

壹、研究動機與目的

近年來受到女性主義的影響，女性在各營業機關擔任主管的比例大幅提昇，若以國民中學為例，全國國中由女性擔任校長的比例已接近三成（29.46%），台北市女性校長的比例更突破五成（52.23%）（教育部，2010），女性校長在校園的影響力不容忽視。然而，傳統上對女性過度類化的刻板印象包括：女性不像男性那般敬業、女性不願加班或接受不正常的工作時間、女性太過情緒化、女性的侵略性不夠或侵略性太強、以及女性三心二意而無法做出果斷決策等（王大方，1996）。張素玲（2010）認為女性往往會被模式化為兩個極端形象，一個極端是：作為母親或男性的性對象，女性被認為是過於軟弱和情緒化的，不能成為有效的領導者；另一個極端是：女性反抗那些社會所期望的女性品質，因而被認為是鐵女人、咄咄逼人的工作狂、強硬、好勝、不屈服、專斷、控制欲和操縱欲強烈的人。學校及社會對於女校長可能也存有一定的刻板印象，或許有些人會覺得女校長比較挑剔、易執著於小細節、要求比較高、常猶豫不決，以及遲遲無法下決定，女性校長在人際上也不容易相處、容易記仇，例如，有位女性校長即提及：「像這種根深蒂固的想法很難完全消除，即使我很努力在做，只要有一點做不好，大家可能還是歸咎於我是女校長的關係……」（賴佳敏、張德銳，2003）；然而，在學校中，還是有相當多表現傑出且令人讚揚的女校長存在，她們究竟如何打破社會對女性的傳統印象，成功贏得他人的尊敬，這些成功因素為何？這是非常值得研究的一項議題。

本研究以曾榮獲全國卓越校長獎的小蘭校長（化名）為例，她是一位新學校的第一任女校長，本文將論述她的創校歷程領導經驗，儘管創校過程是如此艱困，但她以感性、關懷為領導要素，帶領師生一同辛苦走過這段辛苦歲月，這位成功女性她的領導心法為何，是本文論述的重點。

貳、女性領導的特質

本研究中的「女性領導」，其定義是指女性透過性別差異、早期社會化經驗以及女性獨特的生活經驗，所融合而成的一種領導方式。當女性位居領導者時，她便會將這些獨特的價值、興趣及行為，展現在領導行為上，形成了女性獨特的領導方式（Bass，1985）。

美國女性職業顧問Helgesen（1990）在《女性優勢》一書中提出了女性領導風格理論。她認為，由於具有不同的社會經驗，女性較男性具有更好的人際交往