

# The Study of Principal's Balanced Leadership and School's Organizational Culture An Example of Elementary Schools in...

邱金連、陳月娥, 汪睿祥

E-mail: 381987@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the current situation and the relationship of principal's balanced leadership and school's organizational culture of public elementary schools in Taoyuan County. There were totally 524 copies of questionnaire to send out to 38 public elementary schools in Taoyuan County for this study, and 447 copies were returned from 33 elementary schools. Overall response rate of schools and effective questionnaires reached to 86.8 % and 85.3 %, and then they were analyzed with SPSS 12.0 statistics software. The following is the conclusion of this study: 1. The principals of public elementary schools in Taoyuan County adopt balanced leadership with both high technical and high artistic in their school's leading, the teachers' perception of technical leadership is higher than the others in all-round presentation. 2. The teachers' perception of principal's balanced leadership of public elementary schools in Taoyuan County has significant differences are found due to the variations of teacher's function of office, the time of teacher being colleagues with sitting principal and the scale of school. 3. The school's organizational culture of public elementary schools in Taoyuan County is the hothouse school culture with both high social coherence and high social control, the teachers' perception of social coherence is slightly higher than social control in all-round presentation. 4. The teachers' perception of school's organizational culture of elementary schools in Taoyuan County has significant differences are found due to the variations of teacher's function of office and the time of teacher being colleagues with sitting principal. 5. Significant positive correlation between principal's balanced leadership with its two aspects (technical leadership and artistic leadership) and school's organizational culture with its two aspects (social coherence and social control) is arisen from public elementary schools in Taoyuan County.

Keywords : Balanced Leadership、School's Organizational Culture

## Table of Contents

中文摘要 iii 英文摘要 iv 誌謝辭 vi 內容目錄 vii 表目錄 ix 圖目錄 xi 第一章 緒論 1 第一節 研究背景 1 第二節 研究動機 3 第三節 研究目的 5 第四節 名詞釋義 6 第二章 文獻探討 8 第一節 校長均衡領導之探討 8 第二節 學校組織文化之探討 23 第三節 校長均衡領導與學校組織文化之相關研究 41 第三章 研究設計 58 第一節 研究架構 58 第二節 操作性定義與衡量工具 59 第三節 研究假設 61 第四節 研究工具 63 第五節 研究對象與抽樣設計 68 第四章 資料分析 76 第一節 樣本資料分析 76 第二節 不同背景變項教師知覺校長均衡領導之分析 84 第三節 不同背景變項教師知覺學校組織文化之分析 92 第四節 校長均衡領導與學校組織文化之相關分析 102 第五節 研究假設驗證 104 第五章 結論與建議 108 第一節 主要研究發現 108 第二節 結論 112 第三節 建議 115 參考文獻 117 附件一 預試問卷 126 附件二 正式問卷 130

## REFERENCES

一、中文部分 國家圖書館台灣博碩士論文系統 (<http://ndltd.ncl.edu.tw>)。韋氏大辭典(2008), 取自 <http://www.merriam-webster.com/dictionary/blog>。王淵智(1995), 屏東縣山地合併小學組織文化之研究, 國立屏東師範學院初等教育研究所碩士論文。王家瑞(2007), 屏東縣國民中學校長教學領導、教師專業成長與學校效能關係之研究, 高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。宋德發(2004), 臺北市國民小學校長塑造學校組織文化策略之研究, 國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文。李聰明(1994), 創造學校文化, 教育行政專論—伍振鷺主編, 台北:南宏。李富美(1997), 校長角色與學校效能之研究—一所國民小學之觀察, 國立台東師範學院初等教育學系研究所碩士論文。李龍賢(2005), 國民小學校長均衡領導與教師教育態度之研究, 國立中正大學教育研究所碩士論文。李明來(2008), 國小校長領導風格、權力運用與教師組織變革支持度關係之研究, 國立台南大學教育經營與管理研究所博士論文。李廷亮(2011), 台北市國民小學校長領導風格與學校組織文化關係之研究, 臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文。沈志勳(2011), 競值架構應用在國民小學校長領導行為與學校組織文化之研究, 國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文。吳焯修(1987), 組織文化之研究—理論與應用之探討, 國立政治大學公共行政研究所碩士論文。吳璧如(1990), 國民小學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碩士論文。吳清山(1992), 「學校效能研究」, 台北:五南。吳清山(1999), 教育革新與發展, 台北:師大書苑。吳清基等(2001), 教育行政, 台北:五南。吳清山、林天祐(2001), 教育名詞「教育資料與研究」, 38, 50。吳岳保(2006), 國民中學校長課程領導策略對學校組織文化塑造之影響研究—以

基隆市為例，國立政治大學學校行政碩士在職專班碩士論文。吳明清（2008），教育研究－基本觀念與方法之分析。台北：五南。吳勁甫（2008），競值架構應用在國民小學校長領導行為、學校組織文化與組織效能關係之研究，國立政治大學教育研究所博士論文。吳志仁（2011），國民小學校長均衡領導、教師專業發展與學校效能關係之研究，國立新竹教育大學人資處教育行政碩士專班碩士論文。林明地（1997），兼重技術性與藝術性角色的均衡領導，人力資源發展，44。林明地譯（1998），學校領導－平衡邏輯與藝術，台北：五南。林明地（2004），學校領導：理念與校長專業生涯。台北：高等教育。林煥民（2004），客籍中小校長領導風格與學校組織文化關係之研究，國立高雄師範大學教育學系碩士論文。林信榕（2007），校長領導與學校文化探究。台北：師大書苑。林明地（2008），校長學－工作分析與角色研究取向。台北：五南。林明地譯（2008），Terrence, E. D. & Kent, D. P.著，學校領導－平衡邏輯與藝術。台北：五南。林麗珍（2008），高雄縣國民小學主任人格特質、知覺校長領導風格、學校組織文化與工作壓力關係之研究，國立臺南大學社會科教育學系教學碩士班碩士論文。林芬瑛（2012），國民小學校長均衡領導與教師信念關係之研究，中臺科技大學文教委經營研究所碩士論文。林新發校閱、謝傳崇譯（2009），變革時代卓越的校長領導－國際觀點（Christopher Day & Kenneth Leithwood 主編），台北：心理。邱怡和（2010），競值途徑應用在國民中學校長領導行為、學校組織文化與學校組織效能關係之研究，國立屏東教育大學教育行政研究所博士論文。范秀珠（2009），桃竹苗四縣市國民小學校長角色知覺與學校效能關係之研究，國立新竹教育大學人資處教育行政碩士專班碩士論文。洪福財（1999），校本位管理的校長角色，台北：五南。洪玉芬（2005），學校組織文化類型知覺與學校組織變革支持度之研究－以雲嘉地區國民小學為例，國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。段玉裁（1983），說文解字注，台北：黎明。施宜煌（2004），國中小校長在教學團隊的角色及任務之探討。中等教育，55，(3)，89-94。施秉宏（2009），校長領導行為與學校文化相關之研究－以新竹縣市中學為例，輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。紀秀娥（2010），高雄縣國民小學校長領導風格、教師工作投入與學校組織文化關係之研究，高雄師範大學教育學系碩士論文。秦夢群（1998），學校權力的重組：中小學教評會之研究，國立臺灣師範大學教育學系博士論文。涂欽文（2007），國小教師知覺校長互易領導、轉型領導與組織承諾之關係研究，中原大學教育研究所碩士論文。孫淑芬（2001），工作動機對工作滿意、個人績效及組織公民行為的影響－探討組織文化的干擾效果，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。陳慧芬（1997），國民小學組織文化之研究－一所台中市國民小學的個案分析，國立台灣師範大學教育系博士論文。陳燕慧（2002），國民小學組織文化與學校效能之研究，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。陳炳男（2005），從Schein、Martin與Quinn等文化觀點，對學校領導者的啟示。朝陽人文社會學刊，3(2)，99-130。陳春風（2006），高雄縣國民小學校長領導能力、組織文化與學校效能關係之研究，高雄師範大學教育學系碩士論文。陳文慶（2007），競值架構應用在國民小學學校組織文化與學校效能關係之研究，台北市立教育大學教育研究所碩士論文。陳建興（2010），高雄縣國中小校長領導風格、組織文化與學校效能關係之研究，高雄師範大學教育學系碩士論文。陳奎（2012），教育社會學導論。台北：師大書苑。許士軍（2013），「管理學」。台北：東華。張德銳（1994），教育行政研究，台北：五南。張慶勳（1996），國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究，國立高雄師範大學教育學系博士論文。張峻源（2001），組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究－以中央信託局為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。張慶勳（2006），學校組織文化與領導，台北：五南。黃昆輝（1991），教育行政學，台北：東華。黃素惠（1997），高級中等教育階段學校文化之研究，國立政治大學教育研究所博士論文。黃開成（2006），競值途徑模式在學校組織文化與組織效能之應用－以彰化縣國民中學為例，國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文。黃采鳳（2006），嘉義縣國民小學學校組織文化與學校行政執行力之研究，國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。黃馨儀（2007），國民中學校長轉型領導與教師組織公民行為之研究－以臺灣省北區五縣市為例，國立政治大學教育研究所碩士論文。曾祿喜（2009），國民中學校長均衡領導與學校文化之研究，國立中正大學教育學研究所碩士論文。溫月美（2010），校長領導風格、學校組織文化與組織創新關係之研究高雄師範大學教育學系碩士論文。董原利（2011），國民小學校長領導行為、學校組織文化與教師知識分享意願關係之研究，國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文。廖春文（2001），組織變革思潮對教育行政理論建構與實踐影響之研究。國立臺中師範學院學報，15，1-16。劉治明（2011）高雄縣國民小學教師對校長角色知覺及其向上影響行為與學校效能關係之研究，國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文。蔡培村、武文瑛（2004），領導學：理論、實務與研究，高雄：麗文。蔡進雄（2005），論學校組織的兩難管理。師說，189，44-48。蔣奎雨（2006），高雄市國民小學校長領導風格、教師工作壓力與學校效能的關係研究，國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文。黎季昊（2007），校長領導風格、學校組織文化與優質學校教師教學關聯性之研究－以臺北市立國民小學為例，銘傳大學教育研究所碩士論文。劉瑞梅（2007），台南縣市國民小學校長領導風格、行政溝通行為與學校效能之關係研究，國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文。鄭彩鳳（1996），競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究，國立高雄師範大學教育學系博士論文。鄭彩鳳（2003），學校行政－理論與實務。高雄：麗文文化。鄭彩鳳（2007），校長競值領導效能研究：理論、指標與衡量。台北：高等教育。鄭可偉（2011），國民小學校長領導風格與校園選舉行為關係之研究，臺北市立教育大學教育學系博士論文。歐用生（1999），教師專業發展。台北：師大書苑。賴鈴文（2006），高雄縣國民小學校長領導行為、學校組織文化與組織變革態度關係之研究，國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。謝文全（2006），比較教育行政。台北：五南。鍾毓英（2007），女性國小校長轉型領導與學校組織文化關係之研究－以高高屏三縣市國小為例，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。鍾采紋（2007），國小校長魅力領導與學校組織文化特性之相關研究，國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文。簡政為（2005），國民中學校長轉型領導與教師組織承諾相關之研究，中華大學科技管理研究所碩士論文。羅虞村（1986），領導理論研究，台北：文景。羅錦財（2001），國民中學領導角色與組織文化之競值途徑研究－以桃園縣市為例，國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。羅明忠（2003），台中市國民小學校長領導行為與教師工作滿意度相關之研究，臺中師範學院國民教育研究所碩士論文。譚光鼎（2004），圍牆裡的世界－學校文化與革新的討論，台北：心理。二、英文部分 Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. N.Y.: The Free Press. Deal, T. E. & Peterson, K. D. (2000). The leadership paradox: Balancing logic and artistry in schools. N.Y.: John Wiley & Sons, Inc. Goldring, E. B. and Rallis,

S. F. ( 2000 ) . Principals of dynamic schools: Taking charge of change. N.Y.: Sage Pubns. Harris, K. R. ( 1985 ) . Teacher characteristics and stress, *Journal of Educational Research*, 78 ( 6 ) , 346-350. Handy, C. ( 1988 ) . Cultural for in schools. In G.R. Preedy Colin, M.R., & Masterton, M. ( Eds. ) *Understanding school management*. Philadelphia: Open University Press. Hargreaves, D.H. ( 1995 ) . School culture, school effectiveness and school improvement, *School Effectiveness and School Improvement*, Vol.6, No.1, pp.23-46. Ouchi, W. ( 1981 ) . *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley. Owens, R.G. and Steinhoff, C. ( 1989 ) . Towards a model of organizational culture, *Journal of Educational Administration*, Vol. 27 No. 3. , 6-16 Peters, T. J. & Waterman, R. H. ( 2004 ) . *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harpercollins. Quinn, R. E., & McGrath, M. R. ( 1985 ) . The transformation of organizational cultures: A competing values perspective, In P. J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin ( Eds. ) , *Organizational culture* ( pp. 315-334 ) . Thousand Oaks, CA: Sage. Quinn, J.B. ( 1996 ) . *Managing professional intellect: Making the most of the best*. Boston: Harvard Business School Press. Robbins, S.P. ( 1998 ) . *Organizational theory: Structure, Design and applications* ( 5th ed. ) . Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Sergiovanni, T.J. ( 2008 ) . *The principalship: A reflective practice Perspective*. NJ: Prentice Hall Sethia, N. K., & Glinow, M. A. ( 1985 ) . Arriving at four cultures by managing the reward system, In Kilmann, R. H. et al. ( eds. ) , *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Jossey-Bass. Smith, S. C. & Stolp, S. ( 1995 ) . Transforming a school ' s culture through shared vision, *OSSC Report*, 35 ( 3 ) , 1-6. Yukl, G. A. ( 2012 ) . *Leadership in organizations* ( 8th ed. ) Taipei: Hwa Tai Publishing.