

# 校長靈性領導的建構與發展

蔡進雄

輔仁大學

教育領導與發展研究所副教授

## 摘 要

教育領導者應追求更高層次的人生意義及教育使命之「理想面」，以提升個人的生命與領導境界。有靈性修養的教育領導者具有超越性，不追逐個人權力與利益，因此也易於在潛移默化中影響學校教職員生。因此，校長宜培養靈性領導能力，並於辦學及領導師生過程中融入靈性領導，使大家共同為追求教育理想而努力。基於此，本研究目的在於探討靈性及靈性領導的相關理論，並嘗試建構校長靈性領導（spiritual leadership）的行為構面，並以統計驗證校長靈性領導之理論模式，以提供教育領導者之參考及作為未來繼續探究的基礎。

從統計分析及選題結果顯示，得到五個層面分別是：教育意義、教育使命、關懷、利他精神及建立社群。在選取校長靈性領導之五個層面後，再次進行統計分析，結果顯示本正式量表有良好的信度及效度，由此可見，本研究所建構的校長靈性領導理論模式及量表有其價值性與適用性。最後，依據研究結果，提出數項建議以供未來校長靈性領導實務運用與研究的參考。

**關鍵詞：**靈性、靈性領導

## 壹、前言

二十世紀初期，IQ 成了一項重大議題，人類用思考或理性智力來解決邏輯或策略上的諸多問題；1990 年代中期，Goleman 推廣情緒智商（簡稱為 EQ），Goleman 認為 EQ 與 IQ 的重要性不分軒輊；而今還有第三個“Q”——靈性智商（簡稱 SQ），SQ 是評估人類行為或生命之路是否具有意義的智能（邱莞慧譯，2001）。此外，大部分的心理學家都已承認人具有生理、情緒及理性三種層次，彼此密切相關，然而至 1960 年代，隨著超個人心理學的興起，許多心理學家開始指出這些典範仍然過於狹窄，無法反映出人類的全部經驗，因而提出靈性層次的存在（李安德，2002）。再者，哈佛大學教授 Gardner 在提出知名的七項多元智慧之後，又考慮了三項「新」的智慧，其中一項就是靈性智慧（spiritual intelligence）（李心瑩譯，2000）。由此可見，靈性也是人類的多元智慧之一。

以學術研究觀之，醫療界近年來持續探究靈性之相關議題（王萱其，2003；石世明，2001；杜明勳，2004；趙可式，1998；賴維淑，2002；蕭雅竹，2004；Summer，1998），而心理治療方面，靈性也受到諸多學者的關注，認為心理醫療不僅要提供生化方面的治療，也要供應心靈的養分（林信男，2003；張定綺譯，2003）。領導與管理也需要靈性（Bento，2000；Bhindi & Duignan，1997；Chopra，2002；Gray，2000；Hoyle，2002a），傳統的管理學者對組織物性的有效經營之道，從財務、人力、生產、行銷與資訊等層面，詳細剖析甚多；相對之下，在提升靈性管理方面著墨甚少。但不論如何，組織靈性管理的世紀來臨了（徐木蘭，2004）。Senge 也明白指出，學習型組織的真諦是活出生命的意義，學習也包括心靈的根本轉變或運作（郭進隆譯，1997）。因此，愈來愈多的組織想藉由創造團結、點燃熱情及賦予工作意義的方式來拓展靈性（Bolman & Deal，2001）。國內實徵研究也發現，經由個人靈性的探索與潛能激發的教育訓練後，對企業的組織文化及個人的領導效能是有正向影響（謝美琍，2005），且員工工作靈性知覺與組織承諾間呈顯著正相關（白淑蘭，2005）。

就學校組織而言，廖春文（2005）指出在面對全球化知識經濟時代的挑戰，學校行政領導者不僅必須具備學科專業的知識與能力，亦應具備情緒智能、人際溝通、延宕滿足、挫折容忍、無緣大慈、同體大悲、將心比心與感同身受的同理關懷。一個健全的學校領導者，必須兼備多方面的能力，才能迎接全球化時代的來臨與知識經濟之挑戰。蔡培村與武文瑛（2004）也認為「領導」應是「知識」、「行動」、「智慧」與「大愛」的結晶，使達到融合知識見解、實踐行動、圓通智慧及慈悲大愛的領導。因此，

教育領導應在理性、感性與靈性的均衡下，提升領導的績效及意境（邱淑芬，2003）。

基於上述，本研究目的在於探討靈性及靈性領導的相關理論，並嘗試建構校長靈性領導（spiritual leadership）的行為構面，並以統計驗證校長靈性領導之理論模式，以提供教育領導者之參考及作為未來繼續探究的基礎。

## 貳、文獻探討

### 一、靈性的意涵

靈性的定義常因人而異且很廣泛（Summer, 1998），李安德（2002）在*超個人心理學*一書中指出靈性是指人內在的超理性、超越性或超個人的層次與生理、情緒及理性層次一樣真實，一樣是屬於人的內在本質。David Moberg 認為靈性可分為水平與垂直兩面向，與上帝的關係是垂直面，而生命目的及生活滿足感是水平面。靈性包含尋求超越、目的、耐力、平和、安靜、關聯與希望（Summer, 1998）。此外，Gardner 曾從靈性是思考有關宇宙或存在方面的問題、靈性是存在狀態的一種成就與靈性是對他人的影響力等面向闡述靈性的意涵（李心瑩譯，2000）。

Morris 指出「深度」與「關聯」是靈性兩大重點，一個人的靈性發展得愈成熟，就能在待人處事時超越表面的虛象，看清事件的深度意義與重要性（游敏譯，1999）。

David Elkins 與四位心理學家描述真正靈性人士（不論信仰宗教與否），包括了九種因素（李安德，2002；Elkins, Hedstrom, Hughes, Leaf & Saunders, 1988）：

- （一）超越的層次：他相信且經歷生命的超越層次，並由其中汲取力量。
- （二）生活的意義與目的：他相信生命具有深刻意義，他的存在必有一目的。
- （三）生活有一使命：某種天職及使命感，成為他行動的至高動機。
- （四）生命的神聖性：他相信所有的生命都可以也應該成為「聖的」。
- （五）對物質價值的不同心態：他懂得物質的享受，卻不把它視為最高的目的。
- （六）博愛：他有很強的正義感及慈悲心，善於服務及愛人。
- （七）理想主義：他願為高尚的理想及改善世界而獻身。
- （八）對痛苦的意識：感受到人類的痛苦，但不會削減他對生命的欣賞與重視。
- （九）靈性上的成就：將靈性展現在他與自己、他人、自然及終極存在的關係上。

Ashmos 與 Duchon（2000）陳述職場靈性是藉由對社會有意義的工作，來達到自我

內在生命的認同（林孟彥譯，2003）。

Zukav 與 Francis（2001）指出靈性發展的重要步驟是往內心看而不是聚焦於外在環境，而同情與智慧是靈性成長的產物。

Aburdene 認為靈性是無形的事物，靈性大致涵蓋五項特徵：1. 意義或目的；2. 同情；3. 意識；4. 服務；5. 福利。Aburdene 並指出這些精神的事物，例如內在的平靜、人生目標、使命、親密關係及對人付出等，都能喚起非物質或是精神上的事情（徐愛婷譯，2005）。

楊克平（2000）陳述靈性是一個廣泛的概念，包含了價值、意義與目的，人類將之內向發展成個人的誠實、愛、關懷、智慧、想像力與憐憫心等特質。

鍾秋玉（2000）將禪修目的與效果分類為下列三個層次，有助於對靈性內涵的瞭解：

- （一）身心的自我調整：指個人禪修的目的是為了改善體質、降低壓力等與身心健康有關的目的。
- （二）自我探索：指個人希望藉由禪修促進自我了解與自我領悟，進而找到生命的意義與價值。
- （三）自我解脫/慈悲服務：指禪修的目的超越自我的關注，而以能夠體會宇宙生命的一體感，追求全體生命的和諧與福祉。

蕭雅竹（2002）認為靈性是一種生活方式，可以視為一個人最核心最深沉的部分，是一種自我與自我，自我與他人及環境、自我與宇宙或是至高無上力量之間的關係。

莊錫欽（2004）所建構的教師靈性特質包括無常與感受、合作成長、尊重他人、知足歡喜、檢討改進、關懷服務、身心平衡、快樂付出、平等之心及懺悔寬恕等十個層面。

黃淑貞（2005）將靈性健康分為自我與自我、自我與他人、自我與環境、自我與神的關係等四個向度。

綜合以上有關靈性意涵之說明，靈性可定義為：係指探索自我與自我、自我與他人、自我與環境、自我與宇宙之關係，其內涵包括尋求超越、意義、使命、目的、平靜與關聯等。因領導係指影響力的發揮，故以教育領導的角度觀之，應特別強調領導者自我的探索與超越，以及領導者個人與他人的關係。在個人與自我方面，靈性領導強調超越、自省及生命意義的探索，在自我與他人之間則強調利他、助人、慈悲、關懷、貢獻與愛（蔡進雄，2006a）。

## 二、教育領導忽略靈性層面的原因

教育領導理論研究一直忽略靈性層面的探討，其原因可以從「受量化研究的影響」與「靈性、宗教與教育間的關係不易區分」兩方面加以闡述（蔡進雄，2006a）：

### （一）受量化研究的影響

不論是靈性生活、靈性能力、靈性感受，或是宗教、密教或特異功能方面的天賦，在科學領域與學術界內都是非常具有爭議性的（李心瑩譯，2000）。再加上長期以來受到實證科學的影響，強調可靠的證據（evidence-based）（蕭雅竹），因此，教育行政學術研究易忽略靈性之相關議題的探討。

筆者曾嘗試以「靈性」（spirituality）為關鍵詞搜尋中外文獻，結果發現教育行政領導與靈性的探討之文獻，除了2002年《學校行政人員》（*The School Administrator*）九月號有專刊專文介紹外，其餘並不多見，而國內對於教育領導與靈性的研究也是相當有限的，究其原因可能是教育領導之研究典範，長期以來偏向量化研究，而靈性是不易測量的，因此形成教育行政研究者忽視了靈性對教育領導影響之探討。

### （二）靈性、宗教與教育間的關係不易區分

蕭雅竹（2002）認為靈性健康未被廣泛重視的原因之一是靈性與宗教難以區隔。而靈性經常被視為宗教的一部分，靈性也常被視為是神職人員的工作，整個社會也認為教育與宗教應是分開的兩個系統，所以靈性與宗教常一同摒除在教育系統之外。

由於社會大眾不易區分靈性、宗教與教育間的關係，且國內中小學教育內容並未強調宗教教育，而一般人也常誤以為靈性等於宗教，使得靈性與教育領導的探究不易受到重視。

## 三、靈性對教育領導的重要性

Frankl 的巨著《活出意義來》（*Man's Search for Meaning*）一書主要是描述在納粹當政時期，Frankl 曾坐囚於集中營內，忍受種種非人待遇，最後獲得生還的故事。Frankl 認為當集中營的俘虜對生命再沒有什麼指望時，此時最重要的便是讓當事人瞭解「生命對他仍有指望，未來仍有某件事等著他去完成」。亦即，讓當事人瞭解自己「為何」而活，因而承受得住「任何」煎熬（趙可式、沈綿惠譯，2005）。Wiber 指出人類似乎註定要追尋意義及註定了要為其日常生活尋找價值、深度、照顧、關懷、品味與意趣（龔卓軍譯，2003）。

美國知名學者 Covey 在 *第 8 個習慣* 一書中也指出靈性能力代表我們所追求的人生意義，靈性是身體能力、智力能力及情緒能力的指導原則（殷文譯，2005）。簡言之，要讓一個人的工作熱情散發出來，很重要的部分是讓他感覺到工作是有其意義，而意義正是靈性的很重要內涵。因此，為讓教育熱忱能持續保持下去，教育領導者必須體認教育工作的意義及價值。

靈性的探索是當代最大的大趨勢（徐愛婷譯，2005）。領導若缺乏神聖的靈性將會導致貪婪、控制及無道德的自戀行為（Hoyle, 2002），缺乏靈性的領導也會導致短視近利（Soder, 2002）。Bolman 與 Deal（2001）亦指出管理者遇到問題的第一個反應常是在理性面及技術面，分析、計畫、改變政策、改變結構與組織再造，但往往忽略了更深層的面向。黃武鎮（1997）也曾陳述：過去權威體制中，行政人員保守及封閉，依循既有模式、行事呆板的心態必須調整，且要從根本做起。這個根本是什麼？便是智慧和靈性。

Moxley（2000）認為靈性與領導有密切相關，並指出具有靈性的組織與未具有靈性的組織之差異。從表 1 可知具有靈性的組織其成員是用心理、生理、情緒及靈性在工作，而沒有靈性的組織其成員僅用心理及生理在工作；具有靈性的組織，上班是志業，強調與他人的連結感，並使用社群及家庭作為隱喻，而未具靈性的組織，上班是工作，有分離感且競爭勝於合作與社群。

有靈性的組織其個人與組織的使命與價值是一致的，工作有意義與目的，工作者是有活力且有領導活動，而沒有靈性的組織其個人與組織的使命與價值缺乏一致性，工作者沒有活力，且領導方式是由上而下（Moxley, 2000）。

國內謝美琍（2005）的研究結果也發現，心靈成長課程對組織目標達成具有積極建立自信、提昇及強化團隊目標的正面影響，在接受過心靈成長課程後領導者較會接受新觀念，並積極改善對部屬的態度，此外，心靈成長課程對提昇領導者的自信及決策能力也有很大的幫助。

質言之，靈性在領導上是一個新觀念，靈性創造我們的心向，定義我們的價值，決定我們的行動，預測我們未來的行為，因此靈性是領導的一部分（Fairholm, 1997）。就教育領導理論而言，從過去到現在都偏向理性分析，對於靈性面則較少論述，但經由上述學者的觀點及分析，吾人可以得知靈性對教育領導的必要性，靈性不僅可以擴展教育領導理論的內涵，更可使學校組織不斷向上與向善發展（蔡進雄，2006a）。

表 1  
**靈性與沒有靈性的差異**

靈性 (spirited)	沒有靈性 (dispirited)
使用四種能量(心理、生理、情緒、靈性)在工作	使用生理及心理在工作
工作是志業	工作就是工作
與他人的連結感；使用社群及家庭當隱喻	分離及無連結感；競爭多於合作與社群
個人與組織的使命與價值一致；工作有意義與目的	個人與組織的使命與價值缺乏一致性；工作缺乏意義與目的
有活力的工作者	沒有活力的工作者
工作者涉及領導活動	由上而下的領導方式

資料來源：Leadership & spirit (p.39), Moxley, 2000, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

#### 四、學校領導與靈性領導

Fairholm (1997) 曾經從靈性領導的工作任務、靈性領導的過程等方面闡述如何展現靈性領導，頗具有參考價值：

首先，就工作任務方面而言，靈性領導應包括：1. 工作勝任感 (task competent)：主要為信用、教導、信任及激勵；2. 設定願景 (vision setting)：領導是在創造與分享意義及意圖。靈性領導者會發展合作、相互關懷及致力於工作的願景與使命。3. 服務 (servanthood)：靈性領導者瞭解他們無法做組織所有的事，因此必須分配工作給其他人，亦即要分配權威給部屬，而領導者就變成僕人並提供資源。

其次，在領導的過程方面，靈性領導應包涵：1. 建立社群及個人整體感：靈性為基礎的領導主張歸屬感是人類的基本需求，但人類也追求獨立，因此靈性領導兩者都要同時兼顧；2. 設立高的道德標準：靈性領導提升人類行為的層次；3. 服務：服務是一種集體的概念，領導分享權力給部屬，而且幫助團體成功。

Fairholm (1997) 也指出靈性領導的唯一目標是發展持續不斷改進的文化，而靈

性領導也是一種動態且互動的過程，所以領導應發展領導者與部屬的關係，並協助達成部屬的需求。

除了 Fairholm (1997) 對靈性領導作有系統的介紹外，Moxley (2000) 也認為如果領導與靈性是交織在一起，則應作以下十項選擇：1. 我們必須選擇勇氣勝過於共謀；2. 我們必須選擇互賴勝過於依賴；3. 我們必須選擇合作勝過於競爭；4. 我們必須選擇社群勝過於科層；5. 我必須進行內心旅程以擁抱陰影；6. 我們必須選擇瞭解並成為真正的我及整全的我；7. 在領導活動中，我們必須辨識及使用我們的天賦；8. 我們必須捨棄強制權而採取個人權；9. 我們必須放棄尋找英雄領導者，而必須尋求夥伴關係；10. 在我們的工作及領導中，我們必須選擇使用心理、生理、情緒及靈性。Keyes, Hanley-Maxwell 與 Capper (1998) 則認為授權賦能之校長行為，具有以靈性為基礎的六個信念：1. 個人奮鬥的價值；2. 所有人們的尊嚴；3. 結合個人與專業；4. 相信人會全力以赴；5. 傾聽；6. 夢想。

依據靈性的意涵及上述，可以進一步從以下幾方面闡明學校領導者應如何展現靈性領導（蔡進雄，2006a）：

### （一）藉由學校願景使學校向上提升

學校願景是未來的發展方向與圖像，學校領導者可藉由願景的訂定，促使學校成員追求卓越，不斷地向上提升。Fairholm (1997) 也認為從設定願景中，領導者可以分享與創造意義，且靈性領導者會發展合作、相互關懷及致力於工作的願景與使命。

易言之，學校領導者在採取靈性領導，其重要的作為之一就是要為學校擬定未來發展的願景，以作為共同追求的目標，當然願景的內涵宜融入教育價值並賦予意義，而願景的形成則可由學校組織成員大家共同討論。

### （二）協助教師從自我實現，並致力於追求高層次的理想目標

靈性領導強調僕人式領導 (Fairholm, 1997)。因此，具有靈性的學校領導者會表現出利他的領導行為，處處以部屬為考量，協助教師專業成長，幫助教師自我實現，肯定教師的工作表現。此外，靈性領導者會鼓勵教師尋求更高的願景與理想 (Hoyle, 2002a)，並能進一步促使教師表現出致力於共同價值與理想的組織公民行為 (organizational citizenship) (Fairholm, 1997)。

領導者必須了解成員的需求層次，就像登山一樣要逐級而上，重要的是，偉大的領導者能了解人們對自由、愛及靈性價值的渴望，而能以創造力、願景及一體感 (a sense of unity) 來加以回應 (Chopra, 2002)。職此之故，學校領導者必須認識教師的需求，並幫助教師自我實現，且以價值及理念來回應教師更高層次的需求，以帶動學校教師



向上提升。

### (三) 建立教師學習社群

靈性領導強調人與人之間的連結關係，以及社群的建立 (Bolman & Deal, 2001; Fairholm, 1997; Moxley, 2000)，而教師文化常被批評為孤立的文化，教師彼此間互動不多，因此靈性領導者應凝聚教師的學習社群，加強教師間的互動及連結關係，至於凝聚社群的方式可以如下 (蔡進雄, 2003)：

1. 調整校長角色及領導作為：校長宜減少使用權威控制的領導方式，多採用民主參與及分享的領導風格。
2. 凝聚各種實踐社群：鼓勵教師發展及建立非正式組織之實踐社群。
3. 促進教師間的知識分享：營造開放民主的校園文化，並鼓勵教師間的知識分享，以利於學習社群的凝聚。
4. 激發教師的組織承諾與專業承諾：使教師能兼具組織人及專業人，提升教師對學校組織和個人專業的認同及投入。
5. 建立學校成為學習型組織：學校如能建構成為學習型學校，則教師的專業學習社群自然就會孕育而生。

### (四) 教育領導者宜找尋教育工作的意義

V. E. Frankl 是猶太人，他在第二次大戰期間被納粹德國拘禁於死亡集中營中長達七年，在此痛苦、絕望的經驗中，他發覺生存的意義在於個體的意志取向。他以為生活最大的痛苦在於沒有意義 (meaningless)。追求生活的意義是人類基本的原動力 (呂勝瑛, 1984)。因此，人若找到意義，內在資源能量豐沛，就算是生病，還能發揮最大的功能 (趙可式, 1998)。而靈性是支持意義與希望的內在力量 (Bolman & Deal, 2001)。

靈性是在某一生活經驗中，思考存在的意義 (趙可式, 1998)。具有靈性修養的教育領導者會強調教育工作的意義，認為透過教育或教育領導的力量可以改變現況，而能對下一代及社會國家有所貢獻，亦即強調教育的神聖性與價值性。質言之，教育領導者若能賦予教育領導意義，則面對每日的行政工作，將不是職業而是志業，而要達成這樣的境界，則需要靈性的修養。

## 五、靈性與領導的兩個問題

有關靈性與領導有兩個的問題，可以再加以討論。第一個問題是：領導的靈性面

可以被教導嗎？答案是可以的，Hoyle（2000a）曾指出在他的學校領導者培育課程中就有安排靈性領導的課程，其方式是透過靈性的討論、創造靈性的自我及有關靈性領導之專書閱讀。

第二問題是：靈性一定要與宗教信仰「掛鉤」嗎？針對這個問題，學者指出靈性層次的存在是一回事，而宗教或非宗教的詮釋又是另一回事，不可混為一談（李安德，2002），靈性的運作可以表現於宗教信仰的靈修活動中，但宗教並非靈性運作的唯一領域（傅佩榮，2003）。宗教是特殊的（specific），而靈性是一般的（generic）（Houston，2002）。Zohar & Marshal 指出 SQ 不必然與宗教相關，許多人本主義者但無神論者都有很高的 SQ，而許多活躍和振臂疾呼的宗教家 SQ 卻很低（邱莞慧譯，2001）。易言之，想要培養靈性並不一定要有宗教信仰，靈性並不限於教徒（指各種宗教）才能擁有。因此，不論是否有宗教信仰之教育領導者均可培養靈性。

## 六、小結

現代人容易迷失在追逐名利、財富、權勢及地位的遊戲規則中，往往在汲汲營營之後才發現，原來自己一點也不快樂，因為那些有形的財富地位並不能彌補心靈貧窮與空虛；於是現代人所需要的「心靈智商」（spiritual intelligence），便顯得愈來愈重要（葉堂宇，2002）。

Maslow 於 1954 年提出「需求層次論」，然而進入 1960 年代前後，Maslow 開始感到這一層次架構不夠完整，人本心理學的最高理想：自我實現，並不能成為人的終極目標。他愈來愈意識到，一味強調自我實現的層次，會導向不健康的個人主義，甚至於自我中心的傾向，因而提出超越性及靈性的需求（李安德，2002）。而靈性也是領導或教育領導的重要因素（Moxley，2000；Soder，2002；Stokley，2002；Wheatley，2002），靈性與心靈可以說是成功領導之心（Bolman & Deal，2001）。

當領導學大師們提及領導者時，他們所使用的詞語通常在傳統的經理人眼中都是非常奇特的，例如：領導需要愛、最佳的領導者其實就是僕人、藉由對他人的付出來領導。無庸置疑的，大師們對今日領導者所提出來的要求，已經與過去我們對領導者的期待大異其趣（高子梅譯，2004；劉清彥譯，2002；Hoyle，2002b）。而愛、僕人及付出等用語，事實上也是靈性領導的重要內涵，可見靈性領導相當符合二十一世紀對領導的期待，值得教育領導者參考（蔡進雄，2006a）。

總而言之，教育領導者應追求更高層次的人生意義及教育使命之「理想面」，以提

升個人的生命與領導境界。有靈性修養的教育領導者具有超越性，不追逐個人權力與利益，因此也易於在潛移默化中影響學校教職員生（蔡進雄，2006b）。因此，校長宜培養靈性領導能力，並於辦學及領導師生過程中融入靈性領導，使大家共同為追求教育理想而努力。

## 參、校長靈性領導的測量與發展

### 一、校長靈性領導量表的形成及內容

本研究所發展的國民小學校長靈性領導量表（如附錄一）係參考靈性領導之相關理論文獻及問卷（莊錫欽，2004；黃淑貞，2005），並參酌學校實務環境狀況，編製而成，為避免受試者的敏感反應，將調查問卷之標題訂為「國民小學學校組織環境狀況調查問卷」。茲就校長靈性領導之量表內容，說明如下：

在教育意義方面，其內容包括：校長常強調教育是很有意義的工作；校長常向教師表達教育下一代是一份神聖的工作；縱使受挫，校長仍然相信教育是美好的志業；校長常與教師分享學校願景的意涵等，本量表第 1 題至第 6 題均為測量教育意義因素。

在教育使命方面，其內容包涵：校長心甘情願地盡校長的本份；校長願意犧牲個人的時間為學校同仁服務；校長為教育奉獻，而不在乎個人的權力；校長對教育工作有一份使命感；校長具有宗教情懷願意為教育犧牲奉獻等，本量表第 7 題至第 15 題均在測量校長的使命因素。

在關懷部分，其內容有：校長實踐愛的教育；校長待人如己，時常關懷教師；校長以慈悲為懷的態度對待師生；校長常主動關心教師等，本量表第 16 題至第 21 題均在測量校長的關懷因素。

在利他精神方面，其內容包括：在需要的時候，校長會毫無保留的幫助我們；校長有為教師服務的使命感；校長幫助同仁而不求回報；校長經常協助教師專業成長等，本量表第 22 題至第 27 題均在測量校長的利他精神因素。

在建立社群方面，其內容包涵：校長重視教師間的合作；校長強調團隊精神，使大家共同為校務而努力；校長把教師當成教育夥伴，共同為教育而努力；校長樂於和教師合作，一起為學校發展而努力等，本量表第 28 題至第 37 題均在測量建立社群因素。

本量表內容如附錄一，量表各構面題目分配表，整理如表 2 所示。

## 校長靈性領導的建構與發展

表 2

**校長靈性領導量表各層面題目分配表**

層面	題數	題號
教育意義	6	1、2、3、4、5、6
教育使命	9	7、8、9、10、11、12、13、14、15
關懷	6	16、17、18、19、20、21
利他精神	6	22、23、24、25、26、27
建立社群	10	28、29、30、31、32、33、34、35、36、37

此外，本量表施測係採自陳法，依據受試教師的察覺與感受，加以填答，並以李克特五點量表(Likert-five-point-scale)的填答方式計分，受試者依其所知覺該校校長的領導行為，在「總是這樣」、「時常這樣」、「有時這樣」、「很少這樣」、「從未這樣」等五個不同選項中勾選，計分則依次給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。

## 二、研究樣本的選取

量表編製完成之後，即選取台北縣 9 所國民小學 186 位教師作為受試者，從民國 95 年 3 月 10 日開始寄發量表，於民國 95 年 4 月 6 日止，共發出量表 186 份，回收 178 份，回收率為 95.69%，並刪除填答不全及明顯反應心向者的問卷，得到有效樣本 177 份，可用率為 95.16%，受試學校量表發收情形詳如表 3。

表 3

**受試學校量表發收情形**

縣市別	校名	發出份數	收回份數	可用份數
台北縣	武林國小	26	24	24
台北縣	麗林國小	20	19	19
台北縣	光復國小	20	20	20
台北縣	育林國小	20	20	20
台北縣	新和國小	20	20	19
台北縣	光華國小	20	20	20

台北縣	八里國小	20	15	15
台北縣	五股國小	20	20	20
台北縣	安和國小	20	20	20
合計 9 校		186	178 (95.69%)	177 (95.16%)

至於有效受試者之基本資料分析，在擔任職務方面，教師兼主任 12 人，教師兼組長 37 人，級任教師 96 人，科任教師 32 人，茲將有效受試者之基本資料歸納如表 4。

表 4

有效受試樣本的基本資料分析

項目	人數	百分比
擔任職務		
主任	12	6.8
組長	37	20.9
級任教師	96	54.2
科任教師	32	18.1

### 三、校長靈性領導量表的選題

本量表題目之篩選採以下四項原則（邱皓政，2004；張仁家，2005）：

- （一）以  $t$  考驗進行各題項高低分組（取最高 27%與最低 27%）平均數差異檢定，未達 .001 顯著水準者，將予以刪除。
- （二）各題項與所屬分量表總分之積差相關未達 .001 顯著水準者刪除。
- （三）各題項與量表總分之積差相關未達 .001 顯著水準者刪除。
- （四）若刪除該題後使 Cronbach  $\alpha$  係數提高 .01 之題項，將予以刪除。
- （五）項目分析結果，如表 5 所示，就  $t$  考驗進行各題項高低分組平均數差異檢定而言，各題均達 .001 顯著水準；就各題項與分量表總分觀之，其積差相關亦均達 .001 顯著水準；以各題項與量表總分的積差相關來看，也都達 .001 顯著水準；就刪除該題後之 Cronbach  $\alpha$  係數提高情形，各題均未提升。綜合上述分析，量表之各題目均符合題目篩選標準，故保留所有的題目。

校長靈性領導的建構與發展

表 5

校長靈性領導量表預試問卷的項目分析摘要

題號	臨界比 (CR)	與分層面 之相關	與總量表 之相關	刪除此題 後之 $\alpha$ 值	題項 處理
1.	-8.942***	.860***	.579***	.981	保留
2.	-10.775***	.851***	.643***	.981	保留
3.	-9.524***	.872***	.642***	.981	保留
4.	-9.429***	.895***	.593***	.981	保留
5.	-11.922***	.880***	.720***	.981	保留
6.	-11.961***	.782***	.730***	.981	保留
7.	-12.999***	.794***	.776***	.981	保留
8.	-11.688***	.816***	.704***	.981	保留
9.	-13.564***	.874***	.761***	.981	保留
10.	-10.687***	.792***	.693***	.981	保留
11.	-13.195***	.900***	.816***	.981	保留
12.	-14.913***	.888***	.832***	.981	保留
13.	-13.677***	.872***	.810***	.981	保留
14.	-14.792***	.878***	.836***	.981	保留
15.	-10.579***	.785***	.735***	.981	保留
16.	-12.076***	.864***	.806***	.981	保留
17.	-13.874***	.918***	.819***	.981	保留
18.	-12.583***	.915***	.776***	.981	保留
19.	-11.151***	.813***	.740***	.981	保留
20.	-14.374***	.891***	.805***	.981	保留
21.	-15.842***	.899***	.849***	.981	保留
22.	-14.415***	.860***	.816***	.981	保留
23.	-14.738***	.867***	.838***	.981	保留
24.	-13.292***	.853***	.806***	.981	保留
25.	-10.700***	.758***	.675***	.981	保留
26.	-14.280***	.845***	.782***	.981	保留
27.	-11.968***	.820***	.744***	.981	保留

28.	-12.776***	.865***	.764***	.981	保留
29.	-9.945***	.815***	.711***	.981	保留
30.	-11.734***	.867***	.760***	.981	保留
31.	-11.354***	.827***	.756***	.981	保留
32.	-10.792***	.879***	.765***	.981	保留
33.	-13.168***	.868***	.831***	.981	保留
34.	-17.247***	.901***	.866***	.981	保留
35.	-13.289***	.908***	.814***	.981	保留
36.	-9.861***	.847***	.724***	.981	保留
37.	-13.028***	.855***	.811***	.981	保留

註：1. \*\*\* $p < .001$

2. 未刪題前之總量表的  $\alpha$  值為：.981

#### 四、校長靈性領導正式量表之效度與信度考驗

為檢驗校長靈性領導正式量表的效度與信度，以內部相關及因素分析檢驗校長靈性領導正式量表的效度，並採內部一致性係數考驗本量表的信度，闡述分析如下：

##### (一) 內部相關

由表 6 之相關矩陣可知，「教育意義」、「教育使命」、「關懷」、「利他精神」及「建立社群」等五個因素彼此之間的相關係數頗高，且均達 .001 顯著水準，可見各因素之間不是獨立存在，例如具有教育使命的校長同時也會關懷教師、建立社群，反之亦然。

**表 6 校長靈性領導量表各因素之相關矩陣**

因素	教育意義	教育使命	利他精神	關懷	建立社群
教育意義	1.00				
教育使命	.705***	1.00			
利他精神	.661***	.858***	1.00		
關懷	.606***	.865***	.874***	1.00	
建立社群	.627***	.766***	.883***	.804***	1.00

註：\*\*\* $p < .001$

## 校長靈性領導的建構與發展

### (二) 因素分析

由表 7 可知，各分量表的 *KOM* 值 (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) 均在 .80 以上表示因素分析適合性佳 (邱皓政, 2004)。因此，進一步採探索式因素分析考驗靈性領導各分層面的因素負荷量，以檢驗本正式量表的效度。首先採主要成份分析法 (principal component analysis)，並用極變法 (Varimax) 進行直交轉軸，所得到的因素負荷量之統計結果如表 7 所示。

從表 7 可知，第一個因素是教育意義，共計 6 題，因素負荷量在 .775 至 .897 之間；第二個因素是教育使命，共計 9 題，因素負荷量在 .781 至 .904 之間；第三個因素是關懷，共計 6 題，因素負荷量在 .806 至 .919 之間；第四個因素是利他精神，共計 6 題，因素負荷量在 .758 至 .868 之間；第五個因素是建立社群，共計 10 題，因素負荷量在 .814 至 .910 之間。整體而言，經過統計考驗後，校長靈性領導領導之五個因素具有良好的效度。

表 7

**校長靈性領導之正式量表因素分析結果摘要表**

層面	題號	因素負荷量	取樣適切性數量值 ( <i>KMO</i> )	層面	題號	因素負荷量	取樣適切性數量值 ( <i>KMO</i> )
教育意義	1	.863	.895	利他精神	22	.860	.859
	2	.848			23	.868	
	3	.876			24	.853	
	4	.897			25	.758	
	5	.880			26	.847	
	6	.775			27	.815	
教育使命	7	.792	.926	建立社群	28	.864	.948
	8	.814			29	.814	
	9	.874			30	.865	
	10	.786			31	.827	
	11	.904			32	.881	
	12	.892			33	.868	
	13	.874			34	.902	
	14	.881			35	.910	



	15	.781		36	.846
				37	.854
關懷	16	.866	.912		
	17	.919			
	18	.915			
	19	.806			
	20	.893			
	21	.901			

### (三) 內部一致性信度分析

本量表信度採 Cronbach  $\alpha$  係數說明， $\alpha$  係數指題目的內部一致性。由表 8 顯示：教育意義因素的 Cronbach  $\alpha$  係數為.927，教育使命因素的 Cronbach  $\alpha$  係數為.949，關懷因素的 Cronbach  $\alpha$  係數為.944，利他精神因素的 Cronbach  $\alpha$  係數為.912，建立社群因素的 Cronbach  $\alpha$  係數為.962，整體靈性領導的 Cronbach  $\alpha$  係數為.981。據此可知，靈性領導各行為層面之內部一致性很高，而整體校長靈性領導之 Cronbach  $\alpha$  係數亦高達.981，因此可以推估各行為構面之間具有相當高的關連性，亦即都是在測量校長靈性領導之行為內涵。

表 8

**校長靈性領導量表的內部一致性信度分析**

層面	教育意義	教育使命	關懷	利他精神	建立社群	整體校長 靈性領導
$\alpha$ 係數	.927	.949	.944	.912	.962	.981
題數	6	9	6	6	10	37

## 肆、討論與建議

靈性是不易測量的概念，且各學者專家對於靈性的定義也不盡相同，加上國內尚未有校長靈性領導理論之文獻探討，職此之故，校長靈性領導之測量愈顯現其困難度，但任何領導理論的建構若能經過實務的驗證，則較能彰顯其的價值性及適用性，否則只能停留於概念的建構，不易說服他人的採用或接受（蔡進雄，2005a）。基於此，本

## 校長靈性領導的建構與發展

研究即參考靈性及靈性領導之相關文獻及量表，試圖建構校長靈性領導的行為構面，以更為清晰地表達靈性領導的主要內涵，並藉由統計考驗其理論模式。從統計分析及選題結果，得到五個層面分別是：教育意義、教育使命、關懷、利他精神及建立社群。在選取校長靈性領導之五個層面後，再次進行統計分析，顯示本正式量表具有良好的信度及效度，由此可見，本研究所建構的校長靈性領導理論模式及量表有其價值性及適用性。

本研究的目的是在於對校長靈性領導的行為層面進行建構及檢驗，所得之教育意義、教育使命、關懷、利他精神及建立社群等靈性領導行為層面，值得教育領導者參酌採用，至於未來校長靈性領導研究的可行方向有四，闡述如下：

第一、當受試者具有同質性，且變項數目不大時，通常 100~200 人即以足夠進行因素分析（李金泉，1992），本研究的受試樣本國民小學教師同質性高，本研究的變項數目亦不大，所以分析樣本 177 份應是足夠，雖然如此，研究者仍建議未來的研究可以以原先理論建構的五個校長靈性領導行為層面為理論基礎，擴大研究樣本，也許會建構出不同的結果，或者以本研究所建立的正式量表，增加研究對象，進一步檢驗本校長靈性領導行為量表的效度及信度。

第二、因為本研究所建構的校長靈性領導，過去國內少有學者進行探討，本研究是屬於開創性及探索性的研究，為驗證校長靈性領導的領導效果，因此建議未來的研究可以探討校長靈性領導對教師組織承諾、工作滿意、工作士氣，教師對校長的領導滿意度、學校文化或學校效能等的影響情形，進一步考驗校長靈性領導的領導效能，以作為未來推展校長靈性領導的重要參考及依據。

第三、本研究是以國民小學教師為研究樣本來知覺校長的靈性領導行為，將來的研究可擴及至幼稚園、國民中學、高級中學或大專院校，並加以分析比較。

第四、本研究採用統計之內部相關、因素分析及內部一致性信度分析來考驗校長靈性領導量表之信效度及建構其行為構面，未來的研究可以直接至教育現場訪談學校校長或教師，以從不同而多元的角度瞭解校長靈性領導的實際運用狀況。

綜言之，領導理論的實徵研究，從特質論、行為論、權變論、新型領導、轉型領導與新轉型領導（蔡進雄，2004，2005a，2005b；Bryman，1992；Yukl，2006），一路演變而來，各種領導理論因應社會環境變遷不斷推陳出新，但領導理論之間並不是互斥，而是在既有的基礎上，往上提升因而豐富領導理論的內涵。依前揭文獻所述，靈性領導應是未來領導研究的重要趨勢，而靈性領導是否真正能為教育領導理論研究另闢蹊徑而開花結果，則有待進一步觀察。但值得注意的是，靈性領導的內涵與非營利

教育組織之專業助人精神，有不謀而合之處，筆者即體會此一現象，因此著手蒐集相關文獻，並編擬校長靈性領導之量表，本研究除了基於個人的學術興趣，有系統的介紹靈性領導與建構校長靈性領導量表外，亦希望靈性領導引發更多的研究者投入此一研究領域，以期發揮拋磚引玉之效，共同為發展校長靈性領導而努力。

## 參考文獻

### 中文部份

- 王宣其（2003）。*靈性照顧認知與經驗之探討—以中部某醫院安寧病房護士為例*。未出版之碩士論文，南華大學生死研究所，嘉義。
- 白淑蘭（2005）。*員工工作靈性知覺與組織承諾關聯性之研究—以台灣與大陸員工為例*。未出版之碩士論文，大葉大學國際企業管理系，彰化。
- 石世明（2001）。*伴你最後一程：臨終關懷的愛與慈悲*。台北：天下文化。
- 杜明勳（2004）。談靈性。*護理雜誌*，50（1），81-85。
- 李安德（2002）。*超個人心理學*。台北：桂冠。
- 李金泉（1992）。*SAS/PC 應用手冊—多變量應用統計與研究分析實務*。台北：松崗。
- 呂勝瑛（1984）。*諮商理論與技術*。台北：五南。
- 林信男（2003）。靈性與健康。*台灣精神醫學*，16(1)，3-17。
- 邱淑芬（2003）。從轉化學習的靈性面向看要轉型領導的新視野。載於輔仁大學教育領導與發展研究所主編，*第二屆教育領導與發展學術研討會論文集*（頁 3-19）。台北：輔仁大學。
- 邱皓政（2004）。*量化研究與統計分析*。台北：五南。
- 莊錫欽（2004）。*高級職校教師心靈特質、生命意義感與生命教育態度之關係研究*。未出版之碩士論文，國立彰化師範大學教育研究所，彰化。
- 徐木蘭（2004）。*管理零距離：徐木蘭談管理*。台北：天下文化。
- 張仁家（2005）。*學校組織創新氣候與經營成效之關係—以高職研究為例*。台北：學富文化。
- 葉堂宇（2002）。*智慧革命—理論與應用*。台北：五南。
- 傅佩榮（2003）。*走向智慧的高峰：靈的世界*。台北：天下文化。

## 校長靈性領導的建構與發展

- 黃武鎮 (1997)。有智慧有靈性的學校行政。《研習資訊雙月刊》，14(1)，1-8。
- 黃淑貞 (2005)。中學生靈性健康與生活壓力相關之研究—以台中地區三所女中為例。未出版之碩士論文，輔仁大學教育領導與發展研究所，台北。
- 楊克平 (2000)。靈性層面之照護。載於楊克平等合著，*安寧與緩和療護學—概念與實務* (頁 507-532)。台北：偉華。
- 趙可式 (1998)。精神衛生護理與靈性照護。《護理雜誌》，45 (1)，16-20。
- 廖春文 (2005)。全球化知識經濟時代學校行政領導整合模式之建構。《國民教育研究集刊》，13，1-15。
- 蔡培村、武文瑛 (2004)。《領導學：理論、實務與研究》。高雄：麗文文化。
- 蔡進雄 (2003)。學校領導的新思維：建立教師學習社群。《技術及職業教育》，78，42-46。
- 蔡進雄 (2004)。台灣地區近五十年來校長領導實徵研究之分析。《人文及社會教學通訊》，14 (6)，91-100。
- 蔡進雄 (2005a)。《學校領導理論研究》。台北：師大書苑。
- 蔡進雄 (2005b)。超越轉型領導：國民中小學校長新轉型領導影響教師組織承諾之研究。《國民教育研究集刊》，13，37-63。
- 蔡進雄 (2006a)。提升教育領導的新境界：論靈性與教育領導。《教育研究月刊》，146，78-86。
- 蔡進雄 (2006b)。理性、感性、靈性與校長領導。《菁莪季刊》，18 (2)，2-7。
- 賴維淑 (2002)。晚期癌症病患對臨終事件之感受與身、心、社會及靈性之需求。未出版之碩士論文，國立成功大學護理研究所，台南。
- 謝美琍 (2005)。心靈成長訓練課程對領導效能與組織文化影響之探討。未出版之碩士論文，大葉大學事業經營研究所，彰化。
- 鍾秋玉 (2000)。從主觀禪修效果與禪修目的變遷研究談宗教靈修、身心健康和心靈成長。載於鄭志明主編，*跨世紀宗教與心靈改革* (頁 203-239)。嘉義：南華大學宗教中心。
- 蕭雅竹 (2002)。靈性概念之認識與應用。《長庚護理》，13 (4)，345-351。
- 蕭雅竹 (2004)。護生靈性健康與實習壓力、憂鬱傾向及自覺健康狀態之相關性研究。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學衛生教育研究所，台北。

## 外文部份

- Aburdene, P. (2005). *2010 大趨勢* (徐愛婷譯)。台北：智庫文化。
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, June, 134-145.
- Bento, R. F. (2000). *The little inn at the crossroads: A spiritual approach to design of a leadership course*. (ERIC Document Reproduction Service EJ614052)
- Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). *Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality and sensibility*. (ERIC Document Reproduction Service EJ544303)
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2001). *Leading with soul: An uncommon journey of spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (2002)。 *管理大師聖經* (劉清彥譯)。台北：商周。
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Chopra, D. (2002). The soul of leadership. *The School Administrator*, 59(8), 10-12.
- Covey, S. R. (2005). *第8個習慣：從成功到卓越* (殷文譯)。台北：天下文化。
- Elkins, D. N., Hedstrom, L. J., Hughes, L. L., Leaf, J. A., & Saunders, C. (1988). Toward a humanistic—phenomenological spirituality: Definition, description, and measurement. *Journal of Humanistic Psychology*, 28(4), 5-18.
- Fairholm, G.W. (2000). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Westport: Praeger.
- Frankl, V. E. (2005). *活出意義來* (趙可式和沈綿惠譯)。台北：光啟文化。
- Gardner, H. (2000). *再建多元智慧* (李心瑩譯)。台北：遠流。
- Gray, S.J. (2000). *The spirituality of leadership*. (ERIC Document Reproduction Service EJ603821)
- Houston, P. D. (2002). Why spirituality, and why now? *The School Administrator*, 59(8), 6-8.
- Hoyle, J. R. (2002a). The highest form of leadership. *The School Administrator*, 59(8), 18-21.
- Hoyle, J. R. (2002b). *Leadership and the force of love: Six keys to motivating with love*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Keyes, M. W., Hanley-Maxwell, C., & Capper, C. A. (1998). *Spirituality as core: Leadership within an inclusive elementary school*. (ERIC Document Reproduction Service

## 校長靈性領導的建構與發展

ED425517)

- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2004). *模範領導* (高子梅譯)。台北：臉譜。
- Morris, T. (1999). *亞里斯多德總裁* (游敏譯)。台北：大塊文化。
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership & spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Peck, M. S. (2003). *心靈地圖 II* (張定綺譯)。台北：天下文化。
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2003). *管理學* (林孟彥譯)。台北：華泰文化。
- Senge, P. (1997). *第五項修練* (郭進隆譯)。台北：天下文化。
- Soder, R. (2002). A way to engage not escape. *The School Administrator*, 59(8), 29-31.
- Stokley, F. J. (2002). What it means to be a spiritual leader. *The School Administrator*, 59(8), 48-50.
- Summer, C. H. (1998). Reognizing and responding spiritual distress. *American Journal of Nursing*, 98(1), 26-30.
- Wheatley, M. J. (2002). Spirituality in turbulent times. *The School Administrator*, 59(8), 42-44, 46.
- Wiber, K. (2003). *靈性復興—科學與宗教的整合道路* (龔卓軍譯)。台北：張老師文化。
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2001). *SQ—心靈智商* (邱莞慧譯)。台北：聯經。
- Zukav, G., & Francis, L. (2001). *The heart of the soul*. New York: Simon&Schuster source.

文稿收件：2006年04月12日

文稿修改：2006年04月28日

接受刊登：2007年01月17日

蔡進雄

## 國民小學學校組織環境狀況調查問卷

編製者：蔡進雄

敬愛的老師：您好！

本調查問卷旨在瞭解國民小學學校組織環境之狀況，本問卷純供學術研究之用，亦不作個別分析，所以請您安心填答，感謝您的協助與幫忙。敬祝教安！

輔仁大學教育領導與發展研究所 副教授  
蔡進雄 敬上  
連絡電話 02-29053390(0)

### 【基本資料】

- 擔任職務：1. 主任    2. 組長    3. 級任教師    4. 科任教師  
貴校校長的性別：1. 男性    2. 女性  
貴校校長的年齡：1. 31 歲至 40 歲    2. 41 歲至 50 歲  
                          3. 51 歲至 60 歲    4. 61 歲以上

【填答說明】：請依據您個人的觀察與感受勾選適當選項。

- |                                  | 總                        | 時                        | 有                        | 很                        | 從                        |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                  | 是                        | 常                        | 時                        | 少                        | 未                        |
|                                  | 這                        | 這                        | 這                        | 這                        | 這                        |
|                                  | 樣                        | 樣                        | 樣                        | 樣                        | 樣                        |
| 1. 本校校長常向我們說教育下一代是一份神聖的工作……………   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 本校校長時常強調透過教育可以改變社會現況……………     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 本校校長常向我們強調教育是很有意義的工作……………     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 本校校長常強調教育是背負崇高使命的工作……………      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 縱使受挫，本校校長仍然相信教育是美好的志業……………    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 校長常與我們分享本校願景的意涵……………          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 本校校長心甘情願地盡校長的本份……………          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 本校校長願意犧牲個人的時間為學校同仁服務……………     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 本校校長可以不計較酬勞，為學校發展而付出……………     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 本校校長為了學生的利益著想，不會在乎別人的看法…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(請繼續填答)

## 校長靈性領導的建構與發展

- |                                    |                          | 總<br>是<br>這<br>樣         | 時<br>常<br>這<br>樣         | 有<br>時<br>這<br>樣         | 很<br>少<br>這<br>樣         | 從<br>未<br>這<br>樣         |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11. 本校校長願意為學校的發展而犧牲個人的利益·····      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 本校校長全心全力為師生服務·····             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 本校校長為教育奉獻，而不在乎個人的權位·····       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 本校校長對教育工作有一份使命感·····           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 本校校長具宗教情懷，願意為教育犧牲奉獻·····       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 本校校長實踐愛的教育·····                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 本校校長待人如己，時常關懷我們·····           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 本校校長以慈悲為懷的態度對待師生·····          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 本校校長經常關懷弱勢學生·····              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 本校校長常主動關心我們·····               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. 本校校長很快樂地為師生服務·····             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. 在需要的時候，校長會毫無保留的幫助我們·····       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. 本校校長有為教師服務的使命感·····            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. 本校校長幫助同仁而不求回報·····             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. 本校校長常鼓勵我們要不斷進修成長，自我實現·····     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. 本校校長經常協助教師專業成長·····            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. 本校校長鼓勵教師發起各種成長團體·····          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. 本校校長重視教師間的合作·····              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. 本校校長努力促使家長認同及支持學校·····         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. 本校校長強調團隊精神，使大家共同為校務而努力·····    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. 本校校長會營造大家相處的機會·····            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. 本校校長會努力促使我們進行專業對話·····         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. 本校校長努力形塑樂於分享的學校文化·····         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. 本校校長把我們當成教育夥伴，共同為教育而努力·····    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. 本校校長鼓勵我們工作上要互相支援，共同為教育而努力····· | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36. 本校校長把家長當成教育夥伴，共同為教育而努力·····    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37. 本校校長樂於和教師合作，一起為學校發展而努力·····    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**謝謝您的協助與幫忙！**



蔡進雄

# Constructing the Dimensions of Principal's Spiritual Leadership

**Chin-Hsiung Tsai**

**Associate Professor, The Graduate School  
of Educational Leadership and Development  
Fu Jen Catholic University**

## **Abstract**

The main purpose of this paper is to construct the dimensions of principal's spiritual leadership. First, this paper explored the fundamentals of spiritual leadership. Besides, the author tried to build the dimensions of spiritual leadership according to the literature. Then, this paper employed questionnaire surveys and statistics to construct the dimensions of principal's spiritual leadership. Finally, according to the results of this study, the researcher tried to make some suggestions for school administrators and future studies.

**Key words: spirituality, spiritual leadership.**

## 校長靈性領導的建構與發展