

領導行為影響團體結果之研究

吳就君

本研究主要在於評估教師成長團體的功效並分析其與領導行為的影響，參加的團體成員共廿六人，主要活動以自我開放、自我覺察及有效人際溝通為主，如指畫、肢體語言訓練活動、靜坐及主動傾聽。採用密集式週末營，時間共廿四小時。結果發現實驗組的兩個層面即在自我接納與開放，個人在團體的適應能力等都比對照組來得好。團體結果後測之預測變項經逐步複迴歸分析，僅領導行為能有效地預測團體結果，其解釋力達49.37%。此外本研究並進一步詳細分析領導行為的八個因素對團體結果的影響，可供訓練成長團體領導者的參考。

關鍵詞：成長團體、領導行為

自我接納與開放、團體適應

插入行為、意義歸屬行為

操作行為、面質行為

團體氣氛、成員行為

壹、前言

教師是提供學生有效學習的重要影響人物。再有優秀的教學計劃，假如教師身心疲憊或士氣低落，則實施效果必然大受影響。尤其近三十年來，社會急劇變化，教育價值觀變得模糊和歪曲，教師角色受到錯誤期待。凡是有所抱負的教師在這種社會變遷的衝擊中，如何實踐教育的理念，是值得關心的問題。原本抱着教育理想投入教育行列，幾

年後開始懷疑自己在做什麼？在那裡？教育愛受到激烈的挑戰。家長的特異要求，工作的負擔，再加上面對學生的問題，都將深深地影響教師專業自我的統整。現代教師在教學生涯中時時刻刻面臨這些衝突、矛盾。很容易導致無助無力的心境，日積月累將影響教師的身心健康和教育界的士氣。準此，如何協助教師身心健康，從教學過程中不斷統整自我便是有效關懷教師，以確保或促進其專業教學品質的當急之務。

貳、研究背景

環顧六十年代以來，可以說是團體的時代，在許多方面如教育醫療、勞工、企業界都常運用團體的方式來彼此幫助，互相改變。如學習團體、人際關係訓練團體、領導才能訓練團體、組織發展、家庭改變等。凡是現代化國家的發展一方面龐大的組織在各個層面不斷擴大和增加；另一方面則尋找如何彌補在大組織之下親密的人際關係的迷失，「小團體」的運動剛好滿足了人類很重要的人際需求——人需要與別人親近不孤離，那不是禮貌或現行商業文化可以取代的。教師在這種社會日趨組織化，集中化的現代生活裡，同樣需要在無力感和孤離感產生時，尋找可供其滿足人際親密感懷的園地，於是教師同輩團體自然產生了，教師在這裡彼此提供支持、了解、和改變，稱之為「教師成長團體」。這應是關懷教師的一項措施，民國七十四年夏天，台北市教師研習中心開始訓練教師成長團體催化員，而後陸續舉辦教師成長團體，至今已進行卅七個團體，參加教師已達 357 人。目前教師研習中心已逐步建立有關催化員訓練制度，及教師參加團體的甄選辦法，其評估工作亦在進行中。

其實更早在民國六十四年，衛理女中由梅翰生校長及學校行政系統的大力支持下，有鑑於關懷教師成長與促進學校發展，乃由輔導室策劃由本文研究者主持第一次的教師學習團體。參加教師有十位，上學期內容以團體動力和人際溝通為主要內容，每週一次二小時，共經十二週的活動，體驗團體發展中的各種變化——迷惑、觀望、探索而至坦誠。下學期乃由這些教師帶領學生的「龍龍活動」幫助一些有人際關係困擾的同學。這十位老師又利用該校教師進修會中分享他們在學習團體中的經驗與教學輔導上的應用。

民國六十五年繼續第二次的學習團體訓練，參加教師有衛理女中四人、基隆市安樂國中六人。這個團體的契約結構與步次相同但內容上偏重教師生活探索。

民國七十年衛理女中繼續展開第三次的關懷教師活動，校長和十二位該校教師兼行政者共同參與，正式命名為「教師成長團體」主要強調「舒放內在的自我，實現內在的潛能，成長是一個人逐漸充實、實現、蛻變和表現人的過程。」教師成長團體的目標在提供一個坦誠而信任的情境，真誠的表露自己，發揮自己的潛能，接受個別差異，進而肯定自己。脫去一些陳舊的、固執的、老化的龜殼，而能面向新生和新的挑戰。

民國七十四年春天衛理女中又舉辦第四次教師成長團體，參加老師共廿六人，主要

活動以自我開放、自我覺察及有效人際溝通演練為主，如指畫、肢體語言訓練活動、靜坐及主動傾聽。採用密集式週末營時間共十六小時。

至此，民國六十四年至七十四年之間，衛理女中共舉辦過四次的教師成長團體，它對於組織及個人的影響是什麼十分需要有系統的主客觀資料分析。主觀報告方面已登載於台北市中學輔導叢書廿二（74年台北市教育局出版）本文乃針對第四次的教師成長團體功效數量化性的評估研究，尤其是關於團體領導者的行為對團體功效的影響因素是本研究的重點。

叁、研究目的

國內有關團體的文獻，自首篇民國61年出現至75年間共有59篇（陳若璋等，民76年）這些文獻的研究內容包括評量團體實施的效果，分析團體過程與階段，比較不同理論或方法之團體差異性，分析領導者的特質與行為等。其中領導者特質與行為方面的研究僅七篇，可算最少（陳若璋等，民76年）研究者認為影響團體的結果，領導行為常是重要因素（吳就君等，民76年）。究竟領導者的何種行為會對成員造成什麼樣的改變？從「領導行為對成員價值體系轉變之影響」之研究（張素雲，民73年），認為領導者在成長團體中最常表現的行為有插入行為、意義歸屬行為、操作行為、情感支持行為等。吳英璋等發現團體治療過程中，領導者最常出現「給建議」行為。然而這些發現並沒有指出何種行為影響成員的何種改變。研究者近十年來從事團體方面的督導工作，經常發現愈能反映被督導者的領導能力，愈能幫助被督導者產生有效的領導行為，因此着手進行本研究之研究架構，認為領導行為與團體結果之間的相關研究，其發現與結果會有助於培育團體領導者，也是成為有效領導者的自我訓練所必須的參考。

肆、文獻探討

有關團體研究中領導行為的文獻探討將包括團體動力方面有關領導行為的研究，和成長團體的領導特質及行為研究。

一、影響領導型態與團體結果之情境因素有三（Cartwright Zander 1968）

(1)領導者與成員的關係(2)團體任務或目標(3)領導者的地位和權力。

二、三種氣氛下的領導者行為與成員反應（White Lippitt 1968）

在放任式領導團體，成員完成工作較少、工作品質較差，工作中表現較多嬉戲氣氛；在專制式領導團體，產生較多敵意與攻擊行為，有更多潛伏性不滿存在，成員表現更多倚賴順從行為，成員個別獨立性缺乏；民主式領導團體，成員在工作與遊戲中獨創性較強，表示較多團體意識和友愛氣氛。

三、領導型態與團體情境之相互影響 (Korten, 1968)

(1)民主式領導在團體處於高壓力情境，且目標和溝通管道都明確時合宜；但若團體目標或溝通管道不明確時，需轉變為權威式領導，成員願意把權力交給領導者——他答應為他們減少壓力，除去團體不明確的情境。

(2)假若團體處於低壓力情境，團體主要目標達成了，團體的凝聚力將推動社會化過程，重視滿足個人需求，所以此時權威式領導應轉為民主式，方可平衡情境。

四、領導者與成員的行為 (Carter, Haythorn 1968)

(1)不管領導者是被指定或無領導狀態下產生的，也不管團體任務為何，領導者的行為特徵是「對團體情境作說明」(WHAT)「提供團體行動資料」(HOW)。(2)不管團體情境是什麼，領導者的行為是「要求資料或事實」「表達達成目標的期望」「要求表達感受或意見」與「贊同不贊同」。(3)有指定領導，與無領導情境中領導者的行為區別是，指定領導者較能接受自我角色（在其位，謀其政）；無指定而產生的領導者，會經由有力的行動，使成員接受他，而建立領導地位。

五、會心團體功效 (Yalom, 1975 ; Liberman, Yalom Miles, 1973)

對會心團體功效作了大規模的研究。這類團體的取向與教師成長團體都是屬於自我取向，前面文獻所研究的團體多屬任務取向或關係取向為主。因此會心團體功效的研究報告尤其值得本文參考。

Yalom等人認為影響團體功效的因素有很大部分是領導者的行為。為明瞭那一種領導型態較有效，Yalom等將觀察員評量 18 個團體（每團體進行卅小時）而得的領導者行為，加以因素分析，得到四種有功能性的領導行為；(1)情感刺激 (Emotional Stimulation)、(2)關懷行為 (Caring)、(3)給予認知意義 (Meaning Attribution)、(4)執行行為 (Executive Function)。其中關懷和給予認知二項行為與團體正向效果呈直線關係；而情感刺激和執行二項行為和團體正向效果呈曲線關係。即愈多關懷與愈多認知之說明，愈能使團體產生正向效果，而太多或太少的情感刺激與執行行為將造成較低的正向效果。最有效的領導者是表現中等情感刺激與執行行為，高度關懷與高度認知行為。

六、學習團體領導者的領導型態和成員態度 (Lundgren & Knight, 1974)

認為團體早期階段用低控制、低情感的催化者雖然易於引發成員喜歡的反應，然而在團體後期會引起成員最負向的反應。

七、團體中對領導者的擬同作用 (Greene & Morrison, 1980)

領導者與成員同性別時，成員對自己會有正向感覺，並認為那是領導者的能力；成員對領導者的擬同作用程度強弱，與他們對自己的感覺及團體經驗的正負向有關。

八、大學生心理衛生教育團體評估及追蹤研究 (吳就君等民 75)

(1)女性領導者較男性領導者在引導團體氣氛和成員參與團體行為方面有較佳的作用。

(2)女性領導者較男性領導者在意義歸屬行為和自我表露行為表現的較多，所謂意義歸屬行為所指的是他會邀請成員給予當事人行為上的回饋，他會對團體發生的事比較、對照，找出相同點，他會對現場發生的事情給予解釋。所謂自我表露行為所指的是，他是自我表白者，他在團體中會表達個人價值觀、態度和信仰，他會支持成員得到情感的解放。

(3)女性領導者所帶領的團體結果，其成員學習下列四方面：①促進自我接納與開放；②驗證團體經驗與理論；③瞭解自己；④增加個人在團體的適應能力，都比男性領導者所帶領的團體較佳。

九、影響團體領導人員訓練效果的因素之探討（林振春民74）

認為領導員性別對成員人格行為得分未造成顯著影響。

十、輔導人員在團體諮商情境中的反應及其人格特質之研究（林益三民73）

男女性領導者在事件認知能力上有顯著差異。

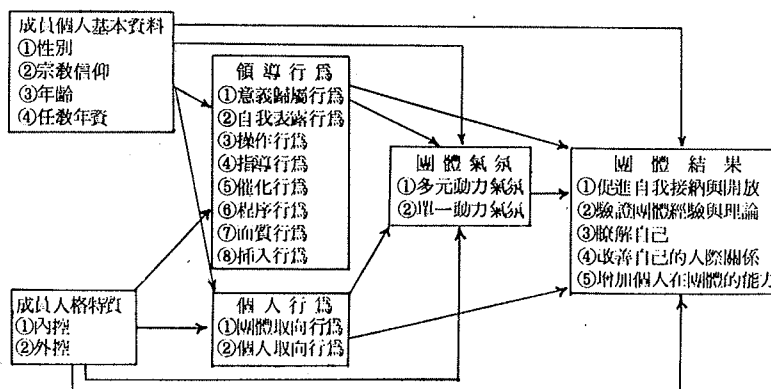
綜合以上文獻探討，有效的領導行為、領導型態、領導氣氛、領導者性別、身份、人格特質及有無指定領導者等常常與團體情境、團體任務、團體成員行為、及團體功效有相互密切關係。因此領導行為在團體運作中，不僅是獨變項，也是影響其他因素的中介變項。為具體釐清有效的領導行為，以便加強訓練領導者，乃參考上述文獻的發現，擬定本研究之架構。

伍、研究設計

(一)研究架構

本研究所依據的理論架構除了參考上述文獻報告以外，主要是根據 Stogdill (1980) 提出的「團體動力系統理論」模式，並參酌實際團體活動之經驗，提出本研究之研究架構如下圖(一)：

圖(一) 成長團體評估之研究架構



(二)名詞界定

本研究所提及之重要變項或名詞，尤其是上述研究架構裡有關的名詞，研究者將先採用概念性定義來界定，隨後再用操作性定義來界定，使這些概念更明確、更清楚。

1.成長團體活動：係指台北市私立衛理女子高級中學所舉辦第四次為期二天一夜的教師成長團體。其團體主要活動以自我開放、自我覺察、及有效溝通演練為主，如指畫、肢體語言訓練活動、靜坐、主動傾聽及情境演練。

2.人格特質：係指洛特（Rutter, J. B.）所定義的內控（Internal Control）和外控（External Control）等兩種類型而言。本研究稱的「人格特質」，係根據成員在「洛氏內外制握量表」上的得分來表示。

3.領導行為：係指成員在團體中所看到的領導者行為。本研究稱的「領導行為」，係根據成員在「領導者行為量表(甲)(乙)」上的得分來表示。

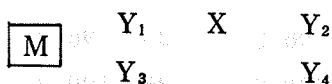
4.個人行為：係指成員在團體中，與成員及與團體的參與行為。本研究稱的「個人行為」，係根據成員在「會後反應表格第二部分」上的得分來表示。

5.團體氣氛：係指成員在團體中，對團體氣氛的主觀感受。本研究稱的「團體氣氛」，係根據成員在「會後反應表格第一部分」上的得分來表示。

6.團體結果：係指成員參加團體時可能會有的結果。本研究稱的「團體結果」，係根據成員在「團體目標測定量表」上的得分來表示。

(三)研究設計

本研究是採用實驗組、對照組前測末測配對受試者實驗設計，即



實驗組進行為期二天一夜的密集成長團體活動之實驗處理，而對照組則不進行該團體活動之實驗處理。在未進行實驗前，實驗組、對照組等兩組均先進行人格特質、團體結果（前測）等測驗，並在實驗完成後，再進行團體結果（後測）測驗，進而比較兩組在有、無成長團體活動上之團體結果的差異，以評估該教師成長團體之成效。

(四)研究假設

根據上述之研究目的、研究架構以及實驗設計，研究者提出下列所欲考驗的虛無假設：

就實驗設計言：

假設 1. 經實驗處理後，團體結果及其各層面，不因組別和人格特質之不同而有所差異。

就研究架構言：

假設 2. 就實驗組言，團體結果前、後測、團體氣氛、個人行為、領導行為等及其

各層面，與人格特質沒有顯著相關。

假設 3. 就實驗組言，團體結果前、後測、團體氣氛、個人行為、領導行為及其各層面，與成員的年齡、任教年資沒顯著的相關。

假設 4. 就實驗組言，人格特質、領導行為、個人行為、團體氣氛與團體結果沒顯著的相關。

假設 5. 就實驗組言，人格特質、領導行為、個人行為、團體氣氛不能夠有效地預測團體結果之達成。

(五)研究對象

本研究的對象分成實驗組和對照組兩組。其中實驗組為衛理女中自動自發參加本次教師成長團體的廿六名教師，而對照組則選取該校性質相近的廿六名教師。兩組的人口特質經卡方考驗結果發現：兩組在性別、宗教信仰、人格特質等均沒達到統計學上之顯著差異。而經 t 考驗結果發現：兩組在年齡、任教年資也沒達到統計學上之顯著差異。（如下表一）。由此，說明了本研究所配對的兩組在性別、年齡、任教年資、宗教信仰、人格特質等方面都具有同質性。

表一 基本資料與檢定

		組 別					
		實 驗 組		對 照 組		合 計	
		N	%	N	%	N	%
性 別	男 性	1	3.8	1	3.8	2	3.8
	女 性	25	96.2	25	96.2	50	96.2
	合 計	26	100.0	26	100.0	52	100.0

經耶茲 (Yates) 修正後 $\chi^2_{(1)} = 0.0000$ ($P > 0.01$)

宗信 教仰		N	%	N	%	N	%
	基 督 教	17	85.0	7	50.0	24	70.6
	非基督教	3	15.0	7	50.0	10	29.4
	合 計	20	100.0	14	100.0	34	100.0

經耶茲 (Yates) 修正後的 $\chi^2_{(1)} = 3.3196$ ($P > 0.01$)

		實驗組		對照組		合 計	
		N	%	N	%	N	%
人特 格質	內 控	13	50.0	9	34.6	22	42.3
	外 控	13	50.0	17	65.4	30	57.7
	合 計	26	100.0	26	100.0	52	100.0

經耶茲 (Yates) 修正後 $\chi^2_{(1)} = 0.7091$ ($P > 0.01$)

年	組 別	人 數	平均數	標準差	t 值
齡	實驗組	24	33.792	9.610	- 2.32
	對照組	26	34.615	8.631	

$P > 0.01$

任年	實驗組	18	5.778	4.989	- 2.67
教資	對照組	16	11.438	7.294	

$P > 0.01$

(六)研究工具

本研究爲了解實驗組、對照組在團體結果（前、後）上的差異，使用「團體目標測定量表」來評定；同時爲了解在實驗組中成員的領導行爲、個人行爲、團體氣氛，分別使用「領導者行爲量表」、「會後反應表格」第二部分、「會後反應表格」第一部分等來測量。下列分別敘述各測量工具：

1.團體結果部分：是採用吳就君、夏林清、魏恩德等三人所共同編製的「團體目標測定量表」。本問卷共有47題，後經由林家興作因素分析，共得九個因素。本研究取前五個因素（如附件一）。填答方式是依受試者對題目的主觀感受，在12點等級上選擇最適合個人的等級。而計分則依反應的等級（0—11），分別給予（0—11）分。

2.領導行爲部分：是採用吳就君所編製的「領導者行爲量表」，將領導者的行爲成爲十四個向度，即(1)插入行爲，(2)促進認知的行爲，(3)命令和教導行爲，(4)處理和執行的行爲，(5)導引和注意的行爲，(6)反映的行爲，(7)支持情感行爲，(8)自我表露者，(9)善於處理社會關係的人，(10)具有吸引力的人，(11)老師型的人，(12)提供資料和資源的人，(13)挑戰者，(14)典範者。並經因素分析得八個因素，其各因素名稱，所包含之項目、因素負荷量及其信度係數（如附件二）。填答，計分方式同上。

3.個人行為部分：是採用吳就君所編製的「會後反應表格」第二部分，她將個人參與行為，依照對團體的功能分成爲三大類，即促進團體作業的行為、維護和促進團體關係的行為、個人性行為，並經因素分析得兩個因素，分別爲「團體取向行為」及「個人取向行為」，其各因素所包含之項目、因素負荷量及其信度係數（如附件三）。

4.團體氣氛部分：也是採用吳就君所編製的「會後反應表格」第一部分，她將團體氣氛分成爲七個向度，即友善—攻擊、興趣—沒興趣、控制—散漫、獨立—依賴、親密—距離、合作—衝突、焦點—擴散等。後並經因素分析得兩個因素，分別爲「多元動力氣氛」及「單一動力氣氛」，其各因素所包含之項目、因素負荷量及其信度係數（如附件四）。填答、計分方式亦同上。

5.人格特質部分：則採用洪有義所修訂的「洛氏內外制握量表」，全量表共計29題。而效度以建構效度爲主，而信度則以重測信度爲主，本量表的信度爲0.89。填答、計分方式依照指導手冊所規定。本研究採用全體得分之中數爲內、外控之分界點，在中數以下爲內控、而在中數以上則爲外控。

(七)施測過程

在進行成長團體活動前，由自願參加本次教師成長團體廿六名教師組成爲實驗組，另外研究者就該校裡其他未參加該團體的教師，採用配對方式，選取性質相近的廿六名教師爲對照組，並同時對兩組實施人格特質測驗及團體結果前測。隨後實驗組，在吳就君的指導下，進行爲期二天一夜的密集教師成長團體課程訓練。訓練結束後，再對實驗組實施團體結果後測、個人行為、領導者行為、以及團體氣氛等測驗。而對照組則僅實施團體結果後測。

(八)資料處理與分析

1.使用 SPSS^x所提供的 CROSS TABS（卡方考驗）、T—TEST（t 考驗）等統計程序來考驗本研究所配對的兩組對象是不是具有同質性（如表一）。

2.使用 SPSS^x 所提供的 ANOVA（單因子、雙因子共變數分析）統計程序來考驗假設 1、假設 2。

3.使用 SPSS^x 所提供的 T—TEST（t 考驗）統計程序來考驗假設 3。

4.使用 SPSS^x 所提供的 PEARSON CORR（積差相關）統計程序來考驗假設 4、假設 5。

5.使用 SPSS^x 所提供的 REGRESSION（複迴歸分析）統計程序來考驗假設 6。

陸、研究結果

一、實驗組與對照組團體結果之分析

爲考驗假設 1：在實驗處理後，團體結果及其各層面（或因素），不因組別與人格

特質的不同而有所不同。為清楚的說明起見，研究者先就組別與人格特質在團體結果上的差異作說明，而後再就組別與人格特質在團體結果之各層面（或因素）上的差異作說明。

(一)組別與人格特質之團體結果分析

由表二—2：可知組別與人格特質在團體結果後測上的交互作用（ $F = 0.548$ $P > 0.05$ ）未達到顯著差異。而且組別或人格特質在團體結果後測上的主要效果（ $F = 2.640$ $P > 0.05$ ， $F = 0.264$ $P > 0.05$ ）也均未達到顯著差異。即在控制團體結果前測的影響後，團體結果後測，不因組別與人格特質的不同而有所不同。

(二)組別與人格特質之團體結果各層面（或因素）分析

1.就團體結果第一個層面：促進自我接納與開放言

由表三—2：可知組別與人格特質在團體結果第一個層面後測上的交互作用（ $F = 0.099$ $P > 0.05$ ）未達到顯著差異，人格特質在團體結果第一個層面後測上的主要效果（ $F = 0.491$ $P > 0.05$ ）也未達到顯著差異，但組別的主要效果（ $F = 6.756$

* $P < 0.05$ ）却達到顯著差異，並由表三—3可知實驗組比對照組來得高，也就是在控制團體結果第一個層面前測的影響後，實驗組自我接納與開放的程度比對照組來得高。

2.就團體結果第二個層面：驗證團體經驗與理論言

由表四—2：可知不但組別與人格特質在團體結果第二個層面後測上的交互作用（ $F = 0.290$ $P > 0.05$ ）未達到顯著差異，而且組別、人格特質在團體結果第二個層面後測上的主要效果（ $F = 1.173$ $P > 0.05$ ， $F = 0.247$ $P > 0.05$ ）也均未達到顯著差異。

3.就團體結果第三個層面：了解自己言

由表五—2：可知不但組別與人格特質在團體結果第三個層面後測上的交互作用（ $F = 0.045$ $P > 0.05$ ）未達到顯著差異，而且組別、人格特質在團體結果第三個層面後測上的主要效果（ $F = 0.790$ $P > 0.05$ ， $F = 0.295$ $P > 0.05$ ）也均未達到顯著差異。

4.就團體結果第四個層面：改善自己的人際關係行為言

由表六—2：可知不但組別與人格特質在團體結果第四個層面後測上的交互作用（ $F = 0.044$ $P > 0.05$ ）未達到顯著差異，而且組別、人格特質在團體結果第四個層面後測上的主要效果（ $F = 1.555$ $P > 0.05$ ， $F = 0.198$ $P > 0.05$ ）也均未達到顯著差異。

5.就團體結果第五個層面：增加個人在團體的適應能力言

由表七—2：可知組別與人格特質在團體結果第五個層面後測上的交互作用（ $F = 0.236$ $P > 0.05$ ）未達到顯著差異，人格特質在團體結果第五個層面後測上的主要效

果 ($F = 0.486$ $P > 0.05$) 也未達到顯著差異，但組別的主要效果 ($F = 4.842$ $* P < 0.05$) 却達到顯著差異，並由表七—3：可知實驗組比對照組來得高，也就是說在控制團體結果第五個層面前測的影響後，實驗組個人在團體的適應能力比對照組來得強。

總括來說，在實驗處理後，團體結果「促進自我接納和開放」、「增加個人在團體的適應能力」，兩方面會因組別的不同而有所不同，並且實驗組均高於對照組。

表二—1 組別與人格特質在團體結果後測上的個數、平均數、標準差

組別	內 控	外 控	計
實驗組			
N	13	13	26
M	351.462	373.077	362.269
S.D.	63.616	45.579	55.328
對照組			
N	9	17	26
M	270.222	315.706	299.962
S.D.	124.233	82.170	98.727
計			
N	22	30	52
M	318.227	340.567	331.115
S.D.	99.315	73.627	85.253

表二—2 組別與人格特質在團體結果後測上的 共變數分析

變 異 來 源	SS	DF	MS	F
組 別	11897.248	1	11897.248	2.640
人格特質	1189.504	1	1189.504	0.264
組別×人格特質 (交互作用)	2471.273	1	2471.273	0.548
殘 餘 誤 差	211837.892	47	4507.189	

表三一1 組別與人格特質在團體結果第一個層面：促進自我接納與開放後測上的個數、平均數、標準差

組別	內 控	外 控	計
<u>實驗組</u>			
N	13	13	26
M	106.000	115.385	110.692
S.D.	19.812	11.442	16.557
<u>對照組</u>			
N	9	17	26
M	81.444	95.118	90.385
S.D.	36.841	18.570	26.440
<u>計</u>			
N	22	30	52
M	95.955	103.900	100.539
S.D.	29.901	18.676	24.128

表三一2 組別與人格特質在團體結果第一個層面：促進自我接納與開放後測上的共變數分析

變 異 來 源	SS	DF	MS	F
組 別	1809.319	1	1809.319	6.756*
人格特質	131.454	1	131.454	0.491
組別×人格特質 (交互作用)	26.406	1	26.406	0.099
殘 餘 誤 差	12319.781	46	267.821	

表三一3 團體結果第一個層面後測之調整後平均值

組 別	調整後的平均值
實驗組	108.647
對照組	92.512

表四—1 組別與人格特質在團體結果第二個層面：驗證團體經驗與理論後測上的個數、平均數、標準差

組別	內 控	外 控	計
實驗組			
N	13	13	26
M	30.923	32.000	31.462
S.D.	4.193	5.523	4.835
對照組			
N	9	17	26
M	21.222	27.941	25.615
S.D.	11.670	20.083	17.673
計			
N	22	30	52
M	26.955	29.700	28.539
S.D.	9.261	15.470	13.163

表四—2 組別與人格特質在團體結果第二個層面：驗證團體經驗與理論後測上的共變數分析

變 異 來 源	SS	DF	MS	F
組 別	195.003	1	195.003	1.173
人格特質	41.036	1	41.036	0.247
組別×人格特質 (交互作用)	48.266	1	48.266	0.290
殘 餘 誤 差	7316.524	44	166.285	

表五一 1 組別與人格特質在團體結果第三個層面：
了解自己後測上的個數、平均數、標準差

組別	內 控	外 控	計
<u>實驗組</u>			
N	13	13	26
M	49.846	52.692	51.269
S.D.	13.916	9.004	11.574
<u>對照組</u>			
N	9	17	26
M	41.778	46.765	45.039
S.D.	19.247	9.960	13.707
計			
N	22	30	52
M	46.545	49.333	48.154
S.D.	16.379	9.859	12.948

表五一 2 組別與人格特質在團體結果第三個層面：
了解自己後測上的共變數分析

變 異 來 源	SS	DF	MS	F
組 別	67.882	1	67.882	0.790
人格特質	25.317	1	25.317	0.295
組別×人格特質 (交互作用)	3.898	1	3.898	0.045
殘 餘 誤 差	3951.358	46	85.899	

表六—1 組別與人格特質在團體結果第四個層面：改善自己的人際關係行為後測上的個數、平均數、標準差

組別	內 控	外 控	計
<u>實驗組</u>			
N	13	12	25
M	66.308	71.417	68.760
S.D.	15.429	8.990	12.762
<u>對照組</u>			
N	9	17	26
M	50.222	58.588	55.692
S.D.	24.458	12.585	17.586
<u>計</u>			
N	22	29	51
M	59.727	63.897	62.098
S.D.	20.723	12.791	16.623

表六—2 組別與人格特質在團體結果第四個層面：改善自己的人際關係行為後測上的共變數分析

變 異 來 源	SS	DF	MS	F
組 別	228.298	1	228.298	1.555
人格特質	29.035	1	29.035	0.198
組別×人格特質 (交互作用)	6.441	1	6.441	0.044
殘 餘 誤 差	5874.347	46	146.859	

表七—1 組別與人格特質在團體結果第五個層面：增加個人在團體的適應能力後測上的個數、平均數、標準差

組別	內 控	外 控	計
<u>實驗組</u>			
N	13	13	26
M	21.308	23.846	22.577
S.D.	4.697	2.940	4.051
<u>對照組</u>			
N	9	17	26
M	16.222	19.177	18.154
S.D.	9.523	5.294	7.001
<u>計</u>			
N	22	30	52
M	19.227	21.200	20.365
S.D.	7.329	4.958	6.088

表七—2 組別與人格特質在團體結果第五個層面：增加個人在團體的適應能力後測上的共變數分析

變 異 來 源	SS	DF	MS	F
組 別	115.686	1	115.686	4.842*
人格特質	11.615	1	11.615	0.486
組別×人格特質 (交互作用)	5.639	1	5.639	0.236
殘 餘 誤 差	1099.066	40	23.893	

表七—3 團體結果第五個層面後測之調整後平均值

組 別	調整後的平均值
實驗組	22.297
對照組	18.445

二、人格特質與實驗組各層面之分析

為考驗假設 2：團體結果前、後測、團體氣氛、個人行為、領導行為等，是否因人格特質之不同而有所差異，進行了 t 考驗。發現：人格特質內、外控在團體結果前、後測、團體氣氛、個人行為、領導行為等平均數上，均沒達到統計學上的顯著差異。也就是說，團體結果前、後測、團體氣氛、個人行為、領導行為，不因人格特質之不同而有所差異。如表八

表八 實驗組的人格特質（內、外控）與團體結果前測、後測、團體氣氛、個人行為、領導行為等之 t 考驗

1. 團體結果前測				
人格特質	人數	平均 值	標 準 值	t 值
內 控	13	349.615	83.947	-1.48
外 控	13	392.077	61.017	
2. 團體結果後測				
人格特質				
內 控	13	351.462	63.616	-1.00
外 控	13	373.077	45.579	
3. 團體氣氛				
人格特質				
內 控	13	51.462	7.468	0.22
外 控	13	50.693	10.218	
4. 個人行為				
人格特質				
內 控	13	53.308	9.411	-0.37
外 控	13	54.539	7.677	
5. 領導行為				
人格特質				
內 控	13	364.231	55.159	0.60
外 控	13	352.077	47.370	

$P > 0.01$

三年齡、任教年資與團體結果前、後測、團體氣氛、個人行爲、領導行爲等及其各層面之關係

爲考驗假設 3：就實驗組言，團體結果前、後測、團體氣氛、個人行爲、領導行爲等及其各層面，與成員的年齡、任教年資沒顯著的關係，乃進行皮爾遜積差相關。

(一)年齡與團體結果前、後測、團體氣氛、個人行爲、領導行爲等及其各層面之關係

1.就總層面言

由表九—1：可知年齡與團體結果後測、個人行爲之間的相關均達到顯著水準，即成員的年齡與團體結果後測、個人行爲之間有顯著的正相關。除此皆未達到顯著相關。

2.就各層面言

由表九—2 至九—4：可知年齡與團體結果後測第一個因素（促進自我接納與開放）、團體氣氛第二個因素（單一動力氣氛）、個人行爲第一個因素（團體取向的行爲）等之間的相關達到顯著水準，即成員的年齡與促進自我接納和開放程度、單一動力氣氛、團體取向的行爲等之間有顯著的正相關，除此皆未達到顯著相關。

(二)任教年資與團體結果前、後測、團體氣氛、個人行爲、領導行爲等及其各層面之關係

1.就總層面言

成員的任教年資與團體結果前、後測、團體氣氛、個人行爲、領導行爲等之間的相關均未達到顯著水準。

2.就各層面言

由表十成員的任教年資，除了與個人行爲第二個因素（個人取向的行爲）之間達顯著負相關之外，其餘的因素均未達到顯著相關。

表九—1：年齡與團體結果前、後測、團體氣氛、個人行爲、領導行爲等之間的相關係數（N = 24）

相 關 係 數	變 項	團 體 前 測 結 果	團 體 後 測 結 果	團 體 氣 氛	個 人 行 爲	領 導 行 爲
年 齡		- 0.1935	0.3559 *	0.1613	0.4189 *	0.2907

表九—2：年齡與團體結果前測各因素之間的相關係數（N=24）

相 關 變 項	變 項 數	促進自我接納	與開放(一)	驗證團體經驗	與理論(二)	瞭解自己(三)	改善自己的人際關係(四)	增加個人在團體的適應能力(五)
年 齡		- 0.2015	- 0.2163	- 0.0784	- 0.2148	0.0727		

表九—3：年齡與團體結果後測各因素之間的相關係數

相 關 變 項	變 項 數	促進自我接納	與開放(一)	驗證團體經驗	與理論(二)	瞭解自己(三)	改善自己的人際關係行為(四)	增加個人在團體的適應能力(五)
年 齡		(N=24) 0.3461*	(N=24) 0.3145	(N=24) 0.3105	(N=23) 0.3093	(N=24) 0.2512		

表九—4：年齡與團體氣氛、個人行為各因素之間的相關係數

相 關 變 項	變 項 數	多元動力氣氛(一)	單一動力氣氛(二)	團體取向行為(三)	個人取向行為(四)
年 齡		(N=24) - 0.0512	(N=24) 0.4755**	(N=24) 0.4085*	(N=23) 0.2209

表十：任教年資與團體氣氛、個人行為等各因素之間的相關係數

相 關 變 項	變 項 數	多元 動力 氣氛 (-)	單 一 動力 氣氛 (-)	團 體 取 向 行 為 (-)	個 人 取 向 行 為 (-)
任教年資		(N=18) 0.0415	(N=18) 0.1350	(N=18) 0.0558	(N=17) -0.4961*

從以上資料顯示，成員年齡愈大，團體結果後測愈佳，尤其在促進自我接納與開放方面達到顯著不同。而且參與團體的個人行為方面，年齡愈大團體取向行為愈多。推動團體氣氛方面年齡愈大，多元動力氣氛行為愈多。同時任教年資方面，發現年資愈長參加團體的個人行為，個人取向行為愈少。

四人格特質、領導行為、個人行為、團體氣氛、團體結果前測與團體結果後測之關係

為考驗假設4：就實驗組言，人格特質、領導行為、個人行為、團體氣氛與團體結果之間沒顯著的相關，乃進行皮爾遜積差相關和淨相關。為深入說明起見，研究者先就沒控制團體結果前測影響的情況來說明，而後再就控制團體結果前測影響的情況來說明，原因在於團體結果前、後測有顯著的相關（ $\alpha = 0.4344$ * $P < 0.05$ ）。

1. 沒控制團體結果前測的影響

由表十一—1：可知在沒控制（或扣除）團體結果前測的影響下，領導行為、個人行為與團體結果後測之間有密切的關係。

2. 控制團體結果前測的影響

由表十一—2：可知控制（或扣除）團體結果前測的影響下，祇有領導行為與團體結果後測之間有密切的關係。

表十一—1：人格特質、領導行為、個人行為、團體氣氛與團體結果後測之關係（N = 26）— 未控制前測

相 關 變 項	變 項 數	人 格 特 質	領 導 行 為	個 人 行 為	團 體 氣 氛
團體 結果 後 測		0.0172	0.7026***	0.3477*	0.3130

* $P < 0.05$

*** $P < 0.001$

表十一— 2：人格特質、領導行爲、個人行爲、團體氣氛與
團體結果後測之關係 (N = 26) — 控制前測

相 關 變 項	變 項 數	人 格 特 質	領 導 行 爲	個 人 行 爲	團 體 氣 氛
團 體 結 果 後 測		- 0.0236	0.6389***	0.2126	0.1584

*** P < 0.001

五人格特質、領導行爲、個人行爲、團體氣氛、團體結果前測對團體結果後測的複迴歸分析。

爲考驗假設 5：人格特質、領導行爲、個人行爲、團體氣氛能有效地預測團體結果後測，研究者決定使用逐步複迴歸分析。

1.以人格特質、領導行爲、個人行爲、團體氣氛、團體結果前測爲預測變項，而以團體結果後測爲效標變項，採用逐步複迴歸分析，得最佳迴歸公式如下，由此公式中得知五個預測變項中，祇有領導行爲能有效地預測團體結果後測，而且解釋力高達 49.37 %

$$\text{最佳迴歸公式：}\hat{Z}_Y \text{ (團體結果後測)} = 0.7026 \hat{Z}_{X1} \text{ (領導行爲)} \\ (F_{(1,24)} = 23.4019, R^2 = 0.4937 \quad *** P < 0.001)$$

預測變項	標準化迴歸係數	T 值	P 值
領導行爲	0.7026	4.838***	0.0001

2.人格特質、領導行爲、個人行爲、團體氣氛等各因素，及團體結果前測各因素，對團體結果後測各因素的逐步複迴歸分析。

(1)人格特質(內、外控)、領導行爲(意義歸屬行爲等八因素)、個人行爲(團體、個人取向行爲)、團體氣氛(多元、單一動力氣氛)、及團體結果第一個因素前測(促進自我接納與開放)爲預測變項，而以團體結果第一個因素後測(促進自我接納與開放)爲效標變項，採用逐步複迴歸分析，得最佳迴歸公式如下，由此公式中得知十四個預測變項中，祇有領導行爲的插入行爲、個人行爲的團體取向行爲，能有效地預測團體結果的自我接納與開放，而且解釋力高達 70.02 %

最佳迴歸公式： $\hat{Z}_Y$ （自我接納與開放後測）

$$= 0.5940 \hat{Z}_{X1} \text{（插入行爲）} + 0.3864 \hat{Z}_{X2} \text{（團體取向行爲）}$$

$$\left(F_{(2,16)} = 18.6884, R^2 = 0.7002 \text{ *** } P < 0.001 \right)$$

預測變項	標準化迴歸係數	T 值	P 值
插入行爲	0.5940	3.915**	0.0012
團體取向行爲	0.3864	2.547*	0.0215

(2)以人格特質（內、外控）、領導行爲（意義歸屬行爲等八個因素）、個人行爲（個人取向行爲、團體取向行爲）、團體氣氛（多元、單一動力氣氛）、及團體結果第二個因素前測（驗證團體經驗與理論）爲預測變項，而以團體結果第二個因素後測（驗證團體經驗與理論）爲效標變項，採用逐步複迴歸分析，得最佳迴歸公式如下，由此公式中得知十四個預測變項中，祇有領導行爲的操作行爲、程序行爲能有效地預測團體結果的驗證團體經驗與理論，而且解釋力爲 52.30 %

最佳迴歸公式： $\hat{Z}_Y$ （驗證團體經驗與理論後測）

$$= 0.4716 \hat{Z}_{X1} \text{（操作性行爲）} + 0.4065 \hat{Z}_{X2} \text{（程序行爲）}$$

$$\left(F_{(2,16)} = 8.7729, R^2 = 0.5230 \text{ ** } P < 0.01 \right)$$

預測變項	標準化迴歸係數	T 值	P 值
操作性行爲	0.4716	2.555*	0.0212
程序行爲	0.4065	2.202*	0.0427

(3)以人格特質（內、外控）、領導行爲（意義歸屬行爲等八個因素）、個人行爲（個人取向、團體取向行爲）、團體氣氛（多元、單一動力氣氛）及團體結果第三因素後測（瞭解自己）爲效標變項，採用逐步複迴歸分析，結果得最佳迴歸公式如下，由此公式中得知，十四個預測變項中有領導行爲的插入行爲、意義歸屬行爲、面質行爲等三個變項能有效地預測團體結果的瞭解自己，而且解釋力高達 88.08 %，其中插入行爲可以單獨解釋 71.71 %

最佳迴歸公式： $\hat{Z}_Y$ （瞭解自己後測）

$$= 0.6095 \hat{Z}_{X1} \text{（插入行爲）} + 0.5882 \hat{Z}_{X2} \text{（意義歸屬行爲）} + (-0.3326) \hat{Z}_{X3} \text{（面質行爲）}$$

$$\left(F_{(3,15)} = 36.9489, R^2 = 0.8808 \text{ *** } P < 0.001 \right)$$

預測變項	標準化迴歸係數	T 值	P 值
插入行爲	0.6095	4.599***	0.0003
意義歸屬行爲	0.5882	4.282***	0.0007
面質行爲	-0.3326	-2.891*	0.0112

(4)以人格特質(內、外控)、領導行為(意義歸屬行為等八個因素)、個人行為(個人、團體取向行為)、團體氣氛(多元、單一動力氣氛)及團體結果第四因素前測(改善自己的人際關係行為)為預測變項,而以團體結果第四因素後測(改善自己人際關係行為)為效標變項,採用逐步複迴歸分析,結果最佳迴歸公式如下,由此公式中得知,十四個預測變項中,祇有領導行為的插入行為,能有效地預測團體結果的改善自己的人際關係行為,而且解釋力高達 68.35 %

$$\begin{aligned}\text{最佳迴歸公式: } \hat{Z}_Y & (\text{改善自己的人際關係行為 測}) \\ &= 0.8268 \hat{Z}_{X_1} (\text{插入行為}) \\ (F_{(1,17)} &= 36.7147, R^2 = 0.6835 \quad P < 0.001)\end{aligned}$$

預測變項	標準化迴歸係數	T 值	P 值
插入行為	0.8268	6.059***	0.0000

(5)以人格特質(內、外控)、領導行為(意義歸屬行為等八個因素)、個人行為(個人取向、團體取向行為)、團體氣氛(多元、單一動力氣氛)、及團體結果第五因素前測(增加個人在團體的適應能力)為預測變項,而以團體結果第五因素後測(增加個人在團體的適應能力)為效標變項,並採用逐步迴歸分析,結果得最佳複迴歸公式如下,由此公式中得知,十四個預測變項中祇有領導行為的操作行為能有效地預測團體結果的增加個人在團體的適應能力,而且解釋力為 33.22 %

$$\begin{aligned}\text{最佳迴歸公式: } \hat{Z}_Y & (\text{增加個人在團體的適應能力後測}) \\ &= 0.5763 \hat{Z}_{X_1} (\text{操作行為}) \\ (F_{(1,17)} &= 8.4553, R^2 = 0.3322 \quad ** P < 0.01)\end{aligned}$$

預測變項	標準化迴歸係數	T 值	P 值
操作行為	0.5763	2.908**	0.0098

柒、討 論

一實驗結果是否有效?

團體聚會時間要多少,其團體功效的評估才有意義,有的認為廿小時上下的團體結果研究似嫌太早(陳若璋等,民76年)因為團體概念發展仍在初期及中期。研究者認為時間的多少與團體的目標、成員背景資料及領導者的專業能力等都有相關。本研究教師成長團體時,為密集式二天一夜共廿四小時,它是衛理女中所進行的第四次教師成長團體,因此團體成員方面,都來自同一個學校,對團體的認知取向、目標的認識與領導者的關係都有助於加速團體的發展。時間雖僅廿四小時,但其結果仍與其他成熟團體一般

值得評估。

從考驗假設1的資料分析結果，團體的功效用五個層面測量，控制前測的影響後，實驗組的兩個層面：促進自我接納與開放、增加個人在團體的適應能力都比對照組來得高。其他三個層面：驗證團體經驗與理論、了解自己、改善自己的人際關係行為都未達顯著差異。「促進自我接納與開放」，包括的因素有學習接受別人的意見、獲得別人對我的評價、瞭解別人、接納別人、學習與不同個性的人相處等十四個因素。「個人在團體的適應能力」包括增加對團體投入的信心、能發表自己的觀點、更具備敘述事情的能力等三個因素，這個發現與本次成長團體活動的設計及活動過程中的迴饋十分接近。例如指畫活動和肢體語言訓練中成員發表「我一直沒有過這麼直接地表達過自己」「我不知道自己竟有這般能力表現」「別人對我的畫所做的評語，竟是最隱藏的自己。」等口語分享溝通，與成員反應量化的問卷結果是相當一致的。也是此次成長團體經驗較顯著的效果。

至於「驗證團體經驗與理論」方面，這次成長團體的活動目的和內容都較少這方面的設計，因此結果較不顯著。

有關「瞭解自己」包括的因素有：清楚自己的價值觀、更瞭解自己、修正自己認為不合適的行為等七項，可能團體時間有限，未達顯著差異。

「改善自己的人際關係行為」包括的因素有：修正自己個性的缺點、經由團體過程自我治療、學習用不同的態度與不同的人相處、瞭解自己行為對別人所造成的影響等八項，均因團體經驗受到時間的限制，未達顯著差異。

從以上討論認為，廿小時短期密集式的成長團體，若能配合其他團體發展因素和專業的領導，則團體的功效應在促進自我接納及開放，及增進團體適應能力方面較佳。而在了解自己，改善自己人際關係行為方面未見顯著。

二、人格特質、任教年資在團體成員甄選上，應如何考慮？

經t值檢定結果，成員人格特質內、外控對於團體結果前、後測、團體氣氛、個人行為、領導行為等報告，均沒達到統計上的意義。不因人格特質不同而有所差異。

任教年資與其他因素的相關分析結果發現，年資愈長教師在參予團體的行為方面，個人取向行為愈低。他們較少出現不參予、生氣、或隨從者。這可能是年資長的教師參予團體的動機強，長年教師生涯所帶來的求知需求強，在團體適應方面也較有能力和安全感的緣故。

因此根據以上資料甄選教師成長團體的成員時，若有年資長的教師自動報名，應能優先考慮，至於人格特質方面不是重要的考慮因素。

三、年齡與自我接納與開放

年齡與團體結果的前測除了第五因素「改善自己的人際關係行為」以外都呈負相關，雖然統計上沒有意義，但在後測時年齡與五個因素都呈正相關，其中第一個因素「自我接納與開放」達顯著意義。即成員的年齡與自我接納和開放的程度有關，且成正相關

。這個與一般人的刻板印象，認為年齡愈大愈難開放的說法不一致。研究者在台北市教師研習中心給予教師成長團體督導工作，進入第三年，所得實務結果，認為年齡與開放之間並不是絕對關係，之間尚有其他因素影響，尚待進一步的研究來驗證。

四、領導行為對團體結果的影響

1. 從假設一的驗證分析，發現團體結果前、後測有顯著的相關（ $\alpha = 0.4344 * P < 0.05$ ）為深入了解影響結果的因素，乃在沒控制團體結果前測的影響下做皮爾遜積差相關檢定，結果領導行為、個人行為與團體結果的後測有密切關係。再控制團體結果前測則祇有領導行為與團體結果後測之間的相關達到顯著水準。因此本資料認為領導行為與團體功效之間有密切關係，乃進一步做逐步複迴歸分析，放下人格特質、領導行為、個人行為、團體氣氛、團體結果前測為預變項，而以團體結果後測為效標變項，結果發現在五個預變項中祇有領導行為能有效地預測團體結果，解釋力達 49.37 %。

2. 為進一步了解那一類的領導行為預測團體結果後測因素，乃進行逐步複迴歸分析，結果在十四個預變項中領導行為的插入行為和成員團體取向行為最能預測第一因素，自我接納與開放，其解釋量達 70.02 %。

插入行為包括有：「他會對團體發生的事件，加以解釋、澄清或說明」「他會鼓勵、讚許、支持個人或團體」「他會歸納團體討論的焦點」等，這些行為的出現配合團體互動過程，能夠恰到好處把握時機，最能幫助成員的自我接納與開放。

3. 成員團體取向行為包括：「我是熱心而且積極進取的」「我集中注意力在完成作業」「我試想使每一個人加進來」「我掌握領導權」等四因素，這些行為會有高度影響力，是否受個人因素如動機與學習態度、以及領導行為中民主式的領導影響。White Lippit 認為民主式領導團體，成員的獨創性較強，表示較多團體意識和友愛氣氛。

4. 預測「驗證團體經驗與理論」的十四預變項中，祇有領導行為的操作行為、程序行為能有效地預測，且其解釋能力為 52.30 %，操作行為所指的包括：「他會設計活動的時間、規則及活動方式」、「他會建立團體目標、或團體行動的方向」、「他在團體中把自己當作成員一般地討論」、「他會在團體中提出需要大家來決定的事」、「他會對成員表示關懷及友愛」等行為。程序行為所指的包括：「他會停止、中斷或從中調停團體的活動」、「他會提供如何解決問題的方法」、「他會建立規則、約束、或規範」、「他會幫助成員解放情感」等行為。

Carter, Haythorn 等人曾經觀察無數個團體的領導者，其中已有指定的領導者，和無指定情況下自然產生的領導者，他們共有的領導行為是「對團體情境做說明」、「提供團體行動資料」、「要求資料或事實」、「要求表達感受或意見」，這些行為與本研究之操作性、程序性行為相似。相當催化成員在團體中的互動，有心學習和驗證團體理論與經驗者，可能在這樣的領導行為下獲益較多，因此這些學習團體中必不可少的領導行為。

5.預測「瞭解自己」的十四預變項中，只有領導行為的插入行為、意義歸屬行為、面質行為三個變項能有效地預測。其解釋力高達 88.08 %，其中插入行為可以單獨解釋 71.71 %。插入行為如四之 2 所討論的，它對「自我接納與開放」的解釋預測力也顯著地高，「自我接納與開放」和「瞭解自己」二者都需要相當支持和鼓勵的團體情境下，領導者適時給予解釋、澄清和說明，往往最能提昇瞭解自己。

「意義歸屬行為」包括；「他會對現場發生的事件比較、對照、找出相同點」、「他會同理成員」、「他會解釋情境」、「他會邀請成員提供當事人迴饋」、「他會將團體中發生的事件再反映給團體」。在 Yalom 的研究中強調意義歸屬行為對團體正向效果的直線關係。在本研究中也有一致性的結果。

「面質行為」包括：「他會對團體多數同意的方法提出相反的意見」、「他會坦白地指出成員言行不一致的地方」、「他會對成員作直接的勸告」。

以上三項行為因素對於「瞭解自己」有高度的解釋力，假如成長團體時間能夠再延長至三十小時以上（Yalom研究認為影響團體成員行為的改變必須至少三十小時以上）則這些領導行為的影響功效，是否能夠在結果上驗證出來。

6.預測「改善自己人際關係」的十四預變項中，祇有「插入行為」一個變項能有效地預測。其解釋力達 68.35 %。插入行為在本研究中三次出現高度影響力，是否此類行為具有影響力以外，其出現的時間，以及領導者高度受到成員的認同作用亦有關係。因為本研究樣本中除一名男性成員外，其他都是女性，領導者在該校帶領教師成長團體三次，與該校俱有良好關係。Green & Morrison研究中認為領導者與成員同性別時，成員對自己會有正向感覺，同時認為那是領導者的能力；成員對領導者的擬同作用程度強弱，與他們對自己的感覺及團體經驗的正負向有關。Cartwright & Zander 也認為領導者與成員的關係、團體任務或目標、以及領導者的地位和權力，會相當影響領導型態與結果。因此訓練有效的領導行為，應有具體行為模式以外，其配合的因素亦應共同考慮。

7.預測「增加團體適應能力」的十四預變項中，祇有「操作行為」一個變項能有效地預測。其解釋力達 33.22 %，此項行為所包括的因素與 Yalom 研究中的執行行為（Executive Function）相似，他認為中等度的執行行為與團體正向結果有關。本研究亦認為此為有影響力之領導行為。

8.以上分析是以團體結果五個因素為效標，放進人格特質、領導行為、個人行為、團體氣氛等各因素共十四預變項，用逐步複迴歸分析結果，領導行為的預測力最大，歸納以上資料的分析結果，一般成長團體的有效領導行為應是高度的插入行為，和中等度的操作行為、意義歸屬行為、面質行為。這個發現與 Yalom之高度意義歸屬行為、支持行為和中等度的操作行為、執行行為有大同小異處，本研究設計應包含更多的成長團體評估。

捌、本研究的改進

- 一、成員、觀察者、領導者的報告或有不同，本研究資料主要以成員的主觀報告，用封閉式結構問卷搜集，加上領導者本身的經驗探討，或有主觀性的偏失。將來的評估研究最好能加上客觀觀察資料。
- 二、研究者與領導者同屬一人，也有欠客觀性。
- 三、樣本都來自同一個來源，一個學校組織的行政和環境因素對於成長團體的結果必有影響力。可惜這次的研究架構中主要以團體的基本輸入因素和團體運作因素為主。將來能夠進一步做跨校教師成長團體的評估時，應增加環境因素。

玖、結論與建議

一、結論

本研究架構係根據團體動力系統理論而擬定之研究架構，結果認為成長團體動力之相關因素，應考慮團體成員宜自動報名，工作年資或年紀大者在成長團體結果上仍有很好的功效。團體時間僅廿小時上下時，團體目標以促進成員自我接納與開放，增加成員團體適應能力為宜。至於瞭解自己，或改變自己人際關係行為為目標時，應設計更長的時間。多元動力氣氛及團體取向行為短時間內常能催化團體發展過程。有效的領導行為是高度的插入行為及中度的操作行為、意義歸屬行為、和面質行為。

二、建議

1. 領導行為是影響團體功效的主要因素。今後成長團體的領導者訓練中應開設領導行為專門課程。
2. 領導行為課程的內容，應加強具體行為訓練，而不僅是概念性的傳授。意即情境演練法，才能較完整的學習有效的領導行為。
3. 為加強領導行為與其他團體動力因素之間的統整與運轉，應建立督導制度，透過有理論與實務經驗的督導者，面對面的討論下，培育成長團體的領導者，這樣才能維持成長團體應具備的品質與功效。

附件一：團體目標測量表之因素分析(二)

因素一：促進自我接納與開放	因素負荷量
4.瞭解別人眼中的我。	0.47
8.學習接受別人的意見。	0.62
9.獲得別人對我的評價	0.67
13.瞭解別人。	0.65
14.向別人學習做人處事的道理。	0.46
15.認識團體是什麼。	0.47
23.對人對事的想法更客觀。	0.43
26.接納別人。	0.68
27.透過觀念的交換，使自己的想法更客觀。	0.48
28.學習如何增進自己的人際關係。	0.40
34.體驗自己給了團體什麼，而團體對自己的衝擊是什麼。	0.46
38.學習與不同個性的人相處。	0.60
39.對人對事的想法更廣濶。	0.54
42.學習與他人相處之道。	0.46
因素二：驗證團體經驗與理論	
2.對團體理論有更多的認識。	0.74
15.認識團體是什麼。	0.56
29.獲得可以應用到未來工作上的經驗。	0.56
46.團體理論與經驗的配合。	0.56
因素三：瞭解自己	
4.瞭解別人眼中的我。	0.42
5.清楚自己的價值觀。	0.63
10.藉著參與團體，促進自我的發展。	0.56
12.修正自己認為不合適的行為。	0.50
16.更瞭解自己。	0.70
25.修正自己個性的缺點。	0.52
30.學習肯定自己的想法與做法。	0.40
因素四：改善自己的人際關係行為	
12.修正自己認為不合適的行為。	0.56
17.將團體經驗，實際運用到日常生活裏不同的團體中。	0.54
25.修正自己個性的缺點。	0.57
28.學習如何增進自己的人際關係。	0.48
31.經由團體過程自我治療。	0.58
32.擴大自己對人的接觸面。	0.44
33.學習用不同的態度與不同的人相處。	0.54
41.如何達成有效的溝通。	0.53
44.瞭解自己的行為對別人所造成的影響。	0.61
因素五：增加個人在團體的適應能力。	
6.增加對團體投入的信心。	0.47
7.能發表自己的觀點。	0.78
22.更具備敘述事情的能力。	0.49

附件二：領導行為量表之因素分析

因素一：意義歸屬行為	因素負荷量	α 係數
1. 他會保護成員，為成員辯護。	0.69	0.72
2. 他會邀請成員給予當事人行為上的回饋。	0.36	
3. 他會對團體發生的事件比較，對照，找出相同點。	0.71	
4. 他會對現場發生的事情給予解釋。	0.59	
5. 他會將團體中發生的事件再反映給團體。	0.40	
因素二：自我表露行為		0.72
1. 他是自我表白者。	0.72	
2. 他在團體中會表達個人的價值觀，態度與信仰。	0.81	
3. 他會率先示範，使成員的情感得以解放。	0.55	
4. 他會表現一些行為使其他成員注意他。	0.44	0.72
因素三：操作行為		
1. 他會設計活動的時間、規則及活動方式。	0.75	
2. 他在團體中把自己當做成員一般地參與團體討論。	0.62	
3. 他會在團體中提出需要大家來決定的事。	0.60	
4. 他會建立團體的目標，或團體行動的方向。	0.89	
5. 他會對成員表示關懷及友愛。	0.43	0.83
因素四：指導行為		
1. 他是具有吸引力的人。	0.51	
2. 他是老師型的人。	0.50	
3. 他是典範者。	0.66	0.71
4. 他會綜合大家的意見，作為團體情境中的決定。	0.77	
因素五：催化行為		
1. 他是善於處理社會關係的人。	0.40	
2. 他會發問。	0.54	
3. 他會建議成員自行選擇，自作決定。	0.42	0.64
4. 他是提供資料、資源的人。	0.59	
5. 他會對團體或成員建議活動或解決問題的程序。	0.79	
因素六：程序行為		
1. 他會停止、中斷或從中調停團體的活動。	0.45	
2. 他會提供如何解決問題的方法。	0.41	0.73
3. 他會建立規則、約束、或規範。	0.66	
4. 他會建立成員解放情感。	0.74	
因素七：面質行為		
1. 他會坦白地指出成員言行不一致的地方。	0.66	0.60
2. 他會對團體多數同意的方法提出相反的意見。	0.77	
3. 他會對成員作直接的勸告。	0.54	
因素八：插入行為		
1. 他會歸納團體討論的焦點。	0.36	0.60
2. 他會對團體發生的事件，加以解釋，澄清或說明。	0.75	
3. 他是挑戰者。	0.41	
4. 他會鼓勵、讚許，支持個人或團體。	0.63	

附件三：成員參與團體的行為量表之因素分析

因素一：團體取向的行為	因素負荷量	Coeff. α
3. 我集中注意力在完成作業。	0.60	0.66
4. 我試想使每一個人加進來。	0.72	
5. 我掌握領導權。	0.50	
10. 我是熱心而且積極進取的。	0.76	
因素二：個人取向的行為		
2. 我並未參與很多。	0.76	0.44
6. 我對許有人都有禮貌。	-0.39	
8. 我是一個隨從者。	0.43	
9. 我被激怒。	0.82	

附件四：團體氣氛量表之因素分析

因素一：多元動力氣氛	因素負荷量	Coeff. α
2. 有很多攻擊性的行為。	0.85	0.59
4. 有人想佔主要地位及控制。	0.83	
6. 許多對話都是無相關的。	0.72	
7. 我們嚴格地朝向完成作業。	0.62	
8. 成員們非常的有禮貌。	0.36	
9. 有許多潛伏的煩躁。	0.54	
10. 我們共同推動我們的討論過程。	0.62	
因素二：單一動力氣氛		
3. 有人沒興趣也不熱衷。	0.74	0.56
5. 我們極需要幫助和指導。	0.65	

參 考 文 獻

- 何長珠：「自我成長團體：人羣關係訓練對大學輔導系學生自我成長效果之影響」諮商員與團體，台北：大洋出版社，民70年，pp. 229～277。
- 吳英璋、李文瑄、郭照美、康淑美、趙淑員、陳珠璋：門診精神分裂病患團體治療的互動過程分析，中華民國神經精神醫學會會刊，民73，7卷，2期，12。
- 吳就君、陳肇男、李叔佩：大學生心理衛生教育團體之評估及追蹤研究，民75年，大洋出版社。
- 吳就君、李叔佩：師大學生歷年心理衛生輔導工作分析研究，師大學報，27期，民71年，pp. 103～135。
- 吳就君、汪履維、楊宗德、蘇富美、謝茉莉：大學生同輩輔導——摸索中的澄清與假設，健康教育46期，pp. 39～45。
- 林家興：會心團體經驗對自我實現的影響，政大教研所碩士論文，民67年。
- 林瑞欽：學習團體互動過程中的自我表露行為研究，師大輔研所碩士論文，民70年。
- 林益三、林建平、蘇萍：輔導人員在團體諮商情境中的反應及其人格特質之研究，測驗年刊，民73，31卷，139～148。
- 張珏、吳就君：大學校區心理衛生推行可行性，國科會民國71年研究計劃（未發表）。
- 張素雲：大學生成長團體領導者的領導行為之分析研究東吳社研究所碩士論文，民73年。
- 陳肇男、吳就君、李叔佩：師大新生之價值體系及其短期演變，師大學報，29期，民73年，pp. 239～319。
- 陳若璋、李瑞玲：團體諮商與治療研究的回顧評論，中華心理衛生學刊，民76，3卷，2期，179～215。
- 葉英堃：學校生活與學生心理、青年心理、中國心理衛生協會主編，水牛出版社，58年1月，pp. 59～81。
- 蘇富美：大學生同儕團體輔導的效果分析研究，師大輔研所碩士論文，民74年。
- ANNE JORDHEIM, A comparison study of peer teaching and traditional instruction in venereal disease education, J.A. C.H.A. 1978 pp. 286-289.
- CARTWRIGHT, DORWIN & ENDER, Alvin, Group Dynamics... Research and Theory, (N. Y.: Harper & Row, Publishers, 1968)
- CONYNE, ROBERT K. & RAPIN, LYNN S., Facilitator-and self-directed groups: A statement-by-statement interaction study, Small Group Behavior, Vol 8(3), 1977, pp. 341-350.

- EDWARD A. MABRY, RICHARD E. BARNES, *The Dynamics of Small Group Communication* (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1980)
- GREENE, LES R. & Morrisom, Thomas L., Aspects of identification in the large group, *Journal of Social Psychology*, Vol iii.(1980, June)
- GRAY, H.D., & TINDALL, J.A. Peer counseling: In-depth look at training peer helpers., Muncie, In: Accelerated Development Inc.
- J. WILLIAM PREIFFER & JOHN E. JONES, *A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training*, 1977 Vol IP 45.
- LIEBERMAN, MORTON A., YALOM, IRVIN D. & MILES, MATTHEW B., *Encounter Groups: First Facts* (N.Y.: Basic Books, Inc., 1973)
- LUNDGREN, DAVID C. & KINGHT, DAVID J., Leadership styles and member attitudes in T-group. *Personality & Social Psychology Bulletin*, Vol 7(2), 1974.
- LELAND P. BRADFORD, *Group Development*, Nitaonal Training Laboratories, Selected Reading Series One, 1961.
- MAGYAR, CHARLES W. & APOSTAL, ROBER A. Interpersonal growth contracts and leader experience; Their effects in encounter groups, *Small Group Behavior*, Vol 8(3), 1977, Aug. pp. 381-392.
- O'Day, Rory, Individual training styles: An empirically derived typology, *Small Group Behavior*; 1976 May Vol 7(2) pp. 147-182.
- PETEROU, EDWARD T., Effects of member and leader expectations on group outcome, *Journal of Counseling Psychology*, Vol 26(6) 1979 pp. 534-537.
- BANDURA, A., Social learning theory, presented at the Carnegie conference
- 1) Unhealthful risk taking behaviors in adolescence.
 - 2) Self-efficacy machanism in human agency 1982.
- American Psychologist* 37, pp. 122-147.

IMPACT OF LEADER'S BEHAVIORS

Wu, Chew-Chung

ABSTRACT

This is a study of leader's behaviors and impact. There were 26 participants, with the activities of self-disclosures, self-awareness, and effective communication. (ex. finger painting, non-verbal communication exercises, meditation, and active listening training.) in total 24 hours weekend group. It comes result, that the experimental group has the better outcome of self-acceptances, self disclosures, and enable to cope the group situation after the group. The leader's behaviorls is the major factor to influence the group result. The further analysis between leader's behaviorls and group outcomes has been presented.

Key words: Growth group

Leader's behavior

Self-acceptance and openness

Group adoptation

Intrusive Modeling

Meaning attributing

Managing

Confrontation

Group atomesphere

Members behavior