

國立政治大學教育學院學校行政碩士在職專班學位論文

指導教授：林 邦 傑 博士

臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾  
與學校創新經營效能關係之研究

**A Study on the Relationships among Principals' Change Leadership,  
Teachers' Organizational Commitment, and School Innovative  
Management Effectiveness in Junior High Schools in Taipei City.**

研究生：周 婉 玲

中 華 民 國 100 年 3 月



## 謝 辭

指南山下，醉夢溪畔，二十二年來重回母校求學的盼望，終於夢想成真。於學行碩接受學術洗禮三年有餘，是恩師、摯友、親人真情相挺的歲月，是學業、工作、家庭輪番上陣的角力，更是時間、毅力、健康多重考驗的歷程。得之於人者太多，再多的謝辭也道不盡我的感恩。

井塘樓，靜謐優美的學術殿堂，何其有幸置身其間，領受一段師恩浩瀚的學術生涯啟迪。論文得以完成，首先要感謝恩師林邦傑教授，於百忙中撥冗悉心指導，讓論文得以架構清晰而豐富完整，邦傑教授大師的風範、深厚的功力與溫和親切的神態，令人景仰與感佩，學生由衷獻上最虔誠的敬意！感謝井敏珠教授及鄧鈞文教授審閱本論文的斧正以及對論文價值的期許，兩位教授思路之敏銳，治學之嚴謹，值得效法與學習。

求學生涯一路走來，感謝敬愛的秦夢群前院長、湯志民教授、吳政達教授、余民寧教授、張奕華教授、胡悅倫教授、王鍾和教授，分別透過教育評鑑、學校行政經營、學校公共關係、校園建築規劃、研究方法與統計、教師壓力與調適等多元角度，精確演繹出學校行政運作與職場應對進退的藝術，睿智精闢的開示常令人有瞬間轉念、即時頓悟的驚喜。

能進入學行碩就讀，要特別感謝服務學校張勳誠校長，在報考資料的蒐集與口試技巧的提點，協助我順利進入學術寶山。承蒙張校長十年來在學校行政工作上的提攜與栽培，帶領我歷練輔導、訓導、教務等主任職務，乃至整體校務運作，無私的指導經營學校的要領；張校長具備系統化的思維與宏觀的視野，渾厚精準的變革力與執行力，帶動學校邁向卓越與創新，堪稱臺北市學校教育界的典範。幸運的我得以不斷學習，嘗試將理論與實務結合，此等恩情，感劬至深。

論文問卷的完成，另要感謝吳清山教授、劉焜輝教授、李素珍校長、莊登山校長、卓意翔主任及張海寅主任，情義相挺，鉅細靡遺的協助修改問卷，進行專家效度的檢核；問卷發放期間，感謝臺北市半數以上學校的教育夥伴們，願意有效率的填寫回傳，讓論文增添實證代表性，並共同見證了臺北市學校變革領導與創新經營的效能。

當然，結識學行碩第九屆同窗好友更是人生一大樂事，大夥兒相知相惜，苦樂交織，鼓勵打氣，接力補位，資源分享，共啖佳餚美食，多次跨校參訪，赴日見學取經，共同經歷了繽紛多彩的美好時光，同學們的妙語與笑容，工作專業與熱情，成為我永存心中的美好畫面。另外，教育學院蔡秀真小姐在同學們求學期間，不厭其煩地為大家解決各種「疑難雜症」，也成為大家的好朋友，對論文的完成助益甚多，在此一併致謝。

感謝服務學校同仁的鼓舞，琬芳主動繕打論文口試過程教授建議的逐字稿，鈺雯自掏腰包購買統計書提供我參考，慧玲特別調課陪同參加口試，教務處正益、志榮、亭諭、瑞雯、東岳、啟婷、齡方、奕頌及多位老師的頻頻關心與協助，讓我在繁忙及疲憊的教務工作壓力下，仍能堅持下去，逐步完成論文。

最後，謹以此論文獻給我慈愛的父母，您們的樂觀開朗、勇敢大方，造就了我正向思考，不畏艱難的個性。感謝親愛的家人，在我求學期間無盡的包容與擔待，兒子瀚峯主動積極，求知若渴，順利考上臺大森林研究所，女兒祭琰貼心懂事，快樂成長，並掌握未來發展的方向，蓄勢待發，努力準備明年的升學考試，讓我在與家人相處時間減少的愧疚中，深感欣慰。外子佳雄於公忙之餘，仍對家人呵護備至，無怨無悔分擔家務，睿智幽默、談笑風生，讓我無後顧之憂，是我最大的後盾。

驀然回首，是汲取天地日月精華的震撼，前瞻未來，則是迎接海闊天空的豪情，我將秉持對教育工作的執著與熱愛，繼續往前邁進。

周婉玲 謹誌

2011年3月

## 摘要

本研究旨在探究國民中學教師所知覺的校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之關係，根據研究結果提出建議，以做為教育行政機關、國民中學校長，以及未來相關研究之參考。

本研究以臺北市立國民中學之教師為對象，採問卷調查法，以「國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能問卷」進行抽樣調查，抽取 541 位教師為樣本，回收 415 份，回收率為 76.7%，以描述統計、t 考驗、單因子變異數分析、積差相關分析、多元逐步迴歸等統計方法加以分析。獲得以下結論：

- 一、臺北市國民中學整體校長變革領導現況屬良好程度，各層面以「提升危機意識」最好，以「組織變革團隊」最後。

- 二、不同學歷及擔任職務背景變項之教師對於校長變革領導的知覺具有顯著差異；不同教師性別、教師年齡及教師服務年資等變項無顯著差異。

- 三、不同學校規模、學校歷史、校長年齡、校長在該校服務年資、擔任校長總年資及校長學歷等學校背景變項之教師對於校長變革領導的知覺具有顯著差異；不同校長性別變項無顯著差異。

- 四、臺北市國民中學整體教師組織承諾現況屬良好程度，各層面以「努力意願」最好，以「留職傾向」最後。

- 五、不同教師年齡、教師最高學歷、教師服務年資及教師擔任職務等背景變項教師對於教師組織承諾的知覺具有顯著差異；不同教師性別變項無顯著差異。

- 六、不同學校規模及校長最高學歷背景變項之教師對於教師組織承諾的知覺具有顯著差異；不同學校歷史、校長性別、校長年齡、校長在該校服務年資、擔任校長總年資等背景變項無顯著差異。

- 七、臺北市國民中學整體學校創新經營效能現況屬良好程度，各層面以「學生活動創新效能」最好，以「課程教學創新效能」層面程度最後。

- 八、不同教師擔任職務背景變項之教師對於學校創新經營效能的知覺具有顯著差異；不同教師性別、教師年齡、教師最高學歷及教師服務年資等變項無顯著差異。



九、不同學校歷史及校長年齡背景變項之教師對於學校創新經營效能的知覺具有顯著差異；不同學校規模、校長性別、校長在該校服務年資、擔任校長總年資，以及校長最高學歷等背景變項無顯著差異。

十、校長變革領導與學校創新經營效能之間具有正相關；教師組織承諾與學校創新經營效能之間具有正相關。

十一、校長變革領導各層面以「形塑學校文化」及「營造變革環境」對學校創新經營效能具有預測力，總解釋變異量為 42.3%。

十二、教師組織承諾「留職傾向」、「努力意願」及「組織認同」三層面對學校創新經營效能均具有預測力，總解釋變異量為 36.2%。

十三、校長變革領導與教師組織承諾對學校創新經營效能之聯合預測，共有「形塑學校文化」、「努力意願」、「留職傾向」、「營造變革環境」及「組織認同」五個層面對整體學校創新經營效能具有預測力，總解釋變異量為 50.1%。

最後，根據研究結果提出下列幾點建議：

#### 一、對教育行政機關的建議

- (一) 規劃變革領導相關課程及訓練，提昇新任校長變革領導能力。
- (二) 多挹注相關資源給小型及老舊學校，以強化學校競爭力。
- (三) 鼓勵資深且治校有方之校長至亟須大力整頓之小校或老校服務，以救亡圖存，提升學校創新經營效能。

#### 二、對國中校長的建議

- (一) 洞悉學校發展需求，掌握時機節奏進行變革領導。
- (二) 拔擢人才充分溝通，將組織發展目標與個人發展目標相結合。
- (三) 鼓勵教師在職進修與時俱進，與學校之各項變革相契合。
- (四) 發揮教師社群力量，授權學歷高有意願教師帶動學校課程與教學創新。
- (五) 落實教學輔導照顧資淺教師，發揮老幹新枝經驗傳承的力量，並強化組織承諾與留職傾向。
- (六) 設立各項教師獎勵措施，激勵教師內外成就動機，增強對學校向心力。
- (七) 積極爭取經費與各項資源，改善硬體設備，打造嶄新優質的學校環境。
- (八) 建構各項創新變革方案回饋循環模式，營造創意的學校文化。

**關鍵詞：**校長變革領導、教師組織承諾、學校創新經營效能

## Abstract

The main objective of this study is to investigate the relationship among principals' change leadership, teachers' organizational commitment, and school innovative management effectiveness which teachers perceive, and to propose suggestions based on the results, for the reference of educational administration authorities, junior high school principals, and relevant future studies.

In this study, faculty of junior high schools in Taipei City is picked as subjects and questionnaire survey is adopted. The researcher formulates "junior high school principals' change leadership, teachers' organizational commitment, and school innovative management effectiveness questionnaire," and randomly selects 541 teachers as samples. In a rate of 76.7%, 415 replies are returned and then analyzed in methods of descriptive statistics, t-test, one-way ANOVA, product-moment correlation analysis and stepwise multiple regression. The following conclusions are obtained:

1. The present situation of principals' change leadership is up to fine level. Among all the aspects, "raising the sense of danger" ranks to the top, while "organizing teams for change" ranks otherwise.
2. Teachers bearing different education backgrounds and duties perceive principals' change leadership significantly differently; while teachers of other variables such as gender, age, and service seniority show no significant difference.
3. Teachers of different demographic variables such as school size and history; principals' age, local seniority, total seniority, and education background perceive principals' change leadership significantly differently; while the variable, principals' gender, shows no significant difference.
4. The present situation of teachers' organizational commitment is up to fine level. Among all the aspects, "desire for putting efforts" ranks to the top, while "tendency to retain the job" ranks otherwise.
5. Teachers of different demographic variables such as age, education level, service seniority, and duties perceive teachers' organizational commitment significantly differently; while the variable of gender shows no significant difference.
6. Teachers of different demographic variables such as school size and principals' education level perceive teachers' organizational commitment significantly differently; while some other variables such as school history; principals' gender, age, local seniority, and total seniority show no significant difference.
7. The present situation of school innovative management effectiveness is up to fine level. Among all the aspects, "innovative effectiveness of pupil activity" ranks to the top, while "innovative effectiveness of course and instruction" ranks otherwise.
8. Teachers bearing different duties perceive school innovative management effectiveness significantly differently; while teachers of other variables such as gender, age, education level, and seniority show no significant difference.
9. Teachers of some demographic variables such as school history and principals' age perceive school innovative management effectiveness significantly differently; while some other variables such as school size; principals' gender, local seniority, total seniority, and education level show no significant difference.
10. Principals' change leadership is positively related to school innovative management effectiveness; teachers' organizational commitment is also positively related to school innovative management effectiveness.

11. School innovative management effectiveness is most predictable for “to shape school culture” and “to establish change environment” among all the aspects of principals’ change leadership, accounting for 42.3% of total variance.
12. Teachers’ organizational commitment is predictable for each aspect, including “tendency to retain the job,” “desire for putting efforts,” and “approval of organization,” accounting for 36.2% of total variance.
13. When combining principals’ change leadership and teachers’ organizational commitment, school innovative management effectiveness is predictable for five aspects, including “to shape school culture,” “desire for putting efforts,” “tendency to retain the job,” “to establish change environment,” and “approval of organization,” accounting for 50.1% of total variance.

Finally, based on the results, the following suggestions are proposed:

#### 1. Suggestions for educational administration authorities

- (1) Arrange related courses and trainings of change leadership to improve newly nominated principals’ ability to lead changes.
- (2) Invest more relevant resources to small or old schools to make them more competitive.
- (3) Encourage senior principals who are good at management to aid small or old schools in need, for saving and improving their innovative management effectiveness.

#### 2. Suggestions for principals in junior high schools

- (1) Understand what is required for school development thoroughly, and seize the timing for processing change leadership.
- (2) Select talented people, communicate sufficiently, and combine organizational and personal goals of development.
- (3) Encourage teachers to take in-service education to catch up the pace of the times, and to better cooperate with changes applied at school.
- (4) Fulfill the power of teachers’ community through authorizing highly educated and willing ones to promote innovation of courses and instructions.
- (5) Perform instructive guidance and assistance to help less senior teachers, pass on experiences, and strengthen organizational commitment and tendency to retain the job.
- (6) Establish reward system to inspire teachers’ both inner and outer motivation, and enhance the centripetal force to their school.
- (7) Actively endeavor to obtain money and resources and improve hardware to build quality environment.
- (8) Establish circulating feedback pattern of innovative change blueprints to produce creative atmosphere of school.

**Key words: principals’ change leadership, teachers’ organizational commitment, school innovative management effectiveness**



# 目 次

<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與待答問題.....	5
第三節 重要名詞釋義.....	6
第四節 研究範圍與限制.....	8
<b>第二章 文獻探討</b> .....	<b>9</b>
第一節 校長變革領導的理論與相關研究.....	9
第二節 教師組織承諾的理論與相關研究.....	32
第三節 學校創新經營效能的理論與相關研究.....	50
第四節 校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能 的相關研究.....	70
<b>第三章 研究設計與實施</b> .....	<b>73</b>
第一節 研究架構.....	73
第二節 研究方法.....	75
第三節 研究對象.....	76
第四節 研究工具.....	82
第五節 實施程序.....	98
第六節 資料處理.....	100
<b>第四章 研究結果與討論</b> .....	<b>103</b>
第一節 校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能 之現況分析.....	103
第二節 不同背景變項之教師對國民中學校長變革領導、教師組織 承諾與學校創新經營效能之差異分析.....	106
第三節 國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營 效能之相關與預測分析.....	122
第四節 綜合討論.....	129

<b>第五章 結論與建議</b> .....	<b>153</b>
第一節 結論.....	153
第二節 建議.....	157
<b>參考文獻</b> .....	<b>163</b>
<b>附    錄</b> .....	<b>185</b>
附錄一 專家學者審查內容效度之教授推薦函.....	185
附錄二 國民中學校長變革領導、教師組織承諾與 學校創新經營效能專家審查內容效度問卷.....	186
附錄三 國民中學校長變革領導、教師組織承諾與 學校創新經營效能預試問卷.....	199
附錄四 國民中學校長變革領導、教師組織承諾與 學校創新經營效能正式問卷.....	205
附錄五 問卷發放各校信函及學校背景資料表.....	209
附錄六 教師不同背景變項知覺校長變革領導、教師組織承諾 與學校創新經營效能分析摘要表.....	210
表 1 教師不同性別知覺國民中學校長變革領導分析摘要表	
表 2 教師不同年齡知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表	
表 3 教師不同最高學歷知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表	
表 4 教師不同服務年資知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表	
表 5 教師不同擔任職務知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表	
表 6 學校規模不同之教師知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表	
表 7 不同學校歷史之教師知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表	
表 8 不同校長性別學校之教師知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表	
表 9 不同校長年齡之教師知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表	
表 10 不同校長在該校服務年資之教師知覺國民中學校長變革領導之差異 分析摘要表	
表 11 不同擔任校長總年資之教師知覺國民中學校長變革領導之差異 分析摘要表	
表 12 不同校長學歷之教師知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表	

- 表 13 教師不同性別知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表
- 表 14 教師不同年齡知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表
- 表 15 教師不同最高學歷知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表
- 表 16 教師不同服務年資知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表
- 表 17 教師不同擔任職務知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表
- 表 18 學校規模不同之教師知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表
- 表 19 不同學校歷史之教師知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表
- 表 20 不同校長性別學校之教師知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表
- 表 21 不同校長年齡之教師知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表
- 表 22 不同校長在該校服務年資之教師知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表
- 表 23 不同擔任校長總年資之教師知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表
- 表 24 不同校長學歷之教師知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表
- 表 25 教師不同性別知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表
- 表 26 教師不同年齡知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表
- 表 27 教師不同最高學歷知覺國民中學學校創新經營之差異分析摘要表
- 表 28 教師不同服務年資知覺國民中學學校創新經營之差異分析摘要表
- 表 29 教師不同擔任職務知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表
- 表 30 學校規模不同之教師知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表
- 表 31 不同學校歷史之教師知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表
- 表 32 不同校長性別之教師知覺國民中學學校創新經營效能差異分析摘要表
- 表 33 不同校長年齡之教師知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表
- 表 34 不同校長在該校服務年資之教師知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表

表 35 不同擔任校長總年資教師知覺國民中學學校創新經營之差異分析  
摘要表

表 36 不同校長學歷之教師知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析  
摘要表

附錄七 校長變革領導、教師組織承諾各層面預測學校創新經營  
效能整體及各層面之多元逐步迴歸分析摘要表.....245

表 1 校長變革領導預測學校創新經營效能之多元逐步迴歸分析結果摘要表

表 2 校長變革領導預測學校創新經營效能「行政管理創新效能」層面之  
多元逐步迴歸分析摘要表

表 3 校長變革領導預測學校創新經營效能「課程教學創新效能」層面之  
多元逐步迴歸分析摘要表

表 4 校長變革領導預測學校創新經營效能「學生活動創新效能」層面之  
多元逐步迴歸分析摘要表

表 5 校長變革領導預測學校創新經營效能「資源運用創新效能」層面之  
多元逐步迴歸分析摘要表

表 6 校長變革領導預測學校創新經營效能「校園環境創新效能」層面之  
多元逐步迴歸分析摘要表

表 7 教師組織承諾預測學校創新經營效能多元逐步迴歸分析結果摘要表

表 8 教師組織承諾預測學校創新經營效能「行政管理創新效能」之多元  
逐步迴歸分析摘要表

表 9 教師組織承諾預測學校創新經營效能「課程教學創新效能」之多元  
逐步迴歸分析摘要表

表 10 教師組織承諾預測學校創新經營效能「學生活動創新效能」之多元  
逐步迴歸分析摘要表

表 11 教師組織承諾預測學校創新經營效能「資源運用創新效能」之多元  
逐步迴歸分析摘要表

表 12 教師組織承諾預測學校創新經營效能「校園環境創新效能」之多元  
逐步迴歸分析摘要表

附錄八 校長變革領導與教師組織承諾聯合預測學校創新經營  
效能整體及各層面之多元逐步迴歸分析摘要表.....249

- 表 1 校長變革領導與教師組織承諾聯合預測學校創新經營效能之多元逐步迴歸分析結果摘要表
- 表 2 校長變革領導與教師組織承諾聯合預測學校創新經營效能「行政管理創新效能」之多元逐步迴歸分析摘要表
- 表 3 校長變革領導與教師組織承諾聯合預測學校創新經營效能「課程教學創新效能」之多元逐步迴歸分析摘要表
- 表 4 校長變革領導與教師組織承諾聯合預測學校創新經營效能「學生學習創新效能」之多元逐步迴歸分析摘要表
- 表 5 校長變革領導與教師組織承諾聯合預測學校創新經營效能「資源運用創新效能」之多元逐步迴歸分析摘要表
- 表 6 校長變革領導與教師組織承諾聯合預測學校創新經營效能「校園環境創新效能」之多元逐步迴歸分析摘要表





## 圖 次

圖 2-1 變革者的領導角色 .....	20
圖 2-2 Steers 的組織承諾前因後果模式理論圖.....	42
圖 2-3 Mowday、Porter 和 Streers 的組織承諾前因後果模式理論圖.....	43
圖 2-4 Reyes 和 Pounder 的教師組織承諾模式理論圖.....	43
圖 2-5 知識管理流程圖.....	58
圖 2-6 創新擴散理論圖.....	60
圖 3-1 研究架構圖.....	73



## 表 次

表 2-1 領導理論發展分析表.....	11
表 2-2 校長變革領導定義彙整表 .....	13
表 2-3 Kotter 八階段變革過程 .....	22
表 2-4 校長變革領導研究層面分析表 .....	25
表 2-5 組織承諾定義彙整表 .....	32
表 2-6 教師組織承諾定義彙整表 .....	34
表 2-7 教師組織承諾研究層面分析表.....	45
表 2-8 創新的定義彙整表.....	50
表 2-9 學校創新經營定義彙整表.....	53
表 2-10 學校效能定義彙整表.....	55
表 2-11 學校創新經營效能定義彙整表.....	56
表 2-12 學校創新經營研究層面分析表.....	62
表 2-13 學校效能研究層面分析表.....	62
表 2-14 學校創新經營效能研究層面分析表.....	63
表 3-1 臺北市立國民中學學校班級數及教師數一覽表.....	76
表 3-2 臺北市公立國民中學預試樣本抽樣人數配置表.....	77
表 3-3 臺北市立國民中學預試問卷回收情形一覽表 .....	78
表 3-4 臺北市立國民中學正式樣本抽樣人數配置表.....	78
表 3-5 臺北市立國民中學正式問卷回收情形一覽表.....	79
表 3-6 正式問卷有效樣本基本資料分析表.....	80
表 3-7 問卷初稿內容配置一覽表.....	85
表 3-8 內容效度審查學者專家及教育實務工作者名單.....	85
表 3-9 「國民中學校長變革領導量表」之專家審查內容效度結果.....	86
表 3-10 「教師組織承諾量表」之專家審查內容效度結果.....	87
表 3-11 「學校創新經營效能量表」之專家審查內容效度結果.....	88
表 3-12 專家審查內容效度刪除題目及原因一覽表.....	89
表 3-13 預試問卷內容配置一覽表.....	89

表 3-14 「國民中學校長變革領導量表」預試問卷各層面項目分析與因素分析 摘要表.....	92
表 3-15 「國民中學教師組織承諾量表」預試問卷各層面項目分析與因素分析 摘要表.....	93
表 3-16 「國民中學學校創新經營效能量表」預試問卷各層面項目分析與 因素分析摘要表.....	94
表 3-17 「國民中學校長變革領導量表」之 Cronbach $\alpha$ 係數一覽表.....	95
表 3-18 「國民中學教師組織承諾量表」之 Cronbach $\alpha$ 係數一覽表.....	95
表 3-19 「國民中學學校創新經營效能量表」之 Cronbach $\alpha$ 係數一覽表.....	96
表 3-20 校長變革領導量表、教師組織承諾量表及學校創新經營效能量表 預試問卷刪除題項一覽表 .....	97
表 4-1 國民中學校長變革領導現況分析摘要表.....	104
表 4-2 國民中學教師組織承諾現況分析摘要表.....	104
表 4-3 國民中學學校創新經營效能現況分析摘要表.....	105
表 4-4 不同教師背景變項教師知覺國民中學校長變革領導差異分析摘要表...108	
表 4-5 不同學校背景變項教師知覺國民中學校長變革領導差異分析摘要表...112	
表 4-6 不同教師背景變項教師知覺國民中學教師組織承諾差異分析摘要表...115	
表 4-7 不同學校背景變項教師知覺國民中學教師組織承諾差異分析摘要表...117	
表 4-8 不同教師背景變項教師知覺國民中學學校創新經營效能差異分析 摘要表.....	119
表 4-9 不同學校背景變項教師知覺國民中學學校創新經營效能差異分析 摘要表.....	121
表 4-10 國民中學校長變革領導與學校創新經營效能之積差相關摘要表.....	123
表 4-11 國民中學教師組織承諾與學校創新經營效能之積差相關摘要表.....	124
表 4-12 校長變革領導預測整體學校創新經營效能之多元逐步迴歸分析摘要表	125
表 4-13 教師組織承諾預測整體學校創新經營效能之多元逐步迴歸分析摘要表	126
表 4-14 校長變革領導與教師組織承諾聯合預測整體學校創新經營效能之 多元逐步迴歸分析摘要表.....	128

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

### 壹、研究背景

#### 一、世界趨勢對學校教育變革的衝擊

身處二十一世紀，全球經濟結構及科技產業快速發展的環境，追求變革的速度、數量與複雜性與日俱增，各國教育也面臨了極大的衝擊，莫不致力於教育改革，寄望透過學校教育革新以提昇人力素質，進而提昇國家競爭力。近年來改革聲浪更將所有的教育沉痾均搬上了檯面，希望能大刀闊斧的將所有的教育弊病從根去除(曾榮祥, 2006)。美國總統歐巴馬在競選期間提出「相信改變」(believing in change)，而2008年代表日本社會的關鍵字也是「變」；另外，「全是贏家的學校」一書作者Wilson 和 Daviss更早已指出：「在一個將變遷當作唯一不變的未來，我們除了大步走上改革的道路外，並沒有其他的選擇」(蕭昭君譯, 1997)。綜觀世界教育發展趨勢，以歐盟、澳洲及聯合國教科文組織提出者為例：

吳明烈(2009)指出聯合國教科文組織(UNESCO)於1996年國際教育會議，提出終身學習的四個支柱，分別是(1)學習獲取知識 (learning to know)：學習基本知識與技能的能力；(2)學習動手做 (learning to do)：培養自主學習與終身學習的能力；(3)學習與他人相處 (learning to live together) 具備世界公民素養、國際觀與文化了解的能力；(4)學習自我實現 (learning to be)：展現天賦潛能、實踐個人的責任與目標，成為熱愛生活有道德的社會人的能力，另於2003年加上第五個支柱為(5)學習如何變革(learning to change)，強調以學習來發展因應變革與主導變革的能力。足見「變革」的重要性與日俱增。

而歐盟執委會(European Commission)於2005年則提出終身學習八項關鍵能力，分別是(1)用母語溝通的能力；(2)外語溝通的能力；(3)運用數學與科學的基本能力；(4)數位學習的能力；(5)學習如何學習的能力；(6)人際互動、跨文化與參與社會的能力；(7)能擁抱改變、勇於創新、自我設定目標、策略，追求成功的創業家精神與公民能力；(8)能欣賞創意、體驗各種美感的文化表達能力(引自張勳誠，2007)。

學校不只是知識儲存、傳遞與創新的重要場所，也是社會的縮影，在面臨社會快速變遷衝擊下，為了因應世界教育發展趨勢，學校勢必需要校長的變革領導及教師對學校的認同、承諾與齊心努力，始能帶領學校邁向有效能的經營之路。

## 二、社會變遷對學校教育的影響

國內自民國八十三年「四一〇」教改大遊行後，系列的教改已依序開展，舉凡民國八十四年公布教改白皮書，八十五年行政院教改會完成教育改革總諮詢報告書。此外，一些重要法令的頒布，更是影響了國內教育生態，例如：「教育基本法」的頒布，將部分權力下放至地方，強調「教育鬆綁」與「學校本位管理」，「教師法」與修訂後的「國民教育法」及其施行細則，使學校內部權力結構面臨重組(潘慧玲，2002)。然在所有變革中，尤以九年一貫課程，影響最為劇烈(黃乃熒，2003)。另外，面臨少子化及教育經費不足等問題，學校間競爭更劇烈，必須突破現狀取得競爭優勢，始能開創新機永續經營。

## 貳、研究動機

### 一、活用變革領導以因應教育的變革

世界教育趨勢與國內教育生態產生了如此鉅大的變化，而學校實施變革，其關鍵因素在於校長的領導作為，身為學校領航者的校長，必須展現對學校教育活動高度的熱愛與關懷，帶動教師的革新思維與作法；並與社區成員協同合作，共同建立學校的願景，關照學生各層面的發展，達成課程變革的目標。校長必須徹底革新學校教育人員的價值信念和態度，讓全體成員真誠地合作，促使變革內涵



與組織文化之間相互調適，學校變革的理念與學校現存的價值接近，減少學校實施變革時的阻礙（歐用生，2000）。因此，校長亟須靈活調整既有的領導策略，善用變革領導提升組織成員的危機意識，活化團隊的組織運作，針對可能的變革方向及趨勢做好因應的準備。究竟臺北市國民中學校長變革領導的現況到底如何，為本研究動機之一。

## 二、提升教師組織承諾以增進學校經營效能

校長和教師皆為學校改革的關鍵人物，校長的領導固然重要，教師是否能認同學校、願意留任、奉獻心力努力工作，尤其是學校提昇組織效能的關鍵(范熾文，2002)。組織承諾是教師對教學是否投入的主要影響因素，在教育行政的研究領域中，教師組織承諾是學校績效的重要指標(范熾文，2002；陳怡君，2001；黃裕敏，2003；劉志鵬，1995；劉春榮，1993；Firestone & Pennell,1993；Kushman，1992；Reyes,1990)。國內外學者之研究顯示教師組織承諾對學校發展的重要影響，組織承諾度較高的教師，認同學校的經營理念與運作模式，對於學校擁有較強烈的依附情感與忠誠度，較願意留任學校繼續奉獻心力、直到退休，有更高的教育熱情，願意積極投入教學工作以達成教學目標，甚至願意付出額外的努力，因此有效提升了教學工作績效。綜合前述，教師組織承諾影響學校組織目標的達成甚鉅，而到底臺北市國民中學教師組織承諾現況如何，為本研究動機之二。

## 三、掌握學校創新經營方向以達成學校效能

當學校面對外在環境迅速變遷，僅以傳統型態經營已因開創能力不足，而無法因應時代的需求，為此，1996年行政院教改會公布之「中華民國教育改革總諮議報告書」，提出「多采多姿，活潑創新」為現代教育力求革新的核心概念，為創造力教育時代拉開序幕；另外，教育部也為因應知識經濟的來臨，需要創意人才，以增強國際競爭力，於2002年提出「創造力教育白皮書」(教育部，2003)，指出有關教育的努力方向，以經營創新的學習環境與活潑的教學氛圍為學校主體工程，期望能提升教育視野，發展各校自我特色，有助於包容與想像力無限延伸，

並能營造尊重差異、欣賞創造之多元教育學習環境(教育部, 2003)。有關學校經營的部份則提出以下重點: 1.協助各校結合社區發展教育特色; 2.推動創意學校; 3.推動學校成為學習型組織; 4.推動以學校為本之教師成長計畫; 5.推動各級學校進行合作聯盟; 6.建立創意經驗分享論壇。另外, 在民間組織方面, 中華創意發展協會自 2003 年起每年舉辦「InnoSchool 全國學校經營創新獎」分別就行政管理革新、課程與教學領導、學生多元展能、校園環境美化以及社會與環境資源應用五組別, 選出創新經營績效優良學校與以表揚, 藉此帶動國民中、小學的學校創新文化(中華創意發展協會, 2005)。

在變革與創新的浪潮襲擊下, 學校經營的理念和策略自應隨之調整, 突破傳統老舊的運作模式、跳脫原有思維想法, 突破各項限制因素, 尋求經營改善之道, 蘊育嶄新的學校文化, 追求較高的學校創新經營效能, 以謀求組織的永續發展。因此, 瞭解臺北市學校創新經營的現況如何, 為本研究動機之三。

#### **四、探究校長變革領導與教師組織承諾對學校創新經營效能的影響**

領導是一門藝術, 必須因應情境, 隨時調整策略, 校長是學校領導的核心, 負責綜理學校一切事務, 指揮督導全體教職員工共同努力以達成學校目標, 其領導的巧拙, 會影響學校的發展與效能(黃昆輝, 1996)。而近年來, 國內興起了一股創新的風潮, 不僅在企業界受到重視, 也在教育領域如學校經營與管理上成為注意焦點, 學校致力於創新, 成為當前學校行政思維的顯學, 而學校創新經營效能的展現情形, 正是檢核校長領導能力與教師對學校認同與努力程度的指標, 因此, 瞭解臺北市國民中學透過校長變革領導與教師組織承諾是否真正能夠提昇學校創新經營效能, 是本研究動機之四。

## 第二節 研究目的與待答問題

### 壹、研究目的

綜合上述研究背景與動機，歸納本研究之目的如下：

- 一、瞭解臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之現況。
- 二、探究不同背景變項之臺北市國民中學教師所知覺的校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之差異情形。
- 三、分析臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之關係。

### 貳、待答問題

根據上述目的，研擬待答問題如下：

- 一、臺北市國民中學教師所知覺校長變革領導的現況為何？
  - (一)不同教師背景變項之教師對校長變革領導的知覺程度如何？
  - (二)不同學校背景變項之教師對校長變革領導的知覺程度如何？
- 二、臺北市國民中學教師所知覺教師組織承諾的現況為何？
  - (一)不同教師背景變項之教師對教師組織承諾的知覺程度如何？
  - (二)不同學校背景變項之教師對教師組織承諾的知覺程度如何？
- 三、臺北市國民中學教師所知覺學校創新經營效能的現況為何？
  - (一)不同教師背景變項之教師對學校創新經營效能的知覺程度如何？
  - (二)不同學校背景變項之教師對學校創新經營效能的知覺程度如何？
- 四、臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之關係如何？
- 五、臺北市國民中學校長變革領導與教師組織承諾對學校創新經營效能之預測力如何？

### 第三節 重要名詞釋義

#### 壹、校長變革領導

校長變革領導係指在學校變革過程中，校長依照本身領導之特質與教育理念，分析學校之現況與變革需求，擬定學校的變革願景與方向，經由溝通爭取組織成員支持與承諾，以建構變革團隊，同時統合各項資源，使全體成員持續朝變革方向努力，以形塑學校文化，提昇學校經營效能的一種動態歷程。

本研究所稱之「校長變革領導」係指國民中學教師在研究者自編之「國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能問卷」第二部分所得之分數做為判斷依據，本研究將「提升危機意識」、「建構變革願景」、「組織變革團隊」、「營造變革環境」與「形塑學校文化」等五個層面列為校長變革領導之衡量內涵，得分愈高，表示校長變革領導的傾向愈高。

#### 貳、教師組織承諾

教師組織承諾係指教師對於學校組織的目標、價值及辦學理念，有強烈的認同感，對學校忠誠關懷，願意為學校組織利益認真投入、付出心力，積極提升專業能力，並且希望繼續留任在學校服務的一種態度傾向。

本研究所稱之「教師組織承諾」係指國民中學教師在研究者自編之「國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能問卷」第三部分所得之分數做為判斷依據，本研究將「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」等三個層面列為教師組織承諾之衡量內涵，得分愈高，表示教師組織承諾程度越強。

#### 參、學校創新經營效能

學校創新經營效能係指在學校場域中，學校成員為了發展特色、達成願景和提昇效能，經由一系列有計畫、有系統、有步驟的動態運作歷程，將各種創意的思維轉化到學校行政管理創新、課程教學創新、學生活動創新、資源運用創新與校園環境創新等層面的績效實踐程度。

本研究所稱之「學校創新經營效能」係指國民中學教師在研究者自編之「國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能問卷」第四部分所得之分數做為判斷依據，本研究將「行政管理創新效能」、「課程教學創新效能」、「學生活動創新效能」、「資源運用創新效能」與「校園環境創新效能」等五個層面列為校長變革領導之衡量內涵，得分愈高，表示學校創新經營效能愈佳。





## 第四節 研究範圍與限制

### 壹、研究方法之限制

本研究以研究者自編之「校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能問卷」為研究的主要工具，其問卷內容僅就教師個人所知覺現狀之描述，可能因教師知覺的偏差、個人好惡或缺乏深入瞭解等，而無法對國中校長變革領導、教師組織承諾和學校創新經營效能做更客觀的敘述。此外，本研究問卷部分題目涉及校長領導行為、教師教學作為及學校實際現況等較敏感的問題時，可能會有所保留或顧忌，或由於受到社會期許效應之影響，而在答題時有所偏差。

### 貳、研究對象之限制

本研究採二階段取樣做為抽樣方法，在抽樣上儘量兼顧學校規模等變項，但是有關教師的性別、最高學歷、服務年資、擔任職務等變項，委由學校行政人員代為選樣，可能無法平均抽取。另外，本研究是以臺北市立國民中學教師為研究對象，因礙於人力、時間與財力的限制，無法擴及其他縣市及私立學校教師，故本研究之結論只限於對本研究對象母群體的解釋，無法據以推論其他縣市或其他不同層級、不同性質之教師。

### 參、研究內容之限制

「校長變革領導」、「教師組織承諾」與「學校創新經營效能」均是多元、複雜的概念，不同的研究層面包括不同的變項。本研究以個人背景變項及學校背景變項做為「國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能關係之研究」調查問卷的變項。除此之外，可能還有其他的相關變項，如學校氣氛、組織文化、組織學習、教師行為等均有可能影響三者間關係的程度，故本研究內容的各層面變項無法涵蓋所有相關的變項。

## 第二章 文獻探討

本研究旨在探討臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能的現況及其關係。本章共分為四節，第一節探討校長變革領導之理論與相關研究；第二節探討教師組織承諾之理論與相關研究；第三節探討學校創新經營效能之理論與相關研究；第四節則探討校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能相關之研究，茲將各節內容分述如後。

### 第一節 校長變革領導的理論與相關研究

本節旨在探討校長變革領導的理論與相關研究，首先分析學校領導理論的研究趨勢，包括領導的意義以及學校領導理論的發展兩部分；其次探討校長變革領導的意涵與理論，包含變革的意義、校長變革領導的意義、校長變革領導的模式、校長變革領導的角色、及校長變革領導的策略等；第三部份探討校長變革領導的研究層面；最後探討校長變革領導的相關研究。

#### 壹、學校領導理論的研究趨勢

##### 一、領導的意涵

隨著教育環境變遷，學校領導情境劇烈改變，學者專家開始朝多面向的角度詮釋領導，以下臚列一些國內外學者對領導的看法，在國外學者方面：

Deville (1984) 認為領導是一種多向度的構念，兼具理性、客觀、激勵、支持四個向度而融合成為一種均衡的領導風格。

Sergiovanni (1994) 提出卓越學校校長的領導應兼具技術領導、人性領導、教育領導、文化領導和象徵領導等五種向度。

Cheng (1994) 所提出學校領導者的向度除涵括 Sergiovanni 提出的人性領導、教育領導、文化領導外，另提出結構領導與政治領導兩個向度。

Kanter (1999) 認為領導與變革是一體兩面的概念，變革是領導者不可或缺能力，亦即「領導之所在，變革之所在；變革之所需，領導之所需」。

Fiedler (2003)認為領導是由於人與人之間存在著權力與影響力的不平衡分配，某些人引導和控制他人導向目標的力量，大於他人引導及控制其行為的力量。

Yukl (2006)認為影響力是領導的核心概念，領導即是一個個體或團體對其他的個體和團體發揮帶有目的性的影響力。

另外，在國內學者方面：羅虞村（1989）認為領導從字面上而言，應是引導追隨者共同進向某一特定目標之行為；若從團體或組織之角度看，領導應是組織或團體中某一個人或某些少數人在交互作用的團體歷程中，透過權威或影響力之施用，糾合其他成員之意志、情感與觀念，以洩導其精力，從而求取共同目標之達成的一種歷程。

吳清基（1990）認為學校行政領導，乃是學校行政人員藉由學校組織團體間交互作用歷程的運作，以集合學校組織成員的意思，運用充分的組織人力物力，而冀求實現學校教育目標的一種行政行為。

謝文全（1993）認為領導是在團體情境裡，藉著影響力在引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。

吳清山（1991）認為學校行政領導，乃是學校主管在學校的環境之中，試圖影響其所屬成員的行為，以達成學校特定目標的歷程。

黃昆輝（1993）認為教育行政領導，乃是教育行政人員指引組織方向目標，發揮其影響力，以糾合成員意志，利用團體智慧，及激發並引導成員心力，從而達成組織目標之行政行為。

廖春文(1994)認為領導係一種技術，也是一種藝術，其乃領導者與部屬在組織情境中所發生的互動歷程。

江文雄（1995）認為領導就是引導、示範、指導、啟迪之意，亦即是能驅使人及資源一起動起來，把事情順利完成的影響力；因此，領導就是影響力的極致發揮，能感召他人達成工作目標的歷程。

王如哲(1998)認為領導是人類社會中無所不在的行為，只要是兩個人以上的團體，就有領導的事實存在。

歸納上述學者看法，研究者認為領導的涵義，即為分析領導者如何因應組織情境的變動、結合組織目標與成員個人的抱負，善用領導者的人格特質、適當的角色扮演與有效的形塑行為策略，據以影響組織成員的價值觀和團隊意識，促使組織成員彼此承諾，同心協力，以達成目標之歷程。

## 二、學校領導理論的發展

Bryman(1992)指出 1980 年代中葉之後，領導重心已從「舊領導」轉向成為「新領導」，並依領導之發展時序，分為特質取向、行為取向、權變取向及新領導取向。其研究重點分別著重於領導能力是天生的；領導者的行為影響著領導效能；有效的領導受情境影響；以及強調組織願景、營造情境、激勵部屬動機、激發部屬新思維等有遠見的領導行為，彙整如表 2-1。

表 2-1 領導理論發展分析表

時期	領導理論與研究途徑	研究重點
1940 年代晚期以前	特質取向	領導能力是天生
1940 年代晚期至 1960 年代晚期	行為取向	領導者的行為影響著領導效能
1960 年代晚期至 1980 年代早期	權變取向	有效的領導受情境的影響
1980 年代早期至今	新領導取向	強調組織願景、營造情境、激勵部屬動機、激發部屬新思維等具有遠見的領導行為。

資料來源：研究者修改自 Bryman(1992:1)。

林淑貞(2004)將領導理論演進時期分為素質研究時期、行為研究時期、權變研究時期、變革研究時期，其研究認為隨著時代變革，學校組織發展對於校長領導行為模式產生巨大改革及需求，校長領導模式已經朝向變革領導理論發展。

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之首。

賴振權(2007)分析近年來關於領導理論之文獻後發現，在西元 2000 年後所出現之新興領導理論，如願景領導、催化領導、服務領導、火線領導、永續領導、第五級領導、道德領導、文化領導等新領導取向，多強調組織願景、激勵部屬動機、個別化關懷部屬、激發部屬新思維等具有遠見的領導新行為(吳清山，2004；



林天祐，2003；林明地，2004；張明輝，2003；楊振昇，2005；謝文全，2004)。

綜合上述，變革領導已成為現今領導理論研究的趨勢，學校領導者亦應具有遠見，洞察變革的需求與迫切性，激發學校成員的危機意識，形塑變革願景，帶動策略性思考，控管變革領導過程，並不斷激勵部屬改革的心，強化成員組織承諾，帶領組織勇於面對變革，以達到學校創新經營的成效。

## 貳、校長變革領導的意涵與理論

「變革」二字就字義言，「變」即是「更、改、化、易、動」之意；「革」就含有「更、改、變」之味。是故「變革」者，「變舊革新」也，多指對制度、法度之改革而言（吳澤炎等，1988）。王士銘(2007)整理國內學者陸續探究「變革」之意涵，「變革」是組織中「調整、改變、變化、變更、變遷、興革、革新、變動、重建、再造、再生結構」的改革歷程(林明地，2002；秦夢群，2005；張明輝，1999；張慶勳，1997；楊振昇，2005；廖春文，1994；蔡培村、武文瑛，2003；謝文豪，2004)。

對於「變革」意涵的論述，研究者整理出以下幾個主要概念：(一)變革與所處的情境息息相關，常受到多種因素的影響（林明地，2002；Fullan, 1993）；(二)變革為一種動態歷程，且過程中充滿不確定性與不可預測性，可能是積極正向的，也可能是負向或非預期性的改變（王士銘，2007；吳定，1984；熊鈍生，1985；張明輝，1999；張慶勳，1997；楊振昇，2005；蔡培村、武文瑛，2003；Fullan, 1993）；(三)變革是一種創新的積極性行為，會帶來突破新局、解除變革阻力、重建再生、與組織成員成為夥伴關係，以及朝向理想與顛峰邁進的挑戰力量（廖春文，1994；謝文豪，2004）；(四)領導者為了因應變革，需不斷學習以迎接變動局勢的考驗，為了解決困境，需不斷帶動變革、爭取資源，與時俱進以豐富自己的內涵（楊振昇，2005；Senge, 1990; Sergiovanni, 2001）。



## 一、校長變革領導的意義

探討校長變革領導的意義由於聚焦的重點不同，論述亦有所差異，研究者將學者專家對變革領導所下的定義彙整如表 2-2：

表 2-2 校長變革領導定義彙整表

學者/年代	校長變革領導的意義
Hall 與 Hord (1987)	變革領導係指促進與協助特定變革政策中，使用新的態度和技術者。
Conley 與 Goldman (1994)	變革領導係指促進的領導，即領導者增強學校適應環境能力、解決問題能力及實踐變革能力之「統合能力」。
Anderson 與 Anderson (2001)	變革領導係指領導者發揮功能，引領組織通過「變革」的歷程。
胡瓊文(1998)	學校變革領導係指運用適當的理念或技術，從事組織個人、團體或組織相關層面的改變，以謀求學校的健全發展，提升組織競爭力的領導過程。
謝文豪 (2002, 2004)	變革領導係指領導者引領組織成員實施變革計畫，朝向變革目標努力的過程。校長變革領導定義，即是校長引導學校成員，進行學校更新的歷程。
林明地 (2004)	變革領導是情境脈絡壓力下的改變歷程，故校長從事學校改革與創新領導作為，應考量學校內外情境。
林淑貞 (2004)	學校變革領導行為乃校長應體認學校組織變革的必要性，瞭解學校組織變革的內涵，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，激發學校組織成員潛能並爭取瞭解、認同、支持與參與，妥善處理阻抗能力，提昇學校組織成員適應環境變遷的能力，作有計劃性變革的領導行為，以形塑學校組織新文化。
吳翎綺 (2005)	變革領導係指領導者準確地判斷組織現在需求、潛在需求與未來趨勢，經由變革、創新等途徑勾勒出組織願景，發展並轉化未來組織發展的藍圖與整體的組織策略相連結，激發組織成員認同與支持以刺激組織之進步，並延續變革之成效，以提供組織持續的競爭優勢。
楊振昇 (2005)	變革領導係指變革領導者必須依其對現況的瞭解，擬定組織方向，經由溝通的過程，以使組織成員體察並認同變革的必要性與方向性，並使組織找出適應時代潮流之途徑，提昇組織永續生存競爭力。
詹淑珍 (2005)	變革領導係指領導者具備變革的特質與能力，引導組織成員實施變革計畫，朝向變革目標的一種努力過程。

表 2-2 (續)

學者/年代	校長變革領導的意義
吳昌期 (2006)	校長變革領導係指校長喚醒組織成員感受共同的需求，從結構、技術、環境及人員四方面，謹慎地安排改變，並減少因改變所造成的衝擊，最後維持成果，讓改變落實於組織文化中，成為新的組織運作模式。
吳若瑛 (2007)	校長變革領導關鍵在於校長具備變革領導特質，透過完整的計畫，有效的策略及紮實的變革管理流程，發揮個人的影響力，引導學校成員進行變革，俾使組織能以有系統的方式達成變革目標之整體動態歷程。
賴振權 (2007)	校長變革領導係指校長需自我覺知學校受到內外環境的衝擊層面與程度，扮演變革促進者的領導角色，透過溝通、對話、分享、協商的歷程，以提昇學校成員之危機意識，喚醒成員關注變革，透過變革願景的建立，適度地轉化學校組織運作之結構與技術，並結合有利的資源，營造支持的環境，降低改變所造成之衝擊，最後形塑能持續適應環境變遷、勇於解決問題與接受挑戰的學校新文化。
張碧文 (2007)	變革領導乃是透過一連串的變革作為，跳脫傳統思維模式，並預備組織變革能力，因此有效的變革領導者在推動變革時，會依據個人特質針對組織所面臨的問題，蒐集、分析資訊並審慎評估變革對組織所造成的影響，建立適當的改革績效，訂出明確的目標，透過策略性思考、有效性溝通、營造變革氣氛，求新求變、形塑組織新文化，以謀求組織健全發展與永續生存競爭力之領導作為，引領所屬成員朝向新的目標邁進。

資料來源：研究者自行整理

綜上所述，研究者認為校長變革領導係指在學校變革過程中，校長依照本身領導之特質與教育理念，分析學校之現況與變革需求，擬定學校的變革願景與方向，經由溝通爭取組織成員支持與承諾，以建構變革團隊，同時統合各項資源，使全體成員持續朝變革方向努力，以形塑學校文化，提昇學校經營效能的一種動態歷程。

## 二、校長變革領導的模式

校長變革領導模式因所採取的觀點不同而有多種類型，研究者根據資料，發現有注重變革過程的探討，並分析不同變革階段的主要任務者；有強調變革策略的運用層面者；有力求合作，強調組織成員明確的任務分工與職權歸屬者；有主

張組織為開放系統而受內外環境的影響者；有重視組織文化影響組織成員的變革意願與參與變革行為者；有認為變革促動者的良窳才是真正攸關變革成敗者；有以系統觀點，整合特質論、行為論、權變論而建構出領導模式者，茲分別舉出其中重要者，整理如下：

#### (一) 歷程取向變革模式

Lewin (1951)認為組織是因環境的變化而改變的開放體系，組織變革須採循序漸進方式進行，任何的變革模式，皆須經歷「解凍」(unfreezing)、「變革」(changing)及「再凍」(refreezing)三個階段以降低抗拒、穩固成效。第一階段是組織的解凍階段，目的在破除舊觀念，激發危機意識，做為改革做準備；第二階段是組織的變革階段，規劃與推動變革，運用策略，以發展新的行為、態度和價值觀；第三階段則是再凍階段，著重在確保改革成果的定型化，亦即經過變革成效評估後再回饋，兼採獎勵、挹注資源，並修正變革策略，以確保變革之成效。

#### (二) 策略取向變革模式

Owens(1987)提出的模式側重變革策略之探討，從計畫、管理和控制為出發點，提出三種策略模式：1.經驗—理性的策略模式、2.權力—強制的策略模式與3.規範—再教育的策略模式。其中，規範—再教育的策略模式強調組織是具有人性化的，可透過再教育的策略，改造組織成員的價值與信念，促進成員間的合作，以達成組織文化的轉變，是一種強調組織內部自我更新的模式 (李玉惠，2003；杜岐旺，2001；林明地，2002；張素偵，2005)。

#### (三) 合作取向模式

Beare, Caldwell 與 Millikan (1989)提出「合作學校管理模式」，學校分設政策小組與方案小組執行學校的教育工作與每日的活動，兩個小組分工行事各司其職，分散領導權力。政策小組負責目標設定與需求確認、政策制定、預算批准及方案評鑑四項任務；方案小組含規劃、準備預算、執行及案評鑑四項任務。

#### (四) 系統取向模式

張慶勳(1997) 提出「學校組織變革與發展模式」，強調變革的計畫性、明確

的階段性與循環檢驗的連續性，該模式主張學校變革受組織內、外環境改變的影響，劃分為四個階段：1.考量影響學校變革與發展的因素：分為內在因素與外在因素，「外在因素」主要包括政治、經濟、文化、社會、教育政策、教育改革、教育法案與國家行政體制等；「內在因素」主要包括校長的理念與領導風格、組織成員與組織的互動、學校組織的文化特性等。2.詳擬學校變革與發展的計畫與策略：學校面臨內、外因素的挑戰時，必須提出周詳的學校組織變革方案與策略，避免變革失敗帶來負面影響，以維持學校永續生存。3.循序推動學校變革：依 Lewin 的變革程序模式，分為突破現狀、推動改革與回歸平衡三階段。4.進行學校效能的評鑑：評鑑內容包含學校效能的增進、組織文化的營造、成員工作滿意度的提升及組織應變能力的強化等。

#### (五) 文化取向模式

Miller(2002)提出五階段的「校內變革領導者之文化改造教育變革模式」，這五個階段包含：(1)變革領導者與教師次級文化之間的關係。(2)變革領導者與整體教師文化之間的關係。(3)內部人員產生文化變革階段。(4)交互作用階段。(5)結果階段。

#### (六) 促動者取向模式

Quatro、Hoekwtra 與 Gilley(2002)提出「卓越變革促動者全面模式」，強調卓越變革促動者必須具備智力、愛心、勇氣及願景等自身內在的資源條件；妥適扮演任務夥伴、僕人領導、變革倡導者及未來形塑者等四種核心角色；並擁有人際溝通、系統思考、組織分析、計畫管理、工業經驗與技術、僕人職責、管家職責、精神職責、感情同理、教導能力、變革聯盟、衝突解決、坦白直率、組織次要、學習促動、反思學習、混沌中怡然自得、智慧增進、願景實現以及成果建造等二十項能力。各部分間有並列、對應與涵蓋的關係，充分探討校長變革領導者的信念、風格、態度、角色及能力。

#### (七) 回饋循環取向模式

Stankard (2002)提出的模式分為計畫、試辦、查核、行動四個階段。計畫



階段包含設立願景、任務及方向、價值與信念的具體化，決定制勝策略，以及倡導管理系統評鑑與改進；試辦階段包含高期望執行、溝通價值，整合策略與改進計畫，以及設定個別任務；查核階段包含依據計畫與目標檢視結果、評鑑組織強項與落差，以及經由溝通後獲得回饋；行動階段則包含針對未達目標之缺點採取修正行動、追蹤評鑑以改進領導與計畫、修正管理者行為以樹立典範，以及透過組織對領導者表示認同與感謝。這四個階段為不斷循環與改進的歷程。

#### (八)整合模式

秦夢群(2005)提出「領導行為整合模式」，強調情境變數與領導效能。該模式分為領導者特質、部屬特質、情境變數、領導行為、領導效能五個階段。在領導者特質部分，包含人格特質、專業能力、品德、健康等；在部屬特質部分，包含價值觀、工作動機、專業能力、人格特質等；在情境變數部分，包含與部屬關係、工作結構、職權大小、外在環境壓力；在領導行為部分，包含倡導、關懷等；在領導效能部分，包含生產成果、組織氣候、目標達成率、員工滿意度等。就「各階段間之關係」而言，除領導者特質與部屬特質兩者並列外，整體模式屬線性關係；每個階段要素間則為並列的關係。

#### (九)Foster歸納的組織變革模式

Foster (2004) 歸納出的組織變革模式，涵括了理性、人員、系統、政治及文化五種模式，其內涵分別為 1. 組織的變革歷程為理性的活動歷程，組織成員可以有效掌握變革歷程的各要素；2. 組織成員是決定組織變革成敗的主要因素，組織的領導人必須先充分瞭解組織成員的價值觀與信念，才能有效引導變革行為；3. 組織為有機的系統，包含有不同相互依存關係的元素，當組織實施一項變革方案時，該變革方案即是組織的新元素，組織必須同時調整其他組織元素的運作方式，以使此項變革方案能夠融入組織的活動，以促進組織的變革；4. 組織的變革常是組織內外政治力量相互妥協的結果，因此組織進行變革時，必須考慮組織內外各利益團體對組織變革的態度及其影響力；5. 組織文化會影響組織成員的變革意願與參與變革的行為，進行變革之前，必須先營造有利變革的組織文化，



以做為組織變革的有利基礎。

綜合以上變革領導的模式，可歸納出變革促進者在領導組織變革歷程中，應涵蓋危機意識的提昇、變革願景的建構、變革團隊的組織、變革環境的營造以及組織文化的形塑等五個向度，同時變革促進者更需要不斷吸取新知、勇於面臨挑戰，並建立持續檢核、修正變革方向與策略的回饋機制。

### 三、校長變革領導的角色

校長為促進學校變革的核心人物，尤其在學校組織變革權力的轉移已經由中央集權趨向學校自主管理時，校長的角色應由被動的政策執行者轉換成主動的政策規劃者；當教師及家長要求更多參與學校事務的權力時，校長的角色亦應由教學活動的監控者轉換成教學活動的領導者，其角色需要以更優質的內涵呈現（張明輝，1997a）。有關國內外學者對校長變革領導角色的界定整理如下：

(一)Huling-Austin, Stiegelbauer, 和 Muscella(1985)指出校長的變革領導角色可以分為六大類十五種：

1.願景及目標的設定：建立學校願景、溝通學校目標及優先變革項目、倡導學校本位的改革，以及認可學校的改革計畫。

2.妥適安排學校的工作環境：界定成員的工作角色、設定變革期望，以及決定校內會議的內容及次數。

3.變革管理：扮演學校變革的推動角色、評鑑教師參與學校變革的作為，以及避免教師工作過度負荷。

4.合作與授權：賦予教師變革的責任，以及協調校內的行政工作團隊。

5.做決定：增進集體決定及參與式管理，以及安置人力。

6.引導與支持：提供教師所需的支持及材料，並擔任公關工作。

(二)Hall和Hord(1987)研究指出校長在進行學校變革之時，係擔任變革促進者之角色，包括下列三種型態：

1.引發者：校長心目中有清楚的學校願景，具備「目標導向」，對於經營一所好學校具有明確的理念，對於個人及組織有高度之期待，不斷透過變革為學校

組織爭取最大利益。

2.回應者：重視大眾對於學校的認知及看法，做決定前先尋求各種資訊與資源，推動變革往往是為了維持校內和諧或消弭不滿情緒而做出的回應。

3.管理者：校長非常積極有效的提供教師及學校組織成員需要的協助以因應變革。傾向「集權」方式管理與經營學校，較少「授權」組織成員。

(三)Senge(1990)從學習型組織的角度出發，認為領導者必須扮演三種角色：

1.設計者：指領導者的任務是設計組織的學習過程，讓成員更有效的處理所面對的關鍵問題。

2.僕人(引導服務者)：指領導者持續追求與監督組織更寬廣的目標與方向。

3.教師：指領導者必須具備概念化策略性洞見的能力，才能對挑戰與改革抱持開放的態度，為每位成員形塑學習的環境，建立系統思考能力。

(四)廖春文(2001)認為一個成功的變革領導者角色，必須是團隊建立者、願望領航者、願景領航者、溝通協調者、價值創造者及文化形塑者。

(五)Everard, Morris 與 Willson(2004)認為變革領導者應扮演「促進者」的角色，並涵蓋多種層面的身分：1.任務促進者：幫助團隊分析問題；2.團隊動力顧問：將組織注意力集中在重要的議題上；3.諮詢者：提供關於管理過程與組織結構方面的專業知能；4.過程引導者：建議各式解決困難決策的方法；5.學習促發者：投入較多時間與心力於任務進行過程中之問題檢視與回顧；6.教練/導師：指導管理的技巧並使成員持續學習；7.統籌者/會議召集人：安排相關會議之舉辦；8.抄寫者：運用圖表紀錄等幫助工作的進行；9.觀察者/紀錄者：觀察記錄任務及過程以利日後查閱；10.討論領導者：在團體出現爭論時，能暫時出面調節以使運作恢復常態；11.典範：在團體中成為他人仿效的對象；12.催化者/挑戰現狀者：使組織脫離舊有思維模式以便活化組織運作；13.規範建立者：創造有利的組織氣氛讓成員發表意見與接受回饋；14.資源調查者：尋找可能資源以滿足組織需求；15.進度規劃者：領導者要帶領成員將任務在時間內成；16.提醒者：驅使組織注意力集中在適當的權責上；17.動能引發者：激勵成員完成團隊所同意之計畫(如

圖 2-1)。

綜合以上的文獻探討，校長在領導學校進行變革的歷程中，應依照不同情境、時機與任務需求，適時扮演變革引發者、願景塑造者、課程與教學領導者、組織團隊建立者、溝通協調者、問題解決者、價值創造者、意見諮詢者、資源提供者及學校文化創造者等積極而多元的變革領導角色。

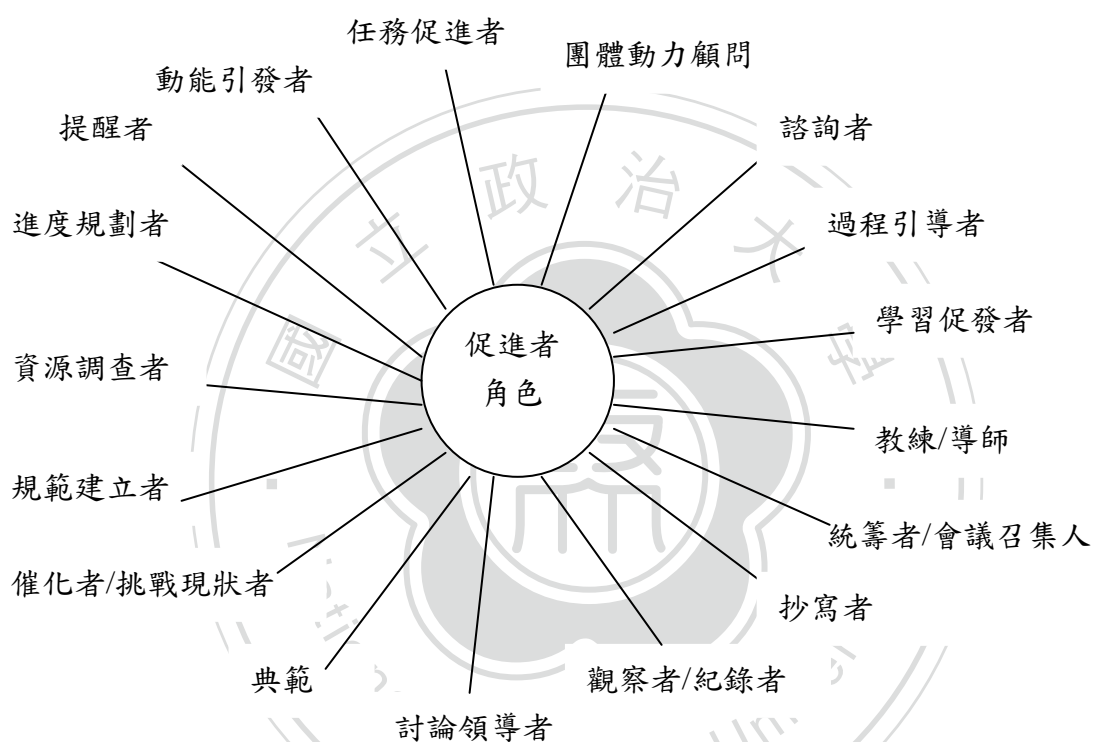


圖 2-1 變革領導者的角色

資料來源：Everard, K. B., Morris, G. & Willson, L. (2004). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing, 314.

#### 四、校長變革領導策略

策略是指專為某項行動或某種目標所擬定的行動方式（吳清山和林天祐，2003）。而學校變革之目的在求學校之適應、生存、發展以及提升學校效能，因此校長應依據不同的變革目的，採取適切的變革策略。茲將國內外學者對變革領

導策略的主張整理如下：

### (一) Kotter 八階段變革步驟

Kotter (1999) 從企業競爭下組織面臨轉型的觀點，提出成功變革步驟的四個面向、八個步驟，兼具組織價值目標、組織結構與技術、組織政治與生態、組織文化型塑等架構，簡述如表 2-3。

### (二) 「以關注為本位之革新模式」之變革策略

Hall 與 Hord (2001) 提出領導者在推動教師教育創新的目的下，需要採取的策略是遠景倡導、工作規劃、提昇教師知能、檢核實施情況、提供持續協助、營造支持性情境等六項策略。

### (三) 以「促進組織成員目標共享」為目的之變革策略

Scott (2005) 提出變革的目的在於變革過程中必須使所有團體成員緊密結合在一個共享的目標上，因此領導者可以採取以下策略來整合發揮領導之功效：

1. 評估現況：整體地評估組織團隊的現狀，瞭解成員間之合作程度。
2. 溝通：藉由雙向溝通來激發成員對變革的了解與支持。
3. 發展價值創造 (value-creating) 之領導模式：評估領導的必要條件，並根據需求建立領導模式與領導行為。
4. 創造團隊合作與發展契機：根據成員需求打造領導與發展計畫。
5. 領導者之流動：打破傳統由上對下的領導管理方式，將目標放在引發各層級的領導流動。
6. 提供意見與回饋；傳遞組織成員多元化訊息的意見與回饋。
7. 建立發展計畫：發展個人因應變革之發展計畫。
8. 做好準備：領導者必須選出最佳的組織持續發展計畫並且善用人力資源來達成變革目標。

表 2-3 Kotter 八階段變革過程

組織變革面向	組織變革步驟	變革過程
(一)搭建平台	1. 建立危機意識 ↓	● 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 ↓	● 組成一個有力的工作小組負責領導變革 ● 促使小組成員團隊合作
(二)做出決定	3. 提出願景 ↓	● 創造願景協助引導變革行動 ● 擬定達成願景的相關策略
(三)提出願景	4. 溝通願景 ↓	● 運用各種可能管道，持續傳播新願景及相關策略
	5. 授權員工參與 ↓	● 領導團隊以身作則改變員工行為 ● 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 ↓	● 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 ↓	● 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為變革流程注入新活力
	(四)鞏固戰果	8. 讓新作法深植企業文化中

資料來源：修改自邱如美譯(2002)。*領導人的變革法則—組織轉型成功八大步驟*(二版)，

27。(原著：John P. Kotter(1988). *Leading Change.*)。臺北：天下文化。

(四) 以「學校課程改革」為目的之變革策略

謝文豪(2002)認為校長變革領導的策略包括：1.闡述課程改革的價值，建立變



革願景；2.提昇教師對課程改革的擁有感；3.協助教師成長與學習；4.瞭解教師的關注事項，並有效加以反應；5.提升學校變革能力；6.塑造同心協力的學校文化變革導向的領導行為；7.管理學校的變革歷程。

#### (五) 以「策略性思考」為前提的變革策略

黃世友(2004)認為領導者必須對組織整體環境有全盤的瞭解，從中制訂出高度且可行的策略。策略性思考必須採行六大步驟，分別是：1.分析營運議題(找出議題)；2.找出關鍵成功因素(假設)；3.發展前提假設(可行)；4.擬定解決方案(方案)；5.規劃執行要點；6.評估落實成效。

#### (六) 「有效變革管理」的變革策略

方崇雄(2005)將有效變革管理的變革策略歸納為五種：1.激發變革：提高組織成員的變革準備度並注意對變革的抗拒度；2.創造願景：描述所期望的未來狀態，提供計畫性變革原因和目的；3.發展政治性的支持：爭取組織中有力人士或團體的支持，避免阻礙變革，順利推動變革；4.管理過渡期：擬定變革計畫及管理結構，協助組織從目前的狀態順利過渡到未來所期望的狀態；5.維持動能：提供變革所需資源，建立支援系統，發展新的能力與技術，以及強化所需的行為。

#### (七)張素偵整合觀點的變革策略

張素偵(2005)認為實際變革領導做法，需視組織內外情境、組織成員特性、領導者本身等因素而定，因此提出變革領導策略包括：排除變革阻力、改變組織文化、改變思維、建立學習型組織、建構自我領導情境以及提倡多元價值等六種策略。

(八)吳若瑛(2007)綜合國內外相關研究，歸納出變革領導策略七大面向：1.實證論理的策略、2.參與對話的策略、3.激勵示範的策略、4.組織學習的策略 5.賦權增能的策略、6.系統整合的策略、7.創新文化的策略。

#### (九)賴振權(2007)將變革領導策略歸納為四個架構：

##### 1.目標價值架構：

強調為學校建立一個清楚的圖像，引領成員與組織未來發展之方向，以提升

成員的共識。

#### 2.組織結構與技術架構：

強調透過職責、角色、工作流程、空間與資源之安排，改善學校科層體制與機械式運作的缺點。

#### 3.政治架構：

政治方面重視學校變革所引發的政治議題，以降低衝突與抗拒，滿足成員的心理需求，並重建成員對變革的支持。

#### 4.文化架構：

即在型塑學校文化，相關策略包括形成改革氣氛、透過團體學習、建立願景，深耕學校文化等，強調將變革的歷程與成果內化於成員或組織心中，增進成員與組織應變變革與解決問題的能力，使變革得以持久與延續。

綜合上述學者對「變革領導策略」之研究發現，領導者訂定變革策略時，必須掌握組織變革的方向，帶領成員設定組織願景，擬定變革計畫，消弭變革歷程中的阻力與抗拒，配合組織情境的變化，激勵組織成員參與變革工作，建構出優秀的團隊，提昇組織變革效能，持續的團隊合作與過程的檢核與回饋，形成學校組織的新文化。

### 參、校長變革領導的研究層面

研究者蒐集歸納有關變革領導之相關文獻，發現近年來國內外學者多以整合組織運作觀點進行探究，有關變革領導的模式可歸納出變革促進者在領導組織變革歷程中，應涵蓋危機意識的提昇、變革願景的建構、變革團隊的組織、變革環境的營造以及組織文化的形塑等五個要素；另外，有關變革領導的策略則可歸納出領導者訂定變革策略時，必須掌握組織變革的方向，帶領成員設定組織願景，擬定變革計畫，消弭變革歷程中的阻力與抗拒，配合組織情境的變化，激勵組織成員參與變革工作，建構出優秀的團隊，提昇組織變革效能，持續的團隊合作與過程的檢核與回饋，形成學校組織的新文化等要素。

研究者另針對校長變革領導層面，整理國內外學者之看法如表2-4，並結合

上述變革領導模式與變革領導策略的要素，歸納出本研究校長變革領導各層面。

表 2-4 校長變革領導研究層面分析表

研究者	研究層面	建立 危機 意識	設定 變革 願景	組織 變革 團隊	營造 變革 環境	過程 檢核	深植 學校 文化
Huling-Austin, Stiegelbauer 和 Muscella(1985)			■	■	■	■	
Kotter(1999)		■	■		■		■
Hall 和 Hord (2001)			■		■	■	
Calhoun (2004)			■	■	■	■	■
鍾志長(2003)			■		■	■	
謝文豪(2004)			■		■	■	
林淑貞(2004)		■	■	■	■		■
鄭國男(2005)		■	■	■	■		■
吳翎綺(2005)		■	■	■			■
吳昌期(2006)			■	■	■		
詹淑珍(2005)		■	■	■	■		■
錢幼蘭(2006)		■	■		■	■	
陳佳秀(2006)			■	■	■		■
賴振權(2007)		■	■	■	■		■
蔡孟芳(2007)			■	■	■		
<b>累積次數</b>		<b>7</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

資料來源：研究者自行整理

歸納表2-4的校長變革領導研究層面，發現以設定變革願景層面研究次數最多，接下來依次為營造變革環境、組織變革團隊、建立危機意識及深植學校文化等層面；研究者根據上述學者及研究者的看法，同時結合變革領導模式與變革領導策略的要素，最後再衡量目前學校校長的領導現況後，將校長變革領導的研究層面分為「提升危機意識」、「建構變革願景」、「組織變革團隊」、「營造變革環境」與「形塑學校文化」等五個層面，以做為本研究探討校長變革領導研究層面之用，茲分述其定義如下：

## 一、提升危機意識

校長敏銳地察覺學校內、外環境的問題、挑戰與需求，運用變革領導能力，營造一個需要變革的氛圍，讓成員瞭解並知覺所面臨之競爭情境、潛在危機與可能之生機，提高組織同仁的危機意識，改變成員的觀念；並且要克服對變革的抗拒，解構成員原有的價值規範，改變舊有的慣性技術，重新分配資源，形成需要變革的共識。

## 二、建構變革願景

校長釐清變革方向，慎思變革的教育意涵，透過參與、溝通、協調與引導的過程，整合學校組織與成員的目標，形成學校團隊目標，塑造一個明確且具前瞻性願景，凝聚向心力，指引成員朝一致的方向共同努力。

## 三、組織變革團隊

校長將學校視為一個經營團隊，超越學校科層體制運作方式，破除學校各組織單位間的疆界，並依學校變革的任務，延攬具有專業能力、系統思考、責任感與企圖心的成員，充分授權、激勵團隊成員領導全校同仁進行變革，提升學校績效。

## 四、營造變革環境

校長在變革過程中扮演問題解決者、服務者以及資源提供者的角色，排除變革的障礙，化解變革的疑慮，拓展學校內外資源，獲得變革所需的人力物力資源與承諾，營造溫馨支持的校園環境，滿足組織成員的需求，激發參與意願並發揮專業知能，引導學生積極主動學習，提升變革成效。

## 五、形塑學校文化

校長透過變革領導的歷程，帶領學校成員接受變革的衝擊，重視團隊合作，不斷進步與學習，持續追求改變與創新，形塑出共同的價值觀、教育理念、行為規範與行為期望，成為一個接納變化、適應變革及支持創新的學校文化。



## 參、校長變革領導的相關研究

有關以「變革領導」做為論文研究題目，進行實證研究之論文近年來日益增多，顯示變革領導已逐漸成為新興領導學之研究趨勢，研究者以「校長變革領導」為關鍵字鍵入國家圖書館臺灣博碩士論文知識加值系統中查詢到16篇相關研究；另有國內研究者謝文豪（2003）「校長變革領導之探討：以九年一貫課程之實施為例」及謝文豪（2004）「國民小學校長之變革關注與變革領導策略之探討」。

國外 Ayala(1996)在研究中發現提供學生一個安全、滋養的環境與流暢、合作的溝通系統，可使學生在學業與社會上有機會成長。

Lopez(2003) 利用調查研究法以都市小學為對象，進行並比較高、低效能校長之間領導行為的差異研究，發現改革執行與成功的關鍵在校長的角色；有效能都市小學校長的特徵為教學領導、變革領導、有力的溝通技巧、分享決策、合作領導、理解都市情境、企業領導技巧、問題解決領導技巧和全方位的領導技巧；高、低效能表現的校長在變革領導與問題解決領導上有所差異。

Calhoun(2004) 利用訪談方式訪談 16 位加州地區公立學校校長，以瞭解校長的變革領導策略，研究發現常用的變革領導策略包括：分享願景；分配領導；策略思考；理解與管理變革歷程；挑戰現況；激勵、鼓舞、示範和喝采指導等。

Wirth(2004)在「自我領導與自我倡導的變革領導之相關研究：組織緊急變革下的授權」之研究，發現自我領導與自我倡導的變革領導之間具有相關，自我領導中的目標設定與變革領導的向上影響、同儕激勵三者達顯著水準。

Goodvin(2005) 利用焦點訪談法進行「堪薩斯州學校領導者系統變革預備度之研究」，發現變革領導角色與變革行動的引發決定於變革的特性、活動類型與所需的行為。

Matthew(2005) 「以創造力預測組織變革領導之研究」發現有效能的變革領導者是創造力的導入者；此外創造力的測量（含能力、人格與表現）能解釋 42 %的變革領導表現。

研究者將相關研究分別以研究主題、教師背景變項、學校背景變項與研究結



果等方面，分析如下：

## 一、研究主題

自 2004 至 2008 之十餘篇研究，探討與校長變革領導相關之研究主題呈現多元面貌，計有學校文化(Ayala, 1996)、學校效能(陳映廷, 2006; 詹淑珍, 2005; Lopez, 2003)、學校科技(Calhoun, 2004)、經營績效(錢幼蘭, 2006)、競爭優勢(汪良宏, 2007)、學校創新經營(賴振權, 2007; Ayala, 1996)、學校創新經營效能(吳明雅, 2008; 陳佳秀, 2006)、知識分享(陳佳秀, 2006)、創造力(Matthew, 2005)、教師教學創新(蔡孟芳, 2007)、教師組織承諾(吳翎綺, 2005; 汪良宏, 2007)、教師革新關注(鍾志長, 2003)、教師工作投入(鄭國男, 2005)、組織學習(吳昌期, 2006; Johnson, 1999)、組織文化(吳昌期, 2006)、組織發展關係(王士銘, 2007)、組織執行力(張碧文, 2007)等主題，大致可分成學校經營效能、教師教學與工作等二大類。

## 二、教師背景變項

與校長變革領導研究相關之教師背景變項包括教師性別、教師年齡、最高學歷、服務年資與擔任職務等。

### (一)教師性別因素與校長變革領導的關係

在多篇探討變革領導的相關研究中，發現不同性別之教師在知覺校長變革領導上有顯著差異，且男性教師對校長整體及各層面變革領導行為的知覺程度顯著高於女性教師(王士銘, 2007; 林淑貞, 2004; 吳明雅, 2008; 張碧文, 2007; 蔡孟芳, 2007; 賴振權, 2007); 而另有些研究則發現不同性別之教師在知覺校長變革領導上沒有顯著差異(汪良宏, 2007; 吳翎綺, 2005; 陳映廷, 2006; 詹淑珍, 2005; 鄭國男, 2005)。可見教師的性別對校長變革領導行為的知覺是否有所差異情形，研究上並無共識的看法，仍有待進一步研究。

### (二)教師年齡因素與校長變革領導的關係

王士銘(2007) 研究中南部地區國民中小學校長變革領導行為與組織發展之關

係，發現不同年齡之教師在知覺校長變革領導上有顯著差異；蔡孟芳(2007) 研究臺中市國民小學校長變革領導與教師教學創新之關係，及汪良宏(2007) 研究國民小學校長變革領導、教師組織承諾與學校競爭優勢之關係，發現年長教師對於校長變革領導認知程度較高。

#### (三)教師最高學歷因素與校長變革領導的關係

張碧文(2007) 研究桃竹苗地區國民中小學校長變革領導行為與組織執行力之關係，發現不同學歷之教師在知覺校長變革領導上有顯著差異；汪良宏(2007) 之研究則發現不同學歷之教師在知覺校長變革領導上沒有顯著差異。

#### (四)教師服務年資因素與校長變革領導的關係

在與變革領導相關研究中，發現不同服務年資之教師在知覺校長變革領導上有顯著差異，以資深教師認知程度較高(王士銘，2007；汪良宏，2007；張碧文，2007；蔡孟芳，2007)；而林淑貞(2004) 研究中四縣市國民中小學組織變革中校長變革領導行為，則發現不同服務年資之教師在校長變革領導知覺大致相同，未有顯著差異現象(吳翎綺，2005；陳映廷，2006)。

#### (五)教師擔任職務因素與校長變革領導的關係

在與變革領導相關之數篇研究發現，擔任不同職務的教師所知覺校長變革領導行為具有顯著差異，其中以擔任「主任」的教師知覺程度較高(王士銘，2007；汪良宏，2007；張碧文，2007；蔡孟芳，2007；賴振權，2007；鄭國男，2005；羅義流，2005)。但是林淑貞(2004) 研究中四縣市組織變革中國國民中小學校長變革領導行為，及吳翎綺(2005) 研究國民小學校長變革領導與教師組織承諾，卻發現教師擔任不同職務對校長變革領導行為的知覺並無顯著差異。可見教師擔任職務對校長變革領導行為的知覺是否有所差異情形，研究上並無共識的看法，仍有待進一步研究。

### 三、學校背景變項

與校長變革領導研究相關之學校背景變項可歸納為學校規模、學校歷史、校

長性別、校長年齡及擔任校長總年資等。

#### (一)學校規模因素與校長變革領導的關係

在多篇探討變革領導的相關研究中，發現不同學校規模之教師知覺校長變革領導有顯著差異(王士銘，2007；林淑貞，2004；汪良宏，2007；吳昌期，2006；吳明雅，2008；吳翎綺，2005；張碧文，2007；鄭國男，2005；羅義流，2005)；而陳映廷(2006)研究臺北市公立國民小學校長變革領導行為與學校效能的結果卻發現，不同學校規模之教師在知覺校長變革領導上並無顯著差異(陳佳秀，2006；詹淑珍，2005)。可見學校規模是否影響校長變革領導行為仍然有待進一步探究。

#### (二)學校歷史因素與校長變革領導的關係

吳明雅(2008)之研究發現不同學校歷史在校長變革領導上有顯著差異；賴振權(2007)研究國民小學校長變革領導與學校創新經營之關係，發現以學校歷史41年以上者之教師對於校長變革領導之知覺程度較高。詹淑珍(2005)研究臺北縣市國民小學校長變革領導與學校效能之關係，發現校長變革領導行為整體及各層面並不因學校歷史而有所差異(陳映廷，2006；陳佳秀，2006)。

#### (三)校長性別因素與校長變革領導的關係

詹淑珍(2005)及陳映廷(2006)發現校長變革領導行為整體及各層面並不因校長性別而有所差異。

#### (四)校長年齡因素與校長變革領導的關係

吳明雅(2008)之研究發現不同校長年齡在校長變革領導上有顯著差異。詹淑珍(2005)及陳映廷(2006)發現校長變革領導行為整體及各層面並不因校長年齡而有所差異。

#### (五)校長擔任校長總年資因素與校長變革領導的關係

吳明雅(2008)之研究發現不同校長年資在校長變革領導上有顯著差異。詹淑珍(2005)及陳映廷(2006)發現校長變革領導行為整體及各層面並不因校長服務年資而有所差異。

#### 四、研究結果

在變革領導相關研究中探討學校變革領導之現況，校長均能展現良好的變革領導行為（王士銘，2007；林淑貞，2004；吳翎綺，2005；吳昌期，2006；陳映廷，2006；張碧文，2007；蔡孟芳，2007；詹淑珍，2005；鄭國男，2005；賴振權，2007；羅義流，2005）；另外，研究中顯示校長變革領導與學校文化、學校科技、學校效能、經營績效、競爭優勢、學校創新經營、學校創新經營效能、知識分享、創造力、教師教學創新、教師工作投入、教師革新關注、組織承諾、組織學習、組織文化、組織發展關係、組織執行力等具顯著正相關（王士銘，2007；汪良宏，2007；吳翎綺，2005；吳昌期，2006；吳明雅，2008；陳映廷，2006；陳佳秀，2006；張碧文，2007；蔡孟芳，2007；賴振權，2007；詹淑珍，2005；鍾志長，2003；鄭國男，2005；Ayala, 1996；Calhoun, 2004；Lopez, 2003；Matthew, 2005）。

吳明雅(2008)及蔡孟芳(2007)之研究發現在校長變革領導層面中以「調整組織結構」層面最高，「建立變革願景」層面最低。賴振權(2007)以「營造支持氛圍」層面知覺程度較高，而「建構變革願景」層面知覺程度較低。

校長變革領導的相關研究中，除有關實施現況的研究外，以研究其與學校經營效能、教師教學與工作等兩大類多元相關主題之關係者為重，研究顯示校長變革領導實施程度越高，則學校經營效能、教師教學與工作等相關主題成效越高。對於校長變革領導的可行性方面，皆呈現較高的程度。

依據上述文獻探討，在校長變革領導層面、不同教師背景變項、不同學校背景變項之研究結果，因不同研究者與不同研究對象而有不同的結果，因此研究者認為校長變革領導值得再深入探討。



## 第二節 教師組織承諾的理論與相關研究

本節旨在探討教師組織承諾的理論與相關研究，首先分析教師組織承諾的意涵與理論，包括教師組織承諾的意義、類型、模式等部分；其次分析教師組織承諾的研究層面；最後探討教師組織承諾的相關研究。

### 壹、教師組織承諾的意涵

#### 一、教師組織承諾的意義

「組織承諾」的概念最早由 Whyte 於 1956 年所提出，繼而由 Becker(1960) 於美國社會學刊 (American Journal of Sociology) 發表一篇有關組織承諾概念的論文，率先提出「承諾」概念的應用，指稱組織承諾是了解員工在組織中，工作行為的重要因素。由於 Becker 所提出對於組織承諾的看法，在組織行為學界掀起一陣研究風潮，學者認為組織承諾的程度會是員工離職或曠職的重要影響因素，在此之後許多領域將組織承諾的概念加以應用，其中於教育界的應用即成為「教師組織承諾」的理論與實務的發展。

探討有關組織承諾的意義由於聚焦的重點不同，論述亦有所差異。茲將國內外有關文獻對組織承諾的定義，整理如表 2-5:

表 2-5 組織承諾定義彙整表

學者 / 年代	組織承諾定義
Becker (1960)	組織承諾係指由於投資成本 (如金錢、心血) 的累積投入所產生的一種持續性活動傾向。
Kantor (1968)	組織承諾係指個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願，這種持續工作的承諾，是因為個人考慮個人對組織投資太大，一但離開組織，所付出的代價太大，最後導致不願意離開組織。
Porter, Steers, Mowday 和 Boulian (1974)	組織承諾係指個人對某一特定組織的認同與投入的程度。包含三個傾向: (1) 認同組織的目標和價值。(2) 願意為組織盡心盡力。(3) 希望繼續成為組織中的一份子。
Koch 和 Steers (1978)	組織承諾係指個人在工作上的態度性反應，其特性為 (1) 個人實際的工作與理想的工作一致; (2) 個人認同於其所選的工作 (3) 個人不會離開目前的組織而另外選擇其他工作。



表 2-5 (續)

學者 / 年代	組織承諾定義
Thompson (1989)	組織承諾係指員工對組織目標與價值的信念，並接受組織的目標與價值，為了組織的利益，員工均能自動自發的盡心盡力，且員工有強烈的意願留在組織中。
Meyer 與 Allen (1991)	組織承諾分成三個構面：(1)情感性承諾:指組織成員對組織情感的依附。(2)持續性承諾: 承諾的存在是基於離開組織時的成本考量。(3)規範性承諾:是指組織認為有義務必須在組織中。
Steers 與 Black (1994)	組織承諾係指個體認同或投入於組織中的相對程度，它以三個因素為特點：(1)非常信任和接受組織目標與價值。(2)願意為組織付出巨大的努力。(3)保持做為組織成員的強烈願望。
Robbins (2002)	組織承諾係指工作態度的一種，即員工認同特定組織及其目標，並且希望維持組織內成員關係的程度。
丁虹 (1987)	組織承諾係指個人對組織的認同及投入的態度傾向的相對強度，有三個特徵：(1)深信並接受組織之目標及價值。(2)願意為組織投注高度的努力。(3)具有強烈慾望以維持組織成員的身分。
陳金水 (1989)	組織承諾係指：(1)個人對組織的目標和價值有著強烈的信仰和接受。(2)個人願意在行動上付出更多的努力。(3)個人希望繼續成為組織的一份子。
梁瑞安 (1990)	組織承諾係指個人對組織目標與價值，有著強烈的認同感，對組織忠心關懷，願意為組織付出心力，且希望繼續成為組織一份子。
蔡進雄 (1993)	組織承諾係指組織成員願意為組織付出更多的努力，並認同組織的目標與價值，且渴望繼續留職的一種態度傾向。
邱馨儀 (1996)	組織承諾係指組織成員對組織目標、價值、信念的認同，並願意為組織付出更多的努力，與希望留在組織的態度。
張品芬 (1995)	組織承諾係指個人認同和投入某特殊組織的相對強度，有三項特徵：(1)深信且接受組織之目標及價值。(2)願意為組織投入高度的努力。(3)希望繼續成為組織的一份子。
張瑞村 (1998)	組織承諾係指個體將組織目標及價值內化，對組織強烈的認同感及忠誠感，願意竭盡所能，為組織奉獻心力。
胡瓊泰 (1999)	組織承諾係指員工對組織的忠誠、認同或承諾，為探討及了解員工對組織的態度與表達員工對組織的一種依附感。
鍾志明 (2000)	組織承諾係指個人對一特定組織有相當強烈的認同與投入。
張惠英 (2002)	組織承諾係指組織成員對組織目標、信念的認同，願為組織付出心力，並繼續留任組織的態度。

資料來源：研究者自行整理

綜合上述，國內外學者對組織承諾有視為「行為」者；有視為「態度」者；有視為「價值」者，各有不同的研究取向。研究者將組織承諾定義為：組織成員將組織目標及價值內化，對組織具有強烈的認同感及忠誠感，願為組織付出心力，並繼續留任組織的一種態度傾向。

自從組織承諾提出後，許多領域紛紛掀起研究與應用熱潮，而將其理論應用於教育界，則成為「教師組織承諾」。研究者將國內外學者對教師組織承諾之定義整理如下：

表 2-6 教師組織承諾定義彙整表

學者/年代	教師組織承諾定義
Reyes (1990)	教師組織承諾係指教師 (1) 對學校目標和學生學習能力的信念；(2) 意圖成為學校活躍的成員；(3) 願意為學校付出額外的努力。
黃國隆 (1986)	教師組織承諾係指 (1) 對學校之正向評價。(2) 對學校努力及進修意願。(3) 對學校之向心力。(4) 留職傾向。
莊榮霖 (1994)	教師組織承諾係指學校教職員對組織的一種忠誠度，達成組織目標的意願，接受組織的價值觀，對組織的一種正面評價，以及渴望成為組織一份子的程度。
詹婷姬 (1994)	教師組織承諾係指教師願意為目前的學校付出更多的努力，並且認同學校組織的目標與價值，願意留在同一學校服務的態度傾向。
邱馨儀 (1996)	教師組織承諾係指是教師對其任教學校組織目標、價值、信念的認同，並願為學校付出更多努力，希望繼續留任該校的態度。
周崇儒 (1997)	教師組織承諾係指教師對學校目標、價值的認同與投入程度，包含組織認同、努力意願、留職傾向三個面向。
徐善德 (1997)	教師組織承諾係指教師認同學校的教育目標，願意為學校付出更多心力與貢獻，同時渴望繼續成為學校中的一份子。
章珮瑜 (2000)	教師組織承諾係指教師對學校的認同與投入的程度，分為認同承諾、形象承諾、義務承諾、留職承諾等四個層面。
簡佳珍 (2004)	教師組織承諾係指教師對學校組織的目標、價值及辦學理念具強烈認同感，對學校教育關心支持，願意對學校或行政工作付出心力，為薪資、職位、專業創造自由與同事情誼，希望繼續成為學校一份子，為教育工作而努力。
王美惠 (2004)	教師組織承諾係指教師對於任職學校組織的目標及價值產生積極的認同情感，願意付出心力以投入學校教學及行政工作，並且為達成學校組織目標而努力，對於所任教職及行政協助工作願意繼續留任，以身為教師為榮的態度傾向和行為。

表 2-6 (續)

學者/年代	教師組織承諾定義
吳翎綺 (2005)	教師組織承諾係指教師對於學校組織的目標、價值及辦學理念，有著強烈的認同感，對學校忠誠關懷，願意為學校付出心力，並且希望繼續成為學校中一份子的一種態度傾向。
葉佳文 (2006)	教師組織承諾係指組織成員基於資源交換與價值認同的意向，在行為上願意為學校付出更多的心力與奉獻，在態度上希望能夠繼續留任學校。
蔡炳坤 (2006)	教師組織承諾係指教師認同學校的目標與價值，願意為學校組織利益而認真投入奉獻心力，並明確希望繼續成為學校組織中的一份子，同時衡量投資與回報的關係而產生的承諾。
方淑芬 (2007)	教師組織承諾係指教師認同學校目標與價值，願為學校的利益投注更多的努力，並強烈渴望成為學校一份子。包括：「組織認同」、「工作努力」、「留職意願」等三個層面。
黃韻如 (2007)	教師組織承諾係指教師視自己為學校的重要成員，認同學校教育的目標和價值，並以學校的願景與目標為自己的願景與目標，願意繼續留在學校服務，為學校與學生的最大利益投入更多的時間與心力，並積極提升教師的專業能力，以達成學校教育的目標。
郭芝穎 (2007)	教師組織承諾係指教師認同所任學校組織的目標及價值，願意為學校付出努力與關注，以及希望繼續留在該校服務的態度。
連棋銘 (2008)	教師組織承諾係指教師對其任教學校的組織目標及價值信念的認同，願意在行為上付出更多的心力與貢獻，希望繼續留任該校服務的一種態度。
資料來源：研究者自行整理	

綜上所述，研究者將教師組織承諾定義為教師組織承諾係指教師對於學校組織的目標、價值及辦學理念，有著強烈的認同感，對學校忠誠關懷，願意為學校組織利益認真投入、付出心力，積極提升專業能力，並且希望繼續留任在學校服務的一種態度傾向。

## 二、組織承諾的類型

國內外學者對組織承諾因所採取的觀點與詮釋的方式不同而有多種類型，分述如下：

### (一)Becker(1960)交換性觀點 (功利性觀點)：

Becker 是最先將組織承諾以交換性觀點詮釋的學者，員工的組織承諾乃基於交換性考慮，且隨著年資漸增的退休金及可能獲得的組織管理權，所合稱的附屬利益。當附屬利益逐年累積時，個人會基於利益考量而繼續留在組織，因而形成對組織的承諾，亦即是基於個人對組織「投資與成本間評估」的一種行為與態度。

(二)Etzioni (1961) 道德、計算與疏離等三種觀點：

- 1、道德投入：基於組織目標與價值內化，屬於一種正向且高強度的導向。
- 2、計算投入：基於利益與報酬理性交換，屬於一種低強度關係。
- 3、疏離投入：此關係可發現於剝離關係中，屬於一種負面關係。

(三)Kantor (1968) 持續性、凝聚性與控制性等三種觀點：

- 1、持續性承諾：考量先前在組織中的投資及犧牲，離開的代價太高，因而繼續奉獻於組織生存。
- 2、凝聚性承諾：是對組織社會關係的隸屬程度，成員放棄先前的社會關係，並致力於增加團體凝聚力和歸屬感。
- 3、控制性承諾：成員否定以前的規範，並根據組織的價值，重新塑造個人自我概念。

(四)Porter & Smith (1970) 心理性觀點(規範性觀點)：

是指成員對組織有積極、高度正面的傾向，包括對組織目標與價值的認同、工作的高度投入及對組織的忠誠。

(五)Staws (1977, 1981) 組織行為觀點：

Staws 於 1977 年先行提出組織行為的途徑，將承諾視為一種對組織強烈認同與投入，以及個人目標與組織目標漸趨一致的過程，並於 1981 年擴充為行為與態度兩大因素：

1.態度性承諾：是指個人對組織認同與投入的強度，包括三個因素：(1) 價值承諾，對組織目標與價值的信仰和接受；(2) 努力承諾，願意為達成組織目標付出的努力；(3) 留職承諾，希望繼續成為組織中的一份子。

2.行為性承諾：是指當一個人進入組織一段時間後，投入相當多成本，亦經



由投入而產生一種對自我支持的信念，如要離開組織時會產生相當大的犧牲，年資越久員工成本越大，因此對組織的行為承諾也越大。

(六)Stevens 等人(1978) 規範性承諾與交換性承諾觀點：

1.規範性承諾:組織成員對於某一特定行為抱持規範的信念；一個人願意留在組織裡，為組織付出更多努力，並非評估將會獲得多少利益，而是相信「應該」這樣做，才符合團體「規範」。

2.交換性承諾：:組織成員以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬間的差距；組織成員會將自己對組織的貢獻及從組織所獲得的報酬比較。成員認為此種交換過程對自己有利，組織承諾因而提高。

(七)Near(1989) 心理性、結構性與認知一致性觀點：

1.心理性承諾：組織成員個人目標與組織目標一致，對組織目標具有忠誠度，願留任組織、獻身工作、付出額外的努力。

2.結構性承諾：基於互利的觀點，努力工作是為換取某些誘因。

3.認知一致性承諾：由於組織成員加入，因而認知隸屬於此一組織。

(八)Reyes 與 Pounder(1990) 交換性、社會性與心理性觀點：

1.交換性觀點：組織成員估算與組織的利害關係。

2.社會性觀點：個人與組織關連的過程與程度，包括道德、疏離、酬賞等。

3.心理性觀點：組織成員認同組織目標與價值，願意留任組織為其繼續服務。

(九)Meyer 與 Allen(1991)情感承諾、持續承諾與規範承諾觀點：

認為組織承諾是一種多面向的概念，分別為情感性、持續性、規範性承諾。

1.情感性承諾：表示個人認同與參與特定組織的強度。應包括對組織之目標與價值的信念與接受；為組織努力的意願及停留於組織的意願。

2.持續性承諾；是指個人認知到一旦離開組織將失去有價值的附屬利益，因而繼續停留在組織中。

3.規範承諾：指個人與組織價值一致或基於對組織的責任感，亦即員工因道德義務而繼續留在組織中的意願。



(十)蔡進雄(1993) 態度性承諾(心理觀點)與行為性承諾(交換性觀點)：

1.態度性承諾：是指個人對一特定組織認同與投入的強度，包括三個因素：

(1)價值承諾，對組織目標與價值的信仰和接受；(2)努力承諾，願意為達成組織目標付出的努力；(3)留職承諾，對繼續成為組織中一份子的希望。

2.行為性承諾：個人受制於自己過去的行為，而經由這種行為導致出一種信念，以支持自己對組織投入。

(十一)劉春榮(1993)：規範性與交換性觀點：

1.規範性組織承諾：個體認同組織目標與價值觀而表現出某種態度或行為傾向。

2.交換性組織承諾：個人衡量付出與報酬間的差距，對無法撤回的決定或行為作補償的過程。

(十二)邱馨儀(1996)交換性觀點、社會性觀點及心理性觀點：

1.交換性觀點：取決於成員估算其對組織的投入。

2.社會性觀點：取決於個體與組織相關連的過程與程度。

3.心理性觀點：認同組織的目標與信念，並願為組織犧牲奉獻與留任組織。

(十三)曾南薰(1998) 心理態度、價值評價以及組織與個體關係觀點：

1.心理態度：強調員工對組織目標認同、對組織正向評價、對組織忠誠與情感投入、主動付出高度努力。

2.價值評價：一種計利性、計較性、被動性與適應性承諾。個體受到某種束縛或利誘，才為組織服務。

3.組織與個體關係：對於組織向心力、凝聚力、控制等承諾。

(十四)范熾文(2002) 態度性及交換性觀點：

1.態度性承諾：指成員對組織有積極正面的態度，能認同組織目標與價值，並願意為組織奉獻心力。

2.交換性承諾：基於交換理論，以成本效益觀點來探討組織承諾。成員會去比較自己對組織付出與從組織中獲得利益間之關係。亦即個體以投資報酬率的觀

點，衡量付出與報酬的差距。

(十五)吳翎綺(2005) 心理性及交換性觀點：

1.心理性承諾：指自己認同組織的價值與目標，自發性的願意留任組織，為其付出努力。

2.交換性承諾：指成員以成本效益觀點，衡量付出與報酬的差距，如交換條件對自己有利，則組織承諾愈高。

(十六)方淑芬(2007) 心理性、交換性、社會性、情感性以及持續性觀點：

1.心理性觀點：認同組織的目標與信念，並願為組織犧牲奉獻與留任組織。

2.交換性觀點：組織承諾的高低取決於成員估算與組織的利害關係。

3.社會性觀點：個人與組織關連的過程與程度決定承諾的高低，包括道德、疏離、酬賞等。

4.情感性觀點：個人認同與參與一特定組織的強度。包括對組織之目標與價值的信念與接受；為組織努力意願及留任於組織的意願。

5.持續性觀點：指個人認知到一旦離開組織將失去有價值的附屬利益，因而願意繼續停留在組織傾向，投資的成本包括時間、努力、工作技能、意識型態等。

(十七)郭芝穎(2007) 心理性、功利性及社會性觀點：

1.「心理性」組織承諾：採心理認知的觀點，將承諾視為一種態度，亦即組織成員認同組織信念、價值與目標而表現出某種態度傾向，包括對組織正面的評價，在情感上給予組織積極關注與忠誠，在工作上主動投注心力，以及願意繼續留在組織中的強烈意願。

2.「功利性」組織承諾：採功利性與工具性的觀點，將承諾視為一種行為。組織成員衡量己身付出成本與報酬間的差距，對無法撤回決定及無法改變的行為所作之補償過程。個人受到某些誘因或束縛，才願意為組織效力，非積極自發的努力。

3.「社會性」組織承諾：強調組織與個人關聯、契合的程度，亦即組織成員在組織社會化的過程中，與組織建立起緊密結合的隸屬關係，而內心產生一種道

德上強烈的向心力與義務感。個人會受到團體規範及本身回報組織心理的影響，而為組織團體貢獻一己之力。

研究者根據上述文獻資料，分析整理為交換性(價值性、持續性、功利性、報酬性、計算性、行為性、結構性)觀點、心理性(疏離性、情感性、態度性)觀點，以及社會性(凝聚性、控制性、規範性、道德投入、認知一致性)觀點，因此將組織承諾的類型歸納成以下層面：

(一)交換性層面：包含價值性、持續性、功利性、報酬性、計算性、行為性、結構性等觀點，組織成員以成本效益觀點來估算組織承諾的程度，會去比較自己對組織付出與從組織中獲得利益間之關係，認知到一旦離開組織將失去有價值的附屬利益，因而願意繼續停留在組織，投資成本包括時間、努力、工作技能、意識型態等。亦即以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距。

(二)心理性層面：包含疏離性、情感性、態度性等觀點，組織成員將承諾視為一種態度，認同組織信念、價值與目標而表現出某種態度傾向，包括對組織正面的評價，在情感上給予組織積極關注與忠誠，在工作上主動投注心力，以及願意繼續留在組織中、願意為組織犧牲的意願。

(三)社會性層面：包含凝聚性、控制性、規範性、道德投入、認知一致性等觀點，組織成員有內在規範壓力，認為應該配合參照個人或團體，也會放棄先前的社會關係而致力於增加對此組織的隸屬感，在內心產生道德上強烈的向心力與義務感。

### 三、組織承諾的模式

有關組織承諾的模式，國內外學者提出了諸多看法。有 Fishbein 於 1953 年提出的「組織承諾行為意圖模式」，認為成員的價值與信念影響組織承諾的意圖與行為；有 Stevens 等人於 1978 年提出的「組織承諾角色知覺模式」，認為角色知覺影響組織承諾的程度；有 Staws 於 1977 年提出的「組織承諾形成模式」，認為態度性承諾與行為性承諾各有不同之因果關係，互為影響；另外，Steers 於 1977 年以嚴謹的實徵研究，提出「組織承諾前因後果理論」模式，為「前因後果」理

論的模式奠定了基礎，影響了後來的學者，如 Mowday、Porter 和 Steers 等人的「組織承諾前因後果模式」，Reyes 和 Pounder 的「教師組織承諾模式」，以及 Mathieu 和 Zajac 的「前因後果及相關變項的分類模式」。茲分述如下：

(一)Fishbein(1953)的「組織承諾行為意圖模式」：

認為組織成員個人的社會規範信念與工具性認知信念會導致組織承諾與利益動機，而組織承諾與利益動機同時決定了與組織有關的意圖和行為。社會規範信念指的是個人內在認為行為應配合參照團體規範的壓力；工具性認知信念則指個人對行為結果的評價。

(二)Staws(1977)年的「組織承諾形成模式」：

分為態度性承諾與行為性承諾，兩者有不同之因果關係，互為影響。態度性承諾是指個人對一特定組織之認同與投入的強度，包括對組織目標與價值的信仰和接受的價值承諾、願意為達成組織目標付出努力的努力承諾，以及希望繼續成為組織中一份子的留職承諾等三個因素。行為性承諾則指個人受制於過去在組織中受到某些因素的束縛，使個人產生心理上的支撐力量，導致出一種信念，以支持自己對組織投入的行為。

(三)Steers(1977)的組織承諾「前因後果模式」：

此模式包含組織承諾的前因(預測變項)與結果(效標變項)兩部份。預測變項包括個人特質、工作特性、與工作經驗；效標變項包括留職意願、出席率與工作績效。前因後果間的關係如圖 2-2。

(四)Stevens(1978)的「組織承諾角色知覺模式」：

認為組織成員透過組織政策、結構、獎懲方式等達成角色期望，進而產生個人的角色知覺，而影響組織行為，領導者可融合交換性和心理性組織承諾的觀點，評估成員的角色知覺與各種影響後，瞭解組織承諾的程度。

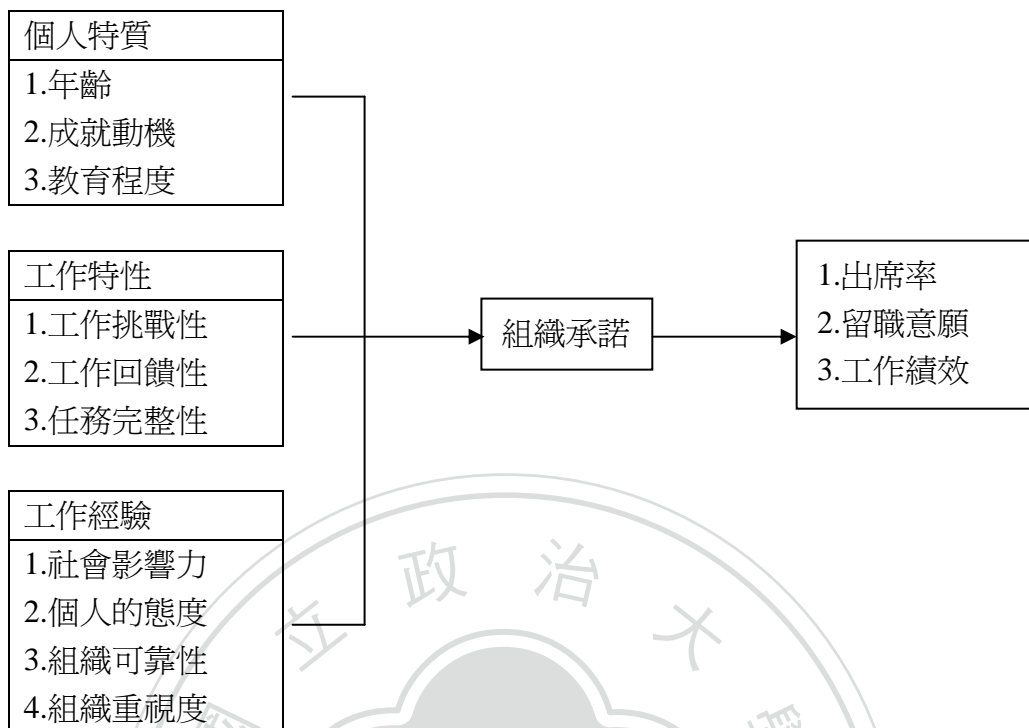


圖 2-2 Steers 的組織承諾前因後果模式圖

資料來源：”Antecedents and outcomes of organizational commitment” by R. M. Steers, 1977, *Administrative Science Quarterly*, 22, 46.

(五) Mowday、Porter 和 Steers (1982) 的「組織承諾前因後果模式」：

認為「組織承諾」的前因有四類變項：

1. 個人特徵：包括年齡、年資、教育程度、性別、種族、及人格特質等。
2. 角色特徵：包括工作範圍及挑戰性、角色衝突及角色混淆等。
3. 結構性特徵：包括組織規模、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度、決策參與程度等。
4. 工作經驗：包括組織可依賴性、個人重要性、期望水準、團體規範等。

而「組織承諾」的後果則側重在考驗工作績效、任職時間、怠工情形、缺席情形及人事異動率等程度，前因後果間的關係如圖 2-3 所示。



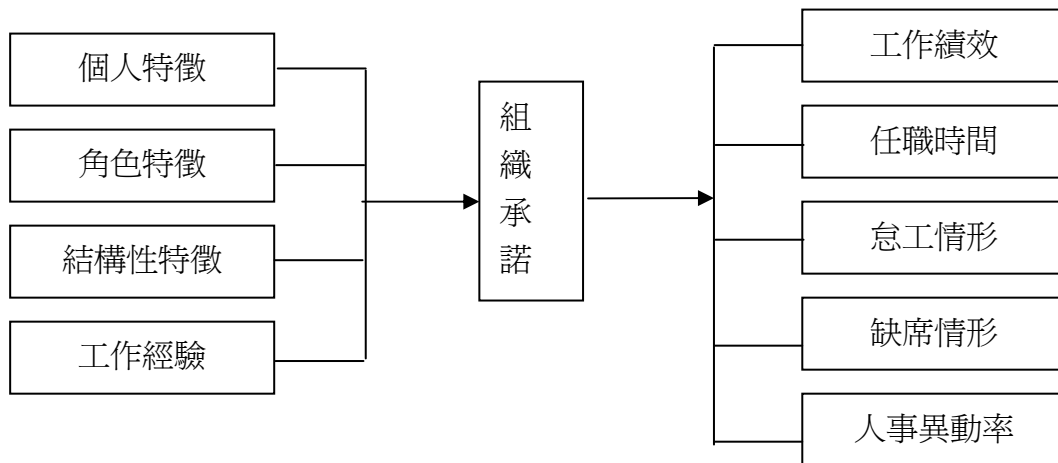


圖 2-3 Mowday、Porter 和 Streers 的組織承諾前因後果模式理論圖

資料來源：R. T. Mowday, L. W. Porter, & R. M. Steers(1982). *Employee organization linkage*. New York: Academic Press.

(六) Reyes 和 Pounder(1990)的「教師組織承諾模式」：

此模式以 Mowday 等人的「組織承諾前因後果模式」為基礎，發展出教師組織承諾模式。認為影響教師組織承諾的因素為教師背景變項、學校環境變項、個人與組織的契合程度。其關係如圖 2-4 所示。

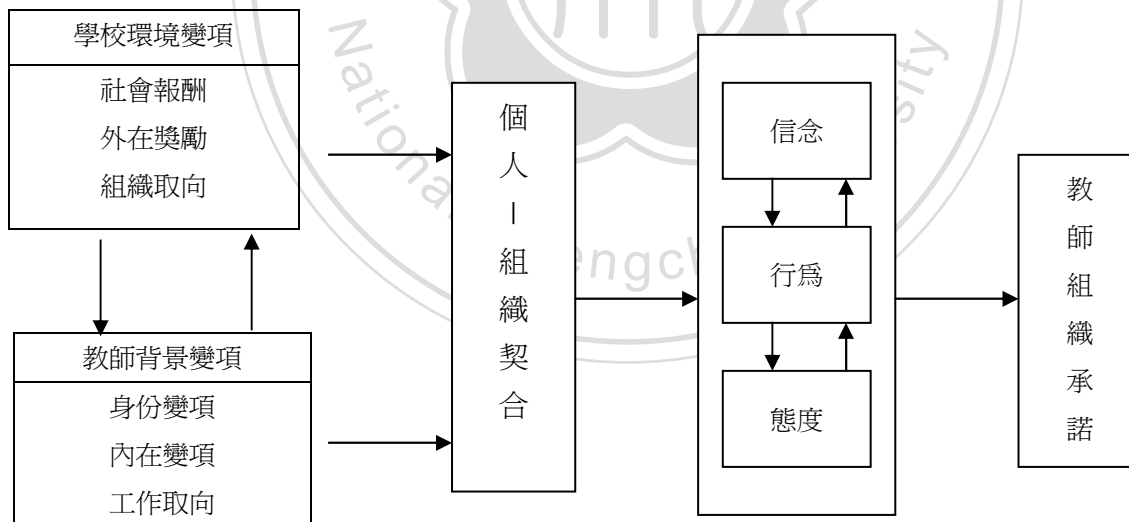


圖 2-4 Reyes 和 Pounder 的教師組織承諾模式理論圖

資料來源：P. Reyes & D.G. Pounder.(1990). *Teachers commitment, job satisfaction, and school value orientation : A study of public and private schools*. University of Wisconsin, Madison.

1.學校環境變項：(1)社會報酬係指與上司、同事、學生之關係；(2)外在獎勵係指酬勞、津貼及升遷機會；(3)組織取向係指規範取向與功績取向的強度。

2.教師背景變項：(1)身份變項係指年齡、年資、性別與教育程度；(2)內在變項係指工作場所的認同與工作意願等工作任務的情感性承諾；(3)工作取向係指規範導向與功績導向的程度。

3.個人與組織的契合程度：係指個人在組織中社會化的過程。當教師統整學校與個人的目標、組織信念與價值體系的程度越高，其契合程度就越高，而個人受組織社會化的程度也越高，教師正向的信念、態度與行為也為之提昇，進而增強教師對學校的認同，以及對學校的目標與工作任務的承諾。

(七) Mathieu 和 Zajac(1990)的「前因後果及相關變項的分類模式」：

經由實證研究與歸納發現，若將組織承諾視為前因變項，可被應用於預測員工的曠職、離職、工作績效和其他的行為結果；若將組織承諾視為後果變項，則個人變項、角色狀態和工作環境便成為預測變項而與之產生關聯。

(八)黃國隆(1986)綜合歸納的「前因後果組織承諾」模式：

經綜合歸納結果，認為前因變項可分為環境變項與個人變項兩大類，同時組織結構會受到環境變項與個人變項的交互影響：

1.環境變項：包含組織環境(如領導方式、組織氣候)和工作特性(如工作的自主性、工作的重要性、對組織的態度)等。

2.個人變項：包含個人背景變項(如年齡、性別、年資)、性格特質(如性別角色、成就動機、個人價值)和認知與期望(如個人對組織的投入與從組織所獲得的報償)等。

綜合上述，可以得知組織承諾是一個多面向的概念。Steers 的前因後果模式為組織承諾模式奠定了基礎而影響了後來的研究取向，但是學者們對組織承諾模式的看法仍然存在著差異，而且並沒有一種理論模式可以周延的詮釋組織承諾多面向的心理因素、社會因素、價值因素與行為結果。本研究亦採前因後果的模式，將教師組織承諾與校長變革領導同時視為前因(預測變項)，而將學校創新經營效能視為後果(效標變項)，進而探究在不同的教師背景變項與學校背景變項下三者間之關係。

## 貳、教師組織承諾的研究層面

研究者蒐集歸納有關教師組織承諾之相關文獻，發現近年來國內外學者以交換性層面(價值性、持續性、功利性、報酬性、計算性、行為性、結構性等)、心理性層面(疏離性、情感性、態度性等)及社會性層面(凝聚性、控制性、規範性、道德投入、認知一致性等)等多元觀點進行探究；研究者另整理國內學者自 1993 至 2008 年有關組織承諾文獻，歸納出其研究層面多聚焦於組織認同(價值認同、人事制度的認同、人事專業)、努力意願(績效關注)、留職傾向(留職意願、交換性回饋、計算性承諾)、高層次動機等層面，整理如表 2-7：

表 2-7 教師組織承諾研究層面分析表

研究者	組織認同	努力意願	留職傾向	高層次工作動機
蔡進雄(1993)	■	■	■	
劉春榮(1993)	■	■	■	
邱馨儀(1996)	■	■	■	
詹萬廷(2001)	■	■	■	
陳怡君(2001)	■	■	■	
張惠英(2002)	■	■	■	
施碧珍(2002)	■	■	■	
謝宜倩(2002)	■	■	■	
黃裕敏(2003)	■	■	■	
陳瑞惠(2003)	■	■	■	■
林秋風(2003)	■	■	■	
林月盛(2003)	■	■	■	
康真娥(2003)	■	■	■	
張月芬(2003)	■	■	■	
黃渝芳(2003)	■	■	■	
陳見花(2003)	■	■	■	
陳珮琦(2003)	■	■	■	
吳慧君(2004)	■	■	■	
謝秀珍(2004)	■	■	■	
黃志中(2004)	■	■	■	
林炯妍(2005)	■	■	■	
吳翎綺(2005)	■	■	■	
方淑芬(2007)	■	■	■	
郭芝穎(2007)	■	■	■	
黃韻如(2007)	■	■	■	
連銘棋(2008)	■	■	■	
<b>次數合計</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>1</b>

資料來源：研究者自行整理

歸納表2-7的教師組織承諾研究層面，發現所有的研究皆以涵蓋組織認同、努力意願與留職傾向三個層面為大宗；研究者根據上述學者及研究者的看法，同時結合分析教師組織承諾類型的專家學者觀點，最後再衡量目前學校教師的現況後，將教師組織承諾的研究層面分為「組織認同」、「努力意願」與「留職傾向」等三個層面，以做為本研究探討教師組織承諾研究層面之用，茲分述其定義如下：

### 一、組織認同：

組織認同係指教師對學校組織的目標、價值及辦學理念具強烈認同感。

### 二、努力意願：

努力意願係指對學校忠誠關懷，願意為學校組織利益認真投入、付出心力，積極提升專業能力。

### 三、留職傾向：

留職傾向係指希望繼續留任在學校服務的一種態度傾向。

## 參、教師組織承諾的相關研究

有關以「教師組織承諾」為論文研究題目，進行實證研究之論文為數不少，由於影響教師組織承諾的因素甚多，因此相關論文之主題極為豐富，與教育有關者題材亦呈現多元，研究者以「教師組織承諾」為關鍵字鍵入國家圖書館臺灣博碩士論文知識加值系統中查詢到 84 篇相關研究，研究者僅就 2001 至 2008 年之論文中擷取與本研究較為有關之論文進行彙整，並針對本研究相關之研究變項做探討與歸納，分別以研究主題、教師背景變項、學校背景變項及研究結果等方面，分析如下：

### 一、研究主題

自 2001 至 2008 二十餘篇之研究，探討與教師組織承諾相關之主題呈現多元面貌，計有校長領導行為(王美惠，2004；方淑芬，2007；汪良宏，2007；林俊傑，2005；范熾文，2002；郭芝穎，2007；陳學賢，2003；陳芬蘭，2006；陳純

慧，2008；黃政彬，2007；詹益鉅，2000；蔡炳坤，2006；蕭雪梅，2001；蘇美珠，2006)、校長領導風格(吳敏惠，2008)、行政人員溝通行為(李柏蓉，2006)、學校願景發展(陳學賢，2003)、學校建設文化(詹益鉅，2000)、學校組織效能(范熾文，2002；蔡炳坤，2006)、學校創新經營(黃韻如，2007)、學校競爭優勢(汪良宏，2007)、內部行銷知覺(郭博安，2006；郭雅玲，2008)、人力資源管理(陳芬蘭，2006)、組織創新氛圍(吳敏惠，2008；黃政彬，2007)、教師工作價值觀(張惠英，2002)、教師工作投入(蘇美珠，2006)等主題，大致可歸納為校長領導、學校經營效能、教師教學與工作等三大類。

## 二、教師背景變項

與教師組織承諾研究相關之教師背景變項包括教師性別、教師年齡、最高學歷、服務年資與擔任職務等。

### (一)教師性別因素與教師組織承諾的關係

在數篇與組織承諾相關的研究中發現，男性教師對整體組織承諾高於女性教師(李柏蓉，2006；吳敏惠，2008；范熾文，2002；郭博安，2006；張惠英，2002；陳芬蘭，2006；陳純慧，2008；黃政彬，2007；蘇美珠，2006)；但也有研究發現教師性別無顯著相關性(方淑芬，2007；林志興，2007)。

### (二)教師年齡因素與教師組織承諾的關係

在與組織承諾相關的研究中發現，大多認為教師年齡與組織承諾有顯著相關，年齡愈大的教師其組織承諾愈高(方淑芬，2007；汪良宏，2007；李柏蓉，2006；吳翎綺，2005；吳敏惠，2008；林志興，2007；張惠英，2002；范熾文，2002；郭博安，2006；陳芬蘭，2006；陳純慧，2008；黃韻如，2007；黃政彬，2007；郭芝穎，2007；郭雅玲，2008；蔡炳坤，2006；蘇美珠，2006)。

### (三)教師最高學歷因素與教師組織承諾的關係

在學歷與組織承諾的相關方面，有研究認為不同學歷之教師，在組織承諾上有顯著差異(方淑芬，2007；吳翎綺，2005；吳敏惠，2008；林志興，2007；范熾文，2002；郭博安，2006；張惠英，2002；陳純慧，2008)；但也有相關研究



發現，不同學歷之教師在組織承諾的知覺上無顯著相關性（陳學賢，20034；陳芬蘭，2006；汪良宏，2007；郭雅玲，2008）。可見教師學歷對教師組織承諾的知覺是否有所差異情形，研究上並無共識的看法，仍有待進一步研究。

#### (四)教師服務年資因素與教師組織承諾的關係

汪良宏(2007)的研究發現不同服務年資之教師在知覺教師組織承諾上有顯著差異，以資深教師認知程度較高(方淑芬，2007；吳敏惠，2008；陳純慧，2008)。

#### (五)教師擔任職務因素與教師組織承諾的關係

在不同職務與組織承諾的相關方面，有研究認為不同現任職務教師，在組織承諾上有顯著差異，兼任行政職務教師，尤其是兼任主任者，對整體組織承諾高於一般教師（方淑芬，2007；汪良宏，2007；吳翎綺，2005；李柏蓉，2006；吳敏惠，2008；林志興，2007；范熾文，2002；郭博安，2006；郭芝穎，2007；郭雅玲，2008；張惠英，2002；陳芬蘭，2006；陳純慧，2008；黃政彬，2007；蔡炳坤，2006；蘇美珠，2006）。但也有相關研究發現，不同職務之教師在組織承諾的知覺上無顯著相關性（郭雅玲，2008）。

### 三、學校背景變項

與教師組織承諾研究相關之學校背景變項包括學校規模、學校歷史、校長性別及校長在該校服務年資等。

#### (一)學校規模因素與教師組織承諾的關係

在多篇探討變革領導的相關研究中，發現學校規模不同在教師組織承諾上有顯著差異（方淑芬，2007；吳翎綺，2005；范熾文，2002；陳學賢，2004；陳純慧，2008；黃政彬，2007）。但亦有研究認為學校規模大小與教師組織承諾沒有差異存在（林志興，2007；郭博安，2006；郭雅玲，2008；陳芬蘭，2006）。

#### (二)學校歷史因素與教師組織承諾的關係

方淑芬(2007) 研究臺北縣市高中校長轉型領導與教師組織承諾關係，發現學校歷史不同在教師組織承諾上有顯著差異，以校齡較久的教師組織承諾較高。

#### (三)校長性別因素與教師組織承諾的關係

方淑芬(2007)之研究中發現,不同校長性別在教師組織承諾上沒有顯著差異。

#### (四)校長在該校服務年資因素與教師組織承諾的關係

方淑芬(2007)之研究中發現,在不同校長在該校服務年資變項上教師組織承諾沒有顯著差異。

### 四、研究結果

在相關研究中探討教師組織承諾之現況,大多屬於良好程度;另外,教師組織承諾與校長領導行為、校長領導風格、學校建設文化、學校組織績效、教師工作價值觀、工作生活品質、學校願景發展、教師工作投入、行政人員溝通行為、內部行銷知覺、人力資源管理、學校組織效能、學校創新經營、學校競爭優勢、組織創新氛圍等呈顯著正相關(王美惠,2004;方淑芬,2007;吳敏惠,2008;范熾文,2002;林俊傑,2005;林志興,2007;汪良宏,2007;郭博安,2006;郭芝穎,2007;郭雅玲,2008;張惠英,2002;陳學賢,2003;陳芬蘭,2006;陳純慧,2008;黃政彬,2007;黃韻如,2007;葉佳文,2006;詹益鉅,2000;蔡炳坤,2006;蕭雪梅,2001;蘇美珠,2006)。

教師組織承諾的相關研究中,除有關現況的研究外,以研究其與學校經營效能、教師教學與工作等兩大類多元相關主題之關係者為重,研究顯示校長領導成效越高,則教師組織承諾的知覺程度越高;教師組織承諾的知覺程度越高,則學校經營效能、教師教學與工作等相關主題成效越高。教師對於教師組織承諾的知覺皆呈現較高的程度。

依據上述文獻探討,在教師組織承諾層面、不同教師背景變項、不同學校背景變項之研究結果,因不同研究者與不同研究對象而有不同的結果,因此研究者認為教師組織承諾值得再深入探討。

### 第三節 學校創新經營效能的理論與相關研究

本節旨在探討學校創新經營效能的理論與相關研究，首先分析學校創新經營效能之意涵，包含創新、學校創新經營、學校效能與學校創新經營效能的意義；其次探討學校創新經營效能的相關理論；第三部份探討學校創新經營效能的研究層面；最後探討學校創新經營效能的相關研究。

#### 壹、學校創新經營效能的意涵

二十一世紀是知識經濟的時代，學校不只面對社會、社區及家長等外部環境的衝擊，也同時面臨因應少子化導致國民教育規模急速縮減的壓力，其經營策略自不該再故步自封，經營模式也必須重新審視與修正。對學校經營而言，「創新」是順應社會潮流的活水源頭，是因應發展挑戰的不二法門，是適應多變環境的生存之道，也是提昇競爭優勢的關鍵要件(吳清山、賴協志，2005)。

學校創新經營效能，從字面上分析即可知，是由「學校創新經營」及「學校效能」複合而成，以下分別探究其中之意涵。

#### 一、創新的意義

國內外學者對於創新一詞所下的定義相當歧異，各因其觀點或研究重點的不同而異，以下茲將國內外學者對創新之定義整理如表2-8：

表 2-8 創新的定義彙整表

學者/年代	創新的定義
Drucker (1985)	只要是讓現有資源創造價值的方式改變，即可視之為創新。
Tushman & Nadler (1996)	創新係指創造出新的產品、服務或製程，多數成功的創新是建立與累積有效產品和製程的改變，或是以創造性的能力將現有的技術、意念與方法結合。
Holt (1988)	創新係指一種運用知識或關鍵資訊而創造或引入有用的東西，並依照變化的新奇程度，將產品創新分為原創型創新、採用型創新與改良型創新三種。
Higgins (1995)	創新係指發明新事務的過程，可以對個人、團體、組織、產業與社會國家產生極大的價值。而創新可以使企業在競爭力與產品製程上，與別的企業處於相對成本較低的地位。

表 2-8 (續)

學者/年代	創新的定義
Ettlie (2000)	科技產業實務上習慣使用「創新」一詞，此乃科技產業的創新，來自於具有目標性的科技導向之創新和市場導向之創新。簡單的說，創新係指發明與開發。
蔡啟通 (1997)	創新係指組織內部產生或外部取得的設備、過程與產品，以及系統、政策、方案及服務等新活動。
黃博聲 (1998)	創新係指一種運用知識或關鍵資訊而創造或引用有用的東西，包括創造出來的產品、服務或製程。
林佳慧 (2000)	創新係指組織為求生存與永續發展，所創造出來的新知識與新概念，而這些新知識與新概念的產生，是透過組織的內隱知識與外顯知識發生互動，產生知識螺旋的運作時所創造出來的。
林啟鵬 (2003)	創新係指組織由內在產生或外部購得的技術產品或管理措施之革新活動。這些活動包括設備、技術、產品、過程等技術創新，以及系統、策略、方案、文化、意念與服務等管理創新。
張明輝 (2003)	創新係指使創意成為一種有用的商品、服務或生產方法的過程，也係由不同想法、認知及資訊處理與判斷方式的結合而產生。
林新發 (2003)	創新係指藉由創意與轉化，形成或產出一種有價值的觀念、流程、技術、課程與教學、產品、服務、管理與文化，進而提昇學校競爭力和永續發展的一種過程。
吳清山 (2004)	創新是變革的一種，它是一種新的觀念應用在增進產品、過程或服務效果上。因此創新涉及到改變，但非所有的改變都會用到新的觀念或產生顯著的改進效果。
黃哲彬 和	創新係指一種價值信念，透過此一價值信念不斷刺激與激發創意及點子，
洪湘婷(2005)	然後再藉由資訊科技或各種技巧將創意及點子予以具體化，進而創造出獨一無二的產品、技術與服務品質。
林虹妙 (2005)	創新係指「新知識」的引進與「新觀念」的應用於產品的設計與生產的製程之中，為一種「系統化」的形式與「漸進式」的歷程。
林文勝 (2006)	創新係指源自於知識與創造力，透過創意的方式將現有的技術、新的技術或新舊的技術結合在一起，並成功的將成果展現出來，為顧客或組織創造不凡的價值。
汪宗明(2006)	創新係指組織為求永續發展，使創意成為一種有用的產品、服務或過程，藉由改善資源的價值與分配，促使技術和管理創新，以提昇競爭力或創造優勢的一種變革。

資料來源：研究者自行整理



由上述國內外學者專家對創新所下的定義發現，有的是以資源分配與創造的概念來定義創新，主張創新是資源創造價值方式的改變；有些是以企業界的觀點出發，認為創新是服務、信念、技術、設備、產品、與製程的創新，且有效的創新可以提升企業的競爭優勢；有的則是以多元的觀點來詮釋創新的意義，主張將技術創新與管理創新同時納入創新的定義中；另外，有的研究者更以知識管理的觀點來定義創新，認為創新是組織內的新創意，而且是由知識螺旋所產生的。研究者認為創新係指組織透過創意的方式，調整價值觀與信念，將新舊技術結合，改善資源的分配方式，提升組織競爭力，以達成經營績效的一種變革。

## 二、學校創新經營的意義

學校經營在追求創新的過程中，在衡量學校組織性質與學校目標特殊性的前提下，可經由轉化企業界創新經營的成功經驗，做為擬定學校創新經營策略的參考。學者專家針對學校創新經營的特殊性提出了不同的觀點，分述如下：

(一)顏秀如與張明輝(2005)所提出學校創新經營的特性：

1.新奇性：學校經營與學校管理有別，而學校經營是否有「新」意，包含主觀與客觀的判斷標準，可能是與其他學校比較的結果，也可能是依據學校成員的主觀感受決定之。

2.計畫性：學校創新經營無論是以局部或全面方式來改變管理與技術系統，重要的是，新的觀念或行為的採用與實施是經由系統化的知識轉換而造成的結果。

3.創造性：學校創新經營不同於學校創意或創造力，學校創新經營並不僅重視獨特的、新奇構想的產生，更強調如何藉由參與者的合作與互動，而將創意或創造力加以成功地發揮、實踐，創造出新的價值。

4.教育性：學校不僅是養護性機構，亦是公共服務機構的一種，故相較於一般工商企業的組織創新，學校創新經營並非藉由產品在市場上銷售的成功，即可使相關人員獲得滿足，學校創新經營必須考慮社區、教育目標、政策發展等其他



相關因素。

(二)吳清山(2005)以不同層面提出學校創新經營的特性：

1.就其場域而言：學校創新經營是在學校環境下進行，可能是行政經營的改變，也可能是教學的調整。

2.就其方法而言：學校創新經營必須是採用創意的點子，是轉化到學校服務、產品或工作方法的過程，所以是一種學校從理念引導到行動實踐的過程。

3.就其目標而言：學校創新經營有其價值性的目的，主要在於發展學校特色，提昇學校效能和達成學校教育目標，與一般企業組織有所差異；換言之，學校創新經營是建立在教育價值的基礎上。

綜合上述，學校創新經營的目的並非著眼於經濟效益或侷限於學校組織的持續，必須同時兼顧發展學校特色、達成教育目標以及滿足受教者的需求等，因此，學校創新經營必須建立在教育使命的價值基礎上，力求突破與蛻變。研究者將國內外學者對學校創新經營之定義整理如表 2-9：

表 2-9 學校創新經營定義彙整表

學者(年代)	學校創新經營的定義
Hopkins 和 West (1994)	學校創新經營係指一種系統化與持續性的努力過程，試圖改變學校內部條件及學生的學習條件，以達成學校教育目標並提升學校效能。
濮世緯(2003)	學校創新經營係指學校為滿足學生與家長課程需求，維持內部競爭並提昇教育品質，而在組織內部和外部之經營作法上進行改變與創新策略。
吳清山(2004)	學校創新經營係指在學校環境場域中，採用創意點子、將其轉化到學校的服務、產品或工作方法的過程，以發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標。
盧延根(2004)	學校創新經營係指學校運用既有或獲取的資源，遵循一定的準則經整體運作，跳脫原有思維想法，突破各項限制因素，以長期投資的方式，尋求經營改善之道，並提出遠見與創新的意念，廣續創造教育佳績為目標。
陳今珍(2004)	學校創新經營係指在學校環境場域中採用創意點子將其轉化到學校的服務，產品或工作方法的過程，以展現學校特色，提升學校效能和達成學校目標。
林明地(2004)	創意學校經營係指校長與學校成員(教職員工生家長)間雙向影響力發揮之過程，其目的是希望能建構滿意且具成就感的行政過程，追求共享價值(理想)之實現，並建立利於長期發展的學校文化。

表 2-9(續)

學者/年代	學校創新經營的定義
顏秀如與張明輝(2005)	學校創新經營係指學校為提升教育績效，營造有利於成員創造利發展的組織文化與環境，鼓勵且引導成員參與創新活動，藉由知識系統的管理與運作，以系統化的經營策略，使得創意得以形成、發展及永續經營之動態發展歷程。
林筱瑩(2005)	學校創新經營係指學校在整體校務上的經營，運用自行開發或引自外部的創新經營策略，以滿足整體社會的期待與維持系統間和諧運作，並追求自身的優勢發展。
蔡純姿(2005)	學校創新經營係指學校為了因應環境變遷與教育改革的需求，以創新思維、新的技術與新的服務，所進行一系列有計畫的、有系統的、有步驟的創新作為之動態歷程。
辜皓明(2006)	學校創新經營係指符合教育本質與價值的基礎之上，學校採取組織之內部或外部的某項活動，經由一系列有計畫、有系統、有步驟的運作之動態歷程，而該項歷程對於學校而言是新觀念、技術、作為和文化，活動項目可以是與教學和行政相關的系統、方法、過程、設備、工程、教材、資源、作品、表現、服務及人力。
湯志民(2006)	學校創新經營係指學校依循教育理念，突破傳統觀念，運用學習型組織的團體動能，轉化行政、課程、教學和環境的劣勢，使之成為優勢，以創造獨特風格和組織文化，並發展學校特色之歷程。
楊文達(2006)	學校創新經營係指在學校的場域中，學校為發展特色、達成學校的願景和提升學校效能，學校成員採用創意點子，將其轉化到學校管理、技術、文化等系統中的過程，而這過程是經由一系列有計畫、有系統有步驟運作之動態歷程。

資料來源：研究者自行整理

研究者綜合上述，將學校創新經營定義為：學校為因應外在與內在環境變遷及需求，運用新穎的營運模式，並經由有系統有效能的流程管控，以發展學校特色和競爭優勢的動態歷程。

### 三、學校效能的意義

由於學校目標及內涵難以量化，而且願景又極為抽象化，以致學校效能成為一個複雜的概念，然而因應時代的演進及社會環境強大的競爭，學校效能的提昇仍為學校的第一要務。茲列舉國內外學者對於學校效能的定義，整理如下表 2-10：

**表 2-10 學校效能定義彙整表**

學者/年代	學校效能的定義
Levine 和 Lezotte(1990)	學校效能係指學校在生產性的學校文化氣氛、傑出的領導、有效安排教學、學生獲得重要學習技巧、適切的掌握學生的進步、高度要求學生達到期望和完成學習目標、教職員實用取向的發展及家長積極參與等。
張德銳(1994)	學校效能係指學校組織的實際表現，包括學校組織目標的達成、外部環境的調適、組織資源的獲得以及組織成員需求的滿足程度。
張慶勳(1997)	學校效能係指學校領導者運用領導的策略，及各種有效途徑，從學校外在環境中獲取必要的資源，並統整學校組織靜態、心態、動態、生態的層面，經過學校組織的運作，以達成學校目標與滿足教職員工等個人的需求，及增進學校組織的發展。
吳清山(2001)	學校效能係指一所學校在各方面均有良好的績效，包括學生學習成就、校長領導、學校氣氛、學校文化和價值、教學技巧和策略、教師專業成長，以及社區家長支持等，因而能達成學校所預定的目標。
蔣奎雨(2006)	學校效能係指學校的校長、行政人員、老師、學生、家長等，為達成學校所設定的教育目標，而在校園環境規劃、行政溝通協調、學校氣氛營造、課程教學安排、教師教學品質提升、學生學習表現增進、師生互動促進、社區家長參與，及教師工作滿足等各方面所採用的方法、步驟及成效表現的程度。
林新發 和 黃秋鑾(2007)	學校效能係指一所學校中，校長、行政人員、教師家長、學生共同努力，以達成學校教育目標，滿足成員的需求，所進行之方法、步驟與程度。

資料來源：研究者自行整理

綜合上述，研究者將學校效能定義為：學校成員為了達成學校教育目標，採用有效能的方法策略與營運方式，以達成行政管理、教師教學、學生學習、資源運用與校園環境等方面績效表現的程度。

#### 四、學校創新經營效能的意義

學校創新經營效能係結合了學校創新經營和學校效能的概念，有關「學校創新經營」與「學校創新經營效能」之差異，高淑真(2007)指出學校創新經營是因應時代變革需求而來的，目的是提升學校競爭力而達到永續經營的目標，而學校效能是評估達成學校目標和評鑑學校教學品質的重要指標，其最終目的也是促進

學校達成教育目標。本研究認為「學校創新經營」側重於關注學校創新的動態歷程；而「學校創新經營效能」則除了著墨於動態歷程外，更強調學校創新績效表現的程度。

研究者蒐集到國內學校創新經營效能相關研究主題的論文，計有黃瓊香(2007)桃園縣國民小學校長知識領導與學校創新經營效能關係之研究、黃秋鑾(2008)臺灣地區國民中學校長知識領導、學習社群與學校創新經營效能關係之研究、陳佳秀(2006)國民中學校長變革領導、知識分享對學校創新經營效能影響之研究—以臺灣地區中部三縣市為例、劉富明(2007)桃園縣國民小學團隊組織運作與學校創新經營效能關係之研究，以及林淑美(2008)臺北縣市國民小學校長知識領導策略、分享文化與學校創新經營效能關係之研究等五篇。整理學校創新經營效能之定義，如表 2-11：

表 2-11 學校創新經營效能定義彙整表

學者/年代	學校創新經營效能的定義
林新發 和 黃秋鑾 (2007)	學校創新經營效能係指學校在校長的領導下，運用創新的管理策略，整合行政人員；教師、學生、家長與社區資源和努力，以達成學校教育目標、發展學校特色，進而提昇學校效能，促進學校永續發展。
黃瓊香(2007)	學校創新經營效能係指學校利用創新經營策略，整合內外資源創造優勢環境以提高學校競爭力，滿足社會的期待和達成學校永續經營的目標。
陳佳秀(2007)	學校創新經營效能係指學校校長有效激發並引領成員革新能力，運用創新經營策略，以提昇學校競爭力，及達成學校教育目標的程度。
劉富明(2008)	學校創新經營效能係指學校基於教育發展的理念，在學校本位與傳統的基礎上，整合校內外整體教育資源，透過學校團隊組織創新的經營與運作的教育過程，產出優質並具有特色的學校教育品質，符合學生及家長的需求與社會的期望，達成學校目標與願景。
林淑美(2008)	學校創新經營效能係指學校校長以優質領導方式，運用積極創新的管理策略、創造優勢的計畫、提昇競爭力的方法，整合教師、學生、家長、社區人士資源，而達成學校教育目標、學校願景、社會需求、發展特色、永續經營的程度。

資料來源：研究者自行整理



研究者綜合上述，並結合學校創新經營及學校效能之意涵，將學校創新經營效能定義為：在學校場域中，學校成員為了發展特色、達成願景和提昇效能，經由一系列有計畫、有系統、有步驟的動態運作歷程，將各種創意的思維轉化到學校行政管理創新、課程教學創新、學生活動創新、資源運用創新與校園環境創新等層面的績效實踐程度。

## 貳、學校創新經營效能的相關理論

因應世界發展趨勢、社會變遷及教育的變革，學校經營不僅需要推陳出新、挑戰現實，更要追求卓越，追求學校創新經營以提升競爭力與績效已是學校發展無可避免的趨勢。張明輝（2002）指出當前學校經營與管理已經朝向跨領域科技整合的發展趨勢。為了建構有關學校創新經營效能的理論基礎，研究者自當前企業界所關注的諸多創新、組織再造及管理與經營理論中，擇取學習型組織、知識管理與創新擴散理論加以闡述與整理，做為學校創新經營效能研究的理論基礎。

### 一、學習型組織

Senge於1990年所提出的學習型組織係組織再造理論中的重要型態，指組織中的成員透過持續不斷交互學習，以完整的思考型態解決組織問題，促使創意的思維不斷在組織中擴散，提升組織成員的知識與經驗，當組織不斷注入活水，組織成員不斷學習「如何學習」，將能促進組織持續發展，強化整體組織因應變革與創新的能力。學校中有效的學習型領導能夠觸發組織成員的學習意願、成員間的相互學習，以及良性的溝通，最後使整個學校形成一個學習動力運作順暢的有機體。張明輝（2002）進一步闡述學習型組織的理念，認為在強調組織文化的變革，透過共同願景的建立、團隊學習與系統思考的過程，引導組織成員自我超越並改變心智模式，使組織在面臨急遽變遷的環境時，能確保組織運作的彈性，提升組織對外的競爭力。學習型組織強調組織所發展出對環境應變與改善的持續能力，組織的目的是為了達成組織的願景，是整個組織、團體的學習，而非個人、個別的學習，而組織學習的程度，取決於對快速變遷環境的應變能力。

國內90年代之後，逐漸將學習型組織的理論應用於學校中，發展出學習型學



校的概念。因此從學習型組織的自我超越、共同願景、心智模式、團隊學習和系統思考五項核心理念來推展學校創新，合乎教育工作者的普遍認知。在以教育為本質的學校組織中，重視學生學習的同時，也強調教師、行政人員、社區家長和相關團體的互動學習，以提升整體教育績效，這即是學習型學校值得推展的價值所在。在推動學校學習型組織時，可設定不同層次的發展目標、由個人到團體、由團體到組織，營造適合學習的學校文化，促進教師互動與討論的氣氛，逐步地引導教師邁向學習創新之路（魏惠娟，2002）。

打造學習型環境有助於學校內課程知識的流通與分享，以及課程知識的創新（張簡天瑞，2001；古椿宏，2008）。因此在學校之中營建一個知識管理系統，養成教師知識分享的習慣和持續學習的觀念，可以激發創意與成長的能量，提高學校創新的可能性。知識管理流程如圖 2-5 所示。

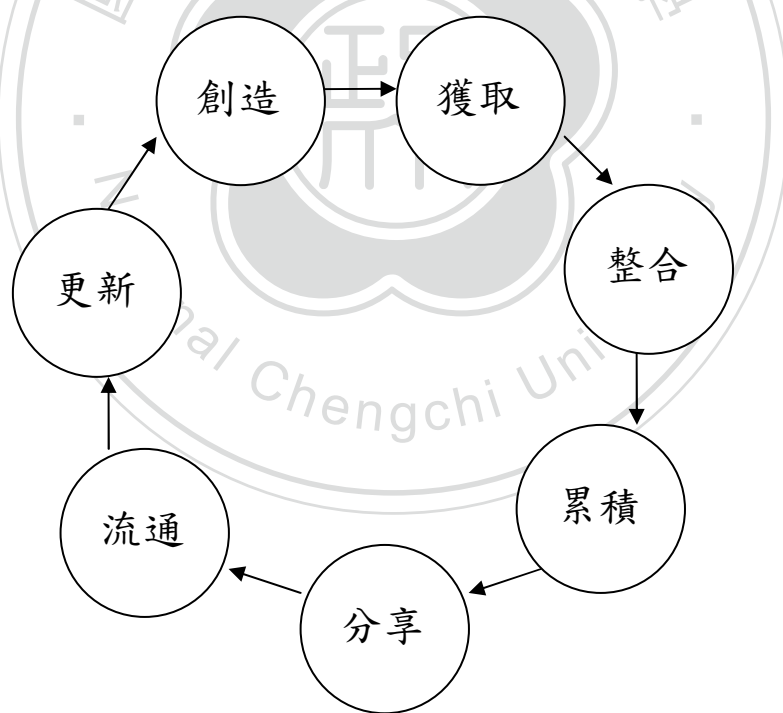


圖 2-5 知識管理流程圖

資料來源：許士軍（2001）。知識經濟時代的企業改造。李誠主編。知識經濟的迷思與省思，85。臺北：天下。

## 二、知識管理

綜合學者對知識管理所下的定義，知識管理乃是對組織中的知識進行搜尋、組織、儲存、轉換、擴散、移轉、分享、運用的過程，經由這些過程，組織成員吸取知識、運用知識、整合知識，進而有能力創造知識，並藉由提升組織因應環境變遷的能力，及持續創新的動力（王如哲，2000；；吳毓琳，2000；林海清，2006；謝文全，2004）。

知識通常分為外顯知識與內隱知識，內隱知識深植於組織行動和承諾之中，具有個人的特性，較難以傳遞，也較難以檢驗和分享，因此知識管理的重要工作是將組織的內隱知識轉化為顯性知識，並有效的進行分享與創新。妥善管理組織中的知識，不但能提升組織與成員的創新力與生產力，以達成組織的目標；而組織的成員在吸收與分享知識的同時，也強化了因應內、外部環境變遷的能力和整體組織的環境適應能力。換言之，知識管理不僅可以提升組織內部的效能，更能提高組織對外的穩定發展和競爭力（引自黃韻如，2007）。

張明輝(2002)指出，知識管理在學校組織中的應用，可分為行政及教學兩方面，在學校行政方面主要內涵為學校基本資料、行政運作流程、相關表件、會議紀錄、重大事件及重要活動的內容等；而在教學方面包含教師人數、教師專長、課程資料、教室配置、教學時數、教材教具及教學評量等相關知識的內涵。

## 三、創新擴散理論

Everett Rogers 於 1995 年提出創新擴散理論(theory of diffusion of innovation)，係在解釋一個新的構想或措施如何隨著時間的經過在社群間散播的歷程。

根據創新擴散理論，一種創新在一個社會系統中擴散，只有使用者達到系統總人口的某一比例或數量後，亦即臨界數量，整個擴散過程才可以自續（self-sustaining）下去。通常當一種創新剛剛開始在系統中擴散時，被成員接受的程度比較低，因此一開始擴散過程比較緩慢；一旦採用者比例或數量達到臨界數量後，擴散過程就會加快加速，以致系統中大部分最終會採用創新的人都在這

一階段採用該創新。然後，擴散過程再次慢下來，系統對創新的採用逐漸達到飽和點，整個擴散過程呈現 S 型曲線的模式，見圖 2-6 所示：(引自全民創新運動全球資訊網，2006)

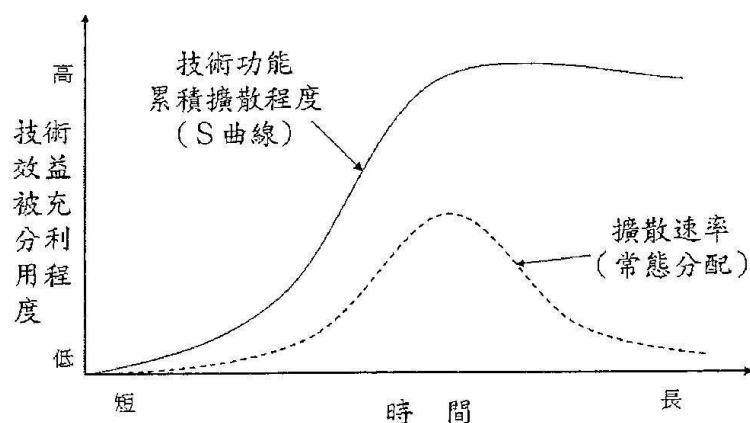


圖 2-6 創新擴散理論圖

資料來源：全民創新運動網站（2006）。創新學堂：創新理論。2008 年 12 月 10 日  
取自：<http://www.innovation.org.tw/classroom/theory.aspx>

根據 Rogers 的定義，影響創新擴散程序包含了四個主要因素，分別是創新本體、傳播管道、時間以及社會體系，並界定出創新接受者的五大類別，包括最早接受創新的創新者、早期採用者、早期多數、晚期多數和落後者，每一類別行為者皆有較為顯著的行為模式，可做為創新推廣者有用之參考依據。即使採用的時間有先後，但是採用者都必須經過知識、勸說、決策、實行及確認等五個創新採用階段歷程。

通常一項新的構想或措施從外而內地進入社群，是透過人際互動網絡的傳播而使成員接收到訊息，有些人可能立即採用，然而大多數的人都會先採觀望的態度看看採用後的成效如何，再來決定要不要採用。此外，創新擴散理論中的採用率或擴散率取決於創新的特質、個人特質及組織特質三方面。創新特質包括：1. 相較於現在的優勢性；2. 與現行作為具有相容性；3. 複雜性，亦即易用性；4. 試用性；5. 可觀察性（引自李如蕙，2006）。

Rogers 分析教育界之所以對接受新觀念或事務較為遲鈍的可能原因有三點：  
1.缺乏創新事物與觀念的科學資源；2.缺乏勇於創新的人才去推動新的教育理念；3.缺乏經濟的誘因，以吸引學校或教師接納创新的事務與觀念。

綜合以上理論之探討，可以顯現組織的创新經營所涵蓋的面向與領域極廣，研究者認為將學習型組織理論、知識管理的概念與创新擴散理論應用於學校經營上，可涵括行政運作與組織結構調整、思想觀念的建構、校園文化的變革、課程教學的创新、學生學習與活動的多元化等面向，而其目的都在提升學校辦學的创新與績效。

## 參、學校创新經營效能的研究層面

學校创新經營效能係涵蓋了學校创新經營與學校效能的概念，因此本研究分別先就學校创新經營與學校效能的層面進行資料整理與分析，最後再統整探討學校创新經營效能的研究層面。

### 一、學校创新經營的研究層面

張明輝（2002）強調學校创新經營不僅在行政管理與教學事務上追求创新，更是學校整體成員共同參與的過程，而其內容則遍及技術、產品、服務、流程、活動及學校特色的创新，可見學校创新經營之探究需涵蓋學校運作的所有層面。茲整理相關文獻，分析學校创新經營層面如表2-12。

### 二、學校效能的研究層面

學校效能是評估達成學校目標和評鑑學校教學品質的重要指標，茲整理相關文獻，分析學校效能層面如表 2-13。

### 三、學校创新經營效能的研究層面

研究者結合上述學校创新經營與學校效能的研究層面，整理出本研究之學校创新經營效能研究層面，分析如表 2-14。

表 2-12 學校創新經營研究層面分析表

研究層面 學者/年代	思想觀念創新	人力調配創新	組織結構創新	校園環境創新	資源運用創新	行政管理創新	課程教學創新	學生活動創新	資訊科技創新	校園文化創新
林新發(2003)					■	■	■			
張明輝和顏秀如(2005)		■		■	■	■	■	■		
濮世緯(2003)				■	■	■	■		■	
吳清山(2004)	■	■		■	■	■	■	■		■
林筱瑩(2005)				■	■	■	■	■		■
洪榮昭和王元珊(2005)				■	■	■	■	■		
姚欣宜(2005)	■				■	■	■			■
蔡純姿(2005)	■	■	■	■	■	■	■	■		■
辜浩明(2006)				■	■	■	■	■		
湯志民(2006)	■			■		■	■	■		■
教育部學校創新經營獎	■	■		■	■	■	■	■		■
臺北市優質學校				■	■	■	■	■		■
中華創意發展協會(2006)				■	■	■	■	■		
<b>合計次數</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>7</b>

資料來源：研究者自行整理

表 2-13 學校效能研究層面分析表

研究層面 學者/年代	校園環境效能	資源運用效能	行政管理效能	課程教學效能	學生活動效能	學校氣氛效能
Hoy 和 Miskel(1987)	■	■	■	■	■	■
Wiebe(1992)	■	■	■		■	
劉春榮(1993)	■		■	■	■	
吳清山(1998)	■		■	■	■	
蔡進雄(2000)	■	■	■	■		
蔡宗興(2004)	■	■	■	■	■	■
劉瑞梅(2006)		■	■	■	■	
蔣奎雨(2006)		■	■	■	■	
楊孟姍(2007)	■	■	■	■	■	
黃瓊香(2007)		■	■	■	■	
<b>合計次數</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>2</b>

資料來源：研究者自行整理



表 2-14 學校創新經營效能的研究層面分析表

向 度	研究層面 學者/年代	思想 觀念 創新 效能	人 力 調 配 創 新 效 能	組 織 結 構 創 新 效 能	校 園 環 境 創 新 效 能	資 源 運 用 創 新 效 能	行 政 管 理 創 新 效 能	課 程 教 學 創 新 效 能	學 生 活 動 創 新 效 能	資 訊 科 技 創 新 效 能	校 園 文 化 創 新 效 能
學校 創 新 經 營	林新發(2003)					■	■	■			
	張明輝與顏秀如(2005)		■		■	■	■	■	■		
	濮世緯(2003)				■	■	■	■		■	
	吳清山(2004)	■	■		■	■	■	■	■		■
	林筱瑩(2005)				■	■	■	■	■		■
	洪榮昭與王元珊(2005)				■	■	■	■	■		
	姚欣宜(2005)	■				■	■	■			■
	蔡純姿(2005)	■	■	■	■	■	■	■	■		■
	辜浩明(2006)				■	■	■	■	■		
	湯志民(2006)	■			■		■	■	■		■
	教育部學校創新經營獎	■	■		■	■	■	■	■		■
	臺北市優質學校				■	■	■	■	■		■
	中華創意發展協會(2006)				■	■	■	■	■		
小計	5	4	1	11	12	13	13	10	1	7	
學校 效 能	Hoy 和 Miskel(1987)				■	■	■	■	■		■
	Wiebe(1992)				■	■	■	■	■		
	劉春榮(1993)				■		■	■	■		
	吳清山(1998)				■		■	■	■		
	蔡進雄(2000)				■	■	■	■			
	蔡宗興(2004)				■	■	■	■	■		■
	劉瑞梅(2006)					■	■	■	■		
	蔣奎雨(2006)					■	■	■	■		
	楊孟姍(2007)				■	■	■	■	■		
	黃瓊香(2007)					■	■	■	■		
小計				7	8	10	9	9		2	
學 校 經 營 創 新 效 能	林新發與黃秋鑾(2007)					■	■	■	■		
	陳佳秀(2007)				■	■	■	■	■		
	林淑美(2008)				■	■	■	■	■		
	高淑真(2008)				■	■	■	■	■		
小計				3	4	4	4	4			
合計次數	5	4	1	20	24	27	26	23	1	9	

資料來源：研究者自行整理

由前述文獻分析及表 2-12 的歸納結果得知，影響學校創新經營的十個層面中，各研究者所著眼處大多數集中在行政管理創新、課程教學創新、資源運用創新、學生活動創新及校園環境創新等五個層面。

由表 2-13 的歸納結果得知，影響學校效能的六個層面中，各研究者所著眼處大多數集中在行政管理效能、課程教學效能、資源運用效能、學生活動效能及校園環境效能等五個層面。

最後，由表 2-14 的歸納結果得知，影響學校創新經營效能的諸多層面中，各研究者所著眼處大多數集中在行政管理創新效能、課程教學創新效能、資源運用創新效能、學生活動創新效能及校園環境創新效能等五個層面。

研究者亦認為這五層面在衡鑑一所學校之創新經營效能上扮演極重要的份量，因此本研究所採用之學校創新經營效能五項衡量層面，依序分別是：「行政管理創新效能」、「課程教學創新效能」、「學生活動創新效能」、「資源運用創新效能」及「校園環境創新效能」等五層面，以衡量國民中學教師在學校創新經營效能各層面的知覺程度。

以下就本研究各個層面的重要影響內容項目，分別進行分析並做為編製「學校創新經營效能問卷」之依據：

### **(一)行政管理創新效能**

行政管理創新效能是指學校運用行政革新新思維，活化行政運作與制度，加強行政效率與品質；發展新的創新方案或計畫，期使營造學校團隊共識與創新文化，進而提昇組織績效；延攬具創意的人才，藉由團隊創新管理策略，以激勵團隊創新意識；透過學校 e 化系統的建置，建構溝通平台；最後，學校能建立回饋的機制，評估成效，廣納建言，對各項業務加以檢視與修正。

### **(二)課程教學創新效能**

課程教學創新效能是指學校以學生為主體，讓學生有表達和表現的機會，並提昇學生的學習動機，增進學習興趣；鼓勵教師將創意融入課程研發、課程設計、

課程評鑑、教學方法、教學評量等方面，並建構有利於教師進行創意課程與教學之平台或活動，善用科技媒體設備與網路，進而提升教師專業成長與知識分享的文化；學校亦提供教師相互觀摩、進修、對話等機會，促進教師專業發展。

### **(三)學生活動創新效能**

學生活動創新效能是指學校能突破傳統，應用新思維與新技術，將創意展現在學生活動的規劃中，藉由各種典禮、儀式、活動，規劃多元、創意的學生課內、外活動，經由學校的日常活動與學習活動中，發展學生多元才能；鼓勵學生勇於嘗試、發揮創意，肯定學生多元表現。

### **(四)資源運用創新效能**

資源運用創新效能是指學校掌握學校外界環境的脈動，建立良好公共關係，拓展學校資源；激勵家長正面的參與學校教育，並引入社會與環境資源，促進學校和社區共同合作；善用行銷策略，形塑學校特色與形象，提升辦學績效。

### **(五)校園環境創新效能**

校園環境創新效能是指學校能因應教育發展趨勢，運用新思維與新技術，對學校的空間與設備進行整體與創意的規劃，更新充實教學設施、校園景觀與建置人性化的校園空間，以通暢學生學習動機與品質；創造藝文氣息的對話空間、延伸學生學習的場域。

## 肆、學校創新經營效能的相關研究

國內有關以「學校創新經營效能」為論文研究題目，進行實證研究之論文皆在2006年之後，研究者以「學校創新經營效能」為關鍵字鍵入國家圖書館臺灣博碩士論文知識加值系統中查詢到八篇相關研究。研究者分別以研究主題、教師背景變項、學校背景變項及研究結果等方面，分析如下：

### 一、研究主題

自2006至2008八篇之研究，探討與學校創新經營效能相關之主題，計有校長變革領導、知識分享(陳佳秀，2006)、學校品牌管理(謝明昇，2007)、團隊組織運作(劉富明，2007)、校長領導取向(高淑真，2007)、校長變革領導(吳明雅，2008)、校長知識領導、學習社群(黃秋鑾，2008)、校長策略領導、組織學習(陳建銘，2008)、兩岸前期中等教育階段校長知識領導(黃智偉，2008)等主題，大多為與校長領導有關之主題。

### 二、教師背景變項

與學校創新經營效能校長變革領導研究相關之教師背景變項包括教師性別、年齡、服務年資、最高學歷與擔任職務等。

#### (一)教師性別因素與學校創新經營的關係

相關研究發現不同性別之教師在知覺學校創新經營效能上有顯著差異(陳佳秀，2006；陳建銘，2008；黃智偉，2008；謝明昇，2007)。

#### (二)教師年齡因素與學校創新經營的關係

謝明昇(2007)在臺北縣國民小學品牌管理與學校創新經營效能之相關研究中發現不同年齡之教師所知覺的學校創新經營效能有顯著差異。

#### (三)教師服務年資因素與學校創新經營效能的關係

相關研究發現不同服務年資之教師在知覺學校創新經營效能上有顯著差異(陳建銘，2008；劉富明，2007；謝明昇，2007)。

#### (四)教師最高學歷因素與學校創新經營效能的關係因素

謝明昇(2007)及劉富明(2007)之研究中發現，不同最高學歷之教師所知覺的學校創新經營效能有顯著差異。

#### (五)教師擔任職務因素與學校創新經營效能的關係因素

相關研究發現擔任不同職務的教師所知覺學校創新經營效能具有顯著差異(高淑真，2007；劉富明，2007；謝明昇，2007)。

### 三、學校背景變項

學校背景變項包括學校規模、學校歷史、校長性別、校長年齡、校長在該校服務年資、校長服務總年資及校長學歷等。

#### (一)學校規模因素與學校創新經營效能的關係

相關研究發現不同學校規模之教師知覺學校創新經營效能有顯著差異(高淑真，2007；吳明雅，2008；黃秋鑾，2008；陳建銘，2008)。黃智偉(2008)研究臺北市國中及南京市初中之學校創新經營效能情形，則發現學校創新經營效能整體及各層面並不因學校規模而有所差異。

#### (二)學校歷史因素與學校創新經營效能的關係

吳明雅(2008)之研究發現不同學校歷史之教師對學校創新經營效能之知覺有顯著差異。黃智偉(2008)之研究則發現學校創新經營效能整體及各層面並不因學校歷史而有所差異。

#### (三)校長性別因素與學校創新經營效能的關係

陳佳秀(2006)發現教師知覺女性校長在學校創新經營效能優於男性校長；黃智偉(2008)的研究則發現臺北市教師知覺男性國中校長學校創新經營效能較女性校長好。因此在校長性別因素變項上並無共識的看法，仍有待進一步研究。

#### (四)校長年齡因素與學校創新經營效能的關係

吳明雅(2008)之研究發現不同校長年齡在學校創新經營效能有顯著差異。

#### (五)校長在該校服務年資因素與學校創新經營效能的關係

黃智偉(2008)之研究發現學校創新經營效能整體及各層面並不因學校歷史而有所差異。



#### (六)校長擔任校長總年資因素與學校創新經營效能的關係

相關研究發現不同校長總年資在學校創新經營效能有顯著差異(劉富明，2007；吳明雅，2008；黃秋鑾，2008)。

#### (七)校長學歷因素與學校創新經營效能的關係

高淑真(2007)之研究發現不同學歷校長之教師知覺學校創新經營效能有顯著差異。黃智偉(2008)之研究發現學校創新經營效能整體及各層面並不因校長學歷而有所差異。

### 四、研究結果

在學校創新經營效能現況方面，校長均能展現良好的領導行為（吳明雅，2008；陳佳秀，2007；高淑真，2007；黃秋鑾，2008；陳建銘，2008；黃智偉，2008；謝明昇，2007；劉富明，2007）；而黃秋鑾(2008) 研究臺灣地區國民中學校長知識領導、學習社群與學校創新經營效能關係，以及吳明雅(2008) 研究臺北縣市國民小學校長變革領導與學校創新經營效能關係，則發現校長學校創新經營效能之現況達「中度表現」。

另外，學校創新經營效能與校長變革領導、知識分享、學校品牌管理、團隊組織運作、校長領導取向、校長變革領導、校長知識領導、學習社群、校長策略領導、組織學習、兩岸前期中等教育階段校長知識領導等主題具正相關且具有高度預測力（陳佳秀，2007；謝明昇，2007；劉富明，2007；高淑真，2007；吳明雅，2008；黃秋鑾，2008；陳建銘，2008；黃智偉，2008）。

在學校創新經營效能各層面中教師之知覺程度最高者，分佈於各個不同層面，有「學生活動展能創新效能」層面（陳建銘，2008）；有「創新資訊科技效能」層面（劉富明，2007）；亦有研究是「資源運用創新經營效能」層面最高（吳明雅，2008）。

此外，在學校創新經營效能各層面中教師之知覺程度最低者，有研究發現是「行政管理創新效能」層面（劉富明，2007）；亦有研究是「學生展能創新效能」層面最低(吳明雅，2008)。

學校創新經營效能的相關研究中，除有關實施現況的研究外，以研究其與校長領導相關主題之關係者為重，研究顯示校長領導實施程度越高，則學校創新經營效能成效越高。對於學校創新經營效能的可行性方面，皆呈現較高的程度。

依據上述文獻探討，在學校創新經營效能層面、不同教師背景變項、不同學校背景變項之研究結果，因不同研究者與不同研究對象而有不同的結果，因此研究者認為學校創新經營效能值得再深入探討。



## 第四節 校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能的 相關研究

有關各別探究校長變革領導、教師組織承諾或學校創新經營效能之研究論文為數不少，但同時探究校長變革領導、教師組織承諾和學校創新經營效能三者間關係之研究論文卻仍闕如，茲就研究者蒐集到的相關論文中，聚焦於校長與教師這兩個主軸對學校創新經營之影響來探究。

以校長領導對學校創新經營效能之影響的觀點來看，陳佳秀(2006)以問卷調查法進行臺灣地區中部三縣市之國民中學校長變革領導、知識分享對學校創新經營效能影響之研究，所獲得的結論為，校長變革領導與學校創新經營效能為高度正相關，校長變革領導對學校創新經營效能具有高度影響力。蔡炳坤(2006)之研究中發現，高中校長領導行為與學校組織效能有密切關係，校長呈現高度的領導行為，則會有較高的學校組織效能；高中校長領導行為中的「個別關懷」，最能有效預測學校組織效能。徐瑞霞(2006)研究臺北縣校長領導行為與學校創新經營，研究發現校長領導行為與學校創新經營有正相關，其中以文化形塑、行政領導及課程領導對學校創新經營之活動資源創新、行政管理創新及組織氣氛創新的影響力最大。錢幼蘭(2006)研究國民中學校長變革領導與經營績效之關係，發現國民中學校長變革領導整體表現大致良好，學校經營績效整體表現尚佳；校長成功變革領導的關鍵作為在於激發變革動機、創造學校願景、發展支持情境、落實流程管理、維持變革動能。此外，其研究亦提出對主管教育機關的建議：應給予校長變革領導的空間，才能創造多樣化的辦學績效；多舉辦變革領導知能研習，以增強校長變革領導力；調整學校經營績效評估的構面，以做為衡鑑學校良窳之量尺；對於小型競爭力不足學校，應給予經費與人力支援；並鼓勵校長在原校再續一任，厚植學校經營績效。而對國民中學校長的建議則為：校長宜建立「營造支持情境」的變革動力系統；校長宜激勵女性、年輕、資淺、無兼任行政職務教師。徐國樹(2008)研究公立高級職業學校組織變革與校長變革領導對學校經營策

略，發現教改後學校組織結構改變，行政協調難度增加。該研究指出經教改後，學校組織變革產生了諸多問題包括教師會、教評會與家長會對學校組織運作之影響，學校權力重新分配致使組織向心力逐漸瓦解等，校長領導因應之道包括溝通與協調，運用機制凝聚同仁共識，培養組織行政人力資源，以及認真辦學態度，贏取同仁的支持與肯定等。

另以教師組織承諾對學校創新經營效能的影響觀點來看，范熾文(2002)在國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究中發現教師組織承諾與學校組織績效之間有密切關係；高度的教師態度性、交換性組織承諾，會有較高的學校組織績效。蔡炳坤(2006)之研究中亦發現，教師組織承諾與學校組織效能有密切關係，教師具有高度的組織承諾，則會有較高的學校組織效能；教師組織承諾中的「組織認同」，最能有效預測學校組織效能。黃韻如(2007)研究臺北縣國民小學教師組織承諾與學校創新經營之關係，發現教師組織承諾與學校創新經營具有正相關。建議教育行政單位宜多激勵教師服務士氣，可以提升教師組織承諾；加強辦理教師進修，可以激發教師的創新能量；實施教師專業發展制度，可以激勵教師自我承諾。而對國小經營的建議則為：多辦理教師專業進修，可以激勵教師專業成長，追求自我超越；辦理教師職務輪調，運用經驗分享，提昇教師自我抱負；擬定教師激勵制度，可以有效激勵教師創新經營。

若綜合校長領導與教師組織承諾兩觀點對學校創新經營效能之影響來看，吳翎綺(2005)在國民小學校長變革領導與教師組織承諾之研究中，發現校長變革領導愈佳，則教師的組織承諾愈高，然學校能否經營創新，亦有賴成員對學校的組織承諾，若成員對學校擁有較高的承諾感、擁有感，則會傾向為組織的發展、目標與未來努力。汪良宏(2007)研究國民小學校長變革領導、教師組織承諾與學校競爭優勢之關係，發現校長變革領導、教師組織承諾與學校競爭優勢之間有密切關係，而且現況大致良好；校長表現高度變革領導行為、教師具有高度的組織承諾均會有較高的學校競爭優勢。



綜合以上研究之探討，可發現透過校長領導行為可以促進學校組織績效、學校創新經營效能及學校競爭優勢；校長變革領導愈佳，則教師的組織承諾愈高；而教師較高的組織承諾，會有較高的學校組織績效與學校競爭優勢。

面對學校求新求變的需求中，研究者認為校長運用變革領導、教師對學校組織的高度承諾與推動學校創新經營效能是值得再深入探究的主題，而國內迄今並無同時以此三變項為探討主題之論文，因此，本研究之目的即在透過實證資料的蒐集彙整與統計分析，以探討校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能三者之現況與彼此間之關係，企盼研究結果能為國內學術界略盡心力，並提供學校經營實務工作者之參考。



### 第三章 研究設計與實施

本研究旨在探討臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之現況，剖析不同背景變項在校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能程度上的差異情形，並探究校長變革領導、教師組織承諾對學校創新經營效能的關係與預測力，最後根據研究發現提出結論與建議，供教育機關、國民中學校長，以及未來相關研究之參考。本研究依據研究動機、目的與文獻探討建立研究架構，並據以編製問卷進行調查。本章共分六節，第一節為研究架構；第二節為研究方法；第三節為研究對象；第四節為研究工具；第五節為實施程序；第六節為資料處理，各內容分述如下。

#### 第一節 研究架構

本研究依據研究動機與目的，綜合文獻探討與分析，建立研究架構如圖 3-1。

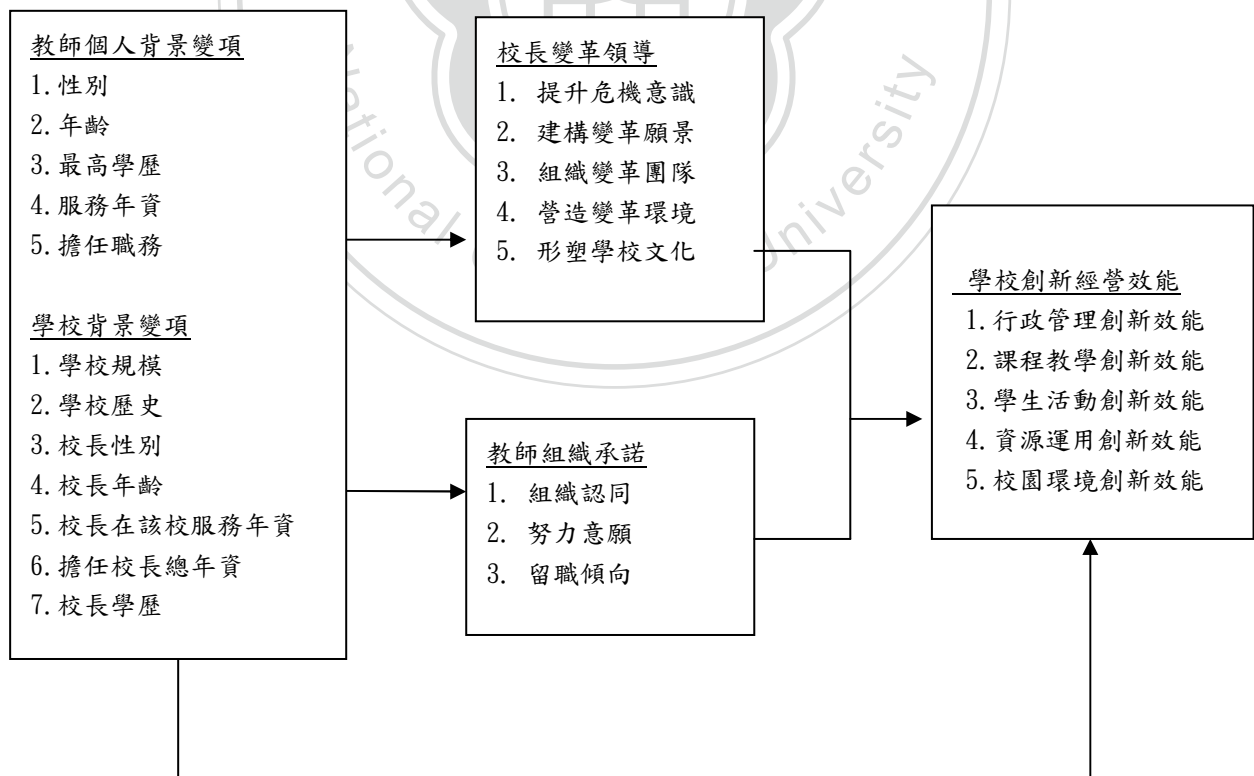


圖 3-1 研究架構圖

由圖 3-1 可知，本研究變項包含背景變項、預測變項與效標變項，分述如下：

- 一、**背景變項**：包含教師個人背景變項及學校背景變項，教師個人背景變項包含性別、年齡、最高學歷、服務年資與擔任職務等五項；學校背景變項包含學校規模、學校歷史、校長性別、校長年齡、校長在該校服務年資、擔任校長總年資與校長學歷等七項。
- 二、**預測變項**：係指校長變革領導及教師組織承諾，校長變革領導包含「提升危機意識」、「建構變革願景」、「組織變革團隊」、「營造變革環境」、「形塑學校文化」等五個層面；教師組織承諾包含「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」等三個層面。
- 三、**效標變項**：係指學校創新經營效能，包含「行政管理創新效能」、「課程教學創新效能」、「學生活動創新效能」、「資源運用創新效能」、「校園環境創新效能」等五個層面。

## 第二節 研究方法

本研究採用問卷調查法，以臺北市國民中學教師為主要調查對象，以二階段取樣做為抽樣方法，第一階段採取分層比例抽樣，以學校規模為分層原則，分析學校數及學校規模，再依不同學校規模抽樣人數分配原則，決定問卷分配數量與學校數，之後再隨機選取樣本學校；第二階段採立意抽樣法，依學校狀況，分別委請樣本學校之主任，依不同學校規模所發之問卷數量，盡可能按照教師性別、年齡、最高學歷、服務年資與擔任職務酌予分配。

### 一、分析臺北市不同學校規模校數與比例

本研究為求樣本具有代表性，根據教育部統計處96學年度各級學校數分布概況查詢系統之資料，分析臺北市立國民中學不同學校規模校數與班級數，區分為12班以下、13-24班、25-48班及49班以上等四種類型學校。

### 二、規劃問卷分配數量與抽樣原則

為求問卷填答人數平均分配、具有代表性，參照臺北市學校比例、學校規模比例及抽樣人數分配原則，規劃主任、組長、導師之問卷數量。



### 第三節 研究對象

#### 壹、調查研究對象

本研究以臺北市立國民中學教師為調查分析的對象。以臺北市立國民中學教師為研究母群體，包括兼任行政教師(主任、組長)及導師。根據教育部統計處(2008)所公佈之國中概況表顯示，臺北市立國民中學有 59 所(不含完全中學)，國民中學教師人數為 5,537 人，如表 3-1。

表 3-1 臺北市立國民中學學校班級數及教師數一覽表

編號	臺北市立國民中學	班級數	教師總數
1	石牌國中	87	199
2	仁愛國中	84	185
3	金華國中	77	169
4	介壽國中	72	159
5	敦化國中	72	171
6	萬華國中	69	157
7	中正國中	69	157
8	北投國中	66	151
9	明德國中	66	148
10	士林國中	64	141
11	麗山國中	62	142
12	天母國中	60	131
13	明湖國中	60	138
14	大安國中	59	126
15	景興國中	57	130
16	信義國中	57	132
17	東湖國中	54	123
18	弘道國中	54	120
19	蘭雅國中	53	126
20	南門國中	53	122
21	內湖國中	50	117
22	興雅國中	48	111
23	龍門國中	48	107
24	實踐國中	47	112
25	永吉國中	45	113
26	誠正國中	43	103
27	景美國中	41	95
28	三民國中	40	94
29	重慶國中	39	91
30	瑠公國中	36	83
31	建成國中	36	83
32	長安國中	33	78
33	北安國中	33	79
34	民生國中	30	71
35	龍山國中	30	72
36	木柵國中	30	74
37	中山國中	27	61
38	成德國中	26	60

表 3-1 (續)

編號	臺北市立國民中學	班級數	教師總數
39	新民國中	26	64
40	古亭國中	26	65
41	濱江國中	26	57
42	忠孝國中	24	59
43	懷生國中	24	58
44	螢橋國中	23	60
45	民權國中	23	61
46	西湖國中	21	52
47	新興國中	21	58
48	芳和國中	21	76
49	五常國中	20	55
50	雙園國中	20	53
51	桃源國中	17	46
52	關渡國中	12	34
53	興福國中	12	33
54	民族國中	12	32
55	北政國中	11	31
56	福安國中	11	32
57	格致國中	9	28
58	至善國中	9	27
59	蘭州國中	9	27

## 貳、預試樣本之規劃

本研究預試問卷分配於不同規模學校共11所，其中主任42位、組長60位、導師60位，預試問卷總計162人，如表3-2所示。

表3-2 臺北市公立國民中學預試樣本抽樣人數配置表

學校規模	學校總數	抽樣校數	各校抽樣教師數	合計人數	每校問卷發放數	
12班(含)以下	8	2	11	22	主任	3
					組長	4
					導師	4
13-24班	10	2	14	28	主任	4
					組長	5
					導師	5
25-48班	20	3	16	48	主任	4
					組長	6
					導師	6
49班(含)以上	21	4	16	64	主任	4
					組長	6
					導師	6
合計	59	11		162	主任	46
					組長	60
					導師	60

本研究「國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能調查預試問卷」共寄出162份，回收140份，回收率86.4%，無效問卷0份，如表3-3所示。

表 3-3 臺北市立國民中學預試問卷回收情形一覽表

編號	學校規模	抽樣學校	問卷份數	問卷回收數
01	12班以下	至善國中	11	11
02		北政國中	11	11
03	13-24班	雙園國中	14	11
04		螢橋國中	14	14
05	25-48班	中山國中	16	14
06		建成國中	16	12
07		誠正國中	16	12
08	49班以上	景興國中	16	11
09		明德國中	16	16
10		萬華國中	16	12
11		仁愛國中	16	16

### 參、正式樣本之規劃

本研究預試問卷分配於不同規模學校共36所，其中主任139位、組長201位、導師201位，預試問卷總計541人，如表3-4所示。

表 3-4 臺北市立國民中學正式樣本抽樣人數配置表

學校規模	學校總數	抽樣校數	各校抽樣 教師數	合計人數	每校問卷發放數	
12班以下	8	5	11	55	主任	3
					組長	4
					導師	4
13-24班	10	5	14	70	主任	4
					組長	5
					導師	5
25-48班	20	12	16	192	主任	4
					組長	6
					導師	6
49班以上	21	14	16	224	主任	4
					組長	6
					導師	6
合計	59	36		541	主任	139
					組長	201
					導師	201

本研究「國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能調查正式問卷」共寄出541份，回收415份，回收率76.7%，無效問卷4份，有效問卷共411份，有效回收率為76.0%，如表3-5所示。有效樣本基本資料分析，如表3-6所示。

表 3-5 臺北市立國民中學正式問卷回收情形一覽表

編號	學校規模	抽樣學校	問卷份數	有效問卷回收數
01	12班以下	蘭州國中	11	11
02		福安國中	11	9
03		民族國中	11	9
04		興福國中	11	9
05		關渡國中	11	4
06	13-24班	桃源國中	14	10
07		芳和國中	14	10
08		西湖國中	14	10
09		民權國中	14	12
10		懷生國中	14	11
11	25-48班	成德國中	16	15
12		龍山國中	16	13
13		民生國中	16	15
14		北安國中	16	0
15		長安國中	16	12
16		木柵國中	16	16
17		瑠公國中	16	14
18		三民國中	16	13
19		永吉國中	16	7
20		實踐國中	16	15
21		龍門國中	16	11
22		興雅國中	16	11
23	49班以上	南門國中	16	15
24		蘭雅國中	16	16
25		弘道國中	16	14
26		東湖國中	16	13
27		信義國中	16	11
28		大安國中	16	0
29		明湖國中	16	16
30		天母國中	16	0
31		麗山國中	16	16
32		士林國中	16	16
33		中正國中	16	14
34		敦化國中	16	16
35		介壽國中	16	13
36		金華國中	16	14

回收份數415份(76.7%)

有效問卷411份(76.0%)



表3-6 正式問卷有效樣本基本資料分析表

變項	類別	人數	合計	百分比
教師性別	1.男性	163	411	39.66%
	2.女性	248		60.34%
教師年齡	1.25歲(含)以下	8	411	1.95%
	2.26-30歲	49		11.92%
	3.31-40歲	137		33.33%
	4.41-50歲	173		42.09%
	5.51歲(含)以上	44		10.71%
教師最高學歷	1.博、碩士(含40學分)	261	411	63.50%
	2.師範院校或一般大學教育系	104		25.30%
	3.一般大學修畢教育學程(含師資班)	46		11.19%
教師服務年資	1.5年(含)以下	59	411	14.36%
	2.6-15年	152		36.98%
	3.16-25年	145		35.28%
	4.26年(含)以上	55		13.38%
教師擔任職務	1.主任	106	411	25.79%
	2.組長	154		37.47%
	3.導師	151		36.74%
學校規模	1.12班(含)以下	29	411	7.06%
	2.13-24班	44		10.71%
	3.25-48班	139		33.82%
	4.49班(含)以上	199		48.42%
學校歷史	1.10年(含)以下	11	411	2.68%
	2.11-25年	86		20.92%
	3.26-40年	144		35.04%
	4.41年(含)以上	170		41.36%
校長性別	1.男性	133	411	32.36%
	2.女性	278		67.64%

表 3-6 (續)

變項	類別	人數	合計	百分比
校長年齡	1.30 歲 (含) 以下	0	411	0%
	2.31-40 歲	8		1.95%
	3.41-50 歲	95		23.11%
	4.51-60 歲	252		61.31%
	5.60 歲(含)以上	56		13.63%
校長在該校服務年資	1.1 年(含)以下	118	411	28.71%
	2.2-4 年	212		51.58%
	3.5 年(含)以上	81		19.71%
擔任校長總年資	1.未滿 4 年	136	411	33.09%
	2.4-8 年	155		37.71%
	3.9-12 年	31		7.54%
	4.12 年以上	89		21.65%
校長學歷	1.博士	13	411	3.16%
	2.碩士(含四十學分班)	381		92.70%
	3.師範院校或一般大學教育系	17		4.14%
	4.一般大學修畢教育學程(含師資班)	0		0%

## 第四節 研究工具

本研究為探討臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之關係，經文獻整理與分析後，以研究架構為基礎，編製「國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能調查問卷」做為蒐集資料的工具，問卷內容包含四部份，第一部分為「基本資料」，第二部分為「國民中學校長變革領導量表」，第三部分為「國民中學教師組織承諾量表」，第四部分為「國民中學學校創新經營效能量表」。茲就問卷初稿編製、專家內容效度審視、預試問卷編製、預試實施與結果分析及編製正式問卷，分別說明之。

### 壹、問卷初稿編製

本研究問卷初稿共分四部份：

#### 一、基本資料

依照本研究架構，教師個人背景變項方面包括性別、年齡、最高學歷、服務年資、與擔任職務等五項；而在學校環境變項方面則包含學校規模、學校歷史、校長性別、校長年齡、校長在該校服務年資、擔任校長總年資與校長學歷等七項。本問卷係由填答者依照題意勾選適當選項。

- (一) 性別：分為 1.「男」、2.「女」。
- (二) 年齡：分為 1.「25歲(含)以下」、2.「26-30歲」、3.「31-40歲」、4.「41-50歲」、5.「51歲(含)以上」。
- (三) 最高學歷：分為 1.「博、碩士(含四十學分班)」、2.「師範院校或一般大學教育科系畢業」、3.「一般大學修畢教育學程(含師資班)」。
- (四) 服務年資：分為 1.「5年(含)以下」、2.「6年-15年」、3.「16年-25年」、4.「26年(含)以上」。
- (五) 擔任職務：分為 1.「主任」、2.「組長」、3.「導師」。
- (六) 學校規模：分為 1.「12班(含)以下」、2.「13-24班」、3.「25-48班」、4.「49班(含)以上」。
- (七) 學校歷史：分為 1.「10年(含)以下」、2.「11-25年」、3.「26-40年」、4.

「41年(含)以上」。

(八) 校長性別：分為 1.「男」、2.「女」。

(九) 校長年齡：分為 1.「31-40歲」、2.「41-50歲」、3.「51-60歲」、4.「61歲(含)以上」。

(十) 校長在該校服務年資：分為 1.「1年(含)以下」、2.「2-4年」、3.「5年(含)以上」。

(十一) 校長擔任校長職務的總年資(含任職其他學校年資)：分為 1.「3年(含)以下」、2.「4-8年」、3.「9-12年」、4.「13年(含)以上」。

(十二) 校長學歷：分為 1.「博士」、2.「碩士(含四十學分班)」、3.「師範院校或一般大學畢業」。

## 二、國民中學校長變革領導量表

本量表旨在測量國民中學教師對校長變革領導之知覺程度。因此，研究者根據研究目的與文獻探討結果，參酌吳翎綺(2005)、吳昌期(2006)、陳映廷(2007)、張碧文(2008)、賴振權(2008)等研究編定之國民中學校長變革領導調查問卷，並與指導教授討論修正後，擬定本量表。本量表以「提升危機意識」、「建構變革願景」、「組織變革團隊」、「營造變革環境」、「形塑學校文化」等五個層面為校長變革領導指標，採用李克特氏(Likert-type)之四點量尺計分，分別標示「非常不符合」、「不符合」、「符合」、「非常符合」等四個選項，填答者依照個人實際對校長變革領導知覺的情形圈選，本量表無反向題，因此，圈選「非常不符合」者給1分、圈選「不符合」者給2分、圈選「符合」者給3分、圈選「非常符合」者給4分，分數代表填答者之知覺程度，分數愈高代表該名教師對校長變革領導的知覺程度越高；反之越低。

## 三、國民中學教師組織承諾量表

本量表旨在測量國民中學教師組織承諾之知覺程度。因此，研究者根據研究



目的與文獻探討結果，參酌方淑芬(2007)及連銘棋(2008)等研究編定之國民中學教師組織承諾調查問卷，並與指導教授討論修正後，擬定本量表。本量表以「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」等三個層面為教師組織承諾指標，採用李克特氏之四點量尺計分，分別標示「非常不符合」、「不符合」、「符合」、「非常符合」等四個選項，填答者依照個人實際對教師組織承諾知覺的情形圈選，本量表無反向題，因此，圈選「非常不符合」者給1分、圈選「不符合」者給2分、圈選「符合」者給3分、圈選「非常符合」者給4分，分數代表填答者之知覺程度，分數愈高代表該名教師對教師組織承諾的知覺程度越高；反之越低。

#### 四、國民中學學校創新經營效能量表

本量表旨在測量國民中學教師對學校創新經營效能之知覺程度。因此，研究者根據研究目的與文獻探討結果，參酌顏童文(2001)、濮世緯(2003)、林文毅(2007)、黃瓊香(2007)、劉富明(2008)、高淑真(2008)、黃怡真(2008)等研究編定之國民中學學校創新經營效能調查問卷，並與指導教授討論修正後，擬定本量表。本量表以「行政管理創新效能」、「課程教學創新效能」、「學生活動創新效能」、「資源運用創新效能」、「校園環境創新效能」等五個層面為學校創新經營效能指標，採用李克特氏之四點量尺計分，分別標示「非常不符合」、「不符合」、「符合」、「非常符合」等四個選項，填答者依照個人實際對學校創新經營效能知覺的情形圈選，本量表無反向題，因此，圈選「非常不符合」者給1分、圈選「不符合」者給2分、圈選「符合」者給3分、圈選「非常符合」者給4分，分數代表填答者之知覺程度，分數愈高代表該名教師對學校創新經營效能的知覺程度越高；反之越低。

五、問卷初稿內容配置：如下表3-7。

表 3-7 問卷初稿內容配置一覽表

	測量層面	題號	題數	總題數
校長 變革 領導	提升危機意識	1~6	6	30
	建構變革願景	7~12	6	
	組織變革團隊	13~18	6	
	營造變革環境	19~24	6	
	形塑學校文化	25~30	6	
教師 組織 承諾	組織認同	1~8	8	24
	努力意願	9~16	8	
	留職傾向	17~24	8	
學校 創新 經營 效能	行政管理創新效能	1~10	10	50
	課程教學創新效能	11~20	10	
	學生活動創新效能	21~30	10	
	資源運用創新效能	31~40	10	
	校園環境創新效能	41~50	10	

## 貳、專家內容效度審視

問卷初稿編製完成後，為了解本研究工具之代表性與適切性，乃藉由專家學者的評審內容意見調查，以進行內容效度分析，經指導教授推薦教育行政領域專家學者及學校實務工作者，於民國99年1月底，由指導教授具函（附錄一）推薦，請10位學者專家及教育界實務工作者（如表3-8）撥冗填寫「國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能學者專家審查內容效度問卷」（附錄二）。

表 3-8 內容效度審查學者專家及教育實務工作者名單(依姓名筆劃順序)

姓名	現職
井敏珠	康寧醫護暨管理專科學校副校長暨技術合作處主任
吳清山	臺北市立教育大學教授
湯志民	國立政治大學教育政策研究所教授、教育系系主任
劉焜輝	文化大學兼任教授
鄧鈞文	逢甲大學公共政策研究所助理教授
李素珍	臺北市立螢橋國中校長
莊登山	臺北市立興福國中校長
張勳誠	臺北市立中山國中校長
卓意翔	臺北市立景興國中教務主任
張海寅	臺北市立東湖國中輔導主任

自99年1月27日發出，2月22日全部回收，時程約3週。問卷每個題目後附「適合」、「修正後適合」及「不適合」三個選項，並有修正意見欄，延請學者專家針對本研究之問卷初稿內容、問卷架構及問卷用語等之適切性加以鑑定，提供寶貴意見後，針對題目進行增刪與修正，再經與指導教授討論後，將「不適合」選項比例達20%之題目共6題刪除（如表3-9、表3-10、表3-11），專家審查內容效度刪除題目及原因一覽表詳如表3-12。

表 3-9 「國民中學校長變革領導量表」之專家審查內容效度結果

校長變革領導量表								
分量表	原題號	適合		修正後適合		不適合		刪除
		N	%	N	%	N	%	
提升危機意識	1	7	70	3	30	0	0	
	2	9	90	1	10	0	0	
	3	8	80	2	20	0	0	
	4	8	80	2	20	0	0	
	5	8	80	2	20	0	0	
	6	9	90	1	10	0	0	
建構變革願景	7	9	90	1	10	0	0	
	8	10	100	0	0	0	0	
	9	10	100	0	0	0	0	
	10	10	100	0	0	0	0	
	11	9	90	1	10	0	0	
	12	9	90	1	10	0	0	
組織變革團隊	13	9	90	1	10	0	0	
	14	10	100	0	0	0	0	
	15	9	90	1	10	0	0	
	16	9	90	1	10	0	0	
	17	8	80	1	10	1	10	
	18	8	80	2	20	0	0	
營造變革環境	19	10	100	0	0	0	0	
	20	7	70	1	10	2	20	*
	21	9	90	0	0	1	10	
	22	10	100	0	0	0	0	
	23	9	90	1	10	0	0	
	24	8	80	2	20	0	0	
形塑學校文化	25	10	100	0	0	0	0	
	26	6	60	4	40	0	0	
	27	9	90	1	10	0	0	
	28	9	90	1	10	0	0	
	29	8	80	0	0	2	20	*
	30	10	100	0	0	0	0	

表 3-10 「教師組織承諾量表」之專家審查內容效度結果

教師組織承諾量表								
分量表	原題號	適合		修正後適合		不適合		刪除
		N	%	N	%	N	%	
組織認同	1	10	100	0	0	0	0	
	2	8	80	2	20	0	0	
	3	9	90	1	10	0	0	
	4	9	90	1	10	0	0	
	5	7	70	1	10	2	20	*
	6	8	80	2	20	0	0	
	7	9	90	1	10	0	0	
	8	9	90	1	10	0	0	
努力意願	9	8	80	2	20	0	0	
	10	10	100	0	0	0	0	
	11	10	100	0	0	0	0	
	12	9	90	1	10	0	0	
	13	9	90	1	10	0	0	
	14	8	80	2	20	0	0	
	15	8	80	2	20	0	0	
	16	8	80	2	20	0	0	
留職傾向	17	7	70	3	30	0	0	
	18	8	80	2	20	0	0	
	19	8	80	2	20	0	0	
	20	8	80	1	10	1	10	
	21	6	60	2	20	2	20	*
	22	8	80	1	10	1	10	
	23	10	100	0	0	0	0	
	24	8	80	1	10	1	10	

表 3-11 「學校創新經營效能量表」之專家審查內容效度結果

學校創新經營效能量表								
分量表	原題號	適合		修正後適合		不適合		刪除
		N	%	N	%	N	%	
行政管理創新效能	1	9	90	1	10	0	0	
	2	10	100	0	0	0	0	
	3	7	70	3	30	0	0	
	4	10	100	0	0	0	0	
	5	10	100	0	0	0	0	
	6	10	100	0	0	0	0	
	7	8	80	2	20	0	0	
	8	8	80	2	20	0	0	
	9	10	100	0	0	0	0	
	10	8	80	2	20	0	0	
課程教學創新效能	11	8	80	2	20	0	0	
	12	8	80	2	20	0	0	
	13	6	60	4	40	0	0	
	14	7	70	3	30	0	0	
	15	10	100	0	0	0	0	
	16	10	100	0	0	0	0	
	17	8	80	2	20	0	0	
	18	10	100	0	0	0	0	
	19	7	70	3	30	0	0	
	20	10	100	0	0	0	0	
學生生活活動創新效能	21	7	70	1	10	2	20	*
	22	6	60	4	40	0	0	
	23	10	100	0	0	0	0	
	24	9	90	0	0	1	10	
	25	9	90	1	10	0	0	
	26	9	90	1	10	0	0	
	27	9	90	1	10	0	0	
	28	5	50	5	50	0	0	
	29	9	90	1	10	0	0	
	30	9	90	1	10	0	0	
資源運用創新效能	31	9	90	1	10	0	0	
	32	10	100	0	0	0	0	
	33	9	90	1	10	0	0	
	34	7	70	3	30	0	0	
	35	8	80	2	20	2	20	*
	36	9	90	1	10	0	0	
	37	10	100	0	0	0	0	
	38	9	90	1	10	0	0	
	39	8	80	1	10	1	10	
	40	8	80	2	20	0	0	
校園環境創新效能	41	8	80	2	20	0	0	
	42	8	80	2	20	0	0	
	43	9	90	1	10	0	0	
	44	10	100	0	0	0	0	
	45	7	70	3	30	0	0	
	46	9	90	1	10	0	0	
	47	10	100	0	0	0	0	
	48	8	80	2	20	0	0	
	49	10	100	0	0	0	0	
	50	9	90	1	10	0	0	



表 3-12 專家審查內容效度刪除題目及原因一覽表

分量表	分量表	原題號	刪除題目內容	刪除原因
校長變革領導	營造變革環境	20	本校校長會設法排除非教學因素對教師教學的干擾。	本題與變革環境較無關係
	學校	29	本校校長 學校 的 與 。	與本與內
教師組織承諾		5	會 本校學 與 非 。	與 8題 題
		21	本校 的 會 。	與原19題
學校創新經營效能	學 效	21	本校 的學 環境與設 學 學 。	
	效	35	家長對本校 教學 學校會 量 。	本題內容較 題

表 3-13 專家審查內容效度與教師與學校經營效度及分量表題目內容一覽表

分量表	量	題號	題	題
校長變革		1~6	6	
	變革	7~12	6	
	變革	13~18	6	28
	營造變革環境	19~23	5	
	學校	24~28	5	
教師		1~7	7	
		8~15	8	22
		16~22	7	
學校	效	1~10	10	
	教學 效	11~20	10	
	學 效	21~29	9	48
	營效 效	30~38	9	
	校 環境 效	39~48	10	

## 肆、預試實施與結果分析

### 一、預試實施

預試問卷發放前先以電話敬託各校主任協助，再以臺北市教育局各校聯絡箱方式發放，每校附上給各預試學校主任的一封信，敘明問卷發放分配原則及數量，以及請各預試學校主任填寫之「學校背景資料表」，做為蒐集各校學校背景資料之依據。自99年3月15日發出36校，4月2日回收33校，時程約3週。

### 二、預試結果分析

將預試之有效問卷140份回收、整理、資料輸入電腦後，運用SPSS for Windows 17.0版統計軟體，進行項目分析、因素分析及信度分析，做為建構信、效度考驗。

#### (一) 項目分析

項目分析主要目的在針對預試問卷之題目進行鑑別度適切性評估（林邦傑，1987）。本研究預試問卷採用「題項與總分相關」統計方法，進行項目分析。

##### 1. 國民中學校長變革領導量表

「國民中學校長變革領導量表」預試問卷共計 28 題，分成「提升危機意識」、「建構變革願景」、「組織變革團隊」、「營造變革環境」、「形塑學校文化」等五個層面，預試問卷項目分析摘要，如表 3-14。校正題項與總分的相關係數均在.615~.870 ( $p < .01$ )，量表的題項均可使用。

##### 2. 國民中學教師組織承諾量表

「國民中學教師組織承諾量表」預試問卷共計 22 題，分成「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」等三個層面，預試問卷項目分析摘要，如表 3-15。校正題項與總分的相關係數均在.578~.837 ( $p < .01$ )，量表的題項均可使用。

##### 3. 國民中學學校創新經營效能量表

「國民中學學校創新經營效能量表」預試問卷共計 48 題，分成「行政管理創新效能」、「課程教學創新效能」、「學生學習創新效能」、「資源運用創新效能」、「校園環境創新效能」等五個層面，預試問卷項目分析摘要，如表 3-16。校正題項與

總分的相關係數均在.560~.814 ( $p < .01$ )，量表的題項均可使用。

## (二) 因素分析

本研究以因素分析進行效度考驗，主要目的在考驗問卷內在結構與建構效度，以瞭解問卷題目之潛藏因素，從這些因素來解釋、分析問卷編製的分類。將所有試題分群，使同一群內各試題同質性高，不同群試題異質性大（林邦傑，1987）。本研究經過「專家效度」檢核及項目分析後，繼續進行量表的因素分析。

### 1. 國民中學校長變革領導量表

「國民中學校長變革領導量表」預試結果分層面以主成份分析法，保留特徵值大於 1 的因素，並以正交轉軸法中「最大變異法」，萃取「提升危機意識」、「建構變革願景」、「組織變革團隊」、「營造變革環境」及「形塑學校文化」等五個分量表中之因素。各分層面之取樣適切性量數 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 均達.845 以上, Bartlett 檢定均達顯著性  $p < .01$ ，適合進行分層面因素分析。五個分量表各僅萃取出 1 個因素，解釋變異量分別為 64.885%、73.156%、71.809%、70.199%、74.739%，詳如表 3-14。量表所有題項之因素負荷量在.532 至.856 之間，皆可保留。

### 2. 國民中學教師組織承諾量表

「國民中學教師組織承諾量表」預試結果分層面以主成份分析法，保留特徵值大於 1 的因素，並以正交轉軸法中「最大變異法」，萃取「組織認同」、「努力意願」及「留職傾向」等三個分量表中之因素。各分層面之取樣適切性量數 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 均達.885 以上, Bartlett 檢定均達顯著性  $p < .01$ ，適合進行分層面因素分析。三個分量表各僅萃取出 1 個因素，解釋變異量分別為 61.576%、57.199%、70.700%，詳如表 3-15。量表所有題項之因素負荷量在.457 至.791 之間，皆可保留。

### 3. 國民中學學校創新經營效能量表

「國民中學學校創新經營效能量表」預試結果分層面以主成份分析法，保留特徵值大於 1 的因素，並以正交轉軸法中「最大變異法」，萃取「行政管理創新

效能」、「課程教學創新效能」、「學生學習創新效能」、「資源運用創新效能」及「校園環境創新效能」等五個分量表中之因素。各分層面之取樣適切性量數 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 均達.884 以上, Bartlett 檢定均達顯著性  $p < .01$ , 適合進行分層面因素分析。五個分量表各僅萃取出 1 個因素, 解釋變異量分別為 55.643%、60.057%、53.978%、61.567%、56.888%, 詳如表 3-16。量表所有題項之因素負荷量在.361 至.738 之間, 皆可保留。

表3-14 「國民中學校長變革領導量表」預試問卷各層面項目分析與因素分析摘要表

層面	預試問卷題號	校正題項與總分之相關	因素負荷量	變異數%
提升危機意識	1	.710	.652	64.885
	2	.742	.691	
	3	.771	.731	
	4	.636	.551	
	5	.724	.663	
	6	.677	.606	
建構變革願景	7	.777	.718	73.156
	8	.739	.668	
	9	.809	.760	
	10	.795	.744	
	11	.770	.715	
	12	.828	.785	
組織變革團隊	13	.801	.751	71.809
	14	.810	.766	
	15	.794	.742	
	16	.795	.746	
	17	.743	.674	
	18	.702	.631	
營造變革環境	19	.674	.629	70.199
	20	.775	.743	
	21	.781	.755	
	22	.708	.662	
	23	.759	.721	
形塑學校文化	24	.615	.532	74.739
	25	.783	.748	
	26	.815	.789	
	27	.870	.856	
	28	.835	.812	

表3-15 「國民中學教師組織承諾量表」預試問卷各層面項目分析與因素分析摘要表

層面	預試問卷題號	校正題項與總分之相關	因素負荷量	變異數%
組織認同	1	.700	.624	61.576
	2	.682	.603	
	3	.723	.656	
	4	.744	.677	
	5	.674	.579	
	6	.765	.706	
	7	.586	.466	
努力意願	8	.637	.510	57.199
	9	.660	.535	
	10	.578	.457	
	11	.681	.561	
	12	.633	.535	
	13	.720	.671	
	14	.729	.676	
	15	.698	.630	
留職傾向	16	.662	.548	70.700
	17	.801	.729	
	18	.785	.720	
	19	.715	.629	
	20	.811	.758	
	21	.829	.774	
	22	.837	.791	



表 3-16 「國民中學學校創新經營效能量表」預試問卷各層面項目分析與因素分析摘要表

層面	預試問卷題號	校正題項與總分之相關	因素負荷量	變異數%
行政管理創新效能	1	.760	.676	55.643
	2	.712	.614	
	3	.672	.567	
	4	.612	.475	
	5	.676	.552	
	6	.593	.434	
	7	.644	.506	
	8	.717	.611	
	9	.719	.609	
	10	.645	.521	
課程教學創新效能	11	.693	.564	60.057
	12	.693	.573	
	13	.795	.717	
	14	.622	.479	
	15	.712	.600	
	16	.703	.587	
	17	.779	.693	
	18	.612	.468	
	19	.800	.715	
	20	.721	.610	
學生活動創新效能	21	.687	.581	53.978
	22	.708	.620	
	23	.633	.521	
	24	.747	.663	
	25	.582	.444	
	26	.624	.493	
	27	.699	.582	
	28	.776	.683	
	29	.562	.408	
	30	.560	.402	
資源運用創新效能	31	.647	.509	61.567
	32	.756	.656	
	33	.760	.659	
	34	.814	.738	
	35	.665	.531	
	36	.626	.481	
	37	.766	.674	
	38	.793	.710	
	39	.681	.548	
	40	.752	.651	
校園環境創新效能	41	.513	.361	56.888
	42	.590	.460	
	43	.596	.473	
	44	.652	.558	
	45	.770	.722	
	46	.752	.697	
	47	.769	.725	
	48	.657	.555	

### (三)信度分析

預試問卷經過項目分析與因素分析後，所有題項皆可保留，繼續進行量表各層面與總量表的信度考驗，以瞭解問卷所測得結果的穩定性與一致性。

#### 1.校長變革領導量表

校長變革領導分為五個層面計28題。經信度分析，得到校長變革領導各層面的Cronbach  $\alpha$ 係數在.917~.920之間，整體Cronbach  $\alpha$ 係數為.918，顯示本量表具有良好內部一致性信度，詳如表3-17所示。

表 3-17 「國民中學校長變革領導量表」之 Cronbach  $\alpha$  係數一覽表

層面	Cronbach $\alpha$ 係數
提升危機意識	.919
建構變革願景	.918
組織變革團隊	.917
營造變革環境	.920
形塑學校文化	.919
整體校長變革領導量表	.918

#### 2.教師組織承諾量表

教師組織承諾分為三個層面計22題。經信度分析，得到教師組織承諾各層面的Cronbach  $\alpha$ 係數在.918~.920之間，整體Cronbach  $\alpha$ 係數為.913，顯示本量表具有良好內部一致性信度，詳如表3-18所示。

表 3-18 「國民中學教師組織承諾量表」之 Cronbach  $\alpha$  係數一覽表

層面	Cronbach $\alpha$ 係數
組織認同	.918
努力意願	.920
留職傾向	.918
整體教師組織承諾量表	.913

#### 3.學校創新經營效能量表

學校創新經營效能分為五個層面計 48 題。經信度分析，得到學校創新經營效能各層面的 Cronbach  $\alpha$  係數在.915~.918 之間，整體 Cronbach  $\alpha$  係數為.928，顯示本量表具有良好內部一致性信度，詳如表 3-19 所示。

表 3-19 「國民中學學校創新經營效能量表」之 Cronbach  $\alpha$  係數一覽表

層面	Cronbach $\alpha$ 係數
行政管理創新效能	.915
課程教學創新效能	.917
學生活動創新效能	.917
資源運用創新效能	.916
校園環境創新效能	.918
整體學校創新經營效能量表	.928

## 伍、編製正式問卷

「國民中學校長變革領導量表」、「國民中學教師組織承諾量表」及「國民中學學校創新經營效能量表」預試問卷經項目分析、因素分析、信度分析後，各量表的題項均可使用，然而，因題目總數過多，恐影響填答者之意願，經與指導教授討論後，決定採兩層次淘汰部份題目：第一層次先將各量表題項與總分之相關小於.60 之題目先刪除，第二層次將同一層面題目仍太多者，各取最高分之 5 題。

在「國民中學校長變革領導量表」28 題中，第一層次共計刪除 0 題；第二層次，共計刪除 3 題(第 4 題、第 8 題、第 18 題)，故「國民中學校長變革領導量表」正式問卷共計 25 題。

在「國民中學教師組織承諾量表」22 題中，第一層次共刪除 2 題(第 7 題、第 10 題)；第二層次共計刪除 5 題(第 5 題、第 8 題、第 12 題、第 16 題、第 19 題)，故「國民中學教師組織承諾量表」正式問卷共計 15 題。

在「國民中學學校創新經營效能量表」48 題中，第一層次共刪除 7 題(第 6 題、第 25 題、第 29 題、第 30 題、第 41 題、第 42 題、第 43 題)；第二層次共計刪除 16 題(第 3 題、第 4 題、第 7 題、第 10 題、第 11 題、第 12 題、第 14 題、第 16 題、第 18 題、第 23 題、第 26 題、第 31 題、第 35 題、第 36 題、第 39 題、第 40 題)，故「國民中學學校創新經營效能量表」正式問卷共計 25 題(如表 3-20)。正式問卷編製完成(附錄四)。

表 3-20 校長變革領導量表、教師組織承諾量表及學校創新經營效能量表預試問卷刪除題項一覽表

國民中學校長變革領導量表			國民中學教師組織承諾量表			國民中學學校創新經營效能量表					
層面	預試問卷題號	刪除或保留	正式問卷題號	層面	預試問卷題號	刪除或保留	正式問卷題號	層面	預試問卷題號	刪除或保留	正式問卷題號
提升危機意識	1	保留	1	組織認同	1	保留	1	行政管理創新效能	1	保留	1
	2	保留	2		2	保留	2		2	保留	2
	3	保留	3		3	保留	3		3	刪除	
	4	刪除			4	保留	4		4	刪除	
	5	保留	4		5	刪除			5	保留	3
	6	保留	5		6	保留	5		6	刪除	
建構變革願景	7	保留	6	努力意願	7	刪除		課程教學創新效能	7	刪除	
	8	刪除			8	刪除			8	保留	4
	9	保留	7		9	保留	6		9	保留	5
	10	保留	8		10	刪除			10	刪除	
	11	保留	9		11	保留	7		11	刪除	
	12	保留	10		12	刪除			12	保留	6
組織變革團隊	13	保留	11	留職傾向	13	保留	8	學生學習創新效能	13	保留	8
	14	保留	12		14	保留	9		14	刪除	
	15	保留	13		15	保留	10		15	保留	9
	16	保留	14		16	刪除			16	保留	10
	17	保留	15		17	保留	11		17	保留	11
	18	刪除			18	保留	12		18	保留	12
營造變革環境	19	保留	16		19	刪除		資源運用創新效能	19	刪除	
	20	保留	17		20	保留	13		20	保留	13
	21	保留	18		21	保留	14		21	刪除	
	22	保留	19		22	保留	15		22	保留	14
	23	保留	20						23	保留	15
										刪除	
形塑學校文化	24	保留	21					校園環境創新效能	24	刪除	
	25	保留	22						25	保留	16
	26	保留	23						26	保留	17
	27	保留	24						27	保留	18
	28	保留	25						28	刪除	
										保留	19

## 第五節 實施程序

本研究旨在探討國中校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能彼此之關係。茲就研究實施程序說明如下：

### 一、準備階段

#### (一)形成研究動機

與指導教授討論，從近來教育發展趨勢中選定主題。

#### (二)蒐集及閱讀相關文獻

閱讀相關文獻資料，歸納整理各個研究變項的內涵與層面，確定研究架構。

#### (三)編寫與審查研究計畫

根據研究主題、研究範圍及待答問題，著手擬定研究計畫。

#### (四)編製調查問卷初稿

閱讀及整理相關文獻資料之後，發展問卷初稿。

#### (五)專家審查問卷內容效度

聘請專家學者及實務工作者針對初步問卷提供修正及意見，由研究者刪除不適合題項，適合題項語句修正，編製成預試調查問卷。

### 二、實施階段

#### (一)實施預試問卷施測

依臺北市學校規模為分層標準，將學校分為12班以下、13-24班、25-48班及49班以上四類，分層隨機抽樣學校進行預試問卷調查。

#### (二)分析預試形成正式問卷

將有效問卷加以整理並建檔，以SPSS for Windows 17.0版統計軟體進行項目分析、因素分析及信度考驗，刪除不適當題項後編製成正式問卷。

#### (三)實問題卷調查

研究對象設定於臺北市國民中學教師，採分層隨機抽樣方式，郵寄問卷附回郵或採聯絡箱回送方式，至抽樣學校施測並回收。



#### (四)彙整問卷及統計分析

正式問卷回收後，先逐一檢視剔除無效問卷，再進行問卷編碼、登錄與輸入電腦等作業，運用SPSS for Windows 17.0 版套裝軟體，進行各項統計分析。

### 三、完成論文

#### (一)撰寫研究結果並提出結論與建議

根據資料分析之結果，根據研究結果，提出結論與建議，撰寫論文初稿。請指導教授修正意見。

#### (二)完成論文初稿，進行論文口試。

#### (三)依據論文口試委員之意見進行修正，完成正式論文。



## 第六節 資料處理

### 壹、資料處理

本研究正式問卷調查資料回收後，將逐一檢視回收之問卷，凡填答不完整、答案選項一致或系統性偏誤之填答資料者，均視為無效問卷而加以剔除。將有效問卷之個人基本資料及各題題目逐一編碼，依序輸入統計套裝軟體SPSS for Windows 17.0版中，進行統計資料分析，並依據研究問題，選用適當的統計分析方法。

### 貳、統計方法

#### 一、項目分析

本研究採「題項與總分相關」統計方法，進行項目分析。

#### 二、因素分析

本研究以因素分析考驗問卷內在結構與建構效度。首先，以取樣適當性量數（Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy, KMO）進行檢測，KMO值愈大，表示變項間的共同因素越多，愈適合進行因素分析（引自邱皓政，2001）。本研究採用主成分法（principal component）來抽取因素，再以正交轉軸法之最大變異法求取轉軸後因素成分矩陣的因素負荷量與可解釋變異量。每一因素負荷量均反映因素與題目之相關係數；係數愈大，表示該題目與該因素關聯高，性質類似（林邦傑，1987）。

#### 三、信度分析

本量表採Cronbach  $\alpha$ 係數進行內部一致性考驗， $\alpha$ 係數愈大，表示試題間一致性愈高，也意味著所測量的各分量表內部一致性信度愈佳。

#### 四、描述統計：平均數與標準差

在正式問卷回收、整理、編碼後，將「國民中學校長變革領導量表」、「國民中學教師組織承諾量表」與「國民中學學校創新經營效能量表」之各層面分數

加總，求其平均數及標準差來分析各層面及整體面之現況。

## 五、獨立樣本 t 考驗 (independent-samples t-test)

以獨立樣本 t 考驗來分析不同性別背景變項在「校長變革領導」、「教師組織承諾」與「學校創新經營效能」各分量表的差異情形，以回答研究待答問題。

## 六、單因子變異數分析 (one-way ANOVA)

以單因子變異數分析，對教師不同的個人背景變項（年齡、最高學歷、服務年資、現任職務）及學校背景變項（學校規模、學校歷史、校長年齡、校長在該校服務年資、擔任校長總年資、校長學歷），分析在「校長變革領導」、「教師組織承諾」與「學校創新經營效能」各層面量表的差異情形，若是達顯著水準則以Scheffé法進行事後比較（若無法比較則以HSD法進行事後比較），以回答研究待答問題。

## 七、皮爾遜積差相關 (Pearson's product-moment correlation)

以皮爾遜積差相關來分析「校長變革領導」、「教師組織承諾」與「學校創新經營效能」之整體與各層面相關情形，考驗校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能是否有相關存在，以回答研究待答問題。

## 八、多元逐步迴歸分析 (Multiple stepwise regression)

利用多元逐步迴歸分析「校長變革領導」、「教師組織承諾」對「學校創新經營效能」整體及各層面預測情形，以回答研究待答問題。



## 第四章 研究結果與討論

本研究依據研究問卷所蒐集而來的資料，將按照研究問題進行不同的統計分析方法。經由統計分析結果，探討不同背景變項在國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之差異性，進而探討校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之關係。本章共分為四節。第一節為校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之現況分析；第二節為不同背景變項對國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之差異分析；第三節為國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之相關與預測分析；第四節為綜合討論。

### 第一節 校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之現況分析

本節旨在瞭解國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之現況，從教師對三者的認知程度進行分析討論，分為整體與各層面兩部分敘述，依據問卷量尺標準，每題平均數 2.5 以上表示現況為良好程度，1.5~2.5 表示中等程度。

#### 壹、國民中學校長變革領導之現況分析

就整體而言，由表 4-1 可知臺北市國民中學教師知覺校長變革領導現況，在整體表現上，平均數為 3.12，標準差為 12.623，屬良好程度。就各層面而言，校長變革領導各層面經由平均數排序後，以提升危機意識最高，組織變革團隊最後，各層面平均數介於 3.07~3.20，屬良好程度。

經由現況之分析，顯現出臺北市國民中學校長變革領導現況良好，校長們重



視時代變遷與學校變革的迫切性，能敏銳及切合實際地察覺學校內外環境的問題與需求，會利用各種管道，傳達變革的資訊與趨勢，以拓展同仁的心智與視野，並鼓勵教師發掘學校現況與問題，藉以消除學校發展阻礙之因素，亦會利用各種場合提醒同仁時時存有危機意識，以因應高度變遷的環境。

表 4-4 國民中學校長變革領導現況分析摘要表

N=411

層面	平均數	SD	排序
提升危機意識	3.20	2.601	1
建構變革願景	3.10	2.760	3
組織變革團隊	3.07	3.468	5
營造變革環境	3.18	2.641	2
形塑學校文化	3.07	2.861	4
校長變革領導整體情形	3.12	12.623	

## 貳、國民中學教師組織承諾之現況分析

就整體而言，由表 4-2 可知臺北市國民中學教師知覺教師組織承諾現況，在整體表現上，平均數為 3.12，標準差為 7.127，屬良好程度。就各層面而言，教師組織承諾各層面經由平均數排序後，以努力意願最高，留職傾向最低，各層面平均數介於 3.00~3.18，屬良好程度。

經由現況之分析，顯現出臺北市國民中學教師組織承諾程度良好，運用上班以外的時間(如放學後或假日)為學校犧牲奉獻的意願較高，樂意接受學校指派的任何工作，並全力以赴，願意為了學生的進步，付出更多的努力，願意努力工作贏得校內師生的敬重，並願意配合新的教育政策，調整教材與教法。

表 4-5 國民中學教師組織承諾現況分析摘要表

N=411

層面	平均數	SD	排序
組織認同	3.18	3.076	2
努力意願	3.18	2.678	1
留職傾向	3.00	3.011	3
教師組織承諾整體情形	3.12	7.127	

### 參、國民中學學校創新經營效能之現況分析

就整體而言，由表 4-3 可知臺北市國民中學學校創新經營效能現況，在整體表現上，平均數為 3.01，標準差為 9.508，屬良好程度。就各層面而言，學校創新經營效能各層面經由平均數排序後，以學生活動創新效能最高，課程教學創新效能最後，各層面平均數介於 2.88~3.15，屬良好程度。

經由現況之分析，顯現出臺北市國民中學教師對於學校創新經營效能之認同度良好，尤其對各項學生活動的創新知覺較高，認為學校的確提供了學生許多發揮創意、展現多元智能與創造力活動的機會，鼓勵學生參與校內外有關創新思考的競賽與活動，也運用各種空間，提供學生表現展示創意作品；此外，學生對於各項團體活動都能積極參與，發展多元才能。然而相對的，臺北市教師對於課程教學創新之知覺較低，顯現出教師們認為在研發創新的教學設計與教學方法，或運用教師團隊學習以推動新構想等方面明顯不足；此外，教師們認為教學創新成效，並未普遍受到家長的肯定。

表 4-6 國民中學學校創新經營效能現況分析摘要表

N=411

層面	平均數	SD	排序
行政管理創新效能	3.01	2.282	3
課程教學創新效能	2.88	2.256	5
學生活動創新效能	3.15	2.353	1
資源運用創新效能	2.99	2.435	4
校園環境創新效能	3.02	2.424	2
學校創新經營效能整體情形	3.01	9.508	

## 第二節 不同背景變項之教師對國民中學校長變革領導、教師組織

### 承諾與學校創新經營效能之差異分析

本節旨在分析不同教師背景變項及學校背景變項之國民中學教師，對校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能知覺程度之差異。本研究教師背景變項包含教師之性別、年齡、最高學歷、服務年資及擔任職務等五項，學校背景變項包含學校規模、學校歷史、校長性別、校長年齡、校長在該校服務年資、擔任校長總年資及校長學歷等七項。依據問卷量尺標準，題平均數 2.5 以上表示現況為良好程度，1.5~2.5 表示中等程度。在比較教師及校長不同性別變項對於國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之差異性認知部份，係採獨立樣本  $t$  檢定，並將結果以平均數、標準差及  $t$  值呈現；在比較其他背景變項之差異性認知部份，則採單因子變異數分析 (one-way ANOVA)，並將分析結果以平均數、標準差、 $F$  值、差異結果呈現。

不同教師背景變項及學校背景變項之教師知覺校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能分析摘要表參見附錄六表 1~表 36。

### 壹、不同教師背景變項及學校背景變項之教師知覺校長變革領導的差異情形

#### 一、不同教師背景變項之教師知覺校長變革領導的差異情形

##### (一)教師性別、年齡及服務年資

教師不同性別、年齡及服務年資在知覺國民中學校長變革領導之差異情形，就整體及各層面之考驗而言皆未達顯著差異。

##### (二)教師最高學歷

教師不同最高學歷在知覺國民中學校長變革領導之差異情形，整體的得分表現上屬良好程度，而變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現最高學歷為博、碩士(含四十學分班)之教師知覺程度高於師範院校與一般大學學歷之教師。

就各層面而言，變異數分析結果亦皆達顯著差異，經事後比較發現，在提升危機意識層面、建構變革願景層面、組織變革團隊層面及形塑學校文化層面上，最高學歷為博碩士(含四十學分班)顯著最高學歷為師範院校及一般大學者；而在營造變革環境層面上，最高學歷為博碩士(含四十學分班)顯著高於一般大學者。

### (三)教師擔任職務

教師不同擔任職務在知覺國民中學校長變革領導之差異情形，整體的得分表現上屬良好程度，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現主任顯著高於組長及導師兩組。就各層面而言，變異數分析結果亦皆達顯著差異，經事後比較發現，在提升危機意識層面、建構變革願景層面、組織變革團隊層面及形塑學校文化層面，主任顯著高於組長及導師兩組。而在營造變革環境層面，則發現主任顯著高於導師。

綜合上述，將不同教師背景變項教師知覺國民中學校長變革領導之差異情形整理成分析摘要表，如表 4-4 所示。從校長變革領導整體表現分析，僅在教師最高學歷與擔任職務背景變項有顯著差異，教師為博碩士(含 40 學分)學歷組顯著高於師範院校及一般大學(含師資班)組；而教師擔任職務為兼任主任組顯著高於兼任組長及兼任導師組；其餘在教師性別、年齡以及服務年資變項，均無顯著差異。

另從校長變革領導各層面分析，除了在營造變革環境層面，博碩士(含 40 學分)學歷組顯著高於一般大學(含師資班)組、教師擔任職務為兼任主任顯著高於兼任導師組外，其餘無論在提升危機意識、建構變革願景、組織變革團隊以及形塑學校文化等層面上，教師為博碩士(含 40 學分)學歷組顯著高於師範院校及一般大學(含師資班)組，而教師擔任職務為兼任主任顯著高於兼任組長組及兼任導師組。

表 4-4 不同教師背景變項教師知覺國民中學校長變革領導差異分析摘要表

變項	類別	提升危機 意識	建構變革 願景	組織變革 團隊	營造變革 環境	形塑學校 文化	整體情形
教師性別	1. 男性	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	2. 女性						
教師年齡	1. 25 (含) 歲以下						
	2. 26-30 歲						
	3. 31-40 歲	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	4. 41-50 歲						
	5. 51 歲(含)以上						
教師 最高學歷	1. 博碩士 (含 40 學分)	1>2	1>2	1>2	1>3	1>2	1>2
	2. 師範院校	1>3	1>3	1>3		1>3	1>3
	3. 一般大學 (含師資班)						
教師 服務年資	1. 5 年(含)以下						
	2. 6-15 年	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	3. 16-25 年						
	4. 26 年(含)以上						
教師 擔任職務	1. 主任	1>2	1>2	1>2		1>2	1>2
	2. 組長	1>3	1>3	1>3	1>3	1>3	1>3
	3. 導師						

## 二、不同學校背景變項之教師知覺校長變革領導的差異情形

### (一) 學校規模

不同學校規模之教師在知覺國民中學校長變革領導之差異情形，整體的得分表現上屬良好程度，而變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現學校規模在 49 班(含)以上顯著高於學校規模在 25~48 班。就各層面而言，在提升危機意識層面，變異數分析結果未有顯著差異；在建構變革願景層面上，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現學校規模在 49 班(含)以上組別顯著高於學校規模在 25~48 班組別，學校規模在 25~48 班組別顯著高於 13~24 班組別；另外，在組織變革團隊層面、營造變革環境層面及形塑學校文化層面上，則發現學校規模在 49 班(含)以上組別顯著高於學校規模在 25~48 班組別。



## (二)學校歷史

不同學校歷史之教師在知覺國民中學校長變革領導之差異情形，整體的得分表現上屬良好程度，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現學校歷史為26-40年組顯著高於11~25年及41年(含)以上兩組。就各層面而言，變異數分析結果亦達顯著差異，經事後比較發現，在建構變革願景層面及形塑學校文化層面，學校歷史為26-40年組顯著高於10年(含)以下、11~25年及41年(含)以上三組；在提升危機意識層面及營造變革環境層面，學校歷史為26-40年組顯著高於11~25年及41年(含)以上兩組；在組織變革團隊層面，學校歷史為26-40年組顯著高於41年(含)以上組別。

## (三)校長性別

不同校長性別學校之教師在知覺國民中學校長變革領導之差異情形，就整體及各層面的考驗而言，未達顯著差異。

## (四)校長年齡

不同校長年齡之教師在知覺國民中學校長變革領導之差異情形，整體的得分表現上屬良好程度，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現校長年齡在51~60歲組顯著高於校長年齡在61(含)以上組。就各層面而言，在提升危機意識層面及形塑學校文化層面上，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現校長年齡在51~60歲組顯著高於61歲(含)以上組、41~50歲組顯著高於61歲(含)以上組；在建構變革願景層面及營造變革環境層面上，校長年齡在51~60歲組顯著高於61歲(含)以上組；而在組織變革團隊層面，未有顯著差異。

## (五)校長在該校服務年資

不同校長在該校服務年資之教師在知覺國民中學校長變革領導之差異情形，整體的得分表現上屬良好程度，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現校長在該校服務年資1年(含)以下組顯著高於2~4年組、5年(含)以上組顯著高於2~4年組。就各層面而言，在提升危機意識層面及組織變革團隊層面，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現校長在該校服務年資1年(含)以下組顯

著高於 2~4 年組；在建構變革願景層面、營造變革環境層面及形塑學校文化層面，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現校長在該校服務年資 1 年(含)以下組顯著高於 2~4 年組、5 年(含)以上組顯著高於 2~4 年組。

#### (六)擔任校長總年資

不同擔任校長總年資之教師在知覺國民中學校長變革領導之差異情形，整體的得分表現上屬良好程度，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現擔任校長總年資 9~12 年組顯著高於 3 年(含)以下組、4~8 年組以及 13 年(含)以上組。就各層面而言，在建構變革願景層面，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現擔任校長總年資 9~12 年組顯著高於 4~8 年組及 3 年(含)以下、4~8 年組顯著高於 3 年(含)以下組；在營造變革環境層面，擔任校長總年資 9~12 年組顯著高於 3 年(含)以下組、4~8 年組及 13 年(含)以上組；在形塑學校文化層面，擔任校長總年資 9~12 年組顯著高於 3 年(含)以下組及 13(含)年以上組、4~8 年組顯著高於 3 年(含)以下組；而在提升危機意識層面及組織變革團隊層面，未有顯著差異。

#### (七)校長學歷

不同校長學歷之教師在知覺國民中學校長變革領導之差異情形，整體的得分表現上屬良好程度，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現，無論在整體表現或各層面上，校長學歷為碩士(含四十學分班)組均顯著高於校長學歷為博士組，校長學歷為師大、師院或一般大學教育科系畢業組亦顯著高於博士組。

綜合上述，將不同學校背景變項教師知覺校長變革領導之差異情形，整理成分析摘要表如表 4-5 所示，從校長變革領導整體表現分析，除了校長性別變項無顯著差異外，其餘變項皆達顯著：學校規模班級數在 49 班(含)以上者顯著高於 25-48 班者，學校歷史在 26-40 年者顯著高於 11-25 年及 41 年(含)以上組別，校長年齡在 51-60 歲者顯著高於 61 歲(含)以上組別，校長在該校服務年資在 1 年(含)以下組及 5 年(含)以上組顯著高於 2-4 年組，校長擔任校長總年資為 9-12 年者顯著高於其他組別，校長學歷為碩士及一般大學院校組顯著高於博士組。

另從校長變革領導各層面分析，在提升危機意識層面上，學校歷史在 26-40 年者顯著高於 11-25 年及 41 年(含)以上組別，校長年齡在 41-50 及 51-60 歲顯著高於 61 歲(含)以上組別，校長在該校服務年資在 1 年(含)以下組顯著高於 2-4 年組，校長學歷為碩士及一般大學院校組顯著高於博士組。

在建構變革願景層面上，學校規模班級數在 49 班(含)以上者顯著高於 25-48 班者，25-48 班者顯著高於 13-24 班者，學校歷史在 26-40 年者顯著高於其他組別，校長年齡在 51-60 歲顯著高於及 61 歲(含)以上組別，校長在該校服務年資在 1 年(含)以下組及 5 年(含)以上組顯著高於 2-4 年組，校長擔任校長總年資為 9-12 年者顯著高於 3 年(含)以下及 4-8 年組別、而 4-8 年組高於 3 年(含)以下組，校長學歷為碩士及一般大學院校組顯著高於博士組。

在組織變革團隊層面上，學校規模班級數在 49 班(含)以上者顯著高於 25-48 班者，學校歷史在 26-40 年者顯著高於 41 年(含)以上組別，校長在該校服務年資在 1 年(含)以下組顯著高於 2-4 年組，校長學歷為碩士及一般大學院校組顯著高於博士組。

在營造變革環境層面上，學校規模班級數在 49 班(含)以上者顯著高於 25-48 班者，學校歷史在 26-40 年者顯著高於 11-25 年及 41 年(含)以上組別，校長年齡在 41-50 歲及 51-60 歲顯著高於 61 歲(含)以上組別，校長在該校服務年資在 1 年(含)以下組及 5 年(含)以上組顯著高於 2-4 年組，校長擔任校長總年資為 9-12 年者顯著高於其他組別，校長學歷為碩士及一般大學院校組顯著高於博士組。

在「形塑學校文化」層面上，學校規模班級數在 49 班(含)以上者顯著高於 25-48 班者，學校歷史在 26-40 年者顯著高於其他組別，校長年齡在 41-50 歲及 51-60 歲顯著高於 61 歲(含)以上組別，校長在該校服務年資在 1 年(含)以下組及 5 年(含)以上組顯著高於 2-4 年組，校長擔任校長總年資為 9-12 年者顯著高於 3 年(含)以下組別及 13 年(含)以上組別、4-8 年者顯著高於 3 年(含)以下組別，校長學歷為碩士及一般大學院校組顯著高於博士組。

表 4-5 不同學校背景變項教師知覺國民中學校長變革領導差異分析摘要表

變項	類別	提升危機 意識	建構變革 願景	組織變革 團隊	營造變革 環境	形塑學校 文化	整體情形
學校規模	1. 12 班(含)以下		4>3				
	2. 13-24 班	n.s.		4>3	4>3	4>3	4>3
	3. 25-48 班		3>2				
	4. 49 班(含)以上						
學校歷史	1. 10 年(含)以下		3>1			3>1	
	2. 11-25 年	3>2		3>4	3>2		3>2
	3. 26-40 年	3>4	3>2		3>4	3>2	3>4
	4. 41(含)年以上		3>4			3>4	
校長性別	1. 男性	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	2. 女性						
校長年齡	1. 31-40 歲	2>4	3>4		2>4	2>4	3>4
	2. 41-50 歲	3>4		n.s.	3>4	3>4	
	3. 51-60 歲						
	4. 61 歲(含)以上						
校長在該校 服務年資	1. 1 年(含)以下	1>2	1>2	1>2	1>2	1>2	1>2
	2. 2-4 年		3>2		3>2	3>2	3>2
	3. 5 年(含)以上						
擔任校長 總年資	1. 3 年(含)以下		3>1		3>1	3>1	3>1
	2. 4-8 年	n.s.	2>1	n.s.	3>2	2>1	3>2
	3. 9-12 年		3>2		3>4	3>4	3>4
	4. 13 年(含)以上						
校長學歷	1. 博士	2>1	2>1	2>1	2>1	2>1	2>1
	2. 碩士(含 40 學分)	3>1	3>1	3>1	3>1	3>1	3>1
	3. 大學						

## 貳、不同教師背景變項及學校背景變項之教師知覺教師組織承諾的差異情形

### 一、不同教師背景變項之教師知覺教師組織承諾的差異情形

#### (一)教師性別

教師不同性別在知覺國民中學教師組織承諾整體之差異情形未達顯著水準。就各層面而言，努力意願層面達顯著差異，男性教師顯著高於女性教師。

#### (二)教師年齡

教師不同年齡在知覺國民中學教師組織承諾之差異情形，整體的得分表現上屬良好程度，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現教師年齡在 41-50 歲組及 51 歲(含)以上組皆顯著高於 26-30 歲及 31-40 歲組。就各層面而言，變異數分析結果發現，僅在留職傾向層面達顯著差異，經事後比較發現教師年齡在 51 歲(含)以上組顯著高於 26-30 歲、31-40 歲及 41-50 歲組、41-50 歲組顯著高於 26-30 歲及 31-40 歲組。

#### (三)教師最高學歷

教師不同最高學歷在知覺國民中學教師組織承諾之差異情形，整體的得分表現上屬良好程度，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現教師最高學歷在博碩士(含四十學分班)組顯著高於師範院校組及一般大學組。就各層面而言，在組織認同層面及努力意願層面上皆達顯著差異，經事後比較發現最高學歷為博碩士(含四十學分班)組顯著高於師範院校組。在留職傾向層面上，亦達顯著差異，最高學歷為博碩士(含四十學分班)組顯著高於一般大學組。

#### (四)教師服務年資

教師不同服務年資在知覺國民中學教師組織承諾之差異情形，整體的得分表現上屬良好程度，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現教師服務年資在 26 年(含)以上組顯著高於 5 年(含)以下組及 6-15 年組、16-25 年組顯著高於 5



年(含)以下組及 6-15 年組。就各層面而言，在組織認同層面及努力意願層面上，僅在留職傾向層面上達顯著差異，教師服務年資在 26 年(含)以上組及 16-25 年組顯著高於 5 年(含)以下組及 6-15 年組。

#### (五)教師擔任職務

教師不同擔任職務在知覺國民中學教師組織承諾之差異情形，整體的得分表現上屬良好程度，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現教師兼主任組顯著高於教師兼組長及教師兼導師兩組。就各層面而言，在組織認同層面上，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現教師兼主任組顯著高於教師兼組長及教師兼導師組；在努力意願層面上，亦達顯著差異，教師兼主任組顯著高於教師兼導師組；在留職傾向層面上，未達顯著差異。

綜合上述，將不同教師背景變項教師知覺國民中學教師組織承諾之差異情形，整理成分析摘要表如表 4-6 所示，從教師組織承諾整體表現分析，在教師性別變項上，僅在努力意願層面男性教師高於女性教師，教師年齡為 51 歲(含)以上及 41-50 歲顯著高於 31-40 歲及 26-30 歲，教師最高學歷為博、碩士(含四十學分)學歷組顯著高於師範院校及一般大學組，教師服務年資為 26 年(含)以上組及 16-25 年組顯著高於 6-15 年組及 5 年(含)以下組，而教師擔任職務為兼任主任組顯著高於兼任組長及導師組。

另從教師組織承諾各層面分析，在組織認同層面上來看，教師學歷為博、碩士(含 40 學分)者高於師範院校或教育系畢，教師擔任職務為兼任主任者高於兼任組長及導師者；從努力意願層面上來看，男性教師高於女性教師，教師最高學歷為博、碩士(含 40 學分)者高於師範院校或教育系畢，教師擔任職務為兼任主任者高於兼任導師者；從留職傾向層面上來看，教師年齡為 51 歲(含)以上顯著高於 26-30 歲、31-40 歲及 41-50 歲、41-50 歲教師顯著高於 26-30 歲及 31-40 歲，教師最高學歷為博、碩士(含 40 學分)者顯著高於一般大學(含師資班)，教師服務年資為 26 年(含)以上組及 16-25 年組顯著高於 6-15 年及 5 年(含)以下者。

表 4-6 不同教師背景變項教師知覺國民中學教師組織承諾差異分析摘要表

變項	類別	組織認同	努力意願	留職傾向	整體情形
教師性別	1.男性	n.s.	1>2	n.s.	n.s.
	2.女性				
教師年齡	1.25 (含) 歲以下	n.s.	n.s.	5>2	5>2
	2.26-30 歲			5>3	5>3
	3.31-40 歲			5>4	4>2
	4.41-50 歲			4>2	4>3
	5.51 歲(含)以上			4>3	
教師最高學歷	1.博、碩士 (含 40 學分)	1>2	1>2	1>3	1>2
	2. 師範院校				1>3
	3. 一般大學 (含師資班)				
教師服務年資	1.5 年(含)以下	n.s.	n.s.	4>1	4>1
	2.6-15 年			4>2	4>2
	3.16-25 年			3>1	3>1
	4.26 年(含)以上			3>2	3>2
教師擔任職務	1.主任	1>2	1>3	n.s.	1>2
	2.組長				1>3
	3.導師				1>3

## 二、不同學校背景變項之教師知覺教師組織承諾的差異情形

### (一)學校規模

不同學校規模之教師在知覺國民中學教師組織承諾之差異情形，整體的得分表現上屬良好程度，變異數分析結果達顯著差異，經事後比較發現學校規模在 49 班(含)以上之大型學校顯著高於 25-48 班及 13-24 班之中小型學校。就各層面而言，僅在留職傾向層面上達顯著差異，學校規模在 49 班(含)以上之大型學校教師留職傾向程度顯著高於 25-48 班之中型學校教師。

### (二)學校歷史

不同學校歷史之教師在知覺國民中學教師組織承諾之差異情形，整體的得分表現上未達顯著差異。就各層面而言，僅在留職傾向層面上達顯著差異，學校歷史在 41 年(含)以上教師之留職傾向程度顯著高於學校歷史在 26-40 年之教師，

而學校歷史在 26-40 年教師之留職傾向程度則顯著高於學校歷史在 11-25 年之教師。

### (三)校長性別、年齡、在該校服務年資

不同校長性別、年齡、在該校服務年資之教師在知覺國民中學教師組織承諾之差異情形，整體及各層面均未達顯著差異。

### (四)不同擔任校長總年資

不同擔任校長總年資之教師在知覺國民中學教師組織承諾之差異情形，整體的得分表現上未達顯著差異。就各層面而言，在努力意願層面上達顯著差異，擔任校長總年資在 9-12 年組及 13(含)以上組顯著高於 3 年(含)以下組；在留職傾向層面上達顯著差異，擔任校長總年資在 13(含)以上組顯著高於 3 年(含)以下組。

### (五)校長學歷

不同校長學歷之教師在知覺國民中學教師組織承諾整體的得分表現上屬良好程度，達顯著差異，經事後比較發現校長學歷為師範院校或一般大學畢業組顯著高於碩士(含四十學分班)組。就各層面而言，在組織認同層面、努力意願層面及留職傾向層面上，均達顯著差異，經事後比較發現校長學歷為師範院校或一般大學畢業組顯著高於碩士(含四十學分班)組。

綜上所述，將不同學校背景變項教師知覺國民中學教師組織承諾差異整理成分析摘要表，如表 4-7 所示，從教師組織承諾整體表現分析，學校規模在 49 班(含)以上教師之組織承諾顯著高於 25-48 班及 13-24 班學校，校長最高學歷為師範院校或大學教育系畢組顯著高於碩士組；其餘在學校歷史、校長性別、校長年齡、校長在該校服務年資及擔任校長總年資等背景變項皆未達顯著差異。

另從教師組織承諾各層面分析，從組織認同層面上來看，校長最高學歷為師範院校組顯著高於碩士組；從努力意願層面上來看，擔任校長總年資在 13 年(含)以上及 9-12 年者教師之努力意願顯著高於 3 年(含)以下者，校長最高學歷為師範院校或大學教育系組顯著高於碩士組；從留職傾向層面上來看，學校規模在 49 班(含)以上教師之組織承諾顯著高於 25-48 班學校，學校歷史 41 年(含)以上教師

之留職傾向顯著高於 26-40 年組、26-40 年之教師又高於 11-25 年者，擔任校長總年資在 13 年(含)以上組顯著高於 3 年(含)以下組，校長最高學歷為師範院校或大學教育系組顯著高於碩士組。

表 4-7 不同學校背景變項教師知覺國民中學教師組織承諾差異分析摘要表

變項	類別	組織認同	努力意願	留職傾向	整體情形
學校規模	1. 12 班(含)以下				
	2. 13-24 班	n.s.	n.s.	4>3	4>2
	3. 25-48 班				4>3
	4. 49 班(含)以上				
學校歷史	1. 10 年(含)以下				
	2. 11-25 年	n.s.	n.s.	3>2	n.s.
	3. 26-40 年			4>3	
	4. 41(含)年以上				
校長性別	1. 男性	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	2. 女性				
校長年齡	1. 31-40 歲				
	2. 41-50 歲	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	3. 51-60 歲				
	4. 60 歲(含)以上				
校長在該校服務年資	1. 1 年(含)以下		3>2		
	2. 2-4 年	n.s.		n.s.	n.s.
	3. 5 年(含)以上				
擔任校長總年資	1. 3 年(含)以下者		3>1		
	2. 4-8 年	n.s.	4>1	n.s.	n.s.
	3. 9-12 年				
	4. 13 年(含)以上				
校長學歷	1. 博士	3>2	3>2	3>2	3>2
	2. 碩士(含 40 學分)				
	3. 大學				

## 參、不同教師背景變項及學校背景變項之教師知覺學校創新經營效能的差異情形

### 一、不同教師背景變項之教師知覺學校創新經營效能的差異情形

#### (一)教師性別

教師不同性別在知覺國民中學學校創新經營效能之差異情形，整體的得分表現上未達顯著差異。就各層面而言，教師性別差異僅在行政管理創新效能層面達顯著差異。

#### (二)教師年齡及教師服務年資

教師不同年齡及教師服務年資在知覺國民中學學校創新經營效能之差異情形，整體及各層面上均未達顯著差異。

#### (三)教師最高學歷

教師不同最高學歷在知覺國民中學學校創新經營效能之差異情形，整體的得分表現未達顯著差異。就各層面而言，僅在行政管理創新效能層面達顯著差異，經事後比較發現教師最高學歷為博、碩士(含四十學分班)組高於一般大學組。

#### (四)教師擔任職務

教師不同擔任職務在知覺國民中學學校創新經營效能之差異情形，整體的得分表現上達顯著差異，經事後比較發現教師兼主任組別高於兼任導師組。就各層面而言，在行政管理創新效能層面及資源運用創新效能層面上，達顯著差異，經事後比較均發現教師兼主任者顯著高於教師兼組長及教師兼導師兩組；在學生活動創新效能層面上達顯著差異，經事後比較發現教師兼主任顯著高於教師兼導師組；在課程教學創新效能層面及校園環境創新效能層面上，未達顯著差異。

綜合上述，將不同教師背景變項教師知覺國民中學學校創新經營效能之差異情形，整理成分析摘要表如表 4-8 所示，從學校創新經營效能整體表現分析，教師擔任職務為兼任主任組顯著高於兼任導師組。其餘變項皆未達顯著。

另從學校創新經營效能各層面分析，在行政管理創新效能層面，男性教師顯



著高於女性教師，教師學歷為博、碩士（含 40 學分）者高於一般大學(含師資班)畢業組，教師擔任職務為兼任主任者高於兼任組長及導師者；在學生活動創新效能層面，教師擔任職務為兼任主任者高於兼任導師者；在資源運用創新效能層面，教師擔任職務為兼任主任者高於兼任組長及導師兩組。

表 4-8 不同教師背景變項教師知覺國民中學學校創新經營效能差異分析摘要表

變項	類別	行政管理 創新效能	課程教學 創新效能	學生活動 創新效能	資源運用 創新效能	校園環境 創新效能	整體情形
教師性別	1.男性	1>2	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	2.女性						
教師年齡	1.25 (含) 歲以下	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	2.26-30 歲						
	3.31-40 歲						
	4.41-50 歲						
	5.51 歲(含)以上						
教師最高學歷	1.博碩士 (含 40 學分)	1>3	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	2. 師範院校						
	3. 一般大學 (含師資班)						
教師服務年資	1.5 年(含)以下	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	2.6-15 年						
	3.16-25 年						
	4.26 年(含)以上						
教師擔任職務	1.主任	1>2	n.s.	1>3	1>2	n.s.	1>3
	2.組長	1>3		1>3			
	3.導師						

## 二、不同學校背景變項之教師知覺學校創新經營效能的差異情形

### (一)學校規模及校長性別

不同學校規模、校長性別及校長在該校服務年資之教師在知覺國民中學學校創新經營效能之差異情形，整體及各層面的表現上皆未達顯著差異。

### (二)學校歷史

不同學校歷史之教師在知覺國民中學學校創新經營效能之差異情形，整體的得分表現上達顯著差異，經事後比較發現學校歷史為 26~40 年組顯著高於 11~25

年及 41 年(含)以上。就各層面而言，均達顯著差異，在行政管理創新效能層面上，學校歷史為 26~40 年組顯著高於 10 年(含)以下、11~25 年及 41 年(含)以上三組；在學生活動創新效能層面上，學校歷史為 26~40 年組顯著高於 41 年(含)以上組；在課程教學創新效能層面、資源運用創新效能層面及校園環境創新效能層面上，學校歷史為 26~40 年組均顯著高於 11~25 年及 41 年(含)以上兩組。

### (三)校長年齡

不同校長年齡之教師在知覺國民中學學校創新經營效能之差異情形，整體的得分表現上達顯著差異，經事後比較發現校長年齡在 51~60 歲組顯著高於 61 歲(含)以上組。就各層面而言，僅在課程教學創新效能層面上，達顯著差異，經事後比較發現校長年齡在 51~60 歲組顯著高於 61 歲(含)以上組。

### (四)擔任校長總年資

不同擔任校長總年資之教師在知覺國民中學學校創新經營效能校長在該校服務年資整體的得分表現上未達顯著差異。就各層面而言，僅在校園環境創新效能層面上達顯著差異，擔任校長總年資 13 年(含)以上組顯著高於 3 年(含)以下組。

### (五)校長學歷

不同校長學歷之教師在知覺國民中學學校創新經營效能之差異情形，整體的得分表現上未達顯著差異。就各層面而言，僅在學生活動創新效能層面上達顯著差異，校長學歷為師範院校或一般大學教育科系畢業組顯著高於碩士組。

綜合上述，將不同學校背景變項教師知覺國民中學學校創新經營效能之差異情形，整理成分析摘要表如表 4-9 所示，從學校創新經營效能整體表現分析，學校歷史在 26-40 年組顯著高於 11-25 年組及 41 年(含)以上組，校長年齡為 51-60 歲組顯著高於 61 歲(含)以上組。

另從學校創新經營效能各層面分析，在行政管理創新效能層面，學校歷史在 26-40 年組顯著高於 10 年(含)以下、11-25 年及 41 年(含)以上組；在課程教學創新效能層面，學校歷史在 26-40 年組顯著高於 11-25 年及 41 年(含)以上組，校長年齡為 51-60 歲組顯著高於 61 歲(含)以上組；在學生活動創新效能層面，學校歷史在 26-40 年組顯著高於 41 年(含)以上組，校長學歷為師範院校或大學教育系組高於碩士(含四十學分)組；在資源運用創新效能層面，學校歷史在 26-40 年組顯

著高於 11-25 年及 41 年(含)以上組；在校園環境創新效能層面，學校歷史在 26-40 年組顯著高於 11-25 年及 41 年(含)以上組，擔任校長總年資在 13 年(含)以上組優於 3 年(含)以下組。

表 4-9 不同學校背景變項教師知覺國民中學學校創新經營效能差異分析摘要表

變項	類別	行政管理 創新效能	課程教學 創新效能	學生活動 創新效能	資源運用 創新效能	校園環境 創新效能	整體情形
學校規模	1.12 班(含)以下						
	2.13-24 班	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	3.25-48 班						
	4.49 班(含)以上						
學校歷史	1.10 年(含)以下						
	2.11-25 年	3>4	3>2	3>4	3>2	3>2	3>2
	3.26-40 年	3>1	3>4		3>4	3>4	3>4
	4.41(含)年以上	3>2					
校長性別	1.男性	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	2.女性						
校長年齡	1.31-40 歲						
	2.41-50 歲	n.s.	3>4	n.s.	n.s.	n.s.	3>4
	3.51-60 歲						
	4.61 歲(含)以上						
校長在該校 服務年資	1.1 年(含)以下						
	2.2-4 年	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	3.5 年(含)以上						
擔任校長 總年資	1.3 年(含)以下						
	2.4-8 年	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	4>1	n.s.
	3.9-12 年						
	4.13 年(含)以上						
校長學歷	1.博士						
	2.碩士(含 40 學分)	n.s.	n.s.	3>2	n.s.	n.s.	n.s.
	3. 大學						

### 第三節 國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之相關與預測分析

依據本研究目的，本節旨在探討校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能的相關性與預測性。以 Pearson 積差相關分析，瞭解國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能的相關性，並分別以校長變革領導、教師組織承諾各層面為預測變項，學校創新經營效能的整體與各層面為效標變項，進行多元逐步迴歸分析。最後進行校長變革領導與教師組織承諾對學校創新經營效能的聯合預測分析。

#### 壹、校長變革領導與學校創新經營效能之相關情形

##### 一、校長變革領導與學校創新經營效能整體相關情形

國民中學校長變革領導與整體學校創新經營效能之相關，由表 4-10 可知達顯著正向相關，相關係數  $r$  為 .636 ( $P < .01$ )，即校長變革領導表現愈佳者，學校創新經營效能的情況愈好。

##### 二、校長變革領導與學校創新經營效能各層面相關情形

本研究之校長變革領導共包含提升危機意識、建構變革願景、組織變革團隊、營造變革環境、形塑學校文化等五個層面，對學校創新經營效能之行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、資源運用創新效能及校園環境創新效能等五個層面，均達到顯著正向相關，相關係數  $r$  介於 .292~.601 ( $P < .01$ )。就校長變革領導各層面來看，以營造變革環境與形塑學校文化兩層面與整體學校創新經營效能之相關最高；就學校創新經營效能各層面來看，以行政管理創新效能層面與整體校長變革領導之相關最高。

綜上所述，國民中學校長變革領導各層面與學校創新經營效能之間具有顯著正向相關，顯示兩者可能具有因果關係，後續進行多元迴歸分析以瞭解其預測性。

表 4-10 國民中學校長變革領導與學校創新經營效能之積差相關摘要表

校長變革領導 學校創新經營效能	提升危機	建構變革	組織變革	營造變革	形塑學校	整體變革
	意識	願景	團隊	環境	文化	領導
行政管理創新效能	.494**	.498**	.494**	.569**	.601**	.602**
課程教學創新效能	.368**	.415**	.380**	.450**	.493**	.477**
學生活動創新效能	.390**	.365**	.292**	.460**	.406**	.429**
資源運用創新效能	.480**	.482**	.369**	.513**	.514**	.530**
校園環境創新效能	.441**	.458**	.431**	.524**	.508**	.534**
整體學校創新經營效能	.538**	.548**	.485**	.623**	.623**	.636**

\*\* $P < .01$

## 貳、教師組織承諾與學校創新經營效能之相關情形

### 一、教師組織承諾與學校創新經營效能整體相關情形

國民中學教師組織承諾與學校創新經營效能之相關，由表 4-11 可知達顯著正向相關，相關係數  $r$  為 .601 ( $P < .01$ )，即國民中學教師組織承諾表現愈佳者，學校創新經營效能的情況愈好。

### 二、教師組織承諾與學校創新經營效能各層面相關情形

本研究之教師組織承諾共包含組織認同、努力意願及留職傾向等三個層面，對學校創新經營效能之行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、資源運用創新效能及校園環境創新效能等五個層面，均達到顯著正向相關，相關係數  $r$  介於 .352~.442 ( $P < .01$ )。就教師組織承諾各層面而言，以留職傾向層面與整體學校創新經營效能的相關最高。就學校創新經營效能各層面而言，以行政管理創新效能層面與整體教師組織承諾之相關最高。

綜上所述，國民中學教師組織承諾各層面與學校創新經營效能之間具有顯著正向相關，顯示兩者可能具有因果關係，後續進行多元迴歸分析以瞭解其預測性。



表 4-11 國民中學教師組織承諾與學校創新經營效能之積差相關摘要表

學校創新經營效能	教師組織承諾			整體教師 組織承諾
	組織認同	努力意願	留職傾向	
行政管理創新效能	.442**	.409**	.431**	.527**
課程教學創新效能	.390**	.359**	.415**	.478**
學生活動創新效能	.405**	.424**	.412**	.508**
資源運用創新效能	.352**	.381**	.361**	.448**
校園環境創新效能	.373**	.405**	.374**	.471**
整體學校創新經營效能	.484**	.489**	.492**	.601**

\*\* $P < .01$

## 貳、國民中學校長變革領導、教師組織承諾對學校創新經營效能之預測分析

校長變革領導、教師組織承諾各層面預測學校創新經營效能整體及各層面之多元逐步迴歸分析摘要表，參見附錄七表 1~表 12。

### 一、校長變革領導各層面對學校創新經營效能整體及各層面之預測分析

校長變革領導預測學校創新經營效能之多元迴歸預測分析結果，如表 4-12。在校長變革領導各層面中，以形塑學校文化、營造變革環境、組織變革團隊三個層面能預測學校創新經營效能之「行政管理創新效能」，總解釋變異量為 38.5%，就個別變項的解釋量來看，以形塑學校文化的預測力最佳，其解釋量為 36.1%。形塑學校文化層面能預測學校創新經營效能之「課程教學創新效能」，總解釋變異量為 24.3%。營造變革環境層面能預測學校創新經營效能之「學生活動創新效能」，總解釋變異量為 21.2%。形塑學校文化、營造變革環境、建構變革願景等三個層面，能預測學校創新經營效能之「資源運用創新效能」，總解釋變異量為 29.8%，就個別變項的解釋量來看，以形塑學校文化的預測力最佳，其解釋量為 26.4%。營造變革環境、形塑學校文化等兩個層面，能預測學校創新經營效能之

「校園環境創新效能」，總解釋變異量為 29.1%，就個別變項的解釋量來看，以營造變革環境的預測力最佳，其解釋量為 27.5%。形塑學校文化、營造變革環境等兩個層面，能預測學校創新經營效能之整體，總解釋變異量為 42.3%，就個別變項的解釋量來看，以形塑學校文化的預測力最佳，其解釋量為 38.8%。

表 4-12 校長變革領導預測學校創新經營效能之多元逐步迴歸分析結果摘要表

效標變項	預測變項	$\beta$ 值	增加變異量 百分比	解釋變異量 百分比
行政管理創新效能	形塑學校文化	.367**	36.1 %	38.5 %
	營造變革環境	.177*	0.15 %	
	組織變革團隊	.129*	0.08 %	
課程教學創新效能	形塑學校文化	.493**	24.3 %	24.3 %
學生活動創新效能	營造變革環境	.460**	21.2 %	21.2 %
資源運用創新效能	形塑學校文化	.210*	26.4 %	29.8 %
	營造變革環境	.221**	0.24 %	
	建構變革願景	.158*	0.10 %	
校園環境創新效能	營造變革環境	.329**	27.5 %	29.1 %
	形塑學校文化	.234**	0.17 %	
學校創新經營效能整體	形塑學校文化	.341**	38.8 %	42.3 %
	營造變革環境	.339**	0.35 %	

\* $P < .05$  \*\* $P < .01$

## 二、教師組織承諾各層面對學校創新經營效能整體及各層面之

### 預測分析

教師組織承諾預測學校創新經營效能之多元迴歸預測分析結果，如表 4-13。在教師組織承諾各層面中，以組織認同、留職傾向、努力意願三個層面能預測學校創新經營效能之「行政管理創新效能」，總解釋變異量為 27.7%，就個別變項的解釋量來看，以組織認同的預測力最佳，其解釋量為 19.5%。留職傾向、組織認同、努力意願三個層面能預測學校創新經營效能之「課程教學創新效能」，總解釋變異量為 23.0%。就個別變項的解釋量來看，以留職傾向的預測力最佳，其

解釋量為 17.2%。努力意願、組織認同、留職傾向三個層面，能預測學校創新經營效能之「學生活動創新效能」，總解釋變異量為 26.1%，就個別變項的解釋量來看，以努力意願的預測力最佳，其解釋量為 18.0%。努力意願、留職傾向、組織認同三個層面，能預測學校創新經營效能之「資源運用創新效能」，總解釋變異量為 20.3%，就個別變項的解釋量來看，以努力意願的預測力最佳，其解釋量為 14.5%。努力意願、留職傾向、組織認同三個層面，能預測學校創新經營效能之「校園環境創新效能」，總解釋變異量為 22.6%，就個別變項的解釋量來看，以努力意願的預測力最佳，其解釋量為 16.4%。留職傾向、努力意願、組織認同三個層面，能預測學校創新經營效能之整體，總解釋變異量為 36.2%，就個別變項的解釋量來看，以留職傾向的預測力最佳，其解釋量為 24.2%。

表 4-13 教師組織承諾預測學校創新經營效能之多元逐步迴歸分析結果摘要表

效標變項	預測變項	B 值	增加變異量百分比	解釋變異量百分比
行政管理創新效能	組織認同	.237**	19.5 %	27.7 %
	留職傾向	.212**	0.54 %	
	努力意願	.198**	0.28 %	
課程教學創新效能	留職傾向	.242**	17.2 %	23.0 %
	組織認同	.188**	0.40 %	
	努力意願	.156**	0.17 %	
學生活動創新效能	努力意願	.243**	18.0 %	26.1 %
	留職傾向	.199**	0.58 %	
	組織認同	.186**	0.23 %	
資源運用創新效能	努力意願	.228**	14.5 %	20.3 %
	留職傾向	.172**	0.42 %	
	組織認同	.155**	0.16 %	
校園環境創新效能	努力意願	.246**	16.4 %	22.6 %
	留職傾向	.170**	0.43 %	
	組織認同	.168**	0.19 %	
學校創新經營效能整體	留職傾向	.245**	24.2 %	36.2 %
	努力意願	.266**	0.58 %	
	組織認同	.230**	0.35 %	

\*\*  $P < .01$

## 參、國民中學校長變革領導與教師組織承諾對學校創新經營

### 效能之聯合預測分析

校長變革領導與教師組織承諾聯合預測學校創新經營效能之多元迴歸預測分析結果摘要表，如表 4-14。(校長變革領導與教師組織承諾對學校創新經營效能整體及各層面之多元逐步迴歸分析摘要表，參見附錄八表 1~表 6。)

在整體「學校創新經營效能」方面，共有形塑學校文化、努力意願、留職傾向、營造變革環境及組織認同等五個層面能聯合預測，總解釋變異量為 50.1%，就個別變項的解釋量來看，以形塑學校文化的預測力最佳，其解釋量為 38.8%。

在「行政管理創新效能」方面，共有形塑學校文化、留職傾向、組織認同、營造變革環境及努力意願等五個層面能聯合預測，總解釋變異量為 42.2%，就個別變項的解釋量來看，以形塑學校文化的預測力最佳，其解釋量為 36.1%。

在「課程教學創新效能」方面，共有形塑學校文化、留職傾向及組織認同等三個層面能聯合預測，總解釋變異量為 30.0%，就個別變項的解釋量來看，以形塑學校文化的預測力最佳，其解釋量為 24.3%。

在「學生活動創新效能」方面，共有營造變革環境、努力意願、留職傾向及組織認同等四個層面能聯合預測，總解釋變異量為 30.7%，就個別變項解釋量來看，以營造變革環境的預測力最佳，其解釋量為 21.2%。

在「資源運用創新效能」方面，共有形塑學校文化、努力意願、建構變革願景、營造變革環境及留職傾向等五個層面能聯合預測，總解釋變異量為 32.8%，就個別變項的解釋量來看，以形塑學校文化的預測力最佳，其解釋量為 26.4%。

在「校園環境創新效能」方面，共有營造變革環境、努力意願、留職傾向及形塑學校文化等四個層面能聯合預測，總解釋變異量為 33.1%，就個別變項的解釋量來看，以營造變革環境的預測力最佳，解釋量為 27.5%。

表 4-14 校長變革領導與教師組織承諾聯合預測學校創新經營效能之多元逐步迴歸  
分析結果摘要表

效標變項	預測變項	$\beta$ 值	增加變異量百分比	解釋變異量百分比
行政管理創新效能	形塑學校文化	.332 <sup>**</sup>	36.1%	42.2%
	留職傾向	.123 <sup>*</sup>	3.4%	
	組織認同	.106 <sup>*</sup>	1.2%	
	營造變革環境	.150 <sup>*</sup>	0.9%	
	努力意願	.091 <sup>*</sup>	0.6%	
課程教學創新效能	形塑學校文化	.349 <sup>**</sup>	24.3%	30.0%
	留職傾向	.200 <sup>**</sup>	4.9%	
	組織認同	.117 <sup>*</sup>	0.9%	
學生活動創新效能	營造變革環境	.258 <sup>**</sup>	21.2%	30.7%
	努力意願	.178 <sup>**</sup>	5.9%	
	留職傾向	.156 <sup>**</sup>	2.8%	
	組織認同	.119 <sup>*</sup>	0.9%	
資源運用創新效能	形塑學校文化	.153 <sup>**</sup>	26.4%	32.8%
	努力意願	.132 <sup>**</sup>	3.2%	
	建構變革願景	.163 <sup>**</sup>	1.8%	
	營造變革環境	.162 <sup>*</sup>	0.8%	
	留職傾向	.098 <sup>*</sup>	0.7%	
校園環境創新效能	營造變革環境	.259 <sup>**</sup>	27.5%	33.1%
	努力意願	.159 <sup>**</sup>	3.5%	
	留職傾向	.113 <sup>**</sup>	1.2%	
	形塑學校文化	.174 <sup>*</sup>	0.9%	
學校創新經營效能整體	形塑學校文化	.239 <sup>**</sup>	38.8 %	50.1%
	努力意願	.156 <sup>**</sup>	6.0 %	
	留職傾向	.158 <sup>**</sup>	2.8 %	
	營造變革環境	.238 <sup>**</sup>	1.8 %	
	組織認同	.102 <sup>*</sup>	0.6 %	

\* $P < .05$  \*\* $P < .01$



## 第四節 綜合討論

本節根據前三節之研究結果進行討論。共分五個部份：第一部份為國民中學校長變革領導的討論；第二部份為國民中學教師組織承諾的討論；第三部份為國民中學學校創新經營效能的討論；第四部份為國民中學校長變革領導與學校創新經營效能關係的討論；第五部份為國民中學教師組織承諾與學校創新經營效能關係的討論；第六部份為國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能關係的討論。

### 壹、臺北市國民中學校長變革領導之討論

有關臺北市國民中學校長變革領導之討論，先就本研究之資料分析與相關研究之現況、教師背景變項與學校背景變項進行討論，最後進行總結性討論。

#### 一、校長變革領導現況之討論

研究中顯示，臺北市國民中學教師知覺校長變革領導之現況，屬良好程度，這個研究結果與王士銘(2007)、吳翎綺(2005)、吳昌期(2006)、林淑貞(2004)、陳映廷(2006)、張碧文(2007)、蔡孟芳(2007)、賴振權(2007)、詹淑珍(2005)、鄭國男(2005)、羅義流(2005)等在臺北市、臺中市、桃竹苗地區、中部四縣市等相關研究結果一致。

在各層面中，以「提升危機意識」知覺程度最好，而以「組織變革團隊」程度最差。這個研究結果與相關研究之結果不同：吳明雅(2008)及蔡孟芳(2007)之研究發現以「調整組織結構」層面最高，「建立變革願景」層面最低；賴振權(2007)以「營造支持氛圍」層面最高，「建構變革願景」層面最低。究其原因，在學校面臨世界不斷追求教育變革的趨勢以及因應少子化現象學校間的競爭下，身為變革促進者與引發者的校長(Hall & Hord,1987)都能充分感受到學校變革的必要性，因此不斷的利用各種相關會議與各種場合宣導變革的重要，讓同仁了解並知覺所面臨的競爭情境與潛在危機，營造變革的氛圍，齊心為學校的革新與發展做

努力，在觀念上教師們普遍都能接受。然而，真正在執行各項變革方案時，需要超越學校原有的行政運作模式，調整舊有的人員配置，在行政人員難求、面臨新的衝擊與挑戰、教師們壓力更增加的情況下，產生不少保守者與變革抗拒者，使得校長無法完全如願以償的組織心目中最理想的行政團隊。

## 二、不同教師背景變項之教師知覺校長變革領導的差異情形

### (一) 教師性別、年齡與服務年資方面

研究中顯示，教師不因性別、年齡與服務年資之不同，對校長變革領導整體及各分層面之知覺有所差異。這個研究結果與林淑貞(2004)、吳翎綺(2005)、汪良宏(2007)、陳映廷(2006)、詹淑珍(2005)、鄭國男(2005)等多篇探討變革領導的相關研究一致。究其原因，臺北市擔任行政工作與導師工作的教師並無太過偏重男性的現象，而校長在傳達學校變革理念與作為時，皆兼顧所有的教師，因此教師們對校長變革領導的倡導與施行較為瞭解。另外，臺北市國中教師進修研習頻率極高，而校內召開各項會議極為頻繁，無論是年長教師或年輕教師在接收校長倡導變革理念的機會均等，而參與學校事務與提出建言，已不若過去以資深教師機會較多，因此教師們較不受年齡的因素，對校長變革領導的認知與體認程度有太大差異性。

### (二) 教師學歷方面

研究中顯示，教師不同學歷對校長變革領導整體及各分層面之知覺達顯著差異。此研究結果與張碧文(2007)在桃竹苗地區之研究結果一致；與汪良宏(2007)之研究不同。本研究發現除了在「營造變革環境」層面，博碩士(含40學分)學歷教師之知覺顯著高於一般大學畢業(含師資班)之教師外，其餘無論在「提升危機意識」、「建構變革願景」、「組織變革團隊」、「形塑學校文化」等層面及校長變革領導整體之知覺上，教師為博碩士(含40學分)學歷者顯著高於師範院校及一般大學(含師資班)者。究其原因，教師進修意願較高者，推論應為較積極注重自身的專業形象與教學績效，而學校的發展與自身的發展息息相關，學歷越高的教師越會注意組織發展的目標與自身發展的目標是否相結合，因此對校長變革領導的關

注越高。

### (三) 教師擔任職務方面

研究中顯示，在教師擔任職務方面，除了在「營造變革環境」層面，教師兼任主任者之知覺顯著高於兼任導師組外，其餘無論在「提升危機意識」、「建構變革願景」、「組織變革團隊」、「形塑學校文化」等層面及校長變革領導整體之知覺上，教師兼任主任者顯著高於兼任組長及兼任導師者。此研究結果與王士銘(2007)、汪良宏(2007)、張碧文(2007)、蔡孟芳(2007)、賴振權(2007)、鄭國男(2005)、羅義流(2005)等人之研究一致。但與吳翎綺(2005)及林淑貞(2004)之研究發現教師知覺程度無顯著差異不同。究其原因，主任是校長的核心幕僚，最清楚校長的校務經營理念與變革領導內涵，亦是規劃變革策略與實際推動的關鍵人物，對校長變革領導的知覺較組長與導師為高，自不難理解。

## 三、不同學校背景變項之教師知覺校長變革領導的差異情形

### (一) 學校規模方面

研究中顯示，不同學校規模的教師知覺校長變革領導整體表現上，均屬良好程度，達顯著差異。此結果與王士銘(2007)、吳翎綺(2005)、吳昌期(2006)、吳明雅(2008)、汪良宏(2007)、林淑貞(2004)、張碧文(2007)、鄭國男(2005)、羅義流(2005)等人之研究結果一致；而與陳映廷(2006)、陳佳秀(2006)、詹淑珍(2005)之研究不同。另外，在「建構變革願景」層面上，學校規模班級數在49班(含)以上以上大型學校教師對校長變革領導之知覺顯著高於25-48班中型學校教師，而25-48班教師之知覺又顯著高於13-24班中小型學校之教師；而在「組織變革團隊」、「營造變革環境」、「形塑學校文化」，以及校長變革領導整體表現之知覺上，班級數在49班(含)以上大型學校教師顯著高於25-48班者。

究其原因，大型學校編制大、教師數多，教師可在行政或導師職務上各司其職，對自身的權益可以較充分的維護，對校長提出的各項變革方案較能接受與配合；而較小型的學校因編制小、教師數少，大多需要兼課、兼職或參與較多的學校事務，再面臨校長提出的變革措施，難免產生抗拒或較多的衝突。

## (二)學校歷史方面

研究中顯示，不同學校歷史的教師知覺校長變革領導整體表現上，均屬良好程度，達顯著差異。無論在校長變革領導整體表現上或各分層面上，學校歷史在26-40年之教師對校長變革領導之知覺顯著高於11-25年、41年(含)以上或10年(含)以下學校教師。此研究結果與賴振權(2007)之研究發現以學校歷史41年(含)以上學校之教師知覺程度較高不符；另外與陳映廷(2006)、陳佳秀(2006)、詹淑珍(2005)之研究發現教師知覺程度未達顯著差異的結果亦不同。

究其原因，學校歷史在41年以上之學校應為民國57至59年間，九年國民義務教育推動之初所成立，實屬相當老舊之學校，如同一部老舊機器，無論在硬體設備、校舍建築、人事安排、教師心態上均需重新整頓，多年來存在的安逸保守校風不易於短期內推動變革；而學校歷史較短的學校，創校開始即陸續以嶄新的制度與設備經營，教師調動較頻繁，可能對學校的變革感受並不深刻；至於學校歷史在26-40年之學校正處於教改各項方案新舊更迭期間，人心亟思變革以因應未來教育發展趨勢，因此對於校長之變革領導有較深刻的覺知。

## (三)校長性別

研究中顯示，教師不因校長性別之不同，而對校長變革領導整體及各分層面之知覺有所差異，此研究結果與陳映廷(2006)及詹淑珍(2005)之研究一致。究其原因，臺北市校長的專業學養俱豐，男性校長與女性校長在領導風格上或許有側重擬定大方向或偏重注意小細節的差異，但在整體變革領導上皆各具特色與績效，不分軒輊。

## (四)校長年齡方面

研究中顯示，不同校長年齡的教師知覺校長變革領導整體表現上，均屬良好程度，達顯著差異，此研究結果與吳明雅(2008)之研究相近；與陳映廷(2006)及詹淑珍(2005)之研究發現不符。

在校長變革領導整體表現上，校長年齡在51-60歲教師對校長變革領導之知覺顯著高於61歲(含)以上者；在「提升危機意識」、「營造變革環境」及「形塑學



校文化」層面之知覺上，校長年齡在 51-60 歲及 41-50 歲之教師顯著高於 61 歲(含)以上者。在校長變革領導的「建構變革願景」層面之知覺上，校長年齡在 51-60 歲顯著高於及 61 歲(含)以上者；在「組織變革團隊」層面上，未有顯著差異。究其原因，年齡在 51-60 歲的校長已具有豐富的校長資歷與治校經驗，也是人生最成熟穩建而體力仍充沛的年齡，相較於 61 歲(含)以上年齡較高之校長或 50 歲(含)以下年齡較輕的校長，51-60 歲的校長能展現較佳的領導魄力與績效。

#### (五)校長在該校服務年資方面

研究中顯示，不同校長在該校服務年資的教師知覺校長變革領導整體表現上，均屬良好程度，達顯著差異，在校長變革領導整體表現、「建構變革願景」、「營造變革環境」及「形塑學校文化」層面上，1 年(含)以下組及 5 年(含)以上組顯著高於 2-4 年組；在「提升危機意識」及「組織變革團隊」層面上，1 年(含)以下組顯著高於 2-4 年組。

究其原因，在該校服務年資 1 年以下的校長初到該學校，新人新氣象，必定會推動學校變革的各種理念與作為，而 5 年以上則為校長在該校第二任開始之後，可以再推動第二波的改革與創新作為；至於在該校服務年資 2 至 4 年的校長，可能因磨合期已過、學校漸趨安穩，不需再提出變革的措施，另外亦可能囿於在該校連任的壓力，不適合提出過多的改變，以免引起教師抗拒或衝突。

#### (六)擔任校長總年資方面

研究中顯示，不同校長擔任校長總年資的教師知覺校長變革領導整體表現上，均屬良好程度，達顯著差異，此研究結果與吳明雅(2008)之研究一致；與陳映廷(2006)、詹淑珍(2005)之研究發現未達顯著差異不同。

在校長變革領導整體表現及「營造變革環境」層面上，校長擔任校長總年資為 9-12 年者顯著高於其他組別；在「建構變革願景」層面及「形塑學校文化」層面上，校長擔任校長總年資為 9-12 年者顯著高於 3 年(含)以下組別及 13 年(含)以上組別，4-8 年者顯著高於 3 年(含)以下組別。

究其原因，校長總年資在 9 至 12 年者為治校經驗豐富而體力仍充足的階段，



因此相較於年資較淺之校長，可以提出更多嶄新的變革作為，但是年資在12年以上之校長可能較注重追求學校的穩定，採取「守成」的作風，並不希望推出變革理念與作為。

#### (七)校長學歷方面

研究中顯示，不同校長學歷的教師知覺校長變革領導整體表現上，均屬良好程度，達顯著差異，無論在校長變革領導整體或各層面表現上，校長學歷為碩士及一般大學院校組均顯著高於博士組。究其原因，擁有博士學位的校長在教育相關理論與研究上學識淵博、研究能力強，但是在實際的校務推動與運作上不見得具備足夠的治校經驗、強勢的魄力與精準的執行力，因此在變革領導上的表現並不因學歷較高而讓校內教師的覺知提高；另有可能是，校長採在職進修的方式取得博士學歷，在校處理校務的時間相對減少，因此對學校變革的倡導著墨不多。

綜合上述，臺北市國民中學校長在因應教育變革及學校間競爭下，校長都能充分感受到學校變革的必要性，能不斷宣導變革的重要，營造變革的氛圍，強化校內同仁的危機意識，並執行各項變革方案，然而在組織變革團隊方面較無法如願以償，從資料分析中可看出，學歷越高的教師與兼任主任的教師對校長變革領導的知覺較高，可以成為校長在推動變革領導的過程中，行政運作與人員配置上的助力。

以學校條件而言，班級數在49班以上之大型學校及校齡在26-40年之學校教師，對於校長之變革領導有較深刻的覺知，對校長提出的各項變革方案較能接受與配合，這些現象也透露了各校教師面對傳統與變革、新舊教育方案更迭、人心亟思改變的不同需求與因應態度，可做為校長在治理不同規模與校齡的學校時，運用不同策略進行變革領導的參考。

另外，在校長的個人背景方面，51-60歲、在各校服務1年以下及5年以上，以及擔任校長總年資為9-12年的校長最能展現領導魄力與績效；耐人尋味的是，擁有博士學歷的校長，並未獲得更多的肯定。據此，可看出各校教師所期待的，是個人成熟度夠，能充分展現出豐富的治校經驗、強勢魄力與精準執行力，以帶

動全校進行變革領導的校長。

## 貳、臺北市國民中學教師組織承諾之討論

有關臺北市國民中學教師組織承諾之討論，先就本研究之資料分析與相關研究之現況、教師背景變項與學校背景變項進行討論，最後進行總結性討論。

### 一、教師組織承諾現況之討論

研究中顯示，臺北市國民中學教師知覺教師組織承諾之現況，屬良好程度，此研究結果與多篇相關研究結果相符(王美惠，2004；方淑芬，2007；汪良宏，2007；吳敏惠，2008；林俊傑，2005；林志興，2007；范熾文，2002；郭博安，2006；郭雅玲，2008；張惠英，2002；陳學賢，2004；陳純慧，2008；陳芬蘭，2006；黃韻如，2007；郭芝穎，2007；黃政彬，2007；詹益鉅，2000；葉佳文，2006；蔡炳坤，2006；蕭雪梅，2002；蘇美珠，2006)。

在教師組織承諾各層面中，以「努力意願」知覺程度最好，而以「留職傾向」程度最差。究其原因，多數教師願意在教學專業成長、認真指導學生及教材教法精進上努力，但是可能基於自身的家庭因素、生涯規劃，或對學校經營理念的認同程度不同，因而在留任原校繼續貢獻的意願有待加強。

### 二、不同教師背景變項之教師知覺教師組織承諾的差異情形

#### (一)教師性別方面

研究中顯示，教師不同性別在知覺國民中學教師組織承諾整體的得分表現上，均屬良好程度，但未達顯著差異，此研究結果與方淑芬(2007)、林志興(2007)研究結果相同；與李柏蓉(2006)、吳敏惠(2008)、范熾文(2002)、張惠英(2002)、郭博安(2006)、陳芬蘭(2006)、陳純慧(2008)、黃政彬(2007)、蘇美珠(2006)等人的研究發現男性教師對整體組織承諾高於女性教師的結果不同。

就各層面而言，僅在「努力意願」層面達顯著，男性教師顯著高於女性教師。究其原因，女性教師大多有家庭及孩子需要照顧，較不易全心全意將心力花在學校事務上，而男性教師則可能較以工作為生活重心。

## (二)教師年齡方面

研究中顯示，在知覺組織承諾整體的表現上，教師年齡在 41-50 歲及 51 歲(含)以上顯著高於 26-30 歲及 31-40 歲。就各層面而言，僅在「留職傾向」層面得分上達顯著差異，教師年齡在 51 歲(含)以上顯著高於 26-30 歲、31-40 歲及 41-50 歲，41-50 歲顯著高於 26-30 歲及 31-40 歲。此研究結果為年齡愈大的教師其組織承諾愈高，與方淑芬(2007)、李柏蓉(2006)、吳翎綺(2005)、吳敏惠(2008)、汪良宏(2007)、林志興(2007)、范熾文(2002)、郭博安(2006)、張惠英(2002)、陳芬蘭(2006)、陳純慧(2008)、黃韻如(2007)、黃政彬(2007)、郭芝穎(2007)、郭雅玲(2008)、蔡炳坤(2006)、蘇美珠(2006)等人之研究結果相同。究其原因，年齡較大的教師在教育理念、工作投入、生活習慣等方面均已適應多年，且在教育界已服務很多年，並將人生精華時間都奉獻在該校，較傾向於穩定的生活模式，不太會願意轉換環境重新去適應，因此在組織承諾上自然會較資淺的教師來得高。

## (三)教師最高學歷方面

研究中顯示，不同教師最高學歷之教師在知覺教師組織承諾整體的表現上達顯著差異，教師最高學歷在博碩士(含四十學分班)組顯著高於師範院校組及一般大學組。就各層面而言，在「組織認同」及「努力意願」層面之知覺上，教師最高學歷為博碩士(含四十學分班)顯著高於師範院校。在「留職傾向」層面上，博碩士(含四十學分班)顯著高於一般大學。此研究結果為教師最高學歷與組織承諾有顯著差異，與相關研究：方淑芬(2007)、汪良宏(2007)、林志興(2007)、吳翎綺(2005)、吳敏惠(2008)、范熾文(2002)、郭博安(2006)、張惠英(2002)、陳純慧(2008)的研究一致；但與陳學賢(2004)、陳芬蘭(2006)、郭雅玲(2008)的研究發現教師學歷與教師組織承諾之相關未達顯著不同。究其原因，學歷越高的教師對自我的要求越高，由於重視自身的生涯發展與權益，對於學校的發展是否符合自己的期待會更關心，因此參與度也會更高，一旦認同學校的理念，對組織的承諾度就會提高。

#### (四)教師服務年資方面

研究中顯示，不同教師服務年資之教師在知覺教師組織承諾整體的表現上，達顯著差異。教師服務年資在 26 年(含)以上顯著高於 5 年(含)以下及 6-15 年，即資深教師認知程度較高，此研究結果與方淑芬(2007)、汪良宏(2007)、吳敏惠(2008)、陳純慧(2008)之研究相符。就各層面而言，在「組織認同」及「努力意願」層面上，未有顯著差異。在「留職傾向」層面上，教師服務年資在 26 年(含)以上及 16-25 年顯著高於 5 年(含)以下組及 6-15 年。究其原因，資深教師在該校服務較久，早已適應該校各項設施與運作模式，因此更願意留在該校服務，甚至服務至退休。反觀資淺教師面臨少子化的趨勢，可能會遇到減班而需調至他校之疑慮，因此可能降低對組織的承諾程度。

#### (五)教師擔任職務方面

研究中顯示，在知覺國民中學教師組織承諾整體的表現上，達顯著差異，教師兼主任顯著高於教師兼組長及教師兼導師，此結果與方淑芬(2007)、吳翎綺(2005)、吳敏惠(2008)、李柏蓉(2006)、汪良宏(2007)、林志興(2007)、范熾文(2002)、郭博安(2006)、郭芝穎(2007)、郭雅玲(2008)、張惠英(2002)、陳芬蘭(2006)、陳純慧(2008)、黃政彬(2007)、蔡炳坤(2006)、蘇美珠(2006)的研究相同。就各層面而言，在「組織認同」及「努力意願」層面上，教師兼主任顯著高於教師兼組長及教師兼導師。在「留職傾向」層面上，未達顯著差異。究其原因，教師兼主任者為校長的核幕僚，也是策劃校內各項校務的推手，付出心力很多，也受到校長較多的肯定與支持，再加上比組長或導師掌握更多的資源，在行政工作上更有成就感，對學校的承諾自然更高。

### 三、不同學校背景變項之教師知覺教師組織承諾的差異情形

#### (一)學校規模方面

不同學校規模之教師在知覺教師組織承諾整體的表現上，達顯著差異，與多篇探討變革領導的相關研究之發現一致(方淑芬，2007；吳翎綺，2005；范熾文，2002；陳學賢，2004；陳純慧，2008；黃政彬，2007)。但亦有研究認為學校規



模大小與教師組織承諾沒有差異存在（林志興，2007；郭博安，2006；郭雅玲，2008；陳芬蘭，2006）。

研究中顯示，學校規模在49班(含)以上之大型學校教師顯著高於25-48班及13-24班之中小型學校教師。就各層面而言，在「組織認同」及「努力意願」層面上，未達顯著差異。在「留職傾向」層面上，學校規模在49班(含)以上之大型學校教師留職傾向程度顯著高於25-48班之中型學校教師。究其原因，大型學校編制大、教師數多，教師可在行政或導師職務上各司其職，較能充分維護自身的權益，對學校的認同與持續在該校服務的意願會提昇，加上有些規模大的學校屬於家長心目中的「明星學校」，被挹注的資源較多，亦會提高教師對學校的肯定與認同；而較小型的學校因編制小、教師數少，大多需要兼課、兼職或參與較多的學校事務，可能較有轉校的念頭。

### (二)學校歷史方面

不同學校歷史之教師在知覺教師組織承諾整體的表現上，未達顯著差異。就各層面而言，在「組織認同」及「努力意願」層面上，未達顯著差異。在留職傾向層面上，學校歷史在41年(含)以上教師之留職傾向程度顯著高於學校歷史在26-40年之教師，而26-40年教師之留職傾向程度則顯著高於學校歷史在11-25年之教師，亦即學校歷史較久的教師組織承諾較高。此研究結果與方淑芬(2007)在臺北縣市高中之研究相符。究其原因，學校歷史較久表示部份資深教師留在該校也很久，學校環境熟悉親切，與學校培養出深厚的感情，也較會照顧新進的教師；另外，歷史悠久的學校會孕育出獨特的校園文化與傳統，與初創學校有不同的校園氛圍，可能也會吸引較資深的教師留下來繼續服務。

### (三)校長性別、年齡、在該校服務年資方面

教師不因學校校長不同性別、不同年齡、不同在該校服務年資，而在教師組織承諾的整體表現及各層面上之知覺有顯著差異；校長不同性別學校之教師在知覺國民中學教師組織承諾整體的得分表現上屬良好程度，男性平均數略高於女性，但未達顯著差異。此研究結果與方淑芬(2007)之研究中發現不同校長性別及



在該校服務年資在教師組織承諾上沒有顯著差異一致。究其原因，不同性別、不同年齡與不同在該校服務年資的校長在處理學校事務上縱使有各種不同的風格與方式，但是教師可能感受到的是學校整體所呈現出來的績效和氣氛，因此在教師組織承諾上沒有顯著差異。

#### (四)擔任校長總年資方面

不同擔任校長總年資之教師在知覺國民中學教師組織承諾整體的表現上，未達顯著差異。就各層面而言，在「組織認同」層面上未達顯著差異；在「努力意願」層面上，發現擔任校長總年資在 9-12 年組及 13 年(含)以上組顯著高於 3 年(含)以下組；在「留職傾向」層面上，發現擔任校長總年資在 13 年(含)以上組顯著高於 3 年(含)以下組。究其原因，較資深的校長處事可能圓融周到，治校較有經驗，減少校內不必要的衝突與摩擦，提高了教師的教學熱忱和留職意願。

(五)校長學歷方面，不同校長學歷之教師在知覺國民中學教師組織承諾整體表現及各層面表現上，均發現校長學歷為師範院校或一般大學畢業組顯著高於碩士(含四十學分班)組。究其原因，擁有碩士學位的校長在教育相關理論與研究上學識較淵博、研究能力強，但是在實際的校務推動與運作上不見得具備足夠的治校經驗與精準的執行力，因此在綜理校務上並沒有因學歷較高而讓校內教師的知覺提高。

綜合上述，臺北市國民中學教師的努力意願極高，多數願意在教學專業成長並認真指導學生，但是可能基於自身的家庭因素、生涯規劃，或對學校經營理念的認同程度不同，因而在留任原校繼續貢獻的意願有待加強。

年齡層越高及服務年資越久的教師，留職傾向越顯著；擁有碩博士學歷及兼任主任的教師，在努力意願、組織認同或留職傾向上最顯著。由此可以看出，資深且經驗豐富、學歷高，以及兼任主任的教師，對學校的認同最高，工作努力認真，願意對學校付出心力與貢獻，是學校發展的主力，而資淺及年輕的老師對學校的認同感、犧牲奉獻的意願，以及繼續留校服務的傾向較低。

## 參、臺北市國民中學學校創新經營效能之討論

有關臺北市國民中學學校創新經營效能之討論，先就本研究之資料分析與相關研究之現況、教師背景變項與學校背景變項進行討論，最後進行總結性討論。

### 一、學校創新經營效能之現況

臺北市國民中學學校創新經營效能之現況，屬良好程度，此研究結果與陳佳秀(2007)在中部三縣市國民中學之研究一致(吳明雅，2008；高淑真，2007；陳建銘，2008；黃秋鑾，2008；黃智偉，2008；賴振權，2007；謝明昇，2007；劉富明，2007)。

在各層面中，以「學生活動創新效能」知覺程度最好。此研究結果與賴振權(2007)、陳建銘(2008)之研究結果一致；其他研究則分佈於各個不同層面，有研究發現是「課程教學創新效能」層面(蔡孟芳，2007)；有「創新資訊科技效能」層面(劉富明，2007)；亦有研究是「資源運用創新經營效能」層面最高(吳明雅，2008)。另外，在各層面中，教師之知覺程度最低者以「課程教學創新效能」程度最差。在學校創新經營相關研究中，有研究發現是「行政管理創新」層面最低(賴振權，2007；劉富明，2007)；亦有研究是「學生展能創新效能」層面最低(吳明雅，2008)。究其原因，近幾年來，學校因應外在環境的競爭力，無不應用各種創新點子在教學活動上，「學生活動」可謂是教學活動之後的成效與產品，在不斷追求創新與變化的過程中，對於「學生活動創新效能」的展現很容易就可覺知到，然而在課程教學創新部份，教師面對多元評量、資訊融入教學、創新教學模式、教學資源的取得等等多重壓力，再加上專業成長的自我要求，可能使得自我滿意度降低。

### 二、不同教師背景變項之教師知覺學校創新經營效能的差異情形

#### (一) 教師性別方面

教師不同性別在知覺國民中學學校創新經營效能整體的得分表現上，均屬良好程度，但未達顯著差異。就各層面而言，僅在「行政管理創新效能」層面達顯

著，男性教師顯著高於女性教師，其餘層面未達顯著差異。此研究結果與陳佳秀(2006)、陳建銘(2008)、黃智偉(2008)、謝明昇(2007)的研究發現不同性別之教師在知覺學校創新經營效能上有顯著差異不符。究其原因，臺北市擔任行政工作與導師工作的教師並無太過偏重男性或女性的現象，而學校致力於創新經營之各項措施時，宣導與實際執行面皆兼顧所有的教師，無論男教師或女教師皆須共同合作完成任務；另外，可能男教師對行政管理較有接觸或較有興趣，因此顯著高於女性教師。

#### (二) 教師年齡與教師服務年資

教師不同年齡與不同服務年資在知覺國民中學學校創新經營效能整體的得分表現上屬良好程度，但均未達顯著差異。究其原因，臺北市國中教師進修研習頻率極高，而校內召開各項會議極為頻繁，及參與會議、提出建言機會均等的情形下，無論是年長教師或年輕教師在接收學校創新經營之各項理念的機會均等，而參與學校事務與提出建言，已不若以前以資深教師機會較多，因此教師們較不受年齡或服務年資的因素，對學校創新經營效能程度的知覺沒有太大差異性。

#### (三) 教師最高學歷方面

教師不同最高學歷在知覺學校創新經營效能整體的表現上，未達顯著差異。就各層面而言，僅在「行政管理創新效能」層面達顯著差異，教師最高學歷為博、碩士(含四十學分班)組對國民中學學校創新經營效能之知覺高於一般大學組；其他層面在各最高學歷間，皆未達顯著差異。此研究結果與謝明昇(2007)及劉富明(2007)之研究中發現達顯著差異不同。究其原因，教師進修意願較高者，推論應為較積極注重自身的專業形象與教學績效，而學校的發展與自身的發展息息相關，學歷越高的教師越會注意組織發展的目標與自身發展的目標是否相結合，因此對學校創新經營效能的關注越高。

#### (四) 教師擔任職務方面

教師不同擔任職務在知覺國民中學學校創新經營效能整體的表現上，達顯著差異，教師兼主任高於兼任導師者。此研究結果與高淑真(2007)、賴振權(2007)、

蔡孟芳(2007)、謝明昇(2007)、劉富明(2007)之研究一致。

就各層面而言，在「行政管理創新效能」及「資源運用創新效能」層面上，教師兼主任者顯著高於教師兼組長及教師兼導師兩組；在「學生活動創新效能」層面上，教師兼主任顯著高於教師兼導師組；在「課程教學創新效能」及「校園環境創新效能」層面上，教師在各不同擔任職務間未達顯著差異。究其原因，主任是校長的核心幕僚，最清楚校長的創新經營理念與校務領導內涵，亦是規劃變革策略與實際推動的關鍵人物，對學校創新經營效能整體的知覺較組長與導師為高，自不難理解。另外，在「課程教學創新效能」及「校園環境創新效能」層面上，課程教學本來就是教師們的工作重心，而校園環境的改變較之行政管理或資源運用情形更是容易被教師們觀察到，因此教師兼任主任、組長或導師在此二層面上無顯著差異，很容易理解。

### 三、不同學校背景變項之教師知覺學校創新經營效能的差異情形

#### (一)學校規模方面

不同規模學校之教師在知覺國民中學學校創新經營效能整體的得分表現上，均屬良好程度，但未達顯著差異。此研究結果與黃智偉(2008)針對臺北市國中及南京市初中之研究發現學校創新經營效能並不因學校規模而有所差異之結果相同。與吳明雅(2008)、高淑真(2007)、陳建銘(2008)、黃秋鑾(2008)的研究不符。究其原因，大型學校編制大、教師數多，較小型的學校因編制小、教師數少，但是因應大小校不同的內外條件，各有其不同的經營方式，而展現出不同的經營效能與特色，因此，不同規模的學校教師對學校創新經營效能的知覺未有明顯的差異存在。

#### (二)學校歷史方面

不同學校歷史之教師在知覺國民中學學校創新經營效能整體的表現上，均屬良好程度；而學校歷史在 26~40 年間顯著高於 11~25 年及 41 年(含)以上。就各層面而言，在行政管理創新效能層面上，學校歷史為 26~40 年組顯著高於 10 年(含)以下、11~25 年及 41 年(含)以上三組。在「課程教學創新效能」、「資源運用創新



效能」及「校園環境創新效能」層面上，學校歷史為 26~40 年組顯著高於 11~25 年及 41 年(含)以上兩組。在「學生活動創新效能」層面上，學校歷史為 26~40 年組顯著高於 41 年(含)以上組。此研究結果與吳明雅(2008)、黃智偉(2008)、賴振權(2007)之研究結果皆不同。

此研究結果與先前在校長變革領導部份，討論不同學校背景變項中「不同學校歷史」教師之知覺程度分析結果一致，顯現出學校歷史為 26~40 年之教師在知覺校長變革領導與學校創新經營效能之程度皆最高。究其原因，如同在先前所推論，學校歷史在 41 年以上之學校應為民國 57 至 59 年間，九年國民義務教育推動之初所成立，實屬相當老舊之學校，如同一部老舊機器，無論在硬體設備、校舍建築、人事安排、教師心態上均需重新整頓，多年來存在的安逸保守校風不易於短期內推動變革，而產生創新經營之成效；而學校歷史較短的學校，創校開始即陸續以嶄新的制度與設備經營，教師調動較頻繁，可能對學校的變革與創新之感受並不深刻；至於學校歷史在 26-40 年之學校正處於教改各項方案新舊更迭期間，人心亟思變革以因應未來教育發展趨勢，因此對於校長之變革領導有較深刻的知覺，也較能感知到學校創新經營效能。

### (三)校長性別方面

校長不同性別學校之教師在知覺國民中學學校創新經營效能整體的得分表現上，均屬良好程度，但未達顯著差異。就各層面而言，皆未達顯著差異。此研究結果與相關研究中，陳佳秀(2006)發現教師知覺女性校長在學校創新經營效能優於男性校長；黃智偉(2008)的研究則發現臺北市教師知覺男性國中校長優於女性校長之研究結果皆不符。究其原因，臺北市校長的專業學養俱豐，男性校長與女性校長在領導風格上或許有側重擬定大方向或偏重注意小細節的差異，但在整體創新經營之特色與績效上，不分軒輊。

### (四)校長年齡方面

不同校長年齡之教師在知覺國民中學學校創新經營效能整體的得分表現上，達顯著差異，與吳明雅(2008)之研究發現相符。本研究發現校長年齡在 51~60



歲組顯著高於 61 歲(含)以上組。就各層面而言，僅在「課程教學創新效能」層面上，校長年齡在 51~60 歲組顯著高於 61 歲(含)以上組，其他組別皆未達顯著差異。究其原因，年齡在 51-60 歲的校長已具有豐富的校長資歷與治校經驗，也是人生最成熟穩建而體力仍充沛的年齡，相較於 60 歲以上年齡較高之校長或 50 歲以下年齡較輕的校長，51-60 歲的校長能展現較佳的領導魄力與績效。本研究中顯示，校長年齡在 51~60 歲之教師在知覺國民中學校長變革領導與學校創新經營效能上之程度皆為最高。

#### (五)校長在該校服務年資方面

不同校長在該校服務年資之教師在知覺國民中學學校創新經營效能整體的得分表現上屬良好程度，但未達顯著差異。就各層面而言，不同校長在該校服務年資之教師各組別間，皆未達顯著差異。此研究結果與黃智偉(2008)之研究相符。究其原因，不同在該校服務年資的校長在處理學校事務上縱使有各種不同的風格與方式，但是教師可能感受到的是學校整體所呈現出來的績效和氣氛；此外，可能不同在該校服務年資的校長在各校因應不同階段的發展與需求，倡導不同的創新作為，因此教師的知覺程度差異不大。

#### (六)擔任校長總年資方面

不同擔任校長總年資之教師在知覺國民中學學校創新經營效能整體的表現上皆屬良好程度，但未達顯著差異。就各層面而言，僅在「校園環境創新效能」層面上達顯著差異，擔任校長總年資 13 年(含)以上組顯著高於 3 年(含)以下組；其他層面皆未達顯著差異。此研究結果與吳明雅(2008)、黃秋鑾(2008)、劉富明(2007)之研究結果不符。究其原因，可能如前所述，不同年資的校長在處理學校事務上縱使有各種不同的風格與方式，但是教師可能感受到的是學校整體所呈現出來的績效和氣氛；此外，可能不同服務年資的校長在各校倡導不同的創新作為，因此教師的知覺程度差異不大。

#### (七)校長學歷方面

不同校長學歷之教師在知覺國民中學學校創新經營效能整體的得分表現上，皆屬良好程度，但各組間未達顯著差異。就各層面而言，在「學生活動創新效能」層面上，校長學歷為師範院校或一般大學教育科系畢業組顯著高於碩士

組，其他層面在不同校長學歷之教師各組別間，皆未達顯著差異。此研究結果與高淑真(2007)之研究結果不同。這樣的結果耐人尋味，究其原因，擁有碩士學位的校長在教育相關理論與研究上學識淵博、研究能力強，但是在實際的校務推動與運作上不見得具備足夠的治校經驗、強勢的魄力與精準的執行力，亦即顯現出校長治校效能之良窳，取決於校長之治校資歷與經驗而非學歷之高低。因此在學校創新經營效能上的表現並不因學歷較高而讓校內教師的知覺提高。

綜合上述，臺北市國民中學學校創新經營效能普遍良好，學校因應外在環境的競爭力，應用各種創新點子在教學活動上，尤其在學生活動上更是追求創新與變化，並不斷鼓勵學生參與、規劃與展演，「學生活動創新效能」的展現獲得教師的肯定。在學校條件方面，各校因應不同學校規模，各有其不同的經營方式，而展現出不同的經營效能與特色，而學校歷史在 26~40 年間的學校創新經營效能最受教師們的肯定。在校長個人背景變項方面，年齡在 51 至 60 歲、擔任校長總年資在 13 年(含)以上的校長最受肯定。

## **肆、臺北市校長變革領導與學校創新經營效能關係的討論**

### **一、校長變革領導與學校創新經營效能關係之討論**

研究結果顯示，校長變革領導與學校創新經營效能間呈現顯著的正相關 ( $r = .636, P < .01$ )。無論就整體校長變革領導與學校創新經營效能各層面，或校長變革領導各層面與整體學校創新經營效能，均達顯著正相關。就校長變革領導各層面與學校創新經營效能各層面而言，校長變革領導的五個層面（提升危機意識、建構變革願景、組織變革團隊、營造變革環境、形塑學校文化）與學校創新經營效能五個層面（行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、資源運用創新效能、校園環境創新效能），亦均達顯著正相關。此研究結果與濮世緯(2003)對國小校長轉型領導之研究、蔡炳坤(2006)對高中校長領導行為之研究、徐瑞霞(2006)對國小校長領導行為之研究、陳佳秀(2006)對國中校長變革領導之研究、陳映廷(2006)對國小校長變革領導行為之研究、吳明雅(2008)對國民小學校長變革領導之研究相同。亦即，校長變革領導表現程度越佳者，其學校創

新經營效能之表現也越好。此結果並與錢幼蘭(2006)對國中校長變革領導之研究相似，該研究指出激發變革動機、創造學校願景、發展支持情境、落實流程管理、維持變革動能各層面，是校長「化繁為簡」成功變革領導的關鍵作為，校長必須兼顧「成功關鍵作為」與「變革阻礙要素」，則能創造優異學校經營績效。

綜合相關研究與本研究結果，可以顯見校長的變革領導作為，的確能夠提升學校創新經營的成效，因此在因應教育趨勢與教育生態鉅大變化之際，校長亟須善用變革領導，提升組織成員的危機意識，建立學校的願景，活化團隊的組織運作，靈活調整既有的領導策略，形塑出嶄新創意的校園文化；然而，除此五層面外，尚須顧及其他變革阻礙因素，這些並未屬本研究涵蓋討論之範圍，有待後續研究探討之。

## 二、校長變革領導各層面對整體學校創新經營效能之預測分析

校長變革領導的「形塑學校文化」、「營造變革環境」層面對整體學校創新經營效能程度，共有 42.3% 良好的預測能力，並以「形塑學校文化」層面 ( $\beta=.341$ ) 的影響力最大，即在校長變革領導上有較佳的「形塑學校文化」及「營造變革環境」的努力，則整體學校創新經營效能的程度應有較佳的表現。此結果與濮世緯(2003)之研究結果相似，該研究發現國小校長運用轉型領導有助於學校創新經營之實踐，其中轉型領導之「智識啟發」、「激勵共成願景」、「願景與承諾」對整體學校創新經營最具預測效果，而校長轉型領導若能倡導團隊式、權變式學校文化風格，則更有助於學校創新經營效能之提昇。綜合相關研究與本研究之結果可以得知，校長是否能積極展現變革領導以帶動學校優質與權變文化之形塑，對學校創新經營效能極為重要，除了校內重視教師間之團隊合作與開發創新作為外，也必須重視外部環境之行銷，以收學校創新經營事半功倍之效。

## 三、校長變革領導各層面對學校創新經營效能「行政管理創新效能」

### 預測分析

校長變革領導的「形塑學校文化」、「營造變革環境」以及「組織變革團隊」層面，對學校創新經營效能的「行政管理創新效能」，共有 38.5% 的預測能力，



並以「形塑學校文化」層面 ( $\beta=.367$ ) 的影響力最大。即在校長變革領導有較佳的「形塑學校文化」、「營造變革環境」及「組織變革團隊」的努力，則學校創新經營效能之「行政管理創新效能」層面應有較佳的表現。此結果與徐瑞霞(2006)、陳佳秀(2006)、汪良宏(2007) 之研究發現相似；與賴振權(2007)之研究以「建構變革願景」之預測力最高不符。究其原因，可能係因建構願景尚屬觀念整合與組織成員培養凝聚力的開始，大多屬教師會較重視學校實際運作中制度之完整合理性、校長對教師之鼓舞、齊心追求創新教學作為與變革的經驗，尤其是學校優良文化之傳承。

#### **四、校長變革領導各層面對學校創新經營效能「課程教學創新效能」**

##### **預測分析**

校長變革領導僅有「形塑學校文化」單一層面 ( $\beta=.493$ )，對學校創新經營效能的「課程教學創新效能」具影響力，有 24.3% 的預測能力。即在校長變革領導有較佳的「形塑學校文化」表現，則學校創新經營效能之「課程教學創新效能」層面應有較佳的表現。此結果與賴振權(2007)之研究以「建構變革願景」之預測力最高不符。究其原因，可能係因臺北市首善之區率先推出教學輔導教師、教師專業發展評鑑、教材教法創新、創造力融入課程與行動研究甄選等，教師間已逐漸形成有默契的專業發展社群，因此對於學校文化的形塑、傳承與延續，有較高的感受力。

#### **五、校長變革領導各層面對學校創新經營效能「學生活動創新效能」**

##### **預測分析**

校長變革領導僅有「營造變革環境」單一層面 ( $\beta=.460$ )，對學校創新經營效能的「學生活動創新效能」具影響力，有 21.2% 的預測能力。即在校長變革領導有較佳的「營造變革環境」表現，則學校創新經營效能之「學生活動創新效能」層面應有較佳的表現。此結果與陳佳秀(2006)之研究以「調整結構」對「學生活動創新效能」之預測力最高相似；與賴振權(2007)之研究以「建構變革願景」之預測力最高不符。究其原因，校長若擅於扮演問題解決者以促進校務的推動，並

進而以具體行動支持、協助教師進行有效能的開發創新教學活動與班級經營，在推動各項學生活動時，就能產生較大助力與創意；當然，其中可能存在不同地區與中國小間教師感知的差異。

## 六、校長變革領導各層面對學校創新經營效能「資源運用創新效能」

### 預測分析

校長變革領導的「形塑學校文化」、「營造變革環境」以及「建構變革願景」層面，對學校創新經營效能的「資源運用創新效能」，共有 29.8%的預測能力，並以「形塑學校文化」層面 ( $\beta=.210$ ) 的影響力最大。即在校長變革領導有較佳的「形塑學校文化」、「營造變革環境」以及「建構變革願景」的努力，則學校創新經營效能之「資源運用創新效能」層面應有較佳的表現。此結果與徐瑞霞(2006)之研究發現亦相似；與陳佳秀(2006)之研究則發現校長變革領導之「調整結構」層面對「資源運用創新效能」具有 53.7%的預測力不符；與賴振權(2007)之研究以「建構變革願景」之預測力最高亦不符。究其原因，可能係因資源運用的概念與管道極為多元，需透過通盤考量與校內校外各種力量相結合，才能發揮最大的效益，因此相關研究可能因取樣對象與地區之不同而致結果並不一致。

## 七、校長變革領導各層面對學校創新經營效能「校園環境創新效能」

### 預測分析

校長變革領導的「營造變革環境」及「形塑學校文化」層面，對學校創新經營效能的「校園環境創新效能」，共有 29.1%的預測能力，並以「營造變革環境」層面 ( $\beta=.329$ ) 的影響力最大。即在校長變革領導有較佳的「營造變革環境」及「形塑學校文化」表現，則學校創新經營效能之「校園環境創新效能」層面應有較佳的表現。與賴振權(2007)之研究以「建構變革願景」之預測力最高不符。究其原因，可能係因相關研究取樣時，國中、國小之間環境與各校需求之差異所致。



## 伍、教師組織承諾與學校創新經營效能關係的討論

### 一、教師組織承諾與學校創新經營效能關係之討論

研究結果顯示，教師組織承諾與學校創新經營效能間呈現顯著的正相關( $r = .601, P < .01$ )。無論就整體教師組織承諾與學校創新經營效能各層面，或教師組織承諾各層面與整體學校創新經營效能，均達顯著正相關。進一步分析，就教師組織承諾各層面與學校創新經營效能各層面而言，教師組織承諾的三個層面(組織認同、努力意願、留職傾向)與學校創新經營效能五個層面(行政管理創新效能、課程教學創新效能、學生活動創新效能、資源運用創新效能、校園環境創新效能)，亦均達顯著正相關。此結果顯現，教師知覺教師組織承諾愈佳者，其學校創新經營效能表現也愈好。此研究結果與范熾文(2002)對國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究、蔡炳坤(2006)對高中校長領導行為、教師組織承諾與學校效能之研究、黃韻如(2007)對國小教師組織承諾與學校創新經營之研究、汪良宏(2007)對國小教師組織承諾與學校競爭優勢之研究結果相同。可以顯見，校長領導對學校固然重要，但是教師在學校中更是扮演舉足輕重的角色，教師對學校的承諾、肯定、認同、努力意願與留校傾向的程度，足以影響學校創新變革，甚至是學校績效的重要指標。

### 二、教師組織承諾各層面對整體學校創新經營效能之預測分析

教師組織承諾的「留職傾向」、「努力意願」及「組織認同」層面對學校創新經營效能程度，共有 36.2% 良好的預測能力，並以「留職傾向」層面( $\beta = .245$ )的影響力最大。此研究結果與汪良宏(2007)對國小教師之研究發現「留職傾向」最能有效預測學校競爭優勢相同；與蔡炳坤(2006)對高中校長之研究發現「組織認同」最能有效預測學校組織效能不相符；與黃韻如(2007)對國小教師之研究發現「努力意願」最能有效預測學校組織效能亦不相符。究其原因，可能係因國小、國中與高中教師對學校之感知角度的不同，或是所側重的觀點有差異所致。

### 三、教師組織承諾各層面對學校創新經營效能「行政管理創新效能」預測分析

教師組織承諾的「組織認同」、「留職傾向」及「努力意願」層面，對學校創新經營效能的「行政管理創新效能」，共有 27.7% 的預測能力，並以「組織認同」層面 ( $\beta=.237$ ) 的影響力最大。此結果與范熾文(2002)之研究發現「組織認同」層面最能有效解釋學校組織績效的結果相同。與黃韻如(2007)之研究發現「留職傾向」層面最有預測力的結果不相符。究其原因，可能係因不同地區之教師對行政管理之認同度的差異所致，其實，無論教師的組織認同程度或留職傾向程度，都是支持學校行政創新成功與否的重要力量。

### 四、教師組織承諾各層面對學校創新經營效能「課程教學創新效能」預測分析

教師組織承諾的「留職傾向」、「組織認同」及「努力意願」層面，對學校創新經營效能的「課程教學創新效能」，共有 23.0% 的預測能力，並以「留職傾向」層面 ( $\beta=.242$ ) 的影響力最大。即在教師組織承諾有較佳的「留職傾向」、「組織認同」及「努力意願」表現，則學校創新經營效能之「課程教學創新效能」層面應有較佳的表現。與黃韻如(2007)之研究發現「努力意願」層面最有預測力的結果不相符。究其原因，可能係因不同地區之教師對行政管理之認同度的差異所致。

### 五、教師組織承諾各層面對學校創新經營效能「學生活動創新效能」預測分析

教師組織承諾的「努力意願」、「留職傾向」及「組織認同」層面，對學校創新經營效能的「學生活動創新效能」層面，共有 26.1% 的預測能力，並以「努力意願」層面 ( $\beta=.243$ ) 的影響力最大。此結果與黃韻如(2007)之研究亦相似，該研究發現教師組織承諾對學校創新經營具有中度預測力，其中「努力意願」的預測力最大。即在教師組織承諾有較佳的「努力意願」、「留職傾向」及「組織認同」表現，則學校創新經營效能之「學生活動創新效能」層面應有較佳的表現。

### 六、教師組織承諾各層面對學校創新經營效能「資源運用創新效能」預測分析

教師組織承諾的「努力意願」、「留職傾向」及「組織認同」層面，對學校創新經營效能的「資源運用創新效能」，共有 20.3% 的預測能力，並以「努力意願」層面 ( $\beta=.228$ ) 的影響力最大。即在教師組織承諾有較佳的「努力意願」、「留職

傾向」及「組織認同」表現，則學校創新經營效能之「資源運用創新效能」層面應有較佳的表現。此結果與黃韻如(2007)之研究發現「努力意願」層面最有預測力的結果相同。究其原因，教師為學校內部資源的重要關鍵對象，若能有效溝通以凝聚共識，透過資源公平分配與整合協調，彼此鼓舞、更加努力於教學，則學校內部資源運用的程度必定大為提高，將有助於資源運用的創新。

### 七、教師組織承諾各層面對學校創新經營效能「校園環境創新效能」預測分析

教師組織承諾的「努力意願」、「留職傾向」及「組織認同」層面，對學校創新經營效能的「校園環境創新效能」層面，共有 22.6% 的預測能力，並以「努力意願」層面 ( $\beta=.246$ ) 的影響力最大。即在教師組織承諾有較佳的「努力意願」、「留職傾向」及「組織認同」表現，則學校創新經營效能之「校園環境創新效能」層面應有較佳的表現。究其原因，努力意願較高的教師，較願意為學校奉獻心力，對於學校學習情境較願意參與規劃、提出創意點子、甚至主動佈置創意角落。

由以上研究結果看出，教師組織承諾與學校創新經營效能間呈現顯著的正相關，而「組織認同」、「努力意願」及「留職傾向」三個層面對學校創新經營效能的各層面皆具影響力。可以顯見教師組織承諾的程度是學校創新經營效能的重要指標教師認同學校的經營理念與運作模式，對於學校擁有較強烈的依附情感與忠誠度，有更高的教育熱情，願意積極投入教學工作以達成教學目標，甚至願意付出額外的努力，因此有效提升了教學工作績效。

### 陸、校長變革領導與教師組織承諾對學校創新經營效能聯合預測的討論

由校長變革領導與教師組織承諾對學校創新經營效能之聯合預測分析結果顯示，校長變革領導與教師組織承諾的「形塑學校文化」、「努力意願」、「留職傾向」、「營造變革環境」及「組織認同」等五個層面對整體學校創新經營效能具有高達 50.1% 的預測力，分別較校長變革領導對整體學校創新經營效能之預測力 42.3% 與教師組織承諾對整體學校創新經營效能之預測力 36.2% 為高，可以看出有越佳的校長變革領導作為並結合越高的教師組織承諾程度，可以共同提昇學校



創新經營效能的表現。此結果與范熾文(2002)、蔡炳坤(2006)及汪良宏(2007)之研究結果相似。范熾文(2002)的研究發現國小校長領導能影響教師組織承諾，提升學校組織績效，該研究並提出校長應塑造學校未來願景，引導成員努力方向，同時亦應引進企業管理理念，提昇學校競爭力。蔡炳坤(2006)之研究發現若高中校長呈現高度的領導行為，同時教師呈現高度的組織承諾，則會有較高的學校組織效能。汪良宏(2007)之研究則發現組織變革團隊、留職傾向、結合有利資源三層面，能有效解釋學校競爭優勢，其中以組織變革團隊解釋力最高，並指出校長應充實變革領導的知能，並具體加以運用，此外亦應選用優秀人才來組織教育團隊，結合各種資源來創造最佳效能。

再進一步分析，在校長變革領導與教師組織承諾八個分層面中，以「形塑學校文化」層面對「行政管理創新效能」、「課程教學創新效能」與「資源運用創新效能」的預測力最大；以「營造變革環境」層面對「學生活動創新效能」及「校園環境創新效能」的預測力最大。此研究結果與徐瑞霞(2006)之研究結果相似，該研究發現校長領導行為以「文化形塑」、「行政領導」及「課程領導」對學校創新經營之「活動資源創新」、「行政管理創新」及「組織氣氛創新」的影響力最大。

綜合以上相關研究與本研究結果，學校經營要更創新，並非只靠校長的影響力，教師的認同、付出與執著，亦是重要關鍵因素。在變革與創新的浪潮襲擊下，校長在學校經營的理念和策略應跳脫原有思維想法，突破各項限制因素，尋求經營改善之道，以提升教育視野，發展各校自我特色，追求較高的學校創新經營效能；另一方面，教師若能塑造出創新的學習環境與活潑的教學氛圍，並能營造出尊重差異、欣賞創造之多元教育學習環境，必定有助於學校創新經營效能的展現。校長在推動變革領導之際，應重視學校組織規章與制度的建立，激發教師的熱忱與活力，領導教師們勇於追求創新與卓越的表現，形成互相支持的氛圍，以形塑出優質的學校文化；此外，也需要不斷的重視教師所提出的改革意見並給予肯定，支持、鼓勵教師進行創新有效的教學與班級經營，設法將變革措施融合於學校日常運作中。

## 第五章 結論與建議

本研究旨在瞭解臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營之關係。據此，本章綜合研究結果歸納出研究結論，最後提出具體建議，以供教育行政機關、國民中學校長，以及未來相關研究之參考。茲將結論與建議說明如下。

### 第一節 結論

本節根據第四章之研究結果分析，歸納出下列結論。

#### 壹、臺北市國民中學教師所知覺校長變革領導的現況

一、整體校長變革領導屬良好程度，以「提升危機意識」層面知覺程度最好，而以「組織變革團隊」層面程度最差。

二、不同「教師學歷」及「擔任職務」教師背景變項之教師對於校長變革領導的知覺具有顯著差異。

擁有博碩士學歷的教師與兼任主任的教師對校長變革領導的知覺較高。

三、不同「學校規模」、「學校歷史」、「校長年齡」、「校長在該校服務年資」、「擔任校長總年資」及「校長學歷」學校背景變項之教師對於校長變革領導的知覺具有顯著差異。

班級數在 49 班以上之大型學校及學校歷史在 26-40 年之學校教師，對於校長之變革領導有較深刻的覺知，對校長提出的各項變革方案較能接受與配合。另外，在校長的個人背景方面，51-60 歲、在各校服務 1 年以下及 5 年以上，以及擔任校長總年資為 9-12 年的校長最能展現領導魄力與績效；擁有博士學歷的校長，並未獲得更多的肯定。

#### 貳、臺北市國民中學教師所知覺教師組織承諾的現況

一、整體教師組織承諾之現況，屬良好程度；以「努力意願」層面知覺程度最好，而以「留職傾向」程度最差。



## **二、不同「教師年齡」、「最高學歷」、「服務年資」及「擔任職務」教師背景變項之教師對於教師組織承諾的知覺具有顯著差異**

年齡層越高及服務年資越久的教師，留職傾向越顯著；擁有碩博士學歷及兼任主任的教師，在努力意願、組織認同或留職傾向上最顯著。資深且經驗豐富、學歷高，以及兼任主任的教師，對學校的認同最高，工作努力認真，願意對學校付出心力與貢獻，是學校發展的主力，而資淺及年輕的老師對學校的認同感、犧牲奉獻的意願，以及繼續留校服務的傾向較低。

## **三、不同「學校規模」及「校長最高學歷」學校背景變項之教師對於教師組織承諾的知覺具有顯著差異**

學校規模為 49 班(含)以上大型學校之教師組織承諾較高；擁有博士學歷的校長，並未獲得更多的肯定。

## **四、不同「教師年齡」、「教師最高學歷」、「教師服務年資」、「學校規模」及「學校歷史」背景變項之教師對於留職傾向層面的知覺具有顯著差異**

年齡越長、服務年資越深、擁有博碩士學位、大型學校及學校歷史越悠久的學校教師留職傾向較高。

## **五、不同「擔任校長總年資」背景變項之教師對於努力意願層面的知覺具有顯著差異**

服務年資在 9 年以上的資深校長最受到教師肯定，教師的努力意願較高。

## **參、臺北市國民中學教師所知覺學校創新經營效能的現況**

一、整體學校創新經營效能之現況，屬良好程度；以「學生活動創新效能」層面知覺程度最好，而以「課程教學創新效能」層面程度最差。

## **二、不同「擔任職務」教師背景變項之教師對於學校創新經營效能的知覺具有顯著差異**

擔任職務為教師兼主任者對學校創新經營效能的知覺較教師兼任組長及兼任導師者高。

### **三、不同「學校歷史」及「校長年齡」學校背景變項之教師對於學校創新經營效能的知覺具有顯著差異**

學校歷史在 26~40 年間的學校創新經營效能最受教師們的肯定。在校長個人背景變項方面，年齡在 51 至 60 歲、擔任校長總年資在 13 年(含)以上的校長最受肯定。

### **肆、臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之關係**

#### **一、校長變革領導與學校創新經營效能之間具有正相關**

研究結果顯示，校長變革領導與學校創新經營效能間呈現顯著的正相關，教師知覺校長變革領導程度較佳的國民中學，其學校創新經營效能表現也愈好。就校長變革領導各層面而言，以「形塑學校文化」與「營造變革環境」兩層面與整體學校創新經營效能之相關最高；就學校創新經營效能各層面而言，以「行政管理創新效能」層面與整體校長變革領導之相關最高。

#### **二、教師組織承諾與學校創新經營效能之間具有正相關**

研究結果顯示，教師組織承諾與學校創新經營效能間呈現顯著的正相關，教師知覺教師組織承諾程度較佳的國民中學，其學校創新經營效能表現也愈好。

就教師組織承諾各層面而言，以「留職傾向」層面與整體學校創新經營效能之相關最高；就學校創新經營效能各層面而言，以「行政管理創新效能」層面與整體教師組織承諾之相關最高。

### **伍、臺北市國民中學校長變革領導與教師組織承諾對學校創新經營效能之預測力**

#### **一、校長變革領導對學校創新經營效能具有預測力**

研究結果顯示，教師所知覺校長變革領導對學校創新經營效能具有預測力，校長變革領導以「形塑學校文化」層面對整體學校創新經營效能的影響力最大。就各層面而言，以「形塑學校文化」層面對「行政管理創新效能」、「課程教學創

新效能」與「資源運用創新效能」的預測力最大；以「營造變革環境」層面對「學生活動創新效能」及「校園環境創新效能」的預測力最大。

## 二、教師組織承諾對學校創新經營效能具有預測力

研究結果顯示，教師所知覺教師組織承諾對學校創新經營效能具有預測力，教師組織承諾以「留職傾向」層面對整體學校創新經營效能的影響力最大。就各層面而言，以「組織認同」層面對「行政管理創新效能」層面的預測力最大；以「努力意願」層面對「學生活動創新效能」、「資源運用創新效能」與「校園環境創新效能」的預測力最大；以「留職傾向」層面對「課程教學創新效能」層面的預測力最大。

## 三、校長變革領導與教師組織承諾對學校創新經營效能具有聯合預測力

研究結果顯示，校長變革領導與教師組織承諾對學校創新經營效能聯合預測，以「形塑學校文化」、「努力意願」、「留職傾向」、「營造變革環境」及「組織認同」等五個層面對整體學校創新經營效能具有預測力，其中以「形塑學校文化」層面對整體學校創新經營效能的影響力最大。就各層面而言，以「形塑學校文化」層面對「行政管理創新效能」、「課程教學創新效能」與「資源運用創新效能」的預測力最大；以「營造變革環境」層面對「學生活動創新效能」及「校園環境創新效能」的預測力最大。

## 第二節 建議

本節根據研究結論提出下列幾點建議，以供教育行政機關、國民中學校長，以及未來相關研究之參考。

### 壹、對教育行政機關的建議

#### 一、規劃變革領導相關課程及訓練，提昇新任校長變革領導能力

研究發現，服務年資在 9 年以上的資深校長最受到教師肯定；校長變革領導與學校創新經營效能間呈現顯著的正相關。因此，教育行政機關可系統規劃辦理國民中小學校長變革領導之相關研習、在職進修或學位課程，聘請專家學者及資深校長擔任講座，以培養校長進行變革時所需之領導知能，借重資深校長的治校經驗，有利於經驗傳承，並適時解答新任校推動變革領導可能遭遇之困境。

#### 二、多挹注相關資源給小型及老舊學校，以強化學校競爭力

研究發現，無論在校長變革領導或教師組織承諾方面，學校規模為中小型學校教師之知覺程度皆顯著低於 49 班(含)以上大型學校教師；另外在校長變革領導及學校創新經營效能方面，學校歷史在 41 年(含)以上學校教師之知覺程度顯著低於 26-40 年學校教師。因此建議教育行政單位針對小型及老舊學校，訂定鼓勵學校變革與創新之各項方案，如：學區調整、免試入學方案、硬體建設及設備更新等等，多挹注相關資源，避免這些學校走向衰頹，如此才能維持大小校之間、新舊學校之間的平衡發展。

#### 三、鼓勵資深且治校有方之校長至亟須大力整頓之小校或老校服務，以救

##### 亡圖存，提升學校創新經營效能

研究發現，在校長變革領導方面，教師對於年齡為 51-60 歲校長之表現知覺顯著高於其他年齡層之校長，對於總年資在 9-12 年校長之表現知覺顯著高於其他年資之校長。建議教育行政機關能重視部份亟須大力整頓的小校或老校，研擬獎勵措施，鼓勵資深優良校長至小校或老校服務，據以提昇學校創新經營效能。



## 貳、對國中校長的建議

### 一、洞悉學校發展需求，掌握時機節奏進行變革領導

研究發現，在校長變革領導方面，教師對於在該校服務年資 2 至 4 年校長之知覺顯著低於年資為 1 年(含)以下及 5 年(含)以上之校長。另外，研究發現，校長變革領導中「形塑學校文化」層面與學校創新經營效能中「行政管理創新效能」層面具有最高的相關。據此，建議國中學校校長在初到任一所學校時，先分析該校的內外部需求，擬定學校發展的短中長程計畫後，掌握變革的時機與執行的節奏，在 4 年當中領導全校有步驟的達成目標，形塑出適合該校的文化，展現出優質的行政管理創新效能。

### 二、拔擢人才充分溝通，將組織發展目標與個人發展目標相結合

研究發現，教師對於校長變革領導整體之知覺以「提升危機意識」層面知覺程度最好，以「組織變革團隊」層面程度最差；擔任主任職務之教師對於校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能的知覺程度皆最高；而年齡越長、服務年資越深、擁有博碩士學位、大型學校及學校歷史越悠久的學校教師留職傾向較高。因此，建議校長應更重視對學校認同感深且付出心力多的同仁對學校的影響，除了不斷利用各種相關會議與場合宣導變革的重要外，另召開組織興革核心會議，邀約校內具有影響力、使命感、對校務較關心之教師參加，擴大教師參與學校行政面向，並洞察這些校內核心人物的個人需求是否能與組織目標相結合，在形成彼此信任與溝通默契後，延攬其中優秀教師出任行政工作，組成有效能的行政團隊，超越學校原有的行政運作模式，以求精準的執行各項變革方案。

### 三、鼓勵教師在職進修與時俱進，與學校之各項變革相契合

研究發現，碩博士學歷之教師對於校長變革領導的知覺程度最高，亦即對自我發展越重視之教師，越認同與關注校長的各項領導作為。因此，建議身為願景塑造者與價值創造者的校長應鼓勵教師不斷在職進修，除了薦送教師至校外參加各種研習進修與儲訓課程外，並於校內各種時段有系統的規劃同領域、跨領域、



進階式等研習活動，讓教師在繁忙的教學工作之餘，仍能持續吸收新知，與時俱進，了解校長領導變革之重要性，更加提升課程教學創新效能。

#### **四、發揮教師社群力量，授權學歷高有意願教師帶動學校課程與教學創新**

研究發現，在學校創新經營效能方面，教師對於「學生活動創新效能」層面之知覺程度最好，對「課程教學創新效能」層面之知覺最差。可以顯見雖然教師們積極培養學生在各項教學活動中展現創意、專長與多元智能，但是對於自己的教學創新並不滿意；另外，研究發現，博碩士(含四十學分班)學歷之教師對於教師組織承諾之知覺顯著高於師範院校組及一般大學之教師。綜合上述，研究者建議國中校長，研擬開發出校內各領域或跨領域等不同性質的教師專業發展社群，授權校內學歷高、有意願、有熱情的教師擔任規劃與帶領活動的負責人，協助校內教師專業成長與課程教學創新的專業任務，讓這些對學校有較高認同感與奉獻度較高的教師有更多表現的舞臺，也能發揮校內由下而上的教師精進力量。

#### **五、落實教學輔導照顧資淺教師，發揮老幹新枝經驗傳承的力量，並強化組織承諾與留職傾向**

研究發現，在教師組織承諾整體表現以及「留職傾向」層面上，年齡越輕、服務年資越淺教師之知覺顯著較低。然而這群年輕教師是學校在推動變革、追求創新經營過程中最有爆發力的一群人，因此建議國中校長多加照顧年輕及資淺教師，透過目前臺北市已在推行的教學輔導教師制度或教師專業發展評鑑，讓校內資深教師發揮老幹新枝經驗傳承的力量，積極培養新手，強化對學校的認同與承諾度，成為學校清新活潑的生力軍。

#### **六、設立各項教師獎勵措施，激勵教師成就動機，增強對學校向心力**

研究發現，教師組織承諾對學校創新經營效能之預測方面，無論是「努力意願」、「留職傾向」或「組織認同」各個層面皆對整體學校創新經營效能具有預測力，亦即，教師對學校的認同與肯定、奉獻與努力，對學校之變革與創新扮演著極重要的角色。因此，校長應結合校內外各項資源，設立各項教師獎勵措施，平時與教師充分溝通，激勵教師個人或教師團體努力研發設計創新教學之教材、教

具或活動，並發掘教師平日對學校或學生盡心盡力之各種感人事跡，透過口頭獎勵、實質獎勵、公開表揚等方式，感謝教師的付出，提升教師工作價值感與成就感，強化教師組織承諾的程度。

## **七、積極爭取經費與各項資源，改善硬體設備，打造嶄新優質的學校環境**

研究發現，在校長變革領導各層面中，以「形塑學校文化」與「營造變革環境」兩層面與整體學校創新經營效能之相關最高。因此建議校長積極爭取經費並結合社區各項資源，改善學校硬體設施，蘊育優質學校環境與校園文化。

## **八、建構各項創新變革方案回饋循環模式，營造創意的學校文化**

研究發現，在校長變革領導與教師組織承諾對學校創新經營效能的聯合預測中，以「形塑學校文化」層面及「營造變革環境」層面的預測力最大，可以看出，營造優質的學校文化與環境，可以提昇學校創新經營的效能。因此，在追求學校變革與創新的前提下，校長應具備精準的專業力與執行力，先彙集校內核心小組策劃出各項變革創新方案的草案，再透過行政、導師、教學領域會議與各種專業對談等等，建構出學校多項變革方案的回饋循環模式，藉由計畫、試辦、查核、行動、回饋後再修正的不斷循環與改進歷程，突破不合時宜的運作模式，領導教師們勇於追求創新與卓越的表現，形成互相支持的氛圍，營造出創新的學習環境、活潑的教學氛圍，以及創意多元的學校文化，進而追求較高的學校創新經營效能。

## **參、對未來研究的建議**

### **一、研究變項方面**

本研究主要探討「校長變革領導」、「教師組織承諾」與「學校創新經營效能」之間的關係。但從相關文獻及研究中尚可發現有許多因素會影響到三者之間的相關程度與預測力，而在本研究中並未將之納入考量，諸如：領導者人格特質、校長領導行為、校長領導風格、學校組織文化、學校願

景發展、組織學習、組織執行力、行政人員溝通行為、內部行銷知覺、人力資源管理、學校科技、教師工作投入、教師革新關注、知識分享、教師工作價值觀、工作生活品質、教師工作投入等等，建議未來研究可將上述因素納入研究之中，並考驗與三個變項之間的關係。

## 二、研究層面方面

本研究之預測變項為校長變革領導變項以及教師組織承諾變項，效標變項為學校創新經營效能變項，校長變革領導變項以「提升危機意識」、「建構變革願景」、「組織變革團隊」、「營造變革環境」、「形塑學校文化」等五項做為研究層面；教師組織承諾變項以「組織認同」、「努力意願」、「留職傾向」等三項做為研究層面；學校創新經營效能變項則以「行政管理創新效能」、「課程教學創新效能」、「學生活動創新效能」、「資源運用創新效能」、「校園環境創新效能」等五項做為研究層面。然而這些層面未必能周延涵蓋每個變項，因此可就每個層面深入學校進行更深入且實際的探究，蒐集更完整的資料以彌補研究之不足之處。

## 三、研究對象方面

本研究係以臺北市國民中學教師為研究樣本，故其結果無法推論至臺北市以外之國民中學，未來的研究，若能擴及到其他縣市或私立學校，將使研究結果之推論更具代表性。另外，本研究問卷調查部份僅從教師角度去探討國民中學校長的變革領導，欠缺校長的自評部分，建議未來的研究，加入針對校長部份的問卷調查，將校長的知覺情形與教師的知覺情形，進行分析研究。

## 四、研究工具方面

本研究所使用的工具為「國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能之調查問卷」，係研究者參考文獻及其他研究問卷彙整而得之自編調查問卷，其中各量表的題目，礙於題數的限制，可能有缺失或遺漏的部分，建議未來相關研究可以依實際需要增刪問卷內容，

使其更為周延。

## 五、研究方法方面

本研究採用問卷調查法，僅透過量化統計的結果，分析變項間的關係再進行結論，並無法考量到個別學校不同的情境、校長的領導哲思與教師對學校認同背後微妙的感受，建議未來研究可考慮兼採訪談法及觀察法，或加入個案研究法，以求更深入而完整之探究。



## 參考文獻

### 中文部份

- 丁虹(1987)。企業文化與組織承諾之關係研究。國立政治大學企業管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 中華創意發展協會(2005)。全國學校經營創新方案集。臺北市：中華創意發展協會。
- 王士銘(2007)。中部地區國民中小學校長變革領導行為與組織發展關係之研究。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。
- 王如哲(1998)。教育行政學。臺北市：五南。
- 王如哲(2000)。知識管理的理論與應用—以教育領域及其革新為例。臺北市：五南。
- 王美惠(2004)。國民小學校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究—以臺北縣國民小學為例。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 天下雜誌編輯部(2002)。天下書摘：企業制勝的九大議題。天下雜誌，252，233。
- 方崇雄譯(2005)。組織發展與變革。(原作者：Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley)。臺北：華泰。
- 方淑芬(2007)。臺北縣市高中校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究。國立政治大學學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北市。
- 古椿宏(2008)。高雄縣國民小學組織學習、組織文化與創新管理關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 全民創新運動網站(2006)。創新學堂：創新理論。2008年12月10日取自：  
<http://www.innovation.org.tw/classroom/theory.aspx>
- 江文雄(1995)。工業類職業學校學校行政評鑑指標之研究。臺北：國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告。



- 吳定(1984)。組織發展—理論與技術。臺北市：天一。
- 吳清山(1991)。學校行政。臺北市：心理。
- 吳清山(1999)。跨世紀學校組織再造之重要課題及其策略。教師天地，98，4-9。
- 吳清山(2001)。教育發展研究。臺北市：元照。
- 吳清山、林天祐(2003)。創新經營。教育資料與研究，53，134-135。
- 吳清山(2004)。學校組織創新經營理念與策略。教師天地，128，30-44。
- 吳清山(2005)。學校行政研究。臺北市：高等教育。
- 吳清山、賴協志(2005)。國民中小學學校創新經營成效、阻力與因應途徑之研究。教育研究月刊，141，51-74。
- 吳清基(1990)。教育與行政。臺北：師大書苑。
- 吳昌期(2006)。國民小學校長變革領導、組織學習與組織文化關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 吳澤炎、黃秋耘、劉葉秋(1988)。辭源。臺北：遠流。
- 吳若瑛(2007)。國民小學校長變革領導策略之研究-以桃園縣三所國民小學為例。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳振福(2006)。國民小學校長變革領導策略與教師變革接受度之研究--以屏東縣小校裁併政策為例。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 吳明烈(2009)。UNESCO、OECD 與歐盟終身學習關鍵能力之比較研究。「教育行政的力與美」國際學術研討會會刊，1，279-305。
- 吳明雅(2008)。臺北縣市國民小學校長變革領導與學校創新經營效能關係之研究。國立臺北教育大學國民教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 吳明隆(2005)。SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計。臺北市：知城。
- 吳明隆(2007)。SPSS 操作與應用：變異數分析實務。臺北市：五南。

- 吳翎綺(2005)。國民小學校長變革領導與教師組織承諾之研究。屏東師範學院教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 吳敏惠(2008)。國民小學校長領導風格、學校組織氣氛與教師組織承諾之研究。中原大學教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 吳慧君(2004)。主管領導型態、行政人員自我效能、組織承諾與工作滿意度關係之研究 - 以某私立醫學大學為例。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
- 吳毓琳(2000)。知識管理在國民中學學校行政應用之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 李玉惠(2003)。國民中學學校革新的社會動力研究。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 李柏蓉(2006)。高雄縣市國民小學行政人員溝通行為與教師工作投入及組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 李如蕙(2006)。以創新擴散觀點探索影響教師採用數位典藏資源融入教學的因素。實踐大學企業管理研究所碩士論文。未出版，臺北市。
- 杜岐旺(2001)。國民小學學校組織變革與學校效能之相關研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 汪宗明(2006)。國民小學知識延續管理與學校創新經營關係之研究：以臺北縣、桃園縣為例。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 汪良宏(2007)。國民小學校長變革領導、教師組織承諾與學校競爭優勢關係之研究。國立花蓮教育大學/國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮市。
- 邱如美譯(2002)。領導人的變革法則—組織轉型成功八大步驟(二版)(Leading Change)，27，天下遠見。
- 邱皓政(2001)。量化研究與統計分析：中文視窗版資料分析範例解析。臺北市：五南。

- 邱馨儀(1996)。國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究。臺北市立師範初等教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 周崇儒（1997）。國民小學教師專業成長、組織承諾與學校效能關係之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林天祐（2003）。教育行政學。臺北市：五南。
- 林文毅（2007）。高雄縣國民小學校長領導風格與學校創新經營之研究。國立屏東教育大學行政研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 林文勝（2006）。桃園縣國民小學校長轉型領導與學校創新經營關係之研究。臺北市立教育大學/教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林月盛（2003）。國民中學教改壓力、組織衝突、權力運用與組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
- 林志興(2007)。臺中縣國民小學校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究。國立臺中教育大學/教育學系碩士論文，未出版，臺中市。
- 林邦傑(1987)。從測驗的內部一致性看試題的鑑別度。現代教育，10(8)，67-74。
- 林明地（2002）。學校領導：理念與校長生涯發展。臺北市：高等教育。
- 林明地（2004）。我國學校領導研究的現況與未來發展重點。學校行政雙月刊，33，1-9。
- 林佳慧（2000）。組織內部創新氣氛與知識管理機制關係之探討。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 林啟鵬（2003）。我國高級職業學校組織創新影響因素之研究。國立台灣師範大學工業教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林炯炘(2005)。國民小學啟智班教師組織承諾與教學效能之研究。國立彰化師範大學特殊教育學系研究所碩士論文，未出版，彰化市。
- 林俊傑(2005)。國民中學校長道德領導行為與教師組織承諾及工作投入關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。

- 林虹妙 (2005)。 **臺北市高職學校創新經營之調查研究**。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林淑貞 (2004)。 **組織變革中國民小學校長變革領導行為之研究：以中部四縣市為例**。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 林新發 (2003)。 **郊區型國民中小學經營創新策略及實施成效之研究**。行政院國家科學委員會專題研究成果報告 (編號：92WFA0B00048)，未出版。
- 林新發、黃秋鑾(2007)。 **中小學校長知識領導與學校創新經營效能關係之探討—文獻分析與評述**。載於北京教育學院 8 月 10-13 日舉辦之「**首屆教師培訓與發展國際研討會暨第 12 屆中美教育研討會**」論文集。頁 158-159。
- 林筱瑩 (2005)。 **臺北市國民中學創新經營之研究**。國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士論文，未出版，臺北市。
- 林海清 (2006)。 **知識經營與教育發展**。臺北市：高等教育。
- 林淑美(2008)。 **臺北縣市國民小學校長知識領導策略、分享文化與學校創新經營效能關係之研究**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 林靜如 (1990)。 **臺北市國民小學教師工作經驗、內外控信念與組織承之關係**。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 施碧珍 (2002)。 **國民小學教師組織承諾量表發展之驗證性研究**。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 胡瓊文 (1998)。 **學校組織成員屬性、組織文化對組織變革支持度之研究：以臺北市國中小學為例**。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 胡瓊泰 (1999)。 **工作生活品質、組織承諾與組織公民行為之相關性研究—以高科技產業為例**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
- 范熾文 (2002)。 **國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究**。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。



- 姚欣宜(2004)。**臺北縣國民小學學校支持創新經營與學校創新氣氛之研究**。國立臺北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 洪榮昭、王元珊(2005)。**學校創新經營的推手：Innoschool 學校創新經營獎**。**教師天地**，134，73-82。
- 徐國樹(2008)。**公立高級職業學校組織變革與校長變革領導對學校經營策略研究**。國立臺灣師範大學工業教育學系博士論文，未出版，臺北市。
- 徐善德(1997)。**高職教師工作價值觀、組織承諾與教學效能關係之研究**。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 徐瑞霞(2006)。**臺北縣校長領導行為與學校創新經營之研究**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 高淑真(2007)。**臺北縣國民小學校長領導取向與學校創新經營效能關係之研究**。國立臺北教育大學/教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 秦夢群(2005)。**教育行政：理論部分**。臺北市：五南。
- 連銘棋(2008)。**國小教師對校長領導風格之知覺與其組織承諾關係之研究—以新竹縣、市為例**。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 郭博安(2006)。**內部行銷知覺、組織承諾與教師背景三者之關係研究—以高雄縣市國民小學教師為例**。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 郭芝穎(2007)。**臺北市國民小學校長願景領導與教師組織承諾關係之研究**。國立臺灣師範大學教育學系/碩士論文，未出版，臺北市。
- 郭雅玲(2008)。**高雄市國小教師內部行銷知覺與組織承諾關係之研究**。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 康真娥(2003)。**臺南地區幼稚園園長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究**。國立臺南大學國民教育研究所教育行政碩士班碩士論文，未出版，臺南市。



- 章珮瑜 (2000)。學校文化與教師組織承諾及工作滿意關係之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 張玉文譯 (2000)。知識管理。臺北：天下遠見出版。
- 張月芬(2003)。家庭教育中心志工參與動機、內外控信念與其組織承諾之研究。國立嘉義大學家庭教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 張品芬 (1995)。高雄地區國民小學教師組織文化知覺、學校環境特性與教師組織承諾程度關係之研究。國立臺南師範學院初等教育研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 張瑞村(1998)。高級工業職業學校校長領導行為、教師組織承諾與學校效能關係之研究。國立政治大學教育學系研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 張碧文(2007)。桃竹苗地區國民中小學校長變革領導行為與組織執行力關係之研究。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。
- 張惠英(2002)。國民小學教師工作價值觀、工作生活品質與組織承諾關係之研究。屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 張明輝 (1998)。學校行政革新專輯。臺北市：國立臺灣師範大學。
- 張明輝 (1999)。學校教育與行政革新研究。臺北市：師大書苑。
- 張明輝 (2002)。學校經營與管理研究：前瞻、整合、學習與革新。臺北市：學富。
- 張明輝 (2003)。卓越校長的關鍵能力。社教雙月刊，114，15-19。
- 張素偵 (2005)。國民中小學校長變革領導模式之建構。臺北市立教育大學國民教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 張清濱 (1997)。學校行政與教育革新。臺北市：臺灣書店。
- 張慶勳 (1997)。國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與學校組織效能之研究。國立高雄師範大學教育研究所博士論文，未出版，高雄市。
- 張慶勳 (2004)。策略與執行力—學校組織文化的核心。學校行政雙月刊，29，3-16。

- 張德銳 (1994)。教育行政研究。臺北市：五南。
- 張慶勳 (1997)。學校組織轉化領導研究。高雄：復文。
- 張勳誠(2007)。國中生命教育課程實施之研究:以臺北市立景興國民中學為例。國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，臺北市。
- 張簡天瑞(2001)。學習型組織發展對課程統整知識管理系統之影響—以高屏地區國民小學為例。國立中正大學程仁及繼續教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 許士軍 (2001)。知識經濟時代的企業改造。李誠主編。知識經濟的迷思與省思。臺北：天下，85。
- 教育部 (2003)。創造力教育白皮書。臺北市：作者。
- 教育部 (2008)。96 學年度各級學校數分布概況。2008 年 12 月 20 日，取自 [http://www.edu.tw/EDU\\_WEB/EDU\\_MGT/STATISTICS/EDU7220001/service/sts4-1a.htm?open](http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/service/sts4-1a.htm?open)
- 梁瑞安 (1990)。國小教師組織溝通、角色壓力與組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 莊榮霖(1994)。國中教職員工工作滿足與組織承諾之研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳今珍 (2004)。學校本位校務創新經營之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳成宏 (2005)。學校變革與校長領導理論的整合觀點：Bolman 和 Deal 之多元架構領導途徑分析。教育研究與發展，1 (2)，155-176。
- 陳金水 (1989)。國民中學教師自我信念、工作經驗與組織承諾之關係。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 陳芬蘭(2006)。國小校長策略領導、人力資源管理與教師組織承諾關係之研究。國立屏東教育大學/教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東市。

- 陳見花(2003)。幼托機構員工與組織契合對組織承諾及工作滿意度之影響研究—以中部地區托兒所教保人員為例。彰化師範大學商業教育學系在職進修專班碩士論文，未出版，彰化市。
- 陳映廷(2006)。國民小學校長變革領導行為與學校效能之研究：以臺北市公立國民小學為例。臺北市立教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳佳秀(2006)。國民中學校長變革領導、知識分享對學校創新經營效能影響之研究—以台灣地區中部三縣市為例。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳怡君(2001)。職業學校校長領導行為與教師組織承諾關係之研究。彰化師範大學工業教育學系碩士論文，未出版。
- 陳純慧(2008)。國民小學校長知識領導與教師組織承諾之研究。國立花蓮教育大學/教育行政與管理研究所碩士論文，未出版，花蓮市。
- 陳建銘(2008)。國民小學校長策略領導、組織學習與學校創新經營效能關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 陳建東(2000)。國民小學組織變革與學校效能關係之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所學校行政學位班碩士論文，未出版，臺中市。
- 陳瑞惠(2003)。私立高中教師工作價值觀、工作壓力與組織承諾之研究。彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化市。
- 陳珮琦(2003)。國民小學教師生涯發展狀況與組織承諾關係之研究。臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 陳義明(2005)。學校經營管理與領導。臺北市：心理。
- 陳學賢(2003)。高雄市國小校長轉型領導、學校願景發展與教師組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。

- 黃乃瑩(2003)。課程改革對學校組織文化的衝擊及因應。**教師天地**，123，22-32。
- 黃世友(2004)。策略執行是成功變革的基石。**能力雜誌**，576。2005.05.15. 取自 <http://www.watsonwyatt.com/asia-pacific/taiwan/pubs/>。
- 黃志中(2004)。高雄市國民小學行政人員團隊學習、組織承諾與學校行政效能關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 黃昆輝(1993)。教育行政學。臺北市：東華。
- 黃昆輝(1996)。教育行政學。臺北市：東華。
- 黃秋鑾(2008)。臺灣地區國民中學校長知識領導、學習社群與學校創新經營效能關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 黃政彬(2007)。桃園縣國民小學組織創新氛圍與教師組織承諾關係之研究。國立新竹教育大學人資處學校行政碩士論文，未出版，新竹市。
- 黃怡真(2008)。臺北縣市國民小學校長僕人領導行為與學校創新經營之研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 黃渝芳(2003)。綜合高中教師組織變革知覺與組織承相關研究。國立臺灣科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 黃裕敏(2003)。國民小學學校組織文化與教師組織承諾、工作滿意關係之研究。臺東師範學院教育研究所碩士論文，未出版，臺東市。
- 黃哲彬、洪湘婷(2005)。創新管理與學校創新經營。**教育經營與管理研究集刊**，1，211-232。
- 黃智偉(2008)。兩岸前期中等教育階段校長知識領導與學校創新經營效能關係之研究-以臺北市和南京市為例。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 黃國隆(1986)。中學教師的組織承諾與專業承諾。**國立政治大學學報**，53，55-84。



- 黃博聲(1998)。專業分工、知識管理與創新之關係研究。國立政治大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 黃韻如(2007)。臺北縣國民小學教師組織承諾與學校創新經營關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 黃鄭鈞(2004)。誰讓公司的乳酪消失？2005. 05. 01 取自 <http://www.watsonwyatt.com/asia-pacific/taiwan/pubs/articles>。
- 黃瓊香(2007)。桃園縣國民小學校長知識領導與學校創新經營效能關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 曾南薰(1998)。我國教師組織承諾之整合分析。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。
- 曾榮祥(2006)。學校經營效能指標建構與應用之研究：以平衡計分卡管理策略為依據。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
- 游琇雯(2005)。宜蘭縣公辦民營人文國小創新經營之個案研究。臺北市立教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 辜皓明(2006)。臺北縣國民小學教育人員知識分享行為與學校創新經營之研究。臺北市立師範學院教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 楊文達(2006)。臺北縣國民小學創新經營與學校效能之研究。臺北市立師範學院教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 楊孟姍(2007)。國民小學學校公共關係與學校效能之研究—以彰化縣為例。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 湯志民(2006)。政大附中創新經營的理念與策略。教育研究月刊，145，60-72。
- 詹淑珍(2005)。臺北縣市國民小學校長變革領導與學校效能關係之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 詹益鉅(2000)。桃園縣國民小學校長轉型領導行為、學校建設性文化與教師組織承諾關係之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。



- 詹婷姬(1994)。國民小學教師工作環境知覺與組織承諾關係之研究。國立臺北師範學院初等教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 詹萬廷(2002)。彰化縣國民小學校長行政決定方式對教師組織承諾影響之研究。臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 葉佳文(2006)。臺灣地區公立高中校長教學領導、教師組織承諾與教師教學效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 熊鈍生(1985)。辭海續編。臺北：臺灣中華。
- 臺北市政府教育局編著(2004)。精緻教育-優質學校經營手冊。臺北市：臺北市政府教育局。
- 蔡宗興(2003)。雲嘉南地區國民中學校長轉型領導與學校效能關係之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 蔡依玲譯(2000)。擅變—看傑出領袖如何掌握變局。2005. 05. 15 取自 [http://www.house-online.com.tw/01\\_B02.htm](http://www.house-online.com.tw/01_B02.htm)。
- 蔡啟通(1997)。組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係。國立臺灣大學商學研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 蔡培村、武文瑛(2003)。領導學：理論、實務與研究。高雄市：麗文文化。
- 蔡炳坤(2006)。高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 蔡純姿(2005)。學校經營創新模式與衡量指標建構之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所博士論文，未出版，臺南市。
- 蔡孟芳(2007)。臺中市國民小學校長變革領導與教師教學創新之研究。逢甲大學公共政策所碩士論文，未出版，臺中市。
- 蔡進雄(1993)。國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 蔡進雄(2000)。國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文。未出版。

- 蔡進雄(2005)。學校創新管理的實踐策略。教育政策與行政學術團體聯合年會論文集。未出版，臺北市。
- 歐用生(2000)。九年一貫課程改革的經驗。國民教育，40(4)，2-9。
- 盧延根(2004)。國民教育階段學校創新經營的限制因素與解決策略之探究。人文及社會科學教學通訊，15(2)，76-87。
- 蔣奎雨(2006)。高雄市國民小學校長領導風格、教師工作壓力與學校效能的關係研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 劉志鵬(1995)。國民小學教師參與決定、組織承諾與組織效能關係之研究。國立新竹師範學院初等教育學系碩士論文，未出版，新竹市。
- 劉春榮(1993)。國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究。國立政治大學教育學系博士論文，未出版。
- 劉瑞梅(2006)。臺南縣市國民小學校長領導風格、行政溝通行為與學校效能之關係研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 劉富明(2007)。桃園縣國民小學團隊組織運作與學校創新經營效能關係之研究。國立臺北教育大學/教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 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。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 鄭燕祥(2004)。教育領導與改革。臺北：高等教育文化。
- 鄭國男(2005)。國民小學校長變革領導與教師工作投入之研究。國立臺中師範學院碩士論文，未出版，臺中市。
- 楊振昇(2005)。教育組織變革與學校發展研究。臺北市：五南。
- 廖春文(1994)。組織變革與發展理論及其對當代教育改革的啟示。國立臺中師範學院初等教育集刊，3，181-200。
- 廖春文(2000)。二十一世紀教育行政領導理念。臺北市：師大書苑。

- 廖春文 (2001)。組織變革思潮對教育行政理論建構與實踐影響之研究。國立臺中師範學院學報，15，1-60。
- 潘慧玲主編 (2002)。學校革新：理念與實踐。臺北：學富文化。
- 錢幼蘭(2006)。國民中學校長變革領導與經營績效關係之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所博士論文，未出版，臺南市。
- 賴振權 (2007)。國民小學校長變革領導與學校創新經營之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 謝文全 (1993)。教育行政：理論與實務。臺北市：文景。
- 謝文全 (2004)。教育行政學。臺北：高等教育出版社。
- 謝文豪 (1999)。學校行政管理的發展趨勢：因應教育改革的變革需要。教育行政論壇第五次研討會會議手冊，臺北市立師範學院國民教育研究所主辦，未出版。
- 謝文豪 (2002)。國民小學校長變革領導風格與變革領導策略之研究：以東部地區三所小學實施九年一貫課程為例。東部地區國民教育檢討與改進研討會大會手冊論文集，72-115。花蓮市：國立花蓮師範學院國民教育研究所。
- 謝文豪 (2003)。校長變革領導之探討：以九年一貫課程之實施為例。花蓮師院學報，16，25-52。
- 謝文豪 (2004)。國民小學校長之變革關注與變革領導策略之探討。載於花蓮師院學報，18，1-30。
- 謝宜倩(2002)。國民小學教師對學校人力資源管理之執行成效與知覺及其組織承諾。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 謝秀珍(2004)。高職學校組織變革與教師組織承諾及工作滿意關係之研究—以中區高職學校為例。雲林科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，雲林縣。

- 謝明昇(2007)。臺北縣國民小學品牌管理與學校創新經營效能之相關研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 濮世緯(2003)。國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 鍾志長(2003)。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。
- 鍾志明(2000)。新產品發展過程之資源配置與績效之關係--以我國製造業為例。國立政治大學企業管理學系博士論文，未出版，臺北市。
- 蕭昭君譯(1997)。全是贏家的學校。(原著 K. G. Wilson & B. Daviss) 臺北：天下文化。
- 蕭雪梅(2001)。高中職校長轉型領導行為與行政人員組織承諾關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
- 簡佳珍(2004)。桃園縣國民小學教師組織承諾與教師效能感關係之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 顏秀如與張明輝(2005)。學校創新經營的意涵與實施計畫。中等教育，56(3)，28-52。
- 顏童文(2001)。中部四縣市國民小學校長道德領導之研究。暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版，南投縣。
- 魏惠娟(2002)。學習型學校—從概念到實踐。臺北：五南。
- 羅義流(2005)。臺北市公立國中校長組織變革領導行為之研究。國立臺灣師範大學政治學研究所在職進修碩士班碩士論文，未出版，臺北市。
- 羅虞村(1989)。領導理論之評析及其對我國教育行政領導之啟示。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 蘇美珠(2006)。高雄縣國民小學校長轉型領導行為與教師組織承諾、工作投入關係之研究。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。

## 英文部分

- Alice, A. K., & Jerry, R. S. (2001). Multiple dimensions of organizational commitment: Implications for future accounting research. *Behavioral Research in Accounting, 13*, 221-251.
- Alpander, G. G.(1990). Relationship between commitment to hospital goals and job. *Health Care Management Review, 15*(4), 51-62.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2001). *The change leader's road map:How to navigate your organization's transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 26*, 1-13.
- Ayala, J. O. (1996). *The reciprocal relationships among the school culture, leadership, and innovations in seven California model continuation high schools*. CA: University of the Pacific. ( Proquest publication number AAT9717984 )
- Beare, H., Caldwell, B. J., & Millikan, R. H.(1989). *Creating an excellent school*. New York : Routledge.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66*, 32-42 .
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organization*. London: Sage Publications.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly, 19*, 533-546.
- Calhoun, K. J. (2004). *Superintendent change leadership strategies associated with successful technology integration in public school districts*. Los Angeles: University of La Verne. ( Proquest publication number AAT 3150303 ) .



- Cheng, Y. C. (1994). Principal's leadership as a critical indicator of school performance: Evidence from multi-levels of primary schools. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research Policy and Practice*, 5(3), 299-317.
- Conley, D. T. & Goldman. P. (1994). *Facilitative leadership: How principals lead without dominating*. Eugene, OR: Oregon School Study Council.
- Coopey, J.,& Hartley, J. (1991). Reconsidering the case for organizational commitment. *Human Resource Management Journal*, 1(3), 18-32.
- Dereschuk, M. R. (1994). *Healing the self through healing society : Processes of motivation in social change leadership*. NJ : The union institute. ( Proquest publication number AAT 9503059 ) .
- Deville, J.(1984). *The psychology of leadership: Management resources and relationships*. NY: Fransworth Publishing Company Inc.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper Collins.
- Drucker, P. F. (2000). *Management challenges for the 21st century*. NY: Harper Business.
- Ettlie, J. E. (2000). *Managing technological innovation*. U.S.A.: John Wiley & Sons, Inc.
- Etzioni,A. (1961). A review and reconceptualization of organization commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 468.
- Everard, K. B., Morris, G. & Willson, L. (2004). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing, 314.
- Everett M. Rogers (1995). *Diffusion of Innovations*. Fourth Edition, Free Press.
- Ferris, K. R. & Aranya, N. A. (1993). Comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36, 87-99.

- Fiedler (2003). *Strategic management for school development*. London: Paul Chapman Publishing.
- Firestone, W. A. & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working condition, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 484-526.
- Foster, P. W. (2004). The decline of the local: A challenge to educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 40(2), 176-191.
- Fullan, M. (1993). *Change forces*. Bristol, PA: The Falmer Press.
- Goodvin, S. B. (2005). *School leaders' readiness for systemic change in Kansas schools*. KS: Wichita State University. ( Proquest publication number AAT3189241 )
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (1987). *Change in school: Facilitating the process*. N. Y.: State University of New York Press.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (2001). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes*. Boston: Allyn & Bacon Press.
- Higgins, James M. (1995). Innovation: the core competence. *Planning Review*, 23, 32-36.
- Hodge et al. (1996). *Managing organizational culture and diversity*. International Management. McGraw-Hill.
- Hopkins, T. G. & West (1994). *Organization development and change*. NY: Minni West.
- Holt, K. (1988). The role of user in product innovation. *Tecbnovation*, 12(5), 53-56.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory, research and practice*. (4th edition). New York: Random House.
- Hrebiniak, L., & Alutto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organization commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-572.

- Huling-Austin, L., Stiegelbauer, S., & Muscella, D. (1985). High school principals : The role in guiding change. Paper presented at the annual meeting of *the American Educational Research Association*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 271807 )
- Kantor, R. M.(1968). Commitment and social organization. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kanter, R. M. (1999). The enduring skills of change leaders. *Leader to Leader*, 13, 15-22.
- Koch, J. L. & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees, *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Kotter, J. P. (1999). *Leading change: The eight steps to transformation*. In J. A. Conger, G. M. Spreitzer and E. E. Lawler III (Eds.) *The leaders change handbook': An essential guide to setting direction and taking action* (pp. 87-89). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kushman, J.W. (1992). The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle school. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 5-42.
- Levine, D. U., & Lezotte, L. W. (1990). *Unusually effective schools*. Madison: National center for effective schools research and development. (ERIC Document Reproduction Service NO. ED367016).
- Lewin, K. (1951). *Principles of typological psychology*. New York: Me Graw-Hill.
- Lopez, M. (2003). *The behaviors of effective urban school principals*. Unpublished doctoral dissertation, Rowan University, Glassboro, NJ.
- Matthew, C. T. (2005). *Creativity as a predictor of leading change in organizations*. Unpublished doctoral dissertation, Columbia University, New York.
- Mayer, R. E. (1998). Fifty years of creativity research. In R. J. Sternberg. (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 449-460). New York: Cambridge.

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 64-98.
- Miller, N. (2002). Insider change leadership in schools. *International Journal of Leadership in Education*, 5(4), 343-360.
- Moway R.T ., Porter L.W ., & Steers R. M.(1982). *Employee organization linkage*. New York: Academic Press.
- Near, J. P. (1989). Organizational commitment among Japanese and U.S. workers. *Organization Studies*, 24, 424-433.
- Owens, R. G. (1987). *Organizational behavior in education* (3rd ed.) . Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Porter, L. W. & Smith, F. J. (1970). *The etiology of organizational commitment*. Unpublished paper. University of California at Irvine.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976) . Organizational commitment and managerial turnover : A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Sydney, F.(1996). "Leveraging Intellect." *Academy of Management Executive*, 10(3), 7-27
- Quatro, S. A., Hoekstra, E., & Gilley, J. W. (2002). *Holistic model for change agent excellence: Core roles and competencies for successful change agency*. In R. R. Sims (Ed.), *Changing the way we manage change* (pp.55-84). Westport, CT: Quorum Books.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

- Reyes P. & Pounder D.G ..(1990).*Teachers commitment, job satisfaction, and school value orientation : A study of public andprivate schools*.University of Wisconsin,Madison.
- Reyes, P. (1990). *What research has to say about commitment, performance and productivity*. In P. Reyes. (Ed.). *Teachers and their workplace: commitment, performance and productivity*,15-21. Newbury Park, CA: Sage Publications Ltd.
- Robbins, S.P.(1996). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P.(2002). *Organizational behavior: concepts, controversies, and application*(9<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Rogers, E. M.(1995). *Diffusion of innovations*(4<sup>th</sup> ed.). New York: Free.
- Salancik, G. R., (1977). *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Scott, A. (2005). Leading change. *Leadership Excellence*, 22(3), 6-7.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J.(1994). *Building community in school*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J (2001). *Leadership: What's in it for schools?* London: Routledge.
- Sheldon, M. E.(1971). Investments and involvements in mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 142-150.
- Smith, S. (1997). Building That Team: Readymade Tools for Team Improvement. England: *Kogan Page Limited.Implications and Empirical Methods. STI Review*, 16, 69-102.
- Stankard, M. F. (2002). *Management systems and organizational performance*. Westport, CT: Quorum Books.
- Staws, B. M. (1977). Two side of commitment. *Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management*. Orlando, Florida.



- Staws B.M. (1981), "The Escalation of Commitment to a Course of Action." *Management Review*, 6, 577.
- Steers R. M. (1977). "Antecedents and outcomes of organizational commitment" *Administrative Science Quarterly*, 22, 46.
- Steers, R. M. & Black, J. S. (1994). *Organizational behavior*. New York: Harper Collins College Publisher.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Thompson, F.L. (1989). The relationship between leadership style and organizational commitment in selected Wisconsin elementary schools. *Dissertation Abstracts International*, 51, 05A, 14-72.
- Tushman, M. & Nadler, D. (1996). *Organization for innovation*. In K. Strakey (Ed). *How organization learn*. 135-155. International Thomson Business Press.
- Wiebe D. J. (1992). A survey of the relationship between school effectiveness characteristics and school achievement as perceived by elementary school principals. *Dissertation abstracts International*, 52(1), 41-81.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- William, L. J. & Anderson S. E. (1991). Job satisfaction and organizational, commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wirth, R. A. (2004). *The relationship between self-leadership and self-initiated change leadership: Personal empowerment for emergent organizational change*. MN: Walden University. (Proquest publication number AAT3138847)
- Yukl G. (2006). *Leadership in organizations* (6th), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

附錄一 專家學者審查內容效度之教授推薦函

道鑑：

敬維公私迪吉，諸事順遂。敬懇者林邦傑指導之研究生周婉玲同學，現正進行「臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能關係之研究」，業已編成問卷初稿，以做為日後實施調查之用。素仰先生學養俱優，熱心教育，並富提攜後進之熱忱，實為作育英才之典範。爰敢冒昧寄上專家問卷乙份，懇請撥空惠予斧正，俾供周生後續研究之依據，不勝感激！並敬請於一週內將問卷擲回（回郵信封如附）。俟周生研究完成後，當呈送論文以示謝忱。

肅此 敬頌

教祺

林邦傑 敬上

中華民國九十九年一月二十五日

## 附錄二 國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能 專家審查內容效度問卷

敬愛的教育先進 您好：

感謝您在百忙之中撥空協助評析本問卷，提供學生寶貴的意見，學生在林邦傑教授的指導之下，正進行碩士論文研究工作，為建立研究工具「臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能關係之研究」的專家效度，懇請惠賜卓見。

本問卷主要目的在瞭解臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能的關係，為瞭解本問卷的適切性並建立研究工具的內容效度，謹將本研究問卷臚列如後，敬請您針對每一題與其對各層面的適用程度，在適當的□中打「√」；若有修正意見，亦請您不吝指教，以供學生做為問卷修正的重要參考依據。最後，再次感謝您的協助與指教，謹致上最誠摯的謝意。敬祝教安

國立政治大學教育學院學校行政碩士在職專班

指導教授：林邦傑博士

研究生：周婉玲 敬上

中華民國 99 年 1 月

### 壹、專家填答說明

- 一、茲說明問卷各構面所編製的題目分述如下，請您依每個題目對照於各構面的適用程度，在適當的□內打「√」。
- 二、問卷內容若有需要修正之處，懇請您不吝賜教，並請於該題末寫下意見，或直接於題目中增刪，以做為修改之參考。

## 貳、問卷內容

### 【第一部分】 基本資料

基本資料包含教師個人背景變項資料及學校背景變項資料。教師個人背景變項包含性別、年齡、最高學歷、服務年資與擔任職務；學校背景變項包含學校規模、學校歷史、校長性別、校長年齡、校長在該校服務年資、擔任校長總年資與校長學歷。

(請在適當之打)

適 修 不  
合 正 適  
後 合  
適 合

一、性 別： (1) 男  (2) 女

修正意見：\_\_\_\_\_

二、年 齡： (1) 25歲(含)以下  (2) 26-30歲  (3) 31-40歲     
 (4) 41-50歲  (5) 51歲(含)以上。

修正意見：\_\_\_\_\_

三、最高學歷： (1) 博士     
 (2) 碩士 (含四十學分班)  
 (3) 師大、師院或一般大學教育科系畢業  
 (4) 一般大學修畢教育學程 (含師資班)

修正意見：\_\_\_\_\_

四、服務年資： (1) 5年(含)以下  (2) 6-15年  (3) 16-25年     
 (4) 26年(含)以上

修正意見：\_\_\_\_\_

五、擔任職務： (1) 主任  (2) 組長  (3) 導師

修正意見：\_\_\_\_\_

六、學校規模： (1) 12班(含)以下  (2) 13-24班  (3) 25-48班     
 (4) 49班(含)以上

修正意見：\_\_\_\_\_

七、學校歷史： (1) 10年(含)以下  (2) 11~25年  (3) 26~40年     
 (4) 41年(含)以上

修正意見：\_\_\_\_\_

適合 修正後適合 不適合

八、貴校校長性別： (1) 男  (2) 女

修正意見：  
\_\_\_\_\_

九、貴校校長年齡： (1) 31-40歲  (2) 41-50歲

(3) 51歲-60歲  (4) 61歲(含)以上。

修正意見：  
\_\_\_\_\_

十、貴校校長在貴校服務年資： (1) 1年(含)以下  (2) 2-4年

(3) 5年(含)以上。

修正意見：  
\_\_\_\_\_

十一、貴校校長擔任校長職務的總年資(含任職其他學校年資)：

(1) 3年(含)以下  (2) 4-8年

(3) 9-12年  (4) 13年(含)以上

修正意見：  
\_\_\_\_\_

十二、校長學歷： (1) 博士

(2) 碩士(含四十學分班)

(3) 師大、師院或一般大學教育科系畢業

(4) 一般大學修畢教育學程(含師資班)

修正意見：\_\_\_\_\_

有關第一部分基本資料，整體修正意見：  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 【第二部分】臺北市國民中學校長變革領導調查問卷

說明：「臺北市國民中學校長變革領導量表」係由一、提升危機意識；二、建構變革願景；三、組織變革團隊；四、營造變革環境；五、形塑學校文化等五個層面所編製而成。



適合  
修正  
後適合  
不適合

## 一、提升危機意識

1. 本校校長會時常強調時代變遷與學校組織變革的迫切性。

修正意見：\_\_\_\_\_

2. 本校校長能敏銳地察覺學校內外環境的問題與需求。

修正意見：\_\_\_\_\_

3. 本校校長會利用各種管道，傳達變革的資訊與趨勢，拓展同仁的心智與視野。

修正意見：\_\_\_\_\_

4. 本校校長會指出有些事物墨守既有做法可能的不足或缺失。

修正意見：\_\_\_\_\_

5. 本校校長會常鼓勵教師發掘學校現況與問題，檢視學校發展困境，消除阻礙之因素。

修正意見：\_\_\_\_\_

6. 本校校長會利用各種場合或方式勉勵同仁時時存有危機意識，以因應高度競爭的環境。

修正意見：\_\_\_\_\_

## 二、建構變革願景

7. 本校校長對於學校未來的發展具有前瞻性的變革理念。

修正意見：\_\_\_\_\_

8. 本校校長能掌握學校未來發展的方向，並勇於改變現狀。

修正意見：\_\_\_\_\_

9. 本校校長能引導同仁共同發展出學校變革願景。

修正意見：\_\_\_\_\_

10. 本校校長能讓同仁清楚地瞭解學校的願景目標。

修正意見：\_\_\_\_\_

11. 本校校長能接納老師的意見，融入學校變革願景。

修正意見：\_\_\_\_\_

12. 本校校長會與同仁分享學校發展願景，並積極共同參與實現。

修正意見：\_\_\_\_\_

### 三、組織變革團隊

適合  
修正  
後適合  
不適合

13. 本校校長會延攬具有責任感、企圖心或影響力的人組成核心團隊，負責規劃與推動學校變革方案。

修正意見：\_\_\_\_\_

14. 本校校長會成立組織興革相關會議，引導行政同仁、教師會與家長會共同討論學校興革事宜。

修正意見：\_\_\_\_\_

15. 本校校長能建立學校完整的組織制度，領導各處室破除本位主義，團結合作完成各項任務。

修正意見：\_\_\_\_\_

16. 本校校長能引導同仁發展教育改革觀念，並展現專業能力。

修正意見：\_\_\_\_\_

17. 本校校長會發掘行政管理人才，適時調整職務，給予適當表現機會。

修正意見：\_\_\_\_\_

18. 本校校長會依變革工作需求，規劃各項成長與進修活動，提昇專業知能。

修正意見：\_\_\_\_\_

### 四、營造變革環境

19. 本校校長會利用各種機會展現學校變革績效。

修正意見：\_\_\_\_\_

20. 本校校長會設法排除非教學因素對教師教學的干擾。

修正意見：\_\_\_\_\_

21. 本校校長會讚揚教師同仁優異的表現，重視教師所提出的意見並給予肯定。

修正意見：\_\_\_\_\_

適合  
修正  
後適合  
不適合

22. 本校校長會設法將變革措施融入學校日常運作。

修正意見：\_\_\_\_\_

23. 本校校長支持、協助或鼓勵教師進行有效能的教學與班級經營。

修正意見：\_\_\_\_\_

24. 本校校長會扮演問題解決者的角色來促進校務的推動。

修正意見：\_\_\_\_\_

### 五、形塑學校文化

25. 本校校長重視學校組織規章與制度的建立。

修正意見：\_\_\_\_\_

26. 本校校長會振奮教師的教育熱忱，並鼓舞教師持續從事教學革新。

修正意見：\_\_\_\_\_

27. 本校校長能領導學校同仁以身為學校一份子為榮。

修正意見：\_\_\_\_\_

28. 本校校長能領導學校成員勇於追求創新精神，形成互相支持校園氛圍。

修正意見：\_\_\_\_\_

29. 本校校長重視學校優良文化的傳承與延續。

修正意見：\_\_\_\_\_

30. 本校校長會藉助變革成功的經驗，勇於推動另一波新變革。

修正意見：\_\_\_\_\_

有關第二部分，「國民中學校長變革領導量表」整體修正意見：

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 【第三部分】臺北市國民中學教師組織承諾調查問卷

說明：「臺北市國民中學教師組織承諾量表」係由 一、組織認同；二、努力意願；三、留職傾向等三個層面所編製而成。

適合  
修正  
後適合  
不適合

#### 一、組織認同

1. 我以能在本校服務為榮。

修正意見：\_\_\_\_\_

2. 我會積極參加能夠提升學校形象的相關活動。

修正意見：\_\_\_\_\_

3. 我非常認同本校的教育理念。

修正意見：\_\_\_\_\_

4. 我常向朋友介紹本校是一所很不錯的學校。

修正意見：\_\_\_\_\_

5. 我會在本校獲得榮譽時，感到非常高興。

修正意見：\_\_\_\_\_

6. 我認為本校未來的發展與我息息相關。

修正意見：\_\_\_\_\_

7. 我的教學理念和學校強調的教學理念相契合。

修正意見：\_\_\_\_\_

8. 我會因本校受到批評，而覺得難過。

修正意見：\_\_\_\_\_

#### 二、努力意願

9. 我能專注於自己的工作且願意為學校犧牲奉獻。

修正意見：\_\_\_\_\_

10. 我願意付出額外的努力，協助本校發展校務。

修正意見：\_\_\_\_\_

11. 我會充分的做好教學前的準備工作以利教學。

修正意見：\_\_\_\_\_

適合 修正後適合 不適合

12. 我樂意接受學校指派給我的任何工作，並全力以赴。

修正意見：\_\_\_\_\_

13. 我會不斷吸收新知，參加進修研習來增進自己的教學能力。

修正意見：\_\_\_\_\_

14. 我願意為了學生的進步，付出更多的努力。

修正意見：\_\_\_\_\_

15. 我願意努力工作贏得本校師生的敬重。

修正意見：\_\_\_\_\_

16. 我願意配合新的教育政策，調整教材與教法。

修正意見：\_\_\_\_\_

### 三、留職傾向

17. 我不會因不滿本校的一些措施而產生調離本校的念頭。

修正意見：\_\_\_\_\_

18. 雖然工作性質類似，我不會想要調到別的學校服務。

修正意見：\_\_\_\_\_

19. 我對本校有一份歸屬感，我願意繼續留在本校服務。

修正意見：\_\_\_\_\_

20. 我若離開本校，心理會覺得很不捨。

修正意見：\_\_\_\_\_

21. 我很珍惜能繼續在本校服務的機會。

修正意見：\_\_\_\_\_

22. 我滿意目前本校的工作環境，從未考慮離開。

修正意見：\_\_\_\_\_

23. 我在本校能充分發揮能力，留在本校對我是最適合的。

修正意見：\_\_\_\_\_



24. 我願意留在本校，努力教好學生。

修正意見：\_\_\_\_\_

有關第三部分，「國民中學教師組織承諾量表」整體修正意見：

### 【第四部分】臺北市國民中學學校創新經營效能調查問卷

說明：「臺北市國民中學學校創新經營效能量表」係由一、行政管理創新效能；二、課程教學創新效能；三、學生活動創新效能；四、資源運用創新效能；五、校園環境創新效能等五個層面所編製而成。

#### 一、行政管理創新效能

適合 修正後適合 不適合

1. 本校行政主管會善用新的領導知識，發揮團隊力量完成任務，成效良好。

修正意見：\_\_\_\_\_

2. 本校重視服務服務對象的需求及意見，並迅速且有效的回應。

修正意見：\_\_\_\_\_

3. 本校行政主管經常向同仁提倡創新的專業理念與作法。

修正意見：\_\_\_\_\_

4. 本校積極推動教師參與專業成長與在職進修活動，並提供推廣分享機制。

修正意見：\_\_\_\_\_

5. 本校經常改善與充實教學設備，以滿足教師創新教學之需求。

修正意見：\_\_\_\_\_

6. 本校建構有專屬的網路平台，並經常維護與更新，以提供全校人員使用。

修正意見：\_\_\_\_\_

7. 本校會公開肯定與實質協助來鼓勵教師創新，並建立一套獎勵機制。

修正意見：\_\_\_\_\_

8. 學校同仁有適度的自主權來運用新技術與方法，達成工作效能。

修正意見：\_\_\_\_\_

適合  
修正  
後適合  
不適合

9. 本校教職員工對校長所規劃的校務改善措施感到滿意。

修正意見：\_\_\_\_\_

10. 本校家長會贊成校長的校務創新計畫。

修正意見：\_\_\_\_\_

## 二、課程教學創新效能

11. 本校之年度課程計畫係經審慎討論，有系統的整合與連貫各學年與全校性創新課程設計。

修正意見：\_\_\_\_\_

12. 本校課程設計符合學校特色的創新性課程

修正意見：\_\_\_\_\_

13. 本校教師努力於運用創意，蒐集與選編教學資料，研發創新的教學設計，想出一些有創意的主意或構想以改進教學。

修正意見：\_\_\_\_\_

14. 本校教師常會為了實現新的構想或作為，而想辦法爭取所需要的資源，這些資源可能是金錢、設備或學校行政支援等。

修正意見：\_\_\_\_\_

15. 本校的教師團隊(讀書會、行動研究小組、工作坊...)運作良好，充分發揮團隊學習與創新教學效能。

修正意見：\_\_\_\_\_

16. 本校已經研究實施多元評量的方法與模式，並實際運用於教學評量。

修正意見：\_\_\_\_\_

17. 本校教師常運用創新教學模式，訓練學生創造思考的能力。

修正意見：\_\_\_\_\_

18. 本校教師會運用新的科技媒體、電腦軟體進行課程教學。

修正意見：\_\_\_\_\_

適合  
修正後適合  
不適合

### 三、學生活動創新效能

19. 本校教師會為了推動新構想或作為，從而設計與提出適當的計畫或時間表。

修正意見：\_\_\_\_\_

20. 本校教師的教學成效，普遍受到家長得肯定。

修正意見：\_\_\_\_\_

21. 本校有完善的學習環境與設施，提供學生從事各種學習活動。

修正意見：\_\_\_\_\_

22. 本校提供學生許多發揮創意的活動與機會，如學習成果展或才藝表演，以展現學生的多元智能與創造力。

修正意見：\_\_\_\_\_

23. 本校鼓勵學生參與校內外有關創新思考的競賽與活動，例如：科學競賽、網路競賽和科學營等。

修正意見：\_\_\_\_\_

24. 本校成立各種社團，培養學生特殊專長及才藝。

修正意見：\_\_\_\_\_

25. 本校運用創新思維，辦勵學生各項活動，例如：畢業典禮、校慶等。

修正意見：\_\_\_\_\_

26. 本校學生多能善用資訊科技以輔助學習，如製作網頁、文書處理。

修正意見：\_\_\_\_\_

27. 本校會辦理各種教育方案，協助學生適性發展，例如：資優方案、分組教學等。

修正意見：\_\_\_\_\_

28. 本校能運用各種硬體（例如廁所或走廊），以提供學生表現創意作品的空間。

修正意見：\_\_\_\_\_

29. 本校學生對於各項團體活動都能積極參與，發展多元才能。

修正意見：\_\_\_\_\_

適合  
修正  
後適合  
不適合

30. 本校學生的學習態度良好，能積極自我學習並思考如何與他人合作，發展團隊精神。

修正意見：\_\_\_\_\_

#### 四、資源運用創新效能

31. 本校能積極整合社區資源，引導家長與社區參與校務，並支持學校各項教學活動，成效良好。

修正意見：\_\_\_\_\_

32. 本校能主動辦理校際交流活動，參與策略聯盟或相關參訪活動。

修正意見：\_\_\_\_\_

33. 本校能有效運用社會資源，彌補學校人力、設備、經費等之不足。

修正意見：\_\_\_\_\_

34. 本校在規劃課程時，社區需求與群組學校合作方向常一併列入考量。

修正意見：\_\_\_\_\_

35. 當家長對本校行政、教學提出不同見解時，學校會加以考量或回應。

修正意見：\_\_\_\_\_

36. 本校與家長、社區建立良好關係，成立人力資源庫，有效支援教育活動。

修正意見：\_\_\_\_\_

37. 本校會運用行銷的策略，提高學校聲望。

修正意見：\_\_\_\_\_

38. 本校會舉辦親師座談會，溝通理念，並尋求家長支持。

修正意見：\_\_\_\_\_

39. 本校會以多種募款策略，吸引社會資源挹注本校各項教育作為。

修正意見：\_\_\_\_\_

40. 本校常藉由辦理或參與社區活動，引入新觀念、人力與支援。

修正意見：\_\_\_\_\_

適合  
修正  
後適合  
不適合

## 五、校園環境創新效能

41. 本校能順應教育發展趨勢而整體規劃設計校園環境與空間利用。

修正意見：\_\_\_\_\_

42. 本校能創造讓師生感動與學習共鳴的教育情境。

修正意見：\_\_\_\_\_

43. 本校硬體設施與空間規劃能尊重特殊對象需求，採用無障礙設施，顧及健康與安全。

修正意見：\_\_\_\_\_

44. 本校能運用校徽、圖騰或公共藝術等創意點子，賦予校園設施人文與藝術氣息，發展學校特色。

修正意見：\_\_\_\_\_

45. 本校於空間設計上會考量教職員工或學生的需求，如設置交誼廳、咖啡室、多功能教室等。

修正意見：\_\_\_\_\_

46. 本校對於學生活動展能上，會提供特別的活動空間與場地，有別於制式的體育館或學生活動中心。

修正意見：\_\_\_\_\_

47. 本校建築空間與環境規劃，能夠考慮學校需求與永續發展。

修正意見：\_\_\_\_\_

48. 本校重視美化與綠化環境，佈置優質教學環境。

修正意見：\_\_\_\_\_

49. 本校能鼓勵教師將閒置的校園空間、設備或器材做再生之創意應用。

修正意見：\_\_\_\_\_

50. 本校結合家長與社區資源共同參與學校的安全維護工作，建構安全的校園環境。

修正意見：\_\_\_\_\_

有關第四部分，「國民中學學校創新經營效能量表」整體修正意見：

---

**謝謝您的支持與協助！**



### 附錄三 國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能預試問卷

敬愛的教育先進 您好：

首先對您平日教學的辛勞與貢獻深表敬意，同時感謝您在百忙之中撥空協助本問卷內容填寫，並給予後學提供寶貴的意見。這是一份關於校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能的調查問卷，本問卷主要目的在瞭解臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能的情形，本問卷僅做為學術研究之用，您所填寫的資料不必具名，也不做個別探討，僅做綜合性的分析，所以您的意見非常寶貴，請先閱讀填答說明後，再依您於貴校教學工作中實際觀察與感受逐題填答。在此，謹對您在百忙中的協助與支持，致上最誠摯的謝意。敬祝

教安

國立政治大學教育學院學校行政碩士在職專班

指導教授：林邦傑博士

研究生：周婉玲 敬上

中華民國 99 年 3 月

一、基本資料：請您依實際情形，將答案填寫在每個題目的( )中。

( )1. 性別：(1) 男 (2) 女

( )2. 年齡：(1) 25歲(含)以下 (2) 26-30歲 (3) 31-40歲 (4) 41-50歲 (5) 51歲(含)

以上。

( )3. 最高學歷：(1) 博、碩士(含四十學分班) (2) 師範院校 (3) 一般大學(含師資班)

( )4. 服務年資：(1) 5年(含)以下 (2) 6-15年 (3) 16-25年 (4) 26年(含)以上

( )5. 擔任職務：(1) 主任 (2) 組長 (3) 導師

## 二、臺北市國民中學校長變革領導量表

本部份問卷主要是想了解貴校校長對學校變革領導的情形，請您依照平日在學校生活的觀察和感受，選擇最適當的答案，並在□打V。

非 不 符 非  
常 符 符  
符 符 符  
合 合 合

- |   |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 校長常重視及表達時代變遷與學校變革的迫切性。                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 校長能敏銳及切合實際地察覺學校內外環境的問題與需求。                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 校長會利用各種管道，傳達變革的資訊與趨勢，拓展同仁的心智與視野。           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 校長會指出墨守既有做法可能產生的問題與困難。                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 校長會常鼓勵教師發掘學校現況與問題，消除學校發展阻礙之因素。             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 校長會利用各種場合提醒同仁時時存有危機意識，以因應高度變遷的環境。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 校長對於學校未來的發展具有前瞻性的變革理念。                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 校長能掌握學校未來發展的方向，並勇於改變現狀。                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 校長能引導同仁共同發展出學校的變革願景。                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 校長能讓同仁清楚地瞭解學校的願景目標。                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 校長能接納老師的意見，融入學校變革願景。                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 校長會與同仁共同積極努力，以實現學校發展願景。                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 校長會延攬具有使命感、責任心或影響力的人組成核心團隊，負責規劃與推動學校變革方案。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 校長會召開組織興革相關會議，引導行政同仁、教師會與家長會共同討論學校興革事宜。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 校長能建立學校完整的組織制度，領導各處室破除本位主義，團結合作完成各項任務。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 校長能引導同仁形成教育改革觀念，並發揮教育專業能力。                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 校長會發掘行政管理人才，適時任命職務，給予適當表現機會。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 校長會依工作改變與精進，規劃各項成長與進修活動，提昇教師專業知能。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 校長會利用各種機會展現學校變革績效。                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 校長會讚揚教師同仁優異的表現，重視教師所提出的改革意見並給予肯定。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. 校長會設法將變革措施融入學校日常運作。                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

22. 校長支持、協助或鼓勵教師進行創新有效的教學與班級經營。
23. 校長會扮演問題解決者的角色來促進校務的推動。
24. 校長重視學校組織規章與制度的建立。
25. 本校校長會激發教師的教育熱忱，並鼓舞教師持續從事教學革新。
26. 校長能讓校內同仁以身為學校一份子為榮。
27. 校長能領導學校成員勇於追求創新精神，形成互相支持的校園氛圍。
28. 校長會藉助變革成功的經驗，勇於推動另一波新變革。

非 常 不 符 合	不 符 合	符 合	非 常 符 合
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 三、臺北市國民中學教師組織承諾量表

本部份問卷主要是想了解您對學校的認同感，以及願意為學校付出心力的情形，請您依照平日在學校生活的觀察和感受，選擇最適當的答案，並在打V。

1. 我能以在本校服務為榮。
2. 我會積極參加能夠提升學校形象的相關活動。
3. 我認同本校的教育理念。
4. 我常向朋友介紹本校是一所很好的學校。
5. 我認為本校未來的發展與我息息相關。
6. 我的教學理念和學校強調的教育理念相契合。
7. 我會因本校受到批評，而覺得難過。
8. 我能專注於自己的工作且願意為學校犧牲奉獻。
9. 我願意運用上班以外的時間(如放學後或假日)，為學校犧牲奉獻。
10. 我會充分的做好教學前的準備工作以利教學。
11. 我樂意接受學校指派給我的任何工作，並全力以赴。
12. 我會不斷吸收新知，參加進修研習以增進自己的教學能力。

非 常 不 符 合	不 符 合	符 合	非 常 符 合
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
非	不	符	非

- |                                 | 常<br>不<br>符<br>合         | 符<br>合                   | 符<br>合                   | 常<br>符<br>合              |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13. 我願意為了學生的進步，付出更多的努力。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我願意努力工作贏得本校師生的敬重。           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 我願意配合新的教育政策，調整教材與教法。        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 我不會因不滿本校的一些不當措施而產生有調離本校的念頭。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 即使他校工作環境較佳，我也不會想要調到別的學校服務。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 我對本校有一份歸屬感，很珍惜能繼續留在本校服務。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 我若因不得已的因素離開本校，心理會覺得很不捨。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 我滿意目前本校的工作環境，從未考慮離開。        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. 我在校能充分發揮能力，留在校對我是最適合的。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. 我願意留在校，努力教好學生。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### 四、臺北市國民中學學校創新經營效能量表

本部份問卷主要是想了解貴校創新經營效能的情形，請您依照平日在學校生活的觀察和感受，選擇最適當的答案，並在打V。

- |                                     | 非<br>常<br>不<br>符<br>合    | 不<br>符<br>合              | 符<br>合                   | 非<br>常<br>符<br>合         |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 本校行政主管會善用新的領導知識，發揮團隊力量完成任務，成效良好。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 本校重視服務對象的需求及意見，能迅速且有效的回應。        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 本校行政主管經常向同仁提倡創新的專業理念與作法。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 本校積極推動教師參與專業成長與在職進修活動，並提供推廣分享機制。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 本校經常改善與充實教學設備，以滿足教師創新教學之需求。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 本校建構有專屬的網路平台，並經常維護與更新，提供全校人員使用。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 本校會建立一套獎勵機制，公開肯定與實質協助來鼓勵教師創新。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 學校同仁有適度的自主權來運用新技術與方法，達成工作效能。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 本校教職員工對校長所規劃的校務創新改善措施感到滿意。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

非 不 符 非  
 常 符 常  
 不 符 符  
 符 合 合  
 合 合 合

10. 本校「家長會」贊成校長的校務創新計畫學校的校務經營創新計畫。
11. 本校之年度課程計畫係經審慎討論，有系統的整合與連貫各學年與全校性創新課程設計。
12. 本校課程常設計符合學校特色的創新性課程。
13. 本校教師努力於運用創意，研發創新的教學設計及教學方法，以改進教學。
14. 本校教師常會為了實現新的作為，而想辦法爭取所需要的資源。
15. 本校的教師團隊(讀書會、行動研究小組、工作坊...)運作良好，充分發揮團隊學習與創新教學效能。
16. 本校已經研究實施多元評量的方法與模式，並實際運用於教學評量。
17. 本校教師常運用創新教學模式，訓練學生創造思考的能力。
18. 本校教師會運用新的科技媒體、電腦軟體進行課程教學。
19. 本校教師會為了推動新構想或新的教學方法，從而設計與提出適當的計畫或時間表。
20. 本校教師的教學創新成效，普遍受到家長得肯定。
21. 本校提供學生許多發揮創意、展現多元智能與創造力活動的機會，如學習成果展或才藝表演。
22. 本校鼓勵學生參與校內外有關創新思考的競賽與活動，例如：科學競賽、網路競賽和科學營等。
23. 本校成立各種社團，培養學生特殊專長及才藝。
24. 本校運用創新思維，鼓勵學生參與、規劃與展演，例如：畢業典禮、校慶等。
25. 本校學生能善用資訊科技以輔助學習，如製作網頁。
26. 本校會辦理各種創新教育方案，協助學生適性發展，例如：資優方案、分組教學等。
27. 本校能運用各種空間，提供學生表現展示創意作品。
28. 本校學生對於各項團體活動都能積極參與，發展多元才能。
29. 本校學生的學習態度良好，能積極自我學習並思考如何與他人合作，發展團隊精神。



- |   | 非<br>常<br>不<br>符<br>合    | 不<br>符<br>合              | 符<br>合                   | 非<br>常<br>符<br>合         |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 30. 本校能積極整合社區資源，引導家長與社區參與校務，並支持學校各項教學活動，成效良好。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. 本校能主動辦理校際交流活動，引入新觀念、人力與支援，參與策略聯盟或相關參訪活動。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. 本校能有效運用社會與社區資源，彌補學校人力、設備、經費等之不足。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. 本校在進行課程規劃時，社區的需求與群組學校的合作方案常一併列入考量。            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. 本校與家長、社區建立良好關係，成立人力資源庫，有效支援教育活動。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. 本校會運用行銷的策略，提高學校聲望。                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36. 本校會舉辦親師座談會，溝通理念，並尋求家長支持。                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37. 本校會以多種策略，吸引社會資源挹注本校各項教育作為。                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38. 本校常藉由辦理或參與社區活動，引入新觀念、人力與支援。                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39. 本校能順應教育發展趨勢，進行校園環境與空間利用的整體規劃。                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40. 本校能創造讓師生感動與學習共鳴的教育情境。                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41. 本校硬體設施與空間規劃能尊重特殊對象需求，採用無障礙設施，顧及健康與安全。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42. 本校能運用校徽、圖騰或公共藝術等創意點子，賦予校園設施人文與藝術氣息，發展學校特色。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 43. 本校於空間設計上會考量教職員工或學生的需求，如設置交誼廳、多功能教室等。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 44. 本校對於學生活動展能上，會提供特別的活動空間與場地，而非有別於制式的體育館或學生活動中心。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 45. 本校建築空間與環境規劃，能夠考慮學校需求與永續發展。                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 46. 本校重視美化與綠化環境，佈建置優質教學環境。                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 47. 本校能鼓勵教師將閒置的校園空間、設備或器材做再生之創意應用。                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 48. 本校結合家長與社區資源共同參與學校的安全維護工作，建構安全校園環境。            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

~~填答到此為止，再次謝謝您的支持與協助！~~

## 附錄四 國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能正式問卷

敬愛的教育先進 您好：

首先對您平日教學的辛勞與貢獻深表敬意，同時感謝您在百忙之中撥空協助本問卷內容填寫，並給予後學提供寶貴的意見。這是一份關於校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能的調查問卷，本問卷主要目的在瞭解臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能的情形，本問卷僅做為學術研究之用，您所填寫的資料不必具名，也不做個別探討，僅做綜合性的分析，所以您的意見非常寶貴，請先閱讀填答說明後，再依您於貴校教學工作中實際觀察與感受逐題填答。在此，謹對您在百忙中的協助與支持，致上最誠摯的謝意。敬祝

教安

國立政治大學教育學院學校行政碩士在職專班

指導教授：林邦傑博士

研究生：周婉玲 敬上

中華民國 99 年 5 月

一、基本資料：請您依實際情形，將答案填寫在每個題目的( )中。

( ) 1. 性別：(1) 男 (2) 女

( ) 2. 年齡：(1) 25歲(含)以下 (2) 26-30歲 (3) 31-40歲 (4) 41-50歲 (5) 51歲(含)以上

( ) 3. 最高學歷：(1) 博、碩士(含四十學分班) (3) 師範院校(4)一般大學(含師資班)

( ) 4. 服務年資：(1) 5年(含)以下 (2) 6-15年 (3) 16-25年 (4) 26年(含)以上

( ) 5. 擔任職務：(1) 主任 (2) 組長 (3) 導師

## 二、臺北市國民中學校長變革領導量表

本部份問卷主要是想了解貴校校長對學校變革領導的情形，請您依照平日在學校生活的觀察和感受，選擇最適當的答案，並在□打V。

	非常 不符 合	不 符 合	符 合	非 常 符 合
1. 校長常重視及表達時代變遷與學校變革的迫切性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 校長能敏銳及切合實際地察覺學校內外環境的問題與需求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 校長會利用各種管道，傳達變革的資訊與趨勢，拓展同仁的心智與視野。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 校長會常鼓勵教師發掘學校現況與問題，消除學校發展阻礙之因素。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 校長會利用各種場合提醒同仁時時存有危機意識，以因應高度變遷的環境。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 校長對於學校未來的發展具有前瞻性的變革理念。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 校長能引導同仁共同發展出學校的變革願景。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 校長能讓同仁清楚地瞭解學校的願景目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 校長能接納老師的意見，融入學校變革願景。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 校長會與同仁共同積極努力，以實現學校發展願景。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 校長會延攬具有使命感、責任心或影響力的人組成核心團隊，負責規劃與推動學校變革方案。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 校長會召開組織興革相關會議，引導行政同仁、教師會與家長會共同討論學校興革事宜。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 校長能建立學校完整的組織制度，領導各處室破除本位主義，團結合作完成各項任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 校長能引導同仁形成教育改革觀念，並發揮教育專業能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 校長會發掘行政管理人才，適時任命職務，給予適當表現機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 校長會利用各種機會展現學校變革績效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 校長會讚揚教師優異的表現，重視教師所提出的改革意見並給予肯定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 校長會設法將變革措施融入學校日常運作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 校長支持、協助或鼓勵教師進行創新有效的教學與班級經營。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 校長會扮演問題解決者的角色來促進校務的推動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 校長重視學校組織規章與制度的建立。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 校長會激發教師的教育熱忱，並鼓舞教師持續從事教學革新。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 校長能讓校內同仁以身為學校一份子為榮。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 校長能領導學校成員勇於追求創新精神，形成互相支持的校園氛圍。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 校長會藉助變革成功的經驗，勇於推動另一波新變革。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 三、臺北市國民中學教師組織承諾量表

本部份問卷主要是想了解您對學校的認同感，以及願意為學校付出心力的情形，請您依照平日在學校生活的觀察和感受，選擇最適當的答案，並在□打V。

- |                                   | 非<br>常<br>不<br>符<br>合    | 不<br>符<br>合              | 符<br>合                   | 非<br>常<br>符<br>合         |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我能以在本校服務為榮。                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我會積極參加能夠提升學校形象的相關活動。           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我認同本校的教育理念。                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我常向朋友介紹本校是一所很好的學校。             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我的教學理念和學校強調的教育理念相契合。           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我願意運用上班以外的時間(如放學後或假日)，為學校犧牲奉獻。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我樂意接受學校指派給我的任何工作，並全力以赴。        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我願意為了學生的進步，付出更多的努力。            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我願意努力工作贏得本校師生的敬重。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我願意配合新的教育政策，調整教材與教法。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 即使他校工作環境較佳，我也不會想要調到別的學校服務。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我對本校有一份歸屬感，很珍惜能繼續留在本校服務。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 我滿意目前本校的工作環境，從未考慮離開。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我在本校能充分發揮能力，留在本校對我是最適合的。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 我願意留在本校，努力教好學生。               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### 四、臺北市國民中學學校創新經營效能量表

本部份問卷主要是想了解貴校創新經營效能的情形，請您依照平日在學校生活的觀察和感受，選擇最適當的答案，並在□打V。

	非常 不符合	不 符 合	符 合	非常 符合
1. 本校行政主管會善用新的領導知識，發揮團隊力量完成任務，成效良好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 本校重視服務對象的需求及意見，能迅速且有效的回應。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 本校經常改善與充實教學設備，以滿足教師創新教學之需求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 學校同仁有適度的自主權來運用新技術與方法，達成工作效能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 本校教職員工對校長所規劃的校務創新改善措施感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 本校教師努力於運用創意，研發創新的教學設計及教學方法，以改進教學。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 本校的教師團隊(讀書會、行動研究小組、工作坊...)運作良好，充分發揮團隊學習與創新教學效能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 本校教師常運用創新教學模式，訓練學生創造思考的能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 本校教師會為了推動新構想或新的教學方法，從而設計與提出適當的計畫或時間表。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 本校教師的教學創新成效，普遍受到家長的肯定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 本校提供學生許多發揮創意、展現多元智能與創造力活動的機會，如學習成果展或才藝表演。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 本校鼓勵學生參與校內外有關創新思考的競賽與活動，例如：科學競賽、網路競賽和科學營等。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 本校運用創新思維，鼓勵學生參與、規劃與展演，例如畢業典禮、校慶等。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 本校能運用各種空間，提供學生表現展示創意作品。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 本校學生對於各項團體活動都能積極參與，發展多元才能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 本校能有效運用社會與社區資源，彌補學校人力、設備、經費等之不足。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 本校在進行課程規劃時，社區的需求與群組學校合作方案常一併列入考量。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 本校與家長、社區建立良好關係，成立人力資源庫，有效支援教育活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 本校會以多種策略，吸引社會資源挹注本校各項教育作為。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 本校常藉由辦理或參與社區活動，引入新觀念、人力與支援。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 本校對於學生活動展能上，會提供特別的活動空間與場地，而非有別於制式的體育館或學生活動中心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 本校建築空間與環境規劃，能夠考慮學校需求與永續發展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 本校重視美化與綠化環境，佈建置優質教學環境。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 本校能鼓勵教師將閒置的校園空間、設備或器材做再生之創意應用。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 本校結合家長與社區資源共同參與學校的安全維護工作，建構安全的校園環境。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## 附錄五 問卷發放各校信函及學校背景資料表

主任您好：

後學婉玲目前於國立政治大學教育學院學校行政碩士在職專班進修中，正在進行「臺北市國民中學校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經營效能關係之研究」論文撰寫，茲為研究需要進行問卷調查。

素仰 您熱心教育、學有專精，並樂於提攜後進，特懇請協助。謹奉寄調查問卷 份，除惠請撥冗填寫外，亦請協助轉發相關人員填寫(填寫人員分配如下表)，並祈於 月 日(星期 )前收回以聯絡箱擲還中山國中教務處。

公忙之餘，尚大力相助，不勝感激，獻上小小文具L夾供您整理文件使用聊表謝意。此奉懇，順頌

教安

臺北市立中山國民中學教務處

周 婉 玲 敬上

聯絡電話：2712-6701 \* 21

Mail：[joannachou@tp.edu.tw](mailto:joannachou@tp.edu.tw)

中華民國九十九年 月 日

**學校背景資料表**(請貴校主任協助填寫，連同所有問卷一起寄回，非常感謝。)

- (1)學校規模：(1) 12班(含)以下 (2) 13-24班 (3) 25-48班 (4) 49班(含)以上
- (2)學校歷史：(1) 10年(含)以下 (2) 11~25年 (3) 26~40年 (4) 41年(含)以上
- (3)貴校校長性別：(1) 男 (2) 女
- (4)貴校校長年齡：(1) 31-40歲 (2) 41-50歲 (3) 51歲-60歲 (4) 61歲(含)以上。
- (5)貴校校長在貴校服務年資：(1) 1年(含)以下 (2) 2-4年 (3) 5年(含)以上。
- (6)貴校校長擔任校長職務的總年資(含任職其他學校年資)：
- (1) 3年(含)以下 (2) 4-8年 (3) 9-12年 (4) 13年(含)以上
- (7)貴校校長學歷：(1) 博士 (2) 碩士(含四十學分班) (3) 師範院校或一般大學

問卷填寫人員職稱	份數
教師兼主任	
教師兼組長	
導師	
總計份數	

附錄六 教師不同背景變項知覺校長變革領導、教師組織承諾與學校創新經

營效能分析摘要表(表 1~表 36)

表 1 教師不同性別知覺國民中學校長變革領導分析摘要表

層面	教師性別	N	平均數	SD	t 值
提升危機意識	1.男	163	3.27	2.574	2.385
	2.女	248	3.15	2.594	
建構變革願景	1.男	163	3.17	2.871	1.998
	2.女	248	3.05	2.667	
組織變革團隊	1.男	163	3.18	4.399	2.620
	2.女	248	2.99	2.634	
營造變革環境	1.男	163	3.25	2.763	2.218
	2.女	248	3.13	2.536	
形塑學校文化	1.男	163	3.16	3.017	2.587
	2.女	248	3.01	2.720	
變革領導整體情形	1.男	163	3.20	13.496	2.703
	2.女	248	3.07	11.849	

表 2 教師不同年齡知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表

層面	教師年齡	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F
提升危機意識	1. 25歲(含)以下	8	3.14	1.165	組間	9.707	4	2.427	.356
	2. 26-30歲	49	3.12	2.060	組內	2764.137	406	6.808	
	3. 31-40歲	137	3.18	2.591	總和	2773.844	410		
	4. 41-50歲	173	3.21	2.794					
	5. 51歲(含)以上	44	3.23	2.623					
	總和	411	3.20	2.601					
建構變革願景	1. 25歲(含)以下	8	3.12	2.387	組間	15.114	4	3.778	.494
	2. 26-30歲	49	3.00	2.160	組內	3107.621	406	7.654	
	3. 31-40歲	137	3.11	2.754	總和	3122.735	410		
	4. 41-50歲	173	3.10	2.940					
	5. 51歲(含)以上	44	3.15	2.748					
	總和	411	3.10	2.760					
組織變革團隊	1. 25歲(含)以下	8	3.13	2.925	組間	36.154	4	9.038	.750
	2. 26-30歲	49	2.95	2.194	組內	4894.503	406	12.055	
	3. 31-40歲	137	3.02	2.761	總和	4930.657	410		
	4. 41-50歲	173	3.12	4.310					
	5. 51歲(含)以上	44	3.10	2.937					
	總和	411	3.07	3.468					
營造變革環境	1. 25歲(含)以下	8	3.23	2.167	組間	.730	4	.182	.026
	2. 26-30歲	49	3.17	1.830	組內	2859.188	406	7.042	
	3. 31-40歲	137	3.18	2.665	總和	2859.917	410		
	4. 41-50歲	173	3.17	2.833					
	5. 51歲(含)以上	44	3.17	2.724					
	總和	411	3.17	2.641					
形塑學校文化	1. 25歲(含)以下	8	3.20	2.507	組間	18.005	4	4.501	.548
	2. 26-30歲	49	2.99	2.202	組內	3337.543	406	8.221	
	3. 31-40歲	137	3.07	3.042	總和	3355.547	410		
	4. 41-50歲	173	3.07	2.921					
	5. 51歲(含)以上	44	3.15	2.790					
	總和	411	3.07	2.861					
變革領導整體情形	1. 25歲(含)以下	8	3.17	10.763	組間	250.366	4	62.592	.390
	2. 26-30歲	49	3.05	8.895	組內	65082.223	406	160.301	
	3. 31-40歲	137	3.12	12.384	總和	65332.589	410		
	4. 41-50歲	173	3.14	13.756					
	5. 51歲(含)以上	44	3.16	12.818					
	總和	411	3.12	12.623					

表 3 教師不同最高學歷知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表

層面	教師 最高學歷	N	平均數	SD	變異 來源	SS	df	MS	F	事後 比較
提升 危機 意識	1.博碩士 (含四十學分班)	261	3.26	2.646	組間	71.939	2	35.969	5.432**	1>2
	2.師範院校	104	3.13	2.528	組內	2701.905	408	6.622		1>3
	3.一般大學	46	3.01	2.229	總和	2773.844	410			
	總和	411	3.20	2.601						
建構 變革 願景	1.博碩士(含四十學分班)	261	3.16	2.665	組間	64.579	2	32.289	4.540*	1>2
	2.師範院校	104	3.04	2.753	組內	2901.903	408	7.113		1>3
	3.一般大學	46	29.3	2.468	總和	2966.482	410			
	總和	411	3.11	2.690						
組織 變革 團隊	1.博碩士(含四十學分班)	261	3.14	3.831	組間	97.699	2	48.849	4.124*	1>2
	2.師範院校	104	2.94	2.775	組內	4832.958	408	11.845		1>3
	3.一般大學	46	2.92	2.236	總和	4930.657	410			
	總和	411	3.07	3.468						
營造 變革 環境	1.博碩士(含四十學分班)	261	3.22	2.621	組間	56.556	2	28.278	4.116*	1>3
	2.師範院校	104	3.16	2.799	組內	2803.362	408	6.871		
	3.一般大學	46	2.98	2.163	總和	2859.917	410			
	總和	411	3.18	2.641						
形塑 學校 文化	1.博碩士(含四十學分班)	261	3.14	2.698	組間	110.694	2	55.347	6.959**	1>2
	2.師範院校	104	3.00	3.211	組內	3244.854	408	7.953		1>3
	3.一般大學	46	2.83	2.541	總和	3355.547	410			
	總和	411	3.07	2.861						
變革 領導 整體 情形	1.博碩士(含四十學分班)	261	3.18	12.725	組間	1885.753	2	942.877	6.090*	1>2
	2.師範院校	104	3.05	12.584	組內	63172.602	408	154.835		1>3
	3.一般大學	46	2.94	10.284	總和	65058.355	410			
	總和	411	3.12	12.597						

\* $P < .05$  \*\* $P < .01$

表 4 教師不同服務年資知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表

層面	教師服務年資	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
提升 危機 意識	1. 5年(含)以下	59	3.15	2.083	組間	5.931	3	1.977	.291	n.s.
	2. 6-15年	152	3.19	2.658	組內	2767.913	407	6.801		
	3. 16-25年	145	3.21	2.811	總和	2773.844	410			
	4. 26年(含)以上	55	3.23	2.402						
	總和	411	3.20	2.601						
建構 變革 願景	1. 5年(含)以下	59	3.03	2.352	組間	14.755	3	4.918	.644	n.s.
	2. 6-15年	152	3.10	2.812	組內	3107.980	407	7.636		
	3. 16-25年	145	3.10	2.853	總和	3122.735	410			
	4. 26年(含)以上	55	3.17	2.792						
	總和	411	3.10	2.760						
組織 變革 團隊	1. 5年(含)以下	59	2.95	2.604	組間	38.784	3	12.928	1.076	n.s.
	2. 6-15年	152	3.05	2.722	組內	4891.873	407	12.019		
	3. 16-25年	145	3.14	4.544	總和	4930.657	410			
	4. 26年(含)以上	55	3.05	2.742						
	總和	411	3.07	3.468						
營造 變革 環境	1. 5年(含)以下	59	3.14	2.019	組間	5.960	3	1.987	.283	n.s.
	2. 6-15年	152	3.19	2.635	組內	2853.957	407	7.012		
	3. 16-25年	145	3.19	2.868	總和	2859.917	410			
	4. 26年(含)以上	55	3.13	2.667						
	總和	411	3.18	2.641						
形塑 學校 文化	1. 5年(含)以下	59	3.01	2.753	組間	10.502	3	3.501	.426	n.s.
	2. 6-15年	152	3.05	2.943	組內	3345.046	407	8.219		
	3. 16-25年	145	3.10	2.875	總和	3355.547	410			
	4. 26年(含)以上	55	3.11	2.748						
	總和	411	3.07	2.861						
變革 領導 整體 情形	1. 5年(含)以下	59	3.06	9.931	組間	225.615	3	75.205	.470	n.s.
	2. 6-15年	152	3.12	12.522	組內	65106.974	407	159.968		
	3. 16-25年	145	3.15	13.780	總和	65332.589	410			
	4. 26年(含)以上	55	3.14	12.448						
	總和	411	3.12	12.623						



表 5 教師不同擔任職務知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表

層面	教師 擔任職務	N	平均數	SD	變異 來源	SS	df	MS	F	事後 比較
提升 危機 意識	1. 主任	106	3.41	2.531	組間	191.588	2	95.794	15.136**	1 > 2
	2. 組長	154	3.18	2.562	組內	2582.256	408	6.329		1 > 3
	3. 導師	151	3.06	2.457	總和	2773.844	410			
	總和	411	3.20	2.601						
建構 變革 願景	1. 主任	106	3.26	2.792	組間	102.937	2	51.469	6.954**	1 > 2
	2. 組長	154	3.08	2.648	組內	3019.797	408	7.401		1 > 3
	3. 導師	151	3.01	2.743	總和	3122.735	410			
	總和	411	3.10	2.760						
組織 變革 團隊	1. 主任	106	3.33	4.970	組間	261.778	2	130.889	11.438**	1 > 2
	2. 組長	154	3.01	2.700	組內	4668.879	408	11.443		1 > 3
	3. 導師	151	2.93	2.529	總和	4930.657	410			
	總和	411	3.07	3.468						
營造 變革 環境	1. 主任	106	3.31	2.538	組間	93.508	2	46.754	6.895**	1 > 3
	2. 組長	154	3.19	2.665	組內	2766.409	408	6.780		
	3. 導師	151	3.07	2.587	總和	2859.917	410			
	總和	411	3.18	2.641						
形塑 學校 文化	1. 主任	106	3.28	2.565	組間	163.267	2	81.634	10.433**	1 > 2
	2. 組長	154	3.04	2.988	組內	3192.280	408	7.824		1 > 3
	3. 導師	151	2.96	2.751	總和	3355.547	410			
	總和	411	3.07	2.861						
變革 領導 整體 情形	1. 主任	106	3.32	12.924	組間	3864.948	2	1932.474	12.827**	1 > 2
	2. 組長	154	3.10	12.140	組內	61467.641	408	150.656		1 > 3
	3. 導師	151	3.01	11.939	總和	65332.589	410			
	總和	411	3.12	12.623						

\* $P < .05$  \*\* $P < .01$

表 6 不同學校規模之教師知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表

層面	學校規模	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
提升 危機 意識	1. 12班(含)以下	29	3.30	1.902	組間	19.880	3	6.627	.979	
	2. 13~24班	44	3.16	2.423	組內	2753.964	407	6.766		
	3. 25~48班	139	3.15	2.716	總和	2773.844	410			n.s.
	4. 49班(含)以上	199	3.22	2.642						
	總和	411	3.20	2.601						
建構 變革 願景	1. 12班(含)以下	29	3.14	2.002	組間	91.981	3	30.660	4.117*	4 > 3
	2. 13~24班	44	3.17	2.767	組內	3030.754	407	7.447		3 > 2
	3. 25~48班	139	2.97	2.858	總和	3122.735	410			
	4. 49班(含)以上	199	3.17	2.717						
	總和	411	3.10	2.760						
組織 變革 團隊	1. 12班(含)以下	29	3.14	2.153	組間	135.493	3	45.164	3.833*	4 > 3
	2. 13~24班	44	3.03	2.761	組內	4795.164	407	11.782		
	3. 25~48班	139	2.92	2.732	總和	4930.657	410			
	4. 49班(含)以上	199	3.17	4.087						
	總和	411	3.07	3.468						
營造 變革 環境	1. 12班(含)以下	29	3.26	1.907	組間	67.330	3	22.443	3.271*	4 > 3
	2. 13~24班	44	3.12	2.527	組內	2792.588	407	6.861		
	3. 25~48班	139	3.08	2.660	總和	2859.917	410			
	4. 49班(含)以上	199	3.25	2.696						
	總和	411	3.18	2.641						
形塑 學校 文化	1. 12班(含)以下	29	3.17	2.100	組間	90.054	3	30.018	3.741*	4 > 3
	2. 13~24班	44	3.02	2.374	組內	3265.493	407	8.023		
	3. 25~48班	139	2.95	2.789	總和	3355.547	410			
	4. 49班(含)以上	199	3.15	3.037						
	總和	411	3.07	2.861						
變革 領導 整體 情形	1. 12班(含)以下	29	3.20	8.693	組間	1761.976	3	587.325	3.760*	4 > 3
	2. 13~24班	44	3.10	11.034	組內	63570.612	407	156.193		
	3. 25~48班	139	3.01	12.522	總和	65332.589	410			
	4. 49班(含)以上	199	3.19	13.216						
	總和	411	3.12	11.661						

\*  $P < .05$

表 7 不同學校歷史之教師知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表

層面	學校歷史	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
提升危機意識	1. 10年(含)以下	11	3.13	2.248	組間	266.937	3	88.979	14.446**	3>2
	2. 11~25年	86	3.07	2.401	組內	2506.907	407	6.159		3>4
	3. 26~40年	144	3.42	2.594	總和	2773.844	410			
	4. 41年(含)以上	170	3.08	2.438						
	總和	411	3.20	2.601						
建構變革願景	1. 10年(含)以下	11	2.73	1.567	組間	348.486	3	116.162	17.042**	3>1
	2. 11~25年	86	3.00	2.805	組內	2774.248	407	6.816		3>2
	3. 26~40年	144	3.34	2.719	總和	3122.735	410			3>4
	4. 41年(含)以上	170	2.97	2.461						
	總和	411	3.10	2.760						
組織變革團隊	1. 10年(含)以下	11	2.98	1.221	組間	174.192	3	58.064	4.968**	3>4
	2. 11~25年	86	3.04	5.521	組內	4756.465	407	11.687		
	3. 26~40年	144	3.23	2.779	總和	4930.657	410			
	4. 41年(含)以上	170	2.94	2.488						
	總和	411	3.07	3.468						
營造變革環境	1. 10年(含)以下	11	3.02	.944	組間	288.929	3	96.310	15.246**	3>2
	2. 11~25年	86	3.01	2.809	組內	2570.988	407	6.317		3>4
	3. 26~40年	144	3.40	2.546	總和	2859.917	410			
	4. 41年(含)以上	170	3.08	2.389						
	總和	411	3.18	2.641						
形塑學校文化	1. 10年(含)以下	11	2.80	1.183	組間	339.542	3	113.181	15.273**	3>1
	2. 11~25年	86	2.96	2.769	組內	3016.005	407	7.410		3>2
	3. 26~40年	144	3.32	2.672	總和	3355.547	410			3>4
	4. 41年(含)以上	170	2.94	2.804						
	總和	411	3.07	2.861						
變革領導整體情形	1. 10年(含)以下	11	2.93	5.236	組間	6794.719	3	2264.906	15.747**	3>2
	2. 11~25年	86	3.02	13.427	組內	58537.870	407	143.828		3>4
	3. 26~40年	144	3.34	12.278	總和	65332.589	410			
	4. 41年(含)以上	170	3.00	11.249						
	總和	411	3.12	12.623						

\* $P < .05$  \*\* $P < .01$

表 8 不同校長性別學校之教師知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表

層面	校長性別	<i>N</i>	平均數	<i>SD</i>	<i>t</i> 值
提升危機意識	1.男	133	3.21	2.655	.446
	2.女	267	3.19	2.592	
建構變革願景	1.男	133	3.15	2.512	1.556
	2.女	267	3.06	2.878	
組織變革團隊	1.男	133	3.06	2.821	-1.28
	2.女	267	3.07	3.786	
營造變革環境	1.男	133	3.22	2.646	1.130
	2.女	267	3.15	2.663	
形塑學校文化	1.男	133	3.14	2.598	1.785
	2.女	267	3.03	2.983	
變革領導整體情形	1.男	133	3.15	12.389	1.035
	2.女	267	3.10	12.815	

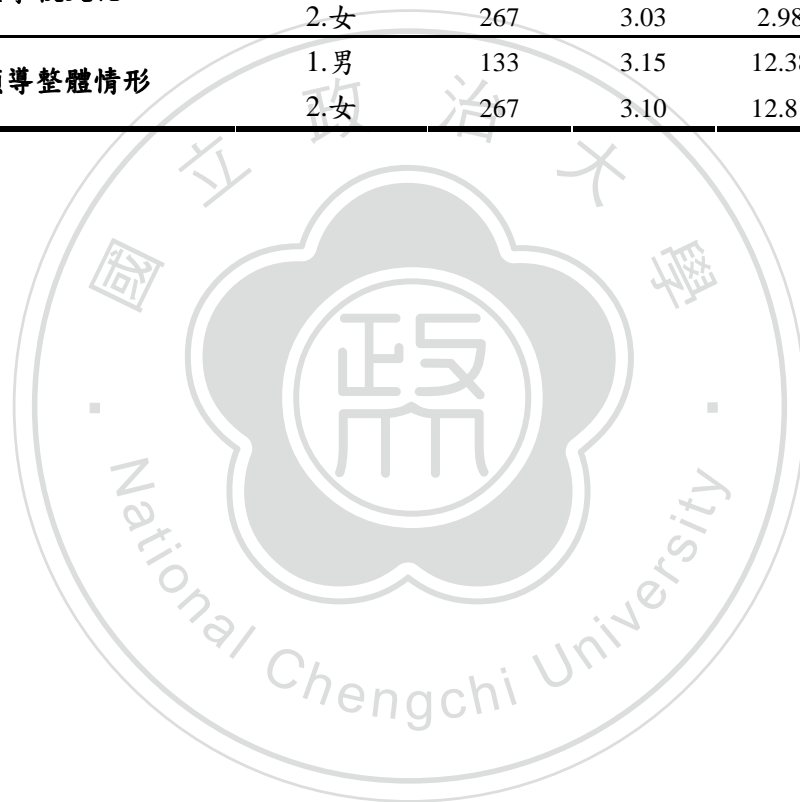


表 9 不同校長年齡之教師知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表

層面	校長年齡	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
提升 危機 意識	1. 31~40歲	8	3.28	2.446	組間	95.587	3	31.862	4.842**	2>4
	2. 41~50歲	95	3.20	2.144	組內	2678.257	407	6.580		3>4
	3. 51~60歲	252	3.24	2.713	總和	2773.844	410			
	4. 61歲(含)以上	56	2.96	2.549						
	總和	411	3.20	2.601						
建構 變革 願景	1. 31~40歲	8	3.25	2.435	組間	152.598	3	50.866	6.970**	3>4
	2. 41~50歲	95	3.00	2.560	組內	2970.136	407	7.298		
	3. 51~60歲	252	3.18	2.782	總和	3122.735	410			
	4. 61歲(含)以上	56	2.86	2.592						
	總和	411	3.10	2.760						
組織 變革 團隊	1. 31~40歲	8	3.15	2.493	組間	30.523	3	10.174	.845	
	2. 41~50歲	95	3.00	2.469	組內	4900.134	407	12.040		
	3. 51~60歲	252	3.11	2.782	總和	4930.657	410			
	4. 61歲(含)以上	56	2.99	6.524						
	總和	411	3.07	3.468						
營造 變革 環境	1. 31~40歲	8	3.20	1.773	組間	147.986	3	49.329	7.403*	2>4
	2. 41~50歲	95	3.15	2.359	組內	2711.931	407	6.663		3>4
	3. 51~60歲	252	3.25	2.749	總和	2859.917	410			
	4. 61歲(含)以上	56	2.89	2.215						
	總和	411	3.18	2.641						
形塑 學校 文化	1. 31~40歲	8	3.25	2.493	組間	232.285	3	77.428	10.090**	2>4
	2. 41~50歲	95	3.02	2.665	組內	3123.262	407	7.674		3>4
	3. 51~60歲	252	3.16	2.809	總和	3355.547	410			
	4. 61歲(含)以上	56	2.72	2.801						
	總和	411	3.07	2.861						
變革 領導 整體 情形	1. 31~40歲	8	3.23	9.999	組間	2858.201	3	952.734	6.207**	3>4
	2. 41~50歲	95	3.08	10.995	組內	62474.38	407	153.500		
	3. 51~60歲	252	3.19	12.662	總和	65332.58	410			
	4. 61歲(含)以上	56	2.88	13.599						
	總和	411	3.12	12.623						

\* $P < .05$  \*\* $P < .01$



表 10 不同校長在該校服務年資之教師知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表

層面	校長在該校 服務年資	N	平均數	SD	變異 來源	SS	df	MS	F	事後 比較
提升 危機 意識	1. 1年(含)以下	118	3.28	2.509	組間	42.368	2	21.184	3.164*	1>2
	2. 2~4年	212	3.14	2.583	組內	2731.476	408	6.695		
	3. 5年(含)以上	81	3.22	2.709	總和	2773.844	410			
	總和	411	3.20	2.601		103.775				
建構 變革 願景	1. 1年(含)以下	118	3.17	2.592	組間	2862.707	2	51.887	7.395**	1>2
	2. 2~4年	212	3.01	2.748	組內	2966.482	408	7.016		3>2
	3. 5年(含)以上	81	3.25	2.459	總和	91.234	410			
	總和	411	3.11	2.690		4839.423				
組織 變革 團隊	1. 1年(含)以下	118	3.19	2.398	組間	4930.657	2	45.617	3.846*	1>2
	2. 2~4年	212	2.98	4.116	組內	106.302	408	11.861		
	3. 5年(含)以上	81	3.12	2.719	總和	2753.615	410			
	總和	411	3.07	3.468		2859.917				
營造 變革 環境	1. 1年(含)以下	118	3.30	2.500	組間	86.622	2	53.151	7.875**	1>2
	2. 2~4年	212	3.08	2.554	組內	3268.925	408	6.749		3>2
	3. 5年(含)以上	81	3.24	2.840	總和	3355.547	410			
	總和	411	3.18	2.641		2000.195				
形塑 學校 文化	1. 1年(含)以下	118	3.16	2.870	組間	63058.160	2	43.311	5.406**	1>2
	2. 2~4年	212	2.98	2.795	組內	65058.355	408	8.012		3>2
	3. 5年(含)以上	81	3.17	2.866	總和	3355.547	410			
	總和	411	3.07	2.861						
變革 領導 整體 情形	1. 1年(含)以下	118	3.22	11.694	組間	2323.229	2	1000.098	6.471**	1>2
	2. 2~4年	212	3.04	12.825	組內	63009.360	408	154.554		3>2
	3. 5年(含)以上	81	3.20	12.427	總和	65332.589	410			
	總和	411	3.12	12.597						

\* $P < .05$  \*\* $P < .01$

表 11 不同擔任校長總年資之教師知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表

層面	擔任校長 總年資	N	平均數	SD	變異 來源	SS	df	MS	F	事後 比較
提升危機意識	1. 3年(含)以下	136	3.16	2.286	組間	36.169	3	12.056	1.792	
	2. 4~8年	155	3.19	2.535	組內	2737.675	407	6.726		
	3. 9~12年	33	3.39	2.931	總和	2773.844	410			
	4. 13年(含)以上	87	3.19	2.988						
	總和	411	3.20	2.601						
建構變革願景	1. 3年(含)以下	136	2.98	2.528	組間	116.991	3	38.997	5.280**	3>1
	2. 4~8年	155	3.13	2.598	組內	3005.744	407	7.385		3>2
	3. 9~12年	33	3.38	3.140	總和	3122.735	410			2>1
	4. 13年(含)以上	87	3.12	3.028						
	總和	411	3.10	2.760						
組織變革團隊	1. 3年(含)以下	136	2.95	2.595	組間	87.978	3	29.326	2.465	
	2. 4~8年	155	3.09	2.500	組內	4842.679	407	11.898		
	3. 9~12年	33	3.22	3.086	總和	4930.657	410			
	4. 13年(含)以上	87	3.16	5.569						
	總和	411	3.07	3.468						
營造變革環境	1. 3年(含)以下	136	3.09	2.428	組間	102.709	3	34.236	5.054**	3>1
	2. 4~8年	155	3.19	2.537	組內	2757.208	407	6.774		3>2
	3. 9~12年	33	3.48	3.042	總和	2859.917	410			3>4
	4. 13年(含)以上	87	3.16	2.799						
	總和	411	3.18	2.641						
形塑學校文化	1. 3年(含)以下	136	2.98	2.584	組間	102.697	3	34.232	4.283**	3>1
	2. 4~8年	155	3.11	2.641	組內	3252.851	407	7.992		2>1
	3. 9~12年	33	3.35	3.072	總和	3355.547	410			3>4
	4. 13年(含)以上	87	3.04	3.367						
	總和	411	3.07	2.861						
變革領導整體情形	1. 3年(含)以下	136	3.03	11.131	組間	1940.385	3	646.795	4.153**	3>1
	2. 4~8年	155	3.14	11.414	組內	63392.204	407	155.755		3>2
	3. 9~12年	33	3.36	14.243	總和	65332.589	410			3>4
	4. 13年(含)以上	87	3.13	15.292						
	總和	411	3.12	12.623						

\*  $P < .05$  \*\*  $P < .01$

表 12 不同校長學歷之教師知覺國民中學校長變革領導之差異分析摘要表

層面	校長學歷	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
提升 危機 意識	1.博士	13	2.68	3.070	組間	90.514	2	45.257	6.881**	2>1
	2.碩士(含四十學分班)	381	3.21	2.562	組內	2683.330	408	6.577		3>1
	3.大學	17	3.22	2.176	總和	2773.844	410			
	總和	411	3.20	2.601						
建構 變革 願景	1.博士	13	2.69	2.145	組間	57.293	2	28.647	3.813*	2>1
	2.碩士(含四十學分班)	381	3.11	2.778	組內	3065.442	408	7.513		3>1
	3.大學	17	3.18	2.205	總和	3122.735	410			
	總和	411	3.10	2.760						
組織 變革 團隊	1.博士	13	2.63	2.641	組間	77.698	2	38.849	3.266*	2>1
	2.碩士(含四十學分班)	381	3.07	3.514	組內	4852.959	408	11.895		3>1
	3.大學	17	3.26	2.201	總和	4930.657	410			
	總和	411	3.07	3.468						
營造 變革 環境	1.博士	13	2.75	2.455	組間	64.582	2	32.291	4.713**	2>1
	2.碩士(含四十學分班)	381	3.18	2.632	組內	2795.336	408	6.851		3>1
	3.大學	17	3.29	2.375	總和	2859.917	410			
	總和	411	3.18	2.641						
形塑 學校 文化	1.博士	13	2.71	2.259	組間	50.264	2	25.132	3.102*	2>1
	2.碩士(含四十學分班)	381	3.08	2.881	組內	3305.283	408	8.101		3>1
	3.大學	17	3.20	2.372	總和	3355.547	410			
	總和	411	3.07	2.861						
變革 領導 整體 情形	1.博士	13	2.69	11.375	組間	1644.698	2	822.349	5.268**	2>1
	2.碩士(含四十學分班)	381	3.13	12.613	組內	63687.891	408	156.098		3>1
	3.大學	17	3.23	10.256	總和	65332.589	410			
	總和	411	3.12	12.623						

\*  $P < .05$  \*\*  $P < .01$

表 13 教師不同性別知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表

層面	教師性別	N	平均數	SD	t 值
組織認同	男	163	3.29	2.580	2.981
	女	248	3.11	3.317	
努力意願	男	163	3.30	3.157	3.476*
	女	248	3.11	2.242	
留職傾向	男	163	3.11	3.070	2.996
	女	248	2.93	2.922	
整體情形	男	163	3.23	7.205	3.881
	女	248	3.05	6.875	

\* $P < .05$

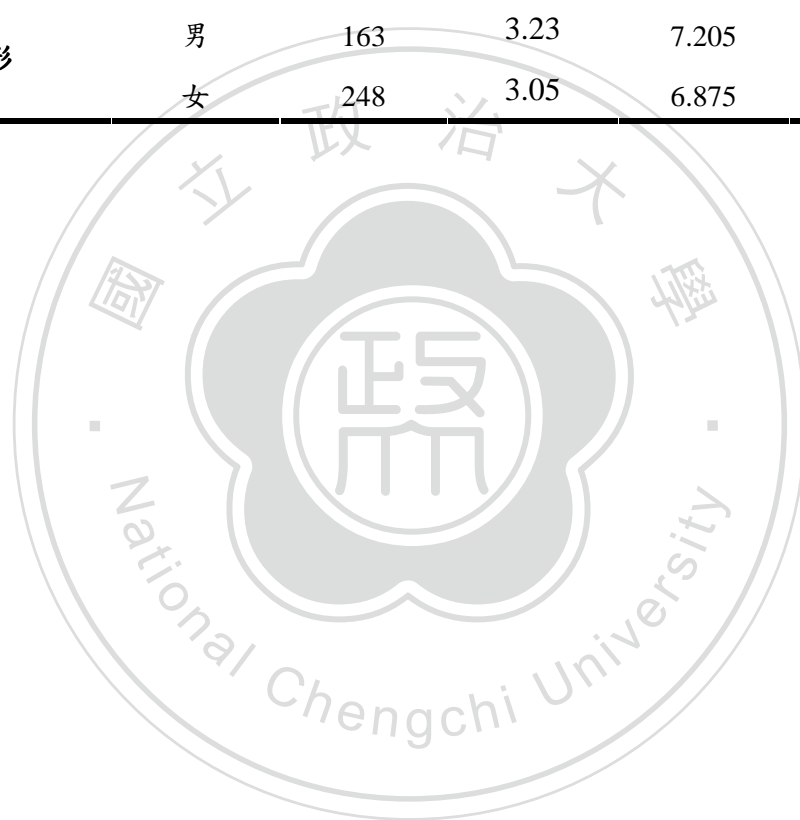


表 14 教師不同年齡知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表

層面	教師年齡	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
組織認同	1. 25歲(含)以下	8	3.24	1.996	組間	45.119	4	11.280	1.195	
	2. 26-30歲	49	3.23	1.938	組內	3833.382	406	9.442		
	3. 31-40歲	137	3.18	2.529	總和	3878.501	410			n.s.
	4. 41-50歲	173	3.33	3.797						
	5. 51歲(含)以上	44	3.10	2.533						
	總和	411	3.13	3.076						
努力意願	1. 25歲(含)以下	8	1.07	1.598	組間	41.892	4	10.473	1.467	
	2. 26-30歲	49	1.09	1.980	組內	2898.459	406	7.139		
	3. 31-40歲	137	3.18	2.295	總和	2940.350	410			n.s.
	4. 41-50歲	173	3.00	3.140						
	5. 51歲(含)以上	44	2.82	2.555						
	總和	411	2.89	2.678						
留職傾向	1. 25歲(含)以下	8	3.06	1.852	組間	174.338	4	43.585	4.996*	5>2
	2. 26-30歲	49	3.27	2.502	組內	3541.623	406	8.723		5>3
	3. 31-40歲	137	3.00	3.155	總和	3715.961	410			5>4
	4. 41-50歲	173	3.15	2.988						4>2
	5. 51歲(含)以上	44	3.01	2.761						4>3
	總和	411	3.04	3.011						
教師組織承諾 整體情形	1. 25歲(含)以下	8	3.18	4.062	組間	645.251	4	161.313	3.245*	4>2
	2. 26-30歲	49	3.26	5.480	組內	20181.177	406	49.707		4>3
	3. 31-40歲	137	3.12	6.988	總和	20826.428	410			5>2
	4. 41-50歲	173	3.24	7.583						5>3
	5. 51歲(含)以上	44	3.23	6.978						
	總和	411	3.18	7.127						

\* $P < .05$



表 15 教師不同最高學歷知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表

層面	教師最高學歷	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
組織認同	1.博碩士 (含四十學分班)	261	3.24	3.427	組間	61.979	2	30.990	3.313*	1>2
	2.師範院校	104	3.07	2.367	組內	3816.522	408	9.354		
	3.一般大學	46	3.10	2.030	總和	3878.501	410			
	總和	411	3.18	3.076						
努力意願	1.博碩士 (含四十學分班)	261	3.23	2.951	組間	45.666	2	22.833	3.218*	1>2
	2.師範院校	104	3.08	1.989	組內	2894.684	408	7.095		
	3.一般大學	46	1.04	2.225	總和	2940.350	410			
	總和	411	1.06	2.678						
留職傾向	1.博碩士 (含四十學分班)	261	3.05	3.004	組間	57.958	2	28.979	3.232*	1>3
	2.師範院校	104	2.93	2.963	組內	3658.003	408	8.966		
	3.一般大學	46	2.85	3.007	總和	3715.961	410			
	總和	411	3.00	3.011						
教師組織承諾 整體情形	1.博碩士 (含四十學分班)	261	3.17	7.465	組間	475.408	2	237.704	4.766**	1>2
	2.師範院校	104	3.03	6.374	組內	20351.020	408	49.880		1>3
	3.一般大學	46	3.03	6.105	總和	20826.428	410			
	總和	411	3.12	7.127						

\* $P < .05$  \*\* $P < .01$

表 16 教師不同服務年資知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表

層面	教師服務年資	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
組織 認同	1. 5年(含)以下	59	3.11	2.231	組間	35.923	3	11.974	1.268	
	2. 6-15年	152	3.13	2.448	組內	3842.578	407	9.441		
	3. 16-25年	145	3.25	4.053	總和	3878.501	410			n.s.
	4. 26年(含)以上	55	3.22	2.291						
	總和	411	3.18	3.076						
努力 意願	1. 5年(含)以下	59	3.12	2.109	組間	20.657	3	6.886	.960	
	2. 6-15年	152	3.16	2.259	組內	2919.693	407	7.174		
	3. 16-25年	145	3.20	3.346	總和	2940.350	410			n.s.
	4. 26年(含)以上	55	3.28	2.273						
	總和	411	3.18	2.678						
留職 傾向	1. 5年(含)以下	59	2.84	2.605	組間	136.501	3	45.500	5.174**	4>1
	2. 6-15年	152	2.91	3.120	組內	3579.460	407	8.795		4>2
	3. 16-25年	145	3.09	3.075	總和	3715.961	410			3>1
	4. 26年(含)以上	55	3.16	2.561						3>2
	總和	411	3.00	3.011						
教師 組織 承諾 整體 表現	1. 5年(含)以下	59	3.02	6.133	組間	465.182	3	155.061	3.100*	4>1
	2. 6-15年	152	3.07	6.730	組內	20361.246	407	50.028		4>2
	3. 16-25年	145	3.18	7.969	總和	20826.428	410			3>1
	4. 26年(含)以上	55	3.22	6.377						3>2
	總和	411	3.12	7.127						

\* $P < .05$  \*\* $P < .01$

表 17 教師不同擔任職務知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表

層面	教師 擔任職務	N	平均數	SD	變異 來源	SS	df	MS	F	事後 比較
組織認同	1. 主任	106	3.38	4.392	組間	147.779	2	73.890	8.081**	1>2
	2. 組長	154	3.15	2.531	組內	3730.722	408	9.144		1>3
	3. 導師	151	3.07	2.199	總和	3878.501	410			
	總和	411	3.18	3.076						
努力意願	1. 主任	106	3.32	2.476	組間	85.073	2	42.537	6.078*	1>3
	2. 組長	154	3.19	3.196	組內	2855.277	408	6.998		
	3. 導師	151	3.08	2.079	總和	2940.350	410			
	總和	411	3.18	2.678						
留職傾向	1. 主任	106	3.08	2.927	組間	25.680	2	12.840	1.420	
	2. 組長	154	2.95	3.014	組內	3690.281	408	9.045		n.s.
	3. 導師	151	2.99	3.057	總和	3715.961	410			
	總和	411	3.00	3.011						
教師組織 承諾 整體表現	1. 主任	106	3.26	7.824	組間	639.751	2	319.875	6.465*	1>2
	2. 組長	154	3.10	6.974	組內	20186.678	408	49.477		1>3
	3. 導師	151	3.05	6.489	總和	20826.428	410			
	總和	411	3.12	7.127						

\* $P < .05$  \*\* $P < .01$

表 18 不同學校規模之教師知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表

層面	學校規模	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
組織認同	1. 12班(含)以下	29	3.06	1.907	組間	39.536	3	13.179	1.397	
	2. 13~24班	44	3.11	2.416	組內	3838.965	407	9.432		n.s.
	3. 25~48班	139	3.14	4.115	總和	3878.501	410			
	4. 49班(含)以上	199	3.24	2.409						
	總和	411	3.18	3.076						
努力意願	1. 12班(含)以下	29	3.05	1.939	組間	35.828	3	11.943	1.674	
	2. 13~24班	44	3.16	2.083	組內	2904.522	407	7.136		n.s.
	3. 25~48班	139	3.14	2.258	總和	2940.350	410			
	4. 49班(含)以上	199	3.24	3.105						
	總和	411	3.18	2.678						
留職傾向	1. 12班(含)以下	29	2.99	2.645	組間	124.126	3	41.375	4.688**	4>3
	2. 13~24班	44	2.79	3.143	組內	3591.835	407	8.825		
	3. 25~48班	139	2.92	3.009	總和	3715.961	410			
	4. 49班(含)以上	199	3.10	2.949						
	總和	411	3.00	3.011						
教師組織承諾 整體表現	1. 12班(含)以下	29	3.03	5.877	組間	482.107	3	160.702	3.215*	4>2
	2. 13~24班	44	3.02	6.182	組內	20344.321	407	49.986		4>3
	3. 25~48班	139	3.07	7.673	總和	20826.428	410			
	4. 49班(含)以上	199	3.19	6.967						
	總和	411	3.12	7.127						

\*  $P < .05$  \*\* $P < .01$

表 19 不同學校歷史之教師知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表

層面	學校歷史	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
組織認同	1. 10年(含)以下	11	2.87	1.804	組間	49.758	3	16.586	1.763	
	2. 11~25年	86	3.13	2.399	組內	3828.743	407	9.407		
	3. 26~40年	144	3.25	2.543	總和	3878.501	410			n.s.
	4. 41年(含)以上	170	3.16	3.754						
	總和	411	3.18	3.076						
努力意願	1. 10年(含)以下	11	2.95	1.104	組間	30.123	3	10.041	1.404	
	2. 11~25年	86	3.12	2.251	組內	2910.227	407	7.150		
	3. 26~40年	144	3.20	2.437	總和	2940.350	410			n.s.
	4. 41年(含)以上	170	3.22	3.095						
	總和	411	3.18	2.678						
留職傾向	1. 10年(含)以下	11	2.78	1.640	組間	75.248	3	25.083	2.804*	3 > 2
	2. 11~25年	86	2.91	3.260	組內	3640.713	407	8.945		4 > 3
	3. 26~40年	144	3.11	3.045	總和	3715.961	410			
	4. 41年(含)以上	170	2.96	2.862						
	總和	411	3.00	3.011						
教師組織承諾 整體表現	1. 10年(含)以下	11	2.87	3.715	組間	377.054	3	125.685	2.501	
	2. 11~25年	86	3.06	6.836	組內	20449.374	407	50.244		
	3. 26~40年	144	3.18	7.154	總和	20826.428	410			n.s.
	4. 41年(含)以上	170	3.12	7.305						
	總和	411	3.12	7.127						

\* $P < .05$  \*\* $P < .01$



表 20 不同校長性別學校之教師知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表

層面	校長性別	N	平均數	SD	t 值
組織認同	1.男	133	3.19	2.393	.192
	2.女	267	3.18	3.417	
努力意願	1.男	133	3.19	2.299	.593
	2.女	267	3.16	2.327	
留職傾向	1.男	133	3.04	3.147	.846
	2.女	267	2.98	3.002	
教師組織承諾整體情形	1.男	133	3.14	6.974	.642
	2.女	267	3.11	7.164	

表 21 不同校長年齡之教師知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表

層面	校長年齡	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F
組織認同	1. 31~40歲	8	3.08	1.302	組間	30.115	3	10.038	1.062
	2. 41~50歲	95	3.16	4.566	組內	3848.386	407	9.455	
	3. 51~60歲	252	3.21	2.530	總和	3878.501	410		
	4. 61歲(含)以上	56	3.06	2.215					
	總和	411	3.18	3.076					
努力意願	1. 31~40歲	8	3.00	.535	組間	9.700	3	3.233	.449
	2. 41~50歲	95	3.20	3.520	組內	2930.650	407	7.201	
	3. 51~60歲	252	3.19	2.440	總和	2940.350	410		
	4. 61歲(含)以上	56	3.15	2.211					
	總和	411	3.18	2.678					
留職傾向	1. 31~40歲	8	2.95	.707	組間	51.291	3	17.097	1.899
	2. 41~50歲	95	2.91	2.935	組內	3664.670	407	9.004	
	3. 51~60歲	252	3.05	3.110	總和	3715.961	410		
	4. 61歲(含)以上	56	2.90	2.776					
	總和	411	3.00	3.011					
教師組織承諾 整體表現	1. 31~40歲	8	3.01	1.553	組間	192.410	3	64.137	1.265
	2. 41~50歲	95	3.09	7.854	組內	20634.018	407	50.698	
	3. 51~60歲	252	3.15	7.114	總和	20826.428	410		
	4. 61歲(含)以上	56	3.04	6.202					
	總和	411	3.12	7.127					

表 22 不同校長在該校服務年資之教師知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表

層面	校長在該校 服務年資	N	平均數	SD	變異 來源	SS	df	MS	F
組織認同	1. 1年(含)以下	118	3.25	4.428	組間	27.594	2	13.797	1.462
	2. 2~4年	212	3.13	2.336	組內	3850.908	408	9.438	
	3. 5年(含)以上	81	3.20	2.250	總和	3878.501	410		
	總和	411	3.18	3.076					
努力意願	1. 1年(含)以下	118	3.21	2.337	組間	31.880	2	15.940	2.236
	2. 2~4年	212	3.14	2.263	組內	2908.470	408	7.129	
	3. 5年(含)以上	81	3.28	3.856	總和	2940.350	410		
	總和	411	3.18	2.678					
留職傾向	1. 1年(含)以下	118	3.02	3.222	組間	4.282	2	2.141	.235
	2. 2~4年	212	2.98	2.915	組內	3711.679	408	9.097	
	3. 5年(含)以上	81	3.02	2.967	總和	3715.961	410		
	總和	411	3.00	3.011					
教師組織 承諾整體 表現	1. 1年(含)以下	118	3.16	8.118	組間	144.742	2	72.371	1.428
	2. 2~4年	212	3.08	6.567	組內	20681.686	408	50.690	
	3. 5年(含)以上	81	3.16	6.957	總和	20826.428	410		
	總和	411	3.12	7.127					

表 23 不同擔任校長總年資之教師知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表

層面	擔任校長 總年資	N	平均數	SD	變異 來源	SS	df	MS	F	事後 比較
組織認同	1.3年(含)以下	136	3.14	4.083	組間	13.463	3	4.488	.473	
	2.4~8年	155	3.17	2.502	組內	3865.038	407	9.496		n.s.
	3.9~12年	33	3.21	2.201	總和	3878.501	410			
	4.13年(含)以上	87	3.24	2.401						
	總和	411	3.18	3.076						
努力意願	1.3年(含)以下	136	3.09	2.150	組間	59.664	3	19.888	2.810*	3 > 1
	2.4~8年	155	3.18	2.259	組內	2880.686	407	7.078		4 > 1
	3.9~12年	33	3.31	5.391	總和	2940.350	410			
	4.13年(含)以上	87	3.28	2.507						
	總和	411	3.18	2.678						
留職傾向	1.3年(含)以下	136	2.90	2.880	組間	74.553	3	24.851	2.778*	4 > 1
	2.4~8年	155	3.00	3.197	組內	3641.408	407	8.947		
	3.9~12年	33	3.12	2.398	總和	3715.961	410			
	4.13年(含)以上	87	3.11	2.979						
	總和	411	3.00	3.011						
教師組織承諾 整體表現	1.3年(含)以下	136	3.04	7.196	組間	395.048	3	131.683	2.623	
	2.4~8年	155	3.12	6.943	組內	20431.380	407	50.200		n.s.
	3.9~12年	33	3.21	7.336	總和	20826.428	410			
	4.13年(含)以上	87	3.21	7.067						
	總和	411	3.12	7.127						

\* $P < .05$

表 24 不同校長學歷之教師知覺國民中學教師組織承諾之差異分析摘要表

層面	校長學歷	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
組織認同	1.博士	13	3.32	2.725	組間	59.275	2	29.638	3.166*	3>2
	2.碩士	381	3.16	3.096	組內	3819.226	408	9.361		
	(含四十學分班)									
	3.大學	17	3.52	2.347	總和	3878.501	410			
總和	411	3.18	3.076							
努力意願	1.博士	13	3.28	2.631	組間	85.319	2	42.660	6.096**	3>2
	2.碩士	381	3.16	2.264	組內	2855.031	408	6.998		
	(含四十學分班)									
	3.大學	17	3.61	7.180	總和	2940.350	410			
總和	411	3.18	2.678							
留職傾向	1.博士	13	3.18	3.068	組間	55.433	2	27.716	3.089*	3>2
	2.碩士	381	2.98	3.001	組內	3660.528	408	8.972		
	(含四十學分班)									
	3.大學	17	3.31	2.809	總和	3715.961	410			
總和	411	3.00	3.011							
教師組織承諾 整體表現	1.博士	13	3.26	7.664	組間	585.801	2	292.900	5.904**	3>2
	2.碩士	381	3.10	6.935	組內	20240.627	408	49.609		
	(含四十學分班)									
	3.大學	17	3.48	8.876	總和	20826.428	410			
總和	411	3.12	7.127							

\* $P < .05$  \*\* $P < .01$

表 25 教師不同性別知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表

層面	教師性別	N	平均數	SD	t 值
行政管理創新效能	男	163	3.12	2.584	3.902*
	女	248	2.93	1.981	
課程教學創新效能	男	163	2.95	2.460	2.545
	女	248	2.83	2.085	
學生活動創新效能	男	163	3.22	2.445	2.478
	女	248	3.11	2.266	
資源運用創新效能	男	163	3.05	2.441	1.875
	女	248	2.95	2.419	
校園環境創新效能	男	163	3.09	2.527	2.356
	女	248	2.98	2.332	
整體情形	男	163	3.09	10.140	3.294
	女	248	2.96	8.874	

\* $P < .05$

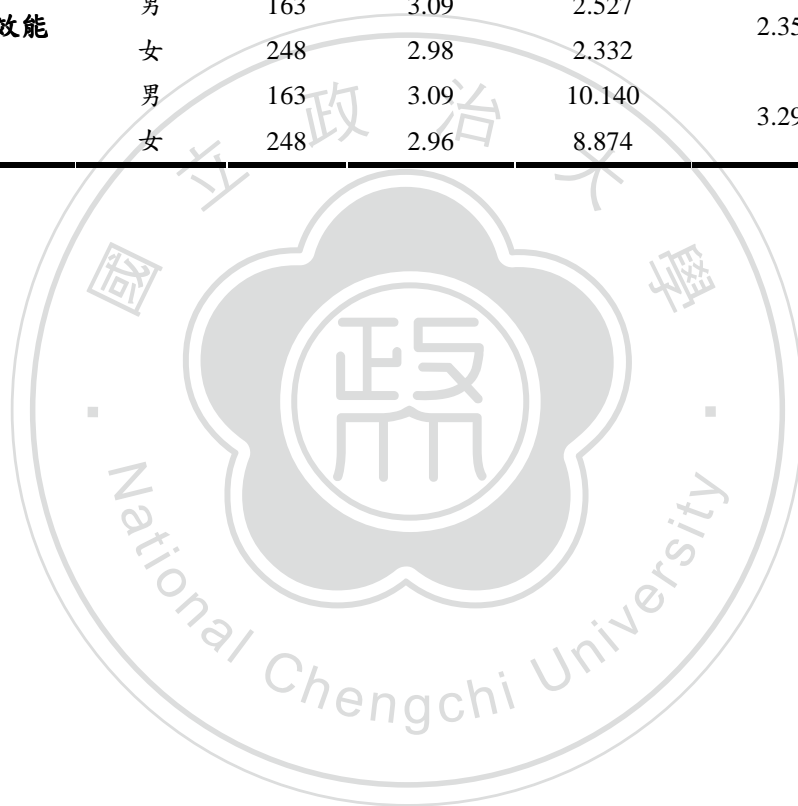




表 26 教師不同年齡知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表

層面	教師年齡	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F
行政管理 創新效能	1. 25歲(含)以下	8	3.18	1.126	組間	8.474	4	2.119	.404
	2. 26-30歲	49	3.16	1.525	組內	2127.0	406	5.239	
	3. 31-40歲	137	3.15	2.531	總和	2135.5	410		
	4. 41-50歲	173	2.90	2.353					
	5. 51歲(含)以上	44	2.92	2.064					
	總和	411	2.97	2.282					
課程教學 創新效能	1. 25歲(含)以下	8	3.01	1.165	組間	6.476	4	1.619	.316
	2. 26-30歲	49	3.07	2.018	組內	2080.2	406	5.124	
	3. 31-40歲	137	2.99	2.335	總和	2086.7	410		
	4. 41-50歲	173	3.28	2.272					
	5. 51歲(含)以上	44	2.99	2.393					
	總和	411	3.01	2.256					
學生活動 創新效能	1. 25歲(含)以下	8	3.02	1.302	組間	10.138	4	2.534	.455
	2. 26-30歲	49	3.05	1.942	組內	2259.9	406	5.566	
	3. 31-40歲	137	3.02	2.594	總和	2270.1	410		
	4. 41-50歲	173	3.11	2.376					
	5. 51歲(含)以上	44	2.98	2.053					
	總和	411	2.99	2.353					
資源運用 創新效能	1. 25歲(含)以下	8	3.02	2.000	組間	16.796	4	4.199	.706
	2. 26-30歲	49	3.04	2.039	組內	2414.4	406	5.947	
	3. 31-40歲	137	3.01	2.750	總和	2431.2	410		
	4. 41-50歲	173	3.18	2.366					
	5. 51歲(含)以上	44	3.16	2.134					
	總和	411	3.15	2.435					
校園環境 創新效能	1. 25歲(含)以下	8	2.90	2.264	組間	15.654	4	3.914	.664
	2. 26-30歲	49	2.92	1.870	組內	2394.0	406	5.897	
	3. 31-40歲	137	2.97	2.643	總和	2409.7	410		
	4. 41-50歲	173	3.01	2.423					
	5. 51歲(含)以上	44	3.07	2.314					
	總和	411	2.99	2.424					
學校創新 經營效能 整體情形	1. 25歲(含)以下	8	3.28	5.927	組間	139.77	4	34.944	.384
	2. 26-30歲	49	2.99	7.386	組內	36922.	406	90.943	
	3. 31-40歲	137	3.01	10.781	總和	37062.	410		
	4. 41-50歲	173	3.02	9.189					
	5. 51歲(含)以上	44	3.05	9.311					
	總和	411	3.02	9.508					

表 27 教師不同最高學歷知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表

層面	教師最高學歷	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
行政管理 創新效能	1. 博碩士 (含四十學分班)	261	3.01	2.122	組間	40.783	2	20.392	3.972*	1>3
	2. 師範院校	104	2.90	2.643	組內	2094.740	408	5.134		
	3. 一般大學	46	2.81	2.134	總和	2135.523	410			
	總和	411	2.91	2.282						
課程教學 創新效能	1. 博碩士 (含四十學分班)	261	2.88	2.202	組間	15.685	2	7.842	1.545	n.s.
	2. 師範院校	104	3.17	2.386	組內	2071.075	408	5.076		
	3. 一般大學	46	3.13	2.228	總和	2086.759	410			
	總和	411	3.12	2.256						
學生活動 創新效能	1. 博碩士 (含四十學分班)	261	3.15	2.438	組間	5.407	2	2.704	.487	n.s.
	2. 師範院校	104	3.01	2.243	組內	2264.700	408	5.551		
	3. 一般大學	46	2.95	2.114	總和	2270.107	410			
	總和	411	2.97	2.353						
資源運用 創新效能	1. 博碩士 (含四十學分班)	261	2.99	2.498	組間	7.475	2	3.737	.629	n.s.
	2. 師範院校	104	3.06	2.354	組內	2423.737	408	5.941		
	3. 一般大學	46	2.97	2.264	總和	2431.212	410			
	總和	411	2.94	2.435						
校園環境 創新效能	1. 博碩士 (含四十學分班)	261	3.02	2.469	組間	23.165	2	11.583	1.980	n.s.
	2. 師範院校	104	3.04	2.239	組內	2386.543	408	5.849		
	3. 一般大學	46	2.96	2.520	總和	2409.708	410			
	總和	411	2.96	2.424						
學校創新 經營效能 整體情形	1. 博碩士 (含四十學分班)	261	3.01	9.621	組間	346.563	2	173.282	1.926	n.s.
	2. 師範院校	104	3.01	9.165	組內	36716.099	408	89.990		
	3. 一般大學	46	2.90	9.424	總和	37062.662	410			
	總和	411	2.81	9.508						

\* $P < .05$

表 28 教師不同服務年資知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表

層面	教師服務年資	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
行政管理 創新效能	1. 5年(含)以下	59	2.99	2.042	組間	.913	3	.304	.058	
	2. 6-15年	152	3.01	2.632	組內	2134.610	407	5.245		
	3. 16-25年	145	3.01	2.112	總和	2135.523	410			n.s.
	4. 26年(含)以上	55	3.02	1.946						
	總和	411	3.01	2.282						
課程教學 創新效能	1. 5年(含)以下	59	2.94	2.136	組間	20.948	3	6.983	1.376	
	2. 6-15年	152	2.87	2.234	組內	2065.812	407	5.076		
	3. 16-25年	145	2.91	2.252	總和	2086.759	410			n.s.
	4. 26年(含)以上	55	2.79	2.426						
	總和	411	2.88	2.256						
學生活動 創新效能	1. 5年(含)以下	59	3.19	2.626	組間	7.136	3	2.379	.428	
	2. 6-15年	152	3.13	2.294	組內	2262.971	407	5.560		
	3. 16-25年	145	3.17	2.499	總和	2270.107	410			n.s.
	4. 26年(含)以上	55	3.12	1.769						
	總和	411	3.15	2.353						
資源運用 創新效能	1. 5年(含)以下	59	2.97	2.522	組間	20.376	3	6.792	1.147	
	2. 6-15年	152	2.94	2.429	組內	2410.835	407	5.923		
	3. 16-25年	145	3.02	2.487	總和	2431.212	410			n.s.
	4. 26年(含)以上	55	3.07	2.196						
	總和	411	2.99	2.435						
校園環境 創新效能	1. 5年(含)以下	59	3.04	2.381	組間	8.551	3	2.850	.483	
	2. 6-15年	152	2.98	2.392	組內	2401.157	407	5.900		
	3. 16-25年	145	3.04	2.521	總和	2409.708	410			n.s.
	4. 26年(含)以上	55	3.04	2.331						
	總和	411	3.02	2.424						
學校創新 經營效能 整體情形	1. 5年(含)以下	59	3.03	9.988	組間	108.030	3	36.010	.397	
	2. 6-15年	152	2.99	9.228	組內	36954.632	407	90.798		
	3. 16-25年	145	3.03	9.860	總和	37062.662	410			n.s.
	4. 26年(含)以上	55	3.01	8.933						
	總和	411	3.01	9.508						

表 29 教師不同擔任職務知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表

層面	教師擔任職務	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
行政管理 創新效能	1. 主任	106	3.14	1.968	組間	66.879	2	33.439	6.595*	1>2
	2. 組長	154	2.99	2.261	組內	2068.644	408	5.070		1>3
	3. 導師	151	2.93	2.421	總和	2135.523	410			
	總和	411	3.01	2.282						
課程教學 創新效能	1. 主任	106	2.89	2.415	組間	4.591	2	2.295	.450	
	2. 組長	154	2.90	2.380	組內	2082.168	408	5.103		n.s.
	3. 導師	151	2.85	2.006	總和	2086.759	410			
	總和	411	2.88	2.256						
學生活動 創新效能	1. 主任	106	3.23	2.285	組間	37.353	2	18.677	3.413*	1>3
	2. 組長	154	3.18	2.680	組內	2232.754	408	5.472		
	3. 導師	151	3.08	1.976	總和	2270.107	410			
	總和	411	3.15	2.353						
資源運用 創新效能	1. 主任	106	3.15	2.149	組間	94.995	2	47.497	8.295**	1>2
	2. 組長	154	2.97	2.722	組內	2336.217	408	5.726		1>3
	3. 導師	151	2.90	2.187	總和	2431.212	410			
	總和	411	2.99	2.435						
校園環境 創新效能	1. 主任	106	3.09	2.542	組間	25.180	2	12.590	2.154	
	2. 組長	154	3.02	2.595	組內	2384.528	408	5.844		n.s.
	3. 導師	151	2.97	2.122	總和	2409.708	410			
	總和	411	3.02	2.424						
學校創新 經營效能 整體情形	1. 主任	106	3.10	9.226	組間	903.181	2	451.591	5.095**	1>3
	2. 組長	154	3.01	10.577	組內	36159.481	408	88.626		
	3. 導師	151	2.95	8.208	總和	37062.662	410			
	總和	411	3.01	9.508						

\* $P < .05$  \*\* $P < .01$

表 30 不同學校規模之教師知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表

層面	學校規模	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F
行政管理 創新效能	1. 12班(含)以下	29	2.88	1.922	組間	11.839	3	3.946	.756
	2. 13~24班	44	3.08	2.281	組內	2123.684	407	5.218	
	3. 25~48班	139	3.00	2.514	總和	2135.523	410		
	4. 49班(含)以上	199	3.15	2.161					
	總和	411	3.20	2.282					
課程教學 創新效能	1. 12班(含)以下	29	3.15	2.117	組間	29.445	3	9.815	1.942
	2. 13~24班	44	3.00	2.167	組內	2057.314	407	5.055	
	3. 25~48班	139	2.91	2.224	總和	2086.759	410		
	4. 49班(含)以上	199	3.04	2.300					
	總和	411	2.97	2.256					
學生活動 創新效能	1. 12班(含)以下	29	2.99	1.568	組間	41.092	3	13.697	2.501
	2. 13~24班	44	2.97	2.579	組內	2229.015	407	5.477	
	3. 25~48班	139	3.00	2.217	總和	2270.107	410		
	4. 49班(含)以上	199	3.04	2.458					
	總和	411	3.02	2.353					
資源運用 創新效能	1. 12班(含)以下	29	3.02	1.669	組間	17.406	3	5.802	.978
	2. 13~24班	44	2.96	2.491	組內	2413.805	407	5.931	
	3. 25~48班	139	2.95	2.561	總和	2431.212	410		
	4. 49班(含)以上	199	3.01	2.425					
	總和	411	3.03	2.435					
校園環境 創新效能	1. 12班(含)以下	29	2.88	2.065	組間	3.375	3	1.125	.190
	2. 13~24班	44	3.08	2.698	組內	2406.333	407	5.912	
	3. 25~48班	139	3.00	2.360	總和	2409.708	410		
	4. 49班(含)以上	199	3.15	2.468					
	總和	411	3.20	2.424					
學校創新 經營效能 整體情形	1. 12班(含)以下	29	3.15	6.863	組間	212.831	3	70.944	.784
	2. 13~24班	44	3.00	10.311	組內	36849.831	407	90.540	
	3. 25~48班	139	2.91	9.515	總和	37062.662	410		
	4. 49班(含)以上	199	3.04	9.657					
	總和	411	3.01	9.508					



表 31 不同學校歷史之教師知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表

層面	學校歷史	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
行政管理 創新效能	1. 10年(含)以下	11	2.88	.944	組間	103.083	3	34.361	6.881*	3>4
	2. 11~25年	86	3.09	2.293	組內	2032.440	407	4.994		3>1
	3. 26~40年	144	3.10	2.295	總和	2135.523	410			3>2
	4. 41年(含)以上	170	3.27	2.207						
	總和	411	3.08	2.282						
課程教學 創新效能	1. 10年(含)以下	11	3.15	1.104	組間	82.754	3	27.585	5.602**	3>2
	2. 11~25年	86	2.95	2.275	組內	2004.005	407	4.924		3>4
	3. 26~40年	144	2.85	2.434	總和	2086.759	410			
	4. 41年(含)以上	170	3.19	2.042						
	總和	411	2.90	2.256						
學生活動 創新效能	1. 10年(含)以下	11	2.99	1.214	組間	75.905	3	25.302	4.693**	3>4
	2. 11~25年	86	2.98	2.625	組內	2194.202	407	5.391		
	3. 26~40年	144	2.95	2.493	總和	2270.107	410			
	4. 41年(含)以上	170	3.17	2.043						
	總和	411	2.93	2.353						
資源運用 創新效能	1. 10年(含)以下	11	3.02	2.054	組間	217.726	3	72.575	13.345**	3>2
	2. 11~25年	86	2.93	1.966	組內	2213.486	407	5.439		3>4
	3. 26~40年	144	2.93	2.583	總和	2431.212	410			
	4. 41年(含)以上	170	3.15	2.293						
	總和	411	2.93	2.435						
校園環境 創新效能	1. 10年(含)以下	11	3.01	.701	組間	123.758	3	41.253	7.345**	3>2
	2. 11~25年	86	2.88	2.161	組內	2285.950	407	5.617		3>4
	3. 26~40年	144	3.09	2.787	總和	2409.708	410			
	4. 41年(含)以上	170	3.10	2.139						
	總和	411	3.27	2.424						
學校創新 經營效能 整體情形	1. 10年(含)以下	11	3.08	3.663	組間	2811.796	3	937.265	11.137**	3>2
	2. 11~25年	86	3.15	8.513	組內	34250.86	407	84.154		3>4
	3. 26~40年	144	2.95	10.93	總和	37062.66	410			
	4. 41年(含)以上	170	2.85	8.018						
	總和	411	3.19	9.508						

\* $P < .05$  \*\* $P < .01$

表 32 不同校長性別學校之教師知覺國民中學學校創新經營效能差異分析摘要表

層面	校長性別	N	平均數	SD	t 值
行政管理創新效能	1.男	133	3.05	2.219	1.149
	2.女	267	2.99	2.354	
課程教學創新效能	1.男	133	3.00	2.141	3.721
	2.女	267	2.82	2.298	
學生活動創新效能	1.男	133	3.21	2.125	1.473
	2.女	267	3.13	2.486	
資源運用創新效能	1.男	133	3.08	2.390	2.531
	2.女	267	2.95	2.473	
校園環境創新效能	1.男	133	3.10	2.527	2.297
	2.女	267	2.98	2.387	
學校創新經營效能	1.男	133	3.09	9.566	2.757
整體情形	2.女	267	2.97	9.523	

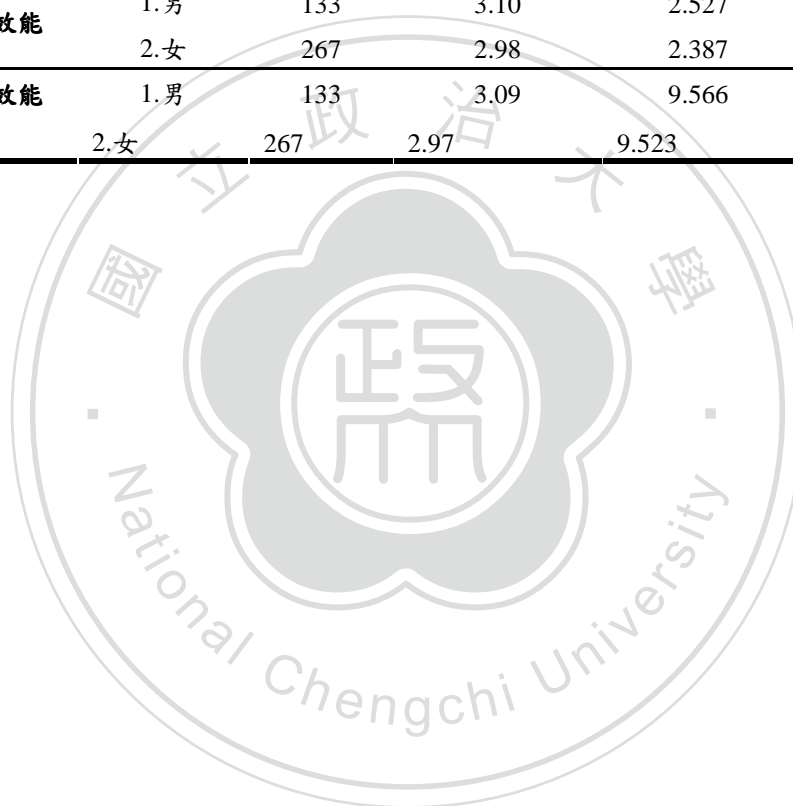


表 33 不同校長年齡之教師知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表

層面	校長年齡	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
行政管理 創新效能	1. 31~40歲	8	2.90	.535	組間	35.322	3	11.774	2.282	
	2. 41~50歲	95	2.99	2.528	組內	2100.201	407	5.160		
	3. 51~60歲	252	3.05	2.300	總和	2135.523	410			n.s.
	4. 61歲(含)以上	56	2.88	1.755						
	總和	411	3.01	2.282						
課程教學 創新效能	1. 31~40歲	8	2.85	.886	組間	74.717	3	24.906	5.038**	3>4
	2. 41~50歲	95	2.86	1.955	組內	2012.043	407	4.944		
	3. 51~60歲	252	2.93	2.358	總和	2086.759	410			
	4. 61歲(含)以上	56	2.68	2.139						
	總和	411	2.88	2.256						
學生活動 創新效能	1. 31~40歲	8	3.03	1.356	組間	22.674	3	7.558	1.369	
	2. 41~50歲	95	3.11	2.041	組內	2247.433	407	5.522		
	3. 51~60歲	252	3.19	2.537	總和	2270.107	410			
	4. 61歲(含)以上	56	3.09	2.035						
	總和	411	3.15	2.353						
資源運用 創新效能	1. 31~40歲	8	2.95	1.282	組間	33.008	3	11.003	1.867	
	2. 41~50歲	95	2.94	2.196	組內	2398.203	407	5.892		
	3. 51~60歲	252	3.03	2.619	總和	2431.212	410			
	4. 61歲(含)以上	56	2.89	1.962						
	總和	411	2.99	2.435						
校園環境 創新效能	1. 31~40歲	8	2.93	.744	組間	31.320	3	10.440	1.787	
	2. 41~50歲	95	2.98	2.211	組內	2378.388	407	5.844		
	3. 51~60歲	252	3.06	2.616	總和	2409.708	410			
	4. 61歲(含)以上	56	2.91	1.896						
	總和	411	3.02	2.424						
學校創新 經營效能 整體情形	1. 31~40歲	8	2.93	4.166	組間	897.776	3	299.259	3.368*	3>4
	2. 41~50歲	95	2.98	8.139	組內	36164.885	407	88.857		
	3. 51~60歲	252	3.05	10.499	總和	37062.662	410			
	4. 61歲(含)以上	56	2.89	6.252						
	總和	411	3.01	9.508						

\* $P < .05$  \*\* $P < .01$

表 34 不同校長在該校服務年資之教師知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表

層面	校長在該校 服務年資	N	平均數	SD	變異 來源	SS	df	MS	F	事後 比較
行政管理 創新效能	1. 1年(含)以下	118	3.01	2.407	組間	25.802	3	8.601	1.659	
	2. 2~4年	212	2.90	2.329	組內	2109.721	407	5.184		n.s.
	3. 5年(含)以上	81	2.88	1.895	總和	2135.523	410			
	總和	411	2.86	2.282						
課程教學 創新效能	1. 1年(含)以下	118	2.88	2.396	組間	3.291	3	1.097	.214	
	2. 2~4年	212	3.21	2.231	組內	2083.468	407	5.119		n.s.
	3. 5年(含)以上	81	3.15	2.129	總和	2086.759	410			
	總和	411	3.07	2.256						
學生活動 創新效能	1. 1年(含)以下	118	3.15	2.614	組間	22.417	3	7.472	1.353	
	2. 2~4年	212	2.95	2.123	組內	2247.690	407	5.523		n.s.
	3. 5年(含)以上	81	3.01	2.492	總和	2270.107	410			
	總和	411	3.00	2.353						
資源運用 創新效能	1. 1年(含)以下	118	2.99	2.783	組間	6.771	3	2.257	.379	
	2. 2~4年	212	2.98	2.307	組內	2424.441	407	5.957		n.s.
	3. 5年(含)以上	81	3.02	2.225	總和	2431.212	410			
	總和	411	3.08	2.435						
校園環境 創新效能	1. 1年(含)以下	118	3.02	2.581	組間	10.886	3	3.629	.616	
	2. 2~4年	212	3.03	2.272	組內	2398.822	407	5.894		n.s.
	3. 5年(含)以上	81	3.00	2.577	總和	2409.708	410			
	總和	411	3.01	2.424						
學校創新 經營效能 整體情形	1. 1年(含)以下	118	3.01	10.742	組間	23.571	3	7.857	.086	
	2. 2~4年	212	3.01	8.783	組內	37039.090	407	91.005		n.s.
	3. 5年(含)以上	81	2.90	9.528	總和	37062.662	410			
	總和	411	2.88	9.508						

表 35 不同擔任校長總年資之教師知覺國民中學學校創新經營之差異分析摘要表

層面	擔任校長總年資	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
行政管理 創新效能	1.3年(含)以下	136	2.98	2.510	組間	7.618	3	2.539	.486	
	2.4~8年	155	3.00	2.245	組內	2127.905	407	5.228		.
	3.9~12年	33	3.04	2.007	總和	2135.523	410			n.s
	4.13年(含)以上	87	3.05	2.081						
	總和	411	3.01	2.282						
課程教學 創新效能	1.3年(含)以下	136	2.82	2.120	組間	33.121	3	11.040	2.188	
	2.4~8年	155	2.87	2.319	組內	2053.638	407	5.046		
	3.9~12年	33	2.98	2.283	總和	2086.759	410			n.s.
	4.13年(含)以上	87	2.95	2.292						
	總和	411	2.88	2.256						
學生活動 創新效能	1.3年(含)以下	136	3.10	2.044	組間	15.777	3	5.259	.949	
	2.4~8年	155	3.19	2.617	組內	2254.330	407	5.539		
	3.9~12年	33	3.16	2.583	總和	2270.107	410			n.s.
	4.13年(含)以上	87	3.17	2.216						
	總和	411	3.15	2.353						
資源運用 創新效能	1.3年(含)以下	136	2.93	2.160	組間	33.447	3	11.149	1.892	
	2.4~8年	155	2.99	2.602	組內	2397.764	407	5.891		
	3.9~12年	33	3.12	2.463	總和	2431.212	410			n.s.
	4.13年(含)以上	87	3.05	2.486						
	總和	411	2.99	2.435						
校園環境 創新效能	1.3年(含)以下	136	2.96	2.138	組間	46.684	3	15.561	2.680*	4 > 1
	2.4~8年	155	3.00	2.517	組內	2363.024	407	5.806		
	3.9~12年	33	3.14	2.878	總和	2409.708	410			
	4.13年(含)以上	87	3.11	2.424						
	總和	411	3.02	2.424						
學校創新 經營效能 整體情形	1.3年(含)以下	136	2.96	8.172	組間	545.685	3	181.895	2.027	
	2.4~8年	155	3.01	10.256	組內	36516.977	407	89.722		
	3.9~12年	33	3.09	10.354	總和	37062.662	410			n.s.
	4.13年(含)以上	87	3.07	9.568						
	總和	411	3.01	9.508						

\*  $P < .05$



表 36 不同校長學歷之教師知覺國民中學學校創新經營效能之差異分析摘要表

層面	校長學歷	N	平均數	SD	變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
行政管理 創新效能	1.博士	13	2.92	2.219	組間	16.529	2	8.264	1.591	n.s.
	2.碩士(含四十學分班)	381	3.00	2.265	組內	2118.994	408	5.194		
	3.大學	17	3.19	2.633	總和	2135.523	410			
	總和	411	3.01	2.282						
課程教學 創新效能	1.博士	13	2.89	2.106	組間	18.245	2	9.123	1.799	n.s.
	2.碩士(含四十學分班)	381	2.87	2.259	組內	2068.514	408	5.070		
	3.大學	17	3.08	2.181	總和	2086.759	410			
	總和	411	2.88	2.256						
學生活動 創新效能	1.博士	13	3.17	2.193	組間	41.814	2	20.907	3.828*	3 > 2
	2.碩士(含四十學分班)	381	3.14	2.333	組內	2228.293	408	5.462		
	3.大學	17	3.46	2.519	總和	2270.107	410			
	總和	411	3.15	2.353						
資源運用 創新效能	1.博士	13	3.00	3.028	組間	1.707	2	.854	.143	n.s.
	2.碩士(含四十學分班)	381	2.99	2.427	組內	2429.504	408	5.955		
	3.大學	17	2.93	2.262	總和	2431.212	410			
	總和	411	2.99	2.435						
校園環境 創新效能	1.博士	13	2.95	2.682	組間	1.541	2	.770	.131	n.s.
	2.碩士(含四十學分班)	381	3.02	2.426	組內	2408.168	408	5.902		
	3.大學	17	3.01	2.304	總和	2409.708	410			
	總和	411	3.02	2.424						
學校創新 經營效能 整體情形	1.博士	13	2.99	10.23	組間	172.383	2	86.191	.953	n.s.
	2.碩士(含四十學分班)	381	3.01	9.504	組內	36890.279	408	90.417		
	3.大學	17	3.13	9.041	總和	37062.662	410			
	總和	411	3.01	9.508						

\* $P < .05$

附錄七 校長變革領導、教師組織承諾各層面預測學校創新經營效能整體及

各層面之多元逐步迴歸分析摘要表(表 1~表 12)

表 1 校長變革領導預測整體學校創新經營效能之多元逐步迴歸分析摘要表

選入變項	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	校正後的 <i>R</i> <sup>2</sup>	增加解釋量 <i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> 值改變量	$\beta$
形塑學校文化	.623	.388	.387	.388	259.345**	.341
營造變革環境	.650	.423	.420	.035	24.733**	.339

\*\**P* < .01

表 2 校長變革領導預測學校創新經營效能「行政管理創新效能」層面之多元逐步迴歸分析摘要表

選入變項	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	校正後的 <i>R</i> <sup>2</sup>	增加解釋量 <i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> 值改變量	$\beta$
形塑學校文化	.601	.361	.359	.361	230.936**	.367
營造變革環境	.613	.376	.373	.015	10.036*	.177
組織變革團隊	.620	.385	.380	.008	5.596*	.129

\**P* < .05 \*\**P* < .01

表 3 校長變革領導預測學校創新經營效能「課程教學創新效能」層面之多元逐步迴歸分析摘要表

選入變項	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	校正後的 <i>R</i> <sup>2</sup>	增加解釋量 <i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> 值改變量	$\beta$
形塑學校文化	.493	.243	.241	.243	131.227**	.493

\*\**P* < .01

表 4 校長變革領導預測學校創新經營效能「學生活動創新效能」層面之多元逐步迴歸分析摘要表

選入變項	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	校正後的 <i>R</i> <sup>2</sup>	增加解釋量 <i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> 值改變量	<i>β</i>
營造變革環境	.460	.212	.210	.212	110.038**	.460

\*\**P* < .01

表 5 校長變革領導預測學校創新經營效能「資源運用創新效能」層面之多元逐步迴歸分析摘要表

選入變項	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	校正後的 <i>R</i> <sup>2</sup>	增加解釋量 <i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> 值改變量	<i>β</i>
形塑學校文化	.514	.264	.264	.264	146.910*	.210
營造變革環境	.537	.288	.284	.024	13.526**	.221
建構變革願景	.545	.298	.292	.010	5.593*	.158

\**P* < .05 \*\**P* < .01

表 6 校長變革領導預測學校創新經營效能「校園環境創新效能」層面之多元逐步迴歸分析摘要表

選入變項	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	校正後的 <i>R</i> <sup>2</sup>	增加解釋量 <i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> 值改變量	<i>β</i>
營造變革環境	.524	.275	.273	.275	154.968**	.329
形塑學校文化	.540	.291	.288	.017	9.588**	.234

\*\**P* < .01

表 7 教師組織承諾預測整體學校創新經營效能之多元逐步迴歸分析摘要表

選入變項	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	校正後的 <i>R</i> <sup>2</sup>	增加解釋量 <i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> 值改變量	<i>B</i>
留職傾向	.492	.242	.240	.242	130.393**	.245
努力意願	.572	.327	.324	.058	51.749**	.266
組織認同	.602	.362	.357	.035	22.249**	.230

\*\**P* < .01

表 8 教師組織承諾預測學校創新經營效能「行政管理創新效能」之多元逐步迴歸分析

摘要表

選入變項	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	校正後的 <i>R</i> <sup>2</sup>	增加解釋量 <i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> 值改變量	<i>B</i>
組織認同	.442	.195	.194	.195	99.384**	.237
留職傾向	.500	.250	.246	.054	29.444**	.212
努力意願	.527	.277	.272	.028	15.617**	.198

\*\**P* < .01

表 9 教師組織承諾預測學校創新經營效能「課程教學創新效能」之多元逐步迴歸分析

摘要表

選入變項	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	校正後的 <i>R</i> <sup>2</sup>	增加解釋量 <i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> 值改變量	<i>B</i>
留職傾向	.415	.172	.170	.172	85.091**	.242
組織認同	.461	.213	.209	.040	20.887**	.188
努力意願	.479	.230	.224	.017	9.154**	.156

\*\**P* < .01

表 10 教師組織承諾預測學校創新經營效能「學生活動創新效能」之多元逐步迴歸分析

摘要表

選入變項	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	校正後的 <i>R</i> <sup>2</sup>	增加解釋量 <i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> 值改變量	<i>B</i>
努力意願	.424	.180	.178	.180	89.798**	.243
留職傾向	.488	.238	.234	.058	30.938**	.199
組織認同	.510	.261	.255	.023	12.541**	.186

\*\**P* < .01

表 11 教師組織承諾預測學校創新經營效能「資源運用創新效能」之多元逐步迴歸分析

摘要表

選入變項	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	校正後的 <i>R</i> <sup>2</sup>	增加解釋量 <i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> 值改變量	<i>B</i>
努力意願	.381	.145	.143	.145	69.593**	.228
留職傾向	.433	.188	.184	.042	21.161**	.172
組織認同	.451	.203	.197	.016	8.056**	.155

\*\* *P* < .01

表 12 教師組織承諾預測學校創新經營效能「校園環境創新效能」之多元逐步迴歸分析

摘要表

選入變項	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	校正後的 <i>R</i> <sup>2</sup>	增加解釋量 <i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> 值改變量	<i>B</i>
努力意願	.405	.164	.162	.164	80.129**	.246
留職傾向	.455	.207	.203	.043	22.366**	.170
組織認同	.475	.226	.220	.019	9.793**	.168

\*\* *P* < .01



附錄八 校長變革領導與教師組織承諾聯合預測學校創新經營效能整體及各層面之多元逐步迴歸分析摘要表(表 1~表 6)

表 1 校長變革領導與教師組織承諾聯合預測整體學校創新經營效能之多元逐步迴歸分析摘要表

選入變項	R	R <sup>2</sup>	校正後的 R <sup>2</sup>	增加解釋量 R <sup>2</sup>	F 值改變量	β
形塑學校文化	.623	.388	.387	.388	259.345**	.239
努力意願	.669	.448	.446	.060	44.502**	.156
留職傾向	.690	.476	.472	.028	21.783**	.158
營造變革環境	.703	.494	.489	.018	14.457**	.238
組織認同	.708	.501	.494	.006	5.168*	.102

\*P<.05 \*\*P<.01

表 2 校長變革領導與教師組織承諾聯合預測學校創新經營效能「行政管理創新效能」之多元逐步迴歸分析摘要表

選入變項	R	R <sup>2</sup>	校正後的 R <sup>2</sup>	增加解釋量 R <sup>2</sup>	F 值改變量	β
形塑學校文化	.601	.361	.359	.361	230.936**	.332
留職傾向	.629	.395	.392	.034	23.218*	.123
組織認同	.638	.408	.403	.012	8.432*	.106
營造變革環境	.645	.416	.410	.009	5.942*	.150
努力意願	.649	.422	.415	.006	3.880*	.091

\*P<.05 \*\*P<.01

表 3 校長變革領導與教師組織承諾聯合預測學校創新經營效能「課程教學創新效能」之多元逐步迴歸分析摘要表

選入變項	R	R <sup>2</sup>	校正後的 R <sup>2</sup>	增加解釋量 R <sup>2</sup>	F 值改變量	β
形塑學校文化	.493	.243	.241	.243	131.227**	.349
留職傾向	.540	.292	.288	.049	28.015**	.200
組織認同	.548	.300	.295	.009	5.165*	.117

\*P<.05 \*\*P<.01

表 4 校長變革領導與教師組織承諾聯合預測學校創新經營效能「學生學習創新效能」之多元逐步迴歸分析摘要表

選入變項	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	校正後的 <i>R</i> <sup>2</sup>	增加解釋量 <i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> 值改變量	$\beta$
營造變革環境	.460	.212	.210	.212	110.038**	.258
努力意願	.520	.271	.267	.059	32.735**	.178
留職傾向	.546	.298	.293	.028	15.945**	.156
組織認同	.554	.307	.300	.009	5.156*	.119

\**P* < .05 \*\**P* < .01

表 5 校長變革領導與教師組織承諾聯合預測學校創新經營效能「資源運用創新效能」之多元逐步迴歸分析摘要表

選入變項	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	校正後的 <i>R</i> <sup>2</sup>	增加解釋量 <i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> 值改變量	$\beta$
形塑學校文化	.514	.264	.262	.264	146.910**	.153
努力意願	.544	.296	.292	.032	18.296**	.132
建構變革願景	.560	.314	.309	.018	10.528**	.163
營造變革環境	.567	.321	.314	.008	4.496*	.162
留職傾向	.573	.328	.320	.007	4.064*	.098

\**P* < .05 \*\**P* < .01

表 6 校長變革領導與教師組織承諾聯合預測學校創新經營效能「校園環境創新效能」之多元逐步迴歸分析摘要表

選入變項	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	校正後的 <i>R</i> <sup>2</sup>	增加解釋量 <i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> 值改變量	$\beta$
營造變革環境	.524	.275	.273	.275	154.968**	.259
努力意願	.557	.310	.307	.035	20.806**	.159
留職傾向	.568	.322	.317	.012	7.266**	.113
形塑學校文化	.575	.331	.324	.009	5.451*	.174

\**P* < .05 \*\**P* < .01