

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

國中校長教學領導與轉型領導融合模式對學校表現影響之
研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC93-2413-H-004-018-

執行期間：93年08月01日至94年07月31日

執行單位：國立政治大學教育學系

計畫主持人：吳政達

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 94 年 10 月 29 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

國中校長教學領導與轉型領導融合模式對學校表現影響之研究

The Effects of Syncretic Model of Instructional & Transformational Leadership
for Junior High School Principals on School Performance

計畫編號 93-2413-H-004-018-

執行期限：93 年 8 月 1 日至 94 年 7 月 31 日

主持人：吳政達 政治大學教育行政與政策研究所所長

研究助理：湯家偉 政治大學教育系

中文摘要

教學領導與轉型領導是近十年來學校主要所呈現的領導型態，教學領導強調由上而下與轉型領導強調由下而上的觀點是互補的概念，故本研究提出之融合模式便是奠基於教學領導與轉型領導兩種模式的整合，並藉由學業成就（academic achievement）與學校評鑑等概念進一步探討此融合模式與學校表現之間的關係。本研究研究目的主要有三：1. 建構國民中學校長教學領導與轉型領導量表。2. 探討背景變項對國民中學校長教學領導與轉型領導的影響。3. 探討國民中學校

長教學領導與轉型領導融合模式對學校表現之影響。

本研究樣本取自台北縣 19 所國民中學，共計 273 份有效樣本。研究工具為教學領導與轉型領導量表，有關研究假設驗證的統計方法採取獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析以瞭解背景變項對國民中學校長教學領導與轉型領導的影響，並以獨立樣本 t 檢定分析國民中學校長教學領導與轉型領導融合模式與其他一般式領導在學校表現上之差異。

本研究根據研究結果提出以下六點結論：1. 教師知覺學校規模擴增時校長採取較低的教學領導行為；2. 教師知覺學校規模擴增時校長採取較低的轉型領導行為；3. 教師身處偏遠地區學校較易感受到校長的教學領導行為；4. 導師較其他教師較易感受到校長教學領導行為；5. 導師較其他教師較易感受到校長轉型領導行為；6. 融

Abstract

Instructional and transformational leadership are the prominent streams in the field of school leadership. However, since the two have their own emphasis, one on bottom-up and the other top-down process, this study tries to construct a syncretic model of them and discusses about the relation of the model with school performance. Accordingly, this study has three main purposes: 1. to construct instructional and transformational leadership scales for junior high school principals. 2. to discuss the influence of contextual variables on instructional and transformational leadership. 3. to discuss the influence of the syncretic model on school performance. Sampling targets

合式領導較一般式領導更能提升學校表現。最後, 根據上述結論, 建議國中校長對於縣轄市區域以及規模 60 班以上學校更要注意自己的領導行為是否欠缺教學與轉型領導, 因為其二者的融合模式將有助於提升學校的表現。

關鍵詞：教學領導、轉型領導、融合模式、學校表現

are 19 junior high schools and 273 effective samples are available. The research tools are instructional and transformational leadership scales of which data is analyzed with Independent-Samples T test and One-way ANOVA tests. Based on the data analysis, six conclusions are reached: 1. teachers perceive lower instructional leadership of principals when school scale aggrandized, 2. teachers perceive lower transformational leadership of principals when school scale aggrandized, 3. teachers in remote areas schools tends to perceive more instructional leadership of principals, 4. homeroom teachers tend to perceive more instructional leadership of principals, 5. homeroom teachers tend to

perceive more transformational leadership of principles, 6. integrated approach of leadership contributes to school performance more than general leadership does. Based on research findings, suggestion is made for junior high school principals: since the syncretic model intensifies school performance, principals should pay attention to their implementation of each dimensions of leadership, especially those of urban schools or schools with more than 60 classes.

Keyword: instructional leadership, transformational leadership, syncretic model, school performance

壹、緒論

教學領導與轉型領導是近十年來學校主要所呈現的領導型態，教學領導興起於八零年代的「有效能學校運動」(effective school movement)，主張校長才是教育專業的主要來源，為了使有效教學的實務活動予以標準化，校長的角色在維持對教師及學生的高度期望，並監督課堂上的教學，安排協調課程，以及監督學生的學習歷程 (Barth, 1986)，此時期校長扮演的角色是學校的專業權威，其所採取的領導方式偏重由上而下的「視導」或「督

導」。而從教學領導的文獻回顧可知，Murphy(1990)認為教學領導是校長在一所高教學品質的學校中所展現出直接、間接與教學領導相關的能力。而校長教學領導角色所強調的四種教學活動，包括：(1)發展學校的任務與目標(2)協調、監督以及評鑑課程、教學與評量(3)改善學習氣氛(4)開創一個支持性的教學環境。然而，在教師專業的脈絡下，評論家將教學領導視為一種古板的 (archaic)、依賴的 (dependent)、家長式 (paternalistic) 的統治管理，校長是學校的權威來源，統籌管理行政、教學與課程等學校相關事務，而教師只是一個被動的跟隨者，在教學活動與課程設計方面欠缺自主性，一旦教師被賦予專業的權力且具有充分的專業知能，那麼傳統的教學領導將不再適用 (Burlingame, 1987; Poplin, 1992; Sheppard, 1996)。

換言之，教學領導的層級取向 (hierarchical orientation) 與民主式 (democratic)、參與式 (participative) 的學校組織產生了衝突，此時正是八零年代末期「學校重建運動」(school restructuring) 如火如荼展開的時期，主張重新改造學校的組織與管理方式，授權教師成為專業教學者，校長與教師及其他組織成員應該共同決定

學校的管理，藉以根本改變學校的傳統運作方式，來大幅提升學校教育的品質和績效。學校重建運動特別強調學校決策的參與式民主，使學校的老師能夠被知會且參與決定，同時亦有接近資訊的機會，能夠發表意見、進行有意義的對話，有權選擇自己的代表，有程序途徑可進行變革 (Romanish, 1991)，學校的所有權不只是校長的，而應該是與全校教師共享的。而受到該運動浪潮的影響，身為學校的校長，除了應發揮教學領導的功能，尚應協調整合校內外人士的人力、物力，全力提升教學效果，是故校長應扮演「促進者」(facilitator)之角色；教師不再只是受僱者，而應負有領導任務的「專業者」；學生不再只是被動接受教育的客體，而應為自己的教育福祉主動負起責任的「工作者」(workers)；至於家長則從學校教育的旁觀者，轉變成為「伙伴者」(partners)的角色 (Marks & Louis, 1997, Murphy, 1992)。而為了達成學校重建的目標，教育學者鼓吹採用轉型領導。轉型領導強調發現問題、解決問題以及與利害關係人共同為提升組織績效而合作。轉型領導者的任務在於提升參與者對組織的承諾，以及鼓勵成員發揮最大潛能，並且轉化個人利益為組織的最大利益 (Hallinger,

1992)。

另一方面，轉型領導長期以來在非學校系統組織中已經是重要的主題。Burns (1978) 所強調之領導者與從屬者的關係也為轉型領導提供了的概念背景，當領導者與從屬者的關係是在追求更高的目標時，此種關係就會隨著目標以及資源而有所改變。亦即轉型領導者應用其過人的影響力，轉化組織成員的觀念與態度，使其齊心一致，願意為組織的最大利益付出心力，進而促進追求組織的轉型與革新。在領導者與從屬者的關係方面，這個理論假設轉型領導者至少具備下列一種的領導要素，包括：理想化影響 (idealized influence)、激發動機 (inspirational motivation)、知識的啟發 (intellectual stimulation) 以及個別化關懷 (individualized consideration)。

而 Leithwood 和他的同僚曾描述並評價學校轉型領導的效力，他們區分了三種類型的轉型領導功能，包括：1.以任務為中心 (mission centered) ----發展一個學校的共同願景，建立學校目標與重要事務的一致性。2.以績效表現為中心 (performance centered) -----秉持高績效表現的期許，提供個別化支持並補充知識性刺激。3.以文化為中心 (culture centered) ----塑造組織價值，強化有生產力的學校文化，並建

立合作文化，且創造一個能參與學校決策的組織結構（Marks & Printy, 2003）。為了加強合作並改善教學與學習的互動過程，轉型領導者有意塑造一種正面的組織文化以提昇組織的效能（Fullan, 1991; Leithewood et al., 1996）。但即使在合作性的文化中，校長雖然努力轉型鼓勵教師在教學及學習上貢獻領導能力以及專業知識，但校長還是在教學當中扮演著重要且明確的角色（Sebring & Bryk, 2000）。因此，身為轉型領導者的校長也必須接受他所扮演的教學領導角色，並且與教師在教學活動上共同合作，展現出一種整合式的領導形態。由於轉型領導的重要性在於願景的塑造，並且可以創造主要以及持續的組織目標，賦予學校組織新的使命，促使校長與教師為夥伴關係，並在決策的過程中，授權並協助教師。但也因為轉型領導較重視組織以及人事的革新，對於課程與教學較少著墨，這也是它的限制之一（Hallinger & Leithewood, 1998）。基於此限制，發展轉型領導與教學領導的融合模式將彌補原來轉型領導所欠缺的教學部分，故可知融合模式對本研究之重要性。

教學領導強調由上而下與轉型領導強調由下而上的觀點是互補的概念，故本研究所提出之融合模式便是

奠基於教學領導與轉型領導兩種模式的整合，並藉由學業成就（academic achievement）與學校評鑑等概念進一步探討此融合模式與學校表現之間的關係。根據上述的研究背景及重要性，本研究具體的研究目的主要有三：

- （一）建構國民中學校長教學領導與轉型領導量表。
- （二）探討背景變項對國民中學校長教學領導與轉型領導的影響。
- （三）探討國民中學校長教學領導與轉型領導融合模式對學校表現之影響。

貳、 研究設計

本研究樣本取自台北縣 19 所國民中學，共計 273 份有效樣本。研究工具為教學領導與轉型領導量表，經由因素分析（採取主成分法抽取特徵值大於 1 的因素，並以最大變異數法進行直交轉軸）結果顯示：教學領導部分共抽取六個因素，分別為（一）重視教師專業發展與學生學業成就標準、（二）重視學生的有效學習、（三）課程發展與測驗運用、（四）溝通目標、（五）設定目標、（六）教學視

導與評鑑，其效度為 80.28%，信度為 $\alpha=0.983$ 。轉型領導部分抽取三個因素，分別為（一）個人魅力與心靈鼓舞、（二）才智激發，以及（三）個別化的關懷，該量表效度為 79.49%，信度為 $\alpha=0.98$ 。有關研究假設驗證的統計方法採取獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析以瞭解背景變項對國民中學校長教學領導與轉型領導的影響，並以獨立樣本 t 檢定分析國民中學校長教學領導與轉型領導融合模式與其他一般式領導在學校表現上之差異。

參、研究結果與討論

一、背景變項對國民中學校長教學領導之影響

（一）學校規模對教師知覺校長教學領導看法之差異分析

為了解不同學校規模對教師知覺校長教學領導行為之影響，本研究以單因子變異數分析予以分析。統計分析結果發現在重視教師專業與學生學業成就標準、重視學生的有效學習、課程發展與測驗運用、溝通目標、設定目標以及教學視導與評鑑等層面皆

有顯著差異（見表 1），分析如下：

1.就重視教師專業與學生學業成就標準層面而言

不同學校規模之教師對校長教學領導之看法在重視教師專業與學生學業成就標準層面有顯著差異，F 值為 11.097，達顯著水準（ $P<0.05$ ）。經薛費法事後比較得知：12 班以下、13-24 班以及 25-59 班規模之學校的教師認為校長較重視教師專業與學生學業成就標準。

2.就重視學生的有效學習層面而言

不同學校規模之教師對校長教學領導之看法在重視學生的有效學習層面有顯著差異，F 值為 13.588，達顯著水準（ $P<0.05$ ）。經薛費法事後比較得知：12 班以下及 13-24 班規模之學校的教師認為校長較重視學生的有效學習。

3.就課程發展與測驗運用層面而言

不同學校規模之教師對校長教學領導之看法在課程發展與測驗運用層面有顯著差異，F 值為 10.401，達顯著水準（ $P<0.05$ ）。經薛費法事後比較得知：12 班以下及 13-24 班規模之學校的教師認為校長較重視課程發展與測

驗運用。

4.就溝通目標層面而言

不同學校規模之教師對校長教學領導之看法在溝通目標層面有顯著差異，F 值為 11.698，達顯著水準 (P<0.05)。經薛費法事後比較得知：12 班以下及 13-24 班規模之學校的教師認為校長較重視溝通目標。

5.就設定目標層面而言

不同學校規模之教師對校長教學領導之看法在設定目標層面有顯著差異，F 值為 9.751，達顯著水準 (P<0.05)。經薛費法事後比較得知：

12 班以下及 13-24 班規模之學校的教師認為校長較重視設定目標。

6.就教學視導與評鑑層面而言

不同學校規模之教師對校長教學領導之看法在教學視導與評鑑層面有顯著差異，F 值為 9.151，達顯著水準 (P<0.05)。經薛費法事後比較得知：12 班以下、13-24 班以及 25-59 班規模之學校的教師認為校長較重視教學視導與評鑑。

表 1 學校規模對校長教學領導之變異數摘要表

層面	班級規模	F 檢定	顯著性	事後比較
重視教師專業與學生學業成就標準	1)12 班以下	11.097*	.000	1>4, 2>4, 3>4
	2)13-24 班			
	3)25-59 班			
	4)60 班以上			
重視學生的有效學習	1)12 班以下	13.588*	.000	1>4, 2>3>4
	2)13-24 班			
	3)25-59 班			
	4)60 班以上			
課程發展與測驗運用	1)12 班以下	10.401*	.000	1>3, 1>4, 2>3, 2>4
	2)13-24 班			
	3)25-59 班			
	4)60 班以上			
溝通目標	1)12 班以下	11.698*	.000	1>3, 1>4, 2>3, 2>4
	2)13-24 班			
	3)25-59 班			
	4)60 班以上			

設定目標	1)12 班以下 2)13-24 班 3)25-59 班 4)60 班以上	9.751*	.000	1>4, 2>3, 2>4
教學視導與評鑑	1)12 班以下 2)13-24 班 3)25-59 班 4)60 班以上	9.151*	.000	1>4, 2>4, 3>4

(二) 學校地區對教師知覺校長教學領導看法之差異分析

顯著差異，F 值為 3.562，達顯著水準 (P<0.05)。經薛費法事後比較得知：

為了解不同地區的教師對校長教學領導之看法，本研究以單因子變異數分析予以分析。統計分析結果發現

偏遠地區學校的教師認為校長較重視學生的有效學習。

不同地區的教師對校長教學領導之看法在重視學生的有效學習以及溝通目標層面上達顯著水準(見表 2)分析如下：

2.就溝通目標的層面而言

不同地區的教師對校長教學領導之看法在溝通目標層面有顯著差異在，F 值為 3.259，達顯著水準 (P<0.05)。經薛費法事後比較得知：

1.就重視學生有效學習的層面而言

偏遠地區學校的教師認為校長較重視

不同地區的教師對校長教學領導之看法在重視學生的有效學習層面有

溝通目標。

！

表 2 學校地區對校長教學領導之變異數摘要表

！

層面	班級規模	F 檢定	顯著性	事後比較
重視教師專業與學生學業成就標準	1) 縣轄市	1.404	.248	
	2) 鄉鎮			
	3) 偏遠地區			
重視學生的有效學習	1) 縣轄市	3.562*	.030	3>1
	2) 鄉鎮			
	3) 偏遠地區			
課程發展與測驗運用	1) 縣轄市	.0815	.444	

	2) 鄉鎮			
	3) 偏遠地區			
溝通目標	1) 縣轄市	3.259*	.040	3>1
	2) 鄉鎮			
	3) 偏遠地區			
設定目標	1) 縣轄市	2.735	.067	
	2) 鄉鎮			
	3) 偏遠地區			
教學視導與評鑑	1) 縣轄市	1.057	.349	
	2) 鄉鎮			
	3) 偏遠地區			

!
!

(三) 不同職務教師對校長教學領導看法之差異分析

為了解導師與其他教師對校長轉型領導之看法，本研究以獨立樣本 T 檢定予以分析，摘要如表 3。統計分析結果發現不同職務的教師對校長教學領導各層面之看法上達顯著水準，分析如下：

1.就重視教師專業與學生學業成就標準而言

針對導師與其他教師對校長轉型領導「重視教師專業與學生學業成就標準」層面的認知兩者進行 t 考驗 (t 值等於 1.847) 後，達 .05 顯著差異，可見導師比其他教師更能感受到校長在該層面的表現行為。

2.就重視學生的有效學習而言

針對導師與其他教師對校長轉型領導「重視學生的有效學習」層面的認知兩者進行 t 考驗 (t 值等於 2.384) 後，達 .05 顯著差異，可見導師比其他教師更能感受到校長在該層面的表現行為。

3.就課程發展與測驗運用層面而言

針對導師與其他教師對校長轉型領導「課程發展與測驗運用」層面的認知兩者進行 t 考驗 (t 值等於 2.012) 後，達 .05 顯著差異，可見導師與其他教師對校長在該層面行為的感知上有差異。

4.就溝通目標層面而言

針對導師與其他教師對校長轉型領導「溝通目標」層面的認知兩者進行 t 考驗 (t 值等於 2.591) 後，達 .05 顯著差異，可見導師比其他教師更能感受到校長在該層面的表現行為。

5.就設定目標而言

針對導師與其他教師對校長轉型領導「設定目標」層面的認知兩者進行 t 考驗 (t 值等於 2.696) 後，達 .05 顯著差異，可見導師比其他教師更能感受到校長在該層面的表現行為。

6.就教學視導與評鑑而言

針對導師與其他教師對校長轉型領導「教學視導與評鑑」層面的認知兩者進行 t 考驗 (t 值等於 1.417) 後，

達.05顯著差異,可見導師比其他教師 為。
更能感受到校長在該層面的表現行

表 3 不同職務對校長教學領導之 t 檢定摘要表

層面	t 檢定	顯著性
重視教師專業與學生學業成就標準	1.847*	.004
重視學生的有效學習	2.384*	.001
課程發展與測驗運用	2.012*	.000
溝通目標	2.591*	.000
設定目標	2.696*	.000
教學視導與評鑑	1.417*	.009

！ 二、 背景變項對國民中學校長轉型 領導之影響

(一) 學校規模對教師知覺校長轉型 領導看法之差異分析

為了解不同學校規模的教師對校
長轉型領導行為之看法，本研究以單
因子變異數分析予以分析。校長轉型
領導各層面在不同規模學校的變異情
形,摘要如表4。茲分別說明如下：

1.就個人魅力與心靈鼓舞層面而言

不同規模學校教師在轉型領導
「個人魅力與心靈鼓舞」層面上認知
之變異經由單因子變異數分析，得F

值為0.287 達顯著水準。進行事後比較,
發現60班以上與其他的班級規模均達
顯著差異,且在層面上的得分均較其他
的班級規模為低，顯示學校規模為12
班以下、13~24班以及25~59比起規模
為60班以上的校長在轉型領導「個人
魅力與心靈鼓舞」表現傾向較高。

2.就才智激發層面而言

不同規模學校教師在轉型領導
「才智激發」層面上認知之變異經由
單因子變異數分析，得F 值為6.391達
顯著水準。進行事後比較發現，60班
以上與12班以下、13~24班均達顯著差

異,且在層面上的得分較此兩組班級規模為低,顯示學校規模為12班以下、13~24班比起規模為60班以上的校長在轉型領導「才智激發」表現傾向較高。

3.就個別化的關懷層面而言

不同規模學校教師在轉型領導「個別化的關懷」層面上認知之變異經由單因子變異數分析,得F 值為

7.766達顯著水準。進行薛費法事後比較,發現60班以上與12班以下、13~24班均達顯著差異,且在層面上的得分較此兩組班級規模為低,顯示學校規模為12班以下、13~24班比起規模為60班以上的校長在轉型領導「個別化的關懷」表現傾向較高。

!

表4 學校規模對國民中學校長轉型領導之變異數分析摘要表

!

層面	班級規模	F 檢定	顯著性	事後比較
個人魅力與心靈鼓舞	1)12 班以下	0.287*	.000	1>4, 2>4, 3>4
	2)13-24 班			
	3)25-59 班			
	4)60 班以上			
才智激發	1)12 班以下	6.391*	.000	1>4, 2>4
	2)13-24 班			
	3)25-59 班			
	4)60 班以上			
個別化的關懷	1)12 班以下	7.766*	.000	1>4, 2>4
	2)13-24 班			
	3)25-59 班			
	4)60 班以上			

(二) 學校地區對教師知覺校長轉型領導看法之差異分析

為了解不同地區的教師對校長轉型領導行為之看法,本研究以單因子變異數分析予以分析。校長轉型領導各層面在不同地區學校的變異情形,

摘要如表 5。茲分別說明如下:

1.就個人魅力與心靈鼓舞層面而言

不同地區學校教師在轉型領導「個人魅力與心靈鼓舞」層面上認知之變異經由單因子變異數分析,得F 值為3.337 達顯著水準,但經進行薛費

事後比較後發現，屬於臨界各組未達顯著差異。

2.就才智激發層面而言

不同地區學校教師在轉型領導「個人魅力與心靈鼓舞」層面上認知之變異經由單因子變異數分析，得F值.750 未達顯著水準，即各組間均未

達顯著差異。

3.就個別化的關懷層面而言

不同地區學校教師在轉型領導「個人魅力與心靈鼓舞」層面上認知之變異經由單因子變異數分析，得F值1.977未達顯著水準，即各組間均未達顯著差異。

表 5 學校地區對國民中學校長轉型領導之變異數分析摘要表

層面	學校地區	F 檢定	顯著性	事後比較
個人魅力與心靈鼓舞	1) 縣轄市	3.337*	.037	未達顯著
	2) 鄉鎮			
	3) 偏遠地區			
才智激發	1) 縣轄市	.750*	.473	
	2) 鄉鎮			
	3) 偏遠地區			
個別化的關懷	1) 縣轄市	.750*	.141	
	2) 鄉鎮			
	3) 偏遠地區			

(三) 導師與其他教師對校長轉型領導認知之比較

為了解導師與其他教師對校長轉型領導之看法，本研究以獨立樣本T檢定予以分析,摘要如表6。茲說明如下：

1.就個人魅力與心靈鼓舞層面而言

針對導師與其他教師對校長轉型領導「個人魅力與心靈鼓舞」層面的認知兩者進行t考驗（t值等於1.678）

後，未達顯著差異,可見導師與其他教師對校長在該層面行為的感知上沒有差異。

2.就才智激發層面而言

針對導師與其他教師對校長轉型領導「才智激發」層面的認知 兩者進行t考驗（t值等於2.242）後，達.05顯著差異,可見導師比其他教師更能感受到校長在該層面的表現行為。

3.就個別化的關懷層面而言

針對導師與其他教師對校長轉型
 領導「個別化的關懷」層面的認知 兩
 者進行t考驗（t值等於2.236）後，

達.05顯著差異，可見導師比其他教師
 更能感受到校長在該層面的表現行
 為。

表 6 不同職務對校長轉型領導之 t 檢定摘要表

層面	t 檢定	顯著性
個人魅力與心靈鼓舞	1.678*	.096
才智激發	2.242*	.027
個別化的關懷	2.236*	.027

！
 三、國民中學校長教學領導與轉型領
 導融合模式與學校表現之影響

根據Mark和Printy(2003)研究中
 對於教學領導與轉型領導之融合模式
 的定義為教學領導（Y軸）與轉型領導
 （X軸）所構成的第一象限領導形式，
 即教學領導與轉型領導融合模式（簡
 稱為融合式領導）。其餘第二到第四
 象限的領導形式則定義為一般式領
 導。本研究據此將校長領導類型區分
 為融合式領導與一般式領導，另將學
 校表現部分區分為校務評鑑分數（該
 分數已透過原始總分計算使其百分比
 化）以及基本學力測驗成績百分等級
 在 75 以上的人數比率（以 93 學年度

第一次學測資料為主）二個變項，分
 析國民中學校長教學領導與轉型領導
 融合模式與學校表現之影響，其結果
 見表 7，發現融合式領導在評鑑分數上
 平均得分為 92.184，一般式領導平均
 得分為 87.3733，二者進行 t 考驗（t
 值等於 2.474）後達.05 顯著水準。同
 時在基本學力測驗分數的表現上，國
 民中學校長融合式領導（PR75 以上人
 數佔 26.704%）與一般式領導（PR75
 以上人數佔 13.9956%）二者進行 t 考
 驗（t 值等於 2.403）後達.05 顯著差
 異。可見融合式領導較一般式領導在
 學校表現（指評鑑分數與基本學力測

驗分數) 較為優異。

表7 融合式與一般式領導在學校評鑑與基本學力測驗分數上之差異比較

學校表現	t 檢定	顯著性
學校評鑑	2.474*	.032
基本學力測驗分數	2.403*	.028

!

肆、 結論與建議

本研究根據研究結果提出以下六點結論：

一、 教師知覺學校規模擴增時校長採取較低的教學領導行為

其中有關教師知覺校長教學領導行為層面中，60 班以上規模學校較其他較小規模學校教師知覺校長在「重視教師專業成長與學生學業成就標準」以及「重視學生的有效學習」等層面分數較低。60 班以上規模學校較 24 班以下學校教師知覺校長在「課程發展與測驗運用」、「溝通目標」、「設定目標」、「教學視導與評鑑」等層面分數較低。

二、 教師知覺學校規模擴增時校長

採取較低的轉型領導行為

其中有關教師知覺校長轉型領導行為層面中，60 班以上規模學校較其他較小規模學校教師知覺校長在「個人魅力與與心靈鼓舞」層面分數較低。60 班以上規模學校較 24 班以下學校教師知覺校長在「才智激發」以及「個別化關懷」等層面分數較低。

三、 教師身處偏遠地區學校較易感受到校長的教學領導行為

其中有關教師知覺校長教學領導行為層面中，偏遠地區學校較縣轄市地區學校教師知覺校長在「重視學生的有效學習」以及「溝通目標」等層面分數較高。

四、 導師較其他教師較易感受到校長教學領導行為

其中有關教師知覺校長教學領導

行為層面中，導師較其他教師知覺校長在「重視學生的有效學習」、「溝通目標」及「設定目標」等層面分數較高。

五、導師較其他教師較易感受到校長轉型領導行為

其中有關教師知覺校長轉型領導行為層面中，導師較其他教師知覺校長在「才智激發」及「個別化關懷」等層面分數較高。

六、融合式領導較一般式領導更能提升學校表現

融合式領導在評鑑分數以及基本學力測驗分數的表現上，均較一般式領導為高，可見融合式領導較一般式領導在學校表現（指評鑑分數與基本學力測驗分數）較為優異。

據此由於地處偏遠且屬於規模較小的學校，可以讓導師比較容易感受到校長的教學領導與轉型領導行為，同時採取高教學領導與高轉型領導的融合式領導的國中校長對於其學校表現有較佳的成效。故國中校長對於縣轄市區域以及規模 60 班以上學校更要注意自己的領導行為是否欠缺教學與轉型領導，因為其二者的融合模式將

有助於提升學校的表現。

參考書目

- Alban-Metcalfe, R. J. & Alimo-Metcalfe, B. (2000). An analysis of the convergent and discriminant validity of the transformational leadership questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(3), 158-175.
- Amoroso, P. F. (2002). *The impact of principals' transformational leadership behaviors on teacher commitment and teacher job satisfaction*. Unpublished doctoral dissertation. Seton Hall university, college of education and human service.
- Andrews, R., & Soder, R. (1987). Principal instructional leadership and school achievement. *Instructional Leadership*, 44, 9-11.
- Barth, R. (1986). On sheep and goats and school reform. *Phi Delta Kappan*, 68(4), 293-296.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Bevoise, W. D. (1984). Synthesis of

- research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5), 14-20.
- Blank, R. (1987). The role of the principal as leader: Analysis of variation in leadership in urban high school. *Journal of Educational Research*, 82(2), 69-80.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Bossert, S., Dwyer, D., Rowan, B., & Lee, G. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 34-64.
- Burlingame, M. (1987). Images of leadership in effective schools literature. In W. Greenfield(Eds.), *Instructional leadership : concepts, issues, and controversies*(p.3-16). Boston : Allyn and Bacon.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction*. New York: Lexington.
- Downton, J. (1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction*. Unpublished doctoral dissertation. The university of Mississippi.
- Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers Colleges Press.
- Greenfield, W. (1987). *Instructional leadership: concepts, issues, and controversies*. Boston : Allyn and Bacon.
- Hallinger, P. & Leithwood, K. (1998). Unseen forces: The impact of social culture on school leadership. *Peabody Journal of Education*, 73(2), 126-151.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1987a). Principal instructional management rating scale [PIMRS]. IN P. E. Lester & L. K. Bishop (Eds.). *Handbook of Tests and Measurement in Education and the Social Sciences*(p.205-208). Lancaster, PA: Technomic Publishing .
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1987b). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational leadership*, 45(1), 54-61.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional leadership. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-48.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980—1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.

- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1999). Can Leadership Enhance School Effectiveness ? . In T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter & P. Ribbins (Eds.), *Educational management: Redefining theory, policy and practice* (p.178-190). London: Paul Chapman .
- Hallinger, P., Murphy, J., Weil, M., Mesa, R. P. & Mitman, A. (1983). Identifying the specific practices, behaviors for principals. *NASSP Bulletin*, 67(463), 83-91.
- Heck, R. H. (1992). Principal's instructional leadership and school performance: Implications for policy development. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(1), 21-34.
- Heck, R. H., Larsen, T. J. & Marcoulides, G. A. (1999). Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2), 94-125.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. M. (1996). *Educational administration: Theory, research and practice*(5th ed). New York: McGraw-Hill.
- Kent, T. W., Crotts, J. C. & Azziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behavior. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(5), 221-229.
- Leithewood, K. A., Tomlinson, D. & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. In K. Leithewood et al. (Eds.), *International handbook of educational administration* (pp.785-840). Netherlands: Kluwer Academic.
- Leithwood, K. A. & Duke, D. L. (1999). A century's quest to understand school leadership. In J. Murphy & K. S. Louis (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration*(p.45-72). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Leithwood, K. A. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K. A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49 (3), 8-12.
- Liontos, L. B. (1992). *Transformational Leadership*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED347636).
- Marks, H. M. & Louis, K. S. (1997). Does teacher empowerment affect the classroom? The implications of teacher empowerment for instructional practice and student academic performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 19(2), 245-275.
- Marks, H. M. & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39 (3),

- 370-397.
- Marsh, D. D. (2000). Educational leadership for the twenty-first century: Integrating three essential perspectives. In M. Fullan(Eds.). *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*(p.126-163). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mitchell, D. E. & Tucker, S. (1992). Leadership as a way of thinking. *Educational Leadership*49 (5), 30-35.
- Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership. In P. W. Thurston & L. S. Lotto (Eds.) . *Advances in educational administration, Volume 1, Part B: Changing perspectives on the school*, 163-200. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Murphy, J. (1992). Restructuring American's schools: An overview. In C. E. Finn & T. Rebarber (Eds.), *Education reform in the '90s* (p.3-22). New York: Macmillan Publishing Company.
- Poplin, M. (1992). The leader's new role: Looking to the growth of teachers. *Educational Leadership*, 49(5), 10-11.
- Pounder, D. G., Ogawa, R. T., & Adams, E. A. (1995). Leadership as an organization-wide phenomena: Its impact on school performance. *Educational Administration Quarterly*, 31(4), 564-588.
- Romanish, B. (1991). Teacher empowerment : The litmus test of school restructuring. *Social Science Record*, 28(1), 55-69
- Roueche, J. E., Baker, G. A. & Rose, R. R. (1989). Shared vision: Transformational leadership in American community colleges. American Association of Community and Junior Colleges, Washington, D.C.
- Sagor & Richard, D. (1992). Three principals who make a difference. *Educational Leadership*, 49 (5), 13-18.
- Sebring, P. B. & Bryk, A. S. (2000). School leadership and the bottom line in Chicago, *Phi Delta Kappan*, 81, 440-443.
- Sheppard, B. (1996). Exploring the transformational nature of instructional leadership. *Alberta Journal of Educational Research*, 52, 325-344.
- Sillins, C H (1994). The relationship between transformational and transactional leadership and school improvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 5 (2), 272–298.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L (1969) . *The measurement of Satisfaction in work and retirement*. Chicago : Rand McNally.
- Smith, W. F. & Andrews, R. L. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

- Ubben, G. & Hughes, L. (1987). *The principal: Creative leadership for effective schools*. Boston: Allyn & Bacon.
- Witziers, B., Bosker, R. J. & Kruger, M. L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 398-425.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership organizations (3rd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). The Nature of Organizational Leadership: An introduction. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (p.3-41). San Francisco: Jossey-Bass.
- 丁一顧 (民 84)。國民小學教師情境領導行為與學生學習態度、學業成就關係之研究。台北市立師範學院初等教育學系碩士論文，未出版，台北市。
- 王金香 (民 92)。特殊教育學校校長轉型領導與學校效能關係之研究。國立彰化師範大學特殊教育學系在職進修專班碩士論文，未出版，彰化市。
- 朱淑子 (民 91)。國小校長轉化領導、互易領導與教師工作滿意度關係之研究。國立台東師範學院教育研究所碩士論文，未出版，台東市。
- 吳明雄 (民 90)。國民小學校長轉型領導行為與學校效能之研究。臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 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，台北市。
- 張宏毅 (民 90)。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，台北市。
- 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。台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 陳世聰 (民 89)。屏東縣國小校長轉化、互易領導與學校效能關係之研究。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89)。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。

蔡進雄(民88)。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。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。

羅明忠(民92)。台中市國民小學校長領導行為與教師工作滿意度相關之研究。台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。