

國小校長領導風格與行為之研究

張 慶 勳*

(投稿日期：民國 92 年 9 月 22 日，接受日期：92 年 12 年 26 日)

摘 要

本研究以文獻分析、問卷調查及訪談的方法，探討國小校長領導風格的類型與行為，並比較教師期望與校長實際領導風格的差異。研究結論包括：校長領導風格與學校組織文化關係密切；校長領導風格是校長認知與行為的綜合表徵；校長的人格特質是影響校長領導風格的主要關鍵因素；國小校長實際領導風格具有多面向的特性；國小教師所期望的校長領導風格較偏重以文化領導為導向的領導；校長領導風格在多元化融合性中仍具有一致性的脈絡；校長領導風格可以學習及改變，但仍受校長人格特質所影響。最後，就校長領導實務與後續性研究提出建議。

關鍵字：領導風格、領導行為

*張慶勳：國立屏東師範學院國民教育研究所副教授

Leadership Style and Behavior in Elementary School Principals

Ching-Shiun Chang*

Abstract

This paper explores leadership style and behavior in elementary school principals. Based on data obtained from questionnaires and interviews, it examines differences between teachers' expectations and principals' leadership practice. The findings suggest that: (1) school organizational cultural context and principals' leadership style are significantly interrelated; (2) principals' leadership style is the combination of cognition and behavior; (3) principal personality is the most influential factor for leadership style; (4) principals' leadership styles are multidimensional; (5) teachers' expectations focus on cultural leadership; (6) principals tend to be fairly consistent in their leadership styles over time; (7) principals can learn to change the way they lead.. Finally, the paper presents suggestions for leadership practices and for further research.

Key words: leadership style, leadership behavior

*Ching-Shiun Chang: Associate Professor, Graduate Institute of Elementary Education, National Pingtung Teachers College.

壹、緒論

一、研究動機

正當國內極力推動教育改革的同時，如何在強調學校本位管理的理念及精神之下，為達成學校教育的本土化目標，並符應教育的國際化與全球化的趨勢，學校組織已不斷地在變革與發展中。而如何使學校在變革與發展的過程中，又能正常運作，並具有學校效能及學校組織的文化特色，正考驗學校領導者的能力。

當前九年一貫課程的實施是推動教育改革的重要政策之一，雖然符應學校本位的精神與原則，但也產生許多教育問題，致使學生、教師及家長產生疑慮(張慶勳，2002a)。為因應九年一貫課程的實施，並符應學校本位管理的精神，教育部推動了「國民中小學組織再造及人力規劃試辦方案」，但也對學校組織變革與發展造成衝擊，同時也造成學校領導者與學校組織成員的壓力、衝突及調適的問題。

有關影響學校組織變革的主要因素，張慶勳(2001a，頁 512-516)曾歸納至少包含政治因素、經濟因素、國家的文化背景、教育的歷史與發展、社會發展趨勢、國家行政體制、教育政策與教育改革、教育法案、領導者的教育理念與領導風格、學校組織的內外壓力及學校規模等項。又從相關的研究(張慶勳，2001b，2002b；Bowers, 1990；Fullian, 2002, pp. 16-20)可知，校長是學校組織文化變革的引導者，校長在型塑重建學校組織文化過程中，扮演主要的催化者角色。而 Hallinger 與 Kantanara(2000, p. 190)則特別指出，引導組織變革根本上是一種文化的歷程。因此，校長的領導與學校組織文化的變革關係密切。

研究者近年來以學校組織文化與校長領導為主題進行相關的研究，研究的焦點包括校長的角色、理念與實踐(張慶勳，2001b)；學習型學校組織文化與領導的探討(張慶勳，2001c)；在《學校組織行為》專書中，探討學校組織文化的意義、類型及其變革與發展的相關議題(張慶勳，2001a，頁 507-520)；從學校組織文化變革與發展階段的特徵，探討校長的領導焦點(張慶勳，2002b)；或研究校長型塑學校組織文化的領導策略(張慶勳，2002c)；探討教育改革背景之下，

學校組織文化與社會系統的融合(張慶勳, 2002d); 亦有針對個別學校的校長, 探討校長的教育 辦學理念, 及其如何型塑學校組織文化的領導策略研究(張慶勳, 2003a, 頁 6-14); 探討策略與執行力在學校組織文化中的運用與重要性(張慶勳, 2003b)。並提出「校本文化領導」的理念, 及其實踐的實例(張慶勳, 2003c, 頁 36-48)。上列的研究概以強調學校組織文化的變革發展, 及其與校長型塑學校組織文化的領導策略之關係為主要的研究焦點, 而其研究則以訪談及觀察為主要的研究方法。

在學校組織文化與校長領導之間的關係方面, 從文獻的分析得知, 校長領導風格代表著校长的教育信念, 並反映在學校文化上 (Glodman, 1998, pp. 20-22), 且文化的價值觀能預測領導風格, 組織成員所擔任工作的類別對文化的價值觀有重要的影響 (Kuchinke, 1999, pp. 135-154)。因此, 探討學校組織文化與校長領導之間的關係, 除了研究學校組織文化的變革發展, 及其與校長型塑學校組織文化的領導策略二者的關係之外, 研究者擬以國內學校組織文化的背景及特徵, 進一步研究學校組織文化與校長領導風格之間的關係。

國內對衡量學校校長領導型態、風格的問卷編製, 大多根據國外文獻或領導理論為基礎, 而較少以國內學校文化的背景及特徵作為編製問卷的依據。近年來, 國內有關針對學校校長領導能力或效能的問卷編製, 已有國中校長領導能力(倪千茹, 2002)及國小校長領導能力(陳雅新, 2003)、領導效能(曾燦燈等, 2002, pp. 1-35)的研究, 這些研究係以領導理論為基礎, 採用驗證性因素分析方法, 值得教育研究人員參考, 而李莉莉(2003)試圖以深度訪談及參與觀察的方法, 從國小女性校長的自身經驗, 建構女性領導者的領導風格。雖然國內已有上述之研究, 但學校組織文化與校長領導風格之間的關係密切, 因此以國內學校文化的背景及特徵為基礎, 分析校長領導風格的類型與行為, 並據以編製問卷, 俾作為進一步研究的依據, 實有其必要性。

在何者為好的校長領導風格的研究方面, 林明地(1999; 2002, 頁 177-199)的研究發現, 校長心目中好校長的領導, 係屬轉化領導的行為, 值得參考。而本研究則以教師為對象, 除了分析國小教師所期

望的校長領導風格類型與行為外，並將進一步比較分析國小教師所期望與校長實際領導風格類型及行為之間的差異。

本研究與過去大多數研究所不同者，係先以國內國小學校組織文化的背景及其特徵，分析國小校長實際領導風格類型與行為，及分析國小教師所期望其校長領導風格類型及行為，並比較分析國小教師所期望與校長實際領導風格類型及行為之差異。便於日後根據本研究之結果，作為學校組織文化與校長領導風格的進一步相關研究之用。

二、研究目的

基於研究動機之所述，本研究有下列三項具體的研究目的：

- (一)分析國小校長實際領導風格類型與行為。
- (二)分析國小教師所期望的校長領導風格類型與行為。
- (三)比較分析國小教師所期望與校長實際領導風格類型及行為之差異。

三、研究問題

根據研究動機與研究目的，引伸出本研究的研究問題如下：

- (一)國小學校組織文化與校長領導風格有何關係？
- (二)國小校長實際領導風格類型與行為如何界定與分類？
- (三)影響國小校長實際領導風格類型與行為的主要因素有哪些？
- (四)國小校長有哪些實際的領導風格類型與行為？
- (五)國小教師所期望校長的領導風格類型及行為為何？
- (六)國小教師所期望與其校長實際領導風格類型及行為的差異性為何？

四、名詞釋義

茲將本研究之領導風格、領導行為等重要關鍵名詞界定如下。

(一)領導風格

領導風格意指組織領導者受其社會文化、組織文化、個人人格特質影響後，將其思想、教育理念融入組織文化情境，所表現出來的個

人領導行事作為。亦即領導風格是領導者在組織文化情境脈絡中認知與行為的綜合表徵。

本研究經研究結果。歸納國小校長實際的領導風格類型。包括：

- 1.公共關係取向：政治型、人和型、象牙塔型。
- 2.權力運用取向：民主開放型、放任型、威權管理型。
- 3.任務 - 關懷取向：工作任務型、人性關懷型。

教師所期望的校長領導風格類型主要包含：1.工作任務目標取向；2.人際合作團隊關係取向；3.專業領導發展取向。

(二)領導行為

領導行為係指領導者的領導風格所表現在外，可看得見、可描述的行為。有關本研究國小教師期望及國小校長實際的領導風格類型與行為的操作性描述。請參見本研究之「研究結果分析與討論」第四、五點之分析說明。

五、研究限制

茲將本研究的研究限制說明如下。

(一)校長領導風格類型歸納與命名的限制

本研究不論從文獻分析，或從教師期望，或從訪談結果的分析，均顯示校長領導風格具有綜合性的特色，且難以作斷然的分類與命名，而以「多面向」、「趨向」、「偏重」、「導向」等，描述校長領導風格的歸類與命名問題較為可行恰當。

據此，研究者即採用二次研究焦點團體討論的方式，及編製「國小校長領導風格類型與行為描述符合度意見調查問卷」方式，進行校長領導風格類型歸納與命名的工作。而在教師期望校長領導風格類型與行為方面，則以研究焦點團體的討論與專家內容效度評析的方法進行歸類與命名的工作。

(二)校長領導風格差異性所產生問卷題目信度的問題

由於校長領導風格取向(如公共關係取向)中的領導風格類型(如政治型、人和型、象牙塔型)中，各類型間的異質性較大(有的層面之

間呈負相關)。此外，可能是國小校長所展現的領導風格類型並非全都是一致性的，或可能是權變運用各種領導風格，或是讓其學校教師感受其領導風格的模糊性所使然。所以問卷题目的信度不高，且各層面的信度大於分量表與總量表的信度。本研究並作統計學理上的分析，其編製問卷過程符合學理上的理論基礎。

貳、文獻探討

茲將文獻探討分成學校組織文化與校長領導的關係、領導風格的涵義、校長領導風格類型與行為、教師期望與校長實際領導風格與行為之相關研究，並作綜合概述及提出對本研究的啟示，而導引出本研究的設計與實施。

一、學校組織文化與校長領導的關係

茲將研究者近年來探討學校組織文化與校長領導關係相關議題的研究結果綜合概述如後。研究結果顯示學校組織文化是學校組織成員的生活方式，強調「知」與「行」的結合，且兼及學校組織內部統整、外在適應及組織成員個人需求等生活週遭的問題(張慶勳，2001a，頁 507-520；張慶勳，2002d)。此一研究結果已與 Schein(1992)對組織文化的定義及研究者對學校組織文化的觀點相互融合，而提出學校是一開放性社會系統的論點。若從校長推動教育改革的角色予以分析，校長是教育改革的推動者與實踐者，校長領導須融合學校組織文化及社會系統的觀點而推動教育改革(張慶勳，2002d)。

校長領導已從領導行為的模式與技術發展至強調具有象徵性符號意義的領導策略的運用，且校長是型塑學校組織文化的導引者，強調文化領導的策略與學校組織文化的改變。學校組織的變革發展與型塑學校組織文化是同時併進的，學校組織的變革發展也隱含學校組織文化的階段性蛻變。校長因學校組織文化的不同變革與發展階段而有不同的領導策略與焦點，因此，校長如何運用領導策略，及其與學校組織文化的階段性蛻變之間的相互影響，是校長領導的重要課題，也顯示校長領導與學校組織文化關係密切(張慶勳，2001b；張慶勳，

2002；張慶勳，2003a，頁 6-14)。

為型塑學校組織文化，增進學校組織效能，轉化領導是型塑學校組織文化重要且是極為有效的領導策略，校長所運用轉化領導的各種人性化策略，實亦兼含魅力領導、願景領導及符號領導的特色，是校本文化領導中最具有強勢領導的指標。校長可運用轉化領導策略與實現共享願景，型塑學習型學校組織文化；校長亦可運用轉化領導，將執行力融入學校組織文化的核心，而提昇學校的競爭力。由此可知，校長領導不僅與學校組織文化關係密切，且對型塑學校組織文化及學校效能較具有影響力。

校本文化領導兼含轉化領導、魅力領導、願景領導及符號領導的特色，是校長領導的重要取向。尤其是校長在校本文化領導之下，校長展現個人魅力，以學校在地思考，運用領導策略，並在學校組織成員的共識之下，發展學校組織文化特色，有效執行策略，提昇學校競爭力，而型塑學校組織文化(張慶勳，2003b；張慶勳，2003c，頁 36-48)。因此，校本文化領導是校長領導策略與學校願景、學校文化的融合體，值得校長重視與運用。

二、領導風格的涵義

「風格」通常給人一種較難以捉摸及抽象性的感受，因此較難予作操作性的界定。依張德明(1994，頁 19)的分析，從各種文獻顯示，關於風格的定義，可說是五花八門，莫衷一是。主要因為風格是美學、文藝學、語言學、修辭學、文章學及其他一些學科共同使用的一個術語。

風格一詞的術語，在古代拉丁文裡寫作“stylus”，最初屬修辭學範疇，具有「作家寫作筆法」和「作品的特殊格調」等含義。在古希臘語裡，以“stylos”表示風格。英語及法語以“style”表示風格、作風，是指某種藝術所獨具的表現方式(張德明，1994，頁 16)。而「風格」一詞在漢語裡出現很早，表示的意思不盡相同。例如，《世說新語·德行》裡所說的「李元禮風格秀整。」係指人的氣質品格；而《文心雕龍·議對》裡的「及陸機斷議……議各有美，風格存焉。」則是

指文章的藝術特色。二者的涵義雖不盡相同，但各種涵義的「風格」都與人的思想或行為有關，是人在某一方面表現出的特點的綜合反映(鄭遠漢，1998，頁1)。

在教育研究中，就領導理論而言，研究者通常從領導的特質論、行為理論、權變理論、權力與影響理論、文化與符號理論、認知理論等領導的理論，予以分析探討領導的各種思維(張慶勳，1999，頁6-8)。教育研究者將 "leadership style" 有譯為「領導風格」(白麗美，1997；李芳霖，1993；李明來，2001；李莉莉，2003；林珈夙，1996；徐士堯，1998；翁桓盛，2002；陳志勇，2002；陳樹，1997；彭雅珍，1997；賴佳敏，2000)、「領導型態」(宋輝建，2001；吳培源，1994；李文娟，1997；李怡貞，1993；黃坤和，2002)、「領導類型」(黃士招，1998；劉佳育，2002)、「領導型式」(江展堉，1994；吳美華，1996；林靜怡，1998；高士傑，1996；蘇婉宜，1997)、「領導模式」(宋思齊，2001)、「領導方式」(郭進財，1995；閻自安，2000)、「領導作風」(謝佩鴛，2000)等。而這些研究主要係以領導的行為理論所強調領導者所表現在外，且可看得見的領導行為作為研究的指標。也就是領導的行為理論所重視的倡導(強調工作的任務取向)與關懷(強調組織成員之間，人際的互動)二個層面，是教育研究者所常採用的研究變項。

有關領導風格的定義，研究者綜合相關文獻的界定後認為，以白麗美(1997：10)對領導風格的定義所考量的層面可為大多數人所接受。其認為校長領導風格係指「校長為達成學校目標，及上級交付任務，發揮其影響力，以激勵教師的努力工作意願與工作動機的領導方式。」此一定義顯示領導風格強調領導者所表現的外在領導行為模式或方式，可以說領導風格是領導者所展現的個人獨特的領導行為。

隨著學校組織文化研究所受到的重視，及越來越多教育研究者對校長領導與學校組織文化所做的相關研究，「領導風格」一詞亦逐漸受到運用與重視，且其涵義亦擴及倡導與關懷層面以外的其他領導施為，而探討影響或形成領導者領導風格的因素。例如，劉茂玄(2002)對一所國小的組織文化研究發現，校長對人性本質的假定彰顯校長的

領導風格與辦學理念。

由以上文獻的分析可知，領導風格是領導者的思想、行為，與組織環境的綜合表徵，它具有領導者個人的領導行為特色。本研究將 "leadership style" 譯為「領導風格」，意指學校領導者受其社會文化、學校組織文化、個人人格特質影響後，將其思想、教育理念融入學校組織文化情境，所表現出來的個人領導行事作為。

三、校長領導風格類型與行為的探討

傳統上，領導理論的研究大多以領導的行為理論為理論基礎，從事領導者的領導風格及其相關變項的研究，且大多假定領導者的行為可歸納為倡導與關懷二個層面。但是有些學者質疑，以領導者雙層面的領導行為是否足以用於描述組織中的複雜現象，因此，提出不同的模式及理論(Cheng, 1994, p. 300; Yukl, 1998)。

Bolman 與 Deal(1984, 1991)將組織分成結構性架構(structural frame)、人群資源架構(human resource frame)、政治架構(political frame)與符號架構(symbolic frame)，因而提出與其相對應的結構領導、人群資源領導、政治領導與符號領導四種領導類型 取向。此為依組織的類型與特徵而將領導予以相對應及歸類者。

張慶勳(1993, 頁 77)將 Bolman 與 Deal(1984, 1991)所提出的四種組織架構，及 Bensimon 等人(1989)的大學組織特徵加以配對，並提出在各種大學組織中校長所扮演的角色。其次，將 Baldrige 等人(1977)所提出的官僚模式、同僚模式及政治模式三個管理模式與大學組織相結合，並以該三種模式、轉化領導及互易領導的運用做領導策略，而顯示學校組織特徵、校長角色及校長領導的相結合。

為追求學校組織效能與學校教育的卓越性，Sergiovanni (1984, p. 6)認為學校領導者推動校務時，有下列五種領導力可以運用：技術、人群、教育、符號與文化。這五種領導力由低而高構成領導力階層。而 Owens(1991, p. 159)認為符號領導與文化領導特別重要。

Cheng(1994, p. 300)根據 Bolman 與 Deal(1989, 1991)及 Sergiovanni(1984)對領導風格的分法，提出下列整合的模式，並假定

校長的領導是由結構性領導、人群領導、政治領導、符號領導及教育領導五個層面所決定的，且此一模式有其不同的組織理論基礎並可依不同教育組織的特性而運用之。茲將各種領導風格的要義簡列如下：

結構性領導：強調校長思考的清晰性與合乎邏輯性，有明確的目標及政策，並使組織成員能對所作所為的結果負責。

人群領導：強調校長對部屬的支持性與孕育組織成員參與校務的機制。

政治領導：強調校長能有效地且具有說服力地建立策略聯盟及支持性，並解決衝突。

符號領導：強調校長能激勵部屬並具有魅力。

教育領導：校長的領導特別強調並鼓勵教師專業發展與改進教學。

該研究結果顯示，上述五種領導型態與學校組織的結構性架構、人群資源架構、政治架構及符號架構關係密切，相互融合運用。

Semiak 等人(1986)以 Cuffe 與 Cragan 的領導三層面模式探討美國伊利諾州立大學的合作性文化，及系所主管領導風格之間的關係。Cuffe 與 Cragan 的領導三層面為：1.X 理論型----強調命令(chain of command)途徑；2.Y 理論型----強調組織成員的滿足感；3.Z 理論型----強調參與決定。研究結果指出，校長認為他們的領導風格來自於組織的 Y 理論文化，但是在任期升遷及控制生產品質方面，則主要與 X 理論有關。

Martin 與 Kragler(1999, pp. 311-320)的研究提出八種領導風格，分別是良師益友型(mentor)、勸誡型(monitor)、生產型(producer)、協調型(coordinator)、指揮型(director)、革新型(innovator)、經紀人(broker)及協助者(facilitator)。而組織領導者的領導風格影響組織企劃管理階層人員的效能。Sobocinski(1999, p. 969A)的研究認為，校長運用同僚領導(collegial leadership)，提供學校組織成員時間、研習進修、團隊學習等，創建了專業性的團體。

就學校校長領導風格所具有的行為而言，Gillen-Karam(1994)於研究社區學院女性領導者的領導風格時，提出下列四項領導行為類型：1.「願景」的領導行為：從事適當的冒險，以致使學校組織變革；

2. 「組織成員」為導向的行為：領導者對學校組織成員賦予關懷及尊重；3. 「影響」的行為：領導者與學校組織成員共同塑造學校合作的氣氛；4. 「價值性」的行為：領導者建立學校組織互信與開放的組織(轉引自 Getskow, 1996)。從此一研究顯示，校長的領導風格依其領導的目的，展現不同的領導行為類型。

Aburdene 與 Naisbitt(1992)認為女性領導者的人格特質反映在其個人價值觀及領導行為的特徵。他們將女性領導者領導行為歸納為授權、重新建構組織成員與組織的特性、教導性、提供角色楷模、公開激勵組織成員與激發組織成員解決問題等六種領導行為的類型。

李莉莉(2003)則從國校女性校長「個人自身」、「人我交互作用」，及「組織環境」等的特色，分析校長的領導行為特質。

綜合上述文獻可知，早期領導風格的分類主要係以領導的行為理論為基礎，強調領導者對組織任務的要求及其對組織成員關懷、人際互動的二個層面，已趨向校長領導與學校組織類型與特徵、校長角色，或在學校組織中所具有的教育性、專業性及目的性等特徵相結合，而對校長領導風格有不同的歸類，及對校長領導行為的描述。因此，校長領導依分類標準的差異而有不同的風格，且更具有多元化、複雜化、專業化的特色。

四、教師期望與校長實際領導風格與行為之相關研究

本研究以國小教師所認為好的校長領導行為，並予以歸類與命名而界定為教師期望的校長領導風格。但是由於有效能的校長及成功的校長在用語上具有不明確性，且每個人心目中所謂「好校長」的標準並不一致(林明地，1999；2002，頁 183)。因此，教師期望的校長領導風格有其定義與歸類、命名上的困難。雖然如此，本研究仍以近年來國內有關校長領導行為或建立校長領導能力、效能指標的研究探討如下。

林明地(1999；2002，頁 177-199)的研究發現，校長心目中好校長的領導，係屬轉化領導的行為。亦即是個別化關懷、願景、示範、智性刺激、文化建立、建立(參與)結構、高度表現期望、目標共識及

權變獎勵。而倪千茹(2002)以國中校長為研究對象，編製國中校長領導能力量表，研究結果指出，國中校長領導能力的內涵包含課程領導、教學領導、行政領導、專業領導、公共關係及個人修為等 6 個向度。

在國小校長領導效能或能力的研究方面，曾燦燈等(2002, 頁 1-35) 國小校長領導效能以台灣地區國小校長與教師為調查對象，研究發現「國民小學校長領導效能評量量表」包括六大構面，即是校長領導表現、教師之工作滿足度、教師對校長之忠誠度、校長公正無私之程度、教師對組織之承諾感、組織目標之達成程度。陳雅新(2003)以國小校長為調查對象，研究國小校長的能力包括課程領導、教學領導、行政領導、專業領導、公共關係及個人修為等 73 項能力，且在應然面與實然面，國小校長都知覺到偏向重要及符合程度。

張慶勳(1996)以國小校長及教師為研究對象，探討轉化領導、互易領導影響學授組織文化特性與學校組織攸悞的關係。研究發現，校長與教師彼此職位及角色期望不同，所思考的角度與層面不同，因此在校長運用領導策略，及影響學校組織文化特性與學校組織效能上與教師有認知上的差距。為減少校長與教師之間認知的不一致，校長宜瞭解知覺、歸因與態度之間的關係而與教師溝通，並加以說服。

上述研究係以國中及國小校長與教師為對象所進行研究的結果，不論是國中校長心目中的實際領導行為，或是國中與國小校長能力及效能指標，都顯示校長領導行為「好的」及「正面積極」的能力與效能，是校長與教師所共同期望的。但是，誠如張慶勳(1996)的研究指出，校長與教師彼此職位及角色期望不同，所思考的角度與層面不同，因此在校長運用領導策略，及影響學校組織文化特性與學校組織效能上與教師有認知上的差距。故本研究除分析國小校長的實際領導風格與行為外，亦將探討教師期望與校長實際領導風格與行為之間的差異。

五、綜合概述與啟示

校本文化領導是校長型塑學校組織文化，增進學校組織效能最具

有強勢領導的指標。校本文化領導兼具轉化領導、魅力領導、願景領導及符號領導的特色，是型塑學校組織文化重要且是極為有效的領導策略。校長可運用校本文化領導策略，實現共享願景，型塑學習型學校組織文化。並將執行力融入學校組織文化的核心，而提昇學校的競爭力。校長領導不僅與學校組織文化關係密切，且對型塑學校組織文化及學校效能較具有影響力。

領導風格是領導者的思想、行為，與組織環境的綜合表徵，它具有領導者個人的領導行為特色。校長領導風格受其社會文化、學校組織文化、個人人格特質影響後，將其思想、教育理念融入學校組織文化情境，所表現出來的個人領導行事作為。

領導風格的分類已從領導的行為理論為基礎，強調領導者對組織任務的要求及其對組織成員關懷、人際互動的二個層面，趨向校長領導與學校組織類型與特徵、校長角色，或在學校組織中所具有的教育性、專業性及目的性等特徵相結合，而對校長領導風格有不同的歸類，及對校長領導行為的描述。因此，校長領導依分類標準的差異而有不同的風格類型，且更具有多元化、複雜化、專業化的特色。

校長「好的」及「正面積極」的領導行為，是國中與國小校長與教師所共同期望的領導行為，也是校長領導能力與效能的指標。但是校長與教師彼此職位及角色期望不同，所思考的角度與層面不同，因此在校長運用領導策略，及影響學校組織文化特性與學校組織效能上與教師有認知上的差距。

基於校長領導風格與學校組織文化的情境脈絡關係密切，校長領導風格所具有的多元化、複雜化、專業化的特色。及校長運用領導策略，影響學校組織文化特性與學校組織效能上與教師有認知上的差距。且大多數校長領導的相關研究係屬於根據領導的相關理論，所進行的驗證性研究。本研究為能使研究結果符應國內教育情境，在國小學校組織文化的背景及其特徵之下，分析國小校長實際領導風格類型與行為。並據以編製校長領導風格類型與行為調查問卷，及分析國小教師所期望其校長領導風格類型及行為並比較其差異。便於日後根據本研究之結果，作為學校組織文化與校長領導風格的進一步相關研究

之用。因此將文獻探討導入本研究的研究設計與實施。

參、研究設計與實施

茲根據文獻探討將本研究的研究架構、研究策略、研究方法，及研究工具與實施步驟，分別說明如下。

一、研究架構

茲將本研究之研究架構圖，以圖 1 表示之。並說明該圖的路徑如下：

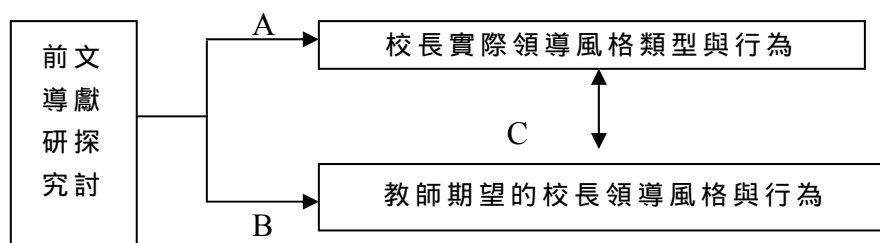


圖 1 研究架構圖

A 路徑：分析國小校長實際的領導風格與行為。

B 路徑：分析國小教師所期望的校長領導風格與行為。

C 路徑：比較分析教師期望與校長實際領導風格與行為之差異性。

二、研究策略

為達成本研究之研究目的與研究問題的目的，茲將本研究之研究策略說明如下。

(一)為分析國小校長實際的領導風格類型與行為，本研究先蒐集國小校長的領導風格與行為資料，經歸納與命名後，再經編製問卷的程序，發展「國小校長領導風格類型與行為調查問卷」。其後，將此問卷應用在國小校長領導風格的相關研究上，以進一步分析該問卷的應用性與可用性。

(二)為分析國小教師所期望校長的領導風格與行為是什麼，並比較其與校長實際領導風格的差異，本研究蒐集國小教師心目中所認為好的校長領導風格與行為有哪些，以作為資料分析的依據。

(三)為更能深入分析上述的研究目的及研究過程所引伸的問題，本研究以訪談的方法，針對「國小校長領導風格類型與行為調查問卷」資料分析的結果及其所引伸的問題，作進一步的分析與討論。

三、研究方法

本研究依不同的研究階段，主要採用下面二種研究方法。

(一)問卷調查法

本研究以開放式問卷蒐集校長實際領導風格與行為，及教師期望校長領導行為的相關資料，並編製「國小校長領導風格類型與行為調查問卷」，俾作分析與討論。

(二)訪談法

本研究以訪談法進一步分析研究過程中，有關國小校長領導風格與行為，及編製問卷所引伸的相關問題，俾使本研究更能深入分析研究問題。

本研究訪談結果的編碼方式以(IN920212，校長 1)等表示之。其中，「IN」代表訪談，「920212」表示訪談日期，「校長 1」表示第一位校長。其餘類推。

四、研究工具

本研究問卷的編製與應用分成下列 11 個步驟進行。茲條列說明如下(由於篇幅所限，部分圖表予以省略)。

步驟一：蒐集國小校長領導風格與行為之資料

茲將本步驟研究的對象與研究方法條列說明如下。

1.研究對象：此一步驟以方便抽樣的方法，以參與國立屏東師範學院國民教育研究所八十九年暑期在職進修四十學分班之國小校長、主任、教師，共 21 人為研究對象。

2.研究方法：

步驟 1：由研究者向受調查者說明研究目的與研究重點。

步驟 2：請受調查者就其所服務過的學校，描述其校長領導風格的類型與行為、學校組織文化特徵等，並依自己的

認知，自行說明在「國小校長領導風格與組織文化特徵描述分析表」上。

步驟二：國小校長領導風格類型之第一次歸納與命名

此一步驟由研究者與研究焦點團體(2 位國小主任與 4 位教師) 討論後，將所蒐集的資料，初步歸納成 41 種校長領導風格類型，並列出其行為。

本步驟之歸納與命名的原則如下：

1. 忠於原始資料的分類，未提出任何新領導風格之名詞。
2. 將校長領導風格類型相近似者予以歸併成一類。

步驟三：國小校長領導風格類型之第二次歸納與命名

本步驟由研究者再與研究焦點團體歷經二次的討論，將前一步驟的分類予以綜合歸納成「公共關係」、「權力運用」及「工作任務 - 關懷」三種取向的領導風格類型取向，而每一種領導風格取向都包含數種類型的領導風格類型。

步驟四：編製「國小校長領導風格類型與行為描述符合度意見調查問卷」

研究者根據前一步驟分類的結果，並融合受調查者對校長領導風格類型與行為的描述，編製成「國小校長領導風格類型與行為描述符合度意見調查問卷」。俾進行該問卷之調查工作。

步驟五：進行「國小校長領導風格類型與行為描述符合度意見調查問卷」之調查

本步驟的研究目的、抽樣方法、調查對象、問卷發送學校，回收份數及百分比說明如下。

1. 研究目的

本步驟主要在瞭解國小校長領導行為與其領導的風格類型是否與其有相互符合之處。

2. 抽樣方法與調查對象

本步驟之問卷調查係採用立意抽樣方法，分別以高雄市、高雄縣及屏東縣共 20 所國小主任、組長及教師為調查對象。

3. 問卷發送學校，回收份數及百分比

本步驟之問卷共發出 251 份問卷，回收 235 份，回收率為 93.63%，有效問卷 221 份，占回收問卷的 94.04%。

根據受調查者對國小校長領導風格與行為符合度推薦之統計分析，選取各項受推薦達 60% 以上的項目，作為編製「國小校長領導風格類型與行為調查問卷」之依據。

步驟六：編製第一次內容效度評析用之「國小校長領導風格類型與行為調查問卷」，及進行第一次內容效度評析

本次內容效度評析者包括大專院校教師、國小校長、主任、教師共 45 人。研究者根據評析者所提供之意見，並與研究焦點團體共同討論後，將其評析之分析結果予以整理，同時亦將國小校長領導風格類型與行為再作歸納。

步驟七：編製第二次內容效度評析用之「國小校長領導風格類型與行為調查問卷」，及進行第二次內容效度評析

為使問卷更具有內容效度，遂進行第二次內容效度評析。本次內容效度評析者包括大專院校教授 6 人、國小校長 5 人、國小主任 5 人及國小教師 4 人，合計 20 人。研究者根據評析者所提供之意見，再將其評析之分析結果作整理。

步驟八：編製預試用之「國小校長領導風格類型與行為調查問卷」並進行預試

本步驟根據第二次內容評析結果編製「國小校長領導風格類型與行為調查問卷」之預試問卷，並寄發高高屏三縣市各國小共 624 份進行預試。

預試問卷共回收 543 份，回收率 87%，有效問卷數 510 份，佔回收問卷之有效率為 94%。

步驟九：進行「國小校長領導風格類型與行為調查問卷」預試結果之效度、信度與因素分析

由於本研究係根據研究對象所提供的實際經驗作為編擬問卷題項的依據，因此，以獨立樣本 t 考驗作鑑別度分析後，採取探索性因素分析及內部一致性 σ 係數方法進行信度的分析。結果分述如下：

1.鑑別度分析

本預試問卷經獨立樣本 t 考驗後，刪除鑑別度未達 .05 顯著水準者，以進行因素分析及信度考驗。

2.探索性因素分析

在刪除鑑別度不足之題目後，依各取向量表先以 KMO 球型檢定檢驗抽樣適當性，再以主成分分析法萃取特徵值 1 以上之因素成分，最後以正交轉軸法之最大變異法作因子分析，並依因素負荷量大小排列出(因素負荷量在 .540 至 .889 之間)。

3.皮爾遜積差相關的分析

茲將領導風格各類型間相關係數統計分析，列如表 1。

從表 1 可歸納為下列的結果：

- (1)較偏向人性化的校長領導風格類型，如人和型、民主開放型、人性關懷型互為正相關。
- (2)「公共關係取向」的國小校長領導風格類型，如人和型分別與政治型及象牙塔型都呈負相關，政治型與象牙塔型呈正相關。顯示「公共關係取向」的國小校長領導風格類型有較大的異質性。
- (3)「權力運用取向」的國小校長領導風格類型，如權威管理型與放任型呈正相關，但民主開放型分別與放任型及權威管理型都成負相關。此亦顯示「權力運用取向」的國小校長領導風格類型異質性較大。
- (4)「任務----關懷取向」的國小校長領導風格類型，如人性關懷型與工作任務型之間沒有任何相關。
- (5)整體而言，國小校長領導風格各類型之間，有呈正相關者亦有負相關，顯示國小校長領導風格類型的異質性頗大。

茲綜合分析討論如下：

- (1)可將人和型、民主開放型、人性關懷型等具備人性化領導風格的領導行為，較能激勵教師，稱為「正向」領導行為。
- (2)可將政治型、象牙塔型、放任型、威權管理型、工作任務型等令教師感到壓力或無法激勵教師之領導風格的領導行為稱為「負向」領導行為。

(3)若以各取向分析，由上表可之，各取向間之領導類型互有正相關與負相關，顯示其取向間之領導風格性質互異，及國小校長實際領導風格的多面性。

表一 領導風格各類型間相關係數統計分析表

取向	領導風格類型	政治	人和	象牙塔	民主開放	放任	威權管理	人性關懷	工作任務
公共關係取向	政治型		-.665**	.662**	-.699**	.612**	.795**	-.694**	.170**
	人和型	-.665**		-.628**	.739**	-.429**	-.720**	.718**	-.178**
	象牙塔型	.662**	-.628**		-.715**	.617**	.588**	-.666**	-.044
權力運用取向	民主開放型	-.699**	.739**	-.715**		-.558**	-.648**	.902**	.063
	放任型	.612**	-.429**	.617**	-.558**		.524**	-.494**	-.036
	威權管理型	.795**	-.720**	.588**	-.648**	.524**		-.671**	.304**
工作—關懷取向	人性關懷型	-.694**	.718**	-.666**	.902**	-.494**	-.671**		.024
	工作任務型	.170**	-.178**	-.044	.063	-.036	.304**	.024	

** P < .01

4. 信度考驗

刪除鑑別度不足、因素負荷量低於.540以下，與因子歸因後題目內容不符合因素命名之題目後，再以內部一致性係數對整體量表、各取向量表及各領導風格類型量表進行信度考驗。

茲將國小校長領導風格類型因素負荷量及信度簡列如表二。由表2得知，校長各領導風格類型的信度，皆分別大於分量表信度及總量表信度，依表1積差相關係數的分析，國小校長實際領導風格所具有的異質性與多面性。蓋依問卷編製的原理予以分析，若全部題目用來測量相同特徵，則信度較高；反之，所有題目若用以測量不同的特徵，其信度則會大幅降低。如果子測驗或各構念層面間的差異性太大，亦即總量表的同質性不高，則各構念層面的信度係數會高於總量表的信度(王文科，2001，頁134-135；吳明隆，2003，頁5-6)。本問卷各領導風格類型性質互異，亦即是同質性不高，甚至負相關的領導風格類型，所以在整體信度上會大幅降低。

表二 國小校長領導風格類型因素負荷量及信度摘要表

取 向	類 型	因素負荷量	信 度	總量表信度
公共關係 取向	政治型	.540 - .792	.8715	.7118
	人和型	.715 - .801	.8565	
	象牙塔型	.593 - .758	.8363	
權力運用 取向	民主開放型	.653 - .762	.9365	
	放任型	.685 - .801	.7199	
	權威管理型	.541 - .709	.8567	
任務 - 關 懷取向	人性關懷型	.748 - .876	.9431	
	工作任務型	.835 - .889	.7407	

步驟十：完成編製「國小校長領導風格類型與行為調查問卷」

本研究經上述九個步驟，完成編製「國小校長領導風格類型與行為調查問卷」。茲將國小校長領導風格類型與各類型相對應的領導行為特徵列如表三。

表三 國小校長領導風格與行為內涵一覽表

取 向	類 型	行 為 特 徵
公共關係 取向	一、政治型	1.喜歡將功勞集於校長一身，營造個人光環 2.只注重與自己切身利益相關的事務 3.做事講求表面績效，流於形式 4.校外公關繁忙，較忽視校內教學視導 5.關心校外事務，與校內同仁缺乏互動，人緣不佳
	二、人和型	1.處事圓融，少與人發生衝突 2.注重校內組織氣氛的和諧 3.對同仁說話客氣，沒有官僚作風 4.經常對同仁噓寒問暖，待人親切
	三、象牙塔型	1.善於運用人際資源，拓展校外聲譽(負向題) 2.個性內向，不喜歡與同仁溝通 3.重視學校、社區、家長及其他單位間的互動(負向題) 4.不擅與家長打交道，社區互動關係欠佳 5.不喜歡開放學校資源供社區使用，抱持多一事不如少一事的心態

表三 國小校長領導風格與行為內涵一覽表(續)

取 向 類 型	行 為 特 徵
權力運用 取向	一、民主開放型 1.以積極的工作態度投入校務，並以才德服人 2.能激勵同仁發揮專長和專業能力 3.注重校長本人的專業成長，並經常與同仁進行教育理念的專業對話 4.運用校長行政裁量權，與教師積極互動 5.能主動引導及培養同仁自動自發的精神 6.時時以身作則，身為同仁的模範榜樣 7.依同仁的才能與工作狀況，給予適當的職掌與權責 8.尊重同仁專業，充分授權 9.善用語言及情緒，表達對同仁的期望與關懷 10.處理校務，權責分明，給予同仁權力，也要求成果 11.能取得同仁共識，使校務朝向制度化發展 12.能與同仁充分溝通協調，尊重同仁的意見
	二、放任型 1.推展校務沒有長期的計劃與願景 2.對於校務執行情形與推展成效不加聞問 3.對同仁的言行做為，睜一隻眼、閉一隻眼
	三、威權管理型 1.常對同仁直接指示或下達命令，沒有商量餘地 2.喜歡事事掌權，缺乏分層負責 3.與同仁保持距離，以展示其威權 4.政策由上而下，不與同仁溝通
任務 - 關 懷取向	一、人性關懷型 1.會提供同仁物質和精神鼓勵 2.兼重組織目標之達成與成員需求之滿足 3.對同仁的需求，能積極協助 4.工作任務的分配，能配合教師的專長和能力 5.真心關懷同仁，重視團體成員間的情感 6.為使同仁工作能順利達成目標，能提供適時的協助與支援 7.關心同仁日常生活狀況 8.能依實際工作成效與進度，調整目標與做法 9.工作安排注意同仁之個別差異與身體負荷 10.進行重要工作或決定前，先設法獲取同仁的認同
	二、工作任務型 1.要求同仁如期完成交辦工作，不能打折扣 2.嚴格要求同仁工作完美零缺點

步驟十一：「國小校長領導風格類型與行為調查問卷」的應用

本研究所完成編製的「國小校長領導風格類型與行為調查問卷」，經許文寬(2003)以高、高、屏三縣市之國民小學教師(包含主

任、教師兼組長、導師及科任教師)為母群體，進行國小校長領導風格與教師參與校務決定的相關研究。此為本研究結果之應用。

肆、研究結果與分析

茲依序分成國小校長實際領導風格類型與行為的分析、國小教師期望校長領導風格類型與行為的分析、訪談的結果分析，及綜合分析與概述如下。

一、國小校長實際領導風格類型與行為的分析

國小校長實際的領導風格類型與行為，係根據本研究所編製的「國小校長領導風格類型與行為調查問卷」問卷內容而來，可歸納為下列的領導風格類型與領導行為。

(一)公共關係取向

1.政治型：校長較注重其本身利益相關的事務，營造個人光環；做事只求表面績效，忙於校外公關，較忽視校內教學視導。

2.人和型：校長注重校內組織氣氛的和諧，處事圓融，少與人衝突。

3.象牙塔型：校長個性內向，不善於與社區、家長、同仁溝通，不善於運用人際資源，互動關係欠佳。

(二)權力運用取向

1.民主開放型：校長能以身作則，主動引導及培養同仁自動自發的精神，充分溝通協調，與同仁積極互動，尊重同仁的意見。

2.放任型：校長對校務的發展沒有長期的計畫與願景，且對校務推展情形不加聞問。

3.威權管理型：校長常對同仁指示或下達命令，喜歡事事掌權，以展示其威權。

(三)任務 - 關懷取向

1.工作任務型：校長要求同仁工作完美零缺點，如期完成交辦工作，不能打折扣。

2.人性關懷型：校長關懷及關心同仁，並提供適時的物質和精神之鼓勵與支援。

上述國小校長實際的領導風格類型與行為較偏向人性化的類型，有人和型、民主開放型、人性關懷型。而人和型、民主開放型、人性關懷型等較屬「正向」領導行為。政治型、象牙塔型、放任型、威權管理型、工作任務型等較屬於「負向」領導行為。

二、國小教師期望校長領導風格類型與行為的分析

為瞭解教師所期望的校長領導風格類型與行為為何，研究者首先請前述「問卷的編製與應用」步驟一提供編製校長領導風格類型與行為問卷資料的調查對象，描述他們心目中，認為一位校長所具有之好的領導風格與行為有哪些。再由研究者與研究團隊做內容效度評析後予以歸納及命名。

本項歸類與命名之原則如下：1.首先依「領導行為」歸納成「領導風格類型」再歸納到「領導風格取向」；2.為避免行為的描述有雙重的意義出現，或一個行為描述的句子，有二種以上類型特徵，造成分類的困難，故將二種以上類型特徵的敘述句予以分別陳述，俾方便正確作類型的分類；3.校長領導行為描述或類型，可能難做精確分類，但可能有大範圍的取向之傾向，因此最後以取向予以命名。茲將教師期望的校長領導風格類型與行為之歸類與命名的結果說明如下。

(一)工作任務目標取向

工作任務目標取向包括策略型、權變型及果斷型的領導風格類型。強調校長領導能權變運用領導策略，及做決策時明快果斷解決問題，以達成學校組織目標。

(二)人際合作團隊關係取向

人際合作團隊關係取向包括人性關懷型、民主開放型、魅力型、公共關係型、激勵型等的領導風格類型，本取向強調校長在人性關懷及民主開放的原則之下，重視學校內外的公共關係，並以校長的領導魅力，激勵學校同仁，解決問題。

(三)專業領導發展取向

專業領導發展取向包括願景型、符號型、教學領導型、專業型、學習型等的領導風格類型。在此取向中，校長重視與學校同仁進行學習性、專業性的對話，並透過具有象徵性的符號，促進學校同仁的專業成長，共同型塑學校願景。

三、訪談的結果分析

本研究根據文獻探討對校長領導風格的影響因素、涵義，及類型與行為的分析，並比較教師期望與校長實際的領導風格的差異後。研究者認為本研究須進一步探討校長領導風格如何界定，影響校長領導風格的主要關鍵因素有哪些，及該如何對校長領導風格作分類等三個主要問題，俾做更深入的分析解釋。因此，本研究以現任國小 2 位校長，2 位主任，及 1 位教師進行訪談，進行上述三個主要問題的分析討論。茲將本研究訪談的結果分析討論如下。

(一)校長領導風格的涵義

本研究綜合受訪者對校長領導風格涵義的看法，認為校長領導風格係校長在處理有關學校事物、與學校有關人員溝通或是校長本身的教育使命過程中，而影響學校組織成員或團體，以達成其辦學理念，完成教育目標之較一致性的想法和表現出來的行為方式(IN920212，校長 1；IN920212，主任 1)。因此，校長領導風格是校長在領導學校過程中，其對學校組織文化情境的認知與行為的綜合性、一致性表徵。

(二)影響校長領導風格主要因素的分析

對於影響校長領導風格的因素，有的受訪者較強調校長所處的教育生態與校長本身領導行為的交互作用之結果。例如，如所處的教育生態是比較政治化的遴選制度，校長可能比較趨向民意的需求滿足；所處的教育環境若是教育主管機關比較強勢，校長可能較重教育政策的執行；所處的環境若是比較尊重校長的專業自主經營，校長可能比較貫徹個人的教育理想(IN920216，校長 1)。也有強調校長個人人格特質是影響校長領導風格的主要關鍵因素(IN920212，主任 1；

IN920218, 主任 2)。校長的人格特質影響決策的導向(IN920306, 教師 1), 而校長的領導風格受校長人格特質影響極大, 致使其領導風格有一致性的脈絡可循(IN920218, 主任 1)。

本研究受訪者認為, 其他影響校長領導風格的因素尚包括校長的教育背景、生活情境、教育 辦學理念、學校組織文化、社區家長的特性等, 而顯示影響校長領導風格背景因素的複雜性。

(三)校長領導風格該如何分類的分析

對於校長領導風格是否適合分類的問題, 受訪者認為一般人或是教育圈的人還是會以印象區分不同校長的類型, 一般的社會認知不可避免地將校長領導風格分類, 至於是否適合那只能留給學理去探討了(IN920216, 校長 1)。

受訪的一位校長指出, 在學理上, 校長領導類型依其特徵, 可分為幾種類型。雖然, 在實踐上, 個別校長的領導類型可能綜合兩種以上的類型, 或依不同的情境而做適當的調整, 很難截然劃分。但睽諸實際, 校長領導方式仍可區別出其特徵, 且研究顯示: 校長領導類型深受校長本身人格特質的影響, 而許多研究均將個人人格特質分為幾種類型。因此, 研究校長領導方式可藉由「類型學」的方法, 分為幾種理想型(ideal types), 這有助於簡化與歸類社會實體中複雜多變的森羅萬象, 便於我們找出各種校長領導類型或進一步解析其影響因素(IN920224, 校長 2)。

至於對校長領導風格如何歸類較適宜, 受訪者認為校長領導風格是校長從出生到接受教育到進入組織團體的情境中逐漸建構出來的(IN920212, 主任 2), 且校長領導風格會因情境而有所不同, 因此, 在分類上可採用象限上做不同程度(強、中、弱)的交叉比較做分類, 以判別其趨向, 再做適當的歸類與命名(IN920212, 主任 1)。因此, 在實務面上, 一個領導者應該同時兼備多元多樣的領導風格以適應多元的人、事、物與環境(IN920218, 主任 2)。

總之, 校長領導風格宜以「多面向」、「趨向」、「偏重」或「導向」, 予以區分或形容校長的領導風格類型與行為。

四、綜合分析與概述

茲融合本研究之文獻探討、問卷的編製與應用過程及訪談結果，以研究目的及研究問題為分析的主軸，綜合分析如下。

(一)學校組織文化與國小校長領導風格關係的分析

校長領導風格代表校長的信念，並反映在學校組織文化上。學校組織文化情境脈絡能影響或預測校長領導風格。校長是學校組織文化變革的導引者，校長在型塑重建學校組織文化過程中，扮演主要的催化者角色。

校長可運用校本文化領導策略，實現共享願景，型塑學習型學校組織文化。並將執行力融入學校組織文化的核心，而提昇學校的競爭力。校長領導不僅與學校組織文化關係密切，且對型塑學校組織文化及學校效能較具有影響力。因此，校長是一文化領導者，校長領導風格與學校組織文化的情境脈絡關係密切。

(二)國小校長領導風格類型的界定與分類

校長的領導風格是校長個人思想、行為與受組織情境影響的綜合表徵。且經由本研究結果的分析討論，校長領導風格具有綜合性的特色，因此實難以作斷然的分類與命名。

在量化研究評量所須具有的明確客觀化考量之下，需要將問卷題目明確歸類與命名(例如，經因素分析及信度與效度的處理)，但亦產生類似本研究中，刪除一些可能重要的資料，而無法作較週全的解釋。例如，在民主開放型中，經因素分析後，亦包含諸如「能激勵同仁發揮專長和專業能力」、「注重校長本人的專業成長，並經常與同仁進行教育理念的專業對話」，及「尊重同仁專業，充分授權」等類似教育專業型領導的行為。這可能表示民主開放型的校長才能尊重同仁，並與他們進行教育理念的專業對話。同時，也是質化資料(教師期望部分)與量化資料(編製問卷部分)之間所產生的問題，及質化研究與量化研究可否比較的問題，值得進一步加以探討。

在訪談方面，受訪者也認為校長的領導風格實難以作斷然的劃分歸類，一般社會大眾以其對校長的印象或認知作分類，但其適切性

則有待學理加以探討。而校長宜同時在實務面上隨時調整多元多樣的領導風格以適應多元的人、事、物與環境。受訪者提出諸如以「多面向」、「趨向」、「偏重」、「導向」等，描述校長領導風格的歸類與命名問題。

本研究不論從文獻分析，或從校長實際領導風格類型，或從訪談結果的分析，校長實際的領導風格與教師所期望校長的領導風格方面，都顯示校長兼具不同的領導風格類型。雖然校長領導風格可能會是僵化的、固著的、不具彈性的，或是一致性的特性。事實上，誠如本研究文獻對領導風格的界定一樣，校長的領導風格係校長的思想、行為，與受組織環境影響的綜合表徵，而非僅是單一性的領導行事風格而已。

校長領導風格具有綜合性的特色，且難以作斷然的分類與命名，而以「多面向」、「趨向」、「偏重」、「導向」等，描述校長領導風格的歸類與命名問題較為可行恰當。

(三)影響國小校長領導風格與行為的主要因素

校長的領導風格受其個人人格特質、教育理念、辦學理念、學校環境背景、家長職業結構、種族背景及社經地位、學校師生結構、學校規模、學校組織文化(尤其是教師文化)，及學校外在壓力(如教育行政機構、民意代表等)的影響，其中以校長的人格特質為影響校長領導風格的主要關鍵影響因素。亦即是校長領導風格，受校長的人格特質影響較為深遠，因此有一致性的脈絡可循。

(四)國小校長實際領導風格類型與行為的分析

國小校長實際的領導風格，可歸納為政治型、人和型、象牙塔型、民主開放型、放任型、威權管理型、工作任務型、人性關懷型的領導風格類型及各類型所展現的領導行為。而這些領導風格類型有偏向「正向」的領導行為(如人和型、民主開放型、人性關懷型等具備人性化領導風格的領導行為)，亦有偏向「負向」領導行為(如政治型象牙塔型、放任型、威權管理型、工作任務型等令教師感到壓力或無法激勵教師之領導風格的領導行為)。

若從統計的觀點予以分析，各領導風格類型汲取向取向之間，領導類型互有正相關與負相關，顯示各取向間之領導風格性質互異，及國小校長實際領導風格類型的多面性。

(五) 國小教師期望校長領導風格類型與行為的分析

教師所期望的校長領導風格與行為，主要包含工作任務目標取向、人際合作團隊關係取向及專業領導發展取向三個取向。研究顯示，教師期望校長能在民主開放及人性關懷中，一切作為皆以教育為本質，並以其個人的領導魅力，與學校同仁進行專業性及學習性的對話。同時權變運用領導策略，以具有象徵性意義的符號，型塑學校願景。亦即是教師較期望校長能以學校組織文化為本的文化領導(兼融魅力領導、符號領導、轉化領導、願景領導等)為導向，型塑學校願景，增進學校組織效能。

(六) 國小教師期望與校長實際領導風格的差異性分析

教師所期望的校長領導風格與校長實際的領導風格之間，有其一致性與差異性。校長在兼重工作任務與人性關懷，及重視民主開放、公共關係方面，教師期望與校長實際的領導風格均是一致性的；而教師期望校長的領導風格較強調教育性、專業性及符號性、願景、領導者的魅力，並強調運用策略及學習型的組織。亦即是教師期望校長能與他們進行專業性的對話，能回歸教育的本質，並以象徵性的符號，權變運用領導策略，型塑學校願景，使學校成為一學習型的組織。這與林明地(1999；2002，頁 177-199)的研究，有不謀而合之處。亦即是教師期望與校長心目中好的校長領導風格，係以學校組織文化為本的文化領導(含魅力領導、符號領導、轉化領導、願景領導等)為主要的導向。

校長領導風格具有不同的類型與特徵，而校長的實際領導風格未含有專業領導 教育領導的領導風格，但教師則期望校長能與他們進行專業性的對話。研究者認為這可能與其學校校長年齡較大(50歲以上)，或教育專業訓練的基礎有關，但仍須進一步研究。

為能真正探索校長實際領導風格的類型與行為，又能顧及學校組

織文化獨特性的特色，採用訪談及觀察的質化研究方法，可以詮釋更多的實際現象，值得研究者深思、採用。

伍、結論與建議

一、結論

學校組織文化情境脈絡能影響或預測校長領導風格。校長是學校組織文化變革的導引者，校長在型塑 重建學校組織文化過程中，扮演主要的催化者，文化領導者的角色。校長領導風格與學校組織文化的情境脈絡關係密切。

校長的領導風格受其個人人格特質、教育理念、辦學理念、學校環境背景、家長職業結構、種族背景及社經地位、學校師生結構、學校規模、學校組織文化情境及學校外在壓力的影響，而表現其領導行事作為。在各種不同的影響因素中，以校長的人格特質為影響校長領導風格的主要關鍵因素，且校長領導風格受校長的人格特質影響而有一致性的脈絡可循。校長領導風格是否可以學習及改變，是校長領導的一項重要課題。而校長可經由領導實務經驗中，學習如何領導，與改變領導的實際作為。但仍受校長個人人格特質所影響，所學習而來的領導實務，其學習結果與改變的程度仍是有限。

校長的領導風格係校長的思想、行為，與受組織環境影響的綜合表徵，而非僅是單一性的領導行事風格而已，且國小校長實際的領導風格類型具有異質性、多面向、綜合性的特性，亦即是同一國小校長可能同時兼具多種不同的領導風格類型。而本研究發現，國小校長實際的領導風格類型包括：1.公共關係取向：政治型、人和型、象牙塔型。2.權力運用取向：民主開放型、放任型、威權管理型。3.任務-關懷取向：工作任務型、人性關懷型。即顯示國小校長實際的領導風格類型所具有的異質性、多面向、綜合性特性。

本研究亦發現，教師所期望的校長領導風格類型主要包含：1.工作任務目標取向；2.人際合作團隊關係取向；3.專業領導發展取向。而教師所期望的校長領導風格與校長實際的領導風格之間，有其

一致性與差異性。例如，校長在兼重工作任務與人性關懷，及重視民主開放、公共關係方面，教師期望與校長實際的領導風格均是一致性的；教師期望校長的領導風格較強調教育性、專業性及符號性、願景、領導者的魅力，並強調運用策略及學習型的組織。亦即是教師期望校長能與他們進行專業性的對話，能回歸教育的本質，並以象徵性的符號，權變運用領導策略，型塑學校願景，使學校成為一學習型的組織。

教師期望校長能塑造有利於學生學習及教職員工專業成長的學校文化，強調團隊合作學習的重要性。同時為提高學校組織效能，校長宜權衡時宜，善用各種領導策略，塑造符合人性化與富有教育熱忱的校園氣氛。因此，校長的領導亦宜與學校組織成員共同學習成長，並能權變創新。

二、建議

本研究的建議，分成校長領導實務與後續性研究二方面敘述之。

(一)校長領導實務方面

1.校長宜突破人格特質的限制，學習正面積極的領導

為使校長實際的領導風格能朝向正面積極的方向發展，校長宜與學校同仁共同學習成長。但校長最重要的是，他必須突破其個人人格特質的限制，而將其個人的思想、信念及學校組織文化情境予以融合後，展現其領導風格。

2.校長宜以學校為本的文化領導為導向，俾型塑學校組織文化

教師所期望的校長領導風格較偏重以學校為本的文化領導，且校長與學校組織文化關係密切，校長是型塑 重建學校組織文化的導引者。因此，校長宜以其個人的魅力，權衡學校組織文化的情境，運用領導策略，以具有象徵性意義的符號，型塑學校組織文化及願景。

(二)後續性研究方面

1.以質化研究方法探索一位或數位校長領導風格的相關議題

由於質化研究可描述更多的實際脈絡和資料的詮釋，因此可採用諸如近年來在教育研究已漸蔚成一股趨勢，且頗受重視的文本分析、

生命史或述說故事的研究方法，深入探索某一位或數位(約 2-4 位)校長領導的相關議題。

有關校長領導的相關議題可包括影響校長領導的因素(如校長個人生活背景、人格特質、社會文化情境、學校組織文化情境等)、教育辦學理念、領導理念與實踐,或如何型塑學校組織文化等的議題。

2.以量化研究方法為主並輔以訪談，探索校長領導風格的議題

研究者建議可採用本研究所編製的問卷,進行較大規模的調查研究,並將調查研究結果分析後,將所發現且值得更深入探討的問題,編擬訪談問題,針對校長或學校組織成員進行進一步的訪談,加以融合分析討論,提出研究結論。

3.探討校長領導風格實務與教師期望之差異性

本研究以教師對校長實際領導風格及教師所期望好的校長領導風格,作為研究分析的資料來源。研究顯示教師對校長實際領導風格與教師所期望的校長領導風格,有差異性存在。本研究建議可分別以個別學校或大規模學校為分析單位,針對校長對其本身的領導風格與教師對校長領導風格的認知及期望,作認知與期望差異性分析,俾探討其原因與解決差異性的問題。

4.研究校長領導與學校組織文化的關係

校長是型塑 重建學校組織文化的導引者,而學校組織文化情境脈絡是影響校長領導的重要因素,校長領導風格與學校組織文化關係密切。本研究之後續性研究將持續校長領導與學校組織文化關係之相關系列研究。例如：

- (1)校長如何運用領導策略以型塑學校組織文化
- (2)學校組織文化對校長領導風格的影響
- (3)校長領導風格與學校組織文化相關變項(如價值觀、基本假定、組織文化現象、組織決定、組織溝通、)關係之研究

參 考 書 目

- 王文科(2001)。 **教育研究法**(六版一刷)。台北：五南。
- 白麗美(1997)。 **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)。
- 江展堉(1994)。 **國民小學校長領導型式與教師教學自我效能關係之研究**。台北市立師範學院初等教育學系碩士論文(未出版)。
- 吳明隆編著(2003)。 **SPSS 統計應用學習實務---問卷分析與應用統計**。台北：知城數位。
- 吳美華(1996)。 **國民小學創校初期學校組織特性與校長領導型式之相關研究**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文(未出版)。
- 吳培源(1994)。 **台灣省高級中學校長領導型態,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)。
- 宋思齊(2001)。 **部屬觀點的情境領導模式：探討部屬知覺的「情境掌控程度」的重要性**。中原大學心理學系碩士論文(未出版)。
- 宋輝建(2001)。 **高工導師領導型態與班級氣氛相關之研究**。國立台灣師範大學工業教育研究所碩士論文(未出版)。
- 李文娟(1997)。 **領導型態、工作滿意度與工作績效相關之個案實證研究**。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文(未出版)。
- Jame, L. Lundy 原著(1990), 李宛蓉譯(1991)。 **風格領導(Lead, Follow, or Get Out of the Way)**。台北：天下文化。
- 李怡貞(1993)。 **組織結構、領導型態與績效之相關研究**。文化大學國際企業管理研究所碩士論文(未出版)。
- 李明來(2001)。 **校長遴選制度對國小校長領導風格的影響研究**。銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士論文(未出版)。
- 李芳霖(1993)。 **領導風格與領導效能關係之研究**。東海大學企業管理研究所碩士論文(未出版)。
- 李莉莉(2003)。 **國小女性校長領導風格研究---以北部地區為例**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文(未出版)。
- 林明地(1999)。 **校長心目中之好校長的領導實際分析**。1999.11. 21-23

- 發表於淡江大學教育政策與領導研究所主辦。教育改革與轉型---
領導角色、師資培育、夥伴關係學術研討會。又收於林明地(2002)。
學校領導：理念與校長專業發展(頁 177-199)。台北：高等教育。
- 林珈夙(1996)。 **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**。國立政治大學教育研究所碩士論文(未出版)。
- 林靜怡(1998)。 **校長認知型態、領導型式與領導效能之相關研究--以
花蓮縣國民小學為例**。國立東華大學教育研究所碩士論文(未出
版)。
- 倪千茹(2002)。 **國民中學校長領導能力量表之編製**。國立暨南國際大
學教育政策與行政研究所碩士論文(未出版)。
- 徐士堯(1998)。 **主管領導風格對新舊人類工作族群的工作滿足暨組織
承諾的影響**。大同工學院事業經營研究所碩士論文(未出版)。
- 翁桓盛(2002)。 **中等學校實施校長遴選制度後校長領導風格與辦學績
效之研究**。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文(未出版)。
- 高士傑(1996)。 **幼稚園園長的領導型式、教師準備度與組織效能關係
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)。
- 張德明(1994)。 **語言風格學**。高雄：麗文。
- 張慶勳(1993)。大學校長角色的探討。 *屏東師院學報*，6，53-82。
- 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學系博士論文(未出版)。
- 張慶勳(1999)。 **學校組織轉化領導研究** (初版二刷)。高雄：復文。
- 張慶勳(2001a)。 **學校組織行為**(初版二刷)。台北：五南。
- 張慶勳(2001b)。 **校長的角色、理念與實踐 - 文化領導的思維**。90年
11月17日發表於學校行政論壇第八次研討會。中華民國學校行政
研究學會、台北市政府教育局主辦。台北：新生國小。又收錄於學
校行政，16，51-67(中華民國學校行政研究學會發行。CD-ROM)。
- 張慶勳(2002a)。 **九年一貫課程與學校組織變革的知與行**。2002年11
月16日發表於國立屏東師範學院初等教育學系辦理之「九年一貫
課程的理念與實務對話研討會」。
- 張慶勳(2002b)。 **校長領導與學校組織文化變革與發展之研究**。2002

年 12 月 13-15 日發表於「教育研究與實務的對話：回顧與展望」國際學術研討會。中國教育學會、中華民國師範教育學會、中華民國比較教育學會、中國視聽教育學會、中國工業職業教育學會及台灣教育社會學會聯合舉辦。臺北：台灣師範大學。

張慶勳(2002c)。 **台灣小學組織文化之型塑與領導策略研究---以台灣南部地區六所小學為例**。2002 年 12 月 20-21 發表於「香港教育研究學會二零零二年國際研討會---全球化：教育變革新領域」。香港：香港中文大學。

張慶勳(2002d)。 **學校推動組織學校推動教育改革的知與行---學校組織文化與社會系統的融合**。2002 年 5 月 25 日發表於國立高雄師範大學教育學系九十學年度系(所)友學術研討會。高雄：國立高雄師範大學。

張慶勳(2003a)。人文鳳西 藝術校園。 **國教天地**，151，6-14。

張慶勳(2003b)。 **策略與執行力---學校組織文化的核心**。原訂於 2003 年 5 月 24 日發表於學校行政論壇第十一次研討會。中華民國學校行政研究學會、台北市政府教育局主辦。台北：建成國中。(本研討會因 SARS 疫情而暫緩辦理)

張慶勳(2003c)。校本文化領導的理念與實踐。 **教育研究月刊**，111，36-48。

教育部(2002)。教育部九十一年六月二十六日，台(九一)國字第九一八六 七九號函。

許文寬(2003)。 **國小校長領導風格與教師參與決定之研究**。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文(未出版)。

郭進財(1995)。 **我國大學院校體育教師對體育主任領導方式與工作滿意度之研究**。國立體育學院體育研究所碩士論文(未出版)。

陳 樹(1997)。 **領導風格與組織文化關聯性之研究**。國立台灣大學商業研究所碩士論文(未出版)。

陳正昌、程炳林(1998)。 **SPSS、SAS、BMDP 統計軟體在多變量統計上的應用**(第二版)。台北：五南。

陳志勇(2002)。 **屏東縣國小教師領導風格與班級經營效能關係之研**

- 究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文(未出版)。
- 陳羿君、葉連祺(1998)。領導能力問卷(LCAI)中文版初步修訂報告。
中國測驗學會測驗年刊, 45(2), 173-187。
- 陳雅新(2003)。國民小學校長領導能力現況之研究。國立暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文(未出版)。
- 彭雅珍(1997)。國小校長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究。國立政治大學教育學系碩士論文(未出版)。
- 曾燦燈、李元墩、吳鴻櫻、蔡青宏(2002)。國民小學校長領導效能之評量研究。*國民教育研究集刊*, 8, 1-35。
- 黃士招(1998)。師院生領導能力、領導類型及其相關問題之調查研究-以台南師範學院為例。國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文(未出版)。
- 黃坤和(2002)。彰化縣國民小學訓導主任領導型態對行政效能影響之研究。台中師範學院國民教育研究所碩士論文(未出版)。
- 劉佳育(2002)。教師專業成長：在不同領導類型下個案教師成長分析。國立台灣師範大學化學研究所碩士論文(未出版)。
- 劉茂玄(2002)。學校組織文化之個案研究-以彰化市某國民小學為例。國立臺東師範學院教育研究所碩士論文(未出版)。
- 鄭遠漢(1998)。言語風格學(修訂本)。漢口：湖北教育。
- 賴佳敏(2000)。她的故事----一位國小女校長領導風格之個案研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文(未出版)。
- 閻自安(2000)。臺灣地區國民小學學校本位決策與校長領導方式、教師工作滿意度之關係研究。國立政治大學教育學系博士論文(未出版)。
- 謝佩鴛(2000)。校長領導作風、上下關係品質及教師組織公民行為關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文(未出版)。
- 蘇婉宜(1997)。嘉義縣國民小學校長領導型式與教師工作滿意關係之研究。東吳大學政治學系研究所碩士論文(未出版)。
- Aburdene, P., & Naisbitt, J. (1992). *Megarrends for women*. New York: Villard Books.

- Bensimon, E. M., Neumann, A., & Birnbaum, R. (1989). *Making Sense of Administrative leadership: The "L" Word in Higher Education*. ASHE-ERIC Higher Education Report 1.
- Bolman, L. G., & Deal. T. E. (1984). *Modern Approaches to Understanding and Managing Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. G., & Deal. T. E. (1991). *Reframing Organization: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowers, B. C. (1990). *Initiating change in schools*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 315909).
- Cheng, Y. C. (1994). Principal's Leadership as a Critical Factor for School Performance: Evidence from Multi-Levels of Primary Schools. *School Effectiveness and School Improvement*, **5**(3), 299-317.
- Codding, J. B., & Tucker, M. S. (2000). A new high school design: Focused on student performance: Part . *NASSP Bulletin*, **84**(616), 49-60.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, **59**(8), 16-20.
- Getskow, V. (1996). *Women in community college leadership role*. ERIC Digest. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 400025).
- Goldman, E. (1998). The significance of leadership style. *Educational Leadership*, **55**(7), 20-22.
- Hallinger, p., & Kantamara, p. (2000). Educational change in Thailand: Opening a window onto leadership as a cultural process. *School Leadership & Management*, **20**(2), 189-205.
- Kuchinke, K. P. (1999). Leadership and culture: Work-related values and leadership styles among one company's U.S. and German telecommunication employees. *Human Resource Development Quarterly*, **10**(2), 135-154.
- Martin, L., & Kragler, S. (1999). Creating a culture for teachers' professional growth. *Journal of School Leadership*, **9**(4), 311-320.
- Ogawa, R. T. & Bossert, S. T. (1995). Leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly* V, **31**(2), 224-243.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational Behavior in Education* (4th ed.). Englewood

- Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Semiak, W. D., & Others. (1986). *Corporate culture in a university setting: An analysis of theory "X" theory "Y" and theory "Z" cultures within university academic departments*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 269822).
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, **41**(5), 4-13.
- Sobocinski, P. L. (1999). A case study of an effective school with a focus on the contribution of the principal. (Doctoral Dissertation, The University of Wisconsin-Milwaukee, 1999), *Dissertation Abstracts International*, **60**(04), 969A. (AAC 9927600 Pro-Quest Dissertation Abstract)
- Wen, Hung-yueh D. (1999). *A Profile of Community College Presidents' Leadership Styles*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 438858).
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.