

《教育行政與評鑑學刊》

2013年6月，第十五期，頁85-120

校長讀書會模式的團隊學習指標建構之研究

紀家雄、陳木金、張秀瑩

摘要

校長讀書會是近年國內校長團體中蓬勃發展的一種專業學習社群，藉由定期聚會分享校務經營及經驗傳承。為深入探討其運作，本研究嘗試建構「校長讀書會模式的團隊學習指標」，首先經由文獻分析發展出45個指標，抽樣112位校長做為預試對象，進行指標之決斷值分析、探索性因素分析及信度分析後，初步建構5大向度共34個指標包括：績效滿意（8個指標）、責任義務（7個指標）、目標承諾（8個指標）、一般承諾（5個指標）、互補技能（6個指標）。其次，再抽樣227位校長進行驗證分析，發現在整體適配度、比較適配度、精簡適配度、基本適配度及內在適配度皆良好，顯示本研究建構之指標佳。最後，為了解「有」、「無」參加校長讀書會之團隊學習表現差異，進行 t 考驗分析，發現有參加校長讀書會者，明顯高於無參加者。由此可看出參加校長讀書會對於校長團隊學習具有顯著成效，值得做為我國校長專業發展的參考。

關鍵詞：校長讀書會、團隊學習指標、專業學習社群

紀家雄：臺北市立育成高級中學事務組長。電子郵件：96152511@nccu.edu.tw

陳木金：國立政治大學師資培育中心主任。電子郵件：mujinc@nccu.edu.tw

張秀瑩：景文高級中學教師。電子郵件：95152022@nccu.edu.tw

註：此篇文章改寫自張秀瑩碩士學位論文。

Journal of Educational Administration and Evaluation

June, 2013, Vol. 15, pp. 85-120

A Study of Constructing Team Learning Indicators for Principals' Reading Club Model

Chia-Hsiung Chi, Mu-Jin Chen, Hsiu-Ying Chang

Abstract

The Principals' Book Club is a popular form of principals' professional learning community. The main purpose of this study is to investigate the benefits of principals' book club and construct team learning indicators for principals' book club consisting of five dimensions: (1)Team performance and satisfaction, (2)accountability, (3)commitment to purpose, (4)commitment to a common approach, and (5)complementary skills. A total of 227 principals in public elementary schools from northern Taiwan were involved in this study. Statistical methods and confirmatory factor analysis were adopted to analyze collected data. The main findings are as follows: (1)According to critical ratio analysis, the item discrimination is good. (2)The Cronbach α analysis shows good reliability. (3)The fit indexes such as SRMR, NFI, NNFI, CFI, IFI, PNFI, R2 all show good suitability and fitness of the dimensions and items. (4)The participation of principals' book club led to significant improvements in team learning effectiveness. We conclude that principals' reading club is an effective tool in professional development for principals.

Keywords: principals' book club, team learning indicator, professional learning community

Chia-Hsiung Chi: Section Chief / Section of Purchase & Maintenance, Taipei Municipal Yucheng Senior High School. E-mail: 96152511@nccu.edu.tw

Mu-Jin Chen: Director / Graduate Institute of Teacher Education, National Chengchi University. E-mail: mujinc@nccu.edu.tw

Hsiu-Ying Chang: Teacher / Taipei Jingwen High School. E-mail: 95152022@nccu.edu.tw

壹、緒論

校長讀書會是近年來在國內校長團體中蓬勃發展的一種專業學習社群，定期以讀書會分享校務經營及經驗傳承，例如，校長活水讀書會、北臺灣之兩岸三地校長讀書會、中臺灣校長讀書會……等，都以此模式來推動校長專業發展，校長活水讀書會（2013）即指出其組織目標為「共同學習成長，分享經驗，從教育原點出發」，是以校長讀書會旨在提供校長分享教育理念與治校經驗的平台，期能以團隊學習促進校長專業發展，並能將參與讀書會之學習成果實際應用於校務經營。

回應當前世界強調教育績效的風潮，對於校長專業成長的要求亦不斷提升，例如美國跨州學校領導者證照聯合會（Interstate School Leaders Licensure Consortium）所制定的教育領導標準——Educational Leadership Policy Standards: ISLLC2008，就是強調校長應在績效責任的前提下，提升高品質的領導專業（Council of Chief State School Officers, 2008）；另英國所發布的「*Your child, your school, our future: Building a 21st century school system*」基礎教育改革白皮書，亦明確要求校長須要不斷更新知識和技能，才能跟上不斷變化發展的專業需求，獲得公眾信任（The Stationery Office, 2009）。因此，校長專業發展已成為一個值得關注的議題。

分析我國校長專業發展現況，除了地方政府教育局會以校長會議的形式進行增能研習外，各縣市也有組成校長協會的正式專業組織，而校長讀書會則是許多校長主動強化現有的地區專業網絡，自主成立之非正式專業學習社群，其學習模式包括：專題討論、專業對話、專題演講、專書導讀、經驗分享、及特色學校體驗活動或參觀校園建築設施……等。誠如蔡進雄（2013）指出專業學習社群的路徑應是「社群→學習→專業」，亦即透過組成社群進行團隊學習，進而提升專業。換言之，獲得專業知識與專業身分是成員加入社群的動機，而經由社群運作團隊學習的過程才是獲取專業的關鍵。然而觀之目前國內校長讀書會的團隊學習指標尚屬少見，因此本研究嘗試建構團隊學習指標，做為推動參考。

綜合上述，校長讀書會模式是校長因專業成長需求而主動參與的專業社群，其團體學習的正向功能如能充分發揮，則有助於促進校長專業發展。因此，本研究根據前述動機，首先針對校長讀書會模式的團隊學習指標進行初步建構；其次，將本研究指標進行驗證分析；最後，分析了解校長有無參與讀書會在團隊學習成效上之差異情形，作為推動校長讀書會團隊學習之參考，以促進校長專業知能之發展。

貳、文獻探討

廖元銘、張怡潔與盧雅雯（2009）強調在全球化教育競爭年代，校長應具備與時俱進的領導理念及專業發展，而校長讀書會正是我國校長基於專業成長需求所自主形成之專業學習社群，其團隊學習功能如能運作得宜，則能成為校長獲取專業知能的有效途徑。因此，為建構校長讀書會模式的團隊學習指標，本研究擬先就校長讀書會模式之學習內容進行探討，再就校長團隊學習之指標內涵分析，提供我國做為校長專業學習社群運作之參考。

一、校長讀書會模式之學習內容探討

首先，針對「讀書會」一詞，Kurland（1979）將讀書會定義為一群人透過成員的獨立運作，以特定圖書材料為基礎，勾勒出具有人文的、社會的、科學的目標；邱天助（1995）認為讀書會是共同追求有計畫的科目學習或問題探討而聚會的非正式團體；程良雄（2001）則定義讀書會為有讀書意願的一群人，主動組成讀書團體，由成員共同推選領導人，共同決定閱讀書目、聚會時間及閱讀研討方法，並互為切磋，共同成長。再針對校長讀書會之實務運作內涵進行分析，將國內具代表性之「活水讀書會」、「萬年讀書會」、「北臺灣兩岸三地讀書會」及「中臺灣校長讀書會」比較彙整於表 1，歸納出國內校長讀書會之學習活動內容，包含 1. 特色學校體驗學習活動或校園巡禮；2. 專題演講或專書導讀；3. 校務經營或經驗分享；4. 綜合討論（中科精靈城堡，2010；活水讀書會，2013；漫步黃門怡視君界，2010；夢曦—夢稀，2009）。歸納上述定義，校長讀書會可定義為：校長們深感需要一群共同的工作伙伴，分享彼此的經驗，進而共同組成團隊，以特定的圖書材料進行合作學習的一種學習型式。

其次，陳木金與李冠嫻（2009）提出國內校長主要專業成長的四種形式——專業培育、實務實習、師傅教導、博雅通識，與校長讀書會的學習活動內容進行對照，可以了解校長讀書會之專業成長形式有別於校長培育與研習中常見之講授法，而更為強調成員自主參與的主動性，且學習內容亦由成員共同決定，校園體驗活動可提供校長間之學習及比較機會，校務經營經驗分享與綜合討論則能兼顧經驗分享、同儕與專家引導等學習形式，而專書導讀則有助於增進校長之博雅通識知能。另外，葉春櫻（2001）研究也指出校長專業發展方式宜以培養校長解決問題能力方式為主，林明地（2002a）也在其研究中提出校長參與良好的專業發展方案的話，有可能產生

表 1
校長讀書會之學習活動內容分析

活 動 內 容	讀 書 會	活水讀書會	萬年讀書會	北臺灣兩岸三地校長讀書會	中臺灣校長讀書會
特色學校體驗學習活動或校園巡禮		V	V	V	
專題演講或專書導讀		V	V	V	V
校務經營或經驗分享		V	V	V	V
綜合討論			V	V	

資料來源：研究者自行整理。

下列的改變：1. 質疑其日常實際的能力，2. 自我反省的能力，3. 與其他學校校長和同僚分享的意願、習慣及能力，4. 問題解決的能力，5. 自我效能感的提昇，6. 更進步學習的意願、習慣及能力，7. 知悉何處可求助及求助的勇氣，8. 道德與倫理判斷的能力。亦即校長讀書會的專業發展形式比之傳統單向授課方式，不僅更為多元與全面，且更為貼近實務運作及問題解決，並能有助於校長同僚間產生聯結，值得推動校長專業學習社群之參考。

第三，進一步針對校長讀書會的功能進行分析，Oliver (1995) 指出讀書會所具有的功能如下：1. 成員彼此學習，增強經驗學習的概念；2. 利用贊助單位的政策和計畫，來增加成員對讀書會的認同；3. 成員在追求行動的一致性時，其對不同觀點的了解與容忍性皆會增加；4. 強化個人對於組織及社群參與的能力；5. 經由集體的學習導致集體的行動。Piggot-Irvine 及 Bartlett (2008) 認為校長專業學習社群乃是採用以下方式去幫助參與者：1. 提供聚會及相互支援的機會；2. 藉著閱讀與主題有關的最新文獻持續專業聚會；3. 使用回應性問題去針對閱讀的評論做出回應；4. 參與者在同儕間的合作性對話，被引導去對閱讀的回應和涵義提供支持與回饋；5. 分析革新行動的實施是否具有良好的理論支持；6. 分析評鑑行動，尤其是對教和學的影響；7. 依據他人的回應、行動和評鑑，彙整回饋檔案。

綜合上述，校長讀書會是一種團隊學習的有效形式，其功能在促進成員間知識、經驗之分享、互動與對話，建構一個交流智慧的平台。另外，校長讀書會之專業社群特性，亦使其兼具讓成員發展社會資本，營造社會支持力量的功能，正如 Dalkir (2011) 認為知識社群的運作可以產出組織內之社會資本，因為知識社群為個體提供能與專業成員發展人際網絡的機會，而 Darling-Hammond、Meyerson、LaPointe 與 Orr (2010) 也提出一個領導者的實務學習社群可以幫助參與的新進校長有一個安

全的環境去分享對他們所屬角色的顧慮和焦慮，並且相互分享成功策略。換言之，校長讀書會可以提供成員不僅是專業知能相互交流的機會，以社會資本的角度分析，校長可以透過知識社群內的互動，讓人際網絡的聯結更為緊密，除了可以強化情感性的支持力量，也可以有效活化知識社群的運作，讓知識分享的意願提高，減少組織成員獲取有利資訊的時間與成本，讓校長讀書會的運作更具效能。

二、校長團隊學習之指標內涵分析

Senge (1993) 指出組織學習的精義，在於組織以系統思維來持續創造組織未來的過程，組織學習須要以工作團隊為基本單位來進行，「團隊學習」既是載具也是媒介，其效益在促使組織成員之個人學習，進而形成組織學習。饒見維 (1996) 指出讀書會成員彼此交換專業經驗、分享心得、或討論實務問題，以促進彼此專業素養，故可以把讀書會視為團隊學習的一種重要形式。因此，為進一步聚焦校長團隊學習的指標內涵分析，本研究綜合前述國內外學者對於校長讀書會與團隊學習的相關研究，並以 Levi (2010) 所歸納團體的七個特性為架構——目標導向、相互依賴、人際互動、成員的知覺、結構性關係、彼此影響、個人動機，進行分析後歸納為（一）目標承諾、（二）互補技能、（三）責任義務、（四）團隊績效、（五）一般承諾、（六）團隊衝突、及（七）團隊滿意度之七個向度，並藉以發展本研究指標：

（一）目標承諾

校長讀書會乃是校長專業成長團體的形式之一，Levi (2010) 曾提出團體的組成乃是因為成員因為某些目的而結合，並一起達到目標。而校長讀書會的組成目標則是以團隊學習促進校長社群之專業成長，而在團體學習的運作上，張吉成 (2000) 指出團隊學習係成員基於組織願景，以團隊為基本運作單位，進行學習目標。Senge (1993) 也提出「團隊學習」是建立在發展成員「共同願景」和「自我超越」的基礎上。換言之，目標決定團體組成及預期結果，而校長讀書會成員對專業學習目標的認同將影響團隊學習的整體運作，故將此向度命名為目標承諾，並列為本研究指標之主要向度。

（二）互補技能

Piggot-Irvine 與 Bartlett (2008) 認為有效能的校長專業學習社群必須展現出合作、積極、相互連結及持續性的特徵。Katzenbach 與 Smith 則指出一個具有高效能表現的團隊，成員間必須具有互補的知識或可交換的技能 (StudyMode.com, 2013)。

Ellis 等人（2003）則認為團隊學習為一個團隊因為成員間共享的經驗，而在知識與技能上有顯著的整體性成長。換言之，校長讀書會做為一個團隊，成員間必須存在著相互需求的關係，形成互動的連結，故將此向度命名為互補技能，並列為本研究指標之主要向度。

（三）責任義務

Mohr（1998）也提出校長讀書會成效之提升，成員之間必須對於彼此互有責任，有共享的工作價值。Scott-Morgan 與 Maira（1996）認為在團隊的集合體中，成員各負其責，各盡其職，從互動過程中制定共同的規範。換言之，校長讀書會之團隊運作有賴成員之溝通及互動，成員間互動的基礎在於團隊成員彼此信任，相互負有責任，因此，將此向度命名為責任義務，並列為本研究指標之主要向度。

（四）團隊績效

黃明勇（2003）指出校長組成專業的社群，可以合作解決共同的問題，或做經驗的分享，促進彼此間的專業發展。廖洲棚（1997）也提出一個能互助合作的團體，能表現出休戚與共的感覺，具有以共同成就為榮的意識。換言之，校長專業社群必須是一個能解決問題具有正向功能的專業社群，而成員對團隊績效的知覺，將讓成員對團體產生歸屬感，促使團隊成員在團隊中願意付出努力，並能有效地激勵彼此、合作學習及完成任務，因此，將此向度命名為團隊績效，並列為本研究指標之主要向度。

（五）一般承諾

張秀瑩（2008）指出校長讀書會成員之間相互合作、彼此承諾，並透過固定聚會彼此交流回饋，可以維持民主互助的團隊友伴關係。Sergiovanni（2001）曾指出同僚專業互享的概念：意指同僚之間在組成團隊時所具有的互動行為，具有以下特徵：1.成員相互尊重，2.成員具有共享的工作價值，3.彼此合作，4.特別會討論有關教與學的議題，5.彼此的承諾高。換言之，校長讀書會團隊學習成效的提升，團隊成員必須能根據計畫公平分配工作，並遵守此一般性承諾，故將此向度命名為一般承諾，並列為本研究指標之主要向度。

（六）團隊衝突

團隊學習雖然為知識經濟時代中最有效率的學習方式，惟其運作方式並非只是布置出讓團隊成員共同上課的環境，其重點更在於成員整體搭配的過程，佐藤學即

提出學習社群必須從相互對話的團隊開始建立，透過彼此聆聽去創造相互學習（Sato, 2012）。而按 Senge（1993）提出團隊學習的三個核心理念：一是團體面對複雜議題時，要學習如何萃取出高於個人智力的團隊智力；二是需要既具有創新性而又協調一致的行動；三是不可忽視團隊成員在其他團隊中所扮演的角色與影響。與上述理念進行對照，校長讀書會運作時，討論的內容為涉及價值辯證之教育議題，加以各校長成員皆來自不同學校，深受不同學校之組織文化所影響，故要協調一致性行動有其困難度，而在各校中不同之角色定位，更易造成彼此教育理念之落差。換言之，因為團隊衝突而產生團隊成員的整體性搭配不佳，將產生相互抵銷的磨損力量，如何調配成員交互影響所導致團隊衝突的產生與化解，將決定團隊學習運作的成效，故將此向度命名為團隊衝突，並列為本研究指標之主要向度。

（七）團隊滿意度

Bengtson、Airola、Peer 及 Davis（2012）研究指出校長參與具有反思活動及同儕學習支援網絡的專業發展方案，有助於獲取領導知識及技能。而 Lewis（1993）即提出團隊是由一群致力於達成共同目標的人所組成，這一群人樂於工作在一起，共同為達成高品質結果而努力。換言之，校長讀書會成員參與團隊的動機，不只追求團體的成功，團體亦必須能幫助自己達成個人目標，才能在團體中獲得樂趣與滿足感，而成員對團隊的滿意度影響對團隊互動的投入程度，故將此向度命名為團隊滿意度，並列為本研究指標之主要向度。

綜合上述討論，本研究歸納出七個重要向度做為指標建構之理論基礎，另在研究工具的發展上，因 Evensen、Salisbury-Glennon 與 Glenn（2001）所提出：「在團隊合作的架構下，每位成員都必須在學習上負責與貢獻，因此將團隊學習聚焦在行為與態度上」之理念與本研究相似，故參考其所發展之 LTS（learning team survey）問卷進而發展出本研究「校長讀書會模式的團隊學習指標」之題項內容。

參、研究設計與實施

本研究以文獻探討的七個向度進行「校長讀書會模式的團隊學習指標」之初步建構。另因研究規模及區域差異之考量，抽取基隆市、臺北市、新北市、桃園縣、宜蘭縣、新竹縣、新竹市及苗栗縣等八縣市共 180 位公立國民小學校長做為預試樣本，調查結果共計回收 131 份問卷，回收率為 72.78%；可用份數為 112 份，可用率

為 62.22%。另因目前國內校長讀書會的團隊學習指標尚屬少見，故本研究仍針對指標內容進行決斷值分析、探索性因素分析及信度分析，藉以發展出正式研究指標內容。之後再另行抽取 391 位公立國民小學校長做為正式樣本，進行驗證分析。本研究之正式樣本回收 247 份，回收率為 63.17%；樣本可用 227 份，可用率 58.06%。研究對象之基本資料分析如表 2 所示。

表 2
研究對象基本資料分析一覽表

項目	組別	預試樣本對象 (N=112)		正式樣本對象 (N=227)	
		人數	%	人數	%
性別	男	80	71.43	172	75.77
	女	32	28.57	55	24.23
年齡	31~40 歲	7	6.25	15	6.61
	41~50 歲	66	58.93	117	51.54
	51 歲以上	39	34.82	95	41.85
最高學歷	大學 (含師院)	23	20.54	52	22.91
	碩士 (含 40 學分班)	85	75.89	166	73.13
	博士	4	3.57	9	3.96
擔任校長年資	4 年以下	42	37.50	78	34.36
	5~8 年	35	31.25	75	33.04
	9 年以上	35	31.25	74	32.60
學校規模	12 班以下	42	37.50	86	37.89
	13~24 班	24	21.43	47	20.70
	25~48 班	19	16.96	44	19.38
	49~72 班	14	12.50	28	12.34
	73 班以上	13	11.61	22	9.69
學校所在地	基隆市	8	7.14	12	5.29
	臺北市	26	23.22	46	20.26
	新北市	33	29.46	54	23.79
	桃園縣	32	28.57	45	19.82
	宜蘭縣	8	7.14	13	5.73
	新竹縣	2	1.79	20	8.81
	新竹市	2	1.79	8	3.52
	苗栗縣	1	0.89	29	12.78
讀書會參與現況	是，正在參與讀書會	77	68.75	112	49.34
	否，參與其他團隊學習	15	13.39	35	15.42
	否，無參與讀書會或團隊學習	20	17.86	80	35.24

最後，選取正式樣本中 112 位「有」參與讀書會校長與 80 位「無」參與讀書會校長之研究指標得分進行分析，藉以了解校長「有」、「無」參與讀書會對團隊學習成效是否具有顯著差異，做為推動校長讀書會模式的團隊學習參考。

肆、研究結果與討論

首先，進行研究指標之初步建構，編製發展成「校長讀書會模式的團隊學習指標」，施測 112 位預試樣本，應用 SPSS 統計套裝程式分析指標之信、效度，挑選出較佳的指標。其次，針對正式樣本之調查結果，使用 LISREL 電腦統計套裝軟體程式進行本研究指標之驗證分析。最後，以 t 考驗分析「有」、「無」參與校長讀書會在團隊學習指標之得分情形的差異。以下分別加以說明：

一、研究指標初步建構分析

本研究之指標內容初稿編製完成後，依據專家學者與實務工作者提供之修改意見，進行語句修正與不適題之刪除（修正過程詳如附錄一、二），七向度之指標內容包括：「目標承諾」為第 1~6 題、「一般承諾」為第 7~12 題、「互補技能」為第 13~21 題、「責任義務」為第 22~27 題、「團隊衝突」為第 28~33 題、「團隊績效」為第 34~39 題、「整體團隊滿意度」為第 40~45 題，共計 45 題，詳如附錄三。後抽取 112 位受試者做為預試樣本實施問卷調查，再以 SPSS 進行各題之決斷值分析、探索性因素分析及信度分析，結果如下：

（一）研究指標之決斷值（CR）分析

針對指標各題之決斷值進行考驗，分析結果顯示，問卷之 29、30、31、33、34 等 5 題之決斷值小於 4，故刪除之；餘保留 40 題之決斷值均達顯著，介於 4.05~10.13 之間，顯示其題項能鑑別出不同受試者的反應程度，問卷鑑別度均佳，分析結果如表 3 所示。

（二）研究指標之探索性因素分析

本研究採用主成份分析法分析預試樣本之施測結果，以 eigenvalue 值大於 1 者為選入因素參考標準，共抽取 7 個因素，但其中有部分題目因素負荷量小於 .45，包括第 6、12、25、42，共四題。因此，決定刪除上述題目，以其餘 36 題進行第二次因素分析。

表 3
本研究指標各題之決斷值分析摘要表

題號	決斷值	題號	決斷值	題號	決斷值
1	6.64	16	6.74	31	3.39
2	5.32	17	7.39	32	5.30
3	5.27	18	5.89	33	3.16
4	5.81	19	4.92	34	3.02
5	9.25	20	5.64	35	5.79
6	7.02	21	4.05	36	7.10
7	6.76	22	6.26	37	5.13
8	6.62	23	8.46	38	8.95
9	8.85	24	7.95	39	8.23
10	8.03	25	7.72	40	7.18
11	8.41	26	8.11	41	9.01
12	7.39	27	6.49	42	5.86
13	5.17	28	5.20	43	9.57
14	6.07	29	3.28	44	10.13
15	4.91	30	3.53	45	8.34

第二次因素分析結果抽取 6 個因素，各個題目之因素負荷量皆達 .45，總共解釋變異量為 68.33%；因素一之因素負荷量為 .45~.79，解釋力為 17.13%；因素二之因素負荷量從 .53~.83，解釋力為 14.73%；因素三之因素負荷量為 .46~.81，解釋力為 12.31%；因素四之因素負荷量為 .46~.69，解釋力為 10.42%；因素五之因素負荷量為 .46~.81，解釋力為 8.43%；因素六之因素負荷量為 .81~.85，解釋力為 5.32%。惟因素六因僅有 2 題，代表性不足，故刪除之，再進行第三次因素分析。

第三次因素分析結果抽取 5 個因素，各個題目之因素負荷量皆達 .50，總共解釋變異量為 63.06%，各因素解釋量及命名，如下所述：

因素一包括第 35、38~41、43~45 題，共計 8 題，因素負荷量從 .56~.79，分析題目內容，命名為「績效滿意」，其 eigenvalue 值為 13.69，解釋力為 40.27%。

因素二包括第 19~24、26 題，共計 7 題，因素負荷量從 .53~.84，分析題目內容，命名為「責任義務」，其 eigenvalue 值為 2.53，解釋力為 7.43%。

因素三包括第 8~11、13~14、17~18 題，共計 8 題，因素負荷量從 .54~.75，分析題目內容，命名為「一般承諾」，其 eigenvalue 值為 2.25，解釋力為 6.61%。

因素四包括第 1~5 題，共計 5 題，因素負荷量從 .56~.82，分析題目內容，命名為「目標承諾」，其 eigenvalue 值為 1.55，解釋力為 4.57%。

因素五包括第 7、15~16、27 題、36~37 題，共計 6 題，因素負荷量從 .53~ .64，分析題目內容，命名為「互補技能」，其 eigenvalue 值為 1.42，解釋力為 4.18%。

按第三次因素分析結果，原先本研究所設定之七大因素精簡為「績效滿意」、「責任義務」、「一般承諾」、「目標承諾」及「互補技能」五大因素，其中「績效滿意」係為因素分析後，就題項內容之組合，針對因素進行重新命名之結果。而原先「團隊衝突」之題項則因解釋力不足而刪除。彙整為表 4：

表 4
本研究指標之因素分析結果摘要表

因素名稱	選取的題目	eigenvalue	因素負荷量
1. 績效滿意	第 35、38~41、43~45 題	13.69	.56~ .79
2. 責任義務	第 19~24、26 題	2.53	.53~ .84
3. 一般承諾	第 8~11、13~14、17~18 題	2.25	.54~ .75
4. 目標承諾	第 1~5 題	1.55	.56~ .82
5. 互補技能	第 7、15~16、27 題、36~37 題	1.42	.53~ .64

(三) 研究指標之信度分析

再針對指標內容進行信度分析，探討各分向度的內部一致性，信度分析結果總調查問卷之 Cronbach α 係數達 .96，各向度 Cronbach α 係數分別為 .96、.92、.87、.84、.81。整體而言，顯示本調查問卷之總調查問卷及各向度內部一致性高，信度佳，詳見表 5。

表 5
本研究指標之信度分析結果摘要表

因素別	因素一： 績效滿意	因素二： 責任義務	因素三： 一般承諾	因素四： 目標承諾	因素五： 互補技能	總調查 問卷
題數	8	7	8	5	6	34
Cronbach α	.96	.92	.87	.84	.81	.96

本研究以發展之指標初稿做為預試問卷，再以預試結果進行決斷值分析、探索性因素分析及信度分析，發展出具鑑別度、內部一致性及信度均佳之研究指標，其內容由 5 個向度所構成，共計 34 題詳如附錄四，各向度定義如下，並進一步確認正式研究架構如圖 1：

1. 績效滿意：自己及團隊成員在團隊中願意付出努力，並能有效的鼓勵彼此、合作學習及完成任務，團隊開放且有效率的溝通，能幫助自己達成個人目標，因此感到滿意而願意繼續待在同一團隊。
2. 責任義務：團隊成員信任彼此、對彼此有責任。
3. 一般承諾：團隊成員能根據計畫進行工作、公平分配工作，且願意在發現問題時學習新技能，以新方法解決問題。
4. 目標承諾：團隊成員有明確、共享目標。
5. 互補技能：團隊成員有良好的專業知能與實用技巧，並擁有良好的發現問題、評估與決策的能力，且成員之間也能提供支持、聆聽及回饋。

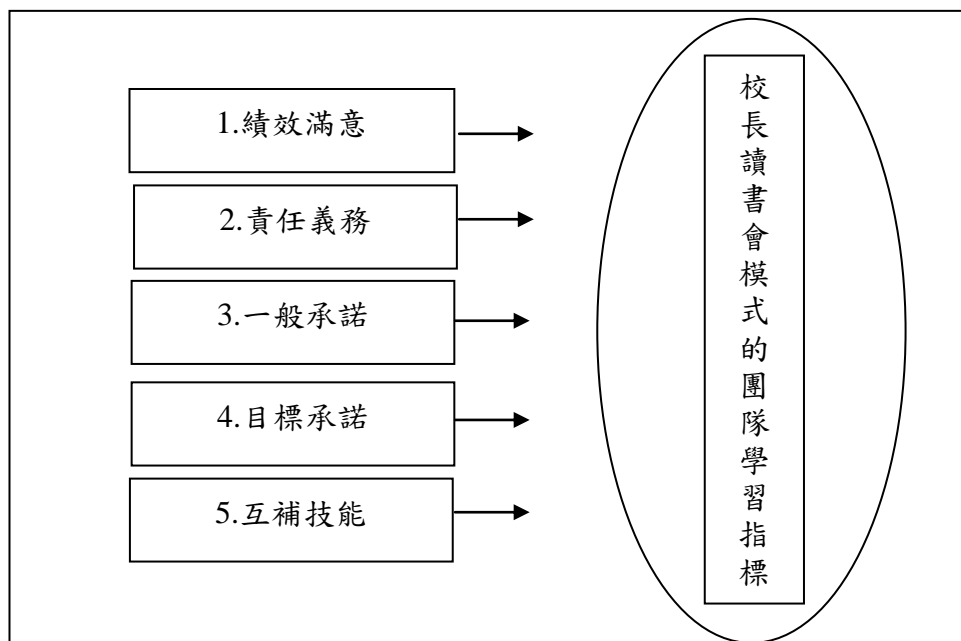


圖 1 校長讀書會模式的團隊學習指標之研究架構圖

二、研究指標之驗證分析

以正式研究指標針對 227 位校長進行施測後，以其調查結果進行指標之驗證性因素分析，以考驗指標模式之適配度情形：

(一) 驗證性因素分析模型之建構

本研究以結構方程模式的統計方法，建構驗證性因素分析之模型，結果顯示具有良好的模式適配度，顯示「校長讀書會模式的團隊學習指標」的概念可用來解釋其 5 個潛在變項：「績效滿意」、「責任義務」、「目標承諾」、「一般承諾」、「互補技能」，表示支持本研究指標的建構效度佳。本研究之驗證性因素分析模型，詳見圖 2。

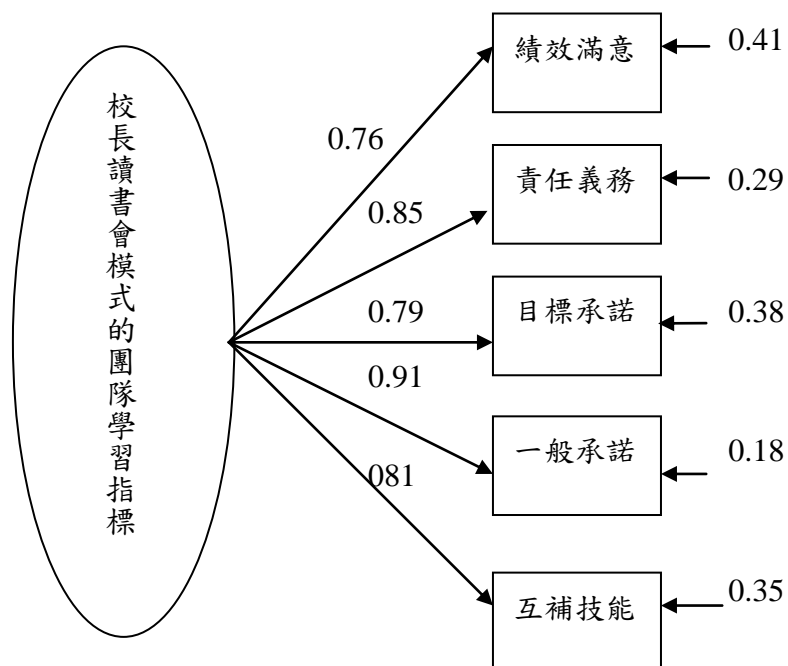


圖 2 校長讀書會模式的團隊學習指標之驗證性分析模型

(二) 模式適配度指標之結果分析

本研究依據余民寧(2006)提出的五個 LISREL 程式適配度指標之判斷標準：1. 整體適配度、2. 比較適配度、3. 精簡適配度、4. 基本適配度、5. 內在適配度指標等方面，做為本研究模式之判斷規準。模式適配度參數估計結果詳見表 6。

表 6
本研究模式之參數估計結果

參數 λ 值	參數 λ 值的 SC 估計值	殘差 δ 值	誤差變異數	R ² 值	評鑑指標
績效滿意	0.76	δ1	0.41	R ² (X)= .58	NFI=0.99 NNFI=0.99
責任義務	0.85	δ2	0.29	R ² (X)= .72	CFI=1.00 IFI=1.00
目標承諾	0.79	δ3	0.38	R ² (X)= .62	RFI=0.98 PNFI=0.50
一般承諾	0.91	δ4	0.18	R ² (X)= .83	GFI=0.98 SRMR=0.02
互補技能	0.81	δ5	0.35	R ² (X)= .66	

1. 在整體適配度指標方面

SRMR (standardized root mean square residual) 為 0.02，符合小於 0.05 的判斷規準，顯示殘差較小，可見本研究模型具有良好的整體適配度。

2. 在比較適配度指標方面

NFI (normed fit index) 為 0.99、NNFI (non-normed fit index) 為 0.99、CFI (comparative fit index) 為 1.00、及 IFI (incremental fit index) 為 1.00，皆符合大於 0.90 的判斷規準，顯示本研究模型具有良好的比較適配度。

3. 在精簡適配度指標方面

PNFI (parsimony normed fit index) 為 0.50，符合其可能值域為 0~1 的判斷規準，顯示本研究模型符合精簡適配度。

4. 在基本適配度指標方面

所有因素負荷量皆達 .05 的顯著水準，而且誤差值皆無負值，r 值也達顯著水

準；參數間相關的絕對值無接近 1 者；因素負荷量介於 0.76~0.91 之間，符合 0.50~0.95 之間的判斷規準，由此可見本研究模型的基本適配度良好。

5. 在內在適配度指標方面

R^2 均為正的實數，且達顯著水準，顯示本研究模型的內在適配度良好。

(三) 研究指標之結構模式驗證結果分析與討論

由模式指標的分析結果及圖 2 之驗證性因素分析模型可知，本研究建構之「校長讀書會模式的團隊學習指標」與「績效滿意」、「責任義務」、「目標承諾」、「一般承諾」、「互補技能」等五個層面之結構模式的適配標準評鑑結果良好，支持本研究之結構模式的成立。因此，也可以支持和解釋校長讀書會模式的團隊學習指標與五個層面之結構模式有良好的建構效度存在。歸納本研究之結果如下：從表 6 及圖 2 之測量模式圖可以看出，由於潛在變項「 γ_{11} 績效滿意」、「 γ_{21} 責任義務」、「 γ_{31} 目標承諾」、「 γ_{41} 一般承諾」、「 γ_{51} 互補技能」等 5 個層面之 λ 值分別各為 0.76、0.85、0.79、0.91、0.81，其 t 值皆達顯著水準，顯示出前述五個測量變項均能測到相同的潛在因素（校長讀書會模式的團隊學習指標）。本測量模式的涵義可以解釋為當校長讀書會模式的團隊學習指標之「績效滿意」愈佳、「責任義務」愈佳、「目標承諾」愈佳、「一般承諾」愈佳、「互補技能」愈佳，則「推」校長讀書會模式的團隊學習指標的力量也愈強。此結果將本研究中「校長讀書會模式的團隊學習指標與五層面之測量模式」假設予以結構化，顯示出其建構效度佳，其中，以「 γ_{41} 一般承諾」的影響力最高，參數 λ 值的 SC 估計值為 0.91，其次分別為「 γ_{21} 責任義務」（0.85）、「 γ_{51} 互補技能」（0.81）、「 γ_{31} 目標承諾」（0.79）、「 γ_{11} 績效滿意」（0.76）。由上述可知，「 γ_{41} 一般承諾」對推動校長讀書會團隊學習的影響力最強，團隊成員在意團隊是否能根據計畫進行工作、公平分配工作。

根據校長讀書會模式的團隊學習指標的結構分析，當 γ_{11} 到 γ_{51} 五個測量指標愈佳，則「推」校長讀書會模式的團隊學習指標的力量也愈強。其中「 γ_{21} 責任義務」、「 γ_{41} 一般承諾」測量變項愈佳，則校長讀書會團隊指標「推」力愈強的結果可佐證 Levi (2010) 提出團隊成功的重要預測因素，在新團隊成立時，投入時間去改善社交關係、界定專案計畫，以及建立團隊契約來形成角色規範。而「 γ_{31} 目標承諾」的測量結果也呼應蔡進雄 (2013) 所提出共同願景及使命是專業學習社群的重要內涵。「 γ_{51} 互補技能」的測量結果則與 Katzenbach 與 Smith (StudyMode.com, 2013) 提出高效能表現的團隊，成員間必須具有互補的知識或可交換的技能相符合。「 γ_{11} 績效滿意」的測量結果則呼應了楊碩英、杜強國、李世珍、駱羿如、蔡安如 (2006) 所

提出，當成員隨著團隊學習專案進行，成員間建立起深度會談，進行開放而有效的溝通，能開展出許多意想不到且頗具創造性的成果，進而形成新的集體凝聚力量。

三、校長有無參與讀書會在團隊學習指標之差異情形

校長讀書會的目的乃在提供校長一個團隊學習的平台，而本研究所建構指標即是用以測量校長參與讀書會團隊學習之成效，因此，本研究進一步針對有、無參與讀書會的校長在「校長讀書會模式的團隊學習指標」得分的差異情形進行 t 考驗，藉以驗證校長參與讀書會團隊學習之成效。研究結果如表 7 所示，檢定統計量 t 值為 4.93， p 值為 .00，達顯著水準，顯示校長參與讀書會，有助於校長融入團隊學習的運作模式，進而提升團隊學習成效，此結果與黃致誠（2010）指出專業學習社群的運作可有效提升專業發展相同。此外也印證了林明地（2002b）指出校長參與讀書會之功能，可以協助校長去面對類似的校務挑戰，並將行政理論實際化，透過互享不斷找尋最佳的行政實務、追求高度表現、培養相互信任及相互學習的態度，增加其領導效能，進而能對領導專業形象有所維護。以下再分就各向度的差異情形進行說明：

（一）校長有無參與讀書會在績效滿意向度之差異情形

有無參與讀書會的校長在績效滿意向度的表現上，檢定統計量 t 值為 3.10， p 值為 .00，達顯著水準，顯示在此向度的得分上存在顯著差異，校長參與讀書會確實有助於提升校長在團隊中績效滿意面向的表現，此與張秀瑩（2008）提出校長讀書會具有團隊自主性、成員間具有共識、團結力、且易產生滿足感及執行力高之團隊功能相符。

（二）校長有無參與讀書會在責任義務向度之差異情形

有無參與讀書會的校長在責任義務向度的表現上，檢定統計量 t 值為 4.87， p 值為 .00，達顯著水準，顯示在此向度的得分上存在顯著差異，校長參與讀書會確實有助於提升校長在團隊中責任義務面向的表現，此與 Mohr（1998）所提出校長讀書會團隊學習必須注重成員之間彼此互有責任，有共享的工作價值之核心意涵相近。

（三）校長有無參與讀書會在目標承諾向度之差異情形

有無參與讀書會的校長在目標承諾向度的表現上，檢定統計量 t 值為 3.17， p 值為 .00，達顯著水準，顯示在此向度的得分上存在顯著差異，校長參與讀書會確實有

表 7

有、無參與讀書會本研究指標分數差異之 t 考驗摘要表

項目	類別	人數	平均數	標準差	自由度 (df)	t 值	顯著性(p)
向度一： 績效滿意	有參加 讀書會	112	50.10	6.22	190	3.10	.00**
	無參加 讀書會	80	47.19	6.66			
向度二： 責任義務	有參加 讀書會	112	42.29	4.52	190	4.87	.00**
	無參加 讀書會	80	38.91	5.01			
向度三： 目標承諾	有參加 讀書會	112	25.16	2.93	190	3.17	.00**
	無參加 讀書會	80	23.61	3.84			
向度四： 一般承諾	有參加 讀書會	112	30.04	3.29	190	3.42	.00**
	無參加 讀書會	80	28.31	3.65			
向度五： 互補技能	有參加 讀書會	112	20.54	2.21	190	5.81	.00**
	無參加 讀書會	80	18.56	2.48			
校長團隊 學習總量 表	有參加 讀書會	112	178.94	17.10	190	4.93	.00**
	無參加 讀書會	80	165.88	19.43			

** $p < .01$.

助於提升校長在團隊中目標承諾面向的表現，此與 Senge (1993) 所提出「團隊學習」是以發展「共同願景」和「自我超越」為基礎之意涵相符。

(四) 校長有無參與讀書會在一般承諾向度之差異情形

有無參與讀書會的校長在一般承諾向度的表現上，檢定統計量 t 值為 3.42， p 值為 .00，達顯著水準，顯示在此向度的得分上存在顯著差異，校長參與讀書會確實有助於提升校長在團隊中一般承諾面向的表現，此與 Scott-Morgan 及 Maira (1996) 提出在團隊的集合體中，成員必須依循共同規範各負其責、各盡其職的主張一致。

(五) 校長有無參與讀書會在互補技能向度之差異情形

有無參與讀書會的校長在互補技能向度的表現上，檢定統計量 t 值為 5.81， p 值為 .00，達顯著水準，顯示在此向度的得分上存在顯著差異，校長參與讀書會確實有助於提升校長在團隊中互補技能面向的表現，也印證黃嫩娟（2005）所提出校長參與團隊學習有助於增進成員互信情感進而形成且強化校長們互助支援系統。

伍、結論與建議

本研究依據理論基礎及相關研究，並透過專家學者與實務工作者之意見針對指標內容進行增修，並以北部地區八縣市共 112 位公立國民小學校長為研究樣本進行問卷調查，透過各題之決斷值分析、因素分析及信度分析，挑選出適當的問卷題目，發展出「校長讀書會模式的團隊學習指標」。再另以 227 位校長為研究對象，進行驗證性因素分析驗證本研究所建構指標，發現其建構效度及模式適配度皆佳，適合做為推動校長讀書會團體學習之參考。最後，選取正式樣本中校長是否參與讀書會針對團隊學習成效進行 t 考驗，發現參與讀書會之校長其團隊學習指標得分表現較佳。茲將本研究之結論與建議歸納如下：

一、結論

(一) 校長讀書會模式的團隊學習指標具備良好之鑑別度及信度

本研究指標各題之決斷值分析結果均達顯著，且皆在 4 以上，顯示所有題項均具有良好的鑑別度，能鑑別出不同受試者的反應程度，代表本指標各題目之鑑別力佳。另以主成份分析法進行因素分析，並以 eigenvalue 值大於 1 者為選入因素參考標準，各題因素負荷量從 .53~.84，顯示本量表各分向度之題目佳。另以各題因素負荷量之高低情形，作為編製指標正式版選題之依據，共計挑選 34 題，顯示本研究指標正式版各題目之重要程度高。再進一步探討指標之信、效度，各向度之 Cronbach's α 係數介於 .81~.96，顯示本研究指標之各向度內部一致性高，信度佳。

(二) 校長讀書會模式的五大團隊學習向度對團隊學習結果具正向影響力

驗證性因素分析結果，各分向度的整體適配度、比較適配度、精簡適配度、基本適配度、內在適配度等五項適配度指標皆良好，此結果將「校長讀書會模式的團

隊學習指標與五個分向度之測量模式」假設予以結構化，顯示本指標的五個分向度具備良好的建構效度。

本研究結果發現，當「校長讀書會模式的團隊學習指標」之「績效滿意」愈佳、「責任義務」愈佳、「目標承諾」愈佳、「一般承諾」愈佳、「互補技能」愈佳，則「推」校長讀書會模式的團隊學習指標的力量也愈強。此結果顯示校長讀書會模式的五大向度對團隊學習結果具正向影響力，也驗證了本研究對於校長讀書會模式的團隊學習指標內涵之假設。而在各向度中，以一般承諾對推動校長讀書會模式團隊學習的影響力最強，顯示團隊成員重視團隊是否能根據計畫進行工作、公平分配工作。

（三）校長有無參與讀書會對其團隊學習成效存在顯著差異

本研究藉由針對有、無參與讀書會的校長在「校長讀書會模式的團隊學習指標」得分的差異情形進行 *t* 考驗，以驗證校長參與讀書會團隊學習之成效。*t* 考驗結果，有無參與讀書會的校長在「校長讀書會模式的團隊學習指標」總得分及各向度得分均存在顯著差異，此研究結果顯示校長參與讀書會有助於校長融入團隊學習的運作模式，並進而提升團隊學習成效，促進校長專業成長。

二、建議

根據本研究之文獻分析及研究結果，提出以下幾點建議，做為推動校長讀書會之參考：

（一）校長讀書會運作時，可以校長讀書會模式的團隊學習指標作為檢核團隊學習成效之工具

本研究指標經實證分析結果為信、效度均佳之研究工具，其將團隊學習聚焦在行為與態度上，校長讀書會運作時可應用此研究指標了解成員是否能在此團隊達到績效並感到滿意、是否對於團隊的應盡責任負責、是否對於團隊的目標及相互扶持成長等有所關注，並針對調查結果進行運作模式的修正，如此才能提高團隊學習的成效，並完成團隊及個人的目標。

（二）校長讀書會模式團隊學習的運作亦應重視一般承諾的規範建立

經由本研究調查發現，以校長團隊學習之「一般承諾」變項預測力最高，亦即，校長認為在參與讀書會的過程中，團隊成員必須可以根據計畫公平分配工作，且願意在發現問題時學習新技能，才能提升讀書會團隊學習之成效。換言之，校長讀書

會雖然是自主參與的非正式組織，惟仍須建立運作規範，方能維持成員間權責之公平性，而使校長讀書會能持續運作並永續發展。

（三）校長讀書會模式為校長參與團隊學習的有效途徑

校長是學校經營的靈魂人物，其校務經營效能將直接影響學校的整體發展，因此，校長應注意提升自身高品質的領導專業，以符應各界對校長專業發展的期待。本文研究結果發現校長參與讀書會為有效提升團隊學習成效的方式，故校長如能主動持續參與讀書會，則能有效運用團隊學習成果，加強自身專業知能，並有助於提升校務經營效能。

（四）校長讀書會運作宜建置經驗分享平台，以幫助個人與團隊之成長

校長讀書會運作的理念在提供校長成員間專業分享互動的平台，惟校長之校務繁忙，難以全程參與團隊運作，因此如能善用網路社群、部落格等途徑，使校長可以妥適分配自身參與學習時間，並可藉此廣泛累積校長們的經驗知能，也可以對其他同僚及團隊作更多的延伸思考。是以建置校長經驗分享平台，透過知識分享環境的改變、使用介面的多元、對話機制的增強，將有助於校長的成長與發展。

參考文獻

中科精靈城堡（2010年8月19日）。中臺灣校長讀書會【部落格文字資料】。取自：

<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!JL49mKaYHx.q4ptc.n4.L46Hd8RG/article?mid=1171>

余民寧（2006）。**潛在變項模式：SIMPLIS的應用**。臺北市：高等教育。

林明地（2002a）。**學校領導：理念與校長專業生涯**。臺北市：高等教育。

林明地（2002b）。**校長學——工作分析與角色研究取向**。臺北市：五南。

邱天助（1995）。台灣地區讀書會的現況發展與未來發展。**社教雙月刊**，68，6-15。

活水讀書會（2013年4月30日）。無標題【部落格文字資料】。取自：

<http://blog.udn.com/Lifespring>

張吉成（2000）。團隊學習理論在組織之應用。**泰山職訓學報**，3，73-90。

張秀瑩（2008）。**國民小學校長讀書會團隊學習與學校效能關係之研究**（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

陳木金、李冠嫻（2009）。台灣中小學校長專業發展與校長培訓改革芻議。載於國立

- 臺北教育大學(主編),「**2009年兩岸三地校長學學術研討會,校長專業之建構**」
論文集(頁127-143)。臺北市:國立臺北教育大學。
- 程良雄(2001)。新世紀新希望——閱讀運動與讀書會。**社教資料雜誌**, 270, 1-4。
- 黃明勇(2003)。一位國小候用校長專業發展之自我研究(未出版之碩士論文)。國立新竹師範學院,新竹市。
- 黃致誠(2010年1月21日)。建構專業學習社群——教師專業發展的可能進路【網路文章資料】。取自:
<http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/comparativeeducationproblem/curriculumreport/final-7.pdf>
- 黃嫩娟(2005)。領導國民小學校長實踐團隊學習之行動研究(未出版之碩士論文)。國立新竹師範學院,新竹市。
- 楊碩英、杜強國、李世珍、駱羿如、蔡安如(2006)。以團隊學習提升組織的集體思考與互動品質【網路文章資料】。取自:
<http://www.kyu.edu.tw/93/95paper/v8/95-120.pdf>
- 葉春櫻(2001)。國民中小學校長專業發展之研究——以桃竹苗四縣市為例(未出版之碩士論文)。國立新竹師範學院,新竹市。
- 廖元銘、張怡潔、盧雅雯(2009)。從全球化觀點分析國中小校長之領導變革。**學校行政**, 61, 15-33。
- 廖洲棚(1997)。團隊型組織之溝通訊息傳遞過程:符號與資訊科技互動的研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學,臺北市。
- 漫步黃門怡視君界(2010年11月7日)。校長讀書會【部落格文字資料】。取自:
<http://www.wretch.cc/blog/sufeyiasiyao/28322510>
- 夢曦—夢稀(2009年9月29日)。校長萬年讀書會陽明讀書會蒞校參訪之一【部落格文字資料】。取自:
<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!JKzO9bifQk fF6KR0mo32Rg--/article?mid=3336>
- 蔡進雄(2013)。教育領導研究:組織環境、領導者與被領導者探析。臺北市:五南。
- 饒見維(1996)。教師專業發展——理論與實務。臺北市:五南。
- Bengtson, E., Airola, D., Peer, D., & Davis, D. (2012). Using peer learning support networks and reflective practice: The Arkansas Leadership Academy Master Principal Program. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 7(3). Retrieved from ERIC database. (EJ997447)
- Council of Chief State School Officers (2008). *Educational leadership policy standards: ISLLC 2008*. Washington, DC: Council of Chief State School Officers.

- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. London, UK: Mit.
- Darling-Hammond, L., Meyerson, D., LaPointe, M., & Orr, M. T. (2010). *Preparing principals for a changing world: Lessons from effective school leadership programs*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Ellis, A. P. J., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, C. O. L. H., West, B. J., & Moon, H. (2003). Team learning: Collectively connecting the dots. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 821-835. doi:10.1037/0021-9010.88.5.821
- Evensen, D. H., Salisbury-Glennon, J. D., & Glenn, J. (2001). A qualitative study of six medical students in a problem-based curriculum: Toward a situated model of self-regulation. *Journal of Educational Psychology*, 93(4), 659-676.
- Kurland, N. D. (1979). The Scandinavian study circle: An idea for the U.S.? *College Board Review*, 114, 20-25. Retrieved from ERIC database. (EJ219672)
- Levi, D. (2010). *Group dynamics for teams*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewis, J. P. (1993). *How to build and manage a winning project team*. New York, NY: American Management Association.
- Mohr, N. (1998). Creating effective study groups for principals. *Reshaping School Leadership*, 55(7), 41-44.
- Oliver, L. P. (1995). Is the United States ready for a study circle movement? *Adult Learning*, 6(4), 14-19. doi:10.1177/104515959500600410
- Piggot-Irvine, E., & Bartlett, B. (Eds.). (2008). *Evaluating action research*. Wellington, New Zealand: NZCER.
- Sato, M. (2012). *Project News*. Retrieved from <http://www.jica.go.jp/project/english/indonesia/0800042/news/general/120903.html>
- Scott-Morgan, P. B., & Maira, A. (1996). *The accelerating organization: Embracing the human face of change*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1993). *The fifth discipline—The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective* (4th ed). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- StudyMode.com (2013). *Katzenbach and Smith*. Retrieved from <http://www.studymode.com/essays/Katzenbach-And-Smith-1378754.html>
- The Stationery Office (2009). *Your child, your schools, our future: Building a 21st century schools system*. London, UK: Author.

附錄

附錄一 專家效度問卷

	不 適 合	修 正 後 適 合	適 合
(一) 目標承諾			
團隊成員有明確、共享的目標，並對如何完成目標有清楚的瞭解。			
1. 團隊成員對目標具有清楚的瞭解。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 團隊成員共享一個有意義的目標。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 團隊成員對如何評量目標的績效有清楚的了解。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 團隊成員對「團隊有能力做到的事」有清楚的瞭解。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 團隊成員願意循序漸進努力以達成團隊目標。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 團隊目標是具體而明確的。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

本向度問題若有其他建議，請書寫於下方框格中

(二) 一般承諾

團隊成員能根據計畫進行工作、公平分配工作，且願意在發現問題時學習新技能，以新方法解決問題。

	不適合	修正後適合	適合
1. 我們的團隊公平地分配工作量。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我們的團隊根據計畫進行工作。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我們的團隊有能力指出工作中有問題的部分。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 團隊成員相互鼓勵發展對團隊重要的新技能。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 團隊成員能尋找新的方法解決團隊問題。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 團隊成員皆有充分發揮個人知能的機會。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

本向度問題若有其他建議，請書寫於下方框格中

(三) 互補技能

團隊成員有良好的專業知能與實用技巧，並擁有良好的發現問題、評估與決策的能力，且成員之間也能提供支持、聆聽及回饋。

	不適合	修正後適合	適合
1. 團隊成員兼具專業知能及實用技能。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我的團隊具有良好的發現問題能力。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我的團隊具備良好的評估能力。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的團隊具有良好的決策能力。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我的團隊相互支持。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 團隊成員能聆聽彼此。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 團隊成員能彼此提供有用的回饋。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 團隊成員給予每位成員表達的機會。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

本向度問題若有其他建議，請書寫於下方框格中

(四) 責任義務

團隊成員信任彼此、對彼此有責任，並將團隊績效視為自己的責任。

1. 團隊成員信任彼此能維持承諾。

修正：_____

不
適
合

修
正
後
適
合

適
合

2. 團隊成員對彼此負有責任。

修正：_____

3. 團隊成員將團隊績效視為團隊的責任。

修正：_____

4. 團隊成員對自己分配到的任務能盡力完成。

修正：_____

5. 團隊成員對完成團隊目標有同樣的責任。

修正：_____

6. 團隊成員能在有限的與預定的時間內完成目標。

修正：_____

本向度問題若有其他建議，請書寫於下方框格中

(五) 團隊衝突

團隊成員中有摩擦、情緒性衝突，且會互相爭論及抱怨。

我的團隊中，有很多的摩擦。

修正：_____

不
適
合

修
正
後
適
合

適
合

我的團隊中，有很多情緒性衝突。

修正：_____

我的團隊中，大家對工作有很多不同的意見。

修正：_____

我的團隊中，大家對於工作如何完成有頻繁的爭論。

修正：_____

我的團隊中，對於誰該做什麼有頻繁的爭論。

修正：_____

我的團隊中，大家總是在抱怨彼此該做什麼。

修正：_____

本向度問題若有其他建議，請書寫於下方框格中

(六) 團隊績效

自己及團隊成員在團隊中願意付出努力，並能有效鼓勵彼此、合作學習及完成任務。

	不適合	修正後適合	適合
1. 在完成團隊工作時我付出很多的努力。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我有高度動機去完成團隊工作。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我的團隊有很好的績效。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的團隊對完成工作很有效率。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 和其他我參與過的團隊比較，這個團隊有良好的合作學習。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 這個團隊的成員鼓勵彼此團隊工作。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

本向度問題若有其他建議，請書寫於下方框格中

(七) 整體團隊滿意度

團隊開放且有效率的溝通，能幫助自己達成個人目標，因此感到滿意而願意繼續待在同一個團隊。

	不適合	修正後適合	適合
1. 如果我要再次參加團隊學習，我願意繼續待在這個團隊。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 這個團隊學習在每次的聚會中幫助我達到個人的目標。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 這個團隊成員的特點是開放且有效率的溝通。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 在這個團隊工作我覺得很滿意。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我對於在這個團隊裡所做的工作感覺相當滿意。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 若要向他人推薦團隊學習，我願意推薦此團隊。 修正：_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

本向度問題若有其他建議，請書寫於下方框格中

問卷到此結束，辛苦您了! 再次感謝您的協助!

附錄二 專家效度審查意見整理表

編號	專業背景	專長領域
A 專家	大學教授	教育行政與評鑑
B 專家	教育局局長	教育行政實務
C 專家	教育局副局長	教育行政實務
D 專家	國民小學校長	學校行政實務
E 專家	國民小學校長	學校行政實務

向度一：目標承諾

題號	原題目	專家	建議	更改為
4	團隊成員對「團隊有能力做到的事」有清楚的瞭解	A 專家	「團隊有能力做到的事」不明確	團隊成員對「對團隊的執行力」有清楚的瞭解
		C 專家	「團隊有能力做到的事」與具體目標何異？	
1-6	題號標示為 1-6	B 專家	將第 6 題改為第 1 題，做順序調換	將第 6 題置換為第 1 題，後方題號依序更改
1-6	瞭解與了解兩詞混合使用	C 專家	將字詞統一	統一使用「瞭解」
5	團隊成員願意循序漸進努力以達成團隊目標	D 專家	在循序漸進後加入「的」	團隊成員願意循序漸進努力以達成團隊目標

向度二：一般承諾

題號	原題目	專家	建議	更改為
1	我們的團隊公平的分配工作量	A 專家	此題不適合	與指導教授討論後，仍覺得此題有保留之必要。
		B 專家	公平的分配工作量及依成員專長、能力分配工作孰重？	
4	團隊成員相互鼓勵發展對團隊重要的技能	E 專家	團隊成員後加入「能」	團隊成員能相互鼓勵發展對團隊重要的技能

向度三：互補技能

題號	原題目	專家	建議	更改為
1	團隊成員兼具專業知能及實用技能	B 專家	「實用技能」指何種技能？	將此題分為兩題： 「團隊成員具專業知能」以及「團隊成員具實用技能」
		C 專家	專業知能及實用技能兩個概念建議分題	
5	我的團隊相互支持	A 專家	可具體一點	我的團隊成員彼此能相互支持
		E 專家	在團隊後加上「成員能」	
		D 專家	在團隊後加上「彼此能」	
		C 專家	一個團隊如何相互支持	
6	團隊成員能聆聽彼此	A 專家	彼此的什麼？	團隊成員能聆聽彼此的心聲
		E 專家	在彼此後加上「的心聲」	
7	團隊成員能彼此提供有用的回饋	E 專家	將「有用」更改為「適當」	團隊成員能彼此提供建設性的回饋
		D 專家	將「有用」更改為「建設性」	
8	團隊成員給予每位成員表達的機會	E 專家	在成員後面分別加入「能」和「充分的」，將的機會之「的」刪除	團隊成員能給予每位成員充分的表達機會

向度四：責任義務

題號	原題目	專家	建議	更改為
1	團隊成員信任彼此能維持承諾	E 專家	在成員後加上「能」，將「能維持」改為「間的」	團隊成員信任彼此間的承諾
		D 專家	將「能維持」改為「的」	
2	團隊成員對彼此負有責任	E 專家	在彼此後加上「的激勵成長」	團隊成員對彼此有激勵成長的應負責任
		D 專家	在彼此後改為「有應負的責任」	
3	團隊成員將團隊績效視為團隊的責任	D 專家	將「團隊」兩字刪除	成員將團隊績效視為團隊的責任
5	團隊成員對完成團隊目標有同樣的責任	C 專家	「同樣的責任」更改為有共付責任的體認	團隊成員對完成團隊目標有有共付責任的體認
6	團隊成員能在有限的與預定的時間內完成目標	B 專家	此題如非必要條件，建議刪除。	團隊成員能在預定的時間內完成目標
		D 專家	將「有限的與」刪除	

向度五：團隊衝突

題號	原題目	專家	建議	更改為
1-6	整體向度共六題	B 專家	校長們是不會吵架的族群，此向度好像不適用於讀書會。	與指導教授討論後，發現校長讀書會的成員們於仍有少許爭執。
1-6	整體向度共六題	A 專家	本向度宜專注在衝突所帶來的作用。	於研究結果解釋時，會加以注意。
1-6	整體向度共六題	C 專家	部分概念重疊性高，可以再明確分隔互斥。	已做本向度各問題修改。
1	我的團隊中，有很多的摩擦	E 專家	「我的團隊中」，改為「我的團隊成員彼此」。	我的團隊成員彼此有很多的摩擦
2	我的團隊中，有很多情緒性衝突	E 專家	「我的團隊中」，改為「我的團隊成員」。	我的團隊成員有很多情緒性衝突
3	我的團隊中，大家對工作有很多不同的意見	E 專家	不適合	因僅有一位專家認為該題不適合，其他專家皆勾選適合，故保留此題。
4	我的團隊中，大家對於工作如何完成有很多不同的意見	E 專家	不適合	因僅有一位專家認為該題不適合，其他專家皆勾選適合，故保留此題。
5	我的團隊中，對於誰該做什麼有頻繁的爭論	E 專家	不適合	因僅有一位專家認為該題不適合，其他專家皆勾選適合，故保留此題。
6	我的團隊中，大家總是在抱怨彼此該做什麼	E 專家	不適合	因僅有一位專家認為該題不適合，其他專家皆勾選適合，故保留此題。

向度六：團隊績效

題號	原題目	專家	建議	更改為
1-6	整體向度共六題	B 專家	應就讀書會的工作思考詢問的題目	已做適當修改
3	我的團隊有很好的績效	A 專家	績效要具體一點	我的團隊有很好的績效表現
		E 專家	績效後加上「表現」	
4	我的團隊對完成工作很有效率	C 專家	「很」改為「能」，並顛倒順序。	我的團隊對能有效率完成工作
5	和其他我參與過的團隊比較，這個團隊有良好的合作學習	D 專家	將「其他」刪除，在「我」後面加上「曾」。	和我曾參與過的團隊比較，這個團隊有良好的合作學習
6	這個團隊的成員鼓勵彼此團隊工作	D 專家	將「這個」刪除，在成員後加上「能」，在彼此後改為「對團隊努力工作」。	團隊的成員能鼓勵彼此進行團隊合作
		E 專家	在成員後加上「能」，在彼此後改為「進行團隊合作」。	
		C 專家	文字意涵不清	

向度七：整體團隊滿意度

題號	原題目	專家	建議	更改為
2	這個團隊學習在每次的聚會中幫助我達到個人的目標	E 專家	在「聚會中」後方加入「能」	這個團隊學習在每次的聚會中能幫助我達到個人的目標
3	這個團隊成員的特點是開放且有效率的溝通	E 專家	在「且」後方加入「能做」	更改為兩題： 「這個團隊成員的特點是開放的溝通」以及「這個團隊成員的特點是有效率的溝通」
		C 專家	雙概念宜分題	
4	在這個團隊工作我覺得很滿意	E 專家	將「工作」該為「的分工」	這個團隊的分工我覺得很滿意
5	我對於在這個團隊裡所做的工作感覺相當滿意	E 專家	與上題雷同可刪去	刪除
		D 專家	與上題相似	

附錄三 校長讀書會模式的團隊學習指標（初步建構）

下列各題之敘述乃是關於參與團隊學習的陳述，請您就個人曾（正在）參與之團隊學習現況，依照您的自我知覺加以判斷，並於適當的 1~6 選項上圈選，謝謝！

	非常符合	大多符合	有點符合	有點不符合	大多不符合	非常不符合
1. 團隊目標是具體而明確的。	6	5	4	3	2	1
2. 團隊成員對目標具有清楚的了解。	6	5	4	3	2	1
3. 團隊成員共享一個有意義的目標。	6	5	4	3	2	1
4. 團隊成員對如何評量目標的績效有清楚的了解。	6	5	4	3	2	1
5. 團隊成員對「對團隊的執行力」有清楚的了解。	6	5	4	3	2	1
6. 團隊成員願意循序漸進努力以達成團隊目標。	6	5	4	3	2	1
7. 我們的團隊公平地分配工作量。	6	5	4	3	2	1
8. 我們的團隊根據計畫進行工作。	6	5	4	3	2	1
9. 我們的團隊有能力指出工作中有問題的部分。	6	5	4	3	2	1
10. 團隊成員能相互鼓勵發展對團隊重要的技能。	6	5	4	3	2	1
11. 團隊成員能尋找新的方法解決團隊問題。	6	5	4	3	2	1
12. 團隊成員皆有充分發揮個人知能的機會。	6	5	4	3	2	1
13. 團隊成員具專業知能。	6	5	4	3	2	1
14. 團隊成員具實用技能。	6	5	4	3	2	1
15. 我會將資料歸納整理，建立個人的專業檔案。	6	5	4	3	2	1
16. 我的團隊具備良好的評估能力。	6	5	4	3	2	1
17. 我的團隊具有良好的決策能力。	6	5	4	3	2	1
18. 我的團隊成員彼此能相互支持。	6	5	4	3	2	1
19. 團隊成員能聆聽彼此的心聲。	6	5	4	3	2	1
20. 團隊成員能彼此提供建設性的回饋。	6	5	4	3	2	1
21. 團隊成員能給予每位成員充分的表達機會。	6	5	4	3	2	1
22. 團隊成員信任彼此間的承諾。	6	5	4	3	2	1
23. 團隊成員對彼此有激勵成長的應負責任。	6	5	4	3	2	1

	非常符合	大多符合	有點符合	有點不符合	大多不符合	非常不符合
24.成員將團隊績效視為團隊的責任。	6	5	4	3	2	1
25.團隊成員對自己分配到的任務能盡力完成。	6	5	4	3	2	1
26.團隊成員對完成團隊目標有共負責任的體認。	6	5	4	3	2	1
27.團隊成員能在預定的時間內完成目標。	6	5	4	3	2	1
28.我的團隊成員彼此有很多的摩擦。	6	5	4	3	2	1
29.我的團隊成員有很多情緒性衝突。	6	5	4	3	2	1
30.我的團隊中，大家對工作有很多不同的意見。	6	5	4	3	2	1
31.我的團隊中，大家對於工作如何完成有頻繁的爭論。	6	5	4	3	2	1
32.我的團隊中，對於誰該做什麼有頻繁的爭論。	6	5	4	3	2	1
33.我的團隊中，大家總是在抱怨彼此該做什麼。	6	5	4	3	2	1
34.在完成團隊工作時我付出很多的努力。	6	5	4	3	2	1
35.我有高度動機去完成團隊工作。	6	5	4	3	2	1
36.我的團隊有很好的績效表現。	6	5	4	3	2	1
37.我的團隊對能有效率完成工作。	6	5	4	3	2	1
38.和我曾參與過的團隊比較，這個團隊有良好的合作學習。	6	5	4	3	2	1
39.團隊的成員能鼓勵彼此進行團隊合作。	6	5	4	3	2	1
40.如果我要再次參加團隊學習，我願意繼續待在這個團隊。	6	5	4	3	2	1
41.這個團隊學習在每次的聚會中能幫助我達到個人的目標。	6	5	4	3	2	1
42.這個團隊成員的特點是開放的溝通。	6	5	4	3	2	1
43.這個團隊成員的特點是有效率的溝通。	6	5	4	3	2	1
44.這個團隊的分工我覺得很滿意。	6	5	4	3	2	1
45.若要向他人推薦團隊學習，我願意推薦此團隊。	6	5	4	3	2	1

附錄四 校長讀書會模式的團隊學習指標（正式指標）

下列各題之敘述乃是關於參與團隊學習的陳述，請您就個人曾（正在）參與之團隊學習現況，依照您的自我知覺加以判斷，並於適當的 1~6 選項上圈選，謝謝！

	非常符合	大多符合	有點符合	有點不符合	大多不符合	非常不符合
1. 團隊成員能在預定的時間內完成目標。	6	5	4	3	2	1
2. 我有高度動機去完成團隊工作。	6	5	4	3	2	1
3. 我的團隊有很好的績效表現。	6	5	4	3	2	1
5. 和我曾參與過的團隊比較，這個團隊有良好的合作學習。	6	5	4	3	2	1
6. 團隊的成員能鼓勵彼此進行團隊合作。	6	5	4	3	2	1
7. 如果我要再次參加團隊學習，我願意繼續待在這個團隊。	6	5	4	3	2	1
8. 這個團隊學習在每次的聚會中能幫助我達到個人的目標。	6	5	4	3	2	1
9. 這個團隊成員的特點是有效率的溝通。	6	5	4	3	2	1
10. 這個團隊的分工我覺得很滿意。	6	5	4	3	2	1
11. 若要向他人推薦團隊學習，我願意推薦此團隊。	6	5	4	3	2	1
12. 我的團隊成員彼此能相互支持。	6	5	4	3	2	1
13. 團隊成員能聆聽彼此的心聲。	6	5	4	3	2	1
14. 團隊成員能彼此提供建設性的回饋。	6	5	4	3	2	1
15. 團隊成員能給予每位成員充分的表達機會。	6	5	4	3	2	1
16. 團隊成員信任彼此間的承諾。	6	5	4	3	2	1
17. 團隊成員對彼此有激勵成長的應負責任。	6	5	4	3	2	1
18. 成員將團隊績效視為團隊的責任。	6	5	4	3	2	1
19. 團隊成員對完成團隊目標有共負責任的體認。	6	5	4	3	2	1
20. 團隊目標是具體而明確的。	6	5	4	3	2	1
21. 團隊成員對目標具有清楚的了解。	6	5	4	3	2	1
22. 團隊成員共享一個有意義的目標。	6	5	4	3	2	1
23. 團隊成員對如何評量目標的績效有清楚的了解。	6	5	4	3	2	1
24. 團隊成員對「對團隊的執行力」有清楚的了解。	6	5	4	3	2	1

	非常符合	大多符合	有點符合	有點不符合	大多不符合	非常不符合
25.我們的團隊公平地分配工作量。	6	5	4	3	2	1
26.我們的團隊有能力指出工作中有問題的部分。	6	5	4	3	2	1
27.團隊成員能相互鼓勵發展對團隊重要的技能。	6	5	4	3	2	1
28.團隊成員能尋找新的方法解決團隊問題。	6	5	4	3	2	1
29.我會將資料歸納整理，建立個人的專業檔案。	6	5	4	3	2	1
30.我的團隊具備良好的評估能力。	6	5	4	3	2	1
31.我們的團隊根據計畫進行工作。	6	5	4	3	2	1
32.團隊成員具專業知能。	6	5	4	3	2	1
33.團隊成員具實用技能。	6	5	4	3	2	1
34.我的團隊具有良好的決策能力。	6	5	4	3	2	1

