

國立臺灣師範大學特殊教育學系  
特殊教育行政碩士論文

特教學校教師知覺校長領導風格與  
教師工作士氣之研究

**A Study on Special Education School Teachers'  
Perception of the Principals' Leadership Styles  
and the Teachers' morale**

指導教授：潘裕豐 教授

研究生：楊智馨 撰

中華民國一〇二年六月

## 謝 辭

感謝主!領我進師大這個學術殿堂走了一回，圓了我高中時的夢，更幫助我完成了原以為無法達成的任務-寫出論文。祢是我低潮時最大的幫助，是我黑暗時指路的明燈。

感謝恩師潘裕豐老師，在我忙於照顧兩個年幼的孩子，幾乎要放棄學業時，戳了我一下，用耐心愛心陪伴我，在灰心時激勵我，讓我的論文一點一滴地慢慢成形，謝謝您在忙碌於教學與行政工作的空檔，費心指導我，您辛苦了!感謝細心指導的口試委員黃嘉莉老師與李乙明老師，因您們的傾囊相授，讓本論文可以更臻完備。感謝一路相挺的同學們，能跟您們一起切磋學習，真是萬幸，特別是林智幫的同學兼同事靖芸、玟如、明賢，從碩一開始，是你們一直給的溫暖讓我迅速的適應新學校與新生活。也謝謝每位幫忙發問卷的好友與教育先進們，有你們真好。

感謝總是當我救火隊的公婆、父母，永遠毫無怨言的給我協助，在我分不出身來時，幫我煮飯、幫我照顧小孩。感謝我最愛的另一半榮峰，無時無刻幫我打氣，在忙碌之餘，總是扮演稱職的奶爸角色，自己解決三餐、甚至幫忙打掃環境，沒有你是絕對辦不到的。感謝在我讀研究所這幾年陸續出生的兩個寶貝-祐誠、祐睿，看著你們的笑顏，所有的辛苦就化為烏有，謝謝你們這麼貼心，也請原諒媽咪好一陣子沒辦法好好陪伴你們，現在可以帶你們到處去玩耍了!

回想起在炎熱的暑假挺著大肚子在教室裡學習，還是覺得辛苦，但是，值得!四年暑碩班的生活，將成這輩子中最美麗的回憶之一。

楊智馨 謹識

2013年6月

## 摘要

本研究旨在瞭解特教教師對校長領導風格之知覺與其教師工作士氣之關係，並據以提出結論與建議。

本研究採問卷調查法進行研究，以「特教學校校長領導風格與教師工作士氣問卷」為研究工具，對台灣地區公立特殊教育學校教師採隨機抽樣方式進行調查，有效問卷 501 份，有效問卷率達 95.4%。所得資料以描述性統計、獨立樣本  $t$  檢定、單因子變異數分析、皮爾遜積差相關分析及多元迴歸分析等統計方法進行分析，並獲得以下結論：

- (一)特教學校教師知覺校長領導風格類型之現況以人和型、民主開放型及人性關懷型之比例最高。
- (二)不同性別、服務年資、特教專業背景及學校規模的特教教師，在知覺校長領導風格類型上有顯著差異。
- (三)目前特教教師的工作士氣整體層面與各分層面的平均數皆屬中上程度，其中「工作投入」層面最高，「組織認同」層面最低。
- (四)不同職別與特教專業背景的特教教師之工作士氣有顯著差異。
- (五)校長領導風格類型與教師工作士氣有顯著相關存在，偏「正向」的領導行為與教師工作士氣整體及各向度間呈正相關。
- (六)校長領導風格類型以「民主開放型」對整體教師工作士氣與各層面最有預測力。

最後依據研究發現與結論，對教育主管機關、特教學校校長、特教學校教師及後續研究者提出建議。

關鍵字：特教學校、校長領導風格、教師工作士氣

# **A Study on Special Education School Teachers' Perception of the Principals' Leadership Styles and the Teachers' morale**

Yang, Chih-Hsin

## **Abstract**

The purpose of this study was to understand the special education teachers' perception of principals' leadership style of the relationship between teachers' morale, and provide conclusions and suggestions accordingly.

Questionnaire investigation was adopted. "Questionnaire of Special education school principals' leadership style and teacher morale" was the study tool, and random sampling was used to teachers of public special education school in Taiwan. There were 501 copies of valid questionnaire and the questionnaire efficiency was 95.4%. With approaches as descriptive statistics, t-test, one-way ANOVA, Pearson product-moment correlation and multiple regression analysis and get the following conclusions:

1. Most principals' main leadership styles are Harmonious Co-operation Type, Democratic Type and Humanitarian Type.

2. There are significant differences in the perceptions of principals' leadership style of special education school teacher who had different gender, years of service, professional background or school size.

3. Special education school teachers' morale are perceived as "medium-above high" level. The highest dimension of teacher's morale is "job involvement" and the lowest level is "organizational identification".

4. There were significant differences at the job position and

professional background in special education special education teachers' for the job morale.

5. Principal's leadership styles and teacher morale there is a significant correlation, the leadership styles that are more "positive" with each dimension of the teachers' morale.

6. For the school with a principal of 'democratic type", we can predict the teachers' morale commitment at whole and all level.

Finally, the study proposes some concrete suggestions based on the conclusions of the research in the hope of providing reference for educational administration, special education school principals, special education school teachers and future researchers.

Keywords: special education school, principals' leadership styles, teachers' morale

## 目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與待答問題.....	3
第三節 名詞解釋.....	4
第二章 文獻探討.....	7
第一節 領導風格理論及相關研究探討.....	7
第二節 工作士氣的意涵與相關研究之探討.....	32
第三節 校長領導風格與教師工作士氣的相關研究.....	53
第三章 研究方法.....	57
第一節 研究架構.....	57
第二節 研究對象.....	59
第三節 研究方法.....	62
第四節 研究步驟.....	65
第五節 資料處理.....	66
第四章 結果與討論.....	69
第一節 特教學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣之現況分析.....	69
第二節 同背景變項對特教學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣之差異分析.....	75
第三節 特教教師知覺校長領導風格與工作士氣之相關分析.....	95
第四節 特教教師知覺校長領導風格對教師工作士氣之預測分析.....	102
第五章 結論與建議.....	113
第一節 結論.....	113
第二節 建議.....	117
參考文獻.....	121
壹、中文部份.....	121
貳、英文部分.....	129
附錄一 校長領導風格問卷使用同意書.....	133

附錄二 教師工作士氣問卷使用同意書.....	134
附錄三 問卷內容.....	135

## 圖目錄

圖2-1	LDBQ領導行為象限圖	13
圖2-2	管理方格圖	14
圖2-3	Reddin三層面領導理論圖	17
圖3-1	本研究架構圖	58

## 表目錄

表2-1-1	領導風格的定義	8
表2-1-2	領導理論發展時期	9
表2-1-3	四種權變領導理論的比較	18
表2-1-4	轉型領導及互易領導的行為構面	21
表2-1-5	校長領導風格相關研究摘要表	25
表2-1-6	校長領導風格相關研究教師背景變項、學校環境變項一覽表	30
表2-2-1	工作士氣的定義	32
表2-2-2	教師工作士氣特徵歸納表	36
表2-2-3	影響教師工作士氣因素表	42
表2-2-4	工作士氣相關研究摘要表	44
表2-2-5	教師工作士氣相關研究教師背景變項、學校環境變項一覽表	47
表2-3-1	領導風格與工作士氣相關研究摘要表	53
表3-2-1	基本資料描述性統計表	61
表3-3-1	國小校長領導風格類型因素負荷量及信度摘要表	63
表3-3-2	校長領導風格問卷題目分配表	63
表3-3-3	教師工作士氣問卷題目分配表	64
表4-1-1	特教教師知覺校長領導風格分布情形	70
表4-1-2	特教教師知覺校長領導風格問卷得分情形	70
表4-1-3	特教學校校長領導風格類型現況摘要表	72
表4-1-4	特教學校教師士氣整體與各層面平均數及標準差之摘要表	73
表4-2-1	不同性別特教教師知覺校長領導風格各層面及整體之獨立樣本t檢定摘要	76
表4-2-2	不同學校規模校長領導風格單因子變異數分析摘要表	77
表4-2-3	不同職別特教教師知覺校長領導風格單因子變異數分析摘要表	79
表4-2-4	不同特教專業背景教師知覺領導風格單因子變異數分析摘要表	80
表4-2-5	不同服務年資教師知覺校長領導風格單因子變異數分析摘要表	83

表4-2-6	不同性別特教教師工作士氣各層面及整體之獨立樣本t檢定摘要表	85
表4-2-7	不同學校規模的特教教師工作士氣單因子變異數分析摘要表	86
表4-2-8	不同職別的特教教師工作士氣單因子變異數分析摘要表	87
表4-2-9	不同特教專業背景特教教師工作士氣單因子變異數分析摘要表	89
表4-2-10	不同服務年資的特教教師工作士氣單因子變異數分析摘要表	91
表4-2-11	不同背景變項之特教教師知覺校長領導風格的差異摘要表	92
表4-2-12	不同背景變項之特教教師工作士氣的差異摘要表	93
表4-3-1	特教學校校長領導風格類型相關係數摘要表	96
表4-3-2	特教學校教師工作士氣相關係數摘要表	97
表4-3-3	特教學校校長領導風格與教師工作士氣相關分析摘要表	98
表4-4-1	特教學校校長領導風格對整體教師工作士氣之迴歸分析摘要表	103
表4-4-2	特教學校校長領導風格對教師組織認同之迴歸分析摘要表	104
表4-4-3	特教學校校長領導風格對教師工作投入之迴歸分析摘要表	105
表4-4-4	特教學校校長領導風格對教師需求滿足之迴歸分析摘要表	107
表4-4-5	特教學校校長領導風格對教師目標意識之迴歸分析摘要表	108
表4-4-6	特教學校校長領導風格對教師團體凝聚力之迴歸分析摘要表	109

## 第一章 緒論

本章旨在敘述研究動機及研究問題的形成，包括研究動機、研究目的、待答問題及名詞解釋。

### 第一節 研究背景與動機

校長為學校靈魂人物，學校辦學成效與否，校長居於關鍵性地位。有效的校長領導，不僅能夠激勵成員工作士氣，而且有助於組織目標的達成(吳清山，2006)，Edmond(1997)也說：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」(As is the principal, so is the school.)。Randall(1995)指出：許多改革的努力都必須由學校完成，要促使校長成為改善教與學的關鍵因素。且教育改革總諮議報告書(1996)也提到「學校為校長責任制，校長對學校教育負成敗責任，校長應對教師之教學及服務有協助、監督及評鑑之責。」皆可看出校長的重要性。江文雄(無日期)曾說：「領導得法，可以發揮力量，成就組織，造就英雄；反之，則足以拖垮組織，毀滅個人。」校長身為學校的領導者，應透過個人領導風格，將學校這組織帶至更好的境界，而何種領導風格能有效影響部屬，使之更具向心力、更認同組織願意效力，此為本研就動機之一。

士氣(morale)一詞始於軍事組織，意指士兵的戰鬥意志或奮勇赴敵之氣。士氣在職場上對個人而言是極為重要的，如管理學大師 Rothlisberger (1941)所言：「士氣之於組織，猶如健康之於有機體」，其重要性可見一般(引自劉文昇，2009)。有人亦用健康來比喻士氣，說：「士氣好比是人的健康一樣，失去它時，它才變得重要；缺少它時，才發現它是不可或缺的。」Mendel (1987)也提出士氣和工作滿意度低落會使工作成果差，且欲振乏力、產生疏離感、工作品質差、沮喪、常請病假、無心工作等，可見士氣對於組織的重要。教師工作士氣對於教學

品質的良劣、校務推動的順暢具有重大影響。近年來教育改革如火如荼的展開，教師工作士氣的高低更直接影響改革成功與否（Boyd, 1993）。Remple 與 Bentley（1970）認為，高士氣的教師，有更好的教學效能，與學生有著良好關係，並願與其他人合作和信任他人。為了促進學生的學習成效以及學校教育目標的達成，更需仰賴教師擁有高昂的工作士氣。由此可知教師是教育工作最前線的執行者，提升工作士氣的因素便成為校長與學校重要的課題。近年來各種學校領導理論和組織理論，已漸將教師工作士氣列為重要的影響因素之一（引自許嘉純，2009）。而對特殊教育來說，身心障礙的孩子，無論在生活上或學習上，都需要有更豐富的學識、專業修養與高昂士氣的特教教師來輔導與教學，而在實徵性研究部分，除 1999 年李水源等在特殊教育教師工作士氣調查之研究中，針對特殊教育教師工作士氣低落原因進行探討，直至 2004 年周欣佳與陳順平分別對高中職特教教師與國小特教教師的士氣進行討論外，其他相關研究很少見。經過了這幾年對特殊教育的推動與重視後，特殊教育教師的工作士氣是否有改變，且現今特殊教育的安置型態，特殊教育學校招收的多半是中重度以上的學生，因之，研究者欲了解目前特殊教育學校教師的工作士氣現況，此為本研就動機之二。

領導是組織發展的基本要素，領導的好壞攸關組織的興亡，研究統計顯示組織成敗有 45%-65% 的變異量是由領導者所決定（Bass, 1990）。且士氣是為組織的精神，其中包括了組織目標的達成、組織成員對於組織的忠誠度和凝聚力（Anderson, 1983）。一個組織的領導者對士氣提升該扮有相當重要的角色，拿破崙曾說：「沒有不好的軍隊，只有無能的將領。」一個成功的團隊領導者，必須懂得激勵成員的工作士氣，才能使之為其效命（蔡培村、武文瑛，2007）。許文寬(2003)提到，校長領導風格是個人理念與組織文化的融合體，呈現多元取向，有助提昇教師士氣，凝具共識，校長的「正面」領導風格是奠定校園優質文化的較佳途徑。而校長個人特質與經驗會造就不同的領導風格，校長如何運用其領導風格，帶領所屬學校的教職員，激勵其工作士氣，增進工作績效，實需深

入探討，且在許多研究(王麗雅，2010；林龍和，2005；徐文彬，2005；徐韶佑，2000；葉香汝，2002；廖雪吟，2006；鄭清金，2009；James，1983)均發現，校長領導風格或行為與教師工作士氣有密切相關。既然校長的領導風格與行為跟教師工作士氣息息相關，究竟特殊教育學校校長領導風格與教師工作士氣之間存在著何種關係?成為本研究之動機之三。因此本研究以特殊教育教師為研究對象，將深入探討特殊教育學校校長的領導風格與教師士氣的現況與關係，期能將研究結果與建議提供給教育行政主管機關及各特殊教育學校校長，作為其運用自身領導風格來影響提振教師工作士氣，給特殊教育更好的未來。

## 第二節 研究目的與待答問題

### 壹、研究目的

本研究旨在瞭解特教學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣的現況與其之間的相關，依據前述之研究動機，研究目的如下：

- 一、了解特教學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣之現況。
- 二、分析不同背景變項對特教學校教師所知覺得校長領導風格與教師工作士氣的差異。
- 三、分析特教學校教師所知覺的校長領導風格與教師工作士氣之間的相關。
- 四、分析特教學校教師所知覺的校長領導風格是否對教師工作士氣有預測力。

### 貳、待答問題

為達成上述的研究目的，提出下列待答問題，並針對這些問題，蒐集相關資料進行分析。本研究主要探討的問題如下：

- 一、了解特教學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣之現況。

1-1 特教學校教師所知覺的校長領導風格為何？

1-2 特教學校教師工作士氣現況為何？

二、分析不同背景變項對特教學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣的差異。

2-1 不同背景變項(性別、學校規模、職別、特教專業背景、服務年資)是否會對特教學校校長的領導風格造成差異？

2-2 不同背景變項(性別、學校規模、職別、特教專業背景、服務年資)是否對特教學校教師工作士氣造成差異？

三、分析特教學校校長領導風格與教師工作士氣的相關情形。

3-1 特教學校教師所知覺的校長領導風格與教師工作士氣之間的相關情形為何？

四、分析特教學校校長領導風格與教師工作士氣的預測力。

4-1 特教學校教師所知覺的校長領導風格是否能預測教師工作士氣的高低？

### 第三節 名詞解釋

為使本研究所討論之範圍與內容明確，茲將本研究的重要名詞加以定義如下：

#### 壹、特教學校(special education schools)

特教學校係指依據民國七十六年頒佈之特殊教育法施行細則，特殊教育學校為招收單一類別中、重度身心障礙學生為原則之學校。民國八十六年特殊教育法修正公布後，特殊教育學校之設置朝綜合類別，取消標記之方向規劃。就國內現有特殊教育學校可分為綜合型學校、啟聰學校、啟明學校、啟智學校及實驗學校等五種類型（特殊教育年報，2009）。

本研究所稱之特殊教育學校係指台灣地區公立綜合型、啟聰類、啟明類、啟智類及實驗學校等五類學校共二十六所。

## 貳、校長領導風格(Principals Leadership Styles)

領導風格是指領導者所展現的個人獨特領導行為或表現於外在領導行為模式。一個領導者依據法度治理其組織部屬，其所表現出來的領導行為，皆因領導者個人不同之內在與理念而有所不同，而領導風格就是指部屬從領導者的領導行為中覺知領導者的行事作風與意念。因此，所謂的校長領導風格就是指校長因其個人人格特質與經驗對學校或環境所產生的交互作用所表現出來的外顯行為，經教職員工感受覺知的領導作風(許文寬，2003；張慶勳，2004；連銘棋，2008)。

本研究採用張慶勳(2004)對國小校長實際領導風格類型研究中的定義將領導風格區分為以下三個取向、八種領導風格類型做調查：

- 一、公共關係取向：政治型、人和型、象牙塔型
- 二、權力運用取向：民主開放型、放任型、威權管理型
- 三、任務關係取向：人性關懷型、工作任務型

而本研究中，校長領導風格係指藉由教師依個人所知覺校長之外顯領導行為，填答「校長領導風格類型與領導行為調查問卷」(張慶勳，2002)後分析結果所得，因校長在此三取向八種領導風格類型中或多或少兼具其領導行為，因此，本研究中若受試教師在量表中填答該項領導風格所含各題目之平均得分為三分以上，則代表該校校長具有該領導風格類型。

## 參、教師工作士氣(Teachers'morale)

教師工作士氣係指教師在工作過程中的一種心理狀態，是教師在參與教學有關的活動中，因獲得個人需求的滿足及學校目標得以實現，形成對學校組織的認同與成員間的團體凝聚力，所展現出的一種熱誠、積極投入且自動自發的工作精神，其內涵包括組織認同、工作投入、需求滿足、目標意識與團體凝聚力(李廣平，2005；何怡欣，2007；周欣佳，

2004；過修齊，2011)。

本研究所指工作士氣為特教學校教師填答「特教教師服務情形調查問卷」(周欣佳，2005)中工作士氣整體與各層面的得分情形，計分方式為總是如此、經常如此、有時如此、很少如此、從不如此，各為五至一分，分數愈高表示受試者工作士氣越高。

## 第二章 文獻探討

本研究為特教學校校長領導風格與教師工作士氣影響及其相關因素，為釐清主題建立研究架構，本章將就文獻進行探討，共區分為三節，分別為一、領導風格的理論及其相關研究探討；二、工作士氣的意涵與相關研究探討；三、校長領導風格與教師工作士氣之相關研究，茲分述如下。

### 第一節 領導風格理論及相關研究探討

本節旨在探討領導風格理論的發展及其相關研究，彙整各學者相關研究及論述就領導的定義、領導風格的意涵、領導風格理論的發展及其相關理論進行探討，茲分述如下。

#### 壹、領導的定義

領導，有統帥、引導之意。國內外學者的對領導的研究闡述甚多，然因切入觀點、研究者的經歷、社會環境或研究主題不同而有所差異，各家看法相當多元，但大多將領導視為一種影響力，更是一種連續的行為過程，而領導者是擁有管理的職權又能影響他人的職位，也是在團體情境中，藉著領導者的影響力來幫助成員合作以達成共同目標的歷程(張慶勳，1996；蔡培村，1985；謝文全，1987； Bass，1985； Yukl，1994)。

#### 貳、領導風格的意涵

領導風格意旨組織領導者受其組織文化、個人人格特質影響後，將其思想、教育理念融入組織文化情境，所表現出來的個人領導行事作為。亦即領導風格是領導者在組織文化情境脈絡中認知與行為的綜合表徵(張慶勳，2004)。領導風格在國外的文獻中均以「LeadershipStyle」統稱之，國內的研究中則因研究者奠基於不同領導理論或研究方向不同而

稱法有所差異，如領導型態、領導形式、領導方式、領導模式、領導作風等，本研究則統一稱為「領導風格」。

針對領導風格的定義，研究者整理國內各家學者研究如下表2-1-1。

**表2-1-1 領導風格的定義**

研究者	年代	領導風格的定義
許文寬	2003	領導者因其個人人格特質與經驗對組織或環境產生交互作用後，所表現出來的外顯行為，經同仁或部屬感受覺知的領導作風。
馮麗珍	2005	領導者因其個人人格特質與經驗對組織或環境產生交互作用後，所表現出來的外顯行為。
蔡依珊	2006	係指因個人特質、教育背景、學校文化情境以及社會結構脈絡等之影響產生交互作用後，產生顯示出的領導行為作為，再經由同仁或部屬所感受知覺出的領導作風。
林文毅	2007	係指領導者在帶領組織成員完成組織目標過程中，因個人內在特質、經驗與外在環境交互影響下，所表現出能為同仁或部屬所感受的行為模式。
陳麗紅	2007	係指領導者因其個人人格特質與經驗對組織或環境產生交互作用後，而表露於外的行為，並且是可以讓同仁或部屬感受覺知到的一種領導作風。
劉慧明	2007	領導者指導協調組織工作活動，並引導激勵成員克服障礙，讓成員間彼此合作，以達成團體目標。
林佳慶	2008	係指領導者因其個人人格特質與經驗對組織或環境產生交互作用後，所表現出來的外顯行為。
吳彥德	2008	領導者以其本身人格特質，在工作崗位上，發揮其專業才能，展現出個人獨特的領導行事作為，激發成員工作動機與士氣，並適時針對外在環境通權達變，最終能以最大經濟效益達成組織目標的歷程。
李華輝	2008	領導者所展現的個人獨特的領導行為或表現於外在領導行為的模式或方式。
吳家云	2008	領導是一個歷程，領導者藉由領導功能的充分發揮，可以引導組織成員齊心努力，有效達成組織目標。
連銘棋	2008	領導者受到社會文化、學校組織文化、個人人格特質影響後，將其思想、教育信念融入學校組織文化，為達成組織目標，實行其理念所表現出來的個人領導行為作為、方式和態度。

### 參、領導風格理論的發展

領導風格理論在近代的研究中非常熱門，羅虞村(1986)指出自二十

世紀初期開始，由於心理學家及社會學家積極介入領導研究，使領導研究脫離早期哲學研究與歷史研究的階段，邁入了科學實徵研究的新紀元。而領導風格理論發展至今已累積了非常多的研究文獻，以研究途徑來區分，大致可分為四個時期：一、特質論 (trait theories)；二、行為論 (behavior theories)；三、權變論 (contingency theories)；四、新型領導理論等(蔡進雄，2000；Bryman，1992；Robbin，1998)。以下就此四發展階段分別探討其理論要點(如表2-1-2)。

表2-1-2 領導理論發展時期

領導理論	年代	研究主題	學者&研究
特質論	1900—1945	領導能力是與天俱來的，探討成功領導者之獨特人格	1. Stogdill(1948、1974) 2. Ivancevich (1977) 3. Lundy (1986) 4. Covey (1992) 5. Bennis (1994) 6. 秦夢群 (2001) 7. 謝文全 (2003)
行為論	1945—1960	探討領導者行為與組織效能之間的關係	1. Lewin, Lippitt 與 White (1953) 2. 俄亥俄州立大學 3. 密西根大學 4. 管理方格論
權變論	1960—1980	成功領導者須根據不同情境決定最佳的領導策略	1. Fiedler (1967) 2. 目標路徑理論 3. 情境領導理論
新型領導理論	1980 起迄今	領導者致力於提供遠景、創造文化、協助成員共同參與。	1. 魅力領導 2. 轉型／互易領導 3. 道德領導 4. 趨勢領導 5. 整合領導 6. 專業領導

資料來源：引自吳彥德(2008)校長人格特質與領導風格之調查研究-以台北縣國民小學為例。

### 一、特質論 (traits theory)

特質論是最早運用科學實徵研究領導行為的理論，此時期的研究重心在領導者天生具有的特質。而Stogdill是特質論最具代表性的學者，發現領導者的特質依序是：智力、學識、責任感、社交活動的參與、社經地位、社會性、主動性、持久性、知道如何完成任務、自信心、對於情境的瞭解、合作性、受歡迎程度、適應性及語言能力等十五種特質。就其主張而言，幾乎囊括了所有成功領導人的特質，但Stogdill也強調其並未發現任何具有絕對優勢的領導特質（秦夢群，1998、2010）。早期的特質論在探求成功領導的一般能力與特質，以尋求誰將會是未來的領導者，但關於特質論的相關研究中，都未能將領導因素與領導效能做一個恰當連結，而且人言各異，互有己見，並未發現一種人格特質或一組特徵，可以明顯區分成功領導者與不成功領導者之間的差異（陳東星，2004）。

## 二、行為論 (behavior theories)

行為論之基本假定是為達成組織目標，領導者會運用特定領導類型，而組織效能乃取決於領導者的實際行為（秦夢群，2010）。行為論的研究主要著重於領袖的實際行為，認為成功的領導者，會運用某些特定的方式，促使部屬達成目標，而任何一個人皆可透過訓練和教育的協助，成為一個有效能的領導人。行為論大致可區分為兩大方向：單向度領導行為理論、雙向度領導行為理論。茲分述如下：

### (一)單向度領導理論

#### 1. 領導的X理論與Y理論

由學者McGregor(1960)觀察人性後，對領導行為的分類。主張領導者多憑藉其管理哲學(分為X理論與Y理論兩種)來制訂管理組織運作與決策的方針。X理論的領導者對於人性基本上持負面之態度，認為人類厭惡工作，如非必要就會偷懶逃避，所以雇主必須用強迫、控制或懲罰的手段

來對付之，此理論較接近科學管理學派對員工的看法。

相反的，Y理論的領導者則對人性持正面看法，認為如果能給予適當的機會與激勵，員工的潛力即可發揮，所以領導者的責任即在提供支持與適當的鼓勵，使員工能盡情的發揮，此理論與人際關係學派之理念頗為相近(秦夢群，2010)。

## 2. 權威式、民主式與放任式領導：

Lewin、Lippit與White提出三種領導風格(引自吳清山，2003)：

- (1)權威式(authoritarian)：任何計畫和業務推動，均由領導者決定，部屬聽從命令，無權做主。
- (2)民主式(democratic)：分級授權，對部屬能夠信賴和愛護而且能透過共同討論來決定事務，重視溝通與協調。
- (3)放任式(laissez-faire)：任何事務任由部屬去做，領導者不加以干涉或介入，即使部屬遭遇到任何困難，亦由部屬自行設法解決。

## 3. Likert的四領導系統：

Likert主張領導行為乃是連續不可截然劃分的，其僅有程度上的差異。資料分析後，他提出以下四種領導型態：

- (1)懲罰權威式(punitive authoritative)：領導者具權威之性格，將大權掌控一身，僅把部屬視為聽命者，動輒施參與感與安全感，成員常形成各種非正式組織團體，經常與領導者唱反調。
- (2)開明權威式(paternalistic authoritative)：領導者一樣具權威性格，但懂包裝以收民心，大權依然在握，但藉表面徵詢或溝通，宛如開明專制之君主，形式上民主卻是恩威並施。非正式組織團體依舊會存在，但意見不一定相左。
- (3)諮詢式(consultative)：領導者與部屬有一定程度之相互信任。基於權責劃分之原則，重要的決策由領導者擔綱，一般次要者則授權部屬，組織階層間維持暢通的雙向溝通，基本上部屬會支持領導者，但仍有

少數產生抗拒的情況。

- (4)參與式(participative)：領導者與部屬之間產生合作關係，因信任部屬有能力勝任工作，領導者會充分授權部屬參與決策工作。除階層溝通外，部屬也維持平行的溝通，因此使組織之衝突減至最低，部屬也有極大之組織承諾。

## (二)雙向度領導理論

### 1. 俄亥俄州立大學領導雙因子理論：

俄亥俄州立大學研究中心發展出一套領導行為的描述問卷(leadership behavior description questionnaire；簡稱LBDQ)，此問卷是用來衡量部屬對領導者所感受的領導方式。Halpin與Winer(1957)利用因素分析，將原先的一千多種行為，濃縮成兩大類別，提出雙構面理論(two dimension theory)之研究，將領導行為分成關懷(體諒)與倡導(體制)等兩個層面：

- (1) 關懷(體諒)(consideration)：是指領導者關心、重視、了解部屬的感受，重視存在於領導者與部屬間的友誼、互信互賴的關係以及關注員工福利的行為。
- (2) 倡導(體制)(initiating structure)：是指領導者運用管理功能來規劃與界定和部屬的角色、地位關係、說明任務、建立意見交流管道與工作程序。此種領導方式是著重於外在行為，以其達成組織的目標。藉由此雙構面可形成四種領導行為座標(參圖2-1)，茲分述如下：
- a. 高倡導高關懷：在此領導類型中，領導者對於倡導與關懷兩層面皆希望顧及。實務上，領導者不但重視工作的完成，也充分體會部屬的感受。兩者充分合作，希望在互相尊重中，為達成組織目標而努力。
- b. 高倡導低關懷：在此領導類型中，領導者不斷強調組織目標的達成，卻往往忽略部屬的需求，認為工作任務的達成重於部屬之需求。一味要求部屬達成目標卻少有關懷行為，容易造成其工作滿意度低落。

圖2-1 LDBQ領導行為象限圖

倡 導 行 為	高	高倡導 低關懷 (象限二)	高倡導 高關懷 (象限一)
	低	低倡導 低關懷 (象限三)	低倡導 高關懷 (象限四)
		低	高
		關懷行為	

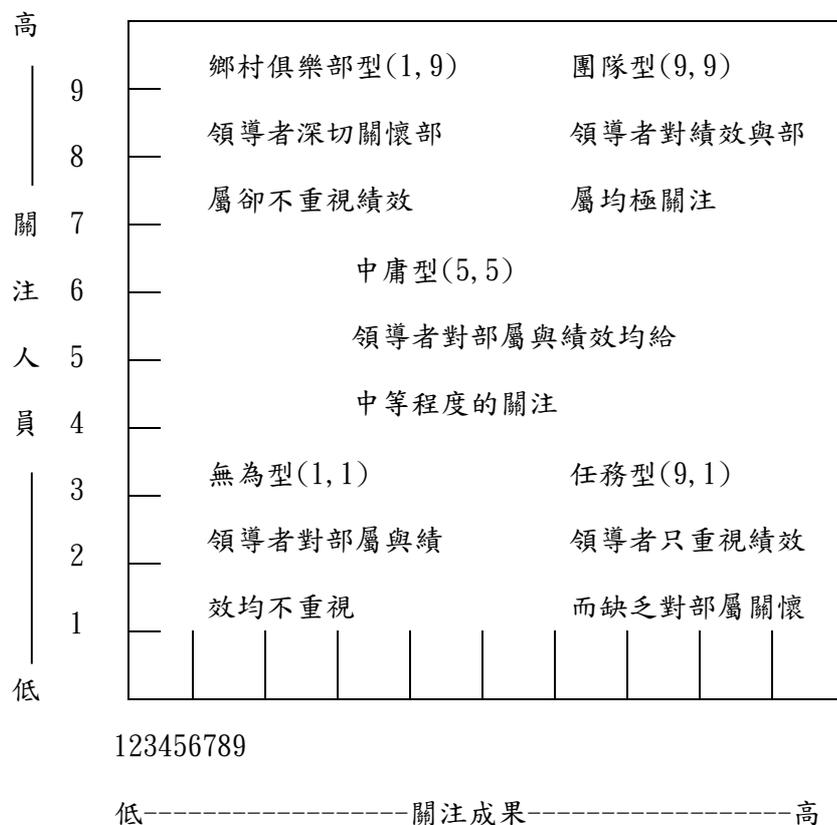
資料來源：秦夢群(2010)。教育領導理論與應用，197。

- c. 低倡導低關懷：在此領導類型中，領導者對於組織目標的達成和部屬之需求，均加以忽略而不重視，影響所及，不但組織的工作效能極低，部屬之間相處也不融洽而對組織極度冷漠，有造成組織分崩離析的潛在危機。
- d. 低倡導高關懷：在此領導類型中，領導者雖重視部屬需求的滿足，卻忽略組織目標是否達成，即秉持「重人不重事」的原則，造成過度強調領導者與部屬之關係，部屬有時會僭越行事，使組織權責不分而績效低落。

## 2. 管理方格理論模式

Blake and Mouton於1985年提出領導方格(grid concepts of leadership)理論模式。方格橫軸為生產導向因素(concern of people)，縱軸為員工導向因素，領導者因對其兩因素取捨程度不同，可分為五種類型(參見圖2-2)：

圖2-2 管理方格圖



資料來源：秦夢群(2010)。教育領導理論與應用，203。

- 無為型(1, 1)：此類領導者對於團體的績效與員工的關懷皆不在意。領導者放任部屬，對組織目標達成績效只有最低限度的要求。
- 任務型(9, 1)：此類領導者重視組織績效，只關心目標是否達成，對於成員的犧牲不在意或需求很少給予滿足。
- 中庸型(5, 5)：此類領導者給予工作成果與部屬需求中等程度的關注，希望兩者因之取得平衡。所以採取中庸平衡態度，對於生產與員工兩因素一視同仁，但僅止於中等程度。
- 鄉村俱樂部型(1, 9)：此類領導者認為只要強力關懷，部屬自會感激的鞠躬盡瘁，然事實是否如此則依組織的結構背景有所差異。
- 團隊型(9, 9)：此類型領導者對於生產與員工兩導向皆達最高程度。認為組織目標的達成乃基於領導者與部屬互信互賴之關係，及對目標

的共同體認。主張給員工適當關懷並導之以理，必能使其發揮潛力，進而投入工作而創造理想績效。

行為論雖已擴大了領導的研究領域，但仍保有特質論英雄造時勢的主張，雖不再強調領導者的特質，但焦點卻轉移到最佳的領導行為類型，此時期尚未考慮到情境因素，因不同情境需要不同領導方式，而行為論的詬病在於領導行為上並非放諸四海皆準，目前並無發現任何一種絕對有效的領導類型，實務上，任何類型都有其發展空間的可能。

### 三、權變論 (contingency theories)

權變論又稱情境論，主張領導者應視所處的特殊環境來採取適當的領導方法，領導效能取決於領導者的人格特質與情境變因兩者契合的程度。其並沒有否定傳統特質論及行為論的主張，反倒希冀整理及綜合不同的流派成一套完整的體系(蔡培村、武文瑛，2004)。秦夢群(2010)也指出權變論承襲行為論的基礎，研究焦點從領導者特質、領導行為型態，轉而注意與情境的互動，但其部份論點仍有特質論與行為論的色彩，含括前人理念並採取權變的領導走向，乃成為權變論的特色。

權變論始於1960年代後期，並自1970年代後成為主流研究，其中最為人熟知的就是Fiedler的「權變理論」(theory of contingency)，其他還有House的「路徑-目標理論」(path-goal theory)、Reddin的「三層面理論」(three-dimension theory)、Hersey and Blandchard的「生命週期領導理論」(life cycle theory of leadership)。以下就情境理論的主要相關研究簡單說明：

#### (一)Fiedler的「權變理論」

Fiedler(1967)的研究認為有效能的領導應視主管的領導行為與情境是否配合而定。其以設計的知名問卷-「最不喜歡的同事量表」(Least

Preferred Co-Worker，簡稱LPC）對領導者施測，並由LPC的得分高低，分成三種領導形式：

1. 高LPC得分者，適用「關係取向」的領導；
2. 低LPC得分者，適用「工作取向」的領導；
3. 中度LPC得分者，適用「社會獨立」的領導。

在領導情境方面則歸納出三種型態，即領導者的職權、領導者與部屬的關係與任務結構三種。Fiedler 認為此三種情境對於領導者，其有利程度各有所不同，尚須視領導的情境而定。他認為沒有一種領導方式可以放諸四海皆準，一種有效的領導方式，在另一種情境下可能會有不同的結果，其領導行為必須與領導情境配合。Fiedler 更進一步指出，若要使領導方式有效，可從改變情境著手，例如改善和部屬間的關係，讓工作更例行化，或增加領導者的獎懲權力(引自高榮奎，2002)。

## (二)House的「路徑-目標理論」：

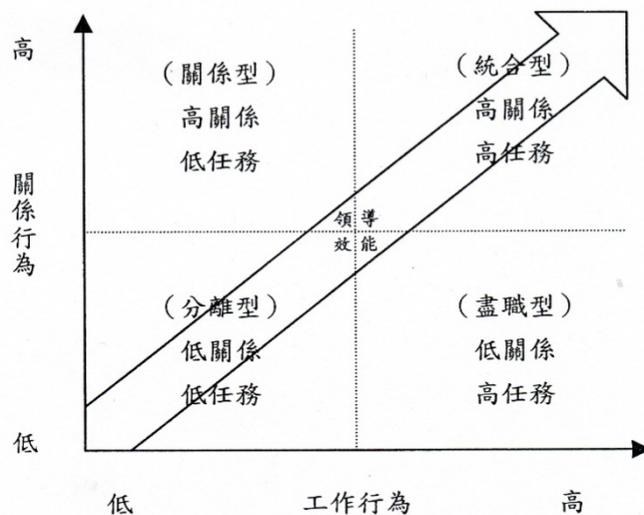
House 的路徑目標模式著重在領導行為的歷程，認為領導者的工作乃在創造工作環境，並藉著規劃、支持與酬賞的方法來幫助部屬達到團體目標(秦夢群，2010)。目標路徑理論 (path-goal theory) 乃融合了「動機期望理論」和「俄亥俄州立大學雙向度領導理論」，用以解釋領導者的行為是如何影響下屬的表現。領導者的任務是要設定達成任務的獎酬，並且考量部屬工作與個人的滿足感、工作壓力與情境需求，藉以刺激部屬工作動機並滿足其成就需求。

領導者的行為和結果之間的關係，不但受到個人特質影響(如能力、控制所在需要及動機)，也受到部屬的工作性質及工作環境等之影響(如任務性質、團體及組織因素等)，因此領導者須依據實際的情境來選擇適用的領導方式。對於高度結構化的例行工作，領導者不須提出過多的指導，應著重於人際關係的建立；相反的，對於結構化程度較低的工作，由於路徑模糊、不確定，領導者就應給予更多的指導，以避免不必要的挫折與困擾。

### (三)Reddin的「三層面理論」

Reddin(1967)認為領導層面必須加上「領導效能」才能完備，在其之前的領導研究多侷限於工作與關係層面，因之其理論被稱為三層面理論。

圖2-3 Reddin三層面領導理論圖



資料來源：蔡培村、武文瑛(2004)。領導學-理論、實務與研究，123。

Reddin指出三種層面皆是連續而非二分的，如在實務上很難將其二分為「有效能」或「沒效能」，而必須描述其在特定情境中，達成既定目標的程度有多少。他區分基本的領導形式為四種，參圖2-3。：

1. 關注的(related, 低工作高關係)
2. 整合的(integrated, 高工作高關係)
3. 盡職的(dedicated, 高工作低關係)
4. 疏離的(separated, 低工作低關係)

Reddin的分法跟Blake & Mouton管理方格很相近，這四種類型無所謂好壞，完全取決於情境之不同。如果領導類型配合情境需求就算成功，反之則為失敗。

#### (四)Hersey and Blanchard的「生命週期領導理論」

Hersey 與Blanchard(1969)提出的情境領導理論是以「工作導向」：領導者對工作的指示和說明等；「關係導向」：領導者所提供有關社會性的支持行為等；「成熟度」部屬執行某一特別工作、任務或目標時的準備度，包含工作準備度和心理準備度，三者交互作用為基礎架構。依據此行為組合成四種領導風格（吳清山，2003、秦夢群，2010）分別為1.告知型：高工作低關係；2.教導型：高工作高關係；3.參與型：高工作低任務；4.授權型：低工作低關係。

根據上述四種權變領導理論之特色、異同等，彙整如表2-1-3。

表2-1-3 四種權變領導理論的比較

提出學者	理論名稱	主要情境變項	領導方式
Fiedler	權變理論	領導者與成員關係 工作結構 領導者職權	1. 工作取向 2. 關係取向
House	路徑目標理論	部屬特徵 環境變數	1. 獨斷型 2. 成就導向型 3. 支持型 4. 參與型
Reddin	三層面領導理論	領導效能 與上級關係 與同僚關係 與下級關係	1. 關注型 2. 整合型 3. 盡職型 4. 殊離型
Hersey & Blanchard	生命週期領導理論	成熟度	1. 高工作低關係 2. 高工作高關係 3. 低工作高關係 4. 低工作低關係

資料來源：引自秦夢群(2010)。

權變論以情境因素為重點，試圖發展一套能適用於各種不同情境的領導風格，以獲得最大的效能，因此，權變理論可視為當不同情境的狀況發生，並經衡量相關因素後，而產生適當領導風格的理論。而權變理論在教育上最大的應用，乃在指出領導者必須要提昇團體或個人成熟度，

否則其領導必定失敗（秦夢群，2005）。不過因為實際驗證領導型式無法與最佳情境相互配合，其中仍有灰色地帶，無法解釋。因此這個理論最大的弱點在於情境變數的不周延，因其牽涉到人的因素，無法包含所有的變數；再來就是測量工具的不足，無法客觀、有效的的評量。

#### 四、新型領導理論

自費德勒於1967年提出屬情境論的權變領導之後，至今仍影響許多現代領導理論的發展。1980年代以後，雖權變論仍活躍，但新興的領導理論卻如雨後春筍般冒出，是配合異常複雜的生態，像是後現代主義般的多元並存，也是針對特質論、行為論與權變論之不足處做出修正，因之不同面向的現代領導理論因應而生。秦夢群(2010)指出新興的領導理論具有採取整合之走向、重視被領導者之領導角色與功能、強調領導者創新與變革之積極角色等三項特徵。新興的領導理論中又以「轉型領導」(transforming leadership)與「互易領導」(transactional leadership)最受人歡迎與熟知。轉型領導與互易領導理論由Burns於1978年提出，並由Bass和其他研究者加以擴充發展而成(蔡培村、武文瑛，2004)，Burns (1978)提出了轉型領導和互易領導，並加以比較：轉型領導者藉由吸引人的想法及道德意念，如自由、公正、公平及和平等來提升下屬之道德意識、喚起下屬之活力來改善體制；而互易領導乃是驅使員工重視自身的利益，藉由提供員工吸引人的利益來激勵員工，彼此建立在交換關係上。Bass (1985)依據Burns的見解，視互易領導中的下屬是因為利益而順從領導者，卻無法產生熱情和投注心力於工作目標；而轉型領導者會使下屬對他們信任、尊敬及忠誠(轉引自吳彥德，2008)。蔡進雄(2005a)則將轉型領導區分為願景、個人魅力、個別關懷、激勵、智識啟發等五個面向加以探討。

##### (一) 願景(vision)

指校長具有前瞻性遠見，洞悉瞭解學校未來需要發展方向，明白學校的優勢及發展難處，並能將這些想法與學校同仁分享溝通，共同形塑學校的發展方針與未來圖像。

## (二) 個人魅力(charisma)

指校長透過其言談、行動、態度間展現出令人尊重與信服的吸引力，以激發成員對學校組織的向心力、體認學校組織的發展願景及努力方向，並激勵提升成員工作動機與產出。

## (三) 個別關懷(individual consideration)

指校長透過正式或非正式途徑瞭解學校組織成員的心理、物質需求，並且使個別學校組織成員能知覺到校長對他們之關懷與尊重的程度。

## (四) 激勵(motivation)

指校長能告知對學校組織成員的期望，對成員說明校務的重要目的與內容，藉由情緒鼓舞或其他策略鼓勵成員對校務有進一步的瞭解，並努力達成目標。

## (五) 智識啟發(intellectual stimulation)

指校長激發成員（行政人員與教師）智能，促進行政人員對於問題解決的能力、教師學術研究能力、教學研究能力、知識創發能力。

以上相近於蔡培村、武文瑛(2004)為轉型領導下的定義：「領導者建立前瞻性的願景，以特殊的個人魅力加上適當的激勵策略，引發部屬強烈的工作動機並滿足其需求，達成成員自我實現與組織任務之雙重目標。」而其為互易領導下的定義則為：「領導者為有效完成組織目標，運用包含正面獎賞、負面回饋與協商互惠等策略，來滿足部屬的工作動機與需求，使其努力工作的一種領導。」可看出互易領導的主要層面包含後效酬賞

(contingent reward)與例外管理(management-by-exception)

1. 後效酬賞：指部屬在完成既定目標後，領導者所給予的正增強歷程。又分承諾的後效酬賞(promises)與實質的後效酬賞(rewards)。前者係指領導者對部屬的保證，答應其在到達一定表現後給予獎賞，後者則在部屬完成行為後，視其表現論功行賞。
2. 例外管理：指對部屬的不當行為給予負增強的對待，其手段不外處罰或剝奪獎勵。依其性質可分為主動(active)與被動(passive)兩種。前者在部屬行為歷程中查覺其錯誤，隨時加以處理；後者則在部屬已行為完成後，對其未達目標之事實予以處罰(秦夢群，2010)。

1990年Bass與Avolio根據「多因素領導問卷」(Multi-factor Leadership Questionnaire, MLQ)提出了轉型領導及交易領導的行為構面如表2-1-4：

表2-1-4轉型領導及互易領導的行為構面

	行為構面	意涵
轉型 領導	理想化影響 (Idealized influence)	領導者激起下屬的情感和認同
	個別關懷 (Individualized consideration)	領導者提供下屬支持、鼓勵和指導
	激勵鼓舞 (Inspirational motivation)	領導者與下屬對願景的溝通，使用象徵物聚焦下屬的努力，樹立合宜的行為典範
	知識啟發 (Intellectual stimulation)	領導者使下屬認清問題，並影響下屬用新觀念看待問題。
互易 領導	權變獎勵 (Contingent reward)	領導者釐清工作規定和運用誘因及獎勵去刺激下屬工作。
	例外的主動管理 (Active management by exception)	領導者用以找出錯誤，並強化規範、避免錯誤產生。
	例外的被動管理 (Passive management by exception)	領導者運用懲戒及糾正措施去因應有違規範的明顯偏差。

資料來源：宋秋儀譯(2006)

Bass和Avolio兩位學者認為轉型領導與互易領導的策略應交互運用，因為轉型領導是建立在互易領導的基礎發展而成，見圖2-5。互易領導是一種外燦式管理，轉型領導則為一種內發式領導，理想的領導模式應是對自我實現能發揮道德文化的精神力量，使部屬提升動機已獲得所需額外的努力成果，如工作目標的達成、道德層次的提升，以及組織形象的提升等等。如此，部屬可超越現實外在交易關係，提升自我實現之層次，最終徹底改變價值觀與達成組織所設定的終極目標。

雖然有眾多實證研究證實轉型領導是有效的領導風格，在團體互動過程之中，轉型領導確能滿足成員個人需求、激勵成員士氣，對個人目標實現及組織願景達成也有可取之處，但蔡進雄(2005b)認為轉型領導仍非促進組織變革及提升組織績效的萬靈丹，轉型領導還是有不完美之處，因此更進一步有了超越轉型領導(新轉型領導)的提出。根據其研究指出轉型領導傾向於英雄式領導，也過度誇大了領導者的功能，且忽略了團隊建立的重要性，更使成員較為被動，於是將原有轉型領導的五個層面，經預試及因素分析，最後歸納為三個領導構面：共創願景、激發潛能、建立團隊，即由領導者與成員共創組織願景，並藉由對成員的賦權增能及潛能激發，建立有效團隊，提升成員的工作動機，使成員更加努力工作，而能促進組織目標達成之一種領導風格。

綜上所述，在各種領導風格理論的探討中，皆因應當代環境的變化與人類的需要，各個理論間很難劃分孰好孰壞，也沒有所謂的相互排斥或彼此取代之意，其發展乃是不斷的累積、互補及革新的過程。Goleman在《打造新領導人》(張逸安譯，2002)一書中指出：領導人常在不知不覺中依情勢所需而交互運用多種風格，無論領導人今日的領導風格有多少種，都可能與日俱增。以學校校長而言，校長是學校的重要核心人物，負有經營成敗之責，其領導風格亦必須隨著環境變動加速或持續調整，以因應組織內外環境的變化，進而促使組織邁向正向的發展方向(吳遠志，2011)。校長的領導風格必須以全新的面貌，來面對既有的傳統領導行為，

也唯有如此，在當前的學校組織下，才能真正地融合成員的理想為達更好的教育目標努力。在後現代主義盛行的時代中，人們的關係不再單純，許多情境也難以掌控，領導者必須展現更多元的領導風格，才能符應這瞬息萬變的時代。

而歸納分析國內外學者對領導風格類型之分類與內涵之主張，發現之所以會有差異，乃因在作研究時所採取不同的切入點、不同的研究方法與不同的領導理論依據所致，而因分類標準的差異，校長領導風格也會有不同的歸類。張慶勳（2002）為兼顧理論與實務，設計問卷題目，採開放性的訪談，再經探索性的因素分析，從調查訪問許多國小教師、主任對校長領導行為的知覺發現，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）。所以校長領導風格係校長受其個人的人格特質、教育背景，所屬組織團體文化情境、社會文化脈絡等之影響，而融合後所顯示出的領導行事作為。其研究歸納校長領導風格為三種取向八種類型，分別為：

#### （一）公共關係取向

1. 政治型：校長本身較重視利益相關的事務，營造個人光環；做事只求表面績效，忙於校外公關，較忽視校內教學視導。
2. 人和型：校長重視校內組織氣氛的和諧，處事圓融，少與人衝突。
3. 象牙塔型：校長個性內向，不善於社區、家長、同仁溝通，不善於運用人際資源，互動關係欠佳。

#### （二）權力運用取向

1. 民主開放型：校長能以身作則，主動引導及培養同仁自動自發的精神，充分溝通協調，與同仁積極互動，尊重同仁的意見。
2. 放任型：校長對校務的發展沒有長期的計畫與願景，且對校務推展情形不加聞問。
3. 威權管理型：校長常對同仁指示或下達命令，喜歡事事掌權，以展示其權威。

### (三) 任務-關懷取向

1. 工作任務型：校長要求同仁工作完美零缺點，如期完成交辦工作，不能打折扣。
2. 人性關懷型：校長關懷及關心同仁，並提供適當的物質和精神鼓勵與支援。

其研究發現，校長之領導風格具有綜合性且多面向之特性，很難斷然的予以分類或命名，而以「多面向」、「趨向」、「偏重」、「導向」等來描述較為恰當。例如：校長的實際領導情形有偏向「正向」的領導行為，如人和型、民主開放型與人性關懷型等，因具備人性化特質，較能激勵教師之領導行為；另外，亦有偏向「負向」的領導行為，如政治型、象牙塔型、威權管理型、放任型與工作任務型等，其領導方式常令教師倍感壓力，並且是無法激勵教師之領導行為；若以各取向分析，各取向之間領導類型互有正相關與負相關，顯示出其取向間之領導風格性質互異，亦即國小校長實際領導風格具有多面向性質。領導者如何靈巧運用領導風格，進而提升學校效能，乃是重要的課題(吳遠至，2011)。對特殊教育來說，各種不同的障礙類別、多來源的師資、多元化、專業化的需要，特殊教育學校校長更需靈活的運用其領導風格，進而激勵教師工作士氣，提升學校整體效能，為身心障礙學生謀取最大福利，校長領導風格可以說是校長認知與行為的綜合表現，本研究綜合文獻探討、領導風格的定

義與解釋，研究者認為張慶勳(2004)針對校長領導風格之分類，較適合本研究之需要，因此採取其所歸納之三種取向八種類型的研究論點，來了解目前特教學校目前的領導風格，期能透過研究，發現最合適特教學校校長領導風格類型，並對後續研究有所裨益。

## 肆、校長領導風格的相關研究

校長所表現出來的領導風格，是多種因素交互作用影響的結果。有關校長領導風格的研究，一直以來都是學者重要的研究主題，學者們透過不同的研究面向與研究工具來進行探討，期望能將研究結果，提供給學校經營者啟示與參考。以下列舉近年以校長領導風格為主題的研究，加以分析整理如下：

### 一、校長領導風格相關論文摘要

針對近年來國內有關校長領導風格相關研究者的研究主題、研究對象、研究方法與研究結果整理如表2-1-5所示：

**表2-1-5 校長領導風格相關研究摘要表**

研究者	研究主題	研究對象	方法	研究結果
翁桓盛 (2002)	中等學校校長領導風格與辦學績效之研究	中部地區公立中學高級職業學校之校長及主任	問卷 訪談	1. 實施中等學校校長遴選制度後，不同職務、學歷之教育人員，在領導風格知覺上有顯著差異； 2. 不同性別、年齡、服務年資、規模學校之教育人員，在領導風格知覺上無顯著差異。
許文寬 (2003)	國小校長領導風格與教師參與決定之研究	高雄縣、高雄市、屏東縣之國小教師	問卷	1. 校長領導風格呈現多元取向；2. 國小校長之領導風格目前以「正向」者居多；3. 不同性別、服務學校規模與歷史、學歷、擔任職務之教師，在覺知校長的領導風格類型上有顯著差異
陳東星 (2004)	屏東縣國小校長領導風格與教師工作投入關係之研究	屏東縣公立國民小學教育人員	問卷	1. 不同性別、婚姻狀況、職務、年齡、服務年資、服務學校規模、服務學校地區之教師，在教師對校長的領導風格知覺上有顯著差異；2. 不同教育背景之教師，則無顯著差異。

(續下頁)

研究者	研究主題	研究對象	方法	研究結果
陳華樹 (2004)	國小校長遴選制度實施後校長領導風格與學校組織氣氛之研究	中部地區現有公立國民小學之教育人員	問卷	1. 不同年齡、服務學校規模之教師，在知覺整體與各層面校長領導風格上，有顯著差異；2. 不同性別、學歷背景、服務學校地區之教師，在知覺整體與各層面校長領導風格上，並無顯著差異。
林煥民 (2004)	客籍國中小校長領導風格與學校組織文化關係之研究	南中北三區內客家莊裡的國中小學編制內之客籍校長	問卷	1. 不同年齡、服務學校規模、所在地之校長，在校長領導風格上的各層面或整體有顯著差異；2. 不同之服務年資之校長，在校長領導風格的任務倡導層面上有顯著差異；
楊雅真 (2004)	國民小學校長領導風格與教師教學效能關係之探討	桃園縣國民小學之校長與教師	問卷	1. 桃園縣國民小學校長與教師均肯定教師教學領導效能；2. 校長領導效能與教師教學效能成正相關；3. 不同的校長個人統計變項在校長轉型領導效能和教師教學效能沒有顯著交互作用。
黃淑芳 (2006)	桃園縣國小男女校長領導風格之比較研究	桃園縣公立國民小學校長及教師	問卷	1. 桃園縣國民小學教師知覺校長的領導風格為中高程度；2. 校長年齡、擔任校長年資對於校長領導風格有顯著差異；3. 教師年齡、職務、最高學歷、服務年資對校長的領導風格有顯著差異。
郭玟婷 (2007)	宜蘭縣國小校長領導風格與校園危機管理之相關研究	宜蘭縣國民小學之教師	問卷	1. 宜蘭縣國小校長展現民主、人和與關懷之正向領導風格；2. 不同性別、職務、學校所在地區、學校規模之教師，在校長領導風格上的各分層面或整體有顯著差異；3. 宜蘭縣校長領導風格與校園危機管理具有密切關係。
陳麗紅 (2007)	宜蘭縣國小校長領導風格與學校行銷之研究	宜蘭縣國民小學之教師	問卷	1. 校長領導風格類型因個人覺知的程度不同，難以單一類型定位；2. 民主開放與人和型之宜蘭縣國民小學校長領導風格較有利於學校行銷的推展，並有助於奠定校園優質文化。
林堯仁 (2007)	桃園縣國中教師知覺校長領導風格與教師工作壓力相關之研究	桃園縣現職國民中學教師	問卷	1. 桃園縣國民中學教師知覺校長領導風格以人和型、民主開放型、人性關懷型所佔比率最多；2. 國民中學教師所知覺的校長領導風格不因背景變項不同而有差異；3. 不同校長領導風格對國中教師各面的工作壓力方面均達顯著性差異。
蔣奎雨 (2007)	高雄市國小校長領導風格、教師工作壓力與學校效能的關係研究	高雄市國民小學之教師	問卷	1. 高雄市國民小學教師知覺校長領導風格的情況尚佳；2. 高雄市國民小學教師知覺學校效能的情況良好；3. 高雄市國民小學男性教師對校長領導風格與學校效能的知覺，顯著高於女性教師。

(續下頁)

研究者	研究主題	研究對象	方法	研究結果
劉瑞梅 (2007)	臺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	臺南縣、市國民小學教師	問卷	1. 國小校長領導風格的表現情形尚佳；2. 不同背景變項在校長領導風格、行政溝通行為及學校效能上大部分具有顯著差異；3. 國小校長領導風格、行政溝通行為與學校效能達顯著正相關；4. 國小校長領導風格、行政溝通行為能有效預測學校效能。
蔡依珊 (2007)	高雄市女性校長領導風格與學校效能相關之研究	高雄市公立國小女性校長服務學校之主任、組長、導師、科任教師	問卷	1. 女性校長領導風格具正向領導風格與高度學校效能；2. 國民小學女性校長領導風格與學校效能具相關；3. 國民小學女性校長領導風格對學校效能具顯著預測力。
吳家云 (2008)	台北縣國民中學校長領導風格、專職行政人員工作滿意度及組織承諾關係之研究	台北縣 53 所國民中學專職行政人員	問卷	1. 專職行政人員所知覺的校長領導風格為「高關懷低倡導」的領導行為；2. 專職行政人員對知覺校長領導風格會因服務年資的不同而有所差異；3. 校長「關懷」領導風格與專職行政人員工作滿意度有顯著正相關；「倡導」領導風格則有顯著負相關；4. 校長領導風格對專職行政人員組織承諾具有預測力。
李華輝 (2008)	軍事院校校長領導風格與領導效能關係之研究	8 所高等教育層級之軍事基礎院校教官、教師及教育行政人員	問卷	1. 軍事院校成員所知覺的校長領導風格趨於正向，其中以「人和型」、「民主開放型」及「人性關懷型」領導風格的知覺程度最高；2. 軍事院校校長領導風格與不同學校背景變項、年齡、服務年資及專長類別上具有顯著差異；3. 軍事院校校長領導風格與領導效能呈高度相關。
吳彥德 (2008)	校長人格特質與領導風格之調查研究—以台北縣國民小學為例	台北縣公立國民小學現任校長	問卷	1. 國民小學校長屬於全方位的領導人；2. 不同背景變項之國民小學校長人格特質與領導風格皆沒有明顯差異；3. 國民小學校長人格特質與領導風格具有高度顯著正相關；4. 國民小學校長人格特質能有效預測校長領導風格，又以「外向性」與「友善性」最具有預測力。
連銘棋 (2008)	國小教師對校長領導風格之知覺與其組織承諾關係之研究	新竹縣市國民小學之教師	問卷	1. 教師所覺知之校長領導風格，以人和型、民主開放型及人性關懷型之比例最高；2. 校長實際領導風格類型其實是多面性的，一個校長可能同時具有多種不同領導風格類型；3. 「正向」的領導行為之國小校長領導風格，與教師組織承諾整體及各向度間均呈正相關。

(續下頁)

研究者	研究主題	研究對象	方法	研究結果
涂宏昌 (2010)	國中小特教 教師知覺校 長領導風 格、工作壓力 與教學效能 關係之研究	高雄縣、高縣 市、屏東縣公 立國民中小 學特教教師	問卷	1. 國中小校長領導風格、特教教師工作壓力與教學效能之現況良好；2. 國民中小學特教教師對校長領導風格的知覺程度會因教師性別、任教階段、年齡、服務年資、特教背景、擔任職務、服務班級屬性、學校區域、學校規模的不同而有顯著差異；3. 校長領導風格與特教教師工作壓力聯合對特教教師教學效能各層面與整體層面具有顯著的解釋力。
張玟慧 (2010)	臺北縣市國 小教師知覺 之校長領導 風格與學校 本位課程發 展之關係研 究	臺北縣市公 立小學之教 師	問卷	1. 台北縣市國小教師對校長領導風格知覺現況以「威權式」得分最高；2. 不同背景變項的教師知覺校長領導風格，在最高學歷上無顯著差異，性別變項在「支持式」有顯著差異，在服務年資、學校規模、職務變項中皆有顯著差異；3. 台北縣市國小教師知覺之不同校長領導風格與學校本位課程發展歷程皆屬中度正相關。
吳遠志 (2011)	國民小學教 師知覺卓越 校長領導風 格與學校效 能關係之研 究	校長曾於 2006-2009年 獲教育部國 民小學校長 卓越領導獎 學校之教師	問卷	1. 國民小學教師知覺卓越校長領導風格呈現正向領導風格特質；2. 41-50歲的教師、服務年資11~20年及21年以上之教師、兼任行政職務的教師、學歷高的教師與大型學校的教師對卓越校長領導風格的知覺較高；3. 國民小學教師知覺卓越校長領導風格與學校效能關係密切。
林盈男 (2011)	國民小學校 長領導風 格、教師溝通 滿足與學校 效能關係之 研究-以台南 市為例	台南市公立 國小教師	問卷	1. 教師對於校長領導風格的知覺，會因性別、年齡、職務、學校規模的不同，而有顯著差異；2. 校長領導風格與學校效能之間有顯著正相關，且能產生顯著正向影響。

根據表2-1-5的整理可看出，這21篇論文中，研究對象為國民小學的有15篇，中等以上學校為4篇，國中小的有2篇，可見校長領導風格的研究偏重於國民小學，在特殊學校則尚未見校長領導風格的研究；而除了翁桓盛（2001）採問卷兼訪談法外，其餘20篇論文的研究方法都採用問卷調查法，因此，本研究也採用問卷調查法做為本研究之主要研究方法。

針對上述21篇論文分析，翁桓盛（2001）發現實施中等學校校長遴選制度後，不同職務、學歷之教育人員，在領導風格知覺上有顯著差異；

而不同性別、年齡、服務年資、規模學校之教育人員，在領導風格知覺上無顯著差異。許文寬（2003）發現校長領導風格乃具多元取向，且以正面居多，目前高、高、屏三縣市國民小學教師所覺知的校長領導風格以人和型、民主開放型、人性關懷型為較多。陳麗紅(2006)發現國小校長領導風格是個人理念與特質，體現於組織環境的融合體；且校長領導風格類型是呈現多元化的取向，難以單一取向定位。而在林堯仁(2007)的研究中也顯示校長領導風格為多面向、並以人和型、民主開放型、人性關懷型所佔比率最多。連銘棋(2008)也發現教師所覺知之校長領導風格，以人和型、民主開放型及人性關懷型之比例最高。吳遠至(2011)的研究中也指出國民小學教師所知覺之卓越校長領導風格介於「大致符合」與「極為符合」者有人和型、民主開放型、人性關懷型等三種領導風格，皆是屬於正向校長領導風格。

## 二、不同背景變項對知覺校長領導風格之差異與相關情形

歸納國內外有關校長領導風格的研究發現，影響校長領導風格的因素非常多，常受到個人背景變項和環境變項的影響，為更了解相關研究結果以作為本研究之基礎，以下就相關研究分別以教師背景變項和學校環境變項，探討與校長領導風格的關係，整理如表2-1-6：

表2-1-6 校長領導風格相關研究教師背景變項、學校環境變項一覽表

研究者 (年代)	教師背景變項				學校環境變項	
	性別	年齡	年資	職務	學歷	學校規模
翁桓盛 (2002)	X	X	X	主任教師> 校長	X	X
許文寬 (2003)	男>女	-	X	主任>一般 教師	研究所以上 >其他	12以下>49以上
陳東星 (2004)	男>女	50以上>30 以下	-	主任>組長> 教師	X	12以下>其他
陳華樹 (2004)	女>男	51以上 >其他	20年以上> 其他	-	X	12以下>60以上
楊雅真 (2004)	男>女	51以上 >其他	21年以上> 其他	-	專科 >其他	12-40>其他
林煥民 (2005)	X	X	20年以上 >6-10	X	X	6班以下>25以上
郭玟婷 (2007)	男>女	-	X	主任> 其他	X	25以上>其他
陳麗紅 (2007)	男>女	X	11-15年 >6-10年	主任> 其他	研究所以上 >其他	25以上>其他
林堯仁 (2007)	X	X	X	X	-	X
連銘棋 (2007)	男>女	-	31年以上 >6-10	主任導師> 組長	X	12以下>25-48
李家明 (2009)	男>女	30以下 >31-40	X	主任> 級任教師	X	12班以下>其他
張玟慧 (2010)	X	X	21-30 >其他	主任 >教師	X	12以下<其他
吳遠志 (2011)	X	V	V	V	研究所以上 >其他	49以上>25- 48>12以下
林盈男 (2011)	女>男	51以上>其 他	X	主任 >其他	X	12以下>其他
研究次數	14	10	13	12	13	14

註：有註解或「V」表示有顯著差異；「X」表示無顯著差異；「-」表示該研究未探討

上表2-1-6可知，這十四篇論文中，在性別變項方面有七篇顯示男性對校長領導風格知覺高於女性約佔50%，但陳華樹(2003)與林盈男(2011)的研究顯示女性高於男性；在年齡變項方面，有四篇約28%顯示年齡較長者高於年輕者，但有六篇顯示沒有差異；在服務年資方面，六篇有差異的研究都指出資深者對校長領導風格的知覺高於資淺者約佔42%，有八篇

顯示無明顯差異；在現任職務方面，有九篇論文顯示主任較其他職務人員有顯著差異約64%；在最高學歷方面，有九篇約佔64%顯示沒有顯著差異，有四篇約佔25%顯示研究所以上學歷的教師知覺校長領導風格高於其他學歷，唯有楊雅真（2003）的研究顯示專科學歷教師對校長領導風格高於其他學歷；在學校規模變項部分，全部研究者皆有探討之，且高達十二篇論文約85%顯示不同學校規模的校長領導風格有差異。

綜合上述研究結果來看，不同的教師性別、年齡、服務年資、現任職務、學歷和學校規模，對知覺校長領導風格乃有相異之處，有待進一步研究探討。而根據以上資料發現，年齡和服務年資有重疊的傾向，因此本研究將探討教師性別、服務年資、現任職務外和學校規模等背景變項，另因本研究的對象為特殊教育學校教師，除了以上變項外，還增加了特殊教育專業背景來代替學歷。

## 第二節 工作士氣的意涵與相關研究之探討

本節旨在探討工作士氣的理論發展、特徵、內涵及其相關研究，彙整各學者相關研究及論述，以下將就工作士氣的定義及、工作士氣的特徵及內涵以及工作士氣的相關研究進行探討，茲分述如下。

### 壹、工作士氣的定義

士氣這個概念的發展，與軍事組織有密不可分的關係。最早有關士氣的文獻，可追溯至希臘的軍事領導者，直至第二次世界大戰後，除了軍隊士氣的研究仍持續進行外，隨著組織心理學的興起，士氣研究也從軍事組織擴展到工商組織、教育機構(顏志龍，2003)。「士氣」一詞，等同於英文的「morale」，用於不同領域，有著不同的詮釋。用於軍事學上，是形容高昂的戰鬥意志和殺身成仁的氣節；用於管理科學上，則與工作態度或服務精神相通；若將士氣用於社會心理學上，則為我群意識之意，即成員對組織的集體態度(蔡培村、武文瑛，2004)。士氣是種模糊、複合不易了解的概念，要以清晰、明白的詞語為工作士氣一詞下定義是很不容易的事(顏志龍，2003；Evans，1998；Remple、Bentley，1970)。而工作士氣的定義會因不同研究及情境甚或研究者本身的觀點而不同。茲將國內外學者對工作士氣的定義彙整如表2-2-1。

表2-2-1 工作士氣的定義

研究者	年代	定義
Carlisle	1976	係指一個人身為組織的一份子，所表現出的滿足狀，反應出他對工作、管理者、組織的態度和感覺。
Davis	1977	士氣代表各人需求滿足的狀態，包括對團體的滿足感、對薪資升遷的滿足，以及對工作內在的滿足。
Johnsrud	1996	士氣指的是個人或組織團體對其工作狀態感到滿意的程度；亦即士氣同時包含了個人心理層次和組織目標層次的範疇。
Evans	1997	士氣是個人所組織團體對其工作狀態感到滿意的程度，包括工作滿意、承諾、忠誠和對共同目標所具的意義。
Thomas	1998	認為在描述個體對於工作反應出一種情感傾向時，工作滿足、工作態度和士氣三個詞與是可以相互交換使用的。

(續下頁)

研究者	年代	定義
Hoy& Miskel	2005	士氣包含：1. 認同感：個人需求與組織目標一致的程度。2. 隸屬感：角色期望與個人需求動機之間一致的程度。3. 合理性：角色期望合乎邏輯並適合達成目標的程度。
顏志龍	1999	士氣為一種潛伏的精神力量，此潛伏力量的本質為一種團體成員的關係；而此潛伏力量則是經由組織目標引發而成為組織成員情緒喚起的外顯狀態。
林宛琪	2000	士氣為個人對組織目標，透過成員間良性的互動，產生高度團體凝聚力，積極的投入組織工作，並從中獲取個人工作成就感，且願意為組織目標奉獻心力的程度。
邱國隆	2000	教師士氣是指教師在其所屬團體互動過程中對學校或教學工作所抱持的一種態度，亦是教師對學校表現出組織認同、團隊精神、工作投入及目標意識的一種心理狀態。
嚴靜娜	2000	教師工作士氣係指教師透過參與教學有關活動，因獲得個人需求的滿足與學校目標的達成，所展現出的一種積極、熱忱、且自動自發的工作精神。
許幼靜	2001	士氣是一種心理狀態，經由個人與團體的共同合作而產生。就團體而言，士氣是一個團體的團隊精神；就個人而言，士氣即個人樂意做他必須做的事情，感覺個人與團體的目標一致，同時充滿精力、熱忱及自律的執行任務，並有強烈的意願達成團體目標。
鄭清波	2002	教師工作士氣是指教師認同學校目標並樂於付出最大心力，彼此榮辱與共，有信心地共同完成組織目標的程度。
林振成	2003	教師士氣係指教師對其所屬學校透過參與教學有關活動，因為獲得個人需求的滿足及學校目標的達成，所展現出的一種積極、熱忱，且自動自發的工作精神。
林永盛	2004	教師工作士氣是指教師未達成個人的需求滿足和促成學校教育目標的實現，所產生的對學校組織認同感受、教學工作投入程度與學校教職員工生彼此團體凝聚力發揮的結果。
周欣佳	2004	教師工作士氣係指教師透過參與學校活動，因獲得個人需求的滿足與學校目標的達成，形成對學校組織的認同，與成員合諧團結一致，所展現出的一種熱忱、積極投入，且自動自發的工作精神。
陳順平	2004	教師工作士氣係指教師透過參與教學有關活動，因獲得個人需求的滿足與學校目標的達成，所展現出的一種積極、熱忱且自動自發的工作精神。
黎珈伶	2004	士氣是教職人員認同學校的目標，具有共同的意識及價值觀，對於目標之達成與任務之成敗有著彼此榮辱與共的感覺。
林龍和	2005	士氣是一種可以知覺卻無法觸摸的心理狀態。這樣的心理狀態，表現在成員在互動時的高度凝聚力、在工作時的深度投入以及對組織的強烈認同感。

(續下頁)

研究者	年代	定義
郭為希	2005	士氣乃團體中各體所表現的精神狀態，或是一種情緒反應，也可能是個人需求滿足或動機的外顯行為，亦可能是個人目標或團體目標的總體。
何怡欣	2007	指組織成員擁有共同的目標，且在個人需求獲得滿足後，進而願意為團隊及共同目標付出努力的一種心理與精神上的一種態度與動機的強度，而這種態度與動機強度的程度，能決定成員是否願意奉獻自己為組織目標全力以赴。
賴俞岑	2009	工作士氣是指在組織場域中，成員間彼此互動，擁有共同的目標、意識及價值觀，願意全心投入工作，發揮團體精神，展現獲得個人需求的滿足及組織目標的達成的努力程度。
孫明慧	2010	工作士氣係指透過團體活動的參與，獲得個人需求的滿足，並對組織產生高度認同與群我合一的意識，進而表現出對工作充滿熱情、積極的一種自動自發的精神。
過修齊	2011	教師工作士氣指教師對於學校的教育目標及願景有共同一致的心理和積極參與的態度，並展現出一種工作投入、熱忱、信心與忠誠的心理狀態，願意付出心力、榮譽與共和秉持專業精神，為學校整體發展而努力的一種態度，並藉由工作中獲得成就感與滿意度，以達到學校教育目標或個人目標。

綜合各家學者所界定的工作士氣歸納出從不同方向出發的三個觀點，說明如下：

### 一、個人需求滿足

工作士氣是個體對於工作環境的一種心理或情緒反應，而此種反應是起源於個體需求的滿足。Evans(1998)也有相似的看法，其認為士氣是工作滿足的一種延伸，也就說當個體對於工作感到滿意時，才有可能產生工作士氣。採此觀點之研究者認為，個人本身需求滿足的程度，或對於工作情境的滿足程度是決定士氣高低的關鍵，也就說當個人愈能從工作中獲得需求的滿足，則表示其具有愈高昂的士氣。

### 二、團體目標實現

持此觀點者認為組織目標實現的程度，是衡量士氣高低的準則，也就是說組織目標的達成是組織士氣的重要表徵。Anderson 認為士氣代表

一種組織的精神，其中涉及組織目標的達成、組織成員對組織的忠誠度和向心力，而Seigel認為士氣即團體精神的表現，亦就是有效地達成組織目標(引自林琬琪，2000)。有高昂士氣的團體，其成員皆擁有一致性的目標、及團隊精神的特性，以團體的目標為重，成員間彼此互助合作，為實現組織目標而努力。

### 三、個人與組織交互作用以促成目標實現

此觀點是認為士氣的高低是決定於個人目標與團體目標相融一致的程度，也就說當個人目標與團體目標愈符合時，士氣愈高昂；反之，則愈低落。組織的目標是否獲致個人的認同，是個重要的關鍵，因為當個人能認同組織目標時，將會願意為目標的達成而努力，表現出積極合作的態度，即所謂高昂的工作士氣。

綜上所述，本研究將工作士氣定義為，「在一個組織團體中成員彼此互動，擁有共同目標，在獲得個人需求滿足後，能全心投入工作，發揮團隊精神，積極表現對達成組織目標的熱情程度」。從教師的角度來看，教師工作士氣可說是「教師對學校教育目標有共同的看見，且透過參與學校活動，獲得個人需求滿足與達成目標後，形成對組織的認同，並與成員合諧互動、展現團結、熱忱、信心、積極的工作精神」。

## 貳、教師工作士氣的特徵與內涵

### 一、教師工作士氣的特徵

由於工作士氣的概念不易掌握，單從上述工作士氣定義來看，實不足以知全貌，因此以下將就教師工作士氣的特徵與內涵來探討。茲就各學者所提出之高低士氣的特徵及其影響因素，歸納整理如表2-2-2，期找尋哪些表徵能顯示出處於高或低士氣，並使得對「工作士氣」一詞能有更深入的瞭解。

表2-2-2 教師工作士氣特徵歸納表

研究者(年代)	高工作士氣特徵
Johnsrud (1996)	1. 在工作會盡最大的努力； 2. 即使組織處於艱困時期，仍願意挺身幫忙度過難關。
Miller (1983)	1. 教師一大早就盼望到校，傍晚後也不急著離開；2. 教師表現出對學校活動的關心；3. 積極參與學校組織或委員會；4. 自願完成分內與分外的工作；5. 以成為學校一份子而滿足；6. 對學校目標與教育理念表示支持；7. 積極參與促進學校社區關係之活動；8. 從教學專業中感到滿足。
Rice& Austin (1988)	1. 具備特殊的學校文化；2. 以有力的、參與式的領導提供教師明確努力方向；3. 教師有強烈歸屬感，並深覺他們是學校的動力來源； 4. 對學校有強烈的組織認同；
Wentworth (1990)	1. 對學校有強烈的認同感；2. 與學校成員間互相照顧，一同工作； 3. 以自己的學校為榮；4. 與同事間互相溝通、一同處理衝突，並分享彼此不同的看法；5. 討論攸關學校全體利益之事時，會努力表達自己的意見；6. 有自己專業自主的空間；7. 以自己所瞭解的事物為榮；8. 對於自己所不懂的事物，願意給予自己學習的機會
王淑俐(1995)	「教學熱忱」為高士氣的特徵之一。具體行為有：有強烈的目標意識、樂觀、有崇高理想與夢想、樂於做事、不輕易被困境擊倒、熱愛工作、能與人協調合作、肯多做事、能激勵別人。
邱國隆(2000)	1. 強烈的組織認同；2. 高度的團隊精神； 3. 積極的工作投入；4. 強烈的目標意識。
葉逢蘇(1997)	1. 發自內心不可捉摸；2. 盡其力以有效方式達成任務；3. 高昂士氣與個人或團體執行任務之勇氣、自信及熱忱等狀態息息相關；4. 士氣非等齊的、永恆的、靜止的，而是動態的。
嚴靜娜(2001)	1. 對學校具認同感；2. 對工作投入有熱忱； 3. 和學校成員間有和諧的關係；4. 需求獲得滿足。
研究者/年代	低工作士氣特徵
Coverdale (1973)	1. 將個人興趣置於團體目標之上； 2. 團體的成就無法使個人產生滿足感； 3. 表現出阻礙達成團體目標的行為，或對團體目標無助益的行為。
Clough(1989)	1. 高缺席率；2. 高流動率；3. 缺乏意願承擔工作；4. 成員間易有衝突
Duke 1984( 引自 Werst, 1987)	1. 工作熱忱降低；2. 儘可能的晚到，卻儘可能提早離開學校； 3. 透露出疲備、受挫折的眼神；4. 一日渡一日，期望無大事發生。
Johnsrud (1996)	1. 喜歡抱怨；2. 易偷懶；3. 工作時吝於付出；4. 儘可能少做事； 5. 對組織有疏離感
Mendel (1987)	1. 同事間相處冷漠；2. 教學品質低落；3. 常感心情沮喪； 4. 常因病曠職請假；5. 離職率高；6. 教師常以負面態度教育學生。

根據以上國內外學者的研究，可知具有高昂工作士氣的組織成員具有下列幾項特徵（何怡欣，2007；張晃溪，2009；楊界雄，2009；嚴靜娜，2001；Rice&Austin，1988；Wentworth，1990）：

- （一）對組織深具認同感：擁有高昂士氣的組織成員，其一特徵即他們皆能體認組織的目標與價值，並對其產生認同感，同時也會因組織目標的達成而感到滿足，且以身為組織的一份子為榮，將組織視如一個家庭或團隊，為其盡效心力，並期望組織能不斷地成長與發展。
- （二）對工作的投入與熱忱：組織成員參與工作相關的活動都願意積極、自動自發的參與，且具有高度的興趣和熱忱。不但熱愛自己的工作，更願意盡自己所能投注最大的心力，不斷地充實自己的專業知識與技能，豐富自己的視野，以提高工作效能。
- （三）與組織成員擁有和諧的關係：具有高昂士氣的個人，與組織其他的成員之間具有和諧的關係。這種和諧關係，使得成員間能互相關心照顧，同心協力解決問題，在面對衝突時，也能互相溝通，接納與分享彼此不同的想法及意見，為達成組織的目標而努力。
- （四）需求獲得滿足：即從工作中，個人的需求能獲得滿足，不管是精神層面或物質層面。當個人的需求獲致滿足時，將會對自己的工作感到滿足，且也願意為組織付出心力，以求團體目標的達成。
- （五）對於目標有強烈意識性：有強烈的目標意識、富冒險精神、樂觀、有崇高理想與夢想、樂於做事、不輕易被困境擊倒。

## 二、教師工作士氣的內涵

因工作士氣的概念較難掌握，其構面常隨著研究者對定義的不同看法與不同目的而有所差異，國內外學者對教師工作士氣的內涵指標，大致可分為組織認同、工作投入、團隊凝聚力(精神)、需求滿足、目標意識、專業精神等六個層面，本研究將最少被納入研究的專業精神剔除後，以「組織認同」、「工作投入」、「需求滿足」、「目標意識」與「團體凝聚

力」作為研究的變項(何怡欣, 2007; 周欣佳, 2004; 林永盛, 2004; 邱國隆, 2000; 洪雪珍, 2003; 郭為希, 2005; 陳順平, 2004; 孫明慧, 2010; 過修齊, 2011; 葉香汝, 2003; 黎珈伶, 2004; 廖雪吟, 2006; 賴俞岑, 2009; Briggs & Richardson, 1992; Evans, 1997; Howard, 1989; Johnsurd, 1996; Miller, 1981; Robbins, 1996), 茲將五層面的內涵分述如下:

### (一) 組織認同(organizational identification)

Kelman(1958)指出, 認同是一個人接受別人影響時, 所發生的作用, 也是指一個人對另一個人或對團體的特性或成就, 視為自己的一種個人反應(引自洪雪珍, 2003), 可以說認同屬於個體社會化過程中偏向於情感的一種態度(徐韶佑, 2001)。蔡培村(2004)認為組織認同係指成員以身為組織的一份子為榮, 並將組織目標內化為自己人格的一部份, 願為組織的成長與發展盡心力。而張潤書(1995)認為乃是一群人為了達成共同的目的, 經由權責的分配、層級的結構所組成的一個完整有機體; 也就是說, 組織目標的達成, 需要成員共同努力, 在目標一致的情形下, 成員相互配合, 竭力完成既定目標。林婉琪(2000)指出成員認同組織信念和價值, 並將其內化, 努力追求個人需求滿足與組織目標的達成, 即為組織認同。嚴靜娜(2001)則認為組織認同是教師對學校的目標與其運作方式表現出肯定與支持, 並將學校目標視為個人目標的一部份。就教師而言, 組織認同是教師支持學校目標、肯定校務運作, 視學校目標為個人目標的一部分(劉文彥, 2007)。也就是說教師以身為學校一份子為榮, 對學校產生高度的依附與忠誠, 直接影響學校目標的達成(邱國隆, 2000)。

綜合上述學者的看法, 本研究認為組織認同指的是特教學校教師對學校的遠景與目標有相同的看見, 並贊同支持其目標與價值信念, 進而將其精神與價值內化為個人意識, 支持學校作為並以學校一份子為榮, 且願竭盡心力為學校的發展與進步而努力的一種態度。

## (二)工作投入 (job involvement):

工作投入首先由Lodahl和Kegner(1965)提出，主要是根據Allport(1947)所提出的「自我投入」與Dubin(1956)提出的「主要生活興趣」等二個概念所延伸，並逐漸為學者所採用。Allport(1947)認為自我投入是個人在其工作中尋求自尊的動機，及個人透過工作的參與而獲得聲望、自我尊重和自主的需求；Dubin則認為工作投入是個人將工作美德或工作價值的重要性內化，視工作為個人生活興趣的重心，是滿足個人重要需求的主要來源(轉引自徐韶佑，2000)。就個人生活經驗而言，投入指的是對工作職務的積極完成狀態(黃建安，2004)。Lodahl和Kejner則認為工作投入是個人在心理上認同工作重要性的程度，亦是工作在自己形象中的重要性程度(引自嚴靜娜，2001)；工作投入是成員能關心工作、努力工作，視組織工作績效為自己成長發展及自我肯定的泉源，進而積極追求更高的工作績效，以此實現自我、提昇自尊與聲望，並有效的達成組織目標(林龍和，2005；邱國隆，2000；謝文全，1998；黎珈伶，2004)。

綜合上述學者的看法，本研究認為工作投入為個人基於對工作要求與對組織的承諾，對工作有熱情並主動積極去實踐承諾的態度。本研究所謂的工作投入意指：特殊教育教師能熱愛自己的工作，視參與教學相關專業活動為一種挑戰與肯定，體認到自己工作的意義與重要性，並藉由積極主動參與、全力以赴的工作以追求更高的績效與自我肯定的依種工作態度。

## (三)需求滿足 (needs satisfaction)

Evans和Linda認為士氣為需求滿足的一種心理狀態(引自何怡欣，2007)，亦即個人因需求在組織中獲得滿足時，會對其工作士氣有重大影響力，才会有高士氣的體驗(謝文全，1998；黎珈伶，2004)。而Guba(1958)

及Evans (1998) 也表示當教師對於工作感到滿足時，才可能有高昂的工作士氣產生（引自嚴靜娜，2001：21）。根據Maslow 的需求層次理論來看，可將個人的需求分為生理層面與精神層面兩種，而這些不外顯的心理過程，需要藉由行為才能得到滿足（何怡欣，2007）。而陳冠之（2005）指出需求可分物質與精神兩方面，前者是指所處機關所給予的，如薪資、假日、工作環境等；後者則是從工作得來的，如成就感、公平感、被尊重等。

爰此，本研究所謂的需求滿足意指：在學校情境中，特殊教育教師從事教學相關活動時，對於其精神層面的心理需求，如：成就感、榮譽感、被尊重感等，以及物質層面的生理需求，如：升遷、薪資、工作環境等，都能得到相當程度滿足的一種精神狀態。

#### (四)目標意識(consciousness of goal)

目標是一種個人或是組織想要達到的結果，而且為會為此計劃，設法達成。組織必須要有目標，它是管理者和組織中一切成員的行動指南，是組織決策、效率評價、協調和考核的基本依據，也代表著一個組織的方向和未來。任何一個組織都是為一定的目標而組織起來的，目標是組織的最重要條件。目標具有導引方向之意，猶如船之舵，指引成員行的方向，若無目標則無所依循（周欣佳，2004；黎珈伶，2004；維基百科，2012）。

意識是一個包括多種概念的集合名詞，其涵義係指個人運用感覺、知覺、思考、記憶等心理活動，對自己的身心狀態與環境中人、事、物變化的綜合覺察與認識。張春興(1989)也說：意識狀態即為對於組織的目標時時覺醒的狀態，其包括各體的感官知覺、思想、情感、慾望等各方面的總和，伴隨注意力(attention)、喚起(arousal)、習慣性(gacituation)等三項特徵。

目標意識即對目標時時覺醒的狀態，換言之，目標意識就是時時加以注意喚起並成為習慣的作為（江志正，1992）。對學校而言，需有其教

育目標，教職人員才能有所遵循共赴願景，若教職人員時時意識其教育目標，一切活動與行為以之為準繩，則學校的目標達成將唾手可得。謝文全(1990)也指出若教育人員具有目標意識，可使領導與組織獲得認同與支援，並促進組織的協調，更可激發人員自身努力的動機。為有效達成組織目標，組織成員應對目標時時保持覺醒之狀態，同時以此目標指引行動方向，才能夠再行動中深具信心(鄭清波，2004)。

由此看來，目標意識對組織目標的達成有決定性的影響，因此，教師目標意識的強弱，為衡量教師工作士氣的重要層面之一。

#### (五)團體凝聚力 (group cohesiveness)

凝聚力(Cohesion)這個字是從拉丁字「cohaesus」演變而來的，意思是堅守或結合在一起。凝聚力使成員之間彼此合作，彼此間的互動深深影響著團隊的發展。張晃溪(2009)指出組織領導認知團隊精神與群體合作是工作士氣重要決定因素，因而致力與工作環境之物質改善，並強調人際關係的重要性。維基百科說士氣也稱為團隊精神，是指一個團隊的工作氣勢和氛圍，它用來描述個體或群體在維護共同信仰和目標時，表現出來的努力、鬥志和效率。而凝聚力的指標有三個，第一個是組織成員能廣泛的溝通、頻繁的互動與友善的合作，並表現出促進組織統整的行為；第二是成員願接受大多數人的決定；第三是成員吸引力越大，組織目標與個人目標的結合就越強，團體的凝聚力提高，工作效率自然也提昇(引自孫明慧，2011)。Carron(1982)認為凝聚力是團體內的成員緊密結合在一起，追求共同目標的動態過程。謝文全(1995)則認同團體凝聚力是指成員基於相互吸引力，價值觀一致，表現出友善、合諧及互助的態度。亦是組織成員間具有凝聚力並能為組織目標與團體利益而努力的一種態度(林志成，1990)。邱國隆(2000)認為團隊精神係指教師對組織目標的了解以及彼此間因人際互動、對團體的依戀與需求的滿足

交織產生之願意留在此的動機強度。郭為希（2005）認為團隊精神是指教師間彼此互信互助，和諧團結，致力達成學校目標之一種精神狀態。

由上述可知，團體凝聚力是指團隊中具有共同意識及價值觀，不分彼此一切以團體共同利益為優先，對於組織活動積極參與、互助合作，共同為組織整體發展而努力的一種態度。本研究之團體凝聚力意指：特教學校教師間能夠有互助互信、協同合作，團結一致的和諧關係，對於學校的活動能積極團結地參與，對學校組織有向心力及強烈的歸屬感，並能為達學校目標及學生利益而全力以赴的一種態度。

綜上所述，本研究所稱之教師工作士氣為教師在工作過程中的一種心理狀態，是教師在參與教學有關的活動中，因獲得個人需求的滿足及學校目標得以實現，形成對學校組織的認同與成員間的團體凝聚力，所展現出的一種熱誠、積極投入且自動自發的工作精神，其內涵包括組織認同、工作投入、需求滿足、目標意識與團體凝聚力(何怡欣，2007；李廣平，2005；周欣佳，2004)。

## 參、工作士氣的相關研究

### 一、工作士氣的影響因素

在進行本研究之前，必先瞭解影響教師工作士氣的因素，才能達到研究之目的。茲將國內外學者認為影響教師工作士氣的因素研究結果整理如下表：

**表2-2-3 影響教師工作士氣因素表**

研究者(年代)	影響工作士氣的因素
林重澎（1989）	年齡、性別、學歷、年資等個人因素以及決定參與、領導方式、升遷、待遇、溝通、工作環境
林志成（1990）	教師本身背景因素：性別、年資、職務、地區、學校班級數、教育程度、學歷、任教階段 學校工作情境因素：工作環境、工作待遇、領導方式、升遷、溝通、參與

---

嚴靜娜 (2001)	<p>教師背景因素：性別、職務、最高學歷、服務年資、學校規模</p> <p>學校情境因素：校長領導方式、教師參與決定的機會、工作負擔、工作壓力、組織氣氛、組織文化、工作薪資、學校設備、學生表現、專業自主的空間、與同儕的關係等；</p> <p>社會情境因素：人事制度、教師的社會地位、社區的支持、媒體對教師的報導等</p>
陳冠之 (2005)	<p>教師背景因素：如性別、職務、教育程度、服務年資、任教地區、任教階段、年齡、擔任教師會職務等</p> <p>學校環境因素：如組織氣氛、教師參與決定的機會、行政工作負擔、工作壓力、學校設備、教師會的運作、學校規模、校長的領導方式、與同儕間的關係、校長的溝通方式、學生表現等</p> <p>社會情境因素：社會地位、家長支持、媒體報導等，以及教育政策因素如薪資福利、升遷與進修制度、教師聘任制</p>

---

影響教師工作士氣的因素眾多，綜合上表的研究結果，可歸納分成三類因素，分別是教師本身背景因素、學校工作環境因素以及社會情境因素。為了更聚焦於本研究主題，因此本研究僅針對教師個人背景因素(性別、職務、年資、特教專業背景)及學校環境因素(校長領導風格、學校規模)進入探討。

## 二、教師工作士氣的相關研究

學校教育的品質提升有賴於滿足教師個人需求，激勵教師服務熱誠，以達成教育目標，而教師工作士氣，不僅影響本身的教學品質，也會影響學生之受教權、學生成就表現與學校整體發展，因為高昂的工作士氣，除了使教學更有效能外，還會與學生有較好的關係、並與人合作較能信任別人(林明珠，2008；徐文彬，2005；黃斐祺，2004；許嘉純，2009)。因此教師工作士氣為教育領域中深受研究者喜愛探究的課題。為了找到影響教師工作士氣的因素，研究者透過搜尋近年來國內外各種實徵性的教師工作士氣之相關研究加以整理歸納如表2-2-4，以下就研究主題、方法背景變項、與研究變項與研究結果等進一步分析探討：

表 2-2-4 工作士氣相關研究摘要表

研究者	研究主題	與本研究相關之重要研究結果
Bhella (1982)	校長領導風格對 教師士氣之影響	女性教師工作士氣高於男性教師；高倡導高關懷的領導方式，教師的工作士氣最高。
Wilcox (1993)	高中校長領導風 格、教師工作滿 意度和士氣之相 關研究	高中校長的領導風格與教師的工作滿意度和士氣有極高的相關；團隊式或參與式的領導風格對教師的工作滿意度和士氣有預測力
Fowler (1996)	參與決策與教師 士氣的關係	較佳的學校文化，教師擁有較高的工作士氣；較高的工作士氣可以激勵學校有較高的學習品質。
Evans (1997)	教師服務士氣與 工作滿足之研究	教師服務士氣和工作滿足呈中度相關；教師對事件和環境的看法相似，但根據專業、願景和現實的期待呈現不同的反應。
Thomas (1998)	學校管理模式、 效能與教師服務 士氣之研究	校長的領導影響教師士氣和學生成就；校長領導方式和領導效能與教師士氣有關。
Lumsden (1998)	教師服務士氣之 研究	影響教師服務士氣的因素有：行政的支持和教導、好的學生行為、教師專業自主和積極正面的學校氣氛。
徐韶佑 (2001)	國民小學校長 轉型領導與教 師服務士氣關 係之研究：以台 北市、台北縣及 桃園縣為例	校長轉型領導及各項度，與教師服務士氣及各項度間呈現顯著的正相關，意即教師知覺校長轉型領導之五層面行為愈高，則教師服務士氣之組織認同、團體凝聚力、工作投入也愈高。
康思平 (2001)	國民中學行政 兼職教師角色 衝突與工作士 氣相關之研究	行政兼職教師在整體工作士氣感受介於中等以上，表現極高之工作士氣；男性工作士氣顯著高於女性；兼任行政工作對工作士氣有影響，兼任行政工作五年以下工作士氣最低。
嚴靜娜 (2001)	國小教師工作 士氣及其影響 因素之研究	女性國小教師工作士氣比男性國小教師高；擔任教師兼行政職務的國小教師士氣較高；專科學歷的國小教師工作士氣較高。
林振成 (2003)	國民中學學校 氣氛與教師士 氣之相關研究 問卷調查法	國民中學學校氣氛與教師士氣均高；國民中學學校氣氛與教師士氣有顯著相關；國民中學學校氣氛對教師士氣具有預測力；「開放型」學校氣氛的學校，教師士氣最高。
周欣佳 (2004)	高職階段特教 教師工作士氣 之研究	高職階段特殊教育教師的工作士氣是高昂的；學歷、年齡對教師工作士氣有顯著影響；特殊教育四十學分班與無特教專業背景比其他特教系所及特教師資班等各組工作士氣高。

(續下頁)

研究者	研究主題	與本研究相關之重要研究結果
黃斐祺 (2004)	國立大學校長互易、轉型領導對職員工作士氣之研究	大學職員工作士氣達中上程度，其中以「團體凝聚力」最高；大學職員在知覺校長轉型領導與大學職員在工作士氣上，服務地區皆成顯著差異，性別、職務、學歷、年齡、服務年資上則無顯著差異。
陳順平 (2004)	國小特殊教育教師工作士氣與激勵策略之研究	台北市國小特殊教育教師工作士氣在中等以上程度；台北市國小特殊教育教師工作士氣會因專業背景、教學年資等變項的不同而有差異。
黎珈伶 (2004)	國小學校本位課程發展下之人力資源管理與教師工作士氣關係之研究	國小教師之工作士氣各向度得分最高為「團體凝聚力」最低為「目標意識感」；不同「性別」、「服務年資」、「最高學歷」、「擔任職務」、「是否擔任學校課程發展委員會或各學習領域課程設計小組成員」、「學校規模」之受試者在教師工作士氣上達到顯著差異。
林龍和 (2005)	高雄市國小校長家長式領導與教師服務士氣關係之研究	資深、中型學校校長領導下，教師有較高的服務士氣；年長、資深、高學歷、兼主任之教師有較高的服務士氣。
陳冠之 (2005)	台南縣市國小教師工作士氣現況及其影響因素之研究	整體工作士氣為中上程度；教師認為影響士氣的前三名是：校長領導方式、同儕關係、家長支持；提升工作士氣最佳策略是減少行政負擔。
郭為希 (2005)	校長激勵教師士氣作為之研究—以明日國中為例	1、教師士氣的改變與性別、職務等外在特徵無關，與教師內在的動機與動力有關。 2、有具體目標共識時，教師士氣才能凝聚，且校長激勵效果才易顯現。
楊雅婷 (2005)	台北市公立國民中學學校願景發展與教師工作士氣之關係研究	台北市國民中學教師工作士氣現況良好，不同學校規模、職務、服務年資之教師在工作士氣知覺上有顯著差異；學校願景發展與教師工作士氣兩個變項呈正相關；學校願景發展各階段與教師工作士氣各構面相關皆達顯著；學校願景發展對教師工作士氣有預測力；對教師工作士氣有高知覺，以「團隊精神」層面較佳；
廖雪吟 (2006)	桃竹苗四縣市國民小學校長教學領導與教師工作士氣之研究	不同年齡、教師兼任行政、不同服務年資之教師所知覺到的教師工作士氣有差異；校長教學領導與教師工作士氣關係密切；校長教學領導在「確保課程品質」及「發展教學任務與目標」層面上，對教師工作士氣具有預測力。
劉文彥 (2007)	影響學校教職員士氣的主要因素探討—以某私立中學為例	1、中學士氣構面分為成員、職務與效能三類面向。2、影響士氣之主要因素著重在團體內部交互作用以及環境因素。

(續下頁)

研究者	研究主題	與本研究相關之重要研究結果
何怡欣 (2007)	台南縣市國民小學教務主任服務領導與教師工作士氣關係之研究	1、教師工作士氣為中上程度。 2、不同性別、年齡、教學年資、職務、學校規模與學校所在區域之教師知覺工作士氣支程度間有差異。 3、國民小學教務主任服務領導與教師工作士氣具有中度相關。
許嘉純 (2008)	競值架構之校長領導效能與教師工作士氣關係之研究	中部地區四縣市國民小學教師知覺教師工作士氣呈現中高程度；中部地區四縣市國民小學教師對於教師工作士氣知覺程度受到「性別」、「年齡」、「教育背景」、「擔任職務」、「服務年資」及「學校規模」等個人背景變項之影響而有顯著差異；競值架構之校長領導效能與教師工作士氣呈現中度相關。
蕭慧真 (2009)	台南縣國中教師兼任組長工作壓力與工作士氣關係之研究	台南縣國中教師兼任組長工作士氣偏向中高得分，其中以團隊精神得分最高；性別、年齡、學歷、兼任組長職務年資、服務處室、學校規模、服務地區不同之台南縣國中教師兼任組長在工作士氣上有差異；國中教師兼任組長工作壓力與工作士氣之間呈現負相關。
王麗雅 (2010)	國民小學校長分散式領導與教師服務士氣之研究：以教師內外控信念為調節變項	國民小學教師具有中上程度的服務士氣反應不同性別、年齡、教學年資、擔任職務、學校規模與學校所在區域之教師知覺本身服務士氣之程度有差異存在；校長分散式領導與教師服務士氣之整體與各層面具有中度相關；校長之支持與回饋行為最能預測教師服務士氣。

由表2-2-4之歸納，研究者將從研究主題、研究方法、個人背景變項與學校環境變項、主要研究結果等方面加以分析，茲將結果敘述如下：

### (一)研究主題

教師工作士氣之研究主題可歸納成兩類：

1. 以教師士氣之影響因素進行現況研究：(周欣佳，2004；陳冠之，2005；嚴靜娜，2001)
2. 以教師士氣為研究變項進行研究：以教師士氣為研究變項，探討與校長領導、組織文化、組織氣氛、學校校能、人力資源管理等之關係(林振成，2003；林龍和，2005；徐韶佑，2001；郭為希，2005；許祝瑛，1999；黎珈伶，2004)。國外研究的部份為Jefferson (1981) 進行教

師士氣、教師參與行政決定與小學校長人性關係研究，結果發現教師參與行政決定與工作士氣達顯著相關。Webber (1998) 針對校長影響教師士氣之因素與基本架構的研究，發現校長領導風格對教師士氣有重大影響，民主式的領導型態有助於提升教師士氣。Houchard(2005) 針對校長領導、教師士氣與學習成就的研究，發現校長的和諧鼓舞與授權與教師士氣有重要關係。由於在實務上對於教師工作士氣日漸重視，因此可見學者對於教師工作士氣的研究日趨成熟與多元。

## (二)研究方法

1. 量化研究：以問卷調查法進行資料蒐集，歸納發現多數研究以此法進行（林振成，2003；林龍和，2005；徐韶佑，2001；黎珈伶，2004）。
2. 訪談法：劉文彥（2007）以訪談方式針對一所中學進行個案研究。
3. 問卷與訪談並行：有（何怡欣，2007；陳冠之，2005；郭為希，2005；嚴靜娜，2001）。

## (三)個人背景變項與環境變項

以下就相關研究分別以教師背景變項和學校環境變項，探討與教師工作士氣的關係，整理如表2-2-5：

**表2-2-5 教師工作士氣相關研究教師背景變項、學校環境變項一覽表**

研究者 (年代)	教師背景變項				學校環境變項	
	性別	年齡	年資	職務	學歷	學校規模
Bhella (1982)	女>男	X	X	X	X	X
Fowler (1996)	男>女		資深>資淺			
Bivona (2002)			資深>資淺			
徐韶佑 (2001)	X	V	資深>資淺	兼主任>其他	研究所>其他 他	12班以下>其他

(續下頁)

研究者 (年代)	教師背景變項					學校環境變項
	性別	年齡	年資	職務	學歷	學校規模
嚴靜娜 (2001)	女>男	X	21年以上> 其他	兼行政最高	專科最高	49班以上>其他
葉香汝 (2003)	V	V	V	V	X	X
鄭清波 (2004)	V	V	V	X	X	X
周欣佳 (2004)	X	X	X	X	特教學分 班>其他	-
黃斐祺 (2004)	X	X	X	X	X	V
陳順平 (2004)	X	X	V	X	V	-
黎珈伶 (2004)	V	X	V	V	師專>其他	12班以下>其他
林龍和 (2005)	X	年長>年 輕	資深>資淺	兼主任>其他	研究所>其 他	-
陳冠之 (2005)	男>女	-	20年以上> 其他	兼行政>其他	師專、研究 所>其他	X
郭為希 (2005)	X	X	X	X	X	-
楊雅婷 (2005)	X	X	16年以上> 其他	兼行政>其他	X	30班以下、46-60 班較高
廖雪吟 (2006)	X	V	V	兼行政>其他	X	X
何怡欣 (2007)	V	V	V	V	X	V
陳建仲 (2008)	X	X	資深>資淺	V	X	V
賴俞岑 (2008)	X	X	X	教師兼主任> 其他	X	X
許嘉純 (2009)	V	V	資深>資淺	V	V	V
王麗雅 (2010)	V	V	V	V	V	V
沈俊志 (2010)	V	-	V	V	X	X
過修齊 (2011)	X	V	V	教師兼主任> 其他	X	小型>大型

註：有註解或「V」表示有顯著差異；「X」表示無顯著差異；「-」表示該研究未探討

## 1. 性別變項

針對教師性別變項部分，在許多研究(何怡欣, 2007; 陳冠之, 2005; 許嘉純, 2009; 黎珈伶, 2004; Fowler, 1996) 發現不同性別的教師其工作士氣的表現有顯著差異，但有些研究結果為男高於女，另一些則反之。而林龍和(2005)、周欣佳(2004)、徐韶佑(2001)、賴俞岑(2008) 與Baker(1985) 等人的研究，則指出不同性別的教師工作士氣並無顯著差異。由上述可知，教師性別對於教師工作士氣上知覺差異頗大，仍有繼續探討研究的空間。

## 2. 服務年資變項

針對教師服務年資變項部分，在何怡欣(2007)、沈俊志(2010)、黃翠玲(2008)、陳建仲(2008)、許嘉純(2009)、楊雅婷(2005)、過修齊(2011)、Bivona(2002) 與Fowler(1996) 等人的研究，發現不同服務年資的教師工作士氣有顯著差異，服務年資愈久的教師其教師工作士氣的表現也愈佳。但在郭為希(2004)、周欣佳(2004) 與Baker(1985) 的研究指出不同服務年資的教師工作士氣並無顯著差異。由上述可知，教師服務總年資對於教師工作士氣之表現結果有顯著的差異，因此有繼續深入探討研究的空間。

## 3. 現任職務變項

針對教師現任職務變項部分，在何怡欣(2007)、沈俊志(2010)、陳建仲(2008)、許嘉純(2009) 與賴俞岑(2008) 等人的研究，指出不同現任職務的教師工作士氣有顯著差異。但在郭為希(2004)、周欣佳(2004) 的研究都指出不同現任職務教師工作士氣表現並無顯著差異。由上述可知，教師現任職務對於教師工作士氣之表現結果有顯著的差異，因此有繼續深入探討研究的空間。

#### 4. 最高學歷變項

針對教師最高學歷變項部分，在周欣佳(2004)、林龍和(2005)、徐韶佑(2001)、陳冠之(2005)、許嘉純(2009)、黎珈伶(2004)的研究，指出最高學歷是會影響教師知覺工作士氣上的情況，但在沈俊志(2010)與何怡欣(2007)的研究，指出不同最高學歷的教師工作士氣並無顯著差異。由上述可知，教師最高學歷對於教師工作士氣之表現結果有差異出現，仍值得繼續探討研究的空間。

#### 5. 學校規模變項

針對教師學校規模變項部分，在何怡欣(2007)、徐韶幼(2001)、許嘉純(2009)、嚴靜娜(2001)與Christensen(1991)等人的研究，發現不同學校規模的教師工作士氣有顯著差異。但在陳冠之(2005)、廖雪吟(2006)與沈俊志(2010)的研究指出不同學校規模的教師工作士氣並無顯著差異。由上述可知，教師學校規模對於教師工作士氣之表現結果仍有差異頗大，有繼續探討研究的需要。

#### (四) 主要研究結果

1. 教師工作士氣的現況屬於良好程度(何怡欣, 2007; 周欣佳, 2004; 林龍和, 2005; 徐韶佑, 2001; 陳順平, 2004; 陳冠之, 2005; 過修齊, 2011; 黎珈伶, 2004; 嚴靜娜, 2001)。
2. 教師知覺教師工作士氣之層面呈現差異，有的研究發現組織認同較佳(葉香汝, 2003; 黎珈伶, 2004); 有的研究則發現工作投入和團體凝聚力較佳(徐韶佑, 2001; 林龍和, 2005; 何怡欣, 2007; 過修齊, 2011)。

綜觀相關文獻可發現，國內研究者在教師工作士氣之研究，以楊振

昇於1991年針對國民小學教師參與學校行政決定與工作士氣關係的研究，開啟教師工作士氣的研究之風潮，接著有不少的學者投入這方面的研究，可見教師工作士氣已受到眾多教育實務者的重視。從表2-2-5顯示多數實徵研究將「教師工作士氣」做為研究主要變項之一，由此可知學校行政作為或措施，都是在提升教師工作士氣以增進學校效能與提昇教學品質。而研究對象大多以學校教育人員，包括行政人員、教師或教育人員作為主要研究對象，方法大都以問卷調查為主。且由上述文獻中得知，性別、現任職務、最高學歷、服務年資、學校規模等背景因素，對於教師工作士氣的知覺產生不同的情況。因此，本研究將這些變項因素納入本研究之中以便更深入的探討、教師工作士氣的實證性研究，已受到眾多教育研究者的重視，且多數的研究者所採用的研究變項，如學校的組織文化與家長參與班級事務等，校長的領導效能，教師的兼任、情緒管理、內部行銷知覺與工作滿意等相關議題，對教師工作士氣都有顯著的影響，足見影響教師工作士氣的因素是多元的。但經由對教師工作士氣之研究發現研究者較重於國民小學層面之探析，對於國中、高中職與特殊教育層面較少探究，另外在校長領導方面，也傾向以單一領導方式(如轉型領導、教學領導等)做為變項，因此校長領導風格與教師工作士氣間之關係研究，仍有研究探討的必要，故以此作為本研究之方向。

#### 四、特殊教育教師工作士氣之研究

有關特殊教育教師工作士氣之研究並不太多，Wiggins (1976) 發現特殊教育教師工作滿意與否受到社會因素及經濟因素的影響最大；James (1977) 發現特教教師的工作士氣遠比普通教師低落，而有較佳工作士氣得特教教師，往往是年紀較大，教學經驗較久及住在小城鎮的教師。Bina (1980) 指出士氣高的特教教師往往是年紀較大、任教年資較長、薪水較高、住小城鎮、受到家長學生尊重、接受民主式領導的教師。Lawrenson與Mckinnon (1980) 在調查情障班教師後，認為有碩士學位之教師工作士氣比具有學士學位者高，而合格教師亦高於適用教師。她們

進一步歸納出良好師生關係、工作成就感及良好人際關係與士氣有高度相關；而缺乏行政支持、合作協調不易、文書作業繁重及教學困難會造成教師士氣低落。Zabel (1981) 針對765為特教教師研究發現：(一) 年紀大的教師士氣較高 (二) 曾任普通教師較久者士氣較低 (三) 特教教師工作士氣與行政支持教師間的互動關係及機長的支持度有高相關(引自陳順平，2004)。

國內有關特殊教育教師工作士氣之研究也很少見，從國內外相關研究中發現，教師工作士氣與教師的流動率有關(林志成，1980)。李水源、吳純純、張世慧(1999) 針對特殊教育教師進行工作士氣調查，發現百分之八十填答者認為特教津貼應酌予提高；影響特教教師工作士氣低落之因素依序為專業、經濟、家長、學生、工作、行政、教學等七項因素。國內有關資優班教師工作士氣的研究也偏少，只有許幼靜(2001) 針對舞蹈才能班教師工作士氣所做之調查研究，與許怡婷(2004) 資優班教師教學效能與工作士氣之研究，同年還有陳順平針對國小特殊教育教育教師工作士氣與周欣佳所做的高中職特教教師工作士氣的研究。由此看來，本研究探討特殊教育學校教師的工作士氣，實屬必要。

### 第三節 校長領導風格與教師工作士氣的相關研究

綜觀相關研究，有許多研究者指出，校長領導的內涵、方式、行為會影響教師的工作士氣(張玉成，1973；Miller, 1981；Wey, 1990)，並根據各項實務與研究中也發現校長是影響教師服務士氣高低重要關鍵人(引自過修齊，2011)。Adams (1992)說校長處理學校環境與行政事務的權宜，為改善教師工作士氣的關鍵。Wilcox(1993)的研究中也顯示校長的領導方式對教師工作士氣是有預測力的。許嘉純(2009)也指出為了促進學生的學習成效以及學校教育目標的達成，除了仰賴教師擁有高昂的工作士氣外，更重要的是需要校長有效能的領導。由此看來，校長在提振教師工作士氣上，扮演著非常重要的角色，校長對教師的態度和方式，皆深深地影響教師的工作態度與精神(周欣佳，2004)。

本節主要是透過國內外相關的實證研究與結果，探討校長領導風格與教師工作士氣兩個變項之間的關係。國內外之研究文獻對領導風格與工作士氣的研究文獻不少，但探究領導風格對工作士氣之間的相關文獻並不多，由部分的研究中可知，校長領導風格對於工作士氣具有影響，茲選擇相關性較高之研究分述如下：

表 2-3-1 領導風格與工作士氣相關研究摘要表

研究者	研究主題	與本研究相關之重要研究結果
Bhella (1982)	校長領導風格對教師士氣之影響	1. 高倡導高關懷的領導方式，教師的工作士氣最高。
Wilcox (1993)	高中校長領導風格、教師工作滿意度和士氣之相關研究	1. 高中校長的領導風格與教師的工作滿意度和士氣有極高的相關； 2. 團隊式或參與式的領導風格對教師的工作滿意度和士氣有預測力
Thomas (1997)	學校管理模式、效能與教師服務士氣之研究	1. 校長的領導影響教師士氣和學生成就； 2. 校長領導方式和領導效能與教師士氣有關。

(續下頁)

研究者	研究主題	與本研究相關之重要研究結果
徐韶佑 (2001)	國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究：以台北市、台北縣及桃園縣為例	1. 校長轉型領導服務士氣呈現顯著的正相關， 2. 教師知覺校長轉型領導之行為愈高，則教師服務士氣也愈高。
葉香汝 (2003)	國民小學校長轉換型領導方式對教師服務士氣之影響：以彰化縣國民小學為例	校長轉換型領導其各向度對教師服務士氣各向度，具有預測力，尤其以激發鼓舞及個別關懷對教師服務士氣之預測力最高。
黃斐祺 (2004)	國立大學校長互易、轉型領導對職員工作士氣之研究	1. 大學校長互易、轉型領導行為與職員工作士氣間存有顯著正相關； 2. 大學校長的領導行為對工作士氣有顯著預測力，其中以「魅力影響」最具預測力。
陳東星 (2004)	屏東縣國小校長領導風格與教師工作投入關係之研究	校長「高倡導高關懷」、「低倡導低關懷」的領導風格與教師工作投入之間具有顯著正相關；而「低倡導高關懷」的領導風格與教師工作投入之間具有顯著負相關；
林龍和 (2005)	高雄市國民小學校長家長式領導與教師服務士氣關係之研究	校長展現「德行領導」、「仁慈領導」時，教師士氣隨之提升，而展現「威權領導」則教師士氣隨之下降；校長展現德行領導行為，最讓教師感到認同而有助士氣的提升，效果也最佳。
彭智賢 (2006)	國中校長領導風格、學校組織氣氛與行政人員士氣關係之研究	校長轉型領導風格、學校組織氣氛與行政人員士氣有顯著正相關。
廖雪吟 (2006)	桃竹苗四縣市國民小學校長教學領導與教師工作士氣之研究	1. 校長教學領導與教師工作士氣關係密切； 2. 校長教學領導在「確保課程品質」及「發展教學任務與目標」層面上，對教師工作士氣具有預測力。
鄭清金 (2009)	公私立中等學校校長家長式領導與教師士氣關係之研究	校長的「仁慈領導」最能正向影響教師士氣；校長的「威權領導」最能負向影響教師士氣。
王麗雅 (2010)	國民小學校長分散式領導與教師服務士氣之研究：以教師內外控信念為調節變項	1. 校長分散式領導與教師服務士氣之整體與各層面具有中度相關； 2. 校長之支持與回饋行為最能預測教師服務士氣。

(續下頁)

研究者	研究主題	與本研究相關之重要研究結果
過修齊 (2011)	競值架構應用在國民小學校長領導效能、學校組織效能與教師工作士氣之研究	1. 國小教師知覺競值架構應用在校長領導效能與學校組織效能及教師工作士氣知覺上均達「中高」程度上表現 2. 國小教師於教師工作士氣各層面知覺程度與整體，受到年齡、現任職務、服務總年資、學校規模、學校位置及學校區域等個人背景變項之影響有顯著差異 3. 國小教師於競值架構應用在校長領導效能與學校組織效能及教師工作士氣知覺表現上均呈現相互間高度正向相關

由以上十三篇研究來看，校長領導風格與工作士氣皆有相關；從領導風格類型來說明：2篇採俄亥俄州雙構面的領導行為模式(陳東星, 2004; Bhella, 1982); 顯示出高倡導高關懷的領導方式，教師的工作士氣最高。而「低倡導高關懷」的領導風格與教師工作投入之間具有顯著負相關；4篇採轉型領導模式(徐韶佑, 2001; 葉香汝, 2003; 黃斐祺, 2004; 彭智賢, 2006), 轉型領導模式與教師工作士氣皆呈正相關；2篇家長式領導(林龍和, 2005; 鄭清金, 2009), 當校長展現「德行領導」、「仁慈領導」時，教師士氣隨之提升，而展現「威權領導」則教師士氣隨之下降；1篇教學領導(廖雪吟, 2006), 教學領導與教師工作士氣呈正相關；1篇分散式領導(王麗雅, 2010)與教師工作士氣亦呈正相關。上述可看出，領導風格雖然有許多理論模式，但近年來已多採用新型領導理論來探討，以應付多元化、瞬息萬變的時代。在預測力方面，Wilcox(1993)指出團隊式或參與式的領導風格對教師的工作滿意度和士氣有預測力，葉香汝(2003)的研究發現校長轉換型領導各向度對教師服務士氣，具有預測力，尤其以激發鼓舞及個別關懷對教師服務士氣之預測力最高。黃斐祺(2004)則發現大學校長的轉型領導行為對工作士氣有顯著預測力，其中以「魅力影響」最具預測力。廖雪吟(2006)提出校長教學領導在「確保課程品質」及「發展教學任務與目標」層面上，對教師工作士氣具有預測力。綜合上述相關實證研究結果，可看出校長的領導方式或行為對工作士氣是一重要內涵因素或評量指標，校長領導與教師工作士氣間可能具有因

果關係，且校長的領導風格對於教師的工作士氣確實具有影響力。唯國內外文獻探討領導風格與工作士氣之關係的研究仍然不多，在特殊教育層面上更少。爰此，本研究為更清楚瞭解特教學校校長領導風格與教師工作士氣間的關係與影響程度，因此將透過實證資料的搜集來進一步探討特教學校校長領導格與教師工作士氣之關係。

### 第三章 研究方法

本章研究方法之內容分為五節，依序說明本研究之研究架構、研究對象、研究工具、實施程序以及資料處理。

#### 第一節 研究架構

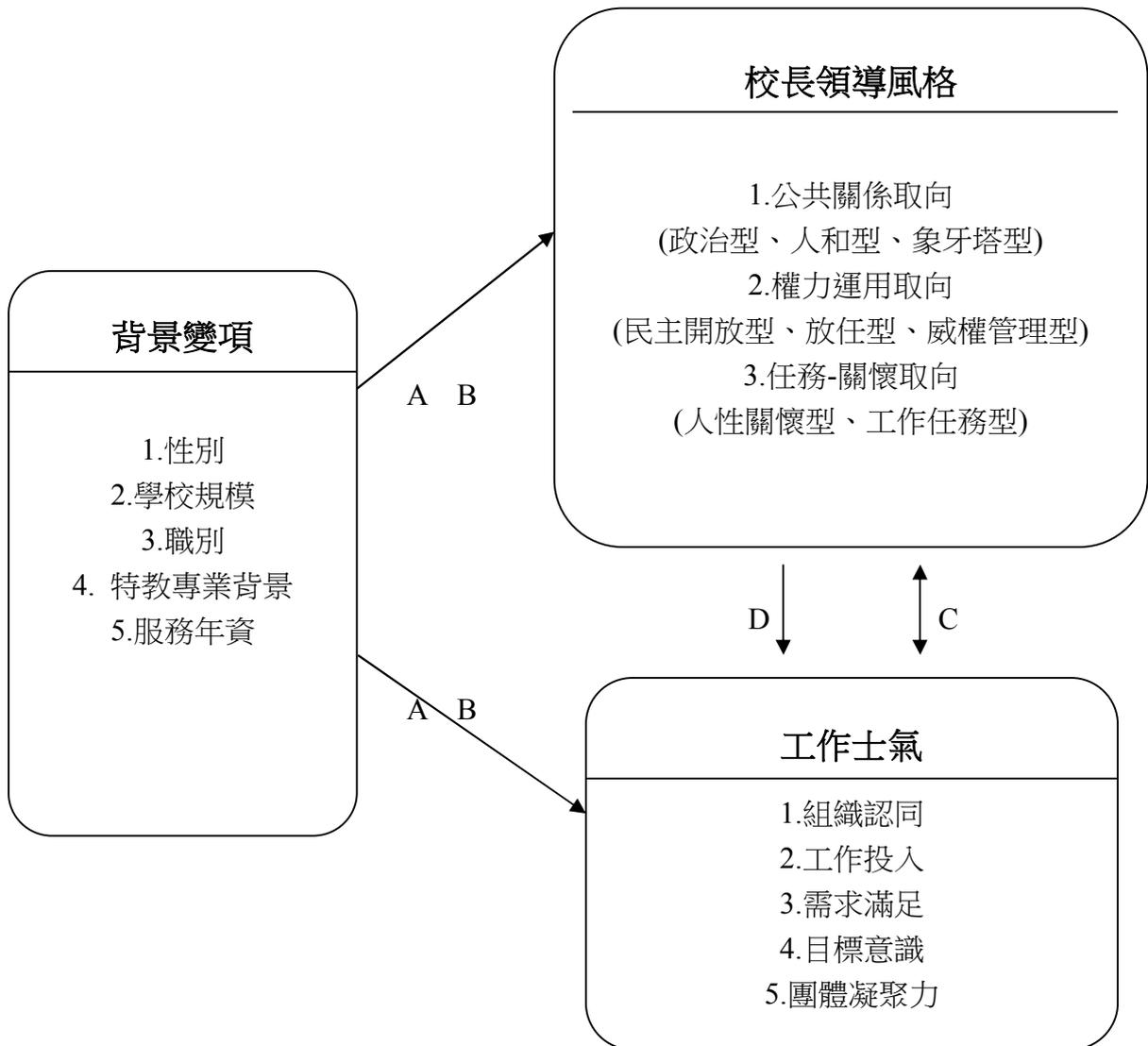
本研究採問卷調查法，透過相關文獻分析後並藉由張慶勳(2002)所編「校長領導風格問卷」與周欣佳(2004)所編「教師工作士氣問卷」為研究工具，瞭解目前特教學校校長領導風格與教師工作士氣之現況；進一步分析不同背景變項對教師知覺校長領導風格與自身工作士氣的差異及其相關。

本研究包含三個變項：

- 一、 背景變項：教師性別、教師任教學校規模、教師職別、特教專業背景、教師服務年資。
- 二、 校長領導風格：根據張慶勳(2002)調查研究結果，綜合校長實際的領導風格歸納為「公共關係取向」：政治型、人和型、象牙塔型；「權力運用取向」：民主開放型、放任型、威權管理型；「任務-關係取向」：人性關懷型、工作任務型
- 三、 教師工作士氣：分為「組織認同」、「工作投入」、「需求滿足」、「目標意識」、「團體凝聚力」五層面。

本研究之研究架構以圖 3-1 表示各變項關係如下。

圖 3-1 研究架構圖



研究架構圖中所採用之統計方法如下說明：

A：分析不同教師性別在知覺「校長領導風格」及「教師工作士氣」的差異情形。

B：分析不同教師任教學校規模、服務年資、職別與特教專業背景在知覺「校長領導風格」及「教師工作士氣」上的差異情形。

C：探討「校長領導風格」及「教師工作士氣」的相關情形。

D：分析「校長領導風格」及「教師工作士氣」是否有預測力。

## 第二節 研究對象

本研究擬以台灣地區101學年度公立特殊教育學校教師為研究對象，包括啟智類、啟聰類、啟明類、綜合類與和美實驗學校共計26所特殊教育學校所有教師(包含兼任行政者)，以問卷調查方式探討特教學校教師工作士氣與校長領導風格的關係，茲就研究母群、正式樣本分述如下：

### 壹、研究母群

依據教育部特殊教育通報網之顯示資料，目前國內公立特殊教育學校教師人數為1860人，為本研究之母群體。

### 貳、樣本

本研究選取研究母群30%為正式樣本人數，以分層隨機抽樣方式，發出558份問卷，係以特殊教育學校教師為研究母群體，問卷於100年12月起寄至26所特殊學校，於一月底陸續回收完畢。共發出問卷558份，回收525份，回收率為94.1%，扣除無效問卷24份，獲得有效問卷共501份，有效回收率為95.4%。茲就問卷調查所得教師背景現況基本資料分佈情形(如表3-2-1)分述如後。

#### 一、性別部份

男性共116位，占有有效樣本23.2%；女性共385位，占有樣本76.8%；合計501人。

#### 二、學校規模部份

任教學校為12班以下的教師有26位，占有有效樣本5.2%，任教學校為12-24班的教師有144位，占有有效樣本28.7%，任教學校為25班以上的教師有331位，占有有效樣本66.1%，合計501人。

### 三、職別部份

擔任兼行政教師有 133 位，占有有效樣本 26.5%；擔任導師有 247 位，占有有效樣本 49.3%；擔任專任老師 121 共 8 位，占有有效樣本 24.2%，合計 501 人。

### 四、教師專業背景部份

最高學歷為特殊教育研究所(含 40 學分班)的教師有 126 位，占有有效樣本 25.1%；特殊教育系(含特殊教育輔系)畢業的教師有 181 位，占有有效樣本 36.1%；特殊教育學程(含學士後學分班)的老師有 161 位，占有有效樣本 32.1%；無修習特殊教育學分的有 33 位，占有有效樣本 6.6%，合計 501 人。

### 五、服務年資部分

任教 5 年(含)以下共 174 位，占有有效樣本 34.7%；任教 6~10 年共 153 位，占有有效樣本 30.5%；任教 11 年以上共 174 位，占有有效樣本 34.7%，合計 501 人。

表3-2-1 基本資料描述性統計表

變項	組別	人數(N)	百分比(%)
性別	(1)男性	116	23.2%
	(2)女性	385	76.8%
學校規模	(1)12班以下	26	5.2%
	(2)13-24班	144	28.7%
	(3)25班以上	331	66.1%
職別	(1)教師兼行政	133	26.5%
	(2)導師	247	49.3%
	(3)專任教師	121	24.2%
特教專業背景	(1)特研所(含40學分班)	126	25.1%
	(2)特教系(含輔系)	181	36.1%
	(3)特教學程(含學士後學分班)	161	32.1%
	(4)無修習特教學分	33	6.6%
服務年資	(1)5年以下	174	34.7%
	(2)6~10年	153	30.5%
	(3)10年以上	174	34.7%

### 第三節 研究方法

本研究採問卷調查法，以隨機抽樣方式進行研究，研究工具採用「特教學校校長領導風格與教師工作士氣問卷」，問卷內容共分三部分

#### 一、個人基本資料

1. 性別：(1) 男性 (2) 女性
2. 學校規模：(1) 12 班以下 (2) 13 至 24 班 (3) 25 班以上
3. 職別：(1) 教師兼行政 (2) 導師 (3) 專任教師
4. 特教專業背景：(1) 特殊教育研究所(含 40 學分班)(2) 特殊教育學系(含特殊教育輔系)(3) 特殊教育學程(含學士後學分班)(4) 無修習特殊教育學分
5. 服務年資：\_\_\_\_\_年

#### 二、校長領導風格問卷

使用張慶勳(2002)編製之「國小校長領導風格類型與領導行為調查問卷」(同意書見附錄一)，本問卷共分為「公共關係取向」：政治型、人和型、象牙塔型；「權力運用取向」：民主開放型、放任型、威權管理型；「任務-關係取向」：人性關懷型、工作任務型，在經過資料蒐集與焦點團體二次歸納與命名，並進行二次內容效度評析，預試之後進行效度、信度與因素分析，因素負荷量及信度摘要表如下表 3-3-1、題目分配表如 3-3-2。

**表3-3-1 國小校長領導風格類型因素負荷量及信度摘要表**

取向	類型	因素負荷量	信度	總量表信度
公共關係 取向	政治型	.540-.792	.87	.72
	人和型	.715-.801	.86	
	象牙塔型	.593-.758	.84	
權力運用 取向	民主開放型	.653-.762	.94	
	放任型	.685-.801	.72	
	威權管理型	.541-.709	.86	
關懷任務 取向	人性關懷型	.748-.876	.94	
	工作任務型	.835-.889	.74	

由上表 3-3-1 得知，校長領導風格各類型的信度，皆大於分量表與總量表信度，依其積差相關係數的分析，校長實際領導風格具有異質性與多面性。依問卷編製的原理予以分析，若全部題目用來測量相同特徵，則信度較高；反之，所有題目若用以測量不同特徵，則信度則會大幅降低。如果子測驗或各構念層面間的差異性太大，則各層面間的信度係數會高於總量表的信度(王文科，2001；吳明隆，2003)本問卷各領導風格類型互異，亦即是同質性不高，甚至負相關的領導風格類型，所以在整體信度上會大幅降低(引自張慶勳，2002)。

**表3-3-2 校長領導風格問卷題目分配表**

取向	類型	題目編號	題數	備註
公共 關係 取向	政治型	1、4、7、10、13	5	3、9為反向題
	人和型	2、5、8、11	4	
	象牙塔型	3、6、9、12	4	
權力 運用 取向	民主開放型	14、17、21、22、25、26、28、29、30、31	10	
	放任型	15、19、23、34	4	
	威權管理型	16、18、20、24、27	5	
關懷- 任務 取向	人性關懷型	32、33、35、37、38、39、40、41、42	9	
	工作任務型	36、43	2	

資料來源：參考自張慶勳(2002)。國小校長領導風格與領導行為之研究(未出版)，頁21-22。

### 三、教師工作士氣問卷

使用周欣佳(2004)「高職階段特殊教育教師服務情形調查問卷」(同意書見附錄二),本問卷分為五個層面,分別為「組織認同」、「工作投入」、「需求滿足」、「目標意識」、「團體凝聚力」等五個層面,並採用李克特式(Likert-type)五點量表,記分原則如下:「總是如此」給5分、「經常如此」給4分、「有時如此」給3分、「很少如此」給2分、「從不如此」給1分,反向題則依五個選項分別給予1、2、3、4、5分,該問卷抽取全國各縣市設有高職部的特殊教育學校,採立意抽樣方式,按縣市鄉鎮區別、特殊學校高職部班級人數等,共抽出100名教師作為預試樣本。因素分析後,各題因素負荷量皆大於.50,且各層面皆有50%以上之解釋變異量,本問卷各層面具有良好之效度。整體 $\alpha$ 係數為.95,且各分量表之 $\alpha$ 係數均大於.80,準此本量表之總量表及各分量表的信度佳,量表具有良好的信度,教師工作士氣問卷題目分配表如3-3-3。

表3-3-3 教師工作士氣問卷題目分配表

工作士氣 構面	題目編號	題 數	備註
組織認同	2、8、12、15、20、25、30、34、48、52	10	52為反向題
工作投入	1、3、10、13、18、26、29、33、38、43、49	11	
需求滿足	4、7、11、16、22、27、31、40、42、44、47	11	16、47為反向題
目標意識	6、9、17、19、24、35、37、41、46、51	10	
團體凝聚力	5、14、21、23、28、32、36、39、45、50	10	32為反向題
全量表		52	

#### 第四節 研究步驟

本研究之進行分為四階段，第一階段為準備階段：包括蒐集與閱讀相關文獻、確定研究主題、撰寫研究計畫；第二階段為實施階段：包括確定研究工具、編製正式問卷、問卷施測；第三階段為統整階段：電腦資料統整與登錄、資料處理與分析、撰寫並提出論文報告。

##### 一、準備階段(自 2012 年 5 月至 10 月)

- (一) 蒐集與閱讀相關文獻：透過書籍、期刊、論文、及資料庫、電子期刊等網路服務，廣泛收集相關文獻資料，經整理、分析後，形成本研究的基本概念。
- (二) 確定研究主題：與指導教授討論之後，對於校長領導風格、教師工作士氣等概念有基本了解，並確定為研究主題。
- (三) 撰寫研究計畫：整理相關文獻並確定研究主題後，陸續撰寫研究計畫。

##### 二、實施階段(2012 年 11 月至 2013 年 2 月)

- (一) 選取樣本：選擇問卷實施的對象。
- (二) 確定研究工具：文獻探討後，選擇合適本研究的研究工具。
- (三) 問卷施測：兩週內回收問卷，並針對未回收之問卷瞭解問題並進行催收。

##### 三、統整階段(2013 年 2 月至 6 月)

利用統計軟體針對有效問卷進行編碼、登錄及資料分析，並將資料分析結果做整體性的探討，藉由圖表及文字敘述來呈現研究結果與建議。

## 第五節 資料處理

本研究問卷採李克特五點量表之設計，各填答選項得分為 1-5 分，3 分為中間值。問卷資料回收後，剔除無效問卷，將有效問卷的基本資料與服務情形做分類整理與登錄，並使用電腦統計套裝軟體 SPSS for Windows 20.0 中文版處理問卷資料，並進行統計分析。茲將本研究所使用的統計方法說明如下：

### 一、 平均數、標準差、百分比

以平均數、標準差及百分比的描述統計方法，瞭解受試者在「特教學校校長領導風格與教師工作士氣問卷」整體問卷的得分及各層面的得分情形，並據以解釋「待答問題一」。

### 二、 獨立樣本 $t$ 考驗 ( $t$ -test)

以  $t$  考驗來比較分析特教學校教師不同性別在工作士氣上的差異。

### 三、 單因子變異數分析 (One-way ANOVA)

以單因子變異數分析 (One-way ANOVA) 分析背景變項，如學校規模、學校類型等，以及個人背景變項如年資、職別等在教師工作士氣上的差異情形，並考驗背景變項在教師知覺校長領導風格的差異情形，若變異數分析達到統計上顯著水準，則進一步以 Scheffé 進行事後比較，以考驗各組之間的差異情形以解釋「待答問題二」。

### 四、 積差相關

以積差相關探討「校長領導風格」與「教師工作士氣」的相關情形，以解釋「待答問題三」。

### 五、 多元迴歸

以多元迴歸來分析「校長領導風格」對「教師工作士氣」之預測力，以解釋「待答問題四」。



## 第四章 結果與討論

本研究旨在探討特教學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣知相關情形。本章共分四節，第一節為特教學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣之現況分析，第二節為不同背景變項對特教學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣之差異，第三節為特教教師所知覺的校長領導風格與工作士氣之相關，第四節為特教教師所知覺的校長領導風格與工作士氣之預測分析。

### 第一節 特教學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣之現況分析

本節依據調查資料的平均數、標準差來探討特教學校教師知覺校長領導風格類型與其工作士氣之現況，以「校長領導風格量表」及「教師工作士氣量表」為分析之依據。

#### 壹、特教教師知覺校長領導風格之現況分析

本研究將特教教師所知覺的校長領導風格分為三取向八類型「公共關係取向」-政治型、人和型、象牙塔型；「權力運用取向」-民主開放型、放任型、威權管理型；「任務-關懷取向」-人性關懷型和工作任務型，並以該層面單題平均愈高者，代表教師知覺校長在該層面的表現越明顯。本量表採取 Likert 五點量表，選項由「從不如此」到「總是如此」分別給予 1 至 5 分，若該層面單題平均高於 3 分，表示特教教師知覺校長擁有該類型的領導風格。

#### 一、特教學校校長領導風格類型分配之現況分析

本研究將 501 份有效問卷整理後，將問卷第二部份「校長領導風格」之各題得分情形以次數分配、平均數及標準差呈現，如表 4-1-1 及表

4-1-2。

表4-1-1 特教教師知覺校長領導風格分布情形(N=501)

領導風格類型	政治型	人和型	象牙塔型	民主開放型	放任型	威權管理型	人性關懷型	工作任務型
該類型平均得3分以上人數	125	431	69	379	85	92	373	233
百分比	25.0	86.0	13.8	75.6	17.0	18.4	74.5	46.5

從 4-1-1 之領導風格分佈圖可看出，大多數教師所知覺之校長領導風格，以人和型、民主開放型、及人性關懷型比例為高，象牙塔型、放任型與威權管理型比例最低。

表 4-1-2 特教教師知覺校長領導風格問卷得分情形(N=501)

取向	領導風格類型	平均數	標準差	問卷題號及題目內容
公共關係取向	政治型	2.41	1.06	1. 喜歡將功勞集於一身，營造個人光環
		2.49	1.08	4. 只注重自己切身的事務
		2.62	1.08	7. 做事講求表面績效，流於形式
		2.43	.99	10. 校外公關繁忙，較忽視校內教學視導
		2.23	.96	13. 與校內同仁缺乏互動，人緣不佳
	人和型	3.64	.90	2. 處事圓融，少與人發生衝突
		3.68	.91	5. 注重校內組織氣氛的和諧
		3.68	1.00	8. 對同仁說話客氣，沒有官僚作風
		3.66	.93	11. 經常對同仁噓寒問暖，待人親切
		象牙塔型	2.23	.87
2.05	.89		6. 個性內向，不喜歡與同仁溝通	
2.14	.88		9. 重視學校、社區、家長及其他單位間的互動	
2.07	.82		12. 不擅與家長打交道，社區互動關係欠佳	
權力運用	民主開放型	3.42	.91	14. 能激勵同仁發揮專長和專業能力
		3.24	.98	17. 注重校長本人的專業成長，並經常與同仁進行教育理念的專業對話
		3.31	.93	21. 能主動引導及培養同仁自動自發的精神

取 向		3.48	.95	22. 時時以身作則，身為同仁的模範榜樣	
		3.42	.91	25. 依同仁的才能與工作狀況，給予適當的職掌與權責	
		3.56	.99	26. 尊重同仁專業，充分授權	
		3.51	.94	28. 善用語言及情緒，表達對同仁的期望與關懷	
		3.46	.85	29. 處理校務，權責分明，給予同仁權力，也要求成果	
		3.40	.90	30. 能取得同仁共識，使校務朝向制度化發展	
		3.42	.92	31. 能與同仁充分溝通協調，尊重同仁的意見	
放任型		2.41	1.01	15. 推展校務沒有長期的計劃與願景	
		1.95	.77	19. 對於校務執行情形與推展成效不加聞問	
		2.42	.92	23. 對同仁的言行做為，睜一隻眼、閉一隻眼	
		2.19	.89	34. 對同仁的工作績效及差假管理不加要求，流於鄉愿	
威權管 理型		2.39	1.00	16. 常對同仁直接指示或下達命令，沒有商量餘地	
		3.15	1.00	18. 賞罰分明，該賞就賞，該罰就罰，對同仁一視同仁	
		2.30	1.00	20. 喜歡事事掌權，缺乏分層負責	
		2.42	.92	24. 與同仁保持距離，以展示其威權	
		2.19	.90	27. 政策由上而下，不與同仁溝通	
任 務- 關 懷 取 向	人性關 懷型		3.36	.92	32. 會提供同仁物質和精神鼓勵
			3.30	.92	33. 兼重組織目標之達成與成員需求之滿足
			3.47	.84	35. 工作任務的分配，能配合教師的專長和能力
			3.45	1.00	37. 真心關懷同仁，重視團體成員間的情感
			3.52	.91	38. 為使同仁工作能順利達成目標，能提供適時的協助與支援
			3.35	1.04	39. 關心同仁日常生活狀況
			3.43	.88	40. 能依實際工作成效與進度，調整目標與做法
			3.32.	.96	41. 工作安排注意同仁之個別差異與身體負荷
			3.30	1.01	42. 進行重要工作或決定前，先設法獲取同仁的認同
工作任 務型		3.02	.87	36. 要求同仁如期完成交辦工作，不能打折扣	
		2.48	.95	43. 嚴格要求同仁工作完美零缺點	

依據表 4-1-2 的統計數字來看，在公共關係取向方面，政治型各題之平均數位於低分組（2.23~2.62），人和型各題之平均數位於高分組（3.64~3.68），而象牙塔型各題之平均數位於低分組（2.05~2.23）。此三種領導風格類型平均得分由高至低依序為人和型 > 政治型 > 象牙塔型，其中得分最低者（2.05）為象牙塔型之第 6 題「個性內向，不喜歡與同仁溝通」，得分最高者（3.68）為人和型之第 5 題「注重校內組織

氣氛的和諧」與第 8 題「對同仁說話客氣，沒有官僚作風」。在權力運用取向方面，民主開放型各題之平均數均位於高分組（3.24~3.56）；放任型各題之平均數位於低分組（1.95~2.42）。威權管理型之平均數則除第 18 題賞罰分明，該賞就賞，該罰就罰，對同仁一視同仁(3.15)外，其餘皆位於低分組（2.19~2.39）；此三種領導風格類型平均得分由高至低依序為民主開放型>威權管理型>放任型，其中得分最低者（1.695）為放任型之第 19 題「對於校務執行情形與推展成效不加聞問」，得分最高者（3.123）為民主開放型之第 26 題「尊重同仁專業，充分授權」。在任務—關懷取向方面，人性關懷型各題之平均數均位於高分組（3.30~3.52），工作任務型之各題平均數位於低分組（2.48~3.02）。此二種領導風格類型平均得分，人性關懷型大於工作任務型，其中得分最低者（2.48）為工作任務型之第 43 題「嚴格要求同仁工作完美零缺點」，得分最高者（3.52）為人性關懷型之第 38 題「為使同仁工作能順利達成目標，能提供適時的協助與支援」。

## 二、特教學校校長領導風格類型分配之現況分析

將特教學校校長領導風格問卷各類型得分之平均數及標準差整理成如下表 4-1-3：

表4-1-3 特教學校校長領導風格類型現況摘要表(N=501)

取向 領導風 格類型	公共關係取向			權力運用取向			任務-關懷取向	
	政治型	人和型	象牙塔 型	民主開 放型	放任型	威權管 理型	人性關 懷型	工作任 務型
題數	5	4	4	10	4	5	9	2
平均數	2.43	3.67	2.12	3.42	2.24	2.43	3.38	2.75
標準差	.83	.77	.67	.75	.71	.58	.77	.78
排序	5	1	8	2	7	5	3	4

由上表可知，在公共關係取向方面，人和型的得分最高位於高分組，政治型位於低分組，象牙塔型則位於低分但偏極低分組；在權力運用取

向方面，民主開放型最高位於高分組，放任型次高位於低分組，威權管理型最低位於低分組；在任務—關懷取向方面，人性關懷型得分最高位於高分組，工作任務型得分較低位於低分組。亦即目前特教教師所覺知之校長領導風格較偏向人和型、民主開放型、人性關懷型等三種領導風格，較不符合的則為放任型與象牙塔兩種領導風格。

## 貳、特教教師工作士氣現況分析

本研究「教師工作士氣」共分為「組織認同」、「工作投入」、「需求滿足」、「目標意識」及「團隊凝聚力」等五個層面。為了解特教教師工作士氣之現況茲將整體及各層面平均數、標準差作一分析，其結果整理如表 4-1-4。

表4-1-4 特教學校教師士氣整體與各層面平均數及標準差之摘要表

層面	題數	單題平均數	標準差	順序
組織認同	10	3.45	.62	5
工作投入	11	3.77	.51	1
需求滿足	11	3.57	.55	4
目標意識	10	3.67	.54	3
團體凝聚力	10	3.74	.50	2
整體	52	3.64	25.82	

由表 4-1-4 統計分析之結果顯示，特教學校教師對於教師工作士氣的知覺各層面平均值，分別為「組織認同」(3.45)、「工作投入」(3.77)、「需求滿足」(3.57)、「目標意識」(3.67)及「團隊凝聚力」(3.74)，其中以「工作投入」(3.77)為最高，而「組織認同」(3.45)較低。

## 參、綜合討論

### 一、特教教師所知覺的校長領導風格現況

根據上述，目前特教教師所知覺的校長領導風格現況，在公共關係取向方面大部分趨向「人和型」；在權力運用取向方面，大部分趨向「民主開放型」；在任務—關懷取向方面，大部分趨向「人性關懷型」。與許文寬（2003）與連銘棋(2008)的研究結果頗為吻合，並無不同學校類別差異問題存在。

## 二、特教學校教師知覺工作士氣整體及各層面上均有「中高」程度以上表現

從描述性統計分析結果可知，「教師工作士氣」的整體平均數為 3.64，各層面的平均數介於 3.45~3.77，顯示臺灣地區特教學校教師知覺教師工作士氣中「組織認同」、「工作投入」、「需求滿足」、「目標意識」與「團體凝聚力」等五個層面的表現程度均為中-中高程度，此與大多數的研究結果相同(何怡欣，2007；沈俊志，2010；周欣佳，2004；林龍和，2005；徐韶佑，2001；陳順平，2004；陳冠之，2005；許嘉純，2009；過修齊，2011；黎珈伶，2004；賴俞岑，2008；嚴靜娜，2001)的研究發現相符。其中又以「工作投入」(3.77)層面為最高，而「組織認同」(3.45)層面最低。其中以「工作投入」(3.77)為最高，與周欣佳(2004)及過修齊(2011)的研究結果相同，這顯示特教學校教師在教學活動中，具有較高的積極地參與主動付出的態度；而「組織認同」(3.45)較低，與陳順平(2004)的研究結果相同但與周欣佳(2004)的研究結果不同，究其現況之原因，特教學校教師可能普遍較重視且願意投入更多心力與時間在教學活動上，但對於組織的認同感較低，顯示目前特教學校教師對在認同學校的願景與目標上仍有進步的空間，是否因未能完全支持學校作為以學校一分子為榮或無法完全認同學校的目標，這點仍需多加考究。

## 第二節 不同背景變項對特教學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣之差異分析

本節將分別以獨立樣本  $t$  檢定與單因子變異數分析，針對不同之背景變項（教師性別、學校規模、教師擔任職別、教師特教專業背景、服務年資）探討是否有顯著差異，以回答待答問題二，以下分別敘述之。

### 壹、不同背景變項之特教教師所知覺校長領導風格的差異分析

茲以個人背景變項為自變項，校長領導風格為依變項，進行獨立樣本  $t$  檢定與單因子變異數分析。當單因子變異數分析達顯著水準時，則進行各組平均數的事後比較；若各組變異數是同質時，以 Scheffé 進行事後比較；若各組變異數不同質時，則採用 Games-Howell 法進行事後比較，以了解比較不同性別、學校規模、職別、特殊教育專業背景、服務資的特教教師在其所知覺的校長領導風格的差異情形。

#### 一、性別方面

不同性別的特教學校教師，在「知覺校長領導風格」各層面差異分析，以平均數、標準差與獨立樣本  $t$  考驗來討論，並以表 4-2-1 呈現之。

表4-2-1 不同性別特教教師知覺校長領導風格各層面及整體之獨立樣本t檢定摘要

取向	領導風格 類型	男性(N=116)		女性(N=385)		t值	$\eta^2$	1- $\beta$
		M	SD	M	SD			
公共關係 取向	政治型	12.05	4.20	12.21	4.20	-.35		
	人和型	15.04	2.89	14.55	3.11	1.60		
	象牙塔型	8.28	2.57	8.55	2.76	-.92		
權力運用 取向	民主開放型	35.00	8.08	33.98	7.32	1.27		
	放任型	8.80	3.06	9.02	2.79	-.70		
	威權管理型	11.95	2.83	12.23	2.93	-.92		
關懷任務 取向	人性關懷型	31.57	7.7	30.5	6.80	2.09*	.01	.55
	工作任務型	5.47	1.70	5.50	1.52	-.23		

\* $p < .05$

由表 4-2-1 可知，不同性別教師只有在「關懷任務取向」-「人性關懷型」達顯著水準( $p < .05$ )，因此對「關懷任務取向」-「人性關懷型」進行效果值與統計考驗力的統計分析。有關效果值  $\eta^2$ (Cohen's d)的大小，Cohen(1988)曾提出效果值的強度。當  $\eta^2 = 0.2$ ，屬於低效果值； $\eta^2 = 0.5$ ，屬於中效果值； $\eta^2 = 0.8$  則屬於高效果值；而有關正確地拒絕虛無假設的統計考驗力「1- $\beta$ 」，一般則認為最好高於.80 以上(引自涂金堂，2010)。而從 4-2-1 顯示不同性別教師在知覺校長領導風格為「人性關懷型」上具有顯著差異，其中男性教師的得分 ( $M = 31.57$ )顯著高於女性教師在分量表的得分( $M = 30.05$ )。但  $\eta^2$  為.01，屬於低效果值，考驗力為.55，屬於較低的統計考驗力。

## 二、學校規模方面

本研究以單因子變異數分析來考驗不同學校規模的特教教師在「校長領導風格問卷」上的得分差異情形，統計結果以表 4-2-2 呈現之。

表4-2-2 不同學校規模校長領導風格單因子變異數分析摘要表

取向	領導風格 類型	N	M	SD	變異 來源	SS	df	MS	F	事後 比較	$\omega^2$ /1- $\beta$
公 共 關 係 取 向	政治型	501									
	1.12班以下	26	10.77	3.36	組間	409.06	2	204.53	12.12***	3>2	.05
	2.13-24班	144	10.94	3.99	組內	8406.18	498	16.88			/.99
	3.25班以上	331	12.82	4.21	總和	8815.24	500				
	人和型	501									
	1.12班以下	26	14.96	2.54	組間	51.64	2	25.82	2.765		
	2.13-24班	144	15.13	3.18	組內	4650.67	498	9.34			
	3.25班以上	331	14.43	3.04	總和	4702.32	500				
	象牙塔型	501									
	1.12班以下	26	8.08	1.79	組間	13.205	2	6.60	.90		
	2.13-24班	144	8.31	2.84	組內	3669.96	498	7.37			
	3.25班以上	331	8.60	2.72	總和	3683.17	500				
權 力 運 用 取 向	民主開放型	501									
	1.12班以下	26	35.27	6.32	組間	237.85	2	118.92	2.12		
	2.13-24班	144	35.16	8.13	組內	27930.87	498	56.09			
	3.25班以上	331	33.72	7.28	總和	28168.72	500				
	放任型	501									
	1.12班以下	26	8.81	2.06	組間	7.61	2	3.80	.48		
	2.13-24班	144	8.80	3.12	組內	4062.81	498	8.16			
	3.25班以上	331	9.05	2.79	總和	4070.42	500				
	威權管理型	501									
	1.12班以下	26	12.50	2.44	組間	56.49	2	28.25	3.38*	3>2	.01
	2.13-24班	144	11.64	2.88	組內	4164.76	498	8.36			/.64
	3.25班以上	331	12.37	2.93	總和	4221.25	500				
關 懷- 任 務	人性關懷型	501									
	1.12班以下	26	31.19	5.22	組間	315.89	2	157.94	3.36*	2>3	.01
	2.13-24班	144	31.56	7.26	組內	234.8.67	498	47.01			/.63
	3.25班以上	331	29.84	6.79	總和	23724.56	500				
	工作任務型	501									
	1.12班以下	26	5.50	1.14	組間	.95	2	.48	.19		
	2.13-24班	144	5.56	1.71	組內	1220.29	498	2.45			
	3.25班以上	331	5.47	1.53	總和	1221.24	500				

\*\*\* $p < .001$

由表 4-2-2 可知，任教於不同學校規模的教師在「政治型」、「威權管理型」、「人性關懷型」的平均數達顯著性的差異，經 Levene 變異數同質性的檢定，在「政治型」 $F(2,498)=12.12$ ， $p<.001$ 、「威權管理型」 $F(2,498)=3.38$ ， $p=.03$ 、「人性關懷型」 $F(2,498)=3.36$ ， $p=.04$ 顯示各組變異數同質，因此以 Scheffé 進行事後比較。

針對在「政治型」、「威權管理型」、「人性關懷型」整體  $F$  考驗有達顯著的部分，進行效果值與統計考驗力的統計分析。有關  $\omega^2$  的效果值強度，根據 Kirk(1995)的看法，其判斷標準為  $\omega^2=.010$ ，屬於低效果值； $\omega^2=.059$ ，屬於中效果值； $\omega^2=.138$ ，屬於高效果值(引自涂金堂，2010)。不同學校規模之教師在知覺校長領導風格的單因子變異數分析，其結果分述如下：

- (一)不同學校規模的特教教師在知覺校長領導風格為「人和型」、「象牙塔型」、「民主開放型」、「放任型」、「工作任務型」上均未達顯著性差異。
- (二)不同學校規模的特教教師在知覺校長領導風格為「政治型」上， $F(2,498)=12.12$ ， $p<.001$ ，12 班以下( $M=10.77$ )、13-24 班( $M=10.94$ )、25 班以上( $M=12.82$ )的平均數，達顯著性差異， $\omega^2=.05$ ，屬於中效果值，統計考驗力  $1-\beta$  為.99，有極佳的統計考驗力。
- (三)不同學校規模的特教教師在知覺校長領導風格為「威權管理型」上， $F(2,498)=3.38$ ， $p=.03$ ，12 班以下( $M=12.50$ )、13-24 班( $M=11.64$ )、25 班以上( $M=12.37$ )的平均數，達顯著性差異， $\omega^2=.01$ ，屬於低效果值，統計考驗力  $1-\beta$  為.64，有中等的統計考驗力。
- (四)不同學校規模的特教教師在知覺校長領導風格為「人性關懷型」上， $F(2,498)=3.36$ ， $p=.04$ ，12 班以下( $M=31.19$ )、13-24 班( $M=31.56$ )、25 班以上( $M=29.84$ )的平均數，達顯著性差異， $\omega^2=.01$ ，屬於低效果值，統計考驗力  $1-\beta$  為.63，有中等的統計考驗力。

### 三、職別方面

本研究以單因子變異數分析來考驗不同職別的特教教師在「校長領導風格問卷」上的得分差異情形，並以表 4-2-3 呈現之。

表4-2-3 不同職別特教教師知覺校長領導風格單因子變異數分析摘要表

取 向	領導風格 類型	N	M	SD	變異 來源	SS	df	MS	F
公 共 關 係 取 向	政治型	501							
	1.教師兼行政	133	11.91	4.13	組間	14.57	2	7.29	.41
	2.導師	247	12.32	4.42	組內	8800.67	498	17.67	
	3.專任教師	121	12.16	3.81	總和	8815.24	500		
	人和型	501							
	1.教師兼行政	133	14.89	2.82	組間	19.78	2	9.89	1.05
	2.導師	247	14.46	3.25	組內	4682.54	498	9.40	
	3.專任教師	121	14.81	2.93	總和	4702.32	500		
	象牙塔型	501							
1.教師兼行政	133	8.42	2.80	組間	7.77	2	3.89	.53	
2.導師	247	8.61	2.83	組內	3675.39	498	7.38		
3.專任教師	121	8.31	2.37	總和	3683.17	500			
權 力 運 用 取 向	民主開放型	501							
	1.教師兼行政	133	34.83	7.24	組間	125.75	2	62.87	1.12
	2.導師	247	33.72	7.77	組內	28042.97	498	56.31	
	3.專任教師	121	34.56	7.22	總和	28168.72	500		
	放任型	501							
	1.教師兼行政	133	8.88	2.96	組間	13.70	2	6.85	0.84
	2.導師	247	9.13	2.87	組內	4056.75	498	8.15	
	3.專任教師	121	8.74	2.67	總和	4070.42	500		
	威權管理型	501							
1.教師兼行政	133	11.95	2.55	組間	10.90	2	5.45	0.65	
2.導師	247	12.30	3.04	組內	4210.35	498	8.46		
3.專任教師	121	12.13	3.01	總和	4221.25	500			
關 懷 任 務	人性關懷型	501							
	1.教師兼行政	133	31.01	6.67	組間	183.52	2	91.76	1.94
	2.導師	247	29.79	7.11	組內	23541.04	498	47.27	
	3.專任教師	121	30.99	6.61	總和	23724.56	500		

取	工作任務型	501								
向	1.教師兼行政	133	5.44	1.60	組間	0.94	2	.47	0.19	
	2.導師	247	5.54	1.61	組內	1220.29	498	2.45		
	3.專任教師	121	5.46	1.42	總和	1221.24	500			

由表 4-2-3 顯示，不同職別的特教教師在知覺校長領導風格為在八類型「政治型」、「人和型」、「象牙塔型」、「民主開放型」、「放任型」、「威權管理型」、「人性關懷型」、「工作任務型」上均未達顯著性差異。

#### 四、特教專業背景方面

本研究以單因子變異數分析來考驗不同特教專業背景的特教教師在「校長領導風格問卷」上的得分差異情形，並以表 4-2-4 呈現之。

表4-2-4 不同特教專業背景的特教教師知覺校長領導風格單因子變異數分析摘要表

取	領導風格	N	M	SD	變異	SS	df	MS	F	事後	$\omega^2$	1- $\beta$
向	類型				來源					比較		
	政治型	501										
	1.特研所	126	12.10	4.00	組間	226.05	3	75.35	4.36**	1>4	.02	.87
	2.特教系	181	12.54	4.05	組內	8589.19	497	17.28		2>4		
	3.特教學程	161	12.32	4.52	總和	8815.24	500			3>4		
公	4.無修習	33	9.73	3.39								
共	人和型	501										
關	1.特研所	126	14.88	2.96	組間	75.95	3	25.32	2.72*	N.S		
係	2.特教系	181	14.39	2.80	組內	4626.67	497	9.31				
取	3.特教學程	161	14.53	3.40	總和	4702.32	500					
向	4.無修習	33	15.94	2.85								
	象牙塔型	501										
	1.特研所	126	8.37	2.90	組間	26.22	3	8.74	1.19			
	2.特教系	181	8.46	2.38	組內	3656.65	497	7.36				
	3.特教學程	161	8.75	3.02	總和	3683.17	500					
	4.無修習	33	7.85	1.95								
權	民主開放型	501										

力 運 用 取 向	1.特研所	126	34.33	7.76	組間	538.36	3	179.46	3.23*	4>2	.01	.74
	2.特教系	181	33.31	6.81	組內	27630.35	497	55.59				
	3.特教學程	161	34.45	8.03	總和	28168.72	500					
	4.無修習	33	37.61	6.68								
<b>放任型</b>		501										
關 懷 任 務 取 向	1.特研所	126	9.21	3.20	組間	96.48	3	32.16	4.02**	1>4	.02	.84
	2.特教系	181	9.27	2.46	組內	3973.94	497	8.00		2>4		
	3.特教學程	161	8.73	2.98	總和	4070.42	500					
	4.無修習	33	7.58	2.41								
<b>威權管理型</b>		501										
關 懷 任 務 取 向	1.特研所	126	11.94	2.80	組間	63.22	3	21.07	2.52			
	2.特教系	181	12.50	2.97	組內	4158.03	497	8.37				
	3.特教學程	161	12.18	2.94	總和	4221.25	500					
	4.無修習	33	11.12	2.58								
<b>人性關懷型</b>		501										
關 懷 任 務 取 向	1.特研所	126	30.67	6.88	組間	382.43	3	127.48	2.71*	N.S		
	2.特教系	181	29.56	6.40	組內	23342.13	497	46.97				
	3.特教學程	161	30.60	7.47	總和	23724.56	500					
	4.無修習	33	33.09	5.93								
<b>工作任務型</b>		501										
關 懷 任 務 取 向	1.特研所	126	5.40	1.63	組間	1.58	3	.53	.26			
	2.特教系	181	5.50	1.46	組內	1219.65	497	2.45				
	3.特教學程	161	5.54	1.63	總和	1221.24	500					
	4.無修習	33	5.58	1.58								

\*\* $p < .01$  \* $p < .05$

由上表可知，不同特教專業背景的教師在「政治型」、「人和型」、「民主開放型」、「放任型」、「人性關懷型」的平均數皆達顯著性的差異，經 Levene 變異數同質性的檢定，在「政治型」 $F(3,497)=4.36$ ， $p=.01$ 、「人和型」 $F(3,497)=2.72$ ， $p=.04$ 、「民主開放型」 $F(3,497)=3.23$ ， $p=.02$ 、「放任型」 $F(3,497)=4.02$ ， $p=.01$ 、「人性關懷型」 $F(2,498)=2.71$ ， $p=.04$  顯示各組變異數同質，因此以 Scheffé 進行事後比較。

不同特教專業背景之教師在知覺校長領導風格的單因子變異數分析，其結果分述如下：

- (一)不同特教專業背景的特教教師在知覺校長領導風格為「象牙塔型」、「威權管理型」、「工作任務型」上未達顯著性差異。
- (二)不同特教專業背景的特教教師在知覺校長領導風格為「政治型」 $F(3,497)=4.36$ ， $p=.01$  中，特研所( $M=12.10$ )、特教系( $M=12.54$ )、特教學程( $M=12.32$ )、無修習( $M=9.73$ )的平均數，達顯著性差異， $\omega^2=.02$ ，屬於低效果值，統計考驗力  $1-\beta$  為.87，有不錯的統計考驗力。
- (三)不同特教專業背景的特教教師在知覺校長領導風格為「人和型」 $F(3,497)=2.72$ ， $p=.04$  中，特研所( $M=14.88$ )、特教系( $M=14.39$ )、特教學程( $M=14.53$ )、無修習( $M=15.94$ )的平均數，達顯著性差異，但經事後比較，結果並不顯著。
- (四)不同特教專業背景的特教教師在知覺校長領導風格為「民主開放型」 $F(3,497)=3.23$ ， $p=.02$  中，特研所( $M=34.33$ )、特教系( $M=33.31$ )、特教學程( $M=34.45$ )、無修習( $M=37.61$ )的平均數，達顯著性差異， $\omega^2=.01$ ，屬於低效果值，統計考驗力  $1-\beta$  為.74，統計考驗力普通。
- (五)不同特教專業背景的特教教師在知覺校長領導風格為「放任型」 $F(3,497)=4.02$ ， $p=.01$  中，特研所( $M=9.21$ )、特教系( $M=9.27$ )、特教學程( $M=8.73$ )、無修習( $M=7.58$ )的平均數，達顯著性差異， $\omega^2=.02$ ，屬於低效果值，統計考驗力  $1-\beta$  為.84，有不錯的統計考驗力。
- (六)不同特教專業背景的特教教師在知覺校長領導風格為「人際關懷型」 $F(3,497)=2.71$ ， $p=.04$  中，特研所( $M=30.67$ )、特教系( $M=29.56$ )、特教學程( $M=30.60$ )、無修習( $M=33.09$ )的平均數，達顯著性差異，但經事後比較，結果並不顯著。

## 五、服務年資方面

本研究以單因子變異數分析來考驗不同服務年資的特教教師在「校長領導風格問卷」上的得分差異情形，並以表 4-2-5 呈現之。

表4-2-5 不同服務年資特教教師知覺校長領導風格單因子變異數分析摘要表

取向	領導風格 類型	N	M	SD	變異 來源	SS	df	MS	F	事後 比較	$\omega^2$	1- $\beta$
公 共 關 係 取 向	政治型	501										
	1.5年以下	174	11.76	4.21	組間	77.29	2	38.65	2.20			
	2.6-10年	153	12.06	3.73	組內	8737.95	498	17.55				
	3.11年以上	174	12.68	4.53	總和	8815.24	500					
	人和型	501										
	1.5年以下	174	14.78	3.02	組間	4.38	2	2.19	.23			
	2.6-10年	153	14.65	2.89	組內	4697.93	498	9.43				
	3.11年以上	174	14.55	3.27	總和	4702.32	500					
	象牙塔型	501										
	1.5年以下	174	8.18	2.45	組間	24.50	2	12.25	1.67			
	2.6-10年	153	8.65	2.68	組內	3658.67	498	7.35				
	3.11年以上	174	8.65	2.97	總和	3683.17	500					
權 力 運 用 取 向	民主開放型	501										
	1.5年以下	174	34.89	7.04	組間	169.05	2	84.53	1.50			
	2.6-10年	153	34.27	7.06	組內	27999.67	498	56.22				
	3.11年以上	174	33.49	8.28	總和	28168.72	500					
	放任型	501										
	1.5年以下	174	8.52	2.53	組間	80.09	2	40.05	5.00**	3>1	.02	.81
	2.6-10年	153	8.90	2.62	組內	3990.33	498	8.01				
	3.11年以上	174	9.47	3.26	總和	4070.42	500					
	威權管理型	501										
	1.5年以下	174	12.14	2.71	組間	8.26	2	4.13	.49			
	2.6-10年	153	12.01	2.88	組內	4212.99	498	8.46				
	3.11年以上	174	12.33	3.11	總和	4221.25	500					
關 懷 任 務 取 向	人性關懷型	501										
	1.5年以下	174	30.97	6.41	組間	84.30	2	42.15	.89			
	2.6-10年	153	30.10	6.62	組內	23640.26	498	47.47				
	3.11年以上	174	30.10	7.55	總和	23724.56	500					
	工作任務型	501										
	1.5年以下	174	5.67	1.59	組間	12.96	2	6.48	2.67			
	2.6-10年	153	5.27	1.41	組內	1208.28	498	2.43				
	3.11年以上	174	5.51	1.65	總和	1221.24	500					

\*\* $p < .01$

由表 4-2-5 可知，不同服務年資的教師在「放任型」的平均數達顯著性的差異，經 Levene 變異數同質性的檢定，「放任型」 $F(2,498)=5.00$ ， $p=.01$  顯示各組變異數不同質，因此以 Games-Howell 法進行事後比較。不同服務年資之教師在知覺校長領導風格的單因子變異數分析，其結果分述如下：

- (一)不同特教專業服務年資的特教教師在知覺校長領導風格為「政治型」、「人和型」、「象牙塔型」、「民主開放型」、「威權管理型」、「人性關懷型」、「工作任務型」上均未達顯著性差異。
- (七)不同特教專業服務年資的特教教師在知覺校長領導風格為「放任型」 $F(2,498)=5.00$ ， $p=.01$ ，5 年以下( $M=8.52$ )、6-10 年( $M=8.90$ )、11 年以上( $M=9.47$ )的平均數，達顯著性差異， $\omega^2=.02$ ，屬於低效果值，統計考驗力  $1-\beta$  為.81，有不錯的統計考驗力。

## 貳、不同背景變項之特教教師工作士氣的差異分析

茲以個人背景變項為自變項，校長領導風格教師工作士氣為依變項，進行獨立樣本  $t$  檢定與單因子變異數分析。當單因子變異數分析達顯著水準時，則進行各組平均數的事後比較；若各組變異數是同質時，以 Scheffé 進行事後比較；若各組變異數不同質時，則採用 Games-Howell 法進行事後比較，以了解比較不同性別、學校規模、職別、特殊教育專業背景、服務年資的特教教師在其工作士氣的差異情形。

### 一、性別方面

不同性別的特教學校教師，在「教師工作士氣」各層面差異分析，以平均數、標準差與獨立樣本  $t$  考驗來討論分析，統計結果以表 4-2-6 呈現之。

表4-2-6 不同性別特教教師工作士氣各層面及整體之獨立樣本t檢定摘要

層面	男性(N=116)		女性(N=385)		t值
	M	SD	M	SD	
組織認同	35.42	6.96	34.71	5.93	1.09
工作投入	41.11	6.68	41.64	5.18	-.90
需求滿足	39.85	6.81	39.12	5.84	1.14
目標意識	36.72	6.34	36.68	5.18	.07
團體凝聚力	37.22	5.82	37.44	4.69	-.40
總量表	190.34	30.91	189.57	24.11	.28

由表 4-2-6 顯示，不同性別教師在教師工作士氣的總量表與各層面「組織認同」、「工作投入」、「需求滿足」、「目標意識」、「團體凝聚力」皆未達顯著差異。

## 二、學校規模方面

本研究以單因子變異數分析來考驗不同學校規模的特教教師在「教師工作士氣問卷」上的得分差異情形，並以表 4-2-7 呈現之。

表4-2-7 不同學校規模的特教教師工作士氣單因子變異數分析摘要表

工作士氣 層面	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	變異 來源	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
<b>組織認同</b>	501							
1.12班以下	26	34.04	7.35	組間	32.47	2	16.23	.42
2.13-24班	144	35.18	5.97	組內	19040.59	497	38.31	
3.25班以上	331	34.81	6.19	總和	19073.06	499		
<b>工作投入</b>	501							
1.12班以下	26	39.85	6.08	組間	76.75	2	38.37	1.24
2.13-24班	144	41.64	5.22	組內	15374.36	498	30.87	
3.25班以上	331	41.60	5.65	總和	15451.11	500		
<b>需求滿足</b>	501							
1.12班以下	26	38.38	6.91	組間	22.55	2	11.28	.30
2.13-24班	144	39.36	5.21	組內	18474.48	498	37.097	
3.25班以上	331	39.33	6.37	總和	18497.03	500		
<b>目標意識</b>	501							
1.12班以下	26	36.19	6.10	組間	45.57	2	22.78	.76
2.13-24班	144	37.15	5.35	組內	14891.09	498	29.90	
3.25班以上	331	36.53	5.47	總和	14936.66	500		
<b>團體凝聚力</b>	501							
1.12班以下	26	36.88	4.48	組間	15.70	2	7.85	.32
2.13-24班	144	37.62	4.07	組內	12297.02	497	24.74	
3.25班以上	331	37.32	5.35	總和	12312.73	499		
<b>整體層面</b>	501							
1.12班以下	26	185.35	29.27	組間	709.70	2	354.85	.53
2.13-24班	144	190.92	23.52	組內	331313.99	496	667.97	
3.25班以上	331	189.59	26.62	總和	332023.69	498		

由表 4-2-7 可知，任教於不同學校規模的教師在教師工作士氣的總量表與各層面「組織認同」、「工作投入」、「需求滿足」、「目標意識」、「團體凝聚力」皆未達顯著差異。

## 二、職別方面

本研究以單因子變異數分析來考驗不同職別的特教教師在「教師工

作士氣問卷」上的得分差異情形，並以表 4-2-8 呈現之。

表4-2-8 不同職別的特教教師工作士氣單因子變異數分析之摘要表

工作士氣 層面	N	M	SD	變異 來源	SS	df	MS	F	事後 比較	$\omega^2$	1- $\beta$
<b>組織認同</b>	501										
1.教師兼行政	133	34.74	5.64	組間	279.72	2	139.86	3.70*	3>2	.01	.68
2.導師	247	34.32	6.69	組內	18793.34	497	37.81				
3.專任教師	121	36.17	5.48	總和	19073.06	499					
<b>工作投入</b>	501										
1.教師兼行政	133	41.45	4.97	組間	118.00	2	60.00	1.92			
2.導師	247	41.15	6.18	組內	15333.11	498	30.79				
3.專任教師	121	42.35	4.74	總和	15451.11	500					
<b>需求滿足</b>	501										
1.教師兼行政	133	39.82	5.27	組間	208.57	2	104.28	2.84			
2.導師	247	38.64	6.56	組內	18288.47	498	36.72				
3.專任教師	121	40.03	5.79	總和	18497.03	500					
<b>目標意識</b>	501										
1.教師兼行政	133	36.86	5.05	組間	141.66	2	70.83	2.38			
2.導師	247	36.20	5.95	組內	14795.00	498	29.71				
3.專任教師	121	37.50	4.75	總和	14936.66	500					
<b>團體凝聚力</b>	501										
1.教師兼行政	133	37.42	3.91	組間	136.39	2	68.20	2.78			
2.導師	247	36.95	5.48	組內	12176.34	497	24.5				
3.專任教師	121	38.25	4.84	總和	12312.73						
<b>整體層面</b>	501										
1.教師兼行政	133	190.29	22.92	組間	4047.21	2	2023.61	3.06*	3>2	.01	.59
2.導師	247	187.26	28.54	組內	327976.48	496	661.24				
3.專任教師	121	194.31	25.82	總和	332023.69	498					

\* $p<.05$

由上表可知，不同職別的教师「組織認同」與教師工作士氣總量表的平均數達顯著性的差異，經 Levene 變異數同質性的檢定，在「組織認同」分層面中， $F(2,496)=3.70$ ， $p=.03$ 、「總量表」 $F(2,496)=3.06$ ， $p=.04$  顯示各組變異數同質，因此以 Scheffé 進行事後比較。

針對在「組織認同」與教師工作士氣總量表整體  $F$  考驗有達顯著的部分，進行效果值與統計考驗力的統計分析。不同職別之教師在知覺工作士氣的單因子變異數分析，其結果分述如下：

- (一) 不同職別的特教教師在知覺教師工作士氣為「工作投入」、「需求滿足」、「目標意識」、「團體凝聚力」上均未達顯著性差異。
- (二) 不同職別的特教教師在知覺教師工作士氣為「組織認同」上， $F(2,496)=3.70$ ， $p=.03$ ，教師兼行政( $M=34.74$ )、導師( $M=34.32$ )、專任教師( $M=36.17$ )的平均數，達顯著性差異， $\omega^2=.01$ ，屬於低效果值，統計考驗力  $1-\beta$  為.59，統計考驗力中等。
- (三) 不同職別的特教教師在工作士氣總量表上， $F(2,496)=3.06$ ， $p=.04$ ，教師兼行政( $M=190.29$ )、導師( $M=187.26$ )、專任教師( $M=194.31$ )的平均數，達顯著性差異， $\omega^2=.01$ ，屬於低效果值，統計考驗力  $1-\beta$  為.68，統計考驗力中等。

#### 四、特教專業背景方面

本研究以單因子變異數分析來考驗不同特教專業背景的特教教師在「教師工作士氣問卷」上的得分差異情形，並以表 4-2-9 呈現之。

表4-2-9 不同特教專業背景特教教師工作士氣單因子變異數分析之間摘要表

工作士氣 層面	N	M	SD	變異 來源	SS	df	MS	F	事後 比較	$\omega^2$	1- $\beta$
<b>組織認同</b>	501										
1.特研所	126	35.41	6.35	組間	703.65	3	234.55	6.33***	3>2	.03	.97
2.特教系	181	33.44	5.67	組內	18369.41	496	37.04		4>2		
3.特教學程	161	35.50	6.33	總和	19073.06	499					
4.無修習	33	37.55	6.06								
<b>工作投入</b>	501										
1.特研所	126	42.17	6.00	組間	325.75	3	108.58	3.57**	N.S		
2.特教系	181	40.45	4.79	組內	15125.36	497	30.43				
3.特教學程	161	42.02	5.92	總和	15451.11	500					
4.無修習	33	42.42	4.93								
<b>需求滿足</b>	501										
1.特研所	126	39.80	6.53	組間	159.61	3	53.20	1.44			
2.特教系	181	38.57	5.39	組內	18337.43	497	36.90				
3.特教學程	161	39.51	6.44	總和	18497.03	500					
4.無修習	33	40.18	5.96								
<b>目標意識</b>	501										
1.特研所	126	37.10	5.77	組間	382.02	3	237.34	4.35**	3>2	.02	.78
2.特教系	181	35.55	4.65	組內	14554.65	497	29.29				
3.特教學程	161	37.44	5.91	總和	14936.66	500					
4.無修習	33	37.73	5.36								
<b>團體凝聚力</b>	501										
1.特研所	126	37.59	5.09	組間	157.52	3	52.51	2.14			
2.特教系	181	36.69	4.61	組內	12155.21	496	24.51				
3.特教學程	161	37.82	5.31	總和	12312.73	499					
4.無修習	33	38.39	4.34								
<b>整體層面</b>	501										
1.特研所	126	192.07	27.29	組間	7723.94	3	2574.65	3.93**	N.S		
2.特教系	181	184.68	21.88	組內	324299.75	495	655.15				
3.特教學程	161	192.28	28.10	總和	332023.69	498					
4.無修習	33	196.27	24.92								

\*\*\* $p<.001$  \*\* $p<.01$

由上表可知，不同特教專業背景的教師在「組織認同」、「工作投入」、「目標意識」與教師工作士氣總量表的平均數達顯著性的差異，

經 Levene 變異數同質性的檢定，在「組織認同」分層面中， $F(3,496)=6.33$ ， $p<.001$ 、「工作投入」分層面中， $F(3,497)=3.57$ ， $p=.01$ 、「目標意識」分層面中， $F(3,497)=4.35$ ， $p=.01$  與「總量表」 $F(3,495)=3.93$ ， $p=.01$  顯示各組變異數同質，因此以 Scheffé 進行事後比較。

針對在「組織認同」、「工作投入」、「目標意識」與教師工作士氣總量表整體  $F$  考驗有達顯著的部分，進行效果值與統計考驗力的統計分析。不同特教專業背景之教師在知覺工作士氣的單因子變異數分析，其結果分述如下：

- (一) 不同特教專業背景的特教教師在知覺教師工作士氣為「需求滿足」與「團體凝聚力」上未達顯著性差異。
- (二) 不同特教專業背景的特教教師在知覺教師工作士氣為「組織認同」上， $F(3,496)=6.33$ ， $p<.001$ ，特研所( $M=35.41$ )、特教系( $M=33.44$ )、特教學程( $M=35.50$ )、無修習( $M=37.55$ )的平均數，達顯著性差異， $\omega^2=.03$ ，屬於低效果值，統計考驗力  $1-\beta$  為 .97，有極佳的統計考驗力。
- (三) 不同特教專業背景的特教教師在知覺教師工作士氣為「工作投入」上， $F(3,497)=3.57$ ， $p=.01$ ，特研所( $M=42.17$ )、特教系( $M=40.45$ )、特教學程( $M=42.02$ )、無修習( $M=42.42$ )的平均數，達顯著性差異，但經事後比較，結果為不顯著。
- (四) 不同特教專業背景的特教教師在知覺教師工作士氣為「目標意識」上， $F(3,497)=4.35$ ， $p=.01$ ，特研所( $M=37.10$ )、特教系( $M=35.55$ )、特教學程( $M=37.44$ )、無修習( $M=37.73$ )的平均數，達顯著性差異， $\omega^2=.02$ ，屬於低效果值，統計考驗力  $1-\beta$  為 .78，統計考驗力中等。
- (五) 不同特教專業背景的特教教師在教師工作士氣總量表上， $F(3,495)=3.93$ ， $p=.01$ ，特研所( $M=192.07$ )、特教系( $M=184.68$ )、特教學程( $M=192.28$ )、無修習( $M=196.27$ )的平均數，達顯著性差異，但經事後比較，結果為不顯著。

## 五、服務年資方面

本研究以單因子變異數分析來考驗不同服務年資的特教教師在「教師工作士氣問卷」上的得分差異情形，並以表 4-2-10 呈現之。

表 4-2-10 不同服務年資的特教教師工作士氣單因子變異數分析之摘要表

工作士氣 層面	N	M	SD	變異 來源	SS	df	MS	F
<b>組織認同</b>	501							
1.5年以下	174	35.08	6.24	組間	47.11	2	23.55	.62
2.6-10年	153	34.41	5.84	組內	19025.96	497	38.28	
3.11年以上	174	35.08	6.43	總和	19073.06	499		
<b>工作投入</b>	501							
1.5年以下	174	41.68	5.07	組間	15.42	2	7.71	.25
2.6-10年	153	41.26	5.20	組內	15435.69	498	31.00	
3.11年以上	174	41.57	6.30	總和	15451.11	500		
<b>需求滿足</b>	501							
1.5年以下	174	39.33	5.99	組間	.54	2	.27	.01
2.6-10年	153	39.27	5.46	組內	18496.50	498	37.14	
3.11年以上	174	39.26	6.70	總和	18497.03	500		
<b>目標意識</b>	501							
1.5年以下	174	36.75	5.22	組間	21.98	2	10.99	.37
2.6-10年	153	36.39	4.95	組內	14914.68	498	29.95	
3.11年以上	174	36.90	6.12	總和	14936.66	500		
<b>團體凝聚力</b>	501							
1.5年以下	174	37.42	4.79	組間	.63	2	.31	.01
2.6-10年	153	37.34	4.84	組內	12312.10	497	24.77	
3.11年以上	174	37.40	5.33	總和	12312.73	499		
<b>整體層面</b>	501							
1.5年以下	174	190.26	24.78	組間	270.24	2	135.12	
2.6-10年	153	188.64	23.31	組內	331753.45	496	668.86	
3.11年以上	174	190.21	28.87	總和	332023.69	498		

由表 4-2-10 可知，不同服務年資的教師在教師工作士氣的總量表與各層面「組織認同」、「工作投入」、「需求滿足」、「目標意識」、

「團體凝聚力」皆未達顯著差異。

### 參、綜合討論

根據以上分析結果，將不同背景變項(教師性別、學校規模、教師職別、教師特教專業背景、教師服務年資)在知覺校長領導風格與教師工作士氣的差異情形，摘述如下：

#### 一、不同背景變項與特教教師知覺的校長領導風格

不同背景變項之特教教師知覺校長領導風格的差異結果如表 4-2-11。

表4-2-11 不同背景變項之特教教師知覺校長領導風格的差異摘要表

取向	領導風格 類型	性別	學校規模	職別	特教專業 背景	服務年資
公共關係取向	政治型		25班以上>13-24班		無<其他	
	人和型					
	象牙塔型					
權力運用取向	民主開放型				無>特教系	
	放任型				特研所>無	11年以上>
					特教系>無	5年以下
關懷任務取向	威權管理型		25班以上>13-24班			
	人性關懷型	男>女	13-24班> 25班以上			
	工作任務型					

(一)在性別方面，領導風格「人性關懷型」男性高於女性，此研究結果與連銘棋(2008)相似，可能是女性教師對校長展現出的人性關懷的特質較習以為常，相對來說，當校長對男性教師展現相同特質時，較易被男性教師所覺知。

(二)在學校規模方面，領導風格「政治型」與「威權管理型」皆 25 班以

上高於 13-24 班，「人性關懷型」則為 13-24 班以上高於 25 班以上，由此看來，似乎大型學校校長更會展現出政治型與威權管理的特質。

(三)在職別方面，特教教師知覺校長領導風格各類型皆無顯著差異。此研究結果與許文寬(2003)、連銘棋(2008)相同。

(四)在特教專業背景方面，在「政治型」無修習特教學分顯著低於其他類別，「民主開放型」無修習特教學分高於特教系畢業，「放任型」則為無修習特教學分的顯著低於特研所與特教系畢業的教師，與許文寬(2003)、吳遠至(2011)的研究所高於其他的研究結果不同。

(五)在服務年資部分，在「放任型」方面 11 年以上顯著高於 5 年以下的教師。與許文寬(2003)、林堯仁(2007)無顯著差異及連銘棋(2008)在「象牙塔型」有顯著差異的研究結果不同，所代表意義應是在特教學校中，年資較深者較為熟悉特教各項業務，工作起來也較年資淺者得心應手，因此面對校長所要傳達的事項較不像年資淺者一般戰戰兢兢，或可能是校長在面對資深教師時，採較為放任的態度，以獲取資深教師的支持？

## 二、不同背景變項的特教教師工作士氣

不同背景變項之特教教師工作士氣的差異結果如表 4-3-12。

表4-2-12 不同背景變項之特教教師工作士氣的差異摘要表

工作士氣層面	性別	服務年資	職別	特教專業背景	學校規模
組織認同			專任>導師	特教學程>特教系 無修習>特教系	
工作投入					
需求滿足					
目標意識				特教學程>特教系	
團體凝聚力					
整體			專任>導師		

- (一)在性別與學校規模方面，工作士氣整體與各層面皆無顯著，就特教教師來說，此研究結果與周欣佳(2004)對高職部特教教師與陳順平(2004)對國小特教教師的研究結果相同。
- (二)在職別方面，教師工作士氣整體與「組織認同」層面，皆是專任教師顯著高於導師，與周欣佳(2004)、陳順平(2004)的無顯著差異研究結果不同。究其原因，可能是特教學校的導師較專注於帶好自己的班級，幾乎所有的時間都投入在班級經營中，相較於專任教師需經常協助各處室的業務，所以對整個組織的認同度高於導師。
- (三)在特教專業背景方面，在「組織認同」層面特教系畢業的教師顯著低於修特教學程(學分班)與無修習特教學分的教師；在「目標意識」層面，修習特教學程(學分班)的教師則顯著高於特教系畢業的教師。此研究結果顯示，工作士氣會因教育專業背景的不同而有所差異，此與多位研究者的論述相似(周欣佳，2004；林龍和，2005；徐韶佑，2001；陳順平，2004；陳冠之，2005；葉香汝，2003；黎珈伶，2004)，其中周欣佳(2004)和陳順平(2004)的研究結果：特教學分班結業者工作士氣較高符合。但與嚴靜娜(2001)、徐韶佑(2001)、林龍和(2005)、陳冠之(2005)認為學歷越高、工作士氣越高的研究結果不同。目前特教學校的教師大部分都接受過專業訓練，但專業背景訓練越高者特殊教育系/所畢業者，其工作士氣卻低於學分班畢業或無修習特教學分的教師，是否特教系/所的要求標準較高，當面臨實際工作的情境無法與理念配合時，易感到挫折而造成工作士氣低落。
- (四)在服務年資部分，在工作士氣整體與各層面皆無顯著差異。此結果周欣佳(2004)研究結果相符，與徐韶佑(2001)、葉香汝(2003)、鄭清波(2004)、陳順平(2004)的研究：年資長者高於年資淺者不同。可能是在特教學校中，資源與教材的提供都較為豐富，也無一般學校可能會有普通班與特殊班的差別待遇，因此無論年資長短，皆可在特教學校的教學工作中游刃有餘，因而不會在工作士氣上有所差異。

### 第三節 特教教師知覺校長領導風格與工作士氣之相關分析

本節旨在探討特教教師所知覺的校長領導風格各類型、教師工作士氣各層面，以及校長領導風格各類型與教師工作士氣整體與各層面之相關情形，茲以皮爾森(Pearson)積差相關之統計方式進行分析考驗，探討「特教教師知覺校長領導風格與教師工作士氣之間的相關性」，以回答待答問題三。

#### 壹、特教教師知覺校長領導風格各類型之相關分析

為了解特教學校教師知覺校長領導風格各類型之相關，以下就領導風格類型各層面以 Pearson 積差相關進行分析，分析之結果摘要表如下表 4-3-1。

吳明隆(2007)提出二個變數間的相關係數值與其相關程度的劃分，可分為以下三級： $r$  值在.70 (包含.70)以上為「高度相關」； $r$  值在.40(包含.40)以上至.70 以下(不包含.70)為「中度相關」； $r$  值在.40 以下為「低度相關」。

表4-3-1 特教學校校長領導風格類型相關係數摘要表(N=501)

領導風格類型	政治型	人和型	象牙塔型	民主開放型	放任型	威權管理型	人性關懷型	工作任務型
政治型	-							
人和型	-.62**	-						
象牙塔型	.51**	-.53**	-					
民主開放型	-.65**	.75**	-.55**	-				
放任型	.70**	-.46**	.62**	-.57**	-			
威權管理型	.69**	-.53**	.50**	-.46**	.55**	-		
人性關懷型	-.65**	.75**	-.53**	.90**	-.52**	-.49**	-	
工作任務型	.28**	-.17**	.04	-.01	.09	.41**	-.04	-
平均數	12.17	14.66	8.49	34.22	8.97	12.17	30.40	5.50
標準差	4.20	3.07	2.71	7.51	2.85	2.91	6.89	1.56

\*\* $p < .01$

依據上表分析目前特教學校校長領導風格各類型相關情形結果如下：

- 一、呈高度正相關的為：「政治型」與「放任型」、「民主開放型」與「人性關懷型」、「人和型」與「民主開放型」、「人和型」與「人性關懷型」。
- 二、呈中度正相關的有：「政治型」與「象牙塔型」、「政治型」與「威權管理型」、「象牙塔型」與「放任型」、「象牙塔型」與「威權管理型」、「放任型」與「威權管理型」、「威權管理型」與「工作任務型」。
- 三、呈低度正相關的為：「政治型」與「工作任務型」。
- 四、呈中度負相關的有：「政治型」與「人和型」、「政治型」與「民

主開放型」、「政治型」與「威權管理型」、「人和型」與「象牙塔型」、「人和型」與「放任型」、「人和型」與「威權管理型」、「象牙塔型」與「民主開放型」、「象牙塔型」與「人性關懷型」、「民主開放型」與「放任型」、「民主開放型」與「威權管理型」、「放任型」與「人性關懷型」、「威權管理型」與「人性關懷型」。

五、呈低度負相關的為：「人和型」與「工作任務型」。

## 貳、特教教師知覺教師工作士氣各層面之相關分析

為了解特教學校教師知覺教師工作士氣各個層面之相關，以下就工作士氣各層面以 Pearson 積差相關進行分析，分析之結果摘要表如下表 4-3-2。

表4-3-2 特教學校教師工作士氣相關係數摘要表(N=501)

教師工作士氣層面	組織認同	工作投入	需求滿足	目標意識	團體凝聚力
組織認同	-				
工作投入	.74**	-			
需求滿足	.84**	.75**	-		
目標意識	.87**	.87**	.80**	-	
團體凝聚力	.74**	.80**	.71**	.83**	-
平均數	34.87	41.52	39.29	36.69	37.39
標準差	6.18	5.56	6.08	5.47	4.97

\*\* $p < .01$

依據表 4-3-2 發現目前特教學校教師工作士氣各層面間皆呈高度正相關。

### 參、特教教師知覺校長領導風格與教師工作士氣之相關分析

為了解特教學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣之相關，以下就領導風格與教師工作士氣整體與各層面以 Pearson 積差相關進行分析，分析之結果摘要表如下表 4-3-3。

表4-3-3 特教學校校長領導風格與教師工作士氣相關分析摘要表(N=501)

	整體	組織認同	工作投入	需求滿足	目標意識	團體凝聚力
政治型	-.37***	-.48**	-.20**	-.38**	-.37**	-.22**
人和型	.54***	.59**	.40**	.52**	.52**	.41**
象牙塔型	-.34***	-.38**	-.22**	-.33**	-.34**	-.25**
民主開放型	.63***	.71**	.44**	.60**	.65**	.46**
放任型	-.38***	-.45**	-.25**	-.36**	-.38**	-.29**
威權管理型	-.25***	-.35**	-.13**	-.29**	-.23**	-.11*
人性關懷型	.59***	.68**	.39**	.59**	.59**	.42**
工作任務型	.03	.03	.05	-.03	.05	.05

\*\*\* $p < .001$  \*\* $p < .01$  \* $p < .05$

依據上表分析目前特教學校校長領導風格各類型相關情形結果如下：

一、校長領導風格除「工作任務型」外與整體工作士氣皆達顯著性相關。

「政治型」與整體工作士氣的積差相關為  $r(501) = -.37$ ,  $p < .001$ , 屬低度負相關；「人和型」與整體工作士氣的積差相關為  $r(501) = .54$ ,  $p < .001$ , 屬中度正相關；「象牙塔型」與整體工作士氣的積差相關為  $r(501) = -.34$ ,  $p < .001$ , 屬低度負相關；「民主開放型」與整體工作士氣的積差相關為  $r(501) = .63$ ,  $p < .001$ , 屬中度正相關；「放任型」與整體工作士氣的積差相關為  $r(501) = -.38$ ,  $p < .001$ , 屬低度負相關；「威權管理型」與整體工作士氣的積差相關為  $r(501) = -.25$ ,  $p < .001$ , 屬低度負相關；「人性關懷型」與整體工作士氣的積差相關為  $r(501) = .59$ ,  $p < .001$ , 屬中度正相關；「工

作任務型」與整體工作士氣無顯著相關。

二、就「政治型」與工作士氣五層面皆達顯著性負相關。

「政治型」與「組織認同」的積差相關為  $r(501)=-.48$ ， $p<.01$ ，屬中度負相關；「政治型」與「工作投入」的積差相關為  $r(501)=-.20$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關；「政治型」與「需求滿足」的積差相關為  $r(501)=-.38$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關；「政治型」與「目標意識」的積差相關為  $r(501)=-.37$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關；「政治型」與「團體凝聚力」的積差相關為  $r(501)=-.22$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關。

三、就「人和型」與工作士氣五層面皆達顯著性正相關。

「人和型」與「組織認同」的積差相關為  $r(501)=.59$ ， $p<.01$ ，屬中度正相關；「人和型」與「工作投入」的積差相關為  $r(501)=.40$ ， $p<.01$ ，屬中度正相關；「人和型」與「需求滿足」的積差相關為  $r(501)=.52$ ， $p<.01$ ，屬中度正相關；「人和型」與「目標意識」的積差相關為  $r(501)=.52$ ， $p<.01$ ，屬中度正相關；「人和型」與「團體凝聚力」的積差相關為  $r(501)=.41$ ， $p<.01$ ，屬中度正相關。

四、就「象牙塔型」與工作士氣五層面皆達顯著性負相關。

「象牙塔型」與「組織認同」的積差相關為  $r(501)=-.38$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關；「象牙塔型」與「工作投入」的積差相關為  $r(501)=-.22$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關；「象牙塔型」與「需求滿足」的積差相關為  $r(501)=-.33$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關；「象牙塔型」與「目標意識」的積差相關為  $r(501)=-.34$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關；「象牙塔型」與「團體凝聚力」的積差相關為  $r(501)=-.25$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關。

五、就「民主開放型」與工作士氣五層面皆達顯著性正相關。

「民主開放型」與「組織認同」的積差相關為  $r(501)=.71$ ， $p<.01$ ，

屬高度正相關；「民主開放型」與「工作投入」的積差相關為  $r(501)=.44$ ， $p<.01$ ，屬中度正相關；「民主開放型」與「需求滿足」的積差相關為  $r(501)=.60$ ， $p<.01$ ，屬中度正相關；「民主開放型」與「目標意識」的積差相關為  $r(501)=.65$ ， $p<.01$ ，屬中度正相關；「民主開放型」與「團體凝聚力」的積差相關為  $r(501)=.46$ ， $p<.01$ ，屬中度正相關。

六、就「放任型」與工作士氣五層面皆達顯著性負相關。

「放任型」與「組織認同」的積差相關為  $r(501)=-.45$ ， $p<.01$ ，屬中度負相關；「放任型」與「工作投入」的積差相關為  $r(501)=-.25$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關；「放任型」與「需求滿足」的積差相關為  $r(501)=-.36$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關；「放任型」與「目標意識」的積差相關為  $r(501)=-.38$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關；「放任型」與「團體凝聚力」的積差相關為  $r(501)=-.29$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關。

七、就「威權管理型」與工作士氣五層面皆達顯著性負相關。

「威權管理型」與「組織認同」的積差相關為  $r(501)=-.35$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關；「威權管理型」與「工作投入」的積差相關為  $r(501)=-.13$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關；「威權管理型」與「需求滿足」的積差相關為  $r(501)=-.29$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關；「威權管理型」與「目標意識」的積差相關為  $r(501)=-.23$ ， $p<.01$ ，屬低度負相關；「威權管理型」與「團體凝聚力」的積差相關為  $r(501)=-.11$ ， $p<.05$ ，屬低度負相關。

八、就「人性關懷型」與工作士氣五層面皆達顯著性正相關。

「人性關懷型」與「組織認同」的積差相關為  $r(501)=.68$ ， $p<.01$ ，屬中度正相關；「人性關懷型」與「工作投入」的積差相關為  $r(501)=.39$ ， $p<.01$ ，屬低度正相關；「人性關懷型」與「需求滿足」的積差相關為  $r(501)=.59$ ， $p<.01$ ，屬中度正相關；「人性關懷型」與「目標意識」的積差相關為  $r(501)=.59$ ， $p<.01$ ，屬中度正相關；「人性關懷型」與「團體

凝聚力」的積差相關為  $r(501)=.42$ ， $p<.01$ ，屬中度正相關。

九、就「工作任務型」與工作士氣整體與各層面皆未達顯著性相關。

#### 肆、綜合討論

一、校長領導風格類型的相關情形結果與張慶勳(2002)、許文寬(2003)及連銘棋(2008)之研究相似，偏向正向的領導風格類型，如人和型、民主開放型、人性關懷型均互為正相關，此研究結果與以上研究頗為一致。而各類型及取向間互有正相關與負相關，也顯示各取向間之領導風格性質互異。

二、特教學校教師工作士氣各層面間呈高度正相關。

三、校長領導風格類型偏「正向」的領導行為(如人和型、民主開放型、人性關懷型)(張慶勳，2002)，皆與教師工作士氣呈正相關；偏「負向」的領導行為(如政治型、象牙塔型、放任型、威權管理型、工作任務型)(張慶勳，2002)除工作任務型無相關外，其餘與教師工作士氣呈負相關。

#### 第四節 特教教師知覺校長領導風格對教師工作士氣之預測分析

本節旨在分析探討特教教師知覺之校長領導風格各類型對其工作士氣的預測力。因此，以領導風格八類型，「政治型」、「人和型」、「象牙塔型」、「民主開放型」、「放任型」、「威權管理型」、「人性關懷型」和「工作任務型」為預測變項；教師工作士氣五層面「組織認同」、「工作投入」、「需求滿足」、「目標意識」、「團體凝聚力」為效標變項，進行逐步多元迴歸分析以回答待答問題四。

##### 壹、特教教師知覺校長領導風格各類型對教師工作士氣的迴歸分析

針對校長領導風格各類型對教師工作士氣的逐步多元迴歸分析，以下將探討多元共線性檢定與逐步多元迴歸分析結果等部分。

##### 一、多元共線性檢定與逐步多元迴歸分析結果

進行多元迴歸分析時，所蒐集的資料，預測變項之間的相關不能太高，否則會產生多元共線性的問題。對於多元共線性的判斷，可以採取容忍度(tolerance)、變異數膨脹因素(variance inflation factor, 簡稱 VIF)與條件指數(condutional index)等數據來判斷(涂金堂, 2010)。而根據Field(2005)綜合學者專家的看法，認為容忍度越接近 1，代表沒有多元共線性的問題(引自涂金堂, 2010)；而 VIF 若高於 10 則表示有嚴重的多元共線性的問題。邱浩政(2007)則表示，條件指數可用來判斷整體迴歸模式的共線性問題，若條件指數低於 30 顯示多元共線性問題是緩和的。

##### (一)特教教師知覺校長領導風格各類型對整體教師工作士氣之預測結果

針對校長領導風格各類型對整體教師工作士氣的預測結果如表 4-4-1 所示：

表4-4-1 校長領導風格各類型對整體教師工作士氣之迴歸分析摘要表

選入變項	多元相關係數 (R)	決定係數 (R <sup>2</sup> )	$\Delta R^2$	模式 F值	原始迴歸係數 (B)	標準迴歸係數 ( $\beta$ )	t	容忍度	VIF	條件指數
常數					97.30					
民主開放型	.63	.40	.40	329.93	1.86	.54	9.48***	.36	2.79	4.84
人和型	.64	.41	.01	171.47	1.65	.20	3.65***	.41	2.47	12.57
政治型	.65	.42	.01	46093.51	1.14	.19	3.40**	.39	2.57	21.22
放任型	.65	.42	.01	35090.33	-1.02	-.11	-2.32*	.49	2.05	25.95

\*\*\* $p < .001$  \*\* $p < .01$  \* $p < .05$

根據表 4-4-1 與上面的判斷標準可知，容忍度  $>.1$ 、VIF 小於 10，條件指數也小於 30，所以沒有嚴重的共線性問題。而對整體工作士氣有顯著預測力的變項有四個，依序為「民主開放型」、「人和型」、「政治型」和「放任型」。四個預測變項與「教師工作士氣」依變項的多元相關係數(R)為.65，決定係數(R<sup>2</sup>)為.42，四個預測變項共可有解釋「教師工作士氣」42%的變異量。依個別變項預測力的高低來看，對「教師工作士氣」最有預測力的是「民主開放型」，以「民主開放型」獨立預測「教師工作士氣」時，可解釋教師工作士氣 40%的變異量；以「人和型」獨立預測「教師工作士氣」時，可解釋教師工作士氣 1%的變異量；以「政治型」獨立預測「教師工作士氣」時，可解釋教師工作士氣 1%的變異量；以「放任型」獨立預測「教師工作士氣」時，可解釋教師工作士氣 1%的變異量。

前三個變項的標準化迴歸係數  $\beta$  值為正值，顯示此三變項對於教師工作士氣有正向的影響，亦即知覺校長領導風格為「民主開放型」、「人和型」與「政治型」越高，其教師工作士氣越高，而由表 4-4-1 可得原始迴歸方程式與標準化的多元迴歸方程式，分別如下：

教師工作士氣的原始分數 =  $1.86 \times$  民主開放型原始分數 +  $1.65 \times$  人和型原

始分數+1.14 x 政治型原始分數+(-1.02) x 放任型原始分數+97.30

教師工作士氣的標準分數=.54 x 民主開放型標準分數+.20 x 人和型標準分數+.19x 政治型標準分數+(-.11) x 放任型標準分數

## (二)特教學校校長領導風格各類型對教師工作士氣各向度之預測分析

### 1. 特教學校校長領導風格各類型對教師組織認同之預測情形

本研究以教師工作士氣向度之一「組織認同」為效標變項，以教師知覺之校長領導風格各類型為預測變項進行迴歸分析，結果如表 4-4-2 所示：

表4-4-2 校長領導風格各類型對教師組織認同之迴歸分析摘要表

選入變項	多元相關係數 (R)	決定係數 (R <sup>2</sup> )	ΔR <sup>2</sup>	模式 F值	原始迴歸係數 (B)	標準迴歸係數 (β)	t	容忍度	VIF	條件指數
常數					14.41					
民主開放型	.71	.51	.51	514.44	.42	.52	7.09***	.18	5.43	9.87
人性型	.72	.52	.01	265.92	.20	.22	3.01**	.18	5.43	25.47

\*\*\* $p < .001$  \*\* $p < .01$

根據表 4-4-2 可知，容忍度>.1、VIF 小於 10，條件指數也小於 30，所以沒有嚴重的共線性問題。而對教師工作士氣-「組織認同」有顯著預測力的變項有兩個，依序為「民主開放型」與「人性關懷型」。兩個預測變項與「組織認同」依變項的多元相關係數(R)為.71，決定係數(R<sup>2</sup>)為.51，兩個預測變項共可有解釋教師工作士氣-「組織認同」52%的變異量。依個別變項預測力的高低來看，對「組織認同」最有預測力的是「民主開

放型」，以「民主開放型」獨立預測「組織認同」時，可解釋「組織認同」51%的變異量；以「人性關懷型」獨立預測「組織認同」時，可解釋「組織認同」1%的變異量。

而由表 4-4-2 可得原始回歸方程式與標準化的多元回歸方程式，分別如下：

「組織認同」的原始分數 = .42x 民主開放型原始分數 + .20 x 人性關懷型原始分數 + 14.41

「組織認同」的標準分數 = .52x 民主開放型標準分數 + .22 x 人性關懷型標準分數

## 2. 特教學校校長領導風格各類型對教師工作投入之預測情形

本研究以教師工作士氣向度之一「工作投入」為效標變項，以教師知覺之校長領導風格各類型為預測變項進行迴歸分析，結果如表 4-4-3 所示：

表 4-4-3 校長領導風格各類型對教師工作投入之迴歸分析摘要表

選入變項	多元相關係數 (R)	決定係數 (R <sup>2</sup> )	ΔR <sup>2</sup>	模式 F 值	原始迴歸係數 (B)	標準迴歸係數 (β)	t	容忍度	VIF	條件指數
常數					23.66					
民主開放型	.44	.19	.19	116.62	.27	.36	5.52***	.36	2.79	4.84
政治型	.45	.20	.01	63.23	.36	.27	4.32***	.39	2.56	12.58
人和型	.47	.22	.02	47.75	.44	.24	3.88***	.41	2.47	21.27
放任型	.48	.23	.01	37.24	-.24	-.12	-2.16*	.49	2.05	25.98

\*\*\* $p < .001$  \* $p < .05$

根據表 4-4-3 可知，容忍度 > .1、VIF 小於 10，條件指數也小於 30，

所以沒有嚴重的共線性問題。而對教師工作士氣-「工作投入」有顯著預測力的變項有四個，依序為「民主開放型」、「政治型」、「人和型」、和「放任型」。四個預測變項與「工作投入」依變項的多元相關係數(R)為.44，決定係數(R<sup>2</sup>)為.19，兩個預測變項共可有解釋教師工作士氣-「工作投入」23%的變異量。依個別變項預測力的高低來看，對「工作投入」最有預測力的是「民主開放型」，以「民主開放型」獨立預測「工作投入」時，可解釋「工作投入」19%的變異量；以「政治型」獨立預測「工作投入」時，可解釋「工作投入」1%的變異量；以「人和型」獨立預測「工作投入」時，可解釋「工作投入」1%的變異量；以「放任型」獨立預測「工作投入」時，可解釋「工作投入」1%的變異量。

而由表 4-4-3 可得原始回歸方程式與標準化的多元回歸方程式，分別如下：

「工作投入」的原始分數=.27x 民主開放型原始分數+.36 x 政治型原始分數+.44 x 人和型原始分數+(-.24) x 放任型原始分數+14.41

「工作投入」的標準分數=.36x 民主開放型標準分數+.27 x 政治型標準分數+.24 x 人和型標準分數+(-.12) x 放任型標準分數

### 3. 特教學校校長領導風格各類型對教師需求滿足之預測情形

本研究以教師工作士氣向度之一「需求滿足」為效標變項，以教師知覺之校長領導風格各類型為預測變項進行迴歸分析，結果如表 4-4-4 所示：

表4-4-4 校長領導風格各類型對教師需求滿足之迴歸分析摘要表

選入變項	多元相關係數 (R)	決定係數 (R <sup>2</sup> )	ΔR <sup>2</sup>	模式 F值	原始迴歸係數 (B)	標準迴歸係數 (β)	t	容忍度	VIF	條件指數
常數					21.32					
民主開放型	.60	.36	.36	276.68	.25	.31	3.61***	.17	5.83	11.35
人性關懷型	.61	.37	.01	3417.31	.19	.22	2.53*	.17	5.80	17.64
人和型	.61	.38	.01	2316.79	.25	.12	2.23*	.41	2.45	29.44

\*\*\* $p < .001$  \* $p < .05$

根據表 4-4-4 可知，容忍度  $>.1$ 、VIF 小於 10，條件指數也小於 30，所以沒有嚴重的共線性問題。而對教師工作士氣-「需求滿足」有顯著預測力的變項有三個，依序為「民主開放型」、「人性關懷型」、和「人和型」。三個預測變項與「工作投入」依變項的多元相關係數(R)為.61，決定係數(R<sup>2</sup>)為.38，三個預測變項共可有解釋教師工作士氣-「需求滿足」38%的變異量。依個別變項預測力的高低來看，對「需求滿足」最有預測力的是「民主開放型」，以「民主開放型」獨立預測「需求滿足」時，可解釋「需求滿足」36%的變異量；以「人性關懷型」獨立預測「需求滿足」時，可解釋「需求滿足」1%的變異量；以「人和型」獨立預測「需求滿足」時，可解釋「需求滿足」1%的變異量。

而由表 4-4-4 可得原始迴歸方程式與標準化的多元迴歸方程式，分別如下：

「需求滿足」的原始分數 = .25x 民主開放型原始分數 + .19x 人性關懷型原始分數 + .25x 人和型原始分數 + 21.32

「需求滿足」的標準分數 = .31x 民主開放型標準分數 + .22x 人性關懷型標準分數 + .12x 人和型標準分數

#### 4. 特教學校校長領導風格各類型對教師目標意識之預測情形

本研究以教師工作士氣向度之一「目標意識」為效標變項，以教師知覺之校長領導風格各類型為預測變項進行迴歸分析，結果如表 4-4-5 所示：

表4-4-5 校長領導風格各類型對教師目標意識之迴歸分析摘要表

選入變項	多元相關係數 (R)	決定係數 (R <sup>2</sup> )	ΔR <sup>2</sup>	模式 F值	原始迴歸係數 (B)	標準迴歸係數 (β)	t	容忍度	VIF	條件指數
常數					15.34					
民主開放型	.65	.42	.42	359.37	.44	.60	11.65***	.43	2.32	6.40
威權型	.65	.43	.01	184.12	.23	.12	3.06**	.71	1.41	18.42
人和型	.66	.44	.01	2153.79	.25	.14	2.56*	.39	2.54	22.63

\*\*\* $p < .001$     \*\* $p < .01$     \* $p < .05$

根據表 4-4-5 可知，容忍度  $> .1$ 、VIF 小於 10，條件指數也小於 30，所以沒有嚴重的共線性問題。而對教師工作士氣-「目標意識」有顯著預測力的變項有三個，依序為「民主開放型」、「威權型」、和「人和型」。三個預測變項與「目標意識」依變項的多元相關係數(R)為.66，決定係數(R<sup>2</sup>)為.44，三個預測變項共可有解釋教師工作士氣-「目標意識」44%的變異量。依個別變項預測力的高低來看，對「目標意識」最有預測力的是「民主開放型」，以「民主開放型」獨立預測「目標意識」時，可解釋「目標意識」42%的變異量；以「威權型」獨立預測「目標意識」時，可解釋「目標意識」1%的變異量；以「人和型」獨立預測「目標意識」時，可解釋「目標意識」1%的變異量。

而由表 4-4-5 可得原始迴歸方程式與標準化的多元迴歸方程式，分別如下：

「目標意識」的原始分數=.44x 民主開放型原始分數+.23x 威權型  
原始分數+.25x 人和型原始分數+15.34

「目標意識」的標準分數=.60x 民主開放型標準分數+.12x 威權型  
標準分數+.14x 人和型標準分數

## 5. 特教學校校長領導風格各類型對教師團體凝聚力之預測情形

本研究以教師工作士氣向度之一「團體凝聚力」為效標變項，以教師知覺之校長領導風格各類型為預測變項進行迴歸分析，結果如表 4-4-6 所示：

表 4-4-6 校長領導風格各類型對教師團體凝聚力之迴歸分析摘要表

選入變項	多元相關係數 (R)	決定係數 (R <sup>2</sup> )	ΔR <sup>2</sup>	模式 F 值	原始迴歸係數 (B)	標準迴歸係數 (β)	t	容忍度	VIF	條件指數
常數					19.68					
民主開放型	.46	.21	.21	134.24	.24	.37	5.62***	.35	2.85	5.15
威權型	.48	.23	.02	72.98	.29	.17	3.05**	.48	2.07	12.85
人和型	.50	.25	.02	54.01	.41	.26	4.11***	.38	2.60	16.64
放任型	.51	.26	.01	42.33	-.32	-.19	-3.32**	.48	2.11	24.31
政治型	.52	.27	.01	656.28	.23	.19	2.79**	.32	3.16	29.47

\*\*\* $p < .001$  \*\* $p < .01$

根據表 4-4-6 可知，容忍度 > .1、VIF 小於 10，條件指數也小於 30，所以沒有嚴重的共線性問題。而對教師工作士氣-「團體凝聚力」有顯著預測力的變項有五個，依序為「民主開放型」、「威權型」、「人和型」、「放任型」和「政治型」。五個預測變項與「團體凝聚力」依變項的多

元相關係數(R)為.52，決定係數(R<sup>2</sup>)為.27，五個預測變項共可有解釋教師工作士氣-「團體凝聚力」27%的變異量。依個別變項預測力的高低來看，對「團體凝聚力」最有預測力的是「民主開放型」，以「民主開放型」獨立預測「團體凝聚力」時，可解釋「團體凝聚力」21%的變異量；以「威權型」獨立預測「團體凝聚力」時，可解釋「團體凝聚力」2%的變異量；以「人和型」獨立預測「團體凝聚力」時，可解釋「團體凝聚力」2%的變異量；以「放任型」獨立預測「團體凝聚力」時，可解釋「團體凝聚力」1%的變異量；以「政治型」獨立預測「團體凝聚力」時，可解釋「團體凝聚力」1%的變異量。

而由表 4-4-6 可得原始回歸方程式與標準化的多元回歸方程式，分別如下：

「團體凝聚力」的原始分數=.24x 民主開放型原始分數+.29x 威權型原始分數+.41x 人和型原始分數+(-.32) x 放任型原始分數+.23 x 政治型原始分數  
+19.68

「團體凝聚力」的標準分數=.37x 民主開放型標準分數+.17 x 威權型標準分數+.26 x 人和型標準分數+(-.19) x 放任型標準分數+.19 x 政治型標準分數

## 貳、綜合討論

綜合整理本節分析結果，發現：

一、對整體教師工作士氣具預測力之校長領導風格類型為「民主開放型」、「人和型」、「政治型」與「放任型」。教師覺知之校長領導風格類型，屬於正向領導行為（張慶勳，2002）之民主開放型對教師工作士氣整體的影響係數均達顯著水準，具有明顯預測力。而由於共線性並

不嚴重，大致可根據標準化係數( $\beta$ )的大小來判斷預測變項對於效標變項影響的重要性。四個達顯著的預測變項之重要性依序為(1)民主開放型(2)人和型(3)政治型(4)放任型。除了放任型以外，其餘三個領導風格類型的迴歸係數皆為正值，由此可知上述民主開放型、人和型與政治型的校長領導風格表現越強，則教師工作士氣也會表現越強；反之，放任型的表現越強則教師工作士氣則表現越弱。

二、對教師工作士氣各層面都具有預測力之校長領導風格類型為民主開放型。

- (一) 對組織認同具有預測力之校長領導風格類型有民主開放型及人性關懷型。
- (二) 對工作投入具有預測力之校長領導風格類型有民主開放型、政治型、人和型及人性關懷型。
- (三) 對需求滿足具有預測力之校長領導風格類型有民主開放型、人性關懷型及人和型。
- (四) 對目標意識具有預測力之校長領導風格類型有民主開放型、威權型及人和型。
- (五) 對團體凝聚力具有預測力之校長領導風格類型有民主開放型、威權型、人和型、放任型及政治型。

整體而言，教師覺知之校長領導風格類型，屬於正向領導行為（張慶勳，2002）之民主開放型，對教師工作士氣整體及各層面的影響係數均達顯著水準，具有明顯預測力。



## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討特教學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣之關係。為達成研究目的，研究者先蒐集並閱讀相關文獻，加以探討與分析，作為本研究架構之理論基礎。本研究採問卷調查法，所使用的研究工具包括張慶勳(2002)編製之「校長領導風格類型與領導行為調查問卷」與周欣佳(2004)編製之「高中職特教教師服務情形問卷」，形成本研究「特教教師校長領導風格與教師工作士氣問卷」。

對台灣地區 26 所公立特殊教育學校教師實施行問卷調查，共抽取 554 人，作為本研究的研究對象，以描述統計、獨立樣本  $t$  檢定、單因子變異數分析、Pearson 積差相關、逐步多元迴歸分析進行資料處理，並逐一討論各項結果。

本章主要根據第四章之研究結果作成結論，最後提出具體建議以供未來研究者參考。本章共分二節來敘述，第一節根據第四章主要研究發現作出結論，第二節根據第一節的結論提出本研究的建議。

### 第一節 結論

本節將研究的主要發現，歸納本研究結論如下：

**壹、特教學校教師知覺校長領導風格類型現況偏向正面領導風格類型，教師工作士氣現況良好。**

一、本研究發現，目前特教教師所知覺的校長領導風格類型多為「人和型」、「民主開放型」與「人性關懷型」，皆為偏正向的領導風格類型。

二、本研究發現，目前特教教師的工作士氣整體層面與各分層面的平均

數皆屬中上程度，其中「工作投入」層面最高，「組織認同」層面較低。

## **貳、不同性別的特教教師知覺校長領導風格與工作士氣部分量表有顯著差異**

- 一、本研究發現，不同性別之特教教師知覺校長領導風格，在「人性關懷型」上，達顯著差異，男性高於女性。其他類型則未達顯著差異。
- 二、本研究發現，不同性別之特教教師的工作士氣整體與各層面皆未達顯著差異。

## **參、不同學校規模的特教教師知覺校長領導風格與工作士氣部分量表有顯著差異**

- 一、本研究發現，不同學校規模之特教教師知覺校長領導風格，在「政治型」、「威權管理型」與「人性關懷型」上，有顯著差異。其中「政治型」與「威權管理型」，皆是 25 班以上高於 13-24 班。而「人性關懷型」正好反之，13-24 班高於 25 班以上。
- 二、本研究發現，不同學校規模之特教教師的整體工作士氣與各層面，皆未達顯著差異。

## **肆、不同職別的特教教師知覺校長領導風格與工作士氣部分量表有顯著差異**

- 一、本研究發現，不同職別之特教教師所知覺的校長領導風格皆未達顯著差異。
- 二、本研究發現，不同職別之特教教師的工作士氣整體層面與「組織認

同」層面的平均達顯著差異，其中專任教師高於導師。

#### **伍、不同特教專業背景的特教教師知覺校長領導風格與工作士氣部分量表有顯著差異**

一、本研究發現，不同特教專業背景之特教教師所知覺的校長領導風格在「政治型」、「民主開放型」與「放任型」上，有顯著差異。其中無修習特教學分的教師知覺「政治型」的領導風格明顯低於其他背景的教師；知覺「民主開放型」上則無修習的教師高於特教系畢業的教師；在知覺「放任型」上則特研所與特教系畢業的教師高於無修習特教學分的教師。

二、本研究發現，不同特教專業背景之特教教師的工作士氣在「組織認同」與「目標意識」層面有顯著差異。其中「組織認同」層面為特教學程與無修習特教學分的教師高於特教系畢業的教師；而「目標意識」層面上，則是修畢特教學程的教師高於特教系畢業的教師。

#### **陸、不同服務年資的特教教師知覺校長領導風格與工作士氣部分量表有顯著差異**

一、本研究發現，不同服務年資之特教教師知覺校長領導風格，在「放任型」上，有顯著差異。服務 11 年以上高於 5 年以下的教師。

二、本研究發現，不同服務年資之特教教師的整體工作士氣與各層面，皆未達顯著差異。

#### **柒、特教教師知覺校長領導風格與工作士氣的相關情形有顯著相關存在**

一、校長領導風格取向及各類型間異質性高

從研究分析發現，個領導風格類型及取向間互有正相關及負相關，這顯示個取向間之領導風格性質互異。

二、教師工作士氣各層面間同質性高，皆呈高度正相關。

三、特教教師知覺校長領導風格與工作士氣有顯著相關存在

校長領導風格類型偏「正向」的領導行為(如人和型、民主開放型、人性關懷型)(張慶勳，2002)，皆與教師工作士氣呈正相關；偏「負向」的領導行為(如政治型、象牙塔型、放任型、威權管理型、工作任務型)(張慶勳，2002)除工作任務型無相關外，其餘與教師工作士氣呈負相關。

捌、特教教師所知覺校長領導風格對教師工作士氣有預測力

一、本研究發現，校長領導風格類型以「民主開放型」對教師工作士氣最有預測力。

二、校長領導風格類型為「民主開放型」及「人性關懷型」對「組織認同」具有預測力。

三、校長領導風格類型為「民主開放型」、「政治型」、「人和型」及「人性關懷型」對「工作投入」具有預測力。

四、校長領導風格類型為「民主開放型」、「人性關懷型」及「人和型」對「需求滿足」具有預測力。

五、校長領導風格類型為「民主開放型」、「威權型」及「人和型」對「目標意識」具有預測力。

六、校長領導風格類型為「民主開放型」、「威權型」、「人和型」、「放任型」及「政治型」對團體凝聚力具有預測力。

## 第二節 建議

根據本研究的結論，提出以下具體建議，以作為特教學校校長、教師與未來研究之參考。

### 壹、對特殊教育行政機關的建議

#### 一、妥善規劃特殊教育學校校長職前訓練與在職進修課程

本研究結果發現，校長領導風格類型（人和型、民主開放型、人性關懷型）與教師工作士氣具有顯著的正相關，顯示校長的領導風格對於學校組織目標達成、學校成員工作投入及工作士氣有具有明顯影響力。建議目前特教校長儲訓課程的內容規劃能夠朝向更多元多樣化的領導能力設計，加強各種正向領導模式與層面的能力，如此將有助於校長的校務經營推展，以提升學校組織效能，使學校校務的發展更為優質卓越。

#### 二、適當調整特殊教育學校班級數

根據本研究結果發現，特教學校規模為 13-24 班的教師，最能知覺校長「人性關懷型」的正向領導風格，且最不易知覺「政治型」與「威權管理型」等偏負向領導風格，因此建議特殊教育學校所設置的班級數，應以 13-24 班最為適當。

### 貳、對特教學校校長的建議

#### 一、採取正向的領導行為，不走極端、兼顧發展

本研究結果發現，趨於正向的校長領導風格類型，與教師工作士氣有顯著的正相關，且校長的領導正向領導風格能正向影響教師工作士氣，而校長領導風格為「民主開放型」對教師工作士氣具有最佳的預測力，因此建議校長應培養積極正向的領導風格，發揮個人領袖特質及展現專業能力，重視組織內的凝聚力，積極強調開放性、承諾與士氣，以建立

正向效能的人際互動關係，積極滿足教職同仁合理需求取得校園和諧、有效達成學校組織目標。因正向領導的卓越校長創造學校的正向組織環境，營造正向氣氛、善用正向溝通、促進正向關係與建立正向關係，能激勵教師士氣，提升教師表現，進而克服學校困境，提升組織效能(2011，謝傳崇)。如此一來更能形塑優質的特教學校文化。

## 二、知人善任，將對的人放在對的位置

本研究結果發現，服務年資 11 年以上的教師在知覺校長領導風格為「放任型」顯著高於 5 年以下的教師，顯示年資越長的教師，較覺得校長對其不為關心，建議校長應依教師專長或意願安排課程及工作、且應常關心教師實際的教學情形，並在適當時機調整教師職務，讓其接受不同挑戰，以激起工作熱忱；在整個教學的歷程中，教師有時候也會面臨所謂的工作倦怠期。因此若校長能掌握適切時機，調整教師的職務，例如兼行政職務，或派任其他未從事過的工作，讓教師能接受不同的挑戰，一方面不但能開發教師不同的潛力，也能讓教師除了在教學外，也獲得來自其它工作的成就感。

## 三、鼓勵優秀教師，並適時傳達學校願景

本研究結論指出，教師工作士氣各層面與的整體平均數表現程度均為中高程度以上，其中又以工作投入層面為最高，而在組織認同層面最低。校長應常鼓勵認真盡職的教師，且率領行政團隊提供友善的工作環境，例如在規劃各種教學設備時，應以教師能夠充分使用為原則。組織認同的部分，應在各種政策制定與推動時亦能關心教師感受，並在適當時機傳達學校願景與目標，將能提升對於學校組織的認同感，營造良好的教學環境與氛圍確保教學品質。

## 參、對特教學校教師的建議

## 一、以學校目標為目標，不獨善其身

本研究發現，特教教師工作士氣以「組織認同」層面為最低，且導師顯著低於專任教師，顯示導師或因班級事務或因其他特殊原因，容易將自己恪守在自己的小天地中，應以學校目標為目標，學校願景為願景，支持學校作為，和同儕一起為學校的發展與進步而努力。

## 二、鼓勵特殊教育合格教師堅守特教崗位

本研究發現特殊教育專業背景會影響特殊教育教師之工作士氣，因此應鼓勵具有特殊教育合格教師資格之教師，發揮自身特殊教育所學，學以致用，如此，且經過各種挫折或寶貴經驗的累積，漸能對於教學相關工作得心應手，遊刃有餘。

## 三、運用相關教育資源提昇教學成效，結合學校行政與教學專業

本研究結論指出，校長領導風格能正向影響教師工作士氣的表現，顯示在學校中組織與校長對教師間關係密切且相輔相成。教師對於校長在教學領導策略、辦學方針與學校特色應主動深入瞭解，主動參與校務行政服務磨練機會，以增加對學校整體發展的認同感，如此能建構更優質的教學環境。

## 肆、對未來研究的建議

### 一、研究方法

本研究採問卷調查法，問卷調查法部分研究變項因限於問卷內容設計盡量簡潔；如果可以輔以質性之研究，如兼採觀察法、半結構性訪談，或輔以文件分析、民族誌研究及個案研究等方式蒐集資料，將可得到更寶貴的資料，相信對研究主題能作更深入的探究也能使結論更臻完備。

## 二、研究變項

本研究雖透過文獻分析整理歸納出本研究之研究向度，但仍有未能周延之遺憾。影響教師工作士氣的因素繁多，且牽涉層面甚廣，本研究只探討校長領導風格對其影響，建議後續研究者可以加入其他的研究變項，或將教師工作士氣作為中介變項，討論組織氣氛、教師教學效能或學校效能等變項，將使研究內容更為豐富。

## 三、研究對象

本研究由於受到人力、財力與時間的限制，僅以台灣本島地區公立特殊教育學校教師為調查研究對象，建議後續研究可在研究對象加以擴充，將範圍一步延伸至其他地區或各級各類教師，例如國中小特教班教師、高中職綜合職能科教師等，使研究結果更具代表性、更具價值。而本研究在探討特教學校校長領導風格與教師工作士氣的關係時，僅處理校長給教師的知覺感受，而忽略校長對自我領導風格之自評。後續的研究者若能同時以樣本配對設計的方式讓校長對本身領導風格自評相互比較，其結果應該會更周延、更具參考價值。

## 四、研究工具

研究者在文獻探討的過程中，發現國內的研究多是由研究者自行發展編製的問卷，其內容所包含的向度亦因研究者觀點而不同。因此，研究者認為未來若能依據我國國情，發展一套測量教師工作士氣的量表，對於未來研究教師工作士氣將有很大的助益。本研究在校長領導風格的部分，使用張慶勳(2002)所研究編製的問卷，該問卷除本研究應用在特殊教育學校外，亦有其他研究者應用在國小、國中、軍事院校等研究，建議後續研究者可再多運用，並作比較分析之。

## 參考文獻

### 壹、中文部分

- 王金香（2003）：特殊教育學校校長轉型領導與學校效能關係之研究（未出版碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 王金龍（2003）：台北縣市國民中學知識管理、校長領導風格與教師專業成長關係之研究（未出版碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 王麗雅（2010）：國民小學校長分散式領導與教師服務士氣之研究：以教師內外控信念為調節變項（未出版碩士論文）。國立臺南大學，臺南市。
- 王淑俐（1995）：漫漫教學路，如何保持工作熱忱？—培養積極進取的教師人格特質。教育資料與研究，6，28- 31。
- 江文雄（無日期）：領導解讀。取自  
<http://web.nchu.edu.tw/~rwang/doc/leadership%201.htm>，  
2012. 08. 21
- 江志正（1992）：國民中學組織管理型態與教師工作士氣之關係（未出版碩士論文）。臺灣師範大學，臺北市。
- 李水源、吳純純、張世慧（1999）：特殊教育教師工作士氣之調查研究。臺北市立師範學院學報，30，431-450。
- 李明來（2008）：國小校長領導風格、權力運用與教師組織變革支持度關係之研究（未出版博士論文）。國立臺南大學，臺南市。
- 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（未出版碩士論文）。國立屏東教育大學，屏東市。
- 李華輝（2008）：軍事院校校長領導風格與領導效能關係之研究（未出版碩士論文）。淡江大學教育政策與領導研究所，新北市。
- 李廣平（2005）：教師工作士氣的構成與激發。社會科學戰線，2005，5。
- 宋秋儀（譯）（2007）：Gary Yukl 著。組織領導學（Leadership in organizations）。臺北：華泰。
- 余朝權（1990）：領導綱要。臺北：遠流。

- 何欣怡（2007）：**台南縣市國民小學教務主任服務領導與教師工作士氣關係之研究**(未出版碩士論文)。國立臺南大學，臺南市。
- 周欣佳（2004）：**高職階段特殊教育教師工作士氣之研究**(未出版碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 林智偉（2010）：**桃園縣國民小學教育人員知覺校長科技領導之研究**(未出版碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 林永盛（2004）：**國民小學身心障礙資源班教師工作士氣調查研究**(未出版碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 林志成（1991）：**動機理論對提振國民中小學教師士氣之啟示**(未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 林堯仁（2007）：**桃園縣國中教師知覺校長領導風格與教師工作壓力相關之研究**(未出版碩士論文)。私立中原大學，桃園縣。
- 林盈男（2011）：**國民小學校長領導風格、教師溝通滿足與學校效能關係之研究—以臺南市為例**(未出版碩士論文)。私立長榮大學，臺南市。
- 林重澎（1989）：**國民小學校長領導權力基礎與教師士氣關係之研究**(未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 林振成（2003）：**國民中學學校氣氛與教師士氣之相關研究**(未出版碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 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**(未出版碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 林龍和（2005）：**高雄市國民小學家長式領導與教師服務士氣關係之研究**(未出版碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 林婉琪（2000）：**國民小學教師士氣與學校效能關係之研究—以台灣北部地區三縣為例**(未出版碩士論文)。國立臺北師範學院，臺北市。
- 吳宗立（1997）：**激勵教師士氣強化行政領導功能**。國教園地。48，51-54。
- 吳宗立（1997）：**學校行政研究**。高雄：復文出版社。

- 吳明隆（2007）：**SPSS 操作與應用：問卷統計分析實務**。臺北：五南。
- 吳武典（2009）：**中華民國教育年報 97 年**。國立教育資料館編印。
- 吳清山（1991）：**學校行政**。臺北：心理。
- 吳清山（2003）：**學校效能研究：理念與研究**。**臺灣教育**。619，2-13。
- 吳清山、林天祐（2005）：**教育新辭書**。臺北：高等教育。
- 吳清山（2006）：**校長行政教學課程整合領導的理念與實踐**。**現代教育論壇**。14，15-25。
- 吳珮菁（2006）：**一位國中女性校長領導風格之研究**(未出版碩士論文)。國立屏東師範學院，屏東市。
- 吳家云（2008）：**臺北縣國民中學校長領導風格、專職行政人員工作滿意度及組織承諾關係之研究**(未出版碩士論文)。淡江大學，新北市。
- 吳遠志（2011）：**國民小學教師知覺卓越校長領導風格與學校效能關係之研究**(未出版碩士論文)，臺北教育大學，臺北市。
- 邱國隆（2000）：**國民小學組織氣氛與教師士氣關係之研究—以臺北縣、桃園縣及新竹縣為例**(未出版碩士論文)。國立臺北師範學院，臺北市。
- 孫明慧（2010）：**交易領導轉型領導及工作士氣關係之研究以桃竹苗三縣市軍訓主管為例**(未出版碩士論文)。中原大學，桃園縣。
- 徐文彬（2005）：**南投縣國民中學校長教學領導行為與教師工作士氣關係之研究**(未出版碩士論文)。暨南國際大學，南投縣。
- 徐韶佑（2001）：**國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究—以台北市、台北縣及桃園縣為例**(未出版碩士論文)。國立臺北師範學院，臺北市。
- 涂宏昌（2010）：**國中小特教教師知覺校長領導風格、工作壓力與教學效能關係之研究—以高高屏國中小為例**(未出版碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東市。

- 涂金堂 (2010) : SPSS 與量化研究。臺北：五南。
- 秦夢群、張奕華(2006)：校長科技領導層面與實施現況之研究。教育與心理研究，29(1)，1-27。
- 秦夢群 (2010) : 教育領導理論與應用。臺北：五南。
- 翁桓盛 (2002) : 中等學校實施校長遴選制度後校長領導風格與辦學績效之研究(未出版碩士論文)。彰化師範大學，彰化縣。
- 連銘棋 (2008) : 國小教師對校長領導風格之知覺與其組織承諾關係之研究—以新竹縣、市為例(未出版碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 許文寬 (2003) : 國民小學校長領導風格與教師參與決定之研究(未出版碩士論文)。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 許幼靜 (2001) : 舞蹈才能班師工作士氣之調查研究(未出版碩士論文)。中國文化大學，臺北市。
- 許祝瑛 (1999) : 台灣省中區國民中學組織文化與教師工作士氣關係之研究(為出版碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 許嘉純 (2009) : 競值架構之校長領導效能與教師工作士氣關係之研究(未出版碩士論文)。國立暨南國際大學，南投縣。
- 郭為希 (2004) : 校長激勵教師士氣作為之研究—以明日國中為例(未出版碩士論文)。國立東華大學，花蓮縣。
- 郭玟婷 (2007) : 宜蘭縣國民小學校長領導風格與校園危機管理之相關研究(未出版碩士論文)。國立花蓮教育大學，花蓮市。
- 康思平 (2001) : 國民中學行政兼職教師角色衝突與工作士氣關係之研究(未出版碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 陳玉珠 (2005) : 工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足對工作滿足與工作士氣之關聯性研究(未出版碩士論文)。私立南華大學，嘉義市。
- 陳木金 (1997) : 國民小學教師領導技巧、班級經營策略與教學效能關係之研究(未出版博士論文)。國立政治大學，臺北市。

- 陳東星（2003）：屏東縣國小校長領導風格與教師工作投入關係之研究（未出版碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義縣。
- 陳冠之（2005）：台南縣市國民小學教師工作士氣現況及其影響因素之研究（未出版碩士論文）。國立臺南大學，臺南市。
- 陳順平（2004）：國小特殊教育教師工作士氣與激勵策略之研究（未出版碩士論文）。彰化師範大學，彰化縣。
- 陳華樹（2003）：國小校長遴選制度實施後校長領導風格與學校組織氣氛之研究（未出版碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。
- 陳麗紅（2007）：宜蘭縣國民小學校長領導風格與學校行銷之研究（未出版碩士論文）。國立花蓮教育大學，花蓮市。
- 郭為希（2005）：校長激勵教師士氣作為之研究-以明日國中為例（未出版碩士論文）。國立東華大學，花蓮縣。
- 郭逸瑄（2002）：高級中學校長領導行為與教師賦權增能關係之研究（未出版碩士論文）。私立淡江大學，新北市。
- 張金鑑（1979）：雲五社會科學大辭典—行政學。臺北：商務。
- 張玟慧（2010）：台北縣市國小教師知覺之校長領導風格與學校本位課程發展之關係研究（未出版碩士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 張明輝（2007）：優質學校教育指標—行政管理、領導與學校文化。校長的專業發展，139-166。
- 張逸安譯（2002）：打造新領導人：建立高 EQ 的領導能力和組織。臺北；聯經。譯自 Daniel Goleman(2002)。
- 張春興（1990）：教育心理學。臺北；東華。
- 張晃溪（2009）：海岸巡防總局人員工作士氣與組織承諾之研究-以東部地區巡防局為例（未出版碩士論文）。國立臺東教育大學，臺東市。
- 張潤書（1988）：組織行為與管理。臺北：五南圖書館。
- 張盈霏（2006）：國民中學校長科技領導、知識管理與學校效能關係之研究（未出版博士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 張德銳（1993）：動機理論與教師工作士氣。臺北市立師範學院學報，

24, 143-162。

張慶勳（2002）：國小校長領導風格與領導行為之研究。臺北：師大書苑。

張慶勳（2004）：國小校長領導風格與行為之研究。屏東師院學報，6，1-38。

張慶勳（1996）：國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究(未出版博士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。

程言美（2003）：主管領導行為、工作生活品質和人格特質對工作倦怠與工作士氣影響之研究-以高雄市軍訓教官為例(未出版碩士論文)私立南華大學，嘉義市。

黃怡雯（2005）：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(未出版碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。

黃淑芳（2005）：桃園縣國民小學男女校長領導風格之比較研究(未出版碩士論文)。私立元智大學，桃園縣。

葉子超（1996）：如何提高教師組織士氣。國立編譯館通訊，9(1)，39-42。

葉香汝（2003）：國民小學校長轉換型領導方式對教師服務士氣之影響：以彰化縣國民小學為例(未出版碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化縣。

葉逢蘇（1997）：淺論士氣。國防雜誌，12(9)，111-119。

曾榮華（1997）：教師聘任與國民小學教師工作士氣之研究(未出版碩士論文)。臺北市立師範學院，臺北市。

楊界雄（2008）：國民小學家長參與班級事務與教師工作士氣關係之研究(未出版碩士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。

楊振昇（1991）：國民小學教師參與學校行政決定與工作士氣關係之研究(未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

楊雅真（2003）：國民小學校長領導風格與教師教學效能關聯之探討-以桃園縣國民小學為例(未出版碩士論文)。私立元智大學，桃園

縣。

- 楊樹槿（1992）：國民小學校長的權力類型、教師參與決定與工作士氣關係之研究(未出版碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 謝傳崇（2011）：校長正向領導-理論、研究與實踐。臺北市：高等教育。
- 潘文忠（1993）：國民中學組織結構類型與教師士氣關係之研究(未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 劉文彥（2007）：影響教職員士氣的主要因素探討—以某私立中學為例(未出版碩士論文)。國立東華大學，花蓮縣。
- 劉文昇（2010）：分駐（派出）所所長領導風格與基層員警工作士氣之研究-以臺東縣警察局為例(未出版碩士論文)。國立臺東大學，臺東市。
- 劉瑞梅（2006）：臺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(未出版碩士論文)。國立臺南大學，臺南市。
- 廖雪吟（2006）：桃竹苗四縣市國民小學校長教學領導與教師工作士氣之研究(未出版碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 過修齊（2011）：競值架構應用在國民小學校長領導效能、學校組織效能與教師工作士氣之研究(未出版博士論文)。國立暨南大學，南投縣。
- 鄭彩鳳（2007）：校長競值領導效能研究：理論、指標與衡量，臺北：高等教育。
- 鄭彩鳳、吳慧君（2009）：國小校長競值領導效能評估、360度回饋態度與行為改變意圖關係之研究。教育政策論壇，12(2)，177-217。
- 鄭清金（2009）：公私立中等學校校長家長式領導與教師士氣關係之研究(未出版碩士論文)，國立政治大學，臺北市。
- 鄭清波（2002）：台中縣國民小學實施學校本位管理與教師工作士氣關係之研究(未出版碩士論文)。國立臺中師範學院，臺中市。
- 蔡培村、武文瑛（2004）：領導學：理論、實務與研究。高雄市：麗文

文化。

蔡培村（1985）：國民中小學校長的領導特質、權力基礎、學校組織結構及組織氣候與教師工作滿意關係之比較研究(未出版博士論文)。

國立政治大學教育，臺北市。

蔡進雄（2005a）：學校領導理論研究。臺北：師大書苑。

蔡進雄（2005b）：超越轉型領導：國民中小學校長新轉型領導影響教師組織承諾之研究。國民教育研究集刊，13，37-63。

蔡依珊（2007）：高雄市國民小學女性校長領導風格與學校效能相關之研究(未出版碩士論文)。國立花蓮教育大學，花蓮市。

蕭道弘（2002）：遴選制度實施後校長領導行為與工作滿意度之研究-以臺北縣市為例(未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

蔣奎雨（2006）：高雄市國民小學校長領導風格、教師工作壓力與學校效能的關係研究(未出版碩士論文)。國立臺南大學，未出版，臺南市。

黎珈伶（2004）：國民小學學校本位課程發展下之人力資源管理與教師工作士氣關係之研究(未出版碩士論文)。國立臺北師範學院，臺北市。

賴俞岑（2009）：彰化縣國小組織文化與教師工作士氣關係之研究(未出版碩士論文)。國立中正大學，高雄市。

錢幼蘭（2002）：國民中學組織再造與校長領導行為關係之研究(未出版碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。

謝文全（1995）：教育行政—理論與實務。臺北：文景。

謝文全（2003）：教育行政學。臺北：高等教育。

魏欣瑩（2002）：國稅人員工作士氣與工作滿意之研究-以財政部台灣省中區國稅局為例(未出版碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化縣。

顏志龍（1999）：軍隊士氣之研究與測量工具之發展。應用心理研究，1，187。

- 顏志龍（2003）：士氣研究之回顧及其本質之探討。應用心理研究，1，115-135。
- 嚴靜娜（2001）：國民小學教師工作士氣及其影響因素之研究(未出版碩士論文)。臺北市立師範學院，臺北市。
- 羅虞村（1989）：領導理論研究。臺北市：文景。

## 貳、英文部分

- Adams, C. F. (1992). Finding psychic rewards in today's school: *A rebuttal*. *House*, 56 (6), 346-347.
- Anderson, R. E. (1983). *Finance and effectiveness: A study of college environments*. Princeton, NJ: College and University Programs, Princeton University Educational Testing Service. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 73409).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free.
- Bass, B. M., (1990). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership p: Theory, Research, and Managerial Application, N. Y.: Free Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bhella, S. K. (1982). Do it effect teacher morale? *Education*, 102:4, P369-376.
- Bina, M. J. (1980). *A study of morale of teacher of the visually handicapped in the Rocky Mountain High Plains Region Implications for administrators regarding teacher burnout and attrition*. Unpublished doctoral dissertation, University of Northern Colorado.
- Boyd, W. A. (1993). *Teacher morale and sense of efficacy as psychosocial variables: Perceptions of social class, occupational status, and occupational prestige*. Unpublished doctoral dissertation, University of Northern Colorado.
- Briggs, L. D. & Richardson, W. D. (1992). Causes and effects of low morale among secondary. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organization*. London Sage.
- Burns, J. H. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Carlisle, H. M. (1976). *Management Concepts and Situation*, Chicago Science Research Associated Inc., p.286.
- Christensen, D. G. (1991). *The indicators and factors of teacher morale in selected schools of the state of Utah*. Unpublished doctoral dissertation, Brigham Young University.
- Clough, D. (1989). *Yes, We can improve staff morale*. ERIC ED323645.
- Davis, K. (1972). *Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill
- Davis, K. (1977). *Human relation at work : Organizational behavior*. New York : McGraw-Hill.
- Edmonds, R. R. (1997). *Effective school for the urban poor*. *Educational Leadership*, 37, 15-27.
- Evans, L. (1998). *Teacher morale, job satisfaction and motivation*. London: Athenaeum.
- Fiedler, F. E. (1974). The contingency model-new directions for leadership utilization. *Journal of Contemporary Business*, 71.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Fielder, F. E. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process in L. Berkowitz, Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Fleishman, E. A. (1973). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 37, 1-6.
- Fowler, D. O. (1996). The relationship of shared decision-making on teacher morale: Implications for middle school administrators. *Dissertation Abstracts International*, 57(6), 2290A.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration-theory, research and practice (7rd ed.)*. New York: McGraw –Hill..

- Jefferson, B. (1981). A study of the relationship between teacher morale, elementary school principals' philosophies of human nature and teachers' involvement in educational decision making. *Dissertation Abstracts International*, 42(4),111.
- Johnsurd, L. K.(1996). *Maintaining morale: A guide to assessing the morale of midlevel administrators and faculty*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 399 908).
- Jucius, M. J. (1976). *Personnel Management* Richard D.Irwin, Homewood.
- Katz, D., & Kahn R. L. (1978). *The social psychology of organization*. New York: Wiley.
- Lawrenson,G. & Mckinnon,A.J.(1980). *Attritional, burnout and job satisfaction of teachers of the emotionally disabled*. Paper presented at a topical conference of the Council for Exceptional Children, Minneapolis, Minnesota, August .
- Lumsden, L. (1998). *Teacher morale*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 422 601).
- Mendel, P. C.(1987). *An investigation of factors that influence teacher morale and satisfaction with work conditions*. Unpublished doctoral dissertation, University of Oregon .
- Miller,W.C.(1983).Staff morale, school climate and educational productivity. *Education-Leadship*,38(6),483-486.
- Ouchi, W. G. (1981) .*Theory Z : How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985).The transformation of organizational cultures :A competing values perspective. In P. J. Frost , L. F. Moore, M. L. Louis , C .C .Lundberg, & J. Martin(Eds.),*Organizational culture (pp.315-334)*.Beverly Hills, CA:Sage.
- Randall, K. A.(1995). *The role expectation of school principal arizona study*. Tuson, AZ: Arizona State University.
- Remple, A. M., &Bentley, R. R. (1970).Teacher morale:with selected factors. *The Journal of Teacher Education*,21(4),534-39.
- Rice,R.E.,& Austin,A.F. (1988) *High faculty morale: What exemplary colleges. Doright*. Chaange, March/April,51-58.
- Robbins, S. P.(1998) . *Organizational Behavior (8th ed. )*.Englewood Cliffs, New

- Jersey : Prentice-Hall.
- Surm, J. A. ( 1989 ) .*Relationship between teacher morale and court-mandated school desegregation in Benton Harbor elementary school* ( Unpublished doctoral dissertation ) , Wayne State University, MI.
- Thomas, V. (1998). *What research says about administrators' management style, effectiveness, and teacher morale*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 411 569).
- Webber, R. W. (1998). *The effect of consideration and initiating structure exhibited by principals on teacher morale in selected Louisiana secondary schools*. [On-line] Available:<http://wwwlib.umi.com.tw/dissertations/preview/9906648>
- Wiggins,J.D. ( 1976 ) .The relation of job satisfaction to vocational preferences among teachers of the educable mentally retarded. *Journal of Vocational Behavior,February,8(1),13-18*.
- Wilcox, H. D. (1993). The relationship between the teachers' perception of the high school principal's leadership style and the correlates job satisfaction and morale. *Dissertation Abstracts International, 53(9), 3079A*.
- Yukl, G. A. ( 2006 ) .*Leadership in organizations (6th ed. )*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Zabel,R.H., & Zabel,M.K. ( 1981 ) .*Factors involved in burn-out among teachers of emotionally disturbed and other types of exceptional children*. Paper presented at the Annual International Convention of the Council of Exceptional Children, New York, April.

「校長領導風格與領導行為調查問卷」

使用同意書

茲同意 國立臺灣師範大學特殊教育學系行政  
碩士班研究生 楊智馨 同學，在其碩士論文「特殊  
教育學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣之  
研究」中，使用本人所編製的「校長領導風格與領  
導行為調查問卷」，作為其進行碩士論文研究之工  
具。

同意人：張慶勳

中華民國 101 年 12 月 10 日

附錄二 教師工作士氣問卷使用同意書

「高職階段特殊教育教師服務情形問卷」

使用同意書

茲同意 國立臺灣師範大學特殊教育學系行政  
碩士班研究生 楊智馨 同學，在其碩士論文「特殊  
教育學校教師知覺校長領導風格與教師工作士氣之  
研究」中，使用本人所編製的「高職階段特殊教育  
教師服務情形問卷」，作為其進行碩士論文研究之工  
具。

同意人： 周欣佳

中華民國 101 年 12 月 11 日

### 附錄三 問卷內容

#### 特教學校校長領導風格與教師工作士氣問卷

敬愛的教育先進：

您好！感謝您在百忙中撥冗填寫本份問卷，令後學不勝感激。本問卷旨在探討特教學校校長「領導風格」及教師「工作士氣」的相關情形，共分三部分。您的填答資料純供學術研究之用，不做個別分析及各校的比較，內容絕對保密，不對外公開，敬請依據您個人及貴校實際狀況安心填答。在此謹對於您的大力支持與協助，致上最誠摯的謝意。敬頌

教安

國立台灣師範大學特殊教育行政研究所

指導教授：潘裕豐博士

研究生：楊智馨敬上

Email：jsin6897@gmail.com

中華民國101年12月

#### 壹、【個人基本資料】

請依據您個人的實際狀況，在適當的□內打「V」

1. 性別： (1) 男性  (2) 女性
2. 學校規模： (1) 12 班以下  (2) 13 至 24 班  (3) 25 班以上
3. 職別： (1) 教師兼行政  (2) 導師  (3) 專任教師
4. 特教專業背景：  
 (1) 特殊教育研究所(含 40 學分班)  (2) 特殊教育學系(含特殊教育輔系)  
 (3) 特殊教育學程(含學士後學分班)  (4) 無修習特殊教育學分
5. 服務年資：\_\_\_\_\_ 年

#### 貳、【校長領導風格調查問卷】

##### 【填答說明】

下列陳述是用來描述貴校校長的領導行為，請依照您對貴校校長的認識，盡量準確無誤的描述貴校校長的領導行為，並勾選最適當的答案。

在我所服務的學校，校長……

【例題】校長經常誇讚同仁…………… 1 2 3 ④ 5

1. 喜歡將功勞集於一身，營造個人光環…………… 1 2 3 4 5

從 很 有 經 總  
不 少 時 常 是  
如 如 如 如 如  
此 此 此 此 此

2. 處事圓融，少與人發生衝突	1	2	3	4	5
3. 善於運用人際資源，拓展校外聲譽	1	2	3	4	5
4. 只注重自己切身的事務	1	2	3	4	5
5. 注重校內組織氣氛的和諧	1	2	3	4	5
6. 個性內向，不喜歡與同仁溝通	1	2	3	4	5
7. 做事講求表面績效，流於形式	1	2	3	4	5
8. 對同仁說話客氣，沒有官僚作風	1	2	3	4	5
9. 重視學校、社區、家長及其他單位間的互動	1	2	3	4	5
10. 校外公關繁忙，較忽視校內教學視導	1	2	3	4	5
11. 經常對同仁噓寒問暖，待人親切	1	2	3	4	5
12. 不擅與家長打交道，社區互動關係欠佳	1	2	3	4	5
13. 與校內同仁缺乏互動，人緣不佳	1	2	3	4	5
14. 能激勵同仁發揮專長和專業能力	1	2	3	4	5
15. 推展校務沒有長期的計劃與願景	1	2	3	4	5
16. 常對同仁直接指示或下達命令，沒有商量餘地	1	2	3	4	5
17. 注重校長本人的專業成長，並經常與同仁進行教育理念的專業對話	1	2	3	4	5
18. 賞罰分明，該賞就賞，該罰就罰，對同仁一視同仁	1	2	3	4	5
19. 對於校務執行情形與推展成效不加聞問	1	2	3	4	5
20. 喜歡事事掌權，缺乏分層負責	1	2	3	4	5
21. 能主動引導及培養同仁自動自發的精神	1	2	3	4	5
22. 時時以身作則，身為同仁的模範榜樣	1	2	3	4	5
23. 對同仁的言行做為，睜一隻眼、閉一隻眼	1	2	3	4	5
24. 與同仁保持距離，以展示其威權	1	2	3	4	5
25. 依同仁的才能與工作狀況，給予適當的職掌與權責	1	2	3	4	5
26. 尊重同仁專業，充分授權	1	2	3	4	5
27. 政策由上而下，不與同仁溝通	1	2	3	4	5
28. 善用語言及情緒，表達對同仁的期望與關懷	1	2	3	4	5
29. 處理校務，權責分明，給予同仁權力，也要求成果	1	2	3	4	5
30. 能取得同仁共識，使校務朝向制度化發展	1	2	3	4	5
31. 能與同仁充分溝通協調，尊重同仁的意見	1	2	3	4	5
32. 會提供同仁物質和精神鼓勵	1	2	3	4	5
33. 兼重組織目標之達成與成員需求之滿足	1	2	3	4	5
34. 對同仁的工作績效及差假管理不加要求，流於鄉愿	1	2	3	4	5
35. 工作任務的分配，能配合教師的專長和能力	1	2	3	4	5
36. 要求同仁如期完成交辦工作，不能打折扣	1	2	3	4	5
37. 真心關懷同仁，重視團體成員間的情感	1	2	3	4	5
38. 為使同仁工作能順利達成目標，能提供適時的協助與支援	1	2	3	4	5

	從 不 如 此	很 少 如 此	有 時 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
39. 關心同仁日常生活狀況.....	1	2	3	4	5
40. 能依實際工作成效與進度，調整目標與做法.....	1	2	3	4	5
41. 工作安排注意同仁之個別差異與身體負荷.....	1	2	3	4	5
42. 進行重要工作或決定前，先設法獲取同仁的認同...	1	2	3	4	5
43. 嚴格要求同仁工作完美零缺點.....	1	2	3	4	5

## 第二部分：教師工作士氣調查問卷

請在閱讀下列各項敘述後，依您個人及貴校的實際情況，圈選適當的數字。

	從 不 如 此	很 少 如 此	有 時 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
<b>【例題】</b> 我對於目前的工作樂在其中.....	1	2	3	④	5
1. 我會和同事一起討論教學上的問題.....	1	2	3	4	5
2. 擔任特教老師讓我有一份榮譽感.....	1	2	3	4	5
3. 我常利用時間參與進修研習.....	1	2	3	4	5
4. 學校有充足的教學資源利於我進行更多元化的教學	1	2	3	4	5
5. 我和同事間會經常舉辦各項聯誼活動.....	1	2	3	4	5
6. 我常與同事討論學校的特殊教育發展目標.....	1	2	3	4	5
7. 在特殊教育工作上我擁有充份的專業自主空間.....	1	2	3	4	5
8. 我願意參與各項特教活動，以促進特殊教育工作之 推展.....	1	2	3	4	5
9. 當學校的特殊教育目標達成時，我覺得有成就感...	1	2	3	4	5
10. 家長提供的意見我會虛心接受，以作為改進之參考	1	2	3	4	5
11. 我在特殊教育工作的表現能受到肯定.....	1	2	3	4	5
12. 我認同校長的特殊教育理念.....	1	2	3	4	5
13. 我有足夠的專業素養，以勝任特殊教育工作.....	1	2	3	4	5
14. 我願意遵守校務會議所做的決定.....	1	2	3	4	5
15. 學校的榮譽就是我個人的榮譽.....	1	2	3	4	5
16. 我對特殊教育工作的常感到無力感.....	1	2	3	4	5
17. 我對於學校各項特殊活動的推行都樂觀其成.....	1	2	3	4	5
18. 我在工作時總是充滿活力.....	1	2	3	4	5
19. 我會和同事配合，以促使特殊教育目標的推展.....	1	2	3	4	5
20. 學校會鼓勵我們提出創新或改革學校的意見.....	1	2	3	4	5
21. 有重大校務工作時，我會與其他教師協力共同完成	1	2	3	4	5

【請翻下頁繼續填答】

	從 不 如 此	很 少 如 此	有 時 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
22. 在特殊教育工作上，校長總是給予我很大的支持…	1	2	3	4	5
23. 我與同事之間關係和睦……	1	2	3	4	5
24. 我對於學校特殊教育目標的達成深具信心……	1	2	3	4	5
25. 我認同學校的教育願景……	1	2	3	4	5
26. 特殊教育工作可以展現我的抱負……	1	2	3	4	5
27. 我覺得特殊教育工作是受人尊敬的工作……	1	2	3	4	5
28. 我容易與本校同仁凝聚共識……	1	2	3	4	5
29. 我時時掛念工作……	1	2	3	4	5
30. 我喜歡目前學校特殊教育運作的模式……	1	2	3	4	5
31. 學校能提供我良好的特殊教育環境……	1	2	3	4	5
32. 我常抱怨對學校的不滿……	1	2	3	4	5
33. 特教工作是考驗我能力的好機會……	1	2	3	4	5
34. 我認為本校工作勞逸平均……	1	2	3	4	5
35. 對學校所揭示的特殊教育目標，我會盡心努力……	1	2	3	4	5
36. 當我的工作有急迫性時，同事會熱心幫忙……	1	2	3	4	5
37. 校長全力支持各項特殊教育活動……	1	2	3	4	5
38. 如果有機會重新選擇，我仍會選擇特殊教育……	1	2	3	4	5
39. 我會與同事間合作，以解決工作上的問題……	1	2	3	4	5
40. 目前各單位所提供的進修內容，對於我從事特殊教 育教學有實質上的助益……	1	2	3	4	5
41. 我常調整自己的作為以符合學校的特殊教育目標……	1	2	3	4	5
42. 從事特殊教育，帶給我成就感……	1	2	3	4	5
43. 在校務工作上如果真的嘗試，我幾乎都能圓滿達成……	1	2	3	4	5
44. 校長信任我在特殊教育領域的專業能力……	1	2	3	4	5
45. 為達成學校特殊教育目標，我願意承擔較多的工作……	1	2	3	4	5
46. 我和同仁間團結一致，努力達成學校目標……	1	2	3	4	5
47. 我認為工作辛苦，但所得到的回報卻不成比例……	1	2	3	4	5
48. 我會向他校教師介紹本校良好的制度……	1	2	3	4	5
49. 我認為從事特殊教育是件充滿樂趣的事情……	1	2	3	4	5
50. 對於學校份外工作，我願意參與……	1	2	3	4	5
51. 學校的辦學目標，也是我個人的工作目標……	1	2	3	4	5
52. 我覺得學校所辦的活動流於形式……	1	2	3	4	5

【填答完畢，煩請交還貴校負責人，感謝您的協助!】