

# 國小校長領導行為和組織變革教師支持度關係之探討

李明來\*

## 摘 要

本研究旨在探討國小校長領導行為和組織變革教師支持度間之關係，校長對於教師應運用自我魅力，知識刺激、激發鼓舞與個別關懷、承諾酬賞的積極策略，帶動教師進行教育專業發展，塑造和諧的組織氛圍，以爭取教師更高的組織變革支持度。惟領導是一門藝術與技術，校長若能觀微知著洞燭機先，應掌握教育趨勢與組織成員整體的動向，因此，校長必須隨時自我檢討與修正，以同理心知人善任去主動協助回饋與關心教師，以服務代替領導，以溝通代替命令，在不斷的成長和自我要求下，才能在領導過程中才能得心應手，爭取教師更高的組織變革支持度。總而言之，真正領導者的領導智慧，是存乎在人的一念與一線之間，全盤的智慧景象應可勾勒出組織領導人的領導彩色光譜，惟運用之道各有趨避，在乎的應是如何進退有據與成就願景的達成。

**關鍵詞：**領導行為、組織變革、教師支持度

責任編輯：蘇錦麗

投稿日期：2009年11月5日，2010年3月25日修改完畢，2010年6月15日通過採用

\*李明來，桃園縣崙坪國民小學校長，E-mail：lai3698@ms8.tisnet.net.tw

## 壹、緒論

廿一世紀的領導競爭優勢取決於「智慧」（葉堂宇，2002），能真正學習運用智慧和創新智慧的人，將會是現代社會的大贏家。李澤楷在對比爾·蓋茲（Bill Gates）數位神經系統一書專文推薦中言：經營者要面對一個包括意識型態、經濟策略和營運觀念的整體改革（樂為良譯，1999），顯示出成功的企業領袖需懂得善用新的經營之道，精簡組織和流程，目標就是要讓企業有接近本能式反應的能力，使決策思維維持不斷的翻新（樂為良譯，1999），這是一種領導智慧的象徵；智慧造就了夢想與希望，智慧主宰著未來的世界，人類之所以優於異類，就是能不斷的改革與再造，隨著組織再造的呼聲日益高漲，領導人勢必需重新檢視自我，因此，領導人的自我改造將是組織變革的先要條件。

Nahavandi（2000）於領導人在廿一世紀（Leader in 21th century）新的定義有四個焦點中，精確的指出：領導者需能鼓舞人心、有魅力、助成員發展有關教育的使命、價值和規範，從而建立學校的文化；而Schein（1991）也同樣指出組織和領導間具有有形與無形的關係，領導者的自我人格價值與認知模式，將引導著組織群體和成員個體的發展。陳木金（2002）、張明輝（2002）、Matthew（2005）及Nahavandi（2000）對領導人的特性也提出說明：領導是注重未來性的、是留意創造改變的、是創造文化基本價值的、是和屬下情感連結的、是運用個人魅力（權力）的；因此，領導人須具備多元的領導智慧向度，在組織中藉由互動訊息得以交換而取得共識，這些共識可從績效、領導型態、權力配置、決策取向窺悉梗概（江岷欽，1995）如此，對於組織改造助益亦將極大。

Kotter（1990）及Kotter與Cohen（2002）曾言：良好的組織管理，可以掌控組織的複雜度，具有效率的領導，則可帶動組織之革新。張明輝（2004）及張德銳（2000）亦指出：校長是激發學校效能的關鍵人物，無一位好校長，就不可能型塑出一個優質的學校；秦夢群（2001）同樣認為面對現代的社會價值特性，教育組織必須時刻分析與思考，以配合新的教育思潮與後現代的轉換，領導者需要跳脫舊窠，祛除原有的框架與思維認知，整合出新範型的領導行為，以強化領導願景的永續性；因此，現代的校長如何在學校本位的自主領導下，揚棄以往威權的、獨裁的由上而下的領導模式，運

用轉型領導建立充分授權、民主式參與、合作關係的新範型領導行為，以激勵教師支持組織變革，共同創造組織願景，是校長在領導時的重要課題。

## 貳、文獻分析

本節先行說明領導行為之定義與內涵，並針對專家學者相關研究見解立論進行綜合探討後，再提出校長領導行為之取向；次者再行說明組織變革教師支持度之定義與內涵，並針對專家學者相關研究見解立論進行綜合探究；最後以校長領導行為、組織變革教師支持度間之關係，做一深入的關聯性剖析。

### 一、校長領導行為相關研究探討

先從領導行為的基本認知探討，主要是針對領導行為的意義與性質，說明其基礎要義所在，以釐清領導行為的基本觀念；然後再蒐集、歸類、分析相關國內外研究之文獻，尋找出本研究相關連之運用策略，以做為研究命題之依據。

#### （一）領導行為定義與內涵

領導行為係指「轉型領導」(transformational leadership)與「互易領導」(transactional leadership)兩種類型的領導風格；轉型領導定義係指：領導人以個人魅力，運用各種激勵成員士氣之策略，激發成員成就動機，提昇個人自我成就層次，在達成自我需求滿足與實現的同時，間接的完成領導者所型塑的教育願景與組織目標；互易領導定義係指：領導人運用各種獎勵與懲罰的策略，藉由對組織成員酬賞的誘因，以達到組織目標及滿足成員需求。而校長領導行為內涵，其中轉型領導部分係指包含領導魅力、知識刺激、激發鼓舞、個別關懷四個內涵，互易領導部分包含主動例外管理、被動例外管理、實質的後效酬賞、承諾後效酬賞四個內涵。

## （二）領導行為研究的相關研究見解與立論

由專家學者（王亞萍，2003；洪政秋，2003；詹幼儀，2004；簡政為，2005；Basu, 1992; Cavanaugh & Dellear, 1997）的研究文獻，可以大略整合出「組織變革」、「組織氣氛」、「組織效能」三個層面，進行綜合剖析，其中「組織變革」層面研究變項向度包括了價值觀、組織承諾與接受度、學校再造與組織革新方面；「組織氣氛」層面研究變項向度包括了教師知覺滿意度與學校氣氛、領導行為歷程方面；「組織效能」層面研究變項向度包括了文化特性、學校效能和學校社會性方面等，綜合而言：

1. 校長採行轉型領導，能開展出團結合作且更有效能的學校，以提高辦學的績效，並能營造出融合開放的組織氣氛，促進教師間的合作態度。
2. 可以有效的達到學校本位管理，提昇教師專業知能，使教師更具成就感而降低職業倦怠感。
3. 轉型領導雖是互易領導的延伸，但可預期的是，將比互易領導更能有效的促使成員超越原先預期的組織目標，而提昇學校教育績效。

Leithwood與Jantzi（2006）在其《學校領導的大轉變》（Transformational school leadership for large-scale reform）一文中提及，學校領導的重要影響在於教師原有習慣的改變，轉型領導發展目的是教師對於學校組織的承諾，其關鍵在於教師的獎勵、刺激與升遷策略；而轉型領導是互易領導的延伸，從許多的實證研究中，可知悉轉型領導是一種極具人性化的領導（林明地等譯，2006；Wirth, 2004），一位好的領導者除了需具備優良的專業知識、能力、願景、魅力、判斷力和情緒控制能力外，應以「己立立人、己達達人」的氣度和魅力，勇於改變組織的文化與結構，且能藉由轉型領導和互易領導的交互運用下，了解成員心理需求、關懷成員，獲取成員信任與認同，並提昇成員專業知能、鼓舞成員學習動機、適時解除組織危機，以強化組織延續力，這也是領導最高境界。

## （三）校長領導之行為取向

Leithwood與Jantzi（2005）曾提及：領導是一種提供寬闊的理論依據和累積堅固的經驗，而「領導」與「統御」如同「王道」與「霸道」的行政概念，前者強調專業能力的運用，在大眾共同參與做決定、雙向溝通相互影響

行為中，使人心悅誠服。後者則是依恃權威和獨斷，發號施令以單向支配成員行為的歷程。「管理」則是較為重視工作的計劃、執行與考核，以降低成本增進效率為目的，所以領導者必需注重領導行為成功原則，其原則在於注重學校組織文化、組織學習計畫和改變策略，才能有效達到領導效能（Leithwood & Jantzi, 2005; Snowden & Gorton, 2002）；而領導者應信守要訣，專家學者分析如下（吳清基，1989；林明地，2002a，2002b；張德銳，1995；謝文全，1989）：

1. 兼顧組織目標的達成與成員個人需求的滿足：有效的轉型領導在於提供成員高度工作滿意度的環境，因此，成功的領導者一方面應以達成團體組織目標，提昇行政績效為目的，另一方面也應注意充分照顧成員個人的士氣、福利與需求。
2. 強調正式組織的領導與非正式組織的運用：在正式組織的工作者，由於各種形式的接觸與互動，產生了各種不同的非正式關係，而形成了非正式組織。非正式組織的形成，雖可彌補正式組織在運行上的不足，但弱勢未能善加運用，則會產生各種不利於組織的狀況，而阻礙了正式組織的正常運作與安定，所以成功領導者，應特別重視非正式組織的影響力，並善導以成為助力。
3. 高倡導高關懷的民主領導：一面以工作取向的領導方式，重視組織目標的達成，一面以人際取向的關懷和滿足，兼顧成員需求，並時時以雙向的溝通管道廣納眾意，必能發揮組織最高效能。
4. 參與式的領導和有目標意識的行政三聯制：參與式的行政決定，其最大價值乃在可幫助個人目標的統整，並具有提高參與者士氣、增加決定可接受性、改進決定品質、創造更高工作滿意度、提高成員責任感的目的。由此可知，鼓勵成員廣泛參與組織事務，並依計劃、執行、考核的程序進行，必可提昇應有的行政效能。
5. 兼採權變式領導作風：講求工作取向時，首重達成組織目標，應強調科學化的行政管理系統；而側重個人需求時，則兼採人際關係的關懷式領導，所以有效的行政領導，應時時注意變通機警，不可守成。
6. 兼採正式與非正式溝通：有效的意見溝通是達成組織目標所必須的途徑，因此，健全的溝通系統，應兼顧正式與非正式溝通管道，以解決衝突與分歧。

由以上可知，雖然無法陳述出全部領導者所有應為之處，但卻可深刻了解到領導者以德服人的傳統領導行為取向，實乃現今領導者所應努力的方向，若能再配合領導者所應具備的領導哲學智慧層面，深入探究、實踐、激勵和滿足成員需求的一切策略，更為成功領導者所不可忽視的重要環節；所以，研究者相信縱然在變化多端的廿一世紀中，這些都是值得領導者深思與值得努力的方向。

## 二、組織變革支持度相關研究探討

組織的概念由封閉系統走向開放系統，由靜態觀念走向動態、心態與生態的觀點（吳清山，2002；陳朝福，2003；Lunenburg & Ornstein, 1996），而組織行為無法自限而不受外在力量的影響，因組織間的競爭、壓力或資源的獲得，均足以影響組織內部的運作，所以組織必須依賴外在的環境，經由轉化程序而發揮組織應達效能，此種轉化就是一種組織變革的過程（林明地，2002b；陳木金，2001；張素偵，2006），相對的，組織變革的成功與否，除了領導者領導行為的模式外，其重要之關鍵癥結處，就在於組織內成員的支持態度。

### （一）組織變革支持度定義與內涵

組織變革是指由兩個或兩個以上的個體，為達成共同性目標，有意識且持續運作的組成一種結構體，以將事物變的與以往不同的修正性過程；而本研究中「組織變革支持度」之定義係指：在學校現行或未來可能執行的組織變革運作中，教師對領導者所為事與物的抱持評價態度傾向，包含正面與負面的範疇，如支持、中立、合作等等，本研究以正面評價討論為主；其內涵有「人員中心」、「結構中心」、「技術中心」三個觀察構面。

### （二）組織變革支持度的相關研究見解與立論

綜合專家學者（林水木，2001；柯銘祥，2001；張鈞惠，2004；陳健銘，2003；黃芳謙，2002；黃春敏，2005；劉麗蓉，2002；蔡榮福，2002；謝秀珍，2004；顧忠平，2005）者見解與立論，可分成「組織變革態度」層

面，其內涵有組織變革抗拒、變革支持度、組織變革角色方面；「組織管理與承諾」層面，其內涵有教師參與方式、組織承諾及工作滿意方面；「工作壓力」層面，其內涵有教師角色壓力、教師工作與改革壓力、工作價值觀與生涯發展需求等方面，綜合而言：

1. 就抗拒概念向度而言，校長領導行為與教師知覺變革認知與關注的概念，在許多的背景變項中存在著顯著相關聯。
2. 就壓力概念向度而言，教師在學校組織如教師會、教評會之組織運作上，及其本身對變革的了解程度，幾乎都具有高度的改革壓力知覺，尤其是專業能力的提升要求更令教師深感壓力。
3. 就支持度概念向度而言，學校的組織文化、成員屬性與人格特質、內外控的政策傾向與關注力等等層面，均會造成教師對組織變革支持度的影響和支持的態度。
4. 就接受度概念向度而言，經過教改政策的鼓吹和強力行銷，學校組織成員普遍均有高度的組織變革的接受度。

唯除了前述學校組織成員對變革的支持態度外，在學校組織管理上，組織變革的過程與內容均會影響成員的動向，就Quinn與McGrath（1985）競值途徑理論的觀點而言，兩者兼顧的管理導向將對學校組織變革最為有利，最能形成組織成員的工作滿意度。

### （三）學校組織變革之啟示

Kotter（1995）認為對企業組織而言，組織變革流程為：1.建立危機意識、2.成立領導團隊、3.提出願景、4.溝通願景、5.授權參與活動、6.創造近程成果、7.鞏固成果再接再厲、8.讓新做法深植企業文化（引自楊昭烈，2003）；由此，針對學校組織變革相關概念的引導，學校組織變革成功的關鍵在於敏覺危機、願景塑造、分層授權、認同與支持、持續與深植，也就是組織開放系統的多元與創新，其啟示如下（李玉惠，2003；杜岐旺，2001）：

#### 1. 社會環境變遷的配合

學校是社會的縮影，是一種開放的動力系統，必須配合社會結構的變遷而轉型，且學校組織變革要成功，其所實施的策略必需要有系統性與聯

結性，因此，學校組織變革配合外在環境變遷方向有六點：（1）發展支持學校組織變革的文化與情境；（2）發展與溝通學校組織發展的共同願景；（3）計劃與提供學校組織變革的所需資源；（4）支持並協助學校組織成員的專業發展；（5）監控並檢視學校組織變革的推動過程；（6）持續給予學校組織成員相關支持。

## 2. 次級系統交互作用的影響力

學校價值文化和目標、成員彼此間的互動、角色權責的認知、法令規章的運用、行政歷程的計畫、執行、考核等等，其彼此間的互動與溝通將是學校組織變革的關鍵影響力，也唯有讓次級系統交互作用、相輔相成，才能讓組織具有更高的績效。

## 3. 學校組織變革應審慎且周延的規劃

學校組織變革因為具有不可回溯性，所以，組織變革的推動應審慎周延，否則極易引起抗拒，並且應有周延的配套措施，才能讓組織獲得更佳之變革效能。

## 4. 設置自我調適的回饋機制

組織變革是一種非平衡穩定的狀態，當外在因子加入時，會使組織系統產生失衡與穩定的狀態，甚至造成組織生存與發展的威脅，所以，組織變革的推動，必須有一定的回饋機制，在組織自我調適與有效控制失衡現象下取得平衡，進而掌控變革歷程的平衡。

## 5. 激發學校組織變革之生命力

學校組織變革具有一種反衰退與滅失的反省能力，可以激發學校的改革動力與生命動力，並與外界環境交互作用，吸取新資源，進而創造組織新動能。

# 三、校長領導行為、組織變革支持度間之關係探討

威權管理固然可用強制的手段與命令，以最快的時間達成顯著的績效，但卻不易形成令人信服的威望，美國學校行政人員協會（American Association of School Administrator, AASA）在其出版之《好的校長來自好的

學校》(The Right Principal for the Right School)一書中指出：五種變遷的校長領導角色有「好好先生」、「領導者」、「教務長」、「行政人員」、「改革推動者」，易言之，校長的角色在教改後，進入了多元化的時代，校長的領導行為不再是單純的、傳統的社會控制與嚴密監督，更非一人獨治的皇朝時代，也就是說，校長治校的權力，是一種流動的、共享的、學校成員與家長共同參與的、擴大教師專業自主的、和不斷改善學習環境的領導變革角色（蔡培村與武文瑛，2004）。而領導者要提升組織運作的效能，就必須營造組織合作的工作氣氛，使成員間維持緊密地互動關係，並對組織抱持著高度的認同感，在形成組織合作的狀態下，才能提升組織學習的成效。然而只是提升組織運作的效能，並不足以幫助領導者面對現今複雜的競爭環境，因此領導者如何交替運用多重的領導策略，爭取成員組織變革的支持，增進組織的創新能力，更是領導者的重要責任（曾威哲，2004），相對的，在學校組織中，校長的領導行為和組織變革成員支持度，將是領導變革與創造未來新世紀學校領導者的最大挑戰。

針對專家學者的研究（呂志崗，2005；曾威哲，2004；賴鈴文，2006；顏明仁與李子建，2002；魏順炫，2003；Van Eron & Burke, 1992），可綜合得知：（一）對成員組織變革支持度皆以轉型領導的相關觀察變項為主要探討對象，二者間的關連性較為密切，對於互易領導僅有少數研究認為也具有正相關，在實證上，轉型領導的方法較受成員組織變革支持度的青睞；（二）校長與組織變革支持度一種動態而複雜的行為模式，會隨著變革實際執行的程度而有所不同；（三）在組織變革中，最終應朝向建立團隊領導能力，成員共同領導模式進行，也就時強調組織成員的共同合作與授權；（四）教師變革接受度至少應包含表面行為與文化規範二層面，前者因教師有時會接受或是進行某些改變，後者是教師抗拒的修正、威脅角色概念的調整，或價值觀的改變。

綜合上述研究而言，在今日教育改革風潮下，轉型領導和互易領導是否有融合趨勢？目前轉型領導和互易領導的地位存在於何種框架？校長領導行為中，轉型領導與互易領導對組織變革教師支持度的影響究竟如何？也就是說：校長領導行為是否朝向轉型領導兼重互易領導的整合式領導行為，是值得再深入探討的。因此，如何和校長的領導行為連結？其連結後的影響又是何種效能？對於教改後之組織變革又有何關聯性與效果？這些都是作者想要

了解的方向，並且也希望能提供教改後，實務上可有所依循的方向。

## 參、研究設計與實施

本研究主要目的在於探究國小校長領導行為和組織變革教師支持度間的關係，並分析在不同背景變項之教師中，對二者間的知覺情形，分別提出研究架構、研究變項、研究待答問題、研究對象與取樣方法、實施程序、資料處理與分析，並加以逐一說明與闡釋。

### 一、研究架構

依照本研究分別就校長領導行為、組織變革教師支持度二者間之關係，進行問卷調查、統計與歸納分析，分述如下：

#### （一）架構說明

本研究架構探析國小校長領導行為和組織變革教師支持度的因果徑路關係，以結構方程模式（structural equation modeling, SEM）進行徑路分析瞭解二者的關係。

#### （二）研究變項

1. 背景變項：探討不同性別、年齡、服務總年資、擔任職務、最高學歷、校長任期等背景教師之知覺差異情形。

#### 2. 校長領導行為變項

共分為「轉型領導」與「互易領導」二個自變項層面。觀察命題策略部分，依本研究有關轉型領導與互易領導之文獻探討後，其中轉型領導部分包含領導魅力、知識刺激、激發鼓舞、個別關懷四個問卷命題策略，互易領導部分包含主動例外管理、被動例外管理、實質的後效酬賞、承諾後效酬賞四個問卷命題策略；而「轉型領導」與「互易領導」交互作用之領導型態，經正式問卷後，可形成「高轉型」、「低轉型」、「高互易」、「低互易」四種領導行為情形，而轉型領導行為與互易領導行為之高低，分別以問卷填答

得分平均數為依據，得分高於平均數者為高轉型或高互易，得分低於平均數者為低轉型或低互易。

### 3.組織變革教師支持度變項

「組織變革教師支持度」依本研究有關之文獻探討後，以整體「組織變革教師支持度」為個別依變項；命題策略向度為：人員中心、結構中心、技術中心三構面向度；分別對現行學校各種組織的運作，進行人員、技術、結構層面的探討。

## 二、研究待答問題

- (一) 不同背景變項國小教師，在校長領導行為對組織變革教師支持度知覺上是否達顯著差異？
- (二) 校長領導行為和組織變革教師支持度是否有顯著相關？
- (三) 校長領導行為和組織變革教師支持度之結構模式是否有顯著的因果徑路關係？

## 三、研究對象與取樣方法

本研究以自編之「校長領導行為」問卷、「組織變革教師支持度」問卷為研究工具，以問卷調查法進行意見收集，並將資料進行統計分析。問卷以基隆市、臺北市、臺北縣、宜蘭縣、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣八縣市之公立國小共計885所（不含未招生之新設學校數）為採樣母群體，採比例分層隨機抽樣方式，以各縣市取樣之比例分配樣本數，每校隨機抽取5人，總計發出1000份調查問卷，有效問卷為648份。

## 四、實施程序、資料處理與分析

### (一) 實施程序

基於本研究之需要，作者依據文獻探討之內容，參酌相關研究自行編製問卷，問卷初稿經專家學者教授5人，及具有教育博士學位之現職中小學校

長5人，進行專家效度審閱、分析、修正後完成預試問卷，經由實施預試及預試問卷分析後，編製成調查正式問卷。

## （二）資料處理與分析

依據正式問卷填答情形整合後，逐一檢視剔除無效問卷，並將有效問卷資料進行編碼量化，輸入電腦建檔，運用SPSS12.0版電腦統計套裝軟體，進行各項資料統計與分析，如效度、信度、項目分析、因素分析、結構方程模式等，以驗證本研究待答問題之研究待答問題。

## 五、問卷信效度分析

經因素分析及內部一致性分析，「校長領導行為量表」命題經篩選後，因素負荷量絕對值均在.45以上，信度（ $\alpha$ 係數）為.939；「組織變革教師支持度量表」命題經篩選後，因素負荷量絕對值均在.45以上，信度（ $\alpha$ 係數）為.982；「國小校長領導行為量表和組織變革教師支持度」之研究問卷，全部題目的總量表信度（ $\alpha$ 係數）為.972，表示此份問卷信效度極佳。

## 肆、結果分析與討論

經以結構方程模式（SEM）進行徑路分析後，探析國小校長領導行為對組織變革教師支持度間的關係，綜合說明如下：

### 一、現況分析與討論

#### （一）校長領導行為層面分析與討論

本研究發現，基於領導行為之轉型領導與互易領導並不是為非此即彼的對立性，因此，就整體國小校長領導行為而言，目前國小校長在領導行為之轉型領導與互易領導行為交互運用上，教師對其領導行為之運用現況情形，整體平均數為3.62，知覺度趨近大致同意程度，此與王亞萍（2003）、詹幼儀（2004）、簡政為（2005）、Basu（1992）及Cavanaugh與Delllear

(1997) 的知覺度研究結果相同。

由上述可印證本研究結果與理論及實務研究的見解上能相互對應；在領導理論發展時期中，自1980年代早期以後，即進入新型領導之願景領導時期，轉型領導蔚為主流途徑，Burns (1978) 對領導理論研究中曾提及，轉型領導不但可顧及下屬本身的基本需求外，更進一步可激發部屬工作動機，使其達到自我實現的境界，並超越原先所預期的表現等相同見解；Bass (1985) 更以House途徑-目標基本論為主，認為互易領導在於澄清工作角色，增進部屬工作信心，是一種後效增強的行為歷程，轉型領導的途徑則在於鼓勵成員超越自我，激勵其高度的工作動機，以提升部屬對工作結果重要性認知的意識層次，轉型領導與互易領導間並非是互斥的，領導者可能同時出現這兩種領導行為；且認為兩者並非相對的領導型式，轉型領導是互易領導的擴充，互易領導是補轉型領導之不足。所以，由校長領導的現況而言，校長可朝向轉型領導方向進行領導行為，並融合互易領導行為之運用，若校長能更具親和力、勇於改革，主動營造開放的校園氣氛，並知人善用，積極爭取教師福利，勢必有助於學校的教育領導效能。

## (二) 組織變革教師支持度層面分析與討論

就整體組織變革教師支持度而言，基於組織變革並不是為非此即彼的對立性，因此，前在組織變革之各種行為交互運用上，國小教師對其組織變革支持度之現況情形，整體平均數為3.93，知覺度趨近大致同意支持的程度。

由上述可印證本研究之現況情形，合乎理論與實務研究的見解；依Maslow需求層次論的主張而言，組織變革可能會產生安全、社會、自尊、自我實現威脅感，吳定(2001)、孫本初(1984)、許士軍(1993)、陳光榮(2003)及Watson(1973)均主張組織變革是一個改變現狀的轉化過程，任何成員面對企圖改變現狀的壓力時，其原有的既得利益受到挑戰，都將或多或少會受到組織成員的反對與抗拒，成員可能會因而產生不安、恐懼、焦慮與憤怒，進而形成一股對抗的力量與組織現狀的改變，形成組織變革的障礙；且Yukl(2005)認為組織中許多主要的變革通常都是由高階管理團隊主導，但是組織中任何成員都能發動變革，並且對變革成功有所貢獻，對個人及組織而言，抗拒變革是一個很正常的現象，反向言之，人員是組織進步的主要癥結處。所以，由組織變革教師支持度的現況而言，校長可以朝向增加

人員全面參與機會、周延組織結構、改善組織運作流程與技術為主要的方向進行領導策略之運用，若能採用公開、公平、公正的態度，支持教師全面參與校務各項組織，並建立夥伴關係、共同決策的團隊模式，或許有助於凝聚學校良好的組織領導氛圍。

## 二、不同背景變項國小教師的知覺差異情形分析與討論

綜合本研究結果，分別就校長領導行為、組織變革教師支持度二層面，依受試者各背景變項，進行差異性綜合分析與說明，分述如下：

### （一）校長領導行為層面

#### 1. 差異分析

不同背景變項教師對於校長領導行為層面之知覺差異情形，如下說明：

##### （1）性別之差異分析

不同性別之教師在高轉型、低轉型、高互易、低互易、轉型領導、互易領導、及整體領導行為上，其知覺沒有顯著差異；因此，校長領導行為並不因性別差異而有不同的認知。

##### （2）年齡之差異分析

不同年齡之教師在低轉型、高互易、低互易、轉型領導、互易領導、及整體領導行為之顯著性考驗， $F$ 值均未達顯著水準，顯示不同年齡之教師，在上述各種領導行為分類情形下，其知覺沒有顯著差異。而不同年齡之教師在高轉型領導，其 $F$ 值4.105 ( $p < .01$ ) 達顯著水準，顯示不同年齡之教師，對於上述各種領導行為分類情形有顯著的知覺差異；經Scheffé法事後差異比較發現，在高轉型領導行為中，31-40歲的教師知覺大於30歲以下的教師。

##### （3）年資之差異分析

不同年資之教師在高轉型、低轉型、高互易、低互易、轉型領導、互易領導、及整體領導行為上，其知覺沒有顯著差異，因此，校長領導行為並不因年資差異而有不同的認知。

##### （4）職務之差異分析

不同職務之教師在高轉型、低轉型、高互易、低互易、互易領導、轉型領導之領導行為分類情形下，其知覺沒有顯著差異。因此，校長領導行為並

不因職務差異而有不同的認知；此與洪政秋（2003）研究結果不相同。

#### （5）學歷之差異分析

不同學歷之教師在高轉型領導其 $F$ 值4.715 ( $p < .01$ ) 達顯著水準，整體領導行為上，其 $F$ 值5.631 ( $p < .01$ ) 達顯著水準，研究所以以上學歷的教師知覺大於大學學歷的教師，在互易領導上，其 $F$ 值5.827 ( $p < .01$ ) 達顯著水準，在專科學歷的教師知覺大於大學學歷的教師，以目前師資結構看之，專科學歷者幾為資深教師，在互易領導上，工作和酬償承諾或許有高度的知覺需求差異存在；而在高轉型領導、整體領導行為上，研究所以以上學歷的教師知覺大於大學學歷的教師，或許是因高學歷者在乎的是精神性大於物質性；所以，校長在進行領導策略時，對於不同學歷的教師，對學歷越高者應更注重運用精神上的回饋機制與領導風格，以利校務推展。

#### （6）校長任期之差異分析

不同校長任期之學校的教師，在高轉型領導行為上，其 $t$ 值達顯著水準，顯示不同學校校長任期之學校的教師，對於上述領導行為分類情形有顯著的知覺差異；經Scheffé法事後差異比較發現，教師知覺擔任第二任期的校長，運用高轉型領導行為大於第一任期校長，或許第二任校長對於轉型領導策略更能注重其運用與執行效果。

## 2. 討論

由上所述可知，或許因為時代的更迭與法制上的保障，教師越來越注重自我利益的保障，所以，在人員的相關屬性上，教師部分偏向校長互易領導的層面，因此，校長對於教師的承諾酬賞，和依照教師的個人需求給予物質回饋，是可以加以運用的策略，也可以較容易的獲取教師的組織變革支持；當然的，在此之外，因為學校規模的大小不同，校長上可配合運用轉型領導的特質，主動協助關心教師的個人需求，並運用領袖自我的魅力，運用激勵和知識刺激的積極策略，帶動教師進行教育發展，塑造和諧的組織氛圍，以爭取教師更高的組織變革支持度。

### （二）組織變革教師支持度層面

#### 1. 差異分析

不同背景變項教師對於組織變革教師支持度層面之知覺差異情形，如下

說明：

#### (1) 性別之差異分析

不同性別之教師在人員中心構面、結構中心構面、整體組織變革支持度之組織變革支持度上，其知覺沒有顯著差異。但在技術中心構面其 $t$ 值2.131 ( $p < .05$ ) 達顯著水準，有顯著的知覺差異；經差異比較，男性教師通常比女性教師更具有組織變革支持度，此與林水木(2001)、張鈞惠(2004)及顧忠平(2005)的研究結果部分相同。

#### (2) 年齡之差異分析

不同年齡之教師，在人員中心構面其 $F$ 值5.294 ( $p < .01$ )、結構中心構面其 $F$ 值5.522 ( $p < .01$ )、技術中心構面其 $F$ 值3.392 ( $p < .01$ )、整體組織變革支持度上其 $F$ 值5.319 ( $p < .01$ ) 均有顯著的知覺差異；經Scheffé法事後差異比較發現，在人員中心構面、結構中心構面、整體組織變革支持度上，年齡41至50歲的教師知覺均大於40歲以下的教師，而在技術中心構面上，則年齡在41至50歲的教師知覺大於30歲以下的教師，此與柯銘祥(2001)、黃芳謙(2002)、劉麗蓉(2002)及謝秀珍(2004)的研究結果相同。

#### (3) 年資之差異分析

不同年資之教師在人員中心構面、結構中心構面、整體組織變革支持度上，其知覺沒有顯著差異。但在技術中心構面其 $F$ 值2.267 ( $p < .05$ )，有顯著的知覺差異；經差異比較，或許教師普遍對於組織變革的技術面需求較多。

#### (4) 職務之差異分析

不同職務之教師，在人員中心構面其 $F$ 值10.548 ( $p < .001$ )、結構中心構面其 $F$ 值11.161 ( $p < .001$ )、技術中心構面其 $F$ 值15.336 ( $p < .001$ )、整體組織變革支持度上其 $F$ 值14.402 ( $p < .001$ )，均有顯著的知覺差異，此與柯銘祥(2001)、張鈞惠(2004)、黃芳謙(2002)、黃春敏(2005)及蔡榮福(2002)的研究結果相同；經差異比較發現，在人員中心構面、結構中心構面、技術中心構面、整體組織變革支持度上，主任的知覺均大於組長及級任或科任教師。

#### (5) 學歷之差異分析

不同學歷之教師在人員中心構面之組織變革支持度上，其知覺沒有顯著差異。但在結構中心構面其 $F$ 值4.664 ( $p < .01$ )、技術中心構面其 $F$ 值5.755

( $p < .01$ )、整體組織變革支持度其 $F$ 值4.402 ( $p < .01$ )，有顯著的知覺差異；經差異比較，在結構中心構面、技術中心構面、整體組織變革支持度上，研究所以以上學歷的教師，其知覺均大於大學學歷的教師；或許是因高學歷者比較積極的支持組織變革，此與林水木（2001）、陳健銘（2003）及蔡榮福（2002）的研究結果相同。

#### （6）校長任期之差異分析

不同校長任期之學校的教師，在人員中心構面、結構中心構面、技術中心構面、整體組織變革支持度上，均無顯著的知覺差異；因此，並不因校長任期不同，教師對學校組織變革支持度而有不同。

## 2. 討論

由上所述可知，校長在人員中心上可以運用全面參與、共同研發、協同教學的策略，以建立學校、家長與教師間的夥伴理念，共同進行校務推展與領導的決策，並藉運用專業團體自我領導的模式，強化人員的責任認知與專業條件；在結構中心上可以運用團隊管理、組織權力結構制度化、角色澄清、績效責任制等策略，形塑教師專業發展的環境；在技術中心上可以建立校務章則，規劃教師生涯發展，運用社區網絡進行學校行銷策略，塑造教師專業形象，發展學校特色；如此，自然能獲得教師信任且更為積極與優質化的組織變革支持。

## 三、國小校長領導行為和組織變革教師支持度的相關分析與討論

領導行為之轉型領導與互易領導，組織變革支持度之人員中心、結構中心、技術中心，並不是具有非此即彼的對立性或獨立性；因此，整體校長領導行為乃轉型領導與互易領導行為交互運用的整體效果；整體組織變革教師支持度乃教師在人員中心構面、結構中心構面、技術中心構面等構面交互運用的支持度效果。

## （一）分析

表1 校長領導行為與組織變革教師支持度間之積差相關分析摘要表

變項名稱	人員中心	結構中心	技術中心	整體變革支持度
轉型領導	.384***	.408***	.358***	.411***
互易領導	.251***	.328***	.291***	.312***
整體領導行為	.362***	.417***	.368***	.411***

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

由相關分析可得知，在校長領導行為方面，就積差相關而言，各層面均為顯著（如表1），即校長越注重領導行為的模式策略效能，組織變革教師支持度亦越高；另就典型相關而言（如表2），校長領導行為二個控制變項主要是藉由二個典型因素影響三個效標變項；校長領導行為中之轉型領導、互易領導等二個控制變項，經由第一個、第二個典型因素共可說明人員中心、結構中心、技術中心等三個組織變革教師支持度總變異量的15.573%，而校長領導行為與教師組織變革支持度之結構係數均為負數。

表2 校長領導行為與組織變革教師支持度典型相關因素顯著性考驗摘要表

典型因素	特徵值	Wilks L.	F值	df	特徵值解釋變異量百分比	$\rho$	$\rho^2$
1	.225	.8036	24.758***	6	93.485	.429	.184
2	.016	.9846	5.052**	2	6.515	.124	.015

\*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

## （二）討論

由上可見，校長越注重領導行為的模式策略效能，組織變革教師支持度亦越高，此與王亞萍（2003）、洪政秋（2003）及詹幼儀（2004）的研究相同；因此，校長在學校教育領導行為中，應特別注重領導行為的方式和策略技巧，針對組織的人員、結構、和運作技術均應有不同的因應模式，以獲取教師在組織中的最大認同與支持。因此，由本研究結果及學者的主張可知，領導行為和組織變革教師支持度二者應有密切關聯程度，所以，校長在學校教育領導行為中，應善用權力各種執行策略，交互運用以獲取教師在組織中的最大認同與支持，尤其是對於獎懲策略運用，若是能使用恰當同樣會有較大的功效。

## 四、國小校長領導行為對組織變革教師支持度之因果徑路關係分析與討論

### (一) 分析

將校長領導行為、組織變革教師支持度間之關係，分別進行因果徑路分析（如圖1），以瞭解二者的因果關係，在徑路分析後，進行結構模式適配度探索性分析，轉型領導與互易領導為.575（ $p < .001$ ）達顯著水準，且互為因果關係；轉型領導與組織變革支持度間為.252（ $p < .001$ ）達顯著水準，且是前為因後為果之關係；互易領導與組織變革支持度間為.035未達顯著水準，二者無明顯因果關係。

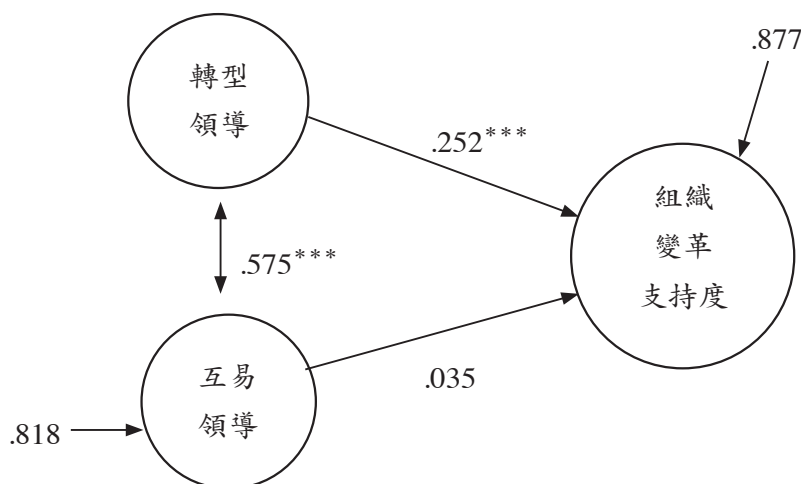


圖1 校長領導行為對組織變革教師支持度之因果徑路關係圖

資料來源：研究者整理。

### (二) 因果徑路討論

由研究中可知，在單純徑路分析及整體因果徑路分析中，校長領導行為中的整體轉型領導，和組織變革教師支持度間，具有直接的因果徑路關係與正向之影響效果，由此可知，校長在運用轉型領導模式時，應會產生非常好的組織變革支持成效。但在單純徑路分析時，須注意的是，互易領導和組織變革教師支持度間，直接運用的效果，可能不如搭配其他的相關策略，更可以提高組織變革支持的效果；因此，校長在領導行為的策略中，可以使用高

度的專業魅力、知識刺激、激勵鼓舞、個別關懷，與高度的承諾酬償直接或間接影響教師對組織變革支持度的效果；綜合本研究之數值，研究者認為本限制模式尚稱適配，可以此為參考，繼續進行未來模式之修正與探討分析。所以，校長在領導行為運用與組織變革教師支持度間的聯結與策略展現上，可充分考慮並使用直接轉型領導和間接互易領導的因果徑路關係，在恰當的時機，適時的運用中間媒介素材，以獲得最大的組織效能與和諧的組織氣氛，而在排除一切可能形成的阻力與障礙後，相信能有相當成功的組織領導結果與極高的組織領導評價。

## 伍、結論

根據研究主要發現與討論，可歸納出以下之結論：

### 一、學歷越高的教師，越能感受到校長運用高度自我魅力、知識刺激、激發鼓舞與個別關懷的領導行為，學歷越低的教師，越能感受到校長運用承諾酬賞的領導行為。

在研究中可發現，研究所以以上學歷的教師，較能感受到校長運用高轉型領導行為，或許是因為高學歷的教師，特別注重高度的校長領導魅力、激勵策略、專業知識、個別關懷，所以，校長對於高學歷教師，應特別注重展現自我親和力、勇於負責與改革、時常利用機會肯定教師能力、營造高度的開放和諧氣氛，並帶動教師進修、提供教師終生學習機會，以同理心協助解決教師困難。以目前師資結構看之，專科學歷者幾為資深教師，對於學歷較低的教師的高度需求感受，可在工作上盡量明確告知其自我角色、清楚傳達應有的權利義務，運用外在力量和制度化策略，以酬償承諾與物質回饋為主，進行學校組織領導工作。總而言之，校長在領導行為上的運用，必須注意交互運用的謀略與成效，才能得到教師高度組織變革支持。

## 二、中大型學校的教師，越能感受到校長運用自我魅力、知識刺激、激發鼓舞與個別關懷的領導行為，小型學校的教師越能感受到校長運用高度承諾酬賞的領導行為。

在研究中可發現，中、大型學校規模的教師，對於校長運用轉型領導，有高度的知覺需求差異存在，而小型學校的教師以高互易領導為主要知覺差異；可能是因為中大型學校規模的教師與校長的接觸頻度，和小型學校的教師與校長的接觸頻度不同，而產生的差異性。但轉型領導與互易領導是具有交互作用的概念，所以，在轉型領導與互易領導上亦於互為面裡，因此，在人員的相關屬性上，從教師法面向觀之，或許因時代的更迭與法制上的保障，教師可能會越來越注重自我利益的保障，偏向校長互易領導的層面，因此，校長對於教師的承諾酬償、有功必賞，和依照教師的個人需求給予物質回饋，是可以加以運用的策略，也可以較容易的獲取教師的組織變革支持；當然的，在此之外，因為學校規模的大小不同，校長上可配合運用轉型領導的特質，主動協助關心教師的個人需求，並運用自我的領袖魅力，運用激勵和知識刺激的積極策略，帶動教師進行教育發展，塑造和諧的組織氛圍，以爭取教師更高的組織變革支持度。

## 三、在原校連任擔任第二任期的校長，比擔任第一任期的校長易於運用高度自我魅力、知識刺激、激發鼓舞與個別關懷的領導行為。

在研究中可發現，在同校連任第二任期的校長比第一任期校長較易運用高轉型領導，或許是經過第一任校長任期後，已較能掌握校內生態的結果，但須注意使用時機，以避免反效果情形出現；因此，校長在領導行為上進行領導策略之運用，若校長能更具親和力、勇於改革，主動營造開放的校園氣氛，並知人善用，積極爭取教師福利，若能更注重公開、公平、公正的獎懲制度，事實表揚具創意與高度績效的教師，相信可有助於學校的教育領導效能，並獲得教師高度的組織變革支持。

#### 四、年齡越長、擔任主任職務、學歷越高，越能積極的支持組織變革。

在研究中可發現，年齡較大和高學歷之教師，接觸教育政策較長久，對於組織變革的需要感受較高，因此在組織變革較具有高支持度；而主任乃為學校業務主管，直接執行與規劃教育政策，所以較能感受到組織變革的需求，但需求的趨向則有待更深入探討。因此，校長要能提昇教師組織變革的支持度，可從年長和高學歷的教師著手，亦即先從人員中心進行，讓其成為率先支持者，再由主任進行變革策略技術的研發，藉由組織結構的再造，自然可以獲得全體教育人員的變革高支持度。所以，校長在人員中心上可以運用全面參與、共同研發、協同教學的策略，以建立學校、家長與教師間的夥伴理念，在制度化的編制原則下，共同進行校務推展與領導的決策，並藉由次級團體的人員組織，運用專業團體自我領導的模式，除可強化人員的責任認知與專業條件外，更能協助學校整體的教育發展；在結構中心上可以運用團隊管理、組織權力結構制度化、角色澄清、績效責任制等策略，形塑教師專業發展的環境，在公開透明化的制度結構下，建立教師升級制度與申訴管道；在技術中心上可以強化教師資訊能力，建立校務章則，規劃教師生涯發展，運用社區網絡進行學校行銷策略，塑造教師專業形象，發展學校特色；如此，自然能獲得教師信任且更為積極與優質化的組織變革支持。

#### 五、校長越注重領導行為，組織變革教師支持度相對也越高。

在研究中可發現，在校長領導行為方面，就積差相關而言，各層面均為顯著，即校長越注重領導行為的模式策略效能，教師組織變革支持度亦越高；另就典型相關而言，校長領導行為與教師組織變革支持度之結構係數均為負數，由此可見，反之，校長越注重領導行為的策略效能，教師組織變革支持度亦越高；因此，校長在學校教育領導行為中，應特別注重領導行為的方式和策略技巧，針對組織的人員、結構、和運作技術均應有不同的因應模式，以獲取教師在組織中的最大認同與支持。

## 六、校長越能運用自我魅力、知識刺激、激發鼓舞與個別關懷的領導行為，組織變革教師支持度也越高。

在研究中可發現，而校長在教育領導中，偏向高轉型領導，以轉型領導解釋力最高，也就是說，應該力行轉型領導中之高轉型領導，以爭取教師們的認同，而運用高轉型領導的策略，將是教師組織變革支持度的重要因素，當然的，校長可以適度的運用互易領導行為，藉適時的酬償承諾，以強化教師的支持意願，因此，校長在運用各種領導策略時，在自我方面，必須配合親和力，具有公正而虛心求教，在肯負責且勇於改革、能知人善用中，營造開放的校園與和諧的組織氣氛；在面對教師方面，配合主動積極爭取教師福利，運用同理心，強化激勵教師自我超越，制定升遷制度，以滿足教師需求；在面對家長方面，建立雙向溝通管道，營造教師與家長互助環境與機制，讓家長成為教師教學上的助力和資源提供者，如此，教師自然對校長領導會具有高度的向心力，也將會提升教師對組織變革的支持度。

## 七、校長越能運用自我魅力、知識刺激、激發鼓舞與個別關懷的領導行為，則越能直接得到教師高度的組織變革支持。

在研究中可發現，轉型領導和教師組織變革支持度間，具有直接的因果徑路關係與正向之影響效果；即越能運用轉型領導行為的相關策略，越能提高教師組織變革支持度。

## 八、校長越能運用自我魅力、知識刺激、激發鼓舞與個別關懷的領導行為，透過運用少許獎勵酬賞，也能間接得到教師高度的組織變革支持。

在研究中可發現，越能運用轉型領導的相關行為，透過運用獎懲策略的需求越低，但在效果上，卻越能有較高的組織變革支持度效果，所以，有時運用負增強的獎懲權力策略，或許也可能會產生非常好的組織變革支持度影響效果。

## 九、校長運用承諾酬賞的領導行為，無法直接提高教師組織變革支持度，但透過運用高度合作溝通，可間接提高教師組織變革支持度。

互易領導和教師組織變革支持度間，透過關係運用，可間接與教師組織變革支持度產生正向影響效果。即越能運用互易領導的相關策略，透過高度關係策略的運用，越能有較高的組織變革支持度影響效果。

## 陸、建議

綜合本研究主要發現與結論，提出建議以做為校長與其他教育同仁在進行學校教育領導和權力運用時，有效提升教師組織變革支持度和未來研究的參考。作者認為可以從下列幾個方面進行並思考之：

### 一、採用高轉型領導與高互易領導交互運用的策略方面

#### （一）以服務代替領導，以溝通代替命令。

校長應排除權威心態，以同理心去主動協助與關心教師的個人需求，積極爭取教師福利，配合教師需求給予更多的支持與回饋，以服務代替領導，以溝通代替命令，因此，在領導實務上，作者建議應因人而易，知人善用，以爭取教師更高的組織變革支持度。

#### （二）明訂教師獎勵辦法，鼓勵教師自我超越。

在教師法訂定、教師會組織成立後，因為時代的更迭與法制上的保障，教師對於自身的權利義務認知相對的提高，也較注重實質上的教師需求，教師越來越注重自我利益的保障，因此，校長對於教師運用自我的領袖魅力，知識刺激、承諾酬償、有功必賞的積極策略，依照教師的個人需求給予物質回饋，帶動教師進行教育發展，塑造和諧的組織氛圍，以爭取教師更高的組織變革支持度。

## 二、採用兼容並蓄、充分授權的領導方式方面。

### （一）教師全面參與校務，建立夥伴關係共負教育成敗。

在教育改革後，學校教育發展是以學生為中心，以家長、教師、行政為三足鼎立的合體，缺一即會造成學校教育發展的跛足現象，而教育是一種專業性極高的知識展現，校長在發展與落實學校願景時，必須具有主動積極、勇於改革與負責、關心師生的需求、積極建立家長人力網絡的認知，最重要的是結合家長、教師、行政的關係，展現合作的生命共同體，並應特別強化教育的創新力與執行力，在共同努力下，建立夥伴關係共負教育成敗，如此，學校教育發展才能夠在和諧的氣氛中，創造出高度的學校效能，並且才能造究出具有競爭力的未來主人翁。

### （二）積極主動建立雙向溝通管道，建立人脈網絡。

校長在學校教育領導行為中，應特別注重領導行為的方式和策略技巧，針對組織的人員、結構、和運作技術均應有不同的因應模式，若能在轉型領導上，充分的運用人際溝通技巧，建立良好的人脈網絡，主動化解教師間的衝突，在互易領導上，充分的運用談判策略，和法律上所賦予的職權，並進行專業對談，兼重情理法的管理，相信教師亦能給予充分的配合與合作，也越能給予越高的變革持度。

### （三）建立由下而上、分層負責的領導模式。

校長在教育領導中，可以建立由下而上、分層負責的領導模式，在充分運用以理服人與教育專業能力基礎下，建立明確的授權機制與範圍，提供教師有所依循，除了可以有效率的督促教師進行教育活動與組織再造變革的工程，且能充分發揮教師教育專才與教育信念，而由下而上更能知悉教師所需，也可達到權力下放的目標，讓行政與教師共同位學生教育而努力；行政領導則是一種影響力發揮，校長如何掌握各種領導的運用策略，建立合作模式，也將是教師組織變革支持度的重要因素。

### 三、採用建立專業制度、發展評鑑機制的夥伴領導策略方面。

#### （一）建立校長專業地位，以進行專業領導。

因應時代的變遷，專業能力和專業知識是領導的重要關鍵，校長在進行學校領導作為時，必須以理服人，講究的是專業信服，在言之有理、談之有物的基礎下，教師對於校長的領導才能心悅臣服，在充分授權的機制下，也才能有效的握持並要求下屬專業的必要性與需求性，因此，建立校長專業地位，以進行專業領導，才能真正的兼顧並有效發揮行政發展的作為，如此，也才能建立共負教育發展願景的夥伴關係，而教師對於校長的組織領導和變革作為，也更能達到高度的支持目的。

#### （二）建立教師同儕評鑑機制，塑造研究校園環境。

為強化與提昇教師專業能力，可依照學校教育願景，規劃開放而溫馨的校園研發環境，建立對教師高度期望，運用同儕評鑑進行行動研究，解決教育問題，在行為分層控管下，塑造優質學校組織文化，提高教育品質，以爭取教師高度的組織變革支持度。

組織領導在客觀上是一種深深改變人類、經濟和政治的關係歷程，但組織領導人在經營上多元智慧策略的思路，應特別注重在：專注和謀略、好的決定、良好的關係、彈性化、考慮目標的遠近、自我思想的複雜度；總之，全盤的智慧景象亦將可勾勒出組織領導的彩色光譜，真正的領導智慧將是存乎在人的一念一線之間。

## 參考文獻

- 王亞萍（2003）。高中職校長轉型領導與學校組織變革關係之研究---以嘉義地區學校為例。國立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。
- 江岷欽（1995）。組織分析。臺北市：五南。
- 吳定（2001）。組織發展-理論與技術。臺北市：天一。
- 吳清山（2002）。學校行政（五版）。臺北市：心理。

- 吳清基（1989）。教師與進修。臺北市：師大書苑。
- 呂志崗（2005）。學校組織變革中校長領導風格與教師抗拒變革關係之研究—以臺北縣市與基隆市國民中小學為例。國立政治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。
- 杜岐旺（2001）。國民小學學校組織變革與學校效能相關之研究。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。
- 林水木（2001）。國民小學組織變革與教師工作壓力關係之研究。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。
- 林明地（2002a）。校長學：工作分析與腳色研究取向。臺北市：五南。
- 林明地（2002b）。學校社區化在理念與實踐上的發展趨勢。教育資料集刊，**27**，257-280。
- 林明地、王如哲、王瑞璦、江芳盛、何宣甫、李安明、林純雯與張明輝（譯）（2006）。W. K. Hoy & C. G. Miskel著。教育行政學：理論、研究與實際。高雄市：麗文文化。
- 柯銘祥（2001）。國民中學教師對教育改革支持度及其相關因素之研究。國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 洪政秋（2003）。國小校長轉型領導、互易領導與領導滿意度關係之研究。國立臺東師範學院教育研究所碩士論文，未出版，臺東縣。
- 孫本初（1984）。機關組織更新之研究：著重在比較方法來評估計劃更新效果。臺北市：國立空中大學。
- 秦夢群（2001）。教育行政--理論部份。臺北市：五南。
- 張明輝（2002）。學校經營與管理研究。臺北市：學富文化。
- 張明輝（2004）。幾項領導新議題對學校領導的啟示。教育研究月刊，**119**，26-43。
- 張素偵（2006）。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。
- 張鈞惠（2004）。國民小學學校人員之組織變革態度與組織承諾之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 張德銳（1995）。教育行政研究。臺北市：五南。

- 張德銳（2000）。我國民中小學學校組織變革的新方向。初等教育學刊，8，279-296。
- 許士軍（1993）。管理學。臺北市：東華。
- 陳木金（2001）。從學校系統理論看九年一貫新課程的實施。載於吳清基（主編），學校行政新論（頁17-31）。臺北市：師大書苑。
- 陳木金（2002）。學校領導研究：從渾沌理論研究彩繪學校經營的天空。臺北市：高等教育。
- 陳光榮（2003）。精省後中部辦公室就地安置之公務人員的心理知覺、工作滿足與組織承諾之研究。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 陳健銘（2003）。國民小學教師對學校組織變革關注之研究—發展階段及其差異。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。
- 陳朝福（2003）。組織轉型研究—新科學典範的創造性演化觀點。國立臺灣大學商學研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 曾威哲（2004）。組織變革----領導型態之探討。東海大學工業工程與經營資訊學系碩士論文，未出版，臺中市。
- 黃芳謙（2002）。組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究—以綜合高中為例。大葉大學工業關係學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 黃春敏（2005）。綜合高中教師專業角色知覺與學校組織變革接受度關係之研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 楊昭烈（2003）。員工管理問題類型及問題解決策略與組織變革型態的關係---以T公司為例。國立交通大學高階主管管理學程碩士班碩士論文，未出版，新竹市。
- 葉堂宇（2002）。智慧革命---理論與應用。臺北市：五南。
- 詹幼儀（2004）。國民小學校長轉型領導與教師變革接受度：以九年一貫課程變革為例。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 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。
- 樂維良（譯）（1999）。Bill Gates著。數位神經系統：與思考等快的明日世界（Business@the speed of thought:using a digital nervous system）。臺北

- 市：商周文化。
- 蔡培村與武文瑛（2004）。領導學：理論、實務與研究。高雄市：揚智。
- 蔡榮福（2002）。國民中學學校組織文化與學校組織變革支持度之研究。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版，臺北市。
- 賴鈴文（2006）。高雄縣市國民小學校長領導行為、學校組織文化與組織變革態度關係之研究。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 謝文全（1989）。教育行政：理論與實務（五版）。臺北市：文景。
- 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。國立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。
- 簡政為（2005）。國民中學校長轉型領導與教師組織承諾相關之研究。中華大學科技管理研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 顏明仁與李子建（2002）。教師對資訊科技教育的改革認同感與學校文化。香港優質學校教育學報，2（1），1-11。
- 魏順炫（2003）。由組織文化與領導行為來探討組織變革中員工的反應。國立中央大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，桃園縣。
- 顧忠平（2005）。員工之組織變革認知與其組織承諾關聯性之研究－以國防部軍政體系幕僚機構為例。中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Basu, R. (1992). *An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictors of innovative behavior*. Unpublished doctoral dissertation, Department of Management, Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Raw.
- Cavanaugh, R. F., & Dellear, G. B. (1997). *Toward a managerial model of school culture*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 408687)
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do? *Harvard Business Review*, May-june, 103-111.

- Kotter, J. P. (1995). *Leading change -why transformation efforts fail*. Boston: Harvard Business Review School Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Rreal-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business Review School Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Leadership and policy in school. *The World's Knowledge*, 4, 201-227.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement* , 17(2), 201-227.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1996). *Educational administration: Concepts and practices* (2<sup>nd</sup> ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Matthew, C. T. (2005). *Creativity as a predictor of leading change in organizations*. Unpublished doctoral dissertation, Columbia University, New York.
- Nahavandi, A. (2000). *The art and science of leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Glendale, AZ: Arizona State University West.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultural: A competing value perspective. In P. J. Forst (Ed.), *Organizational cultural*, (pp. 315-334). Beverly Hills, CA: Sage.
- Schein, E. H. (1991). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Snowden, P. E., & Gorton, R. A. (2002). *School leadership & administration: Important concepts, case studies & simulations* (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Van Eron, A. M., & Burke, W. W. (1992). Transformational/Transactional leadership model: A study of critical components. In K. E. Clark (Ed.), *Impact of leadership*. (ERIC Document Reproduction No. ED 353421)
- Watson, G. (1973). Resistance to change. In Gerald Zaltman (Ed.), *Process phenomena of social change*, (pp.117-131). New York: Wiley.
- Wirth, R. A. (2004). *The relationship between self-leadership and self-initiated change Leadership: Personal empowerment for emergent organizational change*. Unpublished doctoral dissertation, Walden University, Minneapolis, Minnesota.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

# Exploring on the Relationships Among Elementary School Principal Leadership Behavior and Teacher Support for Organizational Change

*Ming-Lai Lee\**

## *Abstract*

The focus of this study is on the relations among the elementary school principals' leadership style and the teachers' support for organizational change. The principal should use the kinds of leadership such as self-charisma, knowledge stimulus, inspiration and concern, and the promise of reward to obtain more teacher support for organizational change. The study uses the questionnaire method. The subjects of this study are the teachers in the public elementary schools in northern Taiwan.

**Key words:** leadership behavior, organizational change, teacher support

---

Section editor: Jin-Li Su

Received: November 5, 2009; Modified: March 25, 2010; Accepted: June 15, 2010

\* Ming-Lai Lee, Principal, Taoyuan County Luenpyng Elementary School, E-mail: lai3698@ms8.tisnet.net.tw

