

第六章 結論與建議

本研究主要在探討高中職校長轉型領導、學校知識管理與學校效能的關係。為達成研究目的，首先進行轉型領導、知識管理及學校效能的相關文獻分析，並發展調查問卷初稿，經過預試後之項目分析及因素分析等過程，據以建構「高中職學校狀況調查問卷」研究工具，隨後對台灣地區之高中職學校教師進行問卷調查彙集研究資料。綜合文獻分析、問卷調查之統計分析及訪談資料分析等方法，歸納研究主要發現及結論，並提出改進建議，藉供教育行政主管機關、校長、教師及有志於學校領導工作之教育同仁參考。

第一節 主要研究發現

經問卷調查蒐集資料之統計分析考驗及訪談結果，本研究之主要發現如下：

壹、校長轉型領導

本研究發展之「校長轉型領導」量表、調查結果之整體平均數為3.77，而各層面平均數大小依序為建立願景（ $M=3.88$ ），激勵鼓舞（ $M=3.79$ ），魅力影響（ $M=3.75$ ），啟發才智（ $M=3.73$ ），個別關懷（ $M=3.70$ ），顯示目前高中職校長對於學校的未來發展較為關心，所以教師在「建立願景」方面的知覺程度較高；「個別關懷」方面的知覺程度則較低。以下將轉型領導方面的主要發現分別加以敘述：

一、轉型領導的知覺平均數，男性校長學校高於女性校長學校

教師服務學校校長為男性者，其在「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「個別關懷」及「整體層面」知覺之平均數，顯著高於服務學校校長為女性者；唯在「啓發才智」方面則無顯著差異。對於此結果，受訪者表示可能的原因為：「女性校長比較重視細節，反而忽略理念層次的轉型領導；高中職女性校長太少，專業對話也相對減少；女性校長處事小心拘謹，缺乏男性校長豪邁的魅力；女性校長中規中矩，按步就班，啓發才智及創意不足；女性校長比較重視事務性的工作，較少理念的領導。」

二、轉型領導的知覺平均數，依學校校長年資不同而有顯著差異

- (一) 就「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」及整體層面而言：校長年資 11 至 15 年之學校教師的知覺顯著高於校長年資 16 至 20 年學校教師的知覺。
- (二) 就「建立願景」層面而言：校長年資 5 年以下學校教師的知覺顯著高於校長年資 16 至 20 年學校教師的知覺；校長年資 6 至 10 年學校教師的知覺顯著高於校長年資 16 至 20 年學校教師的知覺。
- (三) 就「激勵鼓舞」層面而言：校長年資 11 至 15 年學校教師的知覺顯著高於校長年資 21 年以上學校教師的知覺。

三、轉型領導的知覺平均數，男性教師高於女性教師

教師為男性者，其在「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「啓發才智」、「個別關懷」及「整體層面」知覺之平均數，顯著高於女性，且均達.001顯著水準。可能的原因為：「男性教師通常較為注重整體，對他人容忍力較強，較不拘小節；女性教師通常較男性教師更重視感受，然而大多數校長則無法面面俱到。」

四、轉型領導的知覺平均數，年齡較大者顯著高於年齡較小者

- (一) 就「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「啓發才智」、「個別關懷」及整體層面而言：年齡 51 歲以上教師的知覺顯著高於年齡 30 歲以下及 31 歲至 40 歲間之教師。
- (二) 就「魅力影響」層面而言：年齡 51 歲以上教師的知覺顯著高於年齡 41 歲至 50 歲間之教師。
- (三) 就「魅力影響」、「啓發才智」、「個別關懷」及整體層面而言：41 歲至 50 歲間教師的知覺顯著高於 30 歲以下之教師。
- (四) 就「啓發才智」、「個別關懷」及整體層面而言：年齡 41 歲至 50 歲間教師的知覺顯著高於年齡 31 歲至 40 歲之教師。

經訪問教師，教師表示其可能的原因為：「年齡愈大的教師，較有工作倫理的觀念；而年齡較輕的教師，較為自我，常有自己的想法；年紀大的教師，容忍力較大，社會化程度比較深、思慮較為周延，因此會比年紀輕的教師較為滿意校長的轉型領導。」

五、轉型領導的知覺平均數，年資較深者顯著高於年資較淺者

- (一) 就「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「啓發才智」、「個別關懷」及整體層面而言：年資 21 年以上教師的知覺顯著高於年資 1 至 5 年之教師。
- (二) 就「建立願景」、「魅力影響」、「啓發才智」、「個別關懷」及整體層面而言：年資 21 年以上教師的知覺顯著高於年資 6 至 10 年之教師。
- (三) 就「激勵鼓舞」、「個別關懷」及整體層面而言：年資 21 年以上教師的知覺顯著高於年資 11 至 20 年之教師。
- (四) 就「啓發才智」層面而言：年資 11 至 20 年之教師的知覺顯著高於年資 1 至 5 年之教師。

本考驗結果與教師年齡之分析結果相符合，因為年齡大者其服務年資通常均較深，反之則較資淺，因此反映出來與年齡考驗結果相近。

六、轉型領導的知覺平均數，兼任行政職務者顯著高於一般教師
教師兼任主任或組長者，其在「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「啓發才智」、「個別關懷」及整體層面知覺之平均數，顯著高於未兼任行政職務之教師，且均達.001顯著水準。此結果可能原因為：「組長與主任是一群企圖心較強有志於教育行政工作的人所組成，同質性較高；而教師由於比較不瞭解行政前置作業，常會有比較理想化的想法」。

七、轉型領導的知覺平均數，私立高中職學校教師顯著高於公立高中職學校教師

私立學校之教師，在「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「啓發才智」、「個別關懷」及整體層面知覺之平均數，顯著高於公立學校之教師，且均達.001顯著水準。此結果可能原因為：「私立學校爲了求生存與發展，必須運用高轉型領導，提高競爭力；私立學校面臨招生困難，校長得全力以赴；私立學校組織較扁平化，教師與校長互動較多；私立學校教師授課時數較多，留校時間較久；私立學校校長較沒保障，必須盡心竭力。」

八、轉型領導知覺平均數，中南部高中職教師顯著高於北部高中職教師

就「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「啓發才智」、「個別關懷」及整體層面而言：中區學校教師的知覺顯著高於北區之學校，南區學校教師的知覺顯著高於北區之學校，且均達.001顯著水準。此結果可能原因為：「北部教師認知的標準較高，對校長有較高的期許；中南部則向來文化活動較少，教師感受標準較低，因此對校長的轉型領導較容易滿足。」

貳、知識管理

本研究之描述性統計分析，知識管理在三個量表中，整體平均數最低，為3.35，其各層面平均數大小依次為顯性知識（M=3.53），知識中心（M=3.45），科技設施（M=3.39），隱性知識（M=3.31），人員系統（M=3.29），程序機制（M=3.16）。以顯性知識層面平均數最高。以下將知識管理方面的主要發現分述如下：

一、知識管理的知覺平均數，「隱性知識」層面因校長性別不同而有顯著差異

根據填答者服務學校校長性別之不同，進行獨立樣本平均數 t 考驗，考驗結果，只有「隱性知識」達顯著水準，顯示教師服務學校校長為男性者，其在「隱性知識」知覺之平均數，顯著高於服務學校校長為女性者。其可能原因為「女性校長個性含蓄，較不喜高談闊論；女性校長在高中職層級人數太少，缺乏互動；女性校長行事風格較為保守，開創性不足；女性校長比較正經，少與人聊天；男性教師與女性校長接觸的機會較少。」

二、知識管理的知覺平均數，部份層面因校長年資不同而有顯著差異

- （一）就「顯性知識」層面而言：校長年資 11 至 15 年的組別顯著高於校長年資 6 至 10 年組別教師的知覺。
- （二）就「隱性知識」層面而言：校長年資 11 至 15 年的組別顯著高於校長年資 21 年以上組別教師的知覺。
- （三）就「知識中心」層面而言：校長年資 5 年以下的組別顯著高於校長年資 6 至 10 年組別教師的知覺。

三、知識管理的知覺平均數，男性教師顯著高於女性教師

在「顯性知識」、「隱性知識」、「知識中心」、「程序機制」、「人員系統」、「科技設施」及整體知識管理層面知覺之平均數，男性教師顯著高於女性教師，且均達.01以上之顯著水準。

四、知識管理的知覺平均數，年長的教師顯著高於年輕的教師

- (一)「顯性知識」、「隱性知識」、「知識中心」、「程序機制」、「人員系統」、「科技設施」及整體層面而言：年齡 51 歲以上教師的知覺顯著高於年齡 30 歲以下及 31 歲至 40 歲間之教師。
- (二)就「顯性知識」、「隱性知識」、「程序機制」、「人員系統」、「科技設施」及整體層面而言：年齡 51 歲以上教師的知覺顯著高於年齡 41 歲至 50 歲間之教師。
- (三)就「顯性知識」、「隱性知識」、「知識中心」、「程序機制」及整體層面而言：年齡 41 歲至 50 歲教師的知覺顯著高於年齡 31 歲至 40 歲間之教師。
- (四)就「知識中心」層面而言：年齡 41 歲至 50 歲教師的知覺顯著高於年齡 30 歲以下之教師。

五、知識管理的知覺平均數，資深的教師顯著高於資淺的教師

- (一)就「顯性知識」、「隱性知識」、「知識中心」、「程序機制」、「科技設施」及整體層面而言：年資 21 年以上教師的知覺顯著高於年資 1 至 5 年及 6 至 10 年之組別。
- (二)就「顯性知識」、「隱性知識」、「知識中心」、「人員系統」、「科技設施」及整體層面而言：年資 21 年以上教師的知覺顯著高於年資 11 至 20 年之組別。

六、知識管理的知覺平均數，兼任組長主任之教師部份層面顯著高於一般教師

教師兼任主任或組長者，其在「顯性知識」、「隱性知識」、「知識中心」、「科技設施」及「整體層面」知覺之平均數，顯著高於未兼任行政職務之教師，「程序機制」及「人員系統」則無顯著差異。

七、知識管理的知覺平均數，私立學校之教師部份層面顯著高於公立學校教師

私立學校教師，在「隱性知識」、「程序機制」、「人員系統」及「整體層面」知覺之平均數，顯著高於公立學校之教師。可能原因為「私立學校經營企業化，重視知識管理；私立學校會計運作較為彈性化；私立學校教學研究會組織健全，形成知識社群；私立學校教師沒有保障，必須奮發圖強；私立學校行政管理較為嚴謹；私立學校校長必須接受董事會的聘用與監督。」至於，「顯性知識」、「知識中心」及「科技設施」等層面則沒有顯著差異。

八、知識管理的知覺平均數，中區學校教師部份層面顯著高於北區、南區學校教師

(一) 就「顯性知識」及「科技設施」層面而言：中區之學校教師的知覺顯著高於南區之學校教師。

(二) 就「顯性知識」層面而言：中區教師的知覺顯著高於北區學校教師。

九、知識管理的知覺平均數，部份層面因學校規模之不同而有顯著差異

(一)就「隱性知識」及「人員系統」層面而言：學校規模 61 班以上之學校教師的知覺顯著高於學校規模 36 至 50 班之學校教師。

(二)就「隱性知識」層面而言：學校規模 61 班以上之學校教師的知覺顯著高於學校規模 51 至 60 班之學校教師。

十、知識管理的知覺平均數，部份層面因學校歷史之不同而有顯著差異

(一)就「隱性知識」、「科技設施」及整體層面而言：學校歷史 40 年以下之學校教師的知覺顯著高於學校歷史 41 至 60 年之學校教師。

(二)就「隱性知識」層面而言：學校歷史 40 年以下之學校教師的知覺顯著高於學校歷史 61 年以上之學校教師。

參、學校效能

本研究學校效能量表測試結果，學校效能整體平均數為 3.65，各層面平均數大小依序為行政領導 (M=3.70)，學生表現 (M=3.67)，社區關係 (M=3.66)，學校氣氛 (M=3.63)，環境設備 (M=3.62)，教師教學 (M=3.60)；顯示目前學校效能較關注於「行政領導」、「學生表現」與「社區關係」層面。以下將學校效能方面的主要發現分述如下：

一、學校效能的知覺平均數，部份層面因學校校長性別之不同而有顯著差異

教師服務學校校長為男性者，在「行政領導」與「社區關係」等層面知覺之平均數，顯著高於服務學校校長為女性者，而「學生表現」層面則女性校長學校高於男性校長學校。

二、學校效能的知覺平均數，在「學生表現」層面因學校校長年齡之不同而有顯著差異

就「學生表現」層面而言，學校校長年齡屬於51至60歲組別之教師，知覺之平均數顯著高於校長年齡為50歲以下組別之教師。

三、學校效能的知覺平均數，部分層面因學校校長年資之不同而有顯著差異

(一) 就「行政領導」層面而言：校長年資 11 至 15 年之學校教師的知覺顯著高於校長年資 21 年以上之學校教師的知覺。

(二) 就「社區關係」層面而言：校長年資 6 至 10 年之學校教師的知覺顯著高於校長年資 21 年以上之學校教師的知覺。

(三) 就「社區關係」層面而言：校長年資 11 至 15 年之學校教師的知覺顯著高於校長年資 16 至 20 年及 21 年以上之學校教師的知覺。

四、學校效能的知覺平均數，男性教師顯著高於女性教師

男性教師，在「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」及「整體層面」，知覺之平均數，顯著高於女性，且均達.001顯著水準。

五、學校效能的知覺平均數，年長之教師顯著高於年輕之教師

(一) 就「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」及整體層面而言：年齡 51 歲以上教師的知覺顯著高於年齡 30 歲以下及 31 至 40 歲之組別。

(二) 就「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學校氣氛」及整體層面而言：年齡 51 歲以上教師的知覺顯著高於年齡 41 歲至 50 歲教師的知覺。

(三) 就「行政領導」、「學生表現」、「學校氣氛」層面而言：41 歲至 50 歲教師的知覺，顯著高於 30 歲以下及 31 歲至 40 歲教師的知覺。

六、學校效能的知覺平均數，年資深之教師顯著高於年資淺之教師

(一) 就「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」及整體層面而言：服務年資 21 年以上者顯著高於服務年資 1 至 5 年者。

(二) 就「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」及整體層面而言：服務年資 21 年以上者顯著高於服務年資 6 至 10 年者。

(三) 就「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學校氣氛」及整體層面而言：服務年資 21 年以上者顯著高於服務年資 11 至 20 年者。

(四) 就「學生表現」層面而言：服務年資 11 至 20 年者顯著高於服務年資 1 至 5 年者。

其可能的原因為「資深年長之教師，在學校服務較久，對學校的體認較深，較容易滿足；資深年長之教師，所受教育背景較單純一致又大都能掌握學校資源，且生活安定，對學校滿意度較高；資深年長之教師，經歷教師效能的高峰期，對於教育承諾較深；資深年長的教師具有傳承及成熟的特質；資深年長的教師對學校有深厚的情感，對學校認同較高。」

七、學校效能的知覺平均數，擔任主任組長之教師顯著高於一般教師

教師兼任主任或組長者，其在「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」及「整體層面」知覺之平均數，顯著高於未兼任行政職務之教師。

八、學校效能的知覺平均數，私立學校教師顯著高於公立學校教師

私立學校之教師，在「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學校氣氛」、「社區關係」及「整體層面」知覺之平均數，顯著高於公立學校之教師。其可能因素為「私立學校非養護性組織，為求生存與發展，也許比較積極努力；私立學校教師對教育承諾比公立學校的教師深；公立學校教師工作保障過度，自我意識太強；公立學校教師成績考核太過寬鬆；私立學校校長要經董事會聘任及監督，不可絲毫怠慢。」至於「學生表現」層面，則無顯著差異。

根據侯世昌（民 90）研究指出，私立學校教師對學校效能的評價高於公立學校教師，其原因，雖公私立學校各有其優缺點，但私立學校在行政效率、教師認真程度等優於公立學校；公立學校則設備及師資素質上較占優勢。

九、學校效能的知覺平均數，中區與南區顯著高於北區

（一）就「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」及整體層面而言：中區學校顯著高於北區之學校。

（二）就「行政領導」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」及整體層面而言：南區學校顯著高於北區之學校。

十、學校效能的知覺平均數，部分層面因為學校規模不同而有顯著差異

（一）就「教師教學」及「學生表現」層面而言：學校班級數 35 班以下者，顯著優於學校班級數為 36 至 50 班之學校。

（二）就「社區關係」層面言：學校班級數 35 班以下者，顯著高於班級數為 51 至 60 班之學校。

十一、學校效能知覺平均數，部分層面因學校歷史不同而有顯著差異

- (一) 就「學生表現」層面言：學校歷史 61 年以上者，顯著優於學校歷史為 41 年至 60 年之組別，其餘各組間則未達顯著差異。
- (二) 就「學生氣氛」層面言：學校歷史 40 年以下者，顯著優於學校歷史為 41 年至 60 年之組別，其餘各組間則未達顯著差異。
- (三) 就「社區關係」層面言：學校歷史 40 年以下者，顯著優於學校歷史為 41 年至 60 年之組別及學校歷史為 61 年以上之組別，其餘各組間則未達顯著差異。

十二、學校效能的知覺平均數，在「學生表現」層面，高中顯著比高職為高

經統計分析結果，學校效能方面，只有「學生表現」層面達顯著水準，顯示教師對「學生表現」知覺的平均數，高中顯著比高職為高。

肆、校長轉型領導與知識管理有顯著相關

本研究以Pearson積差相關法分析高職校長轉型領導與知識管理的相關情形，發現「轉型領導」整體層面及「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「啓發才智」、「個別關懷」等向度，與「知識管理」整體層面及「顯性知識」、「隱性知識」、「知識中心」、「程序機制」、「人員系統」、「科技設施」等向度，其相關均達到顯著水準，且相關係數皆為正數。顯示校長的轉型領導將有助於學校知識管理的推展，而知識管理的推廣實施亦將帶動學習的風潮，增進團體的和諧與進步。

伍、校長轉型領導各層面與學校效能各層面有顯著相關

本研究以典型相關，分析校長轉型領導之建立願景(X1)、魅力領導(X2)、激勵鼓舞(X3)、啓發才智(X4)與個別關懷(X5)這一組變數與學校效能之行政領導(Y1)、環境設備(Y2)、教師教學(Y3)、學生表現(Y4)、學校氣氛(Y5)及社區關係(Y6)六項變數之典型相關係數顯著性考驗，顯示三對典型(χ_1, η_1)、(χ_2, η_2)與(χ_3, η_3)相關，皆達顯著水準，其典型相關係數分別為0.822(Wilk's $\Lambda=0.31$ ， $p < 0.001$)，0.196(Wilk's $\Lambda=0.94$ ， $p < 0.001$)及0.120(Wilk's $\Lambda=0.98$ ， $p < 0.05$)。

陸、知識管理各層面與學校效能各層面有顯著相關

本研究以典型相關分析知識管理之顯性知識(X1)、隱性知識(X2)、知識中心(X3)、程序機制(X4)、人員系統(X5)與科技設施(X6)這一組變數與學校效能之行政領導(Y1)、環境設備(Y2)、教師教學(Y3)、學生表現(Y4)、學校氣氛(Y5)及社區關係(Y6)六項變數之典型相關係數顯著性考驗，顯示三對典型(χ_1, η_1)、(χ_2, η_2)與(χ_3, η_3)相關，皆達顯著水準，其典型相關係數分別為0.811(Wilk's $\Lambda=0.31$ ， $p < 0.001$)，0.236(Wilk's $\Lambda=0.91$ ， $p < 0.001$)及0.163(Wilk's $\Lambda=0.96$ ， $p < 0.001$)。

柒、不同層面之轉型領導對學校效能有顯著預測力

本研究以「學校效能」整體層面為效標變項，「轉型領導」之各層面為預測變項，經迴歸分析結果發現，預測變項依序為「啟發才智」、「建立願景」、「個別關懷」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」等，且五個預測變項均達顯著水準（ $p<.001$ ），其中以「啟發才智」最具有預測能力。「校長轉型領導」各層面變項，對「學校效能」的解釋變異量約為61.9%。

捌、不同層面之知識管理對學校效能有顯著預測力

本研究以「學校效能」整體層面為效標變項，「知識管理」之各層面為預測變項，經迴歸分析結果發現，預測變項依序為「人員系統」、「隱性知識」、「科技設施」、「知識中心」、「顯性知識」等，除了「程序機制」之外，有五個預測變項達顯著水準（ $p<.001$ ）；達顯著水準的變項中，以「人員系統」最具有預測能力。「知識管理」各層面變項，對「學校效能」的解釋變異量約為63.4%。

第二節 結論

根據研究目的，綜合問卷調查後之統計考驗及訪談資料分析，本研究歸納以下幾項結論：

壹、目前高中職學校校長之轉型領導最常使用「建立願景」，較少使用「個別關懷」

從本研究中轉型領導各個因素層面上的得分，可以知道轉型領導各層面平均數分佈在3.70到3.88之間，整體平均數為3.77，而每題平均數則介於3.58至3.99的區間。也就是說受試者比較常勾選「有時這樣」與「時常這樣」的選項。每個層面按平均數高低排列，發現高中職老師知覺校長使用轉型領導之方式，依序為「建立願景」，「激勵鼓舞」，「魅力影響」，「啓發才智」，「個別關懷」，顯示目前高中職校長對於學校的未來發展較為關心，所以教師在「建立願景」方面的知覺程度較高。張易書（民89）的研究顯示教師最常知覺到校長轉型領導為「願景與承諾」、「激勵共同願景」此與本研究的次序相似。

本研究顯示：目前高中職校長最常使用「建立願景」，較少使用「個別關懷」。由於在現今的學校體系中教師專業逐漸抬頭，校長的權力不像過去那樣強勢，所以校長多半採取尊重並信任老師的專業，因此這是可以理解的結果。誠如邵俊豪（民90）指出，面對人多事繁的學校情境校長要表達個別關懷不在於意願上肯不肯，而在於時間與工作性質是否允許。在小型學校或許較容易關懷到每位老師，但是在中大型學校，校長每天有開不完的會與重要的外務（諸如發展與社區的公關等），要做到人人都感受到校長個別關懷自然不如想像容易，但不可否認的這是一個值得努力的目標。

貳、目前高中職學校知識管理較為注重「顯性知識」及「知識中心」層面

二十一世紀是屬於知識經濟的時代，未來將會是一個以腦力取勝的世界；也是一個以知識建構優勢、智者生存的世紀。知識成為組織未來的價值所在，也是維持組織競爭力的競爭利器，如何管理無形的、難以量化的知識？組織知識如何分享、學習與承傳？如何進行知識管理與創新？如何運用知識創造價值，創造出他人無可模仿的競爭優勢？乃是當前知識管理最重要的課題。知識管理可以定義為營造一個易取得及分享的環境，使那些早已存在組織內的知識發揮功能更有效地達成組織之任務，其知識不但包括顯性知識還包括內隱知識。內隱資訊通常來自於組織個人的學習經驗，基於學習的精神讓知識在人員之間流傳及創新。

本研究之描述性統計分析，知識管理在三個量表中，整體平均數最低，其各層面平均數大小依次為顯性知識，知識中心，科技設施，隱性知識，人員系統，程序機制，以顯性知識層面平均數最高，顯示目前高中職學校知識管理尚處於有關硬體設施的充實階段，推動知識管理是一個演化的過程，無法一下子就臻於完美，也不要想一下子全部做完，演化不是馬上就做到完美，而是不斷地進行改善，因此，高中職學校要落實知識管理的機制，尚有待繼續努力擴大績效。

參、目前高中職學校效能較關注於「行政領導」及「學生表現」層面

所謂學校效能係指「為因應學校內外環境的壓力與需求，領導階層有效運用領導策略，一方面從環境中獲取所需資源，另一方面則整合學校系統的運作，冀能滿足組織、團體與個人的需求，並達成學校的教育目標與發展的程度。早期對於學校效能的概念，是以單一概念為主，其中

最重要的為：學校能夠造成學生差異的程度，亦即使貧窮或文化不利的孩子，透過適當的教育方法，使其在學校會有良好的表現。本研究學校效能量表測試結果，學校效能整體平均數為3.65，各層面平均數大小依序為行政領導，學生表現，社區關係，學校氣氛，環境設備，教師教學。顯示高中職學校，目前對學校之行政領導及學生表現較為關心。

肆、高中職校長轉型領導的知覺平均數，隨背景因素不同而有顯著差異

本研究針對背景因素之不同，對教師所知覺的校長轉型領導平均數進行考驗，考驗結果顯示學校校長為男性之學校，教師對校長轉型領導的知覺平均數，顯著高於校長為女性之學校；男性教師知覺的校長轉型領導平均數顯著高於女性教師；年齡大、年資深之教師知覺的校長轉型領導平均數，顯著高於年齡小、年資淺之教師；此外，兼任行政職務之教師的知覺平均數亦顯著高於一般教師，私立高中職學校教師的知覺平均數顯著高於公立高中職學校教師，中南部高中職教師的知覺平均數顯著高於北部高中職教師。

伍、高中職學校知識管理的知覺平均數，隨背景因素不同而有顯著差異

本研究針對背景因素之不同，亦對高中職教師所知覺的學校知識管理平均數進行考驗，考驗結果顯示學校校長為男性之學校，教師對學校知識管理的「隱性知識」層面所知覺之平均數，顯著高於校長為女性之學校；男性教師知覺的學校知識管理平均數顯著高於女性教師，且均達.01之顯著水準；年齡大、年資深之教師知覺的學校知識管理平均數，顯著高於年齡小、年資淺之教師；此外，兼任行政職務之教師的知覺平均數在「顯性知識」、「隱性知識」、「知識中心」、「科技設施」及「整體

層面」等層面，顯著高於未兼任行政職務之教師；私立高中職學校教師的知覺平均數，在「隱性知識」、「程序機制」、「人員系統」及「整體層面」知覺之平均數，顯著高於公立學校之教師；就「顯性知識」及「科技設施」層面而言：中區之學校教師的知覺平均數，顯著高於南區之學校教師，在「顯性知識」層面：中區教師的知覺顯著高於北區學校教師。

陸、高中職學校效能的知覺平均數，隨背景因素不同而有顯著差異

在高中職教師所知覺的學校效能方面，本研究亦針對背景因素之不同進行考驗，考驗結果顯示學校校長為男性之學校，教師對學校效能的「行政領導」與「社區關係」層面所知覺之平均數，顯著高於校長為女性之學校；男性教師知覺的學校效能平均數，在各層面均顯著高於女性教師，且均達.001顯著水準；年齡大、年資深之教師知覺的學校效能平均數，顯著高於年齡小、年資淺之教師；此外，兼任行政職務之教師在「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」及「整體層面」知覺之平均數，顯著高於未兼任行政職務之教師；至於，在「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學校氣氛」、「社區關係」及「整體層面」知覺之平均數，私立學校之教師顯著高於公立學校之教師；本研究亦針對學校所在地區之不同進行考驗，考驗結果顯示，「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」及整體層面，中區學校顯著高於北區之學校，而「行政領導」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」及整體層面，南區學校顯著高於北區之學校。

柒、轉型領導與知識管理有顯著相關

教育環境屬非開放性的組織結構，組織內部成員往往蕭規曹隨，墨守成規。對組織承諾與行政人員信念顯然低落，又缺乏評鑑標準。因此，導致行政人員不願意為所任職的學校貢獻所長，以一種「多做多錯，少做少錯，不做不錯」的心態處事，這對整體組織的發展是嚴重的絆腳石。因此，轉型領導的領導行為是導正此一缺失的重要因子，如何透過知識管理的機制，凝聚組織向心力，改變行政人員對組織的信念，是轉型領導過程不可忽視的課題。

本研究以Pearson積差相關法分析高中職校長轉型領導與知識管理的相關情形，發現「轉型領導」整體層面及「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「啟發才智」、「個別關懷」等向度，與「知識管理」整體層面及「顯性知識」、「隱性知識」、「知識中心」、「程序機制」、「人員系統」、「科技設施」等向度，其相關均達到顯著水準，且相關係數皆為正數。顯示校長的轉型領導將有助於學校知識管理的推展，而知識管理的推廣實施亦將帶動學習的風潮，增進團體的和諧與進步。

捌、「校長轉型領導」與「學校放能」有高度相關

本研究以典型相關，分析校長轉型領導各層面與學校效能各層面之相關情形。顯示有三對典型 (χ_1, η_1) 、 (χ_2, η_2) 與 (χ_3, η_3) ，其相關皆達顯著水準，其典型相關係數分別為0.822(Wilk's $\Lambda=0.31$ ， $p < 0.001$)，0.196(Wilk's $\Lambda=0.94$ ， $p < 0.001$)及0.120(Wilk's $\Lambda=0.98$ ， $p < 0.05$)。顯示校長轉型領導，與學校放能有高度的相關性。

玖、「學校知識管理」與「學校效能」有高度相關

本研究以典型相關分析知識管理各層面與學校效能各層面之相關情形。顯示有三對典型 (χ_1, η_1) 、 (χ_2, η_2) 與 (χ_3, η_3) ，其相關皆達顯著水準，典型相關係數分別為0.811(Wilk's $\Lambda=0.31$ ， $p < 0.001$)，0.236(Wilk's $\Lambda=0.91$ ， $p < 0.001$)及0.163(Wilk's $\Lambda=0.96$ ， $p < 0.001$)。顯示知識管理，與學校效能有高度的相關性。

拾、轉型領導各層面對學校效能之預測，以「啟發才智」及「建立願景」最具有預測力

本研究以「學校效能」整體層面為效標變項，「轉型領導」之各層面為預測變項，經迴歸分析結果發現，預測變項依序為「啟發才智」、「建立願景」、「個別關懷」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」等，且五個預測變項均達顯著水準（ $p < .001$ ），其中以「啟發才智」最具有預測能力。「校長轉型領導」各層面變項，對「學校效能」的解釋變異量約為61.9%。

拾壹、知識管理各層面對學校效能之預測，以「人員系統」及「隱性知識」最具有預測力

本研究以「學校效能」整體層面為效標變項，迴歸分析結果發現，預測變項達顯著水準者依序為「人員系統」、「隱性知識」、「科技設施」、「知識中心」、「顯性知識」等；以「人員系統」及「隱性知識」最具有預測能力。兩者對「學校效能」的解釋變異量達59.2%。

個人的內隱知識是組織知識創造的基礎，組織必須使個人層次的知識轉換和累積內隱知識，內隱知識經由四種知識轉換模式在組織內部加

以擴大，成爲較高本體論的層次，此現象即爲「組織知識創造螺旋」。組織知識的創造即是一種螺旋的過程，由個人層次開始，逐漸上升並擴大互動範圍，從個人擴散至團體、組織甚至組織間。因此，知識的創造由個人的層次，逐漸擴散至團體、組織，最後至組織外，過程中不斷有共同化、外化、結合及內化的知識整合活動。

藉由知識管理的機制，可增加教育人員經驗交流與協同教學之機會，讓「隱性知識」經過「資料庫」具體化的過程，擴散到組織內部，便可達到知識管理的重要目的。另外，教師若能展現教育的知能與精神，則對「學校效能」目標乃具有正面且積極的意義，因爲追求教師專業成長的同時，期盼的是希望教師能對所任教學校貢獻自我的能力，對學校組織產生認同與承諾，達到教師發展與學校發展雙贏的目標。

第三節 建議

依據第二節的研究結果，本研究提出下列建議，以做為教育行政機關、學校單位、校長及未來進一步研究之參考。

壹、對教育行政機關的建議

一、重視校長的進修，提升校長轉型領導之能力

轉型領導(transformational leadership)是指組織領導人應用其過人的影響力，轉化組織成員的觀念與態度，使其齊心一致，願意為組織的最大利益付出心力，進而促進追求組織的轉型與革新。

本研究以典型相關，分析校長轉型領導各層面與學校效能各層面之相關情形，顯示有三對典型相關達顯著水準，另外以「學校效能」整體層面為效標變項，「轉型領導」之各層面為預測變項，經迴歸分析結果發現，「轉型領導」各層面變項，對「學校效能」的解釋變異量約為61.9%。顯示轉型領導之能力，與學校效能有顯著的相關。為了提升學校效能，積極充實校長轉型領導能力之培養已是必然的趨勢。在校長進修課程方面，宜加強「校長轉型領導」的進修，以全面提升校長領導的實力。

我國教育改革目前正邁向全方位的經營期，興革事項經緯萬端，從中央到地方，從教育行政人員到學校教師，從學校到家長以及社區，都面臨重大的突破與變革。改革能否成功，各級教育領導人員是否展現轉型領導能力與風格，實為重要關鍵。

目前針對校長專業發展的在職進修並不多，對於行政實務的探討與交流較不足，無法滿足所有校長的需求。因此，針對校長工作需要與生涯發展所需的短期性、立即性的在職進修確實有實施的必要。

二、依據地方差異，給予適當的行政支援

依據問卷的調查結果的統計分析發現：北區、中區與南區學校，教師對於校長轉型領導、知識管理與學校效能的知覺並不一致。北部地區的學校雖有較多的資源，然而，教師的滿意度並不如中區及南區高。中南部地區學校的資源雖不多，教師卻已相當滿意。這顯示了行政支援應依據地方差異調整，積極輔導各校發展，建立特色，必能提高學校效能，增進教師之歸屬感及對學校知覺的滿意程度。

三、重視教師培育之情意教育，調整師資培育制度

本研究顯示，教師知覺到的學校效能與其年齡、服務年資的不同而有顯著差異。年長、資深教師所知覺的學校效能較佳，畢業1至5年的教師所知覺的學校效能較差，年齡較高的教師，對學校效能的體認較高。本研究結果與楊淙富(民88)、鄭彩鳳(民85)的研究發現相同，均發現年長、資深的教師，對學校效能的感受較高。

師資多元化後，許多人質疑新制度所培育的年輕教師，對學校的認同感較為不足，訪談中，部分校長也感覺新進的年輕教師，對學校的要求較多而體諒較少，足見在多元師資培育制度下，很多培育機構可能忽略了以往師範學校重視的情意教育，只重視教育專門知識的充實，乃致於造成今日的疏離現象。因此，師資養成制度似乎有再探究調整的必要。

貳、對校長的建議

一、多用轉型領導之「個別關懷」，營造溫馨和諧的校園氣氛，提升學校效能。

根據本研究顯示，目前校長轉型領導較少使用「個別關懷」。雖然文獻上支持校長使用例外管理以增進領導效能，然而研究者認為與其追

求「例外管理」之效能，不如多使用「個別關懷」來建立與教師溫馨的關係。畢竟，學校不同於商業組織，許多效能與成果短時間是看不出來的，但人心的向背卻馬上能影響學校的組織氣氛的良窳。「個別關懷」就短時間來看雖可能無益於學校效能的急速提昇，但是從長遠的角度觀之卻有益於營造和諧的學校組織氣氛。

二、倡導學校知識管理，提高學校競爭力，謀求學校之生存與發展。

知識管理已是 21 世紀知識經濟時代無可避免的方向，在推動學校知識管理的同時，必須評估並滿足教育人員專業知能的需求，才能提昇學校效能。本研究發現高中職學校知識管理各層面，對學校效能有顯著的預測力，為了提升學校效能，積極規劃使教師樂於參與知識管理活動乃是刻不容緩的課題。因此，有待校長善用轉型領導策略，倡導學校知識管理，營造和諧進步的組織氣氛，以提高學校整體的效能。

三、不斷參與在職進修，促進專業成長，以增進轉型領導及知識管理的知能。

轉型領導是領導者藉由個人魅力及共同願景，並運用各種激勵策略，激發成員工作動機，促進成員工作更加努力，以達成組織及個人成功轉型為卓越與創新的一種領導，其不僅代表部屬對領導者魅力之認同，亦強調領導者如何透過魅力，改變組織文化，激發部屬追求自我實現的動機，並超越原有動機和短期利益之附加價值，在理論上具有「超越」與「整合」之特質。校長除了應積極參與行政實務之探討與交流的進修，藉由不同背景校長之間經驗的交流，互相取長補短外，在進修課程方面，宜加強「知識管理」能力的進修，以全面提升校長轉型領導與知識管理的實力。

參、對學校的建議

一、善用教學歷練豐富及對學校校務發展體認較深之教師資源。

由本研究結果發現，在不同年齡、不同任教年資之變項中，年齡較長、任教年資較深之教師，對學校效能知覺的程度較高。學校可運用資深帶資淺，年長帶年輕的方式，藉由潛移默化，薪火相傳的方式，增進學校整體效能，提升學校最大的「生產力」。

二、多舉辦校內研習活動，充實教師對知識管理的認知與推行能力。

知識管理係指藉由管理的機制，利用組織內外之內隱與外顯知識，配合組織文化、領導、資訊科技等因素的互動，有效運作知識的取得、分享、應用與創新等之歷程。本研究顯示，知識管理和學校效能有高度的相關，在逐步多元迴歸中亦顯示，「知識管理」各層面變項，對「學校效能」的解釋變異量約為 63.4%，因此，增進學校教師對「知識管理」之認知及推行能力誠屬必須積極推動的方向。在教師進修管道尚未充足的今天，為了提升學校效能，學校似乎可以多舉辦校內研習活動，聘請專家學者蒞校指導，並配合轉型領導、知識管理與資訊科技等因素的互動，促使教師藉由獲取、分享與應用顯性、隱性知識來創造新的知識，以提升教學與行政效能，達成永續經營與不斷創新的目標。

三、推動學校知識管理，營造知識分享的學校文化，積極提升學校效能。

知識管理可以定義為營造一個易取得及分享的環境，使那些存在組織內的知識發揮功能，更有效地達成組織之任務，其知識不但包括顯性

知識還包括內隱知識。內隱資訊通常來自於組織個人的學習經驗，如何讓知識在人員之間流傳及創新，顯然是知識管理的重要指標。本研究發現高中職學校知識管理各層面，對學校效能有顯著的預測力，爲了提升學校效能，積極規劃使教師樂於參與知識管理活動，營造知識分享的學校文化，乃是刻不容緩的課題。

肆、對未來相關研究的建議

一、研究對象方面

本研究係以台灣地區公私立高中職學校教師爲調查研究對象，在結果的推論上有其限制。未來研究應可進行全國性之普查，以窺學校「轉型領導」、「知識管理」與「學校效能」之全貌。

二、研究工具方面

本研究所使用工具爲「高中職學校狀況調查問卷」，其調查對象只有高中職教師。今後在研究工具上，可進一步增編職員使用之調查問卷，以呈現學校效能之全貌。同時，對於現有之調查問卷，在學校效能量表上，不妨增加學校經營管理策略、校長領導方式、社區營造、家長參與等內容。

三、研究方法方面

本研究方法主要係以問卷調查方式爲主，配合相關文獻之內容分析，恐難完整呈現教師對校長轉型領導、知識管理與學校效能知覺程度。因此，在未來研究，除問卷調查外，應可進行深層訪談及實地觀察，兼用質的研究方法與量化的統計分析研究，以增進研究之成效。