

國立政治大學教育行政與政策研究所

碩士學位論文

指導教授：郭昭佑 博士

性別刻板印象與領導特質之後設分析

A Meta-Analysis of
Gender Stereotype and Leader Traits

研究生：李思菁 撰

中華民國 112 年 7 月

謝誌

落筆寫謝誌的時候，也是三年留學台灣唸研究所的生涯快要結束的時候。猶記三年前踏入這片土地，而今研究所生活即將告一段落，這些日子深深體會了「台灣最美的風景是人」的這句話，回首一路上有太多的人要感謝。

這本論文得以完成，最先感謝恩師郭昭佑教授、吳政達教授，老師擁有溫暖慈愛的心，有幸在老師耐心指導之下，讓每當遇到瓶頸的我，經由老師指點迷津，總會豁然開朗，記住老師說的：「所有決定都是最好的決定！」其次，感謝口試委員閻自安教授以不同面向及觀點提供寶貴建議，使論文內容更為完整。

修課期間要感謝秦夢群教授、湯志民教授、郭昭佑教授、吳政達教授、胡悅倫教授、張奕華教授等師長們，教導教育行政知識，一起探討教育行政實務，這些都讓我的留學人生增添了更多意義。更要感謝莊玉玲助教、蔡秀真助教的貼心提醒和鼓勵，兩位媽媽般的助教，不論是住防疫旅館期間、修業期間、甚至是我離開校園後的事項，都無微不至的向我說明，為我提供協助。感謝宥沁學姐溫柔解答統計疑難，感謝自十好友們的支持，不論是幫忙買便當、借還書、領包裹、還是抓壁虎……你們的有情有義鼎力相助，總讓我備感窩心。感謝有幸同窗的好同學們，與大家一起上課、小組討論專題報告，學習歷程笑中有淚，苦中有樂，再回首仍是充滿感動與美好！

最後，感謝爸爸媽媽、婆婆，以及在天家的公公對我的支持和愛護，讓我到外地留學可以無顧之憂。更真摯感謝最佳神隊友默默支持我，陪我走過高山低谷。

謹以此論文獻給我最愛的家人，特別是海晴，要記住只要努力不放棄，不可能都變成可能。

李思菁謹誌 2023年7月

摘要

本研究旨在了解性別刻板印象對領導的影響，並探討人際關係導向與工作導向領導特質的基本理念。現今社會女性領導人數比男性領導少，這個社會現象甚至不止出現在華人社會。造成這個現象的某部份原因是社會文化以及環境對女性領導有既定刻板印象看法，導致女性領導的領導能力方面普遍未被認同，讓女性領導比男性領導的晉升機會少，而過程較困難，所耗的時間亦較為漫長。就這個層面來說，我們應更重視女性領導所受到性別刻板印象的影響及所帶來的壓力。研究動機包括社會文化改變下的性別平等問題、女性領導者的刻板印象、領導理論的發展等。

研究方法包括使用後設分析，探討各研究之影響力、權重及差異。研究目的包括探討性別與領導特質的差異、人際關係導向與工作導向領導特質的基本理念，以及消除刻板印象威脅之方法。在本次的研究中，找到了六篇相關的文獻。研究結果並沒有指出在性別上男性或女性在領導層面上比較優秀，也沒有證據顯示在整體領導表現上有任何明顯的分別。女性領導在「人際關係導向領導特質」中的表現比男性領導更為突出，表示女性領導的確比男性領導更重視人事；而研究假設男性領導在「工作導向領導特質」方面較女性領導更為優勝，統計結果並無顯著差異，表示性別在工作導向領導沒有明顯差異。研究結果可對教育領域中的領導者性別平等問題與領導特質的發展提供參考。

關鍵字：性別刻板印象、人際關係導向領導、工作導向領導、性別平等、領導特質

ABSTRACT

The purpose of this study is to understand the impact of gender stereotypes on leadership and to explore the basic concepts of relationship-oriented and task-oriented leadership traits. Today, there are fewer female leaders than male leaders, and this phenomenon is not limited to Chinese society. One reason for this is the established stereotypes of female leadership in social and cultural environments, which have led to a lack of recognition of women's leadership abilities, resulting in fewer opportunities for female leaders to advance, a more difficult process, and a longer time spent. In this regard, we should pay more attention to the impact of gender stereotypes on female leadership and the pressure they face. The motivation for this research includes issues of gender equality in the context of social and cultural change, stereotypes of female leaders, and the development of leadership theory.

The research method includes meta-analysis to investigate the influence, weight, and differences among various studies. The research objectives include exploring gender differences in leadership traits, the basic concepts of relationship-oriented and task-oriented leadership traits, and methods to eliminate the threat of stereotypes. In this study, six relevant documents were found. The research results did not indicate that males or females are superior in leadership, nor did they provide evidence of any significant differences in overall leadership performance. Female leaders perform better in "relationship-oriented leadership traits" than male leaders, indicating that female leaders do indeed place more emphasis on personnel. The hypothesis that male leaders are better than female leaders in "task-oriented leadership traits" did not show a significant difference in statistical results, indicating that gender does not have a significant difference in task-oriented leadership. The results of this study can provide valuable insights for addressing gender equality issues and developing leadership traits in the education field.

Keywords: Gender stereotypes, relationship-oriented leadership, task-oriented leadership, gender equality, leadership traits.



目錄

摘要.....	i
Abstract.....	ii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的與待答問題.....	3
第三節 名詞釋義.....	4
第四節 研究流程.....	7
第五節 研究範圍與限制.....	9
第二章 文獻探討.....	11
第一節 性別刻板印象.....	11
第二節 領導特質與相關研究.....	40
第三節 後設分析方法.....	45
第三章 研究設計與實施.....	56
第一節 研究架構.....	56

第二節	研究假設.....	57
第三節	文獻蒐集與篩選.....	57
第四節	資料處理.....	59
第四章	研究結果與討論.....	61
第一節	研究文獻樣本基本分析.....	61
第二節	性別與人際關係導向領導特質之差異分析...	62
第三節	性別與工作導向領導特質之差異分析.....	68
第五章	結論與建議.....	74
第一節	研究結論.....	74
第二節	研究建議.....	78
參考文獻	80

表目錄

表 2-1 高度性別刻板印象的項目	12
表 2-2 性別刻板印象之性別特質形容詞	14
表 2-3 性別刻板印象研究中之領導特質	16
表 2-4 BSRI 男女性特質量表人格特質形容詞一覽表	34
表 2-5 BSRI 性別角色認同分類標準一覽表	36
表 2-6 不同學者對領導的定義	40
表 2-7 領導研究與理論發展分期歸納	42
表 4-1 性別與人際關係導向領導特質之差異分析摘要表 ...	63
表 4-2 性別與人際關係導向領導特質之出版偏差分析摘要表 ...	67
表 4-3 性別與工作導向領導特質之差異分析摘要表	69
表 4-4 性別與工作導向領導特質之出版偏差分析摘要表	73

圖目錄

圖 1-1 研究流程.....	8
圖 3-1 納入進行資料編碼之步驟及流程.....	59
圖 4-1 性別與人際關係導向領導特質之森林圖.....	64
圖 4-2 性別與人際關係導向領導特質之漏斗散布圖.....	65
圖 4-3 性別與人際關係導向領導特質剪補後之漏斗散布圖...	66
圖 4-4 性別與工作導向領導特質之森林圖.....	70
圖 4-5 性別與工作導向領導特質之漏斗散布圖.....	71
圖 4-6 性別與工作導向領導特質剪補後之漏斗散布圖.....	72

第一章 緒論

本研究旨在探討教育領域中的性別刻板印象與領導之關係。本章共分為五節，第一節為研究動機、第二節研究目的與待答問題、第三節名詞釋義、第四節研究流程、第五節研究範圍與限制。

第一節 研究動機

由於社會文化改變，性別平等越來越受重視，即使如此，傳統觀念中認為「男主外、女主內」的思想仍然影響著社會大眾對女性領導的認同。尤其身處於以父權為主導的華人社會，男尊女卑，女性特質被認為不太符合領導者的角色。女性位居校長領導時，常會受到性別角色和領導者角色的社會角色期待。

在教育領域中的領導階層，雖然女性校長的比例不斷上升，但在領導上卻處於較弱勢的地位。女性領導者往往被認為溫柔、感性、人際關係取向、關懷他人等，而相對來說，男性領導者則較為果斷、理性、工作能力取向、冷靜等。這些性別刻板印象與校長的領導特質和風格，及領導效能之間或許有相互影響的關係，故探討性別刻板印象對校長領導之影響為研究動機一。

有許多研究都與性別角色認同與領導效能之關係有關，有學者探討媒體如何利用文字對社會大眾塑造女性領導的刻板印象，如「鐵娘子」、「誘惑者」和「母親」，發現媒體常常通過不當性別

化來「貶低」女性（Ilie & Schnurr，2017）。Kanter（1993）認為女性領導者之所以成為輿論目標，是因為她們作為與眾不同、與傳統觀念不同的人，非常引人注目，而且女性卻不被允許擁有自己獨特的、非定型的個性。特別在男性領域的成為領導者的女性，往往被認為不恰當地渴望及擁有統治秩序的特權。由此可見，關於女性領導者在不同領域的領導特質、領導效能，一直受到刻板印象影響，但我們卻很難得知女性領導是否真切受到此困擾，以致在心理層面上，影響女性領導的領導特質，她們是否存在「男校長和女校長有別」的知覺？研究不同性別的校長，是否具有性別刻板印象的知覺，此為研究動機之二。

教育行政中，領導理論是一門重要的學問，校長作為一校之長，是領導的核心人物，校長領導特質會影響領導方式與組織的效能。秦夢群（2021）歸納出領導理論的發展主要分為五大類型：特質走向、行為走向、權變走向、整合走向和能力走向。本研究以特質論為理論基礎，探討不同性別校長的領導特質與領導風格。領導風格會因應領導者的領導特質而有所不同，領導風格與組織成員的工作滿意度、工作投入、工作績效都具有重要的影響。在教育領導特質論的主張中，校長擁有之領導特質，往往會影響組織的成敗。在教育行政中，很多研究都指出優秀的領導者需具備的領導特質，例如機智、親和、積極主動、能接受挑戰、接納他人等，故瞭解各不同類型校長的領導特質為研究動機之三。

在我們生活的世界裡，幾乎所有干預效果都被重複驗證、檢驗，大部份的概念、情境、結果都可以被研究和驗證，學者要做的是留意每個部份的證據，不是只單獨看待任何一個獨立的研究。後設分

析就是統計整合來自一系列研究的結果。因此利用後設分析探討與綜合各項研究之影響力，加以整合並以全面的角度分析各研究之權重，為本研究動機之四。

第二節 研究目的與待答問題

壹、研究目的

根據上述研究動機，歸納本研究之目的如下：

- 一、探討目前研究中，性別與領導特質的差異。
- 二、探討人際關係導向與工作導向領導特質的基本理念。
- 三、研究與討論消除刻板印象威脅之方法。

貳、待答問題

綜合研究動機與目的，本研究之待答問題如下：

- 一、領導者性別與其領導特質有否存在統計上的顯著差異？
- 二、人際關係導向與工作導向領導特質為何？
- 三、消除刻板印象威脅策略是否對不同性別的領導有效？

第三節 名詞釋義

為求本研究之重要名詞在意義上能明確清晰，茲將本研究主要變項之名詞包括「性別刻板印象」、「消除刻板印象威脅」、「領導特質」以及「後設分析」定義如下：

壹、性別刻板印象

在概念性定義上，刻板印象 (stereotype) 是基於類別的特徵或屬性，導致對組織成員之行為方式有既定的期望，常常出現於組織裡有共同信念的一群人 (Agars, 2004; Welle & Heilman, 2007)。大部份研究指出刻板印象可以是具功能性的、自動的、無意的和準確的 (例如，Devine, 1989; Goodwin, Gubin, Fiske, & Yzerbyt, 2000; Macrae, Milne, & Bodenhausen, 1994)，但刻板印象同時也會導致偏見及不準確的概括性評估，而不是真實的個人質素或工作能力。本研究中指出性別刻板印象 (gender stereotype) 是指對二元性別中男性或女性的性別角色，有既定的社會化的印象，例如「男主外、女主內」、「男生不可以哭」、「女生比較感情用事」等與性別有關的既定觀點。性別刻板印象是社會對人和事的看法，以性別作簡單區分，並對不同性別的人加以期許 (陳皎眉，1999)。

在操作型定義上，性別刻板印象係指研究對象對不同性別的人應表現出怎樣的行為與特質，而有固定、刻板看法的測量得分，並分類為男性化特質、女性化特質、未分化特質、中性化特質四種類型。

貳、消除刻板印象威脅

刻板印象是一種廣泛並且普遍存在於社會的威脅 (general threat)，會影響個人及群組的看法、觀點、甚至行為、決策。人們在心理上會界定的某些特徵去評價另一個人或另一群組，亦會影響其他與該刻板印象相關連的群組 (Steele, 1997)。Keller (2002) 則在往後闡釋了刻板印象威脅理論 (stereotype threat theory)，以具體方法描述刻板印象威脅效果。

隨著越來越多進行對刻板印象威脅的研究出現，學者們綜合並分析，最終整合了消除刻板印象威脅的解決方法 (deduction of stereotype threat)。在概念性定義上，消除刻板印象威脅是減低個體或群組受到刻板印象的影響程度。

在操作型定義上，本研究以 Allport (1954) 發表的「刻板印象強度的改變—接觸假說」及「模糊團體成員間的相異程度 (或界線)」進行減除刻板印象威脅操作，另外也會參考 Stroessner(2011) 提出的減除方法：鼓勵自我肯定、提供楷模、增長觀，以及降低導致刻板印象的社會認知，達到刻板印象威脅減除。

參、領導特質

在概念性定義上，領導 (leadership) 是一種行為、過程、特質與技巧的綜合產物。領導是在組織之中，領導者與組織成員及其他環境因素的交互作用過程，透過與組織成員互相合作，共同達成組

織的目標。領導特質 (leader traits) 包括個人人格特質、專業知識特質、人際關係特質、組織管理特質、決策能力特質、督導能力特質等，本研究中採取人際關係導向與工作導向領導特質作為進一步的探討。

在操作型定義上，領導特質是指不同性別之校長領導可被觀察與測量的特質，當中以人際關係導向與工作導向領導特質為主要變項。

肆、後設分析

在概念性定義上，後設分析(meta-analysis) 是以整合過去相關領域的研究，重新整合及分析的一種統計方法，故又被稱為「分析的分析」(the analysis of the analysis) (Glass, 1976)。後設分析也翻譯為整合分析、綜合分析、統合分析、薈萃分析，這是針對過去大量相關領域的研究結果，進行系統性量化分析的統計方法，繼而總結出一個客觀結論 (Wampler, 1982)。

在操作型定義上，本研究之後設分析是先蒐集與性別刻板印象和領導特質相關的研究，並用後設分析統計軟體，將各篇研究結果的量化資料，計算標準化的效果量，再作出統合分析。

第四節 研究流程

本研究以後設分析為研究方法，整體研究流程為四個階段，包括：「資料蒐集」、「文獻資料整理」、「資料分析」與「整合結論」。

壹、資料蒐集

資料蒐集的先要條件是建立研究主題，再以與研究主題相關的關鍵字搜集文獻。在主題方面，首先探討性別刻板印象與領導的相關文獻，然後收窄範圍至教育領域之領導、不同性別的校長領導特質、校長領導的性別刻板印象之知覺，並在國內、外各重要資料庫與博碩士論文資料庫進行資蒐集。

貳、文獻資料整理

在文獻資料整理步驟上，主要有以下步驟：

- (一) 設立文獻納入的原則
- (二) 文獻分類及整理
- (三) 按所設立的文獻納入原則進行文獻篩選

接下來就是分析各變項之意涵及細節構面，將各研究之研究方法或研究工具、樣本量、研究結果進行整合。在過程中，需仔細核對進行編碼以確認資料的正確。

參、資料分析

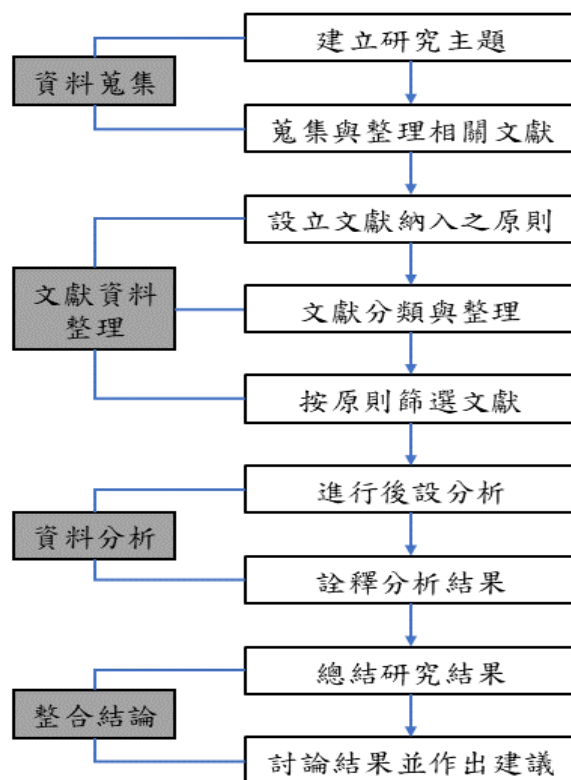
完成文獻資料整理後進行資料分析，以 R 軟體進行資料處理與分析，建立資料庫對比各項研究之樣本數、標準差、相關系數、權重等數據。然後根據分析結果進行解釋，逐一探討並詮釋各變項。

肆、整合結論

對統計結果進行整合、歸納和討論，最後提出研究結果並作出建議。

上述研究流程如圖 1-1 所示。

圖 1-1
研究流程



第五節 研究範圍與限制

本研究旨在瞭解不同性別的校長的性別刻板印象知覺，以及其領導特質之關係，依據上述之研究目的，將研究之範圍與限制界定如下：

壹、研究變項

一、研究地區

本研究廣泛搜尋性別刻板印象、人際關係導向領導特質、工作導向領導特質之研究報告，務求達到研究的全面性。

二、研究範圍

本研究之國內資料蒐集範圍在「Airiti Library 華藝線上圖書館」、「臺灣博碩士論文知識加值系統」、「中國知網」及以「Google 學術搜尋」輔助搜尋，關鍵字為「性別」及「領導特質」。

在國外資料方面，蒐集範圍在「ERIC」、「EThOS」及「EBSCOhost」，並以「Google Scholar」輔佐進行外國文獻檢索。

貳、研究限制

一、研究資料之限制

本研究以性別及領導特質之文獻作為分析樣本，搜尋後發現各國研究納入樣本數不同，在領導特質的定義上可能出現偏差，在推論與詮譯時亦需謹慎。

本研究選取國內外之主要資料庫期刊及論文，研究主題是性別刻板印象與領導特質，然而有關搜尋結果中，除實證性研究外，還有對領導特質做個案深入分析的解釋的質性研究。為免在研究分析過度類化，故相關質性研究亦會於提出結論時一併納入討論。

二、研究變項之限制

納入本研究作為後設分析的文獻中，需符合相同主題和公式統計值，如只符合主題而不符公式所需，將予以剔除，受研究變項之影響，本研究無法將所有相同主題的文獻納入後設分析中。



第二章 文獻探討

在很多工作環境中，性別刻板印象與領導特質存在不可割割的關係，在教育行政組織中亦然。這促使本研究探討有關不同性別的校長，對性別刻板印象的知覺，及性別刻板印象對領導特質的影響。從學校行政中，不同性別的校長是否具有不同的領導特質，透過文獻探討尋找各國相關研究，並加以彙整，成為本研究分析的基礎理論。故本章共分為三節，第一節探討性別刻板印象的定義，第二節介紹領導效能的定義，最後一節為後設分析的方法。

第一節 性別刻板印象

壹、性別刻板印象的定義

「刻板印象」(stereotype) 是根據不同特徵或屬性（例如：性別、年齡、國籍、種族或宗教、外表、身份或其他）去區分某些特定群組 (Agars, 2004; Welle & Heilman, 2007)。刻板印象被認為是人們用來處理特定群組信息的認知方法，一般來自歷史或文化規範；也可能來自其他因素，例如個人經驗、社會媒體或社會經濟地位，這些規範表明特定群組的特質、能力、傾向或在行為上的取向 (Northouse, 2007 ; Carpenter, 2012 ; Krieglmeier & Sherman, 2012)。

即使有些刻板印象可能是有效而準確、自動或不經意地產生的 (Devine, 1989; Goodwin, et al., 2000; Macrae et al., 1994)，但刻板印

象也會導致偏見及不準確的概括評估，而不是真實的個人質素及能力。刻板印象可能帶來不同的偏見 (Cox et al., 2012)，人們會將欠缺基礎的偏見合理化，不願審視自己的態度和行為，並且防礙一些受刻板印象影響的人參與某些活動或行為，甚至是阻止他們獲取成功 (Tilcsik, 2011)。儘管刻板印象會帶來很多不良的影響，但刻板印象的行為非常普遍 (Northouse, 2007; Adams & Yoder, 1985)。

性別角色刻板印象是指一般人普遍對於性別角色的區分，即是指社會及個人以性別為分類的基礎，不同及相同性別的人所具有的特徵、行為及規範，且在各階段、各年齡層的社會大眾都普遍持有相似看法。因此，Williams 和 Satterwhite (1999) 對「屬於女性特質的刻板印象」和「屬於男性特質的刻板印象」進行整理，把這些特質稱為高度刻板印象的項目 (highly stereotypic items)，資料羅列如下表：

表 2-1

高度性別刻板印象的項目

屬於女性特質的刻板印象 (female stereotype)	屬於男性特質的刻板印象 (male stereotype)
不具侵略性、無法獨立、十分情緒化、主觀強、易受影響、服從的、不喜歡數學和科學、注意細微末節的小事、被動的、不去競爭的、較沒有邏輯、不愛冒險的、非常注重外	侵略性較強、果斷獨立、邏輯性較強、喜歡科學及數學、主動積極、喜歡冒險、不易體諒別人、較有自信的、有雄心、具競爭性的、較乾脆、不富心機、較客觀、不注意枝節小

觀的、體諒別人的、喜歡文學和藝術的、富心機的、較長舌的、需要別人保護的、好哭的、缺乏自信的、不具野心的、家庭取向的、敏感等。

資料來源：Williams, J. E., Satterwhite, R. C., & Best, D. L., (1999). Pancultural gender stereotypes revisited: The five factor model. *Sex Role*, 40, 513-526.

性別角色刻板印象常反映在不同層面，例如社會對兩性在活動範圍、學習能力、人格特質、社會行為、角色取向、興趣、職業等方面的共同期望，這些過度簡化地、單純以兩性對男女角色刻板劃分的期望，融入了學校教育及家庭教養模式中，成為根深蒂固的觀念。

根據聯合國人權事務高級專員辦事處指出（Office of the High Commissioner for Human Rights, 2020），性別刻板印象限制了不同性別人士的職業發展及追求生活的機會，而當中女性的婚姻和家庭關係、健康權利、教育權利、工作發展、言論自由、行動自由、政治權利及代表權利等，也因為性別刻板印象而屢受到侵犯。

在社會上，性別的刻板印象是很常見的，通常是迅速且自然產生的（Banaji & Hardin, 1996; Banaji et al., 1993; Blair & Banaji, 1996）。刻板印象可以是描述性的，例如描述男人和女人的外表；但同時也可以是具規範性的，描述男人和女人的行為應該如何（Eagly, 1987; 陳皎眉, 2009）。大多性別刻板印象可分為兩類：協同幫助特質和管理代理特質（Broverman et al., 1972; Eagly & Steffen, 1984）。協同幫

助特質多數與女性相關，有「協助及關心他人」的表現，例如樂於助人、有教養、善於表達情感、善良和有愛心 (Eagly & Karau, 2002)。管理代理特質則與男性的相關性更強，是「自信和 control」的傾向，例如佔主導地位、有野心、內向和自信 (Eagly & Karau, 2002)。

由於性別刻板印象難以被觀察、測量，也沒有標準的量表可以分析。在陳皎眉等人 (2009) 之研究中，編製了形容男性與女性特質的問卷，總共有 105 項特質形容詞。本研究參考該的研究，將這 105 項可被觀察的特質進行分類，分為男性化特質 (典型男性特質)、女性化特質 (典型女性特質)、中性化特質、未分化特質四大類 (如表 2-2)。然後再將這些特質中符合領導特質的形容詞抽出來 (如表 2-3)，就會發現，這些在領導身上找到的特質大部份是社會期望男性擁有的特質。這就是造成在不同領域中，男性領導明顯多於女性領導的原因之一。

表 2-2

性別刻板印象之性別特質形容詞

女性化特質	男性化特質	中性化特質	未分化特質
友善的	大方的	可信賴的	打情罵俏的
天真的	好奇的	守信的	任性的
文雅的	成熟的	有效率的	多疑的
文靜的	有原則的	有創造力的	武斷的
有同情心的	有商業概念	有禮貌的	偏激的
有感情的	有常識的	自負的	健忘的
伶俐的	有雄心的	快樂的	情緒化
依賴的	有領導能力	幽默的	嫉妒的
拘謹的	自尊高的	誠懇的	頑固的

易表達情緒	身體強健的	樂觀的	難以駕馭的
注意外表的	果斷的	熱忱的	
保守的	律己甚嚴的	整潔的	
孩子氣的	負責人	積極進取	
重視心靈的	剛強的	遵守紀律的	
個人主義的	堅持的	聰明的	
害羞的	強而有力的		
容易的	粗魯的		
純真的	粗獷的		
純真的	善於說服的		
討人喜歡的	善謀的		
迷信的	幹練的		
動人的	愛冒險的		
敏感的	愛控制的		
甜美可愛的	獨立的		
細心的	膽大的		
被動的	舉止像領導		
順從的	鎮靜的		
愛小孩的	關心未來的		
慈善的	嚴肅的		
溫柔的	競爭的		
溫暖的			
輕聲細語的			

資料來源：陳皎眉、胡悅倫、周育瑩（2009）。男性與女性的該與不該、可有與可無，*教育與心理研究*，32（3），1-24。

表 2-3

性別刻板印象研究中之領導特質

領導特質		
有原則的	強而有力的	嚴肅的
有商業概念	善於說服的	競爭的
有常識的	善謀的	可信賴的
有雄心的	幹練的	守信的
有領導能力	愛冒險的	有效率的
自尊高的	愛控制的	有創造力的
果斷的	獨立的	有禮貌的
律己甚嚴的	膽大的	自負的
負責任	舉止像領導	熱忱的
剛強的	鎮靜的	積極進取
堅持的	關心未來的	遵守紀律的

資料來源：陳皎眉、胡悅倫、周育瑩（2009）。男性與女性的該與不該、可有與可無，*教育與心理研究*，32（3），1-24。

貳、性別刻板印象的研究

性別刻板印象是由社會大眾群居文化流傳下來，人們用性別來對所接收的訊息分類，而形成對不同性別的人「應有的表現」的刻板印象。為了更深入研究性別刻板印象，我們要先了解社會角色理論（social role theory）中，有關性別刻板印象的形成，以及「性別角色」（gender role）的概念。

一、性別刻板印象的形成原因

（一）社會角色理論

社會角色理論能讓我們了解性別刻板印象是如何形成（Eagly, 2003）。社會角色理論指出以實際性別的差異為基礎，從而產生概念

性的性別差異。性別刻板印象則將社會角色中男性女性的不平等的情況加劇，當中的歷程分為以下三點：

- (1) 由社會、政治及經濟組成的綜合因素，不同性別之間慢慢演化出職務與責任的差異界線。例如男性應在職場社會努力工作賺錢，女性則應留在家中處理家務及照顧兒女，即使是工作也只是從事較低職位及技能的崗位。
- (2) 不同人仕會自動配對所應對的社會角色，如男性應出任社會的領導位置或當權者。
- (3) 社會上種種的行為差異，逐漸演化出性別差異概念，也影響著我們私思想認知，如我們認為男性的特質上更有能力作支配領導的角色，女性在特質上則應以輔助性為主。

(二) 性別角色認同

有關性別角色認同的理論，林芳玫與張晉芬（1999）的研究指出，性別角色的認同以與不同性別的工作差異的接受程度，並不是由出生時就已定性了。人於成長階段，會不斷與社會不同角色交流及學習，當中對男性及女性的角色設定則因此慢慢形成及鞏固。不同組織、社會規範及制度，也影響著對性別角色的認知及概念；社會不斷演化，性別差異概念也不斷傳承及加深鞏固，就塑造出性別刻板印象了。社會塑造出了不同性別的角色，因此我們應了解當中社會是透過哪些渠道，並且是用什麼方法影響人們對性別角色的認知。

社會關係最緊密的就是家庭、教育組織及大眾媒體，我們可就以上不同層面來探討不同因素如何影響性別刻板印象的形成。

(三) 家庭對性別角色形成的因素

以家庭層面，由長輩傳授或教導的話語中，很容易發現華人社會中長輩對於男及女的期望存在很大及根本上的差距。通常如誕下女嬰時，我們會祝賀「弄瓦之喜」，而誕下男嬰則為「弄璋之喜」。「男女有別」所表達的不單是男女於生理上的差異，當中更是隱含著「男尊女卑」的深厚觀念（林芳玫、張晉芬，1999）。

家庭是心人們成長及關係最密切的，深深影響著成長及價值觀。父母受到性別刻板的影響，因此在孩子出生之前，他們對想生兒或女的意慾，及往後對他們的期望也已定位了。在家長對子女的教導及溝通中，已存在性別角色認同與定型。不難發現，父母為孩子準備的嬰兒服和玩具，就將男女寶寶按性別二分化。家長對男孩的行為期望跟女孩非常不一樣，男孩會用藍色，一般被認為比較粗野、頑皮、精力旺盛，父母買玩具槍和足球給男孩；而為女孩準備紅色或粉色的，不斷灌輸女孩要注重儀容、要彬彬有禮、更要表現融洽相處（劉泗翰譯，2004），期望女孩子順從、愛漂亮，父母給女孩玩毛娃娃、化妝扮演。

黃文三（1994）的研究調查發現青少年性別角色發展中，他們會發展出男性或女性特質，並且與其父母對他們期望有很大的關聯性。若其父母有很傳統的性別角色觀念，則會傾向安排以性別刻板印象為基準的工作分工，獎罰制度及期望，子女對這些行為的感受便潛移默化地建立起由父母傳承的性別刻板印象。

由此顯而易見，家長以不同的教養方式，導子女的性別認同也有不同的影響，顯然家庭影響力是深遠且強大。因此，若父母希望孩子有更大及適合的發展，便應突破傳統的性別觀念，不再以刻板印象規限孩子的成長過程，這才可以給他們最有利的發展空間。

(四) 性別角色形成之學校因素

在學校方面，學校透過課程安排和教材內容也會形成性別認同和行為性別刻板化。我們在學校中對性別差異有了更深刻的體會及認知，而且在思想和行為自然就會根據既定的界線作出分別。傳統教學上，幾乎認識到的也是男性偉人，女性偉人可算是寥若晨星，反之女性多為設定成輔助的角色，例如為子三遷的孟母，傳說奔月的嫦娥（婦女新知，1988），當中都是特顯月性照顧別人的特性；男性則向另一截然不同的特質發展，特顯他們雄心萬丈、志向遠大的形象。在學校活動中，男女角色規範有著顯著的分別，女學生大多是為男學生打氣支持的一方，活動中心都只是男學生（林芳玫、張晉芬，1999）。在學習層面中，大眾也傾向認為男學生在數理學科的掌握能力及成績更為突出（Cvencek et al., 2011）。學校的學科分配也是根據男女不同以有所分別，女學生就得選家政課、男學生則要選工藝課。學業發展中，男學生大多朝理工學科發展，女學生則傾向文科及商科。由於發展路向上有著越來越大的分別，因此也直接影響男女生將來工作的選擇機會（謝小琴，1995）。

學校裡存在性別差異的不只是學生，當中工作人員上也有著明顯的性別差異，學生也會因此對性別角色認同的概念受著不同程度的影響。在中小學校的架構中，最高職位的校長及領導層的主任大多是男性出任，老師則多數由女性擔任。但在大學及專科學校中，

女性教授的比例則大幅下降，當中女性教授只佔 9%。即使是有較多女學生選修的外文系或社會系等科系，這種性別差異也沒有改變，月性教授也只是佔少數（林芳玫、張晉芬，1999）。

性別刻板印象普遍存在於社會中，但如果是在教育體系中展現出來，這將更讓大眾接受及認同（晏涵文，2003）。無論是教科書中對男女角色的設定、老師對男女學生的待遇差異、老師對性別刻板印象的認同及表達，以及校內文化活動灌輸的性別教育觀念等，都直接塑造學生對性別印象的概念，這亦形成了學生對性別刻板印象的行為。

（五）性別角色形成之傳媒媒體因素

在媒體方面，現今資訊發達，視聽媒體普及化，我們從觀看電視電影，雜誌報章及網路資訊中，也在傳遞不同程度及形式有關性別刻板印象的訊息（晏涵文，2003）。隨著時代發展，媒體也一直在演變，當中傳遞的事和人也不同，但當中仍舊存在著性別刻板印象。

卡通節目一直伴隨小朋友成長，當中傳遞的形象、文化也影響他們對性別的印象。卡通中設定的少女總是長髮、大眼睛及長腿，而英雄則必定是高大強壯、堅定及有勇氣，這種形象設定是必然的。在電視劇、電影、流行音樂等不同媒體中，也有著同樣的情況，男性角色多以正面、強大及高姿態的形象，女性則以柔弱、委身付出、甚至是享樂放縱的形象（林芳玫與張晉芬，1999）。即使偶有表現女性堅毅一面的作品，如日劇「阿信的故事」，當中也存在其他的性別刻板印象，作品展現出作為女人，其能力是被受欣賞及尊敬的，但女性也就只被男性關愛的配角，這才是附合兩性正常發展的和諧關

係。這正正反映出真實社會上，女性的能力即使被越來越多人認同及肯定，但媒體及社會對於女性的性別刻板印象卻未曾改變。

新聞廣播中，女性擔任主播的佔多數。這現象除了反映觀眾及媒體認同女性主播的專業能力外，女主播的亮麗外表及性別形象仍然是成為主播的主要因素（林芳玫與張晉芬，1999；林鶴玲，2002）。Luyt Russell (2011)曾對南美洲的幾個電視廣告進行分析，他發現當中的電視廣告所設定的男女角色是有階層差異的，男性角色被設定為有權勢，而女性角色則是被支配。在客觀的新聞報導上，原來也存在著性別刻板印象，新聞慣性以女性是弱勢的角度，去描述女性受害人的外表、生活，放大報導女性是受害者、弱勢者的觀念。社會觀察學習的理論指出，兒童及青少年會藉著觀察電視或媒體中的角色及故事內容，去學習及模仿他們行為，並會慢慢接受及認同當中的觀念（賴保禎等，1999）。

（六）小結

綜合以上論點，性別刻板印象的形成主要受以下三個主要渠道影響：家庭、學校和媒體。除了以上的三個主要來源外，亦存在著更多不同因素對性別刻板印象和性別角色認同的概念影響。性別刻板印象一直在社會上傳遞及延續，慢慢建立了社會對性別形象的大眾規範。

二、性別角色的發展

在心理學上，有著不同關於性別角色的發展過程的理論，我們將分析當中較為主流的理論，希望透過相關理論，可以協助理解大眾是如何接受並遵從這些刻板印象和社會規範。

(一) Freud (佛洛伊德) 的心理分析論 (psychoanalysis)

這心理分析論是根據佛洛伊德 (S.Freud) 的人格發展理論 (theory of personality development) 為基礎而發展，理論指出人天生就同時具備兩性的心理及生理特質，原本兩性特質的發展狀況是平等的，但卻會受不同的經歷及教導而影響，從而發展出不同性別角色認知的形成 (黃文三, 1994)，當中認為兒童對父母的性別趣向 (sexual interest) 是性別角色發展的起點 (黃文三, 1998)。佛洛伊德 (1916) 發表人格發展理論，他將性心理發展期分為五個階段：口腔期、肛門期、性器期、潛伏期及兩性期 (張春興, 1991；引自彭舜譯, 2006)，當中性別角色的認同發展於性器期 (大概是 3-6 歲)。在踏入性器期後，兒童的行為上有了認知性別不同的基礎，也讓兒童產生戀母或戀父的情感及行為，兒童要解開戀親上的糾結，才可發展出合適的性別認同 (朱貽莊, 1998: 22)。

有關性格發展理論，佛洛伊德提出了三個基本思想是與性別角色發展存在密切關係的：一、嬰兒期及兒童期是發展的關鍵；二、潛意識 (conscious) 中的動機 (motive) 存在對人行為的重大影響；三、人因為內在焦慮 (anxiety) 而產生的防衛機制 (defense mechanisms) 若運作有異會產生不正常行為 (張欣戊, 1990: 218)。佛洛伊德又指出，男女對性別分化是源自對性慾 (Libido) 的追求所造成的。兒童對生殖器有著濃厚的興趣，慢慢再藉著性別認同形

成了性別角色。男童對於母系照顧者產生「戀母情誼結 (oedipus complex)」，但理性卻認知父親才是母親的真正伴侶，因而產生「閹割恐懼 (fear of castration)」的心理狀態；但同時因無有抗衡父親的能力，繼而形成了「強者認同 (identification with the aggressor)」，為了要有與父親對抗的能力，因此會模仿及發展出與父親對等的男性角色特質及行為。女童的心理發展則有所不同，她們心理上認同母親，因此想模仿母親而取悅父親，從而發展出「戀父情誼結 (electra complex)」。另外，因身體上沒有男性生殖器，因此也會有「陽具嫉羨 (penis envy)」的形成。在這種情況下，女性化角色逐漸形成。在發展性別分化的壓力上，女童因沒有閹割恐懼，因此作面對的壓力比男童較小，所以女童的性別分化會比男童較遲才出現 (晏涵文，2003)。佛洛伊德透過性心理的發展過程，仔細分析男女性別角色發展的過程，這在心理學的層面上是具有很大的說服力及參考價值。

(二) Bandura 的社會學習論 (social learning theory)

Bandura 指出人的行為是可藉由觀察而模仿的具體行為，然而還需要有四項已達標的基本能力 (Spodek & Saracho, 1994)：(1) 能夠注意被模仿對象的行為的觀察力；(2) 能夠單憑記憶就可以模仿被模仿對象的行為細節；(3) 能夠重現被模仿對象的行為特徵及細節；(4) 能夠在不同的影響作用下做出指定的模仿行為。以這個理論為基礎，解釋了性別角色的發展是源自孩童模仿成人展現出相應性別角色的行為，由此可見這是一種經由社會環境而學習到的行為 (劉秀娟，2003)。根據社會學習論，模仿者在與被模仿對象的交流過程中獲得了示範性的主要訊息，並以此作為模範行為的標準及規範。

在觀察、模仿及學習的過程中，孩童受到四個階段所影響，「注意過程」、「保持過程」、「動作再現過程」、「動機過程」，細分如下：

「注意過程」

在這過程中，模仿者會在海量的示範性訊息，選擇部分來觀察，以及在與被模仿者的交流中學習什麼。不同的被模仿者都有不同的行為價值，不同價值會直接影響到模仿者觀察或忽視的選擇。（周曉虹譯，1995，頁 23-25）。

「保持過程」

模仿者要對示範性行為有良好的記憶，才能受到大的影響。觀察、模仿及學習在過程中的持續及保持能力很重要。當被模仿者未能再作出示範性行為時，模仿者就必須從記憶中重現被模仿者的示範性行為及細節。這種透過記憶的模仿經驗，能持續地成長及保留。而這種優秀模仿能力讓我們能夠憑藉觀察及記憶學會很多不同的行為（周曉虹譯，1995，頁 23）。當示範性行為被轉化為形象和言語符號後，這就更能被模仿者記憶，並且成為行為的指導，而不斷的重複練習能有效地提高記憶力。在模仿的早期階段，孩童是直接根據被模仿者的行為而模仿。而後期的階段，模仿者則是依據對被模仿者的行為，而作出模仿（周曉虹譯，1995，頁 28）。

「動作再現過程」

這過程中，模仿者會將形象和言語符號轉換成相應的行為。在學習的相互行為中，一般是透過觀察、模仿與新行為近似的行為，接著再通過組合不同行為的練習，不斷回顧、整頓，將行為調整至最接近的被模仿行為（周曉虹譯，1995，29）。

「動機過程」

人們都喜歡他們認為有價值及正面結果的示範性行為，而不接受沒有獎賞或有懲罰性質的示範性行為（周曉虹譯，1995：25）。他們會作出相應的評價，這正反映著他們傾向作出什麼模仿行為。他們願意表現出喜歡模仿行為，相反他們會拒絕作出他們厭惡的模仿行為。如果一個被模仿者不斷去教導模仿者去重現一種模仿行為，並在他們失敗時作指導矯正，在成功時作出獎勵。那麼，他最後總會令大多數模仿者形成相配反應（周曉虹譯，1995，26）。

因此，Bandura(1977)覺得學習性別角色，是需由社會的制約所形成。性別角色的形成是由觀察模仿或由前人傳授而學習得來的。藉由獎勵、懲罰，兒童逐漸被塑造及表現出合乎自己性別角色的行為。

（三）Kohlberg 的認知理論（Cognitive Theory）

Kohlberg 是以皮亞傑（Piaget）的認知論作為基礎，再發展出自己的認知理論，他的理論主要是圍繞心理分析及社會學習理論的不足，針對性提出性別認同即性別角色的研究（晏涵文，2003）。

Kohlberg 認為，孩童在學習性別角色的過程中，並不只是模仿或加強了結果，而是他們對性別角色，產生自我意識及認知能力（劉秀娟，2003）。他們由身體概念和社會角色關係中，認知了性別刻板印象，並開始模仿與性別，及合乎相應刻板印象的行為。這種性別認知能力分為三個階段，為「基本性別認知」、「性別穩定」及「性別恆定」（Shaffer, 1996）。這三個階段必須逐步按序發展，並且

與成熟的心智有著緊密的關係。孩童要待抽象的認知能力發展後，才能擺脫社會規範的限制，探索雙性化的性別角色。

Kohlberg 指出，孩童在兩歲以前是沒有能力辨識自己的性別特徵，直至兩歲以後，慢慢就能以髮型、衣著外觀等顯著因素來分辨性別，例如長髮的是女生，短髮則是男生，若有女性長輩變了短髮，孩童也會辨別她是男性。當孩童到六至七歲，才發展出「性別恆定」的概念，即是有能力理解無論髮型是長或短，女性仍然是女性，性別並不會因為改變了髮型而隨之改變；當他們到了此階段時，才能明白自己的性別，並且是不會改變的，由此更會開始模仿同性模範的行為及價值觀（晏涵文，2003）。

（四）Bem 的性別基模論（gender schema theory）

Sandra Bem 以認知基模為基礎，發展出性別基模（gender schema），他為雙性化及性別的概念帶來了新的觀點。這就是大眾為了符合社會對男子氣概（masculinity）及女性氣質（femininity）的標準，從而選擇與其性別相應的人格特質及行為之過程。當中包括了社會學習理論及認知發展論的理論精要，但其獨突之處是十分重視「文化」的重要性（劉秀娟，2003）。理論指出孩童會於幼兒時期形成性別基模，他們會受到社會文化及性別基模而產生的待遇差別，影響其發展符合性別的個人特質，行為及觀點態度。因此，在性別刻板的文化的影響下，孩童會有較高度的性別基模化（gender-schematic），讓他們更容易學習到性別刻板印象（晏涵文，2003）。因此，男孩多會達成「領袖」、「成就」、「競爭」、「自立」等表達男性身份及特質；女孩則會向「照顧」、「人際關係」及「倚靠」方向來發展（劉秀娟，2003）。

(五) 小結

總結以上四種理論的特徵，發現「心理分析理論」是強調性慾為驅動及滿足兩性性別角色發展的重要因素；「社會學習理論」則指出不同的制約與強化效用的影響下，孩童會發展出只與自己性別角色配合的相應行為，導致兩性性別角色在發展階段產生差異；「認知發展理論」則認為性別認知的發不同發展是需要按步就班的，是多種不同的認知能力發展；最後「性別基模理論」則是以性別基模的觀點，解釋了性別認知及性別刻板印象形成的原因。以上不同的理論以多角度探討了性別角色，為社會文化對性別角色帶來了很多不同概念（晏涵文，2003）。

參、性別刻板印象的影響

性別刻板印象是如何形成（formation）及受什麼因素影響（influence）是極為關鍵的研究課題，本段主要在介紹後者。

美國心理學家 Claude M. Steele (1997) 及其研究夥伴認為，人們對特定團體成員抱持著典型且一致性的社會刻板印象，因此特定團體成員也將受到此想法或信念的影響，因而出現刻板印象效果。Steel 以一系列研究加以證實，並指出當負向刻板印象（negative stereotype）被加予組織成員，身處在刻板印象被突顯或觸發啟動（stereotype activation）的情境時，將會導致此組織成員在特定的行為上明顯較控制組為差的現象。例如，當女性受試者身處在與領導表現有關的負向性別刻板印象（negative gender stereotype），認為「女性的領導能力較差」的刻板印象被激發時，她們的領導表現明顯未及被觸發啟動前的能力。除了以上的實驗驗證刻板印象威脅效

果外，Steele (1997, p.617) 亦清楚地明列五項重要的基本特性 (general features) 來界定此刻板印象之威脅效果，以下即分別說明之：

一、刻板印象威脅

- (一) 刻板印象是一種普遍性的威脅 (general threat)，並非只影響心理學所界定的某些特定被評價的群組，這影響亦會伸延到與刻板印象相關連的其他群組。例如，在年齡刻板印象 (age stereotypes) 中，人們會認為「老人認知能力較差」，同時會影響即使年紀不大但被冠以「祖父母」頭銜的人，認為「祖父母認知能力較差」。
- (二) 刻板印象威脅與行為表現是同時存在的，即當受試者處在刻板印象相關的情境下，或個人所屬的團體與其行為表現被連結時，此威脅效果就會產生。例如老人身處在老人群組中，會同時受到「老人記憶力較差」的刻板印象威脅，其對記憶力的測試結果表現會較差。
- (三) 刻板印象威脅效果在不同情況或對象下，會有不同影響效果，例如：男生的領導能力較女生更為突出，而在關愛照顧能力則女生更出眾，如此女生在領導能力的表現上就會受到負向影響，而在關愛現上就會獲得正向影響印象。
- (四) 受影響個體及群組未必對該刻板印象認同或認知，只要身處在刻板印象威脅的情境下即會受到其影響，例如：白人運動員即使不同意「非洲運動員肌肉有更大的爆炸力」，但若他們在這樣的刻板印象威脅的情況下，其運動表現也會變得較差。

(五) 身處負向刻板印象群組的組織成員，縱使努力嘗試反抗刻板印象的威脅，但是往往是無效的。

二、誘發刻板印象威脅的因素

Keller (2002) 提出了觸動刻板印象威脅的三項重要因素：

- (一) 受試者遇著較高的困難時，他會將能力推到極限例如：績效評估；
- (二) 當受試者明確的察覺到其行為表現被評價性的監察 (evaluative scrutiny) 時，例如空姐面試時；
- (三) 當受試者的負向刻板印象與有關觀察項被直接連繫時，例如女性領導能力與績效評估表現。

三、小結

自從 Steele (1997) 證實了刻板印象的威脅效果後，後續吸引各研究者相繼進行大量研究，研究的範圍也涵蓋各類型刻板印象，例如性別刻板印象 (如：Keller, 2002; Smith & White, 2002; Steele, 1997)、種族刻板印象 (如：Aronson et al., 1999; Spencer, Steele, & Quinn, 1999; Steele, 1997)，及之後的同性戀刻板印象 (如：Bosson et al., 2004)。及後 Keller (2002) 更有系統地將刻板印象威脅理論 (stereotype threat theory) 及上述的相關研究歸類。

肆、性別刻板印象對女性領導者的影響

正如上述提及，性別刻板印象係源自於男性與女性的不同社會角色 (Basow, 1992)，刻板印象就像知覺過濾器 (perceptual filters)

般影響我們對他人或特定群組的看法。更值得注意的是，人們多數傾向較容易去注意和記得與刻板印象一致的行為（Bodenhausen, 1988; Stangor, 1988）。社會角色理論強調性別角色刻板印象的存在的，性別刻板印象影響男女兩性的角色，使人類按性別，朝向社會所期待的方向發展。當個體表現出符合性別角色的社會期待行為時，一般人會特別去注意，並且容易記得，導致性別刻板印象被放大，形成社會的傳統看法。反之，如果個體無法達到男性與女性的「社會角色期望」時，大眾會給予較負面的評價（周育瑩，2004）。

一、女性領導者受到的負面評價

Eagly 等人（1992）的研究發現，人們傾向給予女性領導者比較負面的評價，這個現象在女性領導者採取較為男性化的領導風格時更為明顯。當評估者是男性的情況之下，對女性領導者也會給予較負面的評價，而這些評價很多時與女性領導本身的能力無關，單純是由性別刻板印象影響。有趣的是，雖然男性化的女性領導者得到較負面的評價，但是女性化的男性領導者卻不會被評價得較差。Witz 與 Savage（1992）發現由於一般人對於女性的刻板印象，認為女性缺乏管理者相關特質，而且女性較不積極、較不具攻擊性、優柔寡斷等，這些特質與領導者應有的特質不符。若以這些刻板印象來看待女性領導，便會認為女性無法勝任或不適會擔任高層管理職務。

二、不同性別的社會功能

Basow(1992)認為在社會功能上，性別刻板印象會為大眾帶來負面影響。性別刻板印象不只影響大眾如何看待領導者，對領導者自身也有深刻的影響。

女性校長在領導時，會檢視和評論自己所展現的行為是否合宜，評論的觀點卻是以傳統的性別角色刻板印象對於男性領導者特質的推崇所引導的結果，可見性別刻板印象對女性領導者本身的領導方向也存在不可忽視的影響，當中更有部分是負面影響。如果女性領導者都自覺女性特質未及男性特質，其實會漸漸不自覺地展現出負面影響的行為。例如：「理性思想上女性未及男性優秀」這個刻板印象，有些女校長有同樣的觀點，她們則有機會傾向不參與數理、科學等討論，也較傾向認為自己無法冷靜理性地分析問題。在這種負面影響下，這些女校長就變得更不擅長分析及解決問題及或不理解數理科學，這也造就及強化了刻板印象的看法（劉秀娟、林明寬譯，1996）。

劉秀娟（2003）認為我們每個人或多或少都會受到性別刻板印象的影響，在不同層面上：自我價值、心理狀態、人際關係、伴侶關係、家庭及權力架構等，都有著密不可分的影响。當中的負面效果亦直接影響個人價值、情緒影響、家庭角色、及身體健康情況等多種層面。

三、小結

性別刻板印象對社會有強大且深遠的影響力，範圍遍及人際關係、職涯發展、價值觀等各個層面。性別刻板印象對個別性別的實際能力不相符，形成了不公平的評估標準，導致了兩性不平等的機會待遇及職涯發展，往往讓女性領導者於職場上受到不公平的對待。

伍、性別刻板印象及性別角色認同的測量

由於性別的基模理論主張若個體將性別納入自我認同的概念中，會導致有固定、典範的一種性別角色模式產生，進而造成性別刻板印象的產生。Bem(1974)提出的性別角色認同量表，用於測量性別角色認同，以下是測量方式與分類類別的意涵。

一、「男女性化(M-F)量表」

在七十年代 Minnesota Multiphasical Personality Inventory (MMPI) 及 California Psychological Inventory(CPI)製定的「男女性化(M-F)量表」(Glazer, 1991)中可見，社會及心理學家對於男女角色及其人格特質持有兩極化的觀點。很多量表都以男性化徵和女性化特徵設計為連續向量的兩端：男性化性格顯著者即欠缺女性化特質，反之亦然，兩者不會有交集。

自從Block(1973)、Bem(1974)、Spence & Helmreich(1975)等學者強力主張性別角色二元論後，陸續對二分法的性別角色觀點提出質疑，遂產生性別角色「雙因子理論」，假定個體同時擁有性別刻板印象中所述的男性化或女性化特質，並且可以同時存在於個體的兩個向度。在此之後編製的性別角色量表，大都視男性化特質與女性化特質為獨立的兩個向量。

二、Bem Sex Role Inventory (BSRI)及 Personal Attribution Questionnaire (PAQ)量表

而 Bem 依據此性別角色論點發展出 Bem Sex Role Inventory(BSRI)及 Personal Attribution Questionnaire (PAQ)量表 (李美枝, 1981; 何青蓉, 1986; 賴美秀, 1993)。BSRI 和 PAQ 量表的編製皆以成人為對象, 採用人格特質的形容詞及 7 點量表的形式, 讓受試者依自己的情形作答, 再根據作答的分數分類為男性化、女性化、中性化和未分化四種類型。以下列出 BSRI 男女性特質量表採用的人格特質形容詞:



表 2-4

BSRI 男女性特質量表人格特質形容詞一覽表

項目	女性氣質 Feminine items	男性氣質 Masculine items
1	溫柔親切的(affectionate)	有領導風範(act as a leader)
2	令人愉悅的(cheerful)	積極、好勝(aggressive)
3	坦率天真的(childlike)	有野心(ambitious)
4	具同情心(compassionate)	善於分析(analytical)
5	不用嚴厲字眼(does not use harsh language)	有主張(assertive)
6	善於撫慰創傷的心靈(eager to soothe hurt feelings)	運動的、體格健壯、行動敏捷(athletic)
7	具女性美的(feminine)	競爭的(competitive)
8	善於恭維別人(flatterable)	堅持己見的(defends own beliefs)
9	溫和的(gentle)	駕馭的(dominant)
10	容易相信別人、易受騙的(gullible)	強而有力的(forceful)
11	喜歡小孩(loves children)	具領導才能(has leadership abilities)
12	忠貞的(loyal)	獨立自主(independent)
13	對他人需要感覺敏銳(sensitive to the needs of others)	個人主義(individualistic)
14	害羞的(shy)	果斷的(make decisions easily)

(續下頁)

表 2-4

BSRI 男女性特質量表人格特質形容詞一覽表 (續)

項目	女性氣質 Feminine items	男性氣質 Masculine items
15	語氣輕柔(soft spoken)	具男子氣概(masculine)
16	具同理心(sympathetic)	自力更生(self-reliant)
17	溫柔體貼的(tender)	自足的、自負的(self-sufficient)
18	善解人意的(understanding)	個性堅強(strong personality)
19	溫暖的(warm)	勇於承擔的(wiling to take a stand)
20	能讓步的(yielding)	甘冒風險的(willing to take risks)

資料來源：Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2): 155-162.

綜合上表內容，可將受試者類四個類別的人：「男性化特質」，又稱工具性特質，強調獨立、主動和競爭；「女性化特質」，又稱情感性特質，涉及人際關係和情感的行為，強調依賴、溫柔和善解人意；「未分化特質」則是指在性別角色發展的過程中，尚未做好自我調適、自我無法做抉擇、也不願做承諾，或是不想表現出外在要他們表現的傳統性別角色，因此產生角色混淆的狀況；「中性化特質」是指具有獨立自主又果決等的男性特質，同時也富有同理心、憐憫等女性特質的人，即 Sandra Bem 所說的「雌雄同體」(androgynous) 特質的人。

相對於傳統刻板化的性別角色，「中性化特質」提供更多的自由與選擇，鼓勵個體同時涵蓋男性化與女性化兩種特質(Bem, 1981)。李美枝（1981）所做的研究指出，不論男女，中性化者因具有剛柔並濟的性格，該個體的生活適應力最佳，而且自我概念最為肯定與積極，而性別角色未分化者的適應力最差。之後有研究指出，具有中性化特質的女性會比具有其他特質(男性化、女性化及未分化)的女性更受到同儕的喜愛與親近。雖然男性化特質與女性化特質有所區別，但是某些人仍同時具有看似相對的性別特質。中性化同時擁有男性化與女性化特質，應以男性特質與女性特質之中數為分界，將擁有兩性特質均在中位數以上者稱為中性化(the androgynous)，均在中位數以下者稱為未分化(the un-differentiated)，僅有男性或女性特質在中位數以上者稱為男性化或女性化，如以下表格所示：

表 2-5

BSRI 性別角色認同分類標準一覽表

	男性特質大於 4.9	男性特質不足 4.9
女性特質大於 4.9	中性化特質	女性化特質
女性特質不足 4.9	男性化特質	未分化特質

資料來源：Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2): 155-162.

三、小結

性別刻板印象及性別角色認同的測量隨著時間的推進，由「性別角色二元論」發展至「雙因子理論」，讓測量結果更能涵蓋及表現出不同特質，使研究越趨準確。

陸、減除刻板印象威脅

根據早前的文獻整理論述，刻板印象會對個體的態度及行為表現產生直接的影響，為了有效減低受到刻板印象的影響，從而讓個體能夠真實地發揮自身的能力水平，因此有必要思考如何有效地減除刻板威脅（陳皎眉與孫旻暉，2006；Marx & Roman, 2002）。

「刻板印象威脅的減除」（deduction of stereotype threat）是近年學者們熱門的研究議題，他們也著手更多有關的實驗(e.g., Brown & Pinel, 2003; Keller, 2002; Marx & Roman, 2002; Pinel, 1999; Shih et al., 1999; Spencer et al., 1999)。以下將會以「刻板印象強度的改變—接觸假說」及「模糊團體成員間的相異程度」為例，闡釋減除刻板威脅效果的不同理論。

一、接觸假說

Brown（2003）的研究指出，如要減除刻板印象的威脅影響，便應由刻板印象強度所扮演的角色開始，相對有較低強度刻板印象的受試者，高強度刻板印象的受試者受到刻板印象的影響會更為明顯，這對其發揮出真實的能力水平存著負面的影響。因此，若能改變受試者的刻板印象強度，這就有機會減除刻板印象對受試者的影響了。在社會心理學中，Gordon Allport（1954）的 *The Nature of Prejudice*”一書中所提及的「接觸假說」（contact hypothesis），便是其中一種有效減除刻板印象的方法。接觸假說是指個體與其他團體成員增加有效的接觸時，便改變對此團體的歧視、偏見或刻板印象（見陳皎眉等人，1996）。例如：男領導者能增加與女領導者接觸，或團隊成員能接觸更多出色的女領導，便可改變女性的領導能力比男性較弱的刻板印象，繼而就能有效地減除性別刻板印象以引致的

威脅效果。Allport (1954) 指出，如要證實接觸假說的效果，以下的四種條件是必需的：

- (一) 人際地位：兩個團體於接觸時的地位應是平等的。例如：在一樣工作環境下的本地人和外國人。
- (二) 個人接觸：接觸活動應由個體與個體進行。例如：安排本地人與外地人為一組，一對一地進行互動工作及溝通學習。
- (三) 通力合作：不同的兩個團體成員會以達成共同設定的目標而努力合作。例如：本地人與外地人共同合作，以完成小組業績目標。
- (四) 權威規範：由相應的權威人士所制定的社會規範，應提高不同團體成員的接觸。例如：應安排本地人與外地人共同工作。

根據接觸假說的理論，若當不同的團體內的個體於滿足上述的條件下，能增加接觸及互動時，便能有效地降低對特定團體的既有偏見、歧視或刻板印象。

二、模糊團體界線

當團體的行為表現容易被刻板印象威脅效果影響時，往往是因為有較高強度的負向刻板印象 (e.g., Brown & Pinel, 2003; Pinel, 1999; Shih et al., 1999)。因此若組織成員能改變對團體的既有看法時，就可有效能減低刻板印象的威脅效果。Rosenthal 與 Crisp (2006) 在研究中請受試者列出五項男女共同擁有的特徵 (相似組)，用以增加性別間的相似性，以模糊兩性間的顯著差別。研究結果指出，無論是在數學測驗的成績上或是在工作的效能中，模糊了團體間的差異界線，即可有效地減除刻板印象威脅效果影響。

三、調整內在心理因素

Stroessner (2011) 提出了幾種方法，包括自我肯定及鼓勵、提供楷模、強調智能可隨努力而相應成長，及減低引致刻板印象的社會認知，以減除刻板印象威脅。以上的四種方法都是重視調整個人的思想概念，及提高對個體的心理輔導。在「楷模示範」的方法中，Marx 與 Roman (2002) 在一項實驗中，他們邀請了一名擁有高數學能力的女性來作為實驗組內女生的楷模示範，他們隨之進行互動及溝通，並再對女大生進行了數學測驗。研究結果發現，有提供楷模的實驗組的數學成績較無提供楷模的對照組更好，這正能驗證提供楷模的確可以減除威脅效果。

四、小結

總結以上的理論，不同的研究都認為刻板印象會為不同團體帶來負面影響，因此更著重研究減除刻板印象的威脅影響的有效方法。沒有一種方法是絕對有效的，因此應配合相應的環境情況，配合不同的方法使用，這李 1 可得到減低及消除刻板印象威脅影響的效果。讓原被影響的個體或群體，更能發揮出真實及應有的能力水平。

第二節 領導特質與相關研究

壹、領導的定義

領導(Leadership)於不同學者也有不同的定義，但卻動搖不了其在組織中的重要性。Robbins (1998) 認為領導者的工作主要是確立願景並指引方向，以溝通的方式讓組織成員了解組織的發展方向，激勵組織成員朝著目標進發。

領導的定義雖然繁多，但仍可歸納出有系統的結論，研究員整理國外不同學者對領導的定義整理如下：

表 2-6

不同學者對領導的定義

學者	年份	定義
Hemphill & Coons	1957	領導是個人引導一個群體達成共同目標的行為。
Tannenbaum et al.	1961	領導是一種人際影響力，以溝通達成特定目標。
Fiedler	1967	領導是在團體中負責指導與協調活動的工作。
Stogdill	1974	領導是在預期及交互作用下中，建立和維持工作組織的結構。
Rauch & Behling	1984	領導是群體為達成特定的目標或成就，領導者影響組織活動的過程。
Moss & Liang	1990	領導並非使用強制的方法影響團體成員來產生變革，而是鼓勵成員達成組織目標與成就的過程。

續下頁

表 2-6

不同學者對領導的定義（續）

學者	年份	定義
Bass & Avolio	1993	領導是領導者引導成員發展各方面的能力與動力, 激發成員繼承領導者的責任感並自我實現目標, 達到比原先預期還多的成果。
Yukl	1994	領導是一種影響部屬活動的過程, 包括選擇組織的目標、組織工作活動去完成既定目標、激勵部屬動機以達成目標、維持團隊合作的關係和爭取外部團體與組織的支持與合作。
Wenger & Snyder	2000	領導是一種個人技巧和社會過程, 激勵在團體成員, 協助組織成員建立承諾。

資料來源：研究員自行整理。

綜合以上不同學者對領導的定義大致包括設立願景、人際溝通、指引方向、組織活動、激勵他人、達成目標等重要元素。領導是在組織之中，領導者與組織成員及其他環境因素的交互作用過程，透過與部屬互相合作，共同達成組織的目標，領導是一種行為、過程、特質與技巧的綜合產物。現將文獻對領導的定義歸納整理如下：

- (一) 領導是在團體組織中才產生的功能，以領導為中心，至少需要二人或二人以上的互動過程才出現領導行為。
- (二) 領導之構成要素包含領導者本身、組織成員、組織目標、工作環境、氛圍、領導者之影響力或權力。
- (三) 領導的發生為領導者配合組織情境，有意圖並有目的地運用人力、財力、物力等資源及權力，促成組織成員的合作及共同努力，達成既定的組織目的。

貳、領導理論的沿革

歷來有關校長領導的發展模式，已有相當的資訊量和複雜度。總括來說，新的領導理論的興起是由於舊有理論之不足，領導理論之演進遂從單一面向，走向多元面向之探討，研究模式也由相關因素之探討轉向為實務應用之功能取向研究，研究對象更由傳統封閉的保守體系轉化為動態、互動的開放系統。現將領導研究與領導理論之發展分期歸納如下表：

表 2-7

領導研究與理論發展分期歸納

主張學者	分期數	領導理論發展分類
Hoy & MisKel (1987)	2	特質 - 情境兩難論 (trait-Situation dilemma)、權變 (contingency) 途徑
Bensimon et al. (1989)	6	特質論、行為論、權變論、權力與影響理論、文化與符號理論、認知理論
Bass (1990)	5	特質與權變理論、交互作用與社會學習理論、交互作用過程的理論與模式、知覺與認知理論、整合的型式如轉化領導
Braymen (1992)	4	1940 年晚期之前：特質取向、1940 年晚期至 1960 年晚期：領導型式取向、1960 年代晚期至 1980 年代早期：權變領導取向、1980 年代至今：新型領導取向的發展。
Yukl (1994)	5	特質取向、行為取向、權力與影響取向、權變取向、新領導趨勢如特質魅力領導，參與是領導、轉化領導等
張慶勳 (1997)	4	特質論、行為論、權變論、新領導取向
秦夢群 (1997)	4	特質研究、行為研究、權變論、新型領導理論

資料來源：蔡培村、武文瑛 (2004)。領導學—理論、實務與研究 (頁 89)。麗文。

另外，依據秦夢群 (2010) 對 20 世紀以來教育領導理論發展的整理，可分為以下五種主要類型：

- (一) 特質論領導走向：盛行於1940年代之前，強調領導者能力乃是天生，因此，此走向探尋的是「偉人論」與「時勢論」。
- (二) 行為論領導走向：盛行於1940年代至1960年代，強調成功領導與領導者行為息息相關，因此探討的要點是能夠產生高組織效能之領導行為模式。
- (三) 權變論領導走向：盛行於1960年代至1980年代，強調成功之領導必須視所處情境通權達變，世上並無絕對最佳之領導模式；基於此，此走向是探討環境變項與領導行為之關係。
- (四) 整合型領導走向：興起於1980年代之後，有別於傳統之三大走向，部份學者將之命名為「新興領導理論時期」。
- (五) 功能型領導走向：就發展時間來看，其也可被視為新興領導理論之一部分。功能型領導之內涵乃依據各教育功能之需求，事實利用領導理念，以發展配套作為。

參、領導特質

根據特質論的理論，優秀成功的領導者，會有與眾不同的心理特質，行為科學家 Stogdill (1948) 早在第二次世界大戰前，就將 124 個相關研究加以綜合，以科學研究方法找出優秀領導者所具備的特質。Stogdill 發現被 15 個以上研究提出並支持的領導特質為「智力」、「學識」、「責任感」、「社交活動的參與」、「社經地位」。

由行為學家提出特質論以來，相繼出現不同的研究，歸納與領導才能有關個人因素。而本研究將這些因素整理成以下五大方面的特質：

- (一) 個人人格特質：領導者的個人屬性，如品德操守、情緒管理、理念、自信及關愛等表現的特性。
- (二) 督導能力特質：領導者能貫徹組織目標，激勵及指引部屬發展能力，提高績效，以達成組織目標。
- (三) 人際關係特質：領導者的溝通協調技巧，具有關懷他人與觀察部屬需要的能力，能促進部門內的溝通與交流以凝聚部門的向心力、建立和諧的關係。
- (四) 組織管理特質：領導者引導部屬處理工作事務，需具備的管理、指導、問題解決及決策等能力。
- (五) 決策能力特質：領導者對於工作的各種政策、制定目標，具有客觀分析、整合資料、評估風險、配合環境作出判斷的能力。

國內外學者對領導行為的研究大致可以分為三種學派：特質論 (trait theory)、行為論 (behavior theory) 和情境論 (contingency theory) (Robbins, 1994)。

研究特質論的學者主要是要找出領導者或成功領導者的人格特質或特徵，這些人格特質可以透過研究詳細描述出來。而特質論的基本假定有二：

- (一) 成功的領導者必定具有若干異於不成功的領導者之人格特質。
- (二) 可以利用科學的方法發現這些有利於領導的理想人格特質，作為選拔及培訓領導人才之參考 (黃昆輝，1988)。

肆、小結

領導是組織中不可或缺的重要角色，其作用為帶領、團結、激勵、指引組員等。領導的理論發展也由特質論、行為論、權變論、整合型，到現在的功能型領導走向。

第三節 後設分析方法

本節針對後設分析(meta-analysis) 也被譯為整合分析、綜合分析、統合分析、薈萃分析，是以整合過去相關領域的研究，重新整合及分析的一種統計方法。故又被稱為「分析的分析」(the analysis of the analysis) (Glass, 1976)。這是針對過去大量相關領域的研究結果，進行系統性量化的統計方法，繼而總結出一個客觀結論 (Wampler, 1982)。在考慮效應大小 (effect size) 下結合量化資料，綜合不同的研究結果以分析其推論性，並探討研究結果差異的因素，最後得到更整合的結論。

壹、後設分析的發展

K. Pearson 早於二十世紀初首度使用後設分析的方法，用以解決樣本數小的低統計考驗力問題(statistical power) ，因此為了能更準確分析數據而整合多個研究結果。K. Pearson 運用此方法對不同臨床研究進行數據分析，統合了數個利用血清接種的治療方式來預防士兵們感染傷寒 (typhoid fever)。直至到了 1976 年，由當時擔任美國教育研究學會主席的 Gene V. Glass 命名。自此之後，後設分析的研究進入了蓬勃發展的時代，實證醫學、組織心理學、管理學、教育等

各研究領域更廣泛地應用後設分析，對更日趨重要，並且已經演化成一個專門的學術與應用領域。

貳、後設分析的優點

後設分析特徵有三點 (Glass et. al.,1981)：

- (一) 後設分析是能夠量化的
- (二) 後設分析不以品質來預判研究發現
- (三) 後設分析旨在尋找綜合結論

後設分析能彌補傳統上的文獻回顧 (review articles) 的不足。有別於傳統文獻分析法，後設分析從相關領域但不同的研究結果中，運用量化技術再分析，探討變項間關聯的強度，將相關領域的研究給論合而為一。

傳統的文獻整理與敘述分析方法 (narrative review) 是將過去相關領域的研究結果直接加以整理與比較，統計正相關及負相關的研究結果的數目，那一種結論比較多，就直接當成整體的結論。這種方法的缺點是每一份研究的基礎環境、因素、方法等條件都可以有很大的差異，因此每一項研究的結論在基礎上並不一致，把它們直接比較就會有很大的偏差。這種方式所得到的結論也只能粗略顯示研究關係的方向(正相關或負相關)，而難以得知關係的強度或深度大小。

Wampler(1982)認為後設分析的優點是科學化、系統化、客觀化，因此能達致廣泛、客觀及以有利的數據以判斷實驗處理的效果。它以量化的統計方法，避免了主觀判斷及產生偏差問題。後設分析同

時可對多個有相同假設或實證性研究加以統計分析，可為多個有不同結論的研究作系統化分析，在權衡眾多研究的正負效果中獲取能驗證實驗效能的綜合結論。無論研究報告的實驗處理有什麼不同效果，都會被納入分析考慮，以評估分析的整體效果。由於不需以原始的調查資料作分析，故可避免重複執行過往的研究。

由於後設分析是整合及歸納過去的實證研究，讓不同研究的資源加成起來，比個別研究更能找出有證據的結論，讓臨床工作者、組織管理者、教育工作者及政策制定者在計劃或決策時有了重要的參考數據，因此不斷受到的應用及發展。

參、後設分析面對的局限性及修正方法

Glass et al. (1981) 將學者們對後設分析的批評歸納並加以回應。

由於不同研究的測量方法、樣本及環境都不同，因此人們批評後設分析將不同研究的結果去作分析是不合適。就像將蘋果和橘子拿去比較一樣，是沒有意義的。

Glass 指出若研究的不同因素都是相同，那就沒有整合的需要了。因為除了統計誤差之外，它們應該有相同的結果。研究員只要將不同的變量因素作分類，便可作出有效的比較和分析了。

後設分析的統計方法是不論品質，所有研究都會納入考量分析，若遇到品質差的研究時，便造成分析結果不正確，有偏差，大大影響了參考的重要性。因此在進行統計分析之前，應先為不同研究的作品質的篩選，將不合條件的研究剔除，才再進行分析及整合。研

究員可將研究品質與效果量的關係作為調節變項（詹志禹，1988）。同時，也可將變異數的倒數為研究品質的加權數，為品質高的研究加權，這便可調整不同品質所帶來偏差（詹志禹，1988）。

最後亦有人指出後設分析有資料不獨立（lumpy data）的問題，認為後設分析將多個不同研究作分析，並作出一個獨立的結論。這將會誤導人們認為不同的研究結果是一致的。為因應後設分析之研究結果不獨立的問題，Glass、McGaw 和 Smith（1981）建議將不同單一研究多項關聯的結果平均整合起來。

肆、後設迴歸（meta-regression）檢驗文獻效果

除了計算實驗組與控制組的差異外，研究員也可以用後設迴歸（meta-regression）來比較亞組（subgroups）所帶來的效果。但是後設迴歸不能貿然使用，需要先使用統計量 Cochran's Q_F 來判斷亞組之間是否存在差異。

1. 固定效果模式（fixed effect model）

假設文章中存在 G 個亞組，其模型將為：

$$\widehat{\theta}_{gk} = \theta_g + \widehat{\sigma}_{gk} \epsilon_{gk}, \quad \epsilon_{gk} \stackrel{\text{i.i.d}}{\sim} N(0, 1)$$

for $g = 1, \dots, G$

模型的意義為，對於文獻為亞組 g 的成員時，此文獻會有一固定效果 θ_g ，來表示此亞組 g 的實驗組及對照組的差異，因此僅需判讀 Cochran' s Q_F 就可以對不同的亞組對於實驗是否有顯著不同的影響有直觀的判別。

首先使用 $\widehat{\theta}_{Fg}$ 來估計 θ_g

$$\widehat{\theta}_{Fg} = \frac{\sum_{k=1}^{K_g} \frac{\widehat{\theta}_{gk}}{\widehat{\sigma}_{gk}^2}}{\sum_{k=1}^{K_g} \frac{1}{\widehat{\sigma}_{gk}^2}} = \frac{\sum_{k=1}^{K_g} w_{gk} \widehat{\theta}_{gk}}{\sum_{k=1}^{K_g} w_{gk}}, \quad w_{gk} = \frac{1}{\widehat{\sigma}_{gk}^2}$$

$$\widehat{Var}(\widehat{\theta}_{Fg}) = \widehat{\sigma}_g^2 = \frac{1}{\sum_{k=1}^{K_g} w_{gk}} = \frac{1}{w_g}$$

接著將使用 Cochran' s Q_F 統計量來判斷各組間的差異：

$$Q_F = \sum_{g=1}^G w_g \left(\widehat{\theta}_{Fg} - \frac{\sum_{g=1}^G w_g \widehat{\theta}_{Fg}}{\sum_{g=1}^G w_g} \right)^2 \sim \chi^2 (df = G - 1)$$

此虛無假設為：

$$H_0 : \theta_1 = \theta_2 = \dots = \theta_G = \theta$$

若 Q_F 的 p-value 足夠小（通常小於 0.05），將可以以此結果認定至少會有一組亞組 g 的效果值顯著不同於其他組。若結果顯示至少有一組會有顯著不同，再使用迴歸來比較不同亞組間的差異。

2. 隨機效果模式 (random effect model)

模型如下：

$$\widehat{\theta}_{gk} = \theta_g + \mu_{gk} + \widehat{\sigma}_{gk} \epsilon_{gk},$$

$$\epsilon_{gk} \stackrel{i.i.d}{\sim} N(0, 1) \quad \mu_{gk} \stackrel{i.i.d}{\sim} N(0, \tau_g^2)$$

$$\widehat{\theta}_{Rg} = \frac{\sum_{k=1}^{K_g} w_{gk}^* \widehat{\theta}_{gk}}{\sum_{k=1}^{K_g} w_{gk}^*}, \quad w_{gk}^* = \frac{1}{\widehat{\sigma}_{gk}^2 + \widehat{\tau}_g^2}$$

$$\widehat{Var}(\widehat{\theta}_{Rg}) = \widehat{\sigma}_g^2 = \frac{1}{\sum_{k=1}^{K_g} w_{gk}^*} = \frac{1}{w_g^*}$$

$$Q_R = \sum_{g=1}^G w_g^* \left(\widehat{\theta}_{Rg} - \frac{\sum_{g=1}^G w_g^* \widehat{\theta}_{Rg}}{\sum_{g=1}^G w_g^*} \right)^2 \sim \chi^2(df = G - 1)$$

在此虛無假設為：

$$H_0 : \theta_1 = \theta_2 = \dots = \theta_G = \theta$$

同樣的，若 Q_R 的 p-value 足夠小，將可以由此結果認定至少會有一組亞組 g 的效果顯著不同於其他組。

$$\widehat{\tau}_g^2 = \frac{Q_g - (K_g - 1)}{C_g}, \quad C_g = \left(\sum_{k=1}^{K_g} w_k \right) - \left(\sum_{k=1}^{K_g} \frac{w_k^2}{\sum_{k=1}^{K_g} w_k} \right)$$

3. 後設迴歸 (meta-regression)

模型如下：

$$\widehat{\theta}_k = \theta + \beta_1 x_{1k} + \cdots + \beta_{G-1} x_{G-1k} + \mu_k + \sigma_{gk} \epsilon_{gk}$$

當資料屬於某亞組 g ， $x_{gk} = 1$ ，其他為 0，代表資料所屬亞組會有 $\theta + \beta_g$ 效果，此做法需要設定一組亞組作為基準值，截距 θ 為該基準組的效果。由觀察係數的顯著性即可知道各組間是否存在顯著差異。

伍、Pearson 積差相關係數

除了透過後設迴歸的方法可以了解兩個變項之相關之外，也有很多後設分析會以皮爾遜積差相關(Pearson's product-moment correlation)的相關係數 r 去描述。Pearson 積差相關係數名字由來是由 Galton 在 19 世紀所發現一個數學量測現象，並命名為「相關」(Salsburg, 2002)，其後由統計學家皮爾遜 (K. Pearson) 所發展出來的統計方法(Stigler, 2000)。積差相關適用於雙變項的資料，用來了解兩個變項之間的關係，而且這兩個變項都是連續變項，其表現的型態是以直線的方式呈現。

相關係數 r 是一個用以描述兩變量之間線性關係程度的指標。相關係數 r 沒平方單位，其值介於 $-1 \leq r \leq 1$ 。積差相關一般可分為正相關、負相關及零相關，正負號表示兩變量之間的相關方向，而絕對值 r 的大小則表示兩變量間相關程度的強弱程度。兩個變項是正相

關時，表示 X 變項越大，Y 變項也會越大。當兩個變項是負相關時，X 變項越大，Y 變項則會越小。而零相關時，表示 X 變項和 Y 變項之間沒有任何相關。

陸、效果量計算

在後設分析中，研究員需要蒐集多篇同一領域中相同主題的文獻進行分析。但由於各文獻的測量數據單位不一，故需先進行既定的單位換算，才能進行後續分析。在後設分析中常見的換算指標包括四種：比率的平均效果量計算、勝算比與相對風險的平均效果量計算、平均數差異平均效果量計算、相關係數平均效果量計算。分別適用於類別變項與連續變項的效果量分析。

為了描述不同文獻中的研究結果，研究員可以透過後設分析計算並統整各文獻的效果量。上述篇章提及 Pearson 積差相關係數 r ，也可以用不同的檢定方法的公式來轉換統計量（朱經明，2007）。

（一）t 檢定 (t-test)

t 檢定的前提假設是自變項是類別變項 (nominal variable)，依變項必須是連續變數 (continuous variable)。當兩組母體的依變項的變異數相同的時候，以 t 檢定做為比較兩組樣本平均數差異之顯著性的

典型檢定法。計算公式為：
$$r_i = \sqrt{\frac{t_i^2}{t_i^2 + df_i}}$$

（二）卡方檢定 (χ^2 -test)

當自變項和依變項均為類別變項時，則採用卡方檢定轉換積差相關，其計算公式為：
$$r_i = \sqrt{\frac{\chi_i^2}{N_i}}$$
，此公式只適用於 $df = 1$ 的時候。

(三) 單因子變異數分析檢定 (one-way analysis of variance, one-way ANOVA)

自變項為類別變數，依變項為連續變數，獨立樣本三組或以上，想知道一個自變項對依變項的影響的時候，則採用單因子變異數分析檢定。單因子變異數分析需要已知 F 統計量、自由度 df 值，換算

成 Pearson 積差相關係數之公式為：
$$r_i = \sqrt{\frac{F_i}{F_i + df(e_i)}}$$

(四) 雙因子變異數分析檢定 (two-way analysis of variance, two-way ANOVA)

自變項為類別變數，依變項為連續變數，獨立樣本三組或以上，要研究兩個自變項對依變項的影響的時候，則採用雙因子變異數分析檢定。雙因子變異數分析的做法需要已知 F 統計量、自由度 df 值，換算成 Pearson 積差相關係數之公式為：

$$r_i = \sqrt{\frac{F_a * df_a}{(F_a * df_a) + (F_b * df_b) + (F_{ab} * df_{ab}) + df(e)}}$$

柒、權重

由於後設分析是搜集不同的研究，當中每個研究的樣本數量都不相同。大樣本與小樣本所得到的效果值都會有所偏誤，樣本數目大的研究所得效果值會認為偏差比較小。因此，在後設分析中必須透過權重加權計算的方法，將更大的權重加給較大樣本的研究，以平衡誤差才能將效果值合併。最適合的權重應該是效果值標準誤 (standard error, SE) 平方的倒數 ($W = \frac{1}{SE^2}$)，權重應由效果值標準誤計算而得，標準誤為抽樣分配的標準差，使用標準誤的前提，要

先符合中央極限定理，即觀察樣本為獨立樣本，而且呈常態分配，樣本量增加時，樣本平均值之變異越少。平均效果值透過個別效果值與權數結合，取得較合適的效果值數值 (Hedges & Olkin, 1985)。

捌、出版偏差計算方法

另一方面，出版偏誤 (publication bias) 是指後設分析要蒐集很多不同研究文獻，但大多數的資料庫卻只收藏已經發表的研究，研究員很難分析尚未發表的研究。不廣泛及不全面的研究搜集，會導致後設分析未能整合各方面的研究，其綜合結論也可能有偏差的情況 (K.Dickersin et. al., 1987)。因此制定篩選研究文獻的標準是嚴格及困難的。研究員針對出版偏誤，可採用失敗安全數 (fail-safe number) 公式 $19s - n$ 來對應問題， s 指顯著水準達 0.5 的研究篇數， n 是未達顯著。

根據以下公式，其中 $Z(p_i)$ 為每一個達顯著之研究的 Z 值， Z_a^2 為單尾之 Z 值 (0.05)，若 fail-safe number N_R 大於 $5k + 10$ (k 為研究文獻數目)，便代表出版偏誤的影響對後設分析結果不顯著，即未出版或未搜尋獲得的文獻不影響分析結果。其公式為：

$$N_R = \frac{[\sum_1^k Z(p_i)]^2}{Z_a^2} - k$$

在處理出版偏差的問題上，漏斗圖 (funnel-plot) (Cooper, 2009) 的判讀若如漏斗般上窄下寬，代表出版偏差的問題不嚴重，漏斗圖的概念是根據樣本大小，使用標準差 (standard error) 或正確率

(precision) 為縱軸，以效果值的函數 (function of effect size) 為水平軸。



第三章 研究設計與實施

本研究旨在探討性別刻板印象與領導特質和風格，及領導效能之間相互影響的關係。除此之外，亦想透過後設分析方法，蒐集現有之國內外論文研究，以領導性別為自變項，了解不同性別的領導的性別刻板印象知覺，及性別刻板印象知覺對領導特質的影響。利用後設分析的統計方法，整合各研究之結論，最後根據研究結果提出建議，供教育行政機關及學校領導未來相關研究之參考。

第一節 研究架構

根據研究目的與文獻探討，本研究架構主要包括：(一) 領導性別；(二) 不同取向之領導特質。

其中領導性別的變項分為「男性」、「女性」兩個變項；領導特質變項包括「男性化領導特質」、「女性化領導特質」兩個變項，其中「男性化領導特質」例如：工作導向領導 (task-oriented leader)，或稱為 agentic leadership、masculine style、structuring style、strong type leader；相對的「女性化領導特質」例如是：人際關係導向領導 (person-oriented)，或稱 communal leadership、feminine style、consideration style、sensitive type leader。

第二節 研究假設

依據上述研究架構，提出研究假設如下：

假設 1：受個體性別刻板印象影響，不同性別的領導與其領導特質存在差異，則出現男性領導的領導特質多為工作導向領導；女性領導的領導特質則以人際關係導向領導為主。

假設 1-1：男性校長或領導在工作導向領導特質的分數較高。

假設 1-2：女性校長或領導在人際關係導向領導特質的分數較高。

第三節 文獻蒐集與篩選

壹、樣本搜尋

為研究性別刻板印象對校長領導特質的影響，因此在「ERIC」、「EThOS」及「EBSCOhost」，進行外國文獻檢索，並以「Google Scholar」輔佐進行資料搜索；在國內文獻檢索部份，則以「Airiti Library 華藝線上圖書館」、「臺灣博碩士論文知識加值系統」、「中國知網」及以「Google 學術搜尋」輔助搜尋，進行文獻搜索。

在關鍵字部份，研究員使用「gender stereotype」、「leader traits」、「leadership」、「leader」進行搜索外國文獻，並以「education」、「principal」縮窄至教育領導範圍；在國內文獻方面，則受翻譯問題影響，以「性別刻板印象」、「性別刻板威脅」、「領導特質」、「教育」

與「校長」作關鍵字進行搜索。過程中會逐一排除不符合研究主題的文獻樣本，而當無法取得電子全文或未公開之論文字，則於國家圖書館蒐集紙本研究論文，以確保資料的完整。

貳、樣本納入原則

蒐羅所需之符合研究主題的文獻後，開始建構納入研究的原則，以配合後設分析法的計量分析，及降低個別研究之異質性。其樣本納入的原則如下：

一、研究方法

本研究所採納之文獻為實證性量化研究，研究有達到一定數量的有效樣本；質性研究之個案研究、個人傳記或個別敘說性研究等文獻不列入本研究之分析樣本。

二、研究對象

本研究所搜集之對象主要為校長領導之領導特質，但考慮到與性別刻板印象之研究樣本數不足的問題，本研究會將樣本按與研究主題相關的程度作分層分析。最相關的是「性別刻板印象與校長領導」之研究；次相關的是「性別刻板印象與領導」，即教育領域以外的高層管理人員的領導特質也會納入研究對象，因其他領域的領導模式或領導特質也廣泛地被教育領域採用；而其他相關的研究，例如「性別刻板印象與工作績效表現」、「性別刻板印象與學習表現」、「性別刻板印象與面試表現」、「文化刻板印象與校長領導」、「種族刻板印象與校長領導」等則不列入本研究之分析樣本。

三、資料形式

本研究所用之研究方法為後設分析法，需要文獻中的計量指標、效果量與相關系數，若無符合的資訊則予以排除。

四、語言及出版方式

本研究所採納之樣本需以中文或英文撰寫，且清楚註明作者、發表年份及出版方式，為免語言不通而錯誤詮釋樣本結果，除中、英文外其他撰寫語言予以排除。

第四節 資料處理

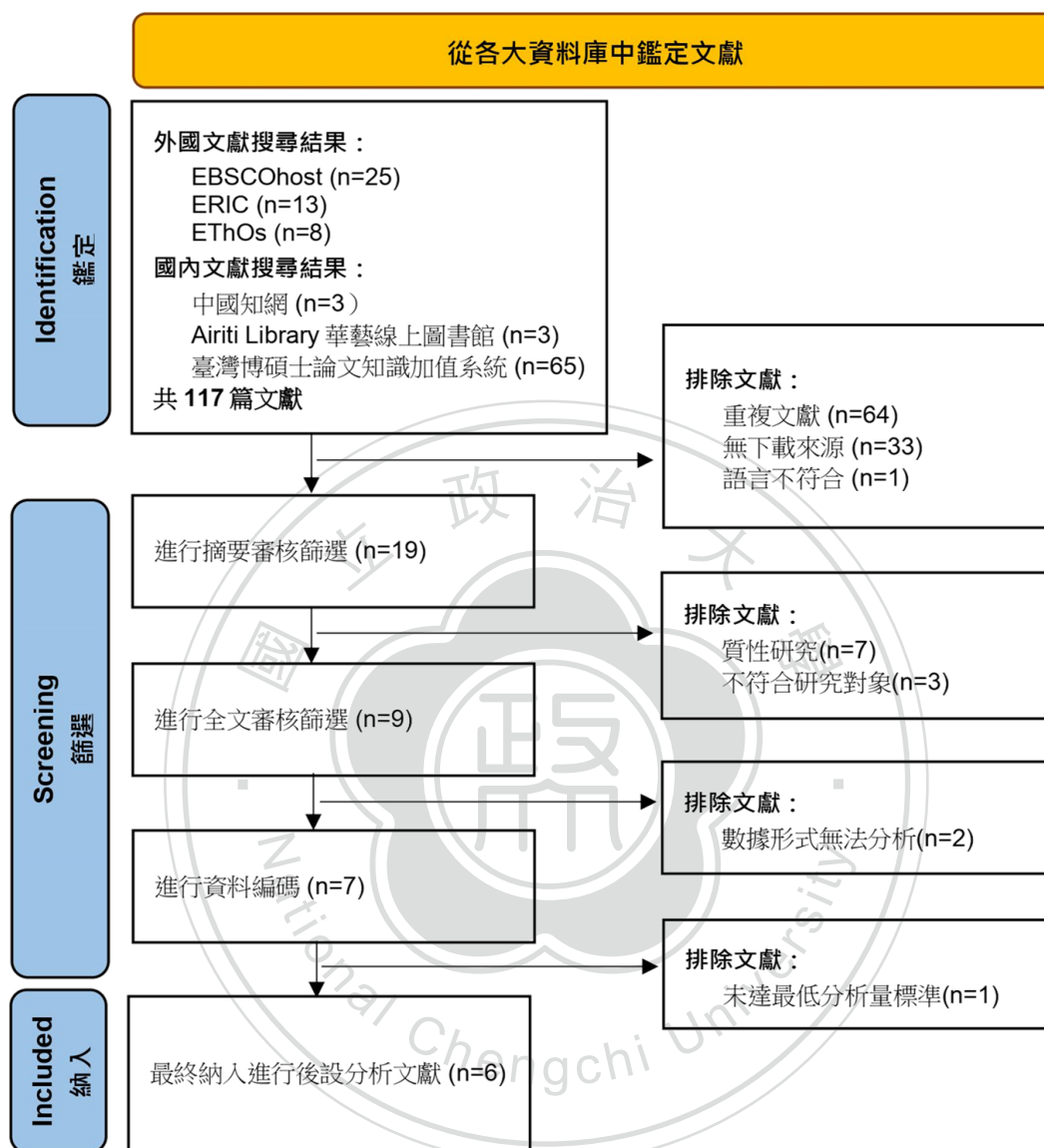
壹、文獻編碼與資料登錄

搜集樣本後，本研究將評選各研究符合主題的變項資料，以成為後設分析的樣本，(一)背景變項(性別、職位、年資)；(二)領導特質；(三)性別刻板印象；(四)出版地區(國內、國外)；並會加入研究者、發表年份、有效樣本數、所採問卷之平均數、標準差或相關系數的資訊。

以關鍵字於各資料庫搜索所獲得國內外對性別刻板印象之研究，根據樣本納入原則篩選，未開放或無法取得全文的文獻予以剔除。本研究納入進行資料編碼的步驟及流程如圖 3-1：

圖 3-1

納入進行資料編碼之步驟及流程



貳、後設分析軟體

本研究使用免費統計軟體 R 程式 (R programming language) 進行分析，亦以同一軟體繪製研究分析所需的統計圖，如森林圖等，在數據分析也特別留意異質性的問題。

第四章 研究結果與討論

本章共分為三節，第一節研究文獻樣本基本分析；第二節領導性別與人際關係導向領導特質之差異性分析；第三節為領導性別與工作導向領導特質之差異性分析；第四節為綜合討論。

第一節 研究文獻樣本基本分析

後設分析對納入研究的文章有既定數量要求，但目前並無統一的標準指出究竟需要多少篇數。根據 Fortunato 等人(2018) 的研究指，要納入後設分析的文章篇數越多越好，但 Valentine、Pigott 與 Rothstein(2010)與 Pigott(2012) 的研究指出，只要運用其他檢驗法輔助，當同一主題有兩篇以上的文獻研究，即可進行後設分析。

經由關鍵字在不同資料庫搜尋，及在符合樣本納入原則下，本研究將以以下四篇文獻作為後設分析的樣本：Sczesny 等人（2004）、林姿葶和鄭伯堦（2007）、Johnson 等人（2008）、Crites 等人（2015），其中 Sczesny 等人（2004）文獻中包含澳洲、德國和印度 3 個不同國家的研究可用作資料分析，本研究一共納入 6 項資料作為分析。

第二節 性別與人際關係導向領導特質之差異分析

以下會分析有關性別與人際關係導向領導特質的差異性，在領導者性別與人際關係導向領導特質差異方面，蒐集了 6 項文獻研究數據進行分析。結果列於下方：

壹、領導性別與人際關係導向領導特質之平均效果量與異質性分析及同質性檢定

本研究以女性與男性之後測得分的比較代表效果量，針對 6 篇文獻分析領導性別在人際關係導向領導特質之差異，分析結果顯示如表 4-1，以固定效果模式進行計算時，其平均效果量為 0.8708，於 95%信賴區間介於 0.7445 至 0.997 之間。將效果量轉換為 Z 值，其值為 13.51， p 值 $< .0001$ 。以隨機效果模式進行計算時，其平均效果量為 1.2063，於 95%信賴區間介於 0.5925 至 1.8201 之間。將效果量轉換為 Z 值，其值為 3.85，達到 p 值 $< .0001$ 顯著水準。經後設分析結果支持在 $\alpha=.05$ 的顯著水準下，女性組別人際關係導向領導特質分數顯著高於男性組別，且有一定效果量，表示領導性別在人際關係導向領導特質確實存在差異。

表 4-1

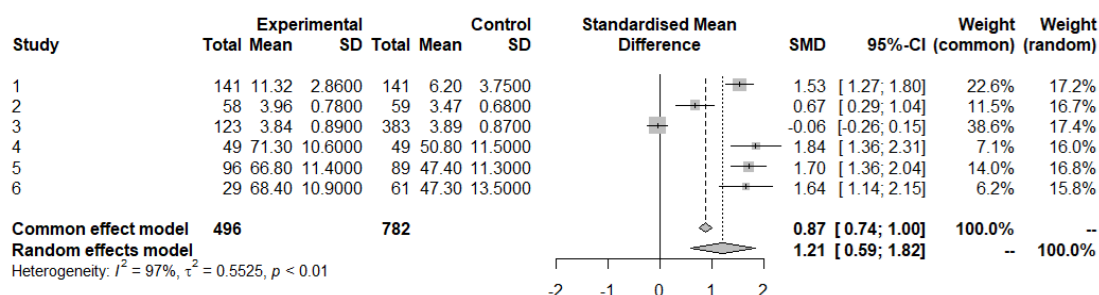
性別與人際關係導向領導特質之差異分析摘要表

效果 模式	項數	樣本 數	平均 效果量	95%信賴區間		顯著性考驗	
	K		SMD	下限	上限	Z 值	p 值
固定 效果	6	1278	0.8708	0.7445	0.9970	13.51	<.0001
隨機 效果	6	1278	1.2063	0.5925	1.8201	3.85	<.0001
同質 性 檢定	Q 值	df	p 值	I ²	τ ² 值		
	153.23	5	<.0001	96.7%	.5525		

另外，在異質性分析方面，使用森林圖（如圖 4-1）判讀。針同質性檢定結果中，Q 值為 153.23，df 等於 5，p 值 <.0001 達到顯著水準，I² 值為 96.7%、τ² 值為 0.5525，即統計的平均效果量可解釋 96.7% 的變異，代表所觀察到的變異量有 96.7% 為研究之間的實質變異，另有 3.3% 之隨機誤差，因此無法排除異質性的可能性，即領導性別與領導特質文獻間資料，存在異質性，需要討論異質性的原因。

圖 4-1

性別與人際關係導向領導特質之森林圖



貳、性別與人際關係導向領導特質差異之出版者偏差分析

在出版偏差分析方面，透過了解需增加多少篇不顯著、未出版或遺漏的研究，將會讓後設分析的結果，由顯著轉變為不顯著（Rosenberg 等人，2000）。

就性別與人際關係導向領導特質之出版偏差分析，以 R 軟體繪製漏斗散布圖（funnel plot），如圖 4-2。再以 Trim 與 Fill 剪補法輔助進行判讀，以了解 Trim 與 Fill 剪補法會否對後設分析產生影響。分析結果顯示需再增加 3 篇研究，如圖 4-3 空白圈所示，統計結果達到 p 值為 0.0976，表示未達顯著水準，經過使用 Trim 與 Fill 剪補法刪補校正之後，其平均效果量為 0.605，結果如表 4-2。相比未使用 Trim 與 Fill 剪補法前，性別與人際關係導向領導特質之效果量 1.2063，可見存在變動，表示整理研究中存在輕微的出版偏差，但對整體的研究結果無實質性的影響，接下來用 FSN 進行進一步驗證。

圖 4-2

性別與人際關係導向領導特質之漏斗散布圖

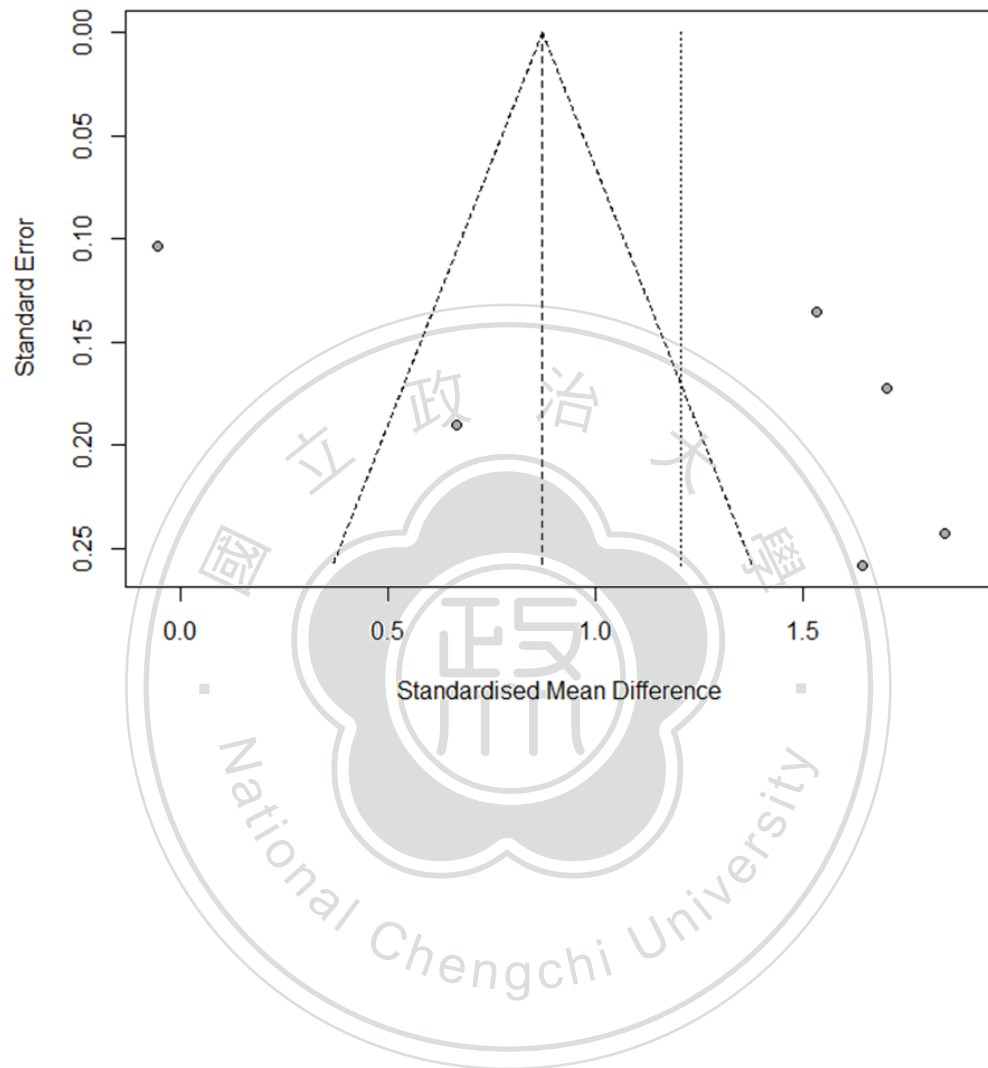
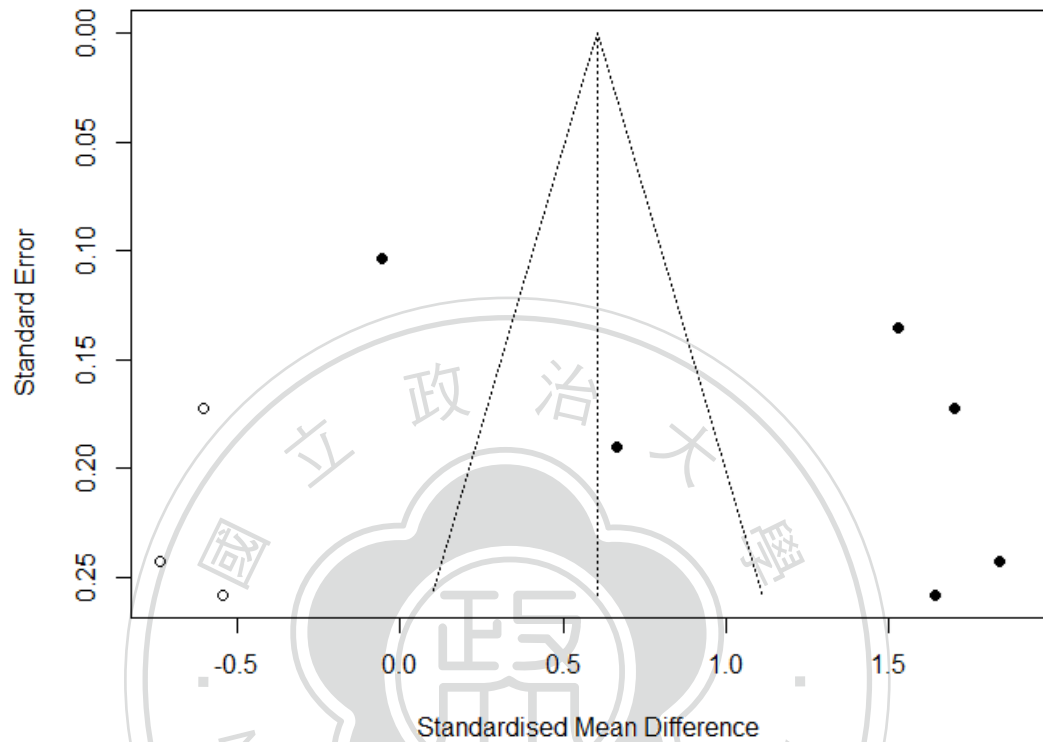


圖 4-3

性別與人際關係導向領導特質剪補後之漏斗散布圖



本研究中納入分析之篇數不足，無法使用 Egger 線性迴歸分析法和 Begg 等級相關法檢驗出版偏差。另外，以失敗安全數計算出版偏差，計算得出 FSN 為 539，依據 Rosenthal(1991)提出 FSN 之判斷基準，計算得出 FSN 失敗安全數值大於 $5n+10$ 的可容忍範圍內，代表未出版文獻研究較不容易推翻目前具有顯著性的結果，意謂後設分析結果較無受到出版偏差影響。

表 4-2

性別與人際關係導向領導特質之出版偏差分析摘要表

Trim 與 Fill 剪補法	篇數	平均 效果量	95%信賴區間		顯著性考驗	
			K	SMD	下限	上限
增加 3 篇	9	0.605	-.1108	1.3207	1.66	0.0976
Fail-Safe 值	539					



第三節 性別與工作導向領導特質之差異分析

接下來會分析有關性別與工作導向領導特質的差異性。在領導者性別與工作導向領導特質差異方面，蒐集了 6 項文獻研究數據進行分析。結果如下：

壹、領導性別與工作導向領導特質之平均效果量與異質性分析及同質性檢定

本研究以女性與男性之後測得分的比較代表效果量，針對 6 篇文獻分析領導性別在工作導向領導特質之差異，分析結果顯示如下表 4-3，以固定效果模式進行計算時，其平均效果量為-0.1175，於 95%信賴區間介於-0.2348 至-0.0003 之間。將效果量轉換為 Z 值，其值為-1.96， p 值 0.0494，未達顯著水準。以隨機效果模式進行計算時，其平均效果量為-0.0637，於 95%信賴區間介於-0.3731 至 0.2458 之間，將效果量轉換為 Z 值為-0.4， p 值 0.6868，未達顯著水準。固定效果模式經後設分析結果支持在 $\alpha=0.05$ 的顯著水準下，男性組別工作導向分數顯著低於女性組別，但屬於低效果量，且 Q 值無顯著，採隨機效果模式之結果判讀， p 值未達顯著水準，表示性別在工作導向領導特質之差異有限。

表 4-3

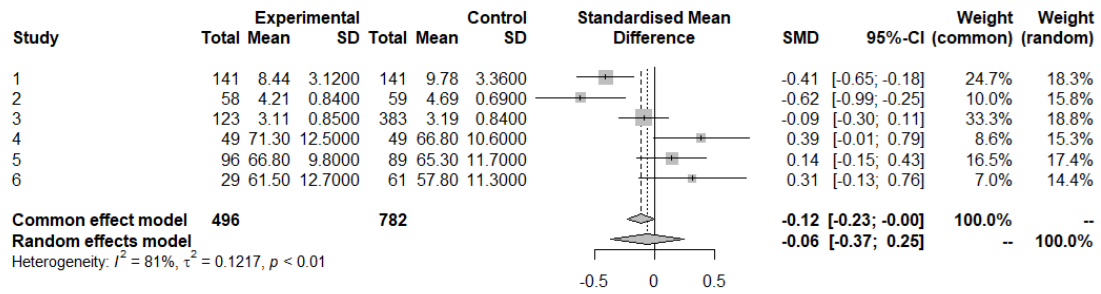
性別與工作導向領導特質之差異分析摘要表

效果 模式	項數	樣本 數	平均 效果量	95%信賴區間		顯著性考驗	
	K		SMD	下限	上限	Z 值	p 值
固定 效果	6	1278	-0.1175	-0.2348	-0.0003	-1.96	0.0494
隨機 效果	6	1278	-0.0637	-0.3731	0.2458	-0.4	0.6868
同質 性 檢定	Q 值	df	p 值	I ²	τ ² 值		
	25.79	5	<.0001	80.6%	.1217		

另外，在異質性分析方面，使用森林圖（如圖 4-4）判讀。針同質性檢定結果中，Q 值為 25.79，df 等於 5，p 值 <.0001 達到顯著水準，I² 值為 80.6%、τ² 值為 0.1217，代表統計的平均效果量可解釋 80.6% 的變異，代表所觀察到的變異量有 80.6% 為研究之間的實質變異，另外存在 19.4% 之隨機誤差，因此無法排除異質性的可能性，即文獻資料存在異質性。

圖 4-4

性別與工作導向領導特質之森林圖



貳、性別與工作導向領導特質差異之出版者偏差分析

針對性別與工作導向領導特質之出版偏差分析，以 R 軟體繪製漏斗散布圖 (funnel plot)，如圖 4-5。並且以 Trim 與 Fill 剪補法輔助進行判讀，以了解 Trim 與 Fill 剪補法是否對後設分析產生影響。分析結果顯示需再增加 2 篇研究，如圖 4-6 空白圈所示，統計結果達到 p 值為 0.165，表示未達顯著水準，經過使用 Trim 與 Fill 剪補法刪補校正之後，其平均效果量為 -0.2234，結果如表 4-4。相比未使用 Trim 與 Fill 剪補法前，性別與人際關係導向領導特質之效果量 -0.0637，可見存在一定幅度的變動，表示整理研究中存在輕微的出版偏差，無法排除出版偏差情況，進一步以 FSN 驗證。

圖 4-5

性別與工作導向領導特質之漏斗散布圖

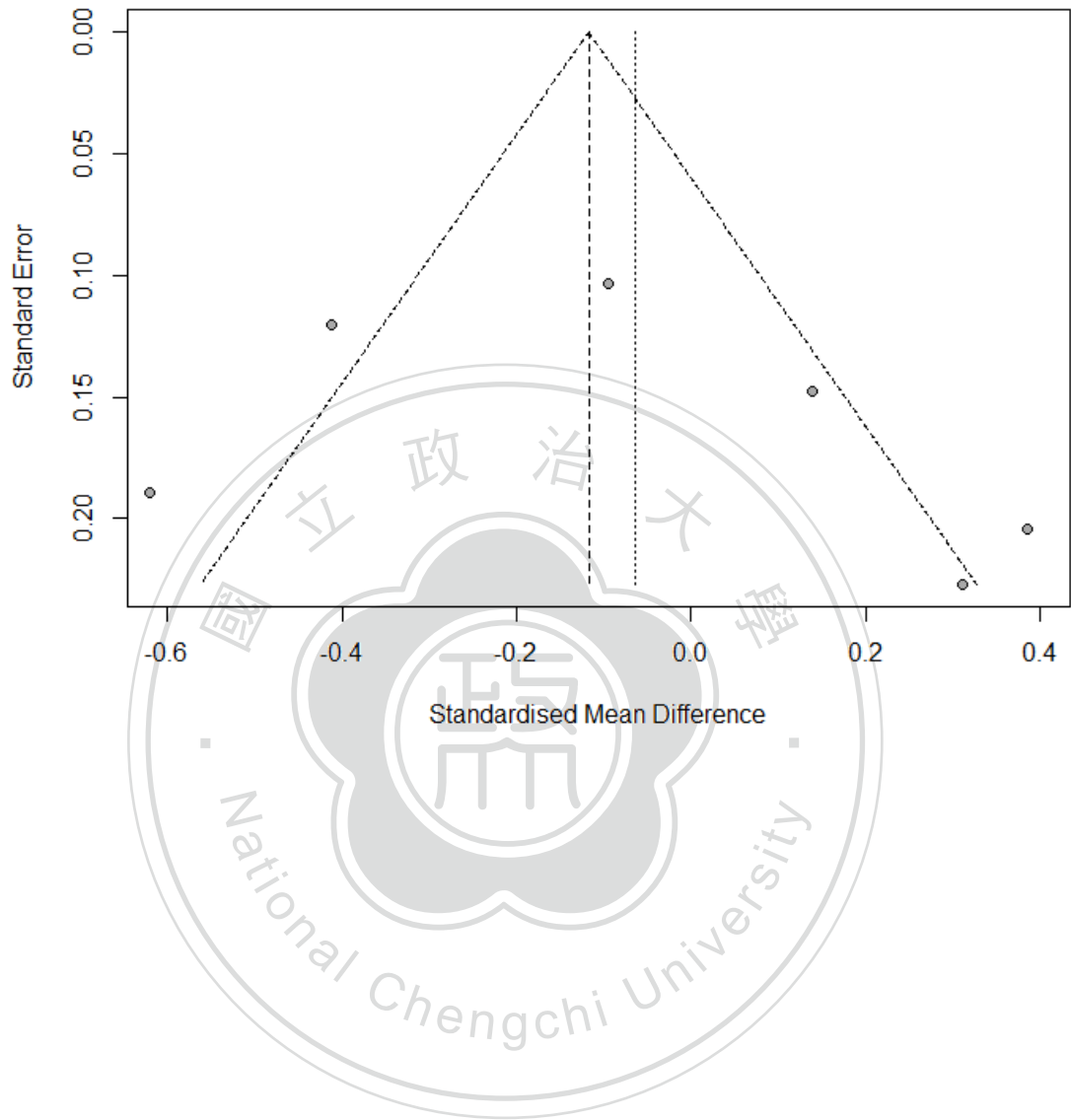
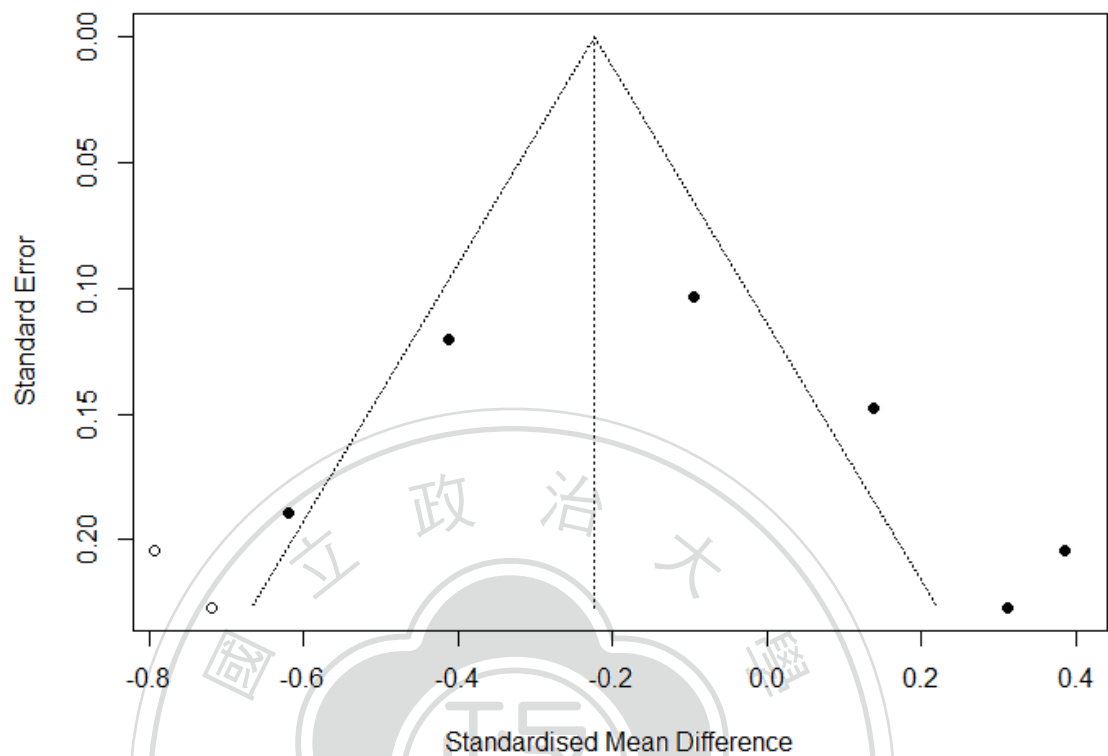


圖 4-6

性別與工作導向領導特質剪補後之漏斗散布圖



本研究中納入性別與工作導向領導特質分析之篇數不足，無法使用 Egger 線性迴歸分析法和 Begg 等級相關法檢驗出版偏差。以失敗安全數計算出版偏差，計算得出 FSN 為 0，依據 Rosenthal(1991) 提出 FSN 之判斷基準，計算得出失敗安全數值小於 $5n+10$ 的可容忍範圍內，代表未出版文獻研究無法排除出版偏差情況，意謂後設分析結果較無受到出版偏差影響，說明研究可能受到出版偏差的影響。

表 4-4

性別與工作導向領導特質之出版偏差分析摘要表

Trim 與 Fill 剪補法	篇數 K	平均 效果量 SMD	95%信賴區間		顯著性考驗	
			下限	上限	Z 值	p 值
增加 2 篇	8	-0.2234	-.5387	0.0919	-1.39	0.165
Fail-Safe 值	0					



第五章 結論與建議

本研究探討性別刻板印象對各層面的領導特質之影響，在本次的研究中，經過蒐集與篩選，共找到了六篇相關的文獻。

第一節 研究結論

性別刻板印象

本研究結論為從六篇文獻中的對男性組別在工作導向領導特質之分數顯著低於女性組別，但屬於低效果量，表示性別在工作導向領導特質差異有限。在工作導向的領導特質中，不同性別的領導特質並無明顯差異。而另一方面，女性組別在人際關係導向領導特質中，分數顯著高於男性組別，且具有一定效果量，表示性別在人際關係導向領導特質確實存在差異。

很多研究發現現今社會女性領導人數比男性領導少，這個社會現象甚至不止出現在華人社會。造成這個現象的某部份原因是社會文化以及環境對女性領導有既定刻板印象看法，說明社會對男、女性領導在固定領導特質中可能存在刻板印象。導致女性領導的領導能力方面普遍未能被認同，讓女性領導比男性領導的晉升機會少，而過程也比較困難，所耗的時間亦較為漫長。就這個層面來說，我們應更重視女性領導所受到性別刻板印象的影響及所帶來的壓力。

一、男女領導表現沒有明顯差異

在本次的研究中，找到了六篇相關的文獻。當中並沒有指出在性別上，男性領導或女性領導在領導層面上比較優秀，也沒有證據顯示在整體領導表現上有任何明顯的分別。女性領導在「人際關係導向領導特質」中的表現比男性領導更為突出，表示女性領導的確比男性領導更重視人事；而研究假設男性領導在「工作導向領導特質」方面較女性領導更為優勝，統計結果並無顯著差異，表示性別在工作導向領導沒有明顯差異。

二、傳統對領導特質的刻板印象

傳統上社會大眾對領導特質有既定的刻板印象，人們認為督導能力及決策能力，這兩項是典型優秀領導者必備的特質，這兩項特質同時也在一些對男性的刻板印象之研究出現 (Williams 等人, 1999)。這顯示從領導能力指標及個人能力特質上，男性領導都有著高度吻合。因此社會普遍認為男性比女性更適合當領導者，因為這兩方面的刻板印象，影響著社會大眾認為男性的個人性格特質天生就是適合於領導層面的工作。這可解釋在現今的管理層中，男性領導的數量一直比女性領導為多的原因。

三、領導是整體能力的結合 各項不同特質也很重要

領導是一種行為、過程、特質與技巧的綜合產物，沒有領導能單靠單一的能力而於領導層面中表現卓越。因此在本研究觀察中，我們值得反思不能單純聚焦個別的領導能力。在領導特質中，除了

人際關係能力及工作導向能力外，管理及組織能力甚或是其他的領導特質，在領導層面中也是極為重要的。一位成功及優秀的領導，不應該單純以性別來分類，而是應根據工作職務、職位，還有行業特性等因素，來考慮匹配的領導方式或領導特質。

四、消除性別刻板印象的威脅的必要性

隨著社會不斷進步，更多女性接受到更優質及高等的教育，女性的領導能力也不斷提昇，也一樣能貢獻社會。但社會一直存在根深柢固的性別刻板印象，這種偏見影響了對女性真實領導能力的認知，導致減低了女性擔任領導工作的機會。這種情況容易導致資源錯配，更有可能阻礙了組織的發展。因此為了讓更多女性能公平地獲取晉升管理領導階層的機會，社會是有必要研究消除性別刻板印象的威脅，值得一提的是，這方面目前尚欠缺更深入的研究實驗。

五、公平競爭促進社會發展

社會應避免單純用性別來判斷候選人是否能勝任其領導職能，而是應該更細緻地考慮該候選人的領導特質和職務能力，來判斷這是否一位合適及優秀的領導。

現在有不少研究發現，有很多領域中，如出版業、媒體通訊業、健康護理行業等，女性領導佔的比例有上升的趨勢，這代表女性領導利用她們的獨有領導特質，也可大為發揮及作出良好貢獻。

對於在未來的領導遴選方面，我們也可以把性別的因素，或是對於性別刻板印象的影響降至最低，從而選出最適合的領導，而不是單憑性別去判斷。男女皆能以真實能力去公平競爭晉升機，客觀公平的選出有優秀能力的領導，讓有能者居之。這可改善女性因性別刻板印象而被降低的機會，從而鼓勵更多女性去接受高等及優質的教育，盡情地發揮所長。這樣不單有助組織健康成長，也是大大推動社會的長遠發展成長。



第二節 研究建議

對後續研究之建議

一、研究對象

經文獻蒐集過程發現國內外雖然有不少研究在探討性別刻板印象，以及其在不同領域的影響，但多數研究都偏向質性研究。在商業領域中，也有外國研究性別刻板印象對消費者模式的影響；在人力資源領域中，研究則集中在探討不同性別的主管與下屬之關係，或者性別刻板印象與工作滿意度、幸福感之關係；在教育領域中，常見的研究是性別刻板印象與學生學習成效的關係，對男女校長或學校領導的相關研究較少。

在研究性別刻板印象的主題中，建議加入刻板印象對師生關係、教師工作、領導模式的影響作為後續研究的主題，於領導模式方面可以進一步探討女性領導所受到性別刻板印象的影響及所帶來的壓力。

二、研究方法

本研究是運用後設分析方法探討性別刻板印象與領導特質的關係。對於性別刻板印象，以往之研究多數傾向以質性研究進行個案的深入探討。建議將來研究可加入質性研究之訪談法，配合量化研究的問卷調查方法作不同領域中領導特質各變項的探討。

研究員在進行後設分析時將同一篇文獻納入多項數據，雖然可解決文獻量的限制，但這些分類方法仍需要重複驗證對不同性別領

導對領導特質帶來的調節效果。建議未來可參考其他大型研究中的領導特質之問卷中的類別，減低自行分類造成的風險。

另外，有鑒於研究中無法排除異質性，在未來的研究中，建議加入亞組分析，以進一步探討性別刻板印象對多樣的領導特質的影響。

三、研究主題

本研究由於樣本文獻篇數較少，缺乏相同母群體的數據量去解釋女性領導有否受到性別刻板印象的現象，因此迴歸分析結果不宜推論至社會大眾，而僅限推論至樣本文獻之調查對象。建議如未來要用後設分析作為研究方法，那麼研究則應該要探討樣本文獻篇數較多之主題，也不宜探討偏向描述性研究或質性研究的主題。

另外，本研究集中在工作導向領導特質與人際關係導向領導特質，日後進行與性別刻板印象有關的研究時，建議可將領導特質改為領導力，進一步探討性別刻板印象與其他領導力的相關性。

參考文獻

加註*號者為納入後設分析之文獻

中文部份

朱貽莊 (1998)。低年級單親兒童性別角色之差異及其相關影響因素之研究 (未出版之碩士論文)。靜宜大學。

朱經明 (2007)。教育及心理統計學。臺北市：五南。

何青蓉 (1986)。國中生知覺的父母教養態度、性別角色與其個人性別角色的關係 (未出版之博士論文)。國立台灣師範大學教育研究所。

李美枝 (1981)。性別特質問卷的編製及男女大學生四種性別特質在成討動機、婚姻、事業及性態度上的比較。中華心理學刊，23，23-27。

李美枝、鐘秋玉 (1996)。性別與性別角色析論。本土心理學研究，6，260-299。http://doi.10.6254/1996.6.260

林邦傑 (1981)。性別角色與自我防衛、生活適應、認知能力的關係。中華心理學刊，23 (2)，107-129。

林芳玫、張晉芬 (1999)。性別。載於王振寰、瞿海源 (主編)，社會學與臺灣社會 (頁 199-238)。巨流圖書。

*林姿葶、鄭伯堦 (2007)。性別與領導角色孰先孰後？主管一部屬性別配對、共事時間及家長式領導。中華心理學刊，49，4。

林鶴玲 (2002)。新聞報導中的男性形象。載於謝臥龍 (主編)，性別：解讀與跨越 (頁 159-171)。五南。
<https://scholars.lib.ntu.edu.tw/handle/123456789/430458>

- 周育瑩 (2004)。刻板印象威脅對於女性領導表現之影響。國立政治大學心理學研究所碩士論文。https://hdl.handle.net/11296/zc594j
- 周曉虹 (譯) (1995)。社會學習理論 (原作者: Albert Bandura)。桂冠。
- 晏涵文 (2003)。兩性關係與性教育。空中大學。
- 陸偉明 (2011)。性別教育與生活。雙葉書廊。
- 陳皎眉 (1999)。性別角色。江漢聲、晏涵文編，性教育，61-82。性林文化。
- 陳皎眉、胡悅倫、周育瑩 (2009)。男性與女性的該與不該、可有與可無，教育與心理研究，32 (3)，1-24。
- 陳皎眉、孫旻暉 (1996)。教育時論—從性別刻板印象威脅談學業表現上的性別差異。教育研究月刊，147，19-30。
- 秦夢群 (2021)。教育行政理論與模式 (四版)。五南。
- 婦女新知 (1988)。兩性平等教育手冊。婦女新知基金會。
- 黃文三 (1994)。青少年性別角色發展及其相關因素研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學。
- 黃文三 (1998)。近三十年來我國青少年性別角色研究的回顧與分析。教育學刊，14，231-274。國立高雄師範大學教育學系。
- 黃昆輝 (1988)。教育行政學。東華書局。
- 張欣戊 (1990)。性別角色的形成。載於賴保禎 (主編)，發展心理學 (頁 205-231)。國立空中大學。
- 張春興 (1989)。張氏心理學辭典。東華。
- 張春興 (1991)。現代心理學。東華。
- 詹志禹 (1988)。後設分析：量化的文獻探討法。思與言，26 (4)。

- 劉秀娟、林明寬譯 (1996)。兩性關係—性別刻板化與角色。揚智文化。
- 劉秀娟 (2003)。兩性教育。揚智。
- 劉泗翰 (譯) (2004)。性／別：多元時代的性別角力 (原作者：R. W. Connell)。書林。
- 蔡培村、武文瑛 (2004)。領導學：理論、實務與研究。麗文。
- 賴美秀 (1993)。父母的性別角色、兒童的性別角色與兒童的自尊和同儕接納度之關係 (未出版之碩士論文)。國立臺北師範大學。
- 賴保禎、周文欽、張鐸嚴、張德聰 (1999)。青少年心理學。國立空中大學。

英文部份

- Adams, J., & Yoder, J. D. (1985). *Effective leadership for women and men*. Ablex Publishing Corporation.
- Agars, M. D. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28, 103 - 111. <http://doi.10.1111/j.1471-6402.2004.00127.x>
- Allport, G. (1954). *The Nature of Prejudice*. Addison-Wesley.
- Aronson, J., Lustina, M.J., Good, C., & Keough, K. (1999). When white men can't do math: Necessary and sufficient factors in stereotype threat. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 29-46. <https://doi.org/10.1006/jesp.1998.1371>
- Banaji, M. R., & Hardin, C. D. (1996). Automatic stereotyping. *Psychological Science*, 7, 136 - 141. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1996.tb00346.x>

- Banaji, M. R., Hardin, C. D., & Rothman, A. J. (1993). Implicit stereotyping in person judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 272 – 281. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.272>
- Barmao, C. (2013). Factors contributing to under representation of female teachers in headship positions in primary schools in Eldoret Municipality, Kenya. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 5(3), 43-52.
- Basow, S. A. (1992). *Gender Stereotypes and roles* (3rd ed.). Brooks/Cole.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In Chemers, M. M. & Avman, R. (Eds.). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. Academic Press. 112-121.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2): 155-162. <https://doi.org/10.1037/h0036215>
- Bergen, D. J., & Williams, J. E. (1991). Sex stereotypes in the United States revisited: 1972-1988. *Sex Roles*, 24, 413-423. <https://doi.org/10.1007/BF00289331>
- Blair, I. V., & Banaji, M. R. (1996). Automatic and controlled processes in stereotype priming. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1142 – 1163. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.6.1142>
- Block, J. P. (1973). Conception of sex role : Some crosscultural and longitudinal perspectives. *American Psychologist*, 28, 512-526. <https://doi.org/10.1037/h0035094>

- Block, R.A., & Crawford, K. (2013). Gender Stereotyping of Leadership Behaviors: Social Metacognitive Evidence.
- Bodenhausen, G. V. (1988). Stereotypic biases in social decision making and memory: testing process models of stereotype use. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 726-737. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.5.726>
- Bosson, J.K., Haymovitz, E.L., & Pintel, E.C. (2004). When saying and doing diverge: The effects of stereotype threat on self-reported versus non-verbal anxiety. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 247-255. [https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(03\)00099-4](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(03)00099-4)
- Boyce, L. A., & Herd, A. M. (2003). The relationship between gender role stereotypes and requisite military leadership characteristics. *Sex Roles: A Journal of Research*, 49(7-8), 365–378. <https://doi.org/10.1023/A:1025164221364>
- Brewer, N., Mitchell, P. and Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 78-94. <https://doi.org/10.1108/eb022868>
- Broverman, I. K., Vogel, S. R., Broverman, D. M., Clarkson, F. E., & Rosenkrantz, P. S. (1972). Sex-role stereotypes: A current appraisal. *Journal of Social Issues*, 28, 59 – 78. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1972.tb00018.x>
- Brown, R.P., & Pintel, E.C. (2003). Stigma on my mind: Individual differences in the experience of stereotype threat. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 626-633. [https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(03\)00039-8](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(03)00039-8)
- Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping and sex

- discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5, 665-692.
<http://doi.10.1037/1076-8971.5.3.665>
- Cann, A., & Siegfried, W. D. (1990). Gender stereotypes and dimensions of effective leader behavior. *Sex Roles*, 23, 413-419.
<https://doi.org/10.1007/BF00289229>
- Card, N. A. (2011). *Applied meta-analysis for social science research*. The Guilford Press.
- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles: A Journal of Research*, 39(11-12), 887 – 902. <https://doi.org/10.1023/A:1018880706172>
- Carpenter, T. R. (2012). Construction of the crack mother icon. *The Western Journal of Black Studies*, 36(4), 264-275.
- Cooper, H. (2009). *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach (4th ed.)*. Sage. <http://doi.10.1007/S11336-012-9267-3>
- Cox, W. T. L., Abramson, L. Y., Devine, P. G., & Hollon, S. D. (2012). Stereotypes, prejudice, and depression: The integrated perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 7 (5), 427 – 449.
<https://doi.org/10.1177/1745691612455204>
- *Crites, S., Dickson, K.E., & Lorenz, A. (2015). Nurturing Gender Stereotypes in the Face of Experience: A Study of Leader Gender, Leadership Style, and Satisfaction. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19, 1.
- Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 5 – 18. <http://doi.10.1037/0022-3514.56.1.5>

- Dickersin, K., Chan, S., Chalmers, T. C., Sacks, H. S., Jr. Smith, H. (1987). Publication bias and clinical trials. *Controlled Clinical Trials*, 8, (4), 343-353. [https://doi.org/10.1016/0197-2456\(87\)90155-3](https://doi.org/10.1016/0197-2456(87)90155-3)
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Erlbaum.
- Eagly, A. H. (2003). Few women at the top: How role incongruity produces prejudice and the glass ceiling. In D. van Knippenberg & M. A. Hogg (Eds.), *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations*. Sage.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573 - 598. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., Mona G. Makhijani and Bruce G. Klonsky (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 111(1), 3-22. <http://doi.10.1037/0033-295x.109.3.573>
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 735 - 754. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.735>
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Lawrence Erlbaum.

- Evans, T. J. (1997). Elementary teachers' and principals' perceptions of principal leadership style and school social organization. *Doctoral dissertation, Western Michigan University. Dissertation Abstracts International, 57*, 2762.
- Ferguson, C. J. (2009). An effect size primer: A guide for clinicians and researchers. *Professional psychology: Research and practice, 40*(5), 532-538. <https://doi.org/10.1037/a0015808>
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fortunato S., Bergstrom C. T., Börner K., Evans J. A., Helbing D., Milojević S., Petersen A. M., Radicchi F., Sinatra R., Uzzi B., Vespignani A. (2018). Science of science. *Science, 359*(6379). <https://doi.org/10.1126/science.aao0185>
- Glass, G. V. (1976). Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational Researcher, 5* (10), 3-8. <https://doi.org/10.3102/0013189X005010003>
- Glass, G. V., McGaw, B., & Smith, M. L. (1981). *Meta-analysis in Social Research*. Sage.
- Glazer, J. I. (1991). *Literature for young children*. Macmillan Publishing Company.
- Goodwin, S. A., Gubin, A., Fiske, S. T., & Yzerbyt, V. Y. (2000). Power can bias impression processes: Stereotyping subordinates by default and by design. *Group Processes & Intergroup Relations, 3*, 227 - 256. <http://doi.10.1177/1368430200003003001>
- Gutek, B. A., & Morasch, B. (1982). Sex ratios, sex-role spillover and sexual harassment of women at work. *Journal of Social Issues, 38*(4), 55-74. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1982.tb01910.x>

- Hart, C., & Jack, L. (2012). Face it: The impact of gender on social media images. *Communication Quarterly*, 60(5), 588-607. <https://doi.org/10.1080/01463373.2012.725005>
- Hedges, L. V., & Olkin, I. (1985). *Statistical methods for meta-analysis*. Academic Press.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (Eds.). *Leader behavior: Its description and measurement*. The Ohio State Univer., Bureau of Busin.
- Ilie, C., & Schnurr, S. (2017). *Challenging leadership stereotypes through discourse*. Springer Verlag.
- Inandi, Y. (2009). The barriers hindering female teachers from becoming school principals. *Egitim Arastirmalari - Eurasian Journal of Educational Research*, 36, 161-178.
- Johnson, S., Busch, S., Slate, J.R. (2008). Leadership Behaviors of School Administrators: Do Men and Women Differ? *International Journal of Educational Leadership Preparation*, Volume 3, Number 3
- *Johnson, S.K., Murphy, S.E., Zewdie, S., & Reichard, R.J. (2008). The strong, sensitive type : Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106, 39-60.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1993). *Men and women of the corporation*, 2nd ed. Perseus Books. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930260209>
- Keller, J. (2002). Blatant stereotype threat and women' s math performance: Self-handicapping as a strategic means to cope with obtrusive negative performance expectations. *Sex Roles*, 47, 193-198. <https://doi.org/10.1023/A:1021003307511>

- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*, 24, 673-692. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80079-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80079-8)
- Krieglmeyer, R., & Sherman, J. W. (2012). Attitudes and social cognition: Disentangling stereotype activation and stereotype application in the stereotype misperception task. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(2), 205-224. <https://doi.org/10.1037/a0028764>
- Macrae, C. N., Milne, A. B., & Bodenhausen, G. V. (1994). Stereotypes as energy-saving devices: A peek inside the cognitive toolbox. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 37 - 47. <http://doi.10.1037/0022-3514.66.1.37>
- Marx, D.M., & Roman, J.S. (2002). Female role models: Protecting women's math test performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(9): 1183-1193. <https://doi.org/10.1177/01461672022812004>
- Moss, J., & Liang, T. (1990). *Leadership, leadership development, and the national center for research in vocational education*. National Center for Research in Vocational Education.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. Sage Publications, Inc.
- Office of the High Commissioner for Human Rights. Gender stereotypes and stereotyping and women' s rights[A]. (2014-9) [2020-4-24]. <https://www.ohchr.org/EN/Issues/Women/WRGS/Pages/GenderStereotypes.aspx>
- Pigott, T. (2012). *Advances in meta-analysis*. Springer Science & Business Media.

- Pinel, E.C. (1999). Stigma Consciousness: The psychological legacy of social stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(1), 114-128. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.1.114>
- Prentice, D. A., & Carranza, E. (2002). What women should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes. *Psychology of Women Quarterly*, 26(4), 269-281. <https://doi.org/10.1111/1471-6402.t01-1-00066>
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. *Leaders and managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-030943-9.50012-7>
- Ridgeway, C. L. (1997). Interaction and the conservation of gender inequality: Considering employment. *American Sociological Review*, 62(2), 218-236. <https://doi.org/10.2307/2657301>
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*. Prentice Hall.
- Rosenthal, H. E. S., & Crisp, R. J. (2006). Reducing stereotype threat by blurring intergroup boundaries. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 501-511. <https://doi.org/10.1177/0146167205281009>
- Salsburg, D. (2002). *The lady tasting tea: How statistics revolutionized science in the twentieth century*. Henry Holt & Company. [https://doi.org/10.1016/S1529-9430\(01\)00169-3](https://doi.org/10.1016/S1529-9430(01)00169-3)
- Savage, M., & Witz, A. (1992). *Gender and bureaucracy*. Blackwell. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1991.tb03355.x>
- *Sczesny, S., Bosak, J., Neff, D.F., & Schyns, B. (2004). Gender Stereotypes and the Attribution of Leadership Traits: A Cross-Cultural Comparison. *Sex Roles*, 51, 631-645.
- Shaffer, D. R. (1996). *Developmental psychology: Children and adolescence*. (4th ed.). Brooks/Cole and ITP.

- Shih, M., Pittinsky, T. L., & Ambady, N. (1999). Stereotype susceptibility: Identity salience and shifts in quantitative performance. *Psychological Science, 10*, 80-83. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00111>
- Sikdar, A., & Mitra, S. (2009). An exploration of gender stereotypes in perception and practice of leadership.
- Smith, J. L., & White, P. H. (2002). An examination of implicitly activated, explicitly activated and nullified stereotypes on mathematical performance: It's not just a woman's issue. *Sex Roles, 47*(3-4), 193-198. <https://doi.org/10.1023/A:1021051223441>
- Spence, J. T., Helmreich, R., & Stapp, J. (1975). Ratings of self and peers on sex-role attributes and their relation to self-esteem and conceptions of masculinity and femininity. *Journal of Personality and Social Psychology, 32*, 29-39. <https://doi.org/10.1037/h0076857>
- Spencer, S. J., Steele, C.M., & Quinn, D.M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. *Journal of Experimental Social Psychology, 35*, 4-28. <https://doi.org/10.1006/jesp.1998.1373>
- Spodek, B. & Saracho, O.N. (1994). *Right from the start: teaching children age three to eight*. Allyn and Bacon.
- Stangor, C. (1988). Stereotype accessibility and information processing. *Personality and Social Psychology Bulletin, 14*, 694-708. <https://doi.org/10.1177/0146167288144005>
- Steele, C.M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist, 52*, 613-629. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.6.613>
- Stigler, S. M. (2000). *The history of statistics: The measurement of uncertainty before 1900*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. Free Press.

- Stogdill, R. M., (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 60-70.
<https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stroessner, S. (2011). *Reducing stereotype threat org*. Scribbr.
<http://reducingstereotypethreat.org>
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R. & Massarik, F. (1961). *Leadership organization: A behavioural approach*. McGraw-Hill.
<https://doi.org/10.4324/9780203529614>
- Thornton, A., & Freedman, D. (1979). Changes in the sex role attitudes of women: 1962-1977. *American Sociological Review*, 44, 831-842.
<https://doi.org/10.2307/2094530>
- Tilcsik, A. (2011). Pride and prejudice: Employment discrimination against openly gay men in the United States. *American Journal of Sociology*, 117 (2), 586 – 626. <https://doi.org/10.1086/661653>
- Trinidad, C., & Normore, A. H. (2005). Leadership and gender: A dangerous liaison? *Leadership and Organization Development Journal*, 26(7), 574- 590.
<https://doi.org/10.1108/01437730510624601>
- Valentine, J. C., Pigott, T. D., & Rothstein, H. R. (2010). How many studies do you need?: A primer on statistical power for meta-analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 35(2), 215 – 247.
<https://doi.org/10.3102/1076998609346961>
- Wampler, K. S. (1982). Bringing the review of literature into the age of quantification: Meta-analysis as a strategy for integrating research findings in family studies. *Journal of Marriage and Family*, 44, 4, 1009-1023. <https://doi.org/10.2307/351460>
- Welle, B., & Heilman, M. E. (2007). Formal and informal discrimination against women at work: The role of gender stereotypes. In S. Gilliland,

- D. D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), *Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 229 - 252). Information Age.
- Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78, 139-145.
<https://hbr.org/2000/01/communities-of-practice-the-organizational-frontier>
- Williams, J. E., Satterwhite, R. C. & Best, D. L. (1999). Pancultural gender stereotypes revisited: The five factor model. *Sex Role*, 40, 513-526.
<https://doi.org/10.1023/A:1018831928829>
- Wood, W., Christensen, P. N., Hebl, M., & Rothgerber, H. (1997). Conformity to sex-typed norms, affect, and self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 523-535.
<http://doi.10.1037//0022-3514.73.3.523>
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organization*. (3rd ed.). Prentice Hall.
<http://doi.10.4236/ojbm.2013.12003>