

台灣地區中小校長轉型領導 實徵研究之回顧與前瞻

蔡進雄

國立台灣師範大學教育研究所博士
輔仁大學教育領導與發展研究所助理教授

摘要

本文旨在對台灣地區中小學校長轉型領導 (transformational leadership) 之實徵研究進行回顧，並依據分析結果，對學校行政領導者及未來研究提出建議。從轉型領導之領導效果來看，本文分析發現校長轉型領導對學校組織的發展及教師的行為有正面影響，在所蒐集之實徵研究論文中，未見校長轉型領導對教師或學校發展有負面影響之研究。職此之故，轉型領導理論是在美國發展出來的，但應用在國內並沒有受到文化因素的影響，因此吾人似乎可以推論轉型領導對台灣地區的校長領導有其適用性及價值性，值得採行。而新轉型領導 (new transformational leadership) 的提出對於未來領導之研究，更可另闢一新的方向與領域。

關鍵詞：轉型領導、新轉型領導

壹、前言

人類對於領導的探討相當早，而實徵研究到二十世紀才逐漸開始，但由於研究重點及研究者觀點的紛歧，因而產生種種不同的理論（蔡進雄，民 90：35）。而近年來轉型領導 (transformational leadership) 已成為領導理論研究的焦點，吾人若翻閱國內外近五年所出版的管理學、行政學或教育行政學之相關教科書，作者在介紹領導理論之特質論、行為論及權變論後，都會詳述轉型領導（林鍾沂，民 90；張潤書，民 87；Hoy & Miskel, 2001；Lunenburg & Ornstein, 1999；Robbins, 1998；Yukl, 2002），而轉型領導之實徵研究亦日益增加。由此可見，轉型領導已成為領導理論所

重視的主題，也是當今領導理論研究的顯學。

最早提出轉型領導概念的是 J.M.Burns，Burns (1978：20) 以 Maslow 的需求層次理論來界定轉型領導的意義，他認為：轉型領導是領導者與成員相互提昇道德及動機至較高層次的歷程。例如，印度的國父甘地就是轉型領導者的最好例子。Bass (1985：22) 主張轉型領導係「創造超越期望的表現」，藉由增加成員的信心及提昇工作成果的價值，以引導成員作額外的努力，Robbins (1998：374) 認為轉型領導者就是激發部屬為組織犧牲自身利益，並且對部屬有深厚、特別影響的人。具體而言，轉型領導是領導者藉著個人魅力及建立願景，運用各種激勵方式，以提昇部屬工作態度，並激發部屬對工作更加努力的一種領導（蔡進雄，民 89：9）。誠如張明輝（民 86：32）所言，轉型領導的理念、步驟十分適合目前學校行政部門、教師會和家長會三足鼎立之架構，特別是校園民主化之後，學校行政運作亦以轉型領導的模式為佳。

此外，傳統領導行為研究大多採用「倡導」與「關懷」之二元劃分，而轉型領導之行為層面包涵建立願景、魅力影響、啟發才智、激勵鼓舞及個別關懷（蔡進雄，民 89：8-9），可說豐富了領導行為內涵並為領導理論提供另一研究方向。

相較於國外研究，國內教育研究針對轉型領導的探討起步較晚，學位論文中把轉型領導當作主題進行研究，較早的是林合懋（民 84）的研究報告，之後何淑妃（民 85）及張慶勳（民 85）相繼提出，到了民國 91 年教育研究有關轉型領導之研究為數已經不少，可見國內教育研究者已逐漸重視轉型領導的探究。職此之故，本文擬針對台灣地區教育研究有關校長轉型領導的實徵研究進行探討，並以博士及碩士論文為主要分析對象，希望分析結果能提供學校行政領導者及未來研究之參考。

貳、中小學校長轉型領導的回顧—實徵研究的分析

為探討國內中小學校長轉型領導的研究情形及其領導效果，筆者蒐集國內（民國 85 年至民國 91 年）27 篇有關中小學校長轉型領導的學位論文，並從中小學校長轉型領導的表現程度、依變項分析、轉型領導的領導效果等三方面進行探討。此外，為使分析更能聚焦於轉型領導，所以將常與轉型領導一起被研究比較的「互易領導」(transactional leadership)，盡量排除於本文分析之範疇。

一、中小學校長轉型領導的表現程度

依據筆者所蒐集的論文中只有邱勝濱（民 89）一篇研究呈現校長轉型領導偏低，整體而言中小學校長都能表現出中上程度的轉型領導行為。另外，除了林合懋（民 90）的研究採用校長自評轉型領導行為表現外，其餘的研究者皆以教師或學校行政人員來知覺校長的轉型領導。茲將蒐集論文中提出中小學校長轉型領導表現程度之研究，依年代順序歸納整理如表一。

表一 中小學校長轉型領導的表現程度

研究者	中小學校長轉型領導之表現程度
何淑妃（民85）	國民小學教師所知覺到的校長轉型領導行為，在個別化的關懷，智性的刺激，啟發和魅力上，其平均數皆介於 3.61 和 3.79 之間，其高低依序為啟發，個別化的關懷，魅力及智性的刺激。
濮世緯（民86）	國小校長整體轉型領導平均得分為 3.11，轉型領導各層面平均得分介於 2.92~3.25 之間，其得分高低依序為激勵共成願景、尊重信任、遠景與承諾、智識啟發、個別關懷、親近融合。
廖裕月（民87）	國小校長以「高轉化高交易」之領導型式最多。
黃傳永（民88）	台北縣市國小教師對於校長之轉型領導的知覺偏向中高程度。
邱勝濱（民89）	私立高職校長在轉化領導行為之表現略低。
陳龍彬（民89）	台灣省中區國小校長領導大致能符合轉型領導。
蔡進雄（民89）	國中校長能表現出中上程度的轉型領導。
吳明雄（民90）	大多數國民小學教育人員對校長運用轉型領導行為，各層面的知覺偏高，其中知覺最高的是「魅力的影響」層面。
林合懋（民90）	國小校長自認有非常高的轉型領導，其中以「尊重信任」最高，其次是「承諾與正義」，而「遠景與吸引力」最少，具有啟發性的典範校長也自認有許多轉型領導的特色，而且都特別強調用「以身作則」的方式來帶動成員，共同完成理想。
徐韶佑（民90）	國民小學教師在知覺「校長轉型領導問卷」的總得分上，屬於中上程度，在各向度之得分上，以「激勵動機」最高；其次依序為「魅力影響」、「智能啟發」、「共創願景」；最低則是「個別關懷」。
陳秋容（民90）	國民小學教師普遍知覺到校長之轉型領導。
詹益鉅（民90）	桃園縣教師知覺國小校長轉型領導行為良好。
朱淑子（民91）	國小校長所表現的轉化領導達中上程度。
范熾文（民91）	國小校長轉型領導情況，大致良好。
梁丁財（民91）	國民小學教育人員知覺校長轉型領導的表現良好，各層面的知覺高，其中知覺最高的是「魅力的影響」層面。
張毓芳（民91）	台北縣市國小校長轉型領導之整體及各層面為中度表現。
蕭雪梅（民91）	校長轉型領導層面以凝具願景、魅力影響層面最高。

二、依變項分析

當兩個變項之間具有某種關聯，其中一個變項具有影響另一個變項的作用時，那麼這個具有影響作用的變項就稱為自變項，而另一個受影響的變項則稱為依變項（吳明清，民 80：105）。一般而言，校長在學校中掌握較多的職權與資源，對學校組織及教師應該會產生較多的影響力，因此本文所蒐集的研究皆將校長轉型領導列為自變項，探討對依變項的影響。

審視國內有關校長轉型領導研究之碩博士論文，發現各研究者所採用的依變項頗為紛歧，因此參酌論文之研究情況，茲就學校組織層面、教師個人層面及家長參

與層面等方面加以分析，並整理歸納如表 2。

依表二所示，整體而言，學校效能、學校文化、教師工作滿意及教師組織承諾等變項各都有三位以上的研究者採用，其餘變項被使用次數並未有特別多之現象。

表二 轉型領導之依變項分析表

學校組織層面		
依變項	次數	研究者
學校組織氣氛	2	何淑妃（民 85）、張毓芳（民 91）
學校效能	5	張慶勳（民 85）、林珈夙（民 86）、蔡進雄（民 89）、 陳世聰（民 90）、林蕙質（民 91）、范熾文（民 91）
辦學績效	1	王心怡（民 91）
學校學習型組織	1	張易書（民 89）
學校組織學習能力	1	張昭仁（民 90）
學校文化	3	張慶勳（民 85）、蔡進雄（民 89）、詹益鉅（民 90）
學校本位管理決策	1	邵俊豪（民 91）
次數總計 14 次		
教師個人層面		
依變項	次數	研究者
教師工作滿意	3	陳秋容（民 90）、朱淑子（民 91）、梁丁財（民 91）
教師制握信念	1	濮世緯（民 86）
教師職業倦怠	1	濮世緯（民 86）
行政人員組織承諾	1	蕭雪梅（民 91）
教師組織承諾	3	彭雅珍（民 87）、詹益鉅（民 90）、范熾文（民 91）
教師服務士氣	1	徐韶佑（民 90）
教師創意生活經驗	1	林珈夙（民 86）
教師教學創新行爲	1	林珈夙（民 86）
教師工作動機	1	白麗美（民 87）
教師開放型/封閉型人格	1	張易書（民 89）
教師同僚專業互享學習	1	陳龍彬（民 89）
次數總計 15 次		
學校組織層面與教師個人層面兼具		
依變項	次數	研究者
領導效能	2	廖裕月（民 87）、邱勝濱（民 89）
次數總計 2 次		
家長參與層面		
依變項	次數	研究者
家長參與學校教育	1	黃傳永（民 88）
次數總計 1 次		

三、校長轉型領導之領導效果分析

在筆者所蒐集有關校長轉型領導之研究中顯示，校長轉型領導與依變項之間具

有顯著正相關，亦即校長採用轉型領導對學校組織層面及教師個人層面均有正面的影響力，且在所有研究中未見校長轉型領導對教師或學校發展有負面影響。

茲將有關國內中小學校長轉型領導與領導效果之研究結果，依研究年代順序整理歸納如表三所示。

表三 校長轉型領導之領導效果

研究者	研究結果
何淑妃（民 85）	教師所知覺到的轉型領導行為各層面和轉型領導行為分別與疏離性、干擾性及監督性的組織氣氛呈負相關，而與革新性、同事性及親和性的組織氣氛呈正相關。
張慶勳（民 85）	校長領導是影響學校組織文化特性與學校組織效能的導引者。
林珈夙（民 86）	校長的「轉型領導」行為越多，教師知覺的「學校效能就越高」。
濮世緯（民 86）	在整體轉型領導及轉型領導各層面上，校長的高轉型領導行為能提昇教師的個人成就感，進而降低部份教師職業倦怠感受。
白麗美（民 87）	校長運用轉型領導，能有效激發教師工作動機。
彭雅珍（民 87）	校長轉型領導行為與教師組織承諾呈正相關。
廖裕月（民 87）	國小校長採「高轉化高交易」為最有效能的領導型式。
黃傳永（民 88）	校長轉型領導對家長參與學校教育有其正向之影響力。
邱勝濱（民 89）	就領導效能而言，個別關懷、權宜獎賞、魅力及智力刺激是重要的領導行為，其中以「個別關懷」及「權宜獎賞」二種領導行為最為重要。
張易書（民 89）	國中校長運用轉型領導程度的不同，會影響教師知覺學習型組織的特徵。
陳龍彬（民 89）	校長轉型領導與教師同僚專業互享學習具有正向相關。
蔡進雄（民 89）	校長轉型領導與學校文化呈正相關，校長轉型領導與學校效能各層面及整體學校效能也呈正相。
吳明雄（民 90）	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。
徐韶佑（民 90）	校長轉型領導及各向度，與教師服務士氣及各向度呈現出顯著的正相關，亦即教師知覺校長轉型領導愈高，則教師服務士氣也愈高。
張昭仁（民 90）	校長轉型領導總量及各向度與學校組織學習能力總量表之間呈顯著正相關。
陳世聰（民 90）	國小校長類皆兼採轉化領導與互易領導策略，國小校務推動受校長領導策略影響之程度頗鉅。
陳秋容（民 90）	校長轉型領導行為與教師工作滿意之間具有相關，轉型領導之「個別關懷」、「啟發」、「魅力」三個向度，可以有效預測教師工作滿意。
詹益鉅（民 90）	教師知覺校長轉型領導行為越高，其教師組織承諾越高，校長的轉型領導行為與學校建設性文化具有中度正相關。
王心怡（民 91）	國中校長的轉型領導風格各層面可以有效預測校長整體辦學績效表現。
朱淑子（民 91）	國小校長轉化領導與教師工作滿意之間有顯著的典型相關。
林蕙質（民 91）	校長的轉換型領導程度與學校效能之間，存在顯著正相關。
范熾文（民 91）	國小校長轉型、互易領導、教師組織承諾與學校組織績效之間有密切關係。
邵俊豪（民 91）	北市國中校長整體轉型領導上與學校本位管理決策類型有顯著差異。
梁丁財（民 91）	國小教育人員所知覺的校長轉型領導與教師工作滿意具又正相關，校長運用轉型領導行為愈多，則教師工作滿意度愈高。
張毓芳（民 91）	台北縣市國小校長轉型領導與學校組織氣氛各層面具有密切的相關，台北縣市國小校長轉型領導對學校組織氣氛大多具有中度以上的解釋力。
蕭雪梅（民 91）	校長轉型領導行為能有效增進行政人員的組織承諾。

參、結論與前瞻

國內領導型態之研究仍以俄亥俄州立大學雙層面之領導架構為主，惟學校領域的研究於近五年來已朝向探討新興領導理論中之轉型領導（孫瑞雲，民 90：124），事實上，轉型領導已成為國內校長領導研究的顯學。基於此，為瞭解國內中小學校長轉型領導的研究情形及其領導效果，本文總計蒐集 27 篇有關中小學校長轉型領導研究之碩士及博士論文進行分析探討。

首先，就校長的轉型領導之表現程度來看，整體而言，校長都能展現中上程度的轉型領導，但如果「校長轉型領導行為愈多，則領導效果愈佳」的前提是正確的，則本文所分析結果是否也意味著在轉型領導方面校長還有努力的空間。另外，除了林合懋（民 90）是採取校長自評外，其餘皆由教師來知覺校長轉型領導行為，一般而言，由教師來知覺校長的領導行為應該較為客觀，但若能比較校長與教師對校長轉型領導行為知覺的差異，亦不失為另一個研究主題。

再以研究者所採用的轉型領導之依變項來看，大多分布在學校文化、學校效能、組織氣氛、教師工作滿意、教師組織承諾等之探討，黃傳永（民 88）研究校長轉型領導與家長參與學校教育的相關，但所有論文中並未有研究者深入探討轉型領導對學生學習表現的影響力，尤其有研究（Barnett, McCormick & Conners, 2001）指出校長轉型領導對學生學習有負面影響的同時，對於校長轉型領導與學生學習的關係更需要進一步釐清。

再者，從轉型領導之領導效果來看，本文分析發現校長轉型領導對學校組織的發展及教師的行為有正面影響，亦即校長若採用轉型領導會牽動學校組織的發展及教師的工作心態及組織行為表現，且可以影響家長對學校教育的參與情形，在所有研究中未見校長轉型領導對教師或學校發展有負面影響。職此之故，轉型領導理論是在美國發展出來的，但應用在國內並沒有受到文化因素的影響，因此吾人似乎可以推論轉型領導對台灣地區的校長領導有其適用性及價值性，值得採行。

雖然轉型領導在國內教育研究證實有良好的領導效果，但並不表示轉型領導就是促進學校組織效能及因應組織變革的萬靈丹，蔡進雄（民 92）歸納指出轉型領導的三大侷限分別是：太過誇大領導者的功能、忽略團隊的建立及使成員被動。有鑑於此，蔡進雄（民 92）就曾針對轉型領導的侷限建構出新轉型領導（new transformational leadership），試圖以新轉型領導來彌補轉型領導之不足，經過統計之因素分析後，發展出新轉型領導的三個因素分別為共創願景、激發潛能及建立團隊，其中共創願景特別強調願景是領導者與成員共創的過程，而激發潛能取代激勵鼓舞、啟發才智及個別關懷，建立團隊則補足轉型領導的欠缺，至於新轉型領導的領導效果如何？有沒有超越轉型領導？則有待進一步的探討與研究。

參考文獻

王心怡（民 91）。國中校長情緒智力、轉型領導風格與辦學績效之相關研究。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化市。

- 白麗美（民 87）。國民小學校長領導風格與教師工作動機關係之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 朱淑子（民 91）。國小校長轉化領導、互易領導與教師工作滿意關係之研究。國立台東師範學院教育研究所碩士論文，未出版，台東市。
- 吳明清（民 80）。教育研究—基本觀念與方法之分析。臺北市：五南。
- 吳明雄（民 90）。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，臺中市。
- 何淑妃（民 85）。國小校長轉型領導行為與學校組織氣氛之調查研究。國立新竹師範學院初等教育研究所碩士論文，未出版，臺東市。
- 林合懋（民 84）。學校主管與企業主管轉型領導之比較研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林合懋（民 90）。國民小學校長的成就目標、終身學習經驗、轉型領導與其多元智慧學校經營理念之關係。國立政治大學教育學系博士論文，未出版，臺北市。
- 林珈夙（民 86）。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，臺北市。
- 林蕙質（民 91）。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碩士學程碩士論文，未出版，臺北市。
- 林鍾沂（民 90）。行政學。臺北市：三民。
- 范熾文（民 91）。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，臺北市。
- 邵俊豪（民 91）。台北市國民中學校長轉型領導、交易領導與學校本位管理決策類型之關係研究。國立政治大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 邱勝濱（民 89）。私立高職校長領導行為、領導特質與領導效能關係之研究。國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文，未出版，彰化市。
- 徐韶佑（民 90）。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，未出版，臺北市。
- 孫瑞雲（民 90）。領導型態與領導績效之探討—學校與企業之比較研究。人力資源學報，1(3)，107-130。
- 梁丁財（民 91）。國民小學校長轉型領導與教師工作滿意度關係之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 張明輝（民 86）。學校組織的變革與領導。載於高強華主編，學校教育革新專輯。臺北市：國立台灣師範大學印行。
- 張易書（民 89）。國中校長轉型領導、教師開放型／封閉型人格與學習型組織關係之研究。國立政治大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 張昭仁（民 90）。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，臺北市。
- 張毓芳（民 91）。台北縣市國民小學校長轉型領導與學校組織氣氛關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

張慶勳（民 85）。國小校長轉型、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究。

國立高雄師範大學教育系博士論文，未出版，高雄市。

張潤書（民 87）。行政學。臺北市：三民。

陳世聰（民 90）。屏東縣國小校長轉化、互易領導與學校效能關係之研究—以發揮「小班教學精神」效能為指標。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。

陳秋容（民 90）。國民小學校長轉型領導與教師工作滿意關係之研究—以台灣北部五縣市為例。國立新竹師範學院學校行政碩士班碩士論文，未出版，新竹市。

陳龍彬（民 89）。台灣省中區國小校長轉型領導、互易領導與教師同僚專業互享學習關係之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

彭雅珍（民 87）。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，臺北市。

黃傳永（民 88）。校長轉型領導與家長參與學校教育之研究。國立東華大學教育研究所碩士論文，未出版。

詹益鉅（民 90）。桃園縣國民小學校長轉型領導、學校建設性文化與教師組織承諾關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

廖裕月（民 87）。國小校長轉化領導型式與領導效能之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

蔡進雄（民 89）。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，臺北市。

蔡進雄（民 90）。學校行政領導。臺北市：師大書苑。

蔡進雄（民 92）。超越轉型領導：新轉型領導之建構與發展。載於第二屆教育領導與發展學術研討會論文集。

濮世緯（民 86）。國小校長轉型領導、教師制握信念與教師職業倦怠關係之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

蕭雪梅（民 91）。高中職校長轉型領導行為與行政人員組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄市。

Barnett, K., McCormick, J., & Connors, R. (2001). Transformational leadership in schools—Panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39(1), 24-46.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Macmillan.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice*. Boston: McGraw-Hill.

Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (1999). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, California: Wadsworth.

Robbins, S.P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and application*. (8th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.