

國立教育研究院籌備處  
第 102 期國小校長儲訓班專題研究

女性校長的工作壓力來源  
與支持性系統之研究

指導教授：鄭崇趁 教授

組 員：張珮玉 葉國明 王文雄

余展輝 孫明忠



## 壹、緒論

肇因於女權運動的積極推動，女性接受教育的機會相對增加，社會地位隨之提升，致使傳統社會中「男尊女卑」不公平的地位與待遇，受到嚴重的質疑和挑戰。隨著全球性的經濟自由化、政治民主化、社會多元化和教育普及化發展，以及性別平權觀念日益受到世界各國重視，女性擁有高學歷與高職位已是普遍的現象。放眼世界，更不乏表現傑出之女性，她們或經營企業、或專研學術、或服務社會，在各個領域各自擁有自己的舞台，展現非凡的成就。

近年來，女性校長亦隨著性別教育之推動明顯增加，女性校長的工作環境是否因時代進步而改善，女性校長在校務的繁忙與傳統框架下已是壓力重重，其工作壓力的承受比男性校長來的多。女性校長的工作環境是否因時代進步而改善，女校長為學校的領導者，影響學校文化發展組織與目標的達成，其工作壓力與社會支持亟須去了解。本研究主要在探討「女性國小校長之工作壓力來源與支持系統之研究」。本章緒論旨在敘述本研究之研究動機、研究目的、研究方法、研究時程。

### 一、研究動機

二十一世紀是知識經濟的新時代，由於受到世界潮流趨勢，國內政治、經濟、社會的急遽變化也影響了教育的改革。近年來國內與世界各先進國家同時進行一連串的教育改革，一波波的教改浪潮接踵而至，此波的教改浪潮，如「教育鬆綁」，調整中央教育行政體系、師資培育多元化、重整中小學教育行政與教學、促進中小學教育的鬆綁、促進民間興學與辦學的鬆綁、改革課程與教學、小班教學、開放教育、九年一貫課程、多元入學方案等無不衝擊著傳統的學校行政科層體制；我國中小學校長所面臨的學校生態的複雜迥異於過去，校長領導角色與行為的扮演遠比過去複雜多了，身居教育工作的第一線工作人員，面對教育改革，所肩負的使命更大。校長綜理校務，承擔辦學成敗，所接受的各界期望更深，所以面對的工作壓力也更大。

此外 R. Coward (1992) 針對女性的研究發現，絕大部分的女性仍以家庭為優先，也認為自己應當擔負照顧子女與家庭的主要責任。此外何金針 (2000) 更指出，一位女校長經營學校，營造積極、溫馨的學校文化有利於教師的專業成長和學生的身心發展，為地方社區家長所肯定時，她付出的時間、精力是多於男校長的。她也同時認為女校長的成功會帶來緊張、壓抑和擔憂，在通往成功的路上存在許多障礙和困難。Byrd (1999) 的研究亦發現，女性教育主管對

於人際網絡、指導者與支持系統有強烈的需求。綜合上述研究可推知即使現在人們對女性工作已不若以往那般抗拒與排斥，但女性校長仍須肩負家庭與校務之責任。雖然職業婦女人數的增加，並未真正促使男性樂於分擔家庭與子女照料的責任，也沒有帶來家事共同分擔的新觀念。可見女性校長之工作壓力較男性校長為多。

有關校長工作壓力與支持系統之許多研究(黃宗顯，1988；江鴻鈞，1995；李玉惠，1998；江坤鈺，2001；Galloway 和 David，1981)常以問卷調查法進行探究，各有論述但隨著教育改革及性別教育之推動對國小女性校長所面臨之工作壓力與支持系統是否隨之改善，值得深究。

## 二、研究目的

有人說：「有怎樣的校長就有怎樣的學校。」國內外研究校長領導行為與組織氣氛、組織文化與學校效能的文獻相當多，但多止於男校長，對女校長少有人問津。

以性別平等及人力潛能開發的面向觀之，目前女性擔任校長的比例實屬少數，這是一項值得努力的課題，然而，女性校長領導所面臨的課題與其所發展的特色，是否能在積極推動教育改革的氛圍當中，提供我們省思參考的價值，是值得我們去加以研究深入探討的主題。

因此，本研究的目的如下：

- (一)女性校長的工作壓力來源為何？
- (二)女性校長的支持系統為何？
- (三)女性校長的工作壓力來源與支持系統在數十年來之變革關係為何？

## 三、研究方法

藉由文獻分析法探究女性校長的工作壓力來源與支持系統為何，並藉由文獻探討經由教育潮流的變遷下女性校長的工作壓力來源與支持系統之變革並探其變化之可能因素。

## 四、研究時程

干梯圖

研究時段 研究內容	第一週 94.3.28~ 94.4.3	第二週 94.4.4~ 94.4.10	第三週 94.4.11~ 94.4.17	第四週 94.4.18~ 94.4.24	第五週 94.4.25~ 94.5.1	第六週 94.5.2~ 94.5.5
研討並確定研究主題	—————					
分工蒐集文獻						
分工文獻摘要繕打		—————				
彙整文獻凝聚共識				—————		
撰寫報告					—————	

## 貳、現況分析：

### 一、女性領導

#### (一) 近代組織發展理論

世界在變，組織發展的觀念也在變、在多元價值觀呈現的二十一世紀中，組織的發展趨勢，已由至剛權威的男性象徵進入人際關係營造，再進入陰陽均衡發展的領導模式。在此介紹陰陽均衡發展的組織領導理論，包括全向圖組織的領導、中國管理哲學中的陰、陽概念，介紹如下。

#### 1. 全向圖組織的領導

全像圖組織領導的四項原則（Morgon，1986:95；陳秋杏，1993；劉書寧，1994。引自黃麗蓉，民 85）說明如下：

- (1) 功能的重疊性：學校組織有橫向的組織系統，也有縱向的組織層級，組織中每一部均能執行許多活動，皆具有多元功能，此即所謂的「功能的重疊性」。在此種組織中每一成員不分男女皆必須接受多重技術的訓練，當必要時彼此也可以相互替代。
- (2) 組織的多樣性：任何組織內皆有自我管制的系統，若欲處理組織內在變化，就必須去配合或能符合環境的複雜性與多變性。功能的重疊性嘗試

確立部門與部門間能在功能上相互干涉，但無法要每個部門對組織任何事物均具備解決的技術與知識，因此「組織的多樣性」即為「功能的重疊性」原則如何運作的指標。

- (3)學習如何學習的學習性：全向圖組織重視「學習如何學習」的能力，使組織成爲一種「學習型組織 (Learning Organization)」。其主張是個人與組織從不同的、矛盾的、互補的各種面向，獲得對不同典範世界觀的理解、認識與包容。
- (4)專業的規範性：此原則是鼓勵組織、應盡量避免去運作規範、價值及目標的精確訂定，增強其適應變遷的彈性與能力，並自變遷、混沌中自發地尋找開闢屬於自我風格的模式與秩序。但此原則必須讓成員在最大專業自主權的彈性空間中發揮求新求變的創發潛能。

全像圖組織理論主要在闡釋組織中每一個人，需兼具各種不同的能力，不斷的學習充實多元知能，以增加角色取替的能力。男女在組織中的地位、擔任的工作與向上爬升的機會皆相同。組織的領導也走向陰陽均衡的趨勢，亦即領導者性別與方式重視男女均衡發展。

## 2. 中國管理哲學中的陰、陽概念

- (1)陰、陽實體論：中國管理哲學中一直強調陰、陽均衡的觀念。王充在【論衡】中所言，「陽盛極而衰，陰起；陰盛極而衰，陽起」。中國先哲借用兩種對極「陰」「陽」來賦予此種「交替型態」予明確理念。而「陰」「陽」實體論說明了男性女性地位的平等性與重要性，組織要均衡發展，就必須重視男性與女性同爲實體的必要性。
- (2)「陰」「陽」兩極一體論：兩極一體是易經哲學的整體觀，必須從「陰」「陽」兩個對立瞭解。【易經】中的太極圖充分表達了一種陰陽兩極對立及協調互動的理念。事實上宇宙間之物非純屬陰或純屬陽，宜切合自然現象，在兩極之間連續擺動的顯徵，一切變遷皆是在不斷行進的過程之中逐漸展現的。我們可以看到過去所盛行的理性、陽剛典範下所強調的抽象性、主觀性、機械性、二元性、絕對性，現在皆已逐漸隨著新典範講求具體性、客觀性、有機性、整體性、相對性的觀點而有所調整。許多當代領導、管理趨勢的探討典範，亦導入了許多在過去視陰柔、不符效率理性的作法。如講求團隊合作、重視直觀、人性管理、鼓勵追求成長、注意生態等。我們可以發現，上述許多所謂的陰性、柔性的價值，

其實和女性所擁有的特質有許多地方相符合。故近幾年來可以見到愈來愈多的女性投入了領導階層，而且有優秀表現。這種現象與整個領導典範的轉變可說是息息相關，且是相得益彰。

- (3)全面領導－【C 理論】：中國的領導哲學博大精深，成中英（1995）先生精研中國歷史領導學，提出一套中國式的領導、管理哲學－【C】理論。所謂的【C】，係指中國（China）的「易經」（Change Book）的創造（Creativity）。這套中國的管理哲學是以中國的文化、歷史為背景，以中國哲學思想為基礎，對於現代組織管理問題所作的思考和解答。易經哲學講【一陰一陽之謂道】，我們可以把西方的「理性權威」的領導作為陽，而把「人性的管理」作為陰，兩者相輔相成即為【道】，此即為全面性的、整體性的管理。

Smith（1997；引自黃麗蓉，1996）從女性主義觀點及以技能為基礎導向進行女性領導分析，她認為有幾項優點：（1）吻合現今強調組織中團隊工作的論點。（2）最好的男性與女性的領導風格，建議採取「陰陽同體」（androgynous）的領導風格。（3）珍視多元化，強調不同族群、性別、與文化社會中所需的多技能與思考。總之，從整個領導趨勢來看，【全向圖】的整體參與，「陰」「陽」兩性的調和，才是組織均衡發展的要素。

## 二、工作壓力理論與相關文獻探討

### （一）壓力的定義：

「壓力」（stress）一詞源於拉丁文的「stringere」，意思是「拉緊」或「緊拉」（Cooper，1977）。在早期「壓力」一詞是使用在物理學與工程學方面，係指將充分的力量用到一種物體或系統上，使其扭曲變形（宋禮彰，2002）。Walter Cannon 在 1932 年是首位把壓力的概念應用在心理學及醫學上的（黃惠惠，2002）。而壓力研究發展至今，國內外學者對壓力有著不同的定義與看法，茲將各家學者對壓力之定義，擇其要者分述如次：

林純文（1996）對壓力的看法是個體面對外界的要求或特定事件的刺激時所做的身心適應的反應；而此種反應是以個人過去的經驗、人格特質或心理認知歷程為媒介。

邱憲義（1997）認為壓力是知覺情境有礙其表現，所產生的負向情感，而影響其生理與心理狀況。

葉龍源(1998)認為壓力係以個體面對外在環境之期望或要求時，為順應此期望要求，而在生理與心理上產生一種特殊反應結果，此特殊反應結果可能是預期的、緊張的、不愉快的，或是壓迫感的、痛苦的與威脅的，亦即壓力乃是個人與環境交互作用的結果。

黃義良(1999)將壓力定義為個體對於週遭的環境改變或要求，知覺到具有威脅性、壓迫性，經由個人特質與心理為中介歷程後，內心所產生消極性與負面的情感。

謝菊英(2001)將壓力定義為個體面對外界的要求或特定事件刺激時所做的身心的調適或反應，此種反應是以過去的個人經驗、人格特質、心理之歷程為中介變項。

劉明晃(2002)認為壓力係指個體與環境交互作用下，個體為因應環境之要求時，致使生理與心理產生不平衡狀態，在情緒上產生威脅、緊張、不舒適的感受。

Selye(1956)認為壓力是指對所產生的一種任何要求非預期反應。亦即個人在面對刺激時重新恢復狀況所做的反應，不論該刺激是否超過個人負荷程度，凡有此反應，即表示正處於壓力之下。

Holmes 與 Rahe(1967)認為壓力係遇到外在事件而失去生活平衡時，個體為恢復原來的適應狀況，所需花費的精神及體力的總量。

Hobfoll(1988)指出壓力是個體面臨下列三種情境時的反應：1.覺察到失去網絡的恐懼；2.真正失去資源網絡；3.缺乏資源。

Greenberg(1995)認為壓力是一個壓力因子與壓力反應的組合。

Greenberg 和 Baron(1997)認為壓力是指個體面對外界壓力源時，情緒、認知和生理三方面的交互作用所產生的一種反應模式。

Cranwell-Ward 將壓力視為是人們認為加諸自己的要求程度，與自己做到這些要求的能力間失衡時，所產生的生理與心理反應(張靜晴譯，2000)。

Dubrin 認為壓力是對於知覺的威脅無法應付而形成的心理及生理現象(金安娜譯，2002)。

Hindle 認為壓力是指任何能引起人們身心異常的干擾，當身體被要求超



越其正常運作時，往往會出現這種干擾(卓越管理人譯，2002)。

綜觀上述國內外學者對壓力的界定中，可將壓力歸納為三種理論，一則視壓力為一種刺激，次則視壓力是一種反應，三則認為壓力是人與環境之互動(江坤誌，2001；李玉惠，1998；劉明晃，2002)。本研究認為壓力是指個體面臨外界壓力源或特定事件刺激時，經個人主體認知導致身心狀況產生失衡時，採取一連串的調適反應。

## (二) 工作壓力之定義

「工作壓力」(job stress or work stress)乃是從壓力定義衍生而出，凡是因工作有關之因素而引起的壓力，皆可稱為工作壓力(吳榮福，2002)。研究者綜合國內外相關文獻，整理工作壓力之定義，擇其要者，分述如下：

黃榮真(1992)視工作壓力為因工作相關因素而引起的壓力，促使外在的環境要求與個人內在的能力產生交互作用之差異，而導致不平衡的狀態。

李玉惠(1998)認為工作壓力是當個體在面對威脅性的工作情境時，因為一時無法消除威脅、脫離困境而產生的一種被壓迫的感受、或緊張的狀態。

黃義良(1999)將工作壓力視為個體對週遭環境改變或要求，知覺到具有威脅性、壓迫性、經由個人特質與心理為中介歷程，內心產生消極與負面的情感。

江坤誌(2001)認為工作壓力是指個體感受到工作環境的刺激，使個人和工作環境間產生失衡的現象，因而威脅其認知、生理、心理的平衡時，即產生工作壓力。

劉天惠(2002)認為工作壓力是由於角色、工作、職務在推展業務工作上與環境產生交互作用，為因應要求，致使生理與心理上產生不平衡狀態之知覺感受。

Beehr 與 Newman(1978)認為工作壓力是有關的因素與工作者特質互動下，改變工作者生理或心理正常功能的狀態。

Schuler(1980)將工作壓力視為個體面臨和他所欲求事務有關的機會、限制或要求，而又「知覺」到其結果具有重要性但卻又充滿不確定性的一種「動力狀態」。

Gmelch(1982)認為工作壓力是工作環境中的任何特徵對個體所造成的一種脅迫感，包含生理與心理方面。

Parker 與 Decotiis(1983)認為工作壓力是個體在工作場所中面臨到一些與重要工作有關機會，限制及要求，致使個體失去常態或產生一種與自我期望不相符合的感覺。

Steers 認為工作壓力是個體在工作情境中面臨某些工作特性的威脅所引發之反應(引自劉明晃，2002)。

由上述國內外學者對工作壓力的定義觀之，可發現工作壓力必須具備三個條件，第一，它是外在環境的要求與個人內在的能力與需求交互作用下，產生的差異與不平衡狀態。第二，它已經造成個體身心狀況脫離正常功能而引起主觀不愉快感的心理反應。第三，這些工作壓力反應，必須因工作有關之因素而引起(謝琇玲，1990)。

本研究對於工作壓力所採取之定義為：當個體與工作環境產生交互作用時，知覺到有威脅性及壓迫感，並且內心隨之產生消極、無助等負面情感。

### (三) 國小校長工作壓力

欲探討國小校長工作壓力的來源之前，應先認識一般個體均會產生的生活壓力之根源，因為校長乃是社會系統的一員，同樣地無法脫離具有普遍性質的壓力感受，也就是一般的壓力源；而且校長的工作壓力源可能來自多方面，非單一向度(黃宗顯，1988)。以下綜合國內外文獻，針對一般的壓力源及工作的壓力源試說明之：

#### 1. 一般的壓力源

郭碧吟(1989)認為生活中常見的壓力源有以下五種：(1)個人問題：例如：年齡、疾病、社會地位、人格特質。(2)人際問題。(3)學業問題。(4)財務問題。(5)生活因素。

馮觀富(1992)認為成人生活中，常見的壓力源有：(1)角色衝突。(2)期望過高。(3)工作負擔。(4)在期限下的壓力。(5)不會放鬆自己。(6)太過複雜與單調的環境。(7)一種沒有解決清楚的人際關係。

張春興(1995)認為生活壓力的主要來源有三：(1)來自生活的改變。(2)來自生活上的瑣事。(3)來自個人心理上的挫折與衝突。

段秀玲(2002)將一般壓力源分為三類因素：(1)心理因素：挫折、衝突及壓迫等三種心理狀態最容易帶給人壓力。(2)角色因素：當一個人角色負荷太重或必須同時扮演多重角色，再加上別人期望過高時，皆是造成壓力的來源。(3)環境因素：諸如個人日常生活秩序發生重大的變化等。

## 2.工作的壓力源

林靈宏(1992)將工作壓力的來源區分為五種：(1)與工作有關的。(2)組織中的角色。(3)事業生涯發展。(4)組織中的關係。(5)與外部的介面等五項。

葉椒椒(1995)將工作壓力的來源區分為五種：(1)組織中的角色。(2)組織結構與氣氛。(3)組織的內部關係。(4)組織與外部的交界。(5)職務的內部。(6)職業的發展等六項。

茲將國內外有關國小校長的工作壓力源之實證研究，歸納整理如後，詳如表(2-1)：

表 2-1 國內外學者對國小校長的工作壓力源之研究

研究者	樣本	工作壓力來源
黃宗顯(1988)	台灣地區公立國小610名校長	1.上級壓力；2.地方上壓力；3.教職員工的壓力；4.一般行政負荷；5.學生的管教問題；6.內在衝突
江鴻鈞(1995)	台灣省國民小學初任校長374位	1.內在衝突；2.工作負擔；3.人際處理；4.學生訓導
葉重新(1995)	台灣中部地區初任國小校長	1.角色期許；2.工作負擔；3.人際關係；4.學生事務
李玉惠(1998)	台北縣市國民小學女性校長86位	1.行政限制；2.校長職責；3.人際關係；4.內在衝突；5.角色期望
江坤誌(2001)	台灣地區公私立國民小學2,556位校長	1.上級壓力；2.部屬壓力；3.人際關係；4.行政負擔；5.工作績效；6.角色期許
劉明晃(2002)	台北市140位校長	1.遴選負荷；2.人際處理；3.內在衝突；4.工作負擔；5.角色期許
謝菊英(2002)	高屏地區三縣市136位國小校長	1.行政限制；2.校長職責；3.人際關係；4.角色負荷；5.角色衝突；6.角色期許；7.性別刻板化；8.自信心；9.成功恐懼
Waner(1981)	美國明尼蘇達地區225名國小校長	1.角色衝突；2.責任；3.工作負擔；4.法令依循；5.衝突協調

Gemelch & Swent(1982)	美國奧勒岡州354位國小校長	1.行政限制；2.行政責任；3.人際關係；4.內在衝突；5.角色期望
Milligam(1982)	密西根州四分之一的國小校長	1.行政限制；2.行政負擔；3.人際關係；4.內在衝突
Gray(1983)	紐約州地方公立學校校長	1.行政限制；2.組織結構和氣氛；3.工作上的關係；4.職業發展；5.角色期望

資源來源：(鄭淑娟，2004)

綜觀上述，壓力源本身是客觀的，它不一定會引起壓力反應，因為個體是主觀的，每個人的特質、能力等不完全相同(黃惠惠，2002)。而工作壓力來自多元，它可能產生於工作環境，也可能產生於非工作環境，其二者間具有相互作用，不易明確區分，故欲詳列所有工作壓力來源是不太可能的(黃宗顯，民 77；葉椒椒，民 84)。盱衡國內外有關國小校長之工作壓力來源的實證研究，雖然在教育行政體制、研究地區、研究對象等有所不同，但是在工作壓力來源方面確有許多相同之處，諸如行政限制、工作負擔、人際關係、角色衝突…等。

#### (四) 女性校長工作壓力的相關研究

有關女性校長工作壓力與個人背景變項間的關係，從性別、婚姻狀況、擔任校長年資、學歷、學校規模、學校所在地、社區型態探討女性校長的工作壓力是否因背景變項之不同而有差異，分析如下。

##### 1. 性別

###### (1) 性別會影響工作壓力

莊嬭夙(1998)角色壓力社會支持與工作投入之關連性研究中指出：性別影響角色衝突、角色負荷。

劉焜輝(1984)女性教師在工作負荷上的工作壓力顯著高於男性教師。

葉龍源(1998)不同性別的國小主任、老師在內在衝突的壓力層面上、女性主任顯著高於男性主任。

###### (2) 性別不會影響工作壓力

吳宗立(1996)、葉龍源(1998)不同性別的國小主任、老師對於

整體工作壓力沒有差異。

黃宗顯(1986)在國民小學校長工作壓力與行政決定合理性的關係中指出：國小校長工作壓力各層面，除上級壓力及一般行政負擔壓力兩層面，不因性別、校長年資服務地區及學校規模而有顯著差異外，其餘各層面都有顯著差異。

## 2.年資

### (1)無差異

李玉惠（1998）中指出：國小女性校長所感受到的工作壓力之整體趨向不因擔任校長年資不同而有差異。

葉龍源（1998）不同年資的國小主任、老師在整體工作壓力上均無顯著差異。

黃宗顯（1986）在國民小學校長工作壓力與行政決定合理性的關係中指出：國小校長工作壓力不因校長年資而有顯著差異。

### (2)有差異

蔡先口（1985）、林幸台（1986）服務年資較淺者，工作壓力較大。

趙傑夫（1988）指出：年資不同的國中校長會因感受到不同程度的工作壓力。

## 3.婚姻

### (1)有差異

黃煥榮（2000）組織中玻璃天花板效應之研究中：行政院部會機關女性升遷之實證分析中指出：家庭因素是影響其工作之主要障礙之所在。

周立勳（1986）、林純文（1996）未婚教師工作壓力大於已婚教師。

### (2)無差異

程一民（1996）、葉龍源（1998）婚姻狀況不同的國小主任，在整體工作壓力上並無顯著差異。

李玉惠（1998）研究中指出：國民小學女性校長所感受到的工作壓力整體趨向，不因婚姻狀況之不同而有所差異。

#### 4.學歷

##### (1)有差異

葉龍源（1998）學歷不同的國小主任其整體工作壓力達到顯著差異。

##### (2)無差異

李玉惠（1998）研究中指出：國民小學女性校長所感受到的工作壓力整體趨向，不因學歷之不同而有顯著差異。

趙傑夫（1988）研究中指出：國中校長不會因學歷不同而感受到不同程度的工作壓力。

林純文（1986）、程一民（1996）研究發現：不同學歷背景教師其工作壓力無顯著差異。

#### 5.學校規模

##### (1)有差異

李玉惠（1998）國民小學女性校長所感受到的工作壓力趨向，會因服務學校規模不同而有顯著差異。

吳宗立（1996）、程一民（1996）研究發現：規模大的學校其工作壓力大於規模小的學校。

##### (2)無差異

葉龍源（1998）學校規模不同的國小主任在整體工作壓力尚無顯著差異。

黃宗顯（1986）在國民小學校長工作壓力與行政決定合理性的關係中指出：國小校長工作壓力不因學校規模而有顯著差異。

#### 6.學校所在地

##### (1)有差異

李玉惠(1998)國民小學女性校長感受各類工作壓力情境的整體趨向，會因服務學校的規模不同而有顯著差異。

趙傑夫(1988)指出：服務地區不同的國中校長，會感受到不同的工作壓力。

## (2)無差異

鄧柑謀(1991)、葉龍源(1998)服務地區不同的國小主任、老師在整體工作壓力尚無顯著差異。

黃宗顯(1986)在國民小學校長工作壓力與行政決定合理性的關係中指出：國小校長工作壓力不因服務地區而有顯著差異。

## 三、社會支持理論

### (一)社會支持的概念

社會支持包括社會和支持兩個概念，社會係指個人所接連的社會環境，支持則指情感和工具性支援行動(單小琳，1990)。陳源湖(1998)則認為「社會支持」(Social support)對於個人身心適應的正向效果，獲得極大的重視與支持。從許多資料顯示，社會支持的獲得是協助個體度過難關，朝向更積極正向成長的動力之一。牛津字典對「支持」解釋為「防止失敗或退卻，給予鼓勵，信心或忍耐的力量，提供必需的協助—提供支援或鼓勵」。而社會支持與上述定義不同，社會支持需以穩定的人際關係為先決條件。目前各學者用來說明社會支持概念的詞彙繁多，如社會結合(Social bonds)，社會網(Social networks)富有意義的社會接觸，可信賴的心腹和朋友關係，以及社會支持。上述名詞之共通點即是強調人際關係。(引自趙傑夫，1988)，社會支持之定義，各家看法分歧，茲從不同層面剖析其內涵。

#### 1.社會支持的意義

Johnson 和 Sarason(1978)從社會網路的觀點，認為社會支持是個人生活中，面臨壓力情境時，向其所擁有的社會網路中尋求支持，以減輕壓力情境所帶來的負面影響。Pearlin(1981)亦持相同之論點，描述社會支持乃在因應生活變動時，可使用和可靠的他人、團體或組織。(轉引自林孜孜，1987)。根據 Henderson(1977)表示，每個人都有與他人建立有效且正向關係的需求，Cobb(1976)也提到，每一個人皆有與其他人建立良好關係

之社會連結(Social tie)的需要，互相表示關心、照顧與親密(轉引自陳源湖，1998)。可想而知，當一個人而臨壓力情境時，這些關心、照顧等等，就是一種「社會支持」。從社會支持型式的觀點來看，社會支持可分為有形(tangible)和無形的(intangible)兩種。Caven 和 Welman (1973) 認為有形支持是物質或金錢的支持；無形的支持則為鼓勵、打氣、噓寒問暖、愛及情緒上的支持。以上可知，社會支持的定義並沒有一致性的說法，但就其功能而言是正向的，不僅可預防危機產生，對於減少危機的影響程度，也有一定的功能。Lin (1986) 對於社會支持的定義如下：由社區組織、社會網路和信任夥伴提供可觀察或實際的工具性和表達性的協助(引自鄭麗珍，1988)。井敏珠(1992)則認為，社會支持是個體透過與其周遭的任何人，有關社會機構的成員的互動過程，在情緒上，實質上或訊息上所獲得的社會支持、回饋，使個體增進適應問題的能力。吳靜吉(1984)指出，社會支持是人生面對各種發展危機化解的力量，「人」則是社會支持的最大資源，社會支持不僅可以減低憂鬱、焦慮，且可使個人產生新活力，面對未來。

綜合國內外學者對社會支持概念的探討，茲歸納其性質如下：

- (1)社會支持是一種互動的關係，以人際關係為基礎。
- (2)社會支持需經由回饋歷程，才能增進適應力，化解危機。
- (3)社會支持的方式以情感支持、工具支持、訊息支持為主。
- (4)「人」是社會支持的重要來源，需營造良好的人際網路。

## (二)社會支持的類型與功能

社會支持的方式，研究學者各有不同的分類方式，以因應研究之需求。Pinneau (1975) 和 Schaefer (1981) 等將社會支持分為 1、具體性支持。2、資訊性支持與。3、情感性支持三種形式(引自趙傑夫，1988)。Barrera (1981) 將社會支持分為 1、情感性支持。2、實質性支持。3、工具性支持三種形式。趙傑夫(1988)將社會支持分為 1、情感性支持。2、實質性支持。3、訊息性支持三種形式。李玉惠(1998)將社會支持分為 1、情感性支持。2、實質性支持。3、訊息性支持三種形式。歸納以上所述社會支持的功能與類型如下：

- (1)情感性的支持(esteem support)：在人際交往過程中能獲得別人的尊重與接納，並把它視為有價值的人，並能與他人共享休閒和娛樂活動，經由



他人的接觸中使個人獲得親密需求的滿足，也稱之為歸屬感 (belongingness)。也稱情感性支持 (emotional support)。

(2) 訊息的支持 (informational support)：支持者給予需求者忠告、建議、指導，提供個人在因應問題時的解決策略，透過當事人適當的評價 (advice appraisal)，把問題解決。

(3) 實質性支持 (instrumental support)：指經濟上的幫助或物質上的支援，使問題得以解決，也稱之為實質性的支持 (tangible support)。

### (三) 社會支持的過程

社會支持需透過某種形式與表達，才能達到支持的效果，在提供支持的过程中，有其過程模式。Sarason (1985) 提出社會支持的過程模式，將社會支持分為五個階段 (井敏珠，民 81)。

1. 察覺需求 (the perception of need)
2. 要求支持 (recruitment of support)
3. 支持反應 (support response)
4. 整合支持 (intergration of support)
5. 支持互惠階段 (reciprocation of support)

從社會支持過程的模式，可瞭解到尋求支持者先察覺到本身的需求，再尋求支持的對象，這個對象定是重要他人，並向重要他人要求支持的類型，支持者得到尋求支持者的要求，做出支持反應，尋求支持者得到支持反應後，評估支持的利弊得失，修正並加以整合，而決定是否接受支持。這整個過程中，完全是尋求支持者與提供支持者間的互動與互惠關係。

本研究女性校長社會支持來源之重要他人有上司、學生家長、家人、同事、其他校長。而社會支持的類型有情感性的支持、實質性的支持、訊息性的支持三種，藉由了解女性校長的社會支持情形。

### (四) 社會支持與壓力的關係

良好的社交關係和家庭關係有助於調節壓力的效應，並可以減少疾病和死亡。相對的當個人缺乏外在支持 (不論精神或物質上) 時，將使壓力來源更具有潛在傷害性，並減弱個人抗衡能力 (游恆山譯，1995)。Shunaker 和 Brownell (1984) 認為社會支持對壓力同時具有直接效果與緩衝效果，說明如下。

- 1.直接效果(direct effect)：指社會支持滿足個人的重要需求，能夠提升個人的身心健康及幸福感，能直接增進身心健康及減輕壓力對個人所造成的負面影響。直接效果模式顯示，社會支持對個人均能產生正面效果。
- 2.緩衝效果：指社會功能在於扮演緩衝壓力的中介角色，使處於情境中的個人藉社會支持的提供，以緩衝壓力對個人所造成的衝擊，而間接對身心健康及生活適應產生正面效果。Cohen 和 Wills ( 1985 ) 整理了 1975 至 1984 年十年間，有關社會支持的文獻後，發現無論直接效果或緩衝效果均有文獻支持（蔡嘉惠，1998）。

個體的壓力事件若無社會資源的緩衝，定會對個體直接造成衝擊，使得個體緊張，影響身心健康；若有社會資源的提供，則能達到壓力緩衝的效果，使個體能達到控制、自尊的效果，並作最好的調適。工作壓力與社會支持的關係密切，李玉惠（1998）研究「校長的工作壓力與社會支持的關係」指出，工作壓力發生頻率與實際獲得社會支持間有相關存在。國民小學女性校長實際獲得的情感性社會支持愈高者，往往感受到行政限制、人際關係及內在衝突的工作壓力發生頻率愈低；而實際獲得的訊息性社會支持愈高者，知覺校長職責與內在衝突的工作壓力發生頻率愈低。

#### (五) 領導者社會支持來源之研究分析

Cassel ( 1974 ) 以互動的內容來定義社會支持，認為社會支持是指由家人、親友、同事、鄰居所集合而成的次級團體給予個體的回饋，以協助個人修正行為、認知、情緒上的偏差（轉引陳源湖）。趙傑夫（1988）指出，國中校長提供社會支持的來源包括配偶、朋友、同事、專業人員、或非特定重要人員等。Thoits ( 1982 ) 認為提供社會支持的來源主要是初級團體的成員。Swidle( 1983 ) 提出社會支持包含：

- 1.社會資源：如學校、社團、教堂。
- 2.個別的社會網路：包含同學、朋友、同事。
- 3.重要關係人：如家人及重要他人。

張笠雲（1996）在研究國內社會變遷中的人類社會支持係傳統功能時曾指出，一般人在工作或學業上遭遇困難時，大多會與自己的配偶、父母或兄弟姊妹商量，以尋求他們的支持（轉引自蔡嘉惠，1998）。關美華（1999）在國中小教師情緒智慧、社會支持與工作滿意度之研究中指出：國中、小教師在情緒認知同儕支持滿意度上有顯著差異。吳宗立（民 82）在國民中學組

織結構、教師社會支持與職業倦怠關係之研究中以國中教師為研究對象，國中教師的社會支持來源為為校長行政人員、家人及親友三種。

由以上文獻探討發現，不同的對象，不同的工作、不同的組織，其社會支持的來源不同，不過大同小異，大多來自於同事、家人、上司及家長的認同，與女性校長的社會支持來源大同小異。

## (六) 女性領導在社會支持的研究分析

女性領導因性別之關係，在社會支持上需得到更多的社會支持，在職場中方得以勝任愉快，減輕工作壓力。Marie 與 Joyce (1995)的研究指出，女性主管如要成功，需仰賴支持系統，大部分女性主管在個人方面是靠家庭支持，工作上則是靠其他同事（或主管）支持。綜合分析如下：

### 1. 社會支持的來源

蘇鈺婷（1998）在女性經理人成功典範之探討—已婚者與單身者之迷思中指出：無論結婚與否，受訪者都或多或少能從家庭中獲得社會支持，如單身者與父母同住，所以能得到原生家庭支持。Marie 與 Joyce (1995)的研究指出，女性主管如要成功，需仰賴支持系統，大部分女性主管在個人方面是靠家庭支持，工作上則是靠其他同事（或主管）支持。李玉惠（1998）她們認為為了校務順利推展與學校效能的提昇，社會支持是相當重要的。劉麗雯（1989）在「台灣省政府女性主管事業生涯發展之研究結果」顯示，女性主管多擁有優秀的資歷條件，高度自我觀、動機與工作能力，並能得家庭支援。蘇鈺婷(1998)指出，女性經理人無論結婚與否或多或少能從家庭中獲得社會支持。李玉惠（1998）指出，在「國小女校長工作壓力與社會支持之研究」中指出，國民小學女性校長在處理校務，或面對工作壓力時，總是可以獲得社會支持。國小女性校長的社會支持來源有上司、同事、家人、學生家長、其他校長。井敏珠（1992）發現，已婚職業婦女的社會支持來源同事的支持最高，其次依序為先生、主管、朋友、及父母。社會支持滿意的程度以對先生的滿意度最高，其他依序為同事、朋友、父母、主管。

### 2. 社會支持的類型

單小琳（1988）「國中教師的社會支持與職業倦怠之相關研究」，以台北市國中教師為對象，研究發現，教師的社會支持分情感、教學、行政三

種。李玉惠（1998）指出，在「國小女校長工作壓力與社會支持之研究」中指出，國民小學女性校長在處理校務，或面對工作壓力時，其社會支持之類型分為情感性支持、實質性支持、訊息性支持三種。趙傑夫（1988）在「台灣地區國中校長工作壓力與工作滿意度」之研究中將校長的社會支持之類型分為情感性支持、實質性支持、訊息性支持三種。

### 3. 社會支持對身心的影響

#### (1) 社會支持與工作滿足具有正相關

Caplan 針對白領員工做了一連串研究，結果發現來自上級、同事及屬下的支持，對工作壓力引起的心理緊張，具有相當的制約效果（引自趙傑夫，1988）。French 認為社會支持與工作緊張各構面間為負相關，就社會支持與工作不滿足的關係言，研究結果顯示，上司的社會支持和工作不滿足為負相關；工作夥伴、家人、親友的社會支持與工作不滿足亦具有顯著的負相關，但不如上司的社會支持那麼顯著（引自趙傑夫，1988）。許多研究（Sarason, Levine, Basham, 1983; Buveke & Weir, 1978，引自李玉惠，1998）發現社會支持在生理及心理健康上扮演重要角色，顯示社會支持對女性生理、心理症狀有直接影響，確定社會支持對壓力管理有直接效果；也有研究主張社會支持在壓力和身心健康間扮演緩衝角色，確定社會支持與壓力交互作用緩和了壓力對身心的負面影響（趙傑夫，1988，陳皎眉，1988，并敏珠，民 1992，李玉惠，1998）。劉麗雯（1989）指出女性在擔任主管工作時會遭遇到以下困擾：上司的刻板印象；非意圖的性別歧視；缺乏支持系統；無法進入男性人際關係網路；不受資深男性屬員尊重；家庭與工作間的協調；行政管理技巧較缺乏等等。

莊慧美（1998）在「國小女性教師在工作家庭及進修角色之衝突與調適歷程分析之研究」中發現：同事之間無法相互尊重，工作環境之種族文化不同遭排斥，是女性教師的難題。有志於從事行政工作之女教師一路走來倍覺艱辛，遭受家人的言論壓力，更容易讓人質疑其能力，男同事不服氣是擔任行政工作之困擾之一。女性教師的社會支持來自先生各方面的支持，先生對她的角色扮演持負面看法，極易讓她產生挫折感也易造成女性教師的困擾與衝突感。上司與同儕的認同可讓她順利完成工作，社會支持少與他人期望差異大，易產生低的效能預期，朋友的打氣、宗教心靈的寄託，有助於度過情緒低潮。蔡美儀（1992）指出在推

動行政工作時，女性常受到刻意的、無情的質疑批評、反對，因此常感受到家庭與學校的雙重壓力，再加上所獲社會支持比男性少，使女性主管有灰心喪志、挫折、焦慮、萌生退意，對個人身心健康，家庭生活，都造成壓力。社會支持中，同事其他主管的支持越高者，工作壓力越小，工作適應越佳。

## (2) 社會支持可降低角色衝突、減緩身心壓力

國內對職業婦女的研究發現，社會支持能降低職業婦女的角色壓力與角色衝突（王慧姚，1981），降低生活壓力（陳皎眉，1988，莊慧美，1998）的研究發現，先生對女性各種角色扮演的支持意義深遠，除了可減緩衝突發生，對其心理調適也有莫大的助益。有些女性主管在接受訪談時強調非正式支援的重要性，及強調應透過各種正式及非正式的支援系統，開拓自己的人際網路及獲得支援（引自林乃慧，1999）。單小琳（1988）「國中教師的社會支持與職業倦怠之相關研究」，以台北市國中教師為對象，研究發現，教師的社會支持分情感、教學、行政三種，尋求較多社會支持者職業倦怠比較低。綜合前述文獻研究結果可知，社會支持與人的身心健全關係重大，社會支持在工作壓力與工作緊張間扮演緩衝角色，當壓力強度增到相當高時，社會支持的力量益顯重要。

## (七) 女性校長的社會支持相關研究

個人背景變項是影響女性校長的重要因素，有關研究女性校長個人背景變項的文獻並不多，本研究僅就影響女性校長的個人背景變項在性別、婚姻狀況、擔任校長年資、學歷、學校規模、學校所在地、社區型態分述如後。

### 1. 性別

蔡美儀(1992)在我國女性教與育主管性別角色、自我概念、社會支持與工作適應的之關係中指出男性與女性教育主管之性別角色、自我概念與社會支持無顯著差異。

### 2. 年資

李玉惠（1998）研究中指出：國民小學女性校長所需求的各類社會支持的整體需求，不因擔任校長年資不同而有顯著差異。趙傑夫(1988) 研究中指出年資不同的國中校長，會感受到不同程度的社會支持。

### 3.婚姻

李玉惠（1998）研究中出：婚姻狀況不同對國民小學女性校長的社會支持需求，會有不同的影響。

### 4.學歷

李玉惠(1998)研究中指出：學歷不同對國民小學女性校長的社會支持需求不會有影響。趙傑夫(1988)研究中指出學歷不同的國中校長，不會感受到不同程度的社會支持。

### 5.學校規模

李玉惠（1998）研究中指出：學校規模非影響國民小學女性校長各類社會支持需求的重要因素。

### 6.服務地區

李玉惠（1998）研究中指出：學校所在地非影響國民小學社會之時需求的重要因素。趙傑夫(1988) 研究中指出：服務地區不同的國中校長，會感受到不同程度的社會支持。

## 參、問題探討

依據前述研究動機、目的與現況分析，提出本研究欲探討之問題：

### 一、國民小學女性校長工作壓力為何？

- (一)女性校長在行政限制上，產生的工作壓力為何？
- (二)女性校長在工作負擔上，產生的工作壓力為何？
- (三)女性校長在人際關係上，產生的工作壓力為何？
- (四)女性校長在角色衝突上，產生的工作壓力為何？
- (五)女性校長的工作壓力是否因性別、擔任校長年資、有無婚姻、學歷、學校規模、學校所在地等個人背景因素而不同？

### 二、國民小學女性校長社會支持為何？

- (一)女性校長最常得到的社會支持的來源是哪些？
- (二)女性校長最常尋求的社會支持的對象是誰？

- (三)女性校長最常得到的社會支持之類型為何？
- (四)女性校長社會支持是否因性別、擔任校長年資、有無婚姻、學歷、學校規模、學校所在地等個人背景因素而不同？

### 三、國民小學女性校長的工作壓力與社會支持有何關係？

- (一)女性校長的工作壓力與社會支持來源間的關聯性如何？
- (二)女性校長的工作壓力與社會支持類型間關聯性如何？

## 肆、發展策略

- 一、根據文獻發現，女性校長在面臨壓力事件時，支持者對其表示愛、關懷、同情、瞭解、信任等，使其情緒力獲得安慰和鼓勵，亦即對其因應方式的能力給予正向的回饋和認同。所以我們提供的解決策略是：
  - (一)校長的培訓過程裡安排相關的課程，促使女性校長在面臨壓力事件時可以尋求相關的資源，使其情緒上得到安慰及鼓勵。
  - (二)以鄉鎮或縣市為單位，組成女性校長的同儕團體，適時提供協助。
- 二、根據文獻發現，女性校長在辦學時，支持者對其提供金錢、勞力、時間、改善環境等實質上的支持，使其在辦學上更順暢。所以我們可以提供的解決策略是：
  - (一)教育主管機關在學校年度經費使用上，准許學校提出計畫，依計畫核撥年度經費，可以幫助女性校長規劃學校經費時更明確。
  - (二)增加學校行政人員的編制。
- 三、根據文獻發現，女性校長在需要時，支持者對其提供意見、溝通、建議、忠告或資訊等訊息上的支持，使其在辦學上更順暢。以問卷方式瞭解女性校長的社會支持來源與類型，其得分最高者，社會支持來源與類型越高。所以我們可以提供的解決策略是：在教育局的網站上設置女性校長意見交流的網站平台，以利訊息的交流。

## 伍、結語

我們可以預見的是未來國小女性校長的人數將逐年遞增，由文獻中得知當女性校長獲得社會支持越多，其工作上的壓力就會越低，進而提昇領導效能及工作滿意度。因此，教育主管機關如欲提昇學校辦學績效，造福莘莘學子，應及早規劃提供國小女性校長有效的社會支持系統。相信在教育主管機關實施應有之作為後，學校的辦學績效將能有效的提昇，實現教育的理想。

## 參考書籍

- 鄭淑娟（民 93）。苗栗縣國民小學校長壓力管理與領導效能關係之研究。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）。
- 劉雪貞（民 93）。國民中學校長工作壓力與其因應策略。國立中正大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 李鳳英（民 93）。國民小學校長性別角色與領導特質關係之研究。輔仁大學 教育領導與發展研究所碩士論文（未出版）。
- 龔麗貞（民 93）。組織變革中國民中小學校長角色壓力與其因應策略關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文（未出版）。
- 劉妙真（民 93）。幼稚園教師工作壓力、社會支持與職業倦怠之研究。屏東師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 羅月華（民 92）。國民小學校長工作壓力與因應策略之調查研究——以台南縣、市為例。國立臺南師範學院教師在職進修教育行政碩士學位班碩士論文（未出版）。
- 謝菊英（民 91）。高屏區國小女性校長工作壓力與社會支持之研究。屏東師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 劉淑媛（民 91）。國小女性校長專業發展現況、困境與需求之研究。國立新竹師範學院學校行政碩士班碩士論文（未出版）。
- 鄭雅娟（民 90）。高中已婚女教師家庭壓力、支持系統與婚姻滿意度之關係——兩地雙生涯家庭與一般雙生涯家庭之比較。國立臺灣師範大學家政教育研究所碩士



論文（未出版）。

江坤誌（民 90）。國民小學校長行政管理角色、工作壓力及其因應策略之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文（未出版）。

賴佳敏（民 89）。她的故事——一位國小女校長領導風格之個案研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。

葉兆祺（民 88）。國民小學實習教師工作壓力與因應方式之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。

李玉惠（民 87）。國民小學女性校長工作壓力與社會支持需求之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。

黃麗蓉（民 85）。組織中的女性領導。國立政治大學公共行政學系碩士論文（未出版）。

江鴻鈞（民 84）。台灣省國民小學初任校長工作壓力與因應策略之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。

童鳳嬌（民 93）。女校長的工作壓力及因應策略。竹縣文教，29，54-57。

吳明隆、曾國光（民 92）。高級中等學校校長工作壓力與專業成長需求關係之研究。中等教育，54（6），92-103。

何金針（民 89）。女校長的領導。兩性平等教育，第 9 期，78~84 頁。

黃宗顯（民 77）。國小校長工作壓力與行政決定合理性的關係研究。國立台南師範學院學報，21 期，頁 71-116。