

第四章 學校組織效能的理論與相關研究

本章就學校組織效能進行文獻探討，共分為五節。第一節為學校組織效能之意義。第二節為學校組織效能之理論。第三節為學校組織效能之層面與指標。第四節為學校組織效能之評量工具。第五節為學校組織效能之相關研究。

第一節 學校組織效能之意義

學校組織效能的領域甚廣，與學校教育品質皆有密切關係，一般學校過度重視學生智育成績，而忽視了其它重要的教育目標，例如學生健全人格的發展、人際關係的互動、解決問題能力及創造思考能力的培養…等。近二十年來，許多專家學者致力於學校效能之研究，希望能達到追求卓越、提升教育品質的最終目標。

由於學校組織比一般企業組織的目標更不具體，且有模糊性、抽象性的特徵（如學校目標有時不能以量化的方式來表示）。而且學校組織是複雜且多元的。因此，要對學校效能加以界定或測量是有其困難的（張慶勳，民85）。雖然如此，還是有一些學者、專家就不同的觀點來對「學校效能」作界定。

Levine 和 Lezotte（1990）認為：學校效能是指學校在生產性的學校氣氛和文化、學生重要學習技巧的獲得、適切地監視學生的進步、實用取向的教職員發展、傑出的領導、家長積極參與、有效教學的安排與實施、學生高度的期望與要求等各方面都能達成目標。

Cheng（1996）表示，從學校功能的觀念觀之，學校效能可定義為學校能使學校的功能最大化，或是學校能表現學校功能之程度的能力（在此期間常給定固定數量之學校輸入）。因為學校功能有5種類型（技術／經濟、人群／社會、政治、文化、教育），學校功能又分成5個層次（個人、機構、社區、社會、國際），兩者結合共25 個類別。因此，在界定時便必須考量此25 個面向。

Hackman 和 Walton (1996) 認為學校效能有下列三種面向的意義：

1. 學校產出之程度能適時因應輸入之品質與數量基準。
2. 執行歷程能增進成員未來相互依賴之程度。
3. 學校經驗能增進學校成員福祉之程度。

張慶勳 (民85) 的看法，學校效能是指學校領導者運用領導的策略，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，以達成學校目標與教職員工生等個人需求及增進學校組織的發展。

謝金青 (民86) 認為：學校效能係對學校教育實施效能表現的客觀測量結果，以明瞭學校教育的實施狀況、達成程度或標準，以及與預期教育或學校目標的符合程度，同時也考察教育過程中投入、計畫歷程是否健全、合理與周密。

吳清山 (民87) 對「學校效能」的界定乃是：「學校效能」是指一所學校在各方面均有良好的績效，它包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧和策略、學校文化和價值，以及教職員發展等，因而能夠達成學校所預訂的目標。

在進行學校效能研究時，首當其衝必須釐清的，便是學校效能的概念。此一概念十分混淆，一方面係因它本身在構念上不易下定義，另一方面則是由於研究者在進行研究時，時常採用不同的定義，以致滋生不少困擾 (潘慧玲，1999)。

早期對於學校效能的概念，是以單一概念為主 (例如以學生的學習成就為評量標準)。但有鑑於單一指標與單變量評量方式的不足與限制，晚近學者大都同意學校效能具有普遍而共同的多元特性，並非單一智能指標所能代表 (林岐旺，民90)。以下茲列舉國內外學者對於學校組織效能的定義或看法如表 24 與表 25。

表 24 國外學者對於學校組織效能的定義或看法

學者/年代	學校組織效能的定義或看法	「學校效能」定義之重要向度	達成「學校效能」之關鍵
Purkey & Smith (1983)	有效能的學校不單是有較高的智育成績之單一特徵，而是具有普遍而共同的多元特性，學校效能應是由多元因素形成的，如校長的領導、學校組織氣氛、課程與教學、學校文化與價值等方面。	行政、教學、學生	學校預期目標之達成
Frederick (1987)	認為高成就學校包括：強勢的行政領導，特別是在課程與教學方面，可促進學習的安全、有秩序的環境，教師普遍瞭解教學重心，並且將學生的成就作為評鑑的基礎。	行政、教學、學生	學校預期目標之達成
Reid, Holly & Hopkins (1987)	學校效能可分為11個範圍：學校領導、學校管理、學校氣氛、紀律、教師和教學、課程、學生的學習、閱讀、照顧學生、學校建築及學校規模等。	行政、教學、學生	學校預期目標之達成
Young (1998)	是學校運用現有的教育資源，表現於提振教師工作士氣及學生學業成就的程度。	教學、學生	學校預期目標之達成

資料來源：研究者綜合整理

表 25 國內學者對於學校組織效能的定義或看法

學者/年代	學校組織效能的定義或看法	「學校效能」定義之重要向度	達成「學校效能」之關鍵
吳清山 (民80)	學校效能是指一所學校在各方面均有良好的績效，它包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧與策略、學校文化和價值，以及教職員發展等，因而能夠達成學校所預定的目標。	行政、教學、學生	學校預期目標之達成
沈翠蓮 (民83)	學校效能是指學校中校長、老師、學生都能夠為完成目標及為達到學校所預定的目標而努力，使學校獲致良好績效。	行政、教學、學生	學校預期目標之達成
李皓光 (民84)	指學校具備良好特徵，以及學校為達成目標，而產生預期之結果。	學校預期目標之達成	1. 學校具備良好特徵 2. 學校達成目標
李淑芬 (民85)	是學校領導階層為達成教育目標，與維持學校外在社會變遷的適應力，集結學校所有成員的智慧與心力，全心投入學校各項事務的推動，使學校在各方面均有良好的表現。	集結學校所有成員的智慧與心力，推動學校各項事務	1. 達成教育目標。 2. 維持社會變遷的適應力。
黃久芬 (民85)	是指學校在各方面的表現所能達成學校教育目標的程度，包括學校環境規劃、學校氣氛、教師教學投入、教師工作滿足、學生學業表現等。	行政、教學、學生	達成學校教育目標的程度
張奕華 (民86)	是學校經由計劃性、目標性、系統性的過程，達成高品質的行政、教師、及學生效能。	行政、教學、學生	學校達成高品質的效能
張慈娟 (民86)	是學校內外環境統整協調有效運用物質及人力資源，以達成學校組織目標和學校成員的滿意程度。	行政、教學、學生、社會資源	1. 達成學校目標 2. 學校成員的滿意程度

續表 25 國內學者對於學校組織效能的定義或看法

學者/年代	學校組織效能的定義或看法	「學校效能」定義之重要向度	達成「學校效能」之關鍵
張慶勳 (民85)	學校校效能是學校領導者運用領導的策略,及各種有效的途徑,從學校外在環境中獲取有效的資源,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生等個人的需求,及增進學校組織的發展。	行政、教學、學生、社會資源	1.學校達成教育目標 2.有良好的績效
蔡素琴 (民86)	是指學校在各方面均有良好的績效,包括校長的領導、學生學業成績、學校組織的氣氛、學習技巧和策略、學校文化與價值、教職員發展等,並且能夠達成學校預定的目標。	行政、教師、學生	1.各方面均有良好的績效 2.達成學校預定的目標
陳幸仁 (民86)	乃是關注於學校行政與領導、學校氣氛與文化、教師教學效能、學生的五育發展、重視教職員工的進修與發展、家長社區的參與、公共關係的推展等,因而促使學校達成教育目標。	行政、教學、學生、社會資源	達成教育目標
周崇儒 (民87)	指學校達成其預定目標的程度,包括行政領導、學校氣氛、學校文化和價值、參與溝通、課程與教學設計、工作滿意、教職員發展、學生的學習表現等。	行政、教學、學生	學校達成其預定目標的程度
吳宗立 (民87)	學校效能的性質可從學校組織的靜態、心態、動態與生態等層面加以分析: 1.就靜態層面而言,學校效能是達成組織目標的程度。 2.就心態層面而言,學校效能是滿足成員需求的程度。 3.就動態層面而言,學校效能是發揮行政績效的歷程。 4.就生態層面而言,學校效能是促進組織永續發展的程度。	行政、教學、學生	學校預期目標之達成
高義展 (民87)	指學校教師與行政人員能夠盡忠職守,為完成教育目標及達到學校所預定的計劃而努力,使學校在行政與教學表現上,獲致和諧良好的成效。	行政、教學	1.完成教育目標 2.達到學校所預定的計劃
申章政 (民88)	指學校具備良好的特徵並能達成目標的程度,包括校長領導表現、學校環境規劃、行政溝通協調、教師工作滿意、課程安排、學校氣氛。	行政、教學	1.具備良好的特徵 2.達成目標的程度
李佳霓 (民88)	是學校為達成其教育目標所進行的方法、過程、手段及結果,包括學校氣氛、工作滿足、教學品質、學生表現等四個層面。	行政、教學、學生	學校達成其教育目標
楊淙富 (民88)	指學校為達成教育目標,在各方面均有良好的成效,學校中的校長、老師、學生、家長必須依照學校所設定的目標而努力。	學校成員必須依照學校所設定的目標而努力。	1.學校達成教育目標 2.在各方面均有良好的成效
林婉琪 (民89)	指學校為達成教育目標而產生教學、行政上預期的效果,同時它具有許多普遍共同的特性,包括教師教學品質、學生學習表現、教師工作滿足、師生溝通互動、社區家長支持、行政溝通協調等。	行政、教師、學生、社區	達成學校預定目標的程度
林聰地 (民89)	指學校為達成教育目標,採取許多行動策略與方案而產生績效的程度,包括行政成效、教學成效、及學校社區化成果。	行政、教學、社會資源	1.學校達成教育目標 2.產生績效的程度

續表 25 國內學者對於學校組織效能的定義或看法

學者/年代	學校組織效能的定義或看法	「學校效能」定義之重要向度	達成「學校效能」之關鍵
王慧秋 (民90)	指學校綜合表現結果，包含學校各種層面的表現，有校長的領導、教學的成效、學習的成果、學校的氣氛與文化、教師工作的滿足、學校因應外界的適應力與應變力、學校成員的工作發展與對學校的認同等項目。	行政、教學、學生	學校綜合表現之結果
吳明雄 (民90)	指學校為教育目標，在校園環境設備、行政溝通協調、學校氣氛、課程教學安排、教師教學品質、學生的學習表現、師生互動關係、社區家長參與及教師工作滿足等均有良好的成效，學校中的校長、老師、學生、家長必須依照學校所設定的目標而努力。	行政、教學、學生、社會資源	1. 學校達成教育目標 2. 有良好的績效
李幸 (民90)	指學校內外部經營、運作之結果與績效，及其所達成學校目標的程度。	學校運作之結果與績效	1. 達成學校目標的程度 2. 學校運作之績效
許孝麟 (民90)	指學校組織目標達成程度的動態歷程，除學校組織目標最終結果之呈現外，行政領導、教學活動、資源運用等運作歷程，及組織目標與成員滿足之兼顧，品質之提昇與學校之發展，均是學校效能關注的焦點。	行政、教學、社會資源	學校組織目標達成的程度
郭慶發 (民90)	指學校在整體表現上皆有良好成績，包括環境設備、行政領導、教師教學、學生表現、社區支援、學校氣氛等方面，皆能達成學校預懸之目標。	行政、教學、學生、社會資源	達成學校預懸之目標
楊進成 (民90)	指學校為達成教育目標、增進教學效果、強化行政效率、滿足師生需求、促進教育成長及學生優異表現的預期效果。	行政、教學、學生	為達成教育目標
葉天賞 (民90)	指學校在各方面均有良好的績效，包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧與策略、學校文化和價值、以及教職員的發展等，因而能夠達成學校所訂的目標。	行政、教學、學生	達成學校所訂的目標
陳建東 (民90)	指學校組織適應環境變革，以達到教育目標、提升行政效能、強化教學效果、滿足師生需求、增進教育品質、學生優異表現的預期效果以及參與程度。	行政、教學、學生	學校組織適應環境變革，以達到教育目標
戴振浩 (民90)	指校長、教師有良好的專業知能，有前瞻性的校務發展規劃、充足的學校設備、有效率的績效管理、適切的課程安排、靈活的教學方法、良好的師生關係、和諧的人際關係、注重學生學習效果、並能與家長和社區建立共識且以達成教育目標為依歸。	行政、教學、學生、社會資源	達成教育目標為依歸
范熾文 (民91)	一個組織實際表現與成果，亦即有績效的組織，能夠有效運用資源，滿足成員需求，達成組織既定目標，並且適應外部環境之變遷。	行政、教學、教師、資源	達成教育目標、有效運用教育資源、教師工作滿意、組織適應能力

資料來源：研究者綜合整理

綜合上述各學者看法，學校組織效能大體上有四種觀點：組織目標達成的程度、行政效率、成員滿意情形及組織適應力。范熾文（民91）指出：學校是一個

正式組織，有其既定的目標存在，有組織目標，才能指引成員努力之方向，建立目標意識；學校行政除了要達成既定目標，也要注意其經濟性，學校教育在執行每一項教育政策或教育活動，都是在運用各項資源，如人力、物力、時間等投入，來完成其目標，如何採取最有效率之方式來達成教育目的，是學校組織績效的重要概念；學校組織是由行政人員、教師、學生所組合而成，當教師進入學校組織之後，除了要完成組織目標外，其個人目標與需求，也要獲得滿足；學校組織是一個有機體，當學校內外環境變化迅速，不能以過去運作模式適應變化情況，因此學校必須持續不斷地推動組織發展，以有效因應環境的變遷。

因此，本研究將學校組織效能定義為在學校教育目標的導引下，發揮行政分工合作的力量，有效率地運用各項資源，兼顧組織目標與個人需求的達成，並能適應內外環境的變遷，綜合而成的整體績效程度。

第二節 學校組織效能之理論

學校組織效能的評定除了必須先釐清該名詞的定義與特徵之外，建立一個完整的理論模式亦是不可或缺的要件。雖然學校組織和其他組織有別，但仍可參照一些組織效能模式理論來發展有關學校效能的模式（李咏吟等，民87）。

一、組織效能之模式與理論

組織理論的學者認為效能並不能以單一的向度來描述。換言之，組織理論學者將效能視為是多元向度的。而且，通常會假定效能的詮釋是取決於組織理論及團體特殊的利益之觀點（Scheerens, 1992）。以下簡述幾種主要的組織理論觀點，並將其內容之要旨以表 26 示之。

表 26 組織效能的模式

理論背景	效能規準	效能階層	注意之範圍
經濟理性	生產力	組織	輸出及其決定因素
有機系統理論	適應力	組織	基本輸入的獲得
人群關係取向	參與性	個人	動機
官僚科層理論；系統成員理論；社會、心理家族理論	持續性	組織和個人	正式化結構
組織政治理論	對外在環境利害關係人的回應	個人和組織的次級團體	互賴性和權力

資料來源：*Effective schooling: Research, theory and practice* (p.6), by J. Scheerens, 1992, London: Cassell.

(一)經濟理性 (economic rationality)

這類觀點認為組織運作具有理性與目的性，故組織目標被當作追求的成果，是選擇成效規準的基礎（潘慧玲，1999）。另外，以此種觀點來界定效能亦可將其視為是生產力（Scheerens, 1992）。生產力是評量組織效能的規準。

(二)有機系統模式 (the organic system model)

組織被比喻為適應外在環境的生物系統。這類觀點的主要特徵在於組織開放地與周遭互動，所強調的重點是組織並非被動地受外在環境操弄。換言之，組織必須主動地影響外在的環境。此種觀點主要適用於處於力求生存或惡劣的環境中的組織。由於組織要求力求生存。所以，彈性與適應力是評量組織發展的規準（潘慧玲，1999）

(三)人群關係取向(the human relations approach to organizations)

此類觀點強調組織中個人的良好發展，同僚關係的和諧一致，動機之激發及人力資源的發展。依此觀點，工作者的工作滿足及對組織的參與將最可能是用來評量組織效能的規準（Scheerens, 1992）。

(四)科層體制 (the bureaucracy)

這類觀點強調組織內部職責的明確劃分，組織的確定性與持續性被視為是效能的規準（潘慧玲，1999）。

(五)組織政治理論 (the political model of organizations)

部分組織論者將組織視為政治的戰場，組織內部的工人與經理部門應用正式職責與目標達成他們本身明顯或隱藏的訴求，接觸外界強而有力的團體對組織的生存便顯得重要（潘慧玲，1999）。評量組織效能之規準偏向對外在環境利害關係人的回應。

組織效能雖有各種不同的定義、測量方式或指標，而此種情形在研究上也形成一些問題。Cameron（1978）認為在效能的研究中，仍有5項研究者大致同意的共識。

1. 儘管模糊和混雜充斥在效能的概念，組織效能的構念仍是組織科學的中心議題，而在理論及研究上，此構念是不能被忽略的。

2. 因為沒有任何組織的概念是全面性或完備的。所以，亦無所謂有效能的組織之概念是完備的。隨著採取不同的隱喻來描繪組織，組織效能的定義或適當之模式亦會有所不同。

3. 不可能獲致有關最佳、最充分的效能指標之共識，規準係植基於不同價值或個人偏好。

4. 不同效能模式對不同情境下之研究都是有用的。其有效性是依藉組織效能研究之目的及限制。

5. 組織效能主要是問題導向而非理論導向之構念。因為組織效能沒有唯一的模式或規準存在。所以，也不可能有唯一的效能理論。這不意味著不能發展某種多元的效能模式，此僅主張有關某一模式的預測變項或關係可能無法適用於其他模式。

二、學校組織效能之模式與理論

(一)Cheng 八種學校效能的模式

Cheng（1996）認為在研究學校效能時，還是要有理論模式來引導學校效能之解釋或選擇規準來評估效能。因此，他參酌 Cameron 和自己所從事之研究將學校

效能劃分為8種模式（見表 27）。這8種模式都有其優勢及限制所在。在不同的時空背景下，可能適用不同的模式來研究學校效能。

表 27 Cheng 八種學校效能的模式

	學校效能的概念	效能運用的狀況評鑑	指標/主要範圍
目標模式	設定目標之達成	目標清楚；具共識性；有時限可加以測量；資源充分	細列在學校計畫中之目標的達成
資源輸入模式	需求資源及輸入之達成	輸入與輸出間具有清楚的關係；資源是稀少的	資源的獲致
過程模式	內部過程之平順及健全	過程和結果間具有清楚的關係	領導、溝通、參與、協調、社會互動等
滿意模式	所有具影響力之顧客的滿足	顧客需求是能相容的，而且不會受到忽視	教育權威人士、管理委員會、行政人員、教師、家長及學生等之滿意
正當合法模式	學校為了生存所進行的合法或市場活動	學校的存廢必須受評估	公共關係、市場、大眾意向、名聲、社區狀況及績效等
無效能模式	不具無效能學校之特徵	沒有共同一致的效能規準，但學校改進的策略是需要的	既存的衝突、功能障礙、困境、缺失及弱勢等
組織學習模式	適應環境的改變及內部的障礙	學校是剛成立或在改變；環境的改變不能被忽視	注意外在的需求及改變、內部過程的監控、計畫評估、發展計畫
全面品質管理模式	對內部的人員及過程進行全面品質管理來達到顧客需求	顧客的需求是相容的；可獲取全面品質管理所需之技術及資源	領導、人力管理、策略性計畫、過程管理、品質成果、顧客滿意及社會影響等

資料來源：*School effectiveness and school-based management : A mechanism for development* (p.19), by Y. C. Cheng, 1996, London : The Flamer.

(二)Scheerens 學校效能統合模式

學者 Scheerens (1990) 根據統整觀點，透過投入、過程、產出與結果，發展出學校績效統合模式如圖 12。

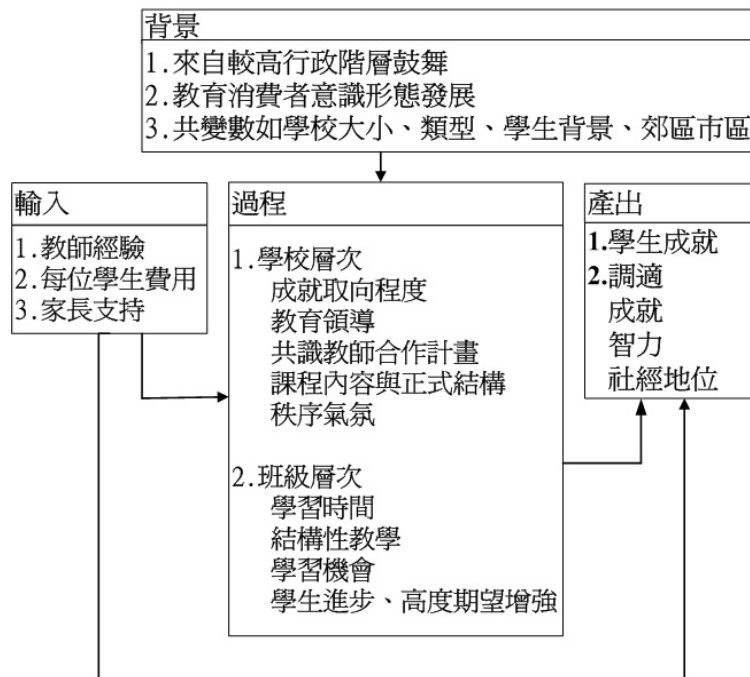


圖 12 Scheerens 學校效能統合模式

資料來源: School effectiveness research and the development of process indicators of school functioning. (p.63), by J. Scheerens, 1990, *School Effectiveness and School Improviveness*, 1(1).

(三) Hoy 和 Miskel 學校效能整合模式

Hoy 和 Miskel (2001) 認為，對學校而言，組織效能的重要性及混亂的情形是相當明顯的。例如，何時該提出有關效能的特定的問題？而可能的爭議有：什麼規準？指標如何被測量？效能是長期或短期的現象？如何創造有效能的學校？追問一個學校是有效能亦或無效能的價值是有限的。效能不單是一件事，對效能給予單面向的定義是不適合的。一個學校或任何組織可能是有效能及沒有效能的。質言之，在沒有一個理論作為引導下，聲稱一個學校比另一個學校更有效能是無意義的。組織效能是一個多面向的概念。換言之，組織效能模式必須包括多種的規準。沒有任何單一的規準（如學生的成就）可補捉學校效能複雜之特性。也因此，Hoy 和 Miskel 提出一個整合模式之組織效能（如圖 13）。此模式可算是目標及系統－資源模式的整合。在模式中已將「時間」、「多元的選民」及「多樣的規準」等同時列入考量。

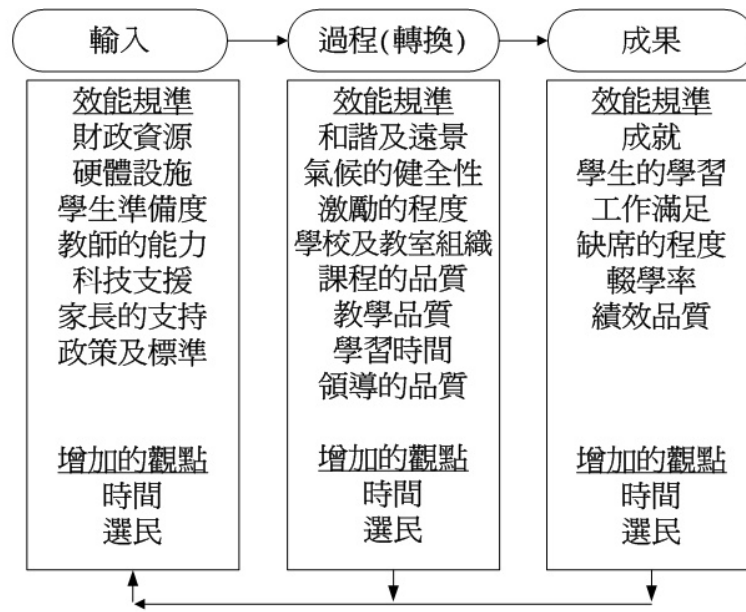


圖 13 Hoy 和 Miskel 學校效能整合模式圖

資料來源：*Educational administration: theory, research, and practice* (6th ed.) (p.297), by W. K. Hoy & C. G. Miskel, 2001, New York: McGraw-Hill.

如圖 13 所示，此模式（目標與資源系統模式）使用一些輸入、過程及成果概念之「指標」，作為運作的目標。同時，亦結合「時間構面」和「選民」，將其應用在每個指標之上。由此圖中之「成果」可看出，此模式在界定學校的品質與效能時，所採取的是更為廣泛、全面的理論觀點。

由上述 Cheng (1996)、Scheerens (1990)、Hoy 和 Miskel (2001) 所提出之模式觀之，可發現一個共同處，亦即所提出的模式都是多元或整合化的模式，而非單一模式。正因為學校組織效能是一種多面向的概念。因之，較適合建立多元或整合化的模式以引導學校組織效能之研究。范熾文（民91）指出：統整模式的優點可由下列三點說明：1. 統整模式主張組織為一開放系統，亦即具有目標導向的特性，因此目標並非靜態的，而是隨著時間改變而改變，兼顧目標模式與自然資源模式。2. 具有多樣化的目標，從適應、目標達成、統整與潛在力等四層面，來建構組織績效。3. 組織需要不同的組成份子，所以組織的目標需同時考慮其各種參與者的需要，有效能組織能同時達成組織與個人的需求。

第三節 學校組織效能之層面與指標

如前所述，學校組織效能為在學校教育目標的導引下，發揮行政分工的力量，有效地運用各種資源，兼顧組織目標與個人需求的達成，並能適應內外環境的變遷，綜合而成的整體績效程度。因此，其層面至少包括目標、行政、資源、個人需求、適應能力…等方面，茲舉國內外學者之看法如下：

一、國外學者的看法

Parsons (1960) 認為組織績效包括四個層面：

1. 適應力 (adaptation)：即成功地調適組織內外影響力的狀態。
2. 目標達成 (goal achievement)：即組織訂定及達成其內在目標的程度。
3. 內部統整 (integration)：即一種組織內部衝突或凝聚之狀態。
4. 潛在組織維護力 (latency)：即一種成員的工作動機或對組織奉獻之程度。

Trisman 等人 (1976) 研究發現，有效能學校的特徵是強勢的教學領導（經常是校長）、對學生成就的高度期望、良好的學校氣氛（包括師生和諧）、重視基本能力、小組教學、教職員間意見的交流。

Yuchman 和 Seashare (1967) 認為，福利機構績效的重點應放在生存 (survival)、調適 (adaptability) 與成長 (growth) 三個面向上同時考慮。詳細來看，可以細分成八個指標：

1. 經費或資源的籌措
2. 人力運用管理與發展
3. 方案設計與管理的能力
4. 接受服務者的滿意程度與幫助程度
5. 資料保存的完整
6. 機構使命的達到程度
7. 機構創新的能力

8. 機構與外界關係

Ivancevich、Szilagyι 和 Wallace (1977) 認為：績效有三個層面，在個人方面指工作滿足、目標達成及個人適應。在團體方面指士氣、凝聚力、效率、生產力；在組織方面則指利潤、效率、生產力、曠職、離職、成長及適應力等。

Cameron (1978) 以開放性題目訪問大學行政人員，歸納出高等教育機構組織效能指標共九項：(1)學生在教育上滿意程度；(2)學生在學術上發展；(3)學生生涯之發展；(4)學生個人發展；(5)教職員及行政人員滿意程度；(6)職員素質及專業發展；(7)系統開放程度及社區互動關係；(8)獲取資源能力；(9)組織健康情形。

Brookover 和 Lezotte (1979) 也研究發現有效能的學校特徵主要為：重視課程目標、學生的高度期望、接受學習責任感、更多直接或教學時間、校長扮演教學領導角色、教師接受績效責任。

Edmonds (1978) 綜合相關文獻及本身的研究成果，歸納出六項學校效能的因素，分別是：1. 校長強而有力的領導；2. 對學生抱有高度的期望；3. 強調基本技能；4. 良好的秩序；5. 靈活而有效地運用教學時間；6. 明訂課程進度。

Schein (1985) 以下列三項作為衡量組織績效的層面：

1. 組織適應的能力：指組織應付環境、解決問及處理系統改變的能力。
2. 組織生存的能力：指組織獲取資源、提供有關產品或服務，及統合個體獻身組織目標的能力。
3. 組織成長的能力：指組織不斷進行調適改革、創造有利環境及輸出新產品、新製造方法之能力。

McCormack-Larkin 和 Kritek (1983) 進行學校效能研究，結果發現有效能學校要素有六大項，分別是：

1. 學校氣氛：強烈的學術任務感、學生具有高度的期望、強烈的學生親密關係感、高度的教職員間同心協力、肯定個人學術的卓越表現。
2. 課程：閱讀、數學及語言的標準和年級期望水準、整個學習內容的計畫和督導。
3. 教學：透過結構性學習環境的有效率班管理、增加大量時間分配在學術優

先次序、主要的教學行爲（複習和考查家庭作業、發展性單元、歷程/結果考查、主動地督視座位安排）、採用直接式教學方法、最大的學術參與時間、採用累進式學習策略（計畫一年比一年成長）、在幼稚園階段即開始進行閱讀、數學和語言教學。

4. 支持性服務的協調：教學計畫、課程內容和輔助性教學服務內容能與班級相協調、採用刪除計畫（pull-out approach）（有些學習內容省略），不影響班級教學內容，不會對某些學生有較低期望，不干擾到最大的學習時間。

5. 評鑑：平時不斷地評估學生進步情形、精確地和有益學生獲得基本能力之成績報告單、重視測驗的態度，視為一種個別成就的肯定、使用測驗的準備和技巧。

6. 家長和社區支持：經常和不斷地與家長溝通、清楚地向學生和家長說明家庭作業策略、重視學生出席的重要性、明確地與長溝通有關學校對學生行爲標準的期望、加強社區服務的意識，用來增進和延伸學生學習。

Hoy 和 Miskel（1982）提出四項學校績效層面為：適應性（彈性和革新）、成就、工作滿足感、和主要生活興趣：

1. 適應性（adaptability）：適應性、彈性或革新等概念，常被研究者拿來作為組織績效的測量層面，此一標準將組織改善其運作程序的能力和導致變化的內外力量連結起來。在學校中，適應性可界定為專業教育人員感受變遷力量、推展新政策和實務，以適應緊急需要的能力。

2. 成就（achievement）：學校教育的目標多而模糊，但學生的學業成就在目標中，則是很明顯的。許多家長、學者、和政府決策者，以為學生學業成就，指的是學生表現在測量認知、技能標準化測驗上的分數，忽略了發展動機、創造力、自信、和抱負等情意的領域。造成此一缺憾，乃因一般認為測量認知結果比測量非認知結果容易之故。唯就實際而言，標準化成就測驗所測量的學生成就確有其實質的價值。

3. 工作滿足（job satisfaction）：以成員工作之滿足程度，作為瞭解組織績效之參考指標，以為一個快樂滿足的工作者，便是有生產力的工作者。

所謂工作滿足，是個人對工作的情感反應，亦即個人對工作或工作經驗予以評價以後，所產生的愉快或積極的情緒狀態。在教育環境中，工作滿足可說是一個現在和過去取向的情感狀態，由於成員的滿足感與其成就表現，只有低度的正相關。因此把成就表現和滿足感視為兩個個別的組織績效層面。

4. 主要生活興趣 (central life interests)：此為社會系統中潛在 (latency) 功能的重要指標，所謂主要生活興趣，可定義為一種態度，亦即在特定情境中，對某些喜愛活動的偏好。當學校成員或教師的主要生活興趣集中在工作環境時，學校的成就表現便較高。為使教育人員之主要生活興趣，表現在他的工作環境中，教育的情境必須具有許多獲得酬賞的有利機會。學校須明確說明教育人員的表現和獲得所期望的誘因兩者間的關係。

Genck (1983) 提出四項學校組織績效層面指標：

1. 學生學習：這是教育最主要目標，不同層級學校則有不同教育目標。此層面的具體指標為學習及學業進步、紀律及行為、個體及社會發展。

2. 家長滿意：從企業觀點來看，學生與家長是學校的消費者，所以家長滿意度也是學校組織績效之重要層面。其具體指標如家長對學校之信心與支持、學生意見等。

3. 教職員滿意度：學校是由教職員組成，其對學校之滿意度是學校組織績效重要層面。例如對課程方案、工作條件之滿意。具體資料包含士氣、自信心、團隊工作、支持、授權等。

4. 成本控制：成本控制是學校績效規準，其本質集中在幾項指標，例如師生比率、薪津政策、完善財務計畫、收益與支出或其他領域成本分析，這是績效管理上重要概念，因為成本控制連結著優良學校管理與優良學校績效兩項概念。

Houlhan (1983) 認為，學校辦學績效評量，應涵蓋外在可見之學校表現，如學生學業成就；和內在無形學校組織氣氛，如和諧、親密、互信的成員互動，是良好學校外在表現的條件與基礎。

Richards 和 Shujaa (1990) 蒐集美國十三個州的學校績效誘因方案，歸納

指出學校績效包含：(1)學生成就測驗；(2)低輟學率；(3)增加每日上課率；(4)增加升學率。

Newmann 和 Archbald (1990) 指出：學校績效是多元的，包含學生表現、升學率、輟學率、參與課外活動、課程品質、教職員專業準備、教材、教職員士氣。

Dimmock (1990) 在探討學校績效與品質時，將績效分成效能與效率：

1.效能方面：學科通過比率、學生對課程滿意度、參與考試比率、通過考試比率、地區團體參與程度、企業滿意度、每年畢業生比率。

2.效率方面：平均班級大小、學生單位成本。

Levine 和 Lezotte (1990) 曾進行有效能學校之探討與分析，結果歸納出有效能學校之特徵有九大項：1、生產性的學校氣氛和文化。2、重視學生重要學習技巧的獲得。3、適切地督視學生的進步。4、實用取向的教職員發展。5、傑出的領導。6、家長積極參與。7、有效教學的安排與實施。8、學生高度的期望和要求。9、其他可能相關的項目。

Climaco (1992) 提出衡量學校品質之績效指標如下：家庭因素、教學因素、教育環境因素及結果，而以學生的成就率、成就品質、師生及家長的滿意度與學生的輟學作為教育品質的指標。

Reynolds (1992) 認為學校組織效能具有以下的特徵：1、有計畫的領導。2、決策須有代表性。3、教師的意見能獲採納。4、教師須有一致性。5、學校生活結構化。6、引發腦力發展的教學。7、以工作為中心的環境。8、課堂上的焦點。9、師生間充分的溝通。10、監督紀錄的持續。11、家長的參與。12、良好的氣氛。

Baldwin、Coney 和 Thomas (1993) 發展出「學校組織效能問卷」，計有兩份，分別為教師及家長填寫，內容包括十一個層面：有效的教學領導、清晰的任務、安全有序的環境、積極的學校氣氛、高度的期望、經常評鑑學生的成就、重視基本技能的學習、提供學習的最大機會、家長參與社區、專業的發展、教師參與作決定。

Hopkins、Ainscow 和 West (1994) 曾就相關文獻分析結果，認為有效能學校具有八項代表性的特徵：1、著重課程的學校領導。2、校內的支持性氣氛。3、強調課程與教學。4、明確的目標與對學生的高度期望。5、具有學生表現與學習成就的監視系統。6、進行中的教職員發展方案與在職進修。7、學生家長的投入與支持。8、地方教育當局與校外的支持。

Pounder、Ogawa 和 Adams (1995) 在探討領導與學校績效時，以四項指標來作為學校績效之研究，分別是：組織適應力、目標達成、統整與潛在力。

Rajek (1997) 認為學校組織效能的評量指標為：1、學生學習滿意程度。2、學校教職員工的滿意度。3、學校經費問題。4、學校資源的有效利用。

以上國外學者有關學校組織效能層面之看法整理如 28。

表 28 國外學者有關學校組織效能之層面歸納表

學者	項目	效能	行政效率	教師滿意	適應力	家長滿意	學生滿意	社區互動	中輟生	學生學習	教師士氣	成本控制	學生成就	教師成長	組織健康	獲取資源	革新
Parsons(1960)		√		√	√												
Yuchtman & Seashare(1967)		√	√	√	√			√							√		√
Trisman et al.(1976)		√	√	√	√		√			√	√		√	√	√		
Ivancevich et al.(1977)		√	√	√	√						√						
Cameron(1978)		√	√	√			√	√						√	√	√	
Edmonds(1978)		√	√	√									√				
Brookover & Lezotte(1979)		√	√	√	√		√			√	√		√	√	√		
McCormack-Larkin & Kritek(1983)		√	√	√	√	√	√	√		√	√		√	√	√		
Schein(1985)		√			√												
Hoy & Miskel(1982)		√		√	√												√
Genck(1983)				√	√	√	√					√					
Houlhan(1983)		√		√													
Richards & Shujaa(1990)									√				√				
Newmann & Archbald(1990)									√		√		√	√			
Dimmock(1990)		√	√														
Levine & Lezotte (1990)		√	√	√	√	√	√			√	√		√	√	√		
Climaco(1992)		√		√					√								
Reynolds (1992)		√	√	√	√	√	√			√	√		√	√	√		
Baldwin,Coney & Thomas(1993)		√	√	√	√	√	√	√		√	√		√	√			
Hopkins,Ainscow & West (1994)		√	√	√	√	√	√	√		√	√		√	√	√	√	
Pounder, Ogawa & Adams(1995)		√		√	√												
Rajek (1997)		√	√	√	√	√	√			√	√	√	√	√	√	√	
次數		19	13	17	15	7	10	5	3	8	10	2	11	10	9	3	2

資料來源：研究者綜合整理

二、國內學者的看法

方德隆（民 75）提出以下五個學校組織績效的層面。學校組織方面以學校適應力和整體組織績效為代表、教師方面以教師工作滿意和教師主要生活興趣為代表、學生方面以學業成就為代表：

1. 學校適應力：在學校中，適應力被界定為專業教育人員感受變遷力量、推展新政策和實務，以適應緊急需要的能力。不僅測量對適應變遷的心理準備，也測量真正的變遷及革新努力。

2. 學生成就：學生成就為學校組織績效的重要層面，除測量學生的認知、技能外，情意領域的學習成就亦應列入。

3. 工作滿意：工作滿意是個人對工作或工作經驗予以評價後，所產生的愉快或積極的情緒狀態。在教育環境中，工作滿意是一種現在和過去取向的情感狀態，教師工作滿意也是學校組織績效的重要層面。

4. 主要生活興趣：係指在特定情境中，對某些喜愛活動的偏好，為一種態度傾向。一般而言，主要生活興趣偏向於工作取向者，則學校組織績效較高，教育人員也較感滿意。

5. 整體組織績效：統整產品的質與量、效率、適應力、和彈性。有績效的學校，學生的成就較高，學生的態度積極，學校更能適應環境的束縛，且更有效地處理學內部問題。

黃振球（民 79）指出影響學校績效的因素約有下列各項：

1. 行政方面：校長領導、教育目標、學習環境。
2. 教師方面：教師素質、教師的凝聚力、教師對學生的期望。
3. 學生方面：學生的出席率、聯課活動的參與、學生的行為、學生成就的評鑑。
4. 課程與教學方面：重視基本學科、較多家庭作業。
5. 家長社區方面：家長參與學校活動、社區人士對學校的滿意度及信任、學校與社區的溝通。

而教育績效內涵包含四項：

1. 學生學習：學生學習為學校教育主要任務，學習要重視五育均衡發展。
2. 家長滿意：學生家長對學校滿意與否，也是教育績效層面。
3. 教師士氣：教師士氣高低影響學校績效。
4. 行政效率：指投入與產出之比率。例如預算執行、品質管制等。

林金福（民 81）研究國民中學校長領導型式與學校組織效能的關係，將國民中學學校效能分為以下三個層面九個指標：

1. 行政層面：溝通協調、環境規劃及課程安排。
2. 教師層面：教學品質、工作滿足及同事互動。
3. 學生層面：學業成就、紀律表現及師生關係。

吳培源（民 83）建立台灣省高級中學的學校組織效能指標，其指標包括以下十項：1. 計劃與目標；2. 課程安排與評量；3. 教師教學方法與品質；4. 環境規劃與設備；5. 家長與學校間之關係；6. 教師工作滿足；7. 學生行為表現；8. 學生學習表現；9. 師生關係；10. 行政溝通與協調。

陳慶瑞（民 84）的研究：將學校組織效能區分人員與組織兩方面來建構四種領導效能指標：

1. 人員層面：(1) 工作滿足感；(2) 士氣。
2. 組織層面：(1) 績效(生產力)；(2) 適應力。

卓秀冬（民 84）所建構的高級中等學校效能指標為：

1. 行政效能：校園規劃與維護、師資課程之安排、生涯規畫及校務行政電腦化。
2. 教師效能：教學品質、班級經營、工作士氣及在職進修。
3. 學生效能：中途輟學率、留級重讀率、生活適應力及生涯規劃力。
4. 社會資源：家長支持、社區支援、社會評價及親職教育。

彭文賢（民 85）認為，績效內涵包含二項：

1.效率與效能：效率的追求是組織的目標，效率是投入和產出的比率。效能是達成組織理想目標。

2.員工士氣：只工作滿足感與缺席情形。

黃久芬（民 85）探討國小全面品質管理與學組織效能之關係，將學校組織效能的指標定為：1.學校環境規劃；2.教師教學投入；3.教師工作滿足；4.學生學習表現；5.學校氣氛。

謝金青（民 86）在探討學校組織效能評鑑指標時，分為教育輸入、教育歷程及教育產出三類指標。

1.教育輸入指標分為：發展目標與計畫、經費與教學設備、教師能力素質、學環境品質四項二級指標。

2.教育歷程指標分為：校長領導作為、學校行政管理、學校組織氣氛、教師教學品質等四項二級指標。

3.教育產出指標分為：發展目標與計劃達成、學生成就表現、教師學業成長、學校社區聲望等四項。

張清濱（民 86）認為，一個組織中績效評估的準則如下：

1.組織效能：即組織標的完成度。

2.組織效率：包括預算執行度，公文處理效率等。

3.組織的創新與發展：包括創新、研究與發展。

4.員工的滿意度：包括員工的激勵、流動、勤惰、忠誠度與凝聚力等。

余瑞陽（民 86）在其研究中所發展的學校組織效能指標為：1.學校環境規劃；2.教師教學品質；3.學生學習表現；4.家長參與；5.領導表現。

江文雄等人（民 88）在台北市中小學長評鑑方案之研究中，將校長評鑑指標分為五項指標，每項指標又細分幾個細目：

1.政策執行：遵守教育政策、達成教育目標。

2.教學領導：營造教學環境、指導教學策略、領導教學活動、落實教學評鑑。

3. 學校管理：規劃校務發展、督導校務推展、營造和諧氣氛、強化危機管理。
4. 人際關係：增進與教職員關係、增進與學生關係、增進與社區／家長關係、增進與其他人員關係。
5. 專業素養：善盡專業職責、促進專業成長。

上述五項指標，政策執行與教學領導和目標達成有關。學校管理與行政效率有關。人際關係與成員滿意有關。

羅英豪（民 89）指出，國民中學校長辦學績效評鑑指標包含：

1. 行政管理績效：計畫執行、行政領導、學校環境、人員管理、事務管理。
2. 教學領導績效：教學領導、課程教學、教學評鑑。
3. 訓輔工作績效：訓導績效、輔導績效。
4. 公共關係績效：學校關係、家長社區關係。
5. 專業成長績效；自我專業：教師專業。

吳清山（民 90）指出，學校績效責任應該是多層面的，其要素有五項：

1. 學校目標明確性；
2. 課程內容價值性；
3. 學生學習成就；
4. 教師專業發展；
5. 學校經營適應力。

范熾文（民 91）並將學校組織績效指標內涵分析如下圖 14

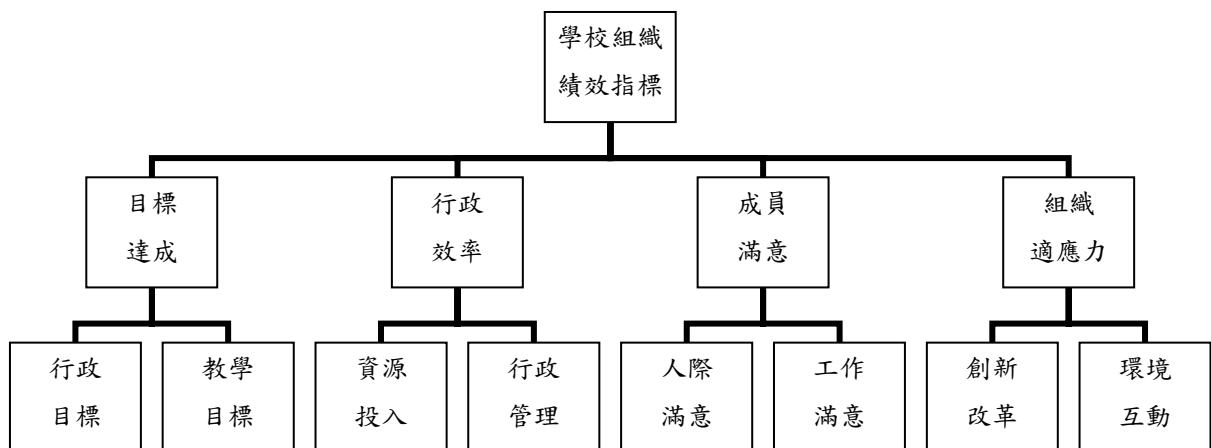


圖 14 國民小學組織績效指標

資料來源：范熾文（民 91）。國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究。未出版博士論文，國立台灣師範大學，臺北市，頁 158。

以上國內學者有關學校組織效能層面之看法整理如表 29。

表 29 國內學者有關學校組織效能之層面歸納表

學者	項目	效能	行政效率	教師滿意	適應力	家長滿意	學生滿意	社區互動	中輟生	學生學習	教師士氣	成本控制	學生成就	教師成長	組織健康	獲取資源	革新
方德隆(民75)		√		√	√			√									
黃振球(民79)		√	√	√			√			√	√			√			
林金福(民81)		√		√													
吳培源(民83)		√	√	√	√	√	√	√		√		√	√			√	
陳慶瑞(民84)		√		√	√						√						√
卓秀冬(民84)		√	√	√	√	√		√	√				√	√		√	
彭文賢(民85)		√	√								√						
黃久芬(民85)			√	√						√					√		
謝金青(民85)		√	√										√	√			
張清濱(民86)		√	√	√	√												√
余瑞陽(民86)		√	√	√		√				√							
江文雄等人(民88)		√	√	√													
羅英豪(民89)		√	√	√				√									
吳清山(民90)		√		√									√	√			
次 數		13	10	12	5	3	2	4	1	4	3	1	4	4	1	2	2

資料來源：研究者綜合整理

綜合上述國內外學者的觀點，雖組織效能之層面相當多樣化，但亦有共同之處，那就是累積次數較多的項目，包括效能、行政效率、教師滿意與適應力等四個層面（國內外學者皆然，唯值得注意的是，國外學者的看法「適應力」次數較「行政效率」多，而國內學者的看法，「行政效率」次數較「適應力」多）。因此，本研究以此四層面及其指標作為學校組織效能之變項：

(一)目標達成

目標達成是指達成學校教育目標的程度。此層面包括行政目標與教學目標兩個指標，前者是行政上所訂定校務發展計畫、年度工作計畫等的執行情形，而後者則是教學上教學方法、教學品質等的提升表現。

(二)行政效率

行政效率是指學校行政資源投入與產出的比率。此層面包括資源投入與行政

管理兩個指標，前者是師資、人力、經費、設備等的投入情形，而後者則是計畫、執行、考核等行政管理的產出表現。

(三)教師工作滿意

教師工作滿意是指教師對其現在職務滿意的程度。此層面包括人際滿意與工作滿意兩個指標，前者是教職員之間、師生之間、親師之間等的互動情形，而後者則是工作環境、待遇、升遷機會等的滿足程度。

(四)組織適應力

組織適應力是指學校組織能因應環境變遷而調整適應的能力。此層面包括創新改革與環境互動兩個指標，前者是校務創新、研究、發展等的推動情形，而後者則是學校與社區、學校與民眾、學校與環境等的互動程度。

第四節 學校組織效能之評量工具

有關學校組織效能之評量工具，僅舉較具代表性之國外三種、國內六種，簡介如下，以作為本研究編製調查問卷之參考。

一、Miskel、Fevurly 和 Stewart 組織效能知覺指數量表

Mott (1972) 運用社會系統中四個功能作為標準，把七個重要的組織結果結合起來，而設計出一套組織效能的模式，他整合了產量的質、產量的量、效率、適應性和彈性等五項規準，這五項規準說明了組織運用其中心力量，以達成目標和尋求適應的能力。有效能的學校是產生較高的學生成就、發展更多積極的學生態度，更能適應環境的變遷，且更有效地處理學校內部的問題 (Hoy & Miskel, 1996)。

Miskel、Fevurly 和 Stewart (1979) 修正 Mott (1972) 的量表，修訂之後的問卷稱為「組織效能知覺指數」(The Index of Perceived Organizational Effectiveness)，由於經過設計，應用在學校組織中有 .89 的信度，此量表適合於

學校組織環境。Hoy 和 Ferguson (1985) 曾採用此量表作為研究工具，所得研究結果與其他績效規準有顯著的相關，Hoy 和 Ferguson 稱此量表不但簡明，且填答容易，能測量精確概念（范熾文，民 91）。

二、Ogilvie 和 Sadler 組織成果問卷

Ogilvie 和 Sadler(1979)所編製的「組織成果問卷」(Organization Outcomes Questionnaire, OQ) 用於測量學校效能。問卷的內容包括學校產能、統整、健康及回饋等四個層面的十大題，採用十二點計分法。OQ 本身具有良好理論基礎，並經相關的實證研究證明，問卷之信度與效度頗高，可供學校組織績效評量之用（蔡進雄，民 89）。

三、Connecticut 學校效能問卷

Connecticut 學校效能問卷係美國 Connecticut 大學所發展的問題，它包含有國中與國小用兩式。國中部份稱為「中等學校發展問卷」(Secondary School Development Questionnaire)；國小部分稱為「Connecticut 學校效能訪談與問卷」(The Connecticut School Effectiveness Interview and Questionnaire)。量表的全部題目內部一致性係數 Cronbach α 在 .66 至 .93 之間(周崇儒，民 86)。

四、吳清山學校效能量表

吳清山（民 78）量表內包括學校環境規劃、教師教學品質與方法、學生的紀律表現、學校行政溝通與協調、學生的學業表現、教師工作滿足、學校課程安排、家長學校彼此關係、師生關係及校長領導能力等十個因素，計有四十個題目，採非常符合與非常不符合的五點量表，由受試者對服務的學校和工作實際感受的符合程度加以填答。量表全部題目的內部一致性係數 Cronbach α 為 .86，各因素內部一致性係數 Cronbach α 介於 .68 至 .82 之間。至於量表之效度，經過因素分析的結果，顯示具有良好的建構效度。

五、游進年學校效能問卷

游進年（民 79）依據組織產能、組織統整、組織健康、組織回饋四個層面，並參考國內外相關問卷，編製而成問卷的內容。問卷各層面的 α 係數介於 .78 至 .87 之間，顯示各層面題目之間的一致性相當高。在效度方面，問卷係以建構效度為準，問卷內容係依據學校效能的理論架構編譯修訂而成，問卷的內容具有相當的效度。

六、吳培源學校效能問卷

吳培源（民 83）利用封閉式問卷及開放式問卷等方式來建立學校效能指標。問卷的學校效能指標包括：計劃與目標、課程安排與評量、教師教學方法與品質、環境規劃與設備、家長與學校間之關係、教師工作滿足、學生行為表現、師生關係及行政溝通與協調。量表各因素的 Cronbach α 介於 .72 至 .90 之間，表示量表具有很高的穩定性。至於本量表之效度，經由因素分析，顯示具有良好的建構效度。

七、林金福學校效能評量問卷

林金福（民 81）參考各家觀點及有關問卷，發展成預試問卷。經實施預試之後，進行因素分析，獲得九個因素，分別是「溝通協調」、「環境規劃」、「課程安排」、「教學品質」、「工作滿足」、「同事互動」、「學業成就」、「紀律表現」和「師生關係」等，並將之歸納為行政、教師、學生三個層面，在行政層面解釋的總變異量有 64.6%，在教師層面解釋的變異量有 62.8%，在學生層面解釋的變異量有 66.3%。就信度而言，本問卷全部題目之內部一致性係數 Cronbach α 為 .91。在各層面中，行政層面的 α 值為 .93，教師層面的 α 值為 .89，學生層面的 α 值為 .92。而各因素之 α 係數介於 .76 至 .87 之間，據此可知，問卷具有良好的 consistency。

八、余瑞陽學校效能問卷

余瑞陽（民 86）研析相關文獻，建構研究指標，並請教教授、研究生、現任

國小校長、主任、教師，兼重理論與實務編製而成問卷內容。經由預試問卷的實施與分析，獲得五個因素分別為「學校環境規劃」、「教師教學品質」、「學生學習表現」、「家長參與」和「領導表現」等五個向度各五題，共二十五題。在信度分析方面，本問卷各向度的 Cronbach α 係數高達 .91，各向度的 Cronbach α 係數亦高達 .81、.85、.85、.82、.92，顯示其內部一致性高，信度頗佳。再以相關分析考驗單題與各向度及總量表之內在相關，可發現單題與各向度、單題與總量表之間的相關，皆達 .001 之顯著水準。

九、范熾文學校組織績效問卷

范熾文(民 91)依據文獻探討所得結果，再參考 Miskel、Fevurly 和 Stewart (1979) 及前述學者等之問卷，修訂成學校組織績效問卷，分成目標達成、行政效率、教師工作滿意及組織適應力等四項層面。問卷預試後，進行項目分析、因素分析選取適當題目，並進行信度分析，整體學校組織績效 Cronbach α 係數為 .9658，各層面 Cronbach α 係數介於 .8647 至 .9067 之間，顯示其內部一致性高，信度頗佳。

綜合上述，學校組織效能的評量工具，國外有 Miskel、Fevurly 和 Stewart 組織效能知覺指數量表，Ogilvie 和 Sadler 組織成果量表，以及 Connecticut 學校效能量表等，而國內則有吳清山、游進年、吳培源、林金福、余瑞陽、范熾文等相關的學校效能問卷，所探討之層面與內涵比較多樣化，也都具有良好的信度與效度，深富參考價值。

第五節 學校組織效能之相關研究

學校組織效能之議題一直以來都深受重視，所以相關研究相當豐富，茲將國外與國內的研究結果摘要整理如表 30、表 31 所示：

表 30 國外有關學校組織效能研究摘要一覽表

研究者 & 年代	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究結果
Weber (1971)	都市內兒童教學與閱讀	美國東部華盛頓區四所成功學校	調查研究	成功的學校特質為：強勢的領導；小班教學；重視閱讀；較高的教學品質；重視專業服務；對學生高度的期望；有充實的物質設備；有秩序、有目標的學校氣氛等。
Brookover & Lezotte(1979)	學校特徵的改變與學生成就改變一致性之研究	以 8 所密西根小學為主其中 6 所是有效能的學校而另 2 所是低效能學校。	問卷調查	1. 有效能學校特徵為校長扮演教學領導角色、教師有更多教學時間、教師相信所有學生都能精熟基本技巧、教師對學生的教育成就有高度的期望、學生能接受學習的責任感、教師能實施補救教學負起教導基本技巧的責任、教師能接受績效責任、教師能重視課程目標且與家長保持密切聯繫但不讓家長過度介入。 2. 無效能的學校則是校長不主動參與教學與評量過程及不關心測驗結果。
Austin(1979)	示範學校及其效能之研究		文獻分析 調查法	1. 研究發現有效能的學校是：校長強勢的領導，也是教學領導者，能共同參與教室的教學計劃，且能把握學校課程、計劃與教職員等的正常運作。 2. 教師對學生具有高度的期望，願意投注較多的時間在教學活動。教學能適合學生個別的需求，能使用自己所發展的教學評量判斷學生學習成效，並與家長間維持良好的互動關係。
Edmonds & Lezotte(1982)	學校改善計劃－教育領導的遠見		調查研究	1. 研究發現有效能的學校是：校長卓越的領導並注重教學品質，提供安全的教學環境並增長學習氣氛。 2. 教師教學具有普遍性，能廣泛被了解與接受讓所有學生獲得最基本的精熟學習，且能善用學生成就測驗，做為教學評鑑的參考。
Murphy et al. (1985)	學校效能特徵研究－都市低社經地區學校		調查研究	1. 研究發現有效能的學校是：技術層面上注重課程緊密性，多樣的學習機會。 2. 在學習環境層面上，注重明確的學習目標，校長採教學領導，經常督導巡視；具有結構性的成員發展等。
Duignan(1986)	學校效能研究－增進學校效能的一些啟示		調查研究	研究發現影響學校效能的因素： 1. 內在因素：包含領導與決定、學校文化與氣氛、教師行為及學生行為等。 2. 外在因素：包含不同利益團體的要求、外界對學校的看法或批評、家長的參與、多元的價值觀問題、政治的介入、教育資源的運用與學校環境等。
Stedman(1987)	增進學校效能的方法		調查研究	研究發現增進學校效能方法有： 學校能重視文化多元特性，對校園不同種族語言文化等表示尊重；能安排充實而均衡的課程，提供寬容、溫暖的學習環境；校長、教師、家長熱心參與學校活動，共同合作推展校務；教師能顧及每位學生的基本需求，發揮教學專長，注重教師在職進修。

續表 30 國外有關學校組織效能研究摘要一覽表

研究者 & 年代	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究結果
Reid, Hopkins & Holly(1987)	關於學校效能一問題與解決		調查研究	研究發現增進學校效能有：發揮校長的領導角色；重視學校建築的規劃與校園秩序的維護；具有良好的傳統校風與學校氣氛；充滿樂觀進取且注重工作效率的成員；提升教師的教學品質；注重學生的學業與行為；給予學生高度的期望等。
Davis & Thomas(1989)	有效能的學校與有效能的教師		調查研究	研究發現有效能的學校包括：良好的班級經營；高度的學術參與；時常的督導學習；明確的教學目標；優先的教學改進等。
Scheerens(1990)	學校效能研究與學校功能發展過程		調查研究	研究發現學校效能可從背景、投入、過程、產出的所謂 CIPP 模式來說明： 1. 背景因素：包括學校環境與人口變項、意識型態、行政機關的策略等。 2. 投入因素：包括教師素質、教育經費運用、社區與家長的支持等。 3. 過程因素：包括學校層次與班級層次。前者如：校長的領導、學校的措施、學生成就等；後者如：學習機會、教師期望、教師教學、課業的督導等。 4. 產出因素：包括學生的智力、成就、調適等。
Coleman & Collinge(1991)	外在因素影響與學校效能之增進		調查研究	研究發現影響學校效能因素有： 1. 內部因素：包括學校設備、氣氛、課程、師資、教師教學、學生學習等。 2. 外因素：包括家長、學區、當地的教育行政機關、不同利益團體等。
Chance(1991)	創造有效能的校園學區		個案研究	有效能的學校是：強勢的教學領導；高度的期待學生；積極有序的學習環境；重視教學活動；評量學生學習成果等。
Wiebe(1992)	國民小學校長知覺的學校效能特徵和學生成就關係之研究	以 59 位國民小學校長為調查對象	問卷調查 訪談法	校長認為教學領導和學生成就關係最重要，其次為清晰的學校任務、安全而有秩序的環境、對成就的高度期望、學生專注於學習的時間、家庭與學校的關係及督導學生進步。
Creemers(1992)	學校效能—增進荷蘭學校的效能		調查研究	研究發現影響學校效能有：學校層級與廣泛的教育層級。前者如：課程、學校組織、教育董事會等。後者如：教師的職前與在職訓練、教育政策等。
Gaziel(1992)	團隊管理型式與學校效能	以色列 18 所小學 180 位教師進行研究		以三種管理型式(權威、諮詢、參與)對學校效能進行研究，發現此三種不同的團體管理型式，並未對學校效能產生顯著差異。
Hamp(1992)	加拿大自主學校中教師所認知的學校效能特質		調查研究	研究發現成功的學校特質是：有效的領導；高度的期待學生；清楚的任務專注的學習；督導學生的學習；基本技巧的習得；學校的良好學習氣氛；家長的熱心參與及互動等。
Cheng(1994)	校長的領導是學校最緊要的實務因素	香港 190 所小學	問卷調查	1. 校長領導型式區分為弱勢領導和強勢領導兩類。 2. 研究結果顯示：校長領導型式在學校文化、教師教學、學生學習層面達到正相關。 3. 顯示校長領導實為學校效能之重要因素。

續表 30 國外有關學校組織效能研究摘要一覽表

研究者 & 年代	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究結果
Gaziel(1997)	中等學校衝突文化不利的學生與學校效能關係	以 20 所中學及 724 位教師進行	調查研究	不同的學校組織文化對學校效能的學生學習成就層面造成顯著的差異。
Rosalind & Derek(1998)	學校資源管理與學校效能關係之研究	以公立 117 所中學為研究對象	問卷調查	1. 學校資源的有效管理對教師教學和學生學習達到顯著正相關。 2. 資源的有效管理可增進學校效能。
Harrison(1998)	學校文化與學校效能	40 所小學和 39 所高中	問卷調查	1. 學校效能指標為目標確認、教師、學生出席率、組織適應、家長參與、學校活動等。 2. 研究結果顯示：學校文化和學校效能達到顯著相關。
Pease(1998)	成員專業程度對組織績效影響	德州 100 個學區教師	調查法	1. 學生績效採用德州學術評估測驗。 2. 教學與非教學成員比率對學生績效有顯著影響。
Tam(1999)	從組織觀點探討學校教育品質多元模式	三所學校	個案研究	1. 四種管理取向(結構、人力資源、政治、文化)對五個學校教育品質(目標達成、工作滿意、歷程、問題預防、持續學習)有影響。 2. 管理強度運用並非是促進學校品質唯一因素。 3. 其他如內在目標、團體倫理、教師經驗也是影響學校教育品質。
Leiding(2000)	改進學校績效；在明尼蘇達州四委辦學校印裔學校學習型態	四所學家長、學生	訪談法	1. 美國政府並沒有提供印裔學生必要學習工具。 2. 建議改變教學策略、課程、角色模倣。
Forte(2000)	專業發展對教師績效與學生成就之影響	國小教師、學生	教室觀察、專業發展方案調查	專業發展方案對教師績效及學生成就有影響。

資料來源：研究者綜合整理

表 31 國內有關學校效能研究摘要一覽表

研究者 & 年代	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究結果
方德隆(民 75)	國民中學組織結構與組織效能關係之研究	國民中學 947 位教師	問卷調查法	1. 國民中學組織結構各層面和組織效能各層面之間有顯著相關。 2. 國民中學組織結構各層面較能有效地預測「整體組織效能」，而對「工作滿意」及「主要生活樂趣」的預測力較低。

續表 31 國內有關學校效能研究摘要一覽表

研究者 & 年代	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究結果
楊煥烘 (民 77)	國小校長領導型式與教師成熟度之配合對教師工作滿意及組織效能認知的影響	台北市國小教師 930 人	文獻研究法 問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長之領導型式與教師成熟度配合與未配合在教師工作滿意上沒有差異存在。 2. 校長之領導型式與教師成熟度配合與未配合在教師組織效能認知上沒有差異存在。 3. 校長之領導型式與教師成熟度在教師工作滿意上，沒有交互作用效果。 4. 校長的領導型式與教師成熟度對教師組織效能認知上，沒有交互作用效果。
吳清山 (民 78)	國民小學管理模式與學校效能關係之研究	國民小學教師 1520 人	問卷調查法 訪問調查法	在學校管理模式中，以官僚模式、政治模式對學校效能最具有預測力。
陳淑嬌 (民 78)	國民中學校長領導型式、教師工作投入與組織效能關係之研究	南部五縣市國民中學教師 1018 位	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高關懷高倡導的領導型式之下，教師工作投入最高，工作滿意度最高，所知覺整體組織效能最佳；而在低關懷低倡導領導型式之下，工作投入最低，工作滿意度最低，所知覺整體組織效能最低。 2. 高工作投入之國中教師，其工作滿意度最高，所知覺整體組織效能最佳；低工作投入之教師，其工作滿意度最低，所知覺整體組織效能最低。 3. 校長領導型式、教師工作投入在組織效能上沒有顯著交互作用。 4. 背景變項、校長領導型式、教師工作投入各層面對組織效能有顯著預測力，其中以關懷和工作專注對組織效能具有最大的預測力。
游進年 (民 79)	國民中學學校氣氛與學校效能關係之研究	592 位國中教師	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國民中學學校氣氛各層面與學校效能有密切的關係。「支持」、「投入」與「親密」三個層面與學校效能之間呈正向關係。「指示」與「挫折」二層面與學校效能之間呈負向關係。 2. 學校氣氛開放程度與學校效能具有正相關。 3. 學校氣氛「支持」、「投入」與「親密」三個層面與氣氛開放程度，對學校效能具有決定性預測作用。
林金福 (民 81)	國民中學校長領導型式與學校效能關係之研究	國民中學教師 1926 人	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「高倡導高關懷」的領導型式，在「行政層面」、「教師層面」及「學生層面」的效能均最高。 2. 校長的倡導行為對於學校整體效能，最具預測之功能。
蔡培林 (民 82)	國民中學學校管理型態與學校效能關係之研究	1004 位公立國中教師	文獻分析法 問卷調查法	國民中學學校管理型態與學校效能具有顯著的相。學校管理型態愈接近系統四「參與式」管理型態，學校效能愈高；反之愈接近系統一「剝削-權威式」，則學校效能愈低。
劉春榮 (民 82)	國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究	1415 位國小教師	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校組織結構正式化、專門化愈高，則學校效能不論在校長領導、行政溝通、學習環境、課程與教學、學生行為表現、學生學習表現及整體學校效能均有愈高的現象。 2. 學校組織結構集中化、傳統化愈高，則學校效能不論在校長領導、行政溝通、學習環境、課程與教學、學生行為表現、學生學習表現及整體學校效能均有愈低的現象。 3. 學校組織承諾其認同程度、努力意願、留職傾向或整體組織承諾愈高，則學校效能不論在校長領導、行政溝通、學習環境、課程與教學、學生行為表現、學生學習表現及整體學校效能均有愈高的現象。 4. 我國國民小學學校效能整體而言：校長領導、課程與教學、學生行為表現較佳；而學生行為表現、學習環境、行政溝通及整體學校效能次之。

續表 31 國內有關學校效能研究摘要一覽表

研究者 &年代	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究結果
蘇水柳 (民 82)	台北市立國民小學學校事務行政管理與學校組織效能相關之研究	台北市立國民小學 82 校教師 1180 人為樣本	文獻法 問卷調查法	1. 台北市國民小學事務行政管理指標對組織效能的影響多達顯著水準，唯進修次數對組織效能的影響未顯著。 2. 台北市國民小學行政人員人口變項、學校情境變項、事務行政管理與組織效能變項間之因果關係，尚難完全獲得支持。
呂祝義 (民 83)	國民中學學校環境、社區環境與學校效能關係之研究	台灣省公立國民中學 760 位教師	問卷調查法	1. 整體學校環境或社區環境愈好，其學校效能也愈好。 2. 營造良好的學校環境與社區環境可態效提升學校效能。
吳培源 (民 83)	台灣省高級中學校領導型態、學校氣氛與學校效能關係之研究	台灣省 47 所公立高中 1175 名教師	問卷調查法 晤談法 觀察法	1. 台灣省高級中學校校長領導型態中，校長表現「高倡導高關懷」領導型態的學校效能較佳，校長表現「低倡導低關懷」領導型態的學校效能欠佳。 2. 台灣省高級中學校氣氛屬於開放型的學校比封閉型的學校，其學校效能愈佳。 3. 不同的校長人口變項，不論在領導型態、學校氣氛與學校效能之交互作用，均沒有顯著差異存在。 4. 不同的學校環境變項，不論在領導型態、學校氣氛與學校效能之交互作用，均沒有顯著差異存在。 5. 校長人口變項、學校環境變項、校長領導行為、學校氣氛等八種變項對學校效能的預測力為 57.84%。
沈翠蓮 (民 83)	國民小學教師專業成長、教學承諾與學校效能關係之研究	國小教師 1150 位	文獻分析 問卷調查法	1. 專業成長對學校效能有其重要性，規劃前進性的專業成長可使學校導向更有效能。 2. 融合知、情、意、行的教學規劃承諾，有助於提升學校效能。 3. 性別、服務年資、擔任職務、學校規模、學校地區對整體學校效能有顯著影響。 4. 教師個人背景變項、專業成長、教學承諾對學校效能的預測方面，以教學規劃承諾最具預測力。
林泊佑 (民 83)	國民小學公共關係與組織效能之相關研究	台北市公、私立國小 1005 位教育同仁	問卷調查法	1. 台北市國小整體公共關係的推展偏向積極的。 2. 台北市國小整體組織效能尚稱良好。 3. 台北市國小推展公共關係的積極度與組織效能的高低有顯著的正相關存在。 4. 台北市推展公共關係的積極度對組織效能的高低具有預測作用。
張德銳 (民 83)	國民小學校長行政表現、組織氣氛、組織效能之研究	台灣地區 599 位國小教師	問卷調查法	1. 台灣地區國民小學校長行政表現，與組織效能的關係為正向，且尚稱密切。 2. 台灣地區國民小學組織氣氛，與組織效能的關係為正向，且尚稱密切。 3. 台灣地區國民小學校長行政表現、組織氣氛，兩者可以共同有效預測整體組織效能和教師工作滿意。
李皓光 (民 84)	國民小學學校效能評量指標之研究	台灣南部地區之公立國民小學	文獻探討 開放式問卷	歸納適用於我國的學校效能評量指標，可區分為「學校發展」、「物資設備」、「校園環境」、「校長領導」、「行政管理」、「活動辦理」、「氣氛滿意」、「教師教學」、「學生學習」及「社區家長」等十個層面。
林月盛 (民 84)	國民小學公共關係、教師參與程度與學校效能關係之研究	台灣省公立國民小學教師 1134 人	文獻分析法 問卷調查法	1. 國民小學公共關係、教師參與程度與學校效能之現況大致良好。 2. 學校公共關係與學校效能有密切的相關。 3. 學校公共關係、教師參與程度與學校效能因背景變項的不同而有差異。 4. 學校公共關係愈好或教師參與程度愈高，其學校效能也愈好。 5. 所態預測變項中以服務滿意對學校效能最具有預測力。

續表 31 國內有關學校效能研究摘要一覽表

研究者 & 年代	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究結果
劉志鵬 (民 84)	國民小學教師參與決定、組織承諾與組織效能關係之研究	台灣地區 97 所國民小學 1314 位教師	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國民小學教師所知覺的組織效能，在五點量尺的平均數為 3.53，屬高下程度。 2. 台灣地區國小教師參與決定量及參與決定符合度與組織效能呈正相關。 3. 台灣地區國小教師組織認同、留職意願及努力意願與組織效能呈正相關。 4. 教師參與決定與組織效能，其中以留職意願、參與決定量及組織認同三者最具有預測力。
李淑芬 (民 85)	國民小學校長權力運用、教師參與決定、與學校效能關聯性之研究	台灣地區南部五縣市 857 位小學教師	文獻分析法 問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國民小學校長權力運用類型，趨向高功能高正式權力以高功能低正式權力時，教師參與決定意願與實際機會、以及學校各層面效能皆較高；以而參與決定屬於高度意願組與高度機會組的教師，其知覺到的學校各層面效能亦較高。 2. 國民小學校長權力運用、教師參與決定、學校效能三者之關係方面，校長功能權力運用與教師參與決定意願、教師參與決定實際機會、以及學校各層面效能，皆呈正相關；校長正式權力運用與教師參與決定實際機會、學校各層面效能，呈負相關，與教師參與決定意願的相關，則未達顯著水準；而教師參與決定之意願與實際機會，與學校各層面效能，呈正相關。 3. 校長功能權力運用、正式權力運用、教師參與決定之意願、以及教師參與決定之實際機會，以校長功能權力的運用最能解釋學校各層面效能。
黃久芬 (民 85)	國民小學全面品質管理與學校組織效能關係之研究	台北縣市 56 所公立小學教師	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國民小學全面品質管理與學校組織效能，無論整體或各層面均達 0.05 之顯著正相關。 2. 對學校組織效能之預測，以確保顧客滿意預測力最高，其次為全員承諾參與、持續改進系統、學校規模、文化變革領導及年齡。
蔡進雄 (民 85)	校長領導行為、學校組織氣氛與學校效能之關係研究	北部地區十二所高級中等學校	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長「倡導行為」及「關懷行為」，與學校效能各層面及整體學校效能呈正相關。 2. 學校組織氣氛之「工作精神」、「同事情誼」、「以身作則」、「關懷」、「強調成果」及「開放程度」與學校效能呈正相關，而「隔閡」、「阻礙」及「疏離」則與學校效能呈負相關。 3. 校長「倡導行為」及「關懷行為」，與學校組織氣氛之「工作精神」、「同事情誼」、「以身作則」、「關懷」、「強調成果」及「開放程度」呈正相關，而與「隔閡」、「阻礙」及「疏離」呈負相關。
余瑞陽 (民 86)	國民小學校長管理能力與學校效能關係之研究	台灣地區公立國民小學	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國民小學校長管理能力為中上程度。 2. 國民小學學校效能為中上程度。 3. 國民小學校長管理能力愈強，學校效能愈高。 4. 投入「整體校長管理能力」、「校長人口變項」、「學校環境變項」預測「整體學校效能」時，以「整體校長管理能力」的預測力最高。
周崇儒 (民 86)	國民小學教師專業成長、組織承諾與學校效能關係之研究	台北縣立國小 670 位教師	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教師專業成長的各向度與整體學校效能之間，均呈現正相關，顯示教師專業成長情形愈好，則學校效能也愈高。 2. 教師組織承諾的各向度與整體學校效能之間，均呈現正相關，顯示教師的組織承諾愈高，則學校的效能也愈高。

續表 31 國內有關學校效能研究摘要一覽表

研究者 & 年代	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究結果
張正霖 (民 86)	國民小學全面品質教育、學校組織氣氛與學校效能關係之研究	台北地區公立國小教師 870 位	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 國民小學全面品質教育與學校組織氣氛具有顯著而正向典型相關情形存在；國民小學全面品質教育與學校效能具有顯著而正向典型相關情形存在；國民小學學校組織氣氛與學校效能具有顯著而正向典型相關情形存在。 全面品質教育與學校組織氣氛交互作用對學校效能無顯著影響。
張奕華 (民 86)	國民小學組織學習與學校效能關係之研究	國小教師 1245 人	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 組織學習與學校效能有密切的關係，即組織學習愈好，學校效能也愈佳。 組織學習各層面中，以系統性思考最能解釋並預測學想校效能。
張慈娟 (民 86)	國民小學校長教學領導與學校效能之研究	桃竹苗地區 65 位國小校長與 736 位教師	文獻分析法 問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 校長教學領導行為與學校效能有典型相關存在。 整體而言，確保課程與教學品質以及發展教學任務與目標對學校效能之預測力最高，且具正向預測效果。
謝金青 (民 86)	國民小學學校效能評鑑指標與權重體系之建構	138 位教育學者、教育行政人員、小學校長及小學教師	調查及訪談	<ol style="list-style-type: none"> 「國民小學學校效能評鑑指標與權重體系」中，一級指標包含了「教育輸入」、「教育歷程」與「教育產出」。 一級指標中之教育輸入指標，下轄「發展目標與計畫」、「經費與教學設備」、「教師能力素質」與「學校環境品質」等四個二級指標。 一級指標中之教育歷程指標，下轄「校長領導作為」、「學校行政管理」、「學校組織氣氛」與「教師教學品質」等四個二級指標。 一級指標中之教育產出指標，下轄「發展目標與計畫達成」、「學生成就表現」、「教師專業成長」與「學校社區聲望」等四個二級指標。
李咏吟等 (民 87)	國民小學學校效能縱貫研究	台北市七所公立國民小學	縱貫研究法	<ol style="list-style-type: none"> 四次標準化測驗結果，在前三次的教學成就表現上，高效能學校的表現與低效能學校有統計顯著差異，然而最後一次兩類學校的差異現象卻消失，顯示，透過班級教師的影響因素，將有可能使原來測驗成績有相當差距的班級，在經過學習經驗後縮小差距，甚至超越。 高、低兩種效能學校的學生在情意測驗的得分相近，而中效能學校則有較不一致的表現。 不論是第一年或第二年的資料，高/低效能學校教師和中上/中下班教師，在教學型態或教學品質兩方面的差異不顯著。究其原因，可能與取樣的原則及師資訓練方式兩者有關。
吳宗立 (民 87)	國民中學組織衝突、外在壓力、行政決策與學校效能關係之研究	南部地區五縣市之國民中學行政人員 746 人	問卷調查法	<ol style="list-style-type: none"> 國民中學行政人員知覺組織衝突以權力關係衝突最大；外在壓力以行政壓力最大；行政決策以分享決策居多；學校效能則為中上程度。 國民中學組織衝突、外在壓力與學校效能呈顯著負相關；理性式決策、漸進式決策、分享式決策與學校效能則呈顯著正相關。 組織衝突愈大、外在壓力愈大，則學校效能愈低；理性式決策、漸進式決策、分享式決策愈高、隨機式決策愈低，則學校效能愈佳。 國民中學組織衝突與行政決策在學校效能上並無交互作用。 國民中學外在壓力與行政決策在學校效能上並無交互作用。 國民中學與組織衝突、外在壓力、行政決策對學校效能的預測，以理性式決策、科層結構衝突、漸進式決策的解釋力最大。

續表 31 國內有關學校效能研究摘要一覽表

研究者 &年代	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究結果
高義展 (民 87)	國民小學學校教師會組織功能、影響型態	高雄市國民小學教師 900 位	問卷調查法 文獻分析	1. 國民小學學校教師會組織功能發揮度越高，以及影響型態發揮度越高，則學校效能也越佳。 2. 國民小學學校教師會組織功能、影響型態與學校效能有顯著交互作用。
	與學校效能關係之研究			3. 國民小學學校教師會組織功能與學校效能整體上具有正相關，即學校教師會組織功能發揮度越高，則學校效能也越佳。 4. 國民小學學校教師會影響型態與學校效能整體上具有正相關，即學校教師會組織功能發揮度越高，則學校效能也越佳。
張瑞村 (民 87)	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	高級工業職業學校教師 1488 人 個案研究二所高工職校	問卷調查法 個案研究	1. 高級工業職業學校校長之「關係導向」、「任務導向」、「以身作則」領導行為，與教師之整體組織承諾之間具有顯著的正相關。 2. 高級工業職業學校校長領導行為與學校效能呈顯著正相關。 3. 高級工業職業學校教師組織承諾與學校效能呈現正相關。 4. 高級工業職業學校校長領導行為及教師組織承諾對學校效能具有顯著的預測效果。
楊淙富 (民 88)	彰化縣國民小學校長領導特質與學校效能之研究	彰化縣國小教師 808 人	問卷調查法	1. 國民小學教師對校長領導特質的知覺有正面的評價，其中對「身心品德」層面的知覺最高。 2. 校長領導特質與學校效能具有相關。 3. 教師擔任職務及服務年資、學校規模及校長領導特質的專業學勢、決定能力及倡導能力對學校效能有顯著的預測作用。
李佳寬 (民 88)	國民中學組織學習、教師個人學習與學校效能關係之研究	高雄縣市國中教師 870 人	問卷調查法	1. 國民中學組織學習與學校效能具有正相關，即學校組織學習愈佳，則學校效能也愈佳。 2. 教師個人學習與學校效能具有正相關，即教師個人學習愈佳，則學校效能也愈佳。 3. 在背景變項、組織學習與教師個人學習對學校效能的預測方面，以自我學習最具有預測力。
江志正 (民 89)	國民小學團體動力、組織學習、組織發展策略與學校效能關係之研究	1580 位國小教師	調查法	1. 國民小學團體動力、組織學習、組織發展策略與學校效能，大體上還不錯。 2. 國民小學團體動力較佳的會有較高學校效能。 3. 國民小學組織學習較好的會有較高學校效能。 4. 國民小學組織發展較積極的會有較高學校效能。 5. 國民小學團體動力、組織學習、組織發展策略對學校效能有預測力。
林朝夫 (民 89)	縣市教育局組織文化與組織效能關係之研究	二十一縣市教育局人員共 721 人	調查法與訪談	1. 各縣市教育局組織效能良好，尤其以適應力為優。 2. 教育局組織效能只有層面不同，無程度差異。 3. 教育局組織文化與組織效能有顯著相關。現有文化與組織效能較具相關性。 4. 教育局組織文化對組織效能有預測作用。
范熾文 (民 91)	國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究	台灣省各縣市國小教師計 1062 人	問卷調查法 訪談法	1. 國小校長轉型、互易領導、教師組織承諾與學校組織績效之間有密切關係。 2. 國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效情況，大致良好。 3. 男性、年長、資深、兼任行政職務教師所知覺校長轉型、互易領導、教師組織承諾與學校組織績效分數較佳。 4. 學校組織績效各層面以教師工作滿意最高，其次依序為目標達成、組織適應力、行政效率。

續表 31 國內有關學校效能研究摘要一覽表

研究者 &年代	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究結果
				5.高度的校長轉型、互易領導行為，會有較高的學校組織績效。 6.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。 7.組織認同、公平互惠與型塑願景三層面，能有效解釋學校組織績效，其中以組織認同解釋力最高。 8.個案研究結果發現國小校長轉型、互易領導能影響教師組織承諾，提升學校組織績效。

資料來源：研究者綜合整理

綜合上述國內外研究文獻，國外方面，在研究對象、研究方法、研究變項等，均呈現多元化現象。國內方面，在研究對象上大多數以中小學階段為主，在研究方法上大部分以問卷調查為主，在研究變項上則都把組織效能當成結果變項來研究。

本章小結

本章旨在探討學校組織效能的理論與相關研究。首先就意義而言，學校組織效能為在學校教育目標的導引下，發揮行政分工合作的力量，有效率地運用各項資源，兼顧組織目標與個人需求的達成，並能適應內外環境的變遷，綜合而成的整體績效程度。

其次就理論而言，Scheerens (1992) 認為組織效能不能以單一的向度來描述，所以提出了包括經濟理性、有機系統、人群關係、科層體制、組織政治理論等多元模式。同樣地，在學校組織效能方面，Cheng (1996) 的學校效能 8 種模式 (目標、資源輸入、過程、滿意、正當合法、無效能、組織學習、全面品質管理)；Scheerens (1990) 根據統整觀點，透過背景、輸入、過程與產出 (CIPP)，發展出學校組織效能統合模式；Hoy 和 Miskel (2001) 運用輸入、過程 (轉換) 與成果三向度，所建構的學校組織效能整合模式。此可發現一個共同之處：所提出的都是多元或整合的模式。此顯示學校組織效能之層面與指標的多面向。

再其次就層面與指標而言，經綜合歸納國內外學者的觀點，雖學校組織效能之層面相當多樣化，但亦有共同之處，包括：

(一)目標達成

目標達成是指達成學校教育目標的程度。此層面包括行政目標與教學目標兩個指標，前者是行政上所訂定校務發展計畫、年度工作計畫等的執行情形，而後者則是教學上教學方法、教學品質等的提升表現。

(二)行政效率

行政效率是指學校行政資源投入與產出的比率。此層面包括資源投入與行政管理兩個指標，前者是師資、人力、經費、設備等的投入情形，而後者則是計畫、執行、考核等行政管理的產出表現。

(三)教師工作滿意

教師工作滿意是指教師對其現在職務滿意的程度。此層面包括人際滿意與工作滿意兩個指標，前者是教職員之間、師生之間、親師之間等的互動情形，而後者則是工作環境、待遇、升遷機會等的滿足程度。

(四)組織適應力

組織適應力是指學校組織能因應環境變遷而調整適應的能力。此層面包括創新改革與環境互動兩個指標，前者是校務創新、研究、發展等的推動情形，而後者則是學校與社區、學校與民眾、學校與環境等的互動程度。

接著就評量工具而言，所探討者包括國外：Miskel、Fevurly 和 Stewart (1979)的組織效能感度指數量表、Ogilvie 和 Sadler(1979)的學校成果問卷、Connecticut 的學校效能問卷。以及國內：吳清山(民 78)、游進年(民 79)、吳培源(民 83)、林金福(民 81)、余瑞陽(民 86)、范熾文(民 91)等的學校組織效能問卷。

最後就相關研究而言，國外方面，在研究對象、研究方法、研究變項等，均呈現多元化現象。國內方面，在研究對象上大多數以中小學階段為主，在研究方法上大部分以問卷調查為主，在研究變項上則都把組織效能當成結果變項來研究。