

國立台東大學教育系（所）
學校行政碩士班碩士論文

指導教授：詹卓穎 先生

客家籍校長領導風格之研究-以苗栗縣
客家籍國小校長為中心

研究生：謝旻憲 撰

中華民國九十五年八月

國立台東大學教育系（所）
學校行政碩士班碩士論文

客家籍校長領導風格之研究-以苗栗縣
客家籍國小校長為中心

研 究 生：謝旻憲 撰
指導教授：詹卓穎 先生
中華民國九十五年八月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：教育研究所（暑期學校行政碩士班）

本班 謝旻憲 君

所提之論文 客家籍校長領導風格之研究—以苗栗縣客家籍國小校長為中心

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 ☐ 博士學位論文 條件

論文學位考試委員會：

謝寶松

（學位考試委員會主席）

施孟隆

詹良顯

（指導教授）

論文學位考試日期：95 年 8 月 1 日

國立台東大學

附註：1. 一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 教育 系(所)

學校行政碩士 班 95 學年度第 一 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：客家籍校長領導風格之研究－以苗栗縣客家籍國小校長為中心

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

同意	不同意	單 位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件

之一，申請文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			✓

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：詹 卓 穎 (親筆簽名)

研究生簽名：謝 昱 豪 (親筆正楷)

學 號：KA1292007 (務必填寫)

日 期：中華民國 95 年 8 月 14 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議: 研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

謝 誌

經歷了無數個失眠的夜晚，終於在 2006 年的八月，在許多人的協助下，我順利取得了碩士學位，完成四個暑假的研究所學業。這幾年來在工作上、生活上都經歷了許多的重大轉變，諸如生子、考上研究所、通過主任甄試、當主任等，都是人生中重要的關鍵點，如今，回首過往的點點滴滴，我滿懷感恩，感謝這幾年來，許許多多幫助我突破困境、越過難關的親人、師長與好友們。

首先，論文得以順利完成，我要特別感謝我的指導教授詹卓穎博士，他總在寫作的關鍵點，給予我適切的指導與鼓勵，讓我得以循序漸進、踩著向前的步伐，並且在討論過程當中也非常尊重我的一些想法，使我能在論文寫作的歷程中持續的學習、成長。還有，感謝論文審查委員謝教授寶梅、施教授孟隆，在計畫審查與論文口試時，親切的給予我許多寶貴的指正與建議，使駑鈍之材的我，豁然開朗、收穫許多，同時也讓本篇論文得以呈現更完整的面貌。

此外，這一路走來，我要感謝我親愛父母的養育之恩，永遠支持著我朝理想與目標邁進；同時，更要感謝我親愛的老婆—瑛宜，終年辛苦操持家務，每每在繁忙的教學工作之後，仍要多分擔處理家中繁瑣的事務、照顧愛兒，使我得以無後顧之憂，專心從事研究與寫作，「老婆有你真好!」，是你，讓我得以不斷奮勇向前、迎接挑戰。

再者，我要感謝卓蘭國小現任校長黃錦榮先生，鼎力的支持與提攜，除了支持我從事在職進修外，也在學校行政的歷練中不斷地給予我學習與成長的機會；感謝前任校長張國恩先生，有你的鼓勵與指導，我才能在教學、行政與研究所學業上不斷成長與進步。另外，感謝台中縣東勢國小江校長鴻鈞、苗栗縣豐田國小傅校長志鵬、徐文忠老師、江文瑞老師、賴文彬主任的協助，在完成學業的過程中，給予本研究許多貼近實務的觀點與看法。

最後，我要感謝協助本研究問卷調查與訪談的校長、主任與教師們，沒有你們熱忱的參與是不可能有此論文的誕生，謝謝你們！

心懷感恩，道不盡心中千言萬語，謹以本文獻給所有關心我、支持我、鼓勵我的朋友們，謹此表達心中最誠摯的謝意。

謝旻憲 謹誌 2006 年 8 月

客家籍校長領導風格之研究—以苗栗縣客家籍國小校長為中心

作者：謝旻憲

國立台東大學 教育系所 學校行政碩士班

摘要

本研究旨在探討苗栗縣客家庄中客家籍國小校長之領導風格，主要研究目的為了解、分析客家籍校長領導風格及領導風格滿意度現況的實證資料，據以闡明應用有效能的領導風格對於促進、推動客家文化傳承之發展有其實質上的助益。

為達成上述目的，本研究兼採用「調查研究法」與「深度訪談法」來進行研究。在調查研究法部分，以苗栗縣客家庄國民小學教師為研究母群，以立意取樣方式獲取研究樣本。在研究樣本回收部分，共抽取28所學校，280位教師為樣本，有效樣本262位，有效回收率93.57%。本研究使用工具除了受試者基本資料外，包含兩份量表，分別是「校長領導風格量表」與「校長領導風格滿意度量表」，在資料的統計分析方面，採用描述性統計、變異數分析、積差相關及層級迴歸分析等方法；而在訪談部分，對象則以選取苗栗縣卓蘭鎮二所由客家籍校長領導之學校教師、主任及校長共六位，進行半結構式的訪談，俟後再依據訪談結果歸納討論並與先前調查研究所得之結果綜合描述之。依據本研究之發現，歸納研究結論如下：

- 一、苗栗縣客家庄中客家籍國小校長兼具「轉型式領導」及「家長式領導」之風格。
- 二、苗栗縣客家庄中客家籍國小校長運用「轉型式領導」行為及「家長式」領導行為對領導風格滿意度間有高度的相關及良好的預測能力。
- 三、苗栗縣客家庄中國小教師知覺客家籍校長領導風格滿意度之現況，皆在中上程度非常良好，有利於推動客家文化傳承之相關工作。
- 四、客家籍校長的「領導風格」必然會受到他的成長背景影響，而成長於客家庄中的客家籍校長也必然會受到客家人文的薰陶。
- 五、歸納客家籍校長對於領導風格的看法提出如下陳述：校長若能先以「家長式領導」的內涵去架構領導行為，並適時、權變運用「轉型式領導」的行為模式，必然能對學校整體運作與績效，有積極提升的作用。
- 六、根源於中國傳統社會思維模式所發展出來的家長式領導風格，並未因時代進步而

被淘汰而是將其重要的內涵，加入其他新進的領導風格予以衍化展現。

七、客家文化傳承的關鍵，在於客家子民對於自我客家文化的認同，而所謂客家認同最顯而易見的，就是在於客家語言的呈現。

八、客語的基本能力應是建立在家庭及社區當中，亦即認為把客語基本能力的養成當作父母、家庭的責任，而在學校中「客家語言教學」及「客家文化活動」的推展，對於深化客家族群的自我認同概念，是絕對有其相當程度的助益。

基於本研究的目的、文獻探討以及資料分析的結果與結論，提出相關建議供客家籍國小校長、教育當局及進一步研究者之參考。

關鍵詞：客家籍校長、領導風格、轉型式領導、家長式領導。



The Study of Hakka Principals' Leadership Styles - A Case Study of Hakka Principals in Elementary Schools of Maoli County

Researcher: Hsieh Ming-hsien

School Administration MA Program,
Graduate Institute of Education, National Taitung University

Abstract

This study aimed to investigate the leadership styles of elementary school principals in the Hakka communities of Maoli County. The main purpose was to understand and analyze the empirical data of Hakka principals' leadership styles and the satisfaction with their leadership styles in hope of providing the research results as a basis for applying effective leadership styles and substantially benefiting the promotion and development of the Hakka culture.

To achieve the above purpose, this study adopted "survey research method" and "indepth interview method" as the main research methods. The elementary school teachers in the Hakka communities of Maoli County served as the population, and purposive sampling was applied to obtain the samples. In the aspect of sample retrieval, a total of 28 schools were selected, and 280 teachers served as samples. 262 provided valid responses, so the valid response rate was 93.57%. In addition to the basic data of the research subjects, two additional evaluation scales, "The Evaluation Scale of Principal's Leadership Style" and "The Evaluation Scale of the Satisfaction with Principal's Leadership Style", were also included as research tools. In the aspect of statistic analysis, descriptive analysis, variance analysis, product-moment correlation, and hierarchical regression were applied. In the aspect of interviews, the subjects were 6 school staffs (including teachers, directors, and principal) in 2 Hakka principal-led elementary schools in Cholan Township, Maoli County, received a semi-structural interview, respectively. The interview results were later induced, discussed, and compared with the results obtained earlier in the survey research. According to the research findings, the conclusions were induced as follows:

1. The common leadership styles of Hakka elementary school principals in

the Hakka communities of Maoli County were "transformational leadership" and "paternalistic leadership".

2. A high level of correlation and predictability existed between Hakka elementary school principals' application of "transformational leadership" and "paternalistic leadership" behaviors and the satisfaction with leadership styles.
3. The current satisfaction of elementary school teachers in the Hakka communities of Maoli County with the leadership styles of Hakka principals was above the intermediate-high level, indicating that the current leadership styles benefited the promotion of the Hakka culture.
4. The leadership styles of Hakka principals were certainly affected by their background of growth, and Hakka principals who grew up in Hakka communities were undoubtedly nourished with the Hakka culture.
5. Induced from the Hakka principals' opinions on leaderships, the following statement was brought forward: If the principal could construct his leadership behavior with the content of "paternalistic leadership" and properly apply the behavioral model of "transformational leadership", the overall operation and performance of the school could be enhanced.
6. The paternalistic leadership rooted in the traditional thinking of Chinese societies was not eliminated by the progress of the time. Instead, with its important contents, other new leadership styles were added to evolve into a new presentation.
7. The key to passing on the Hakka culture lay in the recognition of the Hakka people with their own culture, and the most conspicuous part of the recognition was the presentation of the Hakka language.
8. The basic ability of speaking Hakka should be built in the family or community; that is to make it a responsibility of parents and the family. And the promotion of "Hakka language teaching" and "activities of Hakka culture" in school absolutely had a certain degree of benefit for deepening the concept of self-recognition with the Hakka ethnicity.

Based on the research purpose, literature review, and data analysis, suggestions were proposed as a reference for Hakka principals, education administrators, Council for Hakka Affairs, Executive Yuan.

Keywords: Hakka principals, leadership styles, transformational leadership, paternalistic leadership

目 次

第一章 緒論	1
第一節、研究動機與背景.....	1
第二節、研究目的.....	5
第三節、名詞詮釋.....	5
第四節、研究方法與步驟.....	7
第五節、研究範圍與限制.....	8
第二章 文獻探討	10
第一節、客家文化背景、文化特質及其相關研究之探討.....	10
第二節、領導理論發展的概述.....	24
第三節、西方新興領導風格-轉型式領導.....	38
第四節、探討本土領導風格—家長式領導..	47
第五節、總結歸納對本研究之啟示.....	62
第三章 研究設計與實施	68
第一節、研究流程.....	68
第二節、研究架構.....	70
第三節、研究假設.....	71
第四節、研究樣本.....	72

第五節、研究工具.....	73
第六節、資料蒐集與分析.....	79
第四章 研究結果與討論.....	83
第一節、現況描述性分析.....	83
第二節、相關分析.....	90
第三節、差異分析.....	91
第四節、迴歸分析.....	96
第五節、問卷調查分析與討論.....	100
第六節、訪談結果分析.....	104
第五章 結論與建議.....	121
第一節、研究結論.....	121
第二節、建議.....	127
參考書目.....	130
壹、中文書目.....	130
貳、英文書目.....	134
附錄	
附錄一、客家籍校長領導風格專家效度問卷.....	136
附錄二、客家籍校長領導風格調查預試問卷.....	144

附錄三、指導教授、指導校長推薦函.....	149
附錄四、客家籍校長領導風格調查問卷.....	150
附錄五、訪談同意書.....	155
附錄六、訪談大綱（校長及教師）.....	156
附錄七、訪談紀要稿.....	158



表 目 次

表 2-2-1 領導理論的發展趨勢.....	27
表 2-2-2 領導的行為理論之比較.....	31
表 2-3-1 轉型式領導強調之內涵.....	39
表 2-3-2 轉型式領導相關研究彙整.....	43
表 2-4-1 家長式領導行為與部屬反應.....	60
表 3-5-1 「轉型式領導」各面向題數分配表.....	74
表 3-5-2 建構「專家內容效度」專家學者名單一覽表.....	74
表 3-5-3 轉型式領導風格信度分析結果.....	75
表 3-5-4 「家長式領導」各面向題數分配與題號.....	76
表 3-5-5 家長式領導各構面信度分析結果.....	76
表 3-5-6 受訪學校校長個人資料與學校背景.....	77
表 3-5-7 受訪學校教師個人資料與學校背景.....	77
表 4-1-1 問卷樣本基本資料統計表.....	84
表 4-1-2 校長在「轉型式領導」各題得分情形.....	85
表 4-1-3 校長在「轉型式領導」各面向得分情形.....	86
表 4-1-4 校長在「家長式領導」各題得分情形.....	87
表 4-1-5 校長在「家長式領導」各面向得分情形.....	88
表 4-1-6 校長在「領導滿意度」各題得分情形.....	89
表 4-2-1 背景變項與領導滿意度間之相關分析摘要表.....	90
表 4-2-2 轉型式領導及家長式領導各面向間之相關分析.....	91
表 4-3-1 不同性別校長之領導風格滿意度 t 考驗.....	92
表 4-3-2 不同性別教師之領導風格滿意度 t 考驗.....	92
表 4-3-3 教師年齡變異數同質性考驗.....	92
表 4-3-4 教師年齡組間效果考驗-變異數分析摘要表.....	93
表 4-3-5 教師擔任現職變異數同質性考驗.....	93
表 4-3-6 教師擔任現職組間效果考驗-變異數分析摘要表.....	93
表 4-3-7 Tamhane事後比較結果摘要表.....	94
表 4-3-8 教師擔任現職變異數同質性考驗.....	94
表 4-3-9 教師對於推動客家文化的認同程度效果考驗-變異數分析摘要表.....	95
表 4-3-10 LSD事後比較結果摘要表.....	95
表 4-4-1 教師背景變項、轉型式領導、家長式領導對領導滿意度之層級迴歸 分析結果.....	97
表 4-4-2 轉型式領導、家長式領導對領導滿意度之層級迴歸分析結果.....	99
表 5-1-1 研究假設及驗證結果.....	121

圖目次

圖 2-2-1 LBDQ 研究的四個象限.....	29
圖 2-2-2 布雷克 (Blake) 和莫頓 (MOuton) 的管理理論方格.....	31
圖 2-2-3 荷賽(P. Hersey)和布蘭查(K. H. Blanchard)的「情境領導理論」 構念圖.....	34
圖 2-2-4 豪斯(Robert J. House)的路徑-目標理論.....	36
圖 2-4-1 家長式領導的文化根源構念圖.....	53
圖 2-4-2 謝金青研究構念圖.....	59
圖 3-1-1 本研究流程圖.....	69
圖 3-2-1 研究架構圖.....	70
圖 3-5-1 訪談實施程序.....	79



第一章 緒論	1
第一節 研究動機與背景	1
第二節 研究目的	5
第三節 名詞詮釋	5
第四節 研究方法與步驟	7
第五節 研究範圍與限制	8
第二章 文獻探討	10
第一節 客家文化背景、文化特質及其相關研究之探討	10
第二節 領導理論發展的概述	24
第三節 西方新興領導風格-轉型式領導	38
第四節 探討本土領導風格-家長式領導	47
第五節 總結歸納對本研究之啟示	62
第三章 研究設計與實施	68
第一節 研究流程	68
第二節 研究架構	70
第三節 研究假設	71
第四節 研究樣本	72
第五節 研究工具	73
第六節 資料蒐集處理與分析	79
第四章 研究結果與討論	83
第一節 現況描述性分析	83
第二節 相關分析	90
第三節 差異分析	91
第四節 迴歸分析	96
第五節 問卷調查分析與討論	100
第六節 訪談結果分析	104
第五章 結論與建議	121
第一節 研究結論	121
第二節 建議	127
參考書目	130
壹、中文部分	130
貳、英文部分	134

第一章 緒論

黃河之水，奔騰呼嘯，黃河文化，波瀾壯闊、源遠流長。從唐宋而來逐漸形成的「客家文化」是黃河文化的一條重要支流（孔永松、李小平，民84）。

客家先民原是中華燦爛文明的發源地——黃河、江淮流域的漢人。由於種種原因開始大量輾轉南遷，先是在閩粵贛交界地區聚居，以後又向南方各省及海外播遷，至今已有數以千萬的客家人分布於世界的各個角落（孔永松、李小平，民84）。而在近千年的遷徙歷史當中，客家先民與遷徙途徑地、定居地人民進行了廣泛的交流，吸收了各地的精華，形成了現今在語言、民情、風俗、精神特質等方面，有顯著特點的客家文化。

現今的台灣是一個包容多元族群的社會，其中客家族群無論在人口比例或社會文化型態都佔有相當重要的地位，但在歷史發展過程當中，客家文化的傳承卻明顯面臨相當大的危機（莊英章，民93，頁31）。年輕的一代客家人，對於使用客語、覺察自身客家文化都相當的陌生，如此的現況是一個撼動客家存續的重大危機，因為語言的消逝就等於是族群的消失，更遑論如何去發揚、傳承客家文化；如此時代背景下的現今台灣客家人，著實須嚴肅而認真的思考這個危機，坐視之即待其亡。

第一節 研究動機與背景

前客委會主委葉菊蘭（民93）曾在一篇專訪中提到：「會說客家話的人口每年以五％的速度流失，十三歲以下客家人中，只有十一％會講客語，客家話人口逐年呈等比級數下降」，而客語流失將連帶造成客家人自我認同的迷失，如何讓客語紮根、客語復甦，進而使客家文化得以傳承、發揚，就只有靠教育的力量。

學校教育肩負著培育國家下一代與傳承文化之重責大任，而要力挽狂瀾拯救、存續，我們的客家文化，就應從基礎的國民教育做起，而在國民教育實施歷程當中，校長總是扮演著推動校務、領導學校成員發展、凝聚成員意志、同心解決教育問題及塑造學校文化的關鍵性角色，故校長如何去領導，其領導風格，將對學校教育推展之效能與文化傳承有著重大的影響，尤其是在客家庄中的國民小學。

通常在一個組織中，要能找出達成使命或目標的方向，在眾多個體之中，定會有著傑出的人，成為這裡面的靈魂人物，帶領著他們走向通往成功的路。

而這位靈魂人物，便是所謂的「領導者」，憑藉著其超凡的領導力，讓整個組織的人服從其領導，從被動轉為主動，由茫無頭緒的亂闖，進而能凝聚成一致的行動，以期使所賦予的使命或目標順遂達成。也由於領導有著凝聚散沙成塔的效能，引此「領導」在學校組織中所扮演的角色便愈發的突顯出來了。

「什麼樣的校長，就可預測將會有什麼樣的學校」，只有好的校長，才能經營出好的學校！職是之故，學校校長扮演著引領學校發展的重要關鍵角色，而校長的領導風格更是學校發展方向的核心價值之一。近年來，我國基礎教育正進行一連串的教育改革，如推動小班教學、鄉土教學、多元文化教學及實施九年一貫課程等，為使這些教育改革具成效，必須校長能有效的領導。而民國90年公佈的教育人員任用條例第3條中，也明文規定，各級學校校長及社會機構、學術研究機關主管人員的任用，應注重領導能力。由此可知，「領導」已經被認為是影響組織發展與效能最重要的因素之一。而客家住民所聚集的鄉鎮或市（以下簡稱為「客家庄」）中，從事國民小學教育的客家籍校長們，其領導風格的現況是如何？正是本研究所要探究的焦點之一。

人類複雜行為的形成，受到內外許多因素的影響，「文化」（culture）則是其中一項重要的關鍵要素。不同的文化環境，有形、無形的強化或貶抑不同的行為或價值觀（謝金青，民93），故客家籍校長之領導風格必與其從小耳濡目染的客家生活文化定有著某種程度的相關。

而在教育界對於領導風格理論之探索，大抵是歸納、應用西方的理論，如傳統領導理論的三大取向：特質論、行為論和權變理論，以致於近年來新興魅力領導（charismatic leadership）、轉型領導（transformational leadership）、教學領導（instructional leadership）、課程領導（curriculum leadership）、道德領導（moral leadership）等，都是將西方的模式移植至本地進行驗證，是否能完全應用於本地社會文化，甚至有效引導東方學校教育領導方向，尚有許多值得討論的空間（謝金青，民92）。近年來許多學校領導的問題逐漸浮出檯面，華人式領導的研究與報告也開始受到重視（謝金青，民92，頁75），相關研究中，證實了不同的文化背景之下的領導概念具有相當的歧異性，西方的領導原則與模式是無法完全套用於東方文化社會環境中（黃光國，民87；陳千玉，民88）。本研究將透過整理西方與東方重要的領導觀點，進行驗證分析客家籍校長的領導行為，進而歸納出客家籍校長的領導風格。這是本研究所要探究的焦點之二。

近年來，從相關研究得知，教師對其工作的滿意程度與學校領導者之領導

型式有顯著的相關（許玉齡，民87；Tharrington, 1993），顯示出校長的辦學理念、領導風格及行政措施，對於教師教學現場狀況有著深遠的影響，其中「校長個人的領導風格」是影響教師目前教學狀況的重要因素之一。而在類似上述的研究當中，更發現教師許多的壓力乃來自於與校長教育理念不合、對校長領導風格不能接受的因素，例如：教師並不認同校長為了個人辦學績效、升遷機會，對於家長、教育局所交辦的工作，有求必應，以及校長不尊重教師專業意見、決策偏頗等，使得教師們常感到一股莫名的壓力、不願意配合校務…等等，由此可見，校長的領導風格確實對教師平日的教學及校務發展會帶來某種程度的影響與衝擊，故本研究期盼透過問卷調查客家庄中教師對於客家籍校長領導風格滿意度之現況資料據以分析討論。

文化的傳承，須以教育為動力；社會的進步，須以教育為後盾。換言之，教育之發展攸關國家人力資源之培育，以及整體競爭力之提升，因此，唯有良好學校教育基礎，才能有效發揮傳承既有文化、瞭解社會現狀、以及引導未來發展方向的功能，就此而言，在客家庄中學校教育的發展其之重要性何嘗不是如此呢？

因應社會變遷與民主化的影響，教育政策的改變，教育生態環境面臨重大的挑戰，現今學校校長領導作為是否能有效？校務發展是否能在校長的領導之下蒸蒸日上？學校是否能確實扮演傳承地方文化、向下紮根的角色，都端賴於校長的領導風格是否能得到大多數教師的認同與滿意。所以本研究想藉由從調查「教師知覺客家籍校長領導風格滿意度之現況」，來深入探討並分析客家籍校長實際領導風格之內涵，以期能凝聚共識，導引未來良好的發展，這是本研究所要探究的焦點之三、之四。

生命是一連串的探索的過程，想研究客家籍領導者議題的想法，一直存在筆者的心中。當我從小學開始擔任班級幹部開始，一直到高中、大學時代，我總是不自覺地成為組織裡的領導人物，這讓我對領導產生了高度的興趣。同時身為客家子弟的我，也經常思索客家族群在台灣整體社會結構下所受到的影響究竟為何及其是如何轉化、因應的。

深覺有幸，當我成為研究生後，承蒙擁有客家背景在台東大學社教系主任詹卓穎教授的厚愛，願意擔任我論文之指導教授，帶領我進入客家社會之研究領域，而教授其之出生地正為苗栗縣之客家庄－卓蘭鎮，可算是道道地地的客家人並且曾在民國八十二年至八十六年間擔任台東師院附小校長，因此機緣，這才真正展開我踏入研究場域之契機，此時的我開始融合著過去與現今的想

法，認真思索領導者與文化的交互關係。

有趣的是，隨著我研究焦點漸漸聚焦之時，我聽到許多不同的聲音，我慢慢體會到人的多元性，因此在研究方法上除運用問卷的調查外，我決定去面對面接觸「實實在在的人」，以探索客家籍校長的內心世界。過去對於領導原則或理論的建立，都是來自於對一般地區領導者所做的研究，許多的地域性及不同文化根源的領導模式不是被忽略，就是遭到遺忘。而在一般概念裡認定不同族裔、不同文化的人種在其生長環境及其所塑造的人格特質是有基本差異的，卻很少利用這些差異來做領導相關作為的描述。現今主流的領導理論，仍是以多數一般地區為主的特質，來類推各個地方、各個族群領導，雖說領導的本質可以適用於大多數的領導人，但是領導人的個別特質與領導風格應是具有相當程度的差異，於是本研究期盼透過研究歷程中能了解客家籍校長實際的領導作為及中心內涵與對於自身客家文化的實質看法，藉以突顯出客家籍校長領導風格對於客家庄中文化傳承的重要性。

除了上述假定的差異外，筆者於平日有機會與其他學校之教師交換教學實務及行政實務心得時，也總會發現教師們對於校長的領導風格的評價高低，往往左右著學校氣氛與發展的關鍵；基於上述種種現象，筆者心理不禁要問：目前客家籍校長在校內所呈現出來的領導風格究竟是如何？以及教師心目中對校長領導風格之期許又是如何？以上這些疑惑都是研究者在本研究中深覺好奇且亟欲探討的，筆者相信，唯有釐清這些問題，方能對於客家籍國小校長之領導風格有更深一層的瞭解。

然而在領導風格這方面的研究，現今國內的研究成果，大多採用問卷方式來收集資料，其所能提供的訊息有限，大都只描述領導風格與領導效能、組織文化等之間的關係而已，卻無從得知領導經驗的實情、各種領導情境下的心理層面意識以及領導者與部屬之間互動的情形…等等訊息。因此，研究者認為先透過問卷調查之結果，分析出客家籍校長之領導風格及教師對校長滿意度情形，再據以此為根基進行質化研究，深入探討，以期能勾勒出清晰顯明的客家籍校長領導風格；本論文即是以研究「客家籍校長的領導風格」為主軸，再輔以從「如何拯救客家語言的弱勢」及「推動客家文化傳承與落實」之議題切入，藉以能完整描繪出鮮明的客家籍校長圖像，同時亦期盼能透過此研究結果能架構良好的領導風格模式，為客家庄中的文化傳承奠定良好根基。

第二節 研究目的

基於研究動機與背景之所述，本研究有五項具體研究的目的：

- 一、調查苗栗縣客家庄國民小學教師知覺客家籍校長領導風格的現況。
- 二、分析苗栗縣客家庄國民小學教師知覺校長運用轉型式領導、家長式領導及領導風格滿意度間的相關程度及預測能力。
- 三、調查苗栗縣客家庄國民小學教師知覺客家籍校長領導風格滿意度之現況。
- 四、探討客家籍校長領導的實際內涵與中心意念。
- 五、調查苗栗縣客家庄國民小學教師及客家籍校長對於客家文化傳承的看法。
- 六、依據研究結果提出具體建議，作為客籍國小校長及教育行政機關之參考。

第三節 名詞詮釋

在本研究「客家籍校長之領導風格」中重要的名詞有「客家籍校長」及「領導風格」，而針對「領導風格」之分類與著重的面向相當多且廣，本研究將以「轉型式」及「家長式」領導的模式為主要的研究概念與脈絡。以下將一一闡述上列重要名詞在本研究當中的定義，敘述如下：

壹、「客家籍校長」

一、何謂「客家人」

在族群身分認定方面，客家人不像原住民已有法規、規範其認定方式，客家人的認定方式一直是眾說紛紜。依據行政院客家委員會於民國九十三年之「全國客家人口基礎資料調查研究」中，對於客家人的辨識採用「自我族群認定」意即自認為是客家人、「血緣」無論是延續父系或母系的血統，及「客語的使用」三項作為客家身分認定的條件，這是現今台灣社會中所普遍認可的。

二、「客家籍校長」

而本研究中客家籍校長，即是指符合上述客家人之認定者之客籍人士，從事經營、管理及教育學童之國民小學首長；且符合教育人員任用條例第四條及第五條具備國民小學校長資格者，並於行政院客家委員會於民國九十三年之「全國客家人口基礎資料調查研究」中，所認定客家住民成分達50%以上比例之苗栗縣客家庄，實際擔任國民小學校長職務者。

貳、「校長領導風格」

校長領導風格是校長的思想、行為，與組織環境的綜合表徵，它具有領導者個人的領導行為特色。校長領導風格受其社會文化、學校組織文化、個人人格特質的影響，將其思想、教育理念融入學校組織文化情境，所表現出來的個人領導行事作為。本研究將校長領導風格分為「轉型式領導」及「家長式領導」兩大主軸來探討。茲將其定義分述如下：

一、轉型式領導

Bass(1985)對轉型領導的界定為，「領導者能為團體或組織規劃出未來遠景或欲達成的使命，使部屬或同仁去達成團體利益，以及幫助部屬或同仁以新的觀點去面對工作上的問題，促進其個人學習能力，開發更高的智力或潛力，以增進組織的效能」，而後Bass又提出轉型式領導的內容可以分成三個部分：分別為魅力的產生（dealized influence or charisma）、個別化關懷（individualized consideration）、智力的啟發（intellectual stimulation），換言之「轉型式領導」是以較高的需求層次來影響部屬，吸引部屬的認同。故本研究將「轉型式領導」分為「正面鼓勵」、「描繪遠景」、「樹立適當榜樣」「促進合作」「高度期許」「尊重感受」及「啟發智能」等七個面向。其中可將「樹立適當榜樣」、「尊重感受」合稱為「人際取向」。「正面鼓勵」、「描繪遠景」、「促進合作」「高度期許」及「啟發智能」合稱為「任務取向」。本研究所指的「轉型式領導」是受試者在「校長轉型式領導量表」各分量表上得分情形，得分愈高，表示教師知覺的客家籍校長展現轉型式領導風格愈多。

二、家長式領導

在華人組織中，領導者會極端的自我展現，而下屬得自我約束表現出服從的行為，換言之，華人領導管理者，有清晰鮮明的領導與管理特色，是在一種人治的色彩下，領導人擁有類似一種父權的作風，它有清楚而強大的權威，但也有著照顧、體諒部屬、以及道德領導的成分在內的領導行為，這種領導特色可以稱之為「家長式之領導」（paternalistic leadership）。

依據鄭伯璜（民89）對華人家長式領導定義，其理論包含了三種重要的面向「威權」（authoritarianism）「仁慈」（benevolence）「德行」（moral）領導，本研究所指「家長式領導」是受試教師在「家長式領導量表」中「威權」、「仁慈」「德行」各分量表上得分情形，得分愈高，表示教師知覺的客家籍校長展現「家長式領導」風格愈多。

第四節 研究方法與步驟

本節主要在說明本研究的方法與研究實施的步驟。

壹、研究方法

本研究旨在探討「客家籍國小校長之領導風格及滿意度」及「對於客家文化傳承看法」之現況，分別就問卷調查與訪談兩方面進行，以兼採實徵性之量化研究與質性分析方式，務使本研究和實務情況更為契合。

一、問卷調查：

參考文獻資料，彙整編製「校長領導風格問卷」問卷，以立意抽樣調查的方式，針對研究母體——苗栗縣內之客家庄（客家籍住民超過50%）共十三個鄉鎮市中，抽取各兩所由客家籍人士擔任校長的公立國民小學並依學校規模抽樣十名之教師及行政人員，進行調查「校長領導風格現況」與「教師對校長領導風格滿意度現況」，之後進行統計和分析相互之間的關係。

二、訪談：

以卓蘭地區學校所主，取樣二所由客家籍校長所領導的學校（上述問卷調查得分較高之兩所學校），依照擬妥之「訪談綱要」，對校長與學校教師分別做深度式之訪談，採質性資料蒐集與分析，深入探討校長領導風格之實際內涵、中心意念及與對於客家文化傳承的看法。

三、最後彙整問卷調查及訪談之結果，進行綜合分析，提出結論與建議，以供相關單位參考。

貳、研究步驟

本研究之實施步驟如下：

一、擬定研究計畫

蒐集與閱讀相關文獻資料，確定研究主題，進而對研究之範圍與架構加以界定，並確定研究方法與步驟，擬定研究計畫，送請指導教授修正。

二、蒐集資料進行文獻探討

在國家圖書館及國立台東大學、國立台中教育大學圖書館蒐集國內的相關文獻，並透過網路搜尋與購書，蒐集國外的相關文獻。閱讀之後，確定研究內容，作為本研究的理論依據與設計研究工具之參考。

三、編製問卷與實施調查

依據文獻探討擬定問卷大綱，按照大綱編製適當問卷，與指導教授討論及實施預測後，修定成正式調查問卷，並且依照抽樣選定的調查對象以郵寄的方式實施調查。

四、分析與討論調查結果

調查問卷回收後，開始編碼登錄，再利用電腦統計套裝軟體（SPSS for Windows 12.0 版）進行資料分析，並討論統計與處理所得的結果。

五、進行訪談研究

訪談之對象，鎖定為本研究研究者所處之客家庄（苗栗縣卓蘭鎮）中由客籍人士擔任校長之學校成員及校長，進行深度訪談，來蒐集與充實相關之資料內容。

六、撰寫研究結果

依據文獻探討的內容、問卷調查分析及訪談的結果，做成本研究之結論，再據以提出建議，並撰寫成論文。

第五節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、研究地區

本研究以目前苗栗縣境內客家庄中，由客家籍人士擔任校長之國民小學為研究範圍。

二、研究對象

本研究第一階段是以上述地區客家籍校長所在學校之教師成員填答本研究之相關問卷資料，來作調查分析；第二階段針對苗栗縣卓蘭地區之客家籍校長及其學校成員，進行訪談蒐集資料。

三、研究內容

本研究企圖從問卷調查中，歸納了解客家籍校長領導風格之現況，及教師對客家籍校長領導風格之滿意度現況，俟後再針對校長與教師進行深入訪談，從中了解客家籍校長領導的實際內涵與中心思想的相關線索，以期能完整勾勒出客家籍校長之領導風格。

貳、研究限制

本研究為獲致更具體之結果，在研究方法上以先量後質之混合研究法來進行，先透過問卷調查整理分析，而後進行訪談，以期能作現況完整之探究；但基於時間、經費及相關現實面之因素，在量化研究時，僅能以苗栗縣內客家庄中之客家籍校長及其學校教師為母群體，而在進行質化研究時，範圍更僅限制於苗栗縣卓蘭地區之客家籍校長及教師，所以本研究所獲致之結果除了能對於苗栗縣境內國小校長及相關單位提供充分具體結果與建議外，僅能供給其他客家地區相關研究之參考，並無法精準推估其預測率。



第二章 文獻探討

本研究旨在探究苗栗縣境內客家庄中，客家籍國民小學校長的領導風格現況，及對其所領導的國民小學教育環境影響為何？又其對於客家文化存續、客語傳承的問題是如何因應？因而本章主要是針對國內外文獻，探討與本研究相關之理論及研究成果，據以為實證研究之理論基礎及概念。茲分為五節，內容分別為：第一節客家教育文化背景、文化特質及其相關研究之探討；第二節為領導理論發展的概述；第三節探討西方新興領導風格－轉型領導；第四節探討本土領導風格－家長式領導；第五節為總結歸納對本研究之啟示等。

第一節 客家文化背景、文化特質及其相關研究之探討

壹、客家人之起源

「客家」並非是一個完全獨立民族的概念，而是中國大陸中原漢族的一個分支。西元四世紀前後，中原地區戰亂不息，災荒頻仍，成千上萬失去家園的災民大批往較平靜富庶的南方逃亡，前後近千年間，他們流轉移徙，足跡遍及大半個中國；到了宋末至清代中期才逐漸在福建、江西、廣東、廣西、湖南二貝州、四川及台灣等地定居下來（羅香林，民 39）。「先到為主，後到為客」，先期在當地居住的人便稱這群後來落戶的人為客人，以後通稱為客家或客家人。

千百年來，散居在各地的客家人在當地生活和交往中並沒有完全混化於當地鄉土，而一直保存著客家先輩流傳下來的風俗習慣、生活方式以及為人處世的觀念，甚至他們所講的方言也是保留自古中原漢語音的客家話。這些都可歸結為客家文化意識的傳承因素在發生作用（陳運棟，民 80）。

貳、客家人的文化

「文化意識」，是在人類社會發展歷史過程中所形成的一種意象觀念形態，是人類在生活實踐中經驗與智慧的累積，是人類認識客觀世界進而能改造、發展的一種精神力量。它對於人們的思想、行為、心理、語言及道德觀念等方面，有很大程度的主導、調整和規範作用。

一、客家文化意識的形成和發展

在客家先民世代居住的我國中原地區，曾經是漢、唐文化的中心，是我國歷史上著名哲學家、文學家、科學家輩出的地方。而以儒家思想為核心的漢、唐文化，在歷史上對我國民族文化的發展和對世界文化的交流，也曾經產生深遠的影響。幾千年來，中華民族，尤其是漢民族，都是主要受儒家思想文化的教育薰陶，儒家思想始終存在於一切社會活動和人們的思想意識言行之中。由此形成的我國民族的文化意識，其核心為儒家的人文精神，這是歷史的必然。毫無疑義，客家人作為漢民族的一分子，他們所傳承的文化意識，也當然是以孔孟之道為核心的儒家思想（莊英璋，民 93）。

然而，任何一個民族或同一民族內部，其文化意識的內涵都不可能是完全相同或一成不變的。由於人們所經歷的社會發展進程不同，或所處生活環境不同，文化意識也必然有所差別，有所變異。客家人由於他們的歷史經歷跟漢民族中的其它民系的經歷有很大不同，也因此客家人的文化意識發生了某些方面的變異，而具有跟其它民系許多不同的特點（羅烈師，民 90）。有人認為是客家人的遷徙造成了客家人的歷史，這樣的想法是有其依據，換言之：客家文化意識也是客家人在漫長的遷徙歷史過程中逐漸形成和發展的精神產物。

作為客家文化意識的主要特徵，並起主導作用的核心精神，是儒家的「人文精神」。這種「人文精神」在客家文化意識中的主要內涵及其表現是：把孔孟之道尊為聖賢之道，視「三綱、五常」為處世為人的是非道德標準（陳運棟，民 80）。在客家人的意識中最重「忠、孝、節、義」，把不忠、不孝、不義和失節視為大逆不道，同時，也極為重視「仁、信、禮、智」，把不仁、不信、非禮、非智，視為最大不敬和缺德。這些都集中反映在客家文化意識中對為人處世的道德觀念和價值觀念。直至今日，仍然在不同程度上反映在客家人的意識和行為之中。

人們可以看到，這種承傳自我國古代文化思想，主導於客家文化意識的「人文精神」，並沒有由於歷史和環境的變遷有所消滅，且正由於客家人在千百年來祖先、前輩所經歷流轉移徙的艱苦生活境遇，更加強化了這種精神，並在此基礎上形成了他們對來自任何方面的強權主義的強烈逆反心理，以及對戰亂困難、尋求生存所必不可少的精神支柱，諸如齊家、睦鄰、益友的群體觀念和自信自強、開拓進取的主觀奮鬥精神，值得注意的是：在客家文化意識中，不僅有對我國民族傳統文化思想的承傳和深化的一面，更應看到客家文化意識在發展進程中對總體文化意識的吸收、融合、變異的一面（莊英璋，民 93）。

由於客家人在歷史上有著跟其它民系所不同的長期遷徙經歷，這使他們能夠更為廣泛地接納、包容、融入外界的異體文化，特別自清代中葉以後，客家人大量往世界各地去謀生，客家文化意識也不可避免地要在生存競爭中跟各種異體文化意識展開較量，接受檢驗，進行揚長補短，存優汰劣。他們將民族傳統文化意識中有價值的東西繼承下來，也將各種異體文化意識中有價值的東西吸收過來。因而，在進入近代以後，客家文化意識中那種既帶有濃厚的理想主義色彩，又富於求實的精神，以及重名節、薄功利，重孝悌、薄強權、重文教、薄無知、重信義、薄小人等為人處世的道德價值觀念（曾逸昌，民 91，頁 16），都足以表現為近代客家文化意識的基本特徵。

二、客家文化意識特質

文化意識滲透於人們一切社會行為之中，最能反映其特質的是價值觀念，也就是人們對外在世界和社會交往中據以權衡、判斷對自己利害得失的標準。

客家民系經過上千年的流轉移徙，散居在全國和世界各地，更由於他們的境遇和所處生活條件不盡理想，但在「日出而作，日入而息，鑿井而飲，耕田而食」的生活裡，在和移徙地之原住民族相互吸收、融合過程中，逐漸孕育出三綱五常、忠孝節義、仁義禮智信等文化內涵（曾逸昌，民 91），而歸結客家文化意識主要特徵的「四重」、「四輕」，實際上也是客家文化意識中價值觀念的具体表現。曾逸昌（民 91，頁 16）將其價值觀念的內涵歸納如下是：

（一）、「重名節，薄功利」：

客家人視個人名節比錢財更為重要。把對個人的不仁、不義，對祖先、父母的不孝，對夫妻之間的不忠、不節，對國家民族的背叛，以及男盜女娼、懶惰、賭博等行為都被認為是不道德的、有辱祖先、有損人格和氣節的。客家人有這樣的格言：「人帶面目樹帶皮」，「莫做虧心事，莫貪不義之財」，「錢財如糞土、仁義值千金」....

（二）、「重孝悌，薄強權」：

這跟客家人的歷史處境和社會地位有密切的關係。從過去的逃難經歷和近代的外出謀生處境，他們所希望的是要同舟共濟、平等友愛，對仗勢欺人、為富不仁及其它不平等待人的人和事，總是存在強烈的反抗心理（羅香林，民 81）。

（三）、「重文教，薄農工」：

自古以來，客家人的傳統觀念中，素以重文風、崇聖賢著稱（曾逸昌，民 91），認為讀書才能識理、明志，才能有出息。尤其到了近代，客家人所在地區人口膨脹，山多田少，生產力落後，經濟不發達，人們為了擺脫貧困，大量

往外地和海外謀生，文化知識成為他們謀生的主要手段。他們認為耕田、做工，只是「賣死力」。客家民間有句口頭禪：「有子不讀書，不如養大豬」。又如客家童謠中唱的：「蟾蜍羅，咯咯咯，唔讀書，無老婆....」。客家人還在兒歌中也向兒童灌輸這種重文教的價值觀念。

（四）、「重信義，薄小人」：

客家人認為「無信非君子，無義不丈夫。」把信義視為社會交往中為人處事的基本品德，並把它作為判別「朋友」或「小人」的價值標準。歷史上客家人流落異地謀生，在政治上、經濟上都處於較脆弱的地位，為求生存和立足，他們首先要取信於人，也需要得到朋友以信義相助，把一切損人利己、欺詐、拐騙、陷害、無信及棄義等行為都看作是「小人」之舉，並以「親君子、遠小人」作為座右銘。

以上主要的精神內涵是作為客家人的價值觀念和心理意識的種種表現基礎，直至今天，仍然可以從觀察客家的社會行為中體察而出。

三、客家人的性格特徵

性格是人格組成中相當重要的一部分。所謂人格，依據學者魏拓定義指出：「它是感覺、認知、情緒、價值、信仰及其生化反應諸要素的整合的產物，是個體在社會過程中所形成的內部穩定和持久的動力組織，它著重於內在向心力和自我意識。」客家人由於受到傳統的信仰、倫理、語言、習俗等文化意識的支配，再加上一代一代遷徙流轉，對於現實的政治因素與自然的環境關係考量，使得客家人形成特有性格特徵。

英國學者愛德爾（E. J. Eitel）在其所著的《客家史綱》中提到：「一般而言，中華民族的特性，是保守、守舊的，唯有客家人是例外。他們是革命性的，充滿進取的精神。」、「他們是剛柔並濟的，而在剛毅仁愛的同時，也不受欺負的強悍性格，具有不侮弱小不畏強暴的特性。」、「典型的客家人士勤勞、剛毅、愛國又熱情的。」（轉引自曾益昌，民 91，頁 17）

天主教教法蘭西斯·福特（Francis Ford）也曾指出：「客家人具有邊境拓荒族群的特徵；樂意互相幫助，克服大自然艱困的環境，愛護家庭而能吃苦耐勞，有嚴格的道德標準。」（轉引自江運貴，民 85，頁 205）

客家人必須不斷的學著適應新的環境，即使再惡劣的狀況他們都必須咬著牙捱過去，因此也養成了客家人刻苦耐勞的工作精神與勤奮樸實的個性。

客家人背負著客籍他鄉的不確定性，又因居於山區或荒野，不願服輸的個性堅守著家族的傳統。再則，客家人遠離家園、到外地開拓創業，仍保持勤奮

的精神，因此成就的事業令人刮目相看，如在新加坡客家人主導政治核心及今日南洋一帶客屬族群的事業規模，就是最好的見證。

另外，遷徙的生活型態，使得客家族群團結一致，建立起強而有力的集體住宅，通常同一姓氏的宗親聚居一起，有自己的祠堂，這種客家組織，對內謀求經濟上的自給自足，對外共同抵禦外敵，同舟共濟，休戚與共，具有鮮明的族群認同，因此而知，客家人向心力特別強。

所以，總結歸納來說，客家人性格的特徵有如下列幾點：

- (一)、開拓、進取，剛強弘毅
- (二)、刻苦耐勞、務實避虛
- (三)、質樸無華、節儉持家
- (四)、我群意識、好客
- (五)、重視教育、敬重文明

參、現今台灣客家人的新思維

客家人分佈在世界各地，「遷移」，可以說是客家人深刻的集體記憶，所以原鄉的情感認同往往成為世界各地客家人相互團結的基礎。但也因為過份強調原鄉情結，使客家人常忽略現實生存的土地與自我族群的深刻關係（葉菊蘭，民 92）。陳水扁總統曾於 2003 全球客家文化會議中致詞時指出：台灣是由「閩南」、「客家」、「原住民」、「新住民」四大族群構築而成的多族群國家，這四大族群雖在血統、語言、風俗、文化上各有不同，但這些差異卻成就、豐富台灣多元族群的文化特色，以此論點而言，奠定了客家文化於台灣主體文化中的重要地位。

然而客家文化，並不只是活在歷史記憶之中，它同時也是生存在現實與未來，而對於「客家文化」的意義詮釋，可以將其看待成是客家人在生活中的具體實踐，而此想法亦即是認為每個歷史時期都會有其對應當代社會某種特殊意義的經驗，在每個歷史時期的社會環境基礎上，反應出客家人與整體社會文化現象的互動關係，並且去蕪存菁展現在語言、宗教祭儀、藝術、音樂、或社會互動經營理念上等，同時它也會不斷演進與成長的（廖振發，民 93）。

從互動觀點深究，我們可發現現今客家文化是客家人與現代社會互動融合的過程，其在與各種文化不斷對話、接觸中尋求認知主體、建立生存自主的觀點，並在互動的衝突經驗反省、檢視、辯證生活文化內涵，使其能作為客家人

在每個移民社會中在精神上的基本價值（莊英璋，民93），並因此發展成為族群意識認同的主要文化內涵。

因此，從客家族群在台灣，在現代化的過程中共同見證、參與台灣社會發展與變遷已漸漸成為「台灣的客家」。然而，近年來客家族群認同感的危機，在客家文化主體性漸漸模糊之下，面對主流文化霸權，常被刻意扭曲、誤解、偏見、甚至同化，此時唯有進一步深刻的反省、謀求延續發展之道，才能建立屬於客家自我族群的文化主體價值。

筆者認為台灣客家文化應朝社區化並與社會做連結，因為從十七世紀開始，客家人與其他移民開始入墾台灣，大體上移民的背景多來自政經上的弱勢，但經過長時間與各族群的相處互動，客家人秉持刻苦耐勞、積極開拓的精神，已經在在台灣各個地區建立了一片天地，其分佈雖有集中、有分散，但或多或少卻都已成為各地區在地文化的一部份，形成深具社會歷史意義的崢嶸發展（曾逸昌，民91）。

如今，客家人在台灣各地已經落腳生根，過去歷史中共有的移民悲情，應轉化為社會進步的動力。倘若仍沈迷在過去的光輝，甚至以擁有純正的中原民族血統為自豪，但實際到了福佬人的世界，卻不敢說一句客家話（劉還月，民80），如此的情況是無法突顯出所謂客家的認同，反而會讓人更瞧不起客家人。而這種行為也證明了停留於所謂「自我封閉的原鄉的認同！」其實就是「空殼子認同」是完全經不起考驗的，同時也將失去了與其他族群進一步的交流，豐富自我文化內涵，如此對於客家文化的提升、發展是無助益的。

觀察現今的客家論述常著重於個人（客家人）與移民歷史的縱向連結和意義闡述，維繫集體想像的共同連結，而此研究取向筆者認為是無法帶領客家族群走出所謂「新台灣客家文化」。因此，筆者進一步認為客家文化應回歸社區，連結土地與人文的實質意義，擴大邁向社會的參與。

客家文化的發展應建立於本身特殊的社會歷史條件以及具開拓、積極、進取的優良民族性格上，與現今台灣社會的其他族群充分交流、了解，並積極參與公共領域的工作，以追求文化的發揚、豐富客家文化的內容為目標同時也應落實族群內客家的認同（客家工作小組，民89）。

因此客家人，看待自身文化應摒棄自我本位的心態，將客家文化賦予公共、開放的視野，自我反省並能接受批評，從自身文化議題的關注中建立集體的文化認同的思維，跳脫客家人傳統禮教的窠臼，形塑客家人在傳統的文化生命中，建立現代生活安身立命的座標（客家工作小組，民89）。

現今在台灣我們觀察有關客家的相關議題思考，都可發現客家認同常呈現兩極化的差異。極端右派者，強烈體認客家認同的重要，不但為文急呼，四處散播客家認同的重要，當然，也有很多客家人選擇沈默，無聲冷眼看著客家人的變化及消失，而這負面態度的發酵的現況是值得我們深思與反省的。畢竟，一個族群是否能延續、甚而發揚，最重要的還是在於自我族群是否能對於自身語言、文化產生高度認同，如此才是保存、傳承客家文化最大的利基（廖振發，民93）。

肆、台灣客家相關研究之回顧

一、全國客家人口基礎資料調查研究

「全國客家人口基礎資料調查研究」是由行政院客家委員會於民國 93 年委託全國意向顧問公司所做的客家族群人口調查。在此研究中除了正確推估臺灣地區客家人口，同時也針對國內四大族群：「福佬人」、「客家人」、「大陸各省市人」、「原住民」的人口數量作系統性推估，同時並觀察臺灣四大族群間的地理空間分布情形。研究中，並針對客家人口的認定上，採用多重認定標準，除了父母親身份這種以血緣等「客觀家庭背景」認定外，同時加上受訪者自己的「主觀認同」，進行客家身分認定的相關分析，藉以了解客家人身分認定的影響因素。

此研究案最大的特色在於為能更深入瞭解客家認定及認同相關之相關議題，針對電話訪問中表示有客家血統或自我認定為是客家人者（含臺灣客家人及大陸客家人）進行抽樣，並從事面對面深度訪談，訪談內容包含家庭成員結構、遷徙經驗、客家身分的認同及認定條件、對現代客家人特質的看法等有關客家身分認同及認定的看法，以及語言使用習慣、客語學習與保存、文化承傳、對政府的施政建議等，以求更深入了解台灣客家的現實狀況。

此項調查研究共分四個重要主題，分別為：（一）、客家族群的分布：藉由 11 種不同之客家族群身分認定方法，分別推估縣市、鄉鎮市區的客家人口的分布概況；（二）、臺灣客家人之客家認同及自我認定的探討：主要探討單一認定、多重認定、自我認定、客家血緣、文化承傳、客語等因素與客家身分認同的關係；（三）、臺灣族群分布描述縣市、鄉鎮市區的四大族群（福佬人、客家人、大陸各省市人、原住民）的分布狀況，並探討血緣、族群認定、性別、年齡、居住環境等可能影響族群認同的相關議題分析；（四）、其他相關議題分析：針對客家民眾使用客語的狀況、民眾對政府的施政滿意狀況及建議等議題作探討。

研究調查結果摘要如下（全國意向顧問公司，民93）：

- 1、有關客家人認定方式，本研究依據主客觀認定等方法歸納出四大類認定方法，分別為（1）主觀自我族群認定、（2）血緣認定、（3）廣義認定（符合血緣或自我族群認定認一項者）、（4）語言認定。臺灣地區客家人口的總數，經由統計推估與加權後發現，由最嚴格的定義（單一認定）至最寬鬆的廣義認定（具臺灣客家人血統或自我族群認定為客家人者）推估有285.9萬人(12.6%)～608.4萬人(26.9%)，由此可得知在不同認定條件下之臺灣客家人口數的變動。
- 2、客家人口的地理分布，如以廣義認定為標準，臺灣客家人比例在九成以上的鄉鎮市區有12個，以苗栗縣境內之鄉鎮居多，分別為苗栗縣的三灣鄉(98.9%)、頭屋鄉(97.8%)、銅鑼鄉(94.5%)、公館鄉(93.9%)、獅潭鄉(93.6%)、大湖鄉(90.9%) 及三義鄉(90.0%)，新竹縣的峨眉鄉(95.2%)、北埔鄉(94.2%)、橫山鄉(92.5%)、關西鄉(91.7%) 及高雄縣的美濃鎮(93.5%)。
- 3、研究亦發現在客家身份認同上，居住在客家鄉鎮（單一認定臺灣客家人口比例50%以上）的臺灣客家人有46.5%表示非常同意「以客家人為榮」這句話，較非客家鄉鎮高出1.7倍(27.3%)。另外，年齡愈輕對「我以客家人為榮」看法的認同程度愈淺。另外由面訪資料發現，46.6%的單一認定臺灣客家人在面對新環境或陌生人時不會主動表明自己是客家人，通常要等到對方有提到自己是客家人或別人主動問時才會表明自己是客家人。
- 4、有關子女的客家認同方面，子女的客家認同會受到雙親族群認同及居住環境的影響，如受訪者單一認定為臺灣客家人者有65.5%的子女認為自己是客家人，較廣義認定者(41.2%)高出24.3%；另外以居住環境來看，居住在客家鄉鎮的臺灣客家人的子女有85.1%認為自己是客家人，較其他地區(33.2%)高出51.9%之多。
- 5、客家民眾的客語能力，整體而言，廣義認定臺灣客家民眾中有44.4%表示客語大部分聽得懂，僅33.0%表示能流利的說客語，亦即每100位會聽客語的人中，有74位會說客語。由居住環境的族群分布來看，客家鄉鎮(客家人口密度50%以上之地區)完全聽得懂的比例為其他地區的2.5倍(客家鄉鎮66.0%、非客家鄉鎮25.4%)，而客語說得非常流利的比例是其他地區的2.9倍(客家鄉鎮50.3%、非客家鄉

鎮17.0%)。以年齡來看，年齡愈輕客語能力愈不好，其中客語最差的年齡層為0-9歲，大部份聽得懂的客家民眾僅佔19.6%，能說流利客語者為10.1%，相對的年齡愈輕的客家人在家，最主要使用普通話的比例也愈高（0-9歲69.8%、10-19歲72.1%）。

- 6、整體而言，不同族群通婚狀況，受訪者本身為族群通婚(23.5%)的比例比父母親(14.4%)高出9.1個百分點，可顯示跟隨著世代的演進，族群通婚的比例有增加的趨勢。若細分族群通婚者之通婚種類，臺灣客家人與福佬人通婚的比例最高(42.4%)，其次為福佬人與大陸各省市人(38.2%)。經由面訪調查，得知大多數的客家父母對於其子女的配偶是否為客家人皆抱持著無所謂的態度(90.5%)，另外只有8.6%的客家父母會期盼自己子女的配偶是客家人，不希望子女配偶為客家人者僅有1.0%。其中期盼子女配偶為客家人的原因，主要為希望維持客家文化的風貌(55.6%)，其次為較容易溝通(33.3%)；對子女配偶是否客家人認為無所謂的原因，主要為希望由兒女自由選擇(91.4%)，其次為認為現今族群融合所以沒有太大的差別(17.8%)。

小結

台灣客家人口若採用廣義之認定，其人數將佔全國人口之四分之一，的確可為台灣第二大族群，但在族群語言的使用與保存上仍然呈現弱勢的狀態，尤以年齡層較低之客家民眾普遍對於自身母語瞭解、運用的程度相當不足；而在比較客家鄉鎮與非客家鄉鎮中的客家民眾對於自身客家族群、文化的認同、母語的運用等產生相當程度的差距，這是值得我們重視的。

隨著時代的演進，族群通婚的比例有增加的趨勢，而在族群通婚者之通婚種類上，以臺灣客家人與福佬人通婚的比例為最高，以此情況探討，福佬文化是現今台灣優勢的文化、福佬人又是台灣最大的族群，這些皆是不爭的事實，此時在通婚之後客家文化是否遭到稀釋？客家語言是否是會因流通、運用機會不多，而遭到忽略？都是值得我們關注的。

二、台灣地區客家民眾客語使用狀況

「臺灣客家民眾客語使用狀況調查研究」是由行政院客家委員會於民國93年委託世新大學研究團隊所辦理的長期調查研究計畫。藉由此研究，可以瞭解客家民眾使用客語之狀況、參與客家文化活動、習俗以及對客家之認同感等。藉

由調查結果統計分析資料，瞭解客家民眾客語說聽能力。

研究結果摘要如下（世新大學，民93）：

（一）客語使用狀況

此次調查發現客語及普通話是客家人使用最深入的語言，絕大部分能聽就能說；綜合十三歲以下與十三歲及以上客家民眾的訪問資料發現，以2-6歲會聽客語的比例為49.9%較92年上升17.37%；7-12歲會聽客語的比例為50.54%較92年上升13.2%；以13-18歲能流利說客語的比例為45.45%較92年上升25.98%；其他年齡層的客語說聽能力無明顯改變。由此可見，國小課程中之鄉土語言教學的落實已有初步成果呈現。

在客語腔調部分，四縣腔及海陸腔仍為最主要的客語腔調。客家民眾在多數場合與人溝通還是以客語為主，尤其是有其他客家鄉親參與的場合。但在幾個特定的場合或對象會以普通話為主要溝通語言，如學習場所(70.3%)、工作場所(52.1%)皆以普通話為主。學習場所及工作場所為較正式的場合，且參與者可能分屬於多種不同的族群，為溝通方便，以普通話作為主要語言是可以預期的。

但與子女的交談語言，關係著客家語言的傳承，客家民眾使用客語與子女交談的比例偏低是客語推廣的一項警訊；而針對客家民眾客語說聽的能力而言，發現居住地區為客家人口密度高者，認為說客語的能力增加愈多，客家人口密度低的地區則以說客語的能力不變及減少者居多。客家民眾在聽的能力上，亦有相同的趨勢。

（二）客語學習環境的改變

由年齡層來看發現，與前兩年趨勢相同，年齡愈大者會說或聽客語的比例越高，年齡愈小者不會說聽客語的比例愈高。本次調查發現客語能力的提昇，主要發生在十三歲以下孩童聽的能力及13~29歲客家民眾說的能力方面，其中以13歲以下會聽客語的比例為56.8%較92年上升14.4%，以13-29歲能流利說客語的比例為51.6%較92年上升15.3%，其他年齡層的客語說聽能力無明顯改變。由此可看出十三歲以下小孩聽的能力改變主要的因素可能為學習客語或說聽客語的環境增加，92年度十三歲以下孩童與父母、兄弟姊妹使用客語的比例皆不到兩成，與祖父母交談亦僅有三成左右，但今年與父母用客語交談有三成四，與兄弟姊妹亦有二成四，與祖父母用客

語交談的比例亦高達五成。

（三）影響客語傳承的因素

在研究中進一步詢問對子女客語能力的期望、培養規劃、教導子女意願等項目發現結果與客家人口密度則成正比。調查結果中亦呈現，客家民眾不親自教導子女客語的主要原因是因為：本身不太會講客語43.3%、居住地非客家庄29.0%、與配偶使用語言不同13.3%、沒有必要11.0%、學英語更重要4.0%。

在客語教育概況方面，客家民眾中有75.4%表示願意學習客語，表示不願意者有24.6%，由此看出客家民眾對於增強自我客語能力的概念是採支持的態度。86.2%的客家民眾沒有參加過客語課程，有參加過的僅有13.8%。37.2%的客家民眾表示未來會參加客語課程，不會的有24.4%，另外有38.4%的人表示不知道。客家民眾希望自己學習客語的方式，有51.4%希望利用會話的方式、其次為歌謠(25.4%)，與期望子女學習客語的方式相同。

本次調查結果亦發現，客語能力與各項客家活動參與度之相關係數發現，以「參與客家社區在地傳統民俗節慶」參與度與客語能力之間相關係數最高，可知，此項參與度對於增強客語能力是有其效果的。

「傳播媒體」在文化及語言傳承中伴演重要的角色，然而調查結果顯示客語較差的29歲以下，有五成以上的民眾很少或不曾閱讀或收看聽與客語相關的書籍及節目，因此如何引起29歲以下的民眾閱讀或收看聽客語相關書籍及節目是推廣客語的重點所在。

另外在客家族群認同感方面，表明「客家人」身份的主動性愈低、「我以做為客家人為榮」的認同度愈低者其客語能力則愈低；另外在「客家文化會影響我的生活方式」或「客家文化豐富我們的多元文化」兩項回答很難說者以客語能力不好者居多。在族群認同中以「我以做為客家人為榮」認同度與客語能力之相關性最高。有65.9%的客家民眾同意「客家文化會影響我的生活方式」的說法，較去年上升了34.0%；有94.2%表示同意「客家文化豐富我們的多元文化」的說法，較去年上升了13.1%。調查顯示客家民眾的族群認同意識大致上來說有逐漸提高的趨勢。

（四）客語生活學校部分

實施客語生活學校專案計畫之國小學童會聽與會說客語的比例皆在五成至六成之間，但會聽者明顯多於會說者。客語生活學校中國

小學童與祖父母溝通以客語及普通話為主，與父母、兄弟姊妹及同學間則以普通話為主，而學童與父母交談使用客語的比例則是偏低的，有可能是目前學童的父母客語會話能力不足，另一方面也可能是子女不會說聽客語，由此可知親子間不常用客語交談是客語傳承的一項警訊。

而有聽客家廣播節目及收看客家電視節目的學童認為有收聽客家廣播及看客家電視對客語能力是有幫助的，喜歡上客語課的學童客語能力比較好，又由調查結果得知，學童較常聽到客家話的場合是學校上課時、與家人交談時及看電視時，因此，可以加強學校客語教育部份，並且多多宣導學童家長能以客語與學童交談，另外在客家電視節目方面可以增加兒童節目或加強節目的多元化，以吸引學童收看。

客語能力與會不會接觸客家民俗文化活動是有顯著相關的，而且會接觸客家民俗文化活動的學童客語能力比較好，這些學童多半是中、高年級生，這有可能是低年級生客語能力較差以及較少接觸客家民俗文化活動或對此類活動較不感興趣的緣故。未來若要辦客家文化相關的夏令營或冬令營時，可透過學校加以宣傳，應該能讓更多學童有意願參加。

小結

客家人聽說客語的能力和年齡成正比，研究結果顯示18歲以下的年齡層在客語說、聽能力上變化最為顯著，已有明顯提升之趨勢；而針對語言能力最強的最高齡組，因其中成員年齡已高，即可能於一年之中因為自然的凋零，而流失了語言能力較好的成員，使得高年齡層客家人的客語聽說能力有下降的趨勢，長遠來說，這種年齡更替而產生的效應將導致整體客語聽說能力下降的趨勢卻是可能發生的，這是值得加以重視的現象，並建議客委會在詮釋這項趨勢變化時，需將年齡因素納入考慮（王甫昌，民93）。

在這研究當中，也發現家長是否與子女運用母語交談，是增強語言能力的關鍵，所以營造家庭中客語的無障礙環境將有助於客家文化的深耕與傳承。而對於「客家文化的認同感」與客語能力也是有直接相關的，所以如何在家庭、學校對於客家傳統特色文化的推廣與宣傳，應是值得相關單位予以重視的。

此外，在這研究中也發現，在「學習客語意願」、「自認為說、聽客語的頻率及能力」、「支持子女學客語」的態度或需求上，都有漸漸提升

的趨勢可見，近年來由於受到多元文化潮流的影響，再加上相關單位客語的推廣，使得客家意識抬頭，讓許多客家人原本漸漸遺忘的語言能力又恢復了。

三、客語教學現況研究

此項調查研究為行政院客家委員會委託高雄師範大學客家文化研究所之研究團隊針對全國國小客家話教學實施現況所進行的調查，調查研究的對象包括客家話教師、學校行政人員、修習客家話課程的學生，目的在探討現行實施客家話課程的現況與了解實施上的困難。調查研究結果摘要如下（國立高雄師範大學客家文化研究所，民93）：

（一）客家話課程教學實施上

1. 教師、家長、學生、行政人員均支持實施客家話教學，但不認為其佔有相當重要的地位。
2. 學生們對修習客家話課程是認為有趣且有興趣學習，學完之後也更會聽、更會說客家話，表示多學會一種語言。
3. 客家話教師多數具備純熟的客家話會話能力與對小學生身心發展特質的了解的能力；而客家話教師也表示現今客家話教學師資不足常是學校推動客家話教學面臨最大的問題。
4. 客家話教學實施上遇到的困難有：教學視聽媒體設備的不足、教學時數不夠、學生程度不一、無法與其他學科做統整、客家話教學師資不足。
5. 客家話教師表示在實施客家話教學上最需要行政教育機關提供的協助是提供相關教學媒體或資源，其次是辦理相關研習活動。
6. 行政人員表示學校在實施客家話教學上所遇到的困難最多的是客家話教學未能與其他學科統整。

（二）使用的客家話教材

1. 現行使用的客家話教材，在內容、份量、課文長度、難易、編排、版面、融合客家文化上，客家話教師同意能符合學生程度與需求。
2. 現行使用的客家話教材有明確的教學目標且符合九年一貫課程綱要與基本能力。
3. 現行使用的客家話教材在拼音系統使用上以注音符號最多。
4. 整體而言，教材具適切性。

小結

由以上的研究結論歸納而言，我們可以發現，現行客家話教學的師資普遍均具有客家話教學的基本能力（純熟的客家話會話能力），但依據謝佳雯（民91）的研究指出，現行的客家母語之師資培訓課程還有待提升，因為依據教育部國教司規定：客家母語師資只要接受72個小時的訓練即可，然而大多數的支援老師認為：稱職的母語師資應該具備七個能力，運用母語言能力，教學的基本能力，自編教材的能力，正確母語教學心態，瞭解兒童心理，鄉土文化的素養，及轉化的能力。以目前教育部規定的72小時訓練多半已經接受課程訓練的支援老師都不覺得滿意。換言之，目前的師資訓練無法滿足教師需求，同時也預告了在教學現場將會遇到瓶頸，所以如何因應、如何從家庭功能著手補不足或許是解決此現象的方法之一。

而就學校教學現場而言，現行客家話的教學是受到教師與學生的肯定，教師的教學活動有趣，且教師會因學生學習狀況調整教學與配合教學需要設計補充教材。但現行鄉土語言課程大部分的學校每週僅實施一節課，所以使用的教材內容皆較為淺顯，各方面也多數符合教師能力的期望。惟在加深、加廣上，顯然因外在條件的限制下，非客家話教師所能掌控的。而在充實教材設備上，倘若能運用更多關於視聽教學媒體將可有助於提升教學與學生學習成效。

最後，筆者認為客語教學的現況的確在政府重視之下，有長足的提升中，但在客家家長的態度與重視上仍有努力的空間，畢竟客家子弟對「客家認同的態度」及「對於客家話的認同感」是學校實施客語教學能否成功，能否深根、開花結果最為重要的根基。

四、客家籍校長領導與組織文化關係

林煥民（民94）針對客籍國中小校長領導風格與學校組織文化關係進行實證之研究。此項研究意圖調查全國客家庄教育環境，並以客家庄內服務滿一年以上的客籍國中小校長的學校之校長與教師為母群體。主要目的在探討客籍校長的領導風格，與學校組織文化關係之研究分析。

此研究得到結論摘要如下：（一）、客籍校長兼具「輔助關懷」、「任務倡導」與「創新願景」領導風格，惟在「創新願景」風格上，相形下較為弱勢。（二）、客籍校長的學校組織文化傾向微觀及內部的狀況，較忽略外部資源之獲得及創新成長的契機。（三）、在客籍校長領導風格上，本校年資越高的校長，小型、偏遠或特偏、對推動客家文化有高認同之國小的學校，有較明顯的

風格傾向。(四)、在客籍校長之領導風格上，兼任行政職務與會使用客語之教師會有較高的覺知。(五)、本校年資越久之校長，小型、偏遠或特偏、對客家文化感到高危機、推動客家文化具高認同與國小之學校，有較明顯學校組織文化。(六)、客籍校長越具領導風格的表現則學校越呈現明顯的組織文化。(七)、客籍校長領導風格能有效預測學校組織文化，其中以「任務倡導」最具預測力。

小結

根據此項研究結果，可得知客籍校長的領導風格對於組織文化具有導引之功能，而領導風格的如何？將影響學校的發展；現今學校面臨許多的衝擊如教育改革需求的殷切、國際化的潮流、家長選擇權、民主化等，此時身為學校領導者不能不深刻去體會，唯有順應情勢改變傳統思維模式，建構學校成為學習型組織才能使學校能成長能發展，而在客家庄中的客籍校長除了要領導學校完成國民教育的基本任務外，仍要對於傳承客家文化、落實推動客家語言、營造客家風貌等工作，貢獻心力，所以客籍校長的領導風格的確是值得關注的焦點。

第二節 領導理論發展的概述

壹、領導的詮釋

人類是群居的動物，聚集在一起就必有領袖的產生（秦夢群，民86）。遠古時代乃至今日，人類所處之社會、所處之團體，雖其組織任務之不同，都會產生領導者，其目的皆在使之所處之團體的目標或利益能夠順利達成。因此「領導」一直是組織能否發揮功效、達成預定任務，取得競爭優勢的關鍵因素。許多組織之所以效能不彰無法創新，難以適應環境的變遷均是忽略領導的重要性所致（李弘暉，民92）。

從過去到現在，「領導」一詞眾說紛紜，大部分的人均無法給予領導一詞清楚、明確的定義，以致於難以賦予其一清晰之輪廓，西方學者Stogdill(1974)亦指出：「領導的定義見仁見智，幾乎是有多少個人企圖界定它，就能得到多少的定義」。由此可知，領導的定義著實有其不穩定性與複雜性。而本研究以領導風格為研究的主軸，自然無法逃避對領導一詞的界定。故此，先從字義出

發，爾後蒐羅較具代表性之定義並將之呈現，期能更清晰了解領導的意涵。

我們先從領導的字面意義來說明。由中文字面來看，所謂的「領」是一群之長、統率者；而「導」是引導，故「領導」係具有統率、引導方向之義。再由英文字義來看，「領導」的英文字源於「Leadare」，意謂「旅途中的導遊」，由此可知，「領導」一詞當動詞用時，有「使引導前進、與指示方向」之意思（伍文瑛，民93）。

中外學者對於領導的研究闡述有如汗牛充棟，然因時代的狀況、所處之社會之差異，導致所切入的角度不同，而獲致的概念與意義，自然也有所不同。以下臚列具代表性之中外學者對於領導的詮釋，俾能對領導獲致清晰的概念：

黃昆輝（民80，頁357-361）根據Stogdill（1974）對於領導列舉以下六個觀點：（一）領導就是影響力的發揮；（二）領導是一種倡導行為；（三）倡導就是促進和合作的功能；（四）領導是一種信賴的權威；（五）領導是協助達成組織目標的行動；（六）領導是達成組織目標的歷程。

楊宗富（民87）認為領導是一種複雜的社會行為，領導者以其本身領導特質，運用領導行為影響組織成員，使其同心協力，共同達成組織的目標。

倪千茹（民90）認為領導就是領導者產生創導行為，並自我規範，對被領導者產生正向的影響力，以協助被領導成員達成組織目標的歷程，在此歷程中會受到領導者所持權力及情境等諸多因素的影響的交互影響。

G. R. Terry（1978）認為：領導乃是領導者影響部屬，並讓部屬樂意為組織目標努力的過程，使成員能自動自發地為團體共同的目標而努力，以達到領導者期許之境地。

J. Kotter（1991）指出領導最重要的功能是建立方向，統整人員，運用啟發和激勵的策略來達成可能的改變。

S. P. Robbins（2003）認為領導是指一個領導者影響團體成員達成目標的有效能力。

從上述中外學者對於領導的詮釋中，本研究歸納為：「領導」乃是領導者透過其自我形塑的領導作為，在適宜的情境，導引、啟發成員、凝聚共識，朝向達成組織預期的目標與理想邁進。

貳、領導風格的意涵

「風格」通常給人一種較模糊及抽象性的感受，無法確切定義之。參考教育部所編纂的國語辭典中，對於「風格」之解釋為文學或美術作品中，充分表現作者才性或時代特性，而形成的藝術格式，如南朝梁劉勰的作品文心雕龍中議對：「亦各有美，風格存焉。」而專門研究美國將領領導知能的美國學者艾德格·普伊爾曾說：領導藝術－風格代表一切。（Character is Everything：The Art of Command）然而，什麼是「風格」？至今似乎很難有人能對「風格」的內涵提出一個確切的定義，因為「風格」是很多特質因子的綜合表現，每一位領導者皆依其不同的個性、認知、感覺、知能，不同的組織特性，不同的時空背景，而對風格因子各有其著重之處，因而表現出不同的領導風格。由此看來，校長領導的風格是會受到他的成長背景的影響，其中包括他的人格特質、個性、身體狀況、成就及成長與職業環境，而其所型塑的風格將會成為他的行事規準。

白麗美（民 86）曾對校長領導風格下了定義：「係指校長為達成學校目標及上級交付的任務，發揮其影響力以及激勵教師的努力工作意願與工作動機的領導方式。」學者張慶勳（民 93）曾針對此一定義加以闡述：「領導風格較強調領導者所表現的外在領導行為模式或方式，也可以說領導風格是領導者所展現的個人獨特的領導行為」。

綜言之，從了解領導意涵為基礎至領導風格的詮釋，本研究將「校長領導風格」定義為：校長在學校組織的情境下，運用其個人的魅力特質，在與內外環境的交互作用中，所產生的各種具影響力的行為，並能發揮通權達便的影響效果，指引組織發展方向，同時也能兼顧成員個人需求，而能經濟有效達成組織目標的多種領導行為模式的集合。

參、傳統領導理論的演進

領導理論由於立論者旨意各異，及情境的複雜性與各領域的特性不一，相關的理論與論述，可謂汗牛充棟，不過就其論述的精神可將其大致分為三種取向，分別是特質論、行為論與權變論。三者的假設不同，所發展出來的領導策略也大異其趣。

綜觀有關領導理論及實證研究文獻很多，可歸納為三個面向，第一個面向是從領導者與非領導者擁有的特質之差別去尋找，我們稱之為「特質論」。第二個面向是由領導者所表現的行為來說明，我們稱之為「行為論」。而第三個面向則是以權變模式（contingency models）來說明，並整合以往的理論，我們稱之為「權變領導論」。

根據Yulk(1994)的分類，領導理論的發展可分為四個階段。(如下表2-2-1)

表 2-2-1 領導理論的發展趨勢

時間	領導理論發展途徑	研究主題
1900-1945	特質論	領導者的人格特質。
1945-1960	行為論	領導者的外顯行為。
1960-1980	權變領導	領導是將所有有效的因素包含組織情境因素納入討論。
1980~	新興領導理論	強調領導著運用對下屬或追隨者的影響力，促進組織成員自我的提升組織的承諾、動機和效能。

資料來源：（轉引自李芝靜，民92，頁110）

以下分別就三種取向：特質論、行為論與權變論之理論重點分別說明

一、特質論

特質論是最早的領導理論，顧名思義，特質論（trait theories）企圖找出性格、社會、身體或智力的特質，用以區別領導者與非領導者。此一理論在古代「君權神授說」時代最為風行。例如古書中所記載的朱元璋、薛平貴、劉邦、項羽，或是西方的達文西、馬丁路德、希特勒等人都具備某些領袖特質，因此創造出不凡的功績，特質論者完全是一派「英雄造時勢」的說法，將個人特質視為領導成功的關鍵條件。特質論理論的重點在於試圖從被公認為有效能的領導者身上找出某些天賦的特質，以解釋領導能力，並企圖從成功的領導者之中，找出成功領導者應具之特質，以作為確定成功的領導者或甄選領導者之依據。

依學者秦夢群（民82）整理中西方學者研究成果，將領導者的特質細分為人格特質、動機特質與技能特質三大部分。人格特質包含自信、壓力承受、情緒成熟與正直等四項；動機特質包括工作與人際關係需求、權利與成就價

值、對成功的高度期待等三部分；技能特質大致可分為四種能力，分別是：技術能力、人際能力、思考能力與行政能力。

然而成功的領導者都各具有其獨特的特質這是我們都可接受的論點，但卻無法找到一套放諸四海皆準的制式特質，因此招致不少的批評。晚進特質論的研究方向曾略做修正，修正的重點有二：首先，除了一般人的個人特質之外，也開始考慮加入情境的因素；其次，探討的對象也從將領導者與非領導者加以比較，轉變為探求領導特質與領導成效的關係（秦夢群，民86）。

二、行為論

由於領導特質論的研究未盡如意，加上行為主義心理學的崛起，自第二次世界大戰結束後，研究的重心逐漸轉移到領導者表現的領導行為，開啟了領導行為論時期（leadership behavior period）的發展。本時期的研究重心已從「誰是領導者？」（Who the leader is?），轉移到「領導者做些什麼？」（What the leader does?）認為領導的核心面不是領導者的特質，而是領導者在各種情境中的作為。領導之行為論（behavioral theories of Leadership）認為區別領導者與非領導者的最大差異，不在於特質的具與否，而是在於某些特定行為是否存在。其理論假設，乃建立在領導行為是領導者與成員互動的過程，其目的在求團體的和諧與任務的達成。較著名的研究有俄亥俄州立大學、密西根大學與管理方格三者。

（一）俄亥俄州立大學的研究（Ohio State Studies）（秦夢群，民82）

行為論的相關研究開始於 1940 年代後期的俄亥俄州立大學。本研究所使用的研究工具間簡稱為「LBDQ」，其英文全名是 Leader Behavior Description Questionnaire，中文可譯為「領導行為描述量表」。最初是由 Halpin 於 1957 年在俄亥俄州立大學（Ohio State University）製定。過程是先搜集一千八百個有關領導行為的項目經過刪除重覆者，發現所有的項目可分為十組。這十組經 Hemphill 與 Coons 所做的因素分析後，發現可統整為兩個因素：主動結構（initiating structure）與體恤（consideration）。

- 1、主動結構（initiating structure）：領導者在尋求目標達成當中，為定義和建構自己與部屬的角色時所做之行為。
- 2、體恤（consideration）：乃指領導者願意和部屬建立互相信任，尊重部屬意見，以及注重部屬感受的工作關係。

根據上述定義所做的研究都發現，具有高主動結構和高體恤行為的領導者，更能使部屬有較高的績效與工作滿意度。

		體恤	
		低	高
主動結構	高	高主動結構 低體恤	高主動結構 高體恤
	低	低主動結構 低體恤	低主動結構 高體恤

圖 2-2-1 LBDQ 研究的四個象限

資料來源：修改自秦夢群（民89，頁308）

（二）密西根大學的研究

密西根大學研究中心的調查領導研究，大約與俄亥俄州立大學的研究同時開始，且研究目的也相同，都在探討與工作績效有關的領導者之行為特徵。密西根大學的領導研究也得到兩個領導行為的向度，分別稱之為「員工導向」與「生產導向」。員工導向的領導者比較注重人際關係；生產導向的領導者強調工作的技術或作業層面。其研究的結論強烈支持領導者的員工導向行為，此一行為造就高團體生產力與高工作滿意度；反之，生產導向的領導者，因過於強調工作的技術或作業層面，將造成低團體生產力與低工作滿意度（秦夢群，民82）。

（三）管理方格（Blake & Mouton's Managerial Grid, 1978）（轉引自秦夢群，民82，頁313）

布萊克（Robert Blake）和莫頓（Jane Mouton）發展出描述領導風格的兩項構面觀點，管理方格（managerial grid）理論，是基於「關心員工」和「關心生產」兩項構面而來。他們在每個座標軸上分成九等分，因此一共產生八十一種可能的領導型態，然而其中有五種出較關鍵，其包括位於四個角落和中間方格等五種主要領導風格，詳見下圖2-2-2。

1. 位於左下角的是(1,1) 稱為放任型領導（impoverished management）此為無力的領導方式，領導者對任務及成員少關切，要求成員自己做事不加工理會，希望能免麻煩、免承擔責任。

- 2.右下角的是 (9,1) 稱為任務型領導(task management),採取此一領導風格的主管對於任務的達成高度關切，但常忽視成員個別的需求，對成員採行權威方式，從事嚴密的督導與控制。
- 3.左上角的 (1,9) 稱為鄉村俱樂部型領導(country club management)採取此一種領導風格的主管希望創造一種舒服和安全的氣氛，並且相信部屬在這種氣氛下,會有正面的表現。此種屬於關係導向型的領導方式，領導者高度關切團隊內人際關係的和諧。
- 4.在右上角 (9,9) 稱為團隊型領導(team management)，主管認為工作的績效是來自於統合的領導方式，領導者對任務及成員均寄以極高的關切，認為兩者並不相衝突，領導者希望藉和諧的團隊工作來統合高昂的士氣和士氣和良好的工作績效。
- 5.在中間方格的是 (5,5) 稱為中間型領導 (middle-of-the road management)，採取此一領導風格的領導者認為，應該藉由平衡工作成效上的必要性和維持員工士氣上的滿意水準，來獲致良好的績效。

綜而言之，管理方格理論認為，管理者採用團隊型的領導風格可以獲得最好的績效，但是有關於如何造就出這樣的領導者，管理方格理論則並沒有具體說明，而僅是對於領導風格的觀念化提出一個較佳架構。在實證上，也還找不到足夠的證據支持團隊型的領導風格在所有的情況下效能最大，亦即此理論仍未提出新的觀點導引。

關心員工	9	(1, 9) 鄉村俱樂部型領導							(9, 9) 團隊型領導
	8								
	7								
	6								
	5				(5, 5) 中間型領導				
	4								
	3								

	2								
	1	(1, 1) 放任型領導							(9, 1) 任務型領導
		1	2	3	4	5	6	7	8
	關心生產								

圖 2-2-2 布雷克 (Blake) 和莫頓 (Mouton) 的管理理論方格

資料來源：修改自秦夢群 (民 89, 頁 93)

(四) 領導行為理論評析

茲將以上三種理論之中，其研究內容異同之處，表列如下：

表 2-2-2 領導的行為理論之比較。

學者	導向	工作 (X 軸)	員工 (Y 軸)
俄亥俄州立大學的研究： 右述兩構面互相獨立但是可以兼顧		主動結構：指組織（動詞）目標、工作任務和工作關係，跟「組織設計」很相似。 (2, 2) 不見得是最佳，當工作結構化程度太高（太照表操課）很多員工也會厭煩。	體恤或關懷（員工） (1, 1) 績效最差及工作例行性低，主管又不管員工死活情況。
密西根大學的研究： 右述兩構面是互斥的 (二選一)		生產導向的領導行為 績效差	員工導向的領導行為 績效佳
布萊克和莫頓 (Blake & Mouton)		關心生產 (9, 1) 任務型（工作至上），績效差。 (9, 9) 團隊型（員工、工作兼顧），績效最佳。	關心員工 (1, 9) 放任型（縱容員工），績效差。

資料來源：（整理自秦夢群，民 89）

以上有關領導行為的相關研究中，幾無例外的得到高主動結構（倡導）高體恤（關懷）的領導型式，能使組織效能達到最高的結論，此研究再幾十年後驗證所獲得的結果與過去的發現大致相同。然而，如果就問卷得分群的標準而言，實際上仍值得懷疑，此因區分關懷與倡導高低兩組的依據，多為當時所採的有限樣本平均數或中位數，並無常模的設立，故很難加以類化至其他的母群體。同理，小學的發現也不能應用於中學，也因此限制了「高倡導、高關懷」為最佳領導型式結論的推廣。且看，結論是「高倡導、高關懷」為最佳領導型式，但到底「高」要高到多少，即成為疑問之一。

但行為論的確擴大了領導的研究領域，對領導者提供了另一個面向的思考。惟此一理論仍然受到若干批評：1.偏重使用一種研究取向，無法瞭解領導的多元面貌；2.忽略了領導情境中被領導者的想法及需求；3.忽略了領導情境因素的存在；4.同樣無法釐清領導者不同行為的相對重要性；5.同樣無法辨別領導行為與效能的因果關係，譬如是否領導者的倡導行為導致領導效能呢？或是領導效能的提高加強了倡導行為？

綜而言之，行為論中LBDQ 雙層面領導理論的最大缺點，乃在忽視情境的因素。情境因素諸如組織大小、任務性質、組織氣候、乃至組織結構等多未被考慮在內，這些因素也許才是決定組織效能的主要因素（秦夢群，民89）。

三、權變理論

權變理論在目前領導有關的研究中佔有重要的地位，此種理論的假定認為領導者應視不同情境需要，採取不同類型的領導行為，領導始能有效。情境因素包括：領導者本身、部屬、情境與外在環境因素。權變理論取向相當強調情境脈絡因素的重要性（如外在環境、部屬的特徵等）（Yukl,1994）。

領導的情境研究取向，認為領導是一種複雜的過程，其中包括領導者、被領導者及情境三方面的因素。本質上，權變理論認為：沒有一種最佳的領導形式是可普遍加以運用，同時也不是所有的領導途徑都同樣有效，所以有效的領導者必須因應各種不同的情境狀況，而採取不同的領導型態以為配合。

此類研究最負盛名的有Fiedler 的「權變理論」、House 的「途徑－目標理論」、Hersey 與 Blandchard 的「情境領導理論」等，茲將其理論內容分述如下，並探討其理論之價值：

（一）費德勒模式（Fiedler contingency model）

「費德勒權變理論」於一九六七年發展出來的，Fiedler利用了14年

的時間，探討了800種有關權變理論的實驗，結果發現情境因素常是決定領導行為成功與否的重要變數（秦夢群，民86）。他認為團體績效係受領導者與其部屬的互動類型，與情境給領導者控制權或影響力的配合是否適當之影響。其認為有效的領導是領導風格能與特定情境緊密配合，因保有最有利的情勢可使領導者權力穩固並與屬員維持極佳關係。

費德勒假設個人的領導風格是固定的，因為如果某情境所需要的是工作取向的領導者，但是在該職位的領導者卻是關係取向的，那麼為了達成最佳的績效水準，我們是應該改變情境？或將此領導者予以替換呢？費德勒認為領導風格是與生俱來的，你無法改變你的領導風格去迎合不斷變化的情境。一旦確定個人的領導風格後，接下來就必須將領導者與情境作一番搭配。費氏認為可以三個權變向度界定出主要的情境因素，以影響領導效能。此三個權變向度分述如下：

1. 領導者與部屬關係：假設部屬對領導者信任、信心和尊敬的程度。
2. 工作結構：指工作指派程序化的程度。
3. 職權：指領導者在甄選、解僱、訓練、升遷和調薪等方面影響力之大小。

此理論認為團體績效有賴於領導者與其部屬的互動類型，及情境給予領導者之控制或影響力的適當配合。Fiedler一再強調，天下沒有常勝的領導者。我們只能說在某個情境中，某種動機取向的領導者較為適合。百戰沙場的名將，也許會在轉業為大公司董事長後弄得灰頭土臉，所以一個領導者必定在某一種情境中最能發揮，而如何去尋找此一情境或環境是非常重要的。

（二）荷賽(P. Hersey)和布蘭查(K. H. Blanchard)的「情境領導理論」(situational leadership theory)（吳清山，民85）

「情境領導理論」是以下列三者交互作用為基礎：1.領導者給予指導和指示（任務行為）；2.領導者給予的社會情緒支持（關係行為）；3.成員在執行某一特別工作、任務或目標時成熟度（readiness level）。因此，情境領導理論是以任務行為（task behavior）和關係行為（relationship behavior）及成員成熟度為其基本架構。

這個權變理論主要焦點放在被領導者的成熟度上。依 Hersey 的定義，成熟度是指個體對自己行為負責的能力與意願，它包含兩個要素：工作成熟度與心理成熟度，了解成員的成熟度，將有助於領導者選擇適

當的領導方式。Hersey 因其程度之高低，依序配成四種領導風格，下列就準備度與領導方式配合情形作一說明：

1. 告知型(telling) — (高任務，低關係)

當成員或團體是屬於沒有能力和沒有意願，而且缺乏奉獻精神和動機時，最適當的方式乃是給予大量的指導，而少給予支持性的行為。

2. 推銷型(selling) — (高任務，高關係)

當個體或團體雖沒有能力，但卻有意願或信心嘗試時，最適當的方式乃是給予大量的任務和關係行為。此時，領導者不僅給予指導，而且也提供討論和澄清的機會。

3. 參與型(participating) — (低任務，高關係)

當個體或團體有能力，但對自己工作沒有信心，也許心理產生困擾，討厭上司，而導致工作意願不高。此時最適當的行為乃是給予大量的雙向溝通和支持性的行為，而給予少許的指導；所以，參與型領導者的主要是扮演著激勵和溝通的角色。

4. 授權型(delegating) — (低任務，低關係)

當個體或團體有能力、有信心、有準備、有意願時，且有足夠的練習機會，即使沒有上司的指示，心理也會感到很愉快。因此，領導者最適當的領導方式就是授權部屬，不必給予過多的干涉，但一些關係行為仍是必要的，此即授權型領導方式。

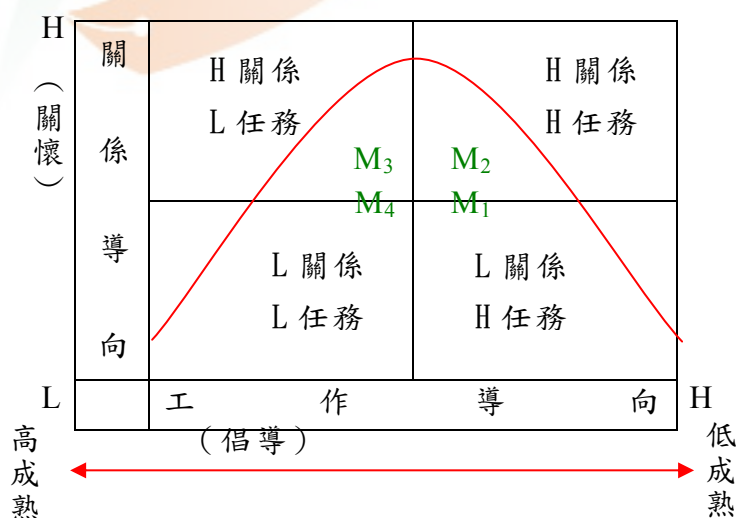


圖 2-2-3 荷賽(P. Hersey)和布蘭查(K. H. Blanchard)的「情境領導理論」構念圖

資料來源：(轉引自吳清山，民 85，頁 77)

M₁：低關係高任務的領導模式（似圖 2-2-1「高主動低體恤」）

M₂：高關係高工作的領導模式（似圖 2-2-1「高主動高體恤」）

M₃：高關係低工作的領導模式（似圖 2-2-1「低主動高體恤」）

M₄：低關係低工作的領導模式（似圖 2-2-1「低主動低體恤」）

（三）、豪斯(Robert J. House)的路徑-目標理論(path-goal theory)

此理論是目前最受推崇的領導理論，是由Robert House 發展而成，它的主要要義，係摘錄自俄亥俄州領導研究中的主體結構與體恤，並結合了「動機期望理論」加以整合。此理論認為，領導者的主要任務是幫助其部屬達成它他們的目標，同時提供必要的指導或支持以確保他們的目標可以和團體或組織的目標加以配合。

House 指出四種領導行為及因應情境不同之假設：

- 1.指導式領導者：讓部屬清楚他人對他的期望、完成工作的程序、並對如何達成工作任務有明確指導，此與主動結構相同。（當工作結構模糊不清或深具壓力時，指導性領導可以導致部屬較大的工作滿足感；但當部屬擁有足夠的能力和經驗時，指導性領導就顯得很多餘。）
- 2.支持性領導者：親切友善，並對部屬的需求表示關切與體恤。（當工作結構清楚時，支持性領導可以導致部屬較高的工作績效與工作滿足感。）
- 3.參與式領導者：作決策前，徵詢部屬的意見並接受其建議。（部屬若越是內控型的人，則越滿足於參與式領導。）
- 4.成就取向領導者：設定挑戰性的目標，以鼓勵部屬盡其所能。（當工作結構模糊不清，而且努力可以獲致高績效時，成就取向的領導，可以提高部屬的期望。）

此一理論的精髓是，領導者的主要工作是幫助其部屬達成他們的目標，及提供必要的指導與支援，以確保他們的目標可以和團體或組織的目標配合。「路徑-目標」一詞意味著，具有效能的領導者應該幫助部屬澄清可以達成目標的途徑，並減少途中的障礙與危險，使其能順利完成目標（秦夢群，民 89）。

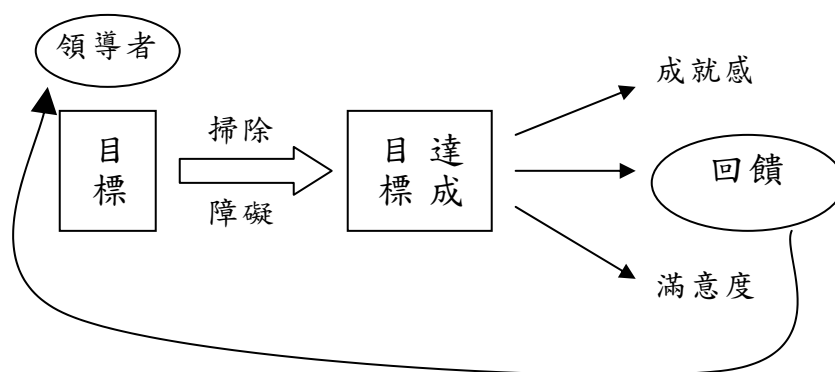


圖 2-2-4 豪斯(Robert J. House)的路徑-目標理論

資料來源：修改自秦夢群（民 89，頁 98）

（四）權變領導理論之價值

權變領導理論是繼領導者行為論研究之後，所發展出來的領導探究途徑，其主要目的是在探討領導方式或領導者行為與組織效能之關係，因此，權變領導理論實質上是二種領導效能理論。繼費德勒(Fiedler)提出「權變模式」之後，尚有豪斯(R.J.House)等其他數位學者相繼提出各自之權變領導理論。各個權變領導理論之內涵及主張雖不同，亦難以加以比較，惟其權變性質則一，且各個權變領導理論雖各有其長短優劣，然則若以綜合觀點言之，所有權變領導理論可有如下幾項特色或貢獻：

1. 權變領導理論已跳出以放諸四海而皆準之人格特質或領導方式來解釋領導現象之窠臼。

「領導者特質研究」欲以一套所有領導者共具之人格特質來解釋領導者的產生，而「領導者行為研究」則欲以某一套最佳之領導者行為來說明所有領導者可採之領導方式，這兩個探究途徑均因忽略情境因素而受人詬病；而權變領導理論則在領導方式或領導者個人特徵之外，另加上情境因素，並以領導方式或領導者個人特徵的交互作用結果來衡量組織的效能，主張組織效能之高低，應視領導方式與情境的搭配情形而定，此一探究途徑不僅靈活，且切合實際。近來，雖另有部份學者提出嶄新的領導探究途徑，對權變領導理論形成了多方面的挑戰，惟這些學者對領導效能的權變特性，卻大都未予置疑（秦夢群，民 89）。

2. 權變領導理論化解了領導現象過於複雜致難以瞭解的難題。

領導是一種複雜的社會現象，且受諸多不同變項所左右，已為公認之事實，此一事實亦使不同的領導研究者常獲得不同甚或相互矛盾之研

究結果，從而令人對領導研究結果有無所適從之感，可從不同研究者所得之研究結果異常分歧得知。權變領導理論的最基本假定是，沒有一個放諸四海而皆準之領導方式存在，因此，所有權變領導理論均未提出有關最佳領導方式之主張，而代之以提出領導方式與情境搭配之模式，目的在以其模式對領導方式與組織效能之關係作權變之解釋（秦夢群，民89），由此，領導的複雜性均可經這些模式予以化解。

3. 權變領導理論主張領導者效能，隨領導方式與情境因素之搭配而定。

使領導研究者及實際從事領導工作者進一步認識情境在領導中的重要性，從而分析及診斷情境之實況，以求提高其領導方式所具之效能。

四、小結

領導者特質研究是想要從領導者之中或成功的領導者之中找出成功領導者應具備之人格特質，以為確定最佳領導者特質或作為選擇領導者之依據，惟其研究結果均乏一致性，且發現成功領導者究竟具有那些人格特質，主要係取決於情境之類型。

而領導者行為的研究，則有鑑於領導者人格特質的研究有欠客觀，而冀望以領導者的外顯行為作為研究的重心，以獲取最佳的領導方式，進而提高團體或組織之效能。惟此一探究途徑，也希望以一套領導者行為來概括所有不同情境中的領導方式，亦即也因為忽視情境因素在領導現象中的影響，以及無法獲得所有情境中的共同答案而陷入困境，甚而廣泛招致批評。

研究者在組織領導研究領域中，發現情境因素的重要同時並以觀察實際從事管理與領導工作者之需求與壓力來源，因此權變領導理論乃應運而生（羅虞村，民88）。而權變領導理論是以觀察人格特質取代領導行為、重視領導者與部屬的關係、肯定任務結構對領導效能的影響、重視領導者的職權地位亦即領導者在不同的職位對部屬有不同的影響，同時以領導者的人格類型配合不同有利程度的情境因素來詮釋領導效果。不過在以權變理論驗證領導現象的測量時也受到質疑，因為權變理論中對「情境有利因素」的劃分過於主觀、「領導者與成員關係」又是個很混淆的變項，且理論闡述中也未澄清領導方式和情境因素的關係等，上述皆為權變理論所為人質疑的癥結，也因此導引了而後逐漸發展而成的新興領導理論（羅虞村，民88）。

第三節 西方新興領導風格-轉型式領導

壹、轉型式領導的涵義：

「轉型」(transformation)就中文的字意而言，是依據原有基礎重新建構，以提升、超越原有之價值。而此轉型是須從人類心靈出發，其包含了自我意識的覺醒、證悟的歷程，而其最終是追求自我的實現與超越

一、國外學者對「轉型式領導」的意涵詮釋

已有相當多的學者對「轉型式領導」加以詮釋，茲列舉幾位具代表性學者的看法如下：首先了解「轉型式領導」主要概念最早係由Burns在其獲得普立茲獎的名著「領導」(Leadership)一書中所提出的。他以Maslow的需求層次理論來界定轉型領導的定義，認為：轉型式領導是領導者與成員相互提升道德及動機至較高層次的歷程。而後Bass (1985)根據Burns (1978)的理論為基礎，發展出新的轉型領導理論。其認為轉型式領導者是藉由三個途徑來達成組織轉型的目的：

- (一) 提升成員對工作結果重要性的覺知層次。
- (二) 鼓勵成員能為團隊、組織或政策而超越自我利益。
- (三) 激勵成員增進信心，逐漸將他們的需求提升到成就與成長需求，進而能達到自我實現。

Cameron & Ulrich (1986)認為「轉型式領導」是某一狀態或系統蛻變或被取代，而在本質上顯示出不同的情況，因此在領導行動過程中促使組織與人員，有上述這種轉變過程，均可稱為轉型式領導。

Hater and Bass對「轉型式領導」定義為組織成員對領導者具有強烈的認同感；對於組織的未來，領導者與部屬可以共同分享彼此間的看法，且組織成員由於受到領導者的影響，能自我提昇其原先以服從來獲取酬賞的心態。(引自陳諱森，民85，頁53)亦即領導者能從心靈層面上去轉變成員對組織、對工作的看法與態度。

Bryman (1992)歸納出轉型式領導的五個要素：願景(vision)、傳達願景、授權增能(empowerment)、組織文化和信任。Bryman認為轉型式領導理論、魅力領導理論，以及一些比較領導與管理差異的理論之間有諸多相通之處，所強調的重點也與過去的領導理論不同，因此將他們稱為新領導理論、新典範。

Yulk (1994)認為轉型式領導亦可稱為「魅力領導」，一般指的是：影響

組織成員，產生態度與假設上重大改變、提昇對組織使命或目標的承諾；賦予成員自主性以完成目標的歷程。轉型式領導者改變傳統組織結構並以和諧式的管理策略相配合，進而完成組織目標的歷程。

表2-3-1轉型式領導強調之內涵

強調	不強調
願景	計畫
傳達願景	分配責任
引起動機和激發鼓舞	控制和問題解決
創造變革和革新	創造例行事項和均衡
授權增能	權力維持
創造承諾	創造順從
刺激額外的努力	強調契約性責任
對成員感興趣並靠直覺	重視理性、減少領導者對成員的依附
對環境有前瞻性做法	對環境的回應

資料來源：Bryman (1992,p.111)

二、國內學者對「轉型式領導」的意涵詮釋

(一) 國內學者秦夢群(民89)曾綜合各學者看法將轉型式領導歸納如下：

- (1) 領導者應有遠見而不僅短視於短期利潤之獲取。
- (2) 鼓勵組織成員提昇其目標和動機至較高層次，而不僅限於立即交換得之的報酬，希望其能達到自我實現的境界。
- (3) 運用各種方法激發成員的智識，使其在思考問題上能更具創發性，以擁有更高層次的分析能力與遠見。
- (4) 領導者試圖改變現有組織環境，跳脫以往窠臼，重新檢視組織與成員的興革能力。
- (5) 協助成員成長並給予適當的個別關懷，使其有遠見與有心承受更多的責任。

(二) 學者蔡進雄(民89)也曾對轉型式領導加以詮釋歸納，可包括五項行為面向，分別為：建立願景、魅力影響、激勵鼓舞、啟發才智及個別關懷，以下分別說明：

- (1) 建立願景：指領導者能預見未來組織的發展，而提出前瞻性遠景，並將願景傳遞給部屬。
- (2) 魅力影響：指領導者具有親和力和自信心，在言談之間會散發初期影

響力，做事有擔當、有魅力，令人佩服。

(3) 激勵鼓舞：指領導者表現出激勵鼓舞的行為，對部屬有信心，並常勉勵見賢思齊，且鼓勵有才能者發揮所長。

(4) 啟發才智：指領導者會營造開放的環境，鼓舞部屬以創新的方式思考問題，並主動發掘人才，樂於傳授經驗，領導者本身也會不斷進修，吸收新知並帶動風氣。

(5) 個別關懷：指領導者能體恤部屬辛勞，主動聆聽部屬的心聲，表達適度的關心，並提供個別的協助。

本研究綜合上述學者的意見，可將「轉型式領導」定義為是領導者藉由個人魅力及建立願景，並運用各種激勵策略，提升成員工作的動機與態度，以激發部屬對工作更加努力；同時領導者也非常重視成員的個別需求及其自我實現的可能，希望藉由組織成長、進步的過程中，能帶領成員達成心靈境界中自我實現目標的一種領導風格。

貳、轉型式領導的向度

在瞭解轉型式領導的涵義後，為求更精確掌握探討的重點，須更進一步探究其領導風格所包含的向度，除引述國外學者有關轉型式領導之理論與看法外，亦說明國內學者有關轉型式領導行為向度之研究，並提出本研究之轉型領導的研究向度。

一、國外學者

(一) Bass

Bass (1985) 首先以 Burn (1978) 的領導概念為基礎，發展出轉型式領導理論。他認為在轉型式領導中，領導者往往經由提昇成員對工作預定結果的重要性與價值，來激發部屬去做比他們原先期望更多的事，並鼓勵成員為組織而超越自身的利益，以提昇、擴大成員的需求層次，成為自我成就者、自我管制者及自我控制者，進而改變組織文化 (Bass, 1985, p.20; 劉雅菁, 民87, 頁47)。在其所發展出來的量表 (Multifactor Leadership Questionnaire, 簡稱 MLQ) 中，將轉型式領導的向度分為四個向度，茲分述如下：

1. 魅力 (charisma) 或理想性影響 (idealized influence)
2. 激發鼓舞 (inspirational)
3. 智識啟發 (intellectual stimulation)

4. 個別關懷 (individualized considration)

要言之，個別關懷係指領導者除了體認並滿足成員獨特的發展需求外，會營造支持的氣氛提供不同機會，激發部屬的潛能，必要時能給予不同程度的指導與關懷，促使其成長並達成自我實現的境界。然而，領導者在關懷成員的同時，必須先權衡部屬間的發展與成長，須一視同仁不可偏愛某些成員，而忽略了其他成員，如此才能促成部屬間的團隊合作，達成組織的目標 (Bass, 1985: 96; 陳謨森, 民85: 114)。

(二) Podsakoff, et al. (轉引自謝佩鶯, 民89, 頁23)

Podsakoff, et al. (1990) 的研究指出：轉型式領導包括六個向度，如下分述：

1. 確認並建構清晰的遠景
2. 提供適當的榜樣
3. 促進團體目標的接納
4. 高度期許
5. 個別化的支持
6. 智識啟發

要言之，領導者有責任為組織架構清晰的遠景，激勵成員共同努力以達，同時領導者也須為成員樹立值得仿效的榜樣；領導者於領導作為中要能表現出對成員的尊重且關心成員感受與需求；為了組織永續的發展，領導者能強調問題的重新思考與釐清，以求創新的方式解決組織中、工作上的瓶頸。

二、國內學者

目前國內學者有關轉型領導之研究，大部分仍在國外學者所建構之框架下進行適度調整後施行研究，僅根據台灣實際情形，略予補充說明，以下即簡要陳述若干國內學者有關校長轉型式領導之研究結果，以作為本論文之參考。

首先，濮世緯 (民86) 以全台灣公立小學教師為研究對象，探討國小校長轉型領導與教師制握信念、教師職業倦怠之關係，將轉型領導之向度分為魅力或理想化影響力、激勵鼓舞、智能啟發、個別關懷四個向度；廖裕月 (民87) 以台北縣市、桃園縣、新竹縣的小學教師為研究對象，探討國小校長轉型領導型式與領導效能的關係，將轉型領導之向度分為個別關懷、激勵共享願景、智能啟發、魅力四個向度；彭雅珍 (民87) 以台北市公立小學教師為研究對象，探討國小校長轉型領導與教師工作價值觀、教師組織承諾的關係，將轉型領導之向度分為型塑遠景、魅力影響、激發鼓舞、智能啟發、個別關懷五個向度；

黃傳永（民 88）以台北縣市公立小學教師為對象，進行校長轉型領導與家長參與學校教育的研究，將轉型領導之向度分為魅力影響力、鼓舞式激勵、才智激勵、個別化關懷四個向度。謝佩鶯（民 89）針對台北縣市及桃園縣之國小校長及教師，進行校長領導作風、上下關係品質及教師組織公民行為之研究，研究中將轉型式領導分為正面鼓勵、明述遠景、樹立適當榜樣、促進合作、高度期許、尊重感受及智性刺激等七個面向，其中「樹立適當榜樣」及「尊重感受」合稱為人際取向，其餘稱為任務取向。徐韶佑（民 90）以台北縣市國民小學校長及教師為對象，進行校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究，其將轉型式領導之向度分為共創願景、魅力影響、激勵動機、智能啟發、個別關懷五個向度。濮世緯（民 92）針對台灣地區國小校長及教師，進行轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究，研究中將轉型式領導分為親近融合、願景與承諾、激勵共成願景、尊重信任、智識啟發與個別關懷六個向度。

由上可知，國內、外學者有關轉型領導之研究，主要是以Bass的研究向度為基礎，大致可分為共創願景、魅力影響、激勵動機、智能啟發，以及個別關懷等五個向度，職是之故，本研究問卷亦以此五個向度為基礎再加以細分為七個向度作為本研究中測量轉型式領導之依據。茲分述如下：

1. 正面鼓勵
2. 共創願景
3. 樹立適當榜樣
4. 促進合作
5. 高度期許
6. 尊重感受
7. 智性刺激

總結而言，「轉型式領導」是一種領導者運用需求層次的理論，讓組織中的成員不僅僅只是一位被領導者，換言之，成員在被領導的過程當中仍然保有自己主導的空間，沒有被命令抑或是被壓迫的感覺，同時也可參與組織未來願景的經營，此時組織的領導者就須運用一些策略讓成員在自己工作領域鑽研以具備有足夠的專業知能，同時能夠主動發現問題並且樂意去尋求解決方案，讓達成組織目標成為他自己自我實現必經的過程，最後能養成主動、積極、負責且又能與同仁協力合作的工作態度，位組織永續發展奠定根基。

參、轉型領導的相關研究

國內外轉型領導的研究為近十年開始蓬勃發展（詳見表2-3-2），其主要研究範圍以教育領域居多，研究取向建構在組織效能、員工滿意度、組織成員承諾、組織氣氛的議題上，而研究結果亦顯示轉型領導對於個人或組織均有正面的影響，顯示轉型領導對於近年教育改革的實施上確有正向的助益。

表2-3-2 轉型式領導相關研究彙整

研究者/年代	研究主題/重點	研究對象	研究方法 工具	研究結果
1. Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990) (轉引自謝佩駕, 民89, 頁23)	探討轉型、交易領導對部屬的信任、滿意程度及組織公民行為的影響	企業員工	滿意度自編量表	轉型領導透過信任間接影響部屬組織公民行為
2. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990)	調查大學的組織領導	州立大學校長和行政人員	MLQ	1、轉型領導與滿足感、領導效能及額外的努力有很高的正相關。 2、放任式領導與滿足感、領導效能及額外的努力呈負相關。 3、部屬對具有轉型的領導者比交易領導和放任領導的領導者更滿意。
3. Leithwood (1992)	轉型領導與學校結構變革之關係	中小學校長和教師	個案研究和訪問	1、轉型領導很明顯會影響學校內在過程。 2、學校外在過程特別是社區比校內領導更直接影響學校運作。

表 2-3-2 (續) 轉型式領導相關研究彙整

4. 林維林 (民 85)	轉換型、交易型 領導行為與領導 效能關係之研究	台灣 省建 設廳 全體 編制 人員	MLQ	1、轉換型領導行為對領導效能變項中的領導滿足、組織效能產生正面的影響力。 2、交易型領導之權變報酬領導行為於行政機關內部很少出現，且對領導效能沒有影響力。
5. 濮世緯 (民 86)	國小校長轉型領導、教師制握信念與教師職業倦怠關係之研究	國小 教師	問卷 調查	1、不同的國小校長整體轉型領導及轉型領導各向度，對教師職業倦怠感受上有部份顯著差異。 2、國小校長轉型領導與教師制握信念對教師職業倦怠感受，僅有激勵共成遠景一組具有顯著之交互作用。 3、不同制握信念教師在知覺校長轉型領導上皆達顯著差異。
6. 白麗美 (民 86)	國民小學校長領導風格與教師工作動機關係之研究	國小 教師	問卷 調查	1、校長運用轉型領導，能有效激勵教師工作動機。 2、國小校長領導風格呈現兩極化，採行「高轉型高互易」領導風格的最多，採行「低轉型低互易」領導風格的次之。 3、教師知覺的校長領導風格會因服務年資、職務而有顯著差異。
7. 謝佩鶯 (民 89)	校長領導作風、上下關係品質及教師組織公民行為關係之研究	國小 校長 及教 師	問卷 調查	1、領導作風會因校長的背景變項不同而有差異。 2、領導作風與教師所知覺的上下關係品質及教師組織公民行為表現具顯著相關。 3、校長領導作風及教師傳統性會影響上下關係品質；背景相似度對上下關係品質的影響並不彰顯。 4、校長領導作風及教師傳統性是透過上下關係品質(主位忠誠、信任)間接影響教師組織公民行為。

表 2-3-2 (續) 轉型式領導相關研究彙整

8. 詹幼儀 (民 92)	國民小學校長轉型領導與教師變革接受度：以九年一貫課程變革為例	國小教師	問卷調查	一、國民小學教師對校長轉型領導的知覺程度屬於中高程度，以「承諾與正義」層面最高。 二、國民小學不同性別、年齡、服務年資與職務的教師，所知覺校長轉型領導具有顯著差異。 三、國民小學不同學校地區與學校規模的教師，所知覺校長轉型領導具有顯著差異。 四、國民小學教師所知覺校長轉型領導與九年一貫課程變革接受度之間具有顯著正相關。
9. 濮世緯 (民 92)	國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究	國小教師	問卷調查	一、國小校長最注重之轉型領導層面以「激勵共成願景」最高，其次為「願景與承諾」以及「尊重信任」，而「個別關懷」相對較低。 二、目前學校之文化取向趨向「層級文化」與「團隊文化」；相對的重視外部環境控制之「市場文化」取向為最低。 三、國小校長運用轉型領導有助於學校創新經營之實踐；其中轉型領導之「智識啟發」、「激勵共成願景」、「願景與承諾」對整體學校創新經營最具預測效果。 四、轉型領導與學校文化取向同為學校創新經營所需要。若校長轉型領導能同時配合促成有助於創新經營之團隊式、權變式學校文化風格，將更有助於學校朝向各方面創新經營實務。 六、教師所知覺校長有較高學歷、年輕以及在該校年數較長者，校長轉型領導的程度較高。 七、中型規模學校與私立學校校長轉型領導的程度較高。 八、年長、資深、兼任行政職務教師所知覺轉型領導的程度較高。

表 2-3-2 (續) 轉型式領導相關研究彙整

10. 黃柏勳 (民 92)	國民中小學校長轉型領導、學校組織氣候與教師組織公民行為關係之研究	國民中小學教師	問卷調查	一、校長轉型領導表現居於中上程度，並以「共創願景」之表現最佳。 二、高學歷、首一任任期、國小之校長，有較多的轉型領導表現。 三、學校位於直轄市、省轄市、縣轄市之校長，其「共創願景」的程度較鄉、鎮地區校長高。 四、學校組織氣候趨於正向，並以「教師投入」之表現最佳。 五、男性教師感受到「校長支持」的程度較女性教師高。 六、校長轉型領導程度越高，則學校正向氣候越高、學校負向氣候越低。 七、校長轉型領導越高，則教師組織公民行為越高。 八、校長轉型領導與學校正向氣候指數對教師組織公民行為沒有交互作用存在。 十一、校長轉型領導與學校組織氣候能有效的預測教師組織公民行為。 十二、校長轉型領導會間接透過學校正向氣候影響教師組織公民行為。
11. 林圓怡 (民 92)	臺北縣市國民小學校長轉型領導與學校組織執行力關係之研究	國小教師	問卷調查法	一、臺北縣市國民小學的校長轉型領導現況屬於中上程度。 二、臺北縣市國民小學的學校組織執行力現況屬於中上程度。 三、臺北縣市國民小學整體的校長轉型領導知覺，會因教師不同的現任職務、學校規模、學校歷史，而有顯著差異情形。 四、臺北縣市國民小學整體的學校組織執行力知覺，會因教師不同的現任職務、學校規模、學校歷史，而有顯著差異情形。 五、臺北縣市國民小學校長轉型領導與學校組織執行力呈高度正相關； 六、臺北縣市國民小學校長轉型領導對學校組織執行力有顯著預測力。

資料來源：全國博碩士論文資料庫

從以上的相關研究中可歸納出下列五項結論：

- 一、有關教育界中轉型式領導之研究對象，國外以中、小學校長、教師為主，國內則以小學校長居多。
- 二、校長轉型式領導之研究取向，國內大多在探討與領導效能、組織文化、組織氣氛、教師制握信念、教師職業倦怠、教師工作動機、教師工作價值觀、教師組織承諾、家長參與校務、教師組織公民行為、教師專業互享學習，以及學校效能等。
- 三、校長轉型式領導之研究方法，國外較為多元，包括調查研究、個案研究、訪談、民族誌研究等量與質之研究，研究工具則為MLQ、LPI、自編問卷等，國內之研究方法則大多以問卷調查法及訪談為主，研究工具亦為MLQ及自編問卷。
- 四、校長運用轉型式領導，提升組織效能、塑造組織文化，必須視個別學校差異情況而有所調整。
- 五、校長展現轉型式領導風格，的確能提高組織成員共同合作的意願與動機，甚至會為達成組織目標而出現額外的努力，以提升整體的組織效能。
- 六、整體而言，校長轉型式領導對領導效能、組織文化、組織變革、教師專業成長、組織學習依變項等有正面的影響力。

第四節 探討本土領導風格－家長式領導

對於領導理論的建構亦或是領導現象之研究，通常都是學者針對其所處國家組織行為現象所提出的理論，不論是上一節所探討的轉型領導，還是其他傳統的（1980年之前）領導理論，都是由西方國家學者所發展出來的，倘若一味地將這些理論全盤移植套用在具有悠久歷史東方文化背景的華人組織中，是否能適應本土文化的價值觀，實為有待商榷的。就如同Ronen所指出的：領導現象本身雖具有普遍性，但並不意味著穿越不同文化環境的領導風格會是相類似的（轉引自謝金青，民93）。此外，因人是無法遠離「社會」、「文化」、「歷史」根源而獨立存在，故須將「社會」、「文化」、「歷史」發展脈絡置於思考架構中，才能了解國人對於領導的假設與理念（康自立、張瑞村、陳怡君，民90），由此更可得知，本土領導的理論與模式是值得深究的。

針對於本土領導模式的建構與研究只有很短的歷史，80年代的末期，受到

海外華人家族陸續嶄露頭角的啟發，學者Redding(1990)開始探討印尼、香港、新加坡及台灣等華人家族企業的經營與管理模式，在深度訪談了72位華人企業主與管理人員之後，他指出華人經濟文化的確具有特殊的面貌，可將之稱為中國式資本主義(Chinese Capitalism)，其中父權主義是最重要的因素。Redding的訪談研究，也證實了華人家族企業領導階層的確存在與西方領導觀點的差異。

此種差異結果的產生，主要的癥結點是基於西方傳統的領導理論往往是從上司與部屬間地位平等的立場出發，彼此間建立起對等權利與義務的工作關係(謝佩駕，民89)。而相對於西方較為平權的上下關係，華人社會上下間的權力距離是較大的，一開始就互有清楚的上下關係、上尊而下卑，所展現出來的領導行為自是與西方組織有所差異，這種領導行為，我們稱之為「家長式領導」。

目前以華人組織為標的建構領導行為理論的研究成果已漸入佳境，其中以鄭伯壘的研究最為完整，故本節在探討家長式領導理論的脈絡時，將採用鄭伯壘的理論架構為主並參酌Farh與Cheng(2000)對華人家長式領導的本質與文化價值根源分析之論文，由中國傳統的儒家、法家思想及三千年的帝王制度思想背景切入，探討華人特有文化背景下的組織行為狀況。

壹、家長式領導的定義

鄭伯壘(民89)在《家長式領導：三元模式的建構與測量》研究中，根據Farh與Cheng(2000)對華人家長式領導的本質與文化價值根源分析之論文指出家長式領導包括了：威權(authoritarianism)、仁慈(benevolence)、及德行(moral)領導三個重要的面向。以下簡述其面向之涵義：

- 一、威權(authoritarianism)領導：是指領導者強調其權威是絕對的，不容挑戰，對部屬做嚴密的控制，而且要求部屬毫不保留的服從。其主要的領導行為包括專權作風、貶抑部屬能力、形象整飭及教誨行為。
- 二、仁慈(benevolence)領導：是指領導者對部屬個人的福祉做個別、全面而長久的關懷。其主要的領導行為包括個別照顧與維護面子。
- 三、德行(moral)領導：領導者必須表現更高的個人操守或修養，以贏得部屬的景仰與效法。其主要的領導行為包括公私分明與以身作則。

總而言之，家長式領導可定義為，在一種與西方重視制度、規則截然不同的人治氛圍下，顯現出嚴明的紀律與權威、如父親般的仁慈及道德的廉潔性的

領導方式，領導者透過施恩（仁慈）、立威（威權）、樹德（德行）來影響部屬，以展現領導的績效。

貳、家長式領導的文化淵源

西方的思想體系，慣於運用分析的方式，把複雜的系統分解為各個不同的要素，分別加以探討，而中國的思想哲學則是較重視整體、概括的理論，亦即較偏向綜合性的探討（楊國樞，民81）；對於「領導」而言，西方論述者著重於對於個體行為的分析，中國式整體論的觀點卻不同，亦即認為在社會運作當中，個人與群體關係是緊密而相互糾葛的，社會中組織整體的運作講求穩定與和諧，究其原因，應是受中國的傳統儒家文化、道家、法家思想與三千年帝制的影響，而其所孕育出的內涵與價值觀，潛移默化當中成為中國人的主流思考模式，換句話說，文化淵源與家庭觀念是中國人整個領導思維哲學的出發點。

以下分就威權領導、仁慈領導、德行領導的行為概念淵源加以分析：

一、威權領導的概念

威權領導的概念分析可從先從了解家長權威（paternalistic authority）的意義著手，家長權威名詞在十九世紀之後，被西方世界熱烈討論。學者韋伯在論及傳統管理支配類型時，曾提及家父長制（patriarchalism）的概念，所謂「家父長制」，是指一種社會維持的秩序，在此秩序當中，個人的生活型態常受到個人與社會整體關係的影響，而個人與社會整體關係，則受制於家父長之權威，家父長有權界定個人的權利義務，及其與社會整體間的關係，此可以說是家長權威概念的濫觴（邱盛林，民90）。

家長權威的行為從中國歷史觀點看來，與傳統儒家思想是密不可分的，儒家思想強調社會秩序的穩定，故對人與人之間的關係，建立了剛性的運行規則，而這規則就是所謂的「五倫關係」——君臣有義、父子有親、夫婦有別、長幼有序、朋友有信，五倫定位了每個人的角色、地位與行為之規範，角色的定位是階級制度中的基本架構，而行為規範則是上位者權威建立的根本。此種階級制度與權威架構在傳統華人社會中，更由於傳統家族結構嚴密及聚集而居的情形非常普遍（Farh & Cheng，2000），家庭的成員很難脫離，在這種情形下，家長和宗族長總是擁有絕對的權威。中國傳統的社會價值支持著家父長制的關係：強調下屬對上位者順從的責任，

賦予他們象徵著順從的角色義務，並且依據五倫中角色關係（父子、君臣、夫婦）限定其權力及服從關係，換言之，中國人從小就知道他的身份角色與其相對權威的態度是不可分的。學者林安梧（民85）曾提出「血緣性縱貫軸」之三基元：君臣、父子、夫婦，是上下隸屬的關係；「血緣性縱貫軸」兩輔元：兄弟、朋友，是同階左右聯結關係，其中又以天倫－父子為「血緣性縱貫軸」關係的核心（轉引自謝佩駕，民89）。

因此，兒子自小即接受父親無上的權威的支配，此是華人兒童一生中第一次感受到威權存在。由於家長權威在華人家庭是普遍常見，而家又是組織生活的起點、屬於一種原級團體，而在此團體生活時所發展出來的規範或型塑行為的法則，會遷移類化到其他團體與組織生活上，故所，中國人從小就在家庭中耳濡目染，學習上下角色的分際，作充份的內化，因此將會習得家長權威與部屬順從的角色價值，而且當一個人具有某一角色、面對上下關係的情境時，就有可能會表現出合乎角色規範的行為。因此具有團體或具有組織特色的企業組織自無可免於受其影響，這種遷移作用，可稱之為汎家族主義或擬似家族主義（楊國樞，民81）。

由於中國的上下關係，所依據的是一套儒家思想中，根深蒂固角色對應的形式，且具有其內在的正當性，所以不管是在家庭或其他組織，只要具有明顯的上下關係情境，就自然會顯現出上尊下卑的情形，而上下間的互動具有幾個明顯的原則（鄭伯壘，民84a）：

（一）、貶低原則：

上位者認為對下位者個人的利益而言，絕對了解比下位者多，下位者應該沒有能力判斷何者對自己為佳，因此許多事應由上位者來作決定。即使下位者具有相當強的專業能力，上位者仍會貶低下位者。此種貶低下位者能力的作法，有時會伴隨著羞辱的態度。

（二）、干涉原則：

上位者可以干涉下位者的行動自由，此種干涉具有強制的意味。如下位者不接受上位者的干涉，則通常會受到懲罰，這種處罰包括移除下位者想要獲得的獎賞物，或者給予負面增強物。

（三）、申辯原則：

倘若上位者干涉不了下位者的行動自由，此時上位者通常具有一套十分合理的申辯理由，包括知子莫若父，還不是為了下位者好等，自認為合理之藉口。

二、仁慈領導的概念

在儒家的理想中，兩個人的角色關係是建立在相互性(mutuality)上，有兩個原則是很清楚的：這種相互性在禮記上曾有極為精闢的描述：

禮義以為紀，以正君臣，以篤父子，以睦兄弟，以合夫婦，君令，臣共，父慈、子孝、兄愛、弟敬、夫和，妻柔、姑慈、婦聽，禮也，君令而不違，臣共而不二，父慈而教，子孝而箴，兄愛而友，弟敬而順，夫和而義，妻柔而正，姑慈而從，婦聽而婉，禮之善物也。（禮記，第九章）

從這段描述中可分析出兩個重要的涵義，第一、上位者（如父、兄、夫、姑、君）必須以慈、愛、和、義來對待下位者，（如子、弟、妻、婦、臣）；第二、下位者必須尊敬上位者，同時依循孝順、服從、溫柔、忠誠的原則來對待長上。這種上下間具有道德責任的文化傳統，是仁慈領導的重要來源。

這些文化傳統對華人企業組織中領導與部屬關係所產生的影響，及上位者對下位者仁慈的理由，應是「報」的觀念使然（邱盛林，民90）；而「報」的核心意義即是互惠，是構成中國社會人際關係的基礎，中國人相信人與人之間交往應該是互惠的，對他人伸出援手或施予人情通常會被認為是一種社會投資，希望有一天能夠獲得回報，且互惠也構成了人際互動中「關係」的重要基礎。

關係在華人社會是很重要的現象，不管是對企業的經營者或其他社會行為，都有深刻的影響效果（楊國樞，民81），這種施恩與受惠的模式在領導者與部屬間是普遍存在的，他不僅存在於海外華人家族企業，也存在於中國大陸的國營事業及華人地區政府組織中出現（鄭伯璜，民84c）。

簡言之，仁慈領導的文化根源，來自於儒家對人君的理想，在實踐上，進一步將上位者的仁慈用來交換部屬的感恩、忠誠及服從，而這些都是在「互惠」此一強而有力的觀念規範下所進行的（邱盛林，民90）。

三、德行領導的概念

論語中所說「為政以德，譬如北辰，居其所，而眾星拱之。」從中可看出孔子認為個人人格與美德的培養，是社會順暢運行的基石，道德規範中「以身作則」的美德，是上位者治理國家最有效的方法，所以在儒家思想中領導者的基本條件，是展現其角色合宜、合乎禮的行為，來證明其高超的品德，由於傳統中國社會欠缺對人民保護的法律制度，因此強調政府官員的美德，

是一種對人民福祉保障的必要替代性方法（邱盛林，民90）。

在儒家思想的根源下，中國社會中法律制度並不完整且傳統社會中人治思想觀念濃厚，造成中國自古以來對於握有權力的在位者，期待其必須具有品德與操守。因此，依據鄭伯璦（民84b）對華人家長式領導的文化淵源解釋，可以從冰山概念來加以描述，家長式領導是冰山看的見部分，看不見的部分則是中國傳統的文化價值與意識型態（如圖2-4-1）。



家長式領導

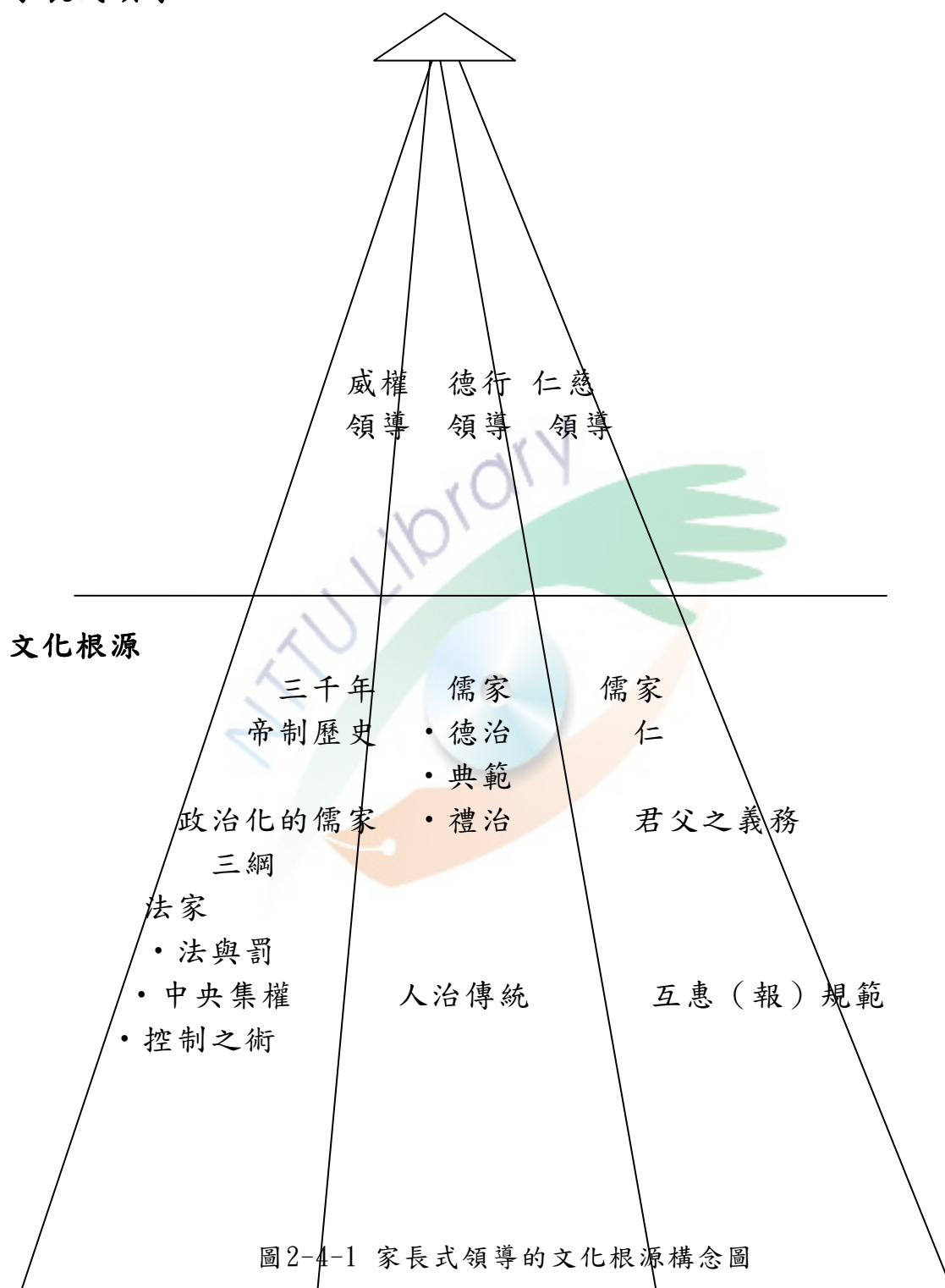


圖2-4-1 家長式領導的文化根源構念圖

資料來源：（轉引自鄭伯璜，民84b，頁87）

參、家長式領導相關研究的探討

以根源於本土文化的觀點，來探討在華人組織中領導行為的關係研究並不多，尤其以科學概念，進行組織中家長式領導行為的探討，更是近幾年才逐漸嶄露頭角引起學界的討論，以下分就相關研究成果加以概述：

一、Silin 的研究

1960年代末期，哈佛大學博士候選人的Robert. Silin 在台灣經過長達一年對一家大型民營企業的主持人、經理與員工的訪問與觀察，進行個案研究，他指出該企業主與經理人的領導風格、理念都具有清晰可辨的特色，與西方極為不同，但這些作風Silin並未稱他為「家長式之領導」，但後來卻促使家長式領導概念之興起。其觀察到該民營企業主與經理人的領導理念行為模式有：（一）教誨式領導、（二）德行領導、（三）中央集權、（四）上下保持距離、（五）領導意圖與控制（Silin,1976）。

根據Silin的觀察，員工必須完全服膺於領導者，同時員工也必須信任領導者、明瞭領導者是不會犯錯的，其所做的決定是不容許員工提出異議的；也由於上下間的權力距離大，員工必須非常尊敬部屬、甚至適度地畏懼於領導者的威權。從Silin的觀察所得，相較於西方世界的領導觀點有著相當明顯的差異，因此也導引了近年來華人組織領導的研究方向。

二、Redding 的研究

1980 年末期 Redding 開始探討香港、新加坡、及印尼等海外華人家族企業的經營與管理方式，根據他深度訪談華人企業主與管理人員整理後發現華人經濟文化具有特殊之風貌，Redding將他稱之為中國式資本主義社會（Chinese capitalism），其中父權主義（paternalism）是重要的因素。

Redding整合Silin的研究後，發展出家長式領導的概念架構，提出論點，共分為七大議題（Redding,1990,p.130）：

- 1、在心態上部屬必須依賴領導者。
- 2、偏私性的忠誠使得部屬願意服從。
- 3、領導者會明察部屬的觀點據以修正自己的專斷。
- 4、當權威被大家認定時，是不能視之不見或置之不理。
- 5、層級分明，社會距離大。
- 6、沒有清晰的權威與嚴格的制度，領導者未能明確表達出來。

7、領導者是一位楷模與良師。

Redding 與 Silin 對領導的研究頗為類似，但仍然是有些差別的，尤其在威權領導與道德領導方面的論述，是有些出入的。Redding 的研究結果中，特別提出了仁慈領導的概念，認為仁慈是指「像父親一樣的照顧或體諒部屬」與「對部屬的觀點會敏銳的察覺」，Redding 同時也注意到中國社會有很強的「個人化」傾向（personalism），換言之，是允許個人因素在決策中產生的影響，使得領導者的仁慈並非是均勻分散到所有部屬身上，對他們一視同仁，而是因人而異的狀況，這是值得關注的焦點。

三、Westwood 的家長式首腦模式的主張：

Westwood (1997) 在觀察東南亞華人的企業組織後提出首腦（Headship）的概念，認為華人組織的領導模式迥異於西方的領導觀，原因來自於華人文化中重視家族、社會秩序與和諧，並依此價值脈絡延續於領導行為中，他提出了以下的論述：

- （一）家長式領導會展現在一般組織**結構**脈絡中（general structure context）
例如：極權中央、制度化程度不高。
- （二）家長式領導會展現在一般組織**關係**脈絡中（general relation context）
例如：重視和諧、德行領導、關係維繫。
- （三）人治主義（personalism）色彩濃厚。
- （四）家長式首腦模式於組織運作中，具有的九種特定領導特徵：
 - 1、教誨式領導（didactic leadership）
 - 2、領導意圖不明（non-specific intentions）
 - 3、重視聲譽（reputation building）
 - 4、維持支配權（protection of dominance）
 - 5、講究權謀（political manipulation）
 - 6、個別照顧與徇私（patronage nepotism）
 - 7、削弱衝突（conflict diffusion）
 - 8、社會權力距離大（aloofness and social distance）
 - 9、對談理想（dialogue ideal）

Westwood 的家長式首腦模式領導模式與 Redding、Silin 研究有甚多類似之處，但 Westwood 研究提出衝突削弱與對談理想兩個卻是新的觀點。

四、鄭伯璦的研究

1980年代末鄭伯璦（民84）以個案研究方式，探討台灣家族企業主與管理人員的領導作風，他發現台灣企業主持人的領導模式是與Silin(1976)與Redding(1990)所報告的家長式領導很類似。1993-1994年間，鄭伯璦訪談了18位台灣家族企業主持人及24位一級主管，結果肯定了家長式領導遍佈這些企業組織之中，它的研究提供了許多領導行為方式與部屬相對的反應如圖2-3。

根據鄭伯璦（民84a）的研究，對台灣企業家族中所展現家長式領導具有兩種概括的行為類型：

- （一）立威方面：包含了強調領導者個人權威及支配部屬兩種特色的領導行為，更仔細的來說，立威涵蓋了四大類的行為：包括專權作風、貶抑部屬的能力、形象整飭及教誨行為。相應於領導者的立威行為部屬會表現出順從、服從、敬畏及羞愧行為反應。
- （二）施恩方面：領導行為可分為兩大類：一為個別照顧，二為維護部屬面子。針對領導者的施恩行為部屬會表現出感恩與圖報兩種行為回報領導者的恩惠。

鄭伯璦的研究中也進一步對於施恩與西方文獻中之體恤或支持領導的概念差別提出了精闢的說明。所謂體恤（consideration）是指領導者表現友善與支持部屬的程度，表示對部屬的關心，重視部屬的福祉，而支持則指領導者會接受與關心部屬的需要與感受（Yukl, 1994）。而施恩與這兩種領導行為有些類似但其實是有差別：

- 1、施恩並不是僅限於工作上的寬大為懷，也會擴及部屬私人問題。
- 2、施恩是長期的取向，領導者會基於對自我角色內化與期許，認為一位稱職的領導者，理當具有如此風範的。
- 3、施恩可能表現在寬容與保護行為中，尤其是當部屬發生重大缺失時，領導者相應之行為通常是諄諄告誡、耳提面命，絕不輕言繩之以法，並讓部屬有改善的機會。

西方領導所主張的「體恤」，通常表現在對部屬平等對待與上下平權的環境脈絡下，而華人領導中的「施恩」，則是具體展現在威權與上下權力距離大的狀況下，主管不會讓部屬忘記，誰才是組織中最重要的人物。

鄭伯璦亦指出家長式的領導是有人治色彩的，企業主持人對待所有部屬並不是一視同仁（鄭伯璦，民84b），習慣將部屬區分為自己人和外人，一般來說對自己人而言，領導者表現較少的立威與較多的施恩；對外人則反之。而歸類

自己人和外人是依據關係、忠誠、才能三項標準而定。

第一標準是關係：指的是領導者與部屬間的社會牽繫。

第二標準是忠誠：指的是部屬願意效忠服從領導者，即對領導者犧牲個人利益的程度。

第三標準是才能：指的是部屬的工作勝任能力。

Farh 與 Cheng(2000)的論文中除了整合了 Silin (1976)、Redding (1990)、Westwood (1997) 及鄭伯璜 (84a, 84b) 等人的研究成果，並對華人家長式領導的本質，以透過對中國文化價值根源的分析的方式，清楚明確的界定家長式領導包含三種重要領導作風，分別稱之為「仁慈領導」、「德行領導」以及「威權領導」。而鄭伯璜 (民 89) 並根據此三種領導面向，實際發展衡量工具、進行家長式領導相關議題的實徵研究，亦即以威權、仁慈、及德行領導的概念為基礎，進行家長式領導的三元模式的概念建構與測量結果發現：家長式領導呈現清楚的三元領導結構——仁慈、德行及威權領導，其中，仁慈領導包含「個別照顧」、「寬容體諒」兩個次向度；德行領導涵蓋「正直盡責」、「不佔便宜」、及「無私典範」三個次向度；威權領導則包含有「專權」、「威服」、「隱匿」、「嚴峻」、「教誨」等次向度 (鄭伯璜，民 89)。

在現代化潮流的影響之下，華人社會服從權威的傳統逐漸式微，中西方多元文化價值並存，因此，家長式領導的內涵勢必有所調整。鄭伯璜 (民 94) 對於家長式領導的三元模式的構念進行修正及再驗證，而其中對於「威權領導」的轉化描述最為深刻，近年來由於民主化、開放化潮流深植人心，傳統社會之服從權威的價值逐漸式微，領導者對於部屬的行為控制，已轉變形式比較不會透過專權與高壓的方式來表現，而是從傳統法家與儒家中對權勢的畏服，轉向對整體組織中制度的強調。

雖然華人領導者對部屬的現況可能還是傾向較低程度的授權與較高程度的控制，但是所表現出來的應該不再是專權與嚴峻的行事風格。已有研究指出：華人家族企業領導者已逐漸從對部屬之「人」的控制轉向對「任務」、「工作程序」的控制；而原本強調絕對服從領導者個人權威的模式，也逐漸移轉為對領導者所建立之制度、原則、及規範等的服從 (任金剛、樊景立、鄭伯璜、周麗芳，民 93)。

五、謝佩鴛、邱盛林、王錦堂的研究

謝佩鴛 (民 89) 運用轉型式領導、交易領導及家長式領導的理論模型，去

探討國小校長的領導作風、教師傳統性、背景相似度、上下關係品質（忠誠、信任、滿意）及教師組織公民行為間的關係。此研究發現在學校組織中，校長運用轉型式領導及家長式領導（仁慈與德行領導）的表現，不論對於教師與校長的關係品質或是在教師組織公民行為上的表現都呈現正向的影響，可見此種的領導風格對組織的和諧穩定及未來發展皆有相當大的助益。

邱盛林（民90）採用轉型式、家長式領導模式去探討組織效能，結果發現直屬主管展現「家長式領導」，對領導效能有較佳的預測力。而家長式領導中的「仁慈領導」與「德行領導」與「領導效能」呈現顯著正相關，而在家長式領導中的「威權領導」與「領導效能」是呈顯著負相關的。

王錦堂（民91）在運用家長式領導模式，探討人際和諧、領導行為與效能的研究中發現：家長式領導中之仁慈領導、德行領導與人際和諧、工作滿意、個人績效、團體績效、組織承諾有顯著正相關；反之，威權領導與人際和諧、工作滿意、個人績效、團體績效、組織承諾有顯著負相關。在家長式領導中，人際和諧有部分中介效果。表示人際和諧不僅會媒介領導效能，還會向前影響領導行為。

六、謝金青的研究

謝金青（民92）從家長式領導風格的觀點，針對國民小學內的校園領導文化進行試探性的剖析，其對於家長式領導風格的面向架構，則採取學者Westwood（1997）的理論基礎，並結合黃光國（民87）「人情與面子」的理論模式進行實證性的探討。

在其研究過程中將家長式領導定義為領導者要表現的是類似父親一樣的特質：明顯而強力權威、關注和體諒以及精神上領導的要素。家長式的領導風格是父親般的慈心關懷與訓誡權威的結合；家長式的領導風格是含有對其他人仁慈以及相對的義務與責任；更重要的家長式的領導風格是，強調集體主義與人際導向的精神。在其研究當中，所建構的家長式領導風格領導策略實證觀察表中，將家長式領導的最上層的概念定位為倫理與和諧的需求，其下則衍生出九個領導策略為：

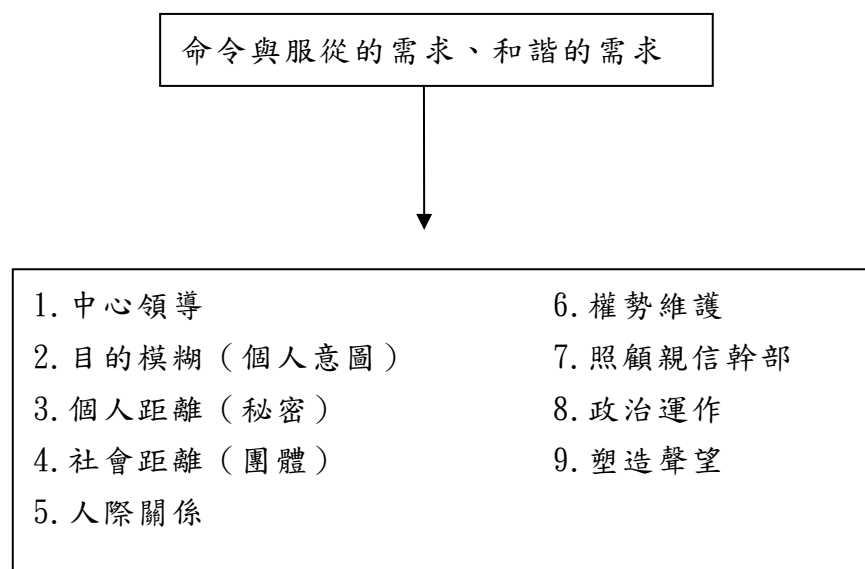


圖2-4-2 學者謝金青研究之構念圖

依此策略之架構，進行國民小學校長的觀察與訪談，進行檢證與詮釋，最後提出研究結果。

研究結果呈現：觀察研究結果發現，學校領導者自然的應用了家長式領導策略；訪談的結果顯示，受訪的校長依其經驗皆承認，學校普遍存在家長式領導風格之現象，同時認為，家長式領導策略有其必要性，原因是傳統文化中重視情感的要素，讓領導者無法自外其中。

從領導者個人角度，去解釋所呈現的結果可發現，領導者在傳統文化下的家庭教育成長背景，事實上已潛移默化形塑其家長式領導風格的人格特質，工作經驗則更加深並內化了其行為的模式（謝金青，民92）。

表2-4-1 家長式領導行為與部屬反應



資料來源：修改自鄭伯璜（民84a，頁95）

七、小結

家長式領導的作風雖然在華人企業組織是顯而易見，但長久以來卻未受到學術界的重視。經過上述研究結果的呈現，可清楚了解家長式領導理論與模式建構的脈絡及其與西方領導理論差異之根結，同時在上述研究中，也嘗試從本土文化出發，提出對於領導概念的釐清及探討華人傳統文化的根源與領導模式的展現、領導效能的關係，由此，我們可歸納出初步的理論架構，認為家長式領導其含蓋了三個重要的構面：仁慈領導、威權領導及德行領導。領導者透過仁慈領導（施恩）、威權領導（立威）、德行領導（樹德）來影響部屬，以展現領導績效，提升組織效能。所以，家長式領導理論及面向，的確可提供我們對於中國社會組織中領導行為的觀察及分析，進而對於組織相關的概念的探究可提出更為貼切的解釋與預測。



第五節 總結歸納對本研究之啟示

壹、客家傳承的思維

現今於台灣落地生根的客家人，應擺脫客居於此的傳統觀念，對於本身族群的發展，應投注更多的心力，尤其在公共領域上，應努力發聲將客家族群之特色、文化，傳承與發揚。

族群語言漸漸消失的危機感，應讓所有在台灣의客家人感同身受，因為語言的消滅，將讓原有的客家記憶、客家優良的文化傳統消逝，這將會是一個嚴重的問題，筆者認為客家人的認同，惟有從深刻了解客家的歷史、客家的血緣、客家特有的生活習慣、特有之傳統美德等著手，並將客家文化與當地社區生態、社會服務、社區教育、藝文創作、城鄉規劃、地方產業發展等各方面相結合，使客家文化能生根於在地社區，開花結果。

在現階段的台灣社會中，強調多元文化、多元族群的觀念，政府也極力在鼓勵、協助國內包括客家人在內的各族群認同、傳承、並努力發展自身的語言文化，建立對自身語言、文化的自信，進而使其成為構成台灣社會中發展多元文化堅實基礎，如此才可建構真正的多元民主社會，由此可見，這對於客家文化認同、傳承來說，是一個轉機。

而在客家庄中從事基礎教育的領航者－客家籍校長，其對於當地族群的文化傳承，實有著一分深刻的責任，因為在國小基礎教育實施中，對於推動客家語言習說、客家文化深耕，是深具啟蒙之效，客籍校長若能秉持其開拓、進取、刻苦耐勞、剛健弘毅等性格，從事學校經營，並深刻了解現今教育趨勢、不斷提升自我專業，以形塑良好的領導風格如此將能對於客家庄中文化水平的提升與文化的傳承注入活水。

貳、客家庄的學校教育

俗云：「教育為百年大計」，但由於環境快速的變遷，如何能讓身處第一線的教育工作人員有能力、有衝勁去處理相關事務，是現今學校的領導者所必須重視的。在此同時，當學校面臨困難的情境，身為學校的校長，是如何引領教師構思解決方法、是如何去激勵教師發揮創意與智慧、是如何去重視教師感受、傾聽教師意見等，這些脈絡的觀察與發現，都是校長領導風格的展現。在

教育改革風潮方興未艾的此時，以學校為本位的經營理念，一直都是組織發展與領導理論所探討的重點，而校長在領導過程當中，為組織中教師所覺知的風格，將是的校長能否順利推動校務的重要關鍵所在。

過去十年，因為教育改革聲浪不斷，引起了許多學者、專家的熱烈討論與關注，也因此順應了潮流，進行了如火如荼的教育改革，如九年一貫課程、多元化入學方案等，國內整個教育體制面臨極為強烈的挑戰與危機，尤其是在客家庄中的客籍校長，除了要能符應趨勢外，更面臨著如何傳承客家文化、挽救漸漸流失的客家語言等重大議題，著實面臨了相當大的挑戰。

近年更由於生育率降低，學生來源日漸不足及外籍配偶子女日益增加等因素的影響，猶如雪上加霜，因此各校領導者倘若無法帶領學校展現特色，改善教學品質，吸引學生就讀，在未來極可能遭到淘汰的命運。因此，身為學校領導者一職的客家籍國小校長，即是扮演著火車頭的重要角色，需要以其對自身文化的認同與執著及本身的多年教學經驗與豐富的行政經歷為基礎，謹慎的衡量適合學校的文化及校內各教職同仁的特質等多項因素，從而決定最適合的領導方式、塑造適合的領導風格，而且，必須保持彈性，作適應性的調整及改變，才能發揮最好的領導效果，帶領著全校教職同仁，創造優質的校園環境及和諧的學校氣氛，進而使得行政效率提升、師生關係融洽，教學品質優良，最後，達到提升客家庄教育水平及傳承族群文化的最終目標。

參、領導理論發展趨勢

有關組織行政領導，是行政學研究極為重要的領域，領導的文獻雖多，但其中不乏觀點混淆，甚或相互矛盾之處，但仔細深究可將其理論演進大致以如下三個向度來呈現，其一是特質論，指出領導人與非領導人天生有不同的人格特質；其次行為論，則是由一個人所表現出來的行為來詮釋；接下來的權變理論，此論點提出最重要闡述是：個人領導風格無法改變，但是個人領導風格與主要情境因素配合，對於領導效能將會產生不同的影響，亦即是嘗試整合過去特質論、行為論紛歧的研究發現，來說明影響領導成敗的主要因素。

羅虞村（民 85，頁 407-468）曾綜合探討領導理論各學派及其研究未來的發展趨勢時，指出有關領導的概念由於涉及領導人及其跟隨者，並且又是存在組織或團體的情境中，各種因素交織成一種極為複雜的社會現象，單一途徑的研究，不易獲致令人滿意的結果。因此，現今對於領導者的研究，倘若能以建

構系統思考為基礎的學習型組織著手，揚棄傳統舊思維的觀點，從整體的角度配合情境、順應潮流來探討組織領導與管理，將更能清楚詮釋於組織發現的領導行為，因此筆者認為在探討客家籍校長領導風格之時，應加入現今組織發展理論中，公認為最具競爭力的學習型組織建構途徑，如此應該是了解學校領導者領導風格面向之最佳方法。

肆、領導者的風格決定組織未來的發展

學校的發展往往會隨著領導者的領導方式差異，而有不同的風格呈現，這不僅會在組織運作中產生重大的影響，至於以學校領導者所倡導的創新作為來說，更是將決定學校未來走向的重要因素。學校辦學要能成功、卓越，端賴於全校不分行政部門與教學部門的通力合作，在心理環境上需要有共同的理想與目標，在實際運作的現場更要能營造出團隊協同合作的氛圍，而如此的情境營造，就有賴於領導人適切的領導風格及領導策略的運用。

而從文獻得知，轉型式領導對於提升組織效能、調整組織文化確有其功效，而家長式領導的面向，常是國人在詮釋領導者於領導作為過程當中，所自然而然形成的概念，且根深蒂固影響著我們的思維模式，因此，筆者以西方轉型式領導及本土家長式領導領導模式之面向，來建構、歸納客家籍校長之領導風格，以期能更為貼近領導者之實際領導風格。以下總結歸納文獻中，轉型式領導及家長式領導對組織發展的影響：

一、轉型式領導對組織發展的影響

在理念上，轉型式領導具有文化導引及符號的象徵性涵義，因此，轉型式領導與組織文化的相關變項研究相當多（張慶勳，民 86），而其所得之結果多數都顯示，轉型式領導對於組織文化相關變項都頗具預測力，所以轉型式領導現今已成為組織領導研究中的新焦點。轉型式領導最強調的是，理念建立與價值的重建，不僅能獲得部屬的尊敬信賴，更能激發成員追求自我實現目標。

在實務面上，學校組織運行之中，轉型式領導能在面臨外在複雜改變的社會環境，組織必須面臨轉型變革，才能在未來社會中生存時，產生重大的效果。所以，學校領導者於帶領組織成員之時，就應認真去了解轉型式領導的內涵，運用轉型式領導的策略，以其前瞻性的遠景及個人的魅力，運用各種激勵的策

略，激勵部屬提昇工作動機及滿足感，以使部屬更加努力工作，達成組織目標。

總結歸納而言，採用轉型式領導之面向，來考驗現今客家庄中客籍校長之領導風格，有以下的原因：(張慶勳，民 86，頁 64-65)

- (一) 體認到學校因應社會之變遷及面臨校內運作已產生許多問題時，領導者必須有覺知及敏感的意圖來促使推動學校的變革。
- (二) 建立以傳承客家文化、強化客家語言的發展為基礎的共同遠景。當學校需要變革時，領導者能與成員共同擬訂共同遠景，同時能不斷激勵成員朝理想邁進。
- (三) 發展專業之承諾與信任。學校領導者應該對部屬要有包容力，尊重部屬的專業能力，以及協助其發展才能，達成自我實現的理想。領導者可以運用適當領導模式，來塑造新的組織文化，讓成員能具熱忱長期奉獻於教育工作。
- (四) 建立學習型組織，讓學校能與時俱進，永續成長。有效能領導者會體認到如何促使組織與個人之學習成長，是組織永續經營之不二法門。因此，發展學習型組織是客家籍校長之重大使命。

二、家長式領導對組織發展的影響

教育是一項人類傳承文化的重要過程，其形態受文化影響甚深，而教育理論發展的脈絡、內涵及其實務工作的分析，不得不藉由文化的途徑來加以詮釋，方可畢竟其功，而文化涵蓋的層面相當的廣泛，可將其認定為：包含了人類生活的全部。

而校長的領導作為是學校教育重要的一環，若能從文化較為宏觀的觀點加以分析，自然較之單由社會的、教育的角度去認識要深刻許多。所以，學校領導的相關議題，若能從文化的根源著手一窺其究，將更容易了解學校領導者所展現出來的行事風格。

中國人的文化與西方差異頗大，而領導風格則又牽涉到領導者其成長背景與其所處之文化氛圍，故所，本研究所探討的客家籍校長的領導風格必會受其根深蒂固的儒家文化的影響，而在過去以家長式領導模式，在企業界中探討領導現象時，有很好的解釋效果，但此種模式在於學校中的驗證經驗誠屬較少，其之解釋效果為如何？尤以現今學校生態在教育改革理念興盛、教育鬆綁的洪流中以及相關民主化的法令訂定等背景之下，都讓學校的組織產生重大的質

變。此時的校園中，校長的領導風格是如何的確讓人感到好奇，所以，本研究想透過西方轉型式領導強調願景、強調激勵強調如何提升部屬能力、重視成員需求等，並結合家長式領導之威權領導、仁慈領導、德行領導等策略面向，去深入探討客籍校長之領導風格，以期對於客家庄中客家籍校長能有全面之了解。

伍、客家籍校長的時代使命

就教育領域而言，近年來，受到整體政治與社會環境變遷的影響，我國中小學學校權力亦產生了重大的變革，包括：

- 一、學校教師會的成立：教師會成立之後，傳統以校長及學校行政人員主導的學校行政運作勢必將面臨改變，取而代之的是重視與教師組織間之溝通協調與互動關係。
- 二、教師評審委員會的設置：「教師評審委員會」改變學校的人事制度及其運作方式，特別是學校教師聘任之審核權已轉移至以教師成員為主的「教師評審委員會」，增加了教師對學校行政的實質監督及制衡力量。
- 三、家長會功能的強化：隨著校園民主化的步調，學校家長會也表現出積極參與學校事務的態勢（張明輝，民86）。

因此學校領導者若依循傳統上尊下卑的體制結構觀念、威權領導色彩濃厚，必將遭受到重大的衝擊，所以如何運用家長式領導與轉型式領導模式的精髓，是值得深入探討的。

現今在後現代思潮衝擊下，權威與統一的規則是為人所忽略的，傳統的一人至上的威權思想已受到挑戰，尤其當新世代的年輕教師，帶著現今潮流的價值觀念進入學校組織中，校長除了援用威權領導外，亦要思考是否要轉化為轉型式領導、仁慈領導、德行領導等，亦即校長是如何讓部屬從過去對領導者職位順服，轉化為對專業信服，這是一門重大的課題。

領導是一種藝術，校長要了解不同領導意涵，細觀學校文化差異與組織變革方向，善用領導策略，讓教師們參與、分享權力。同時要關心成員工作與生活，滿足教師需求，採取服務協助方式，表達真誠善意、理解與關懷，與每位教職員工形成良好人際溝通交流網絡，如此充滿人情味及相互依賴之開放模式，才有助於去建立智性氣氛，創造教育意義，形塑教育願景。

總之，校長應發揮整合各項教育資源，統合成員的力量，共同達成師生的教學目標。因此，在教育組織的情境下，領導者要具有遠景；能散發其個人的

魅力素質，並在環境的交互作用中產生各種具影響力的行為，和發揮通權達變的影響效果，用以團結師生、激勵士氣，指引組織的方向，同時兼顧到成員個人的需求，使能經濟有效達成教育的目標。

而如今於客家庄中的客家籍校長，是否能了解本身族群文化的特色、傳統優良的民族性格取向，善於運用領導模式、發揮良好的領導效果，接受應變和挑戰，化解組織所面臨的危機進而提升教育工作的發展和進步，同時並引領學校成為客家庄中的文化中心，扮演好傳承與發揚的時代使命，是社會各界所共同關注的。



第三章 研究設計與實施

本研究旨在探討苗栗縣客家籍國小校長領導風格及其對於推動客家文化傳承之現況與相關看法，除了進行理論分析之外，亦採用問卷調查法、深度訪談法之方式，經由研究工具之施測及選取個案訪談中，蒐集客觀具體的資料，並且利用統計方法加以分析處理，以期能了解現況及變項間的各種關係。

本章共分六節，第一節為研究流程，第二節為研究架構，第三節為研究假設，第四節為研究樣本，第五節為研究工具，第六節為資料蒐集與分析。以下分別加以說明之。

第一節 研究流程

本研究的研究步驟為先確立研究動機與主題之後，研讀相關文獻，進行全面性了解領導及客家籍校長的議題，以建立整體概念。再經由文獻研讀與摘要，慢慢形成重要假設，接下來決定最適當的研究方法與研究設計。

客家籍校長的領導風格是筆者關注的重點，而使用量化研究方法雖然可以得到客家籍校長的統計性輪廓，但卻較無法深入了解客家籍領導者的內涵與風格，考量議題的特殊性，於是本研究決定採用先量後質之混合性研究方法，藉由問卷調查及深度訪談，來進行研究。

在決定了研究方法之後，我仍持續閱讀相關文獻，然後從中挑選重要理論，選取編製適合之領導風格問卷，並依照客委會於苗栗縣所界定客家庄中，挑選由客家籍人士擔任校長的學校進行施測，而後回收，統計分析。

另外參酌由統計分析所獲得資料，建立訪談大綱，並於卓蘭地區選取問卷統計資料中高分組之二所學校教師及校長，為訪談對象進行訪談，本研究預定選取六位訪談對象，其中四位為教師、二位為校長。在訪談進行中，筆者仍持續性閱讀相關文獻，所以形成閱讀文獻與訪談雙軌同時進行，以保持對議題的靈敏度。

訪談完成後，同時進行相關文獻閱讀、及寫作個案分析與比較，以便進行理論與個案的交互驗證。最後階段再進行研究結論與建議之寫作。茲將研究流程圖示如下：

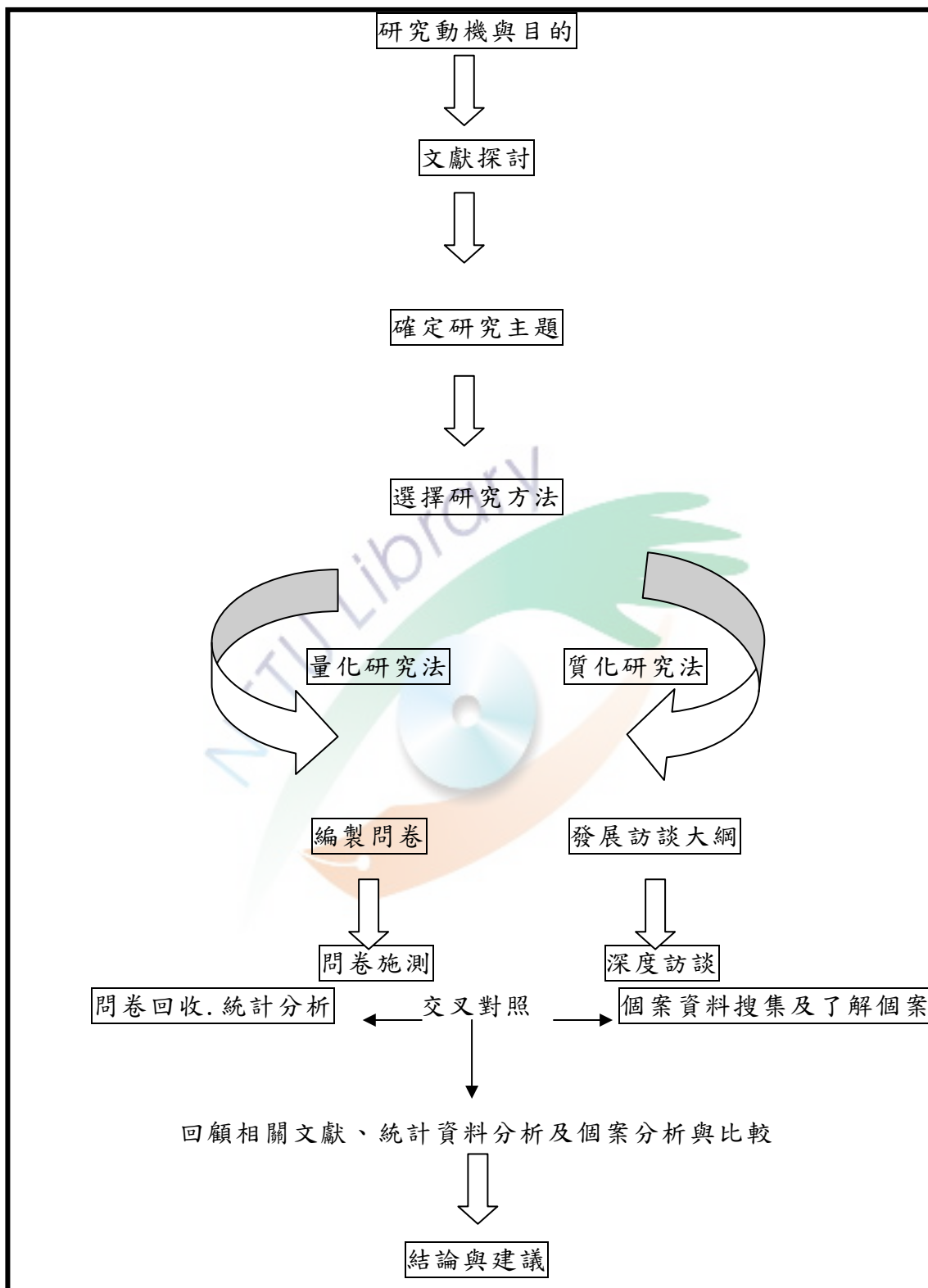


圖3-1-1 本研究流程圖

第二節 研究架構

壹、研究架構

根據前述研究動機及目的，在探討相關文獻後，本研究架構如圖3-2所示：

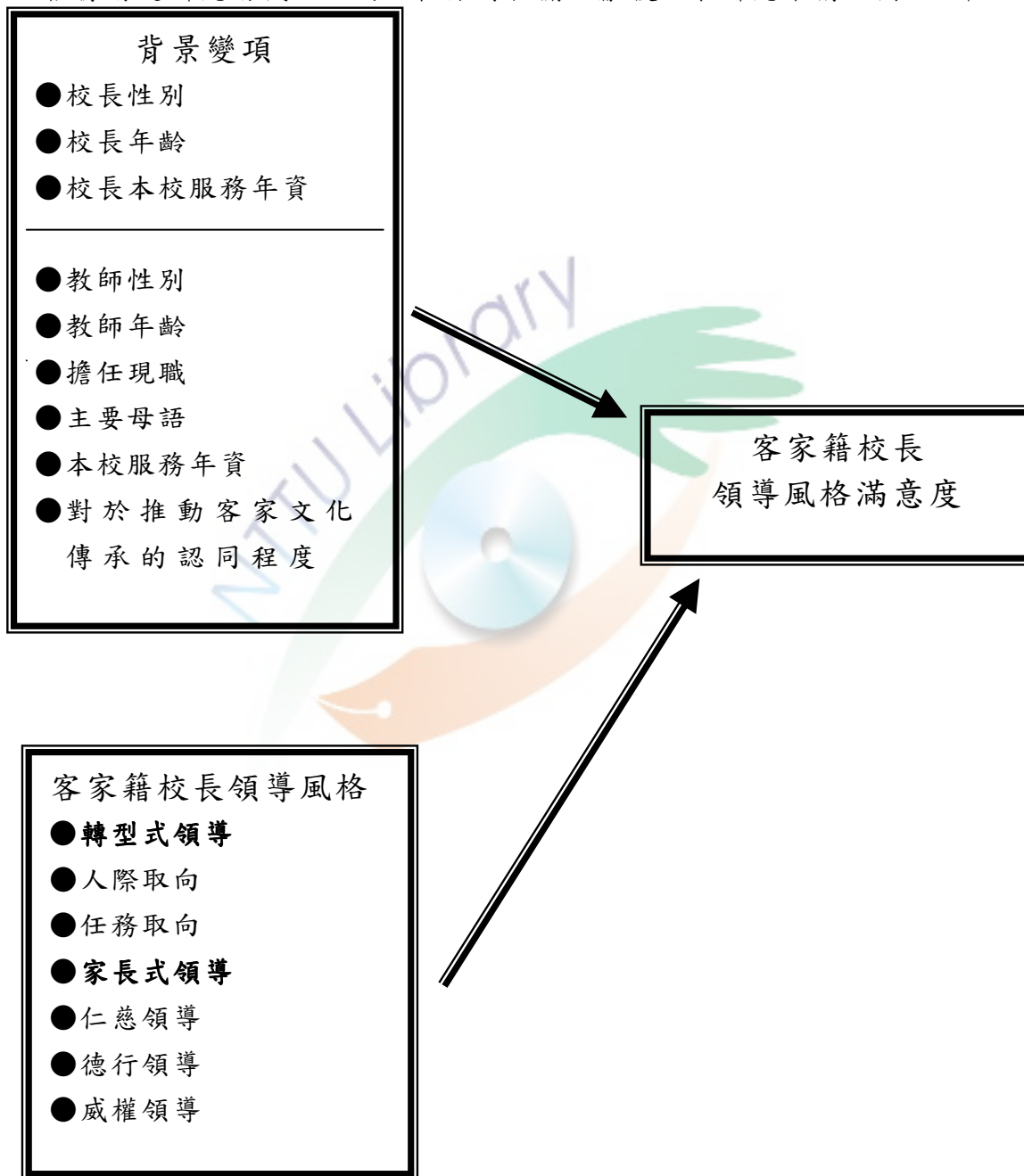


圖3-2-1 研究架構圖

貳、研究變項說明

本研究主變項包括「個人背景變項(校長及教師)」、對客家籍校長領導風格的滿意程度及「客家籍校長領導風格」等，其操作性定義分述如下：

一、校長背景變項

- (一)、性別：男性及女性。
- (二)、年齡：分為31-40歲、41-50歲、51-60歲及61-65歲等四組。
- (三)、校長本校服務年資：將校長年資分為4年以下、5-8年及8年以上等三組。

二、教師背景變項

- (一)、性別：男性及女性。
- (二)、年齡：分為30歲(含)以下、31-40歲、41-50歲、51歲(含)以上，等四組。
- (三)、擔任現職：將教師現職分為班級級任、科任及教師兼行政職務三組。
- (四)、主要母語：閩南語、客家語、原住民語及國語四組。
- (五)、本校服務年資：將教師本校服務年資分為5年(含)以下、6-10年、11-20年、21年(含)以上，等四組。
- (六)、對於推動客家文化傳承的認同程度：
(1)低(33%以下)(2)中(34%～67%)(3)高(68%以上)

三、客家籍校長「領導風格」

本研究將校長領導風格區分為「轉型式」及「家長式」領導等二類型，在「轉型式領導」方面，分為「人際取向」、「任務取向」兩個面向，「家長式領導」包括「仁慈領導」、「德行領導」、「威權領導」等三個面向。

四、對客家籍校長領導風格的滿意程度

本研究將校長領導風格滿意度區分為「行政運作的方式」、「做事風格」、「待人接物的方式」、「領導部屬的方式」、「辦學理念」等面向。

第三節 研究假設

本研究之研究假設形成係依據研究目的及文獻探討之所得，就研究架構臚列如下：

【假設一】校長背景變項在領導風格滿意度的表現上有顯著差異性存在。

假設1-1：不同性別校長在領導風格滿意度的表現上有顯著差異性存在。

假設1-2：不同年齡校長在領導風格滿意度的表現上有顯著差異性存在。

假設1-3：校長不同年資在領導風格滿意度的表現上有顯著差異性存在。

【假設二】教師背景變項在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。

假設2-1：不同性別教師在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。

假設2-2：不同年齡教師在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。

假設2-3：不同現職教師在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。

假設2-4：教師所操持母語不同在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。

假設2-5：不同年資教師在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。

假設2-6：教師對客家文化不同的認同程度在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。

【假設三】客家籍校長不同領導風格在教師知覺校長領導風格滿意度上顯著關聯性存在。

假設3-1客家籍校長運用轉型式領導在教師知覺校長領導風格滿意度上有顯著關聯性存在。

假設3-2客家籍校長運用家長式領導在教師知覺校長領導風格滿意度上有顯著關聯性存在。

【假設四】客家籍校長不同領導風格對教師知覺校長領導風格滿意度上具有顯著預測力。

假設4-1客家籍校長運用轉型式領導對教師知覺校長領導風格滿意度上具有顯著預測力。

假設4-2客家籍校長運用家長式領導對教師知覺校長領導風格滿意度上具有顯著預測力。

第四節 研究樣本

壹、問卷調查樣本

本研究目的在了解客家籍國民小學校長領導風格之現況，為其所蒐集的資料能客觀真實，遂以客家住民比例50%以上的客家庄（依據客委會，民93全國客家人口基礎調查資料）國民小學教師（含主任、組長、科任及班級級任）為填答的對象。基於研究時間與人力考量，以苗栗縣境內客家庄之客家籍國民小學校長及教師為研究母群，為使樣本具代表性，本研究採取立意抽樣方式，先抽取兩客家庄鄉鎮之六所學校，共六十個樣本數，進行預試校準研究工具；爾後正式問卷取樣方法，係剔除預試樣本後，同樣採取立意取樣方式進行，針對苗栗縣境內之十三個客家庄中，各抽取兩校由客家籍人士擔任校長之學校（除

研究者所處之鄉鎮則以符合研究對象－客家籍校長的學校，全部抽取計有四所），共計28所，發出280份問卷，共280個樣本，即每校十名（主任二名、組長二名、級任教師或科任教師六名協助填寫）進行問卷調查。

貳、深度訪談

本研究目的在真實了解客家籍國民小學校長領導風格之現況，為求其所蒐集的資料能完整描繪客家籍校長領導風格的內涵，遂於調查問卷實施之後，選取卓蘭地區問卷資料呈現高分組之兩所學校成員為對象，分別是校長三名（含一位於本研究過程中調離之校長）、主任兩名、教師一名，共計六名，進行深度訪談，以求深入了解受訪對象對於客家籍校長領導風格的實際看法與感受，從中萃取真實現象加以描述。

第五節 研究工具

壹、問卷調查工具

本研究之問卷設計採用教師填答意見調查表之方式，來蒐集相關資料，而教師所填寫之校長領導風格問卷共分西方所發展的轉型式領導問卷及本土發展的家長式領導問卷兩大類，以下分別說明研究工具的內容及工具之信效度。

一、轉型式領導問卷

（一）、轉型式領導問卷內容

本研究所採用之量表，為挑選修改自鄭伯壘、謝佩鶯、周麗芳(民91)所編製的量表，在「轉型式領導」部分，可分為「正面鼓勵」、「描繪遠景」、「樹立適當榜樣」、「促進合作」、「高度期許」、「尊重感受」及「啟發智能」等七個面向，其中「樹立適當榜樣」、「尊重感受」合稱「**人際取向**」，其餘合稱「**任務取向**」。

（二）、問卷計分與題數分配

量表初步分成二個研究層面，分別是「人際取向」與「任務取向」，並採用李克特式(Likert-type)五點量表，計分從「非常不符合」到「非常符合」分數為1~5分，依序遞增。其中，該層面得分愈高，代表該層面領

導風格的表現愈明顯；相反的，該層面得分愈低，代表該層面領導風格的表現愈薄弱。

「轉型式」領導問卷共計30題，其各面向題數分配如表3-5-1：

表3-5-1 轉型式領導各面向題數分配表

類 別	各行為面向名稱		題數	題號
轉型式	人際取向	樹立適當榜樣	5	17、18、19、20、21
		尊重感受	4	27、28、29、30
	任務取向	正面鼓勵	4	1、2、3、4
		啟發智能	4	5、6、7、8
		描繪遠景	4	9、10、11、12
		高度期許	4	13、14、15、16
		促進合作	5	22、23、24、25、26

(三)、測量工具的校準

1. 專家內容效度

本研究依據上述之問卷內容，編製完成「客家籍校長領導風格調查問卷－建構內容效度問卷」（如附錄一），且於94年10月17日至10月28日期間，經由指導教授推薦函請七位具學校行政、學校經營實務及擁有客家背景之教育工作者（名單如下表3-5-2）協助修訂，以增加問卷題目之內容效度。在轉型式領導部分彙整學者專家所提的寶貴意見進行斟酌調整，經統計分析結果凡勾選「適合」選項之專家學者人數未達5人（即＜72%）者或勾選不適合選項人數超過2人以上（即＞28%）者及予以刪題，共刪除2題，其餘保留之題目則綜合彙整專家們提出些許增刪文字的意見後，則編成預試問卷。

表 3-5-2 建構「專家內容效度」專家學者名單一覽表

編號	姓名	服務單位
1	謝寶梅 教授	國立台中教育大學國民教育學系
2	詹卓穎 教授	國立台東大學社會教育學系
3	任晟蓀 教授	國立台東大學教育學系
4	黃錦榮 校長	苗栗縣卓蘭國民小學

表 3-5-2 (續) 建構「專家內容效度」專家學者名單一覽表

5	張國恩 校長	苗栗縣龍坑國民小學
6	羅興明 校長	苗栗縣大湖國民小學
7	江鴻鈞 校長	台中縣東勢國民小學

2. 信度分析

本量表所測得的Cronbach's α 值為.9687，人際取向、任務取向各構面之Cronbach's α 值皆超過一般學者所建議的7.0 以上（吳明隆、涂金堂，民94），分別皆在可接受良好範圍內，分析結果如表3-5-3所示。

表 3-5-3 轉型式領導各構面信度分析

面向	總題數	題號	Cronbach's α 係數值
正面鼓勵（任務）	4	1~4	.9089
啟發智能（任務）	4	5~8	.7657
描繪遠景（任務）	4	9~12	.8974
高度期許（任務）	4	13~16	.7744
促進合作（任務）	4	17~20	.8864
樹立適當榜樣（人際）	4	21~24	.9803
尊重感受（人際）	4	25~28	.7083
轉型式領導風格量表 總題數28題			.9687

二、「家長式」領導問卷

（一）量表來源及構面

本研究有關「家長式」領導問卷測量工具，是採用鄭伯壘、周麗芳、樊景立於(民89)所編製的問卷42題中，進行挑選本研究所要探討之重點，分別為「仁慈」、「德行」、「威權」三個構面，共計有33題。

（二）問卷計分與題數分配

量表初步分成三個研究構面，分別是「仁慈領導」、「威權領導」與「德行領導」，並採用李克特式(Likert-type)五點量表，計分從「非常不符合」到「非常符合」分數為1~5分，依序遞增。其中，該構面得分愈高，代表該構面領導風格的表現愈明顯；相反的，該構面得分愈低，代表該構面領導風格的

表現愈薄弱。

有關「家長式」領導問卷共計33題，其各面向題數分配如下表：

表3-5-4「家長式領導」各面向題數分配與題號

各面向名稱	題數	題號
仁慈領導	11	1-11
德行領導	9	12-20
威權領導	13	21-33

(三) 測量工具的校準

1. 專家內容效度

本研究依據上述之問卷內容，編製完成「客家籍校長領導風格調查問卷－建構內容效度問卷」（如附錄一），且於94年10月17日至10月28日期間，經由指導教授推薦函請七位具學校行政、學校經營實務及擁有客家背景之教育工作者（名單如上表3-5-2）協助修訂，以增加問卷題目之內容效度。在家長式領導部分彙整學者專家所提的寶貴意見進行斟酌調整，經統計分析結果凡勾選「適合」選項之專家學者人數未達5人（即＜72%）者或勾選不適合選項人數超過2人以上（即＞28%）者及予以刪題，共刪除2題，其餘保留之題目則綜合彙整專家們提出些許增刪文字的意見後，編成預試問卷。

編成預試問卷。

2. 信度分析

本量表所測得的之總Cronbach's α 值.8789，仁慈、德行、威權各構面的之Cronbach's α 值，皆超過一般學者所建議的7.0 以上，甚至都高於一般較為嚴謹.80要求（吳明隆、涂金堂，民94），故此量表皆在可接受良好範圍內，其內部一致性程度高。分析結果彙整如表3-5-5 所示。

表3-5-5家長式領導各構面信度分析

面向	總題數	題號	Cronbach's α 係數值
仁慈領導	11	1~11	.8720
德行領導	8	12~19	.8315
威權領導	12	20~31	.9327
家長式領導風格量表	總題數31題		.8789

貳、訪談研究的實施

本研究於問卷調查、回收之後，進行統計分析，所得之原始資料，進而從中選取卓蘭地區於問卷結果中呈現高分組之二所學校成員，進行個案之訪談，試圖根據某些問卷結果，對個案深入了解與釐清以獲取詳盡的結果。

研究者於民國九十五年三月間，經徵求三位（含一位剛調離之校長）校長和該校主任二位及教師一位同意後，親自到校進行訪談，每位受訪者訪談時間大約二小時，二位校長分別以A、B代表之，二位主任則以At1、Bt1代表之，一位教師以Bt2為代表符號。

一、訪談對象背景資料

其個人資料與學校背景狀況如下表3-5-6 與表3-5-7。

表3-5-6 受訪學校校長個人資料與學校背景

校長代號	校長性別	校長年齡	校長年資	學校規模	學校地區
A	男	40	2.5	小型（6班）	偏遠
B	男	50	6	中型（25-49 班）	鄉鎮
C（原B校校長於94年八月調離）	男	45	5	小型（6班）	偏遠

表3-5-7 受訪學校教師個人資料與學校背景

教師代號	教師性別	教師年齡	教師年資	學校規模	學校地區
At1	男	35	11	小型（6班）	偏遠
Bt1	男	40	18	中型（25-49 班）	鄉鎮
Bt2	男	35	11	中型（25-49 班）	鄉鎮

二、採用深度訪談法的原因

由於「深度訪談」的研究模式在教育行政研究上有極高的價值（王如哲，

民87），且對於現象的內涵有更為豐富與詳盡的探討，故本研究擬採用深度訪談法作為主要之研究方法之一。

而所謂「深度訪談」是屬於質性研究中-訪談法的一種形式。訪談的實施模式就是跟研究對象或知情人士進行訪問或談話，受訪者的答案沒有預先設定的形式。訪談可以分非結構式、半結構式或結構式，以下簡述其各式之意義：

- （一）、非結構式：談話以閒聊或與知情者談話為主，談話內容沒有嚴格的限制，可以由研究人員或受訪者就某項主題自由交談。這種方式有利於拓寬和加深社會問題的研究（朱柔若譯，民89）。
- （二）、半結構式：訪談通常會由研究人員在訪談前訂下訪談的大綱，然後便根據這些大綱，在訪談中用不同的問題去引導被訪者答出所需資料。這種方式可以保留非結構式的彈性，同時又可以令訪談內容更集中。
- （三）、結構式：訪談則由研究人員事前擬訂好具體的問題，訪談時只需跟著這些問題來進行便可以，這種方式與問卷調查相似，不過受訪者的答案沒有預設的格式而已。雖然這樣比較缺乏彈性，但因為問題格式統一，故此訪問結果便於用作比較分析（蘇登呼，民90）。

而所謂「深度訪談」即是一種比較不具結構，讓受訪者有更大的自由，但仍可以引導談話方向的訪問方式（李美華譯，民94）。本研究依研究目的與動機之需要，則選擇使用深度訪談一半結構式的訪談模式，以既定的訪談大綱為主，以便分析所有受訪者的共同性及相異性。但是除了訪談大綱之外，更重視受訪者的多元性及差異性，尊重受訪者的專業知識與經驗，隨著話題深入受訪者認為重要的議題中，以取得量化方法無法取得之特殊個人經驗。

三、本研究之訪談實施程序

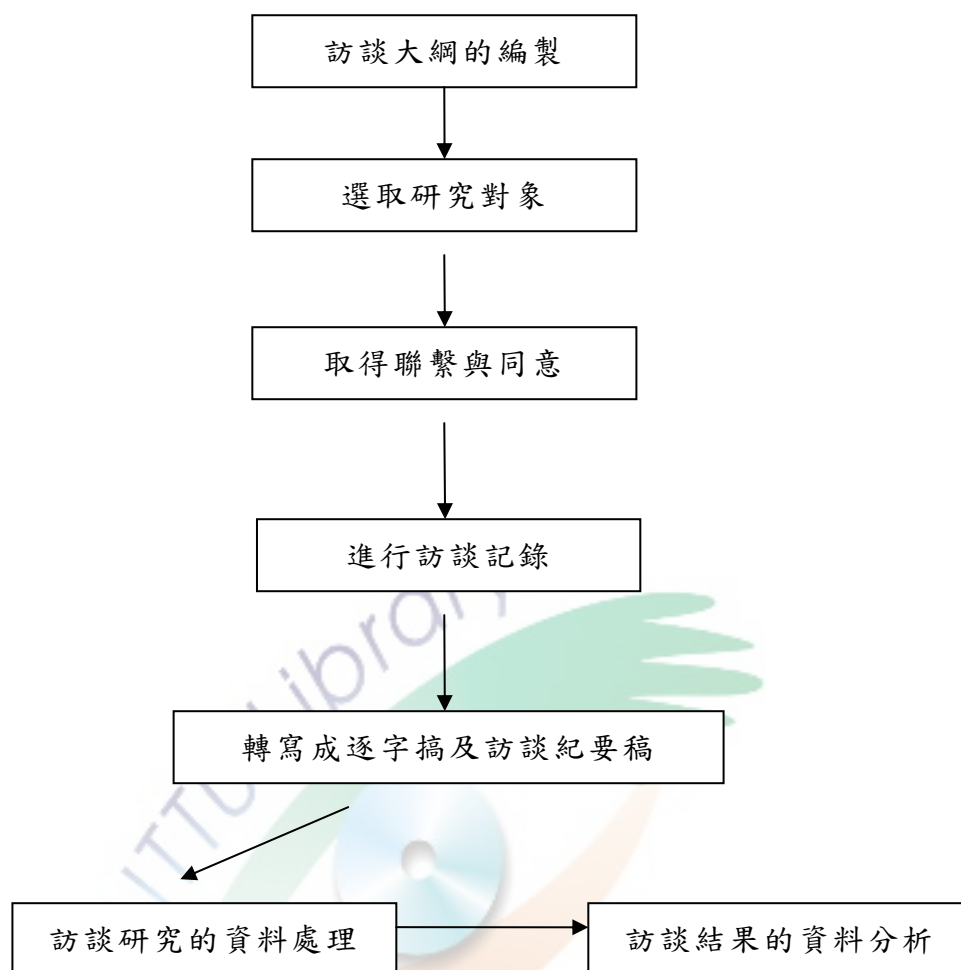


圖3-5-1 訪談實施程序

第六節 資料蒐集處理與分析

本研究先以量化之問卷調查方法，取得有關客家籍校長領導風格及滿意度的相關原始資料，爾後再以統計分析之結果為基礎，進行研究場域之深度訪談，以求能深入了解客家籍校長領導的實際內涵及對於客語流失現況、客家文化傳承等相關議題之看法與解決策略。本研究於調查問卷回收後及深度訪談結束後，將蒐集所得之相關資料，以下述處理資料的方法，進行資料分析與撰寫。

壹、問卷調查部分

本研究以SPSS 12.0 for Windows 電腦統計套裝程式進行相關資料之分析，並剖析資料所顯示之結果，以下分別就問卷填答、問卷編製、統計分析三方面加以說明。

一、問卷填答

本研究採用李克特式(Likert-type)五點量表，計分從「非常不符合」到「非常符合」分數由1~5分，依序遞增。其中，該量表得分愈高，代表該量表欲測量的特徵的表現愈明顯；反之該量表得分愈低表現愈薄弱。

二、問卷編製

(一)、信度分析部分

以各面向的Cronbach's α 值，進行問卷內部一致性分析，藉此瞭解問卷之信度。

(二)、專家內容效度

本研究針對問卷之內容為確定題目之適切性，經由指導教授推薦函請十位具學校行政、學校經營實務及擁有客家背景之教育工作者協助修訂，以增加問卷題目之內容效度。

三、調查結果分析方面

(一)、描述性統計分析

本研究為對各研究變項及樣本基本資料有概括性的瞭解，乃進行描述性統計分析。以次數分配與百分比分析瞭解研究樣本之背景變項，包括性別、年齡、擔任現職、服務年資等，以及平均數與標準差來描述統計，瞭解受試者在「校長領導風格量表」及「領導風格滿意度」上之得分情形。

(二)、Pearson相關分析

探討背景變項、校長領導風格（包含轉型式及家長式領導）與領導風格滿意度間相關情形；並據以為基礎進行差異分析。

(三)、ANOVA 變異數分析及t考驗：

探討不同的背景變項對校長領導風格滿意度的差異情形。

(四)、層級迴歸分析（Hierarchical Regression）

探討教師背景變項、轉型式領導、家長式領導對校長領導風格滿意度的預測力與解釋力。

貳、深度訪談部分

一、資料分析步驟

（一）、進行訪談對象背景分析

研究者根據訪談結果，整理瞭解訪談對象之背景，藉以釐清訪談對象背景資料與受訪內容的一致性，並進而理解訪談內容之文化背景脈絡。

（二）、建立初步概念通則架構

進行訪談大綱基本概念蒐羅，進而衍生出主概念架構通則，以貫穿訪談結果。

（三）、針對原始資料進行簡易編碼、呈現

研究者就呈現訪談或文件資料時使用「細明體」11號字，所呈現的方式如下：（A訪-950310）-A受訪者95年3月10日訪談紀要。

（四）、資料詮釋

研究者就訪談所得之資料尋找重要的意義，加以詮釋，進而整理出脈絡結構，進行推理發展結論模式。

二、研究的倫理

黃瑞琴（民92）曾指出，研究者應儘可能讓研究對象充分了解研究的目的與性質，同時研究者與研究對象互動的質性研究過程當中，倫理是一項亟須認真思考的課題。

而本研究在研究倫理上，所遵守的原則及具體做法如下：

（一）自我反省原則

筆者須經常自我反省、檢視自身角色及可能的預設立場（如自我的內在價值、意識形態等），是否在研究過程中，流於主觀或產生先入為主的偏見，對研究現象做出不當的分析與解讀。

（二）保密原則

潘淑滿（民92）在研究過程當中，研究者洩漏與被研究者有關之訊息就是抵觸原來的承諾，更進一步破壞研究關係。所以筆者不論在任何情況下，都不宜暴露研究對象的姓名與身份，一切與他們有關的人名、地名及機關名稱都使用匿名方式處理之。

（三）自願公開原則

自願原則是筆者應該徵求被研究者的同意；而公開原則是指被研究者應該有權知道自己在被研究，被蒐集有關研究領域之相關資料，而

此資料是有可能在被整理、歸納、分析後，呈現在研究報告中的，上述告知的義務，皆在本研究的「訪談同意書」中清楚的聲明，符合質性研究自願與公開原則。

（四）誠實原則

而本研究依此原則，採取「告知後同意」方式，於訪談進行之前，先向研究對象告知以下事項：

1. 研究之動機與目的
2. 研究過程當中可能要配合的行為與花費的時間
3. 可能發生的風險與收穫
4. 資料處理過程的保密措施
5. 基於自由意願，有權隨時退出研究
6. 了解研究者的身份背景

此外，研究者亦須充份解答研究對象心中其他的疑惑，待研究對象完全了解接受始進行正式的訪談工作。



第四章 研究結果與討論

本章主要目的乃是依據受試樣本在「客家籍校長領導風格調查量表」與「客家籍校長領導風格滿意度調查量表」上的填答結果及實施個別訪談之紀錄進行統計分析與陳述歸納，以瞭解苗栗縣客家籍國民小學校長運用轉型式領導及家長式領導現況、教師知覺校長領導風格滿意度之現況及其相互間的關係。

首先，第一節為透過描述性分析來瞭解苗栗縣客家籍國民小學校長運用轉型式領導及家長式領導之現況情形，爾後第二節則進行所有變項之相關性分析，並依據所得之結果為基礎，在第三節進行t考驗及變異數分析，以探討不同背景變項的國民小學教師在知覺苗栗縣客家籍國小校長領導滿意度的差異情形；第四節再以領導風格滿意度為效標變項，校長轉型式領導及家長式領導之各向度為預測變項，進行層級迴歸分析，以探討客家籍校長運用轉型式領導及家長式領導模式對教師知覺校長領導風格滿意度得分的預測情形；最後第五節則進行綜合討論，說明上述各項因素、變項間之差異暨相關互動關係；而在第六節之內容，則是進行研究場域深度訪談資料的歸納與討論，以求讓本研究所獲取資料能更加廣泛與整體、以其能更貼近描述苗栗縣客家籍校長之領導風格。

第一節 現況描述性分析

本節首先就樣本資料簡述之，爾後再進行校長轉型式領導、家長式領導、教師所知覺的領導滿意度等四部份分別進行說明之。

壹、研究樣本背景資料

本研究以研究對象所屬學校之教師為研究樣本，就苗栗縣十三個客家庄（1 三灣鄉 2 頭屋鄉 3 銅鑼鄉 4 公館鄉 5 獅潭鄉 6 大湖鄉 7 三義鄉 8 頭份鎮 9 西湖鄉 10 苗栗市 11 造橋鄉 12 南庄鄉 13 卓蘭鎮）中，除卓蘭鎮抽取四所，其餘各抽取二所由客家籍人士擔任校長之學校，共抽取 28 所，發出 280 份問卷，問卷之發放與回收是透過友人（某些學校之主任與教師）協助，及一部分則以郵寄之方式達成，總計共發出 280 份，回收 269 份問卷，剔除不適合樣本得 262 份有效問卷，進行統計分析結果，樣本之基本資料分配情形如下表 4-1-1：

表4-1-1 問卷樣本基本資料統計表 (N=262)

項目		人數 (次數)	百分比
性別	男性	104	39.7
	女性	158	60.3
年齡	30歲(含)以下	75	28.6
	31～40歲	110	42.0
	41～50歲	65	24.8
	51歲(含)以上	12	4.6
本校服務年資	5年(含)以下	137	52.3
	6～10年	59	22.5
	11～20年	55	21.0
	21年(含)以上	11	4.2
現職	班級級任	96	36.6
	教師兼行政職務	134	51.1
	科任教師	32	12.2
主要母語	客家語	133	50.8
	閩南語	90	34.4
	原住民語	2	.8
	國語	37	14.1
校長性別	男性	159	60.7
	女性	103	39.3
校長年齡	31～40歲	20	7.6
	41～50歲	120	45.8
	51-60歲	119	45.4
	61-65歲	3	1.1
校長於該校服務年資	4年(含)以下	165	63.0
	5～8年	89	34.0
	其他	8	3.1
推動客家文化認同度	低(33%以下)	20	7.6
	中(34%～67%)	102	38.9
	高(68%以上)	140	53.4

貳、客家籍校長在「轉型式領導」的描述分析

一、在各題得分情形分析

由表4-1-2中得知，校長在「轉型式領導」各題得分情形。其中「他總是設法使我們學校更為成功。」的描述得分最高，而整體平均數介於2.81至4.33間，標準差介於0.743至1.226間。從偏態情形得知都屬於負偏態，表示教師對校長有關轉型式領導的描述，分數大都集中在高分。

表 4-1-2 校長在「轉型式領導」各題得分情形

題號	題目	N	Mean	Std	偏態
1.	他鼓勵我們在教學上要有創意，採取新的、更有效的作法。	262	4.13	.813	-.940
2.	他常鼓勵我們發展更好的教學方法。	262	4.18	.776	-1.024
3.	他總是設法使我們學校更為成功。	262	4.33	.792	-1.496
4.	他鼓勵我們以積極進取的態度來面對問題。	262	4.29	.743	-1.260
5.	他激勵我們以新的方式思考舊的問題。	262	4.00	.862	-.868
6.	他常以提問的方式，促使我們思考做事的方式。	261	3.92	.959	-.575
7.	他常以突發事件為例，刺激我們檢核思考做事的方式。	262	4.00	.851	-.857
8.	他有辦法讓我們重新檢討我們所抱持的教育理念。	262	3.85	.901	-.802
9.	他能夠很清楚地說明他對學校遠景的經營理念。	262	4.05	.843	-1.131
10.	他能清楚地說明如何達到學校未來遠景的策略。	261	3.94	.857	-.731
11.	他鼓勵別人一起來分享他對學校未來發展的看法。	262	3.98	.826	-.877
12.	他非常清楚國民教育未來的發展方向。	262	4.08	.868	-1.071
13.	他讓我們知道他對我們有很高的期望。	262	4.19	.832	-1.055
14.	他激勵我們為自己設定高的個人目標。	262	4.06	.831	-.835
15.	他很少鼓勵我們去改善我的教學品質。	262	3.36	1.226	-.537
16.	他激勵我們去挑戰更高的目標。	262	3.99	.860	-.780
17.	他期望我們做到的事，他都能以身作則。	262	4.03	.932	-1.111
18.	他不僅用「言教」，更用「身教」來領導我們。	262	4.05	.962	-1.159
19.	他為我們樹立一個好榜樣。	262	4.05	.892	-1.103
20.	他採取以身作則的方式來領導我們。	262	4.06	.897	-1.171
21.	他在教師之間努力創造出互信的環境。	262	3.73	.942	-.569
22.	他知道如何來促進各學年或各處室間的合作。	262	3.75	.896	-.739

表 4-1-2 (續) 校長在「轉型式領導」各題得分情形

題號	題目	N	Mean	Std	偏態
23.	他激勵教師群策群力一同為學生營造更優質的學習環境。	262	4.02	.812	-1.014
24.	他會運用策略培養教師之間的團隊精神。	262	3.81	.885	-.819
25.	在採取行動前，他會考慮到我們的感受。	262	3.63	1.004	-.612
26.	他常讓我們感覺到，他尊重我們個人的感受。	262	3.63	.973	-.756
27.	他的領導行為或行事作風，會考慮到我們個人的需求。	262	3.65	.950	-.704
28.	他對待我們的方式，不會考慮到我們個人的感受。	262	2.81	1.154	-.793

二、在各面向得分情形分析

由表4-1-3中得知，校長在「轉型式領導」各面向得分情形。其中「人際取向」的描述得分最高，而整體平均數介於3.77至3.96間，標準差介於0.652至0.742間。從偏態情形得知都屬於負偏態，表示分數大都集中在高分，可見教師知覺苗栗縣客家籍校長運用轉型式領導模式的行為大都持正面、肯定的看法。

表 4-1-3 校長在「轉型式領導」各面向得分情形

面向	N	Mean	Std	偏態
人際取向	262	3.96	.652	-1.147
任務取向	262	3.77	.742	-.996

叁、客家籍校長在「家長式領導」的描述分析

一、在各題得分情形分析

由表4-1-4中得知，校長在「家長式領導」各題得分情形。其中「他不會因個人的利益去拉關係、走後門」的題項描述得分最高，得知校長不會利用職位而搞關係獲取利益是被教師所普遍認同與肯定的；而就整體各題平均數介於2.81至4.19間，標準差介於0.732至1.448間。從偏態情形得知大部份都在負偏態，表示教師對校長有關家長式領導的描述，分數大部分集中在高分。

表 4-1-4 校長在「家長式領導」各題得分情形

題號	題目	N	Mean	Std	偏態
1.	他關懷我們的生活起居。	262	3.85	.810	-.506
2.	他平時會向我們噓寒問暖。	262	3.92	.845	-.698
3.	對相處較久的教師，他會做無微不至的照顧。	262	3.56	.822	-.084
4.	他會根據我們個人的需要，來滿足我們的要求。	262	3.56	.804	-.334
5.	他對我們的照顧會擴及到我們的家人。	262	3.45	1.448	8.014
6.	他會幫我們解決生活上的難題。	262	3.57	.871	-.312
7.	當我們碰到難題時，他會即時給我們指導與鼓勵。	262	3.87	.770	-.794
8.	當我們工作表現不佳時，他會去了解真正的原因何在。	262	3.76	.821	-.618
9.	當我們犯錯時，他會給我們改過的機會。	262	3.91	.732	-.742
10.	他不會當著同仁的面前給我們難堪。	262	3.74	.982	-.812
11.	對於我們工作上所缺乏的能力，他會給予適當的指導。	262	3.90	.820	-.908
12.	得罪他時，他會公報私仇。（反向題）	262	4.06	.869	-1.072
13.	他會利用職位搞特權。（反向題）	262	4.08	.878	-1.046
14.	工作出紕漏時，他會把責任推得一乾二淨。（反向題）	261	4.05	.888	-1.034
15.	他不會佔我們的小便宜。	262	4.08	.868	-1.071
16.	他不會因個人的利益去拉關係、走後門。	262	4.19	.832	-1.055
17.	他為人正派，不會假公濟私。	262	4.06	.831	-.835
18.	他對待我們公正無私。	262	3.36	1.226	-.537
19.	他是我們做人做事的好榜樣。	262	3.99	.860	-.780
20.	他要求我們完全服從他的領導。	262	4.03	.932	-1.111
21.	當我們當眾反對他時會遭到他的冷言諷刺。	262	4.05	.962	-1.159
22.	他心目中的模範教師必須對他言聽計從。	262	4.05	.892	-1.103
23.	校內外大小事情都由他自己獨力決定。	262	4.06	.897	-1.171
24.	開會時他總是強烈主導依照他的意思，作最後的決定。	262	3.73	.942	-.569
25.	他不會把作決策的訊息透露給我們知道。	262	3.75	.896	-.739
26.	他不讓我們察覺他真正的意圖。	262	4.02	.812	-1.024
27.	在我們面前，他表現出威嚴的樣子。	262	3.81	.885	-.819
28.	與他一起工作時，他帶給我很大的壓力。	262	3.63	1.004	-.612

表 4-1-4 (續) 校長在「家長式領導」各題得分情形

題號	題目	N	Mean	Std	偏態
29.	當任務無法達成時，他會斥責我們。	261	3.63	.973	-.760
30.	他強調我們的表現一定要超過其他學校。	261	3.65	.950	-.704
31.	他遵照原則辦事，觸犯時，我們會受到嚴厲的處罰。	262	2.81	1.154	-.793

二、各面向得分情形分析

由表4-1-5中得知，校長在「家長式領導」各面向得分情形。其中「仁慈領導」的描述得分最高，而整體平均數介於3.63至3.98間，標準差介於0.665至0.724間。從偏態情形得知有負偏態居多，表示教師對校長有關家長式領導的描述，三個面向之得分大部分都集中在高分，可見教師知覺苗栗縣客家籍校長運用家長式領導模式的行為大都持正面、肯定的看法。

表 4-1-5 校長在「家長式領導」各面向得分情形

面向	N	Mean	Std	Skewness
威權領導	262	3.74	.683	-.661
仁慈領導	262	3.98	.665	-1.049
德行領導	262	3.63	.724	-.746

肆、客家籍校長在領導風格滿意度的描述分析

一、客家籍校長在「校長領導風格滿意度調查」各題得分情形

由表4-1-6中得知，校長在「領導滿意度」各題得分情形。其中「校長待人接物的方式，我感到很滿意。」的描述得分最高，而整體平均數介於3.67至3.90間，標準差介於0.710至0.797間。從偏態情形得知都屬於負偏態，表示教師對客家籍校長有關領導滿意度的描述，分數大都集中在高分，可見教師對知覺苗栗縣客家籍校長領導風格滿意度上大都持正面、肯定接受的看法。

表 4-1-6 校長在「領導滿意度」各題得分情形

題號	題目	N	Mean	Std	偏態
1.	就學校行政運作的方式上，校長的領導風格我感到滿意。	261	3.74	.733	-.383
2.	針對教學方面的監督和管理而言，校長的領導風格我感到滿意。	261	3.74	.779	-.550
3.	校長處理事情的公平性，我感到很滿意。	262	3.67	.768	-.233
4.	校長的做事風格，我感到很滿意。	262	3.77	.774	-.329
5.	校長待人接物的方式，我感到很滿意。	262	3.90	.783	-.443
6.	校長領導部屬的方式，我感到很滿意。	262	3.73	.797	-.252
7.	校長的辦學理念，我感到很滿意。	262	3.85	.734	-.411
8.	整體而言，我對校長感到很滿意。	262	3.87	.710	-.326



第二節 相關分析

本節主要藉由Pearson積差相關分析方法，來探討不同變項間的積差水準及其相關程度。相關分析旨在求兩個變數之間的關聯程度，常以相關係數的值來呈現，而相關係數有兩個特性一為相關係數大小的絕對值愈大表示兩個變數間的關聯程度愈強，反之則愈弱；而相關係數的正負顯示，為兩個變數之間是正向或反向的關係，如果係數為正為正相關，反之則為負相關（吳明隆、涂金堂，民94）。

壹、研究變項內各面向的相關分析

一、背景變項與領導滿意度變項之相關分析

由表4-2-1中得知：

在成員的背景資料中，年齡、現職、及對推動客家文化認同度對客家籍校長領導風格滿意度具有顯著正相關（分別為 $r = .138, p < .05$; $r = .175, p < .01$; $r = .158, p < .05$ ），顯示教師年齡越大對領導滿意度越高；教師兼任行政職務對領導滿意度越高；對教師對於推動客家文化傳承認同度越高，其對領導滿意度也越高。

表 4-2-1 背景變項與領導滿意度間之相關分析摘要表

教師背景變項	年齡	本校服務 年資	現職	主要母語	校長年齡	校長服務 年資	推動客家 文化傳承 認同度
領導滿意度	.138(*)	.022	.175(**)	-.121	-.013	.078	.158(*)
Pearson							
相關係數值							

** 顯著水準達.01（雙尾檢定）

* 顯著水準達.05（雙尾檢定）

二、領導風格各面向與領導滿意度變項之相關分析

就上表 4-2-2 中，本研究所探討的領導風格分為轉型式領導（包括人際取向、任務取向）及家長式領導（包括威權、仁慈、德行）等，共計二類、五個行為向度與領導滿意度變項之相關矩陣中，各變項間的相關皆達到顯著水準，其中五個預測變項間的相關皆為高度相關（ r 值在.60 以上）（吳明隆、涂金堂，民 94），而五個變數與依變項領導滿意度變數間之相關係數（分別為 $r = .629$,

$p < .01$; $r = .668$ $p < .01$; $r = .680$ $p < .01$, $r = .613$, $p < .01$; $r = .712$, $p < .01$ 之間), 也均可稱為高度相關。

總結而言, 轉型式領導風格中「人際取向」、「任務取向」及家長式領導風格中「威權領導」、「仁慈領導」、「德行領導」對於客家籍校長領導滿意度的關係, 皆呈現著正向關係。具體說來, 客家籍校長領導作為中, 表現出愈高的轉型式領導及家長式領導模式, 教師所知覺的領導滿意度也會越高。

表 4-2-2 轉型式領導、家長式領導各面向與領導滿意度間之相關分析

		領導					
		人際取向	任務取向	威權領導	仁慈領導	德行領導	滿意度
人際取向	Pearson相關	1	.837(**)	.698(**)	.921(**)	.860(**)	.629(**)
任務取向	Pearson相關	.837(**)	1	.692(**)	.890(**)	.911(**)	.668(**)
威權領導	Pearson相關	.698(**)	.692(**)	1	.656(**)	.737(**)	.680(**)
仁慈領導	Pearson相關	.921(**)	.890(**)	.656(**)	1	.795(**)	.613(**)
德行領導	Pearson相關	.860(**)	.911(**)	.737(**)	.795(**)	1	.712(**)
領導滿意度	Pearson相關	.629(**)	.668(**)	.680(**)	.613(**)	.712(**)	1

** 顯著水準達.01 (雙尾檢定)

* 顯著水準達.05 (雙尾檢定)

第三節 差異分析

為瞭解不同背景變項在領導滿意度上的差異情形, 本節首先就校長、教師性別分別進行獨立樣本T考驗, 俟後再依上節相關分析之結果呈現, 在教師年齡、教師現職及教師對推動客家文化傳承認同度等變項, 具有正相關, 職是之故, 在本節將就教師背景變項(教師年齡、教師現職及教師對推動客家文化傳承認同度等三個變項)進行變異數考驗, 進而從中瞭解教師背景變項在知覺領導風格滿意度的差異情形。

壹、不同性別在領導滿意度上的差異表現

一、不同性別校長在領導滿意度表現上的差異

從表4-3-1中得知男女校長在領導風格滿意度上得分的平均數、標準差以及t檢定的結果。由於t值均未達.05顯著水準，可見不同性別的校長在領導風格滿意度上的表現並無顯著差異。

表 4-3-1 不同性別校長之領導風格滿意度t考驗

	校長性別	N	Mean	Std.	t值
				Deviation	
領導滿意度	1 男性	159	3.76	.698	-.789
	2 女性	103	3.83	.618	-.810

二、不同性別教師在領導滿意度表現上的差異

從表4-3-2中得知男女教師在知覺校長領導風格滿意度上得分的平均數、標準差以及t檢定的結果。由於t值均未達.05顯著水準，可見不同性別的教師在知覺校長領導風格滿意度上的表現並無顯著差異。

表 4-3-2 不同性別教師之領導風格滿意度 t 考驗

	教師性別	N	Mean	Std.	t值
				Deviation	
領導滿意度	1 男性	104	3.81	.634	.591
	2 女性	158	3.77	.689	.602

貳、不同背景變項在領導滿意度上的差異分析

一、教師年齡知覺校長領導滿意度的差異分析

表 4-3-3 教師年齡變異數同質性考驗

	Levene Statistic	Sig.
領導滿意度	.437	.727

就領導滿意度而言如表4-3-3，Levene Statistic值等於0.437， $P=.727>.05$ ，未達顯著水準，表示並未違反變異數同質性假定，必須接受虛無假設，亦即教師年齡四組中的變異數差異性均未達顯著。

表 4-3-4 教師年齡組間效果考驗-變異數分析摘要表

		Sum of				
		Squares	df	Mean Square	F	Sig.
領導滿意度	組間	3.141	3	1.047	2.391	.069
	組內	112.994	258	.438		
	全體	116.135	261			

就領導滿意度而言，如表4-3-4，F值=2.391， $P=.069>.05$ ，未達顯著水準，亦即表示不同年齡組別的教師在知覺客家籍校長領導滿意度上沒有顯著差異，故無須進行事後比較。

二、教師擔任現職知覺校長領導滿意度的差異分析

表 4-3-5 教師擔任現職變異數同質性考驗

	Levene Statistic	Sig.
領導滿意度	3.564	.030

以教師擔任現職的三個組別（1）班級級任（2）科任（3）教師兼行政職務等，對領導滿意度的平均數進行變異數同質性考驗發現其Levene Statistic值等於3.564， $P=.030<.05$ 達顯著水準，意即違反變異數同質性假定，因而必須進行事後比較。

表 4-3-6 教師擔任現職組間效果考驗-變異數分析摘要表

		Sum of				
		Squares	df	Mean Square	F	Sig.
領導滿意度	組間	3.786	2	1.893	4.363	.014
	組內	112.350	259	.434		
	全體	116.135	261			

就領導滿意度而言，如上表4-3-6變異數分析摘要表中，F值等於4.363， $P=.014<.05$ ，已達顯著水準，意即表示教師擔任現職的三個組別變異數差異已達顯著水準，表示教師擔任現職的差異狀況對知覺校長領導風格滿意度有顯著差異存在，至於差異情形如何，則須進一步進行事後比較。

表 4-3-7 Tamhane事後比較結果摘要表 (Dependent Variable: 領導滿意度)

(I) 現 職	(J) 現 職	Mean				
		Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	-.132	.092	.388	-.35	.09
	3	-.393(*)	.118	.004	-.68	-.11
2	1	.132	.092	.388	-.09	.35
	3	-.261	.108	.057	-.53	.01
3	1	.393(*)	.118	.004	.11	.68
	2	.261	.108	.057	-.01	.53

* The mean difference is significant at the .05 level.

如上表4-3-7，因未通過Scheffe法考驗，改以Tamhane T2法進行事後檢定。上表Tamhane T2法檢定之結果顯示，就領導滿意度而言，第三組教師兼行政職務顯著的優於第一組班級級任，亦即說明教師兼行政職務者對知覺客家籍校長領導滿意度之情況顯優於班級級任老師。

三、教師對於推動客家文化傳承的認同程度之於知覺校長領導滿意度的差異分析

表 4-3-8 教師擔任現職變異數同質性考驗

	Levene Statistic	Sig.
領導滿意度	5.995	.003

教師對於推動客家文化傳承認同程度，本研究以百分率來區分(1)低(33%以下)(2)中(34%~67%)(3)高(68%以上)三組，而就其對領導滿意度的平均數進行變異數同質性考驗，發現其Levene Statistic值等於3.564， $P=.030 < .05$ 達顯著水準，意即違反變異數同質性假定，因而必須進行事後比較。

表 4-3-9 教師對於推動客家文化的認同程度效果考驗-變異數分析摘要表

		Sum of Squares		df	Mean Square	F	Sig.
領導滿意度	組間	2.900	2		1.450	3.316	.038
	組內	113.236	259		.437		
	全體	116.135	261				

就領導滿意度而言，如上表4-3-9變異數分析摘要表中，F值等於3.316， $P=.038<.05$ ，已達顯著水準，應而須拒絕虛無假設。表示教師對於推動客家文化傳承的認同程度中的變異數已達顯著水準，亦即說明教師對於推動客家文化的認同程度狀況對知覺客家籍校長領導風格滿意度上應有顯著差異存在，至於差異情形如何，則須進行事後比較加以探討。

表4-3-10 LSD事後比較結果摘要表 (Dependent Variable: 領導滿意度)

(I) 推動客家文化認同度	(J) 推動客家文化認同度	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	-.156	.162	.336	-.47	.16
	3	-.326(*)	.158	.040	-.64	-.01
2	1	.156	.162	.336	-.16	.47
	3	-.170(*)	.086	.049	-.34	.00
3	1	.326(*)	.158	.040	.01	.64
	2	.170(*)	.086	.049	.00	.34

但因未通過Scheffe法考驗，改以LSD法進行事後檢定。上表4-3-10為LSD法檢定之結果顯示，就領導滿意度而言，教師對於推動客家文化認同程度第三組(68%以上)顯著優於第一組(33%以下)及第二組中(34%~67%)的情形，亦清楚說明教師對於推動客家文化傳承認同程度的高低，會影響知覺客家籍校長領導滿意度的差異情形。

第四節 迴歸分析

本節的目的為二：（一）、瞭解教師背景變項對於領導風格滿意度的解釋能力；（二）、瞭解轉型式領導及家長式領導對於領導風格的解釋能力。此部分是採取層級迴歸分析 (Hierarchical Regression) 模式來進行的，主要目的除了是在了解教師背景變項、領導風格面向與領導滿意度的關係及影響方向與程度外，更希望透過層級迴歸分析模式瞭解教師背景變項、領導風格面向對領導滿意度的解釋能力。

本研究於第二節已先進行背景變項、轉型式領導、家長式領導及領導滿意度間之相關分析探討，了解各研究變項的線性關係，之後在本節則藉由迴歸分析進一步檢驗（M1）教師背景變項；（M2）教師背景變項與轉型領導之任務取向、人際取向（M3）教師背景變項、轉型領導之任務取向、人際取向、家長式領導風格之仁慈領導、德行領導、威權領導對客家籍校長領導風格滿意度的解釋程度。

基本上而言，層級迴歸分析 (Hierarchical Regression) 方式不僅可將相同屬性的變項視為單一層級變項，計算層級變項對於效標變項的解釋力。同時此分析方式亦可祛除不同層級所共同解釋的部分，估計出每一層級單獨變項所能獨特解釋的效標變項部分。因此，在排除控制變項對於效標變項的影響後，透過此分析方式得以比較教師背景、家長式領導、轉型式領導對於領導效能的解釋力。

在模式M1 主要是來驗證教師背景對於效標變項（領導滿意度）的解釋效果。在此模式中，先以部屬的教師背景為控制變項，檢視教師背景對效標變項的解釋效果。模式M2 則用來驗證轉型式領導風格對依變項的解釋效果，在模式M2 中，仍以教師的背景為控制變項，進而評估轉型式領導風格對於依變項的解釋效果。在模式M3 中亦以類似的方法來檢驗家長式領導對效標變項（領導滿意度）的解釋效果。

表 4-4-1 教師背景變項、轉型式領導、家長式領導對領導滿意度之層級迴歸分析結果 (N=262)

效標變項 預測變項	領導滿意度		
	M1	M2	M3
迴歸模式	M1	M2	M3
標準化迴歸係數	β	β	β
教師背景變項			
部屬年齡	.122	.034	.030
現職	.171**	.042	.019
推動客家文化認同度	.137*	.011	.001
(ΔR^2)	.068***		
轉型式領導			
任務取向		.225***	-.257
人際取向		.464**	-.124
(ΔR^2)		.398***	
家長式領導			
威權領導			.338**
德行領導			.286**
仁慈領導			.561
(ΔR^2)			.102***
R^2	.068	.466	.567
F 值	6.322***	44.676***	41.495***

註：* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

上表4-4-1呈現了教師背景、轉型式領導中人際取向、任務取向及家長式領導的三個構面仁慈領導、德行領導、威權領導及對於客家籍校長領導風格滿意度的解釋效果。

將教師背景視為單一層級變項時，教師背景變項對於領導滿意度的預測方面（ $\Delta R^2 = .068$ ， $p < .001$ ）達顯著水準，在部屬年齡、現職、推動客家文化認同度的三類教師背景變項中，現職（ $\beta = .171$ ， $p < .01$ ）及推動客家文化認同度（ $\beta = .137$ ， $p < .05$ ）對領導滿意度具有顯著且正向的預測效果；其

餘皆未達顯著水準，此結果顯示教師背景對於客家籍校長領導滿意度的解釋力並不高。

在教師背景與轉型式領導風格的預測力方面，將轉型式領導視為單一層級變項時，此時轉型式領導風格對於領導滿意度的預測方面($\Delta R^2 = .398, p < .001$)達顯著水準，教師背景變項的現職及推動客家文化認同度二個變項由顯著變為不顯著；而轉型式領導風格中，人際取向 ($\beta = .464, p < .01$)、任務取向 ($\beta = .255, p < .001$) 皆具有顯著且正向的預測效果與解釋力。

在教師背景、轉型式領導風格與家長式領導風格的預測力方面，將所有家長式領導視為單一層級變項，家長式領導風格對於領導滿意度的預測方面($\Delta R^2 = .102, p < .001$)達顯著水準，而在三類的教師背景變項及轉型領導風格之人際取向及任務取向中，皆未達顯著水準且在人際取向及任務取向上還呈現負向，但其並不具有預測效果。

家長式領導風格方面對領導滿意度的解釋力，德行領導 ($\beta = .286, p < .01$)、威權領導 ($\beta = .338, p < .01$) 兩者皆具有顯著且正向效果，仁慈領導則未達顯著。

當以三個自變項〈教師背景變項、轉型領導、家長式領導〉進行對依變項的預測時，進入迴歸方程式中時，三者的影響力均達顯著水準，三個自變項所形成之迴歸方程式，對依變項之多元相關係數為.561；三個自變項所形成之迴歸方程式，對依變項之解釋變異量為.567；就個別自變項分述如下：當加入教師背景變項時，其解釋變異量為.068；當加入教師背景變項、轉型式領導時，其解釋變異量為.466；當加入教師背景變項、轉型式領導、家長式領導時，其解釋變異量為.567。

總結而言，以教師背景變項、轉型領導風格、家長式領導風格對客家籍校長領導滿意度的預測力方面，研究結果顯示：教師背景中的現職及推動客家文化認同度上具有顯著且正向效果。轉型式領導中的人際取向、任務取向皆具有顯著且正向效果。家長式領導之威權領導、德行領導具有顯著且正向效果、但在仁慈領導則呈現不顯著，此項結果與過去的研究有所差異，值得再加以深入探討。

表 4-4-2 轉型式領導、家長式領導對領導滿意度之層級迴歸分析結果 (N=262)

效標變項 預測變項	領導滿意度	
	M1	M2
迴歸模式	M1	M2
標準化迴歸係數	β	β
人口控制變項		
部屬年齡	.034	.022
現職	.042	.023
推動客家文化認同度	.011	-.004
轉型式領導		
任務取向	.464***	
人際取向	.225**	
(ΔR^2)	.466	
家長式領導		
威權領導		.408***
德行領導		.331***
仁慈領導		.066
(ΔR^2)		.563
R²	.466	.563
F 值	44.676***	54.646***

註：* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

就上表4-4-2，當以二種領導風格為自變項〈轉型式領導、家長式領導〉進行對依變項領導滿意度的解釋變異量分析時，進入迴歸方程式後，二個自變項的影響力均達顯著水準〈 $F=44.676$, $p < .001$ ； $F=54.646$, $p < .001$ 〉，二個自變項所形成之迴歸方程式，轉型式領導對領導滿意度之解釋變異量為.466；家長式領導對領導滿意度之解釋變異量為.563，由此比較結果可知，就領導滿意度而言，家長式領導比轉型式領導具有更佳解釋力。

第五節 問卷調查分析與討論

本節將依據本研究的研究假設與問卷資料分析的結果來相互對照與驗證，共分為兩部分進行討論。第一部分是有關描述分析的討論；第二部分是有關假設的討論。

壹、客家籍國民小學校長領導風格現況

一、校長領導風格方面

從量表各題的平均數或偏態情形（如表4-1-2至4-1-5）得知客家籍校長在轉型式領導的人際取向、任務取向、家長式領導的仁慈、德行及威權領導等的得分偏高。表示就教師知覺，客家籍國小校長在轉型式領導及家長式領導的各面向領導行為表現是常見的。而在此部分統計結果中較為特殊的是，「威權領導」在教師知覺校長領導風格上竟也偏向於高分群，此結果與謝佩鶯（民89）之研究有所差異，是否是因為在客家庄中較為保守與傳統父權觀念色彩濃厚使然，仍待後續更加深入探討。

二、教師知覺校長領導滿意度方面

從表4-1-6中各題的平均數或偏態情形得知，客家籍校長在教師知覺校長領導滿意度方面的得分偏向高分群。表示就教師知覺客家籍國小校長領導風格的滿意度上，是非常良好的，如此的現況是有助於校務發展，及推動落實客家文化傳承之相關策略及措施。

貳、有關假設驗證方面

本段將背景變項與研究變項的資料分析結果加以整理呈現，並對照本研究之研究假設來進行驗證說明與討論：

一、【假設一】校長背景變項在領導風格滿意度的表現上有顯著差異性存在。

（一）假設1-1：校長不同性別在領導風格滿意度的表現上有顯著差異性存在。

經問卷資料分析後發現，在不同性別校長領導下，教師知覺校長領導風格滿意度上並未達到顯著水準，故本研究假設未獲得支持。

（二）假設1-2：校長不同年齡在領導風格滿意度的表現上有顯著差異性存在。

經問卷資料分析後發現，在不同年齡之校長領導下，教師知覺校長領導風格滿意度上並未達到顯著水準，故本研究假設未獲得支持。

（三）假設1-3：校長不同年資在領導風格滿意度的表現上有顯著差異性存在。

經問卷資料分析後發現，在不同服務年資之校長領導下，教師知覺校長

領導風格滿意度上並未達到顯著水準，故本研究假設也未獲得支持。

二、【假設二】教師背景變項在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。

(一)假設2-1：教師不同性別在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。

經問卷資料分析後發現，在不同性別之教師知覺校長領導風格滿意度上並未達到顯著水準，故本研究假設也未獲得支持。

(二)假設2-2：教師不同年齡在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。

經問卷資料分析後發現，在不同年齡之教師知覺校長領導風格滿意度上達到顯著正相關，並據此結果進行變異數分析探討，發現就領導滿意度而言，變異數分析之F值等於2.391， $P=.069>.05$ ，未達顯著水準，表示不同年齡的教師知覺校長領導滿意度並沒有顯著差異，故本研究假設僅獲得部分支持。

(三)假設2-3：教師不同現職在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。

經問卷資料分析後發現，在不同現職之教師知覺校長領導風格滿意度上達到顯著正相關，並據此結果進行變異數分析探討，發現就領導滿意度而言，F值等於3.564， $P=.030<.05$ ，達顯著水準，表示年齡四組中的變異數已達顯著差異水準，因此進行事後比較，結果發現就領導滿意度而言，教師兼行政職務對知覺校長領導滿意度顯然優於班級級任老師。故本研究假設獲得支持。

(四)假設2-4：教師所操持母語不同在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。

經問卷資料分析後發現，在教師所操持母語不同對知覺校長領導風格滿意度上並未達到顯著相關，故本研究假設也未獲得支持。

(五)假設2-5：教師不同年資在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。

經問卷資料分析後發現，在不同年資教師對知覺校長領導風格滿意度上並未達到顯著相關，故本研究假設也未獲得支持。

(六)假設2-6：教師對推動客家文化傳承認同程度在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。

經問卷資料分析後發現，教師之於推動客家文化認同程度對知覺校長領導風格滿意度上達到顯著正相關，並據此結果進行變異數分析探討，就領導

滿意度而言，F值等於3.316， $P=.038<.05$ ，達顯著水準，表示教師對於推動客家文化的認同程度中的變異數已達顯著水準，因此進行事後檢定，結果就領導滿意度而言，教師對推動客家文化傳承認同程度高者顯優於中度及低度認同者，亦即說明教師對於推動客家文化傳承認同程度的高低，的確會影響知覺客家籍校長領導風格滿意度。故本研究假設獲得支持。

三、【假設三】客家籍校長不同領導風格在教師知覺校長領導風格滿意度上顯著關聯性存在。

(一)假設3-1：客家籍校長運用轉型式領導在教師知覺校長領導風格滿意度上有顯著關聯性存在。

研究結果顯示，教師知覺校長轉型式領導各取向與領導風格滿意度間呈現顯著正相關，表示校長展現轉型式領導行為與領導滿意度有高度正相關，亦即說明轉型式領導作為在現今學校生態中，是被多數教師所認同的，且校長運用轉型式領導作為對營造教師之間的良好溝通氣氛有其良好效果，如此又有助於凝聚全校教職員的共識、形塑優良的學校文化，對於學校未來發展也具有正向積極的促進作用。故本研究假設是獲得支持的。

(二)假設3-2：客家籍校長運用家長式領導在教師知覺校長領導風格滿意度上顯著關聯性存在。

研究結果顯示，教師知覺校長家長式領導各面向（威權、仁慈、德行）與領導風格滿意度間皆呈現顯著正相關，表示校長展現家長式領導行為與領導滿意度間有高度正相關，亦即說明家長式領導作為在現今學校生態中，也是常被校長所展現的，究其原因，在中國人情社會中，校長對待教師若能適時展現仁慈、德行的領導，如關懷、寬容、鼓勵的行為，且又能提拔有能力的人，重視以身作則、強調自身言行應足為教師楷模等；另一方面，在校務推動及事務處理的相關事宜時，校長又能展現其魄力、原則及權威的一面，如此對於學校未來發展是具有正向積極的提昇作用。故本研究假設是獲得支持的。

四、【假設四】客家籍校長不同領導風格對教師知覺校長領導風格滿意度上具有顯著預測力。

(一)、假設4-1：客家籍校長運用轉型式領導對教師知覺校長領導風格滿意度上具有顯著預測力。

經問卷資料分析發現，校長轉型式領導各取向預測領導風格滿意度達到顯著預測力的有「任務取向」及「人際取向」二項，累積解釋變異量為46.6

%。故本研究假設是獲得支持的。研究假設與研究發現比對驗證後，得知假設4-1獲得支持，究其原因，轉型式領導之內涵正面鼓勵、共創願景、樹立適當榜樣、促進合作、高度期許、尊重感受、智性刺激等面向，在現今民主改革開放的多元的社會中，的確較能獲得成員的認同，同時能提高組織成員共同合作的意願與動機，甚至會為達成組織目標而出現額外的努力，以提升整體的學校效能。

(二)、假設4-2：客家籍校長運用家長式領導對教師知覺校長領導風格滿意度上具有顯著預測力。

經問卷資料分析發現，校長家長式領導各面向預測領導風格滿意度達到顯著預測力的有「仁慈領導」「德行領導」及「威權領導」三項，累積解釋變異量為56.3%。故本研究假設是獲得支持的。

研究假設與研究發現比對驗證後，得知假設4-2獲得支持，究其原因，家長式領導之威權領導、仁慈領導及德行領導等面向，在現今民主開放、尊重多元的社會中，的確仍是存在的，畢竟在中國社會中仍受傳統的儒家、法家思想及三千年來的帝王制度思想背景影響，薰染著一種與西方重視制度、規則截然不同的人治氛圍，校長能適時顯現出嚴明的紀律、原則與權威、又能展現如父親般的仁慈及道德的廉潔性的領導方式，透過施恩（仁慈）、立威（威權）、樹德（德行）來影響全校成員，以展現領導的績效，帶領學校進步發展。

而在本研究中發現，威權領導在現今開放民主社會中，對領導滿意度仍具有其之預測力，此結果與鄭伯璜（民89）謝佩鶯（民89）結果不同，究其原因，筆者認為有二個思考方向：一應與地域性（客家庄）有關；二、威權領導原包含「專權作風」、「貶抑部屬能力」、「形象整飭」及「教誨行為」等面向已在程度上及內涵上產生質變、重新詮釋一如重原則、有魄力、能有信心帶領部屬、指導部屬及面對困境有強勢的作為等，所以現今學校中校長所展現之威權領導行為應與過往帝制、嚴厲、一言堂等模式不同，故所產生對領導滿意度的預測仍呈現正向，這是值得加以注意的。

整體而言，當以教師背景變項、轉型領導風格、家長式領導風格進行對校長領導風格滿意度的預測時，進入迴歸方程式中時，三者的影響力均達顯著水準，三個自變項所形成之迴歸方程式，對依變項-校長領導風格滿意度之解釋變異量達到56.7%；如此結果顯示轉型式領導風格及家長式領導風格對於客家籍校長領導風格滿意度都具有正向預測之效果。

第六節 訪談結果分析

本研究先以問卷調查之方式，蒐集苗栗縣客家庄之客家籍校長治校的領導作為與領導風格之相關資料進行統計分析，俟後再以深度訪談的方式進入研究場域，希望能透過針對校長、主任及教師訪談的方式，能深入了解在客家庄中校長實際領導的內涵與中心意念，更重要的也希望透過如此方式來瞭解在客家庄中學校的第一線教育人員對客家文化傳承的危機感與想法，來彌補本研究中量化之不足部分。以下針對訪談的對象與實施方式，以及訪談結果分析與討論兩方面來探討。

壹、訪談的對象與實施方式

訪談對象是根據本研究「客家籍校長領導風格調查問卷」之調查結果，針對於卓蘭地區平均分數得分較高的二所學校校長、主任與教師，藉由半結構式的訪談，探討學校裡校長領導的措施與具體做法，以及進一步瞭解客家庄中客家籍校長對於客家人文傳承的想法與落實的現況。

貳、訪談結果分析與討論

一、領導風格與治校理念的闡述

(一)、校長領導風格

所謂「領導風格」具體而言，可將它視為領導者的中心理念與行事規準的結合，而這其中所包括的因子有很多，如個人的人格特質、個性、身體狀況、成就還有成長環境與職業環境等，就如此說來，所謂的「領導風格」必然會受到他的成長背景影響，而成長於客家庄中的客家籍校長也必然會受到客家人文的薰陶。

而所謂「客家人文」的影響，所泛指的就是客家性格與客家傳統觀念與社會人際相處的模式；在客家性格上，歸納受訪者所提出的認定有 1. 具開拓、剛強的精神 2. 刻苦耐勞、務實的處事習慣 3. 質樸、勤儉持家等；而在客家傳統觀念與社會人際相處的模式上較明顯呈現的有 1. 「重視名節，輕功利」 2. 「重文教，輕農工」 3. 「重視孝悌，輕強權」 4. 具族群團結意識、好客等。對此 A、B 校長有著下列的自我剖析：

領導者本身有很多的背景，那些背景有可能來自於傳統社會的文化背景、個人家庭背景、個人學識、個人人格特質及他所吸收到的理論，非常多面向，因此他吸收到東西，有可能會進一步去作篩選，什麼是他所認可的、什麼是他必須

排拒的、不採納的，所以這樣子的脈絡延續下來，很有可能行為表現上會用到不同理論的內涵，所以我認為領導實際在運作時，應是相當多種理論模式在交互參雜出現的，因而「客家人文」意識與觀念，也必然會對領導者領導風格的呈現造成影響，只是在程度上會有差異罷了。（A 訪-950310）

我認為領導風格的養成是多面向的，除了會受到其個人的性格及整個學識成長的背景影響外，必然也會受到其從小所成長的家庭周遭環境的影響，而成長於客家庄中的子弟，對於客家生活的習性、風俗習慣及思考模式或多或少一定有某些程度上的薰陶如刻苦耐勞、務實的處事習慣、質樸、勤儉持家等；而一個人的人格特質，我認為是一個人學養、外貌、談吐的綜合表徵，而人格特質絕不完全是與生俱來的，我覺得後天環境的影響及後天的努力都是最重要的因素，就如同人的外表雖然是父母賦予的，但並不是決定成功發展最重要的因素，因為一個人的內涵是可以後天漸漸培養而成的。（B 訪-950324）

領導風格是可以後天學習的，校長若懂得以智慧來匯集經驗，積極充實西方新進有相當良好的領導效能證明的領導模式，並融合於本地社會文化的特性與傳統思維模式，權變的運用領導策略於學校中充分展現，如此必能提升學校的辦學績效與良好組織文化的營造。而領導風格還牽涉到領導者對於整體事務的看法，所以領導者若能透過學校實際現場所發生的案例去汲取經驗，調整領導模式，努力的去揣摩、去學習，必然會對自我領導模式呈現出來的部分，產生提升的作用。對此 B 校長有下列深刻的描述：

我在擔任校長的時候，常常回想以前我服務學校的校長或主任的領導作為，做為自己的借鏡。有些校長上台講話都是一些老生常談，日常生活的瑣事，對於教育的啟發，教師的教學，學生的指導並沒有一些具體幫助與創新，當然我會像其他老師一樣，批評校長、主任無所作為，認為這樣的領導者由我來當，一定會比他們更好。雖然你會認為事實與理論是有差距的，但是不是更好是一個未知數？不過如果你學校的老師對於你這個校長有這樣的想法，相信這是非常危險的，因為這樣會形成老師對你的不信任感，這對校長的領導絕對是有害而無一利的。所以我認為校長，若能懂得從學校現場所發生的案例、及多傾聽教師的想法，去汲取前輩校長優良的經驗，調整領導模式，努力的去揣摩、去學習，必然會對自我領導模式，產生提升的作用。（B 訪-950324）

事實上，由於社會的變遷快速，教育思潮的席捲而來，新觀念、新作法不斷在教育界造成風潮，此時的校長可清楚發覺若是固著於過往的經驗，並不是那麼的適用。現在因資訊科技普及、物質生活提昇，若是要求現在的老師，跟以前一樣的刻苦耐勞、犧牲奉獻，他們是完全無法體會與接受的。知識的快速汰舊換新，使得原有的教育倫理發生鬆動。年輕的老師對於那些不再接受進修的資深老師（當然包括學校的校長、主任），並不是那樣的尊敬，反而有些教學領域年長的老師要向年輕的學習，而年長的舊經驗卻用不到現代的教學領域中。由此可得，校長的學養也必須與時俱進，領導的模式也應隨者時代演進而有更積極的作為，因為校長在學校中，不僅是行政經營的領導者，也是教學領域的示範指導者。各項作為應有教育學理的根據，同時能善用溝通與引導的方法，讓教師們信服。

傳統以命令、嚴格要求的領導模式，對於現今學校的生態是格格不入的，校長若不懂得去調整，且凡是總以校長之姿、以校長職權為後盾，對於事務處理不知權變，這將是非常糟糕的一件事。通過校長甄試及儲訓的新生代校長，或多或少對於西方的領導理論內涵及實際作為，必定都有一定程度的涉獵，但我發現運用這些由西方引進的領導理論，它所述說的良好驗證效果，並無法全然展現在我的學校中，我想這就是文化背景的差距吧！（A訪-950310）

校長的領導風格與處世的中心思想，有相當的關聯在個人自我的性格上，在教育界常有人如此敘述角色轉換性格改變的情形，「就是在當老師的時候，相當有個性、有脾氣；在當主任的時候，脾氣與個性就收斂很多；而在當校長的時候，有可能是歷練多了及年紀漸增的關係，就圓融多了。」這雖然是一種很平凡現況的描述，但由此也不難看出領導風格，也是需要與時俱進、需要成長與權變的。對此C校長有下列的敘述：

「我的自我檢視」：

當老師的時候年輕氣盛，尤其剛畢業時，以為大學畢業擁有很多教育專業知識，想到學校去一展抱負，碰到學校沒做到的事就放炮、就批評，也不管其他老師的想法或是經費、人事與行政上的困難，認為教學上需要的就要去爭取，主觀意念重、自我為導向，毫不考慮學校經費上是否有困難，分配上是否公平。過了幾年後，有機會在擔任組長工作時，看法就會比較寬一點、會去顧慮到其他人的感受，以整個處室的工作為出發點。進而擔任主任時，就會以全校為考慮的著眼點，各個處室的溝通協調為考慮的重點，當然老師的想法也是須要顧慮的。

而到了擔任校長職務時，才發現校長的考慮範圍，不只是學校中的老師、學生而已，同時要對於上級的要求、社區家長的想法、地方人士的不同看法也是必須考慮的因素之一。另外，學校教師、學生所發生的事情，校長都必須以大家長的身份去處理、去負責任，我們都不希望有人受到傷害，也不希望有人因某種原因受到處分。我個人常說：我有把握我自己能依法行政，可以控制到不會出什麼大紕漏，但是對於學校中的成員，事實上，我並不能保證他們絕對不會出什麼問題。有時為了保護學校的成員，留一份情、留一個退路，對於學校老師或社會人士常有一些變通的原則與作法，因此，個性在無形中就變得沒有什麼棱角，也不太會率性而為了。以我個人的經驗，發脾氣只是製造另一個事端而已，對於真正困難的解決並沒有幫助，經過幾次的事件慢慢揣摩、學習調整後，就不會因此而容易發脾氣了。「與人為善、得道多助」聽起來好像很世俗，很沒有原則，不像從事教育工作者應有的風骨與堅持。其實在現今多元社會的要求之下，校長要能面面俱到，才有辦法使校務順利推展。（C訪-950117）

那麼在校長的領導作為探討中，除了需要瞭解校長個人性格特質與其所能接受、認同的標竿領導理論模式外，必先從瞭解校長可運用的權力範疇，依據西方學者的分類，校長具有獎賞權、強制權、專家權、法職權與參照權等五種。但就實際學校行政經驗而言：校長的權力只有人事權、財政權、與專家權三種而已。但真正能發揮而被老師接受的卻只有專家權。

在人事權方面，基本上國民小學的校長對於教職員工能自主任用的權力很少，在以前教師派用都是公開分發或積分調動時，學校只有接受。目前雖由學校自主但由教評會主導；而學校職員則仍受公務人員的規範，由考試分發或遷調；工友的部分雖可由校長做決定，但有時仍會受到行政體系的影響，例如為了消化其他單位的超額工友及應付民代人情壓力等，常透過行政命令強行分發。至於獎懲方面，學校只能依照縣府所規範的獎勵範圍予以敘獎，校長並不能依事實現況由校方主動敘獎。況且現行的嘉獎制度除非你要甄選主任、校長或遷調，其實對老師的作用並不大。

另外在財政權方面，在台灣省各縣市國民小學都不是預算單位，而都是附屬在教育局的單位預算中，這對國小的財政自主有很大的差異，除了基本的人事費與業務費預算外，有些共同編列的專案預算是須要靠校長的透過關係去爭取，也因此許多校務發展計畫的執行會因人而有所差異。

至於專家權方面，筆者認為對於校長的領導作為是較為有用且可行的，但也是許多校長必須自我進修與加強的部分。我們都認為教師是專業人士，

因此專家權是學校教師發言的重要依據，而校長在一所學校中所扮演的不僅是行政的領導者，更是教學的指導者，是專家中的專家，這種情況在國民小學中更為明顯。對此 B 校長也提出如下的個人看法：

個人認為校長要與主任有差異，主任要與老師有差異，就是指專家權在學校事物中所扮演的關鍵角色與地位。而且所指的不僅只專業的精神與態度，更是指專業的教育知能，包括教育理論與教育學術的知能。(B 訪-950324)

(二) 治校理念的形塑

治校理念與校長的領導風格是息息相關的，而治校理念的落實就是校長領導風格的具體呈現。校長在學校內基本上他就是一個指標，他本身的作為、言行都會在學校中的情境構成一個影響的潛藏因素。我們常說校長是校務發展的靈魂人物，其所秉持的治校理念若能因時、因地掌握清楚、徹底落實，必然會顯現在其的領導風格上，所以可知治校理念與領導風格其實是一體兩面的。而對於治校理念是領導風格的具體延伸，可從如下受訪校長的闡述看出端倪：

環境會講話，在學校環境中校長的潛藏影響是最大的。所以我認為校長必須先自我釐清、架構對於校長職務的看法，例如有些校長把教育工作當作「職業」按時上班、按時下班；當然有校長把校長這個工作當作是「事業」在經營，他所表現出來的又是不同的典型；但有也有校長把校長當作是「職志」，當然對於校長工作又有不同的風貌，如此不同的理解與認定，就會延伸至所謂的治校理念與領導作為的落實，這是很重要的前題認定。(C 訪-950117)

對於我的領導風格認定，個人認為是無法完全歸類於某一種的領導理論，因為它其實是多重理論、多重影響交錯而成的，但若要能具體認定，可透過理念及具體作為來回溯、來進行歸類，畢竟，我認為治校理念及學校的一些作為及政策是校長領導風格呈現的具體面貌；以下我簡述我的治校理念提供你去歸類，或許這將是一個比較有實証的方法，我的治校理念是「制教」、「境教」、「身教」，就是所謂制度教育、環境教育、身體力行的教育，在學校與師生的互動，是以這三個主要方向作為引導：

1. 建構典章措施，以「制教」作為學校教育的基石。
2. 改善教學環境，以「境教」美化師生心靈。透過環境綠美化來沉澱老師與學生的心靈。
3. 端正言行，以「身教」引導學習與行為表現。實際以身作則，例如：看

到垃圾就會自己撿起來不一定要叫學生撿，運動的習慣等。

延續上述的理念在行動上，就會有些具體做法，如此我們就能從觀察具體做法與互動情形，來回推所謂的「領導風格」。(B訪-950310)

校長不同的領導風格由上可知，都是受到校長個人本身成長背景、對事物的不同觀感、人格特質及對校長這個名詞詮釋的差異而衍化成的，同時無形中也向學校內所有的老師、學生、家長表達他對於教育工作的一個態度。而這個態度會對於周遭不同的人、事、物產生不同的看法與評價，當然這些不同的看法與評價，也會反饋至校長與教師的互動模式，如此必定會使學校教育的推展產生不同層次的影響。

(三) 轉型式領導與家長式領導模式之運用

「轉型式領導」是近年來學校行政主要流行的一種領導模式，此模式對於教育改革的浪潮中，學校行政所面臨教師法的考驗、教師專業自主權的增長、學生學習權的尊重與保障、家長教育選擇權的訴求及學校行政權的下放與分享等衝擊，提供校長角色轉變及有效領導的一種良好提升模式，而此模式的中心意念在於領導者藉由個人魅力及建立願景的方式，並運用各種激勵策略，提升成員工作的動機與態度，同時領導者也必須非常重視成員的個別需求及其自我實現的可能，希望藉由學校整體成長、進步的過程中，能帶領成員達成心靈境界中自我實現的目標。

而「轉型式領導」仍然有其侷限與迷思的地方，並不能完全解決學校現今所發生的問題，例如理論中未提及組織內混亂及衝突該如何因應、領導者品德的自我要求、以及未提及建立團隊的重要等，所以，筆者認為西方的領導常模若要在東方社會中，完全展現其領導卓越的效果，校長就必須先對學校實際狀況加以了解與分析，權變的運用其他的領導模式去彌補轉型式領導的不足部分，就此而言，根源於中國儒、道、法家思想的「家長式領導」模式，在此時的學校行政運作中，解決衝突混亂的狀況，仍然佔有其一席之地。

在過去強調科層體制下傳統校長「權威者」之角色已漸漸式微，取而代之而成為『激勵者』的角色，以自動自發代替監督;以榮譽代替懲罰;重視人性尊嚴。但在學校實際運作上，並無法完全以較為軟性如轉型式領導的各個構面與內涵去落實，或多或少仍會運用威權領導、德行領導及施恩領導等模式，畢竟在中國人情社會中，仍重視關係、重視以身作則、重視位子(不在其位、不謀其政)等傳統觀念，所以我認為身為校長，要懂得權變去運用各種領導模式，如此才能有效領導學校、提升辦學績效。(B訪-950324)

我認為我的風格較傾向於轉型式的領導，尤其是以蔡進雄教授所歸納轉型式領導的面向，更是較契合於我個人所努力所要做到的領導模式。而對於所謂家長式領導的面向中，我個人檢視自我的領導作為，較著重於「施恩」及「樹德」的模式，而至於「立威」的部分，我並不十分認同，所以在此面向的著力相當的少。可以下表說明之：

轉型式領導	家長式領導
蔡進雄（民89）	鄭伯壘（民89）
建立願景、啟發才智	施恩（仁慈）
個別關懷、激勵鼓舞	樹德（德行）
魅力影響	立威（威權）較為忽略

資料來源：受訪校長自我認定整理

但無可否認，因時代進步，整個台灣教育界受西方領導思潮的影響深遠，現今領導者的領導風格，多較著重於偏向西方的領導理論模式，但屬於中國式的家長領導面向卻較少為領導者提起，但個人認為，並不是領導者完全都沒有運用傳統中國式領導統馭的方法，只是個人不自知罷了。

我認為東、西方整個社會、歷史情境的不同，西方的領導模式並無法完全套用於東方的社會的情境，我認為融合兩種領導模式，並能適時因所處情境不同去因應、調適，我想這才是最佳的狀態，所以西方轉型式領導與本土的家長式領導模式，都在我個人辦學與治校的領導風格中出現，比例大概是轉型70%家長30%。（C訪-950117）

在歸納所有受訪者對於校長領導模式的敘述中，可清楚發現校長實際的領導作為，或多或少都驗證了轉型式領導與家長式領導的各個面向，只是程度上有差異罷了；在本研究的校長領導風格問卷調查中，筆者透過統計分析得到教師知覺校長領導滿意度在轉型式領導與家長式領導的各個面向都呈現了高度相關，由此筆者可提出如下的說明：「校長若能在家長式領導的架構下，運用轉型式領導的模式，必能對學校整體運作與績效有積極提升的作用，也因如此學校才能在時代的洪流中，化危機為轉機、發揮學校應有的效能。」

總而言之，校長若能妥善運用家長式領導之仁慈領導、德行領導模式，對於部屬個人的福祉做個別、全面而長久的關懷，同時也能自我要求以身作則，贏得部屬的信任與效法後，並積極以轉型式領導的各面向來架構領導作為如對部屬正面鼓勵、與全校教職員工共創願景、促進學校各種功能式團隊

的建立並使其合作、對部屬有充分之瞭解、尊重部屬對於學校政策及各項事務的感受、給予其較高的期許及智性的刺激，使其能提升教學或行政的專業程度等，來影響部屬、領導學校，相信如此必能展現卓越的領導績效。

（四）如何扮演好校長的角色

為了發展學校、適應社會的變遷，校長必須扮演一個領航者的角色。如發展學校的經營方向、教師的專業知能、教師和家長參與校務的意願，適合學生學習的優質環境及一個學校成員願意提供意見的場所…等。學校應是永續發展的，身為學校的領導者，必須要有遠見，能夠以宏觀的視野追求學校的卓越成就，方能達成學校的發展目標。所以，就如何扮演好校長的角色歸納受訪校長、主任、教師等的看法如下：（此部分看法分類參酌《校長學—工作分析與角色研究取向》，林明地，民91）

1、就校長領導技術性層面（林明地，民91）

校長用人知人善任、強調授權、充分分層負責、注重校園規劃、強調溝通協調、對部屬的表現提供回饋與引導、擅長於執行計畫、懂得激勵稱讚成員、善於經費爭取與運用、善於問題解決以及維護校園秩序等。對此受訪 Bt1 主任有如下看法：

對於教育政策及教育思潮，都有相當程度的涉獵（廣博的專業知識）

懂得「用人」之道，找對的人放在對的位置……

處事重原則、擇善堅持，縱然事多如牛毛，但卻能處理得有條不紊

充分授權、分層負責……

對事務均能要求詳細規劃後，竭力完成……

學校組織分層負責、專業分工……

學校決策強調民主化、參與化、暢通溝通網絡

對學校發生的事務判斷及因應作法有主見……

重視學校典章制度的建立……

具有校園規劃的專業能力、校園規劃佳……（Bt1 訪-950315）

2、就校長領導藝術性層面（林明地，民91）

所謂校長領導藝術性的角色是較為軟性的部分，如有良好的辦學理念、教育理念、注重校園倫理、強調和諧的學校氣氛、推動組織學習的文化、建立學校新形象、積極規劃學校願景、可以建立共識、重視成員團結和諧等。對此 Bt2 教師有如下之看法：

作風明確，能明確指出學校發展重點與本身的行政與教育理念

能依照學校內外環境特性，擬定學校發展目標……

形塑願景、架構優質校園文化

親和力、沒架子，願意傾聽

提倡校園倫理，事事以身作則，身先士卒

高瞻遠矚、洞燭機先、眼光能放遠（Bt2 訪-950429）

3、具備良好人格特質

積極開拓、負責盡職、誠懇、關懷、清廉、以身作則

尊重、穩重、有擔當（At1 訪-950423）

4、態度樂觀，勇於接受變革（At1 訪-950423）

5、善長於人際溝通、互動（At1 訪-950423）

6、具備特殊才能與推展特定才藝（Bt1 訪-950315）

7、掌握關鍵、知所進退（At1 訪-950423）

8、示範、帶動學習，願意投注夠多的時間在學校（At1 訪-950423）

10、擅於權變發揮領導的功能，績效卓著、且得到認同（Bt1 訪-950315）

二、團體凝聚力是學校教育成功的重要根基

團體之所以能維繫，背後必有其重要的因素。而「凝聚力」這一個因素，是本研究訪談對象一致認為是團體運作順暢與能達成團體目標的重要因素之一，而就「凝聚力」這一個概念，首先必須先了解其之定義，爾後才能更為清楚的去探討凝聚力對於維持團體的重要性，和一些能影響凝聚力的因素。

（一）凝聚力的定義：

在我們要認識凝聚力對團體的作用之前，我們必須先來為它下個定義：Ellis & Fisher（1994）曾指出凝聚力是一種成員間的同袍愛（camaraderie）的精神表現、緊密的個人關係（close personal ties）的感受、對團體的忠誠感（feeling of loyalty）、對團體內個人的承諾（personal commitment），以及成員間引以為傲(proud)的感覺；而學者潘正德（民 84）更清楚精簡的說明：凝聚力是指在團體中，成員與成員之間的親近和互相吸引的程度。對上述凝聚力之定義受訪者由如下的闡釋：

我認為團體凝聚力本質是：

一個約束力量，是團體團結、是隸屬感與我們是一國的感覺，是個人與社會的吸引力，是團隊合作，是多面向的。團體凝聚常是一股約束力量，約束了、也規範了團體成員的價值觀念與行為模式。（Bt1訪-950315）

「我們是一國的」、「你們是一國的」縮短了「我們」之間、「你們」之間的距離；但同時也拉遠了「我們」與「你們」之間的距離。「我們是一國的」也常常形成團體中一個個小圈圈勢力的產生（學校的次團體），分化了大團體的團結力量，而所謂「團體凝聚力」就是說如何凝聚大圈圈與其中小圈圈的共識與一致的行動力，在團體發展中成為相互伴隨、相互扶持的重要關鍵力量。（C訪-950117）

（二）能影響學校成員凝聚力的因素有哪些？

1、對學校教育目標的認同度：若學校成員都有著明確的共同目標，則成員便有共同努力的方向，繼而才能匯聚團隊精神。

就好像班級中，學生們的學習小組一樣，若是能抱著一個積極分享、互相貢獻的學習目標，就能在每次的小組討論中，讓組內成員在個人的學識上都能有豐富的收穫！（At1訪-950423）

2、領導者的參與程度和領導型式：在學校運作過程中，校長能否積極參與和其所採取的領導型式、領導風格，在在影響了成員對學校的投入程度。例如校長運用轉型式領導，採取開放尊重、民主的領導方式，與成員共同磋商學校發展願景及實務運作的內容，將可大大地提高了成員對學校的投入程度和主動變革與發展的精神，反之運用威權式領導以命令代替協商，則效果的差距將會相當懸殊。（Bt1訪-950429）

3、成員間的吸引力、同質性、相互依賴程度、溝通方式與及學校的人數也在在影響了團體的凝聚力。

（三）觀察學校成員凝聚力的指標有哪些？

至於應如何測量學校內凝聚力的高低，就訪談紀錄歸納而言，有如下的一些指標，可資作為學校凝聚力的鑑別：

- 1、學校集會時，成員的出席率和與會是否準時；
- 2、學校成員是否履行對學校目標的承諾及其投入程度；
- 3、學校成員是否願意接受行政所指定的角色和工作；
- 4、學校成員有否遵守團體所訂的規範及其遵守的程度；
- 5、學校成員彼此間的信任和支持度。

（四）學校成員凝聚力對學校發展的重要性：

學校成員凝聚力對於學校發展的重要性，就歸納受訪者所陳述的意見，可作下列幾點分述之：

- 1、凝聚力對學校成員互動性的影響

在高凝聚力的學校內，成員會較合作、友善、互相接納；反之，在凝聚力低的團體內，成員會表現出較具敵意和攻擊性，而且還會妒嫉其他成員的成就。

2、具高凝聚力的學校，其成員會較順從學校的規範；反之，便會有較大之衝突和分歧現象發生。

3、凝聚力對學校辦學績效的影響

凝聚力高的學校會有較高的辦學績效，對於學校未來的發展也具有持續增強的作用。

由上述我們可瞭解學校成員間的凝聚力對學校發展的重要性，但凝聚力仍難免可能產生的負面影響，根據綜合各位訪談者的意見後，對於凝聚力所產生的負面影響方面，有如下的敘述：當學校的凝聚力過高的時候，會形成「從眾附和」的壓力出現。此時，在學校內的個別成員，會礙於順從團體內大多數人的想法或避免受到排斥，便會壓抑了表達不同意見的機會，最後更會形成所謂「團體迷思」的現象出現，大大障礙了成員間有效的互動、溝通關係，和學校長遠的發展！

所以如何善用凝聚力的正向功能，達成教育組織目標與社會責任，引導教師凝聚力朝向社會認可的教育改革新方向，以活絡學校經營創意與再造，是值得學校領導者與成員共同努力的目標。

在上述影響學校成員凝聚力的因素中，我們可發現這些因素大都與領導者有著密切的關係，所以校長如何去展現其適合學校的領導風格，進而能被學校成員所認同，將是學校永續健康發展的重要關鍵。而在本研究中探討的客家籍校長，若要能在客家庄中，帶領學校符應社會的期待，除了提昇學校辦學績效外、更要扮演著推動客家文化傳承的急先鋒，職是之故，其所領導學校的團體凝聚力將會對其相關學校政策的落實，產生決定性的影響。

三、營造客家學校願景

客家文化、語言的傳承是客家庄中各級學校責無旁貸的責任，尤其在現今強調多元文化呈現的社會中，每一個人對於其自我族群文化的學習與認同是非常重要的，因為唯有如此才能進一步去欣賞、去體會其他地域、族群的文化，豐富多元的生活。而對於客家族群而言，願意去認識、瞭解自我族群的歷史背景進而產生認同，並對於自我客家語言的學習與運用產生重大危機感，如此才

能使久處於弱勢的客家語言、文化得以避免大量的流失。對此受訪者有如下的闡述：

要在客家庄中發展所謂客家生活學校，首先校長自我必先具有鄉土觀亦即對客家文化的保存及傳承有深刻的概念（草根性），能體認弱勢、深入了解傳統客家優良觀念，進而才能提升與創新；同時在這多元化的時代，身為學校的掌舵者也必須具備國際觀，亦即對資訊的流通有某種程度的涉獵，能瞭解多元文化的內涵、掌握客家文化的精隨，融入主流文化，提高競爭力，但卻仍擁有對客家族群的自我認同與文化發展的使命感。（C訪-950117）

我認為一個具有前瞻性的客家籍校長，除了能順應時代潮流、創新教學理念之外，更重要的是能發展具有客家精神的學校特色，而且要讓客家文化的特色不再僅僅侷限於「傳承」、不再是落伍、弱勢文化，而是能成為現代社會於新人類所能接受、認同的新文化；而且不僅只推廣於客家庄，目標應能融入台灣社會－不論是福佬人、外省人甚或新住民的社會。（Bt2訪-950429）

如何去縮短城鄉差距，以我們卓蘭鎮而言，家長重視的仍是學生的課業及升學問題，所以具有前瞻性客家籍的校長，首先要先能對此問題有良好的解決策略，如此才能說服在地的鄉親信任支持學校。而對於傳承客家文化，因勢利導，配合客委會政策多多讓學生有機會去了解客家文化的內涵、了解客家語言的豐富，進而能對自我客家族群的認同。（Bt1訪-950429）

營造客家學校，必得先從營造生活化的客語學習環境做起，使新一代的客家子弟能自然學會客語，同時學校也須透過多樣化的活動及課堂教學，創造師生能以客語互動的機會，如此才能提昇學習客語的興趣。而在客家學校中，要能讓客家子弟體認客家語言、文化之美，但在達到這理想之前，必須先建立客家子弟聽、說客語的自信心與基本能力，對此歸納受訪者的意見理出下列落實的原則：

一般人常說：「語言只不過是一種溝通的工具」，這是錯誤的說法，因為語言不僅是一種說的能力，他其實更重要的是傳承文化、凝聚認同、代表族群尊嚴的顯性標誌，所以，在一個有多元族群的國家裡，對於較為少數族群如客家人、原住民族等來說，獨特語言往往是最佳認同族群標誌。所以說客語的復育是相當重要的（Bt1訪-950429）

（一）生活化原則：

以當地流通之客語為校園生活主要使用語言，包括教師之間、學生之間、教師與學生之間，日常生活接觸溝通，均能鼓勵以客語交談溝通。（A訪-950310）

（二）提升至公共化原則：

學校正式公開場合，如朝會、晨會、運動會及各種會議等公共生活，能多以國語、客語穿插使用為主。（C訪-950117）

（三）教學化原則：

除鄉土語言課程外，一般教學過程能以趣味、活潑、遊戲的方式，交錯使用國語及客語，並嘗試以客語融入表達現代詞彙，使客語能以漸進模式進入知識體系；同時除了客語的教授外，也必須有計畫的將客家文化實質內涵，透過各種呈現方式讓客家子弟能多所涉獵。（Bt1 訪-950429）

（四）多元化原則：

應培養學生多元文化的寬廣心靈，校園生活和教學活動中能靈活設計安排，並將客語融入九年一貫課程之各學習領域教學中，使學生對客家文化有自信，同時也要培養學生具備對不同族群文化了解和尊重的能力；學生應有機會學習社區週邊或共同生活的不同族群語言文化。（B 訪-950324）

（五）社區參與原則：

透過學校主導辦理客家藝文活動時，請學區家長及地方人士參與計畫之擬訂及執行，以活潑創意之方式，創造社區與校園的熱絡互動，同時也凝聚客家住民的共識，共同協力於客家文化紮根與傳承的時代使命。（B 訪-950324）

四、激發教育熱忱、形塑優良文化

在學校行政體系運作上，校長若要形塑良好的學校文化，必須從教師及學生著手。學生要教、老師更要去引導與協助，事實上，學校的主體是學生，但老師卻是推動與引導這個主體的主要動力，任何組織若有良好的人力資源，縱使組織結構有瑕疵，它也能彌補其中的缺陷，但倘若學校沒有良好的人力資源，則空有良好的制度與環境，也不能充分發揮學校的效能。就形塑良好學校文化，其重要的策略，C 校長及 A 校長有如下的敘述：

A.需求的了解與掌握：包含學校、社區之間所有的人、事、物、地（Swots分析）

B.榜樣的建立：以身作則、公共關係

C.團體凝聚力的促成：因人、事、時、地、物的預見及成果的分享

D.激發創意與共識形成願景

（C訪-950117）

無論在何族群地區，校長均應有前瞻性的眼光去營造學校的願景、塑造學校優

良的文化，而願景與文化是用漸進原則及踏實的方法去塑造，包括具體策略的思維（使命、目標、SWOT分析-偵測環境、研擬方案、選擇方案、評估方案、回饋）、長遠的眼光、專注、熱情等，把握建構願景的原則如共同參與、凝聚共識、引入資源、社區化、本位化、生活化、彈性化等即能達成。若在客家庄中，要營造學校願景除了要掌握上述的理念與做法外，再融入在地的文化與特色即可達成。（A訪-950310）

在學校制度中，教師的工作確實與其他行政機關的科層體制有明顯的差異，因此校長在學校內如何將行政、教學、庶務等項工作做一個比較恰當的劃分與定義，將是塑造優質學校文化的先決條件。

再現今民主開放的時代，學校中的層級並非十分明顯，嚴格來說只有行政（校長、主任、組長）、教學（教師）、庶務（職員、工友）等層級，但事實上教師是最大的階層；就另一個角度而言，教師的工作是教學，其與層層節制的行政工作自然大不相同，教學的工作是教育專業，其與行政體系職務執掌的事物分工也有相當的差距；同時我們都認同「行政是支援教學工作」的，若是以行政的方法與手段去指導教師教學與推行任何有關於教學事務得政策，常會得到反彈的阻力，相信如此的後果是我們所不樂意見到的。（B訪-950324）

在學校中，校長不僅是行政決策的領導者，更是教學工作的指導者，也是在事務方面的督促者。在「學生優先、教學第一」的前提下，校長應如何發揮其具效能且又為權校同仁所接受的領導風格，針對學校特質、學區需求與社會潮流，塑造具有競爭力且優良的教學環境，形成優質的學校文化當是現代化校長的要務。

五、力挽狂瀾、傳承客家文化

客家文化傳承的關鍵，在於客家子民對於自我客家文化的認同，而所謂客家認同最顯而易見的，就是在於客家語言的呈現，近年來客家語言流失的狀況是身為客家人都可深刻感受到的，姑且尚不論政府抑或是社會大環境是否對客家族群的語言、文化有提倡及保護的措施，筆者綜合歸納受訪者的看法，可作如下敘述：「客家語言、文化的振興，必須從根、從家做起，努力營造客語生活環境，讓新一代的客家孩子能在家庭最自然的情況下，接受客家文化的薰染與洗禮、同時也能在最實際的生活中讓孩子習得客家語言、運用客家語言，如此必能對傳承客家文化提供最強而有利的後盾。」

影響一個家庭的語言使用，通常會受到兩股勢力中的一股所影響，一是大眾語

言，另外一種則是父系家庭的語言，也就是說，當大眾語言與弱勢語言的兩者共組家庭時（如閩南人與客家人），子女通常會使用大眾語言，而傳統社會以父系家庭為中心的觀念，也會影響家庭語言的使用。不過，社會大環境的大眾語言的影響力，仍大於父系家庭對語言的影響力，例如客家男性娶閩南媳婦，但下一代未必一定懂得客語，反而會以社會中較常使用的國語作為使用語言，如此的現況是值得擔憂與重視的。（C 訪-950117）

在過去多年來，政府提倡「國語」的影響下，再加上閩南族群在我們台灣人數上的相對優勢，客家話在非客籍人士聚居區經常相當難得聽到的，如此的現況說明，客家族群勢力必然會隨著語言的衰退而沒落，也難怪，近年來客家委員會所施行的政策訴求，最主要的就是客家文化及語言的傳承。

近年來，九年一貫課程改革中，所推動的「鄉土語言教學」，大致上礙於授課節數的限制，頂多只能一星期排上一節課的時間來介紹客家文化及客家語言，如此的成效是非常有限的，但換個角度切入來看，現行所實施的「鄉土語言教學」對於提倡、宣導、多元文化的概念，是絕對有其助益。但就鄉土語言最重要紮根的部分，筆者就歸納訪談的結果而言，受訪者一致認為鄉土語言的基本能力是建立在家庭中，亦即認為把客語基本能力的養成當作父母、家庭的責任。

「自己的母語一定要教」，客家族群的家長，要能多教導下一代學習客語，而孩子學習自我族群的語言，這代表多一種競爭力，若從功能性來看，因為客語有許多發音是國語或閩南語沒有的，學會客語的孩子，未來學習其他語言會更加快速，同時也能培養珍視本土文化及多元文化的理念，畢竟放眼國際之前提，是了解及認識自己的文化，因為這是獨有且最珍貴的文化資產。（B 訪-950324）

如果依照目前語言運用現況繼續發展來看，未來台灣的語言普及率將是三分天下的態勢：

- （一）就英語而言：在國際化殷切的需求下，英語在將來會在政治、經濟上扮演獨大的地位，特別是政府積極希望能與世界順利接軌，不用說整個教育體系中，從幼稚園到小學對英語都是無條件的接受。
- （二）就國語而言：而國語具有普通語言的地位，特別是在都會區、或是公家機關，這完全是因為過去歷史情境與結構的演變與政策所支配使然，是很難調整的
- （三）就閩南語而言：而閩南語則是民間多數通用的混合語言，理由很間

單，因為閩南族群的人口最多，純粹就日常生活的經濟消費行為而言，以閩南話當媒介的商機自然最高，特別是大眾媒體等。

在如此艱難的現況下，除非客家族群有意識地自我覺醒與提昇並對政府施加於語言政策施加壓力，客家話才勉強有可能與其他三個優勢語言有起碼的立足點平等，特別是在客家人所聚居的地區。

家庭若未落實客家語言、觀念的傳承，弱勢語言單純倚賴客家電視台的傳播，是無法真正介入日常生活的，我認為文化一定要與大環境結合、文化要與經濟活動相結合，如此才是客家文化紮根，傳承客家文化的關鍵所在。(C訪-950117)

儘管如此，這樣的語言結構並非不可能扭轉，最困難的還是客家子民自我認同與觀念的改變。同時，在大環境中，我們的社會是否真正的瞭解多元文化主義的精神，也就是說，不管族群人數多寡、實用性多少，每個語言都是獨一無二的、都是國家的文化資產，應該都享有同等的地位，甚而多加維護其運用之空間。

政府除了要確保每個人使用自己母語的權利外，政府還必須用心在教育、傳播媒體上，推動各種母語的復育、以及學習，就如同客委會現行所強力推動的「客語生活學校」專案。長期發展而言，客家族群除了有學習母語、以及使用自己的母語的自由，更應該有透過母語接受教育的權利；甚至於，其他族群應該也有充分學習客語的機會，包括在學校、或是社區。(Bt1 訪-950315)

如何力挽狂瀾、拯救不斷流失的客家文化，我認為可從下列幾點著手：A.語言流通性：讓客家語言能自由流通於客家庄抑或是非客家庄；B.語言生活化：融入主流文化、讓各式傳媒都有機會讓客家語言發聲；客家語能自然融入民俗信仰與宗教活動中；C.政府政策的挹注：貫徹鄉土語言教學的落實、鼓勵鄉土活動的舉辦等；同時在生活中，若能運用機會教育與正確觀念的灌輸，提升客家子弟對於族群的認同感及尊榮感，如此將對於現況客家語言流失、文化傳承等危機，找到一條光明的坦途。客家可以豐富了我們台灣的多元文化；客語流失的現況是可以減緩的，有賴家庭、學校、大環境共同來努力，而客語的保存是可以做的比現在更好的，同樣也是有賴於家庭、學校、大環境能捐棄己見、共同攜手合作。(C 訪-950117)

「觀念影響行動」，隨著客家語言、文化逐步流失時，客家族群若再不有所警覺，客家文化與語言將如同「溫水煮蛙」般，逐漸消逝而不自覺，最終長久流失。目前客委會積極透過認證等方式，積極推動客家母語的復育，但筆者

認為，大環境所營造出來的氛圍若能對客家族群更加重視與友善，將更有利於讓更多客家族群意識覺醒，進而產生認同。

我認為「客家文化」是一部與現實生活努力奮鬥的文化，客家的山歌音韻歌謠、生活飲食、傳統建築空間等，無一不是現實生活殘酷的實況紀錄。但在文化的傳承上，至今尚無如閩南族群積極架構明確、具體且完整的知識體系或政策，可作為遵循，所以論及客家文化常一直以區域零散區塊的、片斷的方式推廣與發展，致使與其他族群文化產生落差，這是值得我們客家族群重視的，當然這部分是需要政府與客家學術機構，積極推動研究來促成的；不過最重要的還是我們客家人是否確認為重要與認同吧。（B訪-950324）

先人訓誨：「寧賣祖宗田、不忘祖宗言」，語言為文化的精髓，亦是傳遞文化，達到文化認同最好的工具。客語的延續也象徵客家族群文化的傳承及客家宗族、祭祀等傳統的保存，紀錄著百年來先人一路走來的歷史，而語言的力量若能從家庭重現，在學校豐富內涵，進而形塑客家自我意識，並透過許多生活上積極的實踐策略，讓客家人堅韌、勤儉的「硬頸精神」，突破過去「社會隱形族群」刻板形象，讓客家文化原色風華，再現於二十一世紀的今天。



第五章 結論與建議

經過對客家籍校長領導風格的現況描述及其與滿意度間關聯性、預測性分析，俟後並彙整第一線教育同仁對客家籍校長領導內涵、客家語言流失及客家文化傳承的相關看法進行討論後，本章將針對研究結果，歸納相關結論，進而提出具體建議。

第一節 研究結論

本研究之假設及驗證結果彙總於表5-1-1，主要研究結論如下：

表5-1-1 研究假設及驗證結果

研究假設	支持與否
【假設一】校長背景變項在領導風格滿意度的表現上有顯著差異性存在。	
假設1-1：不同性別校長在領導風格滿意度的表現上有顯著差異性存在。	否
假設1-2：不同年齡校長在領導風格滿意度的表現上有顯著差異性存在。	否
假設1-3：不同年資校長在領導風格滿意度的表現上有顯著差異性存在。	否
【假設二】教師背景變項在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。	
假設2-1：不同性別教師在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。	否
假設2-2：不同年齡教師在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。	部分支持
假設2-3：不同現職教師在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。	是
假設2-4：教師操持母語不同在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。	否
假設2-5：不同年資教師在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。	否
假設2-6：教師對推動客家文化傳承不同的認同程度在知覺客家籍校長領導風格滿意度上有顯著差異性存在。	是
【假設三】客家籍校長不同領導風格在教師知覺校長領導風格滿意度上顯著關聯性存在。	
假設3-1客家籍校長運用轉型式領導在教師知覺校長領導風格滿意度上有顯著關聯性存在。	是
假設3-2客家籍校長運用家長式領導在教師知覺校長領導風格滿意度上有顯著關聯性存在。	是
【假設四】客家籍校長不同領導風格對教師知覺校長領導風格滿意度上具有顯著預測力。	
假設4-1客家籍校長運用轉型式領導對教師知覺校長領導風格滿意度上具有顯著預測力。	是
假設4-2客家籍校長運用家長式領導對教師知覺校長領導風格滿意度上具有顯著預測力。	是

壹、教師知覺客家籍校長領導風格的現況

一、苗栗縣客家籍國民小學校長運用轉型式領導之現況

苗栗縣客家庄國民小學「客家籍校長運用轉型式領導」之現況，就整體而言，苗栗縣客家庄國民小學教師知覺客家籍校長展現轉型式領導行為每題平均得分為3.865分，就各分層面得分而言，每題平均得分高低依序為「人際取向」的3.96分、「任務取向」的3.77分，大致上算是中上程度以上。

二、苗栗縣客家籍國民小學校長運用家長式領導之現況

苗栗縣客家庄國民小學「客家籍校長運用家長式領導」之現況，就整體而言，苗栗縣客家庄國民小學教師知覺客家籍校長展現家長式領導行為每題平均得分為3.783分，就各分層面得分而言，每題平均得分高低依序為「仁慈領導」的3.98分、「威權領導」的3.74分、「德行領導」的3.63分，大致上算是中上程度以上。

三、不同背景變項在知覺校長領導風格滿意度上的差異現況

經問卷資料統計分析後發現，在不同現職之教師及對於推動客家文化傳承不同認同度上，此兩個變項在知覺校長領導風格滿意度上達到顯著差異水準，因此再進行事後比較，結果發現就領導滿意度而言，教師兼行政職務及對推動客家文化傳承高認同度者對於知覺客家籍校長領導滿意度上顯然優於班級級任老師及低認同度者。就此結果推論而言，顯見行政人員與校長的接觸較為頻繁、溝通的機會也較多，如此對於校長闡述、傳達治校理念與落實領導策略，有較為實際的成效；而就推動客家文化傳承認同度上，高認同度之教師對於在客家庄中的客家籍校長經營客家生活學校、提昇客家庄中學校學力成果提昇及校務的發展都頗為支持，如此的效果，對於客家籍校長在未來努力經營、發展學校客家文化的特色，是一個非常重要的根基，值得予以深思。

貳、轉型式領導、家長式領導及領導風格滿意度間的相關程度及預測能力

一、轉型式領導風格與領導風格滿意度的相關情形及預測能力

（一）整體客家籍校長運用轉型式領導行為與整體領導風格滿意度之相關發現

就整體「轉型式領導」與整體「領導風格滿意度」兩個變項而言，兩者彼此間具有顯著的正相關。

（二）客家籍校長運用轉型式領導分層面與整體領導風格滿意度之相關發現

「校長轉型式領導」的分層面「人際取向」、「任務取向」與整體領導風格滿意度的相關係數分別為.629、.668，具有顯著高度正相關。

(三) 客家籍校長運用轉型式領導行為對領導風格滿意度的預測分析發現

「校長轉型式領導」預測「領導風格滿意度」，達到顯著預測力的有「人際取向」及「任務取向」，標準化迴歸係數 (β) 分別為.225、.464，二個分層面可預測整體領導風格滿意度達 46.60% 的解釋變異量。

二、家長式領導風格與領導風格滿意度的相關情形及預測能力

(一) 整體客家籍校長運用家長式領導行為與整體領導風格滿意度之相關發現：

就整體「家長式領導」與整體「領導風格滿意度」兩個變項而言，兩者彼此間具有顯著的正相關。

(二) 客家籍校長運用家長式領導分層面與整體領導風格滿意度之相關發現：

「校長家長式領導」的分層面「威權領導」、「仁慈領導」、「德行領導」與整體領導風格滿意度的相關係數分別為.680、.613、.712，具有顯著高度正相關。

(三) 客家籍校長運用家長式領導行為對領導風格滿意度的預測分析發現：

「校長家長式領導」預測「領導風格滿意度」，達到顯著預測力的有「威權領導」及「德行領導」，標準化迴歸係數 (β) 分別為.408、.331，二個分層面可預測整體領導風格滿意度達 56.3% 的解釋變異量。

在上述之研究結果發現，「威權式領導」仍具有其正向之解釋力，如此之結果與過去學者鄭伯璜（民 89）、謝佩駕（民 89）及王錦堂（民 91）所從事之家長式領導的相關研究結果大相逕庭，究其原因是否與客家籍之研究範疇相關，本研究無法直接推論，有待後續研究加以證實。但就以本研究中訪談之結果來闡述，我們可發現在客家庄中不論是主任或是教師甚或校長，對於現今校長的領導是否有運用威權式的領導作為大都持肯定的回答，只是受訪者對於「威權領導」的認定與詮釋與過去研究的定義有所差異罷了，無論如何在現今的學校生態中，並不容許有如過去傳統階級分明的領導統馭方法，必定須將其轉化、調整才得以在學校中產生出領導的效果，換言之，如此的現況，可推測領導者已逐漸從對部屬「行為」的控制轉向對「任務」、「工作程序」的控制；而原本強調絕對服從領導者個人權威的模式，也逐漸移轉為對領導者所建立之制度、原則、及規範等的服從(任金剛、樊景立、鄭伯璜、周麗芳，民 93)。

三、客家籍校長運用轉型式領導及家長式領導行為對領導風格滿意度預測能力

本研究當以二個領導模式為自變項（轉型式領導、家長式領導）進行對依變項「領導滿意度」的解釋變異量分析時，二個自變項的影響力均達顯著水準〈 $F=44.676, p<.001$ ； $F=54.646, p<.001$ 〉，轉型式領導對領導滿意度之解釋變異量為.466，家長式領導對領導滿意度之解釋變異量為.563，由此比較結果可知，就領導滿意度而言，家長式領導比轉型式領導具有更佳的解釋力。

由此可得，校長若能妥善權變的運用家長式領導行為及轉型式領導行為模式，對於教師知覺校長領導滿意度是有相當程度的提昇作用，在此也更明確證明源於中國式的家長式領導，在現今學校當中仍然具有其獨特實務運用價值。

叁、教師知覺客家籍校長領導風格滿意度之現況

客家莊的學校教育向來都是在客家族群心目中所非常重視的，尤其在現今重視差異、多元的教育觀念潮流襲捲之下，愈顯其之重要，所以在客家莊中從事學校教育領導的客家籍校長，若其擁有優異之領導風格，將有助於提升學校的競爭力，換言之，客家籍校長的良好領導作為與觀念，也將有助於客家文化傳承的推動與客家生活學校的建立。

一、教師知覺客家籍校長領導風格滿意度之情形

從客家籍校長在「校長領導風格滿意度調查問卷」各題得分情形得知，整體平均數介於3.67至3.90間，表示教師對客家籍校長有關領導滿意度的描述，分數大都集中在高分群，同時也顯示客家莊中國民小學教師對於客家籍校長的領導作為大多持正面積極的看法，如此將有助於客家籍校長推展校務、凝聚共識及傳承客家文化。

二、教師背景變項知覺客家籍校長領導風格滿意度之差異情形

在不同背景變項在領導滿意度上的相關情形之結果呈現，在教師年齡、教師現職及教師對推動客家文化傳承認同度等變項，具有正相關，職是之故，就教師背景變項（教師年齡、教師現職及教師對推動客家文化傳承認同度等三個變項）進行變異數考驗，進而從中瞭解教師背景變項在知覺領導風格滿意度的差異情形。

就領導滿意度而言，教師兼行政職務者顯著的優於擔任班級級任之教師，亦即說明教師兼行政職務者對知覺客家籍校長領導滿意度之情況顯優於班級級任老師，據此結果可推測校長與行政人員之溝通較為頻繁對於校長治校的理念

與領導策略較為了解，因而對於校長領導風格的接受程度抑或滿意度自然較高。

就領導滿意度而言，教師對於推動客家文化認同程度高者(68%以上)顯著優於低者(33%以下)及中者(34%~67%)的情形，亦清楚說明教師對於推動客家文化傳承認同程度的高低，會影響知覺客家籍校長領導滿意度的差異情形，換言之，對於客家文化傳承認同度高之教師對於校長推動有關客家生活學校及客家籍校長領導風格的接受程度抑或滿意度將會較高，這是值得客家籍校長重視的一個現象。

肆、客家籍校長領導的實際內涵與中心意念

- 一、客家籍校長的「領導風格」必然會受到他的成長背景影響，而成長於客家庄中的客家籍校長也必然會受到客家人文的薰陶。
- 二、而所謂「客家人文」的影響，所泛指的就是客家性格與客家傳統觀念與社會人際相處的模式；在客家性格上，歸納受訪者所提出的認定有（一）具開拓、剛強的精神（二）刻苦耐勞、務實的處事習慣（三）質樸、勤儉持家等；而在客家傳統觀念與社會人際相處的模式上，較明顯呈現的有（一）「重視明節，輕功利」（二）、「重文教，輕農工」、「（三）「重視孝悌，輕強權」（四）具族群團結意識、好客等。
- 三、西方的領導風格近年來在教育界常被視為領導者的圭臬及領導者帶領學校成功順應潮流的主要模式，但在本研究中，論及此領導議題校長無不認為，若能先以家長式領導的內涵架構領導行為，並適時、權變運用轉型式領導的行為模式，必然能對學校整體運作與績效，有積極提升的作用。
- 四、「領導」是一個社會成長與進步很重要的關鍵，因此對於領導理論的探究從過去的特質論、行為論、權變論以至目前的轉型式領導、道德領導、變革領導等，領導理論可說是與時俱進，隨時代潮流的變遷而不斷更新，但若深究其之內容與範疇，可發現各領導理論並非相互排斥的，也非彼此可取代的，而是後期的領導理論在既有的領導理論之上，孕育出新的觀點並豐富了領導理論的內涵，所以根源於中國傳統社會思維模式所發展出來的家長式領導風格，也並未因時代進步而被淘汰而是將其重要的內涵加入其他新進的領導風格予以衍化展現。
- 五、「團體凝聚力」是學校教育成功的重要根基，客家籍校長若能運用良好領導模式將有助於學校凝聚力的匯集，進而形塑優良的學校文化，如此對於提

昇學校辦學績效與推動客家文化傳承的落實，有其積極正面的影響。

六、校長本身應不斷進修、吸收新知，才能展現專業的領導特質及專業的領導能力，也唯有如此才能上行下效，激發學校成員從事教育的熱忱、提升教師專業，進而回饋於教學現場，提昇教學品質；同時校長也應期許自己成為教學領導者，尋找自己專長或有把握的學科使自己成為學科專家，能在實際教學方面，對於教師提供良好的建議與示範效果，如此將更可穩固校長的專家權地位。

七、客家籍校長若能在客家庄中，發揮學校主導的統整力量，以開放、無私的立場接納各方面的意見，統合學校教育、家庭教育、社會教育的功能及資源充份發展、合作，提昇學校辦學績效。

伍、客家籍校長及教師對於客家文化傳承的看法

一、客家文化傳承的關鍵，在於客家子民對於自我客家文化的認同，而所謂客家認同最顯而易見的，就是在於客家語言的呈現。

二、營造客家學校、傳承客家文化，必得先從營造生活化的客語學習環境做起，使新一代的客家子弟能自然學會客語，進而能了解、欣賞客家語言、文化之美，而這需要家長、社區、學校與整體社會的共同協助。

三、客語的基本能力應是建立在家庭及社區當中，亦即認為把客語基本能力的養成當作父母、家庭的責任，而在學校中「客家語言教學」及「客家文化活動」的推展，對於深化客家族群的自我認同概念，是絕對有其相當程度的助益。

四、「觀念影響行動」，隨著客家語言、文化逐步流失時，客家族群若再不有所警覺，客家文化與語言將如同「溫水煮蛙」般，逐漸消逝而不自覺，目前客委會及客家相關團體積極透過辦理多元化活動等方式，積極推動客家母語的復育，有其相當程度的效果，但筆者認為，若社會大環境能營造出來對客家族群更加重視與友善的氛圍，將更有利於讓更多客家族群意識覺醒，進而產生認同。

第二節 建議

本節基於本研究的發現與結論，爰就實證資料之應用提出建議以供學校主管、教育當局、客家委員會及未來研究之參考。

壹、對客家籍校長的建議

一、權變運用轉型式領導與家長式領導

(一)「冷靜的腦，溫暖的心」權變運用領導模式

以「冷靜的腦，溫暖的心」來看待、管理學校的一切事務，而所謂「管理」的觀念，可賦予其新的詮釋：「管」是冷靜的，「理」是溫暖的，要有冷靜的腦去思考規劃、解決學校所面臨的困境；以溫暖的心去關懷、去以啟發學校教職員工融入學校未來的發展，共同型塑屬於大家的學校願景。

(二)暢通學校的溝通交流網絡

學校領導人應用其領導魅力、親和力，與成員暢談教育理念、治校理念，交流彼此對學校事務的看法，如此將更能鼓舞同仁、激發個人潛能，轉化學校成員的觀念與態度，使其齊心一致，願意為學校的最大利益付出心力，進而促進追求學校的轉型與革新。

(三)以轉型式領導及家長式領導的內涵去架構自我的領導模式

由於轉型式領導的概念與現今追求革新的教育風潮一致，致使教育界領導者紛紛起而效尤，但筆者認為轉型式領導若無家長式領導模式架構其之內涵，是無法掌握學校整體情勢的。校長若能先以德行為自我要求、凡是以身作則，並以仁慈領導的內涵，對學校成員做長期有如家人的全面關懷與照顧，同時在對於學校事務的處理與發展，能有堅定的原則與洞察力，帶領學校成員共同迎接挑戰，轉化威權領導嚴厲、制式、一言堂化的影子，取而代之的是，以專家權為核心發展出來的強勢領導，如此必能使學校的運作更為順暢；在此時校長若能再融入轉型式領導的精神，透過其在學校所營造出來的魅力，積極的去、關懷、激發、鼓舞學校成員，使之願意捨棄小我的利益而為大我—學校的利益而努力，如此夙夜匪懈、群策群力的結果，必可使整個學校得以順利轉型與新時代的教育潮流接軌。

二、架構具特色之客家生活學校

客家籍校長對於所領導學校之客家庄發展脈絡與地方文化特色，必先要有具體概括的涉獵，且能運用系統的思考模式，針對學校的優勢、劣勢進行分析，

形成治校的整體概念與發展的策略。

發展具特色之客家生活學校，校長應具備有前瞻的眼光與良好的公共關係，並能對客家語言流失、客家文化傳承的困境，與社區人士及家長取得良好的默契，重視孩子客家生活語言的基本能力養成，鼓勵在地教師能積極投入地方文史的蒐集，並能運用有利時機宣導、推廣客家相關觀念，甚或學校未來發展亦可加入與客家族群相關的元素，如此學校才能更加完整展現與眾不同的客家特色、豐富我們台灣的多元文化。

貳、對教育當局的建議

- 一、在縣市政府層級成立客家事務發展委員會，統籌推展客家文化傳承與深耕工作。
- 二、針對客家庄中學校，縣市政府應鼓勵、輔導其成立策略聯盟，彼此協力交流、豐富客家族群人文資源創發。
- 三、對於客家庄中客家籍校長，教育局應賦予其當地客家文化傳承種子校長之任務，同時應鼓勵、推薦校長們參與大學客家研究中心之課程與研習進修，讓其對於客家相關議題能更加深入、如此將對於推動客家文化傳承與發展更有概念與策略。

參、對未來研究的建議

根據研究結論，筆者分別針對研究範圍、變項、方法、工具四方面來提出對未來研究的相關建議如下，希冀其對未來想對「客家籍校長領導風格」主題有興趣做更深入研究者，有所啟發和助益。

一、在研究範圍方面

本研究以「客家籍校長領導風格」與「教師知覺領導風格滿意度」之關係來進行研究，在過去並無相關的研究，故本研究屬於初探性研究，因時間與精力上的限制，研究者以苗栗縣客家庄為研究地區，以國民小學教師為研究樣本。未來如果想擴大研究範圍做進一步研究，筆者建議可從研究地區與研究樣本兩方面來著手。

在研究地區方面，可由苗栗縣客家庄地區擴展到跨縣市之客家庄，若時間或精力上許可的話，可將研究地區擴展成以全國為範圍；在研究樣本方面，除了以國民小學教師為研究外，亦可擴及國民中學或高級中學教師為研究對象。

二、在研究變項方面

在研究變項的數目而言，除了領導風格對領導滿意度方面有所影響外，其他變項，像是學校組織氣氛或組織文化對校長領導風格與領導滿意度也有所影

響，故未來可搭配其他變項來進行有關領導風格與領導滿意度的探討；在研究變項的主題方面，本研究以「轉型式領導」、「家長式領導」的模式，來針對苗栗縣客家庄中客家籍校長來進行考驗，在未來除可參酌本研究所獲致的結果—「威權領導」對領導滿意度而言，仍呈現正向的預測能力為基礎，進行更深入的瞭解與證實此項結果的意涵之外，也可以納入更多領導模型參雜其中，並加入有關客家族群之相關議題來進行與其他主題關係之研究，像是如客家籍校長領導風格與學校效能關係之研究、客家籍校長領導風格與教師服務士氣關係等，若能由這些方面著手，將更有助於豐富探討客家庄中有關校長領導的相關議題。

三、在研究方法方面

本研究以「客家籍校長領導風格」與「領導滿意度」之關係來進行研究，先以量化研究法中的調查研究法來進行研究，俟後再加入質化研究法的訪談，未來如果想進一步研究，筆者建議可先從事質化研究蒐集相關資料後，再進行調查研究來分析或許將能更加完整描述現況。

另外，值得注意的是，領導是建立在組織成員追隨領導者的基礎上，僅以組織成員的角度去試圖勾勒領導人的領導風格，是無法完整了解領導的全貌，在本研究中，雖加入了三位校長的訪談，但畢竟在短時間當中能觀察、能體會校長實際領導風格之線索，仍是非常有限的。職是之故，在未來進行研究時，學校校長也可納入問卷研究樣本中進行分析，同時在質性訪談之外，可再加入為期一段時間針對校長每天行事的觀察紀錄，如此將更能夠了解有關領導人與組織成員之間的互動，以及領導風格對學校整體發展影響的全面性觀點。

四、在研究工具方面

本研究在「客家籍校長領導風格調查問卷」編製方面，是以「轉型式領導」及「家長式領導」做為研究內涵，形成本研究之主要研究工具；而在「校長領導風格滿意度調查」量表，僅就行政方面、教學方面及對校長個人行事等觀點，來調查滿意度，在面向及題數上都嫌不足。未來如果想進一步研究，筆者建議可從豐富研究內涵與研究工具的題數來著手。

參考書目

壹、中文部分

- 孔永松、李小平（民84）。**客家宗族社會**。福建省：福建教育出版社。
- 王如哲（民87）。**教育行政學**。台北：五南。
- 王甫昌（民93）。**當代臺灣社會的族群想像**。台北：群學。
- 王錦堂（民91）。**人際和諧、領導行為與效能之探討**。高雄醫學大學行為科學研究所碩士論文（未出版）。
- 世新大學（民93）。**台灣客家民眾客語使用狀況調查研究**。台北：客委會。
- 白麗美（民86）。**國民小學校長領導風格與教師工作動機關係之研究**。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 任金剛、樊景立、鄭伯璫、周麗芳（民93）。**家長式領導：現代轉化及其影響機制**。教育部資助華人本土心理學研究追求卓越計畫之研究報告（計畫編號89-H-FA01-2-4-4）。
- 全國意向顧問股份有限公司（民93）。**全國客家人口基礎資料調查研究**。台北：客委會。
- 朱柔若譯（民89）。W.L.Neuman（2000）原著。**社會研究方法—質化與量化取向**。台北：揚智。
- 江運貴（民85）。**客家與台灣**。台北：常民。
- 何淑妃（民85）。**國小校長轉型領導行為與學校組織氣氛之調查研究**。國立新竹師範學院初等教育研究所碩士論文（未出版）。
- 吳明隆、涂金堂（民94）。**SPSS與統計應用分析**。台北：五南。
- 吳清山（民85）。**學校行政**。台北：心理。
- 李弘暉（民92）。**知識經濟下領導新思維**。台北：聯經。
- 李芝靜（民92）。**學習型組織導向的中、小學校長領導風格及組織文化自評量表建構之研究**。教育研究資訊，11，6，頁103-134。
- 李美華譯（民94）。Earl Babbie（2004）原著。**社會科學研究方法**（The practice of social research, 9th ed）。台北：時英。
- 林明地（民91）。**校長學-工作分析與角色研究取向**。台北：五南。
- 林安梧（民85）。**中國近現代思想觀念史論**。台北：台灣學生。
- 林圓怡（民92）。**臺北縣市國民小學校長轉型領導與學校組織執行力關係之研究**。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，（未出版）。

- 林煥民（民94）。客籍國中小校長領導風格與學校組織文化關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文（未出版）。
- 林維林（民85）。轉換型、交易型領導行為與領導效能關係之研究。東海大學公共行政研究所碩士論文（未出版）。
- 武文瑛（民93）。由領導意涵申論領導者之理念、行為與認知。學校行政雙月刊，31，頁46-61。
- 邱盛林（民90）。轉型式、家長式領導模式與效能之比較：以退輔會所屬機構人員為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文（未出版）。
- 客家工作小組（民89）。客家文化是我們建立社會思維的座標。台北市客家事務委員會電子書，2000秋季。
- 倪千茹（民90）。國民中學校長領導能力量表之編製。國立暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文（未出版）。
- 徐韶佑（民90）。國民小學轉型式領導與教師服務士氣關係之研究-以台北市、台北縣及桃園縣為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 秦夢群（民82）。教育行政理論與應用。台北：五南。
- 秦夢群（民86）。教育行政—理論篇。台北：五南。
- 秦夢群（民89）。教育行政—理論部分。台北：五南。
- 國立高雄師範大學客家文化研究所（民93）。全國國小客家話教學現況之調查研究。台北：客委會。
- 康自立、張瑞村、陳怡君（民90）。中國式領導之實證研究-校長領導行為與教師組織承諾之關係。工業教育學刊，25期，頁5-26。
- 張明輝（民86）。學校組織的變革與領導。載於高強華主編：學校教育革新專輯，頁21-38。台北：國立師範大學。
- 張慶勳（民86）。學校組織轉化領導研究。高雄：復文。
- 張慶勳（民93）。國小校長領導風格與行為之研究。屏東師院學報，20，頁1-38。
- 張賢坤（民92）。桃園縣國民小學校長轉型領導與教師教學效能關係之研究。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）。
- 莊英章（民93）。族群互動文化認同與歷史性：客家研究的發展脈絡。歷史月刊，201，頁31-40。
- 許玉齡（民87）。桃竹地區幼稚園園長領導措施與教師工作滿意度之相關研究。國立新竹師範學院學報，11，頁281-300。

- 陳千玉譯（民88）。原著Edgar H. Schein。**組織文化與領導**。台北：五南。
- 陳運棟（民80）。客家學研究導論。載於徐正光主編：**徘徊於族群和現實之間**，頁10-15。臺北：正中。
- 陳諱森（民85）。**轉換型領導對警政服務品質之影響研究**。台北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文（未出版）。
- 彭雅珍（民87）。**國小校長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究**。國立政治大學教育學系碩士論文（未出版）。
- 曾逸昌（民91）。**客家概論—蛻變中的客家人**。台北：作者。
- 黃永傳（民88）。**校長轉型領導與家長參與學校教育之研究**。國立東華大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 黃光國（民87）。**知識與行動—中華文化傳統的社會心理詮釋**。台北：心理。
- 黃昆輝（民80）。**教育行政學**。台北：東華。
- 黃柏勳（民92）。**國民中小學校長轉型領導、學校組織氣候與教師組織公民行為關係之研究**。國立高雄師範大學教育學系碩士論文（未出版）。
- 黃傳永（民88）。**校長轉型領導與家長參與學校教育之研究**。國立東華大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 黃瑞琴（民92）。**質的教育研究方法**。台北：心理。
- 楊國樞（民81）。中國人的社會取向：社會互動的觀點。載於楊國樞、余安邦（主編），**中國人的心理與行為—理論及方法篇**。台北：桂冠。
- 楊淙富（民87）。**彰化縣國民小學校長領導特質與學校效能之研究**。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 葉菊蘭（民92）。**2003全球客家文化會議開幕致詞**。檢索日期：94.09.02。取自[http:// web.hakka.gov. tw/hakka/new/hakka2003/index.htm](http://web.hakka.gov.tw/hakka/new/hakka2003/index.htm)
- 葉菊蘭（民93.7.1）。創造舞台、推銷客家文化。**中國時報**。第18版。
- 詹幼儀（民92）。**國民小學校長轉型領導與教師變革接受度：以九年一貫課程變革為例**。國立中正大學教育研究所碩士論文，（未出版）。
- 廖振發（民93）。**台灣客家人的新思維**。檢索日期：94.08.29。取自<http://ningkuei.bravehost.com/hakkat.htm>
- 廖裕月（民87）。**國小校長轉化領導型式與領導效能之研究**。台北：國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 劉雅菁（民87）。**國民小學校長運用轉型領導之研究**。台北：國立臺灣師範大學教育系碩士論文（未出版）。

- 劉還月（民80）。**新的客家人**。臺灣客家公共事務協會編。台北：臺原。
- 潘正德（民84）。**團體動力學**。台北：心理。
- 潘淑滿（民92）。**質性研究-理論與應用**。台北：心理。
- 蔡進雄（民89）。**國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究**。台北：國立臺灣師範大學教育系博士論文（未出版）。
- 鄭伯璫（民84a）。家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究。**中央研究院民族研究所集刊**，79期，頁119-173。
- 鄭伯璫（民84b）。不同家長權威價值與領導作風的關係：台灣民營企業的實證研究。國科會專題研究計畫成果報告（計畫編號83-0301-H-002-056）。
- 鄭伯璫（民84c）。差序格局與華人組織行為。**本土心理學研究**，3期，頁142-219。
- 鄭伯璫（民89）。家長式領導：三元模式的建構與測量。**本土心理學研究**，14期，3-64。
- 鄭伯璫（民93）。**工商心理學組的回顧與前瞻**。檢索日期：94.09.18。取自 <http://www.psy.ntu.edu.tw/alumni/2-6.htm>
- 鄭伯璫（民94）。家長式領導三元模式：構念修正與再驗證。國科會專題研究計畫成果報告（計畫編號93-2752-H-002-003-PAE）。
- 鄭伯璫、周麗芳、樊景立（民89）。家長式領導量表：三元模式的建構與測量。**本土心理學**，14期，頁65-113。
- 鄭伯璫、謝佩鴛、周麗芳（民91）。校長領導作風、上下關係品質及教師角色外行為：轉型式與家長式領導的效果。**本土心理學**，17期，頁105-161。
- 濮世緯（民86）。**國小校長轉型領導、教師制握信念與教師職業倦怠關係之研究**。台北：國立政治大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 濮世緯（民92）。**國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究**。國立政治大學。教育研究所博士論文（未出版）。
- 謝佳雯（民91）。**現行母語師資培育課程之研究**。臺東師範學院教育研究所碩士論文（未出版）。
- 謝佩鴛（民89）。**校長領導作風、上下關係品質及教師組織公民行為關係之研究**。台北：國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 謝金青（民92）。**家長式領導風格內涵之理解與分析**。發表於第二屆教育領導與發展學術研討會—廿一世紀教育領導新典範。輔仁大學「教育領導與發展研究所」主辦。台北：輔仁大學。
- 謝金青（民93）。跨文化的領導觀點-家長式領導的概念與回顧。**教育研究月**

刊，119期，頁41-52。

魏 拓（民 77）。**中國人的性格**。貴州：貴州。

羅香林（民39）。**客家源流考**。香港崇正總會三十週年紀念刊。

羅香林（民 81）。**客家研究導論**。台北：南天。

羅烈師（民 90）。**客家移民社會之形成與轉型：臺灣竹塹與廣西桂平的比較研究**。國立清華大學人類學研究所博士論文（未出版）。

羅虞村（民88）。**領導理論研究**。台北：文景。

蘇登呼（民90）。**政府官僚組織內部創新傳佈之研究：以台北市戶政事務所與高雄市衛生局為例**。國立中山大學傳播管理研究所碩士論文，未出版。

貳、英文部分

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development : Manual for multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California : Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

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

Burn, J. M. (1978). *Leadership*. N.Y. : Harper & Row.

Cameron, K. S. & Ulrich, D. O. (1986). *Transformational leadership in colleges and universities*. In J. C. Smart (Eds.), *Higher education: Handbook of theory and research*, Vol. 2. New York: Agathon Press.

Ellis & Fisher, (1994), *Small group decision-making, communication and the group process*, New York: McGraw Inc.

Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li., A. S. Tsui., & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*. London: Macmillan.

Kotter, J. (1991). *A force for change: How leadership differs from management*. N.Y : The Free Press.

Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49 (5), pp. 8-12. (ERIC Document Reproduction Service No. EJ 439275)

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational

- leader behaviors and their effects on follows' trust in leader,satisfaction,and organizational citizenship behaviors.*Leadership Quarterly*,1(2),pp.107-142.
- Redding,S.G.(1990).*The Spirit of Chinese Capitalism*. New York: Walter de Gruyter.
- Robbins, S. P. (2003) . *Organizational Behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Silin.R.H(1976).*Leadership and value :The organization of large-scale Taiwan enterprises*. Cambridge,MA:Harvard University Press.
- Stogdill, R. M. (1974) .*Handbook of leadership: A survey of literature* . New York :Free Press.
- Terry, G. R. (1978). The Variables of Leadership: Review and Conceptual Framework.*The Academy of Management Review*, 2, p.232.
- Tharrington,D.E. (1993) .*Perceived principal leadership behavior andreported teacher job satisfaction* (Doctoraldissertation , The University of North Carolina at Chapel,1992) Dissertation abstract International,53 (7) ,2198A.
- Westwood,R.I.(1997).Harmony and patriarchy:*The cultural basis For "paternalistic headship" among the overseas Chinese*. *Organization Studies*,18, p.445.
- Yukl,G.A.(1994). *Leadership in organization* (3th ed.). Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.

附錄一 建構專家效度問卷 指導教授推薦函

道鑑：

久仰學博碩望，造福桑梓，道履綏和，為祝為頌！

敬懇者：本人指導本校學校行政碩士班研究生謝旻憲君，現職服務於國民小學，擔任組長職務，對於客家庄中客家籍校長領導的現況相當關心，謝君刻正進行「客家籍校長領導風格之研究－以苗栗縣客家籍國小校長為中心」，因研究需要，編有量表乙式，有待建立專家效度。

素養 台端熱衷教育，諒對本研究必能贊助玉成，煩請代為潤飾，並於一週內寄回，以利研究工作之進行。

肅此 奉懇，敬頌

道綏

國立台東大學社會科教育學系主任 詹卓穎 敬啟

2005.10.7

客家籍校長領導風格調查問卷

【建構內容效度問卷】

敬愛的教育先進，您好！

後學正在撰寫「客家籍校長領導風格之研究－以苗栗縣客家籍國小校長為中心」論文，下列題目是依據轉型式領導及家長式領導向度編擬而成，試由國民小學教師的角度感受其對校長領導風格的知覺。佔用 您寶貴的時間深感歉意！煩請 您撥冗閱讀之後，對於題目語意清晰度、答題的方便性與文句的妥切性，給予指導修正，謝謝您！

您可以直接在題目上修改，也可以在後面空白處表示意見，衷心感謝！

敬祝 教安

國立台東大學教育系學校行政碩士班

指導教授 詹卓穎

研究生 謝旻憲

中華民國九十四年十月

基本資料

一、專家姓名：

二、服務單位：

三、擔任職務：

【問卷內容】

壹、「校長領導風格量表」－轉型式領導

下面的問卷題目在探討教師覺知客家籍國民小學校長領導風格現況，描述的程度分為：「非常符合」、「符合」、「普通」、「不符合」、「非常不符合」等五個等級，請各位專家對於題目的適用性表示意見！

適 修 刪
用 改 除
用 用

【正面鼓勵】

1. 他在教學上，鼓勵我們要有創意，採取新的、更有效的作法。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

2. 他常對於我們去發展更好的教學方法，給予正面的鼓勵。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

3. 他總是設法使我們學校更為成功。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

4. 他鼓勵我們以積極進取的態度來面對問題。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

【啟發智能】

5. 他激勵我們以新的方式思考舊的問題。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

6. 他常以提問的方式，來促使我們思考做事的方式。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

7. 他常以突發事件為例，刺激我們重新思考做事的方式。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

8. 他有辦法讓我們重新檢討我所抱持的教育理念。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

【描繪遠景】

9. 他能夠很清楚地說明他對未來遠景的看法。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

10. 他能清楚地說明如何達到學校未來的遠景的策略。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

11. 他鼓勵別人一起來分享他對學校未來發展的看法。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

12. 他非常清楚我們未來發展的方向。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

【高度期許】

13. 他讓我們知道他對我們有很高的期望。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

14. 他激勵我們為自己設定高的個人目標。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

15. 他很少鼓勵我去改善我的教學品質。（反面題）

☐ ☐ ☐

修正意見_____

16. 他激勵我去挑戰更高的目標。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

【樹立適當榜樣】

17. 他總是以身作則。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

18. 他不僅用「言教」，更用「身教」來領導我們。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

19. 他為我們樹立一個好榜樣。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

20. 他期望我做到的事，他都能以身作則。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

21. 他採取「以身作則」的方式來領導我們。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

【促進合作】

22. 他在教師之間努力創造出互信的環境。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

23. 他知道如何來促進個學年或各處室間的合作。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

24. 他促進各工作團隊的合作。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

25. 他激勵教師能群策群力一同為學生營造更優質的學習環境。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

26. 他會運用策略培養教師之間的團隊精神。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

【尊重感受】

27. 在採取行動前，他會考慮到我們的感受。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

28. 他常讓我們感覺到，他尊重我們個人的感受。

☐ ☐ ☐

修正意見_____

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 29. 他的領導行為或行事作風，會考慮到我們個人的需求。
修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 30. 他對待我的方式，不會考慮到我個人的感受。（反面題）
修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |

貳、「校長領導風格量表」－家長式領導

適	修	刪
用	改	除
	適	
	用	

【仁慈領導】

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 他關懷我們私人的生活與起居。
修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. 平時他與我們相處，會向我們噓寒問暖。
修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. 對相處較久的教師，他會做無微不至的照顧。
修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. 他會根據我們個人的需要，來滿足我們的要求。
修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. 他對我們的照顧會擴及到我們的家人。
修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. 當我們遇到生活上的難題，他會提供意見或協助我們。
修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. 當我們碰到難題時，他會即時給我們鼓勵。
修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. 當我們工作表現不佳時，他會去了解真正的原因何在。
修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. 當我們犯錯時，他會給我們改過的機會。
修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10. 他不會當著同仁的面前，給我們難堪。
修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 11. 對於我們工作上所缺乏的能力，他會給予適當的教育和輔導。
修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |

【德行領導】

- | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 12. 得罪他時，他會公報私仇。（反面題）
修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 13. 他會利用職位搞特權。（反面題） | ☐ | ☐ | ☐ |

修正意見_____			
14. 工作出紕漏時，他會把責任推得一乾二淨。(反面題)	☐	☐	☐
修正意見_____			
15. 他不會利用機會，佔我們的小便宜。	☐	☐	☐
修正意見_____			
16. 他不會因個人的利益去拉關係、走後門。	☐	☐	☐
修正意見_____			
17. 他為人正派，不會假公濟私。	☐	☐	☐
修正意見_____			
18. 他對待我們公正無私。	☐	☐	☐
修正意見_____			
19. 他是我們做人做事的好榜樣。	☐	☐	☐
修正意見_____			
20. 他能夠以身作則。	☐	☐	☐
修正意見_____			
【威權領導】			
21. 他要求我完全服從他的領導。	☐	☐	☐
修正意見_____			
22. 當我當眾反對他時會遭到他的冷言諷刺。	☐	☐	☐
修正意見_____			
23. 他心目中的模範教師必須對他言聽計從。	☐	☐	☐
修正意見_____			
24. 校內外大小事情都由他自己獨力決定。	☐	☐	☐
修正意見_____			
25. 開會時他總是強烈主導依照他的意思，作最後的決定。	☐	☐	☐
修正意見_____			
26. 他不會把作決策的訊息透露給我們知道。	☐	☐	☐
修正意見_____			
27. 他不讓我們察覺他真正的意圖。	☐	☐	☐
修正意見_____			
28. 在我們面前，他表現出威嚴的樣子。	☐	☐	☐
修正意見_____			
29. 與他一起工作時，他帶給我很大的壓力。	☐	☐	☐
修正意見_____			

- | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 30. 他採用中央集權式的管理方法。 | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見_____ | | | |
| 31. 當任務無法達成時，他會斥責我們。 | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見_____ | | | |
| 32. 他強調我們的表現一定要超越其他學校。 | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見_____ | | | |
| 33. 他遵照原則辦事，觸犯原則時我們會受到嚴厲的處罰。 | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見_____ | | | |

參、「校長領導風格滿意度調查」

- | | 適
用 | 修
改
適
用 | 刪
除 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 就學校行政運作的方式上，校長的領導風格，我感到滿意。修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. 針對教學方面的監督和管理而言，校長的領導風格我感到滿意。修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. 校長處理事情的公平性，我感到很滿意。修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. 校長的做事風格，我感到很滿意。修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. 校長待人接物的方式，我感到很滿意。修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. 校長領導部屬的方式，我感到很滿意。修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. 校長的辦學理念，我感到很滿意。修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. 整體而言，我對校長，我感到很滿意。修正意見_____ | ☐ | ☐ | ☐ |

肆、其他修正意見

若有其他建議事項，懇請於下列建議欄中惠賜您的寶貴意見，感謝您的指教！



附錄二 客家籍校長領導風格預試問卷

指導教授：詹卓穎 博士

編製者：謝旻憲

敬愛的教育先進：

您好！本問卷的目的是為瞭解客家鄉鎮中客家籍之國小校長之領導風格現況，以提供相關單作為提昇並改善的參考，您的意見十分寶貴，懇祈您能於百忙中撥冗惠賜填寫回應。調查所得資料僅做學術上分析之用，絕不對外公開，且問卷上不必具名，請安心填答。謹對您的指教及協助，衷心感謝！

敬祝

教安 如意！

國立台東大學教育系印製

壹、基本資料(請在下列您的個人資料欄內標註「√」符號。)

1. 性別：(1) ☐ 男 (2) ☐ 女
2. 年齡：(1) ☐ 30 歲(含)以下 (2) ☐ 31~40 歲 (3) ☐ 41~50 歲 (4) ☐ 51 歲(含)以上
3. 本校服務年資：(1) ☐ 5 年(含)以下 (2) ☐ 6~10 年 (3) ☐ 11~20 年 (4) ☐ 21 年(含)以上
4. 擔任現職：(1) ☐ 班級級任 (2) ☐ 教師兼行政職務 (3) ☐ 科任教師
5. 您最主要母語：(1) ☐ 客家語 (2) ☐ 閩南語 (3) ☐ 原住民語 (4) ☐ 國語
6. 本校校長的性別：(1) ☐ 男 (2) ☐ 女
7. 本校校長年齡：(1) ☐ 31~40 歲 (2) ☐ 41~50 歲 (3) ☐ 51-60 歲 (4) ☐ 61-65 歲
8. 本校校長於本校服務年資：(1) ☐ 4 年(含)以下 (2) ☐ 5~8 年 (3) ☐ 其他
9. 您對推動客家文化的認同程度：(1) ☐ 低(33%以下) (2) ☐ 中(34%~67%) (3) ☐ 高(68%以上)

貳、「校長領導風格量表」

第一部分

* 填答說明：

這部份共有 28 題，每題有 5 個選項。下列的陳述句是用來描述貴校校長的領導風格，請依您與貴校校長共事的經驗與感受，客觀、確實地在適當的「□」內標註「✓」符號，每題都請填答。

非常
不
普
符
非
常
不
符
合
合
通
合
合

【正面鼓勵】

1. 他鼓勵我們在教學上要有創意，採取新的、更有效的作法。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2. 他常鼓勵我們發展更好的教學方法。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3. 他總是設法使我們學校更為成功。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4. 他鼓勵我們以積極進取的態度來面對問題。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

【啟發智能】

5. 他激勵我們以新的方式思考舊的問題。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
6. 他常以提問的方式，促使我們思考做事的方式。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
7. 他常以突發事件為例，刺激我們檢核思考做事的方式。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
8. 他有辦法讓我們重新檢討我們所抱持的教育理念。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

【描繪遠景】

9. 他能夠很清楚地說明他對學校遠景的經營理念。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
10. 他能清楚地說明如何達到學校未來遠景的策略。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
11. 他鼓勵別人一起來分享他對學校未來發展的看法。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
12. 他非常清楚國民教育未來的發展方向。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

【高度期許】

13. 他讓我們知道他對我們有很高的期望。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
14. 他激勵我們為自己設定高的個人目標。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
15. 他很少鼓勵我們去改善我的教學品質。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
16. 他激勵我們去挑戰更高的目標。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

【樹立適當榜樣】

17. 他期望我們做到的事，他都能以身作則。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
18. 他不僅用「言教」，更用「身教」來領導我們。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
19. 他為我們樹立一個好榜樣。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

20. 他採取以身作則的方式來領導我們。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

【促進合作】

21. 他在教師之間努力創造出互信的環境。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

22. 他知道如何來促進各學年或各處室間的合作。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

23. 他激勵教師群策群力一同為學生營造更優質的學習環境。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

24. 他會運用策略培養教師之間的團隊精神。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

【尊重感受】

25. 在採取行動前，他會考慮到我們的感受。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

26. 他常讓我們感覺到，他尊重我們個人的感受。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

27. 他的領導行為或行事作風，會考慮到我們個人的需求。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

28. 他對待我們的方式，不會考慮到我們個人的感受。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

第二部分

* 填答說明：

這部份共有 31 題，每題有 5 個選項。仍然請依您針對貴校校長的領導風格實際感受程度，客觀、確實在適當的「☐」內標註「✓」符號，每題都請填答。

非常 不 普 符 非
不 符 符 符 符
符 合 通 合 合

【仁慈領導】

1. 他關懷我們的生活起居。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. 他平時會向我們噓寒問暖。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. 對相處較久的教師，他會做無微不至的照顧。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. 他會根據我們個人的需要，來滿足我們的要求。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. 他對我們的照顧會擴及到我們的家人。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. 他會幫我們解決生活上的難題。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. 當我們碰到難題時，他會即時給我們指導與鼓勵。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. 當我們工作表現不佳時，他會去了解真正的原因何在。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. 當我們犯錯時，他會給我們改過的機會。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. 他不會當著同仁的面前給我們難堪。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11. 對於我們工作上所缺乏的能力，他會給予適當的指導。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

【德行領導】

12. 得罪他時，他會公報私仇。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13. 他會利用職位搞特權。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. 工作出紕漏時，他會把責任推得一乾二淨。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. 他不會佔我們的小便宜。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16. 他不會因個人的利益去拉關係、走後門。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17. 他為人正派，不會假公濟私。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
18. 他對待我們公正無私。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
19. 他是我們做人做事的好榜樣。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 【威權領導】
20. 他要求我們完全服從他的領導。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
21. 當我們當眾反對他時會遭到他的冷言諷刺。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
22. 他心目中的模範教師必須對他言聽計從。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
23. 校內外大小事情都由他自己獨力決定。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
24. 開會時他總是強烈主導依照他的意思，作最後的決定。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
25. 他不會把作決策的訊息透露給我們知道。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
26. 他不讓我們察覺他真正的意圖。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
27. 在我們面前，他表現出威嚴的樣子。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
28. 與他一起工作時，他帶給我很大的壓力。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
29. 當任務無法達成時，他會斥責我們。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
30. 他強調我們的表現一定要超過其他學校。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
31. 他遵照原則辦事，觸犯時，我們會受到嚴厲的處罰。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

參、「校長領導風格滿意度調查」

* 填答說明：

這部份共有 8 題，每題有 5 個選項。下列的陳述句是用來描述您對貴校校長的領導風格的評價，請依您與貴校校長共事的經驗與感受，客觀、確實地在適當的「☐」內標註「✓」符號，每題都請填答。

非常 不 普 符 非
不 符 符 符 符
符 合 通 合 合

1. 就學校行政運作的方式上，校長的領導風格我感到滿意。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2. 針對教學方面的監督和管理而言，校長的領導風格我感到滿意。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3. 校長處理事情的公平性，我感到很滿意。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4. 校長的做事風格，我感到很滿意。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5. 校長待人接物的方式，我感到很滿意。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
6. 校長領導部屬的方式，我感到很滿意。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
7. 校長的辦學理念，我感到很滿意。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
8. 整體而言，我對校長感到很滿意。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

- ＊ ＊ (1)問卷到此全部結束，謝謝您的協助，並請您再檢查一次是否有漏填之處。
- (2)若您想知道本研究結果，請惠賜填您姓名與地址，屆時將奉上研究摘要乙份。
- (3)若您對本問卷有任何卓見，請惠賜於下欄。
-
-

謝謝您的鼎力相助！

謝旻憲 敬筆



附錄三 指導教授、指導校長推薦函

主任 勛鑑：

睽違 雅範，馳念良深，敬維
道履康綏，諸事迪吉，為所頌禱。敬懇者，本人指導研究生 謝旻憲（現職苗栗縣卓蘭國小教學組長）刻正進行「客家籍校長領導風格之研究—以苗栗縣客家籍國小校長為中心」，並編製有「校長領導風格調查問卷」與「校長滿意度調查問卷」各乙式。經立意取樣，貴校為施測學校，隨函檢附問卷10份，問卷不必具名，所填答資料絕對保密，且僅供學術研究之用，請填答者放心。

如蒙惠允，敬請協助轉發有關人員填寫並考量受試者年資、性別、學歷等項分配。問卷需主任2 位、組長2 位、級任教師或科任教師6 位（學校規模六班者4 位）協助填寫。

素仰 大座熱心國民教育，令人感佩，故特函請惠予協助，並煩請儘可能於一週內（1/18日）將填妥問卷裝入回郵信封寄回。感謝您的協助，勞神費時之處，尚請見諒。

敬頌

教安

國立台東大學社會科教育學系主任

詹卓穎 敬上

苗栗縣卓蘭國民小學校長

黃錦榮 敬上

中華民國九十五年一月

附錄四 客家籍校長領導風格調查問卷

指導教授：詹卓穎 博士

編製者：謝旻憲

敬愛的教育先進：

您好！本問卷的目的是為瞭解客家鄉鎮中客家籍之國小校長之領導風格現況，以提供相關單作為提昇並改善的參考，您的意見十分寶貴，懇祈 您能於百忙中撥冗惠賜填寫回應。調查所得資料僅做學術上分析之用，絕不對外公開，且問卷上不必具名，請安心填答。謹對您的指教及協助，衷心感謝！

敬祝

教 安 如 意！

國立台東大學教育系

學校行政碩士班 謝旻憲敬

上

中華民國九十五年一月二日

壹、基本資料(請在下列您的個人資料欄內標註「√」符號。)

1. 性 別：(1) ☐ 男 (2) ☐ 女
2. 年 齡：(1) ☐ 30 歲(含)以下 (2) ☐ 31~40 歲 (3) ☐ 41~50 歲 (4) ☐ 51 歲(含)以上
3. 本校服務年資：(1) ☐ 5 年(含)以下 (2) ☐ 6~10 年 (3) ☐ 11~20 年 (4) ☐ 21 年(含)以上
4. 擔任現職：(1) ☐ 班級級任 (2) ☐ 教師兼行政職務 (3) ☐ 科任教師
5. 您最主要母語：(1) ☐ 客家語 (2) ☐ 閩南語 (3) ☐ 原住民語 (4) ☐ 國語
6. 本校校長的性別：(1) ☐ 男 (2) ☐ 女
7. 本校校長年齡：(1) ☐ 31~40 歲 (2) ☐ 41~50 歲 (3) ☐ 51-60 歲 (4) ☐ 61-65 歲
8. 本校校長於本校服務年資：(1) ☐ 4 年(含)以下 (2) ☐ 5~8 年 (3) ☐ 其他

9. 您對推動客家文化的認同程度：(1) ☐ 低(33%以下)
(2) ☐ 中(34%~67%) (3) ☐ 高(68%以上)

貳、「校長領導風格量表」

第一部分

* 填答說明：

這部份共有 28 題，每題有 5 個選項。下列的陳述句是用來描述貴校校長的領導風格，請依您與貴校校長共事的經驗與感受，客觀、確實在適當的「☐」內標註「✓」符號，每題都請填答。

	非常 不符 合	不 符 合	普 通	符 合	非 常 符 合
【正面鼓勵】					
1. 他鼓勵我們在教學上要有創意，採取新的、更有效的作法。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 他常鼓勵我們發展更好的教學方法。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 他總是設法使我們學校更為成功。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 他鼓勵我們以積極進取的態度來面對問題。	☐	☐	☐	☐	☐
【啟發智能】					
5. 他激勵我們以新的方式思考舊的問題。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 他常以提問的方式，促使我們思考做事的方式。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 他常以突發事件為例，刺激我們檢核思考做事的方式。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 他有辦法讓我們重新檢討我們所抱持的教育理念。	☐	☐	☐	☐	☐
【描繪遠景】					
9. 他能夠很清楚地說明他對學校遠景的經營理念。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 他能清楚地說明如何達到學校未來遠景的策略。	☐	☐	☐	☐	☐
11. 他鼓勵別人一起來分享他對學校未來發展的看法。	☐	☐	☐	☐	☐
12. 他非常清楚國民教育未來的發展方向。	☐	☐	☐	☐	☐
【高度期許】					
13. 他讓我們知道他對我們有很高的期望。	☐	☐	☐	☐	☐
14. 他激勵我們為自己設定高的個人目標。	☐	☐	☐	☐	☐
15. 他很少鼓勵我們去改善我的教學品質。	☐	☐	☐	☐	☐
16. 他激勵我們去挑戰更高的目標。	☐	☐	☐	☐	☐
【樹立適當榜樣】					
17. 他期望我們做到的事，他都能以身作則。	☐	☐	☐	☐	☐
18. 他不僅用「言教」，更用「身教」來領導我們。	☐	☐	☐	☐	☐

19. 他為我們樹立一個好榜樣。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
20. 他採取以身作則的方式來領導我們。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

【促進合作】

21. 他在教師之間努力創造出互信的環境。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
22. 他知道如何來促進各學年或各處室間的合作。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
23. 他激勵教師群策群力一同為學生營造更優質的學習環境。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
24. 他會運用策略培養教師之間的團隊精神。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

【尊重感受】

25. 在採取行動前，他會考慮到我們的感受。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
26. 他常讓我們感覺到，他尊重我們個人的感受。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
27. 他的領導行為或行事作風，會考慮到我們個人的需求。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
28. 他對待我們的方式，不會考慮到我們個人的感受。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

第二部分

* 填答說明：

這部份共有 31 題，每題有 5 個選項。仍然請依您針對貴校校長的領導風格實際感受程度，客觀、確實地在適當的「☐」內標註「✓」符號，每題都請填答。

非常 不 普 符 非
不 符 符 符 符
符 合 通 合 合

【仁慈領導】

1. 他關懷我們的生活起居。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2. 他平時會向我們噓寒問暖。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3. 對相處較久的教師，他會做無微不至的照顧。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4. 他會根據我們個人的需要，來滿足我們的要求。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5. 他對我們的照顧會擴及到我們的家人。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
6. 他會幫我們解決生活上的難題。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
7. 當我們碰到難題時，他會即時給我們指導與鼓勵。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
8. 當我們工作表現不佳時，他會去了解真正的原因何在。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
9. 當我們犯錯時，他會給我們改過的機會。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
10. 他不會當著同仁的面前給我們難堪。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
11. 對於我們工作上所缺乏的能力，他會給予適當的指導。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

【德行領導】

12. 得罪他時，他會公報私仇。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
13. 他會利用職位搞特權。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
14. 工作出紕漏時，他會把責任推得一乾二淨。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
15. 他不會佔我們的小便宜。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16. 他不會因個人的利益去拉關係、走後門。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
17. 他為人正派，不會假公濟私。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
18. 他對待我們公正無私。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
19. 他是我們做人做事的好榜樣。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

【威權領導】

20. 他要求我們完全服從他的領導。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
21. 當我們當眾反對他時會遭到他的冷言諷刺。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
22. 他心目中的模範教師必須對他言聽計從。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
23. 校內外大小事情都由他自己獨力決定。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
24. 開會時他總是強烈主導依照他的意思，作最後的決定。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
25. 他不會把作決策的訊息透露給我們知道。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
26. 他不讓我們察覺他真正的意圖。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
27. 在我們面前，他表現出威嚴的樣子。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
28. 與他一起工作時，他帶給我很大的壓力。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
29. 當任務無法達成時，他會斥責我們。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
30. 他強調我們的表現一定要超過其他學校。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
31. 他遵照原則辦事，觸犯時，我們會受到嚴厲的處罰。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

參、「校長領導風格滿意度調查」

* 填答說明：

這部份共有 8 題，每題有 5 個選項。下列的陳述句是用來描述您對貴校校長的領導風格的評價，請依您與貴校校長共事的經驗與感受，客觀、確實地在適當的「☐」內標註「✓」符號，每題都請填答。

- | | 非常
不符
合 | 不
符
合 | 普
通
合 | 符
合 | 非
常
符
合 |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 就學校行政運作的方式上，校長的領導風格我感到滿意。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. 針對教學方面的監督和管理而言，校長的領導風格我感到滿意。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. 校長處理事物的公平性，我感到很滿意。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. 校長的做事風格，我感到很滿意。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. 校長待人接物的方式，我感到很滿意。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. 校長領導部屬的方式，我感到很滿意。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. 校長的辦學理念，我感到很滿意。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

8. 整體而言，我對校長感到很滿意。

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

＊ ＊ (1) 問卷到此全部結束，謝謝您的協助，並請您再檢查一次是否有漏填之處。

(2) 若您想知道本研究結果，請惠賜填您姓名與地址，屆時將奉上研究摘要乙份。

(3) 若您對本問卷有任何卓見，請惠賜於下欄。

謝謝您的鼎力相助！

謝旻憲 敬筆



附錄五

客家籍校長領導風格之研究－以苗栗縣客家籍國小校長為中心

訪談同意書

本人同意自願接受由台東大學詹卓穎教授指導－研究生謝旻憲所進行之「客家籍校長領導風格之研究」研究訪談及錄音工作，但訪談過程中若有任何涉及個人隱私或公務機密的部分，我可以拒絕回答或錄音，其餘可以錄音的部分，本人同意研究者轉謄為逐字稿，以便研究之遂行。

本人有權於訪談過程中或訪談結束後，向研究者詢問有關研究上的疑問，同時本人瞭解研究訪談內容是絕對保密的，僅提供研究者進行本研究所需要之分析，且錄音資料也將於研究結束後銷毀。

本人瞭解參與研究訪談的意義與價值，且研究結束後可獲得本研究報告書一份。若本人未來有任何相關研究上的疑惑，我有權力要求研究者做更進一步的說明。

因此，本人同意參與本研究之訪談工作，並針對本人所接受訪談之內容逐字稿進行審核。

受訪者：

（簽名）

研究者：

（簽名）

日期：

附錄六

* 客家籍校長風格之研究—以苗栗縣客家籍國小校長為中心

訪談大綱（校長用卷）

1. 您認為您的治校理念、領導風格是如何？
【領導風格是偏向轉型式領導抑或家長式領導的模式】
2. 您認為您的治校理念、領導風格是否有受到您客家背景的影響？
3. 您認為一所具有團體凝聚力的學校，其教師彼此間應該要有那些行為表現？
4. 您認為在客家庄中要成為一位具有前瞻性的校長，應如何營造學校的願景？
5. 您認為身為客家籍的校長，應如何推動客家文化紮根，傳承客家文化？
6. 您認為身處客家庄中的客家籍校長，在那些地方是具有吸引力的，會受到教師的讚賞與肯定？
7. 您會用那些方法去激勵教師的工作動機？
8. 您會用那些方法去啟發教師，使教師以創新的方式處理事務？
9. 當您在關心教師時，您會有那些的具體的作法？
10. 您對於現今「客語流失」與「客語保存」的問題您有什麼看法？

訪談大綱（教師用卷）

- 1、當您認同學校教育理念與目標時，您對學校有何觀感？
- 2、當您全心投入教學或行政工作時，您會有何具體作為？
- 3、當您要激發同事的團體凝聚力時，您會如何進行？
- 4、您認為一位具有前瞻性客家籍的校長，應有何具體表現？
- 5、當您與一位具有魅力的校長相處時，您認為這位校長有那些表現是具有吸引力的，而值得您的讚賞與肯定？
- 6、您認為校長要用何種方法去激勵教師瞭解校務？
- 7、您認為校長要用何種方法去啟發教師，使教師以創新的方式處理事務？
- 8、您認為校長關懷教師時，應有何具體作為？
- 9、您認為一位具有領導效能的校長，應如何提高教師的服務士氣？
- 10、您認為校長的領導風格是否受其客家籍背景之影響？是否可舉例說明。

* 開放性問題訪談

特殊事件處理

- *考績問題
- *工友問題
- *處室分工問題
- *對待教師非正式組織的問題
- *提升教師專業與教師休養生息
- *客家庄是否須營造與眾不同的客家氛圍
- *閩南籍教師在客家庄的適應問題

 印象最為深刻的事件

◎ 苗栗縣客家庄之鄉鎮（排序依照客家人口比例）

- 1 三灣鄉 2 頭屋鄉 3 銅鑼鄉 4 公館鄉 5 獅潭鄉 6 大湖鄉 7 三義鄉
8 頭份鎮 9 西湖鄉 10 苗栗市 11 造橋鄉 12 南庄鄉 13 卓蘭鎮



附錄七-1

客家籍校長風格之研究－以苗栗縣客家籍國小校長為中心

訪談紀要 (A)

受訪者編號：A

擔任校長年資：

訪談地點：苗栗縣問思國小校長室

訪談日期、時間：2006.03.10 0830-1210

訪談紀要：

1. 您認為您的治校理念、領導風格是如何？

【領導風格是偏向轉型式領導抑或家長式領導的模式】

有的時候，我常在思考一個問題，「風格」這個名詞從每一個人在行為上所表現出來的，要如何去認定？明確去劃分，又太過於絕對，怎麼說呢？理論有個特點，就是會自圓其說，自成一套邏輯及周延的說法；從某一個角度切入去觀察、去做實驗，而來歸納成結論，所以往往我們會覺得那些理論，很多內涵談的是相近或雷同的，例如願景（是願景領導也是學習型組織的內涵）、知識、智慧（是轉型領導也是知識管理的重點）。理論是用來輔助實務的，它可以是實務的引導，也可以促發實務的思考、釐清許多模糊未知的概念，因此，有可能因而造成個別的差異。事實上，我個人感覺差異蠻大的。有的時候我們口頭上說的，是我們個人的知覺，這個理念背後有什麼教育史哲的概念在支撐，比方說後現代、渾沌理論、開放教育…，從這些觀念引發動機而表現在行為上，讓我們或他人依據行為特徵而來下判斷，可是個人所覺知的理念或風格可能與他人所覺知的有很大出入，同時因為所採取的應對行為非常多元快速（因時、因地、因人、因情境而選擇不同理論的內涵），因此也很難明確予以劃分清楚。

領導者本身有很多的背景，那些背景有可能來自於傳統社會的文化背景、個人家庭背景、個人學識、個人人格特質及他所吸收到的理論，非常多面向，因此他吸收到的東西，有可能會進一步去作篩選，什麼是他所認可的、什麼是他必須排拒的、不採納的，所以這樣子的脈絡延續下來，很有可能在行為上會用到不同理論的內涵，所以我認為實際在運作時，應是相當多理論模式在交互參雜出現的。所以我的領導風格也可能很難覺知與明確認定。我的治校理念是「制教」、「境教」、「身教」，就是所謂制度教育、環境教育、身體力行的教育，雖然有的時候也會嚴教，但比較不強調從這個角度去著手，在學校與師生的互動，有三個方向作為引導：

第一、建構典章措施，以「制教」作為學校教育的基石。

第二、改善教學環境，以「境教」美化師生心靈。透過環境綠美化來沉澱老師與學生的心靈。

第三、端正言行，以「身教」引導學習與行為表現。實際以身作則，例如：看到垃圾就會自己撿起來不一定要叫學生撿，運動的習慣等。

延續上述的理念在行動上，就會有些具體做法，我們只能從觀察具體做法，來回推所謂的風格。我剛才曾提過每個人的知覺不同，依照我的理念所做出來的實際領導作為，每個人感受又會不相同（或許我的認為、我的知覺並不全然與我學校老師及家

長相同)，所以當在作校長知覺度調查研究時，我們常可發現不同身分、角色所統計出來的結果，是有顯著差異的，所以我無法明確直接告訴你我的風格，或許可透過以下具體作為來詮釋我的領導風格：

- (1) 規劃週三進修、競賽獎勵、榮譽制度、研習分享、義工協助、學習輔導、閱讀推廣、直笛檢定…等措施，朝制度面可長可久的方式，來推動學校教育活動。
- (2) 建置圖書室設備、軟體與情境，配合推廣閱讀活動。
- (3) 重整閒置教室設為學校歷史與文件資料室。
- (4) 設置植栽溫室，綠化校園並提供課程與教學的利用場所。
- (5) 搭建「榕樹橋」兒童遊戲場，增加師生休憩、聯誼空間。
- (6) 設置雙語銜牌、辦公室牌、教室牌、名牌、指示牌、公文封、公共情境佈置，提供雙語學習情境。
- (7) 利用校務會議、教師晨會分享校外研習心得，也請教師分享。
- (8) 利用週三進修時間，邀請學經歷兼具人士主講「教師專業發展與生涯規劃」，促動教師專業思索。
- (9) 不定期送書給老師，並交換意見。
- (10) 鼓勵教師專業進修，報考研究所及參加主任甄試。
- (11) 透過正式與非正式場合與教師談教育改革的現狀、應有的體認與做法。
- (12) 凝聚共識以推動閱讀及直笛學習為學校長期的發展重點，希望學生紮穩語文基礎、培養閱讀習慣，並且具備足堪演奏的表演技能。
- (13) 安排學校本位課程研討，釐清教師九年一貫課程概念，規劃學校本位主題課程，並提供參考模式。
- (14) 鼓勵教師教學觀念創新、教材創新、教法創新，並且數位化、檔案化。
- (15) 提供個人著作給教師參考，一方面作為進修素材，一方面作為鼓勵的範本。
- (16) 心胸放寬闊，淡化教師的疏忽或偶爾的錯誤，也不責罵教師。
- (17) 烹煮豬腳麵線為發生車禍的教師壓驚，也讓全校教師分享。
- (18) 探望教師、學生住院親人，並給予必要協助。
- (19) 看見垃圾即撿起，有時也協助學生掃落葉。
- (20) 強調團隊應先於個人，學校任務需要所有同仁同心協力才能達成目標。
- (21) 重視知識管理，鼓勵教師管理個人知識，也期望建立與分享學校的實務知識。

針對提問以上述舉例做說明。基本上，這些行動有接近「轉型式領導」的範疇，也有接近「家長式領導」的範疇，我的理念是這樣、認知是這樣、說法是這樣，我的作為是否可支撐我，別人的感受知覺是否會不同？這都是值得再驗證的，不過受題目導引我很自然就會就轉型及家長領導的模式去做自我歸類，但其實在所謂任務、倡導的面向也有蠻多作法沒在本題的歸類之中，所以我還是認為，風格應是多面向，例如：我對於學校某位同仁較為嚴厲、對有些同仁覺得就是不能放；又如學校工程營繕要依據採購法辦理，如此依法行政，完全沒有轉圜；寒暑假我規定行政人員可彈性上班，但並非為完全無限制…等，這些作為可能又隸屬別種的風格，故無法明確說明我的領導風格是轉型式或是家長式的。所以如果要我來自我解讀是不準確的。

（中心思想）校長的期許不違背法令又可兼顧中國人情互動關係，取得平衡點

2. 您認為您的治校理念、領導風格是否有受到您客家背景的影響？

如果一定要說？很難說完全沒有，但是我們首先要了解客家的內涵是什麼？客家文化真的與其他文化有差異嗎？如果很難去釐清時，就很難去說到底有沒有受客家背景的影響。所謂「硬頸、勤儉、刻苦耐勞」的客家精神難道其他族群沒有嗎？

在教育領域裡，學理、求學經驗、家庭背景、生涯經驗應是影響治校理念、領導風格較多的因素。

3. 您認為一所具有團體凝聚力的學校，其教師彼此間應該要有那些行為表現？

- (1) 有團隊意識、團隊放前面。
- (2) 能為團隊及組織奉獻（能克制或壓抑個人目標及需求），因為團隊目標與個人目標很有可能會有衝突。*任務導向*
- (3) 能為達成組織任務共同合作。
- (4) 能發揮非正式次團的正面功能（或減抑負面功能的效應）。
- (5) 有能力控制衝突的發生或嚴重程度。能預見組織衝突的發生，而去掌握自己，避免掉入衝突中。
- (6) 能以組織利益優先而有良好的目標管理與情緒管理。團體一定有目標而在目標前有組織使命、願景 → 目標 → 具體作為，在這又提到目標的倡導，所以你可以說我的領導風格完全是轉型嗎？個人或組織都是相當複雜的綜合體。
- (7) 有舒適的互動氣氛與融洽的感情。觀念價值觀都一致、組織氣氛。
- (8) 同仁間，能相互瞭解在教學及生活需求並協助解決問題。
- (9) 在短暫的時間內，能了解共同面對與處理學校的危機及困境。
- (10) 能與家長及社區建立良好的公共關係，並獲得其支持與協助。關係建構

除了上述舉例外或許還有，但受題目的導引，我的思考若是從縱面向、橫面向及其相互交錯來看，說法也會有所不同，就端看切入的角度。

4. 您認為在客家庄中要成為一位具有前瞻性的校長，應如何營造「客家」學校的願景？

無論在何族群地區，校長均應有前瞻性營造學校的願景，而願景是用原則及方法去塑造，包括具策略的思維（使命、目標、SWOT分析-偵測環境、研擬方案、選擇方案、評估方案、回饋）、長遠的眼光、專注、熱情等，把握建構願景的原則如共同參與、凝聚共識、引入資源、社區化、本位化、生活化、彈性化等即能達成。

若在客家庄中，要營造學校願景除了要掌握上述的理念與做法外，再融入在地的文化與特色。

願景建立與否？教育機構、非營利組織傳授知識、身教引導學生，不管教育潮流如何改變，說穿了，我們公立國中小的教育就是培育德智體群美五育均衡發展的學生，每個學校說的只是名詞的不同罷了！

企業機構是營利組織，其核心價值、核心競爭力，可以是講究速度、講究低成本、差異化、品牌、員工智慧財產等，其願景是可以找到與別人的不同點，這是與我們公部門最大的不同點。

5. 您認為身為客家籍的校長，應如何推動客家文化紮根，傳承客家文化？

我覺得推動客家文化紮根，傳承客家文化是重要的。

客家人與客家文化長久處於弱勢，一直以來都是被壓抑的，台灣二千多萬的子民客家人口所佔的比例也不少，但在客委會其所編列的預算有多少？政治上地位不足、政治菁英中客籍的又有多少？雖然現今在客觀形式上似乎有稍微好轉，但實際成效如何仍待商榷。

客家（人、文化）現在愈來愈弱勢，政府有在做，民間機構也有盡責任，誰不爭氣呢？就是客家人不爭氣啊！自己造成弱勢。為什麼客家人自己都不講客家話，尤其在社會上客家人看到客家人也都不說客語，如此你怎麼要求別人想辦法讓你客家文化提升，這不是很荒謬的事情嗎？所以我說傳承客家文化是很重要的，在學校課程教學就要去做，而行政是服務課程教學，自然也無法置身事外也要去做。具體措施可如下：

- (1) 將客家文化融入課程與教學：規劃自然環境、社會習俗、語言特徵、米食、服飾、宗教、建築等客家文化融入課程與教學活動。
- (2) 推動客語生活學校：推動如社區巡禮、人物采風、客家歌謠及說唱藝術、諺語及歇後語介紹、客語劇團、客語闖關、模範客語家庭選拔、客語藝文競賽、客家文字認識、優質客語節目心得分享、客語歌曲競賽、客語接龍、客語學習成果發表等活動。
- (3) 配合客委會、縣政府、客家文化機構辦理活動：如參與客家桐花季、客家米食展、大湖草莓文化季、卓蘭水果觀光季。
- (4) 鼓勵師生參與各類客語活動或競賽：如參加客家電視台客語說故事比賽。

大家都有在做，真正沒有一個背後強力支撐的就是客家人自己沒講客語，舉例在我家我聽到孩子說國語我就很難過，我會要求說客語，但說個一兩句後又開始說國語了，我與老人家及小孩都會說客家話，但家裡其他人尚未養成這樣的習慣，所以我們家也是沒做好。

說個有趣的例子，每當客人來我家時，當孩子與我們說客家話被客人發現，孩子受客人讚賞時，他會強調說：「我是客家人，所以我當然要說客家話」。基本上，他們有做到會講、也能聽，不過當他們到了外面後又說國語了，所以說這是整個大環境的問題。

6. 您認為身處客家庄中的客家籍校長，在那些地方是具有吸引力的，會受到教師的讚賞與肯定？

如果就這題而言，要和客家背景有關、要說吸引力（假設真的有的話），我也覺得那是很短暫的時間，就是那種「人不親土親」的觀念，剛開始或許與你不熟悉、對你好奇，但從你的身家背景如族群、居住地等得知與其相似，而產生所謂的好感或吸引力，但只是初期建立關係的催化劑，長期而言，仍應靠認真、實在的辦學、教育作為與領導績效獲得教師與家長的認同與信賴，才是本問題的重點。這是正面的說法，而負面的說法，假設校長整天花天酒地、吃吃喝喝都不在學校、要不然與教師相處關係不和諧常有些負面的風聲出來，且對學生動輒嚴厲責罵學生，學生看到校長就怕，這些行為長久累積下去，時間往後延伸下去，請問：上述正反兩種行為現象的呈現，

哪種會得到多數人的肯定？絕對是正面的行為會受到肯定，而假設這種正面的作為是閩南人，負面的是客家人，請問哪一個會被支持、會被人肯定？當然還是正面的會被支持、認同，所以我的想法是客家籍未必一定會具有吸引力，重點是辦學與領導能力是不是能得到認同與信賴，如果這個無法掌握好，性別、年齡、族群這些都不是重點，重點是你如何想辦法讓人親近你願意跟隨你，產生功效，這是比較重要的。

7. 您會用那些方法去激勵教師的工作動機？

研究者：分享學校經驗 非正式組織負面功能多

多激勵、多傾聽，未必有效果

重點在於組織氣氛

學校年齡層

各種激勵有效果嗎？

受訪者：理論能適用於接受理論、用心工作或有可能改變的人，但是有些較具劣根性的就沒辦法去影響了，所以我個人的看法，我們是公立學校（公部門），這些為難的現象，都很可能會出現，今天如果制度設計改變的話，可能很多人會被淘汰，如果有那種焦慮感、不安全感，他還敢為所欲為的話，我就會打個大問號？我為什麼如此說，今天如果制度設計改變、開放競爭（自由市場機制：國中小取消學區制、BOT、績效不彰學校裁撤、特許經營、不適任教師淘汰制度…），對教師的督促力量就將更大。

現今國家教育制度設計不完善，且又不斷削減教育文化預算，教育的地位愈來愈不受重視。

公部門的校長有責而少權，地位大不如前。校長權限要夠大（校長卻不必然會去採用，但有如尚方寶劍可具約制力），能運用的激勵方法才能有較多選擇。

依據Maslow需求層次論、Herzberg雙因子理論、ERG理論（生存、關係、成長）、三因子論（成就、權勢、關係）、期望理論（motive force=expectation probability x expectation valence）、增強理論（reinforcement）、績效控管等學理，可以從精神及物質層面大分激勵組織成員工作動機的方法，如在物質層面給予分紅入股、股票選擇權、加薪、津貼補助、低利貸款、尾牙宴會及摸彩、績效獎金、地位；在精神層面給予讚美、關懷、賦與責任、解決困難、鼓勵進修、升職、敘獎…。在激勵教師的動機方面，因為能用的方法有限，大概比較偏向精神層面，是否有效則受教師需求與目標、使用時機與情境、組織氣氛與文化等因素而左右。

因人、因事、因場合去運用適當的激勵方法

8. 您會用那些方法去啟發教師，使教師以創新的方式處理事務？

老師要有長進，因為有長進才能回饋學生、家長、學校。有長進、積極的人格特質，而且多去唸書的人，往上提升的可能性高過於向下沉淪的可能性，往上提升的作用會促進學校好的循環，讓學校不斷進步。

而促進教師專業成長以提昇專業知能是教師創新教學的動力來源，因此，與教師專業對話、辦理教師進修活動、贈送書籍鼓勵教師專業對話、教師閱讀、會議研討、激

勵考試、辦理教學觀摩與研究等方法皆有運用。

9. 當您在關心教師時，您會有那些的具體的作法？

重點在關心

瞭解、問候、詢問、讚美、鼓勵（進修、低潮時打氣）、期許（如教導型組織）、目標設定管理、致謝、解困、獎賞。

我運用期許稍微少一點，因為這是需要以了解教師的程度為基礎，我至今尚無把握。

解困—要看教師有無需要，這是不確定的狀況

*車禍事件煮豬腳麵線讓教師感受舒適、溫暖

運用上述這些方式的比例我無法去量化，憑感覺的成分較高。

10. 您對於現今「客語流失」與「客語保存」的問題您有什麼看法？

客語流失有一些原因：

- (1) 強勢語言如國語教育的排擠、壓抑。
- (2) 國際化、全球化勢力介入，使語言教育重心轉向，剝奪客語資源的投入。
- (3) 家庭忽略客語傳承。
- (4) 人際互動仍偏重國語、英語的溝通，無法提振客語流通的質與量。

客語保存的做法：可能沒有超脫客委會及社團所推動的措施

- (1) 學校重視、推動客語教學及客家文化活動。
- (2) 在家庭中加強客語溝通。
- (3) 政府成立相關組織及推行委員會。
- (4) 訂定客家文化傳承、推廣辦法。
- (5) 利用媒體宣導、推廣。
- (6) 社教機構、民間團體辦理客家文化活動。
- (7) 辦理客家文化競賽活動。
- (8) 收集、編輯、撰述客家文化教材、著作、出版品。

重點在於是否能持續推動，喚取對客家的重視

欠缺在地文化工作室用心耕耘在地客家文化的蒐集與推廣

教育、文化要有效果，一定要有多方人馬共同來進行與配合。

訪談前暖身：

了解研究者背景

主任甄試經驗

讀書經驗

受訪者聊聊生涯規劃，專業進修的重要

* 學生採桑葉給校長（校長的孩子在養蠶），校長向學生道謝（校長叫得出學

生姓名)

* 學校同仁車禍，校長請總務主任準備豬腳麵線給老師壓驚及方便教師請假處理後續事宜

【領導風格的想法】

領導者本身有很多的背景，那些背景有可能來自於傳統社會的文化背景、個人家庭背景、個人學識、個人人格特質及他所吸收到的理論，非常多面向，因此他吸收到東西，有可能會進一步去作篩選，什麼是他所認可的、什麼是他必須排拒的、不採納的，所以這樣子的脈絡延續下來，很有可能行為表現上會用到不同理論的內涵，所以我認為領導實際在運作時，應是相當多種理論模式在交互參雜出現的，因而「客家人文」意識與觀念，也必然會對領導者領導風格的呈現造成影響，只是在程度上會有差異罷了。

傳統以命令、嚴格要求的領導模式，對於現今學校的生態是格格不入的，校長若不懂得去調整，且凡是總以校長之姿、以校長職權為後盾，對於事務處理不知權變，這將是非常糟糕的一件事。通過校長甄試及儲訓的新生代校長，或多或少對於西方的領導理論內涵及實際作為，必定都有一定程度的涉獵，但我發現運用這些由西方引進的領導理論，它所述說的良好驗證效果，並無法全然展現在我的學校中，我想這就是文化背景的差距吧！

對於我的領導風格認定，個人認為是無法完全歸類於某一種的領導理論，因為它其實是多重理論、多重影響交錯而成的，但若要能具體認定，可透過理念及具體作為來回溯、來進行歸類，畢竟，我認為治校理念及學校的一些作為及政策是校長領導風格呈現的具體面貌。

【客家語言的推動】重生活化原則：

以當地流通之客語為校園生活主要使用語言，包括教師之間、學生之間、教師與學生之間，日常生活接觸溝通，均能鼓勵以客語交談溝通。

【校長前瞻性的觀念闡述】

無論在何族群地區，校長均應有前瞻性的眼光去營造學校的願景、塑造學校優良的文化，而願景與文化是用漸進原則及踏實的方法去塑造，包括具體策略的思維（使命、目標、SWOT分析-偵測環境、研擬方案、選擇方案、評估方案、回饋）、長遠的眼光、專注、熱情等，把握建構願景的原則如共同參與、凝聚共識、引入資源、社區化、本位化、生活化、彈性化等即能達成。若在客家庄中，要營造學校願景除了要掌握上述的理念與做法外，再融入在地的文化與特色即可達成。

附錄七-2

客家籍校長風格之研究－以苗栗縣客家籍國小校長為中心

訪談紀要 (B)

受訪者編號：B

擔任校長年資：五年

訪談地點：苗栗縣學思國小校長室

訪談日期、時間：2006.03.24 1430-1630

訪談紀要：

1. 您認為您的治校理念、領導風格是如何？

【領導風格是偏向轉型式領導抑或家長式領導的模式】

我覺得我的領導風格是比較傾向於轉型式領導的模式，至於家長式的領導模式我認為是有的，但比較少就是了；其實領導風格的理論、模式相當多，自己當了校長之後，也常會回想過去接觸過的校長領導行為作為借鏡，或者留意新進的教育領導訊息或是企業的領導模式加以思考；就我自己而言，我的領導行為或模式最主要都是要以架構一個民主和諧的校園文化為中心。

不過雖是雖是以民主和諧為中心的理念，但我不可否認，有時在於學校發生問題亦或是學校氣氛不佳、不積極、對於學校所要求實施的政策或措施不被配合時，我會運用較強勢的做法由上而下的去要求，畢竟學校辦學的績效是我必須去負責與掌控的。權變的運用轉型式領導與家長式領導模式將有助學校效能的提昇，只是需要清楚的拿捏運用的時機罷了！例如當學校相當混亂、無章法時，此時身為校長的我，就需斟酌的運用所謂的威權式領導，就有其立竿見影的效果，只是在於現今民主開放的社會中，所使用的威權領導絕非如過去帝王時代或軍隊中的狀況一般，一定是有將其轉化的，如校長較強勢的作決定或者是訂定較為嚴謹的原則供大家遵守，此時的校長一定是對於學校人、事、物的處理與學校措施的規劃，都有其獨特與高見之處，且充滿自信，認為如此的強勢領導是有其存在的必要。

所以我覺得我的領導風格是有兼採轉型式與家長式領導內涵的範疇，尤其是「仁慈領導」的模式，是常被奉為主桌的，我常努力的將全校教職員工視為家人一般，對於其之關心並不限定是在工作上，盡我所能的做到整體層面的照顧，並且以身為大家長的方式鼓勵他、輔導他、支持他，讓他能清楚感受我的誠意，如此一來他定會為學校認真付出的。

2. 您認為您的治校理念、領導風格是否有受到您客家背景的影響？

我認為領導風格的養成是多面向的，除了會受到其個人的性格及整個學識成長的背景影響外，必然也會受到其從小所成長的家庭周遭環境的影響，而成長於客家庄中的子弟，對於客家生活的習性、風俗習慣及思考模式或多、或少一定有某些程度上的薰陶如刻苦耐勞、務實的處事習慣、質樸、勤儉持家等；而一個人的人格特質，我認為是一個人學養、外貌、談吐的綜合表徵，而人格特質絕不完全是與生俱來的，我覺得後天環境的影響及後天的努力都是很重要的因素，就如同人的外表雖然是父母賦

予的，但並不是決定成功發展最重要的因素，因為一個人的內涵是可以後天漸漸培養而成的，客家庄中晴耕雨讀、重視文教的氣氛，的確對於我求學過程，以至於到現在都曾發揮某種層度的影響。所以我認為身在客家庄中擔任校長，其之領導風格與治校理念一定多多、少少會加入在地的生活觀念與環境背景的影響，我當然也不例外，舉個例子來說如節儉、量入為出的觀念，務實不空口說白話、不擘畫遠大而不切實際的願景等，都是我治校理念中所秉持的原則。

3. 您認為一所具有團體凝聚力的學校，其教師彼此間應該要有那些行為表現？

我認為一所具有團體凝聚力的學校，學校教師對於學校都有其很深的認同感，且教師彼此間都會相互激勵、向善、向上的提升，如此對於學校整體的良好氣氛的營造是有其效果的。

而一所具有團體凝聚力的學校，我認為可從學校成員的行為去觀察，去了解成員的凝聚力是否足夠，如成員對於學校重大集會的出席率及是否準時、成員對於學校未來的發展目標是否深具認同且能認真的投入、成員是否願意接受學校行政所賦予的角色和工作、學校成員有願意遵守團體所訂的規範、學校成員彼此間的信任和支持度是否相當強烈等。舉個例子來說，如學校將語文教育的發展列為重點，此時學校教師是否能認同並堅守自我崗位甚而多付出時間，認真指導班級學生參加競賽等，又如教師間是否能對於班級經營、教材或教法能彼此交流、觀摩，一切都以為讓學生有更好的吸收等，我認為這些點滴行為都是團體凝聚力觀察的指標。而團體凝聚力是可以慢慢營造與提升的，我認為可透過各式各樣的次團體或辦理進修研習活動來凝聚共識，且輔之校長的領導模式能被全校教職員工認同，同時校長又能積極、樂意參與教師互動、瞭解教師的內在需求，如此將有助於團體凝聚力的提昇，當然校務的順利推展自然就有如水到渠成般。

4. 您認為在客家庄中要成為一位具有前瞻性的校長，應如何營造學校的願景？

我認為結合地方特色融入發展學校特色，是營造學校願景較為可行的方式。而在客家庄中擔任校長，必定先要對本地的人文發展有全面性的瞭解，進而能與在地的住民取得良好的溝通與協調，導入資源挹注學校，並且能運用良好的領導風格、領導作為去帶領學校的全體教職員工，去形塑、去凝聚共識，營造以客家生活為根基的學校未來願景，倘若能如此除了學校能蓬勃發展外，更能帶動整個社區與地方的進展，這也將是雙贏的局面。

5. 您認為身為客家籍的校長，應如何推動客家文化紮根，傳承客家文化？

身為客家籍的校長，我認為「自己的母語一定要先教」，為什麼呢？我認為客家語言是溝通、傳遞客家文化最為重要的途徑，也是最為全面性的關鍵因素，畢竟文化的紮根與傳承，若是無法從生活中自然語言落實起，是無法達成的。

鼓勵客家的家長要能在家庭中多教導下一代學習客語、運用客語交談，如此文化傳遞將會在無形中得以開展，而就孩子學習客家語而言，這代表多一種競爭力，若從功能性來看，因為客語有許多發音是國語或閩南語沒有的，學會客語的孩子，未來學

習其他語言會更加快速，同時也能培養其珍視本土文化及融入多元文化的理念，畢竟放眼國際之前提，是了解及認識自己的文化，因為這是獨有且最珍貴的文化資產。

而身為在客家庄中的校長，除了透過各式機會的宣導與鼓勵家長外，也必須在校落實學校鄉土語言的教學，多點創意、辦理各式樣的活動去豐富教學的實質內涵，讓孩子能進一步的瞭解客家文化、產生認同，如此對於整個地區客家族群的發展必然會有其提升的作用。

6. 您認為身處客家庄中的客家籍校長，在那些地方是具有吸引力的，會受到教師的讚賞與肯定？

我認為以我農家出身的背景，勤儉治校、重視以身作則、一步一腳印、點滴做起的理念，是對於全校教師有一種示範的作用，我不敢說是具有吸引力或是會受到教師的讚賞與肯定，畢竟這是一個見仁見智的說法。但從另個角度切入，身處客家庄中的校長，若能結合地方資源導入學校，蓬勃學校的發展、提昇學生學習的成效，進而回饋至地方產生整體的進步，我想這定是家長、社區民眾所讚賞的。至於教師方面，我認為在現今教育改革、開放的時代，或許需要更多的傾聽與了解，才能更為深切的知道，自我的辦學作為、領導風格是否被其所認同啊！

身處客家庄中的客家籍校長，我想對於自我文化傳承、語言落實與發展，都有其責無旁貸的角色扮演，若是能在辦學的實際措施中加入客家生活的特色營造所謂以客家生活為基礎的獨特學校環境，豐富多元生活，我想如此作為定能引起迴響與認同的。

7. 您會用那些方法去激勵教師的工作動機？

(1) 以身作則 (2) 鼓勵教師展現、發掘人才 (3) 重賞、給福利 (4) 全面性關懷 (5) 廣泛參與、凝聚共識

8. 您會用那些方法去啟發教師，使教師以創新的方式處理事務？

(1) 拋出議題－腦力激盪、集思廣益（由下而上），共同解決
(2) 辦理創新思考與教學研習、卓越教學團隊的觀摩
(3) 導入企業經營理念加以闡述，如：全面品質管理、藍海策略、競爭力等

9. 當您在關心教師時，您會有那些的具體的作法？

(1) 感同身受體恤部屬，共分享、共承擔 (2) 讚美肯定、記功嘉獎、聚餐喝茶
(3) 重視教師提出的需求，認真成新面對

10. 您對於現今「客語流失」與「客語保存」的問題您有什麼看法？

「客語流失」的事實並非一朝一夕就能改變，而對於「客語保存」是現階段身為客家子民的我們，所須嚴肅面對、盡力去做的。紮根部分：客家語言的學習須落實於家庭中，讓客家新生代的孩子能在自然生活情境中運用客家語言，開花部分：學校的鄉土教學將能讓客家新生代的孩子瞭解客家文化內涵、進而產生自我族群認同；依如此觀念，倘若政府能對於客家庄的學校教育加強經費的補助、政府能多在公共媒體讓客家發聲等，都將有助於客家文化的傳承。

【校長的角色】

我在擔任校長的時候，常常回想與評價以前我服務學校的校長或主任的領導作為，做為自己的借鏡。有些人上台講話都是一些老生常談，日常生活的瑣事，對於教育的啟發，教師的教學，學生的指導並沒有一些具體幫助與創新，當然老師會像我以前一樣，批評他的校長、主任無所作為，認為這樣的領導者由我來當一定會比他們更好。雖然你會認為事實與理論是有差距的，但是不是更好是一個未知數？不過如果你學校的老師對於你這個校長有這樣的想法，相信這是非常危險的，因為這樣會形成老師對你的不信任感，這對校長的領導絕對是有害而無一利的。

【校長職權您的看法】

個人認為校長要與主任有差異，主任要與老師有差異，就是指專家權在學校事物中所扮演的關鍵角色與地位。而且所指的不僅只專業的精神與態度，更是指專業的教育知能，包括教育理論與教育學術的知能。在過去強調科層體制下傳統的校長「權威者」之角色已漸漸式微，取而代之而成為『激勵者』的角色，以自動自發代替監督；以榮譽代替懲罰；重視人性尊嚴。但在學校實際運作上，並無法完全以較為軟性如轉型式領導的各個構面與內涵去落實，或多或少仍會運用威權領導、德行領導及施恩領導等模式，畢竟在中國人情社會中，仍重視關係、重視以身作則、重視位子（不在其位、不謀其政）等傳統觀念，所以我認為身為校長，要懂得權變去運用各種領導模式，如此才能有效領導學校、提升辦學績效。

【校長與教師觀念上的差異】

再現今民主開放的時代，學校中的層級並非十分明顯，嚴格來說只有行政（校長、主任、組長）、教學（教師）、庶務（職員、工友）等層級，但事實上教師是最大的階層；就另一個角度而言，教師的工作是教學，其與層層節制的行政工作自然大不相同，教學的工作是教育專業，其與行政體系職務執掌的事物分工也有相當的差距；同時我們都認同「行政是支援教學工作」的，若是以行政的方法與手段去指導教師教學與推行任何有關於教學事務得政策，常會得到反彈的阻力，相信如此的後果是我們所不樂意見到的。不論是校長、主任或是老師若是自學校畢業之後，不再進修或很少參加教育專業的研習，很可能他的作為會固著於以前的想法，他的態度與思維當然會與其他的人有相當的差距。還有現在師資來源多元化，不同校院與不同科系所培育出來的教師，他們當然會有不同的教學態度與方法；另外經由不同途徑而獲得國小教師職位的老師在教育理念、觀念也會有差別。再者教師年資（年齡）對於教學也會有不同的態度，例如：二十多歲的老師對待他的學生，可能有如兄弟、姊妹般的溝通無礙；四十歲左右的老師，則會以父母的想法去教育他的學生；若是五、六十歲的老師則會以阿公、阿嬤的心情去愛孩子等。

【對教師角色的期許】

校長要與主任有差異，而主任要與教師有差異，正式老師又要與代課老師有差異，同時學校教師更要與社區家長有差異，就是要發揮專家權的意思。希望在學校中不僅是校長要發揮專家權，就是行政人員與教師都應充分的發揮專家權。

個人常說你常把一個人當作是好人，則這個人就會在你的面前變成一個好人。常看到一個人的優點，慢慢的這個人的缺點就會不見了。在教育學上不也常這樣說嗎？我們常要求老師用一種「善」的態度與作法去看待他們的學生，從事教育專業工作的

領導校長，不更應該用這種的態度與作法去實踐嗎？

【客家文化傳承想法】

我認為「客家文化」是一部與現實生活努力奮鬥的文化，客家的山歌音韻歌謠、生活飲食、傳統建築空間等，無一不是現實生活殘酷的實況紀錄。但在文化的傳承上，至今尚無如閩南族群積極架構明確、具體且完整的知識體系或政策，可作為遵循，所以論及客家文化常一直以區域零散區塊的、片斷的方式推廣與發展，致使與其他族群文化產生落差，這是值得我們客家族群重視的，當然這部分是需要政府與客家學術機構，積極推動研究來促成的；不過最重要的還是我們客家人是否確認為重要與認同吧。(B訪-950324)



附錄七-3

客家籍校長風格之研究－以苗栗縣客家籍國小校長為中心

訪談紀要 (C)

受訪者編號：C

擔任校長年資：五年

訪談地點：雪霸國家公園管理處

訪談日期、時間：2006.01.17 1330-1530

訪談紀要：

* 客家籍校長風格之研究－以苗栗縣客家籍國小校長為中心

訪談大綱（校長用卷）

1. 您認為您的治校理念、領導風格是如何？

【領導風格是偏向轉型式領導抑或家長式領導的模式】

在了解轉型式領導及家長式領導的涵義之後，我認為我的風格較傾向於轉型式的領導，尤其是以蔡進雄教授所歸納轉型式領導的面向，更是較契合於我個人所努力所要做到的領導模式。而對於所謂家長式領導的面向中，我個人檢視自我的領導作為，較著重於「施恩」及「樹德」的模式，而至於「立威」的部分我並不十分認同，所以在此面向的著力相當的少。

研究者問：校長您是不是也認為，雖然因時代進步受西方領導思潮的影響，現今領導者的領導風格多偏向西方的領導領導論模式，但屬於中國式的家長領導面向在常在領導者的行為當中發生呢？

你說的這個現象我是認同的。因為牽涉整個社會歷史情境不同，西方的領導模式並無法完全套用於東方的社會的情境，我認為融合兩種領導模式並因所處情境不同去因應調適我想才是最佳的狀態，所以西方轉型式領導與本土的家長式領導模式，都在我個人辦學與治校的領導風格中出現，比例大概是轉型70%家長30%。而我可以簡單歸納我的領導風格是屬於「高關懷、中倡導」的。

我可以舉個例子來說明，例如：學校排球運動團隊，是我最想推展也是我最有興趣的，但我並不想將我這個人喜好，強迫教師去付出、去訓練，因為這絕對非長久之計，若非教師自發性向我提出要求，這將會因校長的去留造成團隊的存在與否，如此就無法永續經營。所以我的做法是以激勵鼓舞自發性代替強勢主導，循序漸進讓教師發展出其對學校的熱忱，進而能心甘情願為學校付出，一個、二個、三個……團隊種子教師慢慢萌發，此時我再提供資源提供適時的協助與鼓勵，教師們若能見賢思齊起而效顰，如此的學校經營我將樂觀其成。

研究者問：轉型式領導及家長式領導是否有其運用時機的先後呢？

視學校狀況情境而定，若是非本地人的校長，我想轉型是領導的關懷面向先介入，爾後了解狀況、進入狀況再伺機調整領導的型態；若是學校情境中對立狀況嚴重，此時我想家長式領導的「立威」就應先介入，否則校務推動將因此停擺，爾後在慢慢介入轉型領導的面向，了解教師抑或行政衝突對立的癥結點，運用策略慢慢將其調和。

在學校行政的運作上，我較重視轉型領導中的啟發才智，重視對於幹部的授權狀

況例如：成員所提出的規劃案倘若尚可行但並不周全時，我會以容忍的態度去接受，但會利用自然的、隨機的情境下，以漸進的方式傳達抑或是激勵他、訓練他，讓其工作的模式思考的面向能更為周密讓其能獨當一面。

這是我努力型塑我領導風格的目標：

轉型式領導	家長式領導
蔡進雄（民89）	鄭伯璦（民89）
建立願景	施恩（仁慈）
魅力影響	樹德（德行）
激勵鼓舞	
啟發才智	
個別關懷，	立威（威權）

2. 您認為您的治校理念、領導風格是否有受到您客家背景的影響？

我認為我的治校理念、領導風格是，客家人、日式教育、美式教育的綜合體。為何如此說呢？我家屬於地主階級從小家境尚稱充裕，而家父受日式教育的影響相當深，實事求是、一板一眼，對於我們子女的教育也是分長嚴格的，所以可以算是父權導向。而對於客家大家族觀念則較少，因為在父親一代就已獨立分家了；而客家保守理財、量入為出，先求穩本的經濟態度，對於我來說是有此觀念的。

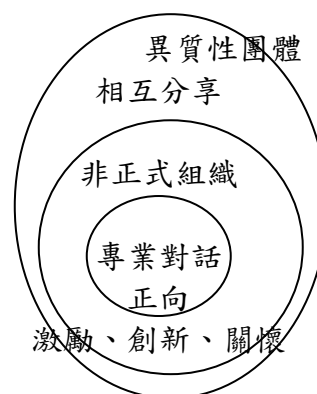
而在我求學階段，受教育思潮及視聽傳媒的影響，美式教育觀念的洗禮，許多想法及做事的態度，也再潛移默化當中受其之影響，所以我的行事風格可以說是客家人、日式教育、美式教育的綜合體。而對於客家人的觀念再我小時後感受並不十分深，因為父親在我孩提時代在家中並未與我說客語（罰錢時代），對於客語聽的懂但是不太會說，直至高中時代加入排球隊，隊中恰巧有客家籍隊友，開始才有運用客語交談溝通的機會。

3. 您認為一所具有團體凝聚力的學校，其教師彼此間應該要有那些行為表現？

*教師間能相互分享、包容、關懷、激勵、創新。

*團體專業對話建立於彼此情感部分，透過教師分組及非正式形成的組織（包含同質性團體、異質性團體），彼此多溝通、多了解。

*而「對話」須透過訓練、須引導如此才能導向正向情境，對於學校的經營才有幫助。



4. 您認為在客家庄中要成為一位具有前瞻性的校長，應如何營造學校的願景？
 - A. 需求的了解與掌握：包含學校、社區之間所有的人、事、物、地（Swots分析）
 - B. 榜樣的建立：以身作則、公共關係
 - C. 團體凝聚力的促成：因人、事、時、地、物的預見及成果的分享
 - D. 激發創意與共識形成願景
5. 您認為身為客家籍的校長，應如何推動客家文化紮根，傳承客家文化？
 - A. 客語師資（培訓第二專長、引進教學支援人力）
 - B. 客語環境（學校、社區、家庭）
 - C. 融入教學及活動（落實在日常生活）主題教學
 - D. 傳統藝術紮根

家庭若未落實客家語言、觀念的傳承，弱勢語言單純倚賴客家電視台的傳播是無法真正介入日常生活的，文化要與大環境結合、文化要與經濟活動相結合，如此才是客家文化紮根，傳承客家文化的關鍵所在。
6. 您認為身處客家庄中的客家籍校長，在那些地方是具有吸引力的，會受到教師的讚賞與肯定？
 - A. 客家文化的保存及傳承（草根性）——鄉土觀；體認弱勢、深入了解傳統觀念，進而能提升創新。
 - B. 資訊的流通及掌握——國際觀；具備多元文化觀念、掌握客家文化涵養，擁有客家使命感，掌握時代的脈動、融入主流文化，提高競爭力但卻仍擁有對客家族群的自我認同。
7. 您會用那些方法去激勵教師的工作動機？
 - A. 學校願景的達成，全校教師共同的功勞
 - B. 自我實現，提升教師需求到達精神層次
 - C. 獎勵措施，記功、嘉獎、禮物、聚餐等
8. 您會用那些方法去啟發教師，使教師以創新的方式處理事務？
 - A. 策略聯盟——跨年級、跨處室、跨校
 - B. 標竿作用——教學卓越團隊的介紹與推薦
 - C. 個案研究——以問題導向、鄰近經驗
 - D. 進修主題——相關領域

透過教師晨會及各種全校聚會的場合運用口語啟發方式、隨機啟發方式，及在校處理

學校事務時、釋放風向球讓教師藉機去思考、去討論抑或安排正式會議、安排研習進修活動漸進形成共識，啟發教師創新方法。
9. 當您在關心教師時，您會有那些的具體的作法？
 - A. 生活關懷
 - B. 專業關懷
 - C. 同儕關懷
 - D. 友情關懷
 - E. 家庭關懷、親疏關係、性別關係
10. 您對於現今「客語流失」與「客語保存」的問題您有什麼看法？
 - A. 語言流通性 客家庄、非客家庄
 - B. 語言生活化 主流文化、傳媒影響
 - C. 客語融入民俗信仰、宗教活動
 - D. 語言政策 鄉土語言教學的落實、鄉土活動的舉辦

在生活中，若能提升客家子弟對於族群的認同感對於自我族群的尊榮感，客家豐富了我們的多元文化。

客語流失的現況是可以減緩的，端看家庭、學校、大環境的配合程度。
客語的保存是可以做的更好的，端看家庭、學校、大環境的配合程度。

【我的自我檢視】

當老師的時候年輕氣盛，尤其剛畢業時，以為大學畢業擁有很多教育專業知識，想到學校去一展抱負，碰到學校沒做到的事就放炮、就批評，也不管其他老師的想法或是經費、人事與行政上的困難，認為教學上需要的就要去爭取，主觀意念重、自我為導向，毫不考慮學校經費上是否有困難，分配上是否公平。

過了幾年後，有機會在擔任組長工作時，看法就會比較寬一點、會去顧慮到其他人的感受，以整個處室的工作為出發點。進而擔任主任時，就會以全校為考慮的著眼點，各個處室的溝通協調為考慮的重點，當然老師的想法也是須要顧慮的。

而到擔任校長職務時，才發現校長的考慮範圍，不只是學校中的老師、學生而已，同時要對於上級的要求、社區家長的想法、地方人士的不同看法也是必須考慮的因素之一。另外，學校教師、學生所發生的事情，校長都必須以大家長的身份去處理、去負責任，我們都不希望有人受到傷害，也不希望有人因某種原因受到處分。但是，有些人碰到利害關係的時候，情緒性的反應經常是不理智的。個人常說：我有把握我自己能依法行政，可以控制到不會出什麼大紕漏。但是對於學校中的成員，事實上，我並不能保證他們絕對不會出什麼問題。有時為了保護學校的成員，或為了留一份情、留一個退路對於學校老師或社會人士常有一些變通的作法。因此，個性在無形中就變得沒有什麼稜角，也不太會率性而為了。以個人的經驗，發脾氣只是製造另一個問題而已，對於真正困難的解決並沒有幫助，經過幾次的學習慢慢的就不會再發脾氣了。「廣結善緣」聽起來好像很世俗，很沒有原則，不像從事教育工作者應有的風骨。其實在現今多元社會的要求之下，校長要能面面俱到，才有辦法使校務順利推展。

環境會講話，在學校環境中校長的潛藏影響是最大的。所以我認為校長必須先自我釐清、架構對於校長職務的看法，例如有些校長把教育工作當作「職業」按時上班、按時下班；當然有校長把校長這個工作當作是「事業」在經營，他所表現出來的又是不同的典型；但有也有校長把校長當作是「職志」，當然對於校長工作又有不同的風貌，如此不同的理解與認定就會延伸至所謂的治校理念與領導作為的落實，這是很重要的前題認定。

無可否認，因時代進步整個台灣教育界受西方領導思潮的影響深遠，現今領導者的領導風格，多較著重於偏向西方的領導理論模式，但屬於中國式的家長領導面向卻較少為領導者提起，但個人認為，並不是領導者完全都沒有運用傳統中國式領導統馭的方法，只是個人不自知罷了。

【對於教師的看法】

根據個人的經驗，學校在許多事務方面會有不同的想法與見解，除了是教師個人人格特質與環境背景的差異外，最常見到的是對於教學或教育行政的理念不同所致，而其主要的分別是由於每個人所接受的教育年代與背景不同所致。若是將自己對於事物的標準與尺度用來衡量你的學生、家長，我想這對某一些人一定不太公平。因此學校校長常會要求老師，在教學時要對學生有教無類、因材施教，同樣的道理，校長也應該能以同樣包容的心，去對待那些不同教學認知的老師、家長，儘量透過溝通去轉

化、去折衝不同需求，進而尋求共識。

【學校經營的看法】

學校就好像一個寺廟一般，廟內有許許多多的小菩薩，需要社會上所有的人去關心。很多善男、信女常到寺廟去奉獻、去祈福，又如同有許多居士也常組織功德會去行善、去佈施，他們的目的也許很多，各有各的想法，但究其行為而言，其最終的目的是去奉獻、去造福，他們的想法也許是：種今世的善因，結後世的果。倘若能讓如此的觀念，不斷擴散、不斷渲染，對於學校未來的發展，絕對具有相當正面的提昇效果。

【凝聚力的看法】

「我們是一國的」、「你們是一國的」縮短了「我們」之間、「你們」之間的距離；但同時也拉遠了「我們」與「你們」之間的距離。「我們是一國的」也常常形成團體中一個個小圈圍勢力的產生（學校的次團體），分化了大團體的團結力量，而所謂「團體凝聚力」就是說如何凝聚大圈圍與其中小圈圍的共識與一致的行動力，在團體發展中成為相互伴隨、相互扶持的重要關鍵力量。

*學校凝聚力對學校常有重大的影響

- 1、在學校凝聚力高，成員會較懂得合作、友善、彼此互相接納；反之，在凝聚力低的學校內，成員會表現出較具敵意和攻擊性抑或是漠不關心、事不關己，而且還會妒嫉其他成員的成就。
- 2、具高凝聚力的學校，其成員會較順從學校的規範與預施行之政策；反之，便會有較大之衝突和分歧現象發生，甚而唱反調、挑破洞等，常搞到雞犬不寧。
- 3、凝聚力高的學校會有較高的辦學績效，對於學校未來的發展也具有持續增強的作用。

【客語保存的想法】

提升至公共化原則：學校正式公開場合，如朝會、晨會、運動會及各種會議等公共生活，能多以國語、客語穿插使用為主。

影響一個家庭的語言使用，通常會受到兩股勢力中的一股所影響，一是大眾語言，另外一種則是父系家庭的語言，也就是說，當大眾語言與弱勢語言的兩者共組家庭時（如閩南人與客家人），子女通常會使用大眾語言，而傳統社會以父系家庭為中心的觀念，也會影響家庭語言的使用。不過，社會大環境的大眾語言的影響力，仍大於父系家庭對語言的影響力，例如客家男性娶閩南媳婦，但下一代未必一定懂得客語，反而會以社會中較常使用的國語作為使用語言，如此的現況是值得擔憂與重視的。

家庭若未落實客家語言、觀念的傳承，弱勢語言單純倚賴客家電視台的傳播，是無法真正介入日常生活的，我認為文化一定要與大環境結合、文化要與經濟活動相結合，如此才是客家文化紮根，傳承客家文化的關鍵所在。

【客家文化傳承的看法】

如何力挽狂瀾、拯救不斷流失的客家文化，我認為可從下列幾點著手：A. 語言流通性：讓客家語言能自由流通於客家庄抑或是非客家庄；B. 語言生活化：融入主流文

化、讓各式傳媒都有機會讓客家語言發聲；客家語能自然融入民俗信仰與宗教活動中；C. 政府政策的挹注：貫徹鄉土語言教學的落實、鼓勵鄉土活動的舉辦等；同時在生活中，若能運用機會教育與正確觀念的灌輸，提升客家子弟對於族群的認同感及尊榮感，如此將對於現況客家語言流失、文化傳承等危機，找到一條光明的坦途。客家可以豐富了我們台灣的多元文化；客語流失的現況是可以減緩的，有賴家庭、學校、大環境共同來努力，而客語的保存是可以做的比現在更好的，同樣也是有賴於家庭、學校、大環境能捐棄己見、共同攜手合作。



附錄七-4

客家籍校長風格之研究－以苗栗縣客家籍國小校長為中心

訪談紀要（At1）

受訪者編號：At1

擔任主任年資：五年（教師十一年）

訪談地點：苗栗縣問思國小自然教室

訪談日期、時間：2006.04.23 1330-1530

訪談紀要：

1. 當您認同學校教育理念與目標時，您對學校有何觀感？

當我認同學校教育理念與目標時，我會認為到學校上班是愉快的，而且也會期待在校的工作，因為它會為我帶來成就感。

2. 當您全心投入教學或行政工作時，您會有何具體作為？

當然我會盡我的能力將工作做到最完善，我會在意校長或同事對我能力的看法，善意的回饋是我工作的動力來源。

3. 當您要激發同事的團體凝聚力時，您會如何進行？

要激發同事團體的凝聚力並不容易，我會透過團隊合作的方式進行，合作學習的方式包括團體討論、團體評鑑、班級分組及配對學習活動、資源共享、同儕教學與教練、互相學習等，或是根據興趣或專長教師之組合，鼓勵同事參與學習或觀摩成長，培養反省及批判的能力和習慣。

4. 您認為一位具有前瞻性客家籍的校長，應有何具體表現？

我想應該要有遠見、魄力、關懷、道德、及專業知識及領導技巧。兼採「轉型式領導」及「家長式領導」。

5. 當您與一位具有魅力的校長相處時，您認為這位校長有那些表現是具有吸引力的，而值得您的讚賞與肯定？

一位具有魅力的校長，應具有相當內涵與能力，同時表現出來的態度又是平易近人，當你有困難，它會伸出援手及表現出關懷，在校務發展上也願意給你適當的表現機會。

6. 您認為校長要用何種方法去激勵教師瞭解校務？

如何激勵教師瞭解校務？最有效的方法，就是製造機會，使部屬能在學校的各種活動中嘗試當個領導者，使部屬有機會去體驗當領導者的難處所在，經過如此一番的體驗之後，必能對領導者的領導作為有所理解與支持。權利的分享與充分的授權，在當今的校園權力更迭的狀況中是非常重要的，身為校長，必須要有一個重要的基本觀念，就是承認學校中的每個成員都有其基本的尊嚴與價值及尊重每位成員都有

參與校務的權利，如此校長將不致於誤用職權而扼殺了成員的向心力。

再者，一位校長若懂得授權、願意與部屬分享領導，將激發部屬更盡心盡力的投入和奉獻，如此難道不是學校之福嗎？

7. 您認為校長要用何種方法去啟發教師，使教師以創新的方式處理事務？

增權授能的領導方式，滿足教師的成就感及自我實現的願望；暢通溝通管道並敞開心胸接納教師；更提升自己的專業能力。

(1). 主動進行溝通，建立互信互任基礎，瞭解成員所需。(2). 激發成員自我實現，達成個人及組織的目標。(3). 鼓勵成員以多元化及創新來處理事情，以啟發才智。(4). 營造開放、溫馨的學校文化和環境。(5). 因人、因時、因地權變使用各類領導策略，以發揮領導效能。

8. 您認為校長關懷教師時，應有何具體作為？

親切對待同仁、適時接近同仁以瞭解同仁及其家人、主動協助同仁之困難、給予適當之獎勵、共同承擔同仁為校、為學生所犯之錯誤。

良好關懷的技巧包括傾聽、回應、同理心、善用肢體語言、讚美別人、幽默感。

9. 您認為一位具有領導效能的校長，應如何提高教師的服務士氣？

高倡導高關懷的作風、增權授能及轉型式的領導、給予適當的獎勵及福利、以身作則的道德風範、並有能力形塑學習型學校。

10. 您認為校長的領導風格是否受其客家籍背景之影響？是否可舉例說明。

我認為，本校校長以民主方式領導學校，所以學校風氣較開放，講求共同參與、共同決定，同時也非常重視基本能力的提昇與勤儉治校，究其領導風格我想應有某些程度與「客家人文」與「客家傳統觀念」相牽扯，只是多或少就不得而知了。

【對於校長角色的看法】

(1) 具備良好人格特質：積極開拓、負責盡職、誠懇、關懷、清廉、以身作則

尊重、穩重、有擔當

(2) 態度樂觀，勇於接受變革

(3) 善於人際溝通、互動

(4) 掌握關鍵、知所進退

(5) 示範、帶動學習，願意投注夠多的時間在學校

【對於凝聚力的看法】

就好像班級中，學生們的學習小組一樣，若是能抱著一個積極分享、互相貢獻的學習目標，就能在每次的小組討論中，讓組內成員在個人的學識上都能有豐富的收穫！

【校長對教學指導的看法】

在教學的領域中，我們都相信不同老師能帶給孩子，在不同領域的經驗與收穫，並非事事躬親、服務無所不至的老師，能給孩子最大的教育效果。所以，只要教師在

教育的領域內，能發揮教育的理念，從事教育目標內的教學工作，相信都會帶給孩子收穫的。學校校長不應諱於個人的教育想法，而硬要加諸在每一個老師身上，單一的、制式的校務管理的觀念，或是純然威權式的領導，是不再適合於目前開放、民主、自由的現代化教育之中。「主客易位」的觀念要建立，學校是大家的、並非校長一人抑或是行政人員的，擴大參與充分授權是現今主流的趨勢。在以往學校行政工作都由行政人員來安排的時代過去了，應該請學校教師來安排他們所關心的事物，畢竟學校的行政工作是要請老師們來協助的。



附錄七-5

客家籍校長風格之研究－以苗栗縣客家籍國小校長為中心

訪談紀要（Bt1）

受訪者編號：Bt1

擔任主任年資：五年（教師十八年）

訪談地點：苗栗縣學思國小自然教室

訪談日期、時間：2006.03.15 1000-1150

訪談紀要：

* 客家籍校長風格之研究－以苗栗縣客家籍國小校長為中心

1. 當您認同學校教育理念與目標時，您對學校有何觀感？

學校整體給我的感覺應該是和諧、合作的，同儕互動交流頻繁、學校願景形塑順暢，且會針對學校優點繼續發揚、缺點尋求改進之道，對於我個人而言，若是我認同學校教育理念與目標時，我的表現會是主動、積極（不管是對學生管教及行政運作、財產維護）、把公事擺第一位；但是，若對於學校的理念不完全認同時，我仍是會扮演好自己的角色，在合理、合法的範圍內，盡量將工作完成但心態上是會比較保守的。

2. 當您全心投入教學或行政工作時，您會有何具體作為？

在班級教學上，我會以家的理念出發，把學生當作是自己的孩子看待，了解孩子的需求、孩子的個別差異，抓住孩子的心主動出擊滿足孩子在學習上的需求；當我全心投入行政工作時，我會重視溝通、協調與接受批評、建議，虛心接納思考，化作全校教師都可接受的行動策略，以循序漸進的方式凝聚共識、不躁進，期待與大家共同合作，創造學校教育更佳的发展。

3. 當您要激發同事的團體凝聚力時，您會如何進行？

從自己做起、以身作則，多營造同事之間對話機會，多交流、溝通以情感為基礎，從多付出、少計較，讓同事感受到我的真心與認真。畢竟要凝聚團體的向心力校長仍是靈魂人物，實施的方法、策略可行、不可行，關鍵仍在校長的治校理念及領導風格，我雖是學校主任但能做的仍是有限，能影響的大多是我處室裡的人員及與我較親近熟悉的同事，效果仍遠不及校長的一言一行來的全面。

4. 您認為一位具有前瞻性客家籍的校長，應有何具體表現？

如何去縮短城鄉差距，以我們卓蘭鎮而言，家長重視的仍是學生的課業及升學問題，所以具有前瞻性客家籍的校長，首先要先能對此問題有良好的解決策略，如此才能說服在地的鄉親信任支持學校。

傳承客家文化，因勢利導，配合客委會政策多多讓學生有機會去了解客家文化的內涵、了解客家語言的豐富，進而能對自我客家族群的認同。

導入社區資源與社區共生共榮的理念

5. 當您與一位具有魅力的校長相處時，您認為這位校長有那些表現是具有吸引力的，而值得

您的讚賞與肯定？

- (1) 以身作則、身先士卒
- (2) 親和力、沒架子，願意傾聽
- (3) 處理事務能有明確的原則
- (4) 良好的社交關係，與地方士紳、民意代表、機關首長乃至社區民眾都有相當程度的交流
- (5) 對於教育政策及教育新思潮，都有相當程度的涉獵（廣博的專業知識）

6. 您認為校長要用何種方法去激勵教師瞭解校務？

釋放權力（授權）讓教師有相當程度的涉入，參與校務

校長能多運用走動管理模式，多與教師接觸、溝通，讓教師也能充分了解校務推展實際情況校長運用全校教職員工集會時，提出學校所面臨的問題，請大家集思廣益多多提出建議，此時校長要能夠虛心海納所有意見，並對於教師提出意見的行為多所鼓勵與稱讚

7. 您認為校長要用何種方法去啟發教師，使教師以創新的方式處理事務？

- (1) 充實學校設備，引進新資源（舉凡教學視聽媒體、資訊軟硬體等）
- (2) 舉辦校內專業成長研習，充實教師專業提升的知能
- (3) 運用獎勵方式、楷模標竿作用，鼓勵教師見賢思齊

8. 您認為校長關懷教師時，應有何具體作為？

- (1) 打招呼、嘘寒問暖
- (2) 持續性的了解教師需求，願意與教師充分的對談
- (3) 爭取資源、改善教學環境不利的狀況，提供良好教學的軟硬體
- (4) 願意參加教師自發性的活動與聚會

9. 您認為一位具有領導效能的校長，應如何提高教師的服務士氣？

- (1) 處理事物的原則非常明確
- (2) 授權賦能，給予教師成長的機會、給予教師獨當一面的機會
- (3) 對於教師的付出能給予精神上或實質上的鼓勵
- (4) 具有爭議性質的事務，願意給予時間凝聚共識，取得平衡點再執行

10. 您認為校長的領導風格是否受其客家籍背景之影響？是否可舉例說明。

我認為校長的領導風格受其客家籍的背景影響是比較小的，反而是受其整個求學階段的背景及其人生閱歷影響來的多。當然在領導的行為上看來客家節儉、保守、務實的觀念仍在，只是程度上的差異罷了。姑且不論其是否受客家背景的影響，但對於客家文化是否深具認同感、對於傳承客家文化是否有使命感，我想這才是值得關注。

我經歷過四位校長，每位校長的領導風格都有所差異，但我發現西方的轉型領導模式及中國的家長領導模式都存在於這四位校長的身上，姑且不說誰的領導風格比較好這的確是見仁見智的問題但可得到一個比較貼切的說法就是，若拿這兩種領導風格的模式將可以較為完整的描述校長的領導作為，而在現今民主開放、受

西方教育思潮影響的校園裡，轉型領導的理念是最常為校長們奉為主臬的，但在實際的學校領導的作為當中，我們仍然不難發現其仍存在著家長式領導的影子。

【對於校長角色的看法】

對於教育政策及教育思潮，都有相當程度的涉獵（廣博的專業知識）

懂得「用人」之道，找對的人放在對的位置……

處事重原則、擇善堅持，縱然事多如牛毛，但卻能處理得有條不紊

充分授權、分層負責……

對事務均能要求詳細規劃後，竭力完成……

學校組織分層負責、專業分工……

學校決策強調民主化、參與化、暢通溝通網絡

（例如校長運用轉型式領導，採取開放尊重、民主的領導方式，與成員共同磋商學校發展願景及實務運作的內容，將可大大地提高了成員對學校的投入程度和主動變革與發展的精神，反之運用威權式領導以命令代替協商，則效果的差距將會相當懸殊。）

對學校發生的事務判斷及因應作法有主見……

重視學校典章制度的建立……

具有校園規劃的專業能力、校園規劃佳……

擅於權變發揮領導的功能，績效卓著、且得到認同

懂得經營學校良好的公共關係

（校長要如何來主導學校事物，統整教育資源，以個人的想法，其實很簡單，就是要把學校辦好，獲得家長、社會人士、甚至是政治人物的認同。學校校長以教好學生為出發點，去要求老師相信會得到教師的認同，家長若是覺得學校辦的好，他們就比較願意為學校事物付出心力，社區人士因為學校辦的好，對於學校的措施也會儘量去配合，這是環環相扣的。）

【對於凝聚力的看法】

我認為團體凝聚力本質是：

一個約束力量，是團體團結、是隸屬感與我們是一國的感覺，是個人與社會的吸引力，是團隊合作，是多面向的。團體凝聚常是一股約束力量，約束了、也規範了團體成員的價值觀念與行為模式。

【對於客家籍校長的期許】

如何去縮短城鄉差距，以我們卓蘭鎮而言，家長重視的仍是學生的課業及升學問題，所以具有前瞻性客家籍的校長，首先要先能對此問題有良好的解決策略，如此才能說服在地的鄉親信任支持學校。而對於傳承客家文化，因勢利導，配合客委會政策多多讓學生有機會去了解客家文化的內涵、了解客家語言的豐富，進而能對自我客家族群的認同。

【對於落實客家文化傳承的看法】

就學校而言：

一般人常說：「語言只不過是一種溝通的工具」，這是錯誤的說法，因為語言不僅是一種說的能力，他其實更重要的是傳承文化、凝聚認同、代表族群尊嚴的顯性標誌，所以，在一個有多元族群的國家裡，對於較為少數族群如客家人、原住民族等來說，獨特語言往往是最佳認同族群標誌。所以說客語的復育是相當重要的。

除鄉土語言課程外，一般教學過程能以趣味、活潑、遊戲的方式，交錯使用國語及客語，並嘗試以客語融入表達現代詞彙，使客語能以漸進模式進入知識體系；同時除了客語的教授外，也必須有計畫的將客家文化實質內涵，透過各種呈現方式讓客家子弟能多所涉獵。

就大社會而言：

政府除了要確保每個人使用自己母語的權利外，政府還必須用心在教育、傳播媒體上，推動各種母語的復育、以及學習，就如同客委會現行所強力推動的「客語生活學校」專案。長期發展而言，客家族群除了有學習母語、以及使用自己的母語的自由，更應該有透過母語接受教育的權利；甚至於，其他族群應該也有充分學習客語的機會，包括在學校、或是社區。



附錄七-6

客家籍校長風格之研究－以苗栗縣客家籍國小校長為中心

訪談紀要（Bt2）

受訪者編號：Bt2

擔任教師年資：十二年

訪談地點：苗栗縣學思國小電腦教室

訪談日期、時間：2006.04.29 0930-1130

訪談紀要：

1. 當您認同學校教育理念與目標時，您對學校有何觀感？

當我（教師）認同本身任職學校的教育目標或教育理念時，不但在行政工作或教學上均能配合學校政策，並且樂於與校長、主任、或學校同仁分享己見，期望使學校整體行政教學運作順暢，並能從中獲得成就感與樂趣。

2. 當您全心投入教學或行政工作時，您會有何具體作為？

當我身為組長全心投入行政工作時，首先會與處室主任溝通理念，在不悖主任推動處室工作或校長辦學理念的原則下，發揮專長以推展本身所負行政業務，對於所不認同或不專長的行政職務，則期望由處室主任代為解決。此外，對於本身業務原則上先承接上一任組長之作法，並配合個人主觀意識與其他教師建議（如期末校務會議教師提供改進意見）做適度的修正，目標是能在和諧的前提下推展業務。

我認為教育是教「人」的工作，以學生為主體的「良心」事業，當我身為教師時，必須能全力投入教學工作。首先會瞭解本校發展願景，並配合學生成長背景、家長期望與個人理念，確實做好教學工作。然教學仍以學生為主體，每個學生均為獨立之個體。因此，在教學上仍會以學生適性發展為優先考量的原則。

3. 當您要激發同事的團體凝聚力時，您會如何進行？

團體是由不同性別、年齡、成長背景的人所組成，期望能夠相處融洽，並能達成一定的工作效率，團體凝聚力是不可或缺的因素之一，我認為要使團體成員凝聚力量必須兼顧公、私二方面。於公必須能做到賞罰分明，對於認真付出、對團體貢獻較大的同事應不吝於給予獎勵；於私則要讓同事之間的關係如同家人，可藉由教師聯誼、親睦會（婚喪喜慶）、教師社團等方式，減少同事之間的疏離與對立，增進彼此情感，不論教師與行政人員之間都不應只是同事，而最好是朋友、家人。

4. 您認為一位具有前瞻性客家籍的校長，應有何具體表現？

我認為一個具有前瞻性的客家籍校長，除了能順應時代潮流、創新教學理念之外，更重要的是能發展具有客家精神的學校特色，而且要讓客家文化的特色不再僅僅侷限於「傳承」、不再是落伍、弱勢文化，而是能成為現代社會於新人類所能接受、認同的新文化。而且不僅只推廣於客家庄，目標應能融入台灣社會－不論是福佬人、外省人甚或新住民的社會。

5. 當您與一位具有魅力的校長相處時，您認為這位校長有那些表現是具有吸引力的，而值得您的讚賞與肯定？

我認為有魅力的校長應該有下列幾項表現：

- (1) 作風明確：校長為一校的領導者，要能明確指出學校發展重點與本身的行政與教育理念。
 - (2) 學識豐富：校長應能成為行政人員及教師的表率，以處事經驗、學問及個人涵養治校，而非僅以年資治校，
 - (3) 具說服力：能說服同仁認同學校理念並善於激發團體凝聚力。
 - (4) 處事圓融：能運用各種方式化解校內外衝突，使同仁能在和諧氣氛下朝相同理念奮鬥。
 - (5) 廣納善言：對於部屬的建議要能虛心接受，在本身理念與他人建議中能尋出對校務最有利的作法，而非一味意氣用事。
6. 您認為校長要用何種方法去激勵教師瞭解校務？
可透過校內主任、組長遴選制度、職務異動、教師獎勵辦法、順暢溝通管道、及關懷教師等作為來激勵教師瞭解校務。
7. 您認為校長要用何種方法去啟發教師，使教師以創新的方式處理事務？
我認為適度的行政工作輪替會激發出不同的學校行政風格，因為同樣的行政工作，每個人的作法不同，為了配合本身理念，自然會發展出新的方式與作為。此外，配合獎勵制度可能激發教師不論在教學或行政事務上均有創新的作為。
8. 您認為校長關懷教師時，應有何具體作為？
對於主任、組長的工作內容應具體瞭解，並提供溝通管道，瞭解行政人員在推展行政業務上的窒礙因素，並協助解決。對於行政上可行的新作法應給予肯定。此外，對行政人員應能提供支援。對於教學優良的教師應給予肯定與獎勵，當教師與家長間發生衝突時，應能協助教師解決問題。對於教師上班時間外的生活上也應給予適度關心。
9. 您認為一位具有領導效能的校長，應如何提高教師的服務士氣？
可採用關懷教師、校內聯誼活動、提供優良獎勵、肯定行政與教學成就、等方式來提高教師服務士氣。
10. 您認為校長的領導風格是否受其客家籍背景之影響？是否可舉例說明。
會。例如：
 - *勤儉治校
 - *重視文教重是提昇學生基本能力應付未來競爭
 - *校務發展務實、不好大喜功、一步一腳印
 - *重視勤耕雨讀的客庄人文理念

【對於校長角色的看法】

- (1) 作風明確，能明確指出學校發展重點與本身的行政與教育理念
- (2) 能依照學校內外環境特性，擬定學校發展目標……
- (3) 形塑願景、架構優質校園文化
- (4) 親和力、沒架子，願意傾聽
- (5) 提倡校園倫理，事事以身作則，身先士卒
- (6) 高瞻遠矚、洞燭機先、眼光能放遠

現今的學校是屬於一個開放的系統，也是一個動態的系統，領導者必須培養系統

思考的能力，能以完整的架構、概念，綜觀全局、掌握整體，隨時留心校內外所輸入的訊息，在各種危機萌芽之時，就能敏感的察覺、進而構思有效因應變革的方法，如此將很容易贏得專家權，帶領學校積極發展。

(7) 鼓勵提倡專業進修、以身作則

若是校長或主任在學校內，只能以法職權或行政領導的方式來指導教師教學工作，不但不能服眾且易造成對立，若是能運用專家權來指導教師教學，將可獲得教師的認同，提升自我領導的效能。

(8) 廣泛參與、充分授權

校長應在學校內建立的民主機制，如校內主任、組長遴選制度、職務異動的辦法、教師獎勵辦法、順暢溝通管道、及關懷教師等作為來形塑學校民主參與的文化，如此一來更可激勵教師瞭解校務，為學校未來發展做出貢獻。

【對於客家籍校長的期許】

我認為一個具有前瞻性的客家籍校長，除了能順應時代潮流、創新教學理念之外，更重要的是能發展具有客家精神的學校特色，而且要讓客家文化的特色不再僅僅侷限於「傳承」、不再是落伍、弱勢文化，而是能成為現代社會於新人類所能接受、認同的新文化；而且不僅只推廣於客家庄，目標應能融入台灣社會－不論是福佬人、外省人甚或新住民的社會。