

教師專業發展於校長正向領導和 創新教學間關係之中介角色探討： 以屏東縣公立國小為例

陳玟辰 國立高雄師範大學教育學系博士生
屏東縣立高朗國小教師

黃靖文 國立屏東大學教育行政研究所教授兼任所長

摘 要

在聯合國永續發展目標第 4 項「優質教育」（Sustainable Development Goal 4, SDG 4）下，教師的專業與創新能力之提升具有重要性，校長採用正向領導方式有助於培養教師專業發展和創新教學能力。然而，現有研究尚缺乏對校長正向領導、教師專業發展和創新教學三者之間關係的綜合討論。本研究主要目的在探討校長正向領導、教師專業發展和創新教學三者之間關係，依據正向心理學，探討校長正向領導和教師專業發展如何促進創新教學，以及教師專業發展的中介效果。研究對象為屏東縣公立國民小學教師，透過問卷調查與 SmartPLS 統計分析，結果顯示本研究的測量模型具有良好的信效度。校長正向領導對教師專業發展和創新教學有顯著正向影響；教師專業發展對創新教學有顯著正向影響；校長正向領導透過教師專業發展的中介作用對創新教學產生影響。本研究結果提供校長實施正向領導時強調教師專業發展角色的參考依據，以促進創新教學之永續教育。

關鍵詞：正向領導、教師專業發展、創新教學、永續發展目標第 4 項（SDG4）



Exploring the Mediating Role of Teacher Professional Development in the Relationship Between Principals' Positive Leadership and Innovative Teaching: A Case Study of Public Elementary Schools in Pingtung County

Wen-Chen Chen

Ph.D. Candidate, Department of Education, National Kaohsiung Normal University
Teacher, Gaolang Elementary School, Pingtung County, Taiwan

Jing-Wen Huang

Professor and Director, Institute of Educational Administration, National Pingtung University

Abstract

Under the United Nations Sustainable Development Goal 4 (SDG 4) for quality education, it is important to improve teachers' professional and innovative abilities. The adoption of positive leadership by principals can help cultivate teachers' professionalism and innovative teaching abilities. However, existing research lacks a comprehensive discussion on the relationship between principals' positive leadership, teachers' professional development, and innovative teaching. The main purpose of this study is to explore the relationships between principals' positive leadership, teachers' professional development and innovative teaching. Based on positive psychology theory, this study explores how principals' positive leadership promotes teachers' professional development and innovative teaching, as well as the mediating effect of teachers' professional development. The research subjects are teachers from public elementary schools in Pingtung County, Taiwan. Through questionnaire surveys and statistical analysis using SmartPLS, the results show that the measurement model of this study has good reliability and validity. The principals' positive leadership has a significant positive influence on teachers' professional development and innovative teaching; teachers' professional development has a significant positive influence on innovative teaching; and principals' positive leadership has an impact on innovative teaching through the mediating effect of teachers' professional development. The results of this study provide a reference basis for principals to emphasize the role of teachers' professional development when implementing positive leadership, in order to promote innovative teaching and sustainable education.

Keywords: innovative teaching, positive leadership, teacher professional development, Sustainable Development Goal 4 (SDG4)



壹、緒論

根據聯合國永續發展目標第4項「優質教育」(Sustainable Development Goal 4, SDG 4)的觀點：教育需確保包容和公平，讓全民享有終身學習的機會(United Nations, 2015)，面對國際情勢改變與永續發展之趨勢，學校校長必須發揮領導才能，運用正向的領導策略帶領學校度過逆境，並激勵、支持教師增進專業成長與創造正向的校園環境(謝傳崇、葉秋眉，2021；Vera et al., 2021)。正向領導是指校長以正向取代負向的領導方式，校長與學校成員共同建立正向意義與組織願景、正向溝通管道，而且要時常表達關懷、營造溫馨的學校正向氣氛，不僅能凝聚教師共識，也能讓教師勇於發展自身優勢，促進整體學校向上發展(余惠瑄，2019；林和春，2023)。此外，在校園內，校長透過正向關係也可以增進與教職員之間信任與連結，減少校園衝突(Vera et al., 2021)。因此，校長學習正向的領導與策略是因應教育趨勢之首要任務之一。

永續教育相當重視終身學習與教師專業能力之提升，為了提供學生高品質且多元的教育，教師自身需學會整合各項資源，教師專業發展也要與時俱進。校長除了實施正向領導作為外，還必須積極鼓勵教師進行專業成長，維持教育品質，以永續發展為目標。新世代的教師兼具專業知能及終生學習之能力，必須透過持續地進修與研究，獲取專業知能，從而提升素養及教學能力(孫志麟，2022；黃嘉莉、謝傳崇，2022)，精進教育品質，培養學生的適應力與競爭力，當教師在面對困難時，可以運用日常生活經驗及自身專業能力妥善處理事情，因此，教師專業發展應具備知識、能力與態度，吻合十二年國教的教育理念(張志瑋，2022；陳建維，2022)。

根據教育部(2021)顯示：國民小學教師人數有83,849人，參與進修的百分比為99.07%，代表大部分的教師都會重視自身專業成長。教師的專業成長在TAILS教學與學習國際調查中也被認定為必須且需要執行，國家若想為教育帶來更美好的發展，可以透過建立良好的教師專業發展歷程，不能讓教師專業發展淪為一種口號，在平常生活中必須加強教師個人的內在認知，例如，發自內心培養對未來教育品質的責任與義務之心態，而且要持續精進與學習教育新知，方可達到理想成效。除了教師內在的提升以外，校長也應該透過正向的領導，時時刻刻讓學校教師充滿團結精神、互相支持鼓勵的校園氣氛，並讓教師利用專業為整體學校的教育品質努力改進與成長，為學生樹立榜樣(Cherkowski, 2018)。

除了上述提及教師需要增進自身專業性之外，教師也須要因應時局及學生的學習狀況調整或創造新的學習策略。過去傳統教學多是教師講述，並利用黑板書寫課堂內容，或者利用課程教材解釋重點，再請學生抄筆記，以利課後複習；不過，隨著科技的進步，大幅改變傳統學習方式，現今課堂中教師可以利用各種資源授課，例如，PowerPoint 簡報教材、課程電子書、因材網 (<https://adl.edu.tw/HomePage/home/>)、磨課師 (<https://moocs.moe.edu.tw/moocs/#/home>) 等各式網路媒體輔助學生學習，這些科技資源不但結合文字、圖像與聲音，更讓課堂充滿樂趣。雖然科技的創新為教學帶來便利，但要實際執行創新教學並非易事，執行創新教學有幾個重要概念：考慮學生負擔、雙向溝通並允許學生犯錯、激發學生學習動機、明確的教學目標、鼓勵學生思考等，而且最好能透過引導、帶領及鼓勵教師創新教學，才能產出良好教育品質（姚麗英，2018；陳郁靜、潘裕豐，2021）。

近年來正向領導議題應用於教育組織逐漸受到重視（Chen et al., 2016; Louis & Murphy, 2017; Macgregor et al., 2021; Vera et al., 2021），正向領導以正面鼓勵的領導風格，著重於激勵團隊成員、激發潛能、以及建立積極的工作環境（謝傳崇、葉秋眉，2021）。而目前正向領導相關研究主要聚焦於兩兩變項之間關係的探討，例如，正向領導與創新教學（姚麗英，2018；賴協志、吳清山，2015）、正向領導與教師專業發展（王妍蘇，2019）。上述研究大多採用量化調查法，從教師觀點探討其對國中或高中校長之正向領導或教師專業發展之知覺，也有研究關注正向領導與學生學習表現之關係（謝傳崇等人，2017；蕭文智，2015）。此外，亦有少數研究以質性個案方法探討國中教師對正向領導之經驗（謝傳崇、葉秋眉，2021），或高中校長正向領導實踐（陳嘉敏，2019）。整體而言，當前正向領導的實證研究有高中與國中階段（王妍蘇，2019；巫孟珍、賴志峰，2022；姚麗英，2018；陳嘉敏，2019；鍾雲英，2018）與國民小學階段（余惠瑄，2019；周竹一，2021；蕭文智，2015；Chen et al., 2016），但其研究多侷限於兩變項間之探討，缺乏整合性視角以分析校長正向領導、教師專業發展與創新教學三者間的相互關係。而且根據 United Nations (2015) 的永續發展理念在於提高全球各地的教育水平，促進公平機會，並支持可持續發展的社會進步，校長的正向領導確實在教育環境中發揮作用，以往傳統權威、命令式的領導方式恐怕已無法順應時代趨勢、校長必須改變領導思維，追求組織正成長，透過正向領導，建立支持教育公平和包容的文化，促進創新和學習生態的形成，激勵教育工作者和學生，提高學習成果，並促進教育的全面發展，從而更好地實現 SDG4 所倡導的優質教育目標，綜上所述，本研究探討正向領導議

題對教育的影響，強調校長採取正向領導的價值與重要性。

本研究建構初步理論模式，指出校長正向領導可經由教師專業發展，進一步促進其創新教學行為。此模式奠基於 Bandura (1991) 社會認知理論的 PBE 互動模式，個體行為並非單一因素所致，而是由人 (People)、行為 (Behavior) 與環境 (Environment) 三者之間的交互作用所共同形塑。在此理論架構下，教師專業發展為一種內在能力建構歷程，可被視為校長正向領導與教師創新教學實踐之間的重要中介機制。一方面，校長透過建立支持性環境、提供正向回饋與資源支持，有助於提升教師的自我效能與專業信念 (個人)，進而促進其對創新教學的接受與實踐 (行為)；另一方面，教師在參與專業發展歷程中所建構的知識與能力，亦能反饋並轉化學校文化與教學環境 (環境)，體現「個人亦為環境創造者」的核心觀點。因此，教師專業發展不僅是校長領導的回應結果，更是推動創新教學與轉化學校環境的關鍵動力，在 PBE 模型的交互架構中扮演橋接與催化的中介角色。學校強化教師專業成長機制，能有效連結領導者的正向作為與教學現場的創新實踐，實現教育變革的系統性推進。

本研究採用中介效果模型而非調節或交互效果，係因本研究著眼於探究「變項之間的作用機制」，亦即理解校長正向領導是如何透過教師專業發展的歷程影響創新教學。這與調節效果所關注的「何種條件會強化或弱化關係」有所不同。部分實徵研究亦支持教師專業發展具備中介角色，例如，邱憲義與蕭佳純 (2019)、陳志偉與湯家偉 (2020)、黃靖文等人 (2023) 皆指出，教師專業發展能夠在不同教育變項間產生中介效果，但現有文獻尚缺乏探討教師專業發展在校長正向領導與創新教學之間的中介角色之研究，亦尚未見整合三變項關係之理論模式。

綜合上述，本研究目的在探討國小校長正向領導如何透過教師專業發展，促進教師創新教學行為，並驗證教師專業發展之中介效果。本研究價值與理論貢獻，在於建構一整合性理論模式，涵納校長正向領導、教師專業發展與創新教學三項重要變項，進一步闡釋教師專業發展於其中所扮演之中介機制，期能填補現有文獻之空白，擴展正向領導與專業成長領域之研究視野。本研究目的與問題如下：

- (一) 探討屏東縣公立國小校長正向領導對於教師專業發展與創新教學之影響。
- (二) 探討屏東縣公立國小校長教師專業發展對於創新教學之影響。
- (三) 探討屏東縣公立國小教師專業發展在校長正向領導與教師創新教學之中介效果。

貳、文獻探討

一、正向領導

正向領導意指領導者透過建立信任關係、營造正向組織氣氛，與組織成員追求共同願景，而且在處理事情時，領導者能夠運用正向思維，引導個人及組織成員天生善良德性，進而願意為組織而努力（巫孟珍、賴志峰，2022；鍾雲英，2018；Chen et al., 2016），正向領導旨在激勵特殊表現，協助成員超越自我，並關注人類的優勢、潛力和能力，以積極樂觀的方式引導，培育良好品德，使個人展現最佳狀態（Cameron, 2012）。從教育面向來看，校長身為學校最高領導者，應學習應用正向領導策略，利用關懷、信任及尊重等方式，營造學校正向氛圍，並與教師建立共同願景與正向關係，時常鼓勵教師專業成長及瞭解教師需求，從旁提供支持及協助，提升學校教學品質及創造正向意義，帶領學校前進（陳嘉敏，2019；Louis & Murphy, 2017）。校長除了運用正向領導方式帶領學校以外，在個人方面也應該要以身作則，最好能具備信心、希望、樂觀及情緒智慧等特質，時常向外公開分享正向教育理念，讓事情賦有正向意義，並善用正向語言與學校成員溝通，塑造正面積極的校園空間，達成組織目標（巫孟珍、賴志峰，2022；周竹一，2021）。

正向領導一詞是由美國密西根大學教授 Cameron 於 2008 年所提出，源於正向心理學；正向組織學與正向組織行為學也是其相關理論（Cameron & Plews, 2012; Seligman, 2002）。1990 年代後，正向心理學的研究變得更加明顯，並跨足各領域；其與過去傳統心理學專注於負面問題不同，轉而關注人類內外正向情緒、正向心理特質，如希望、快樂、幸福感和復原力等（Cameron et al., 2003; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000）。正向心理學強調運用積極樂觀的思維面對困境，開發個人潛能，進而提升生活品質。其核心理念是以希望為基礎，旨在營造快樂與幸福（林育陞，2020；陳虹妃等人，2021）。正向組織學的內涵承襲自正向心理學理論基礎，強調實踐正向領導的重要性，通常以綜觀的方式運用定量和定性的研究方法來分析組織層面的議題，正向組織學的研究主題大多與組織的積極程度密切相關（Bakker & Schaufeli, 2008; Buller, 2013; Cameron & Plews, 2012; Luthans & Avolio, 2009）。正向組織行為學注重領導者和成員的發展，旨在提升工作表現，偏好選擇具有實證研究支持和理論基礎的正向心理學議題，如希望、自我效能和復原力，同時，將樂觀主義納入正向心理資本，以促進組織績效。正向組織行為學的內涵可追

溯至心理學理論；主要著眼於微觀層面，研究組織成員如何促進組織績效，正向組織行為學的研究主題大多與個人心理素質密切相關（Bakker & Schaufeli, 2008; Luthans & Avolio, 2009）。

參考相關研究之分類，正向領導分為正向關係、正向意義、正向溝通、正向氣氛四個構面（姚麗英，2018；陳嘉敏，2019；廖麗嬌等人，2019；Boekestein, 2016; Donaldson & Ko, 2010）。「正向關係」係指校長平時與學校成員相處中要建立正向友好的人際關係，當學校遭遇難題時，校長能夠不推卸責任，並帶領學校成員共同以正向的角度看待事情、解決困難；「正向意義」係指校長塑造學校願景、發展學校特色都是以正向的價值為出發點，並透過正向、積極的領導方式經營學校；「正向溝通」係指校長運用本身正向的特質，以正向的言語時常肯定、讚美、鼓勵學校成員，當給予學校成員意見時會使用委婉、不做人身攻擊的言語，同時，校長應時常以身作則，將正向的價值觀帶給學校成員；「正向氣氛」係指校長為使學校成員充滿感恩、互助、友善，學校環境應營造為溫馨、正向、自信的氣氛，並且要使學校成員願意且認同校長的辦學理念。

二、教師專業發展

教師專業發展意指教師透過多元的進修管道提升教學、學科等相關專業，致力培養與發展自身的知識、技能、角色認知與自我效能，目的為促進學生的學習成效，而且教師專業發展的過程要不斷改進、更新，達到終身學習（林弘昌、陳彥綸，2019；孫志麟，2022；黃嘉莉、謝傳崇，2022）。教師專業發展不僅是教師改變知識、技能和態度，還被賦予期望能將所思所學融會貫通並應用於教學日常，以促進學生學習、改革學校教育、幫助社會變遷（張志瑋，2022；馮莉雅等人，2020；Sancar et al., 2021）。

在 1960 年代美國教育改革當時的聯合國教科文組織和勞工組織在《關於教師地位的建議書》中提到：教師工作屬於專業性質，應該要提升教師的地位及促進專業成長（United Nations Educational Scientific and Cultural Organization, 1966），造就 1996 年「教師專業發展」一詞的誕生，歐美各國於 1970-1980 年代，陸續推動教師專業發展；我國的教育部推動教師專業發展評鑑是從 2006 年開始，在 2016 年更公布《中華民國教師專業標準指引》，主張教師在職進修制度、教師評鑑、規劃教師素質與績效管理機制及制定教師專業標準等（教育部研究發展委員會，2011；教育部，2012；教育部，2016）。在我國法律條文中，如《教育基本法》（教育部，

1998 / 2013) 第 8 條、《教師進修研究等專業發展辦法》(教育部, 1996 / 2020) 第 3 條、《教師法》(1995 / 2019) 第 31、32、33 條等, 可以看見保障及促進教師專業發展的影子, 顯現近年我國對於教師專業發展的重視。

教師專業發展與聯合國永續發展目標有著密切的關聯。永續發展目標涵蓋圍廣泛, 其中永續發展目標第 4 項 (SDG4) (優質教育) 主要是確保包容且公平的教育, 並促進終身學習機會, 以支持可持續發展 (United Nations, 2015)。教師專業發展的目的之一是提高教師的專業素質和教育能力, 培養教師具備優質的教學能力和知識, 發展多元化的教育內容和方法, 以提供高質量的教育服務 (林湘芸、黃靖文, 2019; 邱憲義、蕭佳純, 2019; 黃嘉莉、謝傳崇, 2022), 有助於實現 SDG4 中要求的全面教育, 包括提供具有包容性和公平性的教育機會。

歸納相關研究發現: 教師專業發展共分為課程教學、班級經營、研究進修、專業精神四個構面 (陳美純、吳貞慧, 2019; 馮莉雅等人, 2020; 黃靖文等人, 2023), 「課程教學」係指教師需具備學科的專業知識、實務性的課堂教學技巧及規劃課程的能力; 「班級經營」係指教師能透過瞭解班級的特性與個別學生的差異, 運用自身的教師專業知識, 找出合宜的帶班方式, 並針對每位學生提供不同的協助; 「研究進修」係指教師利用空閒時間, 積極向上參加各項校內外增能活動, 提升與教師工作相關等能力, 利用進修所學之能力幫助學校及學生; 「專業精神」係指教師工作具有專業性與終身性, 工作時秉持積極上進、教育熱忱、終身學習的態度, 完成工作事務並盡力協助校內一切事務。

三、教師創新教學

創新教學意指教師跳脫傳統教學框架, 利用多元教學策略, 開創新的教學模式, 提升學生學習的動力、改善學生學習的表現、增加學生的創造力, 並適時引導學生找出學習問題, 協助學生建構知識 (陳嘉彌、陳淑芳, 2021; 黃建翔、吳清山, 2021)。在創新教學的過程中, 教師應以學生為主體, 重新思考教學的策略與方式, 利用各式教育資源學習新技能, 設計出差異化的教材, 實現因材施教的教育目標, 雖然創新教學中, 教師會遭遇一些難題, 但還是要穩住本心、持之以恆, 讓實現多元化的教學目標充滿希望, 真正達成有效教學 (翁暄睿、陳慧綺, 2020; 謝傳崇、張進昌, 2020; Bergmann & Sams, 2014)。除此之外, 老師也能夠運用社交媒體, 以有意義的正面理解來展示教學, 從而發展出創新的教學方法, 讓學生取得更好的學習成果 (Pegrum et al., 2015)。

教師創新教學的理論基礎有：智力三元論與多元智能理論，前者為 Sternberg 於 1985 年所提出，他將智力分為分析智力、實用智力、創造智力三種，教師在面對困難時，可以利用此三種智力，分析問題、解決問題、創造更好的處事方案（高振耀，2012）；後者為 Gardner 在 1983 年提出，他將人類智能分為九種：語文、邏輯數學、空間、肢體運作、音樂、人際、內省、自然觀察、生命存在，而教師在規劃創新的教學方案時，最好能納入班上每一位學生擁有的智能，讓學生在學習過程中更有自信心、提升學習成就感（朱允文，2022）。

近幾年教育改革十分重視教師創新教學，本研究綜合相關研究將教師創新教學分為教學理念、教學策略、教學內容、教學評量四個構面（姚麗英，2018；翁暄睿、陳慧綺，2020；黃建翔、吳清山，2021；謝傳崇、張進昌，2020），「教學理念」係指教師自身要跟上環境的變化，積極努力學習新知識，將吸收的新知識與舊知識靈活結合運用，使自身具備創新的教育思維。「教學策略」係指教師學習、觀摩、創造不同的教學方式後，將其所學運用在課堂中，根據學生的特性，使用不同的教學方式，吸引學生注意力。「教學內容」係指教師設計多元的課程教材，依照學生不同的程度，給予適當教材，達到因材施教的教育目標。「教學評量」係指教師對於學生的評量分數，會依照學生能力的差異，給予合適的評分標準，並使學生能夠專注自身目標的達成，培養學習的自信心。

四、校長正向領導、教師專業發展與教師創新教學相關研究

（一）校長正向領導與教師創新教學

正向領導強調領導者透過樂觀、關懷、肯定與支持，營造積極的組織氛圍，進而激發成員潛能（Cameron, 2012; Luthans & Avolio, 2009）。在教育場域的相關研究中指出校長正向領導有助於教師創新教學，姚麗英（2018）以高中為例，發現教師對創新教學理念的認同程度與校長正向領導密切相關，特別是在教學評量與課程設計層面，校長的正向支持能有效提升教師的創新實踐。賴協志與吳清山（2015）以國中教師為研究對象，指出正向領導與教師創新教學之間存在顯著正相關，並強調正向環境能提升教師的教學意願與創新行動。蕭文智（2015）指出校長的正向溝通與關懷領導不僅影響教師的組織公民行為，也間接提升學生的創新表現與學校整體發展。

從上述研究可見，三者皆肯定校長正向領導對教師創新教學的正向影響，但其著眼點略有不同。姚麗英（2018）聚焦於教師的理念認同與教學評量實踐，強調

校長在制度與資源層面的支持；賴協志與吳清山（2015）則強調情境氛圍與教師心理層面的互動關係；蕭文智（2015）則將焦點延伸至學生層面，指出正向領導的系統性影響力。這些研究共同指出，正向領導不僅是一種領導風格，更有助於教師專業發展、學生學習成效與學校整體績效。

校長正向領導能夠支持教師嘗試新的教學方法和策略，鼓勵他們從傳統的教學模式中探索和尋找創新的教學方式（Macgregor et al., 2021; Vera et al., 2021），透過提供相應的資源和支持，如教學設備、技術支援和專業發展機會，激發教師的創新潛力。校長的正向領導可以建立一個安全和支持性的工作環境，使教師感到鼓舞和放心嘗試新的教學方法。並提供反饋和評估機制，讓教師瞭解他們的創新教學成果，彼此分享和交流教學經驗（姚麗英，2018；賴協志、吳清山，2015；Cameron, 2012; Headen, 2013）。基於上述，正向領導可以激發教師的創造力和熱情，推動他們在教學中探索新的方法和策略，從而提升教師創新教學。本研究提出假設為：

H1：校長正向領導對教師創新教學有顯著正向影響。

（二）校長正向領導與教師專業發展

校長透過積極、鼓舞與關懷的正向領導行為，能激發教師的專業成長動能與教學投入意願。王妍蘇（2019）指出，校長若能在日常互動中展現正向語言與行為，將有助於提升教師對專業學習的認同與參與度，進而促進其教學實踐的創新與深化。此觀點跟黃建翔與吳清山（2021）研究結果相符，該研究發現校長的正向領導風格能夠營造積極的學校文化氛圍，進而提升教師的專業承諾與組織認同。林弘昌與陳彥綸（2019）則從教師心理層面切入，強調校長若能提供資源支持與情緒回應，協助教師在面對教學困境時進行反思與意義建構，將有助於教師在專業發展歷程中發揮更大的潛能。

從比較觀點來看，王妍蘇（2019）及黃建翔與吳清山（2021）皆強調校長在日常互動中所展現的正向行為對教師專業發展的直接影響，前者偏重於教師的主觀感受與動機提升，後者則關注組織文化與教師行為之間的連動關係。而林弘昌與陳彥綸（2019）則指出，正向領導的深層價值在於其能促進教師的自我覺察與專業反思，進而轉化為教學實踐的創新動能。

校長的領導風格會影響教師充實自身的教育專業知能，校長與教師相處中應留意自身的領導方式，多使用正向、正面的言語或行為鼓勵教師，提高教師專業發展願意並進而為學校付出（王妍蘇，2019；黃建翔、吳清山，2021）。校長若能善

用正向領導，塑造積極的學習環境和正向組織氣氛，鼓勵教師參與專業培訓、研討會和其他教育活動，學校提供資源和機會，支持教師進行研究、教學觀摩和反思，透過教學評估和反饋，有助於教師認識自己的優勢和改進的方向，協助教師在困難中，注重當下的感受並從中找出解決方法並發現意義，便能使教師在專業發展與成長的過程中更發揮潛能（王妍蘇，2019；林弘昌、陳彥綸，2019）。基於上述，正向領導可以激發教師的學習動機，促進教師專業發展，從而提升教學品質。本研究提出假設為：

H2：校長正向領導對教師專業發展有顯著正向影響。

（三）教師專業發展與教師創新教學

多項研究指出，教師專業發展的程度高低直接影響其創新教學的能力與實踐表現（翁暄睿、陳慧綺，2020；黃建翔、吳清山，2021；Dong et al., 2021）。其中，研究進修與專業態度被視為影響教師創新教學素養與教學能力的核心構面。教師透過專業發展活動能夠學習與掌握最新的教學理念、方法與策略，進而在教學現場中靈活應用，提升教學的趣味性與有效性（Sancar et al., 2021）。

教師專業發展的影響並不僅止於知識與技能的更新，更在於其所促進的專業交流與合作歷程。謝傳崇與王妍蘇（2019）指出，教師若能參與專業社群、研究小組或跨校合作計畫，將有助於經驗分享與教學反思，進而激發創新思維與教學靈感。這一觀點與 Sancar 等人（2021）所強調的合作式學習文化相呼應，皆認為教師間的互動與協作是創新教學實踐的重要催化劑。

進一步而言，學校所提供的支持性環境亦是影響教師專業發展成效的關鍵因素。翁暄睿與陳慧綺（2020）指出，教師若能在一個具備資源支持、領導鼓勵與文化開放的環境中進行專業學習，其創新教學的意願與能力將顯著提升。該研究亦發現，教師對教學理念的創新程度，是預測其創新教學行為的關鍵變項，顯示理念轉化為實踐的過程需仰賴持續的專業發展與組織支持。此外，教師專業發展亦提供教師反思與評估自身教學實踐的機會。黃嘉莉與謝傳崇（2022）指出，透過系統性的教學反思與同儕回饋，教師能夠調整教學策略，進而提升學生學習成效。這種反思導向的專業發展模式，不僅強化教師的教學自覺，也有助於教學創新的持續深化。

近年研究亦開始關注教師專業發展與永續教育之間的連結。黃建翔與吳清山（2021）指出，教師專業發展若能融入聯合國永續發展目標（SDGs）之核心價值，將有助於培養教師具備促進可持續發展的知識、技能與態度。教師可透過專業發展

學習如何將永續議題融入課程設計與校園實踐，進而引導學生關注社會與環境議題，實現 SDG4 所倡導的優質教育目標。

綜合而言，教師專業發展對創新教學的影響具有多重層面，不僅促進知識與技能的更新，也強化教師間的專業對話與合作，並透過反思與評估機制深化教學實踐。不同研究雖聚焦面向略有差異，但皆一致指出專業發展是連結教師個人成長與教學創新的關鍵橋樑。本研究提出假設為：

H3：教師專業發展對教師創新教學有顯著正向影響。

（四）教師專業發展之中介效果

近年來的研究指出，教師專業發展在多種教育變項之間具有中介效果，能有效連結組織領導與教學實踐之間的關係（林湘芸、黃靖文，2019；邱憲義、蕭佳純，2019；陳志偉、湯家偉，2020；黃靖文等人，2023）。儘管國內對教師專業發展的探討已相當豐富，但目前尚缺乏針對其在校長正向領導與教師創新教學之間所扮演中介角色的系統性分析。因此，進一步探討教師專業發展在此三者關係中的轉化功能，將有助於深化對教育領導與教學創新的理解。

校長的正向領導行為，如積極鼓勵、正面溝通與情感支持，能夠營造出一種安全且具激勵性的學校氛圍，使教師感受到被重視與信任，進而提升其參與專業發展活動的動機與意願（林弘昌、陳彥綸，2019；黃建翔、吳清山，2021）。這種領導風格不僅強化教師的組織歸屬感，也促進其持續學習與自我提升的動能。

另一方面，教師專業發展能夠提供教師更新教學知識、強化教學技能與重塑教學態度的機會，使其更能因應教學現場的多元挑戰。透過參與研習、教學觀摩、專業社群與反思活動，教師得以拓展教學視野，學習新策略與工具，進而提升創新教學的實踐能力（翁暄睿、陳慧綺，2020；黃建翔、吳清山，2021；Dong et al., 2021）。此外，教師在專業學習社群中的互動與合作，也有助於知識共構與創新思維的激發（陳志偉、湯家偉，2020；張文權、范熾文，2021）。

綜合上述，校長正向領導與教師創新教學之間的關係，並非單向的直接作用，而是透過教師專業發展作為中介機制而得以實現。校長所提供的正向支持與資源，促進教師投入專業成長歷程，而教師在此過程中所獲得的知能與信心，則轉化為創新教學的實踐行動。教師專業發展在此扮演關鍵的橋樑角色，不僅連結領導與教學，更強化整體學校的教學品質與教育效能。

此外，教師專業發展亦與聯合國永續發展目標 SDG4（優質教育）密切相關。透過強化教師的專業素養與教學能力，教師得以在課程設計與教學實踐中融入永續

發展的核心價值，引導學生關注社會、環境與全球議題，進而實現教育的永續性與全面性。由此可見，校長正向領導透過教師專業發展的中介作用，不僅促進創新教學的實踐，也有助於推動教育品質與永續發展的整體目標。本研究提出假設為：

H4：教師專業發展對於校長正向領導與教師創新教學具有中介效果。

參、研究設計與實施

一、研究架構

本研究主要探討國民小學校長正向領導對於教師專業發展與教師創新教學之影響，進一步探討教師專業發展在校長正向領導與教師創新教學之間關係所扮演之中介角色，下圖 1 為本研究之觀念性模型。本研究提出假設如下：

H1：校長正向領導對教師創新教學有顯著正向影響。

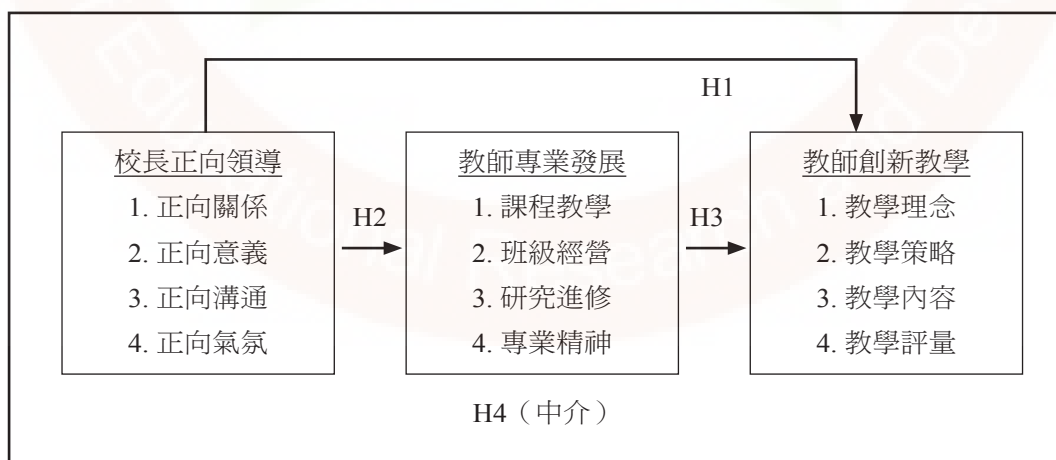
H2：校長正向領導對教師專業發展有顯著正向影響。

H3：教師專業發展對教師創新教學有顯著正向影響。

H4：教師專業發展對於校長正向領導與教師創新教學具有中介效果。

圖 1

本研究架構



二、研究對象

本研究對象選取屏東縣公立國小教師作為研究母群，包括正式教師、代理教師、代課教師等。根據 111 學年度屏東縣政府教育處公告所屬地區公立國小數目，國民小學（含分校）有 178 所，班級數有 1,827 班，教師編制總數有 3,428 人。本研究採分層隨機抽樣，但因研究經費有限，以縮小比例方式抽取樣本學校，進行方式為依據屏東縣國小學校規模數量，算出各自學校規模占比後以相對比例抽取樣本學校，其學校規模抽取比例為：全校 6 班（含）以下有 110 所，占比為 62%、全校 7-12 班有 26 所，占比為 15%、全校 13-24 班有 30 所，占比為 16%、全校 25 班（含）以上有 12 所，占比為 7%，分別對應抽取 19、5、4、2 所學校，共計抽取 30 所學校，而後從樣本學校中隨機抽取教師作為研究對象，共計 380 人作為研究對象。

本研究預試問卷以分量表題項的 3-5 倍為原則（吳明隆、涂金堂，2011；Comrey, 1988），共選取 63 位教師，實際施測後回收 60 份問卷，無效問卷 3 份，預試問卷回收率為 95.2%。而正式問卷抽樣人數，教師人數總計為 3,428 人，扣除預試問卷教師人數 63 人後，實際以 3,365 位教師作為樣本母群體，依據 Dillman 公式（Dillman, 2000），在 95% 信賴區間與 5% 誤差下，計算出需要 345 位樣本，為避免回收率低，本研究共發放 380 位教師，實際施測後收回 371 份問卷，無效問卷 0 份，正式問卷回收率為 97.6%。

表 1 為有效樣本之基本資料分析，「女性」多於男性，占 69.3%；在年齡方面，以「41-50 歲」為最多，占 41.0%，其次為「51（含）歲以上」占 35.0%，「31-40 歲」占 14.3%；在服務年資方面，多集中在「21-30 年」，比例占 42.6%，其次為「10（含）年以下」占 25.6%，「11-20 年」占 19.7%；在教育程度方面，超過半數集中在「碩士」占 64.7%，「大學」占 34.0%；在學校規模方面，多集中在「13-24 班」占 32.6%，「25 班以上」占 25.9%，「6 班以下」占 25.1%。

表 1
樣本基本資料次數分配表 (n=371)

問項	類別	樣本數	百分比 (%)
性別	男性	114	30.7
	女性	257	69.3
年齡	30(含)歲以下	36	9.7
	31-40 歲	53	14.3
	41-50 歲	152	41.0
	51(含)歲以上	130	35.0
服務年資	10(含)年以下	95	25.6
	11-20 年	73	19.7
	21-30 年	158	42.6
	31(含)年以上	45	12.1
教育程度	學士	126	34.0
	碩士	240	64.7
	博士	5	1.3
學校規模	6 班(含)以下	93	25.1
	7-12 班	61	16.4
	13-24 班	121	32.6
	25 班(含)以上	96	25.9

註：研究者自行整理。

三、研究工具

本研究問卷內容包含四個部分：「基本資料」、「校長正向領導量表」、「教師專業發展量表」、「教師創新教學量表」，除了基本資料 5 題項為類別選項，各個變數題項之衡量採用李克特五點量表，數字從 1 表示「非常不同意」到 5 表示「非常同意」。為了使本研究問卷具備良好信效度，函請二位理論界的學者與三位實務界的專家進行專家內容效度審核，刪除不適合的題項，保留適合的題項進行後續研究。

本研究對於正向領導的構面主要參考國外文獻之分類 (Boekestein, 2016; Cameron, 2012; Donaldson & Ko, 2010)，包括四個構面：正向關係、正向意義、正向溝通、正向氣氛。對於正向領導之問卷題項衡量主要改編自國內文獻，例如，姚麗英 (2018)、陳嘉敏 (2019)、廖麗嬌等人 (2019)、謝傳崇等人 (2017)。正向關係有四個題項，衡量校長透過鼓勵、尊重與理念分享來建立良好的人際連結，聚焦於：給予具建設性的回饋與肯定；維繫尊重與信任的工作互動；分享積極向上

的教育理念；面對挑戰時展現正面態度，發揮支持性領導力。正向意義有四個題項，強調校長能賦予學校發展以價值與願景導向，涵蓋內容如下：校務規劃時導入正向價值觀；與教職員共同形塑有意義的教育目標；定期審視學校活動的教育內涵；把辦學視為使命而非個人利益，展現領導的道德典範。正向溝通有四個題項，衡量校長溝通方式能促進開放、尊重與正向回饋的文化，包含：對不同意見給予正向回應；堅守理性對話原則，不人身批評；主動公開肯定教師表現；藉由建設性的溝通促進教師自我覺察與改進。正向氣氛有四個題項，著重於校長能營造出友善支持的學習環境，內容涵蓋：創造溫馨、和諧的校園氛圍；獲得同仁支持，形成團隊共識；表達對教職員努力的感謝與肯定；和教職員一起學習、共同成長，展現共同體精神。

本研究改編自其他相關文獻之問卷（陳美純、吳貞慧，2019；馮莉雅等人，2020；黃靖文等人，2023），教師專業發展共分為課程教學、班級經營、研究進修、專業精神四個構面。課程教學包括四個題項：具備教授專門科目的專業知識與教學技巧；掌握最新教育趨勢並融入課堂實踐；將學生生活經驗有效結合於課程設計中；教學內容能引發學生學習的成就感與投入感。班級經營包括四個題項：建立合宜規範，營造溫馨友善的班級氣氛；掌握學生的身心狀況並提供即時協助；對突發狀況之應變處理能力；與家長維繫良好互動，獲得溝通與支持。研究進修包括四個題項：積極參與課外研習、教師進修活動；關注教育議題與趨勢，主動涉獵教育資訊；能夠自我省思並調整教學策略；將研究或進修所學應用於實際教學或班級管理中。專業精神包括四個題項：對教育工作的熱誠與責任感；主動支持學校推展各項教育政策；尊重教育倫理與法規；樂於與同仁協作規劃與執行校內外教育活動。

本研究改編自相關文獻的問卷（姚麗英，2018；翁暄睿、陳慧綺，2020；黃建翔、吳清山，2021；謝傳崇、張進昌，2020），教師創新教學的衡量分為教學理念、教學策略、教學內容、教學評量四個構面。教學理念包括四個題項：清楚創新教學的核心理念與實施方式；教學行為契合創新教育的精神與模式；樂於與他人交流、分享教學方法；曾因創新教學獲得肯定與正向回饋。教學策略包括四個題項：勇於嘗試多元教學方式以激發學習動機；活用知識提升學習趣味性；針對學生差異進行適性引導；主動營造有利學習的教學環境與氣氛。教學內容包括四個題項：能依據不同課題與學生需求設計創新教案；提供學生多元的思考與理解途徑；善用科技媒體輔助教學；強調課程對學生創意思維的培養。教學評量包括四個題項：使用多元評量工具評估學習表現；依學生差異調整評量準則；鼓勵學生互評以促進互動學習；設計開放式題型引導學生展現多面向思維。

四、信效度檢定

表 2 為信效度檢定，根據 Cronbach's α 值和組合信度 (composite reliability, CR) 對問卷的信度進行評估，各量表的 α 值在 0.85 至 0.96 之間，CR 值在 0.85 至 0.96 之間，皆高於 0.70 的標準 (Hair et al., 2020)，顯示變項的測量具有可靠性和一致性。在收斂效度方面，校長正向領導、教師專業發展和教師創新教學的所有參數估計皆顯著 ($p < 0.05$)。根據驗證性因素分析的結果，校長正向領導的因素負荷量在 0.94 到 0.95 之間，教師專業發展的因素負荷量在 0.87 到 0.88 之間，教師創新教學的因素負荷量在 0.91 到 0.94 之間，所有變量題項的因素負荷量皆大於 0.70 的水平 (吳和堂, 2020; Hair et al., 2020)。各變數平均萃取變異量 (average variance extracted, AVE) 在 0.69 至 0.90 之間，高於 0.50 的標準，測量指標能夠充分反映出共同因素概念的潛在特徵。上述結果顯示本研究符合收斂效度的要求 (陳寬裕, 2018; Hair et al., 2020)。

表 2
信效度檢定

變數	Alpha	CR	AVE
校長正向領導	0.96	0.96	0.90
正向關係	0.96	0.96	0.90
正向意義	0.91	0.91	0.78
正向溝通	0.91	0.91	0.79
正向氣氛	0.91	0.91	0.78
教師專業發展	0.90	0.90	0.76
課程教學	0.85	0.85	0.69
班級經營	0.86	0.87	0.71
研究進修	0.86	0.86	0.70
專業精神	0.87	0.87	0.72
教師創新教學	0.94	0.94	0.84
教學理念	0.88	0.88	0.74
教學策略	0.88	0.89	0.74
教學內容	0.86	0.86	0.70
教學評量	0.87	0.87	0.72

註：CR 為組合信度；AVE 為平均變異萃取量。

表 3 為本研究變數的相關係數表與區別效度分析，區別效度檢驗方式是每個構面的平均萃取變異量平方根大於該構面與其他構面的相關係數，儘管少數構面的相關係數高於平均變異萃取量的平方根，但每個構面的平均變異萃取量平方根大於各構面相關係數的個數需占整體比較個數的 75% 以上仍符檢驗準則（陳寬裕，2018；Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010）。各變數之平均萃取變異量平方根計算出之數值介於 0.829 至 0.947 之間，大於各變數間的相關係數，此外各變數的交叉負荷量均小於其構面的因素負荷量，因此本研究問卷具有區別效度。

表 3
相關係數與區別效度

構面	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 正向關係	0.947											
2. 正向意義	0.949	0.885										
3. 正向溝通	0.941	0.842	0.886									
4. 正向氣氛	0.950	0.870	0.872	0.882								
5. 課程教學	0.425	0.428	0.386	0.413	0.829							
6. 班級經營	0.405	0.398	0.384	0.381	0.717	0.842						
7. 研究進修	0.389	0.393	0.365	0.368	0.688	0.664	0.837					
8. 專業精神	0.478	0.474	0.438	0.474	0.668	0.671	0.728	0.846				
9. 教學理念	0.449	0.460	0.416	0.432	0.737	0.591	0.702	0.669	0.859			
10. 教學策略	0.449	0.456	0.418	0.424	0.737	0.681	0.726	0.757	0.797	0.862		
11. 教學內容	0.447	0.447	0.427	0.433	0.719	0.613	0.723	0.674	0.826	0.793	0.836	
12. 教學評量	0.428	0.424	0.413	0.400	0.664	0.634	0.660	0.667	0.735	0.778	0.824	0.847

註：對角線數值為平均變異萃取量之平方根；下三角數值為 Pearson 相關係數。

肆、研究結果分析

一、直接效果檢定

本研究進行 bootstrapping 分析，以線性結構模式來檢驗各變項間之影響關係。圖 2 為模式路徑係數圖，依據 Cohen（1988）的建議，標準化路徑係數代表因果關係強弱，決定係數 R^2 值代表內因構面的變異解釋量， R^2 值愈大表示模型的解釋能力愈佳。

由圖 2 可得知，教師專業發展的 R^2 值為 0.234，教師創新教學的 R^2 值為 0.733，各構面之間具有良好的解釋變異量，顯示本研究模型解釋能力良好 (Cohen, 1988)。

表 4 呈現路徑係數之顯著性檢定以及信賴區間估計數據。圖 2 與表 4 顯示，校長正向領導對教師創新教學的直接效果值為 0.093，且達顯著水準 ($p < 0.01$)，假設驗證支持 H1；校長正向領導對教師專業發展的直接效果為 0.484，且達顯著水準 ($p < 0.001$)，假設驗證支持 H2；教師專業發展對教師創新教學的直接效果為 0.807，且達顯著水準 ($p < 0.001$)，假設驗證支持 H3。上述結果指出學校校長進行正向領導，能夠促進教師專業知能提升與學習成長，帶動教師專業發展。此外，教師專業發展有助於正面提升教師創新教學。

二、中介效果檢定

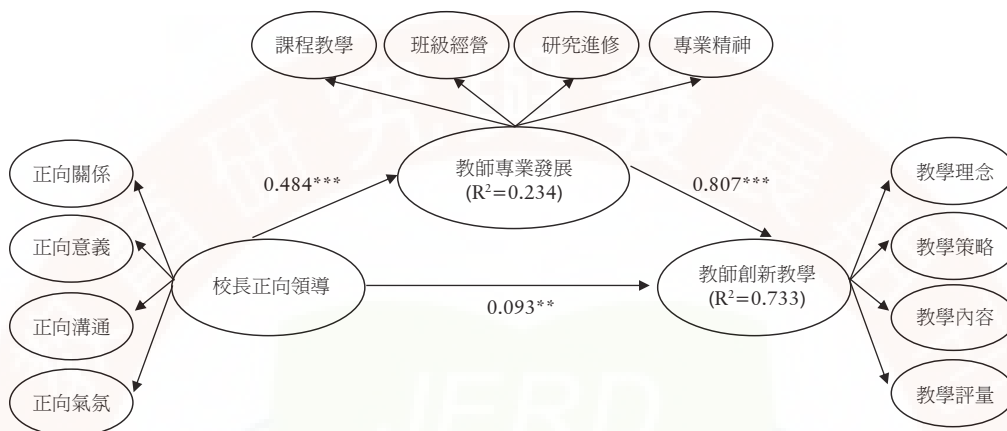
由於校長正向領導對於教師專業發展之關係以及教師專業發展對於教師創新教學之關係，經模式驗證後均有正向顯著關係，且由表 4 可看出，校長正向領導經由教師專業發展而影響教師創新教學之間接路徑具有顯著性 ($\beta = 0.391$ ， t 值 = 11.048， $p < 0.001$)，因而符合進一步驗證中介效果的先決條件。

本研究採用 Nitzl 等人 (2016) 提出的解釋變異量比例 (variance accounted for, VAF) 公式來檢驗間接效果，當 VAF > 80 % 屬於完全中介，VAF 介於 20-80 % 屬於部分中介，而 VAF < 20 % 無中介效果。由表 4-1 可知，正向領導對教師創新教學之直接效果值為 0.093，間接效果值為 0.391，依據此公式計算，得出正向領導經由教師專業發展而影響教師創新教學之 VAF 為 80.78% 「 $0.391 / (0.093 + 0.391)$ 」，表示教師專業發展具有完全中介效果 (Hair et al., 2020; Nitz et al., 2016)，因而假設 H4 成立，因此，確認教師專業發展在校長正向領導與教師創新教學之間具有中介效果，研究結果為支持假設 H4。

表 4
路徑係數之結果彙整表

路徑 指標	影響效果				假設 驗證
	路徑係數	誤差	顯著 t 值	顯著 p 值	
H1：校長正向領導→教師創新教學	0.093	0.033	2.804	0.005	支持
H2：校長正向領導→教師專業發展	0.484	0.041	11.884	0.000	支持
H3：教師專業發展→教師創新教學	0.807	0.027	29.788	0.000	支持
H4：校長正向領導→教師專業發展→教師創新教學	0.391	0.035	11.048	0.000	支持

圖 2
模式路徑係數圖



註：研究者自行整理。

三、模型解釋力

在 PLS-SEM 中，整體模型配適度可由標準化均方根殘差（standardized root mean square residual, SRMR）、規範適配指數（NFI）以及殘差協方差平方根（rms-theta）進行評鑑（Hair et al., 2017）。本研究之 SRMR 值為 0.057 小於 0.08，NFI 值為 0.915，超過 0.90 的門檻值。rms-theta 值為 0.126，介於 0.12 到 0.14 的範圍內，代表本研究之整體模型適配程度良好（Hair et al., 2017; Henseler et. al., 2015）。

模型解釋力指標包含決定係數 R^2 值與解釋效果值 f^2 。 R^2 值可用來衡量結構模型中，自變項能解釋依變項的程度，Hair 等人（2020）認為當 $R^2 < 0.25$ 時，代表模型之解釋力稍弱，當 $0.25 \leq R^2 < 0.5$ 時，則表示模型具有中度解釋力，當 $R^2 \geq 0.5$ 時，則代表模型具有高度解釋力。由圖 2 可知，教師專業發展之 R^2 值為 0.234，解釋力稍弱，教師創新教學之 R^2 值為 0.733，大於 0.5 以上之標準，屬於高度解釋力。

依據 Cohen（2013）建議，當解釋效果值 $0.02 \leq f^2 \leq 0.15$ 時，是為低度效果，當 $0.15 \leq f^2 \leq 0.35$ 時，是為中度效果，若 $f^2 > 0.35$ 時，則稱為高度效果。校長正向領導對教師創新教學之解釋效果值 f^2 為 0.025，屬於低度效果，校長正向領導對教師專業發展之 f^2 值為 0.306，屬於中度效果，教師專業發展對教師創新教學之 f^2 值為 1.866，屬於高度效果之水準。上述結果顯示本研究中自變項對依變項具有低度至高度以上之效果，變項之路徑間的預測力及解釋力符合 PLS-SEM 的適配標準。

四、研究討論

（一）校長正向領導對教師創新教學有顯著正向影響

本研究發現校長的正向領導可以激勵和支持教師進行創新教學，相關研究指出校長正向領導與教師創新教學呈現正相關（姚麗英，2018；賴協志、吳清山，2015；Macgregor et al., 2021），本研究亦有相同的研究發現，顯示校長正向領導會提升教師創新教學能力（蕭文智，2015）。在科技和社會價值觀的不斷發展中，現代教育強調反思和批判性思維的培養，成為培育學生全面發展的關鍵，國小教師愈來愈關心校長領導的意義，認識到領導方式不僅關乎組織效率，更塑造學校氛圍和提升教學品質，因此，當領導展現出正向意義，如尊重教師專業、鼓勵創新和協作，教師支持度提高等，這種良好氛圍會激勵教師參與學校事務，共同促進學校發展（Vera et al., 2021），所以領導者應注重領導策略背後的價值，以贏得教師支持，推動學校進步。

（二）校長正向領導對教師專業發展有顯著正向影響

本研究發現校長的正向領導可以提供相關的培訓和資源，支持和促進教師專業發展，幫助教師學習和應用新的教學策略和方法。此與相關研究指出校長使用正向領導對教師專業發展呈現正面影響性（林弘昌、陳彥綸，2019；黃建翔、吳清山，2021）的結果具有一致性，表示校長的領導風格會影響教師充實自身的教育專業知能（王妍蘇，2019），因此，校長應多使用正向積極的領導行為鼓勵教師，提高教師專業發展願意為學校貢獻心力（謝傳崇、葉秋眉，2021）。國小教師若要在在職期間不斷提升自我專業能力，需積極參加相關進修和研習活動，與同行交流分享，更新知識以因應教育環境變化，因此，校長須扮演鼓勵和支持角色，創造積極領導氛圍，激勵教師參與專業成長活動，在制定校內專業發展計畫時，應考慮教師需求，提供多元培訓機會，促進學校整體發展和教學品質提升。

（三）教師專業發展對教師創新教學有顯著正向影響

本研究符應相關研究之結果，這些文獻指出教師專業發展有助於促進教師創新教學（翁暄睿、陳慧綺，2020；黃嘉莉、謝傳崇，2022；黃建翔、吳清山，2021；Dong et al., 2021），教師專業發展使教師學習新知識和技能、促進專業交流和合作、提供反思和評估機會，能夠激發教師的創新思維，從而促進創新教學（謝傳崇、王妍蘇，2019；Sancar et al., 2021）。國小教師在創新教學課程設計中需具備充足的課程與教學知識，且與教育價值觀相符，這包括組織課程內容、理解教學

方法的價值取向，以促進學生全面發展，因此，教師應熟悉各種教學方法，並尊重學生多元性，持續專業發展確保教學實踐與價值觀相符，引導學生應對複雜學習環境。

（四）教師專業發展在校長正向領導與教師創新教學之間具中介效果

過去已有一些相關文獻指出教師專業發展在不同變項間具有中介效果，然而缺乏探討教師專業發展在校長正向領導與教師創新教學之間的中介變項角色。本研究價值與理論創新貢獻在於除了變項的直接效果之外，進一步論證教師專業發展在校長正向領導和教師創新教學之間的關係扮演中介角色。本研究發現與其他相關文獻研究（邱憲義、蕭佳純，2019；陳志偉、湯家偉，2020；黃靖文等人，2023）皆指出教師專業發展具有重要的中介效果，能夠豐富關於教師專業發展領域之研究內涵。在十二年國教及現代社會對教師素養的重視下，正向的校長領導和教師專業發展可能對教學創新產生深遠影響，究其原因為校長提供教師援助和建議，有助提升教師教育專業能力，透過教師專業發展機制的轉化，使教師在實施創新教學更順利，例如：教師經專業課程訓練後，能更好地因應學生特質進行差異化教學，滿足學生學習需求，提高教育品質，而且透過持續專業發展，讓教師不斷更新教學方法，以實現學生全面發展。

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究發現校長正向領導對教師創新教學與教師專業發展皆有顯著正向影響。當學校組織導入正向心理學理念，能有效強化校長領導與教師成長之間的連結。校長若能運用正向領導策略，營造支持性與欣賞導向的環境，將有助於激發教師內在動機，進而提升其在課程設計、班級經營、研究進修與專業倫理等面向的專業知能，促進創新教學的實踐。此結果顯示，正向領導不僅能提升教師的教學表現，也有助於建構積極向上的教育文化。

進一步分析教師專業發展對創新教學的影響，研究結果指出兩者之間存在顯著正向關係。教師在獲得正向心理資源的支持與肯定後，更能有效轉化校長正向領導的影響力，實現創新教學目標。專業發展不僅提升教師的教學能力與素養，也使其能在課程判斷與教學品質上持續精進，進而建構一個積極向上、持續成長的教育

生態系統。此結果強調，教師專業發展是推動創新教學的重要基礎，值得學校持續投入與支持。

最後，本研究驗證了教師專業發展在校長正向領導與教師創新教學之間所扮演的中介角色。研究結果顯示，教師專業發展不僅是校長領導影響力的延伸，更是促進創新教學的關鍵橋樑。在十二年國教與永續教育理念的推動下，教師需具備終身學習的態度與能力，以實現 SDG4「確保人人享有優質教育並促進終身學習」之目標。因此，學校應積極支持教師專業發展，強化其教學素養與創新能力，以提供更優質的教育服務，並促進整體教育系統的永續發展。

二、研究建議

（一）建立正向領導策略，鼓勵教師創新教學

在聯合國的永續發展目標之下，教育趨勢朝向永續優質教育發展，為達成永續教育 SDG4 的目標，校長應建立正向領導策略，需具正向意義之目標，創造一個積極的學習環境，建立正向關係，讓教師感到安全和受到尊重，塑造正向溝通與正向氣氛，形成鼓勵創新和分享的文化。本研究發現校長正向領導對教師創新教學有顯著正向影響，校長正向領導領導作為能夠帶領教師朝正向的願景前進，提供教師所需的支持和協助，鼓勵教師嘗試新的教學方法和創新的教學策略，使教師彼此交流合作，共同探索和實踐創新教學方法，提高創新教學的效果。

（二）構建行政教學溝通平臺，尊重教師專業自主

本研究發現校長正向領導對教師專業發展有顯著正向影響，校長以正向領導策略與學校教師維持良好正向關係，建議學校能夠構建行政與教學之間的溝通平臺，尊重教師自主，召開校園討論會議，促進校長與教師間對話，建立專業發展平臺，鼓勵教師參與增能活動，彼此分享學習心得，使教師更安心積極成長。

（三）提升教師專業發展，促進創新教學策略

本研究發現教師專業發展對教師創新教學有顯著正向影響。教師專業發展鼓勵教師在教學實踐中探索創新方法和教育技術，建議教師應在教學前檢視自身的教學理念，思考教育目標，並設計適切的創新教材，將其融入課程教學之中。教師在設計新的教材時，需要基於學科知識，以展現教學與教材的價值，持續學習並運用科技工具和數位資源，豐富教育相關知識，提供更具吸引力和有效的教學內容。在強化教師專業發展知能的過程中能夠善用時間，保持積極學習態度、挑戰創新精神，提高教育的質量和效率，促進創新教學策略。

（四）強化教師專業素養與能力，支持 SDG4 實現

教師專業發展鼓勵教師進行終身學習，面對快速變化的教育需求和社會變革，教師需要持續更新他們的知識和技能，並適應不斷發展的永續教育趨勢。本研究強調教師專業發展對校長正向領導和教師創新教學之關係具有重要的中介角色，教師專業發展提供教師所需的專業培訓和支持，幫助教師提升其教學能力，包括教學方法、課程設計、評估和反饋等方面的專業培訓，教師具備優秀的教學能力能夠提高學生的學習成果。例如：讓校外優良教育人員到校演講或者提供教師專業成長相關資訊等，並鼓勵學有所成之教師於校內公開分享自身教學策略，發展專業學習社群促進教師交流，透過強化教師的專業素養，教師能融入可持續發展價值觀，並引導學生在教學和校園實踐中關注和參與永續發展議題，從而推動全面教育，增進教育品質和效果，促進永續教育目標之發展。教師專業發展在提升教師教學能力、促進教育品質和均等機會、促進終身學習，以及促進教育創新和永續發展方面發揮著重要作用，從而促進 SDG4 的實現。

三、研究限制與未來研究建議

本研究限制一為範圍與對象局限於屏東縣公立國民小學之教師，故研究結果無法推論至其他縣市及學校其餘相關人員，建議未來研究在情況許可下，將研究範圍跨及其他縣市或者進行全國之調查；研究對象可以針對不同學制之教師，例如國高中等進行研究調查，讓研究更加完善。

本研究限制二為主要採用問卷調查法進行資料蒐集，但受試者在施測過程中可能會因為自身身心狀況與周遭環境之因素，影響量化研究結果，建議未來研究可適當加入質性方式。

本研究限制三為校長正向領導對教師專業發展屬於中度效果，校長正向領導對教師創新教學屬於低度效果，研究發現校長正向領導對教師創新教學的直接效果值為 0.093，雖然達到顯著水準，但數值不高，可能存在其他變項之影響，建議未來研究可以選取不同變項進行探討。

參考文獻

- 王妍蘇（2019）。普通高中校長正念領導對教師專業社群影響之研究。**中等教育**，**70**（4），85-99。https://doi.org/10.6249/SE.201912_70(4).0037
- 朱允文（2022）。符合學生的學習權：運用多元智能理論教學提升班級內補救教學學生數學學習成效之初探。**臺灣教育評論月刊**，**11**（12），154-182。
- 余惠瑄（2019）。國小校長正向領導、教師組織公民行為與學校效能之關係。**學校行政**，**122**，37-66。https://doi.org/10.6423/HHHC.201907(122).0003
- 吳和堂（2020）。**教育論文寫作與實用技巧**（第六版）。高等教育。
- 吳明隆、徐金堂（2012）。**SPSS 與統計應用分析**（二版）。五南。
- 巫孟珍、賴志峰（2022）。私立國民中小學校長正向領導營造學校正向組織之個案研究。**學校行政**，**142**，161-190。https://doi.org/10.6423/HHHC.202211_(142).0008
- 周竹一（2021）。新北市國民小學校長正向領導與教師教學效能關係之研究。**學校行政**，**137**，92-114。https://doi.org/10.6423/HHHC.202201_(137).0005
- 林弘昌、陳彥綸（2019）。十二年國教生活科技教師專業發展途徑與現況之探討：以桃園市生活科技教師為例。**科技與人力教育季刊**，**6**（2），60-80。https://doi.org/10.6587/JTHRE.201912_6(2).0004
- 林育陞（2020）。國小學童正向情緒培養的課程建構之探討：正向心理學觀點。**諮商與輔導**，**415**，9-13。
- 林和春（2023）。新世代校長創新領導三部曲。**台灣教育**，**739**，19-27。
- 林湘芸、黃靖文（2019）。國小教師團體凝聚力與組織效能關係之研究：教師專業發展之中介效果。**師資培育與教師專業發展期刊**，**12**（1），83-102。https://doi.org/10.3966/207136492019041201004
- 邱憲義、蕭佳純（2019）。高中教師教學風格與教學效能之相關研究：以教師專業發展為中介變項、學校組織文化為調節變項。**當代教育研究季刊**，**27**（1），39-78。https://doi.org/10.6151/CERQ.201903_27(1).0002
- 姚麗英（2018）。高中校長正向領導與教師創新教學關係之研究。**學校行政**，**14**，109-134。https://doi.org/10.6423/HHHC.201803_(114).0006
- 孫志麟（2022）。證據說了什麼？國民中小學教師專業發展的樣貌。**師資培育與教師專業發展期刊**，**15**（1），1-27。https://doi.org/10.53106/207136492022041501001

- 翁暄睿、陳慧綺（2020）。國民小學教師專業學習社群對教師教學創新影響之研究：以正向心理資本為中介變項。**師資培育與教師專業發展期刊**，**13**（3），113-138。https://doi.org/10.3966/207136492020121303005
- 高振耀（2012）。探索斯騰伯格智力三元能力測驗、一般智力測驗以及學業成就之間的關係。**特殊教育與復健學報**，**26**，71-88。https://doi.org/10.6457/BSER.201206.0071
- 張文權、范熾文（2021）。國小教師績效責任領導影響學生學業樂觀之關係：以教師專業學習社群為中介變項。**教育學報**，**49**（1），73-95。
- 張志瑋（2022）。大陸教師職級制度對台灣中小學教師專業發展之啟示。**學校行政**，**139**，72-93。https://doi.org/10.6423/HHHC.202205(139).0004
- 教育部（1995 / 2019 修訂）。**教師法**。https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008447&kw=%E6%95%99%E5%B8%AB%E6%B3%95
- 教育部（1996 / 2020 修訂）。**教師進修研究等專業發展辦法**。https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008445
- 教育部（1998 / 2013 修訂）。**教育基本法**。https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL008468
- 教育部（2012）。**中華民國師資培育白皮書**。https://reurl.cc/7jWOMk
- 教育部（2016）。**中華民國教師專業標準指引**。https://reurl.cc/33ZGeV
- 教育部（2021）。**中華民國師資培育統計年報**。https://ws.moe.edu.tw/001/Upload/8/refile/7805/87052/6fbc92df-34ff-4a48-b877-1ec7240c9cf3.pdf
- 教育部教育研究發展委員會（2011）。**中華民國教育報告書：黃金十年，百年樹人**。教育部。
- 陳志偉、湯家偉（2020）。國民小學校長分布式領導對教師教學效能之影響：以教師專業學習社群為中介變項。**教育研究月刊**，**317**，35-55。https://doi.org/10.3966/168063602020090317003
- 陳建維（2022）。特殊教育學校教師專業知能發展現況之研究。**障礙者理解學刊**，**18**（2），63-92。https://doi.org/10.6513/JUID.202206_18(2).0003
- 陳美純、吳貞慧（2019）。參與 Facebook 網路學習社群與提升教師專業發展之研究。**萬能學報**，**41**，31-52。
- 陳虹妃、蔡慧音、羅希哲（2021）。實施正向教學對學生學習歷程及態度影響之行

- 動研究：以一個國中英文科任教師為例。**人文社會科學研究：教育類**，**15**（4），75-105。https://doi.org/10.6618/HSSRP.202112_15(4).4
- 陳郁靜、潘裕豐（2021）。國民中學教師創新教學行為量表之編製與檢驗。**創造學刊**，**11**（2），34-64。
- 陳嘉敏（2019）。技術型高中校長正向領導之研究。**學校行政**，**122**，67-81。https://doi.org/10.6423/HHHC.201907_(122).0004
- 陳嘉彌、陳淑芳（2021）。創新班級經營教學提升大學生基礎能力之教學研究。**清華教育學報**，**38**（2），35-71。https://doi.org/10.6869/THJER.202112_38(2).0002
- 陳寬裕（2018）。**結構方程模型分析實務：SPSS 與 SmartPLS 的運用**。五南。
- 馮莉雅、曾素秋、陳昭宇（2020）。以系統動態學觀點探討影響中小學教師專業發展因素：以教學訪問教師計畫為例。**課程與教學**，**23**（4），153-196。https://doi.org/10.6384/CIQ.202010_23(4).0006
- 黃建翔、吳清山（2021）。國民中學校長創新領導、教師專業學習社群與教師教學創新表現關係之研究。**教育學報**，**49**（1），51-72。
- 黃靖文、張韶蘭、康永昌（2023）。內部行銷、教學信念與教學效能之研究：教師專業發展之中介角色。**師資培育與教師專業發展期刊**，**16**（2），1-26。https://doi.org/10.53106/207136492023081602001
- 黃嘉莉、謝傳崇（2022）。為何教師專業發展活動不有效？TALIS 2018 臺灣國中教師調查結果之羅吉斯驗證。**教育科學研究期刊**，**67**（1），1-32。https://doi.org/10.6209/JORIES.202203_67(1).0001
- 廖麗嬌、陳雅雯、辜美安（2019）。正向領導知覺對參與樂齡學習者之學習成效的關係。**福祉科技與服務管理學刊**，**7**（1），16-23。https://doi.org/10.6283/JOCSG.201903_7(1).433
- 蕭文智（2015）。校長正向領導對學生創新表現影響之研究：以教師組織公民行為為中介變項。**學校行政**，**97**，1-21。https://doi.org/10.3966/160683002015050097001
- 賴協志、吳清山（2015）。國民中學學習領域召集人正向領導、教師教學省思與創新教學成效關係之研究。**課程與教學季刊**，**18**（4），1-27。https://doi.org/10.6384/CIQ.201510_18(4).0001
- 謝傳崇、王妍蘇（2019）。幼兒園長／園主任課程領導、教師專業學習社群與教師

- 教學創新關係之研究。 **學校行政**， **122**， 82-105。 [https://doi.org/10.6423/HHHC.201907_\(122\).0005](https://doi.org/10.6423/HHHC.201907_(122).0005)
- 謝傳崇、張進昌（2020）。國民小學校長教學領導、教師工作投入與教學創新關係之研究。 **師資培育與教師專業發展期刊**， **13**（3）， 31-57。 <https://doi.org/10.3966/207136492020121303002>
- 謝傳崇、陳詩喬、謝宜君（2017）。國民小學教師正向領導、學校 ICT 運用與學生創造力傾向關係之研究。 **教育行政論壇**， **9**（1）， 1-27。
- 謝傳崇、葉秋眉（2021）。國中導師進行正向班級領導之個案研究。 **師資培育與教師專業發展期刊**， **14**（2）， 57-90。 <https://doi.org/10.3966/207136492021081402003>
- 鍾雲英（2018）。臺灣地區中小學校長正向領導之實踐作為。 **中等教育**， **69**（3）， 8-26。 [https://doi.org/10.6249/SE.201809_69\(3\).0028](https://doi.org/10.6249/SE.201809_69(3).0028)
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(2), 147-154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 248-287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- Bergmann, J., & Sams, A. (2014). *Flipped learning: Gateway to student engagement*. International Society for Technology in Education.
- Boekestein, W. (2016). Positive leadership: Leading like Jesus (not Rehoboam). *Puritan Reformed Journal*, *8*(2), 139-157.
- Buller, J. L. (2013). *Positive academic leadership: How to stop putting out fires and start making a difference*. Bass.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., & Pews, E. (2012). Positive leadership in action: Applications of POS by Jim Mallozzi. *Organizational Dynamics*, *41*(2), 99-105. <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.003>
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. (2003). *Positive organizational scholarship*. Berrett-Koehler.

- Chen, C. Y., Tsai, S. S., Chen, H. W., & Wu, H. T. (2016). The relationship between the principal's positive leadership and school effectiveness-take school organizational culture as the mediator. *European Journal of Psychological Research*, 3(2), 12-23.
- Cherkowski, S. (2018). Positive teacher leadership: Building mindsets and capacities to grow wellbeing. *International Journal of Teacher Leadership*, 9(1), 63-78.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Comrey, A. L. (1988). Factor analytic methods of scale development in personality and clinical psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56(5), 754-761. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.56.5.754>
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and internet surveys: The tailored design method* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- Dong, N., Marcus, P., & Sedat, G. (2021). Collective teacher innovativeness in 48 countries: Effects of teacher autonomy, collaborative culture, and professional learning. *Teaching and Teacher Education*, 106, 7-8. <http://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103463>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th Ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Howard, M., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Headen, M. D. (2013). *The role of the principal in the implementation of positive behavioral interventions and supports in exemplar elementary schools in North Carolina* [Doctoral dissertation, University of North Carolina State]. ERIC. <https://eric.ed.gov/?id=ED550964>

- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Louis, K. S., & Murphy, J. (2017). Trust, caring and organizational learning: The leader's role. *Journal of Educational Administration*, 55(1), 103-126. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2016-0077>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307. <https://doi.org/10.1002/job.589>
- Macgregor, S. Brown, C., & Flood, J. (2021). Exploring the role of positive leadership for mobilizing innovative practices-A social network approach. *Studia Paedagogica*, 26(2), 31-48. <https://doi.org/10.5817/SP2021-2-2>
- Nitzl, C., Roldan, J., & Capeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849-1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Pegrum, M., Bartle, E., & Longnecker, N. (2015). Can creative podcasting promote deep learning? The use of podcasting for learning content in an undergraduate science unit. *British Journal of Educational Technology*, 46(1), 142-152. <https://doi.org/10.1111/bjet.12133>
- Sancar, R., Atal, D., & Deryakulu, D. (2021). A new framework for teachers' professional development. *Teaching and Teacher Education*, 101, 103305. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103305>
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfilment*. Free.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

- United Nations Educational Scientific and Cultural Organization. (1966). *The ILO/UNESCO Recommendation concerning the Status of Teachers*. Education International. https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/Teachers_1966_at_50.pdf
- Vera, D., Samba, C., Tony Kong, D., & Maldonado, T. (2021). Resilience as thriving: The role of positive leadership practices. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100784. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100784>

2025 年 2 月 19 日收件

2025 年 5 月 4 日第一次修正回覆

2025 年 7 月 6 日第二次修正回覆

2025 年 7 月 27 日第三次修正回覆 & 通過初審

2025 年 9 月 11 日第四次修正回覆

2025 年 9 月 17 日第五次修正回覆

2025 年 10 月 21 日第六次修正回覆

2025 年 10 月 24 日通過複審

