

# 國民中學校長關係領導、協力治理 與關係績效之研究

葉志傑\* 謝傳崇\*\*

## 摘要

本研究旨在調查國民中學校長關係領導、協力治理對學校關係績效之影響。採用問卷調查法，並編製《國民中學校長關係領導、協力治理與關係績效之調查問卷》，以臺灣地區 1000 位公立國民中學校長及教師為調查對象，共回收有效問卷 816 份。使用敘述統計及結構方程模式驗證三者之現況、相關及線性關係，結果顯示其現況良好，具顯著正相關、良好適配度與高解釋力，校長關係領導亦會經由協力治理的中介效果間接影響學校關係績效。建議校長宜推深化學校願景目標，與教師及社區建立良好互動及溝通關係，創造共享價值，進而提昇學校整體關係績效。

**關鍵詞：**關係領導、協力治理、關係績效

---

DOI: 10.3966/199679772013123002004

責任編輯：溫明麗

投稿日期：2012 年 9 月 11 日，2012 年 11 月 21 日修改完畢，2013 年 5 月 30 日通過採用

\*葉志傑，苗栗縣文林國民中學教務主任

\*\*謝傳崇（通訊作者），國立新竹教育大學教育與學習科技學系副教授，E-mail:

hsieh1968@gmail.com



## 壹、緒論

一般管理領域中對領導者之定義是「領導者可能是由派任或是自群體當中脫穎而出，領導者能夠影響他人執行正式職權以外的事 (Robbins, 2003)。在學校組織中，組織成員對於校長的認知不盡相同，進而對校長產生不同的期望，社區亦然。而校長該如何面對學校成員？其間的關係如何？其對學校成員與社區該如何協力共治？這是值得我們去瞭解的。研究者認為，學校校長如能妥善保持與學校成員良好之互動關係，並積極與社區良性互動，必可為學校帶來相當可觀的績效。

林明地 (2000) 曾分析我國於 1970—1999 年有關校長領導影響之實證研究，結果發現：校長領導影響學校人員、組織運作過程與結果，當校長領導行為實際有所不同時，學校人員的行為、態度甚至價值與學校的過程與結果就可能有顯著的不同。就對象而言，校長領導影響教師、學生、家長、社區及學校整體組織；就影響內容而言，擴及組織氣氛、組織承諾、學校效能、工作意願、工作士氣、人際關係與溝通、參與決定意願等等；由此可見，校長領導之範圍相當廣泛。謝傳崇 (2011) 也發現在學校裡，老師彼此間的關係如果是正向、良善的，自然人際衝突就會減少，教師的情緒將趨於穩定，連帶也會提高學校的經營績效，這些是校長可以加以琢磨與營造的。所以，以現今的社會觀點來看，校長的領導應取決於妥適因應上述所及與部屬成員們的關係互動。Graen 與 Uhl-Bien (1995) 認為領導是發生在領導者與成員之間持續增加影響力的有效夥伴關係，並且從關係的發展中獲得好處。Park 與 Luo (2001) 亦指出華人社會中的管理者經常使用「關係」來建立組織內的信任和人情交換。廖國鋒與吳華春 (2003) 以 LMX 理論分析，認為領導者與部屬交換關係品質的好壞，對部屬與領導者在互動關係與工作績效上，會有很大的影響。李芳茹、顏國樑與謝傳崇 (2011) 也指出學校成員高度期望校長能採行尊重領導，而這種領導者尊重部屬的領導行為是我國傳統文化中較缺乏的層面。因此，一種由 Brower、Schoorman 與 Tan (2000) 所提出雙價的觀點促成當代人際信任關係的理論研究，這也促成上述三位學者在建構關係領導模型的理論依據。

學校組織可視為小型政府的縮影，在面對社區人力、資源、社團的

力量、家長對於學校的期許、上級政策的執行等壓力下，單靠學校校長或教師的力量已無法妥適應付。劉春榮等人（2001）認為將社區視為與學校共同治理的一種工具，其優越面包括：(1) 對社區的承諾，比一般服務機構對顧客更全力以赴；(2) 讓學校與社區更了解自己的問題；(3) 學校與社區共擔責任、共享成果，才能真正解決學校所存在的問題；(4) 學校和教師提供的是「資訊」，而社區提供的是「關懷」與「支持」；(5) 社區資源比政府機構更具彈性和創意；(6) 社區服務比政府提供的服務成本更低、效率更高。然而，值得注意的是，在學校治理的過程中，學校並沒辦法主觀地建構出社區治理結構，因此，有賴於學校成員與社區成員經過長期建立的良性互動關係，包括彼此信任的建立、願意合作、共享利益、共擔問題並擬具策略解決問題。所以，結合社區資源與人力，與學校相關團體互動互惠讓學校與社區間存在通暢的聯繫網絡、相互分享資源、共擔辦學成敗責任並共享利益（陳恆鈞與張國偉，2005）。同時，陳木金與楊念湘（2008）的研究也發現，領導者須整合行政團隊之共識與向心力，並採取民主、協助、鼓勵、參與、自律、雙向溝通的領導方式，有效整合行政團隊的專業共識，才能達到賦權增能的效果。

績效乃組織成員對於包含目標達成滿意度、管理運作滿意度、夥伴關係滿意度以及整體滿意度所達成的績效。而關係績效係指學校或組織達成特定目標之程度，其內容包括了效能、效率與組織成員的滿意度（陳昱元，2004）。研究者認為，關係績效的達成除了任務績效外，還應著重組織內部的氛圍，在達成任務績效的過程中，學校組織間成員對於學校領導者的作為、工作環境、成員間的關係等是否具有一定的滿意度仍然是一項重要的指標。因此促進教師對學校的認同感，並願意付出，戮力於教學工作乃研究關係績效之重要課題。

一個執行良好的校長關係領導是學校成員與社區都能協同合作，共治共管，相互認同。也就是說，執行良好的關係領導可以直接促進學校目標績效的完成，進而建構良好的關係績效（Brower et al., 2000）。因此，關係領導目的是提高關係的效能與效率。當夥伴開始認同組織，將資訊放進對話過程，並且願意與學校共同協力，改變其相對應的行為時，關係領導即改善了整體的關係績效（Yen, Yu, & Barnes, 2007）。

綜合上述，本研究之目的敘述如下：

1. 調查臺灣地區國民中學校長關係領導、協力治理與關係績效之現

況。

2. 分析臺灣地區國民中學校長關係領導、協力治理對於關係績效的預測力。
3. 檢視臺灣地區國民中學校長關係領導、協力治理與關係績效之間的線性關係。

並依據此三項研究目的，依序羅列出本研究之待答問題：

1. 臺灣地區國民中學校長關係領導、協力治理與關係績效之現況為何？
2. 臺灣地區國民中學校長關係領導、協力治理對關係績效的預測力為何？
3. 臺灣地區國民中學校長關係領導、協力治理與關係績效之間的相關情形為何？

## 貳、文獻探討

組織研究文獻中最關心的是組織的表現，亦即組織績效。領導者在組織中透過上下互動關係經常會提供達成目標的指引，故領導者與部屬間的關係對於組織績效具有相當的價值。因此，有關學校領導型態的研究多集中在校長領導型態與學校效能間的直接關係，卻忽略校長關係領導與學校關係績效間可能存在的協力合作過程，本文針對此一研究主題進行文獻分析。

### 一、關係領導的意涵

近年來，有關校長領導之研究出現了一些新議題，雖然這些議題的內涵仍然具有傳統領導理論，如特質論、行為論及情境論等論述，惟這些新議題對於學校經營而言，亦具有其參考價值（張明輝，2008）。在新近的領導研究文獻中，「關係領導」（Realtional leadership）仍甚少被提及（Uhl-Bien, 2006），更遑論在學校場域中校長的關係領導角色。儘管關係領導甚少被提及，然仔細研讀有關學校校長之魅力領導、轉型領導、

家長式領導、整合型領導等等過去所被研究的議題，研究者認為「關係」乃是一直存在於組織中，令人無法不正視關係領導之重要性。而且校長在建立校園裡正向關係，可以提供老師們情緒、智慧或資源上的支援，並與老師們建立良好的夥伴關係，建立老師的信心跟能力（謝傳崇，2012）。

最早提出關係領導模型的是 Brower 等人（2000），其根據 LMX 領導理論與信任模型相互比較研究後發展出關係領導模型。建構出如圖 1 的關係領導模型。

上述模型採用領導者信任下屬界定為關係質量，同時還擴展到說明領導者評估下屬的可信度，下屬評估領導者的誠信的互惠關係，也因此，下屬信任上司的形式同時進行。而下屬的能力，仁慈，誠信則和領導者的傾向有關（Brower et al., 2000）。關係領導模型乃延伸了 LMX 理論成為下一個邏輯步驟。它也指出部屬與領導人相互之間的關係是如何被形成，以及我們可以期待領導者和部屬間的信任關係所形成的後果。這樣的關係是透過一系列的人際關係串聯，關係開始於被期待的雙價的群體間的契約行為。由於交換的進行，使得組織可以對於其他成員評估他或她自己對能力、善心和正直的察覺。

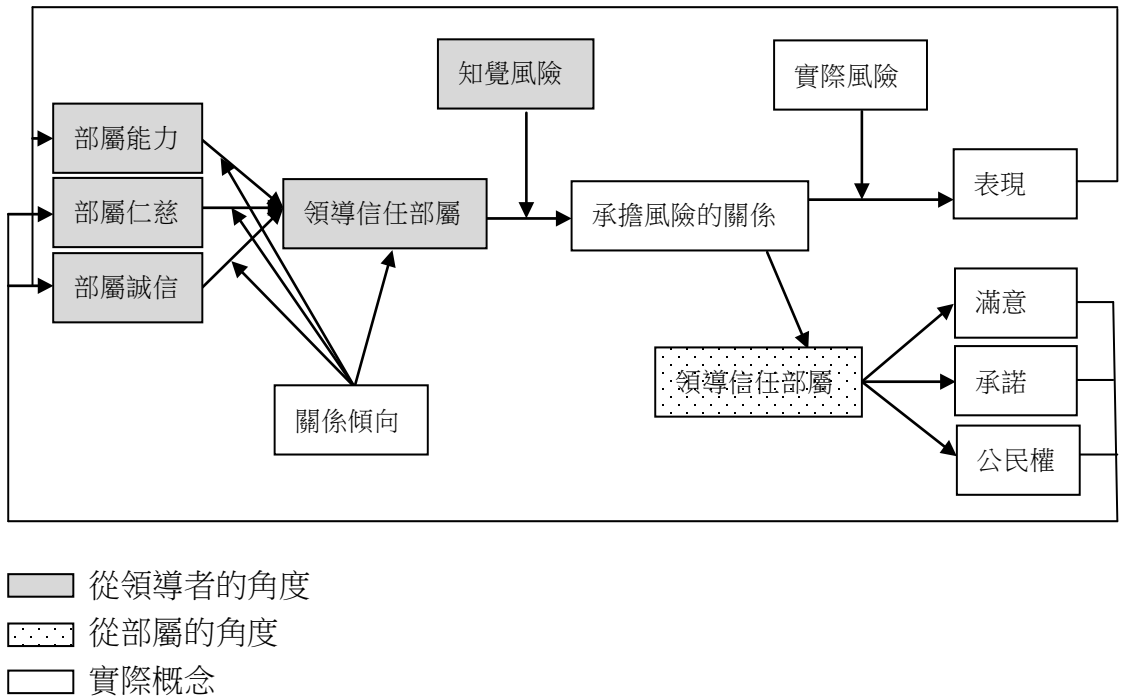


圖 1 關係領導模型

資料來源：“A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange,” by H. H. Brower, F. D. Schoorman, and H. H. Tan, 2000, *Leadership Quarterly*, 11(2), 233.

雖然關係領導模型於 2000 年才被發表，然研究者發現，過去對於領導關係的文獻，其實已探究了領導者與組織成員間的關係。綜合學者對關係領導的定義與看法，可以歸納為幾個概念：

1. 關係領導是一種主管影響部屬活動的歷程

關係領導是一種主管影響部屬活動的歷程，它包括團體或組織目標的選擇，完成既定目標的工作活動組織、激勵部屬達成目標的動機、維持團隊與合作的關係及爭取外部團體與組織的支持與合作(范熾文, 2002; Somech & Ron, 2007; Youngs & King, 2001; Yukl, 2002)。

2. 關係領導是人際信任對領導與部屬彼此之間的相互影響

因為是強調關係領導中信任的產生取決於對方的行為表

現，亦即部屬（被信任者）認為上司（信任者）是因為對部屬本身能力的滿意、承諾或公民權而相信部屬。所以關係領導就是一種人際信任關係，介於那些領導和那些選擇去追隨的人之間（吳明隆，2004；Somech & Ron, 2007; Yukl, 2002）。

3. 關係領導是整體上司與部屬間共同達成願景目標的過程

在學校組織中，關係領導係從單純校長領導與部屬之間的交換關係，到探究人際信任對領導與部屬彼此之間的相互影響，進而形成完整的校長關係領導。它分別是具有包容性，賦予權力的，有目的的，過程和道德等概念（Carifio, 2010; Graen & Uhl-Bien, 1995; Komives, Lucas, & McMahon, 1998; Schriesheim, Castro, & Yammarino, 2000; Walter, 2006）。

綜合言之，校長關係領導係指校長以信任為基礎，與教師們發展出互信、忠誠的社會交換關係，在此種互信與支持的關係中，教師們會較主動且正向地執行學校相關業務，以具體提昇學生學習成效，並配合學校共負願景目標，共創績效。而其內涵層面分別說明如下：

1. 適當授權

校長能夠了解與認同學校同仁的個別能力，對於學校成員能夠依能力指派不同任務，相信同仁且充分的授權讓同仁完成相關任務，並且能協助教職員工建構專業能力及促進自我領導以提昇同仁的能力（Balkundi & Kilduff, 2005; Brower et al., 2000; Graen & Uhl-Bien, 1995; Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000; Graen, 2006）。

2. 接納包容

校長能夠尊重多元的聲音，採納不同的意見，同時不斷鼓勵教師進修，協助教師個人發展；幫助教師發展自己的主動性，原諒教師無心的過錯，並協助教師成長（Carifio, 2010; Graen & Uhl-Bien, 1995; Komives et al., 1998; Schriesheim et al., 2000）。

3. 信任部屬

當學校成員從校長特質中感知到校長可信任時，代表成員對校長行為的認知程度高因而容易產生態度及行為的變化（Lester & Brower, 2003）。因此，學校校長如能以信任下屬為領導基石，

則可激發學校成員教育熱忱 (Carifio, 2010; McLain & Hackman, 1999; Schriesheim et al., 2000)。

#### 4. 道德良好

校長對教職員工能以身作則，表現誠信，提昇學校同仁的道德感，同時在制定決策時能夠尊重不同的觀點，而且有勇氣依照既定的措施規準來進行 (Komives et al., 1998; Sitkin & Roth, 1993)。

#### 5. 願景明確

校長必須具有建構願景的能力，且透過不斷的宣導，使全校教職員工認同，激發全體教職員工之熱情，形成全校共同的願景 (Balkundi & Kilduff, 2005; Brower et al., 2000; Graen, 2006; Graen & Uhl-Bien, 1995; Uhl-Bien et al., 2000)。

## 二、協力治理的意涵

在全球化的時代，政府治理已逐漸走向跨部門、跨組織、跨政府關係的協力治理 (Collaborative governance)。綜觀現今國家政府的角色轉變，從過去威權統治，轉變成合作治理的方式 (陳恆鈞與張國偉, 2005)。學校組織可視為小型政府的縮影，在面對社區人力、資源、社團的力量、家長對於學校的期許、上級政策的執行等壓力下，單靠學校校長或教師的力量已無法妥適應付。因此，結合社區資源與人力，與學校相關團體互動互惠，讓學校與社區間存在通暢的聯繫網絡、相互分享資源、共擔辦學成敗責任，並共享利益，是學校未來努力的目標。

國內外協力理論多數以運用協力、夥伴關係、公私協力、共同治理或網絡等相關理念作為其研究的主軸。且多著重在跨公私協力部門雙方或多方以協力的方式提供公共服務與執行政策，其中有一套制度來規範行為者雙方的互動關係，這種協力關係有著共同的目標或願景。Hailey (2000) 歸納公私協力關係成功運作的內在要素有五類，分別為明確的目標、互信互重、資源共享、責任共擔與永續性。Cherrett (1994) 認為合作關係需高層的承諾與效勞意願、公開與信賴、明確的共同目標、長期關係、積極行動、全面品質管理、合作、彈性、紀律等條件一同配合。Martha、Summers、Frankland、Nelson 與 Beagle (2004) 也認為溝通、

承諾、公平、技巧與能力、信任與尊重可視為協力運作的內在要素。

目前國內學校與社區關係表面看來似乎活絡，學校會邀請家長會代表參與學校會議、活動，學校也常主動要求社區支援物力、人力，然而學校協力行動並非單方的行為，而是兩個以上的行為者或利害關係人互動及處理事務的方式。因此，對於協力治理的定義，進一步瞭解協力治理的概念如下：

1. 兩個或兩個以上的行為者

協力行動並非單方的行為，而是兩個以上的行為者或利害關係人的互動狀態。

2. 協力網絡的存在

協力涉及到組際之間複雜的互動網絡；網絡中的行為者必須以互信為基礎，彼此經由溝通了解對方，認定對方值得信賴與託付。當雙方具有互信基礎時，才能進行後續步驟：分享資源、共擔責任以及分享利益。

3. 資源互享

當行為者進入協力場域時，必須依據雙方協議內容，承擔某些義務或投入某些資源；這些資源可能是物質的，例如：資金與設備；亦可能為非物質，例如：人力、知識與技能。

4. 責任共擔

雙方行為者在協力運作中，對於任務推動的責任必須由參與者共同承擔，不容有搭便車的情況產生。

5. 利益分享

達成任務目標之後，所產生的效益為協力雙方所共享；只有一方享受成功的果實，並不能稱為協力活動。

因此，由上述協力治理的概念得知，學校協力治理即為透過學校內外相關組織間的合作，藉由團隊領導者型塑共同的願景目標，設計適宜的制度規章，以互信為基礎，協力解決問題的過程，並從協力的過程中，共同分擔責任，共享經營績效。

一個完整的協力治理，必須具備成員間相互的利益、溝通協調機制的建立，決策制定參與的管道，以及成員的多樣性、目標認知與分歧的程度等因素。儘管協力治理模式為新公共行政模式，不過行動結果並不

如預期般理想。陳恆鈞與張國偉（2005）認為大半探討協力運作文章，都已先入為主的認定，協力治理是在一種理想狀況下運作，因此被聚焦於如何依照事先既定的程序逐一操作，即可達到預期目標。

Ansell 與 Gash（2008）兩位學者針對 137 個協力治理案例於公共衛生、教育、社會福利、國際關係進行後設分析，明確訂立關鍵性的變數，這些變數影響到協力治理是否能產生成功良善的協力效果。研究者歸納這兩位學者之研究結果來說明協力治理模型如下圖 2。

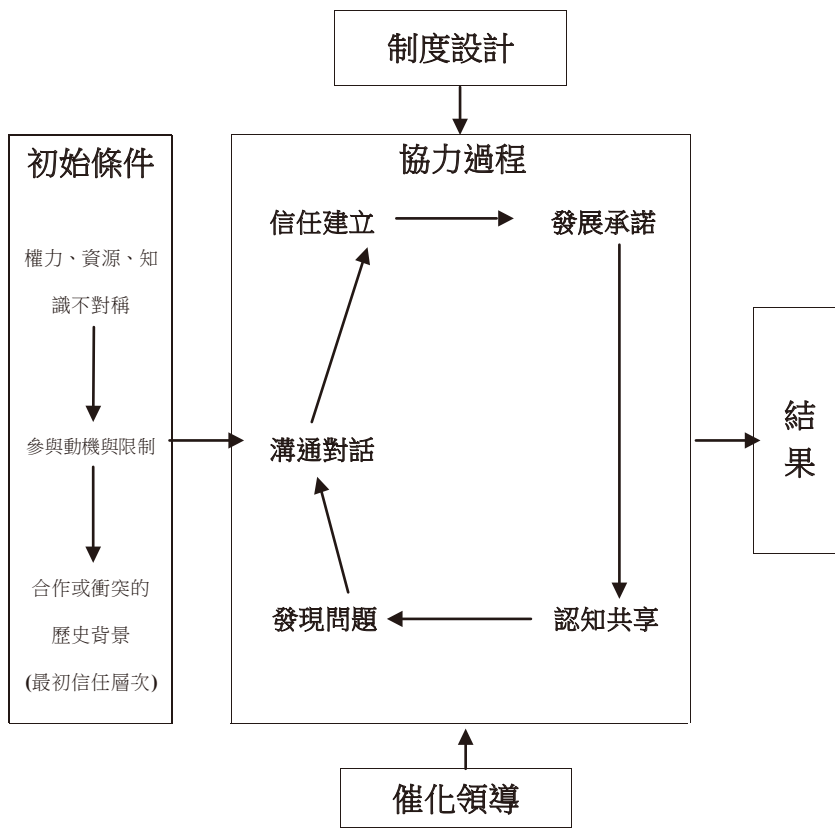


圖 2 協力治理模型

資料來源:修改自“Collaborative governance in theory and practice,” by C. Ansell and A. Gash, 2008, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 550.

依據上述模型，領導是協力治理中的一個關鍵因素，因為領導因素可以聯合各行動者，透過協力過程的策略進而領航各成員。Vangen 與 Huxham (2003) 即認為領導是在賦能、授權，以及連結利害相關人，促使各層級的組織成員均能參與決定，動員他們去推動協力，以創造組織的成功。

因此，本研究採用上述協力治理模型，可了解到這種協力過程主要包含溝通對話、信任建立、過程承諾、認知共享以及發現問題等五個層面，分述如下：

#### 1. 溝通對話

面對面溝通對話可化解部分衝突的發生，經由對話的過程，可打破既有的成見及個人封閉的想法 (Ansell & Gash, 2008)。在學校裡若利害關係人能充分利用面對面溝通機制，將使學校達成認知共識，協力共治的局面，大幅提昇經營績效。

#### 2. 信任建立

在許多協力相關文獻中都強烈建議協力過程要建立利害相關人間的信任關係，而信任關係也可說是協力成功與否的重要因素 (Brower et al., 2000)。在學校組織裡，與學校同仁建立起個別關係是重要的，並經由不斷的委託與工作回饋當中，加強彼此之間的互信程度，鞏固彼此之間的關係，進而達成有效能的領導。因此，本研究定義信任建立係指學校校長在學校內部經由委託工作與成員回饋及在與社區家長互動的歷程中，加強彼此間的互信程度，鞏固彼此關係的一種過程。

#### 3. 過程承諾

承諾是基於情感驅動而產生維繫長期合作關係的意願，夥伴雙方將自發性努力與投資，並有意願維繫此段具有價值關係 (Hunt & Morgan, 1994; Wilson, 1995)。由此可知，承諾是以長遠眼光來看待夥伴關係，並促使雙方建立長期關係，以獲得競爭優勢 (Wilson, 1995)。所以，過程承諾係指雙方認為此關係具有潛在價值，因此願意以短期犧牲來實現長期利益，並具有繼續維持此關係意願之一種交互過程。

#### 4. 認知共享

若夥伴關係中存在認知共享，將有利於彼此溝通、交換資

訊；也就是說，認知共享是信任關係與集體目標建立的重要基礎，會使雙方進行協調，減少不必要的摩擦與自利行為（Sitkin & Roth, 1993; Tsai & Ghoshal, 1998）。Wilson（1995）將認知共享定義為夥伴間具有同樣信念，彼此分享同樣的目標，且藉由合資與持續關係來達成此目標。而協力過程的某個特點即是利害相關人必須發展共同的認知，讓他們能夠集體實現，這就是認知共享的實際意義（Tett, Crowther, & O'Hara, 2003）。因此認知共享係指學校與社區之間，藉由日常活動或集會，相互傳達理念，以發展共同的認知，互享集體實現的成果。

#### 5. 發現問題

諾貝爾經濟學獎得主 Simon（1960）在《管理決策的新科學》書中提到：「解決問題實際上進行的方式，就是設定目標，發現現狀與目標（應有的景象）之間的差異（落差），為減少那些特定差異，尋找記憶中存在或藉由探索而找出適當或適用的工具或過程。」也就是說，找出產生「落差」的原因，逼近其本質，就可以看見通往解決方案的路。因此，在協力過程中，發現問題係指學校與社區雙方經由合作後的結果討論，可以發現仍然存在的聯合性問題，藉此可以制訂更加完善的策略性計畫，以確保協力目標的達成。

### 三、關係績效之意涵

「績效」首先由 Drucker（1974）所提出，他們定義績效為效率（efficiency）與效能（effective）之劃分，其中效率是指將事情做對（doing things right），強調以正確方法做事，重視資源投入與產出間之關係；效能則為做正確的事（doing the right things），視為組織達成所設定目標的程度。Katz 與 Kahn（1966）主張有效能的組織必須吸引並留住員工於組織系統，且確保員工以可信賴方式實現組織特定角色要求；使員工有創造性與自發性的行為，表現出超越角色規範。若一個組織僅依照規定和規章行事將是一個脆弱的社會系統，組織需要有合作幫助、改善建議、利他行為與其他形態的公民行為。因此，Borman 與 Motowidlo（1993）最先描述了關係績效的 5 個層面：自覺完成額外工作；當被需要完成重

要工作的要求時，保持熱情；幫助並與他人合作；甚至當個人不便時也遵守規則；公開贊同、維護和支持組織目標。Van Scotter 與 Motowidlo (1996) 將關係績效分為人際促進和職務奉獻，認為作業績效包括對作業的精通和有效完成作業的動機，關係績效包括人際技能、維持良好的工作關係和幫助他人完成作業的動機。

關係領導的目的在於提高關係的效能與效率。當夥伴開始分享資訊，將資訊放進對話過程，更新共同記憶，並且改變其相對應的行為時，關係領導即改善了整體的關係績效，同時，關係領導也可改善效率與效能 (Selnes & Sallis, 2003)。關係績效可以歸納為幾個概念：

1. 關係績效應兼顧協力合作過程的各層面

關係績效的達成有賴於夥伴關係滿意度以及整體滿意度所達成的績效 (方世榮, 2004)。因此，在協力合作過程中應考量夥伴間之認知共享、共享價值乃至於對於整體績效滿意的程度的綜合呈現 (陳家祥、嚴秀茹、吉中行與劉彥君, 2004; Sarkar, Echambadi, Cavusgi, & Aulakh, 2001)。

2. 關係績效是一種過程導向與行為導向的績效

關係績效理論表明，績效標準已經從一些單純的結果標準向綜合的行為與過程標準轉化 (Boyle & Dwyer, 1995)。關係績效理論提出，許多績效行為只能在工作過程中體現出來，而不是能夠單獨考評的結果，如個人紀律、同事之間的勉勵、自律行為等。績效同時也包括許多動機因素的考評，如努力程度、盡責、成就取向、獎勵偏好、依賴性、努力等等 (Rosenbloom, 1991)。

3. 關係績效是工作情景中的績效

關係績效的概念提出了在組織中工作與一個人單獨工作是不一樣的，對於情景因素的考慮使得績效評估融合更多的組織的社會特徵。在組織中工作，除了對於單獨的工作任務要求以外，還有對於儀表、風格、言談、舉止等方面的要求 (Sarkar et al., 2001)。所以個體的關係績效行為所表現的有利於組織績效的氣氛，如主動、承諾、自豪、積極，可以影響到對整個群體與組織績效的認識。綜而言之，只要有助於組織發展與組織核心價值建立的行為，即使沒有短期的直接聯繫，但有利於組織的遠期戰略性發展，也屬績效的一種。

本研究定義關係績效係指為了達成共同的目標，學校成員在合作過程中，彼此之間相互分享資源與能力、相互間的滿意度、自願付出與認同的協調程度。至於關係績效內涵為何？綜合學者觀點，本研究將之分為四個層面，茲說明如下：

### 1. 相互承諾

在人際關係中「承諾」都是扮演著相當關鍵的角色。承諾代表著關係中成員持續且穩定地參與此段關係，同樣也代表自由選擇時的一種積極的信任概念，以及維持未來長期關係意圖的必要元素（Hardwick & Ford, 1986; Hausman, 2001; Storbacka, Strandvik, & Grönroos, 1994）。承諾是以長遠眼光來看待夥伴關係，並促使建立長期關係，以獲得競爭優勢。所以，相互承諾係指學校與社區雙方認為此關係具有潛在價值，願意以短期犧牲來實現長期利益，並具有維持此關係意願。

### 2. 協同合作

Metcalfe、Frear 與 Krishnan（1992）以及 Palmatier（2008）皆認為雙方之間的交流是建立彼此緊密、長期關係的關鍵，透過此過程和手段，可以幫助解決彼此的歧見和重要的問題。另外，「合作」很重要，在關係的建立中，溝通的頻率、對等、正式性與內容都可加強其對雙方合作的重要性（Mohr & Spekman, 1994）。Mohr 與 Nevin（1990）也指出協同合作在關係中扮演了指示的角色，其不僅會反應關係品質，並且在關係是否成功上具有重大影響。因此，協同合作係指學校辦學期間為學生、教師成員、社區組織的利益一起努力時所發生的合作關係；亦即在經營的基礎上相互影響，使得在一起比分開更容易獲得經營績效。

### 3. 共享價值

根據 Yen 等人（2007）將關係品質包含的概念為「共享價值觀及互惠」；而 Nicholson、Compeau 與 Sethi（2001）認為當企業選擇生意上往來的交易對象時，會選擇其對市場的態度是和自己相同的，此種態度即為「共享價值觀」。若夥伴關係中存在共享價值觀，將有利於彼此溝通、交換資訊；共享價值觀是信任關係與集體目標建立的重要基礎，會使雙方進行協調，減少不必要的摩擦與自利行為（Sitkin & Roth, 1993; Tsai & Ghoshal, 1998）。因

此，共享價值係指學校內部成員或學校與社區之間雙方對於夥伴關係內信念、目標、想法、價值觀之一致性的感受程度。

#### 4. 績效滿意

企業追求合作關係的建立，自有其利益與動機的考量，然而關係建立之後，能否獲得這些利益以及其績效如何，則是企業所關注的問題。「績效」是指企業或組織達成其特定目標之程度。Wilson (1995) 將「績效滿意」定義為對交易夥伴在商業上所期待之程度。而根據 Katsikeas、Leonidou 與 Morgan (2000) 指出，績效具有三個構念，依序為：(1) 有效性 (effectiveness) — 組織目標達成的程度；(2) 效率 (efficiency) — 達成績效結果所需投入之比率；(3) 配適度 (adaptiveness) — 組織回應環境變化之能力。由此，績效滿意係指學校內部成員及學校與社區之間在追求合作的過程中，對於達成特定目標之效率與效能所共同感受的程度。

### 四、校長關係領導、協力治理與關係績效之關係

目前國內並無關於「校長關係領導」與「協力治理」的相關研究，但由校長領導方式及風格之研究結果，可以發現校長關係領導與協力治理的五個層面—「溝通對話」、「信任建立」、「過程承諾」、「認知共享」及「發現問題」的關聯性。王素貞 (2010) 指出「權力分享」、「協調整合」、「理性說服」三個構面對於校長關係領導之賦權、包容及協力治理之溝通建立、共享互惠有正面影響，並可促進協力治理。蕭勝文 (2010) 研究結果顯示教師組織對校長信任及校長對於教師組織之信任關係與組織承諾有助於上下之間相互合作的默契，並可直接因由校長關係領導提昇協力治理的廣度。因此，校長領導作風、領導行為、校長對於任務、關係、誠信、共塑願景、決策共享以及促進合作與信任的關係領導方式，對協力治理有直接影響，這是目前頗受研究關注的學校領導方式，與校長關係領導有相同的精神，這也支持了本研究的論點。

一個執行良好的關係領導是學校成員與與社區都對合作關係的效能與效率感到滿意。包舜中 (2008) 指出，權力需求相似性越高，主管部屬的關係也越差；成就需求相似性高，主管部屬間的溝通品質越好；

親和需求相似性對主管部屬關係品質反而不佳。亦即，關係領導過程中領導人未能適當授權，將導致不良的關係績效。Brower 等人（2000）的研究結果指出，領導人建構良好的關係領導模式將大幅提昇組織效能，讓成員對於組織更忠誠，更有認同感，如此將直接提昇組織績效。當夥伴開始認同組織，將資訊放進對話過程，並且願意改變其相對應的行為時，關係領導即改善了整體的關係績效。

有關協力治理與關係績效的研究，在國內外文獻上幾乎遍尋不著。而本研究旨在探索學校與社區之間的協力合作關係，因此將社區視為一種共同治理的類型，預期在學校涉入的最低程度下，與社區形成利害相關者並且共同組成一個協力組織，自發性地解決問題。目前國內有關協力治理與關係績效相關之研究文獻則著重於組織公民行為方面的研究。徐宗盛（2009）指出組織承諾對組織公民行為具顯著正相關及預測力；組織承諾在真誠領導與組織公民行為間具有部份中介效果。雷新俊（2010）認為教師所知覺的教師間社會支持越高、教師的專業認同越高及教師的內控信念越高，此結果與本研究之協力治理中認知共享及關係績效之共享價值與績效滿意有雷同之處。綜上所述，透過夥伴協力促成夥伴關係對於合作結果有直接影響，具有正相關，應用於學校組織，學校透過與地方各項資源協力治理學校將有助於學校效能的提昇。

綜上所述，校長關係領導會影響協力治理（王素貞，2010；蕭勝文，2010）；校長關係領導對於關係績效也有直接的影響（Brower et al., 2000）；而協力治理也直接影響關係績效（徐宗盛，2009；雷新俊，2010）。換句話說，校長關係領導、協力治理與關係績效三個變項之間都有關係存在，但目前文獻對於校長關係領導、協力治理與關係績效的實證研究並不多。因此，研究者依據文獻探討內容釐清相關概念，進行校長關係領導、協力治理與關係績效之研究。

## 五、本研究之假設模式

校長關係領導可以藉由協力治理的過程，透過學校行政層面、教師層面的合作和努力及家長及社區資源的投入與配合，讓學校關係績效提昇，進而提昇整體的效率與效能。根據校長關係領導、協力治理以及關係績效的文獻探討，本研究假設校長關係領導，正面的影響協力治理之

發展；校長關係領導也正面的影響關係績效；協力治理亦直接影響關係績效。本研究之假設模式如圖 3 所示。圖 3 的研究假設模式顯示，校長關係領導、協力治理（係為潛在變項，以圓形表示）分別可用五個觀察變項（以長方形表示）加以測量；而關係績效則可以用四個觀察變項（以長方形表示）加以測量。而 e1 到 e14 代表觀察變項（校長關係領導、協力治理）對潛在變項（關係績效）的估計誤差。

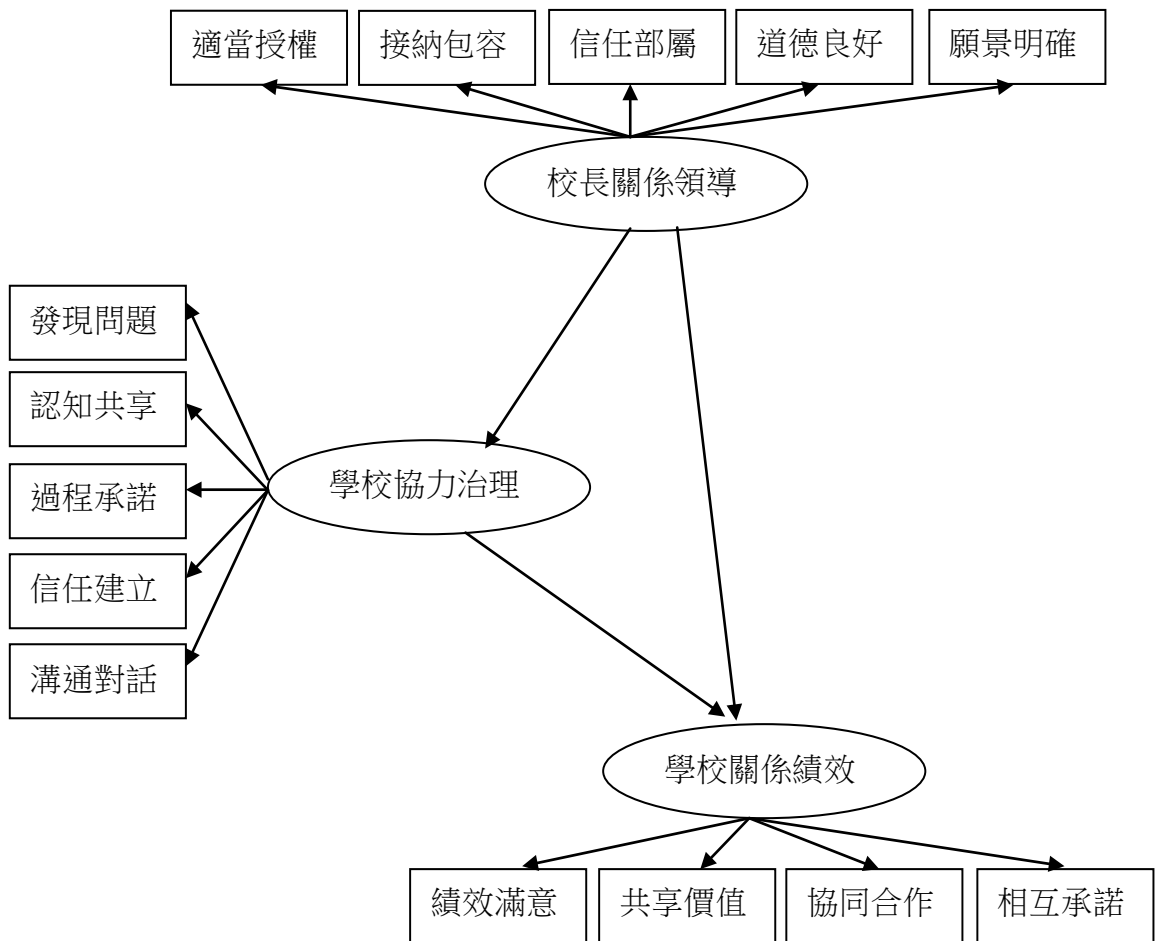


圖 3 校長關係領導、學校協力治理與關係績效研究假設模式圖

## 參、研究設計與實施

### 一、研究樣本

為了了解國民中學校長關係領導、協力治理與關係績效之現況與關係，本研究以現職校長、主任、組長與教師為調查對象，對於校長關係領導、協力治理與關係績效所覺察與認知的情形進行填答。研究以教育部統計處九十九學年度臺灣地區公立國民中學（不包括金門、澎湖、馬祖及私立國民中學或完全中學、特殊學校）為調查對象，並將研究對象依學校規模區分為「12班以下」、「13至36班」、「37班以上」三個類別，採取分層隨機抽樣法進行預試與正式問卷樣本取樣。預試問卷共發出216份，回收問卷190份，回收率94.0%，有效樣本176份，問卷可用率為86.2%。正式施測分層抽取比例為1/6，抽樣取1000份正式樣本，回收問卷897份，回收率89.6%；有效樣本816份，占總發出問卷之84.1%。

### 二、研究工具

本研究包括三部份問卷，《校長關係領導調查問卷》係參酌 Carifio (2010) 之相關調查問卷編製而成，共 20 題。量表各層面之 Cronbach's  $\alpha$  值為：適當授權 (.875)；接納包容 (.880)；信任部屬 (.903)；道德良好 (.881)；願景明確 (.884)；整體之 Cronbach's  $\alpha$  係數值為 .934。進行因素分析，第一個因素「適當授權」，解釋變異量為 16.36%；第二個因素「接納包容」，解釋變異量為 16.54%；第三個因素「信任部屬」，解釋變異量為 15.92%；第四個因素「道德良好」，解釋變異量為 15.32%；第五個因素「願景明確」，解釋變異量為 13.54%，總解釋變異量為 77.68%。

《協力治理調查問卷》係參酌 Thomson 與 Perry (2006) 之研究自行編製而成，共 20 題，量表各層面之 Cronbach's  $\alpha$  為：溝通對話 (.851)；信任建立 (.841)；過程承諾 (.853)；認知共享 (.881)；發現問題 (.863)；

整體之 Cronbach's  $\alpha$  係數值為.934。進行因素分析，第一個因素「溝通對話」解釋變異量為 22.12%；第二個因素「信任建立」解釋變異量為 10.67%；第三個因素「過程承諾」解釋變異量為 9.69%；第四個因素「認知共享」解釋變異量為 17.44%；第五個因素「發現問題」解釋變異量為 18.64%；總解釋變異量為 80.58%。

《關係績效調查問卷》係參酌 Palmatier (2008) 與蕭勝文 (2007) 之研究自行編製而成，共 20 題，量表各層面之 Cronbach's  $\alpha$  為：相互承諾 (.831)；協同合作 (.813)；共享價值 (.824)；績效滿意 (.832)；整體之 Cronbach's  $\alpha$  係數值為.915。進行因素分析，第一個因素「相互承諾」，解釋變異量為 16.53%；第二個因素「協同合作」，解釋變異量為 15.37%；第三個因素「共享價值」，解釋變異量為 13.31%；第四個因素「績效滿意」，解釋變異量為 14.32%；總解釋變異量為 59.53%。

本問卷之量表採 Likert 五點量表作答與計分，分別計 5、4、3、2、1 分。本研究採量化方法進行資料分析，問卷調查資料以 SPSS for windows17.0 以及 AMOS15.0 作為本研究之資料分析工具。

## 肆、結果與討論

### 一、校長關係領導的現況

在本研究中，臺灣地區國民中學教師知覺校長關係領導之現況頗佳。整體的校長關係領導之平均數為 3.76，各層面依序為適當授權 (3.86)、信任部屬 (3.81)、接納包容 (3.74)、道德良好 (3.72) 及願景明確 (3.69)，都具高度之發展。由「適當授權」層面的得分最高可以得知，國中教師最重視和期許的是校長能於學校事務的分派當中得以適材適性地充分授權，以增加相互間的互信程度，確保學校績效的達成。校長關係領導現況表 1 所示。

表 1 國民中學教育人員知覺校長關係領導現況摘要表

層面	題數	人數	平均數	標準差	排序
適當授權	4	816	3.86	0.725	1
信任部屬	4	816	3.81	0.729	2
接納包容	4	816	3.74	0.771	3
道德良好	4	816	3.72	0.789	4
願景明確	4	816	3.69	0.795	5
校長關係領導	20	816	3.76	0.706	

## 二、學校協力治理的現況

在本研究中，臺灣地區國民中學教師知覺協力治理之現況頗佳。整體的協力治理之平均數為 3.74，各層面依序為發現問題（3.91）、信任建立（3.75）、過程承諾（3.73）、認知共享（3.68）、溝通對話（3.63），都具高度之發展。由「發現問題」層面的得分最高可以得知，校內外校長、教師、家長對於學校內外所存在的問題的發現過程相當重要，會讓教育人員或家長對學校事務有更深入的了解，進而促使集體共享知識的加速形成。協力治理現況如表 2 所示。

表 2 國民中學知覺學校協力治理現況摘要表

層面	題數	人數	平均數	標準差	排序
發現問題	4	816	3.91	0.727	1
信任建立	4	816	3.75	0.672	2
過程承諾	4	816	3.73	0.669	3
認知共享	4	816	3.68	0.676	4
溝通對話	4	816	3.63	0.702	5
學校協力治理	20		3.74	0.687	

### 三、學校關係績效的現況

在本研究中，臺灣地區國民中學教師知覺關係績效之現況頗佳。整體的學校關係績效之平均數為 3.82，各層面的共享價值（4.00）、相互承諾（3.95）、協同合作（3.74）及績效滿意（3.62），都具高度之發展。由「共享價值」層面的得分最高可以得知，學校若能重視教師、家長和社區的關係，結合共識，則能即時提家長和社區對學校的滿意度。關係績效現況如表 3 所示。

表 3 國中教師知覺學校關係績效現況摘要表

層面	題數	人數	平均數	標準差	排序
共享價值	4	816	4.00	0.622	1
相互承諾	4	816	3.95	0.638	2
協同合作	4	816	3.74	0.691	3
績效滿意	4	816	3.62	0.690	4
學校關係績效	16		3.82	0.660	

### 四、校長關係領導、協力治理與關係績效之關係

#### （一）校長關係領導、協力治理與關係績效之結構方程模式（SEM）

本研究使用結構方程模式（SEM），檢視校長關係領導、協力治理與關係績效的線性關係。圖 4 為本研究結構模式圖，包含校長關係領導、協力治理與關係績效三個變項。e3 與 e4 及 e4 與 e5 的誤差項，根據修正指標值增列相關，此三層面之核心概念彼此間存有合理之關聯，依照修正指標進行模式之修正屬合理之範疇。

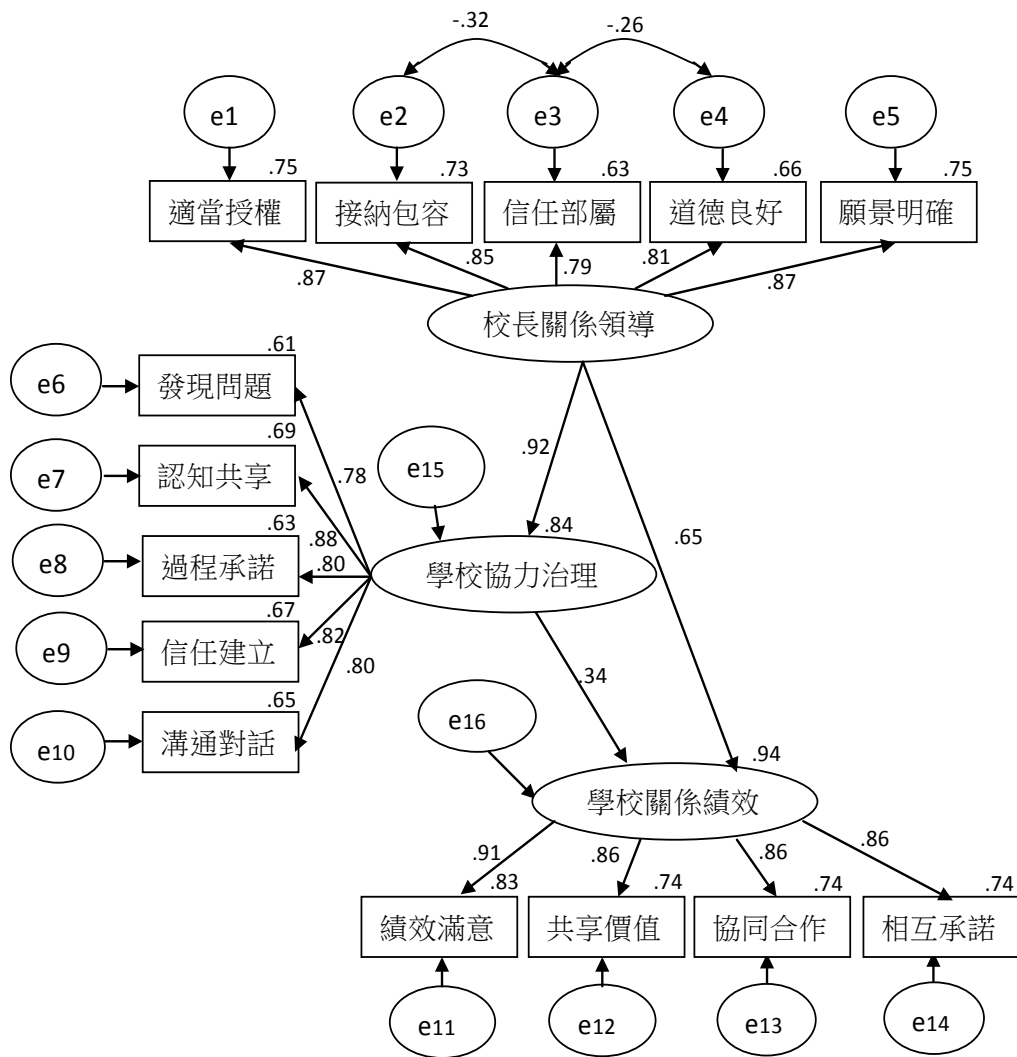


圖 4 校長關係領導、學校協力治理與關係績效之結構模式（標準化）

## （二）校長關係領導、協力治理與關係績效之整體考驗

本研究依吳明隆（2007）之意見，以多項指標進行整體模式適配度檢定，分述如下：

1. 違反估計檢定：本研究結構模式誤差變異數的測量誤差值為.02至.04之間，並無負的誤差變異數存在；另外，模式中的標準化迴歸係數值介於.30至.91之間，皆未超過.95以上，顯示本研究之結構模式並無違反估計的現象。詳如表4。

2. 絕對適配度測量、增值適配度測量與簡約適配度測量：參考多項結構模式檢驗適配指標，將適配度分析數值摘要整理成表 5。校長關係領導、協力治理與關係績效之關係模式，除易受樣本大小影響之卡方值未達適配標準外，在其他的適配指標上皆已達適配標準。

表 4 校長關係領導、學校協力治理與關係績效結構模式之測量值摘要

項	目	標準化迴歸係數 $R$	標準誤
學校協力治理	<--- 校長關係領導	.918	.025
學校關係績效	<--- 校長關係領導	.646	-
學校關係績效	<--- 學校協力治理	.343	.030
適當授權	<--- 校長關係領導	.865	-
接納包容	<--- 校長關係領導	.853	.032
信任部屬	<--- 校長關係領導	.791	-
道德良好	<--- 校長關係領導	.813	.033
願景明確	<--- 校長關係領導	.866	-
相互承諾	<--- 學校關係績效	.862	-
協同合作	<--- 學校關係績效	.863	.036
共享價值	<--- 學校關係績效	.857	.032
績效滿意	<--- 學校關係績效	.914	-
溝通對話	<--- 學校協力治理	.804	-
信任建立	<--- 學校協力治理	.818	.036
過程承諾	<--- 學校協力治理	.796	.032
認知共享	<--- 學校協力治理	.828	-
發現問題	<--- 學校協力治理	.780	-

表 5 校長關係領導、學校協力治理與關係績效之關係模式適配度分析

統計檢定量	檢定結果數據	適配的標準 或理想值	適配判斷
<b>絕對適配度指數</b>			
卡方適配指數	358.497 ( $p=.000$ )	$p>.05$ (未達顯著水準)	不適合
SRMR 值	.0265	<.05	是
RMSEA 值	.078	<.05 優良；<.08.可	是
GFI 值	.927	>.90 以上	是
AGFI 值	.900	>.90 以上	是
<b>增值適配度指數</b>			
NFI 值	.976	>.90 以上	是
RFI 值	.947	>.90 以上	是
IFI 值	.964	>.90 以上	是
TLI 值	.958	>.90 以上	是
CFI 值	.816	>.90 以上	是
<b>簡約適配度指數</b>			
PGFI 值	.680	>.50 以上	是
PNFI 值	.808	>.50 以上	是
PCFI 值	.816	>.50 以上	是
卡方自由度比	4.656	$1<$ 卡方自由度比 $<5$	是

### (三) 校長關係領導、協力治理與關係績效的線性關係

由圖 4 校長關係領導、協力治理與關係績效關係之徑路分析圖，以及校長關係領導、協力治理與關係績效關係徑路分析效果值，彙整相關數值如表 6。

表 6 關係績效路徑分析各項效果值一覽表

路 徑	直接效果	間接效果	總效果值
校長關係領導→關係績效	.65	.311	.961
校長關係領導→協力治理	.92	-----	.92
協力治理→關係績效	.34	-----	.34

由表 6 呈現的效果值可知，校長關係領導可透過協力治理的中介而影響到關係績效，其影響路徑是關係領導→協力治理→關係績效，此部份間接效果值是  $.92 \times .34 = .311$ 。國民中學校長關係領導對協力治理的直接效果值是.65，加總直接效果和間接效果所得的全體效果是 .961，這代表每一標準差單位的校長關係領導的變動，經由協力治理的中介效果，對於學校關係績效造成的變動量為 .961 個單位。此一標準化迴歸係數大於 .5 且為正值，由此可見校長關係領導及協力治理的中介影響，對於關係績效影響的重要性。相關討論如下：

#### 1. 校長關係領導對學校協力治理與關係績效造成影響

從圖 4 可以知道校長關係領導對學校協力治理的影響達顯著 ( $p < .001$ )；校長關係領導對關係績效的影響達顯著 ( $p < .001$ )；學校協力治理對關係績效的影響也達顯著 ( $p < .001$ )，本研究結果證實了國民中學校長關係領導對於關係績效有直接影響效果；國民中學校長關係領導對協力治理有直接的影響效果；協力治理對於關係績效也有直接影響效果。此亦證實「校長關係領導、協力治理與關係績效」理論建構模式獲得支持，亦即校長關係領導能夠透過協力治理，對關係績效有高解釋力。此與徐易男 (2008)、Brower 等人 (2000) 發現關係領導能影響協力合作的結果相符。與許道然 (2002) 和蔡啟通 (2006) 認為協力治理中的組織信任對組織公民行為有中介效果的結果相符。與 Li (2006) 及 Schoorman、Mayer 與 Davis (2007) 發現協力治理影響關係績效的之研究相符。

根據上述的結果及文獻資料可以得知：校長的關係領導方式會影響學校的協力治理與關係績效。因此校長要透過授權、包容、道德、信任方面的表現，戮力於共同實現學校願景目標；也要允許公開表達意見及討論，隨時提供學校成員、家長及社區適當回饋，並協調及解決團隊衝突。所以校長如能善用關係領導必能影響學校協力治理，激發關係績效。

#### 2. 學校協力治理為影響校長關係領導與關係績效的中介變因

根據文獻探討發現，學校協力治理影響了校長關係領導對關係績效的影響，根據部分中介模式圖4的結果顯現：校長正向關係領導對學校協力治理的影響達顯著 ( $p < .001$ )、學校協力治理對關係績效的影響達顯著 ( $p < .001$ )。「校長關係領導」對「關係績效」的直接效果為0.65，其間接效果為0.31，換言之，「校長關係領導」對「關係績效」的直接影響力

為65%，透過「學校協力治理」的間接影響力為31%。因此，「學校協力治理」為影響「校長關係領導」與「關係績效」的中介因素。

## 伍、結論與建議

本研究旨在調查國民中學校長關係領導、協力治理對學校關係績效之影響，研究結果顯示現階段校長關係領導、學校協力治理與關係績效的現況良好，且三者具有顯著正相關，校長關係領導可以提昇學校關係績效，校長關係領導亦會經由協力治理的中介效果間接影響學校關係績效。本研究依待答問題提出相關結論與建議。

### 一、結論

#### (一) 校長關係領導整體之現況良好，學校願景尚待共同發展

本研究結果顯示，校長關係領導整體之現況表現良好。校長關係領導各層面的表現，以「適當授權」層面的得分最高，「信任部屬」層面的得分其次，而以「道德良好」、「願景明確」層面的得分較低，整體來說，仍屬高度表現。

此結果表示，從教師們知覺反應中，教師對校長是否能在指派任務的過程中適當授權，並讓教師感受到被信任較為明顯。在校長個人的道德及願景明確與否方面得分稍低，此顯示若校長能以身作則，以公開透明的方式來處理事情，並以誠實和正直的態度，為學校建立明確可行的發展願景，教師較能信服其領導。另外，教師在道德及願景方面的感受上較為薄弱，也可能表示教師及家長並未完全支持學校的願景與目標，這或許是因為某些校長仍背負了校內外的人事包袱，造成教師的誤解，加以校長未能即時組成跨學校、家長與社區的組織，以利學校任務的推動。

#### (二) 學校協力治理整體之現況良好，溝通對話亟待多元並進

本研究結果顯示，協力治理整體之現況表現良好，各層面的表現，以「發現問題」層面的得分最高，「信任建立」層面的得分居次，而以「認

知共享」、「溝通對話」層面的得分稍低，各層面的得分除了「溝通對話」為中度表現，其餘為高度表現。

從研究分析中得知教師們日常與社區家長面對時常因學生事務或學生個案問題產生新的歧見，所以教師們對於發現問題有高度感受，同時，對於問題解決過程中的信任建立過程感受力也較深。但因相互之間都需要藉由學校與家長雙方面對面溝通方可明確解決問題，而教師們感受到在學校內部或者是學校與社區家長的溝通對話機制顯現較弱，這也可能造成學校成員間或學校與社區間的認知共享感受亦趨於薄弱。因此，教師們如能感受到學校主動邀請社區組織或家長到校進行專題討論，過程也都能依循共識加以執行，如此將可提高學校內部或學校與社區之間的相互信任程度，協力治理的效能才能真正發揮。

### （三）關係績效整體之現況良好，績效滿意有賴共知共享

本研究結果顯示，關係績效整體之現況表現良好，各層面的表現，以「共享價值」層面的得分最高，「相互承諾」層面的得分居次，而以「協同合作」、「績效滿意」層面的得分稍低，各層面的得分除了「績效滿意」為中度表現，其餘皆為高度表現。

此結果表示，從教育人員的知覺中發現教師們對於抽象及表徵的價值共享較易感受，對照於教師日常工作而言，教師將學生好的一面告知家長，家長當然欣然接受，然而這僅是基於人與人的互動關係，相互之間的承諾較易感受，但容易流於形式。因此，對於學校任務的執行常會敷衍了事，與家長互動也流於人情，無法真正實現相互之間的承諾事務，故造成學校在許多事務上的績效表現不明顯。事實上，本研究所欲了解的關係績效是經由任務的完成帶來學校整體的效益，非僅是學生個別的問題，要達到這樣的結果，學校必需完成可供家長與教師同時感受得到的績效滿意度，並非僅僅存在於單純的價值共享而已。

### （四）校長關係領導透過協力治理對關係績效有預測力

校長關係領導與關係績效的標準化迴歸係數值為 .62，解釋變異量（ $R^2$ ）為 .58，表示校長關係領導可以解釋關係績效 58%的變異量；而校長關係領導透過協力治理能有效解釋關係績效，其標準化迴歸係數達到 .88，解釋變異量（ $R^2$ ）達到 .77 的水準。此結果印證校長關係領導對關係績效有影響力，如果再透過協力治理為部份中介，間接影響到關

係績效，在本研究中，影響的程度由 38% 提昇至 77%。

此外，校長關係領導可以藉由協力治理的中介而影響到關係績效，所得的全體效果是 .88，此一標準化迴歸係數大於 .5 且為正值，由此可見校長關係領導及協力治理的中介影響，對於關係績效影響的重要性。所以校長應將權力下放給老師，邀請具有能力和熱情的老師共同參與學校的事務與決策，共同規劃學校的願景，凝聚全體教職員工的共識，達成確保關係績效的目標，可以大幅提昇整體關係績效。

#### **(五)「校長關係領導→協力治理→關係績效」理論模式具有良好適配度與參數估計**

本研究所提之假設模式具有良好的適配度，並驗證校長關係領導的五個層面為「適當授權」、「接納包容」、「信任部屬」、「道德良好」與「願景明確」；協力治理五項層面為「溝通對話」、「信任建立」、「過程承諾」、「認知共享」與「發現問題」；關係績效的四項層面為「相互承諾」、「協同合作」、「共享價值」與「績效滿意」。本研究的結構模式更顯示國民中學校長關係領導對協力治理有顯著且正向的影響，協力治理亦直接影響關係績效，而國民中學校長關係領導也同樣正面影響了關係績效。此外校長關係領導也會透過學校協力治理的中介作用，進而提昇關係績效。

## **二、建議**

### **(一) 增強願景形塑能力，提昇關係領導成效**

根據本研究發現，臺灣地區教育人員對校長關係領導具有高度知覺，在校長關係領導「適當授權」、「接納包容」、「信任部屬」、「道德良好」與「願景明確」五個層面當中，以「願景明確」的得分最低。可能原因是上級給予學校承辦或委辦的業務太多，或是校長在形塑學校願景方面的知能較為薄弱。然而學校願景是學校成員對於未來共同願望的景象，也是學校教師們共同奮鬥的目標，所以校長形塑明確的學校願景是一項能力，也是一種責任。因此建議教育行政機關宜增強校長願景形塑能力，以提昇關係領導成效：持續鬆綁與授權，賦予各校更多行政彈性空間，讓校長有更多的時間依據學校本位特色，建置明確的學校願景；

減少對於學校的干擾，減縮委辦業務或建立委辦業務的機制，讓校長在教學與行政領導之餘，仍有餘力去發展、推動學校願景；鼓勵各校發展學校本位特色，加強對校長獎懲措施的授權和適時適切地予以協同發展學校願景有功人員及單位獎懲。

## （二）克服親師觀念障礙，提昇關係領導技術

本研究發現關係領導中的信任部屬及協力治理中的溝通對話得分稍低，這可能有部分因素是由於校長關係領導概念在國內仍不夠普及，且校長在進行學校關係領導工作時也沒有特別注意所致，因此建議校長能於推展關係領導時應克服親師觀念障礙，以提昇關係領導技術：注意避免教師誤認專業受到侵犯，引發抗拒心理上，使全員參與學校願景的建立；注意溝通技巧，扮演支援者的角色，避免被視為監督者；營造積極的學校氣氛；強化教師專業精神等，以避免負面效果的產生；注意增進教師對學校的認同感與隸屬感，使其願意為學校的進步付出心力，並能以成為學校一份子為榮；應主動支援、關懷、尊重與包容教師，鼓勵教師們彼此分享價值、參與學校活動，增強團體的凝聚力。

## （三）發揮協力中介效果，增進關係領導成效

本研究經由文獻探討所假定之校長關係領導、協力治理與關係績效理論模式經過結構方程模式進行驗證，發現協力治理具有中介變項的效果，校長關係領導直接影響關係績效的解釋力雖為中高程度，而校長關係領導透過協力治理影響關係績效的效果仍具相當程度的解釋力，亦即校長關係領導透過協力治理對關係績效會有更多的影響力。因此，校長如能善用和諧的協力過程，讓教職員工對組織產生信任與承諾，有助於導入各項資源讓教育成效擴大，教育人員將願意更付出營造更高的學校績效。所以建議校長宜發揮協力中介效果，以增進關係領導成效：主動邀請社區家長參與辦理校內各項活動，建立良好的學校與社區關係；主動詢問教師對校內事務的看法，並以肯定的態度接納教師建議；暢通學校行政、教師與社區家長間的溝通管道，降低協力過程的衝突，展現學校關係績效；建立例行溝通機制，加強意見整合。校長應在校內建立起協力治理的支援系統，透過教師專業對話機制成立「行動研究小組」、「課程發展委員會」、強化親師合作效能，凝聚學校與社區共識，真正落實學校本位課程、達成的學校願景。

#### (四) 加強成員溝通對話，提昇學校關係績效

本研究顯示教育人員對校長關係領導與協力治理各層面對於關係績效最具預測力。顯示學校協力治理中認知共享度越高，關係績效的共享價值程度也會更高，因此建議教師應參與各項成長組織，以提昇自我肯定信心；開放的胸襟接受校長是教學領導者，願意以互信的態度，協同合作；積極參與教師專業社群或各類教學競賽活動，以增進自我肯定。而學校可透過各種方式與校內外教師、社區家長進行溝通對話，在過程中應重視相互之間的承諾事項及雙方信任感的建立，並適切委派人員達成對教師或家長的承諾，如此，由於相互信任，所以承諾容易實現，社區家長與學校教師的認知將越來越近，協力治理功能將大幅提高，績效將更容易產生。

因此建議國民中學校長應加強成員溝通對話，以促進內外協力治理：經常對親師生闡明自己對學校關係績效的期望，多與教師及家長做觀念溝通，使教師認為校長是學校績效目標的引導者、服務者、支援者及鼓勵者，校內的協力治理工作方得以順利推展；訂定具體明確之法令依據，讓教師覺得參與協力工作與社區家長溝通交流是學校教育的一部分，對成效優良者應適時給予獎勵；結合學校內部成員的公共關係，運用最佳之團隊精神，結合社區資源，建立學校內外的公共關係，以發揮最大之功能，達成整體協力治理的目標。

#### (五) 以「校長關係領導—學校協力治理—學校關係績效」理論模式，作為提昇關係績效之參考。

國民中學校長關係領導、協力治理在學校關係績效分析及診斷上，係為相當實用的理論框架，可讓我們以統整、務實的觀點審視諸多學校關係績效的成效。而若要以國民中學校長關係領導、協力治理的角度實際剖析學校關係績效，則需藉分析診斷工具，才能做到。本研究所編製之「校長關係領導問卷」、「學校協力治理問卷」和「學校關係績效」等研究工具，信、效度結果良好。因此，學校可使用本研究所發展之問卷，具以瞭解校長關係領導、協力治理及學校關係績效發展現況。經過問卷客觀數據的呈現，再加上對學校規模、文化和所在區域的理解，針對較未著力、忽略的地方再努力，以便改善及提昇組織創新能力。

## 參考文獻

- 方世榮 (2004)。關係認知、關係態度及關係行為之關聯性的探討。管理與系統，11(4)，509-539。
- 王素貞 (2010)。教育變革措施與校長領導權運作 (未出版之碩士論文)。國立臺中教育大學，臺中。
- 包舜中 (2008)。團隊領導者與部屬需求動機相似性對關係品質之影響探討 (未出版之碩士論文)。國立臺灣海洋大學，基隆。
- 吳明隆 (2004)。新時代有效能的學校特性與校長角色。學校行政雙月刊，30，127-136。
- 吳明隆 (2007)。SPSS 統計應用學習實務——問卷分析與應用統計。臺北：知城。
- 李芳茹、顏國樑、謝傳崇 (2011)。尊重在校長領導實踐之探討。學校行政，71，52-72。
- 林明地 (2000)。校長領導的影響：近三十年來研究結果的分析。國科會研究彙刊人文及社會科學，10(2)，233-254。
- 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。
- 徐宗盛 (2009)。校長真誠領導與教師組織承諾、組織公民行為關係之研究 (未出版碩士論文)。國立政治大學，臺北。
- 徐易男 (2008)。國民小學公共關係、組織創新經營與學校效能關係之研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北。
- 張明輝 (2008)。領導新議題在學校經營的應用。教師天地，152(2)，9-17。臺北：臺北市教師研習中心。
- 許道然 (2002)。公部門組織信任與組織公民行為關係之研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學，臺北。
- 陳木金、楊念湘 (2008)。優質學校行政管理對校長領導與學校經營的啟示。「2008 教育經營與產學策略聯盟國際學術研討會」發表之論文，屏東：國立屏東教育大學。
- 陳恆鈞、張國偉 (2005)。協力模型運作之初探。法政學報，19，41-80。
- 陳昱元 (2004)。國中小校長的領導探討。學校行政雙月刊，31，1-19。

- 陳家祥、嚴秀茹、吉中行、劉彥君 (2004)。市場導向對顧客關係管理實施與績效之影響。《電子商務研究》，2(4)，425-447。
- 雷新俊 (2010)。學校組織氣氛、教師專業認同、制控信念與組織公民行為之研究—以臺東縣國小教師為例 (未出版之碩士論文)。國立臺東大學，臺東。
- 廖國鋒、吳華春 (2003)。從正義知覺與關係品質的觀點探討領導者權力對員工工作投入影響之實證研究。《人力資源管理學報》，3(2)，1-25。
- 劉春榮、王珮玲、高翠霞、徐世瑜、陳秋蓉、談麗梅 (2001)。國民小學的社區責任與可行作為研究。臺北：國立教育資料館。
- 蔡啟通 (2006)。領導者部屬交換與員工創新行為：組織正義之中介效果及組織特性之干擾效果。《管理學報》，23(2)，171-193。
- 蕭勝文 (2010)。臺北縣國民小學校長領導信任與教師組織承諾關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北。
- 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》，101，59-82。
- 謝傳崇 (2012)。校長正向領導：理念、研究與實踐。臺北：高等教育。
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2005). The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*, 16(6), 941-961.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection reflection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Boyle, B. A., & Dwyer, F. R. (1995). Power, bureaucracy, influence, and performance: Their relationships in industrial distribution channels. *Journal of Business Research*, 32(3), 189-200.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Carifio, J. (2010). Development and validation of a measure of relational leadership: Implications for leadership theory and policies. *Current*

- Research in Psychology*, 6 (1), 16-28.
- Cherrett, K. (1994). Gaining competitive advantage through partnering. *Australian Journal of Public Administration*, 53(1), 6-13.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, NY: Harper Collins.
- Graen, G. (2006). New leadership sharing as a key to understanding organizations. In G. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Sharing network leadership* (Vol. 4, pp. 269-279). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hailey, J. (2000). *Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective*. London, UK: Routledge.
- Hardwick, B., & Ford, D. (1986). Industrial Buyer Resources and Responsibilities and the Buyer-Seller Relationship. *Industrial Marketing and Purchasing*, 1(3), 3-26.
- Hausman, A. (2001). Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(7), 600-616.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Relationship Marketing in the Era of Network Competition. *Marketing Management*, 3(1), 19-28.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York, NY: Wiley.
- Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (1998). *Exploring leadership: for college students who want to make a difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lester, S. W., & Brower, H. H. (2003). In the eyes of the beholder: the

- relationship between subordinates' felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(2), 17-33.
- Li, L. Y. (2006). Relationship learning at trade channel: Its antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 166-177.
- Martha, B., Summers, J. A., Frankland, H. C., Nelson, L. L., & Beegle, G. (2004). Dimensions of family and professional partnerships: Consirutive guidelines for collaboration. *Exceptional Children*, 70(2), 167-184.
- McLain, D. L., & Hackman, K. (1999). Trust, Risk, and Decision-making in Organization Change. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 152-176.
- Metcalf, L. E., Frear, C. R., & Krishnan, R. (1992). Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model. *European Journal of Marketing*, 26(2), 27-46.
- Mohr, J. J., & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Nicholson, C. Y., Compeau, L. D., & Sethi, R. (2001). The role of interpersonal liking in building in long-term channel relationships. *Academy of Marketing Journal*, 29(1), 3-15.
- Palmatier, R. W. (2008). *Relationship Marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Park, S. H., & Luo, Y. (2001). Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 22(5), 455-477.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. London, UK: Clays Ltd.
- Rosenbloom, B. (1991). *Marketing channels: A management vie*. Orlando, FL: The Dryden Press.
- Sarkar, M., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*,

- 29(4), 358-373.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Yammarino, F. J. (2000). Investigating contingencies: An examination of the impact of span of supervision and upward controllability on leader-member exchange using traditional and multivariate within and between-entities analysis. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 659-677.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- Simon, H. A. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York, NY: HarperCollins.
- Sitkin, S. B., & Roth, A. L. (1993). Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic Remedies for Trust/Distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392.
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.
- Storbacka, K., Strandvik, T., & Grönroos, C. (1994). Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21-38.
- Tett, L., Crowther, J., & O'Hara, P. (2003). Collaborative partnerships in community education. *Journal of education policy*, 18(1), 37-51.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*, 66(6), 20-31.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. (2000). Implications of

- leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationship as social capital for competitive advantage. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 18, pp. 137-185). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(5), 525-531.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management, 14*(1), 61-76.
- Walter, C. W. (2006). *Relational leadership: A biblical model for leadership service*. New York, NY: St. Martin's Press.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23*(4), 335-345.
- Yen, D. A., Yu, Q., & Barnes, B. R. (2007). Focusing on relationship dimensions to improve the quality of Chinese-Western business-to-business exchanges. *Total Quality Management, 18*(8), 889-899.
- Youngs, P., & King, M. B. (2001). *Principal leadership for professional development to build school capacity in urban elementary schools*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Research Dissertation, Seattle, Washington.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

# The Relationships Among the Relational Leadership of Principals, Collaborative Governance, and Relationship Performance of Junior High Schools

Chih-Chieh Yeh\* Chuan-Chung Hsieh\*\*

## Abstract

This study investigates the effects of the relational leadership of principals, collaborative governance, and relationship performance. A questionnaire survey was employed for this investigation. Questionnaires were distributed among a random sample of 1,000 junior high school teachers throughout Taiwan. Overall, 816 valid questionnaires were retrieved. Structural equation modeling was employed to verify the linear relationship among the relational leadership of principals, collaborative governance, and relationship performance. The results show that the relational leadership of principals exerts positive effects on collaborative governance and relationship performance.

In addition, the relational leadership of principals indirectly influences the relationship performance through collaborative governance. The results of this study indicate that school principals should implement relational leadership to accelerate collaborative governance in school operations and improve the overall relationship performance.

**Keywords:** relational leadership, collaborative governance, relationship performance



---

DOI: 10.3966/199679772013123002004

Section editor: Ming-Lee Wen

Received: September 11, 2012; Modified: November 21, 2012; Accepted: May 30, 2013

\* Chih-Chieh Yeh, Director of Academic Affairs, Wen-Lin Junior High School, Miao-Li County

\*\* Chuan-Chung Hsieh (Corresponding Author), Associate Professor, Department of Education and Learning Technology, National Hsinchu University of Education, E-mail: hsieh1968@gmail.com

