

國立政治大學教育行政與政策研究所

碩士論文

指導教授：湯志民 博士

臺北市國民小學校長空間領導與學校組織氣氛關係之研究

The Study of the Relationship between Principal's Space Leadership and  
School Organizational Climate of Elementary Schools in Taipei City

研究生：曾雅慧 撰

中華民國一百年十二月



## 謝 辭

回首兩年半的碩士生涯，這些日子的點滴，每每想起，不禁由衷感謝陪我走過這段歷程的每一個人，真的很慶幸我能踏入政大教政所，使我獲得滿載的學識與深厚的同儕情誼。

能完成論文首先最要感謝的是我的指導教授-湯志民老師，在論文上不厭其煩的給予教導，從研究架構內容的修訂、研究方向的引領等，都給予最大的協助與叮嚀；以及擔任老師助理兩年多的期間，跟著老師學習其嚴謹的治學態度，並在溫和的待人處事上也令我多有啟發。另外，感謝劉春榮教授和陳木金教授慨允擔任論文口試委員，在論文計畫及口試過程中，給予嚴謹詳實的斧正與指導，提供許多寶貴的修正意見，讓我的論文成果更臻完善；感謝胡銘浚校長協助，謝謝您不吝授權調查量表，讓我論文研究得以順利進行；以及感謝多位臺北市國小校長、主任及老師的幫忙，使我能順利發放問卷並得以盡快回收。

在校期間，感謝劉興漢教授、秦夢群教授、湯志民教授、吳政達教授、張奕華教授、陳木金教授與余民寧教授在專業上的傾囊相授，對我在學術研究上的學習，啟迪良多。感謝蔡秀真助教及闕金治助教提供的行政協助與指導，更感謝莊玉鈴助教於公於私對我的鼓勵與支持，若是沒有妳的提點，我還在人生的道路上猶豫不決，真的很感謝妳！

感謝教政所的學長姐們，為國、陳浩、幼安、玫茵、毅然在論文及考試準備上的無私分享；感謝 98 級同學們這兩年的相處，我們共同創造了許多美好回憶；感謝淑娟平時對我的幫助；感謝珮青在值班時的照顧；感謝國男、芝翔在我論文口試時的協助幫忙；感謝玫樺、蔚文、宜庭、志軒、冠廷、侑承在我碩士生涯中兩年多的陪伴，認識你們真好！

還有許多給予我支持與鼓勵的親愛朋友們，感謝你們在我煩躁的時候幫我打氣、在困惑的時候指引我方向、在我難過的時候帶給我歡笑，這些深厚情誼，深具心頭。

最後，要感謝我的家人，最親愛的爸爸、媽媽與妹妹，感謝你們在生活中無時無刻對我的關心與照顧，以及總是對我所做的決定，給予無限的支持與鼓勵，因為有你們的疼愛，讓我無須擔心經濟考量，而能放心的在學校專心寫論文、準備考試，希望未來能有所表現以報答你們的恩情，我愛你們。

謹以此學位論文獻給我最親愛的家人、師長以及朋友。

曾雅慧 謹誌

2012.01



## 摘要

本研究旨在探討校長空間領導對學校組織氣氛的影響。研究方法為問卷調查法，研究對象為臺北市國民小學校長、主任及教師，共發出 604 份問卷，有效問卷計 463 份，可用率達 76.66%，問卷回收後分別以描述性統計、t 考驗、單因子變異數分析、Pearson 積差相關、多元迴歸、結構方程模式等統計方法進行研究。根據研究結果與分析後歸納之結論如下：

- 一、 臺北市國民小學校長空間領導表現為中上程度，以「以空間規劃提升教育意境」程度為最高，「以空間規劃拓展社區關係」程度為最低。
- 二、 臺北市國民小學教育人員知覺學校組織氣氛為中上程度，以「校長支持行為」之知覺程度為最高，「教師疏離行為」之知覺程度最低。
- 三、 臺北市國民小學教育人員知覺學校組織氣氛以開放型與封閉型氣氛約各佔三分之一。
- 四、 臺北市國民小學以擔任主任職務、與得獎學校之教育人員知覺「校長空間領導」的程度較高。
- 五、 臺北市國民小學以 51 歲（含）以上、任教 21 年（含）以上、擔任校長及主任職務、學校規模在 19-36 班與得獎學校之教育人員知覺「學校組織氣氛」的程度較高。
- 六、 校長空間領導與學校組織氣氛有顯著正相關，校長空間領導越高，校長與教師開放行為指數也越高，學校也越傾向開放型氣氛。
- 七、 校長空間領導對學校組織氣氛有顯著的預測力，以「以空間規劃帶動課程發展」對校長行為開放指數最有預測力；以「以空間規劃豐富學習資源」對教師行為開放指數最有預測力。
- 八、 校長空間領導與學校組織氣氛結構方程模式之適配度與影響力良好。

本研究最後根據研究結果提出各項建議，以供教育行政機關、學校及未來之參考。

**關鍵詞：**校長空間領導、學校組織氣氛



## Abstract

This study aims at discussing the influence of principals' space leadership on school organizational climate. The research adopts the questionnaire method. The main participants of the questionnaire survey are principals, directors and teachers in municipal elementary schools in Taipei city. The total number of questionnaires that were distributed to schools is 604, 463 of which are valid. That is, the percentage of availability is around 76.66%. The collected data is analyzed through the statistical method of descriptive statistics, t-test, one-way ANOVA, Pearson product-moment correlation coefficient, multiple stepwise regression analysis and structural equation model. The findings of the study are as follows :

1. Principals in Taipei elementary schools have medium-high performance on their practice of leadership with regard to space. The score is the highest in the dimension of "spatial planning to improve education" and the lowest in the dimension of "spatial planning to development the relations with the neighboring communities."
2. Teachers in Taipei elementary schools evaluate the school organizational climate as medium-high. The score is highest in the dimension of "principal's supportive behaviors" and the lowest in the dimension of "teacher's alienation behaviors."
3. Teachers in Taipei elementary schools who evaluate school organizational climate as "Open" and who evaluate as "Closed" respectively consist one-third of all participants.
4. Teachers who serve as directors and members of awarded schools evaluate the principals' space leadership higher than other groups of participants.
5. Teachers aged over 51, teachers working more than 21 years, teachers

serving as principals or directors, teachers in schools with the size of 19-36 classes, and teachers in awarded schools have higher evaluations on the school organizational climate.

6. The relation between principals' space leadership and school organizational climate is positively correlated. The higher the principals' space leadership is, the higher the principal behavior openness index and the teacher behavior openness index are, and the schools are also more likely to be in the open climate.
7. The principals' space leadership shows significant predictability on school organizational climate, particularly in the dimension of "spatial planning to promote curriculum development" with the highest predictability on principal behavior openness index, and in the dimension of "spatial planning to enrich learning resources" with the highest predictability on teacher behavior openness index.
8. The structural equation model shows the adaptability between principals' space leadership and school organizational climate.

According to the above conclusions, the researcher is to provide some suggestions as future references for the institutions of education administration and schools.

**Key words: principals' space leadership, school organizational climate**



# 目 次

<b>第一章 緒論</b> .....	1
第一節 研究動機 .....	1
第二節 研究目的與待答問題 .....	4
第三節 名詞釋義 .....	5
第四節 研究方法與步驟 .....	6
第五節 研究範圍與限制 .....	8
<b>第二章 文獻探討</b> .....	11
第一節 空間領導理論之分析 .....	11
第二節 學校組織氣氛理論之分析 .....	30
第三節 校長空間領導與學校組織氣氛之相關研究 .....	45
<b>第三章 研究設計與實施</b> .....	53
第一節 研究架構 .....	53
第二節 研究對象 .....	55
第三節 研究工具 .....	59
第四節 實施程序 .....	68
第五節 資料分析與處理 .....	68
<b>第四章 研究結果與分析</b> .....	71
第一節 國民小學校長空間領導與學校組織氣氛現況之分析 .....	71
第二節 不同背景變項校長空間領導與學校組織氣氛現況之差異分析 .....	83
第三節 國民小學校長空間領導與學校組織氣氛之相關分析 .....	104
第四節 校長空間領導對學校組織氣氛之預測分析 .....	106
第五節 校長空間領導與學校組織氣氛之結構方程模式分析 .....	117

<b>第五章 研究結論與建議</b> .....	<b>123</b>
第一節 結論 .....	123
第二節 建議 .....	128
<b>參考文獻</b> .....	<b>133</b>
中文部份 .....	133
西文部份 .....	139
<b>附錄一</b> .....	<b>145</b>
國民小學校長空間領導與學校組織氣氛調查量表 .....	145
<b>附錄二</b> .....	<b>152</b>
學校空間領導量表 使用同意書 .....	152
<b>附錄三</b> .....	<b>153</b>
學校組織氣氛量表 使用同意書 .....	153



## 表次

表 2-1 不同教育領導理論發展走向摘要表 .....	16
表 2-2 國內外學者對學校組織氣氛之定義 .....	31
表 2-3 OCDQ-RE 學校組織氣氛類型 .....	37
表 3-1 研究學校樣本數分析表 .....	55
表 3-2 臺北市國民小學空間比賽獲獎及受補助學校 .....	56
表 3-3 研究問卷填答學校及數量一覽表 .....	57
表 3-4 本研究問卷之臺北市公立國民小學學校、問卷數及回收情形一覽表 .....	57
表 3-5 樣本基本資料分配統計表 .....	58
表 3-6 學校空間領導六向度模式適配度考驗指標之比較 .....	61
表 3-7 「校長空間領導」各構面題目、效度與信度一覽表 .....	62
表 3-8 「學校組織氣氛」各構面題目、收斂效度與信度一覽表 .....	66
表 4-1 國民小學校長空間領導描述性統計摘要表 .....	72
表 4-2 國民小學校長空間領導各題項之平均數摘要表 .....	73
表 4-3 國民小學學校組織氣氛描述性統計摘要表 .....	77
表 4-4 國民小學組織氣氛類型一覽表 .....	79
表 4-5 國民小學學校組織氣氛各題項之平均數摘要表 .....	80
表 4-6 不同性別教育人員知覺校長空間領導之差異分析摘要表 .....	83
表 4-7 不同年齡教育人員知覺校長空間領導之差異分析摘要表 .....	84
表 4-8 不同教育程度教育人員知覺校長空間領導之差異分析摘要表 .....	85
表 4-9 不同服務年資教育人員知覺校長空間領導之差異分析摘要表 .....	86
表 4-10 擔任不同職務教育人員知覺校長空間領導之差異分析摘要表 .....	88
表 4-11 不同學校規模下教育人員知覺校長空間領導之差異分析摘要表 .....	89
表 4-12 不同得獎情形學校之教育人員知覺校長空間領導之差異分析摘要表 .....	90

表 4-13 不同性別教育人員知覺學校組織氣氛之差異分析摘要表 .....	91
表 4-14 不同年齡教育人員知覺學校組織氣氛之差異分析摘要表 .....	92
表 4-15 不同教育程度教育人員知覺學校組織氣氛之差異分析摘要表 .....	94
表 4-16 不同服務年資教育人員知覺學校組織氣氛之差異分析摘要表 .....	95
表 4-17 擔任不同職務教育人員知覺學校組織氣氛之差異分析摘要表 .....	97
表 4-18 不同學校規模下教育人員知覺學校組織氣氛之差異分析摘要表 .....	98
表 4-19 不同得獎情形學校之教育人員知覺學校組織氣氛之差異分析摘要 表.....	100
表 4-20 國民小學校長空間領導與學校組織氣氛研究結果摘要表 .....	101
表 4-21 「校長空間領導」與「學校組織氣氛」之相關摘要表 .....	105
表 4-22 校長空間領導對校長行為開放指數之逐步多元迴歸分析摘要表 .....	107
表 4-23 校長空間領導對教師行為開放指數之逐步多元迴歸分析摘要表 .....	108
表 4-24 校長空間領導對校長支持行為之逐步多元迴歸分析摘要表 .....	109
表 4-25 校長空間領導對校長指示行為之逐步多元迴歸分析摘要表 .....	110
表 4-26 校長空間領導對校長限制行為之逐步多元迴歸分析摘要表 .....	111
表 4-27 校長空間領導對教師同僚行為之逐步多元迴歸分析摘要表 .....	112
表 4-28 校長空間領導對教師親密行為之逐步多元迴歸分析摘要表 .....	113
表 4-29 校長空間領導對教師疏離行為之逐步多元迴歸分析摘要表 .....	114
表 4-30 校長空間領導對學校組織氣氛預測摘要表 .....	115
表 4-31 結構方程模式之適配度考驗 .....	120

## 圖次

圖 1-1 研究步驟 .....	8
圖 2-1 教育設施與規劃流程圖 .....	24
圖 2-2 發展教育設施的程序模式 .....	26
圖 2-3 學校組織氣氛從開放到封閉的連續體 .....	35
圖 3-1 研究架構圖 .....	54
圖 4-1 假設模型 .....	118
圖 4-2 國民小學校長空間領導與學校組織氣氛之結構方程模型 .....	119



# 第一章 緒論

本章旨在針對本篇論文研究主題，說明其研究的動機與目的，以及研究的基本架構。本章共分為五節，第一節為研究動機與目的；第二節提出研究問題；第三節解釋重要名詞；第四節提出研究方法與步驟；最後，第五節說明研究範圍與限制。

## 第一節 研究動機

由於社會演進、教育功能日趨複雜，新的領導理論如雨後春筍般出現，在歷經特質理論、行為理論、權變理論及新近領導理論的相互辯證、激盪下，益發產生新的領導理論試圖有效詮釋人類的領導行為。是故，新世代的學校組織也需要引進符合學校教育目的及學校領導情境的新領導理論。而吳清山（2002）也指出「所有效能的學校，校長領導與學校文化扮演著關鍵性的角色，顯示了「教育領導」之於教育發展的確扮演著舉足輕重的要角。校長，身為學校的領導者，也是教育政策的實踐者，對於學校組織文化、學校課程與教學、學校環境與設備、教師專業素養與精神、學生學習品質等提升，具有關鍵性的影響力，因為「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」（As is the principal, so is the school.），而這其中的關鍵，正是校長的領導模式。

學校教育在校長的領導下，所帶給學生的影響不外乎身教、言教、境教及制教，就境教方面來說，管理學校設施對於學校的日常運作是很重要的一部分，校長有責任去維護學校建築物的安全、健康及管理（Berry, 2002；Chan, Patterson, Tubbs, Holiday & Rowe, 2007），即透過環境空間的安排讓學生擁有更佳的學習環境及學習興趣。而本研究欲探討之「空間領導（space leadership）」係指領導者透過規劃與運用校舍、校園、運動場和附屬設施，以建構對學校課程、教師教學、學生學習、行政管理和社區公關，

具有實質影響力的「點、線、面、體」環境，以引領學校空間和教育發展之歷程（湯志民，2008）。政府當局近年來也逐漸重視校園空間營造的部分，教育部相繼推展「校園活化」、「閒置空間再利用」，以及「特色學校」，2005年臺北市開始辦理優質學校及校園營造評選，2010年新北市也推展卓越學校及環境營造評選。可見空間營造對學校整體發展的有其重要性，因此，想瞭解當前國民小學校長空間領導的實施現況、且是否因為不同背景變項，而使校長在空間領導運作上有所差異，此乃本研究動機之一。

學校組織氣氛在決定學校會如何及學校會變成什麼時，扮演直接及關鍵的角色。1986年Hoy與Clover把學校組織氣氛定義為學校環境中相當持久的特質，它是由校長領導行為與教師行為交互影響所產生，進而影響學校成員的行為；它通常可藉由整體學校教師的知覺加以描述（引自許顏輝，2004）。林新發（1993）認為學校組織氣氛是學校環境中，校長與教師交互反應所形成的一種內在環境相當持久的特質，可透過教師的整體知覺加以描述。Rafferty（2003）描述學校組織氣氛為知覺校長與教師試圖達成應盡的責任及滿足個人的需求時互動結果的組織狀態。而學校組織氣氛也是一整體的現象，具有持久性，但每個學校的氣氛都各有其特徵，每個人或群體所知覺的學校組織氣氛並不完全相同（引自劉耀榮，2007）。

學校組織氣氛是學校的獨特風格，其形成受到校長領導行為與教師行為交互作用的影響，所以當校長領導行為與教師行為兩層面搭配探討時，才能窺見學校組織氣氛全貌（蘇信杰，2008）。因此，學校組織氣氛會影響學校組織中成員與團體的行為，學校擁有良好的學校組織氣氛，可以增進教師的工作，有助於達成學校目標。職是之故，良好的學校組織氣氛對學校的整體發展影響深遠，每個組織應營造有益的氣氛，以加強組織成員的向心力。因此，想瞭解當前國民小學學校組織氣氛的現況及運作情形，為本研究動機之二。

Birdin (1992) 和 Zigarmi, Edeburn 與 Blanchard (1991) 發現學校效能和組織氣氛變化間有顯著相關，認為有效的校長領導行為對學校組織氣氛是很重要的。而不同的組織空間規劃與設計，會呈現不同的組織氣氛，因此班群空間規劃的改變，打破傳統班級的隔閡，使教師彼此教學的對話增加，而且開放的空間設計間接也會使人對於組織的態度，轉為更為開放的心胸與包容的關懷，這對於整體學校的組織氣氛營造是有利的(劉美娥，2008)。因此校長空間領導對於學校組織氣氛又有何種程度之預測力，實乃教育實踐層面值得探究之處，此為本研究動機之三。

此外，整理近三年有關教育領導與組織氣氛關係之國內博碩士論文之研究，約有 13 篇，如轉型領導 5 篇(陳朝峰，2010；盧薇雅，2009；蘇金達，2008；葉怡安，2008；黃柏創，2008)，變革領導 2 篇(吳郁婷，2009；楊文環，2009)，魅力領導 2 篇(胡銘浚，2010；蘇美娟，2009)，道德領導 1 篇(謝寶儀，2009)，競值領導 1 篇(薛仲平，2009)，教學領導 1 篇(鍾文緣，2010)，以及情緒領導 1 篇(李翊萱，2008)。然而，在眾多新興領導理論中，「空間領導」(Space leadership) 及其與組織氣氛關係之研究卻未見相關研究之進行，因此，欲探討空間領導與學校組織氣氛之關係，為本研究動機之四。



## 第二節 研究目的與待答問題

### 壹、研究目的

基於上述研究背景的說明，本研究目的有以下五點：

- 一、瞭解校長空間領導與學校組織氣氛之現況。
- 二、探討不同背景變項中，校長空間領導與學校組織氣氛之差異情形。
- 三、探析校長空間領導對學校組織氣氛之預測力。
- 四、檢定校長空間領導與學校組織氣氛結構方程模式之適配情形。
- 五、根據研究結論提出具體建議，以供學校作為領導與管理方式之參考。

### 貳、待答問題

本研究係探討臺北市公立國民小學校長空間領導與學校組織氣氛關係之研究，根據上述研究目的，本研究撰擬以下待答問題，以作為研究之依據：

- 一、臺北市國民小學教育人員知覺校長空間領導與學校組織氣氛之現況如何？
- 二、不同背景變項（性別、年齡、學歷、服務年資、職務、學校規模、獲獎情況）下，臺北市國民小學教育人員知覺校長空間領導與學校組織氣氛之差異情形為何？
- 三、校長空間領導與學校組織氣氛之間是否有顯著相關？
- 四、校長空間領導對學校組織氣氛是否具有顯著預測力？
- 五、本研究建構之臺北市國民小學校長空間領導與學校組織氣氛的結構方程模式之適配性檢定是否獲得支持？

### 第三節 名詞釋義

茲將本研究使用之重要名詞釋義說明如下：

#### 壹、國民小學

根據國民教育法第三條規定：「國民教育分兩階段，前六年為國民小學教育，後三年為國民中學教育。」，本研究之國民小學係指臺北市之公立國民小學。

#### 貳、校長空間領導

校長空間領導係指校長透過規畫與運用校舍、校園、運動場和附屬設施，以建構對學校課程、教師教學、學生學習、行政管理和社區公關，具有實質影響力的「點、線、面、體」環境，以引領學校空間和教育發展之歷程。

本研究之校長空間領導係以國民小學教育人員在「校長空間領導與學校組織氣氛調查問卷」第貳部分「校長空間領導量表」的填答得分為依據，內容分為「以空間規劃提升教育意境」、「以空間規劃帶動課程發展」、「以空間規劃引領教學創新」、「以空間規劃豐富學習資源」、「以空間規劃促進行政革新」、「以空間規劃拓展社區關係」等六大構面，受試者在問卷上得分愈高，代表校長空間領導程度愈高，反之愈低。

#### 參、學校組織氣氛

學校組織氣氛為在學校場域中，由學校組織內部之成員，包含校長、教師、行政人員、學生等，經由交互作用影響所建構出之獨特、持久的學校特質，並且其具可測量性、可描述性與可知覺性。

本研究之學校組織氣氛係以國民小學教育人員在「校長空間領導與學校組織氣氛調查問卷」第參部分「學校組織氣氛量表」的填答得分為依據，內容分為「校長支持行為」、「校長指示行為」、「校長限制行為」、「教師同僚行為」、「教師親密行為」、「教師疏離行為」等六大行為。

## 第四節 研究方法與步驟

本研究採用「問卷調查法」進行研究，目的以系統性的量化數據去解讀臺北市國民小學校長空間領導與學校組織氣氛二者之關係，以臺北市國小校長、主任、組長、教師為取樣對象，蒐集相關研究資料，並進行分析與討論。茲就研究方法與步驟分述如下：

### 壹、研究方法

為達成本研究目的，本研究除進行文獻分析外，主要採用問卷調查法，茲說明如下：

#### 一、問卷調查法

問卷調查臺北市國小校長、主任、組長和教師，將所蒐集的資料來進行分析，以探究臺北市國民小學校長空間領導對學校組織氣氛的影響力。

### 貳、研究步驟

#### 一、準備階段

##### (一) 擬定研究主題

依照研究者個人之興趣進行初步的探討分析，並與指導教授討論研究可行性與研究方向、目的後，以確定研究主題，進行本研究計畫。

##### (二) 文獻探討與分析

研究者於確定研究題目後，運用 ERIC、ProQuest 及 EBSCOhost 的網路檢索、國家圖書館及各校圖書館等管道蒐集國內外相關文獻資料，以作為研究的立論基礎。

##### (三) 建立研究架構

將所蒐集之文獻資料加以分析、整理歸納，並依據研究動機、研究目的及研究問題，建立研究架構。

## 二、實施階段

### (一) 編製研究工具

研究者在分析比較各學者專家所編製或修訂的相關問卷，將其問卷年代、問卷信效度以及符合本論文研究方向作為依據，以確定本研究問卷內容。

### (二) 實施問卷調查

本研究正式問卷發放以校為單位，共選取 36 間學校，依照學校規模按比例發放不同數量問卷；問卷份數依照各校校長、主任、組長及教師比例分配填答。在問卷發放前，研究者會先以電話徵求各校校長同意轉交填答後，於三天內郵寄至各校，並請受試者於兩週內以回郵信件的方式寄回。

### (三) 分析問卷資料

問卷回收後，先篩選出無效問卷，再進行編碼、登錄等作業，以 SPSS18.0 版與 LISREL8.7 版統計軟體進行統計分析。應用 t 考驗、單因子變異數分析 (One-way ANOVA)、皮爾森積差相關 (Pearson product-moment correlation coefficient) 多元迴歸 (Multiple Regression) 及結構方程模式 (Structural Equation Modeling) 分析原始資料，以回答研究問題。

## 三、完成階段

### (一) 綜合研究結果分析與討論

依據問卷調查及統計分析的結果，綜合出本研究之研究結果，並與文獻探討之內涵進行更進一步之分析。

### (二) 提出結論與建議

根據本研究之結果提出結論，以回應本研究之研究目的，並據以提出建議以供主管教育行政機關、學校人員、以及後續相關研究之參考。

### (三) 論文撰寫與印製

將研究結果依據論文格式撰寫研究論文，再將之印製，完成本研究論

文。

根據上述研究步驟，建構出本研究之流程圖，如圖 1-1 所示。

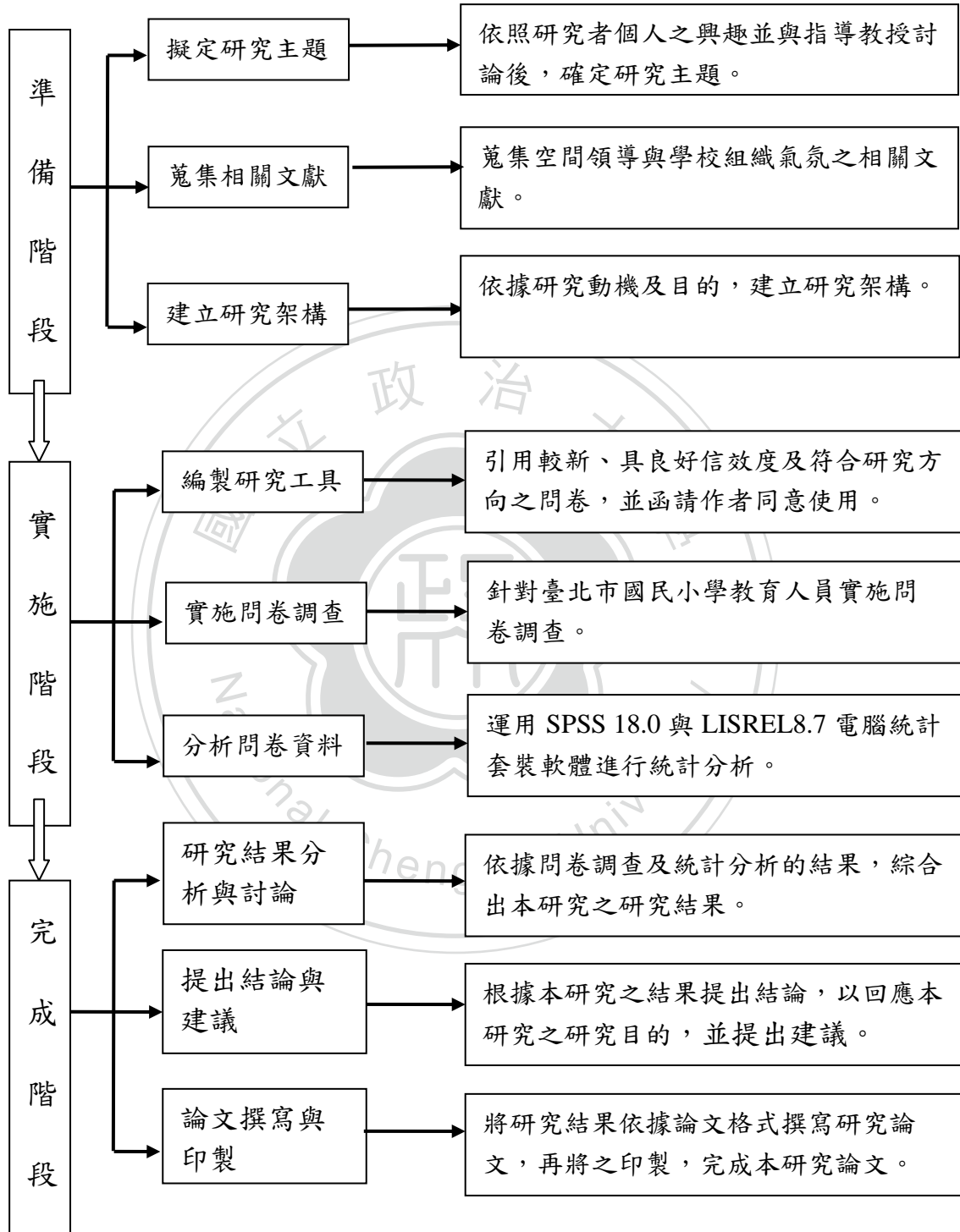


圖 1-1 研究步驟

本研究旨在瞭解國民小學校長空間領導與學校組織氣氛之研究，雖力求完美嚴謹，但受限於時間、人力及物力等主客觀因素，仍有其研究限制，敘述如下：

## **壹、研究範圍**

### **一、研究地區**

本研究係以臺北市公立國民小學（36間），分為大（37班以上）、中（19-36班）、小（18班以下）規模作為抽樣範圍。

### **二、研究對象**

本研究之抽樣，以臺北市國民小學學校教育人員為研究對象，包括校長、主任、組長及未兼任行政之現職級任、科任教師。

### **三、研究內容**

本研究旨在調查國民小學校長空間領導與學校組織氣氛之現況及兩者之關係。其中，在校長空間領導方面包含：「以空間規劃提升教育意境」、「以空間規劃促進行政革新」、「以空間規劃帶動課程發展」、「以空間規劃引領教學創新」、「以空間規劃豐富學習資源」以及「以空間規劃拓展社區關係」六大層面；在學校組織氣氛方面包含：「校長支持行為」、「校長指示行為」、「校長限制行為」、「教師同僚行為」、「教師親密行為」、「教師疏離行為」六大層面。而在個人變項方面，探討不同性別、年齡、學歷、服務年資、職務為探討範圍；學校變項則包括學校規模、獲獎情形作為探討範圍。

## **貳、研究限制**

### **一、研究地區的限制**

本研究對象僅以臺北市公立國民小學教育人員為範圍，並未包括臺灣地區其他縣市。因此，在研究結果之解釋與推論時，僅限於臺北市公立國民小學。研究結果之應用必須審慎，不宜作過度推論。

## 二、研究方法上的限制

本研究採問卷調查法，問卷內容包括「校長空間領導量表」及「學校組織氣氛量表」二部分，因此需考量到進行施測時的可能限制。問卷調查法之優點在於統計上的客觀性，藉由獲得實際現象的數據，排除研究者的主觀感受，且統計結果可適當推論。但其受限於研究者設計的題目，受試者的回答有所限制，受試教師在填答問卷時可能會受個人認知、價值觀、情緒、態度好惡等因素之影響，或為符合社會期許影響填答結果，導致問卷填答有所保留或對問卷題目認知有偏差產生，以致與實際狀況有誤差存在。

研究者無法對填答者的心態或情境加以掌握，因此，問卷調查法僅能呈現受試者對校長空間領導與學校組織氣氛之表面意見，依問卷填答資料，進行研究分析並進一步推論，此為研究方法上的限制。

在實際進行問卷調查時，研究者擬請學校校長或主任協助轉交問卷及協助回收，並強調研究結果僅作為學術研究之用，提高填答者意願及問卷回收率。

## 三、研究推論的限制

本研究的抽樣雖兼顧學校規模等特性，在各校受試者之性別、年齡、職務與學歷等無法平均抽取，因此，在研究結果的解釋與推論上，難免有所限制。

## 第二章 文獻探討

本章針對本研究相關理念與研究逐一分析與探討，以作為本研究之基礎。共分為三節加以析述，第一節對「空間領導」之理論進行探討；第二節對「學校組織氣氛」之理論進行探討，第三節為校長空間領導與學校組織氣氛之間的相關研究。茲將各節內容分述如下：

### 第一節 空間領導理論之分析

本節旨在探討校長空間領導的內涵。首先從領導的定義與發展沿革深入了解領導的內涵；其次探討空間領導的概念、發展背景、模式與方式。

#### 壹、領導的概念與發展

##### 一、領導的意涵

領導行為極為複雜，又為組織成敗的重要關鍵，因此一直成為學者所關注之焦點。就我國文字的字義而言，據段玉裁《說文解字注》之詮釋：「領猶治也。領，理也。皆引伸之義，謂得其首領也。」「導者引也。」可見「領導」二字含有治理引導之義。而就西洋文字而言，領導 (leadership) 一詞，就字面而言，係指「引導」(to lead) 或明示方向 (to show the direction) 的意思，也就是引導團體成員向目標的方向邁進，期能達成共同的目標的行政行為 (謝文全，2007)。

茲將中外學者對領導的各種看法詳述如下：

鄭彩鳳 (1996) 在研究中指出，領導是透過計畫、組織、指揮、協調、控制、溝通及評鑑的管理歷程，就人力、物力、時間等資源妥善運用以達成目標。

張春興 (2000) 對領導的看法，則係指團體中引領、指導或控制數人



的態度或行動之歷程；即團體中的個人在某一情境之下，表現出眾所認同的行為，進而達成預期目標之行為。

黃昆輝（2002）認為教育行政領導是教育行政人員指引組織方向目標，發揮其影響力，以糾合成員意志，利用團體智慧，激發並引導成員心力，從而達成組織目標之行政行為。

謝文全（2007）認為領導是在團體情境裡，透過與成員的互動來發揮影響力，以導引團體方向，並糾合群力激發士氣，使其同心協力齊赴團體目標的歷程。

湯志民（2008）認為領導是領導者（leader）透過運用資源形成影響力以引導組織中的成員向共同目標邁進之歷程。析言之，（一）領導的本質，是引領組織的發展方向；（二）領導的對象，係指組織中的成員，包括領導者（如校長、主任、學科召集人等）與被領導者；（三）領導的行為，是朝向組織與成員的共同目標的各項策略與行動，這些策略與行動就是對學校人、事、物的資源掌控與分配已形成邁向共同目標的影響力。

秦夢群（2009）視領導者行為的達成為一階段性歷程。而各階段是連續不斷、循序漸進的。

林新發（2010）認為領導是教育行政人員在教育組織的情境裡，藉著影響力來引導教育人員的努力方向，使其同心協力齊赴教育目標所表現的一種行政行為或歷程。

Stogdill（1974）認為領導是一個過程，影響組織致力於目標設定與成就的活動。

Senge（1993）認為領導是領導人試圖影響別人的過程，領導人在過程中給予組織成員真誠的承諾，來影響及改變自己與成員。

Chemers（1997）認為領導是一種社會影響的歷程，在這歷程中某人可以獲得他人的支持與協助以完成一般的工作任務。

Robbins (1998) 認為領導是一種影響群體達成目標的能力。

Owens (1998) 領導是群體作用，只發生在二人或多人間互動過程之中。在此過程中，領導人意圖從事影響他人的行為去達成組織目標。

Hoy 和 Miskel (2001) 領導是一種社會歷程，在此歷程中，團體或組織的一位成員影響著內外事件的詮釋、目標選擇、工作的組織、個人的激勵與能力、權力的關係與導向。

Yukl (2002) 指出領導是一種影響部屬活動的歷程，涵蓋了選擇組織目標、完成既定目標的活動、激勵部屬的動機、維持團隊合作及爭取組織外部系統的支持與合作等。

綜上所述，領導的定義雖然繁多，但可歸納出一些結論：

(一) 領導是在團體中才產生的功能，且至少需要二人或二人以上的互動過程才出現。

(二) 領導之構成要素包含領導者、被領導者、組織目標、情境與影響力或權力。

(三) 領導的行為是領導者配合組織情境，藉由導引、倡導、溝通、協調等行為，並有意圖的運用人力、財力、物力等各種有效資源及權力，來影響被領導者的行為與意志，促成被領導者的合作及共同努力，以達成既定的組織目的。

## 二、領導理論的發展

傳統領導理論大致可分為三個走向，包括特質論 (trait theory)、行為論 (behavior theory)、與權變論 (contingency theory)，三者大抵成熟發展於 1980 年代之前，而自 1980 年代後，許多新興的教育領導類型也隨之興起，開始挑戰傳統領導模式的主張，茲說明如下 (秦夢群，2010；蔡菁芝，2006；林新發，2010)：

## (一) 傳統教育領導理論

### 1、特質論

特質論發展時期大約在 1910~1945 年之間，強調領導能力乃是天生，因此以研究領導者的特質為重心；Stogdill (1948) 曾經檢視 1904 至 1947 年有關特質論的 124 篇研究，歸納出有關領導的因素共分為六大類，包括能力、成就、責任、參與（活躍、交際、合作、適應性、幽默）、地位（社經地位、聲望）與情境（心理穩定度、身份、技巧、被領導者需要和興趣、想要達成的目標）。而 Stogdill (1981) 於 1970 年概覽 163 項新的特質論研究後，並在其著作《領導學手冊》(Handbook of Leadership) 中，歸結與領導才能具有關聯的個人因素於以下六大類：

- (1) 才能 (capacity)：包括智力、機智程度、流暢語言、創造力與判斷力。
- (2) 成就 (achievement)：包括學識、知識與運動方面的成就。
- (3) 責任 (responsibility)：包括可信賴性、主動性、堅毅性、積極性、自信心與超越他人的渴望。
- (4) 參與 (participation)：包括活動、社交能力、合作、適應力與幽默感。
- (5) 地位 (status)：包括社會經濟地位與受歡迎的程度。
- (6) 情境 (situation)：包括心理層次、技能、追隨者的需求與興趣、所要達到的目標。

然而，特質論雖然簡單易懂，且具有一定的影響力，但仍有缺失與限制，秦夢群 (2006) 指出特質論最大的缺點在於以偏概全，而忽視了不同情境的因素。

### 2、行為論

行為論發展時期約在 1940~1960 年代晚期，認為領導的核心面不是領導者的特質，而是領導者在各種情境下的作為，希望透過對領導者行為的分析，得到影響有效領導的決定性行為。其中又以 Haplin 的 LBDQ 研究

最為著名，LBDQ 英文全名是 Leader Behavior Description Questionnaire，中文可譯為「領導行為描述量表」，主要在測量領導者的兩大行為層面，即倡導（initiating structure）與關懷（consideration）層面。「倡導」層面是指領導者界定本身與成員之間的權責關係，並能同時建構組織、溝通管道及步驟方法等行為，以期達成組織的目標；「關懷層面」則指領導者設法與成員建立良好的人際關係、彼此互相信任與尊重、瞭解成員的問題與需要，其目的在滿足成員的需求。

### 3、權變論

自 1960 年以後，學者們主張並無單一的最佳領導模式，必須視情境而定；此理論的基本觀點是領導效能的高低需視領導者行為與情境的配合程度而定，配合程度越高，則領導效能越高；反之，則越低。主要以 Fielder 的「權變理論」（theory of contingency）、House 的「途徑—目標理論」（path-goal theory）、Reddin 的「三層面理論」（three-dimension theory）以及 Hersey、Blanchard 和 Johnson 的「情境領導理論」（situational leadership theory）為代表。

#### （二）整合型教育領導理論

興起於 1980 年代之後，有別於傳統之三大走向，部份學者將之命名為「新興領導理論時期」。茲分述其特徵如下（秦夢群，2010）：

- 1、採取整合之走向：傳統領導理論習慣採取單一重點走向之模式，特意標舉領導者的特質、能力、行為模式、領導類型、乃至領導者所處之情境脈絡特性。而新興領導理論多半整合各不同焦點，試圖形成更大之視野。
- 2、重視被領導者之領導角色與功能：新興領導理論多強調被領導者之重要性與角色，認為領導者與被領導者間的角色區分，不應成為領導者獨占之理由；反之，領導者需要導引組織成員自我發展，以成為領導歷程之重要角色。

3、強調領導者創新與變革之積極角色：傳統領導理論主張制度萬能，領導者之權力來源為科層體制與特定法令；而新興領導理論多主張領導權力之主要來源乃在領導者積極主動創新與變革。

### (三) 功能型教育領導理論

就發展時間來看，其也可被視為新興領導理論之一部分。功能型領導之內涵乃依據各教育功能之需求，事實利用領導理念，以發展配套作為。

五種類型之教育領導理論比較如表 2-1：

表 2-1  
不同教育領導理論發展走向摘要表

領導理論走向	研究重點	研究設計	不足之處	在教育應用之理論
特質走向	成功領導者的特質。	以各行各業成功人士為樣本，找尋其領導特質。	易懂，但所提出之特質數量太大，令人無所適從。	1. 傳統特質理論如偉人論、時勢論。 2. 現代特質理論如 Stodill、Katz 之研究、隱涵領導等。
行為走向	有效能領導者的外顯行為類型。	探討領導者行為與組織效能間的相關。	忽略了情境因素，以致造成研究結果難以類化的問題。	1. 單層面領導行為理論如 X 與 Y 理論。 2. 雙層面領導行為理論如俄亥俄大學領導行為研究、管理方格等。
權變走向	在特定情境中適當的領導行為。	以情境因素為中介變項，尋求領導行為與組織效能間的最佳組合。	對於情境因素的取捨不同且不夠週延，以致各相關研究並無定論。	Fiedler、House、Reddin、Hersey and Blanchard 等權變模式理論。

(續下頁)

領導理論走向	研究重點	研究設計	不足之處	在教育應用之理論
整合走向	試圖整合多個走向或層面（如特質、情境），以發展出最具效能的領導模式。	結合各走向之特點，探討整合理念之可行性。	雖力圖整合，但也因此呈現大雜燴之現象。且類型極多，較難加以聚焦。	轉型領導群、交易領導群、道德領導群、服務領導群、分布式領導群、家長式領導群、文化領導群等領導類型。
功能走向	將領導理念應用於各教育功能（如教學）之中。	觀察教育各功能之需求，適時利用領導理念或原則，發展相關應用作為。	本身並未發展出嚴謹之領導概念，至多只是將相關領導理念應用於教育運作中。	課程領導、教學領導、知識領導、科技領導等。

資料來源：秦夢群（2010）。**教育領導理論與應用**（頁 27）。臺北市：五南。

綜觀各時期理論發現，新領導相關理論的興起是由於舊有理論之不足，領導理論之演進遂逐漸從單一面向走向多元面向之探討，從領導者特質取向、行為取向、權變取向，發展到整合取向、功能取向，對照今日社會變遷劇烈，組織結構型態的變化，對領導者的領導行為產生莫大的衝擊；領導權能則由法定的、職務上的主導權力轉向由專家權、參照權來影響、帶領組織運作，研究模式也由相關因素之探討轉向為實務應用之功能取向研究，研究對象更由傳統封閉的保守體系轉化為動態、互動的開放系統。因此，本研究以功能走向之空間領導，探討校長在學校團體中發揮領導行為之現況。

## 貳、空間領導理論

### 一、空間領導的概念

湯志民於 2008 年在教育研究月刊率先提出「空間領導」名詞與理論，並邀請相關教育學者專家以不同角度面向，來進行文字性的觀念論述與探討。「空間領導」應為「教育空間領導」或「學校空間領導」的簡稱，主要係為與「課程領導」、「教學領導」和「行政領導」，而作對稱性的簡稱所致。而在國外文獻中與空間領導（space leadership）比較相對應的英文關鍵字，僅有 1914 年成立於美國芝加哥的「學校建築行政人員協會」(The Association of Physical Plant Administrators, APPA) 所建立的「教育設施領導」“Leadership in Educational Facilities” 網站(<http://www.appa.org/>),(The Association of Physical Plant Administrators, 2011)；而 Tanner 和 Lackney (2006) 所著《教育設施規劃：領導、建築和管理》(Educational Facilities Planning: Leadership, Architecture, and Management) 一書，書名與「空間領導」的概念亦最為接近。

湯志民 (2008) 將空間領導定義為：領導者透過規劃與運用校舍、校園、運動場和附屬設施，以建構對學校課程、教師教學、學生學習、行政管理和社區公關，具有實質影響力的「點、線、面、體」環境，以引領學校空間和教育發展之歷程。析言之：

- (1) 空間領導的本質，是引領學校空間和教育發展的方向。
- (2) 空間領導的對象，係指組織中的成員，包括領導者(如校長、主任或學科召集人等居於領導職位者)與被領導者(如教職員生)。
- (3) 空間領導的行為，是朝向學校組織與成員的共同目標的各項策略與行動，這些策略與行動就是透過規劃與運用校舍、校園、運動場和附屬設施，以建構對學校課程、教師教學、學生學習、行政管理和社區公關，具有實質影響力的「點、線、面、體」環境。

吳清山（2008）將空間領導定義為是領導者營造一個優質的學校環境、設施或設備，來激發學校內所有的人員，包括教職員生，藉以達到教育的目標。換言之，空間領導是一種有形的，同時也可能是一種無形的領導模式，因為空間是有形的，然而領導卻是無形的，善用學校有形的物理環境，並透過無形的領導來發揮影響力，進而影響學校的發展，期使學校能不斷地進步。

馮朝霖（2008）認為空間領導應該是學校經營所發展出來的一個重要向度，其著眼點無非是對應與回應自古以來文化傳統中對於境教的重視，並主張空間領導的關鍵在於美學領導，因此提出氣氛新美學的「氣氛經營」理念做為空間領導與美學領導的轉化中介。

陳木金、溫子欣（2008）則是分別就科學管理學派、人群關係學派、權變情境學派、轉型領導學派以及混沌理論學派的觀點來分析空間與領導關係及其脈絡。

李冠霖（2010）認為空間領導為學校的領導者透過有形的建築空間，輔以無形的領導理念，試圖讓行政、教師、學生、社區皆能發揮最大功效，以達教育目的之手段。

陳建志（2010）將空間領導界定為領導者透過規劃與運用校舍、校園、運動場和附屬設施，建構對學校課程、教師教學、學生學習、行政管理和社區發展等具有影響力的情境，引導教育空間的發展以及教育目標的促進。

綜上所述，空間領導是校長透過規劃、設計校園環境設施，以提供給學校教師、行政人員、學生、家長及社區一個優質的學校環境，來帶動學校發展，以達到教育目標。

## 二、空間領導之發展背景

學校是影響孩子一生成長的重要地方，古有孟母三遷，以為借鏡。身



為教育領導者，更應深切體認環境是無聲的語言，發揮潛移默化功能，不易察覺，卻影響深遠。美國跨州學校領導者證照聯合會(Interstate School Leaders Licensure Consortium，簡稱 ISLLC)強調學校領導者必須維持標準並專注在打造願景，創造優質的學校環境，有效的教學管理以及保持和家長、社區之間的良好關係(Hilliard & Jackson, 2011)。而吳清山亦指出教育空間規劃日益受到重視，因為它才是真正與教育現場中每個人息息相關的一部分，教育的空間該如何規劃都無法離開教育最初的本質，為確保學生福祉，提供學生優質的學校環境，教育人員責無旁貸(蔡念芷, 2008)。

因此，近年來，中央及地方教育主管機關紛紛將校園空間營造作為施政重點，從 1996 年開始，臺北市與新北市率先規劃班群式開放空間小學；2000 年起，因應九二一地震對校園重創的變局，教育部推展新校園運動；2001 年之後，綠建築、永續校園逐漸成為學校建築重鎮，教育部繼而推展「友善校園」、「健康校園」、「校園活化」、「閒置空間再利用」，以及「特色學校」。2003 年起，開始舉辦「InnoSchool 全國學校經營創新獎」，其中一組為「校園環境美化」。2005 年臺北市開始辦理優質學校及校園營造評選，2010 年新北市也推展卓越學校及環境營造評選(湯志民, 2010)。2010 年 8 月 28、29 日，睽違 16 年的第八次全國教育會議更首見「學校設施與規劃」列入子議題之一(教育部, 2010a)，茲將教育部、臺北市及新北市著手推行有關校園空間營造的政策分述說明之：

#### (一) 教育部的校園空間營造政策

2000 年，教育部著手進行九二一災區學校重建的任務，稱作新校園運動，范巽綠指出新校園運動並非只是把倒掉的校園照舊蓋回來，而是一個真正把使用者放在心上的創造性教育重建過程(教育部, 2007a)。2002 年教育部《創造力教育白皮書》提出「創意學校總體營造」行動方案，其核心理念在於建構有利於培育師生創造力之生活空間、學校經營、及校園文

化，並鼓勵各校尋求學校本位特色，打破以升學為導向之明星學校迷思，轉型為多元主題特色學校（教育部，2003；湯志民，2008）。同年教育部規劃並推動「永續校園推廣計畫」，此計畫之實施分為硬體和軟體兩方面。在硬體方面含括「生態環境恢復與維護」以及「永續建築」兩大項目；在軟體部分，配合九年一貫課程實行，各校對應校園環境改造，創造出特色的教學教材，更可配合鄰近不同教育特色的學校，形成緊密的環境教育聯絡網；另外，透過校園公共空間作為示範，以居民參與之方式獲致鄰里社區認同、凝聚社區意識，創造出社區與校園緊密結合之永續發展教育示範社區（教育部，2007a）。

2003年，教育部為配合特殊教育法第二十四條，以及促使各級學校規劃學校整體環境，訂定分年逐步改善校園無障礙環境計畫，由教育部補助部分所需經費，以加速改善無障礙校園環境（教育部，2005）。2007年，為因應國內目前少子化現象所造成之部分校舍空間閒置現象，教育部提出了為期3年（2007~2010年）的活化校園空間總體規劃方案，投入近7億元經費補助1,000校，期望能從校園永續、健康活力、數位科技以及提供特色遊學活動等不同面向，營造一個學習、健康、數位、永續且具特色的新時代國中小校園，希冀以永續校園計畫推廣及其他環境改造之成功經驗為基礎，將現行校園內閒置空間加以改造，並經由鄰近地區技術支援夥伴之團隊合作，共同打造一座具備教學及展示功能之「能(資)源教育中心」，以達成校園環境教育之目標（教育部，2007b；教育部，2008）。

另外，教育部委託中華創意發展協會於2003年舉辦Innoschool「全國學校經營創新獎」，將學校創新經營內涵分為：(1)行政管理革新、(2)課程與教學領導、(3)學生多元展能、(4)校園環境美化、(5)社會與環境資源應用，亦將校園環境列為獎勵項目之一，參加的學校已不計其數。

而上述之教育部推動之計畫，2002年至2009年，教育部投入永續校

園改造計畫經費超過8億元;2006年教育部實施「優質高中輔助計畫」,2007年起繼而推展高中職優質化輔助方案,斥資新臺幣數十億元。2007至2009年推動活化空間發展特色學校計畫,補助323個方案,總金額1億5仟萬元,獲補助學校結合地區性特色環境,產業文化、山川景觀、自然生態、人文遺產等資源,逐步發展出學校特色,並帶動國內在地遊學風潮(教育部國民教育司,2009年6月18日),皆可知政府對於校園空間營造之著力甚深。

## (二) 臺北市的校園空間營造政策

臺北市於2004年著手進行優質學校指標之研擬,並於2006年進行第一次的評選。臺北市優質學校評鑑指標之輸入、過程、輸出內容項目如下:

(1) 輸入項目:領導;(2) 過程項目:行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造、學校文化;(3) 輸出項目:優質學校。過程項目其中之一即為校園營造,此向度又可分為安全校園、人文校園、自然校園、科技校園、藝術校園、健康校園等六項指標(臺北市政府教育局,2004)。透過評選促使校園和設備規劃能以學生學習做為核心的考量,支援學生完全學習,其次,要重視校內環境建築、設施的乾淨整潔、適度美化,讓學生浸淫在優美、健康、兼具人文氣息和科技設備的校園,透過潛在課程變化氣質,使學生成為文質彬彬的地球村公民(吳清基,2005)。

另一關於校園空間營造之重要政策為「優質化校舍工程補助」,其由各學校主動提出申請或督學推薦,經過仔細評審之後,每校約1500~3000萬,2005-2010年整體改善高中職和國中小學69校校園環境,計投資30億6000萬元(康宗虎,2009),希望藉此重新改造學校空間環境與校舍問題,並希望藉此進一步提升教育的品質,發揮教育功能。

### (三) 新北市的校園空間營造政策

新北市基於「人本的關懷、永續的發展」治縣願景，配合環境基本法之精神，及臺灣地區廿一世紀永續發展的環境教育行動策略，提出 2006 至 2009 的「中小學環境教育中程計畫」，以規劃未來環境教育發展方向，期以「環境政策」、「空間改造」、「環境教學」、「生活實踐」4 大主軸做為推動的努力方向，其中該計劃目標之一——空間改造，包括各校應配合校務發展需求，積極朝向永續校園的改造；建立各校資源與能源的循環再利用管道，進行本土生物多樣性環境的營造，包含地表土壤改良，設立親和性圍籬、多層次綠化及生態景觀水池，將校園打造為永續環境教育基地。

2010 年也推展「卓越學校」評選，其中一個認證向度即為「環境營造」，其基本核心價值為安全、創新、人文、健康、科技、永續，而經營策略可分為六點：營造安全環境、規劃創新空間、形塑藝文氣息、推展健康活動、建置科技設備、經營永續校園，期許學校環境營造能達到學校與社區的學習中心、教學與體驗的探索園地、品德與藝術的人文校園以及環保與生態的永續校園四大願景（新北市，2010）。

由上述政策觀之，校園空間營造已是教育行政主管機關推動教育改革的重點策略之一，顯見，空間領導的重要上可至教育政策，下可及學校經營，但在難見其相關論述的情況下，建構系統化的「空間領導」理論，實屬刻不容緩。

### 三、空間領導之模式

空間領導的模式以下就湯志民（2010）提出之「教育設施與規劃流程」，以及Tanner 和Lackney（2006）的「發展教育設施的程序模式」作為概念介紹的代表，茲分別說明之（湯志民、曾雅慧、劉侑承和劉冠廷，2011）。

## (一) 教育設施與規劃流程

湯志民（2010）提出教育設施與規劃需以「學校設備標準」為基礎，並參照「校園環境政策」執行設校和興建學校建築計畫，其流程包括：計畫、規劃、設計、施工、營運，並以「用後評估」(post-occupancy evaluation, POE)來檢視、改善和提升教育設施的品質和機能，以興建具有優良建築品質、建築機能和使用維護的優質校園，如圖2-1所示。

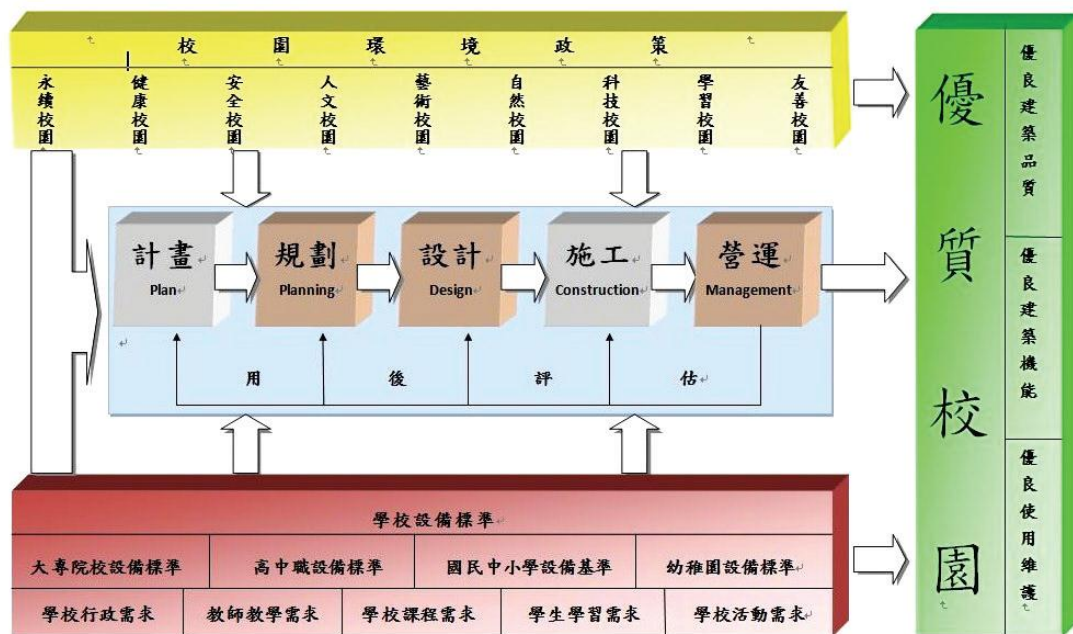


圖2-1：教育設施與規劃流程圖

資料來源：學校建築的新紀元（第90頁），湯志民，2010。載於臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所等主辦，2010新紀元的教育行政發展學術研討會會議手冊暨論文集。臺北市：臺北市立教育大學。

臺灣學校建築興建系統化流程，包括：計畫、規劃、設計、施工和營運五階段，與籌備學校最有關的規劃、設計和營運，經約30年的發展逐漸建置完成。1980年左右，臺灣新設校學校建築興建或單棟校舍建築興建，編列預算須於1年內完成，當時只有地質鑽探、設計、申請建照、工程招

標等工作，無整體規劃、徵圖和都審議過程，由學校聘建築師協助執行即可。約1990年之後，學校建築或教育設施的「規劃」與「設計」，逐漸明顯的分為二階段。「規劃」有請學者專家或建築師為之，「設計」則由建築師為之，「規劃」與「設計」的建築師可同可不同，各縣市規定不一。到了2000年之後，尤其是校園營造的「營運」，從簡單的專人管理和定期維護，提升至強調行政管理、課程設計、教師教學、學生學習、社區使用與學校空間營運模式作一結合，並強化「用後評估」(POE)，以發揮校園的教育與境教功能。

## (二) Tanner 和Lackney之發展教育設施的程序模式

Tanner及Lackney (2006)在《教育設施規劃：領導、建築和管理》(Educational Facilities Planning: Leadership, Architecture, and Management)一書中，提出「發展教育設施的程序模式」(A procedural for developing educational facilities)，並提出八個前提及六個假設來支持發展模式的結構。八個前提為：(1)強有力的領導是必要的；(2)學校系統有明確界定的方向—任務和願景；(3)建立長期目的與目標；(4)將目的和目標轉化為物質的教學場所和空間；(5)將規劃和設計活動加以統整；(6)管理是系統化的：資料導向和目標導向；(7)資源的需求大於供應；(8)學校和社區之間的協力和合作是必須的。

而六個假設分別為：(1)整個學區教育設施方案的規劃和管理強調教學與學習，以增進學校的任務。(2)所有學生可在適切地學習環境中學習。(3)學校的發展，通常發生於當地、州和聯邦管理政策的脈絡中，包括基金方法和提供學校學習環境的所有法定觀念。(4)教育設施發展是一個持續的歷程，因此學校會形成資料和資訊，以適於此一複雜歷程的所有概念。(5)模式的結果是發展安全、舒適和適切的學習環境，以利多元文化社會中的教學與學習。(6)大量提供適切的資訊和資源，以利規劃和可用的決定。

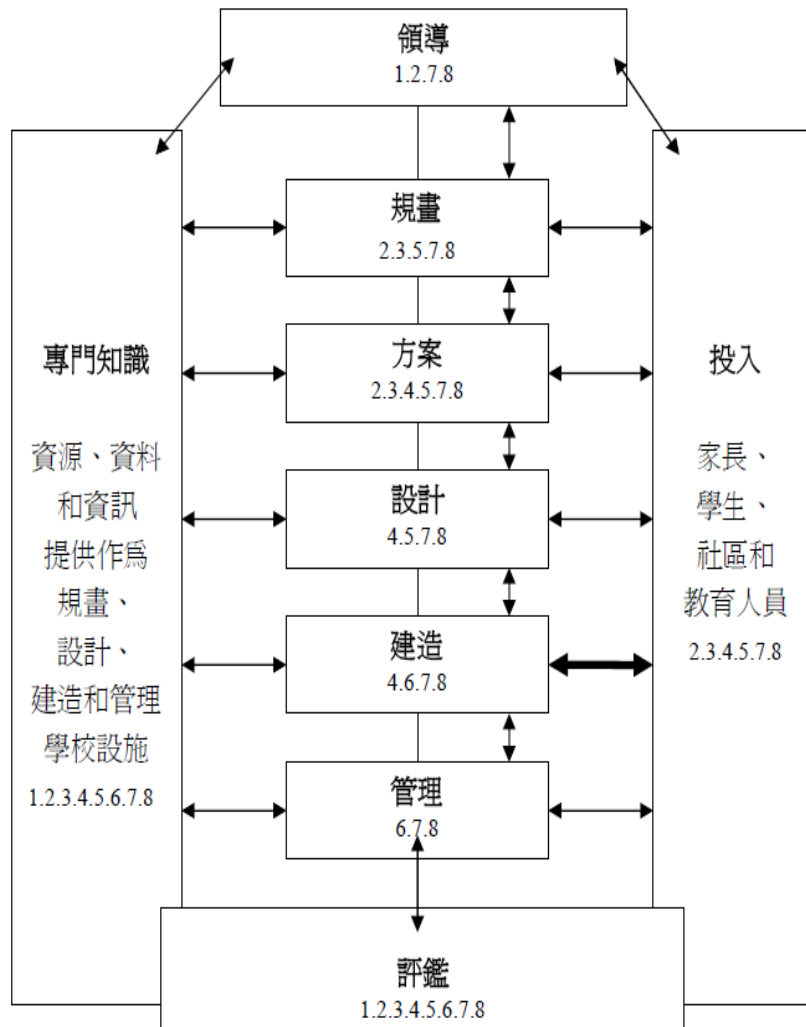


圖2-2：發展教育設施的程序模式

資料來源：*Educational facilities planning: Leadership, architecture, and management* (p.52), by C. K Tanner and J. A. Lackney, 2006, New York: Pearson Education, Inc.

#### 四、校長空間領導之方式

學校空間與課程、教學、學習、行政、社區關係密切，學校課程、教師教學、學生學習、行政管理和社區關係，皆需空間與設備支援，以資營運(湯志民，2008)。亦即，學校空間規劃與設施營運，也可引領與促進課程設計、教學與行政效能，以及社區關係。湯志民(2008、2009)提出空間領導的方式，分為：以空間規劃提升教育意境、以空間規劃帶動課程發

展、以空間規劃引領教學創新、以空間規劃豐富學習資源、以空間規劃促進行政革新、以空間規劃拓展社區關係等六大方式。

而Chan等人(2007)依據教育領導委員會(Educational Leadership Constituent Council, 簡稱ELCC)所頒佈的標準,來針對校長在學校設施上的應用而發展出七項標準,分別為1.學校願景、2.教學領導(專業發展)、3.資源運用、4.社區關係、5.教育倫理、6.符合政治、社會、合法且經濟、7.實習。

本研究乃以湯志民(2008、2009)研究之空間領導的方式為主要架構,擬分為:校長以空間規劃提升教育意境、校長以空間規劃帶動課程發展、校長以空間規劃引領教學創新、校長以空間規劃豐富學習資源、校長以空間規劃促進行政革新、校長以空間規劃拓展社區關係等六方式,並結合Chan等人(2007)提出的七項標準內容以及相關文獻,茲綜合整理如下:

#### (一)校長以空間規劃提升教育意境

學校是教育的環境,學校的教育理念、發展願景、組織文化,都需要領導者運用學校建與空間設備支持與建構,以提升整體教育意境。因此,對於學校設施的發展,校長需要有專業的眼光和第一手知識,將學校設施的規劃和維護作為一個使命來改善學校。學校的建築風格、空間配置與設備建置,會因校长的教育願景與發展理念而有不同的造型、格局與風貌。因此,以學校環境提升教育意境,是校長展現領導能力表現之一。

#### (二)校長以空間規劃帶動課程發展

學校是教育的空間,學校設備標準會因課程而改,如普通高級中學設備標準,2005年甫修正公布,因應98課綱新課程實施,2009年再行修正,此一情況反映出課程會改變教室(或空間)需求,改變教室(或空間)也會影響課程需求。Hilliard與Jackson(2011)也認為學校設施必須隨著不同的課程而具備不同的基礎設施,因此,規劃和設計適當的空間和設備是非



常重要的。是故，以空間規劃帶動課程發展，是校長空間領導的方式之一。

### (三)校長以空間規劃引領教學創新

學校是提供教學的場所，教學目標、方法與歷程之需求，教學品質和教學效能的提升，與教學空間與設備的新穎、精緻與多樣有密切的關係。

Earthman 和 Lemasters (2009) 及 Uline、Wolsey、Tschannen-Moran 與 Chii-Dean Lin (2010) 的研究均指出教師的教學態度會受到工作環境的影響，學校設施的品質越好，教師的教學態度亦越高，是故，領導者應該將學校環境發揮其價值，使教師能工作良好。因此校長需要了解怎樣的學校設施會影響學生學習的和師資狀況，從而創造有利的環境，以提供更好的教學和學習。是故，教學空間的革新可從規劃彈性的教室空間、建構融合的學習社區、設置充裕的研究空間和提供豐富的學習資源著手(湯志民和廖文靜，2000)。而空間大小與設備的多寡會影響教學人數的容量，空間的形狀和設備的佈置會影響教學的品質，空間的配置與設備的機能會影響教學的效能。因此，以空間規劃引領教學創新，是校長空間領導的方式之一。

### (四)校長以空間規劃豐富學習資源

學校是教育的場所，教育的對象是學生，學校的空間與設施的規劃，應以最多的使用者—學生，作為核心思考，滿足學生學習和生活休憩之生理與心理需求。眾多研究也顯示學校設施的品質與學生學業成就有顯著相關 (Cash, 1993; Earthman, 2004; Maxwell & Evans, 2000; Tanner, 2000; Uline et al., 2010)。因此，學校空間的規劃會影響學生生活休憩、同儕互動。學習資源豐富，學生活動自然多樣，可讓學校生活更具色彩，學習資源過於簡陋，會遲滯學生的學習與互動。因此，以空間規劃豐富學習資源，是校長空間領導的方式之一。

#### (五)校長以空間規劃促進行政革新

學校行政、管理和營運，與學校空間和設備有密切之關係。有效能的行政，需要有效能的空間予以支持，學校建築空間與設施的良好規劃和營運，可以最少的經費、人力、物力和資源運用，產生最大的行政效能；亦即，學校空間規劃與設施營運，會影響學校行政的運作績效。因此，以空間規劃促進行政革新，是校長空間領導的方式之一。

#### (六)校長以空間規劃拓展社區關係

「學校社區化，社區學校化」，學校是社區的文化中心，也是社區重要的文教據點與生活空間，學校社區化的概念，強化了學校與社區一體的關聯性、重要性與價值性，學校與社區結合更是學校建築規劃發展的必然趨勢。校長必須與社區共享使用學校設施，以及讓社區參與規劃和支持學校的設施改善工程，學校與社區良好的空間規劃，會引領學校和社區有良性的互動與發展，彼此共生共榮。因此，以空間規劃拓展社區關係，是校長空間領導的方式之一。

## 第二節 學校組織氣氛理論之分析

本節首先介紹學校組織氣氛的意義、以及組織氣氛的理論發展，層面與類型、學校組織氣氛的測量等方面加以探討。

### 壹、學校組織氣氛之意涵

最早提出「組織氣氛」(organizational climate) 概念者，可追溯至 1930 年代 K. Lewin 提出的場地論 (Field Theory)，其認為人的行為是個體與環境交互作用的結果 (黃昆輝，2002)，另外有關組織氣氛相關的研究者，還包括管理學大師 Mayo (1927-1932) 之霍桑實驗，研究組織內部成員的態度與心理反映；其後直至 1950、1960 年代，組織氣氛理論架構已趨完善。

值得關注的是，Halpin & Croft (1962) 首先將組織氣氛之研究置於學校之場域中，著有《學校組織氣氛》(The Organizational Climate of Schools) 一書，正式以問卷的方式來描述不同學校的氣氛。其將學校組織氣氛視為學校組織的人格，係校長與教師、教師與教師交互反應所構成的特性，可經由組織成員的知覺加以測量 (丁一顧，2006；秦夢群，2009)。

其後，對於學校組織氣氛之國內外相關研究及界定如下：

表 2-2

## 國內外學者對學校組織氣氛之定義

研究者	年代	學校組織氣氛的定義
蔡培村	1985	組織氣氛是組織人員對組織結構、工作特性與實際關係的感受或認知，所形成的一種特質，其屬性可經由成員主觀認知加以衡量。
林新發	1993	學校組織氣氛是一種學校組織在相當持久的特質；由校長與教師交互反應所形成，可透過教師的知覺加以衡量；衡量分析的單位為整體的學校而非個別的教師；其性質可利用一系列的數值加以描述。
黃昆輝	2002	學校組織氣氛即是校長、行政人員、教師及學生為了兼顧學校教育目標的達成極其個人需要傾向的滿足，彼此交互作用所產生的結果。
吳清山和林天祐	2005	學校氣氛是指學校教職員生對於學校整體情境的感覺，這種感覺是經過一段時間之後的感受，而不是第一印象。此種感覺不僅會影響教職員生的工作士氣與學習士氣，也會影響對其學校的滿意度。
謝文全	2007	將組織氣氛界定為組織給人的一種知覺上的感受印象。

(續下頁)

張德銳	2010	組織氣氛是組織內部環境相當持久的特質或獨特風格；這種特質或風格是由組織成員交互反應所構成的，它不但能為組織成員所體會，並且能影響組織成員的行為，同時亦能以組織特性的價值加以描述。
Halpin 和 Croft	1962	學校組織氣氛視為學校組織的人格，係校長與教師、教師與教師交互反應所構成的特性，可經由組織成員的知覺加以測量。
Litwin 和 Stringer	1968	組織氣氛是描述組織環境之主觀性質的一種概念，指在一個特定的環境中，各個成員直接或間接地對於此一環境特質的知覺，此知覺結果會影響成員本身的態度、信念、價值和動機。
Hoy 和 Clover	1986	學校組織氣氛是學校環境中相當持久的特性；它是由校長行為和教師行為交互影響所產生，能影響成員的行為；並可由整體教師的知覺加以描述。
Kaplan 與 Geoffroy	1990	學校氣氛為人們所感受的學校及其成員的特性。氣氛包含人們所面對的全部生理及心理環境。氣氛更可以反映學生、教師、行政人員及社區對他們學校的感覺。
Gonder 與 Hymes	1992	學校組織氣氛是學校中的一種氣氛，它是由次團體成員的共同看法所構成，例如學生、教職員及學校全體人員。

(續下頁)

Freiberg 和 Stein	1999	學校氣氛就如同是學校的心臟和靈魂，且學校的本質就是吸引老師和學生熱愛學校並希望成為它的一部分。
Scherman	2002	學校組織氣氛可以視為學校的一種氣氛，是校長、教師、學生的態度與互動，在學校的環境中，會對他們的知覺及彼此的行為產生影響。
Fisher	2003	學校組織氣氛是一所學校不同於其他學校的持久性特徵，是一組可測量的共同知覺，而且會影響組織成員的行為。

資料來源：研究者根據文獻整理所得

綜上所述，本研究將「學校組織氣氛」定義為，在學校場域中，由學校組織內部之成員，包含校長、行政人員、教師、學生等，經由交互作用影響所建構出之獨特、持久的學校特質，並且其具可測量性、可描述性與可知覺性。

## 貳、學校組織氣氛之層面與類型

張潤書（1985）認為就組織氣氛首先需要確立其層面，它可幫助研究者對某一事物的了解及概念化。了解學校組織氣氛層面與類型的劃分將有助於澄清學校組織氣氛的意義與概念，也更加強化及發展學校組織氣氛的衡量技術。茲將眾學者對於組織氣氛層面的看法分述如下（丁一顧，2006；林新發，1990、1993；秦夢群，2009；張德銳，1992、2010；張明輝，1985；蔡培村，1985）：

### 一、Halpin 與 Croft（1966）的組織氣氛層面

Halpin 與 Croft（1966）以 71 所美國小學教師為對象，問卷共有 64 題，採用四分量表，根據施測結果發展出八個層面，其中前四個屬於校長

行為；後四個則屬於教師行為，茲分述如下：

#### (一) 校長行為因素

- 1、刻板 (aloofness)：指教長一切決定都按規則律例辦理，沒有人情味，而與教師之間產生鴻溝。
- 2、成果強調 (production emphasis)：指校長為達到學校教育目標，完成學校組織認為而嚴密的督導教師。
- 3、以身作則 (thrust)：指校長以己身的行為來促動老師的努力。
- 4、關懷 (consideration)：指校長關懷及體恤教師的程度。

#### (二) 教師行為因素

- 1、隔閡 (disengagement)：表示教師與同事及學校之間的關係並不融洽。
- 2、阻礙 (hindrance)：指教師感到校長常給予其他行政瑣務尚非必要的工作。
- 3、士氣 (esprit)：指教師的服務精神及活力的高低程度。
- 4、親密感 (intimacy)：表示教師之間的人際關係及相互信賴的程度。

Halpin 與 Croft 經由前面八個學校組織氣氛的層面，歸納得出六個較顯著的氣氛類型，茲分述如下：

(一) 開放型氣氛 (Open Climate)：其特徵為教師具有高度的團隊精神，凝聚力強，並且共同為學校的事而合作；校長具有高度的活力以及關懷同仁，不疏遠也不過分強調工作成果，且樂意協助教師促進學校進步。

(二) 自主型氣氛 (Autonomous Climate)：其特徵為校長給予教師極大的自由，教師可以自尋滿足社會需求的方式，教師所表現的團度精神和彼此親和的程度相當高；而校長與教師保持適當的距離，並以企業式的方式照章處理校務，因此在工作的成效上不及開放型氣氛的團體。

(三) 控制型氣氛 (Controlled Climate)：其特徵為犧牲個人社會性需求的滿足，以爭取工作績效，校長十分強調工作績效，而忽略了教師的社會需求與人格傾向，屬於統御型及命令型的人格，很少顧及教師的感受。

(四) 親密型氣氛 (Familiar Climate)：其特徵是教師與校長之間關係非常

親密，卻很少致力於組織目標的達成；教師們對工作意見甚多，但同事間人際關係良好；校長關懷教師，相處十分融洽，不強調工作績效或監督教師的工作。

(五) 管教型氣氛 (Paternal Climate)：其特徵為校長對於大小工作事必躬親，且具有慈悲心腸勝於其專業角色，而教師由於始終居於聽命的地位，工作滿足感不高且彼此之間較難合作，因此成果效率常未如理想。

(六) 封閉型氣氛 (Closed Climate)：其特徵為教師在工作成就及社會性需求兩方面都無法獲得滿足，校長不關心工作成果，也不注意教師的滿足感，只強調正式的權威結構，一切依照規定辦理。

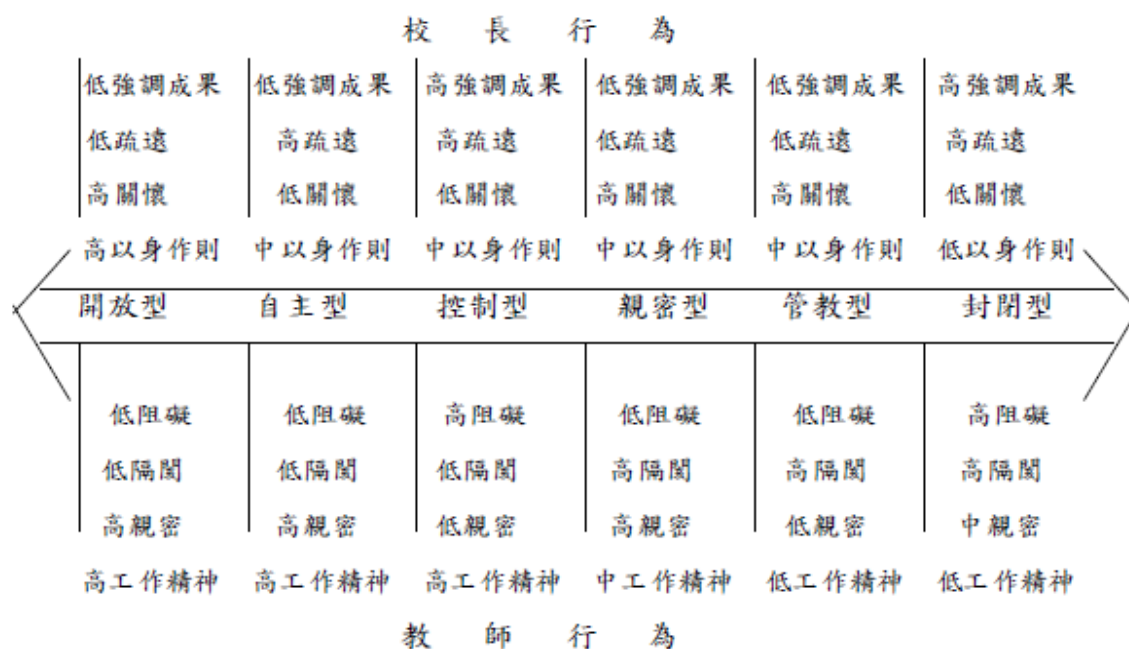


圖 2-3 學校組織氣氛從開放到封閉的連續體

資料來源：*Educational administration: Theoretical perspectives on practice and research*, by Silver, P. F., 1983, New York: McGraw-Hill.

## 二、Hoy 與 Clover (1986) 的組織氣氛層面

Hoy 與 Clover (1986) 根據 Halpin 與 Croft 發展的「組織氣氛描述問卷」之缺點來加以修正，成為「小學組織氣氛描述問卷」。這份新修訂的



問卷，樣本取自 New Jersey 州的 70 所小學，1071 名老師和校長。共有六個分測驗，分別代表六個層面的行為，前三個層面用以描述校長的行為，後三個層面則係描述教師的行為，分述如下。

#### (一) 校長行為

1、支持行為 (supportive behavior)：指校長對教師真誠的關懷和支持；校長聽取並開放教師意見管道，時常讚美教師，並尊重教師的專業能力，若對教師有所批評，也是屬於建設性的批評。

2、監督行為 (directive behavior)：指校長行為表現出高度的工作取向，對教師很少予以關懷，並對於所有教師與學校活動，經常維持嚴密的控制，校內大小是務都要親自處理。

3、限制行為 (restrictive behavior)：指校長給教師額外的工作負擔，如例行性事務、出席會議等，而造成教師工作的阻礙。

#### (二) 教師行為

1、同僚行為 (collegial behavior)：指教師之間彼此給予支持，進行專業互動。教師以學校為榮，喜歡和同事一起工作，對同事的專業能力，表現出接納、相互尊重的態度。

2、親密行為 (intimate behavior)：指教師間有緊密和有力合作的行為，不論在校內或校外都建立起密切的私人情誼，互相給予支持與協助。

3、疏離行為 (disengaged behavior)：指教師對專業並不投入，沒有共同的目標取向，對同事和組織往往表現出消極批評的行為。

而修訂後的組織氣氛描述問卷 (OCDQ-RE) 有兩個一般性因素，一為衡量教師交互反應的開放程度，另一為衡量教師與校長關係的開放程度。這兩個開放性因素分屬不同層面，因此在理論上，有可能出現四種不同的學校組織氣氛類型。

(一) 開放型氣氛 (open climate)：校長和教師的行為都是開放的，這種氣氛即屬於「開放型氣氛」。開放的校長支持教師的努力，減少教師的負擔，使其可以專心教學工作；開放的教師彼此之間相互支持，對於不同的

意見和行為都持寬容的態度。

(二) 投入型氣氛 (engaged climate)：校長表現封閉性的行為，而教師則表現開放性的行為，這種氣氛即屬於「投入型氣氛」。如校長表現出限制、干擾教師的行為，但教師彼此之間卻相互支持和彼此接納。

(三) 隔閡型氣氛 (disengaged climate)：校長表現出開放性的行為，而教師卻表現封閉性的行為，這種氣氛即屬於「隔閡型氣氛」。如校長表現支持、關心教師，給予教師在教學上極大的自主權來表現其專業知識，但教師卻是反應冷淡，不專心於本身的工作。

(四) 封閉型氣氛 (closed climate)：校長和教師的行為都是封閉的，這種氣氛即屬於「封閉型氣氛」。封閉的校長行為，其特徵為嚴厲、封閉、控制和非支持性的行為；封閉的教師行為，其特徵為彼此間不合、冷漠和互不支持的行為。

		校長行為	
		開放	封閉
教師行為	開放	開放型氣氛	投入型氣氛
	封閉	疏離型氣氛	封閉型氣氛

表 2-3 OCDQ-RE 學校組織氣氛類型

資料來源：” Elementary school climate: A revision of the OCDQ.” by Hoy, W. K., & Clover, S. I. R., 1986, *Educational Administration Quarterly*, 22(1), 108.

### 三、Stern 與 Steinholf (1963) 的組織氣氛層面

Stern 與 Steinholf 主要是根據 Lewin 與 Murray 的理論架構來設計的，他們認為組織氣氛能以二個層面來加以說明，一為「發展壓力」

(development press)，是社會力量的一種型態，會增強個人實現其心理成長的需求；二為控制壓力 (control press)，為另一類型的社會力量，會阻抑個人的表現或個人心理成長需求的滿足。茲將這兩個組織氣氛層面組成

的因素分述如下：

#### (一) 發展壓力層面

1、學術氣氛 (intellectual climate)：在學術氣氛高的學校裡，其環境能引發學生對人文、藝術及科學等學術活動的興趣，且人員與設備都很周全，學生也較能有機會從中獲得個人的成就。

2、成就標準 (achievement standards)：得分高表示成員工作動機強烈，重視任務的完成，並注重工作之質與量及良好之工作成果。

3、支持程度 (supportiveness)：對教師提供支持性的環境，以滿足其需求，並強調謙和及注重團體的凝聚力。

4、衝動控制 (impulse control)：在此種氣氛下，會壓抑個人的特性，師生均感到高度的制約與管束，少有個人表現的機會，官僚式的領導為其特色。

發展壓力分數 (development press score) 是由因素 1、2、3 的總和減去因素 4 後所得；而分數高者有積極刺激學術、要求高品質水準與盡力支持個人創新研究的特徵。

#### (二) 控制壓力層面

1、團體效率 (organizational effectiveness)：得分高的學校注重分層負責，各項施政與研究有審慎的計畫與良好的組織。要求員工在行事時勿過度理想化，在踏實的基礎上步步為營而達到目標。

2、秩序性 (orderliness)：強調教師要按部就班、學生要循規蹈矩、行政運作要標準化，並對傳統權威予以尊重。

控制壓力分數 (control press score) 是由因素 1 和 2 的分數相加而成的。得分高者，其基本特徵為注重規律與結構，學校的運作體系通常為由上而下的官僚體制，個人的差異在團體中並不被重視，活動多半照規定而行。

### 四、Kottkamp、Mulhern 與 Hoy (1987) 的組織氣氛層面

Kottkamp、Mulhern 與 Hoy 在 1987 年修正 OCDQ，發展出中學組織氣氛描述問卷 (The Organizational Climate Description Questionnaire for

Secondary Schools，簡稱 OCDQ-RS)，將學校組織氣氛分為校長行為層面的支持與指示行為；教師行為層面的投入行為、受挫行為與親密行為，茲分述如下：

(一) 校長行為層面

1、支持行為 (supportive)：校長全心投入工作，以身作則，關懷教師，並以教師的社會需求及工作成就為行為導向。

2、指示行為 (directive)：校長採取監督方式，領導教師與學校的各項活動。

(二) 教師行為層面

1、投入行為 (engaged)：教師士氣高，以學校為榮，同事間互動佳，彼此相互支持，對教育有使命感。

2、受挫行為 (frustrated)：學校的例行事務，或是與教學無關的任務常阻礙教師的專業工作，而且教師間相處不和諧，也會互相阻擾。

3、親密行為 (intimate)：教師間具有高度共識與凝聚力，彼此間也會互相幫忙協助。

Kottkamp 認為以這五個層面因素來描述組織氣氛的類型可分為「開放」和「親密」兩種。開放的學校氣氛不一定有親密的教師互動行為，親密也不是開放的充分或必要條件，開放指數越高，學校氣氛就越開放。

## 五、蔡培村 (1985) 之組織氣氛層面

蔡培村 (1985) 認為學校組織氣氛係指學校組織成員對工作環境的整體知覺，在其編制的「學校組織氣氛描述問卷」中，將組織氣氛分成以下 12 個層面：

(一) 工作要求：乃指學校對組織成員工作表現之要求程度。

(二) 工作主動性：指組織內的員工能夠經由自己的判斷主動做事，而不必事事請示上級的程度。

(三) 擔負責任：表示組織內成員做事擔負責任的程度。

(四) 領導授權：係指學校領導主管對各級幹部授權的程度。

(五) 意見表達：表示學校對各種不同意見開放的程度。

(六) 團體認同感：表示學校成員對於團體認同的程度。

(七) 關懷支持：指學校校長和各級幹部對於員工整體福祉的體恤和關心的程度。

(八) 溝通協調：係指組織中的上行溝通順暢及不同部門間協調良好的程度。

(九) 人際和諧：係指組織中一般人際相處和睦的程度。

(十) 獎賞公平性：係指學校福利、升遷及酬賞制度公平的程度。

(十一) 制度明確性：指學校中各種規章制度職責明確的程度。

(十二) 制度合理性：係指學校中各項規章制度是否合理的程度。

## 六、張德銳（1992）之組織氣氛層面

張德銳（1992）將學校組織氣氛分成以下五層面：

(一) 教師工作投入：係指學校同仁對於學校工作的工作精神和參與程度。

(二) 教師親和關係：係指學校同仁情感的融洽程度。在親和關係強的學校裡，同仁們情誼深隆，彼此互相往來，若遇有個人困難，常能夠互相照應。

(三) 教師對校長的信賴：係指學校同仁對校長辦學能力、待人處事能力、和衝突解決能力的信心程度。

(四) 校長支持性行為：指校長對教師基本的關切、協助和支持的程度。如校長協助教師解決困難問題，聽取及接納教師建設性的建議，關心教師的福利，稱讚教師優良的表現，給予教師充分表達意見的機會，以及對待教師一視同仁等。

(五) 校長督導性行為：係指校長為達成學校教育目標，完成學校組織任務，而採取嚴密督導教師之程度，如校長嚴格督導學校事務，學校大小事情由校長指派，嚴格要求檢核課程計畫及教學活動，嚴密督導教師。

## 七、林新發（1993）的學校組織氣氛層面

林新發（1993）將學校組織氣氛分成以下六個層面，前三者為校長行為；後三者為教師行為：

### （一）校長行為

- 1、支持性行為：係指校長對教師基本關切、協助和支持的程度。
- 2、監督性行為：指校長為達成學校教育目標，完成學校組織任務，而採取嚴密監督教師之程度。
- 3、干擾性行為：指校長交給教師各種與教學專業無關之文書或其他行政瑣務，以致阻擾或影響教師正常教學之程度。

### （二）教師行為

- 1、專業性行為：指教師為追求學術和專業知能，彼此進行交互反應之程度。
- 2、親和性行為：指教師彼此密切交往，相互信賴之程度。
- 3、疏離性行為：指教師彼此間及對學校所保持的心理與生理的距離，或對份內教學工作表現不專注之程度。

學校組織氣氛的類型，依教師交互反應的開放程度及教師與校長關係的開放程度，區分學校組織氣氛為下列四種類型：

- （一）開放型氣氛：學校中校長和教師的行為都是開放時。
- （二）投入型氣氛：校長表現封閉性的行為，而教師表現開放性的行為。
- （三）隔閡型氣氛：校長表現開放性的行為，而教師表現封閉性的行為。
- （四）封閉型氣氛：學校中校長和教師的行為都是封閉的。

## 參、學校組織氣氛之測量工具

學校組織氣氛是學校相關成員對於學校環境的知覺，可以透過知覺性測量蒐集知覺性資料。所謂知覺性測量是將一套精心設計的問卷或量表，發展所欲研究的組織人員，讓其就個人知覺來作答，再依問卷上徵答所得的資料，加以整理分析，從而說明某一組織之氣氛（張德銳，1992）。因

此，學校組織氣氛測量工具的發展與組織氣氛的研究工具和理論架構有密切的關連，而目前學校組織氣氛的測量工具種類很多，茲僅列述和上述文獻有關之部分測量工具（丁一顧，2006；林新發，1990、1993；秦夢群，2009；張德銳，1992、2010；張明輝，1985；葉怡安，2008；蔡培村，1985；薛仲平，2009）：

### 一、Halpin 與 Croft (1966) 的組織氣氛描述問卷 (Organizational Climate Description Questionnaire, 簡稱 OCDQ)

Halpin 與 Croft (1966) 設計一份「組織氣氛描述問卷」，問卷包括 8 個分測驗、64 個題項，並以 71 所美國小學教師為對象，作答方式是在一個四點量表上填寫，分別為極少發生、有時發生、時常發生、經常發生，在各個分測驗之分數統計後，再將各分測驗和學校所得之分數標準化，即平均數為 50，標準差為 10。此問卷發展出八種學校氣氛的因素，四種為校長行為，四種為教師行為；並依據問卷結果，歸納出六種學校氣氛類型。其優缺點分述如下：

- 1、OCDQ 的概念架構對研究學校組織氣氛確實有實用性，測量趨於客觀。
- 2、校長和教師行為的交互影響是形成學校組織氣氛的主因，能提供確實的見解。
- 3、「開放型」與「封閉型」在學校組織氣氛連續體上分處兩個極端，其內容特質上很清楚。
- 4、OCDQ 所測量的八個層面，可看作是校長和教師據以判斷彼此行為可否接受的社會標準。

### 二、Stern 與 Steinholf (1963) 的組織氣氛指標 (Organizational Climate Index, 簡稱 OCI)

Stern 與 Steinholf 於 1963 修訂 CCI，稱之為「組織氣氛指標」，共有 30 個分測驗，而後對資料進行因素分析，簡化成六個因素；再將六項因素分為兩組：發展壓力與控制壓力。其優缺點分述如下：

- 1、先有「需求—壓力」理論後再制訂問卷過程嚴謹，結構效度較高。
- 2、教育組織的適用性很廣，可用於小學、中學、大學及其他組織。
- 3、發展與控制兩層面易於將學校歸類，閱讀結果不複雜。
- 4、題目太長，以及資料的分析與解釋也有其複雜性。
- 5、不同團體作因素分析時，可能產生相異的結果。

### 三、Hoy 與 Clover (1986) 的小學組織氣氛描述問卷 (The Revised Organizational Climate Description Questionnaire for Elementary Schools', 簡稱 OCDQ-RE)

Hoy 與 Clover (1986) 根據 Halpin 與 Croft 發展的「組織氣氛描述問卷」之缺點來加以修正，成為「小學組織氣氛描述問卷」。這份新修訂的問卷共有六個分測驗，42 個題項來描述小學校長及教師行為，並依據六個組織氣氛層次所得校長及教師行為，歸納出四種組織氣氛類型，其各分測驗之信度比原有的 OCDQ 高出許多，使其更適用於測量小學組織氣氛，其優缺點分述如下：

- 1、彌補 OCDQ 的缺點，使其更適用於學校組織中。
- 2、學校組織氣氛類型彼此獨立，特徵明確。
- 3、不太適用太小型的學校，教師必須超過 10 人。
- 4、信度及效度較 OCDQ 高。
- 5、將學生加入測驗範圍，擴大測量範圍。

### 四、Kottkamp、Mulhern 和 Hoy (1987) 中學組織氣氛描述問卷

Kottkamp、Mulhern 和 Hoy 於 1987 年設計「中學組織氣氛描述問卷」，簡稱 OCDQ-RS，(The Revised Organizational Climate Description Questionnaire for Secondary Schools，簡稱 OCDQ-RS)，把不適用於高中的題目自 OCDQ 刪去，並選取了 78 所高中 1178 位教師為樣本，以 100 個題目進行施測，最後刪減為 34 題。分為五個分量表，包括：校長支持行為、校長指示行為、教師投入行為、教師挫折行為、教師親密行為等



五個分量表。

## 五、Hoy, Hoffman, Sabo 與 Bliss (1996) 中學組織氣氛描述修訂問卷

Hoy, Hoffman, Sabo 與 Bliss (1996) 為初級中學組織策劃修訂了 OCDQ，發展出 50 題的「中學組織氣氛描述修訂問卷」(The Revised Organization Climate Descriptive Questionnaire for Middle Schools, OCDQ-RM)，本問卷將學校組織氣氛分成六個層面，其中有三個層面描述校長行為：支持行為、指示行為、限制行為；另三個層面描述教師行為：同儕行為、承諾行為、疏離行為，根據以上六個層面的可形成四種學校組織氣氛類型：開放型、投入型、疏離型及封閉型。

根據上述相關文獻及研究結果，本研究將學校組織氣氛分成六個層面，其中有三個層面描述校長行為：支持行為、指示行為、限制行為；另三個層面描述教師行為：同儕行為、親密行為、疏離行為。

- (一) 校長支持行為：指校長對教師支持、關切和協助的程度。
- (二) 校長指示行為：指校長為達成學校教育目標，而採取嚴密督導教師之程度
- (三) 校長限制行為：指校長給教師額外的工作負擔，而造成教師工作的阻礙程度。
- (四) 教師同僚行為：指教師之間彼此給予支持，進行專業互動的程度。
- (五) 教師親密行為：教師間具有高度共識與凝聚力，彼此間也會互相幫忙協助的程度。
- (六) 教師疏離行為：指教師彼此之間關係不融洽，及對份內教學工作表現不專注之程度。

由於本研究組織對象為國民小學，學校組織氣氛層面特徵與類型也都參考 OCDQ-RE，因此以 OCDQ-RE 作為編製問卷依據，加入 OCDQ-RS 學校組織開放指數計算的概念，計算校長行為與教師行為之開放指數，以作為學校組織氣氛類型的分類標準。而學校組織氣氛類型定義如下：

校長行為開放指數＝ 支持層面－ 指示層面－ 限制層面

教師行為開放指數＝ 同僚層面＋ 親密層面－ 疏離層面

校長行為與教師行為開放指數愈高，表示學校組織氣氛愈開放，反之則愈封閉。再以「校長行為開放指數」與「教師行為開放指數」之得分情形，區分成四種學校組織氣氛類型如次：

開放型：校長行為開放指數 $\geq$  整體受試平均數

教師行為開放指數 $\geq$  整體受試平均數

投入型：校長行為開放指數 $<$  整體受試平均數

教師行為開放指數 $\geq$  整體受試平均數

離心型：校長行為開放指數 $\geq$  整體受試平均數

教師行為開放指數 $<$  整體受試平均數

封閉型：校長行為開放指數 $<$  整體受試平均數

教師行為開放指數 $<$  整體受試平均數

### 第三節 校長空間領導與學校組織氣氛之相關研究

本研究旨在探討國民小學校長空間領導與學校組織氣氛之相關研究，為達到研究目的將本節分成三部分加以敘述。

#### 壹、空間領導之相關研究

國內目前關於空間領導的研究，僅有湯志民、劉侑承、劉冠廷和曾雅慧（2010）國科會《學校創新經營-空間領導之研究》專題計畫，以及李冠霖（2010）《國民小學校長在空間領導與學校效能關係之研究》論文兩篇，其研究結果敘述如下：

湯志民在 2009 國科會之《學校創新經營-空間領導之研究》專題計畫中，率先探討臺北縣市國民中小學創新經營學校空間領導實施情況與成效，並分析不同背景變項下其空間領導方式和策略運作與實施成效之差異情形，進而瞭解推動學校空間領導之方式與策略，另並透過訪談法深入瞭

解學校運用空間領導推展學校創新經營之歷程、成效與困難，以進行綜合分析。研究結論如下：

- 一、 臺北縣市國民中小學創新經營學校六項空間領導方式之實施，整體達到「高符合度」。其中三項「高符合度」依序為：「以空間規劃提升教育意境」、「以空間規劃引領教學創新」與「以空間規劃促進行政革新」，其餘三項為「中符合度」。
- 二、 臺北縣市國民中小學創新經營學校六項空間領導方式實施之符合度，在環境變項上，「國小」高於「國中」，「中規模學校」高於「大規模學校」與「小規模學校」，「臺北市」與「臺北縣」間則無明顯不同。
- 三、 臺北縣市國民中小學創新經營學校六項空間領導方式實施之符合度，在人口變項上，「男性」高於「女性」，「校長」高於「主任」、「組長」與「教師」；不同學歷、年齡與服務年資則無明顯不同。
- 四、 臺北縣市國民中小學創新經營學校認為最有效的空間領導方式之排序，最高為「以空間規劃豐富學習資源」，其次為「以空間規劃提升教育意境」，第三為「以空間規劃引領教學創新」；而餘三項為「以空間規劃帶動課程發展」、「以空間規劃拓展社區關係」、「以空間規劃促進行政革新」。
- 五、 臺北縣市國民中小學創新經營學校之「空間領導策略」，整體認為以「建置空間情境」為最重要，其次為「發展空間特色」與「推展空間政策」，第三為「辦理空間比賽」，最後則為「主導空間規劃」、「規劃空間標準」與「推廣空間理論」。
- 六、 臺北縣市國民中小學空間領導應用於創新經營，主要採用「成員共同參與」、「經費申請」、「校園空間活化」與「以使用者中心之思考」等之方法與策略。

- 七、 臺北縣市國民中小學創新經營學校，在空間領導推動困難上，主要為「經費不足」、「成員意見不同」、「設施維護問題」與「學校使用空間不足」等。
- 八、 臺北縣市國民中小學創新經營學校，「發展教育設施程序模式」之符合程度，在「領導」、「規劃」、「方案」、「設計」上屬於高符合度，在「建造」、「管理」上屬於中符合度，在「評鑑」上則屬於低符合度。

李冠霖(2010)在《國民小學校長在空間領導與學校效能關係之研究》論文中，其研究發現如下：

- 一、 國民小學教師知覺校長空間領導情況良好，其中以協助教師教學、行政效率提升之知覺度最佳。
- 二、 國民小學教師知覺學校效能情況良好，其中以學生成就表現知覺程度最高。
- 三、 男性教師知覺校長空間領導、學校效能情形優於女性教師。
- 四、 都會區教師在校長空間領導以及學校效能的知覺程度優於一般鄉鎮學校教師。
- 五、 校長空間領導行為能有效影響學校效能。

此外，在國外研究文獻中，多在學校教育設施方面研究上多作著墨，其分述如下：

Tanner(2009)研究抽樣調查71所學校學生的學業成就，針對三項學校設施：流通、採光和視野，用十點李克特量表讓學生填答，其研究結果顯示此三項設施對學生的學業成就有顯著相關。

Horng(2009)調查了加州531所的小學教師在選擇學校時會優先考慮學生人口條件、薪水、行政支持還是學校設施條件，所得到的研究顯示，教師在選擇學校時，最優先考量的是學校設施條件。

OECD (2006) 研究的學校建築計畫 (Program on Educational Building) 並針對教育設施品質評鑑建構架構，界定了五個關於學校設施品質的原則：

(1) 符合使用者的目的：易達的、足以容納學生的、彈性的學習空間、舒適的空間、支持新科技，並能考慮到社會性空間、教職員的空間及社區人士之使用。

(2) 具象徵性、對視覺愉悅的、有教育意義的：象徵學校特色的設計、美觀的外表、能做為教材使用的設施。

(3) 符合不同的陳設的需求：符合成本效益的、重視管理和操作的系統與回饋圈、設計的選擇。

(4) 提供安全和健康的環境：衛生的飲用水、衛生整潔的設施、消防安全、緊急照明、安全的設計、安全的建材、行車與行人之安全。

(5) 符合永續環境的理念：地點選擇避免對環境的傷害、永續的能源系統、永續的施工方式和建材。

Buckley、Schneider 與 Shang (2004) 的研究抽樣調查華盛頓特區的國中小教師，得到結果發現他們認為學校設施的品質是影響老師留任的關鍵因素。

根據上述研究結果發現，學校設施的品質優劣將會影響學生的學業成就、教師留任意願、行政效率等，且在不同背景變項下，教師知覺空間領導也會有所差異，因此本研究將進一步探討校長實施空間領導，在不同背景變項下的教育人員是否會有顯著差異。

## 貳、學校組織氣氛之相關研究

近年來，國內外有關教育領導與組織氣氛之相關研究，如陳美君，2006；王志平，2007；劉耀榮，2007；蘇金達，2008；葉怡安，2008；王菘民，2008；李翊萱，2008；曾耀文，2008；葉惠文，2008；吳敏惠，2008；

黃柏創，2008；楊文環，2009；薛仲平，2009；吳郁婷，2009；謝寶儀，2009；蘇美娟，2009；胡銘浚，2010；Black，2010；Fisher，2003；Mooney，2003； Wilmore & Thomas，2001 等，摘舉其中幾項研究成果如下：

胡銘浚（2010）在《臺北縣國民小學校長魅力領導與學校組織氣氛關係之研究》論文中，採問卷調查法，結果顯示臺北縣國小教師對學校組織氣氛知覺情形良好，其中教師認為以「校長指示」行為對學校氣氛影響最大；且校長魅力領導行為有助於學校組織氣氛的提升，並對學校組織氣氛具有解釋力，其中以形象管理對學校組織氣氛具有主要預測作用。

楊文環（2010）在《高雄縣國小校長變革領導、學校組織氣氛與校長領導效能關係之研究》論文中，採問卷調查法，其研究發現顯示校長變革領導愈積極，則學校組織氣氛愈佳、則校長領導效能愈高；而學校組織氣氛愈佳，則校長領導效能也愈高。

薛仲平（2009）在《臺北市國民中學校長競值領導與組織氣氛關係之研究》論文中，採問卷調查法，研究結果顯示臺北市國民中學教師對學校組織氣氛之「投入行為」、「支持行為」感受較佳，「受挫行為」、「指示行為」感受較差；校長競值領導各層面對開放指數具有預測力，因此校長競值領導行為對學校組織氣氛產生顯著的正向直接影響。

謝寶儀（2009）在《國民小學教師知覺校長道德領導與學校組織氣氛關係之研究》論文中，採問卷調查法，研究結果顯示國民小學校長道德領導行為表現獲得教師正面肯定，學校組織氣氛傾向積極型氣氛；而教師背景變項與校長道德領導情形可預測學校組織氣氛，以校長「批判倫理」行為對「教師投入行為」的預測最具預測力，而校長整體道德領導行為則對「教師離心行為」最具預測力。

蘇金達（2009）《彰化縣國小校長轉型領導與學校組織氣氛關係之研究》論文中，採問卷調查法，研究結果顯示彰化縣國小校長轉型領導與學

校組織氣氛均屬於中上程度；校長轉型領導與學校組織氣氛有顯著相關；而教師背景變項與校長轉型領導對學校組織氣氛具有顯著影響力，以「魅力影響」最具解釋力。

葉怡安（2008）在《屏東縣國民小學校長轉型領導與學校組織氣氛關係之研究》論文中，採問卷調查法，研究結果顯示校長轉型領導行為與學校組織氣氛，具有顯著高度正相關；校長轉型領導行為以「支持關懷」對學校組織氣氛預測力最佳。

劉耀榮（2006）在《國民中學校長僕人領導、學校組織氣氛與教師工作滿意度之相關研究》論文結果，主要發現為國民中學教師知覺校長僕人領導的程度與國外研究結果類似；學校組織氣氛現況與教師工作滿意度現況皆在中等以上程度；校長僕人領導與學校組織氣氛有顯著正相關，校長僕人領導與教師工作滿意度有顯著正相關，學校組織氣氛與教師工作滿意度有顯著正相關；且校長僕人領導及學校組織氣氛對教師工作滿意度有顯著預測力。

Black（2010）使用混合方法研究僕人領導與學校氣氛之間的關係，採用 Laub（1998）的僕人式組織領導量表以及 Hoy, Tarter, & Kottkamp（1991）修訂組織氣候描述問卷（OCDQ-RE），隨機抽樣安大略省天主教學校中的 231 位教師與 15 位校長作問卷調查，研究結果顯示僕人領導和學校氣氛有顯著關係。

Kelley、Thornton 與 Daugherty（2005）研究領導與學校氣氛的關係。研究發現教師知覺校長的領導效能與學校氣氛有顯著正向關係。而教師知覺校長的變通性程度與學校氣氛是負相關。

Fisher（2003）研究校長領導型態、學校氣氛及學生成就之間的關係。研究結果發現學校氣氛屬於開放的受測學校，92%有轉型領導的校長。轉型領導與校長的開放指數有正向關係，但與教師的開放指數沒有關係。交

易領導與教師的開放指數有負向關係。放任領導與校長開放指數及教師開放指數的關係都是負向的。教師開放指數是氣氛測量層面中唯一與學生成就有關的層面。

Mooney (2003) 進行小學轉型領導與組織氣候之關係研究，以 59 所小學 425 位教師為研究對象，研究結果顯示轉型領導中的「理想化影響」、「額外付出」、「個別關懷」以及「智能啟發」，與正向的學校組織氣候具有極大的相關性。

綜合以上國內外學者對學校組織氣氛與校長領導的研究結果，可以歸納出以下結論：

1. 大多數的研究均指出校長領導與學校組織氣候兩者間具有密切的相關。
2. 多數研究均指出校長領導行為對學校組織氣氛具有顯著影響力。
3. 較多數研究發現，教師對於男性校長的領導知覺優於女性校長。

### 參、空間領導對學校組織氣氛影響之相關研究

國內目前尚未有空間領導與組織氣氛相關研究，而國外有關於空間領導與學校組織氣氛的相關研究也付之闕如，茲分述如下：

Uline 等人(2010) 研究調查使用混和三角研究方法，深入調查九所 2009-2011 要重新裝修的學校，結果顯示學校設施的品質與學校氣氛之間具有強烈關係。學校氣氛包括四個方面：學生的學業成就、教師的專業行為與態度、社區參與及學校領導。

Uline 和 Tschannen-Moran (2008) 對美國維吉尼亞州 80 位的中學教師進行學校氣候、學校設備、學校資源的調查，研究結果發現學校設備的品質和學生的英文及數學成績有相關，且驗證學校氣候扮演了設備品質及學生學業成就關係的中介角色。

由上簡述，可見目前國內外文獻尚無直接探討「校長空間領導」與「學校組織氣氛」此兩變項之關係，是故，本研究以「校長空間領導」為自變



項，「學校組織氣氛」為依變項，以瞭解臺北市國民小學校長空間領導對學校組織氣氛之影響。



### 第三章 研究設計與實施

本研究旨在探討臺北市國民小學校長空間領導與學校組織氣氛之現況，剖析不同背景變項在校長空間領導與學校組織氣氛之差異情形、校長空間領導與學校組織氣氛之相關情形，以及探尋校長空間領導對學校組織氣氛之預測力。最後根據研究結果，提出建議，供教育行政機關、學校教育人員與未來相關研究之參考。因此本章共分為五個節次：第一節為研究架構，第二節為研究對象，第三節為研究工具，第四節為實施程序，第五節為資料處理與統計方法。

#### 第一節 研究架構

根據研究目的與文獻探討，本研究架構主要包括：（一）背景變項；（二）校長空間領導；（三）學校組織氣氛。其中背景變項包括「性別」、「年齡」、「學歷」、「服務年資」、「職務」等人口變項，與「學校規模」、「獲獎情形」等環境變項；「校長空間領導」包括「以空間規劃提升教育意境」、「以空間規劃促進行政革新」、「以空間規劃帶動課程發展」、「以空間規劃引領教學創新」、「以空間規劃豐富學習資源」以及「以空間規劃拓展社區關係」六個向度；「學校組織氣氛」包括「校長支持行為」、「校長指示行為」、「校長限制行為」、「教師同僚行為」、「教師親密行為」以及「教師疏離行為」六個層面。研究架構如圖 3-1：



圖 3-1 研究架構圖

## 第二節 研究對象

### 壹、研究對象

本研究調查對象為臺北市國民小學學校教育人員，包括校長、主任、組長及未兼任行政之現職級任、科任教師，學校範圍為「永續校園推廣計畫」、「Innoschool 全國學校經營創新獎（校園環境美化組）」、「臺北市優質學校評選（校園營造向度）」、「活化校園閒置空間總體計畫」之臺北市 97 至 100 年之國民小學空間校園營造獲獎或受補助學校計 18 校，以及隨機抽樣未獲得獎的學校 18 間，共計抽樣 36 所國民小學。

而臺北市公立國民小學共計 143 所（教育部，2010b），「18 班以下」學校計有 26 所（佔 18%）；「18 至 36 班」有 54 所（佔 38%）；「37 班以上」則有 63 所（佔 44%）。擬依學校規模分為大（37 班以上）、中（19-36 班）、小（18 班以下）規模，「18 班以下」學校共抽 8 所，每校 8 份問卷；「19 至 36 班」學校共抽 18 所，每校 15 份問卷；「37 班以上」學校共抽 10 所，每校 25 份問卷，總計寄發 604 份問卷，如表 3-1、3-2 所示：

表 3-1  
研究學校樣本數分析表

學校規模	母群學校數	校數比例	樣本學校數		抽取份數
			(得獎)	(未得獎)	
18 班以下	26	18%	4	4	64
19 至 36 班	54	38%	8	8	240
37 班以上	63	44%	6	6	300
合計	143	100%	18	18	604

表 3-2

臺北市國民小學空間比賽獲獎及受補助學校

校名	獎項/補助		
	空間資源暨發展特色學校	優質學校 (校園營造向度)	Innoschool (校園環境美化組)
龍山國小	99、100	98	
公館國小	97、99、100		
華江國小	97		
劍潭國小		99	
日新國小		99	
中山國小		99	
溪口國小		99	
大安國小		98	
文化國小		98	
興德國小		98	
臺北教育大學 附設實驗國小		98	99
福星國小			98
湖田國小	100		
老松國小	100		
萬福國小		100	
大屯國小		100	
西園國小		100	
興隆國小		100	

## 貳、問卷調查之正式樣本

透過分層隨機抽樣方式，依據學校規模大小及教師數進行隨機抽樣，共計發出 604 份問卷調查，收回 493 份，回收率達 81.62%，其可用問卷達 76.66%。

正式樣本分布情形與回收情形如表 3-3、表 3-4 所示：

表 3-3

研究問卷填答學校及數量一覽表

學校規模	抽樣學校數	發放數	回收數	回收率	有效數	可用率
18 班以下	8	64	56	87.5%	55	85.94%
19 至 36 班	16	240	214	89.17%	192	80%
37 班以上	12	300	232	74.33%	216	72%
總計	36	604	493	81.62%	463	76.66%

表 3-4

本研究問卷之臺北市公立國民小學學校、問卷數及回收情形一覽表

編號	學校規模	學校名稱	問卷份數	回收有效問卷份數
1	18 班 (含) 以下	大屯國小	每校 8 份	8
2		大佳國小		6
3		公館國小		6
4		文昌國小		8
5		政大實小		6
6		湖田國小		6
7		溪山國小		7
8		興德國小		8
9	19 班~36 班	大直國小	每校 15 份	12
10		大理國小		9
11		老松國小		15
12		西湖國小		13
13		長安國小		13
14		大同國小		12
15		景美國小		7
16		華江國小		12
17		溪口國小		14
18		萬福國小		14
19		福星國小		13
20		劍潭國小		10
21		福林國小		13
22		興隆國小		12
23		龍山國小		13
24		懷生國小		10
25	37 班 (含) 以上	士東國小	每校 25 份	22
26		大安國小		21
27		西園國小		15
28		仁愛國小		17
29		臺北教育大學 附設實驗國小		15

(續下頁)

30		文化國小		14
31		南湖國小		21
32		吉林國小		18
33		幸安國小		20
34		東門國小		21
35		日新國小		15
36		中山國小		17

### 參、樣本基本資料分配情形

依據本研究需要，將樣本之背景變項設定為教師之「性別」、「年齡」、「服務年資」、「教育程度」、「職務」等人口變項，與「學校規模」、「得獎情形」等環境變項，其分配情形如表 3-5

表 3-5  
樣本基本資料分配統計表

項目	組別	人數	百分比(%)	總人數
性別	男性	142	30.7%	463 人
	女性	321	69.3%	
年齡	30 歲以下	42	9.1%	
	31-40 歲	212	45.8%	
	41-50 歲	163	35.2%	
	51 歲以上	46	9.9%	
教育程度	師範院校	141	30.5%	
	一般大學	90	19.4%	
	研究所以上	232	50.1%	
服務年資	5 年以下	33	7.1%	
	6-10 年	116	25.1%	
	11-20 年	178	38.4%	
	21 年以上	136	29.4%	
現任職務	校長	28	6%	
	主任	55	11.9%	
	組長兼教師	70	15.1%	
	教師	310	67%	
學校規模	小型 (18 班以下)	55	11.9%	
	中型 (18-36 班)	192	41.5%	
	大型 (37 班以上)	216	46.6%	
得獎情形	有得獎	234	50.5%	
	未得獎	229	49.5%	

由表 3-4 可知本研究調查對象之基本資料：在性別方面以「女性」比例較高（佔 69.3%）；在年齡方面以「31~40 歲」比例較高（佔 45.8%）；在教育程度方面以「研究所以上」比例較高（佔 50.1%）；在服務年資方面以「11~20 年」比例較高（佔 38.4%）；在擔任職務方面以「教師」比例較高（佔 67%）；在學校規模方面以「37 班(含)以上」比例較高（佔 46.6%）；在得獎情形方面以「有得獎」比例較高（佔 50.5%）。

### 第三節 研究工具

本研究蒐集臺北市國民小學教育人員意見作為實證資料。研究工具為「校長空間領導與學校組織氣氛調查問卷」，內容除了填答說明外，主要分成四部分：第一部分為「個人基本資料」；第二部分為「校長空間領導行為量表」；第三部分是「學校組織氣氛量表」。茲分別說明如下：

#### 壹、背景變項

一、性別：(1) 男、(2) 女

二、年齡：(1) 30 歲(含)以下、(2) 31-40 歲、  
(3) 41-50 歲以上、(4) 51 歲(含)以上

三、最高學歷：(1) 師範院校（含師專、師範大學、師範學院或教育大學）、

(2) 一般大學（含師資班或教育學程）、

(3) 研究所以上

四、服務年資：(1) 5 年(含)以下、(2) 6~10 年、(3) 11~20 年  
(4) 21 年(含)以上

五、擔任職務：(1) 校長、(2) 主任、(3) 組長兼教師  
(4) 教師



## 貳、校長空間領導量表

本研究之「校長空間領導量表」係採用湯志民、劉侑承、劉冠廷和曾雅慧（2010）所編製之「學校創新經營－空間領導量表」，本量表之驗證性因素分析模式之基本適配指標均達到標準（SRMR=0.035, NFI=0.98, NNFI=0.99, CFI=0.99, IFI=0.99, RFI=0.98, RMSEA=0.046）。

本量表共 36 題，內容分為六個構面，包括以空間規劃提升教育意境、以空間規劃帶動課程發展、以空間規劃引領教學創新、以空間規劃豐富學習資源、以空間規劃促進行政革新、以空間規劃拓展社區關係。

本量表採 Likertn 四點尺度計分，衡量校長空間領導的程度。分數由 4 分、3 分、2 分、1 分，由高到低排列，對應「非常符合」、「符合」、「不符合」、「非常不符合」，根據受試者的實際知覺與現況進行填答。

本量表模式適配度考驗指標之比較及各構面的題目、效度與信度，如表 3-6、3-7 所示：

表 3-6

學校空間領導六向度模式適配度考驗指標之比較表

適配指標	模式	判斷規準 (註)	適配情形
絕對適配度量測			
Normal Theory Weighted Least Squares $\chi^2$	$\chi^2=1430.37$ df=566 p=0.0	$\chi^2$ 愈小愈好，且未達顯著	良好適配
GFI	0.90	>0.9	達適配
Standardized RMR	0.035	<0.05	達適配
RMSEA	0.046	<0.05，良好適配 <0.08，合理適配 <0.10，普通適配 >0.10，不良適配	良好適配
ECVI	2.24	ECVI愈小愈好，小於獨立模式的ECVI，且小於飽和模式之ECVI	未達適配
ECVI for Saturated Model	1.83		
ECVI for Independence Model	93.44		

註：判斷歸準係依據余民寧（2006）LISREL 程式適配指標之使用的建議判斷標準

表 3-7

「校長空間領導」各構面題目、效度與信度一覽表

面向與題目內容	$\lambda$	SMC	$\rho_v$	$\rho_c$
<b>提升教育意境</b>			.44	.83
1 本校校長透過學校標誌或符號，呈現學校教育理念與發展願景(如：設置學校理念或願景的 LOGO、校徽、地景、牆飾、公共藝術等)。	.65	.42		
2 本校校長透過開放式人性空間規劃，建置無障礙和安全環境，以形塑「有愛無礙」之「友善校園」教育意境(如：開放式校園、人車分道、電梯坡道無障礙設施等)。	.60	.36		
3 本校校長透過學校建築空間和造型的規劃，以形塑具有文化氣息和風格的「人文校園」環境(如：現代化或本土校舍造型，設置校史室、鄉土教室或教育中心、維護具歷史性或紀念性之建物等)。	.69	.48		
4 本校校長透過校舍和校園多樣化休憩活動設施的規劃，以提供「人-境」互動的「生活空間」(如：佈置豐富之學生作品或公共藝術之妥善規劃設計等)。	.73	.53		
5 本校校長透過綠建築的規劃，以營造「永續校園」之教育意境(如：節能環保設施、環保步道、環境教育布置、資源回收等)。	.65	.42		
6 本校校長透過數位資訊網路教學平台、學習資源中心和無線網路之規劃，以建構隨時隨地可學習的「學習型學校」(如：建置延伸學習區、校園無線網路系統、學校本位課程教室等)。	.66	.44		
<b>促進行政革新</b>			.46	.83
7 本校校長透過行政辦公動線規劃，以提高行政效率且與創新(如：櫃台式服務台、辦公室座位規劃便利洽公等)。	.65	.42		
8 本校校長透過各辦公處室空間的適當規劃與情境佈置，以激發行政工作創意(如：辦公空間寬敞、空間美化佈置、備有會議桌、沙發、飲水設備等)。	.71	.51		
9 本校校長透過建置學校行政數位化系統，提供即時資訊，以提升行政績效(如：建置學生成績作業系統、師生出差考勤、資訊公布、無紙化作業等數位化系統等)。	.66	.44		
10 本校校長透過教室、行政處室及教師辦公室位置配置，以提升校務行政革新之整合(如：行政處室位置適切，學校空間配置彼此關連等)。	.77	.59		

(續下頁)

面向與題目內容	$\lambda$	SMC	$\rho_v$	$\rho_c$
11本校校長透過設置多樣的會議空間以利校務會議、行政會議及各項會議等之運用（如：設置 10~15 人、30~50 人及 100 人以上會議室可兼視聽教室或研討室等）。	.62	.38		
12本校校長透過建置學校自動化管理系統，以提高人力資源運用與行政效能（如：數位化監視保全系統、自動化電力及消防監控系統等）。	.63	.40		
<b>帶動課程發展</b>			.44	.82
13本校校長透過學校空間規劃，以使自然、英文、數學等各學科「正式課程」的實施更有內涵（如：教室教學情境佈置，設置自然實驗室、語言教室、英文情境教室、數學步道等）。	.67	.45		
14本校校長透過學校空間規劃，以促進慶典儀式、專題演講、學生社團等「非正式課程」的活動（如：設置禮堂、視聽教室、社團辦公室、表演舞台、戶外劇場等）。	.71	.50		
15本校校長透過空間規劃與情境佈置，以豐富師生與同儕課後互動與休憩等「空白課程」的活動（如：設置交誼廳、園景設施、休憩角落、合作社等）。	.72	.51		
16本校校長透過學校空間規劃學生人格與品格教育等境教環境，以增進「潛在課程」的影響(如:設置開放式置物招領架、自由取用球具的開架式籃球場或桌球室等)。	.67	.45		
17本校校長透過學校空間規劃，以彌補性別教育、人權教育等「懸缺課程」之不足。（如：設置哺(擠)乳室，增加女廁數量、無障礙設施等）。	.60	.36		
18本校校長透過學校空間規劃，以建立「學校本位課程」之特色。（如：設置鄉土教室、童玩教室、潔牙室、天文台、星象館、社區教學步道等）。	.60	.36		
<b>引領教學創新</b>			.47	.84
19本校校長在教室裝置 e 化設備以促進 e 化教學（如：裝置電腦、螢幕、單槍、視聽設備、電子白板、網路節點、無線上網等）。	.58	.33		
20本校校長透過教室彈性空間規劃，以提供教師協同教學的可能（如：運用彈性隔板、設計大型教室或視聽教室等）。	.59	.34		

(續下頁)

面向與題目內容	$\lambda$	SMC	$\rho_v$	$\rho_c$
21本校校長運用學校建築與校園環境規劃，以變化教學方式與內容（如：規劃學習步道、主題式情境教室或佈置、生態園區、藥草教學區等）。	.71	.51		
22本校校長透過多樣的教室空間與設備的建置，以提升教學效能（如：建置教室圖書角、電腦角等學習角落，設置教室置物櫃、教辦公室或空間等）。	.75	.57		
23本校校長透過教學情境佈置，以激勵學生學習動機與提升教學效率（如：學生作業、家政與美勞作品、教學成果展示等）。	.70	.48		
24本校校長透過學校空間與資訊設備的規劃，彼此分享教學資源，以提升教師教學創新能力（如：建置網路教學平台、教學研究室、遠距教學、攝影棚、教師教學檔案等）。	.75	.56		
<b>豐富學習資源</b>			.47	.84
25本校校長透過學校空間規劃，以使自然、英文、數學等各學科「正式課程」的實施更有內涵（如：教室教學情境佈置，設置自然實驗室、語言教室、英文情境教室、數學步道等）。	.72	.52		
26本校校長透過學校空間規劃，以促進慶典儀式、專題演講、學生社團等「非正式課程」的活動（如：設置禮堂、視聽教室、社團辦公室、表演舞台、戶外劇場等）。	.72	.51		
27本校校長透過空間規劃與情境佈置，以豐富師生與同儕課後互動與休憩等「空白課程」的活動（如：設置交誼廳、園景設施、休憩角落、合作社等）。	.58	.34		
28本校校長透過學校空間規劃學生人格與品格教育等境教環境，以增進「潛在課程」的影響(如:設置開放式失物招領架、自由取用球具的開架式籃球場或桌球室等)。	.58	.34		
29本校校長透過學校空間規劃，以彌補性別教育、人權教育等「懸缺課程」之不足。（如：設置哺(擠)乳室，增加女廁數量、無障礙設施等）。	.73	.53		
30本校校長透過學校空間規劃，以建立「學校本位課程」之特色。（如：設置鄉土教室、童玩教室、潔牙室、天文台、星象館、社區教學步道等）。	.75	.56		
<b>拓展社區關係</b>	.68	.46	.48	.85

(續下頁)

面向與題目內容	$\lambda$	SMC	$\rho_v$	$\rho_c$
31本校校長在教室裝置 e 化設備以促進 e 化教學（如：裝置電腦、螢幕、單槍、視聽設備、電子白板、網路節點、無線上網等）。				
32本校校長透過教室彈性空間規劃，以提供教師協同教學的可能（如：運用彈性隔板、設計大型教室或視聽教室等）。	.74	.55		
33本校校長運用學校建築與校園環境規劃，以變化教學方式與內容（如：規劃學習步道、主題式情境教室或佈置、生態園區、藥草教學區等）。	.66	.44		
34本校校長透過多樣的教室空間與設備的建置，以提升教學效能（如：建置教室圖書角、電腦角等學習角落，設置教室置物櫃、教辦公室或空間等）。	.69	.48		
35本校校長透過教學情境佈置，以激勵學生學習動機與提升教學效率（如：學生作業、家政與美勞作品、教學成果展示等）。	.66	.43		
36本校校長透過學校空間與資訊設備的規劃，彼此分享教學資源，以提升教師教學創新能力（如：建置網路教學平台、教學研究室、遠距教學、攝影棚、教師教學檔案等）。	.71	.51		

資料來源：湯志民 (2011)。學校空間領導指標建構探析。教育研究月刊，209，68-84。

### 參、學校組織氣氛量表

本研究之「學校組織氣氛量表」係採用胡銘浚 (2010) 所編製之「學校組織氣氛調查問卷」，本量表之總量表 Cronbach's  $\alpha$  信度係數為.70，總解釋變異量為 70.44%。

本量表內容共 29 題，內容共有六個向度，分別為支持行為、指示行為、限制行為、同僚行為、親密行為、疏離行為。

本量表採 Likert 四點尺度計分，衡量學校組織氣氛的程度。分數由 4 分、3 分、2 分、1 分，由高到低排列，對應「非常符合」、「符合」、「不符合」、「非常不符合」。

本量表各構面的題目、收斂效度與信度，如表 3-8 示：

表3-8

「學校組織氣氛」各構面題目、收斂效度與信度一覽表

面向與題目內容	特徵值	解釋變異量%	$\alpha$ 係數
<u>支持行為</u>	4.39	14.63%	.94
1 校長會主動協助教師解決教學問題。			
2 校長積極改善教學環境，協助教師有效教學。			
3 校長重視教師的福利及專業自主權。			
4 校長會重視推展教師進修活動。			
5 校長給予教師充分表達意見的機會。			
<u>指示行為</u>	4.32	14.39%	.80
6.校長處理事務常只依據法令規章，缺乏彈性。			
7 學校大小公務都需請示校長，未能充分授權。			
8 校長嚴密監督教師在學校的教學活動。			
9 校長嚴格要求檢核教學活動或計畫，毫無彈性。			
<u>限制行為</u>	4.13	13.78%	.88
10 校長不合理限制教師參與進修活動。			
11 校長限定教師參加的進修活動的數量。			
12 校長會干涉教師的各種教學活動與計畫。			
13 校長給予教師許多的額外的工作或活動。			
14 教師需參加的學校會議太多，影響正常教學。			
15 校長變更原訂的工作計畫，增加教師的負擔。			
<u>同僚行為</u>	2.98	9.92%	.83
16 教師尊重彼此的教育專業知能。			
17 大多數教師平時的互動和諧，相處愉快。			
18 教師相互支援解決教學上的問題，改進教學技巧。			
19 教師自我肯定專業知能並相互欣賞。			
<u>親密行為</u>	2.79	9.30%	.89
20 教師能主動相互關懷彼此的生活狀況。			
21 教師們能主動接納校內新進成員。			
22 教師之間交往密切合諧，相互關心。			
23 教師們經常透過各種活動或聯誼聯繫感情。			
24 教師彼此互相幫助和支持，並樂於分擔學校事務。			
<u>疏離行為</u>	2.53	8.43%	.82
25 教師彼此漠不關心或相互競爭並勾心鬥角			
26 教師不樂意參與學校社交活動。			

(續下頁)

面向與題目內容	特徵值	解釋變異量%	$\alpha$ 係數
27 教師常批評學校的措施或其他同仁。			
28 教師們常談論調職或離職的事情。			
29 有些教師形成小團體，和其他教師唱反調。			
整體解釋：		70.44%	.70

資料來源：胡銘浚 (2010)。臺北縣國民小學校長魅力領導與學校組織氣氛關係之研究。(未出版之碩士論文)(頁71-74)，國立臺北教育大學，臺北市。

學校組織氣氛以「校長行為開放指數」與「教師行為開放指數」來描述其開放情形，計分方式如下：

1. 校長行為開放指數 = 「支持行為」層面得分 - 「指示行為」層面得分 - 「限制行為」層面得分
2. 教師行為開放指數 = 「同僚行為」層面得分 + 「親密行為」層面得分 - 「疏離行為」層面得分

校長行為與教師行為開放指數越高，表示學校組織氣氛越開放，反之則越封閉。另外以「校長行為開放指數」與「教師行為開放指數」之得分情形劃分成四種組織氣氛類型：

- (一) 開放型：「校長行為開放指數」 $\geq$  整體受試平均數  
「教師行為開放指數」 $\geq$  整體受試平均數
- (二) 投入型：「校長行為開放指數」 $<$  整體受試平均數  
「教師行為開放指數」 $\geq$  整體受試平均數
- (三) 離心型：「校長行為開放指數」 $\geq$  整體受試平均數  
「教師行為開放指數」 $<$  整體受試平均數
- (四) 封閉型：「校長行為開放指數」 $<$  整體受試平均數  
「教師行為開放指數」 $<$  整體受試平均數



## 第四節 實施程序

本問卷調查研究實施程序分為問卷寄發、問卷回收、問卷催覆與整理資料四個階段進行，茲說明如下：

### 壹、問卷寄發階段

本研究針對臺北市國民小學教育人員，依分層隨機抽樣，選定研究學校及樣本進行施測。問卷係以郵寄方式附上回郵信封，寄給抽樣學校之校長及教師，實施意見調查。

### 貳、問卷回收階段

問卷寄發後，針對陸續回收的問卷進行註記及分類。

### 參、問卷催覆階段

在問卷寄發 4 週之後，針對未寄回的部分以電話或親自拜訪進行催覆的動作。

### 肆、整理資料階段

問卷回收後，開始進行資料的整理與建檔。先檢視剔除填答未完全之無效問卷，將可用之問卷進行編碼、填答資料的建檔，再以統計軟體進行資料校正，確定無誤後進行統計分析。

## 第五節 資料分析與處理

依據研究目的、研究問題與文獻探討之結果，本研究於正式問卷回收之後，以 SPSS for Windows 18.0 統計軟體與 LISREL8.71 版軟體進行統計分析。各項考驗之顯著水準以  $p < .05$  為達到顯著水準； $p < .01$  為達到非常顯著水準； $p < .001$  為達到極顯著水準。相關統計處理，分述如下：

### 壹、描述統計分析

本研究將依照填答資料進行描述性統計，以平均數、標準差兩統計數

值，藉以回答待答問題一「臺北市國民小學教育人員知覺校長空間領導與學校組織氣氛之現況如何？」

### 貳、t 考驗與變異數分析

本研究應用 t 考驗與變異數分析來瞭解不同背景變項是否具有顯著差異，進行變異數分析，若 F 值達顯著水準，則進一步以薛費法 (Scheffé Method) 進行事後比較，以瞭解待答問題二「不同背景變項下，臺北市國民小學教育人員知覺校長空間領導與學校組織氣氛之差異情形為何？」

### 參、相關分析

本研究應用 Pearson 積差相關，瞭解空間領導與組織氣氛間是否有顯著相關，分析臺北市國民小學校長空間領導與學校組織氣氛各層面及整體之相關情形，以回答待答問題三「校長空間領導與學校組織氣氛之間是否具有顯著相關？」

### 肆、多元迴歸分析

本研究以多元迴歸分析(multiple regression analysis)，檢定空間領導、組織氣氛對學校效能各層面及整體之預測力，藉以回答待答問題四「校長空間領導對學校組織氣氛是否具有顯著預測力？」

### 伍、線性結構方程模式

本研究以 LISREL8.71 版統計軟體來執行結構方程模式(SEM)，以進行臺北市國民小學學校校長空間領導與學校組織氣氛的結構方程模式之適配度檢定。



## 第四章 研究結果與分析

根據研究目的與待答問題，本研究於第二章探討校長空間領導與學校組織氣氛關係之研究，茲據以加上本研究之研究結果，綜合討論與比較之。本章共分五節，第一節依描述性統計，針對國民小學之校長空間領導與學校組織氣氛做現況分析；第二節則是不同背景變項之校長空間領導與學校組織氣氛之差異；第三節則是瞭解校長空間領導與學校組織氣氛之間的相關程度；第四節則在探討校長空間領導對學校組織氣氛之預測力；第五節則運用結構方程模式探析及檢定臺北市國民小學校長空間領導與學校組織氣氛之模式適配情形。茲將研究結果分述如下：

### 第一節 國民小學校長空間領導與學校組織氣氛現況之分析

本節運用描述性統計，就國民小學校長空間領導與學校組織氣氛之現況進行分析。本研究工具採 Likert 四點尺度計分，由「非常符合」、「符合」、「不符合」、「非常不符合」，對應分數 4 分、3 分、2 分、1 分，並以每一題的參照標準 2.5 分作為符合與不符合之分界點，而歸類程度之原則為：平均數小於 1.75 分者，表示「低程度」；平均數大於或等於 1.75 分，且小於 2.5 分者，表示「中低程度」；平均數大於或等於 2.5 分，且小於 3.25 分者，表示「中高程度」；平均數大於 3.25 分者，表示「高程度」。以下就研究結果說明之。

## 壹、國民小學校長空間領導行為之現況分析

依據本研究「校長空間領導量表」之得分情形，以統計軟體求出問卷整體及各構面的平均數、標準差，得知國民小學校長空間領導行為之現況，空間領導各層面及空間領導各題項之平均數、標準差與排序，如表 4-1、表 4-2 所示。

### 一、就「校長空間領導」整體及各層面而言

表 4-1

國民小學校長空間領導描述性統計摘要表

層面	題數	平均數	標準差	排序
以空間規劃提升教育意境	6	3.460	0.461	1
以空間規劃促進行政革新	6	3.326	0.486	4
以空間規劃帶動課程發展	6	3.300	0.508	5
以空間規劃引領教學創新	6	3.378	0.489	2
以空間規劃豐富學習資源	6	3.327	0.500	3
以空間規劃拓展社區關係	6	3.159	0.588	6
空間領導整體	36	3.325	0.452	--

由表 4-1 可知：

- (一)「校長空間領導」整體得分為 3.325 分，屬高程度。而國民小學教育人員知覺「校長空間領導」之各層面平均得分，「以空間規劃提升教育意境」 3.46 分，「以空間規劃促進行政革新」 3.326 分，「以空間規劃帶動課程發展」 3.30 分，「以空間規劃引領教學創新」 3.378 分，「以空間規劃豐富學習資源」 3.327 分及「以空間規劃拓展社區關係」 3.159 分，此研究結果顯示，國小校長普遍能表現出空間領導的行為。
- (二)據上述結果，「以空間規劃提升教育意境」、「以空間規劃促進行政革新」、「以空間規劃帶動課程發展」、「以空間規劃引領教學創新」、與「以空間規劃豐富學習資源」之平均得分皆高於整體之平均得分，顯示校長運用此五層面的空間領導策略是較高的；而「以空間規劃拓展社區關係」的得分略低於其他五層面及整體的得分，顯示

校長在此層面的策略運用上是較低的，亦即國民小學校長對於「以空間規劃拓展社區關係」層面尚有努力之空間。

## 二、就「校長空間領導」各題項而言

表 4-2

國民小學校長空間領導各題項之平均數摘要表

層面	題號	題目內容	平均數	標準差
以空間規劃提升教育意境	1	本校校長透過學校標誌或符號，呈現學校教育理念與發展願景(如：設置學校理念或願景的 LOGO、校徽、地景、牆飾、公共藝術等)。	3.51	0.558
	2	本校校長透過開放式人性空間規劃，建置無障礙和安全環境，以形塑「有愛無礙」之「友善校園」教育意境 (如：開放式校園、人車分道、電梯坡道無障礙設施等)。	3.51	0.557
	3	本校校長透過學校建築空間和造型的規劃，以形塑具有文化氣息和風格的「人文校園」環境(如：現代化或本土校舍造型，設置校史室、鄉土教室或教育中心、維護具歷史性或紀念性之建物等)。	3.43	0.605
	4	本校校長透過校舍和校園多樣化休憩活動設施的規劃，以提供「人-境」互動的「生活空間」(如：佈置豐富之學生作品或公共藝術之妥善規劃設計等)。	3.49	0.580
	5	本校校長透過綠建築的規劃，以營造「永續校園」之教育意境(如：節能環保設施、環保步道、環境教育布置、資源回收等)。	3.40	0.616
	6	本校校長透過數位資訊網路教學平台、學習資源中心和無線網路之規劃，以建構隨時隨地可學習的「學習型學校」(如：建置延伸學習區、校園無線網路系統、學校本位課程教室等)。	3.42	0.567
以空間規劃促進行政革新	7	本校校長透過行政辦公動線規劃，以提高行政效率且與創新 (如：櫃台式服務台、辦公室座位規劃便利洽公等)。	3.23	0.677
	8	本校校長透過各辦公處室空間的適當規劃與情境佈置，以激發行政工作創意(如：辦公空間寬敞、空間美化佈置、備有會議桌、沙發、飲水設備等)。	3.26	0.695
	9	本校校長透過建置學校行政數位化系統，提供即時資訊，以提升行政績效(如：建置學生成績作業系統、師生出差考勤、資訊公布、無紙化作業等數位化系統等)。	3.35	0.602

(續下頁)

層面	題號	題目內容	平均數	標準差	
以空間規劃帶動課程發展	10	本校校長透過教室、行政處室及教師辦公室位置配置，以提升校務行政革新之整合（如：行政處室位置適切，學校空間配置彼此關連等）。	3.29	0.607	
	11	本校校長透過設置多樣的會議空間以利校務會議、行政會議及各項會議等之運用（如：設置 10~15 人、30~50 人及 100 人以上會議室可兼視聽教室或研討室等）。	3.44	0.606	
	12	本校校長透過建置學校自動化管理系統，以提高人力資源運用與行政效能（如：數位化監視保全系統、自動化電力及消防監控系統等）。	3.38	0.588	
	13	本校校長透過學校空間規劃，以使自然、英文、數學等各學科「正式課程」的實施更有內涵（如：教室教學情境佈置，設置自然實驗室、語言教室、英文情境教室、數學步道等）。	3.34	0.635	
	14	本校校長透過學校空間規劃，以促進慶典儀式、專題演講、學生社團等「非正式課程」的活動（如：設置禮堂、視聽教室、社團辦公室、表演舞台、戶外劇場等）。	3.46	0.612	
	15	本校校長透過空間規劃與情境佈置，以豐富師生與同儕課後互動與休憩等「空白課程」的活動（如：設置交誼廳、園景設施、休憩角落、合作社等）。	3.21	0.691	
	16	本校校長透過學校空間規劃學生人格與品格教育等境教環境，以增進「潛在課程」的影響（如：設置開放式失物招領架、自由取用球具的開架式籃球場或桌球室等）。	3.25	0.705	
	17	本校校長透過學校空間規劃，以彌補性別教育、人權教育等「懸缺課程」之不足。（如：設置哺(擠)乳室，增加女廁數量、無障礙設施等）。	3.44	0.592	
	18	本校校長透過學校空間規劃，以建立「學校本位課程」之特色。（如：設置鄉土教室、童玩教室、潔牙室、天文台、星象館、社區教學步道等）。	3.10	0.735	
	以空間規劃引領教學創新	19	本校校長在教室裝置 e 化設備以促進 e 化教學（如：裝置電腦、螢幕、單槍、視聽設備、電子白板、網路節點、無線上網等）。	3.60	0.525.
		20	本校校長透過教室彈性空間規劃，以提供教師協同教學的可能（如：運用彈性隔板、設計大型教室或視聽教室等）。	3.12	0.732

(續下頁)

層面	題號	題目內容	平均數	標準差
以空間規劃豐富學習資源	21	本校校長運用學校建築與校園環境規劃，以變化教學方式與內容（如：規劃學習步道、主題式情境教室或佈置、生態園區、藥草教學區等）。	3.27	0.658
	22	本校校長透過多樣的教室空間與設備的建置，以提升教學效能（如：建置教室圖書角、電腦角等學習角落，設置教室置物櫃、教辦公室或空間等）。	3.46	0.587
	23	本校校長透過教學情境佈置，以激勵學生學習動機與提升教學效率（如：學生作業、家政與美勞作品、教學成果展示等）。	3.49	0.592
	24	本校校長透過學校空間與資訊設備的規劃，彼此分享教學資源，以提升教師教學創新能力（如：建置網路教學平台、教學研究室、遠距教學、攝影棚、教師教學檔案等）。	3.33	0.645
	25	本校校長透過學校空間規劃，以使自然、英文、數學等各學科「正式課程」的實施更有內涵（如：教室教學情境佈置，設置自然實驗室、語言教室、英文情境教室、數學步道等）。	3.35	0.617
	26	本校校長透過學校空間規劃，以促進慶典儀式、專題演講、學生社團等「非正式課程」的活動（如：設置禮堂、視聽教室、社團辦公室、表演舞台、戶外劇場等）。	3.38	0.618
	27	本校校長透過空間規劃與情境佈置，以豐富師生與同儕課後互動與休憩等「空白課程」的活動（如：設置交誼廳、園景設施、休憩角落、合作社等）。	3.00	0.785
	28	本校校長透過學校空間規劃學生人格與品格教育等境教環境，以增進「潛在課程」的影響（如：設置開放式失物招領架、自由取用球具的開架式籃球場或桌球室等）。	3.42	0.659
	29	本校校長透過學校空間規劃，以彌補性別教育、人權教育等「懸缺課程」之不足。（如：設置哺(擠)乳室，增加女廁數量、無障礙設施等）。	3.51	0.550
	30	本校校長透過學校空間規劃，以建立「學校本位課程」之特色。（如：設置鄉土教室、童玩教室、潔牙室、天文台、星象館、社區教學步道等）。	3.30	0.667
以空間規劃拓展社區關係	31	本校校長在教室裝置 e 化設備以促進 e 化教學（如：裝置電腦、螢幕、單槍、視聽設備、電子白板、網路節點、無線上網等）。	3.06	0.776
	32	本校校長透過教室彈性空間規劃，以提供教師協同教學的可能（如：運用彈性隔板、設計大型教室或視聽教室等）。	3.06	0.758

(續下頁)



層面	題號	題目內容	平均數	標準差
	33	本校校長運用學校建築與校園環境規劃，以變化教學方式與內容（如：規劃學習步道、主題式情境教室或佈置、生態園區、藥草教學區等）。	3.21	0.754
	34	本校校長透過多樣的教室空間與設備的建置，以提升教學效能（如：建置教室圖書角、電腦角等學習角落，設置教室置物櫃、教辦公室或空間等）。	3.20	0.694
	35	本校校長透過教學情境佈置，以激勵學生學習動機與提升教學效率（如：學生作業、家政與美勞作品、教學成果展示等）。	3.32	0.664
	36	本校校長透過學校空間與資訊設備的規劃，彼此分享教學資源，以提升教師教學創新能力（如：建置網路教學平台、教學研究室、遠距教學、攝影棚、教師教學檔案等）。	3.10	0.745

由表 4-2 可知：

- (一) 國民小學校長空間領導各題項之平均得分最高為 3.60，題目內容為「本校校長在教室裝置 e 化設備以促進 e 化教學（如：裝置電腦、螢幕、單槍、視聽設備、電子白板、網路節點、無線上網等）」（屬以空間規劃引領教學創新），其次為「本校校長透過學校標誌或符號，呈現學校教育理念與發展願景（如：設置學校理念或願景的 LOGO、校徽、地景、牆飾、公共藝術等）」、「本校校長透過開放式人性空間規劃，建置無障礙和安全環境，以形塑「有愛無礙」之「友善校園」教育意境（如：開放式校園、人車分道、電梯坡道無障礙設施等）」（均屬「以空間規劃提升教育意境」層面）、「本校校長透過學校空間規劃，以彌補性別教育、人權教育等「懸缺課程」之不足。（如：設置哺(擠)乳室，增加女廁數量、無障礙設施等）」（屬「以空間規劃豐富學習資源」層面）。
- (二) 而分數最低者為「本校校長透過空間規劃與情境佈置，以豐富師生與同儕課後互動與休憩等「空白課程」的活動（如：設置交誼廳、園景設施、休憩角落、合作社等）」（屬「以空間規劃豐富學習資源」層面）、依序為「本校校長在教室裝置 e 化設備以促進 e 化教學（如：裝置電腦、螢幕、單槍、視聽設備、電子白板、網路節點、

無線上網等)。」、「本校校長透過教室彈性空間規劃，以提供教師協同教學的可能(如：運用彈性隔板、設計大型教室或視聽教室等)。」，兩題均屬「以空間規劃拓展社區關係」層面。

(三) 各題項平均得分介於 3.00 分至 3.60 分之間，其中屬於「高程度」之題項有 25 題(平均在 3.25 分以上)，其餘 11 題均屬「中高程度」符合，平均得分在 2.5 分以上，未滿 3.25 分。

### 三、小結

由上述結果可知，國民小學校長在表現「空間領導行為」上，有中上程度之水準，此與湯志民(2008)之研究結果相符，顯示國民小學校長已普遍運用「空間領導」之概念，進行學校領導，且教師均能知覺校長空間領導行為表現，但校長在「以空間規劃拓展社區關係」上稍低於其他層面。

## 貳、國民小學學校組織氣氛之現況分析

### 一、就「學校組織氣氛」整體及各層面而言

依據本研究「學校組織氣氛」之得分情形，以統計軟體求出問卷整體及各構面的平均數、標準差，得知國小學校組織氣氛之現況，並依據校長與教師的開放行為指數將學校組織氣氛劃分為四個類型，如表 4-3、表 4-4 所示。

表 4-3

國民小學學校組織氣氛描述性統計摘要表

層面	題數	平均數	標準差	排序
校長支持行為	5	3.467	0.507	1
校長指示行為	4	1.873	0.511	4
校長限制行為	6	1.766	0.563	5
教師同僚行為	4	3.365	0.484	3
教師親密行為	5	3.372	0.461	2
教師疏離行為	5	1.742	0.502	6
校長行為開放指數	15	-0.172	1.344	--
教師行為開放指數	14	4.995	1.235	--

校長行為開放指數=「支持行為」-「指示行為」-「限制行為」=-0.172

教師行為開放指數=「同僚行為」-「親密行為」-「疏離行為」=4.995

由表 4-3 可知：

- (一) 國民小學教育人員知覺「學校組織氣氛」之各層面平均得分，「校長支持行為」 3.467 分，「校長指示行為」 1.873 分，「校長限制行為」 1.766 分，「教師同僚行為」 3.365 分，「教師親密行為」 3.372 分及「教師疏離行為」 1.742 分，此研究結果顯示，臺北市國民小學教育人員普遍能表現出良好的學校組織氣氛。
- (二) 據上述結果，「校長支持行為」、「教師同僚行為」與「教師親密行為」之平均得分皆高於整體之平均得分，顯示國小教師於此三層面之學校組織氣氛是較高的；而「教師疏離行為」的得分略低於其他二層面及整體的得分，顯示國民小學教師在知覺「教師疏離行為」層面上是較低的。

## 二、就學校組織氣氛類型而言

校長行為與教師行為開放指數愈高，表示學校組織氣氛愈開放，反之則愈封閉。本問卷之校長行為開放指數最高分為 2 分，最低分為 -5.08 分，取其平均數 -0.172 分為截斷分數；而教師行為開放指數最高分為 7 分，最低分為 2.1 分，取其平均數 4.995 分為截斷分數，在截斷分數以上則劃為開放；在截斷分數以下則劃為封閉。依照校長行為開放指數與教師行為開放指數兩者間開放與封閉的情形將學校組織氣氛劃分為四種類型，如表 4-4 所示。

開放型：校長行為開放指數  $\geq -0.172$

教師行為開放指數  $\geq 4.995$

投入型：校長行為開放指數  $< -0.172$

教師行為開放指數  $\geq 4.995$

離心型：校長行為開放指數  $\geq -0.172$

教師行為開放指數  $< 4.995$

封閉型：校長行為開放指數  $< -0.172$

教師行為開放指數  $< 4.995$

表 4-4

國民小學組織氣氛類型一覽表

組織氣氛類型	整體		得獎		未得獎	
	N	百分比	N	百分比	N	百分比
開放型	159	34.3%	111	47.4%	48	21.0%
投入型	55	11.9%	17	7.3%	38	16.5%
離心型	68	14.7%	41	17.5%	27	11.8%
封閉型	181	39.1%	65	27.8%	116	50.7%
合計	463	100%	234	100%	229	100%

校長行為開放指數=「支持行為」-「指示行為」-「限制行為」=-0.172

教師行為開放指數=「同僚行為」-「親密行為」-「疏離行為」=4.995

由表 4-4 可知：

- (一) 臺北市國民小學教育人員知覺學校組織氣氛類型以「封閉型」181 人 (39.1%) 最多；「開放型」159 人 (34.3%) 次之；「離心型」68 人 (14.7%) 及「投入型」55 人 (11.9%) 較少，顯示臺北市國民小學教育人員所知覺之學校組織氣氛類型以「開放型」與「封閉型」氣氛約各佔三分之一。
- (二) 而臺北市國民小學之得獎學校教育人員知覺學校組織氣氛類型以「開放型」111 人 (47.4%) 最多；「封閉型」65 人 (27.8%) 次之；「離心型」41 人 (17.5%) 及「投入型」17 人 (7.3%) 較少，顯示臺北市國民小學得獎之學校教育人員所知覺學校組織氣氛類型以「開放型」居多。
- (三) 臺北市國民小學之未得獎學校教育人員知覺學校組織氣氛類型以「封閉型」116 人 (50.7%) 最多；「封閉型」65 人 (27.8%) 次之；「離心型」41 人 (17.5%) 及「投入型」17 人 (7.3%) 較少，顯示臺北市國民小學得獎之學校教育人員所知覺學校組織氣氛類型以「封閉型」居多。

### 三、就學校組織氣氛各題項而言

表 4-5

國民小學學校組織氣氛各題項之平均數摘要表

層面	題號	題目內容	平均數	標準差
校長支持行為	1	校長會主動協助教師解決教學問題。	3.41	0.599
	2	校長積極改善教學環境，協助教師有效教學。	3.47	0.576
	3	校長重視教師的福利及專業自主權。	3.45	0.597
	4	校長會重視推展教師進修活動。	3.55	0.560
	5	校長給予教師充分表達意見的機會。	3.46	0.615
校長指示行為	6	校長處理事情常只依據法令規章，缺乏彈性。	1.90	0.613
	7	學校大小公務都需請示校長，未能充分授權。	1.82	0.638
	8	校長嚴密監督教師在學校的教學活動。	2.01	0.728
	9	校長嚴格要求檢核教學活動或計畫，毫無彈性。	1.76	0.606
校長限制行為	10	校長不合理限制教師參與進修活動。	1.61	0.603
	11	校長限定教師參加的進修活動的數量。	1.68	0.655
	12	校長會干涉教師的各種教學活動與計畫。	1.68	0.646
	13	校長給予教師許多的額外的工作或活動。	1.90	0.697
	14	教師需參加的學校會議太多，影響正常教學。	1.94	0.734
	15	校長變更原訂的工作計畫，增加教師的負擔。	1.79	0.677
教師同僚行為	16	教師尊重彼此的教育專業知能。	3.36	0.540
	17	大多數教師平時的互動和諧，相處愉快。	3.43	0.545
	18	教師相互支援解決教學上的問題，改進教學技巧。	3.32	0.553
	19	教師自我肯定專業知能並相互欣賞。	3.35	0.546
教師親密行為	20	教師能主動相互關懷彼此的生活狀況。	3.39	0.558
	21	教師們能主動接納校內新進成員。	3.46	0.520
	22	教師之間交往密切合諧，相互關心。	3.38	0.549
	23	教師們經常透過各種活動或聯誼聯繫感情。	3.30	0.595
	24	教師彼此互相幫助和支持，並樂於分擔學校事務。	3.33	0.569
教師疏離行為	25	教師彼此漠不關心或相互競爭並勾心鬥角。	1.64	0.625
	26	教師不樂意參與學校社交活動。	1.83	0.612
	27	教師常批評學校的措施或其他同仁。	1.79	0.616
	28	教師們常談論調職或離職的事情。	1.71	0.615
	29	有些教師形成小團體，和其他教師唱反調。	1.73	0.604

由表 4-5 可知：

- (一) 國民小學學校組織氣氛各題項之平均得分，分數最高前三名之題目內容，依序為「校長會重視推展教師進修活動。」、「校長積極改善教學環境，協助教師有效教學。」、「校長給予教師充分表達意見的機會。」(三題均屬「校長支持行為」層面)、「教師們能主動接納校內新進成員。」(屬「教師親密行為」層面)。
- (二) 而分數最低者為「校長不合理限制教師參與進修活動。」(屬「校長限制行為」層面)、第二低者為「教師彼此漠不關心或相互競爭並勾心鬥角。」(屬「教師疏離行為」層面)、第三低者為「校長限定教師參加的進修活動的數量。」、「校長會干涉教師的各種教學活動與計畫。」(皆屬「校長限制行為」層面)。
- (三) 各題項平均得分介於 1.61 分至 3.55 分之間，其中屬於「高程度」之題項有 14 題(平均在 3.25 分以上)，9 題屬「中低程度」(平均得分在 1.75 分以下，未滿 2.5 分)，其餘 6 題屬「低程度」(平均在 1.75 分以下)。

### 三、小結

上述結果顯示，國民小學教育人員普遍能表現出良好「學校組織氣氛」，且達中上程度之水準。此與葉怡安(2008)、胡銘浚(2010)等人之研究結果相符，顯示國民小學教育人員已普遍具有「學校組織氣氛」之概念，校長對於教師教學能夠給予支持鼓勵，且同事之間能主動協助、互相幫助，唯對於校長指示行為尚有加強之空間。

### 參、綜合討論

本節以描述性統計進行分析，以瞭解目前臺北市國民小學教育人員知覺校長空間領導及學校組織氣氛之現況，茲分析論述如下：

## 一、就校長空間領導而言

臺北市國民小學之教育人員對校長空間領導的知覺程度屬於中上程度，顯示國民小學校長在運用「空間領導」之概念進行學校領導之表現已達一定水準。

若以空間領導各層面來探討，教育人員對「以空間規劃提升教育意境」有較高之知覺程度，其次是「以空間規劃引領教學創新」、「以空間規劃帶動課程發展」，而「以空間規劃拓展社區關係」層面則是稍低於前五者。由此推得，校長運用學校建築與空間設備支持與建構，提升整體教育意境，以發揚學校的教育理念、發展願景、組織文化等，使得學校得以永續發展。唯校長仍需暢通溝通管道，與社區共享使用學校設施，以及讓社區參與規劃和支持學校的設施改善工程，使得學校與社區良好的空間規劃，以引領學校和社區有良性的互動與發展，讓彼此共生共榮。

## 二、就學校組織氣氛而言

臺北市所屬國民小學教育人員普遍能表現出良好學校組織氣氛，且達中上程度之水準，唯在「校長指示行為」上仍有努力空間。

「校長支持行為」、「教師同僚行為」與「教師親密行為」三個層面的高度表現，以及「校長指示行為」、「校長限制行為」與「教師疏離行為」三個層面的低度表現，顯示臺北市國民小學學校組織氣氛處於和諧的狀態，有助於校長對於學校各項教學工作的推動。

臺北市國民小學教育人員知覺學校組織氣氛類型以「開放型」與「封閉型」氣氛約各佔三分之一；而臺北市國民小學之得獎學校教育人員知覺學校組織氣氛類型以「開放型」居多；臺北市國民小學之未得獎學校教育人員知覺學校組織氣氛類型以「封閉型」居多。因此，有得空間營造獎項之學校所屬的學校氣氛大多會傾向開放型氣氛。

## 第二節 不同背景變項校長空間領導與學校組織氣氛

### 現況之差異分析

本節旨在瞭解不同背景變項之國民小學校長空間領導行為與學校組織氣氛之整體與各層面上得分之差異情形。其中，背景變項包含：教師之「性別」、「年齡」、「服務年資」、「教育程度」、「職務」等人口變項，與「學校規模」、「得獎情形」等環境變項。調查結果利用  $t$  考驗或單因子變異數分析，以呈現其差異情形。

### 壹、不同背景變項之教育人員知覺校長空間領導現況之差異分析

#### 一、不同性別之教育人員知覺校長空間領導現況之差異分析

為瞭解不同性別之教育人員知覺校長空間領導是否有差異，本研究以「男性」及「女性」兩組進行  $t$  考驗予以分析。

表 4-6

不同性別教育人員知覺校長空間領導之差異分析摘要表

層面名稱	性別	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	$t$ 值	顯著性
以空間規劃提升教育意境	(1)男性	142	3.481	0.490	0.669	.504
	(2)女性	321	3.450	0.448		
以空間規劃促進行政革新	(1)男性	142	3.331	0.520	0.153	.878
	(2)女性	321	3.324	0.472		
以空間規劃帶動課程發展	(1)男性	142	3.336	0.535	1.010	.313
	(2)女性	321	3.284	0.495		
以空間規劃引領教學創新	(1)男性	142	3.441	0.515	1.849	.065
	(2)女性	321	3.351	0.475		
以空間規劃豐富學習資源	(1)男性	142	3.380	0.540	1.543	.124
	(2)女性	321	3.302	0.480		
以空間規劃拓展社區關係	(1)男性	142	3.223	0.582	1.558	.120
	(2)女性	321	3.131	0.589		
校長空間領導整體	(1)男性	142	3.365	0.479	1.286	.199
	(2)女性	321	3.307	0.438		

\* $p < .05$

由表 4-6 得知：不同性別之受試者在「校長空間領導」整體及各層面之得分上，並無顯著差異。



## 二、不同年齡之教育人員知覺校長空間領導現況之差異分析

為瞭解不同年齡之教育人員知覺校長空間領導是否有差異，本研究將年齡分成四組，分別為「30歲（含）以下」、「31至40歲」、「41至50歲」及「51歲（含）以上」，以單因子變異數分析進行分析。

表 4-7

不同年齡教育人員知覺校長空間領導之差異分析摘要表

層面名稱	年齡	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表						
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	平均 平方和 MS	F值	p值	事後 比較
以空間規劃提升教育意境	(1)30歲（含）以下	42	3.413	0.491	組間	0.882	3	0.294	1.389	.246	
	(2)31~40歲	212	3.425	0.466	組內	97.199	459	0.212			
	(3)41~50歲	163	3.491	0.462	總和	98.081	462				
	(4)51歲（含）以上	46	3.551	0.393							
以空間規劃促進行政革新	(1)30歲（含）以下	42	3.286	0.487	組間	2.337	3	0.779	3.342	.019*	(4)>(2)
	(2)31~40歲	212	3.261	0.524	組內	106.99	459	0.233			
	(3)41~50歲	163	3.381	0.442	總和	109.33	462				
	(4)51歲（含）以上	46	3.464	0.413							
以空間規劃帶動課程發展	(1)30歲（含）以下	42	3.278	0.408	組間	0.989	3	0.330	1.282	.280	
	(2)31~40歲	212	3.259	0.528	組內	118.07	459	0.257			
	(3)41~50歲	163	3.329	0.510	總和	119.06	462				
	(4)51歲（含）以上	46	3.402	0.476							
以空間規劃引領教學創新	(1)30歲（含）以下	42	3.357	0.456	組間	0.638	3	0.213	0.890	.446	
	(2)31~40歲	212	3.358	0.521	組內	109.730	459	0.239			
	(3)41~50歲	163	3.380	0.468	總和	110.368	462				
	(4)51歲（含）以上	46	3.486	0.433							
以空間規劃豐富學習資源	(1)30歲（含）以下	42	3.290	0.484	組間	0.949	3	0.316	1.269	.284	
	(2)31~40歲	212	3.292	0.523	組內	114.446	459	0.249			
	(3)41~50歲	163	3.351	0.484	總和	115.395	462				
	(4)51歲（含）以上	46	3.435	0.451							
以空間規劃拓展社區關係	(1)30歲（含）以下	42	3.246	0.546	組間	0.507	3	0.169	0.488	.691	
	(2)31~40歲	212	3.168	0.595	組內	159.04	459	0.347			
	(3)41~50歲	163	3.127	0.564	總和	159.55	462				
	(4)51歲（含）以上	46	3.159	0.676							
校長空間領導整體	(1)30歲（含）以下	42	3.312	0.424	組間	0.638	3	0.213	1.043	.373	
	(2)31~40歲	212	3.294	0.480	組內	93.603	459	0.204			
	(3)41~50歲	163	3.343	0.431	總和	94.241	462				
	(4)51歲（含）以上	46	3.415	0.408							
	<b>總和</b>	463	3.325	0.452							

\* $p < .05$

由表 4-7 得知：

(一) 不同年齡之受試者在「校長空間領導整體」及「以空間規劃提升教育意境」、「以空間規劃帶動課程發展」、「以空間規劃引領教學創新」、「以空間規劃豐富學習資源」與「以空間規劃拓展社區關係」五層面之得分上，並無顯著差異。

(二) 僅在「以空間規劃促進行政革新」層面上，不同年齡之教育人員對於知覺校長空間領導產生顯著差異，再以事後比較發現，「51 歲（含）以上」教育人員之得分顯著高於「31 至 40 歲」教育人員。

### 三、不同教育程度之教育人員知覺校長空間領導現況之差異分析

為瞭解不同教育程度之教育人員知覺校長空間領導是否有差異，本研究將年齡分成三組，分別為「師範院校」、「一般大學」及「研究所以上」，以單因子變異數分析進行分析。

表 4-8

不同教育程度教育人員知覺校長空間領導之差異分析摘要表

層面名稱	教育程度	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表					
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	平均 平方和 MS	F值	p值
以空間規劃提升教育意境	(1)師範院校	141	3.437	0.473	組間	0.132	2	0.066	0.310	.733
	(2)一般大學	90	3.454	0.465	組內	97.949	460	0.213		
	(3)研究所以上	232	3.476	0.453	總和	98.081	462			
以空間規劃促進行政革新	(1)師範院校	141	3.319	0.465	組間	0.018	2	0.009	0.037	.964
	(2)一般大學	90	3.337	0.463	組內	109.317	460	0.238		
	(3)研究所以上	232	3.325	0.509	總和	109.335	462			
以空間規劃帶動課程發展	(1)師範院校	141	3.264	0.495	組間	1.316	2	0.658	2.571	.078
	(2)一般大學	90	3.224	0.521	組內	117.748	460	0.256		
	(3)研究所以上	232	3.351	0.507	總和	119.064	462			
以空間規劃引領教學創新	(1)師範院校	141	3.378	0.456	組間	0.597	2	0.298	1.250	.288
	(2)一般大學	90	3.309	0.517	組內	109.772	460	0.239		
	(3)研究所以上	232	3.405	0.496	總和	110.368	462			
以空間規劃豐富學習資源	(1)師範院校	141	3.311	0.462	組間	0.362	2	0.181	0.723	.486
	(2)一般大學	90	3.283	0.497	組內	115.033	460	0.250		
	(3)研究所以上	232	3.353	0.523	總和	115.395	462			

(續下頁)

層面名稱	教育程度	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表					
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	平均 平方和 MS	F值	p值
以空間規 劃拓展社 區關係	(1)師範院校	141	3.178	0.567	組間	0.641	2	0.321	0.928	.396
	(2)一般大學	90	3.083	0.603	組內	158.915	460	0.345		
	(3)研究所以上	232	3.177	0.594	總和	159.557	462			
校長空間 領導整體	(1)師範院校	141	3.314	0.434	組間	0.306	2	0.153	0.749	.473
	(2)一般大學	90	3.282	0.458	組內	93.935	460	0.204		
	(3)研究所以上	232	3.348	0.460	總和	94.241	462			

\* $p < .05$

由表 4-8 得知：不同教育程度之受試者在「校長空間領導」整體及各層面之得分上，並無顯著差異。

#### 四、不同服務年資之教師知覺校長空間領導現況之差異分析

為瞭解不同服務年資之教師知覺校長空間領導是否有差異，本研究將年齡分成四組，分別為「5 年（含）以下」、「6 至 10 年」、「11 至 20 年」及「21 年（含）以上」，以單因子變異數分析進行分析。

表 4-9

不同服務年資教育人員知覺校長空間領導之差異分析摘要表

層面名稱	服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表						
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	平均 平方和 MS	F值	p值	事後 比較
以空間規 劃提升教 育意境	(1)5 年（含）以下	33	3.288	0.476	組間	1.582	3	0.527	2.508	.058	
	(2)6~10 年	116	3.453	0.503	組內	96.499	459	0.210			
	(3)11~20 年	178	3.447	0.441	總和	98.081	462				
	(4)21 年（含）以上	136	3.525	0.437							
以空間規 劃促進行 政革新	(1)5 年（含）以下	33	3.182	0.639	組間	2.379	3	0.793	3.403	.018*	(4) > (1)
	(2)6~10 年	116	3.280	0.477	組內	106.95	459	0.233			
	(3)11~20 年	178	3.305	0.490	總和	109.33	462				
	(4)21 年（含）以上	136	3.427	0.432							
以空間規 劃帶動課 程發展	(1)5 年（含）以下	33	3.182	0.569	組間	1.371	3	0.457	1.782	.150	
	(2)6~10 年	116	3.285	0.509	組內	117.69	459	0.256			
	(3)11~20 年	178	3.274	0.502	總和	119.06	462				
	(4)21 年（含）以上	136	3.375	0.493							
以空間規 劃引領教 學創新	(1)5 年（含）以下	33	3.248	0.564	組間	0.990	3	0.330	1.384	.247	
	(2)6~10 年	116	3.351	0.513	組內	109.378	459	0.238			
	(3)11~20 年	178	3.383	0.472	總和	110.368	462				

(續下頁)

層面名稱	服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表					
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	平均 平方和 MS	F值	p值
	(4) 21年(含)以上	136	3.428	0.468						
以空間規劃豐富學習資源	(1) 5年(含)以下	33	3.157	0.615	組間	1.855	3	0.618	2.500	.059
	(2) 6~10年	116	3.290	0.521	組內	113.540	459	0.247		
	(3) 11~20年	178	3.325	0.480	總和	115.395	462			
	(4) 21年(含)以上	136	3.401	0.468						
以空間規劃拓展社區關係	(1) 5年(含)以下	33	3.086	0.622	組間	0.760	3	0.253	0.732	.533
	(2) 6~10年	116	3.223	0.601	組內	158.797	459	0.346		
	(3) 11~20年	178	3.153	0.578	總和	159.557	462			
	(4) 21年(含)以上	136	3.131	0.582						
校長空間領導整體	(1) 5年(含)以下	33	3.190	0.529	組間	1.060	3	0.353	1.740	.158
	(2) 6~10年	116	3.313	0.479	組內	93.181	459	0.203		
	(3) 11~20年	178	3.315	0.438	總和	94.241	462			
	(4) 21年(含)以上	136	3.381	0.421						

\* $p < .05$

由表 4-9 得知：

- (一) 不同服務年資之受試者在「校長空間領導整體」及「以空間規劃提升教育意境」、「以空間規劃帶動課程發展」、「以空間規劃引領教學創新」、「以空間規劃豐富學習資源」與「以空間規劃拓展社區關係」五層面之得分上，並無顯著差異。
- (二) 僅在「以空間規劃促進行政革新」層面上，不同服務年資之教育人員對於知覺校長空間領導產生顯著差異，再以事後比較發現，任教「21年(含)以上」教育人員之得分顯著高於任教「5年(含)以下」教育人員。

## 五、擔任不同職務之教育人員知覺校長空間領導現況之差異分析

為瞭解擔任不同職務之教育人員知覺校長空間領導是否有差異，本研究將擔任職務分成四組，分別為「校長」、「主任」、「組長兼教師」及「教師」，以單因子變異數分析進行分析。

表 4-10

擔任不同職務教育人員知覺校長空間領導之差異分析摘要表

層面名稱	擔任職務	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	平均平方和 MS	F值	p值	事後比較
以空間規劃提升教育意境	(1)校長	28	3.578	0.364	組間	2.063	3	0.688	3.287	.021*	(2)>(4)
	(2)主任	55	3.612	0.378	組內	96.018	459	0.209			
	(3)組長兼教師	70	3.450	0.536	總和	98.081	462				
	(4)教師	31	3.424	0.458							
以空間規劃促進行政革新	(1)校長	28	3.387	0.366	組間	2.249	3	0.750	3.213	.023*	(2)>(4)
	(2)主任	55	3.506	0.421	組內	107.086	459	0.233			
	(3)組長兼教師	70	3.293	0.564	總和	109.335	462				
	(4)教師	31	3.296	0.483							
以空間規劃帶動課程發展	(1)校長	28	3.500	0.363	組間	4.135	3	1.378	5.505	.001*	(2)>(4)
	(2)主任	55	3.488	0.449	組內	114.929	459	0.250			
	(3)組長兼教師	70	3.326	0.571	總和	119.064	462				
	(4)教師	31	3.243	0.503							
以空間規劃引領教學創新	(1)校長	28	3.354	0.375	組間	2.522	3	0.841	3.577	.014*	(2)>(4)
	(2)主任	55	3.518	0.439	組內	107.846	459	0.235			
	(3)組長兼教師	70	3.412	0.542	總和	110.368	462				
	(4)教師	31	3.332	0.487							
以空間規劃豐富學習資源	(1)校長	28	3.494	0.386	組間	4.243	3	1.414	5.841	.001**	(2)>(4)
	(2)主任	55	3.524	0.433	組內	111.152	459	0.242			
	(3)組長兼教師	70	3.374	0.546	總和	115.395	462				
	(4)教師	31	3.266	0.497							
以空間規劃拓展社區關係	(1)校長	28	3.280	0.521	組間	2.494	3	0.831	2.430	.065	
	(2)主任	55	3.279	0.545	組內	157.063	459	0.342			
	(3)組長兼教師	70	3.243	0.669	總和	159.557	462				
	(4)教師	31	3.108	0.577							
校長空間領導整體	(1)校長	28	3.462	0.333	組間	2.715	3	0.905	4.539	.004*	(2)>(4)
	(2)主任	55	3.488	0.384	組內	91.525	459	0.199			
	(3)組長兼教師	70	3.350	0.529	總和	94.241	462				
	(4)教師	31	3.278	0.445							

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

由表 4-10 得知：

- (一) 擔任不同職務之受試者在「校長空間領導整體」以及「以空間規劃提升教育意境」、「以空間規劃促進行政革新」、「以空間規劃帶動課程發展」、「以空間規劃引領教學創新」與「以空間規劃豐富學習資源」

五層面之得分上，均達顯著差異。

(二) 在「校長空間領導整體」以及「以空間規劃提升教育意境」、「以空間規劃促進行政革新」、「以空間規劃帶動課程發展」、「以空間規劃引領教學創新」與「以空間規劃豐富學習資源」五個層面上，經事後比較發現，擔任「主任」之得分顯著皆高於擔任「教師」之教育人員。

## 六、不同學校規模之教育人員知覺校長空間領導現況之差異分析

為瞭解不同學校規模之教育人員知覺校長空間領導是否有差異，本研究將規模分成三組，分別為「18班(含)以下」、「19至36班」及「37班(含)以上」，以單因子變異數分析進行分析。

表 4-11

不同學校規模下教育人員知覺校長空間領導之差異分析摘要表

層面名稱	學校規模	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表						
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	平均 平方和 MS	F值	p值	事後 比較
以空間規劃提升教育意境	(1) 18班(含)以下	55	3.491	0.571	組間	0.837	2	0.419	1.980	.139	
	(2) 19~36班	192	3.502	0.403	組內	97.244	460	0.211			
	(3) 37班(含)以上	216	3.414	0.476	總和	98.081	462				
以空間規劃促進行政革新	(1) 18班(含)以下	55	3.306	0.611	組間	0.569	2	0.284	1.203	.301	
	(2) 19~36班	192	3.367	0.420	組內	108.766	460	0.236			
	(3) 37班(含)以上	216	3.294	0.506	總和	109.335	462				
以空間規劃帶動課程發展	(1) 18班(含)以下	55	3.309	0.642	組間	1.668	2	0.834	3.268	.039*	(2)>(3)
	(2) 19~36班	192	3.366	0.427	組內	117.396	460	0.255			
	(3) 37班(含)以上	216	3.238	0.530	總和	119.064	462				
以空間規劃引領教學創新	(1) 18班(含)以下	55	3.388	0.606	組間	0.457	2	0.229	0.957	.385	
	(2) 19~36班	192	3.412	0.433	組內	109.911	460	0.239			
	(3) 37班(含)以上	216	3.346	0.503	總和	110.368	462				
以空間規劃豐富學習資源	(1) 18班(含)以下	55	3.364	0.668	組間	0.631	2	0.229	0.957	.385	
	(2) 19~36班	192	3.360	0.425	組內	109.911	460	0.239			
	(3) 37班(含)以上	216	3.287	0.511	總和	110.368	462				
以空間規劃拓展社區關係	(1) 18班(含)以下	55	3.255	0.726	組間	1.570	2	0.785	2.285	.103	
	(2) 19~36班	192	3.199	0.509	組內	157.987	460	0.343			
	(3) 37班(含)以上	216	3.100	0.610	總和	159.557	462				
校長空間	(1) 18班(含)以下	55	3.352	0.597	組間	0.832	2	0.416	2.048	.130	

(續下頁)

層面名稱	學校規模	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表					事後 比較
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	平均 平方和 MS	F值	
	(2) 19~36班	192	3.368	0.376	組內	93.409	460	0.203		
	(3) 37班(含)以上	216	3.280	0.468	總和	94.241	462			

\* $p < .05$

由表 4-11 得知：

- (一) 不同規模學校之受試者在「校長空間領導整體」及「以空間規劃提升教育意境」、「以空間規劃促進行政革新」、「以空間規劃引領教學創新」、「以空間規劃豐富學習資源」與「以空間規劃拓展社區關係」五層面之得分上，並無顯著差異。
- (二) 僅在「以空間規劃帶動課程發展」層面上，不同規模學校之教育人員對於知覺校長空間領導產生顯著差異，再以事後比較發現，任教於中規模(19~36班)學校之教育人員得分顯著高於任教於大規模(37班(含)以上)學校之教育人員。

## 七、不同得獎情形學校之教育人員知覺校長空間領導現況之差異分析

為瞭解不同得獎情形學校之教育人員知覺校長空間領導是否有差異，本研究將規模分成兩組，分別為「有得獎」及「未得獎」，以 t 考驗進行分析。

表 4-12

不同得獎情形學校之教育人員知覺校長空間領導之差異分析摘要表

層面名稱	得獎情形	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性	差異情形
以空間規劃提升教育意境	(1)有得獎	234	3.620	0.369	8.098	.000***	(1) > (2)
	(2)未得獎	229	3.296	0.487			
以空間規劃促進行政革新	(1)有得獎	234	3.442	0.396	5.365	.000***	(1) > (2)
	(2)未得獎	229	3.207	0.539			
以空間規劃帶動課程發展	(1)有得獎	234	3.437	0.431	6.118	.000***	(1) > (2)
	(2)未得獎	229	3.159	0.541			
以空間規劃引領教學創新	(1)有得獎	234	3.539	0.408	7.583	.000***	(1) > (2)
	(2)未得獎	229	3.214	0.510			
以空間規劃豐富	(1)有得獎	234				.000***	(1) > (2)

(續下頁)

層面名稱	得獎情形	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性	差異情形
	(2)未得獎	229					
以空間規劃拓 展社區關係	(1)有得獎 (2)未得獎	234 229	3.323 2.991	0.522 0.605	6.331	.000***	(1) > (2)
校長空間領導 整體	(1)有得獎 (2)未得獎	234 229	3.472 3.175	0.369 0.479	7.496	.000***	(1) > (2)

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

由表 4-12 得知：

- (一) 不同得獎情形學校之受試者在「校長空間領導整體」以及各層面之得分上，均達顯著差異。
- (二) 再以事後比較發現，在「校長空間領導整體」及各層面上，有得獎學校之得分皆顯著高於未得獎學校。

## 貳、不同背景變項之教育人員知覺學校組織氣氛現況之差異分析

### 一、不同性別之教育人員知覺學校組織氣氛現況之差異分析

為瞭解不同性別之教育人員知覺學校組織氣氛是否有差異，本研究以「男性」及「女性」兩組進行  $t$  考驗予以分析。

表 4-13

不同性別教育人員知覺學校組織氣氛之差異分析摘要表

層面名稱	教師性別	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性
校長支持行為	(1)男性	142	3.483	0.569	0.467	.640
	(2)女性	321	3.459	0.478		
校長指示行為	(1)男性	142	1.833	0.509	-1.116	.265
	(2)女性	321	1.890	0.511		
校長限制行為	(1)男性	142	1.724	0.590	-1.054	.293
	(2)女性	321	1.784	0.551		
教師同僚行為	(1)男性	142	3.373	0.462	0.243	.808
	(2)女性	321	3.361	0.494		
教師親密行為	(1)男性	142	3.347	0.489	-0.790	.430

(續下頁)



層面名稱	教師性別	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性
	(2)女性	321	3.383	0.448		
教師疏離行為	(1)男性	142	1.758	0.527	0.458	.647
	(2)女性	321	1.735	0.491		
校長行為開放指數	(1)男性	142	-0.074	1.443	1.042	.298
	(2)女性	321	-0.215	1.299		
教師行為開放指數	(1)男性	142	4.962	1.324	-0.385	.700
	(2)女性	321	5.010	1.195		

由表 4-13 得知：不同性別受試者在學校組織氣氛各層面以及「校長行為開放指數」、「教師行為開放指數」之得分上，並無顯著差異。

## 二、不同年齡之教育人員知覺學校組織氣氛現況之差異分析

為瞭解不同年齡之教育人員知覺學校組織氣氛是否有差異，本研究將年齡分成四組，分別為「30 歲（含）以下」、「31 至 40 歲」、「41 至 50 歲」及「51 歲（含）以上」，以單因子變異數分析進行分析。

表 4-14

不同年齡教育人員知覺學校組織氣氛之差異分析摘要表

層面名稱	年齡	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	平均平方和 MS	F值	p值	事後比較
校長支持行為	(1)30 歲（含）以下	42	3.438	0.478	組間	2.384	3	0.795	3.132	.025*	(4) > (2)
	(2)31~40 歲	212	3.413	0.536	組內	116.447	459	0.254			
	(3)41~50 歲	163	3.490	0.494	總和	118.831	462				
	(4)51 歲（含）以上	46	3.657	0.393							
校長指示行為	(1)30 歲（含）以下	42	2.119	0.642	組間	3.091	3	1.030	4.025	.008**	(1) > (2)
	(2)31~40 歲	212	1.874	0.492	組內	117.515	459	0.256			
	(3)41~50 歲	163	1.822	0.457	總和	120.607	462				
	(4)51 歲（含）以上	46	1.821	0.591							
校長限制行為	(1)30 歲（含）以下	42	1.984	0.666	組間	4.360	3	1.453	4.687	.003**	(1) > (3)
	(2)31~40 歲	212	1.807	0.546	組內	142.298	459	0.310			
	(3)41~50 歲	163	1.706	0.524	總和	146.657	462				
	(4)51 歲（含）以上	46	1.591	0.606							
教師同僚行為	(1)30 歲（含）以下	42	3.369	0.443	組間	0.342	3	0.114	0.485	.693	
	(2)31~40 歲	212	3.353	0.467	組內	107.971	459	0.235			

(續下頁)

層面名稱	年齡	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表					事後比較
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	平均平方和 MS	F值	
教師親密行為	(3)41~50歲	163	3.357	0.503	總和	108.313	462			
	(4)51歲(含)以上	46	3.446	0.537						
	(1)30歲(含)以下	42	3.314	0.532	組間	1.046	3	0.349	1.648	.178
	(2)31~40歲	212	3.365	0.440	組內	97.109	459	0.212		
教師疏離行為	(3)41~50歲	163	3.357	0.453	總和	98.155	462			
	(4)51歲(含)以上	46	3.509	0.502						
	(1)30歲(含)以下	42	1.829	0.597	組間	1.924	3	0.641	2.572	.054
	(2)31~40歲	212	1.793	0.508	組內	114.462	459	0.249		
校長行為開放指數	(3)41~50歲	163	1.682	0.461	總和	116.385	462			
	(4)51歲(含)以上	46	1.639	0.493						
	(1)30歲(含)以下	42	-0.665	1.445	組間	23.069	3	7.690	4.347	.005**
	(2)31~40歲	212	-0.267	1.351	組內	811.956	459	1.769		(4) > (1)
教師行為開放指數	(3)41~50歲	163	-0.038	1.271	總和	835.024	462			
	(4)51歲(含)以上	46	0.245	1.331						
	(1)30歲(含)以下	42	4.855	1.357	組間	6.800	3	2.267	1.491	.216
	(2)31~40歲	212	4.925	1.205	組內	697.589	459	1.520		
	(3)41~50歲	163	5.032	1.235	總和	704.390	462			
	(4)51歲(含)以上	46	5.315	1.238						

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

由表 4-14 得知：

- (一) 不同年齡之受試者在「校長支持行為」、「校長指示行為」、「校長限制行為」三層面及「校長行為開放指數」之得分上，均達顯著差異。
- (二) 在「校長支持行為」層面上，經事後比較發現，「51歲(含)以上」教育人員之得分顯著高於「31~40歲」教育人員。
- (三) 在「校長指示行為」層面上，經事後比較發現，「30歲(含)以下」教育人員之得分顯著高於「31~40歲」及「41~50歲」教育人員。
- (四) 在「校長限制行為」層面上，經事後比較發現，「30歲(含)以下」教育人員之得分顯著高於「41~50歲」及「51歲(含)以上」教育人員。
- (五) 在「校長行為開放指數」上，經事後比較發現，「51歲(含)以上」教育人員之得分顯著高於「30歲(含)以下」教育人員。

### 三、不同教育程度之教育人員知覺學校組織氣氛現況之差異分析

為瞭解不同教育程度之教育人員知覺學校組織氣氛是否有差異，本研究將年齡分成三組，分別為「師範院校」、「一般大學」及「研究所以上」，以單因子變異數分析進行分析。

表 4-15

不同教育程度教育人員知覺學校組織氣氛之差異分析摘要表

層面名稱	教育程度	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表					事後 比較
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	平均 平方和 MS	F值	
校長支持行為	(1)師範院校	141	3.440	0.505	組間	0.170	2	0.085	0.329	.720
	(2)一般大學	90	3.464	0.525	組內	118.662	460	0.258		
	(3)研究所以上	232	3.484	0.503	總和	118.831	462			
校長指示行為	(1)師範院校	141	1.929	0.517	組間	1.951	2	0.976	3.783	.023*
	(2)一般大學	90	1.950	0.470	組內	118.655	460	0.258		
	(3)研究所以上	232	1.808	0.516	總和	120.607	462			
校長限制行為	(1)師範院校	141	1.811	0.568	組間	0.832	2	0.416	1.313	.270
	(2)一般大學	90	1.804	0.558	組內	145.825	460	0.317		
	(3)研究所以上	232	1.723	0.562	總和	146.657	462			
教師同僚行為	(1)師範院校	141	3.328	0.484	組間	0.278	2	0.139	0.591	.554
	(2)一般大學	90	3.381	0.483	組內	108.036	460	0.235		
	(3)研究所以上	232	3.382	0.486	總和	108.313	462			
教師親密行為	(1)師範院校	141	3.349	0.478	組間	0.108	2	0.054	0.252	.777
	(2)一般大學	90	3.380	0.495	組內	98.047	460	0.213		
	(3)研究所以上	232	3.383	0.438	總和	98.155	462			
教師疏離行為	(1)師範院校	141	1.736	0.485	組間	0.093	2	0.046	0.183	.833
	(2)一般大學	90	1.718	0.533	組內	116.293	460	0.253		
	(3)研究所以上	232	1.754	0.502	總和	116.385	462			
校長行為開放指數	(1)師範院校	141	-0.300	1.341	組間	7.124	2	3.562	1.979	.139
	(2)一般大學	90	-0.289	1.246	組內	827.900	460	1.800		
	(3)研究所以上	232	-0.048	1.377	總和	835.024	462			
教師行為開放指數	(1)師範院校	141	4.941	1.268	組間	0.672	2	0.336	0.219	.803
	(2)一般大學	90	5.043	1.315	組內	703.718	460	1.530		
	(3)研究所以上	232	5.010	1.185	總和	704.390	462			

\* $p < .05$

由表 4-15 得知：

- (一) 不同教育程度之受試者在「校長支持行為」、「校長限制行為」、「教師同僚行為」、「教師親密行為」與「教師疏離行為」五層面及「校長

行為開放指數」、「教師行為開放指數」之得分上，並無顯著差異。

(二) 僅在「校長指示行為」層面上，不同教育程度之教育人員對於知覺校長空間領導學校組織氣氛產生顯著差異，但在事後比較發現上並無顯著差異。

#### 四、不同服務年資之教育人員知覺學校組織氣氛現況之差異分析

為瞭解不同服務年資之教育人員知覺學校組織氣氛是否有差異，本研究將年齡分成四組，分別為「5年(含)以下」、「6至10年」、「11至20年」及「21年(含)以上」，以單因子變異數分析進行分析。

表 4-16

不同服務年資教育人員知覺學校組織氣氛之差異分析摘要表

層面名稱	服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表						
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	平均 平方和 MS	F值	p值	事後 比較
校長支持行為	(1) 5年(含)以下	33	3.261	0.619	組間	2.134	3	0.711	2.798	.040*	(4) > (1)
	(2) 6~10年	116	3.462	0.521	組內	116.697	459	0.254			
	(3) 11~20年	178	3.453	0.500	總和	118.831	462				
	(4) 21年(含)以上	136	3.538	0.463							
校長指示行為	(1) 5年(含)以下	33	2.189	0.628	組間	4.004	3	1.335	5.253	.001**	(1) > (2) (1) > (3) (1) > (4)
	(2) 6~10年	116	1.873	0.509	組內	116.603	459	0.254			
	(3) 11~20年	178	1.868	0.505	總和	120.607	462				
	(4) 21年(含)以上	136	1.802	0.464							
校長限制行為	(1) 5年(含)以下	33	2.000	0.681	組間	3.508	3	1.335	3.750	.011*	(1) > (4)
	(2) 6~10年	116	1.793	0.575	組內	143.149	459	0.254			
	(3) 11~20年	178	1.786	0.538	總和	146.657	462				
	(4) 21年(含)以上	136	1.659	0.538							
教師同僚行為	(1) 5年(含)以下	33	3.288	0.410	組間	0.293	3	0.098	0.415	.742	
	(2) 6~10年	116	3.388	0.488	組內	108.020	459	0.235			
	(3) 11~20年	178	3.355	0.471	總和	108.313	462				
	(4) 21年(含)以上	136	3.377	0.516							
教師親密行為	(1) 5年(含)以下	33	3.273	0.505	組間	0.910	3	0.303	1.432	.233	
	(2) 6~10年	116	3.402	0.459	組內	97.245	459	0.212			
	(3) 11~20年	178	3.337	0.459	總和	98.155	462				
	(4) 21年(含)以上	136	3.416	0.452							
教師疏	(1) 5年(含)以下	33	1.897	0.619	組間	2.330	3	0.777	3.126	.026*	

(續下頁)

層面名稱	服務年資	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表					事後 比較	
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	平均 平方和 MS	F值		p值
離行為	(2) 6~10年	116	1.719	0.548	組內	114.055	459	0.248			
	(3) 11~20年	178	1.793	0.467	總和	116.385	462				
	(4) 21年(含)以上	136	1.656	0.461							
校長行為	(1) 5年(含)以下	33	-0.929	1.646	組間	27.628	3	9.209	5.235	.001**	
開放指數	(2) 6~10年	116	-0.204	1.350	組內	807.397	459	1.759			(3) > (1)
	(3) 11~20年	178	-0.201	1.282	總和	835.024	462				(4) > (1)
	(4) 21年(含)以上	136	0.078	1.277							
教師行為 為開放 指數	(1) 5年(含)以下	33	4.664	1.309	組間	8.670	3	2.890	1.907	.128	
	(2) 6~10年	116	5.071	1.233	組內	695.719	459	1.516			
	(3) 11~20年	178	4.899	1.234	總和	704.390	462				
	(4) 21年(含)以上	136	5.137	1.207							

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

由表 4-16 得知：

- (一) 不同服務年資之受試者在「校長支持行為」、「校長指示行為」、「校長限制行為」與「教師疏離行為」四層面以及「校長行為開放指數」之得分上，均達顯著差異。
- (二) 在「校長支持行為」層面及「校長行為開放指數」上，經事後比較發現，任教「21年(含)以上」教育人員之得分顯著高於任教「5年(含)以下」教育人員。
- (三) 在「校長指示行為」層面上，經事後比較發現，任教「5年(含)以下」教育人員之得分顯著高於任教「6~10年」、「11~20年」及「21年(含)以上」教育人員。
- (四) 在「校長限制行為」層面上，經事後比較發現，任教「5年(含)以下」教育人員之得分顯著高於任教「21年(含)以上」教育人員。
- (五) 在「教師疏離行為」層面上，在事後比較發現上並無顯著差異。

## 五、擔任不同職務之教育人員知覺學校組織氣氛現況之差異分析

為瞭解擔任不同職務之教育人員知覺學校組織氣氛是否有差異，本研究將年齡分成四組，分別為「校長」、「主任」、「組長兼教師」及「教師」，

以單因子變異數分析進行分析。

表 4-17

擔任不同職務教育人員知覺學校組織氣氛之差異分析摘要表

層面 名稱	擔任職務	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表						
					變異 來源	平方和 SS	自由度 df	平均 平方和 MS	F值	p值	事後 比較
校長支 持行為	(1)校長	28	3.621	0.401	組間	3.511	3	1.170	4.65	.003**	(2) > (4)
	(2)主任	55	3.647	0.425	組內	115.320	459	0.251			
	(3)組長兼教師	70	3.506	0.536	總和	118.831	462				
	(4)教師	310	3.412	0.513							
校長指 示行為	(1)校長	28	1.679	0.402	組間	3.539	3	1.180	4.62	.003**	(4) > (2)
	(2)主任	55	1.714	0.556	組內	117.068	459	0.255			
	(3)組長兼教師	70	1.829	0.501	總和	120.607	462				
	(4)教師	310	1.928	0.505							
校長限 制行為	(1)校長	28	1.482	0.441	組間	4.397	3	1.466	4.72	.003**	(4) > (1)
	(2)主任	55	1.630	0.533	組內	142.260	459	0.310			
	(3)組長兼教師	70	1.729	0.587	總和	146.657	462				
	(4)教師	310	1.824	0.563							
教師同 僚行為	(1)校長	28	3.500	0.481	組間	1.714	3	0.571	2.460	.062	
	(2)主任	55	3.441	0.461	組內	106.599	459	0.232			
	(3)組長兼教師	70	3.436	0.456	總和	108.313	462				
	(4)教師	310	3.323	0.491							
教師親 密行為	(1)校長	28	3.507	0.470	組間	1.218	3	0.406	1.923	.125	
	(2)主任	55	3.440	0.441	組內	96.937	459	0.211			
	(3)組長兼教師	70	3.411	0.478	總和	98.155	462				
	(4)教師	310	3.339	0.458							
教師疏 離行為	(1)校長	28	1.629	0.424	組間	0.814	3	0.271	1.07	.358	
	(2)主任	55	1.815	0.565	組內	115.572	459	0.252			
	(3)組長兼教師	70	1.783	0.560	總和	116.385	462				
	(4)教師	310	1.730	0.482							
校長行 為開放 指數	(1)校長	28	0.461	0.963	組間	33.431	3	11.144	6.38	.000***	(1) > (4) (2) > (4)
	(2)主任	55	0.303	1.337	組內	801.593	459	1.746			
	(3)組長兼教師	70	-0.051	1.442	總和	835.024	462				
	(4)教師	310	-0.340	1.318							
教師行 為開放 指數	(1)校長	28	5.379	1.175	組間	5.950	3	1.983	1.30	.273	
	(2)主任	55	5.066	1.267	組內	698.440	459	1.522			
	(3)組長兼教師	70	5.064	1.309	總和	704.390	462				
	(4)教師	310	4.932	1.215							

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

由表 4-17 得知：

- (一) 擔任不同職務之受試者在「校長支持行為」、「校長指示行為」與「校長限制行為」三層面及「校長行為開放指數」之得分上，均達顯著差異。
- (二) 在「校長支持行為」層面上，經事後比較發現，擔任「主任」之得分顯著高於擔任「教師」之教育人員。
- (三) 在「校長限制行為」層面上，經事後比較發現，擔任「教師」之得分顯著高於擔任「主任」之教育人員。
- (四) 在「校長指示行為」層面上，經事後比較發現，擔任「教師」之得分顯著高於擔任「校長」之教育人員。
- (五) 在「校長行為開放指數」上，經事後比較發現，擔任「校長」、「主任」之得分皆顯著高於擔任「教師」之教育人員。

## 六、不同學校規模之教育人員知覺學校組織氣氛現況之差異分析

為瞭解不同學校規模之教育人員知覺學校組織氣氛是否有差異，本研究將規模分成三組，分別為「18 班（含）以下」、「19 至 36 班」及「37 班（含）以上」，以單因子變異數分析進行分析。

表 4-18

不同學校規模下教育人員知覺學校組織氣氛之差異分析摘要表

層面名稱	學校規模	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	平均平方和 MS	F 值	p 值	事後比較
校長支持行為	(1) 18 班（含）以下	55	3.451	0.653	組間	0.889	2	0.444	1.733	.178	
	(2) 19~36 班	192	3.518	0.468	組內	117.942	460	0.256			
	(3) 37 班（含）以上	216	3.425	0.497	總和	118.831	462				
校長指示行為	(1) 18 班（含）以下	55	1.814	0.454	組間	2.754	2	1.377	5.374	.005**	
	(2) 19~36 班	192	1.797	0.503	組內	117.853	460	0.256			(3) > (2)
	(3) 37 班（含）以上	216	1.955	0.521	總和	120.607	462				
校長限制行為	(1) 18 班（含）以下	55	1.664	0.597	組間	3.772	2	1.886	6.071	.002**	
	(2) 19~36 班	192	1.687	0.515	組內	142.886	460	0.311			(3) > (2)
	(3) 37 班（含）以上	216	1.862	0.583	總和	146.657	462				

(續下頁)

層面名稱	學校規模	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	變異數分析摘要表						
					變異來源	平方和 SS	自由度 df	平均平方和 MS	F值	p值	事後比較
教師同僚行為	(1) 18班(含)以下	55	3.436	0.482	組間	0.368	2	0.184	0.785	.457	
	(2) 19~36班	192	3.367	0.507	組內	107.945	460	0.235			
	(3) 37班(含)以上	216	3.345	0.464	總和	108.313	462				
教師親密行為	(1) 18班(含)以下	55	3.458	0.468	組間	0.733	2	0.184	0.785	.457	
	(2) 19~36班	192	3.388	0.462	組內	97.422	460	0.235			
	(3) 37班(含)以上	216	3.336	0.457	總和	98.155	462				
教師疏離行為	(1) 18班(含)以下	55	1.691	0.519	組間	0.439	2	0.220	0.871	.419	
	(2) 19~36班	192	1.721	0.496	組內	115.946	460	0.252			
	(3) 37班(含)以上	216	1.773	0.503	總和	116.385	462				
校長行為開放指數	(1) 18班(含)以下	55	-0.026	1.574	組間	19.760	2	9.880	5.575	.004**	
	(2) 19~36班	192	0.034	1.256	組內	815.264	460	1.772			(2) > (3)
	(3) 37班(含)以上	216	-0.392	1.330	總和	835.024	462				
教師行為開放指數	(1) 18班(含)以下	55	5.204	1.308	組間	4.324	2	2.162	1.421	.243	
	(2) 19~36班	192	5.034	1.230	組內	700.066	460	1.522			
	(3) 37班(含)以上	216	4.908	1.217	總和	704.390	462				

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

由表 4-18 得知：

- (一) 不同規模學校之受試者在「校長支持行為」、「教師同僚行為」、「教師親密行為」與「教師疏離行為」四層面及「教師行為開放指數」之得分上，並無顯著差異。
- (二) 在「校長指示行為」、「校長限制行為」二層面上，不同規模學校之教育人員對於知覺學校組織氣氛產生顯著差異，經事後比較發現，任教於大規模（37班（含）以上）學校之教育人員得分皆顯著高於任教於中規模（19~36班）學校之教育人員。
- (三) 在「校長行為開放指數」上，不同規模學校之教育人員對於知覺學校組織氣氛產生顯著差異，經事後比較發現，任教於中規模（19~36班）學校之教育人員得分顯著高於任教於大規模（37班（含）以上）學校之教育人員。



## 七、不同得獎情形學校之教育人員知覺學校組織氣氛現況之差異分析

為瞭解不同得獎情形學校之教育人員知覺學校組織氣氛是否有差異，本研究將規模分成兩組，分別為「有得獎」及「未得獎」，以 t 考驗進行分析。

表 4-19

不同得獎情形學校之教育人員知覺學校組織氣氛之差異分析摘要表

層面名稱	教師性別	樣本數 (N)	平均數 (M)	標準差 (SD)	t值	顯著性	差異情形
校長支持行為	(1)有得獎	234	3.604	0.451	6.138	.000***	(1) > (2)
	(2)未得獎	229	3.326	0.523			
校長指示行為	(1)有得獎	234	1.719	0.451	-6.855	.000***	(2) > (1)
	(2)未得獎	229	2.030	0.521			
校長限制行為	(1)有得獎	234	1.573	0.483	-7.935	.000***	(2) > (1)
	(2)未得獎	229	1.963	0.573			
教師同僚行為	(1)有得獎	234	3.441	0.507	3.465	.001**	(1) > (2)
	(2)未得獎	229	3.287	0.448			
教師親密行為	(1)有得獎	234	3.454	0.453	3.926	.000***	(1) > (2)
	(2)未得獎	229	3.288	0.455			
教師疏離行為	(1)有得獎	234	1.612	0.465	-5.818	.000***	(2) > (1)
	(2)未得獎	229	1.874	0.505			
校長行為開放指數	(1)有得獎	234	0.313	1.168	8.406	.000***	(1) > (2)
	(2)未得獎	229	-0.667	1.335			
教師行為開放指數	(1)有得獎	234	5.283	1.225	5.213	.000***	(1) > (2)
	(2)未得獎	229	4.701	1.176			

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

由表 4-19 得知：

- (一) 不同得獎情形學校之受試者在學校組織氣氛各層面及「校長行為開放指數」、「教師行為開放指數」之得分上，均達顯著差異。
- (二) 在「校長指示行為」、「校長限制行為」、「教師疏離行為」三層面上，經事後比較發現，未得獎學校之得分皆顯著高於有得獎學校。
- (三) 在「校長支持行為」、「教師同僚行為」、「教師親密行為」三層面及「校長行為開放指數」、「教師行為開放指數」上，經事後比較發現，有得獎學校之得分皆顯著高於未得獎學校。

## 參、綜合討論

根據不同的教育人員背景變項及學校背景變項，以瞭解臺北市國民小學教師對於校長空間領導與學校組織氣氛差異情形，如表 4-20 所示。

表 4-20

國民小學校長空間領導與學校組織氣氛研究結果摘要表

背景變項 類別	背景變項內容	研究變項顯著情形	
		校長空間領導	學校組織氣氛
性別	(1) 男性 (2) 女性	無顯著差異	無顯著差異
年齡	(1) 30 歲 (含) 以下		(1) > (2)
	(2) 31~40 歲	(4) > (2)	(1) > (3)
	(3) 41~50 歲		(1) > (4)
	(4) 51 歲 (含) 以上		(4) > (2)
教育程度	(1) 師範院校 (2) 一般大學 (3) 研究所以上	無顯著差異	無顯著差異
服務年資	(1) 5 年 (含) 以下		(1) > (2)
	(2) 6~10 年	(4) > (1)	(1) > (3)
	(3) 11~20 年		(1) > (4)
	(4) 20 年 (含) 以上		(4) > (1)
擔任職務	(1) 校長		(2) > (4)
	(2) 主任	(2) > (4)	(4) > (2)
	(3) 組長兼教師		(4) > (1)
	(4) 教師		
學校規模	(1) 18 班 (含) 以下		(2) > (3)
	(2) 19~36 班	(2) > (3)	(3) > (2)
	(3) 37 班 (含) 以上		
得獎情形	(1) 有得獎	(1) > (2)	(1) > (2)
	(2) 未得獎		(2) > (1)

由表 4-20 得知：

一、就「校長空間領導」而言，擔任職務與得獎情形係重要之影響因素。

(一) 擔任不同職務之教育人員，在知覺校長空間領導行為上有顯著差異。具體而言，在「校長空間領導整體」以及「以空間規劃提升教育意

境」、「以空間規劃促進行政革新」、「以空間規劃帶動課程發展」、「以空間規劃引領教學創新」與「以空間規劃豐富學習資源」五個層面上，擔任校長及主任之教育人員師知覺程度較教師高，究其原因，校長為領導者，規劃空間策略，而主任平日與校長共事，更了解校長的領導模式與規劃，有較多的溝通機會，故對空間領導的知覺程度較高；而組長及教師平時較忙於教學及代班，因此與校長接觸機會較少；再加上現今社會風氣，行政與教師的立場常會有不同，因此會有較低的認同。

(二) 不同得獎情形學校之教育人員，在知覺校長空間領導行為上有顯著差異。具體而言，得獎學校之教育人員，知覺程度高於未得獎學校之教育人員。究其原因，有得空間營造獎項之學校對於空間領導的概念、策略上固然比較了解，較能規劃運用。

## **二、就「學校組織氣氛」而言，年齡、服務年資、職務、學校規模與得獎情形係重要之影響因素。**

(一) 不同年齡之教育人員，在知覺「學校組織氣氛」上有顯著差異。具體而言，在「校長支持行為」層面及「校長行為開放指數」上，「51歲(含)以上」教育人員之得分高於「30歲(含)以下」教育人員，而在「校長指示行為」及「校長限制行為」層面上，30歲(含)以下得分皆高於31~40歲、41~50歲及51歲(含)以上得分。究其原因，可能是51歲(含)以上教育人員多半已具相當豐富的教學經驗，同時也經歷教育趨勢由保守趨向開放的過程，因而對於校長支持行為會有較明顯的感受；相對的，30歲(含)以下教育人員較為年輕，因此對於校務與教學均有自主的想法，所以感受到的校長指示與限制行為會較為明顯。

(二) 不同服務年資之教育人員，在知覺「學校組織氣氛」上有顯著差異。具體而言，在「校長支持行為」層面及「校長行為開放指數」上，任教「21年(含)以上」教育人員之得分高於「5年(含)以下」教育人員，而在「校長指示行為」、「校長限制行為」及「教師疏離行為」層面上，「5年(含)以下」教育人員得分高於任教「6~10年」、「11~20年」及「21

年（含）以上」教育人員。究其原因，可能是服務年資較長的教育人員閱歷較豐富、較熟悉學校教育生態，也較習慣穩定的環境，而處事的態度與壓力的處理都較為圓融，因此對於學校組織氣氛的感受較正面。

（三）擔任不同職務之教育人員，在知覺「學校組織氣氛」上有顯著差異。具體而言，在「校長支持行為」層面及「校長行為開放指數」上，經事後比較發現，「校長」、「主任」之得分高於「教師」；而在「校長限制行為」、「校長指示行為」層面上，「教師」之得分高於「校長」、「主任」。究其原因，由於「主任」參與學校校務規劃、擬定與執行的機會較多，因此對學校教育工作的推動具有很高的期望與認同，且因為與校長接觸的頻率較高，溝通的機會也較多，較能體會校長辦學的用心良苦。

（四）不同學校規模之教育人員，在知覺「學校組織氣氛」上有顯著差異。具體而言，在「校長行為開放指數」上，任教於中規模（19~36班）學校之教育人員得分高於任教於大規模（37班（含）以上）學校之教育人員，而在「校長指示行為」、「校長限制行為」二層面上，任教於大規模（37班（含）以上）學校之教育人員得分皆顯著高於任教於中規模（19~36班）學校之教育人員。究其原因，可能是中規模學校之校長有部分為新任校長，但又有較充足行政人力支援，不但年輕也充滿服務熱誠，和老師較無距離，再加上同事之間互動較頻繁，其教師知覺學校組織氣氛的程度顯著高於大規模學校。

（五）不同得獎情形之教育人員，在知覺「學校組織氣氛」上有顯著差異。具體而言，得獎學校之教育人員，知覺程度高於未得獎學校之教育人員，究其原因，有得空間營造獎項之學校在學校環境規劃上較為注重，因此有良好的學習環境，顯示學校組織氣氛也較為融洽。

### 第三節 國民小學校長空間領導與學校組織氣氛之相關分析

本節旨在分析臺北市國民小學校長空間領導與學校組織氣氛彼此間之相關，透過皮爾遜積差相關來探究兩者間之相關情形，並依據朱經明（2010）提出之判別標準進行探討，積差相關係數在.80 以上為非常高相關，在.60 至.80 為高相關，在.40 至.60 為中等相關，在.20 至.40 為低相關，在.20 以下為非常低相關。

#### 壹、臺北市國民小學校長空間領導與學校組織氣氛之相關分析

本分析旨在瞭解臺北市國民小學「校長空間領導」與「學校組織氣氛」之整體及各層面間之相關情形，茲以「校長空間領導」各層面及整體平均數與「學校組織氣氛」各層面、「校長開放行為指數」及「教師開放行為指數」平均數，進行皮爾遜積差相關分析並考驗其顯著性。相關摘要如表 4-21 所示。

表 4-21

臺北市國民小學「校長空間領導」與「學校組織氣氛」之相關摘要表

變項	學校組織氣氛						校長開放 行為指數	教師開放 行為指數
	校長 支持	校長 指示	校長 限制	教師 同僚	教師 親密	教師 疏離		
以空間規劃提升 教育意境	.665**	-.388**	-.414**	.437**	.483**	-.416**	.572**	.521**
以空間規劃促進 行政革新	.695**	-.313**	-.346**	.419**	.455**	-.387**	.526**	.492**
以空間規劃帶動 課程發展	.703**	-.405**	-.426**	.483**	.512**	-.394**	.597**	.541**
校長空間 領導								
以空間規劃引領 教學創新	.666**	-.418**	-.430**	.413**	.440**	-.379**	.590**	.480**
以空間規劃豐富 學習資源	.710**	-.346**	-.376**	.483**	.552**	-.424**	.557**	.568**
以空間規劃拓展 社區關係	.618**	-.329**	-.362**	.445**	.491**	-.395**	.510**	.518**
整體	.754**	-.409**	-.438**	.500**	.547**	-.446**	.623**	.582**

\*\* $p < .01$ 

由表 4-21 得知：

一、「校長空間領導」與「校長開放行為指數」之相關係數達.623，與「教師開放行為指數」之相關係數達.582，皆為顯著正相關，且屬高相關程度，顯示國小校長空間領導程度越高，其校長開放行為指數與教師開放行為指數也越高，而學校組織氣氛也越傾向開放型氣氛。

二、就校長空間領導各向度與「校長開放行為指數」之間，均達顯著相關，其相關顯著程度由高至低依序為「以空間規劃帶動課程發展」(.597)相關最高，其次為「以空間規劃引領教學創新」(.590)、「以空間規劃提升教育意境」(.572)、「以空間規劃豐富學習資源」(.557)、「以空間規劃促進行政革新」(.526)，而以「以空間規劃拓展社區關係」(.510)

相關最低。

三、就校長空間領導各向度與「教師開放行為指數」之間，均達顯著相關，其相關顯著程度由高至低依序為「以空間規劃豐富學習資源」(.568)相關最高，其次為「以空間規劃帶動課程發展」(.541)、「以空間規劃提升教育意境」(.521)、「以空間規劃拓展社區關係」(.518)、「以空間規劃促進行政革新」(.492)，而以「以空間規劃引領教學創新」(.480)相關最低。

四、就學校組織氣氛各向度與校長空間領導整體之間，均達顯著相關，其相關顯著程度由高至低依序為「校長支持行為」(.754)相關最高，其次為「教師親密行為」(.547)、「教師同僚行為」(.500)、「教師疏離行為」(-.446)、「校長限制行為」(-.438)，而以「校長指示行為」(-.409)相關最低。

五、就各分向度來看，「以空間規劃豐富學習資源」與「校長支持行為」之間的相關係數(.710)最高；「以空間規劃帶動課程發展」與「校長支持行為」之間的相關係數(.703)居次；而以「以空間規劃促進行政革新」與「校長指示行為」之間的相關係數(.313)最低。

#### 第四節 校長空間領導對學校組織氣氛之預測分析

本節以「校長空間領導」作為預測變項，以「學校組織氣氛」為效標變項，藉由逐步多元迴歸分析進行考驗，以瞭解其對「學校組織氣氛」之整體及各層面之預測效果。

##### 壹、校長空間領導各層面對「校長行為開放指數」之迴歸分析

本項分析以「校長空間領導」為預測變項，以「校長行為開放指數」為效標變項，藉由逐步多元迴歸分析進行考驗，以瞭解其對「校長行為開放指數」之預測效果。

表 4-22

校長空間領導對校長行為開放指數之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	標準化 係數 $\beta$	F 值
1	以空間規劃帶動課程發展	.597	.357	.357	.597	255.821***
2	以空間規劃帶動課程發展	.626	.392	.035	.385	148.177***
	以空間規劃提升教育意境				.283	
3	以空間規劃帶動課程發展	.636	.404	.012	.260	103.674***
	以空間規劃提升教育意境				.217	
	以空間規劃引領教學創新				.211	

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

由表 4-22 可知：能夠預測「校長行為開放指數」之變項依序有「以空間規劃帶動課程發展」、「以空間規劃提升教育意境」及「以空間規劃引領教學創新」，共計 3 項，其整體預測力達.404，表示其可解釋「學校組織氣氛整體」40.4%之變異量，其中以「以空間規劃帶動課程發展」對「校長行為開放指數」有較高的預測力，其可解釋「校長行為開放指數」35.7%之變異量。

再者，模式一中選入「以空間規劃帶動課程發展」之變項可單獨預測「校長行為開放指數」效果，其  $\beta$  值為.597，因為只有一個變項選入模式中，並無共線性問題，即「以空間規劃帶動課程發展」之表現並無受到其他變項之干擾；然而，從模式二至模式三逐步選入其他變項後，其影響性亦降低，惟模式三仍以「以空間規劃帶動課程發展」的  $\beta$  值.260 最大，顯示「以空間規劃帶動課程發展」的預測效果因為排除了「以空間規劃提升教育意境」等 2 個變項，降低了其影響性。

## 貳、校長空間領導各層面對「教師行為開放指數」之迴歸分析

本項分析以「校長空間領導」為預測變項，以「教師行為開放指數」為效標變項，藉由逐步多元迴歸分析進行考驗，以瞭解其對「教師行為開放指數」之預測效果。



表 4-23

校長空間領導對教師行為開放指數之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	標準化 係數 $\beta$	F 值
1	以空間規劃豐富學習資源	.568	.323	.323	.568	219.523***
2	以空間規劃豐富學習資源	.596	.355	.032	.398	126.409***
	以空間規劃提升教育意境				.247	
3	以空間規劃豐富學習資源	.600	.360	.006	.311	86.192***
	以空間規劃提升教育意境				.226	
	以空間規劃拓展社區關係				.127	
4	以空間規劃豐富學習資源	.605	.366	.006	.370	66.183***
	以空間規劃提升教育意境				.279	
	以空間規劃拓展社區關係				.165	
	以空間規劃引領教學創新				-.154	
5	以空間規劃豐富學習資源	.611	.373	.007	.330	54.358***
	以空間規劃提升教育意境				.242	
	以空間規劃拓展社區關係				.135	
	以空間規劃引領教學創新				-.211	
	以空間規劃帶動課程發展				.168	

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

由表 4-23 可知：能夠預測「教師行為開放指數」之變項依序有「以空間規劃豐富學習資源」、「以空間規劃提升教育意境」、「以空間規劃拓展社區關係」、「以空間規劃引領教學創新」及「以空間規劃帶動課程發展」，共計 5 項，其整體預測力達.373，表示其可解釋「學校組織氣氛整體」37.3%之變異量，其中以「以空間規劃豐富學習資源」對「教師行為開放指數」有較高的預測力，其可解釋「教師行為開放指數」32.3%之變異量。

再者，模式一中選入「以空間規劃豐富學習資源」之變項可單獨預測「教師行為開放指數」效果，其  $\beta$  值為.568，因為只有一個變項選入模式中，並無共線性問題，即「以空間規劃豐富學習資源」之表現並無受到其他變項之干擾；然而，從模式二至模式五逐步選入其他變項後，其影響性亦降低，惟模式五仍以「以空間規劃豐富學習資源」的  $\beta$  值.330 最大，顯示「以空間規劃豐富學習資源」的預測效果因為排除了「以空間規劃提升

教育意境」等 4 個變項，降低了其影響性。

### 參、校長空間領導各層面對學校組織氣氛之「校長支持行為」 層面之迴歸分析

本項分析以「校長空間領導」為預測變項，以「校長支持行為」為效標變項，藉由逐步多元迴歸分析進行考驗，以瞭解其對「校長支持行為」之預測效果。

表 4-24

校長空間領導對校長支持行為之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	標準化 係數 $\beta$	F 值
1	以空間規劃豐富學習資源	.710	.504	.504	.710	468.684***
2	以空間規劃豐富學習資源	.750	.563	.059	.480	296.387***
	以空間規劃提升教育意境				.335	
3	以空間規劃豐富學習資源	.761	.580	.017	.375	210.919***
	以空間規劃提升教育意境				.228	
	以空間規劃促進行政革新				.233	
4	以空間規劃豐富學習資源	.766	.587	.007	.311	162.596***
	以空間規劃提升教育意境				.192	
	以空間規劃促進行政革新				.169	
	以空間規劃帶動課程發展				.172	

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

由表 4-24 可知：能夠預測「校長支持行為」之變項依序有「以空間規劃豐富學習資源」、「以空間規劃提升教育意境」、「以空間規劃促進行政革新」及「以空間規劃帶動課程發展」，共計 4 項，其整體預測力達.587，表示其可解釋「校長支持行為」58.7%之變異量，其中以「以空間規劃豐富學習資源」對「校長支持行為」有較高的預測力，其可解釋「校長支持行為」50.4%之變異量。

再者，模式一中選入「以空間規劃豐富學習資源」之變項可單獨預測「校長支持行為」效果，其  $\beta$  值為.710，因為只有一個變項選入模式中，並無共線性問題，即「以空間規劃豐富學習資源」之表現並無受到其他變

項之干擾；然而，從模式二至模式四逐步選入其他變項後，其影響性亦降低，惟模式四仍以「以空間規劃豐富學習資源」的 $\beta$ 值.311最大，顯示「以空間規劃豐富學習資源」的預測效果因為排除了「以空間規劃提升教育意境」等3個變項，降低了其影響性。

#### 肆、校長空間領導各層面對學校組織氣氛之「校長指示行為」 層面之迴歸分析

本項分析以「校長空間領導」為預測變項，以「校長指示行為」為效標變項，藉由逐步多元迴歸分析進行考驗，以瞭解其對「校長指示行為」之預測效果。

表 4-25  
校長空間領導對校長指示行為之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	標準化 係數 $\beta$	F 值
1	以空間規劃引領教學創新	.418	.175	.175	-.418	97.571***
2	以空間規劃引領教學創新 以空間規劃提升教育意境	.432	.187	.012	-.290 -.169	52.864***

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

由表 4-25 可知：能夠預測「校長指示行為」之變項依序有「以空間規劃引領教學創新」及「以空間規劃提升教育意境」，共計 2 項，其整體預測力達.187，表示其可解釋「校長指示行為」18.7%之變異量，其中以「以空間規劃引領教學創新」對「校長指示行為」有較高的預測力，其可解釋「校長指示行為」17.5%之變異量。

#### 伍、校長空間領導各層面對學校組織氣氛之「校長限制行為」 層面之迴歸分析

本項分析以「校長空間領導」為預測變項，以「校長限制行為」為效標變項，藉由逐步多元迴歸分析進行考驗，以瞭解其對「校長限制行為」之預測效果。

表 4-26

校長空間領導對校長限制行為之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	標準化 係數 $\beta$	F 值
1	以空間規劃引領教學創新	.430	.185	.185	-.430	104.548***
2	以空間規劃引領教學創新	.451	.203	.018	-.274	58.603***
	以空間規劃提升教育意境				-.206	
3	以空間規劃引領教學創新	.458	.210	.007	-.177	40.684***
	以空間規劃提升教育意境				-.160	
	以空間規劃帶動課程發展				-.158	
4	以空間規劃引領教學創新	.467	.218	.008	-.219	31.951***
	以空間規劃提升教育意境				-.210	
	以空間規劃帶動課程發展				-.230	
	以空間規劃促進行政革新				-.175	

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

由表 4-26 可知：能夠預測「校長限制行為」之變項依序有「以空間規劃引領教學創新」、「以空間規劃帶動課程發展」及「以空間規劃促進行政革新」，共計 4 項，其整體預測力達.218，表示其可解釋「校長限制行為」21.8%之變異量，其中以「以空間規劃引領教學創新」對「校長限制行為」有較高的預測力，其可解釋「校長限制行為」18.5%之變異量。

## 陸、校長空間領導各層面對學校組織氣氛之「教師同僚行為」

### 層面之迴歸分析

本項分析以「校長空間領導」為預測變項，以「教師同僚行為」為效標變項，藉由逐步多元迴歸分析進行考驗，以瞭解其對「教師同僚行為」之預測效果。

表 4-27

校長空間領導對教師同僚行為之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	標準化 係數 $\beta$	F 值
1	以空間規劃豐富學習資源	.483	.234	.234	.483	140.489***
2	以空間規劃豐富學習資源	.509	.256	.026	.269	80.628***
	以空間規劃帶動課程發展				.268	

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

由表 4-27 可知：能夠預測「教師同僚行為」之變項依序有「以空間規劃豐富學習資源」及「以空間規劃帶動課程發展」，共計 2 項，其整體預測力達.256，表示其可解釋「教師同僚行為」25.6%之變異量，其中以「以空間規劃豐富學習資源」對「教師同僚行為」有較高的預測力，其可解釋「校長限制行為」23.4%之變異量。

再者，模式一中選入「以空間規劃豐富學習資源」之變項可單獨預測「教師同僚行為」效果，其  $\beta$  值為.483，因為只有一個變項選入模式中，並無共線性問題，即「以空間規劃豐富學習資源」之表現並無受到其他變項之干擾；然而，在模式二選入其他變項後，其影響性亦降低，其中仍以「以空間規劃豐富學習資源」的  $\beta$  值.269 最大，顯示「以空間規劃豐富學習資源」的預測效果因為排除了「以空間規劃帶動課程發展」變項，降低了其影響性。

## 柒、校長空間領導各層面對學校組織氣氛之「教師親密行為」

### 層面之迴歸分析

本項分析以「校長空間領導」為預測變項，以「教師親密行為」為效標變項，藉由逐步多元迴歸分析進行考驗，以瞭解其對「教師親密行為」之預測效果。

表 4-28

校長空間領導對教師親密行為之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	標準化 係數 $\beta$	F 值
1	以空間規劃豐富學習資源	.552	.305	.305	.552	202.327***
2	以空間規劃豐富學習資源	.570	.325	.020	.418	110.835***
	以空間規劃提升教育意境				.196	
3	以空間規劃豐富學習資源	.577	.333	.008	.509	76.295***
	以空間規劃提升教育意境				.259	
	以空間規劃引領教學創新				-.167	
4	以空間規劃豐富學習資源	.585	.343	.010	.443	59.665***
	以空間規劃提升教育意境				.213	
	以空間規劃引領教學創新				-.245	
	以空間規劃帶動課程發展				.201	

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

由表 4-28 可知：能夠預測「教師親密行為」之變項依序有「以空間規劃豐富學習資源」、「以空間規劃提升教育意境」、「以空間規劃引領教學創新」及「以空間規劃帶動課程發展」，共計 4 項，其整體預測力達.343，表示其可解釋「教師親密行為」34.3%之變異量，其中以「以空間規劃豐富學習資源」對「教師親密行為」有較高的預測力，其可解釋「校長限制行為」30.5%之變異量。

再者，模式一中選入「以空間規劃豐富學習資源」之變項可單獨預測「教師親密行為」效果，其  $\beta$  值為.552，因為只有一個變項選入模式中，並無共線性問題，即「以空間規劃豐富學習資源」之表現並無受到其他變項之干擾；然而，從模式二至模式四逐步選入其他變項後，其影響性亦降低，惟模式四仍以「以空間規劃豐富學習資源」的  $\beta$  值.443 最大，顯示「以空間規劃豐富學習資源」的預測效果因為排除了「以空間規劃提升教育意境」等 3 個變項，降低了其影響性。

## 捌、校長空間領導各層面對學校組織氣氛之「教師疏離行為」 層面之迴歸分析

本項分析以「校長空間領導」為預測變項，以「教師疏離行為」為效標變項，藉由逐步多元迴歸分析進行考驗，以瞭解其對「教師疏離行為」之預測效果。

表 4-29

校長空間領導對教師疏離行為之逐步多元迴歸分析摘要表

模式	選入變項	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 改變量	標準化 係數 $\beta$	F 值
1	以空間規劃豐富學習資源	.424	.180	.180	.424	100.946***
2	以空間規劃豐富學習資源	.457	.209	.030	.261	60.831***
	以空間規劃提升教育意境				.237	

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

由表 4-29 可知：能夠預測「教師疏離行為」之變項依序有「以空間規劃豐富學習資源」及「以空間規劃提升教育意境」，共計 2 項，其整體預測力達.209，表示其可解釋「教師疏離行為」20.9%之變異量，其中以「以空間規劃豐富學習資源」對「教師疏離行為」有較高的預測力，其可解釋「教師疏離行為」18.0%之變異量。

再者，模式一中選入「以空間規劃豐富學習資源」之變項可單獨預測「教師疏離行為」效果，其  $\beta$  值為.424，因為只有一個變項選入模式中，並無共線性問題，即「以空間規劃豐富學習資源」之表現並無受到其他變項之干擾；然而，在模式二選入其他變項後，其影響性亦降低，其中仍以「以空間規劃豐富學習資源」的  $\beta$  值.261 最大，顯示「以空間規劃豐富學習資源」的預測效果因為排除了「以空間規劃帶動課程發展」變項，降低了其影響性。

### 玖、小結

「校長空間領導」對「學校組織氣氛」整體及各層面之預測力整理如表 4-30：

表 4-30

校長空間領導對學校組織氣氛預測摘要表

效標變項	預測變項	解釋 總變異量
	校長空間領導	
校長行為開放指數	以空間規劃帶動課程發展 (35.7%)	40.4%
	以空間規劃提升教育意境	
	以空間規劃引領教學創新	
教師行為開放指數	以空間規劃豐富學習資源 (32.3%)	37.3%
	以空間規劃提升教育意境	
	以空間規劃拓展社區關係	
	以空間規劃引領教學創新	
校長支持行為	以空間規劃豐富學習資源 (50.4%)	58.7%
	以空間規劃提升教育意境	
	以空間規劃促進行政革新	
	以空間規劃帶動課程發展	
校長指示行為	以空間規劃引領教學創新 (17.5%)	18.7%
	以空間規劃提升教育意境	
校長限制行為	以空間規劃引領教學創新 (18.5%)	21.8%
	以空間規劃提升教育意境	
	以空間規劃帶動課程發展	
教師同僚行為	以空間規劃豐富學習資源 (23.4%)	25.6%
	以空間規劃帶動課程發展	
	以空間規劃豐富學習資源 (30.5%)	
教師親密行為	以空間規劃提升教育意境	34.3%
	以空間規劃引領教學創新	
	以空間規劃帶動課程發展	
教師疏離行為	以空間規劃豐富學習資源 (18.0%)	20.9%
	以空間規劃提升教育意境	

如表 4-30 所示：

一、「校長空間領導」對「校長行為開放指數」具有預測力，可解釋 40.4% 變異量，其中以「校長空間領導」中「以空間規劃帶動課程發展」的預測力 35.7% 為最高。

二、「校長空間領導」對「教師行為開放指數」具有預測力，可解釋 37.3



%變異量，其中以「校長空間領導」中「以空間規劃豐富學習資源」的預測力 32.3%為最高。

三、「校長空間領導」對「校長支持行為」具有預測力，可解釋 58.7%變異量，其中以「校長空間領導」中「以空間規劃豐富學習資源」的預測力 50.4%為最高。

四、「校長空間領導」對「校長指示行為」具有預測力，可解釋 18.7%變異量，其中以「校長空間領導」中「以空間規劃引領教學創新」的預測力 17.5%為最高。

五、「校長空間領導」對「校長限制行為」具有預測力，可解釋 21.8%變異量，其中以「校長空間領導」中「以空間規劃引領教學創新」的預測力 18.5%為最高。

六、「校長空間領導」對「教師同僚行為」具有預測力，可解釋 25.6%變異量，其中以「校長空間領導」中「以空間規劃豐富學習資源」的預測力 23.4%為最高。

七、「校長空間領導」對「教師親密行為」具有預測力，可解釋 34.3%變異量，其中以「校長空間領導」中「以空間規劃豐富學習資源」的預測力 30.5%為最高。

八、「校長空間領導」對「教師疏離行為」具有預測力，可解釋 20.9%變異量，其中以「校長空間領導」中「以空間規劃豐富學習資源」的預測力 18.0%為最高。

綜合上述分析討論可得知，「校長空間領導」中「以空間規劃帶動課程發展」和「以空間規劃豐富學習資源」分別係影響「校長行為開放指數」和「教師行為開放指數」最重要的因素，因此，課程的發展及學習資源的需求會影響學校空間的規劃，校長應了解學校未來課程的發展及師生的資源需求並積極規劃空間設備，以增進學校的組織氣氛。

## 第五節 校長空間領導與學校組織氣氛之結構方程式分析

本節旨在以 LISREL 進行分析，以驗證國民小學校長空間領導對學校組織氣氛之結構方程式模式適配情形及其關係的檢定過程與結果，分別敘述如下：

### 壹、臺北市國民小學校長空間領導與學校組織氣氛之結構方程式模式建構過程

本研究利用結構方程式模型（SEM）的統計分析技術，來探討校長空間領導對於學校組織氣氛的關係模式。依據文獻探討之相關理論與研究，以及前節對於「校長空間領導」、「學校組織氣氛」兩個變項的相關情形，提出假設模型，如圖 4-1 所示：

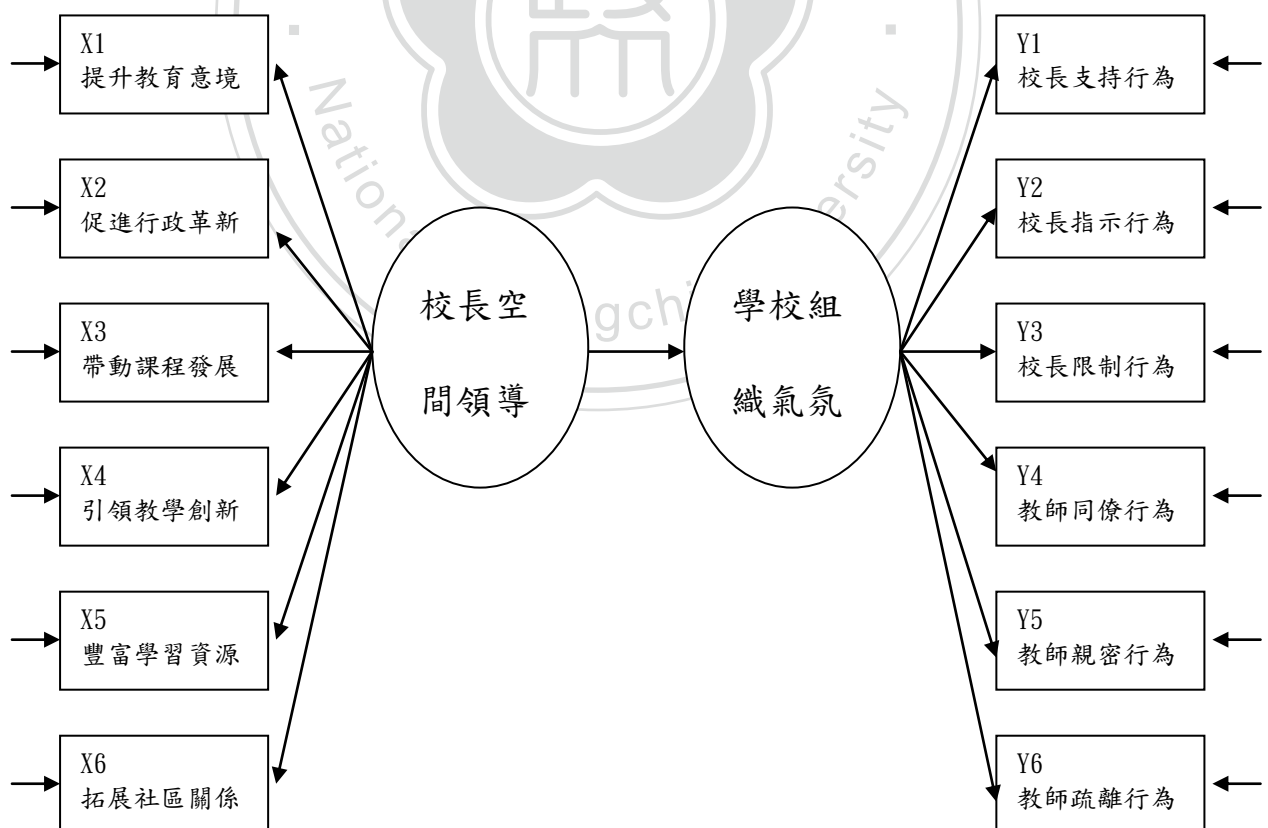


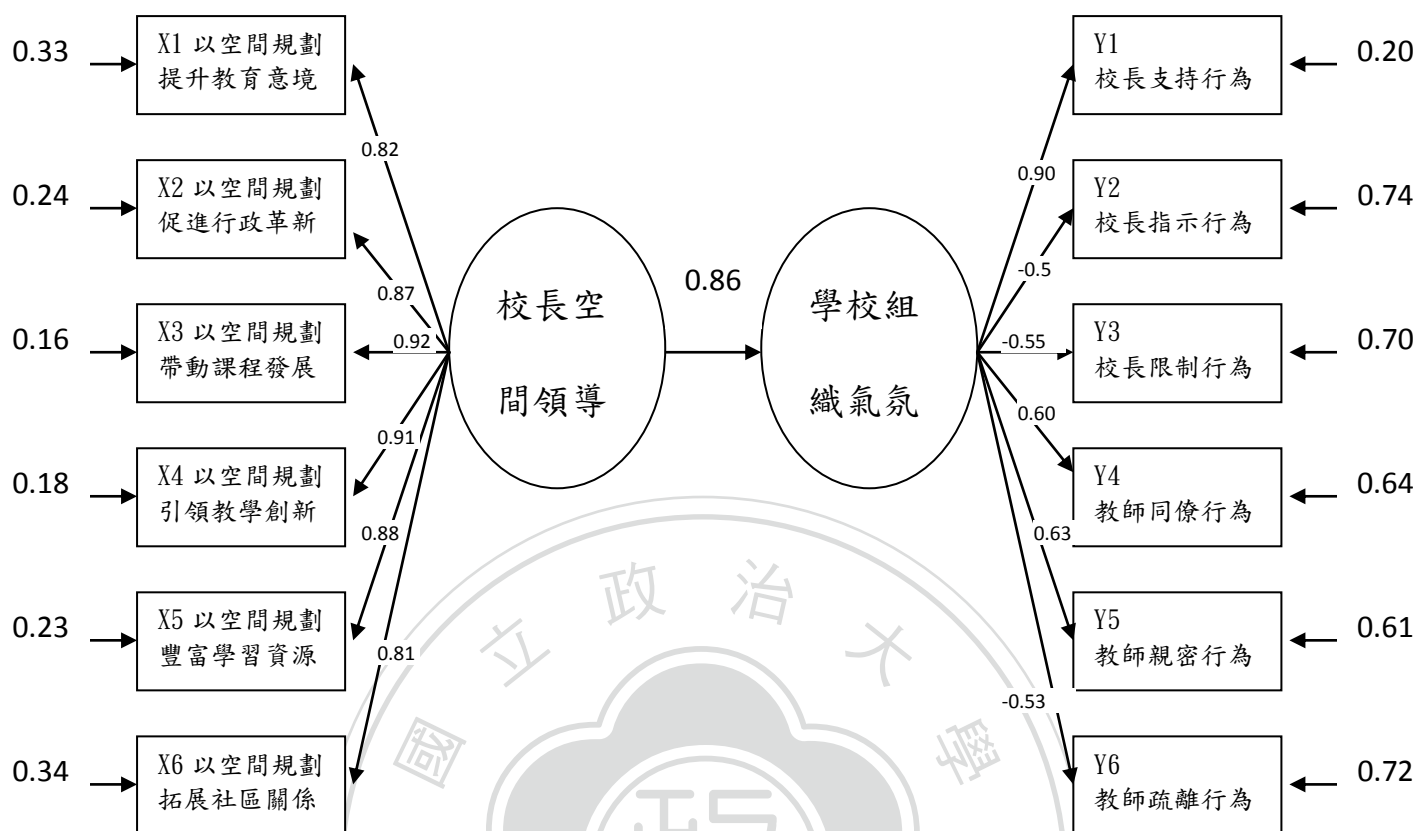
圖 4-1 假設模型

其中「校長空間領導」會直接影響「學校組織氣氛」；在各潛在變項的預測指標變項方面，校長空間領導潛在變項的指標變項有六，分別為：「提升教育意境」、「促進行政革新」、「帶動課程發展」、「引領教學創新」、「豐富學習資源」、「拓展社區關係」；學校組織氣氛的指標變項有六，分別為：「校長支持行為」、「校長指示行為」、「校長限制行為」、「教師同僚行為」、「教師親密行為」、「教師疏離行為」。

## 貳、臺北市立國民小學校長空間領導與學校組織氣氛之結構

### 方程模式檢定結果

根據以上提出之假想的路徑關係模型，並據以撰寫及設計 SEM 的程式語法（邱皓政，2003）。執行 LISREL 8.71 後，輸出的模式之結構方程模型，如圖 4-2，接著進行模型整體適配度檢驗，「校長空間領導與學校組織氣氛」結構方程模式適配度考驗結果如表 4-31：



Chi-Square=117.22, df=44, P-value=0.00000, RMSEA=0.060

圖 4-2 國民小學校長空間領導與學校組織氣氛之結構方程模型

表 4-31

## 結構方程模式之適配度考驗

適配指標	判斷規準 (註)	適配情形
<b>整體適配度指標</b>		
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 117.22(P = 0.0)	$\chi^2$ 愈小愈好，且未達顯著	良好適配
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 73.22	愈小愈好	合理適配
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.96	> 0.9	良好適配
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.026 Standardized RMR = 0.026	< 0.05	良好適配
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.060	< 0.05，表示良好適配 < 0.08，表示合理適配 < 0.10，表示普通適配 > 0.10，表示不良適配	合理適配
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.40 ECVI for Saturated Model = 0.34 ECVI for Independence Model = 20.93	ECVI 愈小愈好，小於獨立模式的 ECVI 值，且小於飽和模式的 ECVI 值	合理適配
<b>比較適配度指標</b>		
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.94	> 0.9	良好適配
Normed Fit Index (NFI) = 0.99	> 0.9	良好適配
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99	> 0.9	良好適配
Comparative Fit Index (CFI) = 0.99	> 0.9	良好適配
Incremental Fit Index (IFI) = 0.99	> 0.9	良好適配
Relative Fit Index (RFI) = 0.98	> 0.9	良好適配
<b>精簡適配度指標</b>		
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.54	> 0.5	良好適配
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.66	> 0.5	良好適配
Independence AIC = 9668.28 Model AIC = 185.22 Saturated AIC = 156.00	AIC 愈小愈好，小於獨立模式的 AIC 值，且小於飽和模式的 AIC 值	不良適配
Critical N (CN) = 241.60	適當樣本數，至少 CN>200	良好適配

註：判斷歸準係依據余民寧（2006）LISREL 程式適配指標之使用的建議判斷標準

一、結構方程模型圖 4-2 指出：

- (一) 標準化迴歸係數  $\beta$  值為 0.86（校長空間領導→學校組織氣氛），達顯著。
- (二) 各潛在變項均在 -0.50 至 0.92 之間，表示模式適配情形良好。
- (三) 各潛在變項之殘差介於 .16 至 .74 之間

## 二、結構方程模式適配度說明：

- (一) **整體適配度指標**：由表 4-31 可知，在模式適配度考驗的各種統計量中，從整體適配度指標來看， $\chi^2$  為 117.22 (df=44, p=0.00)，卡方檢定結果符合要求；RMR 值等於 0.026、SRMR 值等於 0.026，小於 < 0.05 的標準；而 GFI 值等於 0.96，大於 0.9 的標準；RMSEA 值等於 0.060，小於 0.08 的標準，顯示為合理適配。
- (二) **比較適配度指標**：AGFI 值等於 0.94、NFI 值等於 0.66、NNFI 值等於 0.99、CFI 值等於 0.99、IFI 值等於 0.99、RFI 值等於 0.98，以上各值皆大於 0.90，顯示為良好適配。
- (三) **精簡適配度指標**：PGFI 值等於 0.54、PNFI 值等於 0.66，均大於 0.5，CN 值等於 241.60 大於 200 的標準，顯示為良好適配。

整體而言，除了 AIC 值未符合標準外，其餘適配度指標，均達到或十分接近量測標準。由此可知，研究者所提之「臺北市國民小學校長空間領導與學校組織氣氛之結構方程模式」，可獲得統計上的支持，適配情形良好。

綜合上述分析，校長空間領導與學校組織氣氛的直接效果達顯著水準，且適配度良好。本研究的「校長空間領導與學校組織氣氛」的路徑為校長空間領導對學校組織氣氛具有顯著的影響力。



## 第五章 研究結論與建議

本研究之目的在於探討臺北市國民小學教育人員知覺校長空間領導與學校組織氣氛之實際情形，並瞭解校長空間領導與學校組織氣氛之間的關係。研究方法為文獻分析與問卷調查法，研究對象為臺北市國民小學校長、主任及教師，共發出 604 份問卷，有效問卷計 463 份，可用率達 76.66%，問卷回收後分別以描述性統計、t 考驗、單因子變異數分析、Pearson 積差相關、多元迴歸、SEM 等進行統計分析，以獲得研究結果，希望提供教育行政機關、學校行政、學術研究及相關單位參考。本章共分兩節，首先依據研究結果作成結論，其次依據研究結論與個人心得歸納成具體建議，以提供未來進一步研究之參考。

### 第一節 結論

本研究根據研究目的、文獻探討及結果分析與討論，茲提出結論如下：

**壹、臺北市國民小學教育人員知覺校長空間領導為中上程度，以「以空間規劃提升教育意境」之知覺程度為最高，「以空間規劃拓展社區關係」之知覺程度最低。**

臺北市國民小學教育人員對於「校長空間領導」的知覺情形屬中上程度，其整體表現已達一定之水準。

在「校長空間領導」六個層面中，以「以空間規劃提升教育意境」、「以空間規劃引領教學創新」與「以空間規劃豐富學習資源」較高，其中又以「以空間規劃提升教育意境」為最高；而「以空間規劃拓展社區關係」層面略低於其他五層面，顯示校長在此層面尚有進步之空間，努力營造互信互賴的社區關係，產生良好的學校氣氛，以利空間領導行為之有效推行。

**貳、臺北市國民小學教育人員知覺學校組織氣氛為中上程度，以「校長支持行為」之知覺程度為最高，「教師疏**



### **離行為」之知覺程度最低。**

臺北市國民小學教育人員對於「學校組織氣氛」的知覺情形屬中上程度，其整體表現已達一定之水準。

在「學校組織氣氛」六個層面中，「校長支持行為」、「教師同僚行為」與「校長親密行為」皆屬高度表現，而「校長指示行為」、「校長限制行為」與「教師疏離行為」為低度表現，顯示臺北市國民小學呈現良好的學校組織氣氛。

### **參、臺北市國民小學教育人員知覺學校組織氣氛以開放型與封閉型氣氛約各佔三分之一。**

臺北市國民小學教育人員知覺學校組織氣氛類型以「開放型」與「封閉型」氣氛約各佔三分之一。而臺北市國民小學之得獎學校教育人員知覺學校組織氣氛類型以「開放型」居多；臺北市國民小學之未得獎學校教育人員知覺學校組織氣氛類型以「封閉型」居多。

### **肆、臺北市國民小學以擔任主任職務、與得獎學校之教育人員知覺「校長空間領導」的程度較高。**

在校長空間領導方面，臺北市國民小學不同年齡、服務年資、職務、學校規模及得獎情形的教育人員，在知覺校長空間領導上有顯著差異，結果分述如下：

- 一、不同年齡之教育人員，在「以空間規劃促進行政革新」層面上，51歲（含）以上教育人員之得分高於31至40歲教育人員。
- 二、不同服務年資之教育人員，在「以空間規劃促進行政革新」層面上，任教21年（含）以上教育人員之得分高於任教5年（含）以下教育人員。
- 三、擔任不同職務之教育人員，在「校長空間領導整體」以及「以空間規劃提升教育意境」、「以空間規劃促進行政革新」、「以空間規劃帶

動課程發展」、「以空間規劃引領教學創新」與「以空間規劃豐富學習資源」五個層面上，主任之得分皆高於教師。

- 四、不同學校規模之教育人員，在「以空間規劃帶動課程發展」層面上，任教於中規模（19~36班）學校之教育人員得分高於任教於大規模（37班（含）以上）學校之教育人員。
- 五、不同得獎情形之教育人員，在「校長空間領導整體」及各層面上，得獎學校之教育人員，知覺程度皆高於未得獎學校之教育人員。

#### **伍、臺北市國民小學以 51 歲（含）以上、任教 21 年（含）以上、擔任校長及主任職務、學校規模在 19-36 班與得獎學校之教育人員知覺「學校組織氣氛」的程度較高。**

在學校組織氣氛方面，臺北市國民小學不同年齡、服務年資、職務、學校規模及得獎情形的教育人員，在知覺學校組織氣氛上有顯著差異，結果分述如下：

- 一、不同年齡之教育人員，在「校長支持行為」層面及「校長行為開放指數」上，51 歲（含）以上之得分高於 30 歲（含）以下；而在「校長指示行為」及「校長限制行為」層面上，30 歲（含）以下得分皆高於 31~40 歲、41~50 歲及 51 歲（含）以上。
- 二、不同服務年資之教育人員，在「校長支持行為」層面及「校長行為開放指數」上，任教 21 年（含）以上之得分高於 5 年（含）以下；而在「校長指示行為」、「校長限制行為」及「教師疏離行為」層面上，5 年（含）以下得分高於任教 6~10 年、11~20 年及 21 年（含）以上。
- 三、擔任不同職務之教育人員，在「校長支持行為」層面及「校長行為開放指數」上，校長、主任之得分高於教師；而在「校長限制行為」、「校長指示行為」層面上，教師之得分高於校長、主任。
- 四、不同學校規模之教育人員，在「校長行為開放指數」上，任教於中

規模(19~36班)學校之教育人員得分高於任教於大規模(37班(含)以上)之教育人員，而在「校長指示行為」、「校長限制行為」二層面上，任教於大規模(37班(含)以上)學校之教育人員得分皆高於任教於中規模(19~36班)學校之教育人員。

五、不同得獎情形之教育人員，在「校長支持行為」、「教師同僚行為」、「教師親密行為」三層面及「校長行為開放指數」、「教師行為開放指數」上，有得獎學校之得分皆高於未得獎學校；而在「校長指示行為」、「校長限制行為」、「教師疏離行為」三層面上，未得獎學校之得分皆高於有得獎學校。

**陸、校長空間領導與學校組織氣氛有顯著正相關，校長空間領導越高，校長與教師開放行為指數也越高，學校也越傾向開放型氣氛。**

「校長空間領導」與「校長開放行為指數」之相關係數達.623，屬高度的正相關，而與「教師開放行為指數」之相關係數達.582，屬中度的正相關，且皆為顯著正相關。依據文獻探討及研究結果可知，當校長運用空間規劃來領導學校發展，一同實現學校目標時，教師之間也能夠產生和諧氣氛，彼此互相幫助，因此校長實施空間領導的成效越高，學校組織間的氣氛也就越開放，兩者之間相輔相成。

**柒、校長空間領導對學校組織氣氛有顯著的預測力，以「以空間規劃帶動課程發展」對校長行為開放指數最有預測力；以「以空間規劃豐富學習資源」對教師行為開放指數最有預測力。**

根據逐步多元迴歸分析結果得知，臺北市國民小學校長空間領導對學校組織氣氛具有預測作用，且在有效預測學校組織氣氛的諸變項中，校長空間領導的六個向度：以空間規劃提升教育意境、以空間規劃促進行政革

新、以空間規劃帶動課程發展、以空間規劃引領教學創新、以空間規劃豐富學習資源與以空間規劃拓展社區關係，對學校組織氣氛均有正向的預測作用。

「校長空間領導」各層面對「校長行為開放指數」具有預測力，可解釋 40.4% 變異量，其中以「以空間規劃帶動課程發展」的預測力 35.7% 為最高。「校長空間領導」各層面對「教師行為開放指數」具有預測力，可解釋 37.3% 變異量，其中以「以空間規劃豐富學習資源」的預測力 32.3% 為最高。

### **捌、校長空間領導與學校組織氣氛結構方程模式之適配度與影響力良好**

本研究建構的「校長空間領導與學校組織氣氛之結構方程模式」適配情形良好，顯示理論架構模式之適配性檢定獲得支持，能解釋主要變項間的關係，結果分述如下：

- 一、 本研究建構之結構方程模式，所有誤差變異量皆為正數，無負的誤差變異，且達 .05 顯著水準，顯示模式的基本適配指標頗佳。
- 二、 模式適配度評鑑指標，包含 GFI 值、RMSEA 值、AGFI 值、NFI 值、NNFI 值、CFI 值、IFI 值、RFI 值、PGFI 值、PNFI 值、CN 值等，均達到標準，顯示理論架構的模式適配情形良好。
- 三、 「校長空間領導」對「學校組織氣氛」的影響有顯著的直接效果，達到 .86 的整體效果。

## 第二節 建議

本研究從結論提供各利害關係人相關建議，以下分別就教育行政機關、學校分述之，以提供後續研究之參考。

### 壹、對教育行政機關之建議

#### 一、提倡校長空間領導理念，辦理空間領導議題研習。

本研究之結果發現，國民小學教育人員普遍知覺校長空間領導之程度為中上程度。空間領導為校長透過規劃與運用校舍、校園、運動場和附屬設施，以建構對學校課程、教師教學、學生學習、行政管理和社區公關，具有實質影響力的「點、線、面、體」環境，以引領學校空間和教育發展之歷程。此理念之達成，有賴教育行政機關的推動辦理相關研討會或校長培育、培訓的課程，增進其對理論與實務之經驗，使校長能有效勝任其空間領導、學校空間規劃之工作，增進學校效能。

#### 二、辦理相關空間營造比賽，促進校長實施空間規劃，以增進學校組織氣氛。

本研究之結果發現，校長空間領導與學校組織氣氛具有顯著正相關，且有得空間營造獎項之學校的校長空間領導比未得獎的學校的更有成效，且學校組織氣氛亦更傾向為開放型氣氛。因此教育行政機關應積極舉辦空間營造相關比賽，促使校長實施空間領導來規劃學校建築與空間設備，帶動學校整體發展，進而營造開放正向的校園氣氛。

#### 三、明定學校行政人員平時表現獎勵基準，培育學校人才。

由本研究之結果發現，擔任校長及主任職務之教育人員在校長空間領導與學校組織氣氛上，均較教師之感受為正向。究其原因，校長與主任在校內之行政經歷比一般教師豐富，在行政業務上一方面必須上承教育行政機關之教育政策或辦學方針，另一方面需協調行政與教學之衝突，故對於校長之校務經營較能有深刻之感受。

現今學校教育實務現場，擔任行政職務之教師倍感壓力，但福利卻沒有比一般教師優渥，還必須擔負更多之責任，故許多教師往往在擔任行政職務服務一年後便打退堂鼓，使得學校行政人才無法有效且持續的培育。因此，教育行政主管機關應積極規劃學校行政人才之培育、訓練課程，並明訂學校行政人員平時表現獎勵基準，增進教師擔任行政職務之意願。

## 貳、對學校之建議

### 一、塑造良好的學習環境，促進校長空間領導的功能。

本研究結果發現，國小教育人員知覺校長空間領導，以「以空間規劃提升教育意境」最為良好，其次為「以空間規劃促進行政革新」，因此，校長應積極規劃良好的學校建築空間與設施，以發揚學校的教育理念、發展願景，並可以減低經費、人力、物力和資源運用，並產生最大的行政效能，例如建構校務行政管理系統、實施電子公文交換與批閱系統等。

### 二、校長應持續努力以空間規劃來拓展社區關係

本研究發現，教育人員對於校長空間領導中「以空間規劃拓展社區關係」一環知覺程度較低，顯見在拓展社區關係方面尚有加強之空間。

「學校社區化，社區學校化」，學校是社區的文化中心，也是社區重要的文教據點與生活空間，因此校長應加強校園與社區間良好的空間規劃，例如無圍牆設計，使彼此之間共生共榮。

### 三、校長應實施關懷策略，以形塑溫馨開放的校園氛圍

本研究發現，目前臺北市國民小學校組織氣氛大致良好，但在「校長指示行為」層面上教育人員有較明顯的感受，推測原因，乃校長常只依據法令規章，缺乏彈性的校長指示行為情形，容易造成組織氣氛之低落。

學校校務的處理，校長是最後的決策者，但礙於規定擔心犯錯，校長

大都墨守成規，易造成組織的僵化，而更會造成組織氣氛之低落，因此建議校長在領導上應有更創新的作為、更開放的心胸，對教職員工們採取更開放的態度，而學校組織氣氛才會更開放。

#### **四、透過空間規劃積極帶動課程發展與豐富學習資源，**

本研究發現，「以空間規劃帶動課程發展」對「校長行為開放指數」最具有預測力，而「以空間規劃豐富學習資源」對「教師行為開放指數」最具有預測力。

因此校長應積極透過空間規劃來帶動正式課程、非正式課程、空白課程等課程的發展，例如教室教學情境的佈置、設置交誼廳、表演舞台等。且也應積極透過空間規劃豐富學生學習空間與設備，例如建置教學研究室、學生尺度的遊憩空間、充足的實驗器材設備等，使教師及學生有豐富的學習資源，提升其教學效能，以促進學校組織氣氛的和諧。

### **參、對未來研究之建議**

本研究旨在探討臺北市國民小學校長空間領導與學校組織氣氛之間的關聯，以做為促進學校校長空間領導與增進學校組織氣氛之參考。本研究在研究對象、研究方法及研究工具等方面仍有許多不足之處，期後續研究進一步深入探討。

#### **一、就研究對象而言**

本研究係以臺北市國民小學教育人員為研究對象，僅能推及臺北市所屬之國民小學教育人員，未來可針對臺灣地區、各級學校作整體研究以進一步瞭解國內教師對於校長空間領導與學校組織氣氛之看法。

#### **二、就研究方法而言**

本研究係以文獻探討及問卷調查法進行研究，在發放問卷過程中也獲得不少意見，量化研究雖可推得普遍的價值觀及看法，但卻未必能看到細節之處，因此，未來在後續的研究進行時，可針對校長空間領導與

學校組織氣氛擬定相關問題，進行質性訪談作深度的瞭解，也能夠對教育人員知覺差異情形作進一步的原因探究。

### 三、就研究變項而言

本研究僅以校長空間領導與學校組織氣氛作為研究變項，並未針對其他變項，如學校效能、組織承諾、教師工作滿意度等來做探討。而校長空間領導為一個新興的領導議題，因此，未來研究者可再增加其他相關變項做其研究，以其更進一步了解校長空間領導的相關影響層面有哪些，以提供校長或教育行政機關以茲參考。







## 參考文獻

### 中文部份

- 丁一顧 (2006)。教育行政組織。載於林天祐 (主編)，**教育行政學** (頁 115-147)。臺北市：心理。
- 王志平 (2007)。教師知覺校長轉換型領導對於組織氣氛之影響-以桃園某大學為例。開南大學企業與創業管理學系碩士論文，未出版，桃園縣。
- 王菘民 (2008)。國民小學校長領導風格、組織氣氛與推展學校公共關係之研究-以台中縣國民小學為例。嶺東科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 中華創意發展協會 (2008)。2008 全國創意教學獎&學校經營創新獎得獎名單。取自 [http://www.cdda.org.tw/sing\\_up/gtinno/GT\\_INNO\\_final%20result.xls](http://www.cdda.org.tw/sing_up/gtinno/GT_INNO_final%20result.xls)
- 余民寧 (2006)。潛在變項模式：SIMPLIS 的應用。臺北市：高等教育。
- 李冠霖 (2010)。國民小學校長空間領導與學校效能關係之研究。國立屏東教育大學社會科教育學系碩士論文，未出版，屏東縣。
- 李翊萱 (2008)。中部地區國民小學校長情緒領導與學校組織氣氛關係之研究。國立臺中教育大學教育學系碩士論文，未出版，臺中市。
- 吳郁婷 (2009)。國民小學校長變革領導與學校組織氣氛關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 吳敏惠 (2008)。國民小學校長領導風格、學校組織氣氛與教師組織承諾之研究。中原大學教育研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 吳清山 (2002)。知識管理與學校效能。知識管理與教育革新發展研究論文集 (上)。嘉義縣：國立中正大學。

- 吳清山 (2008)。空間領導的展望-兼談臺北市教育政策發展。教育研究月刊， 174， 5-9。
- 吳清基 (2005)。以優質學校指標追求卓越、優質、精緻、創新教育之願景。載於吳清基 (主編)，優質學校 (頁 6-17)。臺北市：臺北市教師研習中心。
- 林新發 (1990)。我國工業專科學校校長領導行為組織氣氛與組織績效關係研究。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 林新發 (1993)。學校組織氣氛意義、層面與類型之探討。臺北師院學報， 6， 1-42。
- 林新發 (2010)。教育行政領導。載於謝文全 (主編)，教育行政學：理論與案例 (頁 287-325)。臺北市：五南。
- 胡銘浚 (2010)。臺北縣國民小學校長魅力領導與學校組織氣氛關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 秦夢群 (2009)。教育行政：理論部分。臺北市：五南。
- 秦夢群 (2010)。教育領導：理論與應用。臺北市：五南。
- 張明輝 (譯) (1985)。P. F. Silver 著。學校氣氛的描述。載於黃昆輝 (主譯)，教育行政原理 (Educational Administration: Theoretical Perspectives on Practice and Research) (頁 235-264)。臺北市：三民。
- 張春興 (2000)。張氏心理學辭典。臺北市：東華。
- 張潤書 (1985)。組織行為與管理。臺北市：五南。
- 張德銳 (2010)。教育行政組織。載於謝文全 (主編)，教育行政學：理論與案例 (頁 217-249)。臺北市：五南。
- 許顏輝 (2004)。國民中學學習型組織、學校組織氣氛與學校效能關係之研究—以中部地區為例。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未

出版，彰化縣。

康宗虎 (2009)。推動校園優質化・改善教學環境。臺北市教育 e 週報，  
406。取自

[http://enews.tp.edu.tw/paper\\_show.aspx?EDM=EPS200907141525267MD](http://enews.tp.edu.tw/paper_show.aspx?EDM=EPS200907141525267MD)

教育部 (2003)。教育部創造力教育白皮書。取自

<http://www.creativity.edu.tw/modules/wfsection/article.php?articleid=1>

教育部 (2007a)。永續校園營造指南。取自

<http://www.esdtaiwan.edu.tw/upload/%7BEE832687-2AD7-4D05-B91D-83CC2D3508F8%7D/永續校園營造指南.pdf>

教育部 (2007b)。空間無間學習無限教育部推動活化校園空間總體規劃方案。取自

[http://72.14.235.132/search?q=cache:sqx36LiiKMwJ:140.111.34.116/e9617\\_epaper/news.aspx%3Fnews\\_sn%3D882+%E6%95%99%E8%82%B2%E9%83%A8+%E6%A0%A1%E5%9C%92%E6%B4%BB%E5%8C%96&hl=zh-TW&ct=clnk&cd=4&gl=tw](http://72.14.235.132/search?q=cache:sqx36LiiKMwJ:140.111.34.116/e9617_epaper/news.aspx%3Fnews_sn%3D882+%E6%95%99%E8%82%B2%E9%83%A8+%E6%A0%A1%E5%9C%92%E6%B4%BB%E5%8C%96&hl=zh-TW&ct=clnk&cd=4&gl=tw)

教育部 (2008)。97 年度「活化校園閒置空間總體計畫」—能(資)源教育中心。取自 <http://www.isles.org.tw/upload/file/0-3/1028069357.pdf>

教育部 (2010a)。第八次全國教育會議十大中心議題(六二)：教育體制與教育資源。臺北市：作者。

教育部 (2010b)。縣市別校數。取自

[http://www.edu.tw/files/site\\_content/b0013/location.xls](http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/location.xls)

教育部國民教育司(2009年6月18日)。教育部98年度校園空間活化之十大經典特色國民中小學。教育部電子報。取自

[http://epaper.edu.tw/news.aspx?news\\_sn=2266](http://epaper.edu.tw/news.aspx?news_sn=2266)

- 陳木金、溫子欣 (2008)。活化校園建築創造空間領導。教育研究月刊, 174, 63-73。
- 陳美君 (2006)。國民中小學校長服務領導行為與學校組織氣氛關係之研究-以桃竹苗四縣市為例。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文, 未出版, 新北市。
- 陳朝峰 (2010)。國中教師知覺校長轉型領導、學校組織氣氛與學校組織執行力關係之研究—以中部五縣市為例。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文, 未出版, 彰化縣。
- 陳建志 (2010)。從空間領導觀點探究永續校園議題。慈濟大學教育研究學刊, 6, 231-245。
- 曾耀文 (2008)。國民小學校長領導風格、學校組織氣氛與教師工作投入關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文, 未出版, 高雄市。
- 湯志民 (2008)。空間領導:理念與策略。教育研究月刊, 164, 18-38。
- 湯志民 (2009)。教育領導與學校環境。教育研究, 181, 16-28。
- 湯志民 (2010)。學校建築的新紀元。載於臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所等主辦, 2010 新紀元的教育行政發展學術研討會會議手冊暨論文集 (頁 87-108), 臺北市: 臺北市立教育大學。
- 湯志民、曾雅慧、劉侑承和劉冠廷 (2011)。國民中小學創新經營學校校長空間領導模式之研究—以臺北市和新北市為例。載於中華民國學校建築研究學會主編, 2011 學校建築研究:百年校園建築創新裝 (頁 401-425), 臺北市。
- 湯志民和廖文靜 (2000)。教學空間的革新。載於中國教育學會(主編), 新世紀的教育願景(頁 157-180)。臺北市: 臺灣書局。
- 湯志民、劉侑承、劉冠廷和曾雅慧 (2010)。學校創新經營-空間領導之研

- 究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告  
(NSC98-2410-H-004-014-)。臺北市：國立政治大學教育行政與政策  
研究所。
- 湯志民(2011)。學校空間領導指標建構探析。**教育研究月刊**，**209**，68-84。
- 馮朝霖(2008)。空間領導、氣氛營造與美學領導。**教育研究月刊**，**174**，  
49-60。
- 黃昆輝(2002)。**教育行政學**。臺北市：東華。
- 黃柏創(2008)。**國民中學教師知覺校長轉型領導、學校組織氣氛與學校  
效能關係之研究-以中部五縣市為例**。國立彰化師範大學教育研究所碩  
士論文，未出版，彰化縣。
- 新北市(2010)。**卓越學校環境營造實踐策略**。取自  
[http://esr.ntpc.edu.tw/EsrWeb/Ctrl/OpenFileContent.ashx?id=3DCBD3TC  
QQ6QT4FT64B3QQRD3QQQRR8T4H6JBBCRDT34QR6RTF4HG4BD  
CDDQTCQF](http://esr.ntpc.edu.tw/EsrWeb/Ctrl/OpenFileContent.ashx?id=3DCBD3TCQQ6QT4FT64B3QQRD3QQQRR8T4H6JBBCRDT34QR6RTF4HG4BDCDDQTCQF)
- 楊文環(2009)。**高雄縣國小校長變革領導、學校組織氣氛與校長領導效  
能關係之研究**。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄  
市。
- 葉怡安(2008)。**屏東縣國民小學校長轉型領導與學校組織氣氛關係之研  
究**。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 葉惠文(2008)。**國民中學校長領導權力運用、學校組織氣氛與學校效能  
關係之研究-以中部地區六縣市為例**。國立彰化師範大學教育研究所碩  
士論文，未出版，彰化縣。
- 劉美娥(2008)。**空間領導的實踐先驅—臺北市立新生國小**。**教育研究月  
刊**，**174**，10-17。
- 劉耀榮(2006)。**國民中學校長僕人領導、學校組織氣氛與教師工作滿意**

- 度之相關研究。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 鄭彩鳳（1996）。競值途徑應用在高中職校長領導角色、組織文化與組織效能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所博士論文，未出版，高雄市。
- 蔡念芷（2008）。臺北縣國民小學學校創新經營策略之研究。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 蔡培村（1985）。國民中小學校長領導特質、權力基礎、學校組織結構及組織氣候與教師工作滿足關係之比較研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 蔡菁芝（2006）。教育行政領導。載於林天祐（主編），教育行政學（頁151-187）。臺北市：心理。
- 盧薇雅（2009）。國民中學導師轉型領導與班級組織氣氛之研究-以領導者/成員交換關係為中介變項。國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 薛仲平（2009）。臺北市國民中學校長競值領導與組織氣氛關係之研究。國立政治大學學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北市。
- 謝文全（2007）。教育行政學。臺北市：高等教育。
- 謝寶儀（2009）。國民小學教師知覺校長道德領導與學校組織氣氛關係之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 鍾文緣（2010）。屏東縣國民小學校長教學領導與學校組織氣氛關係之研究。國立屏東教育大學教學視導研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 蘇金達（2008）。彰化縣國小校長轉型領導與學校組織氣氛關係之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 蘇美娟（2009）。教師知覺國民中學校長魅力領導、學校組織氣氛與學校

效能關係之研究—以中部六縣市為例。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。

蘇信杰（2008）。臺南市國民小學行政處室空間配置及組織氣氛之探究。

國立台南成功大學教育研究所碩士論文，未出版，臺南市。

## 西文部份

Berry, M. A. (2002) . *Healthy school environment and enhanced educational performance : The case of Charles Young Elementary School, Washington, DC*. Retrieved from

[http://www.carpet-rug.com/pdf\\_word\\_docs/02112\\_Charles\\_Young.pdf](http://www.carpet-rug.com/pdf_word_docs/02112_Charles_Young.pdf)

Black, G. L. (2010) . Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate. *Catholic Education: A Journal of Inquiry & Practice*, 13(4), 437-466.

Birdin, L.(1992). *Leadership behavior styles of administrator and school climate in area vocational technical schools in Oklahoma as perceived by teachers*. Unpublished doctoral dissertation, Oklahoma State University.

Cash, C. S. (1993). *Building condition and student achievement and behavior*. Unpublished dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA.

Chan, T.C., Patterson, J., Tubbs, J.E., Terry, D., Holiday E. &Rowe R. (2007) 。 Teaching School Facilities in a Principals' Preparation Program: Using ELCC Standards. *Educational Planning*,16 ( 3 ) ,10-15.

Earthman, G. I. (2004). *Prioritization of 31 criteria for school building adequacy*. Baltimore, MD: American Civil Liberties Union Foundation of Maryland.



- Earthman, G.L, & Lemasters, L. (2009) *Teacher attitudes about classroom conditions. Journal of Educational Administration, 47 (3) ,323-335.*
- Fisher, M. W. (2003). Effects of principal leadership style on school climate and student achievement in select Idaho schools. *Dissertation Abstracts International, 64(5), 1745.* (UMI No. 3091403)
- Freiberg, H.J.& Stein, T. A. (1999) .Measuring, improving and sustaining healthy learning environments, in : H. J. Freiberg(ed.)*School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments* ( Philadelphia, PA: Falmer Press ) ,p.11.
- Gonder, P. O., & Hymes, D. L. (1994). *Improving school climate & culture* (AASA Critical Issues Rep. No. 27). Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Halpin, A.W., & Croft, D. B. (1962). *The Organizational Climate of School.* Washington D.C.: U.S. Office of Education.
- Hilliard, A. & Jackson, B. T.(2011) . Current Trends In Educational Leadership For Student Success Plus Facilities Planning And Designing. *Contemporary Issues in Education Research, 4(1),1-8.*
- Hornig, E. L. (2009). Teacher tradeoffs: Disentangling teachers' preferences for working conditions and student demographics. *American Educational Research Journal, 46(3), 690-717.*
- Hoy, W. K. & Clover, S. I. R. (1986). Elementary school climate: A revision of the OCDQ. *Educational Administration Quarterly, 22(1), 93-110.*
- Hoy, W. K. (1996). *The organizational climate of middle schools.* ( ERIC Document Reproduction Service No. EJ 522719)
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration-theory,*

- research and practice* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kaplan, L. S., & Geoffroy, K. E. (1990). Enhancing the school climate: New opportunities for the counselor. *School Counselor*, 38(1), 7-12.
- Kelley, R. C., Thornton, B., & Daugherty, R. (2005). Relationships between measures of leadership and school climate. *Education*, 126(1), 17-25.
- Kottkamp, R. B., Mulhern, J. A., & Hoy, W. K. (1987). Secondary school climate: A revision of the OCDQ. *Educational Administration Quarterly*, 23(3), 31-48.
- Litwin, G. H. & Stringer, J. R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Maxwell, L. E., & Evans, G. W. (2000). The effects of noise on pre-school children's pre-reading skills. *Journal of Environmental Psychology*, 20, 91-97.
- Mooney, M. P. (2003). *A Study of the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Climate of Elementary Schools in Western Pennsylvania*. Unpublished doctoral dissertation, the Duquesne University.
- OECD (2006). *PEB organising framework for evaluating quality in educational facilities*. Retrieved May 15, 2011, from <http://www.oecd.org/dataoecd/48/57/37783219.doc>
- Owens, R. G. (1998). *Organizational behavior in education* (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Rafferty, T. J. (2003). School climate and teacher attitudes toward upward communication in secondary schools. *American Secondary Education*,

31(2),49-70.

- Robbins, S.P. (1998). *Organizational behavior: concepts, controversies, and application* (8th ed. ), Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Scherman, V. (2002). *School climate instrument: A pilot study in Pretoria and environs*. Unpublished master's dissertation, University of Pretoria, South Africa.
- Senge, P. M. (1993). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Press.
- Silver, P. F. (1983) . *Educational administration: Theoretical perspectives on practice and research*. New York: McGraw-Hill.
- Stogill, R. M.(1974 ). *Handbook of leadership :A survey of theory and research*. New York, NY : Macmillan.
- Tanner, C. K. (2000). The influence of school architecture on academic achievement. *Journal of Educational Administration*, 38(4), 309-330.
- Tanner, C. K. (2009). Effects of school design on student outcomes. *Journal of Educational Administration*, 47(3), 381-400.
- Tanner, C. K., & Lackney, J. A. (2006). *Educational facilities planning: Leadership, architecture, and management*. Boston: Allyn and Bacon
- The Association of Physical Plant Administrators (2011). *Leadership in educational facilities*. Retrieved May 22, 2011, from <http://www.appa.org/>
- Uline, C., & Tschannen-Moran, M. (2008). The walls speak: The interplay of quality facilities, school climate, and student achievement. *Journal of Educational Administration*, 46(1), 55-73.
- Uline, C.L., Wolsey, T. D., Moran, M.T. & Chii-Dean Lin (2010) .Improving the Physical and Social Environment of school : A Question of Equity.

*Journal of School Leadership*,20 ( 5 ) ,597-632.

Wilmore,E., & Thomas, C. (2001). The new century: Is it too late for transformational leadership ? . *Educational horizons*,79(3), 115-123.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Zigarmi, D., Edeburn, C.,& Blanchard, K.(1991). *Research on the LBAII: A validity and reliability study*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.





## 附錄一

### 國民小學校長空間領導與學校組織氣氛調查量表

敬愛的校長、主任、組長、老師，您好：

首先對您教育的辛勞和貢獻表示由衷的敬佩，同時感謝您在百忙之中抽空填寫這份問卷。本問卷共分三個部分，第一部分為「基本資料」、第二部分為「校長空間領導量表」，第三部分為「學校組織氣氛量表」，目的在瞭解國民小學校長空間領導與學校組織氣氛之關係，俾作為未來教育研究之參考。

本問卷採無記名方式填答，調查結果僅作為學術研究之用，且只作整體分析，不涉及個別學校之探討與學校間之比較，敬請安心地填寫。

如蒙惠允，懇請於 **10月3日** 前將填妥之問卷送交貴校協助問卷收發人員彙整。您的意見非常寶貴，衷心感謝您的支持與協助！

敬祝

教安

國立政治大學教育行政與政策研究所

指導教授：湯志民 博士

研究生：曾雅慧 敬上

#### 【第一部份】個人基本資料

- 一、性別：1. 男性 2. 女性
- 二、年齡：1. 30歲（含）以下 2. 31~40歲  
3. 41~50歲 4. 51歲（含）以上
- 三、最高學歷：1. 師範院校（含師專、師範大學、師範學院或教育大學）  
2. 一般大學（含師資班或教育學程）  
3. 研究所以上
- 四、服務年資：1. 5年以下 2. 6~10年  
3. 11~20年 4. 21年以上
- 五、擔任職務：1. 校長 2. 主任  
3. 組長兼教師 4. 教師

## 【第二部份】校長空間領導量表

填答說明：以下每題均有四個選項，請您就每題所陳述的內容，根據貴校的實際情形，選擇您同意的程度，在適當選項的  內打“✓”。

- |  | 非<br>常<br>符<br>合<br>4    | 符<br>合<br>3              | 符<br>合<br>2              | 非<br>常<br>符<br>合<br>1    |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.本校校長透過學校標誌或符號，呈現學校教育理念與發展願景(如：設置學校理念或願景的LOGO、校徽、地景、牆飾、公共藝術等)。                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.本校校長透過開放式人性空間規劃，建置無障礙和安全環境，以形塑「有愛無礙」之「友善校園」教育意境(如：開放式校園、人車分道、電梯坡道無障礙設施等)。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.本校校長透過學校建築空間和造型的規劃，以形塑具有文化氣息和風格的「人文校園」環境(如：現代化或本土校舍造型，設置校史室、鄉土教室或教育中心、維護具歷史性或紀念性之建物等)。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.本校校長透過校舍和校園多樣化休憩活動設施的規劃，以提供「人-境」互動的「生活空間」(如：佈置豐富之學生作品或公共藝術之妥善規劃設計等)。                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.本校校長透過綠建築的規劃，以營造「永續校園」之教育意境(如：節能環保設施、環保步道、環境教育布置、資源回收等)。                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.本校校長透過數位資訊網路教學平台、學習資源中心和無線網路之規劃，以建構隨時隨地可學習的「學習型學校」(如：建置延伸學習區、校園無線網路系統、學校本位課程教室等)。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.本校校長透過行政辦公動線規劃，以提高行政效率且與創新(如櫃台式服務台、辦公室座位規劃便利洽公等)。                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.本校校長透過各辦公處室空間的適當規劃與情境佈置，以激發行政工作創意(如：辦公空間寬敞、空間美化佈置、備有會議桌、沙發、飲水設備等)。                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

			非
		非	常
	符	符	符
	合	合	合
4	3	2	1

- 9.本校校長透過建置學校行政數位化系統，提供即時資訊，以提升行政績效（如：建置學生成績作業系統、師生出差考勤、資訊公布、無紙化作業等數位化系統等）。
- 10.本校校長透過教室、行政處室及教師辦公室位置配置，以提升校務行政革新之整合（如：行政處室位置適切，學校空間配置彼此關連等）。
- 11.本校校長透過設置多樣的會議空間以利校務會議、行政會議及各項會議等之運用（如：設置10~15人、30~50人及100人以上會議室可兼視聽教室或研討室等）。
- 12.本校校長透過建置學校自動化管理系統，以提高人力資源運用與行政效能（如：數位化監視保全系統、自動化電力及消防監控系統等）。
- 13.本校校長透過學校空間規劃，以使自然、英文、數學等各學科「正式課程」的實施更有內涵（如：教室教學情境佈置，設置自然實驗室、語言教室、英文情境教室、數學步道等）。
- 14.本校校長透過學校空間規劃，以促進慶典儀式、專題演講、學生社團等「非正式課程」的活動（如：設置禮堂、視聽教室、社團辦公室、表演舞台、戶外劇場等）。
- 15.本校校長透過空間規劃與情境佈置，以豐富師生與同儕課後互動與休憩等「空白課程」的活動（如：設置交誼廳、園景設施、休憩角落、合作社等）。
- 16.本校校長透過學校空間規劃學生人格與品格教育等境教環境，以增進「潛在課程」的影響(如:設置開放式失物招領架、自由取用球具的開架式籃球場或桌球室等)。
- 17.本校校長透過學校空間規劃，以彌補性別教育、人權教育等「懸缺課程」之不足。(如：設置哺(擠)乳室，增加女廁數量、無障礙設施等)。





			非
非	不	不	非
常	符	符	常
符	合	合	符
合	合	合	合
4	3	2	1

- 28.本校校長透過提供學生多樣化的活動設施，以滿足學生不同的體能和活動需求（如：完備多樣的球場，並設置體育館、游泳池、跑道、遊戲場等）。
- 29.本校校長透過提供學生適用的空間與設施，以提升學習效果（如：購置學生適用圖書與設備、可調整的課桌椅、學生尺度的遊憩空間與設備等）。
- 30.本校校長透過建置網路學習平台，豐富網路學習空間，使學生得以無所不在地學習（如：建置學生學習資料網及升學輔導資料網路檢索平台等）。
- 31.本校校長透過運用社區文化資源，建置校園藝術共享空間，使學校成為社區文化中心（如：設置社區美術館或茶藝教室、規劃藝術家進駐校園活動等）。
- 32.本校校長透過提供校園與社區之便捷步道，使校園可作為社區居民移動之中介空間(如：併人行道、車道或消防步道規劃社區穿梭動線等)。
- 33.本校校長透過開放式校園之設計，便利社區居民於校園開放時段使用學校各項設施，藉以提升社區居民對學校之認同感（如：便捷的出入口、無圍牆設計等）。
- 34.本校校長透過建構綠色建築環境，以營造與社區共存共榮之永續校園環境（如：水資源再利用、建置生態綠網或生態池、使用環保建材、結構輕量化等）。
- 35.本校校長提供相關設施資源，並依社區需求建置場館與設施以利社區租借運用(如：社區大學、社團租借場地等)。
- 36.本校校長運用社區產業文化和當地耆老等資源，將社區文化與學校教育結合（如：與社區為師、社區遊學等）。

### 【第三部份】學校組織氣氛量表

填答說明：以下每題均有四個選項，請您就每題所陳述的內容，根據貴校的實際情形，選擇您同意的程度，在適當選項的 □ 內打“✓”。

	非 常 符 合 4	符 合 3	符 合 2	非 常 不 符 合 1
1.校長會主動協助教師解決教學問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.校長積極改善教學環境，協助教師有效教學。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.校長重視教師的福利及專業自主權。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.校長會重視推展教師進修活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.校長給予教師充分表達意見的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.校長處理事務常只依據法令規章，缺乏彈性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.學校大小公務都需請示校長，未能充分授權。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.校長嚴密監督教師在學校的教學活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.校長嚴格要求檢核教學活動或計畫，毫無彈性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.校長不合理限制教師參與進修活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.校長限定教師參加的進修活動的數量。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.校長會干涉教師的各種教學活動與計畫。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.校長給予教師許多的額外的工作或活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.教師需參加的學校會議太多，影響正常教學。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.校長變更原訂的工作計畫，增加教師的負擔。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.教師尊重彼此的教育專業知能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.大多數教師平時的互動和諧，相處愉快。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.教師相互支援解決教學上的問題，改進教學技巧。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.教師自我肯定專業知能並相互欣賞。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.教師能主動相互關懷彼此的生活狀況。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	非 常 符 合	非 常 符 合	不 符 合	不 符 合
	4	3	2	1
21.教師們能主動接納校內新進成員。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.教師之間交往密切合諧，相互關心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.教師們經常透過各種活動或聯誼聯繫感情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.教師彼此互相幫助和支持，並樂於分擔學校事務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.教師彼此漠不關心或相互競爭並勾心鬥角。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.教師不樂意參與學校社交活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.教師常批評學校的措施或其他同仁。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.教師們常談論調職或離職的事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.有些教師形成小團體，和其他教師唱反調。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

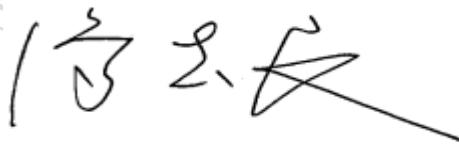
~~~非常感謝您的填答，請再次檢查是否每個題目都已作答~~~

## 附錄二

### 學校空間領導量表 使用同意書

茲同意國立政治大學教育行政與政策  
研究所研究生曾雅慧使用本人所編製之  
「學校空間領導之調查問卷」，作為其研究  
論文之使用工具。

量表編製者：



中華民國 100 年 8 月 / 日

### 附錄三

## 學校組織氣氛量表 使用同意書

茲同意國立政治大學教育行政與政策研究所研究生曾雅慧使用本人所編製之「學校組織氣氛問卷」，作為其研究論文之使用工具。

量表編製者：

胡銘發



中華民國 100 年

12

月

16

日