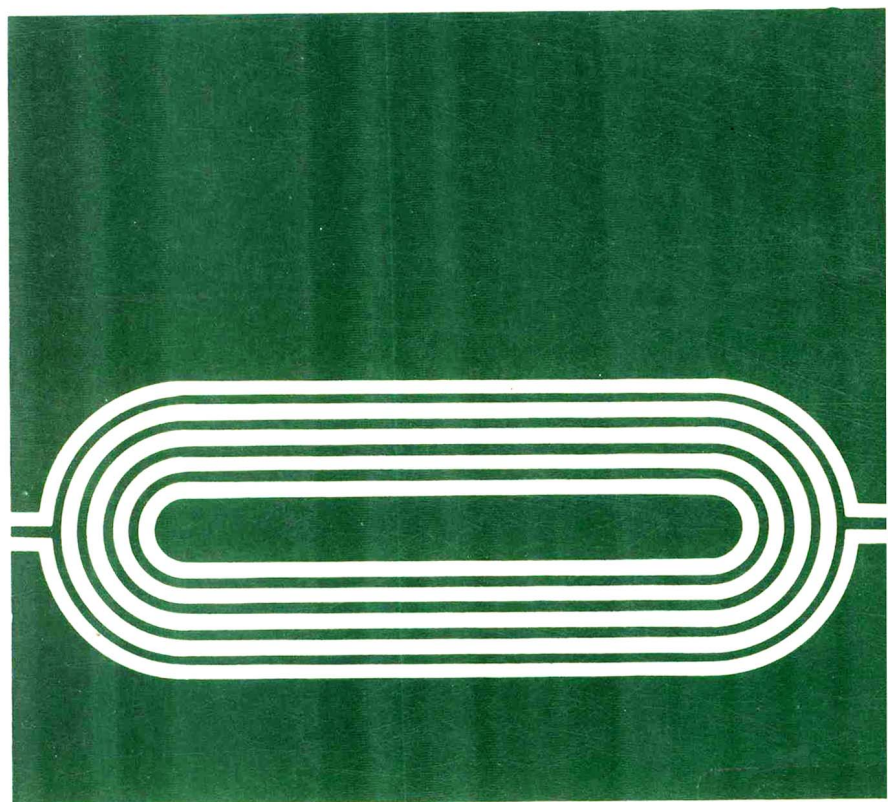


校長領導行為 與 教師服務精神之關係

教育叢書

曾燦燈著



復文圖書出版

曾燦燈 著

校長領導行為與教師
服務精神之關係

校長領導行為與教師 版權所有
服務精神之關係 翻印必究

著 者：曾 燦 燈

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：叁元

登 記 證：局版台業字第 1804 號

中 華 民 國 七 十 五 年 十 月 初 版

自序

校長是學校的領導者，每個校長都有他自己獨特的態度、價值觀念和行為型式，這些因素構成了校長的領導行為。教育行政理論和實證研究均發現校長領導行為是影響學校行政效率的主要因素。因此，這些年來，筆者在教育行政領域的研究重點均以校長的領導行為做為研究的核心主題。這本書正是校長領導行為研究系列中第一篇完成的研究成果。

本研究能順利完成，首先敬向過去碩士論文的指導教授黃昆輝博士致最崇高的敬意與謝忱。由於他的殷切指導、督促與鼓勵，才使本研究得以順利完成。也由於他的啟發與引導，才使筆者在出國進修博士學位時，選擇行政領導與管理作為研究的主要領域，如今學成歸國，希望能將所學，服務國家，貢獻社會。

筆者還要特別感謝過去在師大教育系、教育研究所及美國北科羅拉多大學求學期間所有的師長，由於他們的教導，才能有今天小小的成就。

本書得以順利出版，復文書局楊麗源先生的鼎力協助，功勞最大。內人余慕慕女士，協助校稿，一併致謝。最後，本書勿忙出版，若有見解不成熟之處，尚祈方家學者不吝指正。

曾燦燈 謹識

民國七十四年八月二十七日於高雄住所

校長領導行為與教師服務精神之關係

目次

自序

第一章 研究性質與背景.....一

壹、研究動機與目的.....一

貳、研究方法與步驟.....五

參、待答問題.....六

肆、名詞釋義.....六

伍、研究範圍的限定.....八

第二章 文獻探討.....一一

第一節 校長領導型式及其效果.....一一

第二節 有關教師服務精神之研究.....二九

第三節 校長領導型式與教師服務精神之關係.....	三六
---------------------------	----

第三章 調查設計與實施.....	五七
------------------	----

第一節 調查工具.....	五七
---------------	----

第二節 樣本選取.....	六五
---------------	----

第三節 調查實施.....	六六
---------------	----

第四節 資料處理.....	七〇
---------------	----

第四章 調查結果與討論.....	八一
------------------	----

壹、國中校長「倡導」與「關懷」行為和教師服務精神各層面及總分的相關及直線迴歸關係.....	八一
---	----

貳、國中校長不同領導型式在教師服務精神各層面及服務精神總分得分之差異情形.....	九七
---	----

參、國中校長四種領導型式中教師服務精神各個層面之比較.....	一三
---------------------------------	----

肆、國中校長「領導行為」和「教師服務精神」各層面及服務精神總分得分的整體關係.....	一九
---	----

第五章 結論與建議.....	一二五
----------------	-----

第一節 發現與結論.....	一二五
----------------	-----

第二節 建議.....	一二八
-------------	-----

主要參考書目.....	一三四
附錄二：「國民中學教師服務精神調果問卷」及答案紙.....	一四四
附錄一：「國中校長領導行為調查問卷」及答案紙.....	一四九

圖表目次

圖一：葛、顧二氏社會系統圖和滿足以及效能、效率之關係.....	二
圖二—1：萊克特管理型態圖.....	一五
圖二—2：領導行為連續論.....	一六
圖二—3：三種領導理論的比較.....	二〇
圖二—4：俄亥俄領導行為象限圖.....	二一
圖二—5：布萊克與墨頓的管理方格.....	二二
圖二—6：費德勒有效領導的權變模式.....	二四
圖二—7：三層面的領導理論.....	二四
圖二—8：雷汀 ³ -D ³ 領導理論.....	二五
圖二—9：賀賽和布連查德之「三層面的領導效能模式」.....	二六
圖二—10：生命週期領導理論.....	二七
圖二—11：服務精神之內涵.....	三一

圖四—1：校長「倡導」及「關懷」行為與教師服務精神「校長—教師和諧關係」層面之直線迴歸關係……………八二

圖四—2：校長「倡導」及「關係」行為與教師服務精神「教學工作滿足感」層面之直線迴歸關係……………八四

圖四—3：校長「倡導」及「關懷」行為與教師服務精神「教師間和諧關係」層面之直線迴歸關係……………八五

圖四—4：校長「關懷」行為與教師服務精神「教師工作負擔」層面之直線迴歸關係……………八七

圖四—5：校長「倡導」及「關懷」行為與教師服務精神「教師地位」層面之直線迴歸關係……………八八

圖四—6：校長「關懷」行為與教師服務精神「學校設備與服務」層面之直線迴歸關係……………九〇

圖四—7：校長「倡導」及「關懷」行為與教師服務精神「學區壓力」層面之直線迴歸關係……………九一

圖四—8：校長「倡導」及「關懷」行為與教師服務精神總分之直線迴歸關係……………九三

圖四—9：領導型式分類分數依據情形圖……………九七

圖四—10：校長第一種領導型式中教師服務精神各個層面比較圖……………一一五

圖四—11：校長第二種領導型式中教師服務精神各個層面比較圖……………一一七

圖四—12：校長第三種領導型式中教師服務精神各個層面比較圖……………一一八

圖四—13：校長第四種領導型式中心教師服務精神各個層面比較圖	一二〇
表三—1：「國民校長領導行為調查問卷」分測驗之題號	五八
表三—2：「國中校長領導行為調查問卷」分測驗信度	五九
表三—3：「國民中學教師服務精神調查問卷」分測驗題號分配情形	六三
表三—4：「國民中學教師服務精神調查問卷」各分測驗的信度	六四
表三—5：各地區樣本分配情形	六七
表三—6：可用樣本基本資料統計(一)	六九
表三—7：可用樣本基本資料統計(二)	七一
表三—8：可用樣本之校長領導行為得分情形	七二
表三—9：可用樣本之教師服務精神得分情形	七三
表四—1：校長「倡導」及「關懷」行為與教師服務精神「校長—教師和諧關係」層面之相關	八二
表四—2：校長「倡導」及「關懷」行為與教師服務精神「教學工作滿足感」層面之相關	八四
表四—3：校長「倡導」及「關懷」行為與教師服務精神「教師間和諧關係」層面之相關	八五
表四—4：校長「倡導」及「關懷」行為與教師服務精神「教師工作負擔」層面之相關	八七

表四—5：校長「倡導」及「關懷」行為與教師服務精神「教師地位」層面之相關	八八
表四—6：校長「倡導」及「關懷」行為與教師服務精神「學校設備與服務」層面之相關	九〇
表四—7：校長「倡導」及「關懷」行為與教師服務精神「學區壓力」層面之相關	九一
表四—8：校長「倡導」及「關懷」行為與教師服務精神總分之相關	九三
表四—9：教師服務精神的各層面、服務精神總分及領導型式間的相關	九六
表四—10：各校歸入四種領導型式情形	九八
表四—11：校長不同領導型式在教師服務精神「校長—教師和諧關係」層面得分的平均數及標準差	九九
表四—12：校長不同領導型式在教師服務精神「校長—教師和諧關係」層面得分變異情形	一〇〇
表四—13：校長不同領導型式在教師服務精神「校長—教師和諧關係」層面得分事後比較情形	一〇〇
表四—14：校長不同領導型式在教師服務精神「教學工作滿足感」層面得分的平均數及標準差	一〇一
表四—15：校長不同領導型式在教師服務精神「教學工作滿足感」層面得分變異情形	一〇二
表四—16：校長不同領導型式在教師服務精神「教學工作滿足感」層面得分事後比較情形	一〇二

表四—17：校長不同領導型式在教師服務精神「教師間和諧關係」層面得分的平均數及標準差……………	一〇二
表四—18：校長不同領導型式在教師服務精神「教師間和諧關係」層面得分變異情形……………	一〇三
表四—19：校長不同領導型式在教師服務精神「教師間和諧關係」層面得分事後比較情形……………	一〇四
表四—20：校長不同領導型式在教師服務精神「教師工作負擔」層面得分的平均數及標準差……………	一〇四
表四—21：校長不同領導型式在教師服務精神「教師工作負擔」層面得分變異情形……………	一〇五
表四—22：校長不同領導型式在教師服務精神「教師工作負擔」層面得分事後比較情形……………	一〇五
表四—23：校長不同領導型式在教師服務精神「教師地位」層面得分的平均數及標準差……………	一〇六
表四—24：校長不同領導型式在教師服務精神「教師地位」層面得分變異情形……………	一〇七
表四—25：校長不同領導型式在教師服務精神「教師地位」層面得分事後比較情形……………	一〇七
表四—26：校長不同領導型式在教師服務精神「學校設備與服務」層面得分的平均數及標準差……………	一〇八
表四—27：校長不同領導型式在教師服務精神「學校設備與服務」層面得分變異情形……………	一〇九
表四—28：校長不同領導型式在教師服務精神「學校設備與服務」層面得分事後比較情形……………	一〇九

表四—29：校長不同領導型式在教師服務精神「學區壓力」層面得分的平均數及標準差	一〇九
表四—30：校長不同領導型式在教師服務精神「學區壓力」層面得分變異情形	一一〇
表四—31：校長不同領導型式在教師服務精神「學區壓力」層面得分事後比較情形	一一一
表四—32：校長不同領導型式在教師服務精神總得分的平均數及標準差	一一〇
表四—33：校長不同領導型式在教師服務總得分變異情形	一一二
表四—34：校長不同領導型式在教師服務精神總得分事後比較情形	一二二
表四—35：可用樣本在「教師服務精神」各層面得分之平均數及標準差	一一四
表四—36：校長第一種領導型式在教師服務精神各個層面之比較	一一五
表四—37：校長第二種領導型式在教師服務精神各個層面之比較	一一七
表四—38：校長第三種領導型式在教師服務精神各個層面之比較	一一八
表四—39：校長第四種領導型式在教師服務精神各個層面之比較	一二〇
表四—40：校長領導行為與教師服務精神各層面及服務精神總得分的相關及多元迴歸分析	一二二

第一章 研究性質與背景

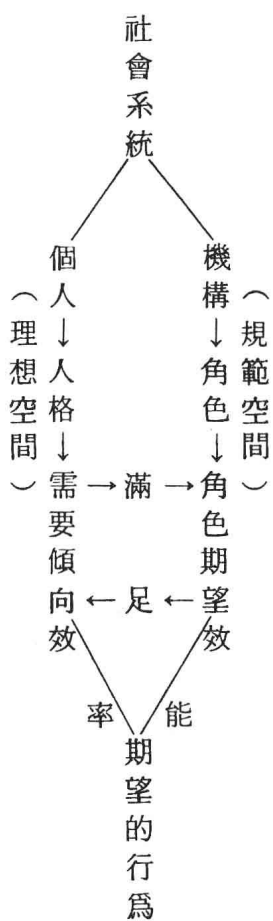
壹、研究動機與目的

學校行政之目的，在提供良好的學習情境，以提高教育效果。因此，如何增進校長的領導效能，及激發教師的服務精神，以宏大教學的效果，乃成為當今教育學術研究的重要問題。

就教育行政概念的歷史發展觀之，最初重視科學管理的方法，認為學校行政效率及教學效果的提高，必須注重科學管理的原則，以確立學校教育理想的標準，規定教師任用的資格，以及提供教師明細的工作準則。此種理論強調調學校組織的效能，然却忽略了組織中成員的關係（註一）。一九二〇年底至一九三〇年初，梅耶等人（Elton Mayo and others）所從事的霍桑研究（Hawthorne Studies），發現欲提高組織的效能，必須重視組織成員的社會及心理因素。他們指出「態度、工作參與、團體內聚力及工作滿足感，是決定工作團體生產力之重要因素」（註二）。因此，就學校教育言之，欲提高學校的行政效率，從而增進教學的效果，必須建立學校組織成員間和諧的人際關係，研究學校教師的需要、態度及動機，以提高教師的服務精神及工作滿足感。

近代，名行政學者巴納德（Chester I. Barnard）和賽蒙（Herbert A. Simon）等人，持

社會科學的觀點，認為行政效率的提高，不但應重視組織的目標，同時還要兼顧組織成員的個人目的。此種論點提出兩個衡量組織的概念：即效能（effectiveness）和效率（efficiency）：前者是指對於組織目標的實現，而後者則涉及個人從追求組織目標中所獲得之個人需要的滿足。巴納德認為組織合作系統（cooperative system）之持續。有賴於「效能」與「效率」之統合（註三）。依巴納德等人之見解，要提高學校行政效率，從而增進教學的效果，一方面要重視學校教育目標之達成，另一方面也要重視教師需要的滿足。葛佐爾及顧曰（Jacob W. Getzels and E. Guba）兩人在「教育行政為「社會過程」（Educational Administration as a Social Process: Theory, Research, Practice）」書中，從社會系統的觀點來論述教育行政。彼等認為：任何社會系統均表現兩種現象，一種現象是機構：以某些和系統相符的角色及角色期望為其特徵；另一個現象是個人：各有其人格及需要傾向。此兩種現象彼此相互影響，形成了社會系統中的規範空間（the nomothetic dimension）及理想空間（the idiographic dimension）。茲將「規範空間」、「理想空間」以及「效能」、「效率」及「滿足感」等關係圖示如下（見圖一）：（註四）



圖一：葛、顧二氏社會系統圖和滿足以及效能、效率之關係

依葛、顧二氏之看法，任何一個行政人員之行爲，均爲此二空間交互影響之結果。故學校教育行政主管要提高教師之服務精神，要兼顧規範空間及理想空間，協調角色期望及個人需要，使組織目標及個人的均能獲得實現。

基於上述之認識，當今學校行政人員，爲求充分運用人力，除了注重學校組織的目標外，猶應注重學校教師服務精神的激發與維護。語云：「精神散，無微不敗；精神聚，無鉅不成。」（註五）。可見，有高昂的服務精神，才有較大的工作成效。

然則，服務精神何以形成？何等因素與教師服務精神最具有關係？是學校組織結構？學校大小？抑是校長年齡？或是校長的領導型式？近年來，關於此方面之實證研究，發現校長的領導行爲和教師的服務精神關係至爲密切。例如：布拉克爾（C. E. Blocker）及李查爾遜（R. C. Richardson）在檢討了二十五年來有關教師服務精神之研究文獻後發現：學校行政主管實爲影響教師服務精神之最主要的關鍵人物，部屬服務精神之高低，與學校的行政主管之領導行爲有關（註六）。藍恩及其他人（W. R. Lane, et al.）在檢討了部分有關的研究之後說：『教師服務精神是由多種複雜的因素所組成，這些因素包括教育工作的物質和非物質的層面，工作中的人際關係以及一些特定的工作行爲（諸如：工作效率及生產力。）……，而實際的行政措施，則爲最重要的影響因素。例如蔡斯（F. S. Chase）的研究發現，影響教師工作滿足感的最主要因素爲校長之領導行爲。』（註七）。綜上所述，可知，「

校長領導行為「和「教師服務精神」二者具有密切關係，可從上述理論及研究發現上獲得證實。

國外最近有關此方面之研究，諸如：(1)葛隆威 (J. L. Galloway) 的「密西西比州公立小學校長領導行為與教師服務精神之關係」(註八)；(2)柯可比基 (S. Kokovich, Jr.) 的「教師對校長領導行為的知覺和教師服務精神某些層面的關係」(註九)；(3)拉伯特 (D. B. Lambert) 的「教師服務精神和校長領導行為之關係」(註十)等，均是特出而有重要發現的研究。彼等均用俄亥俄州立大學領導行為研究會 (Staff Members of The Ohio State Leadership Studies) 所編，企業研究中心 (Bureau of Business Research) 所修訂的「領導行為描述問卷」(Leader Behavior Description Questionnaire 簡稱 LBDQ) 及「普渡教師意見問卷」(The Purdue Teacher Opinionnaire 簡稱 PTO) 作為調查研究之工具。經由實證性的研究發現，校長不同領導型式和教師服務精神各層面之間的關係，有顯著性的差異存在。惟中外國情迥異，上述研究結果，可否供我國借鏡，是否符合我國之情形，我國「校長領導行為」和「教師服務精神」之間是否亦存在著顯著的關係，均尚乏有系統的調查研究。因此，針對我國國情，對「校長領導行為和教師服務精神之關係」加以研究，實有必要。

再者，教育行政領導理論的研究，啓示教育行政領導人員不能昧於教育行政領導的理論。歐美教育發達國家對於教育行政人員的養成教育，日益重視。察其養成課程的設計，亦多以領導能力的培養為重心。諸如教育行政理論研究，意見溝通的理論，決策或決定的理論，執行的理論，教育行政的制度分析，教育計畫的理論與實際，主管的領導，以及教育行政實習等等課程的提供，皆以行政領導能力的增強

爲其要旨（註十一）。自民國五十七年來，我國開始實施九年國教，無論在量的發展，或是在質的改進上，均有可觀的成就。惟無可諱言的，國中教育尙待改進充實之處尙多，其中以國中校長領導功能之發揮及教師服務精神之激勵更是當務之急。研究者因而決定以國中階段教育爲對象，研究「國中校長領導行爲與教師服務精神之關係」。

基於上述之動機，確定本研究之目的如下：

本研究旨在探討國中校長不同領導行爲與教師服務精神之關係，作爲研究加強發揮國中校長之領導功能的參考，期能進一步提高教師之服務精神，從而提高國中教育之水準。在此一目的之下，本研究須達成下列三個具體目的：

- (一) 探討校長領導行爲和教師服務精神之關係及各種實證研究之重要發現。
- (二) 調查國中校長領導行爲和教師服務精神之實際關係。
- (三) 提出增進國中校長領導功能及提高教師服務精神之途徑，藉供研究改進之參考。

貳、研究方法與步驟

爲求達成上述目的，本研究採理論分析法及調查研究法。以調查研究法爲主，理論分析法爲輔。

(一) 理論分析法：本研究首在搜集有關校長領導行爲與教師服務精神二者關係的文獻，特別是經驗性的研究，加以探討、歸納與評析，以爲本研究之佐證及方法之借鏡。

(二) 調查研究法：調查研究的步驟如下：(1) 檢視問題情境；(2) 界定問題；(3) 提出假設或待答問題；(4)