

第二章 文獻探討

英國首相邱吉爾曾說：「要進步就必須求變；要完美則更須不斷求變。」現今因急遽的全球化(globalization)及資訊科技化的影響，促使組織環境一夕萬變，故為了確保組織競爭力，追求生存立基，謀求安身立命之地，沒有一個組織能夠固守在時間的洪流裡而不思前進，因此，不斷求新求變已成為所有組織所遵循的不二法門。

近年來，臺灣地區隨著許多教育新思潮的引進，教育改革已成為全民參與的社會運動，因此從中央到地方，從政府到民間，都參與了教育改革的行列，而這一波教育改革，促使學校面對著內、外在環境變遷及改革壓力的挑戰。就外在環境而言，二十一世紀是知識經濟時代，也是終身學習的時代，學校面對科技發展，大環境開放的競爭壓力；就內在環境而言，家長和教師積極參與校務決定下，傳統學校定位、角色、功能及經營方式，都要有所調整並重新賦予新的意義，才能開展新的氣象，故為了因應社會變遷，提高適應能力，活化學校組織，強化學校效能，讓學生學習更有成效，學校組織變革，將成為大勢所趨。

學校猶如個體一樣，為了生長與發展，需要不斷的調整與改變，變革是一件很自然的事，有時學校經營出現無法適應社會需求，或者功能不彰，尋求新的變革策略與途徑，則有其實際需求。(吳清山，2004:55)而身為學校教育領導者所扮演的是舉足輕重的掌舵角色，在時代變遷的巨浪中，千萬不可「以不變應萬變」之心態來經營學校，應該對組織變革的理論與策略應有所了解，才能有利於組織變革的推動，進而將組織推向更高峰。

本研究將針對主題「臺北市公立國中校長組織變革領導行為之研

究」，蒐集相關文獻，加以彙整分析後，共分為五節，第一節組織變革理論與主要文獻，第二節學校組織變革理論與研究，第三節領導理論研究的發展，第四節變革領導及其相關研究，第五節校長變革領導行為研究。

第一節 組織變革的理論與主要文獻

本節將針對組織變革的定義、原因、特徵、類型、模式、策略及其相關研究作深入說明。

壹. 組織變革的定義

組織變革是管理學以及行政學上極重要的概念，同時也是企業界、政府及學校單位，當今所積極追求的重要目標之一。關於組織變革一詞，國內外學者有不同的研究。

Hanson(1991:298)則認為組織變革是指「改變組織內部某些單位的行為、結構、程序、目的或產出的歷程。」

Dessler(1980:345)認為「組織變革是為增進組織效能而改變組織的結構、技術和行為的歷程」。

吳定(1994:42)亦認為「組織變革乃指組織受外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而調整其內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展目的的調整過程。」

吳秉恩(1991:328)認為「組織為了提昇組織文化及成員之能力，以適應環境變化，維持均衡，進而達成生存與發展目標之調整過程。」

林岐旺(2000:22)認為「組織變革是指組織受到內、外環境的變遷與壓力，組織必須針對個人、團體與組織層面，在計畫性或非計畫性的情形下，採取相關策略以轉變組織內部的狀態、情境或層次，以達

組織永續生存與發展目標的歷程。」

張慶勳(1996:507)認為「組織變革乃指組織受到外在因素影響後，在有計畫性或非計畫性之下，從事組織個人、團體或組織相關層面的改變。組織變革主要歷經突破現狀、推動改革及回歸穩定平衡狀態三個程序或階段。」

潘文章(1994:243)認為「組織變革乃指組織受外在環境的衝擊，並配合內在環境需要而調整其內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展目的的調整過程。」

綜合以上國內外學者之看法，研究者將組織變革定義為：「一個組織為了在社會大環境中求生存與發展，必須因應內、外在環境的改變，來強化組織效能，提昇組織競爭力與績效，因此，不斷進行局部或整體的調整之過程。」

貳. 影響組織變革的因素

變革是因組織所處的大環境的改變而激發的。變革可能是從組織內部引發，當管理階層重新設定或修正其策略時，通常會引發一系列的改變。例如：某一公司想發展出一種大眾商品市場更積極的新策略，使得企業運作方式必須重新配置。另外，環境變化所引發的外在改變必須從外部引入，健全的組織會將其視為一種機會而積極從事開發，或進行企業文化的再造。故組織運作是一不斷與環境互動、調整的歷程，環境的巨大變遷可能造成組織生存與發展上的危機，此時，如何順應時代環境的改變，計畫組織變革的策略乃必要的措施。

以下圖 2-1-1 是一組織系統運作圖：

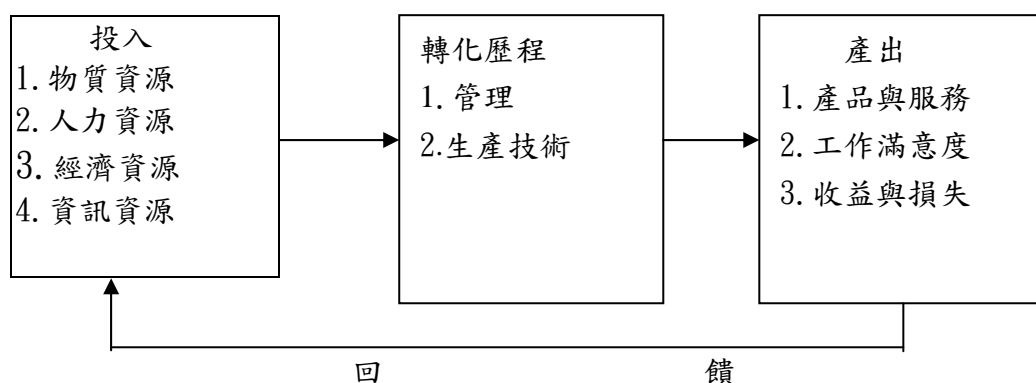


圖 2-1-1 組織系統運作圖

資料來源:Daft, 1994:58.

若以社會系統的觀點而言，組織環境有內、外之分，故組織所面對的變革壓力，同時存在於組織的內部與外部。如圖 2-1-2，由於組織內、外壓力的催化，故引發組織必須變革之需求，所以對各種變革壓力的了解與掌握，是組織變革成功之首要。以下圖 2-1-2 是組織變革過程圖：

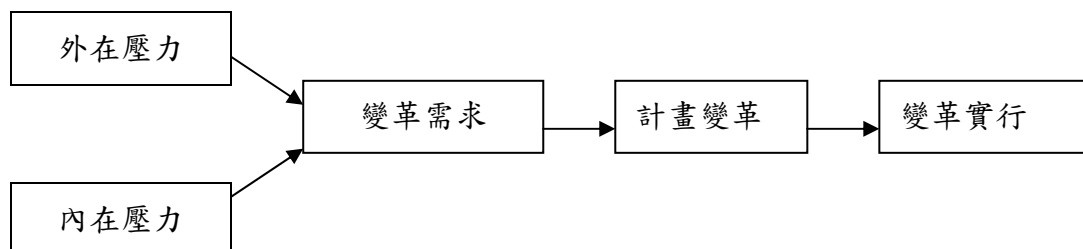


圖 2-1-2 組織變革過程圖

資料來源:Daft, 1994:363.

Lundberg(1985:171)認為組織變革的因素，包含內部條件(internal permitting conditions)、外部條件(external enabling conditions)、催化因素(precipitating conditions)與觸動事件(trigger events)四大要素的模型，如圖 2-1-3 所示：

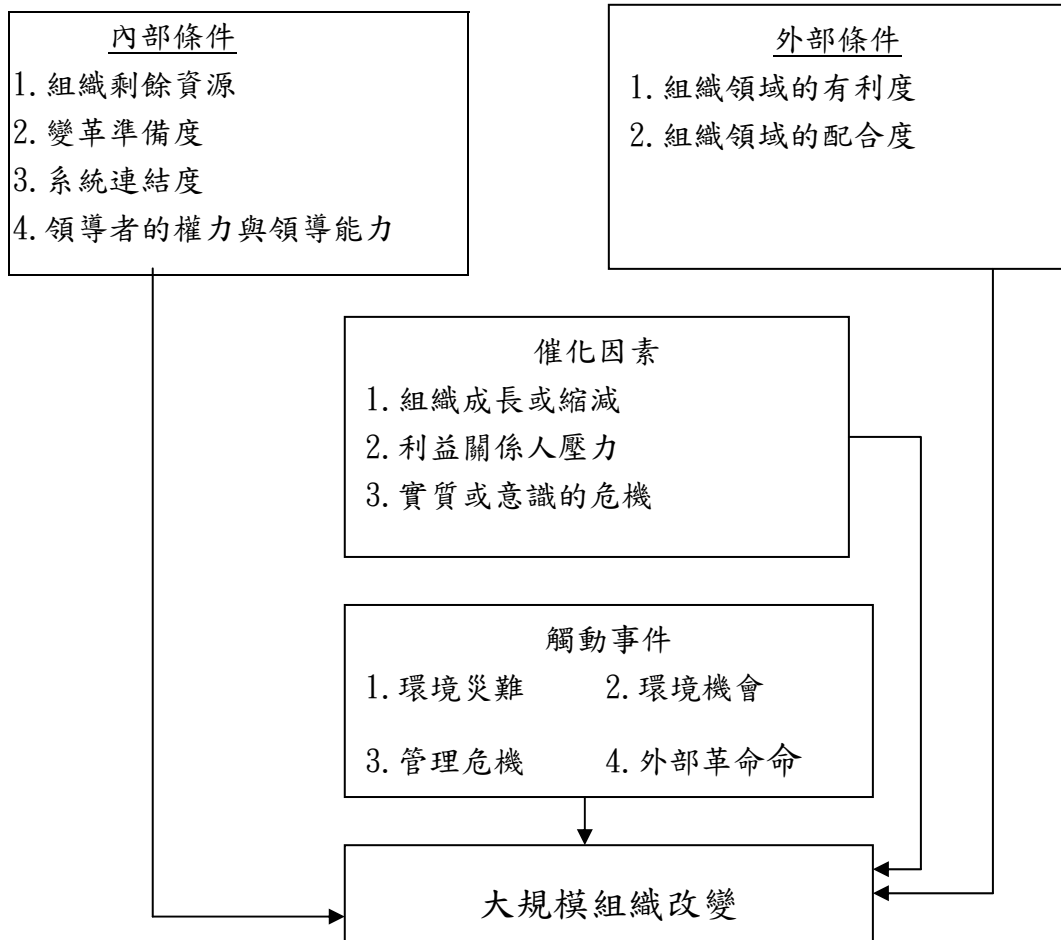


圖 2-1-3 大規模組織改變的模型

資料來源:Lundberg,1985:171.

Robbins(1992) 認為有六種因素會增加組織變革之需要:

(Robbins, 1992:626)

1. 勞動人口性質的改變。
2. 科技的發展。
3. 經濟衝擊。
4. 社會趨勢。
5. 全球政治的新生態。
6. 競爭性質的改變。

組織是一開放性的系統，因此須配合內、外環境所給予之回饋，

適時調整組織的結構、制度、技術和人員的配置。故影響組織變革的因素很多，探究其來源，不外內部、外部因素。茲將中外學者對組織變革的原因相關立論，彙整如表 2-1-1。

表 2-1-1 影響組織變革因素摘要表

學者	影響組織變革因素
Szilagyi(1983)	1. 內在因素： (1)組織結構 (2)組織流程 (3)人員行為 2. 外在因素： (1)技術 (2)產業變遷 (3)國際貿易 (4)企業及政府 (5)人口驅力
Lundberg(1985)	1. 內部條件： (1)組織剩餘資源 (2)變革準備度 (3)系統連結度 (4)領導者的權力與領導能力 2. 外部條件： (1)組織領域的有利度 (2)組織領域的配合度 3. 催化因素： (1)組織成長或縮減 (2)利益關係人壓力 (3)實質或意識的危機 4. 觸動事件： (1)環境災難 (2)環境災難 (3)管理危機 (4)外部革命
Slocum & Woodman (1986)	1. 科技的發展 2. 知識的普及 3. 產品生命週期的縮短 4. 勞動人口性質的改變 5. 工作生活品質的提升
Robbins(1992)	1. 勞動人口性質的改變 2. 科技的發展 3. 經濟衝擊 4. 社會趨勢 5. 全球政治的新生態 6. 競爭性質的改變
Nelson & Quick (1997)	1. 外部因素： (1)全球化的趨勢 (2)勞動人口性質的改變 (3)科技的發展 (4)道德行為的管理 2. 內部因素： (1)組織成員效能的降低 (2)成員期待的改變 (3)工作氣氛的改變

續表 2-1-1 影響組織變革因素摘要表

Steers & Black (1994)	1. 內部因素 (1)員工目標變化 (2)員工技術變化 (3)組織結構變化 (4)組織目標變化 (5)組織環境變化 2. 外部因素: (1)科學技術的發展 (2)政治環境的改變 (3)資源獲取的變化 (4)市場與經濟導向的變化 (5)法律制度的變化
徐聯恩(1996)	1. 內部因素: (1)善用核心能力 (2)建立與維持競爭優勢 (3)引進新設備技術 (4)員工價值觀變遷 2. 外部因素; (1)顧客需要變遷 (2)競爭壓力 (3)行業景氣/生命週期 (4)政府管制措施挑整
劉致豪(2000)	1. 企業內部權力系統的變遷 2. 企業成長過程中的變遷力量 3. 環境的變遷
陳宏吉(2001)	1. 內部因素: (1)為保持組織繼續成長及生存 2. 外部因素: (1)市場 (2)資源 (3)科技 (4)社會經濟環境
孫進發(2004)	1. 內部因素: (1)組織求生存與發展 2. 外部因素: (1)外部環境的快速、劇烈變遷

資料來源:修改自康榮民, 2005:13-14.

綜合上述, 可知影響組織變革的因素包括:

一. 外部因素

1. **科技的高度發展**: 隨著新式科技的高度發展, 網際網路的便捷, 各種組織架構與工作特質產生重大的變革, 如: 工作人數的縮減, 傳統科層組織轉型為扁平化組織, 在此趨勢下, 管理階層須向下授權, 故組織如何善用科技, 提昇競爭力與產力以適應科技時代的挑戰, 將是組織變革的重要目標。

2. **經濟結構的轉型與發展**：現代經濟結構發展日新月異，促使組織結構型態與運作模式亦隨之調整，因而伴隨著經濟導向的轉型、資源重新分配，故許多新式組織結構便應運而生，如：學習型組織。教育是國家的根本，因此教育內容務須反映時代與社會變遷，才能教育出符合社會要求的人才。
3. **全球政治發展與競爭型態的改變**：由於政治民主與經濟自由的風潮，促使政治與經濟邁入全球化的統整時代，為了厚植組織競爭力，因此從全面品質管理、組織再造，到速度變革，各種變革方案不斷推陳出新，而為了追求最大的組織效能與生產力，也使組織間的關係，從傳統非敵即友的絕對觀點，漸漸轉化為既競爭又合作的綜合觀點。
4. **社會變遷與趨勢**：在這變革的年代，組織不能以不變應萬變，一定要體察社會變遷與趨勢，以進行內部的調整與轉化，才能使組織永續生存與成長。

二.內部因素

1. **組織效能的降低**：組織效能與生產力的提昇是組織追求的目標，然組織效能不彰，組織發展就會產生僵化、老化、鈍化現象，故需針對效能低落的原因擬定變革計畫與策略，才能挽回組織的生機。
2. **組織成員價值與目標的分化**：社會漸趨開放，個人價值觀亦呈多元化，因此惟有協調組織成員價值與目標，發展組織共同願景，不斷修正組織的結構、制度與策略，才能強化組織競爭力。
3. **組織氣氛的轉變**：組織氣氛的良窳與組織效能相關，故如何激勵及提昇良好的氣氛，以維持組織內部的穩定與發展，是組織革新的重要步驟。

因此組織要增加變革成功的可能性，就須有效的掌握組織內外環境變遷壓力，並能彈性修正組織的變革計畫，才能促使組織穩定發展

與永續經營。

參.組織變革的特徵

組織變革因涉及層面甚廣，基於時空環境的不同、學者價值觀與詮釋角度互異，因此呈現多元的觀點，然不論其分析的角度為何，其關注的焦點不外乎下列幾項特徵：(張慶勳，1996:507；吳秉恩，1991:328；吳定，1994:42)

1. 組織變革只是一過程的改變而非結果的改變。
2. 目標上皆為了追求組織永續的生存與發展。
3. 過程可分成計畫性或非計畫性。
4. 範圍上不僅指組織層面中的結構、程序等方面，尚涉及個人與團體的層面。
5. 環境上，皆認為組織變革不單是順應外在環境，或只因應內在環境的需求，而是需要參酌外在變遷與內部需求作改變。

針對上述的特徵，可知組織變革是組織為了求永續生存發展所作的行動歷程，而且此一行動涉及組織與成員兩大層面，而且此一改變歷程不一定保證對組織發展有正面的影響性存在。

肆.組織變革的類型

組織變革的類型，學者專家依其觀點之不同，各有不同的分類，依據研究者之觀點，彙整理如下：

一.Leavitt 的研究

Leavitt 認為組織變革可分為三類：(韓經綸譯，1994:693)

(一)組織結構的變革：是透過正式工作結構及職權關係的改善，而企圖改善組織績效的管理行為，其主要目的在創造一種環境，以促進和鼓勵人們為實現組織目標而努力。常用的方法有：

1. 改變工作設計，使工作專業化及豐富化。

- 2.澄清職務說明。
- 3.部門劃分清楚。
- 4.增減控制幅度。
- 5.修改組織政策、章程與程序等條文。
- 6.闡明協調機制。
- 7.改變權力機構。

(二)人員的變革:是指員工態度、技能及知識基礎之改變,其目的在於提生人員的生產力,並與他人協同一致的完成指派工作。具體做法是舉辦各種培訓活動,以達到組織的目標。

(三)技術的變革:是指將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用,其具體的方法有:

- 1.改變工作方法
- 2.改變工作設備
- 3.改變工作過程
- 4.實體物質佈置的改變

二.許士軍的研究

許士軍(1990)依據變革是否經過組織事先規劃,而將組織變革分成:(許士軍,1990:46)

(一)計畫性變革:計畫性變革是一種經過詳細計畫,以求組織效能提昇的技術或程序,也可說是組織有意識努力的成果。

(二)非計畫性變革:是指變革的產生不是組織所能控制的。

三.吳清山的研究

吳清山(2004)依變革型態,分成:(吳清山,2004:59)

(一)漸進式的變革:又稱演化式變革,係採取較為溫和手段進行變革,屬於局部式的改變,如:建立學習型組織及全面品質管理等。

(二)激進式的變革:又稱革命式變革，這種變革企圖變更現行的體制及結構。其變革現象通常是推翻整個現狀的安排，因此革命性變革是全面的、激烈的。如:九年一貫課程及中小學校長的遴選制度等，故其變革的行動較為快速，比較能適應急遽變遷的環境，但引起組織成員的抗拒性亦較大。

四.邱毅的研究

邱毅(1998)把組織變革分成先進型與後應型兩種:(邱毅，1998:119)

(一)先進型變革:是指企業表面並無明顯衰敗現象，但領導者卻認為需要未雨綢繆，所以主動進行變革。

(二)後應型變革:指企業以面臨經營危機，成員間瀰漫著山雨欲來風滿樓的緊張氣氛，領導者就可因勢利導，進行變革，故成功率較先進型為高。

伍.組織變革的模式

由於政治與經濟型態的轉變、社會結構的重組及資訊科技的發達，傳統價值、觀念、制度與結構往往無法迎合社會多元取向的需求，更造成組織在生存與發展上的危機，因此如何順應外在環境的變遷，並調適組織內部的變革壓力，以規劃組織的變革模式是重要思考方向。因為變革的焦點不同，所採行之變革策略亦相異，綜合歸納，可分為四種取向:過程取向變革模式、策略取向變革模式與系統取向變革模式及創新取向的變革與發展模式四種。(廖春文，2004:140)

一.過程取向變革模式

過程取向變革模式偏重於變革過程的探討，分析不同變革階段的主要任務與方向，盼能有系統完成組織變革的目標。底下以 K. Lewin 的變革程序模式、R. Lippitt、J. Watson & B. Wesley 計畫性變革模

式、W. L. French 行動研究模式，來說明過程取向變革模式：

(一)Lewin 的變革程序模式

變革理論之父—Lewin，在 1940 年提出第一個過程取向的變革模式，他認為變革須經歷「解凍」、「變革」、及「復凍」三個階段，如圖 2-1-4。本研究說明如下：

1. 解凍:打破既有行為、結構及價值觀念，減少組織維持當前均衡狀態的力量，並加入一些刺激性的主題或事件，促進組織成員對組織變革之需求及變革所需之環境，而預作組織變革實施之準備。
2. 變革:組織成員有了變革的動機後，立即從事各種組織革新的干預行動，使新的行為規則不會回復到原來的狀態。
3. 復凍:把變革成效評量結果回饋給組織成員及修正變革策略，透過獎勵制度、資源支持、正增強作用等途徑，使變革計畫成為組織正式規劃，以長期保留變革成效。

由上述可知，Lewin 的程序變革模式是著重在分析各個階段的主要任務與方向，藉以有系統地完成組織變革目標，而且它是具有連續性和階段性，組織成員在意識到變革的必要性及變革環境完備後，才能朝既定變革目標將變革行動推展至組織結構、人員及技術層面上，然後再將變革成效予以凍結，以確保變革成效。

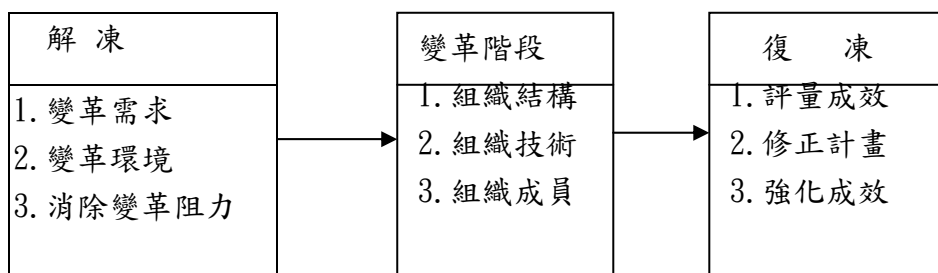


圖 2-1-4 Lewin 的變革程序模式

資料來源:修改自 Schermerhorn & Osborn, 1991:496.

(二)Lippitt 等人的計劃性變革模式

Lippitt & Wesley(1958)將 Lewin 所提的變革模式區分為五個

驟，如圖 2-1-5。

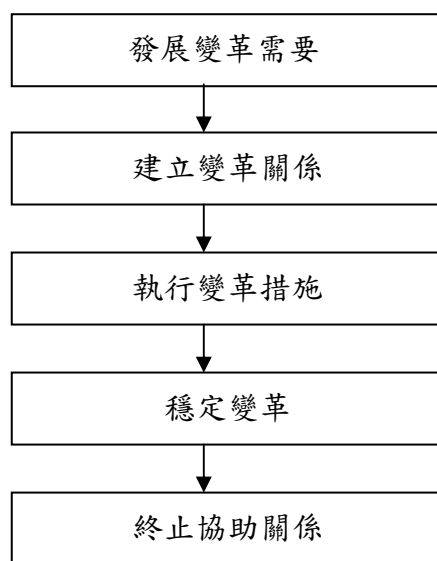


圖 2-1-5 Lippitt & Wesley 的變革程序模式

資料來源:修改自廖春文, 2004:141.

組織的改革所影響層面甚廣，為減低組織變革產生負面的影響，故組織變革之先必須有計劃性的規劃。Lippitt 等人的變革模式在強調連續性及具體變革程序及步驟，且著重組織變革的推動者與組織成員間相互合作關係，又能透過制度使變革計劃成為組織的例行活動，以獲得組織成員的認同。因此計劃性變革模式對組織變革計劃的進行，具有引領基本方向之作用。

(三)French 的行動研究模式

此是一種以科學方法來蒐集資料及解決問題的方式，在解決組織問題之前，需要經過不斷重複蒐集資料、資料分享、行動策劃、行動評估等程序以尋求最適當的變革策略。而其步驟如下：(French & Bell, 1995:139)

1. 問題診斷。
2. 資料分析。

3. 資料回饋。
4. 採取行動。
5. 評估成效。

French 行動研究模式的流程，如圖 2-1-6:

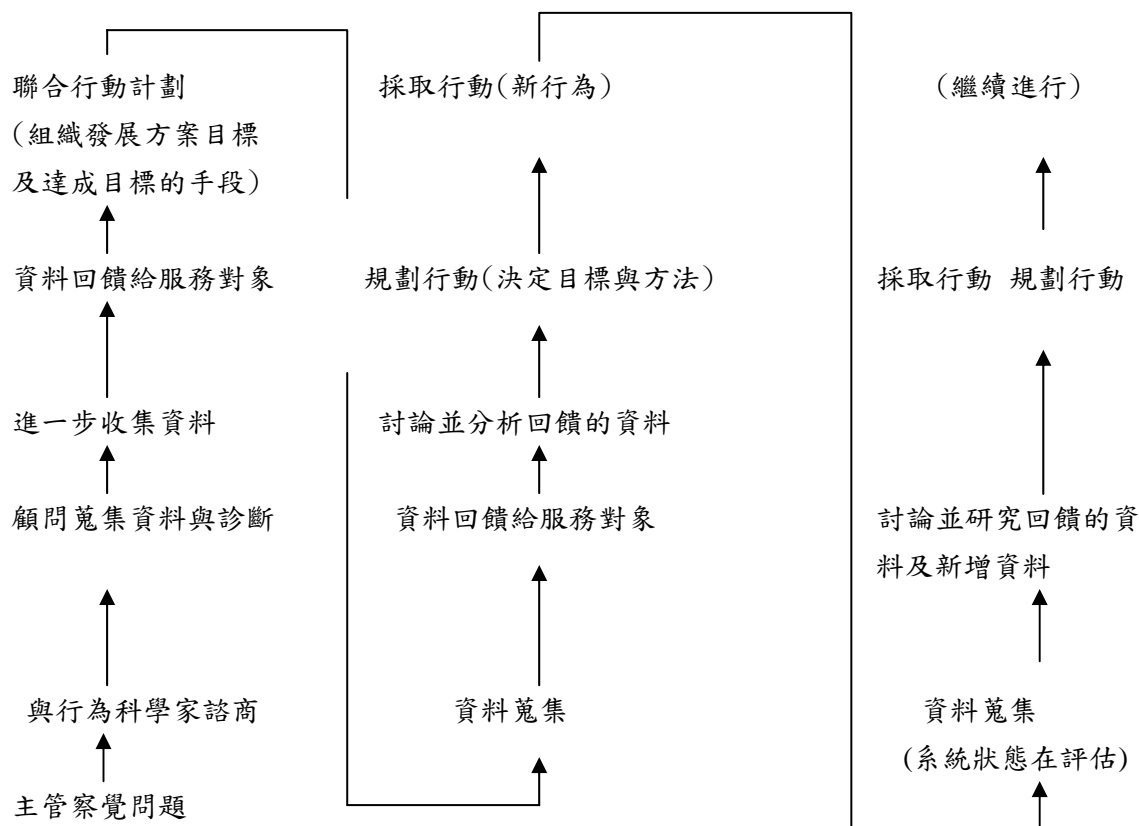


圖 2-1-6 French 的行動研究模式
資料來源: French & Bell, 1995:139.

由上述得知，行動研究模式是一種透過科學方式不斷重複溝通與資料蒐集，並且強調資料中心與解決問題的歷程，所發展出最適當的解決組織問題的策略，故組織成員的認同感與參與是本研究成功之關鍵。

二.策略取向變革發展模式

在急遽變遷的社會中，要有效地推動變革不能採取自然演進，沒有計畫的形式，如此將無法達成組織目標，故一定要選擇適當的策略與方法，畢竟變革計畫成功與否的主要因素，就是策略和方法。

Owens(1998)依推動方法的角度，將組織變革與發展策略分成三類:

(Owens,1998:294-295)

(一)權力-強迫策略模式

此種策略是透過權力的運作及制裁方式，獲取成員的順從而變革。在此策略下，變革推動者所掌握的權力與憑藉權力所實行的獎勵與懲罰，就成為推動變革的重要工具，故領導者需擁有法職權、酬賞權、強制權、專家權、參照權等五種社會權力，以進行組織變革。

雖然各種權力的行使或權力核心的轉移與擴大，皆能作為組織變革的策略工具，但權力的行使或權力核心的轉移與擴大過程中，可能造成組織運作的危機或組織系統的不平衡，因此，須兼顧組織計劃、溝通與協調的功能，才能促使組織和諧，也才能提高組織成員參與變革的意願與變革的成效。

(二)經驗-理性策略模式

此策略在強調知識的生產和應用，使理論與實踐之間的差距縮短，並重視經驗與理性的概念邏輯。

假設人是理性的，人會依據理性的判斷決定自己的行為，因此，如能提供經科學研究及驗證的知識，則人們將會依循理性自立原則，採用新的方法或技術。而在經驗-理性策略的各種模式中。最有名的是「研究-發展-傳播-採用」模式，如圖 2-1-7。

此模式中，研究是指新知識的發明或發現；發展是指將研究成果設計成一套可實際應用的產品；傳播是指介紹、推廣的工作，採用是指將新產品引進應用於組織情境中，然後再加以試驗修正，使之制度化，成為組織制度的一部分。

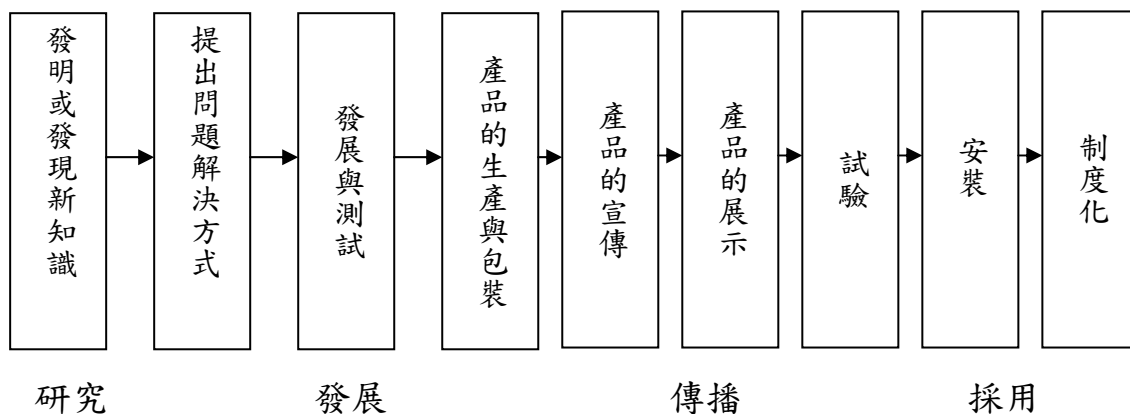


圖 2-1-7 「組織變革 R-D-D-A」模式

資料來源:Owens,1998:295.

(三)規範-再教育策略模式

組織成員的行為受到個人內在價值觀和習慣的影響，而價值觀和習慣又受到社會文化規範的影響。因此組織必須透過再教育的方式改變成員共同規範與文化，使成員產生組織需要變革的動機。換句話說，有效的變革不能由外而內強加於組織，必須先改變組織氣候，形成積極支持改革的組織文化。通常可由兩方面著手，一為改善組織解決問題的能力，另一是促進成員的成長。

「權力-強迫策略」和「實證-理性策略」都趨向於由外而內的變革方法，認為組織的變革須仰賴外部的壓力。然事實上過去廣泛使用此兩種策略都普遍遭到挫折，因此近幾年研究組織變革者都將注意力放在「規範-再教育」策略上，如當今盛行的「學習型組織」都是此策略的運用。

三.系統取向變革發展模式

若將組織看成一個系統，系統取向變革發展模式包含結構、技術、人員三種系統的要件。(Daft,1994:376)故探討系統取向組織變革與發展模式，可從此三方面來說明。

(一)結構中心的變革模式

強調組織結構應能適應迅速外界環境變遷的需要，把組織結構從機械式模式轉變為有機的模式，讓工作分配與角色關係隨任務性質的轉變而彈性化，以彌補傳統式功能組織的不足，及適應環境的變動和解決問題的需要。

以結構為中心的變革方式通常涉及職位或工作角色的重新定位、職位間的關係以及這職位上人員行為的改變。

(二)技術中心的變革模式

傳統組織變革的增購最新設備、改變工作程序、改變工作流程雖重要，但化解組織成員間的衝突，提高工作效率，都改變組織管理型態，建立團隊精神，才能發揮群體合作力量。

以工作為中心的變革方式，強調對員工或團體的工作經常改變，而以技術為中心的變革方式，特別著重工作技術與設備的變換。故此模式，在變革之前必須溝通與宣導，否則在實際的組織運作中，可能因成員的不安與疑慮，而使變革結果不如預期。

(三)人員中心的變革模式

強調現代科技應用於組織變革的程度，亦即以現代化的知識、方法及技術，作為改變組織流程的依據。傳統的組織變革重在在職訓練、研習新工作智能、促成成員個人的專業成長。但近年來組織變革重視組織氣候、組織文化的改變，而不只是個別成員的改變而已，所以現代組織變革的方法常用敏感訓練法或工作生活品質化等方法。

人是變革成功與否的關鍵，藉由組織成員的積極投入、增加個人和組織在問題認知、作決定、問題解決、溝通與工作關係等方面的能力。人員中心的變革方式的基本假定是：組織的行為與效能大部分是由組織成員的特性與行動所決定的，如果組成員行為能改變，則他們願意努力實現組織的目標。一般在倡導變革時大都採用柔性關懷與人性

管理的方式，才能轉化組織成員的行為與信念，提高參與變革的意願。

人員中心的變革模式，強調組織成員在組織變革中的參與、溝通、合作、諮商與需求滿足，組織是人的集合體，組織效能是人的整體表現，因此在組織實際運作的過程中，為減少成員抗拒、滿足成員的需求、凝聚成員的共識與發揮成員的最大效能，宜以人員為中心來規劃整體變革活動，方能實際達成組織變革所想要的目標。

四.創新取向變革發展模式

人類社會由傳統農業社會邁向工業社會，再由工業社會過渡到資訊社會，變革與創新的速度有越來越快的發展趨勢。從創新的頻率與程度來分析，廖春文(2004)將其分成三角錐、圓柱體、立方體、球體等四種創新變革模式，說明如下：(廖春文，2004:146)

(一)三角錐的變革模式

是指組織的創新頻率與創新程度均低的漸進式創新變革。其重點在於達成一項深植人心的目標，領導者的角色在於不斷強化系統的優勢，組織內各項計畫內容皆具體詳細且行之於文，並透過財務管理與控制，以擷節成本，追求效率，並以地位、歸屬感、酬賞來激勵組織成員持續組織目標，且依工作職掌有限度的授權運作。

(二)圓柱體的變革模式

此是一種重複性創新的變革，其重點在於週期性的應興應革。當變革進程落後則須受控制，財務管理目標在於確保各個週期之間持續改善行動，人員的甄選亦根據過去週期內工作表現，並透過獎酬制度，激勵組織成員傑出表現，組織授權程度較低，較著重組織成員的專業發展。

(三)立方體的變革模式

此是一種不連續的創新變革，變革行動希望一次完成，領導者需

因應變革隨時調整角色及風格，變動期需依據重大事件來規劃，人員甄選條件，視其是變動期與重整期之技能而定，組織績效亦端視變動期與重整期任務達成的程度及績效之表現，且能高度授權，以凝聚組織成員的共識，並鼓勵成員為共同目標努力。

(四)球體的變革模式

此是一種持續不斷的大量創新變革，其重點在反應共享的願景，而領導者角色在於溝通願景，且領導者要能充分授權，一切訓練皆在鼓勵創新，突破慣性，創造績效。

綜合上述所言，過去由於社會變遷速度慢，故組織在結構、歷程、人員、策略上，皆呈現相當穩定狀態，而今社會急遽變遷，科技日新月異，知識爆炸成長，傳統結構思想觀念、組織制度與器物技術，難以因應變動社會需求，故惟有不斷變革發展，才能迎接新挑戰，也因為如此，組織變革與發展理論，已成為當今研究組織創新發展的重要課題。

陸.組織變革的步驟

當組織進行變革時，須依照完整的變革流程來進行。根據哈佛大學教授 John P. Kotter 提出成功的轉型通常分八個階段進行。(邱如美譯，2002:27)茲將八個步驟內容說明如表 2-1-2。

2-1-2 企業成功轉型的八大步驟

組織變革的步驟	內容說明
1. 建立危機意識	<ul style="list-style-type: none"> ● 考察市場競爭和情勢。 ● 找出並討論危機、潛在危機或重要機會。
2. 成立領導團隊	<ul style="list-style-type: none"> ● 組成一個夠力的工作小組負責領導變革。 ● 促使小組成員團隊合作。
3. 提出願景	<ul style="list-style-type: none"> ● 創造願景協助引導變革行動。 ● 擬定達成願景的相關策略。
4. 溝通願景	<ul style="list-style-type: none"> ● 運用各種可能的管道，持續傳播新願景及其相關策略。 ● 領導團隊以身作則改變員工行為。
5. 授權員工參與	<ul style="list-style-type: none"> ● 剷除障礙。 ● 修改破壞變革願景的體制或結構。 ● 鼓勵冒險和創新的想法、活動、行動。
6. 創造近程戰果	<ul style="list-style-type: none"> ● 規劃明顯的績效改善或戰果。 ● 創造上述的戰果。 ● 公開表揚、獎勵有功人員。
7. 鞏固戰果並再接再厲	<ul style="list-style-type: none"> ● 運用上升的公信力，改變所有不能搭配和不符合轉型願景的系統、結構和政策。 ● 聘僱、拔擢或培養能夠達成變革願景的員工。 ● 以新方案、新主題和變革代理人給變革流程注入新活力。
8. 讓新做法深植企業文化中	<ul style="list-style-type: none"> ● 創造客戶導向和生產力導向形成的表現改善，更多、更優秀的領導，以及更有效的管理。 ● 明確指出新作為和組織成功間的關聯。 ● 訂定辦法，確保領導人的培養和接班動作。

資料來源: 邱如美譯, 2002:27.

變革是困難的，因此企業轉型過程並不是簡單的兩、三個階段即告完成，而是需要經過八個階段，前四個階段是為了有助於鬆動根深柢固的舊體制，接著五到七階段在引進新的做法，最後一個階段則在深植變革於企業文化中，並且可持之久遠。而此一由「危機意識」的建立，到「深植組織文化」的步驟，正與本研究學校組織變革領導行為之步驟相吻合。

柒.組織變革抗拒的因素與解決策略

組織變革的目的在於提昇組織適應環境變動的能力，追求較佳的組織效能，以達成組織生存的目標，然在變革的浪潮中，人們對變革有所恐懼，於是產生抗拒現象，因此在組織變革中如何化阻力為助力，是組織變革是否成功的關鍵。因此為使變革順利發展，了解組織成員抗拒的原因，推廣變革理念及活動，並運用策略化解組織成員抗拒的力量是必要的。故本研究將探討抗拒組織變革因素，並提出解決抗拒變革的策略，以供組織進行變革時之參考。

一.組織抗拒因素

在推動組織變革的過程中，難免會遭遇到若干抗拒變革的阻力，但惟有清楚掌握組織成員的抗拒原因，才能擬定正確的因應策略。

Schermerhorn & Osborn(1998):認為組織成員抗拒組織變革的因素，有下列七種:(Schermerhorn & Osborn, 1998:281)

1. 對未知狀態的恐懼。
2. 缺乏良好的訊息。
3. 不安全感的恐懼。
4. 自覺沒有變革的需要。
5. 害怕喪失本身權力。
6. 缺乏資源。

7. 變革時機不正確。

林岐旺(2000)認為組織抗拒來源，來自個人及組織兩個層面：(林岐旺，2000:59-60)

1..個人抗拒因素

- (1)對未知狀態的恐懼與缺乏安全感。
- (2)對組織變革缺乏了解與信賴。
- (3)個人興趣、習慣、意願相左。
- (4)自覺無需變革或變革時機不恰當。
- (5)害怕喪失本身的權益。
- (6)經濟及社會關係的影響。
- (7)個人選擇性的訊息與知覺。
- (8)缺乏變革過程的參與及分享決策。

2. 組織抗拒因素

- (1)專業與權力的威脅。
- (2)結構的僵化與慣性。
- (3)經濟投資與資源分配的限制。
- (4)組織協商與結盟的限制。
- (5)變革失敗經驗的影響與穩定成長的需求。
- (6)組織變革範圍的侷限。
- (7)酬賞與懲罰系統導致保守作風。
- (8)彼此競爭導致無法互相合作。

由上述可知，組織領導者務必需要了解個人及組織可能的抗拒因素，並採取相關措施來消弭個人與組織的抗拒心態，以增加其對變革的參與程度，才能凝聚組織變革的行動力，提昇組織變革的成效。

而組織變革失敗之因，除了個人與組織的抗拒因素以外，尚有其

他因素，Kotter(1998)曾歸納出八種容易導致變革失敗的因素，供組織執行變革時之借鏡。說明如下:(邱如美譯，2002:21)

1. 自滿程度太高

在組織變革過程中，最忌變革推動者過於自信，忽略個人與組織慣性的影響，因而未能與組織成員間建立足夠的危機意識，故導致達不到組織預期的目標。

2. 缺少有力的變革領導團隊

組織變革中單靠一己之力絕不可能對抗傳統制度與組織慣性的，因此建立有力的變革領導團隊是成功的關鍵。因此變革領導成員的選取、給予正式頭銜、擁有的資訊、專長、人脈、聲譽及領導能力，都具有很大的影響，都是抗拒組織慣性、降低變革困難度的最大力量來源。

3. 低估組織願景的重要性

欲達成組織變革的目標，除了需要危機意識和強力的領導團隊外，還需要一個可預見的組織願景，因為願景在變革過程中具有指引、結合以及激發組織內大部份成員的行動，如果組織缺乏適當的願景作指引，很容易淪為一連串令人迷惑與矛盾的行動。

4. 變革願景未作充分溝通

組織變革的成功，需要組織成員的通力合作，但因為個人與組織慣性因素的影響，使得組織成員對現狀不滿意，不願為組織作犧牲，此時，變革願景與理念的溝通是必要的手段，如此才能抓住組織成員的心，使他們體認變革可能帶來的好處，加強他們對變革的承諾。

5. 坐視問題叢生

組織變革都需要很多人的參與，因此組織的障礙有時來自組織結構，有時來自組織成員的心理，然為求變革過程能順利推展與達成目

標，組織領導團隊必須協助組織成員克服各項困難與挑戰，若坐視不管，不肯排除障礙，將使組織成員喪失動力，進而破壞變革行動。

6. 欠缺近程戰果

組織變革需要長時間來進行，但若無近程目標來提供成功的經驗與增強，可能會造成組織成員放棄變革計畫，加入反對陣營，所以，創造近程戰果，雖然會有壓力，但此壓力反而是變革過程中一個有力的因素。

7. 太早宣布勝利

必須歷經長時間的努力，才能使變革計畫露出曙光，如果組織領導者按捺不住想宣布勝利的消息，可能是一個嚴重的錯誤，因無法使組織革新的措施深植於組織文化中，另外，容易讓組織成員鬆懈使變革的動力停頓，使組織又回到舊制。所以，對變革行動而言，宣布成功時機的控制與掌握非常重要。

8. 紮根不實

要將組織變革新措施納入組織文化與信念之中，使之成為正式制度之一，才能確保變革壓力解除後，變革成效不會跟著退化。其次，為確保變革成效的保存，下一代高階主管的繼任人選亦相當重要，否則將會隨著領導階層的異動，而造成人亡政息的局面。

總而言之，自古以來任何組織組成，有當權派亦有反對派，而兩派相爭，各立山頭，更是常態，故實施變革，對組織和成員的影響甚鉅，因此遭致反對亦是必然現象，尤其當今公民參與已在社會覺醒，且又有校園民主化的變革浪潮及後現代社會反權威、去中心化、反宰制思潮的推波助瀾，促使抗拒現象更趨白熱化，組織間的衝突日益增多，因此要防患於未然，就須具體確定抗拒因素，選擇適當的解決方法，才能使變革奏效。

二.抗拒變革因素的解決策略

當組織企圖經由變革途徑來救亡圖存時，團體或個人之所以產生抗拒，是由於缺乏資訊、資訊不完整、資訊不正確、或個人主觀的思維所產生，解決之道只有加強溝通、教育、講明白，才能消除組織成員與團體間的疑慮，而產生互信、協調、合作的共識，發揮團隊的力量同心協力推動組織變革。然因為不同組織各有不同的情境及抗拒因素，故所需的解決策略亦不同，Schermerhorn & Osborn(1998)曾提出六項解決抗拒變革的策略。(Schermerhorn & Osborn, 1998:282)如表 2-1-8。

表 2-1-3 解決組織變革抗拒策略摘要表

途徑	適用情境	優點	缺點
教育與溝通	1. 缺乏資訊。 2. 錯誤訊息。	1. 一經說服，反對者將會協助推動變革。	1. 如果反對者眾多，將會耗費許多時間。
參與與介入	1. 倡導者欠缺足夠資訊，以設計變革活動。 2. 反對變革的力量很大。	1. 參與的成員將會承諾實踐變革計畫。 2. 成員將相關的資訊融入變革計畫中。	1. 如果參與者設計不當的變革計畫，將會耗費許多時間。
協助與支持	1. 當成員對變革產生調適不良時。	1. 沒有其他途徑比之更能解決調適問題。	1. 可能耗費許多時間，且仍可能會失敗。
諮商與協議	1. 團體或個人可能因變革而損及利益。 2. 團體的反對力量很大。	1. 它是一種可防止主要抗拒因素的簡易途徑。	1. 如果要求大家協商順從，則代價太高。
操縱與延攬	1. 其他策略無效。 2. 其他策略耗費過大。	1. 它是一種快速的途徑。 2. 它是一種省錢的途徑。	1. 如果成員有被操縱的感覺，則可能引起更多的問題。
高壓與壟斷	1. 變革具時效性。 2. 倡導者擁有較大的權力。	1. 它是一種快速的途徑。 2. 它能解決各種抗拒變革的因素。	1. 如果讓成員對倡導者產生不滿，則將是一個冒險的方式。

資料來源: Schermerhorn & Osborn, 1998:282.

由上表可知，組織變革方案想獲得組織成員的認同與支持，在變革方案形成、執行之前，一定要和組織成員充分溝通與宣導變革內容

與目標，消除組織成員的不安與疑慮，建立變革的共識與準備；而在方案實施過程中，需要組織成員參與與介入，才能確定組織變革的內涵與目標是否符合組織成員的需求，其次再協助成員解決調適不良的問題，提供實質上或情緒上的協助，以增加變革的助力；最後務必和所有成員分享變革的成果，以及檢視評估此次變革的優缺點，作為下一波變革之參考。所以組織變革要講究方法，組織領導者應謹慎善加交互應用，使組織成員皆能充分了解與配合，才能達到變革成功的目的。

捌.組織變革的助力因素

組織變革在推行時，雖會因組織成員抗拒而形成阻力，但只要領導者能掌握合宜的策略，即組織變革的成功的關鍵因素，因此領導者必須適時地掌握其關鍵因素，作為實行變革計畫的助力。而依照羅奉文(2004)的歸納研究，將組織變革的關鍵成功因素分成九項，如表 2-1-4。(羅奉文，2004:6)

表 2-1-4 組織變革的關鍵成功因素

項目	關鍵成功因素
1. 目標設定與變革管理因素	<ul style="list-style-type: none"> • 設定明確的組織變革願景及績效目標。 • 要有組織變革的企圖心。 • 擬定適當的變革管理計畫。 • 要有創造革新的精神。 • 成立具有影響力的變革領導團隊。 • 顧問的指導與協助。 • 組織變革初期的成功。 • 建立新的管理評估標準。
2. 整體變革因素	<ul style="list-style-type: none"> • 營造需要組織變革的危機意識。 • 與組織成長策略相結合。 • 將組織變革的重點放在組織整體變革。 • 以整個作業流程作為組織成員的責任範圍。

續表 2-1-4 組織變革的關鍵成功因素

3. 主管推動與員工教育的因素	<ul style="list-style-type: none"> • 組織領導者出面推動並身體力行。 • 有貫徹始終的決心與毅力。 • 教育與訓練組織成員。
4. 人力資源與溝通因素	<ul style="list-style-type: none"> • 允許組織成員提出有創造力的構想。 • 與組織變革有關的人員充分溝通。 • 充分整合人力資源計畫與資訊系統。
5. 變革的方法	<ul style="list-style-type: none"> • 足夠的財務資源。 • 運用適當的變革領導工具與方法。 • 提高組織成員的滿意度。 • 參考其他組織變革成功的案例。 • 將績效指標評估制度視為組織系統的一部分。
6. 資訊科技因素	<ul style="list-style-type: none"> • 有效利用資訊科技協助組織再造及作業流程運作。
7. 全體認同及支持因素	<ul style="list-style-type: none"> • 領導者的承諾與支持。 • 取得組織成員的認同。
8. 成立組織領導團隊	<ul style="list-style-type: none"> • 透過組織領導團隊來執行作業流程。 • 從組織各部門的角度重新審視作業流程。
9. 改善做事的方法	<ul style="list-style-type: none"> • 跳脫現有的組織架構與作事方式的限制。

資料來源：羅奉文，2005.02.12 取自 <http://www.neu.edu.tw/~hr/new/conference/6th/pdf/4-a-2.pdf>, p. 6

變是未來唯一不變的法則，面臨瞬息萬變的環境，組織在因應變革問題時，必須審慎檢視組織架構與運作上的問題，進而提出有效的因應策略，善用組織變革的助力因素，才能減低組織抗拒，促使變革成功，也惟有如此才能有效回應傳統、站穩現在、展望未來。

第二節 學校組織變革理論與研究

時代潮流演進，組織為了順應時代演進，提昇組織競爭力，變革(change)是必要的手段。組織面對時代的遽變，而領導管理階層將面對影響最激烈和最深遠的變革。因此，隨著政治、經濟、社會與科技

的變遷，學校組織亦面臨變革的壓力與挑戰，故如何增加學校組織適應外在變革能力，是當今教育組織與人員必須面對的重要課題。

然學校組織變革應該是照觀全面、循序漸進，而不是一種突發異想，為求政績而變革，當然也不可為變革而變革，因為理想的學校變革，並非土法煉鋼或紙上作業，而是該遵循一定原則，才能達到活化學校組織，強化學校效能的目的。因此學校組織變革，是一項教育重大的工程，變革成功，學生將受益無窮；變革失敗，學生將集體受害，不得不謹慎為之。(吳清山，2004:59)

故本節將針對學校組織變革的意義、變革的類型、變革特徵、變革的內涵、學校組織變革的原因、變革的歷程與模式、變革的因應策略及其相關研究，做進一步說明，期許對學校組織變革的理論與相關研究，能有深入的了解。

壹. 學校組織變革的意義

組織變革(organizational change; OC)的概念來自於組織行為學，亦有人稱之為組織革新、組織興革或組織變遷。依組織行為學論點而言，係指組織為適應其內外環境因素的影響，在有計畫性或非計畫性之下，從事組織個人、團體或組織相關層面的改變。組織發展(organizational development; OD)乃在從組織的結構、制度迄組織內團體及成員的各項心理互動等的前瞻性、系統性、計畫性的改變中，而促使組織適應內外環境的變遷、增進組織效能、營建組織文化、提昇組織成員的滿足感。(張慶勳，1996:507-508)

組織發展不僅是一種組織變革的歷程，同時也需在不斷的變革中修正發展的歷程，因此組織變革與組織發展關係非常密切。然在組織行為學的研究中，對學校組織變革的界定並不多見，目前有幾位學者曾對學校組織變革提出看法：

胡瓊文(1998:52)認為學校組織變革，係指學校在受到內在環境因素與外在環境因素的影響後，為求組織能穩定與發展，在有計畫性、系統性、前瞻性的規劃之下，運用適當的理念或技術，從事個人、團體或組織中相互關連次級系統的改變，以謀求學校的健全發展。

林郁絲(2000:17)認為學校組織變革是指學校組織為能更有效達成其教育目標，而衡量內、外環境需求，並調整其內部結構、技術和行為的歷程。

林歧旺(2000:60)認為學校組織變革是學校受到外在環境因素的衝擊時，為維持學校系統的平衡與提昇學校效能與品質，進而達到學校組織生存與發展之目的，針對學校結構、技術及人員三個層面所採行之計畫性改變。

曾錦泉(2003:46)認為學校組織變革，係指當學校受到內外環境因素的影響，為求組織系統的穩定與發展，而調整其內部結構、技術與行為的過程，以促使學校能更有效的達成教育的目標。

張瑞貞(2003:10)認為學校組織變革是為求學校組織最大的發展與效能，依學校的發展特性與願景對學校組織作一系列計畫性規劃，針對組織結構、技術發展、經營管理、組織文化並提出系統性的策略，調整學校在教學及行政的最佳狀態，以提高教育品質的過程。

吳清山(2004:56)認為學校組織變革是指學校將目前的狀態加以修正調整，並朝向未來所想要的狀態發展，以提高學校效能。依此而言，學校組織變革是以學校為主體，改變是手段，效能是目標。

Kaplan & Evans(1997:1-2)：學校組織變革是代表學校文化的改變，其目的在增進教師教學品質與學生成就。而學校組織變革必須與組織文化的改變緊密關聯，兩者皆不能忽視，才能使學校有所進步。

綜合上述可得知，「學校組織變革」的意義是指「學校為了因應內、

外環境不斷地改變，故就組織目前的結構及管理方式加以修正和調整，以提高組織效能，而達成有利於教師教學與學生學習及形塑組織新文化的過程。」

貳. 學校組織變革的類型

學校組織變革依其變革發動者和型態而言，有各種不同變革的類型。(吳清山，2004:58-59)本研究概述如下：

一. 就變革發動者而言

(一)由上而下的變革(top-down change):由教育行政機關倡導，要求學校配合辦理，如:九年一貫課程及多元入學方案等均屬之。

(二)由下而上的變革(bottom-up change):由學校人員主動提出，教育行政機關樂觀其成，並配合辦理。如:大學課程規劃變革。

二. 就變革型態而言

(一)漸進式的組織變革(incremental change):是採取較溫和手段進行變革，意指在既有的組織架構下，經由成員的參與，不斷地達針對現有的工作方式進行檢討改進，小幅度的改良，使達到期望的狀態。鄭偉修、黃鴻程(2003)認為此方式的變革，優點是可以逐步溝通，慢慢調適以減少成員抗拒的力量，但缺點是變動速度緩慢，難以收立竿見影之效。(鄭偉修、黃鴻程，2003:84)

(二)激進式的改革(radical change):又稱革命式變革，此是採取較為激烈手段，進行多重層面的變革，希望舊有的制度、結構等造成激烈的改變，是全面性和激烈的改變，快速的變革行動較能適應快速變遷的社會，也可以快速達到變革的目標，早日獲取變革效益，成為組織競爭優勢，而缺點是變革幅度較大，成員的適應相對困難，容易招致成員的抗拒。過去有諸多學者研究漸進式變革或激進式變革之不同，且對這兩個名詞不同用語與主要涵意加以探討，以下列舉其中較具代

表性的研究定義於表 2-2-1。

表 2-2-1 漸進式變革與激進式變革不同用語與主要涵意

	漸進式變革術語	激進式變革術語
Dobson & Starkey (1993)	<p>【漸進式變革】 incremental change</p> <p>*變革是以逐步、漸進的方式完成。 *因為策略轉型過程極為複雜，不可能事先做好詳盡的規劃，所以應該是一步步進行。</p>	<p>【激進式變革】 radical change</p> <p>*進行變革的組織明顯與過去產生斷層。</p>
Dumphy & Stace (1988)	<p>【漸進式變革】 incremental change</p> <p>*變革以連續的本質影響著組織。</p>	<p>【轉換式變革】 transformation change</p> <p>*變革以不連續的本質影響著組織。</p>
Levy(1986)	<p>【第一階段變革】 first-order change</p> <p>*以漸進式的方式進行調整，但不改變系統的核心。</p>	<p>【第二階段變革】 second-order change</p> <p>*改變系統的基本統治規則，變革是多構面、多元與多層級的。</p>
Miller(1982) Miller & Friesen(1982)	<p>【逐步式變革】 piecemeal change</p> <p>*當只有少數的元素以主要或次要的方向改變時，變革的本質是逐步式的。</p>	<p>【躍進式變革】 quantum change</p> <p>*若組織的許多組成元素在短時間內有著主要或次要的改變，則變革的本質是躍進式的。</p>
Reger et al. (1994)	<p>【漸進式變革】 incremental change</p> <p>*在不改變對組織的基本身分以下所進行的較溫和的變革。 *適用在較穩定的環境狀態。</p>	<p>【基礎性變革】 fundamental change</p> <p>*所要進行的變革幅度非常龐大。 *改變組織基本特質而不只是修正流程、結構或策略。 *完全改變對原有組織的認同。 *適用在處於危機狀態的環境。</p>

續表 2-2-1 漸進式變革與激進式變革不同用語與主要涵意

Stoddard & Jarvenppa (1995) Tushman & O' Reilly (1988)	【演進式變革】 evolutionary change *短時間內雖然有所變動，但組織用作的基本邏輯不變。 *激勵的動機在於自我改善。 *考慮的條件包括能不能適用於現有的員工與文化。	【革命式變革】 revolutionary change *組織需要長時期且成套的變動策略、技能、結構與文化。 *當時間非常短暫或是問題非常急迫的時候。 *屬於深度結構上的轉變。 *建構新的文化，能夠與新組織文化和結構並存的員工才會留任。
Tushman, Newman & Romanelli (1986)	【收斂式變革】 convergent change *基本上是改善組織暫時失衡的狀況，這些改變仍然配合現有的組織結構、系統與流程。	【破壞結構式變革】 frame-breaking change *涉及不連續性的改變，變革被要求迅速地執行。 *可能涉及的改變包括重定組織使命與核心價值、改變權利與地位、修正互動模式甚至替換高階經理人。

資料來源：黃建銘，1997:18-19.

另外，依變革是否經過組織事先計畫，可將組織變革又分成「非計畫性變革」「與計畫性變革」。而非計畫性變革是指變革的產生不是由組織來控制的，而且是未經事前規劃的，故無法掌握和引導變革之方向；計畫性變革是指組織經過審慎的研擬，然後設法控制變革進行，使朝向預定目標的達成，是組織有意識追求的成果。由於計畫性變革才是組織有意進行的變革，因此組織變革理論所探討的大多是此類型的變革。

參. 學校組織變革的特徵

學校組織變革因學校本身的特徵及組織環境的影響，有些共同的主要特徵，瞭解學校組織變革的主要特徵，有助於學校變革情況的掌握，亦可協助學校進行計畫性變革修正之參考。

學校組織的變革，因受到學校本身文化特性及組織內外環境的影響，故除具有一般組織變革的特徵外，其所具有的主要特徵如下：(張慶勳，1996:508-512；林郁絲，2000:22-24)

一. 強調勢先計畫與特定目標

學校組織變革必須經過縝密的思考與事先計畫，因學校所服務的對象是學生，所有計畫不能貿然實施，以免影響學生權益，或造成無法彌補之缺憾，因此學校教育的改革除了先透過諮詢、實驗研究外，所提出的實施方案大都係選擇某些縣市或學校先試辦，然後再將實施結果經檢討後視實際情況予以停辦、修正或擴大辦理。這種有計畫性的變革主要在增進學校因應社會環境改變的能力，藉以提高其工作績效及教學品質。又因學校服務對象是具有發展性的「學生」，所以學校組織變革的目標也應明確化，以因應社會需求、提高學生的學習品質為主，最後以維護學生的受教權益為依歸。

二. 具有特定的執行政序

學校組織變革具有計畫性與目標性，必須依循政府的教育改革政策、法令與時程來進行，因此學校組織變革必須以相關法令為依歸，擬定時間表，然後再設計各個相關的行動方案或程序，並擬妥預計達成的效果，依據特的執行政序逐步施行，以達成最終目標。

三. 影響組織變革的向度複雜

學校組織受到校內、外環境的影響，在這些內、外在環境因素交雜作用之下，更顯其複雜性。對內而言，科層體制²、基層官僚、校長的教育理念與領導風格、組織文化、教師組織、專業能力、學校特性等，無一不影響學校組織的發展；對外而言，政治型態、經濟發展、社會潮流、文化背景、教育政策、教育改革、教育法規及社區環境，

² 韋伯(1947)認為科層體制的概念是一種理想型式，其特徵(1)專職分工(2)法規條例(3)權威階級(4)不講人情(5)終身事業取向(6)支薪用人(7)書面案卷(8)資源控制等。(Hoy & Miskel, 1987:110-113)

都會對於學校組織的發展產生衝擊。此外，學校組織變革的複雜也顯現在各級各類學校的不同目標，和學校組織本身所具有的複雜性上。

四. 具備實驗性與研究性

學校組織變革與其他組織不同，其特別注重實驗研究。學校組織變革的決策，依循一定的科學實驗模式，從發現問題到解決問題，都有其一套發展的理論基礎與實務方向。因此，特別強調以科學的態度，研究組織變革發展的方向，以嚴謹的態度提供意見，使學校組織變革能達到預期的目標。

五. 具有創新理念與善用科技

學校組織變革的發生，往往是新的理念及新的教學技術刺激組織變革，如九年一貫課程以能力指標為核心概念，教師發揮課程創新設計與教學的能力、教育鬆綁理念導致學校本位管理的推廣等，都是目前教育改革理念所造成革新與行動，同時也是學校組織變革特徵之一。此外，學校組織變革亦受到新科技的影響，譬如目前資訊融入教育、電腦行政系統管理，使學校教育及組織的發展受到電腦科技的影響，特別是網際網路及校園網路，改變了組織的溝通、訊息來源等互動型態，更促動了學校組織在行政運作與教學型態的變革。

六. 爭議性大且影響層面廣

教育是百年樹人的工作，學校組織中的任何一項變革與發展，影響層面是無以計數的。可以從學生、教師、行政、家長、專家學者層面等不同的角度切入探討，因眾家說法不一，故爭議大，從目前教育改革推動來看，學校與社會對教育看法之分歧可見一斑；另外，學校是教育的實施機構，是培養社會發展人才的場所，如稍有不慎，不但傷害到學生個體，也攸關教育施行成敗的關鍵，故不能輕忽。

七. 重視學校成員的共同參與

學校組織變革要成功必須各成員共同參與，組織變革的促進者(校長)首先應激發組織成員參與組織變革的意願，並提供成員專業成長與學習的管道及機會，以培養成員從事變革所需的能力，以及對組織團隊的向心力，藉由成員的共同參與及努力，達成學校組織變革的目標。

八.變革績效評鑑困難

學校組織變革的成效，不像一般的生產企業，可以立即從產品的品質、銷售量、顧客的反應中迅速評鑑出成效；學校教育的對象為學生，且學校組織的所有成員有時也是受評鑑的對象，這些受評鑑的對象具有人性化，在組織運作過程中具有動態性、抽象性、不具體、不明顯的特徵，往往不是立即可觀察得到的，且無法經由客觀或量化的科學方法進行明確的測量，故使得學校組織變革的績效評鑑產生困難。

從以上論述可知，學校組織變革的特徵，除了要有長遠眼光來規劃、更要有一定的執程序、實驗性與研究性、創新理念與善用科技及學校成員的共同參與外；同時受到內外諸多因素的影響，導致組織變革複雜與爭議性，另外由於人、事、物條件不同，所產生的變革特徵就會不同，變革的結果亦不會一致，而學校的服務對象是「人」，要評鑑所產生的變革結果更是困難。因此學校組織變革，必須經過縝密的計畫，並按部就班列出實施步驟，同時需通盤考量其對學校和社會所造成之影響，使爭議性減到最低，才能使學校組織變革達成目標。

肆.學校組織變革的內涵

由於受到政治解嚴、社會變遷及校園民主化的影響，特別是1995年八月九日「教師法」公佈施行之後，為確保學生受教權，賦予教師專業自主，家長選擇權與參與校務決策的法制基礎，故促使我國中小學學校組織結構及學校行政運作產生很大的變革。以下就學校組織結構的變革與學校行政運作的轉變、教師變革行為、技術發展的變革、

組織經營管理的變革與組織文化的創新六個面向來探討近年來我國學校組織變革的內涵如下：

一.學校組織結構的變革

(一)學校教師會的成立

教師會在學校組織中，將扮演學校行政制衡者的角色。依據「教師法」第二十七條之規定，各級教師會具有維護教師尊嚴及專業自主權、與各級機關協議教師聘約及聘約準則、派出代表參與教師聘任、申訴及其他教師有關之法定組織等各項基本任務。

「教師法」第二十八條規定，學校不得以不參加教師組織或不擔任教師組織職務為教師聘任條件；並不得因教師擔任教師組織職務或參與教師會活動，而拒絕聘用或解聘極為其他不利之待遇。

因此，自「教師法」公佈實施後，各級學校紛紛成立學校教師會，而臺北市教師會也在1996年十月十三日成立。在各級教師會成立後，以往學校行政運作由校長級學校行政人員主導的局面今已不復存，而教師會將更為積極參與學校行政事務。另一方面，教師會成立前，學校教師間的互動係以非正式組織為主，而此情形也因教師會的成立而產生改變。若學校教師會組織健全，則學校非正式組織的正面功能將可更提昇，並且能與學校教師會相互配合而成為學校行政的重要助力。

(二)教師評審委員會的設置

另外，各校依據「教師法」第十一條規定，設置「教師評審委員會」，而教評會的成立，也改變了過去學校的人事制度及其運作方式，特別是學校教師聘任之審核權已轉移至「教師評審委員會」，故增加教師對學校行政的實質監督以及制衡力量。

教評會的成立改變了學校人事制度與運作方式，特別是教師聘任的審核權已轉移至「教評會」，同時增加教師對學校行政實質監督與制

衡的力量，故未來在中小學教師遴用方面，學校教師的參與及其影響力大幅提升，可以落實學校自治的精神。

因此，未來學校行政運作方式如果能加強與教學人員的溝通和協調，則學校行政將會朝著民主化進步；反之，若將教評會視為排擠某特定對象，或者營私舞弊、考試護航，那將會成為學校組織的「毒瘤」，組織變革的後遺症就會立即出現，也會促使組織文化「向下沉淪」。

(三)家長會功能的強化

過去家長會在傳統的學校行政中，多半是扮演著經費支援者的角色，家長會的運作，通常由學校行政部門協助處理，而家長會長亦由學校遴聘高社經地位且又熱心學校事務的家長擔任，每年除了固定捐助校各項活動及設備經費外，似乎甚少實際參與學校教育事務。

而今隨著校園民主化的步調，學校家長會也表現出積極參與學校事務的態勢。而跨校性質的家長會組織也紛紛成立，家長會的功能已大幅的轉變與提昇，並已逐漸形成對學校教育監督的影響力，未來也將是中小學學校行政決定不容忽視的一環。(張明輝，1998:94)

未來的家長會因民主道德的需求下，家長意識覺醒，參與性增加，介入學校事務亦日增，因此學校面臨的壓力更大，若雙方關係處理不好，將會出現緊張關係，故唯有實際讓家長參與學校辦學，重申家長教育權，使家長關心子女教育，如此才可以建立親師的夥伴關係，同時也才能減輕老師的工作負擔。

二. 學校行政運作的轉變

學校面對組織內、外環境的變遷，學校結構調整後，傳統以行政人員為主導的學校行政運作方式，面臨行政運作歷程、模式的調整與改變。陳建銘(2004)認為學校行政的轉變，包含六項，說明如下：(陳建銘，2004:49-51)

(一)學校行政過程的民主化

隨著教師法、教育基本法、國民教育法的公佈與修訂，以及學校架構的轉化，學校行政運作方式與流程亦隨之改變，以往因教師對學校行政運作的內涵與過程不了解，故皆由行政人員主宰校務決定，然自從學校教師組織成立運作及發展後，學校行政部門在校務推動上需與教師、家長維持良好互動關係，才能在民主化的運作過程中順利完成校務發展任務。

(二)學校行政措施彈性化

因受到教育多元、自由、開放思潮的影響，學校行政措施必須發揮「學校本位管理」的特色，保持高度的彈性化，才能適應急遽變化的教育環境。在教育行政機關「教育鬆綁」及「權力下放」的理念及實際行政措施的推動下，學校自主管理是當前重要的機制，也是學校重建與發展的關鍵所在，學校行政人員亦將面臨彈性治校時代的到來。(張明輝，1998:82)故各校可自行決定課程設計及教科書遴選等措施，教育行政機關已不再統一，因此給各校更多發揮辦學理念的空間。

(三)教師專業自主的重視

以往在科層體制型態下的學校行政運作，通常由學校行政人員負責規劃學校教學計畫，教師只負責執行教學工作，對於任教班級和教學科目及時數，少有置喙之地，然自教師法頒布實施後，教師可透過教師會向校方爭取教學方面的權益，並可依法拒絕參與與教學無關的事項，此外學校亦須對教師任教專長及授課時數加以規範，尊重教師專業自主，讓教師在學校行政運作過程中獲得尊重與保障。

(四)家長參與校務機會增加

家長會已不再是經費支持者而已，其可協助學校處理重大偶發事件或師生和家長間的爭議，協助學校辦理親職教育及親師活動，亦可

遴選家長委員列席學校校務、教務、訓輔等重要會議，可見家長會在學校組織轉變後，已代表家長參與學校行政及擔負監督學校教育成效的重任。

(五)校長遴選制度的實施

校長的任用改為遴選制，雖然各縣市對此制度評價不一，然此制度的施行是學校組織重大的變革，校長是學校的領導人，對學校組織發展具有深度的影響，其職務的更替，勢必為學校組織成員及關心學校教育人士所關切、注意，因此遴選新制可讓家長、學校和行政成為夥伴關係，當然也會使學校成為社會共同關心的公共事業。

(六)學校公共關係多元化

在社會開放多元發展的趨勢下，學校已進化為開放系統，故學校除需要內部整合外，也要謀求外部適應，因此學校行政除了內部的教務、訓導、總務與輔導工作的推行外，亦須與外界加強互動，與社區與傳媒建立良好的公共關係，如此才可增進學校各項校務發展，並進而支持、合作，形成援助學校發展的力量。

學校組織在教師會和家長會的成立後，和學校行政部門已成三足鼎立，互相制衡，彼此支援合議的共治局面，當然亦促使學校行政運作轉趨民主化、彈性化，面對組織內、外環境生態改變，因此學校行政的難度愈來愈高，而需花費在溝通與協調的時間也愈多，故學校行政人員一定要走出傳統的學校行政模式，學校組織領導者，更該變革領導，才能因應學校組織的變革。

三.教師變革行為

教師是學校組織的基本成員，是教育改革政策的先鋒部隊，教師面對組織變革的行為表現將會影響組織變革成效。而校長是學校的領導人，必須清楚學校組織變革帶給教師的影響，了解教師面對組織變

革時的行為表現，才能採取有效的變革領導行為策略，提昇變革領導效能。依林淑貞(2004)研究整理，目前組織變革歷程中教師的變革行為表現如表 2-2-2。(林淑貞，2004:32)

表 2-2-2 教師變革行為分析

學者	研究發現	教師變革行為分析
吳耀堂(2001) 林水木(2000) 林郁絲(2000) 陳建銘(2002) 曾金美(2001) 劉淑津(2001) 劉麗蓉(2001) 簡淑彬(2002) 蘇維新(2002)	教師工作滿意度。 教師具有高度學校組織變革知覺。 教師具有良好的組織變革接受程度。	1. 教師大部分都能夠清楚知覺學校組織變革狀況。 2. 教師對組織變革接受程度良好。 3. 教師對學校組織變革後的工作滿意度大致良好。
曾金美(2001)	教師對組織再造方案支持度為中等偏高。	1. 國小教職員對學校組織再造方案支持度為中等偏高。
林水木(2000) 劉麗蓉(2001) 莫宗佑(2002)	教師具高度專業角色知覺。	1. 國小教師具有高度的專業角色知覺。 2. 學校領導若能促進教師專業角色知覺，則有助於提升教師對學校組織變革的接受度。
許孝麟(2000)	學校組織變革終全體人員參與溝通良好。	領導組織變革強調全員溝通，研究顯示： 1. 目前國小教師參與學校決定的參與度尚稱良好。 2. 國小教師對整體學校行政決策滿意度屬中等程度。

續表 2-2-2 教師變革行為分析

陳建東(2000)	<p>行政人員對組織變革的認知高於一般教師。</p> <p>高度的學校變革認知提高組織效能的表現。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國小校長與主任對組織變革之覺的認知高於教師。 2. 國小教育人員對組織變革整體上具有高度的認同。 3. 高度的學校變革認知提高組織效能的表現，組織變革愈落實，則學校效能愈提升。 4. 高學歷、服務年資少於 20 年即擔任行政工作者的教師對組織變革有較高的知覺程度。
-----------	---	--

資料來源:林淑貞, 2004:32.

學校組織變革與教師變革行為息息相關，而教師的變革行為表現亦關係著學校組織效能，教師的變革行為涵蓋教師工作滿意度、教師專業角色知覺、學校組織變革知覺、組織變革接受度、參與溝通程度以及對組織再造方案的支持度等，故教師的變革行為亦是學校組織變革的重要內涵。

研究者綜合上述研究內容發現，學校組織變革中教師的變革行為表現為：

1. 教師對學校組織變革後的教學環境滿意度高。
2. 教師具有高度的專業角色知能。
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支持度高。
5. 教師對學校整體行政決策滿意。
6. 行政人員對學校組織變革知覺度高於一般教師。
7. 高學歷且服務年資少於 20 年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

在教學專業活動中，如課程、教材、教學方法及評量方式等的改革，都屬於技術性的變革，因此教師為了因應教學環境的改變以及新課程的要求，教師除了要提昇自我專業素養外，還要配合時代需求，針對教學方式及輔導能力進行整合與提昇。因此，隨著教師專業提昇的需求，教師也要努力提昇自己資訊能力，如此才能在 e 化的時代，提昇組織競爭力。

五.組織經營管理的變革

知識經濟時代的經營理念，一定要展現具體績效，學校在經營管理上，從傳統封閉走向多元開放，必備條件是鼓勵全員參與學校校務決定，故管理者在組織變革後，對於權力的定義及知覺需隨著人與物的差異改變其領導方式與風格。依張明輝(2002)之研究，學校經營方面，可師法於企業組織的經營理念如策略聯盟、聯網組織、知識管理、行銷公關、危機管理、人力資源管理、網路科技等，但先決條件應視學校發展及社區環境來調整實際經營管理方法。(張明輝，2002:16-17)

六.組織文化的革新

學校每個成員的價值觀、信念、規範及對教育、學校管理以及生活的種種認定，決定了學校的文化。因此學校進行變革時，不能單從學校的外在表現著手，還要從隱藏的學校文化中研究，故學校組織的領導者必須重塑或創新組織文化，將之深植於教育人員的內心，才能有效引導變革的方向。

伍.學校組織變革的原因

學校本身是一個有系統的組織，任何一個小小的變革都可能影響整個學校的發展。尤其現在是一個快速變遷的社會，環境一直在改變，當然學校組織面臨各種內外環境的挑戰，為了求生存、進步與發展，有必要進行各項變革，然影響學校組織的因素很多，舉凡組織內外的

壓力、領導者價值觀的改變、政府新的法令政策、新的技術發明等，都會影響學校組織的變革與發展。故本研究將從外部環境的變動與內部環境的變動兩個層面來探討影響組織變革的因素。

一. 外部環境的變動

所謂「外在環境」是指組織系統以外的環境，如政治、經濟、文化、法令、科技、社會等，都會造成組織變革，而且環境的變動可能有利，也可能有害。因此組織如何調整、因應，都會影響變革的效能。

(一) 政治

政治的意識型態會影響教育決策，當教育決策變動，往往就會造成學校組織的變革。如：台灣在政治解嚴之前，為了謀求政治安定與人民能效忠國家，於是實施一元化的教育政策，故在師資的培育與課程的教學上皆由國家來規範；然解嚴之後，民主思潮風起雲湧，使得學校教育朝向多元化發展，學校行政更加民主化、彈性化，師資培育的管道更暢通，學校也會由一元、單軌制朝向多元、多軌制發展，這都是政治影響學校組織變革的例證。

(二) 經濟

國家經濟發展與國家建設人才息息相關，然而人才的培育也需要國家投入相當的經濟資源，才能順利產生。由此可知，經濟的發展與教育密不可分，在一個經濟穩定成長的環境下，由於經濟充裕，因此對教育改革有很大的助益，尤其在今日自由經濟下，企業團體組織變革經驗影響教育發展與組織再造，故學校為了培育新世代優秀的人才，必須創新經營，這在在顯示經濟自由化之影響。

(三) 文化

文化與教育，層層相因，息息相關，教育受文化影響至深，文化的結構、過程與目標，決定了教育型態、制度與理想，而教育也反映

了文化結構、過程及目標，因此學校組織的運作會深受組織內、外文化的影響，不同的文化背景，將會造成不同的學校組織運作模式。如較重視升學主義的國家，學校教偏向加強智育的教育，因此學校組織成員的互動，往往受學校特有的文化背景影響。

(四)社會發展趨勢

邁向二十一世紀，我國的社會變遷十分快速，而社會的發展亦朝向開放、多元、民主、資訊化的趨勢，而學校本身是一個開放系統，也是一個小型社會，自然也具有社會發展趨勢的特徵，因此，在這種社會趨勢下，學校教育普遍受到重視，接受教育的人口也愈益增多，學校組織成員互動頻繁，要求參與校務決定的機會增多，教學內容與方法亦大有改變，為了滿足組織成員的需求及因應社會發展的趨勢，促使學校組織變革、創新經營，以免遭致淘汰的命運。

(五)政策法令

國家的教育政策與法令影響學校組織的變革與發展甚鉅，近年來，由於民主發展及政府的權力的下放，致使學校教育已邁向多元化的方向發展。如 1994 年「師資培育法」的公布，使師資培育邁入多元化的紀元，各大專院校紛紛設立教育學程，因而使校內的課程、相關制度等，都發生改變；又如 1995 年「教師法」公布後，許多學校陸續成立教師會，對學校現有的組織結構產生影響，對校內的行政運作亦產生莫大的衝擊；另外 1998 年公佈的「國民教育階段九年一貫課程綱要」，不僅對於課程結構與評量型態有重大改變，其他諸如小班教學、師資培育與進修、教材編訂等配套措施的實施，都是教育史上重要的里程碑。還有 1999 年修訂的「國民教育法」，其中對校長遴選之規定，更使學校內部產生重大的變革，同使也促使校長領導有變革之必要。

(六)學校組織的外在壓力

學校組織是一開放性的系統，因此外在的各種壓力與因素對於學校組織變革的推動，都扮演關鍵性的角色。這些外在壓力包括家長、社區人士、教育機關、民意代表等，隨著國民教育法的修訂，部分外在因素已被賦予影響學校決策的法律基礎，因而對學校行政運作與決策轉為積極主動。故校長的領導會受到學校所在地區的民風、家長職業結構、家長種族背景、家長社經地位、教育行政機關、民意代表、社區人士、家長會等外在壓力的影響。(張慶勳，1996:516)

(七)新理論、技術的產生

學校組織之運作會因教育、行政、心理等領域新理論的產生而引發變革，近年來企業界為了維持組織競爭力與執行力，非常重視「學習型組織」，當然此種學習熱潮也在學校組織中發酵，在這一波教育改革的熱潮中已使學校組織發展具有危機意識，為了學校永續發展，維持學校組織的競爭力，故許多的學校將轉變成「學習型組織」，以提昇學校組織變革能力，增強學校組織競爭力及發展，提昇學校組織效能。因此，新的理論產生也促使學校組織變革。

另外，新技術的發明，也會造成學校組織的變革，例如近年來電腦科技的進步，改變了學校行政運作方式，因此，未來組織人員的分工，必須有所調整，尤其利用電腦網路，把資訊融入教學的方式，更使過去學校教學的型態改變。

(八)企業組織革新的影響

張明輝(2002)指出企業組織革新對學校組織再造的啟示，由於企業和學校都是組織類型之一，組織目的雖各有異，然其革新內涵和變革趨勢則有相通之處。(張明輝，2002:8)

學校組織是一規範性組織，領導者須以身作則來教化他人，學校組織運作更須靠組織成員間彼此互動，所以企業組織革新的內涵，依

張明輝(1999)的研究發現，其中有六項可運用在學校組織上，說明如下：
(張明輝，1999:15-16)

1. 充分授權

授權是管理術語，環境在變，組織也要變，企業轉型過程中必須對更多的員工授權，讓他們執行變革行動，才能排除實現變革願景的障礙。當今校園民主化，各先進國家為了加強教師參與學校事務，都強調對教師授權。因此學校各項教學事務的訂定，宜充分授權由教師會專責處理，尊重教師教學專業自主權，必要時，學校行政人員才列席參與，讓教師有參與經營學校的權利，如此才能成功的溝通組織新願景，也才能剷除組織變革過程中教師種種的抗拒行為。

2. 專業分工

為了因應學校組織變革的趨勢，當今學校組織再造特別強調專業分工為導向的組織設計，因如此才能使組織變革團隊發揮最大功能。

3. 團隊合作

企業要提昇競爭力主要策略之一是工作團隊的建構，讓團隊協力合作，才能解決組織間衝突，讓變革成真，讓組織共同願景實現。

4. 資訊流通

為落實學校行政績效、提昇整體學校效能，必須善用資訊科技，將網路科技應用在學校行政及教學上。

5. 參與管理

在教育行政機關教育鬆綁即權力下放的理念及實際行政措施推動下，學校行政亦較彈性治校，同時為了符合校園民主化的潮流，目前學校組織結構朝向多元參與機制發展。

6. 彈性機動

企業組織強調人力、物力資源有效彈性運用。當今處在資訊科技

和經濟知識時代，學校為了提昇學校行政效率，有效服務同仁，因此學校行政措施宜保持高度的彈性化，另外要促進組織成員均能參與學校事務的決定，須維持學校行政支援措施的高度機動化，才能適應未來社會變遷及科技發展的需求。

由上述得知，學校組織要變革成功，學校領導者必須借鏡企業組織變革成功的案例，才能帶領學校組織往成功的變革之路邁進。

(九)教育事件的發生

教育重大事件的發展，勢必引起學生家長、教育機關、教育人員、新聞媒體的關切與討論，因此教育事件所暴露出的教育問題，也可能成為須改革的對象。例如：最近校園髮禁的解除以及教師不必再打學生操行成績，都使得學校在學生管教上有大幅度的改變。

二.內部環境的變動

組織內部環境包括學校內部的壓力、領導者的教育理念與領導風格、學校規模、學校特性等。

(一)學校內部壓力

組織面對日益嚴峻的大環境挑戰，不僅會面臨茁壯成長過程中的危機，而且組織內部的環境壓力，亦迫使學校組織非變革不可。因此學校組織內成員個人及團體的訴求，或對組織措施的抗拒，都會造成組織現況的壓力來源，故為了突破現狀，滿足成員的需求或降低組織成員對組織措施的抗拒，學校必須作某種程度的變革。

例如：未來的學校成員要求更高層次的自我實現，學校組織就必須改變管理模式、激勵系統，才能符合實際需要，也才能滿足組織成員高度的需求，及發揮最大的效能。

1. 領導者的教育理念與領導風格

校長是學校組織的主要設計人，同時也是組織運作的啟動者，因

此校長的教育理念及其領導風格，將會影響學校組織的變革與發展的方向。若校長具有世界觀的教育理想，又比較重視學術自由及思想自由，將會促使學校行政與教學的創新，所以校長的領導風格與教育理念，亦是影響學校組織變革的重要因素。

2. 學校規模及學校組織文化

學校規模大小與學校組織變革與發展的關係密切，例如：出生率降低，學生人數逐年遞減，學校會有計畫性的減班及教師調校的情形，所以學生人數的增減會影響學校組織結構，同時也會對學校組織變革有所影響。近幾年來，由於民間團體基於人本教育理念，因此提出了小班小校的教育改革訴求。由此可知，學校規模的適切性將是影響學校組織變革的重要變項。

另外，學校特有的組織文化，也會影響學校領導者的領導風格，進而促成學校組織的變革，因此學校組織的變革會受學校組織文化的導引。

由上述組織變革的內、外原因，我們可知任何組織都是無法遺世而獨立的，組織的運作會受內、外部環境因素的影響，而且這些因素與組織的生存、發展、延續有密切關係。就一般而言，組織內部環境因素是較易掌握，但外部環境因素就較難控制，因此組織若想在變革的環境中具有應變環境的能力，就必須進一步了解組織與環境系統的互動關係。畢竟組織所處的內外環境是多元的，非單一性的，所以組織與環境間的對話必須多層面的溝通，才能達成組織目標與滿足組織成員的需求。現今學校所面臨的壓力不同以往，面對教育生態改變、行政典範轉移、資訊網路興起、社會環境變動、專業技能提昇、及自我生存壓力的影響下，迫使學校組織必須自我調整，透過計畫性的變

革引導組織結構以教學、輔導、專業、人員的需求重新設計，並進而改變學校成員的價值觀、行為，整合學校內部的有用人力達成提昇學校動能，增加學校及成員對環境變動的適應性與競爭力，進而在變革環境中，追求更高層次的表現。

陸. 學校組織變革的歷程與模式

國內學者王承先(1995)針對學校的特性，歸納學校組織發展的歷程共包括下列八個階段，說明如下:(王承先，1995:65-66)

(一)確定問題階段

學校人員體察環境壓力，了解學校現有目標、結構、計劃、績效等狀況，然後設定學校預期達成的目標，了解學校變革的需求或迫切性。例如在學校成立校務發展委員會及學校發展小組等。

(二)建立認同階段

要先取得校長的支持與教師的認同，培養有利的革新氣候，然後透過研習、討論等活動，增加彼此溝通的機會，再經由會議的研討，公開討論學校組織的狀況，了解變革方案對組織的影響，爭取全體教職員工的認同與參與。

(三)尋求協助階段

尋求具有專業背景的人員來協助指導。如:聘請專家擔任諮詢顧問，或由校內具有相關知能的人員擔任諮詢顧問，也可以由教育行政單位聘請專家學者作諮詢服務。

(四)診斷問題階段

參與變革人員利用問卷調查、訪談、觀察、文獻分析等方法蒐集學校資料，再依據資料作初步的分析診斷。

(五)資料回饋階段

利用座談會、校務會議或非正式溝通方式，將所獲得的資料回饋

給相關人員，雙方充分討論針對組織現況作準確的判斷。

(六)計劃變革方案階段

由顧問及變革行動相關人員共同規劃可行的解決方案。

(七)採取行動階段

依變革方案，採取組織發展技術，以改變組織環境、結構、運作方式與人員的人際關係，以增進學校效能。

(八)評估結果階段

對組織發展方案的結果加以評估檢討，若未達預期目標，則回饋到第四步驟，再進行診斷與修正。

學校要有效地推動變革，必須有一定的歷程，才能展現效果，因此學校領導者一定先體察學校的特性，然後再依學校預期目標及計畫方案變革，才能展現其效果。

學校組織變革與發展受學校組織內外環境因素所影響，激發學校組織變革與發展。故其發展有一定的模式，國內學者張慶勳(1996)對學校組織變革與發展模式之研究如下:(張慶勳，1996:516-517)

(一)檢視影響學校組織變革與發展的因素。

(二)確認學校組織變革與發展的必要性與計劃性。

(四)實施學校組織變革三階段:

1. 突破現狀。
2. 推動改革。
3. 回歸穩定平衡。

然上述三個階段因有重疊現象，故不宜截然劃分，在突破現狀階段，須事先了解學校組織變革阻力的來源，其阻力來源包括來自個人及組織兩方面，個人方面，如:安於現狀不希望有任何改變、缺乏對改革措施的認知和參與，以及為了維護個人暨所屬團體的既得利益、擔

心個人工作量等；而組織方面，如：組織本身結構僵化、組織內各部門的競爭及衝突產生不和諧、過去組織變革失敗或負面的影響、擔心變革後權力失衡等。故在推動改革階段。校長可依學校組織層面、學校內個人與團體層面及組織技術層面進行改革。爾後在回歸穩定平衡階段，使學校組織的變革制度化與組織成員新行為永久化。

(四)評鑑學校組織變革與發展的成效

學校組織變革與發展的評鑑有其困難度，但仍須克服。而評鑑項目包括學校組織效能、營造組織文化、組織成員工作滿意度、組織應變能力等，透過組織的靜態、心態、動態及生態各層面予以評鑑，以作為學校組織擬定目標與計畫的依據。

綜合上面兩位學者的意見，可得知學校組織變革歷程，大概包括知覺問題的存在、診斷問題的原因、蒐集與分析相關資料、將資料回饋給成員進行討論、訂定組織變革計劃與方案、有效執行組織變革計劃與方案、評鑑組織變革的成效並追蹤改進等階段。

就一般而言，學校組織變革的產生皆來自於政府政策或行政上的命令，鮮少是自發性的變革行動，因此是屬於計劃性的變革，然此變革是否獲得學校組織成員的認同，或者只是「上有政策，下有對策」枉費變革美意而已，這都是值得關注的。當今校園越來越民主、開放、多元，學校已經有了更大揮灑的空間，因此各校在推動變革計劃之前，一定要讓學校組織成員有廣泛參與與討論的機會，了解變革的原因及變革所帶來的改變，然後加強變革前的準備作業及行動後的回饋與檢討，如此才能使變革行動發揮其功能，而促成學校進步與發展。

柒. 教師抗拒變革的原因與學校組織變革之困境

一. 教師抗拒變革的原因

任何組織變革由於牽涉到人與組織結構，因此會影響到一些人既

得的利益與權力，故往往會有阻力或遭到抗拒，學校組織變革亦如此，究其原因可歸納下列幾種：

1. 組織變革會造成心理上的不安全感。(李菁芬等譯，1995:989)
2. 現有資源分配不足。(周勇，2002:82)
3. 教師角色壓力偏重。(林郁絲，2000:171)
4. 教師工作壓力大。(林水木，2000:301)
5. 教育改革迅速、政策不確定且未徹底實行、教師角色定位不明、教育改革往往形式多於實質的變革。(吳佩芳，2002:172；劉淑津，2001:298)
6. 教師個人背景、教師參與程度、組織文化是否與目標一致、教師個人心理因素。(伍國雄、鄭燕祥，1994:3-14；單文經，2000:147)
7. 教育人員對於教育部推動學校組織再造方案的訊息不清楚。(曾金美，2001:48-49)

除此之外，威脅傳統規範與價值改變、威脅群體關係與個人利益、工作技術與方法的改變等都是造成教師抗拒變革的原因。

綜合上述，可歸納出造成教師抗拒組織變革之因不外是：

1. 教育改革迅速、教育政策不確定、訊息不清楚。
2. 教育政策未徹底實行，形式多於實質的變革。
3. 教師角色定位不明、工作壓力、教師角色壓力偏重。
4. 教師個人背景及心理因素。
5. 現有資源分配不足。
6. 威脅傳統規範與價值改變。
7. 威脅群體關係與個人利益。
8. 工作技術與方法的改變。

當今校長若要有效地引導組織變革，一定要提供教師正確的政策

訊息，並能充分提供資源，多方給教師鼓勵，才能消除變革的阻力，減低教師對變革的抗拒。

二.學校組織變革面臨的困境

依孫翠莉(2002)之研究，學校組織變革面臨的困難如下:(孫翠莉，2002:159-160)

- (一) 學校人員編制不足、工作負擔加重。
- (二) 縣市政府經費支援不足，且缺乏配套措施。
- (三) 教學、行政單位本位主義無法突破。
- (四) 人員聘任法令規定不足。
- (五) 規劃實施時間過於倉促，影響效益評估。
- (六) 學校組織及成員對於組織變革產生的抗拒難排除。

除此之外，教育政策的搖擺不定，也會造成教師預期的不確定感，如九年一貫課程設計與教學，由於教師認知不足，因而導致成果不如預期。又如：建構式數學、多元入學方案的實施及教科書一綱多本等，不僅未能剷除升學主義掛帥的弊端，反而更助長補習風氣，增加家長及學生的負擔，讓學生成為教育改革實驗下的白老鼠，且教科書的開放，因教師評選專業不足，未能與鄰近的學校共同討論版本，往往造成轉學更換版本的困擾，不僅家長負擔加重，同時也讓教師工作加重，甚至畏懼變革，因而造成組織變革之困難。

捌.學校組織變革的因應策略

由於學校組織具有科層體制，「鬆散結合」³以及「雙重系統」⁴等特性，使得學校在推動組織變革上比一般企業機構困難，因此面對學校內、外部環境因素的變動，為求永續發展以及提昇學校品質，一定

³ 鬆散結合系統的概念是美國學者 Weick 所提出，他認為鬆散結合系統係指「聯結的事件雖然彼此互相感應，但每一事件又保有自己的獨立性，和一些物理及邏輯的分離性」(Weick,1983:18)。

⁴ 雙重系統理論是美國學者 Owens(1991)所提出，認為學校組織在教學系統方面具有鬆散結合的特性，在行政系統方面，則是具有緊密結合的特性。而這兩種組織結構特性，是在學校組織中存在並行的(林天佑等，2003:124)。

要掌握學校組織特性與各個面向變革重點，針對組織變革採取良好的因應對策。根據陳建銘(2004)的研究，有下列四種因應對策，說明如下:(陳建銘，2004:51-54)

一.發揮行政領導的整合功能

當今管理學上出現「整合領導」的觀點，張明輝(1998)認為目前國內中小學組織變革，如能整合學校行政系統與教學系統間的相依性與分立性，使雙方能相互配合達成學校教育目標，自然可維持良好的教育品質。另外教師會、家長會與學校行政單位亦具有相依性及分立性，若校長能發揮整合領導的功能，將可成為協助學校教育發展的助力。(張明輝，1998:195)

另外，Kotter 在階段性變革管理流程中亦揭示:領導階層必須發揮管理者的領導功能，認真而持久的推動改革，方能克盡其功。(邱如美譯，2002:75)

陳建銘(2004)認為學校組織的領導與管理階層，宜以整全的視角來看待學校組織變革，並充分與組織成員溝通表達學校組織變革的必要性及願景，鼓勵組織成員對學校革新事務的參與與投入，且給予安全感的保障。另外，藉由創造近程的戰果的承諾，建立組織的績效責任並維持適度的危機感，激發成員思考的能力，釐清或修正學校轉型計畫的願景，使學校所有成員凝聚出生命共同體的感覺。(陳建銘，2004:52)

綜合上述所言，可知教育行政積弊常因本位主義與唯恐業務增加而各自為政，因此為了使組織成員同心協力達成組織目標，一定要發揮行政領導的整合功能。

二.營造學習型組織的情境條件

在學校組織變革中，教師是第一線的參與者及執行者，其專業知

能與組織變革的效能相關，因此在推動組織變革的過程中，學校應不斷的鼓勵教師自我學習與成長，經常舉辦各項研習及教學研討、專題研究與教材研發，以提供教師專業成長。此外，學校行政運作宜採彈性、多元的民主方式處理，並與教師會、家長會及關心校務的社區人士保持良好的互動關係，以加強組織知識與資源脈絡的整合，營造學習型組織的情境條件，促使組織成員專業知能的成長。

三. 建立專業化組織的運作機制

學校組織為一專業組織，在組織變革過程中，組織專業化的提昇，是組織追求卓越發展的必要之務。因此組織成員應視其行業為專業，發揮專業知能、恪守專業倫理，實踐專業承諾，以達成學校組織教育的目標。(陳建銘，2004:53)然要建立學校組織專業機制，以提昇學校組織變革中的專業訴求，本研究者認為有下列幾種可行之途徑：

- (一)強化教學專業組織的運作功能，以落實教學專業指導。
- (二)妥善制定教評委員之專業審核標準，以樹立學校教評會的專業公信力。
- (三)落實校務會議決策功能，為學校教育發展做出完整、周密的專業決策。
- (四)提供各種進修管道與資訊，以利教職員工從事進修活動。
- (五)給予教職員自主的空間，並建立彼此經驗分享與交流的機制，以協助其專業能力成長及專業自主的發揮。

四. 落實全面品管的教育理念

全面品管的教育理念，係以知、情、意並重的全人教育發展為主軸。(張明輝，1998:96)故可透過學校組織成員共同為教育品質而進行的工作投入與專業承諾，創造出更有績效的學校教育。

學校教育重心，著重在擁有專業的師資陣容、完善的課程規劃、

妥適的教學環境與設備，因此學校領導者應有正確經營理念，以帶動學校成員全體參與，持續不斷改進學校行政及從事有效的教學，引導學生獲得最佳得學習成效及增進學校成員對學校的滿意度。

學校組織的經營管理必須正視與教學相關的事務，應善用同儕視導及合作性專業發展，並樹立追求高品質得教育願景，凝聚組織成員的共識，建立優質的學校教育團隊，因此除了校內建立行政支援教學，教學追求卓越創新，以符合家長期望與學生需求外，更須努力結合社區與家長的資源，協助校務推展，同時也須落實全人教育品質的績效，使學校教育品質獲得切實的提昇與改善。

第三節 領導理論的研究發展

組織之中，影響組織效能的因素甚多，包括組織文化、組織氣氛、組織成員的素質、領導方式等，而在這些因素中，領導技巧的巧妙與拙劣，對組織發展都是重要關鍵。但面對當今社會組織愈趨複雜，組織領導者領導技巧使用是否得當，對於組織的安定與發展，組織工作績效皆有舉足輕重的影響。

目前學校組織受到民主化思潮及教育改革趨勢的影響，已形成學校行政部門、教師會及家長會三足鼎立的局面，基於維護教師權益與尊重家長會職權，學校行政運作更應強調領導的觀念，才能適應學校組織變革，也才能維持教育應有的效能。

有效的領導不僅要引領組織成員的意向，創造和諧的組織氣氛，更須利用優質的組織團隊，來達成各項目標，故其重要性，是不言而喻。近年來，有關領導行為理論的研究，特別受學術界與實務工作者的重視，因此領導理論之研究與發展，已成為教育行政研究中的主流。

壹.領導的意義

領導(leadership)的定義，專家學者看法分歧，往往因人而異，有的從人格特質角度加以界定，也有人著重於領導的行為的方式，研究者整理專家學者之看法，列舉如下：

Yukl(1994)認為領導有下列七個代表意義：(Yukl, 1994:2-3)

1. 領導是「在解決公共問題的整個過程中，創立部分相互作用的結構行為。」
2. 領導是「一種特殊的權力關係，其特徵為團體成員覺得另一團體成員有權規定他們的行為，而作為團體成員的一份子。」
3. 領導是施「於某一情境的人際影響力，透過溝通過程來達成特定目標。」
4. 領導是「人與人的互動，其中一人以某種方式提供某種資訊，使另一人深信他若照做時成果會更好。」
5. 領導是「影響一個組織團體之活動中的過程或行動，這行動促使整個團體建立共同追求的目標，並完成團體的成就。」
6. 領導是「在組織例行指引的機械式服從之上，影響力的增進。」
7. 領導是「組織團體為達既定的目標、成就，領導者影響組織活動的過程。」

黃昆輝(1988)亦認為領導是(1)影響力的發揮；(2)一種倡導行為；(3)促進合作的功能；(4)一種信賴的權威；(5)協助達成組織目標的行動；(6)達成組織目標的歷程。(黃昆輝，1988:357-361)

除了上述學者的觀點外，尚有其他中外學者對領導的定義，如表2-3-1。

表 2-3-1 領導定義一覽表

學者	年代	領導的定義
Pigors	1935	在共同的事業追求中，通過顯著特點隻間成功地相互作用來操縱人的能量的相互難力的過程。
F.E. Fiedler	1967	領導係指在不同的領導情境中，領導者期望再交互反應中與以實現的一種需求型態。
Koontz, H. & O' Donnell, C.	1976	領導是影響他人並企求共同達成組織目標的一種藝術。
Robbins	1996	領導是影響團體達成目標的能力。
蔡培村	1980	領導乃是在團體的交互行為過程中，領導者運用各種影響力，引發成員的智慧與能力，齊一心智，協同合作，以實現團體的共同理想與目標的一種行為。
張金鑑	1982	領導乃是相關首長與主管以適當的方法與行動，督促部屬由多人匯為一體，使大家以集體的努力，共赴事功，達成組織任務。
羅虞村	1986	領導是一種指引團體活動之行為，具有倡導級說服的作用，並且透過團體成員交互作用的過程，以達成組織目標的手段或工具。
謝文全	1987	領導是在團體情境裡藉著影響力引導成員的努力方向，使其同心協力，其赴共同目標的歷程。
吳清基	1990	學校行政領導，乃是學校行政人員藉由學校組織團體交互作用歷程的運作，以集合學校組織成員的意志，充分運用組織的人力物力，而冀求實現學校教育目標的一種行為。
吳清山	1993	領導是團體中的份子在一定的情境之下，試圖影響其他人的行為，以達成特定目標的歷程。
蔡進雄	1993	領導是只在學校環境之中，藉著學校行政者影響力的發揮，充分利用人力、物力，而有效地達成學校組織目標的一種歷程或行為。

續表 2-3-1 領導定義一覽表

張潤書	1998	領導是組織中之影響系統，在交互行為下所產生的影響力表現。
林琨堂	1998	領導是領導者運用影響力，透過成員交互反應的行為，以引導成員同心協力，達成組織特定目標的歷程。
林新發	1999	教育行政領導是教育行政人員在教育組織的情敬裡，藉著影響力引導教育人員的努力方向，使其同心協力，其赴教育目標所表現的一種行為歷程。

資料來源：修改自張永欽，2002:16.

綜合上述定義，本研究者認為領導必須包含下列幾個要素：

1. 領導者；2. 組織成員；3. 組織特定目標；4. 組織情境；5. 領導者的影響力。

林明地(1997)亦參考一些學者對於領導定義的闡述，認為領導應包含下列十四種定義:(林明地，1997:463)

- (1)領導是團體歷程的焦點。
- (2)領導是一種人格及其效果。
- (3)領導是導引順從的藝術。
- (4)領導是影響力的發揮。
- (5)領導是行動或行為。
- (6)領導是一種說服的形式。
- (7)領導是一種權力關係。
- (8)領導是達成目標的工具。
- (9)領導是交互作用所產生的效果。
- (10)領導是角色分化的結果。
- (11)領導是一種倡導行為。

(12)領導是團體成員選擇的功能。

(13)領導係促進合作的功能。

(14)領導是上述多種意義的組合。

本研究綜合上述各家觀點，將「領導」定義為「領導者在組織情境中，運用其影響力，指引組織成員在互動過程中，能團結和諧、互助合作，以達成組織目標的一種程序。」

貳.領導的目的

1. 把人帶好，待人人性化，透過別人反映自己，對待被領導者像對待自己、處處以身作則、要求被領導者前先要求自己、事事推己及人。
2. 把事做好，做事合理化，透過大我呈現小我依民主公開程序、情理法兼顧、實事求是地竭力工作、追求卓越奔向完美。

參.領導的原則

1. 了解自己、尋求自我改進。
2. 精通業務職掌。
3. 勇於負責。
4. 作出好的、及時的決定。
5. 建立領導模式。
6. 了解部屬、善待部屬。
7. 協助部屬了解狀況。
8. 協助部屬實現專業責任。
9. 確保任務有效的執行。
10. 訓練部屬成為一團隊。
11. 發揮組織的全部能量。

肆.領導的基礎

領導是一種影響力的展現，但其影響力的發揮必須建立在以下的幾項基礎之下：

1. 專業的基礎：以專業的知識技能為基礎，以才智服人。
2. 人際的基礎：能爭取認同、支持，靠良好的人際關係來領導別人。
3. 法治的基礎：依法取得合法地位，藉法職權來領導別人。
4. 利害的基礎：具獎懲權力，可因獎勵和懲罰作用來迫使別人接受領導。

以目前的社會變遷，政經局勢的巨變，間接影響到學校既有的生態，也衝擊原有的學校校長的領導，處在後現代主義盛行的今日，校長的領導無法再抱殘守缺，而必須隨時代而改進，在法職權的基礎下，強化專業與人際的基礎，而非一味以權威作為領導的依恃。換言之現代的領導是重視溝通、協調，依法行事且能以德服人，兼顧組織目標之達成與成員需要的滿足，了解並善用非正式組織，採取權變式的民主領導方式。

伍.傳統取向的領導理論

有關領導理論的科學實證研究，大致上有三種取向：

(一)特質論(trait theories)

運用科學實證方法研究領導，最早是開始於特質理論的研究。有關特質的研究，大致可區分為二種不同的論點，其一是強調一般人格「特質」(traits)的發現；其二是著重特質中「共同特性」(common character)的發現。(蔡進雄，1993:13)

人類的歷史演變，特別強調英雄造時勢，因此特質論乃在探討成功的領導者的特質，找出其異於常人的獨特人格，其研究方式乃在對於各行各業卓有成就者的觀察與晤談，由資料中萃取其成功的特質加以量化。其缺點是內容龐雜，無法找出一組放諸四海皆準的特質。(秦

夢群，1997:417)

(二)行為論(behavior theories)

強調領導者外顯行為表現，而不是像特質論重視靜態的特質分析。然其缺點是忽略情境因素，但此種較能促成教育行政者對工作績效的測量與重視。領導的行為理論著重領導者實際上所表現的行為型態或類型，這是從領導者內隱心理特質，轉到領導者外顯行為的探討。一般從事領導者型態的研究，包括領導方式與行為層面兩種。而領導方式的研究，是指研究者依個人主觀的判斷，把領導者之行為分成幾種較抽象的類型，如：參與式、獨裁式、放任式三種。而行為層面的研究則由研究者大量蒐集紀錄領導者的行為，透過因素分析的統計處理，化約成數種代表大部分領導行為的組群行為代表，例如俄亥俄州立大學的領導研究，就將領導行為層面分為倡導與關懷兩種向度。

(三)權變論(contingency theories)

其主張認為世上並無單一的最佳領導方式，必須依照不同情境採取最佳的領導方式。(秦夢群，1997:435)此取向的缺點是對情境的取捨不同，以致各相關研究並無定論。F. E. Fiedler 所提出的權變模式，基本尚未脫離特質論的觀點，只是加上情境因素，來作為決定領導行為成功與否的重要變數，然卻為領導探究開拓了新途徑。而 R. J. House 所提出的途徑目標模式，基本上未脫離行為論的觀點，只是加上情境因素與部屬期望，但也都讓權變論有更进一步的拓展。因此後來有不少研究領導的學者，特別重視情境因素，故有人把它稱之為情境論。

以下分別就特質論、行為論與權變論三者間的差異作一探討，說明如表 2-3-2。

表 2-3-2 領導理論三走向的比較

	特質論	行為論	權變論
研究年代	1900-1945	第二次世界大戰-1960	1960-迄今
研究重點	成功領導者的特質	成功領導者的外顯行為類型	在特定情境中適當的領導行為
研究方法	觀察、晤談、問卷、測驗等	問卷、觀察為主	晤談、問卷為主
研究設計	以各行各業成功人士為樣本，找尋其領導特質	求取領導者行為與組織績效間的相關	以情境因素中介變項，尋求領導者行為與組織績效間的最佳組合
缺點	易懂，但所提出的特質數量太大，令人所適從	忽略情境因素，以致造成研究結果難以類化的問題	對於情境因素的取捨不同且不夠周延，以致各相關研究並無定論
在教育行政上應用的相關理論	Catell 的英雄論 Stogdill 的成功特質研究	LBDQ 的倡導與關懷 雙層領導研究	Fiedler, House, Reddin 等 權變模式理論

資料來源:修改自秦夢群, 1997:416.

陸.新興取向的領導理論

在 1975 年之後，一種新興的領導力念崛起，並在教育組織與行政界引起巨大的迴響。其中包括轉型領導(transformational leadership)、魅力領導(charismatic leadership)、夢想領導(visionary leadership)、激發領導(inspirational leadership)等領導策略。雖然名稱不同，但其所指的不外是具有願景、強調授權、溝通協調、激勵部屬、提昇工作動機，並增進組織績效，以達成目標的領導訴求。Bryman(1992)將上述相關的領導研究統稱為「新型領導」(The New Leadership)。(Bryman, 1992:20)

Bryman(1992)所指的新型領導，根據張慶勳(1996)的研究有九項主要特徵:(張慶勳, 1996:20)

1. 強調對組織具有的遠景及任務感，而不僅是作計畫。
2. 強調組織的遠景具有激發部屬的特性，而不僅是權責的分配。
3. 激發並提昇部屬工作動機，而不僅是予以控制及解決問題。
4. 創建變遷及改革的契機，而不僅是依往例行事及維持組織的平衡。
5. 授權部屬而不僅是保留權力。

6. 營造及激發部屬對組織的參與、投入，而不僅是使部屬服從。
7. 激發部屬能作額外的努力，而不僅是強調部屬作份內的工作。
8. 強調領導者直覺組織成員之間的需求，並給予關心，而不僅是對待組織成員的公平與合理性。
9. 強調對環境採取積極主動、未雨綢繆的態度，而不僅是被動的反應。

一.魅力領導(charismatic leadership)

Weber 在 1947 年提出「魅力」的概念來定義因個人天才魅力而形成的社會權威。「魅力領導」的概念最早是由 House 在 1977 年代提出，他認為魅力領導是極端高度的自信、堅定信仰與理念、以及影響他人的強烈企圖。如今對魅力領導之研究，則延伸至領導人人格特質及對跟隨者所產生的效果。

魅力領導人需要具備七大要素，根據林龍和(2004)整理學者 Cohen 之相關研究，認為魅力領導人需具備：(1)能對工作積極投入；(2)要穿出領導人的樣子；(3)要建立偉大的目標；(4)要能確實朝向目標行動；(5)能暗地苦練且使之爐火純青；(6)要保持幾分神秘感；(7)要以迂迴戰術讓屬下心悅誠服。(林龍和，2004:31-32)

Coffee 與 Jones 在 2000 年也提出一位傑出領導人應須具備有四種特質，依林龍和(2004)之研究，分別說明如下：(林龍和，2004:32)

- (1)選擇性的顯露弱點—此是藉呈現弱點，主動流露平易近人和深具人性面。
- (2)憑直覺體察環境—要懂得蒐集及解讀資訊，慎選採用時機以採取行動。
- (3)具備嚴格的同理心—要善於激勵士氣、熱情關懷部屬，會顧及現實並督促部屬完成任務。
- (4)展露與眾不同的風格—要善用與眾不同的特質，塑造領導威望。

因此組織處在壓力及轉變的混亂狀態，運用魅力領導是最好的策略。

二. 轉型領導(transformational leadership)

轉型領導由 Burns(1978)首先提出，之後由 Bass(1985)等人加以發展。

(一) 轉型領導意義

Burns(1978:4): 轉型領導係指領導者與成員互動並相互提昇到較高層次的道德與動機的歷程。

Bass(1990:22): 轉型領導係指創造超越期望的表現。亦即藉由增加成員的信心及提昇工作結果的價值來引導成員做額外的努力。

Yukl(1994:204): 轉型領導是指影響組織成員，在態度上與假設上產生改變，並建立對組織使命或目標承諾。它強調領導者要賦予成員自主力來完成目標，以改變組織文化與結構，並與管理策略相配合，進而完成組織目標的一種歷程。

林合懋(1995:8): 轉型領導是追求卓越，促進革新，並讓組織與成員轉變成功的主管領導行為。包括親近融合、遠景與吸引力、承諾與正義、激勵共成遠景、尊重信任、智識啟發和個別關懷七個指標行為。

白麗美(1997:15): 認為轉型領導是領導者透過魅力關懷、激勵啟發的的激勵策略，激發成員高層次的工作動機，使組織不斷的變革與創新，共創組織未來發展願景。

綜合上述係，「轉型領導」係指領導者應用其影響力，激發成員的創造性思考，鼓勵成員持續的成長與發展，授權給組織成員共同塑造組織願景，並為實現願景而努力的一種領導。

(二) 轉型領導的目標

1. 協助組織成員發展合作文化。

2. 培養組織成員發展能力。
3. 協助組織成員更有效的解決問題。

(三)轉型領導者使用的重要策略

1. 塑造組織的共同願景。
2. 激勵成員的工作動機。
3. 激發成員的智能。
4. 關懷成員的需要。
5. 培養領導者的個人魅力。

三.交易領導(transactional leadership)

(一)交易領導的定義

廖春文(1994:203):認為互易領導強調基本的、外在的需求滿足，領導者與成員之間的關係屬於現實契約關係，是一種外燦式的領導，其目的在維持組織安定。

秦夢群(1997:470-471)認為交易領導是基於資源交換的行為與過程，以獎懲為手段，完成與成員之間的互易。領導者與部屬之間的關係限於資源的交換。

劉雅菁(1997:32)認為交易領導是一種連續不斷的利益磋商與交換的歷程，領導者關心是否有效能，什麼事管用的，並使用職權的影響力去增強此效能。

由上述可知，「交易領導」是指領導者透過心理學原理等獎賞、削弱等價值互換的過程，運用磋商、妥協與討價還價的策略，對組織成員基本需求給予承諾及實質的酬賞，並運用適時的懲罰與糾正行為，促使成員在工作中獲得立即的利益滿足，能願意為組織貢獻心力，以達成組織目標的一種領導。

(二)交易領導的特徵

1. 目標確定，利益取向。
2. 適用於組織革新初期。
3. 管理者的領導者。

四. 競值領導(competition values leadership)

(一) 競值領導的定義

競值領導是以競值途徑為理論基礎的領導架構。競值途徑因其理論架構以兼容並包的思考模式為根基，結合組織理論中的理性目標、開放系統、人群關係與內部過程等四種理論模式。(Quinn & McGrath, 1985:317)所以「競值領導」是一種結合彼此競爭與對立的組織理論，採取併排競烈之方式來處理它們的前提假設、理論模式與價值觀，而在單一架構中可以擁有許多不同的思維與理念的一種領導。

競值領導是一種全方位的領導，因此領導者不可只追求單一價值，要面面俱到、兼容並蓄，且在行政運作過程中，能保持多元、多角度、均衡、全方位的思維架構。

(二) 競值領導的優點(王順合，1992:108-109；江岷欽，1993:58-59)

1. 釐清知覺上的偏見與盲點。
2. 澄化價值。
3. 具有動態焦點性質。
4. 從互斥到兼容的思考方式。
5. 與現有理論種類並形不悖。

五. 催化領導

催化領導是由轉型領導演變而來，在1994年由Conley & Goldman所提出的一種領導方式。研究者依其意義、內涵、策略加以說明：

(一) 催化領導的意義

是指領導者克服資源限制，建立團隊，以增進組織全體成員調適、

解決問題及改善表現的共同能力，並促進各層級組織成員的參與的一種領導模式。

(二)催化領導的內涵

1. 催化； 2. 信任； 3. 授權； 4. 共同合作。

(三)催化領導的重要策略：

依照張明輝(1998)之研究有下列幾種：(張明輝，1998:34)

1. 領導者必須克服組織資源匱乏的困境。
2. 領導者將組織成員組成若干團隊。
3. 領導者提供給組織成員回饋，並協調及解決組織衝突。
4. 領導者創造溝通網路。
5. 領導者實施共同合作策略。
6. 領導者塑造組織發展的願景。

六.倫理領導

(一)倫理領導的意義

係指著重在倫理價值觀的確立，從分享決定的過程中正確判斷，在雙贏局面下達成組織目標的一種領導方式。

(二)倫理領導的重要策略

倫理領導策略依照 Sergiovanni(2001)的研究，可分成下列幾種方式：(Sergiovanni, 2001:324-325)

1. 學習不同價值取向。
2. 開放討論與對話。
3. 接納建言或批評。
4. 創造倫理制度。

綜合上述，並從新型領導者的特徵來看，新興領導取向的領導理論，以強調前瞻遠景及個人魅力，並運用激勵策略，激發與關懷部屬，

以促進組織的效能。當今學校組織受到民主潮流及教育改革趨勢的影響，目前已形成學校行政部門、教師會及家長會三足鼎立的局面，因此現今領導人在引領學校組織變革時，宜具有局勢敏銳度，以新思維及新策略解決領導困境，其領導理念特別重視組織文化的形塑，重視遠景、價值、需求，強調危機意識的建立，成立組織變革團隊，充分授權，讓組織成員充分參與，能懂得結合有利資源，以提昇組織成效，此理念與本研究組織變革領導的主張相吻合，因此變革領導可說是當今新型領導研究的新典範，也是當今最符合學校組織卓越領導的新取向。

柒.領導的新議題

近幾年來，有許多關於領導的新議題，引發國內外企業的熱烈討論，而這些新議題皆在強調領導人應該如何有效掌握領導的方向及重點，帶領組織順利迎接挑戰或化解危機，使組織能永續發展。故這些新議題值得當今學校領導人參考，這些新議題包括道德領導、服務領導、第五級領導、火線領導、動盪領導、香蕉皮領導。(張明輝, 2004:26)

一.道德領導

Sergiovanni(1992)認為過去的領導太過於重視領導行為與技術，而忽略領導者的信念、價值觀與個人的願景等道德層面，無法使領導者發揮最大功能，因而提出道德領導一詞。(Sergiovanni, 1992:31)

(一).道德領導的意義

係指以道德權威為基礎的領導，領導者出於為正義與善的責任感和義務感而行動，而不是為個人興趣、報酬、喜愛的一種領導方式。

(二)道德領導者使用的重要策略

1. 具有批評倫理。
2. 落實正義倫理。

3. 發揮關懷倫理。
4. 做好道德選擇。
5. 發揮替代領導的功能。

二. 服務領導

服務領導也稱為僕人領導，林明地(2002)認為服務領導的目的就是服務，領導人就像僕人，故其領導方式在強調建立目的感、共同契約、工作意義、示範及行動的價值，鼓勵領導者能自我批判，並且能為組織目標奉獻努力、反思及培育責任。(林明地，2002:98-99)

服務領導的領導者須以負起責任的態度，服務成員、組織、組織的理想、願景、社區，以及本人，且擴展服務方式到個人及組織，努力使個人與組織能成長與發展。其中其目的在於使被服務的人成長、發展，變的更自主、更健全、更有智慧，最重要的是能使被服務的人變成服務者。

服務領導人的特質如下：

1. 樂於服務他人。
2. 用愛關懷成員。
3. 扮演溝通和服務的平台。

而依據林明地(2002)之研究，校長在服務學校方面的具體作為包括：(林明地，2002:99)

1. 保持對學校的高度熱誠，而且始終如一。
2. 主動提出對學校有利的計畫、方案。
3. 追求學生及學校利益，不為私利。
4. 透過語言與文字鼓勵。
5. 努力協調，讓優良方案得以真正落實。
6. 站在學生、老師，以及家長與社區居民的立場，在學校結構上、建

築設備上，以及行政運作上，改善做事的方式。

7. 在學校環境中，融入家庭及社區的概念。
8. 將服務的熱忱傳輸到其他成員身上。
9. 使老師有能力、有貢獻，成為具有能力的服務者。

三. 第五級領導

係 Collins(2001)所提出，而根據葉匡時(2003)之研究，認為領導能力可分為五個等級：第一級領導者具有高度才能的人，能運用個人才華、知識、技能和良好的工作習慣，產生有建設性的貢獻；第二級領導者是有貢獻的團隊成員，能貢獻個人能力、努力達成目標，並且在團體中與人合作；第三級領導者是屬於勝任愉快的經理人，能組織人力和資源，有效率和有效能地追求預先設定的目標；第四級領導者會激勵部屬追求明確、動人願景和更高的績效標準。(葉匡時, 2003:76-77)因此真正第五級領導者係因具備以上五個等級的領導能力。故第五級領導係指領導人結合謙虛的個性和專業的堅持，將個人自我需求轉移到組織卓越績效的遠大目標。(吳清山、林天佑, 2002:147)由此可知第五級領導人須具有兩項特徵：

1. 謙虛的個性。
2. 專業的堅持。

綜合上述，可知第五級領導必須兼備儒家恕道精神、高深的專業知能及系統思考、策略分析等能力，因唯有如此才能真正率領組織成員面對多元、複雜的環境，創立永續經營、基業長青的組織文化。

四. 火線領導

火線領導是 Heifetz 和 Linsky 提出的，因為領導是一種走在火線上的危險任務。因此領導者處在火線的危險境界中，需有效地回應危機，進而成功的領導。而火線領導是將組織問題區分為技術性問題和

適應性問題，並分析兩者間的差異，指出將領導風險降至最低的具體方法。(馬英九，2003:3)

火線領導的原則有五，說明如下：(天下雜誌編輯部，2003:180)

1. 到陽台上一因領導人積極投入各項改革，故缺乏自我省思的機會，因而無法跳脫己身立場反觀改革過程是否有過當之處，因此領導人宜培養適時「到陽台上」的修養功夫，平心靜氣自我省思及檢討，保有清晰的思維並調整策略及腳步再繼續向前，才能擁有持續革新的動力。
2. 從政治面思考—領導人平日應透過「魅力領導」、「卓越領導」的特性；與「轉型領導」、「僕性領導」的策略，與同仁建立公司情誼，爭取同仁對自己理念的支持。
3. 調和衝突—對於理念不同的同仁，宜採取關懷策略，並能提供同仁更多溝通管道，採「走動管理」方式，主動親近同仁及聆聽更多改進的建議。
4. 能進能出一要適時扮演「催化領導」角色，讓部屬走向台前面對問題及解決問題，當然有時還得介入處理，但務必妥適掌握介入及跳脫的時機。
5. 從容不迫—面臨危機和困境時，應沉穩應對，冷靜思考解決方案，勿對反對者言詞批評、譏諷、挑釁及表現憤怒情緒。

組織成員面對改革，只要有損及個人利益，一定會反彈連連，因此火線領導有關危機處理的概念，或許能提供學校領導者一套面臨教育組織變革時之參考。

五. 動盪領導

Donald N. Sull 認為局勢愈動盪，領導力愈重要。故領導人必須能觀照全局，知道目前正發生的變化，以及預測未來可能發生的狀況。

依張明輝(2004)之研究,領導人需有具有下列特質:(張明輝,2004:29)

1. 具有局勢敏銳度。
2. 排定優先次序。
3. 選擇性的干預。
4. 大格局的視野。

六. 香蕉皮領導

此是 Finkelstein(2003)提出的,其在強調如何從失敗的經驗中學習的觀念,而其領導原則,依吳怡靜(2004)之研究有四:(吳怡靜,2004:86-89)

1. 以失敗為師。
2. 建立開放企業文化。
3. 向最差的作法學習。
4. 建立學習型組織。

綜合上述可知,學校領導人應重視學校組織新產生的適應性問題,進一步認清學校領導的危險與困境,因此須培養「火線領導」的能力,才能因應未來學校領導情境之需要。另外學校領導人在引領學校組織變革時,宜具有局勢敏銳度,以新思維及新策略解決領導困境,並具有領導的大格局,採取選擇性的干預並適時作出決策及勇於負責,故宜採取「動盪領導」,才能因應學校組織變革的積極思維與態度。再來為了營造「學習型組織」的相互學習與分享文化,落實反省實踐的領導作為,不斷檢討與改進學校經營績效,提昇經營品質,所以學校領導人可運用「香蕉皮領導」方式,以促使學校組織更為進步與發展。

第四節 變革領導及其相關研究

世界的變動愈來愈快，變動的範圍與面向也更加寬廣。由於經濟、科技、社會等動力徹底全球化所興起的騷動，永遠不會停止，因此面對日益嚴峻的大環境變數，領導人若無法即時改革，順勢變革，那就無法確保競爭優勢，終將遭致淘汰的命運。

過去組織典範中，領導人面對的是一個穩定的環境，重視同質性、一致性的環境。而今日的組織所面對的是一個資訊發達、快速躍進的多變環境，強調授權、合作，重視異質性多元化與人際關係，因此迎向變革時，未來組織發展強調全球化、資訊化及行動決策。因而新世紀組織領導者必須對未來具有前瞻的願景，以組織利益為先，賞罰分明、言行一致，才能贏得組織的尊敬與信賴。另外，要能誠意、謙卑地與下屬溝通，作一行動領導者，發揮領導能力，以激發組織成員的潛能，才能帶領組織邁向成功的目標。現今我國教育行政權逐步下放到學校之際，如何領導教師進行組織變革以提昇教育品質，是學校校長當前必須面對的挑戰。

黃鄭鈞(2004)針對全球成功轉型企業領導者進行實證研究，結果顯示，「領導變革」，正是現代及未來企業領袖必須具備的三大核心職能(core competency)之首(如圖 2-4-1)，在三大核心構面上，「領導變革」包括「策略性思考」、「創新求進」、「擁抱變革」及「具影響力溝通」。

惠悅研究現代領導者三大核心能力：
領導變革、激發團隊與展現成果



圖 2-4-1:誰讓公司的乳酪消失

資料來源:黃鄭鈞, 2004. 2005. 12. 20 取自

http://wastonwyatt.com/asia-pacific/taiwan/pubs/articles/2004/2004_01_02.asp。

因此「變革領導」可說是當今學校組織變革領導的主流。而本研究將其定義為「學校中的領導者致力於宣導願景，協助達成教育目標，運用合作學習、協同教學，有效的溝通策略，或塑造合作的組織文化，激勵組織成員不斷反省、創新求進，落實並發展變革成果的一種領導方式。」

壹.變革領導的內涵

在迎向變革時，傳統組織結構、體系、運作方式和文化往往是個絆腳石，而非推動力，因此為了順應全球化的發展趨勢，二十一世紀

的領導人要有有效的領導變革，必須運用有效的變革領導。研究者蒐集相關資料，整理出變革領導的內涵如下：

一. 領導不同於管理

管理重視維持組織的安定，以確保組織能正常運作，而變革領導是強調改變組織現狀以求創新；前者只要求成員嚴謹遵守組織規章，而後者是企求改變組織現狀。(謝文豪，2004:67)

Kotter(1990)曾說：「管理要克服的是複雜狀況，而領導要克服的則是變革」而行政管理著重在於擬訂計畫和編列預算、形成組織、人員編制、監控和解決問題。然變革領導需考慮三個層面：1. 設定變革方向 2. 爭取組織成員的認同 3. 引發動機和激勵人心。(邱如美譯，2002:34)

Goldsmith & Cloke 認為管理、領導的轉變是將正規、僵化、結構緊密、線性的組織轉化為非正式、靈敏、結構鬆散、具創造力的聯合網路、團隊以及夥伴關係。當管理在力量和能力上都獲得增長時，它便能夠從危機管理邁向行政管理、目標管理、目的管理、策略規劃管理的方向前進，經過一段時日後，管理逐漸轉型為經由策略性整合並且以價值為基礎的領導，亦即從以獨裁原則為基礎的管理到民主價值為基礎的領導。(余佑蘭譯，2003:214)

由上述可知，管理是要減少風險以維持組織平順運作，因而管理的目的在求組織的穩定、和諧、維持與固定；而領導是要引導組織創新，促進組織發展，因此要跳脫組織秩序的管理層次，具備預測組織變革能力，建立組織方向感，帶領優質組織變革團隊，激發成員對組織目標的承諾。

二. 要能與變革共舞

置身於知識爆炸與科技一日千里的時代，領導者不能停留在過去

標準化、統一化、制式化的線性思維模式，而要放寬視野、敞開心胸、以大智慧、大理念、大格局，兼顧開放、多元、彈性的非線性思維模式，站在制高點，帶領組織成員勇敢的因應組織變革的劇烈挑戰。依廖春文(2004)之研究，變革領導者須具備下列五項特點，說明如下:(廖春文，2004:15-16)

(一)要建立變革危機意識

社會變遷急遽，充滿混沌的色彩，作為新時代的領導人，為了因應知識經濟時代的來臨，要在環境變動中擁有競爭的優勢，要在波瀾壯闊的時代巨浪中御風而上，就必須隨時掌握時代變遷的脈動，建立變革的危機意識，勇敢地面對變革，與變革共舞，才能存養敏銳的覺察能力，有效地推動組織變革，若缺乏危機意識，將無法因應時代的變動，而遭致淘汰的命運，畢竟「生於憂患，而死於安樂」。

(二)培養心靈轉換能力

人類長期形塑的思想、態度、行為舉止及習慣性格等，若要在短時間調整改變，實在很難，但當面對一個沛然莫之能禦的變革之際，一定要適度調整自己心智模式，沉著冷靜的思考，才能掌握脈動，分析狀況，也才能因應變革的挑戰，因為「山不轉，路轉；路不轉，人轉；人不轉，心轉。」因此面對巨大壓力，一定要心靈轉換，態度柔軟，才能有效掌握變革的契機，也才能化阻力為助力，化危機為轉機。

(三)存養 6Q 生活智慧

面對組織內、外環境的變革挑戰，難免會產生適應上的壓力，尤其組織領導者面對多層的變革壓力，如何有效的紓解，如何從混沌走向秩序，獲致心靈和諧統一發展，除了要培養工作與生活必須的專業知識、技術能力(IQ)、情緒管理、人際溝通、挫折容忍(EQ)及勇於創新(CQ)外，更要有健康的身體(PQ)、平衡的心理(MQ)及敏銳的靈性(SQ)

作後盾，才能體現變革的目標。

(四)放寬個人視野

作為一個全球化知識經濟時代的領導人，必須具有宏觀的視野及統觀洞識的能力，才能在制高點，看待工作、生活及一切新事物，也才能具有恢弘的氣度與寬闊的心胸，面對變革的衝擊與挑戰，而不致自亂陣腳，束手無策。

(五)要有終身學習的精神

所謂「活到老，學到老」，知識識日新月異，因此一個變革領導者除了要有專業知能外，更該涉獵通識知能，才能思考全球化、行動在地化，也才能具有前瞻性，帶領組織創新發展，迎接變遷社會的新挑戰。

變革領導者除具備上述五項特點外，要有領導的大格局，具有局勢的敏銳度，及懂得從失敗中學習，才能培養優質領導性格標竿，同時也才能帶動組織進步與發展。

貳. 變革領導的成功要素

國內外企業與教育的學者研究確認變革領導已成為二十一世紀最佳的領導方式，依李克難之研究認為能幫助組織培養組織能力，而使得組織能建立新文化，積蓄組織所有成員的能量，促使組織卓越，須具備下列幾個要素：⁵

1. 道德目的。
2. 了解變革。
3. 建立關係。
4. 創造與分享知識。
5. 謀求和諧凝聚。

⁵ 2006.5.7 取自李克難 <http://www.hlc.edu.tw/~principal/Data/007.htm>.

6. 熱忱。
7. 活力。
8. 希望。

Kotter(1998)亦強調革新最先要革心，故提出企業組織成功轉型的八部曲，供領導人參考:(邱如美譯，2002:27)

1. 升高危機意識。
2. 建立領導變革團隊。
3. 提出正確願景。
4. 溝通變革願景。
5. 授權並移除變革障礙。
6. 創造快速戰果。
7. 鞏固成果、再接再厲。
8. 深植組織文化。

Collins(2001)研究亦指出，成功組織需具有下列八大特色：⁶

1. 第五級領導人具備謙沖為懷個性與專業堅持意志力。
2. 先找對人，再決定要做什。
3. 面對殘酷的現實，但決定不喪失信心。
4. 擁有核心抱負與核心競爭力。
5. 強調紀律的文化。
6. 以科技為加速器。
7. 先厚植實力，然後快速前進。
8. 以優秀為起點，再邁向永遠的卓越。

故由上述企業與教育組織成功的經驗，本研究者認為學校變革領導成功的要素為：

⁶ 同註五。

1. 學校要把教育視為道德志業，努力提昇學生學習成就。
2. 師生都須具備自我超越、改變心智模式、建立共同願景、團隊學習、與系統思考思考修練。
3. 調整方向找到學校組織內學習的核心概念。
4. 建立教師合作教學的共識習慣及努力開拓教師專業成長的機會。
5. 妥善運用社會資源提供師生學習素材。
6. 能形塑學校組織新文化，創新經營以厚積學校競爭力。
7. 與社區建立策略聯盟關係，以豐厚學校資源，促進學校校務發展。

參. 影響校長變革領導的因素

由於受到世界潮流趨勢的影響，使得教育受到前所未有的衝擊，尤其民國 1994 年起一波波的教育改革，不但使學校組織接受檢視與批判，更直接影響校長領導的改變，依黃哲彬(2004)之研究，影響校長變革變革領導的因素有五，說明如下:(黃哲彬，2004:105-107)

一. 教育思潮的改變

傳統教育思潮偏向於一元、集權等構面，使得教師、家長、學生趨向於被動的角色，而校長的領導權力不但包含行政、課程與教學，甚至在人事、經費上也具有相當的影響力。然而在當今教育思潮已走向校園民主、教育行政分權化、學校本位管理等構面，使得教師、家長、學生獲得更多的權力，因此校長除了面臨複雜的學校生態外，其權力亦比往昔少，須負的責任比過去多，因此往往會造成校長在領導過程中的無力感。

二. 校長遴選制度的建立

自從國民教育法後，國民中小學校長任用改為遴選制，不但使得校長命運不僅掌握自己手中，同時也掌握在社會脈動中，因而使得校長在領導過程中，如臨深淵，如履薄冰，務必面面俱到才行。

三.因應校長評鑑的要求

校長是學校靈魂及中心之所在，而其領導品質也深深影響學校的辦學品質。(張德銳、丁一顧，2000：52)因此為了提高校長領導與專業素質，於是有校長評鑑制度的產生，然目前仍有許多校長對校長評鑑的效果存疑，因評鑑的規準難定，且評鑑只重視成果而忽視過程，也缺乏校內的回饋，另外校長本身的價值觀也是重要的問題。但隨著評鑑技術的革新及各界人士的要求，落實校長評鑑雖有助於校長領導與專業素質的提昇，但卻也讓校長在領導上增添幾分壓力。

四.教師專業自主的提昇

隨著學校本位管理的推動，教師獲得更多專業自主權，同時也給校園帶來生機與創意，另外又因教師會及教評會的設置，使得參教師可以實際參與學校行政事務，但也因教師專業自主的提昇，常造成校園衝突和傾軋之情形，因此如何如何化解衝突，提昇學校效能及維護教師專業自主權，確實是校長在領導過程中一大難處。

五.社會責任的期許

近來因家長的知識水準提高，對子女的教育品質更加關切，除積極了解學校運作情況外，更積極參與學校行政決策，因此促使校長須與家長及社區建立良好的互動，所以校長除了須具有經營管理的技巧外，更要擅於溝通協調，並具人文關懷，才能達成學校內外人士的期許。

由上述得知，校長面臨教育思潮的改變、校長遴選制度的建立、校長評鑑的要求、教師專業自主的提昇及社會責任的期許情勢下，改變舊有的觀念，並勇於領導變革，才能引領學校成員共創願景，也才能帶動組織變革，承擔社會責任及接受社會的挑戰，也才能形塑有紀律的學校文化，展現學校特色，促使校革新發展。

肆. 變革領導的策略

當今雖然變革領導已廣受重視，但文獻上仍缺乏為人所共同接受且具完整性的組織變革理論，因此不同學者對變革領導策略亦不同，依謝文豪(2004)之研究，共有十項，說明如下:(謝文豪，2004:71-76)

一. 以領導取代管理

因成功的組織變革必須建立在成員對變革工作的價值體認上，故只有以領導取代管理，才能激發成員對組織變革工作的價值的認同。

二. 實施道德領導

領導是發生於領導者與部屬之間的互動關係，領導者要使部屬能支持組織的有意義行動，而領導之所以能產生作用是因領導者所揭示的意義能讓部屬認同。因此在變革時，領導者要適度倡導道德意義，才能取得組織成員的信任，且樂於參與變革的工作。

三. 人員的改變應先於組織的改變

組織是由人員所組成，因此組織要進行變革，必須先改變組織中的人，因此組織要進行變革，就必須先改變成員的認知信念及價值觀，才能促使組織成員發展新的知能以參與變革工作。

四. 建立有利組織變革的組織結構

有利進行變革的組織結構特徵是領導方式須具有彈性，因此領導人要能調整原有的組織結構型態，加強組織成員的互動關係，而不要固守僵化的角色，如此才能符合變革工作的需要。近年來國民教育改革，學校決策機制需要考慮學校行政人員、教師與家長三方面的互動關係，若要調和三者的權力關係，使三股勢力和諧運作而不受組織結構的限制，則有賴學校領導者對原有組織結構型態進行調整。

五. 進行組織的系統性改變

學校變革領導不可侷限於技術層面而已，而是要能使組織進行系

統性的改變，故組織要變革成功，一定要領導組織成員進行組織系統性的改變，如技術因素、權力結構因素、組織文化進行改變，並促使組織成員能將組織變革情境的知識與變革理論的知識相結合，如此才能擴充組織改革能力，支持組織革新，促進組織人員專業能力的成長。

六. 協助成員因應變革歷程的不確定性

組織變革往往會令成員感受到變革工作帶來的不確定性，故變革領導者要協助成員消除對變革工作的不確定感。然由於變革工作對組織成員是新的試驗，且變革工作是無法依藍圖直線進行，所以組織成員會充滿著不確定的感覺，故 Louis 與 Miles(1990)曾說：「變革領導和變革管理的任務即是在處理不確定性、複雜性、組織的動盪性、及不同人員對工作之僵化固執」。(Louis & Miles, 1990:288)因此當成員遭遇到變革工作帶來的不確定性時，變革領導者要引導成員對問題進行分析，並鼓勵成員勇於嘗試，且持續調整修正所嘗試的方法，使組織變革能順利進行。此外，更要積極探索組織成員內心的想法及疑慮，視成員對變革工作之質疑為提示組織對當前所進行之變革工作的檢視訊號，如此方能使組織變革工作順利推展。

七. 用理性對話消弭變革抗拒

組織變革時，成員基於對組織變革工作的信念及價值觀、變革政策或變革措施的意旨不一致，因此抗拒變革是組織變革中的常態，此時變革領導者應對組織變革抗拒現象的原因加以分析，以謀求消弭抗拒對策，千萬不可以行政權威抑制組織成員抗拒變革心理，否則會導致更激烈的抗拒行為。另外，領導者與部屬間也要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。

八. 以集體領導取代個人領導

成功的組織變革往往需具有魅力的領導者，才能使組織成員樂於追隨其領導，然學校行政強調專業自主性及教師參與學校決策，因此不宜偏重於個人領導風格，而應加強研究學校領導團隊所產生的領導效能，故不應由校長一人單獨承擔學校變革領導角色，而該由集體領導取代，畢竟「獨木難撐大局」，因此唯有領導者與教師共同組成的「平行領導」才能真正發揮領導效能。

九. 領導重點宜隨變革歷程作調整

不同的變革階段會有不同的變革任務要求，變革領導者宜隨變革歷程的不同階段調整領導策略，因有效能的變革領導是需要依據變革性質、組織條件及成員變革任務的種類，來調整變革歷程中不同階段的變革領導重點。例如倡導變革階段，變革領導者就應該協助組織成員認同組織變革的方向並建立成員對變革工作的共識。

十. 建立持續變革機制

有效能的變革領導，要能使組織持續進行自我更新，傳統學校組織結構因受科層體制結構之影響，故往往流於僵化，因此變革領導者要能建立持續變革的機制，才能探究學校組織運作現況以發現實務問題，甚至設計教師需要的成長活動，以解決組織變革歷程中所產生的問題。此外更要以身作則並鼓勵學校成員採用新的思維模式思考學校變革問題，以提昇學校教育品質，促使變革工作持續進行。

任何變革固然都需要在領導與管理之中，尋求必要的均衡。但如何在組織文化的變革中，發揮學校變革領導功能以革新教育，則係考驗著領導者的智慧，故惟有能洞悉符合國情的學校變革內涵及變革領導策略，才能在固有基礎上尋求突破，而締造出更燦爛的明天。

伍. 變革領導對校長領導的啟示

面對詭譎多變的學校環境，校長無法同於以往只孜孜矻矻埋首於

學生行政上，勢必要以更加多元、靈活的領導才能面對一連串的挑战，而變革領導具有幫助校長解決所面臨的問題，並可團結人心、實現學校願景的功能。以下是研究者整理相關研究，認為變革領導對校長領導有下列啟示：

一. 提昇校長的專業素質

專業的堅持是變革領導的必備條件，因此校長必須透過在職或平時進修提昇本身的專業素質，才能帶領組織勇往直前，同時也才能從容不迫的面對各種問題，促使組織成員真心悅服接受校長的領導。

二. 積極培養成員成為變革領導者

組織運作或變革都需要優秀人才才能成功，故校長在領導過程中，首重羅致組織核心價值的優秀人才，以形塑出一個教導型組織，校長將本身教學心得與行政經歷和成員分享，並利用正式管道或座談會等與學校成員交流，以提昇成員應變能力。除此之外，校長更該透過賦權增能，賦予成員適當自主權，釋放其潛力，以提昇教師服務士氣和學生學習表現，進而提昇學校效能。

三. 秉持刺蝟原則，發展學校優質文化

學校要發展優質文化，主要是秉持刺蝟原則及形塑紀律的文化兩項原則。(黃哲彬，2004:109)例如學校正積極發展本位課程的當兒，一定要秉持著刺蝟原則，才能找出學校組織的核心價值與競爭優勢，也才能集中學校人力資源與物力資源，傾全力發展某一項學校本位課程，創造出屬於學校本身特色的課程。

其次是形塑紀律的文化，亦即建立一個符合組織成員需求的共同價值文化，且每個成員在共同價值文化下，均能維護學校制度與政策的推廣，也能自由創新，發展出達成個人與組織要求的優質學校文化。

陸. 變革領導者的特質研究

在當今科技日新月異的變革時代，領導者須為組織的未來領導，因此須與組織成員建立夥伴關係，才能減低變革阻力，而使組織未來朝向良性的發展。然領導者的特質會影響其領導行為，甚至影響組織的效能，故領導者的特質是組織變革成功的關鍵。

研究者整理多位學者對領導者特質之研究，表列於下：

表 2-4-1 變革領導者特質研究

學者	變革領導者特質	研究內容
吳耀堂(2001) 曾金美(2001) 劉麗蓉(2001) 劉淑津(2001) 蘇維新(2002) 陳健銘(2002) 簡淑彬(2002)	有效能的領導能力	1. 教師若知覺校長變革領導行為強，則教師對變革的反應亦強，有正面提高教師教學及學校組織效能。 2. 學校組織變革的成功有賴於學校領導者有效能的領導力。
Kotter(邱如美譯，2002) 張大亮(2002)	以身作則 態度積極	1. 成功的組織變革領導，關鍵在於領導者是否有決心成為一位變革領導者。 2. 為有組織領導者以身作則，才能戰勝組織惰性，帶領組織朝向正確改革方向。 3. 成功領導者必須是積極、有說服力、以人為本、能關心員工、能讓員工有自我發展空間、能與組織團隊共同創造、能提昇團隊績效與認知、能創造良好組織文化、能達成企業願景目標。

續表 2-4-1 變革領導者特質研究

張明輝(2001)	積極態度	1. 當教師感受到領導者積極態度時，對組織效能會有正面提升趨勢。 2. 領導能力的缺乏，是二十世紀組織面對的最大危機。
劉淑津(2001)	對變革理念的認同	1. 若學校領導者缺乏變革理念的認同，則教師在學校課程改革實踐的進程中，將採取消極的投入與因應。
Carlise & Ysanne(1985) Calabrese & Raymond(2002) McGrea & Nadine(2002)	正確的變革領導知能 專業知能 專業熱情 專業堅持	1. 有效能的學校變革領導者必須有正確的變革領導知能。了解學校組織變革主張、變革本質內涵，認知組織改變的需求。 2. 領導者本身必須具有專業熱情、專業堅持、專業的改造，才能協助工作團隊適應改造、明確提出領導策略步驟、評估組枝改造的最好方法。
Edgar & Schein(1999)	主動學習	1. 未來組織領導者必須是學習者。經由不斷的學習加強自身變革知能，認知時代變革意涵，以提昇變革領導能力。

資料來源:自行整理

由上述學者之研究，領導組織變革領導者必須能以身作則、具有專業發展內涵、專業領導、專業知能、專業熱情、專業堅持、正確的變革領導知能、對變革理念的堅持、有效能的變革領導力，才能成功領導組織變革，然除此之外，領導者也要具有國際觀及創新經營的精

神、行銷的理念、能關懷、尊重部屬、能分層負責，才能有效地擁抱變革，而強化組織效能。

第五節 校長變革領導行為研究

教育是百年大計，國家的強弱、民族的興衰，與教育的良窳有密切關係，凡是教育發達的國家，其國必強，反之則弱。教育的範圍甚廣，但最重要的是學校教育，而學校教育的成敗得失，又以學校行政領導因素最為關鍵。然不同學校的校長促成不同的學校，校長是學校組織變革的發動者，校長的領導成為學校成敗的關鍵，因此如何在教師滿意與家長要求、校園和諧與學校效能、教育理想與環境事實中求其平衡點，正考驗著二十一世紀組織變革中校長的領導智慧。

學校組織是一種開放性系統，其內在與外在環境隨時都處於動態變動之中。為求生存與發展，學校組織必須維持其內部的穩定延續及適應其外在環境的變遷。面對學校組織變革，因此學校領導人應深刻體認學校組織文化的特質，尤其在引導學校組織變革之時，宜具有局勢敏銳度，以新思維及新策略解決領導困境困境，因此校長領導研究的層面包含家長參與、教師動機、教師專業需求、教師工作滿意度、學校組織學習力、公共關係、校長領導行為模式及學校效能等。研究者整理相關研究內容，進一步探討校長組織變革領導行為。

壹. 變革時代中校長的角色

王如哲(1998:79):領導是人類社會中無所不在的行為，只要兩個人以上的團體，就有領導的事實存在。而領導的優劣，不但關係到組織的表現與未來發展，同時也影響到組織成員的需求滿足的程度。

教育鬆綁及推動學校本位管理之際，學校已漸成自我管理及績效責任的機制，校長的角色更為重要且複雜。研究者整理其相關研究，把組織變革中校長的角色定為：

一. 學校教學領導者與學校管理者

學校規模日益龐大，教學事項日益複雜，教師日益專業化，為了改變學校文化來因應學校組織變革，因此校長必須是教學領導者與學校管理者，才能推動學校成員走向變革，也才能促使學校永續發展。

二. 決定學校成敗與效能的關鍵者

學校是有系統、有規推動教育活動的最主要場所，校長是一校之長，校長的領導與學校效能息息相關，尤其效能識組織運作的核心，組織存在的價值所在，故校長的領導效能會直接影響學校效能，所以校長是扮演著決定學校成敗與效能的關鍵人物。

三. 教育改革的推動者與實踐者

在這變革的時代，凡事都在變，長久以來學校處於一個較安定封閉的狀態，面對這一急遽變動的社會，有效能的校長是大規模教育改革與持續改革的關鍵，因此在這波以「鬆綁」為主軸且走向本位管理的教改路上，未來學校要自成一個改革機制，並發揮效能，而形成一個自我規劃、自我執行、自我負責、自我回饋的有機體，所以須賴於有力的領導來整合與實踐，如此教育改革自然才能水到渠成。

四. 激勵者

在科層體制下學校組織結構裡，校長可能扮演一位權威者，發號各種司令，引導成員達成目標；但是在學校組織變革過程中，校長宜轉為激勵的角色，應用新的技能幫助老師發展新的願景和做決定，建立新的領導角色和做決定架構，以及有效分配資源以實現學校願景。

五. 分享者

為了學校永續發展，激發學校成員共同參與校務運作，校長宜把權力釋放一些出來，讓成員一齊分享，從權力擁有者轉變為權力分享者。

六. 發展者

為了發展學校適應社會變遷的能力，領導者扮演發展者的角色，具有遠見及宏觀的視野，努力發展學校成一個適合學生學習的優質環境，一個學校成員願意提供意見的場所。(吳清山，1999:87)

當前是一個資訊科技的社會，教育情境亦走向多變開放多元批判，且對自我的發展歷程與生存狀態作深刻的反思，因此學校領導者須審度時勢，不斷創新，才能趕上時代的巨輪，因此為了迎接全球化的時代與之是經濟的挑戰，江志正(2003)以未來發展的觀點論述，指出要建構教育領導專業的新藍圖，校長須扮演學校改善者、共同體的建立者及社會正義者三大角色。(江志正，2003:87)

林明地(2002)亦根據校長的工作，分析當今國民中、小學校長需扮演教育者、行政管理者、文化領導者、專業社群的一份子及個人自己五大角色。(林明地，2002:118)每一類角色及其角色內容見表 2-5-1。

表 2-5-1 校長所扮演的角色及其角色內容

教育者	<ol style="list-style-type: none">1. 持續學習、反思。2. 檢視並推廣研究方案。3. 協助行動研究。4. 協助教師專業成長與發展。5. 助長同僚專業互動。6. 學習最新知識與技術。7. 探索學生學習需求。8. 關心學生的進步情形。
-----	--

續表 2-5-1 校長所扮演的角色及其角色內容

行政管理者	<ol style="list-style-type: none"> 1. 做好行政決定。 2. 塑造安全、有秩序的環境。 3. 建立與運用多元溝通管道。 4. 妥善的分工、協調與合作。 5. 公平的衝突解決。 6. 做好評鑑工作。 7. 建立良好的學校與社區關係。 8. 做好資源管理。 9. 妥善處理法律、行政命令等議題。
文化領導者	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解並發揚學校的歷史傳統。 2. 為老師、家長、學生及其他相關人員服務，並負起經營學校的責任。 3. 塑造並尊榮學校英雄。 4. 塑造並闡述共同願景。 5. 注重日常應對進退。 6. 授權予能與建立目的感。 7. 塑造學校成為一個領導者的社區。
專業社群的一份子	<ol style="list-style-type: none"> 1. 遵守專業倫理信條、規範。 2. 與他校互相支援、配合。 3. 觀察並分享專業實際。 4. 參與校長領導領域的專業研究。 5. 提攜後進。
個人自己	<ol style="list-style-type: none"> 1. 做一個有世界觀的校長。 2. 做一個能為校著想及具有認真辦學的動機的校長 3. 做一個具有傾聽、自我管理、賦予行動意義、承諾、彼此信任及效能管理等能力的校長。 4. 做一個有效時間管理及能自我調適壓力的校長。 5. 要對校長專業做生涯規劃。

資料來源:修改自林明地, 2002:119.

貳. 變革時代中校長領導的新取向

處於一個變革時代與全新的世紀，引發法令及諸多措施作法的變革，也造成了整個教育生態的改變，連帶的也影響了大家對校長角色的期望，讓校長角色內涵、地位與實踐都起了劇烈的變化，也影響著校長未來領導的取向。(江志正，2003:86)

面對校園生態的改變，校長如何在此變革年代，求得生存發展，積極因應，依江志正(2003)的研究，有下列幾個努力方向可供參考，(江志正，2003:88-97)說明如下：

一. 培養發揮自我領導能力以做好學校中相關事務的推動

在變革時代，校長肩負者引導變革的任務，然要在多方辦學績效的關切壓力展現效能，任務極為艱鉅，其不僅要做好行政領導，也要做好教學領導及課程領導，現今校長法職權變小了，若要發揮領導功用，應從重視權力法職角度，漸漸提昇自我領導能力，認知領導力的重要及培養領導力的特質與內涵，進而實踐並展現領導力，才能帶動學校組織提昇與進步。

二. 聚焦於提昇學生學習與教師學習領導上

早期校長係一專任的行政職缺，是行政領導的一環，然今政經局勢開放，教育本質與學校屬性、教學目標改變，為了帶動落實學校教學的要務，企求校長扮演教學領導者的呼聲漸高，因此校長能專注增進學生與教職員學習的領導，會比當教學中心領導更讓學生們受益，尤其在九年一貫課程推動的時刻，校長領導的焦點應聚焦在提昇學生的學習和教師學習領導上，才能真正提昇學生的學習成效及落實教育改革的訴求。

三. 專注於發展全體同仁及家長們的領導力

教育成功的因素非單靠一種因素，如缺少教師及家長的參與，對

學生的學習及教育發展是不利的，因此校長必須引導並營造一個人人發揮領導力的情境與氣氛，並能充分授權，提昇組織成員的領導力，才能共促學校教育目標的實踐，也才能發揮正向的影響力助益學生學習。

四. 扮演實踐社會正義的道德服務者

學校本位管理推動下，決策權下放到學校層級，決策不僅是權力，也是責任，教育是百年大計，不管行政課程或教學，若無倫理的考量，則將影響整個學生的學習權。(范熾文，2002:45)學校是人群組織，因此校長不該是冷漠僵化的執行教育政策，而應是以現場情境為領域，以活生生的人為對象，以倫理價值為考量反省，故在領導上注重教育情境中，行政與倫理的連結，並且扮演著道德服務者的角色，才能圓滿達成行政目標與效果，也才能建構一個更優質的教育情境。

五. 扮演啟動學校實質改變的文化變革者

教育是百年樹人的工作，校長扮演著形塑實質變革文化的角色，所以宜了解變革的本質意涵與無法變革的原因，設法找尋集體共識，才能消除抗拒，帶領組織變革，促進組織學習成長，而真正發揮對組織文化的塑造的實質領導作用。

參. 校長變革領導行為的意義

張明輝(1998:188)認為在世紀交替時，傳統的學校行政運作及領導模式，已因為學校組織變革而有所轉化，校長必須調整自身的角色與領導風格，故運用變革領導以因應未來之需要，是當今研究校長領導的重要課題。

胡瓊文(1998:52)強調學校組織變革，校長要運用適當的理念或技術，從事組織、個人或團體相關層面的改變，以謀求學校的健全發展，以提昇組織競爭力。

謝文豪(2004:3)認為變革領導是學校領導成員進行學校組織更新的歷程。學校變革領導者必須依其對教育價值的體認及對現有狀況的了解，構擬學校組織變革方向，經由溝通以使學校成員體察學校變革的必要性，透過個人影響力使學校成員發揮認同學校的變革方向，進而轉化變革理念為學校的日常工作，並統合學校系統各元素的力量，使學校全體成員能持續朝變革方向努力，以提昇學校的教育品質，增進學生的教育福祉。

林淑貞(2004:69)認為校長變革領導行為是校長自我覺醒，體認學校組織變革的必要性，了解學校組織變革內涵，依據學校組織內外環境的衝擊之層面與深度，調整學校組織內部的運作，善用策略，激發組織成員潛能並爭取了解、認同、支持與參與，妥善處理抗拒阻力，提昇學校組織成員適應環境變遷的能力，作有計畫性變革的領導行為，以形塑組織新文化。

綜合上述，本研究將校長變革領導行為定義為「學校面臨各種內、外環境的挑戰，為了求生存、進步與發展，務必要進行學校組織變革，而校長為了因應學校組織變革，提昇學校競爭力，需作有計畫性的變革，並努力激發學校組織成員參與變革工作的意願，且能充分授權，專注發展全體同仁與家長領導能力，又能善用策略及結合學校內、外有利資源以提昇學校效能，並能調和學校變革措施對組織造成的衝擊及促使學校變革制度化，以促成學校願景之實現，進而形塑組織新文化終極目的的領導行為。」

肆.校長領導行為類型及模式

依蕭穗珍(1997)之研究，可分十種，說明如下:(蕭穗珍，1997:215-216)

一.譚尼堡(R. Tannebaum)與錫米德(W. Schmidt):以校長為中心、以

教師為中心。

- 二. 勒溫(K. Lewin):權威、民主、放任。
- 三. 史篤普斯和強森(E. Stoups & R. Johnson):獨斷、民主、放任。
- 四. 蓋哲(J. W. Getzels):律則型、個殊型、權變型。
- 五. 賴克特:剝削權威式、參與民主式、仁慈權威式、商討民主式。
- 六. 俄亥俄州立大學企業研究中心:高倡導低關懷、高倡導高關懷、低倡導高關懷、低倡導低關懷。
- 七. 瑞汀:低關係高任務為盡職型、高關係高任務為統合型、高關係低任務為關係型、低關係低任務為離散型。
- 八. 賀塞和布蘭哈德:命令式、說服式、參與式、授權式。
- 九. 弗洛姆和耶頓:專制第一型、專制第二型、諮議第一型、諮議第二型、團體歷程型。
- 十. 布雷克與墨頓:無為型、懷柔型、業績中心型、平衡型、理想型。

以上之分析，所謂校長領導行為，係指在學校的情境裡，校長為了影響學校成員，使之趨於達成教育目標，與滿足成員需求所表現出來的行為。但一般行政領導都劃分為高倡導低關懷、高倡導高關懷、低倡導高關懷、低倡導低關懷等四種不同的領導模式。(蕭穗珍，1997:216)

然教育改革，九年一貫課程實施後，學校組織結構各層面都產生變革，校長要領導學校組織變革，其領導方式、領導作為和風格都會影響學校組織變革成效及組織發展，故組織變革領導概念，已衝擊傳統的校長領導理論，因此有遠見、重革新、高效能、鼓勵部屬提昇工作動機到較高層次的領導者，其領導行為亦趨向多元化，領導模式已朝向變革領導理論發展，且層面已擴及行政決策過程、團隊學習、教師專業發展、組織溝通、重視學校願景等層面，因此校長領導模式已

從素質研究及行為運用研究時期進展到轉型、權變互易領導研究，故隨著學校組織變革，當今校長變革領導行為模式已融合了轉型領導、課程領導、互易領導、知識管理、教學領導、魅力領導、家長式領導、關懷與倡導領導、人性取向領導、危機領導及運用策略領導等各領導模式的優點。

伍.校長變革領導行為的內涵

學校組織變革歷程中，校長是重要的決策決定者、是教學活動的領導者、團隊建立者、願望領航者、願景領航者、溝通協調者、問題解決者、價值創造者及文化形塑者，因此需深諳時代的變革，才能掌握教育的趨勢，進而創造優勢的教育環境。因此面臨這二十一世紀世代交替的時刻，要提昇國家競爭力，學校要創新經營，故校長運用變革領導是當今領導的主流，而校長變革領導行為內涵經由研究者整理，大概可分為下列六大項：

一. 建立危機意識

危機意識關係到變革行動的配合程度。因此當員工自滿程度高時，參與變革工作的興趣就低，轉型工作就很難推動。故一個重要的變革準則是絕不低估這些強化自滿，所以井蛙之見將是最大的致命傷。然形成組織自滿之因，Kotter(1998)認為有九項：(邱如美譯，2002:50-52)

1. 沒有迫在眉睫的危機。
2. 會議是在一個充滿勝利呼聲的房間召開。
3. 主管寬以律己。
4. 組織結構導致很多人見樹不見林。
5. 規劃和監督制度使員工能輕鬆達成各自的工作目標。
6. 員工靠一些不盪的內部管道了解外界對公司的評語，而外面利害關

係人的聲音卻鮮少聽聞。

7. 當企圖心強的年輕員工主動了解外界公司的評語時，卻召來被排擠的命運。
8. 忠言逆耳的人性傾向強化自滿心態。
9. 資深主管粉飾太平，形成組織成員一種悖離事實的安全感。

鄭健智(2001:175-177)認為企業文化主管的態度，對危機管理的支持以及公關自治權等都是對危機處理較具影響的因素。在組織對外關係方面，組織聲譽有助於組織危機溝通的可信度，而與利益關係人的互動關係則可促成危機策略聯盟的形成。

錢幼蘭(2003:30)也認為學校組織再造現況中，建立危機意識是亟待努力的方向，而且目前小學教育同仁缺乏危機意識，未能徹底落實實施品質承諾，也是造成學校效能不彰的原因。

陳慶瑞(2002:6)亦提出：一個組織在進行變革時，如果無法激發足夠的危機感，員工就不會投入，更不願意做必要的犧牲，那麼轉型不可能成功。因此，建構一個專門製造危機的團體，則有其必要。這個團體的宗旨乃在於刻意將組織內部的嚴重問題，透過各種手段，將其供諸於世，以突顯組織的危機感。

由上述相關之研究可知，校長變革領導行為的先要條件是危機意識的建立，因此校長必須具備危機意識並建立組織成員的危機意識，廣泛收集資訊，掌握學校發展方向，了解學校未來發展的目標，加強組織成員核心價值，並鼓勵成員為大格局目標表現，明確了解家長、學生需求及績效滿意度，隨時做好化危機為轉機的準備。

此外，校長應對教職員工說明變革的目的與外在環境的評價，以及組織可能面臨的危機，且主任或組長等行政人員更需要擔當承上啟下的關鍵人物，若他們對組織沒有非改不可的體認，那變革的啟動工

作是無法持續的，所以校長組織變革領導的首要條件就是要先建立組織成員的危機意識。

二.成立組織變革團隊

王如哲(1998:315)強調領導必須建立健全的團隊，凝聚力強又肯投入工作，才能同心協力完成組織任務。

Smith(1995:8-9)認為學校在決策時，若沒有教師一起工作之團隊來參與，增加共同的了解，擴大決策的整體關照面，是會很沒有效能。成功的學校管理團隊能體認不同的觀點，經過高品質的領導行為，來達成共識和承諾，努力去創造堅強、肯定的組織文化以服務師生，達到不同層面之需求。建立團隊在決策時很有效能，能保持學校平順的運作和成功的管理。

葉明華(2001:73)認為團隊之運作，使行政人員和教師能共同合作，化解衝突之根源，並規範人員之角色職責與可用資源之分配，以此增進學校整體之效能。

李明堂(2003:6-7)亦強調有效能的學校變革領導必須以學校團隊型態經營，掌握關鍵少數改革推動小組，團隊學習，任用有創新思考能力者擔任行政幹部，與教師共同投入改造過程，形成一變革團隊。

陳榮昌(2004:34)更提出團隊領導方式可以讓校長推行教育改革時事半功倍，也可以讓教師發揮所長，竭盡所能。領導團隊是透過教師參與而形成決策，因此也廣受教師支持。

要推動重大變革是很困難的事，整個過程需要強大的推動力量，談變革轉型，一個強而有力的領導團隊是不可或缺的，它的成員組合必須適當、彼此互信並有共同目標。而成立一個能實現變革的團隊步驟如下:(1)網羅適當人選；(2)培養信賴感(3)形成共同目標。(邱如美譯，2002:86)

一個強有力的領導團隊是組織推動變革的必要條件，精挑細選的團隊成員如果能互信，再加上擁有共同追求的目標，將會造就一個強大的變革領導團隊。這樣的變革領導團隊，有能力對抗種種組織的慣性力量，實現亟需的變革。故林淑貞(2004)指出有效能的校長必須以學校團隊型態經營，慎選擁有思考、專業能力、企圖心與責任感高的組織成員成為變革核心團隊，建立精英的團隊，以團隊績效檢查組織變革成果，提昇團隊認知與績效，加上完整的訓練，適人適才，用人不疑，疑人不用，充分授權，提昇學校組織變革績效。(林淑貞，2004:72)

綜合上述所言，有效能的校長必須讓團隊工作者具有專業能力，有權決策並負全責，不必請示，彼此信任且深受組織成員的信賴；他們以共同追求卓越，優越的領導能力為目標，而不容許多頭馬車的抵消力量，並能透過團隊學習，建立夥伴關係，發揮集體智慧合作解決問題及促使組織改革創新。

三.溝通、參與共同願景

願景為組織未來發展的藍圖，不但說明了組織發展的大方向，更要激發成員朝可達成目標前進。願景能清楚顯示，員工才能有效能與創新地完成工作。學校共同願景是學校組織的教育目標。當學校組織目標確定後，校長必須運用有效的變革領導行為策略，溝通與鼓勵組織成員共同參與，朝向學校組織目標前進。

然要有效溝通願景的重要因素有簡單易懂、比喻類推、多重溝通管道、不斷重複、以身作則、澄清表面的不一致、交換意見等。且為了達成組織變革成果，領導者必須充分授權溝通員工組織目標，其重要策略有傳達一個明確的願景給員工、讓結構與願景相容、提供員工所需的訓練、調整資訊與人事體系、配合願景、挑戰破壞必要變革的監督人。

李明堂(2003)認為學校變革領導的有效經營理念與策略有三:(李明堂, 2003:4-7)

1. 教師、家長必須持續溝通教育改革的觀念與作法。
2. 建構一個讓教師充分發揮專長與潛能，願意彼此分享的平台發展學校願景。
3. 學校本位課程的發展重視民主決策的過程，強調組織成員共同參與。

依 Whitaker(1997)研究，發現校長對組織成員的關懷可以促使組織成員樂於冒險與積極態度。校長必須對於教育改革觀念及作法與教師及家長積極溝通，積極關懷教師需求，強調民主決策過程，建構組織有效溝通途徑。(Whitaker, 1997:156)

柯志平(2002)研究亦發現良好的國民小學組織溝通對學校效能具有中高度的影響力。學校領導者應有良好的組織溝通能力，而運用在學校組織中良好的組織溝通策略如下:(柯志平, 2002:167-172)

1. 重視學校組織願景的溝通，以提昇學校效能。
2. 營造良好的互動支持氣氛關係，以增進學校效能。
3. 有效運用各種訊息傳播管道，以增進學校效能。
4. 建立理想溝通情境，奠定組織溝通良好基礎。
5. 整體掌握學校溝通情境，以增進學校效能。
6. 善用組織溝通媒介與管道，以增進組織溝通成效。
7. 採行有效溝通策略，促進組織效能提昇。
8. 溝通學校辦學理念，發揮學校辦學特色。

由上述可知，校長變革領導行為必須運用正式或非正式溝通等各種管道，持續傳達組織願景及相關策略。且學校團隊能以身作則，協助排除因願景產生的疑慮，開啟雙向溝通管道，並修正願景的可行性，以提昇學校組織變革效能。

四.發展變革成果

校長變革領導行為強調成功組織變革的步驟，與其他校長領導模式不同，組織變革乃是一個階段性過程，要鞏固每一小階段變革成果並建立組織成員的信心，才能累積成大幅度的階段性變革成果。

組織變革必須紮實的進行每一個變革階段，先鞏固近程變革成果後，再進行下一階段的變革活動。另外，一個成功的近程戰果至少需要具備三個特質(1)清晰可見(2)毫不含糊(3)扣緊變革計畫。創造近程變革效果的作用是在證明犧牲是有代價的、為帶動變革成員加油打氣、協助調整願景與策略、對抗嘲諷與自私的抗拒勢力、維持老闆們的支持熱度、培養變革動力。當組織已創造出近程變革成果後，就要鞏固變革成果並再接再厲，而此期間領導者該有的表現是：

1. 要利用近程戰果的公信力，領導團隊推動更多的改革。
2. 提拔及培養更多幹部來協助更多的變革工作。
3. 努力釐清行動的共同目標，並保持高度的危機意識。
4. 特定專案的管理與領導授權低階主管執行。
5. 找出並除去不必要的相互依存關係。

組織變革在良好的管理下，組織轉型行動比較會成功，若要實現組織變革領導應先形成組織改革氣氛，在採取逐步漸進、從分階段、分年級先試辦，亦即採取「動態微調方式」。(李明堂，2003:8)

綜合上述學者所言，研究者認為在組織變革中，領導最為重要，領導人要能放眼於未來，要擬定適當得時間表，先規劃短期、明顯的改善績效目標，完成之後依付出比例予以敘獎，以帶動成員士氣，強化觀望者的變革意願，再運用改革的公信力，領導團隊擴大影響規模，改變所有不能搭配和不符合轉型願景的系統、結構和政策，培養更多能夠達成願景的成員。而且領導團隊要能持續彰顯願景與目標，保持

集體危機感，如此才能在變革迅速的環境中脫穎而出。

五. 結合有利資源

王秀燕(2003:69)認為二十一世紀是資訊科技時代，學校良好的資訊環境能提高學校效能表現，教師如何感受到學校軟、硬體設施提供充足，教學效能表現非常良好。

張明輝(2002:4-7)認為知識經濟時代的學校經營必須突破傳統，迎接全球化的趨勢，採取前瞻與創新視野，發揮企業經營精神，重視學校經營績效。而新世紀學校領導之革新做法是:加速學校行政民主化、提昇國家競爭力、培養學生國際觀、追求公平與卓越、發展資訊與科技、重視家長的參與。

吳清山(2004:67-68)認為學校組織變革需要人力、經費和設備，觀諸學校現狀，人力和經費都是相當大的問題，缺乏有力的資源，更不利於變革。因此學校未來的經營須朝向建立學校社區聯盟，善用學校內外資源。

九年一貫課程實施強調學校本位發展，教育改革強調教育權下放，故學校有更多自主空間。然強化學校競爭力，除了學校本身結構外，資源的利用和結合，將有提昇學校組織變革成功的能力。故學校組織除了運用本身資源外，更要結合社區資源，使學校有更多彈性人力、物力資源應用，以利學校組織發展，因此充分運用社區人力資源已經是變革時代尋求有利資源的一大方向。而且校長實施變革領導行為需要有充足的人力、物力、經費與設備，因為「空有變革而無資源」，變革是無法產生實質的效用和價值，因此有效能的校長變革領導一定要形塑學校與社區夥伴關係，建立「互為依賴、共存共榮」的生命共同體，強化學校與社區聯盟關係，充分運用學校內外人力和物力等各項資源，並能向上級單位爭取建置良好的資訊科技平台基礎建設，以

提高學校經營績效，並帶動學校創新，提昇學校教育品質。

六. 形塑學校組織文化

學校組織變革要有新的組織文化為後盾，因此學校文化的重塑，除了觀念的改變外，促進組織成員之間良性互動，暢通溝通管道，營造一種關懷與互信的氣氛，才能促使學校成員共同致力於校務推動。因此陳木金(2002)歸納學校組織文化塑造，包括以下六種學校校園環境塑造的學校組織文化：(陳木金，2002:61-63)

1. 校園裡的教師文化:教師們長於研究與教學，探索真理，對學問知識的興趣大於對學生學習的關注，重視教學，了解學生特質等形成不同的教師文化。
2. 校園裡的學生文化:學校學生文化和社會的流行趨勢與脈動有密切關係，因此應從對學校認同和對知識的追求雙面角度，將學生文化依不同類型的學生在學習態度、價值觀念、服飾穿著、語言型式、社團參與、人際關係和未來展望等方面的表現。
3. 校園裡的行政文化:由於教育背景、任務不同、人際互動或溝通模式有別，因此價值觀念和行為表縣各不相同。故對整體的學校組織文化都有其明顯的影響。
4. 學校的社區文化:學校所在的社區有其獨特的文化，對於學校教育目標、課程內容、教師的教學、對學生的價值觀念、抱負水準和學業成就都有明顯的影響。
5. 學校校園的物質文化:校地大小，綠化美化情形，校園建築及硬體設備，庭園規劃與空間設計，均有潛移默化的影響作用。
6. 學校校園的精神文化:包括傳統習尚、儀式典禮、校規辦法和種種制度設計等，都是精神層面的文化。

學校組織變革的終極目的是形塑優良的學校組織文化，因此學校

組織面臨重要的變化時，是創造組織文化最佳時機，透過組織設計、工作設計、文件體系及各種儀式，都有助於學校組織文化的形塑。因此文化變遷要成功，領導者就要成功地改變員工的做法，使新的作業方式能在一段時間裡給團體帶來好處，另外要讓員工也能注意到新的作業方式與績效改善的關聯性。但在改變組織文化時，一定不要太躁進、一定要成果肯定，且大力宣導，必要時還要更動人事必要時更動人事，最後還須審慎選擇接班人。

宋德發(2003)對校長提出營造良好組織文化策略建議有三:(宋德發, 2003:154-155)

1. 能了解學校組織文化的重要性。
2. 必須體認塑造學校組織文化的必要性。
3. 要運用有效的塑造策略，提昇教育品質，發揮學校效能。

另外，組織規模大效益會影響組織文化的建立。就學校規模而言，學校規模大的教師，較想去面對調整變革；而學校規模小者，則處於獲得變革資訊的低度關注階段。(周勇, 2002:74)所以學校規模大的學校，教師變革意願較高。

城鄉分別、學校歷史因素，學校間存在著人力編置不合理的現象，法令與相關配套措施不足，都會造成組織內人員及結構產生變革上的阻力，致使學校組織變革不易成功，而無法建立新的學校文化模式。(孫翠莉, 2002:159)因此有智慧的行政領導者會利用校園內的人造器物，以彰顯重要且有價值的學校文化。同時平時也會多吸取有關組織文化的知識，時常觀摩學習各校的具體作法，並依學校本身的環境特性級學校文化類型偏向，塑造出優質的學校文化，以促進學校教育目標的達成。(蔡進雄, 2001:165)

學校組織文化凝聚組織變革向心力，若學校重視自我形象的塑

造，學校組織文化之整體向心力足夠，行政力量織凝聚充分，則教師對教學工作具有使命感，能全力以赴完成教育目標。以九年一貫課程實施為例，若課程沒有變革，文化無以新生，教師因應內在衝突的機制缺乏，學校與教師的變革因應若完全套在學校文化的模式下面，則課程改革將流於草莽的運作。(劉淑津，2001:302)

綜合上述可知，校長實施變革領導行為其終極目的在形塑學校組織文化，因為若無學校文化之配合，在進行多大的組織變革，也難以讓學生得到好的學習效果，因此有效能的校長一定要協助學校人員建立良好的互動的機制及自我評鑑制度，以形塑優質的學校組織文化，來強化學校競爭力，而培育出新世紀的健全國民。

陸.校長變革領導行為的方法

在這教育改革的時代，制度、課程以及學制的改革都非最主要的，而最重要在於校長個人心靈的改革，所以校長領導行為要變革才能因應學校組織變革，以下依張清貴(2003)之研究，校長變革領導行為的方法有十，說明如下:(張清貴，2003:33-35)

一. 建立共同願景

校長需當學校的領航者，使組織成員能了解組織理想與目標，才能促使成員為共同願景而付出承諾。

二. 善用目標管理

學校各處室的所訂工作目標，校長宜站在監督者與控制者的角色予以協助，以貫徹目標管理的精神。

三. 實施參與管理

學校決策，要鼓勵教師及學生參與，以集思廣益，共商大計，如此才能使成員對學校的認同，願奉獻心力、付出勞力，負起相當責任。

四. 貫徹人性化領導

領導貴在於同心，帶人要帶心，因此領導人必須講求人性、符合人性，讓成員有受到尊崇與禮遇之感，才能營造一個良好的組織氣氛，也才能創造出可以激發積極工作動機的環境。

五. 善用激勵原則

利用指導與關懷原則，並能給予成員回饋，激勵成員能為學校貢獻，進而達成組織目標。

六. 塑造專業權威

在這知識爆炸時代，領導者需不斷學習，吸取新知、分享資訊，進而培養技能價值觀、思考模式，使他成為一個具有創新、彈性而且具有智慧與擔當能力的人。如此方能影響成員，管理成員。

七. 充分利用非正式組織

因非正式組織具有增進溝通效能、協助維護正式組織的強制性、維護成員人格的統整、自重及獨立的抉擇(黃昆輝，1989:181)、提供情緒發洩管道及滿足成員需要、協助正式組織應變能力等功能。(謝文全，1991:329-330)

八. 建立學習型組織

校長是學校領導者，必須做到：

1. 自我超越。
2. 改善心智模式。
3. 建立共同願景。
4. 鼓勵團隊學習。
5. 系統性思考。

亦即要讓自己是全能的領導者，並努力建立有效的學習團隊。

九. 暢通溝通管道

依秦夢群(1997)之研究，須注意下列諸原則：(秦夢群，1997:527)

1. 具有同理心。
2. 統整資訊的流向。
3. 時間有效利用。
4. 注重回饋原則。
5. 加強傾聽能力。

十. 發揮成功領導者的人格特質與行為。(謝文全，1997:86)

因此，作為一個現代領導者，除了要調整自己的領導特質外，更要具有正直的人品，才是成為一個成功的領導人，也才能獲得學校組織成員的信賴。

領導是一種科學，也是一種藝術，端視領導者的人格特質與環境之互動，因此一位成功的校長一定要能掌握主客觀環境因素，善於運用各種變革領導的方法，才能激勵個人成長，促進自我實現，而順利達成組織目標。

