

## 第五章 結論與建議

本章針對本研究結果，提出結論與建議，全章共分為三部份，分別為：第一節根據問卷調查與訪談結果作一摘述，為本研究之主要研究發現；第二節結論，根據文獻探討、調查研究與訪談研究發現歸納成為結論；第三節根據研究結論，分別針對學校行政單位與教師會本身提出建議，供作為國民中學學校教師會組織變革策略之參考，並進一步提出後續研究之方向。

### 第一節 主要研究發現

根據第四章問卷調查與訪談結果的分析與討論，摘述本研究主要研究發現，茲分述如下：

#### 壹、學校教師會之運作現況

綜合本研究調查研究結果有下列各項主要研究發現，茲分述如下：

##### 一、專業服務功能

- (一) 學校教育人員對學校教師會運作之專業服務功能的角色知覺程度，屬中度水準以上。
- (二) 不同現任職務之學校教育人員的角色知覺無顯著差異。
- (三) 不同服務年資之學校教育人員的角色知覺無顯著差異。
- (四) 教師會會員與非會員的角色知覺，在「教師會能協助新進教師適應學校環境」、「教師會能出版會訊，增進教師之間的溝通」等題項，會員填答者知覺高於非會員。
- (五) 曾經擔任不同教師會職務之學校人員的角色知覺在「教師會能代表教師與學校進行協商」、「教師會能派代表參與教評會有關教師甄選、聘用與考核等事」、「教師會能提供教師福利互助的服務」等題項，教師會會長知覺高於教師會幹部（如組長）。
- (六) 不同學校規模之學校人員的角色知覺在「教師會能代表教師向學校反映意見，以改進教學支援系統」、「教師會能發行教育專業刊物或提供教育新知」、「教師會能積極爭取教師權益（如降低授課時數等）」、「教師會能協助新進教師適應學校環境」、「教師會能辦理實習教師輔導與座談」、「教師會能設置意見箱，蒐集教師之意見」及「教師會能提供教師申訴的管道並給予必要的協助」等題項達到顯著差異。其中，學校規模在 61 班以上者知覺高於學校規模 36 班以下者。

## 二、監督協調功能

- (一) 學校教育人員對學校教師會運作之監督協調功能的角色知覺程度，屬中度水準以上。
- (二) 不同現任職務之學校教育人員的角色知覺無顯著差異。
- (三) 不同服務年資之學校教育人員的角色知覺無顯著差異。
- (四) 教師會會員與非會員之學校人員的角色知覺，在「教師會能協助解決教師與行政人員間的衝突，促進學校和諧」題項，會員知覺高於非會員。
- (五) 曾經擔任不同教師會職務之學校人員的角色知覺，在「教師會能協助解決教師與行政人員間的衝突，促進學校和諧」題項，教師會會長知覺高於未曾擔任教師會職務者。
- (六) 不同學校規模之學校人員的角色知覺，在「教師會能派代表參與學校各項行政決策，並發揮影響作用」、「教師會能協助學校推動各項教育革新措施」、「教師會能幫助學校行政革新，提高學校行政效率」等題項，學校規模在 61 班以上者知覺高與規模在 36 班以下者。

## 三、教學研究功能

- (一) 學校教育人員對學校教師會運作之教學研究功能的角色知覺程度，屬中度水準。
- (二) 不同現任職務之學校教育人員的角色知覺無顯著差異。
- (三) 不同服務年資之學校教育人員的角色知覺無顯著差異。
- (四) 教師會會員與非會員之學校人員的角色知覺，在「教師會能舉辦各類研習活動」、「教師會能推動教師間之教學經驗分享」等題項，會員知覺高於非會員。
- (五) 曾經擔任不同教師會職務之學校人員的角色知覺，在「教師會能鼓勵教師在職進修」題項，教師會會長知覺高於未曾擔任教師會職務者。
- (六) 不同學校規模之學校人員的角色知覺，在「教師會能舉辦各類研習活動」題項，學校規模在 61 班以上者知覺高與規模在 36 班以下者。

## 四、自制自律功能

- (一) 學校教育人員對學校教師會運作之教學研究功能的角色知覺程度，屬中度水準。
- (二) 不同現任職務之學校教育人員的角色知覺無顯著差異。
- (三) 不同服務年資之學校教育人員的角色知覺無顯著差異。
- (四) 教師會會員與非會員之學校人員的角色知覺無顯著差異。
- (五) 曾經擔任不同教師會職務之學校人員的角色知覺，在「教師會能訂定教師的自律公約」題項，教師會會長知覺高於教師會幹部。
- (六) 不同學校規模之學校人員的角色知覺，在「教師會能維護教師的專業形象」

題項，學校規模在 61 班以上者知覺高與規模在 36 班以下者。

## 五、公共關係功能

- (一) 學校教育人員對學校教師會運作之公共關係功能的角色知覺程度，屬中度水準。
- (二) 不同現任職務之學校教育人員的角色知覺無顯著差異。
- (三) 不同服務年資之學校教育人員的角色知覺無顯著差異。
- (四) 教師會會員與非會員之學校教育人員的角色知覺，在「教師會能作為家長與教師之間的溝通橋樑」題項，教師會會員知覺高於非會員。
- (五) 曾經擔任不同教師會職務之學校人員的角色知覺無顯著差異。
- (六) 不同學校規模之學校教育人員的角色知覺，在「教師會能作為家長與教師之間的溝通橋樑」、「教師會能增進校際間教師的聯繫與交流」等題項，學校規模在 61 班以上者知覺高與規模在 36 班以下者。

## 貳、學校教師會運作之困難與相關問題

綜合本研究調查研究結果有下列各項主要研究發現，茲分述如下：

### 一、組織結構與技術方面之運作困難與相關問題

- (一) 在組織結構與技術方面的困難或問題，以「教師工作繁忙，無暇參與教師會各項活動」為最多，其次為「教師會對教師缺乏約束力」、「教師會缺乏經費來源，以致無法有效運作」及「教師會代表性不足，無法代表全體教師的意見」。
- (二) 不同職務之學校人員的角色知覺，在「教師會的工作目標不明確」、「教師會缺乏實際參與學校決策的權力」等題項，校長知覺高於教師兼導師與專任教師，在「教師會代表性不足，無法代表全體教師的意見」題項，教師兼導師與專任教師的知覺高於校長及教師兼主任或組長。
- (三) 不同服務年資之學校人員的角色知覺，在「教師會對教師缺乏約束力」題項上，年資在 21 年以上者知覺高於年資在 5 年以下者。
- (四) 教師會會員與非會員之學校人員的角色知覺，在「教師會代表性不足，無法代表全體教師的意見」與「教師會為少數人所控制導致運作過程不民主」兩項，非會員知覺情形高於會員，在「教師會缺乏實際參與學校決策的權力」、「教師會會長輪替太頻繁，阻礙會務推動」、「教師工作繁忙，無暇參與教師會各項活動」、「教師會會員與非會員間的福利無法區分」等題項，會員知覺高於非會員。
- (五) 曾經擔任不同教師會職務之學校人員的角色知覺，在「教師會對教師缺乏約束力」、「教師會會長輪替太頻繁，阻礙會務推動」、「教師工作繁忙，無暇參與教師會各項活動」等題項，教師會長與教師會幹部知覺高於未曾擔

任教師會職務者。

- (六) 不同學校規模之學校人員的角色知覺，在「教師會缺乏經費來源，以致無法有效運作」題項，學校規模在 37-60 班者知覺高於規模在 61 班以上者。

## 二、組織成員與文化方面之運作困難與相關問題

- (一) 在組織成員與文化方面的困難或問題，以「教師會成員缺乏法律專才」為最多，其次為「教師對教師會瞭解不夠深入，參與意願低落」、「教師對教師會態度冷漠」及「教師會成員無法凝聚共識」。
- (二) 不同職務之學校人員的角色知覺，在「教師參與教師會的觀念不正確」、「教師會幹部領導風格偏差」等題項，校長知覺顯著高於教師兼主任或組長、教師兼導師及專任教師。
- (三) 不同服務年資之學校人員的角色知覺，在「教師會幹部領導風格偏差」題項，年資在 21 年以上者知覺高於年資 5 年以下及年資 16-20 年。
- (四) 教師會會員與非會員之學校人員的角色知覺，在「教師對教師會態度冷漠」、「教師會成員缺乏法律專才」以及「受到學校行政單位或行政人員的阻撓」等選項上達到顯著差異，會員知覺高於非會員，而在「教師會成員缺乏溝通協調能力」、「教師會成員缺乏遊說技巧」、「教師會幹部領導風格偏差」等題項，非會員知覺高於會員。
- (五) 曾經擔任不同教師會職務之學校人員的角色知覺，在「教師對教師會態度冷漠」、「教師參與教師會的觀念不正確」、「教師會成員缺乏溝通協調能力」等選項上達到顯著差異，其中教師會會長知覺顯著高於未曾擔任教師會職務者。
- (六) 不同學校規模之學校人員的角色知覺，在「教師對教師會瞭解不夠深入，參與意願低落」題項，規模在 37-60 班學校知覺顯著高於規模 61 班以上與規模 36 班以下者。

## 參、學校教師會之變革策略

綜合本研究調查研究結果有下列各項主要研究發現，茲分述如下：

### 一、結構變革策略

- (一) 學校教育人員對學校教師會之結構變革策略的意見，傾向程度屬中上水準。
- (二) 不同現任職務之學校教育人員的意見傾向無顯著差異。
- (三) 不同服務年資之學校教育人員的意見傾向無顯著差異。
- (四) 教師會會員與非會員之學校教育人員的意見傾向無顯著差異。
- (五) 曾經擔任不同教師會職務之學校人員的角色知覺，在「釐清學校教師會的組織功能」題項，教師會會長顯著高於教師會幹部（如組長）。
- (六) 不同學校規模之學校教育人員的意見傾向無顯著差異。

## 二、技術變革策略

- (一) 學校教育人員對學校教師會之技術變革策略的意見傾向程度，屬中上水準。
- (二) 不同現任職務之學校教育人員的意見傾向無顯著差異。
- (三) 不同服務年資之學校教育人員的意見傾向無顯著差異。
- (四) 教師會會員與非會員之填答者之學校教育人員的意見傾向，在「強化教師會所需資源網絡之功能與運作」、「擴大與他校教師會建立聯盟關係」、「與鄰近大專院校建立合作關係（如協助教師從事教育相關研究）」、「與企業（社區）合作，爭取教師會會員更多優惠及福利」等選項達到顯著差異，教師會會員顯著高於非會員。
- (五) 曾經擔任不同教師會職務之學校人員的意見傾向無顯著差異。
- (六) 不同學校規模之學校人員的意見傾向，在「彈性調整教師會幹部之任期，以利會務推動」、「擴大與他校教師會建立聯盟關係」等題項，學校規模在 61 班以上者意見傾向高於規模在 36 班以下者。

## 三、政治協商策略

- (一) 學校教育人員對學校教師會變革之政治協商策略的意見傾向程度，屬中度水準。
- (二) 不同職務之學校人員的角色知覺，在「爭取人力資源以發揮教師會預期功能」、「積極爭取教師會實質參與學校決策的機會」、「爭取減少授課時數」及「爭取降低班級學生數」等題項，教師兼主任或組長、教師兼導師與專任教師的意見傾向皆顯著高於校長。
- (三) 不同服務年資之學校人員的意見傾向，在「爭取減少授課時數」、「爭取降低班級學生數」等題項，年資在 21 年以上者意見傾向高於年資在 5 年以下與 6-10 年者。
- (四) 教師會會員與非會員之學校教育人員的意見傾向「爭取人力資源以發揮教師會預期功能」、「積極爭取教師會實質參與學校決策的機會」、「爭取減少授課時數」及「爭取降低班級學生數」等選項上達顯著差異，教師會會員意見傾向高於非會員。
- (五) 曾經擔任不同教師會職務之學校人員的意見傾向無顯著差異。
- (六) 不同學校規模之學校人員的意見傾向無顯著差異。

## 四、文化創新策略

- (一) 學校教育人員對學校教師會變革之文化創新策略的意見傾向程度，屬中度水準。
- (二) 不同職務之學校教育人員的意見傾向，在「營造安全與支持的氣氛以降低變革的抗拒力量」上，校長的意見顯著高於教師兼導師與專任教師。
- (三) 不同服務年資之學校人員的意見傾向無顯著差異。

- (四) 教師會會員與非會員之學校人員的意見傾向無顯著差異。
- (五) 曾經擔任不同教師會職務之學校教育人員的意見傾向，在「建立便利性的對話平台以增進教師間的溝通」題項，教師會會長的意見傾向顯著高於教師會幹部（如組長）。
- (六) 不同學校規模之學校人員的意見傾向無顯著差異。

## 五、成員態度改變策略

- (一) 學校教育人員對學校教師會變革之成員態度改變策略的意見傾向程度，屬中度水準。
- (二) 不同現任職務之學校教育人員的意見傾向無顯著差異。
- (三) 不同服務年資之學校教育人員的意見傾向無顯著差異。
- (四) 教師會會員與非會員之學校人員的意見傾向，在「宣導教師參與教師會的正確觀念」、「加強教師會幹部與教師溝通，以瞭解教師心聲」等題項，會員顯著高於非會員。
- (五) 曾經擔任不同教師會職務之學校人員的意見傾向，在「確立教師會定位與功能，釐清教師對教師會的看法」題項，教師會會長顯著高於教師會幹部（如組長）。
- (六) 不同學校規模之學校人員的意見傾向無顯著差異。

## 六、成員再教育策略

- (一) 學校教育人員對學校教師會變革之成員再教育變策略的意見傾向程度屬中度水準。
- (二) 不同現任職務之學校教育人員的意見傾向無顯著差異。
- (三) 不同服務年資之學校教育人員的意見傾向無顯著差異。
- (四) 教師會會員與非會員之學校人員的意見傾向無顯著差異。
- (五) 曾經擔任不同教師會職務之學校人員的意見傾向無顯著差異。
- (六) 不同學校規模之學校人員的意見傾向無顯著差異。

## 肆、學校教師會之運作功能與變革策略之關係

從統計分析結果有下列主要研究發現：

- 一、學校教師會之「專業服務」功能與變革策略各層面之相關皆有達到顯著水準，且與整體變革策略間之關係為中度正相關。
- 二、學校教師會之「監督協調」功能與變革策略各層面之相關皆有達到顯著水準，且與整體變革策略間之關係為中度正相關。
- 三、學校教師會之「教學研究」功能與變革策略各層面之相關皆有達到顯著水準，且與整體變革策略間之關係為低度正相關。
- 四、學校教師會之「自制自律」功能與變革策略各層面之相關皆有達到顯著水準，

- 且與整體變革策略間之關係為低度正相關。
- 五、學校教師會之「公共關係」功能與變革策略各層面之關係皆有達到顯著水準，且與整體變革策略間之關係為低度正相關。
- 六、學校教師會之整體運作功能與整體變革策略之相關達到顯著水準，且為中度正相關。

## 伍、學校教師會未來發展或建議

綜合本研究訪談結果有下列各項主要研究發現：

### 一、教師會應更主動積極於追求專業成長

教師會必須更積極從事教師專業知能方面的活動，活絡教師們的思考並提升教師的專業素養。

### 二、主動關心學校同仁，增進對教師會的認同

學校教師會為能順利運作，未來可以藉由更加積極主動地關心學校教師或行政人員，來取得或增加其對教師會的瞭解及向心力。

### 三、教師會應與學校共同合作，以提升學校發展

教師會在學校所扮演的角色，除了維護教師權益之外，同時也必須以學校整體目標為出發點，而不是與學校對立，應共同攜手合作，引領學校更加成長茁壯。

## 第二節 結論

本研究根據文獻探討、調查研究與訪談研究的主要發現，歸納本研究結論，茲分述如下：

### 壹、整體而言，臺北縣市國民中學人員對學校教師會之運作現況的知覺屬於中度水準，其中以「監督協調功能」層面較高，「教學研究功能」層面較低

根據調查研究結果發現，學校人員所知覺學校教師會運作功能各層面中，以「監督協調功能」層面最高，依序為「專業服務功能」、「自制自律功能」、「公共關係功能」，而以「教學研究功能」為最低，但都達中度水準。由此可知，學校人員對學校教師會運作現況各層面知覺尚稱良好。但就「教學研究功能」層面得分較低的部分，其中又以「教師會能協助教師改善教學方法」為最低，顯示學校

教師會在教學研究功能方面仍有待加強，因為教師會最終的目的也是希望能夠創造一個更好、更理想的教育環境，所以不只是注重權益的爭取、對校務的參與，也應重視教師本身的專業進修與教學能力。

## 貳、教師會會員知覺學校教師會之運作現況高於非教師會會員

根據調查研究結果發現，對於學校教師會運作現況，整體而言，教師會會員知覺高於非教師會會員。由此可知，身為教師會會員對於運作現況的瞭解是理所當然的，可見得非教師會會員對於教師會的運作上認知不甚清楚，亦或是認為教師會功能不彰，使其不願意加入教師會，因此其可能的原因值得進一步探究。

## 參、學校規模大的學校人員所知覺學校教師會之運作現況，高於學校規模小的學校成員

根據調查研究結果發現，對於學校教師會之運作現況，整體而言，學校規模大者知覺高於學校規模小的學校人員。顯示大型學校由於在各方面資源都較充足，會員人數也居多，對於教師也較有約束力，因此在運作上也比中小型學校更利於推行，也更為健全。

## 肆、學校教師會在運作過程中所面臨的主要困難或相關問題，為「教師工作繁忙，無暇參與教師會各項活動」及「教師會成員缺乏法律專才」

根據調查研究結果發現，學校教育人員所知覺學校教師會運作之困難與相關問題，在組織結構與技術方面，以「教師工作繁忙，無暇參與教師會各項活動」為最大困難，其次為「教師會對教師缺乏約束力」、「教師會缺乏經費來源，以致無法有效運作」及「教師會代表性不足，無法代表全體教師的意見」。

而在組織成員與文化方面，以「教師會成員缺乏法律專才」為最大問題，其次為「教師對教師會瞭解不夠深入，參與意願低落」、「教師對教師會態度冷漠」及「教師會成員無法凝聚共識」。顯示在學校教師會的運作過程中，遭遇到上述之困難與問題，因此藉由變革策略來改善學校教師會之困難，以期教師會順利的運作。



## 伍、不同職務、服務年資、是否為教師會會員、曾經擔任不同教師會職務與不同學校規模之學校人員對於學校教師會運作之困難與相關問題普遍存在顯著差異

根據本研究發現，不同背景變項之學校成員，其對學校教師會運作之困難與相關問題的角色知覺，會因職務、服務年資、教師會會員與否、曾擔任不同教師會職務及學校規模而有顯著差異。在角色知覺方面，以校長、年資深者、曾經擔任教師會職務者及學校規模大者之學校成員高於其他成員。

## 陸、學校教師會運作之困難與相關問題，曾經擔任教師會職務者的知覺顯著高於未曾擔任教師會職務者

根據本研究調查結果，對於學校教師會運作之困難與相關問題，整體來說，教師會長與教師會幹部知覺高於未曾擔任教師會職務者。由此可知，擔任教師會職務者對於在推動會務上，會比較感到有諸多的困難，一方面教師工作繁忙或態度冷漠，另一方面則教師會成員缺乏溝通協調能力，造成會務的無法推行或效果不彰等，因此，就教師會運作來說，加強教師本身對教師會的參與及瞭解，如此才能使教師會順利發展及發揮功能。

## 柒、整體而言，臺北縣市國民中學人員對於學校教師會之變革策略的認同程度屬於中度水準，其中以「文化創新策略」層面較高，「技術變革策略」層面則較低

根據調查研究結果發現，學校人員所認同學校教師會變革策略各層面中，以「文化創新策略」層面最高，依序為「結構變革策略」、「成員再教育策略」、「政治協商策略」、「成員態度改變策略」，而以「技術變革策略」為最低，但都達中度水準。由此可知，學校人員對學校教師會變革策略之意見上大多持「認同」的態度。

從問卷調查中，歸納出填答者對學校教師會進行變革之認同度較高的策略如下：

### 一、在結構變革策略方面

在結構變革方面的可行策略包含「確立學校教師會在學校中的地位」、「強化教師會內部的運作功能」、「釐清學校教師會的組織功能」及「建立教師會新的工作目標」。

## 二、在技術變革策略方面

在技術變革方面的可行策略包含「設置意見箱以蒐集對教師會變革相關意見，適時給予教師會變革推動者回饋」、「建立教師會資料庫，以利教師會運作」、「擴大與他校教師會建立聯盟關係」及「與企業（社區），爭取教師會會員更多優惠及福利」。

## 三、在政治協商策略方面

在政治協商方面的可行策略包含「加強學校行政單位及人員之互動，以爭取其對教師會的支持」、「爭取降低班級學生數」、「加強與家長會及家長的互動，以爭取其對教師會的支持」及「積極爭取教師會實質參與學校決策的機會」。

## 四、在文化創新策略方面

在文化創新方面的可行策略包含「培養教師會團隊合作的精神」、「增進教師團體凝聚力」、「強化變革後的價值信念，建立優質教師會文化」及「建立便利性的對話平台以增進教師間的溝通」。

## 五、在成員態度改變策略方面

在成員態度改變方面的可行策略包含「確立教師會定位與功能，釐清教師對教師會的看法」、「加強教師會幹部與教師溝通，以瞭解教師心聲」、「宣導教師參與教師會的正確觀念」及「辦理教師座談，導正教師參與教師會之動機」。

## 六、在成員再教育策略方面

在成員再教育方面的可行策略包含「提供教師相關法律資訊及諮詢服務」、「加強教師會幹部溝通協調的能力，以利與學校行政單位進行協商」、「增進教師溝通協調的能力」及「提供迅速且正確的教育資訊」。

## 捌、學校教師會之變革策略，教師會會長之認同情形顯著高於教師會幹部

根據調查研究結果發現，在學校教師會之變革策略中，曾經擔任不同教師會職務的學校成員，在結構變革策略的「釐清學校教師會的組織功能」上，在文化創新變革策略的「建立便利性的對話平台以增進教師間的溝通」上，在成員態度改變策略的「確立教師會定位與功能，釐清教師對教師會的看法」等選項上達到顯著，教師會會長皆顯著高於教師會幹部（如組長），此研究發現與上述學校教師會運作所遇到之困難與相關問題相呼應，意謂身為教師會的會長，也是教師會的領導人，其對於教師會的成立目的、任務、運作功能以及未來發展，都必須有

相當明確的認知與瞭解，並將此訊息傳達給教師會的所有幹部及成員，且運用良善的溝通管道以適時地傳達教師會本身或是成員的不同意見。這也是促使教師會順利運作的重要任務

## 第三節 建議

本節根據研究結論並參考相關文獻，分別針對教育行政主管機關、學校行政單位、學校教師會以及未來研究，提出具體建議以供參考，茲分述如下：

### 壹、對教育行政主管機關之建議

#### 一、增加教師員額編制，調整教師的工作量

從問卷調查結果顯示，時間不足是學校教師會面臨的一個重要問題。由於教師的工作忙碌，無暇參與教師會的活動，教師會的幹部也很難騰出時間來處理或推動會務，而影響了教師會的運作成效。教師會會長或幹部雖可透過協商的方式，向學校爭取減少授課時數，但是問題並沒有真的解決，因為在學校授課總數與教師員額固定之下，可以向學校爭取的減課時數有限，同時若某些老師減課，勢必造成某些老師的負擔，如此更容易滋生教師的困擾及造成衝突。因此，教育上級單位應增加教師的員額編制，讓學校中有更多的力量來分擔學校繁重事務，使教師在關心教學與學生事務之餘，有充裕的時間參與教師會的活動。

#### 二、編列經費補助，獎勵成效良好的學校教師會

根據本調查研究與訪談結果顯示，學校教師會的經費來源只限於會費的收入，學校對於教師會並無特別的經費補助，也是教師會是否能順利推動會務的重要因素。雖然從訪談中得知，學校通常對於教師會所需的協助，在行政範圍許可之下，都會給予優先的考量，但由於學校經費有限，主要用於發展校務，對於教師會的補助也可能只是微薄的。因此教育行政當局若能針對學校教師會編列經費，透過學校視導或是績效評鑑制度，藉以瞭解需要改進加強之處，適時給予協助或輔導，並透過經費補助方式，獎勵辦理成效良好的學校教師會，以求教師會不斷地成長與進步。

### 貳、對學校行政單位之建議

#### 一、加強組織間的溝通協調，建立學校辦學理念的共識

從訪談研究發現，學校是一個整體的單位，雖內部包含許多組織，如教師會、家長會、行政單位等，但組織與組織間應是密切合作的夥伴關係，而不是三足鼎

立對抗的關係，因此溝通與協調是學校運作的基礎，要使學校運作和諧順暢，必須以學生的權益為前提，透過多元的溝通管道，主動與各組織間做最真誠的溝通，凝聚共同辦學的理念與學校願景，將有助於學校的運作與效能。

## 二、擴大學校教師會參與的力量以順利推動校務

根據本調查研究發現，填答者對於學校教師會運作之「監督協調功能」的知覺情形為最高，如教師會能派代表參與學校行政決策、協助推動學校事務、擔任教師與行政單位間的溝通橋樑等，同時也可以幫助學校行政革新，提高學校行政效率等。因此學校行政人員應該有技巧的促使校務成為教師會的任務之一，擴大教師會的參與規劃，使其在配合校務時，提高其意願，校務的推動也將更順利執行。

## 參、對學校教師會之建議

### 一、與學校行政相互合作，共創雙贏局面

根據本研究訪談結果顯示，學校教師會雖為學校的三足之一，但其所扮演的角色不是與學校對抗，而是應站在學校的角度，以學生的學習與學校發展為優先，透過與學校行政單位的良好互動，凡事開誠佈公，主動溝通協調，如此才能共同創造學校行政與教師會雙贏的境界。

### 二、鼓勵成員再教育，強化教師的專業成長

根據文獻探討與調查研究顯示，學校教師會的教學研究功能，在運作上仍有待努力，因此透過鼓勵教師會成員進行再教育活動，來加強教師會的教學研究功能及提升教師的專業成長，具體策略如下：

#### （一）辦理教育專業知能研習

教師會應定期辦理相關的專業知能研習營或講座，鼓勵學校教師參與，並採取獎勵機制，增加教師參加的意願，也能提升教師的專業素養。

#### （二）教師會主動提供新穎的教育訊息

教師會應定期蒐集相關的教育資料或月刊，以 email 或簡報的方式傳達給會員或學校教育人員，讓教師會員可以吸收到更多的新知。

#### （三）推動教學經驗分享以幫助教師教學

教師會同時也必須幫助教師在教學上所遇到的困難，因此不定期辦理教師教學經驗分享，藉由彼此的溝通討論，以改進或提升教師的教學技巧，並且也有利於學生的學習。

### 三、藉由轉化成員的態度，改變其對教師會的認知與瞭解

由本研究之調查研究顯示，學校教師會在運作過程，由於教師對教師會瞭解

不夠深入，導致其參與意願低落，或因而對教師會的態度較為冷漠。因此，首先應從成員的態度著手，藉由確立教師會的功能與定位，釐清教師對教師會的看法，其具體策略如下：

(一) 定期出版刊物宣導

教師會應定期出版會刊，向學校教師宣傳教師會的功能、運作方式及相關福利等等，一方面增加對教師會的認同度，另一方面則吸引更多教師的加入。

(二) 辦理面對面的溝通座談

通常面對面的溝通是最快速可以發現與解決問題的方式，因此教師會在面對學校成員對教師會不瞭解或態度不正確，藉由即時的面對面溝通方式，使其對教師會有更深一層瞭解與導正教師參加教師會的正確觀念，同時也能瞭解教師的意見或心聲。

(三) 建立教師會長期、中期、短期的目標

教師會應訂定明確的目標，使推展會務的幹部，以及一般的會員都能瞭解教師會發展重點與方向，同時也能隨時檢核與修正，教師會才能長久順利地經營下去。

#### 四、運用協商策略，爭取更多教師會會員的權益

根據文獻探討與本調查研究發現，大多數教師會在運作上最大的阻力就是時間及協調會員與行政之間的衝突。其具體作法如下：

(一) 透過參與學校行政的機會，積極地向學校爭取權益

教師的工作過於繁忙，需扮演學校及家庭的多重角色，使得教師無閒暇時間推動或參與教師會活動，在教師在心有餘而力不足之下，相對地投入的程度也降低，因此教師會可透過參與學校行政事務的機會，向學校爭取更多的人力資源或減少授課時數等方式，以解決教師會運作上的窘境。

(二) 運用多元管道與理性協商方式

學校教師會最常遇到的就是在解決教師會會員與行政單位所遇到的問題，如配課問題，應多運用理性協商與多元化的溝通管道來解決問題，而不是一味地與學校行政對抗，影響學校教育的穩定生態。

(三) 爭取學校行政人員與家長會的支持

學校教師會除了與學校行政維持良好的關係之外，也應積極爭取家長會或家長對教師會的支持，讓學校行政與家長會對教師會的運作有更深入的瞭解，瞭解教師會所爭取的某些權益也都是為了學生的學習著想，例如建議設置無限網路基地台，以方便教師教學或設計教材等等，因此透過對教師會的認識，增加學校行政與家長會對教師會的支持，也能幫助教師會運作更順暢。

#### 五、活化教師會運作，營造教師會新文化

根據調查研究與訪談結果顯示，教師會也是一種組織，同樣地也必須持續不斷的學習，目的在於求組織的進步與發展，藉由追求教師專業的成長，刺激成員

思考的活絡，強化教師會內部各組之間的運作，創造嶄新的教師會文化。

## **肆、對未來研究之建議**

本研究採用調查研究法與訪談研究法，針對臺北縣市國民中學學校教師會組織變革策略之研究進行探討，研究者雖然研閱國內外諸多文獻，盡其所能研究論文能臻於至善，但在整個研究過程中，因若干考量仍未盡完成，因此，提出數點研究上之意見，以供未來研究之參考。茲分述如下：

### **一、在研究對象方面**

本研究僅以臺北縣市國民中學已立案學校教師會之學校人員為本研究之研究對象，因而在研究結果的推論上會有所限制。因此未來可擴展進一步研究其他縣市不同層級學校教師會為研究對象，如國小、高中等，藉此比較分析不同研究對象對學校教師會組織變革策略之意見差異。

### **二、在研究內容方面**

本研究僅針對學校層級教師會進行組織變革策略之研究，後續的研究可分為二方面：其一，可進一步針對縣市教師會或是全國教師會之變革策略做深入的研究，比較不同層級的教師會在進行變革時所採取策略上之異同。其二，可進一步探究影響教師會進行組織變革之相關因素，分析其影響因素是否與組織變革策略有所相關。

### **三、在研究方法方面**

本研究所採取的研究方法係以問卷調查法為主，輔以文獻探討與訪談研究，僅能就調查與訪談所得之呈現研究主題之現況、困難或問題、策略。至於教師會進行變革的具體作法則無從得知，因此後續研究則可以採學校教師會的個案研究或觀察法等方式，針對所要探討的問題，蒐集更深入的資料進行研究。

## 參考文獻

### 中文部分

- 丁志仁等 (1997)。教師會手札。台北市：教育部。
- 方彩鳳 (2002)。中小學教師會集體協商制度規劃之研究。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 方聰安 (2005)。國民小學教師組織變革知覺與組織承諾關係之研究。國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 方鴻鳴 (1998)。教育向前行：教師會功能及運作問卷調查。教師天地，94，58-63。
- 王湧水 (2000)。從個體觀點探討組織成員因應組織變革策略之研究。國防管理學院資源管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 王馨羚 (2005)。學校教師會組織定位、運作情形及未來發展之研究—以臺北市國民小學為例。國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 朱輝章 (1998)。我國教師組織之研究-以教師會為中心。國立高雄師範大學教育系碩士論文，未出版，高雄市。
- 朱經明 (2001)。教育統計學。台北市：五南。
- 江焜堂 (2003)。我國經濟部組織再造之研究。私立東海大學管理碩士學程在職進修專班碩士論文，未出版，台中市。
- 何仕仁、黃台珠 (2005)。計畫性教師組織定位與發展研究：透過平衡計分卡制度之建構為例。教育政策論壇，8 (2)，75-108。
- 吳心恬 (1996)。企業再造下的人力資源管理變革。2006年3月14日，取自：  
<http://greenworld.com.tw/~anitawu/bpr.html>
- 吳定 (1984)。組織發展：理論與技術。台北市：順達。
- 吳定、鄭勝分、李盈盈 (2005)。組織發展與應用技術。台北市：智勝文化。
- 吳明清 (1991)。教育研究：基本觀念與方法之分析。台北市：五南。
- 吳明清 (1998)。學校教育改革的趨向與課題。教育資料與研究，22，1-7。
- 吳秉恩 (1986)。組織行為學。台北市：榮泰。
- 吳金香 (2000)。學校組織行為與管理。台北市：五南。
- 吳振忠 (2001)。民營化對員工衝擊與行為影響之研究—以中華電信中區分公司為例。私立東海大學公共事務碩士學程在職專班碩士論文，未出版，台中縣。
- 吳清山 (1996)。教師組織的定位與展望。教師人權，76，3-11。
- 吳清山 (2003)。當前學校組織變革的理念策略。教師天地，123，4-16。
- 吳清山、林天祐 (1997)。解釋名詞：組織變革。教育資料與研究，18，62。
- 呂生源 (2000)。國民小學行政組織再造之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 李新鄉 (2003)。新興的企業組織理論及其對教育行政之可能影響。教師之友，44 (2)，17-21。

- 李聖賢（譯）（2000）。J. P. Kotter 著。**領導與變革—企業變革中的領導新思維**。臺北縣：中國生產力中心。
- 李端明（2003）。新興組織理論對學校經營與管理的啟示。**教師之友**，44（2），22-33。
- 杜岐旺（2001）。國民小學學校組織變革與學校效能關係之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 周旭華（譯）（2000）。J. P. Kotter 等著。**變革**。台北市：天下遠見。
- 林君齡（2000）。國民中學學校教師會運作之微觀政治個案研究。國立台灣師範大學教育系碩士論文，未出版，台北市。
- 林志成（無日期）。教師會組織運作與組織文化。2006年3月27日，取自：  
<http://w3.nioerar.edu.tw/newtalk/1015%E5%98%89%E5%B8%AB/essay%5Cclin.pdf>
- 林宗毅（2002）。從開放系統理論看公營事業民營化之組織變革—以中華電信為例。國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文，未出版，台北縣。
- 林郁絲（1999）。組織變革中教師角色壓力之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 林香蘭（2004）。台中縣一所國民小學學校教師會的組織與運作之個案研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 林海清（1998）。教師會組織的角色定位及運作之探討。**台中師院學報**，12，191-208。
- 林淑華（2000）。國小教師參與學校教師會的功能需求、運作策略與組織滿意之關係研究。國立屏東師範學院國民教育研究所，未出版，屏東縣。
- 林淑馨（2003）。中華電信民營化後之法制變革及其成效評估。**行政暨政策學報**，37，29-63。
- 林欽榮（2004）。**組織理論與管理**。台北市：揚智。
- 林靈宏（譯）（1992）。D. Hellriegel, J. W. Slocum, & R. W. Woodman 著。**組織行為學**（organizational behavior）。台北市：五南。
- 林新發（無日期）。學校組織再造及人力規劃 PPT。2006年3月27日，取自：  
<http://s4.ntue.edu.tw/ntptc/teacher/林新發老師.htm>
- 林天印等（譯）（2006）。L. G. Bolman 與 T. E. Deal 著。**組織重構-藝術、選擇與領導**。台北市：五南。
- 邱如美（譯）（1998）。J. P. Kotter 著。**企業成功轉型 8 steps**。台北市：天下遠見。
- 邱如美（譯）（2000）。N. M. Tichy 與 E. Cohen 合著。**領導引擎-誰是企業下一個接班人？**。台北市：天下遠見。
- 施振榮（1996）。**再造宏基**。台北市：天下文化。
- 施振榮（2000）。**再造的時機與流程**。台北市：大塊文化。
- 施振榮（2004）。**宏基的世紀變革**。台北市：天下文化。
- 柯素月（2001）。國民小學學校教師會之個案研究。國立台中師範學院國民教育



- 研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 洪明洲（1997）。**管理：個案、理論、辯證**。台北市：科技圖書。
- 范熾文（2004）。**學校組織變革的策略與做法：知識經濟觀點**。2006年3月17日，取自：<http://192.192.169.101/93/930811/01.pdf>
- 孫本初（1984）。**機關組織更新之研究：著重在比較方法來評估計畫性的組織更新效果**。國立政治大學政治研究所博士論文，未出版，台北市。
- 孫本初（1995）。學習型組織的內涵與運用。**空大學報**，3，1-17。
- 徐仁輝、楊永年、張昕（合著）（2005）。**公共組織行為**。台北市：智勝。
- 徐聯恩（1996）。**企業變革系列研究**。台北市：華泰。
- 秦夢群（1998）。**教育行政-理論部分**。台北市：五南。
- 高強華（1998）。迎接教師參與的教改新世紀-教師權利與義務的新境界。**教育資料與研究**，22，26-29。
- 高義展（1998）。**國民小學學校教師會組織功能、影響型態與學校效能關係之研究**。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 涂慶隆（1999）。**國民小學學校教師會集體協商功能及其運作歷程之研究**。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 張弘勳（2004）。**教育組織集體協商之研究**。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 張明輝（1997）。學校組織變革及其因應策略。**教育研究集刊**，38，2-21。
- 張明輝（1999a）。企業組織的革新對學校組織再造的啟示。**教師天地**，98，10-16。
- 張明輝（1999b）。九〇年代主要企業組織理論與學校革新。**教育研究集刊**，42，155-170。
- 張明輝（無日期）。**教育組織變革**。2006年3月6日，取自：  
<http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/educationorganizationchange.pdf>
- 張容雪（1999）。**學校教師會運作情形之研究-以台北縣市學校為例**。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 張茵倩（2004）。**台北市國民小學集體協商之研究**。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 張愛梅（2001）。**企業組織特徵、變革策略與變革績效關係之實證研究**。國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文，未出版，雲林縣。
- 張鈿富（1986）。**我國教師專業組織之研究**。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 張德銳（1994a）。淺談教育組織革新。**竹縣文教**，9，4-16。
- 張德銳（1994b）。變中求勝：論教育組織革新。**國立編譯館館刊**，23（2），235-267。
- 張慶勳（1996）。**學校組織行為**。台北市：五南。
- 曹芳齡（2002）。**學校組織中集體協商運作之研究—以北部六縣市國民中學為例**。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 連學淵（2002）。**高級中學學校教師對教師會組織功能之認知與期望研究**。國立

- 彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化市。
- 郭昭佑（1996）。迎向教師專業自主的新紀元。*師友*，346，14-17。
- 陳文燦（1997）。我國國民小學教師對教師會組織之態度研究。國立嘉義師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 陳木金（1997）。學校組織變革壓力與抗力對學校行政之啟示。*學校行政*，2，14-27。
- 陳木金（1999）。混沌理論對學校組織變革因應策略之啟示。*學校行政*，1，61-68。
- 陳木金、吳春助（2006）。學校組織變革系統化鍵結圖建構之探討。*教育研究月刊*，144，15-34。
- 陳平和、周新富（1997）。教師會的功能、任務與運作方式。*教育資料文摘*，236，92-110。
- 陳幼蓉（2005）。國民小學組織慣性與教師變革接受度關係之研究。國立台中師範學院國民教育學系碩士論文，未出版，台中市。
- 陳光榮（1999）。組織變革之探討-以高科技產業為例。2006年3月6日，取自：  
<http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/sag3-a3.htm>
- 陳光榮（2000）。E世代的企業管理變革及策略。*經濟情勢暨評論*，6(3)，122-151。
- 陳同柏（1996）。組織變革中員工態度之研究-以中油公司民營化變革為例。國立中興大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 陳志力（2002）。台北市國民小學教師會績效及其影響因素之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳建東（2001）。國民小學組織變革與學校效能關係之研究。國立台中師範學院國民教育所碩士論文，未出版，台中市。
- 陳建東（2003）。國民小學組織變革與行政執行力之探析。*學校行政雙月刊*，27，37-51。
- 陳建銘（2003）。國民小學教師對學校組織變革關注之研究-發展階段及其差異。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳清泉（2001）。學校組織衝突、抗拒、環境和個人特質對校長角色壓力之探討研究。私立義守大學管理科學研究所碩士論文，未出版，高雄縣。
- 陳瑞麟、趙美齡（譯）（2004）。S. L. McShane, & M. A. Von Glinow 著。*組織行為*（Organizational behavior）。台北市：學富。
- 陳嘉慧（2001）。電信自由化：中華電信民營化。私立南華大學亞洲太平洋研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 陳靜怡（譯）（2000）。*組織行為*。台北市：台灣西書。
- 陳鵬飛（2000）。高雄縣市國民小學教師會現況及其相關因素之調查研究。台南師範學院國民教育研究所，未出版，台南市。
- 傅瑜雯（1993）。我國教師組織之研究。國立台灣師範大學教育系碩士論文，未出版，台北市。
- 彭富源（2000）。校園權力結構重組中「教師會」角色的分析-期待與實際的差距及融通。*台灣教育*，594，47-53。

- 湯梅英 (1996)。從教師法談教師組織的困境。**教育資料與研究**，8，15-17。
- 黃仲銘、龔志賢、黃昱瞳 (2000)。Lewin 三階段模型分析宏碁集團的組織變革。**產業金融季刊**，107，132-143。
- 黃旭鈞、楊益風 (1996)。我國教師組織的困境與突破。**教育資料與研究**，8，28-32。
- 黃淑卿 (2002)。國民中學行政組織再造之研究。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 黃瑟雅 (2005)。國民小學組織變革歷程與因應方式之研究-以一所試辦組織再造學校為例。私立輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 楊崇德 (2003)。組織變革對銀行經營績效之影響-以新竹商銀為例。私立東海大學管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台中市。
- 詹家怡 (2005)。新興企業組織理論對學校經營的影響-以網狀組織理論為例。**研習資訊**，22 (1)，60-64。
- 廖春文 (2004)。學校組織變革發展整合模式之探討。**教育政策論壇**，7 (2)，131-166。
- 彰化縣教師會促進會 (1999)。教師會申請報備流程。2006年3月27日，取自：  
<http://www.nses.chc.edu.tw/taj/schedule99.html>
- 榮泰生 (1999)。組織行為學。台北市：五南。
- 管康彥 (1997)。顧客導向與服務觀念之企業型政府建構：成功民營企業改造之借鏡。2006年3月14日，取自：  
<http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/sp031.htm>
- 蓋浙生 (1998)。教師組織與社會參與。2006年3月21日，取自  
<http://www.schoolnet.edu.mo/msnvc/vc012/p16.htm>。
- 劉信卿 (無日期)。從家長的角度來看教師會。2006年3月27日，取自：  
<http://w3.nioerar.edu.tw/newtalk/1015%E5%98%89%E5%B8%AB/essay%5Ctiu.pdf>
- 劉春榮 (1997)。教師對教師組織的期待。**國教月刊**，43 (5)，8-14。
- 劉春榮 (1998)。教師組織與教師專業成長。**教師天地**，94，4-11。
- 劉義勇 (2005)。國民中學學校教師會組織功能與運作策略關係之研究-以中部四縣市為例。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 劉麗蓉 (2002)。國民小學教師專業角色知覺與學校組織變革接受度之關係。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 蔡文正 (2000)。國小教師會任務功能、組織定位與會員參與關係之研究-以屏東縣為例。國立屏東師範學院國民教育研究所，未出版，屏東縣。
- 蔡承志等 (譯) (1986)。S. P. Robbins 著。組織行為-概念、論題與應用。台北市：桂冠。
- 蔡榮福 (2003)。國民中學學校組織文化與組織變革支持度之研究。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版，台北市。

- 蔡壁煌 (1990)。我國教師組織何去何從？。載於一週教育論壇 (頁 187-197)。  
台北市：教育廣播電台。
- 蔡麗英 (1998)。淺談教師會困境二三事。教師天地，94，48-50。
- 鄭淑惠 (2000)。化阻力為助力-論學校組織變革的抗拒。中等教育，51(6)，20-29。
- 戴雪卿 (2003)。國民中學學校組織變革內涵及其變革抗拒之研究。國立台北科技大學技術與職業教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 謝文全 (2004)。教育行政學。台北市：高等教育。
- 謝文豪 (2001)。從九年一貫課程的實施談教師的變革抗拒。師友，413，10-15。
- 謝文豪 (2004)。國民小學校長之變革關注與變革領導策略關係之探討。花蓮師院學報，18，25-52。
- 謝安田 (1986)。企業管理。台北市：五南。
- 謝馥蔓、張善智 (合譯) (2003)。J. Greenberg 著。組織行為 (Managing behavior in organization)。台北市：學富。
- 鍾志長 (2005)。校長之變革領導與教師革新關注之研究。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮市。
- 簡明輝 (2004)。組織行為。台北縣：新文京。
- 羅能熙 (2003)。國民中小學教師會運作狀況與改進策略之研究-以台中縣為例。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 羅標團 (無日期)。我國教師會的沿革與發展。2006年3月27日，取自：  
<http://163.30.95.1/~Meeting/history-m.htm>
- 饒邦安 (1999)。教師法中有關教師組織及其任務之沿革與展望。高中教育，6，4-11。

## 英文部分

- Bruce, H. K., & Scott, D. (2000). Forces driving organizational change: A business school perspective. *Journal of Education for Business*, 75(3), 133-137.
- Burrup, P. E. (1967). *The teacher and the public school system*(2<sup>nd</sup> ed). New York: Harper.
- Boles, K.C. (1992). *School restructuring by teachers: A study of the teaching project at the edward devotion school*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED350710)
- Blair, L. (2000). *Strategies for change: Implementing a comprehensive school reform program, part I*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED443149)
- Chin, R., & Benne, K. D. (1976). General strategies for effecting changes in human. In Bennis, W. G., Benne, K. D., Chin, R., & Corey K.E. (Eds.), *The Planning of Change* (3<sup>th</sup> ed.)(pp. 22-43). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Cooper, B. S. (1992). *Labor relations in education: An international perspective*. Westport: Greenwood.

- Caldwell, P. F., & Gould, E. (1992). *Effecting change in a resistant organization*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED354960)
- Carnall, C. A. (1995). *Managing change in organizations*(2<sup>nd</sup> ed). New York: Prentice Hall.
- Connor, P. E., Lake, L. K., & Stackman, R. W. (2003). *Managing organization change*(3<sup>th</sup> ed). Westport, Conn: Praeger.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1973). *Organization development : Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fidler, B. (1996). *Strategic planning for school improvement*. London: British Educational Management and Administration Society.
- Gustman, A. L., & Segal, M. (1976). *The impact of teachers' unions. Final report*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED137988)
- Goens, G. A., & Clover, S. I. R. (1991). *Mastering school reform*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Huggett, A. J. & Stinnett, T. M. (1956). *Professional problems of teachers*. New York : Macmillan.
- Hamann, J. M. (1993). *Contexts and process for effective school change: Case study of an external change agent*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED351809)
- Harvey, D. F. & Brown D. R. (1996). *An experiential approach to organization development*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hanson, E. M. (1996). *Educational administration and organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Jessup, D. K. (1981). *Teacher unionism and its impact: A study of change over time.Final report*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED238124)
- Jessup, D. K. (1985). *Teachers, unions, and change : A comparative study*. New York: Praeger.
- Johnson, G. (1987). *Strategic change and the management process*. Oxford: Blackwell.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and management: A system and contingency approach*(4<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Kimbrough, R. B., & Burkett, C W. (1990). *The principalship: Concepts and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1983). Choosing strategies for change. In J. R. Hackman, E. E. Lawler, & L. W. Porter(Eds.), *Perspectives on behavior in organization* (pp. 543-545). New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lippitt, R., Watson, J., & Wesley, B. (1958). *The Dynamics of planned change*. New

York: Harcourt, Brace.

- Morrie, M. (1969). Teachers union in England. In Blum, A. A.(Ed.), *Teacher unions and associations: a comparative study*(pp. 44-82). University of Illinois Press.
- Nutt, P. C. (1986). Tactics of implementation. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 230-261.
- Patterson, J. (1997). *Coming clean about organizational change: Leadership in the real world*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED424662).
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior*(11<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*. New York: John Wiley & Sons.
- Zimbalist, R. (2001). *The dynamics of organizational change: A study of how California distinguished schools use change to implement positive new outcomes*. ( ERIC Document Reproduction Service No. ED471268)