

台北市公立國中校長組織變革領導行為之研究

—以松山區公立國中為例

第一章 緒論

振興國家，以人才為本；而人才的培植，則須仰賴教育。學校教育的目的在於培養德、智、體、群、美五育均衡發展的學生。依據我國國民教育法第九條的規定，國民中學校長綜理校務。校長是學校的領航者，除了應具備教育專業素養與現代化經營管理知能外，同時更要有成熟的領導理念，實施人性化、科學化的行政管理，形塑優良校風，使學校成為師生快樂的學園。

隨著知識經濟時代的來臨，企業界的各項組織與領導方式必須採取相關策略與變革，才能發揮組織的競爭力，避免被淘汰的命運。時代在變，社會在變，學校當然不能停留在「以不變應萬變」的態度，「變」是學校的活水源頭，是學校進步與發展的動力。(吳清山，2004:68-69) 因此面對二十一世紀，世界各國莫不為提高國家的競爭力和厚植國力而進行教育改革，受此大環境的衝擊，國內一向較為封閉保守的學校教育，亦出現了大幅度的變革。

而這一波教育改革，不僅整個教育制度與教育組織產生極大的變革，就是連校園生態也發生極大的變化，所以面臨新世紀的各項挑戰，學校為了適應社會環境的需求，必須調整組織結構與行政運作的步伐，同時也需要透過變革管理，為組織注入活力，使組織獲得新生命。因為教育的發展，需要不斷的革新與調適，如此才能確保教育的進步。(吳清山，1999:85) 然而學校組織的特性不同於一般組織，其變革較趨

於漸進穩定之方式，但由於外在環境的快速變遷，促使學校組織型態亦隨之改變，而學校人員是組織變革的執行者，站在變革的第一線。因此組織領導者需具有豐富的知能、領導才能、高尚的品德和明確的願景，能夠以身作則，為人表率，才能進一步提昇學校效能，促進組織發展，也才能營造一個更溫馨、更和諧的學習環境。(吳清山，2004:69)

本章首先敘明研究動機與研究目的、待答問題，其次針對重要名詞予以解釋界定，然後再就研究方法與步驟、研究範圍與限制等分節加以說明。

第一節 研究動機與目的

壹.研究動機

本研究旨在了解學校組織變革的內涵、發展與國中校長組織變革領導行為之現況，並進而探討影響校長組織變革領導行為的因素，故本研究動機敘述如下：

一.探討學校組織變革的內涵與發展

1980 年代以來，由於國內政治及社會環境的轉變，學校組織產生空前的變化與革新，而在學校組織變革的浪潮中，除了校園民主化的腳步持續加速，教師會的成立、教評會的設置、家長會功能的強化，以及教師專業自主權及分享決策日益擴大，促使學校行政體制，由傳統科層組織模式蛻變成參與式的行政體制，而使得「綜理校務」的校長在校務推動上受到很大的影響，然而為了能有效的因應學校組織變革，提昇學校教育整體效能，學校領導者必須進行創新與變革，因為其行政運作決定了學校組織發展的走向，也關係著一個學校的發展與

成敗，因此擁有卓越、權變的領導技術是責無旁貸的。

自從 1995 年「教師法」公佈實施後，教師改為聘任制，各校教師會成立，教師專業自主化，家長積極參與學校事務，「國民教育法」中並明定校長遴選制與校務會議比例代表制。1996 年「教育改革總諮議報告書」提出教改理念，所謂：教育鬆綁、學習權保障、維護父母的教育權、教師專業自主權的維護。另外政府又積極推動「國民中小學『組織再造』¹及人力規劃試辦方案」，在員額總量管制原則下，希望賦予學校組織彈性，以因應九年一貫課程實施，故特別注重學校本位管理，落實績效責任制度及考核評鑑制度，希望學校能在教育改革浪潮中，運用有效資源與人力，強化學校教育改革績效。(林淑貞，2004:3)

九十學年度，教育部開始實施「國民中小學九年一貫課程」，(教育部，2004:13)強調課程統整、協同教學及學校本位課程的規劃與發展，強調學生帶著走的能力，一綱多本的教材打破了傳統的部編統一格式，在執行上固然賦予學校及教師相當的自主與彈性，但卻給學校、教師帶給前所未有的挑戰。因此九年一貫課程的實施，是我國課程變革的一大工程，對國內教育組織及教師也產生很大的衝擊。

學校是開放型組織，當內、外環境因素對學校組織的現狀產生影響時，便會對組織形成一股推或拉的力量，造成組織內部的緊張與不穩定。當緊張與不穩定的狀態超過某一限度時，將會造成組織的瓦解，而為消除過度緊張與不穩定的狀態，組織本身必須進行調整，直到緊張或不穩定的狀態獲得舒緩。(吳清山、林天佑，2002:115)因此處在這一變革的時代，主管是須領導變革，並協助員工去適應變革，才能在教育改革的洪流中，發揮最大的教育品質與效能。

要順應教育環境丕變的時代，變革是組織存在的一種狀態，然「變

¹ Murphy & Hallinger(1993):學校組織再造意味著一種教育深層的變化，不僅是學校教育結構和形式的改變，而且更是每一個教育事業層次中人際互動的重新建構。Murphy & Hallinger(1993:252)

革」需靠「領導」，而不是「管理」而已，所以「變革管理」是領導者必修的一門學問，因此帶動組織變革，達到再造新組織的目的，提昇組織競爭力，活化學校行政組織機制，是當今校園的主要生態，因此為了符應時代變遷與教改迫切需求，強化學校行政效能，確保學生學習效果，善用學校內外資源，提昇學校教育品質，帶動學校教育革新的創新經營方式，才能延續學校組織的競爭力與建構優質的教育文化的基石，故學校組織變革及創新經營是當今教育改革重要議題，因此探討學校組織變革的內涵、發展，此乃本研究動機之一。

二. 變革領導是當今研究有效能校長領導的主流

學校是教育的主要場所。教育品質的提昇首賴學校教育的成功，成功的學校教育表現在有效能的學校，所以如何建立有效能的學校，提供受教者最大潛能的學習機會，是教育革新的真正意義。(卓秀冬，1995:34)然教育要革新與進步，校長的領導更是決定學校效能的重要因素。

西諺有云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，校長居於組織的最高地位，負責引導全體員工協調合作，來完成組織目標。其對學校一切事務有指揮督導權責，並且負責分配組織中的職務，決定學校內外活動的準則及各種職位的權限。因此，校長的領導成為影響國民中學教育最重要的因素之一。然而校長的領導，又直接影響到處理校務和人際關係的態度，甚至影響組織效能與辦學的績效，故追求辦學績效是目前校長領導必修且必要的學問。

學校領導者的領導方法有很多種，然要順應教育環境的變動，並能符合創新變革的需求，強調變革的領導方式較適合目前的學校的生態，因此領導者一定要成熟穩健，能建立清晰明確的學校願景、能推動教學的創新與改進、尊重教師專業自主、指導教師進修、重視並努

力提昇學生各方面的表現和成就、促進學校與社區資源的交流合作、暢通校內外溝通管道、能掌握教育專業發展趨勢、及能帶領校內同仁成長，並且能在時代的巨輪中，堅守教育本質順勢而為，剷除一切弊端，有效提昇學校整體效能，領導學校邁向卓越、開創新局，正在考驗著校長的領導智慧，因此如何提昇校長辦學績效，是學校組織變革的有效原則，因此「變革領導」是當今研究有效能校長領導的主流，此乃本研究動機之二。

三. 校長遴選制度衝擊校園文化，欲探究校長領導因應策略及提出具體建議供教育單位修正遴選制度之參考

據張慶勳(1996:267)研究指出:校長運用轉型領導，以營造學校組織文化及增進學校組織效能，為校長領導與學校組織研究的新取向，轉型領導又比互易領導更具有領導效能。

因此作為學校權力主體的校長，由於傳統權威受到制衡與挑戰，因此產生心理調適的困難，無不視教師會為毒蛇猛獸，與教師會形同水火，最後弄得學校烏煙瘴氣。故有的校長就聯合家長會制衡教師會，結果反造成行政上的對立，也有的校長採取權力共享，分擔責任心態，同心協力經營學校，以促使學校組織文化和諧。尤其在教師法十六條公佈後，使得許多校務難以推動，加上家長消費已覺醒，對學校期許更高，且領導學校組織運作的校長，在「國民教育法」修訂之後，已不再是學校組織中唯一的權力負載者，加上校長遴選制度實施之後，家長與教師將成為制衡校長權力的相對主體，校長群體的反應態度負面大於正面，普遍均認為這一新制造成校長職位尊榮遭受挑戰，必須透過心理建設重新建構專業形象。(陳寶山，2004:163)

因此校長遴選制度的實施，引起教育界一番討論之聲，贊同者以「驅除萬年校長」為己任，反對者則以「動搖國本」自居，因此在許

多討論場合中，互不相讓，而形成一股風雨欲來的教育不安性，同時在校園中也造成一股鬥爭勢力，加上國民教育法第九條：「國民中小學校長任期屆滿時得回任教師」。促使校長領導行為亦隨之丕變，故校長在遴選制度實施之後，如何調整自己的心態及領導理念，是非常重要的事。

近年來由於大學校長遴選過程的風風雨雨，造成政治勢力的不當干預與介入，惡質的選舉文化進入校園，中小學校長遴選亦有賄選情況出現，實令人無比擔憂，為了避免重蹈覆轍，應秉持公正與專業之原則，排除不當的政治干預，才能真正達到「掄才致用」的目標，也才能不影響學校和諧與辦學品質，因此建立一套公平公正的遴選制度，重視校長的專業能力，才能遴選出有視野的校長，也才能讓未來的教育有希望。

尤其國中校長面臨家長、學生走向消費意識導向，尋求教育權的滿足，因此校長領導型態必須隨之改變，如此才能滿足各方需求。另外因校長遴聘政策的實施，造成家長會擴權干預校務，促使校長在校園規劃與校務推展上多所掣肘，無法有效施展辦學理念，所以校長的領導行為在當今校長遴選制度的衝擊下，校長如何有效的因應，值得一探究竟，且在遴選制度實施後，校園選舉惡質文化層出不窮，又常有政治力介入校長遴選工作，因此無法真正達到專業性和公平性的原則，也無法真正達到適才適所的目的，故未來如何革新校長遴選，落實校園民主，真正發揮「擇優汰劣」的功能，欲提出具體的改革建議以供教育單位參考，此乃本研究動機之三。

四. 校長變革領導行為的實證性研究不足

並非人人都適合當校長，也不是人人都能當校長。因此校長人才的選拔與晉用，就成為影響學校教育發展的一項重要教育政策。(陳寶

山，2004:7)而研究者擔任導師工作二十五載，在教育改革中，深深感受到校長變革領導行為之重要，然因目前國內仍缺少校長變革領導行為的實證性研究，所以想深入探究目前國中校長變革領導行為之現況，進而找出影響校長變革領導行為的種種因素，以提供給教育行政單位考核評鑑及校長未來領導取向之參考，此乃本研究動機之四。

貳.研究目的

根據上述的研究動機，本研究主要目的在於探討國中校長組織變革領導行為，然後再以文獻分析、問卷調查、訪談等加以歸納與探討。故本研究具體的目的如下：

- 一. 探討組織變革的原因、學校組織變革的內涵及校長變革領導行為內涵。
- 二. 瞭解學校組織變革面臨的困境、教師抗拒組織變革的原因及校長的因應策略。
- 三. 瞭解臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領導行為之現況。
- 四. 探討不同個人背景變項的臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領導行為的差異情形。
- 五. 探討不同學校背景變項的臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領導行為的差異情形。
- 六. 不同校長背景變項的臺北市公立國中教師知覺校長組織變革領導行為的差異情形。
- 七. 分析並探討影響臺北市公立國中校長組織變革領導行為的因素。
- 八. 依據研究結果，提出結論與具體建議，供教育行政機關、國中校長、教師之參考。

第二節 待答問題與名詞釋義

壹. 待答問題

根據上述研究動機與目的，本研究擬要探討的問題主要有九：

- 一. 組織變革的原因為何?學校組織變革的內涵為何?校長組織變革領導行為內涵為何?
- 二. 瞭解學校組織變革面臨的困境、教師抗拒組織變革的原因及校長的因應策略為何?
- 三. 瞭解臺北市國中教師知覺校長整體及各層面組織變革領導行為的情形如何?
- 四. 不同個人背景變項的臺北市公立國中教師知覺校長變革領導行為的差異情形?
 - (一)不同性別的臺北市公立國中教師知覺校長變革領導行為是否有明顯差異?
 - (二)不同年齡的臺北市國中教師知覺校長變革領導行為是否有明顯差異?
 - (三)不同學歷的臺北市公立國中教師知覺校長變革領導行為是否有明顯差異?
 - (四)不同服務年資的臺北市公立國中教師知覺校長變革領導行為是否有明顯差異?
 - (五)不同擔任職務的臺北市公立國中教師知覺校長變革領導行為是否有明顯差異?
- 伍. 不同學校背景變項的臺北市公立國中教師知覺校長變革領導行為的差異情形?
 - (一)不同學區性質的臺北市公立國中教師知覺校長變革領導行為是否

有明顯的差異？

(二)不同學校規模的臺北市公立國中教師知覺校長變革領導行為是否有明顯的差異？

(三)不同創校歷史的臺北市公立國中教師知覺校長變革領導行為是否有明顯的差異？

六. 不同校長背景變項的臺北市公立國中教師知覺校長變革領導行為的差異情形？

(一)不同校長年齡的臺北市公立國中教師知覺校長變革領導行為是否有明顯的差異？

(二)校長在校服務年資不同的臺北市公立國中教師知覺校長變革領導行為是否有明顯的差異？

七. 影響臺北市公立國中校長組織變革領導行為的因素有哪些？

貳. 名詞釋義

一. 學校組織變革

「學校組織變革」係指學校為了因應內、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。

二. 變革領導

「變革領導」是指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。

三. 校長組織變革領導行為

「校長組織變革領導行為」係指「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。」

本研究將校長組織變革領導行為區分為「建立危機意識」、「成立組織變革團隊」、「溝通、參與共同願景」、「發展變革成果」、「結合有利資源」及「形塑學校組織文化」等六個層面。

第三節 研究方法與研究步驟

壹. 研究方法

為達成上述研究目的，本研究所使用之研究方法有文獻分析法、問卷調查法與訪談法，茲說明如下：

一. 文獻分析法

文獻分析法係從國內外學者有關的文獻中，對「組織變革理論與主要文獻」、「學校組織變革理論與研究」、及「領導理論的研究與發展」、「變革領導」與「校長變革領導行為研究」等相關文獻作一簡要探討，分析、整理成為本研究的理論基礎，並作為研究架構與研究工具之依據。

二. 調查研究法

(一)問卷調查法

問卷調查是本研究蒐集資料的主要方法，而本研究乃參考林淑貞(2004:236-238)「國民小學校長變革領導行為之研究」問卷、陳建東(2000:154-156)「國民小學組織變革與學校效能調查問卷」及梁丁財(2002:149-153)「臺中市國民小學學校狀況調查問卷」，編製成「臺北市國中校長組織變革領導行為之研究問卷」作為研究工具，用以得知臺北市公立國中校長組織變革領導行為之概況，及不同個人背景、不同學校背景變項與不同校長背景變項的教師知覺校長組織變革領導行為的差異情形，提出實證性研究結果。

(二)調查訪談法

本研究之調查訪談係屬半結構式之訪談，訪談時依研究者事前編製之訪問表，實地進行校長領導實務之開放性問答，以蒐集校長組織變革領導行為的實務經驗資料，然後將訪談研究結果與問卷調查結果綜合討論、相互印證，最後再提出結論及具體建議。

(三)相關研究法

國中校長組織變革領導行為和學校組織變革息息相關，係本研究目的之一，由此可知，本研究部分係屬相關研究之範疇，故相關研究法也是方法之一。

總而言之，本研究之研究方法是以調查研究方法為主，文獻分析法為次，相關研究法為輔，來探究國中校長在學校組織變革後，其變革領導行為之概況，及其在領導上所遭遇之困難。

貳. 研究步驟

本研究進行的步驟如下：(見圖 3-1-1)

一. 研究主題，進行文獻探討

確定研究主題後，就開始蒐集並閱讀相關文獻，草擬研究計畫與進度，並請教研究學者、教授，經研議修正，確認本研究計畫具有學

術研究與實務應用價值。

二. 編製問卷初稿及訪談大綱，進行意見諮詢

研究計畫確定後，便著手進行文獻探討與分析，並統整歸納國內外相關研究，編製問卷初稿及訪談大綱，委請教授、學校先輩針對研究問卷及訪談之內容，提供修改意見，研究者再依據諮詢意見刪除不適合的題目，並作語句的修正，編製成預試問卷及訪談大綱。

三. 預試問卷施測

預計先選取臺北市松山區兩所國中共 30 位國中教師(包括主任、組長、專任教師、導師)作為預試樣本進行預試，經資料整理與統計分析，以檢驗研究工具的信度及效度。最後，再依據預試卷結果修訂編製成正式問卷。

四. 正式問卷施測

本研究是以臺北市松山區六所公立國中校教師為調查對象，並依各校男、女教師總數的一半作為取樣的樣本，進行問卷調查。

五. 資料整理與統計分析

問卷回收後，先篩選出無效問卷，再進行編碼、登錄電腦等作業，待資料無誤之後，再進行統計分析。

六. 提出結論與建議

完成上述程序後，根據研究調查的結果，提出結論與具體可行之建議，並進行論文撰寫與印製。

第四節 研究範圍與研究限制

壹、研究範圍

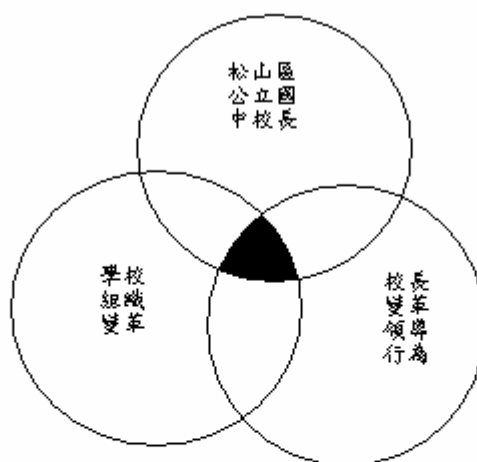


圖1-4-1 研究範圍圖

資料來源：自行整理

一. 就研究地區而言

本研究因研究者時間及精力有限，僅以臺北市松山區六所公立國中為抽樣範圍。

二. 就研究對象而言

本研究是以 94 學年度，任職於臺北市松山區公立國民中學校長及合格教師為研究對象。

三. 就研究內容而言

本研究旨在探討臺北市公立國中校長組織變革領導行為之現況，進而分析影響校長組織變革領導的因素，故本研究內容有組織變革研究、學校組織變革研究、領導理論研究、變革領導及其相關研究、校長變革領導行為研究。而研究變項有教師個人背景變項、不同學校背

景變項、不同校長背景變項。

貳. 研究限制

一. 就研究文獻而言

本研究探討部分，著重在領導理論、組織變革的意涵、學校組織變革的內涵及校長組織變革領導行為的內涵之相關研究，作為理論分析的依據。

二. 就研究資料蒐集而言

本研究由於題目較為敏感，故將校長自評部分捨去，僅對學校教師填答之問卷結果加以統計分析，而問卷內容亦以教師個人知覺校長組織變革領導行為的現狀描述為主，可能因教師個人知覺的偏差、好惡或缺乏深入了解等因素，因此對校長組織變革領導行為無法作客觀的認知及全盤的了解。加上本研究問卷部分題目由於涉及校長領導行為、教師工作滿意度，所以教師們填答時可能有所保留或顧忌，或基於對社會的期許與自由心證的因素，故在作答時會有所偏差，且又有些非本問卷所列的問題無法加以蒐集，此乃本研究在資料蒐集上之限制。

三. 就研究方法而言

本研究採文獻分析、問卷調查及訪談方法。文獻分析方面，研究者當竭盡心力蒐集完整的文獻作整理、歸納，並虛心與指導教授討論修正意見。而本研究問卷調查部份是屬於量化研究，然填答者之配合度及對問卷的了解程度，研究者無法去掌控，加上訪談部分，因為研究者本身專業能力、時間的限制和訪談環境因素及受訪者的配合度等，都會影響訪談資料蒐集的完整性、客觀性。

四. 就研究對象而言

本研究在抽樣上僅以臺北市松山區六所公立國中為範圍，基於研

究者本身的人力、財力及時間之限制，而無法擴及整個臺北市或其他縣市及私立學校教師，故本研究結果、推論僅以臺北市松山區公立國中(含完全中學)為限。

五. 就研究內容而言

校長組織變革領導行為研究是多層面的研究，其包括不同的變項因素，而本研究僅以教師個人背景變項、校長背景變項和學校背景變項，作為研究的自變項，除此之外，可能還有其他的相關變項因素，如家長會的干預、政治因素、工程弊案等，都可能影響校長組織變革領導行為的表現程度，故本研究內容各層面變項無法涵蓋所有的變項因素，更無法據以推知其他不同校長的領導模式。

