

國立台東大學教育學系  
學校行政在職專班  
碩士論文

指導教授：王前龍 博士



高雄縣國小教師對校長  
領導行為認知之研究

研究生：林玉珠 撰

中華民國九十八年十一月

國立台東大學

學位論文考試委員審定書

系所別：教育學系學校行政碩士在職專班(暑)

本班 林玉珠 君

所提之論文 高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究

業經本委員會通過合於  碩士學位論文 條件  
 博士學位論文

論文學位考試委員會：

張慶勳

(學位考試委員會主席)

張如松

王前龍

(指導教授)

論文學位考試日期：98年9月26日

國立台東大學

附註：1. 一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

# 博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 教育學系(所)

學校行政在職專班 98 學年度第 2 學期取得碩士學位之論文。

論文名稱：高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

| 同意                                  | 不同意                                 | 單位                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 國家圖書館                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | 本人畢業學校圖書館              |
| <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | 與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者 |

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

同意 不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：\_\_\_\_\_，請將全文資料延後半年再公開。

## 公開時程

| 立即公開 | 一年後公開 | 二年後公開 | 三年後公開 |
|------|-------|-------|-------|
|      | V     |       |       |

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：\_\_\_\_\_ (親筆簽名)

研究生簽名：林玉珠 (親筆正楷)

學號：KA1296018 (務必填寫)

日期：中華民國 98 年 11 月 6 日

1.本授權書(得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載)請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2.依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議:研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本:2008/05/29

## 感 謝 詞

三年暑期碩士班的進修生涯，終於劃下句點。一路走來，其中之心酸與挫折一如人飲水，冷暖自知。眼看同學一一順利畢業，自己卻一次又一次的論文修改，從錯誤中一步一步的學習，在研究過程中，差點向自己最大的敵人-自己，投降與認輸。如今，一本完整的論文終於呈現，無盡的喜悅溢於言表。

論文的順利完成，首先要感謝我的指導教授--王教授前龍，對我的論文詳細指正及給予建議，並給予溫暖的關切及加油鼓勵，他經常要在百忙中接受我無理的請求，並提供寶貴的意見與精闢的見解，對他的感謝永遠銘記於心。其次，要感謝另一位指導教授--梁教授忠銘，其嚴謹治學、縝密的邏輯思維、豐富的專業知識及一絲不苟之日式精神令我佩服與學習，老師的細心指導，逐字逐句的剴切指正、對內容巨細靡遺審查與修正、對論文寫作的每個環節總是耐心教導、嚴格的要求，亦言之，就是用恨鐵不成鋼，責之切的心情，希望我在寫作論文中能清楚脈絡並紮下良好基礎。此外，要感謝論文計畫審查及口試委員--張教授慶勳，在問卷資料上，他慈詳又耐心的指導我問卷設計及給予許多珍貴的建議，對我的疑問一一為我解惑，教授更對我的計畫審查不厭其煩，百忙中還針對內容細節處提出修正。論文口試時，慈祥的為我釐清及解釋內容，並提醒我應修正之細小注意事項，充實了我的論文內容之可看性。他給人的感覺始終是如沐春風，如冬雪中的暖陽-這就是所謂學者的風範！而林教授進財在我無法確定題目、猶豫徬徨無助時，放下手邊工作，撥空親自為我定下研究主題，在每一題問卷題目上，他為我修正題目內容，在字句上細心斟酌，他猶如良師益友，時時主動關切與勉勵，讓我在研究上更順利，在品質上更精益求精。

再者，要感謝替我刪修題目與給予建議之校長、主任，因你們的協助，本論文才更具意義與價值，其中更要謝謝張校長凱元，在論文內容上給予實質寶貴的意見、想法及提供許多論文寫作技巧上的協助支援，讓我在寫論文時有繼續的動力；林主任文毅在資料統計及分析上給了莫大的幫助，從數據分析轉為文字內容呈現，其親切的笑容與完整的解釋化解了我對數字的恐懼與不安，更能加快爬格子的速度及論文的催生，這是我在此文中需特別加以提及的。最後要謝謝協助我問卷發放與回收之各校主任們及填寫問卷的六百多位教師，因為你們的盛情及協助，本研究論文才得以進行與完成。我想「謝天」、「得之於人者多與出之於己者少」，應該是寫此論文最佳之詮釋與寫照。

論文終告一段落，心中的石頭如釋重負。希望此份學習成果能對國小校長及未來的研究者提供一絲絲的參考、啟發及助益，才是此論文之目的所在。心存感激、滿滿的感恩及無盡的謝意，願將完成論文的喜悅，與我身旁的每一個人一起分享。

林玉珠 謹誌於美濃

中華民國九十八年十一月六日

# 高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究

## 摘 要

本研究旨在探討高雄縣國小教師對校長領導行為認知程度。本研究採用問卷調查法，以台灣地區高雄縣國民小學教師為母群體，採分層隨機取樣方法抽取51所學校，以兼任行政教師、級任及科任教師合計650人作為研究對象。研究對象不同背景變項分別為性別、年齡、職務、服務年資、班級數；學校不同背景變項為三區（鳳山、岡山及旗山區）教師。調查工具為「高雄縣國小教師對校長領導行為認知調查問卷」，問卷資料回收後，統計方法採用百分比、t考驗、單因子變異數分析法、薛費檢定法(Scheffe method)事後比較、皮爾遜積差相關等，配合本研究假設，進行各項統計考驗。本研究結果為：

- 一、不同背景變項的高雄縣國小教師，在校長領導行為「關懷」之認知：不同職務、不同班級數達顯著差異。
- 二、不同背景變項的高雄縣國小教師，在校長領導行為「倡導」之認知：未達顯著差異。
- 三、不同地區之國小教師，在校長領導行為「關懷」之認知：未達顯著差異。
- 四、不同地區之國小教師在校長領導行為「倡導」之認知：達顯著差異。
- 五、不同背景變項教師在校長領導行為「關懷」、「倡導」之認知：高雄縣國民小學不同變項教師在校長領導型式「高關懷高倡導」、「高關懷低倡導」、「低關懷高倡導」、「低關懷低倡導」之認知均未達顯著差異。其原因為，本研究將「關懷」層面平均數以 54.125 為高低分界，「倡導」層面平均數 28.650 為高低分界，構成四種領導型式，分組後各變項組內同質性極高，故造成無顯著差異。

關鍵詞：領導行為、教師認知

# A Study Case for the Primary School Teachers toward their Principals' Behavior Leadership

## Abstract

The research intends to explore the levels of perceptions of elementary school teachers towards their principals' leadership behaviors. The research adopts survey methods. The subjects are all teachers from Kaohsiung city. 650 subjects were randomly selected from 51 schools, which included teachers with administrative work, home-room teachers and subject teachers. The variables for the subjects are gender, age, position, seniority, school scale. The variables of different backgrounds of schools are teachers from the three districts.

The survey methods were "Questionnaires of the perception for the elementary school principals' behavior leadership. Reclaiming the questionnaires, the statistical methodologies are percentages, T-Test, One-Way Analysis of variance, Scheffe method, Pearson product-moment correlation and go along with the research hypotheses to conduct all statistical tests. The research results :

- I. The perceptions of elementary school teachers toward their principals' leadership behaviors in respect of consideration under the variable of different backgrounds: there is a significant differentiation between different positions and school scales.
- II. The perceptions of elementary school teachers attended their principals' leadership behaviors in respect of consideration under the variable of different backgrounds: there is no significant difference.
- III. The perceptions of primary school teachers from different districts towards their principals' leadership behaviors in respect of consideration: there is no significant difference.
- IV. The perceptions of primary school teachers from different districts towards their principals' leadership behavior in respect of consideration: there is a significant difference.
- V. The perceptions of teachers towards the leadership behaviors in respect of "consideration" and "initiation" under the variable of different backgrounds. The perceptions of elementary school teachers with different variables in Kaohsiung County towards their principals' leading types, "high consideration and high initiation", "high consideration and low initiation", "low consideration and high initiation" and "low consideration and low initiation" haven't reached significant differences. The cause is that the research uses the average point 54.125 to separate "high consideration" from "low consideration" and uses the average point 28.650 to separate "high initiation" from "low initiation". As a result, there are four leadership types. The variables in each type consists of similar attributes and result in less significant differences.

Key words : Behavior Leadership 、 Teachers' Consideration

# 目 次

|   |     |
|---|-----|
| 第一章 緒論.....                                 | 01  |
| 第一節 研究動機.....                               | 01  |
| 第二節 研究目的與待答問題.....                          | 04  |
| 第三節 名詞釋義.....                               | 06  |
| 第四節 研究範圍與限制.....                            | 07  |
| 第二章 文獻探討.....                               | 09  |
| 第一節 領導理論與相關研究.....                          | 09  |
| 第二節 LBDQ 理論與相關研究分析.....                     | 35  |
| 第三節 校長領導行為與教師認知差異相關研究.....                  | 40  |
| 第四節 綜合分析與啓示.....                            | 44  |
| 第三章 研究設計與實施.....                            | 47  |
| 第一節 研究架構.....                               | 47  |
| 第二節 研究假設.....                               | 49  |
| 第三節 研究樣本與取樣方法.....                          | 50  |
| 第四節 研究工具.....                               | 57  |
| 第五節 資料處理.....                               | 68  |
| 第六節 程序與進度.....                              | 69  |
| 第四章 研究結果與討論.....                            | 71  |
| 第一節 調查資料現況整體分析.....                         | 71  |
| 第二節 不同背景變項教師在校長領導行為「關懷」認知差異分析.....          | 75  |
| 第三節 不同背景變項教師在校長領導行為「倡導」認知差異分析.....          | 77  |
| 第四節 不同學校背景變項教師在校長領導行為認知差異分析.....            | 80  |
| 第五節 不同背景變項教師在校長領導行為「關懷」、「倡導」認知<br>差異分析..... | 82  |
| 第六節 綜合討論.....                               | 94  |
| 第五章 結論與建議.....                              | 101 |
| 第一節 研究發現.....                               | 101 |
| 第二節 結論.....                                 | 104 |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 第三節 建議.....                        | 108 |
| 參考書目.....                          | 113 |
| 一、中文文獻.....                        | 113 |
| 二、西文文獻.....                        | 117 |
| 附錄.....                            | 119 |
| 附錄一、指導教授推薦函.....                   | 119 |
| 附錄二、高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究調查初稿問卷..... | 120 |
| 附錄三、專家內容效度刪修意見表（一）.....            | 129 |
| 附錄四、高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究調查專家問卷..... | 134 |
| 附錄五、專家內容效度刪修意見表（二）.....            | 140 |
| 附錄六、高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究（預試問卷）..... | 143 |
| 附錄七、高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究(正式問卷)..... | 148 |



## 圖 次

|         |                          |    |
|---------|--------------------------|----|
| 圖 2-2-1 | 俄亥俄四象限圖.....             | 21 |
| 圖 2-2-2 | 赫西的生命週期領導效能圖.....        | 24 |
| 圖 2-2-3 | 「途徑-目標」領導模式中各要素的關係圖..... | 25 |
| 圖 2-2-4 | 領導的三個層面.....             | 27 |
| 圖 2-2-5 | 雷汀的四種基本領導方式.....         | 27 |
| 圖 2-2-6 | 雷汀的三層面領導效能模式.....        | 28 |
| 圖 3-1-1 | 研究架構圖.....               | 47 |
| 圖 3-6-1 | 研究進程圖.....               | 69 |



# 表 次

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 表 2-1-1 | 大型組織與小型團體的領導功能表.....                   | 11 |
| 表 2-1-2 | 國內學者對領導的定義表.....                       | 13 |
| 表 2-1-3 | 國外學者對領導的定義表.....                       | 14 |
| 表 2-1-4 | 領導理論發展表.....                           | 15 |
| 表 2-1-5 | 萊克特管理統.....                            | 18 |
| 表 2-1-6 | 國內外轉化領導的層面與內涵研究表.....                  | 30 |
| 表 2-1-7 | 新型領導理論表.....                           | 33 |
| 表 2-2-1 | 國外 LBDQ 相關研究表.....                     | 36 |
| 表 2-2-2 | 國內 LBDQ 相關研究之碩博士論文.....                | 37 |
| 表 2-3-1 | 校長領導行為一覽表.....                         | 40 |
| 表 2-3-2 | 教師對校長領導行為認知差異表.....                    | 41 |
| 表 3-3-1 | 高雄縣國小基本資料.....                         | 50 |
| 表 3-3-2 | 預試學校及教師一覽表.....                        | 50 |
| 表 3-3-3 | 預式樣本學校一覽表.....                         | 51 |
| 表 3-3-4 | 預試問卷回收分析表.....                         | 52 |
| 表 3-3-5 | 正式學校數取樣一覽表.....                        | 53 |
| 表 3-3-6 | 正式教師樣本數及問卷分配一覽表.....                   | 53 |
| 表 3-3-7 | 各規模學校研究樣本學校簡單隨機抽樣一覽表.....              | 54 |
| 表 3-3-8 | 正式問卷回收統計分析表.....                       | 55 |
| 表 3-4-1 | 建構「專家內容效度」專家學者名單一覽表.....               | 58 |
| 表 3-4-2 | 「高雄縣國小教師對校長領導行為認知調查問卷」專家內容效度調查統計表..... | 58 |
| 表 3-4-3 | 學校校長領導行為各層面題數分配表.....                  | 60 |
| 表 3-4-4 | 高雄縣國小教師對校長領導行為認知預試問卷項目分析摘要表.....       | 61 |
| 表 3-4-5 | 高雄縣國小教師對校長領導行為認知預試問卷第一次因素分析摘要表.....    | 63 |
| 表 3-4-6 | 高雄縣國小教師對校長領導行為認知預試問卷第二次因素分析摘要表.....    | 64 |
| 表 3-4-7 | 高雄縣國小教師對校長領導行為認知問卷各層面因素分析摘要表.....      | 65 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 表 3-4-8 | 高雄縣國小教師對校長領導行為認知預試問卷刪題後正式問卷.....       | 65 |
| 表 3-4-9 | 「高雄縣國小教師對校長領導行為認知」正式問卷題號分配.....        | 67 |
| 表 4-1-1 | 正式樣本基本資料人數統計表.....                     | 72 |
| 表 4-1-2 | 各層面每題得分情形分析表.....                      | 73 |
| 表 4-1-3 | 正式樣本各層面得分情形分析表.....                    | 74 |
| 表 4-2-1 | 不同性別教師在校長領導行為「關懷」之認知差異分析表.....         | 75 |
| 表 4-2-2 | 不同背景變項教師在校長領導行為「關懷」之認知差異分析表.....       | 75 |
| 表 4-3-1 | 不同性別教師在校長領導行為「倡導」之認知差異分析表.....         | 77 |
| 表 4-3-2 | 不同背景變項教師在校長領導行為「倡導」之認知差異分析表.....       | 78 |
| 表 4-4-1 | 表 4-4-1 不同地區教師在校長領導行為「關懷」之認知差異分析表..... | 80 |
| 表 4-4-2 | 不同地區之國小教師在校長領導行為「倡導」之認知差異分析表.....      | 81 |
| 表 4-5-1 | 樣本教師在 LBDQ 領導型式認知分析表.....              | 82 |
| 表 4-5-2 | 樣本教師在 LBDQ 領導型式人數分配表.....              | 83 |
| 表 4-5-3 | 不同背景變項教師在校長領導型式「高關懷高倡導」認知之分析表.....     | 84 |
| 表 4-5-4 | 不同背景變項教師在校長領導行為「高關懷低倡導」認知之分析表.....     | 86 |
| 表 4-5-5 | 不同背景變項教師在校長領導行為「低關懷高倡導」認知之分析表.....     | 88 |
| 表 4-5-6 | 不同背景變項教師在校長領導行為「低關懷低倡導」認知之分析表.....     | 90 |
| 表 4-5-7 | 不同地區教師在校長領導行為「高關懷高倡導」認知之分析表.....       | 92 |
| 表 4-5-8 | 不同地區教師在校長領導行為「高關懷低倡導」認知之分析表.....       | 92 |
| 表 4-5-9 | 不同地區教師在校長領導行為「低關懷高倡導」認知之分析表.....       | 92 |

|          |                                  |    |
|----------|----------------------------------|----|
| 表 4-5-10 | 不同地區教師在校長領導行為「低關懷低倡導」認知之分析表..... | 93 |
| 表 4-6-1  | 研究假設考驗結果一覽表.....                 | 94 |



# 第一章 緒 論

## 第一節 研究動機

展望二十一世紀，我國在國際化與自由化的衝擊之下，隨著經濟及社會環境的變遷，學校面臨諸多的教育改革，例如：教師會、家長會等組織，促使教育決策權力的重組；教育發展朝向多元化、國際化的方向；教育鬆綁、父母教育選擇權、教師專業權的維護、校長遴選制度的爭議等，使學校經營面臨新的挑戰。然而教育乃國家之根本，爲了迎向新世紀的台灣，無論是國家競爭力的提升、社會的和諧凝聚、自然環境的永續發展、人民能力素質的提昇和生活品質的改善，成功的關鍵都在教育。國民小學是基礎教育，也是扎根的工作，它和家庭教育、社會教育息息相關，密不可分。校長是教育成敗的關鍵人物，對於學校氣氛、教學品質、教育的成就更有決定性的影響力。西諺有言「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」(As is the principal, so is the school) (蔡進雄，1993)。換言之，校長是學校組織的靈魂人物，亦是學校轉型與教育變革的火車頭與守門員，其領導是否成功影響整個學校的發展甚大。Flangigan, Richardson, Schnacke, Martray 與 Ecton (1989) 認爲一個沒有效能的老師，會影響到一整個班級的學習，但是一個沒有效能的校長，卻會影響到一整個世代的年輕人。校長是學校的領導人，職位重要，責任重大，在整個學校與行政上扮演著重要且關鍵性的角色。校長爲一校之長，對學校經營之成敗，責無旁貸且影響深遠。

國內教育界對於領導風格理論之探究，包括傳統領導理論的三大取向：特質論、行爲論及權變理論以及近年來發展的新興領導理論：轉化及互易領導、魅力領導、遠景領導、催化領導、道德領導、課程領導、隱涵領導、教學領導、道德領導等。黃國光(1998)指出，不同文化背景之下的領導概念具有相當的歧異性，西方的領導原則與模式是無法完全套用於東方文化社會環境中。隨著人文主義的興起，學校領導的問題浮出檯面。校長如何憑藉超凡的領導觀點及能力，融合西方與東方之領導理論，整合組織的人和發揮其影響力，在不同的情境中，運用有效的高關懷與高倡導領導方式，使學校教師表現和諧親密之關係、具備良好的工作態度及高度教師承諾，凝聚散沙成塔，順利達成教育之任務及目標。麥克阿瑟將軍說：「天下無不可用之兵，只有不會領導的將。」，21 世紀的學校行政領導者，如何順應校園民主化潮流，運用個人領導風格與領導行爲，帶領學校教師朝向學校願景前進，追求卓越，提升品質，以符應未來社會之需求，是學校領導者努力的重要課題。

校長是學校的教育領航者，其領導行為直接影響學子的學習及教育的承傳，學校教師最能認知校長的領導行為，亦是校長領導行為最佳的直接回饋者。教師與校長在學校的角色可說是互補的關係，彼此可以知覺和評鑑對方的行為。教師因受文化背景、個人認知複雜度、人格特質等影響，會直接以本身的知覺評估校長的行為。校長的領導行為會對教師的教學及校務發展帶來某種程度的影響及衝擊，有時校長採民主方式讓教師參與校務，但教師卻未能感受校長增權賦能，有些教師對校長的領導行為無法接受時，導致教師不願意配合校務或凡事奉命行事的消極方法，研究者常常聽見學校與學校之教師在交換教學實務與行政實務心得時，發現左右學校氣氛和發展的關鍵在於教師對校長領導行為之認知評價高低，教師更會為了符合自己心目中「理想意象」(ideal image)的校長而全心投入工作。張慶勳(2006)指出，教師認知校長領導風格與教師所期望的校長領導風格，有差異性存在；而秦夢群(2004)也指出，校長與教師之間角色期望也有顯著差異，甚至教師因職務、年資等差別而產生不同的看法。校長的領導風格，深受其人格特質的影響，於學校展現領導行為時，是否能知與行一致？校長之領導行為是否符合教師心目中之期許？

歐陽教(1989)指出，教師是推動「教育搖籃」的手，教育成敗繫於教師之良窳，任何教育行政作為，若得不到教師的認同、接受與配合，是難有成效的，終將束之高閣，而流於空談。基於以上所述，校長領導行為與教師對其知覺認知，二者之間關係甚是密切，其優劣程度足以影響校長領導行為是否成功，以及學校組織目標是否能順利達成。此外，研究者長期服務於高雄縣，對於高雄縣國小教師對校長領導行為之知覺情形，存有「君自故鄉來，應知故鄉事」的鄉土情懷。是職之故，本研究以高雄縣為主要研究地區，主要目的在探討教師對校長領導行為的知覺現況，並期望本研究結果能提供作為現任校長領導之參考，進而提升學校校長領導行為之品質，使校長能成為「超時空之領導者」。

領導是一門藝術，也是一門高深的學問。一位成功的校長必須在適當的情境中運用適當的領導行為，以滿足成員之需求，促使成員發揮潛能、營造團隊學習精神及建立和諧校園氣氛等，順利達成學校教育目標。依據文獻之探討發現，現在的校長大多數會運用轉化與交易領導、魅力等領導行為，而倡導與關懷這兩個領導行為在學校最普遍被使用。巴納德(Barnard, 1968)曾對倡導與關懷領導行為的重要性作出詮釋，一個組織要繼續生存，就須有效果與效率，若要生存越久，則對兩者的需要更殷切。而張明輝(1991)指出，巴納德所說的「效果」是組織目標的達成，屬於倡導層面；而「效率」是滿足成員需求，屬於關懷層面。秦夢群(2004)指出，高倡導高關懷的領導行為最能導致最佳的成果。根據國內專家學者從不同角度研究各種領導行為的效果結果發現：在高關懷高倡導的領導型式下，學校行政人員工作滿意度達到最高、教師感受的組織氣氛、工作精神較

佳；而規模越大、班級數愈多的學校教師，其所知覺的校長領導行為，較偏向於低關懷低倡導，會產生沒效能的領導，教師會感覺缺乏領導的痛苦，在工作情境中會有混亂的情況。

受到時代潮流的影響，多數學校的教師大多支持校長的關懷領導行為，並希望校長重視人際關係及團體的融洽氣氛，而不願意校長強調倡導行為並將倡導行為看作是權威的領導方式。而張慶勳（1996）指出，倡導對組織效能大於關懷，校長採取倡導為主關懷為輔的領導型式仍屬必要。易言之，校長對教師的關懷、體諒得在注重教學成果的前提下。所以有效能的校長不只要達成組織整體目標，也要兼顧成員滿足需求，校長在運用領導行為時要如何保持平衡而不偏向一方、避免過度親密及產生角色衝突，讓教師感受到校長「高倡導高關懷」之領導型式，或者校長能因學校情境的不同，實施不同領導行為，使學校產生不同的特色，以提升教育成效。

國小校長經過校長遴選、培訓及持續的專業成長，因而具備了責任感與行事的權能，校長面對校園情境的不確定性時，無法套用電腦程式分析及處理所有的問題，需透過決策、影響力及組織運作等等，呈現出辦學的效率與效果，而「效率」與「效果」之呈顯不外乎是校長運用「倡導」與「關懷」之領導行為而達成。受社會變遷與民主多元化的影響，高雄縣國小校長在運用「關懷」和「倡導」領導行為時，教師對校長領導行為感受及認知的實際情形如何？此外，教師受到教育改革之學校本位、專業自主及期望需求等影響下，是否對校長領導行為有一致性之期許？而現今高雄縣國小教師對校長的領導行為認知差異如何？此為本研究之動機。

## 第二節 研究目的與待答問題

### 一. 研究目的

依據上述之研究動機，研究者擬以高雄縣國民小學教師為研究對象，分析國小校長在現代教育改革的學校環境中，是否能結合傳統及現代領導理論，而在實際的情境中運用其領導行為，發揮其影響力及激勵教師，進而達成學校目標？故本研究在探討高雄縣國小教師對校長領導行為認知之情形，其具體研究目的如下：

- (一) 分析高雄縣國小教師對校長領導行為「關懷」層面認知之差異情形。
- (二) 分析高雄縣國小教師對校長領導行為「倡導」層面認知之差異情形。
- (三) 分析高雄縣三區國小教師對校長領導行為「關懷」層面認知之差異情形。
- (四) 分析高雄縣三區國小教師對校長領導行為「倡導」層面認知之差異情形。
- (五) 分析高雄縣國小教師對校長領導行為「關懷」、「倡導」二者之間認知差異情形。

### 二. 待答問題

依據研究動機與目的，研究者提出待答的問題如下：

問題一：不同背景變項之高雄縣國小教師對校長領導行為「關懷」層面之認知是否有差異？

- (一) 不同性別變項教師在校長領導行為「關懷」層面之認知是否有差異？
- (二) 不同年齡變項教師在校長領導行為「關懷」層面之認知是否有差異？
- (三) 不同職務變項教師在校長領導行為「關懷」層面之認知是否有差異？
- (四) 不同服務年資變項教師在校長領導行為「關懷」層面之認知是否有差異？
- (五) 不同學校班級變項教師在校長領導行為「關懷」層面之認知是否有差異？

問題二：不同背景變項之高雄縣國小教師對校長領導行為「倡導」層面之認知是否有差異？

- (一) 不同性別變項教師在校長領導行為「倡導」層面之認知是否有差異？
- (二) 不同年齡變項教師在校長領導行為「倡導」層面之認知是否有差異？
- (三) 不同職務變項教師在校長領導行為「倡導」層面之認知是否有差異？
- (四) 不同服務年資變項教師在校長領導行為「倡導」層面之認知是否有差異？
- (五) 不同學校班級變項教師在校長領導行為「倡導」層面之認知是否有差異？

問題三：不同地區之國小教師對校長領導行為「關懷」層面之認知是否有差異？

問題四：不同地區之國小教師對校長領導行為「倡導」層面之認知是否有差異？

問題五：高雄縣國小教師對校長領導行為「關懷」、「倡導」二層面之間認知差異為何？



### 第三節 名詞釋義

#### 一、國小教師

本研究所指「國小教師」為台灣地區高雄縣公立國民小學正式編制內教師，包括鳳山區、岡山區及旗山區之兼任行政之主任、組長、級任導師及正式科任教師。

#### 二、領導行為 (leadership behavior)

本研究所謂之領導行為係指最初由Halpin (1957) 在俄亥俄州立大學 (University of Ohio) 製定，後經漢姆菲爾 (J.K, Hemphill) 及克文斯 (A.E.Coons) 於1957年發展的「領導者行為描述問卷」(LBDQ)，受試者描述領導者行為，經因素分析後，此問卷將領導行為分為「倡導層面」與「關懷層面」。這二個構面可交叉組成四個象限的領導型式，以下針對領導行為與領導型式的意義加以說明：

##### (一) 領導行為：

1. 關懷層面：係指校長表現友善和支持教師、關心及照顧教師福利的程度。  
包括：接納教師的意見、傾聽教師的意見、事先與教師磋商重要問題、對待教師一視同仁。
2. 倡導層面：係指校長界定教師達到團體正式目標角色的程度，包括：批評工作不力、指定教師工作任務、維持所訂工作標準、提供解決問題方式、協調教師活動等。

##### (二) 領導型式：

- (1) 高關懷、高倡導：領導者重視工作的達成，也關心部屬需求的滿足。亦即在相互尊重及信任的氣氛下，兼重組織任務及成員需求。
- (2) 低關懷、高倡導：領導者強調組織任務的達成及目標的獲得，而較不關心部屬的需要。亦即重視組織目標甚於部屬需求。
- (3) 高關懷、低倡導：領導者關心部屬的需求滿足，但不重視組織任務及目標的達成。亦即重視部屬需求甚於組織任務。
- (4) 低關懷、低倡導：領導者對於組織目標的達成及部屬需求的滿足，均未給予重視。

### 三. 教師認知

本研究所謂之教師認知，係指國小教師在本研究自編：「高雄縣國小教師對校長領導行為認知調查問卷」得分之高低。其計分採李克特式五點量表填答方式。回答模式分別為（1）非常符合（2）大多符合（3）有些符合（4）不太符合（5）很不符合。填答者可依據每一個問題之描述，在量表上勾選一個與自己感受最相近之選項，分別給予5分、4分、3分、2分、1分。若為反向題，分數剛好相反。而分數愈高（4分或5分），表示國小教師對校長領導行為認知程度愈高；反之，分數愈低（1分或2分），表示國小教師對校長領導行為認知程度愈低。

## 第四節 研究範圍與限制

### 一、 研究範圍

#### （一） 研究地區

本研究地區為高雄縣三個不同行政區域，包括：鳳山區、岡山區、旗山區。

#### （二） 研究對象

本研究對象之母群體為高雄縣之正式編制內國小教師，依據高雄縣教育處網路資料中心，得知高雄縣國小教師為5187人，本研究之研究對象為兼任行政之主任、組長，級任導師及正式科任教師共650人。

#### （三） 研究內容

本研究主要以領導行為理論為依據，利用LBDQ四個象限為研究向度，第一部分分析高雄縣國小教師對校長領導行為「關懷」層面認知差異情形，其次分析高雄縣國小教師對校長領導行為「倡導」層面認知差異情形；第二部分首先分析高雄縣三區國小教師對校長領導行為「關懷」層面認知差異情形；其次分析高雄縣三區國小教師對校長領導行為「倡導」層面認知差異情形；最後分析高雄縣國小教師對校長領導行為「關懷」與「倡導」二層面之間認知差異情形。

#### （四） 研究背景變項

高雄縣國小教師背景變項：性別、年齡、職務、服務年資、班級數、不同地區。

## （五）研究方法

本研究採用問卷調查法，參考Hemphill及Coons之LBDQ（領導行為描述量表），而自行編製「高雄縣國小教師對校長領導行為認知調查問卷」。並將調查量表回收之有效問卷，利用SPSS12.0軟體作統計分析，再進一步解釋其結果。

## 二、研究限制

### （一）學理方面

領導相關理論數量繁多，各種學派依其理論建構各種不同領導類型分類模式，本研究之領導行為係以「領導者行為描述問卷」為主，其中包括「倡導構面」與「關懷構面」，本研究未能含括全部校長領導類型。

### （二）研究樣本

本研究僅以高雄縣國民小學正式教師為母群體，未將其他縣市國民小學之教師納入樣本研究範圍，故研究結果恐難以推論或說明台灣地區其他縣市之間差異情形。若要進一步探析台灣其他縣市差異情形，可以將研究樣本擴大為全國各地區縣市，再做嚴謹的考驗與研究，才能做普遍推估，此有待日後繼續深入研究。

### （三）研究設計工具

本研究採用問卷調查方式，以量化研究方法為主，未能兼顧質化之相互應證。另受限研究者人力及時間，問卷施測以電話取得校長及學校負責人之同意並以郵寄方式進行，無法對受測者直接說明研究架構或解釋詳細內容，讓受測者更能客觀填寫問卷，因此，受測者常會因其認知、期望等各種因素而影響作答，造成研究結果產生某種程度誤差，進而會影響效度之客觀性。

### （四）研究背景變項

本研究僅以國小教師之性別、年齡、職務、服務年資、班級數、不同地區作為背景變項，除此之外，還有其他會影響的相關變項，基於研究者的能力及時間有限，無法一一顧及其他相關因素，因此，研究結果只能解釋部分變項之間的關係。

## 第二章 文獻探討

根據本研究之研究動機與目的，本章就教師對校長領導行為認知情形方面來收集文獻，進行分析與整合，並以文獻探討的結果作為本研究的理論基礎，進行研究設計。本章內容共分為四節，分別是領導理論與相關研究、LBDQ理論與相關研究分析、校長領導行為與教師認知差異相關研究及綜合評析與啟示。

### 第一節 領導理論與相關研究

領導的定義，在不同時代及背景中，有不同的看法及詮釋。國內教育研究者將領導 Leadership Style 譯為「領導風格」、「領導型態」、「領導類型」、「領導模式」、「領導方式」、「領導作風」等等不同的說法。本研究採用領導行為一詞，主要探討高雄縣國小教師對校長領導行為認知之情形。以下蒐集國內外學者對領導的定義及其內涵並加以整理探討。

#### 一、領導意涵

##### (一) 從字義上分析：

中文的領導一詞，可從「領」與「導」二字義來解釋。根據《說文解字注》的解釋：「領猶治也。領，理也。皆引申之義，謂得其首領也。」，而「導者引也。」「領導」二字含有「治理引導」的意義。

根據《國語辭典》的解釋，把「領」當名詞用時，有(1)衣服圍護頸部之部分。(2)指頸部。(3)事物或文章的重要部分。(4)量詞，是古代計算上衣、袍子或被子的單位。(5)才能。而「領」當動詞時，有(1)統帥，如：領兵、率領。(2)接受，如：領情、領餉、失物招領。(3)曉悟、了解，如：領略、領悟。(4)引導，如：帶領、引領。「導」當動詞用時，有：(1)帶領、指引，如：疏導、引導、導航。國語周語：「為訓者決之使導」。(2)教育、啟發，如：指導、開導、勸導。國語晉語：「是以導民」。(3)傳送，如：導電、導熱、傳導。

陳寶山(2005)認為「領導」二字合用時，有兩個意義之解釋，一是指統帥、引導，有率領、統領指揮，以及指導、指引的意涵。二則是指領袖人物。亦即領袖人物率先示範、啟迪、引導眾人以達到所預期的目標。吳清山(2004)依辭海的解釋，「領」為人之能統率其下者也，晉書裴秀傳：「後進領袖有裴秀」。至於「導」字，依說文解字為引也。故「領導」二字合而言之，即率先示範、啟迪、引導以達到所預期之目標；蔡培村、武文瑛(2004)則提出：「『領』是一群之長、

統率之人；『導』是導引，故「領導」係指引導或明示工作方向之明燈。」。

另外，西方對領導一詞的詮釋，係根據《韋氏國際大辭典》(Websters Third New International Dictionary)的解釋，「lead」本身有去、通過等意義，而後引伸為引導某一種方法、到某一點之方法、走在前面等多種涵義。陳寶山(2005)指出，就字義而言，「領導」有帶領、引導之意，是指「引導」(to lead)或指示、明示方向(to show the direction)的意思，也就是引導團體成員邁向目標，期能達成共同目標的一種作為。

張添洲(2003)指出，東西方對領導的意義也有不同的看法。東方用哲學之觀點，強調領導應以身作則、率先示範，以引導組織成員達到組織所期待的目標；西方採科學之看法，領導就是以適當的行為導引組織成員，到達適當方向，進而有效達成組織功能目標的歷程。

## (二)領導的要素

許多學者對領導的內容及要素有不同的見解及看法。黃昆輝(1996)認為領導具有下列六項觀點：(1)領導就是影響力的發揮(2)領導即是一種倡導行為(3)領導具促進合作的功能(4)領導是一種信賴的權威(5)領導是協助達成組織目標的行動(6)領導是達成組織目標的歷程。吳清基(2000)亦指出領導重要的要素：(1)領導存在於組織中(2)領導重在影響力的發揮(3)領導必須兼顧組織目標與成員心理需求(4)領導必須有效激勵成員潛能(5)領導重在達成組織目標。而謝文全(2007)指出，領導要件有四項：(1)存在於團體情境(2)達成團體共同目標(3)本身具有影響(4)引導成員合力達成目標。陳寶山(2005)指出，領導包含幾個重要概念(1)具有帶領與引導的實質作用(2)具有領導者與被領導者交互作用(3)影響力發揮的過程(4)具有引導群體努力的方向(5)達成共同期待的目標。另根據Lussier 及Achua(2001)研究指出，領導的要素包括，領導者—追隨者、影響力、組織目標、及改變的過程和人際關係。

根據這些學者的研究經驗，本研究歸納整理以下之領導要素：

(1)在組織情境內(2)發揮影響力和領導魅力(3)引導的策略及激勵成員潛能(4)領導者與被領導者互動之動態關係(5)一種改變的歷程(6)滿足成員需求及兼顧組織目標。

## (三)領導的功能

領導在組織內是居重要地位及功能的，國外Northouse(2001)稱「大部份早期研究領導的學者都同意領導具兩種普遍的功能：(1)為協助群體完成他的任務(任務功能)，(2)為保持群體的經營和運作(維持功能)。」而張添洲(2003)亦指出，領導的功能有(1)維持個體與組織間情感融洽。(2)保持組織與機關完整。

(3)指導達成組織或團體目標。另李明來(2001)也認為領導有以下功能：(1)維持組織的運作與發展(2)隨時檢視任務影響成員完成它(3)帶領成員完成團體目標。

由上述學者對領導功能之說明，可以歸納出領導功能包含了組織、任務、目標三要件，以下就組織、任務、目標來說明領導之功能：

### 1.就組織的本質而言

黃昆輝(1996)指出，領導具有一定的組織功能性，領導會出現在大型組織與小型團體或單位上，在這兩種不同的情境中，領導雖有共通之處，但亦各有其強調之點，並且就其共通或需強調之處，領導者必需因應不同的環境因素，保持不同的領導態度，施展不同的領導作為。兩種大小團體說明如表2-1-1 所列：

表2-1-1 大型組織與小型團體的領導功能表

| 功能組織型態 | 內部的維持   | 外部的適應  |
|--------|---|--|
| 大型組織   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.凡是屬於維持其內部各個次級系統的統整而做的各項努力。</li> <li>2.使內部組織處於恆定平衡狀態。</li> <li>3.是一種屬於「安內的作用」，組織得以安定而正常運行。</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.對於週遭的環境有適切的敏感度，並適時靈活的調適環境改變。</li> <li>2.組織內部運作正常之「秩序」功能和因應外部環境必要的調適改變之「控制」功能。</li> <li>3.內部「秩序」維持功能和外部「控制」適應功能可以隨著組織的反應與改變而同時並存。</li> </ol> |
| 小型團體   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.特別注重內部維持的功能轉化：對於成員工作動機的激發及工作品質的管制。</li> <li>2.次級團體執行因應新任務時，領導者應隨時注意訊息資料之處理及做適切的決定。</li> </ol>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.因團體組織較小，對於「激發動機」和「品質管制」需特別重視。</li> <li>2.次級單位(團體)受大型組織影響，領導者須透過「處理訊息」和適時做確定的決定，才能達到組織目標。</li> </ol>   |

資料來源：研究者自行整理。

### 2.就任務性質而言

領導有八項主要任務，領導者隨時檢視領導任務，才能了解需要解決任務的核心所在，同時在組織成員的心向中，也可認識不同領導者的不同型態。Gardner(1989)指出以下八項是領導者重要的任務：

(1)目標擬定：社會規範了某些目的，而成員與領導者當然各有主張，領導者就是需統合所有目標，以達成組織的需求。(2)價值的確立：賦予組織新的價值活力和共同理念具體的呈現，是優秀領導者必備的要件。(3)激勵的行為模

式：適時引導，釋放工作動機，可強化組織的成長。(4) 良善的管理：運用行政三聯制「計劃」、「執行」、「考核」的流程，以「計劃評核術」來做正確的領導決策。(5) 統整與共識：對於異質化的成員與極端化的問題取得多數共識。

(6) 代表人：領導者對外代表團體，是組織的代言人，並隨時以組織的身分與外界溝通，並適時表達成員的需求與執行公共關係。(7) 宣導與協調：領導需要隨時掌握傳播管道，以有效傳達組織目標。(8) 團隊代表：擔任代表出面談判、維護體制完整、執行公共關係等。

學校校長若能創造一個團結合作的組織，並隨時檢視領導任務，激勵、引導成員，促進團體達成目標，便能成爲一位成功又有效的領導者，在校務推展上才有優質的績效與卓越的品質，才能建立一所有效能的學校。

### 3. 就組織目標而言

吳清山(2004)指出，領導的主要目的就是實現組織的目標，而領導者最重要的工作，就是如何帶領團體組織成員，在其具有說服力的領導技巧下，朝向達成組織目標邁進，而組織目標的功能如下：

(1) 促進團體達成目標：訂定妥計劃和實施方案→進行意見溝通和協調→實施有效管制與考核。

(2) 維持團體組織完整：組織目標的達成，由各單位執行工作，優秀的領導者需發揮指導協調與統合功能才能避免組織的崩解，維持內部成員和諧安定。組織是一開放系統，必須適應外在環境，領導者應發揮彈性及指導功能，做好公共關係，組織才能正常運作而不斷進步。

(3) 激勵成員工作士氣：士氣是一種團體精神的表徵，其特點有二：一爲團體有共同奮鬥目標、分工合作。二爲共同感，團體各成員有共同的情感。領導者若要發揮成員高昂的工作士氣，則需運用各種激勵保健功能，使成員獲得精神上與物質上的滿足。

### (四) 領導的定義

#### 1. 國內學者對領導的定義

從過去到現在，國內學者對於領導的研究產數甚多，但因每個時期的社會狀態和所切入的觀點和概念的不同，其對領導所界定的意義，自然而然也有所差異。有學者認爲領導是「研究如何影響組織內所有成員，共同有效達成特定任務的學問」、有學者認爲領導是「組織人員在交互行爲下所產生的影響力」、有學者認爲領導乃是「引導和影響下屬在一定條件下實現目標的行動過程」。爲了對領導有進一步認知與瞭解，茲整理國內學者對領導所下定義，如表2-1-2：

表 2-1-2 國內學者對領導的定義表

| 作者及年代                              | 參考書名  | 領 導 的 定 義   |
|------------------------------------|---|---|
| 許士軍<br>(1990)                      | 管理學   | 在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某種群體目標之人際互動程序。                                    |
| 羅虞村<br>(1995)                      | 領導理論研究                                      | 領導乃是以領導者的人格特質指引團體活動，進而達成團體及組織目標的手段或工具。  |
| 黃昆輝<br>(1996)                      | 教育行政學                                       | 教育行政人員指引組織方向目標，發揮其影響力，以糾合成員意志，利用團體智慧，及激發並引導成員心力，從而達成組織目標之行政行為。                |
| 陳木金<br>(1997)                      | 國民小學教師<br>領導技巧、班<br>級經營策略與<br>教師效能關係<br>之研究 | 領導是一種對別人產生影響的歷程，它包括團體及組織目標的選擇、完成即定目標工作活動的組織、激勵部屬達成目標的動機。                      |
| 秦夢群<br>(1998)                      | 教育行政-<br>理論部分                               | 領導者行為的達成是一種階段性的歷程。而各階段是連續不斷，循序漸進的。  |
| 洪明洲<br>(1999)                      | 管理學   | 影響他人完成工作的過程稱為領導。營造整體的價值觀，讓每一份子都能發揮才能，創造讓各方都滿意的結果。                             |
| 吳清基、陳<br>美玉、楊振<br>昇與顏國樑<br>(2000)。 | 教育行政<br>(初版)                                | 領導乃是指在組織中，運用本身的影響力，在兼顧組織發展目標與成員個人需求的原則下，有效激發成員潛能，以達成組織共同的目標。                  |
| 范熾文<br>(2001)                      | 國小校長領導<br>行為、教師組<br>織承諾與學校<br>組織績效之研<br>究   | 領導是在組織或團體情境中，領導人員發揮其影響力，運用各項策略，結合人力、物力，建立團隊精神，激發成員工作動機，滿足成員需求，從而達成組織目標之行政行為。  |
| 陳志勇<br>(2002)                      | 國民小學教師<br>班級領導風格<br>與班級經營效<br>能關係之研究        | 在團體組織的情境之下，領導者散發其個人的特質或魅力，並在團體的交互作用之下，產生影響力，用糾合群眾、激勵士氣以指引組織的發展，進而達成組織的工作目標。   |
| 張添洲<br>(2003)                      | 學校經營與行<br>政(初版)                             | 係指藉由組織團體間交互作用歷程的運作，以集合組織成員的理念、意思，運用作，以集合組織成員的理念、意思，運用充分的組織人力、物力，而實現組織目標的一種作為。 |
| 吳清山<br>(2004)                      | 學校行政  | 領導乃是團體中的領導者，在一定的情境之下，試圖影響其他人的行為，以達成特定目標的歷程。                                   |
| 蔡培村、<br>武文瑛<br>(2004)              | 領導學-理論.<br>實務與研究                            | 領導是由個人人格特質與社會人際交互影響為出發擴散點，以賦予權力為手段，以激勵與驅策為策略，來導引眾人完成組織目標之行為。                  |
| 陳寶山<br>(2005)                      | 學校行政理念<br>與實踐                               | 領導係指在一個群體中，領袖人物率先示範以影響其他人員的動態過程。  |
| 謝文全<br>(2007)                      | 教育行政領導<br>(三版)                              | 在團體情境裡，透過與成員的互動來發揮影響力，以導引團體方向，並糾合群力激發士氣，使其同心協力齊赴團體目標的歷程。                      |

資料來源：研究者自行整理。

綜合以上學者對領導的定義可以發現，大部份的學者認為領導者行為的達成是一種階段性的歷程，而領導的要素為情境、影響力、人格特質、交互作用的歷程等，在領導的過程中以運用策略及資源，激勵成員潛能及集合成員理念為手段，領導最終的目的在於達成或實現組織目標。

從以上國內學者對領導的看法，本研究將領導的定義歸納為：(1) 在特定組織情境下 (2) 發揮影響力 (3) 領導者與追隨者交互作用的歷程 (4) 實現組織目標。

## 2. 國外學者對領導的定義

國外學者對於領導的研究眾多，分別從領導的手段、過程、策略等各面向對領導做出多元的定義，例如，領導是「個人引導群體活動，以達共同目標的行為」、「影響個人或團體趨向目標的一種行為過程」、「引導與影響成員，努力達成目標的過程」、「在達成共同目標的過程中，說服他人合作的一種歷程」。本研究為了對領導的定義有整合性及全面性的觀點，茲整理國外重要學者對領導所下定義，如表2-1-3所列：

表2-1-3 國外學者對領導的定義表

| 作者年代                      | 參考書名  | 領 導 的 定 義  |
|---------------------------|---|--|
| Rauch & Behling<br>(1984) | 引自張慶勳 (1996)<br>學校組織行為  | 組織團體為達既定的目標、成就，領導者影響組織活動的過程。   |
| Hosking<br>(1988)         | 引自廖裕月 (1998)<br>國小校長轉化領導型式與領導效能之研究：以北部四縣市為例                                       | 領導者是能持續對社會秩序做有效貢獻，並期望及願意如此做的人  |
| Gardner<br>(1990)         | On leadership   | 領導是說服或示範的過程，藉著這個過程，可以引發團體去追求領導者所堅持的目標。                                   |
| Bryman<br>(1992)          | Charisma and leadership in organization   | 領導者必須使成員知覺到領導者有影響力而願意成為其部屬。  |
| Denhardt<br>(1993)        | Strategies for Managerial Success in Public Organization                          | 藉激勵來達成目的的一種藝術。   |
| Yukl<br>(1994)            | Leadership In Organization (3 <sup>rd</sup> ed)                                   | 領導是一種影響組織成員，使其態度產生改變並進而建立其對組織使命與目標的承諾。                                   |
| Bass<br>(1997)            | Transactional to Transformational Leadership                                      | 一種引導群體活動的歷程。   |
| Robbins<br>(1998)         | Organizational behavior (8 <sup>th</sup> ed)                                      | 領導是一種影響群體達成目標的能力。  |
| Hoy & Miskel<br>(2001)    | Educational administration : Theory, research, and practice (6 <sup>th</sup> ed). | 領導是一種社會影響過程，在此歷程中，團體或組織的一位成員影響著內外事件的詮釋、目標的選擇、工作的組織、個人的激勵與能力、權力的關係與共同的導向。 |
| Kouzes和Posner<br>(2002)   | The Leadership Challenge (3 <sup>rd</sup> ed)                                     | 領導就是一種人際關係，介於那些懷志領導和那些選擇去追隨的人之間。   |

資料來源：研究者自行整理。

從以上國外學者對領導的看法，領導的定義，其內容包涵：(1) 組織目標達成的過程 (2) 一種激勵、引導與影響的過程 (3) 是一種能力或藝術；進一步分析，領導乃是說服或示範、領導者影響組織或成員活動的過程，領導者運用人際關係與持續對社會秩序做有效貢獻，並激勵成員和建立成員對目標的承諾，進而影響群體達成目標的能力或藝術。

綜合國內外學者專家對領導的看法，本研究將領導定義為：領導是領導者在一定情境下，發揮影響力，使領導者與追隨者之間彼此交互作用的歷程，引導、激勵成員，以達成組織共同的目標。

## 二、領導理論與相關研究

吳清基 (1992) 指出，領導理論之探討，早期重視非實證性的個人主觀哲學思辨看法，常是見仁見智的。近代則重視科學實證性領導理論的探討，從較早的「特質理論」( Traits Theory)，到「行為理論」，迄今則轉而重視「權變理論」( Contingency Theory) 的探討。

領導行為在過去一直被大家所重視，領導方式的探討與研究眾多，不少人對單層面的領導者行為理論產生興趣，如「民主式領導」、「權威式領導」、「放任式領導」之探討 (黃文發，1997；閻自安，2000)。後來轉而探討雙層面的領導者行為理論，對「關懷」與「倡導」的領導行為常加以提及，不同的研究者對於領導風格類型之研究結果，常會因其採用的研究方法與切入點的不同而有所差異。易言之，不同時期有不同研究取向，茲將西方領導理論發展整理如下表 2-1-4：

表 2-1-4 領導理論發展表

| 發展時期         | 研究取向  | 研究主題                                    | 相關研究                                      |
|--------------|-------|---|---|
| 1940 年代末期以前  | 特質論取向 | 成功領導者所具備之特質                             | Stogdill 的成功特質研究                          |
| 1940-1960 年代 | 行為論取向 | 領導行為與效能的關連性                             | LBDQ 雙層面領導研究                              |
| 1960-1980 年代 | 權變論取向 | 結合領導與情境因素                               | Fielder 的權變模式與 Hersey & Blanchard 的情境領導模式 |
| 1980 年代以後    | 新領導取向 | 領導者具有遠景、能授權及激勵成員，以促進組織文化之轉型，並創造卓越的組織績效。 | 魅力領導、轉化領導與互易領導的研究                         |

資料來源：引自黃輝雄 (1999：12)。

本研究從特質論、行為論、權變論、與新型領導等四個取向來分析領導理論：

### (一) 特質論

此時期主要是以探究領導者所具備的獨特人格特質為研究重點。黃昆輝（1996）指出，有關領導特質論的基本假定是：1.成功的領導者必定具有若干異於不成功的領導者之人格特質。2.可以利用科學的方法發掘這些有利於領導的理想人格特質，俾作為選拔及培訓領導人才之參據。特質論主張偉大或成功的領導者都具有某些素質或特性，「時勢造英雄」或「偉人論」的說法，即視個人特質為領導成功的關鍵條件。

國內外學者對於特質論的研究，其見解及相關主張分述如下：

Stogdill（1948）將 124 個相關研究加以綜合，將與領導有關的因素歸納為六類：

1. 能力（智力、機智、語言流暢、獨創力、辦斷力）。
2. 責任（可靠性、毅力、積極性、自信心、進取心、求勝慾望）。
3. 成就（學術、知識、運動成就）
4. 地位（社經地位、聲望）。
5. 參與（活動力、合作性、社交性、適應力及幽默感）。
6. 情境（地位、心理層次、部屬需求與興趣、技巧、目標達成等）。

Hemphill, Griffiths, & Frederiksen（1962）調查分析 32 位小學校長的領導素質，發現維持組織關係最有效能的校長多具有友善、負責、熱心、熱心、勇敢、富同情心、自信、接納、自發，以及免於憂慮與焦急等特質。惟各校長的上述特質在程度上有差異，想要訂出一套符合所有校長之人格特質，是很困難的。

Bass（1985）認為領袖的特質有：

1. 追隨者不僅信任和尊敬領袖，且將其理想化為神或英雄。
2. 領導者的影響方式，不只是親和力，且有神奇的能力，不是他人所能辦到的。
3. 領導者具有強烈的自信，且自認超自然的，負有拯救世界的使命。

Mann（1969）則認為，領袖特質的人格因素有：

1. 智力
2. 適應力
3. 內外向
4. 支配性
5. 男性氣概或女性優柔
6. 保守性
7. 人際敏感性。

Yukl（1994）、Hoy 與 Miskel（1996）的看法，認為成功領導者的人格特質分為：

1. 人格特質（personality trait）：包括（1）自信（self-confident）（2）壓力承受（stress-tolerant）（3）情緒成熟（emotionally-mature）（4）正直（integrity）。
2. 動機特質（motivation trait）：包括（1）工作與人際關係需求（task and interpersonal needs）（2）權力與成就價值（power and achievement）3. 對成功的高度期待（high expectation）。
3. 技能特質（skill trait）：包括（1）技術能力（technical skills）（2）人際能力（interpersonal skills）（3）思考能力（conceptual skills）（4）行政能力（administrative skills）。

張潤書（1976）歸納成功領導者所具備的三大條件與修為：

1. 學識與資質方面：包含智力、學識、自信、表達能力 2. 道德修養方面：要作之君、作之師、亦取為人師者、為民表率，並以「仁」與「敬」為先決條件，以人格感召，由心出發，力求實踐，達到帶人帶心之原則 3. 性格與體格方面：包含創造力、人緣好、社交性、判斷力、積極性、堅決的意志、協調性、幽默感、活力、運動力、身高儀表。

謝文全（2007）指出，成功的領導者應具有下列之特質，才容易成爲一位優秀而成功的領導者：1. 機智 2. 堅忍 3. 親和力 4. 誠信 5. 有壯志 6. 主動。

王天燦（1985）將成功的領導者歸納出下列五種特質：1. 同理心（empathy）。2. 客觀（objectivity）。3. 機變（flexibility）。4. 感召能力（ability to inspire）。第五，劍及履及的行動力（action）。

施妙旻（1995）指出，根據訪談內容，發現國小校長重視的特質依序爲 1. 知識 2. 能力 3. 親和力 4. 信念 5. 品德 6. 包容 7. 責任 8. 健康。

秦夢群（2004）指出，特質論最大缺點在於以偏概全，而忽略了不同情境的因素。不同團體中的成功領袖可能在特質上不相同，而在同一團體，不同的時代所造成的環境也會使領導行爲有所改變，情境不同，成功領導人的特質也有差異。

謝文全（2007）指出，從人格特質來詮釋領導，其理論之弱點爲：1. 偏重一種研究取向，無法了解領導的多元面貌。2. 忽略領導情境因素存在。3. 忽略被領導者的想法及需求。4. 無法釐清領導者不同特質的相對重要性。5. 領導特質與效能的因果關係無法辨識。若要使領導效能彰顯，則必須靠領導者檢視當時之情境，選擇最有效及最佳之領導方式，才能創造組織之最大效益。

## （二）行爲論

行爲論的研究重點在於領導者的領導行爲上，本時期的研究重心已從誰是領導者轉移到領導者作些什麼，領導的核心面不是領導者的特質，而是領導者在各種情境中的作爲。領導者行爲論的研究，主要有以下五項基本假設（羅虞村，1985）：1. 團體組織是文化中明顯存在的一部分；2. 領導是適合做科學研究的一個課題；3. 可以區分及界定組織的諸多變項，以利科學研究；4. 領導者行爲可分成「導向系統（system-oriented）」及「人員導向」（person-oriented）的行動，彼此互相獨立、互不相關；5. 一位領導者的行爲型態，可以用「導向系統」和「人員導向」兩個基本層面予以界定。

行爲論的探討又分成單層面及雙層面二個研究取向：

### 1. 單層面的領導行爲理論

單層面的領導行爲研究，多將領導行爲分爲幾種明確而非連續性的領導類

型，如：

(1) .愛荷華州立大學 (Iowa State University) 的研究

1940 年由勒溫 (K.lewin)、李比特 (R.Lippett) 和懷特 (R.White) 等三人將領導行為劃分為：

①權威式 (Authoritarian): 領導者是權力中心，所有政策均由領導者一人來決定，部屬的態度是服從的。

②放任式 (Laissez Faire): 領導者置團體事務不顧，一切決策完全放任團體或個人自由決定，領導者不參與，部屬的態度是主動的。

③民主式 (Democratic): 領導者尊重成員，所有政策由團體討論決定，領導者在旁鼓勵與協助，並提共意見，部屬的態度是合作的。

研究結果發現：民主式的領導效果最佳，成員表現相當好，即使領導者不在時，亦有良好表現；其次是權威式領導，至於放任式領導的效果最差 (吳清山，2004)。

(2) 萊克特時間延遲觀點之四系統領導

密西根大學的克萊特 (Rensis.Liker, 1967) 提出連續性領導方式，發展出四種不同程度的領導系統「時間延宕概念」(Time-Lag concept)。此理論強調領導與個人表現的關係，且重視領導與組織整體的效能。克萊特根據時間延遲的觀點 (如同前人種樹，後人乘涼；前人拆爛污，後人受災殃)，將系統分成四個連續性的領導方式，如表 2-1-5：

表 2-1-5 萊克特管理系統

| 管理系統 | 系統一       | 系統二       | 系統三       | 系統四       |
|------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 領導方式 | 剝削<br>權威式 | 仁慈<br>權威式 | 商討<br>民主式 | 參與<br>民主式 |

資料來源：引自黃昆輝 (1996：396)。

①剝削權威式 (exploitive authoritative): 領導者對部屬無信心，凡事自己決定並命令部屬執行。此種領導容易形成組織團體內的非正式組織與正式組織目標相違背。

②仁慈權威式 (benevolent authoritative): 領導者故示屈尊，以獎勵激發部屬動機，但部屬對領導者感到畏懼且心存戒慎、小心謹慎。如有非正式組織，其意見不一定與正式組織的目標相左。

③商討民主式 (consultative democratic): 領導者與部屬彼此具信心且相互信任，重要的事務由領導者決定，此方式維持雙向溝通，非正式組織多能支持正式組織的決定，但也會產生抗拒的現象。

④參與民主式 (participative democratic)：領導者對部屬深具心信，並且完全信任。領導者作決定時高度授權部屬，部屬間除了上下雙向溝通，也維持平行的溝通，非正式組織與正式組織的目標經常一致。

萊克特的四種領導方式，使領導者經過時間的歷練下，把領導的型態由剝削權威式發展到成熟的民主參與式。此四種領導方式它們之間只有程度上的差別，沒有種類上的不同，是一種連續性的概念，難以明確劃分且會彼此消長，故視其為單層面的領導方式。

## 2. 雙層面的領導行為理論

蔡培村、武文瑛 (2004) 指出，此類型的研究，大體分為「以任務為中心」的「倡導」領導行為，及「以員工為中心」的「關懷」領導行為，並由這兩個向度交叉發展出領導四分圖。故「關懷」與「倡導」的研究，引領著雙層面領導行為理論的核心發展模式。

### (1) 律則與個殊

美國芝加哥大學中西部行政中心 (the Midwest Administrative Center, 簡稱 MAC) 研究領導頗負盛名，提倡律則 (nomothetic) 與個殊 (idiographic) 兩層面的領導方式，並以統整的觀點，提出交用的 (transactional) 領導方式，以下分別說明之 (黃昆輝, 1996)：

①律則型領導方式：持古典之管理理論的領導者，其領導行為屬於律則型領導方式。特別注重機構的規定與要求，及職位的角色任務。領導者利用法規及獎懲以控制部屬的行為，軍事學校傾向此種領導方式。

②個殊型領導方式：此領導方式強調部屬個人的層面，重視部屬的需要傾向、滿足其動機、價值及期望。故較富人際關係的導向及提供部屬交互作用的機會，藝術學校較富此種領導方式的色彩。

③交用型領導方式：主張依情境不同而決定採取律則 (規範) 或個殊 (理想) 的領導方式，並在兩者之間決定孰輕孰重，故交用型領導方式的運用，需視特別之任務 (或工作) 情境而定。

以上三種領導方式其本質皆在追求組織的目標，屬目標導向。律則型領導方式認為組織要獲最大的成就，必須透過組織的結構，強化組織之運作及工作程序；而個殊型領導方式主張欲達到某種特別的目標，即是支持部屬 (成員) 滿足其需求，以創造個人意願努力的環境；交用型領導方式認為不同問題須由不同的領導方式始能做有效的處理。律則與個殊兩者可以同時高，亦可同時低，尙且可能一高一低，應採取何種，視情境的需要而交互作用，這種概念結構在領導研究中開啓了嶄新的境界。

## (2) 密西根大學 (University of Michigan) 的研究

1940 年代左右，Katz、Maccobe、Morse 等人進行領導行為的研究，目的在瞭解領導者的行為，團體歷程和團體表現的關係，期許能找出有助於團體表現的領導行為 (林英春，2007)。Liker 將密西根大學之研究做一歸納整理，發現三種領導行為可以區別有效與無效的管理人員 (引自 Yukl，1987)：

① 任務取向行為：領導者不必花時間去做和部屬同樣的事，而專心於工作取向功能上面。領導者能引導部屬建立高度且實際的績效目標。

② 關係取向行為：領導者是較體貼的、支持的、幫助部屬的，其領導行為除了為部屬建立目標和方針外，並對部屬體恤和友善，認可部屬之貢獻和成就也允許部屬自治，去決定如何工作和調整自己。

③ 參與式領導行為：利用團體視導代替個人的視導；利用團體會議方式激勵部屬參與決定、增進溝通、促進合作、解決衝突，領導者在團體會議的腳色其主要扮演引導、支持角色，以利問題解決，且要負起決定及後果的責任。

根據密西根大學研究領導行為結果分析，有以下三個發現 (吳清山，2004)：

① 較有效能之領導者要比無效能之領導者傾向於與部屬建立支持性關係，也較能增強部屬的自尊心。

② 較有效能之領導者要比缺乏效能之領導者在督導與作決定方面採團體方式，而非採個人對個人方式。

③ 較有效能之領導者要比缺乏效能之領導者傾向於建立高層次的成就目標。

## (3) 美國俄亥俄州立大學 (Ohio State University) 的研究

自 1940 年起，美國 Ohio 州立大學進行領導行為的研究，由 Halpin (1957) 在俄亥俄州立大學 (Ohio State University) 製定「領導行為描述量表」-LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire)。後經 Hemphill 與 Coons 所做的因素分析後，發現可統整為兩個因素：倡導 (initiating structure) 與關懷 (consideration) (吳清山，2004)。茲分述如下：

① 倡導：係指一位領導者界定其部屬達到團體正式目標角色的程度，包括：批評工作不力、指定部屬工作任務、維持所訂工作標準、提供解決問題方式、協調與溝通部屬活動等。

② 關懷：係指一位領導者表現友善和支持部屬、關心部屬、照顧部屬福利的程度。包括：接納部屬的意見、傾聽部屬的意見、事先與部屬磋商重要問題、對待部屬一視同仁、建立友誼、信任與溫暖氣氛。

倡導是屬於正式層面的工作績效，是指領導者與成員互動關係的團體行為，包含建立明確可依循的組織運作模式，成員溝通管道及程序方法；關懷是非正式層面的人際關懷，是指領導者與成員的友善、關懷、信任、尊重與可親近性關係

(蔡培村、武文瑛，2004)。

LBDQ (領導行為描述量表) 的結果顯示領導者在倡導結構與關懷結構上的不同類別，倡導與關懷屬於兩個不同的層面，但不是對立兩端，倡導行為與關懷行為可以同時多，同時少，也可以一多一少。將兩者相互交集，以高低區分，可構成四種領導行為象限 (黃昆輝，1996)，如圖 2-2-1：



圖 2-2-1 俄亥俄四象限圖

資料來源：修改自蔡培村、武文瑛 (2004：115)

- ①第一象限的領導行為 (高關懷、高倡導)：領導者重視工作的達成，也關心部屬需求的滿足。亦即在相互尊重及信任的氣氛下，兼重組織任務及成員需求。
- ②第二象限的領導行為 (低關懷、高倡導)：領導者強調組織任務的達成及目標的獲得，而較不關心部屬的需要。亦即重視組織目標甚於部屬需求。
- ③第三象限的領導行為 (高關懷、低倡導)：領導者關心部屬的需求滿足，但不重視組織任務及目標的達成。亦即重視部屬需求甚於組織任務。
- ④第四象限的領導行為 (低關懷、低倡導)：領導者對於組織目標的達成及部屬需求的滿足，均未給予重視。

Halpin 將 Ohio 大學從事 LBDQ 研究結果，歸納了六點發現 (引自黃昆輝，1996)：

1. 倡導與關懷是領導者行為的基本層面。
2. 領導者表現高倡導高關懷的領導行為，較具效能。
3. 上級與部屬在評鑑領導者行為層面對效能貢獻時，常持對立之立場，上級

- 傾向倡導層面，部屬關切關懷層面，而領導者常陷入角色衝突中。
4. 高倡導高關懷的領導方式，常表現和諧、關係與氣氛良好、程序清楚的特色，團體的態度最能做有利的改變與考驗。
  5. 在「領導者要求部屬如何去做」與「部屬敘述他們如何去照著去做」兩者之間，差別不大，領導者與部屬有相同共識。
  6. 不同機構的組織結構及其內部環境（物質與精神）常常會增強不同的領導方式。

### （三）權變論

權變理論強調視不同情境而產生適當的領導行為，其主張為世上無單一的最佳領導模式，必須視情境不同而決定最佳領導策略的歷程。簡而言之成功的領導依情境之相異而有不同的策略，領導者必須視情境之需要而運作才會有所成就。1960年代後期學者之研究以情境理論為焦點，以期發現適合各種不同情境的領導型態。

權變領導理論有些共同的觀點為：權變理論即是通權達變的領導，就是能因應當前的態勢而選擇適應當下環境的領導方式，沒有一種領導行為是最佳的領導方式，成功的領導者必須能考量各種的情境因素採用最適合的領導方式，方能達到最佳領導成效，亦為最有效能的領導（劭俊豪，2002；許明珠，2002；蔡進雄，2001）。以下針對Fiedler的「權變模式」(contingency model)、Hersey與Blandchard的「情境領導理論」及House的「途徑-目標理論」分別敘述：

#### 1. Fiedler的權變理論

Fiedler認為領導效能的良窳，端視領導行為是否能配合情境；也就是兩者交互作用能產生最大的領導效能，就是最好的領導行為（劭俊豪，2002）。羅虞村（1985）認為Fiedler的權變理論有以下基本假定：（1）領導者的人格特徵或動機決定它的領導方式。（2）領導效能是領導方式與情境的有利程度交互作用的結果。（3）領導方式屬於領導者人格特徵或動機之功能，因此具有相當穩定性，但情境可改變。（4）領導者採用姿勢或語言等行為，將領導者的方向、考評及態度等，傳達給團體成員，俾影響團體表現。

Fiedler的理論主張要探討領導行為，必須要研究人與環境兩組變數，前者指領導者的動機取向 (motivational structure)，後者則指情境對完成目標的有利程度 (situation favorableness) (秦夢群，2004)。茲分述如下：

##### （1）領導者的動機取向：

Fiedler認為「領導型式」(leader style)與「領導行為」(leader behavior)兩者不同，為區分領導型式，費氏設計一套問卷，即所謂「最不喜歡的同事量表」

(LPC)，費氏由 LPC 的得分高低得到兩種領導型式：

①「關係取向」的領導：

領導者以改進與部屬關係為第一要務，處於不明朗或陌生的環境中，會試圖得到部屬的支持，才論及任務的達成。

②「工作取向」的領導：

強調制度與法紀，以達成目標為第一優先，較有訴諸權威的趨勢。

(2) 情境有利性：

Feilder 認為影響領導者的行為包括以下三種情境因素：

①與成員的關係：領導者取得團體成員信任與愛戴，並能對團體指揮與具影響力。

②工作結構：目標確定、流程清楚、工作明確可行。

③職權大小：領導者對下屬的聘僱、加薪、獎懲、去職有絕對影響力。

蔡培村、武文瑛（2004）指出 Feilder 的研究，其結論告訴我們在不同的情境中應使用何種領導型態：

(1) 在非常有利的情境下，以工作導向的領導型式具備最佳效能。

(2) 在中度有利的情境下，以人際關懷導向的領導型式較具效能。

(3) 在非常不利的情境下，以工作導向的領導型式較具效能。

從上述得知，特定的領導風格在特定情境下才能具備最佳效能，也就是領導者必須彈性配合情境或是改變情境，才能增進組織領導效能。除了特殊的情況外，區分「有效能領導」和「無效能領導」是無意義的，因此領導者必須對組織的環境、文化與氣氛深入了解，進而掌握不同的情境，權變實施不同的領導行為，如此才能發揮高度的領導效能。

## 2. 領導情境理論

赫西與布蘭查德 (Hersey & Blanchard, 1977) 修正雷丁 (Reddin) 的三層面領導效能模式與費德勒的權變理論，發展出「生命週期領導理論」(Life Cycle Theory of Leadership)，又名領導情境論 (Situational theory of Leadership) (蔡培村、武文瑛，2004)，如圖 2-2-2。此理論有二個基本的主張：第一，領導者行為能否被部屬接受並使部屬得到滿足，要視部屬把它看做是獲得立即滿足得來源，亦或是未來會獲得滿足的工具之程度而定。第二，領導者激發部屬工作表現的程度，取決於 (1) 部屬從工作表現中獲得的滿足感。(2) 能提供部屬有關任務環境的教導、支持、輔導及酬賞。赫西與布蘭查德將「工作導向」與「關係導向」加上「成熟度 (maturity)」，作為領導風格的情境因素考量，而上述三個情境向度又組成四種領導方式，概述如下：

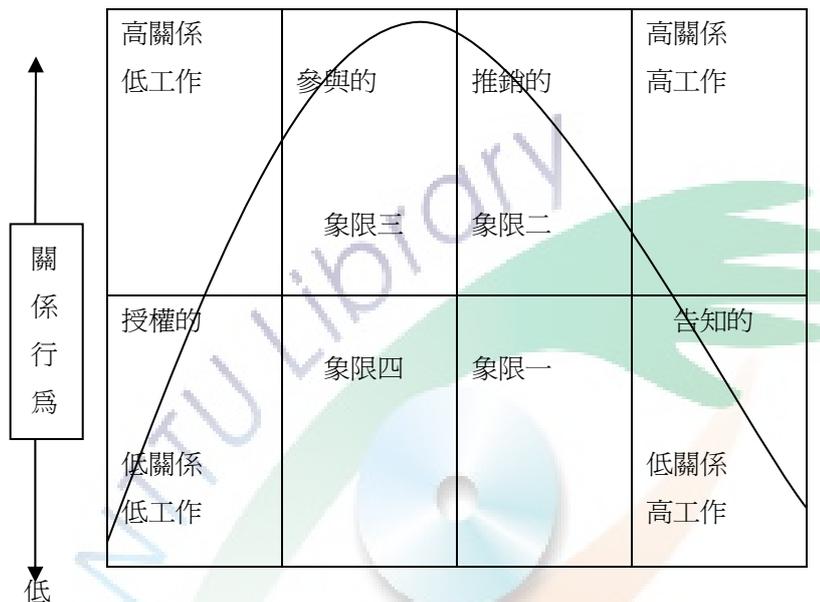
(1) 告知型 (高工作、低關係): 領導者提供部屬特定的工作指示, 密切的監督其工作績效。

(2) 推銷型 (高關係、高工作): 領導者向部屬解釋本身的決策, 提供澄清機會、徵求部屬意見。

(3) 參與型 (高關係、低工作): 領導者重視維持成員間的快樂與和諧, 領導者常傾聽、鼓勵及支持部屬並參與問題解決。

(4) 授權型 (低關係、低工作): 領導者採取轉移決策與執行責任的領導, 授權給部屬決策與執行的權力。

高



|    |    |    |    |    |     |
|----|----|----|----|----|-----|
|    | 很多 | 多  | 有些 | 很少 | 不成熟 |
| 成熟 | M4 | M3 | M2 | M1 |     |

工作成熟 (能力)

|    |    |    |    |    |     |
|----|----|----|----|----|-----|
|    | 很多 | 多  | 有些 | 很少 | 不成熟 |
| 成熟 | M4 | M3 | M2 | M1 |     |

心理成熟 (意願)

圖 2-2-2 赫西的生命週期領導效能圖

資料來源: 蔡培村、武文瑛 (2004)。

Hersey & Blanchard 的領導情境理論認為有效的領導, 第一件事是要

對某種情境的性質作出判斷，其次配合成員的成熟度調整自身領導模式，領導者不能在所有的情況下一直採用同樣的領導模式，意即在各種背景情況下該做什麼、不該做什麼。亦言之，領導需隨時間的遞增而有所轉變-從工作導向轉為高度的關係取向。領導者敏銳察覺情境變化和觀察員工的互動情形，了解成員心理感受和需求（引自蔡培村、武文瑛，2004）。並根據員工負責的具體工作區別地對待他們，同時幫助他們尋找機會學習並增強信心，使工作完成而更出色。

### 3. 途徑-目標理論

House (1971) 提出「途徑-目標理論」(Path-Goal Theory)，此理論結合俄亥俄大學的雙層面（倡導與關懷）理論和期望理論 (Expectancy Theory)。其理論的核心概念為領導者激勵員工及增進成員滿足感，進而影響部屬的工作目標及達成目標的途徑。豪斯指出，途徑-目標理論強調的是領導風格與員工特性和工作情境之間的關係。簡而言之，即是領導者釐清工作之「途徑」，選擇最符合員工和工作情境需求的行為，清除達成工作「途徑」之障礙，幫助部屬沿著通往目標的道路前進，順利達成工作之「目標」(引自蔡培村、武文瑛，2004)。

途徑-目標理論基於原因-中介-結果變數間的關係引發四種基本概念：領導者行為、部屬控制、情境因素及領導者效能，如圖所示：

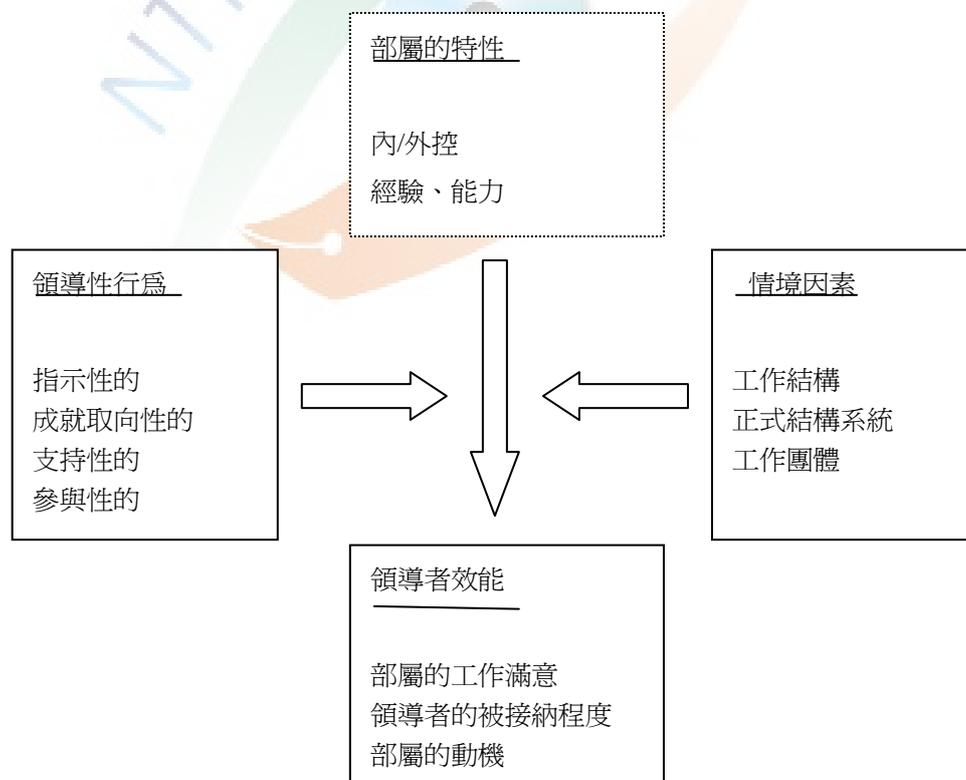


圖 2-2-3 「途徑-目標」領導模式中各要素的關係

資料來源：引自蔡培村、武文瑛（2004）。

在領導行為方面，House 將領導行為分成四大類型：「指示性」、「成就取向」、「支持性」、「參與性」領導行為，分述如下：

(1)「指示性」領導行為：給予部屬工作指示和期望，能為部屬設定清晰行為標準、制定明確規章制度、有明確方針與程序。

(2)「成就取向」領導行為：領導者激勵員工，給予部屬富有挑戰性的任務，並鼓勵部屬努力達成目標。

(3)「支持性」領導行為：關心員工福利、人性化要求，關懷、尊重部屬，透過支持行為，營造成員友善的氣氛，使員工愉快的工作。

(4)「參與性」領導行為：領導者讓部屬參與決策，常徵詢部屬的意見及看法，並接受員工的建議。

在情境因素與部屬控制方面，前者包含環境的壓力與需求。而工作任務、組織的正式權威系統、以及基本工作團體的規範是環境壓力與需求的三種主要因素。部屬控制是指一個人認為環境對其行為的反應程度。部屬控制分為兩項，在控制力方面，若部屬相信事情的發生是由於它們的行為而起，則稱為內控者。部屬相信事情的發生是機械所致，就稱為外控者。內控者對於參予式領導者的行為會有積極的反應，外控者則對指示性的領導行為較有利；在部屬對對自己能力的知覺方面，若部屬認為自己與工作需求有關能力愈高，愈少接受指示性的領導行為，反之亦然。由此觀之，領導者行為被接納的程度部份取決於部屬的個人特性。

在領導效能方面，豪斯對領導效能做了狹隘的界定，領導行為是否有效，視其改善部屬的工作滿意、加強部屬對領導者的接納及增進部屬的工作動機等程度而定。意即愈能提高部屬的工作滿足，就容易使部屬接納，愈容易激發部屬的工作熱忱，則領導者行為更有效。

由上述分析可知，途徑-目標理論是以部屬為中心和注重部屬的心理感受，並基於工作任務和員工的不同需求，領導者選擇最適當的領導風格來領導部屬順利達成目標。此理論把期望理論的激勵原則融入領導，對部屬指導與協助。所以有效的領導行為應是領導者考量部屬工作和個人的滿足感、工作壓力與情境需求等條件，依情境因素權變應用四種不同的領導行為，激發員工動機以達成目標。

#### 4. 雷汀的三層面理論

Reddin 是一個管理學家，他將領導行為（關係層面和任務層面），加上效能（effectiveness）層面，發展出三層面理論。此理論注重將情境與領導方式做最佳的契合，進而提高領導的效能，領導者將「任務」、「關係」及「效能」層面三者交互作用與統整考量，進而決定何種領導方式最適切。任務層面視領導者指揮部屬，使其達成目標的程度；關係層面視領導者具有高度信任、尊重部屬和體恤部屬之人際工作關係特徵的程度。而效能不能用領導行為或活動來界定，而是由領導者在其職位上達成的目標而定（引自吳清山，2004）。故三層面理論綜合了

領導方式的類型概念與效能層面之關係，如圖 2-2-4：

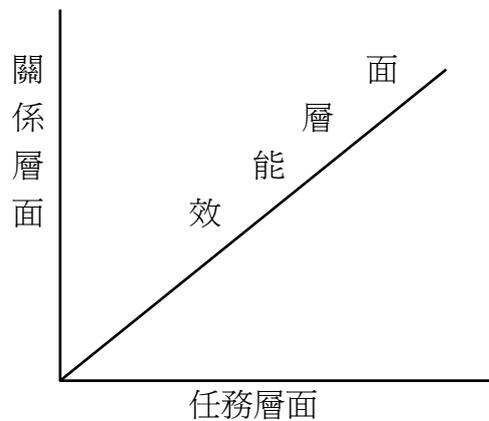


圖 2-2-4 領導的三個層面

資料來源：引自黃昆輝（1996：446）。

(1) 領導方式

Reddin 使用領導行為的兩層面-「關係層面」和「任務層面」形成四種基本領導方式，如圖 2-2-5 所示：

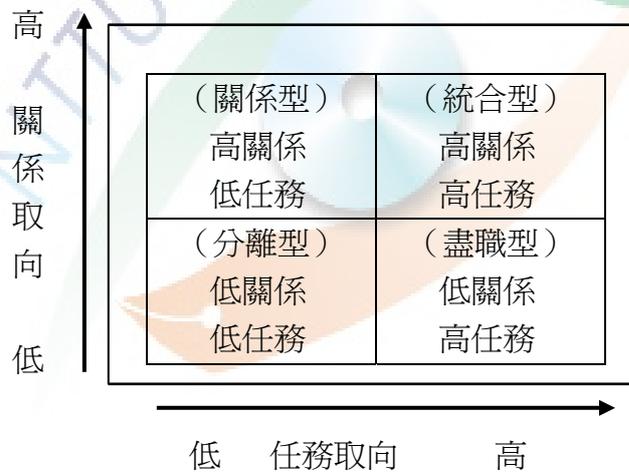


圖 2-2-5 雷汀的四種基本領導方式

資料來源：改自黃昆輝（1996：447）。

① 「統合型」(integrated)

領導方式「任務層面」和「關係層面」兼重。

② 「分離型」(separated)

領導方式在「任務層面」和「關係層面」皆不重視。

③ 「盡職型」(dedicated)

領導方式注重「任務層面」，忽略「關係層面」。

④ 「關係型」(related)

領導方式注重「關係層面」，不關心「任務層面」。

(2) 情境因素

Reddin 將情境因素分為五種：一、組織的心理氣候，二、工作的技術，三、與上司關係，四、與同僚關係，五、與部屬的關係（引自吳清山，2004）。他將情境因素與領導方式的搭配作系統的分析，但並非所有的因素都會在所有的情境中出現，所有的因素也並不全都具有相同的比重。所以在實際領導情境中，要以哪種情境因素來選擇適當的領導方式，得靠領導者的知覺、領悟及正確決定了。

(3) 有效與無效的方式

雷汀認為不同的情境需要不同的領導方式，而效能視情境而定，如圖 2-2-6 所示：

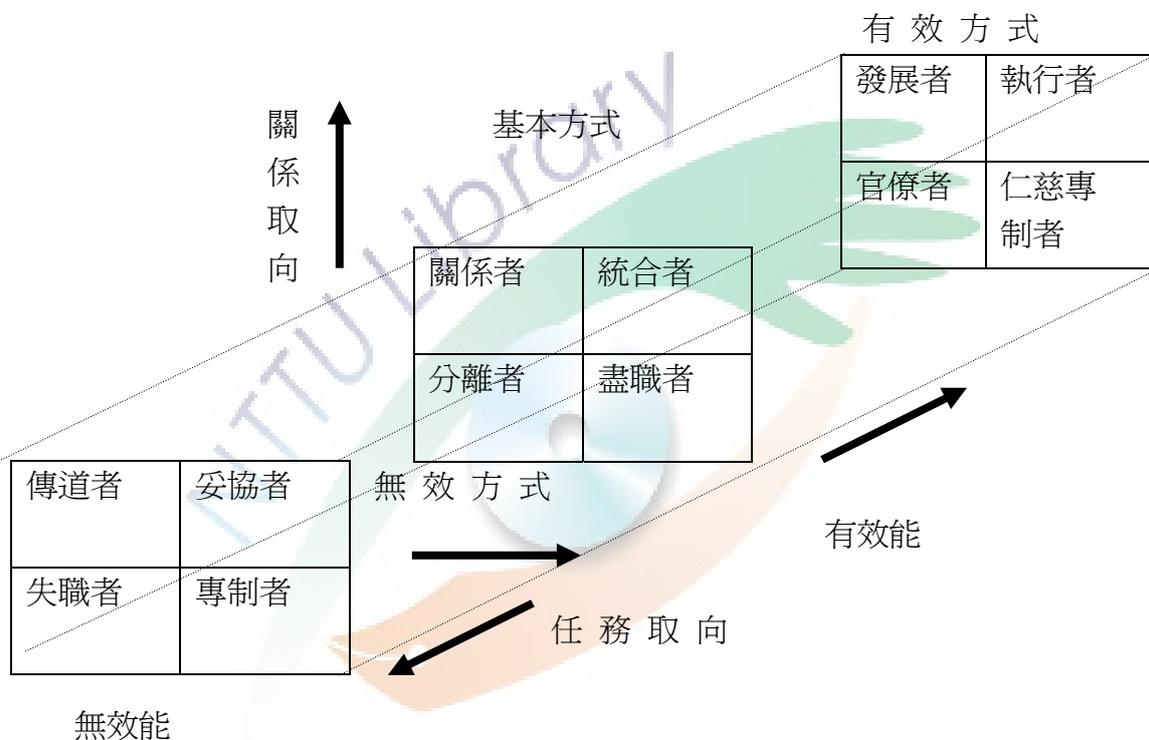


圖 2-2-6 雷汀的三層面領導效能模式  
資料來源：引自吳清山（2004：182）。

路薩斯 (Eluthans) 將雷汀的三層面領導效能由基本型方式衍生分為有效與無效兩種方式：

第一，有效方式：

- ①執行者：此種方式關心人員也非常重視工作。這種方式的領導者是好的激勵者、設定高水準目標、注重個別差異及團隊管理。
- ②發展者：此種方式關心人員不重視工作。領導人員信任部屬，把人當人來看待。
- ③仁慈專制者：此種方式重視工作，較不重視人員。領導者清楚知道其所想的及如何達成而不會引起爭恨衝突。

④官僚者：此種方式既不重視工作也不關心人員。領導者主要關心在規定方面及控制、維持其情境。

第二，無效方式：

①妥協者：此種方式在一定情境下很關心工作和人員，這種領導者受壓力影響太大，是一位很差的決定者。

②傳道者：此種方式關心人員但不重視工作，這是不適當的行為。領導者是典型的好好先生，他把和諧視為目的。

③專制者：此種方式重視工作而不關心人員，也不是適當的行為。領導者是不快樂的人，對成員也無信心，興趣只在工作上。

④失職者：此種方式在某一情境下不重視工作和不關心人員。這類領導者是被動的也沒有犧牲奉獻的精神。

蔡培村、武文瑛（2004）指出，雷汀的三度空間領導效能模式是從有效到無效之間的連續體，是程度的問題，非絕對的兩端點。一位有效能的領導者應隨時視環境變動而修正自己的領導行為，配合組織任務來達成目標。此一理論忽略了情境因素的複雜變數，未給予「適當情境」、「適當領導方式」明確的界定含義及如何改變領導策略，更需要系統的證實檢驗其可靠性，但對領導理論的發展具有其重要貢獻。

## （四）轉化與互易領導

### 1. 轉化領導理論

#### （1）轉化領導的譯名

1980年代的美國，傳統的領導型態以不符合動態的組織需求，轉化領導強調革新與追求卓越，而成為領導學重要的研究途徑。Burns於1978年提出二種領導類型：分別為轉化領導（Transforming leadership）與互易領導

（transactional leadership）。轉化領導強調高層次的內在動機與需求與道德價值，有些學者將轉化領導以Transformational leadership及Transformative leadership表示之；此外另有學者稱為轉化領導（張慶勳，1997），革新領導（吳清山，1993）、轉型領導（洪光遠，1992），而舍己凡尼（Sergiovanni，1990）將轉型領導稱為附加價值領導（value added leadership）。

本研究將「Transformational leadership」譯為「轉化領導」，領導者運用具有道德價值的領導型式及領導策略，使部屬提升工作表現和需求、自我實現及改變行為。使成員行為「轉」變，進而提升工作動機及道德層次；而「化」則是使成員行為昇華及改變的過程。

#### （2）轉化領導的層面與內涵

有關轉化領導的深層涵義，可從其包含層面的內涵、要素或強調的焦點來說

明，茲將國外與國內的相關文獻資料整理如表：

國內外出現之轉化領導的層面與內涵相關研究，如表 2-1-6 所列：

表 2-1-6 國內外轉化領導的層面與內涵研究表

| 學者                         | 層面   | 涵義、焦點及要素   |
|----------------------------|--|--|
| Bass<br>(1990)             | 1. 具有領導魅力<br>2. 鼓舞部屬的領導<br>3. 智能的激發<br>4. 個別化的關懷                                     | 1. 領導者表現自信、意識形態、戲劇性及情緒讓人尊重和信任；具有吸引力等個人動力、魅力或表現出令部屬心悅誠服的特質或行為，進而激勵部屬對組織承諾和參與。<br>2. 領導者對部屬寄與期望，用簡單的方式表達重要目的，或由象徵性符號及情緒性的說服力，增進部屬對目標的了解。<br>3. 領導者提供部屬智能及問題導向的方法，以新的方式處理舊的問題，並用合理性解決問題。<br>4. 領導者關心每位部屬的需求並給予尊重、信任，領導者充分授權激發及創造部屬學習經驗。   |
| Bass &<br>Avolio<br>(1990) | 1. 魅力<br>2. 激發動機<br>3. 知識啟發<br>4. 個別關懷   | 1. 領導者具有遠見及活力，成為部屬崇拜學習的理想對象，而照其指令完成業務。<br>2. 領導者透過魅力，傳達組織的有利前途，使成員在樂觀與希望中瞻望遠景，因而產生強烈的工作動機及向心力。<br>3. 領導者鼓勵成員增進知識，培養創造力，對過往的事件再思考，使工作行為更圓熟。<br>4. 領導者對每位成員，依其需求給予個別的關懷，使成員深受重視而更努力工作，並與成員建立特別的關係，讓成員自我承諾。   |
| Liontos<br>(1993)          | 1. 團隊工作。<br>2. 瞭解整個形貌。<br>3. 授權。<br>4. 創造組織成員所擁有的所有權。<br>5. 持續不斷地改進學校。               | 1. 合作、共同決定的途徑。<br>2. 強調教師的專業與授權。<br>3. 了解改變的事實及鼓勵別人改變。   |
| 林合懋<br>(1995)              | 1. 魅力或理想化影響<br>2. 激勵鼓舞<br>3. 智識啟發<br>4. 個別關懷   | 1. 包含親近融合、遠景與吸引力、承諾及正義。<br>2. 激勵成員共同達成願景及尊重信任部屬。<br>3. 啟發成員智識。<br>4. 對成員給予關懷。  |
| 張慶勳<br>(1997)              | 1. 遠景<br>2. 魅力<br>3. 激勵<br>4. 智能激發<br>5. 關懷  | 1. 校長具有洞察力、前瞻性的視野，能預見學校未來的發展，並將這些遠見與教師分享。<br>2. 校長透過自信、理念、態度，及情緒上的表現，而受人尊重與信任，並具有吸引力的個人動力及令教師心悅誠服的特質或行為，以激發教師對組織忠誠及參與學校活動的意願。<br>3. 校長對教師寄予厚望，並向教師說明校務的重要目的及內容，藉由象徵性符號與具有情緒性的說服力，鼓勵教師對校務有進一步的了解，並努力達成目標。<br>4. 校長激發教師智能及提供問題導向的指針，並強調以創新方式處理舊的問題。<br>5. 校長關心教師個人的需求及尊重每一位教師。 |
| 蔡培村、<br>武文瑛<br>(2004)      | 1. 價值依循-前瞻性願景<br>2. 領導特質-領導魅力<br>3. 激勵方略-<br>提振需求動機<br>4. 目標達成-<br>個人與組織高層次的<br>思想轉變 | 1. 領導者建立可行和有遠見的遠景，使成員有依循的方針與理想，並和成員分享遠景及傳達理念。<br>2. 領導者建立親和友善、平易近人、正義感與公正無私、民主風範及高尚道德，有利於轉化領導的實施。<br>3. 強調人性化的激勵，領導者以適當的策略來提升部屬的需求動機，以激發團隊士氣。<br>4. 轉化領導的目的是讓人活的更有尊嚴及價值，固領導者使用專家權或參照權來提升部屬的道德價值，滿足高層次的的需求。   |

資料來源：研究者自行整理。

從以上國內外學者的看法，轉化領導是強調道德與心理的層面，也是領導哲學的提升和理念的創新，更是一種追求卓越的領導行為。領導者以個人魅力與遠見，運用激勵策略、鼓舞部屬、激發部屬智能及個別關懷的領導行為，提升部屬的需求與期望，改變成員的價值層次和工作動機，進而共同達成組織目標的歷程。

## 2. 互易領導理論

### (1) 互易領導的譯名

互易領導強調外在的動機與需求，部屬做事是為了達成目標後可獲得獎賞或避免懲罰。有的研究者將 transactional leadership 譯為互易領導（張慶勳，1997：37）、交易領導（洪光遠，1992）、交用領導（羅虞村，1989）。Burns 的互易領導是強調基本的、外在的動機與需求，部屬為了獲得某種目的，知道如何行事以獲得獎賞及避免懲罰。

transactional leadership 是採取社會交易理論的觀點，認為領導者與部屬的互動式一種彼此有互利的交換、交易過程，其強調兩者間「交易」的本質與關係。簡單地說，互易領導就是「以物易物」的領導，而此「物」是有條件的獎賞（正面的獎賞）與例外的管理（嫌惡增強）（蔡培村、武文瑛，2004），故將 transactional leadership 譯成「互易領導」。

### (2) 互易領導的層面與特徵

國外的互易領導研究大部分以 Bass 的研究為指標，以下列舉國外學者對互易領導更深層之涵義分析：

1985 年 Bass 指出互易領導者具有二層面的特徵（引自張慶勳：1997）：

#### ①有條件的酬賞

領導者使部屬清楚知道，要獲得怎樣的酬賞就必須完成某種程度的工作；領導者與部屬彼此為結果的酬賞而互相約定；越有績效酬賞越好。

#### ②介入管理（或有條件的嫌惡增強）

在積極方面，領導者注視及尋求偏離既定的法則與標準，並做修正；在消極方面，領導者為部屬的失敗給予負性的回饋，以符合給予部屬既定要求之標準。

1990 年 Bass & Avolio 提出事後酬賞與例外管理兩個互易領導的層面（引自謝文全，2007）：

#### ①事後酬賞（Contingent Reward）

成員完成工作後給予的酬賞方式，又可在細分為承諾性與實質性兩種。承諾性事後酬賞（promises）是先作口頭承諾，等成員完成任務後再按承諾給予酬賞；實質性事後酬賞（reward）則是成員已完成任務後的實質按功行賞。

## ②例外管理 (Management-by-Exception)

是對成員的不當表現所做的懲罰，又可再分為主動性 (active) 與被動性 (passive) 兩種。主動性的例外管理是指未發生錯誤之前，就預見可能的缺失而伺機給予懲罰，以預防錯誤的發生；被動性的例外管理是指成員已做完工作，對其所不當之處施以懲罰。

而國內的互易領導研究中，張慶勳 (1997) 於 1996 年對國小校長的研究，將互易領導分成互惠獎賞 (Mutual Relations Rewards) 與介入管理 (Management-by-Exception; Negative Feedback; Contingent Aversive Reinforcement) 二個層面的內涵加以探討：

### ①互惠獎賞

校長讓教師知道，要獲取獎賞就須完成某種程度的工作；校長與教師彼此為工作的獎賞互相約定，並使協議的工作越有績效獎賞越好。

### ②介入管理

在積極方面，校長注意校務的推行，若未能符合共同協議標準，就可作必要的介入或修正；在消極方面，當教師將所協議的事情做錯時，校長給予負性的回饋。

群夢群 (2004) 將互易領導解析為二個面向：

### ①後效酬賞 (Contingent Reward)

部屬完成目標後，領導者就給予正增強歷程；按性質，分為承諾的後效酬賞 (promises) 和實質的後效酬賞 (reward)。前者是領導者答應部屬若達到一定表現後給予獎賞；後者是部屬完成工作後，視表現論功行賞。

### ②例外管理 (Management-by-Exception)

是對部屬的失誤行為給予負增強，手段則是處罰或剝奪獎勵；依性質，例外管理又分為主動 (active) 與被動 (passive)。前者是在部屬行為過程中，預見其錯誤，隨時伺機加以懲戒；後者是部屬行為完成後，對未完成目標之事實加以處罰。

從上述可知，互易領導是領導者與部屬之間互利與酬賞之社會性的交換關係，彼此為實現各自的目的，而互換彼此需求，故互易領導是一種「以物易物」的領導。因此，研究者將互易領導定義為：領導者以部屬的需求為手段，並澄清角色、工作需求及交換的基礎上，運用獎懲、互惠、磋商的策略，激勵部屬努力工作而給予承諾或酬賞，滿足成員需求，完成組織之績效目標。

## (五) 新型領導理論

1980 年代之後，教育領域中興起對教育領導者的特質、行為、情境等深入研究，進而發展出不少新的理論。秦夢群 (2005) 在其教育領導的研究中指明了

教育領導的研究典範與最常被提及的二十種新教育領導理論，這些新理論多由領導研究的三種基本研究（即特質、行為與情境）重新組合或深化而來（秦夢群，2007：64）。以下為幾個常被應用在學校裡的領導理論，如表 2-1-7：

表 2-1-7 新型領導理論表

| 作者/年代              | 理論名稱   | 內 涵  |
|--------------------|--------|--|
| 蔡培村. 武文瑛<br>(2004) | 魅力領導   | 領導者具有某些異於常人的領導特質，透過領導行為與鼓舞激勵，有效地轉化組織成員價值與信念的過程。                              |
| 蔡培村. 武文瑛<br>(2004) | 催化領導   | 強調共同合作與授權，領導者以有效的策略，激發成員堅強信念，增進成員自我調適、解決問題與改進工作成效，達成組織任務。                    |
| 吳清山. 林天祐<br>(2005) | 道德領導   | 領導者基於正義與善的責任感和義務心來領導部屬，部屬因領導者的正義與善而勇於任事，進而發揮領導的效能。                           |
| 謝文全<br>(2007)      | 藍海策略領導 | 以創新為中心，而揚棄以競爭為主軸的一種領導策略。開創無人競爭的市場，使市場潛力擴增及需求有效擴大，產生新的領域，組織可兼顧獲利、成長與永續經營。     |
| 謝文全<br>(2007)      | 服務領導   | 本著服務成員與組織的精神，來從事領導的一種領導方式。服務型領導得精神在於視領導不是權力的擁有，而是如僕人般的服務他人，以助人成事，故又譯為「僕性領導」。 |

資料來源：研究者自行整理。

表 2-2-7 所顯示之新型領導理論，係屬國內常見之領導理論研究領域；此外，如文化領導、量子領導、品牌領導、遠景領導、第五級領導、科技領導等，亦有研究者從事相關研究。

Bryman (1992) 將這些領導的研究稱為「新型領導」(The New Leadership)，同時對「新型領導」的分析，歸納出下列的主要特徵（引自張慶勳，1996：424）：

1. 強調對組織具有遠景及任務感，而不僅是做計劃。
2. 強調組織的遠景具有激發部屬的特性，而不僅是權責的分配。
3. 激發並提昇部屬工作動機，而不僅是予以控制及解決問題。
4. 創建變遷與改革的契機，而不僅是依往例行事及維持組織的平衡。
5. 授權部屬而不僅是保留權力。
6. 營造及激發部屬對組織的參與、投入，而不僅是使部屬服從。
7. 激發部屬能做額外的努力，而不僅是強調部屬做份內的工作。
8. 強調組織成員之間的利益和領導者的直覺，而不僅是公平與合理性。

受到民主風潮的影響，對於領導的研究，分成傳統與現代的領導理論。傳統領導理論從領導者人格特質的探究，轉而研究影響領導者的行為因素，進而研究

領導者應該如何從特殊環境採取適當的領導方法。現代領導理論強調領導者透過組織文化、象徵性的儀式與活動進行更有效的領導，不同的領導風格類型會對組織造成不同的影響與組織效能，近年來許多學者著重於領導者個人的領導行為之探究，更強調有效能的領導方式，例如轉化領導、互易領導及相關領導理論遠景領導、魅力領導、服務領導等。為兼顧理論與實務，張慶勳（2006）從調查訪問許多國小教師對校長領導行為發現，國小校長的領導風格實際上具有多面向的特性。從校長實際的領導風格而言，校長依學校組織文化情境的變化，權變並融合運用各種不同的領導策略。例如，校長可能會兼重工作任務與人性關懷（任務－關懷型）；也可能在民主開放之下，尊重並與學校組織成員進行專業的對話（民主開放、人性關懷、教育／專業導向）；或以象徵性意義的符號，型塑學校組織文化與願景（符號導向、願景導向）。

本研究根據文獻之探討，發現校長實際的領導行為與教師所期望校長的領導行為方面，都顯示校長兼具不同的領導行為類型。現代化的校長為了因應時代潮流，其領導行為皆具有異質性、多面向、綜合性的特性，校長依學校情境實施以關懷及暢導層面為導向之高關懷高倡導、高關懷低倡導、高倡導低關懷或低倡導低關懷等領導行為，以適應多元的人、事、物與環境，並以文化領導為導向，善用各種領導策略，塑造符合人性與教育熱忱與關懷的校園氣氛。

## 第二節 LBDQ 理論與相關研究分析

自從俄亥俄州立大學於 1940 年即開始嘗試採取新的研究途徑，設計編製領導行為的調查工具，即「領導行為者描述問卷」(Leader Behavior Description-Questionnaire, LBDQ) 以來，使領導研究開啓了一個新境界。此一問卷發展完成後短短一年間，在教育領域裡即有三十個以上的研究採用了這種調查工具，影響深遠。「領導行為者描述問卷」首先由 Hemphill 和 Coons 設計發展，後經 Halpin、Winer 及 Stogdill 修正完成。最後由 Stogdill 等再加修正，並再縮歸為兩大類之行為，即倡導和關懷行為，LBDQ 即為測量這兩種層面之領導行為。

### 一、國外之 LBDQ 相關研究

關於 LBDQ 領導行為的研究，國內外皆有為數甚多的專論或文獻，以聞分別說明：

#### (一) Kunz 與 Hoy 的研究

Kunz 與 Hoy (1976) 以美國新澤西州的樣本為對象，研究領導方式與決定的可接受程度關係 (relationship between leadership and decision acceptability)。

Kunz 與 Hoy 發展 30 題的 Likert 式量表，以測量專業接收範圍的廣度。其採隨機取樣，每校選取教師為樣本，調查他們對校長可能的片面決定的順從程度究竟如何，根據研究，得到如下的發現 (引自黃昆輝，1996)：

1. 兼重倡導與關懷的校長，所做決定被接受的範圍最寬廣；教師最能受其所作之專業決定。領導者若兼重倡導與關懷，則其領導行為愈有效能而效能之高低可能與領導者是否獲得被領導者的情願順從有關。
2. 低倡導與低關懷、低倡導與高關懷之校長，其所做決定被教師接受的範圍相當窄小；而低關懷高倡導與高關懷高倡導，其所為之決定被教師接受之範圍幾乎一樣；關懷因素是決定教師接受區域大小之變數。

#### (二) Halpin 的研究

Halpin 於 1957 年利用 LBDQ，對於中西部學校教育局長的領導行為做調查，研究過程採兩種 LBDQ 問卷，實際領導行為的問卷與理想領導行為的問卷。Halpin 的調查包括教育局長、教育局長的部屬與地方教育委員會的委員，每位受試者被要求對兩種問卷作答，其結果摘要如下 (引自秦夢群，2004)：

1. 部屬與教育局長領導行為彼此所描述大致相同，委員會與教育局長之間看法差不多。教育局長面對委員與部屬常產生不同領導行為，教育局長「見機行事」的情況非常普遍。
2. 委員希望教育局長在倡導上多下功夫，教育局長與部屬希望留空間給辦事的人

見機發揮；在關懷上，委員希望教育局長能有好的績效與結果，偏重效能而忽略辦事人員之感受，部屬對關懷較為重視，因上級與部屬地位同，要求也不盡相同。

3.實際與理想行為之間的相關度極低；表示理想與實際是兩回事，不同情境中，教育局長會遷就現實而犧牲理想。

4.根據調查，最有效率之校長落於高關懷高倡導。此種領導行為使工作效能高，並促進團體氣氛和諧與親密。

由以上得知，兼重倡導與關懷的校長，所做決定被接受的範圍最寬廣；教師最能接受其所作之專業決定，也較能情願順從校長之指示；低倡導之校長所做決定被教師接受的程度較低，而校長的關懷行為是教師所支持的領導行為，校長在高倡導下雖容易達成組織目標與效能，但不能滿足教師需求，難取得教師認同，校長對上級與部屬間的領導行為也不同，在關懷與倡導間校長如何在不同情況下運用領導行為，將關懷與倡導行為的份做適當調配，將是現今校長領導的一種藝術。除了以上較著名的 LBDQ 研究，國外以 LBDQ 量表作為研究工具，探討校長領導行為變項的研究亦不在少數，茲整理如下表：

表 2-2-1 國外 LBDQ 相關研究表

| 研究者              | 年代   | 樣本     | 研究變項                  | 研究發現   |
|------------------|------|--------|-----------------------|--|
| Halpin           | 1957 | 教育行政人員 | 領導行為<br>組織效能          | 高倡導高關懷的領導方式，教師所知覺的組織效能最高。                    |
| Keeler & Andrews | 1963 | 教師     | 領導行為<br>教師疏離感<br>學生成績 | 校長的倡導行為與成員凝聚力呈正相關。校長的關懷與倡導行為為學生在全省學科測驗成績有關。  |
| Mathews          | 1963 | 教職員    | 領導方式<br>組織氣氛          | 校長倡導與關懷行為與成員之快樂氣氛、階層化、控制、同質性、參與等因素有顯著相關。     |
| Fast             | 1964 | 中小學教師  | 領導行為<br>工作滿足          | 高倡導高關懷的領導方式，成員工作滿足最高。                        |
| Miklos           | 1964 | 教師及校長  | 領導行為<br>教師期望          | 高倡導高關懷校長，教師及校長本身對校長的角色期望一致性最高。               |
| Brown & Anderson | 1967 | 教職員    | 領導行為<br>工作滿足<br>組織效能  | 關懷行為較為重要。                                    |
| House            | 1971 | 教職員    | 領導方式<br>教師接受區         | 關懷行為僅與部屬對其工作或領導者滿意有關，而倡導行為才是部屬實際表現是否良好的主要因素。 |

資料來源：引自林貝絲（2000）。

由上可知，高倡導高關懷的領導方式最能促成員工滿足、組織效能最高。教師期望校長展現高倡導高關懷的領導行為，校長的關懷行為會使部屬對其工作或

領導者滿意，而倡導行為是部屬實際表現是否良好的主要因素，教師較支持校長表現關懷行為，而較多資深的校長大多運用倡導行為。故忽略了倡導層面就會對校長的效能有所限制，忽略了關懷層面則使部屬滿足感減少，校長若能將關懷與倡導層面的力量加以統合，則其領導自然較為理想。

## 二、國內之 LBDQ 相關研究

國內以 LBDQ 作為研究工具，發表的相關碩博士論文，數量極為可觀，茲依研究時間先後將研究結果摘錄如表 2-2-2：

表 2-2-2 國內 LBDQ 相關研究之碩博士論文

| 研究者 | 年代   | 樣 本                                | 研究 變 項                    | 研 究 發 現   |
|-----|------|------------------------------------|---------------------------|---|
| 鄭進丁 | 1976 | 國小校長<br>行政人員及教師<br>範圍：台北市          | 領導行為<br>角色職務              | 教師期望校長表現高倡導高關懷行為。   |
| 呂木琳 | 1977 | 國中校長：173 人<br>國中教師：1097 人<br>範圍：全省 | 領導方式<br>學校氣氛              | 國中校長運用「高關懷高倡導」之領導方式，則其具有最佳之學校氣氛<br>國中校長以「低倡導低關懷」之領導方式，則其學校氣氛較差<br>國中校長如屬「低關懷高倡導」或「高關懷低倡導」之領導方式，則其學校氣氛互有特色 |
| 廖素華 | 1978 | 國小教師：238 人<br>範圍：全省                | 領導方式<br>教師工作滿足            | 高關懷高倡導領導下的滿足程度最高；低倡導低關懷的領導，教師的工作滿足最低  |
| 任晟蓀 | 1981 | 國中輔導教師 410<br>範圍：台灣地區              | 領導型式<br>教師服務精神            | 低倡導低關懷造成最差的教師工作滿足   |
| 楊寶琴 | 1983 | 國中教師：457 人<br>國小教師：574 人<br>範圍：全省  | 領導型式<br>組織氣候              | 學校類別、領導型式對教師的工作精神有交互作用  |
| 邱文忠 | 1983 | 高中教師：1553 人<br>範圍：全省               | 領導型式<br>教師服務精神            | 我國高中校長以高倡導高關懷型居多  |
| 劉麗慧 | 1986 | 國中校長與教師：1618 人<br>範圍：台灣地區          | 領導型式與學校組織氣氛               | 關係導向之男校長與工作導向之女校長使教師感受較佳之組織氣氛   |
| 王如哲 | 1988 | 國中教師：805 人<br>範圍：全省                | 領導方式<br>教師疏離感             | 校長「關懷」行為，城市國中高於鄉鎮國中。校長「倡導」行為，中型國中高於大型國中   |
| 陳淑嬌 | 1989 | 國中教師：716 人<br>範圍：南部五縣市             | 領導型式<br>教師工作投入<br>組織效能    | 高倡導高關懷使教師工作投入最高   |
| 林金福 | 1992 | 國中教師：1293 人<br>範圍：中部五縣市            | 領導型式<br>學校效能              | 高倡導高關懷造成最高效能  |
| 施妙旻 | 1995 | 校長 36 人<br>教師 410 人<br>範圍：台北縣      | 校長隱涵領導<br>理論內涵，<br>校長領導行為 | 大型學校教師知覺校長之倡導及關懷行為較高  |

表 2-2-2 國內 LBDQ 相關研究之碩博士論文（續）

| 研究者 | 年代   | 樣 本                                   | 研究 變 項                           | 研 究 發 現   |
|-----|------|---------------------------------------|----------------------------------|---|
| 江嘉杰 | 1998 | 國民小學教師<br>範圍：台中縣<br>台中市<br>彰化縣<br>南投縣 | 領導行為<br>教師衝突反應<br>方式             | 資深教師對校長關懷層面知覺較佳。<br>教師兼主任及待在學校 11-20 年的國小<br>教師知覺校長關懷層面較好<br>學校規模越大教師所知覺到校長領導行<br>為為倡導層面。   |
| 林貝絲 | 2000 | 台灣地區公私立<br>國民小學教師<br>1055 人           | 校長領導行為<br>學習型學校                  | 國民小學校長領導行為多屬於「高倡導高<br>關懷」。  |
| 張慶勳 | 2002 | 國小校長<br>主任及教師<br>21 人                 | 教師期望<br>校長實際<br>領導風格             | 將領導風格分成三取向八種類型。人和<br>型、民主開放型、人性關懷型、屬「正<br>向」領導行為。政治型、象牙塔型、放任<br>型、威權管理型、工作任務型屬於「負向」<br>領導行為。  |
| 許文寬 | 2003 | 高、高、屏<br>三縣市國民<br>小學教師                | 校長領導風格<br>教師參與決定                 | 1. 教師所知覺的校長領導風格具有多面<br>向與張慶勳（民 91）之研究結果相同。<br>2. 國小校長領導風格類型性質互異，大致<br>可歸納為二大類：正向與負向領導風格類<br>型與張慶勳（民 91）之研究相同。<br>3. 校長領導風格以人和型、民主開放型、<br>人性關懷型為較多。<br>4. 校長領導風格類型常因外在因素而有<br>所差異，所以校長領導風格不是一成不變<br>的。 |
| 林煥民 | 2005 | 北中南三區客籍<br>校長、教師                      | 國中小校長領<br>導風格與<br>學校組織文化         | 客籍校長整體領導風格傾向「輔助關懷」<br>>「任務倡導」>「創新願景」。客籍校<br>長強調亦師亦友及關懷協調；其次，刻苦<br>耐勞、督促宣導以完成任務。   |
| 賴秋江 | 2006 | 高雄市公立國小<br>教師<br>600 人                | 校長領導風格<br>教師工作投入                 | 1. 在校長領導風格方面，目前國小校長在<br>轉型領導上的現況良好。在領導各層面<br>中，以「願景與激勵」得分最高，以「魅<br>力與關懷」為最低。<br>2. 針對訪談題目而蒐集的資料分析，受<br>訪者對校長領導風格與本研究結果量化<br>所得結果一樣。處在高轉型領導學校的教<br>師認為校長多民主式領導。  |
| 劉瑞梅 | 2007 | 台南市國民小學<br>教師<br>750 人                | 國民小學校長<br>領導風格<br>行政溝通行為<br>學校效能 | 1. 校長領導風格而言，目前國小校長表現<br>出的關懷、倡導行為的領導風格情形良<br>好；且以使用「倡導行為」之領導風格高<br>於使用「關懷行為」之領導風格。  |
| 林英春 | 2007 | 高雄市公私立幼<br>稚園教師<br>130 人              | 領導風格<br>組織氣氛                     | 高雄市幼稚園園長採「高倡導高關懷」及<br>「低倡導低關懷」  |

資料來源：研究者自行整理。

從國內外 LBDQ 研究文獻得知，有研究者將校長領導風格分為正向領導（人和、民主、人性等）與負向領導（政治、放任、權威等），其中以正向領導效果獲得普遍性認同。進一步分析，近年來國內研究者多以轉型領導為主要研究領域，雙層面領導行為理論雖屬於較早期的研究範圍，但至今依然有不少研究者抱持高度興趣，持續研究。由文獻中得知，對現今校長而言，其領導行為多屬於「高倡導高關懷」，男校長與女校長的領導行為有所不同：男校長偏重關係導向，女校長注重工作導向，客籍校長以關懷為主；普遍來講，目前校長使用倡導行為高於關懷行為，而大型學校教師較能知覺校長關懷與倡導行為。

由以上得知現今校長的領導行為以高倡導高關懷型居多，在學校氣氛、工作投入、角色期望一致性、服務精神等皆造成最高效能，反之，低倡導低關懷造成學校氣氛差及教師工作滿足差，而低關懷高倡導或高關懷低倡導之校長領導方式，其學校氣氛各有特色。張慶勳（1996）指出，在國民中小學，採取以倡導為主，關懷為輔的領導型式仍屬必要，其中以高倡導高關懷及高倡導低關懷為佳，而校長對教師的關懷體諒是必要的，但得在注重教學成果的前提下。

在現實的環境中校長要兼顧關懷與倡導，難免顧此失彼，不重視倡導，學校就會變成無政府狀態；過分的關懷變成放縱。而在不同的情境因素下，領導一方面必須在決策的過程達成組織的目標，一方面必須關懷、體恤和了解部屬心聲，故領導者應調配關懷與倡導行為保持兩者平衡，才能發揮有效的領導。而關懷與倡導是和滿足成員需求之最直接的領導行為，也是教師最能知覺校長領導之領導方式，再者 LBDQ 的適用對象很廣，可以學生、教師、領導者或軍隊等等填答進而描述領導者的行為，故本研究論文仍以 LBDQ 之領導「關懷與倡導」行為進行問卷調查，期盼對領導者與被領導者帶來更大的助益與啟示。

### 第三節 校長領導行為與教師認知差異相關研究

本節就相關文獻探討分析校長領導行為與教師對校長領導行為認知差異情形。以下就校長領導行為分析及教師對校長領導行為認知差異二部分加以說明：

#### 一、校長領導行為分析

有關校長領導行為的研究甚多，本研究主要探討校長領導行為在 LBDQ 之相關研究，透過文獻分析與歸納，茲將國內有關校長領導行為研究，整理如下：

表 2-3-1 校長領導行為一覽表

| 研究者 | 年代   | 校長領導行為分析  |
|-----|------|---|
| 陳國彥 | 1988 | 國小校長以高倡導高關懷的方式最多。   |
| 顏國樑 | 1990 | 目前國民小學校長主要領導形式為教導式（高工作高關係）。學校規模愈大，校長使用告知式（高工作低關係）領導形式的比率愈高；學校規模愈小，校長使用參與式（低工作高關係）領導形式的比率愈高。 |
| 林貝絲 | 2000 | 目前整體國民小學校長的領導行為大致良好，而校長在領導行為上則偏向傳統的威權方式，以倡導的方式來進行領導。就倡導與關懷四象限之向度而言，顯示國民小學的校長領導行為多屬「高倡導高關懷」。 |
| 張永欽 | 2002 | 台北市立國小校長領導行為良好，以高關懷高倡導領導方式為佳，但與家長的互動較差。   |
| 黃怡雯 | 2001 | 客籍校長領導風格以「人際關懷」最為突出。  |
| 羅明忠 | 2003 | 台中市國民小學校長對各領導層面的領導方式採用之，但以「高關懷高倡導」、「低倡導高關懷」之領導方式平均數高，說明台中市國民小學校長的領導方式，以「高關懷高倡導」為主要的領導行為。    |
| 陳東星 | 2004 | 校長整體風格表現介於「時常」與「總是」程度間，其中「倡導領導風格」平均得分高於「關懷領導風格」。  |

資料來源：研究者自行整理。

從上表得知，國小校長領導行為多屬「高倡導高關懷」；唯一不同的是客籍校長領導風格以「人際關懷」最主要的領導型式。

#### 二、教師對校長領導行為認知相關分析

國內研究國小教師對校長領導行為認知之相關研究不在少數，但研究結果有些相似，有些不盡相同，本研究依據文獻整理出教師對校長領導行為認知之相關研究，如表 2-3-2：

表 2-3-2 教師對校長領導行為認知差異表

| 研究者及年代        | 主 要 發 現   |
|---------------|---|
| 吳碧如<br>(1990) | 1. 年紀長的教師，較能認同校長之領導方式，年輕老師與校長互動少未能感受校長的領導行為。<br>2. 擔任不同職務之國小教師對校長領導行為的看法有顯著差異。主任為行政人員，與校長更有溝通機會與時間，所以主任較能知覺校長領導理念與行為。<br>3. 在不同現職任教年資方面，現職任教年資較長的國小教育人員知覺校長關係導向與任務導向之領導行為高於現職任教年資較淺的教育人員。   |
| 林金福<br>(1992) | 1. 年資高的教師評定校長為高倡導高關懷，年資低的教師評定校長為低倡導低關懷。<br>2. 年齡高的教師，評定校長為高倡導高關懷者越多，年紀低的教師傾向評定為低倡導低關懷。<br>3. 在性別上男教師傾向評定校長為「高倡導高關懷」，女教師則評為「低倡導低關懷」。<br>4. 小型學校之國中教師評定校長領導行為屬高倡導高關懷，大型學校為低倡導低關懷。   |
| 張瑞村<br>(1994) | 1. 研究發現女性教師對校長倡導行為的知覺顯著高於男性教師；教師對校長關懷行為，不因性別之不同而有顯著差異<br>2. 部屬對領導者領導行為的知覺，不因任教年資之不同而有顯著差異。<br>3. 兼任行政職務教師對校長領導行為的知覺，顯著高於專任教師<br>4. 小型學校校長的關懷行為顯著高於大型學校的校長，唯在倡導行為上則無顯著差異。  |
| 施妙旻<br>(1995) | 1. 男女教師所知覺到的校長領導行為並沒有顯著的差異存在。<br>2. 年資上在關懷行為方面 11-20 年與 21 年以上顯著高於 10 年以下。<br>3. 職務方面，有兼任行政工作者，知覺校長倡導、關懷行為顯著高於無兼任行政工作者。主任為行政人員，與校長更有溝通機會與時間，所以主任較能知覺校長領導理念與行為。<br>4. 年齡長的教育人員知覺校長的關係導向與任務導向領導行為高於年齡輕的。<br>5. 大型及中型學校教師知覺校長之倡導行為顯著高於小型學校教師。關懷行為上，大型學校顯著高於小型學校。 |
| 鄭雅文<br>(1996) | 目前教師知覺校長的領導行為是關懷行為高於倡導行為。   |
| 江嘉杰<br>(1998) | 1. 國小教師對校長領導行為的知覺仍屬正向，關懷層面高於倡導層面。<br>2. 資深教師對校長整體領導行為及「關懷」層面的知覺較佳。<br>3. 教師兼任主任及學校歷史「11-20」年的國小教師知覺校長領導行為「關懷」層面較好。<br>4. 學校規模愈大的國小教師所知覺到校長領導行為「倡導」層面顯著高於學校規模愈小的國小教師。  |
| 陳麗如<br>(2000) | 1. 年齡高的教師，評定校長為高倡導高關懷者越多，年紀低的教師傾向評定為低倡導低關懷。<br>2. 年資高的教師評定校長為高倡導高關懷，年資低的教師評定校長為低倡導低關懷。<br>3. 在現職服務 21 年以上，倡導與關懷型為最高，在關懷行為上，顯著高於 1 年及 1-10 年教師，在倡導行為上，顯著高於未滿一年、1-10 年和 11-20 年教師。4. 初任與新進教師同樣感受較高的倡導行為、較低的關懷行為。  |

表 2-3-2 教師對校長領導行為認知差異表（續）

| 研究者及年代        | 主要發現  |
|---------------|---|
| 邱榮茂<br>(2002) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不同婚姻方面：已婚教育人員知覺校長關係導向領導行為高於女性。</li> <li>2. 年齡長的教育人員知覺校長的關係導向與任務導向領導行為高於年齡輕的。</li> <li>3. 年資方面：教職年資較深的教育人員知覺校長關係導向與任務導向領導行為高於教職年資較淺的教育人員。</li> <li>4. 教師兼主任職務的國小教育人員知覺校長關係導向與任務導向之領導行為高於教師兼組長、級任及科任的教育人員。</li> </ol>   |
| 羅明忠<br>(2003) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不同性別的教師對校長的領導行為及各層面均有顯著差異，男老師比女老師更容易知覺到校長的領導方式。</li> <li>2. 不同年齡的教師對校長的領導行為「高倡導高關懷」、「低倡導高關懷」層面，有顯著差異。年紀長的教師，較能認同校長之領導方式，年輕老師與校長互動少未能感受校長的領導行為。</li> <li>3. 在擔任不同職務之國小教師對校長領導行為的看法有顯著差異，主任為行政人員，與校長更有溝通機會與時間，所以主任較能知覺校長領導理念與行為。</li> <li>4. 國小教育人員知覺不同任職校長年資的關係導向領導行為，以任職 4 年以下年資校長高於其他任職校長年資的校長。</li> </ol> |
| 許皓婷<br>(2006) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 澎湖縣國民小學教師對女性校長領導型態的知覺程度屬於中高度以上，其中知覺較高的是「倡導領導型態」層面，顯示教師感受較多的女性校長倡導行為。</li> <li>2. 不同性別、服務年資、教育程度、擔任職務及學校地區之國小教師在女性校長領導型態知覺上皆無顯著差異存在。</li> </ol>  |
| 黃建皓<br>(2007) | 校長領導行為面向顯示目前國小教師較常知覺校長展現「倡導」行為。   |
| 黎季昊<br>(2007) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 台北市立國民小學教師對校長領導風格知覺排序為「高關懷高倡導」、「高倡導低關懷」、「高關懷低倡導」、「低關懷低倡導」</li> <li>2. 不同性別、不同服務年資對校長領導風格知覺沒有顯著差異。</li> <li>3. 學校規模班級數小的教師對校長領導風格知覺有顯著差異。</li> </ol>   |
| 林麗珍<br>(2008) | 國小主任均能知覺校長所展現的倡導與關懷行為。關懷行為略高於倡導行為，卻十分接近。與黃建皓（2007）研究顯示教師知覺校長之倡導與關懷行為也屬於中等偏高。  |
| 李家明<br>(2009) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教師知覺校長領導風格程度依序為人性關懷&gt;任務倡導&gt;遠景創新。</li> <li>2. 男教師比女教師更易感受校長人性關懷領導風格</li> <li>3. 30 歲以下教師比 31-40 歲教師更易知覺校長任務倡導領導風格</li> <li>4. 教師兼主任教師比級任教師更易知覺校長人性關懷領導風格</li> <li>5. 12 班以下之學校教師對校長領導風格知覺較高。</li> </ol>  |

資料來源：研究者自行整理。

從表 2-3-2 得知：國小教師對校長領導行為的知覺仍屬正向，關懷層面高於倡導層面；在性別方面，男老師比女老師更容易知覺到校長「高關懷高倡導」領導；在年齡方面，年紀長的教師，較能認同校長之領導方式，年輕老師未能感受校長的領導行為。在年資方面，年資高的教師評定校長為高倡導高關懷，年資低的教師評定校長為低倡導低關懷；在職務方面，有兼任行政工作者，知覺校長倡導、關懷行為，主任為行政人員，較能知覺校長領導理念與行為，而主任知覺

校長所展現的倡導與關懷行爲，關懷行爲略高於倡導行爲；在學校規模方面，小型學校教師評定校長領導行爲屬高倡導高關懷，大型學校爲低倡導低關懷。教師之性別、年齡、服務年資、現任職務及學校規模等背景變項，在研究發現上並沒有一致的結果，雖然大部分的研究顯示教師在性別、年齡、年資、職務、學校規模大小方面知覺校長領導行爲較爲顯著，本研究將針對此問題再次驗證。



## 第四節 綜合分析與啓示

### 一、綜合分析與討論

研究者綜合文獻探討分析後發現如下：

#### (一) LBDQ與領導行爲之分析

俄亥俄州立大學的Hemphil和Coons（1957）其所編定的「領導者行爲描述問卷」（LBDQ），使領導研究開啓了一個新境界。LBDQ的編製過程是先搜集一千八百個有關領導行爲的項目，刪除重複的部分將項目分爲十組，經因素分析後，可得「倡導」與「關懷」兩個層面。而兩層面所組成之四個象限之領導型式中，高關懷高倡導是最好的領導行爲；實務上以高關懷低倡導爲佳。現今校長的領導行爲以高倡導高關懷型居多，在學校氣氛、工作投入、角色期望一致性、服務精神等皆造成最高效能；反之，低倡導低關懷造成學校氣氛差及教師工作滿足差，而低關懷高倡導或高關懷低倡導之校長領導方式，其學校氣氛各有特色。兼重倡導與關懷的校長，所做決定被接受的範圍最寬廣；教師最能接受其所作之專業決定，也較能情願順從校長之指示；低倡導之校長所做決定被教師接受的程度較低，教師較能支持校長關懷層面的領導行爲。領導者一方面必須在決策的過程達成組織的目標，一方面必須關懷、體恤和了解部屬心聲，故領導者應如何調配關懷與倡導行爲的份量，實爲一門重要的課題與領導之藝術。

#### (二) 校長領導行爲具有關懷與倡導之層面

近年來轉型領導較符合學校教育氛圍與校長領導的趨勢，國內研究者也多以轉型領導爲主要研究領域，而雙層面領導行爲理論雖屬於較早期的研究範圍，但至今依然有不少研究者抱持高度興趣，持續研究。在教育領域裡有眾多研究採用LBDQ這種調查工具，影響深遠。由文獻中得知，對現代校長而言，爲了提昇學校的效率與效能，其領導行爲多屬於「高倡導高關懷」。男校長與女校長的領導行爲也互有差異：男校長偏重關係層面，女校長注重倡導層面，客籍校長以關懷行爲爲主；雖校長對本身領導行爲之知覺少有相關文獻分析之，但普遍來講，目前校長使用倡導行爲高於關懷行爲，但教師較爲期盼校長使用關懷行爲。校長運用倡導行爲達成學校組織目標和效能，可能會忽略了關懷層面；校長運用關懷行爲來滿足教師的需求，因而忽略了倡導行爲。而高倡導之校長如何維持關懷之水準，容許使用高倡導行爲推行業務，而讓教師能情願順從校長的指示，亦言之，在學校不同情境中校長如何運用高關懷高倡導的領導行爲，展現最佳領導效果，維持學校合諧氣氛與親密關係，又能順利達成學校目標，此尙待更多研究者投入

更多心力，加以持續探討。

### （三）教師對校長領導行為之認知

從教師不同背景變項整體來分析，教師對校長領導行為知覺排序為「高關懷高倡導」、「高倡導低關懷」、「高關懷低倡導」、「低關懷低倡導」；教師對校長領導行為知覺在性別方面，男教師傾向評定校長為「高倡導高關懷」，且較易感受校長人性關懷領導風格；在年齡方面，年紀長的教師，較能認同校長之領導方式，30歲以下教師比31-40歲教師更易知覺校長任務倡導；在年資方面，年資高的教師傾向評定校長為「高倡導高關懷」；在職務方面，主任較能知覺校長領導理念與行為而認知校長容易表現關懷行為；在學校歷史方面，11-20年的國小教師對校長領導行為「關懷」層面知覺較好；教師感受較多的女性校長表現倡導行為，教師常知覺男校長展現「關懷」行為；在不同學校班級數方面，班級數小的教師對校長領導行為知覺有顯著差異；在不同學校規模方面，規模愈大的國小教師較能所知覺到校長領導行為是屬於「倡導」層面。雖然教師認知校長的領導行為屬高關懷高倡導，但可能依其情況之不同而認知校長較常表現倡導或關懷行為。

## 二、對本研究之啓示

綜合歸納分析文獻探討，其研究結果對本研究有下列啓示：

- （一）由「關懷」與「倡導」層面交集而成之四種校長領導行為，高關懷高倡導是最好的領導行為，低倡導低關懷為最無效的領導方式，實務上以高關懷低倡導為佳，而校長採取高倡導低關懷領導方式較能達成組織效能。高雄縣國小校長受到教育改革及時代潮流的影響，在教育現場複雜的環境中，大多數校長是否運用「高關懷高倡導」領導行為來達成組織目標？而教師對校長領導行為之認知是否具有一致性，唯有從實務情境中，重新實徵調查研究並建構校長領導行為，方能瞭解高雄縣校長所運用之領導行為。
- （二）通常校長強調倡導行為力求組織目標達成；而教師則期盼校長用關懷之領導行為來滿足需求，校長對本身領導行為和教師期盼校長表現的領導行為有差異性，而國小校長採取以倡導為主關懷為輔的領導型式仍屬必要。從文獻探討中發現，有的教師知覺校長的領導行為是關懷行為高於倡導行為；有的顯示目前國小教師較常知覺校長展現「倡導」行為。校長應如何知己知彼將領導方式著重於關懷行為，運用適度的倡導來完成組織的目標，或則將領導方式著重於倡導行為，運用適度的關懷來完成組織的目標，此應是校長責無旁貸且須深入了解之重點。

(三) 從許多研究結果發現，校長採用「高關懷高倡導」之領導行為，能產生最佳的領導效果，亦言之，高雄縣校長應思惟如何運用「高關懷高倡導」之領導行為，讓所有不同背景變項之教師願意接受校長所做決定，也能情願順從校長之指示。這對於提升學校效率和效能、及達成學校目標，才有相當之實質助益，此為一位好校長面對未來世紀挑戰的一個重要而迫切的課題。



### 第三章 研究設計與實施

本研究主要目的係透過文獻探討，有系統地設計與規劃研究的實施流程，以期有效達成研究目的。以下分六節說明本研究之設計與實施：第一節研究架構，第二節研究假設，第三節研究樣本及取樣方法，第四節研究工具，第五節為資料處理，第六節為實施程序及進度。茲分別說明如下：

#### 第一節 研究架構

本研究依據研究目的與文獻探討之結果，經由資料的分析、歸納、統整後，擬定研究架構，來綜理相關變項與研究主軸，據以實施調查、研究。茲分別從研究背景變項與研究內涵兩部分，說明本研究架構，如圖 3-1-1。

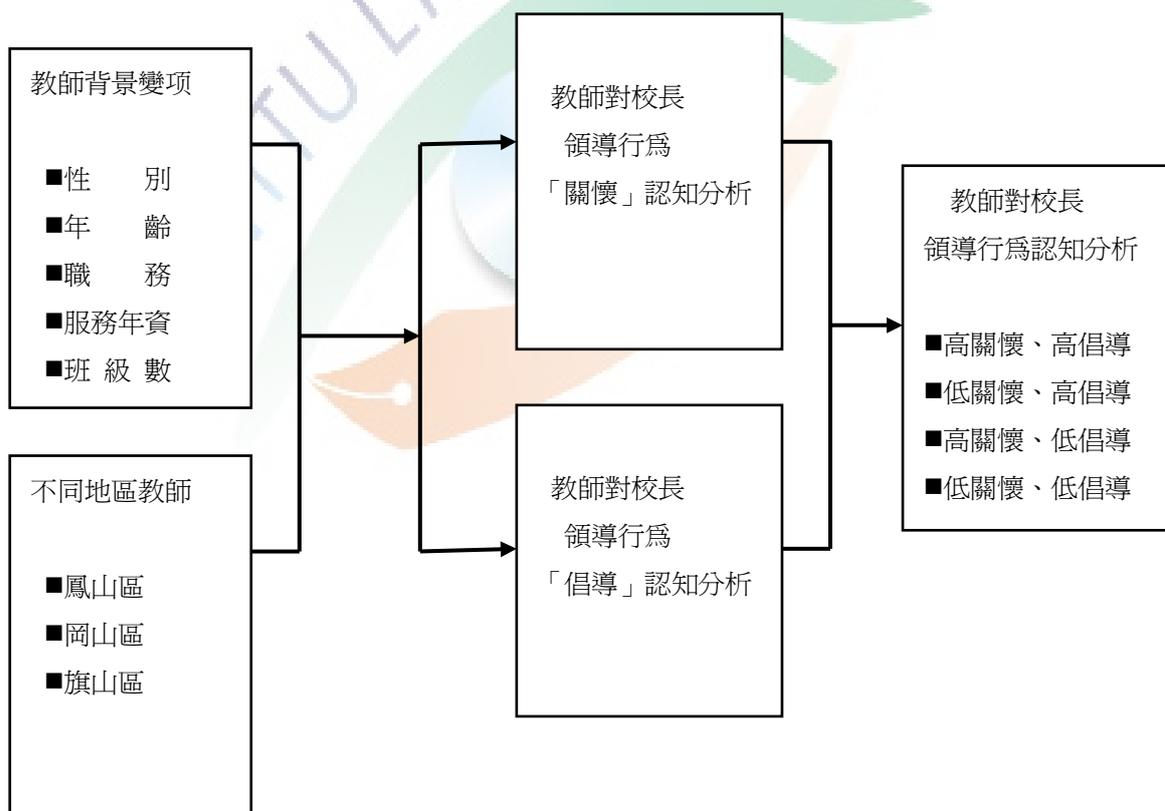


圖 3-1-1 研究架構圖

本研究架構圖 3-1-1 說明如下：

一、在背景變項方面

高雄縣國小教師背景變項為包括性別、年齡、職務、服務年資、班級數及學校不同地區：鳳山區、岡山區、旗山區。

三、在研究流程方面

依據圖 3-1-1 之研究架構圖，本研究對於各變項之關係，進行下列研究：

首先分析高雄縣不同背景變項國小教師對校長領導行為「關懷」層面認知差異之情形，其次分析高雄縣不同背景變項國小教師對校長領導行為「倡導」層面認知差異之情形，再者分析高雄縣不同地區國小教師對校長領導行為「關懷」層面認知差異之情形，再其次分析高雄縣不同地區國小教師對校長領導行為「倡導」層面認知差異之情形，最後探討高雄縣不同背景變項國小教師對校長領導行為「關懷」、「倡導」二層面之間認知差異情形。



## 第二節 研究假設

根據本研究之研究目的、文獻探討及研究架構之觀念，研究者提出本研究有待驗證之假設如下：

假設1：不同背景變項的高雄縣國小教師對校長領導行為「關懷」之認知有顯著差異。

- 1-1. 不同性別教師在校長不同領導行為「關懷」之認知有顯著差異。
- 1-2. 不同年齡教師在校長領導行為「關懷」之認知有顯著差異。
- 1-3. 不同職務教師在校長領導行為「關懷」之認知有顯著差異。
- 1-4. 不同服務年資教師在校長領導行為「關懷」之認知有顯著差異。
- 1-5. 不同學校班級教師在校長領導行為「關懷」之知覺有顯著差異。

假設2：不同背景變項的高雄縣國小教師對校長領導行為「倡導」之認知有顯著差異。

- 2-1. 不同性別教師在校長領導行為「倡導」之認知有顯著差異。
- 2-2. 不同年齡教師在校長領導行為「倡導」之認知有顯著差異。
- 2-3. 不同職務教師在校長領導行為「倡導」之認知有顯著差異。
- 2-4. 不同服務年資教師在校長領導行為「倡導」之認知有顯著差異。
- 2-5. 不同學校班級教師在校長領導行為「倡導」之知覺有顯著差異。

假設3：不同地區之國小教師在校長領導行為「關懷」之認知有顯著差異。

假設4：不同地區之國小教師在校長領導行為「倡導」之認知有顯著差異。

假設5：不同背景變項教師對校長領導行為「關懷」、「倡導」認知有顯著差異。

### 第三節 研究樣本與取樣方法

本研究之目的在於探討高雄縣國小教師對校長領導行為認知情形，因此整體研究對象以高雄縣國民小學正式教師（編制內）為母群體。依高雄縣教育網站之資料統計，97 學年度縣內國民小學校數共 152 所，教師數為 5187 人。在正式樣本數上，本研究以母群體總數八分之一為取樣原則（研究樣本，須占母群體 10 %。引自王文科、王智弘，2008），即  $5187 \div 1/8$  約 650 人，當做本研究之正式樣本數。而本研究之取樣方法，採多階段取樣，第一階段採分層比例抽樣，第二階段採簡單隨機抽樣，第三階段採立意取樣，以下分別說明本研究樣本與取樣實施方法：

#### 一、研究樣本

##### (一)預式樣本

本研究之預式部份，分以下說明：

在預試校數方面，以高雄縣學校總數之十分之一為取樣原則，即  $152 \div 10$  約為 15 所；在預試人數方面，以正式樣本數之五分之一為取樣原則，即  $650 \div 5$  約為 130 人（較大子群，至少 100 個受試者，引自王文科、王智弘，2008）。茲整理預試方面相關資料如下：

表 3-3- 1 高雄縣國小基本資料

| 學校規模   | 12 班以下 | 13-24 班 | 25-48 班 | 49 班以上 | 合計   |
|--------|--------|---------|---------|--------|------|
| 學校數目   | 63     | 35      | 42      | 12     | 152  |
| 學校教師總數 | 806    | 961     | 2268    | 1152   | 5187 |

表 3-3- 1 為高雄縣各規模之學校數目及學校教師總數，學校數 12 班以下共 63 所，教師總數為 806 位；13-24 班之學校數為 35 所，教師總數為 961 位；25-48 班之學校數為 42 所，教師總數為 2268 位；49 班以上之學校數為 12 所，教師總數為 1152 位。

表 3-3- 2 預試學校及教師一覽表

| 學校規模   | 12 班以下 | 13-24 班 | 25-48 班 | 49 班以上 | 合計  |
|--------|--------|---------|---------|--------|-----|
| 預試學校數目 | 6      | 4       | 4       | 1      | 15  |
| 預試教師人數 | 20     | 24      | 57      | 29     | 130 |
| 每校問卷份數 | 3      | 6       | 15      | 29     |     |

表 3-3-2 為高雄縣預試學校數及預試教師人數及每校之間卷份數之統計結果，以下分別說明計算過程：

1. 15 所預試學校 ÷ 152 所總校數 = 0.1 (1/10) 為分層比例

2. 預試學校數目之計算過程：

12 班以下之預試學校數為  $63 \times 0.1 = 6$  所

13-24 班之預試學校數為  $35 \times 0.1 = 4$  所

25-48 班之預試學校數為  $42 \times 0.1 = 4$  所

49 班以上之預試學校數為  $12 \times 0.1 = 1$  所

3. 預試教師人數各層之分配：

130 人之預試樣本 ÷ 5187 全縣教師總數 = 0.025 每層人數之分層比例。

12 班以下之預試教師數為  $806 \times 0.025 = 20$  人；13-24 班之預試教師數為  $961 \times 0.025 = 24$  人

25-48 班之預試教師數為  $2268 \times 0.025 = 56$  人；49 班以上之預試教師數為  $1152 \times 0.025 = (28.8) 29$  人。

4. 每校之間卷份數

12 班以下之間卷份數為  $20 \div 6 = 3$  份；13-24 班之間卷份數為  $24 \div 4 = 6$ ；25-48

班之間卷份數為  $57 \div 4 = (14.25) 15$  份；49 班以上之間卷份數為  $29 \div 1 = 29$  份。

3-3-3 預試樣本學校一覽表

| 學校規模    | 預試樣本學校 (總計 15 所) |     |     |     |     |     |
|---------|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 12 班以下  | A10              | A11 | A12 | A13 | A14 | A15 |
| 13-24 班 | A06              | A07 | A08 | A09 |     |     |
| 25-48 班 | A02              | A03 | A04 | A05 |     |     |
| 49 班以上  | A01              |     |     |     |     |     |

表 3-3-3 為各層學校班級經過分層比例後，再做簡單隨機抽樣所得之預試樣本學校。12 班以下共 6 所；13-24 班共 4 所；25-48 班共 4 所；49 班以上共 1 所，共計 15 所預試學校。

(二) 預試問卷情形

預試時間為九十八年六月五日至九十八年六月十三日，研究者以電話親自委託各校主任協助發放問卷，在各校主任熱心並積極回收問卷的情形下，造成回收率極高。本研究發出 130 份預試問卷，回收 123 份，回收率為 94%，剔除問卷資料填答不全者，合計有效可用樣本為 115 份，可用率 93%。預試問卷樣本分配及回收如表 3-3-3。本研究預試問卷採用項目分析、因素分析與信度分析來考驗信度與效度，然後據以編製正式問卷。

表 3-3-4 預試問卷回收分析表

| 學校規模    | 預試學校   | 寄發問卷數 | 回收問卷數 | 回收率  | 可用份數 | 可用率  |
|---------|--------|-------|-------|------|------|------|
| 49 班以上  | A01 國小 | 29    | 23    | 79%  | 20   | 87%  |
| 25-48 班 | A02 國小 | 15    | 15    | 100% | 13   | 87%  |
|         | A03 國小 | 15    | 15    | 100% | 15   | 100% |
|         | A04 國小 | 15    | 15    | 100% | 15   | 100% |
|         | A05 國小 | 15    | 13    | 87%  | 12   | 92%  |
| 13-24 班 | A06 國小 | 6     | 6     | 100% | 6    | 100% |
|         | A07 國小 | 6     | 6     | 100% | 6    | 100% |
|         | A08 國小 | 6     | 6     | 100% | 5    | 83%  |
|         | A09 國小 | 6     | 6     | 100% | 6    | 100% |
| 12 班以下  | A10 國小 | 3     | 3     | 100% | 3    | 100% |
|         | A11 國小 | 3     | 3     | 100% | 3    | 100% |
|         | A12 國小 | 3     | 3     | 100% | 3    | 100% |
|         | A13 國小 | 3     | 3     | 100% | 3    | 100% |
|         | A14 國小 | 3     | 3     | 100% | 2    | 67%  |
|         | A15 國小 | 3     | 3     | 100% | 3    | 100% |

## 二、正式樣本

本研究之正式樣本數係採用分層比例、簡單隨機取樣及立意取樣方式。本研究之正式樣本教師人數，查閱高雄縣教育網路資料顯示：高雄縣 97 學年度學校數為 152 所，教師人數為 5187 位。依學校所在區域別分鳳山區、岡山區、旗山區，預計隨機抽取 51（母群體校數之三分之一）所國民小學，正式樣本數為 650 人（母群體樣本之八分之一），發出問卷 650 份。

### （一）取樣方法

1. 確立母群體：台灣地區高雄縣之國小教師。
2. 確立母群體總數：依高雄縣政府教育網路資料顯示，97 學年度高雄縣國小總校數為 152 所，教師總數為 5187 位。
3. 確立研究樣本人數

#### （1）研究樣本數

在正式研究確立樣本數方面，Lodico, Spaulding 和 Voegtler (2006) 指出：5000 人以上的大母群體，樣本數在 350 至 500 人（10%）即可（引自王文科、王智弘，2008）。故在正式校數方面，以高雄縣學校總數之三分之一為取樣原則即  $152 \div 3$  約為 51 所；在正式樣本數方面，以母群體總數之八分之一為取樣原則，即  $5187 \div 8$  約為 650 人。在正式樣本校數方面，分層隨機抽樣樣本分配如表 3-3-5：

表 3-3-5 正式學校數取樣一覽表

| 學校規模  | 12 班以下 | 13-24 班 | 25-48 班 | 49 班以上 | 合計  |
|-------|--------|---------|---------|--------|-----|
| 學校總數  | 63     | 35      | 42      | 12     | 152 |
| 抽樣比例  | 0.335  | 0.335   | 0.335   | 0.335  |     |
| 抽取學校數 | 21     | 12      | 14      | 4      | 51  |

表 3-3- 5 為高雄縣正式學校數採取分層比例及簡單隨機取樣方式抽取之統計結果，以下分別說明計算過程：

①51 所正式學校 $\div$ 152 所總校數 $\div$ 0.335 為分層比例

②12 班以下之正式學校數為  $63 \times 0.335 \div 21$  所

③13-24 班之正式學校數為  $35 \times 0.335 \div 12$  所

④25-48 班之正式試學校數為  $42 \times 0.335 \div 14$  所

⑤49 班以上之預試學校數為  $12 \times 0.335 \div 4$  所共計為 51 所。

#### (2) 研究樣本的選取

本研究採分層比例方式，將高雄縣國民小學分成 12 班以下、13-24 班、25-48 班、49 班以上四類學校，在正式樣本數方面，以母群體總數之八分之一為取樣原則，即  $5187 \div 8$  約為 650 人，其分層比例抽樣如表 3-3-6：

表 3-3-6 正式教師樣本數及問卷分配一覽表

| 學校規模   | 12 班以下 | 13-24 班 | 25-48 班 | 49 班以上 | 合計   |
|--------|--------|---------|---------|--------|------|
| 學校數目   | 21     | 12      | 14      | 4      | 51   |
| 教師總人數  | 806    | 961     | 2268    | 1152   | 5187 |
| 抽樣比例   | 0.125  | 0.125   | 0.125   | 0.125  |      |
| 教師樣本數  | 102    | 120     | 284     | 144    | 650  |
| 每校問卷份數 | 5      | 10      | 20      | 36     |      |

表 3-3-6 為正式教師抽取樣本數及問卷數分配之統計結果，以下分別說明計算過程：

#### ①正式教師抽取樣本數

650 人為抽取之正式教師樣本數 $\div$ 5187 全縣教師總人數 $\div$ 0.125 為分層比例

12 班以下之正式教師數為  $806 \times 0.125 \div 102$  人

13-24 班之正式教師數為  $961 \times 0.125 \div 120$  人

25-48 班之正式教師數為  $2268 \times 0.1235 \div 284$  人

49 班以上之正式教師數為  $1152 \times 0.125 \div 144$  人

以上正式教師總數，合計共為 650 人。

## ◎問卷數分配

在抽取之每校問卷份數上其計算結果為：

12 班以下之問卷份數為  $102 \div 21 \div 5$  份

13-24 班之問卷份數為  $120 \div 12 \div 10$  份

25-48 班之問卷份數為  $284 \div 14 \div 20$  份

49 班以上之問卷份數為  $144 \div 4 \div 36$  份

### (3) 各規模學校立意取樣問卷分配

12 班以下學校抽取 21 所，每所抽樣人數 5 人（兼任行政 2 人、教師 2 人、科任教師 1 人）。

13-24 班學校抽取 12 所，每所抽樣人數 10 人（兼任行政 4 人、教師 4 人、科任教師 2 人）。

25-48 班學校抽取 14 所，每所抽樣人數 20 人（兼任行政 8 人、教師 8 人、科任教師 4 人）。

49 班以上學校抽取 4 所，每所抽樣人數 36 人（兼任行政 10 人、教師 20 人、任教師 6 人）。

以上共抽取 650 位受試者做為本研究對象，抽樣學校名單如表 3-3-7 所列：

表 3-3-7 各規模學校研究樣本學校簡單隨機抽樣一覽表

| 學校規模    | 學校樣本數 | 樣本學校（總計 51 所） |     |     |     |     |     |     |  |
|---------|-------|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| 12 班以下  | 21    | B1            | B2  | B3  | B4  | B5  | B6  | B7  |  |
|         |       | B8            | B9  | B10 | B11 | B12 | B13 | B14 |  |
|         |       | B15           | B16 | B17 | B18 | B19 | B20 | B21 |  |
| 13-24 班 | 12    | B22           | B23 | B24 | B25 |     |     |     |  |
|         |       | B26           | B27 | B28 | B29 |     |     |     |  |
|         |       | B30           | B31 | B32 | B33 |     |     |     |  |
| 25-48 班 | 14    | B34           | B35 | B36 | B37 | B38 | B39 | B40 |  |
|         |       | B41           | B42 | B43 | B44 | B45 | B46 | B47 |  |
| 49 班以上  | 4     | B48           | B49 |     |     |     |     |     |  |
|         |       | B50           | B51 |     |     |     |     |     |  |

## (二) 正式問卷分析

本研究正式問卷調查時間為九十七年六月一日寄發 51 所國民小學共 650 份問卷，經由電話委託及分送小禮物方式委請主任協助發放問卷，各校教師們也熱心協助填答，最後請各校主任協助予以郵寄回投。至九十八年六月三十日止，共回收 48 校 570 份問卷，回收率為 87.7%，剔除問卷資料填答不全者，合計有效可用樣本為 504 份，可用率 88.4%。三區正式問卷樣本分配及回收如下：

表 3-3-8 正式問卷回收統計分析表

| 學校規模    | 編號 | 學校名稱   | 發出份數 | 回收份數 | 回收率(%) | 可用份數 | 可用率(%)           |
|---------|----|--------|------|------|--------|------|------------------|
| 12 班以下  | 1  | B01 國小 | 5    | 5    | 100%   | 5    | 100%             |
|         | 2  | B02 國小 | 5    | 5    | 100%   | 5    | 100%             |
|         | 3  | B03 國小 | 5    | 5    | 100%   | 5    | 100%             |
|         | 4  | B04 國小 | 5    | 5    | 100%   | 5    | 100%             |
|         | 5  | B05 國小 | 5    | 5    | 100%   | 5    | 100%             |
|         | 6  | B06 國小 | 5    | 5    | 100%   | 5    | 100%             |
|         | 7  | B07 國小 | 5    | 5    | 100%   | 5    | 100%             |
|         | 8  | B08 國小 | 5    | 4    | 80%    | 3    | 75%              |
|         | 9  | B09 國小 | 5    | 4    | 80%    | 4    | 100%             |
|         | 10 | B10 國小 | 5    | 5    | 100%   | 5    | 100%             |
|         | 11 | B11 國小 | 5    | 5    | 100%   | 5    | 100%             |
|         | 12 | B12 國小 | 5    | 5    | 100%   | 5    | 100%             |
|         | 13 | B13 國小 | 5    | 0    | 0%     | 0    | 0                |
|         | 14 | B14 國小 | 5    | 5    | 100%   | 5    | 100%             |
|         | 15 | B15 國小 | 5    | 5    | 100%   | 5    | 100%             |
|         | 16 | B16 國小 | 5    | 5    | 100%   | 5    | 100%             |
|         | 17 | B17 國小 | 5    | 5    | 100%   | 5    | 100%             |
|         | 18 | B18 國小 | 5    | 5    | 100%   | 4    | 80%              |
|         | 19 | B19 國小 | 5    | 4    | 80%    | 3    | 75%              |
|         | 20 | B20 國小 | 5    | 4    | 80%    | 4    | 100%             |
|         | 21 | B21 國小 | 5    | 5    | 100%   | 4    | 80%              |
| 13-24 班 | 22 | B22 國小 | 10   | 9    | 90%    | 8    | 89% <sup>1</sup> |
|         | 23 | B23 國小 | 10   | 10   | 100%   | 9    | 90%              |
|         | 24 | B24 國小 | 10   | 10   | 100%   | 10   | 100%             |
|         | 25 | B25 國小 | 10   | 9    | 90%    | 6    | 67%              |
|         | 26 | B26 國小 | 10   | 10   | 100%   | 8    | 80%              |
|         | 27 | B27 國小 | 10   | 0    | 0      | 0    | 0                |
|         | 28 | B28 國小 | 10   | 10   | 100%   | 9    | 90%              |
|         | 29 | B29 國小 | 10   | 10   | 100%   | 9    | 90%              |
|         | 30 | B30 國小 | 10   | 9    | 90%    | 9    | 100%             |
|         | 31 | B31 國小 | 10   | 10   | 100%   | 10   | 100%             |
|         | 32 | B32 國小 | 10   | 10   | 100%   | 9    | 90%              |
|         | 33 | B33 國小 | 10   | 10   | 100%   | 8    | 80%              |

表 3-3-8 正式問卷回收統計分析表（續）

| 學校規模          | 編號     | 學校名稱   | 發出份數   | 回收份數 | 回收率(%) | 可用份數 | 可用率(%) |     |
|---------------|--------|--------|--------|------|--------|------|--------|-----|
| 25-48 班<br>以上 | 34     | B34 國小 | 20     | 19   | 95%    | 14   | 74%    |     |
|               | 35     | B35 國小 | 20     | 18   | 90%    | 18   | 100%   |     |
|               | 36     | B36 國小 | 20     | 15   | 75%    | 13   | 87%    |     |
|               | 37     | B37 國小 | 20     | 15   | 75%    | 14   | 93%    |     |
|               | 38     | B38 國小 | 20     | 18   | 90%    | 14   | 78%    |     |
|               | 39     | B39 國小 | 20     | 0    | 0      | 0    | 0      |     |
|               | 40     | B40 國小 | 20     | 19   | 95%    | 17   | 89%    |     |
|               | 41     | B41 國小 | 20     | 20   | 100%   | 17   | 85%    |     |
|               | 42     | B42 國小 | 20     | 18   | 90%    | 16   | 89%    |     |
|               | 43     | B43 國小 | 20     | 20   | 100%   | 18   | 90%    |     |
|               | 44     | B44 國小 | 20     | 18   | 90%    | 13   | 72%    |     |
|               | 45     | B45 國小 | 20     | 18   | 90%    | 16   | 89%    |     |
|               | 46     | B46 國小 | 20     | 19   | 95%    | 18   | 95%    |     |
|               | 47     | B47 國小 | 20     | 19   | 95%    | 17   | 90%    |     |
|               | 49 班以上 | 48     | B48 國小 | 36   | 33     | 92%  | 29     | 88% |
|               |        | 49     | B49 國小 | 36   | 36     | 81%  | 27     | 75% |
|               |        | 50     | B50 國小 | 36   | 36     | 100% | 31     | 86% |
| 51            |        | B51 國小 | 36     | 26   | 92%    | 25   | 96%    |     |

## 第四節 研究工具

本研究係屬實徵調查研究，在參酌研究目的、研究架構及相關文獻後，編製問卷初稿、預試問卷、進行預試、再經項目分析、因素分析與信度分析，最後修訂編製成爲正式問卷：「高雄縣國小教師對校長領導行爲認知調查問卷」。本問卷分爲二部分：第一部分爲基本資料，第二部份爲「學校校長領導行爲認知」量表題目，分別說明如下：

### 一、基本資料

#### (一) 教師基本資料

1. 性別：男、女
2. 年齡：分爲 30（含）歲以下、31-40 歲、41-50 歲、51 歲以上。
3. 職務：兼任行政教師、級任教師、科任教師（未兼任行政）。
3. 服務年資：分爲 5（含）年以下、6 到 10 年、11 到 15 年、16 到 20 年、21（含）年以上。
4. 班級數：分爲 12（含）班、13-24 班、25-48 班、49（含）班以上。
5. 學校不同地區：鳳山區、岡山區、旗山區。

### 二. 問卷編製過程

本研究根據文獻探討並參酌國民小學現況，參考 Hemphill 及 Coons 於 1957 年發展的「領導者行爲描述問卷」(LBDQ) 之量表而自製「高雄縣國小教師對校長領導行爲認知調查問卷」。

#### (一) 專家內容效度

參考 Hemphill 及 Coons 發展的「領導者行爲描述問卷」(LBDQ) 量表而自行編製之「高雄縣國小教師對校長領導行爲認知調查問卷」，將編擬的問卷初稿(附錄二)，分別請教國內教育行政相關領域之學者專家--張教授慶勳、林教授進財，及學校實務者-校長邱怡和，就題目適切性、文意表達的完整與明確性加以潤飾詞彙、刪修題目及給予刪修意見(附錄三)，之後再次敦請 11 位專家學者、學校校長、主任(名冊如表 3-4-1) 等填答「專家問卷」(附錄四)，協助鑑定問卷稿是否與各層面相符及題意否明確，經教育學者專家逐字詳細審稿並提供具體修正意(附錄五)，建立本研究問卷之專家效度。問卷修正後，編成「高雄縣國小教師對校長領導行爲認知調查」預試問卷(附錄六)。

表 3-4-1 建構「專家內容效度」專家學者名單一覽表

| 編號 | 職 稱 | 服 務 單 位                |
|----|-----|------------------------|
| A  | 教 授 | 國立屏東大學教育行政研究所教授兼教育學院院長 |
| B  | 教 授 | 國立台南大學教育經營與管理研究所教授     |
| C  | 教 授 | 國立台東大學教育學系（所）教授兼師範學院院長 |
| D  | 教 授 | 國立台東大學教育學系（所）教授        |
| E  | 校 長 | 高雄縣寶來國民小學              |
| F  | 校 長 | 高雄縣杉林國民小學              |
| G  | 校 長 | 高雄縣龍肚國民小學              |
| H  | 校 長 | 高雄縣龍興國民小學              |
| I  | 主 任 | 高雄縣六龜國民小學              |
| J  | 主 任 | 高雄縣中壇國民小學              |
| K  | 主 任 | 高雄縣廣興國民小學              |

待專家問卷回收後，依據專家問卷之「適合」、「應修正」、「應刪除」三點量表，以次數分配與百分比進行分析，最後編成預試問卷。專家意見之調查統計，如表 3-4-2 所示：

表 3-4-2 「高雄縣國小教師對校長領導行為認知調查問卷」專家內容效度調查統計表

| 層面               | 題號 | 適合 |      | 修正後適合 |     | 不適合 |   | 結果 |    |    | 預試<br>問卷<br>題號 |
|------------------|----|----|------|-------|-----|-----|---|----|----|----|----------------|
|                  |    | N  | %    | N     | %   | N   | % | 保留 | 修正 | 刪除 |                |
| 關<br>懷<br>層<br>面 | 1  | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 1              |
|                  | 2  | 7  | 70%  | 3     | 30% | 0   | 0 | ✓  | ✓  |    | 2              |
|                  | 3  | 8  | 80%  | 2     | 20% | 0   | 0 | ✓  | ✓  |    | 3              |
|                  | 4  | 9  | 90%  | 1     | 10% | 0   | 0 | ✓  |    |    | 4              |
|                  | 5  | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 5              |
|                  | 6  | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 6              |
|                  | 7  | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 7              |
|                  | 8  | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 8              |
|                  | 9  | 8  | 80%  | 2     | 20% | 0   | 0 | ✓  | ✓  |    | 9              |
|                  | 10 | 9  | 90%  | 1     | 10% | 0   | 0 | ✓  | ✓  |    | 10             |
|                  | 11 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 11*            |

表 3-4-2「高雄縣國小教師對校長領導行為認知調查問卷」專家內容  
效度調查統計表（續）

| 題號 | 適合 |      | 修正後適合 |     | 不適合 |   | 結果 |    |    | 預試<br>問卷<br>題號 |
|----|----|------|-------|-----|-----|---|----|----|----|----------------|
|    | N  | %    | N     | %   | N   | % | 保留 | 修正 | 刪除 |                |
| 12 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 12             |
| 13 | 8  | 80%  | 2     | 20% | 0   | 0 | ✓  | ✓  |    | 13             |
| 14 | 9  | 90%  | 1     | 10% | 0   | 0 | ✓  | ✓  |    | 14             |
| 15 | 8  | 80%  | 2     | 20% | 0   | 0 | ✓  | ✓  |    | 15             |
| 16 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 16             |
| 17 | 7  | 70%  | 3     | 30% | 0   | 0 | ✓  | ✓  |    | 17             |
| 18 | 9  | 90%  | 1     | 10% | 0   | 0 | ✓  | ✓  |    | 18             |
| 19 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 19             |
| 20 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 20             |
| 21 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 21             |
| 22 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 22             |
| 23 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 23             |
| 24 | 8  | 80%  | 2     | 20% | 0   | 0 | ✓  | ✓  |    | 24             |
| 25 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 25             |
| 26 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 26*            |
| 27 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 27             |
| 28 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 28             |
| 29 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 29             |
| 30 | 9  | 90%  | 1     | 10% | 0   | 0 | ✓  | ✓  |    | 30             |
| 31 | 9  | 90%  | 1     | 10% | 0   | 0 | ✓  | ✓  |    | 31             |
| 32 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 32             |
| 33 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 33             |
| 34 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 34             |
| 35 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 35             |
| 36 | 9  | 90%  | 1     | 10% | 0   | 0 | ✓  | ✓  |    | 36             |
| 37 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 37             |
| 38 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 38             |
| 39 | 10 | 100% | 0     | 0   | 0   | 0 | ✓  |    |    | 39             |
| 40 | 9  | 90%  | 1     | 10% | 0   | 0 | ✓  | ✓  |    | 40             |

倡  
導  
層  
面

## (二) 編製預試問卷

### 1. 校長領導行為問卷

學校校長領導行為問卷內容分為「關懷」與「倡導」兩層面，關懷部分 20 題，倡導部分 20 題。茲將本問卷的測驗題號分配，列於表 3-4-3：

表 3-4-3 學校校長領導行為各層面題數分配表

| 類別     | 領導行為構面 | 題數   | 題號   |
|--------|--------|------|--|
| 校長領導行為 | 關懷層面   | 20 題 | 1、2、3、4、5、6、7、8、9、10、11*、12、13、14、15、16、17、18、19、20          |
|        | 倡導層面   | 20 題 | 21、22、23、24、25、26*、27、28、29、30、31、32、33、34、35、36、37、38、39、40 |
|        |        |      | 註：有*記號為反向題   |

本研究以全部受試者，在「關懷」、「倡導」兩層面測驗得分之平均數為分界點，將校長行為分成「高關懷高倡導」、「高關懷低倡導」、「低關懷高倡導」、「低關懷低倡導」，亦即先求出本研究有效樣本 650 位國小教師認知校長領導行為「關懷」、「倡導」層面之平均數。將得分高於平均數者分別列為「高關懷」、「高倡導」，得分低於或等於平均數者列為「低關懷」、「低倡導」，所得結果交織成以上四種校長領導行為。

## 三. 實施問卷預試

### (一) 問卷預試與分析

預試樣本隨機抽取 15 所國民小學，依該校員額編制的教師為預試對象進行預試，預試時間為九十八年四月二十日至九十八年五月二十日，共發出 130 份預試問卷，回收 123 份，回收率為 94%，剔除問卷資料填答不全者，合計有效可用樣本為 115 份，可用率 93%。預試問卷樣本分配及回收如表 3-3-2、3-3-4。回收預試問卷後，隨即進行相關資料的處理與統計分析，本研究預試問卷採用項目分析、因素分析及信度分析以考驗問卷信度與效度，然後據以編製正式問卷。

### (二) 問卷項目分析

1. 相關分析：各試題與量表總分之積差相關。本研究將積差相關未達 0.40 之試題，且顯著性未達 0.001 之試題，予以刪除。

### (三) 內部一致性效標分析法

依據量表總分將樣本區分為高、低分組；高分的 27% 為高分組，低分的 27% 為低分組。二組平均數差異之比較，如 t 值未達 0.001 顯著水準之試題，則予以刪除。內部一致性效標分析法就是在計算決斷值 CR 的顯著性，其目的刪除 CR 值未達顯著性的題項。

#### (四) 問卷因素分析

預試問卷經項目分析後，進行因素分析，旨在建構量表效度。本研究係將因素負荷量未達 0.3 者予以刪除。

#### (五) 問卷信度分析

預試問卷經項目分析，刪除不佳題目，再經因素分析，選取適當題目後，採 Cronbach  $\alpha$  係數，來說明其內部的一致性或穩定性。

以下就本研究之預試問卷，在實施預試調查後，所做的資料分析，並完成正式問卷題目之建立：

#### (一) 項目分析

本預試問卷回收後，經由 spss 套裝軟體做統計分析，分析過程依上文所說明之項目、內部一致性效標、因素、信度分析原則進行。首先分析各題與總分之基差相關（是否達 0.4 以上），再分析考驗平均數差異的 t 值是否達到顯著水準（ $p < 0.001$ ）。分析結果如表 3-4-4：

表 3-4-4 高雄縣國小教師對校長領導行為認知預試問卷項目分析摘要表

| 向<br>度           | 題<br>號 | 積差相關<br>(p 值) | t 值(CR 值) | 取捨 |
|------------------|--------|---------------|-----------|----|
| 關<br>懷<br>層<br>面 | 01     | 1             | 12.063    |    |
|                  | 02     | .855(**)      | 10.839    |    |
|                  | 03     | .861(**)      | 10.401    |    |
|                  | 04     | .795(**)      | 6.887     |    |
|                  | 05     | .819(**)      | 8.640     |    |
|                  | 06     | .705(**)      | 7.639     |    |
|                  | 07     | .723(**)      | 7.581     |    |
|                  | 08     | .808(**)      | 8.970     |    |
|                  | 09     | .790(**)      | 8.369     |    |
|                  | 10     | .739(**)      | 8.797     |    |
|                  | 11     | .449(**)      | 5.652     |    |
|                  | 12     | .717(**)      | 7.582     |    |
|                  | 13     | .659(**)      | 7.782     |    |
|                  | 14     | .713(**)      | 9.257     |    |
|                  | 15     | .445(**)      | 5.456     |    |
|                  | 16     | .495(**)      | 6.304     |    |
|                  | 17     | .441(**)      | 5.235     |    |

表 3-4-4 高雄縣國小教師對校長領導行為認知預試問卷項目分析摘要表(續)

| 向<br>度           | 題<br>號   | 積差相關<br>(p 值) | t 值(CR 值) | 取捨 |
|------------------|----------|---------------|-----------|----|
| 倡<br>導<br>層<br>面 | 表        | .668(**)      | 6.867     |    |
|                  | 19       | .690(**)      | 8.816     |    |
|                  | 20       | .688(**)      | 10.879    |    |
|                  | 01       | 1             | 9.790     |    |
|                  | 02       | .502(**)      | 5.057     |    |
|                  | 03       | .497(**)      | 6.122     |    |
|                  | 04       | .481(**)      | 5.599     |    |
|                  | 05       | .549(**)      | 6.692     |    |
|                  | 06       | -.002         | -1.405    | 捨  |
|                  | 07       | .408(**)      | 6.506     |    |
|                  | 08       | .418(**)      | 4.960     |    |
|                  | 09       | .213(*)       | 2.800     | 捨  |
|                  | 10       | .387(**)      | 4.925     | 捨  |
|                  | 11       | .461(**)      | 6.268     |    |
|                  | 12       | .464(**)      | 5.895     |    |
|                  | 13       | .528(**)      | 6.976     |    |
|                  | 14       | .383(**)      | 4.252     | 捨  |
|                  | 15       | .407(**)      | 5.048     |    |
|                  | 16       | .546(**)      | 6.896     |    |
|                  | 17       | .537(**)      | 6.635     |    |
| 18               | .464(**) | 6.216         |           |    |
| 19               | .504(**) | 7.554         |           |    |
| 20               | .500(**) | 9.812         |           |    |

\*\*P<0.01

## (二) 因素分析

本預試問卷經項目分析後，刪除倡導層面之 6、9、10、14 等 4 題，隨即進行第一次因素分析及第二次因素分析，以建構量表效度。本問卷經由 SPSS 統計分析，其因素分析結果如表 3-4-5、3-4-6：

表 3-4-5 高雄縣國小教師對校長領導行為認知預試問卷第一次因素分析摘要表

| 因素名稱 | 題號 | KMO  | 特徵值   | 因素負荷量 | 解釋變異量    | 累積解釋變異量  |
|------|----|------|-------|-------|----------|----------|
| 關懷   | 01 | .950 | 8.200 | .812  | 40.998 % | 40.998 % |
|      | 02 |      |       | .784  | 34.202 % | 75.199 % |
|      | 03 |      |       | .804  |          |          |
|      | 04 |      |       | .824  |          |          |
|      | 05 |      |       | .794  |          |          |
|      | 06 |      |       | .715  |          |          |
|      | 07 |      |       | .644  |          |          |
|      | 08 |      |       | .739  |          |          |
|      | 09 |      |       | .751  |          |          |
|      | 10 |      |       | .683  |          |          |
|      | 11 |      |       | .697  |          |          |
|      | 12 |      |       | .534  |          |          |
|      | 13 |      |       | .459  |          |          |
|      | 14 |      |       | .640  |          |          |
|      | 15 |      |       | .677  |          |          |
|      | 16 |      |       | .781  |          |          |
|      | 17 |      |       | .816  |          |          |
|      | 18 |      |       | .639  |          |          |
|      | 19 |      |       | .684  |          |          |
|      | 20 |      |       | .709  |          |          |
| 倡導   | 01 | .923 | 5.454 | .622  | 28.704 % | 28.704 % |
|      | 02 |      |       | .800  | 21.685 % | 50.389 % |
|      | 03 |      |       | .841  | 18.876 % | 69.264 % |
|      | 04 |      |       | .663  |          |          |
|      | 05 |      |       | .651  |          |          |
|      | 07 |      |       | .524  |          |          |
|      | 08 |      |       | .704  |          |          |
|      | 11 |      |       | .576  |          |          |
|      | 12 |      |       | .492  |          |          |
|      | 13 |      |       | .521  |          |          |
|      | 15 |      |       | .848  |          |          |
|      | 16 |      |       | .537  |          |          |
|      | 17 |      |       | .586  |          |          |
|      | 18 |      |       | .584  |          |          |

表 3-4-5 高雄縣國小教師對校長領導行為認知預試問卷第一次因素分析摘要表（續）

| 因素名稱 | 題號 | KMO | 特徵值 | 因素負荷量 | 解釋變異量 | 累積解釋變異量 |
|------|----|-----|-----|-------|-------|---------|
|      | 19 |     |     | .659  |       |         |
|      | 20 |     |     | .687  |       |         |

表 3-4-6 高雄縣國小教師對校長領導行為認知預試問卷第二次因素分析摘要表

| 因素名稱 | 題號 | KMO  | 特徵值    | 因素負荷量 | 解釋變異量    | 累積解釋變異   |
|------|----|------|--------|-------|----------|----------|
| 關懷   | 01 | .950 | 10.489 | .884  | 74.921%  | 74.921%  |
|      | 02 |      |        | .897  |          |          |
|      | 03 |      |        | .933  |          |          |
|      | 04 |      |        | .878  |          |          |
|      | 05 |      |        | .909  |          |          |
|      | 06 |      |        | .818  |          |          |
|      | 07 |      |        | .887  |          |          |
|      | 08 |      |        | .939  |          |          |
|      | 09 |      |        | .934  |          |          |
|      | 10 |      |        | .899  |          |          |
|      | 11 |      |        | .563  |          |          |
|      | 12 |      |        | .837  |          |          |
|      | 13 |      |        | .794  |          |          |
|      | 14 |      |        | .876  |          |          |
| 倡導   | 08 | .907 | 5.381  | .726  | 67.258 % | 67.258 % |
|      | 11 |      |        | .760  |          |          |
|      | 12 |      |        | .811  |          |          |
|      | 15 |      |        | .781  |          |          |
|      | 16 |      |        | .804  |          |          |
|      | 17 |      |        | .862  |          |          |
|      | 19 |      |        | .904  |          |          |
|      | 20 |      |        | .897  |          |          |

表 3-4-6 顯示本問卷包含二個因素。本研究將因素一命名為「關懷因素」，因素二命名為「倡導因素」。因 KMO（取樣適切性量數）統計量值大於 .90 極適合進行因素分析，各因素之特徵值皆大於 1，而因素之因素負荷量以 0.3 以上為標準，整個問卷解釋變異量為分別為 74.921%、67.258 %。

### (三) 信度分析

本問卷所測得的 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.961，其中關懷及倡導各層面的 Cronbach's  $\alpha$  值，皆超過一般學者所建議的 0.7 以上，甚至都高於一般較為嚴謹 .80 要求，(吳明隆，2006)，故此量表皆在可接受良好範圍內，其內部一致性程度高，分析結果彙整如表 3-4-7：

表 3-4-7 高雄縣國小教師對校長領導行為認知問卷各層面因素分析摘要表

| 層面           | 總題數 | 題 號                       | Cronbach's $\alpha$ 系數值 |
|--------------|-----|---------------------------|-------------------------|
| 關<br>懷       | 14  | 1-14                      | .973                    |
| 倡<br>導       | 8   | 8、11、12、15<br>16、17、19、20 | .927                    |
| 學校校長領導風格調查問卷 |     |                           | 總題數 22 題 .961           |

### 四、建立正式問卷

本問卷之資料分析，經過項目分析，刪除不適合之題目，再經由因素分析將題目分為二層面因素，並給與命名。基本上，經由因素分析後，各個因素題目之因素負荷量達到選取標準 0.3 以上，然而為了顧及正式量表施測的可行性，以及各層面題目數的多寡，亦與指導教授討論題目之取捨，最後決定關懷層面題目數為 14 題；倡導層面題目數為 8 題，並給予新的題號，作為本研究之正式問卷，其結果如表 3-4-8：

表 3-4-8 高雄縣國小教師對校長領導行為認知預試問卷刪題後正式問卷

| 層面               | 問卷內容                               | 正式問卷<br>新題號 |
|------------------|------------------------------------|-------------|
| 關<br>懷<br>層<br>面 | 01.校長在推動重要行政措施前，會徵詢教師的意見。          | 1           |
|                  | 02.校長會替教師設想，為教師爭取更多的權益。            | 2           |
|                  | 03.校長會適時與教師溝通學校行政措施及理念，讓教師有受尊重的感覺。 | 3           |
|                  | 04.校長會協助教師解決教學或行政上的困難。             | 4           |
|                  | 05.校長視所有的教師為工作夥伴，讓教師參與重要校務決定。      | 5           |

表 3-4-8 高雄縣國小教師對校長領導行為認知預試問卷刪題後正式問卷(續)

| 層面                       | 問卷內容                                | 正式問卷<br>新題號 |
|--------------------------|-------------------------------------|-------------|
| 關懷層面                     | 06.校長會肯定教師工作上的表現，並給予公開的表揚與獎勵。       | 6           |
|                          | 07.校長會體恤教師工作的辛勞，表達適度的關心。            | 7           |
|                          | 08.校長在推展校務時，會傾聽教師的意見，並作適時回應。        | 8           |
|                          | 09.校長尊重專業自主，並關懷教師對工作的需求。            | 9           |
|                          | 10.校長會用婉轉的語氣與教師溝通，使教師感到重視、被信任。      | 10          |
|                          | 11.校長不重視教師的休閒與娛樂。                   | 11          |
|                          | 12.校長會支持教師在工作上的想法，並對部屬有信心。          | 12          |
|                          | 13.在不影響教學品質下，校長會鼓勵教師在職進修。           | 13          |
|                          | 14.校長會表現友善及和藹可親的態度，讓人樂意親近。          | 14          |
|                          | 28.校長會指派適當的人選作特定的工作。                | 15          |
|                          | 31.校長在開會時會轉達上級的指示事項，要求教師配合完成。       | 16          |
|                          | 32.校長會親自擬定工作實施進度，並交付各處室按進度執行。       | 17          |
|                          | 35.在推動校務或重要措施時，校長會明確規畫工作程序。         | 18          |
|                          | 36.校長常要求教師表現教學效能並提高工作績效。            | 19          |
| 37.校長為了落實辦學理念，會要求教師積極配合。 | 20                                  |             |
| 倡導層面                     | 39.校長會對所交辦的事情追蹤考核。                  | 21          |
|                          | 40.校長重視教育問題與改革，會要求教師一起推展他（她）的教育新觀念。 | 22          |

## 五.正式問卷

經由預試分析的結果，考量其信度與內部一致性，其中相關係數偏低的題目刪除，其餘保留作為正式問卷之題目。正式問卷編製之過程、題數、記分方式如下說明：

### 1.「高雄縣國小教師對校長領導行為認知調查」正式問卷

預試問卷回收後，與指導教授研討分析，修正適合之題目，編製成正式問卷

從預試施測結果進行項目分析、因素分析、信度分析，最後根據保留的題項，與指導教授研討分析，修正適合之題目，編製成正式問卷：「高雄縣國小教師對校長領導行為認知調查」(參見附錄七)。

本研究「學校校長領導行為調查問卷」量表題數總計 22 題，計一問卷表一份，分成二層面：(1) 關懷層面共計 14 題 (2) 倡導層面共計 8 題。正式問卷之題號，如表 3-4-9：

表 3-4-9 「高雄縣國小教師對校長領導行為認知」正式問卷題號分配

| 領導層面 | 題                                | 號 |
|------|----------------------------------|---|
| 關懷   | 1、2、3、4、5、6、7、8、9、10、11、12、13、14 |   |
| 倡導   | 15、16、17、18、19、20、21、22          |   |

## 2. 填答及計分方式

本研究問卷採五分量表，受試者根據實際感受及認知領導行為狀況的符合程度填答，問卷的五等級分別是「非常符合」、「大多符合」、「有些符合」、「不太符合」、「很不符合」每題最高為 5 分，最高為 1 分；正向題從「非常符合」到「很不符合」五個評點連續量，分別給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。反向題從「非常符合」到「很不符合」五個評點連續量，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。而 1 分與 5 分，分別指連續體中相反兩端的得分。若從一個特殊觀點出發，問題若對某立場持贊同意見時，記分方式為：非常符合 5 分，大多符合 4 分，有些符合 3 分，不太符合 2 分，很不符合 1 分。若從反向觀點陳述問題，則採逆順序記分：非常符合 1 分，大多符合 2 分，有些符合 3 分，不太符合 4 分，很不符合 5 分。若該領導行為類型所含各題之平均分數位於高強度 (4 分) 或極高強度 (5 分)，則代表填答者認知校長具有該領導行為。

## 第五節 資料處理

本研究調查所得資料，先以人工檢測的方式檢查資料內容，凡填答不全或未依規定填答之問卷，則當「無效卷」加以剔除。再將有效問卷依基本資料和題目的選項編碼，最後輸入電腦建立檔案。確定輸入的資料無誤後，以SPSS for Windows 12.0統計套裝軟體進行統計分析，根據研究的待答問題，本研究採用的統計分法如下：

- 一、以平均數、標準差、F值、P值以及薛費法（Scheffe Method）進行事後比較，說明國小教師對校長領導行為「關懷」與「倡導」二層面認知情形。
- 二、以獨立樣本t檢定，考驗分析不同性別教師對校長領導行為認知情形。
- 三、以單因子變異數分析（one-way ANOVA）不同年齡、職務、服務年資、班級數、學校所在區域別教師對校長領導行為之認知，若達到顯著差異水準（ $p < .05$ ），則進行薛費法（Scheffe Method）進行事後比較。
- 四、以皮爾遜（K. Pearson）積差相關（Product-moment correlation analysis）求取各題與量表總分之相關情形。

## 第六節 實施程序與進度

本研究之研究步驟依序分成七個步驟進行，如下圖 3-6-1：

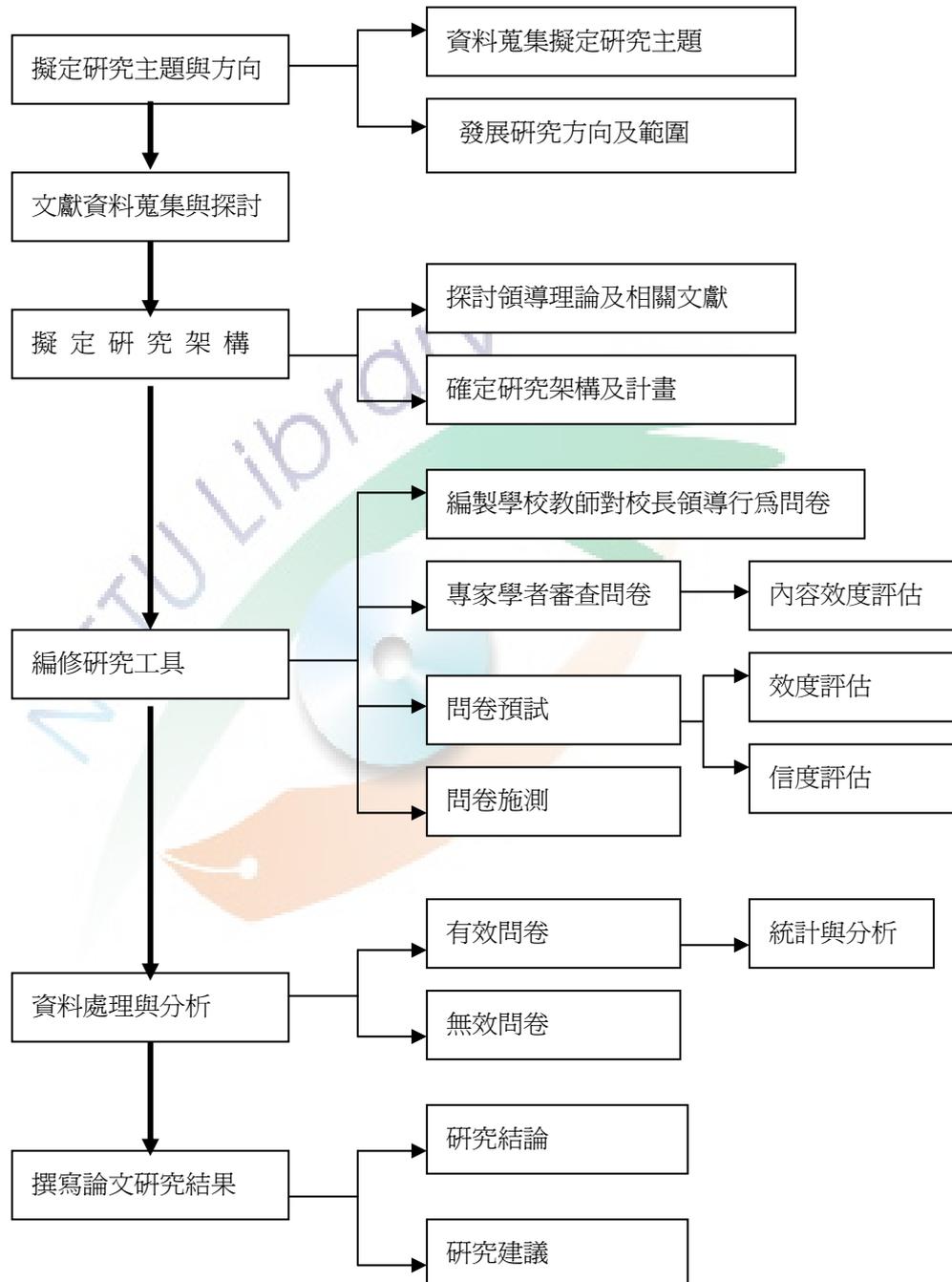


圖 3-6-1 研究進程圖

以下就每個步驟分別加以說明：

步驟一：擬定研究主題與研究方向

研究者於民國九十六年十月起，開始初步資料蒐集並閱讀相關資料，以確定研究方向，文獻蒐集後，經由文獻閱讀及彙整過程中，確定研究主題及進一步擬定計劃大綱並就其相關因素發展研究方向。

步驟二：文獻資料蒐集與探討

確定研究題目並透過文獻蒐集及閱讀之後，研究者開始進行文獻整理工作，並進行相關文獻分析，以建立本研究之理論基礎，擬定研究計畫。本研究理論架構主要以領導之意涵、校長領導行為理論與相關研究以及校長領導行為與教師認知相關研究，三方面進行文獻蒐集、彙整及探討。

步驟三：擬定研究架構

本研究之架構首先分析高雄縣不同背景變項國小教師對校長領導行為「倡導」與「關懷」之認知差異，再分析高雄縣不同地區國小教師對校長領導行為「倡導」與「關懷」之認知差異、最後探討高雄縣國小教師對校長領導行為「關懷」、「倡導」二者之間認知差異情形。

步驟四：改編研究工具

以「高雄縣國小教師對校長領導行為認知調查問卷」為依據進行問卷調查，本研究根據專家內容效度彙整完成預試問卷編製，預試問卷以SPSS12.0 版統計軟體進行統計分析，以考驗量表的信度與效度，之後進行正式問卷分發及施測工作。

步驟五：資料處理與結果分析

正式問卷回收後就有效問卷進行資料統計，並將全部資料輸入電腦，並參考相關統計書籍，處理的電腦資料統計，檢定研究假設。根據統計檢定之數據所發現的現象加以分析，驗證本研究之理論架構，將調查研究做分析，發現更深入之探討問題。

步驟六：撰寫研究論文結果

根據本研究之理論、方法、問卷分析及訪談結果，撰寫論文內容及研究結論報告，撰寫論文初稿，送請指導教授指正，再將研究報告研讀修正，就研究結果提出心得和建議，最後定稿送印完成。

## 第四章 研究結果與討論

本章分析重點，乃將問卷調查所收集之相關資料，經由 spss12.0 套裝軟體，分析高雄縣國小教師對校長領導行為之認知現況差異情形，亦即考驗本研究假設。依據資料分析結果，本章分六節說明。第一節調查資料現況整體分析；第二節為不同背景變項教師對校長領導行為「關懷」認知差異分析，亦即考驗本研究假設一；第三節為不同背景變項教師對校長領導行為「倡導」認知差異分析，亦即考驗本研究假設二；第四節為不同地區教師對校長領導行為「關懷」與「倡導」認知差異分析，亦即考驗假設三至假設四；第五節為不同背景變項教師對校長領導行為「關懷」、「倡導」認知差異分析，亦即考驗假設五；第六節為綜合討論。

### 第一節 調查資料現況整體分析

本節主要根據問卷調查回收資料，分析及說明全體受試樣本對校長領導行為認知差異情形。本研究調查問卷分為基本資料和問卷量表；量表主要是在調查高雄縣國小教師對校長領導行為之認知差異情形。此量表有二個層面，關懷層面有 14 個題目；倡導層面有 8 個題目，其中 1-14 題為關懷層面；15-22 題為倡導層面。將調查回收之有效資料，利用 spss12.0 統計套裝軟體加以分析，其結果如下：

#### 一. 研究樣本基本資料

本研究以高雄縣國小教師為研究樣本，本研究採分層比例及簡單隨機取樣方式，從高雄縣國民小學中，依學校規模分成 12 班以下、13-24 班、25-48 班、49 班以上四類學校，正式樣本數共抽取 51 所學校，共回收 48 校 570 份問卷，剔除問卷資料填答不全者，合計有效樣本為 504 份，進行統計分析結果，樣本之基本資料如表 4-1-1：

表 4-1-1 正式樣本基本資料人數統計表

| 類 別         | 項 目             | 人 數 | 百 分 比 |
|-------------|-----------------|-----|-------|
| 性別          | 男               | 157 | 31.2  |
|             | 女               | 347 | 68.8  |
| 年齡          | 30 (含) 歲以下      | 59  | 11.7  |
|             | 31-40 歲         | 225 | 44.6  |
|             | 41-50 歲         | 175 | 34.7  |
|             | 51 歲以上          | 45  | 8.9   |
| 職務          | 兼任行政教師          | 196 | 38.9  |
|             | 級任教師            | 232 | 46.0  |
|             | 科任教師<br>(未兼任行政) | 76  | 15.1  |
| 服務年資        | 5 (含) 年以下       | 50  | 9.9   |
|             | 6 到 10 年        | 109 | 21.6  |
|             | 11 到 15 年       | 122 | 24.2  |
|             | 16 到 20 年       | 129 | 25.6  |
|             | 21 (含) 年以上      | 94  | 18.7  |
| 班級數         | 12 (含) 班        | 109 | 21.6  |
|             | 13-24 班         | 108 | 21.4  |
|             | 25-48 班         | 183 | 36.3  |
|             | 49 (含) 班以上      | 104 | 20.6  |
| 學校所在<br>區域別 | 鳳山區             | 209 | 41.5  |
|             | 岡山區             | 211 | 41.9  |
|             | 旗山區             | 84  | 16.7  |

## 二、各題得分分析

本研究的高雄縣國小教師對校長領導行為認知調查問卷，正式受試教師樣本人數為 504 人，正式問卷題目 22 題，包含關懷層面 14 題與倡導層面 8 題。依本研究之間卷調查所得資料，分析現今高雄國小教師對校長領導行為的認知情形，茲分述如下：

表 4-1-2 各層面每題得分情形分析表

| 問卷名稱                 | 認知層面 | 題目 | 樣本數 | 平均數  | 標準差  | 偏態    | 層面平均數 | 總和    |
|----------------------|------|----|-----|------|------|-------|-------|-------|
| 高雄縣國小教師對校長領導行為認知調查問卷 | 關懷層面 | 1  | 504 | 3.84 | .837 | -.591 | 3.865 | 54.12 |
|                      |      | 2  | 504 | 3.87 | .817 | -.305 |       |       |
|                      |      | 3  | 504 | 3.82 | .892 | -.531 |       |       |
|                      |      | 4  | 504 | 3.82 | .871 | -.503 |       |       |
|                      |      | 5  | 504 | 3.81 | .868 | -.522 |       |       |
|                      |      | 6  | 504 | 4.08 | .803 | -.591 |       |       |
|                      |      | 7  | 504 | 3.96 | .869 | -.630 |       |       |
|                      |      | 8  | 504 | 3.84 | .862 | -.562 |       |       |
|                      |      | 9  | 504 | 3.90 | .837 | -.559 |       |       |
|                      |      | 10 | 504 | 3.90 | .924 | -.805 |       |       |
|                      |      | 11 | 504 | 3.78 | .895 | -.607 |       |       |
|                      |      | 12 | 504 | 3.70 | .800 | -.478 |       |       |
|                      |      | 13 | 504 | 3.97 | .803 | -.531 |       |       |
|                      |      | 14 | 504 | 3.83 | .994 | -.670 |       |       |
|                      | 倡導層面 | 15 | 504 | 3.57 | .825 | -.289 | 3.583 | 28.65 |
|                      |      | 16 | 504 | 3.75 | .753 | -.391 |       |       |
|                      |      | 17 | 504 | 3.41 | .882 | -.438 |       |       |
|                      |      | 18 | 504 | 3.68 | .827 | -.331 |       |       |
|                      |      | 19 | 504 | 3.50 | .812 | -.292 |       |       |
|                      |      | 20 | 504 | 3.62 | .765 | -.359 |       |       |
|                      |      | 21 | 504 | 3.54 | .826 | -.386 |       |       |
|                      |      | 22 | 504 | 3.60 | .850 | -.336 |       |       |

從表 4-1-2 得知，在關懷層面上，整體平均數介於 3.70 至 4.08 間，標準差介於 .800 至 .994 間，從偏態情形得知都屬於負偏態，表示教師對校長領導行為「關懷」層面的描述，分數都集中在高分；而每一題得分平均數在 3.70 以上，層面平均數為 3.87；而在倡導層面，整體平均數介於 3.41 至 3.75 間，標準差介於 .289 至 .438 間，從偏態情形得知都屬於負偏態，表示教師對校長領導行為「倡導」層面的描述，分數都集中在高分；而每一題得分平均數在 3.41 以上，層面平均數為 3.58；因為此部分之問卷採 5 分量表，因此換算各題平均數為 3 分，若平均數超過 3 分者，就整體樣本而言，表示高雄縣國小教師所認知的校長行為較偏向此種領導行為。由此可知，受試樣本對於校長領導行為「關懷」及「倡導」之認知情形，都有很高的認同度；在各層面平均數上及總和，關懷層面平均數 3.87 及

總和 54.12；倡導層面平均數 3.58 及總和 28.65；表示高雄縣國小教師樣本對校長領導行為關懷認知程度高於倡導認知程度。

### 三、各層面資料分析

依據本研究高雄縣國小教師對校長領導行為認知調查資料，將校長領導行為分為「關懷」層面與「倡導」層面，經由 SPSS 統計分析，問卷各層面之得分情形，結果說明如下：

表 4-1-3 正式樣本各層面得分情形分析表

| 認知層面 | 樣本數 | 平均數    | 標準差   | 偏態    |
|------|-----|--------|-------|-------|
| 關懷   | 504 | 54.125 | 9.979 | -.501 |
| 倡導   | 504 | 28.650 | 4.921 | -.145 |

由表 4-1-3 中得知，教師在「學校校長領導行為」調查問卷各層面得分情形，其中「關懷」層面的描述得分最高，而整體平均數介於 28.650 至 54.125 間，標準差介於 4.921 至 9.979 間，從偏態情形得知都屬負偏態，表示分數都集中在高分，可見教師在高雄縣國小校長運用領導行為「關懷」與「倡導」之認知情形，大都持正面、肯定之看法。

## 第二節 不同背景變項教師對校長領導行為「關懷」 認知差異分析

本節旨在考驗本研究假設一。樣本教師不同背景變項包含了性別、年齡、職務、服務年資、學校班級；透過 SPSS 套裝軟體，採用 t 考驗及單因子變異數分析，首先就樣本資料簡述之，再依不同背景變項，分別列出變項之平均數、標準差、F 值，以及事後比較。茲將資料結果，分析說明如下。

### 一. 不同背景國小教師對校長領導行為「關懷」認知之差異分析

本小節在考驗假設一，目的在了解不同背景國小教師對校長領導行為關懷之認知差異情形。性別以 t 考驗 (t-test) 來考驗之；年齡、職務、服務年資、班級數，均以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 來考驗，變異數分析 F 值若達顯著水準，再以 Scheffe 法進行事後比較。茲將統計資料整理如表 4-2-1、4-2-2：

表 4-2-1 不同性別教師在校長領導行為「關懷」之認知差異分析表

| 背景變項 | 類別 | 平均數    | 標準差   | t 值   | 顯著性 (雙尾) |
|------|----|--------|-------|-------|----------|
| 性別   | 男  | 55.847 | 9.800 | 2.621 | ns       |
|      | 女  | 53.345 | 9.976 |       |          |

表 4-2-2 不同背景變項教師對校長領導行為「關懷」之認知差異分析表

| 背景變項 | 類別              | 平均數    | 標準差    | F 值    | 薛費法事後比較          |
|------|-----------------|--------|--------|--------|------------------|
| 年齡   | 30 (含) 歲以下      | 53.508 | 8.292  | 1.794  | ns               |
|      | 31-40 歲         | 53.160 | 10.166 |        |                  |
|      | 41-50 歲         | 55.382 | 10.307 |        |                  |
|      | 51 歲以上          | 54.866 | 9.454  |        |                  |
| 職務   | 兼任行政教師          | 55.540 | 9.649  | 3.317* | 兼任行政教師 ><br>級任教師 |
|      | 級任教師            | 53.112 | 10.147 |        |                  |
|      | 科任教師<br>(未兼任行政) | 53.565 | 9.997  |        |                  |

表 4-2-2 不同背景變項教師對校長領導行為「關懷」之認知差異分析表（續）

| 背景變項 | 類別         | 平均數    | 標準差    | F 值    | 薛費法事後比較              |
|------|------------|--------|--------|--------|----------------------|
| 服務年資 | 5 (含) 年以下  | 52.760 | 8.481  | 3.012  | ns                   |
|      | 6 到 10 年   | 53.156 | 9.226  |        |                      |
|      | 11 到 15 年  | 53.950 | 10.836 |        |                      |
|      | 16 到 20 年  | 53.372 | 9.799  |        |                      |
|      | 21 (含) 年以上 | 57.234 | 10.209 |        |                      |
| 班級數  | 12 班(含)以下  | 54.935 | 8.796  | 4.129* | 49 (含) 班以上 > 25-48 班 |
|      | 13-24 班    | 53.500 | 9.966  |        |                      |
|      | 25-48 班    | 52.579 | 10.633 |        |                      |
|      | 49 (含) 班以上 | 56.644 | 9.511  |        |                      |

\* $P < .05$

從表4-2-3得知，教師不同背景變項中，年齡和服務年資在校長領導行為「關懷」之認知未達顯著之差異。在年齡方面，30（含）歲以下、31-40歲、41-50歲、51歲以上平均數分別為53.508、53.160、55.382、54.866， $F$ 值=1.794， $p < .05$ ，未達顯著差異水準；服務年資方面，5（含）年以下、6到10年、11到15年、16到20年、21（含）年以上，平均數分別為52.760、53.156、53.950、53.372、57.234， $F$ 值=3.012， $p < .05$ ，未達顯著差異水準。

不同職務教師在校長領導行為「關懷」之認知看法，不同職務的平均數分別為：兼任行政教師 55.540、級任教 53.112 師、科任教師 53.565，經單因子變異數分析法考驗， $F$  值=3.317， $p < .05$ ，達顯著之差異水準。表示不同職務教師對校長領導行為認知有顯著差異存在。在職務上經事後比較結果發現：兼任行政教師>級任教師。

不同班級數教師在校長領導行為「關懷」之認知看法，不同班級數的平均數分別為：12 班(含)以下54.935、13-24班53.500、25-48班52.579、49（含）班以上56.644，經單因子變異數分析法考驗， $F$ 值=4.129， $p < .05$ 達顯著之差異水準，而在班級數上經事後比較發現：49（含）班以上 > 25-48班（平均差異值=4.06500， $P = .011 < .05$ ），其餘則無顯著差異。

### 第三節 不同背景變項教師對校長領導行為「倡導」 認知差異分析

本節旨在考驗本研究假設二。樣本教師不同背景變項包含了性別、年齡、職務、服務年資、學校班級；透過 SPSS 套裝軟體，採用 t 考驗及單因子變異數分析，依不同背景變項，分別列出變項之平均數、標準差、F 值，以及事後比較。茲將資料分析結果，依本研究假設一，分析說明如下。

#### 一. 不同背景國小教師對校長領導行為「倡導」認知之差異分析

本小節在考驗假設一，目的在了解不同背景國小教師對校長領導行為關懷之認知差異情形。性別以 t 考驗 (t-test) 來考驗之；年齡、職務、服務年資、班級數，均以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 來考驗，變異數分析 F 值若達顯著水準，再以 Scheffe 法進行事後比較。茲將統計資料整理如表 4-3-1、4-3-2：

表 4-3-1 不同性別教師在校長領導行為「倡導」之認知差異分析表

| 背景變項 | 類別 | 平均數     | 標準差     | t 值  | 顯著性 |
|------|----|---------|---------|------|-----|
| 性別   | 男  | 28.9299 | 4.98731 | .856 | ns  |
|      | 女  | 28.5245 | 4.89383 |      |     |

$P < .05$

從表 4-3-1 得知，國小教師性別在校長領導行為「倡導」之認知，男教師平均數為 28.9299，女教師平均數為 28.5245，t 考驗結果 ( $t=.856, p>.05$ )，並未達到統計上的顯著水準。表示教師對校長領導行為「關懷」層面，不會因為性別不同而有所不同。

4-3-2 不同背景變項教師在校長領導行為「倡導」之認知差異分析表

| 背景變項 | 類別              | 平均數     | 標準差   | F 值   | 薛費法事後比較 |
|------|-----------------|---------|-------|-------|---------|
| 年齡   | 30(含)歲以下        | 28.7288 | 4.201 | .896  | ns      |
|      | 31-40 歲         | 28.3422 | 5.122 |       |         |
|      | 41-50 歲         | 28.7771 | 5.032 |       |         |
|      | 51 歲以上          | 29.6000 | 4.292 |       |         |
| 職務   | 兼任行政教師          | 28.8673 | 5.109 | .469  | ns      |
|      | 級任教師            | 28.4224 | 4.810 |       |         |
|      | 科任教師<br>(未兼任行政) | 28.7895 | 4.798 |       |         |
| 服務年資 | 5(含)年以下         | 28.3400 | 3.673 | 2.298 | ns      |
|      | 6 到 10 年        | 28.7615 | 5.042 |       |         |
|      | 11 到 15 年       | 28.1311 | 5.300 |       |         |
|      | 16 到 20 年       | 28.2248 | 4.934 |       |         |
|      | 21(含)年以上        | 29.9468 | 4.684 |       |         |
| 班級數  | 12 班(含)以下       | 28.9725 | 4.282 | 1.215 | ns      |
|      | 13-24 班         | 29.0093 | 5.163 |       |         |
|      | 25-48 班         | 28.0984 | 5.007 |       |         |
|      | 49(含)班以上        | 28.9135 | 5.118 |       |         |

$p < .05$

從表4-3-2得知，不同背景變項（年齡、職務、服務年資、班級數）教師在校長領導行為「倡導」之認知皆未達顯著之差異。以下分別敘述之：

1. 在年齡方面：不同年齡教師之平均數依30（含）歲以下、31-40歲、41-50歲、51歲以上之次序分別為28.7288、28.3422、28.7771、29.6000，其F值=.896， $p>.05$ ，未達顯著之差異，表示不同年齡教師在校長領導行為「倡導」認知上沒有顯著差異存在。

2. 在職務方面：不同職務教師之平均數依兼任行政教師、級任教師、科任教師之次序別為28.8673、28.4224、28.7895，其F值=.469， $p>.05$ ，未達顯著之差異，表示不同職務教師在校長領導行為「倡導」認知上沒有顯著差異存在。
3. 在服務年資方面：不同服務年資教師之平均數依5（含）年以下、6到10年、11到15年、16到20年、21（含）年以上之次序分別為28.3400、28.7615、28.1311、28.2248、29.9468，其F值=2.298， $p>.05$ ，未達顯著之差異，表示不同服務年資教師在校長領導行為「倡導」認知上沒有顯著差異存在。
4. 在班級數方面：不同班級數教師之平均數依 12 班(含)以下、13-24 班、25-48 班、49（含）班以上之次序分別為 28.9725、29.0093、28.0984、28.9135，其F值=1.215， $p>.05$ ，未達顯著之差異，表示不同班級數教師在校長領導行為「倡導」之認知，沒有顯著差異存在。



## 第四節 不同地區教師對校長領導行為認知之差異分析

本節主要考驗假設三至假設四，依據調查問卷之資料，分析不同地區教師對校長領導行為關懷及倡導層面之認知差異情形。經由 SPSS12.0 套裝軟體做統計分析，學校不同地區，以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 來考驗，變異數分析 F 值若達顯著水準，再以 Scheffe 法進行事後比較。以下依不同地區教師，將統計資料結果分析說明如下：

### 一. 不同地區教師在校長領導行為關懷之認知差異分析

依據本研究之學校背景變項，將學校所在區域分成鳳山區、岡山區及旗山區，採用單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 來考驗，變異數分析 F 值若達顯著水準，再以 Scheffe 法進行事後比較，考驗不同區域之教師在校長領導行為關懷認知之情形，是否會因區域的不同而有所差異，經 spss 統計分析，結果說明如下：

表 4-4-1 不同地區之國小教師在校長領導行為「關懷」之認知差異分析表

| 背景變項   | 類別  | 平均數     | 標準差    | F 值   | 薛費法事後比較 |
|--------|-----|---------|--------|-------|---------|
| 學校所在區域 | 鳳山區 | 54.7512 | 10.198 | 3.052 | ns      |
|        | 岡山區 | 52.8910 | 10.122 |       |         |
|        | 旗山區 | 55.6667 | 8.738  |       |         |

從表4-4-1得知，國小教師不同學校所在區域在校長領導行為「關懷」之認知達顯著之差異 ( $F=3.052, p>.05$ )，表示高雄縣不同所在區域國小教師對校長領導行為「關懷」之認知沒有顯著差異。

### 二. 不同地區教師在校長領導行為「倡導」認知之差異分析

依據本研究之學校背景變項，將學校所在區域分成鳳山區、岡山區及旗山區，採用單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 來考驗，變異數分析 F 值若達顯著水準，再以 Scheffe 法進行事後比較，考驗不同區域之教師在校長領導行為倡導認知之情形，是否會因區域的不同而有所差異，經 spss 統計分析，結果說明如下：

表 4-4-2 不同地區之國小教師在校長領導行為「倡導」之認知差異分析表

| 背景變項   | 類別  | 平均數    | 標準差   | F 值               | 薛費法事後比較   |
|--------|-----|--------|-------|-------------------|-----------|
| 學校所在區域 | 鳳山區 | 29.464 | 5.124 | 4.979**<br>(.007) | 鳳山區 > 岡山區 |
|        | 岡山區 | 28.033 | 4.887 |                   |           |
|        | 旗山區 | 28.178 | 4.206 |                   |           |

\*\*P<.01

從表4-4-2得知，不同學校所在區域教師在校長領導行為「倡導」之認知，達顯著之差異（ $F=4.979$ ， $p<.05$ ），經事後比較結果發現：鳳山區國小教師>岡山區國小教師，表示教師在校長領導行為「倡導」之認知，會因學校所在區域而有所不同，且鳳山區高於岡山區。



## 第五節 不同背景變項教師對校長領導行為「關懷」、「倡導」認知之差異分析

本節主要考驗假設五，依據調查問卷之資料，進行統計分析。分析不同背景變項教師在校長領導行為「關懷」、「倡導」認知之差異情形。調查資料經由 SPSS 套裝軟體做統計分析，以下將統計資料結果分析說明如下：

### 一.校長領導行為整體分析

依據本研究設計，校長領導行為分為四種不同的領導型式，分別為「高關懷高倡導」、「高關懷低倡導」、「高倡導低關懷」、「低倡導低關懷」等四種領導型式。為達上述目的，先從基本資料求出每一位不同變項教師「關懷」、「倡導」各層面之總分，再利用單一樣本t檢定（或成對樣本t檢定）求其平均數，以「關懷」、「倡導」之平均數為標準，作為校長領導型式之高低分界線，以下根據不同背景變項教師在「學校校長領導行為」問卷之得分，求其各層面及總問卷之總分、平均數、標準差，茲將研究結果整理如表4-5-1：

表 4-5-1 樣本教師在 LBDQ 領導型式認知分析表

| 變項名稱        | 題數 | 人數  | 總分    | 平均數    | 標準差     |
|-------------|----|-----|-------|--------|---------|
| 關 懷         | 14 | 504 | 27279 | 54.125 | 9.97961 |
| 倡 導         | 8  | 504 | 14440 | 28.650 | 4.92176 |
| 整體校長<br>領 導 | 22 | 504 | 41719 | 82.775 | 12.994  |

從表4-5-1得知，整體校長的領導行為，其平均數為82.775，標準差為12.994，理論平均數為66，顯示目前目前國民小學校長領導行為大致良好，屬於正向領導行為。而關懷層面之平均數（Mean = 54.125）高於倡導層面之平均數（Mean = 28.650），顯示目前高雄縣國民小學校長在領導行為上偏向人性之民主方式，以關懷的方式來進行領導。另關懷層面之標準差較倡導層面大，表示關懷層面之填答情形較為參差。

依據研究結果顯示，校長領導行為之「關懷」層面平均數為54.125；校長領導行為之「倡導」層面平均數為28.650，為了區分校長之四種不同領導型式，將不同教師「關懷」層面得分之平均數高於54.125（不含54）則列入高關懷，而平均數低於（或等於）54.125則列入低關懷；在「倡導」行為方面，將不同教師「倡

導層面得分之平均數高於28.650（不含28）則列入高倡導，若平均數低於（或等於）28.650則列入低關懷。此步驟完成後，依據每位教師「關懷」、「倡導」層面之得分分配情形（例如：關懷>54.125，倡導>28.650，則領導型式為高關懷高倡導），可將校長領導型式區分為「高關懷高倡導」、「高關懷低倡導」、「高倡導低關懷」、「低倡導低關懷」等四種領導型式，最後統計每一種領導型式之總人數，資料分析結果如表4-5-2：

表4-5-2 樣本教師在LBDQ領導型式人數分配表

| 領導型式   | 象 限<br>平 均 數               | 總人數 | 百分比    | 排序 |
|--------|----------------------------|-----|--------|----|
| 高關懷高倡導 | 關懷 > 54.125<br>倡導 > 28.650 | 192 | 38.09% | 1  |
| 高關懷低倡導 | 關懷 > 54.125<br>倡導 ≤ 28.650 | 92  | 18.25% | 3  |
| 低關懷高倡導 | 關懷 ≤ 54.125<br>倡導 > 28.650 | 79  | 15.67% | 4  |
| 低倡導低關懷 | 關懷 ≤ 54.125<br>倡導 ≤ 28.650 | 141 | 27.97% | 2  |
| 整體校長領導 |                            | 504 | 100%   |    |

從表4-5-2得知，高雄縣國民小學校長領導型式的排序為「高關懷高倡導」（38.09%）>「低關懷低倡導」（27.97%）>「高關懷低倡導」（18.45%）>「低關懷高倡導」（15.47%），顯示目前高雄縣國民小學校長的領導型式以「高關懷高倡導」領導型式佔的比例較高。

## 二.不同背景變項教師在校長領導領導行為「關懷」、「倡導」之分析

本小節的目的在了解不同背景國小教師對校長領導行為「關懷」、「倡導」之認知差異情形。依據調查問卷之資料，透過spss套裝軟體，採用單因子變異數分析法來考驗，不同背景變項包括了性別、年齡、職務、服務年資、班級數、不同區域等，茲將統計資料整理如下：

### （一）不同背景變項教師在校長領導型式「高關懷高倡導」認知之分析

依據本研究不同背景變項，將調查對象之受試者分成性別、年齡、職務、服務年資、班級數共五類，採用單因子變異數分析法，考驗教師在校長領導型式「高

關懷高倡導」上，是否會因教師不同背景變項而有所差異，經由spss統計分析，結果說明如下：

表4-5-3 不同背景變項教師在校長領導型式「高關懷高倡導」認知之分析

| 領導型式                       | 變項               | 組別       | 平均數和    | 標準差     | 人數  | t 值   | 顯著性 |
|----------------------------|------------------|----------|---------|---------|-----|-------|-----|
|                            | 性別               | 男        | 94.8030 | 6.08458 | 66  | 1.102 | ns  |
|                            |                  | 女        | 93.7143 | 7.23642 | 126 |       |     |
| 高<br>關<br>懷<br>高<br>倡<br>導 | 年<br>齡           | 30歲(含)以下 | 92.5789 | 5.23148 | 19  | .399  | ns  |
|                            |                  | 31~40歲   | 94.2676 | 7.29179 | 71  |       |     |
|                            |                  | 41~50歲   | 94.3951 | 6.73550 | 81  |       |     |
|                            |                  | 51歲(含)以上 | 93.6667 | 7.42518 | 21  |       |     |
|                            |                  | 總和       | 94.0885 | 6.86576 | 192 |       |     |
|                            | 職<br>務           | 兼任行政教師   | 94.7586 | 6.53606 | 87  | .840  | ns  |
|                            |                  | 級任導師     | 93.7067 | 7.37925 | 75  |       |     |
|                            |                  | 科任教師     | 93.1000 | 6.48792 | 30  |       |     |
|                            |                  | 總和       | 94.0885 | 6.86576 | 192 |       |     |
|                            | 服<br>務<br>年<br>資 | 5年(含)以下  | 91.3571 | 4.30755 | 14  | 1.436 | ns  |
|                            |                  | 6~10年    | 93.4054 | 6.80057 | 37  |       |     |
|                            |                  | 11~15年   | 95.2683 | 6.97146 | 41  |       |     |
|                            |                  | 16~20年   | 93.1429 | 6.91260 | 42  |       |     |
|                            |                  | 21年(含)以上 | 95.0345 | 7.16464 | 58  |       |     |
|                            |                  | 總和       | 94.0885 | 6.86576 | 192 |       |     |
|                            | 班<br>級<br>數      | 12班(含)以下 | 93.6250 | 5.87776 | 40  | 1.820 | ns  |
| 13至24班                     |                  | 94.2895  | 6.82962 | 38      |     |       |     |
| 25至48班                     |                  | 92.9394  | 6.97000 | 66      |     |       |     |
| 49班(含)以上                   |                  | 95.8958  | 7.32015 | 48      |     |       |     |
| 總和                         |                  | 94.0885  | 6.86576 | 192     |     |       |     |

由表4-5-3得知，不同變項教師在校長領導型式「高關懷高倡導」之認知，由獨立樣本t考驗和單因子變異數f值檢定的結果顯示，性別的t值=1.102， $P>.05$ ；年齡F值=.399， $P>.05$ ；職務F值=.840， $P>.05$ ；服務年資F值=1.436， $P>.05$ ；班級數F值=1.820， $P>.05$ 。進一步分析表4-5-3可知：

- 1.性別方面：男教師平均數和=94.8030，女教師平均數和=93.7143，t值=1.102， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「高關懷高倡導」認知，不會因性別不同而有所不同。
- 2.年齡方面：30歲(含)以下教師平均數和=92.5789，31~40歲教師平均數和=94.2676，41~50歲教師平均數和=94.3951，51歲(含)以上教師平均數和=93.6667，F值=.399， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「高關懷高倡導」認知，不會因年齡不同而有所不同。
- 3.職務方面：兼任行政教師平均數和=94.7586，級任導師平均數和=93.7067，科任教師=93.1000，F值=.840， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「高關懷高倡導」認知，不會因職務不同而有所不同。
- 4.服務年資方面：5年(含)以下教師平均數和=91.3571，6~10年教師平均數和=93.4054，11~15年教師平均數和=95.2683，16~20年平均數和=93.1429，21年(含)以上教師平均數和=95.0345，F值=1.436， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「高關懷高倡導」認知，不會因服務年資不同而有所不同。
- 5.班級數方面：12班(含)以下教師平均數和=93.6250，13至24班教師平均數和=94.2895，25至48班教師平均數和=92.9394，49班(含)以上教師平均數和=95.8958，F值=1.820， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「高關懷高倡導」認知，不會因班級數不同而有所不同。

## (二) 教師不同背景變項在校長領導型式「高關懷低倡導」認知之分析

依據本研究不同背景變項，將調查對象之受試者分成性別、年齡、職務、年資、班級數共五類，採用單因子變異數分析法，考驗教師在校長領導「高關懷低倡導」上，是否會因教師不同背景變項而有所差異，經由spss統計分析，結果說明如下：

表4-5-4 不同背景變項教師在校長領導行為「高關懷低倡導」認知之分析

| 領導型式                       | 變項               | 組別       | 平均數和    | 標準差     | 人數    | t 值   | 顯著性 |
|----------------------------|------------------|----------|---------|---------|-------|-------|-----|
|                            | 性別               | 男        | 86.3056 | 6.03712 | 36    | 1.491 | ns  |
|                            |                  | 女        | 84.4107 | 5.88921 | 56    |       |     |
| 高<br>關<br>懷<br>低<br>倡<br>導 | 年<br>齡           | 30歲(含)以下 | 85.4545 | 6.71362 | 11    | .299  | ns  |
|                            |                  | 31~40歲   | 85.7250 | 6.12681 | 40    |       |     |
|                            |                  | 41~50歲   | 84.4118 | 6.10076 | 34    |       |     |
|                            |                  | 51歲(含)以上 | 85.0000 | 3.78594 | 7     |       |     |
|                            |                  | 總和       | 85.1522 | 5.98705 | 92    |       |     |
|                            |                  | 兼任行政教師   | 84.8378 | 5.59520 | 37    |       |     |
|                            | 級任導師             | 85.6364  | 6.13829 | 44      |       |       |     |
|                            | 科任教師             | 84.2727  | 7.01557 | 11      |       |       |     |
|                            | 總和               | 85.1522  | 5.98705 | 92      |       |       |     |
|                            | 服<br>務<br>年<br>資 | 5年(含)以下  | 85.4545 | 6.71362 | 11    | .291  | ns  |
|                            |                  | 6~10年    | 85.0000 | 6.69098 | 14    |       |     |
|                            |                  | 11~15年   | 85.8276 | 6.69258 | 29    |       |     |
|                            |                  | 16~20年   | 84.1200 | 5.35662 | 25    |       |     |
|                            |                  | 21年(含)以上 | 85.5385 | 4.50214 | 13    |       |     |
|                            |                  | 總和       | 85.1522 | 5.98705 | 92    |       |     |
| 班<br>級<br>數                | 12班(含)以下         | 86.9545  | 5.54185 | 22      | 1.060 | ns    |     |
|                            | 13至24班           | 85.3889  | 6.47292 | 18      |       |       |     |
|                            | 25至48班           | 84.0909  | 6.43411 | 33      |       |       |     |
|                            | 49班(含)以上         | 84.6842  | 5.08869 | 19      |       |       |     |
|                            | 總和               | 85.1522  | 5.98705 | 92      |       |       |     |

由表4-5-4得知，高雄縣國民小學不同變項教師在校長領導型式「高關懷低倡導」之認知，由獨立樣本t考驗和單因子變異數f值檢定的結果顯示，性別的t值=1.491， $P>.05$ ；年齡F值=.299， $P>.05$ ；職務F值=.309， $P>.05$ ；服務年資F值=.291， $P>.05$ ；班級數F值=1.060， $P>.05$ 。進一步分析表4-5-4可知：

- 1.性別方面：男教師平均數和=86.3056，女教師平均數和=84.4107， $t$ 值=1.491， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「高關懷低倡導」認知，不會因性別不同而有所不同。
- 2.年齡方面：30歲(含)以下教師平均數和=85.4545，31~40歲教師平均數和=85.7250，41~50歲教師平均數和=84.4118，51歲(含)以上教師平均數和=85.0000， $F$ 值=.299， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「高關懷高倡導」認知，不會因年齡不同而有所不同。
- 3.職務方面：兼任行政教師平均數和=84.8378，級任導師平均數和=85.6364，科任教師=84.2727， $F$ 值=.309， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「高關懷低倡導」認知，不會因職務不同而有所不同。
- 4.服務年資方面：5年(含)以下教師平均數和=85.4545，6~10年教師平均數和=85.8276，11~15年教師平均數和=85.8276，16~20年平均數和=84.1200，21年(含)以上教師平均數和=85.5385， $F$ 值=.291， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「高關懷低倡導」認知，不會因服務年資不同而有所不同。
- 5.班級數方面：12班(含)以下教師平均數和=86.9545，13至24班教師平均數和=85.3889，25至48班教師平均數和=84.0909，49班(含)以上教師平均數和=84.6842， $F$ 值=1.060， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「高關懷低倡導」認知，不會因班級數不同而有所不同。

### (三) 教師不同背景變項在校長領導型式「低關懷高倡導」認知之分析

依據本研究不同背景變項，將調查對象之受試者分成性別、年齡、職務、年資、班級數共五類，採用單因子變異數分析法，考驗教師在校長領導「低關懷高倡導」之認知，看看是否會因教師不同背景變項而有所差異，經由SPSS統計分析，結果說明如下：

表4-5-5 不同背景變項教師在校長領導行為「低關懷高倡導」認知之分析

| 領導型式                       | 變項   | 組別      | 平均數和     | 標準差     | 人數      | t 值   | 顯著性  |          |          |         |         |    |
|----------------------------|------|---------|----------|---------|---------|-------|------|----------|----------|---------|---------|----|
| 低<br>關<br>懷<br>高<br>倡<br>導 | 性別   | 男       | 80.0476  | 6.58389 | 21      | .093  | ns   |          |          |         |         |    |
|                            |      | 女       | 79.8793  | 7.29113 | 58      |       |      |          |          |         |         |    |
|                            | 年齡   | 變項      | 組別       | 平均數和    | 標準差     | 人數    | F 值  | 顯著性      |          |         |         |    |
|                            |      |         | 30歲(含)以下 | 80.6000 | 3.16930 | 10    | .746 | ns       |          |         |         |    |
|                            |      |         | 31~40歲   | 79.8780 | 8.38211 | 41    |      |          |          |         |         |    |
|                            |      |         | 41~50歲   | 78.6190 | 6.43798 | 21    |      |          |          |         |         |    |
|                            |      |         | 51歲(含)以上 | 83.1429 | 3.02372 | 7     |      |          |          |         |         |    |
|                            | 總和   | 79.9241 | 7.06884  | 79      |         |       |      |          |          |         |         |    |
|                            | 職務   | 變項      | 組別       | 平均數和    | 標準差     | 人數    | F 值  | 顯著性      |          |         |         |    |
|                            |      |         |          |         |         |       |      |          | 兼任行政教師   | 81.6364 | 4.40287 | 22 |
|                            |      |         |          |         |         |       |      |          | 級任導師     | 79.0000 | 8.63346 | 42 |
|                            |      |         |          |         |         |       |      |          | 科任教師     | 80.0000 | 4.88438 | 15 |
|                            |      | 總和      | 79.9241  | 7.06884 | 79      | 1.005 | ns   |          |          |         |         |    |
|                            | 服務年資 | 變項      | 組別       | 平均數和    | 標準差     | 人數    | F 值  | 顯著性      |          |         |         |    |
|                            |      |         |          |         |         |       |      |          | 5年(含)以下  | 77.2727 | 6.21435 | 11 |
|                            |      |         |          |         |         |       |      |          | 6~10年    | 81.2727 | 5.64153 | 22 |
|                            |      |         |          |         |         |       |      |          | 11~15年   | 77.8750 | 8.19654 | 16 |
|                            |      |         |          |         |         |       |      |          | 16~20年   | 82.1739 | 7.43855 | 23 |
|                            |      |         |          |         |         |       |      |          | 21年(含)以上 | 77.1429 | 6.61888 | 7  |
|                            |      | 總和      | 79.9241  | 7.06884 | 79      | 1.854 | ns   |          |          |         |         |    |
| 班級數                        | 變項   | 組別      | 平均數和     | 標準差     | 人數      | F 值   | 顯著性  |          |          |         |         |    |
|                            |      |         |          |         |         |       |      | 12班(含)以下 | 80.6000  | 6.11641 | 20      |    |
|                            |      |         |          |         |         |       |      | 13至24班   | 81.7500  | 5.79543 | 24      |    |
|                            |      |         |          |         |         |       |      | 25至48班   | 78.3478  | 9.07348 | 23      |    |
|                            |      |         |          |         |         |       |      | 49班(含)以上 | 78.1667  | 6.17669 | 12      |    |
|                            | 總和   | 79.9241 | 7.06884  | 79      | 1.234   | ns    |      |          |          |         |         |    |

由表4-5-5得知，高雄縣國民小學不同變項教師在校長領導型式「低關懷高倡導」之認知，由獨立樣本t考驗和單因子變異數f值檢定的結果顯示，性別的t值=.093， $P>.05$ ；年齡F值=.746， $P>.05$ ；職務F值=1.005， $P>.05$ ；服務年資F值=1.854， $P>.05$ ；班級數F值=1.234， $P>.05$ 。進一步分析表4-5-5可知：

- 1.性別方面：男教師平均數和=80.0476，女教師平均數和=79.8793， $t$ 值=.093， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「低關懷高倡導」認知，不會因性別不同而有所不同。
- 2.年齡方面：30歲(含)以下教師平均數和=80.6000，31~40歲教師平均數和=79.8780，41~50歲教師平均數和=78.6190，51歲(含)以上教師平均數和=83.1429， $F$ 值=.746， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「低關懷高倡導」認知，不會因年齡不同而有所不同。
- 3.職務方面：兼任行政教師平均數和=81.6364，級任導師平均數和=79.0000，科任教師=80.0000， $F$ 值=1.005， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「低關懷高倡導」認知，不會因職務不同而有所不同。
- 4.服務年資方面：5年(含)以下教師平均數和=77.2727，6~10年教師平均數和=81.2727，11~15年教師平均數和=77.8750，16~20年平均數和=82.1739，21年(含)以上教師平均數和=77.1429， $F$ 值=1.854， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「低關懷高倡導」認知，不會因服務年資不同而有所不同。
- 5.班級數方面：12班(含)以下教師平均數和=80.6000，13至24班教師平均數和=81.7500，25至48班教師平均數和=78.3478，49班(含)以上教師平均數和=78.1667， $F$ 值=1.234， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「高關懷低倡導」認知，不會因班級數不同而有所不同。

#### (四) 教師不同背景變項在校長領導型式「低關懷低倡導」認知之分析

依據本研究不同背景變項，將調查對象之受試者分成性別、年齡、職務、年資、班級數共五類，採用單因子變異數分析法，考驗教師在校長領導「低關懷低倡導」上，是否會因教師不同學校背景變項而有所差異，經由SPSS統計分析，結果說明如下：

表4-5-6 不同背景變項教師在校長領導行為「低關懷低倡導」認知之分析

| 領導型式                       | 變項   | 組別 | 平均數和     | 標準差     | 人數      | t 值  | 顯著性   |    |
|----------------------------|------|----|----------|---------|---------|------|-------|----|
| 低<br>關<br>懷<br>低<br>倡<br>導 | 性別   | 男  | 66.6176  | 9.17511 | 34      | .640 | ns    |    |
|                            |      | 女  | 67.6729  | 8.10983 | 107     |      |       |    |
|                            | 年齡   | 變項 | 30歲(含)以下 | 70.8947 | 6.42819 | 19   | 1.867 | ns |
|                            |      |    | 31~40歲   | 67.6849 | 8.27627 | 73   |       |    |
|                            |      |    | 41~50歲   | 65.6667 | 9.14887 | 39   |       |    |
|                            |      |    | 51歲(含)以上 | 65.7000 | 7.73233 | 10   |       |    |
|                            |      |    | 總和       | 67.4184 | 8.35734 | 141  |       |    |
|                            | 職務   | 變項 | 兼任行政教師   | 67.3000 | 9.44857 | 50   | .059  | ns |
|                            |      |    | 級任導師     | 67.6338 | 7.32362 | 71   |       |    |
|                            |      |    | 科任教師     | 66.9500 | 9.29332 | 20   |       |    |
|                            |      |    | 總和       | 67.4184 | 8.35734 | 141  |       |    |
|                            | 服務年資 | 變項 | 5年(含)以下  | 70.4286 | 6.81305 | 14   | 1.756 | ns |
|                            |      |    | 6~10年    | 69.3056 | 8.75971 | 36   |       |    |
|                            |      |    | 11~15年   | 65.9167 | 7.38483 | 36   |       |    |
|                            |      |    | 16~20年   | 67.2051 | 8.92123 | 39   |       |    |
|                            |      |    | 21年(含)以上 | 64.4375 | 8.46931 | 16   |       |    |
|                            | 班級數  | 變項 | 12班(含)以下 | 69.4815 | 7.55681 | 27   | 2.216 | ns |
|                            |      |    | 13至24班   | 65.3214 | 9.79816 | 28   |       |    |
|                            |      |    | 25至48班   | 66.4426 | 8.55088 | 61   |       |    |
|                            |      |    | 49班(含)以上 | 69.9200 | 5.99250 | 25   |       |    |
| 總和                         |      |    | 67.4184  | 8.35734 | 141     |      |       |    |

由表4-5-6得知，高雄縣國民小學不同變項教師在校長領導型式「低關懷低倡導」之認知，由獨立樣本t考驗和單因子變異數f值檢定的結果顯示，性別的t值=-.640， $P>.05$ ；年齡F值=1.867， $P>.05$ ；職務F值=.059， $P>.05$ ；服務年資F值=1.756， $P>.05$ ；班級數F值=2.216， $P>.05$ 。進一步分析表4-5-6可知：

- 1.性別方面：男教師平均數和=66.6176，女教師平均數和=67.6729， $t$ 值=.640， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「低關懷低倡導」認知，不會因性別不同而有所不同。
- 2.年齡方面：30歲(含)以下教師平均數和=70.8947，31~40歲教師平均數和=67.6849，41~50歲教師平均數和=65.6667，51歲(含)以上教師平均數和=65.7000， $F$ 值=1.867， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「低關懷低倡導」認知，不會因年齡不同而有所不同。
- 3.職務方面：兼任行政教師平均數和=67.3000，級任導師平均數和=67.6338，科任教師=66.9500， $F$ 值=.059， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「低關懷低倡導」認知，不會因職務不同而有所不同。
- 4.服務年資方面：5年(含)以下教師平均數和=70.4286，6~10年教師平均數和=69.3056，11~15年教師平均數和=65.9167，16~20年平均數和=67.2051，21年(含)以上教師平均數和=64.4375， $F$ 值=1.756， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「低關懷低倡導」認知，不會因服務年資不同而有所不同。
- 5.班級數方面：12班(含)以下教師平均數和=69.4815，13至24班教師平均數和=65.3214，25至48班教師平均數和=66.4426，49班(含)以上教師平均數和=69.9200， $F$ 值=2.216， $p>.05$ ，未達顯著差異，表示樣本教師對校長領導型式「低關懷低倡導」認知，不會因班級數不同而有所不同。

### 三.不同地區教師對校長領導行為「關懷」、「倡導」之分析

本小節的目的在了解不同地區背景變項教師對校長領導行為「關懷」、「倡導」之認知差異情形，不同地區包含了鳳山區、岡山區及旗山區；而領導行為包含「高關懷高倡導」、「高關懷低倡導」、「低關懷高倡導」、「低關懷低倡導」四種型式。依據調查問卷之資料，透過spss套裝軟體，採用單因子變異數分析法，考驗不同地區教師是否因地區的不同而對校長領導行為認知有所差異，茲將統計資料分別說明如下列各表：

表4-5-7 不同地區教師在校長領導行為「高關懷高倡導」認知之分析

| 領 導<br>型 式     | 變 項    | 組 別 | 平均數     | 標準差     | 人 數 | F 值   | 顯著性 |
|----------------|--------|-----|---------|---------|-----|-------|-----|
| 高高<br>關倡<br>懷導 | 區<br>域 | 鳳山區 | 95.1809 | 7.24823 | 94  | 2.418 | ns  |
|                |        | 岡山區 | 93.1970 | 6.66846 | 66  |       |     |
|                |        | 旗山區 | 92.7187 | 5.68662 | 32  |       |     |
|                |        | 總 和 | 94.0885 | 6.86576 | 192 |       |     |

由表4-5-7得知，不同地區變項教師在校長領導型式「高關懷高倡導」之認知，由單因子變異數分析法考驗的結果顯示，F值=2.418， $p>.05$ ，顯示不同地區教師在校長領導行為「高關懷高倡導」認知上未達顯著差異。

表4-5-8 不同地區教師在校長領導行為「高關懷低倡導」認知之分析

| 領 導<br>型 式     | 變 項    | 組 別 | 平均數     | 標準差     | 人 數 | F 值  | 顯著性 |
|----------------|--------|-----|---------|---------|-----|------|-----|
| 高低<br>關倡<br>懷導 | 區<br>域 | 鳳山區 | 84.7407 | 4.99687 | 27  | .091 | ns  |
|                |        | 岡山區 | 85.3659 | 6.72962 | 41  |      |     |
|                |        | 旗山區 | 85.2500 | 5.87737 | 24  |      |     |
|                |        | 總 和 | 85.1522 | 5.98705 | 92  |      |     |

由表4-5-8得知，不同地區變項教師在校長領導型式「高關懷低倡導」之認知，由單因子變異數分析法考驗的結果顯示，F值=.091， $p>.05$ ，顯示不同地區教師在校長領導行為「高關懷低倡導」認知上未達顯著差異。

表4-5-9 不同地區教師在校長領導行為「低關懷高倡導」認知之分析

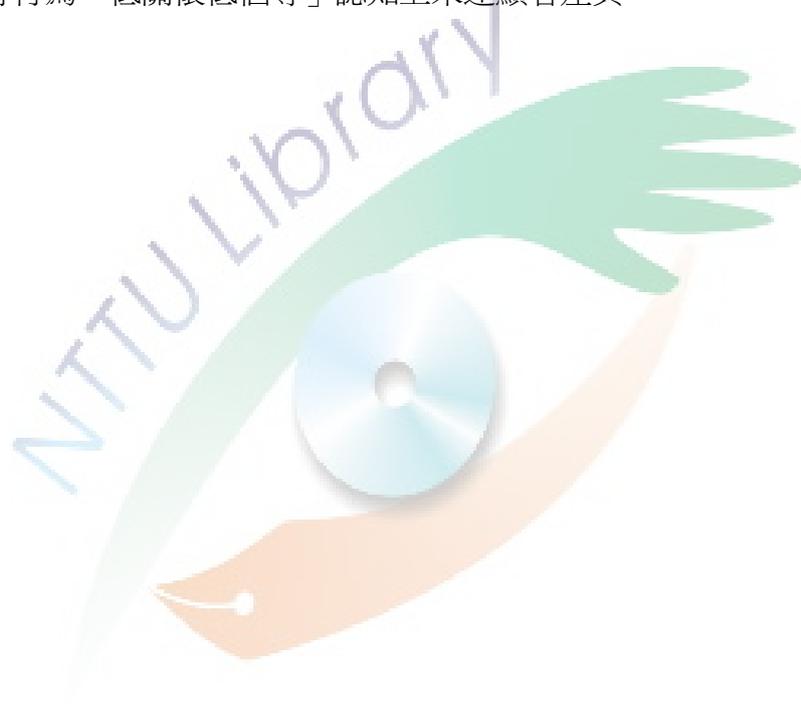
| 領 導<br>型 式     | 變 項    | 組 別 | 平均數     | 標準差     | 人 數 | F 值  | 顯著性 |
|----------------|--------|-----|---------|---------|-----|------|-----|
| 低高<br>關倡<br>懷導 | 區<br>域 | 鳳山區 | 81.3030 | 6.97981 | 33  | .091 | ns  |
|                |        | 岡山區 | 78.4857 | 7.79280 | 35  |      |     |
|                |        | 旗山區 | 80.3636 | 3.69521 | 11  |      |     |
|                |        | 總 和 | 79.9241 | 7.06884 | 79  |      |     |

由表4-5-9得知，不同地區變項教師在校長領導型式「低關懷高倡導」之認知，由單因子變異數分析法考驗的結果顯示，F值=.091， $p>.05$ ，顯示不同地區教師在校長領導行為「低關懷高倡導」認知上未達顯著差異。

表4-5-10 不同地區教師在校長領導行為「低關懷低倡導」認知之分析

| 領 導<br>型 式        | 變 項    | 組 別 | 平 均 數   | 標 準 差   | 人 數 | F 值  | 顯 著 性 |
|-------------------|--------|-----|---------|---------|-----|------|-------|
| 低 低<br>關 倡<br>懷 導 | 區<br>域 | 鳳山區 | 66.9636 | 8.55259 | 55  | .145 | ns    |
|                   |        | 岡山區 | 67.7826 | 8.26379 | 69  |      |       |
|                   |        | 旗山區 | 67.4118 | 8.52979 | 17  |      |       |
|                   |        | 總 和 | 67.4184 | 8.35734 | 141 |      |       |

由表4-5-10得知，不同地區變項教師在校長領導型式「低關懷低倡導」之認知，由單因子變異數分析法考驗的結果顯示，F值=.145， $p > .05$ ，不同地區教師，在校長領導行為「低關懷低倡導」認知上未達顯著差異。



## 第六節 綜合討論

本節主要係根據前幾節資料分析結果，說明本研究假設一至假設五是否獲得支持，並針對結果提出解釋觀點，其考驗結果綜合整合整理如表 4-6-1：

表 4-6-1 研究假設考驗結果一覽表

| 假設序號 | 假設考驗                                | 獲得（部分）支持 | 不獲得支持 |
|------|-------------------------------------|----------|-------|
| 1-1. | 不同性別高雄縣市國小教師在校長不同領導行為「關懷」之認知有顯著差異。  |          | ✓     |
| 1-2. | 不同年齡高雄縣國小教師在校長領導行為「關懷」之認知有顯著差異。     |          | ✓     |
| 1-3. | 不同職務高雄縣國小教師在校長領導行為「關懷」之認知有顯著差異。     | ✓        |       |
| 1-4. | 不同服務年資之高雄縣國小教師在校長領導行為「關懷」之認知有顯著差異。  |          | ✓     |
| 1-5. | 不同學校班級之高雄縣國小教師在校長領導行為「關懷」之知覺有顯著差異。  | ✓        |       |
| 2-1. | 不同性別高雄縣國小教師在校長領導行為「倡導」之認知有顯著差異。     |          | ✓     |
| 2-2. | 不同年齡高雄縣國小教師在校長領導行為「倡導」之認知有顯著差異。     |          | ✓     |
| 2-3. | 不同職務之高雄縣國小教師在校長領導行為「倡導」之認知有顯著差異。    |          | ✓     |
| 2-4. | 不同服務年資之高雄縣國小教師在校長領導行為「倡導」之認知有顯著差異。  |          | ✓     |
| 2-5. | 不同學校班級數之高雄縣國小教師在校長領導行為「倡導」之知覺有顯著差異。 |          | ✓     |
| 3-0. | 不同地區之國小教師，在校長領導行為「關懷」之認知有顯著差異。      |          | ✓     |
| 4-0. | 不同地區之國小教師在校長領導行為「倡導」之認知有顯著差異。       | ✓        |       |
| 5-0. | 不同背景變項教師在校長領導行為「關懷」、「倡導」認知有顯著差異。    |          | ✓     |

表 4-6-1 顯示本研究假設考驗結果，以下分別說明與討論：

### 一、不獲支持比獲得（部分）支持還多

表 4-6-1 有五個研究假設，其中假設一與假設二之不同背景包含五個變項，總計有十三個考驗項目，其中包括獲得支持、部分獲得支持，以及不獲得支持三部分，根據表 4-6-1 的結果，有 3 個背景變項獲得部分支持，10 個背景變項不獲得支持。

從問卷調查資料來看，整體受試樣本對於校長領導行為及領導型式之認知大都趨向關懷層面及高關懷高倡導的現象，此與相關文獻，「教師較支持校長表現關懷行為」及現今校長其領導行為多屬於「高倡導高關懷」相驗證。也表示受試樣本教師對校長領導行為的看法，大部分沒有差異，所以研究考驗不獲得支持比獲得支持者還多。進一步分析其原因，高雄縣國民小學校長受到社會潮流及專業的影響，皆能表現出被教師期許與認同的角色，所以受試樣本對校長都有高度相似的認知程度；此外，亦可能是受試樣本對校長領導行為之認知產生高度的同質性，進而對校長領導行為之認知大部分沒有明顯的差異，亦即研究假設大部分沒獲得支持的原因。

## 二、「職務」、「班級數」、「不同地區」變項較容易達顯著差異水準

從表 4-6-1 得知，在所有研究假設中，不同背景變項及不同地區教師對校長領導行為認知差異情形，以「職務」、「班級數」變項之教師對校長領導「關懷」層面認知及不同地區教師對校長領導行為「倡導」層面認知達到顯著差異水準。其原因可能是教師期望校長展現高倡導高關懷的領導行為，且教師較支持校長表現關懷行為，主任及兼任行政之導師常與校長業務聯繫及溝通，較能知覺校長領導理念與領導行為而認知校長表現「關懷」行為。在不同班級數教師對校長領導行為「關懷」認知上有顯著差異，49（含）班以上 > 25-48 班，顯示中型學校教師較能感受校長人性化及關懷的領導行為，而沒有大型學校教師感受校長只注重傳統「倡導」領導行為及小型學校教師因行政業務沉重而無法感受校長領導行為之缺點。而不同地區教師對校長領導行為「倡導」層面上差異較顯著，因鳳山區多屬大型學校，規模也比岡山區及旗山區大，學校教師有疏離及親密感低的現象，校長以教學成效為前提下，常會明顯運用「倡導」之領導行為來達成學校目標績效，故鳳山區教師對校長領導行為「倡導」層面認知會高於岡山區及旗山區。

## 三、「關懷」、「倡導」行為及領導型式認知之差異

從假設一至假設五之假設考驗結果，其中相依樣本的二個層面（關懷及倡導），在統計分析中，受試樣本在校長領導行為「關懷」及「倡導」二層面之認知情形，都有很高的認同度，且大都持正面、肯定之看法，受試樣本對校長領導行為「關懷」認知程度高於「倡導」認知程度。在不同背景變項教師對校長領導行為「關懷」層面檢定考驗結果，達到顯著性差異水準者較倡導層面多。本研究結果顯示，目前高雄縣國民小學校長在領導行為上偏向人性化及關懷來進行領導。而在關懷及倡導層面，交叉得出「高關懷高倡導」、「高關懷低倡導」、「低關懷高倡導」、「低關懷低倡導」之四種領導型式，在假設五中，依百分比之高低排序為高關懷高倡導 > 低關懷低倡導 > 高關懷低倡導 > 低關懷高倡導，以「高關懷

高倡導」領導型式佔的比例較高，顯示目前高雄縣國民小學校長的領導型式多為「高關懷高倡導」。而不同背景變項及不同地區教師在校長領導行為「關懷」、「倡導」認知考驗，皆未達顯著差異，推究其原因，可能是本研究在分割四種領導型式時，受試樣本對校長領導行為「關懷」、「倡導」之認知以兩層面之平均數為分界線，將兩層面高分者歸為一組，兩層面低分者為一組，以此類推。因組內同質性高，進行統計分析時會產生未達顯著性及沒有差異存在之現象。

#### 四、文獻探討、背景變項與領導行為之論證

##### (一) 文獻探討之論證

本研究係採實徵問卷調查法，以教師對校長領導行為認知作為研究內容，而文獻探討所蒐集之不同研究，皆為文獻分析法、內容分析法，基本上，二者之研究內容、研究目的及研究結果，大致吻合與相符，故本研究結果與文獻研究相互驗證或解釋，大部份可獲得文獻的論證支持及比較，但本研究在教師對校長領導行為「關懷」、「倡導」認知分析結果與文獻研究迥然不同，此部分無法與理論、文獻相互驗證或解釋，缺乏文獻之論證及比較，乃本研究在建立研究價值及說服力時，所須面臨質疑及考驗。

##### (二) 教師對校長領導行為認知之研究結果分析與比較

###### 1. 在整體分析方面：

鄭雅文（1996）、江嘉杰（1998）研究結果，教師認知校長領導行為採「關懷」、「倡導」層面為主，目前教師知覺校長的領導行為是關懷行為高於倡導行為；此結果與本研究之發現相符，即校長運用領導行為「關懷」與「倡導」之認知情形，大都持正面、肯定之看法，關懷行為高於倡導行為；此與陳東星（2004）、劉瑞梅（2007）的研究結果不符，對校長領導行為而言，目前國小校長表現出的關懷、倡導行為的領導行為情形良好，校長使用「倡導行為」之領導行為高於使用「關懷行為」之領導行為。

###### 2. 在性別方面：

施妙旻（1995）與江嘉杰（1998）、陳麗如（2000）、張永欽（2002）、劉瑞梅（2007）的研究結果，不同性別教師在校長領導行為「關懷層面」、「倡導層面」的知覺無顯著差異存在，此結果與本研究相符，與陳東星（2004）、劉瑞梅（2007）的研究不同，不同性別國小教師對校長領導行為各層面知覺得分均達到顯著的差異，男性教師對校長領導行為各層面之知覺得分顯著高於女性教師。

###### 3. 在年齡方面：

陳麗如（2000）、陳東星（2004）研究結果，在關懷及倡導行為上，不同年齡教師有顯著差異，50歲以上教師對校長關懷及倡導行為認知最高，30歲以下

教師對校長關懷及倡導行為認知最低，與施妙旻（1995）研究結果不盡相同，不同年齡教師對校長領導行為「關懷」層面認知，41-50 歲與 51 歲以上高於 30 歲，而不同年齡教師對校長領導行為「倡導」層面認知則無顯著差異，而本研究與上述研究者的研究結果皆不同，即不同年齡教師在校長領導行為「關懷」與「倡導」行為的認知無顯著差異存在。

#### 4.在職務方面：

在職務上：施妙旻（1995）、江嘉杰（1998）、陳麗如（2000）、劉瑞梅（2007）、林麗珍（2008）研究結果，教師對校長領導行為「關懷」認知的考驗上，不同現任職務教師對知覺校長領導風格得分上，達顯著差異水準，兼任主任教師之知覺顯著高於級任教師與本研究結果相符，即不同職務教師對校長領導行為「關懷」認知上，達顯著差異水準，兼任主任教師之知覺顯著高於級任教師；陳麗如（2000）、邱榮茂（2002）的研究結果發現，教師兼任行政工作、級任教師、科任教師對校長領導行為認知並沒有明顯差異存在；與本研究結果部分相同，即教師對校長領導行為「倡導」認知，未達顯著差異水準。

#### 5.在服務年資方面：

陳麗如（2000）研究結果顯示，不同服務年資教師對校長領導行為「關懷」與「倡導」認知有顯著差異，教師年資越高分數越高，服務 21 年以上教師顯著高於 1-10 年之教師。張永欽（2002）、張瑞村（1994）的研究發現，部屬對領導者領導行為的知覺，不因教師服務年資之不同而有顯著差異與本研究結果相符，即不同服務年資教師在校長領導行為「關懷」與「倡導」行為的認知無顯著差異存在。

#### 6.在班級數方面：

施妙旻（1995）、江嘉杰（1998）、陳麗如（2000）的研究結果，不同學校規模教師在校長領導行為認知關懷層面上有顯著差異存在，學校規模班級數大的教師對校長領導行為認知有顯著差異與本研究相同，即不同學校班級數教師在校長領導行為「關懷」認知有顯著差異，49（含）班以上 > 25-48 班；而張瑞村（1994）的研究發現小型學校校長的關懷行為顯著高於大型學校的校長，唯在倡導行為上則無顯著差異與本研究部份相同，即教師在校長領導行為「倡導」認知無顯著差異。

#### 7.在不同地區方面：

江嘉杰（1998）研究結果顯示，不同學校所在地區（城市與鄉村）教師對校長領導行為「關懷」與「倡導」之認知皆無顯著差異；本研究顯示，高雄縣不同地區（鳳山、岡山、旗山）教師在校長領導行為「關懷」之認知，未達顯著之差異，不同地區教師在校長領導行為「倡導」之認知，達顯著之差異，鳳山區國小教師 > 岡山區國小教師。

### (三) 教師對校長領導行為「關懷」、「倡導」認知之研究結果分析與比較

#### 1.在整體分析方面：

林貝絲（2000）、羅明忠（2003）、黎季昊（2007）研究結果顯示，目前國民小學的校長領導行為多屬於「高關懷高倡導」；與本研究結果發現相同，即目前高雄縣國民小學校長的領導型式以「高關懷高倡導」領導型式佔的比例較高。

#### 2.在性別方面：

林金福（1992）的研究結果發現，男教師對校長領行為認知傾向於高關懷高倡導；而女教師則傾向「低關懷低倡導」；Huber-Dilbeck（1989）的研究結果發現，教師對校長的領導行為認知不會因性別不同而有顯著差異，與本研究結果發現相同，即教師對校長領導型式「高關懷高倡導」、「高關懷低倡導」、「低關懷高倡導」、「低關懷低倡導」之認知，不會因性別不同而有所不同。

#### 3.在年齡方面：

羅明忠（2003）研究結果顯示，不同年齡教師對校長領導型式「高關懷高倡導」、「高關懷低倡導」有顯著差異；林金福（1992）研究顯示，年齡越高的教師，評定校長領導型式為高關懷高倡導者越多，年紀越低的教師則傾向評定校長領導型式為低關懷低倡導；而本研究結果與上述研究皆不同，即教師對校長領導型式「高關懷高倡導」、「高關懷低倡導」、「低關懷高倡導」、「低關懷低倡導」之認知，不會因年齡不同而有所不同。

#### 4.在職務方面：

羅明忠（2003）研究結果顯示，不同職務教師對校長領導型式「低關懷高倡導」、「低關懷低倡導」有顯著差異；與本研究結果發現不符，即教師不同職務教師對校長領導型式「高關懷高倡導」、「高關懷低倡導」、「低關懷高倡導」、「低關懷低倡導」之認知，不會因職務不同而有所不同。

#### 5.在服務年資方面：

林金福（1992）研究結果顯示，年資高的教師傾向評定校長領導型式為高倡導高關懷，年資低的教師傾向評定校長領導型式為低關懷低倡導，與本研究結果發現不同，即教師不同服務年資教師對校長領導型式「高關懷高倡導」、「高關懷低倡導」、「低關懷高倡導」、「低關懷低倡導」之認知，不會因服務年資不同而有所不同。

#### 6.在班級數方面：

黎季昊（2007）研究結果顯示，不同班級數教師對校長領導型式「低關懷高倡導」、「低關懷低倡導」有顯著差異；與本研究結果不同，不同班級數教師對校長領導型式「高關懷高倡導」、「高關懷低倡導」、「低關懷高倡導」、「低關懷低倡導」之認知，不會因學校班級數不同而有所不同。

7.在不同地區方面：

本研究結果顯示，高雄縣不同地區（鳳山、岡山、旗山）教師對校長領導型式「高關懷高倡導」、「高關懷低倡導」、「低關懷高倡導」以及「低關懷低倡導」之認知均未達顯著差異，表示不同地區教師對校長四種領導型式，不會因不同地區而有所不同。





## 第五章 結論與建議

本研究主要在分析不同背景變項之高雄縣國小教師，對校長領導行為認知差異情形，其中教師不同背景變項包括性別、年齡、職務、年資、班級數及不同地區。為了達成研究目的，本研究進行相關文獻探討，並編製：「高雄縣國小教師對校長領導認知調查問卷」，以台灣地區高雄縣國民小學教師 650 人進行卷調查，並將回收之資料，透過 spss 套裝軟體統計分析，予以整理及歸納。本章依據前各章節研究結果作綜合論析及提出建議，以下分三節說明：第一節研究發現；第二節結論；第三節建議。

### 第一節 研究發現

本節係依據前章「研究結果與討論」，綜合說明分析本研究主要發現，以下分別說明：

#### 一、校長領導行為具有「關懷」與「倡導」二層面的特性

- (一) 依本研究調查結果，發現教師均能認知校長在問卷上二層面之領導行為，除表示目前高雄縣國民小學教師所認知的校長領導行為具有「關懷」與「倡導」二層面外，且代表「高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究調查問卷」在研究教師認知校長領導行為「關懷」與「倡導」之可行性。
- (二) 目前高雄縣國民小學教師所認知的校長領導行為以「關懷」和「高關懷高倡導」為較多。
- (三) 校長領導行為在「倡導」層面會因不同地區而有所差異，所以校長領導行為不是一成不變的，而是多面向的。
- (四) 教師之背景變項職務、班級數及不同地區是造成教師對校長領導行為認知差異的重要因素。

#### 二、教師對校長領導行為認知之差異

- (一) 國小教師對校長領導行為「關懷」與「倡導」層面認知單題平均數介於「有些符合」與「大多符合」程度之間

- 1.就教師對校長領導行為認知各層面而言，「關懷」、「倡導」之單題平均得分介於Likert五點量表「有些符合」與「大多符合」程度，其中以「關懷」層面平均得分顯著高於「倡導」層面。
- 2.國小教師認知校長領導行為「關懷」層面平均數為54.12分，各題平均得分為3.865，介於3.70至4.08之間，表示教師對校長領導行為「關懷」層面的描述，分數都集中在高分。
- 3.國小教師認知校長領導行為「倡導」層面平均數為28.65分，各題平均得分為3.583，介於3.41至3.75之間，表示教師對校長領導行為「倡導」層面的描述，分數都集中在高分。

(二) 不同背景變項教師對校長領導行為認知有顯著差異。

#### 1.在性別方面

教師在校長領導行為「關懷」之認知， $t$ 值考驗結果( $t=2.621, p>.05$ )，並未達到統計上的顯著水準；不同性別教師在校長領導行為「倡導」之認知， $t$ 值考驗結果， $t=0.856, p>.001$ ，並未達到統計上的顯著水準。表示國小校長領導行為「關懷」與「倡導」層面，不會因為教師性別不同而有所不同。

#### 2.在年齡方面

不同年齡教師在校長領導行為「關懷」之認知， $F$ 值=1.794， $p>.05$ ；未達顯著差異水準；不同年齡教師在校長領導行為「倡導」之認知， $F$ 值=.896， $p>.05$ ；未達顯著差異水準。表示不同年齡教師對校長領導行為「關懷」與「倡導」之認知不會因教師年齡不同而有所不同。

#### 3.在職務方面

不同職務教師在校長領導行為「關懷」之認知看法，經單因子變異數分析法考驗， $F$ 值=3.317， $p<.05$ ，達到顯著差異水準，表示不同職務之國小教師對校長領導行為「關懷」認知有顯著差異存在，而經事後比較結果發現：兼任行政教師>級任教師。不同職務教師在校長領導行為「倡導」之認知看法，經單因子變異數分析法考驗， $F$ 值=.469， $p>.05$ ；未達顯著差異水準，表示不同職務教師對校長領導行為「倡導」認知不會因職務不同而有所不同。

#### 4.在服務年資方面

不同服務年資教師在校長領導行為「關懷」之認知看法，經單因子變異數分析法考驗， $F$ 值=3.012， $p>.05$ ，未達顯著差異水準，表示樣本教師對校長領導行為「關懷」認知不會因服務年資不同而有所不同；不同服務年資教師在校長領導行為「倡導」之認知看法，經單因子變異數分析法考驗， $F$ 值=2.298， $p=.058>.05$ ；未達顯著差異水準，表示不同服務年資教師對校長領導行為「倡導」認

知不會因服務年資不同而有所不同。

### 5. 在學校班級數方面

不同班級數教師在校長領導行為「關懷」之認知看法，經單因子變異數分析法考驗， $F$ 值=4.129， $p < .05$ 達顯著之差異水準，表示不同學校班級數國小教師對校長領導行為「關懷」認知有顯著差異存在。經事後比較發現：49（含）班以上 > 25-48班（平均差異值=4.06500， $P=.011 < .05$ ），其餘則無顯著差異。不同學校班級數教師在校長領導行為「倡導」之認知，經單因子變異數分析法考驗， $F$ 值=1.215， $p > .05$ ；未達顯著差異水準，表示不同班級數教師對校長領導行為「倡導」認知不會因學校班級數不同而有所不同。

### 6. 在不同地區方面

不同學校所在區域教師在校長領導行為「關懷」之認知看法，經單因子變異數分析法考驗， $F$ 值=3.052， $p > .05$ ；未達到顯著差異水準，表示不同地區教師對校長領導行為「關懷」認知不會因不同地區而有所不同；不同地區教師在校長領導行為「倡導」之認知，經單因子變異數分析法考驗， $F$ 值=4.979\*\*， $p < .05$ ；達到顯著差異水準，事後比較發現，鳳山區國小教師 > 岡山區國小教師，表示教師在校長領導行為「倡導」之認知，會因地區不同而有所不同。

（三）影響教師對校長領導行為認知差異之重要因素，本研究發現僅教師在職務班級數及不同地區會造成差異情形，顯見教師對校長的領導行為期望趨向一致性，外在因素影響教師對校長領導認知差異較為明顯。

（四）目前高雄縣國小教師對校長領導行為之認知，以關懷層面行為高於倡導層面行為，研究結果與鄭雅文（1996）、江嘉杰（1998）之研究結果大致相同，顯示教師專業自主性與教學成效提高，而校長隨時代演變，逐漸以滿足成員需求的人性化領導為領導重點。

（五）目前高雄縣國小教師對校長領導行為「關懷」、「倡導」之認知，以高關懷高倡導佔 38.09%，研究結果與陳國彥（1988）、林貝絲（2000）、羅明忠（2003）、黎季昊（2007）之研究結果大致相同，表示高雄縣教師目前對校長領導行為認知之情形與台北市教師於民國九十六年之情形大致相同。

## 第二節 結論

本節旨在綜合研究結果及主要發現，以整體性、扼要性的陳述方式，呈現本研究主要結論，並且針對主要內容及重點提出研究者個人對研究結果主觀上的看法及評析。茲分別說明如下：

### 一、全體受試樣本對校長領導行為「關懷」與「倡導」的認同程度，二者都有中等偏高分數的現象。

從調查資料結果分析來看，高雄縣國小教師對校長領導行為認知持正向、肯定之看法，表示教師對校長領導行為「關懷」與「倡導」都有良好的接受程度。教師認知校長整體領導行為表現介於「有些符合」與「大多符合」程度間，屬於中等偏高，但其中「關懷領導行為」平均得分高於「倡導領導行為」。可能是高雄縣國小教師較支持或較能感受校長表現關懷行為，而不希望校長為了達成學校目標而運用倡導之領導行為，而大多數校長在注重教師教學成效的同時，也能實際表現出關懷之領導行為滿足教師需求，因而產生了這樣的結果。

### 二、不同背景變項樣本對校長領導行為「關懷」層面認知部分有差異。

從研究結果資料得知，不同性別、年齡及服務年資之教師在校長領導行為上無顯著差異存在。不同職務教師在校長領導行為認知有顯著差異存在：兼任行政教師高於級任教師；不同班級數教師在校長領導行為「關懷」之認知有顯著差異水準，49（含）班以上高於25-48班。不同職務和不同班級數在校長領導行為「關懷」層面有差異，其原因可能是：

1. 兼任行政之教師，較常與校長召開會報或聯繫，而校長主動運用關懷行為，接納、傾聽與兼任行政教師進行溝通，並能支持兼任行政之教師推動其工作，因此兼任行政教師相較於導師及科任教師較能認知校長領導的理念與領導行為。
2. 小型學校員額編制較少，每位教師幾乎會分配到工作，在教學與行政工作蠟燭兩頭燒的情形下，教師對校長領導行為知覺偏低；49（含）班以上中型學校，在人力資源運用及互動溝通機會上均適宜，行政可充分教學支援，教師一起分擔及協助工作，自然也較容易感受校長的關懷行為。

### 三、不同背景變項教師對校長領導行為「倡導」層面認知大部分沒有差異。

本結論係依據研究結果資料得知，不同性別、年齡、職務、服務年資及班級數之教師在校長領導行為「倡導」認知上無顯著差異存在，表示不同背景變項教師在校長領導行為「倡導」之認知，不會因任何教師背景變項而有所不同。推論

其原因：隨著時代的演變，受到教師專業自主及專業發展下，教師較期望校長能表現人性關懷和民主的領導方式，若校長在領導行為上以傳統威權之「倡導」方式來進行領導和達成目標績效，則較不能滿足教師的需求，容易產生教師對校長感到不滿意。因此在男教師和女教師、年齡大小、主任、組長及教師、年資深淺、班級數大小之教師在校長領導行為「倡導」層面皆無顯著差異存在。易言之，校長在專業成長下，也能與時俱進，在兼重學校目標績效的同時，也能充分授權、讓教師參與決定、表現平等尊重與關懷，破除了校長只用倡導領導行為達成目標之刻板觀念。

#### 四、不同地區教師對校長領導行為「倡導」層面有差異。

從研究結果資料得知，不同學校所在區域教師對校長領導行為，僅有「倡導」層面有差異，鳳山區國小教師高於岡山區國小教師。推論其原因，學校規模大小會影響校長運用「關懷」與「倡導」之領導行為，根據一般的研究結果顯示，大型學校教師認知校長之倡導行為顯著高於小型學校教師，大型學校校長可能為了學校效能推動及目標績效達成，在領導行為上會有較強勢的作為，而表現出倡導之領導行為。鳳山區學校大都屬都市型學校且規模較大，校長在學校運用領導行為時，往往以倡導之領導行為來突顯學校績效，因此，不同地區教師對校長領導行為「倡導」之認知會有顯著差異。

#### 五、全體受試樣本對校長領導型式「高關懷高倡導」的認同程度最高。

從研究結果資料得知，高雄縣國民小學校長領導型式的排序為「高關懷高倡導」>「低關懷低倡導」>「高關懷低倡導」>「低關懷高倡導」，其中以「高關懷高倡導」領導型式佔的比例較高，顯示目前高雄縣國民小學校長的領導型式多為「高關懷高倡導」，而教師也感受及重視校長以「高關懷高倡導」的領導行為來領導學校，但高雄縣國小教師對校長領導型式「低關懷低倡導」之認知也佔居第二位，顯示校長在學校運用之領導行為落差兩極化，造成此現象之原因，尚待後續研究者加以深入探討。

#### 六、不同背景變項教師對校長領導行為「關懷」、「倡導」二者之間認知關係。

本研究以「關懷」、「倡導」二層面之平均數54.125、28.650為高低分界構成四種領導行為，在分組後因各組組內教師同質性極高，進行統計分析結果時，勢必造成不同背景變項教師對校長領導行為認知並無顯著差異之現象。因此，本研究進一步分析，不同變項樣本教師人數在校長四種領導行為之間關係，茲綜合整理歸納如下：

(一) 在高關懷高倡導方面：

- 1.性別：男性教師66人，女性教師126人。
- 2.年齡：30歲(含)以下19人，31~40歲71人，41~50歲81人，51歲(含)以上21人。
- 3.職務：兼任行政教師87人，級任導師75人，科任教師30人。
- 4.服務年資：5年(含)以下14人，6~10年37人，11~15年41人，16~20年42人，21年(含)以上58人。
- 5.班級數：12班(含)以下40人，13至24班38人，25至48班66人，49班(含)以上48人。
- 6.不同地區：鳳山區94人，岡山區66人，旗山區32人。

(二) 在高關懷低倡導」方面：

- 1.性別：男性教師36人，女性教師56人。
- 2.年齡：30歲(含)以下11人，31~40歲40人，41~50歲34人，51歲(含)以上7人。
- 3.職務：兼任行政教師37人，級任導師44人，科任教師11人。
- 4.服務年資：5年(含)以下11人，6~10年14人，11~15年29人，16~20年25人，21年(含)以上13人。
- 5.班級數：12班(含)以下22人，13至24班18人，25至48班33人，49班(含)以上19人。
- 6.不同地區：鳳山區27人，岡山區41人，旗山區24人。

(三) 在「低關懷高倡導」方面：

- 1.性別：男性教師21人，女性教師58人。
- 2.年齡：30歲(含)以下10人，31~40歲41人，41~50歲21人，51歲(含)以上7人。
- 3.職務：兼任行政教師22人，級任導師42人，科任教師15人。
- 4.服務年資：5年(含)以下11人，6~10年22人，11~15年16人，16~20年23人，21年(含)以上7人。
- 5.班級數：12班(含)以下20人，13至24班24人，25至48班23人，49班(含)以上12人。
- 6.不同地區：鳳山區33人，岡山區35人，旗山區11人。

(四) 在低關懷低倡導方面：

- 1.性別：男性教師34人，女性教師107人。
- 2.年齡：30歲(含)以下19人，31~40歲73人，41~50歲39人，51歲(含)以上10人。
- 3.職務：兼任行政教師50人，級任導師71人，科任教師20人。
- 4.服務年資：5年(含)以下14人，6~10年36人，11~15年36人，16~20年39人，21年(含)以上16人。

- 5.班級數：12班(含)以下27人，13至24班28人，25至48班61人，49班(含)以上25人。
- 6.不同地區：鳳山區55人，岡山區69人，旗山區17人。



### 第三節 建議

根據本研究限制、文獻探討、研究結果以及研究結論，本節提出下列建議，以供學校校長、教育行政機關及未來進一步研究者之參考。

#### 一.對國小校長的建議

(一) 採用「高關懷高倡導」領導型式及權變領導方略，建立領導智慧。

從本研究結果顯示，高雄縣國小校長大多運用「關懷」及「高關懷高倡導」的領導行為，能與教師之期望達成一致共同性，表示校長與教師在同屬的組織中，對領導行為的知覺相近且具極高之同質性。但天下沒有放諸四海皆準的最佳領導行為方式。校長以「覺↔知↔行↔思」的行動智慧，具備理論基礎和理論轉化的功夫，從蜜蜂採花粉釀造甜美可口的蜂蜜，感受「教人成人」的愉悅。此外，校長應充分自我瞭解並打破個人人格特質的限制，善用權變方略，依組織不同成長時期，使用不同階段的領導方式，如強勢領導期到溝通領導期最後轉為充分授權期；以柔性的管理技巧和體恤部屬，展現人性化的領導。學會釣魚哲學表現尊重同仁與建立親密的夥伴關係，建立老莊式充分授權的涵養和知人善任的能力，以「一分美感，九分流汗」的精神，藉此凝聚向心力並齊心達成學校績效目標和學校效能。

(二) 瞭解不同變項教師各方面的差異，以不同方式統合關懷與倡導。

本研究結果顯示教師在校長領導行為下，不同變項教師認知校長領導行為有所差異。所以校長可以提供誘因，如加薪、獎勵與成員多聯絡感情等，滿足教師需求，使教師以時間和精力回報學校，進而達成組織目標。易言之，透過交易手段，而各求所需；同時找出教師尚未滿足的需要來加以滿足，激發教師工作動機。其次，校長應根據成員的動機和需要安排教師擔任適當角色，以符合教師的專長和興趣；實施分層負責讓教師參與工作目標選擇和參與學校的決定。當教師對學校有抱怨時，應立即妥善解決問題；或成員有不正常徵候時，應主動約談並協助解決之。另外，校長利用社會化方式，以身作則樹立規範並感召教師，鼓勵教師把學校目標作為自己的目標，努力以求實現；校長也可以讓同事之間相互影響，建立共同信念，或透過教育或情境的安排與陶冶，促進教師社會化，讓教師需求與學校目標趨向一致性。校長對行政人員「待人帶心、知人善用」；對教師「溫馨關懷、增權賦能」，鼓勵行政人員與教師互助合作，發揮團隊精神，以提升教育成效。

(三) 瞭解不同班級數學校特性，運用適當的四種領導行為發揮學校效能。

本研究發現，小型學校人手不足、資源缺乏、教師工作負擔重，要處理的業務與大型中型學校一樣，較易感受校長「倡導」領導行為與「低關懷低倡導」之領導型式；大型學校，人員多、容易造成疏離感及冷漠，會產生凝聚力不足和參與及溝通困難的現象，而中型學校資源充足、人力適宜，每位教師分配到的職務較平均，也較易凝聚共識，故教師較易感受到校長「關懷」領導行為與「高關懷高倡導」之領導型式。學校只能在順應逐年降低班級人數而改變學校大中小之型態之情況下，校長應勤學努力，與時俱進，累積自己得專業能力並具備逆勢操作的經營能力，充分瞭解學校特色和組織文化，運用適當領導行為方能勝任領導之重責大任，或校長在任內可到不同學校規模之學校歷練，有助於將來調校時容易掌握領導的方向與運籌帷幄，適才適所，發揮領導效能。

(四) 依據不同地區特性，建立宏觀領導視野以共創雙贏局勢。

校長宜根據不同區域的特徵及教師所認知之校長領導方式「截長補短」，適當運用「關懷」、「倡導」之四種領導型式來治理學校，以符合教師之期望及滿足教師之需求，並達成目標績效。本研究結果顯示，鳳山區教師認知校長領導型式為「高關懷高倡導」；而岡山區教師認知校長領導型式為「低關懷低倡導」。校長應彌補不同地區帶來的領導「周延不足」之缺失，首先需瞭解成員之價值觀，因勢利導；再者，具備理論知識，以便遇到各種情況時，能根據理論判斷何種領導行為最為適切；而在實際領導行為中認知事實情況，彈性調和事實知識與理論知識之實務經驗不足之處；最後，在不同情境變化的導引下，掌握適切的領導型式；藉由整合上述各種知識，以最好的方法進行領導行為。此外，現代的一位好校長應兼具圓融的智慧和教育大愛的精神對教師展現深度的關懷，具備專業形象、宏觀的願景，在不同階段及特殊環境有不同的領導焦點，與教師共創雙贏，而不要有「立志為善由得我，行出來由不得我」的無奈。

## 二. 對教育行政機關之建議

(一) 對學校行政人員之養成與培育

在教育現場，觀察國小校長實際的領導行為，發現 LBDQ 之雙層面領導行為仍被廣泛使用，轉化領導雖為國內新興領導理論，相較於雙層面領導行為，其內容向度較為複雜不易被校長本身、教職員、學生、家長所辨識，故近年來不少研究學者依然對 LBDQ 之領導行為陸續加以研究。本研究建議各縣市教育局對培育制度重新進行反省與檢討，設置校長培育中心，提高校長之教學與行政經歷，一來可以幫助校長在面對多元、複雜的教育環境下，能瞭解教育現場教師之需求和

負起學校績效責任，培養反省批判的能力，帶動教育行政之不斷革新；二來可結合理論與實務，確保校長任職後能做好學校行政領導工作，用熟練創造獨特巧思、釋放善意空間讓教育合夥人有尊嚴而獲得行動舞台，來領導和經營學校。

### （二）實施校長證照制度及專業發展，以確保校長領導之品質

本研究結果顯示，教師認知本縣國小校長的領導行為以「關懷」層面及「高關懷高倡導」最高，表示本縣校長皆有優質的專業能力品質。所以為了確保校長的領導品質，應實施證照制度，以保持校長的專業能力、專業形象及地位、激勵校長自我成長及專業發展等。唯有如此，教師對校長領導行為「關懷」及「倡導」的認知才不會一方輕盈，一方沉重，而能調合一致並認同。教育行政機關應與學校自行或聯合辦理進修活動、鼓勵校長自我進修或進行經驗交流，提升專業素質；或採取獎勵措施，如補助進修費用、進修加薪辦法；因應校長不同需要，實施休假進修制度或者辦理出國考察研習與進修研究，校長不斷的參加在職進修課程與活動，保持最佳狀態和充滿創意。如此一來，校長才能支援教學，協助教師解決繁重及不堪負荷的行政事務，營造溫馨和諧的專業環境，讓教師教的成功，學生有效的學習，以提升學校行政的品質。

### （三）增置教育行政人員支援教師教學及減輕教師行政工作負擔

校長的行政領導關係學校的良窳，校長運用高關懷高倡導的領導行為滿足教師需求及達成學校目標，是良好學校效能的關鍵。所以要讓學校校長經營一所有效能的學校，就必須使學校行政專門化和發展教師專業自主。隨著流浪教師增加及教師兼任行政工作繁重的壓力下，教育行政機關可以增置教育行政人員及增加員額編制協助辦理學校行政業務，以行政支援教學，讓教師全心投入教學工作，在人力資源增加情況下，因工作分工及單純化、專門化之下，校長運用「倡導」與「關懷」之領導行為使學校目標與成員需求相統合，減輕教師行政工作負擔，讓教師發揮專業自主進而經營成功的教學，增進學生學習效果，那麼「優質教學、精緻教育、卓越競爭力」的理想將指日可待。

## 三. 對未來研究的建議

### （一）在研究範圍方面

本研究基於研究者的能力限制，所研究的對象僅限於高雄縣國民小學教師，所以在推論及應用上僅適合用於高雄縣，無法擴展到其他縣市。建議未來之研究者可將對象擴展至其他地方或全國，使研究結果更具代表性及完整性。除此之外，校長之意見及知覺也可納入研究範圍，透過校長與教師相互印證，可以讓研

究結果更接近真實的狀況，如此一來此才能呈現本研究之價值。

## （二）在研究對象方面

本研究以隨機取樣之方式抽取受試學校樣本，而填答者之選取則由本人委託的受試問卷發放主任選擇與決定，而受試前，本人及委託之主任未對問卷詳細解說，讓受試者完全瞭解問卷內容後才填答，再者，本縣教師已對過度的問卷填答產生倦怠感，對問卷難免隨便填答之心理，導致填答問卷的真實性有誤差、填答意願低落而產生無效問卷。若未來研究者有充裕的時間，可考慮利用週三進修時間或其他時間，先取得受試學校校長之同意而親自請受試教師統一填答問卷，其效度應可提升，此外也可將學校職員、學生、甚至家長納入研究對象，對研究結果應更具說服性，更貼近校長在學校運用領導行為之真實性。

## （三）在研究方法方面

本研究採問卷調查法為主，屬於量的研究。在本研究的過程中，發現許多問題，在問卷上，以校長領導行為「關懷」和「倡導」二層面之核心理念為主要內容的問卷題目設計，每一層面缺乏向度之分類，導致在項目分析、因素分析時，其結果沒有達到很理想的標準，倡導層面之題目設計為了考慮 Kaiser-Meyer-Olkin（取樣適切性量數）及萃取法（主成份分析）而刪除過多題目，導致資料統計時分數平均未達高分組之偏向，在解釋高雄縣國小教師對校長領導行為之真實性時，唯恐失真。因此，本研究建議，未來可採用質性之研究方法，採用深入訪談及實地觀察、個案研究等不同方式以研究教師對校長領導行為認知之實際情形。採用量的研究，在文獻探討、問卷題目編製、甚至利用 spss 資料統計分析方面，將面臨許多困難，在量表信效度上，亦須更多的研究支持，才能更精準提升研究之價值。因此，本研究建議採用質的研究方法，或質量並重，讓研究方法多元化，呈現不同的研究結果與價值。

## （四）在研究工具方面

當一種概念性的思維要轉化成具體文字，勢必產生許多聯結上及適性上的問題。本研究之「高雄縣國小教師對校長領導行為認知調查問卷」的內容，參考相關文獻及量表，而自行編製問卷，在各層面上仍有可補充之處。對於實徵研究問卷題目之設計，應以嚴謹、客觀、多元的態度及方式，大量而廣泛彙整各方意見，唯有問卷題目被大多數學者專家認同與肯定，研究結果才會具有高度的意義與價值。



# 參 考 書 目

## 壹、 中文部份

- 王文科、王智弘(2008)。教育研究法。台北市：五南。
- 王天燧(1985)。教育人員領導學。台北：正中。
- 王如哲(1988)。國民中學校長領導方式與教師疏離感關係之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文(未出版)，台北市。
- 江嘉杰(1998)。國民小學校長領導行為與教師衝突反應方式關係之研究，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文(未出版)，台中市。
- 任晟蓀(1981)。國中校長領導型式與輔導教師教育背景對輔導教師工作滿足之影響，國立政治大學教育研究所碩士論文(未出版)，台北市。
- 吳明隆(2006)。統計應用學習實務：問卷分析與應用統計。台北：知城。
- 吳清山(2004)。學校行政。台北市：心理。
- 吳清山(1993)。學校行政領導新取向。教育研究，32，13-18。
- 吳清山、林天祐(2005)。教育新辭書。台北市：高等教育。
- 吳清基(1992)。教育與行政(增訂一版)。台北：師大書苑。
- 吳清基、陳美玉、楊振昇與顏國樑(2000)。教育行政(初版)。台北市：五南
- 吳璧如(1990)。國民小學組織文化與組織效能關係之研究。國立高雄師範學院教育研究所碩士論文。
- 呂木琳(1977)。國中校長領導方式與學校氣氛之關係。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文(未出版)，台北市。
- 邵俊豪(2002)。台北市國民中學校長轉型領導、互易領導與學校本位管理決策類型之關係研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 李家明(2009)。國民小學校長領導風格、行銷管理與學校公共關係之研究，國立屏東師範學院教育行政研究所碩士論文(未出版)，屏東市。
- 李明來(2001)。校長遴選制度對國小校長領導風格的影響研究。銘傳大學公共事務學研究所碩士論文，台北市。
- 邱榮茂(2002)。臺中縣國民小學校長領導行為與管理模式之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文(未出版)，台中市。
- 邱文忠(1983)。高級中等學校校長領導方式與教師服務精神之關係，國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文(未出版)，台北市。
- 林合懋(1995)。學校主管與企業主管轉型領導之比較研究。國立政治大學教育研究所碩士論文(未出版)，台北市。

- 林貝絲 (2000)。國民小學校長領導行為與學學型學校之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)，台北市。
- 林金福 (1992)。國民中學校長領導型式與學校效能關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文 (未出版)。台北市。
- 林英春 (2007)。幼稚園園長領導風格與組織氣氛關係之研究。國立台東大學幼兒國民教育研究所碩士論文 (未出版)，台東市。
- 林煥民 (2005)。客籍國中小校長領導風格與學校組織文化關係之研究。高雄師範大學國民教育研究所碩士論文 (未出版)，高雄市。
- 林麗珍 (2008)。高雄縣國民小學主任人格特質、知覺校長領導風格、學校組織文化與工作壓力之關係，國立臺南大學社會教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 施妙旻 (1995)。隱涵領導理論與領導行為關係之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文 (未出版)，台北市。
- 洪明洲 (1999)。管理。台北：華彩軟體出版。
- 洪光遠譯 (1992)。G.A.Yukl 原著。組織領導。台北：桂冠圖書公司。
- 范熾文 (2001)。國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文 (未出版)，台北市。
- 許士軍 (1990)。管理學。台北：東華書局。
- 許文寬 (2003)。國小校長領導風格與教師參與決定之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)，屏東市。
- 許明珠 (2002)。費德勒權變領導理論在幼稚園園長領導之應用。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)，台北市。
- 許皓婷 (2006)。澎湖縣國民小學女性校長領導型態與學校效能關係之研究，國立臺南大學行政管理研究所碩士論文 (未出版)。台南市。
- 陳木金 (1997)。國民小學教師領導技巧、班級經營策略與教師效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文 (未出版)，台北市。
- 陳志勇 (2002)。國民小學教師班級領導風格與班級經營效能關係之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)，屏東市。
- 陳東星 (2004)。屏東縣校長領導風格與教師工作投入關係之研究，國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文 (未出版)，嘉義市。
- 陳淑嬌 (1989)。國民中學校長領導型式、教師工作投入與學校效能關係之比較研究，高雄師範大學國民教育研究所碩士論文 (未出版)，高雄市。
- 陳國彥 (1988)。國民小學校長領導方式與教師服務精神之關係。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文 (未出版)，台北市。
- 陳麗如 (2000)。隱涵領導理論研究-以國民小學校長領導為例。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)，屏東市。

- 陳寶山 (2005)。學校行政理念與實踐。台北：冠學。
- 秦夢群 (1998)。教育行政理論與應用。台北：五南出版社。
- 秦夢群 (2004)。教育行政：理論部分 (三版)。台北：五南。
- 秦夢群 (2005)。教育領導新理論與研究取向之分析。教育研究月刊，136，106-118。
- 秦夢群、朱子君、黃旭鈞、郭昭佑、何宣甫、湯志民、林偉人、葉連祺、濮世緯、陳錫珍 (2007)。學校行政。台北：五南。
- 張永欽 (2002)。台北市立國小校長領導行為塑造學校組織文化與學校效能之研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)，台北市。
- 張明輝 (1991)。巴納德組織理論與教育行政。台北市：五南。
- 張添洲 (2003)。學校經營與行政(初版)。台北：五南。
- 張瑞村 (1994)。高級職業學校長領導型態與教師組織承諾關係之研究。高雄市：復文書局。
- 張慶勳 (1996)。學校組織行為。台北：五南。
- 張慶勳 (1997)。學校組織轉化領導研究。高雄：復文。
- 張慶勳 (2006)。學校組織文化與領導。台北：五南。
- 張潤書 (1976)。行政學。台北：三民。
- 黃昆輝 (1996)。教育行政學，台北：東華書局。
- 黃國光 (1998)。知識與行動—中華文化傳統的社會心理詮釋。台北：心理。
- 黃文發 (1997)。領導統御新編。台南：西北出版社。
- 黃怡雯 (2001)。客籍國中小校長的領導風格、教師組織承諾與學校效能關係之研究，國立高雄師範大學國民教育研究所碩士論文 (未出版)，高雄市。
- 黃建皓 (2007)。國小校長領導行為、學校組織文化、學校知識管理與學校效能之研究，國立臺南大學行政管理研究所碩士論文 (未出版)。台南市。
- 黃輝雄 (1999)。國民小學教師班級領導風格與學生成就動機關係之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)，屏東市。
- 楊寶琴 (1983)。國民中小學校長領導型式與學校組織氣氛關係之比較研究，高雄師範大學國民教育研究所碩士論文 (未出版)，高雄市。
- 鄭進丁 (1976)。台北市國小校長角色之調查分析，國立政治大學教育研究所論文 (未出版)，台北市。
- 廖裕月 (1998)。國小校長轉化領導型式與領導效能之研究：以北部四縣市為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)，台北市。
- 鄭雅文 (1996)。國民小學校長領導型態與教師溝通滿足感關係之研究。國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)，台南市。

- 劉瑞梅 (2007)。台南縣市國民小學校長領導風格、行政溝通行為與學校效能之關係研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文 (未出版)。台南。
- 劉麗慧 (1986)。國民中學男女校長領導方式與學校組織氣氛之關係。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文 (未出版)，台北市。
- 閻自安 (2000)。台灣地區國民小學學校本位決策與校長領導方式、教師工作滿意度之關係研究。國立政治大學教育學系博士論文 (未出版)，台北市。
- 黎季昊 (2007)。校長領導風格、學校組織文化與優質學校教師教學關聯性之研究-以台北市立國民小學為例。台北銘傳大學教育研究所碩士論文 (未出版)，台北市。
- 廖素華 (1978)。國小校長領導方式、教師人格特質與教師工作滿足的關係，國立政治大學教育研究所碩士論文 (未出版)，台北市。
- 蔡進雄 (1993)。國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文 (未出版)，台北市。
- 蔡進雄 (2001)。學校行政領導。台北：師大書苑。
- 蔡培村、武文瑛 (2004)。領導學：理論、實務與研究。高雄：麗文文化。
- 歐陽教 (1989)。教育哲學導論。台北：文景。
- 賴秋江 (2006)。國民小學學校行銷、校長領導風格與教師工作投入相關因素研究。國立中山大學傳播管理研究所碩士論文 (未出版)。高雄市。
- 謝文全 (2007)。教育行政學。台北：高等教育。
- 顏國樑 (1990)。情境領導理論及其在國民小學行政之應用。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文 (未出版)，台北市。
- 羅明忠 (2003)。台中市國民小學校長領導行為與教師工作滿意度相關之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)，台中市。
- 羅虞村 (1985)。領導理論及其對教育行政之啓示。國立台灣師範大學教育研究所博士論文 (未出版)。台北市。
- 羅虞村 (1989)。領導理論研究。台北：文景。
- 羅虞村 (1995)。領導理論研究，第四版。台北：文景。

## 貳. 西文部分

- Andrew W. Halpin, The Leader Behavior and Effectiveness Of Aircraft Commanders, in *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Ralph M. Stogdill and Alvin Coons, eds. (Columbus: College of Education, Ohio State University, 1957) .
- Bass, B.M. (1985) . *Leadership and performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990) . *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18 (3) , 19-31.
- Bass, B.M. (1997) . *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B.M. and B.J. Avolio, *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990 ) .
- Bryman, A. (1992) . *Charisma and leadership in organization*. London: Sage . Publications.
- Barnard, C.I (1968) . *The functions of executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Denhardt, R.B (1993) . *The Pursuit of Significance: Significance: Strategies for Managerial Success in Public Organization*. Nelmont. CA: Wadsworth Publishing Company.
- Daniel Kunz and Wayne K. Hoy, Leader Behavior of Principals and the Professional Zone of Acceptance of Teachers, *Educational Administration Quarterly*, 12 (1976) , p. 49-64.
- Flangigan, J.L., Richardson, M.D., Schnacke, S. B., Martray, C. R., & Ecton, G. L. (1989). *A process model of principal selection*. (ERIC NO. ED 343253) .
- Gardner, H.W. (1990) . *On leadership*. New York: Free Press.
- Hemphill, J.K., Griffiths, D.E., & Frederiksen, N. (1962) . *Administrative performance and personality*. New York: Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G (1996) *Educationl administration: Theory, research, and Practice (5<sup>th</sup> ed)* . New York: McGraw-Hill.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977) . *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- House, R.J. (1971) . A path-goal theory Of effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

- Huber-Dilbeck, D.R. (1989) .A study of principal's leadership behavior in one suburban district.Unpublished Dissertation,*Abstract international*,49 ( 11A) ,3219.
- John K.Hemphill and Alvin E. Coons (1957) ,Development of the Leader Behavior Description Questionnaire,in *Leader Behavior:Its Description and Measurement*,Ralph Stogdill and Alvin Coons,eds. (Columbus:College of Education,Ohio State University)
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002).*The Leadership Challenge (3<sup>rd</sup> ed)* . New York:John Wiley & Sons.
- Liontons, K., Jantzi, D., Silins, H. & Dart, B. (1993) .Using the appraisal of School leaders as an instrument for school restructuring.*Peabody Journal of Education*,68 ( 2) ,pp.85-100.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000).*Educational administration : concepts and practices*. Wadsworth Pub. Co.
- Lussier, R.N., & Achua, C.F. (2001).*Leadership:Theory Application Skill Development*.Ohio:South-Western College Publishing.
- Likert, R. (1967) .*The human organization:Its management and value*.New York:McGraw-Hill company.
- Mann, R.D. (1959) .A Review of the Relationships between Personality and Performance.*Psychological Bulletin*,56,pp.241-270.
- Northouse, P. G. (2001). *Ladership:Theory and practice*. California: Sage publications, Inc.
- Robbins, S.P. (1998) .*Organizational behavior:Concepts, controversies, and application (8<sup>th</sup> ed)* .Upper Saddle River, N.J.:Prentice Hall.
- Stogdill, R.M. (1948) .Personal factors associated with leadership :A survey of the literature.*Journal of Psychology*,25,35-71.
- Sergiovanni, T.J. (1990) .*Value-added leadership:how to get extraordinary Performmace In schools*.New Youk:Harcourt Brace Jovanovich.
- Yukl, Gary A. (1994) .*Leadership In Organization. (3<sup>rd</sup> ed)* . Eglewood Cliffs ,New Jersey: Eglewood Cliffs.
- Yukl, Gary A. (1987) .*Leadership In Organization*. London:Prentice Hall International, Inc., p.14-27.

## 附錄一 指導教授推薦函

主任 勛鑑：

睽違 雅範，馳念良深，敬維  
道履康綏，諸事迪吉，為所頌禱。敬懇者，本人指導之研究生林玉珠（現職高雄縣新發國小教導主任）刻正進行「高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究」，並編製「高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究」問卷乙式。經隨機取樣，貴校為施測學校，隨函檢附問卷，問卷不必具名，所填答資料絕對保密，且僅供學術研究之用，請填答者放心。

如蒙惠允，敬請協助轉發有關人員填寫並考量受試者變項工作職務分配，隨函寄送問卷 份，施測時需兼任行政人員 位、教師 位、科任教師（正式且未兼行政） 位，共計需隨機抽取教師 位協助填答，敬請撥允協助問卷之填寫。

素仰您熱心教育，令人感佩，故特函請惠予協助，煩請一週內（6/30 日前）將填妥之問卷裝入回郵信封寄回。承蒙熱心協助，勞神費時之處，尚請海涵見諒。

敬頌

教安

國立台東大學教育學系教授

王前龍 敬上

中華民國九十八年六月

## 附錄二 高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究調查初稿問卷

敬愛的教育先進您好：

首先感謝您的參與協助「高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究」調查研究。本問卷之目的，是想瞭解目前高雄縣國小教師對校長領導風格的認知情形並建立本研究工具之專家效度。為使本問卷內容更貼切教育實務之現況，並使題意更明確，協助教師詳填問卷，懇請於公務之餘惠賜卓見，作為後續研究之依據。感謝您的支持與協助！

敬祝  
教安

國立台東教育大學教育學系教授

王前龍 博士

編製者 林玉珠

中華民國 98 年 6 月

### 【第一部份：學校校長領導行為問卷】

填答說明：

- 茲將問卷之向度及編製的題目臚列說明如下，並請您就每一小題對各層面適用的程度，在□中打✓。
- 若有修正卓見，懇請您不吝賜教，書寫於該題「修正意見」處，以為研究者修改之參考。

| 應 應 | 題 目 內 容 | 非 常 符 合 | 大 多 符 合 | 有 些 符 合 | 不 太 符 合 | 很 不 符 合 |
|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|

一.高倡導高關懷

01.校長會鼓勵教師參與校務決定，並徵詢教師的意見。-----

修正意見：

02.校長會支持教師業務上的行動，並重視教師的期望。-----

修正意見：

| 應<br>適<br>合              | 應<br>修<br>正              | 應<br>刪<br>除              | 題目內容  | 非<br>常<br>符<br>合         | 大<br>多<br>符<br>合         | 有<br>些<br>符<br>合         | 不<br>太<br>符<br>合         | 很<br>不<br>符<br>合         |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 03.校長會適時宣導學校的行政措施，讓教師有受尊重的感覺。-----<br>修正意見：     | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 04.校長會協助教師解決教學或行政上的困難，並關心教師的福利。-----<br>修正意見：   | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 05.校長會視所有的教師為工作夥伴，讓教師參與重要政策決定。-----<br>修正意見：    | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 06.校長會積極提昇教師的工作士氣，並給予公開的表揚與獎勵。-----<br>修正意見：    | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 07.對於學校遠景的形成，校長會與教師討論與溝通，凝聚共識。-----<br>修正意見：    | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 08.校長會以身作則，勇於改革與創新，並激勵教師在工作上全力以赴。-----<br>修正意見： | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 09.校長除了重視學校整體的發展之外，也非常關心教師的福利。-----<br>修正意見：    | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10.校長會體恤教師工作的辛勞，並引導教師建立高度的工作績效。-----<br>修正意見：   | <input type="checkbox"/> |

| 應<br>適<br>合              | 應<br>修<br>正              | 應<br>刪<br>除              | 題目內容  | 非<br>常<br>符<br>合         | 大<br>多<br>符<br>合         | 有<br>些<br>符<br>合         | 不<br>太<br>符<br>合         | 很<br>不<br>符<br>合         |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11.校長會引起教師在工作上的動機與<br>成就感，並認同教師的貢獻。-----<br>修正意見：   | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12.校長在推展校務時，會鼓勵教師表<br>達意見，並作適時回應。-----<br>修正意見：     | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 13.校長會公平對待所有教師，並營造<br>激勵教師士氣的工作環境。-----<br>修正意見：    | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 14.校長會主動瞭解各處室的工作情形<br>，並設法增進教師的互動與協調。-----<br>修正意見： | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 15.校長會肯定教師的工作價值，並給<br>予支持及充分授權。-----<br>修正意見：       | <input type="checkbox"/> |

| 應<br>適<br>合 | 應<br>修<br>正 | 應<br>刪<br>除 | 題目內容 | 非<br>常<br>符<br>合 | 大<br>多<br>符<br>合 | 有<br>些<br>符<br>合 | 不<br>太<br>符<br>合 | 很<br>不<br>符<br>合 |
|-------------|-------------|-------------|------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|-------------|-------------|-------------|------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|

二.高倡導低關懷

- 01.校長會要求教師的工作表現，並指責工作做的不好的教師。-----      
修正意見：
- 02.校長在作任何決策時，很少和教師商量。-----      
修正意見：
- 03.校長會要求教師如期完成工作，視加班為個人考量與需求。-----      
修正意見：
- 04.校長會把將要推展的校務，排入工作計畫，並要求教師員配合完成。-----      
修正意見：
- 05.校長認為要建立良好的學校運作，教師就要遵守法令和規章。-----      
修正意見：
- 06.校長會隨時監督教師的工作進度，並要求如期完成。-----      
修正意見：
- 07.校長會用堅定的作風來管理學校，不在乎教師的想法和感受。-----      
修正意見：
- 08.校長會讓教師了解我對工作的期望，並配合實現他（她）的工作目標。-----      
修正意見：

| 應<br>適<br>合              | 應<br>修<br>正              | 應<br>刪<br>除              | 題目內容  | 非<br>常<br>符<br>合         | 大<br>多<br>符<br>合         | 有<br>些<br>符<br>合         | 不<br>太<br>符<br>合         | 很<br>不<br>符<br>合         |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 09.校長會指派適當的人選作特定的工作。-----<br>修正意見：          | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10.為了落實辦學理念，校長會要求教師積極配合-----<br>修正意見：       | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11.校長會要求教師提昇教學成效，態度肯定又明確。-----<br>修正意見：     | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12.為了促進教育發展，校長會善用各種評鑑考核機制。-----<br>修正意見：    | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 13.開會時校長會轉達上級的指示事項，要求教師配合完成。-----<br>修正意見：  | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 14.校長會親自擬定工作實施進度，並交付各處室按進度執行。-----<br>修正意見： | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 15.校長在推展校務時，總是堅持按照預定目標貫徹到底。-----<br>修正意見：   | <input type="checkbox"/> |

| 應<br>適<br>合              | 應<br>修<br>正              | 應<br>刪<br>除              | 題目內容  | 非<br>常<br>符<br>合         | 大<br>多<br>符<br>合         | 有<br>些<br>符<br>合         | 不<br>太<br>符<br>合         | 很<br>不<br>符<br>合         |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                          |                          |                          | 三.低倡導高關懷  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 01.校長會關心及體諒教師，使教師樂<br>意留在學校服務。-----<br>修正意見：          | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 02.校長會用婉轉的語氣與教師溝通，<br>使教師感到受重視、被信任。-----<br>修正意見：     | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 03.校長會表現友善及和藹可親的態度<br>，讓教師不會有壓力。-----<br>修正意見：        | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 04.校長會肯定教師的優良工作表現，<br>但不會嚴格要求教師提升教學成效。-----<br>修正意見：  | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 05.校長會努力與教師建立和諧的人際<br>關係，並不在意是否影響工作的執行。-----<br>修正意見： | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 06.校長會創造親密和諧的工作團隊，<br>不會強迫教師達成我的工作期望。-----<br>修正意見：   | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 07.在不影響教學品質下，校長會鼓勵<br>教師在職進修。-----<br>修正意見：           | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 08.校長會推動教學正常化，並重視教<br>師的休閒與娛樂。-----<br>修正意見：          | <input type="checkbox"/> |

| 應<br>適<br>合              | 應<br>修<br>正              | 應<br>刪<br>除              | 題目內容  | 非<br>常<br>符<br>合         | 大<br>多<br>符<br>合         | 有<br>些<br>符<br>合         | 不<br>太<br>符<br>合         | 很<br>不<br>符<br>合         |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 09.校長會重視教師的心理反應，不讓<br>教師感受到工作壓力。-----<br>修正意見：      | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10.校長很樂意並主動協助教師解決生<br>活上的困難-----<br>修正意見：           | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11.校長重視教師的福利大於願景的實<br>現與目標的達成。-----<br>修正意見：        | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12.校長在推動校務時，會接納及傾聽<br>教師的意見，讓教師感覺受尊重。-----<br>修正意見： | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 13.校長我會鼓勵教師參與校務決定，<br>並勇於承擔成敗責任。-----<br>修正意見：      | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 14.校長會鼓勵教師發揮專長和潛能，<br>不干涉教師員工工作的自由。-----<br>修正意見：   | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 15.校長會容許教師工作的錯誤，並用<br>同理心對待教師。-----<br>修正意見：        | <input type="checkbox"/> |

| 應<br>應<br>適<br>合         | 修<br>正<br>除              | 題目內容                                     | 非<br>常<br>符<br>合         | 大<br>多<br>符<br>合         | 有<br>些<br>符<br>合         | 不<br>太<br>符<br>合         | 很<br>不<br>符<br>合         |
|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 四.低倡導低關懷                 |                          |  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 01.校長對校外的事務較感興趣，與教師缺乏互動與溝通。-----         | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：                    |                          |  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 02.校長不重視處室間的工作協調，也不作改變現狀的行政措施。-----      | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：                    |                          |  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 03.校長在推動校務時得過且過，對教師的需求也很少關心。-----        | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：                    |                          |  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 04.校長不會主動要求教師參與規劃學校發展願景。-----            | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：                    |                          |  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 05.校長不會清楚表達自己的辦學理念，也不會讓教師參與校務決定。-----    | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：                    |                          |  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 06.校長在推展校務時，不會給予教師協助，也不給予教職員工作肯定。-----   | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：                    |                          |  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 07.校長不會主動營造團隊的氣氛，也不在乎是否公平對待教師。-----      | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：                    |                          |  |                          |                          |                          |                          |                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 08.校長在推展校務時，不會解釋自己的想法和做法，亦不接受教師的建議。----- | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：                    |                          |  |                          |                          |                          |                          |                          |

| 應<br>應<br>適<br>合<br>修<br>正<br>除  | 題目內容   | 非<br>常<br>符<br>合         | 大<br>多<br>符<br>合         | 有<br>些<br>符<br>合         | 不<br>太<br>符<br>合         | 很<br>不<br>符<br>合         |
|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | 09.校長不會明確規劃工作程序，亦不關心教師工作上的困擾與阻礙。-----<br>修正意見： | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | 10.校長不重視教師的教學成效，也不鼓勵教師進修與成長。-----<br>修正意見：     | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | 11.校長不主動了解教師生活情形，亦不要求教師有一定的工作水準。-----<br>修正意見： | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | 12.校長不在乎與上級的關係，不會藉其影響來要求教師推動業務。-----<br>修正意見：  | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | 13.校長不重視教育問題與改革，也很少徵詢教師的意見。-----<br>修正意見：      | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | 14.校長不會告知教師學校的發展方向也很少讓教師參與校務。-----<br>修正意見：    | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | 15.校長行事謹慎，常與學校教師保持距離。-----<br>修正意見：            | <input type="checkbox"/> |

附錄三：專家內容效度刪修意見表（一）

| 領導<br>行為<br>象限   | 核心<br>內容                   | 自行編擬題目                            | 專 家 意 見   | 修 正 題 目  |
|------------------|----------------------------|-----------------------------------|---|--|
| 第<br>一<br>象<br>限 | 高<br>倡<br>導<br>高<br>關<br>懷 | 01.校長會鼓勵教師參與校務決定，並徵詢教職員的意見。       | A 建議將所有題目分<br>倡導與關懷兩面。<br>B 建議修正成爲二道<br>題目<br>C | 01 校長會鼓勵教師參<br>與校務決定。<br>02.校長在推動重要行<br>政措施前，會徵詢教<br>師的意見。 |
|                  |                            | 02.校長會支持教職員業務上的行動，並重視教職員的期望。      | A<br>B 建議修正成爲二道<br>題目<br>C                      | 03.校長會支持教師業<br>務上的行動。                                      |
|                  |                            | 03.校長會適時宣導學校的行政措施，讓教師有受尊重的感覺。     | A<br>B<br>C                                     | 04.校長會適時宣導學<br>校的行政措施，讓教<br>師有受尊重的感覺。                      |
|                  |                            | 04.校長會協助教師解決教學或行政上的困難，並關心教職員的福利。  | A<br>B 建議修正成爲二道<br>題目<br>C                      | 05 校長會協助教師解<br>決教學或行政上的<br>困難。<br>06.校長關心教職員的<br>福利。       |
|                  |                            | 05.校長會視所有的教師爲工作夥伴，讓教師參與重要政策決定。    |   | 07   |
|                  |                            | 06.校長會肯定教師的工作士氣，並給予公開的表揚與獎勵。-     |   | 08   |
|                  |                            | 07.校長會以身作則，勇於改革與創新，並激勵教師在工作上全力以赴。 | A<br>B 本道題目有過度暗<br>示作用，建議刪除<br>C                |  |
|                  |                            | 08.校長除了重視學校整體的發展之外，也非常關心教師的福利。-   | A<br>B 建議修正成爲二道<br>題目<br>C                      | 09.校長重視學校整體<br>的發展。  |
|                  |                            | 09.校長會體恤教師工作的辛勞，並引導教師建立高度的工作績效。   | A<br>B 建議修正成爲二道<br>題目<br>C 建立修正爲達成              | 10.校長會體恤教師工<br>作的辛勞，並表達適<br>度的關心                           |
|                  |                            | 10.校長會引起教師在工作上的動機與成感，並認同教師的貢獻。    | A「引起」不適合同時<br>用於動機與成就<br>感。<br>B<br>C           | 11.校長會認同教師在<br>工作上的貢獻。                                     |
|                  |                            | 11.校長在推展校務時，會鼓勵教師表達意見，並作適時回應。     | A<br>B 本道題目有過度暗<br>示作用，建議刪除。                    | 12.校長在推展校時，<br>會傾聽教師表達見，並<br>作適時回應。                        |
|                  |                            | 12.校長會公平對待所有教師，並營造激勵教師士氣的工作環境。    |   | 13.  |
|                  |                            | 13.校長會肯定教師的工作價值，並給予支持及充分授權。       |   | 14.  |
|                  |                            |                                   |   |  |

|  |                                  |  |                            |
|--|----------------------------------|--|----------------------------|
|  | 01.校長會要求教師的工作表現，並指責工作做的不好的教師。-   |  | 01.----倡導層面                |
|  | 02.校長在作任何決策時，很少和教師商量。            | A<br>B 本道題目有過度暗示作用，建議刪除<br>C           | 02.                        |
|  | 03.校長會要求教師如期完成工作，視加班為個人考量與需求。    |  | 03.                        |
|  | 04.校長會把將要推展的校務，排入工作計畫，並要求教師配合完成。 | A<br>B<br>C                            | 04.                        |
|  | 05.校長認為要建立良好的學校運作，教師就要遵守法令和規章。   | A「認為」建議修改<br>B 就要改成應該<br>C             | 05.                        |
|  | 06.校長會隨時監督教師的工作進度，並要求如期完成。       | A<br>B<br>C                            | 06.                        |
|  | 07.校長會用堅定的作風來管理學校，不在乎教師的想法和感受。   | A<br>B 刪除不在乎教師的想法和感受。<br>C             | 07.校長會用堅定的作風來管理學校。         |
|  | 08.校長會讓教師了解他（她）對工作的期望，並配合實現工作目標。 |  | 08.                        |
|  | 09.校長會指派適當的人選作特定的工作。             |  | 09.                        |
|  | 10.為了落實辦學理念，校長會要求教師積極配合。         |  | 10.                        |
|  | 11.校長會要求教師提昇教學成效，態度肯定又明確。        | A<br>B<br>C 題目修正為：<br>校長會明確要求教師提昇教學成效。 | 11.校長會明確要求教師提昇教學成效。        |
|  | 12.為了促進教育發展，校長會善用各種評鑑考核機制。       | A<br>B<br>C                            | 12.為了促進教育發展，校長會善用各種評鑑考核機制。 |
|  | 13.開會時校長會轉達上級的指示事項，要求教師配合完成。     |  | 13.                        |
|  | 14.校長會親自擬定工作實施進度，並交付各處室按進度執行。    |  | 14.                        |
|  | 15.校長在推展校務時，總是堅持按照預定目標貫徹到底。      |  | 15.                        |
|  | 01.校長會關心及體諒教師，使教師樂意留在學校服務。       |  | 15.----關懷層面                |
|  | 02.校長會用婉轉的語氣與教師溝通，使教師感受到重視、被信任。  |  |                            |

|      |                            |                                      |   |                               |
|------|----------------------------|--------------------------------------|---|-------------------------------|
| 第三象限 | 低<br>倡<br>導<br>高<br>關<br>懷 | 01.校長會關心及體諒教師，使教師樂意留在學校服務。           |   | 15.----關懷層面                   |
|      |                            | 02.校長會用婉轉的語氣與教師溝通，使教師感到受重視、被信任。      |   | 16                            |
|      |                            | 03.校長會表現友善及和藹可親的態度，讓教師不會有壓力。         |   | 17.                           |
|      |                            | 04.校長會肯定教職員的優良工作現，但不會嚴格要求教師提升教學成效。   | A 刪除但不會嚴格要求教師提升教學成效。<br>B 本道題目有過度暗示作用，建議刪除<br>C |                               |
|      |                            | 05.校長會努力與教師建立和諧的人際關係，並不在意是否影響工作的執行。- | A 刪除並不在意是否影響工作的執行。-<br>B<br>C                   | 18. 校長會努力與教師建立和諧的人際關係。        |
|      |                            | 06.校長會創造親密和諧的工作團隊，不會強迫教師達成他（她）的工作期望。 | A 不會強迫教師達成他（她）的工作期望。為反向題。<br>B<br>C 創造修正為營造     | 19. 校長不會強迫教師達成他（她）的工作期望       |
|      |                            | 07.在不影響教學品質下，校長會鼓勵教師在職進修。            |   | 20.                           |
|      |                            | 08.校長會推動教學正常化，並重視教師的休閒與娛樂。           | A 既為低倡導，也為高關懷題意含糊。<br>B 刪除校長會推動教學正常化<br>C       | 21. 校長重視教師的休閒與娛樂。             |
|      |                            | 09.校長會重視教師的心理反應，不讓教師感受到工作壓力。         | A<br>B<br>C                                     | 22. 校長會重視教師的心理反應，不讓教師感受到工作壓力。 |
|      |                            | 10.校長樂意並主動協助教師解決生活上的困難。              |   | 23.                           |
|      |                            | 11.校長重視教師的福利大於願景的實現與目標的達成。           |   | 24.                           |
|      |                            | 12.校長在推動校務時，會接納及傾聽教師的意見，讓教師感覺受尊重。    |   | 25.                           |
|      |                            | 13.校長會鼓勵教師發揮專長和潛能，不干涉教師工作的自由。        |   | 26.                           |
|      |                            | 14.校長不在乎與上級的關係，不會藉其影響來要求教師推動業務。      |   | 27.                           |
|      |                            | 15.校長幽默風趣、和藹可親，常給入好感。                |   | 28.                           |
|      |                            |                                      |   |                               |

|      |                            |                                     |  |              |
|------|----------------------------|-------------------------------------|--|--------------|
| 第四象限 | 低<br>倡<br>導<br>低<br>關<br>懷 | 01.校長對校外的事務較感興趣，與教師缺乏 互動與溝通。        | A 反向題<br>B 本道題目有過度暗示作用，建議刪除<br>C                   |              |
|      |                            | 02.校長不重視處室間的工作協調，也不作改變現狀的行政措施。      | A 反向題<br>B 本道題目有過度暗示作用，建議刪除<br>C                   |              |
|      |                            | 03.校長在推動校務時得過且過，對教師的需求也很少關心。        | A<br>B 校長在推動校務時，學校教師比較少參與決策。<br>C                  |              |
|      |                            | 04. 校長會提供必要設備和技術協助，讓教師順利達成工作目標。     |  | 16. ----倡導層面 |
|      |                            | 05.校長不會清楚表達自己的辦學理念，也不會讓教師參與校務決定。    | A 反向題<br>B 校長常會有無法清楚表達自己的辦學理念，因而導致教師很少參與校務決定。<br>C |              |
|      |                            | 06.任何計畫和業務推動，校長均親自決定，教師無權做主。        |  | 17.          |
|      |                            | 07.校長不會主動營造團隊的氣氛，也不在乎是否公平對待教師。      | A 反向題<br>B 校長比較不會主動營造團隊的氣氛，也不知道如何公平對待教師。<br>C      |              |
|      |                            | 08.校長在推展校務時，不會解釋自己的想法和做法，亦不接受教師的建議。 | A 反向題<br>B 校長在推展校務時，比較無法解釋自己的想法和做法。<br>C           |              |
|      |                            | 09.校長不會明確規劃工作程序，亦不關心教師工作上的困擾與阻礙。    | A 反向題<br>B 校長不會明確規劃工作程序，也不知道如何關心教師工作上的困與阻礙。<br>C   |              |
|      |                            | 10.校長不重視教師的教學成效，也不鼓勵教師進修與成長。        | A 反向題<br>B 建議刪除<br>C                               |              |

|  |  |                                  |   |                               |
|--|--|----------------------------------|---|-------------------------------|
|  |  |                                  |   |                               |
|  |  | 11.校長不主動了解教師生活情形，亦不要求教師有一定的工作水準。 | A 反向題<br>B 校長會主動了解教師生活情形，也會要求教師有一定的工作水準。<br>C | 18.校長會要求教師的工作表現，並指責工作做的不好的教師。 |
|  |  | 12.校長不在乎與上級的關係，不會藉其影響來要求教職員推動業務。 |   | 19.                           |
|  |  | 13.校長不重視教育問題與改革，也很少徵詢教師的意見。      | A 反向題<br>B 校長重視教育問題與改革，並且徵詢教師的意見<br>C         |                               |
|  |  | 14. 校長校長促使教師竭盡所能的工作，以維持工作的標準。    |   | 20.                           |
|  |  | 15.校長行事謹慎，常與學校教職員保持距離。           |   | 21.                           |

A 張教授（屏東教育大學） B 林教授（台南大學） C 邱校長（高雄縣杉林國小）



## 附錄四 高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究調查專家問卷

敬愛的教育先進您好：

首先感謝您的參與協助「高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究」調查研究。本問卷之目的，是想瞭解目前高雄縣國小教師對校長領導行為的認知情形並建立本研究工具之專家效度。為使本問卷內容更貼切教育實務之現況，並使題意更明確，協助教師詳填問卷，懇請於公務之餘惠賜卓見，作為後續研究之依據。感謝您的支持與協助！

敬祝  
教安

國立台東教育大學教育學系教授

王前龍 博士

編製者 林玉珠

中華民國 98 年 6 月

### 【第一部分 基本資料】

(請在下列符合您的個人資料欄內標註「✓」符號。)

- 1 . 性 別： ( 1 )  男 ( 2 )  女
- 2 . 年 齡： ( 1 )  3 0 歲(含)以下 ( 2 )  3 1~ 4 0 歲  
( 3 )  4 1~ 5 0 歲 ( 4 )  5 1 歲(含)以上
- 3 . 職 務： ( 1 )  兼任行政教師 ( 2 )  級任導師 ( 3 )  科任教師
- 4 . 服務年資：( 1 )  5 年(含)以下 ( 2 )  6~10年  
( 3 )  11~15年 ( 4 )  16~20年 ( 5 )  21年(含)以上
- 5 . 班級數： ( 1 )  12 班(含)以下 ( 2 )  13~24 班  
( 3 )  25~48 班 ( 4 )  49 班(含)以上
- 6 . 學校所在區域別：( 1 )  鳳山區 ( 2 )  岡山區 ( 3 )  旗山區

請翻頁繼續填答



## 【第二部份：學校校長領導行為問卷】

填答說明：

- 1.茲將問卷之向度及編製的題目臚列說明如下，並請您就每一小題對各層面適用的程度，在□中打✓。
- 2.若有修正卓見，懇請您不吝賜教，書寫於該題「修正意見」處，以為研究者修改之參考。

應  
適 修 刪  
合 正 除

### 一.關懷層面

01.校長在推動重要行政措施前，會徵詢教師的意見。-----□ □ □

修正意見：

02.校長會替我們設想，為我們爭取更多的權益。-----□ □ □

修正意見：

03.校長會適時宣導學校的行政措施，讓教師有受尊重的感覺。-----□ □ □

修正意見：

04.校長會協助教師解決教學或行政上的困難。-----□ □ □

修正意見：

05.校長視所有的教師為工作夥伴，讓教師參與重要校務決定。-----□ □ □

修正意見：

06.校長會肯定教師工作上的表現，並給予公開的表揚與獎勵。-----□ □ □

修正意見：

07.校長會體恤教師工作的辛勞，表達適度的關心。-----□ □ □

修正意見：

【辛苦了！謝謝您逐題詳細作答---請換頁繼續填答！】

應  
適 修 刪  
合 正 除

08.校長在推展校務時，會傾聽教師的意見，並作適時回應。-----

修正意見：

09.校長尊重專業自主，並激勵教師對工作的熱誠。-----

修正意見：

10.校長用婉轉的語氣與教師溝通，使教師感到受重視、被信任。-----

修正意見：

11.校長不重視教師的休閒與娛樂。-----

修正意見：

12.校長會支持教師在工作上的想法，並對部屬有信心。-----

修正意見：

13.在不影響教學品質下，校長會鼓勵教師在職進修成長。-----

修正意見：

14.校長會表現友善及和藹可親的態度，常給人有好感。-----

修正意見：

15.校長重視教職員的福利大於願景的實現與目標的達成。-----

修正意見：

16.校長不會強迫教師達成他的工作期望。-----

修正意見：

17.校長不在乎與上級的關係，不會藉其影響來要求教師推動業務。-----

修正意見：

【辛苦了！謝謝您逐題詳細作答---請翻頁繼續填答！】

應  
適 修 刪  
合 正 除

18.校長會公平對待所有教師，並營造激勵教師士氣的工作環境。-----    
修正意見：

19.校長樂意並主動協助教師解決生活上的困難。-----    
修正意見：

20.校長會努力與教師建立和諧的人際關係。-----    
修正意見：



【辛苦了！謝謝您逐題詳細作答---請換頁繼續填答！】

應  
適 修 刪  
合 正 除

二. 倡導層面

01. 校長將要推展的校務，排入工作計畫，並要求教師配合完成。-----    
修正意見：
02. 校長會要求教師如期完成工作，視加班為個人考量與需求。-----    
修正意見：
03. 校長會隨時監督教師的工作進度，並要求如期完成。-----    
修正意見：
04. 為了建立良好的學校運作，校長會要求教師遵守法令和規章。-----    
修正意見：
05. 校長會明確要求教師提昇教學成效。-----    
修正意見：
06. 校長會批評工作表現不好的教師。-----    
修正意見：
07. 校長會用堅定的作風來管理學校。-----    
修正意見：
08. 校長會指派適當的人選作特定的工作。-----    
修正意見：
09. 校長行事謹慎，常與學校教師保持距離。-----    
修正意見：
10. 為了促進教育發展，校長會善用各種評鑑考核機制。-----    
修正意見：

【辛苦了！謝謝您逐題詳細作答---請翻頁繼續填答！】

- |   | 應<br>適<br>合              | 修<br>正                   | 刪<br>除                   |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11.開會時校長會轉達上級的指示事項，要求教師配合完成。-----<br>修正意見：      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.校長會親自擬定工作實施進度，並交付各處室按進度執行。-----<br>修正意見：     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.校長在推展校務時，總是堅持按照預定目標貫徹到底。-----<br>修正意見：       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.校長會提供必要設備和技術協助，讓教師順利達成工作目標。-----<br>修正意見：    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15.在推動校務或重要措施時，校長會明確規劃工作程序。-----<br>修正意見：       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16.校長常要求教師教學及工作績效讓教師倍感壓力。-----<br>修正意見：         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.校長爲了落實辦學理念，會要求教師積極配合。-----<br>修正意見：          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18.校長促使教師竭盡所能的工作，以維持工作的標準。-----<br>修正意見：        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19.校長會對所交辦的事情追蹤考核。-----<br>修正意見：                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20.校長重視教育問題與改革，會要求教師一起推展他(她)的新觀念。-----<br>修正意見： | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

【問卷結束--請您再次詳細檢查是否全部填答，非常謝謝您熱心的協助！】

附錄五：專家內容效度刪修意見表（二）

|                         | 綜合專家建議及修改後編擬之題目   | 刪修與建議                                   | 備註         |
|-------------------------|---|---|------------|
| 基本資料                    | 3. (1) <input type="checkbox"/> 行政教師 (2) <input type="checkbox"/> 級任教師<br>(3) <input type="checkbox"/> 科任教師 | K：行政教師修改成兼任行政教師                         |            |
| 領導<br>行為層面              | 綜合專家建議及修改後編擬之題目   | 刪修與建議                                   | 預試問卷<br>題號 |
| 關<br>懷<br>層<br>面        | 一.關懷層面  | J：需解釋（定義）分層面放於大標題下，受試者才能為您提高內容分析度。      |            |
|                         | 01.校長在推動重要行政措施前，會徵詢教師的意見。   |   | 1          |
|                         | 02.校長會替我們設想，為我們爭取更多權益。  | A：我們修正成教師<br>H：我們修正成教師<br>J：我們修正成教師     | 2          |
|                         | 03.校長會適時宣導學校的行政措施，讓教師有受尊重的感覺。   | J：行政措施及理念，宣導及尊重教師未有關懷。<br>K：適時與同仁溝通行政措施 | 3          |
|                         | 04.校長會協助教師解決教學或行政上的困難。  | K：教學或行政可融合或擇一                           | 4          |
|                         | 05.校長視所有的教師為工作夥伴，讓教師參與重要政策決定。   |   | 5          |
|                         | 06.校長會肯定教師工作上的表現，並給予公開的表揚與獎勵。   |   | 6          |
|                         | 07.校長會體恤教師工作的辛勞，表達適度的關心。  |   | 7          |
|                         | 08.校長在推展校務時，會傾聽教師的意見，並作適時回應。  |   | 8          |
|                         | 09.校長尊重專業自主，並激勵教師對工作的熱誠。  | G：熱誠改熱忱。<br>J：激勵改關懷，激勵較屬倡導<br>熱誠改需求。    | 9          |
|                         | 10.校長用婉轉的語氣與教師溝通，使教師感受到受重視、被信任。   | G：會用。                                   | 10         |
|                         | 11.校長不重視教師的休閒與娛樂。   |   | 11*        |
|                         | 12.校長會支持教師在工作上的想法，並對部屬有信心。  |   | 12         |
|                         | 13.在不影響教學品質下，校長會鼓勵教師在職進修成長。   | I：刪除成長。<br>K：校長會在不影響教學品質下，會鼓勵教師在職進修成長。  | 13         |
|                         | 14.校長會表現友善及和藹可親的態度，常給人好感。   | H：常給人好感改成讓人樂意親近。                        | 14         |
|                         | 15.校長重視教職員的福利大於願景的實現與目標的達成。   | J：福利改成權益<br>K：學校願景                      | 15         |
| 16.校長不會強迫教師達成他（她）的工作期望。 | A：此題為反向題  | 16                                      |            |

|                  |                                 |   |     |
|------------------|---------------------------------|---|-----|
|                  | 17.校長不在乎與上級的關係，不會藉其影響來要求教師推動業務。 | D：校長不會爲了促進與上級的關係，要求教師推動相關業務。<br>H：校長過度經營與上級的關係，不會因此要求教師推動務。 | 17  |
|                  | 18.校長會公平對待所有教師，並營造激勵教師士氣的工作環境。  | J：營造激勵改成營造提升  | 18  |
|                  | 19.校長樂意並主動協助教師解決生活困難。           |   | 19  |
|                  | 20 校長會努力與教師建立和諧的人際關係。           |   | 20  |
| 倡<br>導<br>層<br>面 | 01. 校長將要推展的校務，排入工作計劃，並要求教師配合完成。 |   | 21  |
|                  | 02. 校長會要求教師如期完成工作，視加班爲個人考量與需求。  |   | 22  |
|                  | 03. 校長會隨時監督教師的工作進度，並要求如期完成。     |   | 23  |
|                  | 04. 爲了建立良好的學校運作，校長會要求教師遵守法令和規章。 | I：學校校務運作。遵守各項法令和規章<br>K：校長爲了建立良好的學校運作，校長會要求教師遵守法令和規章。       | 24  |
|                  | 05. 校長會明確要求教師提昇教學成效。            |   | 25  |
|                  | 06. 校長會批評工作表現不好的教師。             |   | 26* |
|                  | 07. 校長會用堅定的作風來管理學校。             |   | 27  |
|                  | 08. 校長會指派適當的人選作特定的工作。           |   | 28  |
|                  | 09. 校長行事謹慎，常與學校教師保持距離。          |   | 29  |
|                  | 10. 爲了促進教育發展，校長會善用各種評鑑考核機制。     | K：校長會善用各種評鑑考核機制，提昇教師教學效能。                                   | 30  |
|                  | 11. 開會時校長會轉達上級的指示事項，要求教師配合完成。   | K：校長在開會時會轉達上級的指示事項，要求教師配合完成。                                | 31  |
|                  | 12. 校長會親自擬定工作實施進度，並交付各處室按進度執行。  |   | 32  |
|                  | 13. 校長在推展校務時，總是堅持按照預定目標貫徹到底。    |   | 33  |
|                  | 14. 校長會提供必要設備和技術協助，讓教師順利達成工作目標。 |   | 34  |
|                  | 15. 在推動校務或重要措施時，校長會明確規劃工作程序。    |   | 35  |
|                  | 16. 校長常要求教師教學及工作績效讓教師倍感壓力。      | J：校長常要求教師表現教學效能並提高工作績效。                                     | 36  |
|                  | 17. 校長爲了落實辦學理念，會要求教師積極配合。       |   | 37  |

|  |                                    |              |    |
|--|------------------------------------|--------------|----|
|  | 18. 校長促使教師竭盡所能的工作，以維持工作的標準。        |              | 38 |
|  | 19. 校長會對所交辦的事情追蹤考核。                |              | 39 |
|  | 20. 校長重視教育問題與改革，會要求教師一起推展他（她）的新觀念。 | I：新觀念改成較育觀念。 | 40 |

A 張教授 B 林教授 C 梁教授 D 王教授 E 張校長 F 邱校長 G 楊校長 H 謝校長 I 林主任 J 林主任  
K 林主任



## 附錄六 高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究（預試問卷）

敬愛的教育先進您好：

首先感謝您參與協助本項「高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究」。這份問卷之目的，是想瞭解目前高雄縣國小教師對校長領導行為的認知，以供學術研究之參考。問卷上不必具名，所填資料僅作為學術分析之用，絕不對外發表個別資料，請放心作答。並請您依據實際的瞭解情形，逐題作答，盼望您能百忙之中撥冗協助填答。您的用心將對本項研究具有很大的貢獻。承蒙協助，

銘心感謝！敬祝

教安

國立台東大學教育學系

王前龍 博士

編製者 東大學校行政碩士班研究生

林玉珠

中華民國 98 年 6 月

### 【第一部分 基本資料】

（請在下列符合您的個人資料欄內標註「✓」符號。）

1. 性別： (1)  男 (2)  女
2. 年齡： (1)  30 歲(含)以下 (2)  31~40 歲  
(3)  41~50 歲 (4)  51 歲(含)以上
3. 職務： (1)  兼任行政教師 (2)  級任導師 (3)  科任教師
4. 服務年資： (1)  5 年(含)以下 (2)  6~10 年  
(3)  11~15 年 (4)  16~20 年 (5)  21 年(含)以上
5. 班級數： (1)  12 班(含)以下 (2)  13~24 班  
(3)  25~48 班 (4)  49 班(含)以上
6. 學校所在區域別： (1)  鳳山區 (2)  岡山區 (3)  旗山區

請翻頁繼續填答



## 【第二部份：學校校長領導行為問卷】

填答說明：

以下各題是爲了瞭解 貴校校長所運用的領導行為。請依據您的實際認知與感受程度填答，在每題後面有五個由「非常符合」到「很不符合」的連續選項(5 4 3 2 1) 供您圈選。請選擇一個與貴校校長的行為或您的感受最爲符合的答案，若該題的敘述與您的感受「非常符合」，請圈選⑤；若該題的敘述與您的感受「很不符合」，請圈選①，以此類推。請逐題作答，謝謝！

非 大 有 不 很  
常 多 些 太 不  
符 符 符 符 符  
合 合 合 合 合

### 一.關懷層面

係指校長表現友善和支持教師、關心及照顧教師福利的程度。包括：接納教師的意見、傾聽教師的意見、事先與教師磋商重要問題、對待教師一視同仁。

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 01.校長在推動重要行政措施前，會徵詢教師的意見。-----          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 02.校長會替教師設想，爲教師爭取更多的權益。-----            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 03.校長會適時與教師溝通學校行政措施及理念，讓教師有受尊重的感覺。----- | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 04.校長會協助教師解決教學或行政上的困難。-----             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 05.校長視所有的教師爲工作夥伴，讓教師參與重要校務決定。-----      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 06.校長會肯定教師工作上的表現，並給予公開的表揚與獎勵。-----      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 07.校長會體恤教師工作的辛勞，表達適度的關心。-----           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 08.校長在推展校務時，會傾聽教師的意見，並作適時回應。-----       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 09.校長尊重專業自主，並關懷教師對工作的需求。-----           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10.校長會用婉轉的語氣與教師溝通，使教師感到受重視、被信任。-----    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

【辛苦了！謝謝您逐題詳細作答---請換頁繼續填答！】

|  | 非<br>常<br>符<br>合 | 大<br>多<br>符<br>合 | 有<br>些<br>符<br>合 | 不<br>太<br>符<br>合 | 很<br>不<br>符<br>合 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 11.校長不重視教師的休閒與娛樂。-----5                  | 4                | 3                | 2                | 1                |                  |
| 12.校長會支持教師在工作上的想法，並對部屬有信心。----5          | 4                | 3                | 2                | 1                |                  |
| 13.在不影響教學品質下，校長會鼓勵教師在職進修。-----5          | 4                | 3                | 2                | 1                |                  |
| 14.校長會表現友善及和藹可親的態度，讓人樂意親近。----5          | 4                | 3                | 2                | 1                |                  |
| 15.校長重視教師的福利大於學校願景的實現與目標的<br>達成。-----5   | 4                | 3                | 2                | 1                |                  |
| 16.校長不會強迫教師達成他（她）的工作期望。-----5            | 4                | 3                | 2                | 1                |                  |
| 17.校長不會爲了促進與上級的關係，要求教師推動相<br>關業務。-----5  | 4                | 3                | 2                | 1                |                  |
| 18.校長會公平對待所有教師，並營造提昇教師士氣的<br>工作環境。-----5 | 4                | 3                | 2                | 1                |                  |
| 19.校長樂意並主動協助教師解決生活上的困難。-----5            | 4                | 3                | 2                | 1                |                  |
| 20.校長會努力與教師建立和諧的人際關係。-----5              | 4                | 3                | 2                | 1                |                  |

【辛苦了！謝謝您逐題詳細作答---請翻頁繼續填答！】

|                  |                  |                  |                  |                  |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 非<br>常<br>符<br>合 | 大<br>多<br>符<br>合 | 有<br>些<br>符<br>合 | 不<br>太<br>符<br>合 | 很<br>不<br>符<br>合 |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|

## 二. 倡導層面

係指校長界定教師達到團體正式目標角色的程度，包括：  
：批評工作不力、指定教師工作任務、維持所訂工作標準、提供解決問題方式、協調教師活動等。

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 21.校長將要推展的校務，排入工作計畫，並要求教師配合完成。-----5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22.校長會要求教師如期完成工作，視加班為個人考量與需求。-----5       | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23.校長會隨時監督教師的工作進度，並要求如期完成。----5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 24.為了建立良好的學校校務運作，校長會要求教師遵守各項守法令和規章。-----5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25.校長會明確要求教師提昇教學成效。-----5                 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 26.校長會批評工作表現不好的教師。-----5                  | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 27.校長會用堅定的作風來管理學校。-----5                  | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 28.校長會指派適當的人選作特定的工作。-----5                | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 29.校長行事謹慎，常與學校教師保持距離。-----5               | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30.校長會善用各種評鑑考核機制，提昇教師教學效能。----5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 31.校長在開會時會轉達上級的指示事項，要求教師配合完成。-----5       | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 32.校長會親自擬定工作實施進度，並交付各處室按進度執行。-----5       | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 33.校長在推展校務時，總是堅持按照預定目標貫徹到底。-----5         | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 34.校長會提供必要設備和技術協助，讓教師順利達成工作目標。-----5      | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 35.在推動校務或重要措施時，校長會明確規畫工作程序。-----5         | 4 | 3 | 2 | 1 |

【辛苦了！謝謝您逐題詳細作答---請換頁繼續填答！】

|  | 非<br>常<br>符<br>合 | 大<br>多<br>符<br>合 | 有<br>些<br>符<br>合 | 不<br>太<br>符<br>合 | 很<br>不<br>符<br>合 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 36.校長常要求教師表現教學效能並提高工作績效。-----                | 5                | 4                | 3                | 2                | 1                |
| 37.校長爲了落實辦學理念，會要求教師積極配合。-----                | 5                | 4                | 3                | 2                | 1                |
| 38.校長促使教師竭盡所能的工作，以維持工作的標準-----               | 5                | 4                | 3                | 2                | 1                |
| 39.校長會對所交辦的事情追蹤考核。-----                      | 5                | 4                | 3                | 2                | 1                |
| 40.校長重視教育問題與改革，會要求教師一起推展他<br>（她）的教育新觀念。----- | 5                | 4                | 3                | 2                | 1                |

【問卷結束--請您再次詳細檢查是否全部填答，非常謝謝您熱心的協助！】



## 附錄七 高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究(正式問卷)

敬愛的教育先進您好：

首先感謝您參與協助本項「高雄縣國小教師對校長領導行為認知之研究」。這份問卷之目的，是想瞭解目前高雄縣國小教師對校長領導行為的認知，以供學術研究之參考。問卷上不必具名，所填資料僅作為學術分析之用，絕不對外發表個別資料，請放心作答。並請您依據實際的瞭解情形，逐題作答，盼望您能百忙之中撥冗協助填答。您的用心將對本項研究具有很大的貢獻。承蒙協助，

銘心感謝！敬祝

教安

國立台東大學教育學系

王前龍 博士

編製者 東大學校行政碩士班研究生

林玉珠

中華民國 98 年 6 月

### 【第一部分 基本資料】

(請在下列符合您的個人資料欄內標註「✓」符號。)

1. 性別： (1)  男 (2)  女
2. 年齡： (1)  30歲(含)以下 (2)  31~40歲  
(3)  41~50歲 (4)  51歲(含)以上
3. 職務： (1)  兼任行政教師 (2)  級任導師 (3)  科任教師
4. 服務年資： (1)  5年(含)以下 (2)  6~10年  
(3)  11~15年 (4)  16~20年 (5)  21年(含)以上
5. 班級數： (1)  12班(含)以下 (2)  13~24班  
(3)  25~48班 (4)  49班(含)以上
6. 學校所在區域別： (1)  鳳山區 (2)  岡山區 (3)  旗山區

請翻頁繼續填答



## 【第二部份：學校校長領導行為問卷】

填答說明：

以下各題是爲了瞭解 貴校校長所運用的領導行為。請依據您的實際認知與感受程度填答，在每題後面有五個由「非常符合」到「很不符合」的連續選項（5 4 3 2 1）供您圈選。請選擇一個與貴校校長的行為或您的感受最爲符合的答案，若該題的敘述與您的感受「非常符合」，請圈選⑤；若該題的敘述與您的感受「很不符合」，請圈選①，以此類推。請逐題作答，謝謝！

非 大 有 不 很  
常 多 些 太 不  
符 符 符 符 符  
合 合 合 合 合

### 一. 關懷層面

係指校長表現友善和支持教師、關心及照顧教師福利的程度。包括：接納教師的意見、傾聽教師的意見、事先與教師磋商重要問題、對待教師一視同仁。

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 01. 校長在推動重要行政措施前，會徵詢教師的意見。-----          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 02. 校長會替教師設想，爲教師爭取更多的權益。-----            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 03. 校長會適時與教師溝通學校行政措施及理念，讓教師有受尊重的感覺。----- | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 04. 校長會協助教師解決教學或行政上的困難。-----             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 05. 校長視所有的教師爲工作夥伴，讓教師參與重要校務決定。-----      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 06. 校長會肯定教師工作上的表現，並給予公開的表揚與獎勵。-----      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 07. 校長會體恤教師工作的辛勞，表達適度的關心。-----           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 08. 校長在推展校務時，會傾聽教師的意見，並作適時回應。-----       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 09. 校長尊重專業自主，並關懷教師對工作的需求。-----           | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. 校長會用婉轉的語氣與教師溝通，使教師感到受重視、被信任。-----    | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

【辛苦了！謝謝您逐題詳細作答---請換頁繼續填答！】

|                                 | 非<br>常<br>符<br>合 | 大<br>多<br>符<br>合 | 有<br>些<br>符<br>合 | 不<br>太<br>符<br>合 | 很<br>不<br>符<br>合 |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 11.校長不重視教師的休閒與娛樂。-----5         | 4                | 3                | 2                | 1                |                  |
| 12.校長會支持教師在工作上的想法，並對部屬有信心。----5 | 4                | 3                | 2                | 1                |                  |
| 13.在不影響教學品質下，校長會鼓勵教師在職進修。-----5 | 4                | 3                | 2                | 1                |                  |
| 14.校長會表現友善及和藹可親的態度，讓人樂意親近。----5 | 4                | 3                | 2                | 1                |                  |



【辛苦了！謝謝您逐題詳細作答---請翻頁繼續填答！】

|                  |                  |                  |                  |                  |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 非<br>常<br>符<br>合 | 大<br>多<br>符<br>合 | 有<br>些<br>符<br>合 | 不<br>太<br>符<br>合 | 很<br>不<br>符<br>合 |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|

## 二. 倡導層面

係指校長界定教師達到團體正式目標角色的程度，包括：  
：批評工作不力、指定教師工作任務、維持所訂工作標準、提供解決問題方式、協調教師活動等。

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 15.校長會指派適當的人選作特定的工作。-----                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16.校長在開會時會轉達上級的指示事項，要求教師配合完成。-----       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17.校長會親自擬定工作實施進度，並交付各處室按進度執行。-----       | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18.在推動校務或重要措施時，校長會明確規畫工作程序。-----         | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19.校長常要求教師表現教學效能並提高工作績效。-----            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20.校長爲了落實辦學理念，會要求教師積極配合。-----            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21.校長會對所交辦的事情追蹤考核。-----                  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22.校長重視教育問題與改革，會要求教師一起推展他（她）的教育新觀念。----- | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**【問卷結束--請您再次詳細檢查是否全部填答，非常謝謝您熱心的協助！】**