

第四章 研究結果分析與討論

本章根據前述研究方法，將問卷調查所得之資料加以整理，進行統計分析，以了解臺北市松山區國中教師知覺校長組織變革領導行為之現況，並從訪談結果中了解臺北市國中校長組織變革領導行為的實務經驗，探討影響校長組織變革領導行為之因素。資料分析結果與討論分為下列五節加以說明：第一節為教師知覺校長組織變革領導行為之現況；第二節為不同個人背景變項的教師知覺校長組織變革領導行為之現況；第三節為不同學校背景變項及不同校長背景變項的教師知覺校長組織變革領導行為之現況；第四節為校長組織變革領導行為訪談結果分析；第五節綜合分析與討論。

第一節 教師知覺校長組織變革領導行為之現況

本研究以臺北市松山區國中教師為施測對象，共回收問卷 261 份，剔除作答不完整，缺少個人資料的廢卷 5 份，共得有效問卷 256 份，實際有效問卷回收率為 98.08%。

本節就問卷調查所得資料，求各單題、各層面及總問卷之「平均數」(M)與標準差(SD)，分析臺北市國中校長變革領導行為的現況，其結果如下：

壹. 教師知覺校長整體組織變革領導行為之分析

表 4-1-1 教師知覺校長組織變革領導行為之統計分析

層面	平均數(M)	標準差(SD)
建立危機意識層面	3.7921	0.7307
組織變革團隊層面	3.7648	0.7393
溝通參與共同願景層面	3.6597	0.6743
發展變革成果層面	3.7826	0.5173
結合有利資源層面	3.8287	0.6407
形塑學校組織文化層面	3.6479	0.8238
整體組織變革領導行為層面	3.7460	0.6877

資料來源:自行整理

由表 4-1-1 可知，教師知覺校長組織變革領導行為的「平均數」為 3.7460，「標準差」為 0.6877，已超過「符合」程度，而其中各層面的平均數亦介於 3.6479-3.8287 之間，臺北市國中校長組織變革領導行為均符合組織變革領導行為的「建立危機意識」、「組織變革團隊」、「溝通、參與共同願景」、「發展變革成果」、「結合有利資源」、「形塑學校組織文化」等層面要素。

貳. 教師知覺校長組織變革領導行為各層面之分析

表 4-1-2 教師知覺校長組織變革領導行為「建立危機意識」層面之統計分析

題號及內容	平均數	標準差
1. 本校校長會提出提昇學校競爭力的方案和同仁討論	3.78	0.86
2. 本校校長會以身作則，吸取新知，帶動教師成長	3.93	0.85
3. 本校校長主持會議時，會提出建設性的討論意見	3.86	0.95
4. 本校校長能洞悉學校未來發展的特色	3.71	0.99
5. 本校校長對學校的未來有前瞻性的構想與計畫	3.77	0.91
6. 本校校長對學校環境變動知覺很敏銳	3.83	0.80
7. 本校校長強調學校未來發展應具備競爭力	4.00	0.75
8. 本校校長能以辦學績優學校為楷模，帶領教師成長	3.57	0.96
9. 本校校長能兼顧各方面需求擬定學校發展的目標	3.69	0.90
「建立危機意識」層面	3.7921	0.7307

資料來源:自行整理

由表 4-1-2 顯示，教師知覺校長組織變革領導行為「建立危機意識」層面各題目內容，其平均數為 3.7921，標準差為 0.7307，超過「符合」程度。其中教師對「本校校長強調學校未來發展應具備競爭力」知覺程度最高($M=4.00$ ， $SD=0.75$)，顯示國民中學校長在領導理念上，能清楚學校改革之迫切，同時亦能了解未來學校發展，一定要具備競爭能力之重要，因此能以時代變遷，教育政策不斷改革之背景建立教師危機意識，建立學校特色以利未來發展。

教師對第八題「本校校長能以辦學績優學校為楷模，帶領教師成長」知覺程度最低($M=3.57$ ， $SD=0.96$)，且變異性較大，顯示校長在帶領教師同仁向辦學績優學校學習上仍有很多努力的空間，尤其現今各校學生素質不一，雖然想在教學及各項競賽上能吸取績優學校之精華，然礙於學生的特質與家長的合作度，往往時有不盡人意之情形，

而教師認知變異性大，顯示校長在此項題目做法上有很大的差異，雖然有些校長能感受學校組織變革之必要，積極帶領學校同仁以績優學校作法作自我激勵，以提昇學校競爭力，但若無法關注組織的特性或教師的專長，將會遭致組織抗拒，而無法促使組織發展，若是校長能以教師專長與興趣因勢利導去發展適合學校特色的活動，一定能建立共識，提高學校組織效能。

表 4-1-3 教師知覺校長組織變革領導行為「組織變革團隊」層面之統計分析

題號及內容	平均數	標準差
10. 本校校長的領導讓我樂於參與推動學校的活動	3.57	1.04
11. 本校校長會引導學校同仁致力提昇各項專業能力	3.75	0.89
12. 本校校長會創造或提供學習機會並鼓勵同仁積極參與	3.84	0.86
13. 本校校長會引導教師同仁努力提昇各項專業能力	3.75	0.84
14. 本校校長會主動提攜後進並給予表現的機會	3.76	0.87
15. 本校校長能領導各處室活動規劃與任務分配	3.73	0.94
16. 本校校長推動的各項活動都有良好的績效	3.79	0.89
17. 本校校長會邀請專業人士至校提供專業經驗給學校同仁	3.94	0.81
18. 本校校長能落實行政運作的分層授權	3.75	0.85
「組織變革團隊」層面	3.7648	0.7393

資料來源:自行整理

從表 4-1-3 顯示，教師知覺校長組織變革領導行為組織變革團隊層面各題目內容，其平均數為 3.7648，標準差為 0.7393，已超過符合程度，其中教師對第 17 題「本校校長會邀請專業人士至校提供專業經驗給學校同仁」知覺程度最高(M=3.94, SD=0.81)，顯示國中校長在領導上能注重組織成員專業知能的研習，此能切合教育改革組織變革的需求，因學校組織變革，教師專業知能的培養與提昇是形成學校變革

團隊的必備條件。

而教師對 10 題「本校校長的領導讓我樂於參與推動學校的活動」知覺程度最低($M=3.57$, $SD=1.04$)，顯示校長在校內推展各項變革活動上仍有很大提昇的空間，尤其教師認知差異大，顯示校長在帶領組織變革時尚未真正帶到教師同仁的心，所以教師參與變革意願才不高，因此，校長務須積極培養團隊的信任感，且推動任何變革，宜秉持無懲罰的「支持鼓勵」、「願者成長」原則，引導教師成為改革的夥伴，因為教師並非真正抗拒變革，而是不希望被人牽著鼻子走，故校長在推動學校活動時，應積極鼓勵有意願教師，讓其在專業成長中獲得信心與成就感，然後再匯集有意願者的力量，逐漸帶動無意願者，如此才能讓教師同仁樂於參與校長推動的各項學校活動。

表 4-1-4 教師知覺校長組織變革領導行為「溝通、參與共同願景」層面之統計分析

題號及內容	平均數	標準差
19. 本校校長能讓學校同仁清楚地知道學校的願景目標	3.73	0.82
20. 本校校長會主動與學校同仁討論達成學校願景的作法	3.62	0.88
21. 本校校長會為了發展學校願景而努力改善學校的規定	3.77	0.88
22. 本校校長經常利用機會與大家分享他的辦學理念與看法	3.93	0.89
23. 本校校長會透過與教師討論方式來做一切行政決定	3.46	1.10
24. 本校校長推動的各項措施常遭教師同仁的消極反抗	3.28	1.07
25. 本校校長會利用各種場合宣導學校的措施與作法	3.90	0.63
26. 校長常向行政人員表達他對各處室行政工作績效的滿意度	3.57	0.81
「溝通、參與共同願景」層面	3.6597	0.6743

資料來源:自行整理

從 4-1-4 顯示，教師知覺校長組織變革領導行為「溝通、參與共同願景」層面各題目內容，其平均數為 3.6597，標準差為 0.6743，超

過「符合」程度。許孝麟(2000:179)研究目前國民小學教師參與學校決定之參與程度上堪稱良好，本研究由統計數字上來看，目前臺北市國民中學教師參與學校決定之參與程度亦堪稱良好。伍國維、鄭燕祥(1994:13)研究發現參與否會影響教師關注學校變革程度：教師若感到有足夠參與校政的機會，會對變革有正面的態度；一致目標的組織文化會凝聚教師向心力，具有一致目標及信念的學校，教師會傾向認同變革的好處。根據本研究結果顯示，臺北市國民中學教師知覺校長組織變革領導行為「溝通、參與共同願景」層面偏向正向，代表臺北市國民中學教師傾向認同學校組織變革的好處，並能接受校長所推動的相關改革措施。其中第 22 題「本校校長經常利用機會與大家分享他的辦學理念與看法」知覺程度最高 ($M=3.93$, $SD=0.89$)，顯示國民中學校長能經常利用機會宣導及分享他的辦學理念，以爭取更多學校教師同仁的認同。目前學校組織已變革，若要擁有良好的變革成果，不是靠單打獨鬥就能完成，一定要營造一個良好的合作空間，才能將建立變革績效。

教師對第 24 題「本校校長推動的各項措施常遭教師同仁的消極反抗」，知覺程度最低 ($M=3.28$, $SD=1.07$) 且變異性大，顯示臺北市國民中學教師對於校長所推動的改革活動仍存有某種程度的消極抵抗，因此校長務必多與學校教師溝通，對於欲推動的變革措施除了先作理念溝通外，務必考量教師的專業及需求，才能建立共識，減少變革阻力，千萬不可操之過急，另外校長更該揚棄權威式的領導模式，遵循民主決策機制，並能對變革中有良好表現的人員，提供實質的獎勵，才能吸引更多人積極參與。

表 4-1-5 教師知覺校長組織變革領導行為「發展變革成果」層面知統計分析

題號及內容	平均數	標準差
27. 本校校長會確實要求執行行事曆中制定的各校活動	4.03	0.70
28. 本校校長會同時推動許多改革措施讓老師疲於應付	3.00	1.01
29. 本校校長會公開表揚教師同仁的優異表現	4.06	0.74
30. 本校校長會透過舉辦的活動展示其辦學的成果	3.95	0.71
31. 本校校長對於成效良好的改革活動會持續去推動	3.90	0.69
32. 本校校長會根據推動的成果修改校務施行方向	3.68	0.79
「發展變革成果」層面	3.7826	0.5173

資料來源:自行整理

從表 4-1-5 顯示，教師知覺校長組織變革領導行為「發展變革成果」層面各題目內容，其平均值為 3.7826，標準差為 0.5173，超過「符合」程度。顯示學校組織變革，國中校長都能為提昇學校競爭力，努力推展各項變革活動，且都有優異表現。其中第 29 題「本校校長會公開表揚教師同仁的優異表現」知覺程度最高($M=4.03$ ， $SD=0.70$)，此與林淑貞(2004:113)研究國民小學教師知覺校長變革領導行為在「在發展變革成果」上，皆能對教師的優異表現公開讚賞，以激勵教師為學校努力相同。這顯示臺北市國中校長在組織變革時代，皆能善用獎勵原則，激發教師為學校努力，而促使變革成真。而教師對第 28 題「本校校長會同時推動許多改革措施讓老師疲於應付」且知覺程度最低($M=3.00$ ， $SD=1.01$)，顯示教師對於校長會同時推動許多改革措施，讓老師覺得很累，另外其差異性大，可見各校教師對此項意見大有不同。

教育改革中，教師是校長領導學校組織變革的實踐者，其站在改革的第一線，校長若未為因應教育改革而太過於急功近利，而忽略教師工作壓力及心理的不安，同時推動很多改革措施，那將會造成教師抗拒變革，也會影響組織效能。所以，校長應確實依照組織變革步驟，

並採用「漸進式變革」，一次只要推行一項變革措施，等到鞏固戰果後，再推行下一項改革，千萬避免「劇烈式變革」，否則會造成教師適應不良，因而畏懼變革，以致對校長變革領導行為形成莫大的阻力，故一位有效能的校長，應該採取循序漸進方式，先做好變革溝通與宣導工作，強化學校人員變革認知，化解人員變革疑慮，然後再提供學校資源發展學校最有利的變革活動，這樣才能降低變革阻力，提昇學校效能，促進學校永續發展。

表 4-1-6 教師知覺校長組織變革領導行為「結合有利資源」層面之統計分析

題號及內容	平均數	標準差
33. 本校校長重視校外公共關係的拓展，以爭取社會資源	3.98	0.79
34. 本校校長和社區家長之間有良好的溝通和互動	3.98	0.80
35. 本校校長能結合家長會資源以協助校務之推動	4.05	0.79
36. 本校校長能開放學校設施與社區共享	3.99	0.69
37. 本校校長舉辦的各項活動能獲得社區人士的資源贊助	3.68	0.74
38. 本校校長常為學校向上級爭取學校發展所需的經費	3.67	0.80
39. 本校校長能與他校以資源共享方式推動教育改革	3.56	0.85
「結合有利資源」層面	3.8287	0.6047

資料來源:自行整理

從表 4-1-6 顯示，教師知覺校長組織變革領導行為「結合有利資源」層面各題目內容，其平均值為 3.8287，標準差為 0.6047，超過「符合」程度。其中教師對 35 題「本校校長能結合家長會資源以協助校務之推動」知覺程度最高(M=3.8287, SD=0.6047)。顯示學校組織變革中，家長會組織已經成為學校教育的一環，而目前臺北市國中校長多能與家長建立良好教育夥伴關係，能將辦學理念或績效透過行銷方式傳達給家長，有系統提供家長們其辦學的訊息，進而贏得家長們的認同支持，以爭取家長會資源共同協助學校校務發展。由此可知，組

織變革時代的校長，都能洞悉家長資源是促進學校發展的一大助力。而教師對第 39 題「本校校長能與他校以資源共享方式推動教育改革」知覺程度最低($M=3.56$, $SD=0.85$)，顯示校長在與他校以資源共享(策略聯盟)方式推動教育改革上仍有很大的努力空間。

九年一貫課程強調教師是課程發展的要角，而且學校本位課程賦予學校、教師充分的課程自主，但教師必須展現課程專業，對於課程的設計及補充教材的獲得，亟需有集思廣益的夥伴，因此宜與他校教師策略聯盟，以資源共享方式共同成長，校長是學校教育改革的領導人，在教育資源需求多元化的時代趨勢，一定要以資源共享方式和他校結盟，才能提供教師更豐富及更多元的行政與教學資源來協助教師專業成長，故為了活化學校組織，強化學校效能，校長能與他校以資源共享方式來推動教育改革，是校長組織變革領導行為上不可或缺的重要策略。

表 4-1-7 教師知覺校長組織變革領導行為「形塑學校組織文化」層面之統計分析

題號及內容	平均數	標準差
40. 本校校長能積極營造民主合作的學校氣氛	3.68	0.79
41. 本校校長非常重視學校特色的發展	3.80	0.88
42. 本校校長的領導讓我以身為學校的一份子而為榮	3.63	1.01
43. 本校校長能成功建立本校的組織新文化制度	3.61	0.92
44. 本校校長能重視學校文化制度的傳承與保存	3.69	0.96
45. 本校校長能建立健全的績效評鑑系統	3.57	0.90
46. 本校校長能採取人性化管理提昇教職員士氣	3.62	1.00
「形塑學校組織文化」層面	3.6479	0.8238

資料來源:研究者自行整理

從表 4-1-7 顯示，教師知覺校長組織變革領導行為「形塑學校組織文化」層面各題目內容，其平均值為 3.6479，標準差為 0.8238，超過「符合」程度。其中教師對第 41 題「本校校長非常重視學校特色的

發展」知覺程度最高($M=3.6479$, $SD=0.8238$)，顯示學校組織變革中，多數學校都能注重形塑各校特色，以強化學校競爭力，這也可看出臺北市國中校長在掌握學校未來發展的特色及形塑學校組織文化變革領導行為上也有卓越的成果。至於教師對 45 題「本校校長能建立健全的績效評鑑系統」知覺程度較低($M=3.57$, $SD=1.00$)，顯示校長在學校組織中尚未建立健全的績效評鑑制度，實施九年一貫課程計畫以來，始終未彰顯其效果，最大的原因就是責任不清，相關機關和人員未能負起績效責任所致，因此未來學校變革要成功，務必落實績效評鑑制度，才能使人人為變革全力以赴，也才能提高學校經營績效，而形塑出一個肯負責、重績效的學校組織文化來。

參. 綜合分析

由以上結果可歸納出下列重點：

一. 教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為已超過「符合」程度

教師知覺校長整體組織變革領導行為平均值(M)為 3.7460，標準差(SD)為 0.6877，超過「符合」程度，其中各層面的 M 質介於 3.6479-3.8287 之間，其高低依序為「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」，六個層面均達到「符合」程度。顯示目前臺北市國中教師知覺校長變革領導行為具有高度知覺。此研究的結果與林水木(2000:301)、林郁絲(2000:171)、陳建東(2000:124)、吳耀堂(2001:182)、曾金美(2001:259)、劉淑津(2001:182)、劉麗蓉(2001:166)、林淑貞(2004:116)等人研究發現國民小學教師具有高度的學校組織變革知覺之結果相符合，可見目前臺北市國民中小學教師已具有高度的學校組織變革知覺。

由本研究結果得知，學校組織變革中的國中教師對校長組織變革領

導行為具有高度的知覺。依陳建東(2000:124)結果發現，高度變革認知能提高組織效能的表現，組織變革愈落實，則學校效能愈提昇。吳耀堂(2001:182)與曾金美(2001:259)之研究亦發現，國民小學教職員對學校組織再造方案支持度中等偏高。林淑貞(2004:116)亦研究發現國民小學教師對校長變革領導行為具有高度知覺。而本研究結果更驗證學校組織變革，九年一貫強調學校本位課程發展的國中教師，對於校長組織變革領導行為亦具有高度的知覺。因此校長只要能對組織變革內涵加以深究，努力提昇自己專業知能，發揮高度的領導效能，一定可以達到學校組織變革目標，形塑學校組織優良文化，而發展出自己特色來。

教師知覺校長組織變革領導行為各層面程度最高題項分別為：

- (一)「建立危機意識」層面：「本校校長強調學校未來發展應具備競爭力」
- (二)「組織變革團隊」層面：「本校校長會邀請專業人士至校提供專業經驗給學校同仁」
- (三)「溝通、參與共同願景」層面：「本校校長經常利用機會與大家分享他的辦學理念與看法」
- (四)「發展變革成果」層面：「本校校長會公開表揚教師同仁的優異表現」
- (五)「結合有利資源」層面：「本校校長能結合家長會資源以協助校務之推動」
- (六)「形塑學校組織文化」層面：「本校校長非常重視學校特色的發展」

由上述結果顯示，面對多元教育改革環境，九年一貫的國中校長對於學校未來發展的競爭力、邀請專業人士至校提供專業經驗給學校

同仁、利用機會與大家分享他的辦學理念與看法、公開表揚教師同仁的優異表現、結合家長會資源以協助校務之推動、重視學校特色的發展等要素上，均有高度組織變革領導行為表現。

教師知覺校長組織變革領導行為各層面程度最低的題項分別為：

- (一)「建立危機意識」層面：「本校校長能以辦學績優學校為楷模，帶領教師成長」
- (二)「組織變革團隊」層面：「本校校長的領導讓我樂於參與推動學校的活動」
- (三)「溝通、參與共同願景」層面：「本校校長推動的各項措施常遭教師同仁的消極反抗」
- (四)「發展變革成果」層面：「本校校長會同時推動許多改革措施讓老師疲於應付」
- (五)「結合有利資源」層面：「本校校長能與他校以資源共享方式推動教育改革」
- (六)「形塑學校組織文化」層面：「本校校長能建立健全的績效評鑑系統」

由上述研究結果顯示，校長組織變革領導行為在以辦學績優學校為楷模，帶領教師成長、樂於參與校長所推動的學校活動、避免推動措施遭到教師的消極抵抗、避免同時推動很多改革措施讓老師感覺很累、與他校以資源共享方式推動教育改革及建立健全的績效評鑑系統等要素上仍有向上提昇的空間。其中得分最低的題項是「發展變革成果」中「本校校長會同時推動很多改革措施，讓老師覺得很累」這與鄭偉修、黃鴻程(2003:84)所提「劇烈式變革」雖可以快速達到變革的目的，早日取得變革效益，成為組織競爭優勢，但缺點是因為變革幅度大，成員的適應較困難，容易招致組織成員抗拒的

理論相吻合。而根據伍國雄、鄭燕祥(1994:3-14)針對教師抗拒組織變革因素研究發現，教師心理因素及教師背景因素會影響教師參與意願，教師參與變革活動會影響教師關注學校變革程度，一致目標的組織文化會凝聚教師向心力。這多少與本研究之結果在「參與、溝通共同願景」層面中「本校校長推動的措施會遭到教師的消極抵抗」的得分較低，似乎也有些關係，不過我感覺校長本身的人格特質及其運用的領導策略才是最主要的因素所在。校長應與教師建立良好的互動關係，以理性對話的機制，營造互信的組織文化，才能誘使組織成員參與變革工作。

第二節 不同個人背景變項的教師知覺校長組織變革領導行為之現況

本節在分析不同個人背景變項的教師知覺校長組織變革領導行為之差異情形，透過統計分析，以「平均數」(M)、「標準差」(SD)、「t 考驗檢定」與「單因子變異數分析」來考驗，結果如下：

壹. 不同性別的教師知覺校長組織變革領導行為之分析

本部分以教師性別為自變項，校長組織變革領導行為為依變項，進行 t 考驗檢定，經統計結果如下：

表 4-2-1 不同性別的教師知覺校長組織變革領導行為之 t 考驗摘要表

層面	性別	人數	平均數	標準差	各題平均數	t 值
建立危機意識	男	71	35.21	7.08	3.9124	1.637
	女	185	33.71	6.34	3.7459	
組織變革團隊	男	71	35.18	6.70	3.9092	1.948
	女	185	33.38	6.58	3.7093	
溝通、參與共同願景	男	71	30.09	5.76	3.7993	2.065*
	女	185	28.85	5.20	3.6061	
發展變革成果	男	71	23.24	3.19	3.8732	1.745
	女	185	22.49	3.05	3.7477	
結合有利資源	男	71	27.92	4.29	3.9879	2.641*
	女	185	26.37	4.14	3.7676	
形塑學校組織文化	男	71	26.56	6.14	3.7948	1.775
	女	185	25.14	5.58	3.5915	
整體變革領導行為	男	71	178.5	29.75	3.88	2.164
	女	185	172.91	28.82	3.69	

* $p < 0.05$

資料來源：自行整理

一. 不同性別教師知覺校長整體組織變革領導行為之分析

由表 4-2-1 可以發現，不同性別的教師在知覺校長整體組織變革領導行為並無顯著差異($t=2.1145$, $p>0.05$)。

二. 不同性別的教師知覺校長組織變革行為各層面之分析

由表 4-2-1 可以發現，不同性別的教師知覺校長組織變革領導行為各層面的 t 質介於 1.637-2.641 之間，且在「溝通、參與共同願景」及「結合有利資源」上均達顯著差異($p < 0.05$)，經比較結果如下：

(一)「建立危機意識」層面：

目前臺北市男、女教師，知覺校長組織變革領導行為在「建立危機意識」層面並無顯著的差異($t=1.637$, $p>0.05$)。

(二)「組織變革團隊」層面：

目前臺北市男、女教師，知覺校長組織變革領導行為在「組織

變革團隊」層面並無顯著的差異($t=1.948$, $p>0.05$)。

(三)「溝通、參與共同願景」層面:男教師知覺程度顯著高於女性教師($t=2.065$, $p<0.05$)。

(四)「發展變革成果」層面:男女教師知覺程度並無顯著差異($t=1.745$, $p>0.05$)。

(五)「結合有利資源」層面:男性教師知覺程度顯著高於女性教師($t=2.641$, $p<0.05$)。

(六)「形塑學校組織文化」層面:男性及女性教師知覺程度並無顯著差異。

三. 綜合分析

就整體而言，二十一世紀是終身學習的時代，學校面對整個社會變遷和科技發展，男、女教師多能體認學校組織變革已是大勢所趨，加上當今強調兩性平權時代，對學校組織變革已有正確的觀念，所以知覺校長組織變革領導行為程度除了「溝通、參與共同願景」及「結合有利資源」外，並無顯著的差異。而在「溝通、參與共同願景」上，男性教師知覺程度比女性教師高，這可能與女老師顧忌較多，而男性教師較隨性、不拘小節，與校長溝通較無顧慮之故，另外，「結合有利資源」層面，男性教師知覺程度高於女性教師，這可能與男性教師大多兼任行政工作有關，因承辦學校活動一定要有資源，才能促使活動順利推展，而女性教師大多著重在班級經營及教學事務上，故對校內資源及校外資源之取得，感受較不深刻，所以知覺校長組織變革領導行為程度在「結合有利資源」層面上較不及男性教師。

貳. 不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為之分析

本部分是以教師年齡與校長組織變革領導行為進行單因子變數分析，以考驗不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為之差異情形，

其結果如下：

表 4-2-2 不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為之差異考驗摘要表

層面	組別	人數	平均值	標準差	來源	平方和	平均平方和	自由度	F	事後比較
建立 危機 意識	1. 30 歲 (含) 以下	62	3.8907	0.7211	組間	3.799	1.266	3	2.412	
	2. 31-40 歲	73	3.6880	0.6722	組內	132.333	0.525	252		
	3. 41-50 歲	106	3.7516	0.7650						
	4. 51 歲以上	15	4.1778	0.6885						
	5. 總和	256	3.7921	0.7307	總和	136.133		255		
組織 變革 團隊	1. 30 歲 (含) 以下	62	3.8692	0.7350	組間	4.208	1.403	3	2.615	
	2. 31-40 歲	73	3.6012	0.7337	組內	135.156	0.536	252		
	3. 41-50 歲	106	3.7704	0.7345						
	4. 51 歲以上	15	4.0889	0.6967						
	5. 總和	256	3.7648	0.7393	總和	139.364		255		
溝通 參與 共同 願景	1. 30 歲 (含) 以下	62	3.7218	0.6420	組間	1.940	0.647	3	1.429	
	2. 31-40 歲	73	3.5805	0.6493	組內	114.018	0.452	252		
	3. 41-50 歲	106	3.6380	0.7117						
	4. 51 歲以上	15	3.9417	0.6176						
	5. 總和	256	3.6597	0.6743	總和	115.958		255		
發展 變革 成果	1. 30 歲 (含) 以下	62	3.8575	0.4930	組間	1.740	0.580	3	2.198	
	2. 31-40 歲	73	3.6621	0.4945	組內	66.489	0.264	252		
	3. 41-50 歲	106	3.8019	0.5449						
	4. 51 歲以上	15	3.9222	0.4537						
	5. 總和	256	3.7826	0.5173	總和	68.229		255		
結合 有利 資源	1. 30 歲 (含) 以下	62	3.7926	0.5618	組間	1.664	0.555	3	1.527	
	2. 31-40 歲	73	3.7319	0.5895	組內	91.577	0.363	252		
	3. 41-50 歲	106	3.8908	0.6354						
	4. 51 歲以上	15	4.0095	0.5926						
	5. 總和	256	3.8287	0.6047	總和	93.242		255		
形塑 組織 學校 文化	1. 30 歲 (含) 以下	62	3.6912	0.7211	組間	6.435	2.478	3	2.537*	4>2
	2. 31-40 歲	73	3.4932	0.8251	組內	165.620	0.657	252		
	3. 41-50 歲	106	3.6429	0.8698						
	4. 51 歲以上	15	4.2571	0.6232						
	5. 總和	256	3.6479	0.8238	總和	173.055		255		

續表 4-2-2 不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為之差異考驗摘要表

整體	1. 30 歲 (含) 以下	62	3.80	0.57	組間	2.795	0.932	3	2.498	
組織	2. 31-40 歲	73	3.63	0.59						
變革	3. 41-50 歲	106	3.75	0.65	組內	94.000	0.373	252		
領導	4. 51 歲以上	15	4.07	0.56						
行為	5. 總和	256	3.75	0.62	總和	96.795		255		

P<0.05

資料來源:研究者自行整理

一. 不同年齡教師知覺校長整體組織變革領導行為之分析

由表 4-2-2 可發現，不同年齡的教師知覺校長整體組織變革領導行為並無顯著差異($F=2.498$, $p>0.05$)，此雖與假設有所不同，但此一結果卻顯示，面對急遽變遷的社會，學校組織為了面對外在環境的變動，已建立組織再教育體制，以訓練組織成員不斷應付環境變遷和解決問題的能力和態度，因此臺北市教師在教育改革背景及強調教師專業自主的背景下，各年齡層的教師已投注許多的心力去學習，當然也瞭解校長必須運用不同的領導模式才能適應學校組織變革及帶動學校教育革新，所以對於校長組織變革領導行為知覺程度並無顯著差異。

二. 不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為各層面之分析

由表 4-2-2 可以發現，不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為各層面之結果如下：

(一)「建立危機意識」層面:不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為在「建立危機意識」層面，並無顯著差異($F=2.412$, $p>0.05$)，所以，本研究發現臺北市不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為在「建立危機意識」層面知覺程度無顯著差異。

(二)「組織變革團隊」層面:不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為在「組織變革團隊」層面並無顯著差異($F=2.615$, $p>0.05$)，故本研究發現臺北市不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為在「組織變革團隊」層面知覺程度無顯著差異。

- (三)「溝通、參與共同願景」層面：不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為在「溝通、參與共同願景」層面並無顯著性的差異($F=1.429$, $p>0.05$)，故本研究發現臺北市不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為在「溝通、參與共同願景」層面知覺程度無顯著差異。
- (四)「發展變革成果」層面：不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為在「發展變革成果」層面並無顯著性的差異($F=2.198$, $p>0.05$)，故本研究發現臺北市不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為在「發展變革成果」層面知覺程度無顯著差異。
- (五)「結合有利資源」層面：不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為在「結合有利資源」層面並無顯著性的差異($F=1.527$, $p>0.05$)，故本研究發現臺北市不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為在「結合有利資源」層面知覺程度高。
- (六)「形塑學要組織文化」層面：不同年齡的教師知覺校長組織變革領導行為在「形塑學要組織文化」層面具有顯著差異($F=2.537$, $p<0.05$)，同時以薛費法(scheffe's method)進行事後比較，發現「51歲以上」的教師知覺程度高於「31-40歲」的教師。這因為年齡較大，在教育界服務較久，人生閱歷較豐富，對教改背景較清楚，對學校組織變革的感受較深刻，同時又因其處於威權體制與民主開放的過渡時期，因此比較重視學校倫理，能體認學校組織文化對學校效能之重要，故對校長組織變革領導行為知覺程度較高。

三. 綜合分析

綜而言之，不同年齡的教師知覺校長組織整體及各層面組織變革領導行為，除了在「形塑學要組織文化」層面上具有顯著差異，年齡

大者高於年齡小者外，其他各層面均無明顯的差異。此一結果雖與假設及林淑貞(2004:121-123)之研究結果：「不同年齡的教師對校長組織變革領導行為有差異，且年齡愈高的教師對校長變革領導行為的知覺程度高」略有不同。本研究中發現不同年齡的國中教師對於校長組織變革領導行為知覺並沒有顯著差異，這是否與歷經各種教育改革之後，每位教師對學校組織變革都具有很深的感受有關，尤其實施九年一貫課程之後，每位教師都能感受到教育革新的重要，都能努力進修，以提昇自己專業知能，因此對校長組織變革領導行為須配合時代需求的體認深刻，接受度亦高，同時也能體認面對教育改革迅速下，新時代的校長必須有效能的領導學校組織變革，才能促進組織發展，故對於校長組織變革領導行為知覺程度均無顯著差異。

參. 不同學歷的教師知覺校長組織變革領導行為之分析

本部分以教師學歷與校長組織變革領導行為進行單因子變異數分析，以考驗其差異情形，結果如下：

表 4-2-3 不同學歷的教師知覺校長組織變革領導行為之差異考驗摘要表

層面	組別	人數	平均數	標準差	來源	平方和	平均平方和	自由度	F
建立 危機 意識	1. 一般大 專院校	54	3.9095	0.6931	組間	1.067	1.069	2	0.999
	2. 師範院 校或師範 大學	78	3.7820	0.7690	組內	135.066	0.816	253	
	3. 研究所 以上	124	3.7410	0.7217	總和	136.133		255	
	4. 總和	256	3.7921	0.7307					

續表 4-2-3 不同學歷的教師知覺校長組織變革領導行為之差異考驗摘要表

組織 變革 團隊	1. 一般大 專院校	54	3.9300	0.7952	組間	2.104	1.052	2	1.939	
	2. 師範院 校或師範 大學	78	3.7635	0.7325	組內	137.260	0.543	253		
	3. 研究所 以上	124	3.6935	0.7124	總和	139.364		255		
	4. 總和	256	3.7648	0.7393						
溝通 參與 共同 願景	1. 一般大 專院校	54	3.7546	0.7037	組間	0.634	0.317	2	0.696	
	2. 師範院 校或師範 大學	78	3.6458	0.6824	組內	115.324	0.456	253		
	3. 研究所 以上	124	3.6270	0.6530	總和	115.958		255		
	4. 總和	256	3.6597	0.6743						
發展 變革 成果	1. 一般大 專院校	54	3.8395	0.4415	組間	452	0.226	2	0.843	
	2. 師範院 校或師範 大學	78	3.8098	0.5337	組內	67.777	0.268	253		
	3. 研究所 以上	124	3.7406	0.5374	總和	68.229		255		
	4. 總和	256	3.7826	0.5173						
結合 有利 資源	1. 一般大專 院校	54	3.9021	0.5879	組間	0.450	0.225	2	0.613	
	2. 師範院 校或師範 大學	78	3.7839	0.6160	組內	92.792	0.367	253		
	3. 研究所 以上	124	3.8249	0.6066	總和	93.242		255		
	4. 總和	256	3.8289	0.6047						

續表 4-2-3 不同學歷的教師知覺校長組織變革領導行為之差異考驗摘要表

形塑 學校 組織 文化	1. 一般大專 院校	54	3.7037	0.8499	組間	0.361	0.180	2	0.264
	2. 師範院 校或師範 大學	78	3.5989	0.7979	組內	172.694	0.683	253	
	3. 研究所 以上	124	3.6544	0.8332	總和	173.055		255	
	4. 總和	256	3.6479	0.8238					
整體 組織 變革 領導 行為	1. 一般大 專院校	54	3.84	0.62	組間	0.621	0.311	2	0.817
	2. 師範院 校或師範 大學	78	3.73	0.62	組內	96.174	0.380	253	
	3. 研究所 以上	124	3.71	0.61	總和	96.795		255	
	4. 總和	256	3.75	0.62					

資料來源:自行整理

一. 不同學歷的教師知覺校長整體組織變革領導行為之分析

由表 4-2-3 發現，不同學歷的教師知覺校長整體組織變革領導行為均無顯著差異($F=0.817$, $p>0.05$)，而此一現象，本研究者認為可能與台北市教師在各方面的資訊較多，各項專業知能研習機會較多有關，故較能體認到學校組織變革的必要性及迫切性，所以不同學歷的教師知覺校長整體組織變革領導行為均無顯著差異。

二. 不同學歷的教師知覺校長組織變革領導行為各層面之分析

由表 4-2-3 發現，不同學歷的教師知覺校長變革領導行為各層面之結果如下：

(一)「建立危機意識」層面：不同學歷的教師知覺校長組織變革領導行為「建立危機意識」層面並無顯著性差異($F=0.999$, $p>0.05$)。

- (二)「組織變革團隊」層面:不同學歷的教師知覺校長組織變革領導行為「組織變革團隊」層面並無顯著性差異($F=1.939$, $p>0.05$)。
- (三)「溝通、參與共同願景」層面:不同學歷教師知覺校長組織變革領導行為「溝通、參與共同願景」層面並無顯著差異($F=0.690$, $p>0.05$)。
- (四)「發展變革成果」層面:不同學歷的教師知覺校長組織變革領導行為「發展變革成果」層面並無顯著差異($F=0.843$, $p>0.05$)。
- (五)「結合有利資源」層面:不同學歷的教師知覺校長組織變革領導行為「結合有利資源」層面並無顯著差異($F=0.613$, $p>0.05$)。
- (六)「形塑學校組織文化」層面:不同學歷的教師知覺校長組織變革領導行為「形塑學校組織文化」層面並無顯著差異($F=0.264$, $p>0.05$)。

三. 綜合分析

總而言之，不同學歷的教師知覺校長整體及各層面變革領導行為均無顯著差異，此雖與假設及陳建東(2000:117)、林淑貞(2004:125-127)之研究發現:「高學歷的教師對學校組織變革程度有較高知覺程度」結果不相吻合，但此一研究結果顯示，變革時代的臺北市教師可能因各方面資訊豐富，各項專業知能研習較多，加上有未來教師分級制及評鑑制度實施之壓力，故校長為提昇教師專業知能，常鼓勵教師作短期或長期進修，或從事行動研究，因此教師對於教育改革措施有更多的接觸，對於學校組織變革有較深入的體認，對於校長領導模式的改變也較能覺察，所以知覺校長組織變革領導行為程度高，故不同學歷教師知覺校長組織變革領導行為整體及各層面才會無顯著差異。

肆. 不同服務年資的教師知覺校長組織變革領導行為之分析

本部分以教師服務年資與校長組織變革領導行為進行單因子變異數分析，以考驗其差異情形，結果如下：

表 4-2-4 不同服務年資的教師知覺校長組織變革領導行為之考驗摘要表

層面	組別	人數	平均數	標準差	來源	平方和	平均平方和	自由度	F
建立 危機 意識	1. 5 年以下 (含五年)	72	3.8503	0.6776	組間	0.785	0.196	4	0.364
	2. 6-10 年	28	3.8452	0.7783	組內	135.348	0.539	251	
	3. 11-15 年	45	3.8148	0.6629					
	4. 16-20 年	40	3.7083	0.6404					
	5. 20 年以上	71	3.7449	0.8542	總和	136.133	255		
	6. 總和	256	3.7921	0.7307					
組織 變革 團隊	1. 5 年以下 (含五年)	72	3.8765	0.7171	組間	1.414	0.497	4	0.632
	2. 6-10 年	28	3.6706	0.7204	組內	137.950	0.679	251	
	3. 11-15 年	45	3.7605	0.6767					
	4. 16-20 年	40	3.7000	0.7637					
	5. 20 年以上	71	3.7277	0.7977	總和	139.364	255		
	6. 總和	256	3.7648	0.7393					
溝通 參與 共同 願景	1. 5 年以下 (含五年)	72	3.7101	0.6342	組間	1.069	0.267	4	0.584
	2. 6-10 年	28	3.7455	0.6033	組內	114.889	0.456	251	
	3. 11-15 年	45	3.6889	0.7154					
	4. 16-20 年	40	3.5438	0.5968					
	5. 20 年以上	71	3.6215	0.7568	總和	115.958	255		
	6. 總和	256	3.6597	0.6743					
發展 變革 成果	1. 5 年以下 (含五年)	72	3.8125	0.4901	組間	0.229	0.491	4	0.785
	2. 6-10 年	28	3.8214	0.4396	組內	68.000	0.625	251	
	3. 11-15 年	45	3.7593	0.5888					
	4. 16-20 年	40	3.7333	0.4961					
	5. 20 年以上	71	3.7793	0.5461	總和	68.229	255		
	6. 總和	256	3.7826	0.5173					

續表 4-2-4 不同服務年資的教師知覺校長組織變革領導行為之考驗摘要表

結合 有利 資源	1. 5 年以下 (含五年)	72	3. 7917	0. 5253	組間	0. 350	8. 757E-0. 2	4	0. 237
	2. 6-10 年	28	3. 7959	0. 6218	組內	92. 891	0. 370	251	
	3. 11-15 年	45	3. 8540	0. 6147					
	4. 16-20 年	40	3. 8036	0. 6178					
	5. 20 年以上	71	3. 8773	0. 6728	總和	93. 42		255	
	6. 總和	256	3. 8287	0. 6047					
形塑 學校 組織 文化	1. 5 年以下 (含五年)	72	3. 6925	0. 7148	組間	1. 977	0. 494	4	0. 492
	2. 6-10 年	28	3. 5612	0. 7407	組內	252. 023	1. 004	251	
	3. 11-15 年	45	3. 5778	0. 8490					
	4. 16-20 年	40	3. 6321	0. 8068					
	5. 20 年以上	71	3. 6901	0. 9574	總和	254. 000		255	
	6. 總和	256	3. 6479	0. 8238					
整體 組織 變革 領導 行為	1. 5 年以下 (含五年)	72	3. 79	0. 56	組間	0. 277	6. 914E-0. 2	4	0. 180
	2. 6-10 年	28	3. 74	0. 57	組內	96. 519	0. 385	251	
	3. 11-15 年	45	3. 74	0. 62					
	4. 16-20 年	40	3. 69	0. 59					
	5. 20 年以上	71	3. 74	0. 71	總和	96. 795		255	
	6. 總和	256	3. 75	0. 62					

資料來源:自行整理

一. 不同服務年資的教師知覺校長整體組織變革領導行為之分析

由表 4-2-4 可發現，不同服務年資的教師知覺校長組織變革領導行為沒有顯著差異($F=0.180, p>0.05$)。

二. 不同服務年資的教師知覺校長組織變革領導行為各層面之分析

由表 4-2-4 可發現，不同服務年資的教師知覺校長組織變革領導行為各層面均沒有顯著差異。

三. 綜合分析

綜合言之，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性差異，此研究結果與陳建東(2000:114)研究發

現，服務年資少於 20 年的教師即擔任行政工作對組織變革認知高於一般教師之結果不合，此一結果是否與教師個人對教育的價值理念有關，建議後續研究者能在研究變項多臚列教師「價值理念」加以探討。

依據本研究結果可發現，教師服務年資的長短對知覺校長組織變革領導行為並沒有顯著差異，推究其原因可能是實施九年一貫課程之後，站在第一線的教師，都能感受教改的腳步是全面性的，而且近年來少子化的威脅，促使學校教師可能面臨減班調校之危機，因此大都能體認唯有建立學校競爭力，提昇自己的專業能力及學校創新經營，才能適應當今的教育環境，所以都能體認校長領導學校組織變革之用心，覺察校長組織變革領導的重要。

伍. 不同擔任職務的教師知覺校長組織變革領導行為之分析

本部分以教師擔任職務與校長組織變革領導行為進行單因子變異數分析，以考驗其差異情形，結果如下：

表 4-2-5 不同擔任職務的教師知覺校長組織變革領導行為之差異考驗摘要表

層面	組別	人數	平均數	標準差	來源	平方和	平均平方和	自由度	F	事後比較
建立 危機 意識	1. 主任	18	4.3580	0.4550	組間	7.431	272.137	3	4.850**	1>3
	2. 組長	42	3.8492	0.7455	組內	128.702	41.556	252		1>4
	3. 導師	120	3.6796	0.7050						
	4. 專任教師	76	3.8041	0.7594						
	5. 總和	256	3.7921	0.7307	總和	136.133		255		
組織 變革 團隊	1. 主任	18	4.3148	0.4687	組間	10.079	3.360	3	6.549***	1>3
	2. 組長	42	3.9656	0.7348	組內	129.285	0.513	252		1>4
	3. 導師	120	3.6083	0.7325						
	4. 專任教師	76	3.7705	0.7263						
	5. 總和	256	3.7648	0.7393	總和	139.364		255		
溝通 參與 共同 願景	1. 主任	18	4.0903	0.5088	組間	4.592	1.531	3	3.464*	1>3
	2. 組長	42	3.7262	0.7072	組內	111.366	0.442	252		
	3. 導師	120	3.5656	0.6654						
	4. 專任教師	76	3.6694	0.6710						
	5. 總和	256	3.6597	0.6743	總和	115.958		255		

續表 4-2-5 不同擔任職務的教師知覺校長組織變革領導行為之差異考驗摘要表

發展 變革 成果	1. 主任	18	4.1024	0.4154	組間	2.642	0.881	3	3.383*	1>3
	2. 組長	42	3.7738	0.5458						
	3. 導師	120	3.7167	0.5211	組內	65.587	0.260	252		
	4. 專任教師	76	3.8114	0.4917						
	5. 總和	256	3.7826	0.5173	總和	68.229		255		
結合 有利 資源	1. 主任	18	4.2698	0.4773	組間	4.776	1.592	3	4.535**	1>3
	2. 組長	42	3.9354	0.6567						1>4
	3. 導師	120	3.7702	0.5733	組內	88.446	0.351	252		
	4. 專任教師	76	3.7575	0.6088						
	5. 總和	256	3.8287	0.6047	總和	93.242		255		
形塑 學校 組織 文化	1. 主任	18	4.1349	0.5445	組間	5.633	64.526	3	4.941**	1>3
	2. 組長	42	3.7075	0.8930						
	3. 導師	120	3.5476	0.7737	組內	167.442	13.060	252		
	4. 專任教師	76	3.6579	0.8828						
	5. 總和	256	3.6479	0.8238	總和	173.055		255		
整體 組織 變革 領導 行為	1. 主任	18	4.21	0.40	組間	5.377	1.792	3	4.941**	1>3
	2. 組長	42	3.83	0.66						1>4
	3. 導師	120	3.65	0.59	組內	91.418	0.363	252		
	4. 專任教師	76	3.75	0.63						
	5. 總和	256	3.75	0.62	總和	96.795		255		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ 資料來源:自行整理

一. 不同擔任職務的教師知覺校長整體組織變革領導行為之分析

由表 4-2-5 可以發現，不同擔任職務的教師知覺校長整體組織變革領導行為具有非常顯著性的差異($F=4.941$, $p < 0.01$)，因此再以薛費法(scheffe's method)進行事後比較，結果發現擔任「主任」職務的教師知覺校長組織變革領導行為程度高於「導師」；擔任「主任」職務的教師亦高於擔任「專任」的教師。

二. 不同擔任職務的教師知覺校長知覺校長變革領導行為各層面之分析

由表 4-2-5 可以發現，不同擔任職務的教師知覺校長變革領導行為為各層面結果如下：

- (一)「建立危機意識」層面：不同擔任職務的教師知覺校長變革領導行為「建立危機意識」層面具有相當顯著的差異($F=4.850, p<0.01$)，因此再進行薛費法(scheffe's method)事後比較，結果發現擔任「主任」的教師知覺程度顯著高於擔任「導師」的教師；而擔任「主任」的教師知覺程度亦高於擔任「專任」的教師。
- (二)「組織變革團隊」層面：不同擔任職務的教師知覺校長變革領導行為「組織變革團隊」層面具有非常顯著的差異($F=6.549, p<0.001$)，因此再進行薛費法(scheffe's method)事後比較，結果發現擔任「主任」的教師知覺程度顯著高於擔任「導師」的教師；而擔任「主任」的教師知覺程度亦高於擔任「專任」的教師。
- (三)「溝通、參與共同願景」層面：不同擔任職務的教師知覺校長變革領導行為「溝通、參與共同願景」層面具有顯著的差異($F=3.464, p<0.05$)，因此再進行薛費法(scheffe's method)事後比較，結果發現擔任「主任」的教師知覺程度顯著高於擔任「導師」的教師。
- (四)「發展變革成果」層面：不同擔任職務的教師知覺校長變革領導行為「發展變革成果」層面具有顯著的差異($F=3.383, p<0.05$)，因此再進行薛費法(scheffe's method)事後比較，結果發現擔任「主任」的教師知覺程度顯著高於擔任「導師」的教師。
- (五)「結合有利資源」層面：不同擔任職務的教師知覺校長變革領導行為「結合有利資源」層面具有相當顯著的差異($F=4.535, p<0.01$)，因此再進行薛費法事後比較，結果發現擔任「主任」的教師知覺程度顯著高於擔任「導師」的教師；而擔任「主任」的教師知覺程度亦高於擔任「專任」的教師。
- (六)「形塑學校組織文化」層面：不同擔任職務的教師知覺校長變革

領導行為「形塑學校組織文化」層面具有相當顯著的差異(F=4.941, $p < 0.01$)，因此再進行薛費法(scheffe's method)事後比較，結果發現擔任「主任」的教師知覺程度顯著高於擔任「導師」的教師。

三. 綜合分析

綜合而言，不同擔任職務的教師知覺校長整體和各層面變革領導行為，均有相當顯著的差異，其中擔任「主任」的教師知覺程度顯著高於擔任「導師」的教師；而擔任「主任」的教師知覺程度亦高於擔任「專任」的教師。此一結果顯示，在學校組織變革中，「主任」在行政上是校長的左右手，組織變革的核心領導團隊的成員，學校行政及教學的重要推動人物，同時也是傳達校長命令及校長與教師間的溝通橋樑，故知覺校長組織變革領導行為程度較高。至於擔任「導師」及「專任教師」平素以班級經營及教學事務為重心，故知覺校長組織變革程度比擔任「主任」的教師低。

第三節不同學校背景變項及校長背景變項的教師知覺校長組織變革領導行為之現況

壹. 不同學校規模的教師知覺校長組織變革領導行為之分析

本部分以不同學校規模的教師與校長組織變革領導行為進行單因子變異數分析，以考驗其差異情形，結果如下：

表 4-3-1 不同學校規模的教師知覺校長組織變革領導行為之差異考驗摘要表

層面	組別	人數	平均數	標準差	來源	平方和	平均平方和	自由度	F	事後比較
建立 危機 意識	1. 31-40 班	35	3.9651	0.3986	組間	37.537	12.512	3	30.354***	3>2 4>2
	2. 41-50 班	36	2.8457	0.7476	組內	98.596	0.391	252		
	3. 51-60 班	56	3.9464	0.5151						
	4. 61 班以上 (含 61 班)	129	3.9423	0.6792	總和	136.133	255			
	5. 總和.	256	3.7921	0.7037						
組織 變革 團隊	1. 31-40 班	35	3.8190	0.5268	組間	35.157	11.719	3	28.339***	3>2 4>2
	2. 41-50 班	36	2.8549	0.8082	組內	104.207	0.414	252		
	3. 51-60 班	56	3.8948	0.5687						
	4. 61 班以上 (含 61 班)	129	3.9475	0.6503	總和	139.364	255			
	5. 總和.	256	3.7648	0.7393						
溝通 參與 共同 願景	1. 31-40 班	35	3.8464	0.4528	組間	31.661	10.554	3	31.550***	3>2 4>2
	2. 41-50 班	36	2.7917	0.5991	組內	84.297	0.335	252		
	3. 51-60 班	56	3.7790	0.5341						
	4. 61 班以上 (含 61 班)	129	3.7994	0.6192	總和	115.958	255			
	5. 總和.	256	3.6597	0.6743						
發展 變革 成果	1. 31-40 班	35	3.9095	0.4772	組間	11.434	3.813	3	16.917***	3>2 4>2
	2. 41-50 班	36	3.2917	0.4496	組內	56.791	0.225	252		
	3. 51-60 班	56	3.7292	0.4523						
	4. 61 班以上 (含 61 班)	129	3.9083	0.4899	總和	68.229	255			
	5. 總和.	256	3.7826	0.5173						
結合 有利 資源	1. 31-40 班	35	4.0204	0.4752	組間	8.921	2.974	3	8.887***	3>2 4>2
	2. 41-50 班	36	3.3849	0.7194	組內	84.320	0.335	252		
	3. 51-60 班	56	3.8469	0.5393						
	4. 61 班以上 (含 61 班)	129	3.8926	0.5764	總和	93.242	255			
	5. 總和.	256	3.8287	0.6047						
形塑 學校 組織 文化	1. 31-40 班	35	3.7673	0.5952	組間	56.165	18.851	3	40.776***	3>2 4>2
	2. 41-50 班	36	2.4921	0.8676	組內	116.501	0.462	252		
	3. 51-60 班	56	3.7806	0.5462						
	4. 61 班以上 (含 61 班)	129	3.8804	0.6943	總和	173.055	255			
	5. 總和.	256	3.6479	0.8238						
整體 組織 變革 領導 行為	1. 31-40 班	35	3.89	0.44	組間	27.147	9.049	3	32.742***	3>2 4>2
	2. 41-50 班	36	2.94	0.63	組內	69.648	0.276	252		
	3. 51-60 班	56	3.83	0.44						
	4. 61 班以上 (含 61 班)	129	3.90	0.55	總和	67.795	255			
	5. 總和.	256	3.75	0.62						

***P<.001

資料來源:自行整理

一. 不同學校規模的教師知覺校長整體組織變革領導行為之分析

由表 4-3-1 可發現，不同學校規模的教師知覺校長整體組織變革領導行為具有非常顯著差異($F=32.742$, $p<0.001$)，因此再以薛費法(scheffe's method)進行事後比較，結果發現學校規模在「51-60 班」的教師知覺程度非常顯著高於「31-40 班」的教師，「61 班以上」的教師知覺程度也非常顯著高於「31-40 班」的教師，由此可得知學校規模較大的學校教師知覺校長組織變革領導行為程度非常顯著高於學校規模較小的學校教師，完全中學國中部教師知覺校長組織變革領導行為程度又高於中等規模的學校教師。

二. 不同學校規模的教師知覺校長組織變革領導行為各層面之分析

由表 4-3-1 可發現，不同學校規模的教師知覺校長組織變革領導行為各層面均具有非常顯著差異，因此再以薛費法(scheffe's method)進行事後比較，結果發現學校規模在「51-60 班」的教師知覺程度非常顯著高於「31-40 班」的教師，「61 班以上」的教師知覺程度也非常顯著高於「31-40 班」的教師。

三. 綜合分析

綜合言之，學校規模較大的學校教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為均具有非常顯著差異。此一結果與林淑貞(2000:136)之研究:學校規模在 36 班以上的教師知覺校長組織變革領導行為程度較低結果不符合，而此一結果是否與臺北市學校規模較大的家長關注程度較高有關，因本研究中有兩所國中是明星國中，家長對學校的關注程度高，在學校資源的協助上亦較多，相對的對老師的要求亦更多，所以學校規模較大的教師為了提昇學校競爭力，對校長組織變革領導行為知覺程度較高，故建議後續研究者可以在研究變項加入「家長背景變項」作深入探討。

另外完全中學國中部教師知覺校長組織變革領導行為程度又高於中等規模的學校教師，此一結果顯示，可能與完全中學組織架構有關，因完全中學的國中部教師經過一次學校組織結構的變革，對學校組織變革已有相當程度的了解，故較能體認校長組織變革領導的必要性，因此知覺程度才比中等規模的國中教師高。

貳. 不同性質學區的教師知覺校長組織變革領導行為之分析

本部份以不同性質學區的教師與校長組織變革領導行為進行單因子變異數分析，以考驗其差異情形，結果如下：

表 4-3-2 不同性質學區的教師知覺校長組織變革領導行為之差異考驗摘要表

層面	組別	人數	平均數	標準差	來源	平方和	平均平方和	自由度	F
建立 危機 意識	1.商業區	123	3.4607	0.7646	組間	26.001	26.001	1	59.967***
	2.住宅區	133	4.0986	0.5422	組內	110.132	0.434	254	
	3.總和	256	3.7921	0.7307	總和	136.133		255	
組織 變革 團隊	1.商業區	123	3.4779	0.7608	組間	19.486	19.486	1	41.287***
	2.住宅區	133	4.0301	0.6109	組內	119.878	0.472	254	
	3.總和	256	3.7648	0.7393	總和	139.364		255	
溝通 參與 共同 願景	1.商業區	123	3.3476	0.6833	組間	23.062	23.062	1	12.530***
	2.住宅區	133	3.9483	0.5218	組內	92.896	0.366	254	
	3.總和	256	3.6597	0.6743	總和	115.958		255	
發展 變革 成果	1.商業區	123	3.6152	0.5086	組間	6.633	6.633	1	27.350***
	2.住宅區	133	3.9373	0.4770	組內	61.596	0.243	254	
	3.總和	256	3.7826	0.5173	總和	68.229		255	
結合 有利 資源	1.商業區	123	3.7456	0.6816	組間	1.632	1.632	1	4.526**
	2.住宅區	133	3.9055	0.5144	組內	91.609	0.361	254	
	3.總和	256	3.8287	0.6047	總和	93.242		255	
形塑 學校 組織 文化	1.商業區	123	3.3298	0.9239	組間	23.946	23.946	1	40.791***
	2.住宅區	133	3.9420	0.5838	組內	149.109	0.587	254	
	3.總和	256	3.6479	0.8238	總和	173.055		255	

續表 4-3-2 不同性質學區的教師知覺校長組織變革領導行為之差異考驗摘要表

整體 組織 領導 變革 行為	1.商業區	123	3.50	0.66	組間	14.774	14.774	1	47.752***
	2.住宅區	133	3.98	0.47	組內	82.021	0.323	254	
	3.總和	256	3.75	0.62	總和	96.795		255	

**P<0.01

***p<0.001

資料來源:自行整理

一.不同性質學區的教師知覺校長整體組織變革領導行為之分析

由表 4-3-2 可發現，不同學校地區性質的教師知覺校長整體組織變革領導行為具有非常顯著差異(F=47.752, p<0.001)，而且發現學校地點位於「住宅區」的教師知覺程度非常顯著高於學校地點位於「商業區」的教師。

二.不同性質學區的教師知覺校長組織變革領導行為各層面之分析

由表 4-3-2 可以發現，不同學校地區性質的教師知覺校長組織變革領導行為各層面均具有非常顯著差異，而且發現學校地點位於「住宅區」的教師知覺程度非常顯著高於學校地點位於「商業區」的教師。

三.綜合分析

綜合言之，學校位於「住宅區」的教師知覺校長組織變革領導行為程度非常顯著高於學校位於「商業區」的教師。此一結果可能是學校位於「住宅區」的校長與教師互動較頻繁有關，尤其「住宅區」的學校校長常參與教師組織活動，與教師建立良好的感情，因此較能感受校長為校務發展的盡心，亦比較支持校長所提的變革活動。另外也可能與校長個人的領導風格有關，因為肯分層授權、權力分享、人際關係圓融、肯接納教師興革意見及肯投注心力在提昇學校競爭力的校長，通常較能活絡學校組織氣氛，加速組織變革的成功。

參.不同創校歷史的教師知覺校長組織變革領導行為之分析

本部份以不同創校歷史的教師與校長組織變革領導行為進行單因子變異數分析，以考驗其差異情形，結果如下：

表 4-3-3 不同創校歷史的教師知覺校長組織變革領導行為之差異考驗摘要表

層面	組別	人數	平均數	標準差	來源	平方和	平均平方和	自由度	F
建立 危機 意識	1.6-10 年	27	3.8889	0.5976	組間	1.960	0.980	2	1.848
	2.21-25 年	60	3.6370	0.6113	組內	134.172	0.530	253	
	3.26 年以上	169	3.8317	0.7824	總和	136.133		255	
	4.總和	256	3.7921	0.7307					
組織 變革 團隊	1.6-10 年	27	3.7407	0.5615	組間	0.113	5.641E-02	2	0.102
	2.21-25 年	60	3.7333	0.5794	組內	139.251	0.550	253	
	3.26 年以上	169	3.7798	0.8137	總和	139.364		255	
	4.總和	256	3.7648	0.7393					
溝通 參與 共同 願景	1.6-10 年	27	3.6759	0.4497	組間	1.267	0.633	2	1.397
	2.21-25 年	60	3.5333	0.6247	組內	114.691	0.453	253	
	3.26 年以上	169	3.7019	0.7172	總和	115.958		255	
	4.總和	256	3.6597	0.6743					
發展 變革 成果	1.6-10 年	27	3.6420	0.4022	組間	0.597	0.298	2	1.116
	2.21-25 年	60	3.7972	0.4958	組內	67.632	0.267	253	
	3.26 年以上	169	3.7998	0.5396	總和	68.229		255	
	4.總和	256	3.7826	0.5173					
結合 有利 資源	1.6-10 年	27	3.8783	0.5627	組間	0.589	0.294	2	0.804
	2.21-25 年	60	3.9024	0.6337	組內	172.895	0.366	253	
	3.26 年以上	169	3.7946	0.6012	總和	173.055		255	
	4.總和	256	3.8287	0.6047					
形塑 學校 組織 文化	1.6-10 年	27	3.6402	0.6442	組間	0.160	7.985E-02	2	0.117
	2.21-25 年	60	3.6929	0.7274	組內	172.895	0.683	253	
	3.26 年以上	169	3.6331	0.8827	總和	173.055		255	
	4.總和	256	3.6479	0.8238					
整體 組織 變革 領導 行為	1.6-10 年	27	3.74	0.46	組間	7.374E-02	3.687E-02	2	0.96
	2.21-25 年	60	3.72	0.55	組內	96.722	0.382	253	
	3.26 年以上	169	3.76	0.66	總和	96.795		255	
	4.總和	256	3.75	0.62					

均未達顯著差異

資料來源:自行整理

一. 不同創校歷史的教師知覺校長整體組織變革領導行為之分析

由表 4-3-3 可以發現，不同創校歷史的教師知覺校長整體組織變革領導行為均無顯著差異($F=0.96$, $p>0.05$)。

二. 不同創校歷史的教師知覺校長組織變革領導行為各層面之分析

由表 4-3-3 可以發現，不同創校歷史的教師知覺校長組織變革領導行為各層面均無顯著差異。

三. 綜合分析

綜合言之，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均無顯著差異。此一結果顯示，受到教育多元化、自由、開放及校園民主化思潮的影響，學校組織已產生實質的變革，因此不管創校歷史的長短，學校組織從單純的學校行政組織轉化為學校行政部門、教師會和家長會等邊三角的組織架構，加上九年一貫課程實施後，學校行政措施彈性化，除了給予各校發揮辦學理念的空間，同時教師專業自主的重視，亦給老師在學校行政運作過程中獲得尊重和保障，因此不論創校歷史的長短，教師在這波教育改革中已知覺組織環境生態改變，若要求校務永續發展及提昇學校教育品質，勢必要推動組織變革，才能因應與時俱遷的教育變革及各項專業要求及挑戰，因此知覺校長組織變革領導行為程度很高，故不同創校歷史的教師知覺校長組織變革領導行為均無顯著的差異。

肆. 不同校長年齡的教師知覺校長組織變革領導行為之分析

本部分以不同校長年齡的教師與校長組織變革領導行為進行單因子變異數分析，以考驗其差異情形，結果如下：

表 4-3-4 不同校長年齡的教師知覺校長組織變革領導行為之差異考驗摘要表

層面	組別	人數	平均數	標準差	來源	平方和	平均平方和	自由度	F	事後比較
建立 危機 意識	1. 41-50 歲	37	2. 8769	0. 7612	組間	44. 155	22. 077	2	60. 727***	2>1
	2. 51-60 歲	159	4. 0636	0. 5573	組內	91. 978	0. 364	253		2>3
	3. 61 歲以上	60	3. 6370	0. 6113	總和	136. 133		255		3>1
	4. 總和	256	3. 7921	0. 7307						

續表 4-3-4 不同校長年齡的教師知覺校長組織變革領導行為之差異考驗摘要表

組織 變革 團隊	1. 41-50 歲	37	2. 8799	0. 8112	組間	36. 571	18. 286	2	45. 005***	2>1
	2. 51-60 歲	159	3. 9825	0. 6126	組內	102. 793	0. 406	253		2>3
	3. 61 歲以上	60	3. 7333	0. 5794	總和	139. 364		255		3>1
	4. 總和	256	3, 7648	0. 7393						
溝通 參與 共同 願景	1. 41-50 歲	37	2. 8209	0. 6170	組間	36. 362	18. 181	2	57. 790**	2>1
	2. 51-60 歲	159	3. 9025	0. 5209	組內	79. 595	0. 315	253		2>3
	3. 61 歲以上	60	3. 5333	0. 6247	總和	115. 958		255		3>1
	4. 總和	256	3. 6597	0. 6743						
發展 變革 成果	1. 41-50 歲	37	3. 3108	0. 4584	組間	9. 975	4. 987	2	21. 660***	2>1
	2. 51-60 歲	159	3. 8868	0. 4786	組內	58. 254	0. 230	253		3>1
	3. 61 歲以上	60	3. 7972	0. 4958	總和	68. 229		255		
	4. 總和	256	3. 7826	0. 5173						
結合 有利 資源	1. 41-50 歲	37	3. 4015	0. 7165	組間	7. 891	3. 946	2	11. 696***	2>1
	2. 51-60 歲	159	3. 9003	0. 5227	組內	85. 350	0. 337	253		3>1
	3. 61 歲以上	60	3. 9024	0. 6337	總和	93. 242		255		
	4. 總和	256	3. 8287	0. 6047						
形塑 學校 組織 文化	1. 41-50 歲	37	2. 5328	0. 8906	組間	55. 476	27. 738	2	59. 686***	2>1
	2. 51-60 歲	159	3. 8904	0. 6047	組內	117. 578	0. 465	253		3>1
	3. 61 歲以上	60	3. 6929	0. 7274	總和	173. 055		255		
	4. 總和	256	3. 6479	0. 8238						
整體 組織 變革 領導 行為	1. 41-50 歲	37	2. 97	0. 65	組間	28. 149	14. 074	2	51. 872***	2>1
	2. 51-60 歲	159	3. 94	0. 48	組內	68. 646	0. 271	253		3>1
	3. 61 歲以上	60	3. 72	0. 55	總和	96. 795		255		
	4. 總和	256	3. 75	0. 62						

*p<0. 05 **p<0. 01 ***p<0. 001

資料來源:自行整理

一. 不同校長年齡的教師知覺校長整體組織變革領導行為之分析

由表4-3-4可以發現，不同校長年齡的教師知覺校長整體組織變革領導行為具有非常顯著的差異($F=51.870$ ， $p<0.001$)，因此再以薛費法(scheffe's method)進行事後比較，發現學校校長年齡在「51-60歲」的教師知覺校長組織變革領導行為程度高於學校校長年齡在「41-50

歲」的教師；也發現學校校長年齡在「61歲以上」的教師亦高於學校校長年齡在「41-50歲」的教師。

二. 不同校長年齡的教師知覺校長組織變革領導行為各層面之分析

由表 4-3-4 可以發現，不同校長年齡的教師知覺校長組織變革領導行為各層面結果如下：

- (一)「建立危機意識」層面：不同校長年齡的教師知覺校長組織變革領導行為「建立危機意識」層面具有非常顯著的差異($F=60.727$ ， $p<0.001$)，因此再以薛費法(scheffe's method)進行事後比較，發現學校校長年齡在「51-60歲」的教師知覺程度高於學校校長年齡在「41-50歲」的教師；校長年齡在「61歲以上」的教師高於校長年齡在「41-50歲」的教師；校長年齡在「51-60歲」的教師亦高於校長年齡在「61歲以上」的教師。
- (二)「組織變革團隊」層面：不同校長年齡的教師知覺校長組織變革領導行為「組織變革團隊」層面具有非常顯著的差異($F=45.005$ ， $p<0.001$)，因此再以薛費法(scheffe's method)進行事後比較，發現學校校長年齡在「51-60歲」的教師知覺程度高於學校校長年齡在「41-50歲」的教師；校長年齡在「61歲以上」的教師高於校長年齡在「41-50歲」的教師；校長年齡在「51-60歲」的教師亦高於校長年齡在「61歲以上」的教師。
- (三)「溝通、參與共同願景」層面：不同校長年齡的教師知覺校長組織變革領導行為「溝通、參與共同願景」層面具有相當顯著的差異($F=57.790$ ， $p<0.01$)，因此再進行薛費法(scheffe's method)事後比較，結果發現學校校長年齡在「51-60歲」的教師知覺程度高於學校校長年齡在「41-50歲」的教師；校長年齡在「61歲以上」的教師高於校長年齡在「41-50歲」的教師；校長年齡在「51-60

歲」的教師亦高於校長年齡在「61歲以上」的教師。

- (四)「發展變革成果」層面：不同校長年齡的教師知覺校長組織變革領導行為「發展變革成果」層面具有非常顯著的差異($F=21.660$ ， $p<0.001$)，因此再進行薛費法(scheffe's method)事後比較，結果發現學校校長年齡在「51-60歲」的教師知覺程度高於學校校長年齡在「41-50歲」的教師；校長年齡在「61歲以上」的教師高於校長年齡在「41-50歲」的教師。
- (五)「結合有利資源」層面：不同校長年齡的教師知覺校長組織變革領導行為「結合有利資源」層面具有非常顯著的差異($F=11.696$ ， $p<0.01$)，因此再進行薛費法(scheffe's method)事後比較，結果發現學校校長年齡在「51-60歲」的教師知覺程度高於學校校長年齡在「41-50歲」的教師；校長年齡在「61歲以上」的教師高於校長年齡在「41-50歲」的教師。
- (六)「形塑學校組織文化」層面：不同校長年齡的教師知覺校長組織變革領導行為「形塑學校組織文化」層面具有非常顯著的差異($F=59.686$ ， $p<0.001$)，因此再進行薛費法(scheffe's method)事後比較，結果發現學校校長年齡在「51-60歲」的教師知覺程度高於學校校長年齡在「41-50歲」的教師；校長年齡在「61歲以上」的教師高於校長年齡在「41-50歲」的教師。

三. 綜合分析

綜合言之，不同校長年齡的教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為具有非常顯著的差異，而此一結果可能與校長豐富的資歷有關，本研究中年齡較高的校長，大都擔任校長多年，也歷經多次的校長遴選，因此較能掌握社會的脈動，對於社會文化脈絡知識及情境較熟悉，面臨多變的學校環境，能以更多元、靈活的領導風格面對一連

串的挑战。另外，本研究中校長年齡在「51-60 歲」的學校都是完全中學及明星國中，故受到學校內、外環境挑戰的影響，所以教師對於學校組織變革的程度感受較深刻，故知覺校長組織變革領導程度較高。至於校長年齡在「61 歲以上」的學校教師知覺程度低於校長年齡在「51-60 歲」的學校教師，這可能與校長個人人格特質有關，因當今校長領導除了要精熟校長領導專業素養、知能、知識、智能外，也要培養校長卓越領導的行動智慧，解決學校問題，促動學校文化轉型，而且要在變革時空中展現出文化領導者的風範，另外更要給學校教師一個更寬容的教育環境，才能引導同仁眾志成城，達成組織目標與任務。

伍.校長在校服務年資不同的教師知覺校長組織變革領導行為之分析

本部分以校長在校服務年資不同的教師與校長組織變革領導行為進行單因子變異數分析，以考驗其差異情形，結果如下：

表 4-3-5 校長在校服務年資不同的教師知覺校長組織變革領導行為之差異考驗摘要表

層面	組別	人數	平均數	標準差	來源	平方和	平均平方和	自由度	F	事後比較
建立 危機 意識	1. 1 年以內	98	4.1463	0.5794	組間	23.862	11.931	2	26.886***	1>2
	2. 1-2 年	87	3.7152	0.6148	組內	112.271	0.444	253		1>3
	3. 5-6 年	71	3.3975	0.8212	總和	136.133		255		2>3
	4. 總和	256	3.7921	0.7307						
組織 變革 團隊	1. 1 年以內	98	4.1054	0.6235	組間	24.856	12.428	2	27.459***	1>2
	2. 1-2 年	87	3.7356	0.5707	組內	114.508	0.453	253		1>3
	3. 5-6 年	71	3.3302	0.8349	總和	139.364		255		2>3
	4. 總和	256	3.7648	0.7393						
溝通 參與 共同 願景	1. 1 年以內	98	3.9847	0.5418	19.540	組間	9.770	2	25.636***	1>2
	2. 1-2 年	87	3.5776	0.5773	96.18	組內	0.381	253		1>3
	3. 5-6 年	71	3.3116	0.7491	115.958	總和		255		2>3
	4. 總和	256	3.6597	0.6743						

續表 4-3-5 校長在校服務年資不同的教師知覺校長組織變革領導行為之差異考驗摘要表

發展 變革 成果	1. 1年以內	98	3.9473	0.4790	5.221	組間	2.611	2	10.483***	1>2
	2. 1-2年	87	3.7490	0.4720	63.007	組內	0.249	253		1>3
	3. 5-6年	71	3.5962	0.5554	68.229	總和		255		
	4. 總和	256	3.7826	0.5173						
結合 有利 資源	1. 1年以內	98	3.8644	0.5239	1.716	組間	0.858	2	0.095	
	2. 1-2年	87	3.8949	0.6094	91.526	組內	0.362	253		
	3. 5-6年	71	3.6982	0.6862	43.242	總和		255		
	4. 總和	256	3.8287	0.6047						
形塑 學校 組織 文化	1. 1年以內	98	4.0044	0.5698	32.256	組間	16.128	2	28.981***	1>2
	2. 1-2年	87	3.6765	0.6993	140.798	組內	0.557	253		1>3
	3. 5-6年	71	3.1207	0.9802	173.055	總和		255		2>3
	4. 總和	256	3.6479	0.8238						
整體 組織 變革 領導 行為	1. 1年以內	98	4.01	0.48	14.864	組間	7.432	2	22.950***	1>2
	2. 1-2年	87	3.72	0.52	81.931	組內	0.324	253		1>3
	3. 5-6年	71	3.41	0.72	96.795	總和		255		2>3
	4. 總和	256	3.75	0.62						

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ $p < 0.001$ 資料來源:自行整理

一. 校長在校服務年資不同的教師知覺校長整體組織變革領導行為之分析

由表 4-3-5 可以發現，校長在校服務年資不同的教師知覺校長整體組織變革領導行為具有非常顯著的差異($F=22.950$, $p < 0.001$)，因此再進行薛費法(scheffe's method)事後比較，結果發現校長在校服務年資在「1年以內」的教師知覺校長組織變革領導行為程度高於校長在校服務年資「1-2年」的教師及「5-6年」的教師，校長在校服務年資「1-2年」的教師知覺程度又高於「5-6年」的教師。

二. 校長在校服務年資不同的教師知覺校長組織變革領導行為各層面之分析

由表 4-3-5 可以發現，校長在校服務年資不同的教師知覺校長組

織變革領導行為各層面之結果如下:

- (一)「建立危機意識」層面:校長在校服務年資不同的教師知覺校長組織變革領導行為「建立危機意識」層面具有非常顯著的差異($F=26.886$, $p<0.001$),因此再進行薛費法(scheffe's method)事後比較,結果發現校長在校服務年資在「1年以內」的教師知覺校長組織變革領導行為程度高於校長在校服務年資「1-2年」的教師及「5-6年」的教師;校長在校服務年資「1-2年」的教師知覺程度又高於「5-6年」的教師。
- (二)「組織變革團隊」層面:校長在校服務年資不同的教師知覺校長組織變革領導行為「組織變革團隊」層面具有非常顯著的差異($F=27.459$, $p<0.001$),因此再進行薛費法(scheffe's method)事後比較,結果發現校長在校服務年資在「1年以內」的教師知覺校長組織變革領導行為程度高於校長在校服務年資「1-2年」的教師及「5-6年」的教師;校長在校服務年資「1-2年」的教師知覺程度又高於「5-6年」的教師。
- (三)「溝通、參與共同願景」層面:校長在校服務年資不同的教師知覺校長組織變革領導行為「溝通、參與共同願景」層面具有非常顯著的差異($F=25.636$, $p<0.001$),因此再進行薛費法(scheffe's method)事後比較,結果發現校長在校服務年資在「1年以內」的教師知覺校長組織變革領導行為程度高於校長在校服務年資「1-2年」的教師及「5-6年」的教師;校長在校服務年資「1-2年」的教師知覺程度又高於「5-6年」的教師。
- (四)「發展變革成果」層面:校長在校服務年資不同的教師知覺校長組織變革領導行為「發展變革成果」層面具有相當顯著的差異($F=10.483$, $p<0.001$),因此再進行薛費法(scheffe's method)事

後比較，結果發現校長在校服務年資在「1年以內」的教師知覺校長組織變革領導行為程度高於校長在校服務年資「1-2年」的教師及「5-6年」的教師；校長在校服務年資「1-2年」的教師知覺程度又高於「5-6年」的教師。

(五)「結合有利資源」層面：校長在校服務年資不同的教師知覺校長組織變革領導行為「結合有利資源」層面並無顯著差異($F=2.372$ ， $p>0.05$)。

(六)「形塑學校組織文化」層面：校長在校服務年資不同的教師知覺校長組織變革領導行為「形塑學校組織文化」層面具有非常顯著差異($F=28.981$ ， $p<0.001$)，因此再進行薛費法(scheffe's method)事後比較，結果發現校長在校服務年資在「1年以內」的教師知覺校長組織變革領導行為程度高於校長在校服務年資「1-2年」的教師及「5-6年」的教師；校長在校服務年資「1-2年」的教師知覺程度又高於「5-6年」的教師。

三. 綜合分析

綜合而言，校長在校服務年資不同的教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為，除了結合有利資源外，皆具有非常顯著的差異，經過薛費法(scheffe's method)事後比較，各組在得分上都有顯著差異。且發現校長在校服務年資在「1年以內」的教師知覺校長整體及「建立危機意識」、「組織變革團隊」、「溝通、參與共同願景」、「形塑學校組織文化」等層面程度顯著高於校長在校服務年資「1-2年」的教師及「5-6年」的教師；校長在校服務年資「1-2年」的教師知覺程度又高於「5-6年」的教師。另外校長在校服務年資在「1年以內」的教師知覺「發展變革成果」層面程度顯著高於校長在校服務年資「1-2年」的教師及「5-6年」的教師。

本研究結果顯示，可能與校長剛到任不久，其為了建立組織成員的信賴，培養優秀的領導團隊，所以較積極與組織成員互動有關，尤其帶人先帶心，為了使學校組織成員認同其辦學理念，故較能放下身段、反躬自省、充分授權、關照團體每一份子生活，並充分與教師們溝通協調，發揮權變領導的藝術與影響力，所以教師認知視野較廣，故對校長推動的變革亦較樂意去參與，故知覺校長組織變革領導行為程度較高。另外，在校服務年資較長的校長，可能因未善用教職員工的共通性整合教職員工的差異性，或未能適度接納教師興革意見，故導致教師消極抵抗，因而知覺校長組織變革領導行為程度較低。

第四節 校長組織變革領導行為訪談結果分析

本研究採半結構式訪談法訪談本區六位國中校長(含完全中學)，意在探知校長組織變革領導行為的實務經驗，並探討影響校長組織變革領導行為的因素，期能對校長組織變革領導行為多方了解。本節將針對校長在組織變革領導行為「建立危機意識」、「組織變革團隊」、「溝通、參與共同願景」、「發展變革成果」、「結合有利資源」、「形塑學校組織文化」等六個層面之具體實務經驗及影響因素加以說明。

壹.臺北市國中校長在「建立危機意識」之具體實務經驗

問題一:校長在「建立危機意識」之具體實務經驗。

1. 請問 您覺得貴校的競爭力是什麼?
2. 請問 您如何建立教師的危機意識?

從校長們豐富的談話內容中，可以藉由他們在領導實務經驗，探究其觀念和實務發展之脈絡，本研究整理受訪校長組織變革領導行為在「建立危機意識」的實務經驗內容，結果分析如下:

一. 強調學校競爭力

「我們學校有優良的文化傳統，良好的師資陣容，教學多元化，而且學校設備新穎，擁有豐富的社會資源，加上本校推動教學活動頗具成效，尤其本校的體育班，參加全國盃羽球比賽常得獎，因此外界對本校的認同度高，除此以外，本校又緊鄰捷運站，交通方便，未來發展的潛力很大。」(A)

「我認為本校最大的競爭力是本校擁有優良的文化傳統，具有優秀的師資團隊，教學多元化，家長配合度很高，加上本校發展數理資優頗具好評，而且升學率高，因此外界對本校的認同度亦高。另外本校推動的各項教學也頗具成效，如多媒體教學、行動研究等，尤其本校學生參加全國科展及臺北市數學競賽屢獲佳績，這都是本校的競爭力。」(B)

「本校創校歷史悠久，具有優良的文化傳統，而且師資陣容優秀，加上家長配合度高、社會資源豐富，除此之外，本校升學率高，頗受外界的肯定與認同，所以我認為這些都是本校的競爭力。」(C)

「我認為本校具有優良的文化傳統，而且學校設備新穎，環境優美，交通便利，師資陣容優秀，社會資源豐富，教學多元，加上推動教學活動頗具成效，故家長配合度高，升學率也高，因此外界對學校認同度很高。除此之外，本校的數理資優班在各項比賽表現很優異，這都是本校的競爭力。」(D)

「因為本校具有優質的行政人員及熱誠、肯為學校奉獻的教師，除此之外，本校的硬體設備非常周全、新穎，能提供學生一個優質的學習環境，另外，學生可有直升高中的機會，這可說是本校最大的競爭力。」(E)

「由於本校地理位置優越，校舍是一座羅馬風格的建築，整體規

劃上格局寬闊，設計新穎，是一個符合學校行政、老師教學和學生學習的安全、溫馨環境。當然本校除了校舍新穎、建築風格獨特外，硬體設備新且佳，環境亦非常優美，再加上本校是 2005 年由臺北市教育局與台灣微軟合作的全球第一所「未來學園」，因此社會資源豐富。而且本校是一所完全中學，高中部學生因經過考試篩選過，所以學生素質佳，家長社經地位高，對學校期許高，又因為本校教學結合資訊教育與英文能力訓練，尤其推展雙語教學頗具成效。另外，高中部升學率高，國中部亦能直升高中，因此社區對本校的認同度很高。除此之外，因松山區社區大學設置在本校，故本校與社區學術機構建立合作交流，策略聯盟關係，這對本校未來的發展有很大的助力，也是本校未來發展的最大競爭力。」(F)

二. 建立教師危機意識

「自從教育改革以來，整個教育環境有很大的變革，學校組織面臨極大的挑戰，強烈的危機感是必要的，所以我常利用導師會報或一些重要會議，向全校同仁宣導減班調校、教師專業、教師分級制的危機，也常提醒全校同仁和鄰校比較，加強自己競爭力，另外我也會多鼓勵老師做升學、進修，充實自己專業能力。」(A)

「高度的危機意識是每一個學校領導人必備條件，尤其在當今競爭、多元，處處充滿挑戰的時代，所以我會利用一些會議來做宣導，如主管會議、校務會議、導報等，尤其身為學校校長，更該具有高度的危機意識，平素就該把學校同仁作任務編組，利用範例來做演練、學習，以確保校園安全。另外我也會多關懷老師，提醒老師除了建立專業能力外，更該注重師道尊嚴，重視師生關係的和諧，並努力建立老師對自己的信賴，以促使校園更和諧、進步。」(B)

「現在跟過去不一樣，尤其少子化的威脅，促使學校教師面臨減

班調校的危機，因此我通常會利用各種會議與教師同仁做宣導、提醒，尤其當今強調教師專業能力，因此我會鼓勵教師多充實進修，並發展第二專長，才能因應環境的挑戰。」(C)

「學校要進步，組織要發展，必須學校組織成員具有危機意識，才能提昇學校因應社會變遷的能力。因此為了建立教師的危機意識，我通常會提醒學校同仁和鄰校比較，畢竟處在多元競爭的時代，欠缺競爭力是無法適應時代需求的，當然也會利用各種會議作宣導，告知教師同仁未來教師分級制實施的危機，以及教師專業的要求，讓教師能不斷的進步成長，加強自己競爭力，以迎接競爭的挑戰。」(D)

「環境是多變的，危機隨時會發生，因此危機意識的建立非常重要，尤其做一個學校領導人，更該協助老師建立危機意識，才能因應時代的變遷，而我通常會利用各種會議或透過其他管道做宣導，讓老師在各方面能有所提昇，尤其當今講求教師專業自主，加上未來有教師分級制之危機，另外維護校園安全亦非常重要的一環，因此教師當然要有高度的危機意識才行。」(E)

「學校組織變革，國、高中體制不同，家長需求不一，加上本校剛成立不久，老師較年輕，經驗較不足，比較不能有效地掌握時代的脈動，因此在兩種不同學校組織架構下，如何將學校定位，如何有效帶領組織成長，目前我仍在努力探索中，而且過去學校因有工程弊案的困境，故如何化危機為轉機，又如何能在時代競爭的本質下帶領教師同仁建立危機意識，我的作法是積極作教師專業要求的宣導，並鼓勵老師多元進修，俾以契合社會整體脈動，當然也會告知教師們學校發展契機，讓教師感受到家長的期許與訴求，努力提昇學校升學率，除此之外，更要鼓勵教師為自己找出路，努力提昇自己專精領域，並能多元嘗試，發展多元價值，以適應變遷社會之需求。」(F)

三. 分析討論

綜合上述訪談內容發現：

1. 因應時代變遷，校長們都能體認到學校組織變革的迫切性及必要性，因此能利用各種場合提醒教師「建立危機意識」的重要，尤其受當今少子化的威脅，減班調校之危機，以及未來教師分級制的實施，因此沒有專業能力就沒有競爭力，將會被時代所淘汰，學校也有可能受到裁併的命運，所以校長們常利用各種會議及各種管道與教師溝通觀念，建立危機意識，可見其用心良苦。
2. 校長們能熟知學校的競爭優勢，舉凡學校軟、硬體設備及教師能力與專長、學校教學活動的推展、升學率及學區環境的優勢等，皆可看出組織變革時代的校長必須為學校組織發展付出更多的關注力，才能發覺學校組織及教師的優勢，進而加以提昇，發揚光大，以提昇學校競爭力。例如：訪談學校中，D、E、F 三校的校長在學校軟、硬體設備上，就投入很多的心力去改善，能積極營造一個溫暖、舒適、安全的學校組織環境，故校園美觀漂亮，加上學生素質好，升學率高。由此可知，組織變革時代的校長領導，要能多關注學校軟、硬體設備，多掌握學區環境的優勢，才能強化學校競爭力。
3. 處於一個變革時代及全新的世紀，校長們務必有高度的危機意識，尤其完全中學校長面臨兩種不同組織架構，更須具有前瞻遠矚的洞察力與劍及履及的執行力，才能帶領學校組織成員革新，也才能培育出未來在社會上具有競爭能力的優秀青年來。本研究訪談的兩位完全中學校長都是由國中校長轉任，校長資歷豐富，雖然注重教師專業自主，也能關注學校組織文化之形塑，但由於完全中學組織架構與國中不同，在行政領導上堪稱能充分授權、符合人性化原則，然在課程的領導上仍有很大的成長空間，因校長是學校的首席教

師，在課程領導上必須使自己成為一個專業發展者，才能協助教師專業成長與發展。

4. 大部分的校長們能透過各種方法使學校成員了解自我的事實面，讓他們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能力，進而能為自己的工作而努力。由此可知，組織變革時代的校長大都能清楚變革要成功是需要與組織成員通力合作，且協助教師建立危機意識，才能因應時代變遷之需求。

貳. 臺北市國中校長在「組織變革團隊」之具體實務經驗

問題二:校長在「組織變革團隊」之具體實務經驗。

1. 請問 您如何建立學校優質的領導團隊?
2. 請問 您貴校領導團隊的運作情形?
3. 請問 您如何運用領導團隊來帶領教師成長?

研究者整理受訪校長們的談話內容，歸納校長們組織變革領導行為在「組織變革團隊」的實務經驗內容如下:

一. 建立優質的領導團隊

「通常我的作法是依照舊有的組織人員作適度的調整，然後充分授權，分層負責，並且依據教師們的專長及意願，給他們發揮的空間，達到適才適任的原則。若校內教師意願不高，我也會對外甄選工作夥伴。」(A)

「我會依照舊有組織成員做適度的調整，然後先從行政團隊先架構，尤其主任一環我特別重視，除了適才適任外，另外我認為帶人必先帶心，一定會讓我的行政及教師團隊感受到我是在為學校努力，如此才能建立共識，鼓勵全校同仁為爭取校譽級學校發展而努力。」(B)

「因為本校過去早已建立非常優秀的行政領導團隊，因此我通常是充分授權，分層負責，依據其專長，給他們一個充分發揮的舞台，

尊重他們的構想。」(C)

「首先我會依照舊有的組織人員作適度調整，然後建立互信機制，再充分授權，分層負責，掌握適才適任的原則，遴選校內人緣好、肯做事、專業強、認真負責、工作投入、值得信賴的同仁，組織堅強的優質團隊，共為學校組織發展而努力。」(D)

「我會充分授權，凝聚行政、教師團隊作為共同為學校奮鬥的夥伴，並且能適才適任，另外我會辦理各種研習，提昇組織團隊的素質。」(E)

「學校組織結構的變革是一項艱鉅的點滴社會工程，因此除了要建立危機意識外，更要有堅強的變革團隊，然每個學校的特色不同，領導人須依學校的特質來發展優質的變革，要建立優質的領導團隊，一般而言，我會先從行政團隊去架構，依照舊有組織人員作適度的調整，然後依其專長，適才適任，選出一些專業強、肯做事、認真負責又值得信賴的同仁，組織堅強的領導團隊，並充分授權，分層負責，讓他們一起來帶動學校組織成員成長。」(F)

二. 學校領導團隊的運作情形良好

「各處室互動情形還好，但若要更上層樓，我覺得仍有成長空間。」
(A)

「因為我帶領團隊向來都會先爭取組織成員的支持，不僅給予鼓勵，在精神與物質上都會給予最大的支援，所以各處室互動良好，尤其行政團隊都能樂在工作，整體運作非常順暢。」(B)

「由於各處室互動良好，教、訓、輔都能互助合作，主任、組長都能依任務分工，所以運作狀況良好。」(C)

「因為我帶領學校組織成員一向秉著相互尊重的原則，所以各處室互動良好，領導團隊整體運作順暢。」(D)

「因為大家彼此信賴，分層負責，因此整體運作還算順暢。」(E)

「領導團隊整體運作上表面是和諧的，但其實未必很順暢，但若彼此間有爭執時，我都會先作觀念的溝通，並以發展學校願景來建立共識，大家因為目標一致，彼此分層負責，因此各處室互動良好。」(F)

三. 校長運用領導團隊來帶領教師成長

「通常我會先以身作則，帶領全校教師成長，除了校內進修，辦理各領域相關研習或行動研究外，還會聘請專家學者到校演講，鼓勵老師作短期進修，或報考研究所，充實教師們各方面的知能。」(A)

「我會先做理念宣導，再透過各項會議宣導，因為帶人一定要帶心，所以我通常會運用自己的理念去影響教師，協助教師專業成長，另外我也會聘請專家學者來校演講，鼓勵教師短期進修、參加各項知能研習，或在校內組成讀書會等，讓老師隨時有提昇自己知能的機會，同時也可開發老師多項的潛能。」(B)

「我會先自己以身作則，聘請專家學者來校演講，並鼓勵教師參加各項知能研習，進而鼓勵教師報考研究所或短期進修，充實自己專業能力，或開發第二專長。」(C)

「我會先以身作則，要求自己專業知能的成長，除此之外，學校行政領導階層，是學校組織變革的核心人物，一定適度的授權與適時激勵，讓他們能釋放潛能鼓勵學校成員參與創新成長。當然也常會聘請專家學者來校演講，鼓勵老師參加各項知能研習，充實老師各項專業知能，以因應時代所需。」(D)

「我都會請各處室辦理相關教師研習活動，或者鼓勵教師進修、能終身學習。」(E)

「學校人員是學校組織變革的執行者，站在變革的第一線，如果執行最前線的人員缺乏足夠的知能，則一切變革都將流於空談。因此

學校組織變革與成員的專業知能息息相關，當然要帶動學校組織成員成長，我也必須先具有豐富的知能、領導才能、高尚的品德和明確的願景，才能夠以身作則，為人表率，當然也才能形塑教學與課程領導的氣氛，進而帶領組織成員往前走，因此我一定會先自我充實各項能力，然後積極鼓勵老師參加各項知能研習，或短期進修，或報考研究所，鼓勵教師不斷吸取教育新知，提昇教師專業能力，以利個人成長及組織發展。」(F)

四. 分析討論

綜合上述訪談內容發現：

1. 校長對於學校組織運作大都採充分授權、分層負責、彼此信任的模式，與組織成員建立良好的關係，與家長互動良好。以健全學校組織制度為主，因此校長們認為在學校組織運作上堪稱滿意。但從問卷調查結果中發現，教師在「本校校長的領導讓我樂於參與推動學校活動」一項知覺程度最低，由此可知，校長們與教師間的互動，仍有待磨合。
2. 校長們大都能以身作則，不斷進修，帶領行政領導團隊及教師成長，當然對於行政領導團隊的成長更加重視，希望藉由行政領導團隊專業的提昇以提供老師最佳服務品質，同時亦希望藉由領導團隊來影響學校成員勇於創新，帶動學習風氣。而第一線的教師，學校除了提供專業領域有關的進修和活動外，每位校長亦常鼓勵教師相互觀摩，分享學習經驗與心得，同時也會利用各項會議宣導教育趨勢，鼓勵教師除了本位進修外，能依照自己的興趣，開發自己的第二專長。此可從問卷調查結果中「本校校長會邀請專業人士至校提供專業經驗給學校同仁」知覺度最高獲得印證。
3. 校長們大都能知覺建立組織優質團隊的重要，因此在推動組織變革的過程中，學校校長們大都能營造一個開放的環境，讓成員充分發揮想像

力，並鼓勵成員創新嘗試，以提昇組織團隊的才智，培養組織團隊掌握時代脈動的應變能力。

4. 有些校長認為要建立學校優質團隊，一定要使組織成員與你同心，因此推動任何變革之時，一定要先運用自己的理念去影響組織成員，取得成員們的認同，然後在推動過程中給予關懷、鼓勵及各項支援，如此才能強化團隊陣容，促使學校組織更進步、和諧，同時也才能提昇學校組織效能。然訪談中 A 校校長雖具有宏觀的視野，但基於其個人的領導特質，往往在推動變革時，常遭致教師抗拒，由此可知校長的領導一定要重視領導倫理，不要太注重個人色彩，要適時的權力下放，且要多和你同甘共苦的組織團隊權力分享，如此才能使組織成員與你同心，提昇團隊認知與績效。

參.臺北市國中校長在「溝通、參與共同願景」之具體實務經驗

問題三:校長在「溝通、參與共同願景」之具體實務經驗。

1. 請問 您貴校的學校願景是什麼?
2. 請問 您貴校的學校願景是如何產生的?
3. 請問 您如何運用有效的溝通技巧鼓勵教師為學校願景努力?
4. 請問 您覺得貴校教師參與學校政策決定的程度如何?
5. 請問 您覺得影響貴校教師參與學校政策決定的因素為何?

本研究整理受訪校長組織變革領導行為在「溝通、參與共同願景」的實務經驗內容如下:

一. 構築學校願景

「本校願景是以快樂出航，終身學習為主軸，期能達到多元智慧、快樂學習、健康成長，誠懇勤勉、合作卓越，專業、品質、活潑、生動之目標。」(A)

「本校的願景是溫馨、進步、多元。」(B)

「本校願景是歷久彌堅、創新卓越、傳承延續、多元精英。」(C)

「本校的願景是學習多元、教學創新、追求卓越。」(D)

「本校未來發展目標為邁向“國際化”，期以在資訊化、精緻化、人文化的前提下，結合社會資源及各科教學，由生命、體魄、語文、愛心為底，搭配本土關懷、資訊、科技、藝術能力，達成終身學習、關懷地球，具有國際視野的『全人』。」(E)

「學校願景一定要結合教育政策，並且符合學校未來發展的利基，由於本校是新學校，而且學校組織架構比較特別，故學校具體願景，目前仍在努力建構中，當然期許目標是朝向國際化、資訊化、科技化、精緻化發展。」(F)

二. 學校願景的產生皆透過民主程序討論出來

「我們學校願景是先在各領域會議中先草擬，再經由校務會議共同討論，達成共識，最後再提至課發會作成決議而產生。」(A)

「本校願景是由校長及各處室行政同仁草擬，秉著開啟多元智慧，培養生活能力，蘊育人文情懷，並重視每位孩子的獨特性，肯定他們向上向善的無限潛力的理念，然後透過問卷調查方式，再經由全體教師與家長討論產生。」(B)

「由於本校願景在到任前已產生，而且全校同仁亦早達成共識，所以一切蕭規曹隨。」(C)

「本校願景是經由各領域先行討論，再由全體教師與家長廣泛討論，形成共識，然後再交至課發會中作成決議而產生的。」(D)

「本校願景是經由各行政部門先草擬，再透過導師會議、校務會議、及各種研討會等相互討論出來的。」(E)

「本校擬交由全體教師與家長共同研討出符合本校特色的願景。」(F)

二. 鼓勵教師為學校願景努力

「希望全校同仁為學校願景努力，我大部分是先在主管會報中達成共識，再利用各種會議、研習場合和全校同仁作溝通宣導，若有困難，也會商請『重要他人』同意協助。」(A)

「願景有時空的適切性，務必符合現實需求及未來理想目標，因此絕對要結合學校教學活動設計，所以為了鼓勵所有教師同仁為願景努力，我的作法通常是先在主管會報中形成共識，再經由研習、各種會議、私下溝通等方式作宣導，爭取老師的認同，肯為學校永續發展作努力。」(B)

「我通常會先透過主管會報形成共識，然後再利用會議、研習活動或私下溝通方式，作有效的溝通宣導，並採多元方式協調方式，讓全校同仁認同理念，願為達成學校願景而努力。」(C)

「願景是學校發展的方向和目標，為了使學校組織成員了解學校未來的願景，進而爭取認同與支持，我通常會利用各種會議及私下溝通方式來作宣導，以擴大影響面，強化推動力。」(D)

「願景是大家共同努力的目標，我通常是先察納各方建言，再辦理各種會議、研習活動、技職員工的休閒運動社團等作溝通宣導，認同理念，而達成共識。」(E)

「一個成功的學校組織變革，必須考慮教育脈絡及教育職場相關人員需求，進行有系統的規劃，不僅要提昇組織效能，更要促進組織永續發展，因此願景的建構很重要，尤其要納入老師的期許目標，如此才能引導學校組織成員為願景而努力，而通常我的作法是利用各種會議加以溝通、鼓勵，取得學校成員的認同與支持，以強化推動力。」(F)

四. 大部分的臺北市教師都非常積極參與學校政策決定

「雖然教育鬆綁，教育自由化、民主化，加上教師會、教評會的成立，但我覺得本校教師對於學校政策決定比較少介入些，學校活動規劃還是以各處室為主。」(A)

「我感覺學校教師同仁參與學校政策決定程度算普通。」(B)

「本校教師參與學校決策程度普通，因為我都會先提出看法，然後宣導，最後以大家討論出來的結果為依據。」(C)

「我感覺本校教師對於學校政策決定非常積極介入，而且配合度頗高。」(D)

「因為教育改革以來，講求校園民主、開放與多元，學校教育不僅是專業活動，同時也是公共事務，因此學校不僅具有專業性，也有科層性、社區性以及政治性，所以與學校教育相關的每一類人都有參與學校事務，並影響決定的權力，所以基本上教師對於參與學校決策早已習以為常，畢竟這是民主化的趨勢使然。」(E)

「當今學校面對後現代社會的衝擊，因此思想多元、價值多元和行動多元，然由於本校教師同仁素質好又年輕，有勇於創新的精神，因此對學校政策決定都非常積極介入，肯為學校未來的發展努力。」(F)

五. 影響教師參與政策決定的因素之探討

「我認為應該是教師的專業知能，其次是對學校及教育理念的認同，當然各處室責任分工及校長本身的態度，都非常重要，這都可以促使老師參與程度提高。」(A)

「我想一個學校教師對學校政策參與度高，除了要對你的教育理念認同外，最重要的是對學校有一種使命感、向心力，同時對校長是產生信賴，才能促使教師積極參與學校政策決定。」(B)

「我覺得是教師個人的專業知能，以及對教育理念和學校的認

同，當然校長本身的態度是否誠懇，亦是影響教師參與學校政策決定的重要因素。」(C)

「影響本校教師參與學校政策決定的因素，大都是基於教師個人的專業知能及對教育理念、對學校的認同吧!當然校長的態度也是很重要，因為領導人進行組織變革時一定會遭遇阻力，故一定要使用更多的時間及運用更多的溝通技巧，才能獲得部屬的支持與認同。但推動改革時，也須經常調整部屬不切實際的期待，而非光設法滿足部屬的需求而已。」(D)

「我想是對學校的認同度，本身的教育理念，對教育工作的使命感，或者是教育局及臺北市政府的政策。」(E)

「學校校務決定必須提供教師與家長的參與，已是學校民主化必然產生的趨勢，因此在學校本位管理的前提下，所有學校的成員皆對學校的經營負有責任，故我認為影響本校教師積極參與學校政策決定的因素是基於對學校的認同，對教育理念的認同，以及教師個人的專業知能。尤其當今以學校為中心的經營，其基礎應該建立在教師的素質與專業自主上，故在專業自主的前提下，教師對於教學內容、課程決定、教師介聘等學校發展的事物皆具有關鍵性的影響。」(F)

六. 分析與討論

綜合上述談話內容發現：

1. 校長們大都能明確表達自己學校的願景目標及辦學理念，也都能積極鼓勵教師朝願景目標努力。然由訪談紀錄中發現目前大部分學校的願景都太空泛，祇是在玩文字遊戲而已，因此建議學校校長在構築學校共同願景時，一定要務實，一定要組織可以達成的預期目標，否則只流於空中樓閣而已，而無法有效地指引組織未來發展的方向，更無法激發組織成員朝願景目標前進。

2. 學校願景產生方式多由行政人員、教師、學生、家長共同討論而產生，由此可知，九年一貫課程實施後，校長們對於學校決策決定大都能重視民主決策過程，此點非常符合校園民主的精神。
3. 由各個校長言談中，校長們對於教師在學校願景及學校政策決定的投注力仍具有高度的期待，因此校長會透過一些正式或非正式的場合，積極和教師建立溝通管道，並以鼓勵方式提昇教師對自己教育理念的認同以及對學校的向心力，而達於永續經營發展的目標。
4. 教師個人的專業知能及對學校的認同度皆會影響教師對學校政策的參與程度。但是校長們的態度也是很重要，本研究調查結果中發現，肯充分授權，能與教師建立良好溝通管道，都會提昇教師對學校的向心力，都能促使教師積極參與學校政策決定。
5. 學校校長必須具有局勢的敏銳度，能規劃不同世代同仁彼此接觸，增進相互了解的機會，並能鼓勵同仁培養彼此包容與欣賞的態度，此項有助於學校願景的推動。
6. 校長要有效溝通願景，一定要擴大決策與參與層面，並提供學校成員溝通與對話的機會。但本問卷調查結果，「本校校長的各項措施常遭致同仁的消極反抗」這一項中發現，教師知覺程度低，由此可知校長們在有效的溝通願景上，務必考量教師的專業及需求，提供教師多方的溝通管道及對話平台，才能建立共識，減少變革阻力。

肆. 臺北市國中校長在「發展變革成果」之具體實務經驗

問題四: 校長在「發展變革成果」之具體實務經驗。

1. 請問 您覺得貴校推展成效較好的變革成果有哪些?
2. 請問 您平時如何鼓勵教師推展各項優質活動?

本研究整理受訪校長的談話內容，歸納校長組織變革領導行為在「鞏固變革成果」實務經驗內容如下:

一. 學校推展變革成果堪稱良好

「本校推動的變革成果頗多，也頗具成效，如：唐詩背誦、英文背誦、讀書心得寫作、教學檔案製作、多媒體教學、行動研究、各領域教室美化、名家演講心得寫作、CQ 工程等。」(A)

「我認為推動變革成果最好的是數理資優班、英文背誦、行動研究、科展、多媒體製作、花燈製作、國樂、空手道、女子壘球等，都具有明顯的成效，也都在台北市或全國屢屢獲獎。」(B)

「我想應該是會議管理吧！因為剛到任，若要有些變革，仍需要一些時日來與教師建立良好溝通管道。」(C)

「目前學校在推動資優數學營、閱讀列車、多媒體教學、教學檔案製作及行動研究上都有顯著的成效，而且頗有口碑。」(D)

「改善了過去教師會、行政與家長會三者間的關係，目前學校推動一些改革，彼此間合作頗愉快，另外推動學校綠化運動也頗具績效，讓校園更美輪美奐。」(E)

「本校在行政服務觀念及老師對學校事務的參與感以及學生品格教育的革新上頗具成效，另外在推展雙語教學、教學檔案製作及行動研究上也都有顯著的成果。」(F)

二. 校長平日非常積極鼓勵教師推展各項優質的活動

「我大都用口頭鼓勵、公開表揚、訂立各項獎賞辦法，或者結合媒體資源作宣傳的方式，來鼓勵教師同仁推展各項優質活動。」(A)

「我會以口頭稱讚鼓勵、或在全校朝會或會議中公開表揚推展有功的老師，有時也會訂立一些獎勵辦法，讓全校教師同仁更積極推展優質活動。」(B)

「通常我會訂定各項獎勵辦法，鼓勵學校老師積極推展一些優質的活動。」(C)

「對於教師同仁在推展各項優質活動中，有良好的成效，我一般都採用口頭鼓勵獲全校公開表揚的方式，當然也會在行政上給予必要的支援，讓教師同仁能更積極投入優質活動的推展。」(D)

「我平都透過口頭鼓勵或訂立一些獎勵辦法，鼓勵老師推展各項優質或動。」(E)

「學校變革要成功，取決於學校領導人如何有效的領導成員，因此為了鼓勵教師推展各項優質活動，我的作法是積極肯定老師的辛苦，並給予資源的協助，除此之外，我也會全校公開表揚或訂定獎勵措施，以獎勵用心投入的成員，畢竟學校要永續經營，一定對組織成員所締造出的近程戰果加以獎勵，如此才能鼓勵成員積極參與。」(F)

三. 分析與討論

綜合以上談話內容發現：

1. 學校組織變革，每位校長為了形塑學校特色，突顯學校競爭力，都能積極推展各項變革活動，亦能規劃多樣化的活動、社團，提供學生更豐富的學習及更多發展的舞台。然由老師、學生的立場來看，有時太多活動，會讓人疲於應付，所以推動任何變革活動，似乎有必要考量學校整體之需求，否則變革成效會退化。此可由問卷調查中「本校校長會同時推動許多改革措施讓老師疲於應付」這一項獲得印證。
2. 良好的變革成果是學校組織效能的提昇，同時也是學校進步的動力，因此受訪校長皆非常重視變革成果的持續性，因此每位校長皆會積極鼓勵教師推展各項優質活動，而且頗具成效，此點可由各校榮譽榜紀錄輝煌看出。
3. 每一個學校校長大都認為變革成果是在落實學校具體願景目標。然由訪談紀錄中各校願景來看，各校願景大都比較理想化，欠缺具體

可達到之目標，若要讓每一個變革成果落實學校具體願景目標，似乎較困難些。

4. 受訪校長們大都認為變革要有成果，除了積極鼓勵，給予支援，肯定老師的付出外，也要訂定獎勵措施，以促使學校成員更用心投入。但在問卷調查發現，學校教師認為校長推動的變革會疲於應付，可知推動變革，一定要真正有利於學生學習及提昇組織效能之作用，並能給參與變革的成員實質的鼓勵與支援，否則無法鼓勵組織成員積極參與變革的意願。

伍.臺北市國中校長在「結合有利資源」之具體實務經驗

問題五:校長在「結合有利資源」之具體實務經驗。

1. 請問 您覺得貴校資源夠不夠教學及行政上使用?
2. 請問 您貴校來自於外界的資源補助有哪些?
3. 請問 您如何爭取並結合各方資源來促進學校發展?

本研究整理受訪校長談話內容，歸納出受訪校長組織變革領導行為在「結合有利資源」上實務經驗內容如下:

一.學校資源能充分利用

「以目前教學和行政需求來說，應該足夠。」(A)

「如果什麼都要的話，應該是不太夠。」(B)

「目前學校資源應足夠教學及行政上使用。」(C)

「我認為本校資源豐富，應該足夠教學及行政上之使用。」(D)

「因為本校與社區互動良好，因此目前現有資源應該足夠教學及行政使用。」(E)

「學校在有限的資源下，一定要以發展學校特色為優先，作有效的運用，因此目前本校資源應是足夠教學及行政上的使用。」(F)

二.學校來自於外界的資源補助很多

「外界補助的資源有家長會、慈善團體、熱心教育人士、市府或社區等。」(A)

「本校來自外界的資源有家長會及熱心教育人士。」(B)

「大部分來自家長會、慈善團體、獅子會、扶輪社、熱心教育人士及傑出校友。」(C)

「本校資源大都來自家長會及熱心教育人士的贊助。」(D)

「來自外界的資源頗多，包括家長會、慈佑宮、區公所、是政府或社區贊助等等。」(E)

「本校的資源大都來自家長會、教育局、台灣微軟、社區大學及熱心教育人士的贊助。」(F)

三. 校長能結合各方資源促進校務發展

「我通常會努力並主動向媒體發布學校優點或辦學績效，然後廣結善緣，與社區及家長建立良好的互動，就能獲得家長與社區的認同，那各方資源就能爭取到，當然有時也會向上級單位積極爭取，以促進學校永續發展。」(A)

「我通常或積極辦學，提昇學校升學率，注重學生生活教育，建立良好的學校形象，並與社區及家長維持良好的互動，那就能廣結善緣，並獲得各方資源的贊助。」(B)

「我大都會利用校慶或舉辦台北市各項競賽時，主動向媒體發布學校優點或辦學成果，或廣結善緣與社區建立良好互動，並與家長建立良好的親師關係，如果各界認同你努力辦學的成果，一定可以獲得各界的贊助，若有不足，當然也會向上級單位努力爭取。」(C)

「我的作法是和家長建立良好的親師關係，能取得家長對學校政策的認同與支持，然後努力建立良好學校形象，與社區有良好的互動，只要外界對學校認同度高，那就可以爭取到外界的資源，來促進校務

發展，當然如有不足，我也會努力向上級單位爭取，畢竟推動任何變革，一定要有各界資源的贊助，才能使變革成果推展得很順利。」(D)

「與社區和各界有良好互動，積極展現學校成果，促進學校升學率，多廣結善緣，辦學能符合家長期待，就能爭取各方資源，促進校務發展。」(E)

「要改善辦學環境，一定要爭取有利資源，來促進校務發展，通常我會廣結善緣，爭取校外資源，當然也會和家長建立良好的互動，經由家長的參與擴大經費來源，除此之外，還會努力向上級單位爭取。」(F)

四. 分析與討論

綜合上述談話內容發現：

1. 校長們皆能積極領導學校組織變革，都能清楚學校中軟硬設施是否能符合教學及行政的需求，而且不管學校規模大小，臺北市的每位學校校長皆強調建立良好的公共關係，尤其皆認為學校社區化，就能夠顧及社區民眾的學習需求，提供社區民眾適當的學習資源，並鼓勵社區民眾參與和協助校務發展，建立學校與社區「休戚與共，共存共榮」的良好互動，將有助於爭取到各界資源來促進學校發展，因此領導學校組織變革，一定要打破學校本位模式，要與社區結合，打造「學校與社區」資源共享的環境，強化學校社區聯盟關係，才能提昇學校經營績效。
2. 每位校長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不足，而且大都能主動向媒體及各界展現自己辦學成果，以獲得外界的認同，而爭取有利資源，來推動學校組織發展。此由問卷調查結果在「本校校長能結合家長會資源以協助校務之推動」一項知覺程度最高，可獲得印證。

3. 本研究與吳清山(2004:47)研究發現，學校組織變革時代的校長，為了豐富學校資源，除了做好公共關係外，更要努力建立學校品牌，提昇學校形象，尤其學校所培育出來的學生能獲得社會大眾的肯定，就是學校行銷管理最有力的利器，也是確保未來競爭潛力的最佳保證。
4. 本研究發現，學校組織變革，有效能的校長必須結合各界有利資源，協助學校組織發展，尤其家長會及社區資源對學校組織發展有很大的助益，因此每位校長都是學校行銷管理的關鍵人物，故校長須重視學校行銷工作，除了積極提昇學校聲望外，更該努力發展學校經營績效或特色，而且更要主動在平面媒體或電子媒體宣傳學校經營理念及特色，爭取各界的認同，因此校長為了學校發展尋求更豐富的資源，良好的學校行銷管理策略，將是校長組織變革領導行為中不可或缺的一環。但在問卷調查中發現，雖有些學校教師認為行銷管理，有利於學校資源的爭取，但校長在推動與他校資源共享上，仍有很大的努力空間，因對老師而言，能與他校資源共享，似乎更能提供教師更豐富的教學資源，更能強化組織效能。除此之外，建議校長們利用媒體宣傳自己辦學理念或做學校行銷時，務必要以學校整體組織發展為依歸，以提昇學校的聲望為前提，而不是只在增加自己的曝光率，否則會遭致反對人士引以為攻訐的藉口。

陸.臺北市國中校長在「形塑學校組織文化」之具體實務經驗

問題六:校長在「形塑學校組織文化」之具體實務經驗。

1. 請問 您覺得貴校的學校特色是什麼?
2. 請問 您期望建立什麼樣的學校組織文化?

本研究綜合整理受訪校長的談話，校長組織變革領導行為在「形塑學校組織文化」之具體實務內容如下:

一. 學校組織文化的圖騰兼具多元化的層面與特色

「應該是教師資深，且具有愛心，能主動關懷學生。」(A)

「我們是學校最大特色是在營造一個溫馨合作的校園文化。尤其家長會、教師會、行政三方互動良好，秉持參與奉獻、批判辯論、溝通協調、合作互助的精神致力於校務之發展，而且主張人性化的領導、民主化的訓輔、師生感情深厚、處處有情有愛，家長會熱情參與與襄助校務，校園一片溫馨和諧。」(B)

「我們校園文化特色是具有優質文化傳統，重視學習成效，家長多元參與，親師互動良好。」(C)

「本校校園文化特色是教學創新，多元學習，學生學習風氣佳，學校與家長、社區互動密切。」(D)

「我們校園文化特色是青春、奔放、有活力、有國際觀、溫馨、團結，重視本土化關懷及E化能力的培養。」(E)

「本校以尊重生命智慧，深化價值認知，創新教學，發展多元價值，發展資訊教育，發展全人教育，建構終身學習理念，重視社區總體營造為教育目標。故本校的文化特色是年輕有活力，團結且執行力和創造力佳，教師肯付出並具有責任感、愛心，師生互動非常良好。」(F)

二. 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

「學校面對競爭多元的社會，必須重新思考學校經營的理念與方向，且為了因應社會的脈動和時代潮流，必須創新才會贏，所以不可老是停留在傳統的學校經營思考模式，因此我最期望的學校組織文化是具有革新動力，勇於承擔創新衝擊，能積極提昇學校效能的組織文化，畢竟學校組織變革，只有不斷的自我超越與改善，才不會被變動的大環境所淘汰。」(A)

「我最期望形塑一個熱情有勁、開放多元、品質卓越、溫馨團結的學校組織文化。當今學校面對後現代社會的衝擊，由於思想多元、價值多元、行動多元、導致教育利害關係人自我意識比以往更強烈，因此形塑一個具有校園倫理，彼此真心關懷，學校成員都肯同心協力為展現學校新氣象、新作為而努力的組織新文化，將是我最大的期許。」

(B)

「我最期望的學校組織文化是互信與創新，學校是由教職員工及學生所組成的一個具有生命力的有機體，若要創新經營，就必須在有系統的團隊合作下進行，故彼此互信，才能凝聚內部力量努力發展學校特色，形塑組織的新文化。」(C)

「我所期待的學校組織文化是能彼此相互尊重，肯與人為善，不要有亂傳八卦之情形的學校文化。」(D)

「我最期望建立一個溫馨和諧、團結合作的校園文化。」(E)

「我最期望的學校組織文化是一個溫馨和諧、卓越、精緻且人性化的學習型組織文化。」(F)

三. 分析與討論

綜合上述談話內容發現：

1. 受訪校長皆認為要確保學校生存與發展，都必須形塑一個勇於創新、充滿活力的學校組織文化。因為在高度競爭時代，學校教育品質要提昇，才能符合社會的期待，而且需要集合教職員的智慧與創意，從事教學與行政管理創新，才能與時俱進，生生不息，永續發展。
2. 每位校長都能依據學校條件及教師專長發展學校特色。此可由問卷調查結果中「本校校長非常重視學校特色的發展」得證。
3. 校長們都認為溫馨、和諧、具有活力的組織文化，有助於學校組織

成員的互動與校務的推展。由問卷調查中教師知覺「校長能採取人性化管理提昇士氣」知覺程度高得知。

4. 有一些學校校長認為擾亂視聽的八卦文化，並非學校之福，對學校組織發展有阻礙，故唯有全校同仁，能秉著相互尊重的原則，做好良性溝通，才能促使組織進步發展，也才能形塑一個互助互信的學校組織文化。但學校成員會有不實的指控，往往非空穴來風，所以組織變革時代的校長，一定要能反躬自省，除了與學校成員建立互信機制外，更該謹言慎行，注意自己的行事作風，才不會給自己及學校帶來不必要的困擾。
5. 受訪校長們最期望營造一個學習型的組織文化，以促使組織邁向精緻化發展。然此理想的學校組織文化，目前在各校的推動仍是不足，因此建議校長們在形塑學習型組織文化上宜再投入更多的心力。

柒.探討影響臺北市國中校長組織變革領導行為的因素

問題一:請問校長，您覺得在學校領導上可能遇到的困難是什麼?

問題二:請問校長，您覺得造成困難的原因是什麼?

問題三:請問校長，教師的背景因素會影響您的領導行為嗎?

問題四:請問校長，學區環境對您的領導行為表現有哪些助力與阻力?

問題五:請問校長，學校規模的大小對您的領導行為表現有哪些助力及阻力?

問題六:請問校長，是否有其他原因對您的領導行為造成正面或負面的影響?

本研究綜合受訪校長的談話內容，依據每位校長組織變革領導行為的具體實務經驗，歸納出影響校長組織變革領導行為表現的因素，結果分述如下:

一.教師自主性高、教育理念不同會造成校長組織變革領導的困難。

「想要創新經營，但有極少數教師教育理念不同，而抗拒變革，因此在行政管理上常面對「相依性」和「分立性」兩種力量相互衝突的情形，故要整合教學與行政合作無間，凝聚出生命共同體的感覺，往往無法達成理想目標。」(A)

「二十一世紀是個重視知識、專業與資訊的世紀，因此必須強化學校組織成員的創新能力，提昇教師的組織承諾感，但仍有少數不適任教師抗拒變革，且胸襟不夠寬闊，故往往無法有效凝聚教師學習社群，作大幅度的變革。」(B)

「教師自主性高，有時較不易凝聚共識，因此造成溝通上的困難，故有些事在推動上會較不順遂。另外還有課程及教學上的領導也是我覺得比較困難的問題，畢竟每個人專長不同，要作跨領域的領導仍有許多學習的空間。」(C)

「教育改革後，對不適任教師的處理及教師的聘任欠缺自主權。」(D)

「伴隨著校園民主開放，學校組織成員一定要有開闊的胸襟及創新的精神，擺脫傳統思維模式，迎接新挑戰，但學校仍有極少數教師觀念較保守，畏懼變革，因此造成領導變革上的困難，無法大刀闊斧的改革。」(E)

「教師對於教育趨勢的體察，對於時代脈動的掌握，整體應變能力仍不足，加上對於學校組織變革了解程度不夠深入，故要整合教學及行政合作無間較困難。」(F)

二. 教育政策不明確、相關配套措施不足、法令限制過多會造成校長變革領導的困難。

「公立學校，除了礙於法令限制外，教師自主性又較高，而且九年一貫課程，有些家長專業知能不足，不是很清楚學校教育措施，因

而往往造成溝通上的困難，參與變革意願不高。」(A)

「我認為有一些不適任教師會煽風點火，抗拒變革，加上教師文化中正義感不足，所以會造成領導上的困難。除此之外，家長對於學校事務專業知能不足，所以要有大幅度改革，並且永續經營較不亦達成目標。另外，教改政策常推陳出新，然又有許多配套措施未做好，故常有使不上力之處。」(B)

「教師受到政治、社會民主多元化的影響，自我意識較強，因而往往造成認知上有差異，要求配合參與變革較難。」(C)

「造成領導困難的因素是法令限制太多，加上教育當局配套措施不足，往往會在領導上產生困擾。」(D)

「教師個人的教育理念的偏差及人格特質，往往造成我在領導上的困難。另外民意代表常為家長喉舌，也給學校帶來很大的壓力。」(E)

「造成我領導困難的因素是教育政策欠明確，且學校組織成員及家長法律專業知識仍不足，在處理上比較棘手，對校譽也多所影響。」(F)

三. 教師的性別、年齡、擔任職務、學歷、服務年資對校長組織變革領導行為影響不大，但教師的性格及價值觀會影響校長組織變革領導行為。

「教師年齡、性別、擔任職務、學歷、服務年資及認知態度等因素對我的領導行為會有所影響。尤其部分年資長的教師(主任、組長除外)較畏懼改變，而且教師平常以班級為重，對學校行政工作不熟，所以要推動任何變革，常會有一些抗拒的行為產生，故在領導行為上必須費心溝通、協調。另外，學校行政民主化，但教師個人的價值觀不同，認知態度也不同，會影響我的領導行為。」(A)

「我認為教師年齡、性別、擔任職務、學歷、服務年資等因素對我的領導行為並沒有多大影響，但教師的年齡結構很重要，因年齡大面對挑戰的接受度低，至於學歷高者，我會鼓勵他們繼續進修，對於他們的生涯發展，給予關注或建議外，我也會善用激勵的力量，幫助同仁肯定自己，至於影響我領導行為最主要的因素是教師價值觀不同，所以領導上我是用人唯才，知人善任、充分授權，使學校成員在其崗位上都能充分發揮才能，而獲得成功的經驗。除此之外，因一般教師平日對學校行政運作的內涵與過程並未十分清楚，加上多數學校的教師組織的運作及發展未臻成熟，因此教師對行政事務認知程度的深淺也會影響我的領導行為。」(B)

「我認為性別、年齡的大小、擔任職務、學歷高低、服務年資長短大體上對我的領導行為沒有什麼影響，最主要的是教師的性格及成長過程所遇到的困難等因素。尤其學校組織變革的施行，關係著組織成員著工作內容與個人權益，成員對變革的認同與成效，亦對組織變革的成敗具有關鍵性的影響。但每個教師的性格及成長過程、價值觀有異，因此在領導學校組織成員參與變革時，會造成很大的影響。」(C)

「我認為教師年齡、性別、擔任職務、學歷、服務年資等因素對我的領導行為應沒有影響，因在領導上我都秉著相互尊重原則去帶領組織成員，持續關懷組織成員，因此以上這些因素不會影響我的領導行為。若是理念上彼此不同，我想只要加強溝通即可。」(D)

「我認為教師性別、年齡的大小、擔任職務、學歷高低、服務年資長短大體上對我的領導行為沒有太大的影響。但教師的性格及價值觀不同，多少都會對我的領導行為有所影響，尤其價值理念不同，溝通上就須更費時，一般而言，年紀輕的老師及行政教師在領導上，比

較容易貫徹改革政策。」(E)

「我覺得教師在校服務年資及學歷會影響我的領導行為，尤其在校服務年資長且高學歷者，常以意見領袖自居，較不易凝聚共識。另外，教師的價值觀也會影響我的領導行為，因為彼此理念不同，常會造成溝通上的困難。」(F)

四. 學區環境會影響校長組織變革領導行為。

「我的領導行為會受學區環境的影響，尤其學區環境的好壞對學生的讀書習慣有很大的影響，尤其家長的社經地位不同，對學校的觀注力亦不同，對孩子讀書習慣的培養亦有很大的差異，我認為商業區的孩子讀書習慣仍有待加強。」(A)

「校長的領導當然與學校環境的背景有很大的關係，尤其面對不同學區環境的家長，因家長對學校參與度不同，所以領導取向亦不同，故與家長間的互動很重要，但最重要的還是要有辦學績效，建立學校特色，才能獲得學區家長的認同與支持，也才能真正提昇學校效能。」(B)

「領導必須因人而異，因地制宜，社區環境不同，人員素質不同，因此領導行為會受學區環境因素的影響。」(C)

「我感覺與社區只要做好良性互動即可，至於社區環境或家長的社經地位，對我的領導行為應沒有什麼影響。」(D)

「優質學區，學生素質佳，家長社經地位高，推動學生專業學習，多元學習較多助力;社區環境較偏僻，家長社經地位較低，推動多元學習較不易，尤其本校學生來源來自各地，家長社經地位不同，參與學校政策決定程度亦不同，所以要適用專業領導，做好溝通才行。」(E)

「學區環境中家長的價值觀念會影響我的領導行為，若學區環境好，家長社經地位高，自主性高，教育觀獨特，較不易整合。」(F)

五. 學校規模的大小會影響校長組織變革領導行為。

「我們學校規模中等，因此較易熟悉全校人員，但似乎也較無多元視野，比較欠缺競爭力。」(A)

「學校規模大小對我的領導行為是助力或阻力很難說，太大或太小皆難以實踐自己的理想，因此我認為中等規模比較容易實現自我理想。」(B)

「學校規模大，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。規模小，人事較單純，意見較容易整合。」(C)

「學校規模大小對我的領導行為應沒有多大的影響，因為規模大者有大的帶法，小的也有小的帶領方式，因此我認為這不算是阻力或助力。」(D)

「學校規模大，資源會較豐富，規模小，資源較少，因此做好公關，才能爭取校外資源，擴充學校各項設備。」(E)

「學校規模小，人事單純，管理方便，溝通易，凝聚力高；學校規模大，人多互動雜，管理較不易，溝通上也較困難，且不易形成共識，但好處是較多樣化，經費較充裕；中型學校是較易建立制度化，但我認為只要用心去整合，不管規模大小，對我的領導應都是助力。」(F)

六. 影響校長組織變革領導行為的正面因素是教師與家長對校長辦學理念的支持，負面因素是不當的政治干預及教師不實的指控。

「教師自我期望高對我的領導行為有正面的影響，然教師態度保守，對新事物不敢嘗試，因此尋求改革與創新時，往往不易合作，甚至會產生抗拒與對立，或作不實之指控，非常遺憾。」(A)

「校長領導與教師團體的素質有關，教師文化成熟度不夠，會影

響我的領導行為，但為了形塑一個深入學校體系的文化，我會注重個人修為，與組織成員間建立良好的互動，所以對我有正面的啟示意義，但有些使不上力的老師，往往無法溝通，對我的影響是負面的，因此比較期許家長專業知能的提昇，而可對一些不適任教師加以監督。」

(B)

「教師的自我期許及團隊成員的合作都會對我的領導行為造成正面的影響。尤其本校每個老師自我期許高，團隊精神佳，肯為學校努力奉獻，所以容易形塑學校相互觀摩學習，力求進步發展的校園文化。」

(C)

「我認為只要不在學校刊物亂散發不實的消息，一切建設性的建議，對我的領導行為都是具有正面的影響力。」(D)

「我覺得家長熱心支持與教師教學專業熱誠都是對我領導有正面的影響。畢竟學校是一個結構鬆散的組織，也是一個專業的群體，已不適合要作強勢的集權領導，因此須發展學校社群中所有成員的領導能力，因此在這個分權授能的時代，如能獲得家長及全校教職員工的熱誠參與、關心校務，並負起責任，那校務一定能蒸蒸日上，充分發揮學校效能。除此之外，校長遴選過程仍未給予候選校長適度尊重，造成校長尊嚴和士氣受到打擊，因此校長遴選制度是否完備，亦會影響我的領導行為。」(E)

「我認為只要沒有不當的政治因素涉入校園，干預學校行政，一切能建立成就感及辦學績效的建議，對我的領導行為影響都是正面的。」(F)

七. 分析與討論

綜合以上談話內容發現：

1. 在新世紀的競爭環境下，校長是學校組織的變革領導者，為了促進

組織的成長與進步，都希望盡心盡力帶領學校組織成功的變革，然因礙於法令限制，教師自主以及家長專業知能不足，往往造成變革領導上的困難，尤其在當今組織民意高張、政治民主、科技進步、市場競爭，講求教師專業自主的時代，校長要能真正改革學校文化並非易事。因此校長如何在教師日益專業化的情形下，與教師建立良好的溝通管道，做好一個教學領導者及學校管理者角色，讓學校組織更健康、更發展，正考驗著教育改革中每一位校長們的智慧。

2. 校長對於教師的背景因素是否會影響到變革領導行為看法不一，然校長們大都認為教師的性格及價值觀、教育理念不同，往往造成變革領導上的困難，因此都強調教師文化有在提昇的必要，尤其教育生態改變，校園民主，教師要突破傳統教育體制，並且要有開放的心胸，能積極參與學校事務決定，肯不斷地自我學習，才能提昇各項專業能力，也才能因應時代的遽變，而共創新紀元。但校長是學校組織文化的形塑者，有怎樣的學校就有怎樣的校長，校長的領導特質是構成影響學校組織變革與發展的重要因素。不同人格特質的校長會有不同的領導風格。由問卷調查結果中發現，教師期望校長能塑造有利於學生學習及教職員工專業成長的學校文化，尤其是以學校為本位的文化領導，因此校長在推展教育理念時，難免會遭遇阻力，尤其欲對過去傳統有所改變時，阻礙更大，這時，校長雖深具宏觀睿智，也得忍受短暫的挫折，以堅實毅力及道德勇氣，參融組織特徵權變謀略，才能化解衝突與阻礙。因此學校教師抗拒變革時，不宜強勢領導，更不宜排除異己，缺乏包容力，而該檢討改進自己的性格缺失，以平和的態度主動與反對者接觸溝通，傾聽其意見，表現高度的善意，並採理性互動方式，化解彼此的衝突。教師之所以抗拒變革，大都是不認同校長的教育理念或認為無變革

之必要，因此校長應提供學校同仁更多溝通管道，做好情緒管理與衝突管理，採取「走動管理」方式，主動親近同仁及聆聽更多校務改進的建議，放慢推動改革的腳步，不要躁進，避免給反對人士太多壓力及引發其攻訐的藉口。另外，校長更要自我超越，具有高度的敏覺力、挫折容忍力及包容力，努力克服自己的障礙，與學校組織成員共同學習成長，才能安定全校師生及行政人員，也才能讓教師專心教學，學生快樂學習。

3. 本研究與林淑貞(2004:165)的研究發現校長對擔任行政的主任及組長會賦予績效要求，希望他們都能以身作則，提昇教師專業能力，帶領學校組織發展。此與問卷調查結果中擔任主任的知覺校長組織變革領導行為程度最高得知。
4. 校長皆認為優質的學區環境，學生素質高，家長社經地位高，對於校長辦學績效較重視，所以一定要創新經營，努力發展學校特色，才能讓學校找到新的機會點，而在充滿競爭的時代，掌握致勝的優勢。
5. 校長們大都認為學校規模大，各項資源較充足，但管理不易，而學校規模小，人事單純，但經費較不足，要擴充學校設備較困難，所以皆認為中等規模的學校(30 班上下)是最能符合實踐自我的理想，也最容易推動任何變革。
6. 校長們大都認為面對多變的教育改革政策，然仍有諸多教育的相關配套措施不足，因此往往在推動變革領導上的困難，盼能敦請教育機關能速作修正相關配套措施，讓校長們有更多發揮自我的空間。
7. 本研究發現，本區的女校長在治校上會較重視學校行銷管理與形象管理，且都認為學校品牌形象的提昇是建立在學校全體成員努力打拚基礎之上，這是否與女校長的人格特質有關，有待後續者再進行

研究。

8. 本研究發現，校長們大都認為家長專業知能的提昇對校長組織變革領導是一大助力，一方面可以協助監督教師，另一方面可以可以提昇孩子受教的品質，落實親師合作的功能。故建議台北市教育行政機關能多辦理家長專業知能研習，才能有效地協助校務發展。
9. 本研究發現，有部分校長認為學校組織成員會在刊物散發不實之報導，有損校譽。由此可知組織變革時代的校長領導，宜採權變策略，並且放低身段，和學校組織成員建立一個尊重互信機制，若有誤解處，更該當面溝通協調，而不可相互攻訐，造成彼此之對立。
10. 本研究發現，不當的政治因素涉入校園，干預學校行政，對校長組織變革領導行為是負面的。故建議教育行政機關能訂定解決措施，讓校長有發揮自我的彈性空間，而能真正達到校園民主化之目的。
11. 本研究發現，校長們為了突顯學校特色，都非常積極推動各項變革活動，但有時太多樣化，常導致教師及學生壓力過大，而疲於應付，甚至無法締造近程戰果。故校長不宜一次推動太多項變革，宜先鞏固近程戰果，並能與組織成員權力分享，知所回饋，才能降低變革的抗拒，也才能鞏固戰果再接再厲。
12. 本研究發現，校長遴選制度，遴選方式多元，且遴選時委員的專業性和公平性仍不足，且遴選標準仍未臻完善，對無意續任及未獲遴聘處理規定不一，因此不僅讓校長在領導上受到影響，同時也使士氣與尊嚴受到打擊，甚至造成校園選舉惡質文化層出不窮之現象。

第五節 綜合分析與討論

研究者依據訪談結果與問卷調查結果進行綜合討論，並將其結果

加以對照，探討兩者之差異情形，結果如下：

壹. 臺北市公立國中校長組織變革領導行為現況

訪談中，每位校長都能清楚知道學校組織變革已是全球的趨勢，而且對學校組織變革的有利因素及造成變革領導的阻力因素亦非常清楚，因此都非常重視學校組織變革中有效能的領導行為表現，此與教師知覺校長組織變革領導行為程度高的結果相吻合。

貳. 不同背景變項的教師知覺校長組織變革領導行為表現

(一) 教師性別變項

訪談中，校長都認為學校組織變革後，不同性別的教師在領導行為態度上應無差異，此與問卷調查結果中除了「溝通、參與共同願景」及「結合有利資源」男老師高於女老師外，「不同性別教師知覺校長組織變革領導行為並無顯著差異」大致相符合，由此可知，組織變革時代的教師都能清楚環境的巨大變遷會影響組織生存與發展的危機，故唯有變革，才能提昇組織適應環境的能力，因此知覺校長組織變革領導的程度高。至於學校願景的溝通，只要校長能再積極宣導，減低女老師對於未知的恐懼與不安，在「溝通、參與共同願景」上應可建立共識，至於「結合有利資源」層面，校長若能適度輪調教師行政職務，一定能增進女教師對行政工作的認知與了解，而加速組織變革的成功。

(二) 教師年齡變項

訪談中，校長都認為教師的年齡不會影響其變革領導行為，因九年一貫課程實施後，大部分的教師對學校組織變革都具有很深的感受，且都能努力進修，以提昇自己專業知能，因此對校長組織變革領導行為須配合時代需求的體認深刻，接受度高，此與問卷調查結果中除了「形塑學校組織文化」層面，發現「51歲以上以上」的教師知覺校長組織變革領導行為程度較高外，兩者結果大都相符合。由此可知，

年齡較大的教師，在教育界服務較久，人生閱歷較豐富，對深植學校組織文化之重要感受較深刻，而其他各層面在年齡上都無明顯之差異。

(三)教師學歷變項

訪談中，大部分的校長皆認為學歷的高低皆不至於影響其變革領導行為，因目前台北市教師皆非常積極進修，而且校長為提昇教師的專業能力及因應未來教師評鑑制度的實施，都會在校內辦理各項研習或工作坊，以充實老師專業知能，或開發第二專長，故教師在學校組織變革時代，知覺校長組織變革領導行為程度高。此一結果與問卷調查「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」結果相符合。

(四)教師服務年資變項

訪談中，除了少數校長認為教師服務年資長者好以意見領袖自居，較難溝通外，大部分校長皆認為教師服務年資的長短皆不至於影響其推動變革活動。此與問卷調查「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性差異」結果相符合。由此可發現目前大部分校長的領導行為比較有同理心，能顧及教師的感受，能關注教師的不適應感，而且能秉著了解部屬及善待部屬、協助部屬的領導原則及權變式的民主領導方式去帶領組織成員成長，減少組織抗拒。

(五)教師擔任職務變項

訪談中，校長認為學校要推動任何變革，必須從行政團隊去架構，先營造一個「學習型組織」團隊，然後再以集體領導方式來影響組織成員參與學校決策及事務，因此校長對於擔任行政工作及教學事務推手的主任，會賦予較重之責任要求。此一結果與問卷調查中「擔任主任職務的教師知覺校長組織變革領導行為程度高於導師及專任教師

高」的結果相符合。

參. 不同學校背景變項的教師知覺校長組織變革領導行為表現

(一) 學校規模變項

訪談中，校長們強調學校規模大的學校，師生人數較多，經營管理不易，但學校資源較充足，而學校規模小的學校，人事單純，管理容易，但學校資源較少，推動變革上會較困難，所以中等規模的學校較易實踐自己辦學理念。此一結果與本研究問卷調查「學校規模在「51-60班」的教師知覺程度非常顯著高於「31-40班」的教師，「61班以上」的教師知覺程度也非常顯著高於「31-40班」的教師」結果不相符合。而此一現象顯示，校長的認知程度與教師有很大的差距，這是否與九年一貫實施後，教師價值觀的改變有關，這議題值得後續研究者加以深入探討。

(二) 學區性質變項

訪談中，大部分的校長皆認為學區環境會影響其領導行為，尤其優質的學區環境，環境幽雅，家長關注力高，學校資源較豐富，有助於其領導行為，然有些商業區的學生因家長社經背景不同，教師的價值觀不同，在推動變革上仍有很大努力的空間。此一結果與本研究問卷調查中「學校位於住宅區的教師知覺校長組織變革領導行為程度非常顯著高於學校位於商業區的教師」的結果相符合。由此顯示，學校在商業區的教師自主性較高，校長務必多與教師作理念的溝通，確切了解教師之需求，以理性對話的機制，建立共識，營造互信，以鼓勵教師參與變革意願。

(三) 創校歷史變項

訪談中，有三所學校創校歷史在20年以上，但校長認為學校組織變革，九年一貫課程實施後，教師心態已作調整，故創校歷史的長短

不會影響其變革領導行為。此一結果與本研究問卷調查「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均無顯著差異」結果相符合。由此顯示教育改革以來，台北市教師大都能適應學校組織變革，對校長組織變革領導行為知覺程度高。

肆. 不同校長背景變項的教師知覺校長組織變革領導行為表現

(一) 校長年齡變項

訪談中校長年齡大都在「41-65」歲間，擔任校長職務大約在「5-20年」左右，行政經驗非常豐富，且每位校長都非常清楚學校發展的有利因素，都能結合學校內、外有利資源，來協助學校校務推展，尤其年齡較大的校長，因擔任校長多年，也經歷多次的校長遴選，懂得善用目標管理及激勵原則，也較熟知領導貴在同心之重要，因而較能激勵學校成員為組織奉獻，此一結果與本研究問卷調查「校長年齡在51-60歲的學校教師知覺校長組織變革領導行為程度高於學校校長年齡在41-50歲的學校教師」；「校長年齡在61歲以上的學校教師亦高於學校校長年齡在41-50歲的學校教師」相符合。由此顯示年齡大，資歷豐富的校長，較能善用變革領導行為方法，也較能讓自己是扮演全能的領導者的角色。

(二) 校長在校服務年資變項

訪談中校長在校服務年資長短者因剛到任，因此在人事上大都續用過去的行政團隊，學校一切制度亦都蕭規曹隨，故教師較無適應不良的現象，至於在校年資長者，有可能基於個人領導特質關係或教師價值觀不同，因而辦學理念未獲教師同仁的認同，所以教師參與變革意願不高，此一結果與本研究問卷調查「校長在校服務年資在1年以內的學校教師知覺校長組織變革領導行為程度高於校長在校服務年資1-2年的學校教師及5-6年的學校教師」的結果相符合。由此顯示，一

位成功的校長務必暢通各種管道，並能以身作則，清楚學校教師文化及家長文化，不要太躁進，才能有效地推變革，也才能減低變革阻力。

伍. 影響校長組織變革領導行為的因素

從訪談資料中整理發現，影響校長組織變革領導的因素包括：

- (一)教師的性格及價值觀、教育理念不同，往往造成變革領導上的困難的主因，因想要創新經營，但有極少數教師教育理念不同，而抗拒變革，因此在行政管理上常面對「相依性」和「分立性」兩種力量相互衝突的情形，故要整合教學與行政合作無間，凝聚出生命共同體的感覺，往往無法達成理想目標。
- (二)法令限制太多，教師自主性太高以及家長專業知能不足，校長礙於有責無權，要處理一些不適任教師問題，常因欠缺人事自主權，往往造成變革領導上的困難，尤其在當今組織民意高張、校園民主、科技進步、市場競爭，教師專業自主的時代，任何事都要溝通，有時不易凝聚共識，若想要大刀闊斧地改革有些事會懸著無法處理。
- (三)校長們認為教師的專業認知及投入程度不同，加上教育改革政策多變，有諸多教育的相關配套措施不足，因此往往影響校長組織變革領導行為效能。
- (四)綜合言之，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，而這些大都與教師個人背景因素及學校背景因素有關，這與問卷調查中「不同個人背景及學校背景因素的教師知覺校長組織變革領導行為有差異」的結果大致符合。
- (五)本研究結果與伍國雄、鄭燕祥(1993:3-14)及林淑貞(2004:174)之研究發現，教師背景會影響參與變革意願，教師個人因素會影響參

與變革的傾向的結果亦相符合。所以，校長必須明瞭學校組織變革的助力與阻力因素，透過有效的溝通策略，以人性化及民主化的領導方式，善用激勵原則，並努力結合學校內、外有利資源，將組織朝向科技資訊化學習組織發展，才能使組織變革事半功倍，提昇組織變革效能，形塑學校組織文化。

(六)遴選制度實施，會影響校長組織變革領導行為，尤其遴選委員的專業性及公平性亦受到質疑，且遴選作業流程不夠周延，使得校長無法有效施展辦學理念，同時也會產生校園選舉的惡質文化，所以為了達到適才適所，革新教育，校長遴選制度有必要修正，或增列相關配套措施，才能真正遴選出符合時代要求的新世紀教育領航者。