

《教育行政與評鑑學刊》

2015 年 12 月，第十八期，頁 1-56

# 國民中學校長關係領導與教師 希望感相關之研究

謝傳崇、賴協志、陳文忠、張杏瑜

## 摘 要

本研究旨在了解國民中學校長關係領導與教師希望感的現況，以及其相關情形。採用問卷調查法，並編製「國民中學校長關係領導與教師希望感調查問卷」，以新竹縣市 770 位公立國民中學教師為調查對象，共回收有效問卷 530 份，使用積差相關及結構方程模式驗證校長關係領導與教師希望感之關係。研究結果顯示校長關係領導與教師希望感現況良好，二者之間具顯著正相關，且獲得一個具良好適配度的影響關係模式，證明校長關係領導對教師希望感有顯著之直接影響效果。歸納研究結果，本研究建議校長應實施關係領導，以改善及提升整體教師希望感。

**關鍵詞：**關係領導、希望感、國民中學

---

謝傳崇：國立新竹教育大學教育與學習科技學系教授。電子郵件：hsiehcc@nhcue.edu.tw

賴協志：國家教育研究院教育制度及政策研究中心助理研究員。電子郵件：ericlai@mail.naer.edu.tw

陳文忠：新竹縣立五峰國民中學學務主任。電子郵件：wj5.tw@yahoo.com.tw

張杏瑜：新竹縣立寶山國民中學教師。電子郵件：a8691021@yahoo.com.tw

Journal of Educational Administration and Evaluation

December, 2015, Vol. 18, pp. 1-56

## **A Study on the Relationships between Principals' Relational Leadership and Teachers' Hopes in Junior High Schools**

Chuan-Chung Hsieh, Hsieh-Chih Lai, Wen-Chung Chen, Hsing-Yu Chang

### **Abstract**

The main purposes of this research are to understand the current situations of principals' relational leadership and teachers' hopes in junior high schools, and to explore relationships between principals' relational leadership and teachers' hopes in junior high schools. A questionnaire survey was employed for this investigation. Questionnaires were distributed among a random sample of 770 teachers at junior high schools in Hsinchu county and city in Taiwan. Overall, 530 valid questionnaires were retrieved. Product-moment correlation and structural equation modeling were employed to verify the relationship between principals' relational leadership and teachers' hopes. The results show that principals' relational leadership exerts positive effects on teachers' hopes. The results of this study indicate that school principals should implement relational leadership to improve and promote overall teachers' hopes.

*Keywords:* relational leadership, hope, junior high schools

---

Chuan-Chung Hsieh: Department of Education and Learning Technology, National Hsinchu University of Education, Professor. E-mail: [hsiehcc@nhcue.edu.tw](mailto:hsiehcc@nhcue.edu.tw)

Hsieh-Chih Lai: Research Center for Education System and Policy, National Academic for Education Research, Assistant Research Fellow. E-mail: [ericlai@mail.naer.edu.tw](mailto:ericlai@mail.naer.edu.tw)

Wen-Chung Chen: Wufeng Junior High School, Hsinchu County, Director Of Student Affairs. E-mail: [wj5.tw@yahoo.com.tw](mailto:wj5.tw@yahoo.com.tw)

Hsing-Yu Chang: Baoshan Junior High School, Hsinchu County, Teacher. E-mail: [a8691021@yahoo.com.tw](mailto:a8691021@yahoo.com.tw)

## 壹、前言

學校行政領導乃是學校主管在學校的環境中，試圖影響其所屬成員的行為，以達成學校特定目標的歷程（吳清山，2014）。「領導」本身具有多面向與精妙複雜性，影響著組織發展的興衰成敗，也代表著領導者與組織成員在不同情境脈絡下的互動意涵（黃憲君，2014）。因此領導是在團體情境裡，藉著影響力在引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程（謝文全，2016）。卓越的領導，可以激發教師熱情、提升學校經營效能。好的領導，能夠翻轉組織，提升其經營績效。在面對教育生態高度複雜、動態、多元且快速的變遷之下，如何經營一所讓學生擁抱高希望、教師具備高專業與行政展現高效能文化的學校，是新時代校長的共同使命。而當代校長更應著重五項領導力，分別為技術力、人際力、教育力、象徵力和文化力（Sergiovanni, 2009），其中人際力等同於人際關係的經營，也就是所謂的關係領導力。

華人領導者與部屬之間的關係是親密的，因為華人文化對上位角色規範的要求，促使華人領導者，願意盡心地照顧部屬並分享工作上的成功經驗。在文化的影響下，部屬亦會回應下位者的角色規範，產生回報且順從主管的態度。因此，在實務上，領導者可運用情感較高之行為與部屬互動以塑造部屬對上下關係的認知態度（蔡松純、鄭伯壘、周麗芳，2015）。領導者在組織中透過上下互動關係經常會提供達成目標的指引，故領導者與部屬間的關係對於組織績效具有相當的價值（葉志傑、謝傳崇，2013）。關係領導主要植基於信任之上，而信任能簡化人與人之間的合作關係，同時與部屬發展出良善的互信、支持與忠誠的交換關係，在這種氛圍之下，領導者才能有效發揮其影響力及領導力，促使部屬達成組織的目標，並產生績效（田育昆、林志成，2013）。在學校組織中，關係領導係從單純校長領導與部屬之間的交換關係，到探究人際信任對領導者與部屬彼此之間的相互影響，進而形成完整的校長關係領導。它分別是具有包容性、賦予權力的、有目的的過程和道德等概念（Carifio, 2010; Graen & Uhl-Bien, 1995; Komives, Lucas, & McMahon, 1998）。依此而言，在學校組織中，校長經常需面臨協調或解決教學與行政人員間衝突的情況，此種情況同時也增加了校長領導的困難度。在面對教育生態高度複雜、動態、多元且快速的變遷之下，校長對於教師的領導與互動，主要植基於彼此的合作關係上，校長與教師間如能發展出良善的互信、支持與忠誠的交換關係，校長才能有效發揮其影響力與領導力，促使教師達成學校的經營目標，並產生經營之效。

校長關係領導的有效作為能為學校經營帶來契機，甚至可以提升學校經營成

效。目前國內外校長領導之相關研究中，其內涵大都屬傳統領導理論範疇，如轉型領導、服務領導及卓越領導者特質等論述，相對於「關係領導」在學校經營管理方面之相關研究，包含校長關係領導對教師關係學習影響之研究 - 以學校創新網絡為中介變項（謝傳崇、朱陳國智，2013）、關係領導對校長的啟示（田育昆、林志成，2013）、國民中學校長關係領導，協力治理與關係績效之研究（葉志傑、謝傳崇，2013）皆為探討校長管理範疇，對於教師本身之影響未有相關研究，而探討校長關係領導與教師希望感二者之間關聯性的研究更是少見。此外，研究者曾於國民中小學服務，經歷過不同領導風格與作為之校長，有感於時代變遷下教師自主意識抬頭，尤其國民中學階段更是如此，因為屬分科專業教學，教師教學與行政關係較為薄弱，因此，校長領導運作備受考驗，夥伴式的關係領導正掀起領導關係的轉變，在學校領導者與成員間的關係中，如何創造出具有正面意義與希望感之領導效果，為當前校長關係領導重要的課題。基於上述之研究動機本研究目的主要包括：

- 一、了解當前國民中學校長關係領導與教師希望感的現況。
- 二、探究國民中學校長關係領導與教師希望感之相關情形。
- 三、驗證國民中學校長關係領導與教師希望感之間之關係模型。

## 貳、文獻探討

### 一、校長關係領導之意涵

#### （一）校長關係領導之定義

處於變革時代，校長應建立組織新的領導力，發揮領導功能，除以專業建構校園新發展外，也應善用關係領導，激發教師對工作價值的重視，以建構卓越的校長領導效能。Dansereau、Cashman 與 Graen（1973）的研究建立領導者與部屬之間的交換關係（leader-member exchange, LMX）。領導者與不同的部屬會發展出不同的人際交換關係，人際交換關係品質好的部屬被領導者視為圈內人，進而形成所謂的領導者內團體。所以在研究領導行為時，團體內的變異（within-group variance）是具有意義的，因此，若將領導行為研究的分析層次，定位於領導者與每位部屬所形成的垂直配對連結之上，此種領導行為的研究取向就稱為垂直配對連結（vertical dyad linkage）。Dienesch 與 Liden（1986）認為 LMX 是一個動態的發展過程，而非是一個靜止的狀態。他們提出了 LMX 發展過程模型，在這模型中，將領導者與部屬的互動分成四個階段，包含初期互動、主管委任、部屬對於領導者所表現出的

行為反應、領導者對部屬行為的歸因。

葉志傑與謝傳崇（2013）、謝傳崇與朱陳國智（2013）的相關研究中指出，校長關係領導為校長以信任為基礎，與教師們發展出互信、支持與忠誠的社會交換關係，在此種互信與支持的關係中，教師們會較主動且正向地執行學校相關業務，以具體提升學生學習成效，並配合學校共赴願景目標，共創績效。洪于璇（2011）認為華人社會裡不管在工作或生活方面，部屬均受到領導者影響，因而展現出不同的工作效能與行為，即華人的關係領導。秦夢群（2013）認為 LMX 模式與教育領導在華人組織中相互呼應。內部互動團體成員視為自己人，可以委託重責並給予額外資源；外部互動團體成員則為外人，公事公辦外，相關重要之事務，則往往將之排除圈外。

綜上所述，所謂校長關係領導，係指校長與教師之間關係發展的動態過程中，校長採取差異式的互惠，來激勵教師達成目標。並以鼓勵或關懷等善意互動來關心教師，讓教師領受到校長的關愛，使教師產生自發性地付出更多的努力，進而完成學校經營目標。本研究之關係領導乃依據 LMX 領導理論進行探究；在學校組織中，校長為達到管理目的而在制度外所尋求與教師建立良好關係之方式，此種方式是建立在平權互惠的意識上，校長能夠藉由尊重各種異己之見，體認教師的感受和需求，透過關心與支持和所有教師維繫良好的互動關係，進而透過此種交換關係而支持校長學校經營之工作目標，此種關係建立之目的，乃在成就校長有效的領導，達成學校目標。

## （二）校長關係領導內涵之探討

學校組織中，校長關係領導乃是一個信任關係的建立過程，係從單純校長領導與教師之間的交換關係，到人際信任對校長與教師關係的相互影響，而提升校長之經營管理效能。Carifio（2010）認為在學校組織中，關係領導係從單純校長領導與部屬之間的交換關係，到探究人際信任對領導與部屬彼此之間的相互影響，進而形成完整的校長關係領導，其構面分成包容、授權、關懷、道德以及願景等五項。Sitkin 與 Roth（1993）認為關係領導主要在於領導者的授權、正直、能力和善意。Komives 等人（1998）提出制定關係領導的過程包括五個屬性，分別是具有包容性，賦予權力的，有目的的，過程和道德。Regan 與 Brooks（1995）則定義關係領導的五個屬性為：協作、關懷、勇氣、直覺和願景。

林志成（2004）認為華人的關係領導，主要植基於關係的深層，領導者與被領導者的關係，除理性上的工作關係外，情感性關係及以關懷權為中心，兼用法職權等各種權力的混合性關係，更是華人領導者陰陽權變領導理論的核心。具有行動

智慧的華人領導者，會真誠的關懷成員的身心靈狀態，使其在圓融和諧的組織關係與氛圍中能安身立命，為個人、團體及組織而奉獻心力。謝傳崇（2012）認為校長在建立校園裡正向關係，可以提供老師們情緒、智慧或資源上的支援，並與老師們建立良好的夥伴關係，建立老師的信心和能力，亦即校長關係領導對於教師信心與能力的建立是極具效能的。謝傳崇與朱陳國智（2013）將校長關係領導的內涵分為五個層面，包括：包容尊重、授權賦能、關懷成長、道德誠信、形塑願景等。鄭伯璦（2005）指出探討華人人際關係議題時，通常劃分為情感、義務、工具三項構面來探討，顯現出與西方社會較為不同的是，華人文化下的關係表現顯得更為複雜許多。依照華人社會的傳統而言，關係是有親疏遠近之分的。組織中的人際關係可區分為垂直上下關係與水平同事關係，其中一項重要特色，就是其內含的層次感，依照關係的親疏遠近所發展出來的關係行為便有所差異。

綜觀國內外各學者對關係領導層面之見解各有不同，所包含範圍亦甚為廣泛，本研究彙整林志成（2004）、鄭伯璦（2005）、謝傳崇（2012）、謝傳崇與朱陳國智（2013）、Carifio（2010）等專家學者之見解，將校長關係領導的內涵分為五個層面，包括：1. 包容尊重：係指校長能夠尊重多元的思想與看法，接納異己之見，同時也能尊重教師不同專長與興趣，不斷地鼓勵教師進修，協助教師個人自我成長。校長在學校經營中是否能尊重異己之見，並能包容教師不同之想法，關係著學校經營成效極為重要的關鍵之鑰。2. 授權賦能：係指校長能夠了解並認同教師個別的能力差異與特長，對於教師能夠依其不同的專長與能力，而給予不同的目標，信任教師且能充分授權讓教師完成目標任務。並且能協助教師建構專業能力及增進自我領導，以提升教師之能力。校長如能了解並認同教師的個別間不同的能力與其能力差異，對於教師亦能夠依能力不同而指派不同任務，充分的授權讓教師完成相關任務，對校長經營學校之效能必有提升之效。3. 關懷成長：係指校長能站在他人的立場為他人著想，體認教師需求和感受，透過關心與支持和教師保持良好交換關係，並且能夠引導提升教師發展。在學校中校長如能處處設身處地的為教師著想，站在教師的立場體認其需求和感受，透過關心與支持和教師保持良好互動關係，並且能夠引導教師成長發展，教師亦相對能積極主動追求學校所給予的目標。4. 道德誠信：係指校長對教師具有誠信，並且能促進教師心理層面之道德感，同時在制定決策時能夠尊重不同的觀點，並且有魄力擔當遵循制定之規準來推動學校營運。校長如能充分對教師信任並能處事以誠相待，能以本身之行為間接提升教師的道德觀感，並且在制定決策時能夠尊重不同的觀點，而且有勇氣依照既定的措施規準來進行，必能提升教師對校長關係領導之效。5. 建構願景：係指校長具有建構目標願景的能力，並能透過不斷的動態促進過程與方法，促使教師認同，形成全體共識與共

同的願景目標。學校經營中，校長所建構之目標願景須經不斷的強化，促使全體教師認同，形成全校共同的願景目標，以提升校長學校經營之效。

## 二、教師希望感之意涵

### (一) 教師希望感之定義

希望感理論是正向心理學中極具代表性的一環，是指為了目標達成而有的正向預期，是運用正向心理學中對於個人之未來抱持正向主觀經驗的表徵。Seligman (2000) 在研究中指出人類的正向力量如勇氣、希望及樂觀等都具有對抗心理疾病的緩衝作用，尤其是「希望」，是一種特殊的正向性質，不僅能幫助個體產生行動與朝向目標，更與快樂、堅忍、成就及健康等有緊密連結的關係。Snyder (2000) 提出希望理論 (hope theory)，並指出希望感是個人思考目標之際，牽引個體完成目標的動機與構想實踐預期目標方法的認知，並且也是一種統合自我意志連繫與有效方法運作的動態內在歷程。希望感是一種正向的心理狀態，由目標導向的效能及方法達成目標的路徑，交互而成的一種成就感。Snyder、Lopez、Shorey、Rand 與 Feldman (2003) 提出希望理論完整模式 (full hope model)，強調提高希望感的歷程，此理論乃是將希望感與影響因素視為開放性的歷程，此歷程包含學習歷史階段、先前事件階段與事件順序階段。

敬世龍 (2010) 認為希望感是一種目標導向的認知思考歷程，可引導人們對周遭問題採取積極的方法因應，找出達成目標的路徑與強烈動機，進而實現個人的理想。賴英娟與巫博瀚 (2013) 認為希望感為一種情緒、期待與渴望，對未來感到自信或具有正向的期待。謝傳崇與許文薇 (2014) 認為希望感可說是一種混合了動機、情意與認知的構念。希望感越高者，便擁有強烈的意願與多元的方法，來達成先前所訂定之明確可行的目標。而這過程中，已包含了目標設定、問題解決與自我效能等心理能力。張玉蘭、游守正與張景媛 (2014) 指出希望感是個體在面對刺激時，能有對未來的正向期待，並設立可實現的目標，在執行過程中不斷評估、解決問題與自我意志激勵，繼而交互提升追求美好未來的自信與動力。

綜上所述，希望感係指個人具有正向心理狀態，認知自己可以達成目標的心理歷程。透過個人正向的心理思考歷程、達成目標的認知策略與行動策略，以獲致成功的信念。而教師希望感是指教師對美好未來有所期待的正向情緒、經驗或需求的內在情感，對未來具有正向的期待，並能付諸行動以達成目標。而所欲追求之目標，以教師過去經驗所形成的路徑思考、效能思考及其二者之交互作用所產生的一種動態認知結構。

## （二）教師希望感內涵之探討

人們對未來抱有希望，對於生活的看法就朝向積極樂觀的方面思考，亦即希望是一種認知模式，牽涉個體達成預期目標的路徑，以及完成目標的意志力兩大要素（Snyder, 2000; Snyder, Lehman, Kluck, & Monsson, 2006）。亦即高度希望感者有較多元方法與強烈動機來完成目標；反之，低度希望感則意志力不足，又缺乏方法，以致無法達成目標；希望感是「路徑思考」與「動力思考」兩者交互作用的結果（Snyder, 2002）。

賴英娟與巫博瀚（2009）認為「希望」是個人找到達到預期目標的途徑，並充滿動機去運用這些途徑的心理感受，並且依據 Snyder 觀點指出希望理論內涵為「目標」、「路徑思考」與「動力思考」。張玉蘭等人（2014）指出希望感的內涵包含目標、方法和意志，均是相互影響；在這樣的不斷的互動中，若個體在追求目標的過程中，保持持續的意志力與反覆推演的方法，將會發現該個體時常保有高度的希望感。敬世龍（2010）指出希望感象徵人們對未來的期待，擔任人類前進的導航器與推動器，希望感結合了目標思考、路徑思考與意志力思考。鄭曉楓（2010）指出希望理論由 Snyder 提出，係指個人對於目標思考的過程，包括透過路徑思考和動力思考達成目標的過程，理論內涵主要包含明確的目標、路徑思考以及動力思考，主要目的在透過希望感增進人類幸福。謝傳崇與許文薇（2014）認為希望感的內涵大都來自 Snyder 等人（2003）的觀點，將教師希望感分成二個層面，包括：1. 主控思考：是屬於教師教學動機的部分，係指當教師個人能感受到、知覺到自己是有能力面對挑戰的人，將激起個人趨向成功的動機，實現教學的目標。2. 路徑思考：當教師在實現一個具體的教學目標時，需有正確的方法或策略來協助教師去達成其既定的教學目標。路徑思考係指教師為達成教學目標而想出可行方法之思考過程。

依據上述學者之看法，主要係參採 Snyder（2002）、Snyder 等人（2003）的論點，並且從國民中學教育環境、學校教師的角度，以及教師與學校環境的交互作用來思考，將教師希望感分成二個層面，包括：1. 路徑思考：係指教師為實現一個具體的目標時，為達成目標而想出可行方法之思考過程，亦即希望感之認知歷程。當個體在實現具體目標時，除了需動力思考的支持，更需具備正確方法或策略來協助達成既定目標。教師為了要達到預設目標，勢必要找出各種能夠成功的策略或方法。擁有高度希望感的教師會準備許多的替代性教學策略以因應不同的需求，特別是在遇到困難或阻礙時，能找到各種不同的策略和方法來達成目標就顯得格外的重要。2. 動力思考：主要是指教師動機的部分，當教師個人能感受到、知覺到自己是有能力面對挑戰的人，將激起個人趨向成功的動機，實現預定的目標。當教師遇到



困難時，動力思考有助於發展其他達成目標的策略，透過不同策略的使用而達成目標，強化教師擁有使用策略的能力，亦即教師動力思考。

### 三、校長關係領導與教師希望感關聯性之探討

處在教育生態高度複雜、動態、多元且快速的教育變革時代，校長應善用關係領導，以合作為基礎，與教師間發展出良善的互信、支持與忠誠的交換關係，並發揮其影響力與領導力，使教師激發對工作價值的重視，有效提升教師希望感，達成學校的經營目標，並產生經營之效，建構卓越的校長領導效能。

在學校教育環境當中，領導實務工作的落實及良好關係的建立，能夠提升個人及整體組織的希望感，尤其是學校領導者在面臨危機或迎接挑戰時，能提出有效因應策略，涵養本身及組織成員的意志力、自信心及抗壓性，對工作及生活更感到滿意，並積極為學校的轉型與發展而努力（Knutson, 2011; Notman, 2015）。成功的領導者應將權力關係視為正向、潛在的能量，積極展現對未來的抱負，並提升成員希望感，做到自我實現與達成組織目標，且能發揮關係領導的影響力，善用良好的人際互動，結合團隊的力量，有效提高組織的競爭優勢與效能（Andrade-Ceja, 2015; Read & Shapiro, 2014）。

林志成（2004）認為具有行動智慧的華人領導者，會真誠的關懷成員的身心靈狀態，使其在圓融和諧的組織關係與氛圍中能安身立命，為個人、團體及組織奉獻心力，並可以鼓舞和激發組織成員的潛能，其目的不僅在幫助組織獲利而已，它也牽涉到組織的卓越、興盛，以及實現人的最佳狀態，幫助人達到自我實現需求層次，這表示校長關係領導的「關懷成長」與教師希望感的「動力思考」層面有直接相關。田育昆與林志成（2013）指出校長宜與學校同仁建立個別關係並加強互信，對於組織成員也要充分的授權與賦權增能，透過問題導向與產出型的訓練、促進、支援、點化、解構與重構，強化成員能力與熱忱；同時，重視與接納成員之各項建議，積極個別關懷成員，進而達成有效能的領導。Komives 等人（1998）描述包容係為加強學習他人，幫助他們發展自己的主動性，加強他們用自己的判斷，並協助他們成長。亦即校長關係領導中之包容尊重，對於教師希望感中之動力思考與整體希望感具有正面影響力。

葉志傑與謝傳崇（2013）指出校長關係領導為校長以信任為基礎，與教師們發展出互信、支持與忠誠的社會交換關係，在此種互信與支持的關係中，教師們會較主動且正向地執行學校相關業務，以具體提升學生學習成效，並配合學校共赴願景目標，共創績效。這表示校長關係領導中的「道德誠信」對於教師希望感中的「動

力思考」層面具正面的影響力。謝傳崇（2011）指出，領導者若關注組織成員的正向特質、優勢與長處，追求成員的最佳表現，能形成組織成員的正向情緒，個人的樂觀、自信與快樂將使教師產生教學的樂趣。亦即校長在關係領導上如能尊重每位教師的專長與意見，能讓教師有較高的動機，就能感受到快樂與滿足。亦即校長關係領導與教師希望感中的內在動機有顯著相關。謝傳崇（2014）認為校長在建立校園裡正向關係，可以提供老師們情緒、智慧或資源上的支援，並與老師們建立良好的夥伴關係，建立老師的信心和能力，亦即校長關係領導對於教師信心與能力的建立是極具效能的。這表示校長關係領導中對於教師希望感中的「動力思考」與「路徑思考」層面具正面的影響力。由此可知，校長關係領導對教師希望感有直接或間接的影響，且校長關係領導對教師希望感有預測力，同時也顯示校長關係領導，有助於教師希望感的提升，對於學校經營效能有一定的貢獻。

## 參、研究設計與實施

### 一、研究對象

本研究以 103 學年度任職於新竹縣市公立國民中學之正式教師為母群體，採分層叢集取樣方式抽取研究樣本。依據教育部統計處（2015）公布之「國中概況表」，先依據新竹縣市 103 學年度在職教師之比例，決定各地區抽樣教師數；其次，依據各地區學校規模，分為 6 班以下、7 到 24 班、25 班以上共 3 類，依各類學校數百分比，隨機抽取受測學校；最後，6 班以下抽取 2 校，7 至 24 班抽取 11 校，25 班以上抽取 10 校，共 23 校，其中新竹縣有 15 個學校，約 450 位，新竹市 8 所學校，約計 320 位，合計 770 位教師，總共發出 770 份問卷，回收 640 份，回收率為 83.12%；其中有效問卷為 530 份，無效問卷為 110 份，可用率為 82.81%。有效樣本基本資料之分析，如表 1 所示。

表 1

有效樣本基本資料分析

背景變項	區分	次數	百分比
教師性別	男	137	25.8%
	女	393	74.2%

背景變項	區分	次數	百分比
服務年資	0-5 年	109	20.6%
	6-10 年	119	22.5%
	11 年以上	302	56.9%
擔任職務	主任	34	6.4%
	組長	103	19.4%
	導師	262	49.4%
	科任教師	131	24.7%

## 二、研究工具

本研究調查問卷（如附錄一所示）共分為三個部分；第一部分為基本資料，包括教師性別、服務年資、擔任職務等；第二部分為「校長關係領導」，主要係採用謝傳崇與朱陳國智（2013）編製之調查問卷，包含「包容尊重」、「授權賦能」、「關懷成長」、「道德誠信」、「型塑願景」等五個層面，其組合信度、萃取變異量與驗證性因素分析結果佳，具備良好的信效度與適配度，測量題項的因素負荷量為 .793 到 .883，信度係數由 .629 到 .779，測量誤差從 0.221 到 0.371，五個層面的組合信度為 .864 到 .905，變異量由 .643 到 .761。第三部分為「教師希望感」，係採用謝傳崇與許文薇（2014）編製之調查問卷，包含「主控思考」、「路徑思考」等二個層面，其 Cronbach  $\alpha$  係數為 .942，經由探索性因素分析後的累積解釋量為 67.388%，顯示問卷具有良好的信效度。

## 三、資料分析

問卷調查之資料採統計套裝軟體 PASW 18.0 for Windows 及 AMOS 20.0 for Windows 作為本研究之資料分析工具。為達到本研究目的，並且進行校長關係領導與教師希望感關係之模式驗證，主要採用描述統計、皮爾森積差相關、結構方程模式等方法進行資料分析。

## 肆、結果分析與討論

### 一、國民中學校長關係領導與教師希望感現況分析與討論

#### (一) 校長關係領導之現況分析與討論

由表 2 可知，國民中學校長關係領導各層面平均得分為 3.43 ~ 3.61 間，整體平均得分為 3.46，高於五點量表的中間數 3。顯示國中校長關係領導現況之得分為中上程度，教師普遍能認同校長運用關係領導策略與行為。經相依樣本單因子變異數分析檢定校長關係領導各層面的差異情形，發現各層面間均達到顯著差異水準 ( $F=95.49, p < .001$ )，經事後比較結果發現得分最高為「包容尊重」( $M = 3.61$ )，其次分別為「授權賦能」( $M = 3.56$ )、「建構願景」( $M = 3.48$ )、「關懷成長」( $M = 3.43$ )，得分最低為「道德誠信」( $M = 3.38$ )。此與林志成 (2004)、謝傳崇與朱陳國智 (2013)、Carifio (2010) 的看法相近，顯示國中教師普遍認為校長的領導方式已非從前一人之下、萬人之上獨裁式的領導模式，而是能夠透過互動與溝通模式，與教師建立良善的關係，尤其校長在領導過程中，應強化本身的道德與誠信，營造互信合作的學校氣氛。此外，校長在學校中扮演極重要的組織氣氛營造者，常需透過正向氛圍的營造、包容並尊重每位教師的意見，使教師產生高度的信任感，進而激勵教師有超越預期的表現，並且達到學校經營成效的提升。

表 2

校長關係領導整體及各層面之現況摘要

校長關係領導層面	平均數	標準差	F 值	事後比較
A 包容尊重	3.61	.820	95.49***	A > B、E、C、D
B 授權賦能	3.56	.801		B > E、C、D
C 關懷成長	3.43	.937		E > C、D
D 道德誠信	3.38	.877		C > D
E 建構願景	3.48	.905		
整體校長關係領導	3.46	.809		

註：\*\*\*  $p < .001$

## (二) 教師希望感之現況分析與討論

由表 3 發現，國民中學教師希望感各層面平均得分為 3.68 ~ 3.75 間，整體平均得分為 3.72，高於五點量表的中間數 3。顯示國中教師希望感現況之得分為中上程度，教師普遍能正面看待自己的表現，對未來保持樂觀的態度，也能善用過去的經驗，去實現目標。此研究結果與 Snyder (2002)、Snyder 等人 (2003)、賴英娟與巫博瀚 (2009)、鄭曉楓 (2010)、謝傳崇與許文薇 (2014) 之研究結果相似。經相依樣本 *t* 考驗來檢定教師希望感二個層面的差異情形，發現二個層面間達到顯著差異水準 ( $t = -2.36, p < .05$ )，可見「路徑思考」( $M = 3.75$ ) 之得分顯著高於「動力思考」( $M = 3.68$ )。顯示國中教師能認同過去的經驗並能善用它，在面對挑戰時，也能樂觀地想出很多可能的方法，以解決問題、讓問題更簡單，但在他人覺得心灰意冷時，較無自信可以有比他人更好的能力去找到解決事情的策略或方法。另外，當教師在實現教學目標時，除了需要動力思考的支持，更需有正確的方法或策略來協助教師去達成既定目標。擁有高度希望感的教師會準備許多的替代性教學策略以因應不同的需求，特別是在遇到困難或阻礙時，能找到各種不同的策略或方法來達成目標就顯得格外重要。

表 3

教師希望感整體及各層面之現況摘要

教師希望感層面	平均數	標準差	<i>t</i> 值	得分比較
A 動力思考	3.68	.677	-2.36*	B > A
B 路徑思考	3.75	.776		
整體教師希望感	3.72	.642		

註：\* $p < .05$

## 二、國民中學校長關係領導與教師希望感之相關分析

由表 4 了解，整體校長關係領導與教師希望感的相關係數為 .507，呈現顯著中度正相關 ( $p < .001$ )；主要係根據邱浩政 (2002) 提出的標準：相關係數 .40-.69 間屬於中度相關。此表示教師知覺之校長關係領導愈高，則教師希望感愈高。校長關係領導與教師希望感各層面之相關係數值介於 .324 至 .548 之間，皆呈現顯著正相關，其中以「授權賦能」和「動力思考」的相關係數最高，而「包容尊重」和「路徑思考」的相關係數較低；本研究結果與田育昆與林志成 (2013)、葉志傑與

謝傳崇（2013）、Notman（2015）、Read 與 Shapiro（2014）的看法相近。據此而言，校長在關係領導上若能積極從事「授權賦能」，則教師希望感的「動力思考」也會提升。因此，在當前國民中學教育環境裡，受到少子女化、家長重視教師教學品質與學生學習成效的影響，校長應適時地鼓勵教師持續在教學品質上精進，並且能信任及授權學校教師，讓教師有更多的自主空間投入教學工作，透過學習更加地成長，教師進而也願意改變、接納新的想法與做法，以提升教師的希望感與教學品質。

表 4

校長關係領導與教師希望感之積差相關矩陣摘要

項目	包容尊重	授權賦能	關懷成長	道德誠信	建構願景	整體關係領導
動力思考	.501***	.548***	.503***	.505***	.494***	.547***
路徑思考	.324***	.352***	.326***	.325***	.364***	.362***
整體希望感	.460***	.502***	.462***	.463***	.480***	.507***

註：\*\*\*  $p < .001$

### 三、校長關係領導與教師希望感之因果關係分析

#### （一）資料常態性檢定

在進行初始模式與資料適配度評鑑之前，先檢視模式資料是否違反參數估計的基本規準，並進行理論模式之常態分配檢定與不良參數估計值之檢查，若偏態的絕對值大於 2.0 視為極端偏態，峰度絕對值大於 7.0 表示峰度有問題。結果顯示，所有觀察變項之偏態絕對值介於 0.06 ~ 0.33 之間，峰度絕對值介於 0.18 ~ 0.48 之間，均符合常態分配。

#### （二）整體模式適配度之檢定

在模式適配度評鑑指標的檢定上，本研究依據 Bagozzi 與 Yi（1988）、McDonald 與 Ho（2002）、黃芳銘（2010）、邱皓政（2011）等學者所提出的看法，從絕對適配度指標、增值適配度指標及簡約適配度指標，評估模式的整體適配度。由表 5 得知，從絕對適配度指標來看， $\chi^2 = 101.371$ ，達顯著水準，卡方檢定結果不符要求，可能係受到樣本數較大之影響；而絕對適配度指標的 GFI、AGFI、RMSEA、SRMR、增值適配度指標的 NFI、RFI、IFI、TLI、CFI、簡約適配度指標的

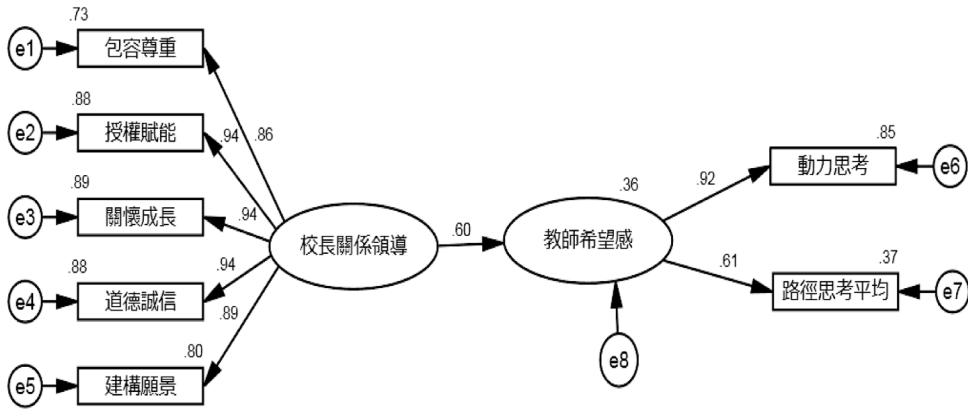
PNFI、PCFI、ECVI 均符合模式可接受的標準；故整體模式之適配情形良好。

表 5

適配 評鑑指標及結果摘要

指標名稱	適配判斷值	指標值	適配判斷
絕對適配度指標			
$\chi^2$	愈小愈好 (P>.05)	101.371 (P=.000)	不適合
GFI	>0.90 以上	.974	佳
AGFI	>0.90 以上	.963	佳
RMSEA	<0.05 以上 ( 適配良好 ) <0.08( 適配合理 )	0.076	佳
SRMR	<0.05 以上 ( 適配良好 ) <0.08( 適配可接受 )	0.021	佳
指標名稱	適配判斷值	指標值	適配判斷
增值適配度指標			
NFI	>0.90 以上	0.974	佳
RFI	>0.90 以上	0.963	佳
IFI	>0.90 以上	0.982	佳
TLI	>0.90 以上	0.975	佳
CFI	>0.90 以上	0.982	佳
簡約適配度指標			
PNFI	>0.5 以上	0.693	佳
PCFI	>0.5 以上	0.698	佳
ECVI	越小越好	0.445	佳

本研究經由 SEM 分析後，得到校長關係領導和教師希望感標準化參數估計值之模式，如圖 1 所示，校長關係領導對教師希望感造成影響的直接效果為 0.60，屬中高程度的正向影響。而此二變項間的決斷值 CR 為 8.677， $p$  值達 .001 的顯著水準，表示校長關係領導與教師希望感有顯著正相關。

圖 1 模式標準化參數估計值 (all  $p < .001$ )

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### (一) 國民中學校長關係領導與教師希望感之現況表現良好

依據研究結果可知，國民中學教師知覺校長關係領導、教師希望感整體及各層面的之表現情形良好，在校長關係領導各層面中，表現最佳為「包容尊重」、「授權賦能」，而「道德誠信」的表現相對較差；在教師希望感各層面中，表現最佳為「路徑思考」，而「動力思考」的表現相對較差。

#### (二) 國民中學校長關係領導與教師希望感二者間具有密切關聯性

經由研究結果了解，整體校長關係領導與教師希望感二者間具有密切關聯性，表示教師知覺之校長關係領導愈高，則教師希望感愈高。校長關係領導與教師希望感各層面之間皆呈現顯著正相關，其中以「授權賦能」和「動力思考」的關聯性最密切，而「包容尊重」和「路徑思考」的關聯性相對較低。

#### (三) 國民中學校長關係領導會正向影響教師希望感

依據研究結果得知，國民中學校長關係領導對教師希望感的有正向顯著的直接效果，顯示國民中學校長關係領導與教師希望感之間存在正向影響關係，國民中學校長關係領導會顯著直接影響教師希望感，亦即校長關係領導能直接對教師希望感發揮正面影響作用。



## 二、建議

### (一) 校長本身應持續增強自我道德感與誠信，以提升關係領導的知識與能力

根據研究結論發現，新竹縣市地區的教師知覺校長在關係領導的現況表現上，普遍達到中高程度的水準，表示校長在學校的領導作為是正向積極的；而在校長關係領導「包容尊重」、「授權賦能」、「關懷成長」、「道德誠信」與「建構願景」五個層面當中，就校長關係領導的題項現況得分中，發現校長在「包容尊重」的部分得分較高，「道德誠信」的部分得分較低，顯示其中有值得努力的空間，亦即「道德誠信」的能力是目前校長比較缺乏的部分。因此，校長應尊重多元的聲音，採納不同的意見，同時必須不斷鼓勵教師進修，協助教師個人發展。鼓勵並願意讓教師參與各式工作坊，鼓勵教師勇於創新教學，並給予支持，協助教師建構專業能力及促進自我領導。教育主管機關應多辦理教師專業成長研習，提供教師專業發展管道，減少教師行政負擔。

校長應對教職員工誠信，依循既定的行政措施規準來行事，建構對話機制，設身處地為教師著想尊重各種意見，並且能提升學校同仁的道德感，同時在制定決策時能夠尊重不同的觀點，而且有勇氣依照既定的措施規準來進行。教育主管機關應重視校長關係領導能力，多舉辦校長增能研習，並落實校長養成教育，強化校長法律知能，提升校長依法行政的能力，能依循既定的行政措施規準來行事，成立校長關係領導專業社群，厚植校長關係領導的各項能力。

### (二) 校長應鼓勵教師致力於提升教學動能與教師希望感，協助教師專業成長

經由研究結論可知，新竹縣市地區的國民中學教師希望感現況，普遍達到中高度程度的水準，顯示教師希望感是良好的；但就教師希望感的題項現況得分中，發現在「動力思考」的部分得分較低，顯示國民中學教師在解決問題的方法上，較缺乏解決問題的方法及技巧。因此，校長在提升教師希望感時，除了增進校長關係積極的態度外，應提升教師創新思考，以支持性的領導方式，肯定教師的努力及付出，學校行政單位應營造友善正向校園氛圍，提供成長機會，協助教師解決問題，藉由與教師共同討論解決問題方案，帶領教師共同解決問題，成立各科專業成長社群，協助教師專業成長。而主管機關應重視教師教學能力，多辦理教師專業增能研習，並應減少教師行政負擔。

### (三) 校長應落實關係領導的理念與做法，以有效提升教師希望感

經由研究結論得知，校長關係領導與教師希望感之間存在正向影響關係，校長

關係領導會顯著直接影響教師希望感。因此，提出以下具體做法，以供參考：

1. 校長應塑造學校正向氣氛，以支持性的領導模式，協助教師成長，並適時地鼓勵教師的努力與付出，加強與教師的互動，而與教師溝通時，能以信任、同理心與關懷為基礎，採取支持性話語，提供成長機會。那麼教師必能信任校長，也會對學校產生正向的氛圍，提高學校經營效能。
2. 校長應鼓勵教師探尋自己的志趣，與教師共同訂定屬於學校的願景，並因應教師創新教學的需求，提供相關的資源或諮詢。在學校願景與目標的訂定上，應考量教師過去的歷程，彈性地調整學校階段性目標，積極地推動使教師更有成效地達成目標。

#### （四）對未來研究之建議

就研究對象而言，本研究以新竹縣市地區之國民中學教師為樣本，因此變項間之推論僅適用於新竹縣市地區公立國中教師，建議如能將研究對象範圍擴及私立學校及台灣離島地區教師，則研究的推論將更臻完整。就研究主題而言，本研究旨在探討校長關係領導對教師希望感之影響關係。除了校長關係領導外，影響教師希望感的變項尚多，例如：教師的家鄉、教學地區、教師的生活壓力等因素。因此，改變不同研究變項，可能會讓研究更為深入及廣泛。就研究方法而言，本研究主要採用問卷調查法，由國民中學教師根據其對學校及本身的知覺填答回應，以描述性統計、相關分析及結構方程式來進行資料的統計分析。未來在研究部分，本研究建議可選擇幾所具有異質性的學校做為研究個案，採質性研究法進行長時間的觀察與深度訪談，使蒐集到的資料更加豐富及多元。

## 參考文獻

- 田育昆、林志成（2013）。關係領導對校長領導的啟示。《學校行政》，86，111-129。
- 吳明隆、涂金堂（2010）。SPSS 與統計應用分析（2 版）。臺北市：五南。
- 吳清山（2014）。學校行政（七版）。臺北市：心理。
- 林志成（2004）。教師專業發展、評鑑與進階制度之省思與前瞻。載於嘉義大學（主編），海峽兩岸中小學教師進階制度與教師專業發展評鑑學術研討會論文集（頁 244-258）。嘉義縣：嘉義大學。
- 邱浩政（2002）。量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析（二版）。臺北市：五南。

- 邱皓政（2011）。結構方程模式：LISREL/SIMPLIS 原理與應用（二版）。臺北市：雙葉書廊。
- 洪于璇（2011）。華人領導者關係表現策略之研究（未出版之碩士論文）。國立成功大學，臺南市。
- 秦夢群（2013）。教育領導理論與應用（二版）。臺北市：五南。
- 張玉蘭、游守正、張景媛（2014）。希望感融入國小五年級視覺藝術課程對學生希望感影響之研究。慈濟大學教育研究學刊，11，113-143。
- 教育部統計處（2015）。國中概況表（80-103 學年度）。取自 [https://stats.moe.gov.tw/files/main\\_statistics/j.xls](https://stats.moe.gov.tw/files/main_statistics/j.xls)
- 黃芳銘（2010）。結構方程模式：理論與應用（五版）。臺北市：五南。
- 黃憲君（2014）。校長領導對教師專業發展的重要性。臺灣教育評論，3，1。
- 敬世龍（2010）。青少年生活希望量表之建構。教育科學期刊，9（2），165-192。
- 葉志傑、謝傳崇（2013）。國民中學校長關係領導、協力治理與關係績效之研究。新竹教育大學教育學報，32（2），101-137。
- 蔡松純、鄭伯壘、周麗芳（2015）。領導者與部屬上下關係認定之理論模式建構。中華心理學刊，57（2），121-144。
- 鄭伯壘（2005）。華人領導：理論與實際。臺北市：桂冠。
- 鄭曉楓（2010）。青少年生活希望量表發展之研究。家庭教育與諮商學刊，8，93-112。
- 賴英娟、巫博瀚（2009）。希望理論的概念分析與理論應用。研習資訊，26（4），71-78。
- 賴英娟、巫博瀚（2013）。臺灣國中生「中文版希望感量表」之編製。測驗學刊，60（3），429-455。
- 謝文全（2016）。教育行政學（五版）。臺北市：高等教育。
- 謝傳崇（2011）。校長正向領導對教師教學影響之研究。教育資料與研究，101，59-82。
- 謝傳崇（2012）。校長正向領導：理念、研究與實踐。臺北市：高等教育。
- 謝傳崇（2014）。國民小學校長正向領導對教師學術樂觀影響之研究－以學校創新文化為中介變項。學校行政，91，33-56。
- 謝傳崇、朱陳國智（2013）。校長關係領導對教師關係學習影響之研究－以學校創新網絡為中介變項。屏東教育大學學報，40，273-308。
- 謝傳崇、許文薇（2014）。國民小學校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感關係之研究。教育研究學報，48（1），67-86。

- Andrade-Ceja, M. (2015). *Through team leadership and high-energy socials, the surf team hopes to expand and push the envelope for competitive rankings*. Retrieved from <http://search.proquest.com.sw.naer.edu.tw:81/docview/1717603238?accountid=45566>
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Carifio, J. (2010). Development and validation of a measure of relational leadership: Implications for leadership theory and policies. *Current Research in Psychology*, 6(1), 16-28.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184-200.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A Critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of the leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Knutson, K. R. (2011). *Leadership practices that enhance individual and organizational hope-for-learning*. Retrieved from <http://search.proquest.com.sw.naer.edu.tw:81/docview/885360334?accountid=45566>
- Komives, S. R., Lucas N., & McMahon T. R. (1998). *Exploring leadership: For college students who want to make a difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- McDonald, R. P., & Ho, M. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analysis. *Psychological Methods*, 7, 64-82.
- Notman, R. (2015). Seismic leadership, hope, and resiliency: Stories of two christchurch schools post-earthquake. *Leadership and Policy in Schools*, 14(4), 437-459.
- Read, J. H., & Shapiro, I. (2014). Transforming power relationships: Leadership, risk, and hope. *The American Political Science Review*, 108(1), 40-53.
- Regan, H. B. & Brooks, G. W. (1995). *Out of women's experience: Creating relational leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Seligman, M. E. P. (2000). The positive perspective. *The Gallup Review*, 3(1), 2-7.
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston: Pea

rson.

Snyder, C. R. (2000). Hypothesis: There is hope. In C. R. Snyder (Eds.), *Handbook of hope: Theory, measures, and applications* (pp. 3-21). San Diego, CA: Academic.

Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows of the mind. *Psychological Inquiry, 13*, 249-275.

Snyder, C. R., Lehman, K. A., Kluck, B., & Monsson, Y. (2006). Hope for rehabilitation and vice versa. *Rehabilitation Psychology, 51*, 89-112.

Snyder, C. R., Lopez, S., Shorey, H. S., Rand, K. L., & Feldman, D. B. (2003). Hope theory, measurements and applications to school psychology. *School Psychology Quarterly, 18*(2), 122-139.

## 附錄一 「國民中學校長關係領導與教師希望感相關之研究」

### 調查問卷

親愛的教育先進：您好！

首先，感謝您撥冗填答此份問卷，先向您致上萬分的敬意與謝忱。這份問卷主要的目的是探討目前國中教師對校長的關係領導與教師希望感相關議題研究，希望藉由您們的問卷填答結果提供學術研究之用，且僅做整體分析，不做個別探究，不需填寫姓名，敬請安心作答。您的意見非常寶貴，懇請您依據自己的實際觀察與感受，逐題作答。

再次感謝您熱心的協助與參與，並致上最深的謝意！

敬祝 教學愉快、平安喜樂

謝傳崇、賴協志、陳文忠、張杏瑜 敬上

中華民國 年 月

#### 【第一部分 基本資料】

【填答說明】請依您個人實際狀況，在適當的□中打「✓」。

1	性 別	<input type="checkbox"/> (1) 男性	<input type="checkbox"/> (2) 女性
2	教師年資	<input type="checkbox"/> (1) 0-5 年 <input type="checkbox"/> (3) 11 年以上	<input type="checkbox"/> (2) 6-10 年
3	教師職務	<input type="checkbox"/> (1) 主任 <input type="checkbox"/> (3) 導師	<input type="checkbox"/> (2) 組長 <input type="checkbox"/> (4) 專任教師
4	校 長 性 別	<input type="checkbox"/> (1) 男性	<input type="checkbox"/> (2) 女性
5	校長任校長職總年資	<input type="checkbox"/> (1) 0-5 年 <input type="checkbox"/> (3) 11 年以上	<input type="checkbox"/> (2) 6-10 年

【請翻頁繼續填寫】

## 【第二部分 校長關係領導】

本量表每題後面均列有五個選項，依序代表「非常符合」為 5 分～「非常不符合」為 1 分，請依您的實際知覺，直接在適當選項上圈選。 如：1 2 3 4 ⑤

	非常不符合	大部分不符	符 合	大部分符合	非常符合
1 本校校長能為教師提供專業及個人成長的機會。	1	2	3	4	5
2 本校校長願意讓教師參與各式工作坊。	1	2	3	4	5
3 本校校長能鼓勵教師勇於創新。	1	2	3	4	5
4 本校校長樂意於抱持一種尊重多元、重視平等及參與的	1	2	3	4	5
5 本校校長對於不同的想法及意見的態度是開明的。	1	2	3	4	5
6 本校校長能夠協助教師建構專業能力及促進自我領導。	1	2	3	4	5
7 本校校長能將重要業務授權教師進行。	1	2	3	4	5
8 本校校長能認同教師的能力和技能。	1	2	3	4	5
9 本校校長能對教師的貢獻表示讚賞。	1	2	3	4	5
10 本校校長能夠設身處地為教師著想。	1	2	3	4	5
11 本校校長能夠體認教職員的需求與感受。	1	2	3	4	5
12 本校校長能夠基於價值觀念，關心和支持與教師建立良	1	2	3	4	5
13 本校校長能夠促進教師發展，並回應教師的需求。	1	2	3	4	5
14 本校校長能透過相互間的好感及尊重來影響他人。	1	2	3	4	5
15 本校校長能夠依循既定的行政措施規準來行事。	1	2	3	4	5
16 本校校長能夠主動積極做到「言行一致，誠懇負責的行	1	2	3	4	5
17 本校校長在決策時能夠將反對的觀點、價值觀及他人的	1	2	3	4	5

18	本校校長能夠為他人創造機會與責任來促進共同領導。	1	2	3	4	5
19	本校校長在會議中能提出激勵人心且具策略性的目標。	1	2	3	4	5
20	本校校長在會議中能透過有效敘述教師職責的重要性	1	2	3	4	5
21	本校校長具有願景，經常能夠提出各種未來的可能性的	1	2	3	4	5
22	本校校長願意嘗試新的想法。	1	2	3	4	5
23	本校校長經常展現出富教育信念的行為。	1	2	3	4	5

### 【第三部分 教師希望感】

本量表每題後面均列有五個選項，依序代表「非常符合」為5分～「非常不符合」為1分，請依您的實際知覺，直接在適當選項上圈選。 如：1 2 3 4 ⑤

非常  
不符  
合

大  
部  
分  
不  
符  
合

符  
合

大  
部  
分  
符  
合

非  
常  
符  
合

1	我積極地追尋我在教學工作上的目標。	1	2	3	4	5
2	就算其他人對教學環境覺得心灰意冷，我知道我會找到解決教學問題的方法。	1	2	3	4	5
3	我對於未來的教學，能保持樂觀的態度。	1	2	3	4	5
4	對於我所面對的任何問題，我能想出許多解決方法。	1	2	3	4	5
5	我會運用過去的經驗去面對未來教學上的挑戰。	1	2	3	4	5
6	我能夠想出很多方法去解決教學困難。	1	2	3	4	5

本問卷到此結束，煩請您再次檢視是否有遺漏的題目未填答，萬分感謝您的協助。