

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

一、研究動機

「教育是最好的投資」，在多元競爭的今日社會，已形成一股主流力量。各國無不積極推動各種教育改革，藉以提升教育品質，進而帶動政經、社會、文化的進步，俾在大環境的變化和趨勢中，掌握競爭的優勢。

以美國為例，自 1983 年國家卓越教育委員會 (The National Commission on Excellence in Education) 發表「危機中的國家：為教育改革之緊急措施」(A Nation at Risk: The Imperative for Education Reform) 報告書以來，由政府及民間團體所提出的各種教育改革報告書或方案紛紛出爐。其中，教育責任績效法 (Education Accountability Act) 的制定尤受矚目，期透過一套績效責任措施，要求學校、學區、教師與學生，堅守高的學業標準，確保州與學區提供學生高品質的教育 (黃美芳，民 91)。1994 年 3 月柯林頓總統提出「兩千年教育目標」法案，其重要內涵包括：建立全國教育標準及加強評量、對核心學科的強調、職業技能教育的加強等。1996 年，美國聯邦教育部 (Department of Education) 為迎接 21 世紀全球化知識經濟來臨，加速學校教育改革，培養下一代成為有效能，同時能具備高水準的專業技術、善於溝通和資訊處理能力之新經濟時代的公民，和「國立職業教育研究中心」(National Center for Research in Vocational Education) 推動「新一代美國高中」(New American High School) 計畫。布希總統於 2001 年提出、2002 年經國會通過「沒有落後的孩子」(No Child Left Behind, NCLB) 法案，其意旨即要求每一位美國學生都應該擁有基本的數學與閱讀能力，目標是在 2014 年時，全美國人都熟練 (be proficient) 基本語言能力

(楊思偉、王如哲，民 93)。在英國方面，於 1988 年所頒佈的教育改革法案 (Education Reform Act 1988)，為統籌規畫有關國定課程的事務，設立了「國家課程委員會」(National Curriculum Committee)；為提升學校教育品質、標準與效能，設置了「教育標準局」(Office for standards in Education)，其目標即在提升教育品質與效率，創造教育的社會市場。再以澳洲為例，自 1987 年推動對教育系統的重建改革，包括：改進教學與教師績效標準、改進學習與學生成就標準、提供平衡的或相關的課程，以增進公立學校的績效責任與品質 (Dimmock, 1990)。在日本方面，1984 年 8 月，政府為了進行教育改革，在中曾根首相領導下，於總理府下正式設立直屬的「臨時教育審議會」，花了三年時間，對教育以及與教育有關的各領域的事項，進行全面的、綜合的調查研究和審議，並於 1987 年 8 月提出改革方案。復以新加坡為例，1997 年內閣總理宣示「思考的學校、學習型國家」(Thinking Schools, Learning Nation, TSLN) 的願景，這代表政府對新加坡 21 世紀的教育願景。「思考的學校」使學生具備面對未來挑戰的技術、知識、價值及直覺；「學習型國家」目標在於促進超越學校環境的持續學習文化(楊思偉、王如哲，民 93)。

在國內，回顧十餘年來教育改革的推動，亦歷經多次重要的變革，自民國 83 年「四一〇教改行動聯盟」提出廣設高中大學、落實小班小校、制定教育基本法、推動教育現代化等四大訴求，喚起了全民教改的意識。同年 9 月，行政院回應民間訴求，成立「行政院教育改革審議委員會」，於 85 年 12 月提出「教育改革總諮議報告書」，揭櫫教育改革五大方向：教育鬆綁、帶好每位學生、暢通升學管道、提升教育品質、建立終身學習社會。86 年 2 月，行政院設「教育改革推動小組」，接續推動後續工作，並於 87 年 5 月，行政院通過自 88 至 92 年為期五年之「教育改革行動方案」，編列 1570 億元督導教育部執行 12 項重大教改工程。92 年 7 月，教改團體「重建教育連線」發表「終結教改亂象，追求優質教育」宣言，教育部隨即於同年 9 月，召開「全國教育發展會議」，針對三大議題：增進弱勢族群教育

機會，確保社會公平正義；促進高等教育品質及效能，提升國際競爭力；回歸國民教育本質，階段性推動十二年國民教育等進行討論。

綜上所述，提升教育品質與學校組織效能，無論在美國、英國、澳洲、日本、新加坡，或在國內，都是政府與民間所共同關注的重要議題。此為本研究動機之一。

西諺有云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」(As is the principal, So is the school)，因此，校長要對學校教育負起直接的責任(吳清基，民 79)。換言之，校長是學校組織的靈魂人物，其領導是否成功影響整個學校的發展甚大(蔡進雄，民 82)。所以說，校長是學校的掌舵者，肩負著學校發展的關鍵使命。

教師是教育的尖兵，是教育的最前線，教師的專業知能與專業態度直接影響到學生學習的表現。吳清山(民 90)曾指出：在學校組織成員裡，教師可說與學生關係最為密切，一位學生學習成效好壞，教師有其關鍵性的地位。Kushman(1992)亦指出：教師乃是學校組織中的核心人物，教師是否認同學校、願意奉獻心力、努力工作是學校效能的重要條件。所以說，如何提升學校效能，教師則扮演著極為重要的角色(范熾文，民 91)。

綜合上述，校長與教師乃是提升教育品質與學校組織效能的重要關鍵。此為本研究動機之二。

校長既是學校發展的關鍵，其領導行為自然受到重視。吳清山(2005)指出：有效的校長領導，不僅能夠激勵成員工作士氣，而且亦有助於組織目標的達成。Kotter(1990)亦指出：良好的管理，可以掌控複雜度；有效率的領導，可以帶動組織之革新。關於校長的領導，「轉型領導」可以說是新的主流典範(Bass, 1985; Bryman, 1992; Sashkin, 1988)。它強調高層次的道德與動機，具有文化導引及象徵之涵義，重視目標的承諾與願景之分享(張慶勳，民 85; Burns, 1978)。誠如張明輝(民 86)所言：轉型領導的理念、步驟，十分適合目前學校行政部門、教師會與家長會三足鼎立之架構，特別是校園民主化之後，學校行政運作以轉型領導的模式為佳。張德銳(民 84)亦指出：在當前學校環境劇烈變化而且學校成

員要求校園民主化的呼聲日益強烈之情況下，轉型領導是校長比較適宜採用的領導方式。秦夢群（民 86）也認為：面對現代化社會瞬息萬變之特性，教育組織必須時時思考與分析，以配合新的需求與情勢，這需要領導者跳出既有之框框。就長遠的觀點來看，轉型領導在未來教育組織發展上，必有其一定之地位。

與轉型領導常相提並論的是「互易領導」，互易領導理論強調領導者透過折衝、協商的歷程，讓成員得以滿足，促使其願意為組織貢獻心力，發揮團隊的力量，以達成組織效標的一種領導風格（吳清山、林天祐，民 87）。Bass（1985）認為：轉型領導與互易領導是相輔相成的。

在實徵研究方面，大多數的研究發現轉型領導與互易領導對領導者而言，是可以兼容並蓄的，且與學校組織效能有密切關係，可提升學校組織效能。

綜上所述，轉型領導與互易領導近年來受到重視，且與學校組織效能有密切關係。此為本研究動機之三。

「組織承諾」一詞，即是組織成員能認同組織目標及價值，願意為組織付出心力的積極意願（Buchanan, 1974; Mitchell, 1979）。組織承諾比工作滿足更能預測員工的留職意願、工作績效，並成為組織效能的指標（Firestone & Pennell, 1993; Purkey & Smith, 1983; Randall, 1987; Soler, 2000; Steers, 1977）。

對教師而言，組織承諾是教與學過程中的主要影響因素（范熾文，民 91）。許多研究（劉春榮，民 82; Firestone & Pennell, 1993; Reyes, 1990）都指出：組織承諾較高的教師，能有較好的工作表現，對學校有強烈的情感依附，同時具備積極的意願來達成教學目標。是以，教師組織承諾對學校組織效能具有重要之影響。此為本研究動機之四。

國內近年來以學校效能為結果變項之碩博士研究論文，不在少數。研究者於 93 年 9 月 5 日進入「全國博碩士論文資訊網」檢索結果如下：

1. 學校效能（1472 篇）
2. 學校效能 和 校長領導行為（291 篇）

3.學校效能 和 教師組織承諾 (268 篇)

4.學校效能 和 校長領導行為 和 教師組織承諾 (151 篇)

然而，研究題目直接探討校長領導行為、教師組織承諾與學校效能三者之間關係者，僅有兩篇：

1.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」。

2.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」。

換言之，到目前為止，尚無有關高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能關係之研究。此為本研究動機之五。

研究者目前係擔任國立高中校長，深覺校長角色在學校發展上的任重道遠，面對世紀交替、多元競爭之際，無時不思考著學校發展的方向，無刻不心繫於學校競爭力的提升。然而，要扮演好如此神聖且沈重的角色，實非空有熱情足以致之，需採取適當的領導行為，來增進教師的承諾感，讓老師能認同學校的發展目標，並共同建立願景，進而提升學校整體效能。此為本研究動機之六。

二、研究目的

根據上述的研究動機，提出本研究之目的如下：

- (一)了解高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能之現況。
- (二)分析不同教師背景變項下，高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能之差異。
- (三)分析不同程度高中校長領導行為、教師組織承諾對學校組織效能之影響。
- (四)探討高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能之關係。
- (五)分析高中校長領導行為、教師組織承諾對學校組織效能之預測。
- (六)根據研究結論提出具體建議。

第二節 研究問題與名詞解釋

一、研究問題

本研究係探討高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能關係之研究，根據上述研究目的，研擬研究問題如下：

- (一)高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能的現況如何？
- (二)不同教師背景變項下，校長領導行為之差異情形如何？
- (三)不同教師背景變項下，教師組織承諾之差異情形如何？
- (四)不同教師背景變項下，學校組織效能之差異情形如何？
- (五)不同程度校長領導行為對學校組織效能之影響情形如何？
- (六)不同程度教師組織承諾對學校組織效能之影響情形如何？
- (七)高中校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能之相關情形如何？
- (八)高中校長領導行為、教師組織承諾對學校組織效能之預測情形如何？

二、名詞解釋

(一)高中校長

本研究所指「高中校長」包括公立（國立、縣市立）高級中學校長與私立高級中學校長。

(二)校長領導行為（principal's leadership behavior）

1. 轉型領導（transformational leadership）

本研究所指「轉型領導」為領導者具有自信與魅力，能身先士卒，以身作則；激勵組織成員內在動機，提昇成員道德層次，以促使成員做出超越期望表現；改變心智模式，啟發潛能，以新思維來解決問題；關懷部屬，滿足部屬需求，引導團隊共同的合作與努力；結合同志意志，一起為組織未來發展共享願景的領導行為模式。

本研究自編「校長領導行為量表」，此領導行為包括型塑願景、魅力激發、智

能啟發、個別關懷等四項層面內涵。以研究者自編問卷表示，得分愈高表示轉型領導愈高。

2. 互易領導 (transactional leadership)

本研究所指「互易領導」為領導者以部屬的需求為手段，進行策略性的協商，使部屬明白自己的利益，維持動機願意努力工作的領導行為模式。

本研究自編「校長領導行為量表」，此領導行為包括主動例外管理、被動例外管理、條件式酬賞等三個層面內涵，以研究者自編問卷表示，得分愈高表示互易領導愈高。

(三) 教師組織承諾 (teachers' organizational commitment)

本研究所指「教師組織承諾」為教師認同學校組織的目標及價值，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。

本研究自編「高中教師組織承諾量表」，此組織承諾分為二項：

1. 態度型承諾，係從價值與規範著眼，能認同組織目標，願意為組織奉獻心力並且希望繼續留在組織中服務。包括組織認同、努力意願、留職傾向等三個層面內涵。以研究者自編問卷表示，得分愈高表示教師組織承諾愈高。

2. 交換型承諾，係基於資源與交換觀點，先考量對等互惠、投入成本與報酬關係，再決定為組織奉獻心力。包括公平互惠與投入成本二個層面內涵。以研究者自編問卷表示，得分愈高表示教師組織承諾愈高。

(四) 學校組織效能 (school's organizational effectiveness)

本研究所指「學校組織效能」為在學校教育目標的導引下，有效率地運用各項資源，兼顧組織目標與個人需求，並能適應內外環境的變遷，綜合而成的整體績效程度。

本研究自編「學校組織效能量表」，此組織效能包括四個層面八項指標：1. 目標達成（行政目標與教學目標）；2. 行政效率（資源投入與行政管理）；3. 教師工

作滿意(人際滿意與工作滿意)；4.組織適應力(創新改革與環境互動)。以研究者自編問卷表示，得分愈高表示學校組織效能愈高。

第三節 研究方法與步驟

一、研究方法

(一)為達成研究目的，本研究首先蒐集國內外相關文獻，探討校長領導行為教師組織承諾與學校組織效能的理論與相關研究，作為擬定研究架構與編製調查問卷內容之依據。

(二)本研究採問卷調查法，係以自編之「高級中學學校組織運作現況調查問卷」(內含校長領導行為問卷、教師組織承諾問卷與學校組織效能問卷)為工具，對全國公私立高中進行問卷調查，取得有關校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能之資料，進行分析與討論，並據以提出結論與建議，達成研究目的。

二、研究步驟

(一)擬定研究計畫

在初步文獻探討，設定研究主題，並界定研究範圍與架構之後，擬定研究計畫，送經指導教授修正同意後實施。

(二)蒐集與探討國內外相關文獻

廣泛蒐集與研究主題相關之國內外文獻，經閱讀整理，作為本研究之理論基礎。

(三)編製問卷與實施調查

根據文獻探討所得，編製本研究之工具「高級中學學校組織運作現況調查問卷」，問卷經預試後，進行因素分析(包括效度分析與信度分析)，確定量表題目，編製成爲正式問卷，進行郵寄問卷調查。

(四)分析與討論調查結果

調查問卷回收後，進行電腦編碼登錄，運用統計套裝軟體處理資料，再分析

與討論調查所得。

(五) 撰寫研究報告

依調查所得提出結論與建議，並完成本論文之撰寫。

本研究之研究步驟如圖 1 所示：

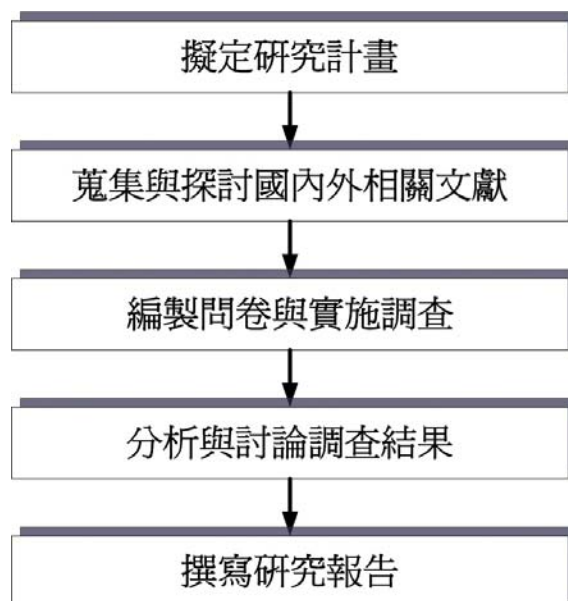


圖 1 研究步驟

第四節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究以全國公私立高中之教師為問卷調查對象，採分層隨機取樣，探討高中校長行為領導、教師組織承諾與學校組織效能之關係。本研究調查問卷之主要變項如下：

(一) 教師背景變項：

1. 人口變項：包括性別、年齡、本校服務年資、職務、學歷等。
2. 學校變項：包括學校公私立別、學校位置、學校規模等。

(二) 高中校長領導行為：

1. 轉型領導：包括型塑願景、魅力激發、智能啟發、個別關懷等四個層面。

2. 互易領導：包括主動例外管理、被動例外管理、條件式酬賞等三個層面。

(三) 教師組織承諾：

1. 態度型承諾：包括組織認同、努力意願、留職傾向等三個層面。

2. 交換型承諾：包括公平互惠、投入成本等二個層面。

(四) 學校組織效能：包括目標達成、行政效率、教師工作滿意、組織適應力等四個層面。

二、研究限制

本研究兼採文獻分析與問卷調查法，雖在研究架構上力求完整，但基於主客觀因素，仍有若干限制，謹分述如下：

(一) 在問卷填答方面

填答對象是教師，因涉及校長領導行為與本身工作態度，或有偽裝、社會期許、防衛心理等因素，或填答時之認真程度，均會影響到所得資料，致產生分析與解釋之不可抗拒誤差。

(二) 在調查對象方面

本研究雖採分層隨機抽樣，但填答樣本係委託各校校長轉發，僅能依職務別(班級導師、科任教師、教師兼任組長、教師兼任主任)進行分配，對於性別、年齡、本校服務年資、學歷等無法平均抽取，所得資料可能造成推論上的限制。

(三) 在研究變項方面

本研究以教師背景變項作為校長領導行為、教師組織承諾與學校組織效能之前置變項。除此之外，尚有校長背景變項會影響校長領導行為，本研究並未涉及。其次，影響學校組織效能的因素相當多，諸如：組織氣氛、組織文化、組織架構、教師專業成長、教師成就動機……等等，本研究僅以校長領導行為、教師組織承諾作為預測力分析，其他因素則未納入，亦將影響研究結果之應用廣度。