

國立政治大學教育學院學校行政碩士在職專班
碩士論文

指導教授：秦夢群 博士

競值架構應用在國民小學校長領導行為
、學校組織文化與教學效能關係之研究

A Study on the Relationships among Principal's Leadership Behavior, School Organizational Culture and Teaching Effectiveness in Elementary Schools : An application of Competing Values Framework.

研究生：張伯瑋 撰

中華民國一〇一年七月

謝 誌

負笈三載，終得以運用所學完成論文撰寫，並有研究成果得而成為搭建教育學術金字塔的一塊方磚獲致的喜悅，對於論文嚴謹的研究與撰寫歷程，身為後繼研究者，追尋前人研究步伐，循序踏實的逐步完成，能順利完成論文，仰賴師長們指導與協助之處眾多，實銘感於心。

回顧論文研究歷程，從探索研究主題、搜尋文獻到論文計畫的提出，第二階段的問卷施測、統計分析、撰寫結論與建議到論文審查，最終編纂成冊，個中滋味不曾少嚐。有時鎮日呆望著成堆的書卷和一個個開啟文件的視窗，惶惶終日難以下筆；也有在暗夜微光中，陷入”吟安一個字，撚斷數莖鬚”的苦思中；終得化開駑鈍，歸結研究所得，完成論文之撰寫。

論文的完成，首要感謝指導教授秦夢群博士的悉心教導，教授博覽群書、桃李滿天下，豐富的學養，每能於關鍵時刻，洞悉學生心裡所求，幾經提點，均能有豁然開朗，研究再精進之喜悅，大師風範是為最佳學習典範。再者，感謝陳嘉成博士與賴文堅博士，兩位口試教授提供卓見、指正闕漏，如叢林綠葉覓草蟬般細緻，使本論文得以更臻完善。吳政達教授的指導，使統計分析更加完整，另論文所引用文獻、評量問卷之前輩研究者及協助發放、填答之新北市校長、主任、教師，均表由衷感謝。

碩士班修讀期間，幸得多位教授專家指導，進德修業、潛移默化，使知識增長、視界漸廣，師長教誨，獲益良多；學行碩第11屆同學，秀蘭、曉蓁、徹鵬、樂平、天霽、連成、麗容、詩慶、秋富、文斐、婷婷、明俊、忠棠、漢廷、佩姿、淑玲、碧容、秋雅、桂霞、美慧、嘉宏，共同學習相互惕勵，彼此切磋；感謝蔡秀真秘書、莊玉鈴秘書協助處理各項學習事務，隨時提醒各階段所需完成的事項；特別感謝太太弘芳及家人的體諒與包容，使得以順利完成學業。

再度讀覽全文，感受有如農人收割後享受粒粒皆辛苦的生命呵護，字裡行間均能憶起撰寫的歷程。論文的完成，得之於人者太多，出之於己者太少，需要感謝的人太多，僅向所有協助我的人致謝。

張伯瑋2012.07謹誌於井塘樓

摘 要

本研究旨在探討競值架構下國民小學校長領導行為、學校組織文化與教師教學效能之間的關聯。研究採用調查研究法，以新北市公立國民小學教師為對象，共發出 748 份問卷，共獲得有效問卷 646 份，有效問卷回收率為 86.36%。正式問卷回收之後，分別以描述統計、*t* 考驗、單因子單變量變異數分析、單因子多變量變異數分析、皮爾森積差相關、多元逐步迴歸分析及結構方程模式等統計方式對回收資料進行分析。

本研究獲得以下十一項結論：

- 一、國民小學校長領導行為在中上水準，以競爭層面表現較突出。
- 二、國民小學組織文化表現達中上水準，趨向於團隊和層級層面。
- 三、國民小學教師教學效能平均達高表現水準，以良好學習氣氛得分最高、教學計畫準備得分最低，且顯著低於其他四個教學效能層面。
- 四、國民小學校長領導行為與學校組織文化以右上象限層面得分均低。
- 五、教師職務在校長領導行為方面有差異、教師年齡、學歷、服務年資與職務在教學效能上有差異。
- 六、校長年齡在校長領導行為與學校組織文化方面有差異。
- 七、學校規模、所在地、校齡在校長領導行為、學校組織文化與教師教學效能均有顯著差異。
- 八、校長領導行為、學校組織文化與教師教學效能之間具有顯著正相關。
- 九、校長領導行為、學校組織文化與教師教學效能之間具有顯著預測力。
- 十、校長領導行為與學校組織文化不僅與對應象限的分層面有正相關與預測力，與非對應象限甚至對立象限的層面也有顯著正相關與預測力。
- 十一、校長領導行為可顯著影響教師教學效能，也可透過學校組織文化的中介作用，正向影響教師教學效能。

本研究分別就實務應用及未來研究兩方面提出如下建議：

一、實務應用方面：

- (一) 建立回饋機制，使校長瞭解自身領導風格，靈活轉換各種領導行為，並善用競爭領導優勢，成為學校成員學習的榜樣。
- (二) 校長應瞭解並協助學校成員認識學校組織文化類型，透過形塑願景與組織對話，使組織在文化生命週期中有效能的運作。

- (三) 教師應兼顧每一個教學效能層面，並加強提升教學計畫準備。
- (四) 校長應培養創新的領導能力，帶動發展革新求變的組織文化氛圍。
- (五) 校內應建立教師教學對話與教學研討機制，藉以傳承資深優良教師教學經驗與觀摩學習。
- (六) 校長對於經營校務發展應勇於任事、完全承擔，不應因性別、年齡、學歷、到任時間自我設限，虛與尾蛇。
- (七) 校長與學校成員應詳加瞭解所處學校環境，研擬策略面對學校所處位置之有利與不利條件，以營造學校文化及提升教學效能。
- (八) 校長應不斷強化自身領導的能力與行為複雜度，並且形塑優質學校組織文化，以提升教師教學效能表現。
- (九) 校長與學校成員應建立深厚的教育夥伴情感，體認共享學校教育成果之重要性與榮辱休戚與共的使命感，以提供良好教育環境。
- (十) 校長應展現兼容並蓄的多元領導風格，以面對諸多領導弔詭與兩難的困境。
- (十一) 營造兼容並蓄學校組織文化，發揮促進教師教學效能中介效果。

二、未來研究方面：

本研究分別就研究對象、研究變項、研究方法，對未來研究提出建議。

關鍵詞：競值架構、校長領導行為、學校組織文化、教學效能

Abstract

The objective of this study is to understand the relationships among principal's leadership behavior, school organizational culture and teaching effectiveness in elementary schools by Competing Values Framework. Study on survey research. A total of 646 usable questionnaires were collected from 748 teachers of public elementary schools in New Taipei City. The effective response rate was 86.36%. The statistical techniques applied to this study such as: "describing statistics", "*t*-test", "one-way ANOVA", "one-way MANOVA", "Pearson product-moment correlation", "stepwise multiple regression analysis" and "structural equation modeling".

With the data analysis result, researcher reached the conclusions as following :

1. Principal's leadership behavior performance of public elementary schools achieves upper-moderate level, and "Compete" is the highlight among all of the dimensions.
2. School organizational culture performance of public elementary schools achieves upper-moderate level, and "Clan" and "Hierarchy" are the highlight among all of the dimensions.
3. The perception of teacher's teaching effectiveness gets high score level, and "Good instructional climate" is the highlight among all of the dimensions of teaching effectiveness, and "teaching plan preparation" is significantly weaker than the others four dimensions.
4. Both of principal's leadership behavior and school organizational culture of public elementary schools in upper right quadrant of CVF scores are low.
5. There is a significantly divergence for "teacher job position" in principal's leadership behavior and such as teachers' "age", "education", "service year" and "job position", there is a significant divergence in teaching effectiveness.

6. There is a significant divergence for “principal age” between principal’s leadership behaviors and school organizational cultural.
7. Such as “ school size”, “ location” and “school history”, there are significant divergences among principal’s leadership behaviors , school organizational cultural and teaching effectiveness.
8. There are significant positive correlation among principal’s leadership behavior, school organizational culture and teaching effectiveness.
9. There are significant predictive power among principal’s leadership behavior, school organizational culture and teaching effectiveness.
10. Between principal’s leadership behavior and school organizational culture are not only the corresponding quadrant, but also the non- corresponding and even opposing corresponding quadrants, and there are significant positive correlation and predictive power.
11. Principal’s leadership behavior could positively affect teaching effectiveness through the mediate effect of school organizational culture.

Otherwise, this study provides suggestions of practical application and future study respectively.

Keywords : Competing Values Framework(CVF), Principal’s leadership behavior, School organizational culture, Teaching effectiveness

目 次

第一章 緒論

第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的與研究問題.....	5
第三節 重要名詞釋義.....	6
第四節 研究範圍與限制.....	11

第二章 文獻探討

第一節 競值架構之基本概念.....	13
第二節 校長領導理論與研究.....	32
第三節 學校組織文化理論與研究.....	65
第四節 教學效能理論與研究.....	81
第五節 校長領導、學校組織文化與教學效能.....	91

第三章 研究設計與實施

第一節 研究架構與變項.....	100
第二節 研究方法與假設.....	105
第三節 研究對象.....	106
第四節 研究工具.....	107
第五節 研究期程與資料處理.....	111

第四章 研究結果分析與討論

第一節 國民小學校長領導行為、學校組織文化與教師教學效能 之現況分析.....	113
第二節 不同背景變項在國民小學校長領導行為、學校組織文化 與教師教學效能之差異分析.....	119

第三節 校長領導行為、學校組織文化與教師教學效能之差異 分析.....	169
第四節 校長領導行為、學校組織文化與教師教學效能之相關 分析.....	176
第五節 校長領導行為、學校組織文化與教師教學效能之預測 分析.....	182
第六節 校長領導行為、學校組織文化與教師教學效能之中介 效果分析.....	201
第五章 結論與建議	
第一節 研究結論.....	208
第二節 研究建議.....	213
參考文獻	
中文部分.....	220
英文部分.....	225
附錄	
正式問卷.....	232

表 次

表2-1-1 競值架構觀點之組織效能指標.....	16
表2-1-2 資訊處理型態之比較.....	21
表2-2-1 各學者對於領導理論取向的分類見解.....	34
表2-2-2 不同教育領導理論發展走向摘要表.....	36
表2-2-3 領導特質、行為與影響力之定義.....	38
表2-2-4 競值架構領導預設與X、Y理論對應關係.....	44
表2-2-5 競值架構下新舊領導角色（行為）之對照.....	50
表2-2-6 競值架構之行為複雜性.....	57
表2-3-1 組織文化之兩種主要的學術性基礎.....	67
表2-3-2 各種組織文化類型主要的變項標籤.....	76
表2-5-1 競值架構應用組織研究一覽表.....	98
表3-3-1 新北市各區抽取樣本學校數統計表.....	106
表4-1-1 校長領導行為層面平均數和標準差.....	114
表4-1-2 校長領導行為層面之相依樣本單因子變異數分析及事後比較 表.....	114
表4-1-3 學校組織文化層面平均數和標準差.....	115
表4-1-4 學校組織文化層面之相依樣本單因子變異數分析及事後比較 表.....	116
表4-1-5 教師教學效能層面平均數和標準差.....	116
表4-1-6 教師教學效能層面之相依樣本單因子變異數分析及事後比較 表.....	117
表4-2-1 不同性別教師在校長領導行為差異分析摘要表.....	120
表4-2-2 不同年齡教師在校長領導行為差異分析摘要表.....	121

表 4-2-3 不同學歷教師在校長領導行為差異分析摘要表	122
表 4-2-4 不同在校服務年資教師在校長領導行為差異分析摘要表	123
表4-2-5 不同職務教師在校長領導行為差異分析摘要	125
表4-2-6 教師對不同性別校長的領導行為差異分析摘要表	126
表4-2-7 教師對不同年齡校長的領導行為知覺差異分析摘要表	127
表4-2-8 教師對不同學歷校長的領導行為知覺差異分析摘要表	128
表4-2-9 教師對不同在校服務年資校長的領導行為差異分析摘要表 ...	129
表 4-2-10 不同學校規模教師在校長領導行為差異分析摘要表.....	130
表4-2-11 不同學校所在地教師在校長領導行為差異分析摘要表.....	132
表 4-2-12 不同學校校齡教師在校長領導行為差異分析摘要表.....	133
表4-2-13 不同性別教師在學校組織文化差異分析摘要表.....	135
表4-2-14 不同年齡教師在學校組織文化差異分析摘要表.....	136
表4-2-15 不同學歷教師在校長領導行為差異分析摘要表.....	137
表4-2-16 不同在校服務年資教師在學校組織文化差異分析摘要表.....	138
表4-2-17 不同職務教師在學校組織文化差異分析摘要表.....	140
表 4-2-18 教師對不同性別校長的學校組織文化差異分析摘要表.....	141
表4-2-19 教師對不同年齡校長的學校組織文化知覺差異分析摘要表...	142
表4-2-20 教師對不同學歷校長的學校組織文化知覺差異分析摘要表...	143
表4-2-21 教師對不同在校服務年資校長的學校組織文化差異分析摘要表.....	144
表4-2-22 不同學校規模教師在學校組織文化差異分析摘要表.....	145
表4-2-23 不同學校所在地教師在學校組織文化差異分析摘要表.....	147
表4-2-24 不同學校校齡教師在學校組織文化差異分析摘要表.....	148
表4-2-25 不同性別教師在教師教學效能差異分析摘要表.....	150

表 4-2-26 不同年齡教師在教學效能差異分析摘要表.....	151
表4-2-27 不同學歷教師在教學效能差異分析摘要表.....	152
表4-2-28 不同在校服務年資教師在教學效能差異分析摘要表.....	153
表4-2-29 不同職務教師在教學效能差異分析摘要表.....	155
表 4-2-30 不同學校規模教師在教學效能差異分析摘要表.....	156
表4-2-31 不同學校所在地教師在教學效能差異分析摘要表.....	157
表4-2-32 不同學校校齡教師在教學效能差異分析摘要表.....	159
表4-2-33 教師人口變項在校長領導行為整體與分層面差異分析彙 整表.....	161
表4-2-34 校長人口變項在校長領導行為整體與分層面差異分析彙 整表.....	162
表4-2-35 學校環境變項在校長領導行為整體與分層面差異分析彙 整表.....	163
表4-2-36 教師人口變項在學校組織文化整體與分層面差異分析彙 整表.....	164
表4-2-37 校長人口變項在學校組織文化整體與分層面差異分析彙 整表.....	165
表4-2-38 學校環境變項在學校組織文化整體與分層面差異分析彙 整表.....	166
表4-2-39 教師人口變項在教師教學效能整體與分層面差異分析彙 整表.....	167
表4-2-40 學校環境變項在教師教學效能整體與分層面差異分析彙 整表.....	168
表 4-3-1 不同校長領導行為在學校組織文化上之差異分析表.....	170

表 4-3-2 不同校長領導行為在教師教學效能上之差異分析表	172
表 4-3-3 不同學校組織文化在教師教學效能上之差異分析表	174
表 4-4-1 校長領導行為與學校組織文化相關分析摘要表（教師 層次）.....	177
表 4-4-2 校長領導行為與學校組織文化相關分析摘要表（學校 層次）	177
表4-4-3 校長領導行為與教師教學效能相關分析摘要表（教師 層次）	178
表 4-4-4 校長領導行為與教師教學效能相關分析摘要表（學校 層次）	178
表 4-4-5 學校組織文化與教師教學效能相關分析摘要表（教師 層次）	179
表 4-4-6 學校組織文化與教師教學效能相關分析摘要表（學校 層次）	180
表4-5-1 校長領導行為對「團隊」學校組織文化預測之迴歸分析 摘要表.....	183
表4-5-2 校長領導行為對「權變」學校組織文化預測之迴歸分析 摘要表.....	185
表4-5-3 校長領導行為對「市場」學校組織文化預測之迴歸分析 摘要表.....	186
表4-5-4 校長領導行為對「層級」學校組織文化預測之迴歸分析 摘要表.....	188
表4-5-5 校長領導行為對整體學校組織文化預測之迴歸分析摘要表....	189

表4-5-6 校長領導行為對「教學計畫準備」教學效能預測迴歸分析	
摘要表.....	190
表4-5-7 校長領導行為對「系統呈現教材」教學效能預測迴歸分析	
摘要表.....	191
表4-5-8 校長領導行為對「多元教學策略」教學效能預測迴歸分析	
摘要表.....	192
表4-5-9 校長領導行為對「善用教學評量」教學效能預測迴歸分析	
摘要表.....	193
表4-5-10 校長領導行為對「良好學習氣氛」教學效能預測迴歸分析	
摘要表.....	193
表4-5-11 校長領導行為對「整體」教學效能預測迴歸分析摘要表.....	194
表4-5-12 學校組織文化對「教學計畫準備」教學效能預測迴歸分析	
摘要表.....	195
表4-5-13 學校組織文化對「系統呈現教材」教學效能預測迴歸分析	
摘要表.....	196
表4-5-14 學校組織文化對「多元教學策略」教學效能預測迴歸分析	
摘要表.....	197
表4-5-15 學校組織文化對「善用教學評量」教學效能預測迴歸分析	
摘要表.....	198
表4-5-16 學校組織文化對「良好學習氣氛」教學效能預測迴歸分析	
摘要表.....	198
表4-5-17 學校組織文化對「整體」教學效能預測迴歸分析摘要表.....	199
表 4-6-1 本研究三變項驗證性因素分析各項模式適配度指標摘要表 ...	202
表4-6-2 校長領導行為、學校組織文化及教學效能各項效果分析摘要表.....	206

圖 次

圖 2-1-1 競值架構之價值與效能規準.....	14
圖 2-1-2 競值效能與組織功能關係.....	15
圖 2-1-3 領導、效率績效與價值創造之關係.....	17
圖 2-1-4 資訊處理的策略與情境.....	19
圖 2-1-5 競值觀點的偏見、形上學及資訊的使用.....	24
圖 2-1-6 與競值架構相關之負向區域.....	31
圖 2-2-1 競值架構下之領導特質與行為.....	41
圖 2-2-2 競值架構下之權力與影響力.....	42
圖 2-2-3 競值架構下之領導角色.....	47
圖 2-2-4 管理領導：邏輯架構.....	52
圖 2-2-5 管理領導：弔詭架構.....	53
圖 2-2-6 兩種交相貫通之構念.....	55
圖 2-2-7 有效能的領導者.....	60
圖 2-2-8 無效能的領導者.....	63
圖 2-3-1 組織文化水蓮圖.....	68
圖 2-3-2 競值架構下之組織文化.....	74
圖 2-3-3 競值架構與組織文化.....	75
圖 2-4-1 教學效能結構.....	84
圖 3-1-1 研究架構圖.....	101
圖 4-6-1 直接效果模式結構圖.....	203
圖 4-6-2 直接效果模式標準化參數估計值.....	203
圖 4-6-3 中介效果模式結構圖.....	204
圖 4-6-4 完全中介效果模式標準化參數估計值.....	205