

國立教育研究院籌備處
第 103 期國小校長儲訓班專題研究

國小女性校長領導風格之研究

指導教授：李俊湖 教授

組 員：林政雲 楊秋南 邱照麟

馮麗珍 王桂蘭

國小女性校長領導風格之研究

壹、前言

一、研究動機

有句話說：「有怎麼樣的校長，就有怎麼樣的學校。」大多數的人都認同領導風格與領導方式是建構學校文化的關鍵因素。雖然國內外有關領導的研究文獻相當多，但基本上都是以男性為中心，並且多以男性的經驗和觀點來論述，常常刻意忽略性別因素與女性經驗，將男性樣本所得結果類推至全體領導者，特別針對女性領導的研究較少，國內潘慧玲等（民 89）曾經從女性主義的觀點，分析台灣近十年來的教育領導碩博士論文發現，在 75 篇論文中，有 42 篇未能考量性別變項，在另外 29 篇論文中，研究設計雖納入性別變項，唯仍以男性觀點闡釋性別的影響；而即使在四篇以女性為焦點的論文中，較具女性觀點者僅兩篇，因此想要得知台灣的女性教育領導者所擁有的領導風格為何，仍有極大的成長空間。

目前在教育界中，已經有愈來愈多的女性教師以優異的表現，突破傳統刻板印象展現實力，加入充滿挑戰的行政工作行列，從教師、主任晉升到校長，為教育注入新的元素與活力。而根據研究者的觀察與經驗，這些女校長辦學都相當認真、閱歷豐富、思想成熟、擅長人際關係、更樂於學習、勇於接受挑戰，她們在職場上所展現的熱忱與影響力，深受各縣市教育主管機關肯定，因此深深吸引我們對女性教育領導者研究的興趣。因此，本研究直接關注女性，以女性校長的領導為焦點，藉由不同背景變項之國小候用校長的角度來深入探討女性校長領導風格的現況，提供給國小女性校長、學校教職員、及後續研究做為參考。

二、研究目的

本研究以國立教育研究院籌備處第 103 期國小校長儲訓班學員為研究對象，以了解國小女性校長之領導風格，主要研究目的有下列二點：

(一)了解國小女性校長的領導風格的現況。

(二)探討不同背景變項的候用校長在女性校長領導風格的知覺差異情形。

三、名詞釋義

(一)國小女性校長

係依國民教育法之規定，由院轄市或縣（市）主管教育行政機構遴用之女性國民小學校長，內含精省前由教育廳統一辦理甄選儲訓合格以及由教育行政單位轉任者。

(二)領導風格

指領導者因其個人人格特質與經驗對組織或環境產生交互作用後，所表現出來的外顯行爲，經同仁或部屬所覺知的領導作風。本研究所稱之領導風格，分爲命名爲專業互動、權力運用、工作任務、人性關懷、公共關係等五個要素，茲分別說明如下：

1.專業互動

係指女性校長重視和教職員間的溝通與協調，以身作則發揮影響力，鼓勵部屬參加進修提昇專業能力，與同仁共同面對問題，並提供協助與支援等。

2.權力運用

係指女性校長能平衡使用各種權力基礎，處理校務能充分授權，並鼓勵部屬共同參與及分擔責任，以建立合作的工作氣氛。

3.工作任務

係指女性校長對於校務推展與執行的規劃或願景、對教職員工作績效表現的要求或重視情形。

4.人性關懷

係指女性校長處事圓融，給予同仁物質上的鼓勵和精神上的關懷，以形成良好組織氣氛。

5.公共關係

係指女性校長善於利用校內外人際資源，和社區、家長建立良好之互

動關係。

以上五種領導風格的要素，係研究者經由文獻探討自行歸納命名，研究者以此做為編製正式問卷的依據，因此，本研究以受試者在研究者編定之「國小女性校長領導風格之調查問卷」第二部分的得分情形來界定，亦即填答者在此量表各層面上的知覺分數愈高，表示女性校長在該層面的領導運用程度愈高；反之，得分愈低，代表女性校長在該層面的領導運用程度愈低。

四、研究範圍與限制

(一) 研究對象

本研究的對象僅以國立教育研究院籌備處第 103 期國小校長儲訓班學員為研究樣本，尚須擴大母群體、樣本、影響因素，再做深入而嚴謹的考驗後，才能作普遍推估。而由於本研究主題僅針對女性校長，男性校長領導並不列於本研究範圍內，所以無法對男女校長的領導實況作分析比較，此為本研究的限制之一。

此外，本研究採用自陳量表（self-report inventories）作為施測的工具，提供問題由受試者依據自己內外在的感受、知覺、想法、見解或自身實際行為來反應作答，因此需要受試者真心的配合和自主意願的情形下來填答，方可反應其真實心理狀態；加上受試者本身對於女性校長領導風格的概念理解程度不一，此等亦可能成為本研究對象上的限制。

(二) 研究工具與方法

由於本研究採量化的研究方法，並以問卷為工具來施測，藉問卷調查與研究對象的一次接觸來蒐集資料。但此方法仍有其不夠周延與限制之處，例如無法作事前事後比較研究，藉不同時間點的資料蒐集方式，測量情境、現象、議題、問題或態度上的轉變；也無法在規律或長期持續蒐集資料的基礎上，加以測量行為或型態的改變，此為本研究之另一限制所在。

貳、文獻探討

本研究之文獻探討，首先從領導風格的意涵切入，進而探討女性領導風格的相關研究，作為文獻探討的架構。

一、領導風格的意涵

(一) 領導風格的定義

「風格」通常給人一種較抽象、難以捉摸的感受，其定義可說是五花八門，主要是因為修辭學、語言學、美學、文藝界等，都會使用到此術語，因此較難予以操作性的定義。而教育研究者，將“Leadership style”有譯為「領導風格」、「領導型態」、「領導型式」、「領導模式」、「領導方式」或「領導作風」，可謂莫衷一是。諸將學者對 Leadership style 的定義表列如下：

表一 Leadership style 的定義

年代	研究者	定義內容
民80	Lundy著 李宛蓉譯	領導人以具有的觀念、運用的方法，所建立起來的領導人與部屬間該有的行為模式。
民90	張馨芸	組織內的領導者，將某種影響力加諸於部屬，以完成共同目標而採取的領導行為或作風。
民92	許文寬	指部屬從領導者的領導行為中覺知領導者的行事作風與意念。
民86	白麗美	領導風格是領導者所展現的個人獨特的領導行為。
民93	張慶勳	是指領導者的思想、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。

綜此，研究者將領導風格定義為：領導者因其個人人格特質與經驗對組織或環境產生交互作用後，所表現出來的外顯行為，經同仁或部屬所覺知的領導作風。

(二) 領導風格的類型與內涵

領導風格從早期的「特質論」、「行為論」、「權變論」到單層面「民主式」、「權威式」、「放任式」的領導；之後領導行為理論學派提出的倡導（強調工作的任務取向）與關懷（強調人際的互動取向）兩個層面，也常被採用做為研究變項；近來最熱門的領導理論則為「轉型領導」和「互易領導」。茲將不同的領導風格類型與理論內涵整理分述於後：

1. Bryman（1992）的四個時期領導風格理論

Bryman（1992）將領導理論區分為：特質論、行為論、權變論、以及

新型領導理論等四個時期(吳清山,民 80,頁 154;秦夢群,民 87,頁 416;濮世緯,民 86,頁 11)。因各時期的理論假設並不相同,因此發展出的領導策略亦大異其趣。各時期之特徵整理如表二:

表二 特質論、行為論、權變論、新型領導四個時期之比較

類型	理論	1940年以前	1940~1960年	1960~1980年	1980年至今
		特質論	行為論	權變論	新型領導
理論特徵		領導能力是天生的	領導行為與領導行為的關聯性	領導有賴於所有因素的結合:有效領導的情境	具有遠景、創新變革、積極前瞻的領導者
研究重點		成功領導者的特質	成功領導者的外顯行為類型	在特定情境中適當的領導行為	真正有效能的領導
研究方法		觀察、晤談、問卷、測驗等	問卷、觀察為主	晤談、問卷為主	問卷、訪談、觀察為主
研究設計		以各行各業成功人士為樣本,找尋其領導特質	求取領導者行為與組織績效間的相關性	以情境因素為中介變項,尋求領導者行為與組織績效的最佳組合	中小學校長或企業總裁領導行為的探討
缺點		易懂,但提出之特質數量太大,令人無所適從	忽略了情境因素,以致造成研究結果難以類化的問題	對於情境因素的取舍不同且不夠周延,以致各相關研究並無定論	目前相關研究尚未提出
在教育行政上應用之相關理論		Catell的英雄論 Stogdill的成功特質研究	LBDQ的倡導與關懷雙層面領導研究	Fidler、House、Reddin等權變模式理論	轉型領導 互易領導

資料來源:研究者歸納整理。

2.單層面的領導風格

單層面的領導風格,意指只看單一層面的領導因子對領導方式的影響,比較具有代表性的有下列數種:

表三 單層面的領導風格理論內涵

理論名稱	特徵
民主式	組織主要政策均經由群體討論與決定，透過群體討論，使大家瞭解決策內容及步驟，再經由群體分派工作，領導者採取鼓勵與協助的態度，工作考核則按客觀標準來評估。
獨裁式	組織所有政策均由領導者決定，部屬唯有奉命行事，沒有參與討論或提供意見的機會。工作分派、績效之考核多由領導者單獨決定，和部屬較少接觸。
放任式	員工個人或群體有完全之決策權，領導者盡量不參與其事；領導者僅負責供應其員工所需之資訊，工作進行幾乎全依賴員工個人自行負責。
X理論	領導者認為人類基本上是懶惰、自私、喜好安定、愚笨無知、厭惡工作的，所以領導時應該用強迫控制與懲罰的手段來對付。
Y理論	領導者認為人都是善良的，有潛力、有創造力、能夠自我實現的，所以應該隨時隨地給予支持和鼓勵。
Z理論	Z理論乃綜合X理論和Y理論，認為領導者應：1.兼顧人與制度 2.兼用激勵與懲罰 3.生理與心理需要並重 4.靜態與心態組織要兼顧 5.靜態、動態與生態組織並重。
轉型領導	領導者具有遠見，鼓勵部屬提昇工作動機及工作滿足感，以共同完成既定目標的領導訴求。
互易領導	領導者注重成本效益的分析與權力交換，強調資源交換的行為與過程，以獎懲為手段。

資料來源：研究者自行整理。

3. 「倡導—關懷」雙層面的領導風格

雙層面的領導風格，係由美國俄亥俄州立大學企管研究中心提出，最著名的「領導行為者描述問卷」(Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ) 就是其編製。他們將領導行為區分為「倡導」和「關懷」兩個基本層面，經交互作用後可產生「高關懷高倡導」、「高關懷低倡導」、「低關懷高倡導」、「低關懷低倡導」等四種領導風格，茲將其理論內涵整理如表四：

表四 雙層面的領導風格理論內涵

	高關懷	低關懷
高倡導	兼顧組織目標及成員需要	重視組織目標的達成，忽略成員需求
低倡導	協助成員滿足需求，較不重視組織目標的達成	不重視組織目標的達成，亦不協助成員滿足需求

資料來源：研究者自行整理。

張慶勳（民 93）根據調查研究結果，綜合校長實際的領導風格，歸納出領導風格類型與行為內涵如下：

（一）公共關係取向

1. 政治型：校長只求表面績效，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：校長能主動引導及培養同仁自動自發的精神，充分溝通協調，尊重同仁的意見。
2. 威權管理型：校長常對同仁下達命令，喜歡事事掌權，以展示其威權。
3. 放任型：校長對校務的發展沒有長期的計畫與願景，且不加聞問。

（三）任務—關懷取向

1. 工作任務型：校長要求同仁工作零缺點，如期完成，不能打折扣。
2. 人性關懷型：校長關懷同仁，並提供物質和精神鼓勵。

其研究發現，國小校長的領導風格具有綜合性的特色，難以斷然的分類與命名，而以「多面向」、「趨向」、「偏重」、「導向」等來描述較為恰當。實際的領導風格有偏向「正向」的領導行為，也有偏向「負向」的領導行為，顯示其取向間之領導風格性質互異，即國小校長實際領導風格的多面性。

二、女性領導風格之研究

（一）性別刻板印象

隨著性別角色的不同，對男性或女性的特質產生不同的觀念，就是性別角色刻板印象，而且它會透過教育及社會文化之代代相傳，而成爲根深蒂固的觀念（李美枝，民 73）。

Harvard Business Review 針對 1000 名男性主管和 900 名女性主管所做的民意調查結果顯示，85% 的男性主管和女性主管，都認爲男性較不習慣在女性主管的領導下工作，也因爲這樣的想法，使得很多上司較不願升遷女性主

管。這種根深蒂固的想法很難完全消除，即使很努力在做，只要一點做不好，大家可能還是歸咎於是女校長的關係（賴佳敏、張德銳，民 92）。而何麗香（民 92）的研究也發現，性別刻板印象是女性校長的共同困擾，女性校長須以加倍的努力，讓時間來證明自己的能力。

（二）性別對領導的影響

侯怡楓（民 88）認為女性領導的出現與女性社會地位的改變有關。Rosener（1991）的研究結果指出，社會化與職場路徑讓女性產生不同的領導方式，男性領導者著重交易式的領導，亦即以懲戒獎賞來區分部屬的工作優劣表現；但女性領導者則注重轉型式的領導，傾向使部屬的個人利益轉移至對達成團體目標有助益的層次，並將女性特質適當的融入領導技巧中。此外，女性領導者還被認為是問題解決者以及願景創造者，對自己與他人都有極高的工作表現期望，並以可信、公平、信賴、以及誠實的態度來呈現出她們對於人際關係往來的高度關心（轉引自侯怡楓，民 88，頁 33）。

（三）女性領導的特質

性別差異、早期社會化經驗、以及獨特的生活經驗造就了女性獨特的價值、興趣與行為；故當女性位居領導者時，形成女性獨特的領導方式。研究發現，當女性表現出傳統角色期望，如柔順的、感性的、呵護的女性特質時，會被認為是不佳的領導者；但當女性校長展現如進取、成就導向、競爭、獨立等特質時，又會遭負面評價，致使女性領導者陷入「雙重受縛」的處境，形成領導過程中權力運用的一大阻礙（梁文蕓，民 90；鄭彩鳳、林細貞，民 93）。

晚近漸有學者採取女性觀點進行女性領導者的研究，他們試圖站在女人立場，探究屬於女人的特質。Shakeshaft（1989）指出，男女兩性即使在同一職位，他們所面臨的工作環境以及對於工作的看法也不相同，因而產生了不同的管理風格、溝通方式、決策以及解決衝突的方法，而這些不同也塑造了女性獨特的組織文化。Rosener（1991）也經由與女性領導者的訪談找出女性具有的獨特領導方式，他稱之為互動式領導（interactive leadership）。互動式領導具有以下幾點獨特的女性領導特質，包括：鼓勵參與、喜愛分享權力與訊息、增強他人的自我價值、激勵他人。黃麗蓉（民 85）的研究，將女性領導的特質歸納為五點：互動型的領導風格、組織關係呈包容性的蛛網狀、全觀而多元的思考方式、授權與團隊建立、重視員工的教育與成長。梁文蕓（民

90) 研究指出：女校長秉持促進的權力觀點，傾向以專家權及參照權作為權力運用的基礎；重視組織人際網路，沖淡權威形象；善用合議制的權力分享方式；常關懷部屬工作進度；權力運用受到多重角色期許的束縛。綜合上述對女性領導特質的看法，可以發現，女性領導具有幾個普遍常見的特質，包括以下幾項：

1. 強調人際關係網絡的建立：不論在工作組織或人際關係上，女性領導者與他人連結相互包容，從而影響並協調部屬。
2. 著重分享：不論資訊、權力、技術或知能，女性領導者都喜歡與他人分享，這種喜好分享的傾向，是來自於對網狀關係的重視。
3. 鼓勵參與與授權：女性領導者常能接受部屬所提出的意見或觀點，也努力創造各種機制，使他人參與管理或決策過程，並分擔責任。
4. 注重合作與教導互惠：女性領導者不但接受他人的教導以達成自己的專業成長，更常常教導他人，因此常令人有師傅或教導者的感覺或形象。
5. 傾向採用合作的衝突管理策略：女性領導者認為衝突是找出問題、解決問題的主要動力，因此傾向採用合作的衝突管理策略，以尋求良好關係的保持，而達到雙贏的情境。
6. 重視直覺與良好溝通：女性領導者傾向採用直覺式的問題解決模式；而由於女性具有較佳的口語及表達能力，因此女性在溝通上的優良表現，也常為女性領導者締造領導的順境。
7. 善於生活規劃與時間管理：女性領導者常會抽空做一些與工作無關的事情，如喜歡閱讀、樂於接受新知、著重興趣培養、重視家庭生活，並會適時適度地扮演各種角色，盡量維持工作、家庭與生活三者的平衡關係。
8. 重視專業成長與生涯規劃：女性主管對於自己的生涯通常有自己的想法與規劃，認為專業成長的提昇有助於她們在領導生涯上的發展。

侯怡楓（民 88）指出，這八個領導特質是相互關連、相互支持的，如著重分享與鼓勵參與是源於對網狀關係的重視，而教導互惠與專業成長則息息相關。

(四) 女性的領導風格

美國學者 Helgesen 在所著的「柔性優勢—女人的領導風格」(The female advantage—women's ways of leadership) (引自林宴夙、徐荷譯, 民 84) 一書中, 她所提及的女性領導方式「蜘蛛網結構—魔術師模式」, 成為國內外研究女性領導人士認為適合採用的領導方式(林宴夙、徐荷譯, 民 84; 黃麗蓉, 民 85)。

「魔術師的領導方式」包含以下幾個要點: 首先, 在組織關係方面, 強調將層級體制的組織關係改為環狀的蜘蛛網式的組織關係, 此種網狀組織結構暗示了領導者對於團體關係的強烈重視, 以及對於包容性的尊重。

其次, 在權力基礎方面, 蜘蛛網狀組織的權力建立在周圍人群關係上, 以加強彼此的聯繫及拉近彼此的距離, 藉由培養人際關係交接點間的連結來獲得力量。中心的領導者就如同傳統階級組織結構頂端的領導者一般具有權力。

最後, 在溝通方式上, 網狀的結構也改變了傳統的組織溝通方式, 在網狀結構組織中的成員可以透過人際關係蜘蛛網的接著點接觸, 或直接切入中心的路線來進行聯繫, 有利於直接的溝通, 且訊息可以自由的流通, 不受拘束。

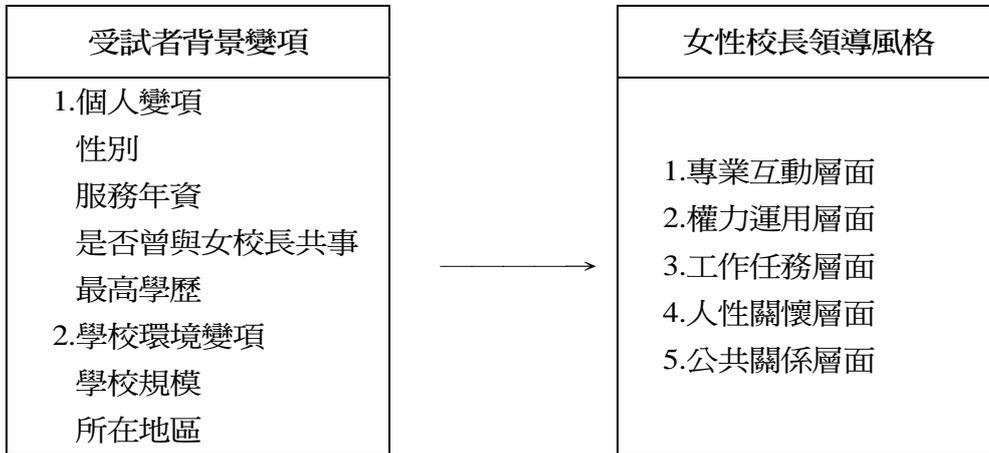
李莉莉(民 92)的研究中亦指出, 女校長在「人我交互作用」時的領導方式為: 一、訊息分享, 不喜製造秘密; 二、團隊合作, 鼓勵參與授權; 三、肯定他人, 關懷倡導兼顧; 四、重視衝突, 運用策略解決; 五、溝通無礙, 傾聽尊重他人; 六、講求人和, 建立人際網路; 七、等待時機, 領導不著痕跡; 八、就事論事, 有原則的堅持。

綜合以上論述可以得知, 女性獨特的領導風格已逐漸被廣泛的了解與接受, 其卓越的能力, 更為女性在領導的領域開創屬於自己的天地。但有趣的是, 研究女性領導議題的學者大多為女性, 而且其研究結論皆傾向女性領導具正向性, 而不見負面的看法, 這些研究是否有未能注意的盲點, 有待商榷。

參、研究設計與實施

一、研究架構

本研究旨在探討國小女性校長的領導風格，茲將研究架構，詳如圖一所示：



圖一 研究架構圖

二、研究假設

依據文獻探討及研究架構，茲就本研究的具體研究假設分述如後：

假設（一）：不同個人背景變項的教職員，對女性校長領導風格的知覺有顯著的差異。

- 1.不同性別的候用校長，在女性校長領導風格量表的知覺有顯著差異。
- 2.不同服務年資的候用校長，在女性校長領導風格量表的知覺有顯著差異。
- 3.是否曾與女性校長共事的候用校長，在女性校長領導風格量表的知覺有顯著差異。
- 4.不同學歷的候用校長，在女性校長領導風格量表的知覺有顯著差異。

假設（二）：不同學校環境變項的女性校長，其領導風格有顯著的差異。

- 1.不同學校規模的候用校長，在女性校長領導風格量表的知覺有顯著差異。
- 2.不同地區學校的候用校長，在女性校長領導風格量表的知覺有顯著差異。

三、研究樣本背景變項的分析與討論

表五 樣本基本資料分析統計表

基本資料名稱	次數	百分比%
性別：男	35	62.5%
性別：女	21	37.5%
服務年資：10年以下	0	0%
服務年資：11-20年	38	67.9%
服務年資：21-30年	16	28.6%
服務年資：31年以上	2	3.6%
是否曾與女性校長共事：是	27	48.2%
是否曾與女性校長共事：否	29	51.8%
最高學歷：研究所（含碩博士、四十學分班）	39	69.6%
最高學歷：大學	17	30.4%
學校規模：12班以下	23	41.1%
學校規模：13-36班	24	42.9%
學校規模：37班以上	9	16.1%
學校所在地區：省轄市或縣轄市	20	35.7%
學校所在地區：一般鄉鎮	23	41.1%
學校所在地區：偏遠或特偏	13	23.2%

n=56

四、研究工具

基於研究的需要，研究者根據文獻探討之基礎，並參考張慶勳（民 93）編製之「國民小學校長領導風格類型與領導行為調查問卷」，自行編製「國小女性校長領導風格之調查問卷」使用，問卷除第一部分的基本資料以外，還包括第二部分的「女性校長領導風格量表」。茲就本問卷發展之步驟說明如下：

表六 國小女性校長領導風格量表之正式問卷題目選編摘要表

題號	題目內容	編入層面
1	經常對同仁噓寒問暖，待人親切。	專業互動
2	善於表達對同仁的期望與關懷。	專業互動
3	會給予同仁精神上的支持。	專業互動

4	真心關懷同仁，重視情感的維繫。	專業互動
5	會主動爭取同仁的福利。	專業互動
6	能尊重同仁的意見，與同仁充分溝通協調。	專業互動
7	能讓同仁參與決定，使校務朝向制度化發展。	專業互動
8	能依實際工作成效與進度，調整目標與做法。	專業互動
9	能公平的對待每一位同仁。	專業互動
10	能提供協助與支援，使同仁順利達成工作目標。	專業互動
11	與同仁共同面對問題，不推卸責任。	專業互動
12	能依同仁的專長和能力來分配職務。	專業互動
13	兼重組織目標之達成與成員需求之滿足。	專業互動
14	經常與同仁進行專業對話。	專業互動
15	經常與同仁分享她的教育理念。	專業互動
16	鼓勵同仁參加任何形式之進修活動。	專業互動
17	能激勵同仁發揮專長和專業能力。	專業互動
18	注重自己的專業成長，以身作則成為同仁的榜樣。	專業互動
19	對同仁說話客氣，沒有官僚作風。	權力運用
20	對工作的安排會考慮同仁的體力負荷。	權力運用
21	喜歡事事掌權。(反向題)	權力運用
22	處理問題急躁、情緒化。(反向題)	權力運用
23	只注重與自己切身相關的事務。(反向題)	權力運用
24	喜歡將功勞集於一身以營造個人光環。(反向題)	權力運用
25	太重視枝微末節的瑣事。(反向題)	權力運用
26	常對同仁直接指示或下達命令，沒有商量的餘地。(反向題)	權力運用
27	總是與同仁保持距離，以展示其權威。(反向題)	權力運用
28	對已經決定的事，在執行時出爾反爾。(反向題)	權力運用
29	推展校務沒有長期的計畫與願景。(反向題)	工作任務
30	對於校務的執行情形漠不關心。(反向題)	工作任務
31	對於校務的推展成效不加聞問。(反向題)	工作任務
32	對同仁不好的言行作為，睜一隻眼、閉一隻眼。(反向題)	工作任務
33	對同仁的工作績效不加要求。(反向題)	工作任務
34	對同仁的差假管理鬆懈。(反向題)	工作任務
35	處事圓融，少與同仁發生衝突。	人性關懷
36	注重校內組織氣氛的和諧。	人性關懷

37	會給予同仁物質上的鼓勵。	人性關懷
38	和家長會的互動關係良好。	公共關係
39	常結合社區資源辦理活動。	公共關係
40	主動積極參加社區辦理之活動。	公共關係
41	開放題	

五、資料處理

本研究問卷調查資料處理的方式，首先將施測所得的原始資料，編碼登錄於電腦上，建成資料檔，並列成報表加以校對，再以 SPSS for Windows 10.0 統計套裝軟體進行統計分析，顯著水準定 $\alpha = .05$ ，根據研究的待答問題，採用以下統計方法：

(一) 百分比次數分配

以百分比次數分配、平均數及標準差來分析國小候用校長個人背景變項、學校環境變項分布的情形，以及在覺知校長領導風格的得分情形。

(二) 獨立樣本 t 考驗、單因子變異數分析

以獨立樣本 t 考驗、單因子變異數分析分析不同個人背景變項、學校環境變項之候用校長在覺知女性校長領導風格的差異情形。

肆、研究結果分析與討論

本章係根據問卷所蒐集到的資料，並參照研究目的進行資料處理與統計分析，以瞭解候用校長對國小女性校長領導風格之態度。共分國小女性校長領導風格之現況分析、女性校長領導風格之開放題分析、不同背景變項在女性校長領導風格之差異分析，以及綜合討論等如後：

一、國小女性校長領導風格之現況分析

本研究之問卷調查係採用李克特式五點量表，讓候用校長依其對目前服務學校的實際情形或個人感受來填答，獲得國小女性校長領導風格的分數。本節即以此原始分數作為計算依據，呈現出每題的平均數、標準差，並準此統計的數據來說明目前國小女性校長領導風格的現況，得分介於 1.0-1.8 分為下等程度、1.9-2.6 分為中下程度、2.7-3.4 分為中等程度、3.5-4.2 分為中上程度、4.3-5.0

分為上等程度。

本研究經整理填答者的分數後，將國小女性校長領導風格量表的平均數及標準差的得分情形呈現如表七，並以此等數據作為分析討論的依據。首先就國小女性校長領導風格量表各層面的得分情形做分析：

表七 國小女性校長領導風格量表各題之得分情形

層面	平均數	標準差	題號	層面	平均數	標準差	題號
專業互動	3.82	.83	1	專業互動	3.77	.93	10
	3.84	.83	2		3.66	1.08	11
	3.82	.83	3		3.79	.85	12
	3.71	.93	4		3.61	.82	13
	3.63	1.04	5		3.57	1.02	14
	3.54	.91	6		3.82	.88	15
	3.63	.95	7		3.88	.92	16
	3.75	.81	8		3.89	.82	17
	3.39	1.04	9		3.84	1.09	18
權力運用	3.64	1.18	19	權力運用	3.25	1.28	24
	3.59	.95	20		2.30	1.16	25
	2.68	1.03	21		3.14	1.07	26
	3.09	1.12	22		3.48	1.03	27
	3.13	1.22	23		3.32	1.11	28
工作任務	3.55	1.01	29	工作任務	3.84	.89	32
	4.13	.94	30		3.96	.85	33
	4.20	.90	31		4.20	.84	34
人性關懷	3.23	1.03	35	公共關係	3.61	1.00	38
	3.70	.91	36		3.77	.87	39
	3.61	.80	37		3.82	.83	40

n=56

(一) 專業互動層面

專業互動層面得分在 3.39 至 3.89 之間，標準差.81 至 1.09。其中以第 17 題「能激勵同仁發揮專長和專業能力」得分最高，為 3.89；次為第 16 題「注重自己的專業成長，以身作則成為同仁的榜樣」得分為 3.88；第 9 題「能公平的對待每一位同仁」得分 3.39 最低；第 14 題次低「經常與同仁進行專

業對話」得分 3.57。此層面的平均得分 3.72，顯示候用校長對女性校長領導風格專業互動的覺知為中上程度。

(二) 權力運用層面

權力運用層面得分在 2.30 至 3.64 之間，標準差.95 至 1.28。其中以第 19 題「對同仁說話客氣，沒有官僚作風」得分 3.64 最高；以第 25 題「太重視枝微末節的瑣事（反向題）」得分 2.30 最低、第 21 題「喜歡事事掌權（反向題）」得分次低，為 2.68。此層面的平均得分 3.16，顯示候用校長對女性校長領導風格權力運用的覺知為中等程度。

(三) 工作任務層面

工作任務層面得分介於 3.55 至 4.20 之間，標準差.84 至 1.01。以第 31 題「對於校務的推展成效不加聞問（反向題）」及第 34 題「對同仁的差假管理鬆懈（反向題）」得分最高，為 4.20；第 29 題「推展校務沒有長期的計畫與願景（反向題）」得分最低，為 3.55。此層面的平均得分 3.98，顯示候用校長對女性校長領導風格工作任務的覺知為中上程度。

(四) 人性關懷層面

人性關懷層面得分在 3.23 至 3.70 之間，標準差.80 至 1.03 之間，其中以第 36 題「注重校內組織氣氛的和諧」得分最高，為 3.75；第 35 題「處事圓融，少與同仁發生衝突」得分最低，為 3.23。此層面的平均得分 3.51，顯示候用校長對女性校長領導風格人性關懷的覺知為中上程度。

(五) 公共關係層面

公共關係層面得分在 3.61 至 3.82 之間，標準差.83 至 1.00 之間，其中以第 40 題「主動積極參加社區辦理之活動」得分最高，為 3.82；第 38 題「和家長會的互動關係良好。」得分最低，為 3.61。此層面的平均得分 3.73，顯示候用校長對女性校長領導風格公共關係的覺知為中上程度。

茲將國小女性校長領導風格量表之各層面得分的平均數及標準差整理成現況摘要表，如表八所示。

表八 國小女性校長領導風格量表各層面平均得分摘要表

層面	平均數	標準差	題數	每題平均得分
專業互動	66.9464	13.4765	18	3.72
權力運用	31.6250	8.7668	10	3.16
工作任務	23.8750	4.4683	6	3.98
人性關懷	10.5357	2.2801	3	3.51
公共關係	11.1964	2.4303	3	3.73

n=56

綜合上述，候用校長在國小女性校長領導風格量表各層面的平均得分，以「工作任務」的平均得分 3.98 為最高，「公共關係」、「專業互動」、「人性關懷」次之，「權力運用」最低。

二、女性校長領導風格開放題之分析

本研究在女性校長領導風格量表之後設計了一題開放題，讓受試者針對女性校長領導風格之現況，以文字陳述方式提供寶貴之意見，共有 4 名受試者填答，茲將其內容及隸屬層面整理如表九：

表九 受試者對女性校長領導風格的經驗或看法

編號	文字陳述	隸屬層面
1	曾認識一位好大喜功的女校長，年齡已屆六〇歲了，還要跟年輕校長爭吵職位，眼神總是掛的高高的，很自以為是。	權力運用
2	女校長在學校裡應注重給予團隊高關懷較為適切。	人性關懷
3	即使各方面能力都很強，謙卑與尊重他人，應會讓自己校長之路更為順暢。本人問卷不具代表性，該女校長在任二年後，在家長會強力要求下提前退休。	人性關懷 公共關係
4	校長的性別會決定其領導風格嗎？就個人經驗過二位女性校長的領導，其領導風格是南轅北轍的。	

根據表九各受試者的填答，候用校長對於女性校長領導風格的看法，茲以五個層面分別敘述於後：

(一) 在專業互動方面

受試者對於女性校長領導風格在專業互動層面的看法有：專業能力重要，但謙沖為懷與尊重關懷同仁，則更能激發對組織的認同感及向心力。

(二) 在權力運用方面

受試者對於女性校長領導風格在權力運用層面的看法有：好大喜功、少授權、表現出自我意識的現象。

(三) 在人性關懷方面

受試者對於女性校長領導風格在人性關懷層面的看法有：多給予同仁關懷與尊重，能讓校長生涯更為順暢。

(四) 在公共關係方面

受試者對於女性校長領導風格在公共關係層面的看法有：專業能力強，但如未能與社區家長維持和諧關係，校務推展受阻，個人生涯亦會受挫。

另有 1 位受試者認為領導風格不會因校長性別而有所差異，而是具個別差異性。這些文字的陳述，將成為本研究最珍貴最有價值的佐證資料。

三、女性校長領導風格之差異分析

本節就不同個人及學校背景變項，在女性校長領導風格量表上得分之差異情形，以獨立樣本 t 考驗及單因子變異數分析其差異。

(一) 不同性別候用校長在國小女性校長領導風格量表之「專業互動」、「權力運用」與「人性關懷」層面的得分有顯著差異

本項以獨立樣本 t 考驗分析不同性別候用校長在國小女性校長領導風格量表上得分之差異情形，結果如表十所列。

表十 不同性別候用校長在女性校長領導風格量表得分之獨立樣本 t 考驗分析表

層面	性別	個數	平均數	標準差	自由度	t值
專業互動	男	35	63.4857	13.7998	49.731	.162*
	女	21	72.7143	10.9460		
權力運用	男	35	29.8571	9.0850	48.517	.628*
	女	21	34.5714	7.5138		

工作任務	男	35	22.9714	4.1832	38.967	.584
	女	21	25.3810	4.6203		
人性關懷	男	35	10.0286	2.4191	51.680	.334*
	女	21	11.3810	1.7742		
公共關係	男	35	10.7429	2.4775	46.234	.370
	女	21	11.9524	2.2017		

n=56 *p<.05

不同性別之候用校長在女性校長領導風格量表之專業互動層面上的得分，t 值為.162，自由度為 49.731，已達.05 顯著水準，表示不同性別之候用校長在女性校長領導風格量表之「專業互動層面」的平均得分有顯著差異，且女性候用校長的平均得分顯著高於男性。

不同性別之候用校長在權力運用層面上的得分，t 值為.628，自由度為 48.517，已達.05 顯著水準，表示不同性別之候用校長在女性校長領導風格量表之「權力運用」的平均得分有顯著差異，且女性候用校長的平均得分顯著高於男性。

不同性別之候用校長在人性關懷層面上的得分，t 值為.334，自由度為 51.680，已達.05 顯著水準，表示不同性別之候用校長在女性校長領導風格量表之「人性關懷」的平均得分有顯著差異，且女性候用校長的平均得分顯著高於男性。

至於不同性別之候用校長在女性校長領導風格量表之「工作任務層面」和「公共關係層面」上的得分則無顯著差異。

(二) 不同服務年資候用校長在女性校長領導風格量表上之得分無顯著差異

經由表十一單因子變異數分析的結果可看出，不同服務年資之候用校長在女性校長領導風格各層面上的得分均無顯著差異。

表十一 不同服務年資的候用校長在女性校長領導風格量表得分之單因子變異數分析摘要表

層面	組別	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F檢定	事後比較
專業互動	1： 11-20年	組間	450.402	2	225.201	1.251	
		組內	9538.438	53	179.971		
		總和	9988.839	55			

權力運用	2 : 21-30年	組間	159.572	2	79.786	1.040
		組內	4067.553	53	76.746	
		總和	4227.125	55		
工作任務	3 : 31年以上	組間	69.188	2	34.594	1.782
		組內	1028.938	53	19.414	
		總和	1098.125	55		
人性關懷		組間	20.613	2	10.306	2.059
		組內	265.316	53	5.006	
		總和	285.929	55		
公共關係		組間	28.060	2	14.030	2.056
		組內	296.780	53	5.600	
		總和	324.839	55		

n=56

(三)不同共事經驗之候用校長，在女性校長領導風格量表「人性關懷」層面上之有顯著差異

經由表十二單因子變異數分析的結果可看出，不同共事經驗之候用校長，在女性校長領導風格量表之「人性關懷」層面上之有顯著差異，其餘各層面之得分均無顯著差異。

表十二 是否曾與女性校長共事者在女性校長領導風格量表得分單因子變異數分析摘要表

層面	共事經驗	個數	平均數	標準差	自由度	t值
專業互動	是	27	68.7407	14.6434	50.985	.501
	否	29	65.2759	12.3140		
權力運用	是	27	33.5926	10.3599	43.752	.032
	否	29	29.7931	6.6407		
工作任務	是	27	24.7037	4.5304	53.302	.525
	否	29	23.1034	4.3453		
人性關懷	是	27	10.8148	2.8425	40.362	.034*
	否	29	10.2759	1.6013		
公共關係	是	27	11.3333	2.7456	49.096	.149
	否	29	11.0690	2.1369		

n=56 *p<.05

不同共事經驗之候用校長在「人性關懷」層面上的得分，t 值為.034，自由度為 40.362，已達顯著水準，表示不同共事經驗之候用校長在女性校長領導風格量表之「人性關懷」的平均得分有顯著差異，且有共事經驗之候用校長的平均得分顯著高於沒有共事經驗者。

(四) 不同學歷之候用校長在女性校長領導風格量表各層面上之得分均無顯著差異

經由表十三可看出，不同學歷之候用校長在女性校長領導風格量表之各層面上的得分均無顯著差異。

表十三 不同學歷之候用校長在女性校長領導風格量表得分之獨立樣本 t 考驗
分析摘要表

層面	學歷	個數	平均數	標準差	自由度	t值
專業互動	研究所	39	65.7436	13.9222	34.234	.606
	大學	17	69.7059	12.3428		
權力運用	研究所	39	31.0000	8.7389	29.959	.543
	大學	17	33.0588	8.9266		
工作任務	研究所	39	23.3077	4.5315	33.127	.623
	大學	17	25.1765	4.1569		
人性關懷	研究所	39	10.5128	2.4265	37.286	.502
	大學	17	10.5882	1.9704		
公共關係	研究所	39	11.0000	2.4170	29.911	.612
	大學	17	11.6471	2.4734		

n=56

(五) 不同學校規模之候用校長，在女性校長領導風格之各層面上之得分均無顯著差異

經由表十四單因子變異數分析的結果可看出，不同學校規模之候用校長在女性校長領導風格量表之各層面得分均無顯著差異。

表十四 不同學校規模之候用校長在女性校長領導風格量表得分單因子變異數分析摘要表

層面	組別	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F檢定	事後比較
專業互動		組間	728.965	2	364.482	2.086	
		組內	9259.874	53	174.715		
		總和	9988.839	55			
權力運用	1：12班以下	組間	76.294	2	38.147	.487	
		組內	4150.831	53	78.318		
		總和	4227.125	55			
工作任務	2：13-36班	組間	71.075	2	35.537	1.834	
		組內	1027.050	53	19.378		
		總和	1098.125	55			
人性關懷	3：37班以上	組間	7.980	2	3.990	.761	
		組內	277.949	53	5.244		
		總和	285.929	55			
公共關係		組間	23.566	2	11.783	2.073	
		組內	301.273	53	5.684		
		總和	324.839	55			

n=56

(六) 不同學校地區之候用校長在女性校長領導風格量表之各層面上得分均無顯著差異

經由表十五單因子變異數分析的結果可看出，不同學校地區之候用校長在女性校長領導風格量表之各層面得分均無顯著差異。

表十五 不同學校地區之教職員在女性校長領導風格量表得分單因子變異數分析摘要表

層面	組別	變異來源	離均差平方和	自由度	均方	F檢定	事後比較
專業互動		組間	109.357	2	54.679	.293	
		組內	9879.482	53	186.405		
		總和	9988.839	55			
權力運用	1：省轄市或縣轄市	組間	385.620	2	192.810	2.660	
		組內	3841.505	53	72.481		
		總和	4227.125	55			
工作任務	2：一般鄉鎮	組間	21.020	2	10.510	.517	
		組內	1077.105	53	20.323		
		總和	1098.125	55			
人性關懷	3：偏遠或特偏地區	組間	14.951	2	7.476	1.462	
		組內	270.977	53	5.113		
		總和	285.929	55			
公共關係		組間	7.450	2	3.725	.622	
		組內	317.389	53	5.988		
		總和	324.839	55			

n=56

四、綜合討論

(一) 國小女性校長領導風格現況之綜合討論

1. 女性校長重視與教職員之間的專業互動

本研究問卷的「專業互動層面」以第 17 題「能激勵同仁發揮專長和專業能力」得分最高，為 3.89；第 16 題「鼓勵同仁參加任何形式之進修活動」得分為 3.88 次高；顯示國小女性校長能激勵同仁發揮專業，且相當重視教職員的專業成長；另外第 18 題「注重自己的專業成長，以身作則成為同仁的榜樣」得分 3.84；第 2 題「善於表達對同仁的期望與關懷」得分 3.84；顯示女性校長能以身作則重視專業成長，成為同仁的榜樣，並對同仁高度關懷與期望，重視溝通與互動，以形成良好組織氣氛。本研究問卷的分析結果亦與下列研究的結論或文獻的論述相符：女性校長具有互動性的領導風格，兼顧關懷倡導（李莉莉，民 92；黃麗蓉，民 85），具有鼓勵參與、

注重合作與教導互惠、重視良好溝通的特質（武曉霞，民 91；侯怡楓，民 88），且能以身作則、發揮專業領導力（高立文，民 91）。

2. 女性校長普遍具有授權賦能的理念

有一些對女性的刻板印象及傳統要求，會形成女性領導的阻礙。從本研究問卷的第 19 題「對同仁說話客氣，沒有官僚作風」得分 3.64 最高，第 21 題「喜歡事事掌權（反向題）」得分 2.68 最低來看，現今國小女性校長普遍具有賦權增能（empowerment）的理念，以期使學校表現卓越績效。此與女性領導具有分享權力與資訊的特質（黃麗蓉，民 85）、較喜歡鼓勵部屬參與及分擔責任以建立合作的工作氣氛（Loden，1985）的研究結論相符。

3. 目前女性校長的領導偏重於工作任務層面

從本研究第 31 題「對於校務的推展成效不加問問（反向題）」及第 34 題「對同仁的差假管理鬆懈（反向題）」得分 4.20 最高來看，女性校長的領導風格偏向於工作任務層面，關心校務、重視績效，此與 Loden（1985）指出女性領導強調高品質與標準的工作產出研究論述相符。究其原因，可能是女性心思細膩，注重細節，對同仁工作績效的要求也在無形中增加。

4. 女性校長主動積極建立良好之公共關係與人際關係

本研究在人性關懷層面以第 36 題「注重校內組織氣氛的和諧」得分 3.70 最高，公共關係層面以第 40 題「主動積極參加社區辦理之活動」得分 3.82 最高，顯示女性校長重視人際互動、積極與社區建立公共關係，廣結善緣，整合有利資源，以利校務推動。此結果與女性校長講求人和及人際導向（李莉莉，民 92）、重視人際關係與社區公關之互動方式（侯怡楓，民 88）之研究論述相符。

(二) 不同背景變項的候用校長在國小女性校長領導風格量表上得分差異情形之綜合討論

1. 女性候用校長在專業互動、權力運用、人性關懷層面的得分顯著高於男性候用校長

在性別方面，本研究結果顯示候用校長所覺知的女性校長領導風格在專業互動、權力運用及人性關懷層面會因性別不同而有所差異，且女性候

用校長顯著高於男性候用校長。推究其原因，女性校長在專業互動方面，不但較男性校長更能接受他人的教導以達成自己的專業成長，更常常指導他人；在權力運用方面，女性校長常能接受部屬所提出的意見或觀點，也努力創造各種機制以及方式，使他人參與管理或決策過程，並分擔責任；人性關懷層面，不論在工作組織或人際關係上，女性領導者較男性校長更能與他人連結相互包容，從而影響並協調部屬（侯怡楓，民 88）。

- 2.不同服務年資之候用校長對女性校長領導風格量表上的得分均未達顯著水準

本研究對象之服務年資多數集中於「11~20 年」，且受測對象人數太少，故未能在量表上顯示出其差異性。

- 3.曾與女性校長共事之候用校長在「人性關懷」層面得分顯著高於未曾與女校長共事者

Rosener (1991) 研究指出，女性具有互動式領導 (interactive leadership) 特質，包括：增強他人的自我價值、激勵他人等，凡此皆屬人性關懷之層面。曾與女性校長共事者，由於親身的體驗，自然比未曾與女校長共事者有較正確的認知；因為後者常受到傳統觀念的影響，認為成功的女性校長必定是具有「進取、成就導向、競爭、獨立」等特質的（梁文綦，民 90；鄭彩鳳、林細貞，民 93）。

- 4.不同學歷、不同學校規模及不同學校地區之候用校長對女性校長領導風格之覺知均無顯著差異

本研究結果顯示，候用校長不因學歷、學校規模及學校地區之不同，而對女性校長領導風格有不同態度。究其原因，可能與學歷相近及研究對象人數太少有關，故統計尚未能有顯著差異性。

伍、結論與建議

一、主要研究發現

本節根據本研究之文獻探討、問卷調查之結果分析及綜合討論之內容，並依研究目的，綜合歸納出本研究的主要發現如下：

(一) 國小女性校長領導風格的現況

1. 校長重視與教職員之間的專業互動。
2. 女性校長普遍具有授權賦能的理念。
3. 目前女性校長的領導風格偏重於工作任務層面。
4. 女性校長主動積極建立良好之公共關係與人際關係。

(二) 不同背景變項的候用校長在女性校長領導風格量表上得分的差異

1. 女性候用校長在專業互動、權力運用、人性關懷層面的得分顯著高於男性候用校長。
2. 不同服務年資之候用校長對女性校長領導風格量表上的得分均未達顯著水準。
3. 曾與女性校長共事之候用校長在「人性關懷」層面得分顯著高於未曾與女校長共事者。
4. 不同學歷、不同學校規模及不同學校地區之候用校長對女性校長領導風格之覺知均無顯著差異。

二、結論

依據本研究文獻探討、問卷調查之結果分析、主要發現，以及綜合討論，歸結出以下結論：

- (一) 女性校長普遍能以身作則、重視同仁專業成長、發揮高度關懷與期望、重視溝通與互動，而發揮專業領導力。
- (二) 女性校長能鼓勵部屬參與，建立合作氣氛，以實踐賦權增能 (empowerment) 的理念。
- (三) 女性校長表現關心校務、重視績效、強調高品質的工作任務取向之領導風格。
- (四) 女性校長重視人際關係，積極與社區互動，廣結善緣，整合有利資源，推動校務。
- (五) 男女候用校長皆認為女性校長重視專業互動、善用權力及強調人性關懷。
- (六) 年資、學歷及服務地區的不同，不會影響對女性校長之領導風格之覺知。

(七)曾與女性校長共事之候用校長，認為女性校長較能表現關懷成員的行為。

三、建議

研究者根據本研究的結果，提出下列建議，以供女性校長、學校教職員、以及後續研究參考。

(一)對女性校長方面

1.應發揮女性特質的優勢，建立專業領導形象，以獲得成員的認同

如同本研究的結論，女性校長應以細心敏銳、善解人意的特質，藉諸理性的對話與溝通，匯出專業的見解；並且以身作則，積極自我進修，做好自我的情緒管理，才能克服社會刻板化性別偏見，建立專業形象，型塑領導風格，以發揮影響力，獲得同仁的認同。

2.可兼用工作與關懷導向的策略，與同仁建立良好夥伴關係

如同本研究的結果顯示，目前國小女性校長的領導風格偏重於工作任務的層面，使學校教職員深感壓力沉重。其實女性校長可以嘗試調整心態，適度修正對績效表現的要求，充分了解教職員物質與精神上的需求，善用酬賞，激勵工作士氣；肯定教職員的付出與貢獻，展現親和力，建立良好的夥伴關係。

(二)對學校教職員方面

1.學校教職員應多方理解女性校長的領導風格，肯定其付出與貢獻

雖然本研究的結果顯示目前國小女性校長的領導風格較偏重於工作任務層面，但是女性校長在與學校同仁的專業互動、人性關懷以及公共關係層面的努力，仍然普遍獲得候用校長正向的認同，所以女性校長的領導風格其實是可以具有多面向的。學校同仁不應以偏概全，而從各種不同的角度，理解女性校長的行事作風，肯定其對教育的付出與貢獻，給予掌聲和鼓勵，共同為教育工作而努力。

2.學校成員應當尊重不同個人背景的同仁對於女性校長領導風格的感受和知覺

如同本研究的結果，女性、不同共事經驗的候用校長對女性校長領導風格的知覺程度較高。不管個人背景如何，每一個教職員都應確實了解本

身的權利與義務，遵守教育倫理，提升專業素養，彼此互相尊重，發揮敬業樂群與團隊合作的精神；不應爲了一己之私，或對女性校長的偏見，聯合其他成員抵制或抗拒校務推動措施，或與學校產生對立的行爲，成爲學校發展的阻力，此絕非教育之福。

(三)對後續研究方面

1.研究對象方面

可嘗試兼顧男性校長和女性校長的研究，以了解男性或女性校長領導風格和學校教職員組織承諾之差異情形。

2.研究方法方面

除了量化的研究外，研究者亦建議，兼採質化研究的方法，如參與觀察、訪談、實地訪問、文件分析等，直接深入教育現場，就學校成員互動的過程或事件蒐集資料，深入校園各層面、實務工作、或實際生活當中，以質量並重的方式，進一步深入去了解國小女性校長的領導風格。

參考文獻

- 何麗香（民 92）。花蓮縣國小女性校長學校公共關係之研究。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 吳清山（民 80）。學校行政。台北：師大書苑。
- 李宛蓉譯（民 80）。Jame L Lundy 原著（1990）。風格領導（Lead,Follow,or Get Out of the Way）。台北：天下。
- 李莉莉（民 92）。國小女性校長領導風格之研究—以北部地區爲例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 林宴夙、徐荷譯（1995）。柔性優勢—女人的領導風格。譯自 Sally Helgesen 著 The female advantage:Women's ways of leadership。台北：允晨。
- 武曉霞（民 81）。台北縣國中小女性校長領導行爲與生涯發展之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 侯怡楓（民 88）。一位國小女性校長領導實際之個案研究。國立中正大學教育學研

究所碩士論文，未出版。

秦夢群（民 87）。教育行政—理論部分。台北：五南。

高立文（民 91）。半邊天—女性領導人成功經驗之探索。國立中正大學企業管理研究所碩士論文，未出版。

張慶勳（民 93）。國小校長領導風格與行為之研究。屏東師院學報，20，1-38。

張馨芸（民 90）。我國女性主管的領導風格與決策行為之研究—以民營企業個案為例。國立政治大學勞工研究所碩士論文，未出版。

梁文蓁（民 90）。中學女性校長權力運用之研究—以兩位女性校長為例。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。

許文寬（民 92）。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。

黃麗蓉（民 85）。組織中的女性領導。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版。

潘慧玲、梁文蓁、陳宜宣（民 89）。台灣近十年教育領導碩博士論文分析：女性主義的觀點。婦女與兩性學刊，11，151-190。

鄭彩鳳、林細貞（民 93）。國中女性校長專業領導行為之研究。第三屆教育領導與發展學術研討會論文集，163-178。台北：輔仁大學。

賴佳敏、張德銳（民 92）。「她的故事」——一位國小女校長領導風格之個案研究。學校行政雙月刊，26，16-34。

Loden, M. (1985). *Feminine leadership, or how to succeed in business without being one of the boys*. New York: Time Books.

Rosener, J. B. (1991). *Ways women lead*. *Harvard Business Review*, November-December, 119-125.

Shakeshaft, C. (1989). *Women in educational administration*. California: Corwin Press.

附錄

國小女性校長領導風格研究之調查問卷

敬愛的教育先進，您好：

百忙中叨擾，望多包涵。這份問卷的目的是想了解國小女性校長的領導風格之現況，請就您個人的實際感受填答。本問卷不必具名，調查所得資料只作綜合分析，結果純供學術研究使用，不做個別探討，請放心填答。您的意見非常寶貴，懇請撥冗惠予協助，由衷感激。敬祝

教安

國立教育研究院籌備處

指導教授：李俊湖博士

研究生：林政雲、邱照麟、楊秋南、王桂蘭、馮麗珍

第一部分：基本資料（請填入適當的代號）

_____性 別：(1)男 (2)女

_____服務年資：(1)10年以下 (2)11-20年 (3)21-30年 (4)31年以上

_____是否曾與女性校長共事：(1)是 (2)否

_____最高學歷：(1)研究所(含四十學分班、碩士、博士) (2)大學

_____學校規模：(1)12班以下 (2)13-36班 (3)37班以上

_____學校所在地區：(1)省轄市或縣轄市 (2)一般鄉鎮 (3)偏遠或特偏地區

第二部分：女性校長領導風格量表（請圈選）

	非 常 符 合	大 致 符 合	普 通	大 致 不 符 合	非 常 不 符 合
1. 經常對同仁噓寒問暖，待人親切。-----	5	4	3	2	1
2. 善於表達對同仁的期望與關懷。-----	5	4	3	2	1
3. 會給予同仁精神上的支持。-----	5	4	3	2	1
4. 真心關懷同仁，重視情感的維繫。-----	5	4	3	2	1
5. 會主動爭取同仁的福利。-----	5	4	3	2	1
6. 能尊重同仁的意見，與同仁充分溝通協調。-----	5	4	3	2	1
7. 能讓同仁參與決定，使校務朝向制度化發展。-----	5	4	3	2	1
8. 能依實際工作成效與進度，調整目標與做法。-----	5	4	3	2	1
9. 能公平的對待每一位同仁。-----	5	4	3	2	1
10. 能提供協助與支援，使同仁順利達成工作目標。-----	5	4	3	2	1
11. 與同仁共同面對問題，不推卸責任。-----	5	4	3	2	1
12. 能依同仁的專長和能力來分配職務。-----	5	4	3	2	1
13. 兼重組織目標之達成與成員需求之滿足。-----	5	4	3	2	1
14. 經常與同仁進行專業對話。-----	5	4	3	2	1
15. 經常與同仁分享她的教育理念。-----	5	4	3	2	1
16. 鼓勵同仁參加任何形式之進修活動。-----	5	4	3	2	1
17. 能激勵同仁發揮專長和專業能力。-----	5	4	3	2	1
18. 注重自己的專業成長，以身作則成為同仁的榜樣。-----	5	4	3	2	1
19. 對同仁說話客氣，沒有官僚作風。-----	5	4	3	2	1
20. 對工作的安排會考慮同仁的體力負荷。-----	5	4	3	2	1
21. 喜歡事事掌權。-----	5	4	3	2	1
22. 處理問題急躁、情緒化。-----	5	4	3	2	1
23. 只注重與自己切身相關的事務。-----	5	4	3	2	1
24. 喜歡將功勞集於一身以營造個人光環。-----	5	4	3	2	1
25. 太重視枝微末節的瑣事。-----	5	4	3	2	1
26. 常對同仁直接指示或下達命令，沒有商量的餘地。-----	5	4	3	2	1
27. 總是與同仁保持距離，以展示其權威。-----	5	4	3	2	1
28. 對已經決定的事，在執行時出爾反爾。-----	5	4	3	2	1

非 大 普 大 非
常 致 致 致 常
符 符 符 符 不
合 合 通 合 符
合 合 合 合 合

- 29. 推展校務沒有長期的計畫與願景。-----5 4 3 2 1
- 30. 對於校務的執行情形漠不關心。-----5 4 3 2 1
- 31. 對於校務的推展成效不加聞問。-----5 4 3 2 1
- 32. 對同仁不好的言行作為，睜一隻眼、閉一隻眼。-----5 4 3 2 1
- 33. 對同仁的工作績效不加要求。-----5 4 3 2 1
- 34. 對同仁的差假管理鬆懈。-----5 4 3 2 1
- 35. 處事圓融，少與同仁發生衝突。-----5 4 3 2 1
- 36. 注重校內組織氣氛的和諧。-----5 4 3 2 1
- 37. 會給予同仁物質上的鼓勵。-----5 4 3 2 1
- 38. 和家長會的互動關係良好。-----5 4 3 2 1
- 39. 常結合社區資源辦理活動。-----5 4 3 2 1
- 40. 主動積極參加社區辦理之活動。-----5 4 3 2 1

41. 針對女性校長的領導，您是否有其他特殊的經驗或感受，歡迎在下欄中提供寶貴的意見。

----問卷到此結束，請再次檢查是否遺漏，感謝您！----