



國民小學校長轉型領導之研究

林志興／國立台中教育大學教育學系碩士、台中縣霧峰國小教師兼組長

侯世昌／國立台中教育大學教育學系副教授

一、前言

有怎樣的校長就有怎樣的學校，這說明校長是學校的靈魂人物，隨著校園民主化日漸盛行，校長領導日益重要。面對二十一世紀的教育改革，校長領導將決定學校成敗，從校長領導觀看領導理論的發展淵源，可從特質論、行為論至權變論、轉型領導（transformational leadership）加以探討。

吳明雄（2001）認為校長是推動學校業務之重要人物，好的校長才能造就出一所好的學校。而校長是學校教師的領導者，Hallinger（1992）從美國聯邦及州政府教育政策的發展，發現校長領導從1960年代到1990年代歷經三個主要發展階段，分別是計畫的管理者、教學的領導者和轉型領導者。

校長為一校領導者，肩負學校成敗，所以校長如能憑藉個人魅力，以身作則帶領學校教師向前邁進，學校團隊所形成之力量不可忽視，學校也將因此受益。校長領導實徵研究開端於1970年代末期，而後逐漸受到重視，研究主題主要為行為論，但近年來偏向轉型領導，研究對象以公立中小學校長為主（蔡進雄，2005a）。因此，轉型領導為現今學校領導趨勢，探討校長轉型領導現況是相當重要的。

二、轉型領導之意涵與層面

領導理論之演進，從1940年代之前至1960之後，分別為特質論、行為論與權變論（張慶勳，2001；謝文全，1998，2004；Bryman，1992）。Burns於1978年最早提出轉

型領導之概念，此為轉型領導之濫觴。蔡進雄（2000a，2004，2005b）則將轉型領導理論納入，認為領導理論的演變大致可分為「特質論」、「行為論」、「權變論」及「轉型領導理論」等四個時期，此種歸類將1980年代以後的領導理論予以納入，使領導理論的體系更加完備，值得注意的是，各時期之領導理論並不是互斥關係，而是在既有的領導理論之上，不斷推陳出新，以因應時代環境的變遷。以下歸納國內外學者對於轉型領導之意涵與分類。

（一）轉型領導之意涵

吳明雄（2001）認為轉型領導是一種強調變革的領導型式，關於轉型領導研究大致起於1980年代，如今已成為領導研究之主流，目前興起學校改革運動，轉型領導已成為現行學校行政主要的特徵。綜合學者（王秀燕，2004；林明地，2002；林官蓓，2007；林漢政，2003；徐韶佑，2001；張宏毅，2001；張慶勳，2001；張賢坤，2004；蔡宗興，2004；蔡進雄，2000b，2003，2005a；謝文全，2004；Bass，1985；Senge，1990）的意見，轉型領導的意涵可歸納為下列幾項。

1. 提昇部屬的工作動機

轉型領導是領導者激勵部屬，使部屬提高其信心去成就超越期望之表現。因此，轉型領導是強調領導者運用領導策略激發部屬提昇「工作動機」，並提昇部屬工作滿足的一種領導。其最重要的目的：在於創造出善於激勵部屬的環境，以提昇部屬至較高的動機層次。

2. 充實個人魅力與建立願景



轉型領導乃是領導者以前瞻性的願景及個人魅力來領導部屬，使組織成員發自內心願意為組織效力。轉型領導者應以前瞻性的願景及個人魅力來帶領組織成員，當部屬願意自動自發投入工作時，將發揮更高的組織效能。

3. 激勵鼓舞、個別關懷部屬

領導者應創造出一環境，在部屬自我實現的過程中，領導者持續性的鼓舞、激勵、關懷將是部屬自我提昇的最大力量。當領導者藉由獨特魅力與影響，運用各種激勵策略、組織策略，給予部屬個別關懷且以Maslow的「需求理論」為基礎，以激勵、鼓舞、尊重的態度，來帶領成員。部屬亦感受到領導者之熱誠，在彼此共同合作下，使組織更加進步、卓越。

4. 啟發部屬才智

轉型領導者平日也需啟發部屬才智，使每個部屬在知識上成長也能成為領導者，這說明轉型領導需擁有豐富的知識來啟發部屬，增長其見識。因此，領導者應以前瞻性的視野啟發部屬，使部屬能發揮個人所長，貢獻於組織。

5. 強調團隊合作

轉型領導認為：領導者應引導團隊共同合作與努力，即學校引進「團隊概念」將可使學校組織變的更為靈活彈性，學校整體組織績效亦可發揮個別總合大於整體的綜效。此「團隊概念」可說明為「團隊合作」的展現。

校長必須營造一個校園環境，此環境是所有同仁互相合作、資源共享且不斷學習的學習型組織，組織中包括建立共同願景（building shared vision）及團隊學習（team learning）等內涵。因此，領導者應鼓勵部屬具有團隊的概念，每個成員都是組織的一份子，唯有共同合作方能使整個團隊績效更加進步。

6. 以專業權與參照權，提昇成員之參與權

轉型領導重視專業權與參照權等激勵策略，是一種高附加價值的領導行為且可提昇領導者與被領導者對彼此認同的目的進一步承諾，並進一步達成共同的目標。這說明領導者應使部屬樂於被領導，一起為組織共同的目標努力。

進一步說明，轉型領導者，其權力來源主要在於本身之「專業權與參照權」，它能使部屬發自內心，願意接受其領導且領導者與部屬彼此理念一致。

綜合上述，「轉型領導」是領導者藉由個人魅力、專業權、參照權提昇部屬工作動機層次且關懷、激勵部屬，啟發其才智、重視部屬參與權，領導者能身先士卒，使部屬願意全心投入為學校願景共同合作並重視團隊合作的績效，進而達成組織目標的一種領導行為。

（二）轉型領導的層面

國內外學者對轉型領導之分類不盡相同，大致來說，將校長轉型領導行為分為四到五個層面為最多。以下為本文參照相關文獻，整理轉型領導各個層面，分別進行歸納並說明其意涵。

本研究依據（王秀燕，2004；吳明雄，2001；林官蓓，2007；林漢政，2003；徐韶佑，2001；張慶勳，2001；張賢坤，2004；蔡進雄，2005a；Bass, 1990；Leithwood, Tomlinson, & Maxine, 1996；Northouse, 1997；Senge, 1990）將校長轉型領導歸納為、「共創願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「啟發才智」、「個別關懷」、「團隊合作」共六個層面，分述如下：

1. 共創願景

領導者具前瞻性且願意與部屬共同規劃學校願景，如此部屬具有參與感、使命感，願意為組織願景與領導者共同合作，向目標邁進。



2.魅力影響

領導者在言行之間，自然散發魅力，部屬願意跟隨其左右並認同領導者理念、才華，領導者也激發部屬內在動機，使部屬出自內心為組織效力。

3.激勵鼓舞

領導者擅用鼓勵性的語言，加以讚美、表揚部屬，部屬亦感受領導者真誠的鼓勵而願意替組織奉獻。

4.啟發才智

領導者鼓勵部屬以新思維解決問題，並透過各種管道鼓勵教師進修且藉由各種機會激發部屬之想像力、創造力，以創造部屬有效率解決問題的機會。

5.個別關懷

領導者了解每位教師之個別差異，在能力範圍及合理的情況下，能盡量滿足教師之需求，並主動關心部屬，部屬亦感受到領導者真誠的關懷。

6.團隊合作

學校是一個團隊，團隊裡的每個成員應盡量排除個人私慾，在領導者的帶領下，以團隊的目標為首要目標，盡自己本分外，更要有互助合作之精神，發揮一加一大於二的精神，願意為組織努力奉獻。

三、研究結果

本研究是以台中縣公立國民小學教師為研究對象，經分層隨機抽樣後，共抽取63所小學，問卷共發出755份，收回619份，回收率為82%，剔除無效問卷42份，合計有效問卷577份，可用率為76%。問卷經統計分析，以SPSS12.0 for Windows 統計套裝軟體進行資料處理，分別以描述性統計、t考驗、單因子變異數分析、積差相關等統計方法進行資料處理，研究結果如下所示：

(一) 國民小學校長轉型領導之現況分析與討論

由分析結果，國小校長轉型領導的整體題平均數為3.71分，其結果頗佳，大致上國民小學校長均能表現出中上程度的轉型領導。其研究結果與國內其他研究（王揚智，2004；王秀燕，2004；張賢坤，2004；曾進發，2004；蔡進雄，2005b）結果相似，校長轉型領導層面中得分又以「團隊合作」較高，「魅力影響」層面較低。推究其原因可能是：

- 1.近年來在教育改革的過程中發現，共享願景日趨重要，這象徵學校所應邁向的目標並非由上而下模式，應該是由校長與學校教師共同型塑而成，因此由大家共同發展的願景，最符合學校未來之發展需求。
- 2.在時代的趨勢下，學校已由科層體制逐漸轉型為領導者與部屬彼此權力互享、互惠的組織，這說明校長已逐漸啟發部屬才智且對部屬加以關懷和鼓舞，以創造組織最大績效為目標。
- 3.在二十一世紀的今日，不管是企業或學校均講求發揮團隊精神，創造組織最大績效，而「團隊合作」其題平均數為3.97分顯示得分頗佳，這說明學校是一個團隊，校長已會擅用組織成員才華，發揮個別組合大於群體的力量，為學校目標共同努力，創造學校更高的效能。
- 4.魅力影響層面得分較低，顯現出教師們感受校長轉型領導，更著重於校長實際之作為如激勵、關懷、啟發才智等，並非完全以校長個人魅力為主。

(二) 國民小學教師對校長轉型領導的知覺差異分析與討論

1.教師性別

研究發現：不同性別教師所知覺整體校長轉型領導與各層面其得分均沒有差異，研究結果與吳明雄（2001）、林漢政（2003）、徐韶佑（2001）、張賢坤（2004）、范熾文（2002）研究不同，與王秀燕（2004）研究



相同。

推論其原因，可能是在國民小學兼辦行政的女性教師已逐漸增多，平日與校長的互動的機會也增加，因此更有機會辦理各項學校活動，兩性知覺校長轉型領導並無差異。

2. 年齡

研究發現：不同年齡教師所知覺整體校長轉型領導與各層面其得分均有差異。進一步分析其差異情形，發現31-40歲與41-50歲教師所知覺整體校長轉型領導均高於30歲以下教師且達到顯著水準，其中41-50歲教師得分又高於31-40歲教師。

研究結果與王秀燕（2004）、吳明雄（2001）、林漢政（2003）、徐韶佑（2001）、張賢坤（2004）、范熾文（2002）相同。究其原因，可能是年齡愈大的教師在教育界服務較久，與校長及其他教師互動的機會也較多。而年齡愈小教師，因剛進入教育界不久，與行政方面互動時間也不長，因此年齡大的教師知覺校長轉型領導的分數較高。

3. 職務

擔任不同職務的教師知覺整體校長轉型領導及各層面得分均有差異。進一步分析其差異情形，發現教師兼主任所知覺校長轉型領導與其各層面得分均高於級任教師且達顯著水準。

研究結果與王秀燕（2004）、吳明雄（2001）、林漢政（2003）、徐韶佑（2001）、張賢坤（2004）范熾文（2002）相似。究其原因，教師兼主任在學校是各處室主管，因此平日與校長互動最為頻繁，校長對於活動需加以研議時也會先找主任討論，所以主任較能感受校長的領導行為。

4. 學歷

研究發現：不同學歷教師知覺整體校長轉型領導與各層面得分均沒有差異。研究結果與吳明雄（2001）、張賢坤（2004）不同與王秀燕（2004）、林漢政（2003）、徐韶

佑（2001）、范熾文（2002）相同。

究其原因，可能是目前國小教師學歷較為平均，素質較為整齊，以師院或大學畢業為主，而研究所畢業之教師也日漸增多。因此在知覺校長轉型領導上彼此間較為接近。

5. 服務年資

本研究發現：不同服務年資教師所知覺整體校長轉型領導與各層面得分，除了激勵鼓舞外，大多有差異。進一步分析其差異情形，發現服務21-30年教師知覺校長轉型領導與各層面得分除了激勵鼓舞外均達到顯著水準。

研究結果與王秀燕（2004）、林漢政（2003）、徐韶佑（2001）相同與范熾文（2002）相似。究其原因，在學校服務愈久，擔任行政工作機會也較多，與校長互動機會愈多，新進教師因剛進入學校，對環境較為陌生，對校長領導行為知覺也較少。

6. 學校規模

本研究發現：不同服務學校規模教師所知覺整體校長轉型領導與各層面得分情形，除了共創願景外，大多有差異。進一步分析其差異情形，發現學校規模25-36班教師在整體校長轉型領導上其得分高於13-24班及37班以上的學校。

研究結果與王秀燕（2004）、徐韶佑（2001）、張賢坤（2004）、范熾文（2002）不同。究其原因，學校規模較大，校內行政工作區分更加清楚，大部分教師未接觸行政工作容易產生事不關己的態度，對校長領導行為感受較低。規模較小的學校大部分教師都接觸行政工作，已把行政工作視為個人業務之一，因此對於校長領導行為已視為理所當然，其感受校長領導行為亦較低。

7. 學校所在地

研究發現：不同學校所在地教師所知覺整體校長轉型領導與各層面其得分均沒有差異。研究結果與王秀燕（2004）相同與吳



明雄（2001）、徐韶佑（2001）、范熾文（2002）不同。

推論其原因，可能是在少子化的效應下，偏遠學校可能面臨裁撤或變為分校，而一般地區學校亦面臨學生減班、教師超額之情況，因此教師在面臨危機意識下，不論偏遠或一般地區均會感受到校長展現轉型領導。

四、研究結論

（一）校長轉型領導情形頗佳

依據調查研究發現，整體台中縣校長轉型領導行為其題平均數為3.71分，依照李克特氏五點量表，其平均數為三分及本研究對平均得分之界定，說明校長轉型領導其情況頗佳。這說明教師大都能知覺校長展現轉型領導行為且在校長的領導下致力於教育。

（二）校長轉型領導層面中得分以團隊合作較高

在邁入二十一世紀的今日，不管是企業或者是學校均強調團隊合作之重要性，這說明以往只憑校長一己之力加以指揮所有學校事務的時代已過去，校長是學校團隊的領導者，校長應整合團隊中所有的力量，發揮一加一大於二的精神，共創教育美好的未來。

（三）不同教師性別、學歷、學校所在地教

師，知覺校長轉型領導行為沒有差異

依據調查發現，在教師背景變項中，教師性別、學歷高低及不管學校位在一般或偏遠地區，教師知覺校長轉型領導行為皆沒有差異。這說明教師性別、學歷高低與否、學校區域位置並不影響教師知覺校長轉型領導行為。

（四）年齡較大、服務年資較長或兼任行政工作或學校規模在25-36班之教師，知覺校長轉型領導行為分數較高

31至40歲與41至50歲教師知覺校長轉型領導行為明顯高於30歲以下教師。服務21至30年教師其知覺整體校長轉型領導及各層面行為，除了激勵鼓舞外，明顯高於服務10年以下教師。教師兼主任知覺整體校長轉型領導得分情形，明顯高於級任教師。服務於學校規模25-36班教師知覺校長轉型領導行為明顯高於13-24班及37班以上教師。

這顯示出教師知覺校長轉型領導行為與其年齡與服務年資均呈正比，學校班級數屬中等規模者，教師較能感受到校長轉型領導行為。

（本文改自台中縣國民小學校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究）

參考文獻

- 王秀燕（2004）。臺北縣市國民小學女性校長轉型領導與學校效能關係之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 王揚智（2004）。國小校長轉型、互易領導、社區參與學校教育研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 吳明雄（2001）。國民小學校長轉型領導行為與學校效能之研究。國立台中師範學院碩士論文，未出版，台中。
- 林明地（2002）。學校領導：理念與校長專業生涯。台北：高等教育。
- 林官蓓（2007）。校長如何提昇學校的教與學。教育研究月刊，153，81-89。
- 林漢政（2003）。國民小學校長轉型領導行為與教師效能感關係之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 范熾文（2002）。國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究。國立台灣師範大學



- 教育學系博士論文，未出版，台北。
- 徐韶佑（2001）。國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究以台北市、台北縣及桃園縣為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 張宏毅（2001）。台北縣市國民小學校長轉型領導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。
- 張慶勳（2001）。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。高雄：復文。
- 張賢坤（2004）。桃園縣國民小學校長轉型領導與教師教學效能關係之研究。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 曾進發（2004）。臺北縣國民小學校長轉型領導、互易領導與教師組織公民行為之相關研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，台北。
- 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。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 蔡進雄（2000a）。國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究。國立台灣師範大學教育學系博士論文，未出版，台北。
- 蔡進雄（2000b）。轉型領導與學校效能。台北：師大書苑。
- 蔡進雄（2003）。超越轉型領導。教育研究月刊，111，100-112。
- 蔡進雄（2004）。學校轉型領導的理論與實際。教育研究月刊，119，53-65。
- 蔡進雄（2005a）。學校領導理論研究。台北：師大書苑。
- 蔡進雄（2005b）。超越轉型領導：國民中小學校長新轉型領導影響教師組織承諾之研究。國立台中師範學院國民教育學系國民教育研究集刊，13，37-63。
- 謝文全（1998）。教育行政—理論與實務。台北：五南。
- 謝文全（2004）。教育行政學。台北：高等教育。
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NEW YORK: Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Hallinger, P. (1992). *The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders*. *Journal of Educational Administration*, 30 (3), 35-48.
- Leithwood, K., Tomlinson, D., & Maxine, G. (1996). *Transformational school leadership*. In Leithwood K., Chapman, J., Corson, D., Hallinger, H., & Hart, A. (Eds.), *International handbook of educational leadership and administration*, 785-840. Kluwer Academic Publishers.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Senge, P. (1990) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.