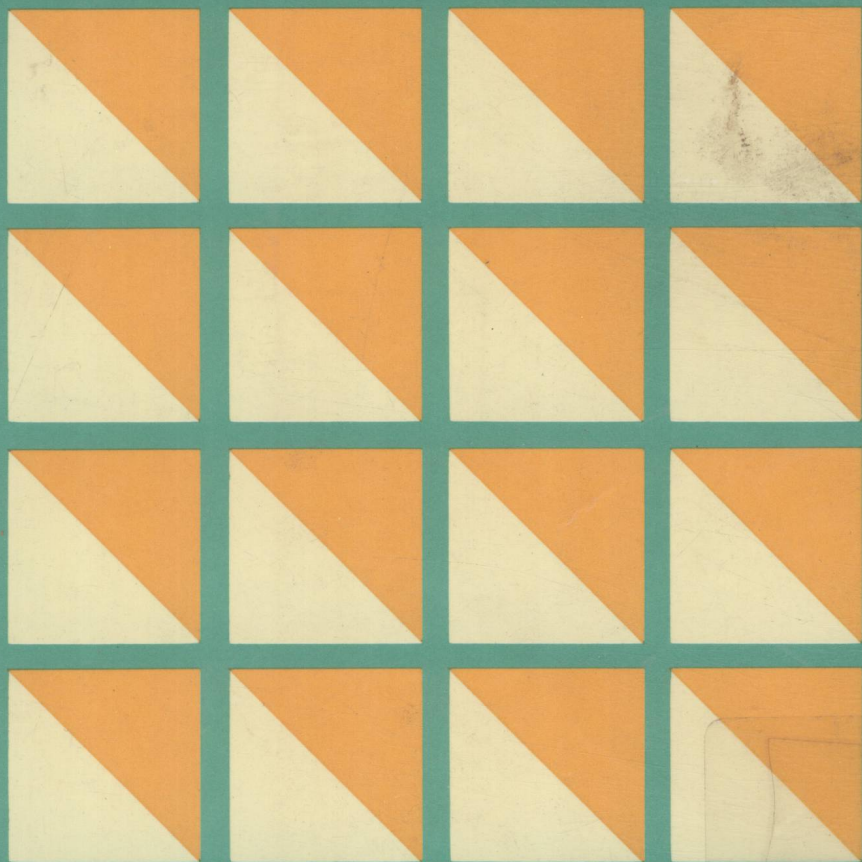


國民小學校長 角色之分析

鄭進丁著



復文圖書出版

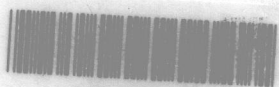
S

018100

9827
882

國民小學校長 角色之分析

鄭進丁著



S9000033

復文圖書出版社

國民小學校長角色之分析

版權所有
翻印必究

著 者：鄭 進 丁

出 版 者：復 文 圖 書 出 版 社

地址：高雄市同慶路一〇六號

總 經 銷：高 雄 復 文 書 局

地址：高雄市同慶路一〇六號

電話：(07)2014432·2914357

郵撥：0045658 - 1 號

地下街文化廣場有限公司

地址：高雄市政府正對面地下

街二層大門口

電話：(07)5314202·5315628

彰 化 復 文 書 局

地址：彰化市進德路7號

電話：(047)244103

郵撥：0225988 - 7 號

基 價：2.5 元

登 記 證：局版台業字第 1804 號

中 華 民 國 七 十 五 年 一 月 初 版

論文提要

研究目的

本研究旨在透過台北市國小校長，與其三個主要參照團體的認定與接受，來辨析其所應履行的角色職務，與履行其角色所應表現之適當行為，並瞭解國小校長在角色職務與領導行為上的實際表現。最後，提出建議，俾供國小校長改進其角色行為之參考。

方法程序

研究方式，係採用「規範調查法」(normative survey)。調查工具為「台北市國小校長角色調查問卷」，內分國小校長可能履行的基本職務，與國小校長可能表現的領導行為兩部分。前一部分係研究者自編，後一部分則根據「領導行為描述問卷」(LBDQ)加以修訂。兩部分均採「五點量表」的作答方式。調查對象包括國小校長、市教育行政人員、國小行政人員及國小教師，而以普查法與分層隨機取樣法，選取適當樣本共四八二人。實際收回問卷四四九份，其中，有效問卷四三四份，佔所選取樣本總數之九〇・〇四%。

資料處理，在基本職務部份，係先予加權計分，計算平均值，並排列等級。然後，分別計算肯德爾和諧係數(W)，檢定四類樣本反應間之一致性，以及計算斯皮爾曼等級相關係數(rs)，檢定每兩類樣本反應間之一致情況。在領導行為部分，則利用t考驗，以檢定平均數差異的顯著性。

結果建議

本研究的結果，主要發現如左：

- (1) 國小校長被期望同時履行行政者與視導者雙重角色。

- (2) 目前國小校長履行職務，多偏重行政管理，忽略專業領導。
 - (3) 國小校長視導者角色的履行，與理想期望差距較大。
 - (4) 國小校長被期望同時表現高度的「倡導」與「關懷」行為。
 - (5) 國小校長領導行為的實際表現與理想期望間，存有顯著差距。
 - (6) 受調查者的職別不同，所作期望與觀察的反應也有別。
- 基於前述的研究結果，爰提五點建議，以增進國小校長的角色效率：
- (1) 研訂國小校長「角色敘述」。
 - (2) 善用國小校長的時間與精力：①實施授權，②利用時間表。
 - (3) 強化國小校長的專業領導功能。
 - (4) 提高國小校長素質：①建立適當的甄選程序，②改進職前教育，③提供在職進修。
 - (5) 嫻熟並運用人羣關係技巧。

目錄

論文提要

第一章 緒論

第一節 問題敘述

第二節 待答問題

第三節 研究範圍與程序

第四節 概念架構

第二章 有關文獻的探討

第一節 國小校長的角色

第二節 國小校長應如何履行其角色

第三章 調查設計與實施

第一節 問卷編製

第二節 樣本選取

第三節 調查實施

第四節 資料處理

第四章 結果與討論

一
一
五
六
七
一五
一五
三〇
六三
六三
六三
六八
七〇
七五

第一節 國小校長的角色	七五
-------------	----

第二節 國小校長應如何履行其角色	一〇〇
------------------	-----

第五章 結論與建議	一〇七
-----------	-----

第一節 結論	一〇七
--------	-----

第二節 建議	一二二
--------	-----

參考書目	一二九
------	-----

附錄一：介紹函	一五〇
---------	-----

附錄二：調查問卷	一五五
----------	-----

第一章 緒論

本研究旨在透過台北市國小校長與其三個主要參照團體（市教育行政人員、國小行政人員、及國小教師）的認定與接受，來辨析國小校長所應履行的角色職務，與履行其角色所應採取的行為方式，並瞭解國小校長在角色職務與領導行為的實際表現。最後，提出建議，俾供國小校長改進實際角色行為之參考。

第一節 問題敘述

隨著時代的發展，國小校長的地位與職責也不斷地變遷。其地位已從「記錄保存者」（record keeper），「紀律維護者」（major disciplinarian），「學校管理者」（school manager），而演變為今日之「教育領導者」（educational leader），在學校教育與行政上，扮演著關鍵性（strategic）的角色（註一）。這不僅是因國小校長的人數眾多，代表著教育行政主管（line administrator）的最大團體，另一方面也由於國小校長所具有的獨特功能，以及國小教育的重要性所致。

最近，有關人類成長的研究指出：人類全部智力的四分之三強，是在國小三年級前所發展的（註二）。這個研究結論，肯定了國小兒童正處於一個重要的「形成期」（the formative age）。在此時期內的兒童，具有高度的「可塑性」（plasticity），比其他

階段的學習者更富於學習的潛能。這一時期，不僅決定了兒童的基本智力，也關係其未來「人性」(humanness)的發展。(註三)。國小兒童既處於人生的基礎時期，國小教師又影響兒童的成長與發展，在國小階段強調「素質」的領導，誠極必要。

然而，學校教育成效的良窳，校長的領導是一個重要的變數。故西諺有云：「有其校長，必有其學校。」(As is the principal; so is the school) (註四)而格羅斯(Neal Gross)與哈里歐特(Robert E. Herriott)在談論國小校長的「行政專業領導」(Executive Professional Leadership)時，亦認為：「學校的中心功能為教學，國小校長是與此功能接觸最為密切的學校主管。由於職位所賦予的正式領導地位，使得國小校長有機會去激勵教師，並改進教師教學的標準與實際績效。」(註五)準此，國小校長的領導，實將決定國小教育的素質，影響兒童的成長與發展。

國小校長的職責，最初大都是例行事務(routine and clerical)，繼之，學校規模逐漸擴充，加以採行年級制及分科教學，工作的管理乃成為重要。迨至十九世紀末，國小校長開始負起視導及改進教學的責任。(註六)此後，由於其職責的加重與多樣化，領導的機會，以及所需要的行政與視導能力，乃使它成為一個重要的職位。今日，國小校長已成為一個教育領導者，而非僅是一個負責管理學校的行政人員(註七)。

雖然目前國小校長被期望作為一個教育的領導者。然實際上，在今日的國小校長中，領導的素質有相當的差異。有些校長固然表現積極領導，根據目前的需要與發展，來重新擬訂

學校教育計劃。然而，大部分的校長則僅從事於事務及例行的工作，履行那維持現狀所需的管理功能（註八）。鍾斯等人（James J. Jones et al.）亦曾指出：許多校長的時間，大部分化費在審核經費收支，巡視校舍與場地，及其他類似管家的雜務，而未實現其專業與社會期望於他扮演的重要角色（註九）。結果，國小校長在無意中，竟形成了一種低水準的專業影像。

至於校長何以大部分時間從事於管理的細節上，而很少去履行領導的角色？校長們可能聲稱：他們被要求去履行太多例行的行政事務，以致忽略了教學視導及其他專業的功能（註一〇）。然而，有些校長實在是因為他們不知道：「做什麼」，「優先順序」，以及「如何做」的緣故（註一一）。的確，二十世紀科學與工藝的加速發展，導致社會急劇的變遷。國小校長的角色，也隨著國小課程的複雜化，教師素質的提高，學校行政組織的變易，以及教育行政理論的發展，而正在變遷之中。今日，國小校長的角色不僅異於往昔，而且更難於履行。因之，使得國小校長缺乏一種「導向感」，而導致無效率。

準此，若要改進國小校長的角色效率（role effectiveness），則協助校長瞭解其自身之角色職務，建立優先順序，以指引其妥善分配時間，以及採取適當的行為方式來領導，以有效的履行其角色，乃為一種適切的途徑。

再者，自一九五〇年之後，教育行政研究的趨勢，已從學校行政者「做什麼」，轉到其「角色是什麼」。前者強調行政者的功能與職務之分析；後者注重於學校背景中，「上司—

下屬關係」(superior-subordinate relationships)之分析(註一四)。

在整個地方教育系統上，國小校長係居於教育局與學校教師之間的「居中間者」(the man in the middle)地位(註一三)。他必須執行教育局的政策，同時也必須去謀求適應教師個人的與專業的需要。由於市育行政人員與教師等參照團體(reference groups)的立場與需求不同，可能就持有不同的期望。如果校長對自己角色的看法，與其參照團體的期望有顯著的不一致，則這些影像(image)間的差距，將導致誤解，且常使校長處於進退兩難之中。一個校長若能瞭解且設法滿足各參照團體的期望，則將會被認為是成功的校長(註一四)。這似乎說明校長應如雷茲曼(David Riesman)所謂之「他人導向」(other directed)的行政者(註一五)。就角色理論觀點而言，此種說法是正確的。因為這些參照團體，每以校長能遵從他們的期望到何種程度，來評量校長的角色效率。而許多學校組織的衝突，及教師對工作的不滿意(dissatisfaction)，也常肇因於校長不能達成教師對校長的角色期望(註一六)。職此之故，今日的校長，已不能因據有其職位，而期望作個「權威者」。唯有透過認定與接受教育行政人員、校長、學校行政人員、及教師的共同期望，國小校長才可發揮最高的生產力，成功地履行其角色。

總之，國小校長角色的研究，可以啓示校長應注意於各參照團體所認為重要的工作。而瞭解角色期望的差異，也將使校長更有效地表現其工作上的行爲(on-the-job behavior)。是故，國小校長的適當角色，一直爲教育行政學者所廣泛關切。在國外，有關

的研究，實不勝枚舉。而國內在此方面的研究，似乎鳳毛麟角（註一七）。研究者有鑒於此，乃從事「台北市國小校長角色之調查分析」的研究，冀能提供適當建議，協助界定該市國小校長的角色，以爲其行動導向，俾使國小校長達成較高水準的工作成就與專業滿意（professional satisfaction），有效地履行其領導角色。在此前提之下，說明本研究具體的目的如次：

1. 探討教育人員對國小校長之角色期望。
2. 瞭解教育人員所觀察之國小校長實際的角色行爲（role performance）。
3. 比較國小校長的角色行爲與角色期望間之差距。
4. 根據研究結果，提出建議，俾供國小校長改進其角色行爲之參考。

第二節 待答問題

根據前述之研究目的，本研究所擬解答之問題有六：

1. 四種職別教育人員對國小校長所應該履行基本職務的期望如何？
2. 四種職別教育人員對國小校長實際履行基本職務的觀察如何？
3. 四種職別教育人員對國小校長履行基本職務的期望與觀察間，有何差異？
4. 四種職別教育人員對國小校長所應該表現領導行爲的期望如何？
5. 四種職別教育人員對國小校長實際表現領導行爲的觀察如何？

6. 四種職別教育人員對國小校長表現領導行為的期望與觀察間，有何差異？

第三節 研究範圍與程序

本研究之範圍，就內容而言，首先，國小校長角色係為「概括化」(generalized)的定義，泛指該市一般國小校長之角色，而非指某一特定國小校長之角色。因此凡足以影響國小校長角色之特殊因素，如學校大小，社區型態，及學校成立年數等等(註一八)均未予個別考慮。其次，國小校長角色區分為兩部分：第一部分係探討其角色是什麼，旨在確定其應該履行的基本角色職務領域。第二部分係研究如何履行其角色，旨在探討國小校長適當的行為方式，且僅就領導角色中，「倡導」(initiating structure)與「關懷」(consideration)兩方面的領導行為加以研究，並未廣泛包含所有領導行為。

再就空間而言，本研究係以台北市所屬十六個行政區域之一〇一所市立國民小學為取樣之對象。其原因，乃係台北市之地理環境複雜，實包容了各種社區結構，而學校規模，有少至六班，多達一二〇班者，為具有各種特性之「母羣體」(Population)。此外，更因研究者自覺本身之精力、時間、以及財力有限，實難對目前台灣地區之國小校長予以廣泛取樣調查研究之故。

為達成本研究之目的，本研究採用調查研究法，利用問卷進行調查，以獲取實際資料。研究進行之步驟：首先，閱覽有關文獻，其次擬定調查計劃，編製問卷，然後進行調查。繼

之以資料統計及結果分析，最後，則撰寫研究報告。由於有關文獻，國內資料極為有限，故多以美國出版之研究報告、期刊、及專書為主。

本研究計劃，共分五部分：第一部分敘述研究動機目的，待答問題，研究範圍與程序，及概念架構；第二部分為有關文獻之探討，敘述國小校長角色的有關研究，歸納出若干結論；第三部分為研究設計，說明取樣的方法，樣本分配，研究工具的編製，調查實施，及統計方法；第四部分為結果與討論，提出各項統計結果，加以分析討論；第五部分為結論與建議，根據本研究結果歸納若干結論，並提出改進要項，以為提高國小校長角色效率之參考。

第四節 概念架構

「角色」(role)一詞，係直接隱喻自戲劇上。角色概念，在社會學、社會心理學、及文化人類學上，有其重要的地位。近來，社會科學家經常運用這個概念，作為分析社會體系(social system)的結構與功能，以及解釋個人行為的概念架構。在教育行政領域中，角色理論也已逐漸被用來作為分析的工具，以分析教育行政人員、校長、及教師在學校系統中的行為。

學校，像其他的社會機構(social institution)一樣，係由不同職位的人員所組成的社會體系，其結構係層級的(hierarchical)組織。而達成其目標所必要的工作(tasks)，乃被組成相關的「角色」(註19)。這些「規定的角色」(prescribed ro-

le)，即成爲角色據有者（role incumbent）行爲的「規範」（norms）。每一位角色據有者若要維持其在機構內的地位，他的行爲就必須或多或少符合這些「規範」。

角色，由於學者的特殊學養，以及所感興趣的特殊問題之不同，其定義也紛歧不一（註二〇）。然而，許多提出角色定義的學者，都受到林頓（Ralph Linton）所著「人的研究」（The Study of Man）與「人格的文化背景」（The Culture Background of Personality）兩書中有關「地位」（status）與角色概念的討論所啓發（註二一）。林頓曾謂：「地位，不同於據有該地位的個人，地位是權利（rights）與義務（duties）的集合體。」「角色代表著地位的動態面。個人在社會上被指派於一個地位，而與其他地位發生關係。當他實際履行構成這個地位的權利與義務時，他即正在扮演一個角色。角色與地位是不可分的，它們之間的不同，僅是學術的興趣而已。」（註二二）因之，我們可繼林頓之後，界定角色即爲「一個機構內，某一職位（position）、公職（office）或地位的動態面。」（註二三）角色規定了角色據有者被期望的權利與義務。在一個社會體系內的一個角色，即代表一個職位，且意指角色據有者與其他角色據有者關係上的一種義務行爲。換言之，角色是被假設去做什麼，以達成體系的目標。蓋哲爾（Jacob W. Getzels）認爲這種規範的角色定義，最適於行政行爲的分析（註二四）。

角色，是機構的重要分析單位，且以「角色期望」（role expectation）來界定其意義。一個角色有某些規範的權利與義務，這些權利與義務即稱之爲「角色期望」。無論任何

人，只要據有此一社會體系中的這個角色，則「角色期望」即界定了此一「行動者」(actor) 在許多情境下，應該或不該做什麼。「角色期望」通常是在角色據有者據有該角色之前，即由機構所規定，以認定機構內的正式關係，而非專為特殊的個人所「定做的」(made to order)。(註二五) 因之，若將任何個人的特性析離，則好像每一據有該角色的人，都以同樣的行為方式來履行此一角色。

「角色期望」，不僅是角色據有者本身持有的一種「自我影像」(self-image)，而且有關的他人(參照團體)，亦持有對該角色的「公共影像」(public-image)。若此兩影像完全相同，或相近似，即稱之為「角色一致」(role congruency)，表示角色據有者與其參照團體趨向於同意這個規範。若此兩個影像彼此不一致，或相互排斥，即稱之為「角色衝突」(role conflict)，表示缺乏「和諧」(consensus)。而一個角色據有者工作上的行為若符合他人所期望的，他即被評鑑為有效的(effective) (註二六)。

再者，角色是相互依存的，每個角色從機構裏的其他有關角色，獲得角色的意義。一個角色的權利，可能是其他有關角色的義務。例如：校長的角色與教師的角色，若彼此分開討論，就不易被瞭解；而必須在彼此相互關係上，才能被界定。這種「互補性」(complementary)，結合了二個或以上的角色成為交互作用的單位，使我們認為一個機構或社會體系是有其特性的結構。(註二七)。

角色也是有「彈性的」(flexible)。與一個角色有關的行為，其分佈是在「被要求」到「被禁止」的連續量(continuum)上。適當的行為是「義務的」(mandatory)，而不適當的行為是「禁止的」(forbidden)。然而，誠如帕森斯(Palcott Parsons)與徐爾斯(Edward A. Shils)所指出：在此行為的兩極端間，某種程度的變異(variability)是合理的。(註二八)。

總之，機構、角色、與角色期望，構成了社會體系的規範層面。角色，即一個機構內，某一職位或地位的動態面。每一職位據有者在實際履行其職位上的權利與義務時，我們即稱他正在扮演一個角色。角色期望是角色分析的最重要概念，它界定了角色據有者應該做或不該做，以達成組織的目標。「角色」及「角色期望」概念對行政行為提供了一種思考方式，就角色理論的觀點而言，教育行政實為一種「界定、分配、及統整角色與人事，以達成組織目標的歷程。」(註二九)，職是之故，角色理論在提供我們瞭解組織結構的性質與運作，及組織中的規範層面，實有相當的貢獻。