

學校效能評鑑新觀點：組織有機化影響程度之研究

陳木金* 蔡文杰*

摘要

本研究主要目的為：一、型塑學校組織有機化領導的概念與論述；二、探討校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現影響因素及現況；三、了解不同背景變項教師所知覺校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現的差異情形；四、根據探討結果提出啟思與建議，提供作為學校校長領導行為、學校組織特性發展、學校效能展現與未來研究之參考，整合建議一種營造有機化組織的校長領導行為觀。

本研究以自編「國民小學校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現知覺問卷」為工具，抽取 82 所公立國民小學 820 位教師為對象，調查其所任教學校校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現的現況，並探究三者間的關係。本研究將校長領導行為分為「校長領導風格」、「校長人格特質」、「領導人才培育」、「團隊夥伴選擇」、「校長專業風範」五個向度；將組織特性發展分為「系統思考」、「螺旋領導」、「創新策略」、「成員互動」、「協調機制」五個向度；將學校效能展現分為「組織學習效能」、「教導循環效能」、「學校創新效能」、「團隊合作效能」、「組織虛擬效能」五個向度。

本研究主要研究發現如下：

- 一、型塑九種可能的領導模式型態，包括 1.經營不善型的領導者、2.效能獨具型的領導者、3.承續傳統型的領導者、4.無為而治型的領導者、5.信守中道型的領導者、6.蓄勢待發型的領導者、7.個人魅力型的領導者、8.藍圖擘畫型的領導者、9.完美實現型的領導者。
- 二、國民小學校長領導行為、組織特性發展及學校效能展現的現況屬於中上尚有努力的空間。
- 三、不同學校背景變項教師在校長領導行為、組織特性發展及學校效能展現向度中，均有所差異。

本研究並對教育行政單位的建議：1.謹慎遴選具有理念的優秀校長；2.辦理校長增能研習觀摩；3.重視學術性實證成果。其次，對學校提出建議：1.檢核學校領導行為類型；2.深思學校組織中校長專業風範及領導風格；3.鋪排專業社群對話平台；4.分析成員特性及環境背景；5.提供教師參與校務機會，鼓勵成員兼任適當行政工作。

關鍵詞：校長領導行為、組織特性發展、學校效能展現、有機化組織

* 陳木金：國立政治大學教育學院教授，政大心腦學中心研究員 電子郵件：mujinc@nccu.edu.tw
蔡文杰：國立台北教育大學教政所博士，新北市昌隆國小校長 電子郵件：twj0011@gmail.com

The New Approach of Evaluation of School Effectiveness: The Study of Organic Organization

Mu-Jin Chen (Professor of College of Education & RCMBL, National Cheng-Chi University)

Wen-Chieh Tsai (Principal of Chang-Long Elementary School, New Taipei City)

Abstract

The main points for this research are:

1. Shape the concepts and discourse for the organic leadership of school organization,
2. Explore the effective factors on principal leadership, features of organizational development and school effectiveness display,
3. Realize the performance differences for the principal leadership, features of organizational development and school effectiveness display that are perceived by the teachers with different backgrounds and variables,

This research utilizes the "Perception Questionnaires for the Principal leadership, Organization character development and School effectiveness display" designed by the researcher, sampling 820 teachers in the public primary schools, and explores the present status of his/her school's principal leadership, features of organizational development and school effectiveness display; the relationships among the aforesaid are explored as well. In the research, the principal leadership behaviors are divided into five dimensions, as "principals' leadership style," "principals' character attributes," "leadership cultivation," "group member selection," and "principals' professional type." The features of organizational development are divided into five dimensions, as "system cogitation," "spiral leadership," "innovative strategies," "members' interaction," and "coordination function." The school effectiveness displays are divided into five dimensions, as "organization learning effectiveness," "instruction circulation effectiveness," "school innovation effectiveness," "team cooperation effectiveness," and "organization virtual effectiveness."

The main findings of the research are as follows:

1. To shape 9 different leadership modes: (a) The underdeveloped Leadership, (b) Unique Efficiency Management, (c) Carrying on the Traditions Leadership, (d) The Leadership Under Less Interference, (e) The Belief in Golden Mean Leadership, (f) Personal Attraction Leadership, (g) Ready for Action Leadership, (h) Planning of a Blueprint Leadership, (I) Perfect Fulfilment Leadership.
2. The present status for the principal leadership, features of organizational development and school effectiveness display is passably. There is still space for further achievement.
3. There are significant differences for the teachers with different backgrounds and variables in the principal leadership, features of organizational development and school effectiveness display.

This research also offers the following suggestions to administration units and schools.

Key words: principal leadership behavior, features of organizational development, school effectiveness display, organic organization

學校效能評鑑新觀點：組織有機化影響程度之研究

壹、緒論

我們生活在一個巨變的時代，被束縛在新舊兩個世界之間。屬於舊世界的巨大圖騰，充斥著永無止境的物質進步和機器影像，而新的世界仍未可名狀，不管人們將之稱呼為「快速的世界」、「資訊時代」、「系統時代」或是「後現代」，它都將與前一個世界大不相同。

回顧管理理論的發展，從科學管理、官僚體制、行為主義到系統論等，其背後所隱含的基本假定均為工具理性。在目標明確的工具理性前提之下，對於相對穩定的環境，工具理性所推衍出的各種管理理論，在其所鑲嵌的情境脈絡下，人們可以設計周延的方案以解決相關的問題，此思維存在於相對穩定的管理環境之中。然而，在現今瞬息萬變的環境中，我們更需要另闢全新的視野與思維。在邁向二十一世紀的同時，人類的生活世界面臨著錯綜複雜、詭譎多變的情勢，社會中不同的族群或利害關係人紛紛要求受到重視，原先主流思潮、一元文化所構成的社會型態，逐漸的趨向於不同價值的兼容與肯定。

近半世紀以來，科學家發現許多自然現象，即使可以化為單純的數學公式，但是其行徑卻無法加以預測。如氣象學家 Edward Lorenz 發現，簡單的熱對流現象，居然能引起令人無法想像的氣象變化，亦即某地下大雪，經追根究底卻發現是受到幾個月前，遠在異地的蝴蝶拍打翅膀產生氣流所造成的，形成所謂的「蝴蝶效應」。一九六〇年代，美國數學家 Stephen Smale 發現，某些物體的行徑經過某種規則性的變化之後，隨後的發展並無一定的軌跡可尋，甚至於呈現失序的混沌狀態。

陸續出現的許多組織管理觀念和學說，例如團隊組織、扁平組織、組織再造、虛擬組織、混沌理論等等，和過去以科學管理或科層體制為基礎所發展的觀念和學說相較，有許多不同。許士軍（1998）即指出，新出現的學說或觀念，必定建立在不同的價值取向、研究程序與方法、邏輯架構與分析模式之上，不同典範下的學說和觀念，往往是互不相容，甚至難以比較的。

傳統的組織管理認為影響企業經營的一些重要因素，如生活習慣、技術水準、法令規章、競爭態勢等，並不會在短暫時間內發生重大改變，因此不必考慮外界環境的變化，管理活動乃是在一種「封閉式系統」中進行，只要埋頭苦幹，提升效率，改進品質，即可達成管理任務，即使環境會改變，它也是延續原有的架構，呈現連續性和直線式的方式改變，因此可以經由過去改變的軌跡予以預測，然後因勢利導，尋求組織的績效。此外，傳統組織管理一味的認為效率取決於有形的機器設備、原料、資金、人力、土地生產等因素，必定可以獲致更高的績效，只要在一定投入條件下，求取產量的增加，或是在一定產量下，減少投入的數量，這個時期管理的主要對象乃針對此等有形因素著眼。

然而，上面所描述的外界環境假定已經愈來愈脫離現實了。如今，我們所面

臨的，乃是一個「不確定的」時代環境。這種「不確定」，主要是環境朝向自由化和全球化的經營環境、資訊技術所帶來的虛擬世界、多元化與個性化的社會發展的結果。面臨「不確定的時代」，企業仍然需要管理，但是不再是傳統那一套以追求單純「效率」和「穩定」為鵠的的管理。這時管理所要達成的，乃是要求提升組織的反應能力、創新能力和學習能力。

這種隨著時代所應運而生的組織樣態，Dafe (2004) 稱之為「有機化組織」。Dafe 發現外在環境與內在管理結構是有相關的；當外在環境是安定的時候，內在組織以規律、程序，以及一個有明確權限的階級組織為其特色，這種組織是形式化的，也是中央集權的，大部分的決策都出自於高階層管理者，這種組織系統稱之為機械的 (mechanistic)。在快速變動的環境中，內在的組織是非常不精確的、自由流動的以及很難適應的。規律與管制常常被忽略，組織成員必須找尋自己的方法，階級組織的權限是不明確的，決策權限是分權的，這種組織系統稱之為有機的 (organic)。當環境的不確定性增加時，組織的傾向就會變得更有機化，這意指地方分權的權限與責任是位於較低的階層中，獎勵員工直接與他人一起來處理問題，獎勵團隊合作，以及取得非正式的門徑來指派任務和責任，如此，組織更容易改變，並能夠適應不斷變化的外在環境。莊立民 (2002) 的研究指出：有機化組織 (organic organization) 較機械式組織 (mechanistic organization) 有利於事業的「技術創新」活動。原因在於有機式組織相較於機械式組織具有較高的專精化，較低的正式化及集權化，較高的內在及外在溝通，及較低的垂直分化。有機式與機械式的組織彷彿是連續帶上的兩端之理想型式 (ideal types)。

組織在進行有機化的歷程中，必須先進行內部觀念的整合與氛圍的營造，讓變革的議題自然發酵，以保障每個成員發展方向的一致性。而組織中的知識系統，成為變革成功與否的基本條件；因此，改造組織系統有助於組織有機化的順利進行。此外，組織中的個體對於整體的展現具有絕對的影響力，如何激發個體淋漓盡致的發展潛能，成為組織有機化的關鍵因素。當然，閉門造車的組織行為無法長久存續，因此，必須吸收各種先進的組織營造策略與技術，才能夠延長組織高效能的表現。本研究從組織有機化的觀點，分析學校校長領導行為、學校組織特性發展與學校效能展現三向度，並探討學校規模、創校歷史、校長性別對學校組織有機化影響程度進行研究，提出九種可能的領導模式型態。

貳、學校組織有機化分析的觀點

Bolman & Deal (2005) 指出，因為組織是複雜的、令人驚訝的、迷惑的和不確性的。它們不易被了解而且管理是困難的。我們的先備理論和印象決定我們所看見的、我們所做的以及我們所完成的。更深入的說，過份的單純化，時常如雲般的遮蔽了謬見和遠景，並非照亮管理的行動。大多數管理者的世界是一個雜亂的世界：複雜、不明確、價值困境、政治的壓力和多樣的選民。為了說明各種領導模式的設計，檢視五位成員團隊的研究中的幾個基本結構配置，可以發展成為五種領導模式，分別為單一領導、雙威權領導、簡單層級領導、循環網路領導、

全頻道網路領導。

Shapiro (2002) 把「有機組織」定義為一種獨立的目標網，目的是為了滿足瞬息萬變的競爭需求。這種網路是靠一些簡單的管理機制來協調，藉以獲取功能來滿足這些目標。有機組織的可能型態，它是由「雷達」所控制，搜尋營業環境的變化，確定企業所要達成的新目標。設定新目標之後，接下來就要決定該如何獲取達成目標時所需要的功能，這些功能可能來自內部，也可能來自外部。

學校是一個具體而微的社會組織，在這個組織中，受到社會制度的快速發展，不確定性成為每天所必須面對的生活樣態；因此，無論是企業或學校組織的領導者，都必須具有容忍混亂、應對混亂的認知與競爭策略。有鑑於各種組織理論不斷推陳出新，其中不乏相當具有效能的型態，然而在面對新時代的衝擊與萌生下，無法以單一論述的組織行為來實踐，必然需要「新生存法則」來因應，於是組織有機化乃順應而生。

一、學校校長領導行為有機化分析

林思伶(2005 譯)指出：在混沌世界中，我們需要領導者，而不是老闆。我們需要領導者協助我們發展在困惑黑暗片刻能照亮的清晰本質，當我們學習如何以自己的價值觀生活的時候，需要領導者支持我們，需要領導者瞭解我們在邀請參與的概念中，可以表現最好，而不是削弱我們貢獻的政策與程序方針。過去數年來，已有足夠的研究指出具備堅定價值觀的組織，可以展現出他們的持續力與復原力，進而創造了驚人的複雜與能量。謝文全(2004)指出，自從 Hage 於1965年提出有機化組織(organic organization)的概念，以突破傳統的機械組織觀(mechanistic organization)之後，教育行政組織就朝向有機化發展。有機化即彈性化與權變化，強調組織的型態必須依照情勢變化隨實際進行調整。調整時，可以突破層級或單位之間、組織與組織之間、組織地域之間的限制，做靈活的組合。近年來興起的許多組織型態，都反映出有機化的精神。

陳木金(2004)研究指出，校長們在學校領導與學校經營知識的「解構」與「復活」，延續著後現代主義「人多、事雜、速度快」脈絡足跡，歸納提出以下幾個觀點，提出：(1)以「用心→誠懇→感動人」的模式，面對「人多」的問題；(2)以「寧靜→超然→生智慧」的模式，面對「事雜」的問題；(3)以「有憑有據→依照程序→合於邏輯→找到創意→推理發現→結論建議」的模式面對「速度快」的問題，進而幫助每位校長都能在學校領導與學校經營獲得成功，建構一所讓社會大眾對學校教育品質有信心的學校，全面提昇學校經營之品質與效能。

Dafe (2004) 對於機械化組織和有機化組織系統進行比較(表1-1)，發現在不確定的因素大量增加，組織將會越來越趨向有機化，這代表著職權越來越分散，讓下層職位的成員擁有較頻繁的決策權力，而且鼓勵所有成員思考工作上的問題，鼓舞團隊一起工作，並且用非正式的方式去擔負工作或分享權力。然而這樣的組織對於外在環境的改變，卻變得工作流暢且更能適應。Dafe (2004) 認為有機化組織是目前企業界用來參與外部快速變遷環境競爭的一種重要方式，在

「話說領導盒」的文章中，清楚的舉出一個企業界起死回生的例子，我們看到了這個公司如何運用變革和不確定的方式，來轉化企業使其趨向有機化組織。

表 1 Dafe 機械化與有機化組織比較表

機械化組織	有機化組織
1.任務交付給單獨專門化的個體	1.成員集體貢獻心力
2.任務清晰	2.透過工作團隊成員對於任務調適再定義
3.組織中有許多嚴格的職權系統、控制和應遵守的規則。	3.組織中僅有少量的職權系統、控制和規則。
4.執行任務的知識和控制權集中在組織少數高層的手中。	4.執行任務的知識和控制權分散在組織的每個角落。
5.組織內部採行垂直溝通	5.組織內部採行水平溝通

資料來源：整理自 Dafe (2004:144)

綜合上述之論述，本文將校長領導行為定義為：「團體或活動中為完成某目標，所呈現出的導引、指揮命令、影響行為，而領導者透過影響力的運作，對於團體或個人產生交互作用，以說服被領導者接受其意旨，進而達成組織目標的歷程。」本研究所指的「校長領導行為」是指國民小學教師在對校長領導行為知覺量表得分情形，其內容包括：(1) 校長領導風格；(2) 校長人格特質；(3) 領導人才培育；(4) 團隊夥伴合作；(5) 校長專業風範等五個向度。在本量表得分越高，代表校長領導行為情形越好。

二、學校組織特性發展有機化分析

劉春榮(1992)研究指出：(1) 不同的學校組織結構有不同的學校效能；(2) 老師對學校組織承諾愈高，則學校效能愈高；(3) 不同的學校組織結構，則教師對學校組織承諾不同；(4) 我國國小學校組織結構，學校組織承諾及學校效能，除組織結構集中化、傳統化外，均具正向特質；(5) 不同的教師人口變項類別，不論在學校組織結構、學校組織承諾或學校效能多有所不同，但因不同的分量表而情況不一；(6) 不同的學校環境變項類別，不論在學校組織結構、學校組織承諾或學校效能多有所不同，因不同的分量表而情況不一；(7) 學校效能的預測由於分量表不同，而其有效的預測變項亦有所差異。

許士軍(1998)就認為傳統管理的理論和做法，很自然地，有以下共同的特色：一、講求謀定而後動的規劃方式。針對可預知的未來，由專家設計和高層主管核定的計畫，構成組織內成員行動的依據。二、強調分工與層級權威。對於員工的期望是：一方面希望他們操作技巧熟練，能夠配合機械生產的速度；另一方面，又擔心他們自作主張或犯下錯誤。三、追求標準化和大量化的經營方式。「大量生產、大量行銷」或「大眾傳播」，成為企業追求的境界，不但形成工業社會的特色，也支配了企業的組織和管理方式。

面對後現代社會，當代組織將面臨許多過去未曾經歷的管理情境與挑戰。例如：立於混沌(chaos)與秩序邊緣；全球化；充滿不確定性以及變動不居之未來；電子化與網路化；組織規模日益擴大所產生的複雜性、控制以及整合的挑戰；視

社會行動與組織為語言遊戲所導致的反理性工具、反規則以及非正典化；人們需求多元化、個人化以及大量客製化(mass customization)的挑戰；員工需要自由、更民主的以及更多分權的需求；組織必須正視他異性(othersness)、重視異質性(heterogeneity)以及強調差異(difference)的多元觀點等等的挑戰。在後現代主義思維衝擊下對組織將造成的管理挑戰，例如：模糊、無界限、解構、去中間化以及時間與空間之壓縮等等，將會是後現代組織必須及早誠實面對、審慎因應以及可能威脅其組織生命之重大挑戰（林俊杰，2003）。

綜合上述之論點本研究將組織特性發展定義為：「透過各種管道，運用有效策略，協助組織成員不斷學習與轉換能力，強調組織成員彼此共同學習、分享知識與經驗，組織本身也因而持續的自我更新及強化，以求適應環境與永續發展。」本研究所指的「組織特性發展」是指國民小學教師在對組織特性發展知覺量表得分情形，其內容包括：(1)系統思考；(2)螺旋領導；(3)創新策略；(4)成員互動；(5)協調機制等五個向度。在本量表得分越高，代表組織特性發展情形越好。

三、學校效能型態有機化展現分析

近年來，學校教育受到後現代教育思潮的影響，亦朝向鬆綁、多元、權力下放的方向發展。林騰雲(2004)指出，學校經營理念逐漸朝下列各項趨勢發展：1.強調教育鬆綁：除符應社會民主化發展外，並強調自律與負責。2.注重多元文化教育：不同族群各有其適應文化的建構體系；學校領導者應尊重不同文化、種族、性別、語言等在教育過程中的重要性。3.尊重個別差異：尊重學校組織中個人的主體性。4.有效發揮行政效能：掌握彈性原則，縮短決策層級，簡化作業流程並加強溝通協調。

90年代的組織管理論述中，有許多可以成為後現代學校組織領導者借鏡的理論，尤其是學習型組織、教導型組織、創新型組織、團隊型組織、虛擬型組織這五種組織理論所共同彩繪出的共同願景、增權賦能、專業分工、團隊學習、資訊流通、參與管理、彈性機動與人才培養的八種概念，更是當今學校領導者所必須鑽研的重要技術。組織領導者必須透過下列重要策略才能轉化為有機組織：

- (一) 運用學習促進技術——開啟學習型組織之門
- (二) 打造宏觀永續視野——發揮教導型組織功能
- (三) 把握實踐真實知識——延續創新型組織生命
- (四) 提高集體決策品質——發揮團隊型組織精神
- (五) 擴充資訊網路功能——奠定虛擬型組織結構

「學習型組織」，它像個具有生命的有機體，任空前未有的複雜、渾沌、變化撲肆而下，它總能靈活伸展，轉輪向前。個人及團體學習的能力，與組織是否能夠快速且有效地因應變革的需求，具有密切的關係，此能力已逐漸被美、英、歐洲等地國家，視為組織的核心能力。管理者不再為所有變革負完全的責任，因為環境中的改變既複雜且快速，組織中每個人都應該評估環境改變對自己工作責任的衝擊，而自發性的採取必要的改變，並進一步檢驗改變的有效性，並且和他

人分享這一段改變過程的相關知識和心得。透過知識的分享，學習型組織和工作團隊也有密切的關係。就許多組織而言，學習型組織的發展，是工作團隊的延伸，學習型組織之概念，也透過實驗和賦權，使工作團隊得以創新、改革及具有彈性。

教導型組織發展理念的脈絡與內涵，如同Tichy（2002）親自提出的四個主要論述成為探討對象，因而，教導型組織的主要論點分別為：（1）領導人員親自負責培養其他領導人；（2）成功組織的領導人都有一套值得傳授的心得與看法；（3）領導人善用自己的真實故事來激勵他人；（4）成功的領導人都有一套詳細的領導培育計畫。教導型組織強調成功組織的領導人，基於領導、教導、傳授，培育更多的領導人，帶動組織的發展，創造組織的績效。這些主要論述不僅是主要論點亦是教導型組織的核心關鍵，也是實證性研究探討的對象。

二十一世紀強調知識經濟的新管理典範，認為企業組織生存的重要法寶是知識資本、企業創新能力與資訊科技的應用。過去的組織生產品可以維持很長的生命週期，但是現在卻必須在很短的時間內就要改變，否則很快就會變成滯銷品；因此，當今組織企業能否保有足夠的競爭力，所依靠的不再只是土地、資金或設備，創新才是決勝的關鍵。然而，組織的創新並不僅僅侷限在高科技企業，也並非一定要全新的產品發明，許多組織對於創新更要有所認識、了解與實踐，才能創造出組織特殊的價值與商機。在知識經濟社會中，知識創造的速度加快，產品中凝聚的知識含量也隨之增加，因而企業要在日益激烈的市場競爭中求得生存與發展，就必須不斷創新。換句話說，創新是企業未來求生存與發展的必然選擇。

團隊的主要目的是透過組織去管理一群人，讓他們在團隊所投入的心力能有效地凝聚、發揮；同時也透過團隊的運作過程能夠學習到更多工作上的知識、技巧與經驗。簡言之，團隊就是將幾個人集合在一起，並完成一特定的工作或任務。進一步而言，團隊即是一群人共同為一特定的目標，一起分擔工作，並為他們的努力成果共同擔負成敗責任（McFletcher, 1996）。因此，彼得·聖吉指出，團隊是學習的最佳單位。一些管理大師，如湯姆·彼得斯（Tom Peters）也預言，團隊工作方式將取代科層制度成為21世紀中最主要的組織形式。在《公司的再生》一書中也提倡把具有一定權責的團隊作為公司組織結構的基石，因為團隊能夠產生巨大的能量。因此，組織若能朝向團隊型發展，必將使組織效能更容易發揮。本文對於虛擬組織，是指學校在有機化過程中，為了增進經營效能，透過資訊網路彼此分享或彰顯成果的一種新的組合型態。

由於資訊時代的來臨，學校內部的組織模式產生了革命性的轉變，隨著快速發展的網路科技，二十一世紀的學校組織正面臨一場虛擬革命。在虛擬化的世界，一個美國外科醫師要做手術，他的口頭診斷會被記錄成電腦語音，連同X光片和電腦斷層掃描圖像，經由網路即時傳送給以色列、日本和印度的醫療專家，全世界的專家透過網路會診，一起制定手術的最佳方案。「扁平」是近年虛擬型組織全球化趨勢的特徵，它允許世界各角落的人們在一個全新的層面上合作或競爭。科技、經濟和政治革命正在剷平各種壁壘，抹平了的世界就是公平的競爭環

境。本文對於虛擬型組織，是指學校在有機化過程中，為了增進經營效能，透過資訊網路彼此分享或彰顯成果的一種新的組合型態。

本研究所謂學校效能是指：「學校所達成的教育目標、教學效果、行政效率、學生教育成等表徵或隱含的效果。」本研究之學校效能特別針對學習型組織、教導型組織、創新型組織、團隊型組織與虛擬組織五種新型態的組織中，學校的效能而言，係以研究者自編「有機化組織學校效能新型態知覺相關問卷」所得分數為代表，分數越高代表學校效能越好。本研究稱有機化組織學校效能新型態，包括五個面向（1）組織學習效能；（2）教導循環效能；（3）學校創新效能；（4）團隊合作效能；（5）組織虛擬效能。

參、研究方法

一、學校組織有機化領導的三角形模式建構

Sashkin(1990)為使願景領導的概念精緻化，他提出了願景領導三角形的理念，願景領導包含三個主要構成要素：1.願景領導行為、2.願景領導特性、3.建構組織文化的願景。本研究參考其論點，關注學校成為一個活力十足的有機化組織必要的條件，分別為「校長領導行為」、「組織特性發展」及「學校效能展現」。其中「校長領導行為」是指國民小學教師在對校長領導行為知覺量表得分情形，其內容包括：校長領導風格、校長人格特質、領導人才培育、團隊夥伴合作、校長專業風範等五個向度。「組織特性發展」是指國民小學教師在對組織特性發展知覺量表得分情形，其內容包括：系統思考、螺旋領導、創新策略、成員互動、協調機制等五個向度。「學校效能展現」是指國民小學教師在對學校效能展現知覺量表得分情形，其內容包括：組織學習效能、教導循環效能、學校創新效能、團隊合作效能、組織虛擬效能。

表 2 有機化領導行為類型表

因素一 校長領導行為	因素二 組織特性發展	因素三 學校效能展現	領導者型態
低	低	低	1.經營不善型的領導者 (The underdeveloped Leadership)
		高	2.效能獨具型的領導者 (Unique Efficiency Leadership)
	高	低	3.承續傳統型的領導者 (Carrying on the Traditions Leadership)
		高	4.無為而治型的領導者 (The Leadership Under Less Interference)
中	中	中	5.信守中道型的領導者 (The Belief in Golden Mean Leadership)
高	低	低	6.蓄勢待發型的領導者 (Ready for Action Leadership)
		高	7.個人魅力型的領導者 (Personal Attraction Leadership)
	高	低	8.藍圖擘畫型的領導者 (Planning of a Blueprint Leadership)
		高	9.完美實現型的領導者 (Perfect Fulfilment Leadership)

資料來源：研究者彙整

歸納文獻探究，有機化領導的主要構成要素與類型如下：「校長領導行為」(principal leadership behavior, 簡稱 PLB)、「組織特性發展」(organization character develop 簡稱 OCD)、「學校效能展現」(school effectiveness display 簡稱 SED)，三個主要構成要素的得分總和，稱為「整體有機領導分數」(total organic leadership score, 簡稱 TOLS)，亦即 $TOLS = PLB + OCD + SED$ 。依據領導者在三個向度中的分數高低，可以將領導者的類型分為九種，呈現出了有機領導者的多元面貌。詳細內涵如下所述：

(一) 經營不善領導者 (The underdeveloped Leadership)

「經營不善」型的領導者，其在TOLS的表現為：校長領導行為分數、組織特性發展分數、學校效能展現分數均低。此種情形顯示該類領導者仍有相當大的努力空間。

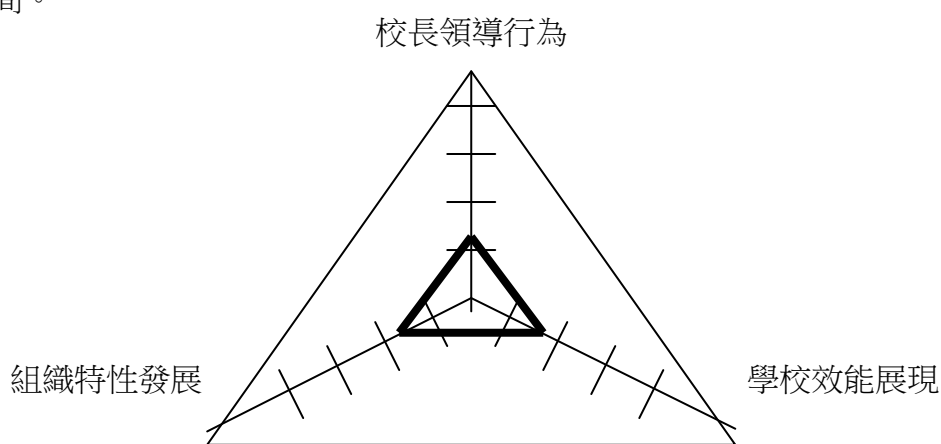


圖 1 「經營不善」型的領導者

(二) 效能獨具領導者 (Unique Efficiency Leadership)

「效能獨具」型的領導者，在TOLS的表現為：校長領導行為分數低、組織特性發展分數低、學校效能展現分數高。此類領導者既沒有對領導行為的獨特想法，也沒有說服成員信從的好口才，但卻瞭解組織內外部的環境、善於掌控內外部的局勢，以使組織達成目標。

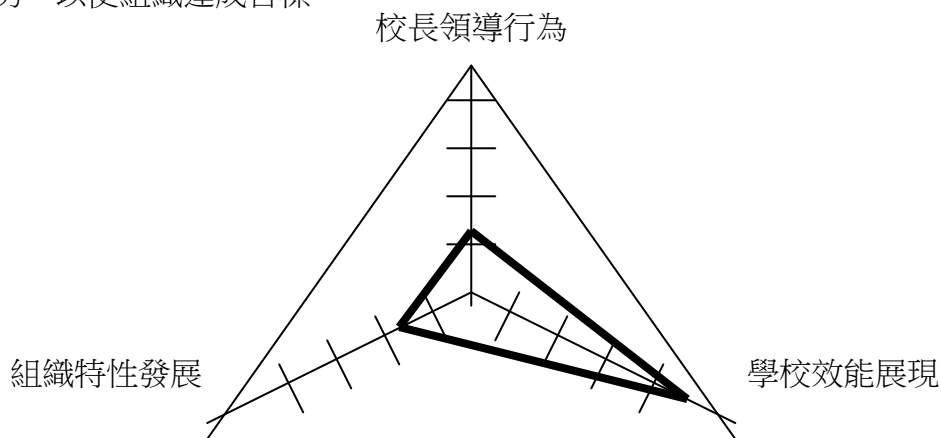


圖 2 「效能獨具」型的領導者

(三) 承續傳統領導者 (Carrying on the Traditions Leadership)

「承續傳統」的領導者，在TOLS的表現為：校長領導行為分數低、組織特性發展分數高、學校效能展現分數低。此類領導者與上類相反，雖擁有具體明確的領導構想，卻不懂如何與成員互動及溝通，同樣無法建構學校效能新型態。

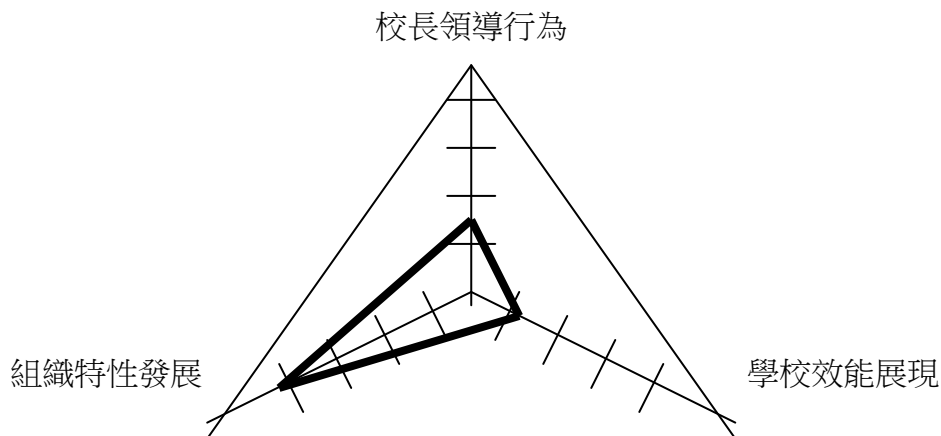


圖 3 「承續傳統」型的領導者

(四) 無為而治領導者 (The Leadership Under Less Interference)

「無為而治」型的領導者在TOLS的表現為：校長領導行為分數低、組織特性發展分數高、學校效能展現分數高。此類領導者雖有良好的領導構想，也曉得該運用何種策略將有機化融入組織文化中；不過，領導者的人際技巧未臻成熟，可能造成領導者空有想法，卻因為缺少與組織成員間的良善溝通與互動，無法與成員共同分享成果。

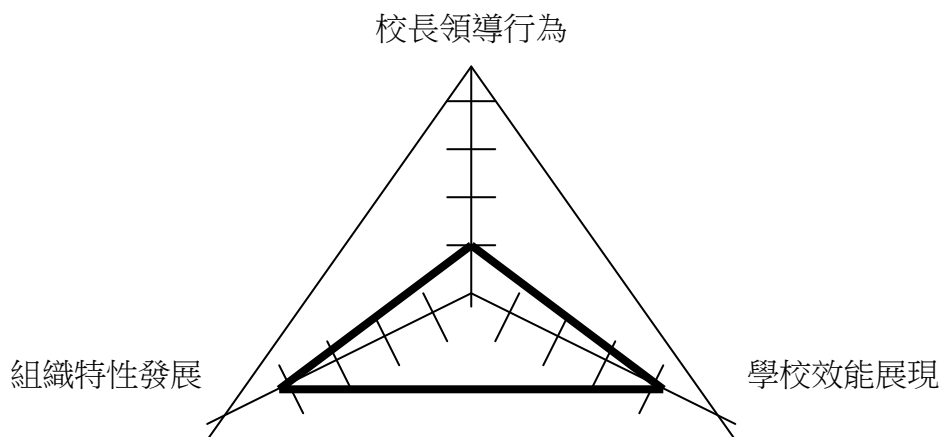


圖 4 「無為而治」型的領導者

(五) 信守中道領導者 (The Belief in Golden Mean Leadership)

「信守中道」型的領導者，在TOLS的表現為：校長領導行為分數、組織特性發展分數、學校效能展現分數均中等。這類領導者在個人成長與發展上，係處於一種適中的地位，仍有努力的空間，只要校長與組織成員再加把勁，必能使學校效能發揮得淋漓盡致。

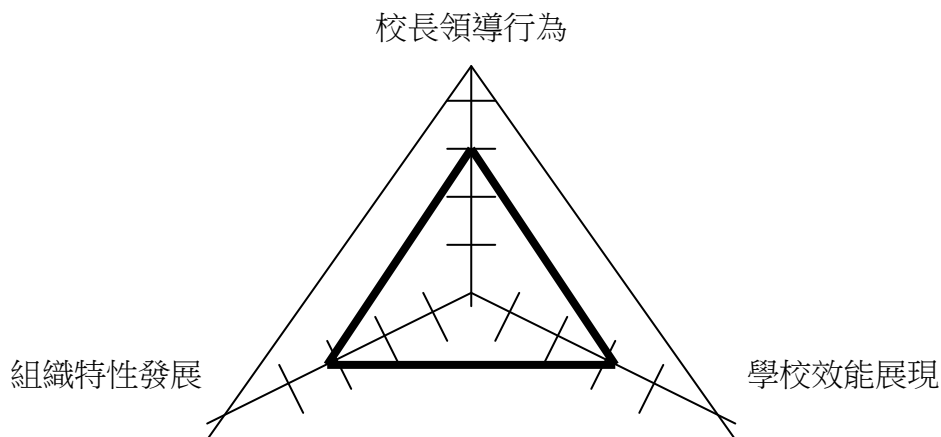


圖 5 「信守中道」型的領導者

(六) 蓄勢待發領導者 (Ready for Action Leadership)

「蓄勢待發」型的領導者在 TOLS 的表現為：校長領導行為分數高、組織特性發展分數低、學校效能展現分數低。此類領導者缺乏具體明確的領導構想，雖有其獨特的領導風采，仍無法建構學校組織效能新型態。

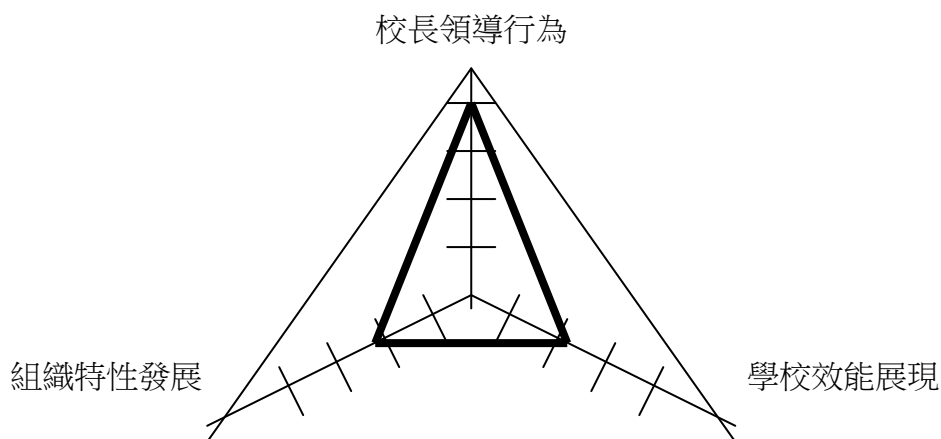


圖 6 「蓄勢待發」型的領導者

(七) 個人魅力領導者 (Personal Attraction Leadership)

「個人魅力」型的領導者在 TOLS 的表現為：校長領導行為分數高、組織特性發展分數低、學校效能展現分數高。此類領導者在人際及組織方面，都有足夠的領導行為技巧，卻因為個人權力慾望較為強烈，沒有適度授權給成員，可能使成員對組織未來發展性的重視程度不高。

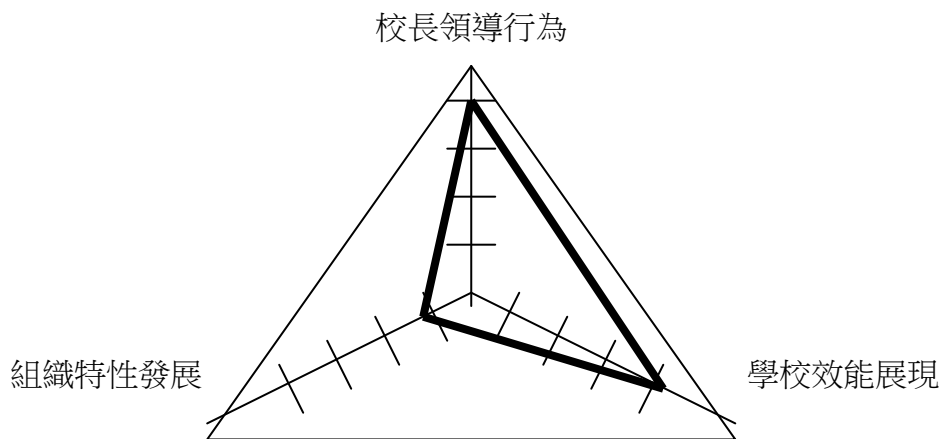


圖7 「個人魅力」型的領導者

(八) 藍圖擘畫領導者 (Planning of a Blueprint Leadership)

「藍圖擘畫」型的領導者在 TOLS 的表現為：校長領導行為分數高、組織特性發展數高、建構學校效能展現分數低。此類領導者雖然具備良好的溝通技巧，能喚起成員對組織的重視，但遺憾的是，他們無法掌握組織的一些特性與狀況，以致無法建構學校效能新型態。

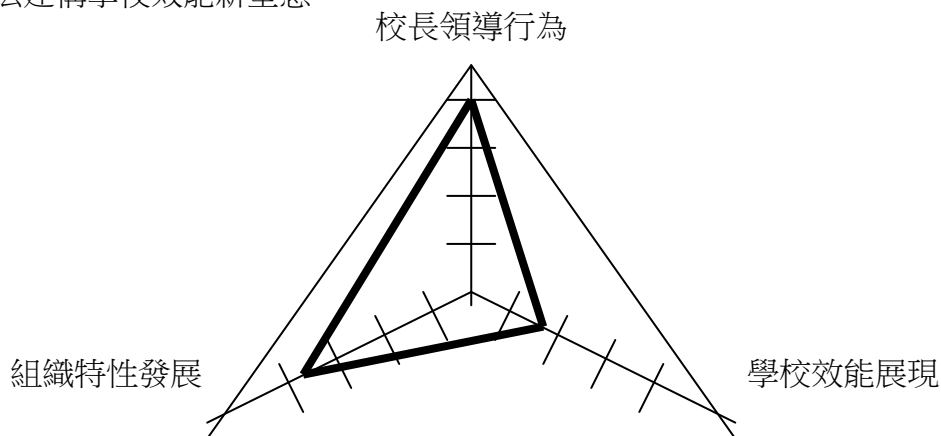


圖 8 「藍圖擘畫」型的領導者

(九) 完美實現領導者 (Perfect Fulfilment Leadership)

「完美實現」型的領導者在 TOLS 的表現為：校長領導行為分數、組織特性發展分數、學校效能展現分數均極高，是一位非常有效能的領導者，也是領導者追求有機化的最高表現；不過，仍然要敏覺組織內外的時間與環境變遷，適時地調整各項領導作為，以維持一種與時俱進的動態領導。

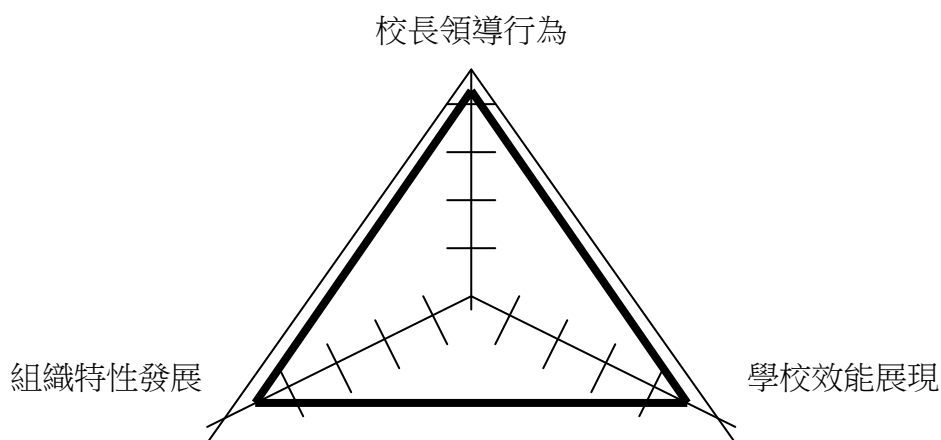


圖 9 「完美實現」型的領導者

在上述的九個類型之中，深入探究有機領導的三個面向及十五個向度的剖析，揭示了有機領導者的多元面貌。身為一位有機領導者，藉由檢視個人校長領導行為（校長領導風格、校長人格特質、領導人才培育、團隊夥伴合作、校長專業風範）、組織特性發展（系統思考、螺旋領導、創新策略、成員互動、協調機制）、學校效能展現（組織學習效能、教導循環效能、學校創新效能、團隊合作效能、組織虛擬效能），清楚的知悉領導者個人與團隊組織及學校效能間的互動關係，方能釐清領導者所要努力的方向。若一位學校有機領導者能夠依照自己的組織領導類型，掌握優勢發展利基，逐步改善不利情境因素，營造一種領導者本身與團隊成員相互信賴、合作的依附關係，那麼學校組織在有機領導者的帶領下，將會形塑精緻的校園文化與有效學習的教育氛圍。

二、研究對象

本研究係以新北市、台北市、基隆市、桃園縣四縣市作為第一分層的標準，以學校規模大小作為第二個分層的標準，統計四個縣市的總校數及規模，並依比例隨機抽取新北市 29 所、台北市 20 所、桃園縣 26 所、基隆市 7 所學校進行問卷調查。接著，再就所抽樣之學校，函請該校校長或主任協助施測，並依各學校規模就其學校教師名錄中，以隨機抽樣方式抽取十位教師，並在每份研究調查問卷說明研究目的，冀能得到受試者之協助與合作。本研究問卷計抽取樣本 82 校 820 人，問卷回收 76 校 688 份，剔除收回樣本資料填答不全者，合計有效樣本為 672 份，回收率為 83.90%，可用率為 81.95%。

表 3 北部四縣市國民小學校數、學校規模及本研究抽樣統計表

縣 市		學 校 規 模				合 計
		12 班以下	13 ~ 36 班	37 ~ 60 班	60 班以上	
新北市	學校數	62	34	41	70	207
	抽樣校數	9	4	6	10	29
台北市	學校數	14	50	55	34	153
	抽樣校數	2	6	7	5	20
桃園縣	學校數	49	60	52	26	187
	抽樣校數	6	9	7	4	26
基隆市	學校數	12	21	7	2	42
	抽樣校數	2	3	1	1	7
合計校數		148	179	142	120	589
本研究預計抽樣數		19	22	21	20	82
每校抽樣教師人數		10	10	10	10	10
合計抽樣教師人數		190	220	210	200	820

表 4 正式問卷調查樣本基本資料分析表

項 目	組 別	人 數	百分比%
性 別	男	265	39.4
	女	407	60.6
學校規模	十二班以下	117	17.4
	十三班至三十六班	190	28.3
	三十七班至六十班	191	28.4
	六十一班以上	174	25.9
學校歷史	十年以下	62	9.2
	十一至三十年	192	28.6
	三十一至五十年	207	30.8
	五十一年以上	211	31.4
校長性別	男校長	427	63.5
	女校長	245	36.5
總 人 數		672	

肆、研究結果分析與討論

本研究根據文獻探討歸納結論，認為在有機化組織中，為了學習促進與保障機制，必須改造知識系統、發揮人的積極性和創造性以及運用先進的技術。而 Shapiro (2002) 也認為組織有機化的目的是為了滿足瞬息萬變的競爭需求。

本研究關注學校成為一個活力十足的機化組織的必要條件，分別為「校長領導行為」、「組織特性發展」及「學校效能展現」；三個主要構成要素的得分總和，稱為「整體有機領導分數」，依據領導者在三個向度中的分數高低，可以將領導者的類型分為九種，呈現出了有機領導者的多元面貌，期盼讓領導者清楚的知悉個人與團隊組織及學校效能間的互動關係，以釐清領導者所要努力的方向。以下依據本研究問卷填答結果，分別就不同學校教師所知覺有機化現況、不同的學校規模、創校歷史與男女校長三項背景，彙整其有機化程度分析如後。

一、學校組織有機化現況分析

表 5 分別以學校為單位，將不同學校教師所知覺的學校有機化現況加以彙整，並依照學校在三變項的平均數分別對照九種有機化組織類型，將學校有機化現況加以分類。由表 6 可以得知，在抽樣的 76 個學校中，目前學校有機化類型在(一)經營不善型的領導者有 3 校。(二)效能獨具型的領導者有 0 校。(三)承續傳統型的領導者有 1 校。(四)無為而治型的領導者有 0 校。(五)信守中道型的領導者有 39 校。(六)蓄勢待發型的領導者有 7 校。(七)個人魅力型的領導者有 2 校。(八)藍圖擘畫型的領導者有 1 校。(九)完美實現型的領導者有 23 校。

表 5 不同學校教師所知覺學校有機化現況平均數摘要表

學校代號	平均數			學校代號	平均數		
	校長領導行為	組織特性發展	學校效能展現		校長領導行為	組織特性發展	學校效能展現
A1	5.23	4.57	4.81	A39	4.46	4.38	4.49
A2	4.52	4.33	4.43	A40	4.28	4.59	4.35
A3	5.12	4.93	5.01	A41	5.40	5.12	5.07
A4	4.98	4.99	4.94	A42	4.82	4.75	4.73
A5	3.93	3.86	3.95	A43	3.88	4.38	4.40
A6	4.34	4.20	4.23	A44	5.10	4.67	4.81
A7	4.63	4.64	4.54	A45	4.52	4.33	4.43
A8	5.15	5.01	5.16	A46	5.12	4.93	5.00
A9	5.21	5.05	5.07	A47	4.85	4.80	4.82
A10	5.23	5.06	5.05	A48	4.98	4.50	4.51
A11	5.11	4.79	4.94	A49	4.89	4.50	4.45
A12	4.44	4.18	4.08	A50	5.26	5.01	5.14
A13	4.93	5.06	5.02	A51	5.10	4.82	4.96
A14	4.70	4.59	4.62	A52	4.75	4.61	4.69
A15	4.95	4.87	4.81	A53	5.50	5.19	5.31
A16	5.22	5.01	5.02	A54	5.11	4.47	4.96
A17	4.86	4.82	4.78	A55	4.75	4.61	4.69
A18	5.27	5.36	5.33	A56	5.58	5.30	5.33
A19	4.67	4.58	4.62	A57	4.19	4.13	4.17

<i>A20</i>	4.95	5.06	5.07	<i>A58</i>	4.82	4.79	4.81
<i>A21</i>	5.02	4.97	4.95	<i>A59</i>	4.48	4.33	4.44
<i>A22</i>	5.11	4.89	4.97	<i>A60</i>	4.20	4.89	4.02
<i>A23</i>	5.22	4.59	5.01	<i>A61</i>	4.87	4.79	4.75
<i>A24</i>	5.29	5.12	5.13	<i>A62</i>	5.04	4.73	4.77
<i>A25</i>	4.62	4.31	4.44	<i>A63</i>	4.85	4.53	4.47
<i>A26</i>	4.78	4.56	4.65	<i>A64</i>	4.58	4.39	4.32
<i>A27</i>	5.18	4.92	4.97	<i>A65</i>	4.81	4.57	4.53
<i>A28</i>	5.11	4.89	5.06	<i>A66</i>	4.74	4.49	4.52
<i>A29</i>	4.84	4.54	4.62	<i>A67</i>	4.72	4.55	4.57
<i>A30</i>	5.39	5.14	5.24	<i>A68</i>	3.96	3.68	3.94
<i>A31</i>	4.13	4.48	4.51	<i>A69</i>	4.75	4.02	3.98
<i>A32</i>	4.85	4.83	4.87	<i>A70</i>	4.64	3.97	3.93
<i>A33</i>	4.66	4.71	4.72	<i>A71</i>	4.19	4.14	4.35
<i>A34</i>	4.88	4.70	4.74	<i>A72</i>	4.39	4.71	4.79
<i>A35</i>	4.84	4.67	4.49	<i>A73</i>	5.23	4.98	5.14
<i>A36</i>	4.13	4.21	4.13	<i>A74</i>	4.06	4.16	4.48
<i>A37</i>	4.34	4.65	4.91	<i>A75</i>	4.54	4.46	3.87
<i>A38</i>	4.45	4.34	4.48	<i>A76</i>	4.25	4.10	4.13

表6 不同學校教師所知覺學校有機化類型校數統計表

類型	學校代號	校數統計
1.經營不善型	<i>A5</i> 、 <i>A43</i> 、 <i>A68</i>	3
2.效能獨具型		0
3.承續傳統型	<i>A60</i>	1
4.無為而治型		0
5.信守中道型	<i>A2</i> 、 <i>A6</i> 、 <i>A7</i> 、 <i>A12</i> 、 <i>A14</i> 、 <i>A15</i> 、 <i>A17</i> 、 <i>A19</i> 、 <i>A25</i> 、 <i>A26</i> 、 <i>A29</i> 、 <i>A31</i> 、 <i>A32</i> 、 <i>A33</i> 、 <i>A34</i> 、 <i>A35</i> 、 <i>A36</i> 、 <i>A37</i> 、 <i>A38</i> 、 <i>A39</i> 、 <i>A40</i> 、 <i>A42</i> 、 <i>A45</i> 、 <i>A47</i> 、 <i>A52</i> 、 <i>A55</i> 、 <i>A57</i> 、 <i>A58</i> 、 <i>A59</i> 、 <i>A61</i> 、 <i>A63</i> 、 <i>A64</i> 、 <i>A65</i> 、 <i>A66</i> 、 <i>A67</i> 、 <i>A71</i> 、 <i>A72</i> 、 <i>A74</i> 、 <i>A76</i>	39
6.蓄勢待發型	<i>A1</i> 、 <i>A44</i> 、 <i>A48</i> 、 <i>A49</i> 、 <i>A62</i> 、 <i>A69</i> 、 <i>A70</i>	7
7.個人魅力型	<i>A23</i> 、 <i>A54</i> 、	2
8.藍圖擘畫型	<i>A75</i>	1
9.完美實現型	<i>A3</i> 、 <i>A4</i> 、 <i>A8</i> 、 <i>A9</i> 、 <i>A10</i> 、 <i>A11</i> 、 <i>A13</i> 、 <i>A16</i> 、 <i>A18</i> 、 <i>A20</i> 、 <i>A21</i> 、 <i>A22</i> 、 <i>A24</i> 、 <i>A27</i> 、 <i>A28</i> 、 <i>A30</i> 、 <i>A41</i> 、 <i>A46</i> 、 <i>A50</i> 、 <i>A51</i> 、 <i>A53</i> 、 <i>A56</i> 、 <i>A73</i>	23

歸納言之，依據問卷填答結果，分別就不同學校教師所知覺有機化現況，分析彙整，並依照教師所知覺領導者在三個向度（校長領導行為、組織特性發展及學校效能展現）中的分數平均數高低，將領導者的類型分為九種，發現在抽樣的76個學校中，以信守中道型的領導者39校最多，其次依序為完美實現型的領導者23校，蓄勢待發型的領導者7校，經營不善型的領導者有3校，個人魅力型的領導者2校，承續傳統型的領導者及藍圖擘畫型的領導者各有1校，其餘如效能獨具型的領導者和無為而治型的領導者並沒有抽樣學校符合。亦即目前學校有機化類型以信守中道及完美實現型的領導者最多，合計61校約80%，但是也有三校是屬於經營不善型的領導者，約占4%，對於學校經營狀況，身為領導者應掌握有利條件，適時提出增進學校效能的有效策略。

二、不同學校規模的學校組織有機化程度分析

(一) 12班以下的學校組織有機化程度分析

依據本研究調查對象中，學校規模12班以下填答教師117人所知覺的校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現平均數分別為4.7779、4.6653、4.6782，總平均數為4.7071，換算成百分比分別為79.6、77.8、78.0分及78.5分，其中在三個變項中，以團隊夥伴合作、成員互動及學校創新效能最高，以校長領導風格、系統思考、組織虛擬效能最低。

表7 學校規模12班以下的學校組織三向度TOLS一覽表

向度一		平均數	向度二		平均數	向度三		平均數
校長領導行為		4.7779	組織特性發展		4.6653	學校效能展現		4.6782
指標一	校長領導風格	4.6786	指標一	系統思考	4.5564	指標一	組織學習效能	4.6827
指標二	校長人格特質	4.7376	指標二	螺旋領導	4.6872	指標二	教導循環效能	4.6549
指標三	領導人才培育	4.8214	指標三	創新策略	4.6744	指標三	學校創新效能	4.7269
指標四	團隊夥伴合作	4.9521	指標四	成員互動	4.7436	指標四	團隊合作效能	4.6506
指標五	校長專業風範	4.7000	指標五	協調機制	4.6650	指標五	組織虛擬效能	4.6229

(二) 13~36班的學校組織有機化程度分析

依據本研究調查對象中，學校規模13~36班填答教師190人所知覺的校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現平均數分別為4.5993、4.5707、4.5556，總平均數為4.5752，換算成百分比分別為76.7、76.2、75.9分及76.3分，其中在三個變項中，以團隊夥伴合作、螺旋領導及教導循環效能最高，以校長領導風格、系統思考、組織學習效能最低。

表8 學校規模13~36班的學校組織三向度TOLS一覽表

向度一		平均數	向度二		平均數	向度三		平均數
校長領導行為		4.5993	組織特性發展		4.5707	學校效能展現		4.5556
指標一	校長領導風格	4.4284	指標一	系統思考	4.4495	指標一	組織學習效能	4.5211
指標二	校長人格特質	4.6095	指標二	螺旋領導	4.6326	指標二	教導循環效能	4.604
指標三	領導人才培育	4.6653	指標三	創新策略	4.5811	指標三	學校創新效能	4.5487
指標四	團隊夥伴合作	4.8311	指標四	成員互動	4.6247	指標四	團隊合作效能	4.5520
指標五	校長專業風範	4.4621	指標五	協調機制	4.5658	指標五	組織虛擬效能	4.5520

(三) 37~60班的學校組織有機化程度分析

依據本研究調查對象中，學校規模37~60班填答教師191人所知覺的校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現平均數分別為4.9685、4.7375、4.8302，總平均數為4.8454，換算成百分比分別為82.8、78.9、80.5分及80.8分，其中在三個變項中，以團隊夥伴合作、協調機制及教導循環效能最高，以校長領導風格、創新策略、組織虛擬效能最低。

表 9 學校規模 37~60 班的學校組織三向度 TOLS 一覽表

向度一		平均數	向度二		平均數	向度三		平均數
校長領導行為		4.9685	組織特性發展		4.7375	學校效能展現		4.8302
指標一	校長領導風格	4.8016	指標一	系統思考	4.7115	指標一	組織學習效能	4.8187
指標二	校長人格特質	5.0440	指標二	螺旋領導	4.7471	指標二	教導循環效能	4.8940
指標三	領導人才培育	4.9387	指標三	創新策略	4.6937	指標三	學校創新效能	4.8102
指標四	團隊夥伴合作	5.1723	指標四	成員互動	4.7670	指標四	團隊合作效能	4.8514
指標五	校長專業風範	4.8859	指標五	協調機制	4.7681	指標五	組織虛擬效能	4.7768

(四) 61 班以上的學校組織有機化程度分析

依據本研究調查對象中，學校規模 61 班以上填答教師 174 人所知覺的校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現平均數分別為 4.7807、4.6070、4.6310，總平均數為 4.6729，換算成百分比分別為 79.7、76.8、77.2 分及 77.9 分，其中在三個變項中，以團隊夥伴合作、成員互動及教導循環效能最高，以校長領導風格、系統思考、團隊合作效能最低。

表 10 學校規模 61 班以上的學校組織三向度 TOLS 一覽表

向度一		平均數	向度二		平均數	向度三		平均數
校長領導行為		4.7807	組織特性發展		4.6070	學校效能展現		4.6310
指標一	校長領導風格	4.6241	指標一	系統思考	4.5626	指標一	組織學習效能	4.6430
指標二	校長人格特質	4.7954	指標二	螺旋領導	4.6006	指標二	教導循環效能	4.7026
指標三	領導人才培育	4.8063	指標三	創新策略	4.6345	指標三	學校創新效能	4.6272
指標四	團隊夥伴合作	4.9684	指標四	成員互動	4.6592	指標四	團隊合作效能	4.5726
指標五	校長專業風範	4.7092	指標五	協調機制	4.5782	指標五	組織虛擬效能	4.6099

歸納言之，學校規模 12 班以下、13~36 班、37~60 班及 61 班以上填答教師所知覺的校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現總平均數分別為 4.7071、4.5752、4.8454、4.6729，換算成百分比分別為 78.5 分、76.3 分、80.8 分、77.9 分，其中以 37~60 班規模的學校表現最佳，以 13~36 班規模的平均數最低。再者，依據不同規模學校在三變項十五個向度得分平均數觀之，為了增進學校有機化的表現，學校規模在 12 班以下，必須在校長領導風格、系統思考、組織虛擬效能方面多下工夫，學校規模在 13~36 班，必須加強在校長領導風格、系統思考、組織學習效能方面的作為，學校規模在 37~60 班，必須留意在校長領導風格、創新策略、組織虛擬效能方面的績效，學校規模在 61 班以上，必須重視校長領導風格、系統思考、團隊合作效能方面的策略。整體而言，從不同學校規模的調查結果可知，為了讓學校這個組織成為一個充滿生機的有機體，從校長的領導風格開始變革起，會具有較佳的效果，其次依序為系統思考、組織虛擬效能、組織學習效能、團隊合作效能、創新策略。

三、不同學校創校歷史的學校組織有機化程度分析

(一) 10 年以下的學校組織有機化程度分析

依據本研究調查對象中，學校創校歷史 10 年以下填答教師 62 人所知覺的校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現平均數分別為 5.1061、4.8606、4.8754，總平均數為 4.9474，換算成百分比分別為 85.1、81.0、81.3 分及 82.5 分，其中在三個變項中，以團隊夥伴合作、成員互動及學校創新效能最高，以校長領導風格、協調機制、組織虛擬效能最低。

表 11 學校創校歷史 10 年以下的學校組織三向度 TOLS 一覽表

向度一		平均數	向度二		平均數	向度三		平均數
校長領導行為		5.1061	組織特性發展		4.8606	學校效能展現		4.8754
指標一	校長領導風格	4.9274	指標一	系統思考	4.9081	指標一	組織學習效能	4.8750
指標二	校長人格特質	5.1484	指標二	螺旋領導	4.8645	指標二	教導循環效能	4.9536
指標三	領導人才培育	5.0968	指標三	創新策略	4.8242	指標三	學校創新效能	5.0141
指標四	團隊夥伴合作	5.3419	指標四	成員互動	4.9484	指標四	團隊合作效能	4.8387
指標五	校長專業風範	5.0161	指標五	協調機制	4.7581	指標五	組織虛擬效能	4.6956

(二) 11~30 年的學校組織有機化程度分析

依據本研究調查對象中，學校創校歷史 11~30 年填答教師 192 人所知覺的校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現平均數分別為 4.8509、4.6871、4.7193，總平均數為 4.7524，換算成百分比分別為 80.8、78.1、78.7 分及 79.2 分，其中在三個變項中，以團隊夥伴合作、創新策略及教導循環效能最高，以校長領導風格、系統思考、學校創新效能最低。

表 12 學校創校歷史 11~30 年的學校組織三向度 TOLS 一覽表

向度一		平均數	向度二		平均數	向度三		平均數
校長領導行為		4.8509	組織特性發展		4.6871	學校效能展現		4.7193
指標一	校長領導風格	4.7135	指標一	系統思考	4.6380	指標一	組織學習效能	4.7331
指標二	校長人格特質	4.8786	指標二	螺旋領導	4.6937	指標二	教導循環效能	4.7930
指標三	領導人才培育	4.8854	指標三	創新策略	4.7182	指標三	學校創新效能	4.6406
指標四	團隊夥伴合作	5.0083	指標四	成員互動	4.6698	指標四	團隊合作效能	4.7096
指標五	校長專業風範	4.7687	指標五	協調機制	4.7156	指標五	組織虛擬效能	4.7207

(三) 31~50 年的學校組織有機化程度分析

依據本研究調查對象中，學校創校歷史 31~50 年填答教師 207 人所知覺的校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現平均數分別為 4.7344、4.6729、4.6821，總平均數為 4.6965，換算成百分比分別為 78.9、77.9、78.0 分及 78.3 分，其中在三個變項中，以團隊夥伴合作、成員互動及學校創新效能最高，以校長領導風格、系統思考、組織虛擬效能最低。

表 13 學校創校歷史 31~50 年的學校組織三向度 TOLS 一覽表

向度一		平均數	向度二		平均數	向度三		平均數
校長領導行為		4.7344	組織特性發展		4.6729	學校效能展現		4.6821
指標一	校長領導風格	4.5923	指標一	系統思考	4.5159	指標一	組織學習效能	4.6365
指標二	校長人格特質	4.7237	指標二	螺旋領導	4.7266	指標二	教導循環效能	4.7271
指標三	領導人才培育	4.7725	指標三	創新策略	4.6855	指標三	學校創新效能	4.7482
指標四	團隊夥伴合作	4.9551	指標四	成員互動	4.7768	指標四	團隊合作效能	4.6733

(四) 51 年以上的學校組織有機化程度分析

依據本研究調查對象中，學校創校歷史 51 年以上填答教師 211 人所知覺的校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現平均數分別為 4.6717、4.5218、4.5672，總平均數為 4.5869，換算成百分比分別為 77.9、75.4、76.1 分及 76.5 分，其中在三個變項中，以團隊夥伴合作、成員互動及教導循環效能最高，以校長領導風格、系統思考、學校創新效能最低。

表 14 學校創校歷史 51 年以上的學校組織三向度 TOLS 一覽表

向度一		平均數	向度二		平均數	向度三		平均數
校長領導行為		4.6717	組織特性發展		4.5128	學校效能展現		4.5672
指標一	校長領導風格	4.4995	指標一	系統思考	4.4678	指標一	組織學習效能	4.5705
指標二	校長人格特質	4.7118	指標二	螺旋領導	4.5242	指標二	教導循環效能	4.5812
指標三	領導人才培育	4.6834	指標三	創新策略	4.4801	指標三	學校創新效能	4.5328
指標四	團隊夥伴合作	4.8872	指標四	成員互動	4.5626	指標四	團隊合作效能	4.5480
指標五	校長專業風範	4.5763	指標五	協調機制	4.5294	指標五	組織虛擬效能	4.5746

歸納言之，學校創校歷史 10 年以下、11~30 年、31~50 年及 51 年以上填答教師所知覺的校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現，總平均數分別為 4.9474、.7524、4.6965、4.5869，換算成百分比分別為 82.5 分、79.2 分、78.3 分及 76.5 分，其中以學校創校歷史 10 年以下最佳，以學校創校歷史 51 年以上最低。此外，依據不同學校創校歷史在三變項十五個向度得分平均數觀之，為了增進學校有機化的表現，學校創校歷史在 10 年以下，必須在校長領導風格、協調機制、組織虛擬效能方面多下工夫，學校創校歷史在 11~30 年，必須加強在校長領導風格、系統思考、學校創新效能方面的作為，學校創校歷史在 31~50 年，必須留意在校長領導風格、系統思考、組織虛擬效能方面的績效，學校規模在 51 年以上，必須重視校長領導風格、系統思考、學校創新效能方面的策略。整體而言，從不同學校創校歷史的調查結果可知，為了讓學校這個組織成為一個充滿生機的有機體，從校長的領導風格開始變革起，會具有較佳的效果，其次依序為系統思考、組織虛擬效能、學校創新效能、協調機制。

四、男女校長的學校組織有機化程度分析

(一) 男校長的學校組織有機化程度分析

依據本研究調查對象中，男校長的學校填答教師 427 人所知覺的校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現平均數分別為 4.8888、4.7170、4.7637，總平均數為 4.7898，換算成百分比分別為 81.5、78.6、79.4 分及 79.8 分，其中在三個變項中，以團隊夥伴合作、成員互動及教導循環效能最高，以校長領導風格、系統思考、組織虛擬效能最低。

表 15 男校長的學校組織三向度 TOLS 一覽表

向度一		平均數	向度二		平均數	向度三		平均數
校長領導行為		4.8888	組織特性發展		4.7170	學校效能展現		4.7637
指標一	校長領導風格	4.7375	指標一	系統思考	4.6726	指標一	組織學習效能	4.7641
指標二	校長人格特質	4.9162	指標二	螺旋領導	4.7330	指標二	教導循環效能	4.8083
指標三	領導人才培育	4.9047	指標三	創新策略	4.7052	指標三	學校創新效能	4.7522
指標四	團隊夥伴合作	5.0644	指標四	成員互動	4.7745	指標四	團隊合作效能	4.7559
指標五	校長專業風範	4.8213	指標五	協調機制	4.6995	指標五	組織虛擬效能	4.7239

(二) 女校長的學校組織有機化程度分析

依據本研究調查對象中，女校長的學校填答教師 245 人所知覺的校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現平均數分別為 4.5966、4.5168、4.5191，總平均數為 4.5418，換算成百分比分別為 76.6、75.3、75.3 分及 75.7 分，其中在三個變項中，以團隊夥伴合作、成員互動及教導循環效能最高，以校長領導風格、系統思考、團隊合作效能最低。

表 16 女校長的學校組織三向度 TOLS 一覽表

向度一		平均數	向度二		平均數	向度三		平均數
校長領導行為		4.5964	組織特性發展		4.5168	學校效能展現		4.5191
指標一	校長領導風格	4.4392	指標一	系統思考	4.3963	指標一	組織學習效能	4.4934
指標二	校長人格特質	4.6069	指標二	螺旋領導	4.5502	指標二	教導循環效能	4.5689
指標三	領導人才培育	4.6359	指標三	創新策略	4.5351	指標三	學校創新效能	4.5388
指標四	團隊夥伴合作	4.8457	指標四	成員互動	4.5559	指標四	團隊合作效能	4.4918
指標五	校長專業風範	4.4555	指標五	協調機制	4.5465	指標五	組織虛擬效能	4.5026

歸納言之，男校長及女校長在填答教師所知覺的校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現，總平均數分別為 4.7898 及 4.5418，換算成百分比分別為 79.8 分及 75.7 分，其中以男校長在三個主要變項中，所得平均數均較女校長佳。此外，依據不同學校校長性別在三變項十五個向度得分平均數觀之，為了增進學校有機化的表現，男校長必須在校長領導風格、系統思考、組織虛擬效能方面多下工夫，而女校長必須加強在校長領導風格、系統思考、組織學習效能方面的作為。整體而言，從不同學校校長性別的調查結果可知，為了讓學校這個組織成為一個充滿生機的有機體，從校長的領導風格開始變革起，會具有較佳的效果，其次依序為系統思考、組織虛擬效能、組織學習效能。

伍、結論與建議

一、結論

本研究「學校效能評鑑新觀點：組織有機化影響程度之研究」，旨在探討國民小學校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現關係之研究，並整合建議一種營造有機化組織的校長領導行為觀為主要目的，其次瞭解目前國民小學校長領導行為、組織特性發展與學校效能的現況；進而探討不同教師人口變項、學校背景變項對國民小學校長領導行為、組織特性發展與學校效能的影響。

本研究除蒐集、閱讀、整理、歸納有關國民小學校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現之理論與相關研究，對研究主題進行探究外，並就調查所得資料進行分析、討論，據以形成結論，提出建議，提供教育行政機關、國民小學學校行政團隊之參考。

(一) 有機化領導的概念與理論值得教育現場人員參考

本研究根據文獻所蒐集的資訊、訪談結果、問卷數據，分析歸納針對有機化組織領導提出三項重要關鍵向度，分別為「校長領導行為」、「組織特性發展」與「學校效能展現」，參考 Sashkin(1990)願景領導的概念，並依據領導者在三個向度中的分數高低，研擬出九種可能的領導模式型態，包括(一)經營不善型的領導者(The underdeveloped Leadership)；(二)效能獨具型的領導者(Unique Efficiency Leadership)；(三)承續傳統型的領導者(Carrying on the Traditions Leadership)；(四)無為而治型的領導者(The Leadership Under Less Interference)；(五)信守中道型的領導者(The Belief in Golden Mean Leadership)；(六)蓄勢待發型的領導者(Ready for Action Leadership)；(七)個人魅力型的領導者(Personal Attraction Leadership)；(八)藍圖擘畫型的領導者(Planning of a Blueprint Leadership)；(九)完美實現型的領導者(Perfect Fulfilment Leadership)，呈現出了有機領導者的多元面貌。

在上述的九個類型之中，深入探究有機領導的三個面向及十五個向度的剖析，內容分別為校長領導行為(校長領導風格、校長人格特質、領導人才培育、團隊夥伴合作、校長專業風範)；組織特性發展(系統思考、螺旋領導、創新策略、成員互動、協調機制)；學校效能展現(組織學習效能、教導循環效能、學校創新效能、團隊合作效能、組織虛擬效能)。一位學校有機領導者，若能清楚的知悉領導者個人與團隊組織及學校效能間的互動關係，尋找出自己的領導類型，再依此分析自己的優劣勢，進而維持優勢地位、改善劣勢情境，相信學校組織在有機領導者的帶領下，必能釐清領導者所要努力的方向。

(二) 學校組織有機化現況分析

- 1.在抽樣的 76 個學校中，以信守中道型的領導者 39 校最多，其次依序為完美實現型的領導者 23 校，蓄勢待發型的領導者 7 校，經營不善型的領導者有 3 校，個人魅力型的領導者 2 校，承續傳統型的領導者及藍圖擘畫型的領導者各有 1 校，效能獨具型的領導者和無為而治型的領導者並沒有抽樣學校符合。
- 2.目前學校有機化類型以信守中道及完美實現型的領導者最多，合計 61 校約 80%，三校是屬於經營不善型的領導者，約占 4%。

(三) 不同學校環境背景的學校組織有機化程度分析

- 1.不同學校規模教師所知覺的校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現以 37~60 班規模的學校表現最佳，以 13~36 班規模的平均數最低。整體而言，從不同學校規模的調查結果可知，為了讓學校這個組織成為一個充滿生機的有機體，從校長的領導風格開始變革起，會具有較佳的效果，其次依序為系統思考、組織虛擬效能、組織學習效能、團隊合作效能、創新策略。
- 2.不同學校創校歷史教師所知覺的校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現，以學校創校歷史 10 年以下最佳，以學校創校歷史 51 年以上最低。整體而言，從不同學校創校歷史的調查結果可知，為了讓學校這個組織成為一個充滿生機的有機體，從校長的領導風格開始變革起，會具有較佳的效果，其次依序為系統思考、組織虛擬效能、學校創新效能、協調機制。
- 3.不同學校校長性別在填答教師所知覺的校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現，男校長在三個主要變項中，所得平均數均較女校長佳。整體而言，從不同學校校長性別的調查結果可知，為了讓學校這個組織成為一個充滿生機的有機體，從校長的領導風格開始變革起，會具有較佳的效果，其次依序為系統思考、組織虛擬效能、組織學習效能。

二、建議

(一) 對教育行政機關的建議

- 1.謹慎遴選具有理念的優秀校長，領導學校同仁進行組織有機化之營造。
- 2.辦理校長增能研習觀摩，提升對有機化組織理論的認知、轉化與調適。
- 3.重視學術性實證成果，增進有機化組織理論在學校多元應用之參考。

(二) 對國民小學教育人員的建議

- 1.檢核學校領導行為類型，作為型塑有機化組織的參考依據。
- 2.深思學校組織中校長專業風範及領導風格，發揮專業領導的角色功能。
- 3.鋪排專業社群對話平台，營造一個任務導向勤奮、創新的工作環境。
- 4.分析成員特性及環境背景，採行適當的學校經營方式。
- 5.提供教師參與校務機會，鼓勵成員兼任適當行政工作。

參考文獻

- 林俊杰 (2003)。後現代組織對策略之再思考。國立政治大學企業管理系碩士論文。未出版，台北市。
- 林思伶 (2005 譯)。領導與新科學。台北：梅霖文化。
- 林騰雲(2004)。教育理念。取自：2006/03/22
http://www.cips.tp.edu.tw/html/leader/MYWEB3/new_page_2.htm
- 莊立民 (2002)。組織創新模式建構與實證之研究---以台灣資訊電子業為例。國立成功大學企業管理研究所博士論文。未出版，台南市。
- 許士軍 (1998)。不確定時代的前瞻管理。世界經理文摘，143，90—97。
- 陳木金 (2004)。校長專業套裝知識的解構與校長現場經驗知識的復活，刊載於 2004.12.08 國立教育資料館舉辦之第六次教育論壇—從後現代看校長專業能力。

陳木金、蔡文杰(2013, 06)。學校效能評鑑的新觀點：組織有機化影響程度之研究，刊載於2013年6月1日中華民國教育行政研究學會在臺北市立教育大學舉辦「永續發展的教育行政與評鑑」學術研討會：教育評鑑(二)論文集，頁1-24。

劉春榮(1992)。國民小學學校組織結構、教師對組織功能需求與學校衝突研究。
初等教育學刊，7，38-84。

蔡文杰(2006)。國民小學校長領導行為、組織特性發展與學校效能展現關係之研究－以有機化組織觀點為例。國立台北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，台北市。

謝文全(2004)。教育行政學。台北：高等教育出版社。

Bolman L. G., & Deal T. E. (2005) *Reframing Organization : Artistry, Choice and Leadership*. John Wiley & Sons, Inc. Company.

Dafe Richard L. (2004). *Organization Theory and Design*. Copyright by South-Western, a division of Thomson Learning.

McFletcher, D. (1996). *Teaming by Design: Real Team for Real People*, Chicago, IL: Irwin Professional Publish.

Sashkin, M. (1990). *The visionary leader: Leadership behavior questionnaire* (3rd Ed.). King of Prussia, PA: Organization Design and Development.

Shapiro S. M. (2002). *24/7 Innovation: A Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change* (Hardcover).

Tichy, N.M. & Cardwell N. (2002). *The Cycle of Leadership : How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York : HarperCollins.