

國立台東大學教育研究所
碩士論文

指導教授：鄭耀男 先生

台東縣國小校長轉化領導、家長式領導
與學校效能之研究



研究生：張能發 撰

中華民國九十六年七月

國立台東大學教育研究所
碩士論文

台東縣國小校長轉化領導、家長式領導
與學校效能之研究



研 究 生：張能發 撰
指導教授：鄭耀男 先生
中華民國九十六年七月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：教育學系(所)教育行政碩士專班

本班 張能發 君

所提之論文 台東縣國小校長轉化領導、家長式領導與學校效能之研究

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

孫雨華

(學位考試委員會主席)

梁忠敬

鄭耀男

(指導教授)

論文學位考試日期：96年7月6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)
教育行政組 95 學年度第 2 學期取得 碩 士學位之論文。
論文名稱：台東縣國小校長轉化領導、家長式領導與學校效能之研究

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勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：鄭 耀 男 (親筆簽名)

研究生簽名：張 龍 發 (親筆正楷)

學 號：1793014 (務必填寫)

日 期：中華民國 96 年 7 月 16 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.ntlu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆填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，並逕遲於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本: 2005/06/09

謝 誌

時光荏苒、要怎麼收穫，就要怎麼栽！三年的碩班生涯，在論文完成之際，總算劃下完美的句點。此刻縈繞於心的是豐盛的收穫與無盡的感謝。

首先，感謝指導教授鄭耀男老師，老師孜孜不倦的指導和教誨，引領我在學術研究的領域成長，獲益匪淺。特別是論文初稿完成後，在百忙中仍細心審閱並加以潤飾修正，感激之心，難以言喻。老師為人謙遜有禮，嚴謹治學的研究及工作態度，實為學生學習指標與典範將永銘在心。口試時，承蒙梁忠銘教授及孫國華教授於百忙中費心審閱、斧正疏漏並提出許多精闢見解，使本論文得以呈現其完整而有價值的面貌，無限感激。

再者，系上的教授們對我在教育學術研究上的啟發與引導，更是令我尊崇與感佩。包括梁忠銘老師、廖本裕老師、鄭耀男老師、何俊青老師等諸位教授平日課堂及課後的互動，讓個人在研究視野上更開闊，而於論文英文摘要上，感謝東大鄧鴻樹教授的協助與指導，讓此論文更完整。

在同學好朋友方面，感謝耀仁、明達、易天、小為、振寬及張中元校長的溫馨關懷、激勵與熱心的協助，讓我的學習生涯有支撐能順遂。

最後，將此本論文獻給我摯愛的家人，母親陳素月女士、愛妻淑貞、女兒瓊心、兒子瀚中。感謝你們在求學期間對我的支持、包容與鼓勵，你們是我向上向前邁進的最大的支柱與原動力。學海無涯，爾後個人仍將秉持虛心求教、學以致用的心，繼續努力。祝福所有師長、同學、好朋友，我親愛的家人，身體健康、萬事如意，謝謝大家！

張能發 謹識 2007

台東縣國小校長轉化領導、家長式領導 與學校效能之研究

摘 要

本研究旨在探究台東縣校長領導的現況，並驗證西方領導理論的轉化領導與東方華人社會的家長式領導對於學校效能的影響。本研究擬將轉化領導與家長式領導等兩種不同典型的領導風格放在同一樣本加以檢驗，以瞭解教師知覺校長轉化領導、家長式領導與學效能之差異與關係。

本研究採用「調查研究法」來進行研究。以台東縣國小教師 1298 人為母群體，以分層隨機抽樣方式抽取 457 人為研究樣本。資料統計分析採用百分比、單因子變異數分析及迴歸分析等方法。

本研究主要發現為：家長式領導之「仁慈德行」較能預測學校效能。一般地區的學校對校長「激勵關懷」、「仁慈德行」行為知覺度最高；而愈偏遠地區的學校對校長「威權」領導行為之知覺度愈高。學校效能以「親師與教學」效能層面最高，「學生學習表現」效能層面最低。校長善用「仁慈德行」領導行為，有利於「工作與環境」之學校效能。本研究結果可提供國民小學校長與教育行政機關做為行政領導與學校效能提昇之參考。

關鍵詞：轉化領導、家長式領導、學校效能

A Study on Transformational Leadership and Paternalistic Leadership of Elementary School President in Taitung County and School Effectiveness

Abstract

The purpose of this study is to investigate the contemporaneity of presidential leadership in elementary school, and to examine how transformational leadership and paternalistic leadership—the former of Western origin, the latter of Oriental origin—influence school effectiveness. This research seeks to scrutinize transformational leadership and paternalistic leadership—two very different leadership style—within the same sample, so as to analyze how teachers of similar background comprehend the difference and correlation among presidential leadership, paternalistic leadership, and school effectiveness.

The method of this research was based upon investigative organon. Altogether 1298 elementary school teachers in Taitung County were designated as study population, within which around 457 members were selected randomly as samples. The statistic analysis applies percentage, one-way ANOVA, and regression analysis.

The results of this study show that “benevolence and moral” in paternalistic leadership could best predict school effectiveness. Average schools show more awareness toward presidential “inspiration and consideration,” while rural schools show more awareness toward presidential “authoritarianism.” School effectiveness scores the highest in terms of “parent/teacher and teaching,” while “student learning performance” scores the lowest. Presidential leadership that makes use of “benevolence and moral” is related to school effectiveness in terms of “work and environment.” The results of this study would provide elementary school presidents and education administrations with useful information to promote administrative leadership and upgrade school effectiveness.

Key Words: Transformational leadership, Paternalistic leadership, School effectiveness

目 次

第一章 緒論	01
第一節 研究動機	01
第二節 研究目的與待答問題	04
第三節 名詞釋義	05
壹、轉化領導	05
貳、家長式領導	06
參、學校效能	07
第四節 研究方法與步驟	07
第五節 研究範圍與限制	10
第二章 文獻探討	13
第一節 領導之意涵與領導理論之發展	13
壹、領導的意義	13
貳、領導理論的發展	15
參、主要新興領導	18
第二節 轉化領導與學校效能之相關研究	28
壹、轉化領導的意義	28
貳、轉化領導的主要特點	30
參、轉化領導的層面	30
肆、背景變項與轉化領導之相關研究	35
伍、轉化領導與學校效能之相關研究	36
第三節 家長式領導與學校效能之相關研究	37
壹、家長式領導的意義	38
貳、家長式領導的理論	39
參、背景變項與家長式領導之相關研究	43
肆、家長式領導與學校效能之相關研究	44
第四節 學校效能與相關研究	46
壹、學校效能的意義	46
貳、學校效能的評量模式	47

參、學校效能的評量指標.....	50
肆、學校效能之相關研究.....	51
第三章 研究設計與實施.....	55
第一節 研究架構.....	55
第二節 研究假設.....	57
第三節 研究對象及研究樣本.....	62
第四節 研究工具.....	63
第五節 資料處理與分析.....	75
第六節 實施程序與期程.....	76
第四章 研究結果分析與討論.....	79
第一節 基本資料分析.....	79
第二節 校長「轉化領導」、「家長式領導」與「學校效能」 現況分析.....	81
第三節 不同背景變項在國小校長「轉化領導」、「家長式領 導」與「學校效能」上之差異分析.....	85
第四節 國小校長「轉化領導」、「家長式領導」與「學校效 能」之相關情形.....	94
第五節 國小校長「家長式領導」、「家長式領導」與「學校 效能」之迴歸分析.....	97
第五章 結論與建議.....	101
第一節 結論.....	101
第二節 建議.....	104
參考文獻.....	111

表 次

表 3-1 專家介紹.....	65
表 3-2 預試抽樣學校.....	66
表 3-3 「校長轉化領導量表」因素分析摘要表.....	68
表 3-4 「校長家長式領導量表」因素分析摘要表.....	69
表 3-5 「學校效能量表」因素分析摘要表.....	70
表 3-6 「校長轉化領導量表」信度分析摘要表.....	72
表 3-7 「校長家長式領導量表」信度分析摘要表.....	72
表 3-8 「學校效能量表」信度分析摘要表.....	74
表 4-1 教師背景條件摘要.....	79
表 4-2 「校長轉化領導」現況分析摘要表.....	82
表 4-3 「校長家長式領導」現況分析摘要表.....	83
表 4-4 「學校效能」現況分析摘要表.....	83
表 4-5 不同性別教師知覺校長轉化領導、家長式領導與學校效能之 單因子變異數分析摘要表.....	86
表 4-6 不同服務年資教師知覺校長轉化領導、家長式領導與學校效 能之單因子變異數分析摘要表.....	87
表 4-7 擔任不同職務之國小教師知覺校長轉化領導、家長式領導與 學校效能之單因子變異數分析摘要表.....	89
表 4-8 不同服務地區之國小教師知覺校長轉化領導、家長式領導與 學校效能之單因子變異數分析摘要表.....	92
表 4-9 國小校長轉化領導與家長式領導相關摘要表.....	95
表 4-10 校長轉化領導、家長式領導與學校效能及其層面之迴歸分析	97

圖 次

圖 3—1 研究架構圖.....	56
------------------	----

附 錄

附錄一 分層隨機取樣樣本分配表.....	120
附錄二 預試問卷答題、選項百分比.....	121
附錄三 建立專家內容效度問卷.....	124
附錄四 專家內容效度意見彙整表.....	133
附錄五 台東縣國小教師組織行為態度問卷（預試）.....	142
附錄六 台東縣國小教師組織行為態度問卷.....	146



第一章 緒論

本章旨在敘述本研究基本理念，共分為四節，第一節為研究背景與動機；第二節為研究目的；第三節為待答問題；第四節為名詞釋義。

第一節 研究背景與動機

21 世紀是資訊日新月異、變遷快速、價值多元，改革開放競爭激烈的全球化時代，世界各國無不為提升國家競爭力，培養優質有競爭力的未來世界公民而積極進行教育改革，以強化教育品質，提升學校效能而努力。英國首相布萊爾（Tony Blair）2000 年在全國學校領導學院召開之「新制校長卓越領導會議」致詞中揭示：「在英國沒有任何比學校校長更重要的工作」（引自王保進、邱鈺惠，2001）。這句話充分顯示校長角色在本世紀初之教育改革風潮中，所具的責任。校長是校務推動者，是學校經營成功與否的靈魂人物，校長領導策略的良窳，對學校的影響非常深遠（梁靜如，2002）。有句話說：「有怎樣的校長，便有怎樣的學校」，因此可知校長領導品質的影響是非常深遠的，其重要性更不容輕忽。

然而學校組織行政領導型態，會因不同的時空背景與需求而有不同的變革產生，但其對於文化傳承及國民素質的提升之重要功能永遠存在，尤其值此全球化發展下，講求知識經濟、腦力開發的時代裡，為強化國民競爭力，需從教育扎根與投入做起。因此，許多先進國家無不以推動教育發展為第一要務。近年國內在因應世界趨勢及社會轉化發展後的需要，自 1995 年起便掀起一波又一波的教改浪潮，如教育鬆綁、校園民主化、自由化、人性化等理念的衝擊。再如教師法公佈國民中小教師改聘任制，校內設置教評會及成立教師會；1990 年國民教法施行細則陸續修正公佈，國民中小學實施校長遴選制，及校務會議比例代表制，家長積極參與校務、教師專業自主、課程革新推廣、九年一貫課程實施，本土文化融入領域教學與學校組織再造等等，教改新興措施與政策的推動，整個教育生態與校園情境因而產生了很大的改變，不再像過去那麼單一、制式和封閉。相對地，學校的行政運作因而有了極大的變革，行政領導產生了質變，打破傳統強調威權和科層體制之官僚作風，取而代之的是，漸漸轉變朝向民主開放與激勵關懷、尊重多元價值、民主參與和分享決定等民主與人性化行

政領導，並且講求團隊精神、願景、合作等的領導趨勢，一時之間校園充滿了活力、但也衍生出領導上的許多困境與不確定的變因。

所以學校在面對目前多元變遷與競爭激烈的情境下，新時代的領導者如何調整領導作風，善用領導理論策略以適應新領導情境，發揮學校效能，乃現今學校領導者應深究的課題。林明地（2000）曾分析我國於 1970～1999 年有關校長領導影響的實證研究，研究結果發現：校長領導影響學校的人員、組織運作過程與結果；當校長領導有所不同時，學校人員的行為、態度，甚至價值觀，以及學校的過程與結果，就有可能不同。意即校長領導風格不同，學校組織運作與決策運用就不同（鄭耀男，2003）。由此可見，校長的領導風格對學生、對教師、對家長或學校、社區、社會等，影響是相當廣泛的。

有關校長領導風格的研究國內外非常多，而領導理論的發展我們若從文獻中可發現，是隨時代社會變遷而演進的。從過去到現在歷經了 1940 年晚期之前的特質論時期，以領導者特質為取向的研究，認為領導能力是天生的；1940 年代晚期至 1960 年代早期是行為論時期，以領導行為為取向的研究，認為領導效能主要受領導者行為關聯性的影響；1960 年代晚期至 1980 年早期之情境論時期，自此領導研究關注層面因而更廣了，焦點漸轉移到被領導者及其週邊情境上，影響領導的變因更多了！也就是說領導主要是受情境所影響，所以領導要能通權達變才會有效能。領導理論的發展至此型態已慢慢轉化為較靈活與多樣，但仍屬所謂「傳統時期的領導」。自 1978 年由 Burns 最早提出的「轉化領導」，便開啓了新興領導理論研究的風氣，此理論有別於以往的領導理論的概念，是經過融合統整所產生新的觀點之後，充實了領導理論研究的內涵（張宏毅，2002）。以上的發展改變了領導研究的取向並開啓新領導理論的紀元，是為「新興領導時期」。此期主要在強調領導者在組織變革中應扮演創新與積極角色，並應重視成員自我引導與自我要求的作用等。領導者應改以開放、包容與尊重多元價值心態，因而打破了傳統呆板單一傳統思維的領導新趨勢，此後所有領導研究與理論便如雨後春筍般的百花齊放、自由揮灑開來，蓬勃創新發展出各種新興領導理論，如轉化領導、互易領導、魅力領導、建構式領導、促進型領導、催化領導、服務領導、第五級領導、組織文化領導、道德領導、家長式領導....等。但是這些領導理論除了「家長式領導」屬本土發展出來且隱含於華人組織中，為華人所重視的新興領導理論外，

似乎都是以西方領導理論為主。

在西方的這些領導理論中，轉化領導經過許多實徵性研究的驗證，發現它對於學校效能的影響力是相當高的，如林珈夙（1997）的研究發現校長轉化領導愈多，學校效能愈高。Evans（1996）的研究發現，高轉化領導的校長在學校社會組織量表中，亦顯示學校效能較高。而屬於本土發展出來的家長式領導，也同樣被驗證對於學校效能有很不錯的影響，如鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳（2002）的研究，家長式領導對於部屬反應具有顯著的獨特效果。又如林龍和（2005）的研究發現家長式領導對於教師服務士氣有顯著影響，其中以德行與仁慈領導效果最顯著。

從文獻中我們可以發現，「轉化領導」主要源自於西方之尊重人性、民主開放的民風，強調領導者需以魅力、說服力吸引部屬的認同，影響部屬達到較高的需求層次，並提供組織成員願景、激勵士氣，啟發智性，開發人的積極向上的潛能之有效領導策略。值此求新求變、社會轉化改革開放的時代裡，轉化領導業已成為人人所津津樂道並常被運用與研究之領導作風，換句話說「轉化領導」是目前熱門且是運用廣泛的領導理論，在新興領導理論中，是箇中的翹楚（張潤書，1998）。

然而東西方基於文化及社會型態差異，西方的領導模式是很難照單全收，無法一體適用於東方華人社會，所以在更為保守，視倫常關係、師生倫理為圭臬的學校裡，西方領導理論可能會更難完全適用於校園情境中；相對的因華人社會的文化及社會型態的差異，屬於華人式的領導風格，或許早就自然而然存在於華人組織尤其是校園中。換句話說，國內中小學過去應普遍存在「家長式領導風格」之現象（鄭伯壘，1999；謝旻憲，2006）。

從文獻中可以瞭解到，「家長式領導」是源於東方華人社會，在受傳統儒家忠恕文化影響下形成的領導風格，主要強調領導者如父親般的有「威嚴」又「仁慈」是一種「恩威並濟」的「父權式」的領導，以「樹德、立威、仁慈」為取向的領導風格，可說是一種典型的東方式「人治」為主，重威權的領導風格，有別於西式強調民主、重「法治」的領導（鄭伯壘，1995）。而家長式領導風格，早潛藏在華人社會已久而且一直被默默運用著。長久以來關於領導行為研究多將西方研究成果視為典範，領導，基本上是一項因時間及環境配合技術的思考方式，會隨著社會文化條件不同，會有不同的表現（楊國樞，1992），直至國外學者 Silin（1976）博士論

文對於華人領導作實徵性的探討後，Redding（1990）、Westwood（1997）等相繼提出有關研究與理論，而國內則以鄭伯壘為首位作系統性的研究學者，他建立了家長式領導的「三元模式」，包括「威權領導」、「仁慈領導」、「德行領導」，也就是因為以上幾位國內外專家學者的研究之引領，因而帶動了本土型領導風格研究的風潮（林龍和，2005），為華人的領導理論奠下了先機。

綜觀上述所析轉化領導雖然為目前國民小學組織領導所熱衷與推崇，但是由於中西民情不同，若是能與家長式領導放在同一個樣本上加以考驗，或許更能凸顯兩種領導方式對於學校領導的重大意義。此外，有關校長轉化領導與學校效能、家長式領導與學校效能的研究雖然不少，但三者之間相關實徵性研究卻不多，不同的轉化領導、家長式領導，不同的學校環境變項、背景變項等因素，其對學校效能表現是否有差異？亦為研究者所關心。而從以上問題的研究結果，亦可成為國民小學校長領導運用及學術單位做研究、教育行政機關擬定政策時之重要參考依據，是一非常有價值的研究。

第二節 研究目的與待答問題

基於上述研究背景與動機，本研究茲將「台東縣國小校長轉化領導、家長式領導與學校效能之研究」為主題，探討不同背景變項教師知覺校長轉化領導、家長式領導與學效能之差異情形，以提供國小校長領導與教育行政機關擬定政策參考依據。研究目的歸納臚列如下：

壹、研究目的

- 一、瞭解台東縣國小教師知覺校長運用轉化領導的現況。
- 二、瞭解台東縣國小教師知覺校長運用家長式領導的現況。
- 三、瞭解台東縣國小教師知覺學校效能的現況。
- 四、分析不同背景的台東縣國小教師對於校長運用轉化領導與家長式領導之差異情形，以及不同背景教師對於學校效能之差異情形。
- 五、分析台東縣國小教師知覺校長運用轉化領導、家長式領導與學校效能之相關與預測力情形。

貳、待答問題

根據本研究目的及文獻探討的結果，提出下列待答問題，並針對這些問題，進行有關資料分析，提出解答。本研究主要探討的問題如下：

- 一、目前台東縣國小教師知覺校長轉化領導之現況如何？
- 二、目前台東縣國小教師知覺校長家長式領導之現況如何？
- 三、目前台東縣國小教師知覺學校效能之現況如何？
- 四、不同的背景的教師所知覺的校長轉化領導是否有差異？
- 五、不同的背景的教師所知覺的校長家長式領導是否有差異？
- 六、不同的背景的教師所知覺的學校效能是否有差異？
- 七、轉化領導與學校效能是否有相關與有預測力？
- 八、家長式領導與學校效能是否有相關與有預測力？

第三節 名詞釋義

茲就本研究所涉及的重要名詞有「轉化領導」、「家長式領導」、「學校效能」主要界定分述如下：

壹、轉化領導(Transformational leadership)

本研究所指的「轉化領導」就是領導者能影響組織成員服務態度與工作意願的改變，促使成員建立對組織願景、目標之承諾，進而帶動組織革新，創造績效。也就是說領導者經由個人魅力的影響，運用各種激勵策略給予個別關懷，與成員產生良好互動，並且鼓舞工作士氣，協助成員專業成長，激起強烈企圖心，願意額外付出超越平常的努力的領導就是轉化領導。

具體而言本研究所指出的轉化領導應包含兩個層面，其內涵分述如下

一、建立願景 (establishing visionary)

校長能預見學校未來發展，而提出前瞻性的遠景，並將遠景傳遞給教師，激起強烈企圖心，願意額外付出超越平常的努力。

二、激勵關懷（inspiration and consideration）

校長對教師深具信心，並能體恤教師的辛勞，常勉勵教師見賢思齊、更上層樓，並鼓勵教師發揮所長，主動聆聽教師的心聲表達適度的關心，並提供教師個別的協助。

本研究所指「轉化領導」是受試教師在「轉化領導量表」上的二個層面，得分情形，得分愈高，表示教師知覺校長展現「轉化領導」行為愈多；反之則愈少。

貳、家長式領導（Paternalistic leadership）

本研究所指「家長式領導」就是指領導者會極端的自我展現，而下屬得自我約束表現出服從行為，換言之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，領導人擁有類似父權的作風，它有清楚而強大的威權，但也照顧體諒部屬、以及道德領導的成分在內（Westwood & Chan, 1992）的領導行為，這種領導模式可以稱之為「家長式領導」。

一、「威權」（authoritarianism）

指領導者的威權是絕對的，不容挑戰而須尊重；對部屬的要求較高，會嚴密的監控，並要求部屬毫不保留的服從。

二、「仁慈德行」（benevolence and moral）

指領導者對部屬個人的福祉會做個別及全面而長久的關懷、並包容部屬無心之過顧及尊嚴，因此部屬往往會因感恩而圖報，而且領導者要有極高品格、道德標準與修養，以贏得部屬認同與信任，而願意效法，以他為模範而聽其領導。

本研究所指「家長式領導」是指受試教師在，之「國民小學校長家長式領導量表」上二個層面、「威權」、「仁慈德行」各分量表上得分情形，得分愈高，表示教師知覺校長展現「家長式領導」行為愈高；反之則愈低。

參、學校效能（School effectiveness）

本研究「學校效能」的研究指的是一所學校為達成教育目標，透過校長、老師、學生、和家長共同的努力在各方面均表現良好績效，其包含校長領導、行政溝通、環境規畫、學校氣氛教師工作滿意、教學品質、學生學習表現、學校文化和價值、師生互動、經費運用、設施管理維護、親師互動、社區與家長支持度等各層面，均能達成目標而產生的預期結果。（余瑞陽，1997；吳清山，1998；梁靜如，2002）。

而本研究綜合歸納的主要層面，詳細分述如下。

一、工作與環境

指的是教師對目前工作中感受到成就及滿意程度及校園環境配置、校舍建築、空間規劃與教學相配合之情形與發展性。

二、學生行為表現

是指學生在學校行為常規表現程度。

三、學生學習表現

是指學生在學校學業及能力方面的表現程度。

四、親師與教學

指的是社區家長支持參與學校活動的程度及教師課程安排、教材掌握、媒體運用與教學情形。

本研究指「學校效能」是受試教師在「國民小學學校效能調查問卷」中的四個層面：一、工作與環境、二、學生行為表現、三、學生學習表現、四、親師與教學。各分量表上得分情形，得分愈高，表示教師知覺「學校效能」愈高。

第四節 研究方法與步驟

壹、研究方法

本研究以台東縣縣立國民小學教師為研究對象，採用文獻分析法、問卷調查法、相關研究法，探討教師知覺校長轉化領導、家長式領導與學校效能相關情形，分述如下。

一、文獻分析法

係透過文獻蒐集，探討與分析，用以釐清轉化領導、家長式領導、學校效能之意涵與相關實徵研究之結果所呈現意義，作為本研究理論、研究設計與結果討論之根據。

二、問卷調查法

本研究主要以問卷調查法，是搜集資料的主要方法，用以得知各校校長運用轉化領導、家長式領導策略之情形，及國小學校效能之表現情形。

三、相關研究法

國小教師知覺「校長轉化領導、家長式領導與學校效能之相關」係本研究目的之一，由此觀之，本研究係屬相關研究之範疇，相關研究法亦是方法之一。

綜而言之，本研究之研究方法主要係以問卷調查法為主，文獻分析法為次，相關研究法為輔。具體之研究設計與實施方式，另於第三章中作詳細說明。

貳、研究步驟

本研究進行的步驟，大致可分為一、準備階段（研定主題、文獻分析、編製預式問卷）、二、實施階段（實施預式與正式問卷之調查、資料處理分析），以及三、完成階段（撰寫論文初稿、修訂論文），詳分述如下。

一、準備階段

（一）研定主題並初擬研究計畫

廣泛閱讀有關文獻資料，依研究者的可行性與價值性，確定研究主題，界定問題範圍與性質，而後擬定研究計畫。

（二）蒐集與瀏覽相關文獻並決定正式研究架構

自確定研究主題後，即開始廣泛蒐集並閱讀、分析、整理相關文獻資料，務求資料之周延與完整，使研究結果能趨近於真實，並決定正式研究架構。

（三）請指導教授提供修正意見

研究計畫與架構向同學及師長提出報告後，並請指導教授提供修正意

見。

(四)進行國內外相關文獻探討

待評閱過相關文獻資料之後，即著手進行文獻探討，統整歸納國內、外相關之研究成果，作為本研究之理論依據與設計研究工具之參考。

(五)編製問卷初稿並聘請專家審查

在編製問卷初稿時，經整理相關之訪談內容後，即著手進行調查問卷初稿之草擬，待初稿完成後，再請專家與實務工作者針對研究問卷提供修改意見。

(六)編製預試問卷並進行論文研究計畫審查

根據專家審查問卷之修正意見編製成預試問卷，撰寫論文研究計畫，與指導教授討論再修正論文計畫，並進行論文研究計畫之審查。

二、實施階段

(一)預試問卷之調查

預試問卷之調查係以台東縣內之小學 91 所在職教師，立意取樣 100 位教師做為樣本進行預試，根據預試結果進行項目分析、因素分析、信度分析，以篩選、修訂題目，並編製成正式問卷。

(二)正式問卷之調查

正式問卷編製完成後，隨即以台東縣內 91 所學校（含分校及國立東大附小）1298 位編制內教師依學校類型分為一般、偏遠、特偏三部份，各三分之一分層隨機取樣（先抽學校再統計人數）直至總數超過 457 位教師樣本數為止，再進行問卷調查。親自送或郵寄問卷、回收、催繳與整理正式問卷資料並進行統計分析、回答待答問題等。

(三)分析結果與討論

將問卷資料進行資料綜合整理歸納並分析結果與討論。

三、完成階段

(一)撰寫論文初稿

歸納研究結論，提出結論與建議，並整合文獻探討與問卷調查成為論文初稿。

(二)修改論文

論文初稿完成後，先請指導教授修正及提供意見。

(三)完成論文

再經數度修改，始完成本研究論文。

第五節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

關於本研究的範圍分爲「地區」與「內容」兩方面加以說明：

一、就研究地區言

本研究是以台東縣國小現職教師爲研究範圍，以探討國小教師知覺校長轉化領導、家長式領導與學校效能之關係。

二、就研究內容言

本研究先對轉化領導、家長式領導與學校效能之內涵及相關研究進行探討以了解目前的現況；再以不同的學校環境人口變項如：教師的性別、服務年資、擔任職務、學校地區等不同背景變項，探討其與轉化領導、家長式領導、學校效能是否不同，並進一步深究國小校長轉化領導、家長式領導與學校效能之間的相互關係。

貳、研究限制

本研究旨在探討國小教師知覺校長轉化領導、家長式領導與學校效能之間的關係，以作爲改進學校行政的參考，研究過程力求完整，但基於主客觀環境因素，仍有以下的限制：

一、研究方法的限制

本研究以問卷調查進行量化研究，受試者在填答問卷時，可能會受情緒、主觀判斷或認知而無法填答出與真實情境相符之資訊，所以在解釋上會產生一定的誤差。

二、研究推論的限制

本研究係以台東縣國小教師爲研究對象，而以學校做爲分析單位，研究結果的推論僅以台東縣國小爲限。

三、研究內容與層面的限制

本研究工具為考量受試者填答的接受程度，各層面涵蓋有限，故在研究的廣度上可能會受限制。

四、研究變項的限制

本研究中介項變項之一「家長式領導」運用於學校領導之相關研究，在國內碩博士論文中，發現研究資料有限，是以，本研究所能搜集到的文獻資料，顯得相當有限，如此所得的結論，可能會有所偏失。





第二章 文獻探討

本章旨在探討台東縣民小學校長轉化領導、家長式領導與學校效能之有關的理論與文獻及相關之研究，以期能對研究主題做深入之掌握。全章共分四節，第一節為領導之意涵與領導理論之發展，第二節轉化領導與學校效能之相關研究，第三節為家長式領導與學校效能之相關研究，第四節學校效能之相關研究。

第一節 領導之意涵與領導理論之發展

本節茲將領導的意義、領導理論的發展及主要新興領導，逐一探討如下。

壹、領導的意義

領導是人類社會中，無所不在的行為，只要是兩個人以上的團體，就有領導的事實存在。而領導的優劣不但關係到組織的表現與未來發展，同時影響到組織成員需求滿足的程度（王如哲，1999）。

然而何謂「領導」（Leadership）？在組織行為的學術探討中，有關領導的定義迄無定論，它是人與人相互影響力，在某些特定情境中，藉由溝通而達成特定目標的一種行為，學者因所持觀點不同，就有不同的定義，可說「有多少人試圖去定義領導這個概念，幾乎就會有多少種對領導的定義產生」（Robbins, 1994）。以下僅將國內外學者專家對領導定義的看法分數如下。

一、國內學者主要定義

謝文全（1985）的研究認為領導是團體情境裡，藉著影響力來引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。而黃昆輝（1986）的研究指出領導是影響力的發揮；領導是一種倡導行為；領導係促進合作的功能；領導是一種信賴的權威；領導是協助達成目標的行動；領導是達成組織目標的歷程。

吳清基（1990）認為領導是以適當行為導引組織成員到適當方向，進而有效達成組織目標的歷程。

吳清山（1993）的研究指出領導是團體中的份子，在一定的情境下，試圖影響其他人的行為，以達成特定目標的歷程。

陳木金（1997）認為領導是一種對別人產生影響的歷程，它包括團體或組織目標的選擇、完成既定目標工作活動的組織、激勵部屬達成目標動機。

張潤書（2001）的研究以為領導是組織中影響系統表現，凡是能對他人產生影響力者即構成領導行為。所以，領導就是組織人員在交互作用行為下所產生的影響力。

蔡培村、武文瑛（2004）的研究指出領導在人際互動面是心理與社會系統的相互影響。在手段行使面是權力者權威行使的表現；在過程達成面是組織使命達成歷程；在策略應用面是激勵、驅策與引導。

陳世聰（2001）的研究對領導的看法是領導式組織團體透過結構權能與情誼之影響力發揮，使眾心得以齊聚，使命得以達成，文化得以延續更新的互動歷程。

而仲秀蓮（2004）的研究指出領導是在團體的情境裡，藉著影響力引導成員努力的方向，以達成組織目標的一種行政行為或歷程。

梁靜如（2002）認為領導是一種複雜的社會行為，領導者透過領導行為，影響組織成員，使其同心協力共同達成組織的目標的作為。

綜合上述國內學者所謂的「領導」是指：在團體組織之情境中，領導者為達團體目標，運用影響力與策略屬促使部屬同心協力，帶領組織成員朝既定的目標努力的歷程。

二、國外學者主要定義

Hemphill 與 Coons（1957）的研究顯示領導是「個人引導群體活動以達成共同目標的行為」（引自張慶勳，1996）。

Jacobs（1970）的研究指出領導是「人與人的互動、其中一人以某種方式提供某種資訊，使另人深信他若照著做時結果會更好」（引自張德偉，2000）。

Yukl（2002）認為領導是使他人瞭解如何做的有成效，並集合眾人之力以實現目標的過程。

Northouse（2003）指出領導是一種過程，藉由此種過程來影響領導人與被領導人之間的關係。

綜觀上述東、西方學者對領導的定義，非常多，因站在不同的角度與觀點，所以會有各有不同的論述。但領導是一種「影響團體達成目標的能力」是無庸置疑的。領導亦可說是一種「能夠影響他人或組織的活動，用來達成領導者所設定目標的過程」，雖然是一種命令與服從的關係，但也可視為分工合作的表現；綜合言之「領導」指的是領導者運用正式或非正式的影響力來引導團體組織成員，聽其號令朝向既定目標的「作為」與「歷程」就是「領導」。

而學校也是一個團體、一個組織，因此「領導」亦存在於學校的情境中，一直影響著學校組織的發展，也就是說學校領導的良窳，會直接影響到學校的效能與發展。因此瞭解學校領導者如何運用領導策略來帶領學校是非常重要的課題。而從文獻中可發現大部分學校及非營利組織所引用的領導理論大部份都源自專家學者以企業體、營利事業為主之實徵研究，而發展出來之模式與理論為主，而為學校所運用。所以有關領導理論與研究需進一步探究與瞭解之必要，以下茲將領導理論發展與新取向分述如下。

貳、領導理論的發展

有關領導的理論與研究，常因時代的變遷或研究者對領導的認知、研究偏好和方法不同會有不同的研究取向與論點，而領導理論的演變也是不斷推陳出新，因此探討文獻汗牛充棟，非常多樣與繁雜。

如 Bryman (1992) 的研究將領導的理論與研究，區分為特質論取向 (trait approach)、風格取向 (style approach)、權變取向 (contingency approach) 及新興領導的取向 (new approach) (引自蔡進雄，2000)。而 Yukl (1998) 的研究認為領導研究的主要取向為：影響力 (power-influence) 取向，行為 (behavior) 取向，特質 (trait) 取向，情境 (situational) 取向，整合 (integrating) 取向 (引自陳世聰，2001)。而張德銳 (1994) 則指出領導理論的發展依年代的先後大致可分為四時期：素質研究時期、行為研究時期、權變研究時期、轉化領導研究時期。另外陳樹 (1998) 將領導理論的發展分為：傳統領導理論時期－「特質理論」、「行為理論」與「情境理論」；新興領導時期－「魅力領導」、「轉化領導」、「文化領導」、「遠景領導」、「符號領導」…等。

綜合上述所析，雖然學者們對領導研究發展取向或類型的詮釋不同，

但其內涵差異並不大，綜合歸納可發現，一般都將領導理論的發展大致可分為四個時期：一、特質論時期、二、行為論時期、三、權變理論時期、四、新興領導理論，等四個時期發展出來。而這四個時期領導理論的演進與發展受時間與社會變革的影響而有其先後性，但新的理論往往建構在舊有的理論基礎上，以下茲將依其發展的次序分別論述。

一、特質論時期（1900—1940）

首先是特質論時期，此期的研究取向盛行於二十世紀初到二次世界戰期間。此一時期的研究認為，領導能力是天生的魅力，主要是受自己人格特質的影響，例如智力、口才、創造力、社會洞察力等，古語有言「英雄造時勢」也就是說天生具有這些特質者，將使他們成為天生的領導人。此期研究重心放在領導者本身，認為成功的領導者必定具有若干異於不成功領導者之人格特質，研究者利用心理學的研究方法，運用測量工具試圖找出成功領導者的特質，包括生理、人格、情意、智慧等方面的特質。綜而言之領導者的主要特質為勇敢（*courage*）、友善（*friendliness*）、果決（*decisiveness*）、機智（*tact*）及自信心（*self-confidence*），領導特質論即採用此一取向的研究。

二、行為論時期（1940—1960）

而行為論時期，其基本觀點是領袖非天生的，領導者是可以後天培養的，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，研究的重心逐漸轉移到領導者表現的領導行為。意即從「誰是領導者？」，轉移到「領導者在做些什麼？」，領導的核心面不是領導的特質，而是領導者在各種情境中的作為（謝文全，2004）。此期發展出來的理論相當多，共可區分為單層面與雙層面兩大類，如單層面的有民主式與獨裁式、校長中心式與教師中心式、剝削權威式與參與民主式等均屬之。而雙層面則以美國俄亥俄州立大學企業研究中心的研究發展出的 LBDQ（領導行為描述量表）量表調查研究發現，將領導行為區分為「倡導」和「關懷」兩種，又可分為四種行為象限：高倡導高關懷、高倡導低關懷、低倡導高關懷、低倡導低關懷。此理論兼顧了組織目標的達成與成員的激勵，擴大了領導研究領域，對領導者提供了另一個面向的思考。然而行為論的觀點領導重心是在領導者行為上，仍忽略了其他客觀因素如環境因素所造成的影響。

因此，新的領導理論便架構在此論點的盲點上而發展出來（王心怡，2002；林龍和，2005）。

三、情境論／權變理論時期（1960—1980）

至於情境論時期，又稱為領導權變時期，其研究始於 1960 年，並於 1970 年起逐漸成為領導理論主流。主要論點認為影響領導效能因素非常複雜而難以預測，領導者與部屬的關係、部屬間的互動及工作結構與職權等環境均會影響領導的效能，因此領導風格不只一個，全賴領導者依情境因素做出明智抉擇，也就是說領導效能的高低需視領導者行為與情境的配合程度而定（張德偉，2001）。情境論的研究代表有費德勒（F.E. Fiedler）的「權變理論」、豪斯（R.J. House）的「途徑－目標理論」、佛洛姆（V.H. Vroom）與葉頓（P.W. Yetten）的「規範性權變理論」等，其中以費德勒（F.E. Fiedler）的「權變理論」最具代表性，認為領導效能乃是領導行為與情境因素交互作用結果。領導若處於高度控制（極有利）或極低度控制（不利）情境時，宜採「工作導向」的領導最有效；若處於中度控制（中度有利）情境時，宜採「關係導向」的領導最有效。

綜觀上述分析，以情境論時期發展出來的領導理論非常多樣，而運用之妙在於領導者能否通權達變，也就是說一個有效的領導人必須能夠依據不同的情境選用合適的領導行為才能有效的權變領導。此期領導情境論兼顧了領導特質論與領導行為論的論點，取兩者之長、去兩者之短，是一較周延且較實用的理論時期。

四、新興領導時期（1980—迄今）

目前盛行且持續運用的新興領導時期，此期理論的發展是由於晚近社會不斷變革，在強調民主開放、價值多元及求新求變的時代下，領導理論因而有新的突破與發展，新興領導理論為之興起。此期領導理論重點，強調領導應與時俱進，不能僅侷限於維持組織的功能正常運作，而是領導者必須時時刻刻反省現狀，試圖改變目前的窠臼並建構組織未來的發展及願景，以及激發成員的潛在能力，促使組織不斷的革新與進步。

也就是說領導者應有遠見，能發揮個人魅力、激勵成員，以提升道德與工作動機達成願景的領導模式。此期主要的理論包括轉化領導、互易領導、魅力領導、建構式領導、促進型領導、催化領導、服務領導、第五級

領導、組織文化領導、家長式領導等。上述領導理論迄今亦因環境、文化等多元價值訴求及世代交替變動迅速等變因，其他新興與多樣的領導理論，亦正不斷的如雨後春筍般的衍生發展出來。

綜合上述可知領導理論的研究是不斷更新，但並不互斥，後期領導理論往往是架構在前期理論的基礎上，因而蘊育新的觀點，推陳出新不斷的隨時代的需求而更迭，因而豐富了領導理論的內涵。以下茲將主要新興領導理論依序分別介紹於後，以茲對領導的理論有深刻與通盤瞭解及認識。

參、主要新興領導

傳統領導理論源自 1900 早期至 1980 年間，而自權變理論 1980 年後領導理論受以後民主自由思想、多元文化價值、人文關懷之影響，呈現了一番新的發展局面，出現許多新興的領導理論是謂「新興領導理論時期」。在 1980 年代早期，互易領導的運用是傳統青睞的焦點領導理論。但由於對互易領導結果的幻滅，在 1980 年以後，許多新的替代領導取向崛起，包含轉化領導、魅力領導、建構式領導、促進型領導、催化領導、服務領導、第五級領導、組織文化領導、道德領導、家長式領導等領導型式。Bryman（1992）並分析歸納出新興領導的主要特徵如下：

- 一、強調對組織具有的遠景及使命感，不僅是作計畫。
- 二、強調組織的遠景具有激發部屬的特性，不僅是權責的分配。
- 三、激發並提升部屬工作動機，不僅是予以控制及解決問題。
- 四、創造變遷與改革的契機，不僅是依往例行事及維持組織的平衡。
- 五、授權部屬而不僅是權力維持。
- 六、營造促動部屬對組織的參與，不僅是使部屬服從。
- 七、激發部屬能做額外的努力，不僅是強調部屬做份內的工作。
- 八、強調領導者直覺組織成員之間的需求，並給予關心，不僅是對待組織成員的公平與合理性。
- 九、對環境採取積極主動、未雨綢繆的態度，不僅是被動的回應。

從上述特徵可以發現，新時代的領導注重合作與和諧的氣氛，強調共同遠景建構、能力激發、誠實公平、變革創新...等正面且積極的態度，領導者與部屬非過去上下階級從屬威權關係，而是強調夥伴、團隊關係，並以開放、多元、關懷、啟發方式來激勵組織成員而達共同目標的新興領導

。因此，學校的組織領導亦受新時代領導取向的影響而隨之有了很大變革，學校領導的模式與研究取向亦隨之有了很大的改變，以下茲將近年主要新興領導列舉說明如下。

一、轉化領導（Transformational leadership）

轉化領導為新興領導中最熱門的領導理論，近年為國人運用於實徵研究非常多，而轉化領導通常發生在組織發生重大變革壓力時，眾人對未來茫然不知所措的情境下乍現。透過領導者獨到的眼光、群眾的魅力以及過人的毅力，所有組織成員得以有所依循，戮力向前，也就是說領導者之風格，主要是建立在領導者的洞察力、親和力與持續力上。而轉化領導的主要概念是源自於 James Downton 所提出，但正式將其作為一種領導行為的重要研究則為政治、社會學家 James Macgregor Burns。Burns 以 Abraham Maslow 的需求層次論來對轉化領導做詮釋，Burns（1978）認為轉化領導是尋找部屬潛在性動機，尋求滿足較高需求，使部屬能全力的投入；轉變部屬為領導者，領導者成為推動改變的原動力（agent）。所以說轉化領導為一種動態（dynamic）領導；領導者往往會把自己投入到和部屬的人際關係裡，是一種複雜的觀念，它連結了組織策略和心理層面，以帶動整個組織改革（劉雅菁，1998）。而 Bryman（1992）在探討有關轉化領導研究之後指出，轉化領導有五共同個要點：分別是遠景（vision）、傳達遠景、賦予自主力、組織文化和信任。在 Bass（1985）的研究中亦提出，認為轉化領導是創造超越期望之表現，當一位領導者實現新的理念，激發了組織動力時，就可以預見績效的突飛猛進。意即透過成員信心及提昇工作價值，來引導成員付出努力。而林思伶（2003）的研究指出，轉化領導是透過彼此的轉化與改變，將領導者與被領導者發展至更好的道德境界。

綜而言之「轉化領導」就是指領導者運用魅力來影響部屬並建立共同願景，透過彼此的轉化與改變，將領導者與被領導者發展至更高的道德境界，且適度的個別關懷及較高的需求層次吸引部屬認同，運用激勵策略鼓舞部屬，促使部屬轉換心智模式開發創意，願意主動付出更多的努力樂在工作，不斷的超越自我追求卓越，進而促進組織革新提昇工作績效的一種有附加價值的領導作為與歷程就是「轉化領導」。

二、互易領導（Transactional leadership）

互易領導與轉化領導是不同的領導性質，在領導角色、領導期望、成員工作動機，組織發展上等都不同。Burn（1978）認為互易領導是領導者與成員間處於互相談判互惠的歷程關係。是一種社會交換（social exchange）為理論基礎，領導者與成員間在最大利益和最小損失原則下，來達成共同目標。在 Bass（1985）有關領導的研究指出，認為領導者與成員間會有下列關係：1.領導者要認識、並了解部屬需要什麼 2.對於部屬的努力，以及所要求的酬賞予以承諾 3.部屬則從工作中立即獲得其所要的利益。而 Sergiovanni（1990）認為互易領導是一種以物易物的領導，領導者與部屬間為契約利益協定的關係，為各自目的、各取所需而結盟的利益關係。

綜合上述各學者 Burn（1978）、Bass（1985）、Sergiovanni（1990）的看法，互易領導乃是訴諸成員間之自身利益，透過獎賞、互惠歷程及角色澄清，來控制預期目標之達成，以維持組織安定。也就是說互易領導是一種以物易物的領導，強調成員間的需求和外在酬賞，來作為管理之基礎，亦即藉由磋商、談判及適時運用酬賞、獎懲來要求成員為工作努力，扮演好自身角色，維護既有組織現狀，完成組織目標。因此互易領導有以下幾種特點： 1.互易領導足以滿足成員間需求為基礎 2.互易領導強調磋商互惠之歷程 3.互易領導重視設定目標、計畫控制、角色澄清之策略 4.互易領導偏重組織之行政管理 5.互易領導在於維持組織的安定。綜而言之互易領導就一種社會交換，如鄭耀男（2004）的研究指出教師的組織公民行為，可採取加強社會交換關係的方式，亦即學校主管與教師的情感交換、工作支持越高，教師的組織公民行為展現會越高，越能促進教師工作滿意以達學校效能。因此可知互易領導，是從屬與領導間在既定利益交換之互惠約定下各取所需，促進組織目的達成的領導方式。

三、魅力領導（Charismatic leadership）

魅力一詞是希臘字，原意指神聖的神靈恩賜，即不凡的天賦，後來被教會所引用，爾後德國社會學者 Max Weber 將此概念擴充，認為魅力是一種權力來源，其合法性非根據職位或傳統的權威，而是來自追隨者，部屬認為領導者擁有特殊性質之影響力形式，是領導者個人神聖、英雄的特殊氣質及其所展現的典範行為（洪光遠，1992）。因此過去魅力領導往往侷

限於宗教與政治領域之中，對於其他領域之魅力領導並未闡釋（Conger & Kanungo, 1998）。由文獻中可發現有關魅力領導的研究亦是近期才興起，其與轉化領導同為新興領導時期的理論兩者常被混為一談，但實徵研究顯示魅力領導是轉化領導的主要向度之一，兩者均指影響組織成員產生態度與想法改變的歷程，同時使成員得以為組織任務或目標獻身。而轉化領導通常比魅力領導意義更廣，兩者間概念仍有相當部分的重疊（洪光遠，1992）。因此魅力領導常被視為完整轉化領導構成之必要的部份。而國外學者 Yuky（1998）則有不同見解，認為魅力領導與轉化領導是不相同的。另有 Bryman（1992）的研究指出，以為魅力領導與轉化領導有混搖重疊之處，而稱為「魅力/轉化領導」。但依據大部分學者如國外的有 Avolio（1990）、Bass（1985）的研究及國內林合懋（1995）、張慶勳（1996）、廖裕月（1998）等研究均視魅力領導為轉領導的重要因素之一。

綜而言之魅力領導如陳龍彬（2000）的研究，所指領導者具有魅力特質與魅力行為，使成員能知覺到領導者的魅力特質或行為，而對其產生情感上的依附。而具體說魅力領導是指領導者 1.具有充分的自信、能使部屬能信賴 2.會形象管理、懂得包裝自己 3.行為典範、以身作則 4 發展願景、宏遠前瞻能充分展現以上各層面的行為便是魅力領導的表現。

四、願景領導（Visionary leadership）

願景領導如唐永泰（2001）的研究所指出，是一種建立一個實際可靠與改善現狀的未來願景之能力，而願景領導包含以下三個要素：第一，領導者需要具備建立願景的個性與技能；第二，領導者需要瞭解使組織邁向未來的願景之主要內容；第三，領導者有清楚表達願景的能力，以引人注目的方式傳達組織願景給成員。而從廖裕月（1998）的研究發現，有效能的領導往往是具有遠景的領導者。換句話說學校的校長若沒有建立學校發展共同的願景，其行政運作就容易掉入例行事務、瑣事的處理，不易開展學校光明的遠景（蔡進雄，1998）。

五、建構式領導（Constructive leadership）

建構式領導立論乃由 Lambert（1995）的研究所提出，認為建構式領導有別於傳統式領導之具有上下階級、權力及領導者與部屬的關係；相對的建構式領導講求合作，權利屬於參與者之平等互惠之關係。

建構式領導是一種交互影響的歷程，這種歷程使得組織成員的參與者能夠建構意義，在良性互動中產生凝聚力，並進而導向既定共同目標努力。建構是領導期望將人與人的關係營造牽連彼此的關係模式，而不是孤立的隔離狀態。建構式領導於學校情境中則指學校每位成員，包括教師、行政人員、學生、家長，都參與領導的行動，重新賦予組織意義，而訂定意義的行動能促使參與者反省，整合團體的價值、信念，共同建構學校教育的共同目的。建構式領導可使用領導會談、領導語言等技巧，監控、引導改變，促使學校朝向共同目標行進（引自劉秋珍，2005）。

Lambert（1995）建構式領導的研究，運用於學校領導的建構應包含三點：1.使人產生能力的交互影響之歷程。2.處於教育團體中並從事意義建構的參與者。3 導向學校教育的目標。

綜言之，建構式領導是強調領導者，注重與組織內外世界保持動態回饋的彈性關係，以省思、學習、調節為方法，是一種過程取向（process approach），著重變化的過程，而非變化後之結果的領導，就是建構式領導。

六、促進型領導（Promotional leadership）

從王財印、吳百祿、（2002）的研究指出，促進型領導包含：（一）營造意義和管理意義；（二）促進的歷程；（三）在組織脈絡中運作。意指為、策略和態度，是一種不用支配而能達到領導目的的領導方式，重視教職員的決策參與，學校願景的管理，以及重視學校變革與改善，對學校再造、學校本位決策以及教師授權有極重要意義。

而 Sergiovanni（1984）曾提出校長在追求校務卓越時，可以運用五種領導的力量，這五種力量可以形成五種領導的型態，這五種型態是校長進行領導時的重要參考。此五種型態分別為技術的領導者（the technical leader）、人際的領導者（the human leader）、教育的領導者（the educational leader）、象徵性的領導者（the symbolic leader）和文化的領導者（the culture leader）。

所謂的技術的領導是指領導者，視自己為管理的工程師（management engineer），重視如何運用技術，監督管理課程發展的計畫、時間和資源。而人際的領導，是指領導者自許為人際的工程師（human engineer），強調組織發展過程中人際關係的維持，並提供成員支援和鼓勵。教育的領

導者，是將自己定義為臨床的實踐者（clinical practitioner），會將專業的領導發展和技術帶入學校，能診斷問題，並協助教師專業發展。

以上三種型式同時出現時可以促進組織的發展，但是如果僅有其中的任一種，都會使組織發展缺乏效率、效能。象徵性的領導者，把自己想像為一位首領（chief），會將時間投注於了解課程如何在各個班級中運作，並努力激發成員的探索學校教育本質的意識，為學校建立願景。文化的領導者，把自己看作是一位宗教的高僧（high priest），會努力去定義、強化和形塑學校中長久的價值、信念和文化。

此外，Sergiovanni 認為技術的和人際的領導是屬於比較一般性的。教育的、象徵的和文化的領導屬於情境、脈絡的，會依情境的不同而有差異。技術的、人性的，和教育的領導是提升學校競爭力最基本的部份，如果缺乏會導致學校沒有效能，但這些領導型態並不足以把學校帶向卓越。象徵和文化的領導是將學校帶向卓越最實質的力量，如果缺乏它們，對於學校的一般表現並不會產生影響。當越高層次的力量出現越多時，越低層次的力量就越不重要。

七、催化領導（Facilitative leadership）

根據 Conley 與 Goldman 指出，催化領導（facilitative leadership）是一種增進全體成員調適和解決問題的共同能力，使得組織成員能主動參與組織事務的推展，進而提昇組織效能的領導行為（引自張明輝，1998）。此外，Lashwa 指出催化領導的內涵應包括：領導者發揮催化的功能，引導部屬自己解決問題；領導者盡量對部屬授權，使其能充分達成分層負責的理想；領導者鼓勵部屬共同合作，培養集體作決定的能力；領導者具備相當耐性，來等待催化領導的成果。由上述分析可知，催化領導乃強調組織成員之共同合作與授權賦能的領導的領導方式（引自張明輝，1998）。

八、服務領導（Servant leadership）

服務領導理論起源於西方教會，視領導者應如僕人般的為部屬設想與服務也就是表現出擁有僕人精神自居的領導人特色就是僕人式領導，所以服務領導亦可譯為僕人式領導。服務領導是取僕人服務的精神，而非領導者的職務身份真正變成了部屬的僕人，正如 James C. Hunter（2001）指出服務領導者必須滿足部屬的基本需求，而其所謂的需求又如 Block（1993

）所指出，是滿足部屬能工作成功和健康成長的需求，而不是滿足私慾，否則終將成為另一種支配與控制，讓被服務的人感到依賴，喪失自主的行動力。簡單的說服務領導是指，關注如何照顧部屬、了解部屬、關懷部屬、服務部屬，並協助使其成功，以達成組織目標的一種人性化的領導模式（黃登木，2004）。服務領導最大的特徵是服務他人的自然感覺，是來自內在的召叫（calling），主要動機是先服務，而非領導，是一種幫助部屬成功服務他人的精神才是服務領導的真諦（Blanchard, 1995）。

綜而言之，服務領導是基於服務奉獻的召叫與意識，以服務、幫助部屬成功的精神，努力滿足其工作的需要與人性的需求，而共同創造組織成功機會的一種領導方式。

九、第五級領導（Level5 leadership）

第五領導的倡導者為 J. Collins（2001）在其『從優秀到卓越』（齊若蘭譯，2002）一書中首先提出此領導概念。其從企業體中發現許多成功和失敗的例子，如有些看似不起眼的企業似乎在一夕之間變成全國知名企業；反而有些資本雄厚的卻逐漸沒落甚至消逝。Collins 研究許久而提出，「從優秀到卓越」的著作，列舉出 11 家採取成功領導策略，而達提升企業績效的領導策略，歸納而提出所謂的第五級領導的概念。據 Collins 等人的研究指出，第五級領導是將領導者的能力分成五個等級，而第五級領導是其中的最高的一級。其領導分級如下：

第一級領導者是具有高度才能的人，能運用個人才華、知識、技能和良好的工作習慣，產生有建設性的貢獻；第二級領導者是有貢獻的團隊成員，能貢獻個人能力、努力達成目標，並且在團體中與人合作；第三級領導屬於勝任愉快的經理人，能組織人力和資源，有效率和有效能地追求預先設定的目標；第四級領導者會激勵部屬追求明確、動人願景和更高的績效標準（引自葉匡時，2003）。所以說第五級領導是應綜合具備以上等級的領導能力之領導者，因此，所謂第五級領導係指領導人，結合謙虛的個性（謙虛為懷、強調企圖心和意志力）和專業的堅持（高素質的專業能力），將個人自我需求轉移到組織卓越績效的遠大目標（吳清山、林天祐，2002）。換句話說第五級領導，具有兩項特徵，一為謙虛個性意即寬以待人、嚴以律己的態度（儒家的恕道精神）；另一為對專業的堅持意即強調領導者的專業知能（高深的專業精神）。而領導者如何具備第五級領導的

特性以達領導效能茲整理後分述如下（齊若蘭譯，2002）：1.先找對人，再決定作什麼。2.領導風格需具嚴格且謙卑。3.選好接班人。4.做該做的事，決不動搖。5.「窗子」--有功歸於他人、「鏡子」--有過責成自己。6.塑造紀律的文化--建立制度（找到刺蝟原則）。而其對校長領導之啓示 1.提升校長本身專業素養 2.積極培養成員為第五級領導者 3.秉持刺蝟原則 4.發展學校優質文化。

綜而言之從「第五級領導」理論中，可知學校校長欲成為第五級領導者除須具備高度的知能及對專業的堅持外，還要有謙沖為懷的個性，並在領導過程中找到合適成員從事各個職務，並充分授權；此外更需落實監督考核工作，才能維持行政效能與品質。換句話說，校長在實施第五級領導時，除把握「刺蝟原則」--專注找到學校核心競爭力並固守核心能力，並鼓勵參與共同型塑紀律與文化的歷程，並充分授權予增能，以引導及激發成潛能外，落實監督考核，才能有效經營與發展。

十、文化領導（Cultural leadership）

文化領導屬於新領導理論中的一環，於 1980 年代末期與 1990 年代初期產生，認為領導者可以依據組織文化的特性來轉化運用，以下就學者對於文化領導的意義與要素的看法分述下（引自潘玳玉，2001）。

Sergiovanni（1984）的研究提出，認為語意學的領導是可以直接觀察得到並且可用系統的方式來評估；領導的語意學方面則是有關於深層結構以及人們從行為與手邊的事物所得到意義。根據這個看法而將領域分為第一類型心象：工作者心象；與第二心象：專家心象。所謂心象（mindscape）是由一個人混合的影像、觀點、理論以及提供其他面對問題、區辨重要與不重要事物、與行動、做決定的基本理由和信念所組成的，幫助結構所處的現象實體。而第一心象的領導者認為學校如機械發條轉動的時針般封閉且有次序的，整個學校的活動如同時鐘裡的齒輪、排擋，一個接一個地緊密連結而轉動，全都是有次序且可預測的，將教師視為每個小齒輪，認為教與學是一致的。第二類型心象的領導者將時鐘打開，站在時鐘之上來看學校，認為教師是獨立的，具有自己的思想，認為教學與教師都屬於專業的領域。在權力運用上是歸屬的權力，領導是用來幫助人們如何可以變得更成功、完成他們認為重要的事物、經驗更高的效力，所以這一類的領導認為下屬完成什麼比他們做什麼更重要。

而這種具有開闊思想、將教學與教師認為專業的**第二類心象**，則近似於文化領導的觀點。學校進行文化領導務實的作法，可以讓原本鬆散連結的學校達成一致的目標。簡言之 **Sergiovanni (1984)** 認為文化領導就是強調自由、平等、互相依賴、彰顯個人權力、認同專業自主，並視學校成員為學校的主體、公民對學校具有權利與義務，共同發揚學校的精神與價值的一種領導方式。

綜而言之，文化領導是一種領導者將自己的想法透過行動與文化形式（儀式、符號等）轉化為一組新意義網絡，並尊重追隨者以互為主體性的態度，視情境的不同用革新或維護的方法來改變組織文化的價值觀、信念、規範等意識型態的領導方式。而針對校長塑造學校文化上所扮演的角色有 1.校長是歷史學家 2.校長是人類學探險家 3.校長是願景專家 4.校長是陶匠 5.校長是詩人 6.校長是導演 7.校長是療傷者，因此校長在學校文化塑造的過程中因階段與場景不同，一人分飾多角，而不同的演出均帶給學校文化新契機與新希望，這就是文化領導的呈現。

十一、道德領導 (Moral leadership)

Owens (1998) 的研究指出道德領導為轉化領導的高級領導，包含三個相關的理念：第一，領導者和被領導者之間不只是權力關係，亦是一種彼此之間需求、期望和價值的真心分享；第二，從屬者有回應領導者提議的自由，從屬者自願賦予領導者權利和權威，而且可以隨時收回其所授予領導者的權力和權威；第三在領導者與從屬者磋商協定時，領導者有責任要向從屬者清楚的陳述承諾和代表，道德領導回歸到從屬者的基本需求、期望和價值，道德領導是真心讓從屬者參與領導的過程，觸動從屬者的抱負、內在動機，大家共享任務、價值、有共同的目標，以激發更多的心力投入（引自詹幼儀，2004）。而從 **Sergiovanni (1984)** 的研究指出，道德領導的實際作法：1.培養道德人格並以身作則。2.建構組織的倫理。3.落實正義、關懷、批判倫理（引自吳清山、林天佑，2002）。綜而言之，道德領導是轉化領導的最高層次，領導者需能提升道德層次並落實上述三點做法才能達到道德領導的真諦。

十二、家長式領導 (Paternalistic leadership)

華人領導風格的研究與推動是自 1970 年起，源於國外著名的學者

Silin (1976) 、 Redding (1990) 、 Westwood 與 Chan (1992) 、 Westwood (1997) 等人的研究而慢慢發展開來，而國內則在鄭伯壘於 1980 年在過去的研究基礎上，做了更廣義與更深入闡釋，發展出家長式領導「三元模式」，而開啓國內對「本土性」之領導理論研究的重視與相關研究風氣的新頁。

家長式領導是一種類似父權的作風，擁有清楚而強大的威權，但也有照顧、體諒部屬、以及道德領導的成分在裡面；其主要的層面包含了「權威領導」、「仁慈領導」、「德行領導」三個層面。從有關的研究發現，在華人企業中，領導者與部屬之間具有「上尊下卑」的關係，這與西方傳統領導理論強調的「上下平等」迥然不同（鄭伯壘，1995）。而近年在鄭伯壘（1999）一項以華人文化觀點的研究指出，家長式領導包括了：威權（authoritarianism）、仁慈（benevolence）及德行（moral）領導等三個重要構面。「威權領導」也就是立威，指的是領導者的威權是絕對的，不容挑戰而需尊重；對部屬的要求較高會嚴密的監控，並要求部屬毫不保留的服從。「仁慈領導」指的是類似施恩或關懷，對部屬個人的福祉會做個別及全面而長久的關懷、並包容部屬，因此部屬往往會因感恩而圖報。而「德行領導」指的就是領導者要有極高品格、道德標準與修養，以贏得部屬認同與信任，而願意效法並聽其領導。換句話說「家長式領導」，是指領導者透過「樹德」、「立威」、「施恩」的領導策略來影響部屬以展現領導績效這就是「家長式領導」。

肆、小結

綜合上述所述之新興領導理論中可以發現「轉化領導」為新興領導理論中最熱門且最常被運用的新興領導理論，是典型的代表，而且「轉化領導」亦是近年來西方領導理論中，較多驗證其對學校效能有影響，並為學者專家所支持在台灣有適用性的領導理論；而「家長式領導」為新興領導理論中，唯一為東方華人本土發展出來之「本土性領導理論」。因此，本研究擬將西方發展出的領導「轉化領導」與東方本土性的領導「家長式領導」同時放在同一平台上，比較兩個領導理論對學校領導行為的價值與意義，因此下面特將探討轉化領導與學校效能之關係；然後探討對家長式領導與學校效能之關係。

第二節 轉化領導與學校效能之相關研究

從許多研究可以發現校長的領導風格是影響學校效能的重要因素（白麗美，1997；劉雅菁 1998；陳世聰，2001）。而轉化領導不但可以發揮多重功能，更能達成領導效能，目前國小運用轉化領導的現象亦非常普遍（劉雅菁 1998）。校長運用轉化領導，以營建學校組織文化及增進學校組織效能，是校長領導與學校組織研究的新方向（張慶勳，1996），因此轉化領導與學校效能之相關性是有必要探究的層面。

壹、轉化領導的定義(Transformational leadership)

本研究轉化領導的主要意涵，是指領導者運用領導策略，使成員的行為改變，不僅強調「轉」變，而且也含有提昇工作動機及道德層次的內涵的歷程（王揚智，2004）。而探討轉化領導可以追溯 1973 年 Downton 其研究中指出領導者對部屬的影響力是建構在交易或是承諾等不同層次上，並提出部屬心理層面的領導行為，可以視為是討論轉化領導的源頭。以後 Burns（1978）以政治領導者為研究的對象，並以 Maslow 的需求理論觀點而對於轉化領導又明確的概念界定（邱盛林，2001），也就是說「轉化領導」一詞，最先出自 Burns（1978）以政治領導者的描述研究中，但理念的成熟及成為領導理論則是由後來的 Bass 和他的同事 Avolio、Waldman 和 Webb 等人加以發展的。之後的研究則以政治領導者、軍隊的長官和企業的總裁為研究範圍，沒有涉及學校組織，但是研究顯示轉化領導，無論是在學校環境或企業環境，都有相似處。換言之轉化領導在公司團體運用能成功，對於學校教育領導而言也會有效（Buck, 1989）因此從文獻中可發現有關轉化領導的研究很多，而其研究面向不同所以其定義亦有些差別。

以下茲舉述專家學者的看法，最後綜合歸納，茲分述如下：

如 Burns（1978）研究發現轉化領導是指領導者與成員間相互提昇到較高層次之道德與動機的歷程。

Bass（1985）認為轉化領導是指領導者運用個人魅力，提供給部屬個別關懷與智力上的激勵的作為。

Bennis 和 Nanus（1985）研究指出轉化領導是指領導者與成員間集體

的符號、互動的關係，透過符號、互動方式，使領導者敏銳洞察成員的需求與期望。

Sergiovanni（1990）認為轉化領導為附加價值的領導，強調高層次的、內在的終極性的道德動機需求。

Yukl（1998）則認為轉化領導是影響組織成員，使在態度與假設上產生改變，並建立對組織使命或目標的承諾。

張賢坤（2004）研究指出領導者藉著獨特魅力與影響，運用各種激勵策略，給予個別關懷，與成員產生良好互動，鼓舞工作士氣，協助成員專業成長，以提升昇其工作動機與服務意願，使其能做更多的努力創造超越期望的表現，最後能實現組織之願景，促使組織革新的行為就是「轉化領導」。

張宏毅（2002）研究發現轉化領導是指，領導者在團體互動過程中運用激勵策略，來影響別人，使人信服而達成目標的行為藝術。

林合懋（1995）認為轉化領導是追求卓越，促進革新並讓組織與成員轉變成功的領導行為。包括親近融合、遠景與吸引力、承諾與正義、激勵共同遠景、尊重信任、智能啟發、和個別關懷等七項指標行為。

張慶勳（1996）研究指出轉化領導是一種附加價值的領導，領導者以前瞻性的遠景及個人的魅力，運用各種激勵策略，激發成員發揮智能、超越原有的動機與期望，具有文化與道德的意義。

王揚智（2004）認為轉化領導是一種領導者透過組織策略與成員心理調整，以前瞻性的遠景及個人魅力，運用各種關懷與激勵，來帶動組織革新或變革，具附加價值的領導方式。

從以上的文獻發現，有關轉化領導理論及相關研究非常多，各專家學者因所持的角度及涉及層面不同，故對轉換領導的界定有不同的論述，然而轉化領導之主要的意涵，綜而言之簡單的講「轉化領導」就是指領導者運用魅力來影響部屬並建立共同願景，且適度的個別關懷及以較高的需求層次吸引部屬認同，並運用激勵策略鼓舞部屬，促使部屬轉換心智模式開發創意，願意主動付出更多的努力追求卓越，進而促進組織革新提昇工作績效的一種有附加價值的領導作為與歷程就是「轉化領導」。

貳、轉化領導的主要特點

轉化領導理論源自國外西方傳統領導研究領域，如特質論、行為論、權變論等，自 1980 年代以後，以一種新的領導理念崛起，首先被引進企業界，然後在學校教育上受到極大的重視。然而轉化領導理論觀點與傳統領導理論有下列不同處：1.傳統領導理論較偏向從任務取向、人際關係取向的二個面向來定義領導者的行為，如工作績效及成員的滿足感；而轉化領導理論，則是強調領導者與成員的關係，如建立願景，提升成員的動機與道德層次，激發成員超出工作職責的額外努力等。2.傳統領導理論對於領導者過於強調領導的任務或管理面向；而轉化領導理論，則強調領導者以人性為啟發，重視遠景的建立，採用激勵、關懷的策略，以激發成員主動並願意額外為組織付出心力以達共同遠景目標。因此，可以發現轉化領導理論是從傳統領導理論孕育而生的，除保有原有特色之外，同時融合其他相關理論內涵而成的一個比較完整之理論體系，並適合現今時代潮流與趨勢，為目前被運用最多與最廣之熱門的領導理論。而有關其理論涵蓋層面及相關研究茲分述如下。

參、轉化領導的層面

轉化領導是改變組織成員態度與觀念的重要歷程，許多專家學者從瞭解領導者與成員間的互動歷程而分析出許多轉化領導層面的論述，從中可以更深入認識轉化領導的理論內涵，因各家所持的角度不同，因此會有不同層面的論述，以下茲就專家學者提出之轉化領導層面，分為三層面、四層面、五層面、六層面分述如下：

一、轉化領導三層面

在轉化領導三層面的論述中則以 Yukl（1994）針對教師所知覺到的轉化領導所做研究指出，轉化領導三層面包含發展遠景、承諾與信賴、促進組織學習等層面，而詳細內涵分述如下：

（一）發展願景（developing vision）：

領導者透過判斷、分析、直覺及創意，將成員想法意見重整出對組織有效益並讓成員認同的可行遠景。

(二)承諾與信賴 (commitment and trust)：

領導者透過說服與激勵方式調整組織結構，並配合遠景與組織目標，言行一致以身作則，以為成員信任促成遠景的承若達成。

(三)促進組織學習 (facilitating organizational learning)

領導者本身不斷的學習，進而帶動組織學習，以開展個人及組織革新能力。同時從學習中吸取經驗，以提供成員學習發展機會，鼓勵成員規劃長期的發展計劃。

除了三層面的論述，許多專家學者亦提出了許多四層面的分析，更加廣了轉化領導的豐富性。詳細分述如下

二、轉化領導四層面

從文獻中可以發現，有關轉化領導四層面的論述特別多，但其主要內涵其實非常相近，如何淑妃（1996）的研究認為，轉化領導具有的四個重要層面包括有魅力、智性的刺激、個別關懷、啟發等。其主要內涵如下：

(一)魅力 (charisma)：

係指引起部屬強烈的動機及產生生命共同體的感覺，這是領導者影響部屬的一種過程。領導者啟發部屬自信、忠誠和尊重，部屬有能力來探求什麼是最重要的，並傳送一種任務感。

(二)智性的刺激 (intellectual stimulation)：

係指領導者增加部屬對問題的警覺性，並影響部屬從新的遠見來看問題。也就是引起部屬用新的方法去思考並強調問題解決。

(三)個別關懷 (individualized consideration)：

係包括提供支持、鼓勵和發展部屬的經驗；給予個別化的注意、信任和尊重部屬，並提供輔導和教學。

(四)啟發 (inspirational)：

係指領導溝通一種具有吸引力的遠見，使用象徵性符號，讓部屬集中努力並塑造出適當的行為。

又如林合懋（1995）的研究指出轉化領導重要的四層面有：理想化的影響、激勵鼓舞、智識啟發、個別關懷等。其主要內涵如下。

(一)理想化的影響：

指領導者有遠見、願景、理想與抱負、使命感、承諾與奉獻、親和友善、平易近人、給人好感、吸引人、負責、有擔當、高尚的道德操守和人

品、正義感、義氣、公正無私、民主包容風範、形象良好等行為或特質。

(二)激勵鼓舞：

指領導者表現出和激發鼓舞有關的行為，如：授權、尊重、賦予自主、討論、溝通協調、說服、傳達理念與分享願景、以身作則、示範、帶頭改變作法、化解糾紛和衝突、勉勵、高度期望、激發團隊意識、帶動工作士氣等。

(三)智識啟發：

領導者本身能夠上進、並推動成員進修、處理事情的觀點清晰、具有靈感、創意、實驗的精神、能夠巧妙指證成員的缺失、協助成員成長等。

(四)個別關懷：

領導者所表現的行為有：關懷、愛物、問候、幫忙、考慮特殊需求、設法改善設施、爭取社會資源、協助成員生活規劃、把面對問題當成是一種學習等。

而廖裕月（1998）的研究顯示轉化領導行為的四個重要層面：有激勵共享願景、魅力、個別關懷、智力啟發等，而其內涵如下：

(一)激勵共享願景：

指校長對學校未來的發展具有前瞻性的看法，能將此看法傳達給教師，和教師共同分享，藉以激勵大家達成學校共同的願景。

(二)魅力：

指校長為人端正，能贏得教師的信任與尊重，並使教師能感受到校長具有教育的使命感、自信、幽默風趣、有理念等特質。

(三)個別關懷：

指校長會注意每位教師的需求，以教師的立場為教師設想，必要時提供教師個別的協助。

(四)智力啟發：

指校長本身具有智識涵養與上進心，能透過不同方式供教師學習的機會，以鼓勵學校教師不斷進修，同時希望教師能以創新、多元化的方式來思考問題。

在白麗美（1998）以國小校長領導風格的研究發現，亦提出四個重要層面：魅力與影響力、激發鼓舞、智識啟發、個別關懷等，而其內涵詳述如下：

(一)魅力與影響力：

指領導者具有遠見與活力，成為部屬崇拜習的理想對象，甘心遵照其指令完成任務。

(二)激發鼓舞：

指領導者運用其魅力，有效傳達組織有利前途，使部屬在樂觀希望中瞻望未來發展，因而產生強烈工作動機與向心力。

(三)智識啟發：

領導者鼓勵部屬在知識上增進，培養更大的創造力及對以往處理事件的思考，使行為更加圓熟。包含激發潛能、協助個別成長。

(四)個別關懷：

領導者對每一個部屬，依其需求給予個別關懷，使其覺得深受重視而更加努力。

綜合以上分析可以發現，有關轉化領導四層面的研究分析較多，但各家對於層面內涵的界定不同小異，其主要意涵非常相近，且各層面間是可以相互結合、融入或合併的，因此除以上四層面的論述亦有五層面分析如下。

三、轉化領導五層面

在五層面的研究中，本研究則以蔡進雄（2000）的研究指出轉化領導的面向有五個層面為代表，分述如下。

(一)建立願景：

校長能預見學校未來的發展，而提出前瞻性的遠景，並將遠景傳遞給教師。

(二)魅力影響：

校長具有自信心，在言談之間會散發出其影響力，且做事有擔當、有魄力、令人佩服。

(三)激勵鼓舞：

校長表現出激勵鼓舞的行為，對教師深具信心，並常勉勵教師見賢思齊、更上層樓，且鼓勵有才能的教師發揮所長。

(四)智性啟發：

校長會營造開放的環境，鼓勵教師以創新的方式思考問題，並主動發掘人才，樂於傳授經驗，校長本身也不斷的進修，吸取新知帶動教師的進

修風氣。

(五) 個別關懷：

校長能體恤教師的辛勞，主動聆聽教師的心聲，表達適度的關心，並提供教師個別的協助。

由上述的五層面內涵，可以發現其乃以魅力影響、智性啟發、激勵鼓舞、個別關懷等四層面為基礎，進而衍生出建立願景的層面，該層面在 Yukl (1994) 的研究提出之轉化領導三層面業已被提出。而有些學者卻認為轉化領導的層面應不止五層面因而提出，轉化領導的面向有六個層面之看法

四、轉化領導六層面

從 Jantzi 和 Leithwood (1996) 的研究發現，學校教師對校長轉化領導的知覺有，提供遠景、提升對團體目標的接受、提供個別支持、智力啟發、建立適切典範、高成就期望等六個層面，其內涵分數如下：

(一) 提供遠景：

領導者須提出一個學校未來發展的願景，來激勵學校成員去認定該願景。

(二) 提升對團體目標的接受：

領導者必須致力於提昇成員間的合作，以達成團體目標。

(三) 提供個別支持：

領導者必須尊重成員，並去關心成員的個人感覺和需求。

(四) 智力啟發：

鼓勵成員重新檢視工作假設及重新思考可能的完成方式。

(五) 建立適切典範：

領導者本身必須樹立和其價值一致的楷模。

(六) 高成就期望：

領導者對成員的表現有很高的期望。

由 Jantzi 和 Leithwood (1996) 的研究發展的轉化領導六層面，可以發現其內涵中之提供遠景、提供個別支持、智力啟發等面向與上述層面內涵相近外，餘在建立適切典範、高成就期望、提升對團體目標的接受等層面並無交集，該層面涵蓋面向更廣，故較難達到其核心價值。

綜合以上觀點我們可瞭解到，雖然各學者專家所持論點不同而有不同

面向提出，但其主要內涵核心價值其實是一致的。綜而言之，本研究認為「轉化領導」基本應包含成有：1.願景建立、2.魅力影響、3.激勵鼓舞、4.智能啟發、5.個別關懷等五個主要層面，以上較能適切的表現出轉化領導的層面真諦，故本研究是以，願景建立、魅力影響、激勵鼓舞、智能啟、個別關懷等五層面為本研究之主要層面

肆、背景變項與轉化領導之相關研究

不同背景變項如性別、服務年資、學歷、擔任職務、學校規模、學校地區等的教師對「校長轉化領導」知覺情形有差異（吳明雄，2001；張賢坤，2004；蔡宗興，2004）。因此得知在教師不同背景變項下對校長轉化領導的知覺會有不同看法，而會影響教師知覺校長轉化領導的因素與變項很多，從許多文獻探究得知主要是教師本身條件（如性別、服務年資、擔任職務）及所服務學校地區（都會區、偏遠地區）等不同背景變項所影響，以下僅就教師「性別」、「服務年資」、「擔任職務」、「服務學校地區」等影響教師知覺校長轉化領導的相關背景變項依序作個別探究。

一、性別

從許多相關研究文獻可以發現，「性別」會造成教師知覺校長轉化領導上的差異，大多數的研究指出，男性教師所知覺到的校長轉化領導高於女性教師（何淑妃，1996；林合懋，1995；詹益鉅，2001；詹幼儀，2004；蔡進雄，2000）。亦有研究指出教師知覺校長轉化領導與性別無關（林漢政，1993；林珈夙，1997；白美麗，1998；劉雅菁，1998）。因此可以發現不同性別教師所知覺到，校長的轉化領導尚無一致性的研究結果。

二、服務年資

從許多相關研究文獻會發現，「服務年資」會造成教師知覺校長轉化領導上的差異，大多數的研究指出，服務年資深的教師所知覺到的校長轉化領導高於服務年資淺的教師（何淑妃，1996；林合懋，1995；詹益鉅，2001；蔡進雄，2000）。亦有研究指出，教師所知覺到的校長轉化領導與服務年資無顯著差異（林珈夙，1997；張昭仁，2001；黃傳永，1999）。

三、擔任職務

從許多相關研究文獻可以發現，「擔任職務」會使教師知覺校長轉化領導上的差異，大多數的研究指出，兼任行政工作的教師所知覺到的校長轉化領導高於未兼任行政工作的教師（白麗美 1988；林合懋，1995；張昭仁，2001；詹益鉅，2001；蔡進雄，2000）。因此可以發現大多數兼任行政工作之教師所知覺到校長轉化領導顯著高於未兼任行政工作者。

四、學校地區

從許多相關研究文獻可以發現，「學校地區」會造成教師在知覺校長轉化領導上的差異，偏遠地區學校的教師所知覺的校長轉化領導高於都會區學校的教師（林漢政，2003；吳明雄，2001；徐韶佑，2001）。也有研究指出教師所知覺的校長轉化領導與學校地區無關（林合懋，1995；廖裕月 1988；蔡進雄，2000）。因此可發現教師所知覺的校長轉化領導與學校地區尚無一致性的研究結果。

綜觀上述，可知在教師不同背景變項與校長轉化領導研究結果頗為紛歧，值得進一步探究，茲歸納彙整結論可以發現，在教師的性別變項上，不同的教師性別所知覺到的轉化領導看法頗為紛歧。而教師的服務年資變項，則多數研究認為不同的教師的服務年資所知覺到的轉化領導有差異。但在教師擔任職務的方面，多數研究認為教師的擔任職務所知覺到的轉化領導有顯著差異。最後在學校地區變項相關研究發現，彼此差異性大、看法頗為紛歧無定論，需進一步探究的必要。

伍、轉化領導與學校效能之相關研究

目前國內外有關轉化領導與學校效能的相關研究很多，而大部分的研究發現，轉化領導對學校效能有預測力，並有顯著相關。如從吳明雄（2001）所編製的「國民小學校長轉化領導行為與學校效能調查問卷」，對 666 位南投縣立國民小學教育人員進行施測，結果發現：大多數國小教育人員對校長運用轉化領導行為，各層面知覺偏高其中知覺最高的是「魅力影響」層面，顯示教育人員對於校長的魅力最為重視，此外其研究又提出國小教育人員知覺的校長轉化領導行為與學校效能具有正相關，也就是說校長轉化領導愈多則學校愈佳。而張賢坤（2004）、蔡宗興（2004）、張賜光（2004）的研究亦指出，國小校長轉化領導各層面與教師教學效能具

有高度預測力並與學校效能有顯著相關。此外又如張宏毅（2002）的研究指出，不同校長轉化領導其在學校效能表現有所不同，高轉化領導相對高學校效能，而國小校長轉化領導對整體學校效能具有高度解釋力其中以「激發潛能」最具有主要預測作用。而鄭文宗（2004）的研究發現，行政主管整體轉化領導偏向愈強，其所服務的學校效能也愈佳，而整體轉化領導表現的強弱，可相對預測其所服務學校效能的好壞。而黃傳永（1999）的研究亦提出，校長在學校中的領導風格若表現出較高的轉化領導行為，則學校中家長參與學校教育活動也相對較高。又如國外學者 Rogers（1994）的研究指出，轉化領導是有效能的學校的特徵。而從 Silins（1993）的研究發現，轉化領導能成功改善學生的成就並改造學校文化，對教師教學會有正面影響，其對學校成果有顯著相關。

綜合上述相關研究所述，歸納得知校長轉化領導與學校教師教學效能具有顯著相關存在，也就是說校長運用轉化領導程度高低，對學校整體與教師教學效能具有影響，轉化領導的程度愈高，則教師教學效能愈高；學校效能亦愈高。校長轉化領導會促進組織革新、改造學校文化、家長參與學校…等等，轉化領導是有效能的學校的特徵。

第三節 家長式領導理論與學校效能之相關研究

近年來家長式領導的相關研究有慢慢增加的趨勢，但研究的篇幅有限，如鄭伯壘、周麗芳、樊景立（2000）以企業主管與學校校長為研究對象，探討家長式領導量表的預測效度，而研究發現主管或校長之家長式領導的仁慈領導與員工或老師對領導者的信任與滿意度具有顯著的正相關，但威權領導則具負面效果，而另一項研究分析台灣企業 543 對主管與部屬對偶之資料，亦發現仁慈領導與部屬認同效法、順從無違、及感恩圖報等反應，以及工作滿意、組織承諾、角色外行為、及工作績效等部屬效能具有正相關，而威權領導則呈負相關或零相關（鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳，2002）。從上述分析可瞭解到，家長式領導的研究以慢慢已深化於華人組織，其研究對象從企業組織延伸到學校組織的研究，家長式領導之相關研究篇幅雖不多但都很有價值，因此有必要進一步探究，以茲拓展本土化領導理論的建構及相關研究領域的發展。以下茲將依家長式領導的定義、家長式領導理論、背景變項與家長式領導之相關研究等三部份做分析探討。

壹、家長式領導的定義

近年來由於華人所支配的經濟體發展迅速而受到世界的矚目，相對的華人的企業管理哲學及實務亦受到許多國內外專家學者所重視與研究，而從華人文化的立場探討華人社會特有的領導風格的研究，發現在典型華人家族企業，或公營事業政府機關和其他類型的企業組織中領導擁有很鮮明清晰的特色，領導者常會展現類似父權般神聖不可侵犯的威嚴，也就是「立威」，但必要時也會適度表現對部屬關心、體恤與包容的「仁慈」作風，而為部屬因感恩而欲圖報，此外其亦能自我要求並以身作則、以樹立楷模典範也就是「樹德」，為部屬感動和信任，而願意主動為組織團隊努力並額外付出而達組織目標，此種以「立威」、「仁慈」、「樹德」為策略的領導作風就是「家長式領導」（王新怡，2003； Farh & Cheng, 2000）。

從有關的研究發現，在華人企業中，領導者與部屬之間具有「上尊下卑」的關係，這與西方傳統領導理論強調的「上下平等」迥然不同（鄭伯壘，1998）。而近年在鄭伯壘（1999）一項以華人文化觀點的研究指出，家長式領導包括了：威權（authoritarianism）、仁慈（benevolence）及德性（moral）領導等三個重要構面。「威權領導」也就是立威，指的是領導者的威權是絕對的，不容挑戰而須尊重；對部屬的要求較高會嚴密的監控，並要求部屬毫不保留的服從。「仁慈領導」指的是類似施恩或關懷，對部屬個人的福祉會做個別及全面而長久的關懷、並包容部屬，因此部屬往往會因感恩而圖報。而「德性領導」指的就是領導者要有極高品格、道德標準與修養，以贏得部屬認同與信任，而願意效法以之模範而聽其領導。

綜而言之，「家長式領導」，是在一種人治的氛圍下，顯現出嚴明的紀律與威權，如父親般的仁慈及道德的廉潔，以身作則的領導方式，也就是說領導者透過「施恩」、「樹德」、「立威」、來影響部屬以展現領導績效就是「家長式領導」。從許多文獻可以發現家長式領導之領導風格，早已深化在華人社會組織中且正不斷的被運用，因此校園內亦應普遍存在著此項領導風格而持續的影響學校能與學校發展，所以有進一步探究的必要，以下茲就家長式領導理論作分析論述以茲對其有深入的認知與瞭解。

貳、家長式領導的理論

華人領導風格的研究與推動是自 1970 年起，源於國外著名的學者 Silin、Redding、Westwood 等三位，先後陸續的研究為開端並分別發表看法，因而奠定理論基礎，而近年國內學者首推鄭伯壘之「家長式領導」的實徵研究，是最有系統性的研究。之後有關研究便發展開來，這波華人領導風格的研究，在相關研究與理論的發展下，其理論業逐漸趨於完整與成熟，但相關研究篇幅有限，況且「家長式領導」乃為近期「新興領導理論時期」中唯一以東方華人為主要研究對象，所發展出來的典型本土性特有的領導理論，實屬難得！因此需廣為發揚並進一步深化探究的必要，以下茲將其理論的發展與主要內涵分別加以分析敘述如下，以茲更進一步的瞭解。綜合上述所悉「家長式領導」的理論發展有其淵源性，以下茲就國內外主要有關「家長式領導」的理論發展，分作敘述。

一、Silin 的研究

美國哈佛大學 Silin 於 1976 年訪問了台灣一家大型民營企業主持人及員工也觀察了領導人與部屬上下互動的關係，結果發現東方領導人的領導作風與西方領導人極為不同。爾後 Silin (1976) 的著作《Leadership and Values》研究指出台灣大規模企業領導人之領導風格與行為模式歸納如下面向（林龍和，2005）。

- (一)教誨式作風。
- (二)專權獨斷與追求完美。
- (三)重視尊嚴。
- (四)在乎面子。
- (五)權謀運作。
- (六)與部屬維持距離。
- (七)愛護與提拔忠心的部屬。
- (八)道德崇高。

從以上這些行為模式可發現，實為東方領導者會有的風格，此與西方參與、授權之民主信念是完全不同的，對於這些作風 Silin 並未稱他為「家長式領導」，但後來卻促使家長式領導概念之興起。

二、Redding 的研究

1980 年末期 Redding 深度訪談華人企業主與管理人的研究發現，華人經文化具有特殊之風貌，其稱之為中國是資本主義社會（Chinese capitalism），其中父權主義是重要因素。Reddin（1990）整合了 Silin（1976）、Pye（1985）及 Deyo（1978，1983）的研究提出七項華人領導風格的特徵分述如下（引自林龍和，2005）。

- （一）部屬在心態上為依賴領導人。
- （二）偏私性的忠誠使得部屬願意服從。
- （三）領導者會明察自己的觀點據以修正自己的專斷。
- （四）當權威被大家認定時，是不能視之不見或置之不理。
- （五）層及分明，社會距離大。
- （六）無清晰權威與嚴格的制度，領導者未能明確表達出來。
- （七）領導者是一位楷模與良師。

Redding 與 Silin 對領導的研究頗類似，但在權威領導與道德領導方面是不同的，Redding 特別提出了仁慈領導的概念，認為仁慈是指「像父親一般照顧或體諒部屬」與「對部屬的觀點敏感」。Redding 是以較高較廣的角度去俯看華人家族企業在當下環境的整體功能。

三、Westwood 的研究

從文獻可發現西方的文化在觀念上趨向於民主和參與的風格；相對的東方的傳統的社會文化，較認可並接受專制與命令的領導風格。Westoow（1997）的研究提出，「首腦」（Headship）的概念，華人企業組織中的領導，以區別西方的「領導」（Leadership）概念（鄭伯壘、黃敏萍，2005）。東方文化的領導情境有兩個基本需求，一是命令與服從：指的一種高權力距離的文化，權力分配不平等是自然的。而其產生的結果是接納權威而不是挑戰權威，這與根深蒂固的文化價值和家庭結構與親族關係密切相關；二是社會和諧：東方的社會文化中，命令與服從可以建立權威，而和諧可以協助穩固權力，這兩種觀念相輔相成，因為階級與權威結構需要一個和諧的制度予以維持。因此要維持和諧的簡單規範就是避免衝突。西方以個人主義價值為主流；而東方文化社會卻是以集體主義為主，領導人要表現的像父親一樣既權威又仁慈的領導作風，如同一個家長在管理家族，因此稱此種領導作風為「家長式領導」（Westwood & Chan, 1992）。

由此可瞭解到「家長式領導」是指，領導者猶如父親般的慈心、關懷並與訓誡威權結合這與所謂「白臉」與「黑臉」的軟硬兩面對人際的處理似乎不亞西方。而其提出的「家長式首腦模」模式的主張具有以下九種特定的領導作風（引自林龍和，2005）。

（一）教誨式領導。

（二）領導意圖不明。

（三）重視聲譽。

（四）維持支配。

（五）講究權謀。

（六）個別照顧與徇私

（七）削弱衝突。

（八）社會權利距離大。

（九）對談理想。

Westwood 的家長式手腦模式之領導作風與 Redding、Silin 的研究有甚多類似之處，但 Westwood 的研究提出的衝突削弱與對話理想則是兩個新的觀點。

四、鄭伯壘的研究

1980 年代末期鄭伯壘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，開啓了國內本性領導理論系統研究的開端，其研究建立在 Silin（1976）、Redding（1990）、Westwood 與 Chan（1992）、Westwood（1997）等人的研究基礎上，做了更廣義與更深入闡釋，（Farh & Cheng，2000）。而其家長式領導模式的初步研究的發展為，家長式領導模式的「二元模式」，包括「立威」與「施恩」兩個層面。爾後又發現領導人的「樹德」行為對於領導效能亦又重大影響。據此鄭伯壘建立了家長式領導的「三元模式」，包括「威權領導」、「仁慈領導」、「德行領導」等三個面向，其內涵茲分述如下。

（一）威權領導

強調領導者個人權威及支配部屬兩種特色的領導行為，表現於外涵蓋了四大類的行為（1）專權作風（2）貶抑部屬的能力（3）形象整飾（4）教誨行為。相對於領導者的行為，部屬會表現出順從、服從、敬畏及羞愧等行為反應。綜合以上意涵而延伸到校長領導則是指，校長展現其威

嚴的一面來帶領學校，對於任何計畫只做部分透露，而非詳細說明，不苟言笑並與同事保持定距離，以樹立其威嚴。而教師同仁因敬畏而需尊重校長的決定，因服從而需被嚴格要求盡全力來達到校長所交待的任務或目標，就是「威權領導」（林龍和，2005）。早期校園衝斥著此種領導模式與作為，是最直接最快的領導模式，但副作用也很大。

（二）仁慈領導

而在仁慈領導方面，可以細分為兩大類：一為個別照顧、一為維護部屬面子。在個別照顧方面，不僅限於工作方面的寬大為懷，也擴及部屬私人問題，例如幫助部署處理家庭與人問題、提供急難救助等；在維護部屬面子上，當部屬發生重大過失時，領導者為了保護部屬，會避免公開的指責或揭發，以避免部屬受傷害陷入危機，相對於領導者的仁慈，部屬大都因知恩而期圖報。延伸其意涵在學校領導上指的是，校長對於教師同仁展現出關懷、寬容、鼓勵的行為，諸如對教師和其家屬的關心、偶有過失會包容給予改過自新的機會，鼓勵教師進修自我成長等。而當教師感受到校長的仁慈關懷後，則產生感恩圖報的心，願意配合校長為學校做額外更多的付出投入工作來回報，就是「仁慈領導」展現（林龍和，2005）。

（三）德行領導

指領導者的道德與操守含有許多美德，特別是克己奉公、不徇私（如不濫用權力、牟取私利或竊佔他人的利益）與以身作則，相對於領導者的行為，部屬表現出認同與效法的反應。而其意涵延伸於校長領導指的是，校長能承擔學校責任，在與人相處與資源分配上皆公正無私而不會侵佔教師同仁的利益，其行事作為能為同事楷模，且會提攜後進培養接班人等行事風格，而教師同仁則是校長領導感到認同，信任並視之為學習對象的良好典範就是「仁慈領導」（林龍和，2005）。

綜觀上述所悉可知道家長式領導乃自 Silin（1976）、Redding（1990）、Westwood 與 Chan（1992）、Westwood（1997）等人的研究而慢慢發展開來，而國內則在鄭伯壘於 1980 年在過去的研究基礎上，做了更廣義與更深入闡釋，發展出家長式領導「三元模式」，而開啓國內對「本土性」之領導理論研究的重視與相關研究風氣的新頁，以下茲就背景變項與學校效能之相關研究做進一步的探究，期對家長式領導之相關研究有更深更廣的認知。

參、背景變項與家長式領導之相關研究

雖然家長式領導自 Silin（1976）的研究，發展至今業已三十幾年，是唯一的本土性的領導理論，但有關家長式領導的實徵相關研究大多以企業體為主，針對學校組織以學校單位為樣本的研究實在有限，因此本研究很有研究價值，以下茲就研究背景變項，學校主要成員教師之背景變項包括教師「性別」，「服務年資」、「擔任職務」、「學校地區」分別探討如後。

一、性別

據李麗華（2000）的研究指出，成員性別在知覺家長式領導作風上有顯著差異。而王新怡（2003）在針對企業體之主管成員所作研究發現，部屬的性別背景變項，知覺領導者家長式領導作風有顯著正相關。另外林瑋（2002）之研究更明確的指出，女性員工比男性員工知覺到領導人展現較多「德行領導」、「家長式領導」行為；而男性員工則知覺到領導人展現較偏向「威權領導」的領導行為。因此研究顯示性別之男女變項，會顯著影響成員知覺領導人展現家長式領導作風的面向，但所得的數據有限有進一步探究必要。

二、服務年資

林瑋（2002）以汽車製造、醫療服務及國營事業為研究對象研究指出員工服務年資愈短，則愈知覺到領導人展現出「仁慈領導」的行為。而林龍和（2005）以國小教師為樣本的研究指出，教師服務年資不同，則知覺到整體「校長家長式領導」上有顯著差異。服務年資「16 年以上」之資深教師，顯著知覺到校長較高的「仁慈領導」作風；反之服務年資較淺「五年以下」之教師知覺到校長較高展現「威權領導」的作風。因此可以發現教師或部屬因「服務年資」不同，在知覺領導者展現「家長式領導」作風有顯著差異。其中年「服務年資深」的較偏向知覺到「仁慈領導」；「服務年資淺」的較偏向知覺到「威權領導」。但李立華（2004）的研究有不同論的論述，其研究指出成員服務年資不同在整體在家長式領導作風上沒有顯著差異。

綜觀以上分析，可發現在教育組織系統中資深教師比資淺教師容易知覺到領導者的「仁慈領導」的行為（林龍和，2005）；然而以以汽車製造

、醫療服務及國營事業為主之營利組織則剛好相反（林瑋，2002）。換句話說不同職場之成員在服務年資方面，對領導者之家長式領導的知覺程度會有所不同，有進一步探討的需要。

三、擔任職務

在林龍和（2005）的研究指出，教師擔任職務不同，知覺整體校長家長式領導上有顯著差異，教師有兼任職務比一般教師對知覺校長展現家長式領導的作風較顯著偏向「仁慈領導」、「德行領導」；反之一般教師則較偏向「威權領導」。但李立華（2004）的研究指出，成員擔任職務不同在整體家長式領導作風上沒有顯著差異。因此可以發現在成員、部屬或教師在「擔任職務」變項這方面的看法並不一致，需再進一步探究。

四、學校地區

有關以學校地區為研究變項之家長式領導之探討，目前並無資料可查，足見此方面研究亟需建構的性，由此更彰顯本研究的價值性。

綜合上述，不同的背景變項與知覺領導者家長式領導上，性別在整體家長式領導上有顯著差異，分層上女性較多偏向「德行領導」、「仁慈領導」面向而男性偏向「威權領導」；在服務年資上尚無一致性的看法有進一步探究必要；在擔任職務上亦無一致性看法，需進一步研究；在學校地區變項上尚無資料可查，因此本研究頗具研究價值，需再深入探究。

肆、家長式領導與學校效能之相關研究

基於前述可瞭解，目前以家長式領導的研究文獻不多，而以家長式領導把學校組織做為研究對象的相關研究文獻更有限，本研究將相關研究分為：研究對象、研究主題、研究結果發現分述如後。

一、研究對象

從搜尋到文獻中可發現其主要研究對象樣本大都以國營企業、私人企業、醫療單位、軍事單位、學校單位、運動組織等為主，其中以營利組織之企業體為最多，針對學校組織者反而有限。有關家長式領導在學校組織中的研究仍屬少數，因此本研究很有研究價值。

二、研究主題

檢視相關研究文獻發現研究主題，主要可分三類，包括有關領導人、組織本身、組織成員的相關變項。

(一)領導人方面：

相關主題有主管效能、領導效能、上下關係品質、公安績效。

(二)組織本身：

相關主題有組織承諾、組織公民行為、團隊效能、部門績效。

(三)組織成員：

相關主題有人際和諧、員工效能、動機氣候、自我效能、工作滿意、服務士氣、團隊凝聚力（林龍和，2005）。

三、研究發現

鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳（2002）的研究，家長式領導對於部屬反應具有顯著的獨特效果。又如林龍和（2005）的研究發現家長式領導對於教師服務士氣有顯著影響，其中以德行與仁慈領導效果最顯著。在鄭伯壘、謝佩駕、周麗芳（2002）的研究亦發現，「威權領導」對於組織上下關係品質為顯著負相關；而「仁慈領導」與「德行領導」則組織上下關係品質，成顯著正相關。而王建忠（2001）對團隊領導與團隊效能的研究則指出，在家長式領導與團隊關係效能方面「立威－威權領導」具有顯著負相關；相對的在「施恩－仁慈領導」上則是顯著正相關。而邱盛林（2001）以退撫會所屬機構人員為研究，及凌孝綦（2001）和張德偉（2001）分別以軍事單位組織為研究對象則發現，「仁慈領導」、「德性領導」較高的預測能力與「領導效能」有顯著相關；而「威權領導」則又顯著負相關，而且研究又指出家長式領導風格較適用於軍事單位，但是「威權領導」會造成負面影響。具王錦堂（2002）的研究發現，在華人領導行為與領導效能模式中，人際和諧屬重要中介變項角色，顯著提高領導效能的預測力，此結果顯示，此種重和諧的文化特性對領導歷程與效能之影響是不可忽視因素。林道欽（2002）與蔡居隆（2002）以台灣郵政組織為樣本之研究亦提出，家長式領導中的「德性領導」、「仁慈領導」與組織承諾有顯著正相關；而「威權領導」具有顯著負相關。楊相中（2003）以國防科技研發機構為研究對象，結果發現，「仁慈領導」、「德性領導」與國防科技研發機構部門之績效成顯著相關。

基於上述研究發現，家長式領導整體層面與領導效能有相關，而相關層面則依次為「仁慈領導」與「德性領導」；另在「威權領導」之層面為顯著負相關，在家長式領導內涵上之人際和諧因華人文化的特質對領導效能亦又顯著相關及預測力。

第四節 學校效能之相關研究

多年來學校效能研究，歷經了許多專家學者的努力探究，但迄今仍無建構出一套為大家所信服的理論架構，主要是在於概念上與方法論上有頗多爭議（吳清山，1992）。雖然學校效能尚無一定論為，但仍為許多教育的專家學者們所重視而不斷的提出新的看法，而其研究學校效能的最終目的無不為提昇學校教育的效果，達成教育目標。因此本節為了進一步瞭解學校效能，分別以學校效能的意義、學校效能的評量模式、學校效能的評量指標、學校效能的相關研究等加以說明與探討。

壹、學校效能的意義(School effectiveness)

學校是一頗為複雜的教育專業組織，不像一般企業有明顯具體的目標，而其擔負的任務繁雜、應具備功能重大，也就是說學校目標較抽象、籠統，較難以量化。因此，學校效能定義分歧（張宏毅，2003）。早期持目標中心（goal-centered）的學者常以學生基本能力的習得來評量學校的效能，所以有效能的學校是指智育成績優良的學校；而另有一派屬自然系統（natural system theorists）的學者們則持不同的看法，主張學校效能應著重在組織結構、過程和整個組織健康與生存之間關係方面進行學校效能評量（吳清山，1992）。然而有效能的學校到底為何？黃曉芬（2003）的研究指出有效能的學校不一定是擁有最多資源的學校，而是能利用策略去爭取資源，並善用資源的學校。吳清山（1992）則認為，一所學校在各方面均有良好的績效，它包含學生學業成就、校長領導、學校氣氛、學習技巧和策略、學校文化和價值，以及教職員發展等，因而能達到學校既定的目標就是有效能的學校。而從張慶勳（1996）的研究指出，學校效能是指學校領導者運用領導的策略，及各種有效的途徑，從學校外在環境中獲取必要的資源，並統整學校的靜態、心態、動態、生態的層面，經過學校

的組織運作，已達成學校目標與滿足教職員工等個人的需求，及增進學校組織的發展就是學校效能。另從蔡進雄（2000）的研究發現，學校效能指的是指學校教育目標達成得程度，其應包括環境規畫、行政溝通、教師工作滿意、教學品質、學生學習與行為表現、家長與學校關係等的表現成度綜合上述研究提出的學校效能的看法，學校效能的意義簡單的講是指學校各方面表現的程度，也就是說學校為達成目標而產生的預期結果，其包含學校環境規畫、經費運用、設施管理維護、校長的領導與溝通、成員工作滿意、教師教學品質、學生學習與行為表現、社區與家長支持度等，此外其具有普遍、多元與動態等的特性就是學校效能。

貳、學校效能的評量模式

Hoy 與 Miskel（2000）的研究提到「效能」非一單純件事件，不能僅從單一層面去定義它。學校組織有無效能是看其所採用的標準而定的。所以說論及學校效能若缺乏論模式引導，學校效能將無從比較，也不宜以單一指標來論定效能作為效能的衡量指標。換句話說，當在進行學校效能之評量時必要有一理論模式作為評量之立論基礎，而指標的涵蓋面要夠廣避免個人主觀意識影響及公平性，以達到真實評估的目的。因此，瞭解學校效能的評量模式是必要的，以下茲將文獻中提及之主要效能評量模式分述如下。

一、目標模式

傳統上，組織效能如 Hoy 與 Miskel（1996）所界定的，為達成組織目標的程度。因而此模式會較偏重學校目標達成的測量。而其組織目標又可分三類，分述如下。

（一）官方目標（official goals）

官方目標指的是教育行政當局對學校正式任務及目標的陳述，又稱為正式目標或行事目標，例如各級學校教育目標、課程標準等。

（二）運作目標（operative goals）

運作目標是反映出學校真正的意向及目的，表現學校實際工作與活動，又稱為作業目標，例如教學領導、家庭與學校間關係、教師對學生的期望、學生學習的表現等。

(三)操作目標 (operational goals)

操作目標是指具有標準化的評鑑程序，能具體陳述目標被達成的程度，學校可用這些目標來評鑑工作的成效。例如「基本能力測驗通過比例達百分之七十以上」。

由上所述，可以發現目標模式是一具有理性且是封閉的系統，往往以官方的正式目標為主導，容易忽視潛或隱而不顯著的非正式目標。因此，有越來越多的學者強調的以操作目標來取代官方目標，並用來衡量學校的效能。

二、系統資源模式

陳世聰（2001）的研究指出把效能界定為，組織在其環境中得到有利交易地位的能力，藉此有利地位以獲得有價值的資源。此種學校效能的概念認為目標是具有變動性，隨時會改變，不能以某一特定目標作為學校效能的最高準則，而是注重持續、永不止息的行為互換過程，以爭取環境的支持和支援（張宏毅，2002；劉春榮，1993；Hoy & Miskel, 1996）。例如學校面對議員行政單位經費的核撥、政策擬定以及家長學生的選擇時，學校會透過與家長、學生或議員達成有利的交易，以獲取資源並維持成長（陳世聰，2001）。

從文獻中可發現系統資源模式的效能指標過於複雜而且運用上偏重外顯功能，容易忽視其他重要的功能。太強調輸入（input）所以可能對結果（output）有不良影響（引自劉春榮，1993），所以在運用上有其限制性。

三、參與滿意模式

參與滿意模式是以學校成員的工作滿足來衡量學校效能，所以學校組織的活動必須有利於成員福利，學校的追求才有意義。Barnard 認為人之所以貢獻其心力於組織，主要原因是組織能給他最大的滿足，故組織的生存與發展，必須先確定其成員的滿足（吳清山，1992）。而參與滿意模式的效能高低已組織效能能滿足各體需求而定，但參與者有不同層次，需求不同。陳明璋（1982）的研究認為參與者可分為 1.個人層次 2.成員層次與 3.社會層次等三個面向，詳分述如下。

(一)個人層次（誘因/奉獻模型）

學校的進步與發展，建立在個人工作動機的滿足上。因此學校效能的判斷，在考驗誘因系統的健全，也就是說學校效能是在於它是否提供足夠的獎賞，誘使參與者努力奉獻。

(二)成員層次（人群關係模型）

學校應提供支持及發展性的環境，成員也願意為學校付出心力，彼此互蒙其利，相得益彰。因此學校效能是以成員對學校的認同程度來衡量。

(三)社會層次（大眾哲學模型）

校長、教師、學生、家長、職員等皆與學校關係密切，學校效能要以滿足各層面成員的相對程度來評量。而這些成員都是社會的一分子，故有時也以學校對社會的貢獻來評量效能（陳明璋，1982；張宏毅，2002）。

綜觀上述所悉可知參與滿意模式是以成員滿意程度為重，因此學校系統開放的程度、學校與社區的互動關係、學校獲取資源的能力、學校運作情況、教職員工作滿意度、教職員素質、教師專業成長、學生學習的滿意度、學生行為的發展等即成為測量學校效能的重要指標。

四、統整模式

統整模式強調整合的觀點，主要是因目標模式過於強調特定目標的達成，易忽視學校成員和情境因素，而資源系統模式又過於重視學校系統的合諧性與資源獲得，兩者皆失之偏頗，統整模式就是截兩者之長，補其之短而發展出來的評量模式。而統整模式的特質層面可分為時間層面、多重組成份子、不同的組織層次、多重效標等（Hoy & Miskel, 1990）。

(一)時間層面（time dimension）

指的是學校在不同時期需發展不同的學校效能，測量效能時可就短、中、長期發展作為學校能的指標。

(二)多重組成份子（multiple constiencies）

因學校常涉及不同成員的利益需求，反應出不同的價值觀。因此學校效能的規準應考慮不同成員的觀點。

(三)不同的組織層次（different organizational levels）

不同的組織層次，所強調的效能不同。因此，測量學校效能的標準應考慮可依不同的組織大小、型態、地區等加以選擇。

(四)多重效標 (multiple criteria)

指的是學校效能是多層面的構念，沒有單一旦永久的規準。因此，測量學校效能的規準也應注重多元化、多重化及多層化。

由以上所述可得知，統整模式是從學校動態過程中、以整合的觀點，認為測量學校效能效標，是具有多元指標與運用彈性，亦即學校在追求效能時，可依短、中、長期加以訂定評量規準，以發揮最大的效能。

綜觀本節學校效能評量模式的內涵與重點，可以發現學校效能評量模式是多面向的，學校效能評量模式會直接影響到評量指標的內涵與發展，而產生不同的學校效能結果的呈現，因此從慎選評量模式到評量指標的訂定，而發展出合宜的評量工具是進行學校效能評鑑應具備的條件，因此下一部分將對學校效能評量工具及指標，作進一步探究，其內涵將可作本為研究選定學校效能調查問卷參考依據。

參、學校效能的評量指標

學校效能是多層面、多面向的構念，所以效能的衡量是以所採用的標準而定的。因此，在進行學校效能評量會因，主事者所持的觀點與面向之不同，而會採用不盡相同的指標（吳清山，1992；陳世聰，2001），產生不同的結果。因此發展多元層面指標作為測量學校效能的規準，是有其必要性。以下僅本研究將參考之專家學者所研發出來的測量工具及指標作一探究，以為本研究調查問卷運用時之參考。

一、Ogivlvie 與 Sadler 學校產出問卷(School Outcomes Questionnaire, SOQ)

該問卷是由 Ogivlvie 與 Sadler (1979) 修訂 Tomgon 所編制的問卷，用以測量學校效能。而問卷的內容包括學校產能、統整、健康及回饋等四個層面，十個大題，採十二點計分法問卷有相當的理論基礎信度，並經相關證實證研究證明，有極高的信度與效度，可供學校效能測量之用（引自張宏毅，2002；蔡進雄，2000）。

二、劉春榮的學校校能量表

劉榮春（1993）進行「國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係之研究」，是以教育部 1987 年所頒布的「國民小學評鑑實施要點」及吳

清山（1989）所做的研究，做為測量學校效能層面指標的問卷參考。其問卷內容包括校長領導、行政溝通、學習環境、課程與教學、學生行為表現、學生學習表現等六項層面指標，含三十六個題目，採非常符合到非常不符合的李克特式（Liker-type）六點量表，由受試者對學校實際之知覺感受的符合程度加以回答。該量表全部題目之內部一致性係數 Cronbach α 值在.76 至.92 之間，經效度分析結果，其建構效度良好（引自張宏毅，2002）。

三、余瑞陽（1997）的學校效能問卷

余瑞陽（1997）在「國民小學校長管理能力與學校效能關係之研究」，其問卷分成五個向度，分別為學校環境規劃、教師教學品質、學生學習表現、家長參與及領導表現等，每個向度各五題，共二十五題，採五點計分法，其信度與效度都非常高，是很受用的一份問卷。

四、張宏毅（2002）的學校效能問卷

張宏毅（2002）以台北縣市國小校長為研究對象，所發展出來的學校效能問卷，其所含蓋層面有「行政領導表現」、「教師教學品質」、「學生學習表現」、「學校環境規劃」、「社區家長支持」等面向非常週延很值得參靠與運用。

綜合以上，學校效能的測量，可知學校效能的測量取決於不同相關層面以及不同的測量模式。由於學校效能並非單一的概念，從不同的角度或目的的著眼就會產生不同的評量方式，但其涵蓋面向不外乎有，學校行政與領導、教師教學品質、學生學習成效、學校環境設施規劃管理與運用、家長及社區支持參與等相關面向為主，而且有越來愈廣、內涵愈來愈豐富的趨勢。

肆、學校效能之相關研究

無論國內外，學校效能的研究近年相當受重視，許多學者們會透過不同的類別層面指標與研究工具，運用各種研究方法進行學效能的探討，以期研究發現能對學校效能增進有所助益。以下茲將學校效能的相關研究，分成兩個面向做探究，首先是從學校效能之相關研究開始，其次是探討背景變項與學校效能之關係，茲說明分述如下。

一、學校效能之相關研究

國外學者 Weber (1971) 的研究提出，成功學校的特質為：強勢的領導；小班教學；較高的教學品質；重視專業服務；對學生高度的期望；有充實的物質設備；有秩序、有目標的學校氣氛等。而 Duignanm 於 1986 有關學校效能的研究發現，影響學校效能的因素有 1.內在因素與 2.外在因素。

(一)內在因素包含：

領導與決定、學校文化與氣氛、教師行為與學生行為等。

(二)外在因素包含：

不同利益團體的要求、外界對學校的看法與批評、家長的參與多元的價值觀問題、政治的介入、教育資源學校的運用與學校環境等。同樣地 Davis & Thomas (1889) 的研究指出，有效能的學校包括良好的班級經營；高度的學術參與；時常督導學習；明確的教學目標優先的教學改進等。

國內的研究林金福 (1992) 以國中教師 1293 位為樣本進行「國民中學校長領導型與學校效能關係之研究」結果發現：1.教師性別與校長領導型式（倡導和關懷）在學校效能的教師層面上具有交互作用。2.校長倡導行為對於學校整體效能，最具預測之功能。

同樣地蔡培林 (1993) 的研究指出：1.學校管理型態與學校效能有顯著相關。2.學校管理型態越接近參與式管理型態，學校效能越高；反之越接近「剝削式－權威管理」，則學校效能越低。

近年的研究蔡進雄 (2000) 認為：1.校長轉化領導、互易領導、學校文化與學校效能間均有密切關係。2.轉化領導、互易領導、學校文化對學校效能具有預測作用。而如鄭耀男 (2004) 的研究亦指出，教師的組織公民行為，可採取加強社會交換關係的方式，亦即學校主管與教師的情感交換、工作支持越高，教師的組織公民行為展現會越高，越能促進教師工作滿意以達學校效能。

在洪啓昌 (2001) 的研究則顯示：1.高公關學校具有較高的學校效能。2.學校公共關係對整體學校效能具有高度解釋力，其中以「意見互動程度」具有主要預測作用。再如張宏毅 (2002) 的研究指出學校效能層面應含，「行政領導表現」、「教師教學品質」、「學生學習表現」、「學校環境規劃」、「社區家長支持」等相關層面，而校長轉化領導愈高學校效

能也愈顯著。

綜合上述所析，學校效能相關研究的結果發現，可歸納如下看（引自張宏毅，2002）。

（一）主題與內涵方面

有關學校之實徵性研究，已普遍為學者們所重視，其研究變項涵蓋面越來越廣趨勢，舉凡校長領導型式、學校氣氛、組織承諾、教學效能、公共關係、工作滿意等，而研究對象層面也有越來越來多，業已擴及到學校內外情境的探究有關方向發展，因此，拓展了學校效能研究的視野，亦彰顯影響學校效能的複雜與多樣性與不確定性，所以可發現未來學校校長辦學與經營學校之需具備條件與關注層面之多樣和多元的發展趨勢，因此，更突顯將來校長學校經營領導欲達到卓越效能學校之不容易。

（二）研究方法方面

有效能學校研究，分為量與質的研究，各有其優缺點而以質量並重的研究較能深入瞭解學校的效能情形。

（三）影響學校效能的因素

影響學校效能的因素大致可分為內在因素與外在因素。內在因素包括學校的設備、學校的措施、學校氣氛、校長領導、課程實施、教師教學與教師公民行為、學生的學習與行為表現等；外在因素包括社區的支持、行政機關的監督、不同利益團體的要求等。

（四）學校效能檢核

學校效能應從整體的角度來觀察，重視彼此之間的關係，如此才有助於檢核學校效能之參考，以提升正面之功能。

二、背景變項與學校效能之關係

本研究將影響學校效能的背景變項，分為性別、服務年資、學歷、擔任職務、學校地區等部分，針對此變項，蒐集相關資料，以作為研究結果的比較。茲將學校教師的背景變項在「學校效能」相關的研究發現上，歸納依序分述如下。

（一）性別

吳清山（1989）；蔡培林（1993）；劉春榮（1993）等學者的研究指出不同的性別教師所知覺的學校效能有差異。而其中以男老師所知覺的學校效能顯著高於女老師（林金福，1992；呂祝義，1994；沈翠蓮，1994

；蔡進雄，2000）；亦有研究指出教師所知覺的學校效能在性別上無顯著的差異（周崇儒，1997；游進年，1990）。因此顯示該變項尚無一致性的研究結果。

（二）服務年資

從許多文獻可發現不同的服務年資的教師所知覺得學校效能有一致性的顯著的差異（吳清山，1989；吳璧如，1990；游進年，1990；蔡培林，1993）。而服務年資 16 年以上資深教師對於學校效能的知覺高於年資淺之教師（周崇儒，1997；蔡進雄，2000；劉春榮，1993）。綜而言之教師服務年資越高其知覺學校效能亦會相對顯著較高。

（三）擔任職務

自吳清山（1989）的研究指出，教師兼任行政工作所知覺學校效能比級任科任教師高。同樣的吳璧如（1990）的研究也提出主任知覺學校效能普遍高於其他教師。近年的有關研究蔡進雄（2000）亦提出，兼任行政工作教師所知覺學校學效能顯著高於專任教師。而洪啓昌（2001）的研究發現也提出，不同職務人員所感受學校效能達到顯著差異。綜而言之多數研究者認為不同的職務人員所感受到學校效能有顯著差異，有兼任行政工作之教師對學校效能的知覺會顯著比一般教師（級任或專任）為高。

（四）學校地區

吳清山（1989）、洪啓昌（2001）的研究指出，服務不同地區的教師所知覺學校效能有顯著差異存在；而游進年（1990）的研究指出學校效能不會因服務地區不同而有差異。另於蔡培林（1993）、蔡進雄（2000）的研究亦認為學校效能不會因地區不同而有顯著差異。從以上的研究顯示學校不同的地區是否會影響學校效能，目前的研究的看法是紛歧的。

第三章 研究方法

本研究旨在探討台東縣國小教師知覺校長轉化領導、家長式領導與學校效能之相關研究。研究者針對相關文獻加以探討，並進行現況的實徵調查，希望能就由理論與實徵調查的分析結果相互佐證，已達成本研究目的。茲就本研究架構、研究假設、研究對象、研究工具、實施程序及資料處理與分析等加以說明，分述如下。

第一節 研究架構

本研究欲瞭解教師知覺學校校長運用轉化領導、家長式領導與學校效能之相關性。並試圖從教師本身不同背景變項中發現校長運用轉化領導、家長式領導與學校效能之關係與察覺相關現象，以提供學校校長領導與學校經營及行政有關單位政策擬定之參考。

本研究根據研究目的、與文獻探討，設計研究架構如圖 3-1 所示。茲說明如下：

如圖一所示，本研究以教師背景變項為自變項，而以校長轉化領導行為、家長式領導行為為依變項，再以學校效能為中介變項。

路徑 A1：旨在探討不同背景變項（性別、服務年資、擔任職務、服務地區）之國小教師對知覺校長轉化領導（建立願景、激勵關懷）各層面，運用單因子變異數分析以瞭解各層面是否有顯著差異？

路徑 A2：旨在探討不同背景變項之國小教師（性別、服務年資、擔任職務、服務地區）對知覺校長家長式領導（威權領導、仁慈德行領導）各層面，運用單因子變異數分析以瞭解各層面否有顯著差異？

路徑 A3：旨在探討不同背景變項之國小教師（性別、服務年資、擔任職務、服務地區）對知覺學校效能（工作與環境、學生學習表現、學生行為表現、親師與教學）各層面，運用單因子變異數分析以瞭解各層面否有顯著差異？

路徑 B：旨在探討教師對知覺校長轉化領導（建立願景、激勵關懷）各層面與學校效能（工作與環境、學生學習表現、學生行為表現、親師與教學）各層面間，透過相關分析與迴歸分析了解校長轉化領導對學校效能各層面是否有相關及預測力？

路徑 C：旨在探討教師對知覺校長家長式（威權領導、仁慈德行領導）各層面與學校效能（工作與環境、學生學習表現、學生行為表現、親師與教學）各層面間，透過相關分析與迴歸分析瞭解校長家長式領導與學校效能各層面是否有相關及預測力？

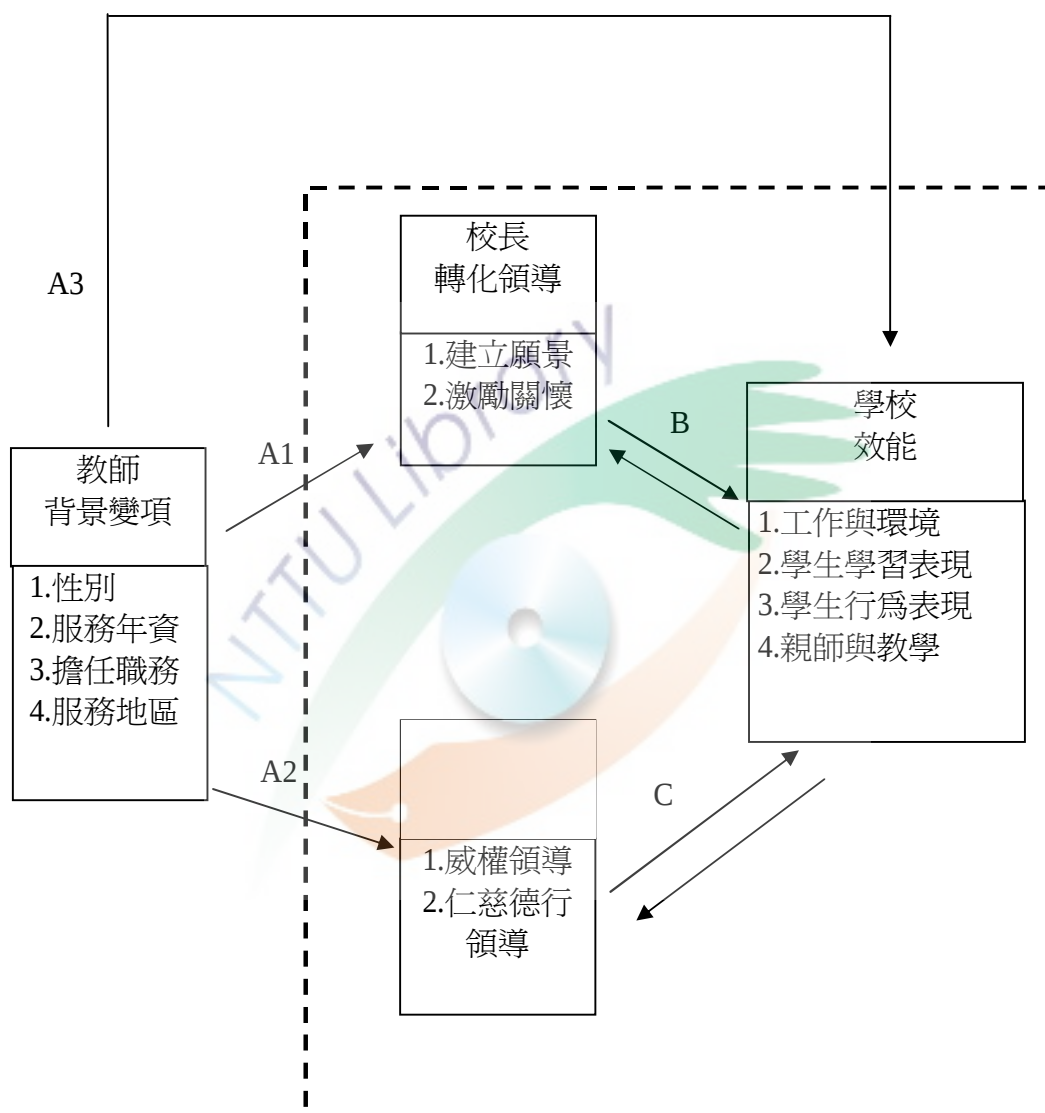


圖 3-1 研究架構

第二節 研究假設

本研究指在探討台東國小教師知覺校長轉化領導、家長式領導與學校效能之相關性研究。根據前述架構，提出下列研究假設，茲分述如下：

假設一：不同背景變項的國小教師對校長轉化領導整體層面之知覺度有顯著差異。

張賢坤（2004）、吳明雄（2001）、蔡宗興（2004）等的研究指出，不同背景變項的教師對「校長轉化領導」知覺情形有差異。因此本研究假設，不同背景變項的國小教師對校長轉化領導整體層面之知覺度有顯著差異。

1-1 男性的國小教師對校長轉化領導整體層面之知覺度高於女教師。

從大多數文獻的研究可以發現，男性教師所知覺到的校長轉化領導高於女性教師（何淑妃，1996；林合懋，1995；詹益鉅，2001；詹幼儀，2004；蔡進雄，2000；）。因此本研究假設，男性國小教師對校長轉化領導整體層面之知覺度高於女教師。

1-2 服務年資越高的國小教師對校長轉化領導整體層面之知覺度越高。

從許多相關研究文獻會發現，「服務年資」會造成教師知覺校長轉化領導上的差異，大多數的研究指出，服務年資深的教師所知覺到的校長轉化領導高於服務年資淺的教師（林合懋，1995；何淑妃，1996；詹益鉅，2001；蔡進雄，2000）。所以本研究假設，服務年資越高的國小教師對校長轉化領導整體層面之知覺度越高。

1-3 兼任行政的國小教師對校長轉化領導整體層面之知覺度較高。

從許多相關研究文獻可以發現，「擔任職務」會使教師知覺校長轉化領導上的差異，大多數的研究指出，兼任行政工作的教師所知覺到的校長轉化領導高於未兼任行政工作的教師（白麗美 1988；林合懋，1995；張昭仁，2001；詹益鉅，2001；蔡進雄，2000）。所以本研究假設，兼任行政職務的國小教師對校長轉化領導整體層面之知覺度較高。

1-4 偏遠地區的國小教師對校長轉化領導整體層面之知覺度較高。

從許多相關研究文獻可以發現，「學校地區」會造成教師在知覺校長轉化領導上的差異，而以偏遠地區學校的教師所知覺的校長轉化領導高於都會區學校的教師（吳明雄，2001；林漢政，2003）。因此本研究假設，偏遠地區的國小教師對校長轉化領導整體層面之知覺度高於一般地區。

假設二：不同背景變項的國小教師對校長家長式領導整體層面之知覺度有顯著差異。

2-1 不同性別的國小教師對校長家長式領導整體層面之知覺度有顯著差異。

據王心怡（2003）、李麗華、（2000）、林瑋（2002）的研究發現，組織成員性別在知覺家長式領導作風上有顯著差異。而以女性員工比男性員工知覺到領導人展現較多「德行領導」；而男性員工則知覺到領導人展現較偏向「威權領導」的領導行。因此，本研究假設，不同性別的國小教師對校長家長式領導整體層面之知覺度有顯著差異。

2-2 不同服務年資的國小教師對校長家長式領導整體層面之知覺度有顯著差異。

林龍和（2005）的研究指出，服務年資「16 年以上」之資深教師，顯著知覺到校長較高的「仁慈領導」作風；反之服務年資較淺「五年以下」之教師知覺到校長較高展現「威權領」作風，而林瑋（2002）的研究亦指出員工服務年資愈短，則愈知覺到領導人展現出「威權領導」的行為。因此本研究假設，不同服務年資的國小教師對校長家長式領導整體層面之知覺度有顯著差異。

2-3 擔任不同職務的國小教師對校長家長式領導整體層面之知覺度有顯著差異。

在林龍和（2005）的研究指出，教師擔任職務不同，知覺整體校長家長式領導上有顯著差異，教師有兼任職務比一般教師對知覺校長展現家長式領導的作風較顯著偏向「仁慈領導」、「德行領導」；反之一般教師則較偏向「威權領導」。因此本研究假設，擔任不同職務的國小教師對校長家長式領導整體層面之知覺度有顯著差異。

2-4 服務不同地區的國小教師對校長家長式領導整體層面之知覺度有顯著差異。本研究假設並無相關的研究成果，因此，視為探索性的假設關係。

假設三：不同背景變項國小教師對學校效能整體層面之知覺度有顯著差異。

3-1 男性的國小教師對學校效能整體層面之知覺度高於女性教師。

據吳清山（1989）、蔡培林（1993）、劉春榮（1993）等學者的研究指出，不同的性別教師所知覺的學校效能有差異。而其中以男老師所知覺

的學校效能顯著高於女老師（林金福，1992；呂祝義，1994；沈翠蓮，1994；蔡進雄，2000）。因此本研究假設，男性的國小教師對學校效能整體層面之知覺度高於女性。

3-2 服務年資越高的國小教師對學校效能整體層面之知覺度越高。

從劉春榮（1993）、蔡進雄（2000）、周崇儒（1997）等研究發現，服務年資 16 年以上資深教師對於學校效能的知覺高於年資淺之教師，換句話說，教師服務年資越高其知覺學校效能亦會相對顯著較高。因此本研究假設，服務年資越高的國小教師對學校效能整體層面之知覺度越高。

3-3 擔任行政職務的國小教師對學校效能整體層面知覺度較高。

自吳清山（1989）、吳璧如（1990）、蔡進雄（2000）、洪啓昌（2001）的研究指出，教師兼任行政工作知覺學校效能比級任科任教師高。因此本研究假設，擔任行政的國小教師對學校效能整體層面知覺度較高。

3-4 服務不同地區的國小教師對學校效能整體層面之知覺有差異。

吳清山（1989）、呂祝義（1994）、洪啓昌（2001）等大部份的研究指出，服務不同地區的教師知覺學校效能有顯著差異存在。但亦有部分份的研究發現，無差異如蔡培林（1993）、蔡進雄（2000）的研究。因此教師在服務地區之面向部分學校效能整體層面知覺上無定論。所以本研究假設，服務不同地區的國小教師對學校效能整體層面之知覺度有差異存在。

假設四：國小校長轉化領導行為與學校效能有顯著相關。

目前國內外有關轉化領導與學校效能的相關研究很多，而大部分的研究發現，轉化領導對學校效能有預測力，並有顯著相關，如 Rogers（1994）的研究指出，轉化領導是學校效能的特徵。而吳明雄（2001）、張宏毅（2002）、張賢坤（2004）、張賜光（2004）、詹益鉅（2001）、蔡宗興（2004）、劉雅菁（1998）等許多專家學者的研究亦皆指出，國小校長轉化領導各層面與教師教學及學校效能等具顯著相關。而自洪啓昌（2001）的研究顯示，高公關學校具有較高的學校效能因此本研究假設，國小校長轉化領導行為與學校效能有顯著相關存在。

假設五：國小校長轉化領導行為各層面對學校效能有顯著預測力。

5-1 國小校長轉化領導「願景建立」行為層面與學校效能有顯著預測力。

自林金福（2003）、陳世聰（2000）、張宏毅（2002）的研究發現，校長運用轉化領導之「願景建立」之策略能提升學校效能。所以本研究假

設，國小校長轉化領導「願景建立」行為層面與學校效能有顯著預測力。

5-2 國小校長轉化領導「魅力影響」行為層面與學校效能有顯著預測力。

從吳明雄（2001）研究指出大多數國民小學教育人員對校長運用轉化領導層面的知覺偏高，其中知覺最高的是「魅力影響」的層面。轉化領導之「魅力影響」策略對學校效能相關。因此可以發現，轉化領導「願景建立」行為層面對學校能的提升有顯著影響，所以本研究假設，國小校長轉化領導「魅力影響」行為層面與學校效能有顯著預測力。

5-3 國小校長轉化領導「個別關懷」行為層面與學校效能有顯著預測力。

而何淑妃（1996）的研究指出，校長轉化領導之「個別關懷」策略會與組織疏離性、干擾性及監督性的氣氛成負相關；換句話說「個別關懷」策略，能促進組織更有凝聚力、和諧與團結。另劉雅菁（1998）的研究亦主張國小校長運用轉化領導應循「關懷成員」層面發展，綜而言之校長轉化領導「個別關懷」策略能促進學校學術發展、組織更有凝聚力、和諧與團結等應朝此發展。因此本研究假設，國小校長轉化領導「個別關懷」行為層面與學校效能有顯著預測力。

5-4 國小校長轉化領導「智性啟發」行為層面與學校效能有顯著預測力。

而吳明雄（2001）的研究認為，運用「智性啟發」策略對學校效能最有預測力。再如張宏毅（2002）的研究指出國小校長轉化領導對整體學校效能具有高度解釋力其中以「智性啟發」最具有主要預測作用。由以上分析可知，轉化領導「智性啟發」策略，能增進組織與學校效能，並有高度的影響力。因此本研究假設，國小校長轉化領導「智性啟發」行為層面與學校效能有顯著預測力。

5-5 國小校長轉化領導「激勵鼓舞」行為層面與學校效能有顯著預測力。

而劉雅菁（1998）的研究亦指出，「激勵鼓舞」策略可以增進領導效能。另陳龍彬（2000）的研究發現，以「激勵」為動機對學校效能最有預測力。綜而言之，校長運用轉化領導之「激勵鼓舞」策略可以增進領導效能，其對學校效能最有預測力。所以本研究假設，國小校長轉化領導「激勵鼓舞」行為層面與學校效能有顯著預測力。

假設六：國小校長家長式領導行為與學校效能有顯著相關。

從鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳（2002）的研究，家長式領導對於部屬反應具有顯著的獨特效果。又如家長式領導對於教師服務士氣有顯著影響，其中以德行與仁慈領導效果最顯著（林龍和，2005）。在鄭伯壘、謝佩鴛、周麗芳（2002）的研究亦發現，「威權領導」對於組織上下關係品質是顯著負相關；而「仁慈領導」與「德行領導」則組織上下關係品質成顯著正相關。而綜合上述分析，國小校長家長式領導行為對於部屬反應、教師服務士氣、組織上下關係品質為具有顯著的獨特效果。因此本研究假設，國小校長家長式領導行為與學校效能有顯著相關。

假設七：國小校長家長式領導行為各層面與學校效能有顯著預測力。

7-1 國小校長家長式領導之「德行領導」行為層面與學校效能有顯著預測力。

邱盛林（2001）以退撫會所屬機構人員為研究、張德偉（2001）、凌孝綦（2001）以軍事單位為研究對象之研究發現，「德性領導」策略較高的其領導效能亦較佳。而林龍和（2005）的研究，校長「德行領導」策略，對教師服務士氣有顯著影響。另從趙安安、高尚仁（2005）的研究可以知道，「德行領導」對員工心理健康具有顯著調節效果。綜觀上述研分析發現，家長式領導之「德行領導」策略對領導與組織效能有顯著影響；相對的其與學校效能亦有影響，故本研究假設國小校長家長式領導之「德行領導」行為層面與學校效能有顯著預測力。

7-2 國小校長家長式領導之「仁慈領導」行為層面與學校效能有顯著預測力。

自林龍和（2005）的研究發現家長式領導對於教師服務士氣有顯著影響，其中以「仁慈領導」策略效果最顯著，而王建忠（2001）團隊領導與團隊效能之研究指出在「施恩－仁慈領導」上則是顯著正相關。鄭伯勳、謝佩鴛、周麗芳（2002）的研究指出，「仁慈領導」與上關係品質即教師公民行為成顯著正相關。綜觀上述研究分析發現，家長式領導之「仁慈領導」行為層面，對教師服務士氣、團隊領導與團隊效能、教師公民行為等有正面顯著影響，因此本研究假設，國小校長家長式領導之「仁慈領導」行為層面與學校效能有顯著預測力。

7-3 國小校長家長式領導之「威權領導」行為層面與學校效能無預測力。

自鄭伯勳、謝佩鴛、周麗芳（2002）之研究發現，「威權領導」與上下關係品質即教師公民行為成顯著負相關。而邱盛林（2000）、趙安安、高尚仁（2005）等的研究指出，威權領導對領導效能及員工心理健康、成員合作及溝通品質等有負面影響。而張德偉（2000）、曾永宏（2003）以中鋼製造業為研究對象之研究亦指出，「威權領導」會有負面影響。綜觀上述研究發現，家長式領導之「威權領導」行為層面，會對組織上下關係品質、教師公民行為、領導效能及員工心理健康等皆有負面影響。所以本研究假設，國小校長家長式領導之「威權領導」行為層面與學校效能無預測力。

第三節 研究對象及研究樣本

本節根據前述，首先主要闡述研究對象，其次是根據母群體選取研究樣本之方式加以說明如下：

壹、研究對象

本研究母群體為台東縣教育局 95 學年度國民小學員額編製一覽表資料，以及教育部 93.06.24 台國字第 0930077899 號令之台東縣國民小學學校類型修正表，以台東縣各國小（含分校）90 所及國立東大附小共 91 所之現職主任、組長、教師（1298 人）為研究對象，採取分層隨機取樣，將學校所在地分為一般、偏遠、特偏等地區三類如下：

一、一般地區

台東市、卑南鄉

二、偏遠地區

太麻里鄉、鹿野鄉、關山鎮、池上鄉、東河鄉、成功鎮、金峰鄉、延平鄉。

三、特偏地區

大武區、綠島鄉、長濱鄉、達仁鄉、蘭嶼鄉、海端鄉。

貳、研究樣本

本研究樣本選取，採分層隨機抽樣法，預定取樣之教師數為，總人數之三分之一，也就是約 457 人，分別按各地區教師總數占全縣教師之總數之比例，依地區分層抽取學校，以達預定取樣之教師數約 457 人以上之教師數為止。

一、學校區域分為三個地區

先將全縣各鄉鎮學校分為一般地區、偏遠地區、特偏地區，再作分層隨機取樣。

二、選取學校教師

依全縣縣立國小（含分校）及國立東大附小之正式編制教師總額為 1298 人之三分之一為抽樣人數目標，預估抽樣人數目標為 457 人。依前述三個地區依一定比例，分別隨機選取學校，被選取學校之全體正式教師編制人員為調查樣本。

研究者經抽樣後無法親自前往各校進行調查者，則以郵寄方式、或委以校長、主任負責協助發放並回收問卷。

第四節 研究工具

本研究之研究工具有三：第一部分係為修訂自蔡進雄(2000)所編製之「國民中學校長轉化領導量表」；第二部分係為修訂自林龍和(2005)所編製之「國民小學校長家長式領導量表」；第三部分係為修訂自蔡進雄(2000)所編製之「國民中學校學校效能量表」。在實施調查研究時，將研究工具命名為「台東縣國小教師組織行為態度問卷」。此問卷包括四部份：「基本資料」、「校長轉化領導問卷」、「校長家長式領導問卷」及「學校效能問卷」。

壹、預試量表編製

一、個人基本資料

本研究問卷的「基本資料」方面共分四個變項，分述如下：

(一)性別

分爲男性與女性等二類選項。

(二)服務年資

依教師個人服務年資選填，分爲(1)5 年以下(2)6～15 年(3)16～25 年(4)26 年以上，等四類選項。

(三)擔任職務

分爲有兼任行政工作（主任、組長、級任導師兼組長）；與純級任或純科任教師等二類。

(四)學校所在地區

分爲一般地區、偏遠地區、特偏地區等三類學校。

二、「校長轉化領導問卷」

本研究問卷初稿，主要係引用業經蔡進雄（2000）授權之「國民中學校長轉化領導量表」作爲預試問卷，然後做進一步的考驗與分析後精簡後，形成正式問卷。

量表初步分成五個層面，分別是「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「智性啓發」、「個別關懷」，並採用李克特式（Likert-type）五點量表，而量表中題目皆爲正向題，計分從「總是這樣」到「從未這樣」依序遞減。其中研究對象在量表中得分愈高，代表該校學校校長轉化領導風格愈顯著。

三、「校長家長式領導問卷」

本研究問卷初稿主要係引用林龍和（2005）所編製並經授權之「國民小學校長家長式領導量表」，做爲研究工具的初稿，然後做進一步的、考驗與分析精簡後，形成正式問卷。

量表初步分成三個層面，分別是「威權」、「仁慈」、「德行」，並採用李克特式（Likert-type）五點量表，而量表中題目皆爲正向題，計分從「總是這樣」到「從未這樣」依序遞減。其中研究對象在量表中得分愈高，代表該校學校校長家長是領導風格愈顯著。

四、「學校效能問卷」

本研究問卷初稿主要係引用蔡進雄（2000）所編製之「國民中學校學校效能量表」，並業經授權之量表做為研究工具的初稿，然後做進一步的考驗與分析精簡後，形成正式問卷。

量表初步分成七個層面，分別是「環境規劃」、「行政溝通」、「教師工作滿意」、「教師教學品質」、「學生行為表現」、「學生學習表現」、「家長與學校關係」，並採用李克特式（Likert-type）五點量表，而量表中題目有部分題目為反向題，計分從「總是這樣」到「從未這樣」依序給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分遞減；反向題則反向計分。其中研究對象在量表中得分愈高，代表該校學校效能愈佳。

貳、專家內容效度之建立

一、預試問卷之編製

研究問卷初稿由指導教授推薦專家學者（見表 3-1 專家介紹）進行專家意見調查，協助鑑定問卷題目的適合度（見附錄三），根據專家學者所提出之意見將適合選項允予保留，需修正的則允以調整、修改、合併或刪除（見附錄四），最後請指導教授針對修改後的量表提出意見，編製成預試問卷（見附錄五）。

表 3-1 專家介紹

代號	任職單位	職 稱	專 長
A	台東大學	教 授	教育行政、道德教育
B	台東大學	教 授	教學科技、認知心理學
C	台東大學	教 授	課程教學與教育行政
D	調局服務	國中主任	學校行政與領導
E	東海國小	國小主任	課程教學與學校行政
F	建和國小	國小主任	總務行政與課程教學
G	三仙國小	國小教師	教學課程與行政
H	建和國小	國小教師	課程與教學
I	建和國小	國小教師	課程教學與教務行政

二、預試問卷之實施

研究者編製成預試問卷後，於九十六年三月 15 日到四月 1 日進行預試問卷的施測與回收。預試問卷扣除第一部分背景資料後，內容包含三部份量表，分別是第二部分有 27 題，第三部份 18 題，第四部份 29 題，整份問卷共 74 題，各題次皆採用李克特式（Likert-type）五點量表，計分從「總是這樣」到「從未這樣」依序遞減，計分一次給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。得分愈高愈顯著；反之得分愈少則愈不顯著。

預試取樣以立意取樣方式，選取出台東縣學校為東海國小、知本國小、建和國小、三和國小、美和國小等共五所，共 93 位教師為受試樣本。研究者將委託受試學校主任、組長、教師填答問卷，並請催收，預試問卷共寄出 93 份。

表 3-2 預試抽樣學校

預試學校	預試樣本數	回收份數	可用份數
東海國小	39	30	30
知本國小	24	20	20
建和國小	12	12	12
三和國小	9	9	9
美和國小	9	9	9
總 計	93	80	80

三、問卷題目選項百分比

從回收問卷可以發現，回收 80 份，有效問卷 80 份，有效問卷回收率 86.02%，詳如（表 3-2）。而回收問卷填答中，無意漏值，表示該問卷為受試者完全填答，選項結果百分比（見附錄二）亦成常態分配，顯示該問卷是一份很適合受試者填答的問卷，綜合上述分析結果修訂成正式的問卷命名為「台東縣國小教師組織行為態度問卷」，詳見（附錄六）。

參、正式問卷施測

本研究針對台東縣國民小學教師分層隨機抽樣方式，抽取 457 人為樣本發出問卷，回收問卷 372 份，回收率 81.40%，經檢驗篩選之後，有效問卷 372 份，有效問卷回收率 81.40%。詳如（附錄一）分層隨機取樣分

配表。將有效問卷題目選項數據進行信度與效度分析，產生適配因素與精簡出題目後，再進行計分統計與分析。

一、效度分析

因素分析能夠協助測驗研究者進行效度的驗證，藉由因素分析，研究者得以提出計量的證據，探討潛在特質的因素結構與存在的形式，建立量表的因素效度（邱皓正，2002）。換句話說，因素分析的目的之一便在於求得量表的建構效度（construct validity）。

（一）校長轉化領導量表

本研究採試探性因素分析（exploratory factor analysis）建立「校長轉化領導量表」的建構效度。為檢驗此量表是否適合進行因素分析，首先，以 KMO 取樣適當性減定與 Bartlett 球面性考驗來檢視所有事提整體的取樣適當性。

「校長轉化領導量表」的試題經由 Kaiser-Meyer-Olikn 的取樣適當性檢定後，得 KMO 統計量值.945，因此進行因素分析是極佳的；此外，若以 Bartlet 球面性檢定標準來看，所得之近似卡方分配為 2744.183 在自由度為 190 時，已經達顯著水準。因此，由兩項檢定統計量可知，此量表所有試題整體的取樣適當，可說相當適合進行因素分析。

「校長轉化領導量表」採取主成分分析法（principal component analysis），選取特徵值（eigenvalue）大於 1 以上者為入選因素標準，並配合直交轉軸中的最大變易法（varimax），來進行因素分析。因素負荷量若在一個因素中高於.40 以及在其他因素中低於.30，則試題將保留下來。因此將「校長轉化領導量表」所有題目投入因素分析之後，將因素負荷過低的題目及概念重疊的題目予以刪除後得到兩個因素，茲將因素負荷量、共同性、特徵值、解釋變異百分比，以及累積解釋變異百分比，列於表 3-3。

由表 3-3 可知，「校長轉化領導量表」有二個因素：激勵關懷、建立願景，累積解釋變異量為 77.236%。

表 3-3 「校長轉化領導量表」因素分析摘要表

因素	試題	因素負荷量		共同值
		建立願景	激勵關懷	
建立願景	1.校長能預見學校未來的發展並提出前瞻性的計畫。	.905		.806
	6.校長會主動與我們討論如何發展學校願景。	.809		.777
激勵關懷	10.校長能體諒我們的心理感受，了解我們的情緒。		.827	.772
	12.校長常面帶笑容，幽默風趣，很能給人好感。		.980	.799
	15.校長在我們有困難時，會熱心幫助我們。		.856	.764
	19.校長對新進同仁，會給較多予關心與照顧。		.822	.736
	20.校長在言談之間，會散發出他(她)的影響力。		.678	.697
	22.校長會替我們設想，為我們爭取更多的權益與福利。		.689	.766
	24.校長極具親和力，跟他(她)相處時，我覺得很好。		.974	.833
特徵值		6.278	.674	
解釋百分比%		69.751	7.485	
累積解釋百分比%		69.751	77.236	

註：上表採用主成分分析，以直接最大變異法（Varimax）進行轉軸。因素負荷量小於.20 以下者未列出。

（二）校長家長式領導量表

本研究採試探性因素分析（exploratory factor analysis）建立「校長家長式領導量表」的建構效度。為檢驗此量表是否適合進行因素分析，首先，以 KMO 取樣適當性減定與 Bartlett 球面性考驗來檢視所有事提整體的取樣適當性。

「校長家長式領導量表」的試題經由 Kaiser-Meyer-Olikn 的取樣適當性檢定後，得 KMO 統計量值.956，因此進行因素分析是極佳的；此外，若以 Bartlet 球面性檢定標準來看，所得之近似卡方分配為 5207.940 在自由度為 153 時，已經達顯著水準。因此，由兩項檢定統計量，可知此量表所有試題整體的取樣適當，可說相當適合進行因素分析。

「校長家長式領導量表」採取主成分分析法（principal component analysis），選取特徵值（eigenvalue）大於 1 以上者為入選因素標準，並配合直交轉軸中的最大變易法（varimax），來進行因素分析。因素負荷

量若在一個因素中高於.40 以及在其他因素中低於.30，則試題將保留下來。因此將「校長家長式領導量表」所有題目投入因素分析之後，將因素負荷過低的題目及概念重疊的題目予以刪除後得到兩個因素，茲將因素負荷量、共同性、特徵值、解釋變異百分比，以及累積解釋變異百分比，列於表 3-4。由表 3-4 可知，「校長家長式領導量表」有二個因素：威權、仁慈德行，累積解釋變異量為 67.077%。

表 3-4 「校長家長式領導量表」因素分析摘要表

因素	試題	因素負荷量		共同值
		威權	仁慈德行	
威權	1.校長覺得言聽計從者才是模範部屬。	.761		.650
	3.校長只對教師透露工作需要之訊息而非全盤透露。	.722		.450
	4.學校大小事情均要尊重校長決定。	.758		.541
	5.校長在教師面前常表現出威嚴作風與其共事或開會倍感壓力。	.774		.748
	10.當教師無法完成任務時，校長會表達不滿的訊息。	.727		.600
	12.當觸犯校長辦事原則時，教師會受到責備。	.710		.689
仁慈德行	2.校長常會站在教師的立場爭取教師的權益。		.805	.633
	6.當學校有優異傑出的表現時，校長會把功勞歸功於學校教師。		.784	.627
	7.當教師有急難時，校長會伸出援手幫助。		.825	.717
	8.當學校有事情發生時，校長不會推卸責任。		.779	.649
	9.校長會根據教師工作上的需要提供協助。		.877	.728
	11.當教師遇到工作上的瓶頸時，校長會給予鼓勵。		.842	.692
	13.當教師犯錯時，校長會給予改正的機會。		.762	.610
	14.校長對待教師都公正無私。		.853	.718
	15.對於工作上缺乏的能力，校長會提供適當的協助與輔導。		.881	.745
	16.校長為人正派，凡事秉公處理，不會運用職務之便刁難教師或獨享個人特權。		.825	.753
	17.校長會給教師時間來學習新技能，以適應環境變遷。		.863	.749
	18.校長是教師做人處事的好榜樣。		.874	.775
特徵值		2.467	9.607	
解釋百分比%		13.706	53.371	
累積解釋百分比%		67.077	53.371	

註：上表採用主成分分析，以直接最大變異法（Varimax）進行轉軸。因素負荷量小於.20 以下者未列出。

(三)學校效能量表

本研究採試探性因素分析 (exploratory factor analysis) 建立「學校效能量表」的建構效度。為檢驗此量表是否適合進行因素分析，首先，以 KMO 取樣適當性減定與 Bartlett 球面性考驗來檢視所有事提整體的取樣適當性。

「學校效能量表」的試題經由 Kaiser-Meyer-Olikn 的取樣適當性檢定後，得 KMO 統計量值.951，因此進行因素分析是極佳的；此外，若以 Bartlet 球面性檢定標準來看，所得之近似卡方分配為 4395.703 在自由度為 153 時，已經達顯著水準。因此，由兩項檢定統計量，可知，此量表所有試題整體的取樣適當，可說相當適合進行因素分析。

「學校效能量表」採取主成分分析法 (principal component analysis)，選取特徵值 (eigenvalue) 大於 1 以上者為入選因素標準，並配合直交轉軸中的最大變易法 (varimax)，來進行因素分析。因素負荷量若在一個因素中高於.40 以及在其他因素中低於.30，則試題將保留下來。因此將「學校效能量表」所有題目投入因素分析之後，將因素負荷過低的題目及概念重疊的題目予以刪除後得到四個因素，茲將因素負荷量、共同性、特徵值、解釋變異百分比，以及累積解釋變異百分比，列於表 3-5。

由表 3-5 可知，「學校效能量表」有四個因素：工作與環境、學生學習表現、學生行為表現、親師與教學，累積解釋變異量為 69.58%。

表 3-5「學校效能量表」因素分析摘要表

因素	試題	因素負荷量				共同值
		工作與 環 境	學生學 習表現	學生行 為表現	親師與 教 學	
工 作 與 環 境	1.校長校園規畫時能夠與整個學校校舍相配合而有特色。	.830				.623
	3.我覺得我目前的工作很滿意，在工作中能獲得成就感。	.906				.765
	10.本校校園規畫能考慮到未來發展，校園建築具有前瞻性。	.482				.614
	12.我覺得我目前的工作能發揮所長。	.702				.620
	16.本校校舍的配置，往往以安全第一，教學為先，便利教學活動為原則。	.660				.603
	20.本校教師對學校的工作環境感到滿意。	.704				.704
	26.我對本校行政人員處理校務的方式感到滿意。	.554				.679

表 3-5 「學校效能量表」因素分析摘要表(續)

因素	試 題	因素負荷量				共同值
		工作與 環 境	學生學 習表現	學生行 為表現	親師與 教 學	
學生 學習 表現	6.本校學生很關心自己的學業成績，在課業上有強烈學習動機。		.581			.659
	14.本校學生參與校際各項學藝競賽均有良好成績表現。		.621			.674
	29.本校學生參加全縣學測成績一直都很好。		.855			.765
學生 行為 表現	5.本校班級常規及學生學習態度都很好，生活作息都非常正常。			.671		.727
	8.本校學生生活、禮節及品德教育都很好，常為外界所讚賞。			.778		.777
	22.本校學生對師長都很有禮貌，態度良好。			.914		.789
	27.本校學生之間相處融洽。			.591		.757
親 師 與 教 學	13.本校教師平時能夠吸收新知，以增進教學能力。				.373	.620
	21.本校教師能善用各種教學媒體設備與方法，以增進教學效果。				.350	.701
	23.本校教師常就個別學生問題與家長約見談。				.741	.747
	28.本校透過各種不同的形式與方法，提供家長諮詢服務。				.746	.700
特徵值		9.77	1.03	.92	.82	
解釋百分比%		54.3	5.69	5.08	4.52	
累積解釋百分比%		54.7	59.9	65.1	69.6	

註：上表採用主成分分析，以直接最大變異法（Varimax）進行轉軸。因素負荷量小於.20 以下者未列出。

二、信度分析

一個好問卷除了要能正確有效之外，也要有穩定性才能算是一個可靠的問卷。問卷的一致性、可靠性與穩定性就是問卷的信度。在李克特態度量表中常用的信度考驗方法之一即是採「Cronbach α 」係數的方法來進行。根據 Gay 的觀點，任何測驗或量表的信度係數如果在.90 以上，表示測驗或量表的信度甚佳，而依據 Nunnally 的建議，如果 α 係數為.70 則是較低，但還可以接受的量表介質。

(一) 校長轉化領導量表

由表 3-6 可以看出「校長轉化領導量表」9 題試題刪除後的 α 係數均比分量表的 α 係數來得低，顯示此 9 題試題的內部一致性係數均良好。此外，各分量表的 α 係數值為.947 與.75，可發現此量表其內部一致性程度非常好。

表 3-6 「校長轉化領導量表」信度分析摘要表

分量表名稱	試題	分量表 α 係數
建立願景	1.校長能預見學校未來的發展並提出前瞻性的計畫。	.75
	6.校長會主動與我們討論如何發展學校願景。	
激勵關懷	10.校長能體諒我們的心理感受，了解我們的情緒。	.947
	12.校長常面帶笑容，幽默風趣，很能給人好感。	
	15.校長在我們有困難時，會熱心幫助我們。	
	19.校長對新進同仁，會給較多予關心與照顧。	
	20.校長在言談之間，會散發出他(她)的影響力。	
	22.校長會替我們設想，為我們爭取更多的權益與福利。	
	24.校長極具親和力，跟他(她)相處時，我覺得很好。	

(二) 校長家長式領導量表

由表 3-7 可以看出「校長家長式領導量表」18 題試題的 α 係數比分量表的 α 係數來得低，顯示此 18 題試題的內部一致性係數均良好。此外，各分量表的 α 係數值為.865 與.960，可發現此量表其內部一致性程度非常好。

表 3-7 「校長家長式領導量表」信度分析摘要表

分量表名稱	試題	分量表 α 係數
威權	1.校長覺得言聽計從者才是模範部屬。	.865
	3.校長只對教師透露工作需要之訊息而非全盤透露。	
	4.學校大小事情均要尊重校長決定。	
	5.校長在教師面前常表現出威嚴作風與其共事或開會倍感壓力。	
	10.當教師無法完成任務時，校長會表達不滿的訊息。	
	12.當觸犯校長辦事原則時，教師會受到責備。	

表 3-7 「校長家長式領導量表」信度分析摘要表(續)

分量表名稱	試題	分量表 α 係數
仁慈德行	2.校長常會站在教師的立場爭取教師的權益。	.960
	6.當學校有優異傑出的表現時，校長會把功勞歸功於學校教師。	
	7.當教師有急難時，校長會伸出援手幫助。	
	8.當學校有事情發生時，校長不會推卸責任。	
	9.校長會根據教師工作上的需要提供協助。	
	11.當教師遇到工作上的瓶頸時，校長會給予鼓勵。	
	13.當教師犯錯時，校長會給予改正的機會。	
	14.校長對待教師都公正無私。	
	15.對於工作上缺乏的能力，校長會提供適當的協助與輔導。	
	16.校長為人正派，凡事秉公處理，不會運用職務之便刁難教師或獨享個人特權。	
	17.校長會給教師時間來學習新技能，以適應環境變遷。	
	18.校長是教師做人處事的好榜樣。	

(三)學校效能量表

由表 3-8 可以看出「學校效能量表」18 題試題的 α 係數比分量表的 α 係數來得低，顯示此 18 題試題的內部一致性係數均良好。此外，各分量表的 α 係數值「工作與環境」分量表 α 係數值為.865，「學生學習表現」分量表 α 係數值為.769，「學生行為表現」分量表 α 係數值為.869，「教師與教學」分量表 α 係數值為.846，尤以上數值可知此量表其內部一致性程度非常好。

表 3-8 「學校效能量表」信度分析摘要表

分量表名稱	試題	分量表 α 係數
工作與環境	1.校長校園規畫時能夠與整個學校校舍相配合而有特色。	.865
	3.我覺得我目前的工作很滿意，在工作中能獲得成就感。	
	10.本校校園規畫能考慮到未來發展，校園建築具有前瞻性。	
	12.我覺得我目前的工作能發揮所長。	
	16.本校校舍的配置，往往以安全第一，教學為先，便利教學活動為原則。	
學生學習表現	20.本校教師對學校的工作環境感到滿意。	.769
	26.我對本校行政人員處理校務的方式感到滿意。	
	6.本校學生很關心自己的學業成績，在課業上有強烈學習動機。	
	14.本校學生參與校際各項學藝競賽均有良好成績表現。	
	29.本校學生參加全縣學測成績一直都很好。	
學生行為表現	5.本校班級常規及學生學習態度都很好，生活作息都非常正常。	.869
	8.本校學生生活、禮節及品德教育都很好，常為外界所讚賞。	
	22.本校學生對師長都很有禮貌，態度良好。	
	27.本校學生之間相處融洽。	
親師與教學	13.本校教師平時能夠吸收新知，以增進教學能力。	.846
	21.本校教師能善用各種教學媒體設備與方法，以增進教學效果。	
	23.本校教師常就個別學生問題與家長約見面談。	
	28.本校透過各種不同的形式與方法，提供家長諮詢服務。	

三、正式問卷內容與計分

正式問卷經施測後，將有效問卷數據經過信度與效度分析與考驗後產生適宜因素層面，精簡題目再後進行資料計分統計詳述如下。

(一)校長轉化領導量表

正試問卷中的「校長轉化領導量表」原有五個層面，共 27 題。經過因素與信度分析後，精減為兩個層面，試題亦精減為 9 題，各分層所包含題數為：「激勵關懷」7 題、「建立願景」2 題，共 9 題。本問卷採用 Likert 式五點量表，在校長轉化領導的知覺程度部分，從「從未這樣」到「總是這樣」分成五個等分，依序給 1 至 5 分，得分愈高，表示填答者認為該題敘述內容的重要程度愈高；反之，則愈低。

(二)家長式領導量表

正試問卷中的「家長式領導量表」原有三個層面，共 18 題。經過因素與信度分析後，精減為兩個層面，試題依舊維持為 18 層面，各分層面所包含題數為：「威權」6 題、「仁慈德行」12 題，共 18 題。本問卷採用 Likert 式五點量表，在校長家長式領導的知覺程度部分，從「從未這樣」到「總是這樣」分成五個等分，依序給 1 至 5 分，得分愈高，表示填答者認為該題敘述內容的重要程度愈高；反之，則愈低。

(三)學校效能量表

正試問卷中的「學校效能量表」原有 7 個層面，共 29 題。經過因素與信度分析後，精減為 4 個層面，試題精減為 18 題，各分層面所包含題數為：「工作與環境」7 題、「學生學習表現」3 題、「學生行為表現」4 題、「親師與教學」4 題，共 18 題。本問卷採用 Likert 式五點量表，在學校效能的知覺程度部分，從「從未這樣」到「總是這樣」分成五個等分，依序給 1 至 5 分，得分愈高，表示填答者認為該題敘述內容的重要程度愈高；反之，則愈低。將精簡因素減後篩選出正式問卷題，正式命名為「台東縣國小教師組織行為態度問卷」（見附錄六）。

第五節 資料處理與分析

各項資料回收後先行整理，將作答不完全、有明顯反應傾向或未作答之廢卷加以剔除，在將有效問卷的資料登錄編碼以輸入電腦後，擬以 SPSS for windows 10.0 中文版統計套裝軟體執行統計分析，使用的統計方法敘述如下。

壹、描述統計

以平均數與標準差、等描述統計瞭解受試者在「國民小學校長轉化領導量表」、「國民小學校長家長式領導量表」以及「國民小學校學校效能量表」上得分之情形，以茲瞭解現況。

貳、單因子變異數分析（one-way ANOVA）

以單因子變異數分析來考驗不同背景變項教師在「國民小學校長轉化領導

量表」、「國民小學校長家長式領導量表」以及「國民小學校學校效能量表」上的知覺是否有顯著差異。若 F 直達顯著水準 ($p < 0.5$)，則進一步進行事後比較（採 Scheffe 法），藉以驗證假設 1-1、假設 1-2、假設 1-3、假設 1-4、假設 2-1、假設 2-2、假設 2-3、假設 2-4、假設 3-1、假設 3-2、假設 3-3 及假設 3-4。

參、皮爾森基差相關(Pearson product-moment correlation)

以皮爾森積差相關分析校長轉化領導、家長式領導與學校效能各層間之相關情形。

肆、迴歸分析 (Multiple regression)

以多元迴歸的統計方法來檢定校長運用轉化領導（願景建立、激勵關懷）各層面、家長式領導（威權領導、仁慈德行領導）各層面，對學校效能（工作與環境、學生學習表現、學生行為表現、親師與教學）整體層面與各層面的預測力。

第六節 實施程序與期程

壹、確定主題與蒐集文獻並閱讀

研究者由文獻閱讀中，獲得相關資訊，漸而引起研究者的興趣，經由蒐集、整理中英文相關文獻，並與指導教授多次討論，最後確定研究方向及研究主題。

貳、構思研究架構與撰寫研究計畫

本研究根據蒐集的文獻資料，針對研究主題，先擬定研究架構，在研究過程中與指導教授多次進行討論，並適度地修正論文研究計畫。

參、發表論文前三章

初步的研究計畫撰寫完成後，進行論文前三章的發表，並邀請口試委員給予相關意見，經過修正、確定研究計畫可行之後，隨即進行選擇、編製研究的工具。

肆、選擇與編制研究工具

本研究相關問卷非常多，因此引用國內相關學者編製的量表並經授權後，酌予修正後編製完成。問卷之編製，除了廣泛閱讀相關文獻與指導教授討論之外，並徵詢多位專家學者的意見，針對問卷的編製所提出的意見修改，以擬定預試問卷內容。

伍、預試

本研究於九十六年三月 15 日進行預試，隨機選取目前台東縣五所共 93 人作為預試的對象，經回收後扣除填答不完整及無效問卷，並且進行問卷題目選項百分比統計後，編製成正式問卷。

陸、正式問卷施測

正式問卷編製完成後進行問卷施測。完畢後，回收問卷資料進行整理。先篩選出無效問卷，在進行編碼、登錄、輸入電腦作業，行問卷信度與效度分析，產生各層面因素，精簡出適用的題目再進行結果計分與分析。

柒、完成階段

根據研究查結果，撰寫本研究的結論與建議，形成稿經修訂及潤飾完成之後付印。



第四章 研究結果分析與討論

本章主要目的乃是依據受試樣本在「國民小學校長轉化領導量表」、「國民小學校長家長式領導量表」與「國民小學學校效能量表」上的填答結果進行統計分析，並驗證本研究所提出的研究假設。

全章共分五節來闡述，第一節為基本資料分析；第二節為台東縣國小校長「轉化領導」、「家長式領導」與「學校效能」現況分析。第三節不同背景變項在國小校長「轉化領導」、「家長式領導」與「學校效能」上之差異分析；第四節為國小校長「轉化領導」、「家長式領導」與「學校效能」之相關情形；第五節為國小校長「家長式領導」、「家長式領導」與「學校效能」之迴歸分析。各節內容分述如下：

第一節 基本資料分析

本研究以台東縣國小教師分層隨機抽樣方式，抽取 457 人為樣本發出問卷，回收問卷 372 份，回收率 81.40%，經檢驗篩選之後，有效問卷 372 份，有效問卷回收率 81.40%。為瞭解本研究樣本的代表性與特質，針對樣本的基本資料加以說明，並比較受試者在各項資料間的差異情形，詳細數據如表 4-1 所示。

本節首先以百分比次數分佈描述統計樣本的「性別」、「服務年資」、「擔任職務」、「學校所在地區」等教師背景條件，以下針對本研究教師「背景四個變項」統計分析之現況說明如後。

表 4-1 教師背景條件摘要表

		個數	百分比
性別	男	149	40.05%
	女	223	59.95%
服務年資	5 年以下	145	38.98%
	6－15 年	169	45.43%
	16－25 年	42	11.29%
	26 年以上	16	4.3%
擔任職務	專任教師	241	64.78%
	或專任教師兼導師		
	專任教師兼組長或主任	131	35.22%
學校所在地區	一般地區	157	42.20%
	偏遠地區	133	35.75%
	特偏地區	82	22.04%

從表 4-1 得知有關台東縣國小受試教師次數分配情形，茲將表列數據說明如下。

壹、性別

台東縣國小受試教師中，男性教師有 149 位，佔比例 40.05%，女性教師為 223 位佔比例 59.95%，由百分比數據中可以發現台東縣國小受試教師中女性教師多於男性教師的現況，推論原因傳統一般願意擔任教職者以女性居多，且女性教師在甄選上錄取率往往比男性高，因此台東縣也不例外屬一般常態。

貳、服務年資

在受試教師中，服務年資 5 年以下有 145 位（38.98%），6—15 年的教師有 169 位（45.43%），16—25 年的教師有 42 位（11.29%），26 年以上的有 16 位（4.3%），從數據中的百分比可發現，台東縣國小受試教師中以 6—15 年最多佔 44.6%，其次為 5 年以下佔 38.98%，26 年以上最少僅佔 4.3%，大部份教師的服務年資集中在 15 年以下（84.41%），因此可以瞭解到台東縣教師服務年資結構偏向資淺比資深多趨勢，換句話說有年輕化傾向，資深教師佔少數，推論原因是近來因教改等教育變革使教育界世代交替很快引發退休潮，資深教師幾乎都退光了！再加上台東因地處偏遠教師流動率高，許多新進教師分發或甄選都在偏遠的台東，外地教師較多所以一有機會定外調返鄉，因此台東縣教師服務年資整體結構屬較年輕化的現況。

參、擔任職務

在受試教師中，專任教師或專任教師兼導師有 241 位佔比例的 64.78%，專任教師兼組長或主任有 131 位，佔比例的 35.22%，由百分比數據中可以發現台東縣國小受試教師中教師兼任組長或主任的比率偏高，推論原因主要是一般學校主任或組長行政職依規定都有一定的比例編制，除國立學校如東大附小行政人員編制會比縣屬小學較高外，餘各校皆應依班級數多寡會有一定比例的教師兼任主任或組長的人員配置，此外台東縣大都

屬六班小型學校人員配置有限，教師兼辦行政比率很高，所以擔任職務變項在本研究較無差異性。

肆、學校所在地區

在受試教師服務學校所在地區中，一般地區有 157 位佔比例的 42.20%，偏遠地區有 133 位佔比例的 35.75%，特偏地區有 82 位佔比例的 22.04%，由數據可發現台東縣國民小教師服務於偏遠以外的地區比例較高有 57.79% 占一半以上，因此可以瞭解到台東縣國小大部屬偏遠地區，推論原因是東部縣市學校因地理環境特殊而產生的差異性。

第二節 校長轉化領導、家長式領導與學校效能現況分析

本節主要是探討台東縣國小校長「轉化領導」、「家長式領導」與「學校效能」現況，根據受試者在「國民小學校長轉化領導量表」、「國民小學校長家長式領導量表」與「學校效能量表」上填答結果來進行變項整體層面與分層面之平均數、標準差與每題平均得分上的分析。問卷中的量表採用李克特式（Likert-type）五點量表，計分從「總是這樣」到「從未這樣」依序遞減，依序可得到 5、4、3、2、1 分，而五點量表平均值為 3 分。其中，該層面得分愈高，代表該層面的表現愈明顯；反之，該層面愈低分，代表該層面的表現愈薄弱。以下，茲就台東縣國民小學教師所知覺的「校長轉化領導」、「校長家長式領導」與「學校效能」之現況作分析。

壹、台東縣國民小學校長轉化領導現況分析

台東縣國民小學「校長轉化領導」現況是指受試教師在「校長轉化領導」問卷上的得分，得分愈高就代表教師所知覺到的學校校長轉化領導愈顯著。教師所知覺之學校長轉化領導的平均數、標準差和每題平均分數之數據詳細如表 4-2 所示。

表 4-2 「校長轉化領導」現況分析摘要表

各層面名稱	題數	平均數	標準差	每題平均分數
建立願景	2	7.32	1.53	3.66
激勵關懷	7	26.08	5.87	3.73
整體現況	9	33.40	7.06	3.71

整體受試教師知覺校長轉化領導行為之統計數據為平均數 33.40 標準差 7.06，每題平均分數為 3.71，介於「經常這樣」（4 分）和「有時這樣」（3 分）之間，問卷設計採 Likert 式五點量表（M=3），顯示整體受試教師知覺校長轉化領導行為屬於中上程度。另外在二層面中（建立願景、激勵關懷），建立願景層面平均數為 7.32、標準差為 1.53、每題平均分數為 3.66；激勵關懷層面平均數為 26.08、標準差為 5.87、每題平均分數為 3.73。從以上統計數據顯示受試教師知覺校長轉化領導行為在建立願景、激勵關懷層面上，屬於中上程度。在各層面標準差分析方面，以激勵關懷層面知覺差異較大（標準差 5.87），建立願景層面知覺差異較小（標準差 1.53），結果顯示教師對校長轉化領導策略中以激勵關懷層面知覺反應較為紛歧，另從每題平均分數可發現激勵關懷領導行為比建立願景領導行為知覺度高。

貳、台東縣國民小學校長家長式領導現況分析

整體受試教師知覺校長轉化領導行為之統計數據詳如表 4-3 「校長家長式領導」現況分析摘要表，整體現況平均數 63.08 標準差 7.89，每題平均分數為 3.50，問卷設計採 Likert 式五點量表（M=3），顯示整體受試教師知覺校長家長式領導行為屬於中上程度。另外在二層面中（威權、仁慈德行），威權層面平均數為 17.58、標準差為 4.86、每題平均分數為 2.93；仁慈德行層面平均數為 45.50、標準差為 8.97、每題平均分數為 3.79。從以上統計數據顯示受試教師知覺校長家長式領導行為在仁慈德行層面上，屬於中上程度，而威權領導中下程度。在各層面標準差分析方面，以仁慈德行層面知覺差異較大（標準差 8.97）看法較紛歧，而威權層面知覺差異性較小（標準差 4.86），另在教師對於校長家長式領導策略知覺度上，從每題平均分數可發現，仁慈德行領導行為比威權領導行為為高。

表 4-3 「校長家長式領導」現況分析摘要表

各層面名稱	題數	平均數	標準差	每題平均分數
威 權	6	17.58	4.86	2.93
仁慈德行	12	45.50	8.97	3.79
整體現況	18	63.08	7.89	3.50

參、台東縣國民小學學校效能現況分析

整體受試教師知覺學校效能之統計數據詳如表 4-4 「學校效能」現況分析摘要表，整體現況平均數 66.68 標準差 10.82，每題平均分數為 3.70，問卷設計採 Likert 式五點量表（M=3），顯示整體受試教師知覺學校效能屬於中上程度。另外在四個層面中（工作與環境、學生學習表現、學生行為表現、親師與教學），工作與環境層面平均數為 26.09、標準差為 4.63、每題平均分數為 3.73；學生學習表現層面平均數為 10.26、標準差為 2.16、每題平均分數為 3.42；學生行為表現層面平均數為 15.09、標準差為 2.77、每題平均分數為 3.77；親師與教學層面平均數為 15.25、標準差為 2.52、每題平均分數為 3.81。從以上統計數據顯示受試教師知覺學校效能整體層面皆屬於中上程度。在各層面標準差分析方面，以工作與環境層面知覺差異較大（標準差 4.63），看法較紛歧較；而相對的以學生學習表現層面知覺差異性較小（標準差 2.16）較一致。

表 4-4 「學校效能」現況分析摘要表

各層面名稱	題數	平均數	標準差	每題平均分數
工作與環境	7	26.09	4.63	3.73
學生學習表現	3	10.26	2.16	3.42
學生行為表現	4	15.09	2.77	3.77
親師與教學	4	15.25	2.52	3.81
整體現況	18	66.68	10.82	3.70

肆、綜合討論

一、台東縣國小教師知覺校長轉化領導整體行為層面屬中上層度（每題平均數 3.71）介於「經常這樣」與「有時這樣」之間，對於知覺校長轉化領導行為分層面則以激勵關懷（每題平均數 3.73）層面比建立願景（每題平均數 3.66）層面高，值得注意的是對建立願景層面（標準差 1.53）較一致，而對激勵關懷層面（標準差 5.87）較紛歧。推論原因激勵關懷層面較廣，教師的看法較難一致，此研究結果與吳明雄（2001），張宏毅（2002）的研究結果相近，皆主張激勵關懷、建立願景是轉化領導的重要層面策略是影響學校效能的主要因素。

二、台東縣國小教師知覺校長家長式領導整體行為層面屬中上層度（每題平均數 3.50）介於「經常這樣」與「有時這樣」之間，此研究結果驗證了鄭伯壘（1999）、謝旻憲（2006）的研究，國內小學普遍存在家長式領導風格。對於知覺校長家長式領導行為分層面，威權層面標準差為 4.86、每題平均分數為 2.93；仁慈德行層面標準差為 8.97、每題平均分數為 3.79，此研究結果與邱盛林（2001）的研究「仁慈德行」領導有較高的預測力結果一致。

三、由以上分析可以發現台東縣國小教師對校長領導風格整體轉化領導（每題平均分數 3.71）比家長式領導（每題平均分數 3.50）的知覺度為高，換句話說台東縣教師較能感受到校長轉化領導的風格，此結果與劉雅菁（1998）的研究發現目前國小運用轉化領導非常普遍論點相同，推論原因主要是受時代變革之社會趨勢及教改的風潮和台東特殊環境文化背景的影響。值得注意的是台東縣校長家長式領導之「仁慈德行」（每題平均數 3.79）策略比轉化領導之「激勵關懷」（每題平均數 3.73）策略為高，而其中教師感受到的以威權（每題平均分數 2.93）策略是相對較低的，因此可瞭解到顯台東縣國小教師對校長領導在「仁慈德行」領導策略比「激勵關懷」領導策略知覺度略高。推論原因，此兩種領導策略雖源自東西方不同典型的領導風格，但皆是屬較人性化、較能自主並能尊重與體恤部屬之包容性較強的新興領導風格，在目前強調價值多元與教師自主意識抬頭的社會趨勢裡，是較為一般教師所接受因而受用的領導，因此知覺度相對較高。

四、由整體台東縣國小學校效能現況分析可發現，整體現況（每題平均分數 3.70）介於「經常這樣」與「有時這樣」之間，屬中上程度，而四個分層面中以「親師與教學」層面（每題平均分數 3.81）知覺度最高，推測原因是台東地方小較重人際，且目前教育主流強調親師互動及家長參與及教師專業與學生學力提昇等因素影響，因此台東縣在「親師與教學」效能層面投入較多的關注；值得注意的是「學生學習表現」（每題平均分數 3.42）效能層面相對的知覺度最低，探究原因，主要是台東整體環境不利，學生數少、地形狹長交通不便，整體家長社經地位低，競爭力相較下非常薄弱，能表現的機會有限，因此教師對於「學生學習表現」部份較力不從心，是台東縣教育長期以來很難改變及無力感的現象，只好低調看待。

第三節 不同背景變項校長轉化領導、家長式領導與學校效能之差異

本節是以國民小學教師背景變項（性別、服務年資、擔任職務、服務地區）知覺校長轉化領導、家長式領導與學校效能之差異，分析其差異情形並驗證研究假設。採用單因子變異數分析，檢驗是否有顯著差異，若 F 值達顯著，則利用 Scheffe 事後比較，以了解差異之處。

壹、性別、轉化領導、家長式領導與學校效能之差異

由表 4-5 可知不同性別之國小教師所知覺的校長轉化領導 F 值為.005，未達顯著差異，表示不同性別之教師對轉化領導之知覺並無顯著差異；家長式領導 F 值為.227，未達顯著差異，表示不同性別之教師對家長式領導之知覺並無顯著差異；學校效能 F 值為.383，未達顯著差異，表示不同性別之教師對學校效能之知覺並無顯著不同。有以上可發現台東縣國小教師不會因「性別」之不同而對校長轉化領導、家長式領導與學校效能上之知覺而有差異。這與本研究假設 1-1「男性的國小教師對校長轉化領導整體層面之知覺度高於女教師」；2-1「不同性別的國小教師對校長家長式領導整體層面之知覺度有顯著差異」；3-1「男性的國小教師對學校效能整體層面之知覺度高於女性教師」等論點不同，此研究假設未獲得驗證。推論原因主要是，一、目前台灣社會在性別平等教育的推動行之有年，成

效很好，性別平等的概念已漸漸成熟，所以兩性間的差異性會愈來愈小，也就是說愈來愈不顯著，二、從本研究基本資料分析可發現台東縣教師主要性別結構女性 59.95%、男性 40.05%，女性教師雖較站較高的比率，但在性別變項上卻顯著無差異性存在，也就是說「性別」與教師知覺「校長轉化領導、家長式領導與學校效能」無差異性。

表 4-5 不同性別教師知覺校長轉化、家長式領導與學校效能之單因子變異數分析

層面	性別	個數	平均數	標準差	F 檢定	事後比較
校長轉化領導	建立願景	男(1)	149	7.36	1.49	.135
		女(2)	233	7.30	1.56	
		總和	372	7.32	1.54	
	激勵關懷	男(1)	149	26.01	5.80	.034
		女(2)	223	26.12	5.91	
		總和	372	26.08	5.86	
	整體現況	男(1)	149	33.36	6.94	.005
		女	223	33.42	7.14	
		總和	372	33.40	7.05	
校長家長式領導	威權	男(1)	149	18.11	5.17	2.996
		女(2)	223	17.22	4.64	
		總和	372	17.58	4.87	
	仁慈德行	男(1)	149	45.21	9.31	.268
		女(2)	223	45.70	8.73	
		總和	372	45.50	8.96	
	整體現況	男(1)	149	63.32	8.45	.227
		女(2)	223	62.92	7.52	
		總和	372	63.08	7.89	
學校效能	工作與環境	男(1)	149	25.97	4.91	.181
		女(2)	223	26.17	4.44	
		總和	372	26.09	4.63	
	學生學習表現	男(1)	149	10.28	2.17	.037
		女(2)	223	10.24	2.16	
		總和	372	10.26	2.16	
	學生行為表現	男(1)	149	14.98	2.85	.364
		女(2)	223	15.16	2.72	
		總和	372	15.09	2.77	
	親師與教學	男(1)	149	15.03	2.66	1.903
		女(2)	223	15.39	2.42	
		總和	372	15.25	2.52	
	整體現況	男(1)	149	66.26	11.54	.383
		女(2)	223	66.96	10.32	
		總和	372	66.68	10.82	

貳、年資、轉化、家長式領導與學校效能之差異

由表 4-6 可知不同服務年資之國小教師所知覺校長轉化領導、家長式領導與學校效能之各層面，除在學校效能之學生學習表現效能上達顯著水準外，餘皆未達顯著水準。從表 4-6 中可瞭解到不同服務年資之國小教師所知覺到的學校效能中之「學生學習表現」層面有顯著之差異（ $F=3.77$ ， $p<.05$ ），Scheffe 事後比較結果得知服務年資在「26 年以上」比「6-15 年」高；又服務年資在「26 年以上」比「5 年以下」為高。此研究結果與研究假設 1-2「服務年資越高的國小教師對校長轉化領導整體層面之知覺度越高」；2-2「不同服務年資的國小教師對校長家長式領導整體層面之知覺度有顯著差異」；假設 3-2「服務年資越高的國小教師對學校效能整體層面之知覺度越高」等論點有差異，推論原因台東縣教師服務年資結構較集中化以 15 年以下為主（84.41%）。值得注意的是，不同服務年資之國小教師對學校效能層面中的「學生學習表現」有顯著差異，資深教師比資淺教師知覺度高，此論點驗證了研究假設 3-2，推論原因是資深教師比資淺教師生活較穩定且教學經驗也較豐富，比較能專注在學生學習表現的指導。

表 4-6 教師年資知覺校長轉化、家長式領導與學校效能之變異數分析摘要表

	層面	服務年資	個數	平均數	標準差	F 檢定	事後比較
校長轉化領導	建立願景	5 年以下(1)	145	7.19	1.50	2.19	
		6-15 年(2)	169	7.37	1.54		
		16-25 年(3)	42	7.21	1.68		
		26 年以上(4)	16	8.19	1.17		
		總和	372	7.32	1.53		
	激勵關懷	5 年以下(1)	145	26.18	6.20	2.14	
		6-15 年(2)	169	26.14	5.67		
		16-25 年(3)	42	24.48	5.51		
		26 年以上(4)	16	28.69	4.63		
		總和	372	26.08	5.86		
	整體現況	5 年以下(1)	145	33.37	7.41	2.15	
		6-15 年(2)	169	33.51	6.86		
		16-25 年(3)	42	31.69	6.80		
		26 年以上(4)	16	36.88	5.38		
		總和	372	33.34	7.05		
校長家長式	威權	5 年以下(1)	145	18.02	4.84	1.59	
		6-15 年(2)	169	17.11	4.65		
		16-25 年(3)	42	18.38	5.33		
		26 年以上(4)	16	16.44	5.89		
		總和	372	17.58	4.87		

表 4-6 教師年資知覺校長轉化、家長式領導與學校效能之變異數分析摘要表(續)

層面		服務年資	個數	平均數	標準差	F 檢定	事後比較
校長家長式領導	仁慈德行	5 年以下(1)	145	45.31	9.50	2.41	
		6 - 15 年(2)	169	45.74	8.46		
		16 - 25 年(3)	42	43.38	9.42		
		26 年以上(4)	16	50.31	6.01		
		總 和	372	45.50	8.96		
	整體現況	5 年以下(1)	145	63.33	8.68	1.65	
		6 - 15 年(2)	169	62.85	7.24		
		16 - 25 年(3)	42	61.76	7.54		
		26 年以上(4)	16	66.75	7.38		
		總 和	372	63.08	7.89		
學校效能	工作與環境	5 年以下(1)	145	25.87	4.56	1.93	
		6 - 15 年(2)	169	26.09	4.72		
		16 - 25 年(3)	42	25.83	4.27		
		26 年以上(4)	16	28.75	4.64		
		總 和	372	26.09	4.62		
	學生學習表現	5 年以下(1)	145	10.19	2.29	3.77*	4 > 1
		6 - 15 年(2)	169	10.10	2.10		4 > 2
		16 - 25 年(3)	42	10.45	1.70		
		26 年以上(4)	16	11.94	2.11		
		總 和	372	10.26	2.16		
	學生行為表現	5 年以下(1)	145	15.01	2.82	.938	
		6 - 15 年(2)	169	15.14	2.78		
		16 - 25 年(3)	42	14.73	2.68		
		26 年以上(4)	16	16.06	2.49		
		總 和	372	15.09	2.77		
	親師與教學	5 年以下(1)	145	15.01	2.59	2.61	
		6 - 15 年(2)	169	15.41	2.53		
		16 - 25 年(3)	42	14.88	2.20		
		26 年以上(4)	16	16.63	2.09		
		總 和	372	15.25	2.52		
	整體現況	5 年以下(1)	145	66.08	11.01	2.29	
		6 - 15 年(2)	169	66.75	10.81		
		16 - 25 年(3)	42	65.90	9.68		
		26 年以上(4)	16	73.38	10.52		
		總 和	372	66.68	10.82		

註.*p<.05

參、不同職務、轉化、家長式領導與學校效能之差異

由表 4-7 可知擔任不同職務之國小教師所知覺的校長轉化領導 F 值為 1.38，未達顯著差異，表示擔任不同職務之教師對轉化領導之知覺並無顯著不同；家長式領導 F 值為 4.24，未達顯著差異，表示擔任不同職務之教師對家長式領導之知覺並無顯著不同；學校效能 F 值為 2.09，未達顯著差異，因此從本研究結果可發現台東縣國小擔任不同職務之教師對校長轉化領、家長式領導與學校效能之知覺並無顯著差異。這與本研究假設 1-3「兼任行政的國小教師對校長轉化領導整體層面之知覺度較高」；2-3「擔任不同職務的國小教師對校長家長式領導整體層面之知覺度有顯著差異」；3-3「擔任行政職務的國小教師對學校效能整體層面知覺度較高」等論點不同。從基本資料分析可發現台東縣大都屬偏遠六班以下的學校居多，兼任主任或主長之行政工作有一定配置，但因台東縣學校型態小所以一般教師皆需分擔行政工作，純專任教師的比例很低，因此擔任不同職務的背景變項上不會有顯著差異性存在，也就是說此研究假設未獲得驗證。

表 4- 7 擔任不同職務之國小教師知覺校長轉化領導、家長式領導與學校效能各層面之單因子變異數分析

	層面	職務	個數	平均數	標準差	F 檢定	事後比較
校長轉化領導	建立願景	純教師 (1)	241	7.22	1.52	2.92	
		兼任職務(2)	131	7.50	1.56		
		總 和	372	7.32	1.53		
	激勵關懷	純教師 (1)	241	25.86	5.82	.93	
		兼任職務(2)	131	26.47	5.92		
		總 和	372	26.08	5.86		
	整體現況	純教師 (1)	241	33.08	7.02	1.38	
		兼任職務(2)	131	33.98	7.10		
		總 和	372	33.40	7.05		
校長家長式領導	威權	純教師 (1)	241	17.48	4.91	.31	
		兼任職務(2)	131	17.77	4.81		
		總 和	372	17.58	4.87		
	仁慈德行	純教師 (1)	241	44.99	8.98	2.27	
		兼任職務(2)	131	46.45	8.88		
		總 和	372	45.50	8.96		
	整體現況	純教師 (1)	241	63.46	7.70	4.24	
		兼任職務(2)	131	64.22	8.14		
		總 和	372	63.08	7.89		

表 4- 7 擔任不同職務之國小教師知覺校長轉化領導、家長式領導與學校效能各層面之單因子變異數分析(續)

	層面	職務	個數	平均數	標準差	F 檢定	事後比較
學校效能	工作與環境	純教師 (1)	241	25.83	4.69	2.19	
		兼任職務(2)	131	26.57	4.48		
		總和	372	26.09	4.63		
	學生學習表現	純教師 (1)	241	10.22	2.23	.23	
		兼任職務(2)	131	10.33	2.03		
		總和	372	10.26	2.16		
	學生行為表現	純教師 (1)	241	14.85	2.87	5.17	
		兼任職務(2)	131	15.53	2.54		
		總和	372	15.09	2.77		
	親師與教學	純教師 (1)	241	15.19	2.58	.34	
		兼任職務(2)	131	15.35	2.42		
		總和	372	15.25	2.52		
	整體現況	純教師 (1)	241	66.08	11.14	2.09	
		兼任職務(2)	131	67.78	10.14		
		總和	372	66.68	10.82		

肆、不同地區、轉化、家長式領導與學校效能之差異

由表 4-8 可知服務不同地區之國小教師所知覺校長轉化領導整體層面達顯著水準（ $F = 6.12$ ， $P < .01$ ），有顯著差異，經 Scheffe 事後比較後得知，服務一般地區教師高於特偏地區；偏遠地區教師高於特偏地區，此研究結果與假設 1-4「偏遠地區的國小教師對校長轉化領導整體層面之知覺度較高」之論點不同，推測可能原因是研究樣本結構不同，台東縣地理環境、文化與其他縣市差異性很大，更重要的是台東縣特偏地區的國小不是在深山就是離島，交通不便、生活機能較差所以教師流動性很高，人事較不穩定校長較難施展轉化領導策略，而愈進市區的一般與偏遠地區的學校環境、交通、等生活機能與學校條件與特偏地區學校比會較優因而影響教師心態，因此較能感受到校長轉化領導行為。而在校長轉化領導風格中之分層面行為策略，則以「激勵關懷」策略有顯著差異（ $F = 7.07$ ， $P < .01$ ），經 Scheffe 事後比較後得知服務於一般地區比特偏地區教師高。換句話說，台東縣一般地區比特偏地區對校長轉化領導行為之激勵關懷策略知覺度高。

而服務不同地區之國小教師所知覺校長家長式領導整體層面未達顯著

水準（ $F=.97$ ），也就是無差異性，此研究結果與研究假設 2-4「服務不同地區的國小教師對校長家長式領導整體層面之知覺度有顯著差異」之推論不同，推論其原因台東縣大都屬偏遠小型學校學生數不多，人員編制也較小對於家長式領導風格整體知覺差異較小。但分層面因素中在威權領導部份達顯著水準（ $F=10.16$ ， $P<.001$ ），也就是有差異性，經 Scheffe 事後比較後得知特偏地區高於一般地區；偏遠地區高於一般地區，也就是說服務於愈偏遠地區的教師對校長威權領導知覺度愈高。而對「仁慈德行」層面亦達顯著水準（ $F=6.16$ ， $P<.01$ ），經 Scheffe 事後比較後得知，服務於一般地區的教師比特偏地區教師知覺度高，換句話說愈偏遠地區學校校長威權領導行為愈高；相對的愈近市區的學校校長仁慈德行領導行為愈高。

另在學校效能的知覺上整體層面達顯著水準（ $F=3.42$ ， $P<.05$ ），也就是服務地區不同的教師對學校效能知覺會有差異，此與研究假設 3-4「服務不同地區的國小教師對學校效能整體層面之知覺有差異」之論點相符。在「工作與環境」效能層面上達顯著水準（ $F=3.42$ ， $P<.05$ ），也就有差異。在「學生學習表現」效能層面上達顯著水準（ $F=5.61$ ， $P<.01$ ），經 Scheffe 事後比較後得知一般地區比特偏高；一般地區比偏遠高。而在「親師與教學」效能層面上達顯著水準（ $F=6.89$ ， $P<.01$ ），經 Scheffe 事後比較後得知服務於一般地區教師比特偏地區知覺度高。換句話說學校效能「學生學習表現」與「親師與教學」效能層面知覺度以一般地區的教師最高。

綜而言之台東縣國小教師因服務地區不同對校長轉化領導、家長式領導與學校效能會有差異性。在校長轉化領導方面，服務於一般與偏遠地區之教師比特偏教師知覺度高；而在校長轉化領導分層面之「激勵關懷」領導行為則是一般地區教師比特偏地區教師知覺度高，另於校長家長式領導之分層面「仁慈德行」領導行為層面則是一般地區的教師比特偏地區教師知覺度高；校長「威權」領導則是愈偏遠地區的教師知覺度愈高。而在學校效能方面「親師與教學」與「學生學習表現」效能層面上，服務於一般地區教師知覺度較高。

表 4-8 不同服務地區之國小教師知覺校長轉化領導、家長式領導與學校效能各層面之單因子變異數分析

	層面	服務地區	個數	平均數	標準差	F 檢定	事後比較
校長轉化領導	建立願景	一般 (1)	157	7.52	1.40	2.89	
		偏遠 (2)	133	7.09	1.49		
		特偏 (3)	82	7.30	1.79		
		總和	372	7.32	1.53		
	激勵關懷	一般 (1)	157	27.29	4.88	7.07**	1 > 3
		偏遠 (2)	133	25.62	5.80		
		特偏 (3)	82	24.48	7.12		
		總和	372	26.08	5.86		
	整體現況	一般 (1)	157	34.82	5.92	6.12**	1 > 3 2 > 3
		偏遠 (2)	133	32.71	6.92		
		特偏 (3)	82	31.78	8.65		
		總和	372	33.40	7.05		
校長家長式領導	威權	一般 (1)	157	16.34	4.88	10.16***	2 > 1 3 > 1
		偏遠 (2)	133	18.15	3.88		
		特偏 (3)	82	19.04	5.71		
		總和	372	17.58	4.87		
	仁慈德行	一般 (1)	157	47.15	7.68	6.16**	1 > 3
		偏遠 (2)	133	45.11	8.36		
		特偏 (3)	82	42.99	11.33		
		總和	372	45.50	8.96		
	整體現況	一般 (1)	157	63.48	7.13	.97	
		偏遠 (2)	133	63.26	7.62		
		特偏 (3)	82	62.02	9.57		
		總和	372	63.08	7.89		
學校效能	工作與環境	一般 (1)	157	26.78	4.04	3.33*	
		偏遠 (2)	133	25.76	4.71		
		特偏 (3)	82	25.30	5.36		
		總和	372	26.09	4.63		
	學生學習表現	一般 (1)	157	10.69	2.11	5.61**	1 > 2 1 > 3
		偏遠 (2)	133	9.96	1.98		
		特偏 (3)	82	9.90	2.39		
		總和	372	10.26	2.16		
	學生行為表現	一般 (1)	157	15.06	2.64	.205	
		偏遠 (2)	133	15.20	2.58		
		特偏 (3)	82	14.95	3.30		
		總和	372	15.09	2.77		
	親師與教學	一般 (1)	157	15.76	2.16	6.89**	1 > 3
		偏遠 (2)	133	15.08	2.57		
		特偏 (3)	82	14.55	2.89		
		總和	372	15.25	2.52		
	整體現況	一般 (1)	157	68.29	9.67	3.42*	
		偏遠 (2)	133	65.99	10.50		
		特偏 (3)	82	64.70	12.89		
		總和	372	66.68	10.82		

註.*p<.05 **p<.01 ***p<.001

伍、綜合討論

綜而言之在不同背景變項之國小教師條件下對校長轉化領導、家長式領導與學校效能之差異分析，教師「性別」與「擔任職務」之背景條件對知覺校長轉化領導、家長式領導與學校效能並無顯著差異。但在教師不同「服務年資」、「服務地區」之背景變項上則對校長轉化領導、家長式領導與學校效能之知覺便有差異性。

在「不同服務年資」之差異分析上，資深教師比資淺教師對「學生學習表現」效能層面之知覺度愈高。推論原因資深教師生活較安定、教學經驗較豐富所以往往在教學專注與學生投入會較多因此於學生學習表現上會有較高的知覺。

另在「服務不同地區」之差異分析上，可發現校長轉化領導知覺度一般地區教師高於特偏地區教師、偏遠地區教師高於特偏地區教師，值得注意的是其中分層面「激勵關懷」領導行為則是一般地區教師高於特偏地區教師，推論原因是台東縣特偏地區的國小不是在深山就是離島，交通不便、生活機能較差所以教師流動性很高，人事較不穩定校長較難施展轉化領導策略，而愈進市區的一般與偏遠地區的學校環境、交通、等生活機能 and 學校條件與特偏地區學校相比，會較優勢因而影響教師心態，因此較能感受到校長轉化領導行為。

相對的在家長式領導風格中之「威權」領導行為卻達顯著水準，並有非常顯著之差異性，其中特偏地區高於一般地區、偏遠地區高於一般地區，也就是說愈偏遠地區的學校校長威權領導愈顯著，推測原因主要是台東縣偏遠以外地區的學校地方小、人數少、人事異動較頻繁，組織結構較鬆散、人治氛圍較濃、較被動，所以較需領導者以較嚴謹的行政規範來促動，因此教師較會感受到校長威權領導行為；而在「仁慈德行」領導行為層面則是一般地區的教師比特偏地區教師知覺度高，探究原因主要是台東縣一般地區相較之下人口較密集、學生會較多、教師員額編制相對會較足，所以學校人事較穩定、組織成員較能自動與自律、學校行政規範也較能上軌道、教師自主性亦較強，因此服務一般地區的校長需以較顯著的尊重、關懷包容及以身作則等之「仁慈德行」領導行為策略，較能促動教師的認同與配合因而教師會有較高的知覺。

另在學校效能的知覺上，「學生學習表現」與「親師與教學」效能層

面知覺度以一般地區的教師較高。推測原因是台東縣一般地區之學校較近市中心，環境及地方資源較豐富、家長社經地位較高、親師互動較佳對於校務參與支持會較高，教師對教學的專業、教育的專注與投入也較高，學生同儕競爭力也較強才，總之整體大環境及條件最有利，因此相對的「學生學習表現」與「親師與教學」方面的效能會有顯著優勢，而有差異性。

綜而言之教師不同服務年資知覺學校效能有差異，資深教師比資淺教師對「學生學習表現」效能之知覺為高。而對校長領導風格中轉化領導與家長式領導會因教師服務地區不同而有差異性。從分析中更可以瞭解到一般地區之教師對校長轉化領導風格之「激勵關懷」行為與家長式領導風格之「仁慈德性」行為之覺度較高，而愈偏遠地區的學校對校長「威權」領導行為之知覺度愈高，另在學校效能之「親師與教學」與「學生學習表現」效能層面上，愈是一般地區之教師知覺度愈高。

第四節 國小校長「轉化領導」、「家長式領導」與「學校效能」之相關情形

本研究以 pearson's 積差相關分析校長轉化領導、家長式領導各層面與學校效能各層面相關，以瞭解二者之間的相關性，從表 4-9 中可發現各層面間幾乎都達非常顯著的相關，此與本研究假設四、六論點相同很值得探究，詳細分述如下。

壹、轉化領導、家長式領導各層面與「工作與環境」效能之相關分析

由表 4-9 發現研究結果顯示，轉化領導、家長式領導各層面與「工作與環境」效能之相關情形為，「仁慈德行」($r=.755, p<.01$)；「激勵關懷」($r=.730, p<.01$)；「建立願景」($r=.651, p<.01$)等三個因素皆呈現正相關，並達到顯著水準；而「威權」($r=-.255, p<.01$)因素則呈現負相關，並達顯著水準，由此可見，對於「工作與環境」效能之相關性最大的是「仁慈德行」；其次為「激勵關懷」；再其次為「建立願景」，其中值得注意的是「威權」($r=-.255, p<.01$)因素呈顯著的負相關。

表 4-9 國小校長轉化、家長式領導與學校效能相關摘要表

	工作與環境	學生學習表現	學生行為表現	親師與教學
建立願景	.652**	.509**	.472**	.560**
激勵關懷	.730**	.568**	.499**	.598**
威權領導	-.255**	-.200**	-.085	-.172**
仁慈德行	.775**	.576**	.546**	.641**

註.** $p < .01$

貳、轉化領導、家長式領導各層面與「學生學習表現」效能之相關分析

由表 4-9 發現研究結果顯示，轉化領導、家長式領導各層面與「學生學習表現」效能之相關情形為，「仁慈德行」($r=.576$, $p < .01$)；「激勵關懷」($r=.568$, $p < .01$)；「建立願景」($r=.509$, $p < .01$)等三個因素皆呈正顯著的相關；而「威權」($r=-.200$, $p < .01$)因素則呈現顯著的負相關。因此，對於「學生學習表現」效能之正向相關性最大的是「仁慈德行」；其次為「激勵關懷」；再其次為「建立願景」，其中值得注意的是「威權」因素則呈顯著的負相關。

參、轉化領導、家長式領導各層面與「學生行為表現」效能之相關分析

由表 4-9 發現研究結果顯示，轉化領導、家長式領導各層面與「學生行為表現」效能之相關情形為，「仁慈德行」($r=.546$, $p < .01$)；「激勵關懷」($r=.499$, $p < .01$)；「建立願景」($r=.472$, $p < .01$)等三個因素皆呈現正顯著的相關；而「威權」($r=-.085$)因素呈負相關，未達顯著水準。而正向相關性最大的是「仁慈德行」；其次為「激勵關懷」；再其次為「建立願景」，值得注意的是「威權」因素則呈負相關但未達顯著水準。因此，可推論威權領導策略對於「學生行為表現」效能層面上之負面效應最低，也就是會有一定的效力。

肆、轉化領導、家長式領導各層面與「親師與教學」效能之相關分析

由表 4-9 發現研究結果顯示，轉化領導、家長式領導各層面與「親師與教學」效能之相關情形為，「仁慈德行」($r=.641, p<.01$)；「激勵關懷」($r=.598, p<.01$)；「建立願景」($r=.560, p<.01$)等三個因素皆呈現正顯著的相關；而「威權」($r=-.172, p<.01$)因素則呈現顯著的負相關。因此，對於「親師與教學」效能之正向相關性最大的是「仁慈德行」；其次為「激勵關懷」；再其次為「建立願景」，其中值得注意的是「威權」因素則呈顯著的負相關。

伍、綜合討論

從以上分析可知，國小校長轉化領導、家長式領導對學校效能之相關皆達顯著水準，且具有顯著正相關，由以上的研究結果也應證了林珈夙（1997）的研究發現，校長轉化領導愈多則學校效能愈高及 Rogers(1994)的研究指出，轉化領導是學校效能特徵之論點。其中值得注意的是「工作與環境」效能層面最顯著也就是說最有影響力，其他如「建立願景」、「激勵關懷」等領導行為與學校效能亦有不錯的相關，因此得知，校長運用轉化領導之「激勵關懷」、「建立願景」等行為策略愈多則學校效能愈佳。

而校長家長式領導則以「仁慈德行」呈顯著的正相關，也就是「仁慈德行」愈多則學校效能愈高；而「威權」領導行為則呈顯著負相關，也就說「威權」愈多則學校效能會愈低。此研究結果亦驗證了王建忠（2001）、邱盛林（2001）、凌孝綦（2001）、張德偉（2001）的研究發現，立威對組織效能呈負相關；仁慈與德行呈正相關，其中值得注意的是，威權對學生行為表現效能，雖是負相關但未達顯著水準，換句話說，威權行為對學生行為表現負面影響較低，因此推論，在學生偏差行為的管教上或許有影響但學生學習表現等效能層面皆是負面的。

綜而言之，校長領導要有效能應善用轉化領導與家長式領導之策略，其中以家長式領導之「仁慈德行」策略對學校效能的正相關最高。也就是最有效，而「威權」領導策略除對「學生行為表現」效能負面影響較不顯著外其他皆是顯著負相關，所以校長領導應善用家長式領導之「仁慈德行」，減少「威權」領導行為整體學校效能才能彰顯。

第五節 國小校長「家長式領導」、「家長式領導」與「學校效能」之迴歸分析

由第四節結論得知國民小學校長轉化領導、家長式領導各層面與學校效能各層面之間具正相關並達到顯著水準，為進一步瞭解校長轉化領導、家長式領導各層面與學校效能各層面間之預測力，乃以校長轉化領導、家長式領導各層面為自變項與學校效能各層面間為依變項，進行逐步迴歸分析，茲將其分析分述如下。

壹、「工作與環境」效能與轉化領導、家長式領導各層面之迴歸分析

由表 4-10 研究結果顯示「工作與環境」之學校效能有預測力的領導因素為，「仁慈德行」、「建立願景」、「威權」等三個因素。其中「仁慈德行」 β 值為 (.613, $p < .05$)「建立願景」 β 值為 (.170, $p < .05$)、「威權」 β 值為 (.139, $p < .05$)，由此可見，對於「工作與環境」效能預測力較大的是「仁慈德行」；其次為「建立願景」，再其次為「威權」。而「激勵關懷」 β 值為 (.123) 之領導因素對「工作與環境」效能較無預測力。從以上迴歸分析可以發現，「仁慈德行」領導行為對於「工作與環境」效能預測力最高，值得注意的是「激勵關懷」領導行為較無預測力。

表 4-10 校長轉化領導、家長式領導與學校效能及其層面之迴歸分析

依變項 自變項	工作與環境 b (β)	學生學習表現 b (β)	學生行為表現 b (β)	親師與教學 b (β)
建立願景	.513(.170)*	.218(.155)*	.256(.142)*	.304(.185)*
激勵關懷	.097(.123)	.073(.198)*	.009(.018)	.025(.058)
威權領導	.132(.139)*	.041(.092)	.123(.215)*	.082(.159)*
仁慈德行	.316(.613)*	.081(.335)*	.165(.539)*	.151(.536)*
常數	3.100	2.373*	3.316*	4.058*
樣本數	371	371	371	371
F	162.998*	52.996*	49.269*	76.37*
R ²	.640	.366	.349	.454

註.* $P < .05$

貳、「學生學習表現」效能與轉化領導、家長式領導各層面之迴歸分析

由表 4-10 研究結果顯示「學生學習表現」之學校效能有預測力的領導因素為，「仁慈德行」、「激勵關懷」、「建立願景」等三個因素。其中「仁慈德行」 β 值為（.335， $p < .05$ ）；「激勵鼓舞」 β 值為（.198， $p < .05$ ）；「建立願景」 β 值為（.155， $p < .05$ ），由此可見，對於「工作與環境」效能預測力較大的是「仁慈德行」；其次為「激勵關懷」，再其次為「建立願景」，值得注意的是，「威權」之領導因素 β 值為（.092）對「學生學習表現」效能較無預測力。從以上迴歸分析可以發現，對於「學生學習表現」，仍以「仁慈德行」領導行為最有預測力；而「威權」領導行為則無預測力。

參、「學生行為表現」效能與轉化領導、家長式領導各層面之迴歸分析

由表 4-10 研究結果顯示「學生行為表現」之學校效能有預測力的領導因素為，「仁慈德行」、「威權」、「建立願景」等三個因素。其中「仁慈德行」 β 值為（.539， $p < .05$ ）；「威權」 β 值為（.215， $p < .05$ ）；「建立願景」 β 值為（.142， $p < .05$ ），由此可見，對於「學生行為表現」效能預測力最大的是「仁慈德行」；其次為「威權」，再其次為「建立願景」，值得注意的是，「激勵關懷」之領導因素 β 值為（.018）對「學生行為表現」效能較無預測力。從以上迴歸分析可以發現，對於「學生行為表現」效能上，主要仍以「仁慈德行」領導行為最有預測力；值得注意的是「威權」策略亦有不錯的預測力，而「激勵關懷」領導行為則較無預測力。

肆、「親師與教學」效能與轉化領導、家長式領導各層面之迴歸分析

由表 4-10 研究結果顯示「親師與教學」之學校效能有預測力的領導因素為，「仁慈德行」、「建立願景」、「威權」、等三個因素。其中「仁慈德行」 β 值為（.536， $p < .05$ ）；「建立願景」 β 值為（.185， $p < .05$ ）

）；「威權」 β 值為（.159， $p < .05$ ），由此可見，對於「親師與教學」效能預測力較大的領導因素是「仁慈德行」；其次為「建立願景」，再其次為「威權」。值得注意的是，「激勵關懷」之領導因素 β 值為（.058）對「親師與教學」效能較無預測力。從以上迴歸分析可以發現，對於「親師與教學」效能，還是以「仁慈德行」領導行為，最有預測力；而「激勵關懷」領導行為，相對的較無預測力。

伍、綜合分析

由以上研究結果可以瞭解到，台東縣國小教師知覺校長轉化領導、家長式領導各策略對學校效能分層面間之都有不錯的預測力，就個別預測力而言，校長轉化領導行為驗證了研究假設五之論點「轉化領導對學校效能具有顯著預測力」。而校長家長式領導行為對學校效能也具有顯著預測力，亦驗證了研究假設七「家長式領導行為對學校效能也具有顯著預測力」之論點。故我們知道在發揮學校效能方面，校長轉化領導與家長式領導行為策略的運用，的確是影響學校效能達成的重要因素與指標。

然而深入探究學校效能的各層面而言，在「工作與環境」、「學生學習表現」、「學生行為表現」、「親師與教學」四個層面上，對於轉化領導之「建立願景」、「激勵關懷」領導策略與家長式領導之「威權」、「仁慈德行」領導策略等層面間之解釋力，以「工作與環境」效能指標解釋力最高，其解釋力亦高達 64%，其他序為「親師與教學」、「學生學習表現」、「學生行為表現」，其中以「學生行為表現」解釋力為 34.9%，相較之下是最低的。探究因主要是「工作與環境」效能指標對教師與學校是最直接的影響，如校園規劃、環境設施、辦公與教學情境，行政規範、溝通與協調..等等對都直接影響教師工作滿意與學校校務及環境的發展，因此「工作與環境」效能指標對校長轉化領導各策略與家長式領導各策略間，解釋力最高；值得注意的是相對於「學生行為表現」效能層面其解釋力最低，推測原因，主要是台東縣國小大多屬偏遠以外六班以下之小型學校，學生數不多、同儕間競爭力較不足，讀書風氣也不佳、單親隔代教養比率偏高，教師流動較高，且目前教師對於學生行為管教法令限制又多，因此對於學生行為較難規範，所以在「學生行為表現」效能指標上，解釋力會較低。

在轉化領導分層面對學校效能的預測力為，「建立願景」有顯著預測力，這與研究假設 5-1「國小校長轉化領導願景建立行為層面與學校效能有顯著預測力」，論點相同。而在研究假設 5-3「國小校長轉化領導個別關懷行為層面與學校效能有顯著預測力」，與本研究結果，「激勵關懷」行為層面與學校效能整體各層面有顯著預測力獲得驗證。

在家長式領導分層面中，以「仁慈德行」領導行為層面預測力最高，這與研究假設 7-1「國小校長家長式領導之德行領導行為層面與學校效能有顯著預測力」及研究假設 7-2「國小校長家長式領導之仁慈領導行為層面與學校效能有顯著預測力」之論點相同，並獲得驗證。因此發現台東縣校長家長式領以「仁慈德行」領導行為對學校效能最有預測力。

而在「威權」領導層面對學校效能預測力除「學生學習表現」外，都有顯著預測力，其中最高得是「學生行為表現」，其他依序為「親師與教學」、「工作與環境」。此研究結果與研究假設 7-3「國小校長家長式領導之「威權」領導行為層面與學校效能無預測力」，論點不同點，推論原因，台東縣國小大都屬偏遠六班學校，學生數少、競爭力低、人事異動率高，因此組織結構較鬆散，所以校長需要適度施展威權領導策略，以樹立行政規範，此作為對「學生行為表現」的部份，亦能發揮功效而有預測力。但對「學生學習表現」效能部份，將會適得其反，無預測力；推論原因，因威權領導壓抑學生的自主性、個人特性及抹煞學生表現創造力，最重要的會降低學生學習興趣而降低「學生學習表現」效能，所亦較無預測力，國小階段的學生各方面未定型，應以開放、尊重與激發潛能的教育方式較能促進發展與學生表現。因此得知「威權」領導行為並非全然無效，只是應謹慎為之。

綜而言之台東縣國小校長領導以家長式領導之「仁慈德行」較能預測學校效能，這驗證了鄭伯壘（1999）、謝旻憲（2006）的研究發現，源自本土傳統華人社會組織的「家長式領導」普遍存在目前學校校園中的論點。而「工作與環境」之效能指標相對於校長轉化領導各策略與家長式領導各策略其解釋力最高。而「威權」領導並非全然無效，其對「學生行為表現」效能有不錯的影響，但無法提高「學生學習表現」效能，因此應審慎運用。

第五章 結論與建議

本研究旨在了解國小教師所知覺校長轉化領導、家長式領導與學校效能之情形，探討國小教師所知覺校長轉化領導、家長式領導與學校效能之發展現況；其次為探討背景變項對校長轉化領導、家長式領導與學校效能之差異情形；最後則探討校長轉化領導、家長式領導與學校效能的預測作用。本研究之取樣對象包含台東縣市一般、偏遠、特偏共91所學校教師，分層隨機取樣，共取樣教師樣本457人，回收372份回收率81.40%，有效問卷372份，可用率81.40%。有效問卷資料以平均數、單因子變異數分析、皮爾森基差相關及迴歸分析等統計方法加以分析，並進行討論。本章將依據研究結果與討論，做成結論，並提出建議，以供教育行政機關、教育行政人員及未來研究之參考。

第一節 結論

茲根據第四章之研究結果與討論，獲致下列之研究發現作成結論茲臚列如下：

壹、台東縣國小校長家長式領導之「仁慈德行」較能預測學校效能。

從文獻中可發現，目前許多有關學校領導與學校效能之研究，大多以熱衷與推崇源自西方之轉化領導為主，對於本土發展出來而不斷被運用之家長式領導相對的不多，此兩種東西方不同典型的領導風格對於學校能都有不錯的影響，而從本研究結果可以發現，台東縣國小校長家長式領導之「仁慈德行」策略，相較於源自西方的轉化領導行為，對於學校效能有較高的預測力，換句話說台東縣校長領導，以「仁慈德行」領導策略對於學校效能達成最有效。

貳、台東縣國小校長領導傾向轉化領導之「激勵關懷」與家長式領導之「仁慈德行」領導為主。

從研究結果可以發現，目前台東縣國小教師知覺校長轉化領導及家長式領導行為均屬中上程度，也就是偏向經常這樣的領導行為，而分層面則分別以「激勵關懷」及「仁慈德行」行為策略教師知覺度最高，換句話

說台東縣校長領導以「激勵關懷」及「仁慈德行」之「融合性領導」為主。探究原因是源自西方尊重人性、民主開放及重法治的「轉化領導」及產生自本土、傳統式、視倫常為圭臬、父權式人治為主的「家長式領導」，在東西文化的衝擊與影響下，從研究數據中可發現台東縣校長領導業融合了「轉化領導」及「家長式領導」之東西方不同典型的領導風格，表現出以關懷、鼓舞、體恤為主的「激勵關懷」領導行為及以尊重、包容與以身作則之「仁慈德行」領導行為主之「融和與多元性」領導作風，而營造出溫馨、和諧、快樂有效能的校園。

參、台東縣國小一般地區的學校對校長「激勵關懷」、「仁慈德行」行為知覺度最高；而愈偏遠地區的學校對校長「威權」領導行為之知覺度愈高。

從服務地區的不同亦可發現一般地區的學校知覺校長「激勵關懷」、「仁慈德行」行為最高；愈偏遠地區的學校知覺校長「威權」領導行為愈高。換句話說轉化領導及家長式領導業為台東縣校長主要領導風格，其中一般地區的學校校長「激勵關懷」、「仁慈德行」領導行為較高；愈偏遠地區的學校校長「威權」領導行為愈高。探究原因主要是台東地區學校，整體大都屬六班以下的小型學校為主，地方小、人口少、學生數少，因此彼此間有較多的互動所以較重人際，而愈近市區的一般地區的學校，人員編制較大、人事異動率較低、行政制度及規範較能上軌道，也就是說教師較穩定也較自主，所以對於民主、參與式的管理接受度較高，因此校長較經常展現親和、親切、關懷與包容激勵、鼓舞、以身作則等「激勵關懷」及「仁慈德行」的領導行為。而偏遠以外的地區相對的，因環境文化不利、人事異動頻繁，組織結構較鬆與較被動，需較嚴謹的行政規範以茲上軌，所以人治的氛圍較濃，因此校長會有較多的「威權」行為展現。

肆、學校效能以「親師與教學」效能層面最高而以「學生學習表現」效能層面最低。

從研究結果可以發現，台東縣國小教師知覺學校效能屬於中上程度屬經常這樣。以「親師與教學」層面知覺度最高，「學生學習表現」知覺度最低，可見台東縣在學校效能上對「親師與教學」層面投入較多的關注，值得注意的是對「學生學習表現」反而較低。

伍、一般地區的學校教師對「親師與教學」與「學生學習表現」之效能層面知覺度最高。

從研究結果發現，在「親師與教學」效能知覺上，一般地區比特偏高，而在「學生學習表現」效能知覺上，一般地區比偏遠高；一般地區比特偏高。探究原因是，愈近市區的一般地區學校，在文化環境及地方資源上較豐富有利，家長社經地位及對教育的關心與投入也較高，所以親師互動較佳，而教師本身在專業的成長和對教學的專注也較高，學生同儕間競爭力強，所以學生可以表現與發揮的空間較大，相對的學生學習表現會較出色，因此一般地區的學校在「親師與教學」與「學生學習表現」層面效能較佳，所以知覺度高。

陸、校長善用「仁慈德行」領導行為，與「工作與環境」之學校效能有關。

從迴歸分析中可發現，校長「仁慈德行」領導，對學校效能各層面預測力最高，其中以「工作與環境」效能層面解釋力最佳。換句話說台東縣校長若能善用「仁慈德行」領導行為，對學校效能會有顯著的正面影響，特別在「工作與環境」效能層面影響力最高。

探究原因台東地區校主要以偏遠六班以下為主，地方小人口少，較重人際、重和諧人治的氛圍較濃，校長對部屬若施以關懷、尊重與包容，有效規劃充實、美化綠化校園環境與情境塑造並以身作則、樹立典範之「仁慈德行」領導行為，對教師而言以上作為是最顯著最直接的感受，因而對其本身工作上的滿意度、成就感、向心力與凝聚力有明顯的影響，而促動教師願意主動積極努力並對學校額外付出，而達學校效能目標。綜而言之校長善用「仁慈德行」領導策略，最能影響學校「工作與環境」效能指標。

柒、資深教師比資淺教師，對「學生學習表現」效能之知覺度為高。

由研究結果顯示，台東縣教師服務年資結構服務年資 5 年以下有 145 位（38.98%）；6—15 年的教師有 169 位（45.43%）；16—25 年的教師有 42 位（11.29%）；26 年以上的有 16 位（4.3%），從數據中的百分比可知，台東縣受試教師中以 6—15 年最多佔 44.6%，其次為 5 年以下佔

38.98%，26 年以上最少僅佔 4.3%，因此可以瞭解到台東縣教師服務年資結構 15 年以下有 83.58%、16 年以上有 15.59%，換句話說大部份教師服務年資都集中在 15 年以下（83.58%），值得注意的是「服務年資」在「學生學習表現」效能層面上有顯著差異，服務年資在 26 年以上大於 6-15 年；26 年以上大於 5 年以下，由此可發現，「學生學習表現」效能層面上資深教師比資淺教師知覺為高，這主要是資深教師生活較安定且教學經驗也較豐富，較能專注在學生學習表現上，因此學校應多關心年輕資淺教師生活，給予進修機會、強化其專業精神與專業態度，促進教學專業發展。

捌、校長轉化領導、家長式領導之各策略對於學校效能各層皆有其顯著的預測力。

由研究資料顯示，校長轉化領導、家長式領導行為之各策略對學校效能各層面皆有其顯著的預測力其分層面預測力，詳分述如下。

- 一、「建立願景」策略對「親師與教學」效能層面最有預測力。
- 二、「激勵關懷」策略對「學生學習表現」效能層面最有預測力。
- 三、「威權領導」策略對「學生行為表現」效能層面最有預測力。
- 四、「仁慈德行」策略對「工作與環境」效能層面最有預測力。

綜而言之，校長轉化領導與家長式領導對於學校效能有很好的預測力，而各策略對學校效能分層面各有其最佳的預測力，校長領導應充分瞭解學校效能內涵，並熟悉領導策略，因人、因地、因事制宜，通權達變善用轉化領導與家長式領導策略，以發揮領導效果達到學校效能的目標。

第二節 建議

本節將依據研究結果與結論，提出建議，以供教育行政機關、教育行政人員及未來研究之參考。

壹、對教育行政機關之建議

一、加強校長職前與在職訓練，以充實行政領導之知能。

本研究發現校長轉化、家長式領導之各種策略對學校效能整體之發展有很高的預測力，在學校組織中行政領導之統帥者皆集中於校長之身上，有效能的行政領導得透過有效能之校長，故校長之專業成長將影響其辦學績效，除職前培育單位的訓練外，包括如何引導校長進入一組織、甚至往後之進修及相關評鑑，是一個很重要的循環模式，因此不斷的促動校長接受新的領導理念及個人辦學領導風格的省思，建構一個良性有效的循環機制，行政領導才能不斷發揮成效。

二、給予校長充分授權及本位管理的權利，勿太多人際行政干預，校長辦學才能發揮。

近年由於社會變革、校長改聘任及遴選制，教改的推動強調教師專業自主、家長參與、學生受教權、零體罰等理念學校教育環境愈來愈複雜，校園倫理、校長行政領導威權復不如往，校長領導動則得咎，對上負有辦學成敗的壓力，內有同仁間對行政規範不同看法的阻力，對外有家長、社區及社會品格德行及人際的壓力，校長愈來愈有責無權且處處受限，整個大環境讓校長愈來愈難施展、愈來愈不利，因此建議上級若希望校長有所為，應對校長充分授權，讓其本位管理負成敗責任，外界的人與事的干預應降低，給予校長充分發揮的空間，適度保障校長行政專業自主權，如此校長領導才能施展，學校效能才能有效的達到目標。

三、對於服務偏遠以外地區的教師多一點關心與鼓勵，以「仁慈德行」代替「威權」領導行為，「激勵關懷」提振服務士。

由研究結果發現，愈偏遠地區教師對校長威權領導知覺愈高，但卻對「學生學習表現」、「親師與教學」等效能層面的知覺比一般以外的地區低，近年政府在教育優先區及服務偏遠地區教師的生活照顧的環境及條件不斷的在提升，從「工作與環境」效能層面之教師知覺有顯著性，可以發現以上作為確實有改善很多，但從研究調查結果又發現教師對學校效能中重要的因素「學生學習表現」、「親師與教學」卻反應冷淡，並對校長威權領導知覺度很高，是否意味台東縣偏遠以外的學校威權領導風格較盛行

，從上到下都如此，而忽略學生及教師感受、教學專業及親師互動等重要指標，如此長期下去對偏遠以外的地區學校師生發展定有不利影響，因此建議政府對偏地區的教師除環境設施硬體的改善充實外對整體教師的服務士氣及教學與領導等專業知能、態度、精神亦應重視多一點關心鼓勵與並對教師多一點仁慈德行與激勵關的領導行為減少威權，以激勵偏遠以外地區學校教師提升學校效能。

貳、對校長領導之建議

一、轉化領導對於校長領導之借鑒

(一)高度轉化領導是效能學校的特徵之一，校長應善用轉化領導策。

從上述研究發現，可知轉化領導是有效能學校的特徵之一，因此校長應自我充實、力行轉化，革新領導格局，善用轉化領導策略以達效能學校。

(二)一般地區學校校長轉化領導愈顯著，以「激勵關懷」之策略較佳。

從研究結果可發現一般地區因近市區，所以學校校長轉化領導愈顯著，其中以「激勵關懷」之策略最顯著，而對於學校效能的影響則以「工作與環境」、「學生學習表現」效能表現最佳，應善加運用。

(三)校長運用轉化領導、非四海皆準，需視學校情況而定。

教師對校長轉化領導的知覺會因教師本身的條件及學校的特性會有不同而不同，因此校長在運用轉化領的策略時要因人因地而易，需視對象與學校情況特性而定，才能彰顯領導成效。

(四)教師擔任學校行政應施行輪調制，校長應重視未兼任行政教育員

從相關文獻及研究發現，校長轉化領導行為因業務關係，往往會與有兼任行政的同仁互動較多，而忽略其他成員的個別關懷，因此學校行政如能採輪調制，以促進組織活化，對校長的認同與行成凝聚力，激勵成員主動對學校額外付出，學校行政才容易施展。

(五)校長要展現自信心與魅力以贏得教師學生及家長信任。

校長要注重形象管理以強化自我領導形象，展現自信心與魅力影響，激勵關懷、發展學校願景、以身作則、增能授權，啟發智性為教師、學生家長所信任與肯定，達到校長領導的真正成效。

(六)資深教師比率較高之學校型態，轉化領導愈高愈佳。

由研究結果發現，教師服務年資愈高對校長轉化領導知覺愈高，因此建議校長對資深資教師善用轉化之尊重關懷、發揮親和魅力影響、遠景塑造等轉化領導策略以提高行政領導效能，促進學校發展。

(七)「建立願景策略」對「親師與教學」有不錯的預測力。

校長轉化領導之「建立願景」策略對「親師與教學」有不錯的預測力，因此校長領導應對學校遠景有前瞻宏觀的見地，充分與教師及家長不斷的對話，建構出共同的藍圖，使教師與家長有參與感，化阻力為助力才是好的良策。

二、家長式領導對於校長領導之借鑒。

(一)強化德行領導、降低威權領導樹立楷模，提攜後進培養接班人。

校長威權領導為組織成員工作壓力來源，影響身心及壓抑及創意，領導者應輔以身作則自我要求，以德服人自然能彰顯個人威權，莫貶抑部屬工作上貢獻以致壓抑組織發展，尊重專業取代個人主觀才能讓部屬信服，以開放無私的德行，關懷鼓勵培養接班人心態，組織才能永續發展。

(二)校長要恩威並濟，促進成員互動、提高工作滿意及提升績效。

校長仁慈領導同時亦應樹立適度威權，恩威並濟、不能做爛好人，若有要求對事不對人，適度關懷但亦保持一定距離，尊重個人隱私莫因過度關心變成壓力，促進成員互動、提高工作滿意及提升績效。

(三)校長要建立制度一視同人，仁德並濟均衡取向的領導。

傳統華人文化在講人際時，容易流於私相授受之多重標準；相對的鐵面無私，科層體制之官僚作風不通人情，亦會造成許多人際的反彈與主觀刻板等負面效應，因此在東方華人以人治主為主的領導，領導要均衡取向、建立制度管理才能上軌道，減少人為干預領導才有成效。

(四)校長威權領導應以專家威權取代法職威權，以為成員認同。

校長在建立威信，運用威權領導時往往會一味的以法職威權行使，其結果及許多研究顯示，無法影響成員的自我效能，反而對組織承諾及工作滿意度產生負面效果。因此，校長應慎重運用適宜的領導取向來帶領成員，若有要求規定應採理性方式與成員多溝通、對事不對人。多以專家威權取代法職威權，使成員樂於接受領導指揮、心悅誠服的任事，自然能減低威權領導的負面效果，達到領導效能。

(五)校長領導應以「仁慈德行」領導行為為主，學校效能最佳。

從研究果可發現，領導策略裏以「仁慈德行」行為對於學校效能，無論是相關性或是預測力都是最顯著最佳，也就是說校長經營學校應善用「仁慈德行」策略，知人善任、公正無私、凡是秉公處理、為人處事為同仁榜樣，關心、包容凡是能站在教師立場爭取權益成功不必在我的胸懷，以仁慈待人、以德律己，以為同仁發自內心尊重成為受歡迎的好主管，激起同仁向心力願意額外付出，學校效能定能達到。

(六)一般地區的學校校長家長式領導之「仁慈德行」策略愈有效。

由研究結果可發現，一般地區的學校校長家長式領導之「仁慈德行」策略愈有效，因近市區的學校教師流動率低，教學及行政經驗較豐富、但自主性亦較高，校長應以德行、專業樹立威權，給予教師充分自主的空間，以關心、包容取代要求、對立，領導才能順遂有效。

(七)適度「威權」策略對偏遠或人事異動率較高及行政制度規範及結構較鬆散之組織會有影響力。

由本研究結果發現，家長式領導之「威權」領導策略，並非全然無效，其對於偏遠地區組織結構較鬆散與不穩定的單位，適度的「威權」領導策略，亦有其效能，但應適度，待組織上軌道後，則應以「仁慈德行」領導行為為主，甚至結合轉化領導之「建立願景」、「激勵關懷」等策略，領導效果才能發揮並達到學校效能目標。

三、深究學校效能指標，校長辦學才有目標。

從上述論述可知，不同的領導風格會對組織有不同的影響，校長的領導，主要是為達學校效能，而學校效能具體呈現就是學校效能指標，達到效能指標領導才有成效。因此校長無論是運用轉化領導或家長式領導，應以能達到學校效能指標為依歸，組織才有目標、有方向感領導成效才易彰顯。茲綜合歸納敘述如下。

(一)校長宜深究學校效能指標，作為辦學重點領導才有目標

校長辦學要有目標與重點，領導才有方向感，尤其目前影響及干擾學校教育的因素很多，其來源可能是學校內部或外部，然而學校的本質是教育，簡言之就是把學生教好與學校辦好才是重點。而學校效能指標便是，效能學校辦學重點具體面向的呈現，有關的研究非常多如梁靜如（2000）、張宏毅（2002）、蔡進雄（2000）等，其面向會因學校型態、組織成員、環境、社區等條件及上級政策等不同會有不同。因此校長經營學校應以

宏觀務實的角度，深究學校效能指標，審慎研定，並善用領導策略學校經營才能預見成效。

(二)校長要通權達變善用「轉化領導」與「家長式領導」策略優勢，促進學校效能達成。

領導本就是一門藝術無定論，只要能促成目標的達成就是好的領導，而上述研究發現，轉化領導與家長式領導是目前被運用最廣與最有成效的新興領導，但再好的領導亦有其限制，校長領導難有一種放置四海皆準的策略，因此校長領導，以「家長式領導」的內涵去架構領導行為，並適時、權變運用「轉化領導」的策略（謝旻文，2006）。保持彈性多重運用、適才適所，領導才能施展。對於一般地區的學校組織成員較穩定成熟、自主性強、嚴謹有制度的學校，可透過轉化領導之建立願景、激勵關懷策略改變成員心智、提升層次願主動積極為學校目標額外付出努力；相對的組織及行政制度規範較鬆散、較被動不穩定等較不利情境之較偏遠的學校，應善用仁慈德行領導並適度威權策略，也就是恩威並濟之領導策略，總之校長領導應通權達變善用「仁慈德行」、「激勵關懷」、「建立願景」領導策略並適度「威權」，方能提升學校組織行政運作與學校經營發展，促進學校效能達成。

參、對未來研究之建議

一、在研究範圍方面

研究由於時間及人力之限制，故僅以台東縣國民小學教師為樣本進行抽調查，所得結果僅能瞭解普遍的趨勢，無法針對個別學校做解釋，而在推論上也僅限於台東縣國民小學。未來相關研究可將研究範圍擴大，則其研究結果將更具推論性與代表性。

二、在研究對象方面

本研究主要對象是以台東縣國小教師為問卷對象，就教師之個人知覺所產生之結果可能無法完全代表學校整體，若能考量校長、行政人員及家長之意見與看法，其所涵蓋的內涵應較完整且更具代表性。

三、在研究變項方面

影響學校效能之發展因素很多，本研究針對教師性別、服務年資、擔

任職務與服務地區等四個背景變項對校長轉化領導、家長式領導與學校效能之影響而加以探討，未來研究可考慮從不同層面、角度或變項探討對學校效能組織之影響情形，並可針對更多相關因素與層面作探討，將有助於校長領導及學校效能發展之參考。

四、在研究方法方面

本研究由於時間及人力上之限制，及研究者個人能力所限，故僅能以問卷調查法進行研究，然教師知覺無法全以量化數字表示，且調查結果也僅處於教師自我知覺，研究方法上有待加強質性資料分析，而分析之對象除教師代表外，更可適當加以校長或家長等關係人之意見與想法，將可輔助統計資料數據的正確性及可靠性。

五、對未來後續研究建議

(一)對於本研究架構與方法方面的檢討及建議：

- 1.對於轉化領導之「激勵關懷」與家長式領導之「仁慈德行」等兩種領導行為策略是否有交互作用？（共線性）相關性如何？後續研究可進一步檢驗。
- 2.本研究自變項（教師不同背景變項）與依變項（校長轉化、家長式領導）是運用單因子變異數分析來作分析，建議爾後的研究可以運用雙因子變異數分析來看淨相關在哪裡？效果會更顯著。
- 3.本研究轉化領導原引用的因素層面及問卷題目經因素分析後精簡層面及題目後，因素層面顯的太精簡，而在「建立願景」層面問卷題目僅剩兩題，題數太少較難涵蓋原本內涵，建議後續研究可再增加因素層面及問卷題數以提昇研究內涵。

(二)研究結果發現，台東縣國小校長威權領導行為對學校效能層面除學生學習表現外，皆有預測力，其中以學生行為表現效能層面預測力最高，而且愈偏遠威權領導行為愈高。

對於威權一般研究結果，皆為負面影響較多，本研究發現台東縣偏遠地區除校長仁慈德性領導以外，威權策略亦為領導者所運用，換句話說威權領導並非完全無價值，對台東縣偏遠地區的威權領導情形及影響力，值得後續研究再進一步探究。

參考文獻

壹、中文部份

- 王心怡（2002）。國中校長情緒智力、轉型領導風格與辦學績效之相關研究。彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 王保進、邱鈺惠（2001）。國民小學校長培育方案規劃之研究－以台北市為例。高雄市：復文。
- 王財印、吳百祿（2002）。從青少年問題談情緒智力、情緒管理與生活輔導。83,38-47。
- 王建忠（2001）。團隊領導與團隊效能：團隊內互動的中介效果。國立台灣大學心理學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 王揚智（2004）。國小校長轉型領導、互易領導與社區參與學校教育之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 王錦堂（2002）。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，高雄市。
- 白麗美（1988）。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，台北市。
- 仲秀蓮（2004）。台北縣市國民小學校長正向思考、領導型式與學校效能關係之研究。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 吳明雄（2001）。國民小學校長轉型領導行為與學校效能之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 吳清山（1991）。學校行政。台北市：心理。
- 吳清山（1992）。學校效能研究。台北市：五南。
- 吳璧如（1990）國民小學組織文化與組織效能關係之研究。國立高學師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 何淑妃（1996）。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，台中市。
- 李立華（2004）。主管領導行為、組織行為對領導效能之影響－以我國海軍陸戰隊基層主管為例。私立義守大學管理科學研究所碩士論文，未出版，高雄縣。
- 邱盛林（2001）。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在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
- 邱皓政（2002）。**量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析力解**析。台北：五南。
- 呂祝義（1994）。**國民中學學校環境、社區環境與學校效能關係之研究**。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 沈翠蓮（1994）。**國民小學教師專業成長、教學承諾與學校效能關係之研究**。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 林合懋（1995）。**學校主管與企業主管轉型領導之比較研究**。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 林金福（1992）。**國民中學校長領導型式與學校效能之相關研究**。國立政治大學教育研究所碩士班論文，未出版，台北。
- 林伽夙（1997）。**校長領導風格、教師創意生活經驗、教學創新行為與學校效能之關係**。國立政治大學教育學系研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 林明地、江芳盛(譯)（2000）。Owen, R. G.著。**教育組織行為**。台北：揚智。
- 林明地(2002)。**學校領導－理念與校長專業生涯**。台北：高等教育。
- 林思伶（2003）。從「服務領導」的理念看教育組織領導與發展。**輔仁大學教育領導與發展研究所主辦之「第二屆教領導與發展」學術研討會論文集**，21-50，台北縣。
- 林道欽（2002）。**領導型態與員工效能之研究－以台灣南區營政管理局為例**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 林瑋（2002）。**共享文化價值形成機制探討：以汽車製造、醫療服務及國營事業為例**。國立東華大學企業管理研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 林漢政（2003）。**國民小學校長轉型領導與教師效能關係之研究**。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 林龍和（2005）。**高雄市國民小學校長家長式領導與教師服務士氣關係之研究**。國立高雄師範學院大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 周崇儒（1997）。**國民小學教師專業成長、教學承諾與學校效能關係之研究**。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。

- 洪光遠（譯）（1992）。Gary A. Yukl 著。組織領導（Leadership in Organizations）。台北：桂冠。
- 洪啓昌（2001）。台北縣國民小學公共關係與學校效能關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 凌孝綦（2001）。軍事組織中階主官的領導與效能：轉型交易及家長式領導模式之比較。國防管理學院資源管理研究所碩士論文，未出版，台北縣。
- 徐韶佑（2001）。國小校長轉型領導、互易領導學校組織學習能力關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 秦夢群（2000）。教育行政：理論部分。臺北市：五南。
- 陳樹（1998）。領導風格與組織文化關聯性之研究。國立台灣大學商學系博士論文，未出版，台北市。
- 陳木金（1997）。國民小學教師領導技巧、班級經營策略與教學校效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 陳世聰（2001）。屏東縣國小校長轉化、互易領導與學校效能關係之研究－以發揮「小班教學精神」效能為指標。屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 陳明璋（1982）。組織效能及其決定因素關係之研究。政治大學學報，45，117-149。
- 陳慶瑞(1995)。費德勒權變理論之分析與擴展。台北市：師大書苑。
- 曾永宏（2004）。家長式領導對工安制度與工安績效關係的調節作用之研究－以高雄市地區石化、鋼鐵業工廠為例。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 唐永泰（2001）。魅力領導與追隨者效能影響之探究。中國行政評論，10（2），167-204。
- 梁靜如(2002)。國民小學校長人性取向領導與學校效能之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 張沛文（譯）（2001）。James C. Hunter 著。僕人－修道院的領導啓示錄。台北：商周。
- 張宏毅（2002）。台北縣市國小學校長轉型領導與學校效能關係研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。

- 張明輝(1997)。學校組織的變革與領導。國立台灣師範大學學校教育革新專輯（1），台北市。
- 張昭仁（2001）。國小校長轉型領導、互易領導與學校組織學習能力關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 張潤書（1990）。行政學。台北：三民。
- 張潤書（1998）。行政學。台北：三民。
- 張潤書（2001）。行政學。台北：三民。
- 張德偉（2000）。家長式與轉換式領導風格在軍事單位的比較研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
- 張德銳（1994）。教育行政研究。台北：五南。
- 張慶勳（1996）。國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究。國立高雄師範大學教育系博士論文，未出版，高雄市。
- 張賢坤（2004）。桃園縣國小學校長轉型領導與教師教學效能關係之研究。國立台北師範學院國民教育政策與管理研究碩士論文，未出版。
- 張賜光（2004）。桃園縣國中校長轉型領導與學校效能關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 游進年（1990）。國民中學學校氣氛與學校效能關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 黃昆輝（1986）。教育行政領導理論之分析。國立台灣師範大學教育研究所集刊，82，91—143。
- 黃登木（2004）。「服務領導」在學校組織的應用與基本模式初探。輔仁大學教育領導與發展研究所在職專班碩士論文，未出版，台北市。
- 黃傳永（1999）。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，花蓮。
- 黃曉芬（2003）。學校行銷策略之研究—以三所私立國小為例。國立台東大學教育研究所碩士論文，未出版，台東縣。
- 黃種斌（2004）。桃園縣國民小學校長轉化領導與學校效能關係之研究。國立新竹教育大學進修部學校行政碩士班碩士論文，未出版，新竹。

- 游淑惠（2002）。國小校長魅力領導與教師組織承諾之研究。屏東師院國民教育研究所論文集，7，122—163。
- 葉淑宜（譯）（1999）。Lamber, L.（Eds.）著。教育領導建構論的觀點。
- 詹幼儀（2004）。國民小學校長轉型領導與教師變格接受度：以九年一貫課程變革為例。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 詹益鉅（2001）。桃園縣國民小學校長轉型領導、學校建設性文化與教師組織承諾關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 楊相中（2003）。國防科技研發機構家長式領導與部門績效之研究。靜宜大學企業管理學系碩士論文，未出版，台中縣。
- 趙安安、高尚仁（2005）。台灣地區華人企業家長式領導風格與員工壓力之關聯。中央大學人力資源管理研究所應用心理研究，27，111-131，台北。
- 廖裕月（1988）。國小校長轉化領導形式與領導效能之研究：以北部四縣市為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 蔡宗興（2004）。雲嘉南地區國民中學校長轉型領導與學校效能關係之研究。國立嘉義教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 蔡居隆（2002）。領導型態與主管校能之研究－以台灣南區營政管理局為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 蔡培村、武文瑛（2004）。領導學－理論、實務與研究。高雄：麗文。
- 蔡培林（1993）。國民中學學校管理型態與學校效能關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 蔡培林（1995）。學校經營與管理。高雄：麗文。
- 蔡進雄（2000）。國中校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 蔡進雄（2000）。轉型領導與學校效能。臺北：師大書苑。
- 劉秋珍（2005）。國小校長課程領導、組織創新氣氛與教師效能關係之研究。國立高雄師範大學成人教研究所組織發展與領導碩士班碩士論文未出版，高雄市。

- 劉春榮（1993）。國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士班論文，未出版，台北。
- 劉雅菁（1998）。國民小學校長運用轉型領導之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 鄭文宗（2004）。高中職行政主管轉型領導與學校效能之研究－以高雄市例。義守大學管理科學研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 鄭伯壘（1998）。「差序格局與華人組織行為：台灣大型民營企業的粗步研究」。中央研究院研究所集刊，86，29-72。
- 鄭伯壘（1999）。華人人際關係研究的困境與出路。本土心理學研究期刊，12，203-214。
- 鄭伯壘、周麗芳、樊景立（2000）。家長式領導量表：三元模式的建構與測量。本土心理學研究期刊，14，3-64。
- 鄭伯壘、黃敏萍（2005）。華人企業組織中的領導。載於楊國樞、黃光國、楊中芳（主編），華人本土心理學（下），749-788。台北：遠流。
- 鄭伯壘、謝佩駕、周麗芳（2002）。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。本土心理學研究，17，105－161。
- 鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳（2002）。〈家長式領導的三元模式：中國大陸組織的證據〉。台北：教育部華人本土心理學研究追求卓越計劃研究報告。
- 鄭耀男（2004）。國民中小學教師的組織公民行為之影響模式。師大學報教育類，41-46。
- 鄭耀男（2003）。台南市國民中小學行政主管決策策略運用之調查研究。教育研究資訊，11（4），81-102。
- 潘玳玉（2001）。文化領導之研究－以一所教會學校為例。國立東華大學教育研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 謝文全（1985）。教育行政。台北市：文景。
- 謝旻憲（2006）。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。國立台東大學教育研究所碩士論文，未出版，台東縣。
- 濮世緯（2000）。國小校長轉型領導、教師信念與教師職業倦怠關係之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。

二、外文部份

- Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders : a life spa approach, In J.A. Conger and R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive fact in organizational effectiveness*. P.Jossey - Bass. San Francisco.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for take charge*. NY: Harper., & Row.
- Blanchard, K. (1995). Servant leadership. *Executive Excellence*, 12 (10), 12-14.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organization*. London : Sage.
- Buck, Janiece Terrell (1989). *Transformational leadership behaviors of exemplary Texas superintendents*. Ann Arbor, Mich. : UMI.
- Bumns, J. M. (1978). *Leadership*. NY : Haper & Row. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994), Charismatic leadership in organizations : perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15,439-443.
- Davis, G.A., & Thomas, N.A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston : Allyn and Bacon.
- Duignan, P. (1986). Research on effective schooling : Some implications for school improvement. *The Journal of Educational Administration*, 24 (1), 59-73.
- Evans, T. J. (1996). *Transformational leadership : overview of human resources administrative practice*. (ERIC Document Reproduction Service No.ED402640)
- Farh, J. L., & Cheng, B. S (2000). A cultural anylysis of paternalistic leadership in Cinese Organizations. In J. T. Li, A. S.Tsui., & E. Weldon (Eds), *Mangement and Organizations in Chinese context*. (pp. 84-127) . Lomdon: Macmillan.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1990). *Educational administration : Theory, research, and practice* (4th ed) . NEW York : Random House.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1996) . *Educational administration : Theory, research, and practice* (5th ed) . NEW York : McGraw-Hill.
- Jantzi, D., & Leithwood, K. (1996) Toward an explanation of variation in teachers perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32 (4) ,512-538.
- Leithwood, K. A., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999) . *Changing leadership for changing times*. Buck-Ingham: Open University.
- Lambert, L. et al. (1995) . *The constructivist leader*. New York: Teachers College Press.
- Northouse, P. G. (2003) . *Leadership : Theory and practice* (3rd ed.) . London : Sage Publications.
- Redding, S. G (1990) . *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Robbins, S. P. (1992) . *Organizational Behavior*. N. J. Prentice-Hall Inc.
- Robbins, P. S. (1998) . *Organizational behavior*. New Jersey: Simon, & Schuster.
- Rogers, O. H. (1994) . *Perceived transformational leadership of elementary principals in effective schools*. Dissertation Abstracts International, 54, 08A, 2834.
- Sergiovanni, T. J. (1984) . Leadership and Excellence in schooling . *Educational Leadership*, 41, 4-13.
- Sergiovanni, T. J. (1990) . *Moral Leadership*. CA: Jossey- Bass Publishers.
- Silins, H. C. (1993) . *The relationship between leadership and school improvement outcomes*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 360721)
- Silin, R. F. (1976) . *Leadership and values*. MA: Harvard Gruyter.
- Weber, G. (1971) . *Inner city children can be thought to read : Four successful school*. Washington, D.C. : Council for basic education.
- Westwood, R. I. (1997) . Harmony and patriarchy: The cultural basis for Paternalistic Headship among the Overseas Chinese. *Organization Studies*, 18 (3) ,445-480.
- Westwood, R. I., & Chan, A. (1992) . Headship and Leadership. In R. I (Eds.) , *Organization behavior – Southeast Asian perspectives*. (pp.18-

143) . Hong Kong: Longman.

Yukl, G.A. (1994) . *Leadership in Organizations* (3th ed.) .Englewood Cliffs,NJ:Prentice-Hall.

Yukl, Gary. (1998) . *Leadership in Organizations* (4th ed.) . New Jersey: Prentice-Hall.

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



附錄一 分層隨機取樣樣本分配表

一般				偏遠				特偏			
編號	校名	人數	鄉鎮市	編號	校名	人數	鄉鎮市	編號	校名	人數	鄉鎮市
A	東大附小	76 50	台東市	I	大王國小	18 12	太麻里	Aa	北源國小	9	東河鎮
B	豐榮國小	47 41	台東市	J	香蘭國小	9 9	太麻里	Ab	忠孝國小	9 9	成功鎮
C	卑南國小	21 16	台東市	K	大鳥國小	9	大武鄉	Ac	竹湖國小	9 9	長濱鄉
D	豐田國小	18 18	台東市	L	瑞豐國小	9 9	鹿野鄉	Ad	忠勇國小	9 7	長濱鄉
E	南王國小	10 9	台東市	M	東河國小	9	東河鎮	Ae	廣原國小	9 9	海端鄉
F	岩灣國小	9 9	台東市	N	都蘭國小	9 9	東河鎮	Af	萬安國小	9 9	池上鄉
G	富岡國小	9	卑南鄉	O	興隆國小	9 5	東河鎮	Ag	振興分校 〈萬安〉	8 7	池上鄉
H	初鹿國小	18 13	卑南鄉	P	泰源國小	10	東河鎮	Ah	公館國小	9 8	綠島鄉
回收後樣本（156）（實際取樣數 208；原應取樣數 197） （一般地區原始母群體人數 591）				Q	信義國小	9 9	成功鎮	Ai	朗島國小	9 5	蘭嶼鄉
				R	和平國小	9 9	成功鎮	回收後樣本（63）（實際取樣數 80；原應取樣數 74） （特偏地區原始母群體人數 221）			
				S	嘉蘭國小	9 6	金峰鄉				
				T	紅葉國小	9 9	延平鄉				
				U	武陵國小	9 8	延平鄉				
				V	鸞山國小	9 9	延平鄉				
				W	桃源國小	9 8	延平鄉				
				X	初來國小	9 7	海端鄉				
				Y	炭頂國小	9	海端鄉				
				Z	紅石分校 〈炭頂〉	6	海端鄉				
				回收樣本數（109） （實際取樣數 169；原應取樣數 162） （偏遠地區原始母群體人數 486）							
實際回收樣本總數（372）回收率 81% （實際取樣總數 457；原應取樣總數 433） 原始母群體總數 1298 人											

附錄二 轉化領導預試問卷題目、選項百分比

題目	總是這樣 %	經常這樣 %	有時樣 %	很少這樣 %	從未這樣 %
1.校長能預見學校未來的發展並提出前瞻性的計畫	28.2	51.3	19.2	1.3	0
2.校長的領導魅力使我們對學校的發展深具信心	28.2	47.4	21.8	1.3	1.3
3.校長會給我們表現的機會，鼓勵我們全力以赴，積極參與	37.2	51.3	10.3	1.3	0
4.校長促使我們重新思考以前被視為理所當然的事物	21.8	51.3	26.9	0	0
5.校長能主動聆聽我們的心聲，表達適度的關心	25.6	44.9	26.9	2.6	0
6.校長會主動與我們討論如何發展學校願景	25.6	50.0	20.5	2.6	1.3
7.校長處事圓融，為人有魄力、有擔當，令人心悅誠服	29.5	38.5	28.2	3.8	0
8.校長會在言談舉止中常提出名言或座右銘，以激勵團隊，為共同目標而努力	29.5	52.6	15.4	2.6	0
9.校長對重大問題能深思熟慮，並以具體行動加以克服	26.9	55.1	17.9	0	0
10.校長能體諒我們的心理感受，了解我們的情緒	28.2	38.5	26.9	5.1	1.3
11.校長會明確的將學校未來發展、願景與我們分享	26.9	48.7	21.8	2.6	0
12.校長常面帶笑容，幽默風趣，很能給人好感	38.5	33.3	24.4	3.8	0
13.校長常勉勵我們，希望我們見賢思齊，更上一更樓	30.8	50.0	17.9	1.3	0
14.校長會營造開放的環境，讓我們發揮想像力	29.5	39.7	26.9	3.8	0
15.校長在我們有困難時，會熱心幫助我們	29.5	43.6	23.1	3.8	0
16.校長為了學校的發展願景，努力改善本校目前的狀況	28.2	56.4	14.1	1.3	0
17.校長常鼓勵有才能的教師發揮所長	37.2	44.9	14.1	3.8	0
18.校長會主動爭取或發掘人才，並樂於傳授經驗	32.1	42.3	21.8	2.6	1.3
19.校長對新進同仁，會給較多予關心與照顧	30.8	42.3	16.7	9.0	1.3
20.校長在言談之間，會散發出他(她)的影響力	29.5	46.2	17.9	5.1	1.3
21.校長本身不斷進修，吸取新知，帶動教師的進修風氣	30.8	42.3	23.1	3.8	0
22.校長會替我們設想，為我們爭取更多的權益與福利	25.6	43.6	25.6	3.8	1.3
23.校長對學校的未來充滿著理想與抱負	39.7	47.4	12.8	0	0
24.校長極具親和力，跟他(她)相處時，我覺得很好	32.1	39.7	23.1	5.1	0
25.校長的激勵，讓本校教師對自己充滿信心	26.9	43.6	21.8	6.4	1.3
26.校長會激發我們的靈感，使我們能相互觀摩學習，分享成功經驗	29.5	38.5	29.5	1.3	1.3
27.校長有強烈的成就動機，對自己充滿信心，使我們也受到感染	25.6	47.4	24.4	2.6	0

附錄二 學校效能預試問卷題目、選項百分比(續一)

題目	總是這樣 %	經常這樣 %	有時樣 %	很少這樣 %	從未這樣 %
1.校長覺得言聽計從者才是模範部屬	5.1	10.3	41.0	34.6	9.0
2.校長常會站在教師的立場爭取教師的權益	19.2	47.4	25.6	7.7	0
3.校長只對教師透露工作需要之訊息而非全盤透露	5.1	24.4	46.2	20.5	2.6
4.學校大小事情均要尊重校長決定	20.5	33.3	34.6	9.0	2.6
5.校長在教師面前常表現出威嚴作風與其共事或開會倍感壓力	6.4	7.7	35.9	32.1	17.9
6.當學校有優異傑出的表現時，校長會把功勞歸功於學校教師	23.1	53.8	19.2	3.8	0
7.當教師有急難時，校長會伸出援手幫助	28.2	44.9	23.1	3.8	0
8.當學校有事情發生時，校長不會推卸責任	32.1	47.4	19.2	1.3	0
9.校長會根據教師工作上的需要提供協助	24.4	52.6	19.2	3.8	0
10.當教師無法完成任務時，校長會表達不滿的訊息	1.3	20.5	50.0	21.8	6.4
11.當教師遇到工作上的瓶頸時，校長會給予鼓勵	25.6	42.3	28.2	3.8	0
12.當觸犯校長辦事原則時，教師會受到責備	1.3	15.4	38.5	35.9	9.0
13.當教師犯錯時，校長會給予改正的機會	20.5	48.7	29.5	1.3	0
14.校長對待教師都公正無私	21.8	43.6	33.3	1.3	0
15.對於工作上缺乏的能力，校長會提供適當的協助與輔導	20.5	48.7	24.4	6.4	0
16.校長為人正派，凡事秉公處理，不會運用職務之便刁難教師或獨享個人特權	28.2	47.4	24.4	0	0
17.校長會給教師時間來學習新技能，以適應環境變遷	32.1	42.3	23.1	2.6	0
18.校長是教師做人處事的好榜樣	24.4	47.4	25.6	2.6	0
1.校長校園規畫時能夠與整個學校校舍相配合而有特色	24.4	52.6	23.1	0	0
2.本校處室之間工作常溝通協調，互相合作，默契很好	29.5	50.0	17.9	2.6	0
3.我覺得我目前的工作很滿意，在工作中能獲得成就感	30.8	48.7	17.9	2.6	0
4.本校教師教學時能顧及學生能力指標，達到教學目標	28.2	57.7	12.8	1.3	0
5.本校班級常規很差，常影響班級上課	5.1	12.8	25.6	42.3	14.1
6.本校學生很關心自己的學業成績，在課業上有強烈學習動機	7.7	47.4	37.2	7.7	0
7.本校家長常與教師聯繫討論學生行為或教育問題	21.8	48.7	25.6	3.8	0
8.本校學生都常發生打架、偷竊情事，常被外界人士批評生活品德教育太差	5.1	5.1	12.8	44.9	32.1
9.本校與社區及家長建立良好的聯絡管道	26.9	56.4	16.7	0	0

附錄二 學校效能預試問卷題目、選項百分比(續二)

題目	總是這樣 %	經常這樣 %	有時樣 %	很少這樣 %	從未這樣 %
10.本校校園規畫能考慮到未來發展，校園建築具有前瞻性	16.7	47.4	24.4	10.3	1.3
11.本校各處室常因工作劃分不清而相互推諉	9.0	12.8	16.7	37.2	24.4
12.我覺得我目前的工作能發揮所長	20.5	47.4	29.5	2.6	0
13.本校教師平時能夠吸收新知，以增進教學能力	29.5	51.3	17.9	1.3	0
14.本校學生經常有打架的事情發生	2.6	7.7	10.3	60.3	19.2
15.本校學生參與校際各項學藝競賽均有良好成績表現	20.5	60.3	19.2	0	0
16.本校學生家長閒暇時到校擔任義工，協助推展學校活動	21.8	50.0	24.4	3.8	0
17.本校校舍的配置，往往以安全第一，教學為先，便利教學活動為原則	23.1	55.1	20.5	1.3	0
18.本校教師平時對於校務常有怨言	3.8	10.3	30.8	52.6	2.6
19.本校教師經常利用齊聚討論教材，創新與改進教學	14.1	47.4	29.5	7.7	1.3
20.本校所訂定的中長程校務發展計畫，很少為教師所知	5.1	20.5	24.4	39.7	10.3
21.本校教師對學校的工作環境感到滿意	19.2	59.0	21.8	0	0
22.本校教師能善用各種教學媒體設備與方法，以增進教學效果	29.5	51.3	17.9	1.3	0
23.本校學生對師長都很有禮貌，態度良好	29.5	56.4	12.8	1.3	0
24.本校教師常就個別學生問題與家長約見面談	23.1	47.4	24.4	5.1	0
25.本校校務會議時報告教育政策、措施及學校重點工作	34.6	53.8	9.0	1.3	1.3
26.本校教學所需各項設備，均能作有系統的管理	29.5	53.8	14.1	1.3	1.3
27.我對本校行政人員處理校務的方式感到滿意	25.6	59.0	11.5	2.6	1.3
28.本校學生之間相處融洽	28.2	61.5	10.3	0	0
29.本校透過各種不同的形式與方法，提供家長諮詢服務	25.6	52.6	21.8	0	0

附錄三 建立專家內容效度問卷

親愛的教育先進，您好！

後學是國立台東大學教育研究所教育行政碩士班學生，目前正在撰寫「台東縣國小校長轉化領導、家長或領導與學校效能之研究」論文。為了解並建立本研究問卷內容之專家效度，懇禱您能於百忙之中撥冗惠賜寶貴意見，以提供作為正式問卷之參考。衷心感謝您的指導與協助！

敬祝

身體健康 萬事如意

研 究 生 張能發 敬啟

指導教授 鄭耀男 博士

中華民國 九十六 年三月

壹、填答說明

- 一、本量表分為三部份，校長轉化領導、校長家長式領導、學校效能，施測對象為國小教師。
- 二、本量表以 Likert 五點式量表，以「總是這樣、時常這樣、有時這樣、很少這樣、從未這樣」擇一填答。
- 三、請您就每一小題之該向度適用程度，在適當的「□」內打「✓」。若有修正意見，亦懇請於修正意見欄項下惠賜您寶貴意見，以提供研究者改進參考。

貳、第一部份 本校校長所表現轉化領導行為

校長表現轉化領導行為量表共 31 題，皆為正向題，其定義為「領導者能影響組織成員服務態度與工作意願的改變，促使成員建立對組織願景、目標之承諾，進而帶動組織革新，創造績效。也就是說領導者經由個人魅力的影響，運用各種激勵策略給予個別關懷，與成員產生良好互動，並且鼓舞工作士氣，協助成員專業成長，激起強烈企圖心，願意額外付出超越平常的努力的領導就是轉化領導。

其中分為五個層面，「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「智性啟發」、「個別關懷」，分成「總是這樣、時常這樣、有時這樣、很少這樣、從未這樣」五個不同選項勾選，計分依次給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，受試教師在「轉化領導量表」上的得分愈高，則表示教師知覺校長愈常表現轉化領導行為；反之則愈少。

一、**建立願景**：校長能預見學校未來發展，而提出前瞻性的遠景，並將遠景傳遞給教師。

	合 適	不 適	修 正 合 適	可 移 至 項
1.校長能預見學校未來的發展並提出前瞻性的計畫。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
6.校長會主動與我們討論如何發展學校願景。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
11.校長將他(她)對學校未來發展的看法與我們分享。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
16.校長為了學校的發展願景，努力改善本校目前的狀況。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
21.校長清楚瞭解學校未來的發展方向，並將這些方向傳達給我們。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
26.校長對學校的未來充滿著理想與抱負。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				

二、**魅力影響**：校長具有自信心，在言談之間會散發出其影響力，且做事有擔當、有魄力、令人佩服。

2.校長的領導魅力使我們對學校的發展深具信心。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
7.校長處理事情的方法及態度讓我們心悅誠服。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
12.校長常面帶笑容，幽默風趣，很能給人好感。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
17.校長做事有擔當、有魄力，令人佩服。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
22.校長在言談之間，會散發出他(她)的影響力。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
27.校長極具親和力，跟他(她)相處時，我覺得很好。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
31.校長有強烈的成就動機，對自己充滿信心，使我們也受到感染。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				

三、激勵鼓舞：校長表現出激勵鼓舞的行為，對教師深具信心，並常勉勵教師見賢思齊、更上層樓，且鼓勵有才能的教師發揮所長。

	合	不	修	可
			正	移
			合	至
			合	
	適	適	適	項
3.校長會為我們爭取表現的機會，鼓勵我們全力以赴，積極參與。	☐	☐	☐	☐
修正意見：				
8.校長會提出一些我們認可的名言或座右銘，作為一起努力的方向。	☐	☐	☐	☐
修正意見：				
13.校長常勉勵我們，希望我們見賢思齊，更上一層樓。	☐	☐	☐	☐
修正意見：				
18.校長常鼓勵有才能的教師發揮所長。	☐	☐	☐	☐
修正意見：				
23.校長會在言談舉止中，激發團隊意識，表達出我們共同的目標。	☐	☐	☐	☐
修正意見：				
28.校長對本校教師的教學能力充滿信心。	☐	☐	☐	☐
修正意見：				

四、智性啟發：校長會營造開放的環境，鼓勵教師以創新的方式思考問題，並主動發掘人才，樂於傳授經驗，校長本身也不斷的進修，吸取新知，帶動教師的進修風氣

4.校長促使我們重新思考以前被視為理所當然的事物。	☐	☐	☐	☐
修正意見：				
9.校長對重大問題能深思熟慮，並以具體行動加以克服。	☐	☐	☐	☐
修正意見：				
14.校長會營造開放的環境，讓我們發揮想像力。	☐	☐	☐	☐
修正意見：				
19.校長會主動爭取或發掘人才，並樂於傳授經驗。	☐	☐	☐	☐
修正意見：				
24.校長本身不斷進修，吸取新知，帶動教師的進修風氣。	☐	☐	☐	☐
修正意見：				
29.校長對激發我們的靈感，使我們相互觀摩學習，分享成功經驗。	☐	☐	☐	☐
修正意見：				

五、個別關懷：校長能體恤教師的辛勞，主動聆聽教師的心聲，表達適度的關心，並提供教師個別的協助。

	合 適	不 適	修 正 後 合 適	可 移 至 項
5.校長能主動聆聽我們的心聲，表達適度的關心。	☐	☐	☐	☐
修正意見：	_____			
10.校長能體諒我們的心理感受，了解我們的情緒。	☐	☐	☐	☐
修正意見：	_____			
15.校長在我們有困難時，會熱心幫助我們。	☐	☐	☐	☐
修正意見：	_____			
20.校長對新進同仁，會多給予關心與照顧。	☐	☐	☐	☐
修正意見：	_____			
25.校長會替我們設想，為我們爭取更多的權益與福利。	☐	☐	☐	☐
修正意見：	_____			
30.校長校長在我們需要他(她)的幫忙時，會提供給我們個別的協助。	☐	☐	☐	☐
修正意見：	_____			

參、第二部份 本校校長所表現家長式領導行為

校長表現家長式領導行為量表共有 21 題，皆為正向題，其定義為「領導者會極端的自我展現，而下屬得自我約束表現出服從行為，領導人擁有類似父權的作風，他（她）有清楚而強大的威權，但也照顧體諒部屬、以及道德領導的成分在內的領導行為，這種領導模式可以稱之為「家長式領導」。

其中分為三個層面，「威權領導」「仁慈領導」「德行領導」，分成「總是這樣、時常這樣、有時這樣、很少這樣、從未這樣」五個不同選項勾選，計分依次給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，得分愈高則表示教師知覺校長愈常表現家長式領導行為；反之則愈少。

一、威權領導：指領導者的威權是絕對的，不容挑戰而須尊重；對部屬的要求較高，會嚴密的監控，並要求部屬毫不保留的服從。

2.校長覺得言聽計從者才是模範部屬。	☐	☐	☐	☐
修正意見：	_____			
4.校長只對教師透露工作需要之訊息而非全盤透露。	☐	☐	☐	☐
修正意見：	_____			
6.學校大小事情均要尊重校長決定。	☐	☐	☐	☐
修正意見：	_____			

	合 適	不 合 適	修 正 後 合 適	可 移 至 項
7.校長會在教師面前表面出威嚴的形象。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
13.當教師無法完成任務時，校長會表達不滿的訊息。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
10.與校長共事或開會，教師倍感壓力。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
15.當觸犯校長辦事原則時，教師會受到責備。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				

二、仁慈領導：指的是類似施恩或關懷，對部屬個人的福社會做個別及全面而長久的關懷、並包容部屬，因此部屬往往會因感恩而圖報。

3.校長會盡心盡力爭取教師的福利。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
9.當教師有急難時，校長會伸出援手幫助。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
14.當教師遇到工作上的瓶頸時，校長會給予鼓勵。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
12.校長會根據教師工作上的需要提供協助。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
18.對於工作上缺乏的能力，校長會提供適當的協助與輔導。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
16.當教師犯錯時，校長會給予改正的機會。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
20.校長會給教師時間來學習新技能，以適應環境變遷。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				

三、德行領導：指的就是領導者要有極高品格、道德標準與修養，以贏得部屬認同與信任，而願意效法，以他為模範而聽其領導。

8.校長不會把教師的功勞據為己有。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				
19.校長為人正派，不會假公濟私。	☐	☐	☐	☐
修正意見：_____				

- | | 合
適 | 不
合
適 | 修
正
後
合
適 | 可
移
至
項 |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17.校長對待教師都公正無私。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見：_____ | | | | |
| 21.校長是教師做人處事的好榜樣。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見：_____ | | | | |
| 11.當學校有事情發生時，校長不會推卸責任。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見：_____ | | | | |
| 5.校長不會用職位之便來享有特權。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見：_____ | | | | |
| 1.校長不會利用職位之便來刁難教師。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見：_____ | | | | |

肆、第三部份 學校效能

學校效能量表共有 44 題，其定義為一所學校為達成教育目標，透過校長、老師、學生、和家長共同的努力在各方面均表現良好績效，其包含環境規畫、行政溝通、教師工作滿意、教師教學品質、學生行為表現、學生學習表現、家長與學校關係等各層面，均能達成目標而產生的預期結果。

因此其分為七個層面「環境規畫」「行政溝通」「教師工作滿意」「教師教學品質」「學生行為表現」「學生學習表現」「家長與學校關係」，分成「總是這樣、時常這樣、有時這樣、很少這樣、從未這樣」五個不同選項勾選，計分則依次給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，反面敘述題目如※號則反向計分；勾選「從未這樣」時給予 1 分，其餘依次給予 2 分、3 分、4 分、5 分，教師在學校效能調查量表得分愈高，表示教師所知覺的學校效能愈佳；反之則愈低。

一、環境規畫：

- | | | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.校長校園規畫能夠與整個學校校舍相配合。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見：_____ | | | | |
| 13.本校環境的規畫能夠考慮未來發展的需要。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見：_____ | | | | |
| 20.本校校舍的配置，以便利教學活動為原則。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見：_____ | | | | |
| 26.本校建築空間及校園規畫具有前瞻性。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見：_____ | | | | |

合 適	不 合 適	修 正 後 合 適	可 移 至 項
☐	☐	☐	☐

38.本校教學所需各項設備，均能作有系統的管理。

修正意見：_____

二、行政溝通：

2.本校各處室之間能發揮互助合作的精神。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

*8.本校各處室之間很少進行溝通與協調。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

*14.本校各處室常因工作劃分不清而相互推諉。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

*21.本校各處室處理事情都以本位主義為出發。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

*27.本校所訂定的中長程校務發展計畫，很少為教師所知。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

33.本校校務會議時報告教育政策、措施及學校重點工作。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

39.本校編印各處室簡訊，定期分送教職員、學生及有關人士。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

三、教師工作滿意：

3.我覺得我目前的工作很有成就感。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

9.我對我目前的教學工作感到滿足。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

15.我覺得我目前的工作能發揮我的抱負。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

*22.本校教師平時對於校務常有怨言。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

28.本校教師對學校的工作環境感到滿意。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

34.我能從教學工作中獲得成就感。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

40.我對本校行政人員處理校務的方式感到滿意。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

合 不 修 可
合 正
適 適 後 移
適 適 合 至
項

四、教師教學品質

4.本校教師教學時能顧及認知、技能和情意的教學目標。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

16.本校教師平時能夠吸收新知，以增進教學能力。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

23.本校教師經常利用教學研究會討論各單元的教材與教法。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

29.本校教師在教學中善用各種方式。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

35.本校教師閒暇時互相討論一些改進教學的方法。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

41.本校教師能應用教學媒體及設備，以增進教學效果。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

五、學生行為表現：

*5.本校常因學生紀律欠佳而影響班級上課。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

*10.本校學生都常被外界人士批評風紀太差。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

*17.本校學生經常有打架的事情發生。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

*24.本校班級常規很難維持。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

30.本校學生對老師都很有禮貌。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

36.本校學生能表現良好的禮節態度。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

42.本校學生之間相處融洽。 ☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

六、學生學習表現：

合 不 修 可
合 正 移
適 適 合 至
適 適 適 項

6.本校學生很關心自己的學業成績。

☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

11.本校學生都很期望自己有良好的學業表現。

☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

18.本校學生參與校際各項學藝競賽均有良好成績表現。

☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

31.本校學生在課業上有強烈的學習動機。

☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

43.本校學測成績表現良好。

☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

七、家長與學校關係

7.本校家長常與教師聯繫討論學生行為或教育問題。

☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

12.本校與社區及家長建立良好的聯絡管道。

☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

19.本校學生家長閒暇時到校擔任義工，協助推展學校活動。

☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

25.本校學生家長會盡力協助學校各項革新措施。

☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

32.本校教師常就個別學生問題與家長約見面談。

☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

37.本校鼓勵家長及社區人士對校務提供興革意見。

☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

44.本校透過各種不同的形式與方法，提供家長諮詢服務。

☐ ☐ ☐ ☐

修正意見：_____

謝謝填答！ 請簽名：_____

附錄四 專家內容效度意見彙整表

專家代號	專家意見	修改結果
A 專家	填答五點式量表中的「時常這樣」，建議改為「經常這樣」較貼切。 第一部份 本校長所表現轉化領導行為 一、合適： 1.2.3.4.5.6.9.10.12.13.14.15.16.18.19.20.22.24.25.26.27.28.29.30.31. 二、修正後合適： ① 11 與 21 題意太相似，如何作區分 ② 7 與 17 題有何區別。 ③ 8 與 23 題有何區別 第二部份本校校長所表現家長式領導行為 一、合適： 1.2.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20.21. 二、修正後合適： 3.校長會盡心盡力爭取教師的「福利」一詞太空泛，不能彰顯校長仁慈領導行為。 第三部份 本校學校效能 一、合適： 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.21.22.23.24.25.26.27.28.29.31.32.33.35.37.38.39.40.41.42.43.44. 二、修正後合適： ① 20 題--校園規畫以「安全」為第一考量，非「便利」性。	填答五點式量表中的「時常這樣」改為「經常這樣」 第一部份 本校長所表現轉化領導行為 ①將 11 與 21 題合併為一題，修正後為：校長會明確的將學校未來發展與願景與我們分享。 ②將 7 與 17 題合併為一題，修正後為：校長處事得體，為人有擔當、有魄力，令人心悅誠服。將 8 與 23 題合併為一題，修正後為：校長在言談舉止中，提出名言，以激勵團隊為共同目標而努。 第二部份本校校長所表現家長式領導行為 第 3 題修正為：校長常會站在教師的立場，爭取教師的權益。 第三部份 本校學校效能 ①第 20 題修正後於本校校舍的配置，以安全第一及教學便利原則為考

② 34 題--我能從中獲得成就感。「教學工作」之意太模糊，再明確界定 ③ 30.36 題意思相近，應合併。 ④ 行政溝通層面 8.14.21.27.皆負向題，此層面負向題目太多，建議合併或部份改為正向。	量。 ②第 34 題之我能從「教學工作」中獲得成就感。 修正後將 3. 9.34 合併為一題為：我對目前教學工作感到滿意，很有成就感。 ③將 30 與 36 題合併 修正後為：本校學生對師長有禮貌，禮節態度良好。 ④將 8 題 21 題改為正向併入第 2 題。 修正後為：本校處空間工作能溝通協調，互助合作，默契很好。 ⑤第 39 題刪除。
---	--

專家代號	專家意見	修改結果
B 專家	第一部份 本校長所表現轉化領導行為 一、合適： 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.30.31. 二、修正後合適： ① 28 題--校長對本校教師的教能力充滿信心。 修正意見：校長的激勵，讓本校教師對自己充滿信心。 ② 29 題--校長「對」激發我的靈感，使後們相互觀摩學習，分享成功經驗。 修正意見：校長「對」改為「能」 第二部份本校校長所表現家長式領導行為 一、合適： 1.2.4.5.6.7.8.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20.21. 二、不合適： 3. 9.	第一部份 本校長所表現轉化領導行為 ① 28 題修正後為：校長的激勵讓本校教師對自己充滿信心。 ② 29 題修正改為：校長能激發我們的靈感，使我們相互觀學習，分享成功經驗。 第二部份 本校校長所現家長式領導行為 ①第 3 題修正為：校長會站在教師的立場心教師的權益。 ②第 9 題保留。

	第三部份 學校效能 一、合適： 1.2.4.5.6.7.8.10.11.12.13.14.15. 16.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26. 27.30.31.32.33.35.37.38.39.40.41. 42.43.44. 二、修正後不合適： 3.9.34.題意相近應合併	第三部份 學校效能 ①第 3.9.34 題合併為一題。修正後為：我覺得目前教學工作很滿意，工作中有成就感。
--	---	---

專家代號	專家意見	修改結果
C 專家	第一部份 本校校長所表現轉化領導行為 一、合適： 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14. 15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25. 26.27.28.29.30.31 第二部份 本校校長所表現家長式領導行為 一、合適： 2.3.4.6.7.9.10.12.13.14.15.16.17. 18.20.21. 二、修正後合適：1.5.8.11.19..等題太多以「不會」敘述的題目，建議可正向陳述。 第三部份 本校學校效能 一、合適： 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14. 15.16.17.18.19.20.21.22.23.24. 25.26.27.28.29.30.31.32.33.34. 35.36.37.38.39.40.41.42.43.44.	第二部份 本校校長所表現家長式領導行為 除第 8 題修正外，餘 1.5.11.19.仍保留原題意。 第 8 題修正後為：當學校有優異傑出表現時，校長會把功勞歸功於學校與教。

專家代號	專家意見	修改結果
D 專家	第一部份 本校校長所表現轉化領導行為 一、合適： 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14. 15.16.17.18.19.20.21.22.23.24. 25.26.27.28.29.30.31 第二部份本校校長所表現家長式領導行為 一、合適： 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14. 15.16.17.18.19.20.21. 第三部份 學校效能 一、合適： 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14. 15.16.17.18.19.20.21.22.23.24. 25.26.27.28.30.31.32.33.34.35. 36.37.38.39.40.41.42.43.44. 二、修正後合適：29 題--本校教師在教學中善用各種方式。修正意見：本校教師在教學中「能」善用各種「教學」方式。	第三部份 學校效能 第 41 與 29 題合併，修正後為：本校教師會靈活改變教學方式，常使用視聽教學媒體及設備，以增進教學效果。

專家代號	專家意見	修改結果
E 專家	第一部份 本校校長所表現轉化領導行為 一、合適： 1.2.3.4.5.6.8.9.10.11.12.13.14. 15.16.17.18.19.20.21.22.23.24. 25.26.27.28.29.30.31 二、修正後合適：第 7 題--校長處理事情的方法及態度讓我們心悅誠服。 修正意見：我們認同校長處理事情的方法與態度	第一部份 本校校長所表現轉化領導行為 原第 7 題與 17 題合併為一題。 修正後為：校長處事圓融，為人有魄力、有擔當，令人心悅誠服。

	第二部份本校校長所表現家長式領導行為 一、合適： 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14 15.16.17.18.19.20.21. 第三部份 學校效能 一、合適： 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14. 15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25 26.27.28.29.30.31.32.33.34.35.36. 37.38.39.40.41.42.43.44.	
--	---	--

專家代號	專家意見	修改結果
F 專家	第一部份 本校校長所表現轉化領導行為 一、合適： 1.2.3.4.5.6.7.8.10.11.12.13.14. 15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25. 26.27.28.29.30.31 二、修正後合適： ①第 9 與 21 題可整併為一。 ②第 26 與 1 題頗為類似，理想與抱負可以放在「魅力影響」上。 ③第 13 與 18 題可整合。 第二部份本校校長所表現家長式領導行為 一、合適： 2.3.4.6.8.9.11.12.13.14.15.16.17. 18.20.21. 二、修正後合適： ①第 7 與 10 可整併。 ②第 19 與 5.1.題可再整合。	第一部份 本校校長所表現轉化領導行為 ①第 9 題保留原題意。 第 21 與 11 合併為一題，修正後為：校長能明確的將學校未來發展與願景和我們分享。 ②第 26 與第 1 題保留原題意。 ③第 13 與 18 題仍保留原題意。 第二部份 本校校長所現家長式領導行為 ①第 7.10 題合併為一題。修正後為：校長在教師面前展現威嚴作風，與其共事或開會，倍感壓力。 ②第 19.5.1 題合併為一題。修正後為：校長為人正派，凡事秉公處理

	，特權更不會用職務之便來刁難教師。 第三部份 本校學校效能 一、合適： 1.2.3.4.6.7.8.9.11.12.15.16.18.19.20.22.23.25.27.28.31.32.33.34.35.37.38.39.40.41.42.43.44. 二、修正後合適： ①第 13 與 26 題可合併 ②第 14 與 21 題可整併。 ③第 29 題本校教師在教師中善用各種方式。 修正意見：本校教師在教師中「能」善用各種方式。 ④第 10 與 17 題可合併。 ⑤第 5 與 24 題可合併。 ⑥第 30 與 36 題可合併。	第三部份 本校學校效能 ①第 13 與 26 題合併。修正後為：本校校園規畫與環境建築具有前瞻性。 ②第 14 與 21 題合併。修正後為：本校各處室處理事情都以本位主義為出發，常因工作劃分不清而相互推諉。 ③第 29 題修正為：本校教師在教學中能善用各種方式。 ④第 10 與 17 題合併為一題。修正後為：本校學生常有打架偷竊情事，常被外界人士批評生活品德教育太差。 ⑤第 5 與 24 題合併。修正後為：本校班級常規太差很難維持，影響班級上課。 ⑥第 30 與 36 題合併為一題。修正後為：本校學生對師、來賓有禮貌，禮節態度良好。
--	---	---

專家代號	專家意見	修改結果
G 專家	第一部份 本校長所表現轉化領導行為 一、合適： 1.2.3.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.28.29.30.31	第一部份 本校長所表現轉化領導行為

	二、修正後合適： ①第 4 題--校長促使…思考「以前」被視為…可修正為：校長促使…思考「一些」被視為…………。 第二部份 本校校長所表現家長式領導行為 一、合適： 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14 15.16.17.18.19.20.21. 第三部份 本校學校效能 一、合適： 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14 15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25 26.27.28.29.30.31.32.33.34.35.36. 37.38.39.40.41.42.43.44.	①第 4 題修正後為：校長促使我們重新思考一些被視為理所當然的事物。
--	--	---

專家代號	專家意見	修改結果
H 專家	第一部份 本校校長所表現轉化領導行為 一、合適： 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14 15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25. 26.27.28.29.30.31. 二、修正後合適： ①第 11 題--校長將他(她)對學校未來發展的看法與我們分享。 修正意見：校長和我們分享他(她)對學校未來發展的看法。 ②第 27 題--校長極具親和力跟他(她)相處時，我覺得很 修正意見：校長極具親和力跟他(她)相處時，我覺得「愉快」。 ③第 13 與 8 題雷同，應合併。 ④第 20 題…之會「多」給予關…。可修正為會給予「較多」關心… ⑤第 30 題--校長…，會提供「給」	第一部份 本校校長所表現轉化領導行為 ①第 11 與 28 合併為一題。修正後為：校長會明確的將學校未來發展與願景與我們分享。 ②第 27 題保留原意。 ③原 13 題保留，第 8 題與 30 題合併為一題。修正後為：校長的激勵讓本校教師對自己充滿信心。 ④第 20 題修正後為：校長對新進同

我們…。 可修正為校長…，會「主動」提供我們… 第二部份 本校校長所現家長式領導行為 一、合適： 1.2.3.4.5.6.8.9.10.11.12.13.14. 15.16.17.18.19.20.21. 二、修正後合適： 第 7 題--校長會在教師面前表面「威嚴」的形象。修正意見：校長會在教師面前表現出「權威」的形象。 第三部份 本校學校效能 一、合適： 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12..14 . 15.16.17.18.19.20.21.22.23.24. 27.28.29.30.31.32.33.34.35.36. 37.38.39.40.41.42.43.44. 二、修正後合適： ①第 26 與 13 題雷同，應合併 ②第 25 題--本校學生會盡力「協助」…。可修正為：本校學生會盡力「配合」…	仁，會給予較多關心與照顧。 ⑤第 30 題保留原題意。 第二部份 本校校長所現家長式領導行為 ① 第 7 與 10 題合併為一題。修正後為： 校長會在教師面前表現出威嚴作風， 與其共事或開會倍感壓力。 第三部份 本校學校效能 ①第 26 與 13 題合併為一題。修正後為：本校校園規畫與環境建築具有前瞻性。 ②第 25 題與 19 題合併為一題。修正後為：本校學生家長願意到校擔任義工，並盡力協助學校各項革新措施，促進校務發展。
--	---

專家代號	專家意見	修改結果
I 專家	第一部份 本校長所表現轉化領導行為 一、合適： 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14 15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25. 26.27.28.29.30.31.	第一部份 本校長所表現轉化領導行為

二、修正後合適： ①第 4 題--校長「促使」我們… 修正意見：校長「引導」我們… ②第 29 題校長「對」激發… 修正意見：校長「會」激發… 第二部份 本校校長所現家長式領導行為 一、合適： 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.14 15.16.17.18.19.20.21 二、修正後合適： ①第 13 題當教師無法完成任務時，校會…。 修正意見：當教師無法完成任務時，校「長」會…。 第三部份 本校學校效能 一、合適： 2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14 15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25 26.27.28.29.30.31.32.33.34.35.36. 37.38.39.40.41.42.43.44. 二、修正後合適： 第 1 題--「校長校園」規畫…… 修正意見：「本校校園」規劃……	①第 4 題保留原意。 ②第 29 題修正為：校長會激發我們的靈感，使我們能相互觀摩學習，分享成功經驗。 第二部份 本校校長所現家長式領導行為 ①第 13 題修正為：當教師無法完成任務時，校長會表達不滿訊息。 第三部份 本校學校效能 ①第 1 題修正為：校長校園規畫能夠與整個學校配合而有特色。
--	---

台東縣國小教師組織行為態度問卷（預試）

指導教授：鄭 耀 男 博士

附錄五

研 究 生：張 能 發

敬愛的老師，您好：

首先，感謝您能撥冗填答這份問卷。再者，本問卷的主要目的在於了解現職國民小學教師對學校行政規範與學校過去表現的知覺感受，然後進行統計分析，做成研究報告，以供行政主管、行政機構或未來研究人員之參考，進而促進教育行政領導與管理的效能及效率。因此，您的填答與協助，不僅幫助了本研究的完成，更有助於行政領導與學校效能關係的了解。

下列許多問題的陳述都是為了解教師們的真實感受，而您提供的意見，純供學術研究之用，僅作整體性的分析，不做個別比較，填答的教師也不必具名，故請您放心作答。最後，致上感謝之意，謝謝您！

國立台東大學教育行政研究所

研 究 生：張 能 發 敬上

中華民國九十六年四月三日

【填答說明】

本問卷共分四大部分

- 1.第一部份「基本資料」共 4 題，內容包含教師及服務學校的背景資料，請您依實際狀況填答。請在適當的「☐」內打「☒」。
- 2.第二部份共 27 題。每題均有五個選項，請您在閱讀後依自身知覺，在適當的「☐」內打「☒」。
- 3.第三部份共 18 題。每題均有五個選項，請您在閱讀後依自身知覺，在適當的「☐」內打「☒」。
- 4.第四部份共 29 題。每題均有五個選項，請您在閱讀後依自身知覺，在適當的「☐」內打「☒」。

【第一部份 基本資料】

請根據貴校以及您個人的狀況，選填適當號碼。

- () 1.性別：(1)男 (2)女
- () 2.在現任學校的服務年資：(1)5 年以下 (2)6～15 年 (3)16～25 年 (4)26 年以上
- () 3.擔任職務：(1)專任教師或專任教師兼導師 (2)專任教師兼組長、主任
- () 4.學校所在地區：(1)一般地區 (2)偏遠地區 (3)特偏遠地區

【第二部份】

	總是這樣	經常這樣	有時這樣	很少這樣	從未這樣
	5	4	3	2	1
1.校長能預見學校未來的發展並提出前瞻性的計畫。……………	☐	☐	☐	☐	☐
2.校長的領導魅力使我們對學校的發展深具信心。……………	☐	☐	☐	☐	☐
3.校長會給我們表現的機會，鼓勵我們全力以赴，積極參與。……	☐	☐	☐	☐	☐
4.校長促使我們重新思考以前被視為理所當然的事物。……………	☐	☐	☐	☐	☐
5.校長能主動聆聽我們的心聲，表達適度的關心。……………	☐	☐	☐	☐	☐
6.校長會主動與我們討論如何發展學校願景。……………	☐	☐	☐	☐	☐
7.校長處事圓融，為人有魄力、有擔當，令人心悅誠服。……………	☐	☐	☐	☐	☐
8.校長會在言談舉止中常提出名言或座右銘，以激勵團隊， 為共同目標而努力。……………	☐	☐	☐	☐	☐
9.校長對重大問題能深思熟慮，並以具體行動加以克服。……………	☐	☐	☐	☐	☐
10.校長能體諒我們的心理感受，了解我們的情緒。……………	☐	☐	☐	☐	☐
11.校長會明確的將學校未來發展、願景與我們分享。……………	☐	☐	☐	☐	☐
12.校長常面帶笑容，幽默風趣，很能給人好感。……………	☐	☐	☐	☐	☐
13.校長常勉勵我們，希望我們見賢思齊，更上一更樓。……………	☐	☐	☐	☐	☐
14.校長會營造開放的環境，讓我們發揮想像力。……………	☐	☐	☐	☐	☐
15.校長在我們有困難時，會熱心幫助我們。……………	☐	☐	☐	☐	☐
16.校長為了學校的發展願景，努力改善本校目前的狀況。……………	☐	☐	☐	☐	☐
17.校長常鼓勵有才能的教師發揮所長。……………	☐	☐	☐	☐	☐
18.校長會主動爭取或發掘人才，並樂於傳授經驗。……………	☐	☐	☐	☐	☐
19.校長對新進同仁，會給較多予關心與照顧。……………	☐	☐	☐	☐	☐
20.校長在言談之間，會散發出他（她）的影響力。……………	☐	☐	☐	☐	☐
21.校長本身不斷進修，吸取新知，帶動教師的進修風氣。……………	☐	☐	☐	☐	☐
22.校長會替我們設想，為我們爭取更多的權益與福利。……………	☐	☐	☐	☐	☐
23.校長對學校的未來充滿著理想與抱負。……………	☐	☐	☐	☐	☐
24.校長極具親和力，跟他（她）相處時，我覺得很好。……………	☐	☐	☐	☐	☐
25.校長的激勵，讓本校教師對自己充滿信心。……………	☐	☐	☐	☐	☐
26.校長會激發我們的靈感，使我們能相互觀摩學習，分享成功經驗。…	☐	☐	☐	☐	☐
27.校長有強烈的成就動機，對自己充滿信心，使我們也受到感染。……	☐	☐	☐	☐	☐

【第三部份】

	總是這樣 5	經常這樣 4	有時這樣 3	很少這樣 2	從未這樣 1
1.校長覺得言聽計從者才是模範部屬。·····	☐	☐	☐	☐	☐
2.校長常會站在教師的立場爭取教師的權益。·····	☐	☐	☐	☐	☐
3.校長只對教師透露工作需要之訊息而非全盤透露。·····	☐	☐	☐	☐	☐
4.學校大小事情均要尊重校長決定。·····	☐	☐	☐	☐	☐
5.校長在教師面前常表出威嚴作風與其共事或開會倍感壓力。·····	☐	☐	☐	☐	☐
6.當學校有優異傑出的表現時，校長會把功勞歸功於學校教師。·····	☐	☐	☐	☐	☐
7.當教師有急難時，校長會伸出援手幫助。·····	☐	☐	☐	☐	☐
8.當學校有事情發生時，校長不會推卸責任。·····	☐	☐	☐	☐	☐
9.校長會根據教師工作上的需要提供協助。·····	☐	☐	☐	☐	☐
10.當教師無法完成任務時，校長會表達不滿的訊息。·····	☐	☐	☐	☐	☐
11.當教師遇到工作上的瓶頸時，校長會給予鼓勵。·····	☐	☐	☐	☐	☐
12.當觸犯校長辦事原則時，教師會受到責備。·····	☐	☐	☐	☐	☐
13.當教師犯錯時，校長會給予改正的機會。·····	☐	☐	☐	☐	☐
14.校長對待教師都公正無私。·····	☐	☐	☐	☐	☐
15.對於工作上缺乏的能力，校長會提供適當的協助與輔導。·····	☐	☐	☐	☐	☐
16.校長為人正派，凡事秉公處理，不會運用職務之便刁難 教師或獨享個人特權。·····	☐	☐	☐	☐	☐
17.校長會給教師時間來學習新技能，以適應環境變遷。·····	☐	☐	☐	☐	☐
18.校長是教師做人處事的好榜樣。·····	☐	☐	☐	☐	☐

【第四部份】

	總是這樣 5	經常這樣 4	有時這樣 3	很少這樣 2	從未這樣 1
1.校長校園規畫時能夠與整個學校校舍相配合而有特色。·····	☐	☐	☐	☐	☐
2.本校處室之間工作常溝通協調，互相合作，默契很好。·····	☐	☐	☐	☐	☐
3.我覺得我目前的工作很滿意，在工作中能獲得成就感。·····	☐	☐	☐	☐	☐
4.本校教師教學時能顧及學生能力指標，達到教學目標。·····	☐	☐	☐	☐	☐
5.本校班級常規及學生學習態度都很好，生活作息都非常正常。·····	☐	☐	☐	☐	☐
6.本校學生很關心自己的學業成績，在課業上有強烈學習動機。·····	☐	☐	☐	☐	☐
7.本校家長常與教師聯繫討論學生行為或教育問題。·····	☐	☐	☐	☐	☐
8.本校學生生活、禮節及品德教育都很好，常為外界所讚賞。·····	☐	☐	☐	☐	☐
9.本校與社區及家長建立良好的聯絡管道。·····	☐	☐	☐	☐	☐
10.本校校園規畫能考慮到未來發展，校園建築具有前瞻性。·····	☐	☐	☐	☐	☐

	總是這樣	經常這樣	有時這樣	很少這樣	從未這樣
	5	4	3	2	1
11.本校各處室推動校務活動時工作都能劃分清楚，不會相互推諉。……	☐	☐	☐	☐	☐
12.我覺得我目前的工作能發揮所長。 ……………	☐	☐	☐	☐	☐
13.本校教師平時能夠吸收新知，以增進教學能力。 ……………	☐	☐	☐	☐	☐
14.本校學生參與校際各項學藝競賽均有良好成績表現。 ……………	☐	☐	☐	☐	☐
15.本校學生家長閒暇時到校擔任義工，協助推展學校活動。 ……………	☐	☐	☐	☐	☐
16.本校校舍的配置，往往以安全第一，教學為先，便利教學活動為原則。 ……………	☐	☐	☐	☐	☐
17.本校教師平時對於校務推動都很認同而願意努力配合 ……………	☐	☐	☐	☐	☐
18.本校教師經常利用齊聚討論教材，創新與改進教學。 ……………	☐	☐	☐	☐	☐
19.本校定有中長程校務發展計畫，學校同仁都能清楚知道且瞭解。 ……	☐	☐	☐	☐	☐
20.本校教師對學校的工作環境感到滿意。 ……………	☐	☐	☐	☐	☐
21.本校教師能善用各種教學媒體設備與方法，以增進教學效果。 ……	☐	☐	☐	☐	☐
22.本校學生對師長都很有禮貌，態度良好。 ……………	☐	☐	☐	☐	☐
23.本校教師常就個別學生問題與家長約見面談。 ……………	☐	☐	☐	☐	☐
24.本校校務會議時報告教育政策、措施及學校重點工作。 ……………	☐	☐	☐	☐	☐
25.本校教學所需各項設備，均能作有系統的管理。 ……………	☐	☐	☐	☐	☐
26.我對本校行政人員處理校務的方式感到滿意。 ……………	☐	☐	☐	☐	☐
27.本校學生之間相處融洽。 ……………	☐	☐	☐	☐	☐
28.本校透過各種不同的形式與方法，提供家長諮詢服務。 ……………	☐	☐	☐	☐	☐
29.本校學生參加全縣學測成績一直都很好。 ……………	☐	☐	☐	☐	☐

※非常謝謝您的協助和填答，祝您教學愉快！

台東縣國小教師組織行為態度問卷

指導教授：鄭 耀 男 博士

附錄六

研 究 生：張 能 發

敬愛的老師，您好：

首先，感謝您能撥冗填答這份問卷。再者，本問卷的主要目的在於了解現職國民小學教師對學校行政規範與學校過去表現的知覺感受，然後進行統計分析，做成研究報告，以供行政主管、行政機構或未來研究人員之參考，進而促進教育行政領導與管理的效能及效率。因此，您的填答與協助，不僅幫助了本研究的完成，更有助於行政領導與學校效能關係的了解。

下列許多問題的陳述都是為了解教師們的真實感受，而您提供的意見，純供學術研究之用，僅作整體性的分析，不做個別比較，填答的教師也不必具名，故請您放心作答。最後，致上感謝之意，謝謝您！

國立台東大學教育行政研究所

研 究 生：張 能 發 敬上

中華民國九十六年五月七日

【填答說明】

本問卷共分四大部份

- 1.第一部份「基本資料」共 4 題，內容包含教師及服務學校的背景資料，請您依實際狀況填答。請在適當的「☐」內打「☒」。
- 2.第二部份共 27 題。每題均有五個選項，請您在閱讀後依自身知覺，在適當的「☐」內打「☒」。
- 3.第三部份共 18 題。每題均有五個選項，請您在閱讀後依自身知覺，在適當的「☐」內打「☒」。
- 4.第四部份共 29 題。每題均有五個選項，請您在閱讀後依自身知覺，在適當的「☐」內打「☒」。

【第一部份 基本資料】

請根據貴校以及您個人的狀況，選填適當號碼。

- () 1.性別：(1)男 (2)女
- () 2.在現任學校的服務年資：(1)5 年以下 (2)6~15 年 (3)16~25 年 (4)26 年以上
- () 3.擔任職務：(1)專任教師或專任教師兼導師 (2)專任教師兼組長、主任
- () 4.學校所在地區：(1)一般地區 (2)偏遠地區 (3)特偏遠地區

【第二部份】

	總是這樣	經常這樣	有時這樣	很少這樣	從未這樣
	5	4	3	2	1
1.校長能預見學校未來的發展並提出前瞻性的計畫。……………	☐	☐	☐	☐	☐
2.校長會主動與我們討論如何發展學校願景。……………	☐	☐	☐	☐	☐
3.校長能體諒我們的心理感受，了解我們的情緒。……………	☐	☐	☐	☐	☐
4.校長常面帶笑容，幽默風趣，很能給人好感。……………	☐	☐	☐	☐	☐
5.校長在我們有困難時，會熱心幫助我們。……………	☐	☐	☐	☐	☐
6.校長對新進同仁，會給較多予關心與照顧。……………	☐	☐	☐	☐	☐
7.校長在言談之間，會散發出他（她）的影響力。……………	☐	☐	☐	☐	☐
8.校長會替我們設想，為我們爭取更多的權益與福利。……………	☐	☐	☐	☐	☐
9.校長極具親和力，跟他（她）相處時，我覺得很好。……………	☐	☐	☐	☐	☐

【第三部份】

	總是這樣	經常這樣	有時這樣	很少這樣	從未這樣
	5	4	3	2	1
1.校長覺得言聽計從者才是模範部屬。……………	☐	☐	☐	☐	☐
2.校長常會站在教師的立場爭取教師的權益。……………	☐	☐	☐	☐	☐
3.校長只對教師透露工作需要之訊息而非全盤透露。……………	☐	☐	☐	☐	☐
4.學校大小事情均要尊重校長決定。……………	☐	☐	☐	☐	☐
5.校長在教師面前常表現出威嚴作風與其共事或開會倍感壓力。…	☐	☐	☐	☐	☐
6.當學校有優異傑出的表現時，校長會把功勞歸功於學校教師。…	☐	☐	☐	☐	☐
7.當教師有急難時，校長會伸出援手幫助。……………	☐	☐	☐	☐	☐
8.當學校有事情發生時，校長不會推卸責任。……………	☐	☐	☐	☐	☐
9.校長會根據教師工作上的需要提供協助。……………	☐	☐	☐	☐	☐
10.當教師無法完成任務時，校長會表達不滿的訊息。……………	☐	☐	☐	☐	☐
11.當教師遇到工作上的瓶頸時，校長會給予鼓勵。……………	☐	☐	☐	☐	☐
12.當觸犯校長辦事原則時，教師會受到責備。……………	☐	☐	☐	☐	☐
13.當教師犯錯時，校長會給予改正的機會。……………	☐	☐	☐	☐	☐
14.校長對待教師都公正無私。……………	☐	☐	☐	☐	☐
15.對於工作上缺乏的能力，校長會提供適當的協助與輔導。……	☐	☐	☐	☐	☐
16.校長為人正派，凡事秉公處理，不會運用職務之便刁難教師 或獨享個人特權。……………	☐	☐	☐	☐	☐
17.校長會給教師時間來學習新技能，以適應環境變遷。……………	☐	☐	☐	☐	☐
18.校長是教師做人處事的好榜樣。……………	☐	☐	☐	☐	☐

【第四部份】

	總是這樣	經常這樣	有時這樣	很少這樣	從未這樣
	5	4	3	2	1
1.校長校園規畫時能夠與整個學校校舍相配合而有特色。……………	☐	☐	☐	☐	☐
2.我覺得我目前的工作很滿意，在工作中能獲得成就感。……………	☐	☐	☐	☐	☐
3.本校班級常規及學生學習態度都很好，生活作息都非常正常。…	☐	☐	☐	☐	☐
4.本校學生很關心自己的學業成績，在課業上有強烈學習動機。…	☐	☐	☐	☐	☐
5.本校學生生活、禮節及品德教育都很好，常為外界所讚賞。……	☐	☐	☐	☐	☐
6.本校校園規畫能考慮到未來發展，校園建築具有前瞻性。……………	☐	☐	☐	☐	☐
7.我覺得我目前的工作能發揮所長。……………	☐	☐	☐	☐	☐
8.本校教師平時能夠吸收新知，以增進教學能力。……………	☐	☐	☐	☐	☐
9.本校學生參與校際各項學藝競賽均有良好成績表現。……………	☐	☐	☐	☐	☐
10.本校校舍的配置，往往以安全第一，教學為先，便利教學活動為原則。……………	☐	☐	☐	☐	☐
11.本校教師對學校的工作環境感到滿意。……………	☐	☐	☐	☐	☐
12.本校教師能善用各種教學媒體設備與方法，以增進教學效果。 …	☐	☐	☐	☐	☐
13.本校學生對師長都很有禮貌，態度良好。……………	☐	☐	☐	☐	☐
14.本校教師常就個別學生問題與家長約見面談。……………	☐	☐	☐	☐	☐
15.我對本校行政人員處理校務的方式感到滿意。……………	☐	☐	☐	☐	☐
16.本校學生之間相處融洽。……………	☐	☐	☐	☐	☐
17.本校透過各種不同的形式與方法，提供家長諮詢服務。……………	☐	☐	☐	☐	☐
18.本校學生參加全縣學測成績一直都很好。……………	☐	☐	☐	☐	☐

※非常謝謝您的協助和填答，祝您教學愉快！

授權同意書

素仰 林龍和先生於 2005 年提出之「高雄市國民小學校長家長式領導與教師服務士氣關係之研究」之論文，撰寫嚴謹，研究所得足堪後進研究應用。本人基於碩士論文研究之需要，擬使用林龍和先生論文所編製之研究量表-「國民小學校長家長式領導量表」，謹請惠允 同意使用。

研究工具編製者

簽名：林龍和 96.2.12

請求者台東大學教育研究所碩士生

簽名：張育菱

中華民國 九 十 六 年 二 月 12 日

授權同意書

素仰蔡進雄先生於 2000 年提出之「國中校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究」之論文，撰寫嚴謹，研究所得足堪後進研究應用，本人基於碩士論文研究之需要，擬使用先生論文所使用之工具「轉型領導量表及學校效能量表」，謹請惠允 同意使用。

研究工具編製者

簽名：

蔡進雄

請求者台東大學教育研究所碩士生

簽名：

張育芳

中華民國 九 十 六 年 二 月 二 十 日