

# 第五章 研究結果分析

## 與討論 (二)

本章延續第四章依據文獻探討、問卷調查等方式收集相關資料後，整體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。第一節進行校長轉型領導與知識管理之相關分析；第二節進行校長轉型領導與學校效能及知識管理與學校效能之典型相關分析；第三節進行校長轉型領導、學校知識管理各層面與學校效能之多元迴歸分析；第四節進行訪談結果分析，最後第五節進行討論。

### 第一節 高職校長轉型領導與知識管理之相關分析

本節以Pearson積差相關法進行分析，探討高職校長轉型領導與知識管理的相關情形。由表5-1得知：「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，其中「轉型領導」整體層面與「知識管理」整體層面之相關 $r=0.635$  ( $p<.01$ )；「轉型領導」整體層面與「顯性知識」、「隱性知識」、「知識中心」、「程序機制」、「人員系統」、「科技設施」等向度之相關分別為 $0.558$  ( $p<.01$ )， $0.597$  ( $p<.01$ )， $0.571$  ( $p<.01$ )， $0.550$  ( $p<.01$ )， $0.532$  ( $p<.01$ )， $0.532$  ( $p<.01$ )，顯示「轉型領導」與「知識管理」各層面有顯著之相關；「知識管理」整體層面與「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「啓發才智」、「個別關懷」等向度之相關分別為 $0.556$  ( $p<.01$ )， $0.577$  ( $p<.01$ )， $0.596$  ( $p<.01$ )， $0.620$  ( $p<.01$ )， $0.593$  ( $p<.01$ )，顯示「知識管理」與「轉型領導」各層面有顯著之相關。

表 5-1 轉型領導各向度與知識管理各層面之相關分析摘要表

向度	轉型領導 整體層面	建立願景	魅力影響	激勵鼓舞	啟發才智	個別關懷
知識管理 整體層面	0.635 **	0.556 **	0.577 **	0.596 **	0.620 **	0.593 **
顯性知識	0.558**	0.484 **	0.513 **	0.528**	0.539**	0.522 **
隱性知識	0.597 **	0.529 **	0.536 **	0.563**	0.581 **	0.561 **
知識中心	0.571 **	0.491 **	0.515 **	0.532 **	0.572 **	0.537 **
程序機制	0.550 **	0.481 **	0.505 **	0.515 **	0.540 **	0.509 **
人員系統	0.532 **	0.474 **	0.481 **	0.507 **	0.511 **	0.495 **
科技設施	0.532 **	0.466 **	0.487 **	0.496 **	0.519 **	0.499 **

\*\*p < 0.01

## 第二節 高職校長轉型領導、知識管理及學校效能的典相關分析

本節主要以典型相關分別探討「高職校長轉型領導各層面」與「學校效能各層面」以及「知識管理各層面」與「學校效能各層面」是否達顯著相關。以下分別進行說明與分析。

### 壹、「高職校長轉型領導」與「學校效能」之典相關分析

一、以典型相關分析，分析校長轉型領導之建立願景(X1)、魅力領導(X2)、激勵鼓舞(X3)、啟發才智(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)六項變數之典相關係數顯著性考驗。

- 二、經由典型相關分析，如表 5-1 所示，顯示三對典型 $(\chi_1, \eta_1)$ 、 $(\chi_2, \eta_2)$ 與 $(\chi_3, \eta_3)$ 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  $\Lambda=0.98$ ,  $p<0.05$ )。由表 5-1 中可知，Y 組變項的第一個典型變項可以解釋 Y 組變項總變異量的 72.43%；Y 組變項的第二個典型變項可以解釋 Y 組變項總變異量的 6.87%；且 Y 組變項的第三個典型變項可以解釋 Y 組變項總變異量的 6.34%。而 X 組變項與 Y 組變項重疊部分為 48.89%；因此 X 組變項透過第一對典型變項 $(\eta_1)$ 可以解釋 Y 組變項總變異的 48.89%，而 X 組變項透過第二對典型變項 $(\eta_2)$ 可解釋 Y 組變項的總變異量的 0.27%，而 X 組變項透過第三對典型變項 $(\eta_3)$ 可解釋 Y 組變項的總變異量的 0.09%。
- 三、透過第一典型變量，建立願景與典型變項之相關值為 0.884；魅力領導與典型變項之相關值為 0.943；激勵鼓舞與典型變項之相關值為 0.906；啟發才智與典型變項之相關值為 0.958；個別關懷與典型變項之相關值為 0.933。
- 四、透過第二典型變量，建立願景與典型變項之相關值為 0.109；魅力影響典型變項之相關值為 0.231；激勵鼓舞與典型變項之相關值為 0.289；啟發才智與典型變項之相關值為 0.105；個別關懷與典型變項之相關值為 0.071。
- 五、透過第三典型變量，建立願景與典型變項之相關值為 0.357；魅力影響典型變項之相關值為 0.151；激勵鼓舞與典型變項之相關值為 0.045；啟發才智與典型變項之相關值為 0.097；個別關懷與典型變項之相關值為 0.309。
- 六、由圖 5-2 之典型相關分析徑路圖中，受測者之建立願景、魅力影響、激勵鼓舞、啟發才智與個別關懷的迴歸加權係數分別為 -0.201、-0.237、-0.060、-0.320、-0.256；因此，可以看出受測人員之建立願

景、魅力領導、激勵鼓舞、啟發才智與個別關懷透過第一對典型變項( $\chi 1$ ,  $\eta 1$ )影響學校效能各層面，其誤差係數為 $\sqrt{1-\rho^2}=0.570$ 。

七、第二對典型變項的迴歸加權係數分別為-0.337、1.872、-1.507、-0.396、-1.519; 因此，可以看出受測者之建立願景、魅力領導、激勵鼓舞、啟發才智與個別關懷，透過第二對典型變項( $\chi 2$ ,  $\eta 2$ )影響學校效能各個層面，其誤差係數為 $\sqrt{1-\rho^2}=0.980$

八、第三對典型變項的迴歸加權係數分別為 0.966、0.876、0.099、-0.580、0.485; 因此，可以看出受測者之建立願景、魅力領導、激勵鼓舞、啟發才智與個別關懷，透過第三對典型變項( $\chi 3$ ,  $\eta 3$ )影響學校效能各個層面，其誤差係數為 $\sqrt{1-\rho^2}=0.993$ 。

表 5-2 轉型領導與學校效能之典型相分析摘要表

X 變數	典型變數			Y 變數	典型變數		
	$\chi 1$	$\chi 2$	$\chi 3$		$\eta 1$	$\eta 2$	$\eta 3$
建立願景 X1	-0.884	-0.109	.357	行政領導 Y1	-0.982	.040	-.081
魅力領導 X2	-0.943	.231	.151	環境設備 Y2	-0.848	-0.346	.146
激勵鼓舞 X3	-0.906	-0.289	.045	教師教學 Y3	-0.755	-0.237	.086
啟發才智 X4	-0.958	-0.105	-0.097	學生表現 Y4	-0.787	-0.098	.586
個別關懷 X5	-0.933	.071	-0.309	學校氣氛 Y5	-0.916	.055	.026
				社區關係 Y6	-0.797	-0.471	-.023
抽出變異數	85.566	3.297	5.139	抽出變異數	72.432	6.867	6.340
百分比(%)				百分比(%)			
重疊	57.756	.127	.073	重疊	48.891	.265	.091
				$\rho^2$	.675	.039	.014
				典型相關	.822	.196	.120

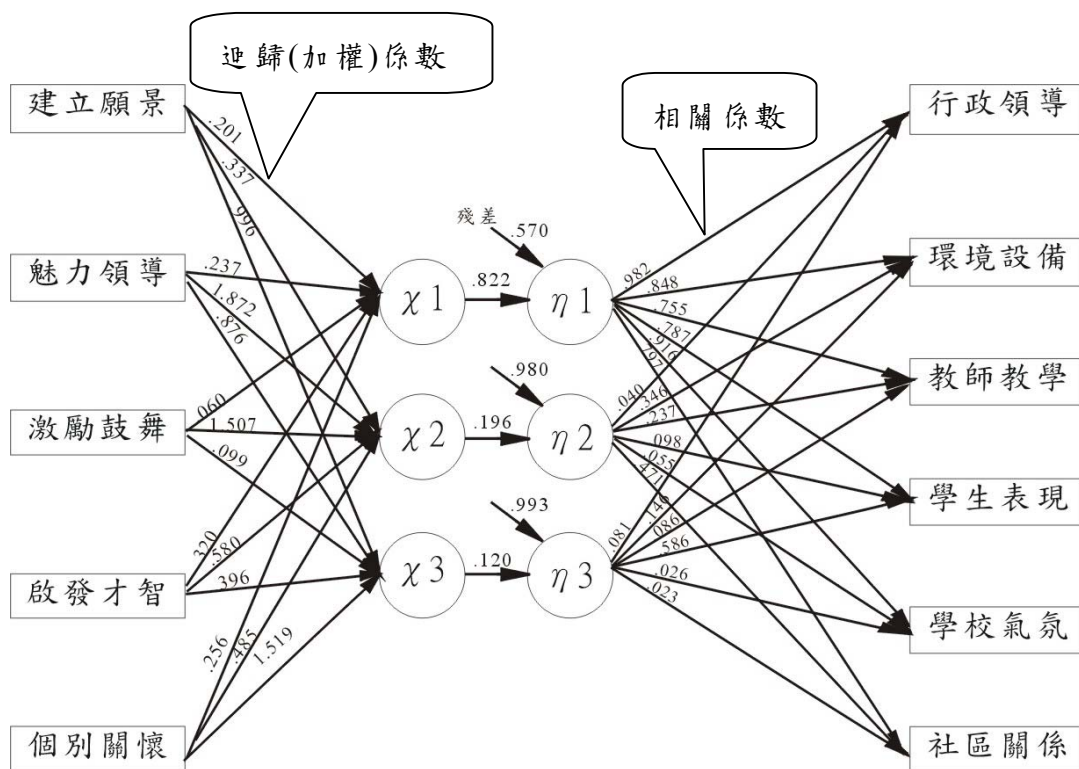


圖 5-1 「校長轉型領導」各層面與「學校效能」各層面之典型相關分析徑路圖

## 貳、「知識管理」與「學校效能」之典型相關分析

- 一、爲了進一步探討學校知識管理影響學校效能的組型(pattern)，以學校知識管理變項爲 X 變項，學校效能爲 Y 變項，進行典型相關分析，以探討兩類變項主成分之間的關係，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。
- 二、經由典型相關分析，如表 5-3 所示，有三對顯著的典型相關係數( $\chi_1, \eta_1$ )、( $\chi_2, \eta_2$ )與( $\chi_3, \eta_3$ )，其典型相關係數分別爲 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  $\Lambda=0.96, p < 0.001$ )。由表 4-39 中可知，Y 組變項的第一個典型變項可以解釋

Y 組變項總變異量的 76.66%；Y 組變項的第二個典型變項可以解釋 Y 組變項總變異量的 4.71%；且 Y 組變項的第三個典型變項可以解釋 Y 組變項總變異量的 5.22%。而 X 組變項與 Y 組變項重疊部分為 50.41%；因此 X 組變項透過第一對典型變項可以解釋 Y 組變項總變異的 50.41%，Y 組變項透過第一對典型變項可以解釋 X 組變項總變異的 49.69%。X 組變項透過第二對典型變項及第三對典型變項的重疊量不高，分別只有 0.261%及 0.138%。

三、透過第一典型變量，顯性知識與典型變項之相關值為-0.817；隱性知識與典型變項之相關值為-0.899；知識中心與典型變項之相關值為-0.863；程序機制與典型變項之相關值為-0.811；人員系統與典型變項之相關值為-0.908；科技設施與典型變項之相關值為-0.844。

四、透過第二典型變量，顯性知識與典型變項之相關值為-0.440；隱性知識與典型變項之相關值為 0.132；知識中心與典型變項之相關值為-0.158；程序機制與典型變項之相關值為 0.140；人員系統與典型變項之相關值為 0.266；科技設施與典型變項之相關值為-0.308。

五、透過第三典型變量，顯性知識與典型變項之相關值為-0.005；隱性知識與典型變項之相關值為 0.003；知識中心與典型變項之相關值為-0.342；程序機制與典型變項之相關值為 0.183；人員系統與典型變項之相關值為-0.044；科技設施與典型變項之相關值為 0.311。

六、由圖 5-2 之典型相關分析徑路圖中，受測者之顯性知識、隱性知識、知識中心、程序機制、人員系統與科技設施的迴歸加權係數分別為-0.132、-0.337、-0.146、-0.058、-0.299、-0.167；因此，可以看出受測人員之顯性知識、隱性知識、知識中心、程序機制、人員系統與科技設施透過第一對典型變項( $\chi_1$ ， $\eta_1$ )影響學校效能各層面，其誤

差係數為  $\sqrt{1-\rho^2}=0.585$ 。

七、第二對典型變項的迴歸加權係數分別為-0.842、0.366、-0.424、0.504、0.913、-0.650; 因此，可以看出受測者之顯性知識、隱性知識、知識中心、程序機制、人員系統與科技設施，透過第二對典型變項( $\chi_2$ ， $\eta_2$ )影響學校效能各個層面，其誤差係數為 $\sqrt{1-\rho^2}=0.973$ 。

八、第三對典型變項的迴歸加權係數分別為-0.236、0.240、-1.382、0.938、-0.602、1.053; 因此，可以看出受測者之顯性知識、隱性知識、知識中心、程序機制、人員系統與科技設施，透過第三對典型變項( $\chi_3$ ， $\eta_3$ )影響學校效能各個層面，其誤差係數為 $\sqrt{1-\rho^2}=0.987$ 。

表 5-3 知識管理與學校效能之典型相分析摘要表

X 變數	典型變數			Y 變數	典型變數		
	$\chi_1$	$\chi_2$	$\chi_3$		$\eta_1$	$\eta_2$	$\eta_3$
顯性知識 X1	-.817	-.440	-.005	行政領導 Y1	-.889	-.332	.023
隱性知識 X2	-.899	.132	.003	環境設備 Y2	-.932	-.201	-.030
知識中心 X3	-.863	-.158	-.342	教師教學 Y3	-.926	.324	-.134
程序機制 X4	-.881	.140	.183	學生表現 Y4	-.811	-.074	-.421
人員系統 X5	-.908	.266	-.044	學校氣氛 Y5	-.868	-.123	.247
科技設施 X6	-.844	-.308	.311	社區關係 Y6	-.820	.078	.235
抽出變異數	75.558	7.025	4.153	抽出變異數	76.664	4.706	5.218
百分比(%)				百分比(%)			
重疊	49.687	.390	.110	重疊	50.414	.261	.138
			$\rho^2$		.658	.056	.026
			典型相關		.811	.236	.163

九、在X變項中挑選典型負荷量大於0.50 的變項、Y變項挑選典型負荷量0.70以上的變項進行解釋，發現第一對典型相關中，學校知識管理之「顯性知識」、「隱性知識」、「知識中心」、「程序機制」、「人員系統」與「科技設施」的知覺程度愈高，則學校效能之「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學生表現」、「學校氣氛」及「社區關係」層面之知覺程度也愈高，顯示學校知識管理各層面與學校效能各層面均有高度的正相關性。

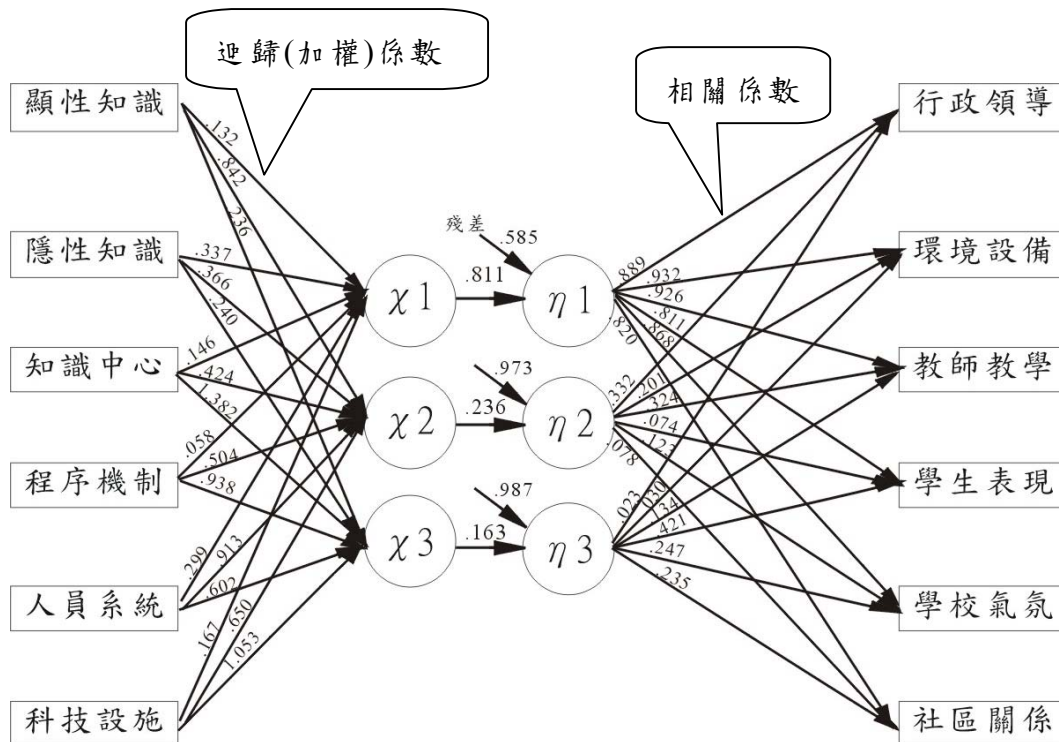


圖 5-2 「學校知識管理」各層面與「學校效能」各層面之典型相關分析徑路圖



### 第三節 高中職校長轉型領導與知識管理對學校效能的預測情形

為瞭解高中職校長不同類型的「轉型領導」及高中職學校不同類型的「知識管理」，能否有效預測「學校效能」。本節採用逐步多元迴歸法進行分析，以考驗各自變項之預測能力。分析時以「學校效能」為效標變項，而分別以「轉型領導」及「知識管理」各層面為預測變項，依據預測之結果分別說明如下。

#### 壹、高中職校長不同層面的「轉型領導」對「學校效能」之預測情形

由表 5-4 得知，以「學校效能」整體層面為效標變項，迴歸分析結果發現，預測變項依序為「啟發才智」、「建立願景」、「個別關懷」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」等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。而「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%。由迴歸公式得知，預測變項中之  $\beta$  值均為正值，顯示預測變項，對「學校效能」有偏高的傾向。原始分數之預測方程式：學校效能 = 1.133 + .218 啟發才智 + .160 建立願景 + .117 個別關懷 + .095 魅力影響 + .077 激勵鼓舞。

表 5-4 「校長轉型領導」各層面變項與「學校效能」之逐步迴歸分析摘要表

步驟	投入預測變項	複相關係數 R	法定係數 $R^2$	$R^2$ 增加量	原始分數迴歸係數 B	標準化分數迴歸係數 Beta	F 值
1	啟發才智	0.756	0.571	0.571	0.218	0.275	1540.664***
2	建立願景	0.776	0.602	0.031	0.160	0.192	874.826***
3	個別關懷	0.783	0.613	0.012	0.117	0.160	611.499***
4	魅力影響	0.786	0.617	0.004	0.095	0.124	466.055***
5	激勵鼓舞	0.787	0.619	0.002	0.077	0.095	375.388***

\*\*\* $p < .001$

## 貳、高中職學校不同層面的「知識管理」對「學校效能」之預測情形

由表 5-5 得知，以「學校效能」整體層面為效標變項，迴歸分析結果發現，預測變項依序為「人員系統」、「隱性知識」、「科技設施」、知識中心」、「顯性知識」等五個預測變項達顯著水準（ $p<.001$ ），而「程序機制」則未達顯著水準；達顯著水準的變項中，以「人員系統」最具有預測能力。而「知識管理」各層面變項，對「學校效能」的解釋變異量約為 63.4%。由迴歸公式得知，預測變項中之  $\beta$  值亦均為正值，顯示預測變項，對「學校效能」有偏高的傾向。原始分數之預測方程式：學校效能=0.973+.204 人員系統+.240 隱性知識+.126 科技設施+.122 知識中心+.103 顯性知識。

表 5-5 「知識管理」各層面變項與「學校效能」之逐步迴歸分析摘要表

步驟	投入預測變項	複相關係數 R	法定係數 $R^2$	$R^2$ 增加量	原始分數 迴歸係數 B	標準化分 數迴歸係 數 Beta	F 值
1	人員系統	0.719	0.517	0.517	0.204	0.239	1241.626***
2	隱性知識	0.769	0.592	0.075	0.240	0.267	838.507***
3	科技設施	0.788	0.621	0.029	0.126	0.157	631.978***
4	知識中心	0.794	0.630	0.009	0.122	0.134	491.532***
5	顯性知識	0.797	0.634	0.004	0.103	0.111	400.560***

\*\*\* $p<.001$

## 第四章 訪談紀錄與結果分析

### 壹、訪談大綱

- 一、本研究發現，高中職教師所知覺之校長「轉型領導」的平均數，男性校長顯著高於女性校長，這與您的觀察是否一樣？您認為可能的原因是什麼？
- 二、本研究對不同屬性學校之教師所知覺的「校長轉型領導」進行差異性分析，結果私立學校之平均數，顯著高於公立學校，這種現象與您的看法是否一致？您認為可能的原因是什麼？
- 三、本研究對不同性別之校長，教師所知覺的「知識管理」之差異分析，結果顯示在「隱性知識」層面之平均數，男性校長顯著高於女性校長，這與您的看法是否相同？您認為可能的原因是什麼？
- 四、本研究根據不同屬性學校之教師所知覺的「知識管理」進行差異性分析，結果在「隱性知識」、「程序機制」、「人員系統」及「整體層面」之平均數，私立學校顯著高於公立學校，這種現象和您的觀察是否一樣？您認為可能原因是什麼？
- 五、本研究對不同職務之教師，所知覺的「學校放能」進行差異性分析，結果顯示，在學校放能各層面之平均數，資深年長之教師顯著高於年輕資淺之教師，這種現象和您的看法相同嗎？您認為可能的原因是什麼？
- 六、本研究發現私立學校教師所知覺的學校放能比公立學校高，這種現象和您的觀察是否一樣？您認為可能的原因是什麼？

## 貳、訪談紀錄

一、本研究發現，高中職教師所知覺之校長「轉型領導」的平均數，男性校長顯著高於女性校長，這與您的觀察是否一樣？您認為可能的原因是什麼？

學者 A：一樣。可能因為女性校長比較重視細節，而轉型領導是比較屬於理念層次的領導方式。

學者 B：一樣。可能因為高中職的女性校長遠少於男性校長，女性校長專業對話及互動機會較少的緣故。

校長 A：一樣。可能因為女性校長比較重視事務性的工作，反而忽略了理念上的轉型領導。

校長 B：不一定。全國高中職女性校長太少，可能在統計上有所偏誤。

主任 A：一樣。可能因為女性校長小心謹慎，比較沒有男性校長那豪邁的魅力。

主任 B：不一樣。女性校長比男性校長善解人意，較會體恤教師工作的辛勞。

教師 A：不可能。女性校長較有慈母心，較會關心教師的困難及問題。

教師 B：一樣。可能因為女性校長比較中規中矩，按部就班，啟發才智及創意不足。

二、本研究不同屬性學校之教師所知覺的「校長轉型領導」進行差異分析，結果私立學校之平均數，顯著高於公立學校，這種現象與您的看法是否一致？您認為可能的原因是什麼？

學者 A：一致。可能因為私立學校為了求生存與發展，必須更有競爭力，校長激勵教師士氣，提高效能，要用高的轉型領導。

學者 B：不一定。可能是因為私立學校教師對較缺乏工作保障的態度反應而已。

校長 A：一致。可能因為私立學校面臨招生困難，為了生存，校長非盡心盡力不可。

校長 B：一致。可能因為私立學校的教師，對校長的要求標準較低，反而態度知覺反應相對的高。

主任 A：不見得。私立學校教師長期接受煩重的工作，又飽受很大壓力，可能在態度反應標準較低的緣故。

主任 B：一致。可能因為私立學校組織比較扁平化，教師與校長互助較頻繁的原因。

教師 A：一致。可能私立學校教師擔任授課時數較多，留在學校時間較長，所知覺的校長轉型領導自然較高。

教師 B：一致。私立學校的校長比公立學校的校長較沒保障，不得不運用較高的轉型領導才能生存。

三、本研究對不同性別之校長，教師所知覺的「知識管理」之差異分析，結果顯示在「隱性知識」層面之平均數，男性校長顯著高於女性校長，這與您的看法是否相同？您認為可能的原因是什麼？

學者 A：不一定。可能因為高中職的女性校長太少的緣故。假如研究對象是國民中小學校長，可能結果會不同。

學者 B：相同。可能女性校長一般個性比較含蓄保守，不願高談闊論，較不會將隱性知識與人分享。

校長 A：相同。可能女性校長城府較深，不願將自己內心世界的感受，公開與人分享。

校長 B：不見得。有些個性開朗的女性校長，也很願意將隱性知識與別人分享。

主任 A：相同。可能因為女性校長在高中職層級的人數太少，如果是國民小學女性校長人數較多，可能結果就不一樣。

主任 B：不相同。可能因為男性教師與女性校長接觸較少所知覺的偏差。

教師 A：相同。可能因為女性校長型式風格比較表面化，一切按部就班，開創性較為不足。

教師 B：相同。一般而言，女性校長除了公家正事之外，較不會與人隨便閒聊，分享隱性知識。

四、本研究根據不同屬性學校之教師所知覺的「知識管理」進行差異性分析，結果在「隱性知識」、「程序機制」、「人員系統」及「整體層面」之平均數，私立學校顯著高於公立學校，這種現象和您的觀察是否一樣？您認為可能原因是什麼？

學者 A：一樣。可能是因為私立學校面臨招生的壓力，為了求生存，必須提高競爭力。同時私立學校的經營方式比較偏向於企業化經營，而企業經營重視知識管理。

學者 B：一樣。可能是因為私立學校在會計的運作有彈性的優勢。健全的教學研究會及師徒制的傳承對於形成「知識社群」有相當的幫助。

校長 A：一樣。可能是因為私立學校經費運用上比較充裕有彈性，以及社會資源較為充沛。

校長 B：一樣。可能是因為私立學校教師較無保障。必須力爭上游，而公立學校教師保障過度，較為鬆散。

主任 A：一樣。可能是因為私立學校必須自立更生，比較有危機意識，容易凝聚共識，教師工作比較投入。

主任 B：不一樣。私立學校教師一般都是不能進公立學校退而求其次者，且教師流動率高，私立學校知識管理不大可能優於公立學校。

教師 A：一樣。可能因為私立學校行政管理上較為嚴謹，而公立學校相對較為鬆散。

教師 B：一樣。可能因為私立學校校長必須接受董事會嚴密的監督，必須為學校成敗負責。

五、本研究對不同職務之教師，所知覺的「學校效能」進行差異性分析，結果顯示，在學校效能各層面之平均數，資深年長之教師顯著高於年輕資淺之教師，這種現象和您的看法相同嗎？您認為可能的原因是什麼？

學者 A：相同。資深年長之教師在學校服務較久，對學校的體認較深，故較容易滿足。資淺年輕教師，在學校的服務時間短，對學校效能各項指標感受不深，認同感較為不足。

學者 B：相同。可能因為資深年長之教師，所受教育背景較為單純一致，又大都掌握學校資源，且生活較安定，故對學校滿意度較高，所知覺到的學校效能自然提高。

校長 A：相同。可能因為資深年長之教師經歷教師效能的高峰期，對於教育的承諾體會較深，其所知覺的學校效能較佳。

校長 B：相同。可能因為資深年長之教師，具有傳承及成熟的特質，而資淺年輕之教師，具有理想與改革熱忱。

主任 A：相同。資深年長教師對學校有深厚的情感，認同學校較高。

主任 B：不相同。資深年長教師見識較廣，衡量標準比較高。

教師 A：不一定。資深年長教師經歷人事更迭和環境變遷，存在的不如意反而多。

教師 B：不相同。值此求職不易，資淺年輕教師能謀得教職，較易感到滿足。

六、本研究發現私立學校教師所知覺的學校效能比公立學校高，這種現象和您的觀察是否一樣？您認為可能的原因是什麼？

學者 A：一樣。可能因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。

學者 B：不一定。公立學校與私立學校何者效能為佳很難論斷，如以效率而言，私立學校會較公立學校高，如就效能而言則很難論斷。

校長 A：一樣。可能因為私立學校教師對教育承諾比公立學校的教師強。

校長 B：一樣。可能因為公立學校教師工作保障過度，自我意識太強。

主任 A：一樣。可能因為公立學校教師的成績考核過於寬鬆。

主任 B：一樣。可能因為私立學校校長要經董事會聘任，不可絲毫怠慢。

教師 A：不一樣。私立學校往往僅重視學生之學業成績，忽略了五育均衡發展，但只有學業成績表現好，並不代表學校效能比較高。

教師 B：不一樣。私立學校教師的專業素養不如公立學校的教師，且大多數教師超鐘點節數多，負擔較重。

## 參、訪談結果分析

本研究針對學者、校長、主任、教師各兩人進行訪談，茲將訪談結果分析如下：

### 一、轉型領導部分

(一) 八位受訪人員中有五位認為，高中職校長的轉型領導，男性校長顯著高於女性校長，其可能之原因有下列幾點：

1. 女性校長比較重視細節，反而忽略理念層次的轉型領導。
2. 高中職女性校長太少，專業對話也相對減少。
3. 女性校長處事小心拘謹，缺乏男性校長豪邁的魅力。
4. 女性校長中規中矩，按部就班，啟發才智及創意不足。
5. 女性校長比較重視事務性的工作，較少理念的領導。



(二) 八位受訪人員中有六位認為私立高中職校長轉型領導，高於公立高中職校長轉型領導，可能的原因有下列幾點：

- 1.私立學校為了求生存與發展，必須運用高轉型領導，提高競爭力。
- 2.私立學校面臨招生困難，校長得全力以赴。
- 3.私立學校組織較扁平化，教師與校長互動較多。
- 4.私立學校教師授課時數較多，留校時間較久。
- 5.私立學校校長較沒保障，必須盡心竭力。

## 二、知識管理部分

(一) 八位受訪人員中有五位認為，在知識管理的『隱性知識』層面，男性校長顯著高於女性校長，可能的原因有下列各點：

- 1.女性校長個性含蓄，較不喜高談闊論。
- 2.女性校長在高中職層級人數太少，缺乏互動。
- 3.女性校長行事風格較為保守，開創性不足。
- 4.女性校長比較正經，少與人聊天。
- 5.男性教師與女性校長接觸的機會較少。

(二) 八位受訪人員中有七位認為，知識管理在「隱性知識」、「程序機制」、「人員系統」及「整體層面」，私立學校高於公立學校，可能的原因為下列各點：

- 1.私立學校經營企業化，重視知識管理。
- 2.私立學校會計運作較為彈性化。
- 3.私立學校教學研究會組織健全，形成知識社群。
- 4.私立學校教師沒有保障，必須奮發圖強。
- 5.私立學校行政管理較為嚴謹。
- 6.私立學校校長必須接受董事會的聘用與監督。

### 三、學校放能部分：

(一) 八位受訪人員中有五位認為，教師所知覺的學校放能，資深年長之教師高於資淺年輕之教師，可能的原因為下列各點：

- 1.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。
- 2.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。
- 3.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。
- 4.資深年長的教師具有傳承及成熟的特質。
- 5.資深年長的教師對學校有深厚的情感，對學校認同較高。

(二) 八位受訪人員中有五位認為，私立學校教師所知覺的學校放能比公立學校高，可能的原因為下列各點：

- 1.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。
- 2.私立學校教師對教育承諾比公立學校的教師深。
- 3.公立學校教師工作保障過度，自我意識太強。
- 4.公立學校教師成績考核太過寬鬆。
- 5.私立學校校長要經董事會聘任及監督，不可絲毫怠慢。

## 第五節 討論

以下就問卷調查蒐集資料之統計分析及訪談結果進行討論：

### 壹、現況資料

從「校長轉型領導」、「知識管理」及「學校效能」三個量表之描述性資料觀察，三個量表之整體平均數以「知識管理」最低，顯示「知識管理」在三者中是屬於較弱的一環。在二十一世紀的知識經濟時代，一切都將以腦力取勝，如何以知識建構優勢、如何管理無形的、難以量化的知識？如何運用知識創造價值，創造競爭優勢？將是吾人必須努力的方向。其次，「校長轉型領導」量表各層面平均數大小依序為建立願景，激勵鼓舞，魅力影響，啟發才智，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。在多元競爭的時代中，如何善用領導藝術，提高學校競爭力，是值得思考的問題。

「知識管理」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。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。至於「學校效能」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；顯示目前學校較關注「行政領導」、「學生表現」與「社區關係」層面。

### 貳、轉型領導

根據本研究之統計分析，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」及轉型領導整體層面之

知覺平均數，顯著高於服務學校校長為女性者。對於此結果，受訪者認為，可能男性校長比較重視大方向，女性校長則較注意細節，因此，女性校長在轉型領導方面，在老師知覺的滿意度，較男性校長為低。此外，高中職校長，女性的比例較少，為求表現，常會求好心切，反映在領導方面則會有較高的要求，因此，教師之滿意度不如男性校長高。

在轉型領導方面，教師為男性者，其在「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「啟發才智」、「個別關懷」及「整體層面」知覺之平均數，顯著高於女性，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。

至於年長者或年資深的教師，其對校長的轉型領導知覺的平均數較高，據推斷可能的原因為：「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」。

教師兼任主任或組長者，其在「建立願景」、「魅力影響」、「激勵鼓舞」、「啟發才智」、「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，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」。

## 參、知識管理

知識管理的『隱性知識』層面，男性校長顯著高於女性校長，經過訪問，多數受訪人認為在可能的原因為：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。

至於知識管理在「隱性知識」、「程序機制」、「人員系統」及「整體層面」，私立學校高於公立學校，受訪人員認為可能的原因為：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。

## 肆、學校放能

學校效能的知覺平均數，年長資深之教師顯著高於年輕之教師，其可能原因為：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。

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。至於「學生表現」層面，則無顯著差異。其可能原因為：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。

