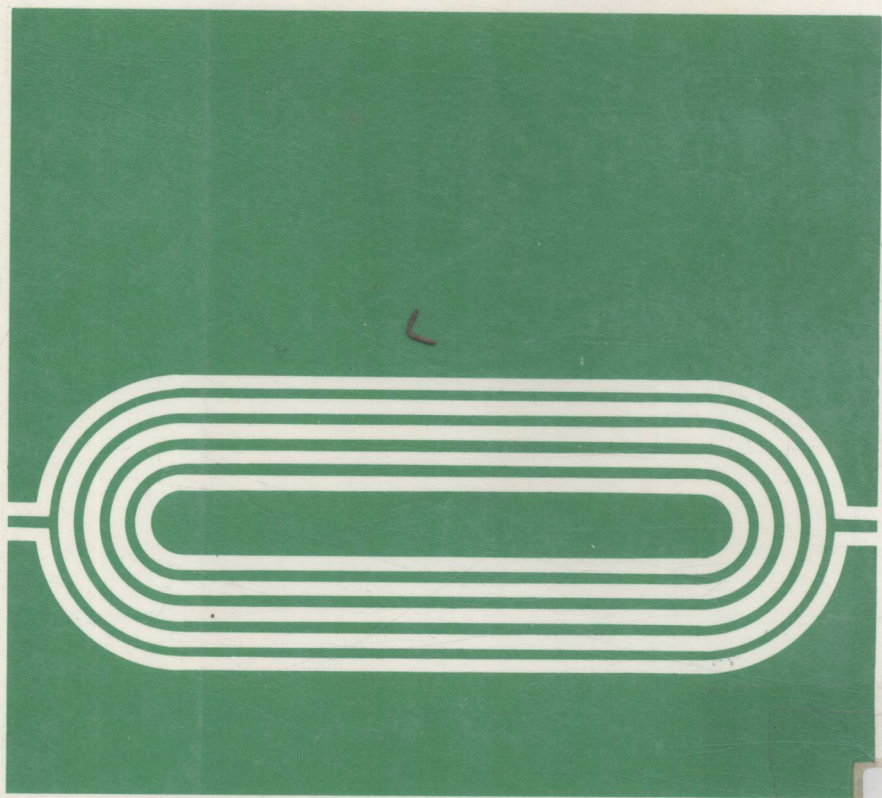


高級中等學校校長  
領導方式與教師  
服務精神之關係

邱文忠 著



復文圖書出版社

S018148

G630  
884

# 高級中等學校校長 領導方式與教師 服務精神之關係



邱文忠 著

石永宜先生贈書  
年 月 日



S9000151

復文圖書出版社

高級中等學校校長領導方式與教師服務精神之關係

著者：邱文忠

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：(〇七)二〇二四四三號

郵撥：〇〇四五六五八一號

彰化復文書局

地址：彰化市進德路七號

電話：(〇四七)二四四一〇三

登記證：局版台業字第一八〇四號

基本定價：貳元伍角

中華民國七十四年三月初版

版權所有  
翻印必究

# 高級中等學校校長領導方式與教師服務精神之關係

## 目次

第一章 研究性質與背景.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究方法與步驟.....	3
第三節 文獻探討.....	5
壹、有關校長領導方式的研究.....	5
貳、有關教師服務精神的研究.....	29
參、有關校長領導方式與教師服務精神關係的研究.....	38
第四節 待答問題與名詞詮釋.....	42
第五節 研究範圍與限制.....	43
第二章 研究設計與實施.....	54
第一節 研究設計的概念架構.....	54
第二節 研究工具的編製.....	56
第三節 樣本的選取.....	60
第四節 調查的實施.....	78
第五節 資料的處理.....	78

第三章 調查結果與討論	83
第一節 高級中等學校校長領導方式的差異	83
第二節 高級中等學校教師服務精神的差異	88
第三節 高級中等學校校長領導方式與教師服務精神各層面的關係	103
第四章 結論與建議	111
第一節 結論	111
第二節 建議	113
主要參考書目	117
附錄：(一)「高級中等學校教師服務概況」調查問卷	137
(一)「高級中等學校校長領導行為」調查問卷	133
(二)「高級中等學校教師服務概況」(預試)調查問卷	129
(三)「高級中等學校校長領導行為」(預試)調查問卷	127
(四)「高級中等學校校長領導行為」(預試)調查問卷	127

# 圖表目次

表一	萊克特領導型態表	16
圖一	譚尼保的領導行爲連續論圖	17
圖一	布雷克的管理方格圖	19
表一	費德勒有效能的領導權變模式表	20
圖一	瑞丁的三層面領導理論圖	22
圖一	瑞丁的基本領導方式圖	23
圖一	瑞丁的三層面領導效能模式圖	24
圖一	赫塞的生命週期領導效能模式圖	25
圖一	俄亥俄領導行爲象限圖	27
圖二	校長領導方式與教師服務精神之關係研究架構模式圖	55
表二	高級中等學校校長領導行爲調查問卷各層面題號分配表	62
表二	高級中等學校教師服務概況調查問卷各層面題號分配表	63
表二	調查學校性質與規模分佈情形	64
表二	取樣教師分佈情形	65
表二	樣本人數分配情形	72
表二	樣本學校性質分析表	73

表二	7	樣本學校規模分析表	74
表二	8	樣本性別分析表	74
表二	9	樣本任教年資分析表	75
表二	10	樣本任教科別分析表	76
表二	11	樣本擔任職務分析表	77
表二	12	樣本學歷分析表	77
表三	1	不同學校性質校長領導方式得分的平均數與標準差	84
表三	2	不同學校性質校長倡導行為變異數分析表	84
表三	3	不同學校性質校長倡導行為得分的事後比較表	85
表三	4	不同學校性質校長領導行為變異數分析表	86
表三	5	不同學校規模校長領導方式得分的平均數與標準差	86
表三	6	不同學校規模校長倡導行為變異數分析表	87
表三	7	不同學校規模校長關懷行為變異數分析表	88
表三	8	不同學校性質教師服務精神得分的平均數與標準差	90
表三	9	不同學校性質教師服務精神變異數分析表	91
表三	10	不同學校性質教師服務精神得分的事後比較表	91
表三	11	不同學校規模教師服務精神得分的平均數與標準差	92
表三	12	不同學校規模教師服務精神變異數分析表	93

表三 13	：不同學校規模教師服務精神得分的事後比較表	93
表三 14	：不同性別教師服務精神得分的平均數與標準差	95
表三 15	：不同任教年資教師服務精神得分的平均數與標準差	96
表三 16	：不同任教年資教師服務精神變異數分析表	97
表三 17	：不同任教科別教師服務精神得分的平均數與標準差	98
表三 18	：不同任教科別教師服務精神變異數分析表	99
表三 19	：不同職務教師服務精神得分的平均數與標準差	100
表三 20	：不同職務教師服務精神變異數分析表	100
表三 21	：不同學歷教師服務精神得分的平均數與標準差	101
表三 22	：不同學歷教師服務精神變異數分析表	102
表三 23	：校長領導行為各層面之高低分組界限	103
表三 24	：校長領導行為得分比較表	104
圖三 1	：校長領導行為各層面平均數象限圖	104
表三 25	：校長領導方式各層面得分的平均數及百分比	105
表三 26	：教師服務精神各層面內部相關情形	107
表三 27	：校長領導方式與教師服務精神各層面交互相關情形	107
圖三 2	：校長領導行為與教師服務精神直線迴歸關係	108
表三 28	：校長領導行為與教師服務精神各層面得分的複相關及多元迴歸分析表	110



# 第一章 研究性質與背景

## 第一節 研究動機與目的

一般論及如何辦好教育時，總認為「師資」、「經費」及「設備」為首要條件。誠然，師資的良窳，經費的寬絀，設備的優劣，確為影響教育實施成效的重要因素。然而居於學校領導地位的校長，如何採取適當的領導方式，導引教師，以提振高度的服務熱忱，進而有效地運用其經費及設備，以發揮教育應有的功能，達成教育預期目標，乃為吾人應予闕切之要務。

黃昆輝博士指出：「今後欲促進教育的進步，除須從課程教材、教育方法、教學設備、學校行政等方面改進充實外，更重要的，尤須加強發揮教師的教育愛，提振教師的教育熱忱，以充分激發教師的精神動力。」（註一）然而教師服務熱忱的提振、精神動力的激發，主要來自個人積極的心理導向與組織交互作用所產生之若干層面的心理態度，此種積極的心理態度，有賴於校長運用適切的領導方式予以激發。

希格爾（L. Steigel）認為：「高昂的服務精神乃是領導者運用團隊精神的技巧，有計劃的達成組織目標的一種積極心理反應。」（註二）換句話說，在學校團體中，校長和教師的交互作用以達成學校目標的歷程上，校長的領導行為乃是激發教師服務精神不容忽視的重

要因素。

柯克 ( R. P. Cook ) 的研究結果亦指出：「校長不同的領導方式與教師服務精神之間，具有顯著性的相關。教師的服務精神確因校長不同的領導行為而有差異。」(註三)

史托林斯 ( Jane A. Stallings ) 和摩爾 ( George G. Mohlman ) 在 1981 年的研究報告中發現：「教師整體服務精神得分的變項，以校長的領導行為為最高。若校長明確指示目標、貫徹執行命令、重視意見溝通、尊重教師人格及滿足教師需求，則表現旺盛的士氣。反之，則士氣低落。」(註四) 此種重視個體行為與人群關係的行為科學實證性研究結論，頗受一般行政學者所重視。

雖然領導方式的概念，迄今學者所依據的觀點並不一致，但歸納言之，不外分成兩種型態：一為偏向於組織目標的達成；一為偏向於成員需要的滿足。至於何種領導方式較為有效，則尚無定論。然而教師的服務精神確因校長不同的領導方式而有所差異的說法，似可採信。由此可見，校長領導方式的不同，直接影響到學校組織中教師服務精神的差異，間接也關係到整個學校教育目標的達成，故在評量高級中等學校教育的實施成效時，對校長領導行為是否適當的問題，實不宜予以忽視。

然而，如何從校長領導行為上加以改變，去調適教師個人與校長之間適當的交互作用關係，使教師個人於履行其角色任務時，能在良好的氣氛下，接納校長的領導，表現出適切的行為和高昂的服務精神。亦即，如何去調適目前高級中等學校校長領導方式的運作，而使學校組織中教師的服務精神獲得充分的發揮，以實現預期的教育目標，誠為吾人應加努力探討

的課題。同時，國內現行高級中等學校校長領導方式與教師服務精神的關係，和國外一般有關本問題的相關研究結果，究竟是否一致，實亦有待進一步予以驗證的必要。基於上述認識，筆者乃有研究本問題的動機。

本研究之主要目的，在於調查分析我國現行高級中等學校校長領導行為的差異狀況，及一般高級中等學校教師服務精神的差異情形，並進而探求目前高級中等學校校長領導方式與教師服務精神的差異，兩者實際相關的情形，據以歸納研究的結果，並提出建議，供為調適並改進我國目前高級中等學校校長領導行為運作的參考，以增進高級中等學校教育實施成效，從而達成高級中等學校的教育目標。

具體言之，本研究擬達成下列四項目的：

- (一) 探討我國目前高級中等學校校長領導行為的差異情形。
- (二) 分析當前高級中等學校教師服務精神的差異情形。
- (三) 研析目前高級中等學校校長領導行為的差異與教師服務精神的差異兩者實際相關的情形。
- (四) 綜合研究結論，據以試提建議，供為研究改進我國當前高級中等學校教育實施的參考。

## 第二節 研究方法與步驟

為達成前述研究目的，本研究採用調查分析法，調查研究之對象，包含目前高級中等學校「校長領導行為」與「教師服務精神」二個領域，一則以求對個別現狀差異的深入瞭解，

另則求其彼此相關的情形。

本研究進行的步驟，首先閱覽有關文獻，其次編製調查研究工具，繼以選取樣本與實施調查，然後從事調查資料的整理與統計，並予分析及討論。最末則為研究結論的提出。

關於文獻閱覽部分，先是蒐集一般有關校長領導行為理論、校長領導方式與教師服務精神等層面的研究文獻，以及國內外有關校長領導方式與教師服務精神方面的實證性研究結論，最後加以整理、歸納及分析，作為本研究設計的理論依據。在內容上，則以行政學、教育行政學、教育社會學、企業管理學、心理學、教育心理學、社會心理學等學門中有關此一研究問題的專著、論文及研究報告為主。

依研究計劃，本文共分四部分：

第一部分說明研究性質與背景，除敘述研究動機與目的、研究方法與步驟之外，另探討有關文獻，敘述有關學者對校長領導行為與教師服務精神的有關研究，並就各學者的研究結果，比較分析其得失，從而歸納出若干共同的論據。

第二部分為研究的設計與實施，說明研究的概念架構，研究工具的選擇與編製，取樣方法與樣本分配，調查研究的實施，預定統計方法的運用及資料處理的過程。

第三部分為調查結果與討論，提出各項統計結果，並就各項統計結果，加以分析討論。第四部分為結論與建議，先行歸納本研究要點，繼之根據研究結果的發現，提出調適並改進現行高級中等學校校長領導方式的運作，與提高一般高級中等學校教師服務精神的可能途徑，俾供改進現行高級中等學校教育實施的參考。

### 第三節 文獻探討

本研究旨在探討高級中等學校校長領導方式與教師服務精神之關係，故在進行問卷調查實施之前，宜先就其有關文獻，作一比較研析。本節共分三個部分，首先，敘述有關校長領導方式的理論；其次，探討教師服務精神的意義，有關理論的研究及其影響因素；最後，則就校長領導方式與教師服務精神關係的有關實證研究，加以析述，期能提供為本研究立論的參照。

#### 壹、有關校長領導方式的研究

校長領導行為的適宜與否，關係整個學校教育的實施成效。若校長領導方式確當，導引運用亦甚合理，則學校教育的實施成效，自較彰顯；反之，則學校教育將受到不良的影響，此乃是不爭的事實。因為校長是學校的領導者，校長領導方式的運用情形，直接影響到教師個人的服務精神，間接則關係到整個學校教育的實施績效，此乃今天一般學者不斷致力於此一領域研究的主要理由。

以下首先敘述領導的意義，其次則探討有關校長領導方式的各種理論，並加以歸類分析。

#### 一、領導的意義

有關「領導」(Leadership)一詞的定義，衆說紛紜，詮釋不一，其觀點亦常隨社會

科學研究的多方發展，及學者研究方向與性質的不同，而有所區別。

### (一) 國內的解釋

在我國古代，「領導」的原義，乃指為政者重在以道德和禮教來治國，含有道德感化，以德服人的意義。子曰：「道之以政，齊之以刑，民免而無恥；道之以德，齊之以禮，有恥且格。」又曰：「為政以德，譬如北辰，居其所而衆星拱之。」儒家學說同意領導者具有權力，但強調領導者決不能完全依賴權力。此外又有：「其身正，不令而行，其身不正，雖令不從。」與：「苟正其身矣，於從政乎何有？不能正其身，如正人何？」（註五）的說法。領導者重在心理感召，以德服人的領導藝術，即是我國古代領導學說的最佳詮釋。

當代我國學者對領導的意義，亦有許多不同的解釋。

大學字典註釋：「領者項也，衣之端首也；治理也。導者先也，誘引也，啟迪也，訓也，教也。」（註六）合而言之，領導實含有率先示範，導引至期待的目標之意。

張金鑑教授認為：「領導乃是機關首長與主管以適當的方法與行動，督率部屬由多人滙為一體，使大家以集體的努力，共赴事功，達成機關的任務。」（註七）

廖榮利教授認為：「領導是一種藝術。領導是透過組織，以達成團體的共同目標，是作決定和督導決定的執行，是促進成員間的分工合作、溝通與互動。但是領導不是指揮他人來滿足個人的支配慾。」（註八）

黃昆輝博士則指出：「所謂學校行政領導，即是導引學校教育專業人員的活動，入於適當的途徑，也就是明示學校發展的適當方向，進而達到學校行政的目的。」（註九）

綜觀各家從各個不同的角度加以分析領導的涵義，似亦能廓清領導的真正輪廓。黃昆輝博士亦曾指出具體而明確的綜合意義說：「教育行政領導（指校長）乃是教育行政人員指引組織的工作方向，採取交互反應策略，以糾合成員的意志，利用團體的智慧，及洩導組織的人力，從而實現組織目的之一種行爲。」（註十）此種立論，似值得吾人參照。

### (二) 西方的解釋：

西方各家對「領導」一詞所持的觀點並不一致。大體可從字義、素質、團體歷程、自我實現、功能及社會關係等觀點加以界定。

先從字義來說，社會科學大辭典（*A Dictionary of the Social Sciences*）上說明：「領導是少帶集體活動的自願力量，以獲致既定的目標。領導等於一種集合的無形影響力，在社會行爲的互動中，發生共同的情感，用來從事客觀目標的達成。」（註十一）

狄德（*Ordway Tead*）說：「領導係影響他人，並使其合作無間，共同趨向於所期待的目標和行動的一種力量。」（註十二）

哥德門（*Harvey Goldman*）在所著「教育行政者」一文說：「領導是制定組織，完成目標的新結構及程序的力量。」（註十三）意即誘發組織新結構，導引組織完成目的。

哈里遜（*Raymond H. Harrison*）說：「教育領導需以改變為主要方向（*Change - Oriented*）。」（註十四）

薩比亞（*Anthony Suvilla*）認為：「領導在構組並引導情境，使所有團體成員能以最大經濟效益與最少時間和力量，達成共同目標。」（註十五）他指出領導行爲不僅在引導

組織達成目標，更要求領導過程務須確實採用最經濟有效的方法。

綜上所述，「領導」從字義上解釋，雖然論說紛紜，各有見地，其實並無根本衝突之處。筆者綜合各家論點，試從字面上定其義：「領導即領導者以適當的行為，導引人員以適當的方向，進而有效的達成組織的共同目標。」

次從素質的觀點來說，所謂教育行政領導即是發現具有合適人格品質的教育專業人員，並將其安排在適當的職位上，使其從事適當的教育工作。有關領導者所具素質研究的學者，從各個不同的角度分析其素質，大體可分為三個學派：

人格素質 (personality traits) 學派：強調領導者具有超越被領導者的若干基本能力，包括：勇敢、友善、堅決、機智、自信、智慧、記憶力、想像力、判斷力、持久力等才能。這些領導品質有些是與生俱來的，有些是後天習得的。

共同特性 (common character) 學派：則從不同的領導者所具有的領導能力，去發現他們所擁有的共同特性。而把領導品質分析歸類為：適應能力、判斷能力、機變能力、支配能力、創造能力……等類。這些能力是一個成功的領導者所共同具備的重要特性，主要經由後天所習得的。

社會技巧 (social skills) 學派：是從社會整體交互反應的情境中，去分辨領導者在此社會中所扮演的社會角色應具有的特質，包括：語言流利、社交手腕、機智與聲望、堅決、幽默感、成就慾……等。

但是事實上，沒有任何一組領導素質可以保證獲得領導地位及表現高度的領導能力，因



此無論是從事素質、共同特性或社會技巧的研究，似尚無證實兩種研究所得領導品質的結論是完全相同的，因而最近有關教育行政領導理論的探討，已甚少涉及此一領域。

從團體歷程的觀點來說，持此觀點的學者認為決定學校行政領導者的，不是人的品格品質，而是人所處的情境。在某一情境中是領導者，在另一情境中則未必依然是領導者，個人成爲領導者之可能性的太小，須視團體目的及個人對於團體獲致目的所作貢獻的大小而定。此派學者，均強調領導是一種相互刺激的歷程，也就是一種社會交互反應的現象。

瓊斯等三人 ( James J. Jones, C. Jackson Salisbury & Ralph L. Spencer ) 認爲「領導是影響一個團體組織的移動，朝向獲致目標的一種歷程或行動。」(註十六)

吉布 ( C. A. Gibb ) 在其所著：「領導特質原理 ( The Principles and Traits of Leadership )」說：「領導是一種相互刺激的歷程，藉著個別差異成功的交互反應，以控制人員的精力，邁向共同目標的追求。」(註十七)

美國學校行政人員學會 ( The American Association of School Administration ) 把領導定義爲「使人們經由一種計劃方案去思考，以達到團體的決定，而不是毫無疑問地去接受領導者的想法。」(註十八)

美國課程發展與視導學會 ( The Association of Supervision and Curriculum Development ) 把領導定義爲：「個人與團體之間的行動或行爲，旨在引導與團體移向日益爲雙方所接受的教育目的。」(註十九)

麥克羅斯基 ( Gordon McClosky ) 說：「領導被視爲是刺激團體成員間影響的雙方流