

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：孫本初博士

臺中市東勢區客家籍  
國小校長領導風格之探討

碩士班研究生：賴鎂宜

中華民國一〇二年六月

## 謝 誌

時光飛逝、歲月如梭，轉眼間兩年的研究所生涯即將邁入尾聲，驀然回首總有不捨的感覺，感謝讓我有所蛻變的一切。此篇論文的完成承蒙多人的支持以及鼓勵，讓我在曾經想要放棄之時卻又見到一絲曙光。首先感謝我的指導教授 孫本初老師，在論文撰寫期間給予的教導與督促。在論文口試期間內，感謝 歐信宏教授及史美強教授所給予的寶貴意見與指正，讓此篇碩士論文更臻於完善，在此表示深摯的謝忱。

在論文寫作期間內，感謝受訪的東勢區校長、主任及教師們能夠給予我豐富的資料，讓我的論文更有可看性；感謝廣文同事能適時提供我所需資料；感謝同窗好友琮渝、明宗、宜霖、怡慧的互相勉勵，最後，感謝默默支持與關心我的家人，尤其是我的老公，讓我在求學過程中無後顧之憂、忙碌之餘總是為我加油打氣，我想我並沒有讓你們失望！在此分享這份喜悅給所有的人，我是幸福的，因為有你們！

賴鎡宜 謹致

中華民國一〇二年六月

## 摘要

本研究旨在探討臺中市東勢區客家籍國民小學校長之領導風格。主要研究目的如下：

- 一、探討不同背景國民小學教師知覺客家籍校長領導風格的差異情形。
- 二、分析不同學校背景國小教師知覺客家籍校長領導風格的差異情形。
- 三、分析歸納臺中市東勢區客家籍校長實際領導風格類型。
- 四、瞭解當前臺中市東勢區客家籍校長對於傳承客家文化以及推動客委會相關政策的現況。

為達成上述目的，本研究兼採用「問卷調查法」與「深度訪談法」來進行研究。在問卷調查法部分，以臺中市東勢區國民小學教師為研究母群體，以普查方式獲取研究樣本。在研究樣本回收部分，共抽取6所學校，131位教師為樣本，有效樣本125位，有效回收率95.42%。本研究使用工具，取得張慶勳教授同意使用之「國小校長領導風格類型與領導行為調查問卷」，並以SPSS套裝軟體進行資料處理。採用次數分配、平均數、標準差、t檢定分析及單因子變異數分析等統計方法；而在訪談部分，對象則以選取臺中市東勢區三所由客家籍校長領導之學校教師、主任及校長共九位，進行半結構式的訪談，俟後再依據訪談結果歸納討論並與先前調查研究所得之結果綜合描述之。依據本研究之發現，歸納研究結論如下：

- 一、在不同服務年資和不同學歷國小教師知覺客家籍校長領導風格有顯著差異。
- 二、在不同地區、不同規模學校和不同校史的國小教師知覺客家籍校長領導風格有顯著差異。
- 三、臺中市東勢區客家籍國小校長領導風格趨向人和型、民主開放型及人性關懷型。
- 四、臺中市東勢區客家籍國小校長對客家文化傳承有重大使命感，尤其是「大埔腔」的客語保存上。

基於本研究的目的、文獻探討以及資料分析的結果與結論，提出相關建議供客家籍國小校長、教育當局及進一步研究者之參考。

**關鍵詞：**客家籍校長、領導風格。

## ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the leadership style of the Hakka principals in Taichung City Dongshih District Elementary Schools. The focus of this study are as follows:

First, explore the different views of elementary school teachers in the leadership style of the Hakka principal.

Second, the analysis of the differences of background variables of different schools in the principal's leadership style.

Third, analyze and categorize the actual type of leadership style of the Hakka principals in Taichung City Dongshih District.

Fourth, understand the current status of Taichung City Dongshih District Hakka principal their views in passing down the Hakka cultural heritage and promoting of relevant policies and the current status of the Council for Hakka Affairs.

In order to achieve the above objective, the study with the questionnaire and depth interviews were adopted in this research. In the questionnaire section, the group of study to Taichung City Dongshih District elementary school teachers sample was carried out by census. In the study sample recovery section, a total of six schools were chosen, 131 teachers were recruited for this study. After the administration of 131 questionnaires 125 questionnaires were returned and the response rate was 95.42%.

In this study, the use of tools was agreed by Professor Zhang Qingxun on this research topic of 'Elementary school principals' leadership styles and leadership behavior questionnaire', by using SPSS software package for data processing. Using frequency distribution, mean, standard deviation, t-test analysis and one-way ANOVA analysis of statistical methods;

In the interview section, three Taichung City Dongshih District elementary schools were selected, targeting teachers and school directors that are run by Hakka principals' leadership style were interviewed, total of nine interviewees (including Hakka principals), were conducted a semi-structured interview, after the discussion according to the interview results are summarized and comprehensive description of the study results with the previous survey are combined. According to the findings of this study, summarized in the conclusion of the study are as follows:

First, teachers' different years of service in the elementary schools and teachers' different academic back ground shows that there are significant differences in the awareness of the Hakka principals' leadership style.

Second, different regions, different sizes of schools and different histories of schools have shown a significant difference in Teachers' awareness of the Hakka principals' leadership style

Third, Taichung City Dongshih District Hakka elementary school principal leadership style is inclined to: Harmonious Cooperation Type, Democratic Type and Humanitarian Type.

Fourth, the Taichung City Dongshih District Hakka elementary school principal has a significant mission in preserving Hakka cultural heritage, in particular save the Hakka language 'Tai Po accent'.

Through the literature review and data analysis of the findings and conclusions of this research, the author hopes to provide interests to readers to carry out further studies and make implications and suggestions for Hakka elementary school principals, as well as education authorities.

Keywords: Hakka principals, leadership style.

# 目錄

第一章 緒論 .....	1
第一節 研究動機、目的及待答問題.....	1
第二節 研究方法與限制.....	4
第三節 研究範圍與流程.....	6
第四節 重要名詞釋義.....	8
第二章 文獻探討 .....	11
第一節 領導理論中領導人與團體文化之關係 .....	11
第二節 教育行政中的領導行為.....	13
第三節 校長領導風格的相關研究.....	17
第四節 東勢地區客家族群團體文化.....	31
第五節 政府推動客家文化傳承之相關政策.....	34
第三章 研究設計與實施.....	39
第一節 研究架構與假設.....	39
第二節 抽樣方法與樣本特性.....	42
第三節 實施問卷調查.....	45
第四節 實施訪談.....	48
第五節 資料處理方式.....	53
第四章 調查結果與分析討論 .....	57
第一節 問卷調查結果與分析.....	57
第二節 訪談結果與分析.....	73
第五章 結論與建議 .....	105

第一節 研究發現 .....	105
第二節 建議.....	109
參考書目 .....	i
附錄一 國民小學校長領導風格類型調查問卷 .....	v
附錄二 訪談大綱.....	ix
附錄三 訪談同意書.....	xi
附錄四 訪談紀要 .....	x iii
附錄五 問卷使用同意書.....	xx iii



## 表目錄

表 2-1 校長領導風格的相關研究發現與見解	18
表 2-2 客家籍校長領導風格之相關研究	27
表 3-1 問卷受試學校一覽表	43
表 3-2 訪談個人背景資料	45
表 3-3 國小校長領導風格類型與領導行為調查問卷題目分配表	46
表 3-4 國小校長領導風格類型因素符荷量及信度摘要表	47
表 3-5 本研究校長領導風格問卷信度分析	48
表 3-6 資料編碼呈現方式	50
表 4-1 問卷樣本基本資料統計表	57
表 4-2 校長領導風格各題平均數與標準差摘要表	59
表 4-3 國小校長領導風格類型每題平均得分整理摘要表	62
表 4-4 不同性別教師在校長領導風格類型上之平均數統計表	63
表 4-5 不同服務年資教師其知覺校長領導風格類型之單因子變異數分析摘要表	64
表 4-6 不同學歷教師其知覺校長領導風格類型之單因子變異數分析摘要表	65
表 4-7 不同職務教師其知覺校長領導風格類型之單因子變異數分析摘要表	67
表 4-8 不同地區學校在校長領導風格類型上之平均數統計表	68
表 4-9 不同規模學校在校長領導風格類型之單因子變異數分析摘要表	69
表 4-10 不同校史學校在校長領導風格類型上之平均數統計表	70
表 4-11 受訪學校校長個人資料與學校背景	74
表 4-12 受訪學校教師個人資料與學校背景	74
表 5-1 研究假設及驗證結果	105

# 圖目錄

圖 1-1 研究流程圖.....	8
圖 3-1 研究架構圖.....	40





# 第一章 緒論

本研究從領導風格理論出發，針對客家籍國小校長組織現況中探討領導者在領導風格上的特別之處。本章分為四節，第一節闡述研究動機、目的及待答問題；第二節提出研究方法與限制；第三節指出研究範圍與流程；第四節為本研究重要名詞釋義。

## 第一節 研究動機、目的及待答問題

### 壹、研究動機

台中市東勢區自清乾隆二十六年(公元一七六一年)以來就是台中地區最大的客家聚落，也是附近石岡、新社等客家地區的政經文化中心，「東勢區」原稱東勢角，意在東方向邊處的聚落，為過去年帶樵夫們入出伐木製材之地，初稱匠寮或寮腳。

一般說來，台灣的客家人，大致可分為中國梅縣、海豐、陸豐、四縣、饒平以及大埔等幾個系統，這幾個系統的分野乃在於移民的縣份不同，最大的差異僅在於語言的腔調，其餘生活習慣與歲時節俗都大同小異。而今較常見的客家族系，則僅海豐、四縣、陸豐與梅縣，其餘大多已被福佬化，但在東勢區的客家人，卻仍保存相當純正的「大埔腔」，顯然是因為地處山區，不輕易遭受外力侵蝕的關係吧，而如此少數特殊純正的客家庄中學校對於客家文化的傳承與保存發揮了多少功能？此為筆者研究動機之一。(劉還月，2000：225-226)

行政院客家委員會在中華民國九十年六月十四日成立迄今，不斷的努力積極傳承客庄文化、保留客家美好的語言記憶，同時也舉辦一些具有地方文化特色的活動，獲得不少的民眾的熱情參與，然而在這具有推廣與延續客家固有文化精神的體驗之中，效果最為顯著的就屬具有客家語言紮根與奠基的一系列的活動如全國客語認證考試等，原因無

非是因客家文化中的語言極具有「差異性」或是說最有創新的衝激概念，挑戰著多元文化概念的落實及參與其中的民眾們的感官和情感，凡此種種的體驗讓人的印象深刻。

而有鑑於客家語言長期受到忽略及相對弱勢的不利因素，全面推動客語教學及復甦客家語言兩項工作，正是行政院客家委員會近年來主要的施政內容，致力於推動辦理客語能力分級認證、客語生活學校向下扎根、推動公事客語無障礙環境、辦理客語師資培育、推動鼓勵建置客語生活學校、客語薪傳師的培訓，建置客家民眾及客語資料庫、客語教學輔助及家庭、社區客語薪傳教育推廣等，再再顯現政府對發展與復甦客語使用的用心，而此些措施於客家庄中由客籍校長所主掌的學校是否政策落實與績效特別顯著呢？此為本研究的研究動機之二。

近年來教育政策為符合普羅大眾的需求與內、外在社會環境的挑戰與人才培育的期待，教育改革風起雲湧、一波波的教改聲浪中，校長為推動學校教育的靈魂人物，也是教育政策的主導實踐者，對於學校組織文化、設備、教學品質的提升，具有關鍵性的影響力。多元潮流影響與衝擊下，唯有理念正向的校長，才能經營出正向積極的學校！校長除了消除教師對教育改革的消極反抗和焦慮心態外，應該塑造一個有生命力、有動能的有機組織，讓教師可以擁有自由揮灑與成長的空間，導引教師朝向會批判、會反省、同時具有專業自主的能力，在此情況下，過去的封閉權威式領導在現今校園生態中，已產生格格不入之感，因此各種新時代領導風格，因應而生，而東勢區客家籍校長們是運用何種領導風格來經營學校的呢？此為研究動機之三。

台中市東勢區客家庄的學校在過去九二一大地震中受災嚴重，大多經歷浴火重生的重建歷程，故所，現今重建完成的學校，整體發展與辦學的方向往往都已經過體質的重整與再生，皆已展現不同的學校風貌。再者，校長到任面對一所運作多年的學校，這所學校的表現是績效卓著？或效能不彰？功過自有定論。唯校長接任的那個時間點，往往是校務發展中的一個重要關鍵，因為接續經營的結果，可能積極向上提昇？也有可能組織氣氛不佳校務發展向下沉淪？處於教育改革紛擾多時的今日，各項制度與課程的革新措施陸續推動，來自學校內外的抗拒與衝突在所難免，為達成學校組織的教育目標，如

何運用有效的領導、溝通作為，引導學校同仁戮力相偕，以期發揮最大的學校效能，更是校長必須正視的課題。隨著校長的領導風格提供學校一個願景，引導教師與組織緊密結合，校長如何塑造一個溝通無礙圓融和諧的組織氛圍，對學校文化的再造、教師的激勵鼓舞、教師的專業成長與共同合作及提升學校的競爭優勢都是非常重要且必須的。因此，客家庄中的客家籍校長如何展現適切的領導風格對於整體校園競爭優勢的提升，有著與時俱增的迫切性及必要性，此為本研究的研究動機之四。

## 貳、研究目的

根據上列所述的研究動機，本研究的研究目的如下：

- 一、分析不同背景國民小學教師知覺客家籍校長領導風格的差異情形。
- 二、分析不同學校背景國小教師知覺客家籍校長領導風格的差異情形。
- 三、分析歸納臺中市東勢區客家籍校長實際領導風格的類型。
- 四、瞭解當前臺中市東勢區客家籍校長對於傳承客家文化以及推動客委會相關政策的現況。
- 五、依據研究結果提出具體建議，作為教育行政機關及客籍國小校長之參考。

## 參、待答問題

根據上列所述的研究目的，本研究的待答問題如下：

- 一、不同背景國民小學教師覺知客家籍校長領導風格的差異情形如何？
- 二、不同學校背景國小教師覺知客家籍校長領導風格的差異情形如何？
- 三、臺中市東勢區客家籍校長實際領導風格是屬於何種類型？
- 四、當前臺中市東勢區客家籍校長是如何傳承客家文化以及推動客委會相關政策？

## 第二節 研究方法與限制

### 壹、研究方法

本研究為了嘗試以一種全面觀點來探索臺中市東勢區國民小學客家籍校長領導風格，故除了文獻探討法及問卷調查法以外，並輔之以質性研究法～訪談法，期能以量化加上質化研究的方式，在量化的數據之外，用一種更貼近更深入的方式，對國小客家籍校長的領導風格特性做一個完整的呈現，本研究即是依循以上的方式在田野現場中不斷地澄清、修訂研究主題和對問題聚焦。

#### 一、文獻探討法(literature review)

文獻探討是指針對某一主題持續蒐集與其相關重要的圖書文物資料，並加以整理、分析、歸納、評鑑與彙整的歷程。文獻探討在整個研究歷程都須進行之，而非僅限於研究歷程中的某一個階段或步驟。它的目的是決定研究題目與問題、避免重複他人的研究、選取理想的方法和與先前研究結果相互比較(周文欽，2008：96)。本研究先針對校長領導風格主題蒐集其相關資料，再針對東勢地區客家族群團體文化做一整體瞭解，試圖找出東勢客家籍校長領導風格是否有受其民族特性或地方文化所影響之特性。

#### 二、問卷調查法(questionnaire survey)

問卷調查是一種發覺事實現況的研究方式，最大的目的式搜集、累積某一目標族群的各項科學教育屬性的基本資料。本問卷調查的實施過程分為七個過程：1.確定欲探究的問題。2.蒐集相關文獻。3.詳細開列擬探究和調查問題細節。4.確立研究的理論架構或基本概念架構。5.設計研究過程和研究工具。6.實施問卷調查。7.處理分析和解釋資料。本研究問卷採用學者張慶勳(2004：21-22)編製「國小校長領導風格類型與行為調查問

卷」。

### 三、訪談法 (interview method)

蒐集資料策略之一為訪談法，是由研究者針對特定的研究對象，透過開放式的問題，做深入的溝通交談。訪談一種互動的過程，它不是在訪談之前就將已經存在的客觀事實挖掘出來，而是在互動的過程中創造出新的意義(畢恆達，1996：36)。因此訪談是在創造一種情境，讓研究者可以透過口語雙向溝通過程，輔以聆聽和觀察，共同建構出社會現象的本質與行動的意義，並透過詮釋的過程，將被研究者的現象與行動還原(潘淑滿，2003：7)。

訪談問題依其嚴謹度可以分成三種類型，一、結構式訪談，又稱標準化訪談，意指研究者在訪談過程中，運用一系列預先設定的結構式問題，進行資料蒐集的工作，強調的是研究者如格蒐集到正確性的資料。二、無結構式訪談，又稱為非標準化訪談，這種方法是指研究者在進行訪談時，不需事先設計一套標準化的訪談大綱為指引，而是較重視在一個自然情境中了解複雜現象或行為的背後意義。三、半結構式訪談，又稱為半標準化訪談或引導式訪談，這種訪談是界於結構式與非結構式的訪談的一種，研究者必須在訪談進行之前，根據研究的問題和目的，設計訪談大綱作為指引；在訪談進行中，研究者不必完全依循訪談大綱，可以依實際狀況彈性調整問題，本研究即採用半結構式訪談。

本研究訪談部分採用的是半結構式訪談，在訪談前先將所有研究相關的主題整合，再根據實際訪談時的情境與對象，彈性調整問題的順序和敘述。另一方面也為了確保訪談工作順利進行，因此本研究依目的所需，擬出一份簡單的訪談大綱，前兩次的訪談重點在於蒐集個案的基本資料及瞭解其客家籍校長領導概念的發展歷程，所以分別使用訪談大綱(一)校長個人基本資料(二)校長辦學理念與願景。每次訪談之前會事先告知研究對象訪談大綱，讓受訪者可事先對問題進行思考，每次訪談時間約1~2小時，大約為期二、三月。

## 貳、研究限制

茲將本研究的研究限制說明如下。

### 一、校長領導風格類型未能全部羅列

領導相關理論繁多，各種學派依其理論建構各種不同領導類型分類模式。本研究之領導風格係以張慶勳（2004：21-22）國小校長領導風格與行為之研究做為參考並加以分類，故僅能代表實務中常見的校長領導風格，並未能羅列全部的校長領導風格類型。

### 二、研究結果僅能推論部分地區之現象理解或說明

本研究僅以臺中市東勢區校長為客家籍之學校為母群體，未將其他縣市之客家籍校長納入研究範圍，因此，本研究結果僅能推論與東勢區條件相近的部分地區之現象理解或說明。若要對其他地區做解釋或應用，尚需擴大母群體、樣本、影響因素，再作深入而嚴謹的考驗與研究，才能做普遍推估，此有待日後繼續深入研究。

## 第三節 研究範圍與流程

### 壹、研究範圍

茲就本研究所涉之研究文獻、研究地區及對象、研究內容等範圍加以說明如下：

#### 一、研究文獻

研究文獻包括相關專著、教育資料庫(Educational Resources Information Center：ERIC)、相關期刊、中華民國博碩士論文摘要、近期教育期刊、各種網際網路資料庫……

等資料查詢系統之相關資料。

## 二、研究地區及對象

本研究正式調查對象係以台中市東勢區客家籍國民小學校長為取樣對象，依學校規模區分為大型學校（48 班以上）中型學校（48~25 班）小型學校（24 班以下）；依人員背景區分為一般教師（含導師及科任教師）、教師兼組長、教師兼主任為取樣對象。

## 三、研究內容

本研究主要係以文獻探討、問卷調查及訪談所蒐集的資料，進行客家籍校長領導風格現況之探討，旨在了解客庄中客家籍校長領導風格與傳承客家文化落實客家政策之現況，並對於能夠提升整體校園競爭優勢凸顯客庄特色的領導風格提出結論與建議。

## 貳、研究流程

本研究的研究步驟為先確立研究動機與目的後，收集並研讀相關文獻，以建立整體概念，接著形成重要假設，並決定最合適的研究方法與研究設計。而本研究採用先量後質之混合性研究方法，經張慶勳教授同意後，採用其所編製的國民小學校長領導風格類型調查問卷，並全面發放問卷於東勢地區客家籍校長服務學校，並將問卷量化統計分析所獲得的結果，做為建立個案訪談大綱的依據，再從東勢地區選取於現任學校服務滿二年以上之資之三位客家籍校長及其主任和教師做為訪談對象，於訪談完成後，同時進行相關文獻閱讀，及寫作個案分析與比較，接著進行問卷及訪談結果交叉對照，過程中不斷回顧並閱讀相關文獻、分析資料，最後階段再進行研究結論與建議之寫作。茲將本研究流程圖示如圖 1-1：

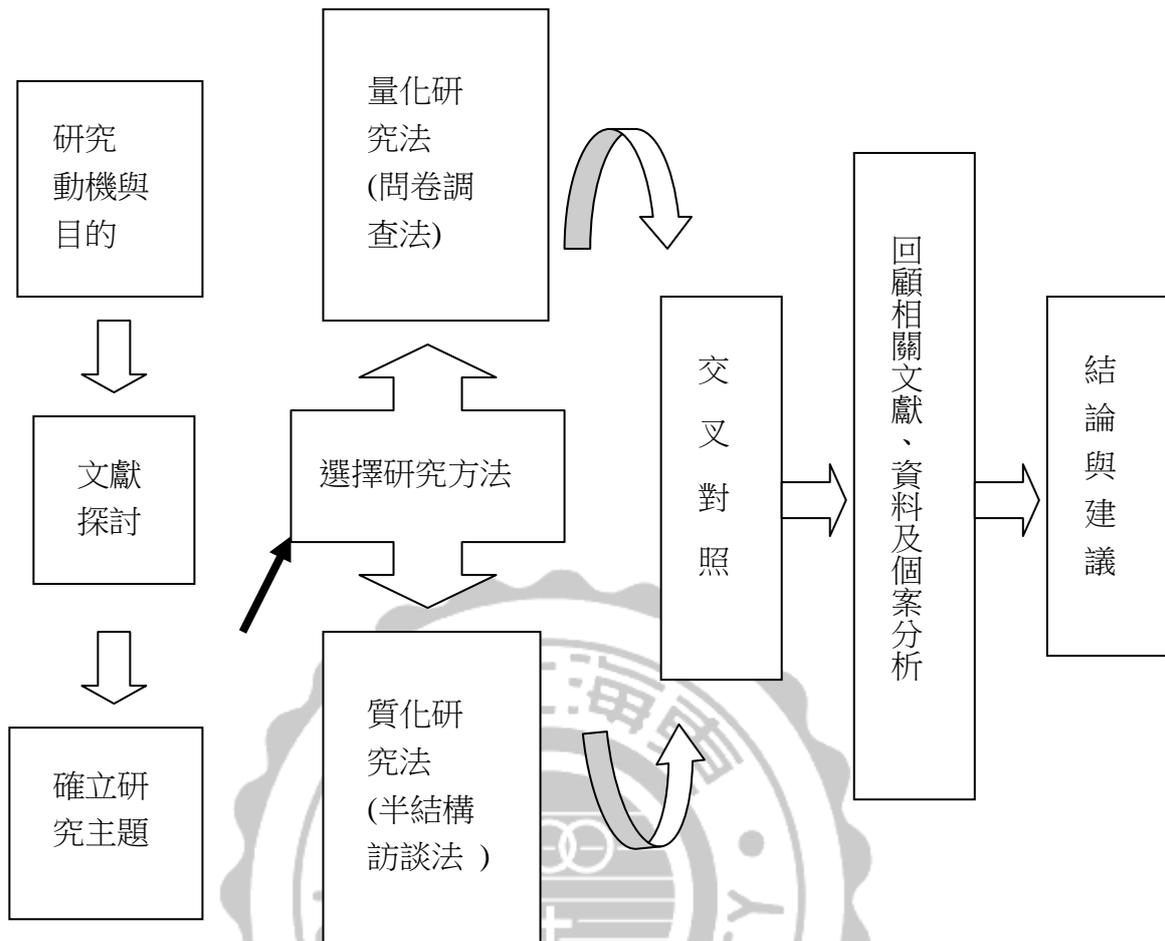


圖 1-1 研究流程圖

#### 第四節 重要名詞釋義

##### 壹、「客家籍校長」

##### 一、何謂「客家人」

依據行政院客家委員會於民國九十三年年的「全國客家人口基礎資料調查研究」中，對於客家人的辨識採用「自我族群認定」意即自認為是客家人、「血緣」無論是延續父系或母系的血統，及「客語的使用」三項作為客家身分認定的條件，這是現今台灣社會中所普遍認可的。

## 二、「客家籍校長」

而本研究中客家籍校長，即是指符合上述客家人之認定者之客籍人士，從事經營、管理及教育學童之國民小學首長；且符合教育人員任用條例第四條及第五條具備國民小學校長資格者。

## 貳、校長領導風格

本研究之「校長領導風格」，因採用張慶勳教授所編製的國民小學校長領導風格類型調查問卷，故以張慶勳(2004：23-24)的定義：意指學校領導者受其社會文化、學校組織文化、個人人格特質影響後，將其思想、教育理念融入學校組織文化情境，所表現出來的個人領導行事作為。張慶勳(2004)將國小校長實際的領導風格類型歸納為：

### 一、公共關係取向

- (一)政治型：校長較注重其本身利益相關的事務，營造個人光環；做事只求表面績效，忙於校外公關，較忽視校內教學視導。
- (二)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。
- (三)象牙塔型：校長個性內向，不善於與社區、家長、同仁溝通，不善於運用人際資源，互動關係欠佳。

### 二、權力運用取向

- (一)民主開放型：校長能以身作則，主動引導及培養同仁自動自發的精神，充分溝通協調，與同仁積極互動，尊重同仁的意見。
- (二)放任型：校長對校務的發展沒有長期的計畫與願景，且對校務推展情形不加聞問。
- (三)威權管理型：校長常對同仁指示或下達命令，喜歡事事掌權，以展示其威權。

### 三、任務－關懷取向

(一)工作任務型：校長要求同仁工作完美零缺點，如期完成交辦工作，不能打折扣。

(二)人性關懷型：校長關懷及關心同仁，並提供適時的物質和精神之鼓勵與支援。

上述國小校長實際的領導風格類型與行為較偏向人性化的類型，有人和型、民主開放型、人性關懷型。而人和型、民主開放型、人性關懷型等較屬「正向」領導行為。政治型、象牙塔型、放任型、威權管理型、工作任務型等較屬於「負向」領導行為。



## 第二章 文獻探討

本章將從以下幾節，探討文獻中關於客家籍校長的領導風格與行為的相關討論，以建立本研究之理論：「領導理論中領導人與團體文化之關係」、「教育行政中的領導行為」、「東勢地區客家族群團體文化」、「校長領導風格的相關研究」

### 第一節 領導理論中領導人與團體文化之關係

所謂領導，就字義而言係指「統率、引導〈教育部，1994〉」，也就是引導團體成員向目標前進，以達成團體的共同目標。

所謂的領導理論，從發展時期來分，可以以 20 世紀為分水嶺，區分為非實證階段和實證階段(黃宗顯，2008：1)：

所謂非實證階段的領導理論，常被提到的有英雄論和時代論；所謂英雄論，或稱「大人物論」，認為英雄造時勢，領導者的行為影響了團體的強弱興衰，因而認為一個成功的領導者，必須具備獨特的人格和領袖特質，以帶領團體開創新局；而時代論，或稱「時代精神論」，則認為時勢造英雄，認為每一時代特有的環境，會造就不同特質的領導人物，而帶領團體走在時代前端。然而上述的論述其探究的途徑，並非從科學實證研究出發，在架構的系統性上面較不足，主要為思想家的主觀信念，也較難以科學實證方法考證。

至於實證階段的領導理論，又可分為傳統和現代研究兩個階段，關於傳統領導理論，多數學者(黃宗顯，2008；鄭彩鳳，2007；謝文全，2004)都同意可分為三種：特質論、行為論和情境(權變)論：

#### 一、特質論：

著重領導者的特質，主張領導者應有不同於一般人的特質，才能有其影響力來領導

團體達成目的，其中的代表 Stogdill(1969)，曾歸納 124 篇研究文獻，而將領導才能有關係個人特質分為六種：能力、成就、責任、參與、地位、情境(黃宗顯，2008；謝文全，2004)；這類理論類於前述的英雄論，但其缺點在於以偏蓋全，忽視了情境因素，而無法解釋不同情境之下會需要不同特質的領導者出現，而後續的研究中也常指出，即使在人格測驗的結果，也無法有效預測領導行為。

## 二、行為論：

認為成功的領導者，常能有效的表現出領導行為，因為主張應以個人外顯的領導行為取代針對內顯人格特質的研究；其中較重要的代表 Halpin( Halpin & Winter, 1957)及其團隊，在 Ohio 州立大學的研究並發展出領導行為描述問卷(Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ，黃宗顯，2008)，以測量領導行為的倡導和關懷兩個面向，並依照兩面向不同的高低程度，而將領導分為四種型態；這類理論受到行為心理學的影響，認為個人內在特質難以科學化觀察，而改以可具體操作，量化觀察的行為代之，同時也將領導的焦點由領導者本身轉向被領導者的感受；但如同特質論一樣，此類理論也同樣忽略了情境對領導的影響，而有不足之處。

## 三、情境論：

認為領導行為的效果，會隨情境改變而改變，因而結合上述兩類理論，如 Fieldler(1967)主張，人類的行為是個人人格（需求、動機等）與所處情境的交互產品，領導必須因人因事因組織而異，而提出所謂權變理論；其他代表如 House 的途徑—目標理論、Reddin 的三層面理論、Vroom 與 Yetton 的規範性權變理論、Hersey 與 Blanchard 的情境領導理論等，皆有類似觀點，也就是領導效能的高低需視領導者行為與情境的配合程度而定，配合程度愈高，則領導效能愈高。

上述三類傳統領導理論，鄭彩鳳(2007：103-107)指出有三個盲點：

- 一、各種研究間對話不足，且無法及時回應環境的變遷。
- 二、影響領導效能變項的探討，欠缺對動態關係的注意。
- 三、側重領導在人際層面的探討，未考量不同領導層次之需求。

也因此後續的研究者陸續提出各種不同的新領導理論，如包括：自我領導、文化領導、分散式領導、火線領導、服務領導、加值型領導、家長式領導、混沌領導、第五級領導、創新領導、道德領導、教學領導與課程領導、賦權領導、轉型領導、競值領導、靈性領導(黃宗顯，2008)等理論，這些理論的出現，立基於目前世界多變，為因應其複雜的挑戰，各家研究皆主張因以更多元的觀點來滿足不同團體面臨不同困境時所需要的不同領導類型需要，因而呈現百家爭鳴的情形。

由於所謂領導，常是領導者與被領導團體之間的互動結果，因此一個團體的內部文化常會影響該團體領導者之領導行為，而當該團體文化與領導者的領導風格互動後，影響了其行為，而產生了團體行為，此團體行為又形成了新的文化，而復影響領導行為，因此我們可將上述一連串互相影響的事件，視為一個重覆發生的循環。

## 第二節 教育行政中的領導行為

前述所謂領導的定義，引伸至教育行政中，即所謂教育行政領導，林新發〈謝文全，林新發，張明輝，張德銳，1998〉定義為「教育行政人員在教育組織的情境裡，藉著影響力來引導教育人員的努力方向，使其同心協力齊赴教育目標所表現的一種行政行為或歷程」。由以上定義來看，教育行政除了是發生在教育組織的現場，其目的在於達成教育目標的一種影響力發揮或作用型式，其功能在於促進達成教育組織目標與滿足教育組織成員需求，而且是教育行政人員為達成教育目標而表現出來的行政行為或歷程。

目前實施的九年一貫教學課程，強調學校要發展自有的學校本位課程(School-based curriculum, SBC)，而學校本位課程的定義，強調的是由下而上發展的課程，根據柯文麗〈2003〉指出，所謂學校本位課程，係由校內人員（校長、行政人員、教師、學生、職員等）、以及校外人士（家長、社區人士、學者專家）共同組織而成的團隊，針對學校課程做全盤規劃。考量學校及其社區特色、資源，在中央規劃的整體課程架構下，配合

學校願景及教育理念，發展出一套適合學生、且能展現學校特色的適性、生活化課程。

由於學校本位課程的實施，學校組織內部必須打破以往傳統的上而下的思維，使學校配合社區發展以及在地資源，才有機會發展出真正配合在地環境的課程，此時的學校領導者—校長，其角色也就異常重要；校長要能引導學校內部所有成員進行組織再造，達成共識，以配合外在資源與環境，同時還要能夠引進社區資源，使其與學校內部的共同意識結合，才能發展出一套配合社區文化，有在地特色的學校本位課程。

而張慶勳〈2004〉認為，校長是學校組織文化變革的引導者，在重建學校組織文化過程中扮演了主要的催化者，因此如要討論在學校教育中的領導行為，主要焦點即在校長的角色上面。

而教育行政領導的層次與類型，林新發(謝文全，林新發，張明輝，張德銳，1998)認為可從四方面來看：

壹、以領導者使用權力的程度分類：

一、獨裁式領導：

領導者行中央集權制，所有決策不與部屬商量，對其責任與行為願負所有的責任。

二、參與式領導：

領導者行分權制，重大決策皆由部屬的會商或討論後決定。若有任何團體人事的變動，部屬也會立即被告知。

三、放任式領導：領導者完全放棄權力與責任，而任由部屬去決定團體的走向。

貳、根據社會系統理論分類：

一、規範式領導：

注重的是團體的期待，而對個人的需求較不重視。領導者要求的是個人的社會化。

## 二、個人式領導：

領導者較注重個人層面，即部屬的人格與需求。

## 三、變通式領導：

此類領導者視情況之不同而對機構與個人兩種層面做適度比重的取捨。

## 參、以領導哲學（X、Y 理論）分類：

### 一、X 理論：

認為人類基本上厭惡工作，所以領導者須用強迫、控制與懲罰的手段來對付之。

### 二、Y 理論：

認為人類並非天生懶惰，只要給予適當的機會與幫助，員工的潛力即可發揮，並且在工作時能夠自我控制與引導。

## 肆、以倡導與關懷兩因素分類：

### 一、無為型（低倡導、低關懷）：

領導者對目標與員工的關懷極不注意，只要不出事，他是不會有任何行動的。

### 二、任務型（高倡導、低關懷）：

領導者重視目標是否達成，對員工的感覺較少注意。

### 三、中庸型：

領導者對員工與團體目標都有中等程度的關注，希望兩者能取得平衡。

### 四、鄉村俱樂部型（低倡導、高關懷）：

領導者認為只要關懷部屬，他們自然會心存感謝而有好的產出。

### 五、團隊型（高倡導、高關懷）：

領導者認為只要給員工適當關懷，並導之以理，必定會使其發揮潛力，進而造成最

大成就。此為最理想的領導方式。

張慶勳〈2004：21-22〉則指出，要評量校長領導的類型，則需從三方面來討論：

#### 一、公共關係取向

此取向中校長可分為政治型、人和型和象牙塔型三類。

#### 二、權力運用取向

此取向中可分為民主開放型、放任型和權威管理型三類。

#### 三、任務－關懷取向

此取向中可分為人性關懷型和工作務任型二類。

上述幾個取向中的各類，其行為特徵則包含：

- (一) 政治型：喜歡將功勞集於校長一身，營造個人光環；只注重與自己切身利益相關的事務；做事講求表面績效，流於形式；校外公關繁忙，較忽視校內教學視導；關心校外事務，與校內同仁缺乏互動，人緣不佳。
- (二) 人和型：處事圓融，少與人發生衝突；注重校內組織氣氛的和諧；對同仁說話客氣，沒有官僚作風；經常對同仁嘘寒問暖，待人親切。
- (三) 象牙塔型：不善於運用人際資源；個性內向，不喜歡與同仁溝通；不重視學校、社區、家長及其他單位間的互動。不擅與家長打交道，社區互動關係欠佳不喜歡開放學校資源供社區使用，抱持多一事不如少一事的心態。
- (四) 民主開放型：以積極的工作態度投入校務，並以才德服人；能激勵同仁發揮專長和專業能力；注重校長本人的專業成長，並經常與同仁進行教育理念的專業對話；運用校長行政裁量權，與教師積極互動；能主動引導及培養同仁自動自發的精神；時時以身作則，身為同仁的模範榜樣；依同仁的才能與工作狀況，給予適當的職掌與權責；尊重同仁專業，充分授權；善用語言及情緒，表達對同仁的期望與關懷；處理校務，權責分明，給予同仁權力，也要求成果；能取得同仁共識，使校務朝向制度化發展；能與同仁充分溝通協調，尊重同仁的意

見。

- (五) 放任型：推展校務沒有長期的計劃與願景；對於校務執行情形與推展成效不加聞問；對同仁的言行做為，睜一隻眼、閉一隻眼。
- (六) 權威管理型：常對同仁直接指示或下達命令，沒有商量餘地；喜歡事事掌權，缺乏分層負責；與同仁保持距離，以展示其威權；政策由上而下，不與同仁溝通。
- (七) 人性關懷型：會提供同仁物質和精神鼓勵；兼重組織目標之達成與成員需求之滿足；對同仁的需求，能積極協助；工作任務的分配，能配合教師的專長和能力；真心關懷同仁，重視團體成員間的情感；為使同仁工作能順利達成目標，能提供適時的協助與支援；關心同仁日常生活狀況；能依實際工作成效與進度，調整目標與做法；工作安排注意同仁之個別差異與身體負荷；進行重要工作或決定前，先設法獲取同仁的認同。
- (八) 工作務任型：要求同仁如期完成交辦工作，不能打折扣；嚴格要求同仁工作完美零缺點。

綜合以上，校長乃學校之領導者，其領導行為關係到學校內部達成共識對外統一步調，以及能否發展自有特色極為重要，而其領導行為受到領導風格影響而有所不同，但領導的風格無法從單一面向描述討論，因此必須以多面向討論校長的領導行為與風格。

### 第三節 校長領導風格的相關研究

#### 壹、校長領導風格相關研究發現

有關校長領導風格研究數量非常多，故選擇若干與本文有直接密切關係之專家學者

對校長領導風格的相關研究發現與見解，分析文獻選自 2010 年 2012 年，整理如表 2-1：

表 2-1 校長領導風格的相關研究發現與見解

研究生	研究名稱	研究發現與見解
賴芝君 (2011)	高雄地區國小校長領導風格 與學校團體動力之相關研究	一、 國民小學教師普遍感受學校是有凝聚力、組織規範及人際溝通良好的。 二、 國小校長魅力影響、知識願景、關懷教師程度越高，其學校團體動力越高。 三、 國小校長工作倡導程度越高，其學校團體動力越低。 四、 高縣一般地區教師感受校長人際關懷程度較為強烈。 五、 女教師、科任教師、高縣一般地區之教師，對學校團體動力感受較佳。 六、 高縣偏遠地區教師、小型學校教師對校長工作倡導的感受較強。
阮文宣 (2012)	高雄市國民小學校長領導風格、教師人格特質與教師參與行政決定的關係之研究	高雄市國小教師所知覺其校長的領導風格屬人和關懷與民主開放，較能預測教師參與行政決定。 而教師知覺校長領導風格屬政治與放任，對教師參與行政決定則呈現負向影響。此外，親和性的教師人格特質，較可預測教師參與行政決定。

表 2-1(續)

<p>林芳薪 (2012)</p>	<p>新竹市國民小學校長領導風格對學校教育人員工作壓力之影響</p>	<p>一、新竹市國民小學教育人員在「垂直式威權型」、「垂直式關係型」以及「變革型」校長領導風格情境中，皆有「高度」工作壓力知覺，且在「垂直式威權型」校長領導風格情境中工作壓力知覺度最高；在「平行式情境型」校長領導風格情境中，有「中度」工作壓力知覺。</p> <p>二、新竹市國民小學教育人員對「工作負荷」、「同事關係」、「學生行為」、「專業知能」以及「行政支持」等工作壓力構面，皆有「高度」知覺，且以「工作負荷」工作壓力構面知覺度最高。</p> <p>三、新竹市國民小學教育人員在校長領導風格為「垂直式威權型」中，「工作負荷」之工作壓力有「極高度」知覺度；在「平行式情境型」中，「專業知能」之工作壓力有「中度」知覺度。</p> <p>四、不同性別、年齡、擔任職務、服務年資以及學校規模之新竹市國民小學教育人員在不同校長領導風格情境中所知覺之工作壓力有顯著差異。</p>
-----------------------	------------------------------------	--

表 2-1(續)

		<p>五、不同性別、年齡、擔任職務、服務年資以及學校規模之新竹市國民小學教育人員所知覺之工作壓力構面有顯著差異。</p> <p>六、在不同校長領導風格情境中，新竹市國民小學教育人員工作壓力知覺度有極顯著差異。</p> <p>七、在不同校長領導風格情境中，新竹市國民小學教育人員在不同工作壓力構面上的知覺度有極顯著差異。</p>
<p>李美珠 (2011)</p>	<p>國小校長領導風格與學校組織氣氛關係之研究</p>	<p>一、校長的領導方式趨於多元化且普遍採取人性關懷、公共關係的領導風格。</p> <p>二、校長依學校組織氣氛型塑因地制宜的領導風格。</p> <p>三、校長視組織成員的條件與需求，型塑民主開放與人性關懷的領導風格。</p> <p>四、學校組織氣氛運作趨於良好。</p> <p>五、除教育背景與學校區域對組織氣氛沒有顯著差異外，其他的學校背景對組織氣氛有顯著的影響。</p>

表 2-1(續)

		<p>六、學校成員對組織氣氛的知覺差異不明顯。</p> <p>七、校長的領導風格愈符合正向氣氛者，則學校組氣氛愈佳。</p>
陳菀崧 (2011)	校長領導風格與學校行銷策略之相關研究	<p>一、國民小學教師對校長領導風格整體知覺情形屬於中上程</p> <p>二、國民小學教師對學校行銷策略體知覺表現情形屬於中上程度。</p> <p>三、國民小學教師對校長領導風格的知覺程度，男性教師高於女性教師，學校規模 7-12 班之教師高於其他規模教師，偏遠學校地區的教師高於一般地區之教師。</p> <p>四、國民小學教師對學校行銷策略知覺程度，男性教師高於女性教師，其他並無顯著差異。</p> <p>五、國民小學校長領導風格與學校行銷策略整體與各層面具有顯著正相關。</p>
鄧悅玲 (2011)	國民小學校長領導風格之研究：整合分析	<p>一、整合分析後發現，不同研究之國民小學校長領導風格確立存在。</p>

表 2-1(續)

		<p>二、不同背景變項教師在國民小學校長領導風格的知覺上存在顯著差異。</p> <p>(一) 男性教師在國民小學校長領導風格的知覺明顯高於女性教師。</p> <p>(二) 51 歲以上之教師在國民小學校長領導風格的知覺明顯高於其他年齡教師。</p> <p>(三) 研究所以上 (含四十學分班) 之教師在國民小學校長領導風格的知覺明顯高於其他教育程度教師。</p> <p>(四) 兼任主任之教師在國民小學校長領導風格的知覺明顯高於其他兼任職務教師。</p> <p>(五) 學校規模在 12 班以下及 13~24 班之教師在國民小學校長領導風格的知覺上明顯高於其他學校規模教師。</p> <p>三、對各研究針對顯著性考驗結果作傳統統計數統計所得結果，與利用整合分析法統整各研究所得結果不同。顯見傳統計數法容易對整合研究結</p>
--	--	--

表 2-1(續)

		<p>果的解讀產生偏誤，使用整合分析法是較為精確的方法。</p>
<p>莊鴻專 (2010)</p>	<p>校長領導風格與教師工作態度之關係研究-以南投縣國小為例</p>	<p>一、國民小學校長的領導風格現況是多展現民主式領導，其次權威式領導，放任式領導最少。</p> <p>二、國民小學教師的工作態度的現況，對於工作滿足、工作投入知覺程度較佳，相對的組織承諾知覺程度較低。</p> <p>三、不同背景變項的教師知覺校長領導風格部分有顯著差異。</p> <p>四、不同背景變項對工作滿足、組織承諾與工作投入部分有顯著差異。</p> <p>五、國小校長領導風格與國民小學教師工作態度有顯著相關。</p> <p>六、國小校長不同領導風格對於教師工作態度的迴歸預測，民主式領導風格具較高的正向預測力，權威式領導風格具負向預測力。</p>
<p>吳惠琴 (2010)</p>	<p>雲林縣國民小學女校長領導風格與學校效能關係之研究</p>	<p>一、雲林縣國小教師知覺女校長領導風格偏向「支配型指揮者」；不同背景變項國小教師在年齡、服務年資和學校規模上有顯著差異。</p>

表 2-1(續)

		<p>二、雲林縣國小教師知覺女校長學校效能以「教師教學效能」得分最高，「學生學習行為」得分最低；不同背景變項國小教師在學校規模上有顯著差異。</p> <p>三、雲林縣國小女校長領導風格與學校效能整體及各層面具有顯著正相關。</p> <p>四、雲林縣國小女校長領導風格與學校效能整體及各層面具有顯著預測力。</p>
<p>邱裕文 (2011)</p>	<p>校長領導風格與學校行銷策略之探究:以台中市國小為例</p>	<p>一、台中市國小教師知覺校長領導風格以「教練型」和「民主型」最為明顯。</p> <p>二、台中市國小在行銷策略運用上，最常使用「通路策略」，其次依序為「價格策略」、「產品策略」、「人員策略」以及「推廣策略」。</p> <p>三、「民主型」及「親和型」之校長領導風格較有利於學校行銷的推展，並型塑優質學校文化。</p>

表 2-1(續)

		<p>四、不同現任職務之國小教師在知覺校長領導風格之「教練型」、「親和型」、「民主型」、「領導風格整體層面」上達到顯著差異。</p> <p>五、不同現任職務之國小教師在知覺學校行銷策略之「價格策略」、「人員策略」上達到顯著差異。</p> <p>六、「價格策略」及「人員策略」在學校行銷策略裡是較具影響力</p> <p>七、校長領導風格與學校行銷策略具有顯著相關。</p> <p>八、校長領導風格中的「民主型」層面對整體學校行銷策略的預測力最高。</p>
<p>黃慶煌 (2011)</p>	<p>國民小學校長領導風格與學校行銷關係研究－以桃園縣為例</p>	<p>一、桃園縣國民小學校長領導風格大都採正向及多元的領導型態，期使校務能有效推行。</p> <p>二、桃園縣國民小學校長重視學校行銷，學校行銷策略以產品策略最受肯定。</p> <p>三、桃園縣國民小學校長不同的領導風格會有不同行銷策略且對學校行銷有顯著的影響。</p>

表 2-1(續)

<p>吳國榕 (2011)</p>	<p>屏東縣國小校長領導風格與學校效能相關之研究</p>	<p>一、屏東縣國小教師知覺校長領導風格屬中上程度，其中以任務倡導最被教師所知覺。</p> <p>二、屏東縣國小教師知覺學校效能屬中上程度，其中以行政績效最被教師所知覺。</p> <p>三、年齡較大及兼任行政工作之教師知覺人際關係層面的領導風格程度較高。</p> <p>四、年齡較大及資深之教師知覺學習領導層面的領導風格程度較高。</p> <p>五、原住民地區教師知覺校長領導風格任務倡導、人際關係及學習領導三個層面程度比屏東市及一般鄉鎮高。</p> <p>六、年齡較大之教師知覺行政績效的學校效能程度較高。</p> <p>七、原住民地區之學校教師知覺學校效能之行政績效分層面較大。</p> <p>八、校長領導風格與學校效能有正向的密切關係，其中以「學習領導」層面越佳學校行政績效越好。</p> <p>九、校長領導風格對學校效能具有預測力。</p>
-----------------------	------------------------------	--

(資料來源：本研究整理)

## 貳、客家籍校長領導風格之相關研究

在文獻整理過程中，有關客家籍校長領導風格之相關研究數量非常少，只有三篇，依研究者、年份、研究主題、研究結果及研究方法，整理如表 2-2：

表 2-2 客家籍校長領導風格之相關研究

研究者	年份	研究主題	研究結果	研究方法
林煥民	2004	客籍國中小校長 領導風格與學校 組織文化關係之 研究	<p>一、客籍校長兼具「輔助關懷」、「任務倡導」與「創新願景」領導風格。</p> <p>二、在客籍校長領導風格上，本校年資越高的校長，小型、偏遠或特偏、對推動客家文化有高認同及國小的學校，有較明顯的風格傾向。</p> <p>三、客籍校長的學校組織文化傾向微觀及內部的狀況。</p> <p>四、在客籍校長之領導風格上，男性、51 歲以上、兼任行政與使用客語之教師會有較高的覺知。</p>	問卷調查

表 2-2(續)

			<p>五、本校年資越久之校長，小型、偏遠或特偏、對客家文化感到高危機、推動客家文化具高認同與國小之學校，有較明顯學校組織文化。</p> <p>六、在客籍校長的學校組織文化上，男性、51 歲以上、兼任行政與使用客語之教師，較為明顯。</p> <p>七、客籍校長越具領導風格的表現則學校越呈現明顯的組織文化。</p> <p>八、客籍校長領導風格能有效預測學校組織文化，其中以「任務倡導」最具預測力。</p>	
黃怡雯	2006	客籍國中小校長的領導風格、教師組織承諾與學校效能關係之研究	<p>一、客籍校長領導風格，以「人際關懷」最為突出。</p> <p>二、客籍校長的教師組織承諾，以「努力意願」最為突出。</p> <p>三、客籍校長的學校效能，以「教師教學品質」最為突出。</p> <p>四、國小、兼任行政工作、主要母語是客語、小型學校、偏遠或</p>	文獻探討 問卷調查

表 2-2(續)

			<p>特偏，有較明顯的領導風格、教師組織承諾、學校效能的傾向。</p> <p>五、客籍校長展現愈高的人際關懷的領導風格，則教師組織承諾愈高。</p> <p>六、客籍校長呈現越積極的領導風格，則學校效能越高。</p> <p>七、客籍校長的教師組織承諾越高，則有越佳的學校效能。</p> <p>八、校長的領導風格與教師組織承諾對「整體學校效能」有顯著預測力，其中以「組織認同」具有最佳預測力。</p>	
謝旻憲	2006	客家籍校長領導風格之研究－以苗栗縣客家籍國小校長為中心	<p>一、苗栗縣客家庄中客家籍國小校長兼具「轉型式領導」及「家長式領導」之風格。</p> <p>二、苗栗縣客家庄中客家籍國小校長運用「轉型式領導」行為及「家長式」領導行為對領導風格滿意度間有高度的相關及良好的預測能力。</p> <p>三、苗栗縣客家庄中國小教師知</p>	調查研究深度訪談

表 2-2(續)

			<p>覺客家籍校長領導風格滿意度之現況，皆在中上程度非常良好，有利於推動客家文化傳承之相關工作。</p> <p>四、客家籍校長的「領導風格」必會受到他的成長背景影響，而成長於客家庄中的客家籍校長也必然會受到客家人文的薰陶。</p> <p>五、歸納客家籍校長對於領導風格的看法提出如下陳述：校長若能先以「家長式領導」的內涵去架構領導行為，並適時、權變運用「轉型式領導」的行為模式，必然能對學校整體運作與績效，有積極提升的作用。</p> <p>六、根源於中國傳統社會思維模式所發展出來的家長式領導風格，並未因時代進步而被淘汰而是將其重要的內涵，加入其他新進的領導風格予以衍化展現。</p> <p>七、客家文化傳承的關鍵，在於客</p>	
--	--	--	---	--

表 2-2(續)

			<p>家子民對於自我客家文化的認同，而所謂客家認同最顯而易見的，就是在於客家語言的呈現。</p> <p>八、客語的基本能力應是建立在家庭及社區當中，亦即認為把客語基本能力的養成當作父母、家庭的責任，而在學校中「客家語言教學」及「客家文化活動」的推展，對於深化客家族群的自我認同概念，是絕對有其相當程度的助益。</p>	
--	--	--	--	--

(資料來源：本研究整理)

綜合分析上表，以背景變項在客家籍校長領導風格上差異而言因研究變項之分層面不同及受試對象之異質，所以研究結果並未有一致性的結論。

#### 第四節 東勢地區客家族群團體文化

「客家人口」在人口學上指的是一群起源於廣東四邑地區的族群；而在臺灣地區，由於客家族群所占比例已達約 12~18%，雖仍屬少數，但已為第二大族群，而根據客家基本法(客家委員會，2010)，客家人口達三分之一以上的鄉、鎮、市、區，應列為客家文化重點發展區，加強客家語言、文化與文化產業之傳承及發揚；根據客委會統計，民國一〇〇年臺中市東勢區的客家人口比例為 77.02%(客家委員會，2011)，屬於客家文化

重點發展區，也就是一般所認知的「客家地區」。

客家族群在臺灣地區的分佈，多分佈於丘陵地區，一般認為是由於客家人遷臺的時間晚於福佬族群，這實為以訛傳訛的誤傳，實際上是由於因施琅嚴禁粵中惠、潮之民渡臺（客家人在大陸屢次幫助鄭軍對抗清軍），人口數逐漸不如閩籍，而在閩粵械鬥失利，被迫退出平原，而遷至靠山的丘陵地(交通部觀光局，2008)，也正因為如此，臺灣的客家人在後來的開發史中，也常處於相對弱勢，而形成一個「人口最大、卻最為隱晦的少數族群」(客家委員會，2011)，在許多歷史、社會或人口學文獻中，不是不見客家族群，就是成為聊備一格的「其他」殘餘類目；正因著長期受到福佬族群的排擠，也就形成了客家人明顯的居住隔離現象，和獨特的團結向心、不易屈服，所謂「硬頸」性格。

東勢地區的居民，除了少部份在民國以後因大雪山林業或清泉岡機場建設而遷移而來的福佬族群外，主要是以大埔話客家人為主，但如仔細分析，其客家祖籍來源卻不一，包含了惠州府、汀州府等，因此東勢客家族群的形成，除了上述福佬族群相爭的歷史之外，尚有其自有的脈絡，以下從東勢地區的開發過程，來看東勢客家族群意識和社區團體文化(林秀幸，2004)：

由於地處偏遠，處於所謂「土牛界溝外(漢番地界)」，早期開發時東勢一直被視為界外之地，直到光緒十二年，才開始有撫墾局的成立；但在此之前，即已有許多移墾族群移入，族群組成多元，主要是經濟活動以採料、伐木等為主，而移入的居民以匠人為主，也就是軍籍的木料匠人，當時清朝造軍船所需要的木料，多數是由臺灣山區採集運下，處於入山口同時又有大甲溪水運之便的東勢地區，也因此聚集了大量的匠人，而市集和居民也因應而生；而之所以如此一個移墾開發的地區會形成以源於潮州府的大埔音客家話為主要語言，原因可能在於當時的軍籍匠人中就有不少來自於潮州的客籍人士。

其中一個例子就是當時中部的開墾大戶張達京就是大埔人士，而張氏大量的在中部取得土地後，同時也就吸引了許多潮州人來到中部東勢的周圍地區如土牛、翁子等地區，並在開發開始時進入東勢地區。

然而當時進入東勢地區的匠人或隨之進入的墾民，並不限於大埔人士，尚有來自其

他地區的客家籍人士，以及其他族群的移民；但由於潮州人士在此一多元來源的移民中，佔了相關的多數，因此當時東勢地區也就逐漸形成了以大埔音客語為主要的溝通語言。

而東勢地區的傳統文化還有一點相異於其他客家地區，即地方信仰；在各個臺灣客家人聚集地區的傳統信仰中心，包含了三山國王廟、義民廟、洋坑公王、伯公廟等(吳密察，2006；賴珪縝，2005)，然而全臺的客家庄，甚至中國或東南亞的客家族群地區，都不同於東勢地區是以「仙師廟」為地方信仰中心的。

東勢地區市集的發展，可以說是以巧聖仙師為中心，並在其週邊地區形成聚集及市場，也就是所謂的「匠寮巷」地區；之所以仙師廟成為東勢地區的信仰及發展中心，實際上也與開發過程有關；所謂匠寮巷，舊人習稱「寮下」或「枋寮」，也就是當初軍匠進入東勢進行採集木料時，所搭建居住的工寮所在；至於巧聖仙師廟，舊稱「公館」或「公館廟」，其原因是因為當初並非用作寺廟祭祀使用，在道光十三年留下的一片木板，紀錄了當時此廟稱為「匠館」，也就是匠人的會館，而並非目前的寺廟，後來成立兩個地方組織「義渡會」和「秋公會」所在，以及光緒十二年成立的撫墾局，也同時設在此廟中，因此得名「公館」，也就是所謂辦公廳或行政中心；後來因上述組織中的祭祀活動進行，同時在日領時代的政教分離，以及其他神祉的進駐，而成為單純的廟宇功能；因此目前的仙師廟在當時除了是行政中心外，還是地方各組織包含大家族組成的祖公會聚集場所，以及目前尚存在的廟宇信仰中心。

由以上可知，東勢地區客家族群的形成，是由於採料形成，並非單一地區或家族移民開發，因而組成的祖籍較為複雜，但由於所處地區界於原住民族與其他漢民族開發地區之間，加上客家民族傳統上的硬頸性格，使得東勢的客家人族群意識強烈，社區向心性和動員力較高。

上述的硬頸性格，根據蕭仁釗(1999)指出，客家族群普遍的性格特徵有四：「堅忍，堅持不妥協」、「刻苦耐勞，勤勞節儉」、「團結合作，重感情」、及「求新求變，勇於嘗試」，而且這些性格特徵也與客家話語言使用能力和族群認同度有著明顯的相關性。而所謂的「客家人」或「客家族群」的認同，雖然立基於血統來源，但是根據客家基本法

(客家委員會，2010)上的定義，客家人的法定定義是「指具有客家血緣或客家淵源，且自我認同為客家人者」。也就是說認同感是被認定為客家人的必要條件。而在客委會歷年的客家人口調查中，所採用的多項條件中，除了上述的自我族群認定、血緣認定、法律認定外，尚採用了一項認定方法，也就是語言認定，認為會說或聽客語者，即可認定為客家人，可見得目前社會上對於客家人的認定，除了親族血緣的條件外，自我的族群意識是必須的，而其中語言的使用即是一項重要指標(客家委員會，2011)。

而從歷年客家族群運動的訴求中，我們也可以看到客家族群意識在客家人社會中的重要，尤其是在「還我母語」運動的興起，除了一方面來自於社會環境的改變和語言政策的鬆動外，對於客家族群成為「臺灣人中的隱形」的擔憂，才是此一運動在客家族群之中興起的主要關鍵(黃子堯，2003)。且因著擔心客家人「福佬化」而使得自己被迫隱形，從母語運動之後，客家族群要求客語推動政策的聲音一直被客家族群團體提起(張維安，2006)，希望能借此重新創造客家族群的共同記憶，而客語教學的推動，也就被視為客家地區各級學校的重要事項。

綜合上述，東勢地區由於開發歷史的特殊性，形成了少數以大埔音客語為主要語言的客家聚落，而由於客家人傳統的硬頸精神，以及近年來的客家運動興起，客家族群意識在客家聚落中不斷抬頭，因此客家人社區中產生了一股創造族群記憶的期望，而希望結合在地學校發展具有客家特色的文化課程。

## 第五節 政府推動客家文化傳承之相關政策

### 壹、設立客家委員會

#### 一、使命與任務

客家委員會」係配合行政院組織再造，自民國 101 年 1 月 1 日起改制的新機關，其

前身為 90 年 6 月 14 日成立的「行政院客家委員會」，是全球唯一的中央級客家事務專責主管機關，以振興客家語言文化為使命，以建構快樂、自信、有尊嚴的客家認同為信念，以成為全球客家文化研究與交流中心為任務，以「牽成客家、繁榮客庄」為目標，以「榮耀客家、藏富客庄」為願景（客家委員會，2012）。

## 二、推動客家語言復甦 建立客語無障礙環境

客家古諺：「寧賣祖宗田，莫忘祖宗言」，道出客家人對客語的堅持。為達成客家語言復甦與永續成長，客委會透過推動「客語薪傳師制度」、「客語家庭」、開辦「客語能力認證」、鼓勵「客語生活學校」、設置「哈客網路學院」、編印「客語學習教材」、製播「優質客語學習節目」及建立「客語無障礙環境」等八大重點工作，結合獎學金制度，鼓勵高中職以上及國民中小學學生踴躍參加並通過客語認證考試，希望經由家庭、學校、社區和公共領域的帶動，加速客語復甦，讓客語代代薪傳（客家委員會，2012）。

## 三、施政績效

- (一) 完成「客家基本法」立法
- (二) 高普考試增訂「客家事務行政」類科
- (三) 訂定及慶祝「全國客家日」
- (四) 客家預算 4 年倍增
- (五) 召開「全國客家會議」
- (六) 公布 69 個鄉（鎮、市、區）為「客家文化重點發展區」
- (七) 推動客語成為公事語言、營造客語生活化學習環境
- (八) 輔導客家文化產業發展，建設客家庄文化風貌
- (九) 推動客語家庭公開表揚
- (十) 辦理客庄十二大節慶
- (十一) 獎勵客語績優學生，落實客語向下扎根
- (十二) 開展國家級南、北客家文化園區營運，打造臺灣成為世界「客家新都」
- (十三) 辦理幼幼級客語能力認證

(十四) 設立客家研究所學生獎學金

(十五) 輔導客家影視音節目產製銷，活絡客家傳播產業 (客家委員會，2012)

## 貳、推動客語認證

行政院客家委員會自 94 年開始辦理客語能力認證，為提升學生及青年之客語能力，鼓勵踴躍參加客語能力認證考試，其報考資格凡熱愛客家語言及文化者，不分國籍、族群、性別、年齡、職業等，均可報考。級別可分為幼幼級、初級、中級及中高級等四級；腔調分為四縣、海陸、大埔、饒平、詔安等五種；而考試主要分為筆試和口試兩個部份，其中筆試佔 20% 的分數，而口試佔 80% 的分數。

客家委員會於 99 年度特訂定獎勵客語績優國民中小學學生獎學金作業要點，100 年度擴大獎勵對象至高中職及大專院校學生 (不含在職專班學生)。內容為通過客語能力認證考試初級、中級及中高級合格者，可分別獲得 1 千元、5 千元及 1 萬元之獎學金。自 98 年至 102 年 1 月底計有 1 萬 9,679 人次獲得獎學金，對於提升中小學生報考人數及通過率，及落實客語復甦向下扎根，甚有助益 (客家委員會，2012)。

## 參、推動客語生活學校

客家委員會為營造校園客語學習環境生活化，創造師生以客語互動機會及提升學童聽講客語興趣與自信心，訂頒「行政院客家委員會推動客語生活學校補助作業要點」，據以推動學校客語生活化，各校推動之實施方式，除與語文課、藝術與人文、社團及綜合活動等正式課程相結合外，尚包括：訂定客語日 (客家週或客家月)，於每日晨間、打掃時間播放客家歌曲，製作客語學習護照闖關活動、藍染、客家童玩及客家美食、客

語揣令仔搶答摸彩、系列藝文競賽活動（客語創意班呼、客家童謠吟唱、朗讀、演講、說故事、打嘴鼓、講笑話及話劇比賽）等，以營造豐富多元的客語環境，創造師生以客語互動的機會，建立學生聽、講客語的自信心，並以生活化、公共化、教學化、多元化及社區參與等五大原則推廣客語。

自 92 年開辦時的 63 所學校，到 100 年已有 493 所國民中、小學、幼稚園及托兒所參與，九年之間申請的校數大幅成長足足近八倍，甚為可觀。本計畫在各級學校積極配合下，將有助於客語復甦及向下扎根。

為鼓勵學生參與，提供學生表演舞台，也使各校有相互觀摩學習的機會，於 94 年度開始辦理全國客語生活學校成果觀摩賽，分北、中、南、東 4 區初賽及全國總決賽，透過客語歌唱、口說藝術或戲劇的表演方式，保存並傳達客家文化豐富之內涵。除參加的人數逐年成長外，亦獲得各界廣大的熱烈回響，辦理的規模及參與的盛況屢創新高，99 年度「第六屆全國客語生活學校成果觀摩賽」共計 369 校 519 隊 5,440 人參與。（客家委員會，2011）

綜合上述，政府推動客家文化傳承政策主要著重在客家語言復甦與永續成長，藉由各級學校及政府機關推動相關活動及宣導相關政策，並配合各項獎勵及補助措施，讓客語向下扎根，鼓勵學生可透過各種表現方式，增加其對客家語之親切感，進而融入日常生活中，讓客家文化得以發揚光大。而臺中市東勢區為客家文化重點發展區，因此在傳承客家文化上有責無旁貸之使命感，而客家籍校長更是責任重大，因此他們是如何在學校推動相關政策是本研究目的之一。

由以上討論可知，校長為學校的領導者，對內必須負起達成共識、統一步調之責，對外也要引進資源，以協助學校發展，其領導能否成功對學校之發展至為關鍵；但從領

導理論來看，領導的成功，無法從單一面向討論，必須考量領導者個人因素與組織、環境間的互動情形，也因此必須從多面向來評量校長之領導風格和行為，以了解對學校發展的影響。

國內實施九年一貫新課程，其中學校本位課程扮演了重要關鍵，而東勢地區為一客家文化重點發展區，因為客家族群的特有硬頸性格和共同意識，及以東勢地區開發歷程的特殊性，發展客家特色文化課程，成為此一地區學校所應有之社會責任以及發展機會。

在客家地區推動校務，勢必必須結合在地社區資源，發展社區特色，而客籍人士擔任校長，在領導校內組織以及結合社區力量兩方面，應能發揮不同於非客籍校長之優勢；然而客籍人士在在地學校中推動校務，其領導風格也可能成為學校發展上的限制，因此客籍校長在東勢地區任職，是否有不同領導風格，而能發揮在地人士之優勢，突破限制，此乃本研究計畫進行之調查重點。



## 第三章 研究設計與實施

本研究旨在探討東勢區客家庄客家籍國民小學校長領導風格現況，本研究除了進行文獻探討之理論分析外，也採用問卷調查法及深度訪談法，期盼經由研究工具之普查施測及選取適合個案之訪談中，能蒐集到更完整且客觀具體的資料，並且利用量化統計方法加以分析處理，了解現況及變項間之各種關係。

本章共分五節，第一節為研究架構與假設，第二節為抽樣方法與樣本特性，第三節為實施問卷調查，第四節為實施訪談，第五節資料處理方式。以下分別說明研究設計與實施。

### 第一節 研究架構與假設

#### 壹、研究架構

##### 一、研究架構

本研究架構是根據第一章研究動機及目的，在探討相關文獻後，從領導風格理論出發，針對客家籍校長在其經營服務學校現況中，探討領導者在領導風格上有何特別之處，以作為未來建議參考之用。在研究場域的觀摩，是以校長服務的學校為範圍，其目的在探討客家籍校長在幾個研究面向中所產生的領導風格，以及所形成的原因與歷程。因此本研究架構大致如下圖 3-1 所示：

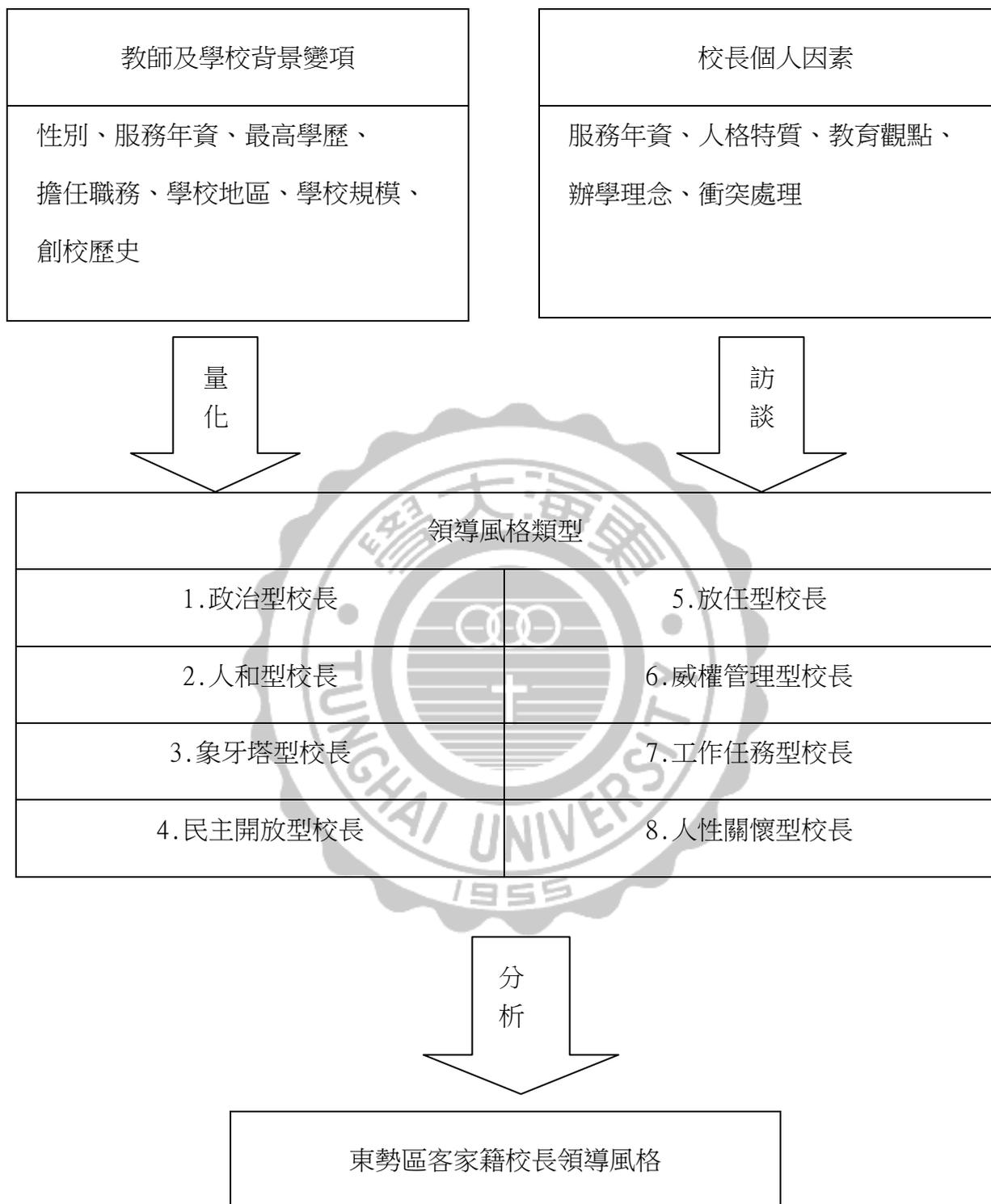


圖 3-1 研究架構圖

## 二、研究變項

本研究主變項包括教師背景變項、學校背景變項、客家籍校長領導風格及對客家籍校長領導風格滿意度等，其操作性定義分述如下：

### (一) 教師背景變項

- 1、性別：男性及女性。
- 2、服務年資：分為 5 年以下、6-10 年、11-20 年、21-30 年、31 年以上，等五組。
- 3、最高學歷：分為研究所以上、師大、師院或大學教育教育學系、一般大學院校及師專、師範學校，等四組。
- 4、擔任職務：分為主任、教師兼組長、導師及科任教師，等四組。

### (二) 學校背景變項

- 1、學校地區：分為鄉鎮地區、偏遠地區二組。
- 2、學校規模：分為 12 班以下、13-24 班、25-48 班及 49 班以上，等四組。
- 3、創校歷史：分為 8 年以下、9-20 年、21-50 年及 51 年以上，等四組。

### (三) 校長個人因素

本研究將校長個人因素區分為服務年資、人格特質、教育觀念、辦學理念、及衝突管理，等五種。

### (四) 客家籍校長「領導風格」

本研究將校長領導風格區分為政治型、人和型、象牙塔型、放任型、民主開放型、威權管理型、人性關懷型及工作任務型，等八種。

## 貳、研究假設

本研究之研究假設形成係依據研究目的及文獻探討之所得，而本研究假設如下所示：

- 【假設一】教師背景變項在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。
  - 假設 1-1 不同性別的教師在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。
  - 假設 1-2 不同服務的教師年資在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。
  - 假設 1-3 不同最高學歷的教師在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。
  - 假設 1-4 不同職務的教師在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。
- 【假設二】學校背景變項的教師在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。
  - 假設 2-1 不同地區學校的教師在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。
  - 假設 2-2 不同規模學校的教師在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。
  - 假設 2-3 不同創校歷史學校的教師在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。
- 【假設三】在東勢地區的客家籍校長所運用的領導風格偏向人和型、民主開放型及人性關懷型等正向領導風格。
- 【假設四】在東勢地區的客家籍校長因其客語大埔腔的特殊性，而導致其有不同辦學理念。
- 【假設五】客家籍校長對於客委會所推動的客家各項傳承文化的相關政策有積極態度。

## 第二節 抽樣方法與樣本特性

### 壹、抽樣方法

## 一、問卷受試對象選擇

本研究之問卷調查，對象是東勢客家庄學校(校長是客家籍)的教師，因為符合學校共六所，而樣本數不多，故採取普查方式以全面了解不同學校背景與不同背景的教師，對校長領導風格覺知的差異情形，發出問卷共計 131 份，而本研究問卷受試學校一覽表如 3-1：

表 3-1 問卷受試學校一覽表

學校名稱	學校規模	發出份數
東勢國小	36	45
中山國小	18	25
新盛國小	17	25
東新國小	16	20
石角國小	6	8
中科國小	6	8
共計		131

## 二、訪談對象選擇

本研究對象設定以服務於客家庄學校之客家籍校長進行訪談，由於研究者本身服務於臺中市東勢區國民小學之教師，因此研究範圍以臺中市東勢區國民小學的客家籍校長為主，依據研究方向設定的對象循以下原則：

- (一)服務學校位於臺中市東勢區之客家籍國小校長。
- (二)至少在現任學校服務二年以上的行政領導經驗。

本研究考量擔任主管第一年在領導上處於適應階段，若參與研究恐會造成

行政業務上的負擔，同時考量在職務工作性的穩定性，因此設定擔任校長工作年資至少二年以上的客家籍校長。臺中市東勢區符合以上研究訪談對象原則共四名，擬將訪問三所學校校長、主任及老師進行半結構式訪談，以便做交叉比較的詳細分析。

### (三)願意長期協助研究

由於本研究需透過長時間數次的訪談，因此是否願意接受長時間的研究就成為本研究決定參與者的重要依據。所以在透過介紹聯繫徵求可以協助配合之對象時，亦會親自說明研究內容及方式，讓被研究者可以依照實際狀況及個人意願決定是否參與。

## 貳、樣本特性

### 一、問卷樣本特性

本研究之問卷調查因樣本數不多採用普查方式，因此樣本無特殊性，只要是服務於東勢區且校長為客家籍人士的教師，均為問卷調查樣本對象。而本研究共發 131 份問卷，六所國民小學，男女比例約為 1:3。

### 二、訪談樣本特性

本研究之訪談樣本經調查東勢區十所小學，符合客家籍身份的校長共六位，皆為男性，且年紀相當(皆為 50 幾年次)，而符合在現職學校服務二年以上校長之條件有四位，因此再以服務年資來區分，分別是 14 年、8 年、4 年及 3 年，其中有二位服務年資少於 5 年，因此決定從中選出一位為代表，而主任及教師的訪談對象以在現職服務學校年資超過五年，且在性別上求能男女平均，而本研究訪談個人背景資料如表 3-2：

表 3-2 訪談個人背景資料

身份	性別	年齡	年資	在本校年資	學校規模
校長甲	男	50	8	5	18 班
校長乙	男	52	14	2	14 班
校長丙	男	48	4	4	6 班
主任甲	女	42	18	14	18 班
主任乙	男	50	26	10	14 班
主任丙	女	45	24	18	6 班
教師甲	女	34	11	5	18 班
教師乙	女	35	12	9	14 班
教師丙	男	41	12	8	6 班

### 第三節 實施問卷調查

#### 壹、國小校長領導風格類型與領導行為調查問卷

本研究根據文獻探討，發現校長實際的領導風格與教師期望的校長領導風格，在在顯示校長的領導風格兼具有不同面向之領導風格類型。本研究期使結果能更貼近國小現場之校長領導風格，因此採用張慶勳(2004：21-22)教授從教育現場所建構的「國小校長領導風格類型與領導行為調查問卷」。(使用同意書見附錄五)

#### 一、國小校長領導風格類型與領導行為調查問卷內容

張慶勳(2004)教授所編製的「國小校長領導風格類型與領導行為調查問卷」將國小

校長領導風格分為公共關係取向、權力運用取向及任務關懷取向等三個取向，及政治型、人和型、象牙塔型、民主開放型、放任型、威權管理型、工作任務型及人性關懷型等八種領導風格類型。

## 二、問卷題目分配

張慶勳(2004：21-22)教授所編製的國小校長領導風格類型與領導行為調查問卷共計 43 題，其各面向題目分配如表 3-3

表 3-3 國小校長領導風格類型與領導行為調查問卷題目分配表

取向	領導風格類型	題目編號	備註
公共關係 取向	政治型	1、4、7、10、13	
	人和型	2、5、8、11	
	象牙塔型	3、6、9、12	3、9 為負向題
權力運用 取向	民主開放型	14、17、18、21、22、25、26、28、 29、30、31	
	放任型	15、19、23、34	
	威權管理型	16、20、24、27	
任務-關懷 取向	人性關懷型	32、33、35、37、38、39、40、41、 42	
	工作任務型	36、43	

資料來源：張慶勳(民 93)屏東師院學報第二十期國小校長領導風格與行為之研究

## 三、測量工具的校準

張慶勳(2004)教授所編製的國小校長領導風格類型與領導行為調查問卷採用五等第量表，以五等第量表得分區間而言，每題得分最低為 1 分，最高為 5 分。因此設定每

題平均得分 1~1.99 為極低分組，2~2.99 為低分組，3~3.99 為高分組，4~5 分為極高分組，若該領導風格類型所含各題之平均分數高位於高分組或極高分組，則代表問卷填答者覺知該校校長具有其類型之領導風格之領導行為。

本調查問卷採用探索性因素分析為建構效度的方法，其因素符荷量在.540 至.889 之間，但在內部一致性的信度方面，由於校長領導風格取向(如公共關係取向)中的領導風格類型(如政治型、人和型、象牙塔型)中，各類型的差異性較大(有的層面之間呈現負相關)，所以各領導風格類型的個別層面信度大於總量表的信度(見表 3-4)。

表 3-4 國小校長領導風格類型因素符荷量及信度摘要表

取向	領導風格類型	因素符荷量	信度	總量表信度
公共關係取向	政治型	.540-.792	.8715	.7118
	人和型	.715-.801	.8565	
	象牙塔型	.593-.758	.8363	
權力運用取向	民主開放型	.653-.762	.9365	
	放任型	.658-.801	.7199	
	威權管理型	.541-.709	.8567	
任務-關懷取向	工作任務型	.748-.876	.9431	
	人性關懷型	.835-.889	.7407	

資料來源：張慶勳(民 93)屏東師院學報第二十期國小校長領導風格與行為之研究

分析導致校長領導風格類型之差異性較大，以及內部一致性信度比分/總量表較大的原因，除了該研究以校長領導風格的實際現象為編制問卷題目的依據以外，可能是國小校長所展現之領導風格類型並非全部都是一致性的，而可能是權變運用各領導行為，於是讓其學校教師感受其領導風格的模糊性所使然，然而，真正的原因有待進一步報研究(張慶勳，2004：20)。

本研究雖採用張慶勳(2004：21-22)教授所編製的國小校長領導風格類型與領導行為調查問卷，但其問卷信度採樣母群體與本研究不同，因此在問卷信度上以本研究所採樣之臺中市東勢區國小教師(校長為客家籍)為母群體重新分析，所測得的總量表 Cronbach， $\alpha$  值為.7945，而各領導風格類型 Cronbach， $\alpha$  值皆超過一般學者所建議的 7.0 以上，其分析結果如表 3-5 所示：

表 3-5 本研究校長領導風格問卷信度分析

取向	領導風格類型	總題數	信度	總量表信度
公共關係取向	政治型	5	.8022	.7945
	人和型	4	.7264	
	象牙塔型	4	.7064	
權力運用取向	民主開放型	11	.9151	
	放任型	4	.7266	
	威權管理型	4	.7849	
任務-關懷取向	人性關懷型	9	.9431	
	工作任務型	2	.7661	

#### 第四節 實施訪談

本研究採用半結構式問題與研究對象進行深度訪談，研究者根據擬定之訪談大綱導引進入研究主題。

##### 壹、進入研究場域

決定研究對象之後，透過電話確定訪談的時間，並說明本研究的相關事項，包含：

- 一、研究動機與目的。
- 二、研究時所進行的訪談方式、記錄的需要。
- 三、說明完全尊重研究對象的意願以及保有隱私權。
- 四、說明研究參與者資料蒐集後的處理方式。

## 貳、正式訪談

訪談於一〇一年十二月至一〇二年二月間進行，與研究對象進行 2~3 次的深度訪談，訪談時間為二小時，訪談地點則以研究對象的辦公室為主。訪談開始從研究對象對自身背景的介紹及經歷的敘述，話題漸開之後，研究者便以訪談大綱的問題逐一提問，此外在訪談過程中，研究對象的非語言行為、與研究者的互動情形以及研究者訪談心得與感受，都應記錄在訪談札記中。

## 參、資料蒐集

質性研究中資料的蒐集決定之後，資料分析、解釋與呈現，更甚至影響論文品質。本研究除了相關文獻探討之外，主要是以訪談為主要之蒐集資料方法，輔以觀察(紀錄)、研究日誌學校正式文件、會議紀錄、宣傳品等多元策略蒐集資料、以提高研究資料與分析的可信度。

## 肆、研究資料分析

資料管理是研究者對於研究過程所蒐集的資料，從資料的儲存到取用的過程，都能發展出一致性、系統性的邏輯，並根據這個邏輯循序漸進，進行質性資料分析(潘淑滿，

2003：22)。

### 一、資料的紀錄方式

首先，本研究的資料來包括校長、主任及組長訪談、教師訪談、相關文件等，依照以上資料發生的時間序列及來作資料分類管理的基準，並將資料依照日期順序以及來鍵入電腦中，以便日後隨時查閱。

每次訪談會徵求受訪者的同意進行錄音，每份錄音均備註受訪者編號、訪談日期、地點，並同時於電腦中編列相同資料名冊。最後再將訪談及錄音內容逐一轉譯成資料，同時進行分析。至於相關文件包括會議記錄、通知單及現場筆記，原則上也是採取時間先後順序處理。當資料一邊蒐集彙整時，分析工作也會一邊進行。在進行資料分析時，除了反覆閱讀外，亦會另外標示出該段落的重點主題，再將主題發展成內容摘要進行類別歸類，最後將類別歸納出模組，以表格方式呈現如表 3-6。

表 3-6 資料編碼呈現方式

項目	編碼代號	代表意義
資料紀錄類別	訪談紀錄 IN	研究者訪談受訪者的紀錄
	觀察紀錄 OB	研究者觀察研究對象與研究情境各項活動的紀錄。
	文件檔案 DO	研究者從會議紀錄及各種書面資料所蒐集的各種文件與紀錄。
資料編碼日期	IN130104	2013 年 1 月 4 日的訪談紀錄
	IN130104-2	2013 年 1 月 4 日的第二次訪談紀錄
	OB130104	2013 年 1 月 4 日的觀察記錄
	DO130104	2013 年 1 月 4 日所取得的文件紀錄

表 3-6(續)

提供資料	甲	甲校長
	甲-1、甲-2	甲校長共事主任、教師
	乙	乙校長
	乙-1、乙-2	乙校長共事主任、教師
	丙	丙校長
	丙-1、丙-2	丙校長共事主任、教師

## 二、訪談信度與效度

質性訪談是研究者與受訪者互動的過程，這個過程不是將在訪談前已存在的客觀事實挖掘出來，而是不斷在互動過程中創造新的意義或感受。在社會科學的領域中，幾乎沒有質性研究者不會被問到信度與效度的問題。信度是指測量程序的重複性；效度則是獲得正確答案的程度。質性研究最常被質疑的是其研究結果的信度與效度。控制質性研究的信度與效度的方法有確實性、可轉換性、可靠性及可確認性等方法(胡幼慧，1996：142)。茲分述如下：

### (一)確實性(Credibility)

就是內在效度，指研究者真正觀察到希望觀察的。有五個技巧可以增加資料的真實性：1.增加資料確實性的機率，方法包括研究情境的控制、資料一致性的確定、資料來源多元化;2.研究同儕的參與討論;3.相異個案資料的蒐集;4.資料蒐集上有足夠的輔助工具;5.資料的再驗證。

本研究在內在效度的增強方式是多方面蒐集有關國小校長領導風格之論文及著作文章以了解影響校長領導風格之變項為何，並配合客家相關資料以驗

證族群背景可能影響個人人格特質，導致有不同領導風格之差異。

## (二)可轉換性(Transferability)

即外在效度，指受訪者的經驗、感受、陳述能被有效地轉換成文字陳述。在研究過程中詳實記載，研究者除了忠實紀錄訪談情境與內容，並力求逐字稿能完整重現訪談過程，進而將訪談紀錄分類編號，並對受訪者相關背景加以描述，讓讀者能清晰閱讀，以幫助讀者能自行判斷研究結果與自身情境脈絡的適用性。

本研究在外在效度的增強方式是每次訪談會徵求受訪者的同意進行錄音，每份錄音均備註受訪者編號、訪談日期、地點，並同時於電腦中編列相同資料名冊。最後再將訪談及錄音內容逐一轉譯成資料，同時進行分析。其中在訪談過程中也會將當時的重要觀察紀錄記在筆記本上，以做為輔助資料。

## (三)可靠性(Dependability)

即內在信度，乃指個人經驗的重要性與唯一性，因此，如何取得可靠的資料，乃研究過程中運用資料蒐集策略的重點。研究者必須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠性。

本研究在內在信度的增強方式為研究者很努力的從龐雜的資料中理出資料所呈現之概念有相關主題及相異處，並將資料就某一屬性與其發生時間的關係予以統整歸納，讓資料的呈現更為精簡，使之不至於形成資料的堆疊或重複，但卻不失去意義的詮釋。

## (四)可確認性(Confirmability)

又稱為研究的客觀性，指的是要能公開而客觀的呈現資料分析與觀察結果，及提供所有正反訊息與處理過程，盡可能減低偏見的影響，亦即研究者對研究資料應持「中立性」與「客觀性」。

本研究在增強研究客觀性的方式為研究者在分析訪談資料及觀察結果，會盡量以較客觀立場依實際訪談內容去做交叉比對，在訪談對象也會採取以數量

較多且具代表性為主，以確保研究結果的客觀性及中立性。

此外，本研究亦藉助三角檢證(triangulation)來加強本研究的信度與效度，係指「藉由結合多元化的觀察者、理論、方法和資料來源，研究者希望能夠克服單一方法、單一觀察和單一理論研究所固有的偏見」(Denzin,1989：307)。其類型有四種(吳芝儀、李奉儒譯，2008：278-279)：

(一)資料三角檢證(data triangulation)

在研究中利用多樣化資料來源。

(二)研究者三角檢證(intvestigator triangulation)

使用不同的研究人員或評鑑人員。

(三)理論三角檢證(theory triangulation)

使用多元視角去詮釋一組資料。

(四)方法論三角檢證(methodological triangulation)

以多種方法去研究一個問題或方案。

綜上所述，為求資料的比較和交叉檢驗，本研究採用「資料三角檢證」，將訪談中所蒐集的次級資料，包括各校環境觀察紀錄、各校比賽紀錄、各校校務推動重點及各校校長領導理念等，對此些資料加以整理與比較；另外，由於使用單一方法之研究容易受此種方法本身缺陷的影響，故本研究採用「方法論三角檢證」，應用問卷調查法及半結構式訪談法來補足研究方法彼此的不足，加強本研究的效度。

## 第五節 資料處理

本研究方法包含訪談以及問卷調查，研究者必須花費更多時間，從龐雜資料整理出訪談結果予以分析，以及問卷資料處理。

### 壹、問卷資料分析

本研究調查所得資料，以 SPSS for Windows 10.0 統計套裝軟體進行統計分析，根據本研究的目的採用的統計法如下：

- 一、以次數分配、平均數、與標準差進行有效樣本基本資料分析，以及國小校長領導風格有哪些類型。
- 二、以獨立樣本 t 檢定，分析在不同的背景上是否對校長領導風格覺知有所差異？
- 三、以單因子變異數分析，學校人口變項(學歷、服務年資、職務)及學校環境變項(學校規模、地區、建校歷史)為自變項，校長領導風格類型為依變項，進行單因子變異數分析，若在自變項與依變項之間達到顯著水準之後，再以事後比較 Post Hoc 檢定之最小顯著差異法(Least Significant Difference，簡稱 LSD)，進一步檢定哪幾組間差異情形達顯著水準。

### 貳、訪談資料分析

在質性的部份，研究者須將訪談的資料、觀察的重點、訪談心得札記，輸入電腦建檔方便後續分析研究。而編碼方式分別以代號於文中呈現，校長以甲、乙、丙校的校長，其主任以甲-1、乙-1、丙-1，「IN」為訪談紀錄。例如「甲-1 IN130104」則是代表甲主任 2013 年 1 月 4 日訪談記錄。實施訪談除了與研究對象進行深度訪談以外，在接觸過

程中，訪談對象提供的文件檔案(DO)以及現場觀察所看到、聽到的人、事、物及活動等看法、省思、感受的紀錄(OB)，在建檔整理之後，反覆閱讀不斷反思，有些主題自始至終輕易可見，有些概念卻容易被忽略，這些都有再分析的價值。

## 參、研究的倫理

由於質的研究關注研究者與被研究者之間關係對研究的影響，研究工作的倫理規範和研究者個人的道德品質，在質的研究中便成了一個不可迴避的問題。遵守道德規範不僅可以使研究者本人「良心安穩」，而且可以提高研究本身的質量。認真考慮研究中的倫理道德問題，可以使研究者更加嚴謹地從事研究工作。(陳向明，2002：578)

本研究基本上採用陳向明(2002)的研究倫理，其要點如下：

### 一、公正合理原則

係指研究者按照一定的道德原則「公正地」對待被研究者以及蒐集的資料，「合理地」處理自己與被研究者的關係以及自己的研究結果(陳向明，2002：593)。故研究者將在訪談過程中，盡量使用受訪者所使用的語詞，避免專業用語所產生溝通及理解上的誤差。

### 二、尊重個人隱私與保密原則

陳向明(2002：593)認為研究者應謹慎小心地行使自己的權利，注意不要給對方造成傷害。故本研究在研究進行過程中，尊重受訪者的意願與決定，以尊重其自主權，並且不要求其依照訪談大綱的順序回答問題，充分賦予受訪者回答的自主權。而採取保密的措施，包括將受訪者的資訊予以隱匿，採用代號代替姓名，嚴守資料保密原則，不向他人透露受訪者的身份。

### 三、自願和不隱蔽原則

探討研究是否要事先證明被研究者的同意，研究是否應該向被研究者公開(陳向明，2002：586)？其中自願原則是研究者應該徵求被研究者的同意；而不隱蔽原則是

指被研究者應該有權知道自己在被研究，被蒐集有關研究領之相關資料，而此資料是有可能在被整理、歸納、分析後，呈現在研究報告中的，上述告知的義務，皆在本研究的「訪談同意書」(如附錄三)中清楚的聲明，符合質性研究自願與公開原則。

#### 四、誠實原則

而本研究依此原則、採取「告知後同意」方式，於訪談進行之前先向研究對象告知以下事項：

- (一)研究之動機與目的。
- (二)研究過程當中可能要配合的行為與花費的時間。
- (三)可能發生的風險與收穫。
- (四)資料處理過程的保密措施。
- (五)基於自由意願，有權隨時退出研究。
- (六)了解研究者的身份景

此外，研究者亦須充份解答研究對象心中其他的疑惑，待研究對象完全了解接受始進行正式的訪談工作。



## 第四章 調查結果與分析討論

本章旨在根據問卷以及訪談結果進行分析，以了解臺中市東勢區客家籍國小校長領導風格。共分成二節，分別為問卷調查結果分析及訪談結果分析，其中分述如下：

### 第一節 問卷調查結果分析

本節根據問卷調查結果進行分析，旨在了解在不同背景變項之下校長領導風格有何差異？而教師所知覺的校長領導風格類型為何？

#### 壹、研究樣本背景資料

本研究對象所屬學校之教師是以臺中市東勢區六所客家籍人士擔任國小校長之學校為母群體，問卷之發放與回收是透過友人協助方式達成，總計共發出 131 份問卷，回收 128 份問卷，剔除不適合樣本得 125 份皆為有效問卷，進行統計分析結果，樣本之基本資料分配如表 4-1：

表 4-1 問卷樣本基本資料統計表(N=125)

項目	人數	百分比	
性別	男性	30	24.0
	女性	95	76.0
服務年資	5 年以下	25	20.0
	6-10 年	22	17.6
	11-20 年	37	29.6

表 4-1(續)

	21-30 年	41	32.8
	31 年以上	0	0
最高學歷	研究所以上	38	30.4
	師大、師院或大學教育學系	52	41.6
	一般大學院校	31	24.8
	師專、師範學校	4	3.2
擔任職務	主任	12	9.6
	教師兼組長	25	20.0
	導師	80	64.0
	科任教師	8	6.4
學校地區	鄉鎮地區	106	84.8
	偏遠地區	19	15.2
學校規模	12 班以下	19	15.2
	13-24 班	66	52.8
	25-48 班	40	32.0
	49 班以上	0	0
創校歷史	8 年以下	0	0
	9-20 年	43	34.4
	21-50 年	0	0
	51 年以上	82	65.6

## 貳、國小校長領導風格類型分配之現況分析

本調查問卷採用五等第量表，以五點量表得分區間而言，每題得分最高是 5 分，最低分為 1 分，因此每題平均得分可設定 1~1.99 分為極低分組，2~2.99 分為低分組，3~3.99 分為高分組，4~5 分為極高分組；若分析結果該領導風格類型所含各題的平均分數，高於或屬於高分組或極高分組，則代表填答者其知覺的校長領導風格，是為該領導風格類型之領導行為。

本研究將回收之有效問卷整理之後，將「國小校長領導風格調查問卷」上之各題得分情形以平均數與標準差呈現，得出結果如表 4-2：

表 4-2 校長領導風格各題平均數與標準差摘要表

取向	領導風格類型	平均數	標準差	問卷題號及內容題目
政治型		1.79	.986	1.喜歡將功勞集於校長一身，營造個人光環
		1.83	.801	4.只注重與自己切身利益相關的事務
		1.86	1.034	7.做事講求表面績效，流於形式
		1.83	.820	10.校外公關繁忙，較忽視校內教學視導
公共關係		1.50	.667	13.關心校外事務，與校內同仁缺乏互動，人緣不佳
人和型		4.21	.806	2.處事圓融，少與人發生衝突
		4.22	.848	5.注重校內組織氣氛的和諧
		4.34	.794	8.對同仁說話客氣，沒有官僚作風
		4.14	.820	11.經常對同仁噓寒問暖，待人親切
象牙塔型		4.30	.710	3.善於運用人際資源，拓展校外聲譽(負向題)
		1.60	.842	6.個性內向，不喜歡與同仁溝通

表 4-2(續)

	4.38	.705	9.重視學校、社區、家長及其他單位間的互動(負向題)
	1.51	.725	12.不擅與家長打交道，社區互動關係欠佳
	4.01	.808	14.能激勵同仁發揮專長和專業能力
	3.99	.838	17.注重校長本人的專業成長，並經常與同仁進行教育理念的專業對話
	3.84	.827	18.賞罰分明，該賞就賞，該罰就罰，對同仁一視同仁
	4.01	.757	21.能主動引導及培養同仁自動自發的精神
民主開放	4.11	.732	22.時時以身作則，身為同仁的模範榜樣
型	3.86	.797	25.依同仁的才能與工作狀況，給予適當的職掌與權責
	4.03	.888	26.尊重同仁專業，充分授權
	3.94	.850	28.善用語言及情緒，表達對同仁的期望與關懷
權力	3.94	.780	29.處理校務，權責分明，給予同仁權力，也要求成果
運用	4.11	.732	30.能取得同仁共識，使校務朝向制度化發展
取向	4.12	.747	31.能與同仁充分溝通協調，尊重同仁的意見
	1.82	1.108	15.推展校務沒有長期的計劃與願景
	1.50	.714	19.對於校務執行情形與推展成效不加聞問
放任型	1.94	.901	23.對同仁的言行做為，睜一隻眼、閉一隻眼
	1.66	.763	34.對同仁的工作績效及差假管理不加要求，流於鄉愿
	1.74	.853	16.常對同仁直接指示或下達命令，沒有商量餘地
威權管理	1.55	.665	20.喜歡事事掌權，缺乏分層負責
型	1.68	.867	24.與同仁保持距離，以展示其威權
	1.83	.859	27.政策由上而下，不與同仁溝通
任務	4.03	.870	32.會提供同仁物質和精神鼓勵
人性關懷	4.02	.712	33.兼重組織目標之達成與成員需求之滿足
- 關 型			

懷取		表 4-2(續)	
向	4.00	.707	35.工作任務的分配，能配合教師的專長和能力
	4.11	.805	37.真心關懷同仁，重視團體成員間的情感
	4.14	.776	38.為使同仁工作能順利達成目標，能提供適時的協助與支援
	3.99	.893	39.關心同仁日常生活狀況
	4.00	.718	40.能依實際工作成效與進度，調整目標與做法
	3.82	.843	41.工作安排注意同仁之個別差異與身體負荷
	4.01	.735	42.進行重要工作或決定前，先設法獲取同仁的認同
工作任務	2.83	1.141	36.要求同仁如期完成交辦工作，不能打折扣
型	2.12	.921	43.嚴格要求同仁工作完美零缺點

根據表 4-2 統計數字來看，校長領導風格在公共關係取向方面，政治類型各題平均數均位於極低分組(1~1.99)，人和型類型平均數均位於極高分組(4~5)，象牙塔類型各題的平均數在負向題(第 3、9 題)位於極高分組，正向題(第 6、12 題)位於極低分組。在公共關係取向各題平均數來看，象牙塔題組第 9 題(4.38)重視學校、社區、家長及其他單位間的互動為最高分，而政治型題組第 13 題(1.50) 關心校外事務，與校內同仁缺乏互動，人緣不佳為最低分。

校長領導風格在權力運用取向方面，民主開放型題組共 11 題其中 6 題位於極高分組(4~5)，其他 5 題也位於高分組(3~3.99)之內，放任型各題平均數均落在極低分組(1~1.99)之間，而威權管理型平均數也均落在極低分組(1~1.99)之間。在權力運用取向各題平均數來看，其中民主開放型題組第 31 題(4.12) 能與同仁充分溝通協調，尊重同仁的意見為最高分，任任型題組第 19 題(1.50) 對於校務執行情形與推展成效不加聞問為最低分。

校長領導風格任務關懷取向方面，在人性關懷型題組共 9 題其中 7 題位於極高分組(4~5)，其他 2 題也位於高分組(3~3.99)之內，而工作任務型各題平均數均落在低分組

(2~2.99)。以任務關懷取向來看各題平均數中，人性關懷型題組的第 38 題(4.14) 為使同仁工作能順利達成目標，能提供適時的協助與支援為最高分，而工作任務型的第 43 題(2.12) 嚴格要求同仁工作完美零缺點為最低分。

茲將國小校長領導風格類型量表各類型得分的平均數與標準差整理成現況摘要表，如表 4-3 所示：

表 4-3 國小校長領導風格類型每題平均得分整理摘要表

取向	公共關係取向			權力運用取向		任務關懷取向		
	政治型	人和型	象牙塔型	民主開放型	放任型	威權管理型	人性關懷型	工作任務型
每題平均得分	1.76	4.23*	1.60	4.00*	1.73	1.7	4.01*	2.48

從整體看來，在公共關係取向方面，人和型題組每題平均得分(4.23)最高，且位於極高分組；在權力運用取向方面，民主開放型題組每題平均得分(4.00)最高，且位於極高分組；在任務關懷取向方面，人性關懷型題組每題平均得分(4.00)最高，且位於極高分組。這說明目前教師對校長領導風格所覺知的情況，是偏向於人和型、民主開放型和人性關懷型的校長領導風格。另外在政治型、象牙塔型、放任型和威權管理型題組每題平均得分均位於極低分組，這也是說明教師對校長領導風格所覺知是很少有以上四種情形發生。

#### 參、不同背景教師對校長領導風格類型知覺之差異情形

本研究在填答教師人口背景變項上，分成性別、服務年資、最高學歷、擔任職務等四項，根據問卷結果分析，並討論國小校長領導風格類型在不同人口背景變項上之差異

情形，分述如下：

一、不同性別教師在知覺校長領導風格類型之差異情形

經由 t-test 比較不同性別教師在知覺校長領導風格類型之差異情形結果分析整理如表 4-4 所示：

表 4-4 不同性別教師在校長領導風格類型上之平均數統計表

領導風格類型	性別	個數	平均數	標準差	t 值	顯著性
政治型	男	30	1.74	.71	.223	.825
	女	95	1.77	.63		
人和型	男	30	4.33	.61	1.083	.284
	女	95	4.19	.60		
象牙塔型	男	30	1.51	.52	-1.087	.282
	女	95	1.63	.50		
民主開放型	男	30	4.13	.61	1.416	.164
	女	95	3.95	.57		
放任型	男	30	1.68	.66	-.471	.640
	女	95	1.74	.59		
威權管理型	男	30	1.67	.75	-.218	.828
	女	95	1.70	.59		
人性關懷型	男	30	4.12	.71	.974	.335
	女	95	3.98	.63		
工作任務型	男	30	2.36	.93	-.757	.453
	女	95	2.51	.80		

經獨立樣本 T 檢定後，發現不同性別在各領導風格類型的平均分都未達顯著水準( $p < .05$ )，表示不同性別之教師在知覺校長領導風格類型上並無差異。

## 二、不同服務年資教師在知覺校長領導風格類型之差異情形

本研究將教師填答服務年資分成五級，(1)代表服務年資 5 年以下 (2)代表服務年資 6-10 年 (3) 代表服務年資 11-20 年 (4)代表服務年資 21-30 年 (5) 代表服務年資 30 年以上。經由單因子變異數分析之後，探究不同服務年資教師在知覺校長領導風格類型之差異情形，結果分析整理如表 4-5 所示：

表 4-5 不同服務年資教師其知覺校長領導風格類型之單因子變異數分析摘要表

領導風格類型	變異來源	平方和	自由度	平均平方和	F檢定	顯著性	LSD 事後比較
政治型	組間	.702	3	.234	.545	.652	
	組內	51.943	121	.429			
	總和	52.645	124				
人和型	組間	.601	3	.200	.540	.656	
	組內	44.901	121	.371			
	總和	45.502	124				
象牙塔型	組間	2.566	3	.855	3.543	.017*	3 > 2
	組內	29.217	121	.241			4 > 2
	總和	31.783	124				
民主開放型	組間	2.192	3	.731	2.186	.093	
	組內	40.443	121	.334			
	總和	42.635	124				
放任型	組間	3.270	3	1.090	3.103	.029*	3 > 2
	組內	42.502	121	.351			4 > 2
	總和	45.772	124				
威權管理型	組間	1.580	3	.527	1.313	.273	
	組內	48.545	121	.401			
	總和	50.125	124				
人性關懷型	組間	2.315	3	.772	1.842	.143	
	組內	50.697	121	.419			
	總和	53.012	124				

表4-5(續)

	組間	1.812	3	.604	.858	.465
工作任務型	組內	85.116	121	.703		
	總和	86.928	124			

p\* < .05

1:服務年資5年以下 2:服務年資6-10年 3:服務年資11-20年 4:服務年資21-30年 5:服務年資30年以上

經由單因子變異數分析，不同服務年資教師在知覺校長領導風格之象牙塔型、放任型 F 值達顯著水準( $p < .05$ )，經最小顯著差異法(Least Significant Difference)事後比較，發現在象牙塔型及放任型領導風格上，服務年資 6-10 年教師所知覺之平均數皆低於服務年資 11-20 年及 21-30 年教師所知覺的平均數，表示服務年資 11-20 年及 21-30 年教師知覺象牙塔型及放任型領導風格情形比服務年資 6-10 年教師明顯。

### 三、不同學歷教師在知覺校長領導風格類型之差異情形

本研究將受試者的學歷分為四級(1)代表研究所以上(2)代表師大或師院或大學教育學系(3)代表一般大學院校(包含師資班及教育學程)(4)代表師範專科學校(含師範及師專)，經由單因子變異數分析之後，探討不同學歷教師在知覺校長領導風格類型之差異情形，結果分析整理如表 4-6 所示：

表 4-6 不同學歷教師其知覺校長領導風格類型之單因子變異數分析摘要表

領導風格類型	變異來源	平方和	自由度	平均平方和	F檢定	顯著性	LSD 事後比較
政治型	組間	.432	3	.144	.334	.801	
	組內	52.213	121	.432			
	總和	52.645	124				
人和型	組間	.660	3	.220	.594	.620	
	組內	44.842	121	.371			
	總和	45.502	124				
象牙塔型	組間	.162	3	5.390E-02	.206	.892	
	組內	31.621	121	.261			
	總和	31.783	124				

表4-6(續)

民主開放型	組間	3.155	3	1.052	3.223	.025*	3 > 2
	組內	39.480	121	.326			1 > 2
	總和	42.635	124				
放任型	組間	.390	3	.130	.346	.792	
	組內	45.382	121	.375			
	總和	45.772	124				
威權管理型	組間	1.081	3	.360	.889	.449	
	組內	49.044	121	.405			
	總和	50.125	124				
人性關懷型	組間	1.872	3	.624	1.476	.224	
	組內	51.140	121	.423			
	總和	53.012	124				
工作任務型	組間	1.778	3	.593	.842	.473	
	組內	85.150	121	.704			
	總和	86.928	124				

p\* &lt; .05

1:研究所以上 2:師大或師院或大學教育學系 3:一般大學院校(包含師資班及教育學程) 4:師範專科學校

經由單因子變異數分析發現，不同學歷教師在知覺校長領導風格之民主開放型之 F 值達顯著水準( $p < .05$ )，經最小顯著差異法(Least Significant Difference)事後比較，發現在民主開放領導風格上，研究所以上及一般大學院校(包含師資班及教育學程)學歷教師所知覺之平均數高於師大或師院或大學教育學系學歷教師所知覺的平均數，表示研究所以上及一般大學院校(包含師資班及教育學程)學歷教師知覺民主開放型領導風格情形比師大或師院或大學教育學系學歷教師明顯。

#### 四、不同職務教師在知覺校長領導風格類型之差異情形

本研究依受試者所擔任職務不同分為四類(1)代表主任(2)代表教師兼組長(3)代表導師(4)代表科任教師，經由單因子變異數分析之後，探討不同職務教師在知覺校長領導風格類型之差異情形，結果分析整理如表 4-7 所示：

表 4-7 不同職務教師其知覺校長領導風格類型之單因子變異數分析摘要表

領導風格類型	變異來源	平方和	自由度	平均平方和	F檢定	顯著性
政治型	組間	.315	3	.105	.242	.867
	組內	52.331	121	.432		
	總和	52.645	124			
人和型	組間	5.021E-03	3	1.674E-03	.004	1.000
	組內	45.497	121	.376		
	總和	45.502	124			
象牙塔型	組間	1.152	3	.384	1.517	.214
	組內	30.631	121	.253		
	總和	31.783	124			
民主開放型	組間	.335	3	.112	.319	.811
	組內	42.300	121	.350		
	總和	42.635	124			
放任型	組間	1.043	3	.348	.940	.423
	組內	44.729	121	.370		
	總和	45.772	124			
威權管理型	組間	9.672E-02	3	3.224E-02	.078	.972
	組內	50.028	121	.413		
	總和	50.125	124			
人性關懷型	組間	.833	3	.278	.644	.588
	組內	52.179	121	.431		
	總和	53.012	124			
工作任務型	組間	2.546	3	.849	1.217	.307
	組內	84.382	121	.697		
	總和	86.928	124			

經由單因子變異數分析發現，擔任不同職務教師在覺知校長各類型領導風格之 F 值均未達顯著水準( $p < .05$ )，表示擔任不同職務教師在覺知校長領導風格無顯著差異。

#### 肆、不同學校背景的校長領導風格類型之差異情形

本研究在學校背景變項上，分成學校所在地區、學校規模、創校歷史等三個變項，

根據問卷結果分析，並討論不同學校背景變項下，校長領導風格類型其差異情形如何？

茲分析如下：

一、不同地區學校的教師知覺校長領導風格類型之差異情形

本研究將學校地區分成鄉鎮地區和偏遠地區兩種類型，經由 t-test 比較校長領導風格在不同地區學校有怎樣的差異情形，其結果如表 4-8 所示：

表 4-8 不同地區學校在校長領導風格類型上之平均數統計表

領導風格類型	學校地區	個數	平均數	標準差	t 值	顯著性
政治型	鄉鎮地區	106	1.7075	.6314	-2.226	.037*
	偏遠地區	19	2.0842	.6874		
人和型	鄉鎮地區	106	4.2972	.5867	3.150	.004**
	偏遠地區	19	3.8421	.5786		
象牙塔型	鄉鎮地區	106	1.5873	.5290	-1.303	.201
	偏遠地區	19	1.7105	.3462		
民主開放型	鄉鎮地區	106	4.0455	.5909	2.567	.016*
	偏遠地區	19	3.7225	.4881		
放任型	鄉鎮地區	106	1.7264	.6244	.276	.785
	偏遠地區	19	1.7632	.5169		
威權管理型	鄉鎮地區	106	1.6108	.6036	-3.961	.001**
	偏遠地區	19	2.1974	.5927		
人性關懷型	鄉鎮地區	106	4.0535	.6744	2.009	.053
	偏遠地區	19	3.7953	.4819		
工作任務型	鄉鎮地區	106	2.4575	.8539	-.635	.530
	偏遠地區	19	2.5789	.7502		

p\* <.05 p\* \* <.01 p\* \* \* <.001

經由獨立樣本 T 檢定後發現不同學校地區在校長領導風格類型之政治型、人和型、民主開放型及威權管理型有達顯著水準( $p < .05$ )，其中在政治型和威權管理型上，偏遠地區學校之平均數大於鄉鎮地區學校，而在人和型和民主開放型上，鄉鎮地區學校之平均數大於偏遠地區。

## 二、不同規模學校的教師知覺校長領導風格類型之差異情形

本研究依據學校班級數分成四類不同之學校規模，分別是(1)班級數在 12 班以下(2)班級數在 13-24 班(3) 班級數在 25-48 班(4) 班級數在 49 班以上。經由單因子變異數分析，分析校長領導風格在不同規模學校之差異情形，其結果如表 4-9 所示：

表 4-9 不同規模學校在校長領導風格類型之單因子變異數分析摘要表

領導風格類型	變異來源	平方和	自由度	平均平方和	F檢定	顯著性	LSD 事後比較
政治型	組間	3.214	2	1.607	3.966	.021*	1 > 2
	組內	49.431	122	.405			
	總和	52.645	124				
人和型	組間	6.264	2	3.132	9.738	.000***	2 > 1
	組內	39.238	122	.322			
	總和	45.502	124				
象牙塔型	組間	.661	2	.330	1.295	.278	
	組內	31.122	122	.255			
	總和	31.783	124				
民主開放型	組間	3.720	2	1.860	5.832	.004**	2 > 1
	組內	38.914	122	.319			
	總和	42.635	124				
放任型	組間	.542	2	.271	.731	.483	
	組內	45.230	122	.371			
	總和	45.772	124				
威權管理型	組間	8.141	2	4.071	11.829	.000***	1 > 2
	組內	41.984	122	.344			
	總和	50.125	124				

表4-9(續)

人性關懷型	組間	4.888	2	2.444	6.196	.003**	2 > 1
	組內	48.124	122	.394			
	總和	53.012	124				
工作任務型	組間	2.394	2	1.197	1.728	.182	
	組內	84.534	122	.693			
	總和	86.928	124				

p\* < .05 p\* \* < .01 p\* \* \* < .001 1:班級數在 12 班以下 2:班級數在 13-24 班 3:班級數在 25-48 班 4:班級數在 49 班以上

由表 4-9 發現，不同規模學校的校長領導風格類型之政治型、人和型、民主開放型、威權管理型及人性關懷型有達到顯著水準( $p < .05$ )，經最小顯著差異法(Least Significant Difference)事後比較後，在政治型和威權管理型上，班級數 13~24 班規模學校之平均分數明顯高於 12 班以下規模之學校；在人和型、民主開放型及人性關懷型上，班級數 12 班以下規模學校之平均分數明顯高於 13~24 班規模之學校。其餘在象牙塔型、放任型及工作任務型，並未發現在不同規模學校有顯著差異。

### 三、不同創校歷史學校的教師知覺校長領導風格類型之差異情形

本研究將學校創校歷史分成校史 9~20 年及校史 50 年以上兩種類型，經由 t-test 比較，分析校長領導風格在不同創校歷史學校之差異情形，其結果如表 4-10

表 4-10 不同校史學校在校長領導風格類型上之平均數統計表

領導風格類型	學校創校歷史	個數	平均數	標準差	t 值	顯著性
政治型	校史 9~20 年	43	1.7209	.6578	-.542	.589
	校史 50 年以上	82	1.7878	.6512		
人和型	校史 9~20 年	43	4.3721	.6035	1.941	.056
	校史 50 年以上	82	4.1524	.5967		

表4-10(續)

象牙塔型	校史 9~20 年	43	1.5814	.6165	-.354	.724
	校史 50 年以上	82	1.6189	.4414		
民主開放型	校史 9~20 年	43	4.1607	.6555	2.162	.034*
	校史 50 年以上	82	3.9102	.5308		
放任型	校史 9~20 年	43	1.7151	.6138	-.223	.824
	校史 50 年以上	82	1.7409	.6079		
威權管理型	校史 9~20 年	43	1.5814	.6742	-1.471	.145
	校史 50 年以上	82	1.7622	.6097		
人性關懷型	校史 9~20 年	43	4.1757	.7779	1.836	.071
	校史 50 年以上	82	3.9295	.5653		
工作任務型	校史 9~20 年	43	2.3721	.9580	-.938	.351
	校史 50 年以上	82	2.5305	.7672		
p* < .05						

經由獨立樣本 T 檢定後發現不同創校歷史學校在校長領導風格類型之民主開放型有達顯著水準( $p < .05$ )，在民主開放型上，校史 9~20 年平均分數大於校史 50 年以上學校，而其他領導風格類型在不同校史學校則無明顯差異情形發生。

## 伍、結論

綜合本節分析結果，發現教師覺知國小校長之領導風格在現況中趨向，在公共關係取向方面，人和型題組得分為極高分組，政治型題組與象牙塔型題組得分則位於極低分組；權力運用取向方面，民主開放型題組得分為極高分組，放任型題組與威權管理型題組得分則位於極低分組；在任務關懷取向方面，人性關懷型題組得分為極高分組，而工

作任務型題組得分則位於低分組。這是說明目前教師對校長領導風格所知覺的情況，趨向人和型、民主開放型以及人性關懷型。以不同背景變項的教師對校長領導風格覺知情形之差異得知：不同性別和擔任不同職務的教師，未發現其所覺知校長領導風格類型上有顯著差異，但在不同服務年資教師對校長領導風格有象牙型及放任型之差異情形有達顯著水準，其中在服務年資 11-20 年及 21-30 年教師所覺知之平均數高於服務年資 6-10 年教師所覺知的平均數；在不同學歷教師對校長領導風格有民主開放型之差異情形有達顯著水準，其中在研究所以上及一般大學院校(包含師資班及教育學程)學歷教師所覺知之平均數高於師大或師院或大學教育學系學歷教師所覺知的平均數。以不同學校背景變項的教師對校長領導風格覺知情形之差異得知：在不同地區學校的校長領導風格有政治型、人和型、民主開放型及威權管理型之差異情形有達顯著水準，其中在政治型和威權管理型上，偏遠地區學校之平均數大於鄉鎮地區學校，而在人和型和民主開放型上，鄉鎮地區學校之平均數大於偏遠地區；不同規模學校的校長領導風格，有政治型、人和型、民主開放型、威權管理型及人性關懷型之差異情形達到顯著水準，其中在政治型和威權管理型上，班級數 13~24 班規模學校之平均分數明顯高於 12 班以下規模之學校；在人和型、民主開放型及人性關懷型上，班級數 12 班以下規模學校之平均分數明顯高於 13~24 班規模之學校；不同校史學校的校長領導風格，有民主開放型之差異情形達到顯著水準，其中校史 9~20 年平均分數大於校史 50 年以上學校。

從問卷調查研究結果分析發現，筆者研究結果與歷年文獻有些異同之處。林盈男(2011) 國民小學校長領導風格、教師溝通滿足與學校效能關係之研究—以臺南市為例研究發現：教師對於校長領導風格的知覺，會因性別、年齡、職務、學校規模的不同，而有顯著差異。而莊鴻專(2010) 校長領導風格與教師工作態度之關係研究-以南投縣國小為例研究發現：國民小學校長的領導風格現況是多展現民主式領導，其次權威式領導，放任式領導最少且不同背景變項的教師知覺校長領導風格部分有顯著差異。黃怡雯(2006) 客籍國中小校長的領導風格、教師組織承諾與學校效能關係之研究發現：客籍校長領導風格，以「人際關懷」最為突出。林煥民(2004) 客籍國中小校長領導風格與學

校組織文化關係之研究發現：客籍校長兼具「輔助關懷」、「任務倡導」與「創新願景」領導風格。

綜合研究發現，以上研究發現教師對校長領導風格覺知情形會因不同性別、不同服務年資、不同職務教師及學校規模，在校長領導風格的覺知達到顯著差異性，而在客家籍校長的領導風格發現主要為人際關懷、輔助關懷、任務倡導與創新願景等類型。而本研究主要研究對象是東勢區客家籍校長的領導風格類型來看，教師覺知的情形在不同服務年資及不同學歷教師有顯著差異，在不同地區、不同規模及不同校史學校的教師亦有達到顯著差異，而在校長領導風格則以人和型、民主開放型及人性關懷型分數明顯較高。



## 第二節 訪談結果分析

### 壹、訪談的對象與實施方式

訪談對象是設定在服務於臺中市東勢區客家籍小學校長之學校，且在現職服務學校服務二年以上之校長、主任及教師，以便做交叉比對的詳細分析，經由半結構式的訪談，探討學校裡校長領導的理念方針及具體作為，以及進一步瞭解客家庄中客家籍校長對於客家文化傳承想法及落實的現況。研究者於民國一〇一年十二月至一〇二年二月間，經徵求三所校長和該校主任及教師同意後，親自到校進行訪談，每位受談者訪談時間大約一至二小時，三位校長分別以甲、乙、丙代表之，其該校主任則以甲-1、乙-1、丙-1代表之，而該校教師以甲-2、乙-2及丙-2為代表符號。其個人資料與學校背景狀況如下表 4-11 與表 4-12。

表 4-11 受訪學校校長個人資料與學校背景

校長代號	校長性別	校長年齡	校長年資	在本校年資	學校規模	學校地區
甲	男	50	8	5	18 班	鄉鎮
乙	男	52	14	2	14 班	鄉鎮
丙	男	48	4	4	6 班	偏遠

表 4-12 受訪學校教師個人資料與學校背景

教師代號	教師性別	教師年齡	教師年資	在本校年資	學校規模	學校地區
甲-1	女	42	18	14	18 班	鄉鎮
甲-2	女	34	11	2	18 班	鄉鎮
乙-1	男	50	26	10	14 班	鄉鎮
乙-2	女	35	12	9	14 班	鄉鎮
丙-1	女	45	24	18	6 班	偏遠
丙-2	男	41	12	8	6 班	偏遠

## 貳、訪談內容整理與分析

### 一、東勢客家籍校長所知覺自身的客家人格特質

所謂「客家人文」，泛指的就是客家性格與客家傳統觀念與社會人際相處的模式；在客家性格上，歸納受訪者所提的認定有(一)「硬頸」特質，具有堅忍不拔特性。(二)刻苦耐勞、務實的處事習慣。(三)勤儉持家，不追求浮華。(四)個性耿直，有話直說；而在客家傳統觀念與社會人際相處的模式上較明顯呈現的(一)「晴耕雨讀」，有讀書人的特質。(二)「守望相助」，有敦親睦鄰的習性。(三)具族群團結意識、不易被分散。對此

甲、乙、丙校長有著下列的自我剖析：

我覺得我本身很認同客家，以客家人為榮，因為客家人晴耕雨讀，有讀書人的特質，所以我本身也很喜歡閱讀，其次我覺得我很有堅忍不拔的特質，認為對的事我會堅持下去，就是客家人所謂的「硬頸」精神，是我很明顯的特質，要打倒很不容易，我們所追求的目標，雖然不是二點之間只有一直線，但是會很努力達到目的，就像辦學，我們會為了孩子，用盡各種方法思考各種模式，讓孩子受到最好的教育，不管從校內教職人員，或是外圍社區民眾家長，來認同學校，竭盡所能來促成辦學目標的達成，不會半途而廢。(乙 IN130103)

當辦學面對耿直、不喜歡耍心機的客家人，有話直說、溝通，省去了不少麻煩。(甲 IN130129)

我自己的客家人格特質先自吹自擂一下，就是克勤克儉，有「硬頸」不服輸，愈挫愈勇的精神，這和我生長背景也有關，我的爸爸在我國中的時候就過世了，我是老大，底下有三個弟弟，最小的弟弟還分給別人養，長兄如父，所以就必須扛起家裡大大小小的事，當時因家境困苦，所以老師要我考師專，一方面是公費一方面工作有保障可減輕家裡負擔，加上當時老師肯栽培，自己成績也還可以，因此走上當老師這一途。這一路上很感謝許多貴人相助，才能走到現在這個位子。(丙 IN121227)

在訪談過程的觀察中，研究者發現三位校長態度謙卑，言談中不時展現笑容，讓人感到很有親切感，當說到自己的客家人特質會不自覺使用母語客家話，並且有以當客家人為榮的表情出現。(甲乙丙 OB130129)

## 二、東勢客家籍校長所認識的東勢地區

雖然受訪者到東勢服務原因不一(有為返鄉服務鄉民、有迫於缺額太少選擇不多或只是長官要求而有了意外邂逅)，但對東勢地區的地理人文皆有一致性的看法，歸納受訪人看法有(一)東勢好山好水好風景，水質好空氣佳適合人居住；(二)東勢居民單純、善良又淳樸，有鄉土人特性；(三)東勢人以種果樹為主，刻苦節儉持家，但彼此間守望相助，敦親又睦鄰。對此甲、乙、丙校長有著下列的自我剖析：

我覺得或許因為地緣關係，山城一氣候宜人、靜謐；民風純樸，民性單純善良，是我深愛這片土地與人的原因。(甲 IN130129)

東勢的居民很淳樸，很少爾虞我詐，大家都很坦誠，很具鄉土人的特性，人不親土親，守望相助精神很好，尤其辦喪事時，附近鄰居都會來幫忙，這是都市人所沒有的，而且我一直覺得東勢人的孩子很淳樸，居民人節儉，所以有關奢侈浮華的店都開不起來，像是電影院一家一家關掉，大的餐廳也一家一家收起來，沒辦法在這裡生存，代表東勢人真的很節儉，但是因為商業行為無法進來間接的年輕人就會流失，剩下的都是果農真的很辛苦，經濟水平一直往下掉，加上中橫中斷以後，外來的人口愈來愈少，感覺很沒落，但是相對的居住的品質卻保留住了。

(乙 IN130103)

當初從新社往東勢看，可以很清楚看到大雪山山脈，包括它的整個稜線都看得到，因為我非常喜歡山，常認為自己是山的子民。東勢鄰近大雪山和八仙山，以林業和農業為主，而我家是以前種洋菇、枇杷和梨子，我們最早的老家在白茅台靠近福民國小，而新社白冷圳是由大甲溪源頭灌溉，所以沿線四鄉鎮可說是以大甲溪水利為主，其水利資源相當豐富。我感覺東勢很親切，因為和故鄉新社民風相似，很熟悉，較淳樸也務農，大家都是較坦白爽朗的農家子弟，而且這裡的空氣很好，生長環境很好，適合人居。(丙 IN121227)

### 三、東勢區客家校長自我領導風格介紹

受訪者對自我領導風格皆有不同剖析，以下就三位校長及其主任教師訪談內容做一整理：甲校長：(一) 認為領導方法必須通權達變、因勢利導。(二) 以信任為背景，激勵發揮教師專業。

其實並沒有一成不變的領導方法，必須通權達變、因勢利導。我想必須回到對「人的基本假設」。基本上我深信大多數的老師都是「專業、敬業、樂業」的，因此領導這一批專業熱誠的同仁僅需以信任為背景，激勵發揮教師專業：秉持執教熱忱初衷。我有兩個心得：1.凝聚向心-不愛錢（期末聚餐、吃校長『烤雞=考績』），有心有情好辦事 2.授權增能一分享權：分層負責，減少請示，教師、主任都可獨當一面，校長樂得輕鬆，何樂而不為？(甲 IN130129)

甲校長領導主要以信任教師為根本，深信教師的都是「專業、敬業、樂業」的，認為只要把握凝聚同仁向心力及授權增能二大方向，便能輕鬆領導，對此甲校主任及教師認為一位有效能校長應有作為的看法和甲校長有了相同的認知。

首先，我認為校長要運用高關懷的作風，讓校內團體氣氛和諧，讓老師願意為學校多付出。其次，多製造機會讓教師參與活動，讓老師在參與活動中，獲得校長的肯定與鼓勵，並發揮學校教師團隊的精神，使教師有彼此的共識，必能激發教師的服務士氣。此外，校長要深入瞭解校內每一位教師的專長，讓教師有發揮專長的空間，使教師的才能受到賞識並或的成就感，這樣的話，教師會更努力的付出。(甲-1 IN130102)

其實我一直認為，每位在教學現場的教師們一定都具有相當高的服務熱

忱，不然當初大家不會選填師專、念師院或是師資班。但為何現在有些教師漸漸的不想多付出？不想多做事？那和大環境的觀念偏差有關係。

老師們擔心多做多錯，付出越多，管的越多，反而會讓學生家長挑毛病，讓一群以子為尊的家長們告上媒體。所以，我認為一位具有領導效能的校長，首先應該要與老師站在一起，同理老師的立場，不管遇到什麼問題，都一定要相信老師的說法，與老師共同面對來自家長或外界的責難。如此，老師們才會願意無私地為學校付出，才會願意發揮自己當初選擇教育事業的初衷，用愛心、耐心與同理心來面對學生。此外，對於一些雞毛蒜皮的小事，校長也不要干涉太多，若能給老師多一些空間，給老師多一些尊重，相信將可創造更大的價值喔！（甲-2 IN130102）

在訪談過程的觀察中，研究者發現甲校主任教師辦公室即使已過下班時間一個小時多，仍有不少行政人員及教師在處理行政或訓練學生比賽，而且同仁不時還會互相打氣對話，顯現出彼此對學校的向心力及同仁感情良好。（甲校 FI130102）

乙校長：（一）認為自己領導風格就是福祿貝爾的一句話：愛與榜樣而已。（二）以服務代替領導，要有公僕的精神。

局長曾問我：「你以前○○國小是九十年的老學校，現在○○是個很年輕的學校才十幾年而已，兩所治校方法應該有所不同吧？你覺得你應該如何帶領？」我回答：「其實沒有不同，只要中心思想確立了，自己知道自己在做什麼就可以了。」而我的中心思想就是福祿貝爾的一句話：愛與榜樣而已。我當校長十幾年了，我常常都是很早就到校，在○○在○○在○○也好，我都會身先士卒，一切以身作則，對老師對孩子，我們以服務代替領導，我常鼓勵行政，當行政當校長沒有什麼了不起，我

們盡量為大家服務，用公僕的理念，你就不覺得辛苦不覺得累，而且會樂在其中，希望行政能支援教學，老師有困難，在教室打一通電話上來，可能班上常規或孩子行為失控，會擔誤到老師教學，行政就要去支援，把他帶上來辦公室，主任組長就要出面。只要教學提出任何需求，我們都要盡力而為，不可以有官僚作風。而我也會告訴老師，希望面對班上家長學生時，我們要有服務精神，不能高高在上，像是電話不接口氣不好，我們為了都是我們的孩子，不管任何地方，任何職務，我們只要用「愛與榜樣」去推，相信任何困難都能迎刃而解。所以當家長對老師提出質疑的時候，這是難免的，老師會擔心校長是不是對他有所責備，但是我常常跟老師講我們都是一家人，你們也稱校長是大家長，你們忍心看家人受傷害嗎？絕對不忍心嘛！所以有困難要說出來。但是面對家長我也會說我們都是一家人，為了孩子，我們要尋求折衷辦法，不一定家長對，也不一定是老師對，我們可以為孩子做最妥當最合適的處置。

。(乙 IN130103)

乙校長領導採用「愛與榜樣」，也就是以身作則並以公僕精神去服務大家，對於問題的處理採取較人性的觀點，以求事情圓滿解決，對於行政人員及教師也是同樣對待方式，對此乙校主任及教師認為一位關懷教師的校長應有的作為和乙校長有了共鳴。

我認為一位會關懷教師的校長會 1.經常對教師噓寒問暖，待人親切，並深入了解教師家人生活情形，給予需要之協助。2.善用語言與情緒，表達對教師的期望與關懷。3.能與同仁充份溝通協調，尊重教師的意見。4.鼓勵教師專業成長，並給與進修機會。(乙-1 IN130104)

我認為一位會關懷教師的校長會 1.隨時給予口頭關懷。2.教師生日時可寫小卡片給教師(或辦理當月壽星慶生小聚會活動)。3.教師身體不適或

女老師生理期、懷孕教師，可以坐著上課。4.離學校上班距離比較遠的教師，允許上班尖峰時間路程可能延誤的情形，若不小心晚到校上班（10-15 分鐘以內）能被允許。（乙-2 IN130104）

在訪談結束後，因隔天乙校要辦活動，因此主任及組長正在籌畫工作事宜，此時校長經過會親切詢問有什麼要幫忙，並叮嚀同仁要記得休息，顯現出乙校長的親和力。（乙校 FI130104）

丙校長：主要以和為貴，求人事安定，但對小孩子有利的事，就會擇善固執。

我最主要還是以和為貴，人事安定，獎懲經費公開透明，但是我難免會擇善固執，就是對小孩子有利的事情，我會比較堅持去做，只要對學生整體發展有影響的，我就會想要去做，也希望同仁我們向著同一個目標、願景，把學校的特色建立起來，因為我們現在面臨一個困境就是學生數愈來愈少，而我們學校特色其實蠻明顯的，就是建築特色和客家的風情，在這周遭還蠻受肯定的。（丙 IN121227）

在偏遠六班的丙校而言，教師及學生人數少，學生家長多為經濟及社會弱勢，因此丙校長認為校內人事要安定，處理問題應以和為貴，否則校務根本推不動，但又認為學生受教權益不能因學校規模小而有所犧牲，應該堅持去做，因此如何凝聚教師同仁的向心力便顯得格外重要，對此丙校主任及教師認為校長可以有以下作為：

先強化自己的教育理念，以民主的方式帶領，懂得傾聽與尊重同仁的想法，不斷給予鼓勵與信任，營造一個公平和諧的環境，先讓同事對這個團體有信心，相互尊重，之後才能凝聚所有的力量。（丙-1 IN121228）  
執行工作會以身做則，姿態放低，少與同事爭執。（丙-2 IN121228）

#### 四、客家籍校長辦學是否受客家背景影響？

客家籍校長在客家庄辦學是否受客家背景影響？三位校長有二位認為無顯著影響，有一位校長認為有影響，其中甲、乙校長認為辦學不會因個人背景差異而有所不同，而丙校長認為客家人背景能拉近他與家長及社區人士的距離，讓他辦學更順利，也會讓他更有傳承客家文化的使命感，辦學會朝著讓學校更有客家特色方向走，以保存傳承客家文化為目的。

無顯著影響。倒是面對耿直、不喜歡耍心機的客家人，有話直說、溝通，省去了不少麻煩。(甲 IN130129)

我覺得應該不會受到客家背影響，中心思想確立後，應該放諸四海皆準，而不會受到個人背景所影響。(乙 IN130103)

事實上是有影響的，因為我會說客家話，和地方耆老家長對話都能溝通無礙，是一個很大的好處，因為你只要有溝通有接觸，讓他們了解我們是認同這裡，當我們要處理問題，或有一些爭議的時候就比較容易化解掉，當然我也會儘量參加在地的民俗活動，像慶典或是他們的一些聚會，我也引進里長教小朋友大旗羅鼓班，還有我們客家歌謠班是退休主任蘇生勇老師所指導，我們有到梨文化館做客家桐花季的表演，也到客家文化園區做客家開口獅的表演，那其實我們就是把這個地方的客家文化加以保存、再發揚，再加入一些新的元素，我們希望能夠把我們東勢的地方特色，藉由我們學校訓練學生，讓學生也能夠記住這邊的民俗文化。(丙 IN121227)

雖然甲、乙校長認為辦學不會受自己客家背景所影響，但站在主任及教師的角色來看，多認為客家籍校長在辦學上有刻苦耐勞及堅忍不拔的精神，因此遇到困難不會輕易

退縮，尤其東勢區是屬人口外流區且偏鄉下農業區，當有機會讓自家子弟有更好、更多元的發展，通常會更積極去爭取經費，好讓東勢區人才能留住，讓客家文化得以傳承下去。

我覺得客家人有勤奮、硬頸的精神，在東勢區的校長中確實看到幾位校長積極處事的一面，記得鄰近有一所 6 班的小學，校長為土生土長的客家人，帶領老師積極參與各項比賽、積極申請各項經費補助計畫，不僅拓展孩子視野，也提供免費的才藝課程，如申請深耕藝術計畫，確實讓外流的學子，漸漸回到此校，我想客家人勤奮的特性，對於客家籍的校長應有所影響。(甲-1 IN130130)

客家人的民族性很強，和它的歷史背景有密切相關，因而造就了客家人特性，即使經歷多次民族融合，但在傳統的客家庄裡，世代傳襲著「硬頸」且不奢華的精神，試想一個人在這環境下耳濡目染，相信他的處事態度必定有所影響，尤其是當了一位領導者，所遇到的問題更是多如牛毛，因此面對問題當下反應便是一個人長期以來的經驗累積，而這和個人成長背景以及人格特質或多或少都有相關。

曾聽過一個老師說，「客家」之所以稱為「客家」，是指客家人處處為「客」，處處為「家」，老祖先未求生活的安定，經歷了許多險惡的環境，開墾拓荒，長久下來培養出堅忍不拔的毅力與硬頸的精神。我認為，若校長具有客家籍的背景，對於其治校理念的堅持、處事態度，一定有所影響。我就曾聽過新竹一位客家籍的女校長分享，她當年考上校長時，同期校長班只有她一位女性。而當時只有新竹有一所新學校要創建，她躍躍欲試，但同期校長班同學以及教育處長官都不看好她，認為一個女校長要創建一所新學校，從校舍的建立、到各式軟硬體設備的增添、以及教師的甄選，將面臨許多她解決不了的問題。創校之初，確實遇

到相當多困難，尤其是在教師意見的整合以及苦尋不到運動場的問題上，令她相當苦惱。不過，她開始利用每週一節課的「咖啡時間」與各學年的老師們溝通，瞭解老師所需；並多方努力，替學校爭取了體育館，解決了因校地太小，學生沒有場地可運動的窘境。後來事實證明，她不僅將學校辦的有聲有色，而且該校還連續二年獲得教育部教師教學卓越獎以及校長領導卓越獎的殊榮。我想，這與那位校長具有客家籍的背景，具有客家人刻苦耐勞、勤奮、努力、不屈不撓等特質有很大的關係。

(甲-2 IN130130)

客家籍校長在客家庄服務自然就多了一份親切感，尤其對當地的歷史及人物有深入了解，並能使用流利的客家話對話，在辦學上應有事半功倍之效用，但從另一面來看客家籍校長在客家庄服務也多了一份使命感、責任感，也就是要多一份心去關懷去提攜地方子弟，否則在自己故鄉就難以立足了，因此在辦學上客家籍校長在客家庄服務，應有不同於其他地區的方式，但這是否與其客家背景有關教師及主任有著不同看法。

我認為客家人處事圓融和氣，較不與人爭執，實事求是做事任勞任怨，關心地方子弟學習成長，因此校長在領導行為上會有以下作為：

- 1.注意說話表達的方式，多說寬宏、鼓勵、關懷的話。
- 2.發揮高度的親和力，接近師生，和同仁們打成一片，對他們尊重，且以禮相待，適時地予以鼓勵和關懷。
- 3.與學生家長會，社區之間營造良好的互動關係。
- 4.對推展校務工作做系統的思考，不會一成不變、堅持己見。
- 5.以校為家，犧牲奉獻，努力爭取教育資源，以改善教學環境，充實教學設施，全心投入學校經營。(乙-1 IN130104)

我認為校長的領導風格不會受到客家籍背景的影響，是跟個人的成長、

經歷、家庭背景、行事風格有關。但是，如果客家籍背景的校長在客家籍的地區任職，面臨的家長都是客家籍的家長，家長會成員也全數都是客家籍的，那麼校長的領導風格或多或少會因為因地制宜的關係，潛移默化之中受客家籍的家長影響。舉例說明：客家籍的家長多數重視學生學業成就、課業的成績表現，無形中校長在推動校務方面會因為招生的壓力而強調學業第一、才藝或藝能方面的表現則未必被突顯出來。

(乙-2 IN130104)

校長領導風格受應受從小接觸環境，家庭背景和之前任職學校校長風格有關，因此如果校長生長在客家庄，或是之前任職學校在客家庄，就會自然就融入自己領導風格。(丙-2 IN121228)

客家籍校長在客家庄服務另有「楷模」功用，校長在地方上是受人尊敬的職位，如果能以身作則去參加客語認證，相信在辦學上或傳承客家文化上會更有說服力。

一般認對客家人的印象就是勤儉，刻苦耐勞，以本校校長而言，此兩項特質都具備。校區為客家庄，校長注重學校與社區的互動關係，運用社區資源發展學校特色，學校活動常與社區特色互相配合，提醒學生不忘本，鼓勵學生參加客語認證，並以實際行動通過客語認證。

(丙-1 IN121228)

丙校校長於民國 102 年參加中高級客語認證並順利通過取得認證。101 年丙校學生共有 11 位報考達全校 16% 其中有 5 名通過初級客語認證。(丙校 DO121101)

五、東勢區客家籍校長辦學是否因東勢這地區而有所不同？

客家籍校長辦學是否因東勢這地區而有所不同？三位校長有一位認為沒有不同，有

二位校長認為會有所不同。其中乙校長認為不會因地區不同而有不同的辦學方式，而甲校長會分析東勢地區的優劣來決定辦學方向，而東勢地區有客家「大埔音」獨特性及客家「惟有讀書高」民風，因此辦學會朝振興客家語音、文化及學生學習多元化方向走。

辦學風格套用現在的「SWOT」分析，讓我們有時間沉澱、分析學校的優、劣勢。目前因為東勢地區是全台唯一客家「大埔音」的群聚落，因此維持甚至振興客家語音、文化，是與其他地區會有所差異的。另外客家人篤信「公平、正義」，因此面對環境的現實（並不是那麼的符應公平正義），客家人選擇較為公平的讀書、考試為方法。因此東勢地區的碩、博士比例大概全台灣屬一屬二。針對這「惟有讀書高」的民風，我選擇引進、推動更多元社團，讓學生都能適性發展，多才多藝。

(甲 IN130129)

針對甲校長的說法研究者向其主任蒐集資料佐證：甲校平日社團就包括國樂社、跆拳道社、桌球隊、羽球隊、足球隊、繪畫班、作文班、書法班、圍棋班、舞蹈班及烏克蘭麗麗社。(甲校 DO130129)

丙校長則認為他會因勢利導，結合個人專長及東勢地區風俗民情給學生更適性的學習，甚而陶冶學生性情，並教導其做人處事道理。

我本身是學藝術的，在師專時期我是學美勞，現在是藝術與人文輔導團的副召集人，所以就變成很多資源我會尋求這邊，然後學校的景色很美，所以我會帶一些藝文素養的東西進來，像是藝文深耕活動、小朋友學習陶藝、書法和戲劇，最近幾年我們引進紙風車和九歌劇團到學校來，其實我自己的專長在這，自然就會引進這些資源到學校裡面，那我們在地也有一些優勢，就是我們緊鄰中崙溪，然後自然生態也很豐富，我自

己本身以前也是在食水崙溪打滾的，所以對這裡的環境是很熟悉，對這裡的自然植物、動物也都蠻喜歡的，所以我會種一些盆栽，教小朋友收集一些種子，其實小孩子就像一顆種子，我們要怎樣栽培他，怎樣施肥，什麼時候要把旁邊雜草拔掉，讓他不會有壞習慣，讓他長得又漂亮，讓他開花結果，而我們老師就像園丁，這是一樣的道理，所以像會長種蘭花，這裡居民大都是種果樹，這也是教育的一環，只是透過不同的形式去展現出來而已，然後我們也讓孩子了解到生命的歷程，它一定有一些起起落落的辛酸，四季的變化，就像人生的高低起伏，他一定要去面對困難，面對寒冷的天氣就像你遇到挫折的時候，你要怎樣度過，要怎樣把一些你鋒芒太露的部分要收斂一點，必要的時候我們展現我們的自信，需要謙虛的時候我們以退為進，再去營造你更多的優勢。另外我們用教育優先區的經費來做舞蹈教學，那當時考慮學生如果到東勢國中，它們有舞蹈班，他們就多一個選擇的進入，學生學習到一個才藝一個肢體、儀態，那這些是我們在正規課程無法給的，透過經費的進來，讓專業的老師來教，要因勢利導。(丙 IN121227)

研究者在丙校校園觀察到其建築不同於其他學校，因此在丙校校網上搜尋到其建築特色如下：

「丙校因九二一地震校舍全毀，因此由在佛光會的支援、台中縣政府輔導、結合社區、家長、老師的智慧與需求下完成，校舍外觀採傳統樣式客家風格，清水磚柱、寬敞拱廊、磨石地板配以簡單屋瓦，樸拙大方。大量木作、竹造，代表東勢地區的本土建材，傳統原味工法，施作過程繁複，二層樓的建築就蓋了一年多，因古典工法、細膩施作、大量的手工堆砌所致。(丙校 DO121225)」

此外發現丙校園處處有其特色，例如二樓竹椅區桌面鋪有客家花布展現客家風格，地方人士捐建的孔子祠展現東勢客家尊孔敬學之意，仿古學校木鐸的懸掛銅鐘，清平悅耳的原音敲擊，引領師生晨昏作息。校園角落及牆面佈置許多學生圖畫、書法及陶藝作品展現學校推動藝術用心，在階梯上貼上客家俚語及片語教學感受學校對客語的重視，校園植物美不勝收，走在校園環境中可感受到學校經營者的用心，相信校內師生在此環境耳濡目染下，必有不同於別校一番風格。(丙校 OB121226)

#### 六、東勢區客家校長認為受教師歡迎的校長須具備哪些條件？

甲校長認為校長肩負一校成敗，因此一位受歡迎的校長一定要「有擔當、肩膀夠硬」，才能讓教師無後顧之憂，教師在學校才能全力衝刺。

我覺得受歡迎的校長與受歡迎的人無異，只要真誠、無私、不計較、隨和、、、便可受到歡迎。唯一不同的只有，「校長」肩負一校成敗，一定要「有擔當、肩膀夠硬」的精神，當你像母雞一樣的強大，在你強大的羽翼保護下的小雞教師們能不幸福？不感恩戴德嗎？(甲 IN130205)

甲校主任及教師所認知受歡迎的校長條件是能以身作則且充分授權，讓教師感受校長與他是同一陣線，是一個「高關懷」而非「高倡導」校長，這與甲校長認知不謀而合，顯示校長努力的方向是主任教師所想要的。

他是可以溝通的，並且願意傾聽或採納下屬意見；他是以身作則的，願意跟老師「一起做」、「一起參與」，讓教師感受校長與他是同一陣線；他有寬厚的態度，可以接受批評的雅量，並將批評的聲音化為力量，更精進自己；校長應充分授權，相信並肯定下屬的能力，即使下屬做事不盡完美，但仍以包容的態度，指導下屬、鼓勵下屬。(甲-1 IN130206)

我認為一位具有魅力的校長，一定要具備「高關懷」的精神。關懷教師的生活起居、關懷學生的家庭狀況、關懷行政同仁的心情指數……等等，若校長能以高關懷的精神對待校內每一個教職員工生，我想即使這位校長有再多的要求、是個「高倡導」的領導者，全校教職員工生仍會樂在其中，心甘情願為學校無悔的付出。(甲-2 IN130206)

乙校長認為一位受歡迎的校長，最重要的是品德，一定要禁得起考驗，其次是要不斷進修充實自我學識以能和老師分享經驗，再者要人性化管理，讓老師感受到被尊重，而決策要採取參與式的決策，讓老師有參與感，並且要行政全力支持教學，讓教師無後顧之憂。

第一個很重要的是品德，校長個人的操守一定要禁得起考驗，不能貪污，或是品行上有所瑕疵。第二個是學識，要不斷充實自己，所謂活到老學到老，學校會有年輕老師進出，不能只要他們景仰你而已，所以你要時常進修，不管是週三進修或是行政會議，要分享你的經驗，我常常會把不同學術理論提出來和大家分享，希望老師能帶進班級經營去滿足孩子的需求，不管是心理、生理的，並要老師能容忍孩子犯錯的權利，包括教學觀摩，我也會提出各種理論供老師參考，孩子還處於他律期，但是我們就要苦口婆心的勸導他，輔導他，讓他的品行慢慢從小塑造出高尚的品德，所以校長要不斷自我進修，另外我很喜歡運動，有時候會帶老師運動運動，要他們多注意自己的健康，還有行政方面要人性化管理，要分層負責，讓行政人員感到受校長的尊重，要參與式的決策，讓老師有參與感，廣開申訴管道，然後建立由下而上的決策機制，像我們學校推英語，也是老師自願想發展的學校特色，而不是由上而下威權式的，當老師推動有困難時行政也會全力支持他們。(乙 IN130117)

乙校主任及教師雖然未提及品德及學識是一位受歡迎校長的重要條件，但在人性化管理及全力支援協助教學並尊重教師專業的觀念上是相同的。

我認為一位有魅力的校長應具備以下條件：1.尊重每一位教職員工的人格或權益，以平等的態度對待他們。2.以身作則，來帶動或影響教職員工。3.儘量發掘教職員工的優點，並在公開場合多予讚賞表揚，如有過錯時，可在私底下稍微提示，少加指責。4.教師從事工作的計畫與執行過程中，應儘量予以指導、開導或協助，不要只一味要求。5.任何校務的決定，儘量讓成員參與，以收集思廣益之效。6.多提供周到而合理的行政服務與支援，不要只是心存監督的態度。(乙-1 IN130118)

我覺得一位有魅力的校長應該有親和力、正向積極的態度、有遠見有前瞻性的、懂得體恤下屬、幽默風趣、會關懷下屬、願意承擔的、看大方向不會吹毛求疵、能帶頭（以身作則）並具體提出策略方案…等。  
(乙-2 IN130118)

丙校長認為一位受歡迎的校長要用心經營對外對內公共關係，並要對家長學生負責，以感恩當初別人的幫助去幫助弱勢學生，讓他們不因家庭和經濟因素而失去學習的機會，並秉持用「愛與榜樣」去服務學校。丙校是六班偏遠學校，全校僅 65 位學生，因此筆者認為丙校長領導多了一份同理心想讓學生得到更完整的學習。

校長對外代表一個學校重要人物，對外公共關係的經營，包括跟教育局上級單位、和我們這邊附近的區公所、農會、社區發展理事會、客家文化園區、客委會，這些我們都保持密切聯絡，有活動我們就去支援，就去參加，讓他們知道我們對活動是很重視，基本上我們不會排斥這些

外在活動，對內就是人事安定、時時關懷同仁，行政上分層負責，大家各司所職，適才適用，然後充分的授權，當然老師的部分，就是正常上課，維持一定的教學品質，去發掘學生的潛力，因此必要的時候，我要抽閱作業來看，因為我要對家長負責，讓他們知道我們有按部就班把每個進度都做到，我也會把我的看法分享出來，讓大家更精進，其實我不是去找大家的缺點，我以前老師就這樣要求我，那我希望從本身做起，如果我草率的看，那老師可能就會覺得我隨便看，那他就隨便改，那其實我們要保持一定的品質，受益的是孩子，而且我們學生人數不多，我們可以更積極去帶孩子，他們有很多家庭功能失能，像單親、隔代教養或外配問題，他們比較弱勢一點，因為我以前也有這樣被幫助過，所以我會希望能一直保持這熱忱度，讓孩子他們能夠帶上來，所以看我的門口「愛與榜樣」就是我的座右銘。(丙 IN130108)

丙校主任及教師認為一位受歡迎的校長是能以身作則、有擔當、能為學校學生積極爭取有益的事這與丙校長所認知的大致相同。

凡事以身作則，公平公正公開，具親和力，具有解決問題的能力，做事有擔當有原則，認真負責，能為學校積極爭取有益的事。(丙-1 IN130109)

親切、肯付出、不苛責老師、有擔當的。(丙-2 IN130109)

## 七、東勢區客家校長如何處理教師不合作情形？

當校長推動一項新的措施，而遇到老師不合作時，就是考驗著一位領導者的智慧與修養，三位校長各有不同的省思，甲校長說明自己不常遇到教師不合作情形，認為老師都是專業、敬業、樂業的個體，老師不合作一定其來有自，校長要多去傾聽，用「溫和的堅持」去改變人心，進而發揮教師向上、向善的力量。

面對教師不合作這點我倒不常遇到。但試想為何不合作（從教師角度出發）？其來有自，校長的新措施不盡合理？額外要求是負擔？背離教師生活、教學習慣？畢竟教學職場類似一個封閉環境（穩定、少衝擊、少競爭）。但回到我之前說的基本假設：「老師都是『專業、敬業、樂業』的」，此時我覺得中醫藥學理論中的「君臣相輔」之道是貼切的。不能以一昧主藥「強攻」，必須輔以「藥引」、「副藥」，試圖透過溝通，傾聽「民間」的聲音，找出平衡點，試著踏出第一步，不要求立竿見影，先做再說；不行再修正。我覺得用「溫和的堅持」應該可以改變人心，發揮向上、向善的力量。(甲 IN130205)

甲校長相信教師絕非為反對而反對，顯示其對同仁工作態度的信心，並能虛心檢討自己在過程中的缺失，可說是一位「民主性」的校長。但如何讓老師充分瞭解校務，以免在執行中產生不必要的誤解，甲校的主任及教師認為校長可透過正式的會議、教師研習活動、私下對話或請各處室行政人員利用校網張貼學校重要行事及活動，讓教師更熟悉目前學校推行重點工作，同時也要讓教師認知到有他們的參與可以讓校務做得更好。

首先，讓老師參與校務相關會議，並鼓勵老師參加相關活動或研習，讓老師認知有他的參與，可以讓校務做得更好。其次，校長利用私底下閒聊時，無意間透露校務相關資訊，使老師有興趣瞭解並進而參與。

(甲-1 IN130206)

校長透過每週教師晨會的場合，請各處室行政人員簡略向教師說明目前學校所發展重點、這週或這個月將辦理的活動或比賽，或是在校網中定期張貼近期學校要辦理的活動，如此，除了讓各班導師們可以瞭解學校行政團隊在忙些什麼，也可讓教師們由此瞭解學校目前想發展的特色何

在，一旦家長問起，也不至於為一問三不知。(甲-2 IN130206)

乙校長說明自己很少遇到老師不合作情形，認為決策若是由下而上參與式決策，並且朝大家能接受方向去做，如此在執行新措施時，就不易引起反對的聲音。

當我們決策是由下而上的參與式決策時，在推出一項新的措施時就不易引起老師的反對，我服務的學校很少有老師不合作的，因為我都會先聽聽老師行政的想法，儘量朝大家滿意能接受的方向去做，這樣反對的聲音自然會少了許多。(乙 IN130117)

一項新措施的推行遇到困難，這與它的決策過程及執行方法有密切相關，如果校長能讓教師參與決策過程，使其公開透明化，並讓行政全力支援教學，那教學一定配合行政，相輔相成結果一定皆大歡喜。對此乙校主任及教師認為校長可以有以下作為可讓教師更熱衷於校務：

- 1.提供優良的工作環境，因為有好的工作環境就會有好的工作心情；有好的工作心情就會有好的工作表現。
- 2.給予教師適度參與決定的機會，不但對學校的決定事務有較高的認同感，也較樂意協助幫忙，而且有受尊重的感覺。
- 3.提供教學上的支援，使教師教學能順利完成教學，營造良好的教學情境。
- 4.要能了解每位教師的專長興趣，在分派職務時應考慮教師的專長與興趣並平均分擔工作量，使教師們發揮所長，也能樂在工作。當不能平均分擔時也應透過相對的機制與共識來協調。
- 5.客觀的考核制度，以公平、公開、公正的原則，使教師獲得應有的報

酬與獎勵。(乙-1 IN130118)

- 1.充分說明並能提出有效具體策略或方案讓教師明瞭效務計畫以及如何協助推動的做法，先讓教師知其所以然，然後進一步才能去激勵教師對校務推動的認同與使命感。
- 2.可利用全校教師集會或公開正向激勵語言並適時給予獎勵制度讓努力認真協助校務的教師得到讚賞。(乙-2 IN130118)

丙校長認為遇到老師不合作情形時，會用理說服老師，剖析現在教育趨勢，以及做與不做的利弊得失並且會以什麼教育行為對孩子最有利的觀點去說服老師，並廣開溝通管道，多去了解老師的想法，以便減少彼此間的意見落差。

其實我會就短期、中期、長期目標去剖析現在教育趨勢，有沒有什麼利弊得失，如果我們做了對孩子有什麼影響，如果好的影響很多，那我就會比較積極想要去推動，那當然老師會辛苦，但是值得去做的事，就不要遲疑，因為慢了就會後悔，當然小學校要爭取經費，最大的方向就是要申請計畫，那計畫就是要寫，怎樣把我們自己想要的部分，透過文字的敘述，讓審核的長官專家學者，去認同我們的一些理念，那我會用理來說服老師，讓大家朝共同目標，有共識去聚焦，有大方向目標去營造，這需要有對話時間，多對話大家的想法就更接近，避免不必要的分歧，難免大家會有壓力，但時程上我也不是要老師馬上有東西，如此計畫上就不只有行政或我個人的想法，讓計畫面面俱到，執行上也比較沒有困難，那老師可以透過 e-mail 或簡訊方式，最好是面對面談，同時我也會把我看到的用以上方式和同仁分享。(丙 IN130108)

校長與教師的開會，常常是學校重要行事的宣導及如何執行的討論溝通場合，如果

只是校長一人的獨角戲，就會造成對話的「有溝沒有通」，一旦新措施開始執行便是抱怨連連，力不從心，對於此丙校長及其主任教師皆認為應多提供彼此互動討論的機會，最好是一對一的面談，多瞭解基層教師的看法與意見，以利校務的推行。

進行不斷的對話，提供彼此互動與討論的機會，再增強教師參與校務的實質權利，讓教師對校務有更深一層的認識。(丙-1 IN130109)

可用簡報、一對一面談，規劃時會先徵求老師意見，再提出自己的看法，雙方討論後找出最好的方案。(丙-2 IN130109)

八、東勢區客家校長對客家文化的傳承是否具有使命感？是如何在學校推動的？

客家藉校長在客家庄服務，對於客家文化的傳承應有責無旁貸的使命感，在學校推動的方式是如何達到永續且深入學生日常生活中，對於客家委員會推動的相關政策的現況又是如何呢？

甲校長認為本身「本土」文化傳承應優先「國際」觀的教育，而在東勢客家庄的本土文化就是「客家」「大埔音」的文化。因此推行首重客語傳承，執行的重點有以下八點：1.打破班級界線，閩客原三語分組上課。2.成立客家歌謠社團。3.申請「客語生活學校」經費。4.辦理母語發表會。5.積極參加客語相關比賽。6.協助客語薪傳師開班。7.鼓勵學生積極參加客語認證考試。8.參與新丁版節活動。

我覺得若在「本土」與「國際」擇一的話，我的選項會是「本土」，而學校的本土就是「客家」「大埔」的傳承。至於如何推動的有以下幾點：  
1.打破班級界線，閩客原三語分組上課：一至六年級，依學生意願選修母語課程。  
2.成立客家歌謠社團：成立客家歌謠社團，從校內選拔歌唱人才，利用早修及午休練唱，再由客語老師矯正客語發音，使學生感受客家歌謠之美，對外比賽屢獲佳績。  
3.申請「客語生活學校」經費：申

請「客語生活學校」經費，辦理客語相關活動，包含教師研習進修（如：客語教學、客家編織等）、全校師生客家文化體驗（如：打粢粑、做艾粿等）、暑假期間辦理客語夏令營、成立客家才藝社團（如：客家歌謠社團、客語諺語班等）、客語情境布置等。4.辦理母語發表會：每年辦理母語發表會，讓學生有舞台展現自信，發揮自我。5.積極參加客語相關比賽：不論是語文競賽（客語演說、朗讀及字音字形）或是客家歌謠合唱也展現優異成績。6.協助客語薪傳師開班：由本校客語支援教師進行客語及童謠教學，讓學生利用課餘仍有機會學習客語。7.鼓勵學生積極參加客語認證考試：自民國 99 年客委會辦理客語認證考試，本校已有 50 位通過初級認證、20 位通過中級認證甚至有 7 為通過中高級認證。8.參與新丁版節活動：配合東勢區新丁版節，本校學生參與踩街活動、客家歌謠表演，與社區客家活動結合。(甲 IN130205)

時代的變遷常造成政策的改變，在台灣無論是哪種族群相信都有深刻的體會，「說母語」從被打壓到積極鼓勵，而現今客家語在客委會全方位推動下，客家庄的學校學生參加客語認證已成為一種流行，因此一位客家籍校長在客家庄如何推動客家文化成為辦學上重要的一環，在此甲校教師提出他的看法：

從我小學時代在學校說客家語會被罰錢，到現在教育部規定國小學童每週一定要上一節本土語言，行政院客委會每年花大筆預算發放獎學金，只為了鼓勵學童取得客語能力檢定，這樣跨時代的演變，使得客家語已經成為顯學。我認為一位具有前瞻性的客家籍校長，除了需瞭解這些教育政策的轉變外，一定要對於客家文化有所認同才行。此外，在學校引進客語師資、辦理全校性的客家體驗活動等等，更是不能少的作法。

(甲-2 IN130206)

乙校長本身認同客家文化，而且還身兼本土語言客家語輔導團召集人，因此對客家文化的傳承有很深的使命感，客家人古訓：「寧賣祖宗田，不忘祖宗言。」因此他認為客語的傳承為首要，學生除了平常有專業客語師教授鄉土課，在上下鐘聲、校園佈置及每週一句活動都是希望學生能日常生活中耳濡目染下學習客家話，最後在對外有關客家的比賽也很必要，因為可以展現學生及老師推動客家文化的成果，讓學生有表演舞台，也更有自信。

我們本身就是客家人，對客家文化是很認同的，認為如果孩子再不學客家話，那語言的流失是很快的，古人說：「寧賣祖宗田，不忘祖宗言。」意思是如果客家人自己都不懂尊重客家話，那就是客家話說的「叛祖」，背叛祖先的意思，雖然這學校的老師很多是閩南人，不會說客語，卻也很認同客家文化，包話客家歌謠客家童謠比賽，我是本身還是本土語言客家語輔導團召集人，來到這學校我先從上下課鐘聲融入客家話，鐘聲完畢後，用客語說：「小朋友小朋友上課了，洗洗手進教室。」讓小朋友耳濡目染下學習客家話，而每週一句是一定要的，另外對外比賽也是必要的，像這次客家歌謠幼稚園全台中市第一名，參賽隊伍很多，雖然老師不太會講，但我會請校外人士進來幫忙教發音，因為發音很重要，學校國小部也得第二名，這些都要感謝老師認真辛苦訓練，大家都很幫忙，讓學校推動客語更著力。(乙 IN130117)

一個學校的舵手就是校長，因此一位客家籍校長本身應樹立良好的典範，並打從內心去認同客家文化，那麼在校內推動各項活動就能融入客家元素，在與學生或和同仁對話時也能把客家歷史及客家精神摻入其中，讓自己本身成為客家文化工作者，時時為傳

承客家文化盡一份力，如此作為相信學校每一份子必能身體力行並樂在其中去認同客家文化，對此乙校教師看法呼應了乙校校長的作為：

一位客家籍校長除了最基本的應該要了解客家歷史文化之外，還要對客家文化認同，對客家族群-客家人有一定程度的認識，能夠融入客家文化，接著將自身對客家文化的熱誠表現於舉手投足之間，不是刻意營造的，是很自然的展現對客家文化的歸屬感，這樣部屬們才能真正體會到客家文化的融入性，自然而然的接受客家文化，在學校裡面更試著進一步學習客家的語言、客家的食衣住行等特色，為客家文化豎立一良好的典範學習。(乙-2 IN130118)

丙校長認為自己有責無旁貸的使命感，雖然客家文化感覺是比較傳統的東西，卻可以用新的元素來包裝，使其產生新的價值意義。平時推動透過母語日活動及下課播放客語歌謠 CD，或讓客語薪傳師教授客語俗諺、俚語，另外在特別節慶都會向客委會爭取經費辦活動使其有客家元素加入其中，而客家文化協會也會到校支援，讓客家文化傳承更著力。

對於傳承客家文化自己有責無旁貸的使命感，在這邊愈久你會發覺客家的元素，它雖然是一些比較傳統的東西，它還是可以包裝一些新的元素，它就會產生新的價值意義。我是如何在學校推動的？禮拜五是學校的母語日，透過 CD 的播放一些客語歌謠，請客語薪傳師來上課整天，學生可透過俗諺、俚語，並配合學校活動，像校園藝術季或是運動會、親子日、母親節和敬師活動都會把這些客家元素加進來，當然也會爭取客委會的資源補助，客家文化協會那邊只要我們有活動他們都會支援幾個節目，還有這次的鳴蟲展，也有把客家美食活動加進來，可以承襲這

邊客家文化特色。(丙 IN130108)

九、東勢區客家校長認為現代的學校領導者，應具備哪些重要能力？

現代的學校領導者被賦予多元的使命，所面對的問題也是各式各樣的，因此所應具備的能力不可少，在東勢客家莊的國小校長認為本身應具備的能力有哪些呢？

甲校長認為必須拋棄威權的心態，最應具備協調、傾聽、同理教師的能力，再加上「僕人領導」及「服務領導」，最後是交際應酬的耐力及面對挫折的毅力。

學校領導者必須拋棄威權的心態。認清現在擔任校長的只有三「

〈ㄇㄣˇ〉：1. 有責無權 2. 赤手空拳 3. 委曲求全。針對官方版的校長重要能力我不想多談，我想說校長一定不能「白目」、「蠻幹」，重要的能力是協調、傾聽、同理教師的感受，再拿出一些「僕人領導」、「服務領導」，沒有意外的話當可游刃有餘。另外再加上一些「吃飯」的能力，「交際應酬」的耐力，針對挫折「硬頸」的毅力，就差不多了。

(甲 IN130205)

近年來在台灣學校普遍面臨少子化的衝擊，尤其東勢區是人口外流區，因此在招生上常面臨減班及教師超額的問題，學校行政單位總希望能秀出輝煌成績及全方面服務來吸引家長的加入，這時候學校領導者的態度常是學校教師動力來源及行政人員支撐力量，在此甲校主任提出他的看法：

我覺得具有前瞻性客家籍的校長應該要以積極正面的態度處理校務，譬如說面臨少子化，各校有減班、教師超額的壓力，校長應結合各處室的力量積極行銷學校努力招生，並藉由開家長會，結家家長的力量甚至社區的力量，不僅留駐學區內的孩子並讓學區外的孩子願意遷戶籍到學校

就讀。此外，對於校內教職員採取高關懷的領導方式，經常噓寒問暖，適時提供必要的資源，願意傾聽教職員的意見及聲音，經常與教職員溝通，去瞭解他們的需求。(甲-1 IN130206)

乙校長認為現代校長第一要以專業學識來帶領老師，第二要具備溝通協調能力，第三要反應老師心聲及關心老師，具備了三項能力後自然學校上下就像是個大家庭，一團和氣。

校長是學校的領航員、leader，在專業學識上一定要有能來帶領指導老師，以前專制時代已經過去，你不能用校長威權去壓住老師，而是要用專業去協助老師達到教學目標，第二要具備溝通協調能力，不管校內校外都能有辦法承上啟下，長官的命令能夠上詢下答，而且能夠使命必達，像完成一些政策性的九年一貫課程，讓老師知道要參加什麼研習，了解本身的一些權利和義務。第三要去反應老師的心聲，多去關心老師，讓自己和老師沒有距離感，自然學校上下就像是個大家庭。

(乙 IN130117)

現代學校的領導者已不再是高高在上的特殊階級，因此領導不但要從「人性」觀點出發，要關懷人、尊重人、相信人、公平待人，另外還要有多元能力，教育專業力、決策力、執行力、耐力、高 EQ 力、交際手腕能力、解決問題能力…等，他承受的責任感、使命感與社會期待已高過他所擁有的權力與社會地位，如果一位校長沒有以上這份認知，那在領導的過程便會顯得格格不入，寸步難行。乙校主任認為現代校長應多著墨於「人性」的和諧，這與乙校長所認知的大致相同。

我認為一位前瞻性的校長要具有 1. 設身處地為教師同仁著想，了解人性，不作過分苛求而能寬愛地以情感對待。2. 巡堂與視察工作講求技巧。

3. 建立良好的人際關係，時時關心師生。4. 注意客觀性與公開公平公正原則。5. 提倡校園倫理與尊師重道。6. 有魄力有作為地推展校務，使師生感受到身為學校一分子的榮譽感、成就感與安全感。(乙-1 IN130118)

丙校長認為現代校長要多多閱讀並時常進修有關教育新知，以了解社會趨勢脈動，並配合教育政策去激發老師學生潛能，另外還要多去觀摩別人怎麼做，讓自己領導更容易上手。

這個題目很大，第一要了解社會趨勢，要常閱讀包括一些教育的，像國語日報我每天一定要看的，然後有關教育的一些報章雜誌，並要常常去進修，因為你自己在腦袋要有一些雛型，到時候說明給老師知道時，也比較完整，另外要配合教育政策，要有專業對話，讓老師也能夠益智增門，眼光要放遠，激發老師和學生的潛能，還有要參加成長團體、校長協會、中台灣校長讀書會並到別的學校看看人們怎麼做，就像是策略聯盟，這樣才能掌握一些脈動，讓自己更容易領導。(丙 IN130108)

#### 六、東勢區客家校長在東勢區客家庄當校長的感想心得(或是特別的經驗)

三位校長在東勢區客家庄當校長的感想，皆認為是一件幸福的事，甲校長認為身旁有一群「志同道合」的工作好伙伴很幸福；乙校長認為東勢好山好水，居民純樸有人情味好幸福；丙校長認為能得到家長的支持與認同及校際能互相分享校務的經營理念，相互勉勵、扶持很幸福。

環視周遭的校長夥伴，我覺得在東勢地區當校長是幸福的。○○國小在「少子化」、「自由學區」的競爭態勢下，我們期許另闢蹊徑走出一條「多元適性」、「客家獨具」的道路，鼓勵師、生多走出學校，增廣視野，

開拓舞台，展現競爭力。回顧這五年來的努力，我覺得我們正走在一條「正確但辛苦」的道路，但誠所謂「路走對了就不怕遙遠」，只因我身旁有一群「志同道合」的工作好伙伴。(甲 IN130205)

就是一句話：「很幸福！」可以在自己故鄉服務是很幸福的一件事，我很高興回到東勢，東勢好山好水，居民純樸有人情味，真的很幸福！

(乙 IN130117)

基本上這邊學校我們都會互相聯繫，因為東勢區有教育會，然後會參與並尊重這邊的在地文化，歷代的家長會長我們都會密切的交流互動，了解學校以前的歷史以及現在可以做的，以期待能得到家長的支持與認同，然後校際互相分享校務的經營理念，互相勉勵、扶持，一些前輩校長也會很樂意分享遇到問題要怎樣解決，以免產生一些爭議。

(丙 IN130108)

### 參、綜合結論

從訪談結果分析發現，三位校長認為自己的領導風格以人和型、民主開放型、人性關懷型居多，雖然有校長認為自己會以學生最大利益為考量而擇善固執，但仍以人和為貴。而三校主任及教師所期待的校長作為大致與校長看法相同，顯現出校長領導的民主性。

領導方法必須通權達變、因勢利導。我想必須回到對「人的基本假設」。基本上我深信大多數的老師都是「專業、敬業、樂業」的，因此領導這一批專業熱誠的同仁僅需以信任為背景，激勵發揮教師專業：秉持執教熱忱初衷。(甲 IN130129)

校長要深入瞭解校內每一位教師的專長，讓教師有發揮專長的空間，使

教師的才能受到賞識並或的成就感，這樣的話，教師會更努力的付出。

(甲-1 IN130102)

我的中心思想就是福祿貝爾的一句話：愛與榜樣而已。我們以服務代替領導，我常鼓勵行政，當行政當校長沒有什麼了不起，我們盡量為大家服務，用公僕的理念，你就不覺得辛苦不覺得累，而且會樂在其中。

(乙 IN130103)

我認為一位會關懷教師的校長會 1. 經常對教師噓寒問暖，待人親切，並深入了解教師家人生活情形，給予需要之協助。2. 善用語言與情緒，表達對教師的期望與關懷。3. 能與同仁充份溝通協調，尊重教師的意見。4. 鼓勵教師專業成長，並給與進修機會。(乙-1 IN130104)

我最主要還是以和為貴，人事安定，獎懲經費公開透明，但是我難免會擇善固執，就是對小孩子有利的事情，我會比較堅持去做，只要對學生整體發展有影響的，我就會想要去做，也希望同仁我們向著同一個目標、願景，把學校的特色建立起來。(丙 IN121227)

此外，本研究訪談結果發現和歷年研究有相同之處。謝旻憲(2006) 客家籍校長領導風格之研究—以苗栗縣客家籍國小校長為中心研究發現：(一)苗栗縣客家庄中客家籍國小校長兼具「轉型式領導」及「家長式領導」之風格。(二)客家籍校長的「領導風格」必然會受到他的成長背景影響，而成長於客家庄中的客家籍校長也必然會受到客家人文的薰陶。

並沒有一成不變的領導方法，必須通權達變、因勢利導。我想必須回到對「人的基本假設」。基本上我深信大多數的老師都是「專業、敬業、

樂業」的，因此領導這一批專業熱誠的同仁僅需以信任為背景，激勵發揮教師專業：秉持執教熱忱初衷。(甲 IN130129)

我常常跟老師講我們都是一家人，你們也稱校長是大家長，你們忍心看家人受傷害嗎？絕對不忍心嘛！所以有困難要說出來。但是面對家長我也會說我們都是一家人，為了孩子，我們要尋求折衷辦法，不一定家長對，也不一定是老師對，我們可以為孩子做最妥當最合適的處置。

(乙 IN130103)

我本身很認同客家，以客家人為榮，因為客家人晴耕雨讀，有讀書人的特質，所以我本身也很喜歡閱讀，其次我覺得我很有堅忍不拔的特質，認為對的事我會堅持下去，就是客家人所謂的「硬頸」精神，是很明顯的特質。(乙 IN130103)

我自己的客家人格特質先自吹自擂一下，就是克勤克儉，有「硬頸」不服輸，愈挫愈勇的精神，這和我生長背景也有關。(丙 IN121227)

在與教師衝突解決方面，三位校長皆認為事前溝通相當重要，以前的高高在上專制時代已過，取而代之是由下往上的參與式決策時代，他們認為要相信教師相信團隊，行政只要支援教學即可，千萬不可一意孤行，而導致天怒人怨。另外在推動傳承客家文化的推動上，三位校長皆認為自己有重大的使命感，尤其是在客語的保存上，因為東勢區的「大埔腔」獨特性，使得客家籍校長更有責任去推動，不管是在學校軟體及硬體環境的琢磨上，自身也會以身作則去實踐，讓學校成為一所「客語生活學校」。



## 第五章 結論與建議

經過對東勢區客家籍國小校長領導風格現況描述及彙整東勢區教師普遍覺知的客家籍校長領導內涵、校長在推動客家文化相關政策情形的看法後，本章將針對研究結果，歸納出相關結論，進而提出具體建議。本章共分成二節，分別為研究發現及建議，其中分述如下：

### 第一節 研究發現

本研究之假設及驗證結果彙總於表 5-1，主要研究發現如下：

表 5-1 研究假設及驗證結果

研究假設	支持與否
<p>【假設一】教師背景變項在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。</p> <p>假設 1-1 不同性別的教師在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。</p> <p>假設 1-2 不同服務的教師年資在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。</p> <p>假設 1-3 不同最高學歷的教師在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。</p> <p>假設 1-4 不同職務的教師在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。</p>	是 否 否 是
<p>【假設二】學校背景變項的教師在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。</p> <p>假設 2-1 不同地區學校的教師在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。</p>	否

表5-1(續)

<p>假設 2-2 不同規模學校的教師在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。</p>	<p>否</p>
<p>假設 2-3 不同創校歷史學校的教師在知覺客家籍校長領導風格上無顯著差異存在。</p>	<p>否</p>
<p>【假設三】在東勢地區的客家籍校長所運用的領導風格偏向人和型、民主開放型及人性關懷型等正向領導風格。</p> <p>【假設四】在東勢地區的客家籍校長因其客語大埔腔的特殊性，而導致其有不同辦學理念。</p> <p>【假設五】客家籍校長對於客委會所推動的客家各項傳承文化的相關政策有積極態度。</p>	<p>是</p> <p>部份支持</p> <p>是</p>

#### 壹、不同背景國民小學教師知覺客家籍校長領導風格現況

在問卷調查分析結果發現不同背景變項的教師對校長領導風格知覺情形之差異得知：

- 一、不同性別和擔任不同職務的教師，未發現其所知覺校長領導風格類型上有顯著差異。
- 二、在不同服務年資教師對校長領導風格有象牙型及放任型之差異情形有達顯著水準，其中在服務年資 11-20 年及 21-30 年教師所知覺之平均數高於服務年資 6-10 年教師所知覺的平均數，表示服務年資 11-20 年及 21-30 年教師知覺象牙塔型及放任型領導風格情形比服務年資 6-10 年教師明顯。
- 三、在不同學歷教師對校長領導風格有民主開放型之差異情形有達顯著水準，其中在

研究所以上及一般大學院校(包含師資班及教育學程)學歷教師所知覺之平均數高於師大或師院或大學教育學系學歷教師所知覺的平均數，表示研究所以上及一般大學院校(包含師資班及教育學程)學歷教師知覺民主開放型領導風格情形比師大或師院或大學教育學系學歷教師明顯。

## 貳、不同學校背景變項在校長領導風格的差異分析

在問卷調查分析結果發現不同背景學校變項在校長領導風格的差異得知：

- 一、在不同地區的校長領導風格有政治型、人和型、民主開放型及威權管理型之差異情形有達顯著水準，其中在政治型和威權管理型上，偏遠地區學校之平均數大於鄉鎮地區學校，而在人和型和民主開放型上，鄉鎮地區學校之平均數大於偏遠地區。表示在偏遠地區學校教師知覺政治型和威權管理型領導風格情形比在鄉鎮地區學校教師明顯；而在鄉鎮地區學校教師知覺人和型和民主開放型領導風格情形比在偏遠地區學校教師明顯。
- 二、在不同規模學校的校長領導風格，有政治型、人和型、民主開放型、威權管理型及人性關懷型之差異情形達到顯著水準，其中在政治型和威權管理型上，班級數 13~24 班規模學校之平均分數明顯高於 12 班以下規模之學校；在人和型、民主開放型及人性關懷型上，班級數 12 班以下規模學校之平均分數明顯高於 13~24 班規模之學校。表示在班級數 13~24 班規模學校教師知覺政治型和威權管理型領導風格情形比在 12 班以下規模學校教師明顯；而在班級數 12 班以下規模學校教師知覺人和型和民主開放型領導風格情形比在 13~24 班規模學校教師明顯。
- 三、在不同校史的校長領導風格，有民主開放型之差異情形達到顯著水準，其中校史 9~20 年平均分數高於校史 50 年以上學校。代表在校史 9~20 年學校教師在知覺民主開放型領導風格情形比在校史 50 年以上學校教師明顯。

### 叁、分析歸納台中市東勢區客家籍校長實際領導風格類型

在問卷調查分析結果發現客家籍國小校長領導風格在各項得分情形為：

- 一、在公共關係取向方面，人和型題組得分為極高分組。
- 二、在權力運用取向方面，民主開放型題組得分為極高分組。
- 三、在任務關懷取向方面，人性關懷型題組得分為極高分組，

這是說明目前教師對校長領導風格所知覺的情況，趨向人和型、民主開放型以及人性關懷型。而在訪談分析結果發現客家籍校長重視教師教學的專業及主權，做事方針以校內人事和諧為主，這與學校主任及教師所期待的校長作為大致相同，顯示客家籍校長領導風格和問卷調查分析結果大致相同，主要偏向人和型、民主開放型以及人性關懷型類型。

### 肆、當前台中市東勢區客家籍校長對於傳承客家文化以及推動客委會相關政策的現況

從訪談結果與實際觀察並蒐集相關資料來看，客家籍校長在推動客家文化相關政策可從三方面來看：

#### 一、從客家籍校長本身態度方面分析

從訪談結果來看客家籍校長在東勢區傳統客家庄學校服務，其本身對傳承客家文化都有份使命感、責任感在，尤其在客語傳承更是責無旁貸，訪談三位校長中有的擔任本土語言客家語輔導團召集人，有的以身作則參加客語認證，這些在在顯出校長對推動傳承客家文化的態度積極，無形中也影響了教師及學生對客家文化傳承的態度。

#### 二、從營造校園學習環境方面分析

從實際走訪東勢區各校校園觀察得知，校園營造客家文化學習環境相當用心，除了在多處牆面及階梯上貼有客語教學用語方便學生念誦，還在打掃、下課時間播放客家歌謠以及上下課鐘聲設計用客語提醒學生衛生生活習慣……等，其中有的學校建築更是以

客家風格設計建設，在建材上使用東勢當地材料，使校園環境無處沒有客家元素，另外在特殊節慶舉辦全校性活動時，東勢區學校也會加入與客家相關展覽及活動，像是客家美食展，客家花布創作、客家開口獅及大旗鑼鼓表演、學生客家歌謠及舞蹈表演……等，讓各項活動在傳統客家庄有更在地化表現。

### 三、從參加與客家文化相關比賽及活動方面分析

東勢區是臺中市客家大本營，東勢就是臺中客家的代表，因此只要與客家相關活動及比賽，東勢區國小無不積極參與，尤其是客委會所舉辦的客語認證及客語生活學校比賽，在平時上課時間除了有客語薪傳師進駐學校教學，在課餘時間也會成立與客家文化相關社團，像是客語開口獅班、大旗鑼鼓班、客語歌謠班、客語認證班……等，待一切能力養成後，參加比賽的成績也是相當輝煌。另外在客家庄十二節慶東勢區新丁板節各學校也是積極參與，讓孩子共同成就在地文化活動的豐富與多元性。

綜合上述研究發現，臺中市東勢地區雖然是淳樸客家鄉鎮地區，不像都市熱鬧繁榮，但是這裡的客家籍校長運用人和型、民主開放型以及人性關懷型的領導風格，在校園裡努力用自身的影響力並配合客委會所推行的各項傳承客家文化相關活動，把東勢客家逐漸流失的語言及文化特色找回來，也讓下一代東勢客家子弟能將客家精神再繼續發揚光大，這力量實在不容小覷。

## 第二節 建議

本節基於本研究的發現與結論，爰就實證資料之應用提出建議以供學校主管、教育當局及未來研究之參考。

## 壹、對客家籍校長的建議

### 一、以人性關懷營造組織氛圍、以民主開放原則建立共識領導

校長須肩負經營學校、管理學校的一切事務，而所謂「管理」的觀念，可賦予其新的意義：「管」是以人性關懷為出發的，「理」是以民主開放去建構的，要有人性關懷的思維去思考規劃、解決學校所面臨的困境；以民主開放的心胸去傾聽、去凝聚學校教職員工的共識共同融入學校未來的發展，共同型塑屬於大家的學校願景；而在此時校長若能再融入如轉型式領導、服務領導等內涵精神，透過其在學校所營造出來的魅力，積極的去、關懷、激發、鼓舞學校成員，使之願意重燃教育熱忱，捨棄小我的利益而為大我-學校的利益而努力，如此必可使整個學校得以順利轉型成長與新時代的教育潮流無縫接軌。

### 二、架構具特色之客語生活學校

客家地區之客家籍校長對於所領導學校之客家庄發展脈絡與地方特殊文化特色，必先要有具體而概括的認識，且能運用創意的思考模式，針對學校的發展背景優勢、劣勢進行分析，架構治校的整體概念與發展的策略。

依此，校長除應有前瞻與統整的眼光與良好的公共關係外，若能正視客家語言流失、客家文化傳承的困境，與社區人士及家長取得良好的默契，重視孩子客家生活語言的基本能力養成，鼓勵在地教師能積極投入融入地方文史的蒐集與社區營造，並能運用有利時機宣導、推廣客家相關觀念，甚或學校未來發展亦可加入與客家族群相關的元素，如此學校才能更加完整展現與眾不同的客家特色、豐富我們台灣的多元文化，發展出具文化觀之客語生活學校。

## 貳、對教育當局的建議

- 一、在縣市政府層級成立客家事務發展委員會，統籌推展客家文化傳承與深耕工作；主導地方媒體中客語的發聲，進而能促使客家地區新生代對自我族群的認同與自信心。
- 二、針對客家地區學校校長出缺時，縣市政府應鼓勵、輔導優先讓有客家族群背景校長優先返鄉服務；同時針對客家地區學校應扶植其成立客家文化與學校發展策略聯盟，彼此協力交流、豐富客家族群人文內涵。
- 三、對於客家地區客家籍校長，教育局除應賦予其當地客家文化傳承之任務外，教育主管當局更應就客庄中經濟環境較為弱勢而要投入長期推動客語生活學校之需求，增列特別預算予以經費補助學校投入客家事務發展的相關作為。

## 參 對未來研究的建議

根據研究結論，筆者分別針對研究範圍、變項、方法、工具四方面來提出對未來研究的相關建議如下，希冀其對未來想對「客家籍校長領導風格」主題有興趣做更深入研究者，有所啟發和助益。

### 一、在研究範圍方面

本研究係以國立屏東教育大學張慶勳教授所編制「國小校長領導風格類型與領導行為調查問卷」為驗證領導風格之主要論述來進行研究，因時間與精力上的限制，研究者以台中市東勢區客家庄為研究地區，以國民小學教師為研究樣本。未來如果想擴大研究範圍做進一步研究，筆者建議可從研究地區與研究樣本兩方面來著手。在研究地區方面，可由台中市客家庄地區擴展到跨縣市之客家庄，若時間或精力上許可的話，可將研究地區擴展成以全國為範圍；在研究樣本方面，除了以國民小學教師為研究外，亦可擴及國民中學或高級中學教師為研究對象。

## 二、在研究變項方面

在研究變項而言，不同性別、不同地區客家庄校長領導風格是否也會有所差異，其他變項，像是學校組織氣氛或組織文化對校長領導風格與領導滿意度也會有所影響，故未來可搭配其他變項來進行有關領導風格的探討如加入有關客家族群相關議題來進行研究，像是如客家籍校長領導風格與學校效能關係之研究、客家籍校長領導風格與教師服務士氣關係等，若能由這些方面著手，將更有助於豐富探討客家地區有關校長領導推動校務發展的相關議題。

## 三、在研究方法方面

本研究以「國小校長領導風格類型與領導行為調查問卷」來進行研究，先以量化研究法中的調查研究法來進行研究，俟後再加入質化研究法的訪談，未來如果想進一步研究，筆者建議可先從事質化研究蒐集相關資料後，再進行調查研究來分析或許將能更加完整描述現況。

另外，值得注意的是，領導是建立在組織成員追隨領導者的基礎上，僅以組織成員的角度去試圖勾勒領導人的領導風格，是無法完整了解領導的全貌，在本研究中，雖加入了三位校長的訪談，但畢竟在短時間當中能觀察、能體會校長實際領導風格之線索，仍是非常有限的。是以，在未來進行研究時，可加入實地觀察研究為期一段時間針對校長每天行事的觀察紀錄並將學校相關文件裁示批閱紀錄進行分析，並輔以質性訪談，如此將更能夠了解有關領導人與組織成員之間的互動，以及領導風格對學校整體發展影響的普遍性觀點。

## 四、在研究工具方面

本研究以張慶勳教授所編制之「國小校長領導風格類型與領導行為調查問卷」為研究之主要內涵，尚未加入近年來最新之領導模式及因應教育改革趨勢等議題，對於瞬息萬變教育環境發展之探討稍嫌不足，建議在問卷編制上可在新興議題上多所著墨以豐富研究內涵與研究工具的題數來著手進行調查。

# 參考書目

## 壹、中文部分

交通部觀光局(2008)。清代台灣的社會變遷，2009年8月2日。取自：

<http://admin.taiwan.net.tw/e-learn/%E5%8F%B0%E7%81%A3%E7%99%BC%E5%B1%95%E5%8F%B2/chop08-1.htm>。

行政院客家委員會(2010)。客家基本法，2012年12月12日。取自：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=D0140005>。

行政院客家委員會(2012)。本會簡介，2012年12月12日。取自

<http://www.hakka.gov.tw/ct.asp?xItem=126452&ctNode=2016&mp=2013&ps>。

行政院客家委員會(2012)。施政績效，2012年12月12日。取自

<http://www.hakka.gov.tw/2011gpr.htm>。

行政院客家委員會(2011)。客語生活學校，2012年12月12日。取自

<http://www.hakka.gov.tw/ct.asp?xItem=11&ctNode=1727&mp=1722&ps>。

行政院客家委員會(2011)。99年至100年全國客家人口基礎資料調查研究。行政院客家委員會委託研究報告。台北市：行政院客家委員會。

阮文宣(2012)。高雄市國民小學校長領導風格、教師人格特質與教師參與行政決定的關係之研究。國立台東大學教育學所碩士論文，未出版，台東市。

李美珠(2011)。國小校長領導風格與學校組織氣氛關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東。

吳芝儀、李奉儒(譯)(2008)。質性研究與評鑑 (M.Q.Pattion 原著)。嘉義市：濤石文化。

吳國榕(2011)。屏東縣國小校長領導風格與學校效能相關之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東。

吳惠琴(2010)。雲林縣國民小學女校長領導風格與學校效能關係之研究。雲林科技大學技術及職業教育研究所碩士班，未出版，雲林。

- 吳密察(2006)。從清代台灣文獻中的「客」到二十世紀的「台灣客家」。行政院客家委員會 95 年度獎助客家學術研究計畫成果報告。台北市：行政院客家委員會。
- 林秀幸(2004)。清代東勢地區的社群互動和社會型態。行政院客家委員會 93 年度獎助客家學術研究計畫成果報告。台北市：行政院客家委員會。
- 林芳薪(2012)。新竹市國民小學校長領導風格對學校教育人員工作壓力之影響。國立新竹教育大學教育學系碩士論文，未出版，新竹市。
- 林盈男(2011)。國民小學校長領導風格、教師溝通滿足與學校效能關係之研究—以臺南市為例。長榮大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台南市。
- 林煥民(2004)。客籍國中小校長領導風格與學校組織文化關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 林明地(2000)。質的研究實例舉隅：校長領導的參與觀察。載於中正大學教育學研究所〈編〉，質的研究方法（233-260 頁）。高雄：麗文。
- 周文欽(2008)。文獻探討。空大學訊，96。
- 邱裕文(2011)。校長領導風格與學校行銷策略之探究：以台中市國小為例。東海大學教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 胡幼慧(1996)。轉型中的質性研究：演變、批判和女性主義研究觀點。載於胡幼慧〈編〉，質性研究：理論、方法與本土女性研究實例（7-26 頁）。台北：巨流。
- 柯文麗(2003)。原漢學校本位課程之比較分析--以台灣中部以北地區國民小學為例。國立政治大學民族學系碩士班論文，未出版，台北市。
- 張維安(2006)。記憶、認同與族群：族群記憶與台灣客家意識的發展。(口傳與非物質性文化遺產—客家族群記憶研究：子計劃之四)。行政院客家委員會 95 年度獎助客家學術研究計畫成果報告。台北市：行政院客家委員會。
- 張慶勳(2004)。國小校長領導風格與行為之研究。屏東師院學報，20，1-38。
- 畢恆達(1996)。詮釋學與質性研究。質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。臺北市：巨流。

- 陳向明(2002)。社會科學質的研究。臺北：五南圖書公司。
- 陳菀菘(2011)。校長領導風格與學校行銷策略之相關研究。國立嘉義大學教育學系研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 莊鴻專(2010)。校長領導風格與教師工作態度之關係研究-以南投縣國小為例。玄奘大學國際企業學系碩士班論文，未出版，新竹市。
- 教育部(1994)。教育部國語辭典簡編本網路版，2012年12月10日。取自：  
<http://dict.concised.moe.edu.tw/cgi-bin/jdict/GetContent.cgi?DocNum=15179&GraphicWord=&QueryString=%BB%E2%BE%C9>。
- 黃子堯(2003)。文化、權力與族群菁英---- 台灣客家運動史的研究與論述。行政院客家委員會 92 年度獎助客家學術研究計畫成果報告。台北市：行政院客家委員會。
- 黃宗顯(2006)。領導理論研究概覽，選自黃宗顯、陳麗玉、徐吉春、劉財坤、鄭明宗、劉峰銘、郭維哲、黃建皓、商永齡合著，學校領導：新理論與實踐。台北市：五南。
- 黃怡雯(2006)。客籍國中小校長的領導風格、教師組織承諾與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 葉連祺(2005)。國小校長領導能力理論、評量和分類的研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。台北市：行政院客家委員會。
- 鄭彩鳳(2007)。校長競值領導效能研究：理論、指標與衡量。台北：高等教育。
- 劉還月(2000)。台灣的客家人。台北：常民文化。
- 鄧悅玲(2011)。國民小學校長領導風格之研究：整合分析。中臺科技大學文教事業經營研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 潘淑滿(2003)。質性理論與應用。台北：心理。
- 歐用生(1989)。質的研究。台北：師大書苑。
- 賴芝君(2011)。高雄地區國小校長領導風格與學校團體動力之相關研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 賴玲瑋(2005)。淺談客家文化。體育學系(所)刊，(5)，91-104。

謝文全（2004）。**教育行政學**。台北：高等教育。

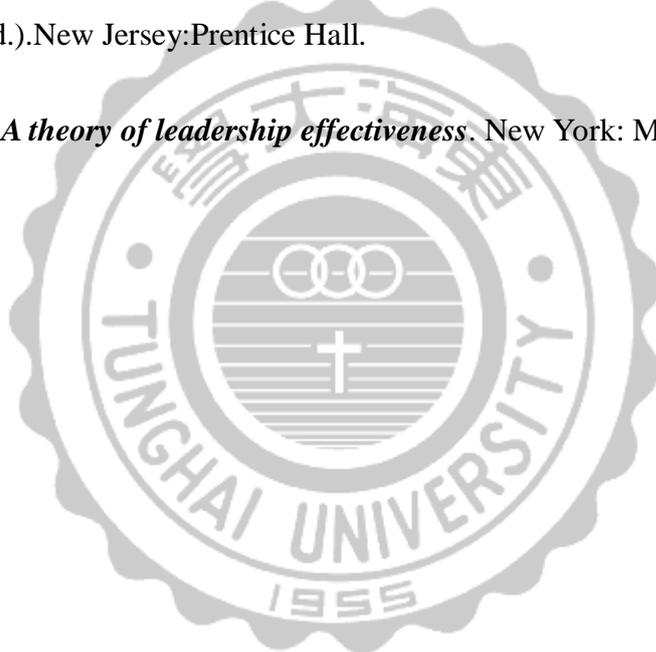
謝文全，林新發，張明輝(1998)。**教育行政學**。台北市：國立空中大學。

謝旻憲(2006)。**客家籍校長領導風格之研究—以苗栗縣客家籍國小校長為中心**。國立臺東大學教育研究所碩士論文，未出版，台東市。

## 貳、英文部分

Denzin,N.K.(1989).*The research act:A theoretical introduction to sociological methods*.(3<sup>rd</sup> Ed.).New Jersey:Prentice Hall.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.



## 附錄一

### 國民小學校長領導風格類型調查問卷

敬愛的教育先進：

您好！百忙之際，煩請填卷，望多包涵，這份問卷的目的是為了解客家庄中客家籍之國民小學校長領導風格現況，問卷不具名，您所填答的資料都將保密，結果僅做為學術研究之用，絕不對外公開或作個別探討，請安心填答。您的意見非常寶貴，謝謝您的支持與協助。

順頌 教祺

私立東海大學公共事務碩士在職專班

指導教授：孫本初 博士

研究生：賴鏗宜 敬啟

中 華 民 國 一 〇 一 年 十 月

#### 第一部份：基本資料(必填)

【說明】請依據貴校及您個人的狀況，在□內打✓，或在\_\_\_填寫資料。

1、性別：(1)  男 (2)  女

2、服務年資：(1)  5 年以下 (2)  6-10 年 (3)  11-20 年

(4)  21-30 年 (5)  31 年以上

3、最高學歷：(1)  研究所以上(含四十學分班、碩士、博士)

(2)  師大、師院或大學教育學系

(3)  一般大學院校(含師資班、教育學程)

(4)  師範專科學校(含師範及師專)

- 4、擔任職務：(1)  主任      (2)  教師兼組長  
                   (3)  導師      (4)  科任教師
- 5、學校地區：(1)  都市地區      (2)  鄉鎮地區  
                   (3)  偏遠地區      (4)  山地特偏或離島
- 6、學校規模：(1)  12 班以下      (2)  13-24 班  
                   (3)  25-48 班      (4)  49 班以上
- 7、創校歷史：(1)  8 年以下      (2)  8-20 年  
                   (3)  21-50 年      (4)  51 年以上

第二部分：國小校長領導風格類型調查問卷

【填 答 說 明】

下列陳述是用來描述貴校校長的領導行為，請依照您對貴校校長的認識，盡量準確無誤的描述貴校校長的領導行為，並勾選最適當的答案。

【例 題】

完大部很全  
 全致份少不  
 符符符符符  
 合合合合合

校長經常誇讚同仁.....

【問 題】

完大部很全  
全致份少不  
符符符符符  
合合合合合  
□□□□□

貴校校長：

- 1.喜歡將功勞集於校長一身，營造個人光環 ..... □□□□□
- 2.處事圓融，少與人發生衝突 ..... □□□□□
- 3.善於運用人際資源，拓展校外聲譽..... □□□□□
- 4.只注重與自己切身利益相關的事務 ..... □□□□□
- 5.注重校內組織氣氛的和諧 ..... □□□□□
- 6.個性內向，不喜歡與同仁溝通 ..... □□□□□
- 7.做事講求表面績效，流於形式 ..... □□□□□
- 8.對同仁說話客氣，沒有官僚作風 ..... □□□□□
- 9.重視學校、社區、家長及其他單位間的互動 ..... □□□□□
- 10.校外公關繁忙，較忽視校內教學視導 ..... □□□□□
- 11.經常對同仁噓寒問暖，待人親切 ..... □□□□□
- 12.不擅與家長打交道，社區互動關係欠佳 ..... □□□□□
- 13.關心校外事務，與校內同仁缺乏互動，人緣不佳..... □□□□□
- 14.能激勵同仁發揮專長和專業能力..... □□□□□
- 15.推展校務沒有長期的計劃與願景..... □□□□□
- 16.常對同仁直接指示或下達命令，沒有商量餘地..... □□□□□
- 17.注重校長本人的專業成長，並經常與同仁進行教育理念的  
專業對話 ..... □□□□□
- 18.賞罰分明，該賞就賞，該罰就罰，對同仁一視同仁..... □□□□□
- 19.對於校務執行情形與推展成效不加聞問..... □□□□□

- 20.喜歡事事掌權，缺乏分層負責 .....
- 21.能主動引導及培養同仁自動自發的精神 .....
- 22.時時以身作則，身為同仁的模範榜樣 .....
- 23.對同仁的言行做為，睜一隻眼、閉一隻眼 .....
- 24.與同仁保持距離，以展示其威權 .....
- 25.依同仁的才能與工作狀況，給予適當的職掌與權責 .....
- 26.尊重同仁專業，充分授權.....
- 27.政策由上而下，不與同仁溝通.....
- 28.善用語言及情緒，表達對同仁的期望與關懷.....
- 29.處理校務，權責分明，給予同仁權力，也要求成果 .....
- 30.能取得同仁共識，使校務朝向制度化發展 .....
- 31.能與同仁充分溝通協調，尊重同仁的意見 .....
- 32.會提供同仁物質和精神鼓勵 .....
- 33.兼重組織目標之達成與成員需求之滿足 .....
- 34.對同仁的工作績效及差假管理不加要求，流於鄉愿 .....
- 35.工作任務的分配，能配合教師的專長和能力.....
- 36.要求同仁如期完成交辦工作，不能打折扣 .....
- 37.真心關懷同仁，重視團體成員間的情感.....
- 38.為使同仁工作能順利達成目標，能提供適時的協助與支援 .....
- 39.關心同仁日常生活狀況 .....
- 40.能依實際工作成效與進度，調整目標與做法 .....
- 41.工作安排注意同仁之個別差異與身體負荷 .....
- 42.進行重要工作或決定前，先設法獲取同仁的認同 .....
- 43.嚴格要求同仁工作完美零缺點 .....

~謝謝您的作答~

## 附錄二

### 臺中市東勢區國小校長領導風格之探討

#### 校長的訪談大綱

##### 第一部分：基本資料

1. 教育程度
2. 在本校服務年資
3. 擔任校長年資
4. 經歷
5. 每天花在學校事務的時間
6. 本校成立多久
7. 本校特色

##### 第二部分：問題

1. 身為客家子弟，您認為您有何客家人格特質？
2. 您所認識的東勢地區，有何特殊性？您當初選擇到此區服務原因為何？
3. 您的領導風格為何？
4. 您的辦學是否受您客家背景所影響？請舉例說明。
5. 您的辦學是否因東勢這地區而有所不同？請舉例說明。
6. 您認為一位受教師歡迎的校長應具備哪些條件？
7. 您在推出一項新的措施時，若教師不太合作時，您會如何處理？
8. 您對客家文化的傳承是否具有使命感？您是如何在學校推動的？
9. 您認為一位現代的學校領導者，應具備哪些重要能力？
10. 您在東勢區客家庄當校長的感想心得(或是特別的經驗)。

## 臺中市東勢區客家籍國小校長領導風格之研究

### 訪談同意書

本人同意自願接受由東海大學孫本初教授指導一研究生賴鎡宜所進行之「客家籍校長領導風格之研究」研究訪談及錄音工作，但訪談過程中若有任何涉及個人隱私或公務機密的部分，我可以拒絕回答或錄音，其餘可以錄音的部分，本人同意研究者轉謄為逐字稿，以便研究之遂行。

本人有權於訪談過程中或訪談結束後，向研究者詢問有關研究上的疑問，同時本人瞭解研究訪談內容是絕對保密的，僅提供研究者進行本研究所需要之分析，且錄音資料也將於研究結束後銷毀。

本人瞭解參與研究訪談的意義與價值，且研究結束後可獲得本研究報告書一份。若本人未來有任何相關研究上的疑惑，我有權力要求研究者做更進一步的說明。

因此，本人同意參與本研究之訪談工作，並針對本人所接受訪談之內容逐字稿進行審核。

受訪者： (簽名)

研究者： (簽名)

日期：

## 附錄四-1

### 臺中市東勢區客家籍國小校長領導風格之研究

#### 訪談紀要(甲)

受訪者編號：甲

擔任校長年資：8年

訪談地點：○○國小校長室

訪談日期：2013.01.29 /2013.02.05

#### 1. 身為客家子弟，您認為您有何客家人格特質？

其實我是一個土生土長的「東勢客家人」，長期與大家相處，我發現客家人勤奮、純真、耿直、踏實（不投機取巧）、節儉（有點小氣），是一個需要時間長期接觸、沉澱後，方能顯示其真心的族群。

#### 2. 您所認識的東勢地區，有何特殊性？您當初選擇到此區服務原因為何？

除了就讀台中師專五年；當兵兩年（台北）；畢業分發服務兩年（清水）。其餘時間我服務的學校都在東勢、和平地區。我覺得或許因為地緣關係，山城一氣候宜人、靜謐；民風純樸，民性單純善良，是我深愛這片土地與人的原因。至於選擇○○國小服務，其實是一個「意外的邂逅，美麗的錯誤」，第一任（○○國小）尚未任滿（3.5年），心想任滿後往京城（豐原地區）發展，歷練不一樣的挑戰，但是因為一些缺額及長官的邀約、等問題，便陰錯陽差的與○○國小意外的結緣。

#### 3. 您的領導風格為何？

其實並沒有一成不變的領導方法，必須通權達變、因勢利導。但我想必須回到對「人的基本假設」。基本上我深信大多數的老師都是「專業、敬業、樂業」的，因此領導這一批專業熱誠的同仁僅需以信任為背景，激勵發揮教師專業；秉持執教熱忱初衷。我有兩個心得：1. 凝聚向心-不愛錢：（期末聚餐、吃校長『烤雞=考績』），有心有情好辦事 2. 授權增能-分享權：分層負責，減少請示，教師、主任都可獨當一面，校長樂得輕鬆，何樂而不為？

#### 4. 您的辦學是否受您客家背景所影響？請舉例說明。

無顯著影響。倒是面對耿直、不喜歡耍心機的客家人，有話直說、溝通，省去了不少麻煩。

#### 5. 您的辦學是否因東勢這地區而有所不同？請舉例說明。

辦學風格。套用現在的「SWOT」分析，讓我們有時間沉澱、分析學校的優、劣勢。

目前因為東勢地區是全台唯一客家「大埔音」的群聚落，因此維持甚至振興客家語音、文化，是與其他地區會有所差異的。另外客家人篤信「公平、正義」，因此面對環境的現實（並不是那麼的符應公平正義），客家人選擇較為公平的讀書、考試為方法。因此東勢地區的碩、博士比例大概全台灣屬一屬二。針對這「惟有讀書高」的民風，我選擇引進、推動更多元社團，讓學生都能適性發展，多才多藝。

6. 您認為一位受教師歡迎的校長應具備哪些條件？

我覺得受歡迎的校長與受歡迎的人無異，只要真誠、無私、不計較、隨和、可受到歡迎。唯一不同的只有，「校長」肩負一校成敗，一定要「有擔當、肩膀夠硬」的精神，當你像母雞一樣的強大，在你強大的羽翼保護下的小雞教師們能不幸福？不感恩戴德嗎？

7. 您在推出一項新的措施時，若教師不太合作時，您會如何處理？

面對教師不合作這點我倒不常遇到。但試想為何不合作（從教師角度出發）？其來有自，校長的新措施不盡合理？額外要求是負擔？背離教師生活、教學習慣？畢竟教學職場類似一個封閉環境（穩定、少衝擊、少競爭）。但回到我之前說的基本假設：「老師都是『專業、敬業、樂業』的」，此時我覺得中醫藥學理論中的「君臣相輔」之道是貼切的。不能以一昧主藥「強攻」，必須輔以「藥引」、「副藥」，試圖透過溝通，傾聽「民間」的聲音，找出平衡點，試著踏出第一步，不要求立竿見影，先做再說；不行再修正。我覺得用「溫和的堅持」應該可以改變人心，發揮向上、向善的力量。

8. 您對客家文化的傳承是否具有使命感？您是如何在學校推動的？

我覺得若在「本土」與「國際」擇一的話，我的選項會是「本土」，而學校的本土就是「客家」「大埔」的傳承。至於如何推動的有以下幾點：

- (1)打破班級界線，閩客原三語分組上課：一至六年級，依學生意願選修母語課程。
- (2)成立客家歌謠社團：成立客家歌謠社團，從校內選拔歌唱人才，利用早修及午休練唱，再由客語老師矯正客語發音，使學生感受客家歌謠之美，對外比賽屢獲佳績。
- (3)申請「客語生活學校」經費：申請「客語生活學校」經費，辦理客語相關活動，包含教師研習進修（如：客語教學、客家編織等）、全校師生客家文化體驗（如：打糝粿、做艾粿等）、暑假期間辦理客語夏令營、成立客家才藝社團（如：客家歌謠社團、客語諺語班等）、客語情境布置等。
- (4)辦理母語發表會：每年辦理母語發表會，讓學生有舞台展現自信，發揮自我。
- (5)積極參加客語相關比賽：不論是語文競賽（客語演說、朗讀及字音字形）或是客家歌謠合唱也展現優異成績。
- (6)協助客語薪傳師開班：由本校客語支援教師進行客語及童謠教學，讓學生利用課餘仍有機會學習客語。

- (7)鼓勵學生積極參加客語認證考試：自民國 99 年客委會辦理客語認證考試，本校已有 50 位通過初級認證、20 位通過中級認證甚至有 7 為通過中高級認證。
- (8)參與新丁版節活動：配合東勢區新丁版節，本校學生參與踩街活動、客家歌謠表演，與社區客家活動結合。

9. 您認為一位現代的學校領導者，應具備哪些重要能力？

學校領導者必須拋棄威權的心態。認清現在擔任校長的只有三「」：1. 有責無權 2. 赤手空拳 3. 委曲求全。針對官方版的校長重要能力我不想多談，我想說校長一定不能「白目」、「蠻幹」，重要的能力是協調、傾聽、同理教師的感受，再拿出一些「僕人領導」、「服務領導」，沒有意外的話當可游刃有餘。另外再加上一些「吃飯」的能力，「交際應酬」的耐力，針對挫折「硬頸」的毅力，就差不多了。

10. 您在東勢區客家庄當校長的感想心得(或是特別的經驗)。

環視周遭的校長夥伴，我覺得在東勢地區當校長是幸福的。○○國小在「少子化」、「自由學區」的競爭態勢下，我們期許另闢蹊徑走出一條「多元適性」、「客家獨具」的道路，鼓勵師、生多走出學校，增廣視野，開拓舞台，展現競爭力。回顧這五年來的努力，我覺得我們正走在一條「正確但辛苦」的道路，但誠所謂「路走對了就不怕遙遠」，只因我身旁有一群「志同道合」的工作好伙伴。

附錄四-2

臺中市東勢區客家籍國小校長領導風格之研究

訪談紀要(乙)

受訪者編號：乙

擔任校長年資：14 年

訪談地點：○○國小校長室

訪談日期：2013.01.03 /2013.01.17

1. 身為客家子弟，您認為您有何客家人格特質？

我覺得我本身很認同客家，以客家人為榮，因為客家人晴耕雨讀，有讀書人的特質，所以我本身也很喜歡閱讀，其次我覺得我很有堅忍不拔的特質，認為對的事我會堅持下去，就是客家人所謂的「硬頸」精神，是我很明顯的特質，要打倒很不容易，我們所追求的目標，雖然不是二點之間只有一直線，但是會很努力達到目的，就像辦學，我們會為了孩子，用盡各種方法思考各種模式，讓孩子受到最好的教育，不管從校內教職人員，或是外圍社區民眾家長，來認同學校，竭盡所能來促成辦學目

標的達成，不會半途而廢。

2. 您所認識的東勢地區，有何特殊性？您當初選擇到此區服務原因為何？

東勢是個宜居，真正最好的居住環境是我們東勢，認為東勢只是沒有好好宣揚，但是又怕一宣揚出去，外圍的人們破壞了整個環境，我們常講日本退休公教人員喜歡到臺灣埔里找地方居住，其實我們東勢也很適合，因為東勢好山好水，空氣好，水質好，醫療設備也很豐富，診所很多，又沒有空氣污染，公司工廠很少在這裡設立，而且東勢的居民很淳樸，很少爾虞我詐，大家都很坦誠，很具鄉土人的特性，人不親土親，守望相助精神很好，尤其辦喪事時，附近鄰居都會來幫忙，這是都市人所沒有的，而且我一直覺得東勢人的孩子很淳樸，居民人節儉，所以有關奢侈浮華的店都開不起來，像是電影院一家一家關掉，大的餐廳也一家一家收起來，沒辦法在這裡生存，代表東勢人真的很節儉，但是因為商業行為無法進來間接的年輕人就會流失，剩下的都是果農真的很辛苦，經濟水平一直往下掉，加上中橫中斷以後，外來的人口愈來愈少，感覺很沒落，但是相對的居住的品質卻保留住了，至於選擇到東勢的原因，因為本身是東勢人，回家鄉服務，回饋鄉里，因為小時候大家給我們幫忙很多，現在有能力就是要回饋社會，造福鄉里的時候，我們是這裡的子弟，本來就應該這樣做，東勢區每個學校的孩子，我們都要照顧，所以友校間會互相幫忙，每個校長說難聽一點就是互相「取暖」啦！遇到困難會互相支援，過來坐一坐聊聊天尋求資源，不管是硬體方面，或是要向上級爭取的，我覺得每個孩子我們都要照顧好，這是我們的共同目標。

3. 您的領導風格為何？

我自己覺得我的領導風格就是福祿貝爾的一句話：愛與榜樣而已。局長曾問我：「你以前○○國小是九十年的老學校，現在○○是個很年輕的學校才十幾年而已，兩所治校方法應該有所不同吧？你覺得你應該如何帶領？」我回答：「其實沒有不同，只要中心思想確立了，自己知道自己在做什麼就可以了。」而我的中心思想就是福祿貝爾的一句話：愛與榜樣而已。我當校長十幾年了，我常常都是很早就到校，在○○在○○在○○也好，我都會身先士卒，一切以身作則，對老師對孩子，我們以服務代替領導，我常鼓勵行政，當行政當校長沒有什麼了不起，我們盡量為大家服務，用公僕的理念，你就不覺得辛苦不覺得累，而且會樂在其中，希望行政能支援教學，老師有困難，在教室打一通電話上來，可能班上常規或孩子行為失控，會擔誤到老師教學，行政就要去支援，把他帶上來辦公室，主任組長就要出面。只要教學提出任何需求，我們都要盡力而為，不可以有官僚作風。而我也會告訴老師，希望面對班上家長學生時，我們要有服務精神，不能高高在上，像是電話不接口氣不好，我們為了都是我們的孩子，不管任何地方，任何職務，我們只要用「愛與榜樣」去推，相信任何困難都能迎刃而解。所以當家長對老師提出質疑的時候，這是難免的，老師會擔心校長是不是對他有所責備，但是我常常跟老師講我們都是一家人，你們也稱校長是大家長，你們忍心看家人受傷害嗎？絕對不忍心嘛！所以有困難要

說出來。但是面對家長我也會說我們都是一家人，為了孩子，我們要尋求折衷辦法，不一定家長對，也不一定是老師對，我們可以為孩子做最妥當最合適的處置。

4. 您的辦學是否受您客家背景所影響？請舉例說明。

我覺得應該不會受到客家背景影響，中心思想確立後，應該放諸四海皆準，而不會受到個人背景所影響。

5. 您的辦學是否因東勢這地區而有所不同？請舉例說明。

跟上題回答相同，不會因地區不同而有不同的辦學方式。

6. 您認為一位受教師歡迎的校長應具備哪些條件？

第一個很重要的是品德，校長個人的操守一定要禁得起考驗，不能貪污，或是品行上有所瑕疵。第二個是學識，要不斷充實自己，所謂活到老學到老，學校會有年輕老師進出，不能只要他們景仰你而已，所以你要時常進修，不管是週三進修或是行政會議，要分享你的經驗，我常常會把不同學術理論提出來和大家分享，希望老師能帶進班級經營去滿足孩子的需求，不管是心理、生理的，並要老師能容忍孩子犯錯的權利，包括教學觀摩，我也會提出各種理論供老師參考，孩子還處於他律期，但是我們就要苦口婆心的勸導他，輔導他，讓他的品行慢慢從小塑造出高尚的品德，所以校長要不斷自我進修，另外我很喜歡運動，有時候會帶老師運動運動，要他們多注意自己的健康，還有行政方面要人性化管理，要分層負責，讓行政人員感到受校長的尊重，要參與式的決策，讓老師有參與感，廣開申訴管道，然後建立由下而上的決策機制，像我們學校推英語，也是老師自願想發展的學校特色，而不是由上而下威權式的，當老師推動有困難時行政也會全力支持他們。

7. 您在推出一項新的措施時，若教師不太合作時，您會如何處理？

就如上一題所講的，當我們決策是由下而上的參與式決策時，在推出一項新的措施時就不易引起老師的反對，我服務的學校很少有老師不合作的，因為我都會先聽聽老師行政的想法，儘量朝大家滿意能接受的方向去做，這樣反對的聲音自然會少了許多。

8. 您對客家文化的傳承是否具有使命感？您是如何在學校推動的？

我們本身就是客家人，對客家文化是很認同的，認為如何孩子再不學客家話，那語言的流失是很快的，「寧賣祖宗田，不忘祖宗言」而且如果客家人自己都不懂尊重客家話，那就是客家話說的「叛祖」，背叛祖先的意思，雖然這學校的老師很多是閩南人，不會說客語，卻也很認同客家文化，包括客家歌謠客家童謠比賽，我是本身還是本土語言客家語輔導團召集人，來到這學校我先從上下課鐘聲融入客家話，鐘聲完畢後，用客語說：「小朋友小朋友上課了，洗洗手進教室。」讓小朋友耳濡目染下學習客家話，而每週一句是一定要的，另外對外比賽也是必要的，像這次客家歌謠

幼稚園全台中市第一名，參賽隊伍很多，雖然老師不太會講，但我會請校外人士進來幫忙教發音，因為發音很重要，學校國小部也得第二名，這些都要感謝老師認真辛苦訓練，大家都很幫忙，讓學校推動客語更著力。

9. 您認為一位現代的學校領導者，應具備哪些重要能力？

校長是學校的領航員、leader，在專業學識上一定要有能來帶領指導老師，以前專制時代已經過去，你不能用校長威權去壓住老師，而是要用專業去協助老師達到教學目標，第二要具備溝通協調能力，不管校內校外都能有辦法承上啟下，長官的命令能夠上詢下答，而且能夠使命必達，像完成一些政策性的九年一貫課程，讓老師知道要參加什麼研習，了解本身的一些權利和義務。第三要去反應老師的心聲，多去關心老師，讓自己和老師沒有距離感，自然學校上下就像是個大家庭。

10. 您在東勢區客家庄當校長的感想心得(或是特別的經驗)。

就是一句話：「很幸福！」可以在自己故鄉服務是很幸福的一件事，我很高興回到東勢，東勢好山好水，居民純樸有人情味，真的很幸福！

附錄四-3

臺中市東勢區客家籍國小校長領導風格之研究  
訪談紀要(丙)

受訪者編號：丙

擔任校長年資：4年

訪談地點：○○國小校長室

訪談日期：2012.12.27 /2013.01.08

1. 身為客家子弟，您認為您有何客家人格特質？

本身爸媽皆為客家人，當初因對新社區不熟，所以到○○國小讀一年級之後就回到新社讀二年級了，所以我的客語基礎是在土牛建立的，之後到新社的東興那邊靠山是客家，但我的祖母是閩南人，所以我兩種語言都通。我們本家姓○，祖籍是廣東饒平縣，是屬饒平腔，但現在講大埔腔。我自己的客家人格特質先自吹自擂一下，就是克勤克儉，有「硬頸」不服輸，愈挫愈勇的精神，這和我生長背景也有關，我的爸爸在我國中的時候就過世了，我是老大，底下有三個弟弟，最小的弟弟還分給別人養，長兄如父，所以就必須扛起家裡大大小小的事，當時因家境困苦，所以老師要我考師專，一方面是公費一方面工作有保障可減輕家裡負擔，加上當時老師肯栽培，自己成績也還可以，因此走上當老師這一途。這一路上很感謝許多貴人相助，

才能走到現在這個位子。

2. 您所認識的東勢地區，有何特殊性？您當初選擇到此區服務原因為何？

當初從新社往東勢看，可以很清楚看到大雪山山脈，包括它的整個稜線都看得到，因為我非常喜歡山，常認為自己是山的子民。東勢鄰近大雪山和八仙山，以林業和農業為主，而我家是以前種洋菇、枇杷和梨子，我們最早的老家在白茅台靠近福民國小，而新社白冷圳是由大甲溪源頭灌溉，所以沿線四鄉鎮可說是以大甲溪水利為主，其水利資源相當豐富。我感覺東勢很親切，因為和故鄉新社民風相似，很熟悉，較淳樸也務農，大家都是較坦白爽朗的農家子弟，而且這裡的空氣很好，生長環境很好，適合人居。至於當初選擇到東勢服務，只是因為我是寒假調動，當時只有三個缺，剛好中科國小有缺，而且與故鄉民風相近，加上和家裡較近，因此才選擇這裡就任。

3. 您的領導風格為何？

我最主要還是以和為貴，人事安定，獎懲經費公開透明，但是我難免會擇善固執，就是對小孩子有利的事情，我會比較堅持去做，只要對學生整體發展有影響的，我就會想要去做，也希望同仁我們向著同一個目標、願景，把學校的特色建立起來，因為我們現在面臨一個困境就是學生數愈來愈少，而我們學校特色其實蠻明顯的，就是建築特色和客家的風情，在這周遭還蠻受肯定的。

4. 您的辦學是否受您客家背景所影響？請舉例說明。

事實上是有影響的，因為我會說客家話，和地方耆老家長對話都能溝通無礙，是一個很大的好處，因為你只要有溝通有接觸，讓他們了解我們是認同這裡，當我們要處理問題，或有一些爭議的時候就比較容易化解掉，當然我也會盡量參加在地的民俗活動，像慶典或是他們的一些聚會，我也引進里長教小朋友大旗羅鼓班，還有我們客家歌謠班是退休主任蘇生勇老師所指導，我們有到梨文化館做客家桐花季的表演，也到客家文化園區做客家開口獅的表演，那其實我們就是把這個地方的客家文化加以保存、再發揚，再加入一些新的元素，我們希望能夠把我們東勢的地方特色，藉由我們學校訓練學生，讓學生也能夠記住這邊的民俗文化，這其實只是一個媒材、一個素材啦！當然我們用這個素材帶領學生像勇於表現，他要練才藝就要有耐心，去精進他的技藝嘛！然後可以在團隊合作，未來是打群體合作的時代，藉由這樣你知道怎樣和別人溝通，彼此找一個默契，大家互助合作，這樣其實是更有利的。另外社區發展協會我們也有參與的，還有我們學校建設很多大願寺聖心法師所捐獻的，所以他們對學校的助力很大的，其實與他們為善很多資源就會進來，因為他們知道我們有認真在推事情，因為推動一些學生才藝時有時候受限於師資、學生參與度的問題，或是家長的支持度，有些家長認為學生學這個才藝有沒有競爭力，認為只能敲敲打打，只能做表演，可是其實我們後面的教育意義他們是看不到的，那我們在訓練過程中，我們就要不斷的指導他們，怎樣你才能和別人很和平的相處去共同完

成一件事情，這樣就是學生一個很好素養的養成。

5. 您的辦學是否因東勢這地區而有所不同？請舉例說明。

其實我本身是學藝術的，在師專時期我是學美勞，現在是藝術與人文輔導團的副召集人，所以就變成很多資源我會尋求這邊，然後學校的景色很美，所以我會帶一些藝文素養的東西進來，像是藝文深耕活動、小朋友學習陶藝、書法和戲劇，最近幾年我們引進紙風車和九歌劇團到學校來，其實我自己的專長在這，自然就會引進這些資源到學校裡面，那我們在地也有一些優勢，就是我們緊鄰中崙溪，然後自然生態也很豐富，我自己本身以前也是在食水崙溪打滾的，所以對這裡的環境是很熟悉，對這裡的自然植物、動物也都蠻喜歡的，所以我會種一些盆栽，教小朋友收集一些種子，其實小孩子就像一顆種子，我們要怎樣栽培他，怎樣施肥，什麼時候要把旁邊雜草拔掉，讓他不會有壞習慣，讓他長得又漂亮，讓他開花結果，而我們老師就像園丁，這是一樣的道理，所以像會長種蘭花，這裡居民大都是種果樹，這也是教育的一環，只是透過不同的形式去展現出來而已，然後我們也讓孩子了解到生命的歷程，它一定有一些起起落落的辛酸，四季的變化，就像人生的高低起伏，他一定要去面對困難，面對寒冷的天氣就像你遇到挫折的時候，你要怎樣度過，要怎樣把一些你鋒芒太露的部分要收斂一點，必要的時候我們展現我們的自信，需要謙虛的時候我們以退為進，再去營造你更多的優勢。另外我們用教育優先區的經費來做舞蹈教學，那當時考慮學生如果到東勢國中，它們有舞蹈班，他們就多一個選擇的進入，學生學習到一個才藝一個肢體、儀態，那這些是我們在正規課程無法給的，透過經費的進來，讓專業的老師來教，要因勢利導。

6. 您認為一位受教師歡迎的校長應具備哪些條件？

那我想我自己還不夠…不夠成熟，因為才四年的年資，那我想這需要有天時地利人和，那天時，我剛好到這個環境，我很喜歡這裡，剛開始每天來這裡我都會覺得很感動，因為沿途太美，然後學校環境又這麼美，其實我們學校剛重建完畢是個景點，那地利部分，就是我們都是大甲溪沿岸，所以等於這邊的氣候、人脈我都認識，我親戚都住在沿線，像叔叔住在和平、大伯父住在天冷、三伯父住在鞍馬山 13K，因此都非常熟悉，那人和的部分，因為校長對外代表一個學校重要人物，對外公共關係的經營，包括跟教育局上級單位、和我們這邊附近的區公所、農會、社區發展理事會、客家文化園區、客委會，這些我們都保持密切聯絡，有活動我們就去支援，就去參加，讓他們知道我們對活動是很重視，基本上我們不會排斥這些外在活動，對內就是人事安定、時時關懷同仁，行政上分層負責，大家各司所職，適才適用，然後充分的授權，當然老師的部分，就是正常上課，維持一定的教學品質，去發掘學生的潛力，因此必要的時候，我要抽閱作業來看，因為我要對家長負責，讓他們知道我們有按部就班把每個進度都做到，我也會把我的看法分享出來，讓大家更精進，其實我不是去找大家的缺點，我以前老師就這樣要求我，那我希望從本身做起，如果我草率的看，那老師可能就會覺得我隨便看，那他就隨便改，那其實我們要保

持一定的品質，受益的是孩子，而且我們學生人數不多，我們可以更積極去帶孩子，他們有很多家庭功能失能，像單親、隔代教養或外配問題，他們比較弱勢一點，因為我以前也有這樣被幫助過，所以我會希望能一直保持這熱忱度，讓孩子他們能夠帶上來，所以看我的門口「愛與榜樣」就是我們的座右銘，我們自己本身要修習，然後才能夠讓同仁讓學生家長認為我們不是不可侵犯，其實我們很親近，但是我們還是要有一定的水準，小學校還是有小學校可以做的事情。

7. 您在推出一項新的措施時，若教師不太合作時，您會如何處理？

其實我會就短期、中期、長期目標去剖析現在教育趨勢，有沒有什麼利弊得失，如果我們做了對孩子有什麼影響，如果好的影響很多，那我就會比較積極想要去推動，那當然老師會辛苦，但是值得去做的事，就不要遲疑，因為慢了就會後悔，當然小學校要爭取經費，最大的方向就是要申請計畫，那計畫就是要寫，怎樣把我們自己想要做的部分，透過文字的敘述，讓審核的長官專家學者，去認同我們的一些理念，那我會用理來說服老師，讓大家朝共同目標，有共識去聚焦，有大方向目標去營造，這需要有對話時間，多對話大家的想法就更接近，避免不必要的分歧，難免大家會有壓力，但時程上我也不是要老師馬上有東西，如此計畫上就不只有行政或我個人的想法，讓計畫面面俱到，執行上也比較沒有困難，那老師可以透過 e-mail 或簡訊方式，最好是面對面談，同時我也會把我看到的用以上方式和同仁分享。

8. 您對客家文化的傳承是否具有使命感？您是如何在學校推動的？

有責無旁貸的使命感，在這邊愈久你會發覺客家的元素，它雖然是一些比較傳統的東西，它還是可以包裝一些新的元素，它就會產生新的價值意義。我是如何在學校推動的？禮拜五是學校的母語日，透過 CD 的播放一些客語歌謠，請客語薪傳師來上課整天，學生可透過俗諺、俚語，並配合學校活動，像校園藝術季或是運動會、親子日、母親節和敬師活動都會把這些客家元素加進來，當然也會爭取客委會的資源補助，客家文化協會那邊只要我們有活動他們都會支援幾個節目，還有這次的鳴蟲展，也有把客家美食活動加進來，可以承襲這邊客家文化特色。另外，佛光山是幫助我們重建的單位，所以佛光會的活動我們一定參加，此外慈濟、頌恩堂等宗教團體我們都保持良好的關係，雖然有宗教色彩，但他們以品德教育為主並教人為善，那學生以後要選擇什麼宗教都是他們的自由，我們都不會干涉的。

9. 您認為一位現代的學校領導者，應具備哪些重要能力？

這個題目很大，第一要了解社會趨勢，要常閱讀包括一些教育的，像國語日報我每天一定要看的，然後有關教育的一些報章雜誌，並要常常去進修，因為你自己在腦袋要有一些雛型，到時候說明給老師知道時，也比較完整，另外要配合教育政策，要有專業對話，讓老師也能夠益智增門，眼光要放遠，激發老師和學生的潛能，還有要參加成長團體、校長協會、中台灣校長讀書會並到別的學校看看人們怎麼做，就像是策略聯盟，這樣才能掌握一些脈動，讓自己更容易領導。

10. 您在東勢區客家庄當校長的感想心得(或是特別的經驗)。

基本上這邊學校我們都會互相聯繫，因為東勢區有教育會，然後會參與並尊重這邊的在地文化，歷代的家長會長我們都會密切的交流互動，了解學校以前的歷史以及現在可以做的，以期待能得到家長的支持與認同，然後校際互相分享校務的經營理念，互相勉勵、扶持，一些前輩校長也會很樂意分享遇到問題要怎樣解決，不要產生一些爭議，另外也希望校內能保持和諧，和諧才能繼續往前走，這是很重要的，相信你能感受到我們同仁間很和氣，因為校內安定了，才能再推動什麼做什麼，當然這要在大家能力範圍許可之內，其實慢慢的做，成果就會慢慢呈現出來，而不是一下子就推出很多東西，像今天學生問我為什麼要辦鳴蟲展？我說辦鳴蟲展只是一個媒介，它的背後，你可以學習到有關音樂、詩詞，自然科學的東西，像是觀察昆蟲如何保護自己，那當我們遇到危險我們又該如何保護們自己，這中間其實有異曲同工之妙的地方，只是藉由不同形式展現出來而已，辦活動只是一個手段，像我們學校辦了很多很多的展覽，這是我本身可以引進的，我當然當仁不讓，只要適合我們學校的，對學生有利的我就會去做，此外我希望能做出獨特性，因為我們小學校就是要有亮點，所謂的亮點就是你跟別人不一樣的，像是我們學生的這次的徵文(國語日報徵文獲得高年級組第一名)，我經營了四年的閱讀教育，終於有了一點成績，還有書法、美術和舞蹈部分，能行銷這邊產業，一步一步的打響中科的名聲。

