

## 第五章 結論

本研究旨在探討臺北市國民中學校長組織變革領導之行為。而本章首先依據研究結果提出本研究發現，再根據文獻探討歸納成結論，最後提出具體建議，以作為教育行政機關、國民中學校長、教師及未來相關研究之參考，以下針對本研究發現、結論及建議等分節加以說明。

### 第一節 研究發現

本研究綜合文獻探討、問卷調查及訪談校長實務經驗之結果分析，摘述主要發現如下：

#### 壹. 文獻分析研究發現

##### 一. 組織變革的原因

###### (一) 外部因素：

1. 科技的高度發展。
2. 經濟結構的轉型與發展。
3. 全球政治發展與競爭型態的改變。
4. 社會變遷與趨勢。

###### (二) 內部因素：

1. 組織效能的降低。
2. 組織成員價值的分化。
3. 組織氣氛的轉變。

##### 二. 學校組織變革的內涵

### **(一)學校組織結構的變革**

- 1.學校教師會的成立。
- 2.教師評審委員會的設置。
- 3.家長會功能的強化。

### **(二)學校行政運作的轉變**

- 1.學校行政過程民主化。
- 2.學校行政措施彈性化。
- 3.重視教師專業自主。
- 4.家長積極參與學校行政。
- 5.校長遴選促使家長、學校和行政成為夥伴關係。
- 6.學校公共關係多元化。

### **(三)教師變革行為**

- 1.教師對學校組織變革後的教學環境較滿意度。
- 2.教師具有高度的專業角色認知。
- 3.學校組織成員在組織變革歷程中的參與溝通程度良好。
- 4.教師對學校組織再造方案頗具支持。
- 5.教師對學校整體行政決策滿意，且學校行政單位在推動變革時，與教師間的溝通協調堪稱穩定。
- 6.行政人員對學校組織變革知覺度高於一般教師，顯示擔任學校行政實務的人員對於教育政策推行的接觸面較多，故對教育改革政策之推行知覺度較高。
- 7.高學歷且服務年資淺即擔任行政工作者知覺學校組織變革的程度高。

### **(四)技術發展的變革**

隨著教師專業提昇之需求，教師要努力提昇自己資訊能力。

### **(五)組織經營管理的變革**

學校經營可師法企業組織的經營理念，但應先視學校發展及社區環境來調整實際經營管理方法。

### **(六)組織文化的革新**

必須重塑或創新學校組織文化，將其深植於教育人員的內心，有效地引導組織變革的方向。

## **三.教師抗拒組織變革的原因**

- (一)教育改革迅速，政策不明確，訊息不清楚。
- (二)現有資源分配不足。
- (三)教師角色定位不明、工作壓力、教師角色壓力偏重。
- (四)教師個人背景及心理因素。
- (五)教育政策未徹底實行，形式多於實質的變革。
- (六)威脅傳統規範與價值改變。
- (七)威脅群體關係與個人利益。
- (八)工作技術與方法的改變。

## **四.學校組織變革面臨的困難**

- (一)學校人員編制不足、工作負擔加重。
- (二)教育政策一再推陳出新，相關配套措施不足。
- (三)教學、行政單位本位主義無法突破。
- (四)人員聘任法令規定仍不足。
- (五)規劃實施時間過於倉促，影響效益評估。
- (六)學校組織成員對於組織變革產生的抗拒難排除。

## **五.學校組織變革校長因應策略**

- (一)發揮行政領導的整合功能。
- (二)營造學習型組織的情境條件。

(三) 建立專業化組織的運作機制。

(四) 落實全面品管的教育理念。

## 貳.問卷調查研究發現

### 一.臺北市國中校長組織變革領導行為的現況

台北市的國民中學教師(含完全中學)知覺校長組織變革領導行為超過「符合」程度，其中各層面的知覺程度高低依次是「結合有利資源」、「建立危機意識」、「發展變革成果」、「組織變革團隊」、「溝通、參與共同願景」、「形塑學校組織文化」，六個層面都有達到「符合」程度，表現均屬正向。由此可知台北市公立國中校長領導行為均有符合組織變革領導行為各層面要素。

### 二.不同個人背景變項的教師知覺校長組織變革領導行為差異情形

本研究發現部分不同個人背景變項的教師知覺校長組織變革領導行為程度具有顯著差異(如表 5-1-1)。

表 5-1-1 不同個人背景變項的教師知覺校長組織變革領導行為差異性綜合摘要

	性別	年齡	學歷	服務年資	擔任職務	學校規模	學區性質	創校歷史	校長年齡	校長在校服務年資
建立 危機 意識					1>3	3>2	2>1		2>1	1>2
					1>4	4>2			2>3	1>3
									3>1	2>3
組織 變革 團隊					1>3	3>2	2>1		2>1	1>2
					1>4	4>2			2>3	1>3
									3>1	2>3

續表 5-1-1 不同個人背景變項的教師知覺校長組織變革領導行為差異性綜合摘要

溝通 參與 共同 願景	1>2				1>3	3>2 4>2	2>1		2>1 2>3 3>1	1>2 1>3 2>3
發展 變革 成果					1>3	3>2 4>2	2>1		2>1 3>1	1>2 1>3
結合 有利 資源	1>2				1>3 1>4	3>2 4>2	2>1		2>1 3>1	
型塑 學校 組織 文化		4>2			1>3	3>2 4>2	2>1		2>1 3>1	1>2 1>3 2>3
整體 組織 變革 領導 行為					1>3 1>4	3>2 4>2	2>1		2>1 3>1	1>2 1>3 2>3

資料來源：自行整理

備註：性別：(1)男(2)女

年齡：(2)31-40歲(4)51歲以上

擔任職務：(1)主任(3)導師(4)專任教師

學校規模：(2)41-50班(3)51-60班(4)61班以上

學區性質：(1)商業區(2)住宅區

校長年齡：(1)41-50 歲(2)51-60 歲(3)61 歲以上

校長在校服務年資：(1)1 年以內(2)1-2 年(3)5-6 年

依據上述統計綜合摘要結果，本研究提出下列研究發現：

**(一)臺北市公立國中教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為之差異情形如下：**

1. 教師知覺校長組織變革領導行為「建立危機意識」層面程度，在「擔任職務」、「學校規模」、「學區性質」、「校長年齡」、「校長在校服務年資」等變項上具有顯著差異。
2. 教師知覺校長組織變革領導行為「組織變革團隊」層面程度，在「擔任職務」、「學校規模」、「學區性質」、「校長年齡」、「校長在校服務年資」等變項上具有顯著差異。
3. 教師知覺校長組織變革領導行為「溝通、參與共同願景」層面程度，在「性別」、「擔任職務」、「學校規模」、「學區性質」、「校長年齡」、「校長在校服務年資」等變項上具有顯著差異。
4. 教師知覺校長組織變革領導行為「發展變革成果」層面程度，在「擔任職務」、「學校規模」、「學區性質」、「校長年齡」、「校長在校服務年資」等變項上具有顯著差異。
5. 教師知覺校長組織變革領導行為「結合有利資源」層面程度，在「性別」、「擔任職務」、「學校規模」、「學區性質」、「校長年齡」等變項上具有顯著差異。
6. 教師知覺校長組織變革領導行為「形塑學校組織文化」層面程度，在「年齡」、「擔任職務」、「學校規模」、「學區性質」、「校長年齡」、「校長在校服務年資」等變項上具有顯著差異。
7. 教師知覺校長整體組織變革領導行為程度，在「擔任職務」、「學校規模」、「學區性質」、「校長年齡」、「校長在校服務年資」等變項上

具有顯著差異。

**(二)不同個人背景變項的教師知覺校長整體及各層面變革領導行為之差異情形如下：**

- 1.性別變項:除了「溝通、參與共同願景」、「結合有利資源」男性教師知覺程度高於女性教師外，其他各層面及整體組織變革領導行為的知覺程度並無顯著差異。
- 2.年齡變項:除了「形塑學校組織文化」層面「51歲以上」的教師知覺程度高於「31-40歲」的教師外，其他各層面及整體組織變革領導行為的知覺程度並無顯著差異。
- 3.學歷變項:不同學歷的教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為均無顯著差異。
- 4.服務年資變項:不同服務年資的教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為均無顯著差異。
- 5.擔任職務變項:擔任「主任」的教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為程度顯著高於擔任「導師」，另外擔任「主任」的教師知覺校長在整體及「建立危機意識」、「組織變革團隊」、「結合有利資源」等層面程度顯著高於「專任教師」。

**(三)不同學校背景變項的教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為之差異情形如下：**

- 1.學校規模變項:學校規模在「51-60班」及「61班以上」的學校教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為程度顯著高於學校規模在「31-40班」的學校教師。
- 2.學區性質變項:學區在「住宅區」的教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為程度均顯著高於學區在「商業區」的學校教師。
- 3.創校歷史變項:不同創校歷史的教師知覺校長整體及各層面組織變

革領導行為程度均無顯著差異。

**(四)不同校長背景變項的教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為之差異情形如下：**

1. 校長年齡變項：校長年齡在「51-60 歲」及「61 歲以上」的學校教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為程度均顯著高於校長年齡在「41-50 歲」的學校教師，另外校長年齡在「51-60 歲」的學校教師知覺校長在「建立危機意識」、「組織變革團隊」、「溝通、參與共同願景」等層面程度亦顯著高於校長年齡在「61 歲以上」的學校教師。
2. 校長在校服務年資變項：除了「結合有利資源」外，校長在校服務年資「1 年以內」的教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為程度顯著高於校長在校服務年資「1-2」年及「5-6」年的教師；另外除了「發展變革成果」、「結合有利資源」外，校長在校服務年資「1-2」年的教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為程度亦顯著高於「5-6」年的教師。

**參.訪談結果發現**

研究者依據受訪的國中校長(含完全中學)談話內容整理、分析及綜合討論，整理出訪談結果發現：

**一.校長在「建立危機意識」之具體實務經驗**

**(一)強調學校競爭力的重要**

訪談結果發現，學校組織變革後，校長們都能體認學校組織變革的迫切性及必要性，都能熟知學校的競爭優勢，以提昇學校競爭力。

**(二)建立教師「危機意識」的共識**

訪談結果發現，教育改革後，整體教育環境已經不像過去那麼安穩，尤其少子化的威脅，減班調校的危機，以及未來教師分級制及評



鑑制度的實施，學校教師務必要建立危機意識，努力發展教師專業，才能在急遽變遷的社會環境中，積極追求健康的自我及掌握時代脈動。

## 二. 校長在「組織變革團隊」之具體實務經驗

### (一) 建立優質的領導團隊

訪談結果發現，學校組織變革後，校長們都能體認建立優質領導團隊的重要，尤其必先從行政領導團隊去架構。

### (二) 學校領導團隊的運作良好，教師都能積極參與學校決策決定

訪談結果發現，校長對於學校組織運作大都能充分授權、分層負責、彼此信任，且與組織成員及家長建立良好的互動，因此在學校組織運作上堪稱滿意，而且教師亦都能積極參與學校決策決定。

### (三) 能以身作則，不斷進修帶領教師成長

訪談結果發現，校長能以身作則，不斷進修，帶領行政領導團隊及教師成長者，教師知覺校長組織變革領導行為程度較高。

## 三. 校長在「溝通、參與共同願景」之具體實務經驗

### (一) 積極建立學校共同願景

訪談結果發現，校長們都能積極建立學校共同願景，凝聚教師為學校組織共同努力的共識。

### (二) 學校願景的建立符合民主化過程

訪談結果發現，校長們都能透過民主開放的方式產生學校共同願景。

### (三) 能充分與教師溝通，推動學校願景目標

訪談結果發現，校長們都能透過一些正式或非正式的場合，積極和教師溝通，並以鼓勵的方式讓教師為學校共同願景目標努力。

### (四) 必須具有局勢的敏銳度，能規劃不同世代同仁彼此接觸、了解

訪談結果發現，校長們大都具有局勢的敏銳度，能規劃不同世代

同仁彼此接觸及增進相互了解的機會。

#### (五)校長的態度會影響教師參與學校共同願景之推動

訪談結果發現，肯充分授權及權力分享的校長，較能使教師積極為學校共同願景努力。

### 四.校長在「發展變革成果」之具體實務經驗

#### (一)學校變革成果能結合學校特色

訪談結果發現，學校組織變革，校長們都能依據學校願景目標及特色，推展有效的變革活動，以突顯學校競爭力。

#### (二)訂定獎勵措施，積極鼓勵教師參與變革

訪談結果發現，良好的變革成果能促使學校組織效能的提昇，故校長們都非常重視變革成果的持續性，也都能訂定獎勵措施，鼓勵教師推展各項優質的活動。

### 五.校長在「結合有利資源」之具體實務經驗

#### (一)校長能積極爭取多方資源，提昇學校組織效能

訪談結果發現，校長們都能清楚學校中軟、硬體設施是否能符合教學及行政的需求，不管學校規模大小，校長們都能與社區建立良好的公共關係，以爭取各方資源來促進學校發展，提昇學校經營績效。

#### (二)校長能努力作好行銷管理，以豐富學校資源

訪談結果發現，校長們除了與社區建立良好公共關係外，還會積極作學校行銷，提昇學校形象，以豐富學校資源，尤其女性校長還比男性校長重視行銷管理。

#### (三)能主動向媒體及各界展現自己辦學成果，以爭取外界資源

訪談結果發現，校長們都能在學校有限資源外，積極向各方爭取外界資源以補充學校資源之不足，尤其會主動向媒體及各界展現自己

辦學成果，以爭取有利資源。

## 六. 校長在「形塑學校組織文化」之具體實務經驗

### (一) 學校組織文化的圖騰兼具多元化的層面與特色

訪談結果發現，在高度競爭時代，學校組織文化的圖騰兼具多元化的層面與特色。

### (二) 校長積極形塑良好的學校組織文化

訪談結果發現，校長們都認為勇於創新、充滿活力的學校組織文化有助於學校組織生存與發展。

### (三) 校長期望人文開放、健康和諧、創新、精緻多元的學習型組織文化

訪談果發現，校長們期待形塑一個人文開放、健康和諧、創新、精緻多元的學習型組織文化。

## 七. 影響校長組織變革領導行為的因素

訪談研究發現，校長認為影響其實務領導行為的因素非常多元，分述如下：

### (一) 法令限制太多，相關教育配套措施不足，人事欠缺自主權

訪談結果發現，校長們都認為公立學校法令限制太多，且相關配套措施不足，導致人事無法自主，對於一些不適任教師的處理，不能做出實質性的決定，因而造成領導上有責無權。

### (二) 教師專業自主、教師的性格及價值觀、教育理念

訪談結果發現，學校組織變革，教師專業自主，對校長領導造成莫大的衝擊，尤其教師自主性高，常常造成溝通上的困難，因而無法有效地推動變革。

訪談結果亦發現，每位校長皆強調教師的性格及價值觀、教育理念不同，無法有效地形塑學校組織文化及施展個人的辦學理念，而造

成領導上的困難。

### (三)家長因素

訪談結果發現，家長的支持與鼓勵是校長組織變革領導之助力。

### (四)教師性別因素

訪談結果發現，除了一位校長外，大部分的校長認為性別不同的教師不會影響其組織變革領導行為表現。

### (五)教師年齡因素

訪談結果發現，除了一位校長外，大部分的校長認為不同年齡的教師不會影響其組織變革領導行為表現。

### (六)教師的學歷因素

訪談結果發現，除了兩位校長外，大部分的校長都認為不同學歷的教師不會影響其組織變革領導行為表現。

### (七)教師的服務年資因素

訪談結果發現，除兩位校長外，大部分的校長認為不同服務年資的教師不會影響其組織變革領導行為表現。

### (八)教師的擔任職務因素

訪談結果發現，擔任職務不同的教師會影響校長組織變革領導行為表現。尤其擔任主任及組長的行政教師，對自己的理念比較認同，知覺校長變革領導行為程度較高。但也有些校長認為只要能用人唯才，充分授權，擔任職務不同，不至於影響其組織變革領導行為表現。

### (九)學校規模因素

訪談結果發現，學校規模大小會影響校長組織變革領導行為表現。學校規模大者最大的助力是經費充足，學生素質較佳，各項資源豐富，而最大的阻力是人多，教學事項複雜，溝通費時，管理較不易。而學校規模小，人事較單純，意見較容易整合。而中等規模的學校比

較容易實現自我理想。

#### (十) 學區性質因素

訪談結果發現，學區性質不同會影響校長組織變革領導行為表現，尤其學區在商業區的教師自主性高，家長社經地位較高，教育觀獨特，在領導上較不易整合。

#### (十一) 創校歷史因素

訪談結果發現，創校歷史不同不會影響校長組織變革領導行為表現。

#### (十二) 政治因素

訪談結果發現，校長遴選制度實施後，一些惡質的選舉文化侵入校園，每到遴選時，常會有一些黑函及不實的指控出現，或家長會擴權干預校務之狀況，甚至有政治力介入遴選之情形，往往造成校長心理壓力加重，同時也無法真正落實「掄才致用」的目的。

## 第二節 綜合結果

本研究根據文獻探討，問卷調查統計分析與訪談結果，加以綜合歸納發現，所獲得之結論有下列幾項：

### 壹. 組織變革的原因

- 一. 科技的高度發展。
- 二. 經濟結構的轉型與發展。
- 三. 全球政治發展與競爭型態的改變。
- 四. 社會變遷與趨勢。
- 五. 組織效能的降低。
- 六. 組織成員價值的分化。
- 七. 組織氣氛的轉變。

## **貳.學校組織變革的內涵與校長變革領導行為內涵**

### **一.學校組織變革內涵**

- (一)學校組織結構的變革。
- (二)學校行政運作的轉變。
- (三)教師具有良好的變革認知及行為表現。
- (四)技術發展的變革。
- (五)組織經營管理的變革。
- (六)組織文化的革新。

### **二.校長變革領導行為內涵**

- (一)建立危機意識。
- (二)組織變革領導團隊。
- (三)溝通、參與共同願景。
- (四)發展變革成果。
- (五)結合有利資源。
- (六)形塑學校組織文化。

## **參.學校組織變革面臨的困境、教師抗拒變革的原因及校長的因應策略**

### **一.學校組織變革面臨的困境**

- (一)學校人員編制不足、工作負擔加重。
- (二)教育政策一再推陳出新，但缺乏相關配套措施。
- (三)教學、行政單位本位主義無法突破。
- (四)人員聘任法令規定仍不足。
- (五)規劃實施時間過於倉促，未作效益評估。
- (六)學校組織成員對於組織變革產生的抗拒難排除。
- (七)家長參與校務決定，專業知能不足。

### **二.教師抗拒組織變革的原因**

- (一)教育改革迅速，教育政策不明確。
- (二)現有資源分配不足，自身權益受損。
- (三)教師工作壓力及角色壓力偏重。
- (四)未適切反應學校核心職能的轉變，造成形式大於實質。
- (五)教師個人的價值理念及性格因素。
- (六)威脅傳統規範與價值改變。
- (七)威脅群體關係與個人利益。
- (八)工作技術與方法的改變。

### **三.校長的因應策略**

- (一)發揮行政領導的整合功能。
- (二)營造學習型組織的情境條件。
- (三)建立專業化組織的運作機制。
- (四)落實全面品管的教育理念。

### **肆.臺北市公立國中教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為現況良好**

臺北市公立國中教師(含完全中學)知覺校長組織變革領導行為超過「符合」程度，其中各層面的知覺程度高低依次是「結合有利資源」層面、「建立危機意識」層面、「發展變革成果」層面、「組織變革團隊」層面、「溝通、參與共同願景」層面、「形塑學校組織文化」層面，臺北市國中校長組織變革領導行為在「結合有利資源」層面上表現最好，在「形塑學校組織文化」層面上仍有努力的空間。

### **伍.不同個人背景變項的臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領導行為之差異情形**

- 一.不同性別的臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領導行為無顯著差異。

二.不同年齡的臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領導行為無顯著差異。

三.不同學歷的臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領導行為無顯著差異。

四.不同服務年資的臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領導行為無顯著差異。

五.不同擔任職務的臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領導行為有顯著的差異，其中以擔任「主任」的國中教師對校長組織變革領導行為知覺程度最高。

**陸.不同學校背景變項的臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領導行為之差異情形**

一.不同學區性質的臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領導行為有顯著的差異，其中學區在住宅區的國中教師對校長組織變革領導行為知覺程度最高。

二.不同學校規模的臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領導行為有顯著差異，其中以規模在「51-60」班或「61班以上」的國中教師對校長組織變革領導行為知覺程度較高。

三.不同創校歷史的臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領導行為無顯著差異。

**柒.不同校長背景變項的臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領導行為之差異情形**

一.不同校長年齡的臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領導行為有顯著差異，其中校長年齡在「51-60」歲的國中教師知覺校長組織變革領導行為程度最高。

二.校長在校服務年資不同的臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領



導行為有顯著差異，其中校長在校服務年資「1年以內」的國中教師知覺校長組織變革領導行為程度最高。

### **捌.臺北市公立國中校長都能展現良好的組織變革領導行為**

學校組織變革後，國中校長都能展現良好的變革領導行為：

- 一.能以身作則，積極引導教師建立危機意識的信念。
- 二.能運用「變革領導團隊」協助學校組織發展。
- 三.能充分與教師「溝通、建立共同願景」。
- 四.能積極「發展變革成果」。
- 五.能充分「結合有利資源」。
- 六.能積極「形塑學校組織文化」。

**玖.影響校長組織變革領導行為因素有：**(1)法令限制及教育政策；(2)教師認知的差異及人格特質；(3)家長的支持與鼓勵；(4)學區環境性質；(5)學校規模大小；(6)政治因素；(7)教師擔任的職務；(8)校長自身的領導特質。

## **第三節 研究建議**

茲根據本研究之文獻探討與研究結論，擬分別就臺北市主管教育行政機關、國中校長、國中教師及後續研究方面提出相關建議，以供國中校長實施組織變革領導之參考。

### **壹.對主管教育行政機關的建議**

基於以上之研究發現和結論，對於臺北市教育行政機關提出以下之建議：

#### **一.強化校長變革領導理念**

根據研究結果發現，學校組織變革，國中校長變革領導行為表

現已是時代所趨，尤其當今講求辦學績效的年代，學校要永續經營，且能成為卓越的學校，一定要有卓越的校長領導，才能提昇學校的競爭力，形塑學校文化特色，因此，建立教育行政機關能透過各種場合，尤其在校長的培育儲訓，務必強化校長變革領導行為理念及課程，建立校長變革領導行為的專業素養，積極宣導校長變革領導行為理念，傳達對於校長變革領導行為之期許，賦予校長在教育改革中，領導學校組織變革的神聖使命，提昇校長專業領導發展知能。並且教育行政單位更應鼓勵學者進行變革領導方面的研究，並將研究結果提供給學校校長參考，以充實校長變革領導的專業能力。

## **二.適度鬆綁法令，賦予學校組織結構較多彈性空間**

根據研究結果發現，校長實施變革領導的重要內涵之一是組織結構的變革。尤其是人性化的行政領導及民主化課程領導，其基本理念與特質就是重視對話、討論、互動、分享、批判反省的理念，故需更具彈性的組織結構，以利組織成員進行討論、合作與分享。然當今有關學校組織結構的法令規定，及配套措施不足，教育行政機關對於學校授權不足，故造成學校各處室職掌無法調整，因此，今後宜修正組織結構法令，作適度的鬆綁，讓學校的組織結構可以依實際需求作彈性調整，才能讓校長有效的實施組織變革領導。

## **三.有效形塑及建立社區家長參與校務運作的良好機制**

教改之後，學校家長及社區人士參與校務運作的要求聲浪日益高漲，學校校務決策也逐漸演變為行政人員、教師會及家長會共同參與的局面，充分展現開放社會中多元參與的特色，但也顯露出因一些制度設計不加以及人為的缺失。本研究訪談中發現，現階段臺北市國民中學仍尚未建立學生家長及社區人士參與而不干預校務的良好運作機制。有校長表示當今在學校校務決策中，仍有些家長及社區人士不當

的干預，因此常造成校長領導變革上的阻力，但故建議教育行政機關能在以「學生為教育主體」前提下，有效形塑及建立社區家長參與校務的良好運作機制，提供家長在職訓練，以提昇家長的參與知能，建立家長正確的參與觀念，才能促使組織變革順利推展，而真正營造出一個專業、合作、創意、革新的優質校園文化。

#### **四.規劃充實校長變革領導行為的專業進修管道，並能多開設學校組織溝通原理與實務相關課程**

本研究結果顯示，校長變革領導行為效能與校長的專業能力息息相關，因此建議教育行政單位能規劃充實校長變革領導行為的專業進修管道，尤其學校組織效能往往與校長組織溝通技巧有關，故定期舉辦校長專業進修知能研習，或透過各種專業訓練發展課程，可讓校長們進行實務領導經驗的分享及交流，以擴展校長在領導上的專業能力，同時也能協助校長適應學校組織變革領導角色的扮演，加強校長變革領導行為策略的運用。

#### **五.應建立權責相符的校務行政運作制度，以利校長校務工作之推展**

教育改革的各項工作，只要政策下達，校長是責無旁貸；但在邁向民主化的校園裡，校務會議的決定，已凌駕於校長的行政裁量權之上。或許我們會期許校長，能在扮演學校溝通協調角色，設法凝聚成員共識，但組織成員各執己見僵持不下時，校長亦難以使力，因此教育行政機關在法規的制定上，應給予校長更多實質的權力，否則有責無權，會造成校長士氣低落，無法有效地利於校務之推動。

#### **六.健全教師考核制度，協助校長變革領導行為表現**

本研究訪談發現，教師的性格及價值觀對學校組織認同度、對願景目標投入及專業知能都會影響到校長實施變革領導行為的表現，但提昇教師個人背景因素並非校長能力所及，故建議教育行政機關健全

教師考核制度，激勵教師提昇自身的專業素養，以協助校長推動變革。

## **七.明定校長變革領導行為考核項目，以落實校長評鑑制度，供校長遴選之參考**

本研究發現，學校在面對教育改革的大環境中，校長變革領導是當今最為可行的領導模式，然為了促使校長擁有高品質的變革領導行為及教師對學校發展經營高度的關注，校長本身必須自我覺察，隨時能自我提醒修正領導行為，才能獲得組織成員的信賴，因此建議教育行政單位務必落實校長評鑑，將校長評鑑法制化，透過內部及外部之評鑑，強化變革領導行為的評鑑指標，將變革領導行為之相關策略列入考核項目中，引導校長落實變革領導行為運用在學校領導上。而且過去對校長連任之條件及無意續任或未獲遴聘處理規定不一，遴選連任常因未完全依政通人和的角度出發，校長在第一任任期期滿時，遴選委員會似乎未對校長是否獲得學校教師會及家長會共同推薦作一確認才得以連任，因此往往造成校長、教師會、家長會相互對立的局面。另外又未對無意續任及未獲遴聘之校長作適切的處理，因此無法真正達到教育革新、維護校長尊嚴及乾淨校園選舉的目的，更無法真正淘汰一些不適任的校長，而落實遴選在「擇優汰劣」、「適才適用」的遠大目標。

## **八.定期辦理有關學校願景管理知能之教育訓練及研習活動，以增進學校成員對實施願景管理的了解與運用能力**

根據研究發現，學校願景管理之提昇對於形塑組織文化具有相當的影響，然當今臺北市國民中學校長對於學校願景的溝通仍不足，因此國民中學學校成員知覺學校願景目標仍偏低，故如何有效溝通願景，讓組織成員能了解、體察學校願景管理的內涵及學校組織文化內涵，進而培養學校成員營造願景管理與提昇組織文化知能，對校長實施組

織變革領導在形塑優質學校文化上有很大的助力，故為了使國民中學學校成員具有豐富的學養並具備營造優質組織文化的知能，教育行政機關宜定期辦理有關的研習活動，除了闡釋學校願景管理與學校組織文化的內涵、功能外，更該擴展學校成員知識領域與營造願景管理能力，才容易匯聚共識，而真正形塑出一個有理想願景及特色的卓越學校。

## **貳.對國中校長之建議**

### **一.校長應營造一個民主開放的環境，以增加教師參與學校校務之機會，讓教師能發揮彰權益能之效**

學校是一個小型的社會，校長務必要營造一個溫暖、民主、開放的學習組織環境，開放教師參與學校事務的權利與地位，尊重教師的專業自主權，並能適時地權力下放給教師作決定，使得教師獲得自我效能感及教學成就感，才能發揮彰權益能之效，畢竟組織變革要成功，一定要組織成員樂於參與、肯創新、具有成就感，才能減低變革的阻力，而促成願景目標之實現。

### **二.校長應自我檢視本身的人格特質，並融合組織文化及特性，以建立符合校長發展的領導行為**

校長領導行為往往與其人格特質有關，中國固有領導哲學中，以能尊重領導倫理，講求變適應，注重修己安人，以德服人，以達到團體圓融和諧為最大領導行為。而以往過於注重權威，強調人際關係，注重個人魅力色彩，保守自封等人治的領導，仍有許多省思修正的空間。本研究發現，教師參與變革的意願低，跟校長的人格特質有關，一般皆認為能以身作則，主動關懷與權力分享，會適時給予老師鼓勵、打氣且辦學認真的校長，往往會較易使組織成員肯同甘共苦，參與各種變革，使學校校務推展更順利，因此為了提昇學校效能，營造一個

和諧、溫馨的校園文化，建議校長能檢視自己的人格特質，並融合組織文化及組織特性，以建立符合校長發展的領導行為。

### **三.要跳脫管理者角色，當學校的領導者**

根據本研究發現，新時代的學校領導人已經跳脫管理者的角色，學校一致性的管理工作應交由主任、組長等行政人員負責，校長需要的是發揮自己領導能力，激發組織成員潛能，引導學校邁向成功的組織文化變革目標。另外，校長應具備預測學校組織變革能力，能建立學校組織變革方向，激發教師對學校願景目標之承諾，且能組織優秀的學校團隊，以身作則，並能充分授權，帶領學校成員完成教育使命，致力追求學校組織效能的提昇。

### **四.務須了解學校組織變革的內涵，清楚組織變革阻力來源**

本研究發現，學校組織變革內涵包羅萬象，有(1)組織結構變革(2)學校行政運作的轉變(3)教師具有良好的變革認知及行為表現(4)技術發展的變革(5)組織經營管理的變革(6)組織文化的革新。校長是學校組織的領導者，務須了解學校組織變革的內涵，認知學校組織結構、技術發展、組織經營管理及組織文化變革，了解教師變革認知及行為表現，清楚組織變革阻力來源，運用有效策略化解變革阻力，透過教育、溝通、參與、投入、協助、支持、談判、共識、操縱、收編、強制、漸進等方式協助教師解決問題，引導教師認知並積極投入變革活動，而促使變革圓滿成功。

### **五.多運用變革領導行為**

本研究發現，校長面對當今急遽全球化及教育改革浪潮的二十一世紀，對於時代變革的意義應有所了解及認知，如何有效地應付新紀元，提昇學校組織競爭力，建構一套卓越領導的策略及新的思考模式，是當今成為優質校長們的學校經營模式。因此，時下校長應積極瞭解

變革領導理論的內涵與具體做法，並落實到學校經營行為表現上，不斷進修成長，建構正確的領導理念，營造出充滿無限能量的學習型組織，展現高品質的變革領導行為。學校組織變革，有效能的國民中學校長變革領導行為包含下列幾個要素：

#### (一)建立危機意識

本研究發現，變革領導行為已成為提昇學校組織競爭力及優質校長最重要的策略，而「建立危機意識」是校長領導上最基本的概念，校長是學校組織的行政首長，學校組織變革行動改革推動者，務須有遠見，具備學校組織未來發展的危機意識，能洞悉學校變革的阻力來源，預測變革成果，能實施策略性思考，積極樂觀面對學校組織變革困境，努力解決問題，創造契機，才能帶領學校成員建立危機意識，使學校組織成員能以實際行動面對必然的挑戰及變革的危機。

#### (二)組織變革團隊

本研究發現，組織變革時代要提高學校行政效率及整體競爭力的最佳領導方式是「組織變革團隊」，學校組織是一群為達成教育目標，經由成員權責分配、層級的結構，所構成一個完整的有機體。因此，校長必須能充分授權各單位主管，秉著「用人不疑、疑人不用」的原則，選取值得信賴、具有聲望、專業技巧及良好人際關係的學校成員，來組織變革核心團隊，建立共識，並依據其專業，合理有效的分工，鼓勵團隊成員接受領導的挑戰，且能不斷學習成長，讓每位教師以自己是學校組織變革團隊的一員為榮，才能提昇組織整體競爭力，減低變革阻力，讓變革成真。

#### (三)溝通、參與共同願景

每個學校因其地理環境、學校文化、社區文化、相關資源不同而有其不同的條件與特色，因此，校長必須能結合組織及個人目標，建立

一個符合學校需求且具體可實現的願景，透過實際行動激發成員努力提昇自我專業知能，並為學校共同願景目標而努力。

本研究發現，要引導學校組織有良好的變革，需具有一致性的共同目標以凝聚教師向心力。然校長在實施變革領導時可能遭遇的困難有(1)教師成員對教育服務熱誠凝聚力不足；(2)教師價值觀念保守，畏懼變革；(3)理念溝通不順暢；(4)教師自主性高；(5)法令限制多，未將學校人事權下放；(6)教育政策推陳出新，但相關配套不足；(7)家長參與校務決定，專業知能不足，且未建立良好參與機制。

學校組織變革，教師面對來自組織內、外因素的衝擊，一時無法適應，故定會畏懼變革，因此，校長務必暢通各種溝通管道，運用有效的溝通策略，溝通變革願景，以消除組織變革的抗拒力量，並能鼓勵教師積極參與學校決定，利用團隊學習來帶動組織革新，如此才能減低學校組織變革阻力，使願景目標順利達成。

#### (四)發展變革成果

人類邁入二十一世紀，教育面臨結構性的調整與重建，因此任何的教育與行政作為與措施，都有可能引起價值的重組、結構的改變或是資源重新分配，因此深處於組織變革時代的校長，惟有掌握變革契機，努力發展有利學校未來發展的變革成果，才能促使組織永續發展，順應時代潮流。

確實掌握變革的動向，發展變革成果是學校進步的指標，故校長務必了解學校發展的有利因素及教師專長，再依據最有利資源推展相關變革活動，才能鞏固近程戰果，也才能引起教師積極投入變革的興趣，當然也才能建立共識，進而將變革成果發揚光大。

本研究發現，形塑一個優質的組織文化與推動「變革成果」相關，因此建議校長除了採行「計畫性」變革模式外，更該依據學校最有利



資源去發展具有特色的變革活動，然後就發展較好變革成果加以實質的鼓勵或成果分享，才能消弭教師消極抵抗，而樂於參與校長所提的各項變革。除此之外，校長在領導學校變革時，務必多吸取他校的優點長處，改善本身在領導上的盲點，畢竟「他山之石，可以攻錯」，因此要營造出一個和諧、進步及具有前瞻性的學校組織文化，宜多方參考他校成功的案例，將是學校未來發展變革成功的最佳依據。

#### (五)結合有利資源

二十一世紀的校長必須具有爭取資源、規劃資源及運用資源的能力，才能有效協助學校發展，也才能有效地營造出一個支持環境，因此校長必須將學校有限資源作充分及有效的運用，除此之外，更要主動和社區建立互利互生的良好的關係，才能結合社區與社會資源；至於社會資源之利用，有許多基金會、社教文化機構及熱心人士，咸可爭致協助與支援以豐沛學校組織的教育資源，讓學校政策推動順暢。因此建議校長務必與家長、社會各界、社區及上級教育單位建立良好的關係，並能與其他學校建立策略聯盟關係，共享資源，以提供學校組織變革的助力，展現組織績效，發揮學校資源的最大效益。

#### (六)形塑學校組織文化

學校要永續經營，一定要塑造出一個具有自己特色的發展願景，形塑出一個校長與教師互為主體，且能創新學習、和諧合作、進步多元、具有前瞻性的學校組織文化。因此校長必須開啟微觀視野，實施有效的變革領導行為，透過持續性的有效變革活動，鞏固變革成果並鼓勵教師再接再厲，然後將此變革模式深植於學校組織文化當中，以建立組織行為規範及共同價值，並把握其精髓與之俱進，才能形塑出一個符合快速變遷多元社會的學校組織新文化。

### 六.實施行政職務輪調制，與教師會及未兼行政教師有良好的互動

本研究發現，兼任行政職務的教師知覺校長變革行為程度高於一般教師，因此為了讓教師知覺組織變革時代高度學校變革認知的重要，鼓勵教師參與行政及了解學校未來發展契機，有效地提昇學校效能，建議校長可實施行政輪調制，調整行政兼職，並能利用一些正式及非正式的管道，多與未兼行政教師互動，廣納教師意見，並能與教師會建立良好的互動關係，才能提昇教師對校長變革領導行為的知覺，而共創雙贏。

### **七.鼓勵教師在職進修，提昇教師專業知能，並尊重教師專業能力**

本研究發現，臺北市教師因多參與各項研習及進修，故知覺校長變革領導行為程度較高，因此，隨著時代趨勢與教師專業素養的要求，校長應積極鼓勵教師進修，或辦理相關知能研習，提昇教師的專業知能，提昇組織團隊的競爭力。除此之外，學校行政上的重大政策決定，應尊重教師的專業，給予充分反思的空間，才能激發學校成員的熱忱，千萬不可以行政權威來干預專業權威，否則會遭致教師抗拒，而無法營造成員努力向上環境及使教育品質獲得成長。

### **八.建立學校事務與學校變革的評鑑指標，以了解學校變革的現況及檢視變革的成效**

本研究發現，適度的成果檢核，有助於校長修正變革領導行為之依據，因此校長應依各校情況建立評鑑學校事務的評鑑指標，以明確了解學校運作與發展的困境與危機，進而修正發展學校本位的策略及評估變革績效。所以能透過定期或不定期的校內校務評鑑，可以明得失，知績效，進而促使組織效能的提昇。

## **參.對國中教師之建議**

### **一.應具備高度的危機意識**

本研究發現，教改之後，學校組織要面臨更多的挑戰及競爭，教

師是學校組織的成員，不能置身事外，畢竟學校欠缺競爭力，一定會遭致淘汰或合併，故面對教育環境的改變，教師宜具備高度的危機意識，努力提昇自己專業知能，發展創新教學，隨時做好變革的準備，才能符合時代的需求。

## 二.能體認自己是學校變革團隊的一員

要提昇學校組織效能，培養組織競爭力，邁向學校共同願景目標，需仰賴組織中每一成員的努力，故教師必須堅守自己崗位扮演好自己的角色，體認自己是學校變革團隊的一員，因唯有提昇學校組織團隊績效，才能建立學校的競爭力，才能獲得社區家長的肯定，雖然校長是學校組織領導者，肩負教育改革的重任，但每位教師都是校長的重要助手，因此要多關心學校事務，努力發展學校特色，提昇學校教育品質，營造學校未來發展的有利條件，才能促成學校永續發展。

## 三.了解自身的權利義務，認同學校理念與價值

本研究訪談發現，教師的價值觀及教育理念對校長組織變革領導行為有很大的影響，所以往往會影響變革成效，甚至無法大刀闊斧推動各項變革，因此除了校長應檢視自己領導風格外，教師們也要了解自身的權利與義務，建立專業形象，因學校要有效地達成教育目標，必須教師以積極的工作態度去面對教育工作，尤其要認同學校組織目標與價值，善盡個人義務，關注學生受教權益，提昇教學成效，同時要積極發展校譽，做好學校行銷。

## 四.主動參與學校各種活動，扮演積極角色

本研究發現，學校教師對於校長推動的變革會有消極抵抗，故可知教師對於參與學校校務的深度與廣度，仍稍嫌不足。以往學校常被認為是一種典型鬆散的結構，主要是職業特性使然，因教師長期致力於教學與班級經營上，故常會產生只要教好書與經營好班級即可，因

而對學校其他事務並不太熱衷的現象，然今學校已邁向集體專業化的過程，教師必然需要融入學校價值體系網域中，才能建立專業化的社群，也才能展現組織學習能力，所以教師應主動參與學校各種活動，積極扮演好教改代言人角色，勇於接受挑戰與革新任務。

#### 五.加強研究創新，促進專業成長

本研究發現，學校創新經營，已是時勢所趨，教師能不斷進修及研究創新，有助於學校發展變革，提昇組織績效，所以教師必須體認教學乃專業工作，故教師應廣伸觸角，打破孤立文化，勇於參與教學團隊組織，努力吸取新知，加強自己本位進修，促進專業成長。

### 第四節 研究展望

研究者在研究過程中，雖努力使論文更完善，但仍然有許多值得探討之處，尤其因應學校組織變革、校長遴選制度的實施及新世紀的來臨，校長的領導勢必要有所調整，以迎接挑戰。本文擬從研究樣本、研究方法、研究變項、研究內容等四方面加以探討，並提出進一步的研究建議。

#### 一. 在研究樣本方面

礙於時間、能力及經費有限，本研究僅以臺北市松山區之公立國中(含完全中學國中部)教師為研究樣本，故在研究推論上，不免有所侷限，未來研究對象若能擴大研究母群體以臺北市公私立中學或臺灣地區教職員工為研究對象，其研究結果當具有廣度與推論效果。另外因本研究問卷調查部份僅從教師的角度去探討臺北市公立國中校長組織變革領導行為，雖然能反映教師對校長組織變革領導行為現況，但因

為只有他評部分而無校長的自評，故未來研究樣本上若能增列校長自評部分，則可於統計分析上進行交叉分析，探求兩者間認知之差異。

## 二.在研究方法方面

本研究方法採用文獻分析法、問卷調查及半結構式訪談，雖然透過文獻分析整理歸納出本研究層面，但仍未臻周延，未來可以採用質性研究法，透過長時間的觀察及專業對話、文件的蒐集，作個案研究，或可以選擇學校規模不同的兩所學校作比較研究，分析不同學校規模的國中校長其組織變革領導行為與學校經營之成效，以提供更好的訊息給校長作經營學校之參考。

## 三.在研究變項方面

本研究主要探討臺北市公立國中校長組織變革領導行為之研究，研究變項包含個人背景變項(性別、年齡、學歷、服務年資、擔任職務)、學校背景變項(學校規模、學區性質、創校歷史)及校長背景變項(校長年齡、校長在校服務年資)，但唯恐填答者因問卷內容過於冗長，拒絕作答或填寫不完整，故捨棄許多變項，因此必然會受到量化之限制，建議未來研究者可於個人背景變項上加入「價值理念」、「個性」，或校長背景變項加入「校長性別」，以及增列「家長背景變項」，將能促使研究內容更嚴謹、更豐富、更具有意義。

## 四.在研究內容方面

本研究是以「臺北市公立國中校長組織變革領導行為」為主要研究內容，研究目的在探討學校組織變革後校長的變革領導行為，但領導層面包含甚廣，且二十一世紀的校長務必是一個全方位的領導者，不僅要作行政領導，也要作教學領導，更要作課程領導，因此建議後續研究者在研究內容上可以「一位校長的領導」為專題，探討其各層面領導策略及其經營成效，或者進一步探討學校效能與校長組織變革

領導行為間的相關性，如此，將能提供校長們更多學校經營策略，以提昇學校教育品質。

另外，本研究只從校長訪談中探討遴選制度的實施會影響校長組織變革領導行為，如：家長會擴權干預行政，政治力介入遴選等，都會促使校長領導行為受到很大的挑戰，然因研究者精力有限，並未從法制層面深入去探討此制度對校長領導之影響、對學校教育的真正意義、對校長辦學方向有何啟示作用，因此建議後續研究者可以「校長遴選制度之實施對學校教育革新的探討」為題，深入探究校長遴選制度的建立對學校教育的意義、對學校未來發展及校長辦學理念、態度、領導行為之影響，以提供教育主管機關修正校長遴選辦法相關規定之參考，或提供給未來想要任職的校長努力之方向，促使學校教育真正達到理想化、精緻化的終極目標。



