

屏東縣國民小學校長領導風格、教師工作投入、學校 公共關係與近三年學生人數之調查研究

蔡正凡/國立台東大學學校行政研究所碩士班研究生

Blueswear12@yahoo.com.tw

第一章 緒論

本研究旨在探討校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與學校效能之關係，本章分為四節，第一節敘述研究背景與動機，第二節說明研究目的與問題，第三節為名詞釋義，第四節說明研究範圍與限制，分別述明如下：

第一節 研究背景與動機

本節從教改思潮及少子化現象談起，以敘明研究背景，並由校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係對學生人數之影響，以說明本研究之動機。

壹、研究背景

在後現代主義的思潮下，多元價值觀的解構與重新定位，世界各國均面對全球化的挑戰與衝擊，促使社會大眾開始審視自我受教歷程與討論未來教育方向。1994年，民間教改團體針對教育環境提出四大訴求：實施小班小校、普設高中大學、訂定教育基本法、推動教育現代化。此四大訴求為教改的基本論調，亦成為教育政策努力達成的指標。2000年，九年一貫課程的實施，由七大學習領域取代傳統的分科教學，而課程綱要的編訂更帶動教科書的鬆綁、師資培育的多元，這風起雲湧的教改年代至今仍持續演化中。

「追求卓越教育，提升教育品質」是教育改革的目的是，隨著學校本位管理、

教育市場化及家長教育選擇權的教育發展潮流，學校效能與教學績效的提升成為政府教育政策及國人教育需求的重點方針。有關學校效能之研究，1960年代，在追求教育機會均等的社會意識中，柯爾曼（James Coleman）進行「教育機會均等調查研究」（Equality of Educational Opportunity Survey）成為學校效能研究之濫觴。1970年代，重視學生學習基本能力的「有效能學校運動」(effective school movement)探討背景文化不利而學生學習績效良好的學校特徵；1980年代，推動學校改變計畫，學校改進研究（School Improvement Studies）亦開始顯現，除了美國之外，英國、荷蘭也積極投入研究，呈現可觀的研究成果；1990年，發行的「學校效能與學校改進」期刊（School Effectiveness and School Improvement）成為學校效能研究的發展的重要推手，也帶動其他國家對此領域的關注與耕耘（潘慧玲，1999）。

隨著時空背景轉換，農業時代多子多孫多福氣的觀念早已隨著金融風暴的經濟不景氣、晚婚不婚頂客族的新觀念、結婚與生育率均不斷下降的社會現象及養兒教育成本昂貴等因素影響下成為絕響，取而代之的是少子化現象。根據主計處統計，2006年臺灣婦女的生育率只有1.12人，為全世界末位，更預估2016年將進入人口零成長階段。少子化現象不只衝擊社會文化、經濟產業發展更直接影響各階段的教育環境與政策，因此，政府、企業、組織及學校在經營策略的訂定必須納入「少子化」因素的考量（張貴琪，2011）。

在少子化現象的影響下，臺灣國小新生人數不斷下修，遽降至不滿二十萬人，導致全國各教育階段學校面臨裁併或廢校之學校經營危機、而校園空間閒置、超額教師問題、學校規模經費概算、班級經營師生互動等教育問題亦伴隨而來。少子化危機也是教育環境的轉機，因應新生人數的減少，配合小班小校的教改訴求，實施班級人數的縮減，以希冀藉由降低班級人數，提升教育品質與學習成效，使學生獲得良好照顧，享受更多教育資源。

貳、研究動機

屏東縣位於臺灣本島南端，東鄰中央山脈，西濱臺灣海峽與巴士海峽，行政區域狹長，且有小琉球一離島。縣內因地理環境與經濟發展之影響，國民小學學校規模普遍在12班以下，而為數不少的國小因學生人數流失，而面臨超額教師、閒置校園、管教問題及裁併校之學校經營危機（張憲庭，2006）。因此，瞭解屏東縣國民小學學生人數的現況為本研究的研究動機之一。

校長對於學校組織的運作與教育決策的推行，扮演極為關鍵的角色，不僅肩

負教育行政管理的效率，也影響教師在教學的專業自主權及參與行政決定的意願，而充實學校環境軟硬體設施與建立良善的公共關係，亦為校長的職掌所在。校長為學校的最高行政主管，因此其領導風格對於校務發展有直接且重大的影響，也深刻雕塑學校風格與文化。因此，瞭解校長領導風格對於屏東縣國民小學學生人數的影響為本研究的研究動機之二。

教育之基礎為國民教育，影響國家人力資源素質甚鉅，因此國小教師對於國家整體教育成效有其職責所在，而教師工作的投入與認同對於其教學成效的影響大於教師本身的專業素養與知能(李新鄉，1996)。教師對於工作投入之程度除了影響教學品質與學校效能之外，也影響社區家長對學校的支持與認同(黃坤謨，2008)。因此，瞭解教師工作投入對於屏東縣國民小學學生人數的影響為本研究的研究動機之三。

學校公共關係透過正式與非正式的溝通管道與學校內、外部個層面人員保持連結與互動，進而獲得軟硬體設備與人力資源，且適切將學校計畫、經營策略、教學特色與績效傳播，讓成員間彼此瞭解交流，取得共識，進而提升學校經營績效(楊孟珊，2007)。在少子化現象、教育市場化與家長教育選擇權的影響下，學生人數成為學校經營成效的指標項度之一。因此，瞭解學校公共關係對於屏東縣國民小學學校人數的影響為本研究的研究動機之四。

透過問卷調查、數據分析、文獻探討等方法，瞭解屏東縣國民小學近三年學生人數之現況，進一步歸納分析校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與屏東縣國民小學學生人數之相互關係與預測，希冀藉由研究之結果，提出具體數據與建議，以因應學生人數減少之教育困境，作為學校經營運作與教育主管機關政策之參考，此為研究動機之五。

第二節 研究目的與問題

根據上述之研究動機，本研究以屏東縣國民小學為樣本，探討校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與其近三年學生人數影響之調查研究，其研究目的與待答問題，分別敘明如下：

壹、研究目的

- 一、瞭解屏東縣國民小學近三年學生人數之現況。
- 二、探討不同背景變項的教育人員在知覺校長領導風格、教師工作投入、學校公

共關係與屏東縣國民小學近三年學生人數影響的差異情形。

- 三、探討校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與屏東縣國民小學近三年學生人數的關係。
- 四、分析校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與屏東縣國民小學近三年學生人數的預測情形。
- 五、根據研究結果，歸納並提出具體建議，作為教育行政機關與屏東縣國民小學學校經營策略之參考。

貳、待答問題

基於上述之研究動機與為達成研究之目的，本研究之待答問題如下：

- 一、屏東縣國民小學近三年學生人數之現況為何？
- 二、教育人員對於校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與屏東縣國民小學近三年學生人數影響之知覺，是否有差異？
- 三、「校長領導風格」與屏東縣國民小學學生人數之相關性為何？
- 四、「教師工作投入」與屏東縣國民小學學生人數之相關性為何？
- 五、「學校公共關係」與屏東縣國民小學學生人數之相關性為何？
- 六、教育人員知覺「校長領導風格」與屏東縣國民小學近三年學生人數之預測情形為何？
- 七、教育人員知覺「教師工作投入」與屏東縣國民小學近三年學生人數之預測情形為何？
- 八、教育人員知覺「學校公共關係」與屏東縣國民小學近三年學生人數之預測情形為何？

第三節 名詞釋義

本研究旨在探討校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與其近三年學生人數影響之調查研究，為確立研究探討之方向，分別就重要名詞釋義敘明如下：

壹、校長領導風格

校長領導風格係指校長受人格特質、組織文化與社會潮流影響後，在特定情境中為達團體目標，透過管理策略與理念溝通影響組織成員，使其同心協力往共識方向努力付出，所產生之領導理念與行為歷程。

本研究所指之校長領導風格係由張慶勳(2003)依國小教育人員知覺校長表現之領導作為，分析歸納整理出的三個取向、八種類型的領導風格：「公共關係取向」，分為：政治型、人和型、象牙塔型；「權力運用取向」，分為：民主開放型、威權管理型、放任型；「任務—關懷取向」，分為人性關懷型、工作任務型。

就操作型定義而言，本研究根據教育人員填寫「屏東縣國民小學校長領導風格類型與學生人數調查問卷」後，量表經因素分析整理結果分為六個構面：「人和型」、「放任型」、「權威任務型」、「象牙型」、「民主開放型」、「人性關懷型」。量表得分越高，則表示受試者在量表中知覺校長領導風格在該層面之傾向越高，反之，則傾向越低。

貳、教師工作投入

教師工作投入係指教師對工作內容的認同，願意主動參與並持續付出心力於達成工作目標，從工作歷程中獲得樂趣，且對於工作表現進行評估與價值判斷，進而影響工作時願意專注、負責與付出的態度與行為。

本研究所指之教師工作投入係由黃坤謨(2008)整理分析多位學者對工作投入所分類的層面，綜合歸納出的五個層面：「工作認同」、「工作專注」、「工作樂趣」、「工作評價」與「工作參與」。

就操作型定義而言，本研究根據教育人員填寫「屏東縣國民小學教師工作投入與學生人數調查問卷」後，量表經因素分析整理結果分為三個構面：「工作樂趣與評價」、「工作專注」、「工作認同」。量表得分越高，則表示受試者在量表中知覺工作投入之行為程度越高，反之，則投入程度越低。

參、學校公共關係

學校公共關係係指學校行政透過組織成員討論達成共識，投入人力與物質資源，妥善規畫擬訂有組織系統的長期計劃，應用各種傳播媒介與溝通管道，與學校相關之公眾人員組織互動運作後，所產生的具體知覺之關係表現。

本研究所指之學校公共關係係由范揚文(2008)整理歸納文獻探討之結果，將學校公共關係分為四個層面：「計畫決策」、「資源支持」、「溝通傳播」、「評估修正」。

就操作型定義而言，根據教育人員填寫「屏東縣國民小學學校公共關係與學生人數調查問卷」後，量表經因素分析整理結果分為四個構面：「計畫決策」、「資源運用」、「溝通傳播」、「評估回饋」。量表得分越高，則表示受試者在量表中知

覺學校公共關係之該層面行為越高，反之，則該層面行為越低。

第四節 研究範圍與限制

本研究以任職於屏東縣國民小學之主任、組長、教師為研究對象，研究內容為探討教師知覺校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與學生人數之關係。其研究範圍與限制，分別敘明如下：

壹、研究範圍

以下分別從研究地區、研究學校及研究對象說明本研究之研究範圍。

- 一、就研究地區而言：以屏東縣市鄉鎮及偏遠離島地區之公立國民小學為研究主要區域。
- 二、就研究對象而言：本研究所指之「教育人員」，係指現職服務於屏東縣公立國民小學之編制人員，包含教師兼任主任、教師兼任組長、級任導師、科任教師，不含增置教師與短期代課教師。
- 三、就研究內容而言：針對校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係之理論與相關論文研究加以整理分析，分別探討其層面對學生人數之影響程度。

貳、研究限制

本研究雖力求嚴謹完善，但因受限研究者時間、人力、物力、經濟等眾多因素，仍有許多研究限制，以下分別從研究推論、研究對象及研究方法說明本研究之研究限制。

- 一、研究推論之限制：本研究以屏東縣國民小學教師為研究對象，未遍及其他地區及其他學制教師，因此所得之結論僅限於屏東縣國民小學無法過度推論。
- 二、研究對象之限制：本研究以屏東縣國民小學之教育人員為研究對象，探討其知覺校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與學生人數之影響。因現實情況所侷限，而無法擴及研究對象於學生家長。因此，無法探討推論學生家長對於研究構面與學生人數之關係及影響。
- 三、研究方法之限制：本研究以問卷調查法為主，期能透過教師客觀之填寫做為研究推論之基礎，但在填答過程中，研究對象可能受當時情緒、外在環境及文字理解與認知落差而影響作答內容，致使問卷測量統計及研究結果推論有所誤差，且未運用訪談研究法，無法深入分析討論問卷差異之情形。

第二章 文獻探討

本章旨在整理分析校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與學生人數之理論意涵與相關研究。本章分為四節，第一節為校長領導風格之意涵與相關研究，第二節為教師工作投入之意涵與相關研究，第三節為學校公共關係之意涵與相關研究，第四節為校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與學生人數之關係探討，分別述明如下：

第一節 校長領導風格之意涵與相關研究

校長領導風格深刻影響學校組織運作之效能，進而影響家長選擇學校之觀感與判斷。本節主要探討：領導風格的意涵、理論發展與相關研究，以奠定校長領導風格的研究基礎。

壹、校長領導風格之意涵

一、領導的定義

領導是群居社會型態中，顯而易見的互動行為與運作模式，而古今中外對於領導的定義與解釋各自表述、自成學說，無法以一貫之。探究領導所涵括之層面與影響因素繁複眾多，因學者論述之觀點不同，即對領導之定義有不同之闡述。

本研究之領導定義為：在一特定情境中，領導者運用策略影響組織成員願意往共識方向努力付出，以帶領引導眾人完成組織目標之歷程。

吳清山(1998)指出領導是團體組織中的成員，在特定之情境中，企圖影響他人之行為，以達成特定目標之歷程。陳木金(1997)認為領導是激勵部屬選擇並完成團體目標的動機與影響之歷程。仲秀蓮(2004)指出領導是藉由領導者之影響力引導組織成員努力的方向，以達成團體共同目標的行政作為或歷程。蔡培村、武文瑛(2004)認為領導是權力者在心理與社會系統中人際互動的影響，以透過權威行使的表現手段，運用激勵、驅策與引導之策略，以達成組織目的的歷程。

Chemers(1997)指出領導為社會影響的互動模式，意指在完成共同任務的過程中，組織成員的某方獲得另一方的指導協助與資源支援。Howard(2005)認為領導是藉由輔導、激勵、指導、支持與建議的口語與非口語之溝通過程。Kouzes

與 Posner(2002)認為領導是在領導者與選擇被領導者之間的一種人際互動關係。Northouse(2003)指出領導是領導人與被領導人相互影響之關係歷程。Yukl(2002)認為領導是聚集眾人之力以實現目標之歷程，在過程中使成員了解如何才能有成效的作為。

綜觀上述學者對領導之定義，領導是領導者為達團體目標，運用影響力引導團體組織成員，使其同心協力之作為與歷程。

二、領導風格的定義

風格係指某人在某特定領域所展現之獨特思想與行為表現，蔡依珊(2007)研究指出風格為個人內在思想所想傳達之意念，透過外在行為表現而為他人所知覺之特質與作為。

本研究所謂之領導風格係指國小教師在知覺校長在校務推展上之領導行為所顯現的個人領導模式。本研究之領導風格定義為：校長受人格特質、組織文化與社會潮流影響後，在特定情境中為達團體目標，透過管理策略與理念溝通影響組織成員，使其同心協力往共識方向努力付出，所產生之領導理念與行為歷程。

許文寬(2003)指出領導風格為領導者受人格特質、成長經驗與組織環境交互影響作用後，透過組織同仁感受知覺其外顯之領導行為模式。張淵智(2007)認為領導風格係指領導人受其人格特質、經驗學習、組織文化與人際互動等因素交互影響下，將個人理念用以組織管理，以期激勵組織成員達成目標，所表現出之外顯行為模式。張慶勳(2003)認為領導風格為領導者之思想行為與組織環境之綜合表徵，具有領導者個人之領導行為特色。

綜觀上述學者所述，領導風格為領導者受人格特質、組織環境、社會文化等影響，在團體組織運作歷程中，透過理念溝通、資源協助，激發部屬工作投入，以期有效達成組織目標之領導行為模式。

學校是一特定之團體組織，因此領導行為存在於學校情境中，其中以校長領導直接影響學校組織的運作與發展，而校長領導的良莠更是影響學校效能表現的關鍵因素。文獻中的領導理論大都源自企業管理與營利事業經營之實徵研究，而延伸運用至學校領導，所以有關校長領導風格理論與相關研究需進一步探究與瞭解。

貳、校長領導風格之發展研究與構面

關於領導風格之理論與研究，隨時代潮流、社會趨勢及專家學者對領導的認知解讀與研究方法的不同而產出不同的論點敘述，因此領導理論的研究發展也就

在舊有的理論上不斷地堆疊、衝突與相互影響。

一、領導風格理論的發展

Bryman(1992)將領導理論依時間發展與研究取向分成特質論、行為論、權變理論與新型領導理論。1940年代以前，認為領導能力是與生俱來的特質；1940至1960年代晚期，認為領導者的行為影響領導的成效；1960至1980年代，認為領導者需因情境而做適度的權變；1980年代至今，強調願景與授權的領導。

本研究依領導風格理論發展的時間先後次序，針對特質論、行為論、權變論與新型領導理論，分別做簡要的敘述如下：

特質論研究重點在於強調領導者與生俱來的特質影響，認為能成為領導者的主因在於擁有某些特質，因而能成功的掌握引領時代趨勢，而這些特質的差異更是左右成為領導者或被領導者兩者之間的重要關鍵。在實徵驗證的過程中，發現特質論過於偏頗重視領導者個人具備的特質，而忽略領導行為或模式的產生是建立在滿足組織成員內外需求的情境因素，因此考量不同領導情境因素的行為論逐漸崛起(蔣奎雨，2006；蔡依珊，2007；劉瑞梅，2007)。

行為論研究的理論基礎在於當時興起的行為主義心理學，大家研究的重點從研究誰可以成為領導者的內在特質轉為成為領導者應該做什麼的外顯行為，重視領導者行為層面的表現，期待發現合適且有效率的領導模式。研究結果對不同階層的領導行為提出分類，強調領導者有效能的領導方式與實際情境的作為及運作，也建構出領導行為與領導效能之間的關聯性。

權變論認為有效能的領導行為需因應不同的情境因素，考量人、事、時、地物的背景影響，採用不同的領導行為來面對環境的需求，強調領導方式與情境因素的相互影響。在實徵研究的過程中，試圖尋找最佳的領導模式成為典範學習，但對於領導形式與領導情境的最佳組合，無論以單一或多元的領導方式解釋，仍難以定論成為共識(蔣奎雨，2006；蔡依珊，2007；劉瑞梅，2007)。

新型領導理論其研究重點在於領導者對於願景動力、授權賦能與部屬激勵等策略運用的內容探究，其中以轉型領導與互易領導最受歡迎採用。此兩種新型領導模式的產生是結合過去論點的理論基礎並因應當代潮流趨勢，強調使命動機、重視激勵、創造變革、賦予自主，而不在於計畫的擬定、責任的歸屬、權力的維持與服從的創造，重心理層面鼓舞不重外在形式的控制(蔣奎雨，2006；蔡依珊，2007；劉瑞梅，2007)。

綜合上述所言，不論在特質論、行為論、權變論以至新型領導理論都可發現

其領導行為的論述與研究重點，均在於因應環境的變化與滿足被領導者的需求。各理論的發展歷程與演變均有其時空背景因素存在並無絕對的優劣之分，亦無互相推翻取代之意圖，而是在既有的領導理論基礎上，因應時代潮流與環境趨勢，不斷追求卓越與創新發展。

二、領導風格的類型

隨著日新月異的科技發展與社會潮流的演化進步，身為二十一世紀的領導者強調唯有不斷的學習新知，超越卓越，才能引導部屬達成更高的標準目標。

傳統領導風格大都以單一層面區分，如：Kurt Lewin將領導風格區分為民主式的領導(Democratic)、權威式的領導(Authoritarian)、放任式的領導(Laissez-faire)三種領導風格(引自李明來，2001：49)。(一)民主式領導，領導者授權、關心組織成員，重視成員意見與建議，成員能參與政策決定與任務分派。(二)權威式領導，領導者以自我為中心，為政策決定者，要求組織成員服從，成員只能接受無表達意見之機會。(三)放任式領導，領導者尊重組織成員，較少參與政策決定，唯有受成員要求時，才勉為協助指導。一般而言，認為民主式領導優於權威式領導與放任式領導，但領導之成效受成員素質、工作性質、領導者特質、彼此互動程度等因素影響，所以領導風格的考量因素是多方面，而非單一層面的區別。

傳統領導風格以單一層面區分較為簡化，因此，美國俄亥俄州立大學企業研究中心(The Bureau of Business Research of Ohio State University)把領導風格分為倡導與關懷兩個層面，一般稱之為雙層面的領導理論(引自張淵智，2007：15)。倡導層面是指以達成組織目標為前提，使成員了解組織對其之期望，強調目標與任務之達成。關懷層面是指滿足與尊重並關心組織成員之需求，以建立信任關係，鼓勵參與決定與雙向溝通。根據此兩層面，以倡導為縱座標，關懷為橫座標，可將領導風格分為四類，即所謂領導行為象限圖(吳清山，1991)。(一)象限 I—高倡導、高關懷：領導者重視組織任務之達成，對於成員需求亦同等關心。(二)象限 II—高倡導、低關懷：領導者重視組織任務之達成，而忽略組織成員之需求。(三)象限 III—低倡導、低關懷：領導者對於組織任務與成員需求均不重視關心。(四)象限 IV—低倡導、高關懷：領導者重視組織成員之需求，而忽略組織任務之達成。

一般而言，高倡導、高關懷之領導風格較具領導成效，因若過於重視關懷而忽略倡導，易變成放縱組織成員，而導致組織任務無法推行。雙層面領導風格理

論類型最大的缺失，即為忽略情境因素的影響。Kormany於1996年研究指出，少有倡導與關懷之研究是於嚴謹之實驗設計下，因而造成其表面與效能有關，卻未能排除相關情境，如：組織大小、性質、氣氛、結構等因素之影響，而這些共變數也許更是決定組織效能之主要因素(陳東星，2004)。

領導者與被領導者之間具有其不同之特質與才能，在眾多的領導風格分類研究中，本研究為了兼顧理論基礎與實務驗證，參考張慶勳(2003)的「國小校長領導風格與行為之研究」作為本研究校長領導風格之基礎，其研究調查結果指出國小校長之領導風格具有多元型態與不同特性，並歸納出領導風格取向與領導行為類型，分述如下：

(一)公共關係取向，分為1. 政治型：校長重視表面效度善於經營公共關係，對於本身利益事宜與個人光環投注較多心力。2. 人和型：校長重視校內組織成員，身段柔軟圓滑，善於經營和諧融洽之組織氛圍。3. 象牙塔型：校長特質較為拘謹內向，不善於運用校內外之人際資源，與學校相關人員溝通互動品質較差。

(二)權力運用取向，分為1. 民主開放型：校長重視組織成員意見，積極參與溝通協調，以模範領導帶領同仁主動參與校務發展。2. 放任型：校長對於校務推展缺乏參與感，亦無明顯之個人偏好與願景規劃。3. 權威管理型：校長對於校務推展樂於裁決與指示，以彰顯領導者權限與效能。

(三)任務—關懷取向，分為：1. 工作任務型：校長重視組織成員工作績效，要求依工作進程完成交辦事宜。2. 人性關懷型：校長樂於表達關懷並提供軟硬體之資源協助，以達到人性管理與精神支持。

參、不同背景變項與校長領導風格之研究

國內外對於領導風格研究之相關文獻眾多，研究領域及研究對象涵蓋範圍廣闊。領導風格受各層面因素交互影響所形成，研究者針對與本研究背景變項相關之文獻進行整理分析，歸納教師、學校及校長等背景變項與校長領導風格知覺的關係，分別敘明如下：

一、教師性別

陳怡君(2000)、劉瑞梅(2007)之研究結果發現，教師性別對於校長領導風格之知覺，不因其性別不同而有顯著差異。羅明忠(2003)、陳東星(2002)、馮麗珍(2005)之研究結果發現，不同性別之教師對於校長領導風格之知覺有其顯著差異，且認為男性教師對於校長領導風格之知覺顯著高於女性。

二、教師服務年資

羅明忠(2003)之研究結果發現，教師服務年資對於校長領導風格之知覺，不因其服務年資不同而有顯著差異。邱榮茂(2002)、陳怡君(2000)、馮麗珍(2005)、蔣奎雨(2006)、劉瑞梅(2007)之研究結果發現，不同服務年資之教師對於校長領導風格之知覺有其顯著差異。邱榮茂(2002)發現教師服務年資長對於校長領導風格知覺較高。

三、教師最高學歷

邱榮茂(2002)、陳東星(2002)、蔣奎雨(2006)、劉瑞梅(2007)之研究結果發現，教師最高學歷對於校長領導風格之知覺，不因其學歷不同而有顯著差異。黃坤和(2002)、曾秀招(2004)之研究結果發現，不同最高學歷之教師對於校長領導風格之知覺有其顯著差異。黃坤和(2002)發現教師學歷為「專科(含)以下」對於校長領導風格知覺較高。

四、教師現任職務

邱榮茂(2002)之研究結果發現，教師現任職務對於校長領導風格之知覺，不因現任職務不同而有顯著差異。陳東星(2002)、曾秀招(2004)、蔣奎雨(2006)、劉瑞梅(2007)、羅明忠(2003)之研究結果發現，不同職務之教師對於校長領導風格之知覺有其顯著差異，且認為兼任行政工作之教師對於校長領導風格之知覺較高。

五、學校規模

陳怡君(2000)、邱榮茂(2002)、蔣奎雨(2006)、羅明忠(2003)之研究結果發現，服務於不同學校規模之教師對於校長領導風格之知覺並無顯著差異。陳東星(2002)、馮麗珍(2005)、劉瑞梅(2007)之研究結果發現，服務於不同學校規模之教師對於校長領導風格之知覺有其顯著差異，劉瑞梅(2007)發現服務於「小型學校(12班以下)」之教師對於校長領導風格之知覺高於其他學校規模。

六、學校地區

黃坤和(2002)研究結果發現，服務於不同學校地區之教師對於校長領導風格之知覺並無顯著差異。邱榮茂(2002)、陳東星(2002)、羅明忠(2003)之研究結果發現，服務於不同學校地區之教師對於校長領導風格之知覺有其顯著差異。

七、學校歷史

邱榮茂(2002)、羅明忠(2003)之研究結果發現，服務於不同學校歷史之教師對於校長領導風格並無顯著差異。黃坤和(2002)研究結果發現服務於學校歷史

「31 年以上」之教師對於校長領導風格之知覺較高。

於背景變項中，本研究增列校長背景變項：校長性別、校長年齡、校長於該校服務年資，因研究者認為校長性別、校長年齡、校長於該校服務年資對於教師知覺校長領導風格有其影響，且相關文獻研究較少，有待進一步探究是否有其顯著差異。

本節探討校長領導風格之意涵及其相關研究，歸納整理校長領導風格之定義、類型及理論發展，而在近年相關研究中，不同背景變項對校長領導風格之知覺並未出現一致之結論，因此本研究將繼續探討不同背景變項對校長領導風格之知覺差異。

第二節 教師工作投入之意涵與相關研究

教師對於教育工作的投入程度影響學生的學習成效與人格發展，親師間的互動與溝通，更是外界對於學校評價的依據與指標。本節主要探討：工作投入的意涵、理論發展與相關研究，以奠定教師工作投入的研究基礎。

壹、教師工作投入之意涵

一、工作投入的意義

工作投入無論是以注意力集中或是個體情感認同的角度去詮釋探究，都直接影響工作效能之表現。不同領域學派對於個體在工作投入的解釋與概念不盡相同，而「投入」概念源自 Allport 所提出之自我投入，認為個體藉由投入工作尋求自我驗證與他我尊重之心理現象，且由 Lodahl 與 Kejner 正式提出「工作投入」之概念，並引發後續研究與討論（引自張育旗，2006）。

Lodahl 與 Kejner 針對工作投入提出兩種定義，(一)個體對於工作認同的與內在自我印象的重要程度。(二)個體在工作績效上受自我尊嚴之影響程度而定。因此個體之生活興趣重心若不在工作上，則對於工作類別與工作成效無太多感受。Lawler 與 Hall 認為工作投入乃個體知覺自我尊嚴需求在達成工作績效時獲得滿足，而產生積極投入之動機與期望之心理模式，又稱為「內生激勵」。Saleh 與 Hosek 認為工作投入為個體認知工作在生活中與滿足自我尊嚴的重要性，因而影響積極主動參與的程度（引自張育旗，2006）。

Kanungo 對於工作投入透過動機性的觀點論述，提出單一形式的建構概念，認為工作投入為個體對一特定工作的心理認同。Kanungo 研究指出工作投入受工

作信念、工作需求、工作價值、文化背景及社會化程度所影響，因此認為工作投入為一種心理層面的認同程度與認知信念，應視為單一構面之態度，所以將工作投入定義為個體知覺工作能滿足自我顯著需求之心理認知與態度信念（引自黃建安，2003）。

Blau 研究發現工作投入的研究構面間常有重疊之現象，因此將工作投入之定義界定為個體將工作視為生活興趣重心，且在心理上認同工作之付出，則此足以與工作相關承諾及工作滿意定義有所區別（引自簡茂雄，2003）。

綜觀上述學者所述，工作投入為個人面對工作時，綜合內在心理狀態與外在行為表現，且受個人特質與組織情境影響，所呈現之多層面工作態度。因此，工作投入係指個人對於工作內容之認同程度，而在工作歷程中實現自我概念，得到需求滿足，進而主動參與且投入工作。

二、教師工作投入之涵義

將工作投入之涵義引申至教育工作場域，因人員、情境、性質之不同，因此有其必要進一步探討教師工作投入之涵義。

本研究所謂之教師工作投入係指教師對工作內容的認同，願意主動參與並持續付出心力於達成工作目標，從工作歷程中獲得樂趣，且對於工作表現進行評估與價值判斷，進而影響工作時願意專注付出之態度行為與投入程度。

李新鄉(1996)認為就教育工作領域而言，教育專業精神與教師士氣的延伸是呈現教師工作投入的重要層面且息息相關。教師工作投入係指教師認同教學工作之專業，主動參與並對其在教學專業工作表現有其重要性之自我價值判斷，進而影響其心理與工作狀態。周惠民(1998)認為教師工作投入係指教師於心理與工作狀態兩層面上，因對教學工作之認同而樂於有意義的參與學校及社區之教學專業工作。陳東星(2004)認為教師工作投入係指教師主動投入與其精神理念契合之學校教育工作，並基於個人教育信念與價值期望所呈現的心理狀態。

曾秋萍(2003)認為教師工作投入係指教師樂於專注且做好工作，在從事教育工作時，能主動進行相關準備，且因工作表現的績效與價值產生自我對工作的滿意程度，藉此提升個人對於教育工作投入的程度與態度。黃建安(2003)認為教師工作投入係指教師個人對其擔任之工作職務所投入程度與其對工作表現之評價而產生之行為表現。鍾佩蓁(2004)認為教師工作投入係指教師因重視個人工作表現所得之肯定與需求，而產生工作之認同感，進而願意主動參與並用心投入且樂在其中的一種努力程度與工作態度。

綜合上述所言，教師工作投入係指教師基於教育工作之認同，能主動參與學校活動與教學工作並樂在其中，由本身之重視而從工作中得到肯定，進而更努力投入以提升效能之工作態度，亦包含對工作的情感、評價與行動。因此，本研究將教師工作投入之具體表現區分為工作認同、工作專注、工作樂趣、工作評價與工作參與等五個層面。

教師乃教育場域中的第一線人員，除擔任教學工作之外，需推行上級指示之教育政策、輔導管教學生之行為態度、溝通聯繫家長之意見建議及精進提升個人之專業知能，因此教師工作投入之程度影響學生學習成效、學校行政效能與社區家長評價，所以有關教師工作投入之理論與相關研究需進一步探究與瞭解。

貳、工作投入之發展研究與構面

一、工作投入的理論模式

關於工作投入之理論模式與研究發展，眾家學者運用相關理論針對工作投入進行釋義，因而產出不同理論模式。本研究將工作投入的理論模式歸納成 Vroom 之期望理論模式、Kanungo 之動機理論模式、Robinowitz 與 Hall 之綜合理論模式，其涵義分別敘明如下：

(一)Vroom 提出之期望性工作投入理論模式

Vroom 期望性工作投入理論模式之基本概念為個體採取行動受知覺行動所產生的期望可能性與期望價值所影響。其理論模式可以公式 $F=(V \times E)$ 表示， F (force)係指個體內在動機力量，表示個體對於工作投入之程度； V (valence)係指個體對於工作成果之價值感偏好； E (expectance)係指個體知覺工作結果所獲得之報酬與需求滿足之可能性(引自黃坤謨，2008)。

根據 Vroom 期望性工作投入理論公式可知， F 與 V 、 E 成正比，表示個體對工作結果之價值觀(V)與知覺工作報酬滿足需求之可能性(E)均高時，個體對於工作投入程度(F)則高。反之，若 V 、 E 其一很低，則表示個體對於工作投入程度低。如圖 2-1 所示：

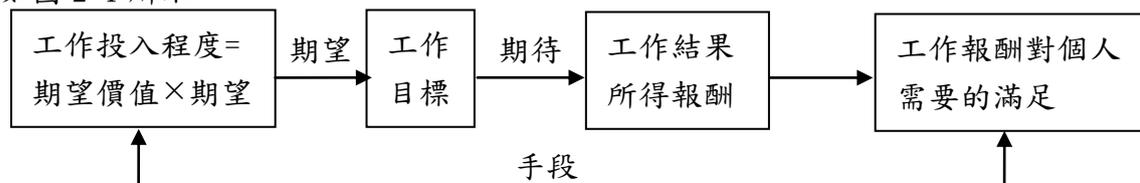


圖 2-1 Vroom 期望性工作投入理論模式

資料來源：陳淑嬌(1989)。國民中學校長領導模式、教師工作投入與組織效能關係之研究(56 頁)。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，

高雄市。

(二) Kanungo 提出之動機性工作投入理論模式

Kanungo 動機性理論模式歸納整合社會學與心理學對工作投入與疏離的看法，提出工作投入受個體對於工作是否能滿足個人需求與期望影響。若能滿足個體需求與期望時，則產生工作投入；反之，若工作無法滿足個體需求與期望時，則產生工作疏離感(引自陳東星，2003)。

此動機理論模式認為工作投入乃源自個體社會化歷程與工作環境滿足需求之潛力而定，且驗證出在特定工作上的工作投入程度，重視外在需求之人員顯著高於重視內在需求之人員，研究結果亦表示在一般工作職場組織所提供的激勵與獎賞措施較能滿足外在需求之人員(引自黃坤謨，2008)。動機性工作投入理論模式如圖 2-2 所示：

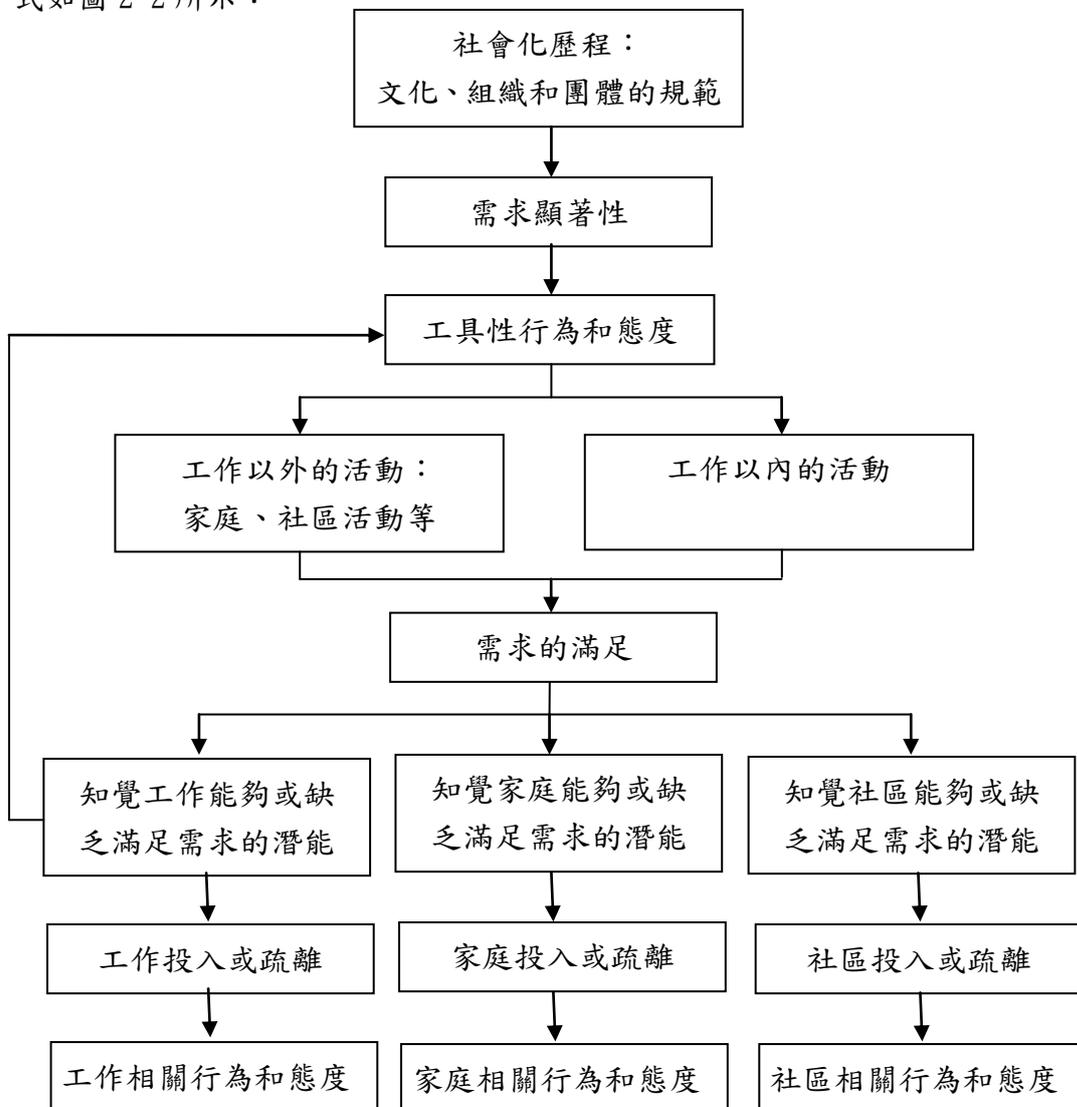


圖 2-2 Kanungo 動機性工作投入理論模式

資料來源：陳淑嬌(1989)。國民中學校長領導模式、教師工作投入與組織效能關係之研究(61 頁)。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。

(三)Robinowitz 與 Hall 提出之綜合性工作投入理論模式

Robinowitz 與 Hall 綜合性工作投入理論模式之基本概念認為工作投入受個人因素與環境因素所影響，且為個人對於工作結果的價值導向判斷。視工作投入為個人特質的依變項，包括個人背景變項與人格特質變項。個人背景變項如性別、年齡、教育程度、年資等；人格特質如工作價值觀、需求求度、清教徒倫理特質等(引自鍾佩蓁，2003)。

Robinowitz and Hall 認為工作投入除受個人因素影響外，亦受工作情境交互作用所影響，視工作投入為情境函數，情境因素包括領導行為、組織規模、決策參與等，且指出工作投入為個人特質與作情境交互作用之結果(引自鍾佩蓁，2003)。其綜合性工作投入理論模式如圖 2-3 所示：

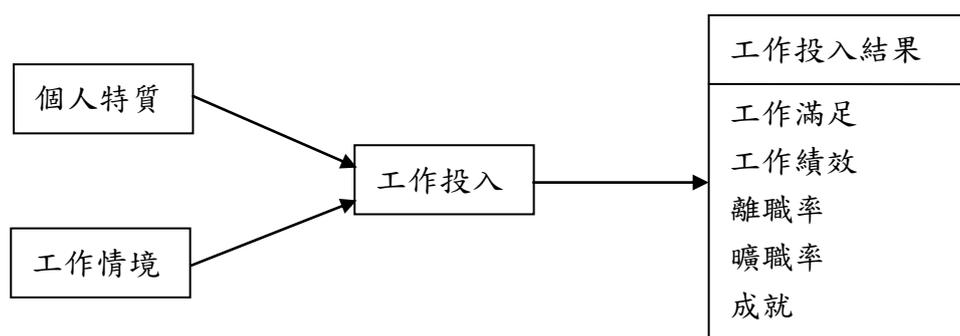


圖 2-3 Robinowitz 與 Hall 綜合性工作投入理論模式

資料來源：陳淑嬌(1989)。國民中學校長領導模式、教師工作投入與組織效能關係之研究(62 頁)。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。

綜合上述理論，Robinowitz 與 Hall 綜合性工作投入理論模式，對工作投入之研究變項探討與本研究擬探討變項較為接近，故本研究以此理論模式為研究參考架構，探討教師個人背景、學校環境因素與校長背景特徵等變項對於工作投入之影響，以進一步探討教師工作投入與學生人數之間的關係。

二、工作投入的研究構面

工作投入所包含之研究構面，在國內外學者在不同研究中依研究目的之不同而有所差異，透過文獻整理歸納，藉以釐清工作投入構面間之概念，期能找出適

用於本研究探討之工作投入的研究構面。

陳淑嬌(1989)將工作投入之層面分為工作專注、工作樂趣、工作評價。周惠民(1999)將工作投入之層面分為工作評價、工作責任感、工作專注、工作認同、社區認同、主動參與及家長聯繫。張春居(2003)將工作投入之層面分為工作認同、工作參與、工作評鑑。蔡麗華(2001)將工作投入之層面分為工作專注、工作評價、工作認同、工作參與、工作樂趣。鍾佩蓁(2004)將工作投入之層面分為工作專注、工作評價、工作認同、工作樂趣。

Kanungo 認為工作投入之層面包含工作評價、社區認同。Lawler 與 Hall 認為工作投入之層面包含工作認同、工作評價。Robinowitz 與 Hall 認為工作投入之層面包含工作評價、工作責任感、工作為生活重心及社區認同。Shih 認為工作投入之層面包含工作評價、工作責任感、社區認同(引自黃坤謨, 2008)。

綜合上述文獻,本研究將教師工作投入之研究構面分為:工作認同、工作專注、工作樂趣、工作評價與工作參與等五個層面,以作為編制教師工作投入量表之參考依據,各研究構面之相關概念,分別述明如下:

(一)工作認同

張育旗(2006)認為工作認同係指教師對於教育工作目標之內化,以從事教育工作為榮,並願意且持續為教育工作努力付出之程度。黃坤謨(2008)認為工作認同係指教師因組織文化與學校領導之影響對教學目標內化,而願奉獻心力之程度。郭正忠(2005)認為工作認同係指教師對於學校工作目標之內化,願為教學工作盡心盡力的程度。鍾佩蓁(2004)認為工作認同係指教師對於教育工作之認同,能以學校工作目標為己任,願意主動參與、付出心力之程度。

綜合上述學者對於工作認同之涵義,認為教師對學校組織文化及校長領導之認同,則能以學校目標之達成為個人責任,而願意投入心力盡己之能。根據上述主張,本研究之工作認同係指教師內化教育目標,願意為教學工作奉獻心力、盡其所能之程度。

(二)工作專注

周惠民(1999)認為工作專注係指教師投入時間與精力在其教學工作上的程度。黃坤謨(2008)認為工作專注係指教師對教學工作主動積極、認真負責、專注盡職的程度。黃建安(2004)認為工作專注係指個人對其工作具有責任感,並能主動且高度的參與投入工作。張育旗(2006)認為工作專注係指教師從事教育工作時,專心投入與認真負責之程度。鍾佩蓁(2004)認為工作專注係指教師從事教育

工作所展現出熱誠專注與認真負責之態度。

綜合上述學者對於工作專注之涵義，認為個體願意付出較多時間與心力於工作上，無論是否具有外在酬賞之條件，均能認真投入工作，以求工作表現能精益求精。根據上述論述，本研究之工作專注係指教師從事教育工作時，主動積極、專注認真、負責盡職之程度。

(三)工作樂趣

張育旗(2006)認為工作樂趣係指教師主動從事學校教育工作時，從中得到樂趣之程度。郭正忠(2005)認為工作樂趣係指教師樂於從事教學工作，並從中獲取樂趣之程度。鍾佩蓁(2004)認為工作樂趣係指教師能在學校發揮個人專長，且從教育工作中得到樂趣，進而喜歡學校工作之性質。

綜合上述學者對於工作樂趣之涵義，認為教師樂於從事教學工作，以發揮專長為榮，並從中得到樂趣，而願意投注心力之情感反應。根據上述主張，本研究之工作樂趣係指教師於工作中發揮所長並從中體認樂趣，進而樂於從事教育工作之程度。

(四)工作評價

張育旗(2006)認為工作評鑑係指教師對自我工作表現之評估及知覺所持之價值判斷。黃坤謨(2008)認為工作評價係指教師評估自我之工作表現與判斷所從事工作之價值程度之態度。郭正忠(2005)認為工作評價係指教師評估自我工作表現及對本身所從事工作價值性判斷之程度。鍾佩蓁(2004)認為工作評價係指教師對於教育工作表現所知覺之價值判斷，會因工作結果而評估自我成就。

綜合上述學者對於工作評價之涵義，認為教師工作評價會因工作內容表現與對其從事之教育工作進行價值判斷，進而影響自身投入程度。根據上述說法，本研究之工作評價係指教師對於工作表現與所從事工作之價值判斷評估。

(五)工作參與

張育旗(2006)認為工作參與係指教師主動參與學校教育活動之程度。黃坤謨(2008)認為工作參與係指教師願意主動參加學校活動，並奉獻心力以達理想之程度。郭正忠(2005)認為工作參與係指教師願意主動參加學校活動而奉獻心力之程度。黃坤謨(2008)認為工作參與係指教師願意主動參加學校各項相關活動並奉獻心力已臻於理想之程度。

綜合上述學者對於工作參與之涵義，認為教師主動參與學校相關活動並樂於奉獻心力之程度，受對學校組織運作情形是否產生認同之知覺所影響。根據上述

論述，本研究之工作參與係指教師願意主動參加校內外各項相關工作，以達教育理想與目標之程度。

參、不同背景變項與教師工作投入之研究

國內外對於工作投入研究之相關文獻眾多，研究領域及研究對象涵蓋範圍廣闊。教師工作投入受各層面因素交互影響所形成，研究者針對與本研究背景變項相關之文獻進行整理分析，歸納教師、學校及校長等背景變項與教師工作投入知覺的關係，分別敘明如下：

一、教師性別

黃建安(2004)、郭正忠(2005)、鍾佩蓁(2003)之研究發現，教師性別對於教師工作投入之知覺，不因其性別不同而有顯著差異。李新鄉(1996)、曾秋萍(2004)之研究結果發現，不同性別之教師對於教師工作投入之知覺有其顯著差異，且認為男性教師對於教師工作投入之知覺顯著高於女性。蔡麗華(2001)之研究結果發現國小女性教師在「工作專注」層面上高於男性教師。

二、教師服務年資

李新鄉(1996)、黃建安(2004)、曾秋萍(2004)、蔡麗華(2001)、鍾佩蓁(2004)之研究結果發現，不同服務年資之教師對於教師工作投入之知覺達其顯著差異，且認為年資較長對於工作投入之知覺較高。

三、教師最高學歷

郭正忠(2005)、黃建安(2004)、鍾佩蓁(2004)之研究結果發現，教師學歷與工作投入之知覺，無顯著差異。曾秋萍(2004)之研究結果發現，不同學歷之教師對於教師工作投入之知覺達顯著差異，且認為學歷高者其知覺較高。李新鄉(1996)之研究結果發現，研究所畢業之教師對於工作投入之知覺高於其他學歷之教師。

四、教師現任職務

鍾佩蓁(2004)之研究結果發現，教師現任職務對於教師工作投入之知覺，不因現任職務不同而有顯著差異。李新鄉(1996)之研究結果發現，擔任主任或組長之行政人員對於工作投入之知覺高於級任導師或科任教師。曾秋萍(2004)之研究結果發現，主任對於教師工作投入之知覺高於其他教師且達顯著差異。

五、學校規模

黃建安(2004)、曾秋萍(2004)、鍾佩蓁(2004)之研究結果發現，服務於不同學校規模之教師對於教師工作投入之知覺並無顯著差異。蔡麗華(2001)之研究結果發現，服務於不同學校規模之教師對於教師工作投入之知覺達顯著差異，服務

於規模小的學校高於規模大的學校。

六、學校地區

郭正忠(2005)、黃建安(2004)、鍾佩蓁(2004)之研究結果發現，服務於不同學校地區之教師對於教師工作投入之知覺並無顯著差異。蔡麗華(2001)之研究結果發現，服務於偏遠地區之教師在「工作認同」、「工作專注」、「工作參與」與整體工作投入之知覺高於其他地區。

於背景變項中，本研究增列校長背景變項：校長性別、校長年齡、校長於該校服務年資，因研究者認為校長性別、校長年齡、校長於該校服務年資對於教師工作投入之程度有其影響，且相關文獻研究較少，有待進一步探究是否有其顯著差異。

本節探討教師工作投入之意涵及其相關研究，歸納整理教師工作投入之涵義、理論模式及研究構面，而在近年相關研究中，不同背景變項對教師工作投入之知覺並未出現一致之結論，因此本研究將繼續探討不同背景變項對教師工作投入之知覺差異。

第三節 學校公共關係之意涵與相關研究

學校公共關係係指學校透過各種媒介與公眾之間之互動歷程，其溝通品質之良莠影響學校效能之發揮與社區家長之觀感，進而間接影響學生就讀人數。本節主要探討：學校公共關係之意涵、理論發展、策略做法與相關研究，以奠定學校公共關係的研究基礎。

壹、學校公共關係之意涵

一、公共關係的意義

現代社會潮流講究公共關係，重視人際資源脈絡，加上多元傳播媒體的興起，使得公共關係成為一門顯學。在探究公共關係之發展歷程，因所涵括之層面與影響因素繁複眾多，且時間背景與主觀因素之觀點不同，即對公共關係之定義有不同之闡述。

鄭貞銘(2007)認為公共關係係指個人、企業、機構與其他個人、特定群眾之友好關係，透過宣傳溝通，增進相互瞭解，為有技巧、有計畫且積極持續之努力。楊孟珊(2007)認為公共關係為一種管理、溝通、傳播與社會關係之機能，是組織藉由與公眾雙向溝通，所建立之和諧善意關係。

綜合上述學者之主張，本研究認為公共關係係指組個人或織透過計畫性與持續性之努力，與其組織相關之群眾建立良善之互動，以增進群眾對組織之認識、瞭解與認同，進而支持組織發展與提升組織效能。

二、學校公共關係的意義

學校公共關係乃是公共關係中的一環，且教育的推行與群眾意見、社區支持有密切之關係。為達教育之目的，學校應建立公共關係，使內外部人員組織了解學校運作情形與教學成果，藉由參與、交流、溝通，獲得支持與改善。

本研究所指之學校公共關係係指學校行政透過組織成員討論達成共識，投入人力與物質資源，妥善規畫擬訂有組織系統的長期計劃，應用各種傳播媒介與溝通管道，與學校相關之公眾人員組織互動運作後，所產生的具體知覺之關係表現。

劉威志(2008)認為學校公共關係是透過學校與社區之雙向意見交流的溝通歷程，不只是宣傳或解釋，而是促進學校與公眾間的瞭解並維持有效的合作關係。謝文全(1996)認為學校公共關係係指學校與公眾建立關係的歷程。

鄭彩鳳(1999)認為學校公共關係係指學校透過各媒體傳播行為向學校內外部相關人員與機構，進行溝通與協調而使其對學校有所瞭解，進而獲取支持與資源之歷程。張明文(1998)認為學校公共關係係指學校運用各種傳播媒介與社區民眾進行雙向溝通，建立彼此相互信賴與協助的良好關係。

林明地(2003)認為學校公共關係指學校與內、外公眾之間以相互尊重之立場，進行計畫性、系統性、持續性的雙向溝通管理歷程，以提升相互瞭解之程度，以期獲得支持與協助，使學校運作良好並提高教育品質。陳慧玲(1999)認為學校公共關係為學校行政之重要行事，透過系統性、長期性、有計畫的雙向溝通活動，結合公眾利益與意見，獲取內外部人員對學校之支持與協助。

綜合上述學者所述，學校公共關係係指學校與公眾之間的雙向互動歷程，藉由媒體與傳播的多元行為，而獲取支持與資源，且為有系統且長期性、有計畫組織之活動。

學校公共關係影響學校內、外部人員與組織對學校運作之瞭解，若能透過適切且得當的媒介溝通，可建立學校與群眾間相互合作與接納之關係，進而獲取資源協助，建立良好且有效之學校組織形象。文獻中的公共關係理論大都源自營利事業經營之實徵研究，而延伸運用到學校管理，所以有關學校公共關係之理論發展與相關研究需進一步探究與瞭解。

貳、學校公共關係之發展研究與測量構面

一、學校公共關係的理論發展

學校公共關係之推行，除了仰賴教育現場積極執行之作為之外，更需奠定於紮實之理論基礎的支持，以期學校公共關係之推展能更有效、周延且符合學校需求。本研究從系統理論、溝通理論、行銷理論三方面探討，分別敘明如下：

(一)系統理論：開放系統認為組織運作歷程，有其次要循環系統與既定事件，在交互影響作用下，與外在環境及主要系統交互影響作用。開放系統認為組織為一個動態系統，強調開放的觀念，除了注重團體內部組織的溝通外，亦注重外在環境的影響，認為組織之運作都會受外在環境影響，所以重視組織與其外在環境間之關係(秦夢群，2004)。學校系統屬於開放系統，對外在環境依賴性質高，因此說明推展學校公共關係之重要性(楊孟珊，2007)。

(二)溝通理論：溝通涵義包含訊息傳遞、雙向交流、訊息共享，王淑俐(2001)認為現代教育及學校行政須兼顧程序與實質，調和非典型科層體制與專業控制，需仰賴溝通之技巧。學校除了與校內人員溝通之外，亦須向外溝通，才能順利推行各項活動，透過相互交流之歷程，增進學校效能以達成學校教育目標。

(三)行銷理論：學校為非營利機構，需透過組織運作，行銷學校特色、教育成果以吸引公眾資源之投入，以協助學校教育活動之推行。吳宗立(2004)認為學校行銷包含1. 內部行銷：視組織成員為內部顧客，創造員工滿意，使其提供優質服務來提升顧客之滿意程度。2. 外部行銷：考量顧客需求、成本與便利性，學校掌握適切場合時機，行銷學校成果與特色發展。3. 互動行銷：學校內外部顧客間產生互動，使外部顧客感受服務品質，已獲得其信賴與口碑。

二、學校公共關係的測量構面

學校公共關係所包含之研究構面，因學校公共關係日益受到學校管理之重視與參與，且因研究目的之不同而有所差異，透過文獻整理歸納，藉以釐清學校公共關係之測量構面間的概念，以期找出適用於本研究所探討學校公共關係之測量構面。

吳定哲(2003)將學校公共關係之測量構面分為溝通聯繫、內外部傳播行動、評估校正、計畫決策。洪啟昌(2001)將學校公共關係之測量構面分為溝通聯繫、資源運動、內部傳播行動、外部傳播行動、評估校正。范揚文(2008)將學校公共關係之測量構面分為計畫與決策、資源與投入、溝通與傳播、評估與回饋。楊孟珊(2007)將學校公共關係之測量構面分為溝通聯繫、資源運用、內部傳播行動、

評估校正、計畫決策、實施檢討。劉威志(2008)將學校公共關係之測量構面分為推展目標、溝通聯繫、內外部傳播行動、評估校正、計畫決策、實施檢討。

Bagin 將學校公共關係之測量構面分為政策的擬定、人員的任用、經費資源的運用、聯繫情形、單位職能發揮(引自洪啟昌,2003)。美國公共關係學會(NSPRA)認為學校公共關係之測量構面分為學校公共關係的目標、專業人員的條件、溝通聯繫、經費的運用、內部公關活動的推展、外部公關的評估、學校公共關係的計畫評估、釐訂長期計畫(引自范揚文,2008)

綜合上述文獻，本研究將學校公共關係之研究構面分為：計畫決策、資源運用、溝通傳播、評估回饋等四個層面，以作為編制學校公共關係量表之參考依據，各研究構面之概念，分別述明如下：

(一)計畫決策係指推動學校公共關係活動前，需經過組織成員充分溝通取得共識後，依學校願景、組織文化與發展特色，擬定推行計畫而所形成之決策。包含學校公共關係之目標管理、計畫擬定、推展能力、政策討論、實施過程。

(二)資源運用係指學校推動學校公共關係需投入大量的人力、物力與財力，應謹慎評估運用可掌握之資源做有效之規劃，以提升學校效能與教育品質。包含人員參與程度、校務參與程度、軟硬體支援程度與彼此互惠程度。

(三)溝通傳播係指擬定推行學校公共關係計畫之前，應先得到組織成員之支持，以避免計畫理想與實際執行出現落差，因此必須藉助充分溝通討論及有效之傳播媒介來傳達訊息。包含意見交流、訊息傳播、內外部聯繫、行銷傳播。

(四)評估修正係指學校訂定短、中、長期之學校公共關係推展計畫，並且依照計畫、執行、評鑑、回饋、校正的步驟，定期做適當評鑑與修正。包含計畫評估、實施考核、結果評鑑、評估校正、回饋檢討。

三、學校公共關係的推行原則

面對少子化學生人數銳減之衝擊、家長教育選擇權意識之興起與教育資源補助不足爭取不易之困境，學校經營領導面對競爭激烈的教育現場，推動學校公共關係為解決問題之重要策略。

學校為非營利之教育服務機構，無專門編制推動公共關係之人員與經費，因此在推動學校公共關係之前，應先對於學校公共關係之推行原則有所瞭解，才能因應內外部人員組織之不同屬性特質，運用適切之推行策略，以達事半功倍之效。

鄭貞銘(2007)認為推展策畫學校公共關係需遵守五項原則：(一)公眾利益優先原則：學校推展公共關係時，除考量本身之利益，須把公眾利益放於首位，才

能圓滿完成學校目標之外，獲得公眾良評與長遠之組織利益。(二)尊重客觀事實原則：推行學校公共關係須以客觀事實進行策畫，還原事物環境真實面貌，言之有物以取信公眾。(三)兼具獨創性與連續性原則：擬定學校公共關係之計畫時，因對象、時間、環境之主客觀條件不同而具有獨特性，且因學校形象需長期形塑，因此需做長期且周延之考量，以利推展。(四)計畫性與靈活性相統一原則：學校推展公共關係需考量人、事、時、地、物與環境之變化，為確保計畫能落實執行，需針對可能之變化，提出靈活可行之因應補救措施。(五)與組織整體計畫一致性的原則：執行學校公共關係時，需將學校整體發展計畫納入考量，以免顧此失彼而產生本末倒置之現象。

范揚文(2008)提出學校公共關係之六項推行原則，(一)確立目標：組織目標與使命是相互連結，唯有確定學校公共關係之推行目標後，才能引導學校成員向前邁進。(二)全體動員：在競爭激烈的外在環境下，經營學校公共關係，無法僅靠行政人員之推動，需學校全體成員共同努力，凝聚組織力量，建立學校良好形象。(三)溝通、注重內外部意見：學校公共關係非單向呈現學校行事與辦學成果，需透過各項活動與媒介，瞭解公眾對學校之意見與需求，才能獲得公眾之支持與肯定。(四)符合大眾利益：學校非營利組織，以服務學校為主要目的，因此推展學校公共關係應以照顧學生權益為最終目標。(五)強調誠信公正原則：學校推展公共關係應以公正、誠信為基礎，兼顧事實與宣傳，誠懇熱忱地進行交流，以取得信賴與支持。(六)專業化原則：講求專業分工的現代知識社會，推展學校公共關係，除進修獲取專業知識外，可借助企業界專門人員到校進行訓練並引進最新資訊使學校與時俱進。

綜合上述學者對於學校公共關係推行原則之主張，加上研究者於學校行政之實務工作經驗，整理歸納出學校公共關係之五項推行原則。(一)目標共識：研擬學校公共關係之推行計畫，應先確立計畫目標並取得組織成員之共識，才能於實施歷程，獲得成員之參與與認同。(二)全員公關：推展學校公共關係需凝聚全體成員對組織之向心力，透過行政支持教學、教師認同行政，爭取家長社區之肯定。(三)公正誠信：學校任何層級之領導者應秉持公正誠信之態度，以落實本位管理與教育分權，讓學校公共關係能以公正誠信之基礎，獲得認同與支持。(四)雙向傳播：學校公共關係之推展除重視外部公關活動，更需積極重視學校內部之意見，激勵教師參與之意願，賦予承擔其使命。(五)對等溝通：學校在內外部人員及相關組織機構之溝通，應秉持對等之地位，共同為學校教育努力，彼此支援互

生互利。

參、不同背景變項與學校公共關係之研究

國內外對於公共關係研究之相關文獻眾多，研究領域及研究對象涵蓋範圍廣闊。學校公共關係受各層面因素交互影響所形成，研究者針對與本研究背景變項相關之文獻進行整理分析，歸納教師、學校及校長等背景變項與學校公共關係知覺的關係，分別敘明如下：

一、教師性別

吳定哲(2003)之研究結果發現，教師性別與學校公共關係之知覺，無顯著差異。林進丁(2003)之研究結果發現，不同性別之教師對於學校公共關係之知覺達顯著差異，男性教師高於女性教師。

二、教師服務年資

林進丁(2003)之研究結果發現，不同服務年資之教師對於教師工作投入之知覺達其顯著差異，且認為年資較長對於學校公共關係之知覺較高。

三、教師最高學歷

吳定哲(2003)之研究結果發現，教師最高學歷與學校公共關係之知覺，無顯著差異。林進丁(2003)之研究結果發現，研究所畢業之學校人員對於學校公共關係之知覺高於其他學歷之教師。

四、教師現任職務

吳定哲(2003)之研究結果發現，教師現任職務與學校公共關係之知覺，無顯著差異。林進丁(2003)之研究結果發現，校長或行政人員對於學校公共關係之知覺高於級任或科任教師。

五、學校規模

林進丁(2003)之研究結果發現，服務於不同學校規模之教師對於學校公共關係之知覺並無顯著差異。陳慧玲(1990)之研究結果發現，服務於小型學校之教師對於學校公共關係之知覺高於其他規模學校之教師。

六、學校地區

林進丁(2003)之研究結果發現，服務於不同學校地區之教師對於學校公共關係之知覺並無顯著差異。陳慧玲(1990)之研究結果發現，服務於偏遠地區之教師對於學校公共關係之知覺高於其他地區之教師。

七、學校歷史

林進丁(2003)之研究結果發現，服務於不同學校歷史之教師對於學校公共關

係之知覺並無顯著差異。

八、校長性別

吳定哲(2003)之研究結果發現，校長性別對於教師與學校公共關係之知覺，無顯著差異。洪啟昌(2001)之研究結果發現，教師知覺女性校長對學校公共關係之直覺高於男性校長。

於背景變項中，本研究增列校長背景變項：校長年齡、校長於該校服務年資，因研究者認為校長年齡、校長於該校服務年資對於教師知覺學校公共關係有其影響，且相關文獻研究較少，有待進一步探究是否有其顯著差異。

本節探討學校公共關係之意涵及其相關研究，歸納整理學校公共關係之定義、測量構面、推行原則及發展研究，而在近年相關研究中，不同背景變項對學校公共關係之知覺並未出現一致之結論，因此本研究將繼續探討不同背景變項對學校公共關係之知覺差異。

第四節 校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與學生人數之關係

本節探究國民小學學生人數與其相關影響因素之關係，包含學校效能、少子化現象、家長教育選擇權，及校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與學生人數之關係，分別敘明如下：

壹、國民小學學生人數之探討

一、臺灣地區國民小學學生人數之調查

教育部統計處(2012)統計臺灣地區公立國民小學人數 97 學年度為 1,647,522 人，98 學年度為 1,563,363 人，99 學年度為 1,489,022 人，100 學年度為 1,425,102 人。臺灣地區國民小學近四年學生人數逐年減少，每年減少人數約七萬人，學生人數比率以接近 5% 之幅度下降。97 學年度臺灣地區國民小學班級數跌破六萬，近三年減少之班級數約為 2714 班，以每班教師人員編制 1.5 人計算，則產生超額教師約 4071 人，如表 2-1 所示。

表 2-1 臺灣地區近三年國民小學學生人數之統計

學年度	學生人數	減少人數	學生減少比率	班級數	減少班級數
97	1,647,522				
98	1,563,363	84,159	5.3%	58,599	1172
99	1,488,732	74,631	5.0%	57,743	856

100 1,425,102 63,630 4.4% 57,057 686

資料來源：研究者自行整理

二、屏東縣國民小學學生人數之調查

教育部統計處(2012)統計屏東縣國民小學人數 97 學年度為 61,910 人，98 學年度為 58,065 人，99 學年度為 54,701 人，100 學年度為 51,910 人。屏東縣國民小學近三年學生人數以每年約三千人往下遞減，近三年學生人數減少比率平均約為 5.5%，高於臺灣地區 5.0% 之平均。如表 2-2 所示。

表 2-2 屏東縣近三年國民小學學生人數之統計

學年度	學生人數	減少人數	學生減少比率	班級數	減少班級數
97	61,910				
98	58,065	3,000	5.2%	2443	54
99	54,701	3,364	6.1%	2393	50
100	51,910	2,791	5.3%	2337	56

資料來源：研究者自行整理

貳、影響國民小學學生人數之因素研究

一、學校效能

在追求績效責任的社會潮流延伸至教育環境，公眾以學校整體表現來衡量學校經營之效能，國內外相關研究眾多，但因研究目的、牽涉面向與相關因素廣闊複雜，各專家學者主張之論點亦不同。

吳清山(1998)認為學校效能係指學校在各方面具有良好績效，包含學生學校成就、校長領導、學校氣氛、學習策略、學校文化與人員發展等，因而達成學校所預訂之目標。蔡進雄(2000)認為學校效能係指學校行政溝通、環境規劃、教師工作滿意度、教師教學品質、學生行為表現、家長與學校關係等在教育目標所達成之程度。

Chapman 認為學校效能包含辦學目標與成就之獲得，客觀目標之獲得、測量目標之達成標準(引自吳慶堂，2006)。Madaus、Airasian 與 Kellaghan 認為學校效能係指學校目標與其實際成效符合之程度，並以此比較學校間之差異程度(引自江滿堂，2008)。

學校效能涵蓋面向多元且複雜，需透過具體化之指標才能加以測量。Sheerness 認為學校效能評量指標包含學校規模、學校設備、學校種類、教師素質、經費支援、家長社區支持、學校及班級運作過程、學生學業與行為表現(引

自蔡依珊(2006)。蔡進雄(2000)認為學校效能評量指標包含環境規劃、行政溝通、教師工作滿意度、教師教學品質、學生行為與學習表現及家長與學校關係。

綜合上述學者之觀點，研究者從學校效能之意涵與測量指標而論，發現學校效能各層面均與學生有直接或間接之關係，因此認為學生人數為測量且代表學校效能之客觀具體的評量指標。

二、家長教育選擇權

在講求責任績效的時代趨勢中，學校管理面臨教育市場化的轉變與挑戰，而家長教育選擇權則從中衍生而成。學校教育從封閉走向開放，家長對於子女教育的選擇與參與，從法規(教育基本法第八條)到實際層面均賦予更積極主動的決定角色，亦為學校經營帶來衝擊與改變。

王欽哲(2006)認為家長教育選擇權之意涵為家長就學校類型(公、私立)、學校區域(學區內、外)、規模類型、班級類別、教育內容等層面選擇子女就讀之學校。高介仁(2007)主張家長教育選擇之定義為教育內容、教育場所、教育方式之選擇。

Cookson 認為家長教育選擇之定義為一複雜之學生選派計畫，其目的為賦予家長與學生擁有選擇學校之自由與權利。Horowitz 主張家長教育選擇權係指在不用考量居住地點之情況下，家長有權將子女送往某校就讀之權利。(引自高介仁，2007)

劉仲成(2004)認為教育市場化除了賦予家長對於子女教育事務的選擇權與參與權之外，對於學校經營產生管理型態之改變，藉由向企業科層體制運作模式之學習，以因應學校招生之壓力與績效責任之要求。

綜合上述學者之觀點，家長教育選擇權對於學校經營產生實質之衝擊，因此學校經營應形塑顧客導向之學校文化，重視教學行政之專業績效，建立親師溝通之合作媒介，整合內外部資源發展策略聯盟，且與家長成為夥伴關係，共同提升教育之品質，以達教育之目標。

三、少子化現象

維基百科解釋「少子化」原為日製漢語，且因日本經濟發展程度較早，因此較早面對少子化之現象，政府民間相關研究眾多，因此漢字通行區的國家亦採用「少子化」來描述生育率下降、新生兒驟減之社會現象(張貴琪，2011)。

少子化現象為目前已開發國家之共同趨勢，係指生育率不斷降低，造成新生兒減少之人口現象。若以具體之衡量指標定義，少子化現象係指總生育率低於

2.1 之人口替代水準(林貞雅，2003)。

隨著時代潮流發展與社會型態轉變，少子化現象對於國家發展、社會經濟、家庭文化產生衝擊與改變，而其對學校教育之影響更為巨大。因學生人數之減少，學校經營面臨裁併校、超額教師、閒置空間、學生管教、親師溝通、班級經營、教育經費等教育問題之挑戰。

學校經營面對少子化現象之衝擊，應提出學校經營之因應策略，如形塑學校願景，加強師生溝通，落實適性教學，且提升教師專業素養，因應分級制度，增強學校競爭優勢，結合學校社區資源，形成策略聯盟，進而透過行銷建立學校品牌形象(何佩娟，2005；陳怡婷，2005)。

綜合上述學者之觀點，少子化現象為無可避免之國家趨勢，學校經營應積極主動尋找適合學校特色之因應策略，將此教育危機視為改變之契機。因此本研究針對校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與學生人數之關係進行探究。

參、校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與學生人數之關係

一、校長領導風格與學生人數之關係

校長是學校行政之決策者，是課程教學之領航者，是學校形象之代言者，因此校長領導風格直接影響學校組織之運作與發展，更是決定學校效能的關鍵因素。學校效能之層面因各研究目的之不同，而有不同主張之效能指標，根據上述，本研究認為學生人數為測量學校效能之客觀具體指標。

蔡依珊(2007)之研究結果發現，校長領導風格與學校效能呈現相關且具顯著之預測作用，而其中以「民主開放型」之校長領導風格對學校效能最具預測力，且認為正向化之領導風格，能提高學校效能與辦學績效；適當化之權力職責下放，能促進行政溝通與領導效能；積極化之社區交流互動，能達成顧客滿意與資源善用。

蔣奎雨(2006)之研究結果發現，校長轉型領導、交易領導與學校效能呈現正相關且具預測力，能促使成員對行政管理產生認同，並對校務有較多之投入與關心，進而提升學校效能。

綜合上述學者之研究結果，認為校長領導風格類型與學校組織效能層面呈現相關性且具正相關(曾秀招，2004；蔣奎雨，2006；劉瑞梅，2007；蔡依珊，2007)。因此本研究擬就校長領導風格與學生人數之相關情形加以探究，以深入瞭解兩者間之關係。

二、教師工作投入與學生人數之關係

教師為教育現場之中堅分子，負責課程領域教學與議題教育推動，除參與學校行事活動之外，更肩負輔導管教學生與溝通聯繫家長之職。除此之外，要求教師專業的聲浪中，教師需利用課餘時間，透過長短期之進修研習，提升精進個人之教學專業知能。因此教師工作投入之程度將影響學生學習成效、家長評價與學校效能。根據上述，本研究認為學生人數為測量學校效能之客觀具體指標。

黃坤謨(2007)之研究結果發現，教師工作投入與學校效能顯示正相關且具預測力，其中「工作認同」是行政決定溝通與教師教學品質之重要關鍵預測因素，而「工作參與」則為學生學習表現與學校環境規劃之重要關鍵預測因素。主張提升教師「工作參與」及「工作認同」，激勵教師以作育英才之教學工作為榮，進而樂意參與且不辭辛勞地參與相關教育活動。

謝景晨、鄭有超、林睿琳、王政鴻(2009)之研究結果發現，工作認同、工作專注、工作樂趣、工作責任與學校行政效能各層面及整體知覺間具正相關，並達顯著差異。

綜合上述學者之研究結果，認為教師工作投入與學校組織效能層面呈現相關性且具正相關(黃坤謨，2007；謝景晨、鄭有超、林睿琳、王政鴻，2009)。因此本研究擬就教師工作投入與學生人數之相關情形加以探究，以深入瞭解兩者間之關係。

三、學校公共關係與學生人數之關係

講求品牌價值與形象行銷的當代趨勢，使學校公共關係成為學校管理之新顯學。透過適當的媒體傳播，增加學校內、外部人員組織對學校運作情形之瞭解程度，而獲得資源協助與評價支持，藉以提升學校運作之效能。根據上述，本研究認為學生人數為測量學校效能之客觀具體指標。

范揚文(2008)之研究結果發現，國小教師知覺學校公共關係與學校效能呈正相關，且具有顯著之預測力。認為「計畫與決策」、「評估與回饋」之層面對於學校效能之學校氣氛凝聚、教師工作滿意、行政溝通能力、學生行為表現及學校整體效能最具預測力。

楊孟珊(2007)之研究結果發現，國小教師知覺學校公共關係與學校效能呈正相關，且具相關之關聯性。認為學校應因學校特性擬定具體可行之學校公共關係計畫，擴大教師參與行政工作之機會，以提升學習學習表現及爭取社區家長之支持。

綜合上述學者之研究結果，認為學校公共關係與學校組織效能層面呈現相關性且具正相關(洪啟昌，2001；范揚文，2008；楊孟珊，2007)。因此本研究擬就學校公共關係與學生人數之相關情形加以探究，以深入瞭解兩者間之關係。

本節探討校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與學生人數之關係，歸納整理臺灣地區及屏東縣近三年國民小學學生人數及其相關影響因素，而在近年相關研究中，針對學生人數之相關研究較少，僅能透過學校效能之效能指標定義之，因此本研究將探討校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與學生人數之關係及預測性。

第三章 研究方法

本研究目的在於探究屏東縣國民小學校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與其近三年學生人數之相關影響，為達成研究目的，本研究採取問卷調查方法，編制有效研究工具、施行調查，蒐集資料，以 SPSS 12.0 套裝軟體進行統計分析，期能發現現況與各變項間之關係。本章分為五節，第一節為研究架構與假設，第二節說明研究對象與抽樣方法，第三節為研究工具，第四節為資訊處理與分析，第五節說明研究之實施程序，分別述明如下：

第一節 研究架構與假設

壹、研究架構

研究架構如圖 3-1 所示，以校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係為自變項，以近三年學生人數為依變項，藉以了解與分析變項間之關係。

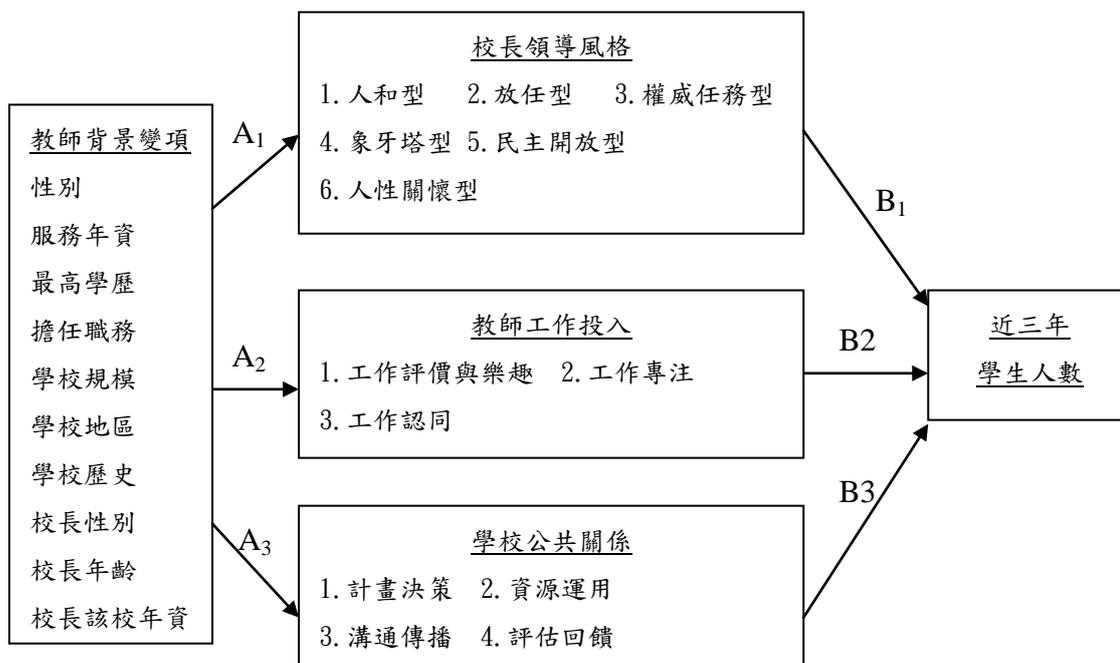


圖 3-1 研究架構圖

上圖 3-1 路徑 A₁、A₂、A₃ 表示以 T 檢定及單因子變異數分析推論不同背景變項在校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與近三年學生人數的差異情形，路徑 B₁、B₂、B₃ 表示以迴歸分析預測校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與近三年學生人數的關係。

依據圖 3-1 得知本研究架構所使用之變項分為背景變項、自變項與依變項三部分，其說明分別述明如下：

背景變項，如下：一、教師個人變項：包含 1. 性別分男、女兩種類型。2. 服務年資分 5 年以下、6 至 10 年、11 至 15 年、16 年以上等四種類型。3. 最高學歷分學士後教育學分班、師大或師院畢業、研究所畢業等三種類型。4. 現任職務分教師兼任主任、教師兼任組長、級任導師、專任科任等四種類型。二、學校環境變項：包含 1. 學校地區分縣轄市、一般鄉鎮、特偏偏遠等三種類型。2. 學校規模分 6 班含以下、7 至 12 班、13 至 24 班、25 班以上等四種類型。3. 學校歷史分 20 年以下、21 至 40 年、41 年以上等三種類型。三、校長背景變項：包含 1. 校長性別分男、女兩種類型。2. 校長年齡分 30 至 40 歲、41 至 50 歲、51 歲以上三種類型。3. 校長該校服務年資分 2 年以下、2 至 4 年、4 年以上等三種類型。

預測變項，如下：一、教育人員對於其所就職學校之校長領導風格的知覺，分為人和型、放任型、權威任務型、象牙塔型、民主開放型、人性關懷型等六種

領導風格類型。二、教育人員對於教師工作投入之知覺，分為工作認同、工作專注、工作樂趣、工作評價與工作參與等五個層面。三、教育人員對於學校公共關係之知覺，分為計畫與策、資源支持、溝通傳播、評估修正等四個層面。

效標變項為屏東縣國民小學 98、99、100 學年度各抽樣學校每學年學生人數差與三年學生人數平均值之比率。

貳、研究假設

根據上述研究架構，本研究之研究假設分別敘明如下：

假設一：不同背景變項之國小教師知覺校長領導風格有顯著差異。

1-1 不同性別之國小教師對校長領導風格知覺有顯著差異。

1-2 不同服務年資之國小教師對校長領導風格知覺有顯著差異。

1-3 不同學歷之國小教師對校長領導風格知覺有顯著差異。

1-4 不同職務之國小教師對校長領導風格知覺有顯著差異。

1-5 不同學校地區之國小教師對校長領導風格知覺有顯著差異。

1-6 不同學校規模之國小教師對校長領導風格知覺有顯著差異。

1-7 不同學校歷史之國小教師對校長領導風格知覺有顯著差異。

1-8 不同校長性別之國小教師對校長領導風格知覺有顯著差異。

1-9 不同校長年齡之國小教師對校長領導風格知覺有顯著差異。

1-10 不同校長在校服務年資之國小教師對校長領導風格知覺有顯著差異。

假設二、不同背景變項之國小教育人員知覺教師工作投入有顯著差異。

2-1 不同性別之國小教師對教師工作投入知覺有顯著差異。

2-2 不同服務年資之國小教師對教師工作投入知覺有顯著差異。

2-3 不同學歷之國小教師對教師工作投入知覺有顯著差異。

2-4 不同職務之國小教師對教師工作投入知覺有顯著差異。

2-5 不同學校地區之國小教師對教師工作投入知覺有顯著差異。

2-6 不同學校規模之國小教師對教師工作投入知覺有顯著差異。

2-7 不同學校歷史之國小教師對教師工作投入知覺有顯著差異。

2-8 不同校長性別之國小教師對教師工作投入知覺有顯著差異。

2-9 不同校長年齡之國小教師對教師工作投入知覺有顯著差異。

2-10 不同校長在校服務年資之國小教師對教師工作投入知覺有顯著差異。

假設三、不同背景變項之國小教育人員知覺學校公共關係有顯著差異。

3-1 不同性別之國小教師對學校公共關係知覺有顯著差異。

3-2 不同服務年資之國小教師對學校公共關係知覺有顯著差異。

3-3 不同學歷之國小教師對學校公共關係知覺有顯著差異。

3-4 不同職務之國小教師對學校公共關係知覺有顯著差異。

3-5 不同學校地區之國小教師對學校公共關係知覺有顯著差異。

3-6 不同學校規模之國小教師對學校公共關係知覺有顯著差異。

3-7 不同學校歷史之國小教師對學校公共關係知覺有顯著差異。

3-8 不同校長性別之國小教師對學校公共關係知覺有顯著差異。

3-9 不同校長年齡之國小教師對學校公共關係知覺有顯著差異。

3-10 不同校長在校服務年資之國小教師對校長領導風格知覺有顯著差異。

假設四、校長領導風格與學生人數之間具預測性。

假設五、教師工作投入與學生人數之間具預測性。

假設六、學校公共關係與學生人數之間具預測性。

第二節 研究對象與抽樣

本研究以屏東縣國民小學之教育人員為正式問卷施測對象，採分層取樣方式選取樣本學校，研究對象與抽樣方式與樣本資料說明，分別述明如下：

壹、研究對象

為符合本研究目的，本研究以屏東縣國民小學主任、組長、教師為研究對象。依據屏東縣政府教育處所印製之各級學校基本資料所統計公布 100 學年度各級學校概況，屏東縣國民小學共計 166 所(不含分校、分班、實驗小學)，6 班含以下 67 所，佔 40%，7 至 12 班 41 所，佔 25%、13 至 24 班 35 所，佔 21%、25

班以上 23 所，佔 14%，此為研究對象之母群體。

貳、抽樣方式

因人力及時間之限制，本研究依學校規模採取分層比例取樣，預計抽取 6 班含以下 34 所、7 至 12 班 21 所、13 至 24 班 19 所、25 班以上 11 所，合計共 85 所，佔屏東縣縣立國民小學 166 所的 51%，進行問卷調查。

樣本數分配 6 班含以下每校 3 份、7 至 12 班每校 5 份、13 至 24 班每校 7 份、25 班以上每校 12 份，本研究預計發放樣本數共 472 個，其樣本數分配如表 3-1 所示。

表 3-1 問卷樣本抽樣人數表

學校規模	學校總數	分層比例	抽樣學校數	抽樣比例	每校樣本	預計抽樣人數
6 班含以下	67	40%	34	40%	3	102
7 至 12 班	41	25%	21	25%	5	105
13 至 24 班	35	22%	19	22%	7	133
25 班以上	23	13%	11	13%	12	132
總計	166		85			472

參、問卷發放與回收

本研究依學校規模採分層比例抽樣，再以簡單隨機抽樣，抽取各校主任、組長、導師與專任教師填寫問卷。自 101 年 3 月起，郵寄問卷 472 份，問卷填寫期限至 101 年 3 月 31 日止，共計回收 361 份，其中無效問卷 11 份，有效問卷 348 份，有效問卷回收率為 74%。

第三節 研究工具

本研究所使用之工具為研究者自編之「屏東縣國民小學校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與近三年學生人數之調查研究問卷」，本節說明本研究之研究工具量表設計，包含量表來源、分析構面、計分方式、信效度分析及專家效度的建立，分別述明如下：

壹、量表設計

一、校長領導風格量表

(一) 量表來源

本研究問卷架構參考陳麗紅(2007)「宜蘭縣國民小學校長領導風格與學校行

銷之研究」所編製之國小校長領導風格調查問卷，編製「屏東縣國民小學校長領導風格類型與學生人數調查問卷」為研究工具。

(二)分析構面

其問卷將校長領導風格分為三個取向、八種類型，「公共關係取向」分為：政治型、人和型、象牙塔型；「權力運用取向」分為：民主開放型、威權管理型、放任型；「任務—關懷取向」分為人性關懷型、工作任務型。

(三)計分方式

採用李克特五點量表，由受試者根據個人知覺從「完全符合」、「大致符合」、「部分符合」、「很少符合」、「全不符合」五個選項中，圈選與自己想法最為接近之選項，統計受試者在校長領導風格各層面及總量表之得分，得分越高則代表該校校長具有該風格類型之領導特質。

(四)信效度分析

問卷內容經專家審查進行因素分析驗證，採主成分分析法，建構問卷內容效度，其因素結構負荷量大於.50，特徵值大於1，校長領導風格各層面解釋變異量均高於63.96%，顯示量表具有良好之效度。在信度分析上，採用Cronbach α 係數考驗，各層面 α 值為.75到.94之間，整體量表 α 值為.97，顯示整體量表與分量表的內部一致性高，信度良好。

二、教師工作投入格量表

(一)量表來源

本研究問卷架構參考張育旗(2006)「桃園縣國小體育教工作投入與教學效能關係之研究」所編製之體育教師工作投入量表、黃坤謨(2008)「國民小學校長多元智能領導、教師工作投入與學校效能關係之研究」所編製之國民小學教師工作投入量表，編製「屏東縣國民小學教師工作投入與學生人數調查問卷」為研究工具。

(二)分析構面

其問卷將教師工作投入分為五個層面：工作投入、工作樂趣、工作專注、工作認同、工作參與。

(三)計分方式

採用李克特五點量表，由受試者根據個人知覺從「完全符合」、「大致符合」、「部分符合」、「很少符合」、「全不符合」五個選項中，圈選與自己想法最為接近之選項。計分方式由「完全符合」至「全不符合」分別為5、4、3、2、1分，統

計受試者在教師工作投入各層面及總量表之得分，得分越高則代表工作投入程度越佳。

(四)信效度分析

問卷內容經專家審查進行因素分析驗證，採主成分分析法，建構內容效度，其因素結構負荷量大於.50，特徵值大於1，教師工作投入各層面解釋變異量均高於54.99%，顯示量表具有良好之效度。在信度分析上，採用Cronbach α 係數考驗，各層面 α 值為.72到.89之間，整體量表 α 值為.95，顯示整體量表與分量之內部一致性高，信度良好。

三、學校公共關係量表

(一)量表來源

本研究問卷架構參考范揚文(2009)「屏東縣國民小學學校公共關係與學校效能之研究」所編製之學校公共關係調查問卷量表，編製「屏東縣國民小學學校公共關係與學生人數調查問卷」為研究工具。

(二)分析構面

其問卷將學校公共關係分為四個層面：計畫決策、資源運用、溝通傳播、評估回饋。

(三)計分方式

採用李克特五點量表，由受試者根據個人知覺從「完全符合」、「大致符合」、「部分符合」、「很少符合」、「全不符合」五個選項中，圈選與自己想法最為接近之選項。計分方式由「完全符合」至「全不符合」分別為5、4、3、2、1分，統計受試者在學校公共關係各層面及總量表之得分，得分越高則代表感受學校公共關係滿意程度越高。

(四)信效度分析

問卷內容經專家審查進行因素分析驗證，採主成分分析法，建構內容效度，其因素結構負荷量大於.50，特徵值大於1，教師工作投入各層面解釋變異量均高於35.11%，顯示量表具有良好之效度。在信度分析上，採用Cronbach α 係數考驗，各層面 α 值為.88到.93之間，整體量表 α 值為.97，顯示整體量表與分量之內部一致性高，信度良好。

貳、專家效度建立

本研究量表問卷設計完成後，即進行專家意見調查，請指導教授及屏東縣國民小學現任校長、主任、教師各2人，共6人(其詳細資料如表3-2)填答，針對

問卷題目設計之合適度，提供專業領域之建議與意見，作為專家內容效度與問卷修正之重要依據。

表 3-2 專家內容效度名單(依姓名筆畫順序)

專家姓名	服務單位及職稱
專家 A	屏東縣國民小學主任
專家 B	屏東縣國民小學校長
專家 C	屏東縣國民小學主任
專家 D	屏東縣國民小學教師
專家 E	屏東縣國民小學教師
專家 F	屏東縣國民小學校長

專家意見問卷全數回收後，依據專家學者建議之修正意見進行問卷修改，採用次數統計與百分比統計，並將填寫結果編製成專家問卷分析統計表(見附錄一)。根據結果分析統計，適合選項之百分比達 60% 以上之題目予以保留，適合選項未達 60% 之題目予以刪除，若該題適合選項未達 60%，但無專家提出刪除者則予以保留。研究者就專家認為需修正之題目，將其建議修正之內容整理成專家內容效度意見彙整表(見附錄二)，以便與指導教授研討後修正成為本調查研究之正式問卷。

參、量表因素及信度檢測分析

本研究採主成分分析法來決定因素的選取與計算，而在因素轉軸分析上，則採用直接斜交轉軸法，348 份有效問卷以上述方法進行分析後，選出特徵值大於 1 的因素，且排除因素負荷量小於 0.3 之題項。進而以 Cronbush α 係數考驗各分量表之內部一致性，其值越高，則表示該分量表之性質與整個分量表愈趨一致，可信度則越高。問卷量表之因素分析及信度檢測結果，分別敘明如下：

一、校長領導風格量表

校長領導風格部分，經專家效度建構修改後保留 40 題，共分成八個構面，施測後經因素分析與信度檢測之結果，如表 3-3 所示，共萃取出六個因素。原量表之權威型與工作任務型，經因素分析結果合併為一個構面取名為權威任務型。政治型構面之「校長校外公關繁忙，較忽視校內教學領導」，經因素分析此題可用來解釋放任型，因此將其併入放任型構面。民主開放型構面之「校長能營造表現機會，並鼓勵同仁全力以赴」與「校長在校務決策方面，能與同仁充分溝通協調」，經因素分析可用來解釋人和型，因此併入人和型構面。

另外，「校長做事較拘泥形式，且注重學校表面績效。」、「校長注重本身的形象塑造，喜歡營造個人光環。」、「校長與學校同仁之間少有互動關係。」、「校長喜歡參與校外活動，建立良好人際關係。」、「校長為人處事有圓融的技巧與態度。」、「校長喜歡事必躬親。」與「校長鼓勵同仁挑戰高難度的工作」此 7 題題項經因素分析後，未能合適納入萃取出之六個因素中，因此刪除此 7 題題項，則本研究之校長領導風格量表計有 33 題，分為人和型、放任型、權威任務型、象牙型、民主開放型、人性關懷型等六個構面。

校長領導風格六個因素共同解釋 69.54% 之變異量，分別為人和型（因素一）解釋變異量為 40.52%、放任型（因素二）解釋變異量為 10.10%、權威任務型（因素三）解釋變異量為 7.37%、象牙型（因素四）解釋變異量為 4.35%、民主開放型（因素五）解釋變異量為 4.27%、人性關懷型（因素六）解釋變異量為 2.92%。

其內部一致性檢驗結果，人和型構面 α 值為.90、放任型構面 α 值為.87、權威任務型構面 α 值為.90、象牙型構面 α 值為.86、民主開放型構面 α 值為.88、人性關懷型構面 α 值為.92，而校長領導風格量表總構面 α 值為.73，顯示此量表信度良好，內部一致性佳。

表 3-3 校長領導風格因素分析摘要表

	因素一 人和型	因素二 放任型	因素三 權威任務	因素四 象牙型	因素五 民主開放	因素六 人性關懷
8. 校長樂於與同仁溝通，喜歡與人親近。	.82	--	--	--	--	--
9. 校長經常對同仁噓寒問暖，表達適度的關心。	.80	--	--	--	--	--
16. 校長能營造表現機會，並鼓勵同仁全力以赴。	.78	--	--	--	--	--
10. 校長總是適時給予同仁工作上的讚美。	.77	--	--	--	--	--
7. 校長注重並努力營造組織的和諧氣氛。	.77	--	--	--	--	--
17. 校長在校務決策方面，能與同仁充分溝通協調。	.71	--	--	--	--	--
23. 校長並不關心課程與教學。	--	.88	--	--	--	--
22. 校長對於校務推動並不熱衷並常忽略其推展成效。	--	.83	--	--	--	--
24. 校長對整體的學校氣氛並不關心。	--	.81	--	--	--	--
21. 校長未明訂校務發展方向。	--	.75	--	--	--	--
25. 校長認為校務不一定要朝制度化發展。	--	.66	--	--	--	--
3. 校長校外公關繁忙，較忽視校內教學領導。	--	.63	--	--	--	--

32. 校長要求同仁如期完成交辦工作，不能打折扣。	--	--	.84	--	--	--
33. 校長會嚴格要求檢討工作績效。	--	--	.80	--	--	--
31. 校長重視工作任務的達成，較少關心同仁的能力負荷。	--	--	.79	--	--	--
30. 校長喜歡主導學校各項會議。	--	--	.69	--	--	--
34. 校長要求同仁額外加班為學校績效付出。	--	--	.67	--	--	--
28. 校長推展校務以本身意見為出發點，並堅持自己的立場。	--	--	.65	--	--	--
29. 校長喜歡自作主張，不與同仁協商。	--	--	.64	--	--	--
27. 校長有時忽略與同仁溝通就直接下達指令。	--	--	.58	--	--	--
12. 校長個性內向，少與同仁溝通。	--	--	--	.83	--	--
13. 校長有時易忽視學校、社區、家長間的互動關係。	--	--	--	.82	--	--
15. 校長不主動營造校園開放氣氛。	--	--	--	.80	--	--
14. 校長對於經營社區關係經常有無力感。	--	--	--	.80	--	--
11. 校長平時表情嚴肅，難以親近。	--	--	--	.70	--	--
19. 校長尊重同仁專業，充分授權。	--	--	--	--	--	--
18. 校長能尊重並適當的採納成員意見。	--	--	--	--	.65	--
20. 校長會激勵部屬相互觀摩學習。	--	--	--	--	.59	--
38. 校長能提供適時的協助與支援使同仁工作能順利達成。	--	--	--	--	--	.86
39. 校長能依同仁的實際工作成效與進度，調整目標與做法。	--	--	--	--	--	.86
37. 校長會真誠關懷同仁，重視團體成員間的情感。	--	--	--	--	--	.85
36. 校長能理解同仁的心理感受與情緒。	--	--	--	--	--	.82
40. 校長能善用語言與情緒表達對同仁的期望與關懷。	--	--	--	--	--	.74
特徵值	14.18	3.53	2.58	1.52	1.49	1.02
佔總變異量之百分比	40.52	10.10	7.37	4.35	4.27	2.92
累積百分比	40.52	50.62	57.99	62.34	66.61	69.54
α 值	.90	.87	.90	.86	.88	.92

二、教師工作投入量表

教師工作投入部分，經專家效度建構修改後保留 30 題，共分成五個構面，施測後經因素分析與信度檢測之結果，如表 3-4 所示，共萃取出三個因素。原量表之工作樂趣構面與工作評價構面，經因素分析結果合併為一個構面取名為工作

樂趣與評價，且工作參與構面之「我樂於參與各項活動並勇於發表自己的意見與看法」，經因素分析此題可用來解釋工作樂趣與評價，因此併入工作樂趣與評價構面。

另外，「我會經常和別人分享自己的工作與學校生活」、「我喜歡與朋友分享教學所發生的趣事」、「與同事相處融洽，讓我對於學校生活感到滿意」、「我對於教學工作充滿高度的熱誠與使命感」、「如果有機會重新選擇職業，我仍會選擇當老師」、「我願意參與教學相關的進修或研習」、「對於各種活動的辦理，我樂於細心規劃與準備」、「對於學校辦理的活動我能主動參與及配合」、「我願意利用課餘時間，指導學生進行學習活動」與「我能主動提供學校應改變的意見與建議」此 10 題題項經因素分析後，未能合適納入萃取出之三個因素中，因此刪除此 10 題題項，則本研究之教師工作投入量表計有 20 題，分為工作樂趣與評價、工作專注、工作認同等三個構面。

教師工作投入三個因素共同解釋 66.12% 之變異量，分別為工作樂趣與評價(因素一)解釋變異量為 44.21%、工作專注(因素二)解釋變異量為 9.61%、工作認同(因素三)解釋變異量為 7.64%。

其內部一致性檢驗結果，工作樂趣與評價構面 α 值為.89、工作專注構面 α 值為.87、工作認同構面 α 值為.87，而教師工作投入量表總構面 α 值為.92，顯示此量表信度良好，內部一致性佳。

表 3-4 教師工作投入因素分析摘要表

	因素一 工作樂趣與評價	因素二 工作專注	因素三 工作認同
16. 我對於教育工作能感到意義與價值並樂在其中。	.81	--	--
17. 每天到校上班前，我樂於迎接一日的工作。	.78	--	--
18. 我覺得教學工作為生活帶來很多樂趣。	.76	--	--
23. 對於現在從事的教學工作，令我感到滿意與驕傲。	.75	--	--
22. 面對自己教學工作，我能抱持積極正向的評價。	.75	--	--
24. 在我生活中，教學工作是不可或缺的一部分。	.74	--	--
25. 我樂於參與各項活動並勇於發表自己的意見與看法。	.69	--	--
15. 即使無相關獎勵，我仍樂於在下班後從事教育相關工作。	.66	--	--
21. 學生的學習成效會影響我對自己教學能力的評價。	.58	--	--
8. 我會盡心盡力的投入在學校相關工作。	--	.87	--

9. 我常會想到如何完成工作，以達到最佳成效。	--	.85	--
7. 我會主動尋求良好的教學與輔導技巧。	--	.84	--
10. 我在從事學校教育工作時，常忘記自己的私人事務。	--	.74	--
11. 我對教學領域能竭盡心力準備，熟悉課程內容。	--	.70	--
12. 我回家後仍會掛念學校還未做完的事項。	--	.61	--
2. 我願意與同仁共同為學校願景發展而努力。	--	--	.89
1. 我能配合並支持學校的行政措施與活動推展。	--	--	.84
3. 我以教學工作能作育英才為榮。	--	--	.75
4. 目前服務的學校讓我引以為榮且樂於向他人介紹。	--	--	.72
5. 我將教學當作一種志業、生活，而不僅是工作。	--	--	.69
特徵值	8.84	1.92	1.53
佔總變異量之百分比	44.21	9.61	7.64
累積百分比	44.21	53.81	61.45
α 值	.87	.89	.87

三、學校公共關係量表

學校公共關係量表，經專家效度建構修改後保留 24 題，共分成四個構面，施測後經因素分析與信度檢測之結果，如表 3-5 所示，共萃取出四個因素。原量表之溝通傳播構面之「我與同事間相處融洽並保持聯繫，遇到問題時會隨時交換意見。」與「我願意利用各種場合，與家長或社區人士溝通，來了解學生的學習與家長或社區的需求。」，經因素分析此題可用來解釋計畫與決策，因此納入計畫決策構面。評估與回饋構面之「我願意並妥善處理學校公眾所請託的事項。」，經因素分析此題可用來解釋溝通傳播，因此併入溝通傳播構面。

另外，「我認為同仁參與本校公共關係計畫可提升學校行政效能。」、「我認同本校公共關係計劃的決策方式，願意依循計畫來推動相關活動。」、「我願意以本身自有資源：包括人力、財力、物力來協助學校推動公共關係活動。」、「我願意參與學校公共關係活動的檢查工作。」與「我願意根據公共關係活動的成果評估，作為自己工作或教學的修正與參考。」此 5 題題項經因素分析後，未能合適納入萃取出之四個因素中，因此刪除此 5 題題項，則本研究之學校公共關係量表計有 19 題，分為計畫決策、資源運用、溝通傳播、評估回饋等四個構面。

學校公共關係四個因素共同解釋 72.25% 之變異量，分別為資源運用(因素一)解釋變異量為 52.33%、計畫決策(因素二)解釋變異量為 8.95%、溝通傳播(因素三)解釋變異量為 6.29%、評估回饋(因素四)解釋變異量為 4.68%。

其內部一致性檢驗結果，資源運用構面 α 值為.91、計畫決策構面 α 值為.90、溝通傳播構面 α 值為.90、評估回饋構面 α 值為.83，而學校公共關係量表總構面 α 值為.95，顯示此量表信度良好，內部一致性佳。

表 3-5 學校公共關係因素分析摘要表

	因素一 資源運用	因素二 計畫決策	因素三 溝通傳播	因素四 評估回饋
8. 我願意積極參與社區服務與社區舉辦的相關活動。	.90	--	--	--
9. 我願意配合參與本校推展的各項公共關係活動。	.87	--	--	--
7. 我願意參與社區人士、機關團體、民意代表贊助或協辦本校所舉辦的各項活動。	.86	--	--	--
10. 我願意參與本校邀請家長參與的各項活動與會議。	.78	--	--	--
11. 我願意與學生家長及社區人士交換意見。	.71	--	--	--
3. 我願意協助本校公共關係的運作，並兼顧校內與校外關係的聯繫。	--	.92	--	--
2. 我願意提供所了解的社區組織與家長狀況來調整本校公共關係的規劃。	--	.92	--	--
1. 我願意參與本校公共關係計畫並適時提供意見。	--	.90	--	--
4. 我認為經校務會議決定的公共關係活動計畫是必要的，也最符合學校利益。	--	.84	--	--
18. 我願意利用各種場合，與家長及社區人士溝通，來了解學生的學習與家長	--	.63	--	--
16. 我與同事間相處融洽並保持聯繫，遇到問題時會隨時交換意見。	--	--	.90	--
15. 我願意配合學校推動各項業務並與相關承辦人員保持密切聯繫。	--	--	.89	--
17. 我願意利用各種聚會時，與同仁分享對學校各項措施的意見。	--	--	.82	--
13. 我願意利用家庭訪問和聯絡簿與家長溝通，說明學校相關訊息與學生學習	--	--	.76	--
14. 我願意利用家庭訪問和聯絡簿與家長溝通，說明學校相關訊息與學生學習	--	--	.75	--
24. 我願意並妥善處理學校公眾所交辦的事項。	--	--	.67	--
23. 我對學校措施有意見時，向行政人員表達意見會獲得適當的回應。	--	--	--	.88
22. 我所面對的家長、社區民眾對本校舉辦的各項活動，如：運動會、晚會、	--	--	--	.86
21. 我認同本校所建立的學校公共關係成效標準。	--	--	--	.70
特徵值	11.51	1.97	1.38	1.03
佔總變異量之百分比	52.33	8.95	6.29	4.68
累積百分比	52.33	61.28	67.58	72.25
α 值	.91	.90	.90	.83

第四節 資料處理與分析

本研究問卷回收後，檢視並剔除無效問卷，採量化處理，將有效問卷編碼輸入電腦，建立檔案資料，並運用SPSS統計套裝軟體分析處理問卷資料。本研究所採用之統計分析方法，分別敘明如下：

壹、平均數、標準差、次數分配、百分比

依據回收問卷調查結果統計校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與學生人數整體與各構面之平均數與標準差，以了解屏東縣國小教師在各變項間之知覺情形。

貳、t檢定

以平均數差異顯著性t考驗，檢定分析不同性別之教師對「校長領導風格」、「教師工作投入」、「學校公共關係」與近三年學生人數影響，是否因性別不同而有知覺之差異性。

參、單因子變異數分析

在教師背景變項中，採用單因子變異數分析，以考驗其知覺「校長領導風格」、「教師工作投入」、「學校公共關係」與學生人數影響之問卷量表中得分的差異情形，以了解國民小學校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與學生人數之影響，是否因教師服務年資、最高學歷、擔任職務、學校地區、學校規模、學校歷史、校長性別、校長年齡、校長該校服務年資的差異而有所不同。

肆、皮爾森積差相關

採用皮爾森積差相關分析「校長領導風格」、「教師工作投入」、「學校公共關係」之知覺與「學生人數」之間的關係是否存在相關。

伍、迴歸分析

採迴歸分析統計方法，檢定校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係對學生人數的預測力。

第五節 實施程序

本研究於研讀相關論文著作後，根據研究主題、目的及待答問題，採取問卷調查法蒐集研究資料，研究樣本為屏東縣國民小學現職教育人員，使用工具為「屏東縣國民小學校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與近三年學生人數影響之研究調查問卷」，以下為本研究之實施程序，依階段分別述明如下：

有關本論文研究之流程分成準備階段、研究階段、實施階段及完成階段。首先，蒐集並閱讀研究方向相關之文獻，確立研究題目，撰擬研究架構。次之，相關文獻探討，確立研究方法與計畫，編製修正研究工具。續之，抽取樣本，問卷發放及回收、回收資料統計分析。最後，撰寫研究論文、論文口試、修正完成論文。

壹、準備階段

(一)閱讀文獻分析：整理歸納國內外相關文獻資料，分析建立研究主題方向，並確立研究目的、研究問題及研究範圍。

(二)確立研究主題：本研究之理論基礎以研究者蒐集整理之相關文獻資料歸納分析而得之，經與指導教授討論修正之後，確立本研究之主題。

(三)撰擬研究架構：依據研究主題、研究動機、研究目的及相關文獻資料，撰寫研究架構，確立研究變項。

貳、研究階段

(一)撰寫研究計畫：依據研究目的與動機，撰寫研究計畫，分為三章，第一章緒論、第二章文獻探討、第三章研究方法。

(二)編製研究工具：以第二章文獻探討為理論基礎，依據研究構面、待答問題與相關研究工具，編製調查問卷，經指導教授與專家效度修正，完成研究工具。

參、實施階段

(一)抽取研究樣本：針對研究範圍進行研究樣本取樣，建立研究對象樣本資料，預計發放472份。

(二)問卷發放回收：依分層比例取樣方式，將正式問卷發放給研究對象，注意回收時限與樣本數比率，適時進行催收。

(三)資料統計分析：問卷回收後，將有效問卷編碼計分輸入電腦，採用SPSS統計套裝軟體進行相關資料分析，以探討檢定本研究之待答問題。

肆、完成階段

(一)撰寫論文報告：根據電腦套裝軟體的資料分析結果，檢定說明研究問題並歸納整理提出研究結論與建議，完成論文撰寫。

(二)論文口試發表：提出論文口試申請，經口試委員指導研究方向及未竟事項，完成論文修正及定稿，印製成冊。

第四章 研究結果與討論

本章就研究工具統計所得之結果分別呈現並作分析說明，本章分為四節，第一節為屏東縣國民小學抽樣學校近三年學生人數之現況分析，第二節為校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係之現況分析，第三節為不同背景變項與其他變項之變異數分析與討論，第四節為其他變項對學生人數之迴歸分析與討論，分別敘明如下：

第一節 屏東縣國民小學抽樣學校近三年學生人數之現況分析

屏東縣國民小學學生人數近三年學生人數現況為 97 學年度為 61,910 人，98 學年度為 58,065 人，99 學年度為 54,701 人，100 學年度為 51,910 人，每年學生人數約三千人負成長，近三年學生人數共減少 10155 人，其學生減少之人數與學生人數平均之比率為-6.1%。

研究者統計屏東縣國民小學 97~100 學年度近三年學生人數差與學生人數平均之比率，分別為學校規模 6 班(含)以下學校之比率為-6.7%，7-12 班學校之比率為-6.7%，13-24 班學校之比率為-7.3%，25 班以上學校之比率為-5.6%，以學校規模 13-24 班學生人數減少之比率最高。

由表 4-1 可知屏東縣國民小學抽樣學校近三年學生人數差與學生人數平均數之比率現況：學校規模 6 班(含)以下學校，17 所比率高於全縣，17 所比率低於全縣。7-12 班學校，9 所比率高於全縣，12 所比率低於全縣。13-24 班學校，9 所比率高於全縣，10 所比率低於全縣。25 班以上學校，8 所比率高於全縣，3 所比率低於全縣。

表 4-1 屏東縣國民小學抽樣學校近三年學生人數差與學生人數平均數之比率

學校	近三年學生人數 差之平均數	近三年學生人數 之平均數	近三年學生人數差 與學生人數平均之 比率	屏東縣國民小近三 年學生人數差與學 生人數平均之比率
----	------------------	-----------------	----------------------------	----------------------------------

A 泰武國小	9.33	56.50	16.52%	-6.1%
A 三地國小	10.33	116.25	8.89%	-6.1%
A 草埔國小	2.33	38.75	6.02%	-6.1%
A 山海國小	6.33	117.25	5.40%	-6.1%
A 大平國小	2.67	90.75	2.94%	-6.1%
A 文樂國小	1.67	70.00	2.38%	-6.1%
A 楓林國小	1.33	71.25	1.87%	-6.1%
A 天南國小	2.00	114.75	1.74%	-6.1%
A 大光國小	-0.33	132.50	-0.25%	-6.1%
A 賽嘉國小	-0.33	54.25	-0.61%	-6.1%
A 水利國小	-0.67	100.25	-0.67%	-6.1%
A 榮華國小	-2.67	125.50	-2.12%	-6.1%
A 水泉國小	-2.67	97.50	-2.74%	-6.1%
A 內獅國小	-2.67	97.25	-2.74%	-6.1%
A 竹林國小	-4.33	114.50	-3.78%	-6.1%
A 潮南國小	-3.33	76.00	-4.39%	-6.1%
A 永港國小	-8.67	153.75	-5.64%	-6.1%
A 大新國小	-6.00	87.50	-6.86%	-6.1%
A 富田國小	-6.67	91.00	-7.33%	-6.1%
A 高士國小	-2.67	34.00	-7.84%	-6.1%
A 崎峰國小	-8.00	99.00	-8.08%	-6.1%
A 羌園國小	-12.33	133.00	-9.27%	-6.1%
A 塔樓國小	-10.00	104.75	-9.55%	-6.1%
A 來義國小	-5.67	57.25	-9.90%	-6.1%
A 興化國小	-13.67	132.25	-10.33%	-6.1%
A 長樂國小	-13.33	119.25	-11.18%	-6.1%
A 大成國小	-9.33	74.50	-12.53%	-6.1%
A 餉潭國小	-18.33	141.50	-12.96%	-6.1%
A 新南國小	-15.67	116.25	-13.48%	-6.1%
A 新生國小	-13.67	97.75	-13.98%	-6.1%
A 廣安國小	-24.00	143.50	-16.72%	-6.1%
A 太源國小	-11.67	68.25	-17.09%	-6.1%
A 凌雲國小	-11.67	67.75	-17.22%	-6.1%
A 前進國小	-32.00	152.25	-21.02%	-6.1%
B 北葉國小	4.67	140.00	3.33%	-6.1%
B 枋寮國小	5.67	292.00	1.94%	-6.1%
B 琉球國小	-2.33	146.25	-1.60%	-6.1%
B 新埤國小	-4.33	184.25	-2.35%	-6.1%
B 玉田國小	-12.33	454.00	-2.72%	-6.1%
B 塭子國小	-13.67	286.75	-4.77%	-6.1%
B 加祿國小	-11.00	223.50	-4.92%	-6.1%
B 港東國小	-12.33	236.25	-5.22%	-6.1%
B 崁頂國小	-11.00	198.00	-5.56%	-6.1%
B 後庄國小	-18.67	301.00	-6.20%	-6.1%
B 東海國小	-14.00	221.00	-6.33%	-6.1%
B 玉光國小	-19.67	280.50	-7.01%	-6.1%
B 載興國小	-14.67	209.00	-7.02%	-6.1%
B 五溝國小	-21.00	261.75	-8.02%	-6.1%
B 海濱國小	-22.00	253.50	-8.68%	-6.1%
B 潮東國小	-11.00	118.25	-9.30%	-6.1%
B 興華國小	-35.33	326.00	-10.84%	-6.1%
B 四林國小	-21.00	164.00	-12.80%	-6.1%
B 建國國小	-30.00	191.75	-15.65%	-6.1%
B 港西國小	-34.00	187.50	-18.13%	-6.1%
B 歸來國小	-56.67	308.25	-18.38%	-6.1%
C 光春國小	5.33	561.75	0.95%	-6.1%
C 白沙國小	-1.00	208.50	-0.48%	-6.1%
C 車城國小	-6.67	387.25	-1.72%	-6.1%
C 黎明國小	-17.33	486.50	-3.56%	-6.1%
C 崇文國小	-24.00	517.00	-4.64%	-6.1%
C 豐田國小	-25.33	478.00	-5.30%	-6.1%

C 鹽洲國小	-38.00	669.25	-5.68%	-6.1%
C 東興國小	-29.00	440.75	-6.58%	-6.1%
C 大潭國小	-22.00	333.25	-6.60%	-6.1%
C 新庄國小	-35.67	466.00	-7.65%	-6.1%
C 勝利國小	-38.33	500.25	-7.66%	-6.1%
C 溪北國小	-26.67	331.75	-8.04%	-6.1%
C 南州國小	-27.33	324.25	-8.43%	-6.1%
C 四維國小	-35.33	414.50	-8.52%	-6.1%
C 潮和國小	-67.00	747.50	-8.96%	-6.1%
C 僑德國小	-57.00	617.00	-9.24%	-6.1%
C 林邊國小	-43.67	399.25	-10.94%	-6.1%
C 麟洛國小	-71.33	497.00	-14.35%	-6.1%
C 唐榮國小	-50.00	244.25	-20.47%	-6.1%
D 鶴聲國小	2.67	1428.00	0.19%	-6.1%
D 萬丹國小	-29.00	1190.25	-2.44%	-6.1%
D 恆春國小	-25.67	846.25	-3.03%	-6.1%
D 崇蘭國小	-71.00	1830.50	-3.88%	-6.1%
D 僑勇國小	-33.33	758.00	-4.40%	-6.1%
D 建興國小	-35.33	640.75	-5.51%	-6.1%
D 信義國小	-44.33	798.75	-5.55%	-6.1%
D 九如國小	-45.00	748.25	-6.01%	-6.1%
D 東港國小	-46.33	667.75	-6.94%	-6.1%
D 瑞光國小	-112.33	912.25	-12.31%	-6.1%
D 潮州國小	-135.33	1005.25	-13.46%	-6.1%

抽樣學校 學校規模以英文字母 A、B、C、D 作為標誌
共 85 所 A 代表 6 班(含)以下的學校共有 36 所、B 代表 7-12 班的學校共有 21 所
C 代表 13-24 班的學校共有 19 所、D 代表 25 班以上的學校共有 11 所

第二節 校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係之現況分析

本節以問卷調查之結果就屏東縣國民小學校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係之現況，加以分析探討，分別述明如下：

壹、校長領導風格之現況分析

本研究之校長領導風格共分成六個構面加以探討，分別為「人和型」、「放任型」、「權威任務型」、「象牙型」、「民主開放型」、「人性關懷型」，其平均數及標準差如表4-2所示。

表4-2 校長領導風格各層面得分分析

構面	平均數總分	標準差	題數	每題平均	排序
人和型	18.14	3.88	5	3.63	2
放任型	14.06	4.28	6	2.34	5
權威任務型	21.42	5.90	8	2.68	4
象牙型	11.70	3.40	5	2.34	6
民主開放型	10.97	2.37	3	3.66	1
人性關懷型	17.27	4.13	5	3.45	3

由上表可知，各構面之平均數介於 2.34~3.66 之間，依平均數由高而低排列，以「民主開放型」為最高(M=3.66，SD=2.37)，而依序為「人和型」、「人性關懷

型」、「權威任務型」、「放任型」，而最低則是「象牙塔型」(M=2.34, SD=3.40)。

由研究結果得知，在校長領導風格中，「民主開放型」、「人和型」、「人性關懷型」每題平均得分高於3分，「權威任務型」、「放任型」、「象牙塔型」每題平均得分低於3分，顯示屏東縣國民小學教師知覺其校長領導風格以民主開放型、人和型與人性關懷型者較多，而較少權威任務型、放任型與象牙塔型之領導風格者。

貳、教師工作投入之現況分析

本研究之教師工作投入共分成三個構面加以探討，分別為「工作樂趣與評價」、「工作專注」、「工作認同」，其平均數及標準差如表4-3所示。

表4-3 教師工作投入各層面得分分析

構面	平均數總分	標準差	題數	每題平均	排序
工作樂趣與評價	33.86	5.07	9	3.76	3
工作專注	19.13	3.06	5	3.83	2
工作認同	19.81	2.85	5	3.96	1

由上表可知，各構面知平均數介於 3.76~3.96，依平均數由高而低排列，以「工作認同」為最高(M=3.96, SD=2.85)，「工作專注」次之(M=3.83, SD=3.06)，而最低則是「工作樂趣與評價」(M=3.76, SD=5.07)。

由研究結果得知，在教師工作投入中，三個層面的單題平均接近「大致符合」的程度，顯示屏東縣國民小學教育人員知覺個人對於工作投入的程度高，而對教育工作的認同與專注程度則高於樂趣與評價，因此表示教師對於工作歷程所感受到樂趣及自我對工作之評價，有待提升。

參、學校公共關係之現況分析

本研究之學校公共關係共分成四個構面加以探討，分別為「資源運用」、「計畫決策」、「溝通傳播」、「評估回饋」，其平均數及標準差如表4-4所示。

表4-4 學校公共關係各層面得分分析

構面	平均數總分	標準差	題數	每題平均	排序
資源運用	18.01	3.61	5	3.60	4
計畫決策	18.09	3.46	5	3.61	3
溝通傳播	22.97	3.86	6	3.83	1
評估回饋	11.06	2.10	3	3.69	2

由上表可知，各構面知平均數介於 3.60~3.83，依平均數由高而低排列，以「溝通傳播」為最高(M=3.83, SD=3.86)，「評估回饋」次之(M=3.69, SD=2.10)，「計畫決策」再次之(M=3.61, SD=3.46)，而最低則是「資源運用」(M=3.60, SD=3.61)。

由研究結果得知，在學校公共關係中，四個層面的單題平均接近「大致符合」的程度，顯示屏東縣國民小學對於學校公共關係的推動頗為重視，而教育人員對於溝通傳播之學校策略與措施較為認同，而對於資源運用之投入程度與規畫之面向認為有其進步空間。

綜合上述結果，在知覺校長領導風格方面，校長大都採民主開放型、人和型與人性關懷型者，顯示校長注重成員意見，重視組織之和諧氣氛，對同仁亦能表達關懷與鼓勵。在知覺教師工作投入方面，在工作專注與工作認同層面較接近大致符合之情形，表示教師願意投入時間心力於教育工作上，而工作樂趣與評價可能因國小教師工作內容繁瑣與社會大眾對教育工作之肯定程度有關，而得分較低。而在知覺學校公共關係方面，溝通傳播得分最高，顯示在校長領導與學校經營均重視成員間的溝通，期能尋求共識，進而創造更佳的學校效能。

第三節 不同背景變項與本研究各變項之變異數分析與討論

本節以 t 檢定及單因子變異數分析檢定不同背景變項，對各研究構面之差異性，若差異達顯著性則以雪費事後比較法，進一步比較群組間之差異性。以下分成不同背景與校長領導風格、不同背景變項與教師工作投入、不同背景變項與學校公共關係之變異數分析與討論，分別敘明如下：

壹、不同背景變項對校長領導風格之變異數分析與討論

以下針對教師之不同背景變項與其知覺之校長領導風格各構面之關係，依序說明：

一、不同背景變項對人和型之差異分析

不同背景變項對人和型之差異分析如表4-5所示，根據統計結果發現，教師性別、現任職務、學校規模與校長年齡等四個背景變項皆對於人和型之校長領導風格的知覺達到顯著水準($p < .05$)，而教師在知覺人和型之校長領導風格在服務年資、最高學歷、學校地區、學校歷史、校長性別與校長該校服務年資等六個背景變項，並未有其差異。

在學校規模而言，不同學校規模之教師在知覺人和型之校長領導風格有明顯之差異($F=4.37, p < .05$)。經由雪費事後比較發現，「6班含以下」的學校教師在知覺人和型之校長領導風格高於「25班以上」的學校。推究其原因，研究者認為，學校規模越小的學校，教職員工人數較少，因此校長與校內組織成員互動密切，

易經營和諧融洽之學校氣氛且凝聚組織之向心力。

在校長年齡而言，不同校長年齡之教師在知覺人和型之校長領導風格有明顯之差異($F=3.89$, $p<.05$)。經由雪費事後比較發現，該校校長年齡在「41至50歲」的教師在知覺人和型之校長領導風格高於「50歲以上」之學校。推究其原因，研究者認為，年齡41至50歲之校長在學校經營較為創新活潑，而在行政裁量上手段較為圓滑，因此易獲得校內組織成員之認同，進而營造和諧之校園。

表4-5 不同背景變項與人和型之變異數分析表

	背景變項	個數	平均數	標準差	t/F值	事後比較
性別	(1)男	170	18.40	3.59	1.25*	
	(2)女	178	17.88	4.10		
服務年資	(1)5年以下	21	17.90	3.66	.59	
	(2)6至10年	70	17.61	4.17		
	(3)11至15年	121	18.30	3.71		
	(4)16年以上	136	18.29	3.87		
最高學歷	(1)學士後教育學分班	50	18.62	3.43	1.66	
	(2)師大或師院	136	17.68	4.21		
	(3)研究所	162	18.37	3.67		
現任職務	(1)教師兼任主任	71	19.13	3.31	3.36*	n. s.
	(2)教師兼任組長	105	17.71	3.65		
	(3)級任導師	141	17.72	4.20		
	(4)專任科任	31	19.19	3.75		
學校地區	(1)屏東市	41	17.71	3.15	2.17	
	(2)一般鄉鎮	240	17.97	3.90		
	(3)山地、偏遠、離島	67	19.00	4.08		
學校規模	(1)6班含以下	82	19.11	3.19	4.37*	(1)>(4)
	(2)7至12班	93	17.53	4.09		
	(3)13至24班	89	18.64	3.54		
	(4)25班以上	84	17.32	4.29		
學校歷史	(1)20年以下	44	18.61	3.01	1.22	
	(2)21至40年	27	17.15	3.19		
	(3)41年以上	277	18.16	4.04		
校長性別	(1)男	249	18.13	3.87	-.02	
	(2)女	99	18.14	3.88		
校長年齡	(1)30至40歲	3	19.00	1.00	3.89*	(2)>(3)
	(2)41至50歲	134	18.84	3.29		
	(3)51歲以上	211	17.67	4.16		
校長該校服務年資	(1)2年以下	113	18.77	3.72	2.80	
	(2)2至4年	175	17.68	4.00		
	(3)4年以上	60	18.27	3.61		

* $p < .05$, n.s. 經F考驗達顯著但事後比較未達顯著

二、不同背景變項對放任型之差異分析

不同背景變項對放任型之差異分析如表4-6所示，根據統計結果發現，不同學校地區之學校教師在知覺放任型之校長領導風格達到顯著水準($p < .05$)，其

餘不同背景變項與放任型之校長領導風格均未達顯著性之差異，經雪費法事後比較亦未發現群組間具差異性。

在學校地區而言，不同學校地區之教師在知覺放任型之校長領導風格有明顯之差異($F=4.51$, $p < .05$)。經由雪費事後比較發現，「一般鄉鎮」的學校教師在知覺放任型之校長領導風格高於「山地、偏遠、離島」的學校，此與陳東星(2002)之研究結果相同。推究其原因，研究者認為一般鄉鎮之學校教師因近於市區且參考比對之校長領導風格與學校經營方向屬於較積極參與，而山地、偏遠、離島之學校教師對於放任型之校長領導風格接受程度較高，所以造成此差異情形。

表4-6 不同背景變項與放任型之變異數分析表

	背景變項	個數	平均數	標準差	t/F值	事後比較
性別	(1)男	170	14.51	4.34	1.96	
	(2)女	178	13.62	4.18		
服務年資	(1)5年以下	21	14.90	3.39	.43	
	(2)6至10年	70	14.23	4.37		
	(3)11至15年	121	13.83	4.25		
	(4)16年以上	136	14.05	4.40		
最高學歷	(1)學士後教育學分班	50	14.08	3.65	1.34	
	(2)師大或師院	136	14.50	4.19		
	(3)研究所	162	13.69	4.51		
現任職務	(1)教師兼任主任	71	14.17	4.38	.12	
	(2)教師兼任組長	105	14.21	4.57		
	(3)級任導師	141	13.90	3.90		
	(4)專任科任	31	14.03	4.83		
學校地區	(1)屏東市	41	13.29	4.17	4.51*	(2) > (3)
	(2)一般鄉鎮	240	14.51	4.43		
	(3)山地、偏遠、離島	67	12.91	3.50		
學校規模	(1)6班含以下	82	13.55	4.52	1.77	
	(2)7至12班	93	13.91	4.58		
	(3)13至24班	89	13.83	3.56		
	(4)25班以上	84	14.96	4.33		
學校歷史	(1)20年以下	44	13.11	3.26	1.98	
	(2)21至40年	27	15.15	3.57		
	(3)41年以上	277	14.10	4.46		
校長性別	(1)男	249	14.18	4.35	.83	
	(2)女	99	13.76	4.11		
校長年齡	(1)30至40歲	3	12.33	.58	2.30	
	(2)41至50歲	134	13.49	4.00		
	(3)51歲以上	211	14.45	4.44		
校長該校服務年資	(1)2年以下	113	14.13	4.40	2.06	
	(2)2至4年	175	13.70	4.18		
	(3)4年以上	60	14.98	4.26		

* $p < .05$

三、不同背景變項對權威任務型之差異分析

不同背景變項對權威任務型之差異分析如表4-7所示，根據統計結果發現，不同背景變項之學校教師在知覺權威任務型之校長領導風格均未達顯著性差異，經雪費法事後比較亦未發現群組間具差異性。

就權威任務型之校長領導風格而言，本研究發現不同之教師、學校與校長之背景變項並不會造成教師在知覺上的差異情形，推究其原因，研究者認為不同背景變項之教師對於校長裁決校務推展與重視工作績效的權威任務型之校長領導風格均能理解接受，所以不同背景變項之因素並未造成群組間之差異情形。

表4-7 不同背景變項與權威任務型之變異數分析表

	背景變項	個數	平均數	標準差	t/F值	事後比較
性別	(1)男	170	21.70	6.28	.87	
	(2)女	178	21.15	5.53		
服務年資	(1)5年以下	21	20.52	5.04	.43	
	(2)6至10年	70	22.03	5.99		
	(3)11至15年	121	21.36	5.84		
	(4)16年以上	136	21.29	6.09		
最高學歷	(1)學士後教育學分班	50	21.82	5.52	.76	
	(2)師大或師院	136	21.76	6.12		
	(3)研究所	162	21.00	5.84		
現任職務	(1)教師兼任主任	71	20.76	5.18	.95	
	(2)教師兼任組長	105	21.46	6.22		
	(3)級任導師	141	21.94	6.05		
	(4)專任科任	31	20.42	5.69		
學校地區	(1)屏東市	41	21.15	4.75	.83	
	(2)一般鄉鎮	240	21.68	6.18		
	(3)山地、偏遠、離島	67	20.66	5.49		
學校規模	(1)6班含以下	82	21.05	6.20	2.67	
	(2)7至12班	93	21.31	5.08		
	(3)13至24班	89	20.47	5.80		
	(4)25班以上	84	22.89	6.37		
學校歷史	(1)20年以下	44	21.20	6.00	.03	
	(2)21至40年	27	21.48	5.35		
	(3)41年以上	277	21.44	5.96		
校長性別	(1)男	249	20.85	5.52	-2.67*	n. s.
	(2)女	99	22.85	6.59		
校長年齡	(1)30至40歲	3	16.33	.58	2.76	
	(2)41至50歲	134	20.75	5.62		
	(3)51歲以上	211	21.91	6.06		
校長該校服務年資	(1)2年以下	113	20.97	5.68	.55	
	(2)2至4年	175	21.54	6.06		
	(3)4年以上	60	21.88	5.89		

* $p < .05$, n.s. 經F考驗達顯著但事後比較未達顯著

四、不同背景變項對象牙塔型之差異分析

不同背景變項對象牙塔型之差異分析如表4-8所示，根據統計結果發現，不同性別之教師在知覺象牙型之校長領導風格達顯著性差異，男性教師高於女性教師。

就象牙型之校長領導風格而言，本研究發現除教師性別之外，其餘背景變項並不會造成教師在知覺上的差異情形，推究其原因，研究者認為在重視溝通互動的現代潮流下，校長很難以拘謹內向之特質去經營校務與領導組織成員，因此不同背景變項之教師在知覺象牙塔型之校長領導風格上，並未有其差異情形。

表4-8 不同背景變項與象牙塔型之變異數分析表

	背景變項	個數	平均數	標準差	t/F值	事後比較
性別	(1)男	170	12.15	3.69	2.46*	
	(2)女	178	11.26	3.04		
服務年資	(1)5年以下	21	12.52	3.70	.559	
	(2)6至10年	70	11.66	3.18		
	(3)11至15年	121	11.50	3.44		
	(4)16年以上	136	11.76	3.45		
最高學歷	(1)學士後教育學分班	50	11.60	2.50	.04	
	(2)師大或師院	136	11.68	3.41		
	(3)研究所	162	11.74	3.64		
現任職務	(1)教師兼任主任	71	11.90	3.69	.21	
	(2)教師兼任組長	105	11.72	3.54		
	(3)級任導師	141	11.54	3.10		
	(4)專任科任	31	11.84	3.64		
學校地區	(1)屏東市	41	11.05	3.26	1.19	
	(2)一般鄉鎮	240	11.87	3.39		
	(3)山地、偏遠、離島	67	11.48	3.51		
學校規模	(1)6班含以下	82	11.74	3.72	.66	
	(2)7至12班	93	11.88	3.49		
	(3)13至24班	89	11.27	2.68		
	(4)25班以上	84	11.89	3.66		
學校歷史	(1)20年以下	44	11.02	2.88	1.60	
	(2)21至40年	27	12.48	2.97		
	(3)41年以上	277	11.73	3.50		
校長性別	(1)男	249	11.66	3.49	-.29	
	(2)女	99	11.78	3.17		
校長年齡	(1)30至40歲	3	10.33	.58	1.90	
	(2)41至50歲	134	11.29	2.98		
	(3)51歲以上	211	11.97	3.64		
校長該校服務年資	(1)2年以下	113	11.66	3.65	.79	
	(2)2至4年	175	11.55	3.38		
	(3)4年以上	60	12.18	2.96		

* $p < .05$

五、不同背景變項對民主開放型之差異分析

不同背景變項對民主開放型之差異分析如表4-9所示，根據統計結果發現，不同背景變項之學校教師在知覺民主開放型之校長領導風格均未達顯著性差異，經雪費法事後比較亦未發現群組間具差異性。

就民主開放型之校長領導風格而言，本研究發現不同之教師、學校與校長之背景變項並不會造成教師在知覺上的差異情形，推究其原因，研究者認為校長在校務發展上，大都能重視組織成員之意見並積極參與溝通協調，因此不同背景變項之教師對於民主開放型之校長領導風格在知覺上，並未有其差異情形。

表4-9不同背景變項與民主開放型之變異數分析表

	背景變項	個數	平均數	標準差	t/F值	事後比較
性別	(1)男	170	10.98	2.41	.04	
	(2)女	178	10.97	2.34		
服務年資	(1)5年以下	21	11.10	1.76	2.49	
	(2)6至10年	70	10.31	2.59		
	(3)11至15年	121	11.02	2.44		
	(4)16年以上	136	11.25	2.22		
最高學歷	(1)學士後教育學分班	50	11.24	2.07	1.07	
	(2)師大或師院	136	10.75	2.48		
	(3)研究所	162	11.07	2.35		
現任職務	(1)教師兼任主任	71	11.46	3.69	1.61	
	(2)教師兼任組長	105	10.82	3.54		
	(3)級任導師	141	10.78	3.10		
	(4)專任科任	31	11.23	3.64		
學校地區	(1)屏東市	41	10.78	1.92	1.42	
	(2)一般鄉鎮	240	10.88	2.43		
	(3)山地、偏遠、離島	67	11.40	2.36		
學校規模	(1)6班含以下	82	11.29	2.16	2.25	
	(2)7至12班	93	10.94	2.19		
	(3)13至24班	89	11.21	2.19		
	(4)25班以上	84	10.44	2.83		
學校歷史	(1)20年以下	44	10.90	1.96	1.13	
	(2)21至40年	27	10.33	1.96		
	(3)41年以上	277	11.04	2.46		
校長性別	(1)男	249	11.07	2.34	1.21	
	(2)女	99	10.73	2.42		
校長年齡	(1)30至40歲	3	12.33	.58	1.80	
	(2)41至50歲	134	11.22	1.95		
	(3)51歲以上	211	10.80	2.60		
校長該校服務年資	(1)2年以下	113	11.13	2.49	.47	
	(2)2至4年	175	10.86	2.36		
	(3)4年以上	60	11.00	2.17		

* $p < .05$

六、不同背景變項對人性關懷型之差異分析

不同背景變項對人性關懷型之差異分析如表4-10所示，根據統計結果發現，不同服務年資之教師在知覺人性關懷型之校長領導風格達到顯著水準($p < .05$)，以服務年資「16年以上」之群組得分最高，經雪費法事後比較未發現群組間具差異性，表示不同服務年資之教師在知覺人性關懷型之校長領導風格之差異性不是很高。

就人性關懷型之校長領導風格而言，本研究發現除服務年資之外，其餘背景變項對其之知覺並無顯著之差異情形，推究其原因，研究者認為隨著校園氣氛的民主開放與教師教學自主權之提升，促使校長在領導風格上大都能表達關懷並以人性管理，因此教師性別、最高學歷、現任職務、學校地區、學校規模、學校歷史、校長性別、校長年齡與校長該校服務年資等背景變項對於人性關懷型之校長領導風格在知覺上，並未有其差異情形。

表4-10 不同背景變項與人性關懷型之變異數分析表

	背景變項	個數	平均數	標準差	t/F值	事後比較
性別	(1)男	170	17.32	4.14	.22	
	(2)女	178	17.22	4.13		
服務年資	(1)5年以下	21	17.38	3.54	2.85*	n. s.
	(2)6至10年	70	16.00	4.70		
	(3)11至15年	121	17.58	3.88		
	(4)16年以上	136	17.64	4.02		
最高學歷	(1)學士後教育學分班	50	17.42	3.44	.26	
	(2)師大或師院	136	17.07	4.40		
	(3)研究所	162	17.40	4.10		
現任職務	(1)教師兼任主任	71	18.06	3.91	1.29	
	(2)教師兼任組長	105	17.07	4.41		
	(3)級任導師	141	16.96	4.02		
	(4)專任科任	31	17.61	4.04		
學校地區	(1)屏東市	41	17.63	3.40	1.17	
	(2)一般鄉鎮	240	17.05	4.18		
	(3)山地、偏遠、離島	67	17.85	4.34		
學校規模	(1)6班含以下	82	18.11	3.93	2.06	
	(2)7至12班	93	16.87	4.02		
	(3)13至24班	89	17.47	4.31		
	(4)25班以上	84	16.69	4.15		
學校歷史	(1)20年以下	44	17.36	3.87	.04	
	(2)21至40年	27	17.07	3.22		
	(3)41年以上	277	17.28	4.25		
校長性別	(1)男	249	17.33	4.15	.40	
	(2)女	99	17.13	4.09		
校長年齡	(1)30至40歲	3	19.00	1.73	2.55	
	(2)41至50歲	134	17.85	3.66		
	(3)51歲以上	211	16.88	4.38		

校長該校	(1)2 年以下	113	17.67	4.06	1.43
服務年資	(2)2 至 4 年	175	16.90	4.26	
	(3)4 年以上	60	17.60	3.81	

* $p < .05$, n.s. 經F 考驗達顯著但事後比較未達顯著

貳、不同背景變項對教師工作投入之變異數分析與討論

以下針對教師之不同背景變項與教師工作投入各構面之關係，依序說明：

一、不同背景變項對工作樂趣與評價之差異分析

不同背景變項對工作樂趣與評價之差異分析如表4-11所示，根據統計結果發現，服務年資與學校歷史等不同背景變項的教師在知覺工作樂趣與評價達到顯著水準($p < .05$)，不同服務年資之群組經雪費法事後比較未發現群組間具差異性，不同學校歷史之群組經雪費法事後比較發現「41年以上」高於「21至40年」。

本研究結果發現不同年資之教師對於工作樂趣與評價之知覺以「16年以上」得分最高，與李新鄉(1996)、黃建安(2004)、曾秋萍(2004)、蔡麗華(2001)、鍾佩蓁(2004)之研究結果發現相同，認為年資較長對於工作投入之知覺較高。

就學校歷史而言，不同學校歷史之教師知覺工作樂趣與評價有明顯之差異($F=3.47$, $p < .05$)，經由雪費事後比較發現學校歷史「41年以上」之學校教師對於工作樂趣與評價之知覺高於學校歷史「21至40年」之學校教師。推究其原因，研究者認為學校歷史較悠久之學校，培育眾多校友，具光榮之文化傳統，對學校具認同感，在社會大眾中累積較多良好評價，因此學校歷史較長之學校教師在學校評價優良的光環與壓力下，能主動投入教育工作並從中獲得樂趣。

表4-11 不同背景變項和工作樂趣與評價之變異數分析表

	背景變項	個數	平均數	標準差	t/F值	事後比較
性別	(1)男	170	33.93	5.04	.26	
	(2)女	178	33.79	5.11		
服務年資	(1)5 年以下	21	33.67	6.00	2.80*	n. s.
	(2)6 至 10 年	70	32.32	5.68		
	(3)11 至 15 年	121	34.28	4.67		
	(4)16 年以上	136	34.30	4.83		
最高學歷	(1)學士後教育學分班	50	34.02	4.85	2.78	
	(2)師大或師院	136	33.09	5.28		
	(3)研究所	162	34.47	4.90		
現任職務	(1)教師兼任主任	71	34.81	4.77	1.59	
	(2)教師兼任組長	105	33.29	5.22		
	(3)級任導師	141	34.00	5.12		
	(4)專任科任	31	33.03	4.85		
學校地區	(1)屏東市	41	33.61	5.46	.24	
	(2)一般鄉鎮	240	33.80	5.01		
	(3)山地、偏遠、離島	67	34.22	5.11		

學校規模	(1)6班含以下	82	34.07	4.84	1.00	
	(2)7至12班	93	34.06	4.89		
	(3)13至24班	89	34.24	5.51		
	(4)25班以上	84	33.04	5.00		
學校歷史	(1)20年以下	44	34.32	4.88	3.47*	(3)>(2)
	(2)21至40年	27	31.38	3.58		
	(3)41年以上	277	34.02	5.17		
校長性別	(1)男	249	33.69	5.13	-1.02	
	(2)女	99	34.31	4.92		
校長年齡	(1)30至40歲	3	35.67	2.52	1.18	
	(2)41至50歲	134	34.33	5.05		
	(3)51歲以上	211	33.54	5.10		
校長該校服務年資	(1)2年以下	113	33.74	5.03	.13	
	(2)2至4年	175	34.00	5.30		
	(3)4年以上	60	33.68	4.48		

* $p < .05$, n.s. 經F考驗達顯著但事後比較未達顯著

二、不同背景變項對工作專注之差異分析

不同背景變項對工作專注之差異分析如表4-12所示，根據統計結果發現，學校規模與校長該校服務年資等不同背景變項之教師在知覺工作專注達到顯著水準($p < .05$)，不同學校規模之群組經雪費法事後比較發現「6班含以下」高於「25班以上」、「13至24班」高於「25班以上」，而不同校長該校服務年資之群組經雪費法事後比較未發現群組間具差異性，。

本研究結果發現不同學校規模之學校教師對於工作專注之知覺以「6班含以下」之學校得分最高，與蔡麗華(2001)之研究結果發現相同，認為規模小的學校對於教師工作投入之知覺高於規模大的學校。推究其原因，研究者認為規模小的學校氣氛佳，組織成員互動良好，易凝聚向心力，因而使教師願意付出較多時間與心力於工作上。

就校長該校服務年資而言，以校長該校服務年資「4年以上」之學校教師對於工作專注之知覺得分最高，推究其原因，研究者認為經過4年以上的磨合溝通，教師對於校長的治校理念與領導風格較能形成共識，而校長該校服務年資2年以下之學校教師易與校長處於制度轉變與人員更換的磨合期。

表4-12 不同背景變項與工作專注之變異數分析表

	背景變項	個數	平均數	標準差	t/F值	事後比較
性別	(1)男	170	18.87	3.13	-1.53	
	(2)女	178	19.37	2.98		
服務年資	(1)5年以下	21	18.76	3.24	1.85	
	(2)6至10年	70	18.41	3.08		
	(3)11至15年	121	19.39	2.94		
	(4)16年以上	136	19.31	3.09		

最高學歷	(1)學士後教育學分班	50	19.52	2.25	1.97	
	(2)師大或師院	136	18.73	3.18		
	(3)研究所	162	19.34	3.15		
現任職務	(1)教師兼任主任	71	19.51	3.67	.49	
	(2)教師兼任組長	105	19.10	2.76		
	(3)級任導師	141	18.99	2.93		
	(4)專任科任	31	18.97	3.14		
學校地區	(1)屏東市	41	19.29	2.87	.12	
	(2)一般鄉鎮	240	19.08	2.78		
	(3)山地、偏遠、離島	67	19.21	3.06		
學校規模	(1)6班含以下	82	19.68	2.84	4.74*	(1)>(4)
	(2)7至12班	93	19.25	2.69		(3)>(4)
	(3)13至24班	89	19.47	2.46		
	(4)25班以上	84	18.08	3.91		
學校歷史	(1)20年以下	44	19.61	2.13	1.85	
	(2)21至40年	27	18.19	2.91		
	(3)41年以上	277	19.14	3.18		
校長性別	(1)男	249	18.85	3.17	-2.72	
	(2)女	99	19.83	2.64		
校長年齡	(1)30至40歲	3	21.33	2.31	2.28	
	(2)41至50歲	134	19.46	2.47		
	(3)51歲以上	211	18.88	3.37		
校長該校服務年資	(1)2年以下	113	18.57	3.57	3.25*	n.s.
	(2)2至4年	175	19.29	2.83		
	(3)4年以上	60	19.70	2.51		

* $p < .05$ n.s. 經F考驗達顯著但事後比較未達顯著

三、不同背景變項對工作認同之差異分析

不同背景變項對工作認同之差異分析如表4-13所示，根據統計結果發現，不同學校歷史之教師在知覺工作樂趣與評價達到顯著水準($p < .05$)，經雪費法事後比較發現「41年以上」高於「2年以下」。

就學校歷史而言，不同學校歷史之教師對於工作專注在知覺上有明顯之差異($F=4.46, p < .05$)，經由雪費法事後比較發現學校歷史「41年以上」之學校教師對於工作專注之知覺高於學校歷史「20年以下」之學校教師。黃坤謨(2008)之研究結果發現不同學校歷史之教師在工作專注之知覺並無差異與本研究結果發現不同

本研究結果發現不同學校歷史之外，其餘之背景變項對於工作認同之差異未達顯著，研究者認為大多數教師從事教育工作時，均能主動積極、專注認真、負責盡職，因此在知覺上不因教師性別、服務年資、最高學歷、現任職務、學校地區、學校規模、校長性別、校長年齡與校長該校服務年資而有所不同。

表4-13 不同背景變項與工作認同之變異數分析表

	背景變項	個數	平均數	標準差	t/F值	事後比較
性別	(1)男	170	19.64	2.96	-1.10	
	(2)女	178	19.98	2.73		
服務年資	(1)5年以下	21	19.76	2.86	2.31	
	(2)6至10年	70	19.06	3.43		
	(3)11至15年	121	20.16	2.51		
	(4)16年以上	136	19.90	2.75		
最高學歷	(1)學士後教育學分班	50	19.92	2.34	.347	
	(2)師大或師院	136	19.65	2.96		
	(3)研究所	162	19.91	2.90		
現任職務	(1)教師兼任主任	71	20.11	3.32	.42	
	(2)教師兼任組長	105	19.63	2.65		
	(3)級任導師	141	19.78	2.74		
	(4)專任科任	31	19.90	2.86		
學校地區	(1)屏東市	41	19.20	2.87	1.10	
	(2)一般鄉鎮	240	19.90	2.78		
	(3)山地、偏遠、離島	67	19.90	3.06		
學校規模	(1)6班含以下	82	19.98	2.84	.31	
	(2)7至12班	93	19.62	3.01		
	(3)13至24班	89	19.94	2.51		
	(4)25班以上	84	19.73	3.02		
學校歷史	(1)20年以下	44	19.91	2.30	4.46*	(3)>(1)
	(2)21至40年	27	18.26	2.85		
	(3)41年以上	277	19.95	2.89		
校長性別	(1)男	249	19.78	2.82	-.312	
	(2)女	99	19.89	2.91		
校長年齡	(1)30至40歲	3	21.00	1.00	.607	
	(2)41至50歲	134	19.96	2.63		
	(3)51歲以上	211	19.70	2.99		
校長該校服務年資	(1)2年以下	113	20.03	2.76	.48	
	(2)2至4年	175	19.73	2.86		
	(3)4年以上	60	19.67	3.00		

* $p < .05$

參、不同背景變項對學校公共關係之變異數分析與討論

以下針對教師之不同背景變項與學校公共關係各構面之關係，依序說明：

一、不同背景變項對資源運用之差異分析

不同背景變項對資源運用之差異分析如表4-14所示，根據統計結果發現，現任職務、學校地區、學校規模、校長年齡與校長該校服務年資等不同背景變項之教師在資源運用的知覺差異達到顯著水準($p < .05$)。

就現任職務而言，發現不同職務之教師對於資源運用在知覺上有明顯之之差異($F=3.42$, $p < .05$)，經由雪費法事後比較發現「教師兼任主任」對於資源運用

之知覺高於「級任導師」，推究其原因，研究者認為擔任主任職務之教師須面對家長以外之社會公眾與組織，因此在學校經營公共關係與對校內外資源的運用情形較擔任級任導師之教師在知覺上有較深刻之瞭解與處理之經驗，本研究結果發現與范揚文(2008)之研究結果相同。

就學校地區而言，發現不同學校地區之教師對於資源運用在知覺上有明顯之差異($F=3.44, p<.05$)，經由雪費法事後比較發現「山地、偏遠、離島」之教師對於資源運用之知覺高於「屏東市」之教師，推究其原因，研究者認為位於山地、偏遠、離島的學校，因地理位置較為偏僻，在學校軟硬體設備、校內外支援系統與資訊刺激較為不足，因此對於資源運用有較深刻之需求。

就學校規模而言，發現不同學校規模之教師對於資源運用在知覺上有明顯之差異($F=7.54, p<.05$)，經由雪費法事後比較發現「6班含以下」、「7至12班」、「13至24班」的學校教師對於資源運用之知覺均高於「25班以上」之學校教師，以「6班含以下」之平均數最高。推究其原因，研究者認為學校規模越小的學校，相關教育資源較薄弱，因此在人員投入及校務參與的程度上高於學校規模大的學校，針對可掌握的有限資源做最有效的規劃，以期提升學校效能與教育品質。

就校長年齡而言，經雪費法事後比較未發現群組間具差異性，表示不同的校長年齡與學校推動公共關係的資源運用層面之差異性不是很高。

就校長該校服務年資而言，發現不同校長該校的服務年資對於教師對於資源運用在知覺上有明顯之差異($F=3.52, p<.05$)，經由雪費法事後比較發現校長該校服務年資「4年以上」的學校教師對於資源運用的知覺高於「2至4年」的學校教師。推究其原因，研究者認為校長在該校服務年資4年以上，對於人員參與、補助爭取、校務推展

表4-14 不同背景變項與資源運用之變異數分析表

	背景變項	個數	平均數	標準差	t/F值	事後比較
性別	(1)男	170	18.31	3.49	1.49	
	(2)女	178	17.73	3.72		
服務年資	(1)5年以下	21	18.71	3.27	1.68	
	(2)6至10年	70	17.19	4.38		
	(3)11至15年	121	18.21	3.20		
	(4)16年以上	136	18.15	3.54		
最高學歷	(1)學士後教育學分班	50	17.78	3.31	1.41	
	(2)師大或師院	136	17.68	3.56		
	(3)研究所	162	18.36	3.73		
現任職務	(1)教師兼任主任	71	19.21	3.36	3.42*	(1)>(3)
	(2)教師兼任組長	105	17.75	3.36		
	(3)級任導師	141	17.73	3.84		

	(4)專任科任	31	17.42	3.54		
學校地區	(1)屏東市	41	17.10	4.07	3.44*	(3)>(1)
	(2)一般鄉鎮	240	17.92	3.61		
	(3)山地、偏遠、離島	67	18.90	3.18		
學校規模	(1)6班含以下	82	19.20	3.16	7.54*	(1)>(4)
	(2)7至12班	93	18.12	3.47		(2)>(4)
	(3)13至24班	89	18.12	3.45		(3)>(4)
	(4)25班以上	84	16.62	3.94		
學校歷史	(1)20年以下	44	17.68	2.97	2.31	
	(2)21至40年	27	16.70	3.90		
	(3)41年以上	277	18.19	3.66		
校長性別	(1)男	249	17.86	3.67	-1.28	
	(2)女	99	18.40	3.45		
校長年齡	(1)30至40歲	3	20.00	.00	8.04*	n. s.
	(2)41至50歲	134	18.93	2.94		
	(3)51歲以上	211	17.40	3.89		
校長該校服務年資	(1)2年以下	113	18.06	3.54	3.52*	(3)>(2)
	(2)2至4年	175	17.63	3.71		
	(3)4年以上	60	19.05	3.32		

* $p < .05$, n.s. 經F考驗達顯著但事後比較未達顯著

二、不同背景變項對計畫決策之差異分析

不同背景變項對計畫決策之差異分析如表4-15所示，根據統計結果發現，服務年資、現任職務與校長該校服務年資等不同背景變項之教師在計畫決策的知覺差異達到顯著水準($p < .05$)。

就服務年資而言，發現不同服務年資之教師對於計畫決策在知覺上有明顯之差異($F=4.79$, $p < .05$)，經由雪費法事後比較發現服務年資「16年以上」之教師對於計畫決策的知覺高於服務年資「6至10年」之教師。推究之原因，研究者認為服務年資「16年以上」之教師對學校願景、組織文化與發展特色有一定程度的投入與瞭解，而且在教學行政與互動溝通的能力及歷練上也較為豐富，因此在學校推展公共關係時，可借重參考個人之寶貴經驗。

就現任職務而言，發現不同現任職務之教師對於計畫決策在知覺上有明顯之差異($F=5.41$, $p < .05$)，經由雪費法事後比較發現「兼任主任」之教師對於計畫決策的知覺高於「兼任組長」之教師，而「兼任主任」之教師對於計畫決策的知覺亦高於「級任導師」。推究其原因，研究者認為擔任主任職務之教師為學校校務發展、計畫實施、政策討論與溝通協調的重要推手，因此對於學校公共關係在計畫決策參與程度較高。

就校長該校服務年資而言，發現不同校長該校的服務年資對於教師對於計畫決策在知覺上有明顯之差異($F=5.57$, $p < .05$)，經由雪費法事後比較發現校長該

校服務年資「4年以上」的學校教師對於資源運用的知覺高於「2至4年」的學校教師。推究其原因，研究者認為校長在該校服務年資4年以上，對於學校願景、組織文化、成員互動與校務推展已形成一種運作系統，因而較容易取得組織成員之共識，而形成決策。

表4-15 不同背景變項與計畫決策之變異數分析表

	背景變項	個數	平均數	標準差	t/F值	事後比較
性別	(1)男	170	18.35	3.36	1.36	
	(2)女	178	17.84	3.53		
服務年資	(1)5年以下	21	17.57	3.17	4.79*	(4)>(2)
	(2)6至10年	70	16.82	4.09		
	(3)11至15年	121	18.25	3.42		
	(4)16年以上	136	18.67	3.00		
最高學歷	(1)學士後教育學分班	50	17.58	3.51	1.72	
	(2)師大或師院	136	17.85	3.46		
	(3)研究所	162	18.44	3.42		
現任職務	(1)教師兼任主任	71	19.51	3.02	5.41*	(1)>(2)
	(2)教師兼任組長	105	17.88	3.28		(1)>(3)
	(3)級任導師	141	17.57	3.51		
	(4)專任科任	31	17.93	3.94		
學校地區	(1)屏東市	41	17.51	3.29	1.63	
	(2)一般鄉鎮	240	18.02	3.52		
	(3)山地、偏遠、離島	67	18.69	3.28		
學校規模	(1)6班含以下	82	18.98	3.02	2.51	
	(2)7至12班	93	17.81	3.43		
	(3)13至24班	89	17.98	3.31		
	(4)25班以上	84	17.65	3.91		
學校歷史	(1)20年以下	44	18.00	2.62	1.63	
	(2)21至40年	27	16.96	3.60		
	(3)41年以上	277	18.21	3.55		
校長性別	(1)男	249	17.96	3.50	-.969	
	(2)女	99	18.37	3.33		
校長年齡	(1)30至40歲	3	20.67	2.08		
	(2)41至50歲	134	18.54	3.00		
	(3)51歲以上	211	17.77	3.70		
校長該校服務年資	(1)2年以下	113	18.47	3.37	5.57*	(3)>(2)
	(2)2至4年	175	17.51	3.43		
	(3)4年以上	60	19.05	3.43		

* $p < .05$

三、不同背景變項對溝通傳播之差異分析

不同背景變項對計畫決策之差異分析如表4-16所示，根據統計結果發現，學校規模、學校歷史等不同背景變項之教師在溝通傳播的知覺差異達到顯著水準 ($p < .05$)。

就學校規模而言，發現不同學校規模之教師對於溝通傳播在知覺上有明顯之

差異($F=3.45, p<.05$)，經由雪費法事後比較發現「6班含以下」的學校教師對於溝通傳播之知覺高於「25班以上」之學校教師。推究其原因，研究者認為學校規模越小的學校，組織成員較為精簡，互動頻率較高，彼此關係也較為親近，因此在意見交流、訊息傳播與內外部聯繫上較容易獲得組織成員之支持與認同。

就學校歷史而言，發現不同學校歷史之教師對於溝通傳播在知覺上有明顯之差異($F=4.51, p<.05$)，經由雪費法事後比較發現學校歷史「20年以下」之學校教師對於溝通傳播之知覺高於學校歷史「21至40年」之學校教師，另外學校歷史「41年以上」之學校教師在溝通傳播之知覺亦高於學校歷史「21至40年」之學校教師。林進丁(2003)之研究結果發現，服務於不同學校歷史之教師對於學校公共關係之知覺並無顯著差異與本研究發現不同，有待考驗。

表4-16 不同背景變項與溝通傳播之變異數分析表

	背景變項	個數	平均數	標準差	t/F值	事後比較
性別	(1)男	170	22.82	3.70	-.71	
	(2)女	178	23.12	4.01		
服務年資	(1)5年以下	21	22.38	4.04	2.15	
	(2)6至10年	70	22.03	3.94		
	(3)11至15年	121	23.21	3.81		
	(4)16年以上	136	23.34	3.78		
最高學歷	(1)學士後教育學分班	50	23.04	3.45	.21	
	(2)師大或師院	136	22.81	4.01		
	(3)研究所	162	23.09	3.87		
現任職務	(1)教師兼任主任	71	23.41	3.67	1.16	
	(2)教師兼任組長	105	22.72	3.41		
	(3)級任導師	141	23.15	4.10		
	(4)專任科任	31	22.03	4.50		
學校地區	(1)屏東市	41	22.22	4.66	1.73	
	(2)一般鄉鎮	240	22.93	3.68		
	(3)山地、偏遠、離島	67	23.61	3.90		
學校規模	(1)6班含以下	82	23.65	3.36	3.45	(1)>(4)
	(2)7至12班	93	23.25	3.73		
	(3)13至24班	89	23.12	3.32		
	(4)25班以上	84	21.86	4.72		
學校歷史	(1)20年以下	44	23.16	3.24	4.51*	(1)>(2)
	(2)21至40年	27	20.85	4.54		(3)>(2)
	(3)41年以上	277	23.15	3.83		
校長性別	(1)男	249	22.88	3.83	-.725	
	(2)女	99	23.21	3.95		
校長年齡	(1)30至40歲	3	25.00	1.00	2.21	
	(2)41至50歲	134	23.45	3.20		
	(3)51歲以上	211	22.64	4.22		
校長該校服務年資	(1)2年以下	113	22.73	3.70	2.85	
	(2)2至4年	175	22.77	4.20		
	(3)4年以上	60	24.05	2.86		

* $p < .05$

四、不同背景變項對評估回饋之差異分析

不同背景變項對評估回饋之差異分析如表4-17所示，根據統計結果發現，服務年資、現任職務、學校地區與校長年齡等不同背景變項之教師在評估回饋的知覺差異達到顯著水準($p < .05$)。

就服務年資而言，發現不同服務年資之教師對於評估回饋在知覺上有明顯之差異($F=3.22$, $p < .05$)，經由雪費法事後比較發現服務年資「11至15年」之教師對於評估回饋之知覺高於服務年資「6至10年」之教師。林進丁(2003)之研究結果發現年資較長之教師對於學校公共關係之知覺較高，與本研究發現不完全相同，有待後續研究考驗。

就現任職務而言，發現不同現任職務之教師對於評估回饋在知覺上有明顯之差異($F=4.57$, $p < .05$)，經由雪費法事後比較發現「兼任主任」之教師對於評估回饋的知覺高於「兼任組長」之教師，而「兼任主任」之教師對於評估回饋的知覺亦高於「級任導師」。推究其原因，研究者認為擔任主任職務之教師對於學校公共關係推展計畫。

就學校地區而言，發現不同學校地區之教師對於評估回饋在知覺上有明顯之差異($F=4.86$, $p < .05$)，經由雪費法事後比較發現「山地、偏遠、離島」之教師對於資源運用之知覺高於「屏東市」之教師，推究其原因，研究者認為位於山地、偏遠、離島的學校，對於推展學校公共關係具使命感，期能透過評估回饋機制改善學校軟硬體設備，提升資源運用之成效。

就學校規模而言，發現不同學校規模之教師對於評估回饋在知覺上有明顯之差異($F=7.15$, $p < .05$)，經由雪費法事後比較發現「6班含以下」、「7至12班」、「13至24班」的學校教師對於評估回饋之知覺均高於「25班以上」之學校教師，以「6班含以下」之平均數最高。推究其原因，研究者認為學校規模越小的學校，科層較為扁平化，對於學校公共關係計畫的執行、評鑑、回饋與校正，較能落實實施。

就校長年齡而言，發現不同校長年齡之學校教師對於評估回饋在知覺上有明顯之差異($F=6.76$, $p < .05$)，經由雪費法事後比較發現校長年齡「41至50歲」的學校教師對於評估回饋的知覺高於「51歲以上」的學校教師。推究其原因，研究者認為年齡41至50歲的校長對於學校公共關係的推展計畫，較能以制度化的循環模式運作，進而以提升學校品牌形象。

表4-17 不同背景變項與評估回饋之變異數分析表

	背景變項	個數	平均數	標準差	t/F值	事後比較
性別	(1)男	170	11.21	2.01	1.29	
	(2)女	178	10.92	2.18		
服務年資	(1)5年以下	21	11.29	1.45	3.22*	(3)>(2)
	(2)6至10年	70	10.37	2.25		
	(3)11至15年	121	11.27	2.07		
	(4)16年以上	136	11.18	2.08		
最高學歷	(1)學士後教育學分班	50	10.92	1.82	1.07	
	(2)師大或師院	136	10.90	2.28		
	(3)研究所	162	11.23	2.02		
現任職務	(1)教師兼任主任	71	11.86	1.96	4.57*	(1)>(2)
	(2)教師兼任組長	105	10.76	2.11		(1)>(3)
	(3)級任導師	141	10.91	2.09		
	(4)專任科任	31	10.91	2.10		
學校地區	(1)屏東市	41	10.44	2.43	4.86*	(3)>(1)
	(2)一般鄉鎮	240	10.99	2.06		
	(3)山地、偏遠、離島	67	11.67	1.89		
學校規模	(1)6班含以下	82	11.51	1.78	7.15	(1)>(4)
	(2)7至12班	93	11.19	2.07		(2)>(4)
	(3)13至24班	89	11.33	1.77		(3)>(4)
	(4)25班以上	84	10.18	2.50		
學校歷史	(1)20年以下	44	10.80	1.85	2.76	
	(2)21至40年	27	10.26	2.33		
	(3)41年以上	277	11.18	2.10		
校長性別	(1)男	249	10.96	2.08	-.14	
	(2)女	99	11.31	2.14		
校長年齡	(1)30至40歲	3	12.33	1.15	6.76*	(2)>(3)
	(2)41至50歲	134	11.54	1.78		
	(3)51歲以上	211	10.73	2.24		
校長該校服務年資	(1)2年以下	113	10.94	2.14	2.75	
	(2)2至4年	175	10.94	2.14		
	(3)4年以上	60	11.63	1.83		

* $p < .05$

第四節 本研究各主要變項對學生人數之相關分析及迴歸分析與討論

本研究採迴歸統計方法，來檢視國民小學教師所知覺之校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與近三年學生人數是否有預測力，本節將針對研究結果進行分析與討論，分別敘明如下：

壹、各主要變項對學生人數之迴歸分析結果與討論

本研究以校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係之各主要構面為預測

變項，近三年學生人數為效標變項，進行迴歸分析，分別敘明如下：

一、校長領導風格與學生人數的預測性

由表4-18可知，校長領導風格對學生人數之解釋力為1.8%，經F 考驗未達顯著水準，表示此模式解釋力不佳。就校長領導風格而言，「放任型」β值為.140，對學生人數有顯著之影響，而近三年學生人數差與三年學生人數平均值之百分率為負值，因此推論放任型之校長領導風格會造成學生人數之減少。

表4-18 校長領導風格與學生人數之迴歸分析表

	b 值	β 值	R ² 值	F 值
人和型	.143	.104	.018	.380
放任型	.174	.140*		
權威任務型	-.30	-.033		
象牙型	.005	.003		
民主開放型	-.072	-.032		
人性關懷型	-.058	-.045		
常數	-0.026			

* $p < .05$

二、教師工作投入與學生人數的預測性

由表4-19可知，教師工作投入對學生人數之解釋力為3.9%，經F 考驗達顯著水準，表示此模式解釋力尚佳。就教師工作投入而言，「工作專注」β值為-.247，對學生人數有顯著之影響，而近三年學生人數差與三年學生人數平均值之百分率為負值，以負負得正之數學定理推論，本研究認為教師工作專注程度越高，有助於學生人數之增加。

表4-19 教師工作投入與學生人數之迴歸分析表

	b 值	β 值	R ² 值	F 值
工作樂趣與評價	.009	.009	.039	4.627***
工作專注	-.430	-.247***		
工作認同	.280	.150*		
常數	-3.992			

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

三、學校公共關係與學生人數的預測性

由表4-20可知，學校公共關係對學生人數之解釋力為2%，經F 考驗未達顯著水準，表示此模式解釋力不佳。就學校公共關係而言，「溝通傳播」β值為-.218，對學生人數有顯著之影響，而近三年學生人數差與三年學生人數平均值之百分率為負值，以負負得正之數學定理推論，本研究認為學校公共關係之溝通傳播程度

越高，有助於學生人數之增加。。

表4-20 學校公共關係與學生人數之迴歸分析表

	b 值	β 值	R ² 值	F 值
資源運用	-.120	-.082	.020	1.721
計畫決策	.098	.064		
溝通傳播	-.218	-.159*		
評估回饋	.274	.108		
常數	-3.993			

* $p < .05$

第五章 結論與建議

本研旨在探究屏東縣國民小學校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與近三年學生人數之關係，根據研究結果與分析討論之成果，綜合各項發現歸納成結論，並依結論提出建議，以作為學校經營與未來研究之參考。

第一節 結論

壹、屏東縣國民小學近三年學生人數之現況

根據統計屏東縣國民小學97~100學年度近三年學生人數差與學生人數平均之比率-6.1%，學校規模6班(含)以下學校之比率為-6.7%，7-12班學校之比率為-6.7%，13-24班學校之比率為-7.3%，25班以上學校之比率為-5.6%，以學校規模13-24班學生人數減少之比率最高，顯示學校規模25班以上之學校，對於學生人數之經營成效最佳。

貳、屏東縣國民小學教育人員對「教師工作投入」之知覺情形都達到大致符合之程度

屏東縣國民小學教育人員對「教師工作投入」之知覺情形，在「工作認同」、「工作專注」、「工作樂趣與評價」等三個層面都接近「大致符合」之程度，以「工作認同」為最高，代表大多數教育人員對教育工作具有認同感。

參、屏東縣國民小學教育人員對「學校公共關係」之知覺都達到大致符合之

程度

屏東縣國民小學教育人員對「學校公共關係」之知覺情形，在「資源運用」、「計畫決策」、「溝通傳播」、「評估回饋」四個層面都接近「大致符合」之程度，表示大多數教育人員對推展學校公共關係具參與感及肯定之態度。

肆、屏東縣國民小學校長領導風格之「放任型」對「學生人數」具預測力

根據問卷調查結果發現，「放任型」 β 值為.140，對學生人數有顯著之影響，而近三年學生人數差與三年學生人數平均值之百分率為負值，顯示放任型之校長領導風格會造成學生人數之減少。

伍、屏東縣國民小學教師工作投入之「工作專注」對「學生人數」具預測力

根據問卷調查結果發現，「工作專注」之構面 β 值為-.247，對學生人數有顯著之影響，而近三年學生人數差與三年學生人數平均值之百分率為負值，以負負得正之數學定理推論，顯示教師工作專注程度越高，對於學生人數有增加之效果。

六、屏東縣國民小學學校公共關係之「溝通傳播」對「學生人數」具預測力

根據問卷調查結果發現，「溝通傳播」 β 值為-.218，對學生人數有顯著之影響，而近三年學生人數差與三年學生人數平均值之百分率為負值，以負負得正之數學定理推論，顯示學校公共關係之溝通傳播程度越高，則學生人數有增加之趨向。

第二節 建議

壹、對學校經營之建議

- 一、辦理校長領導研習進修，充實校長創新領導知能，提倡增權賦能、民主開放與人性關懷之轉型領導行為。
- 二、精進教師教學知能，提升課程與教學成效，增進親師生溝通品質，
- 三、定期檢視學校公共關係之推展成效，改善內外部溝通傳播，提升形塑學校品牌形象。

貳、對後續研究之建議

- 一、本研究範圍受限於人力與時間等限制，僅針對屏東縣國民小學教師為研究對

象，在研究結果之推論上有其限制，未來研究對象若能擴展至家長、學生，將使研究結果更富完整性。

二、本研究針對校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係對於學生人數的關係進行探究，而影響學生人數之因素眾多，後續研究可納入社區發展與家長背景等構面，繼續進行探討。

三、本研究僅採用問卷調查法，分析校長領導風格、教師工作投入、學校公共關係與學生人數的關聯性，但未探究其原因，因此建議後續研究可輔以質性研究法以探討差異之原因。

參考文獻

壹、中文部分

王淑俐 (2002)。溝通，其實不簡單——教育及學校行政溝通的理論與實踐。臺北：五南。

王欽哲 (2006)。國民小學家長教育選擇權及學區劃分之研究——以嘉義縣市為例。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

江滿堂 (2007)。國民小學校長多元領導型態、團體動力、學校組織文化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博士論文，未出版，屏東縣。

仲秀蓮 (2004)。台北縣市國民小學校長正向思考、領導型式與學校效能關係之研究。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。

李明來 (2001)。校長遴選制度對國小校長領導風格的影響研究。銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士論文，未出版，臺北市。

李新鄉 (1996)。國民中小學教師教學工作投入及其發展模式之研究。國立嘉義學院學報，10，185-230。

何佩娟 (2005)。我國人口變化與未來國小教育發展關係之研究——以宜蘭縣為例。佛光人文社會學院未來學系研究所碩士論文，未出版，宜蘭縣。

周惠民 (1999)。原住民地區國小教師自我效能感與工作投入之研究。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，新竹縣。

林貞雅 (2003)。都市計畫因應人口結構變遷對策之研究。國立臺北大學都市計畫研究所碩士論文，未出版，臺北市。

- 林進丁 (2003)。都會型國民小學學校公共關係之研究—以台中市為例，國立台中市範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 吳宗立 (2004)。學校經營的行校策略。教育資料與研究雙月刊，61，62-29。
- 吳定哲 (2003)。國民小學在職人員對學校公共關係知覺之研究—以台東縣為例。國立臺東師範學院教育研究所碩士論文，未出版，臺東縣。
- 吳清山 (1991)。學校行政。臺北市：心理。
- 吳清山 (1998)。學校效能研究。臺北市：五南。
- 吳慶堂 (2006)。國民小學校長專業能力與學校效能關係之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 洪啟昌 (2001)。台北縣國民小學公共關係與學校效能之研究。國立臺北師範學院教育國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 邱榮茂 (2002)。台中縣國民小學校長領導風格行為與管理模式之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 范揚文 (2008)。屏東縣國民小學學校公共關係與學校效能之研究。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。
- 秦夢群 (2004)。教育行政—理論部分。臺北市：五南。
- 高介仁 (2007)。國小學生家長教育選擇權認知與教育選擇行為之研究—以雲林縣國民小學為例。雲林科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，雲林縣。
- 教育部統計處 (2011)。歷年校數、教師、職員、班級、學生及畢業生數(39~100學年度)。2012年5月21日，取自：
http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site_content_sn=8869
- 教育部統計處 (2011)。國小概況表(80~100學年度)。2012年5月21日，取自：
http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site_content_sn=8869
- 陳木金 (1997)。國民小學教師領導技巧、班級經營策略與教學校效能關係之研究。國立政治大教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 陳怡君 (2000)。職業學校校長領導行為與教師組織承諾關係之研究。國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 陳怡婷 (2005)。人口少子化對國民小學教育發展影響之研究。國立臺北市立教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳東星 (2004)。屏東縣國小校整領導風格與教師工作投入關係之研究。國立嘉

- 義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 陳淑嬌（1989）。國民中學校長領導模式、教師工作投入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，未出版，高雄市。
- 陳麗紅（2007）。宜蘭縣國民小學校長領導風格與學校行銷之研究。國立花蓮教育大學行政與領導研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 陳慧玲（1990）。國民小學推展學校公共關係之理論與實務研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 陳慧玲（1999）。學校公共關係。台北：師大書苑。
- 馮麗珍（2005）。國小女性校長領導風格與教職員組織承諾關係之研究。國立屏東師範學院教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 張明文（1998）。國民中小學公共關係研究—以桃園縣為例。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 張育旗（2006）。桃園縣國小體育教師體育工作投入與教學效能關係之研究。國立體育學院體育教育研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 張淵智（2007）。國民小學校長領導風格、衝突管理策略與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 張貴琪（2011）。少子化現象下學校因應策略之研究—以新北市公立國民小學為例。玄奘大學公共管理學系研究所碩士論文，未出版，新竹縣。
- 張憲庭（2006）。「少子化」對學校經營之影響與因應策略。國教新知，52(3)，50-55。
- 張慶勳（2003）。國小校長領導風格與行為之研究。屏東師院學報，20，1-38。
- 許文寬（2003）。國小校長領導風格與教師參與決定之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 郭正忠（2007）。台北縣國民小學校長轉型領導行為與教師工作投入關係之研究。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。
- 曾秀招（2004）。國小校長遴選制度後校長領導風格與學校效能之研究—以高雄市為例。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 曾秋萍（2003）。國民小學教師角色知覺與課程參與、工作投入關係之研究。國立高雄師範大學教育學系研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 黃坤和（2002）。彰化縣國民小學訓導主任領導型態對行政效能影響之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。

- 黃坤謨 (2008)。國民小學校長多元智能領導、教師工作投入與學校效能關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 黃建安 (2003)。國小兼組長教師工作價值觀、角色壓力與工作投入關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 楊孟珊 (2007)。國民小學學校公共關係與學校效能之研究—以彰化縣為例。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 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。國立臺南大學教育管理與經營研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 劉仲成 (2004)。國民小學校長教學視導、學校專業發展與組織績效之研究。國立臺北師範學院教育政策與管理研究博士論文，未出版，臺北市。
- 劉威志 (2008)。嘉義縣國民小學在職人員學校公共關係參與意願之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 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，未出版，臺南市。
- 鍾佩蓁 (2004)。雲嘉地區國小教師工作價值觀與工作投入之相關研究。國立嘉義大學教育學系研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 簡茂雄 (2003)。工作意義與工作投入之關聯研究—以專業人員為立。私立朝陽科技大學企業管理碩士班碩士論文，未出版，臺中縣。
- 蔡培村、武文瑛 (2004)。領導學—理論、實務與研究。高雄：麗文。
- 蔡依珊 (2007)。高雄市女性校長領導風格與學校效能相關之研究。國立花蓮教育大學行政與領導研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 蔡進雄 (2000)。轉型領導與學校效能。臺北：師大書苑。
- 蔡麗華 (2001)。台北縣國民小學教師工作投入與教學效能關係之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 鄭貞銘 (2007)。公共關係總論。臺北：五南。
- 鄭彩鳳 (1999)。學校行政理論與實務。高雄：麗文文化。
- 謝文全 (1996)。學校行政。臺北：五南。
- 謝景晨、鄭有超、林睿琳、王政鴻 (2009)。國中兼任行政教師對於工作投入與學校行政效能知覺之關係研究。朝陽人文社會學刊，7(1)，217-224。
- 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。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。

貳、英文部分

Bryman,A. (1992).*Charisma and leadership in organization*.London:Sage.

Chemers,M.M. (1997). *An integrative theory of leadership*.Mahwah,NJ:Erlbaum

Howard,W.C. (2005).Leadership:Four Styles.*Education;Winter 2005;126,2.*

Northouse, P. G. (2003). *Leadership : Theory and practice* (3rd ed.). London : Sage
Publications.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.).New Jersey: Hamilton.