

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：吳政達博士

校長分布式領導對組織健康影響之研究

研究生：陳麗娟撰

中華民國 101 年 6 月



## 謝誌

「料峭春風吹酒醒，微冷，山頭斜照卻相迎。回首向來蕭瑟處，也無風雨也無晴！」我沒有蘇東坡的豁達，回首這四年的學行碩在職班的生涯，倒是常有山頭斜照卻相迎的驚喜。

兩年修習學分的日子，常常在週末的黃昏，回桃園的2號國道上，迎接滿天的晚霞。一面開車，一面咀嚼著秦教授夢群的言之有據的時事點評、胡教授悅倫的嚴謹見解、王教授鐘和的溫馨提點、張教授奕華的談笑風生。也難忘湯教授志民總在精譬的課程之後，為我們獻上一段精彩的魔術，掃除我們一天的疲累；林教授邦傑溫文儒雅的長者風範令人景仰，而吳教授政達更是把枯燥乏味的統計學，化做妙語如珠的春風，為我們解惑！

同窗好友的相伴，是支持我在繁忙的校務中能堅定走下去的最大力量。於學行碩在職班修習的過程中，順利考上桃園縣候用校長，除了師長們學術理論的滋養，還要感謝卉珮、佳惠、顥騰的提點，三位校長同學的經驗分享，以及總在我倦怠時，為我打氣的素敏。

遴選上桃園縣永安國中校長之後，投入校務的經營，耽擱了論文的寫作計畫，感謝蔡秀真小姐持續的提醒，恩師吳政達教授不斷的耳提面命、指點迷津，跑在前面的政隆、素敏伸出援手，並肩作戰的卉珮更是堅持要在今年努力拿到畢業證書；口委閻自安教授及蕭霖教授，

兩位老師從計畫到論文完成，給予我諸多建議指導。我就這樣跌跌撞撞，在大家的扶持下走到終點。雖稱不上血淚交織，可也是度過許多廢寢忘食的日子呀！

寫作論文的洗禮，是研究過程中最甜蜜而沈重的負荷。從計畫擬定到撰稿完成，整整兩年的時光，幸而有旅居加拿大的大學同學朱美郁，協助我蒐集外國文獻，曾經留美的外子，在文獻翻譯上給我諸多助力，問卷發放過程，桃園縣國中小校長、主任無私的提供協助。點點滴滴，匯聚成論文完稿的力量。

最後，要感謝我的師父校長，平鎮國中退休校長彭盛星先生，不是您的鼓勵，我不會在不惑之年再次走進學術的殿堂，經歷這番洗禮；感謝我的家人，體諒我這四年怠忽母職、子職的日子；感謝外子，在我缺席的歲月裡，為我填補對家人的愛。

四年政大的歲月，感謝這一路相伴的人、事、物，謝謝你們滋養了我的生命，豐富了我的生活，謝謝這一路的美好！

陳麗娟謹誌 2011年6月18日

## 摘要

本研究旨在探討桃園縣國民中小學校長實施分布式領導及學校組織健康之現況，分析在不同個人背景變項及學校環境背景變項中，教師對校長實施分布式領導的知覺差異情形，並探討實施分布式領導對學校組織健康之影響。

為達上述目的，本研究採用問卷調查法，以桃園縣 245 所國中小學教師為母群體，採分層隨機抽樣，共計抽取 52 所國中小，寄發問卷 656 份，回收比例 86%。扣除填答不全的無效問卷後，可用問卷 501 份，可用率為 88%。本研究使用 SPSS 17.0 for windows 統計套裝軟體進行統計分析，獲致以下結論：

- 一、 桃園縣國民中小學教師知覺校長分布式領導及學校組織健康情形為中高程度。
  - 二、 教師知覺分布式領導以「學校文化」感受程度最高，其次為「分享責任」。教師知覺組織健康則以「倡導與關懷」、「教師凝聚力」的感受程度最高。
  - 三、 男性教師知覺校長分布式領導與學校組織健康之程度均高於女性教師。
  - 四、 資深教師在知覺校長分布式領導與學校組織健康之程度均高於年輕或年資少之教師。
  - 五、 兼任行政職務之教師知覺校長分布式領導與學校組織健康之程度均高於導師或專任教師。
  - 六、 不同教育程度之教師在知覺校長分布式領導與學校組織健康之程度無顯著差異。
  - 七、 學校規模為小型(24 班以下)之教師，在知覺校長分布式領導與學校組織健康之程度均高於中、大型學校教師。
  - 八、 小學教師在知覺校長分布式領導與學校組織健康之程度均高於國中教師。
  - 九、 校長分布式領導對學校組織健康具有正向且顯著之影響。
- 最後依據上述結論，提出具體建議，以作為教育行政機關、學校機關首長及學術研究等相關單位參考。

關鍵詞：分布式領導、組織健康



## Abstract

This research explores the current state of distributed leadership and school organizational health in elementary and junior high schools across Taoyuan County, analyzing how factors including various personal backgrounds and school environments affect the results of this research. In addition, the degree of awareness displayed by teachers concerning distributed leadership as well as the effect of distributed leadership on school organizational health is explored.

In order to achieve the above, this research utilizes survey methodology with the teachers of the 245 elementary and junior high schools in Taoyuan County as the entire population under study. With random, stratified sampling, 656 questionnaires were sent to teachers across 52 schools with an 86% reply rate. Out of the returned questionnaires, 88% were valid, a total of 501 questionnaires. The results were tabulated and analyzed using the SPSS 17.0 for Windows program and the following conclusions were obtained:

1. The level of awareness of the teachers of Taoyuan County's elementary and junior high schools of distributed leadership and school organizational health is moderately high.
2. Teachers are most aware of the "school culture" and secondly the "shared responsibility" aspects of distributed leadership. Teachers are most aware of the "initiating structure and consideration" and secondly the "teacher affiliation" aspects of school organizational health.
3. Overall, male teachers possess a higher level of awareness of distributed leadership and school organizational health than do female teachers.
4. Senior, more experienced teachers are more aware of distributed leadership and school organizational health than are junior, less experienced teachers.
5. Teachers who also perform administrative duties demonstrate a higher degree of awareness of distributed leadership and school organizational health than do counselors or teachers who do not perform administrative duties.
6. Teachers with varying levels of education do not display significant difference regarding awareness of distributed leadership and school organizational health.
7. Teachers of smaller schools (with less than 24 classes) are generally more aware of distributed leadership and school organizational health than are teachers in larger schools.
8. Elementary school teachers possess a higher level of awareness of distributed leadership and school organizational health than do junior high school teachers.
9. Distributed leadership has a positive correlation and significant effect on school organizational health.

Based on the conclusions listed above, I have made practical suggestions that educational administrative institutions, school institutions and research institutions could use as reference.

Terms: Distributed leadership, school organizational health





# 目次

頁次

<b>第一章 緒論</b>	<b>1</b>
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的與待答問題	2
第三節 名詞釋義	3
第四節 研究範圍與限制	4
<b>第二章 文獻探討</b>	<b>7</b>
第一節 分布式領導之意義與內涵	7
第二節 學校組織健康之意義與內涵	21
第三節 分布式領導與學校組織健康之相關研究	27
<b>第三章 研究設計與實施</b>	<b>37</b>
第一節 研究架構與變項	37
第二節 研究假設	40
第三節 研究對象與工具	41
第四節 研究步驟與實施過程	49
第五節 資料處理	52
<b>第四章 研究結果分析與討論</b>	<b>53</b>
第一節 國民中小學分布式領導之現況分析	53
第二節 國民中小學學校組織健康之現況分析	57
第三節 不同背景變項教師知覺學校分布式領導之差異情形	61
第四節 不同背景變項教師知覺學校組織健康之差異情形	71
第五節 國民中小學分布式領導對學校組織健康之預測力	82
<b>第五章 結論與建議</b>	<b>93</b>

第一節 主要研究發現	93
第二節 結論	96
第三節 建議	99
<b>參考文獻結論與建議</b>	<b>103</b>
壹、中文部分	103
貳、英文部分	107
<b>附錄</b>	<b>103</b>
附錄一 學校分布式領導與組織健康調查預試問卷	113
附錄二 學校分布式領導與組織健康調查問卷	119



## 表 次

表 2-1	分布式領導相關理論中文部分-----	11
表 2-2	三種組織健康量表比較表-----	25
表 3-1	桃園縣國民中小學學校數及學校規模統計表-----	42
表 3-2	問卷發放抽樣校數及員額分配表-----	43
表 3-3	正式問卷樣本基本資料-----	43
表 3-3	分布式領導預試問卷因素分析摘要表-----	47
表 3-4	學校組織健康預試問卷因素分析摘要表-----	48
表 4-1	分布式領導及其構面之平均數及標準差-----	55
表 4-2	分布式領導各構面題目之平均數及標準差-----	57
表 4-3	學校組織健康及其構面之平均數及標準差-----	59
表 4-5	不同學校類型教師知覺分布式領導的差異情形-----	61
表 4-6	不同性別教師知覺分布式領導的差異情形-----	62
表 4-7	不同年齡教師知覺分布式領導的差異情形-----	63
表 4-8	不同任教年資教師知覺分布式領導的差異情形-----	64
表 4-9	不同教育程度教師知覺分布式領導的差異情形-----	65
表 4-10	不同現任職務教師知覺分布式領導的差異情形-----	67
表 4-11	不同學校規模教師知覺分布式領導的差異情形-----	68
表 4-12	不同背景變項教師在分布式領導之差異情形-----	70
表 4-13	不同學校類型教師知覺學校組織健康的差異情形-----	72
表 4-14	不同性別教師知覺學校組織健康的差異情形-----	72
表 4-15	不同年齡教師知覺學校組織健康的差異情形-----	73
表 4-16	不同任教年資教師知覺學校組織健康之差異情形-----	75
表 4-17	不同教育程度教師知覺學校組織健康之差異情形-----	76

表 4-18	不同現任職務教師知覺學校組織健康的差異情形-----	78
表 4-19	不同學校規模教師知覺學校組織健康的差異情形-----	79
表 4-20	不同背景變項教師在學校組織健康之差異情形-----	81
表 4-21	分布式領導各構面預測「整體學校組織健康」之分析摘要表 -----	83
表 4-22	分布式領導各構面預測「機構主體性」之分析摘要表-	84
表 4-23	分布式領導各構面預測「倡導與關懷」之分析摘要表-	85
表 4-24	分布式領導各構面預測「資源影響力」之分析摘要表-	86
表 4-25	分布式領導各構面預測「教師凝聚力」之分析摘要表-	87
表 4-26	分布式領導各構面預測「重學業成就」之分析摘要表-	88
表 4-27	國中分布式領導各構面預測重學業成就之摘要表-----	89
表 4-28	國小分布式領導各構面預測重學業成就之摘要表-----	89

## 圖 次

圖 2-1	分布式領導的類別-----	16
圖 2-2	分布式觀點的領導實踐-----	18
圖 3-1	研究架構圖-----	37
圖 3-2	研究流程圖-----	51



# 第一章 緒論

本章旨在闡述本研究之研究動機，提出「分布式領導」在教育現場之現狀以及其重要性。其次提出「分布式領導」中主要構面與組織健康間之關係。

## 第一節 研究動機

在以往的研究中，領導學校通常是一個人的事。然而隨著教育系統的複雜性日益增加，特別在大型的中學裡，沒有任何人擁有全部的知識、技術與能力以執行所有領導職務，而必須將領導事務分配給團隊成員。一個後英雄的領導模式已經被開發 (Conger & Pearce, 2003)，領導被視為是集體的行為，應該分佈在學校的團隊中。

台灣在面對教育改革的新浪潮中，不論政策或實務面，都朝向開放多元的腳步，儘管爭議不斷，改革確然已經發生。學校面對日益複雜多元的教育情境，再加上民主的浪潮風起雲湧，由下而上的改革模式是學校領導人必須體認及因應的現況。1990 年代以降，伴隨學校權力分享、師資多元化、學習型組織、學校本位管理、多元入學方案、教師法及工會法的修正等，傳統的領導型態(單一領導者)勢必無法完全滿足學校的需求，繼之而起的整合型領導模式乃取而代之，試圖整合多個走向或層面，以發展最具效能的學校領導模式。

分布式領導是因應這個現況而產生的領導型態。發明小兒麻痺疫苗的沙克博士在 20 世紀末曾經指出，人類歷史正從強調生存與競爭的 A 紀元，走向強調合作與意義的 B 紀元(轉引自天下雜誌，2011)。在過往的領導理論中，研究焦點集中於領導者的特質與領導行為，分布式領導則著重在探討領導者與被領導者間的互動，是一種協同合作的領導新型態。雖則在學校領導理論的發展上，分布式領導仍是一個新興的議題，其相關研究仍在起步階段。

研究者在國民中學服務逾 20 年，深切感受教育現場在時代推衍中的變動。以往由牢固的科層體制主宰的校園生態產生巨大的變化，各式各樣的委員會、工作小組取代以往教學、行政分立的形態，教育鬆綁、權力下放，更多教師參與學校中實際的領導行為，領導不再侷限於某個職位頭銜。教師對校園中分布式領導的現況是否有所覺知？

本研究第一個研究動機即在探討國民中學教師對學校「分布式領導」了解與接受的情形，以及學校不同背景變項，對「分布式領導」各個構面的實施現況及覺知情形。

世界衛生組織(1948)對健康的定義指出，健康是指身體（生理）、精神（心理）及社會（社交）都處於一種完全安寧的狀態，而不僅是沒有疾病或虛弱。以此來看，組織健康應為多向度、多層次的安適與平衡，並且能持續追求組織的發展與繁榮。

學校組織氣候為組織中成員(行政、教師、學生、社區)互動的動力情形，組織除了生存的維繫，仍需適應環境、設定並達成目標、維持團隊的凝聚力，克服逆境、創造文化，追求組織的永續繁榮與發展。過往的組織發展，其成敗繫於領導者一人的特質，勝者為王、敗者為寇。組織成員是被動的追隨者，對於組織文化的營造，組織健康氣候的形成，處於消極被動的狀態。近來教育場域日益複雜，領導動能由單一走向分布，組織成員的互動更為密切而多元，這種現象對學校組織健康的影響究竟為正向或負向？學校中組織成員對組織健康所感受的程度相較以往是否有差異存在？此為研究動機之二。

## 第二節 研究目的與研究問題

### 壹、研究目的

綜合以上之討論，本文的研究目的如下：

- 一、瞭解國民中小學學校分布式領導及組織健康之意義、內涵及理論。
- 二、探討不同背景變項的中小學教師對學校分布式領導知覺之差異情形。
- 三、探討不同背景變項的中小學教師對學校組織健康知覺之差異情形。
- 四、探討學校分布式領導對組織健康之預測力。
- 五、提出研究結果及具體建議，提供教育行政機關、學校、教育人員及未來研



究者的參考。

## 貳、研究問題

根據上述之研究動機與目的，茲將研究問題分述如下：

- 一、國民中小學教育人員對於分布式領導與學校組織健康現況的知覺程度為何？
- 二、不同背景變項的國中小教育人員對於學校實施分布式領導現況知覺情形是否有顯著差異？
- 三、不同背景變項的國中小教育人員對於組織健康的知覺情形是否有顯著差異？
- 四、國民中小學學校分布式領導對學校組織健康是否具影響力？分布式領導對組織健康的預測力為何？

### 第三節 名詞釋義

#### 壹、分布式領導

分布式領導並非一種全新的領導模式，而是現有領導模式的統整綜合，是現今學校領導現況的描述。領導實踐是構築在領導者、追隨者與情境三者共同交互作用下。領導角色會隨著情境而流動，而非固定不變。本研究以Gordon(2005)發展的「分布式領導準備度量表」(Distributed Leadership Readiness Scale, 簡稱DLRS)為基礎改編，將分布式領導分為四個向度：願景、任務與目標(Vision, Mission, and Goals)、學校文化(School Culture)、分享責任(Shared Responsibility)、領導實踐(Leadership Practices)。調查施測後所得各向度分數之情形，以了解國民中學學校



分布式領導之真實情形。得分愈高表示學校實施分布式領導的狀況愈顯著。

## 貳、組織健康

組織健康（organizational health）此一擬人化的詞彙，用以指涉組織的環境、氣氛、組織思想，生態，領域，形勢，文化等所呈現的特質。健康的組織應是多向度、多層次的安適與平衡，並能朝向永續的繁榮與發展，而不止於維持其生存。健康的學校提供教師支持並維持高績效標準，教師間相處融洽，工作態度積極，能持續追求專業的成長與互動，並以學校為榮。

組織健康之操作型定義，是指教師在「學校組織健康量表」中得分狀況，得分愈高表示該組織的組織健康程度愈佳，反之則代表教師知覺之組織健康程度不良。

本研究有關組織健康之向度包含：機構主體性(Institutional Integrity)、倡導與關懷(Initiating structure and Consideration)、資源影響力(Resource Influence)、教師凝聚力(Teacher Affiliation)、重學業成就(Academic emphasis)等五個面向。

## 第四節 研究範圍與限制

### 壹、研究範圍

#### 一、研究對象

本研究參考桃園縣教育局 99 學年度國民中小學教育統計資料，以桃園縣立國民中小學之正式教師（含主任、組長、導師、專任教師）為研究母群體。桃園縣立國民中學共有 58 所（含完全中學國中部），教師數 5311 人。國民小學 187 所（含楊光、迴龍國中小），教師數約計 8642 人。

## 二、研究變項

本研究有三個主要的研究變項：包括教師背景及學校背景之「背景變項」、「學校分布式領導」以及「組織健康」三者。茲將各變項內容說明如下：

### （一）背景變項

1. 教師背景：教師的性別、現任職務、學歷、年齡、服務年資。
2. 學校背景：學校的規模及位置

### （二）學校分布式領導變項

本研究以Gordon(2005)在學校分布式領導與學生學習成就的研究中，以康乃迪克州所設計的分布式領導準備度量表(Distributed Leadership Readiness Scale, DLRS)為基礎，並參考分布式領導其他相關文獻，將學校分布式領導的層面分為「任務願景與目標」、「學校文化」、「分享責任」及「領導的實踐」四個向度。

### （三）組織健康變項

本研究主要參考 Hoy 等人利用 Parson 所建構的理論編製成的量表，用以檢視學校組織健康的程度。本量表將組織健康分為「機構主體性」、「倡導與關懷」、「資源影響力」、「教師凝聚力」、「重學業成就」等五個向度。

## 貳、研究限制

本研究採用文獻分析法與問卷調查法，以桃園縣國民中小學教師為研究對象，主要探討國民中小學教師對學校分布式領導的覺知情形以及分布式領導中各個構面對於組織健康影響的情形。

本研究旨在探討台灣國民中小學學校分布式領導情形及其對組織健康之影響的實際情況，然而，基於主客觀環境因素，仍有部分限制。就研究範圍而言，本研究範圍僅限於目前任職於桃園縣國民中小學之教師，不含私立中小學及高中職教師。是否可進而推論到其他地區各級學校之教師，則有待進一步驗證。



## 第二章 文獻探討

本章節共分為二個小節，分別就理論與相關研究作探討。第一節為領導理論與分布式領導內涵，第二節為學校組織健康的理論與研究。以下分別就本章各節主題加以論述說明。

### 第一節 分布式領導之意義與內涵

#### 壹、分布式領導的意義：

領導行為普遍存在於各式社會關係與組織之中，隨著許多領導理論的崛起，我們認識到：沒有一種領導公式可以有效的適用於所有情境。領導行為常因組織的本質、團體的目標、個人的需求及領導者的特質而呈現不同的面貌。

Drath (1998)指出領導的進展模式，在領導理念上由早期控制組織成員，進而以影響領導成員，晚近的領導理念則以共創團隊目標，並朝向互惠互利的關係發展。而在領導的行動上則由指揮追隨者進而以激勵追隨者為主，現今的領導理念則在創造組織內部的承諾感，進而建立相互意義。若以領導發展的焦點來看，在早期是強調領導者的權力進展至傳統領導模式中強調領導者的人際技能，現今則著重在領導者的自我認識與自我實現，而終至以團體的互動為主。

秦夢群(2010)分析 20 世紀以來教育領導理論的發展，將領導理論分為五個主要類型：

- (1) 特質論走向(1940 以前)：強調領導能力乃為天生，而著重探討成功領導者的特質。
- (2) 行為論領導走向(1940~1960)：強調成功領導與領導者行為息息相關，研究重點在探討有效能領導的外顯行為類型

- (3) 權變論領導走向(1960~1980)：強調成功之領導需視所處情境通權達變，探討特定情境中適當的領導行為成為研究焦點。
- (4) 整合型領導走向(1980~)：試圖整合多個走向或層面，以發展出最具效能的領導模式，為「新興領導理論時期」。
- (5) 功能型領導走向：以發展時期來看，可被視為新興領導理論之一部份。其重點在觀察教育各功能之需求適時發展相關應用行為。

由以上的分析我們可以發現到，領導模式的轉變隨著後現代主義的興起，逐漸走向多元、去中心化的取向。領導者在組織中的角色，由集中式的英雄領導，強調領導者的個人特質與領導行為，轉而成為集體的參與式的領導。

傳統上，領導由一個人強勢主導，而其他只是簡單追隨者，亦即所謂的垂直式領導。近來研究指出領導可以由團隊領導者及團隊成員所分享，在特定時刻及特殊事件時轉換調整個人之知識、技能(Pearce, 2004)。領導者不再是科層結構頂端的單一個體，而組織也由個別領導者英雄式的特質，轉而注重領導者、追隨者在情境中互動的集體智慧。

權力的分布因此由集中而走向分權，領導角色由單一固定走向流動、變易而多元。強調整合、功能導向的新興領導理論在晚近崛起。在 Elmore 「建立學校領導的新結構」(*Building a New Structure for School Leadership*, 2000) 一文中說：「公立學校若要生存，其各級領導者的樣貌或行事將必須和目前的狀況有絕對的不同。」

(p. 3)。今天教學領導者的角色已經變化，必須更加考慮到教育的教與學兩方面，需要一種新的領導風格 (Lashway, 2002)。時至今日，領導者與領導行為與過去呈現極為不同的風貌，研究顯示教育領導逐漸走向分布式(Elmore, 2000)。

分布式領導一詞最早出現在1951年Gibb的《參與式團體的動態》一書中。其後在Barry(1991)所提出〈管理沒有首長的團隊：分布式領導的課題〉(*Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed leadership*)及Clift與Thurston(1995)所編著的《分布式領導：透過合作改進學校》(*Distributed Leadership: School Improvement Through Collaboration*)一書中，均有所探討。分布式領導是一種以領導實踐為中心的領導模式，其領導角色是流動而非固定的。在分布式領導中，領導者與追隨者的角色隨著情境互動而變易，角色界限因而模糊。分布式領導強調去集權化、社會責任及集體學習(Grint, 2005)。以信任和開放做為組織人際關係的基礎，強調合作的文化，鼓勵部屬學習領導，將組織成員的能量極大化，進而發揮組織的最大效益。1990年代後，學校面臨多元複雜的挑戰，學校成員必須協同共理校務，在組織運作過程中，領導角色與行為隨情境變化，分享與轉換，分布式領導開啟了組織中民主與集體領導的可能性(轉引自賴志峰，2010)。

Harris(2003a)認為在分布式領導中，領導角色並不侷限於職位或名份，而擴及整體組織成員，領導實踐是一種動態的流動。Gronn(2002)主張分布式領導中，組織成員存在共同承諾、自發參與及分享互動的合作關係。在學校中，校長與其他成員的權力界線漸趨模糊，個體隨情境不同，均具領導的能力。

學校應去除學校領導者中心的角色概念，在分布式領導中，領導被闡釋成具有流動性和緊急應用性，而並非是一種固著的現象(Gronn, 2000)。

Spillane(2006)強調分布式領導是一種動態的互動網絡，權力的分布在不止一個領導者間流動，領導者與追隨者的從屬關係有時會依情境進行轉換。



吳清山、林天佑(2010)將分布式領導定義為：在一個組織中領導活動散布於各個成員，每個成員在其負責領域和「信任與合作」氛圍下，參與領導實務運作，擔任領導角色並承擔領導責任，以利達成組織任務及提升組織效能。

Copland(2002)就其實證研究歸納出分布式領導的特性，認為分布式領導是一種互惠、協同之行動(concertive action)，成員的專業觀點是多元的，可以發揮超越每一個小單元的綜合效果。領導亦不再指涉校長或特定的行政主管領導，上下層級間角色變得模糊或擴張。

秦夢群(2010)認為分布式領導係指領導者與組織成員，依其專業與能力共同承擔任務之領導模式。領導不再只限於具有名分之領導者，而擴及整個組織成員。組織運作過程中，領導角色與行為，可隨情境之變化而分享與轉換。

賴志峰(2008b)將分布式領導的意義界定為，學校領導並不只是校長個人所為，而是一組人貢獻其主動開創、專門知識給學校所形成的整體效果，更多人參與領導活動，比傳統單一領導者的假定來得多，專門知識是多樣化的，廣泛分佈給許多人；而學校領導者並非專指校長，而是學校中負起實際領導責任的個人或群體。分布式領導即在闡述領導行為在現今組織中的現況。

綜上所言，分布式領導為多人領導的領導型態，領導權力分布在組織成員之中，領導角色是流動而非固定的，著重於領導者、追隨者與情境間的互動關係，以信任和開放做為組織人際關係的基礎，強調合作的文化，鼓勵成員增權益能，進而發揮組織最大效益。

## 貳、分布式領導的內涵

本節擬就分布式領導的相關理論基礎、類型、特性及其構成向度來做分析。

## 一、分布式領導的相關理論：

在分布式領導的相關文獻分析中，與分布式領導相關的理論、概念或類似名詞頗多，茲整理如下：

表 2-1

分布式領導相關理論

學者專家	年代	與分布式領導相似或相關之理論或名詞
賴志峰	2008	分布式領導與同僚模式、領導密度、領導替代理論和分享式領導等模式或概念有其相似之處。
秦夢群	2010	分享式領導、教師領導、參與式領導、集體領導
MacBeath 、Oduro 與 Waterhouse	2004	授權領導、分散式領導 (dispersed leadership)、分享式領導、合作式領導 (collaborative leadership)、民主式領導 (democratic leadership)、教師領導等六種領導名詞
Arrowsmith	2005	分享式領導、合作式領導、民主式領導、分散式領導
Spillane	2005， 2006	合作式領導、分享式領導、共同領導、民主式領導、團隊領導、情境領導

以教育領導相關課題的研究走向來看，分布式領導應屬於後現代走向的研究，探討領導實踐在今日教育場域的現況。



## 二、 分布式領導相關理論

### (一)後現代走向：

分布式領導理論發展歷程深受後現代主義影響。後現代主義強調多元、變異去中心化的概念，呈現在領導理論上，使得領導角色由英雄式走向後英雄式，領導實踐由集中式走向分布式。後現代主義主張理論與實務不應分開，強調領導實踐需依領導情境而變異，領導行為是領導者與追隨者互動關係的呈現，由兩者共同經營。

後現代主義主張單一方法不能捕捉人類的真實經驗，亦無法捕捉人類之變異性(秦夢群，2010)。領導者是根據情境，決定適當行動，在分布式領導中，領導者與追隨者依情境變化而互動，領導者不再是單一的垂直領導，而呈現水平式的流動。學校複雜多元、成員持有不同目標、多元教育主張、教師享有高度專業自主權，其本身鬆散結合的特性，非線性結構的組織，恰好提供分布式領導實施的可能。

### (二)同僚模式：

分布式領導由多人擔任領導角色，強調合作與互動的模式與同僚模式的運作有高度相似性。Bush(2003)認為，同僚模式經常透過委員會，委員會決策過程被視為平等主義的體現，影響力視專門知識而定，而不是正式職位：決策是透過達成共識或妥協，而不是完全依照校長的看法。

Bush (1995) 認為，同僚模式強調權力和決定應該分享給組織部分或所有成員，特別適用於具有顯著專業成員、專業權威的學校，每個人的意見被重視，決定是基於共識，而不是分化或衝突，故教師領導具有同僚模式的色彩，強調共同決策與權力分享。(轉引自賴志峰，2009)在扁平化的學校組織中，校長與教師團體是夥伴關係，共同決策與分享權力。同僚模式的領導者是一個傾聽者。

重視平等、傾聽、協商的領導方式，決策之權交由組織成員集體參與，形成共識後作成決策。

因此，同僚模式乃以多人決策取代一人決策。同僚模式具有機性本質，其管理行為是參與的、分享的、共同規劃的(邱榮茂，2002)。

同僚模式起源於參與管理理論，係指組織中的決策乃基於成員之共同參與和商議，以獲得意見的和諧一致性。(邱榮茂，2002)領導者之主要任務在尋求參與的、民主的決定，以符合成員需求與期望。

張建邦指出同僚模式的主要特性有：(轉引自邱榮茂，2002)

1. 學術界自己管理自己的事務
2. 專業能力的權威受到重視
3. 決策過程採取共同擔負、參與或其他均權方式。
4. 強調研究與改變，及以問題為中心的決策方式。
5. 上司與部屬之間彼此坦誠、互信。
6. 同仁有發自內心的滿足感。
7. 強調人文教育。

學校管理採同僚模式的，能尊重成員民主的決議、共識的意見、教育人員的專業自由，以及重視人文的教育，是其優點。但是，由於對同僚模式的實質缺乏清楚的描述，而且也未討論到學校衝突問題的處理，受到批評，是為其弱點(吳清山，1989)。

### (三)參與式領導：

參與式領導的主要精神乃希望藉共同參與領導的方式，使組織成員在執行任務的決策與處理上，產生同舟共濟的感受。進而強化對組織的認同感而毫無保留的奉獻己力，以有效達成組織目標(秦夢群，2010)。

Likert 提出參與式領導的特徵在領導者與部屬之間產生合作關係，並充分授權部屬參與決策工作(轉引自秦夢群，2010)。

Somech (2005) 認為參與式領導即集體決策或至少由高層及基層來共享決策影響力、可增加決策品質及增進教師之動機與滿足感。

參與式領導奉行分權之理念，重大決策多在與部屬溝通或討論後決定(秦夢群，2010)。參與管理是讓組織成員有機會參與組織決定的一種管理方式，強調讓成員積極參與組織事務，以便使其產生認同感與責任心，對組織做出較大的貢獻(謝文全，2007)。實務上，參與式領導其涵蓋層面擴及組織目標設定，決策制定與問題解決，以及組織變革的參與。在民主式領導下，成員參與組織的重大決定，也使其決定受到較少質疑或抗爭，使決策的執行更為順暢。領導者可藉助成員的專業，獲致更佳解決方案。

當前的民主社會，強調民意的參與，並依此來減少反對勢力的產生。在教育界，所謂的學校本位管理或教師增權賦能，均為推動參與式領導的例證。

秦夢群(2010)指出參與式領導與分布式領導相似之主張如下：

1. 領導牽涉到與成員間密切的互動過程，強調領導者與成員的雙向溝通，否則難以集合眾志以提升組織績效。
2. 使員工產生歸宿感，願對組織貢獻。因此，領導者必須改變領導風格，積極鼓勵部屬參與管理，發揮一定之影響力。

#### **(四)分享式領導(shared leadership):**

分布式領導的概念常與 Sergiovanni(1995)所提出之分享式領導相提並稱，皆反映對傳統以領導者為中心之集權式領導的反動。

1990 年代，英美之教育改革開始將以往上級教育行政機關之權力，釋出給學校成員、家長、與社區人士共同分享與參與決策。

Sergiovanni (1995) 提出，在高度彰權益能的學校環境中，校長應將權力與教師共享，一同為學校組織的目標而努力，進而提出分享式領導 (shared leadership)。

分享式領導中，領導權被認為是團隊共有。在團隊成員中領導是分布式而不是集中在單一指定的領導者(Carson, Tesluk & Marrone, 2007)。

分享式領導中，主要領導者仍擔負團隊獲致長期成功的重要角色及責任，團隊領導者在加入或形成新團隊時最先的責任包含與主要構成分子相互合作，明確的工作規範，尋求必要資源，確認團隊成員角色及正式地啟動團隊。領導者清楚了解團隊最終目標願景，連繫溝通為領導者重要的工作任務，並依據成員的專長及工作需求來選擇成員 (Pearce, 2004)。

傳統的領導模式，領導權力掌握在單一領導者，而其他人為單純的追隨者，然而最近的研究顯示，領導可以為團隊領導者及其成員共同分享，端視何者在特定時刻擁有關鍵知識、技術或能力。團隊績效取決於領導，而分享式領導使團隊呈現較高績效。

### 三、 分布式領導的類型：

根據權力的分配與領導群彼此關係，Spillane(2003)將分布式領導分為下列三種類型：合作式分布(collaborated distribution)、集體式分布(collective distribution)、與協同式分布：

1. 合作式分布：領導(coordinated distribution)實踐透過多人合作，領導群彼此互惠互賴，執行特定任務以達成共同目標。

2. 集體式分布：透過形式相互獨立的多個領導者，分別執行各自任務，以完成集體目標。
3. 協同式分布：領導實踐配合情境與需求依特定順序進行，前後間相互依賴。

而 MacBeath 等人(2004)則將分布式領導依其發展階段分為正式的分佈、實用的分佈、策略的分佈、漸進的分佈、機會的分佈、文化的分佈等六種分布式領導類型，以下圖來表示：

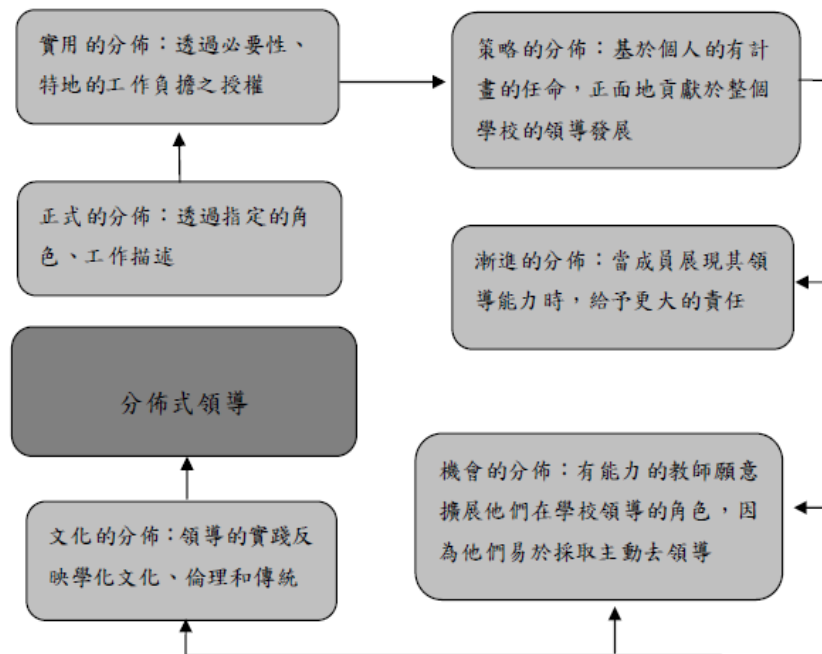


圖 2-1 分布式領導的類別。轉引自賴志峰(2008)《學校領導新議題：理論與實踐》(p. 193)

前者的分類著重在描述分布式領導中權力的分配與領導群間的關係，而後者則強調分布式領導的實施階段與發展過程。

#### 四、 分布式領導的特性：

Copland(2003)就其實證研究歸納出分布式領導的特性，認為分布式領導是一種互惠、協同之行動(concertive action)，成員的專業觀點是多元的，可以發揮超越每一個小單元的綜合效果。領導亦不



再指涉校長或特定的行政主管領導，上下層級間角色變得模糊或擴張。

賴志峰(2010)的研究指出分布式領導的特質包含下列五點：

1. 分布式領導是現有領導模式的統整與綜合，不是全新的領導模式。
2. 單一的學校領導者仍扮演重要的角色，多元領導者的配合亦不可或缺。
3. 單純的行政運作，單一領導比較明顯；教學的運作及與教學有直接相關的行政運作，多元領導者較明顯。
4. 分布式領導在於描述學校領導的現況，指出可能有效領導的途徑。
5. 分布式領導存在於學校領導環境，不同的學校可能有程度上的差別。

由此分析看來，分布式領導是現今學校領導的現況，雖然學校仍存在單一領導者，然而領導權力的分布已是事實。秦夢群(2010)將分布式領導的主要概念分述如下：

1. 由多人擔任領導者的角色：分布式領導注重領導行為、領導實踐，而非領導職位。領導實踐需隨組織發展而進行更替與轉變。
2. 領導形式為集體互動與合作：Gronn(2002)認為分布式領導其重要理念則在「協同式行動」與其所產生之累積性動力。組織成員間具有共同承諾、自發參與、緊密互動的工作關係。
3. 強調領導者、追隨者、與情境三者間的互動關係：情境因素在分布式領導中扮演重要角色。Spillane(2006)以多個三角形來說明三者隨時空更迭與遞嬗所形成的互動的網絡。三個角分別代表構成分布式領導的三個重要因素：領導者、追隨者與情境，重疊的邊線是交互活動間的相互連結與影響。三點

連結構成的平面即領導實踐，也是分布式領導的主體。組織內部成員彼此信任、支持合作、相互尊重乃是實踐分布式領導所不可或缺。

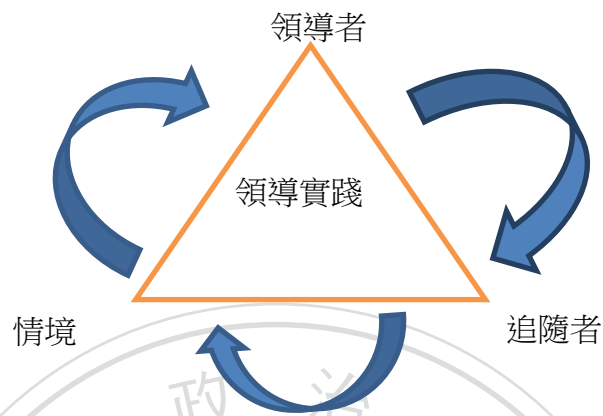


圖 2-2 分布式觀點的領導實踐。改寫自 Spillane, J.P. (2006).  
*Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

秦夢群(2010)進一步將分布式領導的實際狀況以一部前進中的火車為例，在領導的實踐中，領導團隊的成員可能在旅程中依時間隨機進出領導團隊，組織成員個體基於不同的情境與相異的專業領域，擔任流動的領導角色。

事實上，在分布式領導的實踐中，職務上的領導者常需藉與組織成員創建專業學習社群，以便共塑組織目標、創造團隊價值、形成組織文化、與合作關係，才能帶領組織前進。

吳清山、林天佑(2010)將分布式領導的主要特徵分析如下：(p. 150)

1. 多樣領導：組織領導者不只是首長而已，還包括部屬；在學校中，校長、行政人員和教師都可扮演領導角色，從事領導實務工作。

2. 相互依賴：分布式領導不只是領導者與部屬的互動關係，更是組織中成員(領導者與部屬)和環境形成一個互動網，彼此具有相互依賴動態關係。
3. 共同參與：組織中的成員都有機會參與領導活動，從事計畫、執行和做決定工作。
4. 團體分享：分布式領導強調團體成員的交互作用，經由彼此互動過程，分享經驗和成就感。
5. 增權益能：組織中成員享有做決定權利從權力分享過程中提升行政的專業能力。

綜上所述，分布式領導呈現多人領導的模式，強調組織成員的互動分享，在組織中，領導活動是成員共同參與決策的歷程，藉由團體成員的交互作用，共同形塑願景，提昇專業能力與組織的動能，創建團隊價值，帶領組織持續前進。

#### 四、分布式領導的層面：

分布式領導應包含的構面，目前學術界尚無定論。Leithwood 與 Jantzi(1999)在研究中將分布式領導分為：學校目標、學校文化、學校核心任務、學校結構與組織、學校資訊蒐集與決策等層面，用以測量分布式領導的實施程度。而 HayGroup(2004)則提出分布式領導的五大共同支柱，分別為：自信和自我謙遜的校長職位、清晰的結構和績效責任、領導能量的投資、營造信任的文化及適當的轉捩點。國內學者賴志峰亦採用此一構面作為研究分析。

Gordon(2005)則以 Leithwood 與 Jantzi(1999)的研究為藍本，將分布式領導界定為四個向度，分別是：任務願景與目標、學校文化、分享責任、領導實踐。並發展出「分布式領導準備度量表」(Distributed Leadership Readiness Scale, 簡稱 DLRS)，用以量測學校實施分布式領導的狀況。茲分述如下：



- (一) 任務願景與目標(*Vision, Mission, Goals*): 分布式領導的實施, 築基於組織成員對學校願景及方向有清楚的認知並擔負明確的績效責任。清晰的組織願景使領導者可以型塑教師的期望與學生的學習, 並做出更好的改善。領導權力分布於組織成員中, 要避免因多人領導而導致多頭馬車的窘境, 組織必須有共同的目標願景, 成員須對願景目標有清楚的瞭解, 以凝聚學校成員的向心力, 共創學校榮耀。
- (二) 學校文化(*School Culture*): 文化是學校歷史進程的產物。經由成員的思考、感覺、行動所形成的信念、價值觀與習慣。(DuFour & Eaker, 1998)由學校成員共同形成的價值、信念, 可以使組織成員更為團結合作, 形成信任尊重的學校文化, 而使成員更樂承諾與奉獻, 將有助於分布式領導的實施。
- (三) 分享責任(*Shared Responsibility*): 分布式領導主張成員共享領導權力與承擔校務責任。分享責任強化組織成員對組織之凝聚力, 並承擔決策的責任。
- (四) 領導實踐(*Leadership Practices*): Waters、Marzano 與 McNulty(2004)指出領導實踐在學校中應涵蓋課程、挑戰性的目標、回饋機制、家長與社區參與、安全有序的環境、聯合領導與專業。領導實踐存在於學校正式與非正式領導者中。雖然校長角色轉變, 但仍然在學校中發揮建設性的重要功能。領導人需清楚自己的核心價值並有自信在工作上影響他人, 對教師賦權增能。分布式領導重視領導實踐在領導者、被領導者與情境三者的互動作用。

## 第二節 學校組織健康之意義與內涵

### 壹、學校組織健康的定義：

組織健康（organizational health）此一擬人化的詞彙，用以指涉組織的環境、氣氛、組織思想，生態，領域，形勢，文化等所呈現的特質。事實上，工作場域的特質一直為教育機構學者所重視，組織健康是用以描述工作場域特質的普遍概念，容易為人直觀意會，似乎更易於傳達組織的真實特性。學校組織的確有其特殊的性格和氣候。更重要的是，氣候這一概念已經變成辦學效益和教育改革的一個環節。（Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991）。

洪瑞斌、李志鴻、周志明、劉兆明等(2007)由組織文化的角度探究組織健康的意涵，提出以下觀點：

1. 組織健康包含不同向度的安適，如智性、社會、心理與生理。
2. 健康的組織顧及不同層次：具有活力、士氣的組織及健康、熱情而滿足的成員。
3. 健康組織在不同層次間契合並互動良好。
4. 組織健康為組織能適應外在環境的歷程。
5. 健康組織能維持平衡狀態。
6. 健康的組織能由消極邁向積極，求生存之外，更要邁向成長與超越。

Edmond(1979)認為有效能的學校是由強有力的行政領導，高度期望，安全以及有秩序的環境，重視基本技能，監測學生進步的系統所構成的學校氛圍。促進學校氛圍的開放，同僚關係，專業，信任，忠誠，承諾，組織認同，學習成績，以及合作等，都是為教師和管理人員發展一個健康的工作環境的重要手段。積極的學校氛圍

已經成為高效率學校常常提及的一部分的言論，以及教育從業者和改革者提高學生成績時所倡導的一種特定方法。

簡而言之，組織健康的學校是快樂的工作場域，教師高度合作、重視學生成就、具支持友善的行政支持與資源提供(Hoy, Tarter, & Kottkamp,1991)。

## 貳、學校組織健康的特性：

學校組織健康主要在描述學生、教師及行政之間專業互動的活力與人際動力情形，為組織內部的特徵表現，可以藉由其特徵表現，來區別自身與其他組織之間的差異，並且影響組織成員的行為（Hoy & Miskel,1996）。

最早以組織健康來描述學校特質的概念是由Matthew Miles所提出。Miles（1965）指出，健康組織的特點是目標明確，通訊充足，權力均衡，資源利用、凝聚力、士氣高，有創新性，自主性，適應性，能有效解決問題。他認為健康的組織不僅追求現在的生存，還需追求持續的發展、繁榮。他將健康的組織分為三個面向十個特性(Miles,1969)：

### 1. 工作需求(the task needs of a social system)

- (1). 焦點目標：目標明確、清晰而適當，且為成員所接受。
- (2). 適當溝通：透過適當的溝通管道，組織成員得以獲致有效充份的訊息，使工作更有效率。
- (3). 權力平衡：影響力平衡分布，上下層級的交互影響得以發揮。

### 2. 維持需求(maintenance needs)

- (1). 資源利用：人員有效利用、組織資源分配合理，個人需求與組織要求適配得宜。
- (2). 凝聚力：組織與成員間相互影響，彼此依存，具合作團結的氣氛。
- (3). 士氣：組織呈現幸福感與團隊滿足感。

### 3. 成長與發展需求(growth and development needs)

- (1). 創新：在環境變遷中，組織能更新流程，邁向新目標。
- (2). 主動：組織不是被動因應環境，而能展現獨立自主的力量。
- (3). 適應：組織有能力帶動成長發展的改變。
- (4). 問題解決：組織能迎接挑戰，快速而適當的解決問題。

Parsons(1967)提出學校組織應表現在責任與控制需求的三個層次，即技術層次、管理層次以及組織結構層次：

1. 技術層次：達成有效教學與學習目標的程度
  - (1). 工作士氣：組織氣氛友善、開放、熱忱與信任，成員間此互動良好，以學校為榮，並從工作中獲致成就感。
  - (2). 注重學業成就：為學生設定較高的學業成就目標，並能助其達成。教師相信學生學習能力，學生努力用功，尊重在學業表現優異同學，學習環境嚴謹有序。
2. 管理層次：組織部的溝通與管理活動能有效激勵教師、開發教師潛能，促進合作途徑
  - (1). 校長的影響力：校長能影響上級決策，獲致額外資源，並保有獨立自主性。

(2). 關懷：校長領導具友善、支持、開放的特質，同僚間相處和諧。

(3). 倡導結構：校長對工作期望與成果期許能清楚明確給予指示。

(4). 資源提供：教師能充足獲取教學資源的提供。

### 3. 制度層次：組織及環境的互動、關聯

機構的主體性：學校面對環境問題的整合力，能成功處理外界不合理的壓力。

張嘉原(2008)據此將學校組織健康定義為：「學校組織成員對學校組織特性所感受到健康或不健康的印象與知覺，是描述學成員之間以及學校組織內外的互動情形，可分為技術層次、管理層次與制度層次等加以探討。」健康的學校領導兼顧任務取向與關係取向，提供教師支持並維持高績效標準。教師間相處融洽，工作態度積極並以學校為榮。

Hoy、Smith 與Sweetland (2002) 的研究亦對於組織健康提出了以下幾點結論：

1. 健康的學校裡組織成員關係良好，教師間彼此相處融洽互動良好。
2. 教師樂於工作且喜歡和學生相處，給予學生高度的學業目標，相信學生具有完成能力
3. 校長的管理行為友善且支持教師，對教師持高度的肯定態度
4. 健康的學校和社區關係密切，和學校的互動積極且良好。

## 參、學校組織健康的內涵向度：

### 一、學校組織健康量表

學校的組織健康 (organizational health) 是描述組織特質的普遍概念，為測量學校組織健康氣候的工具與概念，亦即在描述一個



學校的特質（Hoy & Feldman, 1987；Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991）。

1960 年代以來，即有學者發展出量表作為測量學校組織氣候的工具。用以檢測學校的開放性或檢測學校的健康程度。最為人所知並廣泛被使用的學校組織氣候的測量量表，是由Halpin和Croft（1963）兩位學者所提出的「組織氣候描述問卷」

（Organizational Climate Description Questionnaire，簡稱OCDQ）。此量表多用來探討變項之間的相關性研究，目的在探討組織成員對於其所處環境的知覺，用來檢測學校的開放程度。其後一連串發展的工具皆以開放-封閉的連續性概念來詮釋學校組織氣候。之後，Miles首先以組織健康來詮釋學校組織氣候，用以描述學校內人際與專業互動的動力情形。Hoy等人(2001)利用Parson所建構的三種層次七個面向的理論，編製成量表，用以檢測學校組織健康的程度。依施測學校的複雜度不同、調查的學校層級有別，而發展出三個不同的量表，分別是OHI-S(中學版)、OHI-M(國中版)以及OHI-E(小學版)，其心理測量屬性的項目相似，而在面向上有些許差異。其中中學版校長的「倡導」和「關懷」行為，到了國中及小學版，合併為「同儕領導」，而中學與國中版的「資源提供」、「校長的影響力」則合併為「資源的影響性」。如下表：

表 2-2  
三種組織健康量表比較表

OHI-S	OHI-E	OHI-M
機構的主體性 Institutional Integrity	機構的主體性 Institutional Integrity	機構的主體性 Institutional Integrity
倡導結構 Initiating structure	同儕領導 Collegial leadership	同儕領導 Collegial leadership
關懷 Consideration		

資源提供 Resource support	資源的影響力 Resource Influence	資源提供 Resource support
校長的影響力 Principal Influence		校長的影響力 Principal Influence
工作士氣 Moarle	教師的凝聚力 Teacher Affiliation	教師的凝聚力 Teacher Affiliation
注重學業成就 Academic emphasis	注重學業成就 Academic emphasis	注重學業成就 Academic emphasis

資料來源：Hoy,W.K.,& Miskel,C.J.(2001).Educational administration:Theory,Research,and Practice(6<sup>th</sup> ed.)New York:McGraw-Hill

組織健康的學校，依其各向度的表現，分別說明如下：

1. 機構主體性：健康的學校組織能成功處理外界壓力，並能轉化為對政府政策的影響，以爭取學校福利。
2. 倡導結構：健康的學校領導能整合關係導向與工作導向，清楚提出工作期望，並追求績效。
3. 關懷：友善開放的領導支持，同儕關係和諧，互動良好，共同追求教學成效。
4. 資源提供：教職員在教學及教室管理上可以獲取充足資源，以支持學生學習。
5. 校長影響力：校長能向上級爭取有利學校發展的經費與資源，並能保有決策的主動性。
6. 工作士氣：組織成員友善熱忱、相互信賴，具高度的團隊凝聚力，並能從工作中獲得成就、樂於分享。
7. 注重學業成就：提供嚴謹有序的學習環境，為學生設立高學業標準，幫助其努力達成，並尊重學業表現突出的同學。

由此，我們可以發現，組織健康與學習成效、信任度、參與度有高度相關。健康的學校，人際互動良好，具互信基礎，資源充足，教師服務士氣高昂。

## 二、國民中學學校組織健康量表

秦夢群、吳勁甫、鄧鈞文(2007)的研究中，以組織健康觀點，探究我國國民中學學校組織健康現況，進行層面建構與衡量，提出七個構面來量測組織健康，分別是：關懷、著重學業成就、構構自主性、校長的影響力、資源支持、倡導結構及工作士氣，與上述研究(OHI-S)所構築的向度一致。

## 三、學校組織健康量表(SOHQ)

學校組織健康量表(School Organizational Health Questionnaire)主要用來量測教師士氣與學校組織氣候。相較於 OCDQ 主要用以評估教師與校長間的社會互動，OHI 主要用以評估組織內外交互作用的動力情形，SOHQ 則著眼於心理層次的教師士氣與組織氣候。此量表分為「教師士氣」、「評鑑認同」、「目標意識」、「參與決策」、「專業成長」、「專業互動」、「角色定位」、「領導支持」等八個面向。

## 第三節 分布式領導與學校組織健康之相關研究

### 壹、分布式領導之相關研究

分布式領導現今尚屬於新的領導理論，目前的研究仍在起步階段。茲整理國內外相關文獻，探討如下：

#### 一、國內研究：

賴志峰(2007)國科會專題研究計畫以北部地區五所辦學績效卓著之國民小學為研究對象，進行文獻探討、研究設計、資料蒐集及結果分析，以分析分布式領導在學校的實踐情形。分別就分布式領導情境中由誰擔任領導者、領導者在何處運作、領導者如何讓事情運作、達成何種效果等四個面向進行探討。



研究中指出：分布式領導係以領導實踐為中心，領導者與追隨者角色區分模糊，組織存在多元領導者，然校長仍扮演關鍵而重要的角色。分布式領導中的領導者自信而謙遜，視組織成員為對等夥伴，強調清晰的結構與績效責任，共享決策並分享責任。有效的提升教師領導能量，營造信任與合作的學校文化，以引領學校的變革與發展。

分布式領導增加組織成員參與決策機會，可薈聚集體智慧與資源，相較於傳統的單一領導模式具有客觀周延、分工合作、溝通暢通的優點，然分布式領導亦可能流於權責不清，易形成多頭馬車，溝通協調耗時，績效可能變差的缺點。

何建霖(2008)探討國民小學教育人員所知覺之學校分布式領導、教師同僚專業互享與學生學習表現的現況及相互關係。本研究之研究工具是以「學校分布式領導量表」、「教師同僚專業互享量表」與「學生學習表現量表」，研究母群為中部四縣市公立國民小學教育人員。

向家逸(2009)以桃園縣公立國民小學校長及教師為研究母群體，進行分布式領導、教師組織公民行為及教師集體效能感關係之研究。在分布式領導的各構面中，以「學校文化」最高，「領導實踐」最低，三者之間並呈顯著正相關。

劉文章(2010)探討台北縣(新北市)國民小學分散式(分布式)領導對學術樂觀的影響。該研究指出，分散式領導對教師學術樂觀具正向顯著影響。

方慶林(2010)探討分散式領導對學生學習態度之影響。透過問卷調查法，調查台北縣國民小學教育人員所知覺之學校分散式領導對學生學習態度之影響，研究結果顯示分布式領導對學生學習態度具中度正相關及正向影響性。

## 二、 國外研究：

Barry(1991)的論文〈管理沒有首長的團隊：分布式領導的課題〉(Managing the Bossless Team:Lessons in Distributed leadership) 探討自我管理團隊的領導，是首篇以分布式領導為主題的論文。

Clift 與 Thurston(1995)所編著的《分布式領導:透過合作改進學校》(Distributed Leadership:School Improvement Through Collaboration)為第一部討論分布式領導的專書，重點在論述領導的轉移。

Harris(2002)〈學校分布式領導:引導或誤導〉(Distributed Leadership in Schools: Leading or Misleading?) 這篇論文在學校實際領導上帶來分布式未來展望。從成功的學校領導及有關分布式領導的國際研究等兩個現代研究中，探討實際領導是一種經由人類互動所傳達出來的分布式本質。提出在學校層級而不是個人層級的領導活動是在研究實際領導中是最適合的分析單元。這篇論文探討分布式未來展望提供一個新且具重要概念性的透鏡，由此在學校實際領導就可以被了解及分析。這篇論文結論為確保在學校領導方面之未來展望不會被誤導，有關在分布式領導及學校改進的介面研究調查方面必須做更深入的研究。

Leithwood, Kenneth; And Others(2002)〈中等學校分布式領導〉(Distributed Leadership in Secondary Schools) 這篇論文研究在調查有關教師領導的認知被外在因素影響的範圍程度，這些因素同時影響校長領導的認知。此研究從 2727 個小學及中學教師們的調查資料分析中顯示校長及教師領導在學校重要特質中具有重大的影響力。除此之外，教師領導擁有改進計畫需求的技术能力且能與廣大之教育政策、事務議題、當地社區及學校學生方面之知識相配合合作。

Lashway (2003)的〈分布式領導〉(*Distributed Leadership*)研究中提出學校改革的任務對單一個體而言太過複雜，因此有必要發展新的領導模式：分佈式領導。研究中綜整了五篇文件討論分佈式領導的不同層面：包含分布式領導觀點的理論、分布式領導對學生學習的幫助、建立共同領導者、領導團隊如何分享與組織領導實踐、在學校中建立更廣泛的領導基礎。

Spillane(2006)所著《分布式領導》(*Distributed Leadership*)一書，是探討分布式領導理論較完整的論著，將分布式領導理論架構予以具體化、清晰化。認為分布式領導為領導者、下屬成員、與情境三者間的互動行為。以多個三角形來代表分布式領導的三個重要因素，在時空更迭中的交互作用與影響。

綜上所述，分布式領導尚處於理論發展的嬰兒期，其重要研究方向包含分布式領導的理論架構、領導實踐的現況及其未來展望。從研究結果顯示，分布式領導是多人領導模式，但校長仍居於重要領導角色，與教師共同影響學校的運作。分布式領導情境有助於營造互信合作的學校文化，但仍有其限制，在強調分權與合作的領導結構中，領導角色的轉換與互動有可能使分布式領導陷於無政府狀態或多頭馬車的窘境，為實踐分布式領導必須共同克服的區塊。

## 貳、學校組織健康之相關研究

國內外對學校組織健康氣候的研究成果頗豐，除了 Hoy 等人所發表的研究成果之外，其他研究學者亦累積了豐碩的學術論述。國內近年也陸續有相關研究呈現，尤其學校教育受到更廣泛的注意，參與人員也更為多元，健康的學校組織有助於營造高昂的士氣與良好的辦學績效。因此，研究者整理國內外相關研究成果，以作為研究立論之根據。

學校組織健康之相關研究：

表 2-3

國內外學校組織健康相關研究彙整表

研究者	年代	研究主題	研究結論
秦夢群、吳勁甫	2006	國中校長轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾關係之研究	(一)校長 轉型領導、學校組織健康與教師組織承諾三者間具有正向的關聯；(二)具有高校長 轉型領導 及高學校組織健康特性的學校群,其教師組織承諾亦較高；(三)校長 轉型領導 及學校組織健康的分層面對教師組織承諾有正向的預測力；(四)校長 轉型領導 可透過學校組織健康,增強對教師組織承諾的正向影響力。
顏童文	2006	國民小學組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> <li>國民小學組織健康氣候以教師的凝聚力最高,其次為同儕領導、資源的影響力及重視學業成就,而機構主體性相對較低。</li> <li>年長、資深及兼任行政職教師所知覺的整體組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營程度較高。</li> <li>私立學校教師所知覺的整體組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營程度較高。</li> <li>位於都市、小型學校及新設學校所知覺的整體組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營程度較高。</li> <li>組織動態能耐、組織健康氣候及學校創新經營間具有高相關。</li> <li>組織動態能耐透過組織健康氣候有助於推動學校創新經營。</li> </ol>
秦夢群、吳勁	2007	國民中學學校	1. 國民中學學校組織健康

甫、鄧鈞文		組織健康面之 建構與衡量	<p>係由七個構面組成。</p> <p>2. 國民中學學校組織健康現況大致良好。</p> <p>3. 國民中學之學校組織健康以機構的自主性層面表現較佳。</p> <p>4. 性別、年齡、擔任職務與年資在學校組織健康上有顯著差異，但其效應量尚屬低度。學歷、學校規模和學校地區在學校組織健康上則無顯著差異。</p>
			5.
張嘉原	2008	國民小學學校 組織健康、組織 學習與教師 效能感關係之 研究	<p>1. 台北縣國民小學教師知覺學校組織健康、組織學習與教師效能感之現況屬中等程度，仍有相當進步空間。</p> <p>2. 學校歷史係影響教師效能感的重要因素，也對學校組織健康、學校組織學習有部份影響性。</p> <p>3. 學校規模對學校組織健康、學校組織學習與教師效能感有相當的影響性。</p> <p>4. 服務年資對學校組織健康、學校組織學習與教師效能感有相當的影響性。</p> <p>5. 國民小學學校組織健康、學校組織學習與教師效能感之間彼此關係密切。</p>
陳宣妘	2008	台北縣市國民 中學學校組織 健康與教師組 織信任關係之 研究	<p>1. 國民中學教師所知覺的學校組織健康情形良好，其中以「工作士氣」的知覺程度最高，以「機構的主體性」的知覺程度最低。</p> <p>2. 不同職務與學校規模的國民中學教師所知覺的學校組織健康有顯著差</p>



			<p>異。</p> <p>3. 國民中學學校組織健康與教師組織信任呈現高度正相關。</p> <p>4. 國民中學學校組織健康能有效預測教師組織信任。</p>
劉敏雯	2008	桃竹苗四縣市國民小學教師專業發展動機與學校組織健康關係之研究	<p>1. 桃竹苗四縣市國民小學教師知覺學校組織健康屬於中度偏高程度，其中以「教師凝聚力」的知覺度最佳。</p> <p>2. 男性、年長、資深、師範或師專畢業、兼任組長或主任、偏遠地區、12班（含）以下和13~24班的教師，在學校組織健康的知覺顯著較高。</p> <p>3. 教師專業發展動機愈高之教師，對學校組織健康知覺程度愈良好。</p> <p>4. 國民小學教師專業發展動機對學校組織健康具預測作用。</p>
蔡政良	2008	學校組織健康與教師專業發展評鑑變革關注關係之研究	<p>1. 國小教師知覺之學校組織健康情形良好，各層面以「教師的凝聚力」最高，以「機構的主體性」最低。</p> <p>2. 學校組織健康與教師變革關注有高度相關，應重視學校組織健康以提升教師變革關注。</p> <p>3. 學校組織健康與「管理關注」、「後果關注」無顯著關係</p>
鄭晶文	2008	國中學校組織健康與教師組織公民行為關係之探究	<p>1. 國中教師知覺學校組織健康以「校長的影響力」為最高，而「機構的主體性」較低。</p> <p>2. 就整體學校組織健康而言，男教師、擔任行政工作教師及偏遠地區學</p>



			<p>校教師知覺的程度較高。</p> <p>3. 國中教師知覺「學校組織健康」大多數層面與「組織公民行為」間具有低度以上相關。</p> <p>4. 國中教師知覺「學校組織健康」能有效預測教師「組織公民行為」的表現。</p>
薛承祐	2010	國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為關係之研究	<p>1. 國民中學學校組織健康程度尚佳。</p> <p>2. 不同背景變項國民中學教師對校長家長式領導層面、學校組織健康及教師組織公民行為看法具顯著差異。</p> <p>3. 威權領導與學校組織健康、教師組織公民行為間具有顯著負相關；仁慈領導、德行領導、學校組織健康、教師組織公民行為間則具有顯著正相關。</p> <p>4. 國民中學校長家長式領導層面可顯著預測學校組織健康程度。</p> <p>5. 家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為因果關係模式適配度尚佳，其中仁慈領導對學校組織健康之整體效果最高，學校組織健康則對教師組織公民行為之整體效果最高。</p>
Hoy, Tarter & Bliss	1990	組織氣候、學校健康與效能之比較分析	<p>在預測教師承諾與學生學業成就上，OHI 問卷比 OCDQ 更能解釋研究上的變異。健康的學校，其組織成員具高度活力、彼此合作，富創造力。</p>
Hoy, Tarter & Wiskoskie	1992	同儕信任：校長與學校效能	<p>組織愈健康，成員對校長的信任度愈高，彼此更友善，</p>

		之連結	並認同學校。
Hoy & Woolfolk	1993	教師效能和學校組織健康	機構的主體性與教師士氣能有效預測教師的教學效能，並影響學生的學習成效。
Hoy & Hannum.	1997	中等學校組織氣候：組織健康與學生成就之實際評估	學校氣候愈健康，愈重視教學成效，整體學習表現較佳。
Bennett, Cook & Pellettier	2002	走向全面組織健康的完整架構：工作場域的健康促進之概念、實踐與研究	組織健康的核心包含： 1. 多向度 2. 多層次 3. 對健康與適應性的自我評鑑 4. 健康促進之努力 5. 契合度 6. 覺察適應的基本緊張 7. 覺察組織發展或退化
Bevans, Bradshaw, Miech & Leaf	2007	教師及學校對組織健康的預測力：多層次分析	學校和教師因素皆為學校改進的潛在重大目標。執行者不應只專注於改進與員工之間的關係，反而更需要了解教職員層級的特質(種族、年紀、在學校中扮演的角色)。

註：研究者依據相關文獻整理



### 第三章 研究設計與實施

本研究旨在探討國民中小學學校分布式領導與組織健康之關係，在文獻探討中，已分別就學校分布式領導的意義及組織健康的意義、內涵進行分析與歸納。研究者透過研究動機與目的、文獻探討的結果，提出研究設計與實施，蒐集客觀具體資料，瞭解國民中小學學校分布式領導與組織健康之關係與背景變項間的差異性。

#### 第一節 研究架構與變項

##### 壹、研究架構

本研究架構旨目的與相關文獻探討結果，擬定研究架構圖在探討國民中小學學校分布式領導與組織健康的關係，並以教師個人背景、學校背景分析其在學校分布式領導與組織健康上的差異。根據研究架構如圖 所示。茲將研究架構說明如下：

- I：探討背景變項與學校分布式領導之差異情形
- II：探討背景變項與組織健康之差異情形
- III：探討學校分布式領導對組織健康之預測力
- IV：探討學校分布式領導與組織健康的相關程度

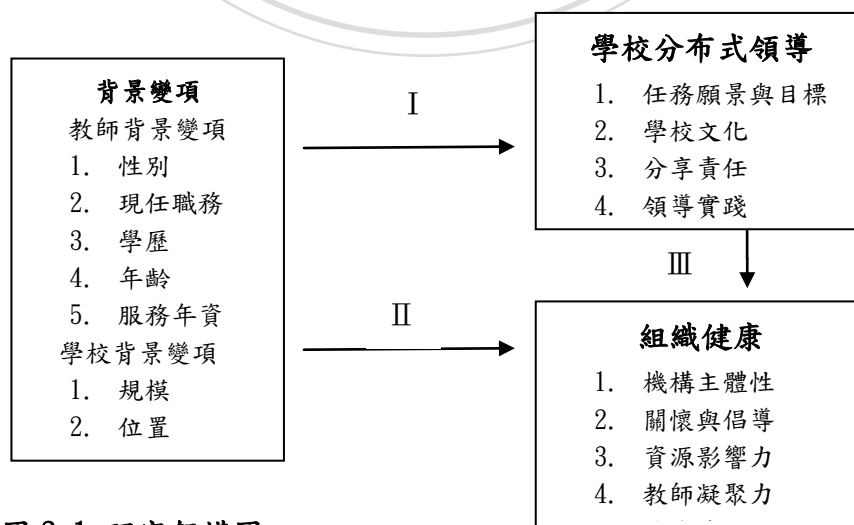


圖 3-1 研究架構圖

## 貳、研究變項

本研究的變項包括：「背景變項」（教師背景變項、學校背景變項）、「學校分布式領導」以及「組織健康」三者。

### 一、背景變項

#### (一)教師背景變項：

1. 性別：分為男、女二組。
2. 現任職務：分為專任教師、導師、教師兼組長或主任四組。
3. 學歷：一般大學、教育大學、研究所以上（含四十學分班及博士班）三組。
4. 年齡：分為 30 歲以下、31~40 歲、41~50 歲、51 歲以上四組。
5. 服務年資：分為 5 年以下、6-10 年、11-15 年、16-20 年、21-25 年、26 年以上六組。

#### (二)學校背景變項：

1. 學校類型：將學校分為國小及國中兩種類型。
2. 學校規模：將學校分為 24 班以下、24~48 班、48 班以上等三種類型。

### 二、學校分布式領導變項：

本研究以「分布式領導」為依變項，問卷的編製係改編自 Gordon(2005) 的量表，該量表為康乃迪克州所設計之《分布式領導準備度量表》(Distributed Leadership Readiness Scale, DLRS)。在本量表中將分布式領導區分為「任務、願景與目標」、「學校文化」、「分享責任」及「領導實踐」等四個構面進行探討，其內涵說明如下：

- (一) 任務、願景與目標：組織成員對學校願景及方向有清楚的

認知並擔負明確的績效責任。學校成員具備共同的目標願景，可以幫助領導者做出更好的決策，以凝聚學校成員的向心力，共創學校榮耀。

- (二) 學校文化：文化是學校歷史進程的產物。經由成員的思考、感覺、行動所形成的信念、價值觀與習慣，這些組織規範進而影響成員的思考與決定，並影響學校的辦學。
- (三) 分享責任：分布式領導主張成員共享領導權力與承擔校務責任。分享責任強化組織成員對組織之凝聚力，並承擔決策的責任。
- (四) 領導實踐：領導實踐是指學校領導者與被領導者在領導情境過程中的交互作用。領導實踐分布在學校正式與非正式的領導者中，在互動中發揮建設性的功能。

### 三、學校組織健康變項

本研究以學校組織健康為依變項，在本量表中分為五個向度，分別是「組織健康」為依變項，分為「機構主體性」、「關懷與倡導」、「資源影響力」、「教師凝聚力」「重學業成就」等五個構面加以研究探討。其內涵說明如下：

- (一) 機構主體性：健康的學校組織能成功處理外界壓力，並能轉化為對政府政策的影響，以爭取學校福利。
- (二) 關懷與倡導：健康的學校領導能整合關係導向與工作導向，具友善開放的領導支持，同儕關係和諧，互動良好，共同追求教學成效，清楚提出工作期望，並追求績效。
- (三) 資源影響力：校長能向上級爭取有利學校發展的經費與資源，並能保有決策的主動性，教職員在教學及教室管理上可以獲取充足資源，以支持學生學習。



- (四) 教師凝聚力：組織成員友善熱忱、相互信賴，具高度的團隊凝聚力，並能從工作中獲得成就、樂於分享。
- (五) 重學業成就：提供嚴謹有序的學習環境，為學生設立高學業標準，幫助其努力達成，並尊重學業表現突出的同學。

## 第二節 研究假設

本研究根據研究目的、研究問題及文獻探討結果，參酌研究設計的架構，提出下列研究假設：

假設一：國民中小學教師所知覺之學校分布式領導的整體表現具正向特質。

假設二：國民中小學教師所知覺之組織健康的整體表現具正向特質。

假設三：不同背景變項的國民中小學教師對學校分布式領導的知覺有顯著差異。

3-1：不同性別的教師所知覺之學校分布式領導有顯著差異。

3-2：不同職務的教師所知覺之學校分布式領導有顯著差異。

3-3：不同學歷的教師所知覺之學校分布式領導有顯著差異。

3-4：不同年齡的教師所知覺之學校分布式領導有顯著差異。

3-5：不同服務年資的教師所知覺之學校分布式領導有顯著差異。

3-6：不同學校類型的教師所知覺之學校分布式領導有顯著差異。

3-7：不同學校規模的教師所知覺之學校分布式領導有顯著差異。

假設四、不同背景變項的國民中小學教師對組織健康的知覺有顯著差異。

4-1：不同性別的教師所知覺之組織健康有顯著差異。

- 4-2：不同職務的教師所知覺之組織健康有顯著差異。
- 4-3：不同學歷的教師所知覺之組織健康有顯著差異。
- 4-4：不同年齡的教師所知覺之學校分布式領導有顯著差異。
- 4-5：不同服務年資的教師所知覺之組織健康有顯著差異。
- 4-6：不同學校類型的教師所知覺之組織健康有顯著差異。
- 4-7：不同學校規模的教師所知覺之組織健康有顯著差異。

**假設五：國民中小學教師所知覺之學校分布式領導對組織健康具有顯著預測力。**

- 5-1：學校分布式領導對「整體組織健康」有顯著預測力。
- 5-2：學校分布式領導對「機構主體性」有顯著預測力。
- 5-3：學校分布式領導對「關懷與倡導」有顯著預測力。
- 5-4：學校分布式領導對「資源影響力」有顯著預測力。
- 5-5：學校分布式領導對「教師凝聚力」有顯著預測力。
- 5-6：學校分布式領導對「重學業成就」有顯著預測力。

### 第三節 研究對象與工具

#### 壹、研究對象

本研究目的在瞭解學校實施分布式領導對組織健康知覺間之影響，以及作答者的背景因素（性別、現任職務、學歷、年齡、服務年資、學校規模、學校類型等七個變項）對以上兩變項之影響，為期所收集到之資料能客觀、真實，本研究參考桃園縣教育局 99 學年

度(2010-2011)國民中小學統計資料，總計 58 所(含縣立高中國中部)國民中學，以及 187 所國民小學，以範圍內各國中小教師（含專任教師、導師、教師兼組長、教師兼主任）為研究母群體，藉以瞭解不同背景變項的教師對學校分布式領導及組織健康的知覺情形。(資料來源:桃園縣教育局教育現況

[http://www.tyc.edu.tw/boe/main.php?menu\\_page=status&city=\)](http://www.tyc.edu.tw/boe/main.php?menu_page=status&city=)

表 3-1

桃園縣國民中小學學校數及學校規模統計表

學校類型	24 班以下	24~48 班	49 班以上	小計
國中	16	22	20	58
國小	97	55	35	187
總計	113	77	55	245

## 貳、抽樣方法

為使樣本具代表性，係以分層隨機抽樣方式進行。依學校班級數多寡，區分為「24 班以下」、「25 班至 48 班」、「49 班以上」，3 種學校規模總數各為 113 所(24 班以下)、77 所(25 至 48 班)、55 所(49 班以上)。

再依這 3 類型學校數量，各抽取一定的比例(約 5 分之 1)為樣本學校，分別是 23 所、17 所、12 所。

取樣人數再依學校班級數不同及教師職務不同而做不同配置。其分配人數如下：「24 班以下」學校，每校抽取 7 位(行政 2 位，教師 5 位)、「25 班至 48 班」學校，每校抽取 15 位(行政 5 位，教師 10 位)、「49 班以上」每校抽取 20 位(行政 6 位，教師 14 位)，總計 656 位。

每校樣本的分配原則，如表 3-2：

表 3-2

問卷發放抽樣校數及員額分配表

學校班級數	24班以下	24-48班	49班以上
主任或組長	2	5	6
正式教師	5	10	14
小計	7	15	20
抽樣校數/總校數	23/113	17/77	12/55
總計	161	255	240
發出份數	656		

問卷發放共計發出 656 份，回收問卷 567 份，回收比例 86%。扣除填答不全的無效問卷後，可用問卷 501 份，可用率為 88%。分析接受調查之有效樣本 501 份，統計人數及其百分比如表 3-3：

表 3-3

正式問卷樣本基本資料

背景變項	組別	人數	百分比	總數
學校類型	1 國小	176	35.1%	501
	2 國中	325	64.9%	
學校規模	1. 24 班以下	109	21.8%	501
	2. 25-48 班	173	34.5%	
	3. 49 班以上	219	43.7%	
性別	1. 男	164	32.7%	501
	2. 女	337	67.3%	
年齡	1. 30 歲以下	81	16.2%	501
	2. 31-40 歲	245	48.9%	
	3. 41-50 歲	139	27.7%	
	4. 50 歲以上	36	7.2%	
年資	1. 5 年以下	95	19%	501
	2. 6-10 年	123	24.6%	
	3. 11-15 年	131	26.1%	
	4. 16-20 年	82	16.4%	
	5. 20-25 年	45	8.9%	
	6. 26 年以上	25	5%	

背景變項	組別	人數	百分比	總數
教育程度	1. 一般大學	120	24%	501
	2. 教育大學	174	34.7%	
	3. 研究所以上	207	41.3%	
現任職務	1. 教師兼主任	53	10.6%	501
	2. 教師兼組長	114	22.8%	
	3. 導師	217	43.3%	
	4. 專任教師	117	23.3%	

## 參、研究工具

本研究採問卷調查法，根據研究目的與文獻探討中有關分布式領導與學校組織健康相關理論與研究進行分析探討，來做為研究調查之依據。

### 壹、預試問卷編製：

本研究依據研究目的及待答問題，編製「分布式領導與學校組織健康調查預試問卷」，問卷內容共分為三部分，第一部份為「教師及學校基本資料」；第二部份為「分布式領導知覺情形」；第三部份為「學校組織健康知覺情形」。其內容說明如下：

一、**教師及學校基本資料：**基本資料部份旨在調查學校教師變項及學校環境變項，學校背景變項包含：學校類型、學校規模；教師背景變項包含：教師性別、年齡、任教年資、教育程度、現任職務等五個層面的資料。

### 二、分布式領導預試問卷：

#### (一)問卷編製：

本問卷改編自 Gordon(2005)所編製的《分布式領導準備度量表》(Distributed Leadership Readiness Survey, 簡稱 DLRS)，經研究者與鄭卉珮共同編製預試問卷內容。本問卷內容主要將分布式領導情形區分為「任務、願景與目標」、「學

校文化」、「分享責任」及「領導實踐」等四個構面進行探討，共計 40 題，並採用 Likert 五點量表填答方式計分，由受試教師就其個人對學校中分布式領導的知覺情形進行填答。

(二)問卷內容：

分布式領導預試問卷詳細題目內容如附錄一。

(三)問卷計分方式：

採用 Likert 五點量表填答方式計分，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予一至五分的計分方式，由受試教師就其個人對學校中分布式領導情形的知覺進行填答，加總後即為受試教師其個人對學校中分布式領導的知覺情形。在問卷中所呈現的分數愈高者，代表教師所知覺分布式領導情形愈高；反之，得分愈低者，代表教師所知覺分布式領導情形愈低。

### 三、學校組織健康預試問卷

(一)問卷編製：

此量表主要參考 Hoy 等人利用 Parson 所建構的三種層次七個面向的理論，所編製成的量表，用以檢視學校組織健康的程度。該量表依施測學校的複雜度與調查的學校層級有別，而發展出三個不同的量表，分別是 OHI-S(中學版)，OHI-M(國中版)，以及 OHI-E(小學版)。本研究因施測對象涵蓋桃園縣國中小學教師，故以此三項量表為基礎，扣除重複的題目，採用其中與評估組織健康相關的題目總計 50 個問題，編製成學校組織健康問卷，用以評估教師的士氣和各級學校的組織氛圍。本研究，分為五個向度，分別是以「學校組織健康」為依變項，分為「機構主體性」、「關懷與倡導」、「資源影響力」、「教師凝聚力」、「重學業成就」等五個構面。並採用 Likert



五點量表填答方式計分，由受試教師就其個人對學校中組織健康的知覺情形進行填答。

(二)問卷內容：

學校組織健康問卷內容詳如附錄一

(三)問卷計分方式：

採用 Likert 五點量表填答方式計分，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予一至五分的計分方式，由受試教師就其個人對學校中組織健康的知覺進行填答，加總後即為受試教師其個人對學校中分布式領導的知覺情形。在問卷中所呈現的分數愈高者，代表教師所知覺組織健康情形愈高；反之，得分愈低者，代表教師所知覺組織健康情形愈低。

#### 四、進行預試問卷之測試

本研究預試問卷編製完成後，以簡單隨機抽樣，抽取桃園縣公立國民中小學正式教師進行預試，並與鄭卉珮共同進行問卷調查。共計發出問卷 600 份，回收問卷 550 份，回收率為 91.66%，扣除填答不全的無效問卷後，可用問卷 539 份，可用率為 98%。

本研究在預試問卷回收後，即進行問卷資料之處理，將有效樣本進行信效度分析，並篩選出合適之題目，以做為進一步編製正式問卷之參考依據，分析說明如下：

##### (一) 分布式領導問卷信效度分析

本研究分布式領導預試問卷，根據文獻探討之理論因素架構，將因素解析成四個，刪除因素構面不穩定者，共計保留 23 題。由表 3-6 所示第一個因素「任務、願景與目標」共有 7 題，因素負荷量介於.502 至.746 之間；第

二個因素「學校文化」共有 7 題，因素負荷量介於.666 至.774 之間；第三個因素「分享責任」共有 4 題，因素負荷量介於.64 至.743 之間；第四個因素「領導實踐」共有 5 題，因素負荷量介於.547 至.759 之間。可得知四個因素之因素負荷量大多大於.50 以上，且總解釋變異量達 65.196%，顯示分布式領導預試問卷具備良好的建構效度。另本預試問卷的 Cronbach' s  $\alpha$  係數為.949，高於.75 以上，顯示具備良好的信度。

表 3-3

分布式領導預試問卷因素分析摘要表

構面	因素負荷量	題號及題目
任務、願景與目標	.61	1. 本校有明確的願景與任務。
	.63	2. 本校教師與行政人員都能瞭解並支持學校的共同任務。
	.74	3. 本校大多數的家長都能清楚描述學校的任務。
	.75	4. 本校大多數的學生都能清楚描述學校的任務。
	.64	5. 本校的辦學目標與任務是一致的。
	.60	6. 本校能制定改進計畫來評估校務推展的情形。
	.50	7. 本校教師與行政人員能共同制定學校目標並每年修正。
分布式領導	.68	24. 本校的行政人員有責任對影響學校目標的會議做出決策。
	.67	26. 本校行政人員會參與學校的各種專業成長活動，來支援教師。
	.77	27. 本校校長會積極參與各項專業成長活動，以提升自我領導能力。
	.67	28. 本校校長及行政人員能與教師共同規劃年度專業發展計畫。
	.68	29. 本校會依據教師及學校的需求來制定專業發展計畫和活動。
	.77	32. 本校校長瞭解目前重要的教育議題。
分享責任	.76	33. 本校校長言行一致。
	.64	17. 本校會提供時間讓教師共同討論或溝通教學問題。
	.74	18. 本校家長願意扮演學校的夥伴角色。
	.67	19. 本校能清楚的傳達家庭和學校間的聯繫管道，當父母有疑問或憂慮時知道該詢問誰。
	.68	20. 本校會提供各種數據（如學校表現）來協助教師提升學生學習成就。

構面	因素 負荷量	題號及題目
領導 實踐	.55	36. 本校提供足夠的時間讓擔任領導角色的教師能貢獻所長。
	.60	37. 本校提供足夠的資源讓擔任領導角色的教師能貢獻所長。
	.55	38. 本校資深教師有較多機會擔任學校的領導角色。
	.72	39. 本校新進教師有機會擔任學校的領導角色。
	.76	40. 本校教師有意願擔任學校的領導角色。

## (二) 組織健康量表信效度分析

本研究學校組織健康預試問卷，根據文獻探討之理論因素架構，將因素解析成五個，刪除因素構面不穩定者，共計保留 33 題。由表 3-6 所示第一個因素「機構主體性」共有 5 題，因素負荷量介於.518 至.677 之間；第二個因素「倡導與關懷」共有 9 題，因素負荷量介於.863 至.542 之間；第三個因素「資源影響力」共有 5 題，因素負荷量介於.685 至.531 之間；第四個因素「教師凝聚力」共有 5 題，因素負荷量介於.814 至.623 之間；第五個因素「重學業成就」共有 6 題，因素負荷量介於.786 至.535 之間。可得知五個因素之因素負荷量大多大於.50 以上，且總解釋變異量達 61.911%，顯示組織健康預試問卷具備良好的建構效度。另本預試問卷的 Cronbach' s  $\alpha$  係數為.915，高於.75 以上，顯示具備良好的信度。

表 3-4

學校組織健康預試問卷因素分析摘要表

	構面	因素 負荷量	題號及題目
學校 組織	機構 主體 性	.68	31. 家長意見可能改變學校政策。
		.67	6. 學校易受到外界壓力影響。
		.66	16. 本校教師從社區感受到壓力。
		.63	11. 即使與教育計畫不一致，學校仍會接受社區要求。
		.52	21. 特定的公民團體對校務運作具有影響力。
倡導 與關	懷	.86	32. 本校校長是友善而平易近人的。
		.83	12. 本校校長對教師提出的的意見態度開放而接納。

健康	懷	.80	2. 本校校長會探索議題的多元面向且容許其他意見存在。
		.78	17. 本校校長對全體同仁態度公平一致。
		.75	37. 本校校長樂意嘗試改變。
		.72	27. 本校校長注重教職員工的個人福利。
		.70	45. 本校校長會公開讚揚同仁的優良表現。
		.56	41. 本校校長會進行有意義的評鑑。
		.54	22. 本校校長明確傳達對同仁的期許。
資源	.69	28. 本校校長容易取得新專案或活動的申請許可。	
影響力	.68	8. 校長對上級長官的決策具有影響力。	
	.63	3. 校長能從上級獲取所需之資源。	
	.62	18. 校長提出的建議會得到上級重視。	
	.53	13. 本校校長與督學工作互動良好。	
教師	.81	19. 教師們互相表示友善。	
凝聚力	.80	4. 本校教師彼此友善支持。	
	.76	9. 學校裡教師喜歡彼此。	
	.66	49. 本校教師間主動互相協助。	
	.62	34. 教職員中存在信任和自信感。	
重學業成就	.79	40. 本校學生會努力複習之前所學。	
	.73	5. 學生能達成預設的目標。	
	.72	25. 學生主動做課外補充作業，並因而獲得好成績。	
	.63	30. 學校教師相信學生有能力完成學業。	
	.61	10. 學校為學生學業成就設定高標準。	
	.54	15. 本校學生於課堂中能合作學習。	

## 第四節 研究步驟與實施過程

### 一、擬定研究計畫與進度

閱讀分布式領導與組織健康相關之文獻，並與指導教授討論後決定研究主題。擬定研究架構及研究步驟與方法，經指導教授修正後進行研究。

### 二、蒐集並閱讀相關文獻

大量蒐集國內外有關分布式領導與組織健康等相關文獻，作為本研究之理論基礎及設計研究工具之依據。

### 三、文獻的分析與整理

將所蒐集的分布式領導與組織健康等相關文獻，經詳細閱讀整理比較後即進行文獻探討之撰寫工作，並依照不同研究所提出的定義和內涵加以整理與歸納，有助於理論的建構與邏輯的推演。

### 四、問卷編製與實施調查

經由文獻探討，分析國內外有關分布式領導與組織健康之研究向度，並著手草擬調查問卷之草稿。調查問卷經與指導教授討論之後進行修改，編制成問卷以進行調查研究，藉以瞭解學校現場教師對分布式領導的現況以及分布式領導中哪些構面對組織健康有最重要的影響。其中分布式領導情形的問卷參考阿肯色理工大學的CCL(The Center for Leadership and Learning)中心改編自Gordon(2005)所發展的DLRS量表。學校組織健康量表主要參考Hoy等人利用Parson所建構的三種層次七個面向的理論，所編製成的量表，用以檢視學校組織健康的程度。該量表依施測學校的複雜度與調查的學校層級有別，而發展出三個不同的量表，分別是OHI-S(中學版)，OHI-M(國中版)，以及OHI-E(小學版)。本研究因施測對象涵蓋桃園縣國中小學教師，故以此三項量表為基礎，扣除重複的題目，採用其中與評估組織健康相關的題目總計50個問題，編製成學校組織健康問卷，用以評估教師的士氣和各級學校的組織氛圍。

### 五、預試問卷施測

本預試問卷，採簡單隨機抽樣，抽取桃園縣公立國民中小學正式教師進行預試，並與鄭卉珩共同進行問卷調查。本研究在預試問卷回收後，即進行問卷資料之處理，將有效樣本進行信效度分析，並篩選出合適之題目，以做為進一步編製正式問卷之參考依據。

### 六、正式問卷施測

本研究採分層隨機抽樣。先依學校規模大小抽取約五分之一，共計52



所桃園縣國民中小學做為樣本學校，再從樣本學校抽取約656位教師作為問卷施測調查的樣本。

### 七、研究結果的分析與討論

問卷回收後，先篩選出無效問卷，再編碼、登錄，之後再進行資料校正，確定資料無誤後，即依研究需要進行統計分析與討論。

### 八、正式撰寫研究論文

依據文獻分析與問卷調查之發現，作成本研究之結論，再據以提出建議，作成本研究之報告。



圖3-2 研究流程圖



## 第五節 資料處理

本研究將以下列統計方法檢驗各項假設：

- 一、信度分析 (reliability analysis)：以內部一致性 Cronbach  $\alpha$  係數進行分析，檢驗「學校分布式領導量表」及「組織健康量表」各量表與分量表之信度，其中  $\alpha$  越大表示內部一致性越高，信度亦越高。
- 二、因素分析 (factor analysis)：主要在於詮釋原始變數間的關係與結構，透過將彼此相關的變數，轉化為有概念意義的幾個因素，以達到資料與變數數目的縮減。本研究採因素分析中之主成分分析法，以最大變異數法轉軸來萃取主要因素，主要針對「學校分布式領導」及「組織健康」兩變項進行此分析，以利後續研究之進行。
- 三、描述統計 (descriptive statistics)：將研究架構內所有變項進行描述統計，並採用次數分配、平均數、標準差及百分比分析樣本基本資料分布情形。
- 四、t 檢定 (t-test)：以獨立樣本 t 檢定考驗教師身份與學校地區（一般或偏遠）對其校長實施分布式領導與組織健康知覺的差異情形。
- 五、單因子變異數分析 (one-way ANOVA)：考驗各背景變項（除了教師身份與學校地區之外）在研究變項（學校分布式領導與組織健康）各向度上是否有顯著差異，如差異達 .05 顯著水準時，則以 Turkey 法進行事後比較。
- 六、以多元逐步迴歸分析法來預測分布式領導的四個向度對學校組織健康的預測力為何，以進一步了解假設五之相關情形。

## 第四章 研究結果分析與討論

本章旨在根據「分布式領導與學校組織健康調查問卷」調查所得之資料進行統計分析，以瞭解國民中小學分布式領導對學校組織健康之影響，並針對統計分析結果進行綜合討論。

本章共分為五節，第一節說明國民中小學分布式領導之現況分析；第二節說明國民中小學學校組織健康之現況分析；第三節說明不同背景變項教師知覺分布式領導之差異情形；第四節說明不同背景變項教師知覺學校組織健康之差異情形；第五節說明國民中小學分布式領導與學校組織健康之預測力分析。

### 第一節 國民中小學分布式領導之現況分析

本節在瞭解國民中小學教師知覺其校內分布式領導的感受程度及實際情形，以受試者所填答之問卷內容進行分析。首先探討問卷中各題的得分情形，然後針對分布式領導各層面得分情形，以平均數和標準差瞭解資料的分散及集中情況，並且以平均數的高低作為排序依據，瞭解受試者對於該構面或題目的知覺程度。

#### 壹、教師知覺校內分布式領導情形之現況

本研究之調查問卷採用 Likert 五點量表填答方式計分，以「非常不同意」計 1 分，「部份不同意」計 2 分，「普通」計 3 分，「部分同意」計 4 分，到「非常同意」計 5 分。由此可知，分數越高表示教師所知覺到校內實施分布式領導的表現程度越高，得分位於 4 分以上為「高程度」，高於 3 分以上且低於 4 分則為「中高程度」，高於 2 分以上且低於 3 分則為「中低程度」，得分低於 2 分則為「低程度」。

##### 一、整體分布式領導表現及各構面分析

由下表 4-1 所示，整體而言教師知覺學校分布式領導的表現得分為 3.737 分，介於中高程度，其中「學校文化」感受程度最高，其次為「分享責任」，至於「任務、願景與目標」及「領導實踐」的感受程度則稍低，但得分均達到中高程度。

表 4-1

分布式領導及其構面之平均數及標準差  $N=501$

構面	題數	平均數	標準差	排序
任務、願景與目標	7	3.62	.69	3
學校文化	7	3.97	.74	1
分享責任	4	3.75	.72	2
領導實踐	5	3.56	.68	4
整體分布式領導	23	3.74	.63	

## 二、題目分析

國民中小學分布式領導各構面題目得分情形如表 4-2，以下分別從四個構面的各個題目得分情形詳細分析：

### (一) 任務、願景與目標

本構面共計 7 題，其中「本校有明確的願景與任務」得分最高，而「本校大多數的學生都能清楚描述學校的任務」得分最低，由表 4-2 可得知「任務、願景與目標」各題目分數介於 3.13 到 3.99 之間，位於中高程度。

### (二) 學校文化

本構面共計 7 題，其中「本校校長瞭解目前重要的教育議題」得分最高，而「本校校長及行政人員能與教師共同規劃年度專業發展計劃」得分最低，由表 4-2 可得知「學校文化」各題目分數介於 3.81 到 4.26 之間，位於中高程度。

### (三) 分享責任

本構面共計 4 題，其中「本校會提供時間讓教師共同討論或溝通教學

問題」得分最高，而「本校家長願意扮演學校的夥伴角色」得分最低，由表 4-2 可得知「分享責任」各題目分數介於 3.53 到 3.97 之間，位於中高程度。

#### (四) 領導實踐

本構面共計 5 題，其中「本校提供足夠的時間讓擔任領導角色的教師能貢獻所長」得分最高，而「本校教師有意願擔任學校的領導角色」得分最低，由表 4-2 可得知「領導實踐」各題目分數介於 3.29 到 3.74 之間，位於中高程度。

表 4-2

分布式領導各構面題目之平均數及標準差 N=501

構面	題號及題目	平均數	標準差	排序
任務與目標	1. 本校有明確的願景與任務。	3.99	.86	1
	2. 本校教師與行政人員都能瞭解並支持學校的共同任務。	3.82	.80	2
	3. 本校大多數的家長都能清楚描述學校的任務。	3.21	.87	6
	4. 本校大多數的學生都能清楚描述學校的任務。	3.13	.89	7
	5. 本校的辦學目標與任務是一致的。	3.78	.83	4
	6. 本校能制定改進計畫來評估校務推展的情形。	3.82	.84	2
	7. 本校教師與行政人員能共同制定學校目標並每年修正。	3.60	.96	5
學校文化	12. 本校的行政人員有責任對影響學校目標的會議做出決策。	3.96	.84	4
	13. 本校行政人員會參與學校的各種專業成長活動，來支援教師。	3.89	.89	5
	14. 本校校長會積極參與各項專業成長活動，以提升自我領導能力。	4.01	.89	3
	15. 本校校長及行政人員能與教師共同規劃年度專業發展計劃。	3.81	.91	7
	16. 本校會依據教師及學校的需求來制定專業發展	3.82	.83	6

	計畫和活動。			
	17. 本校校長瞭解目前重要的教育議題。	4.26	.84	1
	18. 本校校長言行一致。	4.05	.98	2
分 享	8. 本校會提供時間讓教師共同討論或溝通教學問題。	3.97	.85	1
責 任	9. 本校家長願意扮演學校的夥伴角色。	3.53	.91	4
	10. 本校能清楚的傳達家庭和學校間的聯繫管道，當父母有疑問或憂慮時知道該詢問誰。	3.82	.85	2
	11. 本校會提供各種數據（如學校表現）來協助教師提升學生學習成就。	3.68	.85	3
領 導 實 踐	19. 本校提供足夠的時間讓擔任領導角色的教師能貢獻所長。	3.74	.82	1
	20. 本校提供足夠的資源讓擔任領導角色的教師能貢獻所長。	3.68	.85	2
	21. 本校資深教師有較多機會擔任學校的領導角色。	3.62	.93	3
	22. 本校新進教師有機會擔任學校的領導角色。	3.47	.90	4
	23. 本校教師有意願擔任學校的領導角色。	3.29	.83	5

## 貳、綜合分析

本節旨在瞭解國民中小學教師知覺其校內分布式領導的感受程度及實際情形，以描述性統計資料進行探討，茲論述如下：

研究結果發現，國民中小學教師知覺分布式領導情況屬於中高程度，其中教師對於「學校文化」及「分享責任」的感受程度較高，至於「任務、願景與目標」及「領導實踐」的感受程度則稍低。此結果與向家逸(2009)的研究結果一致。



## 第二節 國民中小學學校組織健康之現況分析

本節旨在瞭解國民中小學教師知覺學校組織健康的感受程度及實際情形，以受試者所填答之問卷內容進行分析。首先探討問卷中各題的得分情形，然後針對學校組織健康各層面得分情形，以平均數和標準差瞭解資料的分散及集中情況，並且以平均數的高低作為排序依據，瞭解受試者對於該構面或題目的知覺程度。

### 壹、教師知覺學校組織健康情形之現況

本研究之調查問卷採用 Likert 五點量表填答方式計分，以「非常不同意」計 1 分，「部份不同意」計 2 分，「普通」計 3 分，「部分同意」計 4 分，到「非常同意」計 5 分。由此可知，分數越高表示教師所知覺到學校組織健康的表現程度越高，得分位於 4 分以上為「高程度」，高於 3 分以上且低於 4 分則為「中高程度」，高於 2 分以上且低於 3 分則為「中低程度」，得分低於 2 分則為「低程度」。

#### 一、整體學校組織健康表現及各構面分析

由下表 4-3 所示，整體而言教師知覺學校組織健康的表現得分為 3.5841 分，介於中高程度，其中「教師凝聚力」、「倡導與關懷」的感受程度最高，其次為「資源影響力」，至於「機構主體性」及「重視學業成就」的感受程度最弱，得分屬於中間程度。

表 4-3

學校組織健康及其構面之平均數及標準差 N=501

構面	題數	平均數	標準差	排序
機構主體性	5	3.42	.56	4
倡導與關懷	9	3.82	.71	2
資源影響力	5	3.78	.64	3
教師凝聚力	5	3.87	.65	1
重學業成就	6	3.37	.61	5
整體學校組織健康	30	3.58	.41	



## 二、題目分析

國民中小學教師分布式領導各構面題目得分情形如表 4-4，以下分別從五個構面的各個題目得分情形詳細分析：

### (一) 機構主體性

本構面共計 5 題，其中「學校易受到外界壓力影響」得分最高，而「即使與教育計畫不一致，學校仍會接受社區要求」得分最低，由表 4-4 可得知「機構主體性」各題目分數介於 3.14 到 3.68 之間，位於中間程度。

### (二) 倡導與關懷

本構面共計 9 題，其中「本校校長會公開讚揚同仁的優良表現」得分最高，而「本校校長會進行有意義的評鑑」得分最低，由表 4-4 可得知「倡導與關懷」各題目分數介於 3.56 到 4.10 之間，位於中高程度。

### (三) 資源影響力

本構面共計 5 題，其中「校長能從上級獲取所需之資源」得分最高，而「校長對上級長官的決策具有影響力」得分最低，由表 4-4 可得知「資源影響力」各題目分數介於 3.62 到 4.04 之間，位於中高程度。

### (四) 教師凝聚力

本構面共計 5 題，其中「教師們互相表示友善」得分最高，而「教職員中存在信任和自信感」得分最低，由表 4-4 可得知「教師凝聚力」各題目分數介於 3.70 到 4.01 之間，位於中高程度。

### (五) 重學業成就

本構面共計 6 題，其中「學校教師相信學生有能力完成學業」得分最高，而「學生主動做課外補充作業，並因而獲得好成績」得分最低，由表 4-4 可得知「重學業成就」各題目分數介於 3.11 到 3.69 之間，位於中間程度。

表 4-4

學校組織健康各構面題目之平均數及標準差 N=501

構面	題號及題目	平均數	標準差	排序
機構主體性	5. 學校易受到外界壓力影響。	3.68	.89	1
	9. 即使與教育計畫不一致，學校仍會接受社區要求。	3.14	.85	5
	13. 本校教師從社區感受到壓力。	3.27	.92	4
	17. 特定的公民團體對校務運作具有影響力。	3.48	.80	3
	23. 家長意見可能改變學校政策。	3.55	.83	2
關懷與倡導	1. 本校校長會探索議題的多元面向且容許其他意見存在。	3.83	.87	5
	10. 本校校長對教師提出的的意見態度開放而接納。	3.74	.91	6
	14. 本校校長對全體同仁態度公平一致。	3.71	.96	7
	18. 本校校長明確傳達對同仁的期許。	4.05	.76	2
	20. 本校校長注重教職員工的個人福利。	3.61	.92	8
	24. 本校校長是友善而平易近人的。	3.90	.97	3
	26. 本校校長樂意嘗試改變。	3.85	.86	4
	28. 本校校長會進行有意義的評鑑。	3.56	.88	9
29. 本校校長會公開讚揚同仁的優良表現。	4.10	.81	1	
資源影響力	2. 校長能從上級獲取所需之資源。	4.04	.77	1
	6. 校長對上級長官的決策具有影響力。	3.62	.84	5
	11. 本校校長與督學工作互動良好。	3.94	.82	2
	15. 校長提出的建議會得到上級重視。	3.69	.75	3
教師凝聚力	21. 本校校長容易取得新專案或活動的申請許可。	3.64	.83	4
	3. 本校教師彼此友善支持。	3.94	.84	2
	7. 學校裡教師喜歡彼此。	3.76	.78	4
	16. 教師們互相表示友善。	4.01	.79	1
	25. 教職員中存在信任和自信感。	3.70	.78	5
重	30. 本校教師間主動互相協助。	3.93	.70	3
	4. 學生能達成預設的目標。	3.51	.73	3

學	8. 學校為學生學業成就設定高標準。	3.27	.89	4
業	12. 本校學生於課堂中能合作學習。	3.66	.71	2
成	19. 學生主動做課外補充作業，並因而獲得好成	3.11	.93	6
就	績。			
	22. 學校教師相信學生有能力完成學業。	3.69	.81	1
	27. 本校學生會努力複習之前所學。	3.23	.90	5

## 貳、綜合分析

由表 4-4 可知，以全體受訪者在學校組織健康量表各構面的平均得分而言，其中以「教師凝聚力」的得分最高；而「重視學生學業成就」的得分則最低。但各構面的得分情形皆屬於中間偏高程度，可見國民中小學目前在學校組織健康的努力仍在一般水準以上，教師知覺學校組織健康的感受表現良好。



### 第三節 不同背景變項教師知覺分布式領導之差異情形

本節主要在探討不同背景變項教師知覺分布式領導的差異情形，背景變項包括學校類型(國小、國中)、性別、年齡、任教年資、教育程度、現任職務及學校規模，其中學校類型、性別採取獨立樣本平均數 t 考驗外，其他均採取單因子變異數進行比較分析，茲將統計結果說明如下。

#### 壹、不同類型學校，教師知覺分布式領導之差異分析

本研究分析不同類型學校(國中、國小)，在知覺分布式領導的差異情形如表 4-5 所示，可得知，不同學校階段中，教師在「學校文化」、「分享責任」、「領導實踐」，t 值未達顯著差異，但「任務、願景與目標」其 t 值達顯著差異： $t=3.23$ 、 $p<.05(=.001)$ 。由此可知國中小教師在知覺學校分布式領導上，並未有顯著差異。

國小、國中教師知覺分布式領導的差異情形如表 4-5 所示：

表 4-5  
不同學校類型教師知覺分布式領導的差異情形

構面	學校類型	人數	平均數	標準差	t 值	p 值
任務、願景與目標	國小	176	3.75	0.66	3.23***	.001
	國中	325	3.55	0.69		
學校文化	國小	176	4.02	0.69	1.06	.291
	國中	325	3.95	0.77		
分享責任	國小	176	3.80	0.66	1.12	.262
	國中	325	3.72	0.75		
領導實踐	國小	176	3.61	0.67	1.17	.243
	國中	325	3.53	0.69		
整體分布式領導	國小	176	3.81	0.59	1.94	.053
	國中	325	3.70	0.65		

註：\* $p<.05$ ；\*\* $p<.01$ ；\*\*\* $p<.001$

## 貳、不同性別教師知覺分布式領導之差異分析

不同性別教師知覺分布式領導的差異情形如表 4-6 所示，可得知不同性別教師在「任務、願景與目標」上，男性平均數為 3.91，女性平均數為 3.80， $t$  值=2.58、 $p<.05$ 。在「學校文化」層面，男性之平均數為 4.03，女性為 3.97， $t=3.61$ 、 $p<.001$ ；在「分享責任」層面，男性平均數為 3.98，女性為 3.92， $t=4.37$ 、 $p<.001$ 、在「領導實踐」層面，男性平均數為 3.84，女性為 3.74， $t=3.46$ 、 $p<.001$ 。故可知男性教師在知覺分布式領導上，顯著高於女性教師。

表 4-6  
不同性別教師知覺分布式領導的差異情形

構面	性別	人數	平均數	標準差	t 值	p 值
任務、願景與目標	男性	164	3.91	.79	2.58**	.010
	女性	337	3.80	.69		
學校文化	男性	164	4.03	.85	3.61***	.000
	女性	337	3.97	.77		
分享責任	男性	164	3.98	.82	4.37***	.000
	女性	337	3.92	.70		
領導實踐	男性	164	3.84	.80	3.46***	.001
	女性	337	3.74	.69		
整體分布式領導	男性	164	3.95	.78	3.82***	.000
	女性	337	3.87	.68		

註：\* $p<.05$ ；\*\* $p<.01$ ；\*\*\* $p<.001$

## 參、不同年齡教師知覺分布式領導之差異分析

不同年齡教師知覺分布式領導的差異情形如表 4-7 所示，由表可知，不同年齡教師在「分享責任」、「領導實踐」、「任務、願景與目標」、「學校文化」及整體分布式領導層面均未達顯著差異。

表 4-7

不同年齡教師知覺分布式領導的差異情形

	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性	事後比較
任務、 願景與目 標	30 歲以下	81	3.54	.65	1.83	.14	
	31-40 歲	245	3.58	.69			
	41-50 歲	139	3.71	.68			
	51 歲以上	36	3.74	.71			
	總和	501	3.62	.69			
學校 文化	30 歲以下	81	3.97	.77	.99	.39	
	31-40 歲	245	3.93	.71			
	41-50 歲	139	4.01	.79			
	51 歲以上	36	4.13	.69			
	總和	501	3.97	.74			
分享 責任	30 歲以下	81	3.69	.72	1.77	.15	
	31-40 歲	245	3.70	.68			
	41-50 歲	139	3.83	.77			
	51 歲以上	36	3.91	.77			
	總和	501	3.75	.72			
領導 實踐	30 歲以下	81	3.56	.69	2.51	.06	
	31-40 歲	245	3.49	.65			
	41-50 歲	139	3.62	.75			
	51 歲以上	36	3.78	.64			
	總和	501	3.56	.69			
整體分布 式領導	30 歲以下	81	3.70	.64	1.91	.13	
	31-40 歲	245	3.69	.61			
	41-50 歲	139	3.80	.66			
	51 歲以上	36	3.90	.64			
	總和	501	3.74	.63			

## 肆、不同任教年資教師知覺分布式領導之差異分析

不同任教年資教師知覺分布式領導的差異情形如表 4-8 所示，由此表可得知，在「任務、願景與目標」、「學校文化」、「分享責任」、「領導實踐」及



整體分布式領導層面  $F$  值均未達到顯著水準。

表 4-8

不同任教年資教師知覺分布式領導的差異情形

構面	任教年資	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性	事後比較
任務、 願景與 目標	5 年以下	95	3.60	0.60	.442	.819	
	6-10 年	123	3.62	0.69			
	11-15 年	131	3.58	0.67			
	16-20 年	82	3.65	0.74			
	21-25 年	45	3.63	0.80			
	26 年以上	25	3.79	0.71			
	總和	501	3.62	0.69			
學校 文化	5 年以下	95	4.06	0.69	.777	.566	
	6-10 年	123	3.94	0.76			
	11-15 年	131	3.95	0.65			
	16-20 年	82	3.95	0.77			
	21-25 年	45	3.88	1.00			
	26 年以上	25	4.16	0.69			
	總和	501	3.97	0.74			
分享 責任	5 年以下	95	3.72	0.68	.172	.973	
	6-10 年	123	3.76	0.65			
	11-15 年	131	3.77	0.67			
	16-20 年	82	3.72	0.82			
	21-25 年	45	3.73	0.89			
	26 年以上	25	3.85	0.82			
	總和	501	3.75	0.72			
領導 實踐	5 年以下	95	3.63	0.63	.742	.593	
	6-10 年	123	3.52	0.68			
	11-15 年	131	3.52	0.62			
	16-20 年	82	3.56	0.81			
	21-25 年	45	3.53	0.77			
	26 年以上	25	3.75	0.66			
	總和	501	3.56	0.68			

構面	任教年資	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性	事後比較
整體分	5 年以下	95	3.77	0.58	.470	.798	
布式領導	6-10 年	123	3.72	0.62			
	11-15 年	131	3.71	0.57			
	16-20 年	82	3.73	0.71			
	21-25 年	45	3.71	0.78			
	26 年以上	25	3.90	0.65			
	總和		501	3.74	0.63		

#### 伍、不同教育程度教師知覺分布式領導之差異分析

不同教育程度教師知覺分布式領導的差異情形如表 4-8 所示，由此表可得知，在「任務、願景與目標」、「學校文化」、「分享責任」、「領導實踐」及整體分布式領導層面  $F$  值均未達顯著水準，顯示不同教育程度的教師知覺分布式領導並沒有顯著差異。

表 4-9

#### 不同教育程度教師知覺分布式領導的差異情形

構面	教育程度	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性
任務、願景與目標	一般大學畢業	120	3.71	0.60	2.372	.094
	教育（師範）	174	3.54	0.74		
	大學畢業	207	3.63	0.68		
	研究所以上畢業	501	3.62	0.69		
學校文化	一般大學畢業	120	4.00	0.69	.638	.529
	教育（師範）	174	3.92	0.75		
	大學畢業	207	4.00	0.77		
	研究所以上畢業	501	3.97	0.74		
	總和		501	3.97		

構面	教育程度	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性
分享 責任	一般大學畢業	120	3.77	0.71	1.822	.163
	教育（師範） 大學畢業	174	3.67	0.75		
	研究所以上畢業	207	3.81	0.71		
	總和	501	3.75	0.72		
領導 實踐	一般大學畢業	120	3.64	0.68	2.997	.051
	教育（師範） 大學畢業	174	3.46	0.70		
	研究所以上畢業	207	3.60	0.67		
	總和	501	3.56	0.68		
整體分 布式領 導	一般大學畢業	120	3.79	0.59	2.006	.136
	教育（師範） 大學畢業	174	3.66	0.66		
	研究所以上畢業	207	3.77	0.63		
	總和	501	3.74	0.63		

#### 陸、不同現任職務教師知覺分布式領導之差異分析

不同現任職務教師知覺分布式領導的差異情形如表 4-10 所示，由表可知，在「任務、願景與目標」、「學校文化」、「分享責任」、「領導實踐」及整體分布式領導層面  $F$  值均達顯著水準，經由 tukey 法事後比較得知：

一、任務、願景與目標：教師兼主任知覺程度顯著高於導師及專任教師。

而組長的知覺程度也顯著高於專任教師。

二、學校文化：教師兼主任知覺程度顯著高於教師兼組長、導師及專任教師。

三、分享責任：教師兼主任知覺程度顯著高於教師兼組長、導師及專任教師。

四、領導實踐：教師兼主任知覺程度顯著高於導師及專任教師。

五、整體分布式領導：教師兼主任知覺程度顯著高於教師兼組長、導師及專任教師。

表 4-10

不同現任職務教師知覺分布式領導的差異情形

構面	現任職務	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性	事後比較
任務、 願景與目 標	教師兼主任	53	3.98	0.51	7.768	.000	1>3, 4
	教師兼組長	114	3.69	0.63			
	導師	217	3.59	0.71			
	專任教師	117	3.46	0.71			
	總和	501	3.62	0.69			
學校 文化	教師兼主任	53	4.46	0.66	11.851	.000	1>2, 3,
	教師兼組長	114	4.07	0.59			
	導師	217	3.88	0.76			2>4
	專任教師	117	3.82	0.78			
	總和	501	3.97	0.74			
分享 責任	教師兼主任	53	4.16	0.63	8.156	.000	1>2, 3,
	教師兼組長	114	3.82	0.64			
	導師	217	3.66	0.76			
	專任教師	117	3.66	0.70			
	總和	501	3.75	0.72			
領導 實踐	教師兼主任	53	3.85	0.65	4.476	.004	1>3, 4
	教師兼組長	114	3.62	0.58			
	導師	217	3.50	0.73			
	專任教師	117	3.49	0.67			
	總和	501	3.56	0.68			
整體分布 式領導	教師兼主任	53	4.13	0.50	10.215	.000	1>2
	教師兼組長	114	3.81	0.53			1>3
	導師	217	3.67	0.67			1>4
	專任教師	117	3.61	0.64			
	總和	501	3.74	0.63			

\*p&lt;.05；\*\*p&lt;.01；\*\*\*p&lt;.001

註：事後比較代號 1=教師兼主任、2=教師兼組長、3=導師、4=專任教師

## 陸、不同學校規模教師知覺分布式領導之差異分析

不同學校規模教師知覺分布式領導的差異情形如表 4-11 所示，由表可知，在「任務、願景與目標」、「學校文化」、「分享責任」、「領導實踐」及整體分布式領導層面  $F$  值均達顯著水準，經由 tukey 法事後比較得知：

一、任務、願景與目標：小型學校(24 班以下)教師在任務、願景與目標之知覺程度顯著高於中型(25-48 班)及大型(49 班以上)學校。

二、學校文化：小型學校教師知覺程度顯著高於中型學校。

三、分享責任：小型學校教師在分享責任之知覺程度顯著高於中型及大型學校。

四、領導實踐：小型學校教師知覺程度顯著高於大型學校。

五、整體分布式領導：小型學校教師在整體分布式領導之知覺程度顯著高於中大型學校。

表 4-11  
不同學校規模教師知覺分布式領導的差異情形

構面	學校規模	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性	事後比較
任務、願景與目標	24 班以下	109	3.89	.63	11.623	.000***	1>2 1>3
	25-48 班	173	3.52	.66			
	49 班以上	219	3.56	.70			
	總和	501	3.62	.69			
學校文化	24 班以下	109	3.89	.62	3.233	.040*	1>2
	25-48 班	173	3.67	.72			
	49 班以上	219	3.74	.77			
	總和	501	3.75	.72			
分享責任	24 班以下	109	4.28	.56	12.706	.000***	1>2 1>3
	25-48 班	173	3.88	.78			
	49 班以上	219	3.89	.75			
	總和	501	3.97	.74			

構面	學校規模	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性	事後比較
領導 實踐	24 班以下	109	3.75	.67	6.752	.001***	1>3
	25-48 班	173	3.57	.68			
	49 班以上	219	3.46	.68			
	總和	501	3.56	.68			
整體分布 式領導	24 班以下	109	3.98	.53	10.710	.000***	1>2
	25-48 班	173	3.67	.63			
	49 班以上	219	3.67	.65			
	總和	501	3.74	.63			

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

### 柒、綜合討論

根據本研究統計分析結果發現，不同背景變項的教師對於分布式領導差異情形如表 4-12，分析討論如下：

**一、任務、願景與目標構面會因為學校類型、規模，教師性別和現任職務的不同而有顯著差異。**

不同學校類型、規模和現任職務的教師在知覺任務、願景與目標構面有顯著差異；國小教師知覺程度顯著高於國中教師；小型學校高於中、大型學校；男性教師高於女性教師；教師兼主任知覺程度顯著高於導師及專任教師，同時組長在此部份的知覺也顯著高於專任教師。

**二、學校文化構面會因為學校規模、教師性別和現任職務的不同而有顯著差異。**

學校文化構面的知覺程度因學校規模、教師性別和現任職務的不同而有顯著差異，小型學校高於中型學校；男性高於女性；教師兼主任知覺程度顯著高於組長、導師及專任教師。組長亦顯著高於專任教師。

**三、分享責任構面會因為學校規模、教師性別和現任職務的不同而有顯著差異。**

不同學校規模、性別和現任職務的教師在分享責任構面的知覺程度



有顯著差異；小型學校高於中、大型學校；男性高於女性；教師兼主任知覺程度顯著高於組長、導師及專任教師。

四、領導實踐構面會因為學校規模、教師性別和現任職務的不同而有顯著差異。

不同性別和現任職務的教師在領導實踐構面有顯著差異；小型學校高於大型學校男性高於女性；教師兼主任知覺程度顯著高於導師及專任教師。

表 4-12

不同背景變項教師在分布式領導之差異情形

背景變項	類別	任務、願景與目標	學校文化	分享責任	領導實踐	分布式領導
學校類型	1. 國小	1>2	n. s	n. s	n. s	n. s
	2. 國中					
性別	1. 男性	1>2	1>2	1>2	1>2	1>2
	2. 女性					
年齡	1. 30 歲（含）以下	n. s	n. s	n. s	n. s	n. s
	2. 31-40 歲					
	3. 41-50 歲					
	4. 51 歲以上					
任教年資	1. 5 年（含）以下	n. s	n. s	n. s	n. s	n. s
	2. 6-10 年					
	3. 11-15 年					
	4. 16-20 年					
	5. 21-25 年					
	6. 26 年以上					
教育程度	1. 一般大學畢業	n. s	n. s	n. s	n. s	n. s
	2. 教育（師範）大學畢業					
	3. 研究所以上畢業					

背景變項	類別	任務、願 景與目標	學校 文化	分享 責任	領導 實踐	分布式 領導
現任 職務	1. 教師兼主任	1>3	1>2	1>2	1>3	1>2
	2. 教師兼組長	1>4	1>3	1>3	1>4	1>3
	3. 導師	2>4	1>4	1>4		1>4
	4. 專任教師		2>4			
學校 規模	1. 24 班 (含) 以 下	1>2	1>2	1>2	1>3	1>2
	2. 25-48 班	1>3		1>3		1>3
	3. 48 班以上					

註：n. s 表示未達統計顯著水準

#### 第四節 不同背景變項教師知覺學校組織健康之差異情形

本節主要在探討不同背景變項教師知覺學校組織健康的差異情形，背景變項包括學校類型、性別、年齡、任教年資、教育程度、現任職務及學校規模，其中學校類型、性別採取獨立樣本平均數 t 考驗外，其他均採取單因子變異數進行比較分析，茲將統計結果說明如下。

##### 壹、 不同學校類型教師知覺學校組織健康之差異分析

不同學校類型教師知覺學校組織健康的差異情形如表 4-13 所示，由表可知，不同學校類型教師在「機構主體性」層面 t 值達到  $p < .01$  以上顯著水準，並顯示國小教師對於機構主體性的知覺高於國中教師。在重視學生學業成就上則國小教師亦明顯高於國中教師，至於「倡導與關懷」、「資源影響力」、「教師凝聚力」，t 值均未達  $p < .05$  以上顯著水準，而整體組織健康的知覺程度則國小教師高於國中教師。

表 4-13

## 不同學校類型教師知覺學校組織健康的差異情形

構面	類型	人數	平均數	標準差	t 值	p 值
機構主體性	國小	176	3.53	0.52	2.437	.015**
	國中	325	3.40	0.57		
倡導與關懷	國小	176	3.84	0.68	.361	.718
	國中	325	3.82	0.72		
資源影響力	國小	176	3.84	0.62	.879	.380
	國中	325	3.79	0.64		
教師凝聚力	國小	176	3.57	0.44	1.134	.258
	國中	325	3.52	0.45		
重學業成就	國小	176	3.58	0.51	4.363	.000***
	國中	325	3.33	0.64		

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

## 貳、不同性別教師知覺學校組織健康之差異分析

不同性別教師知覺學校組織健康的差異情形如表 4-14 所示，由表可知，不同性別教師在「倡導與關懷」、「資源影響力」、「重學業成就」層面 t 值達到 p<.01 以上顯著水準，並顯示男性教師對於「倡導與關懷」、「資源影響力」、「重學業成就」的知覺高於女性教師。至於「機構主體性」、「教師凝聚力」層面 t 值均未達 p<.05 以上顯著水準，故可知男性教師和女性教師在知覺「機構主體性」、「教師凝聚力」，並沒有顯著差異。

表 4-14

## 不同性別教師知覺學校組織健康的差異情形

構面	類型	人數	平均數	標準差	t 值	p 值
機構主體性	男性	164	3.38	0.60	-1.769	.078
	女性	337	3.47	0.53		
倡導與關懷	男性	164	3.98	0.68	3.314	.001***
	女性	337	3.75	0.71		

構面	類型	人數	平均數	標準差	t 值	p 值
資源影響力	男性	164	3.92	0.61	2.753	.006**
	女性	337	3.74	0.64		
教師凝聚力	男性	164	3.64	0.45	3.468	.001***
	女性	337	3.49	0.44		
重學業成就	男性	164	3.53	0.59	2.865	.004**
	女性	337	3.36	0.61		

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

### 參、不同年齡教師知覺學校組織健康之差異分析

不同年齡教師知覺學校組織健康的差異情形如表 4-15 所示，由表可知，不同年齡教師在「機構主體性」、「倡導與關懷」、「資源影響力」、各層面的  $F$  值均未達到顯著水準，但在「教師凝聚力」、「重學業成就」層面， $t$  值達  $P<0.05$  的顯著水準，經 turkey 法事後比較得知，51 歲以上教師在教師凝聚力的知覺程度，明顯高於 31-40 歲教師。51 歲以上教師在「重學業成就」的知覺程度亦明顯高於 30 歲以下教師。

表 4-15

#### 不同年齡教師知覺學校組織健康的差異情形

構面	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性	事後比較
機構主體性	30 歲以下	81	3.42	0.51	.253	.860	
	31-40 歲	245	3.44	0.55			
	41-50 歲	139	3.41	0.55			
	51 歲以上	36	3.35	0.70			
	總和	501	3.42	0.56			
倡導與關懷	30 歲以下	81	3.80	0.76	1.906	.128	
	31-40 歲	245	3.77	0.68			
	41-50 歲	139	3.88	0.74			
	51 歲以上	36	3.96	0.73			
	總和	501	3.82	0.71			

構面	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性	事後比較
資源影響力	30 歲以下	81	3.77	0.67	1.005	.390	
	31-40 歲	245	3.76	0.59			
	41-50 歲	139	3.81	0.70			
	51 歲以上	36	3.88	0.65			
	總和	501	3.78	0.64			
教師凝聚力	30 歲以下	81	3.94	0.63	2.821	.039	4>2
	31-40 歲	245	3.82	0.63			
	41-50 歲	139	3.94	0.65			
	51 歲以上	36	4.02	0.63			
	總和	501	3.88	0.64			
重學業成就	30 歲以下	81	3.21	0.59	3.289	.021	4>1
	31-40 歲	245	3.37	0.60			
	41-50 歲	139	3.43	0.64			
	51 歲以上	36	3.52	0.57			
	總和	501	3.37	0.61			

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

註：事後比較代號 1=30 歲以下、2=31-40 歲、3=41-50 歲、4=51 歲以上

#### 肆、不同任教年資教師知覺學校組織健康之差異分析

不同任教年資教師知覺學校組織健康的差異情形如表 4-16 所示，由此表可得知，在「機構主體性」、「關懷與倡導」、「資源影響力」及「教師凝聚力」等構面未達到顯著水準，故可知不同任教年資的教師在知覺「機構主體性」、「關懷與倡導」、「資源影響力」及「教師凝聚力」上，並沒有顯著差異。至於在「重學業成就」上則達到 p<.05 的顯著水準，經由 tukey 法事後比較得知以下結果：任教 26 年以上群組的教師，在「重學業成就」的知覺程度明顯高於 5 年以下教師。

表 4-16

## 不同任教年資教師知覺學校組織健康之差異情形

構面	任教年資	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性	事後比較
機構主體性	5 年以下	95	3.34	0.47	1.142	.337	
	6-10 年	123	3.50	0.58			
	11-15 年	131	3.47	0.50			
	16-20 年	82	3.48	0.62			
	21-25 年	45	3.38	0.54			
	26 年以上	25	3.38	0.75			
	總和	501	3.44	0.55			
倡導與關懷	5 年以下	95	3.88	0.63	.852	.513	
	6-10 年	123	3.76	0.71			
	11-15 年	131	3.79	0.66			
	16-20 年	82	3.84	0.72			
	21-25 年	45	3.86	0.89			
	26 年以上	25	4.05	0.74			
	總和	501	3.83	0.71			
資源影響力	5 年以下	95	3.76	0.61	1.062	.381	
	6-10 年	123	3.75	0.62			
	11-15 年	131	3.80	0.61			
	16-20 年	82	3.92	0.56			
	21-25 年	45	3.77	0.90			
	26 年以上	25	3.97	0.65			
	總和	501	3.81	0.64			
教師凝聚力	5 年以下	95	3.55	0.39	1.565	.169	
	6-10 年	123	3.48	0.44			
	11-15 年	131	3.52	0.41			
	16-20 年	82	3.58	0.47			
	21-25 年	45	3.53	0.57			
	26 年以上	25	3.75	0.52			
	總和	501	3.54	0.45			



構面	任教年資	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性	事後比較
重學業成就	5 年以下	95	3.30	0.56	2.809	.016	6>1
	6-10 年	123	3.39	0.58			
	11-15 年	131	3.45	0.56			
	16-20 年	82	3.49	0.70			
	21-25 年	45	3.32	0.70			
	26 年以上	25	3.78	0.57			
	總和	501	3.42	0.61			

\* $p < .05$

註：事後比較代號 1=5 年以下、2=6-10 年、3=11-15 年、4=16-20 年、5=21-25 年、6=26 年以上

#### 伍、不同教育程度教師知覺學校組織健康之差異分析

不同教育程度教師知覺學校組織健康的差異情形如表 4-17 所示，由表可知，不同教育程度教師在「機構主體性」、「關懷與倡導」、「資源影響力」及「教師凝聚力」及「重學業成就」等構面均未達顯著水準，由此可知，不同教育程度教師在知覺學校組織健康均未達顯著差異。

表 4-17

#### 不同教育程度教師知覺學校組織健康之差異情形

構面	教育程度	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性
機構主體性	一般大學畢業	120	3.40	0.53	.390	.677
	教育（師範）大學畢業	174	3.46	0.53		
	研究所以上畢業	207	3.42	0.60		
	總和	501	3.43	0.56		
關懷與倡導	一般大學畢業	120	3.92	0.68	2.005	.136
	教育（師範）大學畢業	174	3.75	0.71		
	研究所以上畢業	207	3.81	0.72		
	總和	501	3.82	0.71		

構面	教育程度	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性
資源影響力	一般大學畢業	120	3.88	0.63	1.959	.142
	教育（師範）大學畢業	174	3.73	0.57		
	研究所以上畢業	207	3.77	0.69		
	總和	501	3.78	0.64		
教師凝聚力	一般大學畢業	120	3.95	0.66	1.202	.301
	教育（師範）大學畢業	174	3.89	0.62		
	研究所以上畢業	207	3.84	0.64		
	總和	501	3.88	0.64		
重學業成就	一般大學畢業	120	3.36	0.61	1.722	.180
	教育（師範）大學畢業	174	3.31	0.63		
	研究所以上畢業	207	3.43	0.60		
	總和	501	3.37	0.61		
整體學校組織健康	一般大學畢業	120	3.59	0.45	1.746	.176
	教育（師範）大學畢業	174	3.49	0.42		
	研究所以上畢業	207	3.53	0.47		
	總和	501	3.53	0.45		

#### 陸、不同現任職務教師知覺學校組織健康之差異分析

不同現任職務教師知覺學校組織健康的差異情形如表 4-18 所示，由表可知，不同現任職務教師在「關懷與倡導」、「資源影響力」、「教師凝聚力」、「重學業成就」層面均達到顯著水準，而在機構主體性層面中，則未有顯著差異。經由 tukey 法事後比較得知結果如下：

一、關懷與倡導：教師兼主任知覺程度顯著高於導師及專任教師；教師兼組長知覺程度顯著高於導師及專任教師。

二、資源影響力：教師兼主任知覺程度顯著高於導師及專任教師。

三、教師凝聚力：教師兼主任知覺程度顯著高於導師及專任教師。

四、重學業成就：教師兼主任知覺程度顯著高於教師兼組長、導師及專任教師。

表 4-18

不同現任職務教師知覺學校組織健康的差異情形

構面	現任職務	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性	事後比較
機構主體性	教師兼主任	53	3.38	0.71	2.050	.106	
	教師兼組長	114	3.48	0.54			
	導師	217	3.49	0.51			
	專任教師	117	3.34	0.57			
	總和	501	3.44	0.55			
關懷與倡導	教師兼主任	53	4.24	0.63	9.630	.000	1>3, 4
	教師兼組長	114	3.97	0.58			2>3, 4
	導師	217	3.71	0.72			
	專任教師	117	3.72	0.73			
	總和	501	3.83	0.71			
資源影響力	教師兼主任	53	4.06	0.64	3.994	.008	1>3
	教師兼組長	114	3.87	0.60			1>4
	導師	217	3.76	0.61			
	專任教師	117	3.71	0.69			
	總和	501	3.81	0.64			
教師凝聚力	教師兼主任	53	3.79	0.38	7.541	.000	1>3
	教師兼組長	114	3.60	0.39			1>4
	導師	217	3.48	0.46			
	專任教師	117	3.48	0.47			
	總和	501	3.54	0.45			
重學業成就	教師兼主任	53	3.64	0.57	3.692	.012	1>3
	教師兼組長	114	3.48	0.56			1>4
	導師	217	3.38	0.62			
	專任教師	117	3.32	0.63			
	總和	501	3.42	0.61			

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

註：事後比較代號 1=教師兼主任、2=教師兼組長、3=導師、4=專任教師

### 柒、不同學校規模教師知覺學校組織健康之差異分析

不同學校規模教師知覺學校組織健康的差異情形如表 4-19 所示，由表可知，在「機構主體性」、「關懷與倡導」、「資源影響力」、「教師凝聚力」F 值達均  $P < .05$  顯著水準，顯示不同學校規模的教師知覺分布式領導具顯著差異。以 turkey 法作事後比較發現：在「機構主體性」上，25-48 班的中型學校，其知覺程度高於 24 班以下的學校，而在「關懷與倡導」、「資源影響力」、「教師凝聚力」上的知覺程度，則 24 班以下小校，其知覺程度明顯高於中、大型學校；至於「重學業成就」層面，則無顯著差異。

表 4-19  
不同學校規模教師知覺學校組織健康的差異情形

構面	學校規模	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性	事後比較
機構主體性	24 班以下	109	3.32	0.50	4.256	.015*	2>1
	25-48 班	173	3.53	0.54			
	49 班以上	219	3.43	0.58			
	總和	501	3.44	0.55			
關懷與倡導	24 班以下	109	4.06	0.68	6.412	.002**	1>2
	25-48 班	173	3.79	0.71			
	49 班以上	219	3.75	0.69			
	總和	501	3.83	0.71			
資源影響力	24 班以下	109	3.98	0.57	4.497	.012*	1>2
	25-48 班	173	3.75	0.68			
	49 班以上	219	3.77	0.62			
	總和	501	3.81	0.64			
教師凝聚力	24 班以下	109	3.68	0.41	5.692	.004**	1>2
	25-48 班	173	3.50	0.45			
	49 班以上	219	3.51	0.46			
	總和	501	3.54	0.45			

構面	學校規模	人數	平均數	標準差	F 值	顯著性	事後比較
重學業成就	24 班以下	109	3.37	0.59	.813	.444	
	25-48 班	173	3.47	0.58			
	49 班以上	219	3.41	0.63			
	總和	501	3.42	0.61			

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

## 捌、綜合討論

根據本研究統計分析結果發現，不同背景變項的教師對於分布式領導差異情形如表 4-20，分析討論如下：

一、機構主體性構面會因為學校類型及學校規模的不同而有顯著差異。

不同學校類型、現任職務及學校規模的教師在知覺機構主體性有顯著差異。國小高於國中，25-48 班的中型學校，明顯高於 24 班以下的小型學校。

二、關懷與倡導構面會因為教師性別、現任職務與學校規模的不同而有顯著差異。

男性教師對關懷與倡導的知覺程度高於女性教師；而任不同職務教師在關懷與倡導構面有顯著差異，其中教師兼主任或組長的知覺程度顯著高於導師及專任教師；。至於在學校規模上，24 班以下之小型學校，教師在倡導與關懷層面的知覺程度則顯著高於中型(25~48 班)及大型(49 班以上)學校

三、資源影響力構面會因為教師性別、現任職務及學校規模的不同而有顯著差異。

其中男性教師高於女性教師，教師兼主任高於導師及專任教師，而小型學校亦高於中大型學校。

四、教師凝聚力構面會因為性別、年齡、現任職務及學校規模的不同而有顯著差異。

不同性別、年齡、現任職務及學校規模的教師，對教師凝聚力的知覺

有顯著差異。其中男性高於女性，51 歲以上教師高於 31-40 歲教師；主任高於導師及專任教師，而小型學校高於中、大型學校。

#### 五、重視學業成就構面會因為教師現任職務的不同而有顯著差異。

在重視學生學業成就上，會因學校類型、教師性別、年齡、年資、現任職務的不同而有顯著差異。其中國小高於國中，男性高於女性，51 歲以上教師知覺程度高於 30 歲以下教師；任教年資在 26 年以上者高於 5 年以下者，主任高於導師及專任教師。

表 4-20

#### 不同背景變項教師在學校組織健康之差異情形

背景變項	類別	機構主體性	關懷與倡導	資源影響力	教師凝聚力	重學業成就
學校類型	1. 國小	1>2	n. s	n. s	n. s	1>2
	2. 國中					
性別	1. 男生	n. s	1>2	1>2	1>2	1>2
	2. 女生					
年齡	1. 30 歲(含)以下	n. s	n. s	n. s	4>2	4>1
	2. 31-40 歲					
	3. 41-50 歲					
	4. 51 歲以上					
任教年資	1. 5 年(含)以下	n. s	n. s	n. s	n. s	6>1
	2. 6-10 年					
	3. 11-15 年					
	4. 16-20 年					
	5. 21-25 年					
	6. 26 年以上					
教育程度	1. 一般大學畢業	n. s	n. s	n. s	n. s	n. s
	2. 教育(師範)大學畢業					
	3. 研究所以上畢業					



背景變項	類別	機構主體性	關懷與倡導	資源影響力	教師凝聚力	重學業成就
現任職務	1. 教師兼主任	n. s	1>3	1>3	1>3	1>3
	2. 教師兼組長		1>4	1>4	1>4	1>4
	3. 導師		2>3			
	4. 專任教師		2>4			
學校規模	1. 24 班(含)以下	2>1	1>2	1>2	1>2	n. s
	2. 25-48 班		1>3	1>3	1>3	
	3. 49 班以上					

註：n. s 表示未達統計顯著水準



## 第五節 國民中小學分布式領導對學校組織健康之預測力

本節以分布式領導為預測變項，而以學校組織健康的「機構主體性」、「倡導與關懷」、「資源影響力」、「教師凝聚力」、「重學業成就」等五個構面為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，以瞭解分布式領導對學校組織健康各構面之預測力。

### 壹、分布式領導各構面對「整體學校組織健康」之預測力

以分布式領導各構面為預測變項，以學校組織健康之「整體學校組織健康」為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，所得結果如表 4-21 所示：

表 4-21

分布式領導各構面預測「整體學校組織健康」之分析摘要表

進入變項順序	多元相關係數 (R)	決定係數 (R <sup>2</sup> )	增加解釋量	F 值	顯著性	Beta (β)	t 值
1. 學校文化	.820 <sup>a</sup>	0.67	0.67	893.14	.000***	0.43	10.01
2. 任務、願 景與目標	.849 <sup>b</sup>	0.72	0.05	76.96	.000***	0.22	5.48
3. 領導實踐	.861 <sup>c</sup>	0.74	0.02	32.49	.000***	0.18	4.79
4. 分享責任	.864 <sup>d</sup>	0.75	0.01	11.13	.000***	0.14	3.34

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

由表 4-21 可得知，將分布式領導四個構面投入變項後，可以發現分布式領導四個構面對於整體學校組織健康均具有顯著預測力，此四個構面能使迴歸模式達到顯著水準（F 值 11.133， $p = .000$ ）。四個構面預測變項與「整體學校組織健康」效標變項的多元相關係數為.864、決定係數  $R^2$  為.745，表示此四個構面可以解釋整體學校組織健康 74.5% 的變異量，就個別變項的變異量來看，以「學校文化」的解釋力最佳，其解釋量為 67.1%，其次是「領導實踐」的 4.9%。

「學校文化」、「分享責任」、「任務、願景與目標」、「領導實踐」四個構面的標準化迴歸係數  $\beta$  值分別為.428、.218、.181、.135，其中以學校文化的  $\beta$  值最大，顯示其對整體學校組織健康有較大的預測力；而  $\beta$  值均為正數，表示此四變項對整體學校組織健康的影響均為正向，即分布式領導在「學校文化」、「分享責任」、「任務、願景與目標」及「領導實踐」等構面表現愈多，教師則知覺愈多「學校組織健康」構面的行為。

## 貳、分布式領導各構面對「學校組織健康各構面」之預測力

### 一、分布式領導各構面對「機構主體性」之預測

以分布式領導各構面為預測變項，以學校組織健康之「機構主體性」為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，所得結果如表 4-22 所示：

表 4-22

分布式領導各構面預測「機構主體性」之分析摘要表

進入 變項 順序	多元 相關 係數 (R)	決定 係數 (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> ) 增加解 釋量	F 值	顯著性	Beta (β)	t 值
1. 領導實踐	.150 <sup>a</sup>	0.02	0.02	10.06	.000***	0.29	4.42
2. 學校文化	.207 <sup>b</sup>	0.04	0.02	9.75	.002**	0.20	3.04

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

由表 4-22 可得知，將分布式領導四個構面投入變項後，可以發現分布式領導中以「領導實踐」及「學校文化」對學校組織健康之「機構主體性」構面具有顯著預測力，其能使迴歸模式達到顯著水準（F 值 9.751， $p = .002$ ）。此二個預測變項與「機構主體性」效標變項的多元相關係數為 .207、決定係數  $R^2$  為 .043，表示此二個構面可以解釋「機構主體性」43% 的變異量，就個別變項的變異量來看，以「領導實踐」構面的解釋力最佳，其解釋量為 23%，其次是「學校文化」20%。

### 二、分布式領導各構面對「倡導與關懷」之預測

以分布式領導各構面為預測變項，以學校組織健康之「倡導與關懷」為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，所得結果如表 4-23 所示：

表 4-23

分布式領導各構面預測「倡導與關懷」之分析摘要表

進入變項順序	多元相關係數(R)	決定係數(R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> ) 增加解釋量	F 值	顯著性	Beta (β)	t 值
1. 學校文化	.827 <sup>a</sup>	0.68	0.68	944.84	.000***	0.67	18.26
2. 領導實踐	.843 <sup>b</sup>	0.71	0.03	532.75	.000***	0.23	6.23

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

由表 4-23 可得知，將分布式領導四個構面投入變項後，可以發現分布式領導中以「學校文化」、「領導實踐」兩個個構面對學校組織健康之「倡導與關懷」構面具有顯著預測力，其能使迴歸模式達到顯著水準（F 值 532.753， $p = .000$ ）。此二個預測變項與「倡導與關懷」效標變項的多元相關係數為 .843、決定係數  $R^2$  為 .710，表示此兩個構面可以解釋「倡導與關懷」71% 的變異量，就個別變項的變異量來看，以「學校文化」構面的解釋力最佳，其解釋量為 68.4%，其次是「領導實踐」2.6%。

「學校文化」、「領導實踐」兩個個構面的標準化迴歸係數  $\beta$  值分別為 .666、.227，其中以學校文化的  $\beta$  值最大，顯示其對「倡導與關懷」有較大的預測力；而  $\beta$  值均為正數，表示此二變項對「倡導與關懷」的影響均為正向，即分布式領導在「學校文化」、「領導實踐」兩個個構面表現愈多，教師則知覺愈多「倡導與關懷」構面的行為。

### 三、分布式領導各構面對「資源影響力」之預測

以分布式領導各構面為預測變項，以學校組織健康之「資源影響力」為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，所得結果如表 4-24 所示：

表 4-24

分布式領導各構面預測「資源影響力」之分析摘要表

進入變項順序	多元相關係數 (R)	決定係數 (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> ) 增加解釋量	F 值	顯著性	Beta (β)	t 值
1. 學校文化	.686 <sup>a</sup>	.47	.47	388.60	.000***	.48	8.68
2. 任務、願景與目標	.701 <sup>b</sup>	.49	.02	209.72	.003**	.17	3.04
3. 領導實踐	.705 <sup>c</sup>	.50	.01	142.92	.023*	.12	2.29

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

由表 4-24 可得知，將分布式領導四個構面投入變項後，可以發現分布式領導中以「學校文化」、「任務、願景與目標」及「領導實踐」等三個構面對學校組織健康之「資源影響力」構面具有顯著預測力，其能使迴歸模式達到顯著水準 (F 值 142.917,  $p = .023$ )。此三個預測變項與「資源影響力」效標變項的多元相關係數為 .705、決定係數  $R^2$  為 .497，表示此三個構面可以解釋「資源影響力」49.7% 的變異量，就個別變項的變異量來看，以「學校文化」構面的解釋力最佳，其解釋量為 47.1%，其次是「任務、願景與目標」2% 以及「領導實踐」的 0.6%。

「學校文化」及「任務、願景與目標」「領導實踐」三個構面的標準化迴歸係數  $\beta$  值分別為 .481、.165、.118，其中以學校文化的  $\beta$  值最大，顯示其對「資源影響力」有較大的預測力；而  $\beta$  值均為正數，表示此三變項對「資源影響力」構面的影響為正向，即分布式領導在「學校文化」及「任務、願景與目標」等構面表現愈多，教師則知覺愈多「資源影響力」構面的行為。

#### 四、分布式領導各構面對「教師凝聚力」之預測

以分布式領導各構面為預測變項，以學校組織健康之「教師凝聚力」為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，所得結果如表 4-25 所示：

表 4-25

分布式領導各構面預測「教師凝聚力」之分析摘要表

進入 變項 順序	多元 相關 係數(R)	決定 係數 (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> ) 增加解 釋量	F 值	顯著性	Beta (β)	t 值
1. 任務、願 景與目標	.594 <sup>a</sup>	.35	.35	237.56	.000***	.29	4.94
2. 領導實踐	.632 <sup>b</sup>	.40	.05	144.28	.000***	.22	4.01
3. 學校文化	.644 <sup>c</sup>	.41	.02	102.33	.001***	.20	3.39

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

由表 4-25 可得知，將分布式領導四個構面投入變項後，可以發現分布式領導中以「任務、願景與目標」、「領導實踐」及「分享責任」等三個構面對學校組織健康之「教師凝聚力」構面具有顯著預測力，其能使迴歸模式達到顯著水準（F 值 102.329， $p = .001$ ）。此三個預測變項與「教師凝聚力」效標變項的多元相關係數為 .644、決定係數  $R^2$  為 .414，表示此三個構面可以解釋「教師凝聚力」41.4% 的變異量，就個別變項的變異量來看，以「任務、願景與目標」構面的解釋力最佳，其解釋量為 35.3%，其次是「領導實踐」，其解釋量為 4.6%，「學校文化」為 1.5%。

「任務、願景與目標」、「領導實踐」及「學校文化」三個構面的標準化迴歸係數  $\beta$  值分別為 .289、.268、.176，其中以學校文化的  $\beta$  值最大，顯示其對「教師凝聚力」有較大的預測力；而  $\beta$  值均為正數，表示此三變項對「教師凝聚力」構面的影響為正向，即分布式領導在「任務、願景與



目標」、「領導實踐」及「學校文化」等構面表現愈多，教師則知覺愈多「教師凝聚力」構面的行為。

#### 五、分布式領導各構面對「重學業成就」之預測

以分布式領導各構面為預測變項，以學校組織健康之「重學業成就」為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，所得結果如表 4-26 所示：

表 4-26

分布式領導各構面預測「重學業成就」之分析摘要表

進入 變項 順序	多元 相關 係數 (R)	決定 係數 (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> ) 增加解 釋量	F 值	顯著性	Beta (β)	t 值
1. 任務、願 景與目標	.599a	.36	.36	244.59	.000***	.41	6.82
2. 分享責任	.628b	.39	.03	141.33	.000***	.28	4.54
3. 領導實踐	.638c	.41	.01	99.46	.000***	.23	3.99
4. 學校文化	.651d	.42	.02	79.51	.001***	-.22	-3.47

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

由表 4-26 可得知，將分布式領導四個構面投入變項後，可以發現分布式領導中以「任務、願景與目標」、「分享責任」、「領導實踐」及「學校文化」等四個構面對學校組織健康之「重學業成就」構面具有顯著預測力，其能使迴歸模式達到顯著水準（F 值 79.514， $p = .001$ ）。此四個預測變項與「重學業成就」效標變項的多元相關係數為.651、決定係數  $R^2$  為.423，表示此四個構面可以解釋「重學業成就」42.3%的變異量，就個別變項的變異量來看，以「任務願景目標」構面的解釋力最佳，其解釋量為 35.9%，其次是「分享責任」3.4%。

「任務、願景與目標」、「分享責任」、「領導實踐」三個構面的標準化

迴歸係數  $\beta$  值分別為 .410、.278、.227，其中以「任務、願景與目標」的  $\beta$  值最大，顯示其對「重學業成就」有較大的預測力；而  $\beta$  值均為正數，表示此三變項對「重學業成就」構面的影響為正向，即分布式領導在「任務、願景與目標」、「分享責任」、「領導實踐」等構面表現愈多，教師則知覺愈多「重學業成就」構面的行為。

但在「學校文化」構面，其  $\beta$  值卻為負數，進一步將國中、國小兩種類型學校分別進行分析，所得結果如表 4-27、表 4-28 所示：

表 4-27

國中分布式領導各構面預測重學業成就之摘要表：

進入變項順序	多元相關係數 (R)	決定係數 (R <sup>2</sup> )	F 值	顯著性	Beta ( $\beta$ )	t 值
1. 任務、願景與目標	.615 <sup>a</sup>	.38	196.80	.000***	.48	7.02
2. 分享責任	.644 <sup>b</sup>	.42	114.32	.000***	.34	4.92
3. 學校文化	.661 <sup>c</sup>	.44	83.19	.000***	-.34	-4.49
4. 領導實踐	.674 <sup>d</sup>	.46	66.73	.002***	.22	3.20

表 4-28

國小分布式領導各構面預測重學業成就之摘要表：

進入變項順序	多元相關係數 (R)	決定係數 (R <sup>2</sup> )	F 值	顯著性	Beta ( $\beta$ )	t 值
1. 領導實踐	.562 <sup>a</sup>	.32	80.19	.000***	.35	4.22
2. 分享責任	.608 <sup>b</sup>	.37	50.72	.000***	.32	3.86

由表 4-27 及表 4-28 的分析發現，在國中部份，分布式領導各構面以

「任務、願景與目標」對「重學業成就」之解釋力最高達 38%，其次為「分享責任」的 4%，而「學校文化」其  $\beta$  值仍為負數，在國小部份，則僅有「領導實踐」及「分享責任」構面對重學業成就具顯著影響力。

## 參、綜合討論

本節以分布式領導之「任務、願景與目標」、「學校文化」、「分享責任」、「領導實踐」四個構面為預測變項，而以學校組織健康的「機構主體性」、「倡導與關懷」、「資源影響力」、「教師凝聚力」、「重學業成就」等五個構面為效標變項，進行逐步多元迴歸分析，研究結果發現國民小學教師所知覺之分布式領導對學校組織健康具有顯著之預測力，探討如下：

### 一、分布式領導對「整體學校組織健康」具有顯著預測力

分布式領導中的「任務、願景與目標」、「學校文化」、「分享責任」、「領導實踐」四項構面對整體學校組織健康均具有顯著預測力，能解釋整體學校組織健康變異量達 64%，而其中又以「學校文化」此構面的解釋效果最佳。這其中可說明，倘若學校成員間能互相尊重與信任、學校能建立良好的組織規範並塑造友善的校園文化，對提升整體學校組織健康是有幫助的。

### 二、分布式領導對「學校組織健康各構面」具有顯著預測力

分布式領導對學校組織健康各構面的預測力，在預測「機構主體性」上，其解釋變異量達 43%；在預測「倡導與關懷」上，其解釋變異量達 71%；在預測「資源影響力」上，其解釋變異量達 49.7%；在預測「教師凝聚力」上，其解釋變異量達 41.4%；在預測「重學業成就」上，其解釋變異量達 42.3%。從分布式領導對學校組織健康各構面的預測中可看出，對「倡導與關懷」的預測作用最大，其解釋變異量可達 71%。

在分布式領導四個構面之中，以「學校文化」對於倡導與關懷、資

源影響力具有最大預測力，可見教師若知覺學校文化程度愈高者，對教師倡導與關懷、資源影響力的影響程度則愈高。而「任務、願景與目標」則對「教師凝聚力」及「重視學生學業成就」具有最大預測力，可見學校組織具明確的任務願景對教師凝聚力及重視學生成就的影響程度愈高。





## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討學校分布式領導對組織健康之影響。透過文獻探討，釐清研究架構，與鄭卉珮共同進行問卷編製及預試，最後進行實徵性研究。本研究以桃園縣國中小教師為取樣對象，實問卷調查，共計發出 632 份問卷，回收 595 份，回收率 94%；扣除填答不全之無效問卷，可用問卷 501 份，可用率 79.3% 進行研究調查，並就所得資料進行統計、分析與討論，得到研究結果，希望能提供教育單位、學校機關、學術研究等相關單位參考。本章共分三節，第一節為主要研究發現，第二節為結論，第三節為建議。

### 第一節 主要研究發現

本研究有以下幾點主要發現：

#### 壹、國民中小學分布式領導與學校組織健康之現況

##### 一、在學校分布式領導方面的現況：

整體而言，教師知覺學校分布式領導之程度屬中高程度，其中以「學校文化」感受程度最高，其次為「分享責任」，至於「任務、願景與目標」及「領導實踐」的感受程度則稍低，但得分均達到中高程度。

##### 二、在學校組織健康方面的現況：

學校組織健康各構面，介於中高程度，其中教師對於「教師凝聚力」、「倡導與關懷」的感受程度最高，其次為「資源影響力」，至於「機構主體性」及「重視學業成就」的感受程度最弱，得分屬於中間程度。



## 貳、不同背景變項在國民中小學分布式領導之差異情形

- 一、學校類型變項，國中與國小教師在知覺分布式領導上未有顯著差異
- 二、不同學校規模之教師，在分布式領導之知覺程度上，小型學校高於中、大型學校。
- 三、不同性別教師，在分布式領導「任務、願景與目標」、「學校文化」、「分享責任」、「領導實踐」各構面，均達顯著水準，故可得知性教師在知覺分布式領導上顯著優於女性教師。
- 四、年齡變項：在知覺分布式領導上無顯著差異。
- 五、不同任教年資教師，在知覺分布式領導上無顯著差異。
- 六、學歷變項，在知覺分布式領導上無顯著差異。
- 七、職務變項，在「任務、願景與目標」、「學校文化」、「分享責任」、「領導實踐」各構面，均達顯著水準，其中教師兼主任之知覺程度明顯高於組長、導師及專任教師。

## 參、不同背景變項在國民中小學組織健康知覺之差異情形

- 一、學校類型變項，在知覺組織健康上有顯著差異
  - (一) 國小教師對機構主體性之知覺程度高於國中教師。
  - (二) 國小教師在重視學生學業成上則明顯高於國中教師。
- 二、不同學校規模之教師，在組織健康之知覺程度有顯著差異。
  - (一) 在「機構主體性」上，25-48 班的中型學校，其知覺程度高於 24 班以下的學校。
  - (二) 在「關懷與倡導」、「資源影響力」、「教師凝聚力」上的知覺程度，則 24 班以下小校，其知覺程度明顯高於中大型學校。
  - (三) 至於「重學業成就」層面，則無顯著差異。
- 三、性別變項，對組織健康之知覺情形達顯著差異：

(一) 男性教師對於「倡導與關懷」、「資源影響力」、「教師凝聚力」、「重學業成就」的知覺均高於女性教師。

(二) 在「機構主體性」上，男性教師與女性教師並無顯著差異。

四、不同年齡變項：在知覺組織健康上未達顯著差異。

(一) 在「機構主體性」、「倡導與關懷」、「資源影響力」、未達顯著差異。

(二) 在「教師凝聚力」層面上，則 51 歲以上年齡群組教師，其知覺程度明顯高於 31-40 歲群組之教師。「重學業成就」的知覺程度，51 歲以上教師亦明顯高於 30 歲以下教師。

五、任教年資變項：

(一) 在「機構主體性」、「倡導與關懷」、「資源影響力」、「教師凝聚力」未達顯著差異。

(二) 在「重學業成就」層面上，任教 26 年以上群組的教師，在「重學業成就」的知覺程度明顯高於 5 年以下教師。

六、學歷變項，在知覺組織健康上無顯著差異。

七、職務變項，

(一) 在「關懷與倡導」、「資源影響力」、「教師凝聚力」、「重學業成就」層面均達到顯著水準。其中教師兼主任之知覺程度高於導師及專任教師。而在「關懷與倡導」構面，組長的知覺程度亦高於導師及專任教師。

(二) 在機構主體性及層面中，則未有顯著差異。

#### 肆、學校分布式領導對組織健康影響因素之預測力

- 一、 經多元逐步迴歸分析顯示，學校分布式領導對學校整體組織健康具有顯著預測力。能解釋整體學校組織健康變異量達 64%，而其中又以「學校文化」此構面的解釋效果最佳。
- 二、 分布式領導對學校組織健康各構面均具有顯著預測力。其中學校文化對「倡導與關懷」及「資源影響力」具有最大預測力。而「任務、願景與目標」則對「教師凝聚力」及「重學業成就」具有最大預測力

## 第二節 結論

綜合以上研究發現，可歸納出下列幾點結論：

- 壹、 校長分布式領導以「學校文化」感受程度最高，其次為「分享責任」；學校組織健康則以「倡導與關懷」、「教師凝聚力」的感受程度最高，其次為「資源影響力」，至於「機構主體性」及「重視學業成就」的感受程度則為中高程度。
- 貳、 分布式領導中，以「學校文化」對學校組織健康的預測力最佳，解釋量達 64%。學校成員間能互相尊重與信任、學校能建立良好的組織規範並塑造友善的校園文化，共同勾勒學校願景，發展學校特色，對提升整體學校組織健康是有幫助的。
- 參、 不同性別及職務教師對學校分布式領導的知覺差異情形，最為顯著。其中男性教師在分布式領導中「任務、願景與目標」、「學校文化」、「分享責任」、「領導實踐」等構面的知覺程度均優於女性教師。而教師兼主任明顯優於導師或專任教師。顯示兼任主任教師，有更多機會參與學校決策，對於學校組織文化的形成與學校的願景目標的形塑，有更多的使命感與需求，直接間接的影響其分享責任與領導的實踐的知覺。

肆、不同學校背景變項中，對學校組織健康的知覺程度有明顯差異：

一、 國小教師在機構主體性的知覺程度高於國中教師，顯現國中教師對於外部資源如家長與社會參與度對國民中學的教育干預程度具有負向影響，這可能與國中家長較少參與學校事務因而在溝通上較為缺乏有關。至於「重學業成就」上，國小教師則明顯高於國中教師，此結果與一般認知有異，進一步探討後發現，國中階段，學校在任務、願景及目標構面對學生學業成就具顯著影響力，在學校文化構面反而對重學業成就具負向影響。而國小階段則僅在分享責任與領導實踐兩構面對重學業成就具顯著影響力。以此結果推測，學校成員間互相尊重、溝通順暢，會減低對學生學業成就的惡性競爭。本次研究對象為公立學校教師，在此一研究結果的顯現上，可提供未來研究者進一步探討公私立學校在分布式領導的知覺程度對重視學生學業成就的影響力。

二、 小型學校在組織健康中「倡導與關懷」、「教師凝聚力」、「資源影響力」等的知覺程度，明顯優於中大型學校，顯現小型學校教師之間或教師與行政同仁間的溝通較為順暢，因而同仁間的感情較易於凝聚與維繫。這也表示小班小校有益於學校的組織健康。

伍、不同性別、年齡、任教年資、兼任職務教師，對學校組織健康的知覺程度有顯著差異：

一、 男性教師優於女性教師，資深教師(年齡或年資較高者)優於年輕教師，這可能因為女性教師在當今的社會文化下，需擔負較多的家庭責任有關，因此心力交瘁，對學校工作的投注力較少，因而在組織健康的知覺程度上相較於男性教師較弱。而資

深教師多半因資歷豐富，在校內外也建立豐富的人脈關係，與同儕關係良好，通常也是形成重要決策時的諮詢對象，因而對組織文化的形成具較高使命感、對學校組織環境的熟悉度較高，對組織健康的知覺程度也因此較高。

二、 兼任行政職務(主任或組長)，在學校組織健康的知覺程度明顯優於導師或專任教師。這可能跟兼任行政職務教師，對學校事務有較多的參與機會，可以直接影響學校行政決策，因而在各構面的知覺程度上均優於一般教師。

陸、 分布式領導的實施，有助於提昇學校組織健康。

分布式領導各構面對學校組織健康均有顯著預測力，顯示分布式領導的實施，有助於提升學校組織健康。





### 第三節建議

依據研究發現及結論，本研究提出下列建議，供教育行政機關、國民中小學及未來相關研究之參考：

#### 壹、對國民中小學校長的建議：

##### 一、實施分布式領導，擴大教師決策的參與度：

分布式領導透過各種校內委員會的組成，擴大教師參與度，能凝聚共識，增加對學校的認同感，易於推動校務，有助於形塑良好的組織文化，形成健康的組織氛圍。

當今國民中小學的現況，許多兼任行政職務之教師，同時需兼任校內各委員會的主要委員、領域召集人、專案負責人等，勞務過於集中，以致行政負荷量過重，導致校內教師兼任行政意願低落。校長宜透過各種委員會，分散責任，擴大教師參與決策的機會，也易於凝聚共識，推動校務。

##### 二、關懷與倡導並重，提高教師士氣：

在學校組織健康的知覺程度上，以「關懷與倡導」的知覺程度最為顯著，可見校長善用同儕領導，關心同仁表現，開放而接納的態度，會顯著提高組織健康，提升教師士氣。

##### 三、暢通溝通管道，決策資訊透明化：

擔任行政職務教師，因有較多機會參與學校決策，對學校的任務、願景目標有清楚之認知，在分布式領導與學校組織健康的知覺程度均優於一般教師。校長如要提昇教師參與學校事務的意願，認同學校願景目標，應透過各種管道充分溝通傳達，決策過程及相關資訊透明化，有助於教師的理解與認同。



## 貳、對教育主管行政機關的建議：

### 一、重視校長的培育與進修：

校長領導對學校組織健康影響甚鉅，在教育現場，舊思惟的威權領導與科層體制已不足以適應教育現況。近年來，大量校長選擇提早退休，多半因為難以適應當今學校文化的變革，而有不如歸去之感。教育主管機關當正視此一問題，提升校長的知能與領導能力，協助學校領導者順應時代變遷，建立新型態領導思惟，才能引領教育向上提升。

### 二、提升教師擔任行政職務之意願：

研究顯示，行擔任政職務教師在分布式領導與組織健康的知覺上均高於一般教師，然而在學校現場，兼任行政職務已被多數教師視為畏途，究其因乃行政職務責任繁重、壓力大，但相對應的權力與權利並未提高，導致有責無權、委曲求全的狀況普遍。行政職務對校務推動居於樞紐，如何藉由法制的建立，提升教師擔任行政職的意願，考驗教育主管機關的智慧。

## 參、對後續研究的建議：

### 一、研究對象方面：

本研究以桃園縣中小學教師為母群體，未包含台灣地區其它縣市之教師，學校性質僅涵蓋公立中小學未及於私立學校，未來可及於其他地區及性質之學校。

研究探討學校分布式領導對組織健康之影響，以教師知覺程度切入，受試者為正式教師，探討僅及於學校背景及教師背景差異，未將校長背景變項納入研究範圍。今後若將深入探討校長實施分布式領導之情況，有必要將校長背景納入探討。

## 二、 研究方法方面：

本研究以問卷調查法進行資料之蒐集與量化之研究，偏重於受試者的主觀知覺。未來研究若能佐以訪談、觀察等質性研究，應能獲致更佳的研究成果。





## 參考文獻

### 中文部份：

方慶林(2010)。臺北縣國民小學分散式領導對學生學習態度影響之研究(未出版之碩士論文)。

國立政治大學，台北市。

王孟如(2008)。高級中學學校組織健康與教師組織承諾關係之研究(未出版之碩士論文)。淡江大

學，新北市。

向家逸(2010)。分佈式領導、教師組織公民行為與教師集體效能感關係之研究：以桃園縣國小

為例(未出版之碩士論文)。中原大學，桃園縣。

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(未出版之碩士

論文)。國立台南大學，台南市。

何建霖(2008) 國民小學學校分佈式領導、教師同僚專業互享與學生學習表現之研究(未出版之

碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。

吳清山、林天祐(2010)。教育名詞。教育資料與研究雙月刊，95，149-150。

林振成(2003)。國民中學學校氣氛與教師士氣之相關研究(未出版之碩士論文)。彰化師範大學，

彰化縣。

邱國隆(1999)。國民小學組織氣氛與教師士氣關係之研究(未出版之碩士論文)。國立台北師範學

院，台北市。

邱榮茂(2002)。台中縣國民小學校長領導行為與管理模式之研究(未出版之碩士論文)。台中師範

學院，台中市。

洪瑞斌、李志鴻、周志明、劉兆明(2007)。從組織文化的角度探究健康組織之意涵。**應用心理研究**，36，151-191

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**(未出版之碩士論文)。國立台北教育大學，台北市。

秦夢群(2010)。**教育領導理論與應用**。台北：五南。

秦夢群、吳勁甫(2006) 國中校長轉型領導、學校組織健康與教組織承諾關係之研究，**教育研究集刊**，52(3)，141-172

秦夢群、吳勁甫、鄧鈞文(2007) 國民中學學校組織健康面之建構與衡量。**教育政策論壇**，10(3)，75-102

張建邦(1982) **台灣六所大學官僚、同僚與政治管理模式之研究**。台北：驚聲文物供應中心。

張嘉原(2008)**國民小學學校組織健康、組織學習與教師效能感關係之研究**(未出版之碩士論文)。國立政治大學，台北市。

張蘊涵(2009)。**組織健康與績效關係之研究：臺北市政府教育局實證分析**(未出版之碩士論文)。淡江大學，新北市。

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**(未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學，南投縣。

陳冠之(2004)。**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**(未出版之碩士論文)。國立台南大學，台南市。

- 陳宣妘(2008)。台北縣市國民中學學校組織健康與教師組織信任關係之研究(未出版之碩士論文)。淡江大學，新北市。
- 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(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 劉文章(2010)。臺北縣國民小學分散式領導對教師學術樂觀影響之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學，台北市。
- 劉敏雯(2008)。桃竹苗四縣市國民小學教師專業發展動機與學校組織健康關係之研究(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 蔡政良(2008)。學校組織健康與教師專業發展評鑑變革關注關係之研究(未出版之碩士論文)。逢甲大學，台中市。
- 蔡進雄(2004)。領導新典範：後英雄式領導的意涵及其對學校行政領導的啟示。教育政策論壇，7(1)，111-130。
- 鄭晶文(2008)。國中學校組織健康與教師組織公民行為關係之探究(未出版之碩士論文)。逢甲大學，台中市。
- 賴志峰(2008)。分佈式領導的意義、構面與主張。教育研究月刊，171，28-40。
- 賴志峰(2008)。分佈式領導理論之探究—學校領導者、追隨者和情境的交互作用。國民教育研究學報，20，87-133。
- 賴志峰(2009)。中小學分布式領導風格量表之檢證。初等教育學刊，34，25-52。
- 賴志峰(2009)。教師領導的理論及實踐之探析。教育研究與發展期刊，5(3)，2009.09



賴志峰(2010)。學校領導新議題：理論與實踐。台北：高等教育。

薛承祐(2010)國民中學校長家長式領導層面、學校組織健康與教師組織公民行為關係之研究(未

出版之碩士論文)。國立政治大學，台北市

謝文全(2007)。教育行政學。台北：高等教育。

顏童文(2006)國民小學組織動態能耐、組織健康氣候與學校創新經營關係之研究(未出版之博士

論文)。國立政治大學，台北市

嚴靜娜(2001)。國民小學教師工作士氣及其影響因素之研究(未出版之碩士論文)。台北市立師範

學院，台北市。



外文部份：

- Barry, D. (1991). Managing the bossless Team: Lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics*, 20(1), 31-47.
- Bennett, J. B., Cook R. F., & Pelletier, K. R. (2002). Toward an integrated framework for comprehensive organizational wellness: concepts, practices, and research in workplace health promotion, *Handbook of occupational health psychology* Washington, DC : American Psychological Association. 69-95
- Bentley, R. R., & Rampel, A. M. (1980). *Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire*. West Lafayette, IN: Purdue Research Foundation.
- Bevans, K., Bradshaw, C., Miech R & Leaf B (2007). Staff and school-level predictors of school organizational health: a multilevel analysis. *Journal of school health*, 77(6)
- Bush, T. (1995). *Theories of educational management (2nd ed.)*. London: Paul Chapman Publishing.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management (3rd ed.)*. London: sage
- Carson, J. B., & Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007). *Share leadership in teams an investigation of antecedent condition and performance*. *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, No. 5, 1217-1234
- Charles, M. P. (1987). *An Investigation of Factors That Influence Teacher Morale and Satisfaction with Work Conditions*. Doctoral dissertation. Eugene, Oregon: Division of Educational Policy and Management, University of Oregon.
- Clift, R. T., & Thurston, T. W. (1995). (Eds.). *Distributed leadership: School improvement through collaboration*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Conger, J. A., & Pearce, C. L. (2003). *A landscape of opportunities*. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership. Reframing the hows and whys of*

- leadership* (pp. 285–303). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Copland, M.A.(2002). The Bay Area School Reform Collaborative: Building the Capacity to Lead,  
<http://www.stanford.edu/group/suse-crc/cgi-bin/drupal/sites/default/files/BASRC-Phase1.pdf>
- Drath, W. H. (1998). Approaching the future of leadership development. In C. D., McCauley, et al. (Eds.), *The center for creative leadership handbook of leadership development* (pp. 403-432). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: National Educational Services
- Elmore, R.F. (2000). *Building a new structure for school leadership (Report)*. Washington D.C.:Albert Shanker Institute
- Gordon, Z. V. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement*. Unpublished doctoral dissertation, State University of Central Connecticut, Connecticut, New Britain.
- Gragg, W.L.(1955).*Teacher Moral*. Clearing House, 29(5),pp493-494
- Grint,K.(2005). *.Leadership:limits and possibilities*.New York:Palgrave macmillan.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architect for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002). *Distributed leadership*. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds). *Second International handbook of educational leadership and administration* (653-696) Dordrecht: Kluwer.
- Harris,A.(2003a). Teacher leadership as distributed leadership:Heresy, fatasy or possibility. *School leadership & Management*, 23(3)313-324
- Harris, A. (2002). Distributed leadership in schools: Leading or misleading?

*Management in Education*, 16(5), 10-13.

Hart, P. M., Wearing, A. J., Conn, M., Carter, N.L., & Roger K D (2000).

Development of the School Organisational Health Questionnaire: A measure for assessing teacher morale and school organizational climate *British Journal of Educational Psychology*; 70, ProQuest Education Journals, 211-228

HayGroup. (2004). *The five pillars of distributed leadership in schools*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.

Hoy, W. K., & Feldman, J. A.(1987). Organizational health: The concept and its measure. *Journal of Research and Development in Education*, 20(4), 30-38.

Hoy, W. K., & Hannum, J. (1997). *Middle School climate: An empirical assessment of organizational health and student achievement*. Educational Administration Quarterly, 33, 290-311

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 3rd Ed. New York: Random House.

Hoy, W. K., & Sabo, D. J.(1998).. *Quality middle schools: Open and healthy*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Hoy, W. K., & Tarter, C. J.(1990). *Organizational climate school health and student achievement: a comparative analysis*. Unpublished paper.

Hoy, W. K., Smith, P. A., & Sweetland, S. R. (2002). *The development of the organizational climate index for high schools: its measure and relationship to faculty trust*. High School Journal, 86(2), 38-49.

Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B.(1991). *Open schools/healthy schools:Measuring organizational climate*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Wiskowskie, L.(1992). Faculty trust in colleagues: Linking the principal with school effectiveness. *Journal of Research and*

*development in Education*, 26 ( 1 ) , 38-58.

- Hoy, W. K., & Woolfolk, A. E. (1993). Teachers' sense of efficacy and the organizational health of schools. *The Elementary School Journal*, 93(4), 355-372  
<http://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1088&context=doctoral>
- Hulpia, H., Devos, G. & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment : *School Effectiveness and School Improvement*, 20( 3), 291–317
- Lashway, L. (2002). *Developing instructional leaders*. ERIC Digest 160 (July), Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon.
- Lashway, L. (2003). *Distributed Leadership*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association Chicago, IL.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). *The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school*. *Educational Administration Quarterly*, 35(S), 679-706.
- Leithwood, K., Jantzi, D., Ryan, S., & Steinbach, R. (2002). *Distributed leadership in secondary school*, Paper presented at the British Educational Leadership Management & Administration Society Conference , Birmingham, England,
- MacBeath, J., Oduro, G., & Waterhouse, J. (2004). *Distributed leadership in action: Full report*. Nottingham, UK: National College For School Leadership.
- Parsons, T. (1967). *Some ingredients of a general theory of formal organization*. In A. W. Halpin (Ed.), *Administrative theory in education* 40-72. New York: Macmillan.
- Pearce, C.L. (2004). *The future of leadership: Combining vertical and shared*

leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*,  
2004, Vol. 18, No. 1

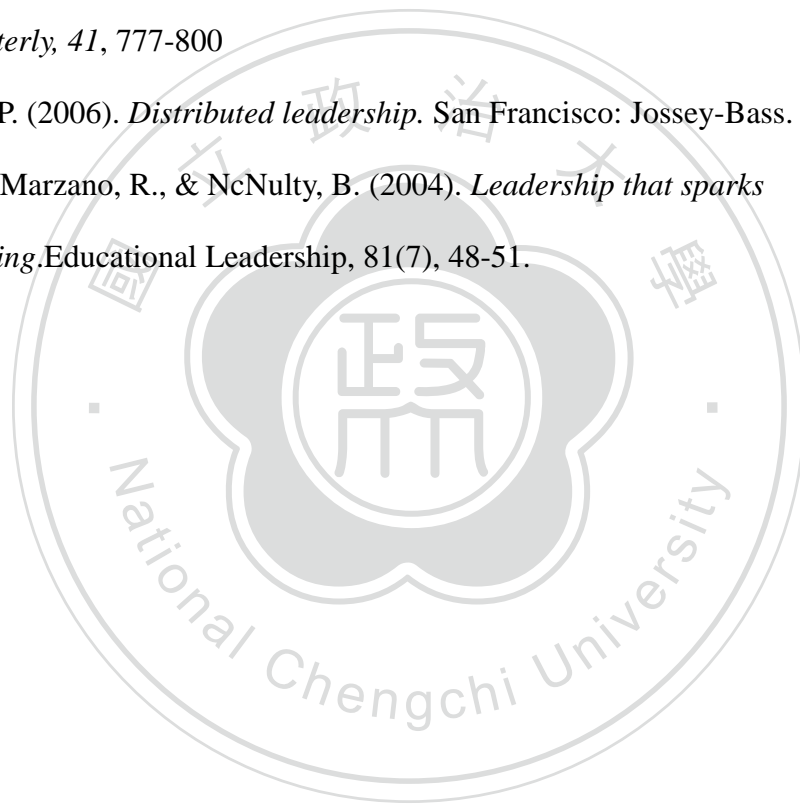
Rowland, K. A. (2008). *The Relationship of Principal Leadership and Teacher  
Morale*. (Doctoral dissertation). Retrieved from

Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective*.  
Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Somech, A. (2005). Directive Versus Participative Leadership: Two Complementary  
Approaches to Managing School *Effectiveness Educational Administration  
Quarterly*, 41, 777-800

Spillane, J.P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Waters, T., Marzano, R., & McNulty, B. (2004). *Leadership that sparks  
learning*. *Educational Leadership*, 81(7), 48-51.







指導教授：吳政達 博士

編製者：陳麗捐

各位親愛的教師，您好！

本研究的主要目的，在於瞭解我國國民中小學分布式領導之現況，以及分布式領導對學校組織健康的影響。

本問卷主要為教師所填答，共分成三部分：第一部份為教師及學校基本資料，第二部分為教師知覺分布式領導情形，第三部分為學校組織健康情形。本問卷僅供學術研究之用，絕不隨便公開資料或將這些資料移作他用，敬請您依據真實的情況及實際感受安心作答。感謝您撥空填答，也因為您的鼎力協助，將有助於本研究的進行，再次衷心感激！

國立政治大學學校行政碩士在職專班

研究生：陳麗捐 敬啟

### 第一部分：教師及學校基本資料

- ( ) 1. 性別： ① 男 ② 女
- ( ) 2. 年齡： ① 30 歲(含)以下 ② 31-40 歲 ③ 41-50 歲 ④ 51 歲以上
- ( ) 3. 任教年資： ① 5年(含)以下 ② 6-10年 ③ 11-15年 ④ 16-20年  
⑤ 21-25年 ⑥ 26年以上
- ( ) 4. 教育程度： ① 一般大學畢業 ② 教育(師範)大學畢業 ③ 研究所(40學分班)以上畢業
- ( ) 5. 現任職務： ① 教師兼主任 ② 教師兼組長 ③ 導師 ④ 專任教師
- ( ) 6. 學校規模： \_\_\_\_\_ 班(請直接填寫全校普通班班級數)

### 第二部份：分布式領導知覺情形

#### 【填答說明】

本部分共計有40題，主要是瞭解貴校在分布式領導方面的表現，請您依據平日校內教師的行為表現或您自身的感受，圈選適當的選項。各選項依程度分別為：① 非常不同意 ② 部分不同意  
③ 普通 ④ 部分同意 ⑤ 非常同意。

【問卷內容】	非常不同意	部分不同意	普通	部分同意	非常同意
1. 本校有明確的願景與任務。……………	1	2	3	4	5
2. 本校教師與行政人員都能瞭解並支持學校的共同任務。……	1	2	3	4	5
3. 本校大多數的家長都能清楚描述學校的任務。……………	1	2	3	4	5
4. 本校大多數的學生都能清楚描述學校的任務。……………	1	2	3	4	5
5. 本校的辦學目標與任務是一致的。……………	1	2	3	4	5
6. 本校能制定改進計畫來評估校務推展的情形。……………	1	2	3	4	5
7. 本校教師與行政人員能共同制定學校目標並每年修正。……	1	2	3	4	5
8. 本校的課程符合政府規範的課程標準。……………	1	2	3	4	5
9. 本校教師和行政人員對學生的學習表現有高度期待。……	1	2	3	4	5
10. 本校教師和行政人員對學生的學習表現共同擔負責任。……	1	2	3	4	5
<hr/>					
11. 本校會將資源用在提升學生學習最需要的地方。……………	1	2	3	4	5
12. 本校是一個學習社群，從各種成功與失敗的經驗中不斷學習，以提高組織成效。……………	1	2	3	4	5
13. 本校教師與行政人員間，具高度的尊重與信任。……………	1	2	3	4	5
14. 本校教師與行政人員在專業領域上能相互尊重與信任。……	1	2	3	4	5
15. 本校行政人員鼓勵各領域專業教師投入課程設計，以提升學生學習表現。……………	1	2	3	4	5
16. 本校支持教師運用新的教學理念和改革。……………	1	2	3	4	5
17. 本校會提供時間讓教師共同討論或溝通教學問題。……………	1	2	3	4	5
18. 本校家長願意扮演學校的夥伴角色。……………	1	2	3	4	5
19. 本校能清楚的傳達家庭和學校間的聯繫管道，當父母有疑問或憂慮時知道該詢問誰。……………	1	2	3	4	5
20. 本校會提供各種數據（如學校表現）來協助教師提升學生學習成就。……………	1	2	3	4	5

	非常不同意	部分不同意	普通	部分同意	非常同意
21. 本校會根據相關評估數據來修訂課程及教學計畫……………	1	2	3	4	5
22. 本校設置了相關正式組織(例如：課程發展委員會)，提供教師與行政人員參與學校決策的機會。……………	1	2	3	4	5
23. 本校校長積極鼓勵教師和其他工作人員參與教學決策。……	1	2	3	4	5
24. 本校的行政人員有責任對影響學校目標的會議做出決策。…	1	2	3	4	5
25. 學校協助教師發展專業，以配合學校使命及目標。……………	1	2	3	4	5
26. 本校行政人員會參與學校的各種專業成長活動，來支援教師。	1	2	3	4	5
27. 本校校長會積極參與各項專業成長活動，以提升自我領導能力。……………	1	2	3	4	5
28. 本校校長及行政人員能與教師共同規劃年度專業發展計畫…	1	2	3	4	5
29. 本校會依據教師及學校的需求來制定專業發展計畫和活動。	1	2	3	4	5
30. 本校教師積極參與教學決策……………	1	2	3	4	5
<hr/>					
31. 教育行政單位能與學校行政人員共同規劃教師的專業成長活動……………	1	2	3	4	5
32. 本校校長瞭解目前重要的教育議題。……………	1	2	3	4	5
33. 本校校長言行一致。……………	1	2	3	4	5
34. 本校次級團體的領導者在提高教師的專業表現及學生學習成就上扮演了重要的角色……………	1	2	3	4	5
35. 本校有充份的機會讓同仁在專業領域上扮演領導的角色。…	1	2	3	4	5
36. 本校提供足夠的時間讓擔任領導角色的教師能貢獻所長。…	1	2	3	4	5
37. 本校提供足夠的資源讓擔任領導角色的教師能貢獻所長。…	1	2	3	4	5
38. 本校資深教師有較多機會擔任學校的領導角色。……………	1	2	3	4	5
39. 本校新進教師有機會擔任學校的領導角色。……………	1	2	3	4	5
40. 本校教師有意願擔任學校的領導角色。……………	1	2	3	4	5

### 第三部份：學校組織健康情形

#### 【填答說明】

本部分共計有51題，主要在瞭解貴校組織健康情形，請您依據您自己最真實的想法與感受，圈選適當的選項。各選項依程度分別為：① 非常不同意 ② 部分不同意 ③ 普通 ④ 部分同意 ⑤ 非常同意。

#### 【問卷內容】

	非常不同意	部分不同意	普通	部分同意	非常同意
1. 本校教師能拒絕社區或家長的不合理要求。……………	1	2	3	4	5
2. 本校校長會探索議題的多元面向且容許其他意見存在。……	1	2	3	4	5
3. 校長能從上級獲取所需之資源。……………	1	2	3	4	5
4. 本校教師彼此友善支持。……………	1	2	3	4	5
5. 學生能達成預設的目標。……………	1	2	3	4	5
6. 學校易受到外界壓力影響。……………	1	2	3	4	5
7. 本校校長會與教師討論班級議題。……………	1	2	3	4	5
8. 校長對上級長官的決策具有影響力。……………	1	2	3	4	5
9. 學校裡教師喜歡彼此。……………	1	2	3	4	5
10. 學校為學生學業成就設定高標準。……………	1	2	3	4	5
<hr/>					
11. 即使與教育計畫不一致，學校仍會接受社區要求。……………	1	2	3	4	5
12. 本校校長對教師提出的的意見態度開放而接納。……………	1	2	3	4	5
13. 本校校長與督學工作互動良好。……………	1	2	3	4	5
14. 學校教師間彼此冷漠互不關心。……………	1	2	3	4	5
15. 本校學生於課堂中能合作學習。……………	1	2	3	4	5
16. 本校教師從社區感受到壓力。……………	1	2	3	4	5
17. 本校校長對全體同仁態度公平一致。……………	1	2	3	4	5
18. 校長提出的建議會得到上級重視。……………	1	2	3	4	5

	非常不同意	部分不同意	普通	部分同意	非常同意
19. 教師們互相表示友善。·····	1	2	3	4	5
20. 成績好的學生會得到同儕的敬重。·····	1	2	3	4	5
<hr/>					
21. 特定的公民團體對校務運作具有影響力。·····	1	2	3	4	5
22. 本校校長明確傳達對同仁的期許。·····	1	2	3	4	5
23. 校長的辦學常受到上級的阻礙。·····	1	2	3	4	5
24. 本校在區域中能得到公平資源分配。·····	1	2	3	4	5
25. 學生主動做課外補充作業，並因而獲得好成績。·····	1	2	3	4	5
26. 學校對於公眾奇想是開放的。·····	1	2	3	4	5
27. 本校校長注重教職員工的個人福利。·····	1	2	3	4	5
28. 本校校長容易取得新專案或活動的申請許可。·····	1	2	3	4	5
29. 本校教師的工作士氣高昂。·····	1	2	3	4	5
30. 學校教師相信學生有能力完成學業。·····	1	2	3	4	5
<hr/>					
31. 家長意見可能改變學校政策。·····	1	2	3	4	5
32. 本校校長是友善而平易近人的。·····	1	2	3	4	5
33. 本校能充足提供額外的教學資源。·····	1	2	3	4	5
34. 教職員中存在信任和自信感。·····	1	2	3	4	5
35. 本校學生的學業成就會被學校所認可及表揚。·····	1	2	3	4	5
36. 本校學生可透過教師管道獲得額外幫助。·····	1	2	3	4	5
37. 本校校長樂意嘗試改變。·····	1	2	3	4	5
38. 本校教師任教所需資源能得到充分供應。·····	1	2	3	4	5
39. 本校教師對學校具認同感。·····	1	2	3	4	5
40. 本校學生會努力複習之前所學。·····	1	2	3	4	5



	非常不同意	部分不同意	普通	部分同意	非常同意
41. 本校校長會進行有意義的評鑑。.....	1	2	3	4	5
42. 本校教師能獲得必要之班級用品。.....	1	2	3	4	5
43. 本校教師以學校為榮。.....	1	2	3	4	5
44. 本校學習環境嚴謹有序。.....	1	2	3	4	5
45. 本校校長會公開讚揚同仁的優良表現。.....	1	2	3	4	5
46. 各種補充資源能有效被班級利用。.....	1	2	3	4	5
47. 在學校裡，以學業為導向的學生會被同儕所嘲笑。.....	1	2	3	4	5
48. 本校教師容易取得教學所需之材料。.....	1	2	3	4	5
49. 本校教師間主動互相協助。.....	1	2	3	4	5
50. 本校學生輕忽家庭作業。.....	1	2	3	4	5

問卷到此結束，感謝您用心作答

指導教授：吳政達 博士

編製者：陳麗捐

各位親愛的教師，您好！

本研究的主要目的，在於瞭解我國國民中小學分布式領導之現況，以及分布式領導對學校組織健康的影響。

本問卷主要為教師所填答，共分成三部分：第一部份為教師及學校基本資料，第二部分為教師知覺分布式領導情形，第三部分為學校組織健康情形。本問卷僅供學術研究之用，絕不隨便公開資料或將這些資料移作他用，敬請您依據真實的情況及實際感受安心作答。感謝您撥空填答，也因為您的鼎力協助，將有助於本研究的進行，再次衷心感激！

國立政治大學學校行政碩士在職專班

研究生：陳麗捐 敬啟

### 第一部分：教師及學校基本資料

- ( ) 1. 性別： ① 男 ② 女
- ( ) 2. 年齡： ① 30 歲(含)以下 ② 31-40 歲 ③ 41-50 歲 ④ 51 歲以上
- ( ) 3. 任教年資： ① 5年(含)以下 ② 6-10年 ③ 11-15年 ④ 16-20年  
⑤ 21-25年 ⑥ 26年以上
- ( ) 4. 教育程度： ① 一般大學畢業 ② 教育(師範)大學畢業 ③ 研究所(40學分班)以上畢業
- ( ) 5. 現任職務： ① 教師兼主任 ② 教師兼組長 ③ 導師 ④ 專任教師
- ( ) 6. 學校類型： ① 國小 ② 國中
- ( ) 6. 學校規模： \_\_\_\_\_ 班(請直接填寫全校普通班班級數)

## 第二部份：分布式領導知覺情形

### 【填答說明】

本部分共計有23題，主要是瞭解貴校在分布式領導方面的表現，請您依據平日校內教師的行為表現或您自身的感受，圈選適當的選項。各選項依程度分別為：① 非常不同意 ② 部分不同意 ③ 普通 ④ 部分同意 ⑤ 非常同意。

### 【問卷內容】

【問卷內容】	非常不同意	部分不同意	普通	部分同意	非常同意
1. 本校有明確的願景與任務。……………	1	2	3	4	5
2. 本校教師與行政人員都能瞭解並支持學校的共同任務。……	1	2	3	4	5
3. 本校大多數的家長都能清楚描述學校的任務。……………	1	2	3	4	5
4. 本校大多數的學生都能清楚描述學校的任務。……………	1	2	3	4	5
5. 本校的辦學目標與任務是一致的。……………	1	2	3	4	5
6. 本校能制定改進計畫來評估校務推展的情形。……………	1	2	3	4	5
7. 本校教師與行政人員能共同制定學校目標並每年修正。……	1	2	3	4	5
8. 本校會提供時間讓教師共同討論或溝通教學問題。……………	1	2	3	4	5
9. 本校家長願意扮演學校的夥伴角色。……………	1	2	3	4	5
10. 本校能清楚的傳達家庭和學校間的聯繫管道，當父母有疑問 或憂慮時知道該詢問誰。……………	1	2	3	4	5
11. 本校會提供各種數據（如學校表現）來協助教師提升學生學 習成就。……………	1	2	3	4	5
12. 本校的行政人員有責任對影響學校目標的會議做出決策。…	1	2	3	4	5
13. 本校行政人員會參與學校的各種專業成長活動，來支援教師。	1	2	3	4	5
14. 本校校長會積極參與各項專業成長活動，以提升自我領導能 力。……………	1	2	3	4	5
15. 本校校長及行政人員能與教師共同規劃年度專業發展計劃…	1	2	3	4	5

	非常不同意	部分不同意	普通	部分同意	非常同意
16. 本校會依據教師及學校的需求來制定專業發展計畫和活動。	1	2	3	4	5
17. 本校校長瞭解目前重要的教育議題。……………	1	2	3	4	5
18. 本校校長言行一致。……………	1	2	3	4	5
19. 本校提供足夠的時間讓擔任領導角色的教師能貢獻所長。…	1	2	3	4	5
20. 本校提供足夠的資源讓擔任領導角色的教師能貢獻所長。…	1	2	3	4	5
21. 本校資深教師有較多機會擔任學校的領導角色。……………	1	2	3	4	5
22. 本校新進教師有機會擔任學校的領導角色。……………	1	2	3	4	5
23. 本校教師有意願擔任學校的領導角色。……………	1	2	3	4	5



### 第三部份：學校組織健康情形

#### 【填答說明】

本部分共計有30題，主要在瞭解貴校組織健康情形，請您依據您自己最真實的想法與感受，圈選適當的選項。各選項依程度分別為：① 非常不同意 ② 部分不同意 ③ 普通 ④ 部分同意 ⑤ 非常同意。

#### 【問卷內容】

	非常不同意	部分不同意	普通	部分同意	非常同意
1. 本校校長會探索議題的多元面向且容許其他意見存在。……	1	2	3	4	5
2. 校長能從上級獲取所需之資源。……	1	2	3	4	5
3. 本校教師彼此友善支持。……	1	2	3	4	5
4. 學生能達成預設的目標。……	1	2	3	4	5
5. 學校易受到外界壓力影響。……	1	2	3	4	5
6. 校長對上級長官的決策具有影響力。……	1	2	3	4	5
7. 學校裡教師喜歡彼此。……	1	2	3	4	5
8. 學校為學生學業成就設定高標準。……	1	2	3	4	5
9. 即使與教育計畫不一致，學校仍會接受社區要求。……	1	2	3	4	5
10. 本校校長對教師提出的的意見態度開放而接納。……	1	2	3	4	5
<hr/>					
11. 本校校長與督學工作互動良好。……	1	2	3	4	5
12. 本校學生於課堂中能合作學習。……	1	2	3	4	5
13. 本校教師從社區感受到壓力。……	1	2	3	4	5
14. 本校校長對全體同仁態度公平一致。……	1	2	3	4	5
15. 校長提出的建議會得到上級重視。……	1	2	3	4	5
16. 教師們互相表示友善。……	1	2	3	4	5
17. 特定的公民團體對校務運作具有影響力。……	1	2	3	4	5
18. 本校校長明確傳達對同仁的期許。……	1	2	3	4	5

	非常不同意	部分不同意	普通	部分同意	非常同意
19. 學生主動做課外補充作業，並因而獲得好成績。·····	1	2	3	4	5
20. 本校校長注重教職員工的個人福利。·····	1	2	3	4	5
<hr/>					
21. 本校校長容易取得新專案或活動的申請許可。·····	1	2	3	4	5
22. 學校教師相信學生有能力完成學業。·····	1	2	3	4	5
23. 家長意見可能改變學校政策。·····	1	2	3	4	5
24. 本校校長是友善而平易近人的。·····	1	2	3	4	5
25. 教職員中存在信任和自信感。·····	1	2	3	4	5
26. 本校校長樂意嘗試改變。·····	1	2	3	4	5
27. 本校學生會努力複習之前所學。·····	1	2	3	4	5
28. 本校校長會進行有意義的評鑑。·····	1	2	3	4	5
29. 本校校長會公開讚揚同仁的優良表現。·····	1	2	3	4	5
30. 本校教師間主動互相協助。·····	1	2	3	4	5

問卷到此結束，感謝您用心作答