

國民中小學校長領導研究之後設分析—以博 士論文為例

謝傳崇

國立新竹教育大學教育與學習科技學系 副教授

許懋龍

苗栗縣苑裡國小 老師

中文摘要

本研究以後設分析作為研究方法，針對國內國民中小學校長領導之博士論文相關研究加以統整、歸納與分析，探討不同人口變項與不同學校組織變項之教育人員知覺校長領導之差異情形，並檢視影響校長領導研究之調節變項。本研究共蒐集國內博士論文共 28 篇，採用 Hedges 和 Olkin (1985) 後設分析法進行分析，應用 Comprehensive Meta-analysis 軟體 2.0 版進行統計分析，經過轉換成效應量後予以合併，並將計算所得之平均效應量作解釋。根據研究結果與分析歸納之研究結論如下：一、男性教育人員知覺校長領導高於女性教育人員，研究對象是影響不同性別教育人員知覺校長領導之調節變項；二、不同年資教育人員知覺校長領導無顯著差異，研究對象、抽樣地區與學校層級是影響不同年資教育人員知覺校長領導之調節變項；三、不同學歷教育人員知覺校長領導無顯著差異，研究對象、抽樣地區是影響不同學歷教育人員知覺校長領導之調節變項；四、兼行政教師知覺校長領導顯著高於未兼行政教師，研究對象、抽樣地區與學校層級均不是影響不同職務教育人員知覺校長領導之調節變項；五、小規模學校教育人員知覺校長領導高於大規模學校教育人員，研究對象與抽樣地區是影響不同學校規模教育人員知覺校長領導之調節變項。

關鍵字：校長領導、後設分析、國民中小學

壹、緒論

領導是一門持續發展中的科學，隨著外在環境的變化，領導的理論一直受到不同文化背景和歷史的挑戰與檢驗，透過這樣不斷的淬煉，也逐漸促使「領導」成為現代社會的顯學（謝傳崇，2012）。環顧 1980 年代後期，臺灣在國際局勢多變的時代，邁向多元、民主、開放的社會，教育改革的呼聲風起雲湧，在這一波又一波的教育改革聲浪中，校長領導充滿危機與轉機。校長要能跨越學校內外的界線，以任務、關懷、變革、多元和誠信的領導行為，來解決學校所面對的問題，追求學校的最大利益（謝傳崇、鍾雪雲，2013）。國民中小學校長，有更多的自主空間，卻也同時面臨更多的挑戰；校長領導不再是威權方式，校務發展主要以協商溝通達成共識；面對如此重大轉變，探討校長領導有其刻不容緩的必要性。在教育研究領域當中，校長領導一直是深受重視的主題之一，研究分析與解釋校長領導的理論也呈現百家爭鳴的狀態，學校整體的運籌帷幄與校長領導關係緊密，學生的表現也與校長領導正相關，如 Sun 與 Leithwood（2012）分析 14 年來，校長轉型領導與學生表現的研究，發現校長轉型領導對於學生學習成就確有小幅度的正向影響；Peggy、Genie 與 Ross（2012）認為校長的人格特質與領導風格與卓越領導相關。因此，國民中小學校長領導長久以來都是國內外教育的研究重心，更是教育關注的焦點。

變革時代國際的卓越校長認為：惡劣的學校環境常常也是學校經營上突破的契機，不過只有具備雄心與創新的學校校長，才能掌握這個契機，改變學校的發展，進而提升學生的學習成效。在整個教育的發展進程中，全世界的領袖大多視學校領導為國家教育政策執行的重要工具，他們發現唯有有效能的學校領導，才能成功的執行教育政策。校長領導對學校的品質和學生的學習影響甚鉅，許多研究指出校長領導對學生的學習能否產生間接影響，取決於教師們對他們校長的信賴程度，因此探討我國國民中小學校長領導有其必要性，此即本研究主要研究動機之所在。尤其近二十多年來，校長領導的博士論文研究已累積至相當的數量，分析國內校長領導之相關實證研究，這些研究的特色在於：一、大多選定國小或國中校長為研究對象。二、大多數研究發現不同性別教師對校長領導的知覺無顯著差異，然而少部分研究卻發現男性教師較能知覺校長領導。三、許多研究發現不同年資教師知覺校長領導無顯著差異，然而部分研究卻發現年資深的教師較能感受校長領導方式。四、大部分的研究發現，不同學歷的校長與教師對於校長領導的知覺無顯著差異，而少部分研究則發現學歷較高者較能知覺校長領導。五、所有的研究都發現，兼任行政之教師普遍較能知覺校長領導，尤其主任高於組長，組長高於導師。六、在學校規模上，大部分研究發現學校規模是造成校長領導差異的因素，至於學校的大小卻沒有一致的研究結果。此外，在校長領導內涵的研究上，以發展人才和組織再造層面的篇數 24 篇為最多，教學領導層面篇數 16 篇為最少，顯示國內國民中小學校長領導博士論文著重發展人才和組織再造層面的研究，而對於教學領導之研究較少。

因此，本研究試圖就累積至目前為止之國內國民中小學校長領導之博士論文加以整合，也使用可靠與有效的方法來整合。而本研究採取後設分析（meta-analysis）旨在以量化取向來整合研究發現，其特性有下列四點：一、後設分析是量化的研究方式；二、

後設分析並不以原始研究及其資料品質來預測研究的發現或結果；三、後設分析的目的在于歸納出一個一般性的總結論；四、後設分析運用平均效果量的觀念，將過往各研究的效果量予以加權平均以探求真相（黃寶園，2007）。近年來，在國內外教育與心理的後設分析研究運用上有方興未艾之勢，在國內教育行政與政策領域的研究亦屬少數，如：葉連祺（1998）、陳芝仙（2004）、秦夢群、吳勁甫、濮世緯（2006）。目前國內並無國民中小學校長領導後設分析的研究，本研究以後設分析之方法進行研究，企圖從文獻的累積運用科學的方法，建立可信及有效整合相似的研究問題。

國內國民中小學校長領導相關實證研究，不同人口變項之教育人員（含校長與教師），在性別、教學年資、學歷及擔任職務背景變項知覺校長領導研究的差異，分別有不同的研究結果；不同學校組織變項在學校規模大小背景變項知覺校長領導研究的差異，也有不同的研究結果。因此究竟不同背景變項的校長、教師及教育人員對於知覺校長領導存在何種差異？研究對象、學校層級、抽樣地區又是否為人口變項、學校組織變項與校長領導之調節變項？還是又存在其他調節變項？為了更進一步釐清變項之間存在的關係，必須藉用後設分析的統計方法加以整合分析。本研究以後設分析作為研究方法，針對國內國民中小學校長領導之博士論文加以統整、歸納與分析，希望從中能確認影響國民中小學校長領導的相關背景變項因素，作為研究校長領導時的參考。因此，本研究具有下列之目的：

- 一、探討不同人口變項之教育人員知覺校長領導之差異情形。
- 二、分析不同學校組織變項之教育人員知覺校長領導之差異情形。
- 三、檢視影響校長領導研究之樣本特徵變項，是否為調節變項。

貳、文獻探討

一、校長領導之意涵

（一）校長領導之意義

在學校組織中，校長是一校之長，其職位重要且責任重大，故扮演著實現學校教育、影響學校效能的重要學校領導角色。校長是學校的領航者，校長的治校理念、作為與學校的發展密切相關。「追求卓越、提升品質」是 1980 年代以來教育思潮的焦點，而校長正是帶領學校邁向此理想的領航者和火車頭。

林新發（1990）認為校長領導行為係指在學校的情境裡，校長為了影響學校成員使之趨向於達成學校教育目標與滿足成員需求所表現的行為。吳清山（1991）認為，校長領導行為是校長在特定的情境之下，試圖影響其他人的行為，以達成特定目標的歷程。他指出校長領導行為是一種為了達成目標的歷程，而在這個歷程中，校長會試圖去影響團體成員的行為。綜合國內外學者的觀點，各學者對於校長領導的定義，具以下有相同的特點：1. 校長領導透過學校組織運作。2. 校長領導的目的是為了達成學校教育目標。3. 校長領導必須對學校組織發生影響力。4. 校長領導包含領導行為、領導理念，同時是一種歷程。謝傳崇（2011）認為校長領導係校長能與學校成員建立正向的共同願景，

以正向思考處理學校事務，並採取關懷、同理的心態協助成員解決問題，使學校瀰漫正向的氛圍，進而提升學校教育成效。而且校長不僅要能處理學校事務，更要有情緒智慧凝聚共識，謝傳崇、楊絮捷（2013）就認為校長要對自身情緒具有高度自覺與自我管理的能力，經由情緒智慧運作於學校組織中，透過對成員的察覺，適時、適地、適人表現情緒的反應行為，並善用人際關係的管理，引發組織成員行為表現，展現有效的領導行為。此外，校長也要有策略領導能力解決愈來愈紛雜的學校困境，謝傳崇、邱世方（2014）也認為校長要能具備策略思考力，分析內外環境資源，規劃學校發展重點，適時激勵與整合成員的智慧能力，形成共同願景，並轉化成實際可行的動的方案，藉此提升組織效能。

由以上論述，校長要有多元能力，能凝聚共識帶領教師發揮教學潛能，以提升學校表現及學生成就。所以校長領導係指校長透過學校組織並運用個人特質與結合各項資源，以形成學校成員共識，以達成學校教育目標的一種動態歷程。

（二）校長領導的內涵

領導實踐（leadership practices），國內學者另有翻譯為領導實際、領導實務。校長的領導實踐非常多元廣泛，研究者從不同角度探討校長的領導，如 Heather（2012）曾說：學校氣氛的迅速改變是校長有效領導的關鍵。Ziegler 與 Ramage（2012）也指出，授權是校長所應該承擔的「風險」，而卓越校長並不畏懼這樣風險的存在。也有研究者從整體來探討校長領導實踐，Conges 和 Kanungo（1998）談到「願景策略」、「效能建構策略」和「脈絡變革策略」。Hallinger 和 Heck（1999）將領導實踐歸納成三個類型：「目的」、「人力」以及「結構和社會系統」。Leithwood（1994）的分類是「設定方向」、「發展人才」、和「組織再造」。Leithwood 和 Riehl（2005）指出四個有關領導實踐的主要類型：「設定方向」、「發展人才」、「組織再造」及「管理教學方案」。Leithwood 和 Day（謝傳崇譯，2009）新增加重要的領導類別，稱之為「建構策略聯盟」。謝傳崇、楊絮捷（2013）認為校長情緒智慧領導包含「自我覺察」、「自我管理」、「社會察覺」與「關係管理」四個層面。謝傳崇、邱世方（2014）認為校長策略領導應包含「策略思維」、「激勵啟發」、「共成願景」與「策略執行」四部分。

本研究特別針對校長的領導實踐進行深入研究，參考林明地（2007）、謝傳崇（2011）、謝傳崇、楊絮捷（2013）與謝傳崇、邱世方（2014），Leithwood、Begley 與 Cousins（1992）、Leithwood、Tomlinson 與 Genge（1996）所研究學校領導架構中的學校領導實踐，視為本研究校長領導的主要核心；其次，參考 Leithwood 和 Day（謝傳崇譯，2009）卓越的領導實踐的五項類型，另外將無法歸納於上述五項類型者，歸併於其他一類，認為校長領導的內涵應包含共創願景、發展人才、組織再造、教學領導與策略聯盟，彙整如表 1：

表1

校長領導的內涵彙整表

研究者（年代）	共創 願景	發展 人才	組織 再造	教學 領導	策略 聯盟	其他
Hughes & Ubben (1994)				V	V	V
Levine & Lezotte (1990)	V		V	V	V	V
Rantz (2002)	V	V	V	V	V	V
張明輝 (2003)	V	V	V	V		
Gregory (2003)	V	V	V			
鄭崇趁 (2004)	V	V	V	V		
Hoy & Smith (2007)	V	V	V	V	V	
Henderson & Nash (2007)	V	V	V	V	V	
Leithwood & Day (2007)	V	V	V	V	V	
Jorissen, Salazar, Morrison & Foster (2008)	V	V	V	V		
Murley, Keedy & Welsh (2008)		V		V		
謝傳崇 (2011)	V	V	V			V
謝傳崇、楊絮捷 (2013)		V				V
謝傳崇、邱世方 (2014)	V	V	V			V

資料來源：研究者自行整理。

綜合表 1 校長領導的內涵，研究者發現相關研究對於校長領導內涵之看法略有不同，除了策略聯盟及其他類的共識較少外，在共創願景、發展人才、組織再造及教學領導等四項層面有較為一致的看法，茲將這四項校長領導的內涵層面說明如下：

1. 共創願景：校長的主要領導工作在於凝聚共識，共創願景的核心功能之一就是激勵。建立願景與設定方向不只是致力於學校組織目標，同時也會使個別成員將學校目標融入個人目標中。因此，個人和學校會培養一致的團體目標和展現高效能的績效表現。

2. 發展人才：當組織成員受到校長支持、智性刺激和塑造渴望的價值與實踐，學校成員的知識與技能才能一一建立，並能堅持應用知識和技能。

3. 組織再造：學校成員受到校長領導的激勵與支持後，會在學校內形成支持與合作文化。校長要領導學校成員發展有效的校園關係，使學校成員能將其幹勁和能力發揮極致。

4. 教學領導：教學領導是校長領導的重要內涵，Leithwood 和 Day 發現大部分的校長領導對於學生的學習影響是間接的（謝傳崇，2012），能使學生學習產生顯著不同的校長領導者，特別花心思在學校的教與學上。

二、校長領導之國內相關研究

有關國民中小學校長領導的國內實證研究，在國家圖書館臺灣博碩士論文知識加值系統網站查詢，截至 2011 年 4 月 20 日為止，檢索論文名稱以「校長」和「領導」為檢索詞進行查詢，共有 43 篇博士論文，去除 5 篇質性研究論文、7 篇研究架構方式不同量化研究論及 3 篇無整體層面分析及分層面無法歸類之量化研究論文，符合本研究之量化研究共計 28 篇，計有國中相關研究 7 篇，國小相關研究 21 篇。茲將本研究國民中小學校長領導之相關實證研究彙整於表 2（完整博士論文資料如附錄）。

表2

國民中小學校長領導相關實證研究之彙整表

研究者	背景變項	性別			年資			學歷			擔任職務		學校規模		
		校長	教師	教育人員	校長	教師	教育人員	校長	教師	教育人員	兼任行政教師	未兼任行政教師	校長	教師	教育人員
張碧娟		*	*		*	*					*				*
蔡進雄		*	*			*		ns			*				ns
黃玉梅		*	*			ns		*			*				*
林合懋			*												
范熾文						*		ns			*				*
濮世緯		ns	ns			*		ns			*				*
吳昌期				ns						ns		*			*
王世璋		ns	ns			*		ns			*				
蘇美麗		無整體層面分析													
謝百亮		ns	*		*	*		ns	ns		*		ns	ns	
錢幼蘭			*			*		ns		*	*				*
蔡文杰				*			*			*		*			*
賴協志		ns	*			*					*				*
黃坤謨			ns			ns		ns		*					*
李明來			ns			ns		ns			ns				*
江滿堂															*
童鳳嬌			ns			ns		ns							ns
丁文祺			*			ns		ns			*				ns
邱春堂			*			ns		ns		*	*				*
吳春助			ns	ns			*			ns		*			
黃秋鑾		ns			ns			ns	*						*
林忠仁				*		*						*			*
鄭可偉			ns					ns				*			
曾文鑑				*			ns			*		*			*
吳明雄						*				ns	*				*
蔡政道		ns			*			ns							*
仲秀蓮		ns			ns			ns							ns

註：顯著性符號「*」達顯著、未達顯著性符號「ns」

資料來源：研究者整理。

分析國內國民中小學校長領導相關實證研究之背景變項：在性別上，雖然許多研究發現不同性別教師對校長領導的知覺無顯著差異，然而邱春堂（2009）、曾文鑑（2010）、蔡進雄（2000）、范熾文（2002）、謝百亮（2006）、賴協志（2008）等人發現男性教師較能知覺校長領導。在年資上，雖然許多研究發現不同年資教師知覺校長領導無顯著差異，然而吳春助（2008）、范熾文（2002）、蔡進雄（2000）與濮世緯（2003）等人卻發現年資深的教師較能感受校長領導方式。在學歷上，大部分的研究發現，不同學歷的校長與教師對於校長領導的知覺無顯著差異，而吳明雄（2010）、曾文鑑（2010）、張碧娟（1999）等人的研究，則發現學歷較高者較能知覺校長領導。在擔任職務上，所有的研究都發現，兼任行政之教師普遍較能知覺校長領導，尤其主任高於組長，組長高於導師。在學校規模上，除了蔡進雄（2000）與謝百亮（2006）等人的研究發現，不同學校規模

的校長領導無顯著差異以外，其他的研究發現學校規模是造成校長領導差異的因素，至於學校的大小卻沒有一致的研究結果。

三、校長領導相關實證研究層面分析

為進一步瞭解國民中小學校長領導相關實證研究之層面與本研究校長領導內涵層面之關係，研究者依據校長領導內涵之四項層面：共創願景、發展人才、組織再造及教學領導，將 28 篇相關實證研究加以歸類，另外將無法歸納於上述四項層面者，歸併於其他一類，進行深入研究彙整。研究發現校長領導內涵的發展人才和組織再造層面之篇數 24 篇為最多，教學領導層面之篇數 16 篇為最少，顯示校長領導相關實證研究以發展人才和組織再造層面篇數較多，而對於教學領導研究篇數較少，換言之，國內國民中小學校長領導博士論文著重發展人才和組織再造層面的研究，而對於教學領導之研究較少。

參、研究設計與實施

本研究發現中央圖書館電子資料庫所蒐集的國內博士論文電子檔文獻，2000 年代以前（不含 2000 年），只有張碧娟（1999）1 篇博士論文，2000 年代以後，數量大為增加，共有蔡進雄（2000）等 27 篇，且年代越新之數量有越多之趨勢；研究抽樣地區方面以臺灣全區較多共 17 篇，北部地區居次共 7 篇，而中部、南部與東部較少。標的母群體包含校長為研究對象者有 11 篇，研究標的母群體以教師為研究對象者，共計 27 篇，同時以校長和教師為研究對象者，共計 9 篇。

本研究採用 Hedges 和 Olkin（1985）的後設分析法進行分析，應用 Comprehensive Meta-analysis 軟體 2.0 版進行統計分析，經過轉換成效應量後予以合併，並將計算所得之平均效應量作解釋。任何關係的研究結果可以用效果值加上顯著性檢定的估計值來表達，一般的關係，顯著檢定 = 效果值 × 研究大小（齊力譯，1999）。

一、效應量的計算

效應量係指在研究中所測量到的效果強度，換言之，效應量是變項間關係的大小，或是不同群體平均數差異之程度。不同的學者提出的量尺有些不同，因此有許多不同的方式可用來估算效應量，如：積差相關、效應量指標（*d*）、勝算比（odds ratio）、危險比（risk rates）以及危險差（risk difference）。無論效應量的形式為何，在概念上所表達是相同的一件事：即是將測量得到的效應量予以標準化，無論採用相關係數或差異測量都沒有關係，因不同的量尺之間可以互相轉換，而不同量尺統計分析的程序只有在標準誤和偏誤校正的計算上有所不同而已（Field, 2001）。而本研究用以解釋之效應量，為一變項之兩群組平均數的差異程度。

二、效應量的校正公式

(一) 樣本量的校正

Hedges 和 Oklin (1985) 發現他們所提出的公式在小樣本的研究中會使偏誤增加，為消除小樣本所造成的偏誤，因此又提出了一個調整偏誤的公式：

$$d' = d \left[1 - \frac{3}{4N - 9} \right]。 (N \text{ 為各組樣本數的總和，即總樣本量})$$

(二) 權數

標準誤 (SE) 為 ES 精確性的直接指標，而標準誤用於建立信賴區間，因此標準誤愈小，ES 就愈精確。Hedge 等人指出後設分析最佳的權數為：

$$W = \frac{1}{SE^2}。 \text{ 因為 } SE = \sqrt{\frac{n_1 + n_2}{n_1 n_2} + \frac{d'^2}{2(n_1 + n_2)}}， \text{ 所以 } w = \frac{2(n_1 + n_2)n_1 n_2}{2(n_1 + n_2)^2 + n_1 n_2 (d')^2}$$

三、計算平均效應量

本研究探究台灣地區博士論文中校長領導相關研究之知覺情形，計算平均效應量的公式及檢定公式如下：

(一) 平均效應量 (Mean ES)

$$\bar{d}' = \frac{\sum (w_i \times d'_i)}{\sum w_i}$$

(二) 標準誤 (SE of the Mean ES)

$$SE_{\bar{d}'} = \sqrt{\frac{1}{\sum w_i}}$$

(三) 平均效應量的 Z 檢定 (Z-test for the Mean ES)

$$Z = \frac{\bar{d}'}{SE_{\bar{d}'}}$$

四、同質性分析

同質性分析檢定是否效應量為相同母群體平均數估計的假設，研究彼此間一致性高，合併數據的可信度才高。如果檢定結果拒絕同質性假設，則認為效應量的分配具異

質性。然而，平均效應量並不能描述效應量分布的情形。如果研究間的差異真實存在，則研究的效應量所估計的是不同母群體的平均效果量。同質性檢定的方法可使用 Q 值 (Q statistic or Cochran chi-square test) 進行檢測， Q 值為同質性檢定統計量，呈卡方分配，自由度 $df=k-1$ (k 為效應量的數目)，當達到顯著水準時，代表研究間有異質存在。

五、分析異質性效應量

當效應量的分配 (distribution) 具異質性時，可採用下列方法進行分析 (Lipsey & Wilsin, 2001)。

(一) 隨機效應模式

隨機效應模式之變異為研究對象層次的抽樣變異 (SE_i^2 加上隨機變異 \hat{v}_θ ，隨機變異

或研究間變異估計值為 $\hat{v}_\theta = \frac{Q_r - (k-1)}{\sum w_i - \frac{\sum w_i^2}{\sum w_i}}$ ，係利用固定效應模式權數 $w_i = \frac{1}{SE_i^2}$ 及固定效

應模式的同質性檢定 Q 值 (式中的 Q_T) 計算而得，如依據公式所得的 \hat{v}_θ 若為負值，則將 \hat{v}_θ 設定為 0。

(二) 固定效應模式：分割效應量變異

由於本研究之研究樣本特徵變項皆為類別變項，若以類似單因子變異數分析的方法將整體同質性檢定統計量 Q ，區分為可以為類別變項 (研究樣本特徵變項) 解釋的部分 Q_B 及殘差變異 (合併組內變異) 的部分 Q_w 。

(三) 混合效應模式

當採用固定效應模式，在採用類似單因子變異數分析或迴歸分析解釋研究間變異後，殘差 Q_B 或 Q_w 仍然達統計顯著 (不具同質性)，此時可考慮混合效應模式，混合效應模式假設除了研究對象層次的抽樣誤差、研究結果的變項所造成的系統差異之外，還有隨機因子所造成的差異。

本研究在合併研究效應量，主要採固定效應模式進行分析，同時列出隨機效應模式之統計量供參考，當效應量具異質性分配時，採用隨機效應模式：分割效應量變異，以研究樣本特徵變項進行調節變項分析。

肆、研究結果之分析與討論

本文將所蒐集到的資料，依研究目的分別加以統計分析，以探討不同背景變項國民中小學教育人員知覺校長領導之差異情形，包含計算效果量的高低及找出影響成效的調節變項。

一、不同背景變項國民中小學教育人員知覺校長領導分析

(一) 教育人員人口變項

1. 不同性別教育人員知覺校長領導差異（整體層面）之後設分析

由表 3 得知，其隨機效應平均效應量 $\bar{d} = .13$ ，平均效應量標準誤為 $.03$ ，根據標準誤所估計之 95%信賴區間介於 $.06$ 與 $.20$ 之間（未包含 0），顯示不同性別教育人員所知覺之校長領導有顯著差異，且由於 $\bar{d} = .13 > 0$ 可知，後設分析結果支持在 $\alpha = .05$ 之顯著水準下，男性教育人員所知覺之校長領導顯著高於女性教育人員。雖然結果達顯著，但是由於 $\bar{d} = .13 (< .2)$ 屬小效應量，表示男性教育人員與女性教育人員所知覺的校長領導平均數差異微小，此係根據 Cohen (1988) 對效應量的解釋，實證研究之 t 檢定或 z 檢定值，效應量之標準為小 ≤ 0.2 、中 $= 0.5$ 、大 ≥ 0.8 。

表 3

不同性別教育人員知覺校長領導差異（整體層面）之後設分析摘要

組 1：男	效應量個數	效應量	變異數	標準誤	95%信賴區間			
組 2：女	27	\bar{d}	variance	Std Error	下限	上限	Z 值	p
固定效應模式		.13	.00	.01	.10	.16	9.56*	.00
隨機效應模式		.13	.00	.03	.06	.02	3.76*	.00
同質性檢定		<i>Q-Value</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	合併研究個數 27			
		153.42*	26	.00	合併研究樣本量 20648			

* $p < .05$ 。

2. 不同年資教育人員知覺校長領導差異（整體層面）之後設分析

由表 4 得知，其隨機效應平均效應量 $\bar{d} = .11$ ，平均效應量標準誤為 $.07$ ，根據標準誤所估計之 95%信賴區間介於 $-.02$ 與 $.25$ 之間（包含 0），顯示不同年資教育人員整體層面所知覺之校長領導無顯著差異。

表 4

不同年資教育人員知覺校長領導差異（整體層面）之後設分析摘要

組 1：5 年以下	效應量個數	效應量	變異數	標準誤	95%信賴區間			
組 2：6 年以上	24	\bar{d}	variance	Std Error	下限	上限	Z 值	p
固定效應模式		.09	.00	.01	.06	.12	5.99*	.00
隨機效應模式		.11	.00	.07	-.02	.25	1.55	.12
同質性檢定		<i>Q-Value</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	合併研究個數 24			
		462.69*	23	.00	合併研究樣本量 16549			

* $p < .05$ 。

3. 不同學歷教育人員知覺校長領導差異（整體層面）之後設分析

由表 5 得知，其隨機效應平均效應量 $\bar{d} = .04$ ，平均效應量標準誤為 $.00$ ，根據標準誤所估計之 95%信賴區間介於 $-.01$ 與 $.09$ 之間（包含 0），顯示不同學歷教育人員所知覺之校長領導無顯著差異。

表 5

不同學歷教育人員知覺校長領導（整體層面）之後設分析摘要

組 1：研究所以上	效應量個數	效應量	變異數	標準誤	95%信賴區間			
組 2：大學以下	16	\bar{d}	variance	Std Error	下限	上限	Z 值	p
固定效應模式		.06	.00	.01	.02	.09	3.40*	.00
隨機效應模式		.05	.00	.05	-.03	.15	1.19	.23
同質性檢定		<i>Q-Value</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	合併研究個數 16			
		108.55*	15	.00	合併研究樣本量 12250			

* $p < .05$ 。

4. 不同職務教育人員知覺校長領導差異（整體層面）之後設分析

由表 6 得知，其隨機效應平均效應量 $\bar{d} = .36 > 0$ ，平均效應量標準誤為 .05，根據標準誤所估計之 95%信賴區間介於.26 與.74 之間（未包含 0），顯示兼行政教師與未兼行政教師所知覺之校長領導有顯著差異，且由於 $\bar{d} = .36 > 0$ 可知，後設分析結果支持在 $\alpha = .05$ 之顯著水準下，兼行政教師所知覺之校長領導顯著高於未兼行政教師所知覺的校長領導。

表 6

不同職務教育人員知覺校長領導（整體層面）之後設分析摘要

組 1：兼行政教師	效應量個數	效應量	變異數	標準誤	95%信賴區間			
組 2：未兼行政教師	16	\bar{d}	variance	Std Error	下限	上限	Z 值	p
固定效應模式		.36	.00	.01	.32	.39	19.97*	.00
隨機效應模式		.36	.00	.05	.26	.47	6.78*	.00
同質性檢定		<i>Q-Value</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	合併研究個數 16			
		132.18*	15	.00	合併研究樣本量 12762			

* $p < .05$ 。

（二）學校組織變項

在不同學校規模教育人員知覺校長領導（整體層面）之後設分析，由表 7 得知，其隨機效應平均效應量 $\bar{d} = .17 > 0$ ，平均效應量標準誤為 .04，根據標準誤所估計之 95%信賴區間介於 .08 與 .26 之間（未包含 0），顯示不同學校規模教育人員所知覺之校長領導有顯著差異，且由於 $\bar{d} = .17$ 可知，後設分析結果支持在 $\alpha = .05$ 之顯著之下，學校規模較小之教育人員所知覺之校長領導顯著高於學校規模較大之教育人員。

表 7

不同學校規模教育人員知覺校長領導（整體層面）之後設分析摘要表

組 1：12 班以下	效應量個數	效應量	變異數	標準誤	95%信賴區間			
組 2：13 班以上	21	\bar{d}	variance	Std Error	下限	上限	Z 值	p
固定效應模式		.14	.00	.01	.11	.17	8.84*	.00
隨機效應模式		.17	.00	.04	.08	.26	3.74*	.00
同質性檢定		<i>Q-Value</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	合併研究個數 21			
		147.98*	20	.00	合併研究樣本量 15213			

* $p < .05$ 。

為探討不同人口變項之教育人員知覺校長領導之差異情形，本研究將相關發現彙整於表 8，由彙整總表中可發現不同背景變項之教育人員所知覺校長領導分析如下：

1. 不同性別背景變項教育人員知覺校長領導達顯著差異，男性教育人員顯著高於女性教育人員，但在隨機效應平均效應量 $\bar{d} = .13$ ，屬小效應量，顯示男性教育人員與女性教育人員差異不大，此一結果與曾文鑑（2010）的研究成果相同。究其原因有三：（1）女性教師對校長領導的感受疏離感較高，女性教師為兼顧工作與家庭與校長互動性較少，對校長領導的感受較不深刻；（2）男性教育人員擔任行政工作人數的比例較高，經常的行政會議或參與學校經營的討論、互動，使得男性教育人員因而較能強化知覺校長領導的感受；（3）男性教育人員擔任行政工作人數的比例較高，因此與校長可能會有較多的非正式溝通的機會和管道，有助於男性教育人員更加知覺校長領導。

2. 不同年資背景變項 5 年以下與 6 年以上教育人員知覺校長領導無顯著差異，顯示教育人員並不會因為年資差異影響知覺校長領導。因此校長推展校務時，可以排除年資的疑慮，安排適當教學工作或職務，讓所有教師能樂在學校工作，展現學校團隊活力。

3. 不同學歷背景變項研究所以上與大學以下教育人員知覺校長領導無顯著差異，研究結果顯示教育人員並不會因為年資差異影響知覺校長領導。因此校長推展校務時，可以降低學歷的考慮，適當安排校務或兼職工作，促進教師學校工作和諧，激發教師工作熱忱。

4. 不同職務背景變項兼行政教師與未兼行政教師知覺校長領導有顯著差異，在隨機效應平均效應量 $\bar{d} = .36$ ，屬小至中效應量，顯示兼行政教師知覺校長領導高於未兼行政教師知覺校長領導。究其原因有以下二點：（1）兼任行政職務的教師有更多的機會接觸校長，因此對校長的領導行為感受較為深刻，此與蔡進雄（2000）認為主任、組長是校長的重要幹部，校務均有賴他們的推動，平時參與校內開會的次數比較多，與校長的互動也比導師或專任教師為多，因而對校長領導的感受較深，其論點是一致的；（2）兼任行政教師涉及學校事務較多，對學校各項事務有較深入的認識與瞭解，因此對於知覺校長領導較為正向及積極。因此教育機關及校長應肯定兼任行政教師的辛勞，同時鼓勵未兼行政教師兼任行政工作，以拉近兼任與未兼任行政教師知覺校長領導的差異。

5. 不同學校規模背景變項教育人員知覺校長領導達顯著差異，12 班以下教育人員顯著高於 13 班以上教育人員，但在隨機效應平均效應量 $\bar{d} = .17$ ，屬小效應量，顯示學校規模 12 班以下教育人員與學校規模 13 班以上教育人員差異不大。究其原因可能規模較大的學校互動不足，長久隱然成形的僵化現象，校長應創造更多教師專業對話、社群互動的機會，激發教師與所有學校成員的榮譽感（丁文祺，2008）。因此校長應積極勤走校園，隨時參與正式與非正式教師社群場合，增進校長與教師互動，瞭解教師需求。

由此可知，教育人員知覺校長領導研究結果受到教育人員職務是兼行政教師或是未兼行政教師影響較大，其次是性別與學校規模背景變項，而與年資及學歷背景變項無顯著差異。不同背景變項教育人員知覺校長領導各層面之後設分析結果，可能存在調節變項影響不同背景變項教育人員所知覺校長領導。

表 8

不同背景變項教育人員知覺校長領導後設分析結果之彙整

背景變項	變項分類	效應量		結果	差異程度	同質性 檢定結果
		固定效應模式	隨機效應模式			
性別	1. 男 2. 女	.13*	.13*	1>2	小	異質
年資	1. 5 年以下 2. 6 年以上	.09*	.11	n.s.		異質
學歷	1. 研究所以上 2. 大學以下	.06*	.05	n.s.		異質
職務	1. 兼行政教師 2. 未兼行政教師	.36*	.36*	1>2	小-中	異質
學校規模	1. 12 班以下 2. 13 班以上	.14*	.17*	1>2	小	異質

註：顯著性符號「*」、未達顯著性符號「n.s.」

* $p < .05$ 。

二、不同背景變項教育人員知覺校長領導之調節變項分析

由於後設分析研究結果整合之研究效應量均具有異質性，藉此可再進一步探討樣本特徵變項是否為異質性的重要來源，組間變異值是否達顯著 .05 的水準，即研究樣本特徵變項是否有可能為影響不同背景教育人員知覺校長領導行為的調節變項。茲將研究結果彙整於表 9。

(一) 不同性別教育人員知覺校長領導之調節變項後設分析

研究結果顯示會因為研究對象為校長、教師還是教育人員而產生不同的結果，也就是說研究對象是影響不同性別教育人員知覺校長領導之調節變項，究其原因應是校長本身為校長領導的發動、決策與制定者，而教師只是受校長領導的追隨者，故在知覺校長領導會因研究對象而產生不同的結果，因此研究對象是影響不同性別教育人員知覺校長領導之調節變項。由此可知，校長可依據國際卓越校長所展現出來的領導行為，並參照正向領導的理念，以營造學校正向氣氛、建立師生正向關係、善用多元正向溝通與培養教師正向教育意義；同時校長採行知識領導亦將有助於提升學校創新經營效能，進而拉近知覺校長領導的差異，此一論點與謝傳崇（2012）的論述是相仿的。此外，抽樣地區與學校層級具有異質性，可能存在其他調節變項影響不同性別國小教育人員所知覺的校長領導。

(二) 不同年資教育人員知覺校長領導之調節變項後設分析

研究結果顯示會因為研究對象為校長或教師還是教育人員、抽樣地區為臺灣地區或北部地區、學校層級為國小或國中而產生不同的結果，也就是說研究對象、抽樣地區與學校層級都是影響不同年資教育人員知覺校長領導之調節變項。究其原因有以下三點：1. 研究對象為校長與教師、教育人員，影響知覺校長領導差異；2. 研究者所蒐集後設分析實證研究臺灣地區 15 篇實證研究中，校長年資占了 8 篇，北部地區 9 篇實證研究中，校長年資只占了 1 篇，而國小 17 篇實證研究中，校長年資占了 7 篇，國中 7 篇實

證研究中，校長年資只占了 2 篇，致使校長知覺校長領導顯著高於教師與教育人員，造成抽樣地區、學校層級影響不同年資教育人員知覺校長領導均達顯著差異，由此希望後續研究者能更審慎，對於不同背景變項之校長領導的情形作更深入的分析探究其原因；

3. 國小教師兼任行政職務人數比例高於國中老師，產生國小與國中教育人員知覺校長領導有顯著差異。

（三）不同學歷教育人員知覺校長領導之調節變項後設分析

研究結果顯示會因為研究對象為校長或教師還是教育人員、抽樣地區為臺灣地區或北部地區而產生不同的結果，也就是說研究對象與抽樣地區是影響不同學歷教育人員知覺校長領導之調節變項，究其原因有以下二點：1. 研究對象為校長與教師、教育人員，影響知覺校長領導差異；2. 研究所畢業的教育人員，一般來說都是學校的中堅分子，擔任行政職務者的比例高於其他學歷的比例，另由於研究所以上學歷的教師，可以經常參與學校經營的決策與推動，較能瞭解學校經營的理念與作法，因此在知覺校長領導會高於其他學歷的教師，而北部地區兼行政教師是否研究所學歷比率較臺灣地區為高，尚無統計資料，有待繼續探討。此外，學校層級具有異質性，可能存在其他調節變項影響不同性別國小教育人員所知覺的校長領導。

（四）不同職務教育人員知覺校長領導之調節變項後設分析

研究結果顯示不會因為研究對象為校長或教師還是教育人員、抽樣地區為臺灣地區或北部地區、學校層級為國小或國中而產生不同的結果，也就是說不同研究對象、抽樣地區與學校層級影響不同職務教育人員知覺校長領導均未達顯著差異，因此可能存在其他調節變項影響知覺校長領導。原因可能是 16 篇實證研究中，教育人員有 5 篇包含校長與教師，但是校長所占人數比例較低，可能是無法影響知覺校長領導顯著差異的主因，因此可能存在其他調節變項影響知覺校長領導。藉此希望後續研究者能更深入，期能對於此一背景變項之校長領導的情形作更深入的分析。

（五）不同學校規模教育人員知覺校長領導之調節變項後設分析

研究結果顯示會因為研究對象為校長或教師還是教育人員、抽樣地區為臺灣地區或北部地區而產生不同的結果，也就是說研究對象與抽樣地區可能是影響不同學校規模教育人員知覺校長領導之調節變項，而學校層級具有異質性，可能存在其他調節變項影響不同性別國小教育人員所知覺的校長領導。究其原因以下有二點：1. 研究對象為校長與教師、教育人員，影響知覺校長領導差異；2. 臺灣地區由於小規模學校比例較高，人員編制較臺北市低，致使兼任行政職務人數比率較高，較能知覺校長領導，與北部地區有顯著差異。

表 9

不同研究樣本特徵變項教育人員知覺校長領導差異情形彙整總表

變項	研究結果	效應量	顯著性	同質性	效應量	顯著性	同質性	效應量	顯著性	同質性	組間變異
性別	研究對象			校長			教師			教育人員	
	1. 男	.00	n.s.	異質	.16*	1>2	異質	.19*	1>2	異質	*
	2. 女										
	抽樣地區			臺灣地區			北部地區				
	1. 男	.13*	1>2	異質	.12	n.s.	異質				n.s.
	2. 女										
年資	學校層級			國小			國中				
	1. 男	.14*	1>2	同質	.10	n.s.	異質				n.s.
	2. 女										
	研究對象			校長			教師			教育人員	
	1. 5 年以下	.21	n.s.	異質	.10	n.s.	異質	-.05	n.s.	異質	*
	2. 6 年以上										
學歷	抽樣地區			臺灣地區			北部地區				
	1. 5 年以下	.18	n.s.	異質	-.00	n.s.	異質				*
	2. 6 年以上										
	學校層級			國小			國中				
	1. 5 年以下	.16	n.s.	異質	.01	n.s.	異質				*
	2. 6 年以上										
職務	研究對象			校長			教師			教育人員	
	1. 研究所以上	-.28	n.s.	異質	.06	n.s.	異質	.18	n.s.	異質	*
	2. 大學以下										
	抽樣地區			臺灣地區			北部地區				
	1. 研究所以上	-.02	n.s.	異質	.19*	1>2	異質				*
	2. 大學以下										
學校規模	學校層級			國小			國中				
	1. 研究所以上	.10	n.s.	異質	-.08	n.s.	異質				n.s.
	2. 大學以下										
	研究對象			教師			教育人員				
	1. 兼行政	.38*	1>2	異質	.34*	1>2	異質				n.s.
	2. 未兼行政										
變項	抽樣地區			臺灣地區			北部地區				
	1. 兼行政	.40*	1>2	異質	.32*	1>2	異質				n.s.
	2. 未兼行政										
	學校層級			國小			國中				
	1. 兼行政	.36*	1>2	異質	.37*	1>2	異質				n.s.
	2. 未兼行政										
學校規模	研究對象			校長			教師			教育人員	
	1. 12 班以下	.60	n.s.	異質	.15*	1>2	異質	.05	n.s.	異質	*
	2. 13 班以上										
	抽樣地區			臺灣地區			北部地區				
	1. 12 班以下	.20*	1>2	異質	.01	n.s.	異質				*
	2. 13 班以上										
學校層級			國小			國中					
1. 12 班以下	.17*	1>2	異質	.14*	1>2	同質				n.s.	
2. 13 班以上											

註：顯著性符號「*」、未達顯著性符號「n.s.」

* $p < .05$ 。

伍、結論與建議

一、結論

本研究整合國內國民中小學校長領導相關實證研究，進行量化的後設分析，根據研究發現，所獲結論如下：

(一) 男性教育人員知覺校長領導高於女性教育人員，研究對象是影響不同性別教育人員知覺校長領導之調節變項

研究結果顯示男性教育人員知覺校長領導高於女性教育人員，隨機效應平均效應量 $\bar{d} = .13$ ，屬小效應量，顯示男性教育人員與女性教育人員差異不大。雖研究結果顯示差異達顯著，但各研究效應量具有異質性，進一步將各研究結果依不同研究對象、抽樣地區及學校層級分組，進行調節變項之分析，研究結果發現不同研究對象知覺校長領導達顯著差異，意即研究對象是影響不同性別教育人員知覺校長領導之調節變項。

(二) 不同年資教育人員知覺校長領導無顯著差異，研究對象、抽樣地區（臺灣地區與北部地區）與學校層級是影響不同年資教育人員知覺校長領導之調節變項

研究結果顯示年資 5 年以下教育人員知覺校長領導與年資 6 年以上教育人員知覺校長領導無顯著差異，顯示教育人員並不會因為年資差異影響知覺校長領導。但各研究效應量具有異質性，進一步將各研究結果依不同研究對象、抽樣地區及學校層級分組，進行調節變項之分析。研究結果發現不同研究對象、抽樣地區與學校層級影響不同年資教育人員知覺校長領導均達顯著差異，意即不同研究對象、抽樣地區與學校層級是影響不同年資教育人員知覺校長領導之調節變項。

(三) 不同學歷教育人員知覺校長領導無顯著差異，研究對象、抽樣地區（臺灣地區與北部地區）是影響不同學歷教育人員知覺校長領導之調節變項

研究結果顯示研究所以以上學歷與大學以下學歷教育人員知覺校長領導無顯著差異，顯示教育人員並不會因為學歷差異影響知覺校長領導。但各研究效應量具有異質性，進一步將各研究結果依不同研究對象、抽樣地區及學校層級分組，進行調節變項之分析。研究結果發現不同研究對象與抽樣地區（臺灣地區與北部地區）影響不同學歷教育人員知覺校長領導均達顯著差異，意即不同研究對象與抽樣地區是影響不同學歷教育人員知覺校長領導之調節變項。

(四) 兼行政教師知覺校長領導顯著高於未兼行政教師，研究對象、抽樣地區（臺灣地區與北部地區）與學校層級均不是影響不同職務教育人員知覺校長領導之調節變項

研究結果顯示兼行政教師知覺校長領導顯著高於未兼行政教師，隨機效應平均效應量 $\bar{d} = .36$ ，屬小至中效應量，顯示兼行政教師知覺校長領導高於未兼行政教師知覺校長領導。但各研究效應量具有異質性，進一步將各研究結果依不同研究對象、抽樣地區及

學校層級，進行調節變項之分析。研究結果發現不同研究對象、抽樣地區（臺灣地區與北部地區）與學校層級影響不同職務教育人員知覺校長領導均未達顯著差異，意即不會因為研究對象為校長或教師還是教育人員、抽樣地區為臺灣地區或北部地區、學校層級為國小或國中而產生不同的結果。

（五）小規模學校（12班以下）教育人員知覺校長領導高於大規模學校（13班以上）教育人員，研究對象與抽樣地區（臺灣地區與北部地區）是影響不同學校規模教育人員知覺校長領導之調節變項

研究結果指出學校規模 12 班以下教育人員知覺校長領導顯著高於學校規模 13 班以上教育人員，隨機效應平均效應量 $\bar{d} = .17$ ，屬小效應量，顯示學校規模 12 班以下教育人員與學校規模 13 班以上教育人員差異不大。但各研究效應量具有異質性，進一步將各研究結果依不同研究對象、抽樣地區及學校層級，進行調節變項之分析。研究結果發現不同研究對象與抽樣地區影響不同學校規模之教育人員知覺校長領導均達顯著差異，意即不同研究對象與抽樣地區是影響不同學校規模教育人員知覺校長領導之調節變項。

二、建議

（一）對國民中小學校長之建議

1. 精進校長專業知能，培養校長領導能力

本研究發現知覺校長領導不會因年資深淺或教育程度高低而有差異，而與兼任與未兼任行政職務影響顯著，不同性別與不同學校規模知覺校長領導差異影響次之，同時在文獻探討中亦可得知，校長領導的內涵必須自我本身內在涵養的充實及自我專業發展的提升，因此提出以下二項作法：（1）教育行政機關在培育校長的職前訓練或校長在職進修時，應有多元廣博的進修課程，培養校長正確的領導知識，深入瞭解不同性別教師、兼任與未兼任行政教師、與不同學校規模知覺校長領導有顯著差異；（2）邀請表現優異或領導卓越獎校長經驗傳承，或是觀摩獲獎學校，啟發校長領導新視野，進而提升校長領導知能，培養校長領導能力。

2. 鼓勵教師參與行政，增進知覺校長領導

本研究指出兼任行政職務、性別是影響知覺校長領導差異的兩項因素，因此需增進女性教師與未兼行政教師知覺校長領導，以利學校推動行政事務。可採取兩項作法：（1）鼓勵女性參與行政工作，有助於提升女性教師知覺校長領導；（2）定期進行行政職務輪動，避免行政僵化，讓每位老師都有機會學習與體認行政工作。

3. 促進校長正向領導，提升組織創新能力

在 12 班以下與 13 班以上知覺校長領導效應量差異達 .60 屬中度以上效應量，為本研究各組中效應量差異中最大的一項，顯見中大規模校長領導仍有相當大的努力空間。校長領導最大的目的是提升學生學習效能，而校長對學生學習的影響是間接的，但是取決於教師對校長的信任程度。規模較大的學校在人際脈絡、次文化與學校生態上較規模

小學校複雜，可採取以下兩項作法：(1) 校長要利用各種機會向教師表達支持與感謝之意，以營造校園正向互動氣氛，進而獲得教師的認同與肯定，以提升大型學校校長與教師間的互動；(2) 邀請具有能力和熱情的老師參與學校決策，共同規劃學校的願景，凝聚全體教職員工的共識，以培養優質學校團隊，提升組織創新能力。

4. 建構多元溝通管道，拉近校長領導認知差距

本研究指出不同的研究對象（校長、教師及教育人員）皆為不同性別、年資、學歷及學校規模知覺校長領導行為的調節變項。職是之故，校長及學校必須建構溝通平台及暢通溝通管道，清楚明確的透過各種溝通平台傳達校長領導重要相關資訊與決策方針，使學校同仁充分溝通、彼此瞭解，如此才能獲得正確的訊息，是以提供以下兩項作法：(1) 建構知識分享平台，分享行政教學資訊與即時進行溝通，打破舊有的行政科層思維，消弭兼行政與未兼教師之間的鴻溝，讓老師清楚明白校長領導方針，共創學校願景；(2) 善用學年會議及校務會議，共同商討學校經營的重要議題，拉近校長領導認知差距。

(二) 對後續研究之建議

1. 研究者對所探討的主題須有深入瞭解

後設分析的主要功能是整合與主題相關之研究，期許能對研究主題有更進一步的瞭解。因此研究者必須對主題有深入瞭解，蒐集正確的文獻、進行適合的分類及資料登錄，才能找出可能之調節變項，並對研究結果做有意義的解釋，進而提出建議。反之，若對所研究的主題有錯誤的認知，在相關研究的過程中，亦會產生錯誤，使得研究結果有了偏差，無法提供未來研究者正確的訊息。

2. 擴大研究對象、學校層級與抽樣地區範圍

本研究整合國中小領導相關實證研究，發現研究對象區為校長、教師、教育人員時，校長篇數較少，只有 11 篇，其中有 9 篇同時研究教師，部分被歸類到教育人員組別，因此校長組篇數較少。在學校層級方面，國中僅有 7 篇、國小 21 篇。在抽樣地區方面以臺灣省全區較多共 17 篇，分區以北部地區居其次共 7 篇，而中部、南部與東部較少。因此建議往後研究時，學校層級可以納入國中校長與教師，至於地區則可考慮以中部、南部與東部的學校為抽樣區域。

3. 明確定義研究變項，擴大背景變項類別

(1) 背景變項定義

研究背景變項的服務年資、現任職務年資應明確的定義與說明，以作為後續研究研究依據，特別是校長與教師使用同一份問卷，背景變項又包括職務與服務年資時，容易造成填答者誤填。

(2) 背景變項類別

研究對象為校長時，服務年資若能清楚再區分為擔任校長總年資、本校校長服務年資、任職教育總年資，則可進一步探討校長總年資、本校校長服務年資、任職教育總年資。研究對象為教師時，若能在背景變項上增列任職學校校長之性別、年資、教育程度等變項，則可對於不同背景變項之校長領導的情形作更深入的分析。

4. 研究應蒐集完整的統計資料

在整合研究的過程中，由於某些研究除檢定統計量外，未完整提供樣本量、平均數、標準差等資訊，以致無法納入本次分析，因此建議為使後續研究者能驗證統計檢定結果，研究應呈現檢定統計量，以及計算檢定統計量所需之樣本量、平均數及標準差等資訊。由於校長領導具有多重層面，在進行有關校長領導之相關研究時，除分析各層面之外，也應將各層面合併整體層面，使後續研究者能對校長領導有整體性的瞭解。

參考文獻

一、中文部分

- 林明地（2007）。校長思考參考架構：內涵與初步研究發現。**中等教育**，58（3），8-25。
- 林新發（1990）。我國工業專科學校校長領導行為組織氣氛與組織績效關係之研究（未出版之博士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 吳清山（1991）。**學校行政**。臺北市：心理。
- 秦夢群、吳勁甫、濮世緯（2006）。校長轉型、交易領導與教師工作滿意關係之後設分析研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告（編號：NSC94-2413-H-004-010），未出版。
- 張明輝（2003）。卓越領導的關鍵能力。**社教雙月刊**，114，15-19
- 陳芝仙（2004）。國民中小學校長教學領導之後設分析研究（未出版之碩士論文）。淡江大學，新北市。
- 黃寶園（2007）。**心理與教育研究法**。臺北市：華立圖書。
- 葉連祺（1998）。國內有關學校效能研究之後設分析。**國民教育研究學報**，4，265-296。
- 齊力（譯）（1999）。**社會研究的後設分析程序**（原作者：Rosenthal, R.）。臺北市：弘智文化。（原著出版年：1991）
- 鄭崇趁（2004）。校長核心能力的成因與內涵分析。**現代教育論壇**，21-31。臺北市：國立教育資料館。
- 謝傳崇（譯）（2009）。**變革時代卓越的校長領導—國際觀點**（原作者：Leithwood, K., & Day, C.）。臺北市：心理。（原著出版年：2007）
- 謝傳崇（2011）。校長正向領導對教師教學影響之研究。**教育資料與研究雙月刊**，101，59-82。
- 謝傳崇（2012）。**校長正向領導：理念、研究與實踐**。臺北市：高等教育。
- 謝傳崇、邱世方（2014）。國民小學校長策略領導對學校創新經營效能關係之研究：以學校創新氣氛為中介變項。**教育政策論壇**，17（2），105-137。
- 謝傳崇、楊絮捷（2013）。國民小學校長情緒智慧領導能力、教師組織公民行為與組織創新氣氛關係之研究。**教育政策論壇**，16（4），99-133。
- 謝傳崇、鍾雪雲（2013）。校長跨界領導對學校價值創造影響之研究-以組織合作為中介變項。**當代教育研究**，21（4），121-162。
- 謝傳崇、邱世方（2014）。國民小學校長策略領導對學校創新經營效能關係之研究：以

學校創新氣氛為中介變項。教育政策論壇，17（2），105-137。

二、西文部分

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral science*. Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Conges, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Field, A. P. (2001). Meta-analysis of correlation coefficients: A Monte Carlo comparison of fixed-and random-effects methods. *Psychological Methods*, 6, 161-180.
- Gregory, S. T. (2003). *Leadership styles and characteristics of effective principals in high-poverty public schools*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Education Research Association, Chicago. (ERIC Document Reproduction Service No. ED478741)
- Hallinger, P., & Heck, R. (1999). Next generation methods for the study of leadership and school improvement. In J. Murphy & K. Louis (Eds.), *Handbook of research on educational administration* (2nd ed., pp. 141-162). San Francisco: Jossey-Bass.
- Heather, E. P. (2012). School principal-staff relationship effects on school climate. *Interpersonal Relationships in Education*, 3, 103-118.
- Hedges, L. V., & Olkin, I. (1985). *Statistical methods for meta-analysis*. Orlando, FL: Academic Press.
- Henderson, G., & Nash, S. S. (2007). *Excellence in college teaching and learning*. Illinois, USA: Charles C. Thomas.
- Hoy, W. K., & Smith, P. A. (2007). Influence: A key to successful leadership. *The International Journal of Educational Management*, 21(2), 158-167.
- Hughes, L. W., & Ubben, G. C. (1994). *The elementary principal's handbook: A guide to effective action* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Jorissen, K. T., Salazar, P., Morrison, H., & Foster, L. (2008). Instructional coaches: Lessons from the field. *Principal Leadership*, 9(2), 16-19.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K., A., & Riehl, C. (2005). What do we already know about educational leadership? In W. A. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership* (pp. 12-27). New York: Teachers College Press.
- Leithwood, K., Begley, P. T., & Cousins, J. B. (1992). *Developing expert leadership for future schools*. London: The Falmer Press.
- Leithwood, K. A., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. In K. A. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, H. Hallinger, & A. Hart (Eds.),

- International handbook of leadership and administration* (pp. 758-840). Dordrecht, Netherlands: Academic Publishers.
- Levine, D. U. & Lezotte, L. W. (1990). *Unusually effective schools: A review and analysis of research and practice*. Madison, WI: National Center for Effective Schools Research and Development (ERIC Document Reproduction Service No. ED 330 032).
- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Murley, L. D., Keedy, J. L., & Welsh, J. F. (2008). Examining school improvement through the lens of principal and teacher flow of influence in high-achieving and high-poverty schools. *Leadership and Policy in Schools*, 7(4), 380-400.
- Peggy, B. G., Genie, B. L., & Ross, S. (2012). Personality, preferred leadership style and principal preparation. *ICHSS 2012 Proceedings*, 8, 60-68.
- Rantz, L. D. (2002). *A study of the characteristics of the effective school principal as perceived by teachers* (Unpublished doctoral dissertation). Saint Louis University. (UMI Digital Dissertation No. 3104704)
- Sun, J., & Leithwood, K. (2012). Transformational school leadership effects on student achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 11(4), 418-451.
- Ziegler, W., & Ramage, D. (2012). Taking a risk: Sharing leadership and power. *Principal Leadership*, 12(8), 34-38.

附錄

本研究後設分析之博士論文

- 丁文祺 (2008)。國民中學校長教學領導、教師社群互動、教師專業實踐與學校效能關係之研究 (未出版之博士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 王世璋 (2006)。國小校長轉型領導、學校組織學習與學校組織創新關係之研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 仲秀蓮 (2011)。臺灣地區國民小學校長正向領導、學校文化對學校創新經營效能影響之研究 (未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 江滿堂 (2008)。國民小學校長多元領導型態、團體動力、學校組織文化特質與學校效能關係之研究 (未出版之博士論文)。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 林合懋 (2001)。國民小學校長的成就目標、終身學習經驗、轉型領導與其多元智慧學校經營理念之關係 (未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 林忠仁 (2010)。國民小學校長分佈領導、灰猩猩效應與教師專業學習社群關係之研究 (未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 李明來 (2008)。國小校長領導風格、權力運用與教師組織變革支持度關係之研究 (未出版之博士論文)。國立臺南大學，臺南市。
- 吳明雄 (2010)。國民小學教師知覺校長轉型領導、教師知識管理與學校效能關係 (未出版之博士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。

- 吳昌期(2006)。**國民小學校長變革領導、組織學習與組織文化關係之研究**(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 吳春助(2008)。**國民小學校長知識領導、科技領導與創新經營關係之研究**(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 邱春堂(2009)。**國民小學校長社會資本、教導型領導與教師組織承諾關係之研究**國民小學校長社會資本、教導型領導與教師組織承諾關係之研究(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 范熾文(2002)。**國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究**(未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 張碧娟(1999)。**國民中學校長教學領導、學校教學氣氛與教師教學效能關係之研究**(未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 陳建銘(2009)。**國民小學校長策略領導、組織學習與學校創新經營效能關係之研究**(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 黃玉梅(2000)。**國中校長教育領導、教師工作承諾與學校教育成效關係之研究**(未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
- 黃坤謨(2008)。**國民小學校長多元智能領導、教師工作投入與學校效能關係之研究**(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 黃秋鑾(2009)。**臺灣地區國民中學校長知識領導、學習社群與學校創新經營效能關係之研究**(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 曾文鑑(2010)。**國民小學校長領導架構取向、教育人員組織認定與學校效能之關係研究**(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 童鳳嬌(2008)。**國中校長卓越領導、行動智慧與創新經營關係之研究**(未出版之博士論文)。國立新竹教育大學教育學系，新竹市。
- 蔡文杰(2007)。**國民小學校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現關係之研究—以有機化組織觀點為例**(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 蔡政道(2011)。**國民小學校長科技領導、組織文化與學校創新經營效能關係之研究**(未出版之博士論文)。國立臺北教育大學，臺北市。
- 蔡進雄(2000)。**國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究**(未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 鄭可偉(2010)。**國民小學校長領導風格與校園選舉行為關係之研究：以組織文化為中介和調節變項**(未出版之博士論文)。臺北市立教育大學，臺北市。
- 錢幼蘭(2007)。**國民中學校長變革領導與經營績效關係之研究**(未出版之博士論文)。國立臺南大學，臺南市。
- 賴協志(2008)。**國民小學校長知識領導、組織學習與學校效能關係之研究**(未出版之博士論文)。臺北市立教育大學，臺北市。
- 謝百亮(2006)。**後現代脈絡下國民中學校長課程領導與教師教學效能關係之研究**(未出版之博士論文)。國立臺中教育大學，臺中市。
- 濮世緯(2003)。**國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究**(未出

版之博士論文)。國立政治大學，臺北市。
蘇美麗(2006)。國小校長服務領導之內涵分析與實證研究(未出版之博士論文)。國立中正大學，嘉義縣。

投稿日期：2014年06月16日
修正日期：2015年08月30日
接受日期：2015年09月11日

A Meta-analysis of Doctoral Dissertations in Taiwan on Elementary and Secondary School Principals’ Leadership

Chuan-Chung Hsieh

Associate Professor, National Hsinchu University of Education

Tsung-Lung Hsu

Teacher, Miaoli County Yuanli Elementary School

ABSTRACT

The aim of this study is to meta-analyze national doctoral dissertation research on domestic primary and secondary school principals' leadership. This study integrates, inducts and analyzes different demographic variables and organizational variables of educators at different schools to perceive various leadership situations, and to view the impact of the moderator variables of principals' leadership. This study collects 28 domestic doctoral theses, using Hedges and Olkin (1985) meta-analysis to conduct analysis. Comprehensive Meta-analysis software is used for statistical analysis. After calculating the effect size, which is merged later, the total calculation can explain the average effect size. Based on the analysis, our findings are summarized as follows: 1. Gender affects educator perceptions about principals' leadership. 2. When the sample area, and school level are taken as moderator variables, they affect educators' perceptions about principals' leadership affects. 3. When the sample area is taken as the moderator variable, they affect educators' perceptions about principals' leadership. 4. When the sample area, and school level are not taken as moderator variables, they do not affect educators' perceptions about principals' leadership. 5. When the sample area, and school level are taken as the moderator variables, they affect educator's perception about principals' leadership.

Key words : principals' leadership, meta-analysis, elementary and secondary school.