

國民小學校長轉型領導與學校效能之研究 -以新竹縣為例

彭祥瑞

新社國民小學總務主任

摘要

本研究旨在探討新竹縣國民小學校長轉型領導運用與學校效能的實際情況，分析兩者之間的關係並依據研究結果，提出改進與建議。

本研究以自編『國民小學校長轉型領導與學校效能問卷』實施行問卷調查，受試者包括新竹縣國民小學主任、組長、級任教師、科任教師，共645人，其中有效樣本543人可用率為84.2%，本研究以SPSS 10.0 for Windows 版套裝軟體的統計分析軟體為工具，茲將研究結果分述如下：

- 壹、國民小學之教育人員均能高度知覺到校長轉型領導之各項作為，其中「激勵鼓舞」是校長轉型領導最重要的方式。
- 貳、國民小學之教育人員均能高度知覺到學校效能，其中「教師教學品質」是學校效能最重要的因素。
- 參、教育人員在知覺校長轉型領導上男性高於女性，主任與組長在知覺校長轉型領導上高於教師。
- 肆、學校規模 12 班以下之教育人員在知覺校長轉型領導上高於學校規模 13-24 班與 25 班以上之教育人員，12 班以下之教育人員在知覺學校效能上高於學校規模 13-24 班之教育人員。
- 伍、校長轉型領導與學校效能呈現兩對典型相關。
- 陸、校長轉型領導對學校效能具有高度預測力。

最後，根據研究結果提出具體建議，以作為教育行政主管機關、國民小學行政、國民小學教師、未來相關研究之參考。

關鍵詞：轉型領導、學校效能

A Study on Elementary School Principals' Transformational Leadership and School Effectiveness in Hsinchu County

Peng Xiang-Yu

Abstract

The purposes of this thesis were to explore the status quo of the application of elementary school principals' transformational leadership to their schools and their school effectiveness in Hsinchu County. Also, the relationship between them was discussed. According to the results of this study, some recommendations for improving school management were made.

This study was based on the self-designed questionnaire. Out of 645 distributed questionnaires, 543 of them were valid. Elementary school directors, group leaders and teachers of common subjects and teachers of special subjects answered the questionnaires. The collected questionnaires were analyzed with the help of SPSS 10.0 for Windows. The results of this research were as follows:

1. The elementary school teachers well perceived the principals' transformational leadership. Encouragement was the most important way for the principals to make their transformational leading.
2. The elementary school teachers well perceived the school effectiveness. Teacher's teaching quality was the most important factor of the school effectiveness.
3. The male educational personnel were more aware of the principals' transformational leadership than the female educational personnel. The directors and the group leaders were more aware of the principals' transformational leadership than the teachers.
4. The educational personnel at small schools, with less than 12 classes, were more aware of the principals' transformational leadership than the educational personnel at big schools, with 13 to 24 classes and with more than 25 classes. The educational personnel at schools with less than 12 classes were more aware of the school effectiveness than the educational personnel at schools with 13 to 24 classes.
5. There was a certain correlation between the principals' transformational leadership and the school effectiveness.
6. The principals' transformational leadership well promised and predicted the school effectiveness.

Finally, according to the outcomes of this study, some concrete suggestions were made for the educational administration and institution, elementary school teachers and researchers of correlated studies in the future.

Keywords: transformational leadership, school effectiveness.

第一章 緒論

本研究旨在瞭解國民小學校長轉型領導與學校效能之關係，以新竹縣為範圍，探討國民小學校長與教師、學生、家長間互動之相關性，藉此提供國民小學校長省思有效的領導方式，並關懷激勵教師士氣，提升學校整體效能之參考。本章共分研究動機與目的、研究問題、名詞釋義、文獻探討等四部分，依序說明如下。

第一節 研究動機與目的

一、研究動機

校長是學校的領導者，要對學校教育負成敗的責任，舉凡學校的文化、教職員工的行為態度、學生的學習與成就表現、社區家長的配合與支持，都與校長的領導作為有著密切的關係。面對教育改革聲浪高漲的今日，社會與家長要求的是有教育績效和品質的學校，因此，校長的領導方式是維繫著學校成敗的關鍵因素。

「轉型領導」(transformational leadership)是現今很新的領導理論，有關轉型領導的研究，大約起源於1980年代，至今蔚為領導研究的主流，在90年代的學校行政中佔有相當重要的地位。國外學者如Leithwood和Jantzi(1996)以及Sagor(1991)均指出轉型領導與授權給老師及學校改革有關，就達成共同目標而言，運用轉型領導的學校有很高的效能，而有效能學校的校長也較會運用轉型領導的策略。有關轉型領導行為與學校效能研究，近幾年來有不少人做過研究，但目前新竹縣仍未有人進行此類研究，了解新竹縣國民小學校長運用轉型領導與學校效能現況，應當有其研究的價值性，此乃本研究的動機之一。

蔡進雄(2004)認為學校行政領導者宜「放下管理，展開領導」，多運用轉型領導，尤其校長是學校最高的領導者，也是學校發展的帶動者，不必侷限於控管監督的管理層面或互易領導。Yukl(2002)對學校領導者如何運用轉型領導提出他的看法，包括表達清楚且具有吸引力的願景、表現出信心與樂觀、以身作則、使成員增權賦能以達成願景等。綜合以上學者，學校行政轉型領導有其重要性。因此，了解新竹縣國民小學校長轉型領導與學校效能的關聯性，此乃本研究的動機之二。

本研究從「國民小學校長轉型領導」意見調查分析與「學校效能」意見調查分析之相關作為主題，進一步做文獻分析及實證，期透過這項研究瞭解新竹縣國民小學校長轉型領導在不同的學校環境與背景變項等因素下，對學校效能的表現是否有差異？藉這項研究結果做為校長學校經營之參考，並提供教育行政機關之參考，此為本研究動機之三。

二、研究目的

根據以上陳述的研究動機，本研究擬以新竹縣國民小學為範疇，探討「國民小學校長轉型領導與學校效能之研究」，所欲研究的目的如下：

- (一) 探討「國民小學校長轉型領導」與「學校效能」的現況。
- (二) 分析國民小學校長轉型領導行為與學校效能的關聯性。
- (三) 比較不同背景變項下「國民小學校長轉型領導行為與學校效能」是否有所差異。
- (四) 根據研究結果，提出具體建議，供教育行政機關與學校行政參考。

第二節 研究待答問題

根據上述研究目的，本研究之待答問題如下：

- 一、目前新竹縣國民小學校長實施轉型領導的現況如何？
- 二、目前新竹縣國民小學學校效能現況如何？
- 三、不同學校背景變項下校長運用轉型領導是否有差異？
- 四、不同程度的校長轉型領導，學校效能是否有所差異？
- 五、國民小學校長轉型領導行為與學校效能的相關如何？
- 六、校長轉型領導的各項層面對學校效能的預測力如何？

第三節 名詞釋義

一、轉型領導

「轉型領導」是指組織領導者具有一種高瞻遠矚的願景，訴諸道德理想，運用各種策略，激勵使成員齊心一致；領導者並勇於授權，使成員超越自我利益，做出超越期望的水準；且領導者和部屬一起投入到組織目標中，使成員成為領導者，期能帶動組織革新，實現願景，完成組織目標。

本研究之操作型定義是指受試者在「國民小學校長轉型領導問卷」填答同意程度。受試者依其得分顯示，得分愈高者代表學校教師所知覺的校長轉型領導程度愈高，反之者愈低。

二、學校效能

學校效能是指學校在各方面均有良好的績效，它包括校園環境設備、行政溝通協調、成員工作滿意、教師教學品質、學生學習表現、社區家長關係等方面的表現與達成程度等。

本研究之操作型定義是指受試者在「國民小學學校效能問卷」填答同意程度。受試者依其得分顯示，得分愈高者代表學校教師所知覺學校效能程度愈高，反之者愈低。

第四節 文獻探討

一、轉型領導的意義與內涵

轉型領導的觀念最初是由 Burns(1978)對政治人物領導型態的研究中提出來的。研究中 Burns 認為轉型領導是一種領導的過程，過程中領導者和成員透過彼此相互影響來提昇雙方的道德及動機層次。因此轉型領導理論強調領導者與成員的共同成長，領導者本身必須不斷地成長才能透過更高的理想和道德來提升成員間的共識，以使成員超越原本自我達到更高層次的自我。

茲將國內外學者對轉型領導定義，整理如表 2-1 所示：

表 1-1 國內外學者對轉型領導定義

學者姓名	轉型領導的定義
詹益鉅 (2001)	領導者擁有良好的人格特質，善用各種統御方法，具有前瞻的視野，塑造優質的文化，激勵部屬，關懷部屬，讓部屬願意不斷學習與付出心力，追求組織共同願景而努力，以達精緻與卓越組織理想。
蔡宗興 (2003)	領導者藉著個人魅力塑造願景，運用各種激勵策略，提昇成員高層次的工作動機，激發部屬為組織目標而努力，促進願景的重視，完成組織目標。
Allix (2000)	領導者與成員的共同活動，藉由團體間交互作用的歷程，集合成員意志，以達成組織目標。
Robbins (2001)	領導者擁有魅力特質，鼓勵追隨者將組織利益置於個人利益之上，對追隨者有深厚特別的影響，幫助追隨者以新角度省思舊有的問題，進而改變對問題的思惟。

資料來源：研究者整理

轉型領導之涵義依研究者綜合各家看法其意涵為：轉型領導是指組織領導者具有一種高瞻遠矚的願景，訴諸道德理想，運用各種策略，激勵使成員齊心一致；且領導者和部屬一起投入到組織目標中，使成員成為領導者，期能帶動組織革新，實現願景，完成組織目標。

二、轉型領導的層面

研究轉型領導的行為，應先確立其層面，才有助於我們對轉型領導的深入瞭解及概念化。因為轉型領導層面不僅是轉型領導的重要內涵，也是編製轉型領導問卷的重要依據。

目前有許多專家學者根據不同的研究概念發展與分析轉型領導層面，茲將國內外有關轉型領導層面，分述如下：

- (一) Jantzi 和 Leithwood (1996) 研究指出轉型領導具有六個重要層面：提供願景、提升對團體目標的接受、提供個別的支持、智能的啟發、建立適切的典範、高成就期望。
- (二) 詹益鉅 (2001) 研究指出轉型領導具有五個重要層面：塑造願景、歸因魅力、鼓舞激勵、激發潛能、個別體恤等。
- (三) 吳明雄 (2001) 研究認為轉型領導具有四個重要層面：遠景的激勵、魅力的影響、智性的刺激、個別的關懷等。
- (四) 蔡宗興 (2003) 研究認為轉型領導具有五個重要層面：建立願景、魅力影響、鼓舞激勵、激發潛能、個別關懷等五項。
- (五) 張賜光 (2003) 研究認為轉型領導具有五個重要層面：建立願景、魅力影響、激勵鼓舞、啟發才智、個別關懷等五項。
- (六) 詹幼儀 (2004) 研究認為轉型領導具有四個重要層面：魅力與個別關懷、承諾與正義、激勵動機與願景、智性刺激等四項。

從以上轉型領導的意涵與各學者所提出的行為層面，研究者整理選取出現次數四次以上的層面來探討：

(一) 建立願景

校長能預見學校未來的發展，而提出前瞻性的願景並將願景傳遞給成員，且激勵學校成員實現願景。

(二) 魅力影響

校長具有親和力及自信心，在言談之間會散發出他的影響力，做事有擔當、有魄力，能贏得教師的尊重與信任，使學校氣氛融和溫馨。

(三) 激發鼓舞

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，且鼓舞有才能的教師發揮其專長，自我實現。

(四) 智性啟發

校長能營造開放的環境，鼓勵教師以創新的方式思考問題，並能提供教師進修學習的機會，並以身作則帶動教師研究與進修風氣，營造學習型的學校。

(五) 個別關懷

校長能體恤教師的辛勞，關心教師的需求，凡事以教師的立場為教師設想，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。

三、轉型領導與相關領導理論的差異

與轉型領導相關的理論有魅力領導、願景領導、互易領導、催化領導、道德領導。茲分述如下：

(一)魅力領導

魅力領導者的主要特徵為：自信、擁有願景並能清楚表達願景能力、堅持理想、被認為是改革者，以及對環境有敏銳感等。

魅力領導和轉型領導，Bass(1985)曾提出一些看法，認為魅力只是轉型領導的重要特質，卻不足以解釋轉型領導的整個過程。轉型領導雖和魅力領導一樣注重魅力的社會情感成份，如專心一致、敬畏、尊崇、死忠等，但最大的差別在轉化領導者只是藉用魅力特質，讓成員對領導者產生情感依附，進而扮演起教練、教師、諮詢者等角色，以激勵成員超越本身的利益，追求更高的組織目標；反觀魅力領導者，不但不會去提昇成員的需求或動機，反而易使成員產生對領導者的依賴。King(1989)認為智力啟發與個別關懷之行爲層面，是轉化領導和魅力領導最大的區別所在。

(二)願景領導

願景領導與轉型領導的比較，願景領導與轉型領導有很多相似之處，例如均強調領導者是革新者、危機承擔者、有自信、有活力。差異之處在於所強調的領導層面不盡相同，願景領導在於建立願景、實現願景，而轉型領導除了願景之外，尚強調智力啟發、個別關懷及魅力影響。

至於願景領導和轉型領導的區別，Bass、Kouzes 和Posner 等人提出轉型領導的三項特點，可以說明其與願景領導的差異：

1. 轉型領導較強調多層面的領導行爲，而不是只建構並實現一個偉大的遠景。
2. 組織內任一階層職位上的人，都能有轉型領導。
3. 轉型領導把「建構一個偉大的願景」當做是一個可以有不同程度的變項，而不是有或無的特質(林合懋，1995)。

(三)互易領導

互易領導指領導者與部屬間的關係是一種利益磋商和交換的過程。領導者認知部屬的需求，對部屬的努力給予承諾及實質酬賞，而對其偏誤予以糾正或處罰，使部屬於工作中獲致立即之利益滿足，並得以完成組織之績效目標。

轉型領導與互易領導的差異，在領導行爲方面，轉型領導包含建立願景、魅力影響、激勵鼓舞、啟發才智及個別關懷，互易領導包含主動的例外管理、被動的例外管理及條件式的酬賞；在領導者與部屬的關係方面，轉型領導是將部屬的道德與動機，提昇至較高的層次，而互易領導是將領導者與部屬的關係建立在角色澄清、工作要求及互惠的基礎之上；在領導作為方面，轉型領導偏向「領導」，較為積極、開創，而互易領導偏向

「管理」，較為消極、守成；在工作動機方面，轉型領導強調內在動機，互易領導則強調外在動機；在權力基礎方面，轉型領導注重採用參照權、專家權，互易領導則側重運用法職權、強制權及獎賞權。

(四)催化領導

「催化領導」是指領導者不用命令、支配、獨裁等方式來領導成員，強調學校成員共同參與決定以發展學校遠景，此領導型式適用於學校重建、學校本位管理與教師增權。

Leithwood(1992)指出轉型領導包含了催化權力(facilitative power)，如果學校行政人員企圖改變學校時，必須放棄互易領導及教學領導，而運用此種催化權力。因此，催化領導有助於解釋轉型領導者如何幫助成員發展並維持合作的、專業化的學校文化，以及如何協助教師成長並幫助成員有效解決問題。

(五)道德領導

美國教育學者Sergiovanni(1992)鑑於過去的領導太過於重視領導行為與技術，而忽略了領導者的信念、價值觀與個人的願景等道德層面，無法使領導發揮最大的功能，因而提出道德領導(moral leadership)一詞，以茲補救。

轉型領導致力將部屬之道德提昇至較高層，經由激勵鼓舞及關懷部屬等策略，使成員更加努力工作，這些內涵與道德領導理論都有密切相關。

四、學校效能的意義與內涵

學校效能具有普遍而共同的特徵，學校效能評量亦趨向多元化的發展方向，如透過強勢的行政領導、和諧的學校氣氛、高度的期望水準、專業的教育發展等，不斷的評估改進，卻有助於學校成員或學生有良好的成就表現。以下就國內外學者對學校效能的定義摘要如表1-3所示：

表1-2 國內外專家學者對學校效能的意義詮釋

研究者	年代	定義
林蕙質	(2002)	學校在校園環境規劃、行政領導、教學品質、學生學習與生活常規及學校與社區互動等方面，都有良好績效而言。
張賜光	(2003)	學校在教育目標達成程度，包括行政溝通協調、環境規劃、學校氣氛、教師工作滿意、教師教學品質、學生行為表現、學生學習表現、社區家長與學校關係等。
蔡宗興	(2003)	學校達成教育目標的程度，它包括校長領導、行政溝通協調、環境規劃、學校氣氛、教師工作滿意、教師教學品質、學校文化與價值、學生學習表現、學生行為表現、師生互動、家長與學校關係等。
Young	(1998)	學校運用現有的教育資源，表現於學生學業成就和提振教師工作士氣的程度。

資料來源：研究者整理相關文獻而成

綜合上述國內外學者對學校效能意義的看法，研究者認為學校效能是指學校在各方面均有良好的績效，它包括校園環境設備、行政溝通協調、成員工作滿意、教師教學品質、學生學習表現、社區家長關係等方面的表現與達成程度等。

五、學校效能層面

自1970年代以後，有越來越多的學者批評研究學校效能理論與方法並不夠完善，認為僅以學生標準化成就測驗的目標導向來評斷學校作為，並不足以代表學校整體效能，應注重學校動態的活動過程，從學校的整體觀點，考慮更多的相關變項，採取適宜的理論模式、測量工具，探討學校效能。茲就國內外有關學校效能層面指標的看法列舉如下：

- (一) Roberts (1995) 指出學校效能層面指標為：學校成員的工作滿足、學生的學習成就和學習滿意、學校氣氛和諧且有特色、社會大眾對學校的評價。
- (二) Rajek (1997) 指出學校效能層面指標為：學生學習滿意度、學校成員工作滿意度、學校經費運用符合度、學校資源的有效運用。
- (三) 洪啓昌 (2001) 認為學校效能層面分成：環境規劃配置、校長領導表現、教師教學品質、學生學習表現、成員工作滿足、學校溝通協調、社區家長支持等七項層面指標。
- (四) 張宏毅 (2001) 認為學校效能層面分成：學校環境規劃、行政溝通協調、校長行政決定、教師工作滿足、教師教學品質、學生學習表現、社區家長支持等七個層面。
- (五) 張賜光 (2003) 認為學校效能層面分成：行政溝通協調、環境設施規劃、教師工作滿意、學生學習與行為表現、家長與學校關係等五項層面。
- (六) 蔡宗興 (2003) 認為學校效能層面分成：行政溝通協調、課程教學安排、校園環境設備、學校組織氣氛、教師教學品質、教師工作滿足、師生互動關係、學生學業成就表現、社區家長參與等九項層面。

研究者參酌上述各學者的看法及效能指標出現次數，且衡量目前學校狀況，大體上分為行政、教師、學生及家長四個面向，選取六個層面來進行學校效能研究，其中「校長行政能力」與「資源運用」均為重要效標，但考量其指標過多，將「校長行政能力」併於「行政溝通協調」中；「資源運用」則併於「社區家長支持」中論述，綜合層面包括：「學校環境規劃」、「行政溝通協調」、「成員工作滿足」、「教師教學品質」、「學生學習表現」、「社區家長支持」等。

六、校長轉型領導與學校效能之關係

由於轉型領導是個新的研究趨勢，就目前在國內外有關校長轉型領導與學校效能之相關實証研究列表1-3 說明：

表1-3 校長轉型領導與學校效能相關研究

研究者	年代	研究方法與對象	研究主題	主要研究發現摘要
Tracy	(1998)	問卷調查法	國小校長領導需求與領導效能實務知覺描述研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長知覺運用轉型領導行為，對建立成功的學校很重要。 2. 轉型領導與專業成長在校長實務訓練上應加以重視。
陳世聰	(2001)	問卷調查法、訪談法	國小校長轉化領導、互易領導與學校效能關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國小校長皆兼採轉化領導與互易領導策略，唯面對新政策之推動時，較常運用互易領導策略，以收即時效果。 2. 國小校長領導型態以「轉化、互易領導平衡運用」者居多，其學校效能可能較高。
蔡宗興	(2003)	國民中學校長、教師910人	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	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國民中學男性教育人員、年齡愈長、年資愈長對校長轉型領導與學校效能有較高的知覺。 2. 雲林縣、嘉義市的國中教育人員對校長轉型領導整體的知覺較高。
張賜光	(2003)	桃園縣國中校長、老師，共 688 人	桃園縣國中校長轉型領導與學校效能關係之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 桃園縣國中教育員知覺校長轉型領導與學校效能均為中上程度。 2. 桃園縣不同背景國中教育人員知覺校長轉型領導、學校效能均有顯著差異。 3. 桃園縣國民中學「校長轉型領導」各層面與「學校效能」各層面有極顯著正相關及顯著預測力。
王秀燕	(2003)	臺北縣市女性校長之學校教師 685 位	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	<ol style="list-style-type: none"> 1. 臺北縣市國民小學女性校長轉型領導屬「中上程度」的表現。 2. 臺北縣市國民小學女性校長整體轉型領導，並未因不同性別、年齡、最高學歷、學校位置而有差異；因不同服務年資、現任職務、學校規模、學校歷史而有顯著差異。 3. 臺北縣市國民小學女性校長轉型領導與學校效能之間，有中高度的正相關。

資料來源：研究者自行整理

綜合以上國內、外學者對校長轉型領導與學校效能之相關研究結果中，可以得到幾點結論：

- (一) 目前國民中小學轉型領導、學校文化與學校效能之現況良好。
- (二) 不同背景教育人員知覺校長轉型領導有顯著差異。
- (三) 「校長轉型領導」行為對整體「學校效能」有顯著預測力。
- (四) 國民小學校長轉型領導與學校效能皆屬「中高」程度的表現。
- (五) 國小教育人員所知覺的校長轉型領導行為與學校效能具有正相關，校長運用轉型領導行為愈多，則學校效能愈佳。

第二章 研究方法

本章依據文獻的探討所得結果，說明問卷調查實證研究方法的設計與實施。全章共分爲四節，第一節爲研究設計；第二節爲研究對象；第三節爲研究工具；第四節爲研究步驟。以下依節次分別說明。

第一節 研究設計

本研究從文獻探討中，分析得到校長轉型領導的要素可分爲建立願景、魅力影響、激發鼓舞、智性啓發、個別關懷；學校效能方面以行政溝通協調、成員工作滿意、校園環境設備、社區家長關係、教師教學品質與學生學習表現等六個層面來探討。因此，研擬設計並發展出本研究之架構，如圖 2-1 所示：

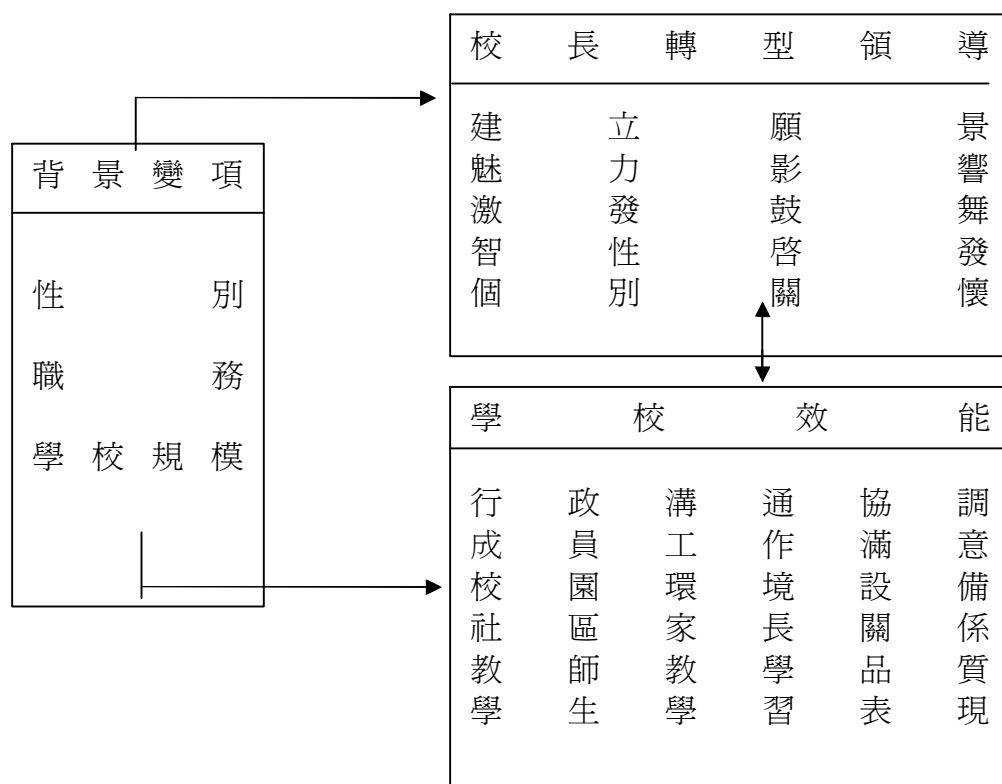


圖 2-1 研究架構圖

此研究架構的涵義說明如下：

一、研究架構圖部份

- (一) 分析不同背景變項之國小教師知覺校長轉型領導的差異情形，使用獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析。
- (二) 分析不同背景變項之國小教師知覺學校效能的差異情形，使用獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析。
- (三) 探討國小校長轉型領導與學校效能之相關情形，使用典型相關分析。
- (四) 以國小校長轉型領導及背景變項為自變項，學校效能為依變項，探討國小校長轉型領導對學校效能各層面的預測力，使用多元逐步迴歸分析。

二、研究變項部份

(一) 背景變項

針對性別、職務與學校規模等不同背景變項進行調查，以分別瞭解其對依變項的看法。

(二) 校長轉型領導變項

本研究參考其他學者對轉型領導研究發現，以自編「國民小學校長轉型領導問卷」問卷，將校長轉型領導分為建立願景、魅力影響、激發鼓舞、智性啟發、個別關懷等五個層面進行研究，以各層面的得分代表該層面行為表現程度，而以各層面的總分代表校長轉型領導表現程度。

(三) 學校效能變項

本研究參考其他學者對學校效能研究發現，以自編「學校效能」問卷，將學校效能分為：行政溝通協調、成員工作滿意、校園環境設備、社區家長關係、教師教學品質與學生學習表現等六個層面來進行研究。以各層面的得分代表該層面行為表現程度，而以各層面的總分代表學校效能表現程度。

第二節 研究對象

本研究對象是以新竹縣公立國民小學主任、組長、級任教師、科任教師為母群體（不含代理、代課教師）。擬以分層隨機取樣方式依據表 2-1 之分配比例進行取樣。

表 2-1 教師抽樣人數配額表（分層配額抽樣）

學校規模	職務	主任	組長	教師	抽取人數	備註
12 班（含）以下		1	2	4	7	教包括級
13-24 班		2	4	12	18	任與科任
25 班（含）以上		3	6	20	29	教師

依據上述方法，預計抽取學校 41 所、主任 69 人、組長 138 人、級任與科任教師 388 人，合計抽取樣本數 645 人。

一、分層隨機取樣

依國民教育法施行細則第十七條國民小學行政組織：小型學校，12 班（含）以下、中型學校，13-24 班、大型學校，25 班（含）以上，三種不同規模學校數，各佔母群體學校數之比例，決定不同規模之學校所應抽取之樣本數，為使具備代表性，依據九十三年新竹縣國民中小學名冊。抽取全縣二分之一以上國小，新竹縣國小總數為 81 所，預計抽取 42 所學校，如表 2-2 所示。

表 2-2 不同規模學校樣本統計表（分層隨機取樣）

學校規模	學校數	抽樣數
12 班以下	48 校	24 校
13-24 班	11 校	6 校
25 班以上	22 校	11 校
合計	81 校	41 校

二、分層配額抽樣

為進行人口變項分析，本研究擬對大型學校，抽取較多之教師數，小型學校抽取較少之教師數，如表 3-1 所示。

三、抽樣人數

根據 Sudman 建議地區性研究，樣本數最好約在 500 至 1000 人間(吳明隆, 2002)，使本研究具有較高的統計顯著度及統計鑑定力，如表 3-3 所示。

表 2-3 預計抽樣人數

學校規模	學校 總數	學校抽 樣數	主任抽 樣數	組長抽 樣數	教師抽 樣數	合計
12 班以下	48 校	24 校	24 人	48 人	96 人	168 人
13-24 班	11 校	6 校	12 人	24 人	72 人	108 人
25 班以上	22 校	11 校	33 人	66 人	220 人	269 人
合 計	81 校	41 校	69 人	138 人	388 人	645 人
總 計			645 人			

第三節 研究工具

本研究為探討國小校長轉型領導與學校效能之關係，研究者以相關主題進行文獻探討，編製「新竹縣國民小學校長轉型領導與學校效能問卷」，問卷內容除了基本資料外，共分為兩部份，第一部份為校長轉型領導行為問卷，用以測量國小教師對所處教育工作環境，所知覺到校長轉型領導之情形；第二部份為學校效能問卷，用以測量國小教師對所處教育工作環境，所知覺到學校效能之情形。

第四節 研究步驟

本研究步驟分為準備階段、研究階段及完成階段：

一、 準備階段

- (一) 蒐集並閱讀文獻：研究者於初期蒐集相關文獻加以閱讀之。
- (二) 確立研究題目：閱讀並整理相關文獻後，提出研究主題與研究方向，經與指導教授討論後確定研究主題。
- (三) 撰擬研究架構：根據研究動機與目的，確認研究問題後，試擬定提出本研究的研究架構。
- (四) 確定研究計畫綱要：根據文獻，提出構想，與指導教授討論修正後，確立本研究完整大綱。

二、 研究階段

- (一) 探討相關文獻：蒐集國內外有關校長轉型領導與學校效能之文獻資料，加以研讀、歸納、分析整理，作為理論依據和研究設計之參考。
- (二) 選擇研究方法：分析國內外相關文獻及實徵研究資料後，確立採用的研究方法。
- (三) 編製研究工具：依據文獻探討所得，並參考相關研究之間卷內容後，進行問卷

題目初稿的編製。

- (四) 發表研究計畫：請論文研究計畫審查委員與指導教授加以指導，針對計畫內容提出具體具有參考性質修正意見。
- (五) 確立調查問卷：論文計畫發表後，函請學者專家對問卷予以斧正，修訂為正式問卷。
- (六) 實問卷調查：以新竹縣公立國民小學主任、組長、級任教師以及科任教師為樣本，進行抽樣調查。
- (七) 資料整理分析：回收問卷後，進行資料處理與統計分析工作。

三、完成階段

- (一) 撰寫研究論文：根據分析統計資料，撰寫研究結果與建議，請指導教授審閱、修正及建議後，完成研究論文初稿。
- (二) 修正論文：依據指導教授的建議，對論文內容進行修正。
- (三) 完成論文：論文內容修正後，付印完成本論文。

第三章 研究結果分析與討論

本章旨在依據問卷調查所得之資料，分析討論研究結果。共分四節，主要內容包括：第一節、國民小學校長轉型領導行為之現況分析；第二節、校長轉型領導行為與學校校能各層面之相關分析；第三節、校長轉型領導行為對學校校能各層面之預測力分析；第四節、綜合分析與討論。

第一節 校長轉型領導行為之現況分析

一、校長轉型領導行為之分析結果

研究者將受試者在「國民小學校長轉型行為量表」各層面得分之平均數與標準差，彙整如表 3-1。

表 3-1 「國民小學校長轉型領導行為量表」各層面之平均數與標準差一覽表

層 面	平均數	標準差
一、建立願景	3.81	0.73
二、魅力影響	3.83	0.78
三、激發鼓舞	4.06	0.71
四、智性啓發	3.80	0.75
五、個別關懷	3.85	0.81
總量表	3.87	0.70

由表 3-1 可以得知，就校長轉型領導行為之整體現況而言，其平均數為 3.87，在五點量表中，得分程度屬於中上程度，情況良好。顯示新竹縣國小教育人員知覺校長轉型領導情形與其他研究皆為中上程度。結果顯示校長轉型領導的重要性，校長能與學校教育人員關係建立好的話，推展學校政策、發展學校的目標及達成相對的機率會比較高。

二、不同背景變項之教育人員在校長轉型領導行為看法之差異分析

(一)不同性別教育人員知覺校長轉型領導差異性分析

不同性別之教育人員知覺校長轉型領導得分情況如表3-2，由表中資料得知，*t*考驗值已達極顯著水準，顯示不同性別的教育人員與校長轉型領導有顯著差異。故不同性別的教育人員所知覺校長轉型領導有明顯差異。

表 3-2 不同性別之教育人員在校長轉型領導之變異數分析

層 面	性別	人數	平均數	標準差	<i>t</i> 值	差異比較
一、建立願景	男	142	3.92	.66	3.774***	男>女
	女	401	3.65	.76		
二、魅力影響	男	142	3.96	.76	3.568***	男>女
	女	401	3.68	.83		
三、激發鼓舞	男	142	4.17	.68	3.107***	男>女
	女	401	3.95	.73		
四、智性啓發	男	142	3.94	.77	3.838***	男>女
	女	401	3.65	.79		
五、個別關懷	男	142	3.98	.85	3.813***	男>女
	女	401	3.67	.83		
校長轉型領導行為 總量表	男	142	4.00	.69	3.932***	男>女
	女	401	3.72	.72		

****p*<.001

(二)擔任不同職務之教育人員知覺校長轉型領導差異性分析

擔任不同職務國小教育人員知覺校長轉型領導得分情況如表3-3與3-4，由表3-4中資料得知，F考驗值已達極顯著水準，顯示擔任不同職務的教育人員所知覺校長轉型領導有極顯著差異。其中，從本研究問卷進行事後比較，得知擔任不同的職務教育人員所知覺校長轉型領導之先後順序：擔任職務為主任>組長>級任教師。故顯示擔任不同職務的教育人員所知覺校長轉型領導成非常顯著的相關。

表 3-3 不同職務之教育人員對校長轉型領導行為知覺度得分之平均數與標準差

層 面	組別	職 務	人 數	平均數	標準差
一、建立願景	1	主任	64	4.0625	.6521
	2	組長	133	3.8376	.7374
	3	級任教師	309	3.6026	.7311
	4	科任教師	37	3.6811	.8006
	總和		543	3.7197	.7439
二、魅力影響	1	主任	64	4.0656	.6658
	2	組長	133	3.9098	.7748
	3	級任教師	309	3.6317	.8330
	4	科任教師	37	3.6973	.8585
	總和		543	3.7554	.8168
三、激發鼓舞	1	主任	64	4.2625	.6171
	2	組長	133	4.1383	.6805
	3	級任教師	309	3.9023	.7399
	4	科任教師	37	3.9514	.8006
	總和		543	4.0059	.7274
四、智性啓發	1	主任	64	4.0688	.5890
	2	組長	133	3.8677	.7336
	3	級任教師	309	3.5981	.8177
	4	科任教師	37	3.6649	.8590
	總和		543	3.7241	.7930
五、個別關懷	1	主任	64	4.1367	.6267
	2	組長	133	3.9004	.8008
	3	級任教師	309	3.6100	.8623
	4	科任教師	37	3.7365	.9664
	總和		543	3.7518	.8489
整 體	1	主任	64	4.1185	.5695
	2	組長	133	3.9320	.6770
	3	級任教師	309	3.6714	.7317
	4	科任教師	37	3.7466	.8040
	總和		543	3.7930	.7227

表 3-4 不同職務之教育人員對校長轉型領導行為知覺度得分之變異數分析摘要表

層 面	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
建立願景	組間	13.662	3	4.554	8.575***	1>3
	組內	286.277	539	.531		2>3
	總和	299.939	542			
魅力影響	組間	14.181	3	4.727	7.334***	1>3
	組內	347.421	539	.645		2>3
	總和	361.601	542			
激發鼓舞	組間	9.976	3	3.325	6.475***	1>3
	組內	276.805	539	.514		2>3
	總和	286.781	542			
智性啓發	組間	15.382	3	5.127	8.493***	1>3
	組內	325.412	539	.604		2>3
	總和	340.794	542			
個別關懷	組間	18.637	3	6.212	9.002***	1>3
	組內	371.986	539	.690		2>3
	總和	390.623	542			
整 體	組間	14.000	3	4.667	9.347***	1>3
	組內	269.113	539	.499		2>3
	總和	283.114	542			

*** p<.001

(三)不同學校規模之教育人員對校長轉型領導行為之差異性分析

不同學校規模國小教育人員知覺校長轉型領導得分情況如表3-5與表3-6，由表3-6中資料得知，F考驗值已達顯著水準，顯示不同的學校規模的教育人員所知覺校長轉型領導有非常顯著差異。其中，從本研究問卷進行事後分析，得知不同學校規模的教育人員所知覺與校長轉型領導之先後順序：學校規模於12班以下>13-24 班；12班以下>25班以上，故顯示學校規模與校長轉型領導成非常顯著的相關。

表 3-5 不同學校規模之教育人員對校長轉型領導行為知覺度得分之平均數與標準差

層 面	組別	學校規模	人數	平均數	標準差
一、建立願景	1	12班(含)以下	137	3.9139	.6398
	2	13-24班	125	3.6304	.7401
	3	25班(含)以上	281	3.6648	.7777
		總和	543	3.7197	.7439
二、魅力影響	1	12班(含)以下	137	3.9898	.7064
	2	13-24班	125	3.6544	.7643
	3	25班(含)以上	281	3.6861	.8684
		總和	543	3.7554	.8168
三、激發鼓舞	1	12班(含)以下	137	4.1839	.6189
	2	13-24班	125	3.8528	.7410
	3	25班(含)以上	281	3.9872	.7541
		總和	543	4.0059	.7274
四、智性啓發	1	12班(含)以下	137	3.9650	.6703
	2	13-24班	125	3.6336	.7593
	3	25班(含)以上	281	3.6470	.8399
		總和	543	3.7241	.7930
五、個別關懷	1	12班(含)以下	137	3.9909	.7093
	2	13-24班	125	3.6160	.9205
	3	25班(含)以上	281	3.6957	.8580
		總和	543	3.7518	.8489
整 體	1	12班(含)以下	137	4.0094	.6043
	2	13-24班	125	3.6800	.7199
	3	25班(含)以上	281	3.7378	.7567
		總和	543	3.7930	.7227

表 3-6 不同學校規模之教育人員對校長轉型領導行為知覺度得分之變異數分析摘要表

層 面	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
建立願景	組間	7.010	2	3.505	6.461**	1 > 2
	組內	292.929	540	.542		1 > 3
	總和	299.939	542			
魅力影響	組間	10.150	2	5.075	7.798***	1 > 2
	組內	351.452	540	.651		1 > 3
	總和	361.601	542			
激發鼓舞	組間	7.371	2	3.686	7.123**	1 > 2
	組內	279.410	540	.517		1 > 3
	總和	286.781	542			
智性啓發	組間	10.643	2	5.322	8.704***	1 > 2
	組內	330.151	540	.611		1 > 3
	總和	340.794	542			
個別關懷	組間	11.019	2	5.510	7.838***	1 > 2
	組內	379.604	540	.703		1 > 3
	總和	390.623	542			
整 體	組間	8.868	2	4.434	8.731***	1 > 2
	組內	274.245	540	.508		1 > 3
	總和	283.114	542			

** p < .01, *** p < .001

第二節 校長轉型領導與學校校能之相關分析

進行典型相關分析後發現，這些層面的得分上共可找出五組典型因素（如表 3-7 所示），其典型相關係數分別為.399、.208、.127、.067、.035，其中有兩組典型相關達到顯著水準。第一組典型相關可解釋全體變異量的 73.697%，決定係數為.159。第二組典型相關可解釋全體變異量的 17.709%，決定係數為.043。以下就典型相關程度分析、典型因素的解釋變異量分析、典型變項的結構係數分析等三方面加以探討。

表 3-7 校長轉型領導與學校校能典型相關係數顯著性考驗摘要表

典型係數 Root No	特徵值 Eigen.	解釋 變異量%	典型相關 ρ	決定係數 ρ^2	自由度 DF	顯著考驗 F值
1	.189	73.697	.399	.159	30	.000**
2	.045	17.709	.208	.043	20	.017*
3	.016	6.350	.127	.016	12	.467
4	.005	1.758	.067	.004	6	.799
5	.001	.485	.035	.001	2	.717

* $p < .05$ ，** $p < .01$

一、就典型相關程度分析

如表 3-7 所示，以校長轉型領導為 X 組變項，學校效能為 Y 組變項，進行兩組變項間之典型相關分析，以考驗國民小學校長轉型領導與學校效能之相關程度。

結果顯示：X 組抽出兩組典型相關因素 X_1 、 X_2 ，Y 組抽出兩組典型因素 η_1 、 η_2 。抽出的第一組典型因素 X_1 與 η_1 之典型相關為 .399，第二組典型因素 X_2 與 η_2 之典型相關為 .159，也就是說：國民小學校長轉型與學校效能兩者之間，有兩組典型因素間具有顯著的相關。

二、就典型因素的解釋變異量分析

X 組變項的第一典型因素(X_1)可以說明 Y 組變項的第一典型因素(η_1)總變異量的 15.9%，亦即 $\rho^2 = .159$ ；Y 組變項的第一典型因素(η_1)可以解釋 Y 組變異量的 52.855%；而 X 組變項透過第一典型因素(X_1)可以解釋 Y 組變異量的 75.147%(重疊指標為 .75147)。也就是說，國民小學校長轉型領導所抽出的第一典型因素(X_1)可說明學校效能的第一典型因素(η_1)之總變異量的 75.147%，亦即國民小學校長轉型領導透過第一典型因素可以解釋學校效能總變異量的 75.147%。

而 X 組變項的第二典型因素(X_2)可以說明 Y 組變項的第二典型因素(η_2)總變異量的 3.4%，亦即 $\rho^2 = .034$ ；Y 組變項的第二典型因素(η_2)可以解釋 Y 組變異量的 21.078%。；X 組變項透過第二典型因素(X_2)可以解釋 Y 組變異量的 9.317%(重疊指標為 .09317)。也就是說，國民小學校長轉型領導所抽出的第二典型因素(X_2)，可說明學校效能的第二典型因素(η_2)之總變異量的 9.317%，亦即國民小學校長轉型領導透過第二典型因素可以解釋學校效能總變異量的 9.317%。

表 3-8 校長轉型領導各層面與學校效能各層面之典型相關分析摘要表

(校長轉型領導) X 變項	典型因素		(學校效能) Y 變項	典型因素	
	X ₁	X ₂		η ₁	η ₂
建立願景	.814	-.470	行政溝通協調	.847	-.006
魅力影響	.940	.104	成員工作滿意	.900	-.113
激發鼓舞	.742	-.075	校園環境設備	.599	-.609
智性啓發	.888	-.265	社區家長關係	.723	-.367
個別關懷	.934	.029	教師教學品質	.530	-.745
			學生學習表現	.660	-.437
抽出變異百分比	75.147	6.176	抽出變異百分比	52.855	21.078
重疊	11.949	.268	重疊	8.401	9.317
			ρ ²	.159	.034
		ρ	.399***	.208**	

** $p < .01$, *** $p < .001$

三、就典型相關的結構係數分析

由表 3-8 及圖 3-1 中可以看出：

在第一組典型因素中，X₁ 係數分別為 .814、.940、.742、.888、.934、，η₁ 係數分別為 .847、.900、.599、.723、.530、.660；此表示國民小學校長轉型領導之「建立願景」、「魅力影響」、「激發鼓舞」、「智性啓發」及「個別關懷」越高，則學校效能之「行政溝通協調」、「成員工作滿意」、「校園環境設備」、「社區家長關係」、「教師教學品質」及「學生學習表現」就越高。

在第二組典型因素中，X₂ 係數分別為 -.470、.104、-.075、-.265、.029，η₂ 係數分別為 -.006、-.113、-.609、-.367、-.745、-.437。此表示國民小學校長轉型領導之「魅力影響」、「個別關懷」越高，「建立願景」、「激發鼓舞」、「智性啓發」越低時，則學校效能之「行政溝通與協調」、「成員工作滿意」、「校園環境設備」、「社區家長關係」、「教師教學品質」及「學生學習表現」就越低。

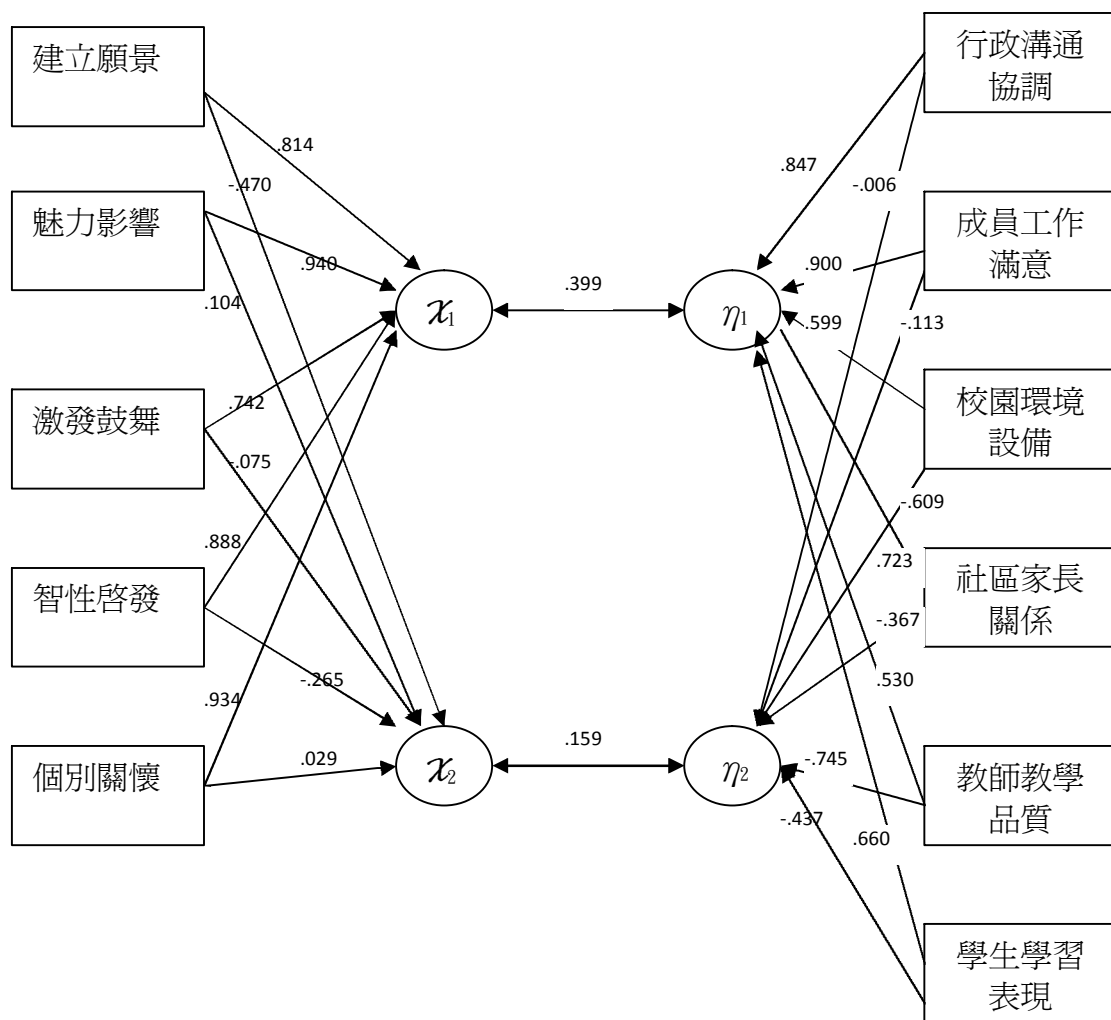


圖 3-1 校長轉型領導與學校效能典型相關分析圖

綜上所述可以發現：研究結果有兩對相關。第一對是正向的典型正相關，其內容顯示：國民小學校長轉型領導之「建立願景」、「魅力影響」、「激發鼓舞」、「智性啓發」及「個別關懷」越高，則學校效能之「行政溝通協調」、「成員工作滿意」、「校園環境設備」、「社區家長關係」、「教師教學品質」及「學生學習表現」就越高。

另外一對相關則顯示，國民小學校長轉型領導之「魅力影響」、「個別關懷」越高，「建立願景」、「激發鼓舞」、「智性啓發」越低時，則學校效能之「行政溝通協調」、「成員工作滿意」、「校園環境設備」、「社區家長關係」、「教師教學品質」及「學生學習表現」就越低。

第三節 校長轉型領導行為對學校效能之預測力

由表 3-9 可知，投入預測變項為「魅力影響」；達到顯著水準的預測變項，對學校效能之「行政溝通與協調」的預測力達 10.7%，具有正向預測作用。

表 3-9 校長轉型領導各層面對學校效能之「行政溝通與協調」層面多元逐步迴歸分析摘要表

效標變項	投入預測變項順序	原始迴歸係數	標準化迴歸係數 β	多元迴歸 R^2	R^2 增加量	F 值
行政溝通 協調	魅力影響	.328	.328	.107	.107	65.076***

*** $p < .001$

由表 3-10 可知，投入預測變項依序為「個別關懷」、「魅力影響」等二項；而這些達到顯著水準的預測變項，對學校效能之「成員工作滿意」的預測力達 12.6%，且均具有正向預測作用。而在所有的預測變項中，以「個別關懷」對學校效能之「成員工作滿意」最具有預測力，其解釋量為 11.8%。

表 3-10 校長轉型領導各層面對學校效能之「成員工作滿意」層面多元逐步迴歸分析摘要表

效標變項	投入預測變項順序	原始迴歸係數	標準化迴歸係數 β	多元迴歸 R^2	R^2 增加量	F 值
成員工作 滿意	個別關懷	.344	.209	.118	.118	72.425***
	魅力影響	.354	.160	.126	.008	38.795***

*** $p < .001$

由表 3-11 可知，投入預測變項依序為「建立願景」、「個別關懷」等二項；而這些達到顯著水準的預測變項，對教學校效能之「社區家長關係」的預測力達 8.7%，且均具有正向預測作用。而在所有的預測變項中，以「建立願景」對學校效能之「社區家長關係」最具有預測力，其解釋量為 7.6%。

表 3-11 校長轉型領導各層面對學校效能之「社區家長關係」層面多元逐步迴歸分析摘要表

效標變項	投入預測 變項順序	原始迴 歸係數	標準化迴 歸係數 β	多元迴 歸 R^2	R^2 增加量	F 值
社區家長 關係	建立願景	.275	.767	.076	.076	44.352***
	個別關懷	.294	.150	.087	.011	25.629***

*** $p < .001$

由表 3-12 可知，投入預測變項為「建立願景」；達到顯著水準的預測變項，對學校效能之「教師教學品質」的預測力達 6.2%，具有正向預測作用。

表 3-12 校長轉型領導各層面對學校效能之「教師教學品質」層面多元逐步迴歸分析摘要表

效標變項	投入預測 變項順序	原始迴 歸係數	標準化迴 歸係數 β	多元迴 歸 R^2	R^2 增加量	F 值
教師教學 品質	建立願景	.249	.249	.062	.062	35.806***

*** $p < .001$

第四節 綜合分析與討論

本節旨在根據研究結果作進一步討論，將分別就校長轉型領導之現況分析、學校校能之現況分析、整體背景變項在校長轉型領導與學校校能之差異分析、校長轉型領導與學校校能之相關、校長領導與學校效能之預測情形等五個部分，依序進行詮釋與說明。

壹、校長轉型領導之現況分析與討論

一、校長轉型領導之現況分析之討論

本研究結果發現就校長轉型領導行為之整體現況而言，其平均數為 3.87，在五點量表中，得分程度屬於中上程度，情況良好。此一部份之研究結果，與近年來相關研究的發現相近，蔡進雄（2000）、詹益鉅（2001）、張宏毅（2001）、張賜光（2003）、詹幼儀（2004）相同。結果顯示校長轉型領導的重要性，校長能與學校教育人員關係良好，相對在推展學校政策、發展學校的目標及達成的機率會比較高、成功率也高。

二、不同背景變項的教師在校長轉型領導差異之分析與討論

(一) 性別在校長轉型領導之差異分析與討論

本研究結果與蔡進雄（2000）、張昭仁（2001）、張賜光（2001）、詹幼儀（2004）的研究結果相同。亦即不同性別的教育人員所知覺校長轉型領導成顯著的相關。整體層面而言是以男性教育人員的平均得分最高且達到顯著差異水準。進一步分析其差異情形，發現男性比女性教育人員知覺校長轉型領導平均值皆較高，探究其原因可能是兼學校行政人員之教育人員多為男性，且男性教育人員對於學校事務參與度較高。

(二) 職務在校長轉型領導之差異分析與討論

本研究結果與蔡進雄（2000）、張昭仁（2001）相同。亦即擔任不同職務的教育人員所知覺校長轉型領導成非常顯著的相關。探討其原因可能是校長係學校的領導者，校長有整體宏觀的角度來綜理學校各項事務，以系統思考方式面對每一項事務。校長係學校的實際負責人及行政管理者，負有成敗完全責任，對學校各類事務皆較其他擔任不同職務之教育人員有更高的知覺度。

(三) 學校規模在校長轉型領導之差異分析與討論

本研究結果與張宏毅（2001）、張賜光（2003）的研究結果一致。亦即不同學校規模的教育人員對於校長轉型領導的知覺度上，整體層面而言是以處在學校規模是以12班以下的教育人員平均得分最高(4.01)且達到非常顯著差異水準。探討其原因可能是12班以下的學校規模是屬於小型的學校，校長與學校教育人員的互動機會較多，能促使校長轉型領導觀念的推動。

貳、學校效能之現況分析與討論

一、學校效能之現況分析的討論

本研究結果發現就學校效能之整體現況而言，其平均數為 3.65，在五點量表中，得分程度屬於中上程度，情況良好。相較於國內其他對於學校效能之研究，顯示新竹縣國民小學教育人員知覺學校效能之情形與其他地區均為中上程度。此一部份之研究結果，與近年來蔡進雄（2000）、詹益鉅（2001）、張宏毅（2001）、張賜光（2003）、詹幼儀（2004）等的相關研究發現相近。

二、不同背景變項的教師在學校效能之分析與討論

(一) 性別在學校效能之差異分析與討論

本研究結果與蔡進雄（2000）、吳明雄（2001）、張賜光（2003）的研究結果相同。亦即不同性別對於學校效能的知覺度上，整體層面而言是以男性教育人員的平均得分最

高且達到非常顯著差異水準。進一步分析其差異情形，發現男性比女性教育人員知覺學校效能的平均值皆較高，探討其原因可能是男性教育人員較積極參與學校事務，同時新竹縣國小校長大多為男性，男性教育人員與校長溝通較密切，故男性教育人員對於學校效能的知覺度較高。

（二）職務在學校效能之差異分析與討論

本研究結果與蔡進雄（2000）、張賜光（2003）相同，擔任行政工作之教育人員對於學校效能的知覺度較高。擔任不同職務的教育人員對於學校效能的知覺度上，整體層面而言以主任的平均得分最高(3.83) 且達到非常顯著差異水準。探討其原因可能是在學校效能各方面是由行政單位來直接面對家長與學生，各處室主任較了解學校實際運作情形，所以主任>級任教師知覺學校效能。故主任對於學校效能的知覺度得分最高。

（三）學校規模在學校效能之差異分析與討論

本研究結果與吳明雄（2001）、張宏毅（2001）、蔡宗興（2003）研究認為學校規模不同影響學校效能各層面有所差異相同。就各個層面而言，「成員工作滿意」、「社區家長關係」這二個層面上，小型學校之級任教師得分均高於大型學校之級任教師。其原因，可能是小型學校教師較少，彼此互動關係較為密切，對學校效能的看法較一致；反觀大型學校教師眾多，彼此關係較為疏遠，對學校效能看法較不一致。得知學校規模與「學校效能」之間整體上有明顯的差異性存在，故顯示學校規模的大小會對「學校效能」有所影響。

參、校長轉型領導與學校效能之相關

研究結果發現校長轉型領導與學校效能之間有兩對相關。

第一對是正向的典型正相關，其內容顯示：國民小學校長轉型領導之「建立願景」、「魅力影響」、「激發鼓舞」、「智性啓發」及「個別關懷」越高，則學校效能之「行政溝通協調」、「成員工作滿意」、「校園環境設備」、「社區家長關係」、「教師教學品質」及「學生學習表現」就越高。

另外一對相關則顯示，國民小學校長轉型領導之「魅力影響」、「個別關懷」越高，「建立願景」、「激發鼓舞」、「智性啓發」越低時，則學校效能之「行政溝通協調」、「成員工作滿意」、「校園環境設備」、「社區家長關係」、「教師教學品質」及「學生學習表現」就越低。

由以上結果可以得知，國民小學校長平日應致力於推動校長轉型領導工作，以提升學校效能。而若欲提高學校效能之「行政溝通協調」、「成員工作滿意」、「校園環境設備」、「社區家長關係」、「教師教學品質」及「學生學習表現」等層面，則校長應加強推動校長轉型領導之「建立願景」、「魅力影響」、「激發鼓舞」、「智性啓發」及「個別關懷」等層面。

肆、校長轉型領導對學校效能之預測力

研究結果顯示：校長轉型領導行為各層面對學校效能各層面具有高度預測力。校長轉型領導的「建立願景」層面，對學校效能之「社區家長關係」、「教師教學品質」、「學生學習表現」等層面最有預測力；「魅力影響」層面對「行政溝通協調」、「成員工作滿意」層面最有預測力；而「個別關懷」層面則對「成員工作滿意」、「社區家長關係」層面最有預測力。

第四章 結論與建議

本章將就研究結果歸納成結論，並提出具體建議，以供教育行政主管機關、國民小學行政、國民小學教師及未來相關研究作為參考。本章共分為二節：第一節結論；第二節建議。

第一節 結論

壹、國民小學之教育人員均能高度知覺到校長轉型領導之各項作為，其中「激發鼓舞」是校長轉型領導最重要的方式。

國民小學整體校長轉型領導情形，在五點量表之得分平均數為 3.87，得分程度屬於中上程度。另外，國民小學校長轉型領導各層面之得分均為高度；在各層面中，得分最高的為「激發鼓舞」。

貳、國民小學之教育人員均能高度知覺到學校效能，其中「教師教學品質」是學校效能最重要的因素。

國民小學整體學校效能情形，在五點量表之得分平均數為 3.65，得分程度屬於中上程度。另外，國民小學學校效能各層面之得分均為高度。在各層面中，得分最高的為「教師教學品質」。

參、教育人員在知覺校長轉型領導上男性高於女性，主任與組長在知覺校長轉型領導上高於教師

在校長轉型領導整體層面上，男性教育人員平均分數為 4.00、標準差為.69，女性教育人員平均分數為 3.72、標準差.72，t 考驗值已達非常顯著水準。得知不同性別的教育人員所知覺校長轉型領導之整體層面有非常顯著差異。顯示男性教育人員所知覺校長領導轉型之整體層面得分情形，明顯高於女性教育人員。

在校長轉型領導整體層面上，以主任的平均分數 4.12 為最高；組長的平均分數 3.93；級任與科任教師的平均分數 3.67 與 3.75。擔任不同職務的教育人員對於校長建立願景的 F 考驗值已達極顯著水準。得知不同職務的教育人員所知覺校長轉型領導之建立願景層面有極顯著差異。比較結果主任、組長高於教師。

肆、 學校規模 12 班以下之教育人員在知覺校長轉型領導上高於學校規模 13-24 班與 25 班以上之教育人員， 12 班以下之教育人員在知覺學校效能上高於學校規模 13-24 班之教育人員

在校長轉型領導整體層面上，以12班以下的學校規模平均分數4.01為最高。不同學校規模的教育人員對於校長建立願景的F考驗值已達非常顯著水準。得知不同學校規模的教育人員所知覺校長轉型領導之建立願景層面有非常顯著差異。事後比較各組間差異為12班以下>13-24 班；12班以下>25班以上。

不同學校規模之教育人員知覺校長轉型領導得分得知，整體F考驗值已達顯著水準，故得知不同學校規模的教育人員所知覺學校效能有顯著差異。顯示學校規模的大小與學校效能有明顯的差異。事後比較結果得知，12班以下之教育人員高於13-24班之教育人員。

伍、 校長轉型領導與學校效能呈現兩對典型關聯

研究結果發現：校長轉型領導與學校效能之間有兩對相關。

第一對是正向的典型正相關，其內容顯示：國民小學校長轉型領導之「建立願景」、「魅力影響」、「激發鼓舞」、「智性啟發」及「個別關懷」越高，則學校效能之「行政溝通與協調」、「成員工作滿意」、「校園環境設備」、「社區家長關係」、「教師教學品質」及「學生學習表現」就越高。

另外一對相關則顯示，國民小學校長轉型領導之「魅力影響」、「個別關懷」越高，「建立願景」、「激發鼓舞」、「智性啟發」越低時，則學校效能之「行政溝通協調」、「成員工作滿意」、「校園環境設備」、「社區家長關係」、「教師教學品質」及「學生學習表現」就越低。

陸、 校長轉型領導對學校效能具有高度預測力

研究結果顯示校長轉型領導行為各層面對學校效能各層面具有高度預測力。校長轉型領導的「建立願景」層面，對學校效能之「社區家長關係」、「教師教學品質」、「學生學習表現」等層面最有預測力；「魅力影響」層面對「行政溝通協調」、「成員工作滿意」層面最有預測力；而「個別關懷」層面則對「成員工作滿意」、「社區家長關係」層面最有預測力。

第二節 建議

根據本研究之結果與結論，研究者針對教育行政主管機關、國民小學行政、國民小學教師及未來相關研究提出以下建議。

壹、對教育行政主管機關的建議

一、繼續加強校長轉型領導的認知與能力之培養

本研究顯示校長轉型領導的得分情形屬於中上程度。「有什麼樣的校長，便有什麼樣的學校」，校長是學校的領導者，如何運用轉型領導，以提升學校效能，應該還有許多努力的空間。

建議教育行政主管機關未來在校長培訓的課程中，增列領導的相關內容，並定期舉辦校長在職進修活動，以使校長具備轉型領導的能力，並能有效激勵教師，提昇教師專業能力，以提高學生的學習成就。

二、適當規劃學校規模，落實小班小校理念

本研究發現小型學校之教育人員，所知覺到的校長轉型領導行為高於大型學校之教育人員。而在學校效能部分，小型學校之教育人員，得分亦高於大型學校之教育人員。

因此，建議教育行政主管機關能徹底檢討學區之劃分，並逐年編列經費調整學校規模，將現有之大型學校，逐步調整至合適的規模；而未來在規劃設立新學校時，能盡量將班級數控制在25班以下，以利校長轉型領導之實施，進而提高學校效能。

四、本研究之「校長轉型領導」與「學校效能」層面，可作為評鑑學校的參考依據

本研究經文獻探討及歸納，所選用的校長轉型領導及學校效能層面各有五和六項，涵蓋校長、行政人員、教師、社區家長、學生等各層面，具有相當的信度與效度，為了解學校績效，教育行政機關可將本研究之「校長轉型領導」及「學校效能」之指標作為評鑑學校之參考。

貳、對國民小學行政與教師的建議

一、校長應支持與關懷女性教育人員

在本研究中發現，女性教育人員對校長轉型領導和學校效能的知覺度低於男性教育人員，究其原因是兼行政教育人員大都是男性教育人員，女性教育人員大多擔任導師或專任教師少有機會接觸學校行政事務。此外家庭因素也是其中的一個原因。因此，校長應任用有能力且有意願的女性教育人員擔任行政職務。

二、校長應加強與學校教師溝通

研究結果顯示不同職務的教育人員，對校長轉型領導行為的知覺有差異，主任、組長得分高於級任與科任教師。校長必須透過各種管道，使級任與科任教師充分了解校長的辦學理念，減少彼此間的鴻溝，並能夠配合校務的各項運作。校長應該重視人際關係的維持，增加自己的領導魅力，使教育人員能夠樂意配合學校的行政措施與教學活動。

三、大型學校之教師，要努力提升學校效能的知覺

研究結果顯示學校班級數在12班以下之教師，其所知覺到之學校效能，高於學校班級數25班以上之教師。

建議大型學校之教師，平日除努力教學之外，亦應致力於參與一些研究進修活動，建立正確之教育專業信念，知覺學校效能的重要，提升自我教育專業，成為一位專業的新世代教師。

四、積極發展社區家長關係，以提升學校效能

研究結果顯示在學校效能問卷中得分最低的，主任、組長、級任教師與科任教師同為第13題「本校家長樂於參與志工，協助學校事務」。

建議國民小學行政上應加強與社區家長互動關係，多辦理親職教育活動，定期召開班親會，招募家長志工，使家長關心學校，進而參與協助學校各項事務，以提升學校效能。

參考文獻

- 王秀燕(2003)。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。
- 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，台北。
- 吳明隆(2002)。SPSS統計應用實務。台北：文魁。
- 林蕙質(2002)。國民中學校長性別角色、轉換型領導與學校效能關係之研究。國立政治大學行政管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 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。
- 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學系碩士論文，未出版，台北。
- 張賜光(2003)。桃園縣國中校長轉型領導與學校效能關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 陳世聰(2001)。國小校長轉化領導、互易領導與學校效能關係之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台灣屏東。
- 詹幼儀(2004)。國民小學校長轉型領導與教師變革接受度：以九年一貫課程變革為例。國立中正大學教育研究所碩士論文。未出版，台灣嘉義。
- 詹益鉅(2001)。桃園縣國民小學校長轉型領導行為、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。
- 蔡宗興(2003)。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，台灣嘉義。
- 蔡進雄(2000)。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(2004)。學校轉型領導的理論與實際。教育研究月刊，119，53-65。
- Allix, N. (2000). Transformational leadership. *Democratic or despotic Educational Management and Administration*, 28(1), 7-20.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Leithwood & Jantzi (1996). *Toward an explanation of how teachers' perceptions of transformational school leadership are formed*. (ERIC Document Reproduction Service No.ED 386785)

- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). Englewood Cliffs, N J : Prentice Hall.
- Roberts, K. (1995) . *Applying a continuous quality improvement model to assess institutional effectiveness*, space 5-12. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 396804) .
- Sagor, R. D. (1991). *Operationalizing transformational leadership: The behavior of principals in fostering teacher centered school development*. Annual Meeting of the University Council for Educational Administration. (ERIC Document Reproduction Service NO. ED 339099.)
- Tracy, R.G. (1998) . *A descriptive study of practicing elementary principals' perceptions of their leadership development needs and effective ways of developing their leadership (elementary education, professional development)* . (Pro-Quest Digital Dissertations Abstracts No. AAC 9804429)
- Young, D. J. (1998). *Characteristics of effective rural schools: A Longitudinal Study of Western Australian High School Students* (ERIC Document Reproduction Service NO. ED 422151.)
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, N J: Prentice Hall
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations*. N J: Prentice Hall