	善校長第三次平日觀察
	(觀 20141106CNO1)	八年級國文科第一次共備觀察
訪談資料	(訪 20150508BT2)	2015 年 5 月 9 號之 BT2 老師訪談
省思札記	(札 20141106)	2014 年 11 月 6 號之觀察省思

貳、資料分析

本研究之研究方法為觀察研究法與半結構式訪談法。Maxwell (2013) 指出，

在開始分析資料前，聆聽訪談的錄音檔是一個資料分析的機會，也是轉譯訪談紀錄或是重新理解觀察紀錄的過程，在聆聽與閱讀的過程中，必須要將看見的與聽見的資料做筆記，並且發展出初步的分類與關聯想法，Maxwell 也提及，閱讀及思考訪談的資料及觀察紀錄的筆記，以及發展分類的編碼，分析描述性架構與脈絡關連性和製作矩陣，都是重要的資料分析型式。從 Maxwell 的說法中可以發現，資料的整理模式有許多種方法，而本研究將採用聆聽、閱讀及思考訪談與觀察資料來編碼的方式進行資料的整理與分析。

在參與觀察資料的處理上，研究者將收集到的觀察記錄轉化為敘述性的文字，並將同類型的會議做統整，統整的內容包括校長在此些會議中，對於成員的說話方式以及態度、與成員的互動模式等等，也包含了校長與成員的對話，統整之後開始進行編碼，透過分析校長與成員互動時所展現的態度與模式之編碼，找出校長在領導上屬於於服務領導的策略，而在半結構式訪談的部分，研究者會將訪談的紀錄與錄音製成逐字稿，以利研究者針對內容做分析。在本研究中，半結構式訪談的逐字稿將先進行編碼，並在分析編碼後這些編碼與文獻作比對分析，以將這些編碼的內容再進一步地詮釋出意義，從中理出校長服務領導策略如何在教師專業學習社群中做出實踐，最後研究者將透過半結構式訪談與參與觀察法之資料處理以及文獻探討之討論三者之歸納與統整，整理出個案學校校長於學習共同體中之影響。節錄之訪談逐字稿編碼如下頁之表 3-5：

表 3-5 逐字稿編碼舉例

行次	逐字稿	編碼
60	老師：如果說我以我自己的例子，就是我今年有校內觀課，原本校長是希望全臺北市的，我就跟校長說我壓力太大，我就說我頂多只能做到校內的，而且學校有很多優秀老師，全臺北市還輪不到我，校長就也很體諒可能對我來講壓力太大，所以只讓我做校內的，他那時也是有和我聊聊之後，就是如果是這樣，就是尊重我只做校內就好。	校長請教師做觀課，同理與瞭解教師的困難，並不強迫

第六節 研究信實度

本研究以三角交叉法與同儕檢視來作為本研究之研究信實度是否足夠的檢證機制，透過此兩種方法來審核參與觀察法、半結構訪談法以及文獻探討的資料及結果分析是否完善。

壹、三角交叉法 (Triangulation)

Maxwell (2013) 提到了，三角交叉法的資料收集方法是一種用不同面向及多種方法去收集資料的一種方式，這種資料的蒐集策略能夠減少因為特定方法所帶來的系統誤差，並且比只有一種資料來源的方法得到更好的解釋。另外王文科與王智弘 (2006) 則提到了，三角交叉法是用來比較資訊，來決定有否證據的存在，即是在共同之概念或者發現上，找到資訊的聚合性，廣義來說即為評估資料是否充分。從 Maxwell 和王文科與王智弘的說法中可以看見，三角交叉法會運用不同的方法來蒐集資料，而讓研究資料更多元化，並且利用三角交叉法來比較所蒐集的資訊，以檢驗研究資料的信實度，避免產生偏頗的觀點。

貳、同儕檢視

本研究之研究信實度除了三角檢證的方式之外，還會再加上同儕檢視的方式來針對研究的內容作一探討，透過同儕之間的互相交流，審視研究內容的完整性以及不足之處。

本研究為力求研究之信實度，將透過三角交叉法的方式進行參與觀察資料、訪談資料以及文獻探討三種的資料蒐集方式，並且將這三者進行互相比較與檢視，希望能更客觀與多面向的進行資料分析，同時也會與同儕之研究生進行同儕檢視，以使本研究更為完善。

第七節 研究倫理

本研究之研究方法為個案研究法，使用的資料收集方法為參與觀察法與半結構式訪談法，是一種進入研究現場做觀察與訪談，並可能會與研究對象互動的研究方法，因此，研究者在研究過程中必須遵守研究倫理。

壹、觀察原則

研究者在現場的參與觀察為參與觀察者的身分，在觀察的過程中，研究者雖會與被觀察對象互動，但會盡可能的不給予被觀察對象影響與打擾，且研究者不會隱瞞自己為研究者的身份，讓被觀察者不會有受騙的感覺。

貳、訪談原則

在訪談的部分，研究在開始現場正式訪談之前，會將訪談同意書交給校長與教師簽名，訪談同意書的內容包括對於當事人身分上的保密以及徵詢訪談錄音的同意，因此研究者必定會得到受訪者同意後才開始做訪談，而機動性非正式訪談部份，也會在徵求受訪者同意後始進行訪談及錄音，並且在訪談過程中完全尊重受訪者的感覺，如受訪者有感覺不適希望能夠中止訪談，研究者會立即停止訪談。

參、資料處理原則

在本研究的撰寫上，學校的名稱以及所有的人名，都將以匿名的方式出現，在資料分析時，也會使用做為代碼做為輔助。



第四章 研究結果分析與討論

校長服務領導策略是一種以非主導角色，去關懷與幫助組織中的成員的領導模式，個案研究學校快樂國民中學之善校長，運用此領導模式，致力於建立學校的學習共同體之學共社群，也同時幫助教師在社群中有所成長，本章將運用文獻探討中所統整出之服務領導四個面向：人格面向特質、任務面向策略、過程面向策略、人群面向策略，分別討論個面向對於學共社群的影響，最後綜合整理四個面向給予學共社群的幫助。

第一節 個案研究校長素描-人格面向特質

服務領導策略中的人格面向特質，以領導者的領導風格與領導特質做為主要探討內容，個案研究中的善校長，在領導學共社群時，對應了服務領導人格面向的特質，本節將詳述善校長如何透過人格面向的三個特質，謙遜 (Humility)、僕人精神 (Servanthood)、內外一致 (Integrity)，去領導以及影響學共社群。

壹、謙遜 (Humility)

在服務領導中，謙遜的領導特色是一個能夠讓成員感受到以人為本，自身被關懷與關照到的特質，Hays (2008) 亦提到了服務領導者會運用說服而非強迫的方式去請成員執行任務，目的是希望能夠取得雙贏的局面，這樣的作法能夠讓成員感受到自身是被尊重的，在社群的共備之中，善校長就使用了此種非命令的尊重策略去推動社群事務。意婕老師提到：「其實善校長在學共的領導上是滿積極的，那一開始善校長來的那一年，我們正好是專任，他常跟我們專任做對話，我們這幾個同事也就覺得這也不錯是學習和教育的方式，有一種方式的改變可以試試看，對於孩子有多大的改變，以及對於我們自己又有什麼成長，……，」(訪20150612CT6)，善校長透過與八年級國文科教師討論以及對話的方式，將建立學習共同體的目標與成員做分享，讓成員瞭解學習共同體的理念，使得教師也了解學習共同體並且願意去試試，而善校長自身也說到了：

我比較會跟老師聊事情、聊天，常常跟他們在一起談事情，那我覺得有時候學校的事情政策方向課程教學，如果老師沒有經過討論或是認同也是沒辦法執行，因此有些事情我也是希望他們作夥伴，提供比較具體的建議，他們才會覺得這件事不是校長要做的，而是大家都覺得 OK 可做的，這樣比較好。（訪 20150616P）

善校長透過與教師聊天的方式去與教師分享他的想法，透過此種與成員討論的方式，讓成員成為夥伴，認同學校推行的社群事務，進而讓教師們願意一起投入，而擅校長在推行社群任務時也會以說服與討論的方式來推動。

我想要幹什麼都會問他們覺得好不好，如果大家都說不好，我一定就會說下次再說，我就會忍住，我善於等待，如果一半說好一半說不太好，我就會說要不要改變方式，但還是這樣做，我絕對不會在有抗拒的情況下去推動事情，因為這樣做不出來，不需要，事實上也沒有哪件事非要怎麼做不可，所以我是善於等待。（訪 20150616P）

我覺得沒有很明確的針對這個社群或某具具體的事情討論實際方式，但我覺得校長是很尊重我們的，大家要往哪個方向他會支持我們，但是不會特別談到說一定要怎麼做，……。（訪 20150428CT3）

善校長在推行學共社群或學校的活動或計畫時，會與學校之成員討論這些事務，並且徵求成員們之同意，如果成員們不同意，校長就會等待更好的時機再提，而不會用強迫的方式要求成員們執行任務，因為善校長認為，在沒有經過成員們認同的情況下所推行的事務是沒有辦法推行成功的，而教師也的確感受到了校長對於他們的尊重，佳芸老師也提到了校長要求做觀課時的情況：「我就跟校長說我壓力太大，我就說我頂多只能做到校內的，而且學校有很多優秀老師，全臺北市還輪不到我，校長就也很體諒可能對我來講壓力太大，所以只讓我做校內的，他那時也是有和我聊聊之後，就是如果是這樣，就是尊重我只做校內就好。」（訪

20150423CT1)

從佳芸老師的說法中可以發現，校長要求教師進行任務時，並不會是強逼的，校長原先要求老師要做全臺北市的公開觀課，但由於佳芸老師覺得這樣壓力太大，因此和校長說他只能做校內的觀摩，而校長也很體諒的尊重老師的意願，這樣的作為可以發現善校長不是一個強壓的校長，而是會與教師討論以及尊重教師意願的校長，而針對善校長在對於教師要求執行任務的態度，采芳老師則提到：

他是不會命令式，但他的想法是很確認，他的言行上不會命令說一定要做到，但他會很明白的告訴你他想做什麼，如果是可做到的基本上我們會努力去往他想做到的那裡去做到，……，因為他也是親切的人，……，所以也是好笑好笑的講，……，他也很少跟你命令，……，除非是明天要今天沒出來他才會對行政下達說什麼時候要檢查，在社群的部份其實不太會下命令，他主要下命令都是行政，由行政去督促社群你該給我什麼東西，……，他會對社群說我的理念，我要到達怎樣的狀況，如果當場沒有人提說是不可行就會執行……。(訪 20150428CT4)

從采芳老師的說法中可以看出，善校長在希望教師執行任務時，會很明確告訴教師們他所希望拿到的目標，讓教師們有方向，但在要求執行任務的過程中，善校長並不會用命令式的方式去要求教師，同時采芳老師也認為善校長是一個很親切的人，對於校長在要社群教師進行任務時的態度，柏佑老師也提到：

校長的態度比較一半一半，沒有那麼命令式，但是很堅持的說要做，……，就暗示你要做，態度就差不多 OK，……，校長沒有給什麼壓力，因為我覺得他還滿相信我們的，我覺得啦，……，至少在準備過程中沒太大的意見，我們也會講清楚我們要怎麼做，……，校長就是不太管，就是希望能完成就好，陸陸續續有活動都會來看一下看一下，……，至少不會一直在催，……。(訪 20150414BT1)

從柏佑老師的談話中可以發現，他認為善校長也是不會用太命令式的方式去要求，但是態度是堅定的，且不會感覺校長給壓力，柏佑老師在水稻課程的過程中

更感受到校長的信任，Sendjaya, Sarros 與 Santora (2008) 的研究之研究工具就提到了服務領導者的信任特質，可以回應到善校長的信任作為。這次的小田園水稻課程，三位生物科教師很頻繁的共同備課，柏佑老師也認為在過程中校長不太會有太多的意見，讓他們可以自由的發揮，從這點中可以看出善校長在社群備課的過程中是不會用命令式的要求的，研究者也在參與共備的過程中發現校長對於成員們的態度都是以提供建議以及了解情況為主，較少看見命令的作為 (觀 20150401BNO8)。

另外，佳芸老師則說到在社群中共備中，校長會對於教師上課的情況做詢問，佳芸老師說到：

校長有時候會問我們說課堂進行的狀況是什麼，會問一下下，瞭解就是說，我們這樣子教學生的反應是什麼，他會去了解，……，就是說我們會不會想到學生的上課的狀況，我們就會說剛剛有討論什麼之類的，因為有時候我在上課時校長就會經過看一下，或是進來看一下然後又出去，……，他會關注但是不會有那種很強硬的說要你一定要怎麼樣，就他只是關注這件事而已，……，就是他會比較尊重我們專業的部份。(訪 20150423CT1)

從此可以發現，善校長會在共備時會問老師上課的狀況以及學生的反應，也會透過到課堂中的方式了解教師的上課與學生的反應情形，但不會強硬的說要求教師如何做，是尊重教師的，意婕老師亦提到：「他很尊重我們，…，我們國文注重情意的教學，校長在這方面會聆聽我們的想法，跟我們互動的過程中有什麼方法，那他提出他的意見或質疑他也持續在學習，……，」(訪 20150612CT6)

總結來說，善校長在快樂國民中學中，在推行學校與社群活動時，是採用非命令並且尊重教師意願的做法去推行，這樣的做法讓教師感覺的自身是被尊重，且較無壓力的，善校長善於等待的做法也讓活動能夠確實被執行，而非被反對後就停止，對於社群任務的推展有很大的幫助，這種較偏人性化的領導模式，能夠讓學共社群中的教師們感覺自身是被尊重，讓社群的教師更有向心力，也是在此校

中善校長的領導基礎特質。

貳、僕人精神 (Servanthood)

僕人精神在是一種領導者做為服務者的領導特質，領導者會將自己化身為為組織服務的組織管家角色，Douglas (2003) 就提到服務領導者應當做為一個好的管理者，善校長在學共社群之中，以從旁協助而非主導者的方式在進行帶領，就像是一個組織的管家，「透過討論，如果他們有提出需求，只要是行政層面上能夠幫助，提供人力物力，……，你們要不要什麼什麼什麼，我可以叫他們用什麼什麼，這也是我覺得我的敏感度夠高，因為我看到老師的需求，有些老師甚至不知道他需要什麼，我就會給主動再給他們，讓他們就知道自己可以擁有什麼，就可以做得更好，……，」(訪 20150616P)，經由討論過後瞭解成員的需求並且給予協助，甚至主動提供給成員他們所需要的一切，善校長在社群中就像是一個管家一般的幫助社群穩定的發展，同時也讓教師在社群中無後顧之憂的發揮。

他倒是真的，只要是能想的到的，你需要的，他會去提供，甚至他會去幫你想到的，這個校長的個性確實是如此，就是說這個課程他在聽你講的時候，講著講著你可能覺得說我需要幻燈片，他就會告訴你智慧教室的白版更好，你可以去智慧教室用白板，……。(訪 20150428CT4)

他一直把學校能用的資源拉進來，一直希望我們能夠用到學校的資源，所以他一直提供很多行政上的幫助，……，他就一直想辦法讓行政幫助我們完成工作，……，因為有行政進來，……，校長會交待行政去完成一些工作，所以我們能夠有一些問題可以很快解決，……。(訪 20150414BT1)

校長在學共跟共備方面很願意大力給我們協助，只要我們有提出我們的需求，他其實是會幫忙。(訪 20150612CT6)

其實給的支援滿多的，主要是跟資訊組的合作，然後其實教務處也會給一些協助，……，應該還是資訊組為主，因為我們比較需要用到的是跟資訊有關，……，我指的是如果這個東西跟我們整個其他處室有關應該是資訊組，做認證的時候有一些軟體……。(訪 20150623CT3)

由此可以發現，善校長提供教師許多學校的資源，並且透過行政端給予許多的協助以完成工作，在問題的解決上也可更快速地達成，而對於校長透過行政端給予社群教師幫助方面，也有其他老師提到：

當他來聽你共備時，或者聽你們這個社群要發展什麼的時候，我需要什麼的時候，如果就他所知，他會努力提供，這個校長也不太小氣，也不太節檢，他會覺得東西就是要用，……，當用則用，沒有就去買，不要一直捨不得買，所以呢他是比較大器，……，有的校長就很勤檢，……，你是一個領導者可能不能太小氣，你是一個執行者可能可以比較勤儉一點沒關係，但是領導者可能不適合，……，比如說我需要多大的小白版，他就說我們學校有嗎，沒有的話他就會請設備組採買，……。(訪 20150428CT4)

我覺得如果講小田園的話，就是校長投入很多行政進來，行政之間的協助可以讓這個社群課程的執行比較流暢一些，畢竟有些東西只有我們三個人會很難處理，校長也會跟學生講說活動的重要性，……，他不是單純跟班上學生講，他會跟全校學生講，……，這樣算是有幫助啦，基本上他能夠讓我們少很多的問題，……，至少我們不用解釋這麼多，因為校長會講，學生就會知道那是不能被破壞的，那再來就是校長對於我們的要求也還滿快就完成的，像是那天拆籃球框就很及時，……，他就是滿及時，如果能趕快做到就趕快做，我覺得校長這塊上除了課程沒怎麼管我們，他的協作上，我們要求什麼幾乎都能夠給，……，校長效率不錯，行政的協助讓課程能夠更順暢，……。(訪 20150414BT1)

如果需要行政解決的就是設備，發展過程中我們也很需要資訊的配合，比如說我們要用 Pad 上網，……，那麼資訊組就要幫我們解決，……，校長就會要求資訊組的老師，……，就要盡量在上課時盡量在場，……，所以資訊老師的資訊就越來越重要，……。(訪 20150428CT4)

除此之外，善校長也會透過開會的方式去掌握社群工作之進度，並在發現問題後立即解決，「會啊，常開會會快速解決，……，他會去找方法，他覺得我現在沒法達到，他會找人力幫忙。」(訪 20150422BT2)，從此處可發現到，善校長會致力於幫助成員解決問題，且不只是資源方面的提供，同時也會給予人力方面的

幫忙。

由以上不同教師的說法中，可以看出善校長是會給予教師們許多支持與協助，並且能夠透過會議掌握情況做解決的組織管家，善校長會在來聽社群共備時，聽聽成員需要些什麼協助，並且快速的給予支援，這充分的展現了校長身為學校以及社群組織管理者的特性，讓成員能夠無後顧之憂的去進行教學的工作。

Hays (2008) 就提到了服務領導者應該有管理職 (Stewardship) 的特質，能夠做到服務性質的管理，善校長在社群中的策略作為就能回應到此點，而除了透過從旁給予行政上之協助之外，善校長在教師社群中也會用陪伴的方式支持教師，「當你陪著他們他們就會討論了，所以就是多花時間陪他們，…，也是有效果讓他們覺得說校長在看著，但我的強度很低很弱，但我不會讓他們覺得我在督導，確實要陪伴他們的專業自然就會出來，」(訪 20150616P)，善校長用陪伴的方式待在成員的身邊，讓成員感受到校長是在旁邊，但校長不會給壓力，而是讓成員知道校長在旁邊就好，這樣的做法可以讓成員感覺自己是有在被關照到的，在共備上會更加的注意與用心，「他會在旁邊陪我們聊天，……，其實他不會涉入那麼深，他會在旁邊聽給一點意見，……。」(訪 20150623CT3)

總結來說，善校長在學共社群中的角色是屬於社群的一個管理者，善校長不會在社群運作的過程中給予太多強制的要求，而是在旁給予許多行政上的協助，而善校長也會在共備時觀察教師在教學上的需求，並且主動的給予，這回應到了服務領導者的服務精神，成為一個社群中的管家，為成員處理教學上的需求，而不是用傳統權威的方式去要求成員，確實的讓成員感受到在社群中是有善校長的支持的，因此也讓學共社群的運作更加地有穩定的後盾。

參、內外一致 (Integrity)

服務領導中，領導者透過內外一致的特質來統整組織，此個案研究中的善校長，及具備此種特質，在學共的領導上發揮了此特性，Liden, Wayne, Zhao 與 Henderson (2008) 也提到了服務領導者擁有概念化的技巧 (Conceptual skills)，能

夠對於組織及任務有深入了解，因此能有效能的幫助及支持組織成員，對於善校長在學習共同體社群的掌握度上，教師們也有所感受，教師們提到：

他應該是滿清楚我們各自在想什麼，……，他對不同的人有不同的期待，比方說他知道有人願意做學共，他就會支持，……，反正我覺得他滿能適應我們不同人的個性。(訪 20150428CT3)

有啊，他其實滿了解，就算是我們社群裡每個人不同的特質他都滿瞭解的，……，比方說誰負責推進這件事，誰負責演示，誰負責什麼，其實不是校長分配得，但我覺得他對我們的掌控很清楚，所以他很知道誰適合做什麼工作，當有額外的工作他會很快的找到他需要而且會答應的人，他也了解我們的意向，他知道我們會不會有意願接受，……，他可以很快掌控狀況，……，就是比方說現在不用八個人只要兩個人先做，他會很快的找出會做的又可以很快做的兩個人。(訪 20150623CT3)

課程的規劃進行他非主導，但是社群每一個人應該扮演的角色我覺得他著墨滿深的，……，這個社群應有怎樣的功能，比如說我們要有備課的功能，誰要負起這個共同備課的主導地位，可能就是領召。(訪 20150428CT4)

他很了解啊，他很了解每個人，而且他會看個性，比如說他很了解我，……，就會請我接這個，會找願意的。(訪 20150422BT2)

麗吟與如苑老師皆有提到善校長能夠做到知人善用，他們認為校長對於社群中的每一個人非常了解，知道每個人的意向為何，這些是透過善校長在平日對於教師的深度觀察所得來的，而經由對於教師們個別特性的了解，校長就更能夠有效的將任務分配給對的人，從采芳老師的說法中也發現，善校長在八年級國文科學共社群中，能夠在社群中各角色之功能上有所著墨，使得社群中的組織架構能夠更完善。另外，而善校長掌握學校的方式則是透過會議去了解，也會主動去詢問狀況，且也願意去傾聽教師們的回饋，同時運用報表的量化數據去了解，老師們提到：

因為會有開會，就會請大家說現在在做什麼，領域會議或行政會議，所以他會清楚學校的運作方式。（訪 20150423CT1）

他應該有他自己的願景，希望把學校領導到怎麼樣的程度，他會希望就是去了解，然後會去清楚狀況是什麼。（訪 20150423CT1）

他也會去問現在做的狀況，……，比如說他對資訊組下的指令裡面，再回頭去督導沒有做的老師，要去做，確實是很具體的，他也願意去聽你的話，你提供給他的，我們現在做到什麼狀況，哪些是他做得比較不夠好的可以再做好的，他會聽你的意見，因為畢竟很細，……，全校的報表都可以看的到。（訪 20150428CT4）

除此之外，快樂國民中學的學共社群經常辦理許多不同的活動，因此善校長對於學共社群的成果有許多掌握方式，老師們提到：

校慶有很多成果展，我們自然科就是放作品跟海報，每一科不一樣，……，每一個社群每一科領域都不同，就大家能夠知道我們學校的方向。（訪 20150422BT2）

這是各領域會展現教學的成果，其他領域我不知道，國文科我會展現學生閱讀的成果，我自己的話會放學生的成果，……，我會加一些我自己想放的東西。（訪 20150423CT1）

比如 OOOOO（匿名），就是社群成果展的重要發表場所，每一個班，我們有共同的，比如說閱讀認證是我們這次一定每一個人的，在你的成果展裡面，一定要幾分之幾以上的閱讀認證的部份，除此之外在閱讀的耕耘，或者在授課的時候，有哪些你推動閱讀與寫作的部份就要把他展出來，……，那國文科的話就是以閱讀跟寫作爲成果展的重要目標，我們在社群討論時，比如說我們什麼東西一定要有，……，這個會在社群裡面討論。（訪 20150428CT4）

由此可以發現 OOOOO（匿名）的社群成果展是可以讓各社群互相了解彼此之間

所做的成果，而在社群的成果展中，國文科社群就會討論他們要展出哪些東西，會因為不同的方向而展出不同的成果，也經由此種方式了解社群有無進步，同時也能觀摩他人的成果來檢視自身有無達到預期目標，「當方向改變的時候展出的東西就會不一樣，……，比如說現在目標強調在教學的潮流如果在多元，可能就是要展多元，現在可能是分組討論模式，展的可能是討論模式的過程，……，會會會，前面做出來都是後面觀摩的對象，……，所以先做出來大家就會看看覺得不錯就從中學到一點，……，是有幫助的。」(訪 20150428CT4)，而這樣的成果不只能讓教師了解自身之情況，也能同時觀摩其他老師成果，達到互相學習檢核自己的目的，甚至除了教師自身的評估自我，還可以讓學生觀摩他人作品，以讓自己更有動機下次要做得更好。

而且當他知道你會做這件事情的時候，你接下來類似的作業，他就會要認真做，因為他知道他有機會放上去，然後有些就是我會讓他們做小卡片的話，我是全版，那全版的時候他們就會去看，因為那是同學的東西他們會去好奇，因為不是老師的，是同學的，所以他們就會去好奇，……。(訪 20150423CT1)

對於社群成果展的重視，也可以從老師們與善校長的說法中看見，「大家都很拼命在秀自己領域的，他們很希望能夠有成果，像資訊組長也都有拍教學成果，作成影片，上課教學影片，……，學校光是老師自己上課拍得公開觀課、共備影片就 200 多片，……，雜七雜八的觀課資料備課資料教學影帶的資料都有，你說怎麼看是否進步，其實是否進步不是最重要，重要的是是否能持續，只要能持續就會進步，就怕他們斷掉，所以如果他們能持續這樣的熱忱，輸人不輸陣，這樣就一定會進步，我就讓他們自由發展，樂觀其成。」(訪 20150616P)，善校長感覺到成員們很努力的為了社群的成果努力著，而八年級學共社群的老師們甚至討論到展出的位置，「甚至我記得上一次連同展出的位置都會討論到，……，我們國文科當然希望說人家一進來就看的見，因為我們不是那種很花俏的東西，……，如果

我們的點再冷門一點可能就沒人去看，……，那一次主任校長都有來開會，……，校長就給了我們來賓一進去的那一面牆，……，這個就是很細，對我們的成果，……。」(訪 20150428CT4)，00000 (匿名) 中的社群成果展會要求社群將成果發表出來，從此處就可以看出社群是否確有在執行任務，能夠檢核目標的內容是否有被達到，而從八年級國文科教師對於展覽位置的要求，就可以發現善校長與教師們都是很重視這樣的成果展的，而這樣的社群成果展也可以讓其他的老師作觀摩與學習。

除了 00000 (匿名) 的成果展之外，善校長也提到了課發會的期末社群成果報告，社群成果報告能夠讓個領域的社群作期末總結，讓善校長能夠掌握社群的產出，「課發會會討論學期的學習成效，然後他們的課程怎麼樣，然後會在全校的共備課時間讓老師起來做教學成果發表，就是各領域會講這學期的特色重點。」(訪 20150206P)，利用期末的課發會社群成果發表會來瞭解社群的狀況，也能夠讓教師們回顧自己的社群是否有所成長，瞭解是否有達到目標，而如苑教師也提到，「去年有各科召集人分享社群結果，在校內全校，我自然科跟全校老師講，我們去年辦了一場，會講研習幾次，得獎幾次……。」(訪 20150422BT2)。

另一方面，麗吟老師對於目標的評估，則提到了教學檔案以及公開觀課的回饋，教學檔案自從開始共備後內容越加的豐富，這在過去沒有共備時是看不見的，而公開觀課的成果也讓老師們了解共備是否有所成效，而采芳老師則提到，善校長是會定期掌握教師們的情況的，善校長除了會利用成果展瞭解社群教師情況，也會利用報表來了解教師的狀況，這點可以看見善校長對於組織的觀察與掌握是有多元方法的。

我覺得大概是教學檔案比較明顯，從自己的教學檔案類型可以發現跟共備前的方向比較不同，以前比較偏向制式化的學習單，現在比較活潑，然後大家的出發點比較多，……，類型比較多元化，……，有一種好像以前全部被推翻的感覺。(訪 20150623CT3)

目前是共備，然後像這學期佳芸老師有做教學演示，因為共備之後他用這個方式呈現，類似共備的結果，……。(訪 20150623CT3)

教學的成果或者你有沒有使用這個部份他倒是都有定期再掌握，比如說他會要求你 OOOOO (匿名) 要展出閱讀認證的成果，因為現在電腦化，很多東西都有報表。(訪 20150428CT4)

從上看來，快樂國民中學善校長對於學共社群的運作會透過多元的管道去作一個掌握，例如學校 OOOOO (匿名) 的社群成果展，可以讓善校長瞭解各個社群每年度的產出結果，也讓社群教師可以瞭解自己的社群與去年比起來有無成長，教師個人也能藉此機會自我評核與去年的自己有無成長，並欣賞他人的成果，給自己未來的教學做參考，而也有教師提到教學檔案可以檢視自己的改變，甚至說到了共備之後的成果與共備前有很大的改變，其他像是利用教學觀摩的影片記錄等等的方式，都能夠作為檢核的資料，可見得善校長在社群的運作上是很有掌握的。

而 Spears (2013) 提到了服務領導者應該是能對於組織情況有高度覺察的能力以及對於組織整體非常有概念，本研究者在經過觀察後發現，善校長在有需要分配成員工作時，都會很快的說出哪位老師適合哪位老師不適合，因為善校長非常清楚的知道成員的習性以及成員身上所背負的工作負荷量，對於組織的情形有很強的概念及理解 (觀 20150209PO8)，而善校長在分配閱讀課程之工作上，也談到了他的用人模式，「有關閱讀的事情，學校的閱讀業務是屬於教務處的，……，包含圖書室利用教育，我現在找設備組長，他的年資最高，是有輩分，本身很剛正，做事情很認真，是典範，我覺得他來帶這些年輕人是可以的，在這個工作上他是資訊組長的主管，……，賦予他責任後他就會非常認真去推動，他是那種我不用心去擔心的人，設備組長與資訊組長是平行的，但是在閱讀這件事情上我讓他分層，校長下面是教務主任，教務主任和其他處室主任嘛，然後接者是設備組長統籌所有，所以各組都算他轄下的，然後他又會管理別人。(訪 20150302P)」，善校長的

知人善用，植基於他對於學校教師的個別瞭解，這也是回歸了校長平時的洞察力，由於瞭解個別教師正在進行的工作以及負荷量，才能夠很快的說出誰適合誰不適合，且能夠知道不同教師所具備的特性，讓適合的教師去做為領導人，除了讓善校長自己本身的壓力減小之外，還能夠讓教師們有更多的學習與成長的機會。

研究者也發現到善校長在發言時，會針對不同面向進行提點，而不只是該會議的事項，善校長在整合學校大小事務上有很強的掌握力，例如在國文科的教學研究會上，善校長就針對了觀課以及學校閱讀力等等的面向做提點，甚至也和大家都聊了小田園的計畫進行，對於學校的情況之掌握度很高，善校長在會議中說到：

在這邊有些概念想要分享，第一個是我們學校最近送了很多資料出去，……，資料的傳承要做好，利用社群的做法來進行，第二個是閱讀教育，……，我們從國文科端出來的只是一小部份，……，我今天早上有幫某個老師批改聯絡簿，發現文字運用的能力很親切，很愛老師，但也發現他們沒法很深入的說一件事，……，也希望說未來這個學期，國語文是一切科目的基礎，大家責任重大，但責任不會都在你身上，……像社會科就給很多閱讀的資料，很豐富，……，如果未來我們自然科的老師也懂得教孩子用科普的方式，……，各領域都要努力，國文科走得差不多，其它科也要 follow 上去，未來希望透過線上閱讀認證……，所有的作為都是對教育有貢獻的，謝謝各位……，另外小田園的部份，……。(觀 20150305PO11)。

針對此點，善校長說到，「我很認真啊，我在這部份很自信，因為我真的很認真，我認到自己覺得好累，眼睛會疲倦啊，我眼睛看一眼就知道老師大概在想什麼，我真的會去看啊，如果你讓我知道我會去確認，我會想要去解決，想知道他發生什麼事，想要怎麼幫他，……，他們也會跟我講，我也會去巡，我會到辦公室，我都會進去看他們桌上的東西，聊聊天，知道他們在想什麼，看他們的東西就大概知道他們狀況是什麼，關心啊，看看啊，要看到，把他們顧好，學校就會好。」(訪 20150309P)，善校長很努力的在學校中觀察教師們的情況，而透過這種觀察的方式讓善校長能夠洞悉組織以及了解成員們所面臨的問題，並進而協助解決。

Hays (2008) 也提出服務領導者應該要有覺察 (Awareness) 的能力，要能夠覺察到團體內外環境中發生了什麼事，並且也要具備概念化 (Conceptualising) 的能力，要能看見大方向，有效的工作，以及知道如何整合成員，「我大概都會走來走去，……，我也會主動找人，我進去叫親愛的，他們就想說糟了，校長要找我，親愛的，一定有事，……，我就說沒有啦是找你聊天，我就可以跟他坐下來聊兩個鐘頭，一直到他 ok 我才開始講，你看我很有耐心吧，……，就是要建立信任關係，卸下心防，……。(訪 20150616P)」，善校長透過時常在學校中巡堂走動的方式去關心成員的情況，並且非常有耐心的去和成員討論他們的問題，建立起更棒的信任關係，「其實很多東西走進去就知道，坐在旁邊就知道他們在搞什麼，你就知道他們在做什麼，想什麼，他們到底合不合的來，程度好不好，其實都看得出來，……。(訪 20150616P)」。

從以上來看，善校長對於學校掌握度是非常高的，而他用的方法是以進入辦公室巡視的方式來觀察成員們的狀況，善校長提到他很努力的在觀察學校的情況，希望可以幫助教師們更快速的解決問題，也更能系統性的管理學校的大小事，例如能有效的將適當的人分配到適當的工作，讓學校的行政更具效能，以及能夠在不同的會議中隨時統合校內的其他相關事務做補充的說明，讓學校的任務目標能夠更有效的傳達給教師們，這些都植基於善校長的用心觀察得來的，而主動找成員討論問題的做法，也幫助善校長建立了他與成員的信任關係以及更為瞭解成員的狀況，經由對於成員個別問題的了解以及與成員之間的互信關係，能夠真正的幫助成員解決問題，讓成員能夠在問題解決的過程中逐步成長。

肆、小結

總結以上，善校長會與成員溝通社群事務，是一種較為溫和且像是夥伴關係的領導方式，讓成員能夠感受到被尊重，而善校長也透過類似管家的僕人精神，透過行政面去幫助成員解決許多問題，讓成員在社群的進行上能夠更加順利，使成員更無後顧之憂的成長。善校長也有高度的整合能力，平常就會透過巡視的方

式以及在會議上與成員對話或是閱讀報表來掌握學校的情形，教師也認為善校長對於學校中的成員特性有深入的了解，使得在執行社群之任務或活動時能夠很快的找到適當的人選，讓學校與社群的效能都能更好，研究者並將本節之人格特質面向關係繪製成下圖：

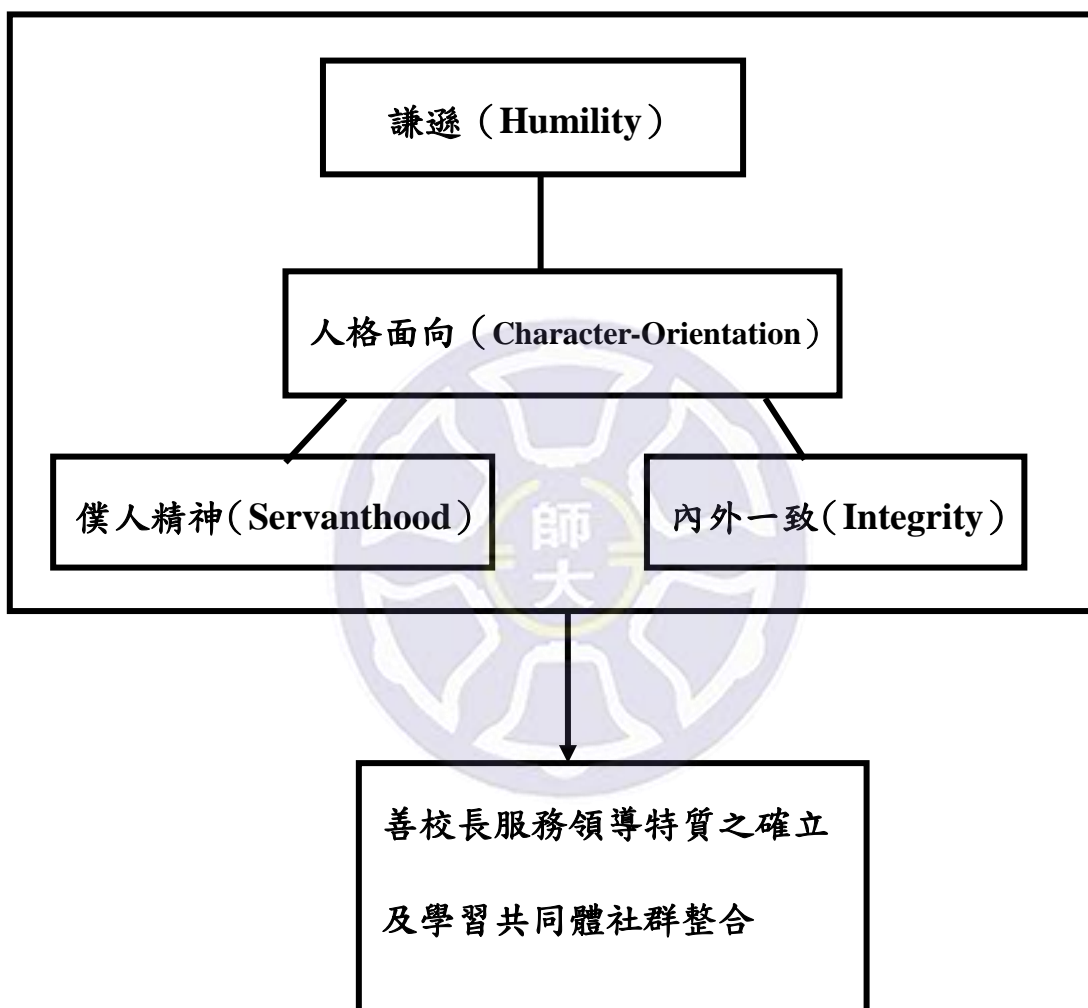


圖 4-1 人格面向關係圖

資料來源：研究者自行繪製

第二節 學習共同體目標-任務面向策略

服務領導者在領導上會針對組織的願景與任務做出規畫，並且讓成員都能瞭解目標為何，使的組織能夠往一致得方向前進，快樂國民中學推行學習共同體之初，即由善校長親身投入帶領，並且為學共社群規劃願景與目標，本章將討論校長如何透過任務面向的願景策劃（Visioning）與目標設定（Goal setting）策略，去帶領學共社群往一致的目標前進。

壹、願景策劃（Visioning）

本研究者在多次觀察校長於開會時的言行之後，發現善校長很頻繁的於會議中與成員耳提面命學校的方向以及目標，透過此種公開申明的方式讓成員們都能夠了解學校的願景，善校長利用經常性的提出願景以及將任務作陳述的願景領導策略，讓學校中的成員們能夠知道學校的方向以及任務為何，這樣的願景傳達讓成員更能夠對於前進的目標有一致感，善校長在願景方向的凝聚上，採用的策略是在正式與非正式會議上傳達自身的理念，同時也利用巡堂及私下聊天的方式傳達，「我會讓他們知道，不斷的，隨時的，在談話中，所有的正式會議非正式會議，在聊天當中，去找他們聊天，但聊天的內容都很課程，……，因為我每天巡來巡去看看大家」（訪 20150616P），教師們對於校長在願景與方向上的傳達，則是回應到善校長所說的，會在各個場合中接收到學校的願景，教師們提到：

應該說校長沒有很制式化的告訴我們要想，……，他有自己的想法，然後他會在任何時候流露出來他的想法，……，事實上我們都知道他在講什麼，……。（訪 20150414BT1）

私下聊天也都會講，他還滿愛找我們聊天的，……，他是從閒聊的角度來了解我們，校長滿聰明的，他不需要暗示我們，他會從言談中瞭解我們的想法，（訪 20150428CT3）

會覺得學校有支持我們往這個方向走，會覺得是很舒服然後很安心的。（訪 20150428CT3）

他會透過他的每一次的會議宣誓來讓大家凝聚共識，往那個目標去發展，所以，你說討論應該是說，第一個是老師們其實一直都知道目標在哪，這個目標大概，……，就是跟（學校）扣合的，……。（訪 20150428CT4）

校長常常在不同的場合告訴我們的理念，……，他希望校內做很多的改變，……，科內和學校的會議他都會講（訪 20150428 CT3）

善校長透過此種無時無刻的願景宣達方式，漸漸得讓願景能夠凝聚以及內化到成員的心中，使得方向更加明確，而善校長也透過此種願景的凝聚與傳達來讓學校與學共社群之教師能夠更加地往一致的方向前進，「校長對學校的願景會影響我們對學習社群的目標，他會影響，比如說整個學校的願景帶往國際教育或帶往生態或環境教育，我們的備課或我們的研習就會往這個方面去充實我們的知能」（訪 20150422BT2），學校的願景要怎麼做，是會影響社群願景，不論是在備課或是研習都會往一個方向前進，這表示善校長帶出的願景是有方向性的，而且是凝聚性的，讓教師有方向可循，而如苑老師亦提到：

我們必須配合學校，學校也會影響我們，學校盼望做的，在學生身上做的，我們當然就我們生物老師的專業，盼望帶給學生知識，也藉著這樣的願景讓我們的教學活化，……，今天如果是一個團體，就必須跟著學校，然後願景，把這個團體帶到學校願景裡，……。（訪 20150422BT2）

如苑老師認為學校的方向影響著社群的方向，社群是需要配合學校的，社群願景應該是就生物老師們的專業來落實，且必須要把社群帶入學校願景裡去前進，可以發現，社群的願景因此更為明確。

另外，善校長也提到：「教學社群就是希望他們能夠專業發展，就是說希望老師能夠自主並協同合作的在學生學習的議題上不斷精進，而且他們要能成爲除了生活上和情感上的伙伴還要是專業上的夥伴，他們要能夠成爲自己的夥伴關係，…

……。」(訪 20150616P)，善校長提出教師專業學習社群的願景就是希望教師能在有關於學生學習的議題上能夠更為精進，且教師們之間要形成伙伴關係，采芳老師在願景的理解上說到：「如果就社群的部份的話，應該最後的目標是教學，教學能夠提升教學專業，應該是他最後的願景，但是透過共備可以提升教學，透過共備、觀課、議課他都可以提升教學，應該是這樣，不過最重要還是呢，什麼樣的狀況都好，但是就是要提升教學的能力，讓孩子的學習成果看的到，……。」(訪 20150428CT4)」，可以發現善校長心中的願景和采芳老師的理解是一樣的，善校長的願景已然進入采芳老師的心中。

而對於願景的實踐，善校長則提到，「我覺得讓他們能夠學會落實在教學上，我們學校的目標是要培養學生的能力，面對未來的能力，學校的願景是創新關懷，精緻卓越，我覺得這些東西就是在課程或是學校活動當中，讓他們去不斷的透過活動課程發表會各種比賽辦法等等，讓他們去檢視自己是否有完整的這些成長，這樣的過程就像是螺旋式的一直慢慢的向上進步，……，其實就落實在每個情境脈絡當中，而且我讓他們清楚這個脈絡，讓他們知道我的這個脈絡是爲了什麼東西。」(訪 20150616P)，善校長透過學校中的各種活動，將這些活動與課程做連結，實踐學校與社群所欲達到的願景。

我想學校活動真的很多，那到底誰是重點，確實是要透過校長的參與，校長多參與幾次，他就會在這個會議上不斷的申述他的理想，老師們就會透過各個活動，朝校長所期待的目標去前進，……。」(訪 20150428CT4)

你會發現我們學校的國文科老師真的做的很多，我們從各個方向去完成這樣的目標，雖然有時會衝突，但是溝通後其實就會好一點，校長在學共跟共備方面很願意大力給我們協助，只要我們有提出我們的需求，他其實是會幫忙。」(訪 20150612CT6)

所以他的想法就是他要推就會要你參加研習，目標就是國際化，然後小田園，就很確定，……，當然有幫助，比如說參加研習，你就會有想法、有連漪，你就會去影響另一個生物老師，就會有共鳴，這樣很好。」(訪 20150416 BT2)

因為每個學校的文化不太一樣，……，這個學校班級跟班級之間比較不用成績去競爭，久了之後的好處就比較和諧，也不會有小團體，……，可能也太不競爭了，……，就是動力不太強，所以他從升學型的學校來確實也有好處，他會注入一股動力，讓這個學校有生氣，有重點要努力的目標，比如說我們要得優質學校的獎牌，……，所以他會提倡多活動，……，當有成果自然成爲優質學校，……，他應該是很有心的校長。(訪 20150428CT4)

由此可見，如苑老師認為，因為校長提供了很多研習以及請她做活化課程，讓她對於目標以及願景很確定，並且在這樣的過程中讓自己能夠去影響到其他的老師，讓社群更加的成長，可以說是在實踐願景的過程中讓成員成長了，意婕老師在八年級國文科社群中的感受則是呼應到了善校長所說的將願景落實在各個活動中的策略，從各個方向去完成目標，采芳老師則認為，由於快樂國民中學原先是一個比較不競爭型的學校，因此動能不太強，但在善校長來之後就給了學校很多目標與活動，讓學校的動能加強，對於校長的願景塑造以及實踐，麗吟老師提到，「我們學校一向都是比較尊重別人，包括校長也是，他有慢慢在修正我們的願景，前任校長有定願景，善校長有默默的在修改，有增加一點東西，我們可以從文字中知道校長的期待，我們用這個方法知道校長的願景，……，或他會推行不同的，比方說接很多案子回來，我們就知道他的目標大概方向，那他的方法滿聰明的，他會找馬上願意做的人去做，比方說八樣事，但有八批不同的人，……，他企圖心滿強的，……，他很厲害，……，我覺得他有很多自己的想法，……，他目標很多，不可能每個都做到，但能做到一樣就很了不起。」(訪 20150428 CT3)，經由校內願景的修改，可讓教師們在心中瞭解到善校長的期待，且善校長透過推行活動的方式也讓成員了解學校的方向，這回應到了善校長所說的將願景在活動中落實的概念。

校長是很有目標跟執行力的人，他會透過各式各樣的方法去達到他所需要的，他很有行動力，……。(訪 20150612 CT6)

我覺得他是一個有願景的校長，他會希望把學校帶到什麼樣的地方，給予學生不同的世界，應該是說他一直想要 PUSH 一些給學生發揮的舞台，所以我才會說，就是開拓新的舞台給學生，所以我才說他有想一些願景給學生不一樣的東西，就是希望多給學生舞台吧，這是我的想法。(訪 20150423CT1)

他應該是一個，他有一個目標，希望我們去達成，……，他應該算是一個提供目標的人，設定目標的人，計畫者，……，應該就是一個計畫的人，……，設計願景的，……。(訪 20150414 BT1)

由不同老師對於校長的描述中，可以發現到，善校長是一個很有願景與前瞻性的校長，是一個願景與目標的創造者，希望把學校帶往一個方向，而這些出發點都是為了給學生，希望給學生更多新的舞台，「他是一個有理想也有理念也有方法的校長，他也是一個能等待的校長，很多時後時機不成熟推動是困難的，他會等待時機來尋求方法解決這個問題，他也對教育滿有熱忱，他很想把這個非常保守呢，比較跟不上時代的學校推動，所以他創辦了 OOOOOO (匿名)，一直希望透過國際合作的方式，讓這個 OO 區 (匿名) 比較，在整個台北市是比較偏遠落後地區的孩子，能夠開闊他的視野，不再只是這樣子……。」(訪 20150506 CT4)

從采芳老師對校長的感覺可以清楚發現，善校長是具有理想的校長，運用願景來帶領學校前進，且是具有耐心的領導者，在處理事務上也是有方法的，透過辦理許多活動來讓學生的學習更豐富，例如快樂國民中學的小田園活動就讓孩子有更棒的體驗與成長機會，「現在小朋友適合活動課程，所以他們會喜歡，他們對這科就會比較喜歡，所以我覺得這是有意義的活動，……，我們自己在操作時是發現到小朋友是真的有樂趣的，……，有間接達到小朋友對於活動喜歡的效果在，如果對生物科是有幫助的，對小朋友也是有幫助的，……，因為小朋友對田園有重視感，……，他們會有使命感，……。」(訪 20150414 BT1)，從柏佑老師的說法中可以發現，生物科社群的水稻課程讓學生的學習動機明顯加強，對於生物科也是有所幫助，可以見得，善校長讓生物科來負責水稻課程，實踐了生物科活化

教學課程的願景。

從上可發現，善校長在願景的創造與實踐上的主要是以讓社群接下學校活動的方式去讓教師知道學校的方向與願景為何，透過具體的活動可以讓教師清楚地看見學校的願景，並在執行活動任務的過程中，將這些願景落實到教學之中，讓願景能夠藉由活動等等的方式去被實踐，而過程中善校長也是給予行政上的支援讓願景能順利被實踐。

貳、目標設定 (Goal setting)

善校長對於學共社群，除了在建立上一步一步穩扎穩打的建立之外，還給予了社群未來的展望與規畫，且善校長透過設定任務目標的方式，帶領社群建立與實踐，Hays (2008) 提到了遠見的策略讓服務領導者能夠讓組織更有未來性以及達到最大產量，對於生物科以及八年級國文科的社群展望與工作，善校長也有所著墨，在生物科方面，善校長將水稻課程與國際課程做結合。

其實我們的學校原本就有說要做國際教育，就是做 OO 人(匿名)沒有的稻田，……，所以正好結合，理念相同，……，國際教育是我想發展，並不是各校都要做，行政要協助支援。(訪 20150202P)

應該就說因為先有國際課程然後又發展水稻才結合再一起，……，就變成說要持續再共備，……，因為就是說，因為我覺得學校也是要把學校推展出去，這是我感覺到校長的企圖心，……，他很努力的在做很多事情，……，以生物科社群來看的話就是要持續去做，以我們生物科老師來說應該也是只有這件事互相討論，其他事情就是跟以前一樣有問題在聊，……，豐富性的話一定會比之前更多，因為會有一個主題性在。(訪 20150414BT1)

從此來說，善校長在接下臺北市教育局小田園活動時，不會單純的將其視為一項活動而已，而是希望成為一套有教育意義的課程，因此很投入的去辦理，並讓生物科的教師專業學習社群發揮他們的專業，辦理課程，使生物科教師有專業成長的機會，除此之外，善校長還想到了快樂國民中學的國際教育課程可以與水稻課程做一個整合，讓課程更佳的豐富，也讓更多行政端的教師們一同加入討論，

共同成長，讓課程更有意義性，而生物科社群在國際教育與水稻課程合併並且讓他們投入之後，生物科未來在社群的共備上會更加的豐富與多元，也讓三位生物老師有了更多一起努力的機會，讓生物科教師專業學習社群更為緊密與穩固，而在八年級國文科方面，善校長則是在閱讀方面做積極規劃。

他會考慮我們是不是適合再增加，在國文科社群裡面閱讀的部份他倒是會有積極的規畫，因為在過去其實閱讀是比較自由心證的，我老師要做多少是我對閱讀價值的認知，我如果覺得很重要我就會努力去推，我如果覺得不重要這個就課外的能有多少算多少，他在這個部份倒是有比較明確的比如說，因為我們的深耕閱讀是有共同書籍的，他就會希望說我們這個社群要督促到每一班的每一本共同閱讀的書籍都要進去認證，……，至少每學期的三本共同閱讀的一定要認證，……，那目前確實透過他的規畫，他逐步的往這邊走，因為那個都有報表……。(訪 20150428CT4)

閱讀是有長遠的規劃，她覺得因為他是重要的，整個世界潮流，所以他腦袋裡面有規畫出他自己的東西……。(訪 20150428CT4)

閱讀認證雖然是教育局所推動，但善校長自己心中卻有一個較為長遠的想法，讓這個閱讀的系統可以一直延續下去，除此之外，善校長在社群的規畫上，也有支持領召的策略。

應該是說如果我是這個社群的領導人物，校長的規畫會讓我更容易發揮，也就是說，你在領導這個的時候，應該要怎麼做或需不需要做，團隊裡會有不同的聲音，有人會覺得幹嘛那麼麻煩，……，有人覺得不錯，……，常常這是一個保守的體系，所以常常會覺得多一事不如少一事，如果你沒有行政的大力倡導的話，你可能就不用做了，可能你提出來以後往下就不用做，因為就被否決掉了，因為有他的大力倡導，大家就覺得應該做，所以如果我是那個領導的角色，有行政後面的支援，……，這個會讓我在領導的時候更加呢，我是有所本的，並不是我自己很愛做，……。(訪 20150506CT4)

比如說我是一個比較有想法的老師，我會覺得怎麼做可能可以讓我們的學生更好，可是呢常常你提出時大家會覺得說，為什麼要這樣做，沒有做會怎樣，現在已經這麼忙了你為什麼要增加這樣子，常常會有這樣的質疑，所以你大概連提出你自己都會有問號，……，可能你內心就先打退堂鼓，……，那如

果有行政的說這是政策我們一定要做，或者說是潮流，……，有經過他的多次在會議上的宣示之後，大家就體認到這就是潮流，我們大家都應該跟著潮流，……，那有這樣的一個共識，你在社群中再說有想法，我設計成什麼樣子，那就會順應潮流，就可以迎刃而解這樣子，……，然後每一個人有任務，……，就會比較容易，……。(訪 20150506CT4)

從采芳老師的看法中可以發現，因為校長在行政端是給予社群支持的，並且會透過會議去讓教師們了解學校的方向和願景，讓領召的角色是有所本的，是有受到支持而能在社群中推行更多事務，所以領召在社群中更能有發揮的空間，讓社群更加地活絡與穩健。

參、小結

善校長在任務設定的面向上，會透過各種方式將願景理念傳達給成員，讓社群成員對目標清楚，知道該往哪個方向努力，善校長也會透過行政端的支持給予教師有提出新想法的勇氣，讓社群能夠更加的創新與進步，善校長同時也會思考如何幫社群做出整體規畫，像是生物科在水稻課程與國際課程接軌，就能讓生物科社群的活動更豐富並能持續努力共備，這都可以看出善校長對於社群是有長遠規畫的，而這些長遠的規畫皆能讓社群更有未來性與發展性，也能讓教師的專業性能夠更加成長，研究者並將任務面向對於學共社群的目標設定影響繪製成下頁之圖：

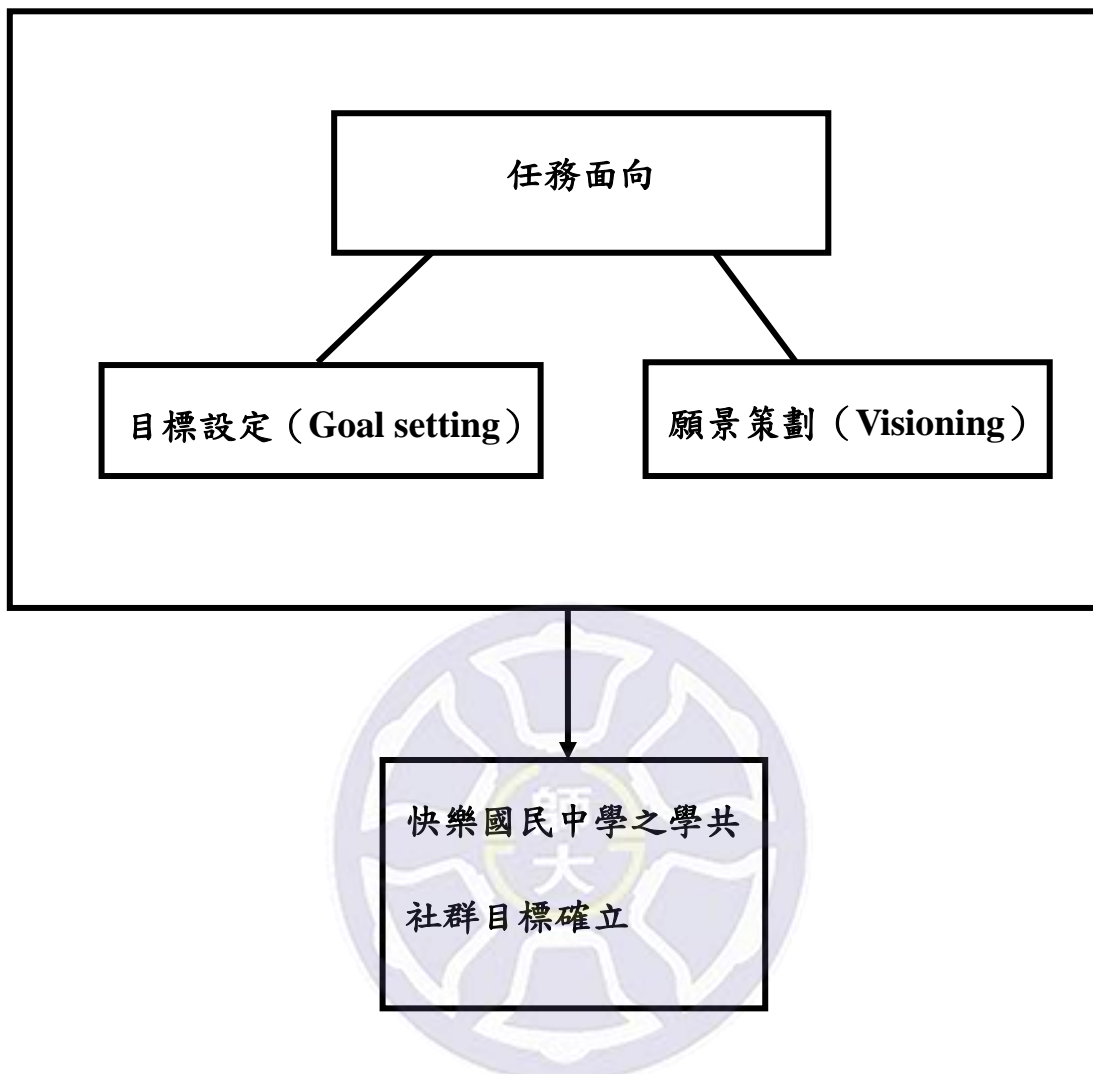


圖 4-2 任務面向關係圖

資料來源：研究者自行繪製

第三節 學共社群建立-過程面向策略

快樂國民中學之學習共同體的建立是由善校長開始帶領成員一步一步完成，並且在透過各種支持與幫助之下讓學共社群越來越穩固，本章將討論快樂國民中學之善校長如何透過過程面向策略之團隊建立 (Team building)、決策分享 (Shared decision-making)，來將快樂國民中學之社群建置起來。

壹、團隊建立 (Team building)

Greenleaf (2002) 之著作提到，服務領導者應該要能夠建立社群，因為社群

給成員歸屬感，快樂國民中學之學共社群在善校長的領導下，一步步地被建立起來，善校長說到，「我來之後才開始有教師專業學習社群，學共之前的比較像是教學研究會，那時還沒有這麼完整，那時都是開會分配工作，啊考試，這次考試考題好不好啊，現在真的是談到怎麼教，教什麼，教學媒體、學習單有沒有可以共享的，然後過去的經驗有沒有可以拿出來這次再整合的，……，還有教的過程學生的反應，可不可以怎樣，……，而且是我帶著開始做的。」(訪 20150209P)，善校長來到快樂國民中學後，配合學習共同體的推行，並著手了學共社群的建立，善校長提到的學習共同體推動前後，教師在課程與教學準備的不同可以看出，透過學習共同體的推動，使得學共社群有了更完備的建立基礎，時至今日已經有大的進步，意婕老師提到，「校長是一次咬一口，循序漸進的談理念，到我們當導師的這一年時候我們這幾個就願意做做看，善校長也很支持我們支持我們往這個方向去，校長對於這個學共的領導是很有企圖。」(訪 20150612CT6)，並且善校長透過與學共社群相關的研習活動以及理念的傳播讓同仁們漸漸的瞭解社群的運作，久而久之就深入了教師的心中。

所以在這一塊，校長就一步步的來，一開始讓我們全部的人都瞭解他想做這個，第二個開始因為有同仁在進行，所以我們互相分享互相觀課，就想說這樣的方法是不是也可以有新的契機，就漸漸的去試，那所以就越來越好，……，現在開始就有學共班，校長就會更提出他的目標來，……。(訪 20150612CT6)

我想剛開始學共第一年有研習不完的研習，……，我記得那一年的表裡面大概每個月都有專家進來，……，不管是學共的理念，……，透過大型小型研習不斷的宣導，……，再來就透過觀課，……，理念的傳導，所以呢研習舉辦的很多，議課完當下老師的問題就會及時解決，校長也會在會議上有不足就提出來，或誰的方法很好就可以進來就參考，所以確實是當下就會立即給予意見的，……。(訪 20150506CT4)

他有在推進這件事情，所以比方說研習的舉辦是教務處在辦，那應該是跟校長授意有關，那有這個概念大家慢慢形成具體的做法，……，做久了大家也滿熟悉的。(訪 20150623CT3)

校長的做法就是要大家成爲社群，……，他會先找他能夠 handle 的，比如說學共，行政就得接，他需要先有一個設定，他剛來學校，不可能勉強所有老師都要做到，他就是做能夠做的，他就是再去耳提面命去影響各科的召集人，再去影響各領域裡面，然後再去推，在領域會議推，……，只是領域要變成社群，……，在社群裡要推說要把老師納進來，要擴大，去影響更多老師，他當初來就是要先成立，這有幫助啊，……。(訪 20150422BT2)

由此可以發現，善校長對於學習共同體的積極領導，讓學共社群開始有了蓬勃的發展，在社群剛開始運作時，善校長會透過舉辦許多的研習的方式來幫助社群的老師們瞭解學習共同體中的學共社群應該如何運作，以及瞭解學習共同體與社群的理念，也利用觀課與議課的過程讓老師們了解社群的運作，善校長也會在議課時會針對教師的問題做快速解決，可以見得善校長是為了社群的建立努力著。

伙伴關係，……，前期幾乎每一場都到，所以我整天都蹲在這裡，……，但我覺得和老師在一起很有成就感，因爲這樣也建立了很好的信任關係，他們也信任我，很支持，只要他們願意做，我都很支持，我是善於等待。(訪 20150616P)

善校長透過幾乎每一場共備都到場的方式，讓成員瞭解到教師專業學習社群的建立是重要且必要的，慢慢的陪著成員將社群建立起來，並且建立了良好的關係，而在教師專業學習的建立也是循序漸進的學習，「就是說以學共的社群來講，是循序漸進的，……，他的社群的成立，一方面是行政推，一方面一直鼓勵，我們目前的社群有十二個，……，他的具體作爲比如說，……，我不知道他是不是這樣分，比如說短期、中期、長期，比如說剛開始的學共其實直接就是觀課，……，大家在這個年度學會觀課以及議課，還有一些比如說學共的其他的倫理，……，我們可能這個年度就學會這些，下個年度就學會，……，那往下就更多的靈活運用，所以就是依照時間，總是剛開始大家都是做中學，彼此我看你看我，……，

下個年度可能就是發展本土學共，……。」(訪 20150506CT4)，學習共同體中的學共社群的發展是一步一步循序漸進的過程，善校長在行政端會給予支持，且也會給予老師們鼓勵，每個學期有每個學期的目標在，因此在社群的建立上也是很有規畫的，在社群的建立方法上，善校長也運用模範社群的方式來讓校內各社群有學習的標的。

他希望說國文科，因為呢國文科人是最多，在過去呢這個學校的國文科一直也都有好評，在校外都是有好評，在這麼多個領域裡面，他一直希望說國文科的社群可以帶起領導的位置，所以他在推動任何一個活動可能都從國文科開始，……，因為可能人多，然後時間夠長，所以他大概不管是做閱讀還是做學共都是從國文科先來，因為九年級你要叫他做什麼比較難，……，七年級剛進來第一個就是這一屆國文老師剛好也比較少，新進也比較多，所以很自然就成為八年級是重點，因為他資深，然後人多，所以他就自然而然的就形成帶領的一個社群，……。(訪 20150428CT4)

八年級國文科社群在學校中是做為一個領頭羊的角色，善校長這樣的作法除了讓八年級國文科社群更穩健之外，還可以作為其他社群楷模，讓學校的社群有方向可循，足以見得善校長在建立社群上下的功夫，除此之外，善校長也藉此次快樂國民中學田園課程的機會，讓生物科學共社群的教師共同設計水稻課程，讓生物科學共社群的教師之間更有凝聚力。

比較活躍，活絡，我覺得有差，一個任務，所以領導者覺得任務也是滿必要的，……。(訪 20150422BT2)

有更凝聚，課程的架構，活化，從無到有不是很大的改變嗎，就是一個不容易的事，……，當然是有改變，累不會啦，任務階段計畫幫助我們在課程上擴展。(訪 20150422BT2)

一個人看到的東西比較少，很多人看到的就比較多，……，互相看到不一樣的東西，……，我們彼此對於教法沒有很干涉，所以我們用自己習慣的方法去完成工作，……，我覺得三個人的好處就是看到不同的東西，集思廣益的

效果，這是對共備上的正面幫助，……，會有些不同的刺激出來，……，他是有幫助在的，但是要看怎麼變成有意義的東西在，……，因為這就是要三個人效果才會出來，……，大家會知道老師之間的特長，……，也算是發現新東西。(訪 20150414BT1)

覺得很新鮮，……，知識跟收穫的成長，…，讓我跟柏佑和如苑的感情增進了不少，……，因為如苑和柏佑好像之前很少講話，最近他們如苑和柏佑兩個比較會討論，…，變的熟悉了不少，更有默契，……，我覺得目前我們三位生物老師都很認真，非常的投入工作，……。(訪 20150508BT3)

由此發現，今年生物科社群因為水稻課程而有更頻繁的三人共備後，讓社群在創意與集思廣義的面向上更為豐富，對於共備產生了正面的幫助，且互相發現彼此之間老師們的特長，可以見得此次善校長將水稻課程交給生物科的老師來執行，幫助了生物科社群在共備上的豐富性，三位老師也認為善校長的作為幫助了生物科社群更有凝聚力，課程也更活化，更有擴展。

總結來說，善校長是非常致力於建立校內之學共社群的，在建立的方式上，善校長主要是採用循序漸進的方式將理念傳達到成員的心中，並且舉辦許多研習讓教師能夠一步步了解專業社群應該怎麼進行與運作，其中最重要的就是善校長願意在最開始的階段花大量的時間和成員一起進行社群的共備、觀課、議課，除了讓成員能實際去運作之外，也讓成員感受到校長對於社群的重視，並且建立起信任的關係，接著再慢慢的讓成員自主專業學習成長，在在都展現出善校長在學共社群建立上的用心，而善校長將八年級國文科學共社群設定為快樂國民中學的領頭羊社群，讓其他社群有楷模社群可以看齊的做法也有助於學校其他社群的建立。

貳、決策分享 (Shared decision-making)

善校長在快樂國民中學中，將願景與成員做分享，讓成員能夠感受自己是有參與感的，意婕老師提到：「其實善校長在學共的領導上是滿積極的，那一開始善校長來的那一年，我們正好是專任，他常跟我們專任做對話，我們這幾個同事也就

覺得這也不錯是學習和教育的方式，有一種方式的改變可以試試看，對於孩子有多大的改變，以及對於我們自己又有什麼成長，……，」(訪 20150612 CT6)，善校長透過與八年級國文科教師討論以及對話的方式，將建立學共社群的願景與成員做分享，讓成員瞭解學共社群的理念，使得教師也了解學共社群並且願意去試試，而善校長自身也說到了：

我比較會跟老師聊事情、聊天，常常跟他們在一起談事情，那我覺得有時候學校的事情政策方向課程教學，如果老師沒有經過討論或是認同也是沒辦法執行，因此有些事情我也是希望他們作夥伴，提供比較具體的建議，他們才會覺得這件事不是校長要做的，而是大家都覺得 OK 可做的，這樣比較好。(訪 20150616P)

善校長透過與教師聊天的方式去與教師分享他的想法及討論學校的事務，透過此種與成員討論的方式，讓成員成為夥伴，認同學校推行的社群事務，進而讓教師們願意一起投入。另外，善校長在領導快樂國民中學中之社群的策略中，是運用大方向的願景來領導教師們，佳芸老師提到，「我覺得這個方面校長就比較尊重各領域，各領域和各年級老師們想怎麼做，……，開放性的，可能會有個大方向，但最主要的實際操作，怎麼做他會給予尊重的。」(訪 20150423CT1)，在社群的做法上，善校長給予了大方向，而實際做法則尊重成員，讓決策能夠有被分享及讓成員共同思考的機會。

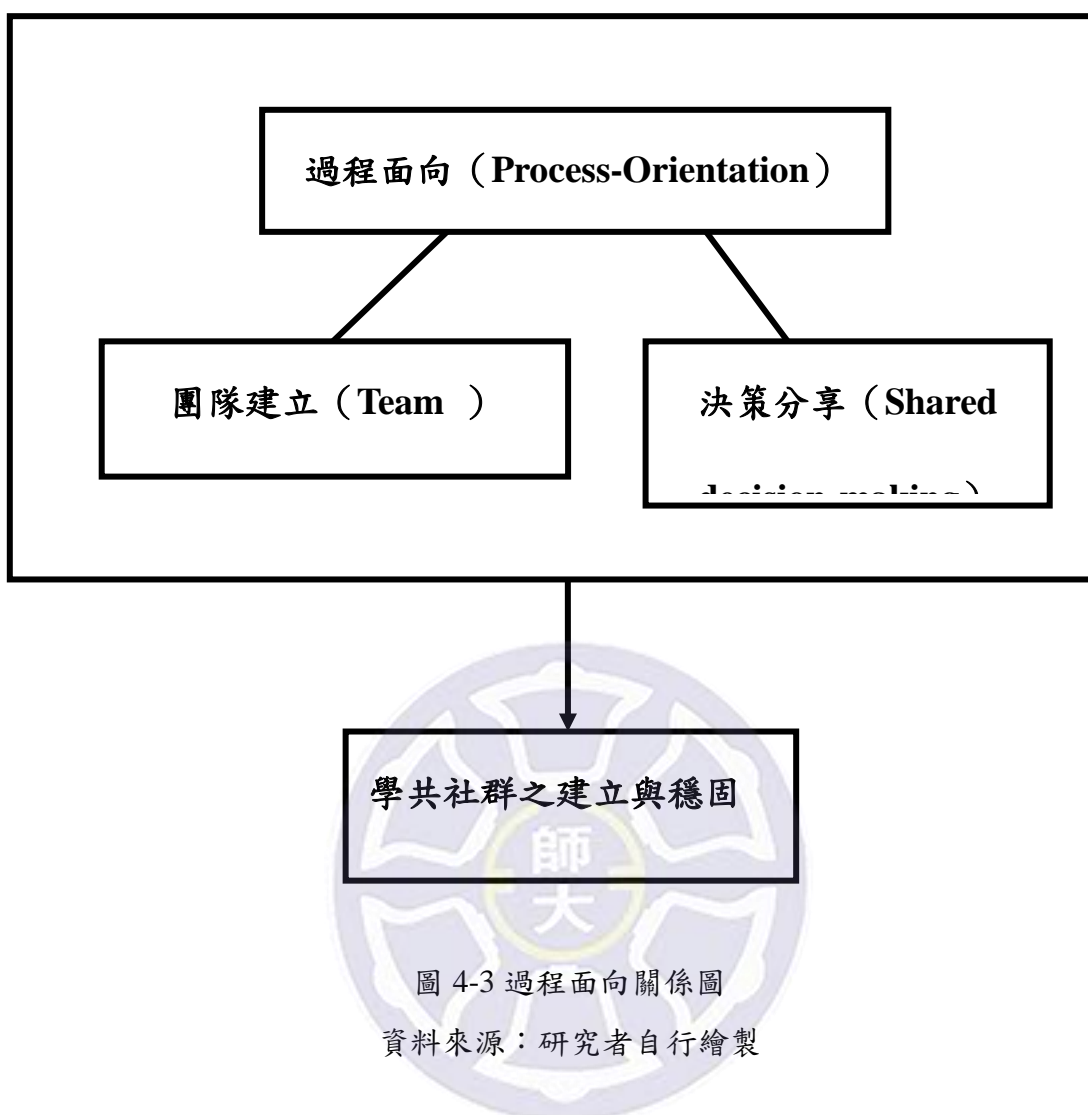
因為，應該是說，老師們是接觸學生的第一線，我們會清楚了解學生狀況或需要什麼東西，所以校長希望我們一起努力合作去培養或訓練學生什麼能力，應該只是這樣子的方向，至於怎麼做或是想培養怎樣的學生能力，就是我們各年級各領域自己去思考，等於我們是最了解學生的，比方說像我們八年級時在七年級就跟現在的七年級不一樣，所以一定要怎麼樣那不就是一個框架，這個學生進來出去就變這個模樣，這樣就不是適性發展，那不同年級他們的成長背景不一樣，反而要配合學生，所以一定要用什麼東西的話就不太可能。(訪 20150423CT1)

從佳芸老師的說法中可以發現，善校長希望教師們在社群中，能夠努力的去合作，在教學上更成長，培養學生的能力，但細節的要怎麼做或培養什麼樣的能力，就是由各個領域去思考，由此可以發現教師們也有參與討論社群做法的機會，可以針對不同的領域發展出適合不同社群做法。

另一方面，庭家老師則是從學校課發會的角度來討論校長的願景討論及分享：「討論當然是有，因為有課發會啊，願景不可能是校長定，因為這是個民主時代，所以一定有課發會，課發會成員就是要各個領域領召和家長啊、相關的行政人員、教師會的代表來訂定，……，但是意思就是說這個領召來代表科來發表意見發聲，……，就是說，或許，就像我是一般老師，我對學校有那個，我只是個小老百姓，我有意見，我沒法看到前面，我就要把我的意見告訴最接近我的人，……，那我領召的意見就是從教學研究會來，……。」(訪 20150507CT5)，校內的課發會讓校內的學共社群中之教師能夠有發聲的機會，讓學校的願景能夠被討論與塑造，而課發會的意見也能夠傳到校長的耳中，也是一種決策分享的管道。

參、小結

由以上的分析可以發現，善校長在學共社群的建立上，是透過一步一步漸進的方式在建立，初期在建立社群時善校長會陪著教師們一起在社群中成長，並且讓知道成員瞭解社群如何運作，同時也讓學共社群之教師能夠一同參與願景的塑造，且會透過與教師討論的方式去讓成員一起思考，這樣的策略讓教師們感覺到是被尊重且更能夠認同願景，並往一致的目標前進，社群也在這樣的過程中越來越穩固，漸趨完整，研究者並將過程面與學習共同體社群建立之關係繪製如下頁之圖：



第四節 學共社群教師成長-人群面向策略

學共社群在建構的過程中，教師的成長面決定了社群的完整度以及學習共同體的成效，教師是學共社群中的主體，快樂國民中學之善校長在領導過程中致力於讓快樂國民中學之八年級國文科及生物科社群教師在專業上不斷成長，本章將討論善校長如何運用人群面向策略之關懷他人（Caring for other）、協助他人發展（Developing others）、增權賦能他人（Empowering others），來帶領學共社群教師在專業上有所成長。

壹、關懷他人（Caring for others）

Hays（2008）提到服務領導者應該具備傾聽與同理心的能力，這兩種能力善

校長就表現在了與成員的互動方式上，本研究者觀察到，善校長在各個會議上，皆是保持讓成員先表達完意見後再給回饋的方式，且校長在會議中大多時候都是保持很親切的態度，讓整個會議的氣氛是輕鬆卻不失專業的，例如在補救教學課後扶助會議、行政會議、非正式會議、主管會議、生物科社群開會共備、生物科社群共備後與校長回報之會議（觀 20141020PO2、觀 20141021PO3、觀 20150126PO5、觀 20150209PO8、觀 20150309BNO3、觀 20150310BNO4），研究者皆觀察到這樣的策略與特質，除了會議之外，麗吟與詩佳老師都提到了：

他很親切，……，連我們的親人都會（關心），比如說小孩放學會來他也很熟，……。（訪 20150623CT3）

如果他知道老師怎麼了他會去問一下，……，比方說有老師可能請病假身體不舒服，他如果知道或遇到就會去跟他問一下。（訪 20150423CT2）

由此可以發現善校長在私下也是對成員很關心與親切的，甚至也會關心到成員們的家人，也會關心老師的身體健康狀況，讓老師能夠在心靈上有被治癒的可能，而在同理心的具體表現上，善校長在一次國文科研究會在面對學校成績的議題時，表示各個學校因為狀況不同，因此不用刻意與他校做比較，只要與過去的自己做比較，且學生有所進步就很棒了，並且肯定老師的努力，並鼓勵教師，善校長於會議上提及，「OO 國中（匿名）最厲害的是有非常優質的學生表現，他們作文滿級分有 130 幾個，我們學校好像 10 個還 12 個，但這樣已經是比過去多很多了，那你不能拿來比是因學生的基本起始能力是不同的，那我們能從 0~12 是因為我們老師非常努力，如果我們沒辦法教到最卓越的學生，可是我們一樣要將一般甚至較弱的學生拉得越高越好，……，因為我們都是很優秀的老師，所以很感謝各位老師。」（觀 20150305PO11），從善校長的此項行為可以看到，他是站在教師的角度去思考，並且能夠進而去同理教師的心情以及難處，校長針對此作為

也說到：

我是覺得我就是這麼想，我何必跟別人比較，我跟自己比，我只要做得好，這些孩子在我手上只要成功，超越他應有的表現就是成功，……，我們要明白這些學生能夠到達哪種高度，不要太強迫自己，我們知道教育的功能是教會學生向上提升，……，（對教師）鼓勵吧，而且要肯定，再辛苦都要肯定，……，爲什麼（教師）會想努力是因爲自我實現，有被肯定，有被尊重，因爲教師本來就屬於心靈層次較高的族群。（訪 20150309P）

以此而言，善校長認為，對於教師應該是要以肯定以及鼓勵為重點，並且善校長能夠站在教師的角度去思考教師需要的是哪些激勵，且同理教師身處的環境，因此不會做出不合理或強逼教師要提升學生成績到難以達到的地步之的要求，Blachard（1998）就提到，服務領導者應該要在明確的願景目標之下，常常做鼓勵以及傾聽的行為，善校長在了解學校環境的狀況下對教師們做出鼓勵的行為，就回應到了此說法。另外在一次的生物科水稻課程共備會議中，研究者觀察到善校長對於領召耳提面命的給予其提醒要頂住壓力時，也表示了自己知道領召的辛苦，表現出了同理的作為（觀 20150309BNO3），而在一次八年級國文科社群共備時因為談到了跟飛魚有關的課程，更在會議過直接告訴大家約個時間一起去吃海鮮，讓成員們都非常的開心，看在研究者的眼中，真的是感受到了很棒的氣氛以及人情間的溫暖，也讓研究者知道，在一個學校中，校長對於同仁的關懷是非常重要的。（札 20141106）

Spears（2013）也提出了服務領導者應該要能夠深入的傾聽成員的聲音，並且瞭解團體的心聲，且要具備同理心，致力於瞭解與同理成員，並且接納每一位成員，這種心靈上的陪伴與關懷是服務領導者在領導上的重要特質與策略，能夠讓成員感覺到自己是被陪伴且關心的，而善校長在學校及社群的領導上將此策略作為其主要與成員互動之方式。

因為在學校跟同仁們相處，其實人只要走出校門口大家都是一樣，只是我的工作是在校長的位置，要處理比較複雜的事情，但是老師們遇到學生也很重要的工作，其實是很平等的關係，都是共同為這個學校的學生服務，……，我覺得老師們是比較需要被陪伴的，他們每天面對這麼多瑣碎的教學、輔導工作其實是很辛苦的，他們需要有人去陪伴他，肯定他，甚至去幫他們看到問題的重點，點出關鍵問題，甚至給他們解決之道，所以我是比較站在陪伴的立場來陪老師，讓他們能夠自己去處理，也讓他們有力量與依循去做支撐，所以我跟他們比較像伙伴關係。(訪 20150616P)

對於善校長來說，學校的同仁們是自己的平等工作伙伴而非下屬，Liden, Wayne, Zhao 與 Henderson (2008) 提到了服務領導者應該要真誠的去幫助組織成員成長以及與成員建立長久的關係，而林思伶 (2004) 也提到了服務領導者認為自己與成員是伙伴的關係，這是有別於傳統上下關係的，可以發現到，善校長領導的中心思想為與成員建立良好的伙伴關係，透過陪伴與傾聽的方式去支持教師成長，這正與上述兩位學者的觀點相符合，而校長這種與關懷的作為，也讓社群中的教師們有所感受。

他其實是融入我們成為其中一個成員，……，他其實就是我們的伙伴，他也是提一提的意見，……，其實還滿自由的。(訪 20150612CT6)

校長私底下跟我們相處是很親切的，他其實會不定時的找我們聊聊，……，他會因為不同的場合改變角色，校長沒出去就會去巡堂，也會到辦公室跟我們聊聊天知道我的需求跟想法。(訪 20150612CT6)

善校長運用這種關懷陪伴的方式成員感受到自身的需求是有被關心到的，也讓教師感受到善校長所說的伙伴關係之建立，教師也同樣的認為善校長就是他們的伙伴，而除了關懷成員外，善校長也會針對不同的對象而有不同做為，發揮了服務領導中領導者發揮同理心的策略，讓善校長能夠站在教師的角度去看事情並且同理，且善校長也會透過鼓勵與讚美成員的方式使其得到肯定，在一次的八年級國文科議課中，善校長說到：「各位老師們不要不敢去嘗試，不是做學共就一定

做公開觀課，只要自己願意去轉變一下，改變一下，那孩子們就會有不同的樣貌給你很大的回饋，你一定可以在裡面獲得你個人的自我實現，那這部份我相信我們國文科一定可以做得很好，尤其是我們國文科八年級的這一團，你們這一團最厲害，是全校的典範團，就是備課備得很扎實，那也是我們比較可以放心信賴的一個群組或社群，希望說我們未來我們就是一直往這個方向去走，……。」(觀 20150319CDO1)，由此可以發現，善校長在會議中鼓勵老師們勇於嘗試，且給了八年級國文科學共社群之教師很大的讚美，而如苑老師、佳芸老師對於校長的讚美與同理心作為提到：

他會看對象，有時他會覺得說現階段很難達到他會緩，等到他認為的對象可以了，他就會去要求，他做不到會急，但他的想法我覺得應該是，他會等，有時候不會等是因為時間性。(訪 20150422BT2)

都會有鼓勵，都會有感謝，當然口頭的讚美當然有幫助，……。

(訪 20150422BT2)

他會適時轉換角色，因為就像我們導師，我們當導師時會跟學生講怎麼做，但還是要適時站在學生的立場去看，他會以校長的身分跟我們講，也會以同事的身分跟我們講，……，如果是校長身分他會站在學校立場，希望學校更好，這樣可以幫助學校更往前走，如果站在同事角度的話，就是他知道進來的學生的質就是這樣子，所以我們要跟明星學校比的確很難，先天條件就不足。(訪 20150423CT1)

從如苑老師的說法中看見，校長對於成員的要求會依照成員的情況來決定，而不是一味的命令強壓，而如苑老師認為如果不是因為有時間性的話，善校長通常會給成員時間，可以瞭解到，善校長是會設身處地站在成員角度看事情的。善校長除了會站在成員的角度同理成員之外，如苑老師也認為善校長是會給予鼓勵及感謝的，而口頭的讚美對於她而言是有幫助的，佳芸老師則是感覺校長是會站

在教師的角度看事情，而校長的做法是適時的轉換自己的角色，讓自己能夠用同事的角度去和教師對話，同理教師的困難處。

當你的班級真的很難經營，我當然就跟你說孩子有在進步就好，你也不要太壓力太大，覺得一定要跟上別人，……，當然沒有講這麼明確，不過意思應該是，你從他，當這個老師一直在挫折的狀態，他就會跟你說沒關係，你不要跟別人比，……。(訪 20150428CT4)

當然他也會覺得我們學生這樣，有感受到老師都很努力，學生成績這樣我們也是稍微無力，他也是會鼓勵老師要努力下去，不要放棄，……，我們要有信心，就說我們老師也很好，應該我們學生也會越來越好，……，但是基本上在我們科裡面我們老師已經很認真，那校長也看的見。(訪 20150611CT5)

從采芳老師、庭家老師的說法中可以發現，善校長因為對於快樂國民中學之學校情形非常了解，因此他是採取同理教師的方式去支持與鼓勵老師，不讓老師感覺到太多的壓力，善校長能夠瞭解不同的老師在不同的班級經營上有不同的困難和情況，遇到比較難經營的班級時，善校長不會勉強老師一定要做到哪些事情，而是會同理教師的處境，告訴教師不用壓力太大，不必跟其他人比，讓教師能夠被同理與關懷，而對於校長在生物科社群中對於教師的體諒，柏佑老師則提到：「應該降子講，我覺得校長有自己的想法，我們有些雖然沒執行到，但沒做到校長也沒怎樣，就是說校長有期待，我們就努力做到，……，我覺得就是說他應該也知道我們有我們的困難，……，他需要的我們盡量去弄，……，他也是有體諒在，他沒有嚴格要求一定要達到他的目標」。(訪 20150414BT1)

從柏佑老師的說法中可以看到，善校長在任務的執行上有期待在，但同時也知道教師們有教師們的困難，因此不會嚴格要求一定要做到什麼樣的地步，這樣的作為讓教師感覺自己是有被體諒的，而對於校長的關懷與關心，采芳老師則是提到了：

他會透過會議裡面，去呢，呈現說，他也不見得，可能只有一半的老師在這個部份做得夠，另外一半可能都還得再加強，他如果需要呢，真的做不好，他是個人的，他不會在會議上，他可能會把你請進校長室，……，但例子不多，他的請進校長室倒也不是責備，他可能就是先關心你的 ABCD，最後 F 這項，關心完以後，F 這一項你現在做的如何了，你有什麼困難，大概是利用這個方式，那你被叫進去以後，大概也想說我這點可能確實是忽略的，那你回頭就一定會去做，大概都是利用這樣子，……。(訪 20150506CT4)

從采芳老師的說法中看出，校長在面對有需要加強的老師時，會以個別瞭解的方式去關心教師，以關心教師的狀況為主，而不是用責難的方式，而意婕老師也提到了校長的傾聽作為：「校長百分之百會聆聽我們的想法，但他也是會有他的堅持跟理想，所以我剛剛講過在互動的過程中還是會有衝突，那有些事情我們也是支持校長的，因為這對於整個校務對於學生是好的，真的超過我們的負荷我們會講，……，是可以溝通的」。(訪 20150612CT6)

善校長非常願意陪伴在教師身邊，並且成為給予成員支持之伙伴，這樣的策略對於快樂國民中學中之學共社群有正面的影響，善校長提及：「感覺得出來，因為帶的動啊，帶的動跟帶不動校長自己最清楚啊，不是校長自己自 High 就好，你喊半天沒人來幫你拿麥克風，沒人幫你搬桌子，沒人教種田，沒人來說校長我們要上什麼課，所以帶的動才會看到有人來幫忙，一起成就這件事或專案或夢想，……，一定是有人一起來合作，伙伴關係，在這邊我不敢說每個交的都是好朋友，但是能跟我合作的老師和我都是相知相惜，……。」(訪 20150616P)。善校長此種傾聽與關懷的陪伴策略，使得校長能夠與成員之間建立互信互助的關係，也使得學校與學共社群之活動能夠更有效的推動。

總結來說，善校長利用與成員建立夥伴關係的策略來領導學校成員與社群，讓成員感受到善校長是伙伴的角色，同時校長的傾聽以及同理策略也讓成員的壓力能夠減輕，透過站在成員角度的方式去傾聽與理解，能夠使成員感受是被照顧的，因此更能沒有壓力的去發揮以及去成長，對社群的發展有正面的幫助，也讓

學校氣氛更加地彼此信任。

貳、協助他人發展 (Developing others)

Douglas (2003) 提到了服務領導者是一個能夠給予成員成長的領導者，研究者觀察到校長在一次的主管會議中提出了應該要讓新人去多做以磨練他們的能力 (觀 20150209PO8)，從此點能看出，校長其實對於學校的未來是有遠見性的，他希望讓新人多多磨練並且讓成員成長，讓組織能夠一直保持動能下去，而這樣的讓成員發揮與成長的角色，也出現在八年級國文科的學共社群共備中，校長在會議的過程中，不會與教師們在同一個桌子中做討論，而是選擇在旁觀察教師，不去主導共備進行，等到有想法時再從旁提出給予指導，這樣的作法也像是一個管家般的存在，是從旁給予協助而非主導的角色 (觀 20151106CNO1)，此種策略讓研究者感覺到善校長的角色是不會給予成員壓力的，這樣能夠使得教師們自由自在的發揮，對於成員的成長很有幫助 (札 20151106)。

Blachard (1998) 亦提到了服務領導者必須要致力於成員的成長，善校長在快樂國民中學的教師專業學習社群中的角色是以協助者而非主導者的角色所存在，這樣的作為讓成員有更多的思考與成長的機會，「校長通常是給目標，給目標跟想法，我們不論是行政或老師們或孩子們都是朝著這個目標去做，然後我們要提出自己的想法，校長不會限定我們一定要做哪些事，在具體行為的包容上是很大的，他只是提出一個想法或目標，我們大家互相討論的結果在去執行，校長會關照我們的執行力，他會問我們做到哪，然後給我們幫忙，……。」(訪 20150612CT6)，在社群之中，善校的主要給予成員們目標去依循，而具體的作為上是由成員去討論並且去執行，善校長在過程中給予持續的關照和幫忙，成員們也因此感覺到在社群中是自由發揮且更多討論的。

因為我們共備時機通常是教學研究會的後面，校長會留下來，……，其實發揮空間滿大的，我覺得大家滿自由的，……。(訪 20150623CT3)

校長的幫助就是讓我們能去想辦法，也就是說我們能夠涉略更多我們不太清楚的領域，讓我們彼此能夠互相討論，激發更多創意、想法。

(訪 20150422BT2)

他不會告訴你應該怎樣，在專業的部份倒是可以海闊天空，只要不違反教學目標，在時間之內完成，我是覺得空間很大的，……。(訪 20150506CT4)

由此看出，善校長的作法讓社群成員能夠有更多思考以及互相討論的機會，這樣的作法是能夠激發成員有更多創意及想法，並且讓成員能夠有更好的發揮空間以及成長。

參、增權賦能他人 (Empowering others)

善校長在社群中的角色就像是一個協助者而非傳統領導中可能出現的主導者模式，「我覺得比較像是傾聽，有時候會提問，就是這樣子，所以並沒有很直接明確要怎麼做，……，會啊，像我飛魚時就是講白話就是我想怎麼上就怎麼上，我想帶給學生什麼東西，每個老師上的也不一樣，所以我們老師本來就有一套教學模式，只是我們提供這課的上課模式給大家參考，發揮上不受限制。」(訪 20150423CT1)，從佳芸老師的說法中可以發現到，校長在社群中對於課程面的角色是屬於傾聽者的角色，並不會很明確要教師們怎麼做，以提問的方式為主，所以自己本身在課程上的發揮是不受限制的，因此在課程設計上，善校長像是個組織的協助者而非主導者，這樣的方式也讓教師更能成長。

讓我們去發揮，……，就是我們還滿多自己想怎麼玩就怎麼玩，……，應該是說，……，那塊田太小了，我打算弄大一點，……，最後就弄成一小塊，我是想說可以想辦法，但是如果說要弄那麼大也是很麻煩，所以後來想想就算了，……，我是覺得我們比較可惜的是我們都是比較講理論上的事，……，校長是滿讓我們自己玩的啦，……，可能就是可以引進更多不同觀點的人，……，他就是放手讓你可以玩。(訪 20150414BT1)

除此之外，教師們也說到了在校長帶領下的成長感受，「心得就是覺得很好，從不會水稻到會水稻，從不會種菜到願意去體驗，去瞭解、去觀察、去陪伴，收

穫就是獲得知識的成長，跟生活的體驗，……。」(訪 20150422BT2)，接下田園課程的如苑老師感覺到了知識上的成長，而采芳老師則提到，「如果說社群最大的成長我覺得還是共備那一部份，共備那一個部份應該是社群最大的成長，而且對於老師或者對學生應該是最有功能的，……，你共備的內容能夠落實到教學，落實到教學就落實到學習，所以這個成長應該是這個社群最大的收穫，因為這個地方能成長，他的一些呢教學方法，對學生的動機和積極性的誘導確實有功能，我本來課程設計裡面就是不再是填鴨式的，那因此很多的學習單你的設計或你的教學你的設問，都會讓孩子比較跳脫這個框框，因為思考每個人都有不同的意見，從這邊就會激發孩子，他就不再是沉靜的聆聽者，……。」(訪 20150505CT4)

采芳老師認為八年級國文科社群最大的成長就在於課程的共備，因為課程的共備是同時對教師與學生都有所幫助的，課程面的多元成長會讓學生的學習上更有動機，而課程的共備能成長也是因為在專業發展的空間上的寬廣而達成，可以發現善校長這種放手讓成員發揮的作為是可以達到共備上的成長的。

肆、小結

善校長在與成員的相處關係上，是以夥伴的關係在進行，善校長會經常關心成員們的各種狀況，不只是在校內的關心，也會關心成員們在生活上發生的事情，因此能夠讓成員感受到自己是被重視與關心的，成員在心理上會更加信任善校長，而善校長在社群中的角色也是屬於一個協助者而非主導者的角色，在社群的運作過程中，成員們皆提到善校長是不會去干涉社群的共備，因此在發揮與成長上是非常自由自在的，善校長會透過給予意見以及提問的方式讓成員瞭解還有哪些部份可以再努力，這種放手的方式可以達到教師增權賦能的可能性。研究者將人群面向策略與學共教師成長之關係繪製如下頁之圖：

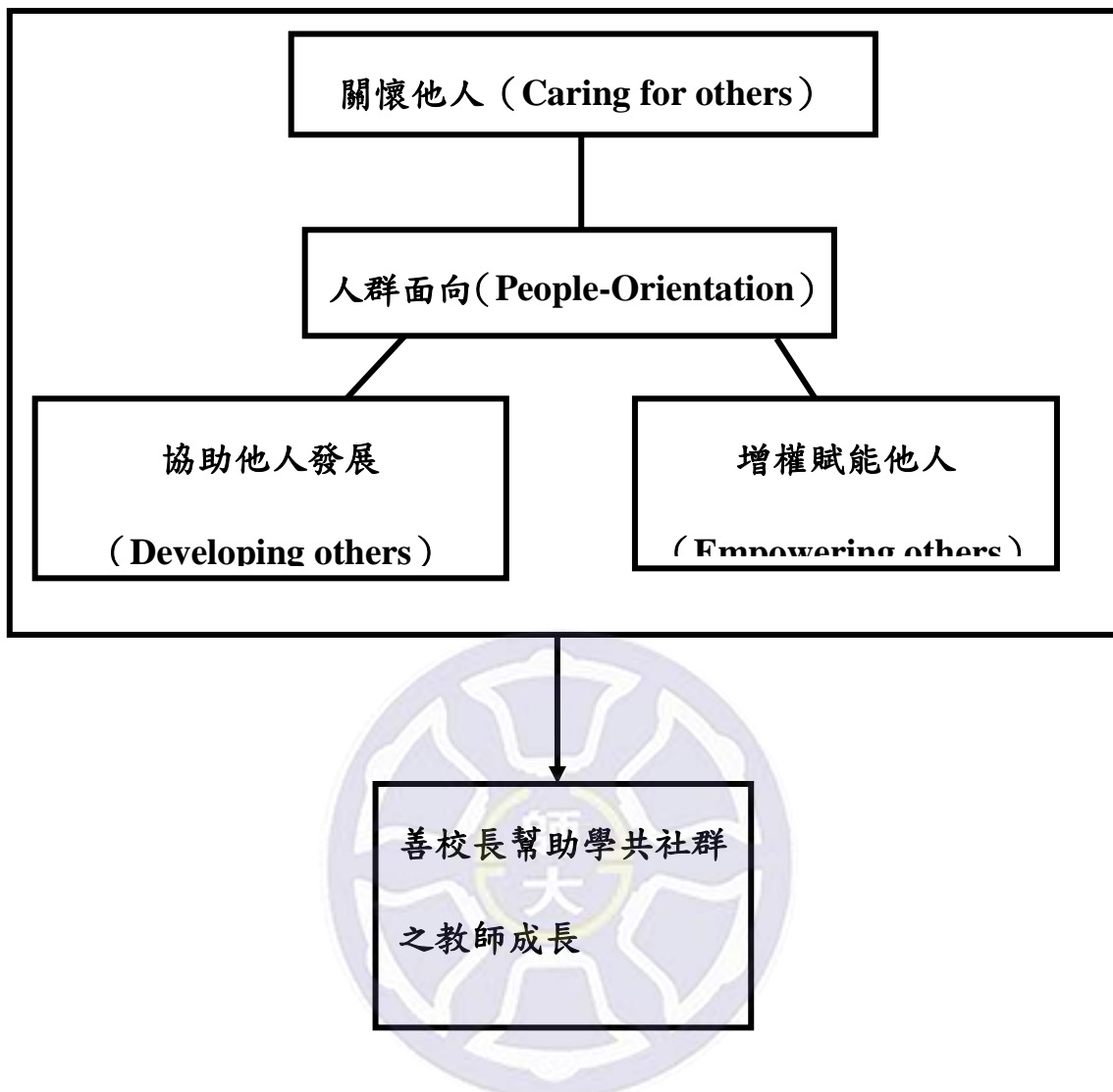


圖 4-4 人群面向示意圖

資料來源：研究者自行繪製

第五節 服務領導四面向綜整

經由前四小節分別討論四個服務領導面向後，可以發現四個服務領導面向都能夠對於學共社群有所助益，本節將針對服務領導四面向對於學共社群之幫助與成效做統整討論。

壹、人格面向幫助學習共同體建立發展基礎

服務領導策略中的人格面向為領導者的領到特性與特質，能為領導者打下領

導的基礎，善校長充分的運用了人格面向的策略去針對學校與社群做了通盤的掌握與瞭解，透過謙遜的特質使得快樂國民中學成為了一個互相信任且氣氛與動能皆良好的學校，在校長對社群成員的態度上，兩個社群的老師都能夠感受到善校長是會體諒以及同理他們的，老師們認為善校長能夠站在他們的角度去看待事情，而不會使用強制的方式去要求教師一定要達到績效，這讓教師感受到較小的壓力，而更能專注在任務上，善校長本身也提到他是用伙伴關係的方式在與成員相處，因此會以陪伴教師以及幫教師解決問題為主要與成員互動的方式，這符合了服務領導的服務者精神，而非傳統的威權上對下的領導模式，也讓成員很直接的感受到校長的尊重，而更能建立起校長與教師的信任關係，讓學校與社群的活動事務推行更能齊心前進，教師也更願意一起參與學校與社群的任務。

善校長作為一個擁有僕人精神的管家角色，讓成員能夠在社群中自由的專業成長，並讓社群更穩健的發展，以此兩個社群的狀況來說，由於校長本身並非具備這兩個學科的專長，因此在領導上重點放在關注社群教師們的需求以及心理的支持，會讓教師在學共社群中感受到自己是被同理且有自主性的，同時教師也能更加自在地表達意見，進而讓整個社群成為一個持續交流，互相學習的團體。善校長在統整組織的觀察與掌握上，會透過多元的方式來進行，像是在學校中到處巡視或者進入辦公室去瞭解教師的情況，這樣能夠讓校長深入的了解教師們的情況，並且在學校任務的運作上能夠更有效率，例如在善校長通常能夠在活動開始之初很快的找到最適合的人選作為負責人，或是在教師有問題時及早發現並且幫忙處理，這項策略能夠對應到服務領導中的洞察力之展現，另一方面，在社群的評估方面，善校長也會透過校慶社群的成果展或是課發會的社群成果發表會來掌握社群產出情況。

以上這些人格面向特質可以清楚的發現，善校長對於學共社群的領導態度是讓學共社群能夠有更多發展空間以及穩定的關鍵，透過關心成員及成為夥伴的非主導方式，能夠讓成員更有自主性以及更能安心的發揮才能，善校長作為管家角

色的存在也讓學共社群教師在進行社群活動時更無後顧之憂。

貳、任務面向幫助學共社群確立目標

在快樂國民中學中，善校長擅長透過幫助成員建立目標來讓學共社群的方向性能夠有一致性，善校長透過願景策畫及目標設定的策略，將學習共同體的願景與目標，透過各種會議中以及私下溝通的方式，漸進式的將目標傳至成員們的心中，在這兩個例子社群中，可以發現，善校長也會針對不同社群而設定不同的目標給予社群老師去達成，任務面向使得兩個例子社群之教師對於學共社群的進行與成長有了明確的方向，了解自身的任務為何，也透過朝著這些目標前進的過程，讓學共設群的運作更加緊密與完整。

參、過程面向與人群面向使社群穩固並讓教師有所成長

在過程面向中，主要重點著重在社群的建立之上，包含了學共社群的推行及決策之分享，善校長對於學校之學共社群之建立，採取漸進式的做法，在社群初始階段就由善校長開始建立起，透過最初參與社群運作的陪伴模式，讓成員能夠瞭解社群運作的模式，也運用各種研習會，讓成員對於社群有更深入的理解，決策分享的策略則是讓成員成為學共社群的主體，成員透過參與學共社群的決策，能夠更有實質的參與度，使得社群能夠透過成員的投入更加地穩固與緊密。而善校長在人群面向的策略上，以關懷成員與幫助成員成長為主，兩個例子社群的老師皆能感受到校長的尊重以及與他們有溝通及討論，讓成員在心理上能感到自己是被同理的，在心理上更能夠安心，善校長對於成員的鼓勵也能讓成員更有動能前進，而善校長透過與成員的討論以及讓成員去思考，且以非主導角色的方式在社群中給予成員許多的自行發揮與成長的空間，能使得成員能夠對於社群的工作有更多自主性，達到了學共社群教師的實質成長。



第五章 研究結論建議

本章將對於本研究之個案研究的資料分析結果來做討論，第一節將個案研究資料的分析結果作一結論，第二節將依照本研究之研究結果給予教育現場建議，第三節則為研究者之研究省思。

第一節 結論

壹、服務領導人格面向特質讓學共社群教師擁有高度自主性

校長服務領導中，透過人格面向中的謙遜以及僕人精神等特質，能讓教師覺到自己是被體諒的，本個案研究中的善校長，在對於教師的態度上大多採取傾聽與同理之策略，透過了解教師的心聲讓教師覺到自己的意見有被關注，同時也會站在教師的角度去同理教師的處境，以減輕教師的心理壓力，而善校長也非常致力於建立伙伴關係，且不會用命令式的做法強制要求教師們一定要達到怎樣的目標，這樣的作為讓教師們感受到自己是被尊重且被體諒的，這種透過時常的陪伴建立之伙伴關係也讓教師感到校長的親切以及使得教師與校長更加地互相信賴，這有助於教師專業學習社群之教師在執行任務上有更好的動機與動能，並能使得教師專業學習社群之事務更能順利推動，可以發現，在學共社群中，服務領導之關係導向的人格面向特質能夠有效的讓教師有更多的發聲機會，也讓教師更加的感到自己是尊重，更願意去執行教師專業學習社群之任務。

而校長服務領導中的僕人精神策略，能夠讓學共社群中教師的需求以及問題被快速的解決，本個案研究中的善校長於學共社群中的角色是一個組織管家的角色，善校長在參加社群共備的過程中，會去了解教師們在教學上有什麼樣的需求與問題，當教師提出需求與問題時，善校長能夠透過自身對於學校的了解與掌握度來告訴教師們他可以給予什麼樣的資源，讓教師在教學上能夠得到最好的支援，而當教師在課程執行上有設備與場地上的需求時，善校長也會盡快的請學校之行政端快速地幫忙解決教師的需求，讓教師能夠不必煩惱教學課程之外的問題，可以

見得，僕人精神的組織管家的角色是能夠讓學共社群中的教師們在課程教學的成長與準備上更無後顧之憂的，善校長透過此種組織管家的角色服務著組織的成員們，也讓社群在此過程中越加穩定以及讓教師慢慢的成長。

貳、服務領導任務面向策略讓學共社群目標明確

此個案中的善校長透過明確的擬定學習共同體的社群目標，讓教師們了解到自身的任務為何，利用各種場合公開及私下的與成員們傳達理念，更讓學共的社群理念內化到社群教師們的心中，善校長提及到的學共社群教師應該要成為夥伴，互相幫助，使得快樂國民中學的學共社群能夠藉由著教師的互助成長而得以往上提升，而在任務的規畫上，善校長也會針對生物科以國文科的不同課程內容特色來設定出適合方向，這種明確學科任務的做法也讓教師更能在自身的領域中深耕成長。

參、服務領導過程面向策略讓學共社群一步步被建立起來

校長服務領導中的過程面向策略在於致力建立社群及分享決策，能夠讓社群的發展更加的穩定且具有凝聚力，在本個案研究中的善校長，對於學共社群的推動有很強的動機，其對於學共社群的建立是循序漸進的推行，透過陪伴的方式與成員共同型塑社群樣貌，並舉辦各種研習讓教師對於學共社群之知能提升，讓教師們能夠一步一步的去學習與成長，同時也透過給予社群任務、活動來讓社群更有努力的目標以讓社群更加成長，善校長也會利用行政端的支持來讓社群的運作更加順暢以及穩定，這些策略都能夠有效的讓學共社群的教師們更有凝聚力以及讓社群任務的執行上更加的順暢，而善校長在行政端上給予支持更是讓社群的教師們能夠更專注在教學之上，達到社群教學與共備的成長，另外，決策權的分享也是讓學共社群的教師能夠更有參與感的關鍵，教師能透過決策權的獲得，感覺到自身的重要性以及主體性，讓學習共同體的社群更加穩固，更加成長。

肆、服務領導人群面向策略學共社群教師能有所發揮與成長

校長服務領導中的非主導者角色，可以讓學共社群中的教師們感受自身在社

群中是更能發揮的，本個案研究中的善校長，在社群中扮演了一個協助者而非主導者的角色，在教師們進行社群共備時，善校長將自己化為社群教師的夥伴，在旁一起聽教師們之備課，當教師有需求時則立即給予協助，也在過程中以夥伴的姿態與成員共同學習討論，在課程的專業上不會去給予教師們限制，而是在適當的時機給予教師們意見做參考，讓教師們能夠自由自在的討論專業的課程內容，且有校長的在旁支持與協助，成員更能安心的討論以及提出需求，善校長也透過關心的方式了解教師們的問題，且致力於解決，讓教師能夠在課程上更無後顧之憂的發揮自身在課程上的專業，不論是在生物科或是八年級國文科的學共社群中，校長都是運用如此的方式去協助教師，而教師們也都感受自身有很大的發揮空間，而這樣的作法確實能夠讓教師們在專業上有更多成長。

第二節 建議

壹、對於學校中校長的建議

從本個案研究中善校長運用服務領導策略的作為中可以發現，校長運用服務領導策略的作為能夠有效的讓學習共同體之學共社群被建立以及穩固，而教師也有所成長，因此建議學校中的校長能夠在領導學共社群中的教師時，可以參考運用以下方式：

一、循序漸進的建立社群，成為社群的建立者

建議學校中的校長在建立社群的過程中能夠循序漸進的讓教師們學習如何運做社群，例如可以透過舉辦研習讓教師對於如何進行教師專業學習社群有更深的了解，或者可以時常給予教師們在備課、觀課、議課上回饋，讓教師們慢慢學習教師專業學習社群的運作模式，也可以讓社群中不同的教師的角色明確，讓教師更清楚自身的工作為何，透過循序漸進的方式來為教師專業學習社群打下基礎。

二、給予社群明確的願景目標

建議學校校長在建立社群時能給予社群教師明確的願景與目標，讓社群的目標能夠內化到教師的心中，使得教師在進行學共社群的共備、議課、觀課上都能夠確實知道自己團隊的要求以及社群的前進方向，以凝聚對於社群的共識以及深度的認同感。

三、避免命令式要求，加強與教師專業學習社群之教師之溝通

建議學校中之校長在要求教師專業學習社群中教師執行任務時，避免用命令的態度面對教師，可以讓成員感受到校長的尊重以及體諒，本個案中的善校長在推行學校活動或社群事務時，會與成員溝通以及討論，並詢問成員的意見，讓成員感覺自己是能夠提出意見且事情是在有共識的情況之下來進行的，這樣的做法使得成員會更願意在目標上更加努力。

四、關心成員並與成員建立伙伴關係

本個案研究中之善校長透過關心成員並與成員建立伙伴關係，能夠讓校長與學校成員更互相信任，在社群事務的推動上能夠讓成員更有動機執行，使任務之推動更加順暢，因此建議學校之校長在帶領社群時，以與成員建立夥伴關係的方式來進行領導，可以讓社群事務更容易被推動。

五、成為學共社群的管家而非主導者

本個案研究中之善校長在帶領學共社群時，是以組織管家的角色在服務社群中之教師，讓社群之教師能夠得到最大的協助與支持，且善校長這種組織管家角色是非主導者的存在，可以讓教師們有自由的發揮空間，因此建議學校之校長，要讓社群之教師能夠更有發揮空間以及成長，可以將自己變為社群的管理協助者角色，減少主導的行為，讓成員們更有機會發揮以及成長，並在適當的時機給予成員需求以及問題解決上的協助，使學共社群更有成長的動能。

貳、對於教育行政機關的建議

一、增強校長服務領導知能之培訓

本研究發現，校長之服務領導策略對於學共社群的成長與發展是有所助益的，因此建議教育行政機關於校長培訓時可以多多增強有關服務領導策略之知能，使校長在帶領學共社群時能夠有效運用服務領導策略。

二、舉辦相關研習活動

本研究建議教育行政機關能夠多多辦理有關服務領導的研習活動，讓學校校長能夠對於服務領導的策略更加瞭解，使學校校長能在建立與帶領學共社群時能夠運用服務領導策略讓學共社群穩固及讓社群內之教師成長。

參、對未來研究之建議

目前國內並無專門針對校長服務領導策略在學習共同體中運用與實踐的量化研究，因此研究者建議未來可以試著透過量化研究來做大樣本之討論，也透過量化研究彌補質性研究不足之處。

第三節 研究者省思

在經過了長時間進入個案場域現場觀察校長與校內兩個例子學共社群以及對校長與社群教師訪談之後，研究者發現本個案研究的善校長運用了服務領導的策略，在個案研究學校中的兩個學共社群發揮了許多實質的影響以及有所實踐，並發現到學共社群在善校長的領導下變得更加穩定，且學共社群中的教師們在校長服務領導的領導策略下是有所成長的。

本研究者在此場域做研究的過程中也感受到了作為一個研究者必須要具備高度的敏銳度與觀察能力，在現象的觀察能力上也深感自身還有許多不足之處。在場域中與校長以及教師們的互動則是讓我了解到，作為一個研究者，在與被研究者相處時需要注意許多不同的細節，對我而言，與快樂國民中學之校長及教師結識的緣分是在此研究上給予我最大的收穫。

於此場域研究之後，研究者對於本個案研究之善校長以及輒兩個例子學共社群中之教師的熱情與努力亦感到十分敬佩與感動，同時也了解到了一位校長在領導學校以及學共社群上是需要有很多智慧與熱情的，如今研究已告一段落，研究者希望透過此個案研究，讓其他學校中之校長在領導學校與社群之策略上能夠有所參考，並成為對教育現場有所助益與價值的研究，而由於使用的是質性研究的方式，因此建議未來之研究者可以進行量化研究的大樣本研究，以彌補質性研究之不足之處。



參考文獻

中文部分

- 王希孟 (2012)。新北市國民中學教師知覺校長服務領導之研究 (未出版之碩士論文)。淡江大學教育政策與領導研究所碩士在職專班，新北市。
- 王文科、王智弘 (2006)。教育研究法 (增訂十版)。臺北市，五南。
- 方竣憲 (2015)。南投縣實施學習共同體教師之課程意識研究 (未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學教育政策與行政學系，南投縣。
- 卯靜儒 (2015) 改革主體的詮釋現象學初探：以學習共同體為例。市北教育學刊，49，55-78。
- 卯靜儒 (2015)。解開學習共同體實踐歷程中教師專業發展的密碼。中等教育，66 (1)，6-15。
- 佐藤學 (2012)。學習的革命：從教室出發的改革。佐藤學著；黃郁倫、鐘啟泉譯，第一版。臺北市：天下雜誌。
- 吳俊憲、吳錦惠、紀蘆珊、姜宏尚 (2016)。推動「精進教學」教師專業學習社群發展之運作模式—以學習共同體為焦點。臺灣教育評論月刊，5 (10)，164-196。
- 余肇傑 (2014)。淺談佐藤學「學習共同體」。臺灣教育評論月刊，3 (5)，122-125。
- 胡雅棠 (2008)。教師覺知校長服務領導與教師組織公民行為的關係研究-以台南市國民中學為例 (未出版之碩士論文)。國立臺南大學教育經營與管理研究所，台南市。
- 林慈愛 (2009)。高雄市國民小學教師之校長服務領導知覺與組織承諾之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學教育行政研究所，屏東市。
- 林翠霞 (2009)。國民小學校長服務領導與教師服務意願之研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學教育學研究所，嘉義縣。

- 林思伶 (2004)。析論僕人式/服務領導 (Servant-Leadership) 的概念發展與研究。高雄師大學報，16，39-57。
- 紀家雄 (2013)。中小學校長推動學習共同體的教學領導核心技術之探討。學校行政，85，156-172。
- 秦夢群 (2011)。教育行政：理論與模式。台北市：五南。
- 孫志麟 (2010)。專業學習社群：促進教師專業發展的平台。學校行政，69，138-158。
- 連俊智、林明地 (2013)。教育領導的學習共同體-學校領導動力剖析。學校行政，85，137-155。
- 許德便 (2012)。國民中學校長服務領導、教師教學創新、社群互動與學校效能關係之研究 (未出版之博士論文)。國立高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 黃政傑 (2013)。學習共同體風起雲湧。師友月刊，552，0-4。
- 黃金印 (2011) 臺北市國民小學校長服務領導與教師工作滿意度關係之研究 (未出版之碩士論文)。臺北市立教育大學行政與評鑑研究所學校行政碩士學位班，臺北市。
- 康靜慧 (2013)。新竹縣國民小學校長服務領導與學校效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學教育學系教育行政在職進修碩士班，新竹市。
- 游自達、林素卿 (2014)。整合學習共同體於差異化教學的改革。師資培育與教師專業發展期刊，7 (1)，23-45。
- 游秀靜、唐淑華 (2015)。因「被看見」而「能看見」：「學習共同體公開授課」對促進教師專業成長之個案研究。中等教育，66 (1)，16-39。
- 陳淑婉 (2014)。學習共同體運用於閱讀教學方案之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學課程與教學科技傳播研究所，臺北市。
- 陳伯璋 (1988)。教育研究方法的新取向-質的研究方法。臺北市：南宏。
- 陳俊吉 (2011)。國民小學教師知覺校長服務領導與學校組織氣氛關係之研究 (未

- 出版之碩士論文)。國立臺北教育大學教育經營與管理學系，臺北市。
- 張本文(2011)。校長服務領導、組織文化與創新經營效能關係之研究。《學校行政》，74，1-23。
- 張錫勳(2016)。差異化教學的桃花源：國中課堂學習共同體的差異化教學設計與實踐。《中等教育》，67(4)，85-111。
- 葉重新(2004)。《教育研究法(第二版)》。新北市：心理。
- 湯發安(2008)。桃園縣國民小學校長服務領導與學校效能關係之研究(未出版之碩士論文)。中原大學教育研究所，中壢市。
- 潘慧玲、陳佩英、張素貞、鄭淑惠、陳文彥(2014)。從學習領導論析學習共同體的概念與實踐。《市北教育學刊》，45，1-27。
- 蔡進雄(2003)。走入心靈深處：僕人式領導的意涵及其對中小學校長領導的啟示。《教育政策論壇》，6(2)，69-82。
- 謝豐宇(2012)。國民中學校長服務領導、教師組織公民行為與教師教學效能關係之研究(未出版之碩士論文)。逢甲大學公共政策研究所，臺中市。
- 謝文全(2012)。《教育行政學》。台北市：高等教育。

西文部分

- Berg, B. L. (1995). *Qualitative research method for the social sciences* (2nd ed). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Black, G. L. (2010). Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate. *Journal of Catholic Education*, 13(4).
- Blachard, K. (1998). Servant-leadership revisited. In Spears, L. C (Eds.), *Insight on leadership : service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (pp.21-28). New York, NY: Wiley.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research : A practical guide for*

beginners. London, England : Sage.

- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of management studies*, 39(4), 437-469.
- DuFour, R. (2004). What is a "professional learning community"?. *Educational leadership*, 61(8), 6-11.
- Douglas, M. E. (2003). servant-leadership: an emerging supervisory model. *Supervision*, 64(2), 6-9.
- Darling-Hammond, L., & Richardson, N. (2009). Research review/teacher learning: What matters. *Educational leadership*, 66(5), 46-53.
- Gold, R. L. (1958). Roles in sociological field observations. *Social forces*, 36, 217-223.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY : Paulist Press.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin, TX: Southwest Education Development Laboratory. [Adobe digital Editions version] Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED410659.pdf>
- Hord, S. M. (2009). Professional learning Communities. Educators work together toward a shared purpose- improved student learning. *Journal of Staff Development*, 30(1), 40-43.
- Hays, J. M. (2008). Teacher as servant applications of Greenleaf's servant leadership in higher education. *Journal of Global Business Issues*, 2(1), 113-134.
- Hausfather, S. J. (1996). Vygotsky and schooling: Creating a social context for learning. *Action in Teacher Education*, 18(2), 1-10.
- Doi:10.1080/01626620.1996.10462828

- Kim, B. (2001). Social constructivism. *Emerging perspectives on learning, teaching, and technology*, 1(1), 16.
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall, 37-50
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. Doi:10.1016/j.leaqua.2008.01.006
- Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of management*, 22(3), 485-505.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Olsen, W. (2012). *Data Collection: key debates and methods in social research*. Los Angeles, LA: Sage.
- Panitz, T. (1999). Collaborative versus Cooperative Learning: A Comparison of the Two Concepts Which Will Help Us Understand the Underlying Nature of Interactive Learning.
- Robert K. Yin. (2003). *Case study research: design and method/Robert K. Yin(3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Romme, G., & Dillen, R. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78.
- Spears, L.C.(2004).The understanding and practice of servant-leadership.In Spears L.C&Lawrence.M(Eds), *Practicing Servant leadership:succeeding through trust, bravery,and forgiveness*(pp.9-24).San Francisco,CA:Jossey-Bass.
- Spears, L. C. (2013). The 10 Gifts of a Servant Leader.Retrieved from [http : //www.dailygood.org/story/447/the-10-gifts-of-a-servant-leader-larry-spears](http://www.dailygood.org/story/447/the-10-gifts-of-a-servant-leader-larry-spears)

- Stoll, L. (2010). Connecting learning communities: capacity building for systemic change. In Hargreaves, A., Lieberman, A., Fullan, M., & Hopkins, D. (Eds.), *Second international handbook of educational change* (pp. 469-484).[Adobe digital Editions version] Doi:10.1007/978-90-481-2660-6_28.
- Salameh, K. M. (2011). Servant leadership practices among school principals in educational directorates in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), 138-147.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Shaw, J., & Newton, J. (2014). Teacher Retention and Satisfaction with a Servant Leader as Principal. *Education*, 135(1), 101-106.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424. DOI : 10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x
- Schwartz, M. S., & Schwartz, C. G.(1955). Problems in participant observation. *American journal of sociology*, 60(4),343-353.
- Thompson, S. C., Gregg, L., & Niska, J. M.(2004). Professional learning communities, leadership, and student learning. *RMLE Online*, 28(1), 1-15.
DOI: 10.1080/19404476.2004.11658173
- 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.

Vidich, A. J. (1955). Participant observation and the collection and interpretation of data. *American Journal of Sociology*, 60(4), 354-360.

Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and teacher education*, 24(1), 80-91.

Wong, P. T. P., & Page, D. (2003). *Servant leadership : An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile*. Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach. October, 2003.

Wood, D., & Wood, H. (1996). Vygotsky, tutoring and learning. *Oxford review of Education*, 22(1), 5-16. doi : 10.1080/0305498960220101

Zhang, Y., Lin, T. B., & Foo, S. F. (2012). Servant leadership : a preferred style of school leadership in Singapore. *Chinese Management Studies*, 6(2), 369-383.



附錄

附錄一：八年級國文科教師專業學習社群教師訪談大綱與訪談同意書

親愛的_____老師您好，我是國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所的研究生，因為本所林子斌教授之專案及本人撰寫畢業論文「校長領導與教師專業學習社群之研究-以一所臺北市國民中學為例」（由林子斌博士指導）的研究需要，欲了解貴校之八年級國文科教師專業學習社群相關內容，因此與您做此訪談，您只需依照個人意見回答即可。訪談之資料僅供學術使用，研究皆會以匿名方式處理，過程皆遵守研究之倫理，請您放心，若您日後對此研究感興趣，歡迎留下聯絡方式以利通知，敬祝，安好。

國立臺灣師範大學 教育政策與行政研究所

指導教授：林子斌 博士

研究生：黃彥博 敬上

中華民國 104 年 4 月

訪談大綱

一、個人經歷

- 1.請問您於快樂國民中學服務年資多長呢
- 2.請問您曾於快樂國民中學任職於哪些職位?是否曾經擔任過社群的領召?

二、八年級國文科社群現況與脈絡

- 1.請問八年級國文科社群當初是如何被建立起來的呢?當初有哪些成員參與呢?
- 2.八年級國文科教師專業學習社群目前的發展現況為何?主要會進行哪些工作呢?分工的情況為何?
- 3.八年級國文科社群是否有定時、定點的聚會呢?校長的出席情況如何?除了教師與校長之外還有哪些成員會參與呢?

三、對於校長領導之感受

- 1.能不能談談您認為的八年級國文科教師專業學習社群的願景為何?校長有沒有曾經具體的提出八年級國文科社群的具體願景呢?內容為何?又這些願景是否幫助釐清了八年級國文科教師專業學習社群的目標?
- 2.就本研究者之了解，校長認為社群願景應由教師們共同思考與參與，校長是用何種方式讓您參與的呢?能否舉例?能否談談您對於教師參與願景塑造這件事的看法為何?
- 3.能否談談在社群中，八年級國文科的願景都會用怎樣的方式去完成呢?您認為校長在社群中是如何幫助教師去完成願景的?
- 4.能否談談就您所知，校長對於社群的成長做出評估或檢討的具體做法為何?您認為貴校課發會的社群成果展效果如何?這樣的評估對於社群的共同備課與您的教學之成長有哪些幫助?
- 5.就本研究者之觀察，校長於共備與各會議中會聆聽成員的想法以及站在成員的角度看事情，校長於貴社群中是否也展現如此的行為?具體做法為何?能不能談談您對於校長如此行為的看法?
- 6.能否談談校長請您執行課程相關任務時通常採取何種態度呢?具體做法為何?又您對於進行校長給予的任務抱持怎樣的看法?進行任務的動機會不會受到校長的態度影響呢?
- 7.能否簡單的說明校長對於國文科社群的未來提出哪些規劃?可否就課程與教學面描述?
- 8.就本研究者的觀察，校長於社群共備中並非主導者而為協助者的角色，能不能談談您認為校長在社群中扮演何種角色?校長的角色能讓您有更多的發揮空間嗎?能否說說看有哪些更能發揮的地方?
- 9.就本研究者的瞭解，貴社群是於校長接任後才開始建立完整社群與共同備課活動，就您的感覺與瞭解，校長建立與完善社群的的具體做法為何?您覺得對於社群的進步有哪些具體的幫助?
- 10.能否談談校長在社群中是如何幫助教師對於專業與教學上做精進與成長（例如幫成員解決問題、舉辦研習、時常進入社群給予意見等等）?

- 11.就研究者的觀察，校長在會議中能夠針對不同的事情有所掌握與提出建議，能否談談您認為校長對於八年級國文科社群的掌握度與了解程度如何?具體事例為何?是否感覺貴社群因此穩定發展以及問題能夠較為快速解決?對於社群的幫助為何?
- 12.就您的感覺而言，能否談談在校長領導下，社群最大的成長為何?又學生的學習成效（例如：動機、積極性等等）有沒有因為社群的成長而有所提升或有所不同?
- 13.最後，能否簡單的描述您心中的校長?（也可用一句話或一個形容詞描述，並請談談為什麼這麼覺得?）



訪談同意書

親愛的_____老師您好：

十分感謝您在百忙之中撥冗參加本研究之訪談，我是國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所的學生黃彥博，由於本所林子斌教授之專案與本人畢業論文撰寫之需要，因此本人在林子斌教授的指導之下，想了解貴校之校長領導與八年級國文科教師專業學習社群之相關情形。欣悉知您為八年級國文科教師專業學習社群之教師，爰此，誠摯地邀請您參與本研究之訪談活動，於您提供寶貴資料與經驗及訪談開始之前，研究者宜先告知您訪談進行方式：

一、研究目的：了解貴校之校長在八年級國文科教師專業學習社群中之領導作為與情形以及社群教師之感受

二、研究性質：訪談結果僅供學術之用

三、研究方法：以個別訪談方式進行

四、訪談程序：本研究擬定訪談時間為一個小時，訪談過程中如有任何不適的感覺，您可隨時決定退出本研究。

五、資料蒐集：為求能探求您心中真實想法，希冀您能同意本訪談之過程將全程錄音，在錄音之前會徵求您的同意，另為求研究之完整性，希望您能提供與研究相關之資料。

六、保密處理：本研究僅供學術用途，訪談過程中涉及個人基本資料與敏感之議題都將以匿名方式處理。

若您同意參與本研究，請於下方空白處簽名，若您對於本研究有任何問題，歡迎隨時與我聯絡，因為有您的參與，本研究才能完善。

研究參與者_____（簽名）

日期：_____年_____月_____日

國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所

研究生 黃彥博 敬上

附錄二：生物科教師專業學習社群教師訪談大綱與訪談同意書

親愛的____老師您好，我是國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所的研究生，因為本所林子斌教授之專案及本人撰寫畢業論文「校長領導與教師專業學習社群之研究-以一所臺北市國民中學為例」(由林子斌博士指導)的研究需要，欲了解貴校之生物科教師專業學習社群相關內容，因此與您做此訪談，您只需依照個人意見回答即可。訪談之資料僅供學術使用，研究皆會以匿名方式處理，過程皆遵守研究之倫理，請您放心，若您日後對此研究感興趣，歡迎留下聯絡方式以利通知，敬祝，安好。

國立臺灣師範大學 教育政策與行政研究所

指導教授：林子斌 博士

研究生：黃彥博 敬上

中華民國 104 年 4 月

訪談大綱

一、個人經歷

- 1.請問您於快樂國民中學服務年資多長呢
- 2.請問您曾於快樂國民中學任職於哪些職位?是否曾經擔任過社群的領召?

二、生物科社群現況與脈絡

- 1.請問生物科社群當初是如何被建立起來的呢?當初有哪些成員參與呢?
- 2.請問生物科社群目前的發展現況為何?主要會進行哪些工作呢?分工的情況為何?
- 3.請問生物科社群是否有定時、定點的聚會呢?校長的出席情況如何?除了教師與校長外還會有哪些成員參與呢?

三、對於校長領導之感受

- 1.能不能談談您認為的生物科教師專業學習社群的願景為何?校長有沒有曾經具體的提出生物科社群的具體願景呢?內容為何?又這些願景是否幫助釐清了生物科教師專業學習社群的目標?

2. 本次校長將小田園活動發展為水稻課程並任命貴社群負責，能否談談校長此種作法對於貴社群願景實踐的幫助為何?對於社群的共同備課與教學之成長助益為何?除了小田園活動之外，校長還有沒有類似的作為呢?
3. 就本研究者之了解，校長認為願景應由教師們共同參與及思考，校長是用何種方式讓您參與的呢?能否舉例?能否談談您對於教師參與願景塑造這件事的看法為何?
4. 能否談談就您所知，校長對於社群的成長做出評估或檢討的具體作法為何?您認為貴校課發會的社群成果展效果如何?這樣的評估對於社群的共同備課與您的教學之成長有哪些幫助?
5. 就本研究者之觀察，校長於共備與各會議中會聆聽成員的想法以及站在成員的角度看事情，校長於貴社群中是否也展現如此的行為?具體作法為何?能不能談談您對於校長如此行為的看法?
6. 此次校長將小田園活動發展為水稻課程並與國際課程做結合，能否談談您認為這樣的作法對於社群的未來以及社群共同備課與教學的產出之豐富性有哪些幫助?
7. 能不能請您談談當初校長請您接下水稻課程時的情況?校長的態度如何?校長的具體做法又為何?校長的態度對您進行課程設計之動機有何種影響?
8. 能不能談談您對於這次接下水稻課程設計的感覺?從開始到結束您認為您最大的收穫與成長為何?
9. 就本研究者的觀察，校長於社群共備中並非主導者而為協助者的角色，能不能談談您認為校長在社群中扮演的角色為何?校长的角色能讓您有更多的發揮空間嗎?能否說說看是哪些部份更能發揮?
10. 就本研究者的瞭解，貴社群是於校長接任後才開始建立完整社群與共同備課活動，能否談談校長的具體做法為何?您覺得對於社群的進步有哪些具體的幫助?
11. 就研究者的觀察，校長在會議中能夠針對不同的事情有所掌握與提出建議，能否談談您認為校長對於生物科社群的掌握度與了解程度如何?是否因此感覺生物科社群因此穩定發展以及問題能夠較為快速解決?具體事

例為何?

- 12.就您的感覺而言，能否談談在校長領導下，社群最大的成長為何?又學生的學習成效（例如：動機、積極性等等）有沒有因為社群的成長而有所提升或有所不同?
- 13.最後，能否簡單的描述您心中的校長?（也可用一句話或一個形容詞描述，並請談談為什麼這麼覺得?）



訪談同意書

親愛的_____老師您好：

十分感謝您在百忙之中撥冗參加本研究之訪談，我是國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所的學生黃彥博，由於本所林子斌教授之專案與本人畢業論文撰寫之需要，因此本人在林子斌教授的指導之下，想了解貴校之校長領導與生物科教師專業學習社群之相關情形。欣悉知您為生物科教師專業學習社群之教師，爰此，誠摯地邀請您參與本研究之訪談活動，於您提供寶貴資料與經驗及訪談開始之前，研究者宜先告知您訪談進行方式：

一、研究目的：了解貴校之校長在生物科教師專業學習社群中之領導作為與情形及社群教師之感受

二、研究性質：訪談結果僅供學術之用

三、研究方法：以個別訪談方式進行

四、訪談程序：本研究擬定訪談時間為一個小時，訪談過程中如有任何不適的感覺，您可隨時決定退出本研究。

五、資料蒐集：為求能探求您心中真實想法，希冀您能同意本訪談之過程將全程錄音，在錄音之前會徵求您的同意，另為求研究之完整性，希望您能提供與研究相關之資料。

六、保密處理：本研究僅供學術用途，訪談過程中涉及個人基本資料與敏感之議題都將以匿名方式處理。

若您同意參與本研究，請於下方空白處簽名，若您對於本研究有任何問題，歡迎隨時與我聯絡，因為有您的參與，本研究才能完善。

研究參與者_____（簽名）

日期：_____年_____月_____日

國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所

研究生 黃彥博 敬上

附錄三 校長訪談大綱與訪談同意書

親愛的_____校長您好，我是國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所的研究生，因為本所林子斌教授之專案及本人撰寫畢業論文「校長領導與教師專業學習社群之研究-以一所臺北市國民中學為例」（由林子斌博士指導）的研究需要，欲了解您在學校與教師專業學習社群中之領導策略相關內容，因此與您做此訪談，您只需依照個人意見回答即可。訪談之資料僅供學術使用，研究皆會以匿名方式處理，過程皆遵守研究之倫理，請您放心，若您日後對此研究感興趣，歡迎留下聯絡方式以利通知，敬祝，安好。

國立臺灣師範大學 教育政策與行政研究所

指導教授：林子斌 博士

研究生：黃彥博 敬上

中華民國 104 年 6 月

訪談大綱

1. 能否請您談談您在學校與校內社群之領導風格與策略為何?能否用幾個形容詞描述您的領導風格?為什麼會這麼做呢?又這樣的策略對於學校與社群之氣氛的營造以及任務的執行上有何幫助?
2. 能否談談貴校之教師專業學習社群是如何被建立起來的?您在社群建立的過程以及社群運作中扮演了何種角色?又您給予了哪些協助以及支持?
3. 能不能談談實踐國中學校和教師社群之願景為何?您都是用何種方式傳達願景給教師們知道呢?您又是如何凝聚教師們的共識的呢?
4. 能否談談學校和社群的願景都會用怎樣的方式去完成呢?您是如何幫助教師去完成願景的?又能否談談您是如何對於學校與社群的成長做出評估的?
5. 能否談談您在社群中是如何幫助教師在教學之專業上做精進與成長(例如幫成員解決問題、舉辦研習、時常進入社群給予意見等等)?又您是透過何種方式去掌握社群的問題與情況的?

6.能否談談在您的領導下，校內教師專業學習社群最大的成長為何?又學生的學習成效（例如：動機、積極性等等）有沒有因為社群的成長而有所提升或有所不同?



訪談同意書

親愛的_____校長您好：

十分感謝您在百忙之中撥冗參加本研究之訪談，我是國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所的學生黃彥博，由於本所林子斌教授之專案與本人畢業論文撰寫之需要，在林子斌教授的指導之下，想了解貴校之校長領導與教師專業學習社群之相關情形。欣悉知您為實踐國中之校長，且致力於校長領導與教師專業學習社群的發展，爰此，誠摯地邀請您參與本研究之訪談活動，於您提供寶貴資料與經驗及訪談開始之前，研究者宜先告知您訪談進行方式：

一、研究目的：了解貴校之校長在學校與教師專業學習社群中之領導作為與情形

二、研究性質：訪談結果僅供學術之用

三、研究方法：以個別訪談方式進行

四、訪談程序：本研究擬定訪談時間為一個小時，訪談過程中如有任何不適的感覺，您可隨時決定退出本研究。

五、資料蒐集：為求能探求您心中真實想法，希冀您能同意本訪談之過程將全程錄音，在錄音之前會徵求您的同意，另為求研究之完整性，希望您能提供與研究相關之資料。

六、保密處理：本研究僅供學術用途，訪談過程中涉及個人基本資料與敏感之議題都將以匿名方式處理。

若您同意參與本研究，請於下方空白處簽名，若您對於本研究有任何問題，歡迎隨時與我聯絡，因為有您的參與，本研究才能完善。

研究參與者_____（簽名）

日期：_____年_____月_____日

國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所