

國立臺東大學教育學系（所）

學校行政在職專班

碩士論文

高雄縣國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能關係之研究

研 究 生：鍾梅英 撰

指導教授：鄭耀男 先生

中華民國九十八年八月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：教育學系(所) 學校行政碩士在職專班(暑)

本班 鍾梅英 君

所提之論文 高雄縣國民小學組織文化類型、衝突管理策略與
學校效能關係之研究

業經本委員會通過合於

☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

鄭新輝

(學位考試委員會主席)

何俊青

鄭耀男

(指導教授)

論文學位考試日期：98 年 08 月 07 日

國立台東大學

附註：1.一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2.本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 教育學 系(所)

學校行政 組 98 學年度第 1 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：高雄縣國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能關係之研究

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館
☒	☐	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

☒同意 ☐不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請

文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			☒

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：鄭耀男 (親筆簽名)

研究生簽名：鍾梅英 (親筆正楷)

學號：1296015 (務必填寫)

日期：中華民國 98 年 8 月 12 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.ntu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆填寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議：研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲於三年後上載網路供各界使用及校內閱覽。」。

授權書版本: 3.0825/29

謝 誌

三年來，每年暑假能夠翻山越嶺，來到台東唸書，其實最要感謝的是我先生，因為他的鼓勵及支持，讓我領略生命原來可以這麼豐富及寬廣。另一方面，能夠放下校務工作，學習研究的日子，是我一直覺得很興奮的事，雖然一路走來備極辛苦，然學習研究的過程卻也豐富了我的生命內涵。讓我有再出發的動力，那樣的感覺讓我覺得很珍惜！能夠順利完成人生的第一本論文，心中有太多的感受與感激。感謝一路上教導的師長、相互扶持的夥伴、體貼體諒的外子以及加油鼓勵的同事，謝謝您們！

謝謝我的指導教授—鄭耀男教授，因為有您像燈塔般的指引，才能讓我這艘在黑暗怒海中的孤舟，不致於迷失方向。更要感謝口委—鄭彩鳳教授、何俊青教授在口試時對我的論文斧正潤飾，使我的論文能順利完成，而您們親切的口吻與鼓勵更讓我勇氣倍增，雖然當天是颱風天，卻溫暖我內心深處良久！

謝謝這三年來為我們辛勤付出的教授們，因為有您們如園丁般的悉心照顧，才能使我像幼苗般成長茁壯，尤其我們的導師—任晟蓀教授，一路陪我們到最後，真是感動萬分。

謝謝幫助我完成論文的專家學者及幫助我進行問卷調查的高雄縣五十所學校的校長、主任、組長和老師們，因為有您們的提攜後輩，才能使我奮力前行。

謝謝我的同組夥伴，因為有您們的共同勉勵、相互扶持，使我在論文寫作的過程中不會孤單、無助。也謝謝三年來同窗共讀的好夥伴，這美好的一仗我們共同經歷過，希望大家都能擁有這難忘的回憶。更要謝謝好友—美惠，因為有她在英文上的指點，使我論文的完成更順利！

最後，要感謝我的父母、公公、婆婆、女兒維倫、兒子碩軒，以及最大的支柱，我的先生—梁正宏老師，因為有您們無私的奉獻與犧牲，才能讓我安心地在書山學海中，初探學問殿堂的奧妙。

真是謝謝您們！感恩您們！

鍾梅英 謹誌

民國九十八年八月于東大

高雄縣國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能關係之研究

作者：鍾梅英

國立臺東大學教育學系（所）

摘 要

本研究旨在探討高雄縣國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能關係。以問卷調查法，依據研究者自編「國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能調查問卷」為研究工具，抽取高雄縣公立國民小學 51 所學校，得教育人員樣本 612 名，共回收 597 份問卷，回收率 97.54 %，可用率 93.46%，有效問卷 558 份。資料經描述性統計(Descriptive Statistics)、t 考驗(t-test)、單因子變異數分析(One-Way ANOVA)、及逐步多元迴歸(Stepwise Multiple Regression)等統計方法分析，獲得以下結論：

- 一、年齡越高的國小教育人員，對整體組織文化類型有較高的知覺
- 二、年齡越高的國小教育人員，對整體學校效能有較高的知覺
- 三、組織文化類型、衝突管理策略對學校效能的預測力，以「支持型文化」最能預測學校效能。
- 四、支持型文化最能有效提昇校長效能，科層型文化則不利校長效能的提昇
- 五、支持型文化能有效提昇行政與家長效能
- 六、創新型文化最能有效提昇教師效能
- 七、科層型文化最能有效提昇學生效能

關鍵字：組織文化類型、衝突管理策略、學校效能

A Study on the Relationship among types of Organizational Culture , Conflict Management tactics and School Effectiveness in the Primary Schools of Kaohsiung County

Graduate student:CHUNG MEI YING

Service unit: Tahung primary school

Abstract

The study aims to explore the relationship among the types of organizational culture, conflict management tactics and school effectiveness. The study, based on the aims, employs survey as its methodology. There are three dimensions of this questionnaire made by myself, including organizational culture, conflict management tactics and school effectiveness in primary schools. It got 612 samples of educators from 51 public primary schools in Kaohsiung County, which totally retrieved 597 (97.54%) questionnaires. The valid questionnaires amounted to 558(93.46%). The data were analyzed by Descriptive Statistics, T-test, One-way ANOVA and Stepwise Multiple Regression. The findings of this study have been shown as follows :

1. The order educators in primary schools get more conscious of the whole types of organizational culture.
2. The order educators in primary schools get more conscious of the whole school effectiveness.
3. With types of organizational culture and conflict management tactics to forecast school effectiveness , supportive culture is primary.
4. Supportive culture and corporative tactics are the most possible to upgrade principals' effectiveness. However, bureaucratic culture is unbeneficial for it.
5. Supportive culture and compromised tactics can upgrade the effectiveness of administration and teachers.
6. Innovative culture and compromised tactics mostly upgrade teachers' effectiveness.
7. Bureaucratic culture and compromised tactics mostly upgrade students' effectiveness.

Key words: types of organizational culture , conflict management tactics, school effectiveness

目 次

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究問題與方法	5
第三節 名詞釋義	6
第四節 研究範圍與限制	9
第二章 文獻探討	13
第一節 組織文化類型與相關研究	13
第二節 衝突管理策略與相關研究	25
第三節 學校效能相關研究	38
第四節 組織文化類型、衝突管理策略與學校效能的相關研究	51
第三章 研究設計與實施	59
第一節 研究架構與變項	59
第二節 研究假設	61
第三節 研究對象與樣本	64
第四節 研究工具	69
第五節 研究步驟	82
第六節 資料處理	83
第四章 研究結果與討論	85
第一節 國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能 之現況分析	85
第二節 背景變項在組織文化類型、衝突管理策略及學校效能 之差異分析	91
第三節 國民小學教育人員覺知組織文化類型與衝突管理策略對學校 之預測分析	134
第五章 結論與建議	145
第一節 主要研究發現	145
第二節 結論	153
第三節 建議	157
參考文獻	161
一、中文部份	161
二、西文部份	170
附錄	172
附錄一 專家效度問卷	172
附錄二 專家審查意見彙整表	180
附錄三 預試問卷	186



表 次

表 2-1	國內外學者對組織文化的定義-----	15
表 2-2	國內外學者組織文化分類彙整表-----	18
表 2-3	組織文化的正、負向功能表-----	19
表 2-4	國內學者研究組織文化類型摘要表-----	20
表 2-5	國內學者研究組織文化層面統計表-----	24
表 2-6	學者研究衝突因素表-----	28
表 2-7	衝突對於個人及組織的正反面功能表-----	30
表 2-8	衝突管理策略之相關研究摘要-----	33
表 2-9	國內學者研究衝突管理層面統計表-----	37
表 2-10	學校效能的意義-----	39
表 2-11	學校效能的特徵-----	40
表 2-12	學校效能評量指標-----	43
表 2-13	學校效能相關研究摘要-----	46
表 2-14	國內學者研究學校效能層面統計表-----	51
表 2-15	衝突管理策略與學校效能關係研究之內容摘要-----	52
表 2-16	組織文化類型與學校效能關係研究之內容摘要-----	55
表 3-1	高雄縣國民小學行政員額編配標準及預試抽樣比例-----	65
表 3-2	預試問卷寄發及回收統計表-----	66
表 3-3	高雄縣國民小學學校地區及學校規模分層抽樣一覽表-----	66
表 3-4	抽測樣本數分配表-----	67
表 3-5	正式問卷各校發放回收明細表-----	67
表 3-6	有效樣本基本資料分析-----	68
表 3-7	專家內容效度名單（依姓氏排列）彙整表-----	71
表 3-8	國民小學組織文化類型預試問卷項目分析統計表-----	73
表 3-9	國民小學衝突管理策略預試問卷項目分析統計表-----	74
表 3-10	國民小學學校效能預試問卷項目分析統計表-----	75
表 3-11	國民小學組織文化類型預試問卷因素分析摘要表-----	76
表 3-12	國民小學衝突管理策略預試問卷因素分析摘要表-----	77
表 3-13	國民小學學校效能預試問卷因素分析摘要表-----	78
表 3-14	國民小學組織文化類型預試問卷信度分析摘要表-----	79
表 3-15	國民小學衝突管理策略預試問卷信度分析摘要表-----	79
表 3-16	國民小學學校效能預試問卷信度分析摘要表-----	80
表 3-17	國民小學組織文化類型調查問卷正式問卷分配表-----	80
表 3-18	國民小學衝突管理策略調查問卷正式問卷分配表-----	81
表 3-19	國民小學學校效能調查問卷正式問卷分配表-----	81

表 4-1	高雄縣國民小學組織文化類型現況分析摘要表-----	86
表 4-2	高雄縣國民小學組織文化類型各分層面成對樣本 t 檢定 之顯著情形-----	86
表 4-3	高雄縣國民小學衝突管理策略現況分析摘要表-----	87
表 4-4	高雄縣國民小學衝突管理策略各分層面成對樣本 t 檢定 之顯著情形-----	88
表 4-5	高雄縣國民小學學校效能現況分析摘要表-----	88
表 4-6	高雄縣國民小學學校效能各分層面成對樣本 t 檢定 之顯著情形-----	89
表 4-7	不同性別國小教育人員在組織覺文化類型知之差異摘要表-----	92
表 4-8	不同年齡之國小教育人員在組織文化類型知覺的單因子變異數 分析摘要表-----	93
表 4-9	不同服務年資之國小教育人員在組織文化類型知覺的單因子變異數 分析摘要表-----	94
表 4-10	不同教育程度國小教育人員在組織文化類型覺知之差異摘要表-----	95
表 4-11	不同擔任職務之國小教育人員在組織文化類型知覺的單因子變異數 分析摘要表-----	96
表 4-12	不同學校規模之國小教育人員在組織文化類型知覺上單因子變異數 分析摘要表-----	97
表 4-13	不同學校地區之國小教育人員在組織文化類型知覺上單因子變異數 分析摘要表-----	98
表 4-14	不同學校歷史之國小教育人員在組織文化類型知覺上單因子變異數 分析摘要表-----	99
表 4-15	不同背景變項之國小教育人員在組織文化類型各層面差異綜合 分析摘要表-----	100
表 4-16	不同性別國小教育人員在衝突管理策略覺知之差異摘要表-----	101
表 4-17	不同年齡之國小教育人員在衝突管理策略知覺上的單因子變異數 分析摘要表-----	102
表 4-18	不同服務年資之國小教育人員在衝突管理策略知覺單因子變異數 分析摘要表-----	103
表 4-19	不同教育程度國小教育人員在衝突管理策略覺知之差異摘要表-----	104
表 4-20	不同擔任職務之國小教育人員在衝突管理策略知覺單因子變異數 分析摘要表-----	105
表 4-21	不同學校規模之國小教育人員在衝突管理策略知覺上的單因子變異數 分析摘要表-----	106
表 4-22	不同學校地區之國小教育人員在衝突管理策略知覺上的單因子變異數 分析摘要表-----	107

表 4-23	不同學校歷史之國小教育人員在衝突管理策略知覺上單因子變異數 分析表-----	108
表 4-24	不同背景變項之國小教育人員在衝突管理策略各層面差異綜合 分析摘要表-----	109
表 4-25	不同性別國小教育人員在學校效能覺知之差異摘要表-----	110
表 4-26	不同年齡之國小教育人員在學校效能知覺上的單因子變異數 分析摘要表-----	112
表 4-27	不同服務年資之國小教育人員在學校效能知覺上的單因子變異數 分析摘要表-----	113
表 4-28	不同教育程度國小教育人員在學校效能覺知之差異摘要表-----	114
表 4-29	不同擔任職務之國小教育人員在學校效能知覺上的單因子變異數 分析摘要表-----	116
表 4-30	不同學校規模之國小教育人員在學校效能知覺上的單因子變異數 分析摘要表-----	117
表 4-31	不同學校地區之國小教育人員在學校效能知覺上的單因子變異數 分析摘要表-----	118
表 4-32	不同學校歷史之國小教育人員在學校效能知覺上單因子變異數 分析摘要表-----	119
表 4-33	不同背景變項之國小教育人員在學校效能各層面差異綜合 分析摘要表-----	120
表 4-34	組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能整體層面 的逐步多元迴歸分析摘要表-----	135
表 4-35	組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的校長效能層面 的逐步多元迴歸分析摘要表-----	136
表 4-36	組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的行政效能層面 的逐步多元迴歸分析摘要表-----	137
表 4-37	組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的教師效能層面 的逐步多元迴歸分析摘要表-----	138
表 4-38	組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的學生效能層面 的逐步多元迴歸分析摘要表-----	139
表 4-39	組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的家長效能層面 的逐步多元迴歸分析摘要表-----	140
表 4-40	國小組織文化類型各分層面與衝突管理策略各分層面對學校效能 整體層面及各分層面的逐步多元迴歸分析摘要表-----	140

圖 次

圖 2-1	Thomas 衝突解決模式-----	31
圖 3-1	研究架構圖-----	59
圖3-2	本研究步驟流程圖-----	82



第一章 緒論

學校組織文化之形成有許多因素，都可能會影響學校的效能，而不同的學校組織文化類型，也對於學校有不同的影響。本研究旨在探討高雄縣國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能關係之初步指標，將組織文化類型、衝突管理策略、學校效能、個人背景相互間進行關聯性研究，並根據研究結果，提出看法與改進建議，藉以提供學校提升效能、發展校務之參考。

第一節 研究動機與目的

本研究旨在探討國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能之關係。茲將研究動機與目的敘述如下。

壹、研究動機

資訊化、科技化、多元化、國際化與提倡終身學習的社會來臨，人類的發展空間將是以整個世界為舞臺。Naisbitt 和 Aburdene 在《公元二千年的大驅勢》一書中曾經指出，在新的世界經濟體系下，誰的教育投資多，誰的競爭力就強（轉引自張明輝，1999）。為了迎接多元、多變的二十一世紀，各國政府紛紛從教育改革著手，希望能夠培養出視野寬廣，具解決問題及國際競爭能力的人才。

國家發展的重要基石是教育，在現今的民主思潮下，教育改革重視精緻、卓越理念之追求，在我國教育白皮書中，也為教育建立許多願景及目標，以提升教育品質（教改會，1986）。教育改革之層面廣泛，包括課程教材的選編、入學制度的變革、法規的修訂等，顯示教育改革成為全民的希望所在，然而社會日趨複雜化與多元化，教育改革需要基層人員的配合，才能產生良好的效果。八〇年代中期以後的教育改革，重點即在於

採取由下而上、改變學校組織的型式，然而各學校的組織文化是有助於進行教育革新？或是圖增阻力？所以組織文化的特徵及其影響性，已成為眾人重視的焦點。

組織文化於 1980 年代初期，成為組織行為研究的重要主題，Z 理論的提出，重視工作環境的人性化；很多優秀企業公司之重要特徵，也非常重視組織文化的形成過程。學校組織文化是指學校組織成員所共享的一套基本假設前提和價值，以及由價值所衍生出來的行為規範和行為期望，具有指導成員行為的作用。Beach（1993）認為組織成員與組織活動均受到組織文化的引導。Owens（1991）更認為組織文化與氣氛有助於了解教育組織行為，也可據以改革行政的實際推行。組織文化可以說是最近學校改善及革新研究的核心課題，由此可知團體歷程中組織文化位居要角，對於組織成員行為的影響、組織共識之凝聚、組織本身的成長，都有深遠的影響。

學校是一個教育性的組織，必須形成一種積極的校園文化，才有利於教育目標的達成；學校也是一個專業的組織，欲發揮其專業的功能，必須重視其文化環境的營造，才有利於其專業目的之實施。由於文化是一種穩定、持續的力量，它可能有助變革，也可能抗拒變革，端視組織文化強度和變革方向一致性而定(引自陳慧芬，1997；Wierson，1988)。再者，根據許多相關研究(丁福慶，2004；張慶勳，1996；張永欽，2002；陳培文，1995；陳燕慧，2002；鄭曜忠，2001)發現學校組織文化與學校效能有顯著關係。由此可知，組織文化影響之層面極廣，一所學校中成員互動、溝通之和諧與否與辦學績效之良窳，組織文化在在扮演著關鍵性的角色。學校組織文化，乃是由學校組織成員（包括校長、行政人員、教師、學生與家長）的價值觀與行為模式所形成。林清江（1981）指出：學校組織文化的內涵是由學校組織成員所發展出來的各種次級文化累積而成。

近年來，學校受到各種教育改革之影響，教育當局將學校權力下放；學校對於教育

權法源確立、教師自治組織成立、師資培育管道改變、學校經營權的鬆綁、課程設計選用權下放、教學理念改變造成教學方式革新…等新作法，面臨這般社會思潮，學校組織也因應不同的外在環境而各自發展出不同的組織文化類型。因此，了解對於不同背景變項的國民小學，組織文化類型現況如何？此為本研究動機之一。

文化是根植人心的東西，它蘊含在人們的態度、價值觀和技能之中，而這些又來自於個人的成長背景、生活經驗（包括人們的專業經歷），以及他們生活的環境（包括一個學校的專業環境）。當校園生態受校長遴選制度改變、教師會、教評會等組織相繼成立而發生變化時，傳統學校組織文化無疑必將遭受批判，意識型態、風俗習慣、價值觀念、典章制度…等等都在傳統與創新中不斷衝突；王朝茂（1992）即指出：學校是一個具有各種次級系統、角色分工和科層架構的組織，因此也不可避免各種衝突狀況的發生。造成學校組織衝突的原因十分複雜，在教師與家長自主聲音高漲的今天，課程的安排、空間的利用、時間的支配、管教的方式，制度的變革，都會導致學校組織衝突的肇因，相關的研究顯示，目前學校組織中，無論潛在的衝突或實質的衝突，不僅類別上增多，在頻次上亦有升高的趨勢。

張德銳（2000）認為「衝突本身並不可怕，可怕的是處理不當所帶來的後果」。學校組織的衝突既然無法避免，運用適當的衝突管理策略就顯得非常重要；衝突處理得當，不但可以消除雙方的敵意，更可促使雙方以理性的態度來解決問題。因此了解目前不同背景變項的國民小學教育人員，其衝突管理策略為何？此為本研究動機之二。

自從1970年以來，提昇教育品質與促進教育機會均等，一直是各國政府與教育學者共同努力的目標，於是「有效能學校的研究」(Effective School Research)及「學校改革運動」(School Improvement Movement)，乃成為教育革新的主導力量(吳培源，1994)。在邁

入二十一世紀之際，我國除了加速教育的擴充與發展之外，從官方乃至民間亦大力推展教育改革，而教育改革之最主要目的，乃在使學校教育充分發揮其應有的功能（鄭彩鳳，2001）。進而言之，如何建立一所有效能的學校，為學生、家長、社區提供最佳的學習環境是我們努力的目標。

學校效能（school effectiveness）的良窳與教育品質息息相關。方德隆（1986）認為組織效能則指組織為達成目標而產生預期的結果，而學校效能則兼顧教師個人的目標與學校組織目標。秦夢群（1998）指出，一個學校組織的生產效率，受到組織文化的影響極大。吳清山（1998）認為學校效能是指一所學校在各方面都有良好的績效；包括學生的學業成就、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，均能達成學校預定的目標。如何增進學校效能，提昇學校教育品質，已成為未來社會普遍關注的焦點。而究竟目前高雄縣國民小學的學校效能現況如何？如何提升學校效能，發揮學校的教育功能？實為值得探討研究的重要問題，此乃為本研究動機之三。

各項對於組織文化與學校效能的研究非常的多，從相關文獻探討中發現：有關學校組織文化與學校效能的研究，有些學者，如陳燕慧（2002）、張永欽（2002）是以 Schein 的人造物、價值、基本假設為學校組織文化的測量構面；有些學者，如吳璧如（1990）、卓秀冬（1995）、鄭曜忠（2001）是以學校運作的範疇（組織結構、參與決定、權力運作、溝通、激勵、創新）作為學校組織文化的測量內容。鄭彩鳳（1996）、丁福慶（2004）則以「理性文化、發展文化、共識文化、層級文化」之文化類型作為主要測量的層面；吳旻珊（2006）則以「科層性、專業性、共享性、凝聚性」之四種文化特性作為主要層面。以「科層文化、支持文化、創新文化」之文化類型作為組織文化主要測量的層面研

究有張新基（2003）、吳振成（2005）、徐君伊（2006）等，然而其研究中介變項是以組織文化與校長管理模式、學習型組織、知識管理等相關研究，對於組織文化類型、衝突管理策略及學校效能的共同研究並不多見，基於上述理由，研究者想藉此機會，探討高雄縣國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能三者的現況關係，並進一步探討學校組織文化類型的不同，組織成員如何運用不同的衝突管理策略，以促進學校效能的提升，進而提供學校組織成員及教育行政單位參考，此乃為本研究動機之四。

貳、研究目的

基於上述各項動機，本研究主要是以組織文化類型、衝突管理策略與學校效能的關聯做為研究的主軸。藉由相關文獻的蒐集，再針對高雄縣公立國民小學進行實證的調查，期望能驗證本研究提出的各項假設。

本研究之主要研究目的歸納如下：

- 一、探討組織文化類型、衝突管理策略與學校效能的內涵。
- 二、瞭解高雄縣國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能的現況及其相互間的關係，藉以掌握國民小學學校效能的性質與關係。
- 三、探究高雄縣國民小學組織文化類型、衝突管理策略對學校效能關係的預測力。
- 四、綜合研究結果，提出建議，以提升學校效能並提供推動教育及有志教育工作者往後進一步研究之參考。

第二節 研究問題與方法

本研究在探討高雄縣國民小學教育人員知覺組織文化類型、衝突管理策略與學校效能間之關係。研究者依據研究目的之範疇，提出下列研究問題，以進行實務分析與探討。

壹、研究問題

本研究所欲探討的問題，具體而言有下列幾點：

- 1.國民小學教育人員所知覺的組織文化類型、衝突管理策略與學校效能的現況為何？
- 2.不同背景變項的國民小學教育人員所知覺的組織文化類型是否有明顯差異？
- 3.不同背景變項的國民小學教育人員所知覺的衝突管理策略是否有明顯差異？
- 4.不同背景變項的國民小學教育人員所知覺的學校效能是否有明顯差異？
- 5.國民小學教育人員所知覺的組織文化類型及衝突管理策略對學校效能是否有顯著的預測力？

貳、研究方法

本研究依據研究目的與研究問題，以問卷調查法進行研究。首先蒐集並探討國內外有關學校組織文化類型、衝突管理策略與學校效能之書籍、期刊、論文等資料，藉以說明研究變項間之關係，以建立本研究之理論基礎、研究架構，並作為編製研究工具之依據。其次透過研究工具來調查高雄縣國民小學教育人員知覺組織文化類型、衝突管理策略與學校效能的現況，並藉由搜集的資料進行統計分析，藉以瞭解高雄縣國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能的關係。

第三節 名詞釋義

本研究定名為「高雄縣國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能關係之研究」，為釐清本研究相關概念，使重要名詞意義明確並避免混淆，以便於研究結果的分析與討論，茲就本研究所涉及的重要名詞解釋如下：

壹、組織文化類型

本研究所討論的組織文化係指成員對組織相當一致的感受，並擁有共同的信念與期待，這些行為與期待能產生規範，並且強而有力的塑造組織中成員的行為。Schein (1985)

將組織文化的內容分爲人造品和創造物、價值和基本假設三個層次。爲了使組織文化的抽象程度降低，本研究採取Quinn 與 McGrath（1985）組織文化類型的觀點，將組織文化類型分爲科層型文化、支持型文化與創新型文化等三個層面。

科層型文化：係指具有明顯的階級層次，各層次有清楚的責任分工與職掌，同時具有系統化及固定化之特色。

支持型文化：係指具有安全、開放、合諧之關係，組織成員能夠發揮互助合作、相輔相成之關係，且具有高度支持與關係導向之組織。

創新型文化：係指具有複雜且多變之型態，重視挑戰、強調創新更甚於穩定，此組織中成員多具有旺盛之企圖心與挑戰之能力。

貳、衝突管理策略

衝突管理策略係指組織中對於衝突解決的策略。Thomas (1976)提出企圖滿足別人的合作程度，以及企圖滿足自己的積極程度，將此一雙向模式加以修改成五種衝突處理策略。在本研究裡，將衝突管理策略分成以下五個層面：

競爭策略：係指學校組織成員面對衝突時，會採取堅持己見，毫無妥協的餘地，強迫對方接受自己的看法的方式。是一種我贏你輸(win-lose)的競爭行爲。

合作策略：係指學校組織成員面對衝突時，會採取與對方合作，在過程中對問題重心加以探討，謀求解決之道的方式。合作型兼顧雙方共同合作找出可以滿足雙方的解決方式，是一種雙贏(win-win)的策略。

妥協策略：係指學校組織成員面對衝突時，會採取雙方各退一步，經由交涉而達成協議的方式。妥協型是介於逃避與合作之間，也是抗爭與順應的中間位置，其目的在於找出一個可部份滿足且爲雙方所接受的方式，是一種有輸有贏(win-win，lose-lose)的策

略，既不能完全滿意，也不會全部失望。

逃避策略：係指學校組織成員面對衝突時，會採取不願意面對衝突，一味粉飾太平的方式。逃避型當事者既不在乎自己的利益，也不管對方的反應，從衝突的情境中逃避，是一種雙方均不滿意(lose-lose)的反應。

順應策略：係指學校組織成員面對衝突時，會採取消極合作的態度，以平息衝突的方式。順應型是一種為維持彼此關係或息事寧人，寧可犧牲自己的利益，滿足對方的自我犧牲(lose-win)反應。

參、學校效能

學校效能是指學校為能達成教育目標的預期效果。張慶勳(2000)認為學校肩負了知識的傳承，健全人格的培養，以教育目標為導向；同時學校也受到教育行政機關、校長、教師、學生、家長、社區等彼此間相互的影響。換句話說，學校效能是整合所有的資源、方法、步驟、技巧力求達成教育目標的程度。在本研究裡，將學校組織效能分成以下五個層面：

校長效能：係指校長在學校各方面的效能，包括領導、決策、公共關係、等。

行政效能：係指學校行政人員的效能，包括溝通、協調、決策、學校設備等。

教師效能：係指學校教師的效能，包括教學品質、教學技巧、師生互動、等。

學生效能：係指學校學生在各方面的效能，包括學習態度、行為表現、等。

家長效能：係指學校家長的效能，包括在人力、財力及物力的支援等。

第四節 研究範圍與限制

本研究定名為「高雄縣國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能關係之研究」，為使本研究之結論合宜，不致過份推論，茲將其研究範圍與限制說明如下：

壹、研究範圍

茲從本研究的「地區」、「對象」、「方法」、「內容」等兩方面來說明本研究的範圍。

一、就研究地區言：本研究係以高雄縣公立國民小學為取樣範疇，不包含私立學校，共計153所，採兩階段抽樣方式，在153所學校中抽樣59所。其中包含9所預試問卷實施學校，50所正式問卷實施學校。

二、就研究對象言：本研究之研究對象為九十七學年度任教高雄縣國民小學之學校教育人員，包括校長、教師兼行政的主任、組長以及級任教師、科任教師等(不含實習教師及代理、代課教師)為母群體，各校均採立意抽樣調查。

三、就研究方法言：本研究以問卷調查法進行研究。首先確立本研究主題與目的，經由學校效能理論、組織文化類型與衝突管理策略的相關文獻探討，形成本研究進行之觀念性架構，界定層面之操作性定義並製作問卷。調查所得之資料經因素分析、項目分析、信度分析、百分比、標準差、獨立樣本t檢定分析、單因子變異數分析、逐步多元迴歸等統計方法分析。

四、就研究內容言：本研究旨在做高雄縣國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能三變項的現況調查與了解，進而分析之間的關係。在實際的教育情境中，影響學校效能的因素很多，且變項間的關係亦極為複雜，有待進一步研究，不列入本研究探討範圍。

貳、研究限制

由於高雄縣境內學校幅員遼闊，以及研究時間與空間限制等各種主、客觀條件因素影響，本研究進行的主要限制有以下幾點：

一、就研究樣本而言：本研究的研究對象樣本取樣，僅限於高雄縣的國小校長、教師，故在推論時僅適用於高雄縣之國民小學的國小校長、教師，不能概推於全臺灣國小校長、教師的情形。

二、就研究變項而言：在組織文化類型上僅研究「科層型」、「創新型」、「支持型」等三個層面。在衝突管理策略上僅研究「抗爭策略」、「合作策略」、「妥協策略」、「逃避策略」、「順應策略」等五個層面。學校效能上僅研究「校長效能」、「行政效能」、「教師效能」、「學生效能」、「家長效能」等五個層面，其他之變項及內容則不包括在內，研究的廣度及深度上可能會受到某種程度的限制。

三、就研究方法而言：本研究採取問卷調查方式進行量化研究，惟受試者在填答問卷時，可能受到其認知、情緒、主觀判斷等主客觀因素的影響，對問卷內容之瞭解和解釋，可能產生偏差，而出現部分不符真實情境之填答反應。因此，在內容分析或結果之解釋上，會產生一定程度的誤差。其次，問卷調查之頻率及時效亦會造成某種程度之影響。

四、就研究時間而言：本研究之文獻資料以民國九十八年五月以前出版之文獻為主；實証部份則以九十七年八月高雄縣學校之概況資料為主。

五、就研究工具而言：本研究工具是由研究者針對研究目的與待答問題，參考相關論文的調查分析，試擬編製成「高雄縣國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能關係之調查問卷」，該問卷分成下列三部份：

第一部份為「國民小學組織文化類型」，第二部份為「國民小學衝突管理策略」，第三部份為「國民小學學校效能」。問卷所測得的概況，僅限於該問卷的內容及其影響

因素。

六、就研究結果推論而言：本研究問卷之編製依據，會因專家學者的分類不全然涵蓋在本研究之中，因此研究結果的解釋或推論有一定的限制，應謹慎小心；且推論僅以高雄縣公立國民小學為限。





第二章 文獻探討

本研究旨在探討國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能之間的關係。因此本章分別就組織文化類型、衝突管理策略與學校效能理論與相關研究做分析。以下依據研究的目的，進行相關文獻分析。本章分為三節：第一節為組織文化類型理論與相關研究，主要探討組織文化的意涵、類型、功能、研究層面及其相關研究；第二節為衝突管理策略與相關研究，主要探討衝突的概念、定義、原因、影響、研究層面及其相關研究；第三節為學校效能與相關研究，主要探討效能的意涵、學校效能的定義、特徵、評量指標與工具研究層面及其相關研究；期能透過文獻的蒐集、整理、歸納與分析，對研究主題有更深入的了解與掌握，並建構出本研究的研究架構。各節內容申論如下：

第一節 組織文化類型與相關研究

本節藉由探討學校組織文化之相關文獻及研究作為本研究探討之基礎，以對本研究有更深的理論依據與基礎。第一部分探討組織文化之意涵，第二部分探討組織文化之類型，第三部分組織文化的功能，第四部分為組織文化的相關研究。

壹、組織文化的意涵

組織文化(organization culture)的形成是無形且漸進的，需要經過一段時間的發展，才能成為對組織具有重要且深入的意義。學校組織文化的系統研究乃由Waller開其先端（林清江，1994），它是由管理學上研究組織氣氛與組織文化發展而來。一般而言，組織文化是成員對組織相當一致的感受，並擁有共同的信念與期待、產生規範，並且強而有力的塑造組織中成員的行為。

Schein〈1985〉認為組織文化為一組織在學習解決外部適應與內部問題時，所創造、發明或發展出來的一套基本假定模式。陳慧芬（1997）、陳燕慧（2002）承襲Schein〈1985〉

的看法，認為組織文化是組織成員共同持有的基本假定、價值與人造器物。

Quinn與McGrath（1985）以為學校組織文化是由學校成員的特性、領導者的特性、組織的凝聚力、組織的氣氛、管理風格、對成功的定義、對成員的評估等七者所組成的特質，因為此種特質之差異，使組織間呈現理性、發展、共識、層級等文化類型的不同。

鄭彩鳳（1996）認為「組織文化」是一種基本假定的型模，或經由創意、發現、或發展而成，也是團體學習如何解決外部適應與內部整合問題時的重要歷程。

張慶勳（1996）認為「組織文化」是組織成員透過認知形成共識，並內化為成員的價值與假定，成為組織成員共同運用的規範。組織文化兼重知行兩個層面，包括各種具有象徵性意義的人工製品等。

根據上述的探討，發現各學者對組織文化之定義，出現不一致看法，其主要爭議不在「組織」一詞，而是在「文化」的概念上。由於「文化」具有豐富且多樣性的涵義，再加上各學者立論基礎不同，致使組織文化的定義，出現各學者不一致看法，因此，有關學校組織文化的意義，國內外專家學者常以組織文化的觀點來定義與闡述。茲將國內外學者對組織文化的看法列舉如下表2-1 所示：

表 2-1 國內外學者對組織文化的定義

學者	時間	組織文化之定義	基本要素
Dension	1990	組織文化乃是一套價值、信念及行為模式，以建立一個組織的核心體。	價值、信念、行為模式
Vecchio	1991	存在於組織中且被用來教導新進成員的共享價值和基準。	價值、基準
Schein	1992	組織在面對外部環境的調適及內部的整合過程中，所建立的基本假設模式。當組織能良好並被認為能有效的運作時，這些想法和基本假設則會被用來教導新進成員去接受、思考和感覺問題。	基本假設
Robbins	1998	組織文化是組織成員所共同擁有的意義體系。	意義體系
張德銳	1990	組織文化是組織成員所共享的一套基本假設前提和價值，以及由這套價值衍生而來的行為規範和行為期望；組織的價值不但可能被組織成員視為當然的，而且具有指導成員行為的作用；藉著故事、傳說、儀式、典禮等象徵性手段，組織將其價值傳輸給成員。	基本假設、價值、行為規範、行為期望
吳碧如	1990	組織文化是組織在與外界互動及本身內部運作中所形成的產物，經日積月累的結果，逐漸成為每一組織所形成特有的現象。	特有的現象
鄭彩鳳	1996	組織文化」是一種基本假定的型模，或經由創意、發現、或發展而成，也是團體學習如何解決外部適應與內部整合問題時的重要歷程。	基本假定、解決問題
張慶勳	1996	組織成員為解決組織內部統整與外在適應問題透過各種具有象徵性意義的人工製品(例如器皿建築、藝術、行為)而予以認知形成共識並內化為成員的價值及假定，進而作為組織成員所運用的規範。因此組織文化其實是組織成員的「知」與「行」之結合，而其目的則在解決問題。	人工製品、價值、假定、規範
秦夢群	1997	組織文化結合了成員相同的信仰、期望與價值觀，形成一種常模。在運作上，組織必須聆聽個人的需求，以創造一個符合成員人格特質的環境；另一方面，個人必須經由社會化的過程，使自己的行為符合組織的常模。	常模
吳清山	1998	組織文化是一個組織經過其內在運作系統的維持與外在環境變化的互動下，所長期累積發展的各種產物；信念、價值、規範、態度、期望、儀式、符號、故事與行為等，組織成員共同分享這些產物的意義後，會以自然而然的方式表現於日常生活之中，形成組織獨特的特性。	信念、價值、規範、態度、期望、儀式、符號、故事、行為
蔡進雄	1999	組織文化是組織與內外環境長期互動後的產物，此產物包涵：信念價值、行為規範、態度期望、典禮儀式等，組織成員在平日學習後，就自然而然表現出來，而形成組織的獨特現象。	信念價值、行為規範、態度期望、典禮儀式
洪啓昌	2005	為因應組織內、外在環境改變，並維持組織的穩定與創新，將長期累積下來的共有基本假定、價值、信念、規範和人造物，提供作為成員最高目標、價值標準、基本信念及行為規範的準則，是組織理念型態、物質型態和制度型態文化的複合體，為組織一種獨特的現象。	基本假定、價值、信念、規範、人造物

資料來源：研究者整理

綜觀各家學者的論點，本研究將組織文化界定為：「組織文化」是組織本身、組織成員及外部環境長期互動所衍生的獨特產物，藉諸共有的傳說、故事、典禮、儀式、符號等外顯形式的包裝，讓組織特定的價值、信仰、意義、規範和基本假定等內隱特質，以多樣態勢存在於組織各層面，不斷地流動傳布，深入環境當中，糾合人心，持續發揮其影響力，促動著成員的認知與作為，左右組織發展的方向。這些信念與期待有別於其他組織，當組織在面對外在環境的競爭及內部控制時，提供了組織成員行事的準則及規範。

貳、組織文化的類型

將組織文化具體化，有助我們更瞭解組織文化。組織文化類型各家說法不一，其分類構面有的從領導的角度分，有的則從員工的表現與態度分，有的則以組織目標的達成分；由於組織結構不同、組織目標不同、組織成員組合不同，因此其分類方式也不一樣。Schein(1992)認為文化乃屬多向度、多切面的現象。學校組織文化因各校的差異條件與發展背景，自然各有其不同特色與風格。能從不同向度與切面著眼，將抽象的文化意涵予以分化陳述，參考不同文獻對於組織文化的類型論述，相信是有助於對學校組織文化的認知與理解。

組織文化既為抽象又廣泛的概念，其本身包含數種文化而非單一的，因此增加了研究的挑戰性，是故，為了研究上的需要，研究者將不同觀點組織文化予以分類，以便將組織文化更具體化（張慶勳，1996；黃素惠，1997；鄭曜忠，2001；藍偉峰，2003）。

茲將國內外學者對於組織文化分類彙整如下表 2-2：

表 2-2 國內外學者組織文化分類彙整表

學者	時間	組織文化類型
江岷欽	1993	1.理性主導文化2.成長調適文化3.共識凝聚文化4.層級節制文化
陳義明	2005	1.權利的結構：專制型、民主型、放任型組織。 2.結構的緊密度：緊密型組織、鬆散型組織。 3.正式與非正式：正式組織、非正式組織。 4.永久與臨時：永久性組織、臨時性組織。 5.組織主要目的：營利性組織、非營利性組織。 6.公私立：公營組織、私營組織。
Harrison	1972	1.權利取向的組織文化2.角色取向的組織文化3.工作取向的組織文化4.人員取向的組織文化
Ansoff	1979	1.穩定型文化2.被動型文化3.參與型文化4.探索型文化5.創造型文化
Deal & Kennedy	1982	1.硬漢文化2.努力工作/盡情享樂文化3.長期賭注文化4.過程文化
Wallach	1983	1.科層型文化2.支持型文化3.創新型文化
Harris	1984	1.官僚性文化2.支持性文化3.創新性文化
Cooke & Lafferty	1987	1.人文關懷的文化 2.高度歸屬的文化 3.抉擇互惠的文化 4.傳統保守的文化 5.因循依賴的文化 6.規避錯誤的文化 7.異議反制的文化 8.權力取向的文化 9.效率競爭的文化 10.力求至善的文化 11.成就取向的文化 12.自我實現的文化
Handy	1988	1.俱樂部文化2.角色文化3.任務文化4.人的文化
Cameron & Quinn	1999	1.理性的組織文化2.發展的組織文化3.共識的組織文化4.層級的組織文化

資料來源：研究者整理

Wallach(1983)進一步的認為組織文化就像是人的個性一般，是難以捉摸、複雜且矛盾的。了解文化就意味著了解正式和非正式規則之間以及信奉和真實方法之間的不同。要使一個組織倖存或興隆，必須評估組織中潛藏的期望和規則。他雖然認為組織不可能完全用一種文化類型來描述，但是仍可將組織文化依照特性區分為三個類型，分別為科層型文化（bureaucratic culture），創新型文化（innovative culture）及支持型文化（supportive culture），一個組織的特性是由這三個部分組合而成的，程度間可以變換。這種組織文化的分類能反應出人員特質、管理方式與組織文化的關係。

一、科層型文化（bureaucratic culture）

科層型文化是組織階級劃分的，具有清楚的責任和權力，工作是有組織且系統化的，這類文化是根基於控制和權力。組織的特性是穩定、小心的、權力導向

(power-oriented)、有秩序的、程序化的且成熟的。此類文化適合一個有大規模且穩定市場的公司，它具有訓練良好的員工以及健全的組織架構，使得工作呈現有效率且程序化的。一個強勢的科層型文化不能吸引和聘請到有創意或野心勃勃的員工。

具有科層型組織文化的學校強調維持內部的穩定，正式化的法規條例是促成組織成員行為的重要因素。學校中各處室職務權責劃分清楚，校務運作有明確的程序，強調依法行事、專業分工及層級節制。

二、創新型文化 (innovative culture)

創新型文化的組織是通常較為刺激且具動態性的，具有企圖心以及野心勃勃的人能在這種環境下活躍而獲得成就感。組織的特性充滿創意、挑戰與冒險。刺激總是存在的，組織具有結果導向(results-oriented)的且鼓勵競爭。然而在這種環境下，成員不容易工作，常常耗盡體力，充滿壓力感與危機感，且在家庭與工作間難以取得平衡。

具有創新型組織文化的學校，強調不斷創新以追求績效，重視挑戰性甚於穩定性，成員多具有旺盛的企圖心，工作氣氛是充滿活力，且常鼓勵並激發成員去思考工作上可能面臨的問題。

三、支持型文化 (supportive culture)

支持型文化的組織是個溫暖的工作環境，人們彼此是友善的、公平的且互相協助的。他們開放且和協，宛若一個大家庭。組織的特性具有信任、安全感、公正、融洽、鼓勵、開放、關係導向(relationships-oriented)以及合作的。

具有支持型組織文化的學校，其成員較注重人際間的坦誠與溫情的表現，人際間的互動較為頻繁與熱絡，彼此間宛若一個大家庭般。

綜合上述組織文化的分類，有從組織發展導向、組織策略、組織成員價值觀、冒險

程度與回饋速度、以及溝通互動等觀點來分類。然大部分的分類較適用於企業組織，學校教育機構與企業組織之目的並不大相同，本研究為使組織文化能具有清楚之類型，且符合學校組織之特性，即採 Wallach（1983）的定義，將組織文化區分為科層型文化、創新型文化和支持型文化三個研究的層面。

參、組織文化的功能

組織文化具有指導成員行為、促使新成員社會化、提昇成員工作意義與組織效能等功能（張德銳，1990）。組織文化會影響個人的行為，尤其是強勢文化，強勢文化是組織成員們深深相信和普遍持有的核心價值，愈多成員接受核心價值，這些價值就越受到認同，組織文化也就愈加強勢，一個強勢文化能夠增強組織成員凝聚力、效忠和組織承諾，進而減少員工離職率。Ouchi（1981）指出，組織文化有其正面與負面的功能，唯各家說法不一，大致可從成員和睦、組織穩定、效能提升、目標顯著達成等角度切入。歸納學者專家之看法，將其正反功能整理如下表2-3所示：

表 2-3 組織文化的正、負向功能表

正向功能	負向功能
促進組織穩定	阻礙組織變革
提供意義理解	妨礙組織正常發展
增進成員認同	形成集體逃避
劃定組織界限	排斥交流
作為控制機制	分化組織力量
激發成員投入	派系衝突分化力量
提昇組織表現	導致組織滅亡
解決組織外部的適應問題	造成創新阻礙
內部統整問題	缺少多元化的表現

資料來源：研究者自行整理

綜合國內外學者對學校組織文化所提的功能，在正面功能方面，有可以解決組織外部的適應問題，和內部統整問題。負面功能有，產生組織中衝突的次級文化存在，阻礙組織的變革。

肆、組織文化類型的相關研究

對於學校組織文化的研究資料頗多，如吳璧如(1989)的「國民小學組織文化與組織效能關係之研究」等，本研僅以組織文化類型的研究，茲依發表的年代整理如表2-4。

表2-4國內學者研究組織文化類型摘要表

作者	研究主題	研究結果
林瑞晉 (1994)	企業文化、領導型態與財務績效之探討	將企業文化分成官僚型，創新型與支持型。而領導型態依懷特和李皮特之分類，將領導型態分為獨裁式、放任式和民主式領導。至於財務績效，本研究以營收成長率、資產報酬率、股東權益報酬率和純益率四種指標來衡量。
李春安 (1994)	高級工、商業職業學校行政主管全面品質管理態度與學校組織文化之關係	全面品質管理態度與學校組織文化有關，其中可透過創新性文化，影響全面品質管理顧客為重、過程改善及全員參與三大原則。
朱奉莉 (1995)	企業文化、政治影響力與績效評估關係之研究	一、企業文化與績效評估呈現低度相關情形，其中可透過科層文化，影響績效評估項目中之部屬與我相處的情形。 二、企業文化與政治影響力呈現低度相關情形，其中可透過科層文化，影響政治影響力類型中之果斷方式。
陳培文 (1995)	中部地區高職(中)工業類科學校組織文化與組織效能之相關研究	一、學校成員在組織文化知覺上有顯著差異。除行政人員之年齡與教育背景、教師之年齡與教授科目不同外，行政人員、教師與學生在學校組織文化知覺上有顯著差異存在。 二、組織文化與組織效能有顯著高相關存在。1.行政人員支持性文化的知覺越高，則組織效能越高，且對「學校的組織氣氛」有較高的影響；2.教師對對支持性文化與創新性文化之知覺較高者，其組織效能知覺亦較高。
陳聖謨 (1995)	高級中學組織文化與教師教學承諾關係之研究	1.文化強度、組織價值觀與教師教學承諾間有高度相關。 2.男性、26 年以上年資、主任職位對組織文化的評價較佳。 不同地區、規模、屬性、校史者，在組織價值觀有顯著差異。
邱馨儀 (1995)	國民小學組織文化與教師組織承諾關係之研究	1.組織文化與教師組織承諾成正相關，且具因果關係。 2.年齡、年資、職務、校史、學校規模與組織文化有顯著差異；而性別、地區則無差異。
黃素惠 (1997)	高級中等教育階段學校文化之研究	1.組織文化的知覺會影響教師對學校的參與，支持與認同。 2.組織文化與組織承諾間有因果關係。 3.男性、年長、21 年以上年資者、對組織文化的評價較佳；而學校類型、地區、教育背景、職務在組織效能上則無差異。
柯麗蓉 (1998)	大學院校高階主管全面品質管理態度與學校組織文化關係之研究	公立大學院校呈現最高度的支持性與創新性文化，而有最低度的科層性文化；私立大學院校其次；至於軍事院校呈現最低度的支持性與創新性文化，而有最高度的科層性文化。

表 2-4 國內學者研究組織文化類型摘要表〈續〉

作者	研究主題	研究結果
龔詩哲 (1998)	組織文化及經營策略與企業進行電子商務應用關係之研究	由於國內電子商務仍在萌芽階段，四種組織文化類型：官僚型、支持型、創新型、效率型，在電子商務的應用程度、效益、障礙皆沒有顯著差異。
胡瓊文 (1999)	學校組織成員屬性、組織文化與組織變革支持度之研究—以台北市國民中小學為例	1.年長、年資深、師專畢、兼任行政、私立學校、校史悠久者在組織文化上之得分較高。 2.不同性別、學校規模者在組織文化上有差異。
許祝瑛 (1999)	台灣省中區國民中學組織文化與教師工作士氣關係之研究	1.男性、專科以下畢、年資較長，專任教師兼行政者對組織文化之評價較高。 2.學校組織文化能預測教師工作士氣且兩者間具有相關。
蔡進雄 (2000)	國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究	一、目前國民中學能表現出中上程度的「科層型文化」、「支持型文化」及「創新型文化」 二、「科層型文化」、「支持型文化」、「創新型文化」均與學校效能各層面及整體學校效能呈正相關。 三、國民中學「科層型文化」、「支持型文化」、「創新型文化」對學校效能具有預測力。
張峻源 (2001)	組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究—以中央信託局為例	一、在部門的差異上，業務部門傾向支持型文化；管理部門傾向官僚型文化。 二、官僚型文化對於留職承諾，呈現正相關；支持型文化對於價值努力承諾呈現正相關，官僚型文化則呈現負相關。 三、組織文化中支持型文化對於合併效益呈現正相關、官僚型文化則呈現負相關。
羅錦財 (2001)	國民中學領導角色與組織文化之競值途徑研究	1.校長領導角色與組織文化成正相關。 2.國中教師組織文化不因教育背景、學校所在地區而有差異；卻會因性別、職務、年資、學校規模、創校年齡有所差異。
劉淑滿 (2002)	台中縣國民小學組織文化研究	1.國民小學教育人員知覺學校組織文化，因性別、擔任職務、年齡、服務年資及學歷之不同、而有顯著差異。 2.國民小學教育人員知覺學校組織文化，因學校規模及學校所在地區不同而有顯著差異。
蔡榮福 (2003)	國民中學學校組織文化與組織變革支持度之研究	一、目前國民中學能表現出相當程度的「支持型文化」、「創新型文化」及「科層型文化」。 二、國民中學教師知覺學校組織文化不因最高學歷而有差異，但性別、年齡、服務年資、擔任職務等變項而有差異。 三、國民中學學校組織文化，不因學校規模大小、學校所在地(一般地區、偏遠地區)而有差異，但會因校齡而有差異。 四、學校組織文化類型對學校組織變革支持度有顯著的預測作用。而以「創新型文化」最有預測力。
張新基 (2003)	國民小學校長管理模式與學校組織文化關係之研究	一、國民小學學校組織文化類型，在學校人員的知覺感受中，以支持型較多，科層型及創新型較少。 二、不同學校背景變項人員知覺學校組織文化類型，會因背景變項不同而有所差異。 三、不同人員變項的人員知覺學校組織文化類型，會因人員變項不同而有所差異。

資料來源：研究者整理

綜觀國內學者對於組織文化類型的相關研究，我們從組織文化的內涵去瞭解，就其研究結果等加以分析，歸納如下：

在現況上：研究顯示，大部分的國民中小學在科層型文化、支持型文化與創新型文化均表現在中上程度，而以支持型文化最明顯（張新基，2003；蔡進雄，2000；蔡榮福，2003）；而胡瓊文（1999）研究則認為國民中小學組織現況以科層型文化為主。柯麗蓉（1998）則指出公立大學院校呈現最高度的支持性與創新性文化，而有最低度的科層性文化；私立大學院校其次；至於軍事院校則恰好與公立大學院校相反，呈現最低度的支持性與創新性文化，而有最高度的科層性文化。

在背景變項的差異上：大部分的研究均顯示不同人員背景變項，如不同性別、不同年齡、不同服務年資、不同學歷、不同職務，在學校組織文化有顯著差異情形。

性別與組織文化之關係：大多的研究顯示性別在組織文化上有顯著差異，如胡瓊文（1999）、許祝瑛（1999）、陳聖模（1995）、陳燕慧（2002）、黃素惠（1997）、劉淑滿（2002）、蔡榮福（2003）。其中，有一些研究顯示男性對組織文化的評價高於女性，如許祝瑛（1999）、陳聖模（1995）、黃素惠（1997）；然也有部分的研究指出，性別與組織文化之間並無關係，如邱馨儀（1995）。由此可見，性別與組織文化之關係並無一致的結論。

年齡與組織文化之關係：在年齡與組織文化之關係有較一致的結果，皆顯示兩者有顯著的差異，如邱馨儀（1995）、胡瓊文（1999）、黃素惠（1997）、劉淑滿（2002）、蔡榮福（2003）。

學歷與組織文化之關係：在學歷與組織文化方面，也無一致的定論，部分研究指出有顯著差異，如胡瓊文（1999）、許祝瑛（1999）、劉淑滿（2002）；然而，亦有部分

顯示兩者之間沒有差異，如黃素惠（1997）、蔡榮福（2003）。

年資與組織文化之關係：在年資與組織文化之關係有較一致的結果，邱馨儀（1995）、胡瓊文（1999）、許祝瑛（1999）、陳聖謨（1995）、陳燕慧（2002）、黃素惠（1997）、劉淑滿（2002）、蔡榮福（2003）等研究皆顯示兩者有顯著的差異。

職務與組織文化之關係：較多的研究結果顯示，擔任主管職務或兼任行政的老師對其組織文化感受較深，且評價也較高，如邱馨儀（1995）、胡瓊文（1999）、許祝瑛（1999）、陳聖謨（1995）、陳燕慧（2002）、劉淑滿（2002）、蔡榮福（2003）。但黃素惠（1997）的研究則顯示兩者並無差異存在。

學校地區與組織文化關係：在學校地區與組織文化方面，也無一致的定論，部分研究指出有顯著差異，如陳聖謨（1995）、劉淑滿（2002）；然而，亦有部分顯示兩者之間沒有差異，如邱馨儀（1995）、黃素惠（1997）及蔡榮福（2003）。

學校歷史與組織文化關係：大多發現學校歷史與組織文化有顯著差異，如邱馨儀（1995）、胡瓊文（1999）、陳聖謨（1995）及蔡榮福（2003）。

學校規模與組織文化關係：大多的研究顯示學校規模在組織文化上有顯著差異，如邱馨儀（1995）、陳聖謨（1995）、陳燕慧（2002）、劉淑滿（2002）；而黃素惠（1997）和蔡榮福（2003）研究結果卻顯示無差異。

預測情形與因果關係：大部分學者認為支持型文化與創新型文化知覺越高者，可以有較高的組織績效、組織效能和組織變革，且組織成員也能擁有較良好的態度、工作滿意和工作士氣，例如李春安（1994）、林瑞晉（1994）、陳培文（1995）等學者的研究。

綜合言之，在科層型文化、支持型文化與創新型文化中，傾向創新型文化與支持型文化的組織，皆可以有較高的校長領導管理、組織績效、組織效能和組織承諾，且組織

成員也能擁有較良好的態度、工作滿意、工作士氣。

蒐集近十年來國內國民中小學有關之組織文化類型論文資料，計有李春安（1994）等 15 篇如表 2-5：

表 2-5 國內學者研究組織文化層面統計表

學者 (年代)	層面	科 層 型 文 化	支 持 型 文 化	創 新 型 文 化	效 率 型 文 化	理 性 文 化	發 展 文 化	共 識 文 化	分 工 型 文 化	命 令 型 文 化	開 放 型 文 化
李春安（1994）		◎	◎	◎							
林瑞晉（1994）		◎	◎	◎							
陳培文（1995）		◎	◎	◎							
朱奉莉（1995）		◎	◎	◎							
鄭彩鳳（1996）		◎				◎	◎	◎			
柯麗蓉（1998）		◎	◎	◎							
龔詩哲（1998）		◎	◎	◎	◎						
胡瓊文（1999）		◎	◎	◎							
薛偉鴻（2000）			◎	◎					◎	◎	◎
蔡進雄（2000）		◎	◎	◎							
張峻源（2001）		◎	◎	◎	◎						
蔡榮福（2003）		◎	◎	◎							
張新基（2003）		◎	◎	◎							
丁福慶（2004）		◎				◎	◎	◎			
徐君伊（2007）		◎	◎	◎							
合計N=15		14	13	13	2	2	2	2	1	1	1

資料來源：研究者自行整理

根據以上整理，其中以科層型文化（14次）、支持型文化（13次）、創新型文化（13次）最高，其於均只有一二次。故本研究探討的組織文化層面擬採用：「科層型文化」、「支持型文化」、「創新型文化」三種。

一般組織文化的各種型態分類，大都適用於企業，而學校教育機構不同於企業，以Harris從溝通互動的角度來分類較適合學校的特性（黃素惠，1997）。而Harris與Wallach(1983)所提的組織文化分類完全相同（藍偉峰，2003），目前國內採用此分類的有李春安(1993)、林瑞晉（1994）、林麗芬（2004）、胡瓊文(1999)、張峻源(2001)、陳培文(1995)、蔡榮福（2003）、藍偉峰(2003)。本研究問卷係參考Wallach(1983)所編的組織文化量表(Organizational Culture Index)為基礎，並引用徐君伊(2006)、藍偉峰(2003)學校組織文化類型問卷，予以編制而成。為配合本研究選擇學校組織文化類型的屬性，故說明如下：

科層型組織文化：具有明顯的階級層次，各層次有清楚的責任分工與職掌，同時具有系統化、即固定化之特色。

創新型組織文化：具有複雜且多變之型態，重視挑戰、強調創新更甚穩定，此組織中成員多具有旺盛之企圖心與挑戰之能力。

支持型組織文化：具有安全、開放、和諧之關係，組織成員能夠發揮互助合作、相輔相成之關係，且具有高度支持與關係導向之組織。

第二節 衝突管理策略與相關研究

衝突的發生是人際之間無可避免的事實，是社會結構內部矛盾的結果，也是促進社會變遷的主要動力之一。自有人類族群生活開始，衝突應該就已存在，而且無時無刻不充斥著衝突的狀態(林振春，1993)。在任何組織之中，人與人間、團體與團體間的互動，由於對目標或價值的認知不同，彼此的觀念或想法歧異，就可能產生某種程度的衝突(辛武男，2003)。

學校也是一個組織，相同的道理，學校衝突的存在是一個不容否認的事實，尤其在教育改革的推動與外部資源的引進，使得內外系統產生更多互動與交流。學校組織逐步邁入多元化、民主化、專業化和複雜化的情境，參與學校運作的成員和團體不但日益增多，也比以往更勇於表達自己的價值和觀念，並更努力追求自己的目標和利益。而在表達和追求的過程中難免和觀念不同、利益不同的成員或團體迸裂出衝突的火花(張德銳，2000)。學校與外界的接觸，在多項因素的引發與介入後，變得更加密切而複雜，衝突產生的機會也就相對的增加。

爲了研究衝突、瞭解衝突、管理衝突，本節共分三個部分，前二個部份分別就衝突的基本概念、衝突的原因及其影響等二方面加以分析衝突管理的概念。第三個部分爲衝突管理策略之相關研究。

壹、衝突的基本觀念

專家學者針對衝突的見解不一，仁智互見，大抵依個體衝突與團體或組織衝突分別加以定義，本文僅討論組織衝突的意義，不涉及個體內在衝突。針對學者給「衝突」的定義，可歸納四種重要的類型：1.衝突是一種情境；2.衝突是一種對立行爲；3.衝突是一種知覺感受；4.衝突是一種互動的歷程。

衝突是一種情境：衝突可以發生在個人與社會裡，衝突可以發生在二個或二個以上的人員或團體。組織衝突一方面與它伴隨的敵意截然不同，具惡意的敵意其目的在傷害或毀壞另一個人或團體的地位（林明地等譯：2000）。持此觀點的學者們，著重於對衝突的狀態做概括性的敘述，將衝突視爲因目標、利益、權力、期望等客觀條件無法公平分配而造成的不平衡條件，著重在對衝突發生的情境因素解釋。

衝突是一種對立行為：秦夢群(1998)將衝突定義為團體或成員與他方交會時，因利益、思想、做法上產生不相容的現象，而形成對立情緒或行為的狀態。持此論點的學者們，大致認為衝突發生在個人或團體之間，基於某種特定的目的，直接和公開的鬥爭，彼此表現出的敵對態度和行為，著重在衝突的外顯結果。

衝突是一種知覺感受：秦夢群(1998)將衝突定義為團體或成員與他方交會時，因利益、思想、做法上產生不相容的現象，而形成對立情緒或行為的狀態。持此論點的學者們，將衝突視為當事人的主觀知覺，認為衝突是在工作情境中察覺、意識到資源的分配，存在著不公平、不合理、不合法的現象，並受到權威的壓迫與牽制。進而在情感層面上，產生了不滿、冷漠、挫折、壓抑的憤怒等等情緒反應，衝突是否存在，決定於至少一方是否有所知覺，如果雙方沒有知覺到衝突的存在，衝突便不會發生。

衝突是一種互動的歷程：蔡進雄（2001）將組織衝突定義為：「組織衝突是組織中個人間、個人與團體間或團體與團體間，彼此因目標、情感、利益、需求、期望等之不同而產生敵對或鬥爭的互動歷程。」持此論點的學者們，認為衝突的產生，是一種動態與靜態的交互作用，乃是兩個以上團體成員之間，彼此對立或敵對的互動歷程。衝突並非單一事件，而是一種延續性的事件，通常是經由一段時間的蘊積，從一開始潛存壓抑的緊張、對立，進而激發衝突情緒，引爆衝突行為。

由上述可知，衝突是個人、組織或團體之間因為彼此的目標、意見或價值觀的不一致，或者競爭有限的資源而導致的一種情境。在彼此知覺衝突的情形下，產生了對立行為，包含憤怒、恐懼、焦慮之內隱反應，以及攻擊、退讓、語言抗拒、肢體抗拒等外顯反應的互動歷程。

貳、衝突的原因及影響

一、衝突的原因

衝突係為雙方在於溝通、認知、需求與目標不能配合所致，並且加上環境的變項，使得衝突爆發的程度以及牽涉的範圍有所不同。衝突的出現必有其形成的因素，張鐸嚴（1985）指出衝突的產生並非僅是由於事務性客觀的不一致，也要視衝突雙方的評價如何而定，某些可能會引起衝突的原因，也可能因對象、情境的不同而有所不同。咨將各學者觀點整理如下表 2-6：

表 2-6 學者研究衝突因素表

學者	時間	衝突的原因
張鐸嚴	1985	利害關係不同；工作意見不同；價值觀念不同；有誤會發生；缺乏溝通誠意；惡劣言語、態度；漠視對方權利(力)；對方推卸應負責任；對方要求不合理
林靜茹	1993	科層取向與專業取向的衝突；權力抗拒的衝突；溝通不良的衝突；不同角色期望的衝突；價值觀念差異的衝突；人格因素的差異
張德銳	1994	在個人因素方面；在人際因素方面；在組織因素方面
周春美、 沈建華	1995	個人的內在衝突；結構性的衝突；人際衝突；策略性的衝突
顏國樑	1999	科層化與專業化的衝突
柯進雄	2000	經濟的衝突；權力的衝突；價值的衝突；利害的衝突；人際的衝突
林志清	2003	體的內在因素；組織的互動因素；外在環境因素

資料來源：研究者整理

學校組織發生衝突的原因與一般組織相似，但學校的結構與一般組織仍不盡相同，因為學校的功能以教學為主體，學校組織架構以達成教育目標為主要目的。行政系統具有執行教育政策與支援教學二種功能，行政人員在校必須在符合教育目標下，一方面要尊重教師的專業自主，給予發揮教學自主的空間；另一方面也善盡行政督導與支援協助教學的職責，兩者之間必須取得適度的均衡，否則組織成員間的衝突將增多，相形之下也降低教育功能（引自簡麗賢，2004）。

二、衝突的影響

衝突的觀念在1940年代以前，科學管理學普遍對於衝突的觀點，是會影響與破壞組織的合諧與效能，因此只要把注意力集中在衝突的起因，並設法消除因衝突而產生的破壞影響，便可增進團體與組織的表現。

隨著人群關係學派及互動論思想的更替，衝突是組織中的自然現象的觀念，才被廣泛的接受。1970年代以後，持衝突互動觀點者，不僅認為衝突具有解決問題的正向功能，甚至認為是組織中為了避免成員心態固著、保守，而必須加以引進的措施。組織之中若是充滿不變、固定型態，則有可能轉變為沉寂僵化，以致於沒有能力回應因環境劇烈變動，故必須採行組織變革和創新。互動觀點主要在於鼓勵領導者維持適當的衝突水準，以保持團體有足夠的反思、批判和創新能力。對學校組織成員而言，衝突可能是利也可能是弊，而其利弊的判斷規準視學校的目標和績效。(李茂興等譯，1994；張德銳，2000)。

衝突對組織有負面的影響，但亦有正面的影響，凡是有助於達成目標和增進績效的衝突，就是「功能性衝突」(functional conflict)，亦是衝突的正面的影響；凡是有礙於目標和績效達成的衝突，便是「失能性衝突」(dysfunctional conflict) 亦是衝突的負面的影響。而在學校組織中，衝突的結果是正向的或是負向的，則需視學校行政人員的衝突管理模式而定（張德銳，2000）。綜合學者的看法及相關研究，衝突對於個人及組織的正反面功能歸納如表 2-7。

表 2-7 衝突對於個人及組織的正反面功能表

功能 影響層面	功能	
	正面功能	負面功能
個人層面	1.滿足成員不同的需求 2.激發個人的潛能 3.促進成員的溝通意識 4.提供成員自我評價與改變的機會 5.刺激好奇引起注意 6.揭發並解決問題 7.滿足心理需要 8.發洩長久積壓情緒、紓解長期疲勞	1.激化成員的情緒 2.減少成員理性思考與控制 3.造成成員彼此的不信任 4.造成彼此的敵意與積怨 5.緊張對立有礙身心健康 6.造成成員攻擊行為 7.造成成員消極性，不願參與組織的工作 8.時間與精力的浪費
組織層面	1.發揮團體約束的功能 2.突顯組織問題癥結所在 3.增進團體的凝聚與團結 4.檢討修正組織的目標 5.強化組織內部溝通管道 6.促進組織變革提高適應力 7.診斷組織存在的困境 8.有利於組織再造與功能提升 9.減少團體迷思對政策決定的過度影響	1.影響組織效能的發揮 2.妨礙組織目標的達成 3.組織內部的雜亂與不穩定 4.影響工作效率與進度 5.減少成員間的互動與溝通 6.浪費組織的資源與人力 7.造成不良的組織氣氛 8.形成個人主義或本位主義 9.組織流動率頻繁，使組織更為鬆散

資料來源：研究者整理

評析校園內的衝突概可括分成師生衝突、教師間衝突（包含校長、教師與行政人員）以及親師間衝突等，多少都會使衝突增加。衝突對學校效能究竟是正面功能抑或負面影響，端賴它的性質而定。既然衝突是無可避免的，也不一定是負面的功能，因此，學校在衝突發生時如果能夠引導成員採取正向的反應，將可以塑造成員間彼此合作性、支持性的文化規範，鼓勵成員善用衝突的生產性途徑，甚至引進衝突，激發創新文化進而提升學校組織的效能。

參、衝突管理策略與相關研究

一、衝突管理策略

造成衝突的原因錯綜複雜，衝突也具有正反兩面的功能，要使衝突能促進組織的效能提昇，避免造成不利的影響，就必須對於衝突做好有效的管理。管理衝突必先確認衝突的種類、原因，並評估其可能的影響。若屬於建設性的衝突，應設法將其引進或延續；若屬於破壞性的衝突，則應事先預防或適時處理。因此要能有效管理衝突，必須運用各種「策略」以增加衝突的建設性，而減少衝突的破壞性。

Thomas (1976)提出企圖滿足別人的合作程度，以及企圖滿足自己的積極程度，將此一雙向模式加以修改成五種衝突處理策略，如圖2-1：

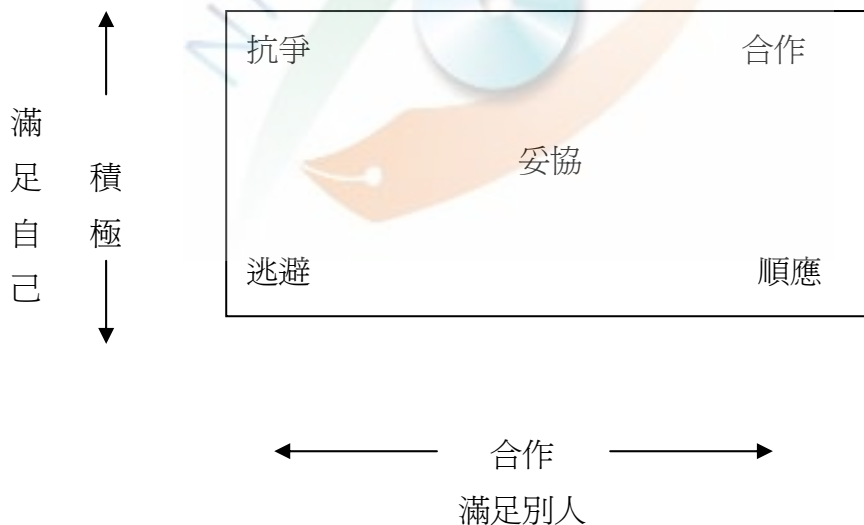


圖2-1 Thomas 衝突解決模式

資料來源：秦夢群（1998，281）

抗爭（competing）：此一衝突結果是一種我贏你輸的局面。此一行為個體只關注於自己的目標和利益，不顧及衝突對另一方的影響。

合作（collaborating）：此一衝突結果是雙贏局面。此一行為即是統整，個體對衝突的處理展現最高智慧，一方面滿足己方之需求，另一方面也使對方滿意、獲利。

妥協 (compromising)：此一衝突的結果，是一種非輸非贏，有輸有贏的局面。個體面對衝突時，自認必須放棄部分利益，也能顧及對方部分利益之結果。

逃避 (avoiding)：此一衝突結果是雙輸的局面。個體雖已知覺到衝突的存在，但不願面對自己的利益，且又不顧他人反對的情境，進而採取退縮、壓抑的方式，此即逃避。

順應 (accommodating)：此一衝突結果，是一種我輸你贏的局面。個體為情願犧牲自我的利益，滿足對方的需求，以求息事寧人，此種消極做法即為順應。

以上五種衝突管理策略並非單一而完全獨立；Thomas 發現很少會每次都採用不同的方式，而會靈活配合使用。內向者採逃避的機會較多；外向者則常會挺身對抗。如果從個人與對方衝突的結果來看，基本上可分為五種，若套上Thomas 的五種策略，則有五種類型：(1)競爭：贏—輸型，(2)合作：贏—贏型，(3)妥協：有輸有贏型，(4)逃避：輸—輸型，(5)順應：輸—贏型(秦夢群，1998)。

綜合學者的看法，可以發現大部份學者仍以下列五種衝突處理方式的看法居多，即：抗爭、合作、逃避、順應、妥協。在衝突管理的因應策略採用上，並非完全是排他性的，學者們皆提出此五者是可以並存共用的。這些處理方式各有其使用的情境，沒有一種是惟一最佳解決妙方。個體要能因應人、事、時、地的變化，運用不同的處理方式，以有效且圓滿的解決衝突。

本研究之教育人員衝突管理策略係指教育人員在學校中，與學校成員彼此之間間，因組織運作的過程、看法或目標之歧異、資源或利益之分配、期望與角色之定位、溝通與協調之不足等，所發生之爭議情況時，教育人員通常所採取的管理策略，是以Thomas (1976) 與Rahim (1983) 所提出之五種衝突管理方法轉化而來。

二、衝突管理策略相關研究

學校是社會組織的一種，與其他組織一樣，學校亦具有各種次級系統和角色行爲。

以下研究者對於國內學者針對學校衝突所做之研究，整理如表2-8，以爲參考。

表 2-8 衝突管理策略之相關研究摘要

研究者	研究主題	研究結果摘要
張鐸嚴 (1985)	國民小學教師與行政人員間衝突管理之研究	1.教師和行政人員發生衝突時，行政人員比教師表現較多競爭型行爲反應，並且職位愈高愈有競爭型行爲反應的向；而教師表現較多的順應型行爲。 2.教師和行政人員對於衝突仍抱持較負面的看法
胡峻豪 (1997)	國民小學校長之衝突管理策略及其成效	1.國民小學組織發生衝突的情形並不嚴重,以行政人員較易與校長生衝突。以行政人員與教師間的衝突比率較高。 2.國民小學校長與組織成員發生衝突時,以合作型策略運用比率最高,其次是妥協型策略、逃避型策略、競爭型策略,而順應型策略則最少使用。 3.國民小學校長在處理組織成員間的衝突時,以順應型策略運用比率最高,其次是合作型、妥協型、逃避型,最少使用的是競爭型策略。 4.國民小學校長在處理自己與組織成員間的衝突管理策略,以合作型策略達到顯著水準;競爭、順應型策略與衝突管理成效的相關則未達顯著水準。
鄭詩釧 (1997)	國民小學班級經營氣氛、教室衝突管理與教師教學效能關係之研究	1.桃竹苗地區國民小學教師的衝突管理模式採取以「妥協」型式佔多數,「順應」型式、「合作」型式者居次,而「逃避」型式和「競爭」型式者佔少數。 2.不同班級所在地區的國民小學教師對於班級經營氣氛有顯著的差異存在;不同班級所在地區和不同性別、年齡、服務年資、學歷背景的國民小學教師對於教室的衝突管理模式有顯著的差異存在;不同性別、年齡、服務年資、學歷背景的國民小學教師對於教學效能有差異存在。
辛武男 (2003)	國民小學校長行政溝通行爲、衝突管理策略與學校效能關係之研究	1.校長運用衝突管理策略因校長學歷與學校規模而有顯著差異。 2.高學歷校長、中小型規模及校齡較短的學校，其在學校效能上的表現較佳。 3.校長運用合作及妥協的衝突管理策略，與學校效能的關連較高。 4.校長的行政溝通行爲、衝突管理策略對學校效能的解釋力，以合作策略爲最高。
連俊智 (2004)	學校知識管理與衝突管理模式之相關研究	1.因教師與學校不同背景變項，學校對衝突管理模式之知覺有差異。 2.學校知識管理認知程度越高，對衝突管理的「合作」與「妥協」層面知覺愈高。
蘇美英 (2004)	高級職業學校組織衝突原因及其管理之研究	1.高級職業學校成員的衝突管理主要採逃避策略，較少採競爭策略。 2.高級職業學校組織衝突管理策略的使用因學校成員的年齡、教育程度、職務、主管機關、學校歷史及學校性質而有差異。

表2-8 衝突管理策略之相關研究摘要（續）

研究者	研究主題	研究結果摘要
簡麗賢 (2004)	臺北縣市高級中等學校 衝突管理之研究	1.臺北縣市高級中等學校成員衝突次數不多。 2.女性行政主管比男性主管更強調學校成員因為不適宜的語言、態度或行為而容易引起衝突。 3.行政主管處理學校成員間的衝突最常使用合作型的管理策略，最少使用競爭型策略。行政主管在處理自己與成員間的衝突時，可能交互運用五種策略，但最常使用合作型衝突管理策略。
葉舒琪 (2004)	國民小學組織結構與教 師衝突因應策略之研究	1.國民小學教師較常運用「妥協型」及「合作型」衝突因應策略，使用「競爭型」衝突因應策略的情形則不普遍。 2.不同性別、年資、職務、年齡及教育程度的教師，其衝突因應策略有所不同。 3.學校組織結構愈「正式化」，教師愈常採取「妥協型」及「合作型」衝突因應策略，且愈不常採取「逃避型」衝突因應策略。
蘇子欽 (2005)	國民小學學校行政人員 與教師會衝突管理之研究	1.國小行政人員與教師會衝突時，所採取的衝突管理策略依序為「合作」、「妥協」、「競爭」、「順應」、最少使用「逃避」的衝突管理策略。 2.國小行政人員與教師會的衝突管理策略，隨著背景變項而有部份的差異。
邱碧珣 (2005)	學校行政主管人格特質 與衝突管理策略之研究 —以桃園縣國民小學為 例	1.「校長的競爭型策略」的優先順序先於「總樣本的競爭型策略」。 2.主任的「競爭型策略」為最後採取的管理策略。 3.主管的「性別」對應「衝突管理策略」在「競爭型策略」達顯著差異，且男性顯著性高於女性 4.主管的「學歷」對應「衝突管理策略」有顯著差異，且高學歷顯著性高於低學歷。 5.主管的「職務」對應「衝突管理策略」有顯著差異，且校長顯著性高於主任。 6.主管「任職學校背景」對應「衝突管理策略」無顯著差異。
謝正平 (2006)	台北縣國民小學教師對 親師衝突知覺與衝突管 理策略之研究	1.台北縣國小教師對於親師衝突管理策略的整體知覺屬於中等程度，其中以「績效合作策略」及「互動協商策略」的知覺最高。 2.台北縣國小教師知覺親師衝突管理策略，在各策略構面及「整體策略」上，因教育程度、學校規模的不同而有顯著差異。 3.教師知覺親師衝突來源與其衝突管理策略間具有顯著的正相關。 4.親師衝突來源之五個構面與衝突管理策略之五個構面間具有典型相關，並可抽出兩組典型因素。

資料來源：研究者整理。

綜觀國內學者對於衝突管理策略的相關研究，就其研究結果等加以分析，歸納如下：

在現況上：研究顯示，大部分的學校教育人員所感受之組織衝突並不高，而學校組織發生衝突的情形也不嚴重但卻是普遍存在的現象（胡峻豪，1997；簡麗賢，2004）。張鐸嚴（1985）認為，教師和行政人員對於衝突仍抱持較負面的看法。

在背景變項的差異上：大部份研究發現都認為，不同背景的人口變項及環境變項，在衝突管理上有差異（辛武男，2003；邱碧珣，2005；連俊智，2004；張鐸嚴，1984；葉舒琪，2004；鄭詩釧，1997；謝正平，2005；簡麗賢，2004；蘇子欽，2005；蘇美英，2004）。

性別與衝突管理策略之關係：大多的研究顯示性別在衝突管理策略上有顯著差異，如邱碧珣（2005）、葉舒琪（2004）、鄭詩釧（1997）、簡麗賢（2004）。主管的「性別」對應「衝突管理策略」在「抗爭型策略」達顯著差異，且男性顯著性高於女性（邱碧珣，2005）。

年齡與衝突管理策略之關係：在年齡與衝突管理策略之關係有較一致的結果，不同年齡的國民小學教師對衝突管理模式有顯著的差異存在（葉舒琪，2004；鄭詩釧，1997；蘇美英，2004）。

年資與衝突管理策略之關係：在年資與衝突管理策略之關係也有較一致的結果，不同服務年資的國民小學教師對衝突管理模式有顯著的差異存在（葉舒琪，2004；鄭詩釧，1997）。

學歷與衝突管理策略之關係：不同學歷的國民小學教師對衝突管理模式有顯著的差異存在（辛武男，2003；邱碧珣，2005；葉舒琪，2004；鄭詩釧，1997；謝正平，2006；蘇美英，2004）。主管的「學歷」對應「衝突管理策略」有顯著差異，且高學歷顯著性

高於低學歷（邱碧珣，2005）。

職務與衝突管理策略之關係：不同職務的國民小學教師對衝突管理模式有顯著的差異存在（邱碧珣，2005；張鐸嚴，1985；葉舒琪，2004；蘇美英，2004）。主管的「職務」對應「衝突管理策略」有顯著差異，且校長顯著性高於主任（邱碧珣，2005）。

學校地區與衝突管理策略之關係：在學校地區與衝突管理策略方面，無一致的定論，部分研究指出有顯著差異（鄭詩釧，1997），但也有研究指出不同學校地區與衝突管理策略未達顯著水準（辛武男，2003）。

學校規模與衝突管理策略之關係：不同學校規模的國民小學教師對衝突管理模式有顯著的差異存在（辛武男，2003；謝正平，2006）。

學校歷史與衝突管理策略之關係：不同學校歷史的國民小學教師對衝突管理模式有顯著的差異存在（辛武男，2003；蘇美英，2004）。

預測情形與因果關係：整體來看，學校組織衝突之情況，仍具有相當之科層組織色彩，校長的衝突管理策略一般最常被採用的是合作策略、妥協策略及逃避策略的衝突管理策略，而較少使用順應策略（胡峻豪，1997）。教師面對衝突時，大多會選擇順應來面對（張鐸嚴，1985），但也有研究指出，教師面對衝突時，大多會採取妥協策略，其次才是順應或合作策略（鄭詩釧，1997），使用抗爭策略的並不普遍（葉舒琪，2004；簡麗賢，2004）。

三、衝突管理的研究層面

蒐集近十年來國內國民中小學有關之衝突管理論文資料：計有王振鴻（1989）；林靜茹（1993）；陳嘉皇（1995）；張鐸嚴（1985）等19篇，獲得許多相同的衝突管理層面，其中以妥協策略（15次）、逃避策略（14次）、合作策略（14次）、順應策略（14

次)、抗爭策略(13次)最高,其於均只有一二次,如表2-9。故本研究探討的衝突管理層面擬採用:「競爭策略」、「合作策略」、「妥協策略」、「逃避策略」、「順應策略」等五個層面。

表2-9 國內學者研究衝突管理層面統計表

層面 學者 (年代)	逃避 策略	抗爭 策略	妥協 策略	合作 策略	順應 策略	問題 解決	負面 消極	互動 協商	綜合 統整	忍讓 策略	關心 自己	關心 別人
張鐸嚴(1985)											◎	◎
王振鴻(1989)	◎	◎	◎	◎	◎							
林靜茹(1993)	◎		◎						◎	◎		
陳嘉皇(1996)	◎	◎	◎	◎	◎							
胡峻豪(1996)	◎	◎	◎	◎	◎							
申章政(1999)			◎						◎			
林逸青(2003)					◎	◎	◎					
辛武男(2003)	◎	◎	◎	◎	◎							
林志清(2003)	◎	◎	◎	◎	◎							
潘怡秋(2003)	◎	◎	◎	◎	◎							
連俊智(2004)	◎	◎	◎	◎	◎							
蘇美英(2004)	◎	◎	◎	◎	◎							
簡麗賢(2004)	◎	◎	◎	◎	◎							
葉舒琪(2004)	◎	◎	◎	◎	◎							
林 斌(2004)								◎				
連俊智(2004)	◎	◎	◎	◎	◎							
邱碧珣(2005)	◎	◎	◎	◎	◎							
蘇子欽(2005)	◎	◎	◎	◎	◎							
謝正平(2006)				◎				◎				
合計 N=19	14	13	15	14	14	1	1	2	2	1	1	1

資料來源:研究者整理

第三節 學校效能相關研究

學校效能（School Effectiveness）的概念，是學校組織研究的重要課題之一。學校效能的研究自一九六六年以來，許多學者紛紛投入學校效能領域的探討，學校效能的內涵也不斷地演進與充實。方德隆(1986)認為，教育績效運動之發展、學校經營採用目標管理、教學採用行為目標，都是爲了提高學校效能。

本節共分三個部分，首先探討學校效能的意義與特徵，其次分析學校效能的評量指標與工具，最後探討學校效能的相關研究做整理與歸納。

壹、學校效能的意義與特徵

一、學校效能的意義

「追求卓越，提升品質」一直是教育努力的方向。是故，建立一所有效能的學校，提供每位受教者最佳的學習機會，成爲學校教育研究與改革之重點所在(吳清山，1998)。學校肩負了知識的傳承，健全人格的培養，以教育目標爲導向；同時學校也受到教育行政機關、校長、教師、學生、家長、社區等彼此間相互的影響。由於學校組織的特性與一般企業組織不同，諸如學校目標較不明確且不易量化、學校沒有明顯可見的成品、學校組織是複雜且多元化等，因此，欲對學校效能加以界定或測量有其困難(張慶勳，2000)。

早期對學校效能的研究，著重於學生智育成績的表現，學生智育表現較佳的學校，即被認爲是有效能的學校。但是僅著重在智育方面，顯然太過偏頗，而忽略了其他重要的教育目標。近年來學者皆認爲學校效能具有普遍而共同的特性，並非單一智能指標所能代表；利用多元指標對於學校效能的測量，較爲周延與完備（杜岐旺，2001）。吳清山（1992）更指出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、校長領導、學校氣氛、學習技巧與策略、學校文化和價值，以及教職員發展等，因而能達到學校所預定的目標。

以下列舉國內外各專家學者對於學校效能的看法整理如表 2-10 所示，以更進一步瞭解學校效能的定義。

表2-10 學校效能的意義

學者	年代	學校效能的意義
方德隆	1986	認為學校效能是指學校為達成目的而產生預期效果，具有許多普遍而同時的特性。
張慶勳	1996	認為學校效能是學校領導者運用領導策略，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。
吳清山	1998	學校效能是指一所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、學習技巧和策略、學校文化和價值以及教職員發展等，因而能達成學校所預定的目標。
吳宗立	1998	認為學校效能的性質可從學校組織的靜態、心態、動態、生態層面加以分析： 1.就靜態而言，學校效能是達成組織目標的程度。 2.就心態而言，學校效能是滿足組織成員需求的程度。 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。
鄭彩鳳	1999	認為從不同的觀點來探討組織效能： 1.靜態觀點：是組織達成其目標的程度。 2.動態觀點：組織在環境中永不止息的行為交換過程，以獲得必要的資源。 3.心態觀點：滿足組織成員或參與者需求利益的程度。 4.生態層面：在不同的時間層面、組織層次、組成份子或多樣化標準等因素下，組織發揮目標達成、適應、統整及潛在等功能的程度。
林聰地	2000	學校效能是學校為達成教育目標，採取多策略與行動方案而產生績效的程度，包括行政運作、教學成效、校氣氛及社區資源等。
杜岐旺	2001	學校效能是指為因應學校內外環境的壓力與需求，領導階層有效運用的領導策略，一方面從環境中獲取所需資源，另一方面則整合學校系統的運作，暨能滿足組織、團體與個人需求，並達成學校教育目標與發展計畫的程度。
辛武男	2003	認為學校效能是指學校在行政領導與教學效果的表現達成預定目標的程度；可從校長的領導、教師的教學、學生的表現、學校的文化、組織的氣氛、社區的互動、成員發展、教師工作滿足、學校環境規劃、學校與家長和師生以及家長的需求等層面來加以衡量。
鄭文川	2004	認為學校效能是指學校中校長、教師、學生、家長為達成學校遠景與教育目標、用心參與學校各項校務的推動，使學校各方面能獲得良好的績效。
Purkey & Smith	1983	學校效能是多元因素形成的，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。

表2-10 學校效能的意義〈續〉

學者	年代	學校效能的意義
Frederick	1987	學校效能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，教師普遍了解教學重心，並將學生成就做為評鑑的基礎。
Barberio	1990	學校效能即學校培養學生積極態度、適應環境能力及處理問題能力的程度。
Stoll & Fink	1992	認為有效能的學校包括教學領導、清楚目標、分享價值和信念等一般性任務層面；學生投入和有責任感、物質環境、再認知和激勵、積極的學生行為、父母和社區的投入和支持等引導學習氣氛層面；教學與課程的重視、教師發展、高期望、時常監督學生的進步等強調學習層面。一般性任務、引導學習氣氛、強調學習等。
Young	1998	學校效能是學校運用現有的教育資源，表現於學生學業成就和提振教師工作士氣的程度。

資料來源：研究者整理

綜合各學者對學校效能的看法，本研究將學校效能定義為：「學校效能是學校參與人員達成教育目標的程度。包含校長效能，如校長領導、決策、公共關係、教育理念等；行政效能，如溝通、協調、決策、學校設備、組織氣氛等；教師效能，如教學品質、教學技巧、師生互動、教學態度、專業知能、親師溝通等；學生效能，如學習態度、行為表現、創造能力、進步情形等；與家長效能，如人力、財力及物力的支援、親師互動、參與支持、與學校互動情形等。」

二、學校效能的特徵

經由對學校效能定義的探討，可得知學校效能已非侷限於學生智能表現的單一指標；學者認為學校效能應指學校本身具有的一些共同而普遍的特徵，而這些特徵有助於學校成員及學生的良好表現（杜岐旺，2001）。將國內外學者所歸納有效能的學校所應具有的特徵，整理如表2-11所示：

表2-11 學校效能的特徵

學者 (年代)	學校效能的特徵
張清濱 (1991)	1.具有正確的辦學理念並實現明確的教學目標；2.支持並貫徹教育政策措施；3.建立井然有序的學校氣氛；4.力行學校行政透明化、制度化、民主化、科學化、人性化；5.永不放棄任何一個學生，學生都有進步感；6.協助教師改進教學，教師具有高度的專業素養；7.獲得家長與社區人士的支持與協助；8.不斷創新精進，提昇教育品質。

表2-11 學校效能的特徵〈續1〉

學者 (年代)	學校效能的特徵
張瑞銳 (1994)	1.學校校園環境的整潔；2.學生紀律良好，教師能有效控制教室秩序；3.教師與行政人員都能體認學生學習的重要性；4.學生的學習成就與教師的教學成就普遍受到肯定；5.行政人員與教師都能享有高度的自主權；6.能創造並維持和諧的學校氣氛；7.學校能提供學生自治、參與校務及服務的機會；8.鼓勵家長參與校務。
黃振球 (1996)	1. 校長有見解並有奉獻的精神；2.校長加強教學領導；3.校長與教師合作規劃改進學校；4.教師合作、士氣高昂、人事安定；5.教師注重研究進修，提升專業智能；6.重視學生學業成績，並與不斷評鑑；7.對學生期望高，深信學生皆可學習；8.課外活動充實，學生熱心參與；9.學生學習成功，以學校為榮；10.家長與社區人士均支持學校；11.教育行政機關協助支持；12.校園安寧、安全、整潔；13.建築物與支援有效利用；14.爭取校外資源，充實教學設備；15.學校有良好氣氛與精神；16.學校教育目標明晰，並努力達成。
吳清山 (1998)	1.強勢的領導；2.和諧的學校氣氛與良好的學校文化；3.重視學生基本能力的習得；4.對學生有高度的期望；5.教師有效的教學技巧；6.經常督視學生的進步；7.教職員的發展與進修；8.妥善的學校環境；9.社區、家長的參與和支持。
張瑞村 (1998)	1.校長的有效領導（行政領導、教學領導）；2.良好的學校氣氛與學習氣氛；3.教師對學生的高度期望；4.經常監督與評鑑學生學習的進步情形；5.有明確的學校教育目標；6.強調基本技巧的學習；7.學校與學生家長的關係良好；8.重視教職員的進修與發展。
江志正 (2000)	學校效能的特徵有四個層面：1.學校行政服務績效：強勢的領導、明確的目標、高的期望、良好的服務。2.教師專業服務品質：教師認真、投入、滿意、團隊精神。3.學生成就表現：學習的參與及投入、各學科的成就及情意方面的表現。4.社區認同支持：表現在家長及社區民眾認同、支持、參與、滿意感、協助等。
侯世昌 (2002)	學校效能的特徵有三個層面十二項：1.就行政層面言：(1)完善的組織與計畫；(2)明確的目標；(3)良好的氣氛和學校文化；(4)合宜的校園規畫；(5)強勢的領導；(6)良好的公共關係；(7)民主的決策。2.就教師層面言：(1)師資水準優良，教師流動率低；(2)教師研究進修風氣盛行；(3)教師對學生有高度期望。3.就學生及家長層面言：(1)學生的表現優異；(2)家長支持並參與積極。
陳慕華 (2002)	學校效能的特徵有四個層面：1.學校行政有績效：校長有效領導、學校教育目標明確、良好的組織氣氛、妥善的學校環境、重視教學視導。2.教師教學有成效：重視教師專業成長、教師對學生高期望、教師教學能力受肯定、教師工作滿意。3.學生學習有成就：強調基本能力學習、有系統評鑑學生學習成果、重視學生紀律及行為表現。4.社區家長積極支持：社區家長與學校互動良好、經常參與學校活動、協助校務推動、對學校滿意與信任等。
鄭文川 (2004)	學校效能的特徵有五個層面：1.學校領導方面。2.學校環境方面。3.教師教學方面。4.學生學習方面。5.學校社區方面。
Stoll (1992)	1.校長對成員有目的性的領導；2.相關成員的參與；3.教師的參與；4.教師之間的合諧一致；5.有結構的學習計畫；6.以工作為中心的環境；7.學生及教師之間溝通最大化；8.保持紀錄；9.家長的參與；10.合諧的氣氛。

表2-11 學校效能的特徵〈續 2〉

學者 (年代)	學校效能的特徵
Wiebe (1992)	1.校長教學領導；2.明確的學校目標；3.安全有秩序的氣氛；4.高度期望；5.花在學業的時間；6.家庭與學校的關係；7.監督學生的進步。
Reynolds 等 (1996)	1.專業的領導；2.共享的目標和願景；3.學習的環境；4.高品質的教與學；5.高度期待；6.積極性增強；7.監測學生進步；8.學生的權利和責任。
Edmaonds (1997)	1.強勢的行政領導；2.不允許學生有落後的情形；3.安寧和諧的氣氛誘使學生學習，但不刻板或壓抑；4.學生以獲得基本技巧重於其他學校活動；5.不斷督導學生的進步。

資料來源：研究者整理

上述各家學者對於學校效能特徵的描述，其強調面各不相同，然而歸納學者們的研究，得知有效能的學校特徵至少必須涵蓋五個部份。校長效能：包含校長的領導、明確的目標與學校遠景、重視教學視導、促進良好的學校氣氛與公共關係等。行政效能：包含行政支援教學、營造妥善的學校環境與專業的工作環境、行政制度化、民主化、人性化、透明化、科學化、行政服務績效、行政人員溝通協調能力等。教師效能：包含重視專業成長、營造良好的學習環境、對學生有高度的期望、經常監督學生進步、高品質的教學、良好的班級經營、教師工作滿意等。學生效能：重視紀律及行為表現、良好的學習態度與創造能力、重視進步情形、積極參與校內外各項活動爭取榮譽等。家長效能：對於學校提供人力、財力及物力的支援、親師互動良好、對於學校各項活動積極參與並支持、與學校互動良好等。

貳、學校效能的評量指標與工具

一、學校效能的評量指標

謝文全（1997）曾綜合各專家學者對學校組織的主要特性歸納為：（一）教育的功能最複雜且根本而重大；（二）任務最艱難且成效最慢；（三）目標複雜抽象，使成效難以評鑑；（四）屬於服務組織，以服務為目的；（五）顯明性大，敏感度高，以致極

易遭到批評。

由上述可知，學校組織的特性和一般組織不同，因此在訂定學校效能評鑑的標準上，也應該和一般組織不同才對。研究學校效能必須建立評量指標，然因學者所持觀點不同，故所採用的評量指標也不盡相同（蔡培林；1993）。以下就學校效能評量指標相關研究，整理如表 2-12 所示：

表 2-12 學校效能評量指標

研究者 (年代)	學校效能評量指標
方德隆 (1986)	1.教師工作滿意：對其所從事工作的主觀感受和評價。 2.主要生活興趣：個人在某些喜愛活動的偏好態度。 3.整體組織效能：生產力、彈性。
吳清山 (1989)	1.學校環境規劃；2.教師教學品質；3.學生紀律表現；4.學校行政溝通與協調；5.學生學業表現；6.教師工作滿足；7.學校課程安排；8.學校與家長彼此關係；9.師生關係；10.校長領導能力。
林金福 (1992)	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、紀律表現及師生互動。
林泊佑 (1992)	1.學校環境設備；2.學校調適能力；3.教師教學品質；4.成員工作滿足；5.學生學業表現；6.學生行為表現。
劉春榮 (1992)	1.校長領導；2.行政溝通；3.學習環境；4.課程與教學；5.學生行為表現；6.學生學習表現。
沈翠蓮 (1994)	1.教學領導；2.參與溝通；3.課程教學；4.學生學習表現；5.學生行為表現。
林月盛 (1995)	1.教師工作表現；2.學生工作表現；3.教師教學品質；4.師生互動關係；5.學校認同感；6.學校社區關係。
李皓光 (1995)	1.學校發展；2.物資設備；3.校園環境；4.校長領導；5.行政管理；6.活動辦理；7.氣氛滿意；8.教師教學；9.學生學習；10.社區家長。
卓秀冬 (1994)	1.行政效能層面：校園規劃與維護、師資與課程之安排、學生之生涯規劃與輔導、校務行政電腦化。2.教師效能層面：教師之教學品質、教師之班級經營能力、教師之工作士氣、教師在職進修。3.學生效能層面：學生中途輟學率、學生之生活適應力、學生之留級重讀率，學生之生涯規劃能力。4.社會資源運用層面：家長支持學校、社區支持學校、社會對學校辦學績效之評價、親職教育。
黃久芬 (1996)	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。
鄭彩鳳 (1996)	1.理性目標模式：計畫與目標、工作績效。2.開放系統模式：支持成長、革新調適。3.人群關係模式：開放參與、成員士氣。4.內部過程模式：科層管理、穩定控制。
林聰地 (2000)	1.行政成效；2.教學成效；3.學校社區化成果。
杜岐旺 (2001)	1.領導方式與能力；2.學校環境與設備；3.學校組織氣氛；4.工作滿足與士氣；5.學習行為與表現；6.教學行為與品質；7.家長與社區參與。

表 2-12 學校效能評量指標〈續〉

研究者 (年代)	學校效能評量指標
吳明雄 (2001)	1.校園環境設備；2.行政溝通協調；3.教師工作滿足；4.教師教學品質；5.學校組織氣氛；6.學生學習表現；7.社區家長參與；8.師生互動關係；9.課程安排。
林蕙質 (2002)	1.校園環境規劃；2.行政領導；3.學生學習與行為表現；4.教師教學品質；5.學校與社區關係。
鄭文川 (2004)	1.明確的教育目標；2.良好的行政管理績效與學校環境規劃；3.校長有效領導；4.溫馨的學校組織氣氛與學習環境；5.教師教學積極投入；6.教師對學生的高度期望；7.學生有效率的學習表現、學業成就、紀律表現及師生關係；8.高昂的成員士氣；9.良好得學校與家長關係；10.有效的資源運用。
Lopez (1983)	1.安全而有秩序的環境；2.教明確的學校任務；3.教學領導；4.高度期望；5.學習機會與學生的學習時間；6.經常監督學生的進步；7.學校與學生家長的關係。
Hoy & Miskel (1987)	1.適應力：適應性、革新、成長、發展。 2.目標達成：成就、生產力、獲取資源的能力、效率、品質。 3.整合：滿足、人事異動率、衝突、凝聚力、氣氛、開放的溝通。 4.潛在因素：忠誠、主要生活興趣、認同感、動機、角色與規範的一致性。
Owens (1987)	1.客觀指標：成就的測量、行為的測量。 2.主觀指標：包括學校公共關係的評定，以及對學校績效的調查。

資料來源：研究者整理

綜合各家學者的研究，發現學校效能評量指標所涵蓋的範圍相當的廣泛，要營造一所有效能的學校，其評量指標應涵蓋校長、行政、教師、學生和家長等上面，故本研究將之歸納為校長效能、行政效能、教師效能、學生效能及家長效能等五個層面。

二、學校效能的評量工具

早期測量組織效能時，大都採用一種規準，而無法顧及整體效能面。吳培源（1994）認為學校效能是多層面的概念，學者建立了評量的指標，為評量工具的發展是較落後的。雖然如此，有些學者所發展出來的評量工具仍值得我們參考運用，茲列舉如下：

（一）Connecticut學校效能問卷（Connecticut School Effectiveness Questionnaire）

本問卷係由美國Connecticut大學所發展的問卷，它包含有國中用與國小用兩種。本問卷的全部題目內部一致性係數Cronbach α 在.66至.93之間（周崇儒，1997）。

（二）Miskel與Fevurly和Steward（1997）的組織效能感受指數量表（The Index of Perceived Organizational Effective, IPOE）

Mott (1972) 運用社會系統中必要的功能作為標準，把七個重要的結果結合起來，而設計出一套組織效能的模式，他統整了產量的質、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(Hoy & Miskel, 1987；王嘉通和曾燦燈，1991)

Miskel與Fevurly和Steward修正Mott的量表，使之適合於學校組織環境，應用在學校組之中有.89的信度（蔡進雄，2000）。

(三)主要生活興趣問卷(The Central Life Interest Questionnaire；CLI)

R. Dubin 於 1956 年設計出「主要生活興趣問卷」，簡稱 CLI，有 40 題，1963 年修正為 32 題。本問卷每題都針對一種行為類型，要受試者指出喜歡在何種環境下工作，它將受試者分為工作取向、非工作取向及無偏好等三組。Dubin 以「主要生活興趣問卷」及「工作描述指標」兩種工具進行研究，發現主要生活興趣為工作取向者，其工作滿意亦較高(Dubin, 1977)。

(四)學校效能問卷(Effective School Battery；ESB)

本問卷為 Gottfredson 在 1984 年參照 Purkey & Smith 學校效能的結構變項與歷程變項兩大架構發展出來，用以測量中等學校的氣氛與效能。問卷分為兩類，由教師與學生分別填答，教師問卷測量層面有十一項，學生測量層面有十三項。本問卷的信度與效度也很高，對學校效能之研究頗具價值性與實用性(游進年，1990)。

綜上所述，學校效能的指標應包括多個層面，因此在評量工具之選擇方面，應與研究性質、研究目的相結合，妥善的加以選擇、運用，以達研究目的。

參、學校效能相關研究

一、學校效能相關研究

以下就近年來國內有關學校效能的相關研究，就研究者的研究主題、研究對象、變項與研究結果發現做一整理，歸納如下表2-13所示：

表2-13 學校效能相關研究摘要

研究者 (年代)	研究題目	研究結果
方德隆 (1986)	國民中學組織結構與組織效能關係之研究	國民中學「整體組織效能」的程度為中等。服務年資長、一般大學和專校教育背景、兼任行政工作、任教於偏遠地區及小型學校的教師，感受到較高的「整體組織效能」。
吳清山 (1989)	國民小學管理模式與學校效能之關係	1.教師之性別、學歷、職務、進修、年資及不同地區、班級數、創校歷史對學校效能的影響均達顯著水準。 2.不同的學校管理模式對學校效能具有預測力。
吳璧如 (1990)	國民小學組織文化與組織效能關係之研究	1.不同性別、年齡、教育背景、職務及服務年資的教師，知覺的學校效能有顯著差異。 2.越年輕的教師知覺的學校效能越低。 3.擔任主任的教師學校效能的知覺高於兼任組長的教師及專任教師。 4.資深教師知覺到的學校效能高於資淺教師（教師兼主任、以教學21年以上的教師知覺學校效能最高）。
沈翠蓮 (1994)	國民小學教師專業成長、教學承諾與學校效能關係之研究	1.不同性別、職務及服務年資的教師，所知覺的學校效能有顯著差異。 2.男教師知覺到的學校效能高於女教師。 3.資深教師知覺的學校效能高於資淺教師。 4.學校效能因學校規模及學校地區不同而有顯著差異：小規模學校、鄉鎮或偏遠山地學校的學校效能較佳。
鄭彩鳳 (1996)	競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究	1.背景變項在校長競值領導角色、學校競值組織文化與學校競值組織效能上有顯著差異。 2.具強勢作為角色之校長，最有助於建立組織文化，及營造最高的組織效能。 3.整體強勢之學校組織文化，能獲致最高的組織效能。 4.積極取向之學校組織行為，有最高之組織效能。 5.背景變項、校長競值領導角色與學校競值組織文化，可以有效預測學校競值組織效能。
周崇儒 (1997)	國民小學教師專業成長、組織承諾與學校效能關係之研究	1.服務年資較長、兼任行政的教師，學校效能知覺較高。 2.教師專業成長、組織承諾與學校效能均成正相關。
吳宗立 (1998)	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	1.國民中學組織衝突、外在壓力與學校效能成顯著負相關。 2.國民中學組織衝突、外在壓力、行政決策與學校效能具有顯著的因果關係與影響效果。

表2-13 學校效能相關研究摘要〈續1〉

研究者 (年代)	研究題目	研究結果
申章政 (1999)	國小校長管理溝通類型、衝突管理風格與學校效能之關係研究	1.國民小學學校效能頗高，以男性、教育程度較高、年紀較輕校長、學校規模較小、偏遠、鄉鎮的學校效能較高。 2.衝突管理風格傾向「妥協折衷」、「綜合統整」的學校效能較高，對學校效能最具正向預測力。
林聰地 (2000)	臺中縣國民小學教育改革與學校效能之研究	1.不同背景之校長、教師兼行政人員所知覺到的國民小學學校效能無明顯不同，不同背景之級任教師、科任教師所知覺到的國民小學學校效能之差異，隨背景不同而情況不一。 2.背景變項、國民小學教育改革對學校效能的預測力，隨不同的學校效能層面而不同。
蔡進雄 (2000)	國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究	1.目前國中校長轉型領導、互易領導、學校文化及學校效能之現況良好。 2.國中校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能間均有密切相關;校長轉型領導及互易領導均與學校效能各層面及整體學校效能呈正相關。 3.國中校長轉型領導、互易領導、學校文化對學校效能有預測作用。
吳明雄 (2001)	國民小學校長轉型領導行為與學校效能之研究	1.男性、擔任行政工作、年齡較長、服務年資較深、師專師範教育程度、學校規模小的教育人員對學校效能知覺較高。 2.校長轉型領導行為與學校效能具有正相關；校長運用轉型領導行為愈多，則學校效能愈佳。
李幸 (2001)	國民中學學習型組織、教師自我效能與學校效能關係之研究	1.男性、46歲以上、服務21年以上、教師兼行政及專任教師，在學校效能知覺上較高。 2.創校11-20年、城市地區、13班以上學校之國中教師，在學校效能的知覺上表現較佳。
戴振浩 (2001)	國民小學男女校長領導特質與學校效能影響之研究	1.教師兼任主任、學校規模在12班以下者，其知覺學校效能較高。 2.男、女校長的領導特質與學校效能成正相關。
杜岐旺 (2001)	國民小學學校組織變革與學校效能相關之研究	學校組織變革的「組織現況」、「個人期望」與學校效能成正相關，且對學校效能的預測力良好。
王文霖 (2002)	高級中學全面品質管理與學校效能關係之研究	1.學校效能現況屬於中上程度。 2.男性、年長、專科以下、學校行政人員在學校效能的知覺上較高。 3.全面品質管理與學校效能成高度正相關，且有顯著預測力。
辛武男 (2003)	國民小學校長行政溝通行為、衝突管理策略與學校效能關係之研究	1.高學歷校長、中小型規模及校齡較短的學校，其在學校效能上的表現較佳。 2.校長運用合作及妥協的衝突管理策略，與學校效能的關連性較高。 3.校長的行政溝通行為、衝突管理策略對學校效能的解釋力，以合作策略為最高。
潘怡秋 (2003)	國民小學組織成員衝突發生原因、衝突管理策略與學校效能關係之研究	1.臺北縣國民小學組織成員衝突發生原因與學校效能呈現出顯著的負相關，在各向度間亦多呈現負相關。亦即愈符合各項衝突發生原因，會導致學校效能的低落。 2.臺北縣國民小學組織成員衝突管理策略與學校效能呈現出顯著的正相關，在各向度間亦多呈現正相關。亦即愈符合適宜的衝突管理策略，會導致更高的學校效能表現。

表 2-13 學校效能相關研究摘要〈續 2〉

研究者 (年代)	研究題目	研究結果
盧彥賓 (2005)	台南縣國民小學學校效能之研究	1.台南縣國民小學教育人員對學校效能知覺情況皆尚屬正面。 2.不同性別、擔任不同職務、不同服務年資、不同教育程度的教育人員在學校效能認知上有顯著差異。 3.規模中、小型學校教育人員對學校效能有較佳的感。 4.學校教育人員對學校效能認知情況較理想。

資料來源：研究者整理

綜觀國內學者對於學校效能的相關研究，就其研究結果等加以分析，歸納如下：

在現況上：在學校效能的知覺上，大部分的研究都指出，教育人員對於學校效能的知覺情況尚屬正面且為中高程度（王文霖，2002；方德隆，1986；申章政，1999；盧彥賓，2005）。

在背景變項的差異上：大部分的研究都指出，教育人員對於學校效能的知覺與人口變項、學校環境變項有顯著差異存在（王文霖，2002；方德隆，1986；申章政，1999；沈翠蓮，1994；李幸，2001；辛武男，2003；吳清山，1989；吳明雄，2001；吳璧如，1990；周崇儒，1997；鄭彩鳳，1996；盧彥賓，2005；戴振浩，2001）。但林聰地（2000）研究則指出不同背景變項對於學校效能的知覺並無顯著差異。

性別與學校效能之關係：大多的研究顯示性別在學校效能上有顯著差異，不同性別的國民小學教師對學校效能有顯著的差異存在（王文霖，2002；李幸，2001；申章政，1999；沈翠蓮，1994；吳清山，1989；吳明雄，2001；吳璧如，1990；盧彥賓，2005），一般而言，男性的教育人員對學校效能知覺較高。

年齡與學校效能之關係：不同年齡的國民小學教師對學校效能有顯著的差異存在（王文霖，2002；申章政，1999；李幸，2001；吳明雄，2001；吳璧如，1990）。一般而言，年齡較高的教育人員對學校效能知覺較高，但申章政（1999）的研究指出，年紀較輕校長對學校效能知覺較高。

年資與學校效能之關係：在年資與學校效能之關係有較一致的結果，不同服務年資的國民小學教師對學校效能有顯著的差異存在（方德隆，1986；沈翠蓮，1994；李幸，2001；吳清山，1989；吳明雄，2001；吳璧如，1990；周崇儒，1997；盧彥賓，2005）。一般而言，資深教師知覺的學校效能高於資淺教師。

學歷與學校效能之關係：在學歷與學校效能方面，無一致的定論。部分研究指出不同學歷的國民小學教師對學校效能有顯著的差異存在（王文霖，2002；方德隆，1986；申章政，1999；辛武男，2003；吳清山，1989；吳明雄，2001；吳璧如，1990；盧彥賓，2005），一般而言，學歷較高的教育人員對學校效能知覺較高，但王文霖（2002）的研究指出，專科以下的教育人員對學校效能知覺較高。

職務與學校效能之關係：不同職務的國民小學教師對學校效能有顯著的差異存在（王文霖，2002；方德隆，1986；沈翠蓮，1994；李幸，2001；吳清山，1989；吳明雄，2001；吳璧如，1990；周崇儒，1997；盧彥賓，2005；戴振浩，2001），一般而言，兼任行政工作的教育人員對學校效能知覺較高。

學校地區與學校效能之關係：在學校地區與學校效能方面，無一致的定論。部分研究指出有顯著差異存在（方德隆，1986；申章政，1999；沈翠蓮，1994；李幸，2001；吳清山，1989），一般而言，鄉鎮或偏遠山地學校的學校效能較佳，但李幸（2001）的研究指出，城市地區的教育人員對學校效能知覺較高。

學校規模與學校效能之關係：在學校規模與學校效能方面，有較一致的結果，研究指出不同學校規模的國民小學教師對學校效能有顯著的差異存在（方德隆，1986；申章政，1999；李幸，2001；辛武男，2003；吳清山，1989；吳明雄，2001；盧彥賓，2005；戴振浩，2001），一般而言，規模中、小型學校教育人員其知覺學校效能較高。

學校歷史與學校效能之關係：不同學校歷史的國民小學教師對學校效能有顯著的差異存在（李幸，2001；吳清山，1989）。李幸（2001）的研究指出，創校11-20年之國中教師對學校效能知覺較高。

預測情形與因果關係：根據文獻顯示，學校效能與許多人、事、組織方面均有相關。如校長轉型領導（吳明雄，2001）、校長領導特質（戴振浩，2001）等，與學校效能都有顯著正相關。但也有許多研究指出與學校效能呈現負相關，潘怡秋（2003）認為組織成員衝突發生原因與學校效能成顯著負相關。而蔡進雄（2000）認為校長轉型領導、互易領導與學校效能無交互作用存在。在事的方面，競值途徑（鄭彩鳳，1996）、教育改革（林聰地，2000）、全面品質管理（王文霖，2002）等，與學校效能都有顯著正相關。在組織方面，如組織承諾（周崇儒，1997）、學習型組織（李幸，2001）等，與學校效能都有顯著正相關。在預測力方面，吳清山（1989）研究指出不同的學校管理模式，對學校效能具有預測力。鄭彩鳳（1996）也指出背景變項、校長競值領導角色與學校競值組織文化，可以有效預測學校競值組織效能。另外，如校長轉型領導、互易領導與學校文化（蔡進雄，2000）、教育改革（林聰地，2000）、校長轉型領導（吳明雄，2001）、全面品質管理（王文霖，2002）、都可以預測學校效能。

二、學校效能的研究層面

蒐集近十年來國內國民中小學有關之學校效能論文資料：計有方德隆（1986）；沈翠蓮（1994）；吳清山（1989）；吳璧如（1990）；劉春榮（1992）等 20 篇，獲得許多相同的學校效能層面，其中以教師效能（20 次）、學生效能（16 次）、行政效能（16 次）、家長效能（14 次）、校長效能（12 次）最高，如表 2-14。根據研究探討的學校效能層面倚「校長效能」、「行政效能」、「教師效能」、「學生效能」、「家長效能」

等五個層面為最多。

表 2-14 國內學者研究學校效能層面統計表

層面 學者 (年代)	校長 效能	行政 效能	教師 效能	學生 效能	家長 效能	組 織 氣 氛	生 產 力	適 應 力	遠 景 目 標	整體效能
劉春榮（1992）	◎	◎	◎	◎						
沈翠蓮（1994）			◎						◎	◎
李淑芬（1995）			◎				◎	◎		
林月盛（1995）			◎	◎	◎					
周崇儒（1997）	◎	◎	◎	◎		◎				
高義展（1997）	◎	◎	◎	◎						◎
申章政（1999）	◎	◎	◎			◎				
林聰地（2000）		◎	◎		◎					◎
蔡進雄（2000）	◎	◎	◎	◎	◎					
洪啓昌（2000）	◎	◎	◎	◎	◎					
吳明雄（2001）	◎	◎	◎	◎	◎					
杜岐旺（2001）		◎	◎	◎	◎					
陳建東（2001）	◎	◎	◎	◎	◎					
周文章（2002）	◎		◎	◎	◎					
陳慕華（2002）		◎	◎	◎	◎	◎				
林蕙質（2002）		◎	◎	◎	◎					
辛武男（2003）	◎	◎	◎	◎	◎					
陳慶雲（2004）		◎	◎	◎	◎					
鄭文川（2004）	◎	◎	◎	◎	◎					
盧彥賓（2005）	◎	◎	◎	◎	◎					
合計 N=20	12	16	20	16	14	3	1	1	1	3

資料來源：研究者整理。

第四節 組織文化類型、衝突管理策略與學校效能的相關研究

學校組織文化類型如果良好、所使用的衝突管理策略適當，必能創造良好的學校效能。本研究以組織文化類型、衝突管理策略與學校效能三大面向探討彼此關係，根據研究者所蒐集研讀的文獻資料，針對與本研究主題變項相關的研究結果，發現有關組織文化類型與衝突管理策略相關研究僅有 1 篇、衝突管理策略與學校效能相關研究有 10 篇、

組織文化類型與學校效能相關研究有 8 篇；而有關組織文化類型、衝突管理策略與學校效能三變項之相關研究則付之闕如，茲將歸納整理如表 2-15、2-16。

壹、組織文化類型與衝突管理策略的關係

學校組織在長期人際互動與目標達成的過程中，產生不同的文化類型，而且個人間、個人與團體間或團體與團體間，彼此因目標、情感、利益、需求、期望等之不同而產生敵對或鬥爭的衝突。顏國樑(1999)認為學校可能引發組織衝突的地方，大都屬於「科層化與專業化的衝突」。因為以結構功能的觀點來看，學校組織應屬「科層化」體制，強調權威階層、層層節制；但學校的組織成員又以專業自主的教師居多，那應屬「專業化」體制，強調專業自主，不受學校行政支配。

貳、衝突管理策略與學校效的關係

衝突對組織有負面的影響，但亦有正面的影響，如何運用衝突管理策略，降低衝突對組織的負面影響，增加衝突的正面功能，提升學校效能，是學者們研究的重點。以下就衝突管理策略與學校效能有關的研究，整理陳述如表 2-15

表 2-15 衝突管理策略與學校效能關係研究之內容摘要

學者 (年代)	研究主題	衝突管理策略與學校效能有關論點
鄭詩釧 (1997)	國民小學班級經營氣氛、教室衝突管理與教師教學效能關係之研究	1.桃竹苗地區國民小學教師的衝突管理模式採取以「妥協」型式佔多數，「順應」型式、「合作」型式者居次，而「逃避」型式和「競爭」型式者佔少數。 2.國民小學教師的班級經營氣氛、教室衝突管理和教師教學效能各層面與整體層面三者之間均呈現顯著的正相關；而國民小學教師的班級經營氣氛、教室衝突管理對於其本身的教學效能具有相當的預測能力。
吳宗立 (1997)	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	1.組織衝突與學校效能呈顯著負相關；組織衝突愈大，則學校效能愈低。 2.不同程度的組織衝突在學校效能上具有顯著的差異。 3.組織衝突在學校效能上並無交互作用。 4.組織衝突對學校效能的預測。 5.組織衝突與學校效能具有顯著的因果徑路關係。 6.組織衝突、學校效能因背景變項不同部分具有差異性。

表 2-15 衝突管理策略與學校效能關係研究之內容摘要(續 1)

學者 (年代)	研究主題	衝突管理策略與學校效能有關論點
申章政 (1999)	國小校長管理溝通類型、衝突管理風格與學校效能之關係研究	1. 國小校長的衝突管理風格較傾向於「妥協折衷」及「綜合統整」。以男性、年齡較輕、學校規模較小、偏遠、鄉鎮的國小校長運用比例較高。 2. 國民小學的學校效能頗高。以男性、教育程度較高、年齡輕的國小校長與學校規模較小、偏遠、鄉鎮的學校效能較高。 3. 國小校長衝突管理風格與學校效能具有關聯，並可作相互間的解釋、預測的作用。 4. 校長背景變項、學校環境變項、管理溝通類型、衝突管理風格對學校效能有聯合預測力。
辛武男 (2003)	國民小學校長行政溝通行為、衝突管理策略與學校效能關係之研究	1. 運用衝突管理策略因校長學歷與學校規模而有顯著差異。 2. 高學歷校長、中小型規模及校齡較短的學校，其在學校效能上的表現較佳。 3. 運用合作及妥協的衝突管理策略，與學校效能的關連性較高。 4. 校長的行政溝通行為、衝突管理策略對學校效能的解釋力，以合作策略為最高。
潘怡秋 (2003)	國民小學組織成員衝突發生原因、衝突管理策略與學校效能關係之研究	1. 臺北縣國民小學組織成員衝突發生原因與學校效能呈現出顯著的負相關，在各向度間亦多呈現負相關。 2. 臺北縣國民小學組織成員衝突管理策略與學校效能呈現出顯著的負相關，在各向度間亦多呈現正相關。亦即愈符合適宜的衝突管理策略，會導致更高的學校效能表現。
林逸青 (2003)	國中校長權力運作策略、衝突管理策略與學校效能之關係：微觀政治分析	1. 校長提升學校效能以專家取向權力運作策略最常用，模糊迂迴權力策略最少用 2. 校長會在行政領導表現、教師教學品質、學生表現及家長社區支持方面顯現學校效能。
簡麗賢 (2004)	臺北縣市高級中等學校衝突管理之研究	行政主管認同衝突管理後，能對學校組織氣氛、決定品質與團體績效產生正面、積極的結果，使學校的溝通管道暢通，同仁更勇於表達意見；衝突使學校同仁的意見得到充分的重視；衝突促使學校提高作決定的品質；衝突使多方意見得以融入，達成的結論容易被接受，有助於達成教育目標。
蕭閔謙 (2004)	團隊衝突、集體效能與團隊績效之關係研究－衝突管理與目標導向之調節效果	任務衝突對集體效能的影響效果並不顯著；但關係衝突對集體效能具有顯著的負面影響，而集體效能對衝突類型與團隊績效間的中介效果亦未獲支持。對於衝突管理的調節效果，團隊發生任務衝突時，採取迴避的衝突處理方式對於集體效能具有顯著的負面影響，而合作與競爭則未獲支持；在目標導向方面，對高學習導向的團隊而言，任務衝突與集體效能間呈現顯著的正向關係，而高表現導向的團隊則是顯著的負向影響。
梁正宏 (2006)	高雄縣國民小學組織運作、衝突管理與學校效能關係之研究	1. 國小教育人員衝突管理良好，以「妥協策略」最佳。 2. 國小教育人員學校效能屬中上程度，以「校長效能」最佳。 3. 小型、偏遠、資淺的國小教育人員，整體衝突管理知覺較高。 4. 大型學校、高教育程度、校長或兼任主任的國小教育人員，知覺較佳的學校效能。 5. 教育人員運用的衝突管理愈適宜，愈能提升學校效能。 6. 組織運作、衝突管理對學校效能有顯著的預測力，以「家長會組織運作」最能預測學校效能。

表 2-15 衝突管理策略與學校效能關係研究之內容摘要(續 2)

學者 (年代)	研究主題	衝突管理策略與學校效能有關論點
張淵智 (2007)	國民小學校長 領導風格、衝突 管理策略與學 校效能關係之 研究	1.國小教師知覺校長運用合作與順應衝突管理策略的情形，且校長衝突管理屬於中上程度；策略中運用合作策略最多。國小教師對校長衝突管理策略運用的知覺因現任職務、學校規模、學校歷史與學校地區的不同而有所差異；但不因性別、年齡、服務年資、最高學歷之不同而有顯著差異。 2 國小教師知覺整體學校效能，屬於中上程度。國小教師對學校效能的知覺因性別、年齡、服務年資、現任職務、學校規模、學校歷史與學校地區的不同而有所差異；但不因最高學歷之不同而有顯著差異。 3. 校長的領導風格與衝突管理策略運用之間具有顯著正相關。 4. 校長的衝突管理策略對學校效能有尚佳的預測力。

資料來源：研究者整理。

在表2-15衝突管理策略與學校效能相關實徵研究中發現：

一、針對衝突管理策略與學校效能的研究變項，有班級教室方面(鄭詩釧，1997)、校長溝通、權力運作方面(申章政，1999；辛武男，2003；林逸青，2003；張淵智，2007)、組織方面(吳宗立，1997；梁正宏，2006；潘怡秋，2003；蕭閔謙，2004)。

二、正確運用衝突管理策略，確實可以提升學校效能。(辛武男，2003；林逸青，2003；梁正宏，2006；張淵智，2007；潘怡秋，2003；簡麗賢，2004)

三、衝突管理策略與學校效能在個人背景變項與學校環境變項方面有顯著差異(申章政，1999；辛武男，2003；梁正宏，2006；張淵智，2007；潘怡秋，2003)。

四、衝突本身與學校效能成負相關(吳宗立，1997；潘怡秋，2003；蕭閔謙，2004)，但衝突管理策略與學校效能成正相關(吳宗立，1997；辛武男，2003；梁正宏，2006；潘怡秋，2003；鄭詩釧，1997；簡麗賢，2004；蕭閔謙，2004)。

五、衝突管理策略對學校效能有相當的預測力(申章政，1999；辛武男，2003；吳宗立，1997；梁正宏，2006；張淵智，2007；鄭詩釧，1997)。

參、組織文化類型與學校效能的關係

學校行政方面的種種行為、措施，都是為了提升學校的效能。組織文化類型是否符

合學校的需求，與學校效能的優劣有著密不可分的關係。相對的，我們也可以從學校的效能，來了解組織文化類型是否符合學校的需求。吳清山(1998)認為，唯有從事學校效能研究，方能瞭解學校的現況與缺失。

以下就組織文化類型與學校效能有關的研究，整理陳述如表 2-16。

表 2-16 組織文化類型與學校效能關係研究之內容摘要

學者 (年代)	研究主題	組織文化類型與學校效能有關論點
吳璧如(1980)	國民小學組織文化與組織效能關係之研究	1、不同教師人口變項及學校環境變項，在組織文化的價值判斷上比實際運作的認知上，差異較小。 2、組織文化一致性與教師人口變項、學校環境變項在學校生產力、適應力上有顯著交互作用存在。 3、在教師人口變項、學校環境變項及組織文化對組織效能的預測作用，以組織文化最具預測力。
卓秀冬(1995)	台灣省高級中等學校組織文化與學校效能之關係	1.學校組織文化表現愈好，學校效能愈佳。 2.學校組織文化的實然面對學校效能的影響比應然面大。 3.學校組織文化實然層面「革新發展」、「追蹤評鑑」對學校效能影響達顯著水準。 4.學校變項中的類別、位置、歷史，對學校組織文化的表現有影響；人口變項中的職別、年資、經歷不同，其組織文化各層面表現也不同。 5.組織文化實然層面對學校效能之預測力較其他變項高。
陳培文(1995)	中部地區高職(中)工業類科學校組織文化與組織效能之相關研究	1.台灣中部地區高職(中)工業類科學校之學校組織文化知覺類型因其個人背景因素之不同而有顯著差異。 2.學校成員對學校組織效能知覺在部分個人之背景因素影顯著差異。 3.學校文化類型對組織效能有顯著影響。
鄭彩鳳(1996)	競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究	1.高中職之競值類型文化以科層取向為多。 2.具強勢作為角色之校長，最有助於建立組織文化，且校長領導角色與學校組織文化相互影響。 3.整體強勢之學校組織文化，能獲致最高的組織效能。 4.學校公私立別與校長競值領導角色是學校組織文化的重要預測因素。
張慶勳(1996)	國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究	1.校長運用轉化領導，以營建學校組織文化及增進學校組織效能，為校長領導與學校組織研究的新取向。 2.校長的人格特徵、學校組織文化特性及外在壓力是影響校長領導較為重要的因素。 3.校長領導是影響學校組織文化特性與學校效能的領導者。 4.學校組織文化特性與學校效能關係密切，且是校長運用策略增進學校組織效能的主要因素。 5.校長領導形態影響學校組織特性與學校組織效能徑路模式。

表 2-17 組織文化類型與學校效能關係研究之內容摘要(續)

學者 (年代)	研究主題	組織文化類型與學校效能有關論點
蔡進雄 (2000)	國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究	一、目前國中校長轉型領導、互易領導、學校文化及學校效能之現況良好。 二、國中校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能間均有密切相關;校長轉型領導及互易領導均與學校效能各層面及整體學校效能呈正相關;科層型文化、支持型文化、創新型文化均與學校效能各層面及整體學校效能呈正相關。 三、國中校長轉型領導、互易領導與學校文化對學校效能無交互作用存在 四、國中校長轉型領導、互易領導、學校文化對學校效能具有預測作用;國民中學校長轉型領導、互易領導、科層型文化、支持型文化、創新型文化對學校效能具有預測力，其中校長轉型領導、科層型文化、支持型文化、創新型文化對學校效能具有相當程度的預測力，而校長互易領導對學校效能之部分層面有預測作用。
陳燕慧(2002)	國民小學組織文化與學校效能之研究	一、國民小學教育人員對於學校效能的現況，整體而言學校效能尚稱良好。大多數國民小學教育人員普遍知覺到學校效能的概況，其中知覺較高的是「師生互動關係」層面。 二、國民小學的學校效能頗高；男性、擔任行政工作、年齡較長、服務年資較深、一般地區、學校規模小的教育人員對學校效能的知覺較高。 三、教育人員背景變項、學校情境變項及組織文化對學校效能有部份預測作用。 四、國小教育人員所知覺的組織文化與學校效能具有正相關，學校組織文化知覺愈高，則學校效能愈佳。組織文化與學校效能之間有密切之關聯性。
蔡文憲(2004)	屏東縣國民小學組織文化、組織承諾與學校效能關聯性之研究	1.不同性別、教學年資、專業背景、現任職務、學校規模及學校位置之國民小學教師，其組織文化知覺有顯著性差異。 2.不同性別、教學年資、專業背景、現任職務及學校位置之國民小學教師，其組織承諾知覺有顯著性差異。 3.不同性別、教學年資、專業背景、現任職務、學校規模及學校位置之國民小學教師，其學校效能知覺有顯著性差異。 4.組織文化對組織承諾有正向影響；組織文化對學校效能有正向影響；組織承諾對學校效能有正向影響。

資料來源：研究者整理。

在表 2-16 組織文化類型與學校效能相關實徵研究中發現：

一、針對組織文化類型與學校效能的研究變項，有校長領導(張慶勳，1996；蔡進雄，2000；鄭彩鳳，1996)、組織方面(卓秀冬，1995；吳璧如，1980；陳培文，1995；

陳燕慧，2002；蔡文憲，2004）。

二、研究對象涵蓋國小到高中、職，國小的有(吳璧如，1980；陳燕慧，2002；張慶勳，1996；蔡文憲，2004)、國中的有(蔡進雄，2000)、高中、職的有(卓秀冬，1995；陳培文，1995；鄭彩鳳，1996)。

三、學校組織文化表現愈好，學校效能愈佳(卓秀冬，1995；陳培文，1995；蔡文憲，2004；鄭彩鳳，1996)。

四、組織文化類型與學校效能在個人背景變項與學校環境變項方面有顯著差異(卓秀冬，1995；陳培文，1995；陳燕慧，2002；蔡文憲，2004)。

五、組織文化類型與學校效能成正相關(陳燕慧，2002；張慶勳，1996；蔡文憲，2004；蔡進雄，2000；鄭彩鳳，1996)。

六、組織文化類型對學校效能有相當的預測力(卓秀冬，1995；吳璧如，1980；陳培文，1995；陳燕慧，2002；張慶勳，1996；鄭彩鳳，1996)。



第三章 研究設計與實施

本章將根據研究目的及相關文獻探討的結果，依序說明本研究架構、研究假設、研究樣本、研究工具、實施程序與預定甘特圖、資料處理方法等七節加以說明。

第一節 研究架構與變項

一、研究架構：本節依據前述的文獻探討，並配合本研究的動機與目的，規劃研究架構，如圖 3-1 所示，藉以了解各個變項之內涵與相互影響的關係。

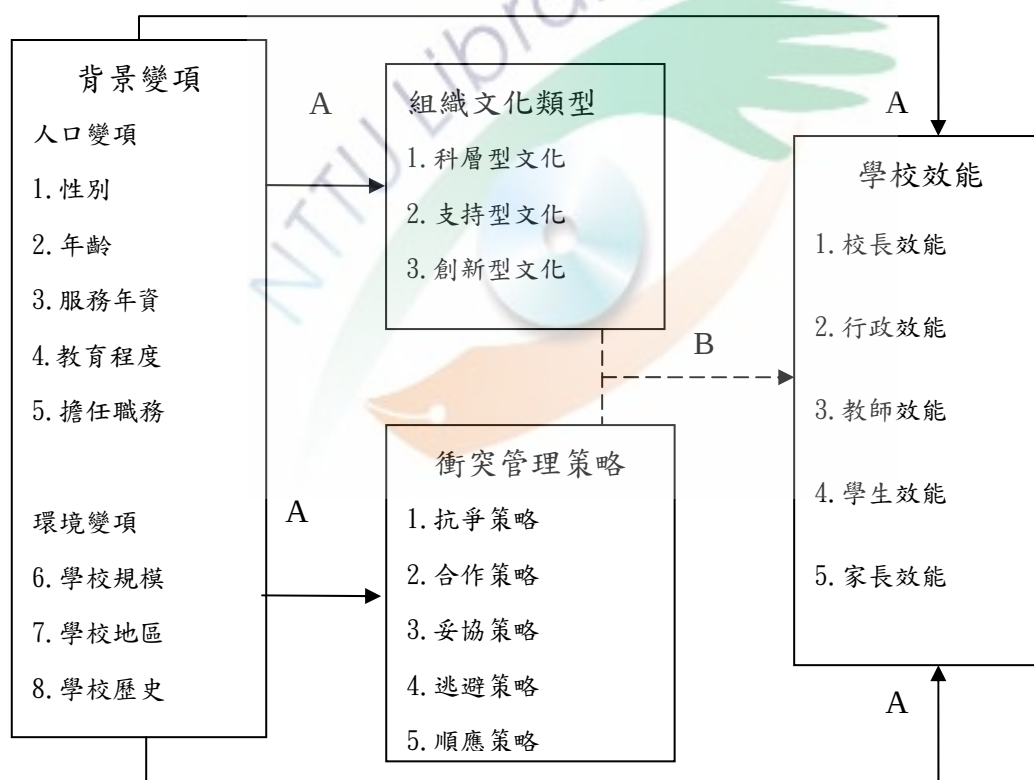


圖 3-1 研究架構圖

【A】：以 t 考驗或單因子變異數分析探討背景變項在組織文化類型、衝突管理策略與學校效能上之差異情形。

【B】：以多元迴歸分析組織文化類型與衝突管理策略二個變項對學校效能的聯合預測力。

二、研究變項：本研究包括四個變項：「背景變項」、「組織文化類型」、「衝突管理策略」以及「學校效能」。

（一）背景變項（學校教育人員基本資料）性別：分爲男、女。年齡：分爲 30 歲（含）以下、31~40 歲、41~50 歲、51 歲（含）以上。年資：分爲 5 年（含）以下、6~15 年、16~25 年、26 年（含）以上。學歷：分爲研究所（含四十學分班）、師大、師院及師專、大學（含師資班）。職務：分爲校長、教師兼主任、教師兼組長、未兼行政之級任教師、未兼行政之科任教師。學校規模：分爲 12 班（含）以下、13~24 班、25~48 班、49 班（含）以上。學校地區：分爲鳳山市、一般地區、偏遠地區。學校歷史：分爲 10 年（含）以下、11~20 年、21~30 年、31 年（含）以上。

（二）組織文化類型：本研究依據相關文獻將組織文化類型分爲三個層面：「科層型文化」、「支持型文化」、「創新型文化」。科層型文化係指具有明顯的階級層次，各層次有清楚的責任分工與職掌，同時具有系統化及固定化之特色。支持型文化係指具有安全、開放、和諧之關係，組織成員能夠發揮互助合作、相輔相成之關係，且具有高度支持與關係導向之組織。創新型文化係指具有複雜且多變之型態，重視挑戰、強調創新更甚於穩定，此組織中成員多具有旺盛之企圖心與挑戰之能力。

（三）衝突管理策略：本研究依據相關文獻將衝突管理策略五個層面：「抗爭」、「合作」、「妥協」、「逃避」、「順應」。抗爭策略係指學校組織成員面對衝突時，會採取堅持己見，毫無妥協的餘地，強迫對方接受自己的看法的方式。是一種我贏你輸(win-lose)的競爭行爲。合作策略係指學校組織成員面對衝突時，會採取與對方合作，在過程中對問題重心加以探討，謀求解決之道的方式。合作型兼顧雙方共同合作找出可以滿足雙方的解決方式，是一種雙贏(win-win)的策略。妥協策略係指學校組織成員面對衝

突時，會採取雙方各退一步，經由交涉而達成協議的方式。妥協型是介於逃避與合作之間，也是抗爭與順應的中間位置，其目的在於找出一個可部份滿足且為雙方所接受的方式，是一種有輸有贏(win-win, lose-lose)的策略，既不能完全滿意，也不會全部失望。逃避策略係指學校組織成員面對衝突時，會採取不願意面對衝突，一味粉飾太平的方式。逃避型當事者既不在乎自己的利益，也不管對方的反應，從衝突的情境中逃避，是一種雙方均不滿意(lose-lose)的反應。順應策略係指學校組織成員面對衝突時，會採取消極合作的態度，以平息衝突的方式。順應型是一種為維持彼此關係或息事寧人，寧可犧牲自己的利益，滿足對方的自我犧牲(lose-win)反應。

(四) 學校效能：本研究依據相關文獻將學校效能分為五個層面：「校長效能」、「行政效能」、「教師效能」、「學生效能」、「家長效能」。校長效能係指校長在學校各方面的效能，包括領導、決策、公共關係、教育理念等。行政效能係指學校行政人員的效能，包括溝通、協調、決策、學校設備、組織氣氛等。教師效能係指學校教師的效能，包括教學品質、教學技巧、師生互動、教學態度、專業知能、親師溝通等。學生效能係指學校學生在各方面的效能，包括學習態度、行為表現、創造能力、進步情形等。家長效能係指學校家長的效能，包括在人力、財力及物力的支援、親師互動、參與支持、與學校互動情形等。

第二節 研究假設

根據本研究目的和研究問題，以及前述研究架構，提出假設如下：

假設一：國小教育人員覺知不同組織文化類型、衝突管理策略與學校效能之整體層面與分層面上有顯著差異。

假設1-1：國小教育人員覺知不同組織文化類型之整體層面與分層面上有顯著差異。

假設1-2：國小教育人員覺知不同衝突管理策略之整體層面與分層面上有顯著差異。

假設1-3：國小教育人員覺知不同學校效能之整體層面與分層面上有顯著差異。

假設二：不同背景變項的國小教育人員，在組織文化類型各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設2-1：不同性別的國小教育人員，在組織文化類型各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設2-2：不同年齡的國小教育人員，在組織文化類型各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設2-3：不同年資的國小教育人員，在組織文化類型各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設2-4：不同學歷的國小教育人員，在組織文化類型各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設2-5：不同職務的國小教育人員，在組織文化類型各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設2-6：不同學校規模的國小教育人員，在組織文化類型各層面與整體上有顯著差異。

假設2-7：不同學校地區的國小教育人員，在組織文化類型各層面與整體上有顯著差異。

假設2-8：不同學校歷史的國小教育人員，在組織文化類型各層面與整體上有顯著差異。

異。

假設三：不同背景變項的國小教育人員，在衝突管理策略各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設3-1：不同性別的國小教育人員，在衝突管理策略各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設3-2：不同年齡的國小教育人員，在衝突管理策略各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設3-3：不同年資的國小教育人員，在衝突管理策略各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設3-4：不同學歷的國小教育人員，在衝突管理策略各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設3-5：不同職務的國小教育人員，在衝突管理策略各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設3-6：不同學校規模的國小教育人員，在衝突管理策略各層面與整體上有顯著差異。

假設3-7：不同學校地區的國小教育人員，在衝突管理策略各層面與整體上有顯著差異。

假設3-8：不同學校歷史的國小教育人員，在衝突管理策略各層面與整體上有顯著差異。

假設四：不同背景變項的國小教育人員，在學校效能各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設4-1：不同性別的國小教育人員，在學校效能各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設4-2：不同年齡的國小教育人員，在學校效能各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設4-3：不同年資的國小教育人員，在學校效能各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設4-4：不同學歷的國小教育人員，在學校效能各層面與整體知覺上有顯著差異。

假設4-5：不同擔任職務的國小教育人員，在學校效能各層面與整體上有顯著差異。

假設4-6：不同學校規模的國小教育人員，在學校效能各層面與整體上有顯著差異。

假設4-7：不同學校地區的國小教育人員，在學校效能各層面與整體上有顯著差異。

假設4-8：不同學校歷史的國小教育人員，在學校效能各層面與整體上有顯著差異。

假設五：國小教育人員覺知的組織文化類型、衝突管理策略對學校效能有顯著的預測力。

第三節 研究對象與樣本

本研究係以高雄縣公立國民小學之教育人員為取樣範圍，採分層立意抽樣方法，分別以學校地區、學校規模、學校歷史作分層的依據，選取研究對象。本研究依循下列步驟進行抽樣：

一、界定母群體：根據高雄縣政府教育局(2008)的統計資料顯示，97學年度高雄縣共有公立國小一百五十四所，教師共5332人，為本研究之母群體總數。

二、確定抽樣來源：本研究抽樣資料來源為高雄縣教育局網站公佈之97學年度國民小學各級學校資訊資料〈更新日期九十七年九月一日〉為抽樣架構。

三、選擇抽樣方法：由於本研究僅取得母群體之學校名冊，未能取得母群體之教師名冊，因此在學校樣本方面，係依學校地區及規模的層次，自學校名冊中以分層立意抽樣方式抽取學校樣本；在教師樣本方面，則每校委託一位教師依一定比例抽樣方式，抽

取不同性別、職務及年資的教師，並分預試與正式兩階段進行。

四、決定樣本大小：Sudman認為一般以人為對象的調查研究，若是地區性研究，預試人數為問卷題數最多分量表之3-5倍，正式問卷樣本人數約在500人~1000人之間（吳明隆，2006）。研究者據此原則並考慮回收情形，決定抽取預試人數141人、正式問卷研究抽取612人。

五、收集樣本資料：限於人力、物力等因素，本研究以郵寄或親送問卷方式進行資料的收集，本研究樣本之抽樣、寄發、回收及樣本基本資料分析情形彙整如下表。

壹、預試問卷樣本

在預試方面，本研究選取高雄縣9所學校共141位高雄縣教育人員(含校長、一般教師、教師兼組長及教師兼主任)作為預試對象。每所學校抽樣人數及分配抽樣比例如表3-1，預試回收統計如表3-2。

表3-1高雄縣國民小學行政員額編配標準及預試抽樣比例

學校班級數	6班以下	7-12 班	13-18 班	19-24 班	25-30 班	31 班以上
主任編配人數	2	2	3	3	4	4
組長編配人數	2	3	6	8	10	12
預試抽樣人數	6 人	8 人	10 人	15 人	20 人	25 人

表3-2 預試問卷寄發及回收統計表

高雄縣	學校名稱	學校規模	發出份數	收回份數	可用份數
鳳山市區	中山國小	35 班	25	25	24
	瑞興國小	61 班	25	23	22
	忠孝國小	52 班	25	25	23
一般地區	砂崙國小	12 班	8	6	5
	大湖國小	22 班	15	15	15
	阿蓮國小	60 班	25	23	23
偏遠地區	三侯國小	6 班	6	6	6
	新港國小	6 班	6	6	5
	西門國小	7 班	6	6	6
共發出 141 份問卷，收回 135 份問卷，回收率 96%，有效問卷 129 份，可用率 96%					

貳、正式問卷樣本

本研究採兩階段立意抽樣方式，學校抽樣人數及原則如表3-3、表3-4，先以約1/3比例自學校名冊中抽取學校樣本51所，再委請樣本學校之一位教師負責協助抽取6-25名不等的教師，得教育人員樣本612名。正式問卷施測時間為2009年5月1日至2009年5月20日，共回收597份問卷，回收率97.54%，可用率93.46%。為求慎重起見，凡基本資料有矛盾處，填答不全及各問卷均採固定選項反應者，共39份問卷，都加以剔除。共得有效問卷558份，佔發出問卷之91.17%。（詳見表3-5、3-6）

表3-3 高雄縣國民小學學校地區及學校規模分層抽樣一覽表

學校規模	49班以上		25-48 班		13-24班		12班以下		合計	
學校地區	校抽樣 數 數		學校 抽樣 數 數		學校 抽樣 數 數		學校抽樣 數 數		學校 抽樣 數 數	
城市	6	2	9	3	5	2	1	0	21	7
鄉鎮	5	2	32	10	21	7	25	8	83	27
偏遠地區	0	0	0	0	1	0	48	16	49	16
合計校數	11	4	41	13	27	9	74	24	153	50

表3-4 抽測樣本數分配表

學校規模	49班以上	25-48 班	13-24 班	12班以下	合計
分層抽樣人數	25	20	12	6	81
總抽樣人數	100	260	108	144	612

表3-5 正式問卷各校發放回收明細表

編號	學校名稱	學校規模	發出問卷	收回問卷	有效問卷	編號	學校名稱	學校規模	發出問卷	收回問卷	有效問卷
01	文德	63 班	25	25	25	26	東門	10 班	6	6	4
02	瑞興	61 班	25	24	24	27	梓官	51 班	25	25	25
03	鳳山	31 班	20	20	20	28	忠孝	52 班	25	25	24
04	曹公	17 班	12	12	12	29	烏松	44 班	20	19	18
05	中山	35 班	20	20	20	30	鼓山	36 班	20	20	17
06	文華	32 班	20	20	20	31	大社	36 班	20	20	10
07	中正	48 班	20	20	20	32	五林	12 班	6	6	5
08	王公	37 班	20	20	20	33	圓潭	12 班	6	6	6
09	中庄	30 班	20	19	18	34	海埔	12 班	6	6	5
10	溪寮	10 班	6	6	6	35	溪寮	11 班	6	6	6
11	山頂	34 班	20	20	19	36	龍肚	13 班	12	12	10
12	興田	7 班	6	6	6	37	廣興	12 班	6	6	6
13	龍目	7 班	6	6	6	38	六龜	15 班	12	12	10
14	八卦	35 班	20	20	19	39	荖濃	6 班	6	6	5
15	中路	13 班	12	11	10	40	新發	6 班	6	6	6
16	復安	12 班	6	6	6	41	龍興	7 班	6	6	3
17	竹滬	19 班	12	12	12	42	新威	6 班	6	6	6
18	北嶺	7 班	6	6	6	43	寶來	7 班	6	6	5
19	蔡文	37 班	20	20	18	44	內門	12 班	6	6	6
20	文賢	19 班	12	12	12	45	溝坪	6 班	6	6	6
21	明宗	14 班	12	12	12	46	樟山	6 班	6	6	4
22	茄苳	37 班	20	19	19	47	小林	7 班	6	6	3
23	興達	12 班	6	6	5	48	民族	7 班	6	6	4
24	南安	14 班	12	12	12	49	民生	6 班	6	6	6
25	壽齡	15 班	12	12	11	50	民族	6 班	6	6	6
合計：50 校，共發出 612 份問卷，收回 597 份問卷，回收率 97.54%，有效問卷 558 份，可用率 91.17%。											

表3-6 有效樣本基本資料分析

背景變項	組別	人數	佔有效樣本百分比%
性別	(1)男	243	43.5%
	(2)女	315	56.5%
年齡	(1)30 歲（含）以下	59	10.6%
	(2)31-40 歲	245	43.9%
	(3)41-50 歲	197	35.3%
	(4)51 歲(含)以上	57	10.2%
服務年資	(1)5 年(含)以下	60	10.7%
	(2)6-15 年	249	44.7%
	(3)16-25 年	188	33.7%
	(4)26 年(含)以上	61	10.9%
教育程度	(1)研究所(含四十學分班)	212	38.0%
	(2)師大、師院及師專	222	39.8%
	(3)大學(含師資班)	124	22.2%
擔任職務	(1)校長	30	5.4%
	(2)教師兼主任	97	17.4%
	(3)教師兼組長	180	32.3%
	(4)未兼行政之級任老師	171	30.6%
	(5)未兼行政之科任老師	80	14.3%
學校規模	(1)12 班(含)以下	119	21.3%
	(2)13-24 班	123	22.1%
	(3)25-48 班	234	41.9%
	(4)49 班(含)以上	82	14.7%
學校地區	(1)鳳山市	106	19.0%
	(2)一般地區	345	61.8%
	(3)偏遠地區(含特偏地區)	107	19.2%
學校歷史	(1)10 年以下	57	10.2%
	(2)11-20 年	105	18.8%
	(3)21-30 年	10	1.8%
	(4)31 年以上	386	69.2%
有效樣本		558	100%

第四節 研究工具

本研究採用問卷調查方式，用以蒐集資料的工具分為「國民小學組織文化類型問卷」、「衝突管理策略問卷」及「國民小學學校效能問卷」。問卷之編製是依據相關文獻探討並參考相關問卷後，將之改編形成本研究初步測量工具，再進行專家內容效度及預試問卷的施測，回收預試問卷後，進行項目分析、因素分析、信度分析。刪除不適用題次後，形成本研究之研究工具。茲將編製過程及理論基礎、填答及計分方式、專家內容效度建構與預試實施分述於后：

壹、擬定問卷初稿

問卷初稿部份，研究者茲就「基本資料」、「國民小學組織文化類型問卷」、「國民小學衝突管理策略問卷」及「國民小學學校效能問卷」等四個方面來加以說明：

一、基本資料：(一)性別：分為男性、女性。(二)年齡：分為 30歲(含)以下、31-40歲、41-50歲、51歲(含)以上。(三)服務年資：分為5年(含)以下、6-15年、16-25年、26年(含)以上。(四)教育程度：分為研究所以上(含四十學分班)、師大、師院及師專、大學(含師資班)(五)擔任職務：分為校長、教師兼主任、教師兼組長、級任老師或科任老師(六)學校規模：分為12班(含)以下、13-24班、25-48班、49班(含)以上(七)學校地區：分為鳳山市、一般地區、偏遠地區(含特偏地區)(八)學校歷史：分為10年以下、11-20年、21-30年、31年以上。

二、國民小學組織文化類型問卷：組織文化類型問卷係以第二章第一節所述之相關文獻為基礎，並參考蔡榮福〈2003〉、張新基〈2003〉之調查問卷，再經指導教授的修正而後設計編製量表的初稿。將組織文化分成科層型文化(7題)、支持型文化(7題)與創新型文化(7題)等三個層面，共21題。

三、國民小學衝突管理策略問卷：衝突管理問卷係以相關文獻為基礎，並參考陳嘉皇〈1995〉、林志清〈2003〉、潘怡秋〈2003〉、辛武男〈2003〉等人之調查問卷，加上研究者訪問國民小學教師的實務工作經驗，最後再請指導教授指正潤飾而成。問卷初稿內容共分抗爭策略(5題)、合作策略(5題)、妥協策略(5題)、逃避策略(5題)及順應策略(5題)等五個層面，共25題。

四、國民小學學校效能問卷：學校效能問卷主要依據相關文獻探討，作為問卷建構的基礎，而後酌參洪啓昌〈2001〉、王慧秋〈2001〉、陳建東〈2001〉、林易蓉〈2002〉、辛武男〈2003〉、紀有田〈2003〉等人之效能問卷，並審視國民小學現況與請教國民小學教師之意見，之後向指導教授請益修改後編擬成初稿。問卷初稿內容共分校長效能(6題)、行政效能(6題)、教師效能(6題)、學生效能(6題)和家長效能(6題)等五個層面，共30題。

五、填答及計分方式：本問卷之填答採 Likert 五點量表，將每個項目分成五種程度，從非常符合，得 5 分、相當符合，得 4 分、普通符合，得 3 分、部份符合，得 2 分，到非常不符合，得 1 分。至於填答方式，則由受試者根據自己所覺知到的實際狀況，就各選項中選擇一個最接近的答案作答。百分位數 70 分以上表示現況極佳，百分位數 70 分以下、50 分以上表示現況良好，百分位數分 50 以下、30 分以上表示現況有待改善，百分位數 30 分以下表示現況極為不良。

貳、專家內容效度建構

本調查問卷之初稿於 2009 年 3 月上旬編製完成後，經教授同意並確定專家學者名單後，以電話聯繫，再將問卷（如附錄一）郵寄，委託 9 位學有專精之教育先進（如表 3-7）對問卷內容進行審閱與修正，時間為 2009 年 3 月 15 日至 3 月 30 日，提供修正意見以形

成專家內容效度，作為問卷修訂之參考依據。

研究者在歸納學者專家所提寶貴意見後，將指正內容與建議彙整成表格（請參閱附錄三）。參酌學者專家意見修正題目內容並與教授討論後，決定刪除題目之標準為：（1）認為不合適之比例超過 10%者（2）合適及修正後合適之比例合計未達 90%者（3）同一意涵之題目太多者。依此標準篩選後，使預試問卷除第一部分基本資料外，第二部份「組織文化類型」問卷有 21 題，第三部份「衝突管理策略」問卷有 25 題，第四部份「學校效能」問卷有 30 題（如附錄四）。整份問卷經意見整理後調整為 76 題，與指導教授討論後，進行預試問卷的編製（見附錄四）。

表 3-7 專家內容效度名單（依姓氏排列）彙整表

編號	姓名	現任職務
1	何俊青	台東大學教授
2	林家任	高雄縣溝坪國小校長
3	胡儷瓊	高雄縣大湖國小教師
4	陳春風	高雄縣西門國小校長
5	黃泓清	高雄縣八卦國小校長
6	張耀宗	中華醫事學院教授
7	鄭耀男	台東大學教授
8	簡秀治	高雄市鳳鳴國小校長
9	蘇秋碧	高雄縣大湖國小教務主任

參、預試實施

為瞭解問卷的可行性與適切性，乃進行預試之分析考驗。預試問卷自2009年4月3日發出，預試對象選自高雄縣中山國小、瑞興國小、忠孝國小、砂崙國小、大湖國小、阿蓮國小、三侯國小、新港國小及西門國小為預試樣本進行預試。共計141 份問卷，三週後問卷回收完畢，計回收135份，剔除填答不完全之廢卷6份，得有效問卷129份，佔全部發出問卷之91.48 %，有關預試樣本寄發對象與回收情形，詳見第三節研究對象與樣本。

肆、項目分析

項目分析主要用以測量題次鑑別度，考驗題次是否能鑑別出不同受試者的反應程度。本研究採以下方式進行項目分析：

（一）採用內部一致性效標分析法加以檢定，將所有受試者在預試問卷的原始分數加計總分後依高低分排序，再選取最高分與最低分各27%為高分組和低分組，進行高、低分組在某題得分平均數差異顯著性檢定，分別求出每一題項的決斷值(critical ratio,簡稱CR)，從中選取顯著水準達.01 且CR值在4.0 以上的題目，t值愈高表示題目的鑑別度愈高。

（二）求題項與總分的相關，從兩者相關係數大小作判別，除了以CR值來挑選題項外，亦作同質性考驗--題項與總分的相關，從二者相關係數大小作為另一判別依據。從中選取顯著水準達 .01且相關係數值在.4以上的題目。

（三）進行「同質性考驗」，求得題項刪除後，整體量表的信度係數變化來評鑑，如題項刪除後的量表整體信度比原先的信度係數（內部一致性 α 係數）高出許多，則考慮刪除；如反之，則保留（吳明隆，2006）。

預試問卷各試題經上述之鑑別度考驗後，均達到顯著差異水準。因而保留題目進一步再進行因素分析。詳見表3-8、表3-9、表3-10。

1.組織文化類型問卷：分析結果，全部符合選取要求，予以保留，共21題。

表3-8 國民小學組織文化類型預試問卷項目分析統計表

組織文化類型					
層面	預試問 卷題號	極端組考驗	同質性考驗		備註
		決斷值(CR)	題項與總分 相關	題項刪後的信 度係數	
科層型 文化	1	8.787***	.609***	.9411	保留
	2	11.550***	.711***	.9497	保留
	3	9.509***	.714***	.9494	保留
	4	10.482***	.737***	.9499	保留
	5	9.018***	.728***	.9471	保留
	6	8.673***	.661***	.9465	保留
	7	5.459***	.652***	.9400	保留
支持型 文化	8	10.009***	.734***	.9470	保留
	9	11.786***	.795***	.9483	保留
	10	8.527***	.754**	.9448	保留
	11	9.623***	.769***	.9466	保留
	12	5.810***	.604***	.9499	保留
	13	9.515***	.732***	.9412	保留
	14	9.700***	.745***	.9489	保留
創新型 文化	15	12.710***	.805***	.9483	保留
	16	11.332***	.789***	.9473	保留
	17	6.332***	.611***	.9433	保留
	18	8.602***	.664***	.9493	保留
	19	9.674***	.724***	.9477	保留
	20	8.250***	.758***	.9457	保留
	21	7.299***	.658***	.9442	保留
總量表的 α 係數值		.9617	*** $P < .001$		

2.衝突管理調查問卷：分析結果，全部符合選取要求，予以保留，共 25 題。

表3-9 國民小學衝突管理策略預試問卷項目分析統計表

衝突管理策略					
層面	預試 問卷 題號	極端組考驗 決斷值(CR)	同質性考驗 題項與總分 相關	題項刪後的 信度係數	備註 題目 取捨
抗爭 策略	1	6.421***	.531***	.8875	保留
	2	5.482***	.415***	.8891	保留
	3	5.949***	.468***	.8898	保留
	4	5.039***	.435***	.8826	保留
	5	5.445***	.451***	.8854	保留
合作 策略	6	5.829***	.468***	.8861	保留
	7	5.281***	.434***	.8846	保留
	8	6.443***	.559***	.8898	保留
	9	6.727***	.573***	.8858	保留
	10	5.806***	.485***	.8884	保留
妥協策 略	11	6.478***	.574***	.8860	保留
	12	5.020***	.472***	.8865	保留
	13	7.348***	.573***	.8858	保留
	14	5.085***	.490***	.8879	保留
	15	6.115***	.531***	.8879	保留
逃避 策略	16	8.772***	.674***	.8832	保留
	17	7.408***	.566***	.8860	保留
	18	6.805***	.560***	.8862	保留
	19	7.937***	.595***	.8853	保留
	20	8.626***	.562***	.8861	保留
順應 策略	21	5.632***	.476***	.8881	保留
	22	7.646***	.576***	.8857	保留
	23	8.193***	.564***	.8860	保留
	24	7.105***	.586***	.8855	保留
	25	5.933***	.421***	.8888	保留
總量表的 α 係數值				.9195	*** $P < .001$

3.學校效能調查問卷：分析結果，全部符合選取要求，予以保留，共 30 題。

表3-10 國民小學學校效能預試問卷項目分析統計表

學校效能					
層面	預試問卷題號	極端組考驗 決斷值 (CR)	同質性考驗 題項與總分相關	題項刪後的信度係數	備註 題目取捨
校長效能	1	8.193***	.564***	.9660	保留
	2	7.930***	.674***	.9609	保留
	3	8.454***	.739***	.9706	保留
	4	9.007***	.739***	.9706	保留
	5	8.289***	.652***	.9711	保留
	6	7.136***	.618***	.9714	保留
行政效能		8.896***	.738***	.9707	保留
	7	8.307***	.759***	.9705	保留
	8	11.731***	.754***	.9705	保留
	9	10.006***	.782***	.9704	保留
	10	8.410***	.680***	.9710	保留
	11	7.985***	.724***	.9707	保留
教師效能	12	12.949***	.809***	.9702	保留
	13	8.131***	.701***	.9709	保留
	14	10.765***	.746***	.9706	保留
	15	9.590***	.794***	.9703	保留
	16	10.199***	.720***	.9707	保留
	17	11.877***	.740***	.9706	保留
學生效能	18	11.075***	.770***	.9704	保留
	19	8.879***	.774***	.9704	保留
	20	10.641***	.777***	.9704	保留
	21	9.480***	.768***	.9704	保留
	22	7.898***	.709***	.9706	保留
	23	7.959***	.715***	.9708	保留
家長效能	24	8.105***	.744***	.9706	保留
	25	8.726***	.807***	.9702	保留
	26	8.321***	.741***	.9706	保留
	27	8.974***	.712***	.9708	保留
	28	7.550***	.721***	.9707	保留
	29	6.085***	.677***	.9710	保留
總量表的 α 係數值		.9702	*** $P < .001$		

伍、因素分析

本研究使用因素分析來建構問卷的效度，全部問卷以各分層面分別進行分析，首先以取樣適切性量數(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy; KMO)值.70 以上，來判別量表題項間是否適合進行因素分析，如KMO值在.70 以上則以相關矩陣來抽取共同因素並取捨問卷的題目，再以正交轉軸的最大變異法進行轉軸分析。決定因素數目的方法，以抽取特徵值 >1 的因素，剔除因素負荷量 $<.50$ 的題目。

以下就「國民小學組織文化類型問卷」、「國民小學衝突管理策略問卷」及「國民小學學校效能問卷」說明如下：

1. 國民小學組織文化類型問卷：分析結果，因素一「科層型文化」刪除第七題，其餘6題全部保留；因素二「支持型文化」刪除第十二題，其餘6題全部保留；因素三「創新型文化」刪除第十七題，其餘6題全部保留，共選取18題，如表3-11。

表 3- 11 國民小學組織文化類型預試問卷因素分析摘要表

因素別	題次內容	因素負荷量	特徵值	KMO 值	解釋變異量%
因素一 科層型 文化	01	.725	4.856	.622	62.427
	02	.706			
	04	.681			
	05	.653			
	03	.636			
	06	.611			
因素二 支持型 文化	10	.803	4.366	.891	72.768
	09	.755			
	08	.745			
	11	.729			
	13	.727			
	14	.695			
因素三 創新型 文化	19	.860	4.530	.908	75.507
	16	.819			
	15	.803			
	20	.801			
	21	.800			
	18	.759			

2. 國民小學衝突管理策略問卷：分析結果，因素一「抗爭策略」5 題全部保留；因素二「合作策略」5 題全部保留；因素三「妥協策略」5 題全部保留；因素四「逃避策略」5 題全部保留；因素五「順應策略」5 題全部保留，共 25 題，如表 3-12。

表 3-12 國民小學衝突管理策略預試問卷因素分析摘要表

因素別	題次內容	因素負荷量	特徵值	KMO 值	解釋變異量%
因素一 抗爭 策略	03	.814	2.794	.763	55.885
	02	.810			
	04	.807			
	01	.685			
	05	.561			
因素二 合作 策略	08	.869	3.881	.877	77.620
	09	.864			
	10	.841			
	07	.819			
	06	.804			
因素三 妥協 策略	13	.869	3.788	.877	75.754
	14	.858			
	12	.853			
	15	.815			
	11	.594			
因素四 逃避 策略	19	.818	2.978	.825	59.552
	18	.734			
	17	.728			
	16	.586			
	20	.500			
因素五 順應 策略	23	.848	3.339	.849	66.771
	22	.809			
	24	.761			
	25	.672			
	21	.665			

3. 學校效能問卷：分析結果，因素一「校長效能」6 題全部保留；因素二「行政效能」6 題全部保留；因素三「教師效能」6 題全部保留；因素四「學生效能」6 題全部保留；因素五「家長效能」6 題全部保留，共 30 題，如表 3-13。

表 3-13 國民小學學校效能預試問卷因素分析摘要表

因素別	題次內容	因素負荷量	特徵值	KMO 值	解釋變異量%
因素一 校長 效能	02	.855	4.634	.917	77.225
	03	.852			
	06	.825			
	05	.804			
	04	.763			
	01	.702			
因素二 行政 效能	07	.743	4.192	.878	69.867
	12	.693			
	08	.656			
	11	.646			
	09	.564			
	10	.506			
因素三 教師 效能	13	.712	4.373	.913	72.883
	14	.708			
	16	.696			
	17	.695			
	15	.663			
	18	.631			
因素四 學生 效能	23	.644	3.823	.883	63.710
	24	.642			
	22	.619			
	21	.584			
	19	.560			
	20	.517			
因素五 家長 效能	27	.830	4.085	.873	68.089
	28	.776			
	26	.730			
	25	.681			
	29	.645			
	30	.572			

因素分析結果，「國民小學組織文化類型問卷」18題、「國民小學衝突管理策略問卷」25 題、「國民小學學校效能問卷」30題，共計73題。

陸、信度分析

因素分析後，接著進行信度分析。所謂「內在信度」本研究採用Cronbach α 係數來考驗「國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校概況調查問卷」各變項的內部一致性。一般而言，一份優良的教育測驗至少應該具有.80以上的信度係數值，亦即內在信度 α 係數在.80以上，表示量表有高的信度（吳明隆，2006）。Cronbach's alpha係數適用於李克特氏量表內部一致性信度的測量， α 係數愈高，代表量表內部一致性愈佳。因此，本研究進行各量表之分層面與總量表的信度（reliability）考驗，採用Cronbach α 值來考驗各層面和整體內部的一致性，藉以判別研究工具的內在信度程度。

一、組織文化類型問卷：在「國民小學組織文化類型問卷」方面，三個層面的 α 值分別為.8683、.8284、.8129，而全問卷的 α 值為.8464（見表3-14），總量表與分層面的Cronbach α 值均在.80以上，顯示「組織文化類型問卷」的內部信度良好。

表 3-14 國民小學組織文化類型預試問卷信度分析摘要表

分層面	Cronbach α 值	總 Cronbach α 值
科層型文化	.8683	.8464
支持型文化	.8284	
創新型文化	.8129	

二、衝突管理策略問卷：在「國民小學衝突管理策略問卷」方面，五個層面的 α 值分別為.8082、.9118、.8024、.8253、.8341，全問卷的 α 值為.8719（見表 3-15），總量表與分層面的 Cronbach α 值均在.80 以上，顯示「衝突管理問卷」的內部信度良好。

表 3-15 國民小學衝突管理策略預試問卷信度分析摘要表

分層面	Cronbach α 值	總 Cronbach α 值
抗爭策略	.8082	.8719
合作策略	.9118	
妥協策略	.8024	
逃避策略	.8253	
順應策略	.8341	

三、學校效能問卷：在「國民小學學校效能問卷」方面，五個層面的 α 值分別為.8814、.8783、.8851、.8896、.8883，全問卷的 α 值為.8876(見表 3-16)，總量表與分層面的 Cronbach α 值均在.80 以上，顯示「學校效能問卷」的內部信度良好。

表 3-16 國民小學學校效能預試問卷信度分析摘要表

分層面	Cronbach α 值	總 Cronbach α 值
校長效能	.8814	.8876
行政效能	.8783	
教師效能	.8851	
學生效能	.8896	
家長效能	.8883	

柒、編製正式問卷

研究者根據相關文獻與理論的探究分析，在問卷初稿完成、建立專家內容效度、編製預試問卷、進行施測與分析，包括項目分析、因素分析、信度分析後編製成正式問卷。相關資料整理如下：

一、在「國民小學組織文化類型問卷」方面：原有三個層面共 21 題，在經項目分析、因素分析、信度分析等步驟後，保留 18 題次，各層面所包含題數為「科層型文化」6 題、「支持型文化」6 題、「創新型文化」6 題。正式問卷題次重新編碼並命名為「國民小學組織文化類型調查問卷」，如表 3-17 所示。

表 3-17 國民小學組織文化類型調查問卷正式問卷分配表

分層面	原預試問卷題次	項目分析刪減題次	因素分析刪減題次	信度分析刪減題次	保留之預試題次	正式問卷題次
科層型文化	1、2、3、4、5、6、7	無	7	無	1、2、3、4、5、6	1、2、3、4、5、6
支持型文化	8、9、10、11、12、13、14	無	12	無	8、9、10、11、13、14	7、8、9、10、11、12
創新型文化	15、16、17、18、19、20、21	無	17	無	15、16、18、19、20、21	13、14、15、16、17、18

二、在「國民小學衝突管理策略問卷」方面：原有五個層面共 25 題，再經項目分析、因素分析、信度分析等步驟後，保留 25 題次，各層面所包含題數為「抗爭策略」5 題、「合作策略」5 題、「妥協策略」5 題、「逃避策略」5 題、「順應策略」5 題。正式問卷題次重新編碼並命名為「國民小學衝突管理策略調查問卷」，如表 3-18 所示。

表 3-18 國民小學衝突管理策略調查問卷正式問卷分配表

分層面	原預試問卷題次	項目分析刪減題次	因素分析刪減題次	信度分析刪減題次	保留之預試題次	正式問卷題次
抗爭策略	1、2、3、4、5	無	無	無	1、2、3、4、5	1、2、3、4、5
合作策略	6、7、8、9、10	無	無	無	6、7、8、9、10	6、7、8、9、10
妥協策略	11、12、13、14、15	無	無	無	11、12、13、14、15	11、12、13、14、15
逃避策略	16、17、18、19、20	無	無	無	16、17、18、19、20	16、17、18、19、20
順應策略	21、22、23、24、25	無	無	無	21、22、23、24、25	21、22、23、24、25

三、在「國民小學學校效能問卷」方面：原有五個層面共 30 題，再經項目分析、因素分析、信度分析等步驟後，保留 30 題次，各層面所包含題數為「校長效能」6 題、「行政效能」6 題、「教師效能」6 題、「學生效能」6 題、「家長效能」6 題。正式問卷題次重新編碼並命名為「國民小學學校效能調查問卷」，如表 3-19 所示。

表 3-19 國民小學學校效能調查問卷正式問卷分配表

分層面	原預試問卷題次	項目分析刪減題次	因素分析刪減題次	信度分析刪減題次	保留之預試題次	正式問卷題次
校長效能	1、2、3、4、5、6	無	無	無	1、2、3、4、5、6	1、2、3、4、5、6
行政效能	7、8、9、10、11、12	無	無	無	7、8、9、10、11、12	7、8、9、10、11、12
教師效能	13、14、15、16、17、18	無	無	無	13、14、15、16、17、18	13、14、15、16、17、18
學生效能	19、20、21、22、23、24	無	無	無	19、20、21、22、23、24	19、20、21、22、23、24
家長效能	25、26、27、28、29、30	無	無	無	25、26、27、28、29、30	25、26、27、28、29、30

第五節 研究步驟

本研究主要採用調查研究法。研究者一開始先探討組織文化類型、衝突管理策略與學校效能的理論及其相關研究，以相關研究為基礎，編製成研究工具。接著透過研究工具來蒐集國民小學教育人員所知覺組織文化類型、衝突管理策略與學校效能的現況資料，藉由統計分析以瞭解三者之關係。本研究進行流程圖如圖3-2所示。

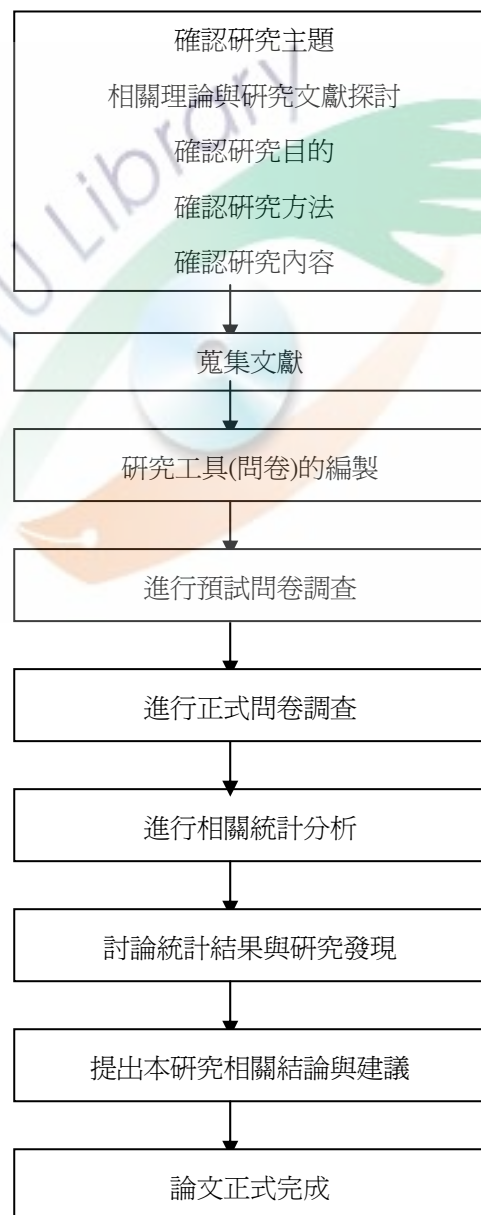


圖3-2研究步驟圖

第六節 資料處理

本研究俟問卷調查資料回收後，將全部有效問卷資料整理編碼，輸入電腦建檔儲存，以統計套裝軟體SPSS for Windows 10.0 版進行研究假設的考驗與資料分析（本研究各假設之統計考驗顯著性的P值均訂為.05）。

問卷填答方式：問卷填答方式係採李克特氏的五點式量表，根據受試者的實際知覺與感受之符合程度填答，受試者從非常不符合到非常符合的 1-2-3-4-5 中，在適合的數字上打✓，記分方式為 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分，最後計算各向度及總量表的得分，得分愈高表示情況愈好。

描述性統計：以平均數、標準差、次數分配及百分比等描述統計，呈現各變項各層面之狀況，以了解高雄縣國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能之現況。

t 考驗（t-test）：以 t-考驗來分析不同教育人員性別在組織文化類型、衝突管理策略與學校效能知覺上之差異情形。

單因子變異數分析（One Way ANOVA）：考驗不同年齡、教育程度、服務年資、擔任職務、學校規模、學校地區、學校成立時間，在組織文化類型、衝突管理策略與學校效能知覺上的差異情形。若單因子變異數分析的結果，各組差異 F 值達到統計顯著水準（ $P < .05$ ），則進一步以 Scheffe 法進行事後比較。

多元迴歸（Stepwise Multiple Regression）：分析組織文化類型和衝突管理策略各分層面，對學校效能的預測力。



第四章 研究結果與討論

本章主要在探討高雄縣國民小學的組織文化類型、衝突管理策略與學校效能之現況和彼此間的關係。首先以描述性統計分析現況；其次，為瞭解國小教育人員覺知組織文化類型、衝突管理策略及學校效能的差異情形，採用單因子變異數分析，若達顯著則以scheffe 法進行事後比較。最後，並對高雄縣國小教育人員覺知組織文化類型、衝突管理策略及學校效能以逐步多元迴歸分析來瞭解高雄縣國小教育人員的組織文化類型、衝突管理策略對學校效能預測力。本章共分為三節：

第一節：國民小學教育人員知覺組織文化類型、衝突管理策略與學校效能的現況分析。

第二節：國民小學教育人員知覺背景變項與組織文化類型、衝突管理策略與學校效能的差異分析。

第三節：國民小學教教育人員知覺組織文化類型、衝突管理策略與學校效能的預測力分析。

第一節 國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能之現況分析

本節主要想瞭解高雄縣國小教育人員對於組織文化類型、衝突管理策略與學校效能之現況。依據受試者在「國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校概況調查問卷」中的答題結果，進行有關各問卷（組織文化類型、衝突管理策略與學校效能）以及所有變項之分層面整體的平均數、標準差分析，以作為組織文化類型、衝突管理策略與學校效能之現況瞭解。

壹、高雄縣國民小學組織文化類型現況分析

組織文化類型調查問卷共分「科層型文化」、「支持型文化」及「創新型文化」三個層面，以下分別就組織文化類型各分層面之各題的得分情形加以分析討論。茲將高雄縣國民小學組織文化類型現況摘要表，整理如表4-1 所示。由摘要表中之資料可以發現：高雄縣國民小學組織文化類型各層面的得分情形：「支持型文化」及「創新型文化」等二個層面均大於3分，但在「科層型文化」則小於3分。分層面中支持型文化得分最高為的3.6801分。表示高雄縣國民小學教育人員知覺組織文化類型各分層面現況屬於良好程度。

表4-1 高雄縣國民小學組織文化類型現況分析摘要表

層面名稱	平均數	標準差	題數	每題平均得分
科層型文化	17.6219	2.9857	6	2.9369
支持型文化	22.0806	4.6788	6	3.6801
創新型文化	20.7419	4.7620	6	3.4569
整體組織文化類型	60.4444	9.8542	18	3.3580

經以成對樣本 t 檢定，如表 4-2。將三個層面兩兩配對考驗其差異情形，發現均達到顯著差異水準（ $P < .001$ ）。顯示國小教育人員所知覺的組織文化類型，以「支持型文化」>「創新型文化」>「科層型文化」。亦即，高雄縣國民小學組織文化類型現況以支持型文化最高，創新型文化次之，科層型文化最低。

表4-2 高雄縣國民小學組織文化類型各分層面成對樣本 t 檢定之顯著情形

配對	層面	成對變數差異			t 值
		平均數	標準差	平均數標準誤	
成對 1	科層型文化— 支持型文化	-4.4588	5.0496	.2138	-20.858***
成對 2	科層型文化— 創新型文化	-3.1201	4.9247	.2085	-14.966***
成對 3	支持型文化— 創新型文化	1.3387	3.6863	.1561	8.579***

*** $p < .001$

貳、高雄縣國民小學衝突管理策略之現況分析

衝突管理策略調查問卷共分「抗爭策略」、「合作策略」、「妥協策略」、「逃避策略」及「順應策略」等五個層面，以下分別就衝突管理策略各分層面之各題的得分情形加以分析討論。

高雄縣國民小學衝突管理策略之現況摘要，如表 4-3 所示。由摘要表中之資料可以發現：高雄縣國民小學衝突管理各層面的得分情形：在「合作策略」、「妥協策略」、「逃避策略」等三個層面均大於 3 分，但在「抗爭策略」及「順應策略」等二個層面則小於 3 分。就整體層面而言，國小衝突管理策略平均得分為 3.1554 分；分層面中得分最高為合作策略的 3.4211。表示高雄縣國民小學教育人員知覺衝突管理策略現況屬於良好程度。

表4-3 高雄縣國民小學衝突管理策略現況分析摘要表

層面名稱	平均數	標準差	題數	每題平均得分
抗爭策略	13.7652	3.4130	5	2.7530
合作策略	17.1057	3.8942	5	3.4211
妥協策略	17.0000	3.9009	5	3.4000
逃避策略	16.1649	3.3836	5	3.2329
順應策略	14.8513	3.5065	5	2.9702
整體衝突管理	78.8871	12.4130	25	3.1554

經以成對樣本 t 檢定，如表4-4。將五個層面兩兩配對考驗其差異情形，發現有一個成對未達顯著水準，為「合作策略—妥協策略」，其餘均達到顯著差異水準($P<.001$)。顯示國小教育人員所覺知的衝突管理策略，以「合作策略」、「妥協策略」>「逃避策略」>「順應策略」>「抗爭策略」。亦即，高雄縣國民小學衝突管理策略以合作策略與妥協策略最高，其次分別是逃避策略、順應策略，而以抗爭策略最低。

表4-4 高雄縣國民小學衝突管理策略各分層面成對樣本 t 檢定之顯著情形

配對	層面	成對變數差異			t 值
		平均數	標準差	平均數標準誤	
成對 1	抗爭策略-合作策略	-3.3405	5.3625	.2270	-14.715***
成對 2	抗爭策略-妥協策略	-3.2348	5.3078	.2247	-14.396***
成對 3	抗爭策略-逃避策略	-2.3996	4.8747	.2064	-11.628***
成對 4	抗爭策略-順應策略	-1.0860	4.8879	.2069	-5.248***
成對 5	合作策略-妥協策略	.1057	2.0280	.0858	1.232
成對 6	合作策略-逃避策略	.9409	3.7024	.1567	6.003***
成對 7	合作策略-順應策略	2.2545	4.1229	.1745	12.917***
成對 8	妥協策略-逃避策略	.8351	3.4467	.1459	5.724***
成對 9	妥協策略-順應策略	2.1487	3.9350	.1459	12.899***
成對 10	逃避策略-順應策略	1.3136	2.8329	.1666	10.954***

*** $p < .001$

參、高雄縣國民小學學校效能之現況分析

學校效能調查問卷共分「校長效能」、「行政效能」、「教師效能」、「學生效能」及「家長效能」等五個層面，以下分別就學校效能整體層面、分層面及各分層面之各題的得分情形加以分析討論。高雄縣國民小學學校效能現況摘要表，如表4-5 所示。高雄縣國民小學學校效能各層面的得分情形：在「校長效能」、「行政效能」、「教師效能」、「學生效能」及「家長效能」等五個層面均大於3 分。就整體層面而言，國小學校效能平均得分為3.6668分；分層面中得分最高為校長效能的3.7078。表示高雄縣國民小學學校效能現況屬於良好程度。

表4-5 高雄縣國民小學學校效能現況分析摘要表

層面名稱	平均數	標準差	題數	每題平均得分
校長效能	22.2473	5.1870	6	3.7078
行政效能	21.8065	4.6060	6	3.6344
教師效能	22.0251	4.2235	6	3.6708
學生效能	21.8548	4.1978	6	3.6424
家長效能	22.0717	4.3387	6	3.6786
整體學校效能	110.0054	19.6997	30	3.6668

經以成對樣本 t 檢定，如表4-6，發現只有二個成對達顯著水準，分別為「校長效能—行政效能」、「校長效能—學生效能」，其餘均未達到顯著差異水準($P<.05$)。顯示國小教育人員所覺知的學校效能，以「校長效能」>「行政效能」、「學生效能」。亦即，高雄縣國民小學學校效能以校長效能最高。

表4-6 高雄縣國民小學學校效能各分層面成對樣本 t 檢定之顯著情形

配對	層面	成對變數差異			t 值
		平均數	標準差	平均數標準誤	
成對 1	校長效能-行政效能	.4409	3.3324	.1411	3.125**
成對 2	校長效能-教師效能	.2222	3.9253	.1662	1.337
成對 3	校長效能-學生效能	.3925	4.4643	.1890	2.077*
成對 4	校長效能-家長效能	.1756	4.3786	.1854	.947
成對 5	行政效能-教師效能	-.2186	2.9512	.1249	-1.750
成對 6	行政效能-學生效能	-.0483	3.3917	.1436	-.337
成對 7	行政效能-家長效能	-.2652	3.4917	.1478	-1.794
成對 8	教師效能-學生效能	.1703	2.8077	.1189	1.432
成對 9	教師效能-家長效能	-.0465	3.1557	.1336	-.349
成對 10	學生效能-家長效能	-.2168	2.8426	.1203	-1.802

** $p<.01$ * $p<.05$

肆、綜合討論

根據上述統計資料，本研究將高雄縣國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能各分層面的現況進行分析，其歸納結果敘述如下：

一、就覺知組織文化類型而言

(一)就整體層面而言：高雄縣國民小學教育人員覺知組織文化類型平均得分為3.3580分，高於五點量表的平均值，表示高雄縣國民小學組織文化類型介於「普通符合」與「相當符合」之間，故目前高雄縣國民小學組織文化類型尚稱良好。

(二)就分層面而言：就各分層面而言，以「支持型文化」的3.6801分表現最高，「創新型文化」次之，而「科層型文化」則為最低。由此可知，高雄縣國民小學教育人員覺知組織文化類型中，以「支持型文化」最令教育人員教所知覺，而「科層型文化」則為最後。

綜上所述，目前高雄縣國民小學組織文化類型尚稱良好。所以研究假設1-1「國小教師覺知不同組織文化類型之整體層面與分層面上有顯著差異」得到支持。

二、就覺知衝突管理策略而言

(一)就整體層面而言：高雄縣國民小學教育人員覺知衝突管理策略平均得分為3.1554分，高於五點量表的平均值，表示高雄縣國民小學衝突管理策略介於「普通符合」與「相當符合」之間，故目前高雄縣國民小學衝突管理策略尚稱良好。

(二)就分層面而言：就各分層面而言，以「合作策略」的3.4211分表現最高，「妥協策略」、「逃避策略」、「順應策略」次之，而「抗爭策略」則為最低。由此可知，高雄縣國民小學教育人員覺知的衝突管理策略中，以「合作策略」最令教育人員所知覺，而「抗爭策略」則為最後。

綜上所述，目前高雄縣國民小學衝突管理策略尚稱良好。所以研究假設1-2「國小教師覺知不同衝突管理策略之整體層面與分層面上有顯著差異」得到支持。

三、就覺知學校效能而言

(一)就整體層面而言：高雄縣國民小學教育人員覺知學校效能平均得分為3.6668分，高於五點量表的平均值，表示高雄縣國民小學學校效能介於「普通符合」與「相當符合」之間，故目前高雄縣國民小學學校效能尚稱良好。

(二)就分層面而言：就各分層面而言，以「校長效能」的3.7078分表現最高，「家長

效能」、「教師效能」、「學生效能」次之，而「行政效能」則為最低。由此可知，高雄縣國民小學教育人員覺知的學校效能中，以「校長效能」最令教育人員所知覺，而「行政效能」則為最後。

綜上所述，目前高雄縣國民小學學校效能尚稱良好。所以研究假設1-3「國小教師覺知不同學校效能之整體層面與分層面上有顯著差異」部份得到支持

第二節 背景變項在組織文化類型、衝突管理策略 及學校效能之差異分析

本節主要在分析不同背景變項（性別、年齡、服務年資、教育程度、擔任職務、學校規模、學校地區、學校歷史）為自變項的高雄縣國民小學在組織文化類型整體及各層面（科層型文化、支持型文化、創新型文化）、衝突管理策略整體及各層面（抗爭策略、合作策略、妥協策略、逃避策略、順應策略）、學校效能整體及各分層面（校長效能、行政效能、教師效能、學生效能、家長效能）為依變項的差異情形，以考驗本研究所提的研究假設。

壹、不同背景變項之國民小學教育人員在組織文化類型上之差異情形

本節分別以t 考驗(t-test)或單因子變異數分析，來比較分析不同背景變項在組織文化類型之整體及各分層面差異情形。若檢定結果達到顯著水準，則進一步進行以Scheffe事後比較法，確定組別間差異的情形。

一、性別與組織文化類型

本研究以「性別」為自變項，用「組織文化類型各分層面」為依變項，進行t考驗，以瞭解不同性別的教育人員在組織文化類型各層面的差異情形，如表4-7所示：

（一）就整體而言：在整個層面上，不同性別的教育人員看法未達顯著差異。

（二）就分層面而言：在「科層型文化」、「創新型文化」二個層面上，不同性別的教育人員看法則未達顯著差異。在「支持型文化」（ $T=4.081$ ， $p<.05$ ）不同性別的教育人員達顯著差異，結果發現「男生組」>「女生組」，「男生組」組顯著高於「女生組」。

表4-7 不同性別國小教育人員在組織覺文化類型知之差異摘要表

層面名稱	性別	樣本數	平均數	標準差	<i>t</i> 值
科層型文化	1.男	243	14.2922	2.6631	2.746
	2.女	315	13.9079	2.7556	
支持型文化	1.男	243	22.5350	4.9449	4.081*
	2.女	315	21.7302	4.7310	
創新型文化	1.男	243	21.0658	4.8071	1.798
	2.女	315	20.5223	4.9538	
整體組織文化類型	1.男	243	61.5103	10.0039	2.875
	2.女	315	59.6730	9.6730	

* $p<.05$

二、年齡與組織文化類型

本研究將教育人員的年齡分為30 歲(含)以下、31-40 歲、41-50 歲、51 歲(含)以上等四組，並以單因子變異數分析來瞭解不同年齡的教育人員對「組織文化類型」知覺的差異，經統計分析由表4-8 所示：

（一）就整體而言：在整個層面上，不同年齡的教育人員看法達顯著差異（ $F=6.422$ ， $p<.001$ ）。進一步以Scheffe事後比較法，結果發現「51 歲(含)以上」>「30 歲(含)以下」、「31-40 歲」及「41-50 歲」，「51 歲(含)以上」組顯著高於「30 歲(含)以下」組、「31-40 歲」及「41-50 歲」。

(二)就分層面而言：就「科層型文化」，不同年齡的教育人員看法均無顯著差異。在「支持型文化」($F=6.416, p<.001$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「51 歲(含)以上」>「30 歲(含)以下」、「51 歲(含)以上」>「31-40 歲」，「51 歲(含)以上」組顯著高於「30 歲(含)以下」組及「31-40 歲」。在「創新型文化」($F=5.215, p<.01$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「51 歲(含)以上」>「30 歲(含)以下」、「51 歲(含)以上」>「31-40 歲」，「51 歲(含)以上」組顯著高於「30 歲(含)以下」組及「31-40 歲」。

根據以上研究結果可知，年齡在「51 歲(含)以上」組之教育人員對整體組織文化類型知覺高於「30 歲(含)以下」組、「31-40 歲」及「41-50 歲」，有年齡越高，組織文化類型知覺越顯著之趨勢。若從組織文化各類型來看，支持型文化、創新型文化在不同年齡組教育人員的差異較顯著，「51 歲(含)以上」組顯著高於「30 歲(含)以下」組及「31-40 歲」。

表4-8 不同年齡之國小教育人員在組織文化類型知覺的單因子變異數分析摘要表

層面名稱	年齡	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
科層型文化	1.30 歲以下	59	14.8475	2.7531	2.050	-
	2.31-40 歲	245	13.8735	2.7469		
	3.41-50 歲	197	14.0964	2.7397		
	4.51 歲以上	57	14.0702	2.4043		
支持型文化	1.30 歲以下	59	21.1525	4.4366	6.416***	4>1 4>2
	2.31-40 歲	245	21.5510	4.3976		
	3.41-50 歲	197	22.3858	4.9860		
	4.51 歲以上	57	24.2632	4.3323		
創新型文化	1.30 歲以下	59	19.8305	4.4418	5.215**	4>1 4>2
	2.31-40 歲	245	20.3279	4.5532		
	3.41-50 歲	197	20.9797	4.9874		
	4.51 歲以上	57	22.8070	4.4898		
整體組織文化類型	1.30 歲以下	59	56.2290	11.6315	6.422***	4>1 4>2 4>3
	2.31-40 歲	245	55.7524	11.6977		
	3.41-50 歲	197	57.4619	12.7131		
	4.51 歲以上	57	61.2041	11.2164		

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

三、服務年資與組織文化類型

本研究將教育人員的服務年資分為5年以下、6-15年、16-25年、26年以上等四組，並以單因子變異數分析來瞭解不同服務年資的教育人員對「組織文化類型」知覺的差異，經統計分析由表4-9 所示：

- (一) 就整體而言：不同服務年資的教育人員看法達顯著差異 ($F=6.364, p<.001$)。進一步以Scheffe事後比較法，結果發現「16-25年」>「6-15年」、「26年以上」>「6-15年」，「16-25年」組顯著高於「6-15年」組；「26年以上」組顯著高於「6-15年」組。
- (二) 就分層面而言：就「科層型文化」層面並無顯著差異。在「支持型文化」($F=6.555, p<.0001$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，發現「16-25年」>「6-15年」、「26年以上」>「6-15年」，「16-25年」組顯著高於「6-15年」組；「26年以上」組顯著高於「6-15年」組。就「創新型文化」($F=4.217, p<.01$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「16-25年」>「6-15年」，「16-25年」組顯著高於「6-15年」組。

表4-9 不同服務年資之國小教育人員在組織文化類型知覺的單因子變異數分析摘要表

層面名稱	服務年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
科層型文化	1.5 年以下	60	14.4833	2.7952	1.567	-
	2.6-15 年	249	13.8675	2.7272		
	3.16-25 年	188	14.2660	2.7251		
	4.26 年以上	61	13.9344	2.5747		
支持型文化	1.5 年以下	60	21.5333	4.5453	6.555***	3>2 4>2
	2.6-15 年	249	21.3173	4.4928		
	3.16-25 年	188	22.7074	4.8984		
	4.26 年以上	61	23.8033	4.2103		
創新型文化	1.5 年以下	60	20.1833	4.4550	4.217**	3>2
	2.6-15 年	249	20.1331	4.5496		
	3.16-25 年	188	21.4202	5.1636		
	4.26 年以上	61	21.8361	4.0750		
整體組織文化類型	1.5 年以下	60	56.1999	11.7955	6.364***	3>2 4>2
	2.6-15 年	249	55.3179	11.7696		
	3.16-25 年	188	58.3936	12.7871		
	4.26 年以上	61	59.5738	10.8600		

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

四、教育程度與組織文化類型

本研究將教育人員的教育程度分為研究所（含四十學分班）、師大、師院及師專、大學（含師資班）等三組，並以單因子變異數分析來瞭解不同教育程度的教育人員對「組織文化類型」知覺的差異，經統計分析由表4-10 所示：

（一）就整體而言：在整個層面上，不同教育程度的教育人員看法未達顯著差異。

（二）就分層面而言：在「科層型文化」、及「創新型文化」二個層面上，不同教育程度的教育人員看法均未達顯著差異。就「支持型文化」（ $F=4.499$ ， $p<.05$ ），進一步以 Scheffe 事後比較法，確定組別間差異的情形，結果發現「研究所〈含四十學分班〉」>「師大、師院及師專」，「研究所〈含四十學分班〉」組顯著高於「師大、師院及師專」。

表4-10 不同教育程度國小教育人員在組織文化類型覺知之差異摘要表

層面名稱	教育程度	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
科層型文化	1.研究所〈含四十學分班〉	212	14.1462	2.8053	1.023	-
	2.師大、師院及師專	222	14.1667	2.6129		
	3. 大學〈含師資班〉	124	13.8211	2.7521		
支持型文化	1.研究所〈含四十學分班〉	212	22.8302	4.2044	4.499*	1>2
	2.師大、師院及師專	222	21.5586	5.0062		
	3. 大學〈含師資班〉	124	21.7398	4.7302		
創新型文化	1.研究所〈含四十學分班〉	212	21.0613	4.6895	1.197	-
	2.師大、師院及師專	222	20.4118	4.7719		
	3. 大學〈含師資班〉	124	20.9268	4.7704		
整體組織文化類型	1.研究所〈含四十學分班〉	212	58.0377	11.6992	2.796	-
	2.師大、師院及師專	222	56.1371	12.3910		
	3. 大學〈含師資班〉	124	56.4877	12.2257		

* $p<.05$

五、擔任職務與組織文化類型

本研究將教育人員的擔任職務分為校長、教師兼主任、教師兼組長、未兼行政之級任教師、未兼行政之科任教師等五組，並以單因子變異數分析來瞭解不同擔任職務的教育人員對「組織文化類型」知覺的差異，經統計分析由表4-11 所示：

（一）就整體而言：不同擔任職務的教育人員看法達顯著差異（ $F=6.108$ ， $p<.001$ ）。

進一步事後比較法，發現「校長」>「未兼行政之級任教師」；「教師兼主任」>「未兼行政之級任教師」，「校長」組顯著高於「未兼行政之級任教師」組；「教師兼主任」組顯著高於「未兼行政之級任教師」組。

(二)就分層面而言：在「科層型文化」，不同教育程度的教育人員看法未達顯著差異。就「支持型文化」($F=7.593, p<.001$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，發現「校長」>「教師兼組長」、「未兼行政之級任教師」、「未兼行政之科任教師」；「教師兼主任」>「未兼行政之級任教師」，「校長」組顯著高於「教師兼組長」組、「未兼行政之級任教師」組及「未兼行政之科任教師」組；「教師兼主任」組顯著高於「未兼行政之級任教師」組。就「創新型文化」($F=4.040, p<.01$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，「校長」組顯著高於「未兼行政之級任教師」組。

表4-11 不同擔任職務之國小教育人員在組織文化類型知覺的單因子變異數分析摘要表

層面名稱	擔任職務	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
科層型文化	1.校長	30	13.2000	2.5107	1.412	-
	2.教師兼主任	97	14.4639	2.6889		
	3.教師兼組長	180	14.1056	2.6835		
	4.未兼行政之級任教師	171	13.8129	2.8264		
	5.未兼行政之科任教師	80	14.4250	2.6085		
支持型文化	1.校長	30	25.1667	3.7973	7.593***	1>3 1>4 1>5 2>4
	2.教師兼主任	97	23.2990	4.7591		
	3.教師兼組長	180	22.1500	4.7325		
	4.未兼行政之級任教師	171	21.0877	4.3139		
	5.未兼行政之科任教師	80	21.4125	4.7646		
創新型文化	1.校長	30	23.1000	4.3019	4.053**	1>4
	2.教師兼主任	97	21.7629	4.9954		
	3.教師兼組長	180	20.6145	4.7749		
	4.未兼行政之級任教師	171	20.0526	4.5982		
	5.未兼行政之科任教師	80	20.5000	4.4919		
整體組織文化類型	1.校長	30	61.4667	10.6099	6.108***	1>4 2>4
	2.教師兼主任	97	59.5258	12.4434		
	3.教師兼組長	180	56.8701	12.1909		
	4.未兼行政之級任教師	171	54.9535	11.7385		
	5.未兼行政之科任教師	80	56.3375	11.8650		

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

六、學校規模與組織文化類型

本研究將教育人員的學校規模分為12班以下、13-24班、25-48班、49班以上等四組，並以單因子變異數分析來瞭解不同學校規模的教育人員對「組織文化類型」知覺的差異，經統計分析由表4-12 所示：

（一）就整體而言：在整個層面上，不同學校規模的教育人員看法並無顯著差異。

（二）就分層面而言：就「科層型文化」，不同學校規模的教育人員看法並無顯著差異。

在「支持型文化」（ $F=2.926$ ， $p<.05$ ），F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「12班以下」>「13-24班」，「12班以下」組顯著高於「13-24班」組。在「創新型文化」（ $F=2.986$ ， $p<.05$ ），F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「12班以下」>「25-48班」，「12班以下」組顯著高於「25-48班」組。

表4-12 不同學校規模之國小教育人員在組織文化類型知覺上單因子變異數分析摘要表

層面名稱	學校規模	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
科層型文化	1.12 班以下	119	14.1176	3.0397	.444	-
	2. 13-24 班	123	14.3659	2.5956		
	3. 25-48 班	234	13.9017	2.7128		
	4.49 班以上	82	14.0732	2.7199		
支持型文化	1.12 班以下	119	22.9748	4.6876	2.926*	1>2
	2. 13-24 班	123	21.2114	5.2311		
	3. 25-48 班	234	22.0342	4.6848		
	4.49 班以上	82	22.0806	3.4391		
創新型文化	1.12 班以下	119	21.8235	4.5035	2.986*	1>3
	2. 13-24 班	123	20.5854	5.3514		
	3. 25-48 班	234	20.2436	4.7009		
	4.49 班以上	82	20.9506	4.7483		
整體組織文化類型	1.12 班以下	119	58.9159	12.2308	2.520	-
	2. 13-24 班	123	56.1627	13.1781		
	3. 25-48 班	234	56.1795	12.0983		
	4.49 班以上	82	57.1044	10.9073		

* $p<.05$

七、學校地區與組織文化類型

本研究將教育人員的學校地區分為鳳山市、一般地區、偏遠地區（含特偏地區）等三組，並以單因子變異數分析來瞭解不同學校地區的教育人員對「組織文化類型」知覺的差異，經統計分析由表4-13 所示：

（一）就整體而言

在整個層面上，不同學校地區的教育人員看法並無顯著差異。

（二）就分層面而言

就「科層型文化」、「支持型文化」、「創新型文化」三個分層面上，均無顯著差異。

表4-13 不同學校地區之國小教育人員在組織文化類型知覺上單因子變異數分析摘要表

層面名稱	學校地區	樣本數	平均數	標準差	<i>F</i> 值
科層型文化	1.鳳山市	106	14.0283	2.7096	1.390
	2.一般地區	345	13.9710	2.6674	
	3.偏遠地區	107	14.5000	2.8660	
支持型文化	1.鳳山市	106	21.3113	4.1937	2.035
	2.一般地區	345	22.1768	4.6906	
	3.偏遠地區	107	22.5472	4.3125	
創新型文化	1.鳳山市	106	20.1981	4.3761	1.799
	2.一般地區	345	20.7500	4.9270	
	3.偏遠地區	107	21.4245	4.4270	
整體組織文化類型	1.鳳山市	106	55.5377	11.2794	2.598
	2.一般地區	345	56.8978	12.2850	
	3.偏遠地區	107	58.4717	11.6055	

八、學校歷史與組織文化類型

本研究將教育人員的學校地區分為10年以下、11-20年、21-30、30以上等四組，並以單因子變異數分析來瞭解不同學校歷史的教育人員對「組織文化類型」知覺的差異，經統計分析由表4-14 所示：

（一）就整體而言：在整個層面上，不同學校歷史的教育人員看法達顯著差異（ $F=6.605$ ， $p<.001$ ）。進一步以Scheffe事後比較法，結果發現「11-20年」>「10以下年」、「11-20

年」>「21-30年」、「30年以上」>「21-30年」，「11-20年」組顯著高於「10以下年」組；「11-20年」組顯著高於「21-30年」組；「30年以上」組顯著高於「21-30年」組。

(二)就分層面而言：就「科層型文化」分層面，不同學校歷史的教育人員看法並無顯著差異。在「支持型文化」($F=6.563$, $p<.001$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「11-20年」>「21-30年」、「30年以上」>「21-30年」，「11-20年」組顯著高於「21-30年」組；「30年以上」組顯著高於「21-30年」組。在「創新型文化」分層面($F=8.209$, $p<.001$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「11-20年」>「10以下年」、「11-20年」>「21-30年」、「30年以上」>「21-30年」，「11-20年」組顯著高於「10以下年」組；「11-20年」組顯著高於「21-30年」組；「30年以上」組顯著高於「21-30年」組。

表4-14 不同學校歷史之國小教育人員在組織文化類型知覺上單因子變異數分析摘要表

層面名稱	學校歷史	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
科層型文化	1.10 年以下	57	14.0351	2.5068	.712	-
	2. 11-20 年	105	14.1619	2.8322		
	3. 21-30 年	10	15.4000	3.1693		
	4.30 年以上	386	14.0233	2.7087		
支持型文化	1.10 年以下	57	20.6140	4.4910	6.563***	2>3 4>3
	2. 11-20 年	105	22.4381	3.9732		
	3. 21-30 年	10	17.0000	5.2915		
	4.30 年以上	386	22.0806	4.7677		
創新型文化	1.10 年以下	57	19.3158	4.5479	8.139***	2>1 2>3 4>3
	2. 11-20 年	105	21.8095	4.4204		
	3. 21-30 年	10	15.3000	3.3015		
	4.30 年以上	386	20.8286	4.7633		
整體組織文化類型	1.10 年以下	57	53.9649	11.4638	6.605***	2>1 2>3 4>3
	2. 11-20 年	105	58.4095	11.2258		
	3. 21-30 年	10	47.7000	11.7623		
	4.30 年以上	386	56.9325	12.2397		

*** $p<.001$

本研究將不同背景變項的國小教育人員在組織文化類型上的差異情形進行比較分析，其結果歸納如表 4-15 所示：

表4-15 不同背景變項之國小教育人員在組織文化類型各層面差異綜合分析摘要表

組織文化類型 背景變項		科層型 文化	支持型 文化	創新型 文化	整體層面
性別	1.男	-	1>2	-	-
	2.女				
年齡	1.30 歲以下	-	4>1	4>1	4>1
	2.31-40 歲				4>2
	3.41-50 歲				4>3
	4.51 歲以上				
服務年資	1.5 年以下	-	3>2	3>2	3>2
	2.6-15 年				4>2
	3.16-25 年				
	4.26 年以上				
教育程度	1.研究所〈含四十學分班〉	-	1>2	-	-
	2.師大、師院及師專				
	3. 大學〈含師資班〉				
擔任職務	1.校長	-	1>3	1>4	1>4
	2.教師兼主任		1>4		
	3.教師兼組長		1>5		
	4.未兼行政之級任教師		2>4		2>4
	5.未兼行政之科任教師				
學校規模	1.12 班以下	-	1>2	1>3	-
	2.13-24 班				
	3.25-48 班				
	4.49 班以上				
學校地區	1.鳳山市	-	-	-	-
	2.一般地區				
	3.偏遠地區				
學校歷史	1.10 年以下	-	2>3	2>1	2>1
	2. 11-20 年				
	3. 21-30 年				2>3
	4.30 年以上				4>3

貳、不同背景變項之國民小學教育人員在衝突管理策略上之差異情形

本節分別以 t 考驗(t-test)或單因子變異數分析，來比較分析不同背景變項如：性別、年齡、服務年資、教育程度、擔任職務、學校規模、學校地區和學校歷史等在衝突管理

策略之整體及各分層面差異情形。若檢定結果達到顯著水準，再以薛費法(Scheffe method)做多重比較，確定組別間差異的情形。

一、性別與衝突管理策略

本研究以「性別」為自變項，用「衝突管理策略各分層面」為依變項，進行t考驗，以瞭解不同性別的教育人員在衝突管理各層面的差異情形，如表4-16所示，茲將統計分析與驗證假設陳述如下：

- (一) 就整體而言：在整個層面上，不同性別的教育人員看法未達顯著差異。
- (二) 就分層面而言：在「抗爭策略」、「合作策略」、「妥協策略」、「逃避策略」、「順應策略」五個層面上，不同性別的教育人員看法均未達顯著差異。

表4-16 不同性別國小教育人員在衝突管理策略覺知之差異摘要表

層面名稱	性別	樣本數	平均數	標準差	t 值
抗爭策略	1.男	234	14.0082	3.5008	.1470
	2.女	315	13.5778	3.3371	
合作策略	1.男	234	17.4074	3.7431	.1623
	2.女	315	16.8730	3.9972	
妥協策略	1.男	234	17.4280	3.7787	2.299
	2.女	315	16.6698	3.9671	
逃避策略	1.男	234	13.0453	2.6539	2.018
	2.女	315	12.5460	2.8742	
順應策略	1.男	234	15.3045	3.6643	2.665
	2.女	315	14.5016	3.3437	
衝突管理 整體層面	1.男	234	80.6379	11.9614	2.966
	2.女	315	77.5365	12.6038	

二、年齡與衝突管理策略

本研究將教育人員的年齡分為30 歲(含)以下、31-40 歲、41-50 歲、51 歲(含)以上等四組，並以單因子變異數分析來瞭解不同年齡的教育人員對「衝突管理策略」知覺的差異，經統計分析由表4-17 所示：

- (一) 就整體而言：不同年齡的教育人員看法未達顯著差異。

(二)就分層面而言：就「抗爭策略」、「妥協策略」、「逃避策略」、「順應策略」四個層面上，不同年齡的教育人員看法均未達顯著差異。在「合作策略」($F=3.926$, $p<.01$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「51歲以上」>「30歲以下」、「51歲以上」>「31-40歲」，「51歲以上」組顯著高於「30歲以下」組；「51歲以上」組顯著高於「31-40歲」組。

表4-17 不同年齡之國小教育人員在衝突管理策略知覺上的單因子變異數分析摘要表

層面名稱	年齡	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
抗爭策略	1.30 歲以下	59	13.8644	4.0063	.918	-
	2.31-40 歲	245	13.9265	3.0986		
	3.41-50 歲	197	13.7259	3.4502		
	4.51 歲以上	57	13.1053	3.8945		
合作策略	1.30 歲以下	59	16.3898	4.0173	3.926**	4>1 4>2
	2.31-40 歲	245	16.8449	3.6732		
	3.41-50 歲	197	17.2132	4.1472		
	4.51 歲以上	57	18.5965	3.4634		
妥協策略	1.30 歲以下	59	16.2712	4.1014	2.124	-
	2.31-40 歲	245	16.9143	3.5811		
	3.41-50 歲	197	17.0203	4.1954		
	4.51 歲以上	57	18.0526	3.8379		
逃避策略	1.30 歲以下	59	16.0678	3.8857	1.085	-
	2.31-40 歲	245	16.0653	3.0548		
	3.41-50 歲	197	16.0964	3.5822		
	4.51 歲以上	57	16.9298	3.4634		
順應策略	1.30 歲以下	59	14.8644	3.5059	.089	-
	2.31-40 歲	245	14.7673	3.3765		
	3.41-50 歲	197	14.9340	3.6014		
	4.51 歲以上	57	14.9123	3.7998		
衝突管理 整體層面	1.30 歲以下	59	77.4576	13.7281	1.244	-
	2.31-40 歲	245	78.5184	11.4547		
	3.41-50 歲	197	78.9898	13.2426		
	4.51 歲以上	57	81.5965	11.9012		

** $p<.01$

三、服務年資與衝突管理

本研究將教育人員的服務年資分為5 年以下、6-15 年、16-25 年、26 年以上等四組，並以單因子變異數分析來瞭解不同服務年資的教育人員對「衝突管理」知覺的差異，經統計分析由表4-18 所示：

(一)就整體而言：在整個層面上，不同服務年資的教育人員看法未達顯著差異。

(二) 就分層面而言：就「合作策略」層面 ($F=4.101$, $p<.01$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「26年以上」>「16-25年」，「26年以上」組顯著高於「16-25年」組。其於「抗爭策略」、「妥協策略」、「逃避策略」、「順應策略」等四層面並無顯著差異。

表4-18 不同服務年資之國小教育人員在衝突管理策略知覺單因子變異數分析摘要表

層面名稱	服務年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
抗爭策略	1.5 年以下	60	13.7833	4.0467	1.215	-
	2.6-15 年	249	13.8554	3.0696		
	3.16-25 年	188	13.8936	3.5434		
	4.26 年以上	61	12.9836	3.6400		
合作策略	1.5 年以下	60	16.9167	4.0934	4.101**	4>2
	2.6-15 年	249	16.5502	3.8780		
	3.16-25 年	188	17.5691	3.9544		
	4.26 年以上	61	18.1311	3.2170		
妥協策略	1.5 年以下	60	16.5667	4.2600	2.313	-
	2.6-15 年	249	16.6225	3.7709		
	3.16-25 年	188	17.5000	4.0498		
	4.26 年以上	61	17.4262	3.4325		
逃避策略	1.5 年以下	60	16.0833	3.3964	.689	-
	2.6-15 年	249	16.0080	3.2689		
	3.16-25 年	188	16.4521	3.6171		
	4.26 年以上	61	16.0000	3.0984		
順應策略	1.5 年以下	60	14.9000	3.3964	1.857	-
	2.6-15 年	249	14.5984	3.2689		
	3.16-25 年	188	15.3138	3.6171		
	4.26 年以上	61	14.4098	3.0984		
衝突管理 整體層面	1.5 年以下	60	78.2500	12.7673	2.294	-
	2.6-15 年	249	77.6345	12.1413		
	3.16-25 年	188	80.7287	13.1997		
	4.26 年以上	61	78.9508	10.0124		

** $p<.01$

四、教育程度與衝突管理策略

本研究將教育人員的教育程度分為研究所（含四十學分班）、師大、師院及師專、大學（含師資班）等三組，並以單因子變異數分析來瞭解不同教育程度的教育人員對「衝突管理策略」知覺的差異，經統計分析由表4-19 所示：

(一) 就整體而言：在整個層面上，不同教育程度的教育人員看法未達顯著差異。

(二) 就分層面而言：就「抗爭策略」、「合作策略」、「妥協策略」、「逃避策略」、「順應策略」五個層面上，不同教育程度的教育人員看法均未達顯著差異。

表4-19不同教育程度之國小教育人員在衝突管理策略知覺單因子變異數分析摘要表

層面名稱	教育程度	樣本數	平均數	標準差	F 值
抗爭策略	1.研究所〈含四十學分班〉	212	13.8113	3.5389	.101
	2.師大、師院及師專	222	13.7883	3.3316	
	3. 大學〈含師資班〉	124	13.6452	3.3621	
合作策略	1.研究所〈含四十學分班〉	212	17.5849	3.5342	2.603
	2.師大、師院及師專	222	16.8108	3.9808	
	3. 大學〈含師資班〉	124	16.8145	4.2586	
妥協策略	1.研究所〈含四十學分班〉	212	17.3726	3.4184	1.575
	2.師大、師院及師專	222	16.7477	4.1324	
	3. 大學〈含師資班〉	124	16.8145	4.2184	
逃避策略	1.研究所〈含四十學分班〉	212	16.2689	3.0084	.192
	2.師大、師院及師專	222	16.1351	3.7980	
	3. 大學〈含師資班〉	124	16.0403	3.2194	
順應策略	1.研究所〈含四十學分班〉	212	15.0472	3.5489	.571
	2.師大、師院及師專	222	14.7703	3.5932	
	3. 大學〈含師資班〉	124	14.6613	3.2806	
衝突管理策略整體層面	1.研究所〈含四十學分班〉	212	80.0849	10.9060	1.615
	2.師大、師院及師專	222	78.2523	13.6046	
	3. 大學〈含師資班〉	124	77.9758	12.5351	

五、擔任職務與衝突管理策略

本研究將教育人員的擔任職務分為校長、教師兼主任、教師兼組長、未兼行政之級任教師、未兼行政之科任教師等五組，並以單因子變異數分析來瞭解不同擔任職務的教育人員對「衝突管理策略」知覺的差異，經統計分析由表4-20 所示：

(一) 就整體而言：在整個層面上，不同擔任職務的教育人員在「衝突管理策略」整體看法未達顯著差異。

(二) 就分層面而言：在「逃避策略」、「順應策略」二個層面上，不同教育程度的教育人員看法均未達顯著差異。就「抗爭策略」($F=3.542$, $p<.01$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「教師兼組長」>「校長」、「未兼行政之科任教師」>「校長」，「教師兼組長」組顯著高於「校長」組、「未兼行政之科任教師」組顯著高

於「校長」組。就「合作策略」($F=4.884, p<.01$)、「妥協策略」($F=4.191, p<.01$)， F 檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「校長」>「未兼行政之級任教師」，「校長」組顯著高於「未兼行政之級任教師」組。

表4-20 不同擔任職務之國小教育人員在衝突管理策略知覺單因子變異數分析摘要表

層面 名稱	擔任職務	樣本 數	平均數	標準差	F 值	事後 比較
抗爭 策略	1.校長	30	11.8667	3.5693	3.542**	3>1 5>1
	2.教師兼主任	97	13.5052	3.5388		
	3.教師兼組長	180	14.0944	3.3521		
	4.未兼行政之級任教師	171	13.6374	3.2716		
	5.未兼行政之科任教師	80	14.3250	3.4191		
合作 策略	1.校長	30	19.1000	3.7724	4.884**	1>4
	2.教師兼主任	97	17.7010	3.8356		
	3.教師兼組長	180	17.3556	3.7634		
	4.未兼行政之級任教師	171	16.2749	3.8072		
	5.未兼行政之科任教師	80	16.8500	4.1096		
妥協 策略	1.校長	30	18.6667	3.1876	4.191**	1>4
	2.教師兼主任	97	17.6598	3.5965		
	3.教師兼組長	180	17.1778	4.0294		
	4.未兼行政之級任教師	171	16.1696	3.7449		
	5.未兼行政之科任教師	80	16.9500	4.2094		
逃避 策略	1.校長	30	15.6667	3.2199	1.697	-
	2.教師兼主任	97	16.7216	3.1515		
	3.教師兼組長	180	16.4167	3.4266		
	4.未兼行政之級任教師	171	15.8246	3.4596		
	5.未兼行政之科任教師	80	15.8375	3.3919		
順應 策略	1.校長	30	13.8333	4.0007	2.349	-
	2.教師兼主任	97	15.6495	3.7166		
	3.教師兼組長	180	14.9278	3.3209		
	4.未兼行政之級任教師	171	14.7135	3.6096		
	5.未兼行政之科任教師	80	14.3875	3.0914		
衝突管 理整體 層面	1.校長	30	79.1333	11.4040	2.713	-
	2.教師兼主任	97	81.2371	12.0708		
	3.教師兼組長	180	79.9722	12.3181		
	4.未兼行政之級任教師	171	76.6199	12.4400		
	5.未兼行政之科任教師	80	78.3500	12.8004		

** $p<.01$

六、學校規模與衝突管理策略

本研究將教育人員的學校規模分為12班以下、13-24班、25-48班、49班以上等四組，並以單因子變異數分析來瞭解不同學校規模的教育人員對「衝突管理策略」知覺的差

異，經統計分析由表4-21 所示：

（一）在整個層面上，不同學校規模的教育人員在「衝突管理策略」看法未達顯著差異。

（二）就分層面而言：在「合作策略」、「妥協策略」、「逃避策略」與「順應策略」四個層面上，不同學校規模的教育人員看法並無顯著差異。就「抗爭策略」($F=4.852, p<.01$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「49班以上」>「12班以下」，「49班以上」組顯著高於「12班以下」組。

表4-21 不同學校規模之國小教育人員在衝突管理策略知覺的單因子變異數分析摘要表

層面名稱	學校規模	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
抗爭策略	1.12 班以下	119	12.8151	3.6799	4.852**	4>1
	2. 13-24 班	123	14.0569	3.2170		
	3. 25-48 班	234	13.8291	3.3258		
	4.49 班以上	82	14.5244	3.3044		
合作策略	1.12 班以下	119	17.5966	3.8627	1.071	-
	2. 13-24 班	123	16.7073	4.3734		
	3. 25-48 班	234	17.0598	3.9423		
	4.49 班以上	82	17.1220	2.9033		
妥協策略	1.12 班以下	119	17.1849	3.8245	.356	-
	2. 13-24 班	123	16.7480	4.6281		
	3. 25-48 班	234	16.9573	3.8976		
	4.49 班以上	82	17.2317	2.6773		
逃避策略	1.12 班以下	119	16.2353	3.3133	.161	-
	2. 13-24 班	123	16.0407	4.0416		
	3. 25-48 班	234	16.2436	3.2619		
	4.49 班以上	82	16.0244	2.7306		
順應策略	1.12 班以下	119	15.3697	3.5388	1.258	-
	2. 13-24 班	123	14.5285	3.9053		
	3. 25-48 班	234	14.7821	3.3825		
	4.49 班以上	82	14.7805	3.1389		
衝突管理策略整體層面	1.12 班以下	119	15.3697	12.0082	.310	-
	2. 13-24 班	123	14.5285	14.7424		
	3. 25-48 班	234	14.7821	12.2898		
	4.49 班以上	82	14.7805	9.2681		

** $p<.01$

七、學校地區與衝突管理策略

本研究將教育人員的學校地區分為鳳山市、一般地區、偏遠地區（含特偏地區）等三組，並以單因子變異數分析來瞭解不同學校地區的教育人員對「衝突管理策略」知覺的差異，經統計分析由表4-22 所示：

（一）就整體而言：在整個層面上，不同學校地區的教育人員看法未達顯著差異。

（二）就分層面而言：就「抗爭策略」、「合作策略」、「妥協策略」、「逃避策略」與「順應策略」五個分層面均無顯著差異。

表4-22 不同學校地區之國小教育人員在衝突管理策略知覺的單因子變異數分析摘要表

層面名稱	學校地區	樣本數	平均數	標準差	F 值
抗爭策略	1.鳳山市	106	14.1604	3.2664	1.577
	2.一般地區	345	13.7775	3.3595	
	3.偏遠地區	107	13.3302	3.7000	
合作策略	1.鳳山市	106	16.3396	3.4994	2.779
	2.一般地區	345	17.2168	3.9843	
	3.偏遠地區	107	17.5094	3.9042	
妥協策略	1.鳳山市	106	16.5566	3.4994	.949
	2.一般地區	345	17.1503	3.9843	
	3.偏遠地區	107	16.9528	3.9042	
逃避策略	1.鳳山市	106	16.1132	3.1572	.017
	2.一般地區	345	16.1821	3.4864	
	3.偏遠地區	107	16.1604	3.2896	
順應策略	1.鳳山市	106	15.0094	3.4901	1.636
	2.一般地區	345	14.6561	3.4203	
	3.偏遠地區	107	15.3302	3.7714	
衝突管理策略整體層面	1.鳳山市	106	78.1792	11.1062	.236
	2.一般地區	345	78.9827	12.8087	
	3.偏遠地區	107	79.2830	12.4202	

八、學校歷史與衝突管理策略

本研究將教育人員的學校地區分為10年以下、11-20年、21-30、30以上等四組，並以單因子變異數分析來瞭解不同學校歷史的教育人員對「衝突管理策略」知覺的差異，經統計分析由表4-23 所示：

（一）就整體而言：在整個層面上，不同學校歷史的教育人員看法未達顯著差異。

(二)就分層面而言：就「抗爭策略」、「逃避策略」與「順應策略」三個分層面，不同學校歷史的教育人員看法並無顯著差異。在「合作策略」($F=4.706, p<.01$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「10年以下」、「11-20年」、「30年以上」>「21-30年」，「10年以下」組、「11-20年」組及「30年以上」組顯著高於「21-30年」組。在「妥協策略」分層面($F=3.698, p<.01$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「11-20年」、「30年以上」>「21-30年」，「11-20年」組及「30年以上」組顯著高於「21-30年」組。

表4-23 不同學校歷史之國小教育人員在衝突管理策略知覺上單因子變異數分析表

層面名稱	學校歷史	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
抗爭策略	1.10 年以下	57	14.1930	2.8186	.844	-
	2. 11-20 年	105	13.9714	3.7067		
	3. 21-30 年	10	14.6000	1.6465		
	4.30 年以上	386	13.6244	3.4417		
合作策略	1.10 年以下	57	16.9298	3.4582	4.706**	1>3
	2. 11-20 年	105	16.8571	3.5394		2>3
	3. 21-30 年	10	12.8000	4.2374		4>3
	4.30 年以上	386	17.3109	3.9814		
妥協策略	1.10 年以下	57	16.7895	3.5291	3.698*	2>3
	2. 11-20 年	105	17.3238	3.1607		4>3
	3. 21-30 年	10	13.1000	3.5418		
	4.30 年以上	386	17.0440	4.0963		
逃避策略	1.10 年以下	57	15.6842	3.4078	1.978	-
	2. 11-20 年	105	16.1238	3.3532		
	3. 21-30 年	10	14.0000	3.9441		
	4.30 年以上	386	16.3031	3.3612		
順應策略	1.10 年以下	57	13.8772	3.2186	2.874	-
	2. 11-20 年	105	14.8000	3.4624		
	3. 21-30 年	10	13.0000	3.9158		
	4.30 年以上	386	15.0570	3.5231		
衝突管理策略整體層面	1.10 年以下	57	77.4737	11.4285	3.270	-
	2. 11-20 年	105	79.0762	12.2299		
	3. 21-30 年	10	67.5000	13.7133		
	4.30 年以上	386	79.3394	12.4597		

** $p<.01$ * $p<.05$

本研究將不同背景變項的國小教育人員在衝突管理策略上的差異情形進行比較分析，其結果歸納如表4-24所示：

表4-24 不同背景變項之國小教育人員在衝突管理策略各層面差異綜合分析摘要表

衝突管理 背景變項		抗爭 策略	合作 策略	妥協 策略	逃避 策略	順應 策略	整體 層面
性別	1.男	-	-	-	-	-	-
	2.女						
年齡	1.30 歲以下	-	4>1	-	-	-	-
	2.31-40 歲						
	3.41-50 歲						
	4.51 歲以上						
服務 年資	1.5 年以下	-	4>2	-	-	-	-
	2.6-15 年						
	3.16-25 年						
	4.26 年以上						
教育 程度	1.研究所〈含四十學分班〉	-	-	-	-	-	-
	2.師大、師院及師專						
	3. 大學〈含師資班〉						
擔任 職務	1.校長	3>1 5>1	1>4	1>4	-	-	-
	2.教師兼主任						
	3.教師兼組長						
	4.未兼行政之級任教師						
	5.未兼行政之科任教師						
學校 規模	1.12 班以下	4>1	-	-	-	-	-
	2.13-24 班						
	3.25-48 班						
	4.49 班以上						
學校 地區	1.鳳山市	-	-	-	-	-	-
	2.一般地區						
	3.偏遠地區						
學校歷史	1.10 年以下	-	1>3 2>3 4>3	2>3 4>3	-	-	-
	2. 11-20 年						
	3. 21-30 年						
	4.30 年以上						

參、不同背景變項之國民小學教育人員在學校效能上之差異情形

本節分別以t 考驗(t-test)或單因子變異數分析，來比較分析不同背景變項如：性別、年齡、服務年資、教育程度、擔任職務、學校規模、學校地區和學校歷史等在學校效能之整體及各分層面差異情形。若檢定結果達到顯著水準，再以薛費法(Scheffe method)做

多重比較，確定組別間差異的情形。

一、性別與學校效能

本研究以「性別」為自變項，用「學校效能各分層面」為依變項，進行t考驗，以瞭解不同性別的教育人員在學校效能各層面的差異情形，如表4-25所示，茲將統計分析與驗證假設陳述如下：

（一）就整體而言：在整個層面上，不同性別的教育人員看法未達顯著差異。

（二）就分層面而言：在「校長效能」、「行政效能」、「教師效能」、「學生效能」、「家長效能」五個層面上，不同性別的教育人員看法均未達顯著差異。

表4-25 不同性別國小教育人員在學校效能覺知之差異摘要表

層面名稱	性別	樣本數	平均數	標準差	t 值
校長效能	1.男	243	22.5185	4.8790	1.085
	2.女	315	22.0381	5.4110	
行政效能	1.男	243	22.3374	4.7099	2.402
	2.女	315	21.3968	4.4890	
教師效能	1.男	243	22.2593	4.3592	1.151
	2.女	315	21.8444	4.1136	
學生效能	1.男	243	22.2593	4.4251	1.288
	2.女	315	21.6540	4.0093	
家長效能	1.男	243	22.2551	4.4731	.877
	2.女	315	21.9302	4.2338	
學校效能	1.男	243	111.4846	20.2212	1.561
整體層面	2.女	315	108.8635	19.2423	

二、年齡與學校效能

本研究將教育人員的年齡分為30 歲(含)以下、31-40 歲、41-50 歲、51 歲(含)以上等四組，並以單因子變異數分析來瞭解不同年齡的教育人員對「學校效能」知覺的差異，經統計分析由表4-26 所示：

（一）就整體而言

在整體學校效能層面上，不同年齡的教育人員看法達顯著差異（ $F=8.181$ ， $p<.001$ ），F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「51歲以上」>「30歲以下」、「51歲以上」>「31-40歲」、「51歲以上」>「41-50歲」，「51歲以上」組顯著高於「30歲以下」組；「51歲以上」組顯著高於「31-40歲」組；「51歲以上」組顯著高於「41-50歲」組。

（二）就分層面而言

就「校長效能」層面（ $F=4.261$ ， $p<.01$ ）、「教師效能」層面（ $F=5.380$ ， $p<.01$ ）、「學生效能」（ $F=6.756$ ， $p<.001$ ）、「家長效能」（ $F=7.569$ ， $p<.001$ ），F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「51歲以上」>「30歲以下」、「51歲以上」>「31-40歲」，「51歲以上」組顯著高於「30歲以下」組；「51歲以上」組顯著高於「31-40歲」組。

就「行政效能」層面（ $F=8.204$ ， $p<.001$ ），F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「51歲以上」>「30歲以下」、「51歲以上」>「31-40歲」、「51歲以上」>「41-50歲」，「51歲以上」組顯著高於「30歲以下」組；「51歲以上」組顯著高於「31-40歲」組；「51歲以上」組顯著高於「41-50歲」組。

根據以上研究結果可知，年齡在「51歲(含)以上」組之教育人員對整體學校效能知覺高於「30歲(含)以下」組、「31-40歲」及「41-50歲」，有年齡越高，學校效能知覺月顯著之趨勢。若從學校效能各類型來看，校長效能、行政效能、教師效能、學生效能、家長效能在不同年齡組教育人員的差異較顯著，「51歲(含)以上」組顯著高於「30歲(含)以下」組及「31-40歲」。

表4-26 不同年齡之國小教育人員在學校效能知覺上的單因子變異數分析摘要表

層面名稱	年齡	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
校長效能	1.30 歲以下	59	21.3390	4.3375	4.261**	4>1、2
	2.31-40 歲	245	21.7469	4.9985		
	3.41-50 歲	197	22.5939	5.5877		
	4.51 歲以上	57	24.1404	4.8933		
行政效能	1.30 歲以下	59	20.5593	4.6545	8.204***	4>1、2、3
	2.31-40 歲	245	21.2898	4.3610		
	3.41-50 歲	197	22.1320	4.8279		
	4.51 歲以上	57	24.1930	3.8934		
教師效能	1.30 歲以下	59	21.6441	3.9250	5.380**	4>1、2
	2.31-40 歲	245	21.4857	4.0302		
	3.41-50 歲	197	22.2843	4.4630		
	4.51 歲以上	57	23.8421	3.9946		
學生效能	1.30 歲以下	59	20.6441	4.2049	6.756***	4>1、2
	2.31-40 歲	245	21.4571	4.1423		
	3.41-50 歲	197	22.1675	4.2985		
	4.51 歲以上	57	23.7368	3.3675		
家長效能	1.30 歲以下	59	20.9153	4.5912	7.569***	4>1、2
	2.31-40 歲	245	21.5673	3.9319		
	3.41-50 歲	197	22.4467	4.6799		
	4.51 歲以上	57	24.1404	3.7438		
學校效能 整體層面	1.30 歲以下	59	105.1017	18.3488	8.181***	4>1、2、3
	2.31-40 歲	245	107.5469	18.4220		
	3.41-50 歲	197	111.6244	21.2850		
	4.51 歲以上	57	120.0526	16.8273		

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

三、服務年資與學校效能

本研究將教育人員的服務年資分為5 年以下、6-15 年、16-25 年、26 年以上等四組，並以單因子變異數分析來瞭解不同服務年資的教育人員對「學校效能」知覺的差異，經統計分析由表4-27 所示：

(一)就整體而言：在整個層面上，不同服務年資的教育人員看法達顯著差異($F=6.044$ ， $p<.001$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「16-25年」>「6-15年」、
「26年以上」>「6-15年」，「16-25年」組顯著高於「6-15年」組；「26年以上」組顯著高於「6-15年」組。

(二)就分層面而言：就「校長效能」($F=2.911$ ， $p<.05$)，F檢定達顯著差異，進一

步經事後比較，結果未達顯著差異。就「行政效能」（ $F=6.009$ ， $p<.001$ ），F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「16-25年」>「6-15年」、「26年以上」>「6-15年」，「16-25年」組顯著高於「6-15年」組；「26年以上」組顯著高於「6-15年」組。就「教師效能」（ $F=4.548$ ， $p<.01$ ）、「學生效能」（ $F=6.351$ ， $p<.001$ ）、「家長效能」（ $F=4.569$ ， $p<.01$ ）三個層面上，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「16-25年」>「6-15年」，「16-25年」組顯著高於「6-15年」組。

表4-27 不同服務年資之國小教育人員在學校效能知覺上的單因子變異數分析摘要表

層面名稱	服務年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
校長效能	1.5 年以下	60	22.0167	4.3472	2.911*	n.s.
	2.6-15 年	249	21.6305	5.1203		
	3.16-25 年	188	22.7500	5.4856		
	4.26 年以上	61	23.4426	5.0151		
行政效能	1.5 年以下	60	21.3000	4.7347	6.009***	3>2 4>2
	2.6-15 年	249	21.0683	4.4612		
	3.16-25 年	188	22.4468	4.8355		
	4.26 年以上	61	23.3443	3.6828		
教師效能	1.5 年以下	60	21.7333	4.0248	4.548**	3>2
	2.6-15 年	249	21.3775	4.0234		
	3.16-25 年	188	22.7074	4.5650		
	4.26 年以上	61	22.8525	3.7186		
學生效能	1.5 年以下	60	21.0000	4.2903	6.351***	3>2
	2.6-15 年	249	21.2129	4.1386		
	3.16-25 年	188	22.6702	4.3592		
	4.26 年以上	61	22.8033	3.1666		
家長效能	1.5 年以下	60	21.2667	4.4029	4.569**	3>2
	2.6-15 年	249	21.5261	3.9960		
	3.16-25 年	188	22.7394	4.7730		
	4.26 年以上	61	23.0328	3.8034		
學校效能 整體層面	1.5 年以下	60	107.3167	18.7495	6.044***	3>2 4>2
	2.6-15 年	249	106.8153	18.5702		
	3.16-25 年	188	113.3138	21.5970		
	4.26 年以上	61	115.4754	16.2384		

*** $p<.001$ ** $p<.01$ * $p<.05$

四、教育程度與學校效能

本研究將教育人員的教育程度分為研究所（含四十學分班）、師大、師院及師專、大學（含師資班）等三組，並以單因子變異數分析來瞭解不同教育程度的教育人員對「學

校效能」知覺的差異，經統計分析由表4-28 所示：

（一）就整體而言：在整個層面上，不同教育程度的教育人員看法未達顯著差異。

（二）就分層面而言：就「校長效能」、「行政效能」、「教師效能」、「學生效能」

四個層面上，不同教育程度的教育人員看法均未達顯著差異。

在「家長效能」（ $F=3.514$ ， $p<.05$ ），F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「研究所〈含四十學分班〉」>「師大、師院及師專」，「研究所〈含四十學分班〉」組顯著高於「師大、師院及師專」組。

表4-28 不同教育程度國小教育人員在學校效能覺知上的單因子變異數分析摘要表

層面名稱	教育程度	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
校長效能	1.研究所〈含四十學分班〉	212	22.4623	4.8634	.447	-
	2.師大、師院及師專	222	22.0000	5.4032		
	3. 大學〈含師資班〉	124	22.3226	5.3489		
行政效能	1.研究所〈含四十學分班〉	212	22.2075	4.2721	1.310	-
	2.師大、師院及師專	222	21.5315	4.8699		
	3. 大學〈含師資班〉	124	21.6129	4.6586		
教師效能	1.研究所〈含四十學分班〉	212	22.2217	4.1229	.386	-
	2.師大、師院及師專	222	21.8739	4.3368		
	3. 大學〈含師資班〉	124	21.9597	4.2088		
學生效能	1.研究所〈含四十學分班〉	212	22.3726	4.0621	2.655	-
	2.師大、師院及師專	222	21.4910	4.3310		
	3. 大學〈含師資班〉	124	21.6210	4.1272		
家長效能	1.研究所〈含四十學分班〉	212	22.6651	4.0793	3.514*	1>2
	2.師大、師院及師專	222	21.5766	4.4682		
	3. 大學〈含師資班〉	124	21.9435	4.4453		
學校效能整體層面	1.研究所〈含四十學分班〉	212	111.9292	18.2084	1.735	-
	2.師大、師院及師專	222	108.4730	20.6037		
	3. 大學〈含師資班〉	124	109.4597	20.3711		

* $p<.05$

五、擔任職務與學校效能

本研究將教育人員的擔任職務分為校長、教師兼主任、教師兼組長、未兼行政之級任教師、未兼行政之科任教師等五組，並以單因子變異數分析來瞭解不同擔任職務的教育人員對「學校效能」知覺的差異，經統計分析由表4-29 所示：

（一）就整體而言

在整個層面上，不同擔任職務的教育人員在「學校效能」整體看法達顯著差異（ $F=5.761, p<.001$ ），進一步經事後比較，結果發現「校長」>「未兼行政之級任教師」、「未兼行政之科任教師」；「教師兼主任」>「未兼行政之級任教師」，「校長」組顯著高於「未兼行政之級任教師」、「未兼行政之科任教師」組；「教師兼主任」組顯著高於「未兼行政之級任教師」。

（二）就分層面而言

在「校長效能」（ $F=2.687, p<.05$ ），F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果並無差異。

在「行政效能」層面（ $F=8.288, p<.001$ ），F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「校長」>「未兼行政之級任教師」、「未兼行政之科任教師」；「教師兼主任」>「未兼行政之級任教師」、「未兼行政之科任教師」，「校長」組顯著高於「未兼行政之級任教師」、「未兼行政之科任教師」組；「教師兼主任」組顯著高於「未兼行政之級任教師」、「未兼行政之科任教師」組。

在「教師效能」層面（ $F=4.160, p<.01$ ）、「家長效能」層面（ $F=3.742, p<.01$ ），F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「校長」>「未兼行政之級任教師」，「校長」組顯著高於「未兼行政之級任教師」。「學生效能」（ $F=4.760, p<.01$ ），F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「教師兼主任」>「未兼行政之級任教師」，「教師兼主任」組顯著高於「未兼行政之級任教師」組。

表4-29 不同擔任職務之國小教育人員在學校效能知覺上的單因子變異數分析摘要表

層面名稱	擔任職務	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
校長效能	1.校長	30	24.1000	3.8894	2.687*	n.s.
	2.教師兼主任	97	23.2268	4.8337		
	3.教師兼組長	180	22.2167	5.4304		
	4.未兼行政之級任教師	171	21.7719	5.0841		
	5.未兼行政之科任教師	80	21.4500	5.4492		
行政效能	1.校長	30	24.4667	3.7207	8.288***	1>4、5 2>4、5
	2.教師兼主任	97	23.2062	4.2523		
	3.教師兼組長	180	22.0111	4.4118		
	4.未兼行政之級任教師	171	20.7076	4.5110		
	5.未兼行政之科任教師	80	21.0000	5.1164		
教師效能	1.校長	30	24.2667	3.6001	4.160**	1>4
	2.教師兼主任	97	22.6907	4.6151		
	3.教師兼組長	180	22.1278	4.2057		
	4.未兼行政之級任教師	171	21.3333	3.8866		
	5.未兼行政之科任教師	80	21.6250	4.3440		
學生效能	1.校長	30	23.6667	3.4971	4.760**	2>4
	2.教師兼主任	97	22.9381	4.1428		
	3.教師兼組長	180	21.9056	4.0770		
	4.未兼行政之級任教師	171	21.1462	4.4612		
	5.未兼行政之科任教師	80	21.2625	3.7778		
家長效能	1.校長	30	24.0333	3.8728	3.742**	1>4
	2.教師兼主任	97	22.7732	4.6154		
	3.教師兼組長	180	22.1778	4.3520		
	4.未兼行政之級任教師	171	21.2690	4.2215		
	5.未兼行政之科任教師	80	21.9625	4.0704		
學校效能整體層面	1.校長	30	120.5333	16.8599	5.761***	1>4、5 2>4
	2.教師兼主任	97	114.8351	20.2802		
	3.教師兼組長	180	110.4389	19.3942		
	4.未兼行政之級任教師	171	106.2281	18.6929		
	5.未兼行政之科任教師	80	107.3000	20.4552		

*** $p < .001$ ** $p < .01$ * $p < .05$

六、學校規模與學校效能

本研究將教育人員的學校規模分為12班以下、13-24班、25-48班、49班以上等四組，並以單因子變異數分析來瞭解不同學校規模的教育人員對「學校效能」知覺的差異，經統計分析由表4-30 所示：

（一）就整體而言：在整個層面上，不同學校規模的教育人員在「學校效能」整體看法未達顯著差異。

(二) 就分層面而言：就「校長效能」($F=2.902$, $p<.05$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果未達顯著差異。在「行政效能」、「教師效能」、「學生效能」與「家長效能」四個層面上，不同學校規模的教育人員看法並無顯著差異。

表4-30 不同學校規模之國小教育人員在學校效能知覺上的單因子變異數分析摘要表

層面名稱	學校規模	樣本數	平均數	標準差	F 值
校長效能	1.12 班以下	119	22.9328	4.7241	2.902* (n.s.)
	2. 13-24 班	123	21.1545	5.6497	
	3. 25-48 班	234	22.5641	5.4598	
	4.49 班以上	82	21.9878	3.9768	
行政效能	1.12 班以下	119	22.6807	4.1943	2.097
	2. 13-24 班	123	21.3740	4.9826	
	3. 25-48 班	234	21.7479	4.9191	
	4.49 班以上	82	21.3537	3.4116	
教師效能	1.12 班以下	119	22.8067	4.1196	1.742
	2. 13-24 班	123	21.8049	4.9814	
	3. 25-48 班	234	21.7949	4.1237	
	4.49 班以上	82	21.8780	3.2409	
學生效能	1.12 班以下	119	22.0588	3.9387	.165
	2. 13-24 班	123	21.6992	4.8366	
	3. 25-48 班	234	21.8675	4.3143	
	4.49 班以上	82	21.7561	3.1133	
家長效能	1.12 班以下	119	21.3950	4.1645	1.517
	2. 13-24 班	123	22.0244	5.0237	
	3. 25-48 班	234	22.2564	4.3201	
	4.49 班以上	82	22.5976	3.3806	
學校效能整體層面	1.12 班以下	119	111.8739	18.5100	.780
	2. 13-24 班	123	108.0569	23.2161	
	3. 25-48 班	234	110.2308	19.9355	
	4.49 班以上	82	109.5732	14.2569	

* $p<.05$

七、學校地區與學校效能

本研究將教育人員的學校地區分為鳳山市、一般地區、偏遠地區〈含特偏地區〉等三組，並以單因子變異數分析來瞭解不同學校地區的教育人員對「學校效能」知覺的差異，經統計分析由表4-31 所示：

(一) 就整體而言：在整個層面上，不同學校地區的教育人員看法未達顯著差異。

(二) 就分層面而言：在「校長效能」、「學生效能」及「家長效能」三層面並無顯著差異。就「行政效能」($F=6.306$, $p<.01$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「一般地區」>「鳳山市」、「偏遠地區」>「鳳山市」，「一般地區」組顯著高於「鳳山市」組、「偏遠地區」組顯著高於「鳳山市」組。就「教師效能」($F=3.349$, $p<.05$)，F檢定達顯著差異，進一步經事後比較，結果發現「偏遠地區」>「鳳山市」，「偏遠地區」組顯著高於「鳳山市」組。

表4-31 不同學校地區之國小教育人員在學校效能知覺上的單因子變異數分析摘要表

層面名稱	學校地區	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
校長效能	1.鳳山市	106	22.6321	4.4707	.614	-
	2.一般地區	345	22.0607	5.4978		
	3.偏遠地區	107	22.4717	4.8072		
行政效能	1.鳳山市	106	20.4057	4.1697	6.306**	2>1 3>1
	2.一般地區	345	22.0723	4.7947		
	3.偏遠地區	107	22.3396	4.1378		
教師效能	1.鳳山市	106	21.1415	3.8008	3.349*	3>1
	2.一般地區	345	22.1272	4.3540		
	3.偏遠地區	107	22.5755	4.0940		
學生效能	1.鳳山市	106	21.4057	4.2151	.836	-
	2.一般地區	345	22.0058	4.2631		
	3.偏遠地區	107	21.8113	3.9644		
家長效能	1.鳳山市	106	21.9245	4.1120	4.557*	-
	2.一般地區	345	22.4422	4.4309		
	3.偏遠地區	107	21.0094	4.1023		
學校效能 整體層面	1.鳳山市	106	107.5094	17.1149	1.077	-
	2.一般地區	345	110.7081	20.7660		
	3.偏遠地區	107	110.2075	18.4632		

** $p<.01$ * $p<.05$

八、學校歷史與學校效能

本研究將教育人員的學校地區分為10年以下、11-20年、21-30、30以上等四組，並以單因子變異數分析來瞭解不同學校歷史的教育人員對「學校效能」知覺的差異，經統計分析由表4-32 所示：

(一) 就整體而言：在整個層面上，不同學校歷史的教育人員看法達顯著差異，(F

=3.145, $p < .05$), 進一步經事後比較, 結果發現組間並無顯著差異。

(二) 就分層面而言: 在「校長效能」($F=13.289$, $p < .001$), F 檢定達顯著差異, 進一步經事後比較, 結果發現「10年以下」>「21-30年」; 「11-20年」>「10年以下」、
「21-30年」; 「30年以上」>「10年以下」、「21-30年」, 「10年以下」組顯著高於「21-30年」組; 「11-20年」組顯著高於「10年以下」、「21-30年」組; 「30年以上」組顯著高於「10年以下」、「21-30年」組。

表4-32 不同學校歷史之國小教育人員在學校效能知覺上單因子變異數分析摘要表

層面名稱	學校歷史	樣本數	平均數	標準差	F 值	事後比較
校長效能	1.10 年以下	57	20.3333	5.1939	13.289***	1>3
	2. 11-20 年	105	22.8762	4.3050		2>1、3
	3. 21-30 年	10	13.8000	6.0148		4>1、3
	4.30 年以上	386	22.5777	5.1513		
行政效能	1.10 年以下	57	20.3509	4.6541	3.860**	n.s.
	2. 11-20 年	105	21.8476	3.9535		
	3. 21-30 年	10	18.8000	4.1042		
	4.30 年以上	386	22.0881	4.7222		
教師效能	1.10 年以下	57	20.9123	4.0939	3.554*	n.s.
	2. 11-20 年	105	22.6952	3.8882		
	3. 21-30 年	10	19.4000	3.6576		
	4.30 年以上	386	22.0751	4.2994		
學生效能	1.10 年以下	57	21.7895	5.2158	.066	-
	2. 11-20 年	105	21.8762	3.6734		
	3. 21-30 年	10	21.3000	4.1913		
	4.30 年以上	386	21.8731	4.1800		
家長效能	1.10 年以下	57	21.7895	4.0033	.490	-
	2. 11-20 年	105	22.3905	4.0012		
	3. 21-30 年	10	23.1000	3.2813		
	4.30 年以上	386	22.0000	4.5005		
學校效能 整體層面	1.10 年以下	57	105.1754	19.3226	3.145*	n.s.
	2. 11-20 年	105	111.6857	17.1976		
	3. 21-30 年	10	96.4000	15.2111		
	4.30 年以上	386	110.6140	20.3086		

*** $p < .001$ ** $p < .01$ * $p < .05$

本研究將不同背景變項的國小教育人員在學校效能上的差異情形進行比較分析, 其結果歸納如表 4-33 所示:

表4-33 不同背景變項之國小教育人員在學校效能各層面差異綜合分析摘要表

學校效能 背景變項		校長 效能	行政 效能	教師 效能	學生 效能	家長 效能	整體 層面
性別	1.男	-	-	-	-	-	-
	2.女						
年齡	1.30 歲以下	4> 1、2	4> 1、 2、3	4> 1、2	4> 1、2	4> 1、2	4> 1、2、 3
	2.31-40 歲						
	3.41-50 歲						
	4.51 歲以上						
服務 年資	1.5 年以下	n.s.	3>2 4>2	3>2	3>2	3>2	3>2 4>2
	2.6-15 年						
	3.16-25 年						
	4.26 年以上						
教育 程度	1.研究所〈含四十學分班〉	-	-	-	-	1>2	-
	2.師大、師院及師專						
	3. 大學〈含師資班〉						
擔任 職務	1.校長	n.s.	1> 4、5 2> 4、5	1>4	2>4	1>4	1> 4、5 2>4
	2.教師兼主任						
	3.教師兼組長						
	4.未兼行政之級任教師						
	5.未兼行政之科任教師						
學校 規模	1.12 班以下	n.s.	-	-	-	-	-
	2.13-24 班						
	3.25-48 班						
	4.49 班以上						
學校 地區	1.鳳山市	-	2>1 3>1	3>1	-	-	-
	2.一般地區						
	3.偏遠地區						
學校歷史	1.10 年以下	1>3 2>1 2>3 4>1 4>3	n.s.	n.s.	-	-	-
	2. 11-20 年						
	3. 21-30 年						
	4.30 年以上						

肆、綜合討論

一、背景變項與組織文化類型

(一) 性別與組織文化類型

本研究結果顯示，男性與女性教育人員在組織文化類型整體層面及各分層面，其 t 值皆未達顯著水準，所以研究假設2-1「不同性別的國小教育人員，在組織文化類型各分層面與整體知覺上有顯著差異」未能得到支持。

此研究結果與陳聖模（1995）、黃素惠（1997）、許祝瑛（1999）、胡瓊文（1999）、劉淑滿（2002）、陳燕慧（2002）、蔡榮福（2003）研究發現不同性別與組織文化有顯著差異之結果不相同，而與邱馨儀（1995）研究結果相同。由此可見，性別與組織文化之關係並無一致的結論。究其原因，可能是本研究變項為組織文化類型，與其他研究組織文化變項不同，也可能是本研究地區為高雄縣，與其他縣市不同所致。

本研究發現在「支持型文化」分層面上，不同性別的教育人員「男生組」組顯著高於「女生組」，此研究結果則與陳聖模（1995）、黃素惠（1997）、許祝瑛（1999）研究顯示男性對組織文化的評價高於女性相同。陳聖模、黃素惠的研究對象為高級中學教育人員，而許祝瑛的研究對象為國民中學教育人員，加上本研究為國民小學教育人員，研究對象涵蓋小學至高級中學，雖然結果均顯示男性對組織文化的評價高於女性，但是否代表全部教育人員，仍需加以研究，不可就因此加以推論至全部教育人員。

（二）年齡與組織文化類型

不同年齡之國小教教育人員在組織組織文化類型的覺知達顯著水準，「51 歲(含)以上」組顯著高於「30 歲(含)以下」組、「31-40 歲」及「41-50 歲」。所以研究假設 2-2「不同服務年資的國小教教育人員，在組織文化類型各分層面與整體知覺上有顯著差異」得到支持。根據以上研究結果可知，有年齡越高，組織文化類型知覺越顯著之趨勢。此研究結果與邱馨儀（1995）、黃素惠（1997）、胡瓊文（1999）、劉淑滿（2002）、蔡榮福（2003）相同。黃素惠的研究對象為高級中學教育人員，而蔡榮福的研究對象為國民中學教育人員，加上胡瓊文、劉淑滿與邱馨儀及本研究均為國民小學教育人員，研究對象涵蓋小學至高級中學，雖然結果均顯示年齡越高對組織文化類型知覺越顯著之趨勢，但是否代表全部教育人員，仍需加以研究，不可就因此加以推論至全部教育人員。

本研究發現在「支持型文化」與「創新型文化」分層面上，「51 歲(含)以上」組顯著高於「30 歲(含)以下」組及「31-40 歲」。究其原因，可能是年齡較長的教師經歷過早期封閉的校園文化，因此較容易感受到近年來校園組織文化的改變，因此對於學校組織文化類型感受較深刻。

（三）服務年資與組織文化類型

不同服務年資之國小教教育人員在組織文化類型的覺知有顯著差異，「16-25年」組顯著高於「6-15年」組；「26年以上」組顯著高於「6-15年」組。所以研究假設2-3「不同年齡的國小教教育人員，在組織文化類型各分層面與整體知覺上有顯著差異」得到大部份支持。此研究結果與邱馨儀（1995）、陳聖謨（1995）黃素惠（1997）、許祝瑛（1999）、胡瓊文（1999）、劉淑滿（2002）、陳燕慧（2002）、蔡榮福（2003）研究發現不同服務年資與組織文化類型有顯著差異之結果相同。而且大部份的研究均顯示，服務年資教多的教育人員對整體組織文化類型有較高的覺知。

本研究發現在「支持型文化」分層面上，服務年資「16-25 年」組顯著高於「6-15 年」組；「26 年以上」組顯著高於「6-15 年」組。「創新型文化」分層面上，服務年資「16-25 年」組顯著高於「6-15 年」組。究其原因，可能是資深教師在校服務時間較長，比較容易感受到學校組織文化類型的改變，因此對於支持型組織文化與創新型組織文化感受較深刻。

（四）教育程度與組織文化類型

不同教育程度之國小教教育人員在組織文化類型整體層面及科層型文化與創新型文化分層面，未達顯著水準，但在支持型文化達顯著水準，所以研究假設2-4「不同教育程度的國小教教育人員，在組織文化類型各分層面與整體知覺上有顯著差異」部分得到

支持。此研究結果與黃素惠（1997）、蔡榮福（2003）研究發現不同教育程度與組織文化無顯著差異結果相同，與許祝瑛（1999）、胡瓊文（1999）、劉淑滿（2002）達顯著差異的結果不同。黃素惠的研究對象為高級中學教育人員，蔡榮福的研究對象為國民中學教育人員，其研究結果無顯著差異。雖然胡瓊文、劉淑滿研究對象為國民小學教育人員，好像在國小階段的教育人員在教育程度與組織文化方面較趨於一致，但許祝瑛的研究對象為國民中學教育人員，因此在教育程度與組織文化方面，也無一致的定論。

本研究發現在「支持型文化」分層面上，教育程度「研究所〈含四十學分班〉」組顯著高於「師大、師院及師專」。究其原因，可能是教育程度較高的教師，比較容易感受到學校組織文化類型的改變，因此對於支持型組織文化感受較深刻。

（五）擔任職務與組織文化類型

不同擔任職務之國小教教育人員在組織文化類型的覺知達顯著差異，「校長」組顯著高於「教師兼組長」組、「未兼行政之級任教師」組及「未兼行政之科任教師」組；「教師兼主任」組顯著高於「未兼行政之級任教師」組。所以研究假設2-5「不同擔任職務的國小教教育人員，在組織文化類型各分層面與整體知覺上有顯著差異」獲得支持。此研究結果與陳聖謨（1995）、邱馨儀（1995）、許祝瑛（1999）、胡瓊文（1999）、劉淑滿（2002）、陳燕慧（2002）、蔡榮福（2003）研究發現不同擔任職務與組織文化類型達顯著差異的結果相同。較多的研究結果顯示，擔任主管職務或兼任行政的老師對其組織文化感受較深，且評價也較高。

本研究發現在「支持型文化」分層面上，擔任職務「校長」組顯著高於「教師兼組長」組、「未兼行政之級任教師」組及「未兼行政之科任教師」組；「教師兼主任」組顯著高於「未兼行政之級任教師」組。在「創新型文化」分層面上，擔任職務「校長」

組顯著高於「未兼行政之級任教師」組。究其原因，可能是擔任主管職務或兼任行政的老師因職務關係，採取服務支援教學，且對於教學與活動均須不斷嚐試新的事務，因此對支持型文化與創新型文化感受較深，且評價也較高。

（六）學校規模與組織文化類型

不同學校規模之國小教教育人員在組織文化類型的整體覺知並無顯著差異，所以研究假設2-6「不同學校規模的國小教教育人員，在組織文化類型各分層面與整體知覺上有顯著差異」未能得到全部支持。此研究結果與陳聖謨（1995）、邱馨儀（1995）、劉淑滿（2002）、陳燕慧（2002）研究發現不同學校規模與組織文化類型達顯著差異的結果不相同。但與黃素惠（1997）和蔡榮福（2003）研究結果相同。

本研究發現在「支持型文化」分層面上，學校規模「12班以下」組顯著高於「13-24班」組。在「創新型文化」分層面上，學校規模「12班以下」組顯著高於「25-48班」組。究其原因，可能是小規模的學校教育人員較少，對於學校轉型為「支持型文化」與「創新型文化」組織文化教有利，並且學校教育人員較容易感受。

（七）學校地區與組織文化類型

不同學校地區之國小教教育人員在組織文化類型的覺知並無顯著差異，所以研究假設2-7「不同學校地區的國小教教育人員，在組織文化類型各分層面與整體知覺上有顯著差異」未能得到支持。此研究結果與陳聖謨（1995）、劉淑滿（2002）研究發現不同學校地區與組織文化類型達顯著差異的結果不相同，與邱馨儀（1995）、黃素惠（1997）及蔡榮福（2003）等研究結果相同。顯示學校地區與織文化的研究並無一致性的結果。

（八）學校歷史與組織文化類型

不同學校歷史之國小教教育人員在組織文化類型的覺知達顯著差異「11-20年」組顯

著高於「10以下年」組；「11-20年」組顯著高於「21-30年」組；「30年以上」組顯著高於「21-30年」組。所以研究假設2-8「不同學校歷史的國小教教育人員，在組織文化類型各分層面與整體知覺上有顯著差異」獲得支持。此研究結果與陳聖謨（1995）、邱馨儀（1995）、胡瓊文（1999）及蔡榮福（2003）研究發現不同學校歷史與組織文化類型達顯著差異的結果相同。大部份的研究均發現學校歷史與組織文化有顯著差異。

本研究發現在「支持型文化」分層面上，學校歷史「11-20年」組顯著高於「21-30年」組；「30年以上」組顯著高於「21-30年」組。在「創新型文化」分層面上，學校歷史「11-20年」組顯著高於「10以下年」組；「11-20年」組顯著高於「21-30年」組；「30年以上」組顯著高於「21-30年」組。究其原因，可能是校齡較新的學校較容易進行創新，長官也較支持，而校齡較老的學校，也急於創新，因此對於「支持型文化」與「創新型文化」感受較深刻。

二、背景變項與衝突管理策略

（一）性別與衝突管理策略

本研究結果顯示，男性與女性教育人員在衝突管理策略整體層面及各分層面，其t值皆未達顯著水準，所以研究假設3-1「不同性別的國小教育人員，在衝突管理策略各分層面與整體知覺上有顯著差異」未能得到支持。

此研究結果與林月盛（2003）、蘇美英（2004）研究發現不同性別與衝突管理策略未達顯著差異之結果相同；而與鄭詩釧（1997）、簡麗賢（2004）、葉舒琪（2004）、邱碧珣（2005）研究發現有顯著的差異不同。簡麗賢與蘇美英的研究對象為高級中學與高職的教育人員，而林月盛、鄭詩釧、葉舒琪與邱碧珣的研究對象為國民小學教育人員，顯示性別與衝突管理策略較無一致性的結論。

（二）年齡與衝突管理策略

不同年齡之國小教教育人員在衝突管理策略的知覺未達顯著水準，所以研究假設3-2「不同服務年資的國小教教育人員，在衝突管理策略各層面與整體知覺上有顯著差異」未能得到支持。

此研究結果與林月盛（2003）研究發現不同年齡與衝突管理策略未達顯著差異之結果相同，而與鄭詩釧（1997）、蘇美英（2004）、葉舒琪（2004）達顯著差異的結果不同。究其原因，可能是研究變項不盡相同、研究對象不同、研究地區不同所致。

本研究發現在「合作策略」分層面上，年齡「51歲以上」組顯著高於「30歲以下」組；「51歲以上」組顯著高於「31-40歲」組。究其原因，可能是年齡較長的教師，大家均較為尊重，遇到衝突時比較會和年齡較長的教師採取合作策略。

（三）服務年資與衝突管理策略

不同服務年資之國小教教育人員在衝突管理策略的知覺未達顯著差異。所以研究假設3-3「不同年齡的國小教教育人員，在衝突管理策略各層面與整體知覺上有顯著差異」未能獲得支持。此研究結果與鄭詩釧（1997）、葉舒琪（2004）研究發現不同服務年資與衝突管理策略有顯著差異之結果不相同。不過鄭詩釧所研究的教室的衝突管理模式與本研究變項不盡相同。

本研究發現在「合作策略」分層面上，服務年資「26年以上」組顯著高於「16-25年」組。究其原因，可能是資深教師在校服務時間較長，較容易在發生衝突時易運用合作策略來解衝突。

（四）教育程度與衝突管理策略

不同教育程度之國小教教育人員在衝突管理策略整體層面及各分層面未達顯著水

準，所以研究假設3-4「不同教育程度的國小教教育人員，在衝突管理策略各分層面與整體知覺上有顯著差異」未能得到支持。

此研究結果與鄭詩釧（1997）辛武男（2003）、蘇美英（2004）、葉舒琪（2004）、邱碧珣（2005）、謝正平（2005）研究發現不同教育程度與衝突管理策略有顯著差異之結果不相同。究其原因，可能是研究變項不盡相同、研究對象不同、研究地區不同所致。

（五）擔任職務與衝突管理策略

不同擔任職務之國小教教育人員在衝突管理策略的知覺未達顯著差異，所以研究假設3-5「不同擔任職務的國小教教育人員，在衝突管理策略各層面與整體知覺上有顯著差異」未能獲得全部支持。

此研究結果與張鐸嚴（1985）、蘇美英（2004）、葉舒琪（2004）、邱碧珣（2005）研究發現不同擔任職務與衝突管理策略有顯著差異之結果不相同。與林月盛（2003）研究發現未達顯著差異之結果相同。

本研究發現在「抗爭策略」分層面上，擔任職務「教師兼組長」組顯著高於「校長」組、「未兼行政之科任教師」組顯著高於「校長」組。在「合作策略」與「妥協策略」二個分層面上，擔任職務「校長」組顯著高於「未兼行政之級任教師」組。究其原因，可能是現階段擔任校長的教育人員，較會運用合作策略與妥協策來解決校園內的衝突；而教師兼組長因推動業務，上承校長、主任，下要面對教師，彼此互動與發生衝突可能較為頻繁，產生衝突的機會與次數難免較高，採取抗爭的衝突管理策略相對也就較高。

（六）學校規模與衝突管理策略

不同學校規模之國小教教育人員在衝突管理策略的整體覺知未達顯著差異，所以研究假設3-6「不同學校規模的國小教教育人員，在衝突管理策略各層面與整體知覺上有顯

著差異」未能得到支持。

此研究結果與辛武男（2003）研究發現不同學校規模與衝突管理策略沒有顯著差異之結果相同。與鄭詩釧（1997）、申章政（1999）、林月盛（2003）、潘怡秋（2003）、連俊智（2004）、謝正平（2005）研究結果不同。

本研究發現，在「抗爭策略」分層面上，學校規模「49班以上」組顯著高於「12班以下」組。究其原因，可能是大型學校的教育人員，彼此互動較為少，也比較沒有交情，因此產生衝突時採取抗爭策略較高，對於衝突管理的抗爭策略知覺相對也就較高。

（七）學校地區與衝突管理策略

不同學校地區之國小教教育人員在衝突管理策略的覺知未達顯著差異，所以研究假設3-7「不同學校地區的國小教教育人員，在衝突管理策略各層面與整體知覺上有顯著差異」未能得到支持。此研究結果與鄭詩釧（1997）、申章政（1999）、林月盛（2003）、辛武男（2003）、連俊智（2004）、謝正平（2006）研究發現不同學校地區與衝突管理策略有顯著差異之結果不相同。究其原因，可能是研究變項不盡相同、研究對象不同、研究地區不同所致。

（八）學校歷史與衝突管理策略

不同學校歷史之國小教教育人員在衝突管理策略的覺知未達顯著差異，所以研究假設3-8「不同學校歷史的國小教教育人員，在衝突管理策略各層面與整體知覺上有顯著差異」未能得到支持。此研究結果與辛武男（2003）、蘇美英（2004）研究發現不同學校歷史與衝突管理策略有顯著差異之結果不相同。

本研究發現在「合作策略」分層面，學校歷史「10年以下」組顯著高於「21-30年」組；「11-20年」組顯著高於「21-30年」組；「30年以上」組顯著高於「21-30年」組。

在「妥協策略」分層面，學校歷史「11-20年」組顯著高於「21-30年」組；「30年以上」組顯著高於「21-30年」組。究其原因，可能是校齡較小的學校，同事間可能較不熟悉，也較為客氣，遇到衝突時較容易採取合作策略或妥協策略；另外，校齡較大的學校，同事間相處相當熟悉，也較清楚彼此的模式，遇到衝突時也較容易採取合作策略或妥協策略，因此對於「合作策略」與「妥協策略」感受較深刻。

三、背景變項與學校效能

（一）性別與學校效能

本研究結果顯示，男性與女性教育人員在學校效能整體層面，其t值皆未達顯著水準，所以研究假設4-1「不同性別的國小教育人員，在學校效能各分層面與整體知覺上有顯著差異」未能得到支持。

此研究結果與辛武男（2003）研究發現不同性別與學效能未達顯著的差異相同；而與吳清山（1989）、吳璧如（1990）、沈翠蓮（1994）、申章政（1999）、吳明雄（2001）、李幸（2001）、王文霖（2002）、盧彥賓（2005）研究發現有顯著相關不同。過去有關這方面的研究結果，並無一致性的發現，其中原因，值得再深入探討。

（二）年齡與學校效能

不同年齡之國小教教育人員在學校效能的覺知達顯著水準，「51歲以上」組顯著高於「30歲以下」組；「51歲以上」組顯著高於「31-40歲」組；「51歲以上」組顯著高於「41-50歲」組。所以研究假設4-2「不同服務年資的國小教教育人員，在學校效能各層面與整體知覺上有顯著差異」獲得到支持。

此研究結果與吳璧如（1990）、申章政（1999）、吳明雄（2001）、李幸（2001）、王文霖（2002）研究發現不同年齡與學效能達顯著的差異相同；而與林聰地（2000）研究

發現未達顯著相關不同。一般而言，年齡較高的教育人員對學校效能知覺較高，但申章政（1999）的研究指出，年紀較輕校長對學校效能知覺較高。其中原因，值得再深入探討。

本研究發現就「校長效能」、「教師效能」、「學生效能」和「家長效能」四個層面上，年齡「51歲以上」組顯著高於「30歲以下」組；「51歲以上」組顯著高於「31-40歲」組。在「行政效能」層面，年齡「51歲以上」組顯著高於「30歲以下」組；「51歲以上」組顯著高於「31-40歲」組；「51歲以上」組顯著高於「41-50歲」組。究其原因，可能是年齡較長的教育人員，面對時代的改變與差異，較能感受學校效能。

（三）服務年資與學校效能

不同服務年資之國小教教育人員在學校效能的知覺達顯著差異，「16-25年」組顯著高於「6-15年」組；「26年以上」組顯著高於「6-15年」組。所以研究假設4-3「不同服務年資的國小教教育人員，在學校效能各層面與整體知覺上有顯著差異」獲得到支持。

此研究結果與方德隆（1986）、吳清山（1989）、吳璧如（1990）、沈翠蓮（1994）、周崇儒（1997）、吳明雄（2001）、李幸（2001）、盧彥賓(2005)研究發現不同服務年資與學效能有顯著的差異相同；一般而言，資深教師知覺的學校效能高於資淺教師。而與林聰地(2000)研究發現未達顯著相關不同。

本研究發現，在「行政效能」分層面，服務年資「16-25年」組顯著高於「6-15年」組；「26年以上」組顯著高於「6-15年」組。在「教師效能」、「學生效能」與「家長效能」三個分層面上，服務年資「16-25年」組顯著高於「6-15年」組。究其原因，可能是較資深的教育人員比較有機會擔任或正在擔任行政人員，因此對於行政效能的感受與知覺較高；另外，較資深的教育人員在教學、班級經營與家長互動上較有經驗，因此對

於教師效能、學生效能與家長效能的感受與知覺相對也較高。

（四）教育程度與學校效能

不同教育程度之國小教教育人員在學校效能整體層面及各分層面的知覺未達顯著水準，所以研究假設4-4「不同教育程度的國小教教育人員，在學校效能各層面與整體知覺上有顯著差異」未能得到支持。此研究結果與方德隆（1986）、吳清山（1989）、吳璧如（1990）、申章政（1999）、吳明雄（2001）、王文霖（2002）、辛武男（2003）、盧彥賓(2005)研究發現不同教育程度與學效能有顯著的差異不同；而與林聰地(2000)研究發現未達顯著相關相同。在教育程度與學校效能方面，較無一致的定論，一般而言，學歷較高的教育人員對學校效能知覺較高，但王文霖（2002）的研究指出，專科以下的教育人員對學校效能知覺較高。

本研究發現在家長效能分層面上，教育程度「研究所〈含四十學分班〉」組顯著高於「師大、師院及師專」組。究其原因，可能是教育程度較高的教育人員，在教育理念及家長參與學校辦學成效上的敏感度較高，對於家長效能的覺知相對也比較高。

（五）擔任職務與學校效能

不同擔任職務之國小教教育人員在學校效能的知覺有顯著差異，「校長」組顯著高於「未兼行政之級任教師」、「未兼行政之科任教師」組；「教師兼主任」組顯著高於「未兼行政之級任教師」。所以研究假設4-5「不同擔任職務的國小教教育人員，在學校效能各層面與整體知覺上有顯著差異」得到支持。此研究結果與方德隆（1986）、吳清山（1989）、吳璧如（1990）、沈翠蓮（1994）、周崇儒（1997）、吳明雄（2001）、李幸（2001）、戴振浩（2001）、王文霖（2002）、盧彥賓(2005)研究發現不同擔任職務與學效能有顯著的差異相同。一般而言，兼任行政工作的教育人員對學校效能知覺較高。

本研究發現，在「行政效能」層面上，不同擔任職務「校長」組顯著高於「未兼行政之級任教師」、「未兼行政之科任教師」組；「教師兼主任」組顯著高於「未兼行政之級任教師」、「未兼行政之科任教師」組。在「教師效能」與「家長效能」二個層面上，不同擔任職務「校長」組顯著高於「未兼行政之級任教師」。在「學生效能」層面上，不同擔任職務「教師兼主任」組顯著高於「未兼行政之級任教師」組。究其原因，可能是校長與教師兼主任的教育人員因身兼行政工作，因此對於行政效能的知覺也比較高；另外，校長主導學校成敗的關鍵，教師的教學與家長的配合也常成為關鍵因素，因此，校長對於「教師效能」與「家長效能」的知覺也明顯比未兼行政之級任教師較為強烈；而教師兼主任的教育人員，要承上啓下，辦理各項活動，面對學生的各項表現可能有較高的感受，因此對於學生效能的覺知，相對也比較高，因此對於學生效能的感受與了解也比較深刻。

（六）學校規模與學校效能

不同學校規模之國小教教育人員在學校效能的整體知覺未達顯著差異，所以研究假設4-6「不同學校規模的國小教教育人員，在學校效能各層面與整體知覺上有顯著差異」未能得到支持。此研究結果與方德隆（1986）、吳清山（1989）、申章政（1999）、吳明雄（2001）、李幸（2001）、戴振浩（2001）、辛武男（2003）、盧彥賓(2005)等研究發現不同學校規模與學效能有顯著差異的結果不同。究其原因，可能是研究變項不盡相同、研究對象不同、研究地區不同所致。

（七）學校地區與學校效能

不同學校地區之國小教教育人員在學校效能的知覺未達顯著差異，所以研究假設4-7「不同學校地區的國小教教育人員，在學校效能各層面與整體知覺上有顯著差異」未能

得到支持。此研究結果與方德隆（1986）、吳清山（1989）、沈翠蓮（1994）、申章政（1999）、李幸（2001）研究發現不同學校地區與學效能有顯著的差異結果不相同。

但本研究發現，不同學校地區的教育人員在「行政效能」分層面上，「一般地區」組顯著高於「鳳山市」組、「偏遠地區」組顯著高於「鳳山市」組。在「教師效能」分層面上，不同學校地區「偏遠地區」組顯著高於「鳳山市」組。究其原因，可能是偏遠地區的學校教職員人數較少，因此每個人都有可能身兼其他行政工作，對於行政效能的知覺就相對增加，因此偏遠地區的教育人員知覺行政效能也比較高。另外，偏遠地區的學校教育人員可能大多居住在學校附近，且學生人數也較鳳山市少，可能有較多的時間發展自己、貢獻於學校與學生，因此對於教師效能的知覺也相對較高。

（八）學校歷史與學校效能

不同學校歷史之國小教教育人員在組織文化類型的知覺未達顯著差異，所以研究假設4-8「不同學校歷史的國小教教育人員，在學校效能各分層面與整體知覺上有顯著差異」未能獲得支持。此研究結果與吳清山（1989）、李幸（2001）研究發現不同學校歷史與學校效能達顯著差異的結果不同。

本研究發現在「校長效能」分層面上，學校歷史「10年以下」組顯著高於「21-30年」組；「11-20年」組顯著高於「10年以下」、「21-30年」組；「30年以上」組顯著高於「10年以下」、「21-30年」組。究其原因，可能是新設立學校校長，在學校各項制度亟需建立的同時，較容易進行建立校長效能，而校齡較老的學校，也急於創新與改變，因此對於校長帶領的學校變化感受較深刻。

第三節 國民小學教育人員覺知組織文化類型、衝突管理策略、

學校效能之預測之分析

本節主要考驗假設五，旨在探討國小教育人員覺知組織文化類型各層面（科層型文化、支持型文化、創新型文化）與衝突管理策略各層面（抗爭策略、合作策略、妥協策略、逃避策略、順應策略）對學校效能整體及各分層面（校長效能、行政效能、教師效能、學效能生、家長效能）之預測。本研究以組織文化類型的三個分層面、衝突管理策略的五個分層面為預測變項，以學校效能整體及各分層面為效標變項，進行逐步多元迴歸以考驗各變項對組織效能之聯合預測功能。

壹、整體學校效能預測分析

本研究在分析國小組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能整體層面的預測，以逐步多元迴歸分析來進行預測，其結果如表4-34 所示：

從表4-34 發現，國小組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能整體層面的逐步多元迴歸中得知：

（一）對學校效能整體層面具有預測功能的變項共有四個達到顯著水準($P < .001$)，依投入順序分別為「支持型文化」、「創新型文化」、「妥協策略」及「合作策略」。

（二）上述四個變項共可解釋學校效能整體層面總變異量的62.8%，其中「支持型文化」對整體學校效能的解釋變異量有51.7%，是最主要的預測變項。其餘「創新型文化」之解釋變異量為8.2%，「妥協策略」之解釋變異量為2.5%，「合作策略」之解釋變異量為0.4%。

（三）在 β 係數方面，四個變項均為正值。可解釋為：高「支持型文化」、高「創新型文化」的組織文化類型及高「妥協策略」、高「合作策略」的衝突管理策略，整體學校效能也就愈佳。

綜合上述分析討論，可知本研究假設5「國小教育人員覺知的組織文化類型各層面、

衝突管理策略各層面對學校效能整體層面有顯著的預測力」，得到支持。

表4-34 組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能整體層面的逐步多元迴歸分析摘要表

預測變項	多元迴歸 R	決定係數 R ² 累計量	決定係數 ΔR 增加量	β 係數	F 值
支持型文化	.792	.628	.517	.384	937.795***
創新型文化	.842	.710	.082	.305	677.825***
妥協策略	.857	.734	.025	.141	510.166***
合作策略	.859	.738	.004	.137	390.097***

*** $p < .001$

貳、「校長效能」之學校效能預測分析

本研究在分析國小組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的「校長效能」層面的預測，以逐步多元迴歸分析來進行預測，其結果如表4-35 所示：

從表4-35 發現，國小組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的「校長效能」層面的逐步多元迴歸中得知：

(一) 對學校效能的「校長效能」層面具有預測功能的變項共有五個達到顯著水準 ($P < .001$)，依投入順序分別為「支持型文化」、「合作策略」、「創新型文化」、「科層型文化」及「逃避策略」。

(二) 上述五個變項共可解釋學校效能的「校長效能」層面總變異量的55.3%，其中「支持型文化」對校長效能的解釋變異量有49.9%，是最主要的預測變項。其餘「合作策略」之解釋變異量為2.7%，「創新型文化」之解釋變異量為1.1%，「科層型文化」之解釋變異量為0.9%，「逃避策略」之解釋變異量為0.7%。

(三) 在 β 係數方面，四個變項為正值，一個變項為負值。可解釋為：高「支持型文化」、「創新型文化」的組織文化類型及高「合作策略」、高「逃避策略」的衝突管理以及低「科層型文化」的組織文化類型，學校效能的「校長效能」也就愈佳。

表4-35 組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的校長效能層面的逐步多元迴歸分析摘要表

預測變項	多元迴歸 R	決定係數 R ² 累計量	決定係數 ΔR 增加量	β 係數	F 值
支持型文化	.744	.553	.499	.485	688.942***
合作策略	.726	.580	.027	.150	383.933***
創新型文化	.769	.591	.011	.179	267.113***
科層型文化	.775	.600	.009	-.111	207.498***
逃避策略	.799	.607	.007	.101	170.806***

*** $p < .001$

參、「行政效能」之學校效能預測分析

本研究在分析國小組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的「行政效能」層面的預測，以逐步多元迴歸分析來進行預測，其結果如表4-36 所示：從表4-36 發現，國小組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的「行政效能」層面的逐步多元迴歸中得知：

（一）對學校效能的「行政效能」層面具有預測功能的變項共有三個達到顯著水準（ $P < .001$ ），依投入順序分別為「支持型文化」、「創新型文化」及「妥協策略」。

（二）上述三個變項共可解釋學校效能的「行政效能」層面總變異量的61.4%，其中「支持型文化」對行政效能的解釋變異量有55.0%，是最主要的預測變項。其餘「創新型文化」之解釋變異量為5.1%，「妥協策略」之解釋變異量為1.3%。

（三）在 β 係數方面，三個變項均為正值。可解釋為：高「支持型文化」、高「創新型文化」的組織文化類型及高「妥協策略」的衝突管理，學校效能的「行政效能」也就愈佳。

表4-36 組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的行政效能層面的逐步多元迴歸分析摘要表

預測變項	多元迴歸 R	決定係數 R ² 累計量	決定係數 ΔR 增加量	β 係數	F 值
支持型文化	.784	.614	.550	.488	886.261***
創新型文化	.816	.664	.051	.256	552.583***
妥協策略	.824	.677	.013	.171	390.744***

*** $p < .001$

肆、「教師效能」之學校效能預測分析

本研究在分析國小組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的「教師效能」層面的預測，以逐步多元迴歸分析來進行預測，其結果如表4-37 所示：從表4-37 發現，國小組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的「教師效能」層面的逐步多元迴歸中得知：

(一) 對學校效能的「教師效能」層面具有預測功能的變項共有五個達到顯著水準 ($P < .001$)，依投入順序分別為「創新型文化」、「合作策略」、「支持型文化」、「逃避策略」及「科層型文化」。

(二) 上述五個變項共可解釋學校效能的「教師效能」層面總變異量的57.8%，其中「創新型文化」對教師效能的解釋變異量有49.2%，是最主要的預測變項。其餘「合作策略」之解釋變異量為5.9%，「支持型文化」之解釋變異量為1.9%，「逃避策略」之解釋變異量為0.5%，「科層型文化」之解釋變異量為0.3%，。

(三) 在 β 係數方面，五個變項均為正值。可解釋為：高「創新型文化」、高「支持型文化」以及高「科層型文化」的組織文化類型及高「合作策略」、高「逃避策略」的衝突管理策略，學校效能的「教師效能」也就愈佳。

表4-37 組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的教師效能層面的逐步多元迴歸分析摘要表

預測變項	多元迴歸 R	決定係數 R ² 累計量	決定係數 ΔR 增加量	β 係數	F 值
創新型文化	.760	.578	.492	.439	761.442***
合作策略	.798	.637	.059	.205	487.854***
支持型文化	.810	.657	.019	.204	353.431***
逃避策略	.813	.661	.005	.075	270.082***
科層型文化	.815	.664	.003	.057	218.527***

*** $p < .001$

伍、「學生效能」之學校效能預測分析

本研究在分析國小組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的「學生效能」層面的預測，以逐步多元迴歸分析來進行預測，其結果如表4-38 所示：從表4-38 發現，國小組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的「學生效能」層面的逐步多元迴歸中得知：

(一) 對學校效能的「學生效能」層面具有預測功能的變項共有四個達到顯著水準 ($P < .001$)，依投入順序分別為「科層型文化」、「妥協策略」、「支持型文化」及「創新型文化」。

(二) 上述四個變項共可解釋學校效能的「學生效能」層面總變異量的38.2%，其中「科層型文化」對行政效能的解釋變異量有28.3%，是最主要的預測變項。其餘「妥協策略」之解釋變異量為6.9%，「支持型文化」之解釋變異量為2.3%，「創新型文化」之解釋變異量為0.7%。

(三) 在 β 係數方面，四個變項均為正值。可解釋為：高「科層型文化」、高「支持型文化」以及高「創新型文化」的組織文化類型及高「妥協策略」的衝突管理策略，學校效能的「學生效能」也就愈佳。

表4-38 組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的學生效能層面的逐步多元迴歸分析摘要表

預測變項	多元迴歸 R	決定係數 R ² 累計量	決定係數 ΔR 增加量	β 係數	F 值
科層型文化	.618	.382	.283	.270	334.219***
妥協策略	.672	.452	.069	.250	228.562***
支持型文化	.689	.474	.023	.232	166.542***
創新型文化	.694	.481	.007	.086	128.162***

*** $p < .001$

陸、「家長效能」之學校效能預測分析

本研究在分析國小組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的「家長效能」層面的預測，以逐步多元迴歸分析來進行預測，其結果如表4-39 所示：從表4-39 發現，國小組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的「家長效能」層面的逐步多元迴歸中得知：

（一）對學校效能的「家長效能」層面具有預測功能的變項共有三個達到顯著水準（ $P < .001$ ），依投入順序分別為「支持型文化」、「創新型文化」及「妥協策略」。

（二）上述三個變項共可解釋學校效能的「家長效能」層面總變異量的36.5%，其中「支持型文化」對家長效能的解釋變異量有27.8%，是最主要的預測變項。其餘「創新型文化」之解釋變異量為5.9%，「妥協策略」之解釋變異量為2.8%。

（三）在 β 係數方面，三個變項均為正值。可解釋為：高「支持型文化」以及高「創新型文化」的組織文化類型及高「妥協策略」的衝突管理策略，學校效能的「家長效能」也就愈佳。

表4-39 組織文化類型各層面與衝突管理策略各層面對學校效能的家長效能層面的逐步多元迴歸分析摘要表

預測變項	多元迴歸 R	決定係數 R ² 累計量	決定係數 ΔR 增加量	β 係數	F 值
支持型文化	.604	.365	.278	.259	320.112***
創新型文化	.651	.424	.059	.252	204.346***
妥協策略	.672	.452	.028	.245	152.188***

*** $p < .001$

柒、綜合討論

根據上述統計資料，本研究將國小組織文化類型整體層面及各分層面與衝突管理策略整體層面及各分層面對學校效能整體層面及各分層面之預測情形進行分析，其結果歸納如表4-40所示：

表4-40 國小組織文化類型各分層面與衝突管理策略各分層面對學校效能整體層面及各分層面的逐步多元迴歸分析摘要表

預測變項	效標變項	校長效能	行政效能	教師效能	學生效能	家長效能	整體層面
組織文化類型	科層型文化	(4) ***		(5) ***	(1) ***		
	支持型文化	(1) ***	(1) ***	(3) ***	(3) ***	(1) ***	(1) ***
	創新型文化	(3) ***	(2) ***	(1) ***	(4) ***	(2) ***	(2) ***
	總解釋變異量%	51.9%	60.6%	51.4%	31.3%	33.7%	59.9%
衝突管理	抗爭策略						
	合作策略	(2) ***		(2) ***			(4) ***
	妥協策略		(3) ***		(2) ***	(3) ***	(3) ***
	逃避策略	(5) ***		(4) ***			
	順應策略						
	總解釋變異量%	3.4%	1.3%	6.4%	6.9%	2.8%	2.9%
聯合解釋變異量		55.3%	61.4%	57.8%	38.2%	36.5%	62.8%

*** $p < .001$ (1)表示預測力最大，(2)次之，以此類推

一、校長效能層面

校長效能層面的主要預測變項為：「支持型文化」、「合作策略」、「創新型文化」、「科層型文化」及「逃避策略」等五個變項，能對「校長效能」層面作有效的預測，其中以「支持型文化」最具預測力。組織文化類型的解釋力達51.9%、衝突管理策略的解釋力達3.4%、預測變項聯合解釋變異量佔總變異量之55.3%。

研究顯示，校長運用支持型文化最能提昇校長效能，而且一般人或許認為越層層節制的科層型文化有助於校長效能而言，但根據本研究結果指出，校長效能與科層型文化的 β 係數呈現負值，顯示科層型文化並不利於校長效能的提昇。

另外，衝突管理策略雖然解釋力只達3.4%，但仍顯示合作策略與逃避策略能有效提昇校長效能。

二、行政效能層面

行政效能層面的主要預測變項為：「支持型文化」、「創新型文化」及「妥協策略」等三個變項，能對「行政效能」層面作有效的預測，其中以「支持型文化」最具預測力。組織文化類型的解釋力達60.1%、衝突管理策略的解釋力達1.3%、預測變項聯合解釋變異量佔總變異量之61.4%。

研究顯示，運用支持型文化最能提昇行政效能。另外，衝突管理策略雖然解釋力只達1.3%，但仍顯示妥協策略能有效提昇行政效能。

三、教師效能層面

教師效能層面的主要預測變項為：「創新型文化」、「合作策略」、「支持型文化」、「逃避策略」及「科層型文化」等五個變項，能對「教師效能」層面作有效的預測，其中以「創新型文化」最具預測力。組織文化類型的解釋力達51.4%、衝突管理策略的解釋力達6.4%、預測變項聯合解釋變異量佔總變異量之57.8%。

研究顯示，運用創新型文化最能提昇教師效能，而且在衝突管理策略方面顯示合作策略與逃避策略能有效提昇教師效能。

四、學生效能層面

學生效能層面的主要預測變項為：「科層型文化」、「妥協策略」、「支持型文化」及「創新型文化」等四個變項，能對「學生效能」層面作有效的預測，其中以「科層型文化」最具預測力。組織文化類型的解釋力達31.3%、衝突管理策略的解釋力達6.9%、預測變項聯合解釋變異量佔總變異量之38.2%。

研究顯示，運用科層型文化最能提昇學生效能，而且在衝突管理策略方面顯示妥協能有效提昇學生效能。

五、家長效能層面

家長效能層面的主要預測變項為：「支持型文化」、「創新型文化」及「妥協策略」等三個變項，能對「家長效能」層面作有效的預測，其中以「支持型文化」最具預測力。組織文化類型的解釋力達33.7%、衝突管理策略的解釋力達2.8%、預測變項聯合解釋變異量佔總變異量之36.5%。

研究顯示，運用支持型文化最能提昇家長效能，而且在衝突管理策略方面顯示妥協能有效提昇家長效能。

六、學校效能整體層面

學校整體效能層面的主要預測變項為：「支持型文化」、「創新型文化」、「妥協策略」及「合作策略」等四個變項，能對「學校整體效能」層面作有效的預測，其中以「支持型文化」最具預測力。組織文化類型的解釋力達59.9%、衝突管理策略的解釋力達2.9%、預測變項聯合解釋變異量佔總變異量之62.8%。

若進一步分析，則可發現，組織文化類型對學校效能之各分層面及整體層面預測力最好，乃學校效能之最佳預測變項，大部分均為組織文化類型中的支持型文化最具有預測力，而教師效能層面則以組織文化類型中的創新型文化最具有預測力，學生效能層面則以組織文化類型中的科層型文化預測力較佳。

其次衝突管理策略對學校效能的校長效能層面、行政效能層面、教師效能層面、學生效能層面及家長效能層面之預測介於1.3%至6.9%之間，其量雖不多，但亦達到顯著性仍具預測功能。八個預測變項中有六個可預測學校效能，其中以「支持型文化」、「創新型文化」、「妥協策略」及「合作策略」的預測力較為理想，在各分層面及整體層面皆是最主要的預測變項。

綜合上述分析討論，可得知本研究假設五「國小教育人員覺知的組織文化類型、衝突管理策略對學校效能有顯著的預測力」，得到支持。



第五章 結論與建議

本研究旨在探討國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能的關係。本章依據結果及討論，並比較不同背景變項之教育人員、不同學校情境之教育人員於組織文化類型、衝突管理策略及學校效能上之差異，歸納研究發現提出相關建議，以提供學校教育人員、教育行政機關後續研究之參考。

第一節 主要研究發現

壹、高雄縣國民小學教育人員覺知組織文化類型、衝突管理策略與學校效能的現況

一、組織文化類型方面：由研究分析中顯示，在整體組織文化類型所呈現的得分，接近五點量表中的「大多符合」程度，可見得高雄縣國小教育人員知覺到組織文化類型的情形，大致上是滿意的。就組織文化類型分層面來看，其高低順序為「支持型文化」、「創新型文化」、「科層型文化」。其中「支持型文化」與「創新型文化」兩層面的平均分數稍高於整體組織文化類型，而「科層型文化」層面的平均數稍微低於整體組織文化類型。

二、衝突管理策略方面：由研究分析中發現，在整體衝突管理策略所呈現的得分，接近五點量表中的「大多符合」程度，顯示高雄縣國小教育人員知覺到衝突管理的情形，大致上是良好的。就衝突管理分層面來看，其高低順序為「合作策略」、「妥協策略」、「逃避策略」、「順應策略」、「抗爭策略」。其中「合作策略」、「妥協策略」與「逃避策略」三層面的平均分數稍高於整體衝突管理，而「順應策略」與「抗爭策略」兩層面的平均數稍微低於整體衝突管理。

三、學校效能方面：由研究分析中發現，在整體學校效能所呈現的得分，接近五點

量表中的「大多符合」程度，顯示高雄縣國小教育人員知覺到學校效能的情形，大致上是良好的。就學校效能分層面來看，其高低順序為「校長效能」、「家長效能」、「教師效能」、「學生效能」、「行政效能」。其中「校長效能」、「家長效能」與「教師效能」三層面的平均分數稍高於整體學校效能，而「學生效能」與「行政效能」二層面的平均數稍微低於整體學校效能。

貳、不同背景變項的國民小學教育人員在知覺組織文化類型之差異情形

教育人員對組織文化類型的知覺會隨著教育人員年齡、服務年資、擔任職務、學校歷史等變項而有顯著差異。其餘四個背景變項性別、教育程度、學校規模和學校地區等並無顯著差異存在。

一、性別方面：不同性別之國小教育人員在組織文化類型整體層面及「科層型文化」、「創新型文化」二個分層面的知覺，均無顯著差異存在。在「支持型文化」分層面上，不同性別的教育人員「男生組」組顯著高於「女生組」。

二、年齡方面：不同年齡之國小教育人員在組織文化類型整體層面及「支持型文化」、「創新型文化」二個分層面的知覺，有顯著差異存在。整體而言，年齡較大之國小教育人員對整體組織文化類型及支持型文化、創新型文化上，知覺顯著高於年齡較小的教育人員。

三、服務年資方面：不同年資之國小教育人員在組織文化類型整體層面及「支持型文化」、「創新型文化」二個分層面的知覺，達到顯著差異。整體而言，資深的教育人員對整體組織文化類型及支持型文化、創新型文化，知覺顯著高於資淺的教育人員。

四、教育程度方面：不同教育程度之國小教育人員在組織文化類型整體層面及「科層型文化」、「創新型文化」二個分層面的知覺，均無顯著差異存在。在「支持型文化」分層面上，不同教育程度的教育人員「研究所〈含四十學分班〉」組顯著高於「師大、師院及師專」。

五、擔任職務方面：不同擔任職務之國小教育人員在組織文化類型整體層面及「支

持型文化」、「創新型文化」二個分層面的知覺，有顯著差異存在。整體而言，擔任主管職務或兼任行政的老師對其組織文化感受較深。

六、學校規模方面：不同學校規模之國小教育人員在組織文化類型整體層面的知覺並無顯著差異存在；但在「支持型文化」分層面上，「12班以下」顯著高於「13-24班」的教育人員。在「創新型文化」分層面上，學校規模「12班以下」組顯著高於「25-48班」組。表示服務於小型學校的教育人員在支持型文化與創新型文化上，其知覺較服務於中、大型學校的教育人員高。

七、學校地區方面：不同學校地區之國小教育人員在組織文化類型整體層面與各分層面上的知覺均無顯著差異存在。

八、學校歷史方面：不同學校歷史之國小教育人員在組織文化類型整體層面與「支持型文化」、「創新型文化」二個分層面的知覺，各分層面上的知覺，有顯著差異存在。整體而言，「11-20年」組顯著高於「10年以下年」組；「11-20年」組顯著高於「21-30年」組；「30年以上」組顯著高於「21-30年」組。。

參、不同背景變項的國民小學教育人員在知覺衝突管理策略之差異情形

教育人員對衝突管理策略的知覺與八個背景變項性別、年齡、教育程度、服務年資、擔任職務、學校規模、學校地區和並學校歷史均無顯著差異存在。

一、性別方面：不同性別之國小教育人員在衝突管理策略整體層面及各分層面的知覺，均無顯著差異存在。

二、年齡方面：不同年齡之國小教育人員在衝突管理策略整體層面及「抗爭策略」、「妥協策略」、「逃避策略」與「順應策略」四個分層面的知覺，均無顯著差異存在。在「合作策略」分層面上，「51歲以上」組顯著高於「30歲以下」及「31-40歲」組。表示年齡較大的教育人員在「合作策略」分層面上，其知覺較年齡小的教育人員高。

三、服務年資方面：不同年資之國小教育人員在衝突管理策略整體層面及「抗爭策略」、「妥協策略」、「逃避策略」與「順應策略」四個分層面的知覺，並無顯著差異

存在；但在「合作策略」分層面上，服務年資「26年以上」組顯著高於「16-25年」組。表示資深的教育人員在「合作策略」分層面上，其知覺較資淺的教育人員高。

四、教育程度方面：不同教育程度之國小教育人員在衝突管理策略整體層面及分層面的知覺，均無顯著差異存在

五、擔任職務方面：不同擔任職務之國小教育人員在衝突管理策略整體層面的看法無顯著差異，在「抗爭策略」分層面上，擔任職務「教師兼組長」組顯著高於「校長」組、「未兼行政之科任教師」組顯著高於「校長」組。在「合作策略」與「妥協策略」二個分層面上，擔任職務「校長」組顯著高於「未兼行政之級任教師」組。表示未兼行政之科任教師或教師兼組長的教育人員在「抗爭策略」分層面上，其知覺較擔任校長的教育人員高。而擔任校長的教育人員則對「合作策略」與「妥協策略」的知覺高於未兼行政之級任教師。

六、學校規模方面：不同學校規模之國小教育人員在衝突管理策略整體層面及「合作策略」、「妥協策略」、「逃避策略」與「順應策略」四個分層面的知覺，沒有顯著差異。在「抗爭策略」分層面上，學校規模「49班以上」組顯著高於「12班以下」組。表示服務於大型學校的教育人員在「抗爭策略」上，其知覺較服務於小型學校的教育人員高。

七、學校地區方面：不同學校地區之國小教育人員在衝突管理策略整體層面及分層面的知覺均未達顯著差異。

八、學校歷史方面：不同學校歷史之國小教育人員在衝突管理策略整體層面及「抗爭策略」、「逃避策略」與「順應策略」三個分層面的知覺，均未達顯著差異。在「合作策略」分層面，學校歷史「10年以下」組顯著高於「21-30年」組；「11-20年」組顯著高於「21-30年」組；「30年以上」組顯著高於「21-30年」組。在「妥協策略」分層面，學校歷史「11-20年」組顯著高於「21-30年」組；「30年以上」組顯著高於「21-30年」組。表示校齡越大或越小的教育人員在「合作策略」與「妥協策略」上，其知覺較學校校齡的「21-30年」組的教育人員高。

肆、不同背景變項的國民小學教育人員在知覺學校效能之差異情形

教育人員對學校效能的知覺會隨著教育人員年齡、服務年資、擔任職務等三個變項而有顯著差異。其餘五個背景變項性別、教育程度、學校規模、學校地區和學校歷史並無顯著差異存在。

一、性別方面：不同性別之國小教育人員在學校效能整體層面的知覺並無顯著差異，。

二、年齡方面：不同年齡之國小教育人員在學校效能整體層面及各分層面的知覺達顯著差異存在。「51歲以上」組顯著高於「30歲以下」組、「31-40歲」組、「41-50歲」組。在「校長效能」、「教師效能」、「學生效能」和「家長效能」四個分層面上，年齡「51歲以上」組顯著高於「30歲以下」組、「31-40歲」組。在「行政效能」層面，年齡「51歲以上」組顯著高於「30歲以下」組、「31-40歲」組、「41-50歲」組。

三、服務年資：不同年資之國小教育人員在學校效能整體層面及各分層面的知覺達顯著差異存在。「16-25年」組顯著高於「6-15年」組；「26年以上」組顯著高於「6-15年」組。在「行政效能」分層面，服務年資「16-25年」組顯著高於「6-15年」組；「26年以上」組顯著高於「6-15年」組。在「教師效能」、「學生效能」與「家長效能」三個分層面上，服務年資「16-25年」組顯著高於「6-15年」組。

四、教育程度方面：不同教育程度之國小教育人員在學校效能整體層面和「校長效能」、「行政效能」、「教師效能」和「學生效能」四個分層面的知覺未達到顯著差異，但在「家長效能」分層面上，教育程度「研究所〈含四十學分班〉」組顯著高於「師大、師院及師專」組。

五、擔任職務方面：不同擔任職務之國小教育人員在學校效能能整體層面的知覺達到顯著差異，「校長」組顯著高於「未兼行政之級任教師」、「未兼行政之科任教師」組；「教師兼主任」組顯著高於「未兼行政之級任教師」。在「行政效能」層面上，「校長」組顯著高於「未兼行政之級任教師」、「未兼行政之科任教師」組；「教師兼主任」

組顯著高於「未兼行政之級任教師」、「未兼行政之科任教師」組。在「教師效能」與「家長效能」二個層面上，「校長」組顯著高於「未兼行政之級任教師」。在「學生效能」層面上，「教師兼主任」組顯著高於「未兼行政之級任教師」組。

六、學校規模方面：不同學校規模之國小教育人員在學校效能整體層面及各分層面的知覺均未達到顯著差異。

七、學校地區方面：不同學校地區之國小教育人員在學校效能整體層面和「校長效能」、「學生效能」、和「家長效能」三個分層面的知覺並無顯著差異。但在「行政效能」分層面上，「一般地區」組顯著高於「鳳山市」組、「偏遠地區」組顯著高於「鳳山市」組。在「教師效能」分層面上，不同學校地區「偏遠地區」組顯著高於「鳳山市」組。

八、學校歷史方面：不同學校歷史之國小教育人員在學校效能整體層面和和「行政效能」、「教師效能」、「學生效能」和「家長效能」四個分層面的知覺並無顯著差異。但在「校長效能」分層面上，學校歷史「10年以下」組顯著高於「21-30年」組；「11-20年」組顯著高於「10年以下」、「21-30年」組；「30年以上」組顯著高於「10年以下」、「21-30年」組。

伍、國民小學教育人員所知覺的組織文化類型、衝突管理策略對學校效能的預測力

一、組織文化類型各分層面與衝突管理策略各分層面對學校效能整體層面及各分層面之預測情形

以組織文化類型的三個分層面(科層型文化、支持型文化、創新型文化)、衝突管理策略的五個分層面(抗爭策略、合作策略、妥協策略、逃避策略、順應策略)為預測變項，以學校效能整體及各分層面為效標變項，進行逐步多元迴歸以考驗各變項對組織效能之聯合預測功能。研究結果發現，預測變項對學校效能整體及各分層面均有顯著預測作用。

(一)就整體學校效能而言：「支持型文化」、「創新型文化」、「妥協策略」及「合作策略」對學校效能整體層面具有預測力；也就是說，高「支持型文化」、「創新型文化」的組織文化類型及高「妥協策略」、高「合作策略」的衝突管理策略，整體學校效能也就愈佳。換句話說，運用支持型文化、創新型文化與妥協策略、合作策略能有效提昇整體學校效能。

(二)就校長效能而言：「支持型文化」、「合作策略」、「創新型文化」、「科層型文化」及「逃避策略」對學校效能的「校長效能」層面具有預測力；也就是說，高「支持型文化」、「創新型文化」及低「科層型文化」的組織文化類型及高「合作策略」、高「逃避策略」的衝突管理策略，學校效能的「校長效能」也就愈佳。換句話說，運用支持型文化與合作策略最能有效提昇校長效能；另外，一般人認為層層節制的科層型文化應有助於校長的管理，但是根據本研究顯示，科層型文化不利校長效能的提昇。

(三)就行政效能而言：「支持型文化」、「創新型文化」及「妥協策略」對學校效能的「行政效能」層面具有預測；也就是說，高「支持型文化」、「創新型文化」的組織文化類型及高「妥協策略」的衝突管理策略，學校效能的「行政效能」也就愈佳。換句話說，運用支持型文化與妥協策略最能有效提昇行政效能。

(四)就教師效能而言：「創新型文化」、「合作策略」、「支持型文化」、「逃避策略」及「科層型文化」對學校效能的「教師效能」層面具有預測力；也就是說，高「創新型文化」、「支持型文化」及「科層型文化」的組織文化類型及高「合作策略」、高「逃避策略」的衝突管理策略，學校效能的「教師效能」也就愈佳。換句話說，運用創新型文化與合作策略最能有效提昇教師效能。

(五)就學生效能而言：「科層型文化」、「妥協策略」、「支持型文化」及「創新型文化」對學校效能的「學生效能」層面具有預測力；也就是說，高「科層型文化」、「創新型文化」及「支持型文化」的組織文化類型及高「妥協策略」的衝突管理策略，學校效能的「學生效能」也就愈佳。換句話說，運用科層型文化與妥協策略最能有效提昇學生效能。

(六)就家長效能而言：「支持型文化」、「創新型文化」及「妥協策略」對學校效能的「家長效能」層面具有預測力；也就是說，高「支持型文化」、「創新型文化」的組織文化類型及高「妥協策略」的衝突管理策略，學校效能的「家長效能」也就愈佳。換句話說，運用支持型文化與妥協策略能最有效提昇家長效能。

二、組織文化類型整體層面與衝突管理策略整體層面對學校效能整體層面及各分層面之預測情形

以組織文化類型整體層面與衝突管理策略整體層面為預測變項，以學校效能整體及各分層面為效標變項，進行逐步多元迴歸以考驗各變項對組織效能之聯合預測功能。研究結果發現，預測變項對學校效能整體及各分層面均有顯著預測作用。

(一)就整體學校效能而言：相關變項對整體「學校效能」之聯合解釋變異量達62.8%，其中以「組織文化類型」最具預測力，可以解釋59.9%的變異量。

(二)就校長效能而言：相關變項對「校長效能」之聯合解釋變異量達55.3%，其中以「組織文化類型」最具預測力，可以解釋51.9%的變異量。

(三)就行政效能而言：相關變項對「行政效能」之聯合解釋變異量達61.4%，其中以「組織文化類型」最具預測力，可以解釋60.6%的變異量。

(四)就教師效能而言：相關變項對「教師效能」之聯合解釋變異量達57.8%，其中以「組織文化類型」最具預測力，可以解釋51.4%的變異量。

(五)就學生效能而言：相關變項對「學生效能」之聯合解釋變異量達38.2%，其中以「組織文化類型」最具預測力，可以解釋33.7%的變異量。

(六)就家長效能而言：相關變項對「家長效能」之聯合解釋變異量達36.5%，其中以「組織文化類型」最具預測力，可以解釋33.7%的變異量。

上述的研究結果顯示，若進一步分析，則可發現，組織文化類型對學校效能整體層面及校長效能層面、行政效能層面、教師效能層面、學生效能層面及家長效能層面預測力最好，乃學校效能之最佳預測變項。

其次衝突管理策略對學校效能的校長效能層面、行政效能層面、教師效能層面、學

生效能層面及家長效能層面之預測介於6.9%至1.3%之間，其量雖不多，但亦達到顯著性仍具預測功能。八個預測變項均可預測學校效能，其中以「支持型文化」、「創新型文化」、「科層型文化」、「合作策略」、「妥協策略」、「逃避策略」的預測力較為理想，在各分層面及整體層面皆是最主要的預測變項。

第二節 結論

研究者根據研究動機與目的，擬定研究問題與研究假設，經資料分析後得到相關研究發現，以下將依據研究發現，歸納出本研究結論並說明之。

一、國小教育人員知覺組織文化類型良好，其中以「支持型文化」知覺最高

根據研究發現，整體而言，國小教育人員知覺校組織文化類型良好，其中「支持型文化」最佳，「創新型文化」次之，「科層型文化」的知覺最低。為了改善學校組織文化類型，以提升學校效能，在「支持型文化」及「創新型文化」上均有成長的空間，而「科層型文化」則適用於特殊層面，不應一體適用。

二、國小教育人員知覺衝突管理策略屬中上程度，以「合作策略」運用最多

根據研究發現，整體而言，國小教育人員知覺衝突管理良好，其中「合作策略」最佳，「妥協策略」、「逃避策略」、「順應策略」次之，「抗爭策略」的知覺最低。教育人員對於學校事務所引發的衝突程度並不嚴重，但卻是普遍存在，為了避免因為衝突的產生而使影響學校效能的提升，教育人員對於衝突管理策略的運用有必要再加以提升。

三、國小教育人員學校效能屬中上程度，以「校長效能」知覺最高

根據研究發現，整體而言，國小教育人員知覺學校效能良好，其中「校長效能」最佳，「家長效能」、「教師效能」、「學生效能」次之，「行政效能」的知覺最低。為了提升辦學的績效，在「整體學校效能」及「校長效能」、「行政效能」、「教師效能」、「學生效能」及「家長效能」等各方面均有成長及進步的空間，尤其是「行政效能」方面，更應該積極努力，加以改善與提升。

四、年齡越高的國小教育人員，對整體組織文化類型的知覺越高

根據研究發現，年齡越高的國小教育人員，對於整體組織文化類型的知覺較高。這可能是因為年齡越高的國小教育人員在教育界及學校組織中時間較久，對於整體教育環境與學校生態的變化感受較深刻，因此整體組織文化類型對於知覺較高。

五、男性、年長、資深、高教育程度、校長或兼任主任的國小教育人員、小型學校、校齡較高的教育人員，對「支持型文化」、「創新型文化」有較高的知覺

根據研究發現，男性、年長、資深、高教育程度、校長或兼任主任的國小教育人員、小型學校、校齡較高的教育人員，對於的支持型文化知覺較高。這可能是男性、年長、資深、高教育程度、校長或兼任主任的國小教育人員在學校組織中較能夠發揮穩定性的力量，與成員採與互助合作、相輔相成之關係，並營造安全、開放、合諧之高度支持與關係導向之組織。而小型學校、校齡較高的教育人員，因為學校人較少、同仁之間相處時間較久，彼此之間存在長久以來的默契，因此對於的支持型文化知覺較高。

另外，年長、資深、校長或兼任主任的國小教育人員、小型學校、校齡較高的教育人員，對於的創新型文化知覺較高。顯示年長、資深的國小教育人員因為面對教育改革之影響，對於早期強調穩定的組織文化與目前重視挑戰、強調創新的文化對比感受較強烈。而校長或兼任主任的國小教育人員、小型學校、校齡較高的教育人員，面臨資訊化、科技化、多元化、國際化與提倡終身學習的社會思潮，學校組織也亟需因應不同的外在環境而各自發展出不同的組織文化類型，以展現學校特色，因此對於創新型文化有比較正向的感受。

六、年長、資深、擔任校長、校齡較少的國小教育人員，對「合作策略」有較高的知覺

根據研究發現，年長、資深、擔任校長、校齡較少的國小教育人員，對「合作策略」有較正向的知覺。這可能是因為長久以來教育倫理的影響，當面臨衝突，學校同仁面對年長、資深的國小教育人員時，大都會會採取合作策略，因此年長、資深的國小教育人員對「合作策略」有較正向的知覺。而目前的學校生態，擔任校長，在推行各項工作時，必須充分地與教師溝通協調，相對的對「合作策略」的知覺也會較高。而在於校齡較少

的學校，因為學校教職員相處模式尚在摸索、在校時間也還不長及彼此互動較不熟悉的情況下，在「合作策略」的知覺上要比校齡較長的教育人員來得理想。

七、教師兼組長或未兼行政之科任教師、大型學校的國小教育人員，對「抗爭策略」有較高的知覺

根據研究發現，教師兼組長或未兼行政之科任教師以及服務於大型學校的教育人員對於衝突管理策略中比較會採取「抗爭策略」，這可能是因為教師兼組長的教育人員，在行政業務的推動時，面臨衝突情境可能比較會採取「抗爭策略」。而未兼行政之科任教師因為與學校行政業務推動較少發生連繫，在互動不足的情況下較可能會採取「抗爭策略」。另外，服務於大型學校的教育人員因為學校人數眾多，在互動不足的情況下也比較可能會採取「抗爭策略」。

八、年齡越高的國小教育人員，對整體學校效能有較高的知覺

根據研究發現，年齡越高的國小教育人員，對於整體學校效能的知覺較高。這可能是因為年長，面對教育時代的改變，自我期望也變高，對學校效能的指標更敏銳，影響所知覺到的學校效能也就比年輕、資淺的教育人員高。至於校長及兼任主任的教育人員，負責校務推動計畫與執行的工作，對學校事務必然較為熟悉且深入，以致有較佳的學校效能知覺。

九、年長、資深、校長或兼任主任的國小教育人員，知覺較佳的學校效能

根據研究發現，年長、資深、校長或兼任主任的國小教育人員，知覺較佳的學校效能。這可能是因為年長、資深的教育人員，面對教育時代的改變，自我期望也變高，對學校效能的指標更敏銳，影響所知覺到的學校效能也就比年輕、資淺的教育人員高。至於校長及兼任主任的教育人員，負責校務推動計畫與執行的工作，對學校事務必然較為熟悉且深入，以致有較佳的學校效能知覺。

十、組織文化類型、衝突管理策略對學校效能有顯著的預測力，以「支持型文化」最能預測學校效能

根據研究發現，組織文化類型與衝突管理策略能有效預測學校效能整體層面及分層

面。在預測學校效能整體層面及分層面的所有變項中，「支持型文化」層面最能預測學校效能。換言之，倘若支持型文化越高，則對於學校效能有著重要性及關鍵性的指標。

十一、支持型文化最能有效提昇校長效能，科層型文化則不利校長效能的提昇

根據研究發現，運用支持型文化最能有效提昇校長效能，科層型文化則不利校長效能的提昇。一般人認為層層節制的科層型文化應有助於校長的管理，但是根據本研究顯示，科層型文化不利校長效能的提昇。運用支持型文化才最能有效提昇校長效能。因此校長應避免流於傳統的管理模式，多營造具有安全、開放、合諧之關係，組織成員能夠發揮互助合作、相輔相成之關係，且具有高度支持與關係導向之組織，減少明顯的階級層次，以提昇校長效能。

十二、支持型文化能有效提昇行政與家長效能

根據研究發現，支持型文化能有效提昇行政與家長效能。顯示現階段的行政人員應本於行政支援教學的理念，營造高度支持與關係導向的文化，給與教師、學生及家長支持的力量，給與家長參與學校教育的支持管道與機會，藉以提昇行政與家長效能。

十三、創新型文化最能有效提昇教師效能

根據研究發現，創新型文化能有效提昇教師效能。顯示現階段的教師本於教學自主的理念，多傾向營造創新多變的教學方式與設計更符合學生的教材、教法，因此，學校應努力營造重視挑戰、強調創新更甚於穩定的組織文化，鼓勵成員具有旺盛之企圖心與挑戰之能力，藉以提昇教師效能。

十四、科層型文化最能有效提昇學生效能

根據研究發現，科層型文化能有效提昇學生效能。顯示現階段的學生能需藉由層層節制、有清楚的責任分工與職掌，同時具有系統化及固定化之特色的科層型文化，符合學生的學習與生活教育，因此，學校對於學生的管教不可太過於鬆散、在有效的管理之下才強調創新與支持，如此才能有效提昇學生效能，藉以提昇學生效能。

第三節 建議

基於上述的發現與結論，本研究提出下列研究建議，供作有關單位及人員參考。

壹、對學校單位之建議

一、學校文化宜建立支持型文化與創新型文化，以符合教育潮流

綜合本研究的結果顯示：學校組織文化類型中以「支持型文化」最符合，「創新型文化」次之，「科層型文化」的知覺最低。從當前教育改革重視精緻、卓越理念之追求理念，學校組織文類型宜建立具有安全、開放、和諧之關係，讓組織成員能夠發揮互助合作、相輔相成之關係；另外，面對多元、多變的二十一世紀，學校組織文類型也應建立創新型文化，使組織中成員重視挑戰、強調創新，並具有旺盛之企圖心與挑戰之能力。

二、教育人員宜兼採合作、妥協策略，權變處理各種衝突問題

綜合本研究的結果顯示：衝突管理策略中，以合作策略與妥協策略最符合。從當前學校生態觀之：行政部門、教師會、家長會三足鼎立，學校重要決策或議案，皆須經校務會議通過，對於學校重大議題的討論，基於各成員立場或利益，必然會有一些爭論。且學校在甄選教師或處理不適任教師時，難免會遇到家長、教師的關心與關說，衝突在所難免。教育人員身處在這大環境之下，很難避免衝突的發生。在兩利相權取其重，兩害相權取其輕的原則下，合作或妥協的策略不失為較可行的解決之道，善用合作與妥協的策略，圓融處理各種爭端和衝突，化干戈為玉帛，化阻力為助力，也正是合作、妥協策略的高度運用。

三、有效提升校長效能，以建立有效能的學校

綜合本研究的結果顯示：國小教育人員知覺學校效能良好，其中「校長效能」最佳，正符應一具俗語「有整麼樣的校長，就有整麼樣的學校」。校長是一個學校的靈魂人物，校長的領導、決策、公共關係、教育理念等均實際左右一個學校的發展，換句話說，校長效能越高，整體學校校能也會相對提高。因此，校長本身應有此覺醒，透過不斷的進修成長、學習與反省，努力提升自我效能，以帶領學校成員共同建立有效能的學校。

四、強化年長、資深教師經驗傳承，藉以建立學校良好組織文化類型

綜合本研究的結果發現，年長、資深的國小教育人員，知覺較佳的組織文化類型。而研究顯示支持型文化與創新型文化越佳，學校效能相對的也就越好。因此學校可以強化資深教師經驗傳承，建議具有教育專業素養與豐富行政、教學經驗的資深優秀教師，貢獻所學，傳承經驗，帶領年輕資淺的教師，使年輕教師對學校組織運作有深刻體認且快速學習，以改善學校組織文化類型的功能，對於增進學校效能必有莫大助益。

五、鼓勵教師兼任行政工作，以提升學校效能

從研究結果的討論分析中，顯見擔任校長或兼任主任的國小教育人員在組織文化類型、衝突管理策略及學校效能知覺上，都有最好的表現。推究其原因，乃是擔任校長或兼任主任的教師在校務推展與學校組織文化類型的營造上，參與的機會較多，爲了計畫的推動與執行，較能運用各種衝突管理策略來達成目標，提升學校的效能。所以，學校若是能建立教師兼任行政工作的輪流制度，一定可以讓教育人員對組織運作有更深入的了解，也可以站在不同的立場看待處理事務的角度，對於增進學校同仁衝突管理策略的靈活度很有幫助，同時也提升了學校的效能。

六、鼓勵教育人員積極參與進修，提升學校效能

研究發現，高教育程度的教育人員，對組織文化類型的知覺也較高。因此，鼓勵教育人員不斷在職進修，充實相關教育專業知能，增進教育人員專業自信，不但可以使教育人員對於學校組織文化類型有更近一部的認識與了解，並且積極參與改善學校組織文化，對於學校效能的提升也有很大的助益。

七、注意學校規模因素對教育人員的影響，以建立良好的組織文化類型與衝突管理策略

綜合本研究的結果發現，小型學校對於組織文化類型中的支持型文化與創新型文化的知覺較高，相對的大型學校對於衝突管理策略傾向採用抗爭策略。研究顯示，支持型文化與創新型文化的建立能有效提升學校效能，而抗爭策略的衝突管理策略對於學校效能的提升則沒有助益。其中原因很可能是因爲大型學校中的教育人員彼此較不熟悉、互動不足或本位主義的影響，值得相關單位進一步研究。

八、加強行政人員積極主動的服務態度，以提高行政效能

從研究結果發現，「行政效能」是學校效能分層面得分最低的，亦即高雄縣國小教育人員對於行政效能的滿意度最低，表示行政人員在學校所提供的教學服務未能獲得滿意。因此學校單位應主動瞭解其原因，協助行政人員解決困難，且提供行政人員優質的環境，並積極給予有關教育訓練，以促使行政人員發揮積極主動的服務態度，以提高行政效能。

九、建立支持型文化與創新型文化，以奠定良好學校效能之基礎

研究發現支持型文化，與學校效能最具預測作用。因此，校長與全體學校教育人員應努力營造支持型的組織文化，以開放的心胸，建立具有安全、開放、和諧之關係，讓組織成員能夠發揮互助合作、相輔相成之關係。同時，應透過各項創新活動，使組織中成員重視挑戰、強調創新，並具有旺盛之企圖心與挑戰之能力。共同建立支持型文化與創新型文化，才能使學校效能更提升。

貳、對未來研究的建議

一、擴大研究對象

本研究之研究對象在取樣上僅以高雄縣公立國民小學教育人員為範圍，因而研究結果推論將僅於高雄縣的國小教育人員。未來的研究，可以擴展至台灣地區公、私立國民小學或國中，以瞭解各級學校之間的差異比較，擴大研究的廣度，研究結果將更具推論性與代表性。

二、增加研究變項

本研究以教育人員背景變項、覺知組織文化類型及衝突管理策略來探討其與學校效能的關係。唯由相關文獻之檢視中可以發現，影響學校效能的因素甚多，將來在前因變項的選擇上可加以擴充，並結合其他組織行為等相關研究，使學校效能的探討能更加深入完整。組織文化類型與學校效能之間，也必然仍存在其他不同變項直接或間接的影響，日後的研究也可考量是否加入其他相關變項，以期更周延的了解相關主題。

三、嚴選答題結果

本研究除文獻探討外，採用問卷調查法的實徵研究，由教育人員根據自己的主觀知覺來填答，受試者在填答時或因對研究主題瞭解不夠，或受主觀知覺影響，或因受試者的敏感、自我防衛、社會期待所影響，與真實情境有些許落差亦在所難免。研究者應特別注意受試者答題的情形，以免影響研究結果。

四、精進研究工具

本研究所使用的工具為研究者自編的「國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校概況調查問卷」，係研究者以相關文獻分析做為理論依據，參考國內外學者研究問卷，以及研究者本身於國民小學服務審視學校組織現況，訪問國小教育人員工作經驗與感受後編製而成。問卷初稿並經學者專家、學校校長和主任協助建構內容效度，再以項目分析、因素分析和一致性考驗，建立本研究工具的效度和信度，但仍有未臻理想之處。再者，學校組織文化類型的變項、衝突管理策略的內容要素與學校效能的指標，內涵豐富且學者見解也不一致，本研究所採用的分層面恐難以周全，有待未來研究者視研究目的及需要，再加以充實，設計更為妥善適切的研究工具。

五、拉長研究時間

組織文化類型、衝突管理策略與學校效能的概念具有多樣性、變化性及複雜性，很難在短時間內觀察及測量出來，三者的因果關係，更是一項值得研究的複雜工程，應該有更充裕的時間，針對這三者的各種變項及要素，有規劃、有系統、長時間的追蹤及研究，將使研究結果更具價值性及實用性。

參考文獻

中文部分

- 丁福慶（2004）。國民小學學校組織文化與學校效能之研究-以雲嘉地區為例。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。嘉義。
- 方德隆（1986）。國民中學組織結構與組織效能關係之研究。國立臺灣師範大教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 王文霖（2002）。高級中學全面品質管理與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。高雄。
- 王家通和曾燦燈（1991）。教育行政理論、研究與實際。高雄:復文。
- 王振鴻（1989）。國中校長領導型式、教師同理心與教師衝突反應方式關係之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 王朝茂（1992）。學校衝突問題探討。高雄：教育文粹，21，106-126。
- 申章政（1999）。國小校長管理溝通類型、衝突管理風格與學校效能之關係研究。國立臺北師範學院國民教育研究所未出版碩士論文。台北。
- 朱奉莉(1995)。企業文化政治影響力與績效評估關係之研究。東海大學企業管理研究所碩士論文，未出版。台中。
- 江志正（2000）。國民小學團體動力、組織學習、學校發展策略與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所博士論文，未出版。高雄。
- 江岷欽（1993）。組織分析。台北：五南。
- 吳宗立（1998）。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。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版。台北。
- 吳明雄（2001）。國民小學校長轉型領導行為與學校效能之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。台中。
- 吳旻珊（2006）。國民小學組織文化特性與行政決策運作關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版。屏東。

- 吳振成（2005）。國民小學組織文化與學習型組織關係之研究。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文，未出版。嘉義。
- 吳培源（1994）。台灣省高級中學校長領導型態、學校氣氛與學校效能關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版。台北。
- 吳清山（1989）。國民小學管理模式與學校效能之關係。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版。台北。
- 吳清山（1992）。學校效能研究。台北：五南。
- 吳清山（1998）。學校效能研究。台北：五南。
- 吳璧如（1990）。國民小學組織文化與組織效能關係之研究。國立高雄師大學教育研究所碩士論文，未出版。高雄。
- 李 幸（2001）。國民中學學習型組織、教師自我效能與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版。高雄。
- 李春安（1994）。高級工、商職業學校行政主管全面品質管理態度與學校組織文化之關係。國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文，未出版。彰化。
- 李淑芬（1995）。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。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。屏東。
- 李皓光（1995）。國民小學學校效能評量指標之研究。國立台中師範學院初等碩士論文，未出版。台中。
- 李茂興、李慕華、李宗華（譯）（1994）。組織行為。台北：揚智。
- 杜岐旺（2001）。國民小學學校組織變革與學校效能相關之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。台中。
- 沈翠蓮（1994）。國民小學教師專業成長、教學承諾與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。高雄。
- 辛武男（2003）。國民小學校長行政溝通行為、衝突管理策略與學校效能關係之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。屏東。

- 卓秀冬（1995）。臺灣省高級中等學校組織文化與學校效能之關係。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 周文章（2002）。高雄市國民中學家長會組織運作與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。高雄。
- 周春美、沈建華（1995）。如何建立學校組織衝突管理模式。技職教育雙月刊，25，49-53。
- 周崇儒（1997）。國民小學教師專業成長、組織承諾與學校效能關係之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 林 斌（2004）。教師會集體協商制度之規劃研究－衝突管理途徑之應用。國立台北大學公共行政暨政策研究所碩士論文。台北。
- 林月盛(1995)。國民小學公共關係、教師參與程度與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。高雄。
- 林志清（2003）。台灣中部地區國民小學教師衝突及其管理策略之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。台中。
- 林泊佑（1992）。國民小學公共關係與組織效能關係之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 林金福（1992）。國民中學校長領導型態與學校效能關係之研究。台北：國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 林清江（1981）。教育社會學新論（初版）。台北：五南。
- 林清江（1994）。教育社會學－我國社會與教育關係研究。台北：五南。
- 林逸青（2003）。國中校長權力運作策略、衝突管理策略與學校效能之關係：微觀政治分析。國立台北師範學院國民教育研究所博士論文，未出版。台北。
- 林瑞晉（1994）。企業文化、領導型態與財務績效之探討。文化大學國際企業管理研究所碩士論文，未出版。台北。
- 林蕙質（2002）。國民中學校長性別角色、轉換型領導與學校效能關係之研究。國立政治大學行政管理碩士論文，未出版。台北。

- 林靜茹（1993）。國民中小學校長人際衝突管理及其相關因素之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。高雄。
- 林聰地（2000）。臺中縣國民小學教育改革與學校效能之研究。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。新竹。
- 林麗芬（2004）。國民小學組織文化、人格特質與知識分享之研究：以台中縣為例。國立中正大學碩士論文，未出版。嘉義。
- 林明地、楊振昇、江芳盛（譯）（2000）。Robert G. Owens著。教育組織行為（Organizational Behavior Education）。台北：揚智。
- 邱碧珣（2005）。學校行政主管人格特質與衝突管理策略之研究—以桃園縣國民小學為例。元智大學管理研究所碩士論文，未出版。桃園。
- 邱馨儀（1995）。國民小學組織文化與教師組織承諾關係之研究。台北市立師範學院初等教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 侯世昌（2002）。國民小學家長教育期望、參與學校教育與學校效能之研究。國立台灣師範大學教育系博士論文，未出版。台北。
- 柯進雄（2000）。學校行政領導。台北：商鼎。
- 柯麗蓉（1998）。大學院校高階主管全面品質管理態度與學校組織文化關係之研究。國防管理學院資源管理研究所碩士論文，未出版。台北。
- 洪啓昌（2000）。台北縣國民小學公共關係與學校效能關係之研究。台北：國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 洪啓昌（2005）。教育行政機關組織文化、知識管理與組織學習關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版。台北。
- 胡峻豪（1997）。國民小學校長之衝突管理策略及其成效。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 胡瓊文（1999）。學校組織成員屬性、組織文化與組織變革支持度之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。台北。

- 徐君伊（2006）**學校組織文化、領導風格與知識管理之關係研究**。國立東華大學教育研究所碩士論文，未出版。花蓮。
- 秦夢群（1998）。**教育行政－理論部分**。台北：五南。
- 高義展（1997）。**國民小學學校教師會組織功能、影響型態與學校效能關係之研究**。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。高雄。
- 張永欽（2002）。**台北市立國小校長領導行為塑造學校組織文化與學校效能之研究**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 張明輝（1999）。**學校教育與學校行政革新研究**。台北：師大書苑。
- 張峻源（2001）。**組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究——以中央信託局為例**。國立成功大學企業管理學研究所碩士論文，未出版。台南。
- 張清濱（1997）。中小學教師評審委員會評析。**研習資訊**，14(6)，1-8。
- 張淵智（2007）。**國民小學校長領導風格、衝突管理策略與學校效能關係之研究**。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。高雄。
- 張新基（2003）。**國民小學校長管理模式與學校組織文化關係之研究**。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。屏東。
- 張瑞村（1998）。**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**。國立政治大學教育系未出版博士論文。台北。
- 張德銳（1990）。組織文化析論。**國立編譯館館刊**，19（1），185-209。
- 張德銳（1994）。淺談學校衝突管理。**教師天地**，64，49-53。
- 張德銳（2000）。**教育行政研究（三版）**。台北：五南。
- 張慶勳（1996）。**國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究**。高雄師範大學教育系博士論文，未出版。高雄。
- 張鐸嚴（1985）。**國民小學教師與行政人員間衝突管理之研究**。國立師範大學教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 教改會（1986）。**建立學校、社區與地方的教育學習體系**。輯於行政院教育改革審議委

- 員會主編。**第三期諮議報告書**。台北。
- 梁正宏（2006）。**高雄縣國民小學組織運作、衝突管理與學校效能關係之研究**。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。高雄。
- 許祝瑛（1999）。**台灣省中區國民中學組織文化與教師教工作士氣關係之研究**。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版。嘉義。
- 連俊智（2004）。**學校知識管理與衝突管理模式之相關研究**。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版。嘉義。
- 陳建東（2001）。**國民小學組織變革與學校效能關係之研究**。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。台中。
- 陳培文(1995)。**中部地區高職(中)工業類科學校組織文化與組織效能之相關研究**。國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文，未出版。彰化。
- 陳聖謨（1995）。**高級中學組織文化與教師教學承諾關係之研究**。國立高學師範大學教育研究所碩士論文，未出版。高雄。
- 陳嘉皇（1996）。**國民小學學校組織衝突管理之研究**。國立屏東師範院國民教育研究所碩士論文，未出版。屏東。
- 陳慶雲（2004）。**家長會組織運作對學校效能影響之研究-----以桃園縣立竹圍國民中學為樣本**。元智大學管理研究所碩士論文，未出版。桃園。
- 陳慧芬（1997）。**國民小學組織文化之研究**。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版。台北。
- 陳慕華（2002）。**國民中學家長參與校務和學校效能關係之研究**。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。高雄。
- 陳燕慧（2002）。**國民小學組織文化與學校效能之研究**。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。台中。
- 游進年（1990）。**國民中學組織氣氛與學校效能關係之研究**。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。台北。

- 黃久芬（1996）。國民小學全面品質管理與學校組織效能關係之研究。台北市立師範學院初等教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 黃振球（1996）。如何建立有效能的學校。技術與職業教育，31，14-17。
- 黃素惠（1997）。高級中等教育階段學校文化之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版。台北。
- 葉舒琪（2004）。國民小學組織結構與教師衝突因應策略之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。台中。
- 劉春榮（1992）。國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版。台北。
- 劉淑滿（2002）。台中縣國民小學組織文化研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。台中。
- 潘怡秋（2003）。國民小學組織成員衝突發生原因、衝突管理策略與學校效能關係之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 蔡文憲（2004）。屏東縣國民小學組織文化、組織承諾與學校效能關聯性之研究。屏東科技大學高階經營管理碩士專班碩士論文，未出版。屏東。
- 蔡培林（1993）。國民中學學校管理型態與學校效能關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 蔡進雄（2000）。國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版。台北。
- 蔡進雄（2001）。學校行政領導。台北：師大。
- 蔡榮福（2003）。國民中學組織文化與組織變革支持度之研究。國立政治大學行政管理碩士論文，未出版。台北。
- 鄭文川（2004）。高雄市國民小學家長會組織運作與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版。高雄。
- 鄭彩鳳（1996）。競值途徑應用在高中職校長領導角色學校組織文化與組織效能之研究。

- 國立高雄師範學院教育研究所博士論文，未出版。高雄。
- 鄭彩鳳（1999）。**學校行政—理論與實務**。高雄：麗文。
- 鄭彩鳳（2001）。教育改革中校長工作滿意、校長效能與學校效能之研究：國小校長之訪談研究。**教育學刊**，17，163-180。
- 鄭詩釧（1997）。**國民小學班級經營氣氛、教室衝突管理與教師教學效能關係之研究**。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 鄭曜忠（2001）。**高級中學行政主管知識管理態度、學校組織文化與學校效能關係之研究**。彰化師範大學工業教育學系碩士論文，未出版。彰化。
- 盧彥賓（2005）。**台南縣國民小學學校效能之研究**。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版。台南。
- 戴振浩（2001）。**國民小學男女校長領導特質與學校效能影響之研究**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。台北。
- 薛偉鴻（2000）。**事業目標、生涯導向、組織文化與工作特性關係之探討---以資訊從業人員為例**。國立成功大學企業管理學系碩士論文，未出版。台南。
- 謝文全（1997）。**教育行政——理論與實務**。台北：文景。
- 謝正平（2006）。**台北縣國民小學教師對親師衝突知覺與衝突管理策略之研究**。輔仁大學教育領導與發展研究所未出版碩士論文。台北。
- 簡麗賢（2004）。**臺北縣市高級中等學校衝突管理之研究**。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版。台北。
- 藍偉峰（2003）。**領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究**。國立成功大學企業管理學研究所碩士論文，未出版。台南。
- 顏國樑（1999）。國民小學組織變革的衝擊與因應策略。**載於新竹師範學院輔導叢書。學校行政、教師會、家長會互動研究**，71，1-27。
- 蘇子欽（2005）。**國民小學學校行政人員與教師會衝突管理之研究**。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版。高雄。

蘇美英（2004）。**高級職業學校組織衝突原因及其管理之研究**。國立台北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版。台北。

龔詩哲（1998）。**組織文化及經營策略與企業進行電子商務應用關係之研究**。大葉大學資訊管理研究所碩士論文，未出版。彰化。



英文部分

- Ansoff, H. I.(1979). *Strategic management*. London: Macmillan.
- Barberio, E (1990). *Organizational effectiveness, student alienation, and the high school teacher's perceived sense of academic freedom*. Doctoral dissertation, The State University of New Jersey-New Brunswick.
- Beach, J.W.(1993). *Making the right decision*. New York : Eglehouse.
- Deal, T.E., & Kennedy, A. A.(1982). Corporate cultures : *The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Dension, D. (1990) . *Corporate culture and organizational effectiveness*. NY: John Wiley and Sons.
- Dubin, R., & Champoux, J. E.(1977). Central life interests and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 366-377.
- Edmonds, R. R. (1997). Effective school is for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15-27.
- Frederick, J. L.(1987). *Measuring school effectiveness: Guidelines for educational practitioners*. (ERIC Document Reproduction Service No.ED 282891)
- Handy, C. (1988) . *Cultural for in Schools in G.R.Preedy, Colin, M.R., & Masterton, M. (Eds.)*
- Harris, T. E. (1984). *Organizational culture and the role of professional communication*. (ERIC ED260397).
- Harrison, R.(1972). *Understanding your organization's character*. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.
- Hoy, W. K., & Miskel, C.G. (1987). Educational administration: *Theory, research and practice* (3rd ed.). New York: Random House.
- Lopez, S. K.(1983). *The history of effective schools research: A Critical Overview*. Lansing:
- Mott, P. E. (1972). *The characteristics of effective organization*, New York : Harper & Row.

Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*.

Reading, MA: Addison-Wesley.

Owens, R.G.(1991) . *Organizational behavior in education*.Englewood Cliffs,N.J.:

Prentice-Hall.

Purkey, S. C., & Smith, M. S.(1983). *Effective schools:A review. The Elementary School Journal, 33*, 427-452.

Rahim, M.A.(1983).Measurement of organizational conflict . *The Journal of General psychology , 109*, 189-199.

Reynolds,D.,Bollen,R.,Breemers,B.,Hopkins,D.,Stroll,L.,& Lagerweij,N.(1996).*Making good Schools : Linking school effectiveness and school improvement*. N.Y.:Routledge.

Robbins, S.P. (1998). *Organizational behavior* Upper Saddle River ,NJ:Prentice-Hall.

Schein, E.H. (1985) .*Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey - Bass.

Schein, E.H. (1992) .*Organizational culture and leadership* (2th ed.).San Francisco:Jossey-Bass Publishers.

Stoll, L., & Fink, D.(1992). Effecting school change:The Halton approach. *School Effectiveness and School Improvement, 3*(1), 19-41.

Thomas, K.W. (1976). *Conflict and conflict management*, Handbook of industrial and organizational psychology, Marvin D.Dunnette ed.Chicago : Ran McNally Company.

Vecchio, R.P. (1991). *Organizational behavior*. Orlando:Dryden Press , 37,28-36.

Wierson, C.H.(1998).An application of a cultural assessment methodology to the study of two colleges within an urban university. *Dissertation Abstracts International, 50* (01),328A.

Young, D.J. (1998).*Characteristics of effective rural school : A longitudinal study of western australian rural high school student*. (ERIC Document Reproduction Service No.ED422 151)

附錄一

問卷初稿(建構內容效度用卷)
國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能調查問卷
指導教授：鄭耀男博士
編製者：鍾梅英

敬愛的教育界先進您好！

為了瞭解並建立研究工作的專家內容效度，懇祈 惠賜卓見。

本問卷分為四個部分：第一部分是「基本資料」、第二部分是「國民小學組織文化類型問卷」、第三部分是「國民小學衝突管理策略問卷」、第四部分是「國民小學學校效能問卷」，其目的在於瞭解填答者任教學校的「組織文化類型及衝突管策略理認知與學校效能知覺狀況」。

煩請審閱並加指正，非常感謝您的協助及指教。

國立台東大學教育學系(所)學校行政碩士班
研究生 鍾梅英敬上

填答說明

- 一、本問卷分為四部分，含「基本資料」、「國民小學組織文化類型量表」、「衝突管理策略量表」及「國民小學學校效能量表」，受試對象為現職國民小學教育人員，含兼任主任及組長者，但不包括兼任、代課、代理及實習教師。
- 二、茲將量表之各分層面及編製的題目臚列說明如下，請您就每一小題對分層面的適用程度，在適當的□中打√。
- 三、如有修正意見，亦懇請您不吝指教，書寫於該題下方，或量表及整份問卷之修正意見欄位，作為研究者修改之參考。

第一部份 基本資料

合 修 不
正
後 合
合
適 適 適

()1. 性別：(1)男 (2)女。

☐ ☐ ☐

修正意見：

()2. 年齡：(1)30歲以下 (2)31-40歲 (3)41-50歲 (4)51歲以上。

☐ ☐ ☐

修正意見：

()3. 服務年資：(1)5年以下 (2)6-15年 (3)16-25年 (4)26年以上。

☐ ☐ ☐

修正意見：

()4. 教育程度：(1)研究所(含四十學分班) (2)大學(含師大、師院及師專)(3) 其他

☐ ☐ ☐

修正意見：

()5. 擔任職務：(1)校長 (2)教師兼任主任(3) 教師兼組長

(4) 級任老師或科任老師

☐ ☐ ☐

修正意見：

()6. 學校規模：(1)12班以下(2)13-24班(3)25-48班

(4)49班以上

☐ ☐ ☐

修正意見：

()7. 學校地區：(1)城市 (2)鄉鎮 (3)偏遠地區

☐ ☐ ☐

修正意見：

()8. 學校歷史：(1)10年以下 (2)11-20年 (3)21-30年(4)31年以上

☐ ☐ ☐

修正意見：

第二部份 國民小學組織文化類型問卷

說明：本問卷共計 21 題，以 Likert 五點式量表：從非常符合到非常不符合擇一填答。問卷主要在了解國民小學教育人員所覺知到的學校組織的文化類型。

「國民小學組織文化類型問卷」係分為三個層面編製而成的。茲將各層面及其特徵分述如下：

一、科層型文化：具有明顯的階級層次，各層次有清楚的責任分工與職掌，同時具有系統化及固定化之特色。

二、支持型文化：指具有安全、開放、和諧之關係，組織成員能夠發揮互助合作、相輔相成之關係，且具有高度支持與關係導向之組織。

三、創新型文化：係指具有複雜且多變之型態，重視挑戰、強調創新更甚於穩定，此組織中成員多具有旺盛之企圖心與挑戰之能力。

層面一：科層型文化

合 修 不
正
後 合
合
適 適 適

1. 本校的各項層級劃分明確。

☐ ☐ ☐

修正意見：

2. 本校極重視工作績效。

☐ ☐ ☐

修正意見：

3. 本校教職員們經常感受到工作壓力。

☐ ☐ ☐

修正意見：

4. 本校的作風保守。

☐ ☐ ☐

修正意見：

5. 本校長官常使用命令語氣說話。

☐ ☐ ☐

修正意見：

6. 本校的業務處理程序相當明確。

☐☐☐

修正意見：

7. 本校的管理相當嚴格。

☐☐☐

修正意見：

層面二：支持型文化

8. 本校成員間彼此相互合作。

☐☐☐

修正意見：

9. 本校教職員間彼此信賴。

☐☐☐

修正意見：

10. 本校對待教職員相當之自主和自由。

☐☐☐

修正意見：

11. 本校給予教職員鼓勵與獎勵。

☐☐☐

修正意見：

12. 本校工作能與人安全感。

☐☐☐

修正意見：

13. 本校成員之間多能凝聚共識。

☐☐☐

修正意見：

14. 本校對成員能夠一視同仁、公平對待。

☐☐☐

修正意見：

層面三：創新型文化

15. 本校教職員富冒險進取的精神。

☐☐☐

修正意見：

16. 本校很鼓勵教職員接受新觀念、求創新。

☐☐☐

修正意見：

17. 本校經常鼓勵教職員思考。

☐☐☐

修正意見：

18. 本校對校務發展經常有新的作為或新點子。

☐☐☐

修正意見：

19. 本校教職員積極參加校外位進修與研習。

☐☐☐

修正意見：

20. 本校鼓勵成員接受各種新的挑戰。

☐☐☐

修正意見：

21. 本校辦學理念講求多元、創意與學習。

☐☐☐

修正意見：

第三部份 國民小學衝突管理策略問卷

說明：本問卷共計 25 題，以 Likert 五點式量表：從非常符合到非常不符合擇一填答。問卷主要在了解國民小學教育人員所覺知到學校同仁所採取的衝突管理策略。

第三部份「衝突管理策略問卷」係分為五個層面編製而成的。茲將各層面及其特徵分述如下：

一、抗爭策略：指學校組織成員面對衝突時，會採取堅持己見，毫無妥協的餘地，強迫對方接受自己的看法的方式。

二、合作策略：指學校組織成員面對衝突時，會採取與對方合作，在過程中對問題重心加以探討，謀求解決之道的方式。

三、妥協策略：指學校組織成員面對衝突時，會採取雙方各退一步，經由交涉而達成協議的方式。

四、逃避策略：指學校組織成員面對衝突時，會採取不願意面對衝突，一味粉飾太平的方式。

五、順應策略：指學校組織成員面對衝突時，會採取消極合作的態度，以平息衝突的方式。

層面一：抗爭策略

合 修 不
正
後 合
合
適 適 適

1. 本校同仁會據理力爭，堅持自己立場。

☐ ☐ ☐

修正意見：

2. 本校同仁會強力運用其影響力，使對方接受自己的看法。

☐ ☐ ☐

修正意見：

3. 本校同仁會以依照規定行事為由，拒決絕接受對方意見。

☐ ☐ ☐

修正意見：

4. 在衝突的情境下，本校同仁通常會運用其權力解決問題。

☐ ☐ ☐

修正意見：

5. 本校同仁不會因為不同的對象而改變自己的想法。

☐ ☐ ☐

修正意見：

層面二：合作策略

6. 本校同仁會整合雙方意見，達成一致的共識。

☐ ☐ ☐

修正意見：

7. 本校同仁會將問題提出公開討論，尋求最佳的解決方式。

☐ ☐ ☐

修正意見：

8. 本校同仁會與對方冷靜探討，找出滿足雙方期望的途徑。

☐ ☐ ☐

修正意見：

9. 本校同仁會以較為中性客觀的角度，消除彼此的對立。 ☐ ☐ ☐
- 修正意見：
10. 本校同仁會站在對方的立場，找出問題的盲點。 ☐ ☐ ☐
- 修正意見：
- 層面三：妥協策略
11. 本校同仁會與對方交換條件，以求解決爭端。 ☐ ☐ ☐
- 修正意見：
12. 本校同仁會設法緩和雙方的歧見，達成彼此的協議。 ☐ ☐ ☐
- 修正意見：
13. 本校同仁會設法讓對方了解問題，謀求解決之道。 ☐ ☐ ☐
- 修正意見：
14. 本校同仁會儘量以對方可以接受的方式，來解決問題。 ☐ ☐ ☐
- 修正意見：
15. 本校同仁會與對方協調各自讓步，避免升高衝突。 ☐ ☐ ☐
- 修正意見：
- 層面四：逃避策略
16. 本校同仁會為了避免衝突升高而設法避開。 ☐ ☐ ☐
- 修正意見：
17. 本校同仁為維護形象與尊嚴，不願與對方發生衝突。 ☐ ☐ ☐
- 修正意見：
18. 本校同仁會避免在公開場合，與對方持不同意見。 ☐ ☐ ☐
- 修正意見：
19. 本校同仁會為了避免尷尬，保留自己不同的看法。 ☐ ☐ ☐
- 修正意見：
20. 本校同仁和對方交換意見，會儘量避免不愉快的氣氛。 ☐ ☐ ☐
- 修正意見：
- 層面五：順應策略
21. 本校同仁經常委曲求全，不願意事態擴大。 ☐ ☐ ☐
- 修正意見：
22. 為求衝突圓滿解決，本校同仁通常會採取自行讓步。 ☐ ☐ ☐
- 修正意見：
23. 本校同仁會為了滿足對方期望而退讓。 ☐ ☐ ☐
- 修正意見：
24. 本校同仁會在發生爭論時，傾向採納對方意見。 ☐ ☐ ☐
- 修正意見：
25. 本校同仁會以「先退一步」的方式來解決衝突。 ☐ ☐ ☐

第四部份 國民小學學校效能問卷

說明：本問卷共計 30 題，以 Likert 五點式量表：從非常符合到非常不符合擇一填答。問卷主要在了解教育的工作情境中，國民小學教育人員所覺知到的學校效能，是指學校為能達成教育目標的預期效果。

第四部份「國民小學學校效能問卷」係分為五個層面編製而成的。茲將各層面及其特徵分述如下：

- 一、校長效能：指學校校長在領導、決策、公共關係、教育理念等的情形。
- 二、行政效能：指學校行政在溝通、協調、決策、學校設備、組織氣氛的情形。
- 三、教師效能：指學校教師在教學品質、教學技巧、師生互動、教學態度、專業知能、親師溝通的情形。
- 四、學生效能：指學校學生在學習態度、行為表現、創造能力、進步情形等。
- 五、家長效能：指學校家長在人力、財力及物力的支援、親師互動、參與支持、與學校互動情形等。

層面一：校長效能

- | | 合 | 修 | 不 |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | 正 | |
| | | 後 | 合 |
| | | 合 | |
| | 適 | 適 | 適 |
| 1. 本校校長重視校外人際關係的拓展，以建立公共關係。 | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見： | | | |
| 2. 本校校長具備良好的危機處理能力。 | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見： | | | |
| 3. 本校校長具備良好的談判、協調、時間管理的能力。 | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見： | | | |
| 4. 本校校長能辦理員工活動，重視師生的福利。 | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見： | | | |
| 5. 本校校長能敏銳的覺察學校經營環境的變化。 | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見： | | | |
| 6. 本校校長能為塑造願景，建立學校教育目標，落實教育理念。 | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見： | | | |

層面二：行政效能

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. 本校學校行政人員與教師、學生間溝通良好。 | ☐ | ☐ | ☐ |
| 修正意見： | | | |
| 8. 本校行政注重效率，主動提供師生各項服務。 | ☐ | ☐ | ☐ |

修正意見：

9. 本校各處室推動行政工作，均獲得教師的支持配合。

☐☐☐

修正意見：

10. 本校校舍環境的規劃很有前瞻性。

☐☐☐

修正意見：

11. 本校行政人員均具有行政支援教學的理念。

☐☐☐

修正意見：

12. 本校各項行政決定及工作表現，讓教師感到滿意。

☐☐☐

修正意見：

層面三：教師效能

13. 本校教師能積極參加各項進修活動，以提昇自身的專業能力。

☐☐☐

修正意見：

14. 本校教師能充分發揮專業自主權遴選優秀教師。

☐☐☐

修正意見：

15. 本校教師經常與其他教師分享教學經驗以提昇教學品質。

☐☐☐

修正意見：

16. 本校教師顧及個別差異並重視補救教學。

☐☐☐

修正意見：

17. 本校教師班級經營的能力很好。

☐☐☐

修正意見：

18. 本校教師能重視家長意見，與家長互動良好。。

☐☐☐

修正意見：

層面四：學生效能

19. 本校學生在校內的行為表現良好。

☐☐☐

修正意見：

20. 本校學生重視學校生活的團體紀律。

☐☐☐

修正意見：

21. 本校學生對學校各項教學活動感到興趣。

☐☐☐

修正意見：

22. 本校學生會有主動學習的意願，態度積極認真。

☐☐☐

修正意見：

23. 本校學生均期望自己有好的學業表現。

☐☐☐

修正意見：

24. 本校學生能充分展現學習結果。

☐☐☐

修正意見：

25. 本校學生能主動積極為學校爭取榮譽。

☐☐☐

修正意見：

層面五：家長效能

合 修 不
正
後 合
合
適 適 適

26. 本校家長對於學生的表現非常關心。

☐ ☐ ☐

修正意見：

27. 本校家長熱心參與義工組織。

☐ ☐ ☐

修正意見：

28. 本校家長能積極參與學校各項活動。

☐ ☐ ☐

修正意見：

29. 學校與學區各方面都維持良好的關係。

☐ ☐ ☐

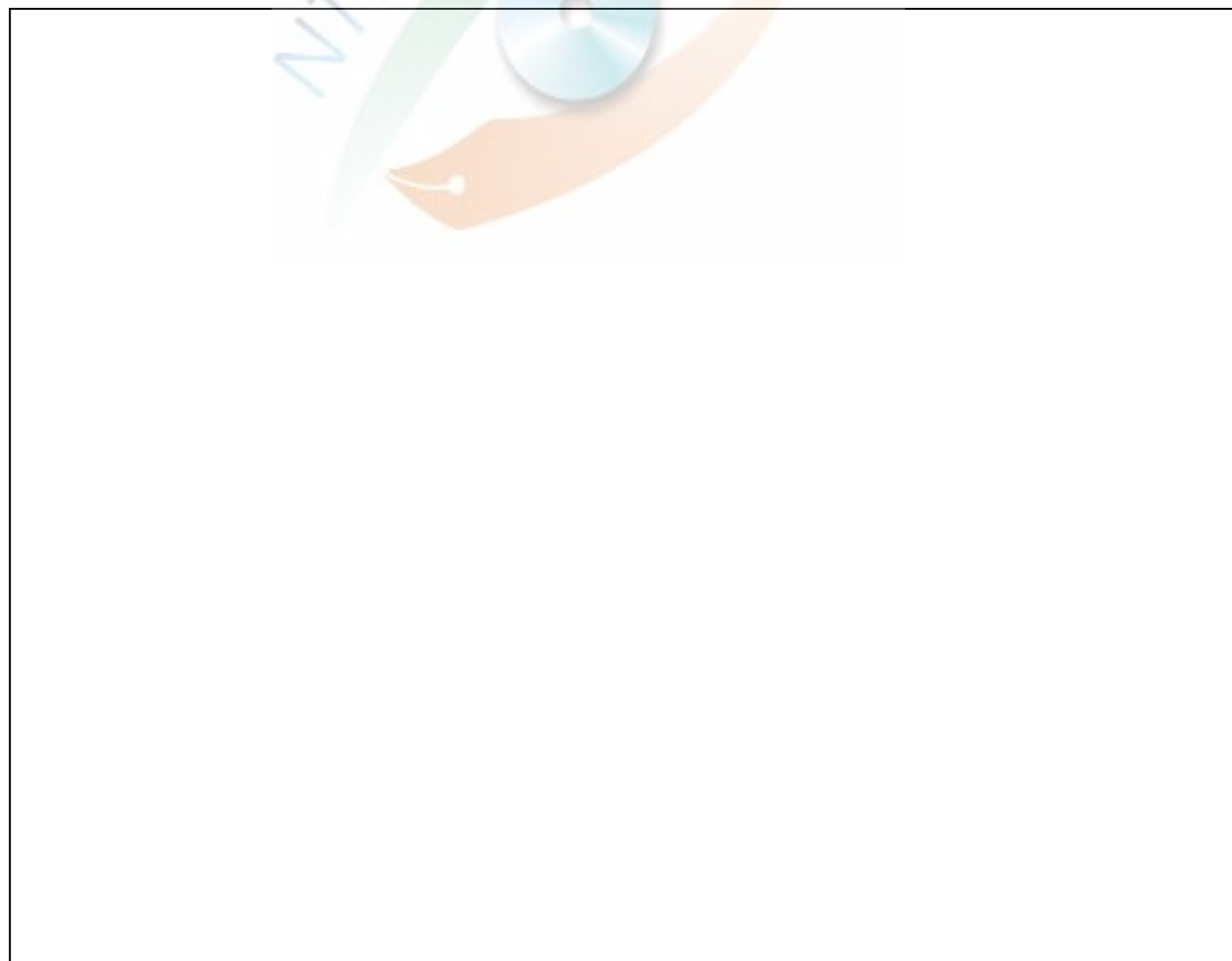
修正意見：

30. 家長會對於學校的辦學方針，都給予積極性的支持。。

☐ ☐ ☐

修正意見：

◎對問卷整體之建議及修正意見：



附錄二

專家審查意見彙整表

	原題目	建議修正	修正後
主題	國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能調查問卷		國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能調查問卷
基本資料	1.性別：(1)男(2)女		1.性別：(1)男(2)女
	2.年齡：(1)30 歲以下 (2)31-40 歲 (3)41-50 歲 (4)51 歲以上。		2.年齡：(1)30 歲(含)以下 (2)31-40 歲 (3)41-50 歲 (4)51 歲以上
	3.服務年資：(1)5 年以下 (2)6-15 年 (3)16-25 年 (4)26 年以上。	G：為何是 6 年~15 年？16 年~25 年？這個分類最好參考中研院社會學之研究較有理論基礎。 C：6 年~15 年？16 年~25 年？	3.服務年資：(1)5 年以下 (2)6 年~15 年 (3)16 年~25 年(4)26 年以上
	4.教育程度：(1)研究所(含四十學分班) (2)大學(含師大、師院及師專)(3) 其他	A：一般常見分三類以上，為何在此只分二類？ F：大專 D：研究所以上	4.教育程度：(1)研究所以上(2) 師大、師院及師專(3)一般大學教育學程
	5.擔任職務：(1)校長 (2)教師兼主任 (3) 教師兼組長(4) 級任老師或科任老師	F：級任老師與科任老師承擔的工作不同 C：級任老師與科任老師分開是否較合宜？	5.擔任職務：(1)校長 (2)教師兼主任 (3)教師兼組長(4)未兼行政的級任老師(5) 未兼行政的科任老師
	6.學校規模：(1)12 班以下(2)13-24 班(3)25-48 班(4)49 班以上	B：依據為何？	6.學校規模：(1)12 班(含)以下 (2)13~24 班 (含) (3)25~48 班 (含) (4)49 班以上
	7.學校地區：(1)城市 (2)鄉鎮 (3) 偏遠地區	F：很難區分，加上解釋會不會更好？ B：依據為何？	7.學校地區：(1)鳳山市 (2)一般地區 (3)偏遠地區
	8.學校歷史：(1)10 年以下(2)11-20 年 (3)21-30 年(4)31 年以上	B：依據為何？ C：這樣的差距有何意義？學校歷史會是一項因素嗎？	8.學校歷史：(1)10 年以下(2)11-20 年 (3)21-30 年(4)31 年以上

第一部份 國民小學組織文化類型問卷

〈一〉科層型文化

題次	原題目	建議修正	修正後題目
1	本校的各項層級劃分明確。	F：本校的各項層級行政與工作任務劃分明確。 B：本校的各項層級（業務、工作或職稱）劃分明確。 I：本校的各項層級工作劃分明確。	1.本校的各項層級業務工作劃分明確。
2	本校極重視工作績效。		2.本校極重視工作績效。
3	本校教職員們經常感受到工作壓力。		3.本校教職員們經常感受到工作壓力。
4	本校的作風保守。	B：本校的（行政、教學、校長辦學）作風保守。 E：不適合	4.本校的校長辦學與行政作風保守。
5	本校長官常使用命令語氣說話。	F：本校校長及兼任行政主管的同仁們常使用命令語氣說話。	5.本校校長及兼任行政主管的同仁們常使用命令語氣說話。
6	本校的業務處理程序相當明確。	A：這一題不一定是科層型文化的特徵	刪除
7	本校的管理相當嚴格。	B：for what？ F：本校的管理是照章行事的。 H：是指哪一方面的管理〈例如：行政管理…〉	6.本校的管理是照章行事的。

〈二〉支持型文化

題次	原題目	建議修正	修正後題目
8	本校成員間彼此相互合作。	F：在客觀合理的機制下，本校…。	7.本校成員間彼此相互合作。
9	本校教職員間彼此信賴。		8.本校教職員間彼此信賴。
10	本校對待教職員相當之自主和自由。	G：與定義不甚一致。 F：本校尊重教師之專業自主。 C：教職員在本校相當自主和自由。 H：本校對待教職員相當自主和自由。	9.本校尊重教師之專業自主。
11	本校給予教職員鼓勵與獎勵。	C：本校長官給予教職員鼓勵與獎勵。	10.本校長官經常給予教職員鼓勵與獎勵。
12	本校工作能與人安全感。	A：看不懂何意義？ F：本校具有安全的組織氣氛。 C：在本校工作能予人安全感。 B：本校工作環境、氣氛能與人安全感。 I：本校工作環境能與人安全感。 H：本校工作能與人安全感。（環境、氣氛？）	刪除
13	本校成員之間多能凝聚共識。	I：本校成員間多能凝聚共識，共同為目標努力。	11.本校成員間多能凝聚共識，共同為目標努力。
14	本校對成員能夠一視同仁、公平對待。	C：本校長官對成員能夠一視同仁、公平對待。	12.本校長官對成員能夠一視同仁、公平對待。
(三) 創新型文化			
題次	原題目	建議修正	修正後題目
15	本校教職員富冒險進取的精神。	C：本校教職員有富冒險進取的精神。	13.本校教職員有富冒險進取的精神。
16	本校很鼓勵教職員接受新觀念、求創新。	C：本校教職員勇於接受新觀念、力求創新。	14.本校教職員勇於接受新觀念、力求創新。
17	本校經常鼓勵教職員思考。	F：本校經常鼓勵教職員腦力激盪。 I：本校經常鼓勵教職員腦力激盪、提供意見。 C：只寫思考，是水平？創意？逆向？	刪除
18	本校對校務發展經常有新的作為或新點子。	C：本校成員對校務發展經常有新的作為或新點子。	15.本校成員對校務發展經常有新的作為或新點子。
19	本校教職員積極參加校外進修與研習。	F：本校教職員積極參加校內外進修與研習。 H：本校教職員積極參加校外學位進修與研習。	16.本校教職員積極參加校內外進修與研習。
20	本校鼓勵成員接受各種新的挑戰。	I：本校成員能接受各種新的改變與挑戰。	17.本校成員能接受各種新的改變與挑戰。
21	本校辦學理念講求多元、創意與學習。		18.本校辦學理念講求多元、創意與學習。
第二部份 國民小學衝突管理策略問卷			
(一) 抗爭策略			
題次	原題目	建議修正	修正後題目
1	本校同仁會據理力爭，堅持自己立場。	H：每一題前面加上面對衝突時，…	1.面對衝突時，本校同仁會據理力爭，堅持自己立場。

2	本校同仁會強力運用其影響力，使對方接受自己的看法。		2.面對衝突時，本校同仁會強力運用其影響力，使對方接受自己的看法。
3	本校同仁會以依照規定行事為由，拒絕接受對方意見。		3.面對衝突時，本校同仁會以依照規定行事為由，拒絕接受對方意見。
4	在衝突的情境下，本校同仁通常會運用其權力解決問題。	A：不知「權力」何意義？ F：在衝突的情境下，本校同仁通常會運用其權力或職權解決問題。	4.面對衝突時，本校同仁通常會運用其權力或職權解決問題。
5	本校同仁不會因為不同的對象而改變自己的想法。	A：不知「改變自己的想法」何意義？	5.面對衝突時，本校同仁不會因為不同的對象而改變自己的原則。

(二) 合作策略：

題次	原題目	建議修正	修正後題目
6	本校同仁會整合雙方意見，達成一致的共識。	F：雙方為哪雙方？	6.面對衝突時，本校同仁會整合衝突雙方意見，達成一致的共識。
7	本校同仁會將問題提出公開討論，尋求最佳的解決方式。		7.面對衝突時，本校同仁會將問題提出公開討論，尋求最佳的解決方式。
8	本校同仁會與對方冷靜探討，找出滿足雙方期望的途徑。	F：本校同仁會與對方冷靜探討，找出滿足雙方期望的結果。	8.面對衝突時，本校同仁會與對方冷靜探討，找出滿足雙方期望的結果。
9	本校同仁會以較為中性客觀的角度，消除彼此的對立。		9.面對衝突時，本校同仁會以較為中性客觀的角度，消除彼此的對立。
10	本校同仁會站在對方的立場，找出問題的盲點。		10.面對衝突時，本校同仁會站在對方的立場，找出問題的盲點。

(三) 妥協策略

題次	原題目	建議修正	修正後意見
11	本校同仁會與對方交換條件，以求解決爭端。		11.面對衝突時，本校同仁會與對方交換條件，以求解決爭端。
12	本校同仁會設法緩和雙方的歧見，達成彼此的協議。		12.面對衝突時，本校同仁會設法緩和雙方的歧見，達成彼此的協議。
13	本校同仁會設法讓對方了解問題，謀求解決之道。	H：本題內含屬「合作」或「妥協」策略？	13.面對衝突時，本校同仁會設法讓對方了解問題，謀求解決之道。
14	本校同仁會儘量		14.面對衝突時，本

	以對方可以接受的方式，來解決問題。	校同仁會以對方可以接受的方式，來解決問題。
15	本校同仁會與對方協調各自讓步，避免升高衝突。	15.面對衝突時，本校同仁會與對方協調各自讓步，避免升高衝突。

(四) 逃避策略

題次	原題目	建議修正	修正後意見
16	本校同仁會爲了避免衝突升高而設法避開。	I：本校同仁會爲了避免衝突升高而設法避開問題。 H：本校同仁會爲了避免衝突升高而設法避開。〈衝突現場或情境〉	16.面對衝突時，本校同仁會爲了避免衝突升高而設法避開問題。
17	本校同仁爲維護形象與尊嚴，不願與對方發生衝突。		17.面對衝突時，本校同仁爲維護形象與尊嚴，不願與對方發生衝突。
18	本校同仁會避免在公開場合，與對方持不同意見。		18.面對衝突時，本校同仁會避免在公開場合，與對方持不同意見。
19	本校同仁會爲了避免尷尬，保留自己不同的看法。		19.面對衝突時，本校同仁會爲了避免尷尬，保留自己不同的看法。
20	本校同仁和對方交換意見，會盡量避免不愉快的氣氛。		20.面對衝突時，本校同仁和對方交換意見，會盡量避免不愉快的氣氛。

(五) 順應策略

題次	原題目	建議修正	修正後題目
21	本校同仁經常委曲求全，不願意事態擴大。		21.面對衝突時，本校同仁經常委曲求全，不願意事態擴大。
22	爲求衝突圓滿解決，本校同仁通常會採取自行讓步。	F：爲求衝突圓滿解決，本校同仁通常會自行讓步。	22.面對衝突時，爲求衝突圓滿解決，本校同仁通常會自行讓步。
23	本校同仁會爲了滿足對方期望而退讓。		23.面對衝突時，本校同仁會爲了滿足對方期望而退讓。
24	本校同仁會在發生爭論時，傾向採納對方意見。		24.面對衝突時，本校同仁會在發生爭論時，傾向採納對方意見。
25	本校同仁會以「先退一步」的方式來解決衝突。		25.面對衝突時，本校同仁會以「先退一步」的方式來解決衝突。

第三部份 國民小學學校效能問卷

(一) 校長效能

題次	原題目	建議修正	修正後題目
1	本校校長重視校外人際關係的拓展，以建立公共關係。		1.本校校長重視校外人際關係的拓展，以建立公共關係。
2	本校校長具備良好的危機處理能力。	I：本校校長具備良好的危機管理與處理能力。	2.本校校長具備良好的危機管理與處理能力。
3	本校校長具備良好的談判、協調、時間管理的能力。	F：本校校長具備良好的談判、協調的能力。 H：本校校長具備良好的談判、協調的能力。	3.本校校長具備良好的談判、協調的能力。
4	本校校長能辦理員工活動，重視師生的福利。	G：重視員工的福利與效能之關係，有點距離。 I：本校校長能辦理員工活動，重視全體教職員工的福利。 H：本校校長能辦理員工休閒活動，重視師生的福利。	4. 本校校長能辦理員工休閒活動，重視全體教職員工的福利。
5	本校校長能敏銳的覺察學校經營環境的變化。		5.本校校長能敏銳的覺察學校經營環境的變化。
6	本校校長能為塑造願景，建立學校教育目標，落實教育理念。	F：本校校長能塑造學校發展願景，建立學校教育目標，落實教育理念。 H：本校校長能領導同仁共同塑造願景，建立學校教育目標，落實教育理念。〈改為第一題。〉	6.本校校長能領導同仁共同塑造願景，建立學校教育目標，落實教育理念。
(二) 行政效能			
題次	原題目	建議修正	修正後題目
7	本校學校行政人員與教師、學生間溝通良好。	I：本校學校行政人員與教師、學生、家長間溝通良好。	7.本校學校行政人員與教師、學生、家長間溝通良好。
8	本校行政注重效率，主動提供師生各項服務。		8.本校行政注重效率，主動提供師生各項服務。
9	本校各處室推動行政工作，均獲得教師的支持配合。	H：本校各處室推動行政工作，均能獲得教師的支持配合。	9.本校各處室推動行政工作，均能獲得教師的支持配合。
10	本校校舍環境的規劃很有前瞻性。		10.本校校舍環境的規劃很有前瞻性。
11	本校行政人員均具有行政支援教學的理念。		11.本校行政人員均具有行政支援教學的理念。
12	本校各項行政決定及工作表現，讓教師感到滿意。		12.本校各項行政決定及工作表現，讓教師感到滿意。
(三) 教師效能			
題次	原題目	建議修正	修正後題目
13	本校教師能積極參加各項進修活動，以提昇自身的專業能力。		13.本校教師能積極參加各項進修活動，以提昇自身的專業能力。
14	本校教師能充分發揮專業自主權，遴選優秀教師。	I：本校教師能充分發揮專業自主權，遴選優秀教師。	14. 本校教師能充分發揮專業自主權，遴選優秀教師。

15	本校教師經常與其他教師分享教學經驗以提昇教學品質。	I：本校教師經常與其他教師分享教學經驗，以提昇教學品質。	15.本校教師經常與其他教師分享教學經驗，以提昇教學品質。
16	本校教師顧及個別差異並重視補救教學。	C：本校教師顧及學生個別差異並重視補救教學。 I：本校教師顧及學生個別差異並重視補救教學。	16.本校教師顧及學生個別差異並重視補救教學。
17	本校教師班級經營的能力很好。	H：本校教師班級經營及輔導的能力很好。	17.本校教師班級經營及輔導的能力很好。
18	本校教師能重視家長意見，與家長互動良好。		18.本校教師能重視家長意見，與家長互動良好。

(四) 學生效能

題次	原題目	建議修正	修正後題目
19	本校學生在校內的行為表現良好。	H：本校學生在校內外的行為表現良好。	19.本校學生在校內外的行為表現良好。
20	本校學生重視學校生活的團體紀律。	A：重視紀律似乎與效能無關	20.本校學生重視學校生活的團體紀律。
21	本校學生對學校各項教學活動感到興趣。		21.本校學生對學校各項教學活動感到興趣。
22	本校學生會有主動學習的意願，態度積極認真。	I：本校學生有主動學習的意願，態度積極認真。	22.本校學生有主動學習的意願，態度積極認真。
23	本校學生均期望自己有好的學業表現。		23.本校學生均期望自己有好的學業表現。
24	本校學生能充分展現學習結果。	I：本校學生的表現能充分展現學習結果。 H：本校學生能充分展現多元學習結果。	24.本校學生能充分展現多元學習結果。
25	本校學生能主動積極為學校爭取榮譽		25.本校學生能主動積極為學校爭取榮譽。

(五) 家長效能

26	本校家長對於學生的表現非常關心。		26.本校家長對於學生的表現非常關心。
27	本校家長熱心參與義工組織。	H：本校家長熱心參與志工組織。	27.本校家長熱心參與志工組織。
28	本校家長能積極參與學校各項活動。		28.本校家長能積極參與學校各項活動。
29	學校與學區各方面都維持良好的關係。	I：學校與社區各方面都維持良好的關係。	29.學校與社區各方面都維持良好的關係。
30	家長會對於學校的辦學方針，都給予積極性的支持。	H：家長會對於學校的辦學方針，都能給予積極性的支持。	30.家長會對於學校的辦學方針，都能給予積極性的支持。

◎對問卷整體之建議及修正意見：

附錄三

國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能調查問卷

(預試問卷)

指導教授：鄭耀男博士

編製者：鍾梅英

敬愛的教育界先進您好！

這是一份純學術研究的調查問卷，主要是想瞭解國民小學教育人員在組織文化類型的實際感受，及衝突管理策略對學校效能的影響情形，以作為研究的參考。各題的答案無所謂對錯，您所填的資料，不作個別探究，只作整體分析，對您絕對不會有任何影響。您的回答對於研究非常重要，請先詳閱填答說明，再根據您的實際感受逐題作答，並請填妥後逕交貴校負責之老師彙整。非常感激您的協助。順頌 教祺

碩士班 印製

國立台東大學教育學系(所)學校行政

研究生 鍾梅英敬上

民國九十八年二月

壹、基本資料：(請選填符合您目前實際狀況的數字代號)

- () 1. 性別：(1)男 (2)女。
- () 2. 年齡：(1)30歲(含)以下 (2)31-40歲 (3)41-50歲 (4)51歲(含)以上。
- () 3. 服務年資：(1)5年(含)以下 (2)6-15年 (3)16-25年 (4)26年(含)以上。
- () 4. 教育程度：(1)研究所以以上(含四十學分班) (2)師大、師院及師專 (3)大學(含師資班)
- () 5. 擔任職務：(1)校長(2)教師兼主任(3)教師兼組長 (4)級任老師或科任老師
- () 6. 學校情境：(1)12班(含)以下 (2)13-24班 (3) 25-48班(4)49班(含)以上
- () 7. 學校地區：(1)鳳山市 (2)一般地區 (3) 偏遠地區(含特偏地區)
- () 8. 學校歷史：(1)10年以下 (2)11-20年 (3)21-30年(4)31年以上

【請繼續翻頁作答，謝謝！】

◎填答說明◎

本問卷分為三部分，共計76題，敬請逐題作答。每題後面有「非常不符合」到「非常符合」的連續選項（1-2-3-4-5），請依您的感受，圈選適當的選項。

【第一部份】國民小學組織文化類型問卷

	非 常 不 符 合	部 分 不 符 合	普 通	相 當	非 常 符 合
	1	2	3	4	5
1. 本校的各項層級劃分明確。.....	☐	☐	☐	☐	☐
2. 本校極重視工作績效。.....	☐	☐	☐	☐	☐
3. 本校教職員們經常感受到工作壓力。.....	☐	☐	☐	☐	☐
4. 本校的作風保守。.....	☐	☐	☐	☐	☐
5. 本校長官常使用命令語氣說話。.....	☐	☐	☐	☐	☐
6. 本校的業務處理程序相當明確。.....	☐	☐	☐	☐	☐
7. 本校的管理相當嚴格。.....	☐	☐	☐	☐	☐
8. 本校成員間彼此相互合作。.....	☐	☐	☐	☐	☐
9. 本校教職員間彼此信賴。.....	☐	☐	☐	☐	☐
10. 本校對待教職員相當之自主和自由。.....	☐	☐	☐	☐	☐
11. 本校給予教職員鼓勵與獎勵。.....	☐	☐	☐	☐	☐
12. 本校工作能與人安全感。.....	☐	☐	☐	☐	☐
13. 本校成員之間多能凝聚共識。.....	☐	☐	☐	☐	☐
14. 本校對成員能夠一視同仁、公平對待。.....	☐	☐	☐	☐	☐
15. 本校教職員富冒險進取的精神。.....	☐	☐	☐	☐	☐
16. 本校很鼓勵教職員接受新觀念、求創新。.....	☐	☐	☐	☐	☐
17. 本校經常鼓勵教職員思考。.....	☐	☐	☐	☐	☐
18. 本校對校務發展經常有新的作為或新點子。.....	☐	☐	☐	☐	☐
19. 本校教職員積極參加校內外進修與研習。.....	☐	☐	☐	☐	☐
20. 本校鼓勵成員接受各種新的挑戰。.....	☐	☐	☐	☐	☐
21. 本校辦學理念講求多元、創意與學習。.....	☐	☐	☐	☐	☐

【第二部份】國民小學衝突管理策略問卷

非部普相非
常份通當常
不
符符符符符
合合合合合
1 2 3 4 5

1. 本校同仁會據理力爭，堅持自己立場。.....☐☐☐☐☐
2. 本校同仁會強力運用其影響力，使對方接受自己的看法。.....☐☐☐☐☐
3. 本校同仁會以依照規定行事為由，拒決絕接受對方意見。.....☐☐☐☐☐
4. 在衝突的情境下，學校同仁通常會運用其權力解決問題。.....☐☐☐☐☐
5. 本校同仁不會因為不同的對象而改變自己的想法。.....☐☐☐☐☐
6. 本校同仁會整合雙方意見，達成一致的共識。.....☐☐☐☐☐
7. 本校同仁會將問題提出公開討論，尋求最佳的解決方式。.....☐☐☐☐☐
8. 本校同仁會與對方冷靜探討，找出滿足雙方期望的途徑。.....☐☐☐☐☐
9. 本校同仁會以較為中性客觀的角度，消除彼此的對立。.....☐☐☐☐☐
10. 本校同仁會站在對方的立場，找出問題的盲點。.....☐☐☐☐☐
11. 本校同仁會與對方交換條件，以求解決爭端。.....☐☐☐☐☐
12. 本校同仁會設法緩和雙方的歧見，達成彼此的協議。.....☐☐☐☐☐
13. 本校同仁會設法讓對方了解問題，謀求解決之道。.....☐☐☐☐☐
14. 本校同仁會儘量以對方可以接受的方式，來解決問題。.....☐☐☐☐☐
15. 本校同仁會與對方協調各自讓步，避免升高衝突。.....☐☐☐☐☐
16. 本校同仁會為了避免衝突升高而設法避開。.....☐☐☐☐☐
17. 本校同仁為維護形象與尊嚴，不願與對方發生衝突。.....☐☐☐☐☐
18. 本校同仁會避免在公開場合，與對方持不同意見。.....☐☐☐☐☐
19. 本校同仁會為了避免尷尬，保留自己不同的看法。.....☐☐☐☐☐
20. 本校同仁和對方交換意見，會儘量避免不愉快的氣氛。.....☐☐☐☐☐
21. 本校同仁經常委曲求全，不願意事態擴大。.....☐☐☐☐☐
22. 為求衝突圓滿解決，本校同仁通常會採取自行讓步。.....☐☐☐☐☐
23. 本校同仁會為了滿足對方期望而退讓。.....☐☐☐☐☐
24. 本校同仁會在發生爭論時，傾向採納對方意見。.....☐☐☐☐☐
25. 本校同仁會以「自己先退一步」的方式來解決衝突。.....☐☐☐☐☐

【第三部份】國民小學學校效能問卷

非部普相非
常份通當常
不
符符符符符
合合合合合
1 2 3 4 5

1. 本校校長重視校外人際網絡的拓展，以建立良好的公共關係。.....☐☐☐☐☐
2. 本校校長具備良好的危機處理能力。.....☐☐☐☐☐
3. 本校校長具備良好的談判、協調、時間管理的能.....☐☐☐☐☐
4. 本校校長能辦理員工活動，重視師生的福利。.....☐☐☐☐☐
5. 本校校長能敏銳的覺察學校經營環境的變化。.....☐☐☐☐☐
6. 本校校長能為塑造願景，建立學校教育目標，落實教育理念。.....☐☐☐☐☐
7. 本校學校行政人員與教師、學生間溝通良好。.....☐☐☐☐☐
8. 本校行政注重效率，主動提供師生各項服務。.....☐☐☐☐☐
9. 本校各處室推動行政工作，均獲得教師的支持配合。.....☐☐☐☐☐
10. 本校校舍環境的規劃很有前瞻性。.....☐☐☐☐☐
11. 本校行政人員均具有行政支援教學的理念。.....☐☐☐☐☐
12. 本校各項行政決定及工作表現，讓教師感到滿意。.....☐☐☐☐☐
13. 本校教師能積極參加各項進修活動，以提昇自身的專業能力。.....☐☐☐☐☐
14. 本校教師能充分發揮專業自主權遴選優秀教師。.....☐☐☐☐☐
15. 本校教師經常與其他教師分享教學經驗以提昇教學品質。.....☐☐☐☐☐
16. 本校教師顧及個別差異並重視補救教學。.....☐☐☐☐☐
17. 本校教師班級經營的能力很好。.....☐☐☐☐☐
18. 本校教師能重視家長意見，與家長互動良好。.....☐☐☐☐☐
19. 本校學生在校內的行為表現良好。.....☐☐☐☐☐
20. 本校學生重視學校生活的團體紀律。.....☐☐☐☐☐
21. 本校學生對學校各項教學活動感到興趣。.....☐☐☐☐☐
22. 本校學生會有主動學習的意願，態度積極認真。.....☐☐☐☐☐
23. 本校學生均期望自己有好的學業表現。.....☐☐☐☐☐
24. 本校學生能充分展現學習結果。.....☐☐☐☐☐
25. 本校學生能主動積極為學校爭取榮譽。.....☐☐☐☐☐
26. 本校家長對於學生的表現非常關心。.....☐☐☐☐☐
27. 本校家長熱心參與義工組織。.....☐☐☐☐☐
28. 本校家長能積極參與學校各項活動。.....☐☐☐☐☐
29. 學校與學區各方面都維持良好的關係。.....☐☐☐☐☐
30. 家長會對於學校的辦學方針，都給予積極性的支持。.....☐☐☐☐☐

附錄四

國民小學組織文化類型、衝突管理策略與學校效能調查問卷

(正式問卷)

指導教授：鄭耀男博士

編製者：鍾梅英

敬愛的教育界先進您好！

這是一份純學術研究的調查問卷，主要是想瞭解國民小學教育人員在組織文化類型的實際感受，及衝突管理策略對學校效能的影響情形，以作為研究的參考。各題的答案無所謂對錯，您所填的資料，不作個別探究，只作整體分析，對您絕對不會有任何影響。您的回答對於研究非常重要，請先詳閱填答說明，再根據您的實際感受逐題作答，並請填妥後逕交貴校負責之老師彙整。非常感激您的協助。順頌 教祺

碩士班 印製

國立台東大學教育學系(所)學校行政

研究生 鍾梅英敬上

民國九十八年五月

壹、基本資料：(請選填符合您目前實際狀況的數字代號)

- () 1. 性別：(1)男 (2)女。
- () 2. 年齡：(1)30歲(含)以下 (2)31-40歲 (3)41-50歲 (4)51歲(含)以上。
- () 3. 服務年資：(1)5年(含)以下 (2)6-15年 (3)16-25年 (4)26年(含)以上。
- () 4. 教育程度：(1)研究所以上(含四十學分班) (2)師大、師院及師專 (3)大學(含師資班)
- () 5. 擔任職務：(1)校長(2)教師兼主任(3)教師兼組長 (4)級任老師或科任老師
- () 6. 學校情境：(1)12班(含)以下 (2)13-24班 (3) 25-48班(4)49班(含)以上
- () 7. 學校地區：(1)鳳山市 (2)一般地區 (3) 偏遠地區(含特偏地區)
- () 8. 學校歷史：(1)10年以下 (2)11-20年 (3)21-30年(4)31年以上

【請繼續翻頁作答，謝謝！】

◎填答說明◎

本問卷分為三部分，共計76題，敬請逐題作答。每題後面有「非常不符合」到「非常符合」的連續選項（1-2-3-4-5），請依您的感受，圈選適當的選項。

【第一部份】國民小學組織文化類型問卷

	非 常 不 符 合	部 分 不 符 合	普 通	相 當	非 常 符 合
	1	2	3	4	5
1. 本校的各項層級劃分明確。.....	☐	☐	☐	☐	☐
2. 本校極重視工作績效。.....	☐	☐	☐	☐	☐
3. 本校教職員們經常感受到工作壓力。.....	☐	☐	☐	☐	☐
4. 本校的作風保守。.....	☐	☐	☐	☐	☐
5. 本校長官常使用命令語氣說話。.....	☐	☐	☐	☐	☐
6. 本校的業務處理程序相當明確。.....	☐	☐	☐	☐	☐
7. 本校的管理相當嚴格。.....	☐	☐	☐	☐	☐
8. 本校成員間彼此相互合作。.....	☐	☐	☐	☐	☐
9. 本校教職員間彼此信賴。.....	☐	☐	☐	☐	☐
10. 本校對待教職員相當之自主和自由。.....	☐	☐	☐	☐	☐
11. 本校給予教職員鼓勵與獎勵。.....	☐	☐	☐	☐	☐
12. 本校工作能與人安全感。.....	☐	☐	☐	☐	☐
13. 本校成員之間多能凝聚共識。.....	☐	☐	☐	☐	☐
14. 本校對成員能夠一視同仁、公平對待。.....	☐	☐	☐	☐	☐
15. 本校教職員富冒險進取的精神。.....	☐	☐	☐	☐	☐
16. 本校很鼓勵教職員接受新觀念、求創新。.....	☐	☐	☐	☐	☐
17. 本校經常鼓勵教職員思考。.....	☐	☐	☐	☐	☐
18. 本校對校務發展經常有新的作為或新點子。.....	☐	☐	☐	☐	☐
19. 本校教職員積極參加校內外進修與研習。.....	☐	☐	☐	☐	☐
20. 本校鼓勵成員接受各種新的挑戰。.....	☐	☐	☐	☐	☐
21. 本校辦學理念講求多元、創意與學習。.....	☐	☐	☐	☐	☐

【第二部份】國民小學衝突管理策略問卷

非部普相非
常份通當常
不
符符符符符
合合合合合
1 2 3 4 5

1. 本校同仁會據理力爭，堅持自己立場。.....☐☐☐☐☐
2. 本校同仁會強力運用其影響力，使對方接受自己的看法。.....☐☐☐☐☐
3. 本校同仁會以依照規定行事為由，拒決絕接受對方意見。.....☐☐☐☐☐
4. 在衝突的情境下，學校同仁通常會運用其權力解決問題。.....☐☐☐☐☐
5. 本校同仁不會因為不同的對象而改變自己的想法。.....☐☐☐☐☐
6. 本校同仁會整合雙方意見，達成一致的共識。.....☐☐☐☐☐
7. 本校同仁會將問題提出公開討論，尋求最佳的解決方式。.....☐☐☐☐☐
8. 本校同仁會與對方冷靜探討，找出滿足雙方期望的途徑。.....☐☐☐☐☐
9. 本校同仁會以較為中性客觀的角度，消除彼此的對立。.....☐☐☐☐☐
10. 本校同仁會站在對方的立場，找出問題的盲點。.....☐☐☐☐☐
11. 本校同仁會與對方交換條件，以求解決爭端。.....☐☐☐☐☐
12. 本校同仁會設法緩和雙方的歧見，達成彼此的協議。.....☐☐☐☐☐
13. 本校同仁會設法讓對方了解問題，謀求解決之道。.....☐☐☐☐☐
14. 本校同仁會儘量以對方可以接受的方式，來解決問題。.....☐☐☐☐☐
15. 本校同仁會與對方協調各自讓步，避免升高衝突。.....☐☐☐☐☐
16. 本校同仁會為了避免衝突升高而設法避開。.....☐☐☐☐☐
17. 本校同仁為維護形象與尊嚴，不願與對方發生衝突。.....☐☐☐☐☐
18. 本校同仁會避免在公開場合，與對方持不同意見。.....☐☐☐☐☐
19. 本校同仁會為了避免尷尬，保留自己不同的看法。.....☐☐☐☐☐
20. 本校同仁和對方交換意見，會儘量避免不愉快的氣氛。.....☐☐☐☐☐
21. 本校同仁經常委曲求全，不願意事態擴大。.....☐☐☐☐☐
22. 為求衝突圓滿解決，本校同仁通常會採取自行讓步。.....☐☐☐☐☐
23. 本校同仁會為了滿足對方期望而退讓。.....☐☐☐☐☐
24. 本校同仁會在發生爭論時，傾向採納對方意見。.....☐☐☐☐☐
25. 本校同仁會以「自己先退一步」的方式來解決衝突。.....☐☐☐☐☐

【第三部份】國民小學學校效能問卷

非部普相非
常份通當常
不
符符符符符
合合合合合
1 2 3 4 5

1. 本校校長重視校外人際網絡的拓展，以建立良好的公共關係。.....☐☐☐☐☐
2. 本校校長具備良好的危機處理能力。.....☐☐☐☐☐
3. 本校校長具備良好的談判、協調、時間管理的能.....☐☐☐☐☐
4. 本校校長能辦理員工活動，重視師生的福利。.....☐☐☐☐☐
5. 本校校長能敏銳的覺察學校經營環境的變化。.....☐☐☐☐☐
6. 本校校長能為塑造願景，建立學校教育目標，落實教育理念。.....☐☐☐☐☐
7. 本校學校行政人員與教師、學生間溝通良好。.....☐☐☐☐☐
8. 本校行政注重效率，主動提供師生各項服務。.....☐☐☐☐☐
9. 本校各處室推動行政工作，均獲得教師的支持配合。.....☐☐☐☐☐
10. 本校校舍環境的規劃很有前瞻性。.....☐☐☐☐☐
11. 本校行政人員均具有行政支援教學的理念。.....☐☐☐☐☐
12. 本校各項行政決定及工作表現，讓教師感到滿意。.....☐☐☐☐☐
13. 本校教師能積極參加各項進修活動，以提昇自身的專業能力。.....☐☐☐☐☐
14. 本校教師能充分發揮專業自主權遴選優秀教師。.....☐☐☐☐☐
15. 本校教師經常與其他教師分享教學經驗以提昇教學品質。.....☐☐☐☐☐
16. 本校教師顧及個別差異並重視補救教學。.....☐☐☐☐☐
17. 本校教師班級經營的能力很好。.....☐☐☐☐☐
18. 本校教師能重視家長意見，與家長互動良好。.....☐☐☐☐☐
19. 本校學生在校內的行為表現良好。.....☐☐☐☐☐
20. 本校學生重視學校生活的團體紀律。.....☐☐☐☐☐
21. 本校學生對學校各項教學活動感到興趣。.....☐☐☐☐☐
22. 本校學生會有主動學習的意願，態度積極認真。.....☐☐☐☐☐
23. 本校學生均期望自己有好的學業表現。.....☐☐☐☐☐
24. 本校學生能充分展現學習結果。.....☐☐☐☐☐
25. 本校學生能主動積極為學校爭取榮譽。.....☐☐☐☐☐
26. 本校家長對於學生的表現非常關心。.....☐☐☐☐☐
27. 本校家長熱心參與義工組織。.....☐☐☐☐☐
28. 本校家長能積極參與學校各項活動。.....☐☐☐☐☐
29. 學校與學區各方面都維持良好的關係。.....☐☐☐☐☐
30. 家長會對於學校的辦學方針，都給予積極性的支持。.....☐☐☐☐☐