

## 第四章 資料分析與討論

本章旨在根據研究目的與待答問題，呈現訪談與調查問卷所得資料之分析結果，以瞭解受訪者與填答者對知識經濟時代高職校長領導困境及其積極作為之看法與意見。

全章共分五節：

第一節 調查樣本基本資料分析

第二節 校長深度訪談分析

第三節 問卷調查資料統計分析

第四節 開放式問卷問題意見彙整與分析

第五節 綜合討論

### 第一節 調查樣本基本資料分析

本問卷調查以全國公立高級職業學校之校長、主任及教師為取樣對象。依據教育部統計，九十一學年度全國公立高級職業學校共計 95 所。採隨機取樣方式進行問卷調查，依學校職類、地區及規模選取四十所學校共發出問卷 680 份，回收整理後有效問卷共 542 份，詳細變數基本資料如表 4-1 所示。

表 4-1 問卷調查樣本基本資料一覽表

項目	類別	人數	百分比 (%)
性別	男	347	64
	女	195	36
擔任職務	校長	32	5.9
	兼行政教師	211	38.9
	教師	299	55.2
最高學歷	專科畢業	0	0
	一般大學畢業 (修畢教育學程)	92	16.9
	師大或師院畢業	86	15.9
	研究所以上畢業 (含四十學分班結業)	364	67.2
任教年資	5 年以下	76	14.0
	6-15 年	164	30.3
	16-25 年	211	38.9
	26 年以上	91	16.8
任教學校規模	12 班以下	0	0
	13-25 班	45	8.3
	26-50 班	250	46.1
	51 班以上	247	45.6

## 第二節 校長深度訪談分析

本深度訪談單元為了尊重各位校長接受訪談之最大誠意，訪談內容中可使校長們暢所抒發理念與感受，在分析整理過程中採用整體概括分點描述方式，不再詳列受訪校長之姓名，以保持訪談內容之完整，訪談內容整理分析如下：

### 壹、您對知識經濟意義與內涵之瞭解情形

#### 【受訪者 A】

- 1.知識經濟在教育上的意義就是怎樣去培養運用及轉化知識的人，而知識經濟貴在創新，創新須從行動著手，鼓勵嚐試，有投入力量就會激發加速度產生良性反應，有反應就會刺激再學習之意願。

#### 【受訪者 B】

- 1.知識經濟時代因為運用知識已成為經濟發展的最重要因素，所以在教育上就需注重思考能力的培養，過去技職教育著重專精熟練之技能訓練，現在應該培養會思考、能創新以及吸收與應用資訊的能力，養成在職場上有需要隨時接受再訓練的終身學習觀念。

#### 【受訪者 C】

- 1.知識經濟是以知識之創造與運用為經濟運作的最重要因素，所以學

習的方法與觀念變得很重要，在教育上，學校如何因應知識經濟時代的來臨，調整教育的方法，使學生能夠培養正確的學習方法與觀念，陶冶正確的人生觀，以面對知識經濟時代的挑戰，是現階段應該深思的方向。

### 【受訪者 D】

1. 世界經濟之發展過程，由農業之原料生產到製造加工到人力服務，轉變至今的知識智慧，以知識智慧來創造與獲取利潤，這是知識經濟時代的最大特色。
2. 技職教育的「一技在身、終身受用」之觀念要改變，知識和原料、人力不一樣，知識需要學習、轉化與更新，所以終身學習的觀念很重要。
3. 知識經濟的 worklife 不能單純靠技術，應該有學習新知識的能力，所以學習的方法、態度要改變，也需要培養團隊學習與合作的能力，更重要的是生涯規畫的觀念，如何建立快樂的工作與生活之觀念。

### 【受訪者 E】

1. 創新：運用舊有知識之背景，在學校組織內部形成革新、創新的風潮。
2. 變革：變革需要知識之學習，所以學習的觀念與方法是最重大的變

革。

### 【受訪者 F】

1.知識經濟時代改變了很多傳統之觀念，資訊科技使得資訊大量的傳播，知識的學習與應用是創造財富的基本能力，知識的半衰期縮短，所以終身學習變得很重要，學校教育不再是學習終點站，所以教育的內容與方式都需要跟隨改變，訓練出會自我不斷學習成長的學生，應該是最重要的目標。

表 4-2 知識經濟意義與內涵校長訪談內容摘要表

訪談摘要 受訪校長	校長訪談內容摘要
校長 A	知識經濟在教育上的意義就是怎樣去培養運用及轉化知識的人
校長 B	應該培養會思考、能創新以及吸收與應用資訊的能力，養成在職場上有需要隨時接受再訓練的終身學習觀念
校長 C	知識經濟是以知識之創造與運用為經濟運作的最重要因素 調整教育的方法，使學生能夠培養正確的學習方法與觀念，陶冶正確的人生觀
校長 D	以知識智慧來創造與獲取利潤，這是知識經濟時代的最大特色 知識需要學習、轉化與更新，所以終身學習的觀念很重要 學習的方法、態度要改變，也需要培養團隊學習與合作的能力，更重要的是生涯規畫的觀念
校長 E	在學校組織內部形成革新、創新的風潮 學習的觀念與方法是最重大的變革
校長 F	知識的學習與應用是創造財富的基本能力，知識的半衰期縮短，所以終身學習變得很重要 學校教育不再是學習終點站，訓練出會自我不斷學習成長的學生

綜合以上訪談內容，可歸納為：

知識經濟的意義為知識經濟是以知識之創造與運用為經濟運作的最重要因素，所以學習的方法與觀念變得很重要，知識的學習與應

用是創造財富的基本能力，知識經濟在教育上的意義就是怎樣去培養運用及轉化知識的人，所以學習的方法、態度要改變，也需要培養團隊學習與合作的能力。

知識經濟的內涵為知識需要學習、轉化與更新，所以終身學習的觀念很重要，學校因應知識經濟時代的來臨，調整教育的方法，使學生能夠培養正確的學習方法與觀念，在教育上就需注重思考能力的培養，運用思考來創新以及吸收與應用資訊的能力，學校教育不再是學習終點站，所以養成在職場上有需要隨時接受再訓練的終身學習觀念。

貳、您在校長領導中有無運用知識經濟之內涵來提高領導效能？其具體作法是什麼？

#### 【受訪者 A】

- 1.運用願景塑造來宣導、說服老師，在老師瞭解真正的作法與成果之後，就會激發其關心與參與之意願，適時加以鼓勵配合度自然提高。
- 2.提供資源、研習機會與指導，讓老師有能力，有能力就會有心，有心就會有方法來發揮所長。
- 3.瞭解組織文化之特性，民主時代雖說要適應組織文化，但也不能沒有自己的理念，在瞭解其中落差之後，尋找解決之策略，組成推動之團隊，積極發揮組織應有之功能。

4.鼓勵創意教學，提供資源鼓勵老師用心規畫創意教學，學生接受刺激自然會產生啟發作用，無形中培養創新之能力。

### **【受訪者 B】**

1.強調學校的優勢與利基，尤其是高職學生比高中生的競爭優勢是動手做的能力，所以增強學生的自信心，並加強輔導基礎理論課程的學習，培養學生能因應知識經濟時代的潮流。

2.雖說教師權日益高漲，但實際作為有限，如能以激勵鼓舞的方法輔佐以道德勸說，教師應能專心於本職。

3.正確的行政任命可產生良性的引導，校長在行政方面的領導，以及完備的督導考核，可使組織正常運作。

### **【受訪者 C】**

1.瞭解時代變化之趨勢來建構學校未來發展的方向，學校未來發展所需之人力資源，與企業界充分合作培育未來之師資。

2.塑造校園之境教功能，創造優質的組織文化。

3.充分運用經費鼓勵教師進修及赴企業界研習，除可增廣視野增強心智之外，並要求提出心得報告，有效落實學習型組織與知識管理之精髓。

### **【受訪者 D】**

1.運用校外教學的機會，培養學生對藝術、文化與現代科技的欣賞。

2.充分運用校園境教的功能，培養學生高尚的人格。

### 【受訪者 E】

- 1.感性：以行動式的服務代替領導，以瞭解問題迅速解決的實際作為，使同仁能心服口服。
- 2.理性：傳承與創新，保留有價值之傳統，應興應革之事務劍及履及，以此建立並帶動同仁對校務參與之信心。
- 3.知性：營造學習型組織之氣氛，優質團隊要能截長補短、互信互諒，以此建立團隊之核心價值觀。

### 【受訪者 F】

- 1.鼓勵教師進修，提升知識層次。
- 2.積極推動教師與學生班級讀書會。
- 3.善用各種知識來推動校務，例如轉型方案研究、學校 SWOT 分析、校本發展研究等。
- 4.與臨近大專院校建立策略聯盟夥伴關係，加強師資研修與交流、圖書與設備共享、學生進路探索與輔導。



表 4-3 運用知識經濟之內涵來提高領導效能校長訪談內容摘要表

訪談摘要 受訪校長	校長訪談內容摘要
校長 A	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 運用願景塑造激發其關心與參與之意願</li> <li>2. 提供資源、研習機會與指導，讓老師有能力</li> <li>3. 瞭解組織文化之特性</li> <li>4. 鼓勵創意教學</li> </ol>
校長 B	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 強調學校的優勢與利基</li> <li>2. 以激勵鼓舞的方法輔佐以道德勸說</li> <li>3. 正確的行政任命可產生良性的引導</li> </ol>
校長 C	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 瞭解時代變化之趨勢來建構學校未來發展的方向</li> <li>2. 塑造校園之境教功能，創造優質的組織文化</li> <li>3. 鼓勵教師進修及赴企業界研習效落實學習型組織與知識管理之精髓</li> </ol>
校長 D	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 培養學生對藝術、文化與現代科技的欣賞</li> <li>2. 充分運用校園境教的功能，培養學生高尚的人格</li> </ol>
校長 E	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 感性：以行動式的服務代替領導</li> <li>2. 理性：傳承與創新，保留有價值之傳統，應興應革之事務劍及履及</li> <li>3. 知性：營造學習型組織之氣氛</li> </ol>
校長 F	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 鼓勵教師進修</li> <li>2. 積極推動教師與學生班級讀書會</li> <li>3. 善用各種知識來推動校務</li> <li>4. 與臨近大專院校建立策略聯盟夥伴關係</li> </ol>

綜合以上訪談內容，可整理歸納為：

校長要運用知識經濟之內涵來提高領導效能，可從瞭解時代變化之趨勢來建構學校未來發展的方向以塑造願景激發其關心與參與之意願，塑造校園之境教功能創造優質的組織文化以培養學生高尚的人格，鼓勵教師進修及赴企業界研習效落實學習型組織與知識管理之精髓，善用各種知識來推動校務並與臨近大專院校建立策略聯盟夥伴關係以推廣終身學習的理念。

參、高職近年來有那些制度變革會影響到校長之領導行為？  
這些變革所引起之問題您如何因應？

一、教師會

**【受訪者 A】**

- 1.民主時代大家都在爭取權力，校長也無法永遠抵抗潮流，所以建立學校發展的共識變得很重要，有共同願景大家就能溝通協商，校長如果能表現尊重的態度與專業的素養，相信能相處融洽。

**【受訪者 B】**

- 1.教師會可良性地扮演行政單位與教師間溝通的橋樑，但如果雙方想法太偏激，不僅校長辦學理念無法落實，組織氣氛低迷亦影響學校之正常運作發展。

**【受訪者 C】**

- 1.教師會的法源依據並不明確，各校的作法也不盡相同，最佳的因應之道就是溝通，授權給處室主任就各項行政業務充分溝通協調，可以化阻力為助力。

**【受訪者 D】**

- 1.教師會的功能應該是統整教師的意見與學校行政單位溝通的一個中介機構，積極的促進教師與學校的共同成長發展。

**【受訪者 E】**

1. 決策之前保持溝通相互尊重，決策之後相互信賴，執行之時相互合作，則會相處愉快。

### 【受訪者 F】

1. 教師會與學校行政對立，基本上有兩個主要因素，一是少數人的特定情緒發酵，另一是維護自我認定之權益，這兩種因素其來有因很難消弭，唯有運用領導技巧，以正面之團隊發展來牽引，再佐以耐心尊重來建立其對學校行政單位的信賴與信心。

表 4-4 因應制度變革-教師會-校長訪談內容摘要表

訪談摘要 受訪校長	問題	因應作法
校長 A	大家都在爭取權力	建立學校發展的共識
校長 B	雙方想法太偏激	良性地扮演行政單位與教師間溝通的橋樑
校長 C	教師會的法源依據並不明確	授權給處室主任就各項行政業務充分溝通協調
校長 D		統整教師的意見與學校行政單位溝通的中介機構
校長 E		決策之前保持溝通相互尊重，決策之後相互信賴，執行之時相互合作
校長 F	少數人的特定情緒發酵與維護自我認定之權益	以耐心尊重來建立其對學校行政的信賴與信心

綜合以上訪談內容，可歸納為：

教師會之問題在於法源依據並不明確，所以情緒發酵及爭取權益形成雙方衝突之來源，如果能在學校發展的共識之下，校長以尊重及

溝通塑造相互信賴，教師會一定能成為行政單位與教師間有效溝通的橋樑。

## 二、教評會

### 【受訪者 A】

- 1.教師聘任由教評會全體委員決定，但是教評會委員一年改選一次，聘任之教師良窳責任由校長承擔，所以唯有加強教學研究會之功能，建立聘任教師資格標準擬訂之程序，校長尊重各教學研究會之需求評估，以監督者之角色來協助聘任教師。

### 【受訪者 B】

- 1.校長責任之所在就應賦予權力，但是有太多的教師質疑校長的作法，所以校長應付出更多的溝通與理念宣導來形成共識，使教職員工有生命共同體的意識。

### 【受訪者 C】

- 1.教評會在教師甄選是扮演諮詢或決策單位，角色定位如果明確就不致於產生誤解，組織章程訂定明確，可以扮演學校內一個很好的幕僚諮詢單位。

### 【受訪者 D】

- 1.教評會使得教師甄選的運作焦點改變，由校長轉移至有權力基礎者，如果沒有適當的監督機制，容易形成另一方面的弊端。

### 【受訪者 E】

- 1.在學校教師是主體校長是過客，教師應該真正關心學校，慎重為學校遴選人才。
- 2.甄選委員會瞭解學校的願景，就會知道學校需要怎樣的人才。
- 3.甄選委員會瞭解學校的組織氣氛，就會知道大家希望怎樣的人來共同努力奮鬥。
- 4.制度化的公開甄選，相信多數的主觀可以創造客觀。

### 【受訪者 F】

- 1.以學校組織氣氛與發展願景來導引，有此共識之下，相信教評會的成員都能發揮應有的專業素養，當然事前的尊重、溝通與監督，更能表現穩定的作用。

表 4-5 因應制度變革-教評會-校長訪談內容摘要表

訪談摘要 受訪校長	問 題	因 應 作 法
校長 A	聘任之教師良窳責任由校長承擔	加強教學研究會之功能，建立聘任教師資格標準擬訂之程序
校長 B	太多的教師質疑校長的作法	應付出更多的溝通與理念宣導來形成共識
校長 C	角色定位不明確而產生誤解	組織章程訂定明確
校長 D	教師聘任運作焦點由校長轉移至有權力基礎者	應有適當的監督機制
校長 E		瞭解學校的願景、組織氣氛與制度化的公開甄選
校長 F		以學校組織氣氛與發展願景來導引

綜合以上訪談內容，可歸納為：

教評會之問題在於權責不明，導致教師甄選時校長與甄選委員產生誤解，如果能在學校願景與組織氣氛的前提之下，藉由明確訂定教評會組織章程與制度化的公開甄選程序及適當的監督機制，相信能有效發揮教評會之應有功能。

### 三、家長會

#### 【受訪者 A】

- 1.家長會有其歷史背景因素，在民主時代就應該調整雙方的心態與作法，家長的社經背景是學校的最重要後盾，積極運用是學校發展的福澤。

#### 【受訪者 B】

- 1.家長會的決議通常是少數幾位委員之意見，沒有一個機制來形成代表性，基本上校長與家長會的關係是如臨深淵如履薄冰。

#### 【受訪者 C】

- 1.家長會成員之資源如能有效運用，對學校有很大的助益，如何維持經常性與有效整合意見，是制度建立的重要關鍵。

#### 【受訪者 D】

- 1.家長會可以提供學校各種資源的整合，也是學校對社區的最重要窗

口，校長與家長會的關係應該位於精神層面，實際的運作應該由一級行政主管來與家長會共同協商。

### 【受訪者 E】

- 1.如何主動尋找熱心的家長，藉由互動來營造參與的氣氛，形成協助學校進步的動力。
- 2.透過家長會扮演學校與學生事務之中介決策角色。
- 3.運用家長會的力量來增進校務推動的當然性。

### 【受訪者 F】

- 1.觀念改變，家長會就是學校資源整合的中心，學校發展的促進者。

表 4-6 因應制度變革-家長會-校長訪談內容摘要表

訪談摘要 受訪校長	問 題	因應作法及建議
校長 A	雙方的心態與作法	家長的社經背景是學校的最重要後盾，積極運用是學校發展的福澤
校長 B	關係是如臨深淵如履薄冰	應有機制來形成家長會決議的代表性
校長 C		維持經常性資源運用與有效整合意見
校長 D		校長與家長會的關係應該位於精神層面，實際的運作應該由一級行政主管來與家長會共同協商
校長 E		主動尋找熱心的家長，以家長會扮演學校與學生事務之中介決策角色來推動校務
校長 F		家長會是學校資源整合的中心，學校發展的促進者

綜合以上訪談內容，可歸納為：

家長會之問題在於雙方的心態與作法，如果去除私欲，出發點都

是為了學校發展與學生前途著想，家長的社經背景是學校的最重要後盾，以家長會扮演學校與學生事務之中介決策角色，如果能積極運用是學校發展的福澤。

#### 四、校長遴選

##### 【受訪者 A】

- 1.以前校長以品德為重，逐漸歷練而調升，現在校長以能力為重，以甄試選賢與能，所以最重要的是校長如何將考試的知識轉化為實踐的能力。
- 2.遴選制度使得不適應之校長提前退休，好的方面可加速新陳代謝，但人才培養不易，所以應採續任者派任而新任者甄選雙軌並行制度。

##### 【受訪者 B】

- 1.遴選委員會之家長代表無法反映現實狀況，容易淪為個人特殊目的之選擇，學校教師代表變成被領導者有權去決定領導者，容易變成事前談條件或事後妥協。

##### 【受訪者 C】

- 1.校長遴選學校表達的意見影響力很大，所以如何建立制度，不因少數人的意見而左右全局，是未來應思考的方向。

##### 【受訪者 D】



1. 校長遴選制度還有思考的空間，校長應該有接受歷練的過程，不要原校主任內升，以便能有外來文化之衝擊，遴選應採兩階段，先資格考通過後培訓造冊候用一段時程，再參加甄選。

### **【受訪者 E】**

1. 現在施行的校長遴選制度是多元性的，當然每一種制度都無法盡善盡美，現行制度缺點是遴選過程候選人必然會尋求支持而有所承諾，就任之後難免綁手綁腳無法暢展抱負，好處是候選人一定要有強烈企圖心與完整理念之表達，才能脫穎而出。。

### **【受訪者 F】**

1. 遴選制度不是考試，是考驗候選人之多元智慧能力，很具有挑戰性，但在民主觀念未能落實之下，就任之後才是挑戰的開始，是個人領導智慧與經營能力的考驗。

表 4-7 因應制度變革-校長遴選-校長訪談內容摘要表

訪談摘要 受訪校長	問 題	因應作法及建議
校長 A	以前校長以品德為重，逐漸歷練而調升，現在校長以能力為重	將考試的知識轉化為實踐的能力
校長 B	家長代表無法反映現實狀況、教師代表變成被領導者有權去決定領導者	
校長 C	校長遴選學校表達的意見影響力很大	建立制度，不因少數人的意見而左右全局
校長 D	校長應該有接受歷練的過程	遴選應採兩階段，先資格考通過後培訓造冊候用一段時程，再參加甄選
校長 E	遴選過程候選人必然會尋求支持而有所承諾	候選人一定要有強烈企圖心與完整理念之表達，才能脫穎而出
校長 F	民主觀念未能落實，就任之後才是挑戰的開始	考驗候選人之多元智慧能力，很具有挑戰性

綜合以上訪談內容，可歸納為：

校長遴選之問題在於遴選委員的代表性引發至就任之後才是挑戰的開始，被領導者有權去決定領導者使得校長領導綁手綁腳不能盡情發揮，但相對的也考驗候選人之多元智慧能力，很具有挑戰性，如果候選人有強烈企圖心與完整理念之表達，必能脫穎而出，遴選制度如能適當修正，應能讓校長具有發揮長才之空間。

肆、您認為在知識經濟時代之校長領導之新角色是什麼？

**【受訪者 A】**

校長是推手，國家社會給予的職責與期望，就是建立一個良好的學習環境，在這學習環境中，老師很樂意且很認真地教學，學生能很

安心很快樂地學習。

為了建構良好的學習環境，校長的角色扮演為：

- 1.爭取資源：主動與政府政策配合，營造與社區之良好關係，瞭解產業之需求，妥善運用人際關係主動爭取資源。
- 2.提升士氣：運用領導技巧，有效激勵全校教職員工與學生之士氣。
- 3.軟硬體建設：學校設施完備，才能有效支援教學。

### **【受訪者 B】**

- 1.校長不只需要行政能力，更需要洞察力、前瞻性與環境敏感度，瞭解未來之變化對學校經營之衝擊，指出危機之所在，運用機會與全校教職員工形成共識，共商因應之具體作法。
- 2.以個人魅力、專業素養與道德訴求來形成團隊之相互信任與尊重。

### **【受訪者 C】**

- 1.學校各行政單位勢力的協調者、緩衝者，有如機器運轉時之任潤滑油，使校務運作正常與順利。
- 2.很多權力被委員會所取代，所以應該由權威式領導轉化為組織式領導。
- 3.以宏觀思考來跨越機能之視野，並清晰明確地領導。

### **【受訪者 D】**

- 1.未來藍圖非一蹴可成，多看外面的世界，以團隊學習資訊的供給、

解說與促進者自居，

### 【受訪者 E】

1. 變革啟動者：瞭解趨勢、體會需要與激勵執行。
2. 組織文化轉化之蘊釀者：傳承與創新，和諧營造共識。
3. 規範建立者：調和各處室單位，以面取代線的思考模式，建立組織運作的新規範。

### 【受訪者 F】

1. 學習環境的塑造者。
2. 團隊學習氣氛的醞釀者。
3. 學習機會的創造者。
4. 未來趨勢的解說者。

表 4-8 知識經濟時代之校長領導之新角色校長訪談內容摘要表

訪談摘要 受訪校長	校長訪談內容摘要
校長 A	爭取資源、提升士氣與充實軟硬體建設來建構良好的學習環境
校長 B	1.校長不只需要行政能力，更需要洞察力、前瞻性與環境敏感度 2.以個人魅力、專業素養與道德訴求來形成團隊之相互信任與尊重
校長 C	1.學校各行政單位勢力的協調者、緩衝者 2.由權威式領導轉化為組織式領導 3.以宏觀思考來跨越機能之視野，並清晰明確地領導
校長 D	以團隊學習資訊的供給、解說與促進者自居
校長 E	變革啟動者、組織文化轉化之蘊釀者與規範建立者
校長 F	學習環境的塑造者、團隊學習氣氛的醞釀者、學習機會的創造者與未來趨勢的解說者

綜合以上訪談內容，可歸納為：

知識經濟時代之校長領導之新角色需要洞察力、前瞻性與環境敏感度來面對知識的快速創新，所以在領導方面，由權威式領導轉化為組織式領導，以宏觀思考來跨越機能之視野，並清晰明確地領導，在組織發展中需要扮演變革啟動者、組織文化轉化之蘊釀者與規範建立者，在團隊共同成長中更需扮演學習環境的塑造者、團隊學習氣氛的醞釀者、學習機會的創造者與未來趨勢的解說者。

### 第三節 問卷調查資料統計分析

#### 壹、問卷調查統計方法

本研究之問卷調查經回收整理後，應用 SPSS WINDOWS8.0 版統計軟體，依據不同變項性質，採用 t-test、ANOVA 方法來分析檢定，如表 4-9 所示。

表 4-9 問卷調查統計方法一覽表

變項	統計法	檢定
<a href="#">性別</a>	t-test	公立高職不同性別之教育人員對以知識經濟觀點探討高職校長積極作為項目內涵之意見有無顯著差異存在。
<a href="#">擔任職務</a>	ANOVA	公立高職不同職務之教育人員對以知識經濟觀點探討高職校長積極作為項目內涵之意見有無顯著差異存在。
<a href="#">學歷</a>	ANOVA	公立高職不同學歷之教育人員對以知識經濟觀點探討高職校長積極作為項目內涵之意見有無顯著差異存在。
<a href="#">年資</a>	ANOVA	公立高職不同年資之教育人員對以知識經濟觀點探討高職校長積極作為項目內涵之意見有無顯著差異存在。
<a href="#">學校規模</a>	ANOVA	公立高職不同學校規模之教育人員對以知識經濟觀點探討高職校長積極作為項目內涵之意見有無顯著差異存在。

## 貳、問卷調查統計分析

### 一、不同性別 t-test

表 4-10 不同性別教育人員於校長應有之積極作為項目內涵 t 考驗結果一覽表

層面	性別	人數	M	SD	t 值
一、願景塑造	男	347	18.49	1.90	0.72
	女	195	18.36	2.03	p=0.47
二、組織文化	男	347	14.83	1.66	-0.50
	女	195	14.90	1.58	p=0.62
三、學習型組織	男	347	17.87	2.05	-1.88 n.s
	女	195	18.22	2.06	p=0.06
四、科技運用	男	347	17.53	2.23	0.11
	女	195	17.51	2.11	p=0.91
五、知識管理	男	347	17.63	2.12	0.74
	女	195	17.49	2.15	p=0.46
六、終身學習	男	347	17.50	2.19	-1.84
	女	195	17.86	2.15	p=0.07

註：\* $p < .05$

不同性別教育人員對校長應有之積極作為項目內涵之 t 考驗分析結果如表 4-10 所示。

在願景塑造方面，男性教師平均得分為 18.49 分，標準差為 1.90；女性教師平均得分為 18.36 分，標準差為 2.03。t 值為 0.72， $p=0.47 > 0.05$ ，統計結果顯示不同性別教育人員對願景塑造的意見無顯著差異。

在組織文化方面，男性教師平均得分為 14.83 分，標準差為 1.66；女性教師平均得分為 14.90 分，標準差為 1.58。t 值為 -0.50，

$p=0.62 > .05$ ，不同性別教育人員對組織文化的意見無顯著差異。

在**學習型組織**方面，男性教師平均得分為 17.87 分，標準差為 2.05；女性教師平均得分為 18.22 分，標準差為 2.06。t 值為 -1.88， $p=0.06 > .05$ ，不同性別教育人員對學習型組織的意見無顯著差異。

在**科技運用**方面，男性教師平均得分為 17.53 分，標準差為 2.23；女性教師平均得分為 17.51 分，標準差為 2.11。t 值為 0.11， $p=0.91 > 0.05$ ，所以不同性別教育人員對科技運用的意見無顯著差異。

在**知識管理**方面，男性教師平均得分為 17.63 分，標準差為 2.12；女性教師平均得分為 17.49 分，標準差為 2.15。t 值為 0.74， $p=0.46 > 0.05$ ，所以不同性別教育人員對知識管理的意見無顯著差異。

在**終身學習**方面，男性教師平均得分為 17.50 分，標準差為 2.19；女性教師平均得分為 17.86 分，標準差為 2.15。t 值為 -1.84， $p=0.07 > 0.05$ ，所以不同性別教育人員對終身學習的意見無顯著差異。

整體而言，公立高職不同性別之教育人員對校長應有之積極作為項目內涵之意見並無顯著差異存在。



## 二、不同職務 ANOVA 分析

表 4-11 不同職務教育人員於校長應有之積極作為項目內涵之描述性統計表

層面	職務名稱 (組別)	人數	平均數	標準差
一、願景塑造	校長 (1)	32	18.67	1.79
	兼行政教師 (2)	211	18.65	1.81
	教師 (3)	299	18.28	2.05
二、組織文化	校長 (1)	32	14.89	1.70
	兼行政教師 (2)	211	14.99	1.55
	教師 (3)	299	14.75	1.68
三、學習型組織	校長 (1)	32	17.97	2.05
	兼行政教師 (2)	211	18.18	1.96
	教師 (3)	299	17.86	2.12
四、科技運用	校長 (1)	32	18.04	1.99
	兼行政教師 (2)	211	17.77	2.16
	教師 (3)	299	17.29	2.20
五、知識管理	校長 (1)	32	17.90	2.15
	兼行政教師 (2)	211	17.85	2.07
	教師 (3)	299	17.35	2.15
六、終身學習	校長 (1)	32	17.57	1.89
	兼行政教師 (2)	211	17.78	2.08
	教師 (3)	299	17.53	2.28

表 4-12 不同職務教育人員於校長應有之積極作為項目內涵的變異數分析摘要表

層面	變異來源	離均差 平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
一、願景塑造	組間	18.938	2	9.469	2.51 p=0.08	無
	組內	2037.503	539	3.780		
	全體	2056.441	541			
二、組織文化	組間	7.310	2	3.655	1.37 p=0.25	無
	組內	1435.517	539	2.663		
	全體	1442.827	541			
三、學習型組織	組間	12.643	2	6.322	1.50 p=0.23	無
	組內	2278.762	539	4.228		
	全體	2291.405	541			
四、科技運用	組間	36.628	2	18.314	3.87* p=0.02	(2) > (3)
	組內	2550.732	539	4.732		
	全體	2587.360	541			
五、知識管理	組間	34.825	2	17.413	3.88* p=0.02	(2) > (3)
	組內	2418.396	539	4.487		
	全體	2453.221	541			
六、終身學習	組間	7.532	2	3.766	0.79 p=0.45	無
	組內	2568.159	539	4.765		
	全體	2575.691	541			

註：\*p<.05

由表 4-11 不同職務教育人員在校長應有之積極作為項目內涵之描述性統計表和表 4-12 不同職務教育人員在校長應有之積極作為項目內涵的變異數分析摘要表中發現：

在校長應有之積極作為項目內涵的六個層面中，無顯著差異者為：願景塑造、組織文化、學習型組織與終身學習等四個層面。有顯著差異者為：

科技運用層面變異數分析 F 值為 3.87,  $p=0.021<0.05$ ，統計結果顯示，不同職務教育人員對校長應有之積極作為項目內涵中的「科技運用層面」的意見具有顯著差異存在。經 Scheffe 事後比較得知，職務「兼行政教師」較職務「教師」的教育人員之意見正面。

知識管理層面的變異數分析 F 值為 3.88,  $p=0.021<0.05$ ，結果顯示，不同職務教育人員對校長應有之積極作為項目內涵中的「知識管理層面」的意見具有顯著差異存在。經 Scheffe 事後比較得知，職務「兼行政教師」較職務「教師」的教育人員之意見正面。

### 三、不同學歷 ANOVA 分析

表 4-13 不同學歷教育人員於校長應有之積極作為項目內涵之描述性統計表

層面	職務名稱 (組別)	人數	平均數	標準差
一、願景塑造	專科畢業 (1)	0		
	一般大學畢業 (2)	92	18.36	2.00
	師大或師院畢業 (3)	86	17.76	2.06
	研究所以上畢業 (4)	364	18.63	1.88
二、組織文化	專科畢業 (1)	0		
	一般大學畢業 (2)	92	14.69	1.60
	師大或師院畢業 (3)	86	14.71	1.66
	研究所以上畢業 (4)	364	14.93	1.63
三、學習型組織	專科畢業 (1)	0		
	一般大學畢業 (2)	92	18.00	2.19
	師大或師院畢業 (3)	86	17.85	1.92
	研究所以上畢業 (4)	364	18.03	2.06
四、科技運用	專科畢業 (1)	0		
	一般大學畢業 (2)	92	17.57	2.31
	師大或師院畢業 (3)	86	17.07	2.10
	研究所以上畢業 (4)	364	17.62	2.17
五、知識管理	專科畢業 (1)	0		
	一般大學畢業 (2)	92	17.60	2.20
	師大或師院畢業 (3)	86	17.25	2.11
	研究所以上畢業 (4)	364	17.64	2.12
六、終身學習	專科畢業 (1)	0		
	一般大學畢業 (2)	92	17.79	2.25
	師大或師院畢業 (3)	86	17.35	2.11
	研究所以上畢業 (4)	364	17.66	2.18

表 4-14 不同學歷教育人員於校長應有之積極作為項目內涵的變異數分析摘要表

層面	變異來源	離均差 平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
一、願景塑造	組間	53.09	2	26.54	7.14* p=0.001	(3) > (2)
	組內	2003.35	539	3.717		
	全體	2056.441	541			
二、組織文化	組間	6.76	2	3.38	1.27 p=0.28	無
	組內	1436.07	539	2.66		
	全體	1442.83	541			
三、學習型組織	組間	2.35	2	1.18	.28 p=0.76	無
	組內	2289.06	539	4.25		
	全體	2291.41	541			
四、科技運用	組間	20.86	2	10.43	2.19 p=0.11	無
	組內	2566.50	539	4.76		
	全體	2587.36	541			
五、知識管理	組間	11.01	2	5.51	1.22 p=0.30	無
	組內	2442.21	539	4.53		
	全體	2453.22	541			
六、終身學習	組間	9.52	2	4.76	1.00 p=0.37	無
	組內	2566.17	539	4.76		
	全體	2575.69	541			

註：\* $p < .05$

從表 4-13 不同學歷教育人員在校長應有之積極作為項目內涵之描述性統計表和表 4-14 不同學歷教育人員在校長應有之積極作為項目內涵的變異數分析摘要表中發現：

在校長應有之積極作為項目內涵的六個層面中，無顯著差異者為：組織文化、科技運用、學習型組織、知識管理與終身學習等五個層面。有顯著差異者為：

願景塑造層面變異數分析 F 值為 7.14,  $p=.001<.05$ ，結果顯示，不同學歷教育人員對校長應有之積極作為項目內涵中的「願景塑造層面」的意見具有顯著差異存在。經 Scheffe 事後比較得知，學歷「師大或師院畢業」較學歷「一般大學畢業」的教育人員之意見正面。

#### 四、不同任教年資 ANOVA 分析

表 4-15 不同任教年資教育人員於校長應有之積極作為項目內涵之描述性統計表

層面	職務名稱 (組別)	人數	平均數	標準差
一、願景塑造	5 年以下 (1)	76	18.34	2.05
	6-15 年 (2)	164	18.33	1.98
	16-25 年 (3)	211	18.58	1.87
	26 年以上 (4)	91	18.45	2.01
二、組織文化	5 年以下 (1)	76	15.13	1.53
	6-15 年 (2)	164	14.62	1.70
	16-25 年 (3)	211	14.93	1.60
	26 年以上 (4)	91	14.85	1.63
三、學習型組織	5 年以下 (1)	76	18.38	2.00
	6-15 年 (2)	164	17.90	2.12
	16-25 年 (3)	211	18.03	1.98
	26 年以上 (4)	91	18.00	2.06
四、科技運用	5 年以下 (1)	76	18.14	2.21
	6-15 年 (2)	164	17.31	2.10
	16-25 年 (3)	211	17.58	2.10
	26 年以上 (4)	91	17.27	2.44
五、知識管理	5 年以下 (1)	76	18.21	2.16
	6-15 年 (2)	164	17.41	2.09
	16-25 年 (3)	211	17.50	2.09
	26 年以上 (4)	91	17.50	2.21
六、終身學習	5 年以下 (1)	76	17.87	2.13
	6-15 年 (2)	164	17.74	2.24
	16-25 年 (3)	211	17.69	2.14
	26 年以上 (4)	91	17.10	2.19

表 4-16 不同任教年資教育人員於校長應有之積極作為項目內涵的變異數分析摘要表

層面	變異來源	離均差 平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
一、願景塑造	組間	6.41	3	2.14	.56 p=0.64	無
	組內	2050.04	538	3.81		
	全體	2056.441	541			
二、組織文化	組間	15.98	3	5.33	2.01 p=0.11	無
	組內	1426.85	538	2.65		
	全體	1442.83	541			
三、學習型組織	組間	17.60	3	5.87	1.39 p=0.25	無
	組內	2273.80	538	4.23		
	全體		541			
四、科技運用	組間	42.85	3	14.28	3.02* p=0.03	(1) > (2)
	組內	2544.51	538	4.73		
	全體		541			
五、知識管理	組間	36.39	3	12.13	2.70* p=0.05	(1) > (2)
	組內	2416.84	538	4.49		
	全體		541			
六、終身學習	組間	32.34	3	10.78	2.28 p=0.08	無
	組內	2543.35	538	4.73		
	全體	2575.69	541			

註：\* $p < .05$

由表 4-15 不同任教年資教育人員在校長應有之積極作為項目內涵之描述性統計表和表 4-16 不同任教年資教育人員在校長應有之積極作為項目內涵的變異數分析摘要表中發現：

在校長應有之積極作為項目內涵的六個層面中，無顯著差異者為：願景塑造、組織文化、學習型組織與終身學習等四個層面。有顯著差異者為：

**科技運用**層面變異數分析 F 值為 3.02,  $p = .029 < .05$ ，結果顯示，不同任教年資教育人員對校長應有之積極作為項目內涵中的「科技運用層面」的



意見具有顯著差異存在。經 Scheffe 事後比較得知，任教年資「5 年以下」較任教年資「6-15 年」的教育人員之意見正面。

知識管理層面的變異數分析 F 值為 2.70,  $p=0.045 < 0.05$ ，結果顯示，不同任教年資人員對校長應有之積極作為項目內涵中的「知識管理層面」的意見具有顯著差異存在。經 Scheffe 事後比較得知，任教年資「5 年以下」較任教年資「6-15 年」的教育人員之意見正面。

針對本項之顯著差異，因為  $p=0.045$  太接近 0.05，數值具邊界性，所以將原來的向度抓下分析，比較完整，還原「知識管理層面」原始項目從表 4-17 及 4-18 發現：

在「建立學生就業輔導之產業資源資料庫」的意見具有顯著差異存在。經 Scheffe 事後比較得知，任教年資「5 年以下」較任教年資「26 年以上」的教育人員之意見正面。

表 4-17 不同任教年資教育人員於知識管理層面內涵之描述性統計表

層面	職務名稱 (組別)	人數	平均數	標準差
舉辦校內研習，鼓勵同仁分享教學經驗	5 年以下 (1)	76	3.54	0.53
	6-15 年 (2)	164	3.37	0.54
	16-25 年 (3)	211	3.43	0.53
	26 年以上 (4)	91	3.46	0.53
爭取經費設置功能完善之電腦網路系統	5 年以下 (1)	76	3.66	0.51
	6-15 年 (2)	164	3.51	0.54
	16-25 年 (3)	211	3.54	0.53
	26 年以上 (4)	91	3.50	0.52
設置電腦資料庫以供各處室之資源分享	5 年以下 (1)	76	3.63	0.56
	6-15 年 (2)	164	3.43	0.60
	16-25 年 (3)	211	3.47	0.56
	26 年以上 (4)	91	3.50	0.55
建立學生就業輔導之產業資源資料庫	5 年以下 (1)	76	3.53	0.62
	6-15 年 (2)	164	3.38	0.56
	16-25 年 (3)	211	3.32	0.59
	26 年以上 (4)	91	3.25	0.68
定期評核各處室行政電腦應用情況	5 年以下 (1)	76	3.28	0.60
	6-15 年 (2)	164	3.17	0.59
	16-25 年 (3)	211	3.20	0.52
	26 年以上 (4)	91	3.24	0.58
推動職務知識之保存與行政業務之交接	5 年以下 (1)	76	3.46	0.53
	6-15 年 (2)	164	3.35	0.52
	16-25 年 (3)	211	3.28	0.54
	26 年以上 (4)	91	3.34	0.50

表 4-18 不同任教年資教育人員於知識管理層面內涵的變異數分析摘要表

層面	變異來源	離均差 平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
舉辦校內研習， 鼓勵同仁分享 教學經驗	組間	1.68	3	0.56	1.99 p=0.11	無
	組內	151.16	538	0.28		
	全體	152.84	541			
爭取經費設置 功能完善之電腦 網路系統	組間	1.43	3	0.48	1.72 p=0.16	無
	組內	149.33	538	0.28		
	全體	150.76	541			
設置電腦資料庫 以供各處室之 資源分享	組間	2.11	3	0.70	2.16 p=0.09	無
	組內	175.30	538	0.33		
	全體	177.41	541			
建立學生就業輔導 之產業資源資料庫	組間	3.54	3	1.18	3.26* p=0.02	(1) > (4)
	組內	195.02	538	0.36		
	全體	198.56	541			
定期評核各處室行 政電腦應用情況	組間	0.78	3	0.26	0.82 p=0.49	無
	組內	172.07	538	0.32		
	全體	172.86	541			
推動職務知識之 保存與行政業務 之交接	組間	2.02	3	0.67	2.43 p=0.06	無
	組內	148.87	538	0.28		
	全體	150.89	541			

註：\*p<.05

## 五、不同學校規模 ANOVA 分析

表 4-19 不同學校規模教育人員於校長應有之積極作為項目內涵之描述性統計表

層面	職務名稱 (組別)	人數	平均數	標準差
一、願景塑造	12 班以下 (1)	0		
	13-25 班 (2)	45	19.03	1.96
	26-50 班 (3)	250	18.36	1.85
	51 班以上 (4)	246	18.42	2.04
二、組織文化	12 班以下 (1)	0		
	13-25 班 (2)	45	15.37	1.59
	26-50 班 (3)	250	14.80	1.57
	51 班以上 (4)	246	14.81	1.70
三、學習型組織	12 班以下 (1)	0		
	13-25 班 (2)	45	18.63	2.07
	26-50 班 (3)	250	17.82	1.95
	51 班以上 (4)	246	18.06	2.15
四、科技運用	12 班以下 (1)	0		
	13-25 班 (2)	45	18.39	2.20
	26-50 班 (3)	250	17.34	2.19
	51 班以上 (4)	246	17.55	2.15
五、知識管理	12 班以下 (1)	0		
	13-25 班 (2)	45	18.36	2.14
	26-50 班 (3)	250	17.46	2.06
	51 班以上 (4)	246	17.55	2.18
六、終身學習	12 班以下 (1)	0		
	13-25 班 (2)	45	18.36	2.10
	26-50 班 (3)	250	17.46	2.08
	51 班以上 (4)	246	17.67	2.27

表 4-20 不同學校規模教育人員於校長應有之積極作為項目內涵的變異數分析摘要表

層面	變異來源	離均差 平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
一、願景塑造	組間	17.25	2	8.63	2.28 p=0.10	無
	組內	2039.19	539	3.780		
	全體	2056.44	541			
二、組織文化	組間	13.03	2	6.51	2.46 p=0.09	無
	組內	1429.80	539	2.65		
	全體	1442.83	541			
三、學習型組織	組間	26.43	2	13.21	3.15* p=0.04	(2) > (3)
	組內	2264.98	539	4.20		
	全體	2291.41	541			
四、科技運用	組間	42.40	2	21.20	4.49* p=0.01	(2) > (3)
	組內	2544.96	539	4.72		
	全體	2587.36	541			
五、知識管理	組間	31.33	2	15.66	3.49* p=0.03	(2) > (3)
	組內	2421.90	539	4.49		
	全體	2453.22	541			
六、終身學習	組間	30.97	2	15.48	3.28* p=0.04	(2) > (3)
	組內	2544.73	539	4.72		
	全體	2575.69	541			

註：\*p<.05

從表 4-19 不同任教學校規模之教育人員在校長應有之積極作為項目內涵之描述性統計表和表 4-20 不同任教學校規模教育人員在校長應有之積極作為項目內涵的變異數分析摘要表發現：

在校長應有之積極作為項目內涵的六個層面中，無顯著差異者為：願景塑造與組織文化等二個層面。有顯著差異者為：

**學習型組織**層面變異數分析 F 值為 3.15, p=.044<.05，結果顯

示，不同任教學校規模對校長應有之積極作為項目內涵中的「學習型組織」的意見具有顯著差異存在。經 Scheffe 事後比較得知，學校規模「13-25 班」較學校規模「26-50 班」的教育人員之意見正面。

**科技運用**層面變異數分析 F 值為 4.49,  $p=.012<.05$ ，結果顯示，不同任教學校規模教育人員對校長應有之積極作為項目內涵中的「科技運用」的意見具有顯著差異存在。經 Scheffe 事後比較得知，學校規模「13-25 班」較學校規模「26-50 班」的教育人員之意見正面。

**知識管理**層面變異數分析 F 值為 3.49,  $p=.031<.05$ ，結果顯示，不同任教學校規模教育人員對校長應有之積極作為項目內涵中的「知識管理」的意見具有顯著差異存在。經 Scheffe 事後比較得知，學校規模「13-25 班」較學校規模「26-50 班」的教育人員之意見正面。

**終身學習**層面變異數分析 F 值為 3.28,  $p=.038<.05$ ，結果顯示，不同任教學校規模對校長應有之積極作為項目內涵中的「終身學習」的意見具有顯著差異存在。經 Scheffe 事後比較得知，學校規模「13-25 班」較學校規模「26-50 班」的教育人員之意見正面。

總結本項度來說，在六大項度中共計四各項度具有顯著差異

性，其中『學習型組織』因為  $p=0.044$  太接近 0.05，數值具邊界性，還原「學習型組織」原始項目從表 4-21 及 4-22 發現：

在「推廣產學合作增進師生實務學習機會」的意見具有顯著差異存在。經 Scheffe 事後比較得知，學校規模「13-25 班」較學校規模「26-50 班」的教育人員之意見正面。

在「鼓勵教職員工從事行動研究計畫」的意見具有顯著差異存在。經 Scheffe 事後比較得知，學校規模「13-25 班」較學校規模「26-50 班」的教育人員之意見正面。

表 4-21 不同學校規模教育人員於學習型組織內涵之描述性統計表

層面	職務名稱 (組別)	人數	平均數	標準差
鼓勵師生培養創新之思考方式	12 班以下 (1)	0		
	13-25 班 (2)	45	3.56	0.55
	26-50 班 (3)	250	3.42	0.50
	51 班以上 (4)	247	3.49	0.51
因應時代變遷，持續自我進修	12 班以下 (1)	0		
	13-25 班 (2)	45	3.67	0.48
	26-50 班 (3)	250	3.54	0.51
	51 班以上 (4)	247	3.53	0.52
吸收新觀念提升學校教育品質	12 班以下 (1)	0		
	13-25 班 (2)	45	3.71	0.46
	26-50 班 (3)	250	3.62	0.49
	51 班以上 (4)	247	3.64	0.52
主動參與教學研究會，與教師共商教學改進之道	12 班以下 (1)	0		
	13-25 班 (2)	45	3.62	0.58
	26-50 班 (3)	250	3.45	0.54
	51 班以上 (4)	247	3.51	0.56
推廣產學合作增進師生實務學習機會	12 班以下 (1)	0		
	13-25 班 (2)	45	3.49	0.55
	26-50 班 (3)	250	3.26	0.60
	51 班以上 (4)	247	3.34	0.58
鼓勵教職員工從事行動研究計畫	12 班以下 (1)	0		
	13-25 班 (2)	45	3.51	0.55
	26-50 班 (3)	250	3.18	0.54
	51 班以上 (4)	247	3.29	0.57



表 4-22 不同學校規模教育人員於學習型組織內涵的變異數分析摘要表

層面	變異來源	離均差 平方和	自由度	均方	F 值	事後比較
鼓勵師生培養創 新之思考方式	組間	1.08	2	0.54	2.12 p=0.12	無
	組內	137.75	539	0.26		
	全體	138.83	541			
因應時代變遷，持 續自我進修	組間	0.75	2	0.38	1.45 p=0.24	無
	組內	139.60	539	0.26		
	全體	140.35	541			
吸收新觀念提升 學校教育品質	組間	0.32	2	0.16	0.63 p=0.53	無
	組內	135.35	539	0.25		
	全體	135.67	541			
主動參與教學研 究會，與教師共商 教學改進之道	組間	1.29	2	0.65	2.12 p=0.12	無
	組內	164.14	539	0.31		
	全體	165.43	541			
推廣產學合作增 進師生實務學習 機會	組間	2.32	2	1.16	3.38* p=0.04	(2) > (3)
	組內	185.09	539	0.34		
	全體	187.42	541			
鼓勵教職員工從 事行動研究計畫	組間	4.53	2	2.26	7.3* p=0.001	(2) > (3)
	組內	165.79	539	0.31		
	全體	170.32	541			

註：\*p<.05

## 第四節 開放式問卷意見彙整與分析

本節旨在針對問卷調查之 6 個向度 35 個內涵外，填答者對「校長應有之積極作為」還有更具體之意見，以及對「當前校長領導之困境」有具體之意見，進行資料之整理、歸納與討論。

### 壹、開放式問卷資料之彙整

經過資料之彙整，「校長應有之積極作為」方面，共計有 85 個具體之意見，「當前校長領導之困境」共計有 98 個具體之意見，如附錄四及附錄五所示：

### 貳、校長應有之積極作為資料分析

#### 一、願景塑造

##### (一) 教師意見

- 1.經營校務先人和後政通，運用更多智慧，營造祥和氣氛。
- 2.有長遠規劃之願景，對校務有深入之瞭解，能視輕重取捨，有魄力推行。
- 3.使學校更具特色，更有競爭力。
- 4.與校友保持緊密連繫與互動。
- 5.多寫文章，形成共識，並能顯示出其施政願景，影響師

生及家長。

## 二、組織文化

### (一) 校長意見

- 1.多溝通、多協調，發揮團隊精神。
- 2.關懷師生。

### (二) 教師意見

- 1.塑造主動積極組織氣氛。
- 2.放下身段，走入群眾，贏得師生支持認同。
- 3.激勵學生傳承光榮的過去，創造光耀的未來。
- 4.校長應以身作則，瞭解教師在班級經營的困境，協助解決。
- 5.對全校師生鼓勵關懷，培養校園和諧氣氛。
- 6.帶領學校各項作為，以推動形成學校風氣。

## 三、學習型組織

### (一) 校長意見

- 1.應有國際視野。
- 2.應有專業與行政能力。
- 3.應有溝通、統整、解決問題的智慧。

- 4.突破既有思維，以「前瞻」眼光做「務實」的規劃。
- 5.形成「戰鬥工作團隊」，以「創新」作法提升「學校競爭力」。
- 6.積極參與各項進修。

## （二）教師意見

- 1.建構學校團隊。
- 2.具備恢宏前瞻的心胸，不但具有豐富的學術涵養之外，更應營造一個學習型學校，形成教學團隊來因應當前的教學困境。
- 3.充實專業知識，做好公共關係。
- 4.關切行政主管與人員之效率與態度。

## 四、科技運用

### （一）教師意見

- 1.能重視資訊設備之充實。
- 2.能應用網路科技與師生連繫溝通。

## 五、知識管理

### （一）教師意見

- 1.真實參與主持教學研究會。

2.定期召開行政會報討論與檢討業務執行狀況。

## 六、終身學習

### (一) 教師意見

- 1.妥善運用家長會、教師會力量，以利各項業務之推動。
- 2.多參與企業領導之研習，以因應學校面對社會環境之變遷，增進管理之效能。
- 3.辦理社區之電腦研習，可有經費收入，並可敦親睦鄰。

## 七、其他

### (一) 校長意見

- 1.賞罰分明，不要鄉愿，何者應獎何者應罰，依民主程序，交考績會研議。
- 2.應很「務實」在校務，唯有「以身作則」，作全體師生的榜樣，應是學校經營之最積極作為；本人提出自己的座右銘「服務的態度、守法的精神、快樂的工作」，與全校師生共勉。
- 3.境教功能，全人教育。
- 4.要有實踐的意志。

### (二) 教師意見

1. 以身作則，言行合一。
2. 知人善任，無欲則剛。
3. 注重巡堂所激發之教學功能。
4. 經費來源之開拓與有效運用控管。
5. 廣納基層民意，反應至當局，早日確立技職教育藍圖。
6. 原則明確，方法彈性。
7. 不計毀譽，以一任之心情為之，無連任之包袱，則較易推展抱負。
8. 主動發展地區特色，與社區互動爭取地方學子到校就讀。

表 4-23 校長應有之積極作為開放式問卷資料之彙整表

類別 向度	教師意見	校長意見
願景塑造	1.校務先人和後政通，運用更多智慧營造祥和氣氛 2.長遠規劃之願景，對校務深入瞭解並有魄力推行 3.與校友保持緊密連繫與互動	
組織文化	1.塑造主動積極組織氣氛 2.激勵學生傳承光榮的過去，創造光耀的未來 3.對全校師生鼓勵關懷，培養校園和諧氣氛	1.多溝通、多協調，關懷師生，發揮團隊精神
學習型組織	1.營造一個學習型學校，形成教學團隊來因應當前的教學困境 2.關切行政主管與人員之效率與態度	1.應有國際視野及專業與行政能力 2.積極參與各項進修，突破既有思維，以「前瞻」眼光做「務實」的規劃
科技運用	1.能重視資訊設備之充實 2.能應用網路科技與師生連繫溝通	
知識管理	1.真實參與主持教學研究會 2.定期召開行政會報討論與檢討業務執行狀況	
終身學習	1.多參與企業領導之研習，以因應學校面對社會環境之變遷，增進管理之效能	
其他	1.以身作則，言行合一，知人善任，無欲則剛 2.注重巡堂所激發之教學功能 3.經費來源之開拓與有效運用控管 4.廣納民意反應當局，早日確立技職教育藍圖 5.主動發展地區特色，爭取地方學子到校就讀	1.賞罰分明，不要鄉愿 2.應很「務實」在校務，唯有「以身作則」，作全體師生的榜樣 3.境教功能，全人教育

## 參、當前校長領導之困境資料分析

這個議題之具體意見，可以歸納為以下四大層面：

### 一、經費、預算層面：

#### (一) 校長意見

- 1.學校經費十分拮据，無法讓師生得到最低需求。

- 2.無經費更新教學設備。
- 3.經費短絀，致使環境改善難以如願，領導缺有力奧援。
- 4.人事經費不斷縮減，教育行政推展更形困難。

## (二) 教師意見

- 1.財政困難，經費爭取不易，願景塑造大打折扣。
- 2.經費困窘，資訊硬體及網路設備規劃需分期執行，難以一氣呵成。
- 3.經費不足，政策變動，行政支援缺乏。
- 4.經費有限，校長很難有發揮空間。

## 二、領導、經營層面：

### (一) 校長意見

- 1.加強理念與學校願景的溝通，凝聚教職員工共識，是需要循序漸進。

### (二) 教師意見

- 1.校長領導能力易受質疑。
- 2.如何建立學校的發展特色。
- 3.如何與家長會、教師會形成良好的溝通情境。
- 4.教師自主性高，領導統御不易。



5.無法突破既有窠廕，建構領導風格與理想。

### 三、政策、制度層面：

#### (一) 校長意見

- 1.校長連任及遴選需教師投票值得商榷，宜加重上級考評之份量。
- 2.教師會權力膨脹，校長有責無權，增加推動校務之阻力。
- 3.面臨權責不相符之困境。
- 4.高職「定位」不甚明確，對今後教師之選聘、課程之調整、群科之統合等，亦造成困擾。
- 5.職業學校法雖已公布實施，唯相關法規無法及時配合跟進，連校長「秘書」尚無法任用，校長業務繁瑣，會議又多，對專心校務行政，亦形困擾。
- 6.公立學校在某些規定僵化，讓學校在提升競爭力的過程，失去一些自主空間。

#### (二) 教師意見

- 1.學校轉型及學校發展之抉擇。
- 2.校長甄選方式，易使校長的獨立人格及判斷力失去超然和公平性。

- 3.依循教改方針，學校轉型，師資調適之衝擊。
- 4.教育政策未明，校長不易領導校務發展之方向。
- 5.教師自主權高漲，管理困難，校務推行並非易事。
- 6.校長之任用制度，易使校長在進行校務革新與願景塑造時，受到不當的干預與阻力。
- 7.教改導致教師不確定感增加，排斥持疑上級領導。
- 8.校園內權力分散，校長沒有絕對的權力，但在法理上卻有責任，除造成意念不易推動外，也易養成得過且過的心態，使校務發展停滯不前。

#### 四、倫理、文化與觀念層面：

##### (一) 校長意見

- 1.次級團體的壓力愈來愈大，然民主法治的素養未見提升。
- 2.黑函文化之影響。
- 3.許多人對教育都有意見及獨到看法，使得學生活動之實施，顯得礙手礙腳。

##### (二) 教師意見

- 1.高職教育不受家長重視，學生就讀和學習意願不高。

- 2.教師自主意識抬高，過於牽制校長辦學魄力。
- 3.教師、學生、家長民主修養不足，校長領導倍感辛苦。
- 4.新生代價值觀、處世風格大不同。
- 5.「行政倫理」逐漸消失；開明不等於開放。
6. e-世代的溝通模式。
- 7.社會變遷快速，未來科技發展不易掌握，常造成教學與未來生活環境有所脫節，如何培養具有創新能力的學生，以適應知識經濟的來臨。

表 4-24 校長領導之困境開放式問卷資料之彙整表

類別 向度	教師意見	校長意見
經費預算	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.經費爭取不易，願景塑造大打折扣</li> <li>2.經費有限，政策變動行政支援缺乏，校長很難有發揮空間</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.經費短絀難以改善教學環境，領導缺有力奧援</li> <li>2.人事經費不斷縮減，教育行政推展更形困難</li> </ol>
領導經營	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.如何與家長會、教師會形成良好的溝通情境</li> <li>2.教師自主性高，領導統御不易</li> <li>3.無法突破既有窠廕，建構領導風格與理想</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.加強理念與學校願景的溝通，凝聚教職員工共識，是需要循序漸進</li> </ol>
政策制度	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.校長甄選方式，易使校長的獨立人格及判斷力失去超然和公平性</li> <li>2.教育政策未明校長不易領導校務發展之方向</li> <li>3.校園內權力分散，校長沒有絕對的權力，但在法理上卻有責任</li> <li>4.校長之任用制度，易使校長在進行校務革新與願景塑造時，受到不當的干預與阻力</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.校長連任及遴選與教師會權力膨脹，校長有責無權面臨權責不相符之困境</li> <li>2.高職「定位」不甚明確，職業學校法雖已公布實施，唯相關法規無法及時配合跟進</li> <li>3.公立學校規定僵化，學校在提升競爭力的過程，失去自主空間</li> </ol>
倫理文化 與觀念	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.教師自主意識抬高，行政倫理逐漸消失，過於牽制校長辦學魄力</li> <li>2.教師、學生、家長民主修養不足，校長領導倍感辛苦</li> <li>3.e-世代的溝通模式與價值觀大不同</li> <li>4.社會變遷快速，未來科技發展不易掌握，常造成教學與未來生活環境有所脫節</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.次級團體的壓力愈來愈大，然民主法治的素養未見提升</li> <li>2.黑函文化之影響</li> </ol>

## 第五節 綜合討論

本節主要根據文獻探討及校長訪談和問卷調查統計分析之結果，針對知識經濟之意義以及高職校長領導困境及其積極作為，不同受訪組別之差異分析及現況訪談等方面獲得之討論與結果，茲分析如下。

### 壹、知識經濟時代之高職校長應有的領導角色

#### 一、知識經濟之內涵

(一) 根據文獻探討，知識經濟是以人為主體，掌握資訊之流通，轉化為有用之知識，並以此為基礎，藉由變革、創新與不斷地再學習，達成社會與國家永續發展的新經濟模式。

知識經濟的內容有兩大方向，一是人力資源的培育與發展，另一是知識的流通與累積，知識經濟的特性是「人才」創造快速的變革發展，所以如何藉由教育的創新與學習觀念的啟迪來達成培育人才是最重要之關鍵，這也是教育領導者最急需體認之關鍵。

知識經濟的意義，在於如何將「知識」這個主題，發揮應用到整個組織的人與團體之正常運作之中，個人藉由知識之獲得、累積與運用而進行學習與創新發展；組織因為個人與組織的學習產生創新而達成生生不息、茁壯發展。

知識經濟的內涵為：

一、人才培育：知識經濟最重要在於「人力資源」與「科技」之表現，因此，教育培養是知識經濟不二法門（吳永猛，民 90）。知識經濟時代所需要的人才，是要具有「專業能力、判斷力、綜合能力與問題解決能力」（劉定霖，民 90）。知識經濟或知識社會的重點在於運用知識的人，而不在知識本身，任何社會組織——不論企業或政府——如果缺乏運用知識與創新知識的人，或不能在內部形成運用知識學習與創造知識文化，則任何在知識管理或高科技方面的搶先投資都將形成浪費（陳惠邦，民 89）。

二、知識流通：以知識為核心的「新經濟」改變全球經濟發展的型態，透過知識創新、知識累積、知識分享而至知識擴散，知識的創造與運用成為支撐經濟不斷成長的主要動力（OECD，1995；1996）。

三、學習方式：學習是知識經濟競爭力提升的核心。在知識世紀中，不僅要重視「從實踐中學習（learning by doing）」，亦強調「從學習中學習（learning by learning）」及「從研究中學習（learning by researching）」。由於學習過程並不完全依靠學校正規教育，全民終身學習體系的建構乃成為必然趨勢（邱秋瑩，民 90）。

四、創新精神：美國前總統柯林頓（1999）曾對知識經濟下過定義：「知識經濟基於科技、首重創新、而由冒險精神驅動」。「科技」

主導「創新」，「創新」推向無限的可能（高希均，民 89）。知識的創造與運用成為支撐經濟不斷成長的主要動力，其貢獻遠超出自然資源、資本、勞動力等傳統性生產要素（OECD，1995）。

五、組織發展：建立一套最有利於知識創新、累積與應用的法則或制度（邱秋瑩，民 90），以不斷創新、進步的「學習型組織」，在其中，大家得以不斷突破自己的能力上限，創造真心嚮往的結果，培養全新、前瞻而開闊的思考方式，全力實現共同的抱負，以及不斷一起學習如何共同學習（Peter M Senge，1994）。

（二）根據校長訪談，知識經濟的意義為知識經濟是以知識之創造與運用為經濟運作的最重要因素，所以學習的方法與觀念變得很重要，知識的學習與應用是創造財富的基本能力，知識經濟在教育上的意義就是怎樣去培養運用及轉化知識的人，所以學習的方法、態度要改變，也需要培養團隊學習與合作的能力。

綜合以上所述，知識經濟之意義可以說明為：

- 1.以人為主體，掌握資訊之流通，轉化為有用之知識，個人藉由知識之獲得、累積與運用而進行學習與創新發展。

- 2.知識經濟是以知識之創造與運用為經濟運作的最重要因素，組織因為個人與組織的學習產生創新而達成生生不息、茁壯發展，進而達成社會與國家永續發展的新經濟模式。

知識經濟的內涵為知識需要學習、轉化與更新，所以終身學習的觀念很重要，學校因應知識經濟時代的來臨，調整教育的方法，使學生能夠培養正確的學習方法與觀念，在教育上就需注重思考能力的培養，運用思考來創新以及吸收與應用資訊的能力，學校教育不再是學習終點站，過去技職教育著重專精熟練之技能訓練，現在應該培養會思考、能創新以及吸收與應用資訊的能力，養成在職場上有需要隨時接受再訓練的終身學習觀念。學校如何因應知識經濟時代的來臨，調整教育的方法，使學生能夠培養正確的學習方法與觀念，陶冶正確的人生觀，也需要培養團隊學習與合作的能力，更重要的是生涯規畫的觀念，進而建立快樂的工作與生活之觀念。

校長要運用知識經濟之內涵來提高領導效能，可從瞭解時代變化之趨勢來建構學校未來發展的方向以塑造願景激發其關心與參與之意願，塑造校園之境教功能創造優質的組織文化以培養學生高尚的人格，鼓勵教師進修及赴企業界研習效落實學習型組織與知識管理之精髓，善用各種知識來推動校務並與臨近大專院校建立策略聯盟夥伴關係以推廣終身學習的理念。

綜合以上所述，知識經濟之內涵可以說明為：

**1. 人才培育：**知識經濟社會的重點在於運用知識的人，知識經濟時代所需要的人才，是要具有「專業能力、判斷力、綜合能力與問題



解決能力」。

2.知識流通：透過知識創新、知識累積、知識分享而至知識擴散，知識的創造與運用成為支撐經濟不斷成長的主要動力

3.學習方式：在知識世紀中，學校教育不再是學習終點站，不僅要重視「從實踐中學習（learning by doing）」，亦強調「從學習中學習（learning by learning）」及「從研究中學習（learning by researching）」。

4.創新精神：知識的創造與運用成為支撐經濟不斷成長的主要動力，在教育上就需注重思考能力的培養，運用思考來創新以及吸收與應用資訊的能力。

5.組織發展：以不斷創新、進步的「學習型組織」，建立一套最有利於知識創新、累積與應用的法則或制度。

6.終身學習：學習的方法與觀念變得很重要，養成在職場上有需要隨時接受再訓練的終身學習觀念，更重要的是生涯規畫的觀念，進而建立快樂的工作與生活之觀念。

## 二、知識經濟時代之高職校長應有的領導角色

### （一）根據文獻探討：

領導就是引導、示範、指導、啟迪之意，亦即是能驅使人及資源一起動起來，把事情順利完成的影響力（江文雄，民88）。激發、指引與共同塑造發展之願景，領導的意義為帶領組織所有成員在優良的

組織文化中塑造願景，積極地達成具有意義之共同目標。所以領導者需要瞭解組織成員之意識、體認自己的職責、調整適當的角色扮演、蘊釀優良的組織氣氛、運用激勵與引導的手法才能有效能地達成賦予之任務。

有怎樣的校長，就有怎樣的學校，校長的領導，是學校經營成敗的關鍵。擔任校長是榮譽，也是責任，更是挑戰（江文雄，民83）。所以說校長領導角色的扮演是一種藝術，必須善盡校務發展職責，具備督導考核能力，培育自我專業、科技與人文修養，更要能以關懷服務的態度，發揮人際關係溝通協調特質，創造優質校園文化，與學校同仁共謀學校之發展。

複雜開放的競爭型組織本身即須具高度之競爭力，尤其是知識成為生產力的主軸時，肩負教導與傳授重責大任的學校組織，學校校長必須調整領導理念及策略，瞭解體認變革對學校的影響，從運用機會宣導教育理念及學校發展目標，以獲得教職員工與學生家長及社區人士之認同，進而塑造學校未來發展之願景；再從自我改變觀念、調整角色到積極行動，提倡學校本位變革，支持與鼓勵教師行動研究以尋求突破；塑造學習型組織及提倡終身學習的觀念以促進成員的成長，並增進學校組織的教育效能，隨之進行變革與轉型，有效因應變遷之挑戰，才能開拓新局。

知識經濟時代的領導人，「資訊」與「人格」是其領導所恃的兩項重要特質，位階愈高，必須做的決策愈頻繁，為避免決策誤判，領導者必須廣開溝通之門，察納雅言，修正己見，做個新時代的領導人（張光正，民 89）。知識經濟時代教育革新面臨之挑戰為如何順應資訊科技（information technology）之衝擊與影響，及早進行規畫與引導，以利用資訊科技之滲透力，來打造教育的新形貌（王如哲，民 89）。學校本位與教師彰權益能脈絡下的校長，著重學校文化的營造，策略的規畫，溝通與執行，以學校成員學習為要務，同時也要能夠協調學校成員的心力，向學校的贊助者證明學校教育績效的達成（王麗雲、潘慧玲，民 90）。

（二）根據校長訪談，知識經濟時代之校長領導之新角色需要洞察力、前瞻性與環境敏感度來面對知識的快速創新，所以在領導方面，由權威式領導轉化為組織式領導，以宏觀思考來跨越機能之視野，並清晰明確地領導，在組織發展中需要扮演變革啟動者、溝通協調者、組織文化轉化之蘊釀者與規範建立者，在團隊共同成長中更需扮演觀念啟發者、學習環境的塑造者、團隊學習氣氛的醞釀者、學習機會的創造者與未來趨勢的解說者。

表 4-25 知識經濟時代之校長領導角色彙整表

角色 \ 對象	學校整體組織	學校教職員工	學生	社區	自己
行政管理者	√	√			
教學領導者		√			√
課程發展者		√	√		√
道德領導者	√	√	√		√
公共關係者	√	√		√	
變革啟動者	√			√	√
溝通協調者	√	√	√	√	√
組織文化之蘊釀者	√	√	√	√	
規範建立者	√	√	√		√
觀念啟發者	√	√	√	√	√
學習環境的塑造者	√	√	√	√	√
團隊學習氣氛的醞釀者	√	√	√	√	
學習機會的創造者	√	√	√	√	√
未來趨勢的解說者	√	√	√	√	
資訊爭取者	√	√	√	√	
願景共同塑造者	√	√	√	√	
知識管理推動者	√	√	√		√
科技運用推廣者	√	√	√		√
終身學習實踐者	√	√	√	√	√

綜合以上所述，知識經濟時代之校長領導角色內涵可歸納為：

- 一、對學校整體組織而言：以組織文化為基礎來塑造共同願景
- 二、對學校教職員工而言：推展知識管理落實學習型組織，培育終身學習精神以及具備運用科技之學習與創新發展能力。
- 三、對學生而言：培養學會關心、學習認知、學習如何做、學習與人相處、學習如何生存、學習如何學習的「學習」內涵。以及如何運用科技來攫取、學習及轉化資訊為有用之知識。

四、對社區而言：建立資源共享、價值共創、學習共榮之共同意識，以及推廣終身學習理念，推動扮演社區學習中心的角色。

五、對自己而言：具備恢宏前瞻的心胸，運用更多智慧，營造祥和氣氛；瞭解時代變化之趨勢以「前瞻」眼光做「務實」的規劃來建構學校未來發展的方向；廣納基層民意，反應至當局，早日確立技職教育藍圖。

## 貳、知識經濟時代高職校長領導面臨之困境

### 一、知識經濟時代高職校長領導面臨之困境

(一)根據文獻探討，民主化的風潮，加速優良校園倫理的崩潰，激發更多的校園衝突與對立，導致校園趨於失序和混亂的局面，將會弄得學校人心惶惶，行政人員無心推動校務、教師無心教學、學生無心學習（吳清山，民 90a）。制度的不公平、無力感，以及遴選新制度將損及校長尊嚴。對於今後為求連任，須處處討好，因而對教職員工的領導、與家長的溝通，將不敢有強勢作為（連勝彥、江文雄，民 90）。

(二)根據校長訪談：

1.教師會：教師會之問題在於法源依據並不明確，所以情緒發酵及爭取權益形成雙方衝突之來源，如果能在學校發展的共識之下，校

長以尊重及溝通塑造相互信賴，教師會一定能成為行政單位與教師間有效溝通的橋樑。

2.教評會：教評會之問題在於權責不明，導致教師甄選時校長與甄選委員產生誤解，如果能在學校願景與組織氣氛的前提之下，藉由明確訂定教評會組織章程與制度化的公開甄選程序及適當的監督機制，相信能有效發揮教評會之應有功能。

3.家長會：家長會之問題在於雙方的心態與作法，如果去除私欲，出發點都是為了學校發展與學生前途著想，家長的社經背景是學校的最重要後盾，以家長會扮演學校與學生事務之中介決策角色，如果能積極運用是學校發展的福澤。

4.校長遴選：校長遴選之問題在於遴選委員的代表性引發至就任之後才是挑戰的開始，被領導者有權去決定領導者使得校長領導綁手綁腳不能盡情發揮，但相對的也考驗候選人之多元智慧能力，很具有挑戰性，如果候選人有強烈企圖心與完整理念之表達，必能脫穎而出，遴選制度如能適當修正，應能讓校長具有發揮長才之空間。

### （三）根據開放式問卷：

1.經費預算層面：校長與教師一致認為，經費預算的拮据，使得軟硬體設備無法擴充，人事經費不斷縮減，教育行政推展更形困難，校長很難有發揮空間。

2.領導經營層面：校長認為凝聚教職員工共識，是需要循序漸進，教師認為，教師自主性高，領導統御不易，校長無法突破既有窠廕，建構領導風格與理想。

3.政策制度層面：校長認為，校長連任及遴選需教師投票值得商榷；教師會權力膨脹，校長有責無權，增加推動校務之阻力；高職「定位」不甚明確，對今後教師之選聘、課程之調整、群科之統合等，亦造成困擾；公立學校在某些規定僵化，讓學校在提升競爭力的過程，失去一些自主空間。教師認為，校長甄選方式，易使校長的獨立人格及判斷力失去超然和公平性；教育政策未明，校長不易領導校務發展之方向；教師自主權高漲，管理困難，校務推行並非易事；教改導致教師不確定感增加，排斥持疑上級領導；校園內權力分散，校長沒有絕對的權力，但在法理上卻有責任，除造成意念不易推動外，也易養成得過且過的心態，使校務發展停滯不前。

4.倫理文化與觀念方面：校長認為，次級團體的壓力愈來愈大，然民主法治的素養未見提升；黑函文化之影響。教師認為，教師自主意識抬高，過於牽制校長辦學魄力；教師、學生、家長民主修養不足，校長領導倍感辛苦；「行政倫理」逐漸消失；社會變遷快速，未來科技發展不易掌握，常造成教學與未來生活環境有所脫節，如何培養具有創新能力的學生，以適應知識經濟的來臨。

綜合以上所述，知識經濟時代之校長領導面臨之困境可歸納為：

- 1.教師會法源依據不明確：情緒發酵及爭取權益形成雙方衝突之來源。
- 2.教評會權責不明：教師甄選時校長與甄選委員對職權產生誤解。
- 3.家長會的心態與作法：有心人士刻意運作。
- 4.校長遴選制度：被領導者有權去決定領導者使得校長領導綁手綁腳不能盡情發揮。
- 5.經費預算拮据：教育行政推展更形困難。
- 6.凝聚共識困難：教師自主性高，領導統御不易。
- 7.政策制度不明：高職「定位」不甚明確；教育政策未明，校長不易領導校務發展之方向；公立學校在某些規定僵化，讓學校在提升競爭力的過程，失去一些自主空間。
- 8.民主法治素養不足：教師、學生、家長民主修養不足，校長領導倍感辛苦。

## 參、知識經濟時代校長領導之積極作為

- 一、根據文獻探討，知識經濟時代的教育，鼓勵多元價值的教育



觀念必先建立，透過適性成長、發現自我，強調「學習孕育觀念，觀念促進變革」之學習革命，培養「專業能力、判斷力、綜合能力與問題解決能力」，體認教育的重點不應只是灌輸知識，而是發展能力，才能幫助學子踏上知識經濟之大道。

知識經濟時代校長積極的作為，是創造優質學習環境，使學生與全體同仁均能有目標、有信心、有決心、有能力面對變革，塑造核心價值觀發揚人性關懷，以人性尊嚴與價值強化向心與凝聚力，藉由專業與人格之平衡來領導邁向知識型的組織。

複雜開放的競爭型組織本身即須具高度之競爭力，尤其是知識成為生產力的主軸時，肩負教導與傳授重責大任的學校組織，學校校長必須調整領導理念及策略，瞭解體認變革對學校的影響，從運用機會宣導教育理念及學校發展目標，以獲得教職員工與學生家長及社區人士之認同，進而塑造學校未來發展之願景；再從自我改變觀念、調整角色到積極行動，提倡學校本位變革，支持與鼓勵教師行動研究以尋求突破；塑造學習型組織及提倡終身學習的觀念以促進成員的成長，並增進學校組織的教育效能，隨之進行變革與轉型，有效因應變遷之挑戰，才能開拓新局。

所以知識經濟時代之校長領導之積極作為可歸納為：

一、目標方面：以「願景塑造」來凝聚共識

願景 (vision) 是學校教育之一種希望、一種能量、與一種目標，它讓全校師生得以凝聚共識，而有了一個明確之方向。因此，領導全校師生型塑共同願景，是現代學校領導者的天職 (王保進，民 90)。願景是一種希望、一種能量，是組織戰力的目標。願景亦等於方向感，亦屬於企圖心。領導者必須有清晰的發展圖像，接納多元意見的雅量，集合眾人之智慧，將組織目標具體化 (張光正，民 89)。校長為讓學校的經營具有其特色，而可經由各種策略，集眾人之智以激盪出學校辦學之「願景」(林信榕，民 90)。

## 二、理想方面：以「組織文化」來蘊釀理想

知識經濟強調創新，創新來自人文素養，人文素養要有好的人文環境，而教育則是人文環境裡最重要的基礎，一個鼓勵多元價值的教育觀念必先建立，透過適性成長、發現自我，才能達成這個目標 (吳京，民 89)。知識經濟時代的新教育，首先要從建構更健全的教育基礎建設及學習環境著手，其次是要能營造優質的學習文化 (楊朝祥，民 90)。組織之所以能夠百代基業不墜，主要乃是有共享的價值觀，有共享的價值觀，提升至上則形成「理念」；落實至下，則形成「風範」。理念是思維之圭臬，是中心思想；而風範是行為準則，是組織規範。因此有共享文化的組織，成員對內才能有向心與凝聚力，對外才有明確的識別及清晰之定位 (張光正，民 89)。

### 三、方向方面：以「學習型組織」來塑造典範

學校組織結構也由社會、政治、經濟、科技及文化系統的漸趨民主、自由、多元，業已從封閉保守的養護型組織轉向複雜開放的競爭型組織，甚至成為更具民主、彈性、靈活應變的創新型學習組織（廖春文，民 89）。學校教育本身需要經歷學習與變革，才能克服知識經濟的教育挑戰（王如哲，民 89）。所以學校有無可迴避的學習責任，積極面是成為典範，消極面至少不能再被戲稱是永遠不知改變的場所。因此，以學校為核心的學習環境應該可以整合起來，成為學習型組織最直接也是義不容辭的實踐情境（楊國德，民 88）。

### 四、作法方面：以「科技運用」來暢流資訊

「知識」需要獲取、累積、擴散、激盪、應用、修正。「新經濟」是指跨越傳統的思維與運作，以創新、科技、資訊、全球化、競爭力...為其成長的動力，而這些因素的運作必須依賴「知識」的累積、應用及轉化（高希均，民 89）。順應資訊科技（information technology）之衝擊與影響，及早進行規畫與引導，以利用資訊科技之滲透力，來打造教育的新形貌（王如哲，民 89）。

### 五、應用方面：以「知識管理」來創造知識價值

決定教育領域知識的進展關鍵，有相當大程度係仰賴於教育人員在教育實務現場中之專業知識成長，在教育組織流程之中，建構增進

隱性知識和顯性知識間的互動程序和機制，促使教育專業知識的螺旋形成長永無休止，應用相關的知識管理模式，來改進教育組織的知識分享與管理程序（王如哲，民 89）。人是知識管理的中心，唯有計劃性的逐步引導員工擺脫舊習、自我建設、全新出發，才能形成知識管理的責任意識，員工自發的將知識貢獻與擷取融入日常的工作習慣中，一點一滴的將個人知識注入企業知識庫中，使知識管理成為在新經濟時代中企業價值創新的活水源頭（顏漏有，民 90）。

#### 六、實踐方面：以「終身學習」來確保永續發展

終身教育乃是一個綜合統一的教育理念，指出人生在不同的階段與生活領域中，以正式的與非正式的學習方式，獲得與充實知識，促進個人的發展與社會的進步（李建興，民 85）。技職教育體系旨在培養社會各階層所需技術人才，必須建立終身教育體系，提供國民隨時學習機會，以面對高科技快速變遷的挑戰（楊朝祥，民 89）。

二、根據校長訪談，校長要運用知識經濟之內涵來提高領導效能，可從瞭解時代變化之趨勢來建構學校未來發展的方向以塑造願景激發其關心與參與之意願，塑造校園之境教功能創造優質的組織文化以培養學生高尚的人格，鼓勵教師進修及赴企業界研習效落實學習型組織與知識管理之精髓，善用各種知識來推動校務並與臨近大專院校建立策略聯盟夥伴關係以推廣終身學習的理念。

### 三、根據問卷調查統計分析

(一) 不同性別：如表 4-23 所示，公立高職不同性別之教育人員對校長應有之積極作為項目內涵之意見並無顯著差異存在。

(二) 不同職務：如表 4-24 所示，無顯著差異者為願景塑造、組織文化、學習型組織與終身學習等四個層面，有顯著差異者為：

1.科技運用層面，職務「兼行政教師」較職務「教師」的教育人員之意見正面。

2.知識管理層面，職務「兼行政教師」較職務「教師」的教育人員之意見正面。

由上述之分析，顯示兼行政教師由於業務之需求，更能體會科技運用與知識管理之重要性，是以其意見較正面。

(三) 不同學歷：如表 4-24 所示，無顯著差異者為組織文化、科技運用、學習型組織、知識管理與終身學習等五個層面，有顯著差異者為：

1.願景塑造層面，學歷「師大或師院畢業」較學歷「一般大學畢業」的教育人員之意見正面。

由上述之分析，顯示師大或師院畢業之教師可能因為教育專業之學習較深入，更能體會願景塑造之重要性，是以其意見較正面。

(四) 不同任教年資：如表 4-24 所示，無顯著差異者為願景塑

造、組織文化、學習型組織與終身學習等四個層面。有顯著差異者為：

1.科技運用層面，任教年資「5 年以下」較任教年資「6-15 年」的教育人員之意見正面。

由上述之分析，顯示年資 5 年以下之教師對科技之運用較熟悉，是以其意見較正面。

2.知識管理層面，任教年資「5 年以下」較任教年資「6-15 年」的教育人員之意見正面。針對本項之顯著差異，因為  $p=0.045$  太接近 0.05，數值具邊界性，所以將原來的向度抓下分析，比較完整，還原「知識管理層面」原始項目從表 4-25 發現：

在「建立學生就業輔導之產業資源資料庫」的意見具有顯著差異存在。經 Scheffe 事後比較得知，任教年資「5 年以下」較任教年資「26 年以上」的教育人員之意見正面。

由上述之分析，顯示年資 5 年以下之教師對知識管理的認知較深入，是以在建立學生就業輔導之產業資源資料庫方面其意見較正面。

(五) 不同學校規模：如表 4-24 所示，無顯著差異者為願景塑造與組織文化等二個層面。有顯著差異者為：

學習型組織層面學校規模「13-25 班」較學校規模「26-50 班」的教育人員之意見正面。因為  $p=0.044$  太接近 0.05，數值具邊界性，所以將原來的向度抓下分析，比較完整，還原「學習型組織層面」原

始項目從表 4-26 發現：

在「推廣產學合作增進師生實務學習機會」的意見具有顯著差異存在。經 Scheffe 事後比較得知，學校規模「13-25 班」較學校規模「26-50 班」的教育人員之意見正面。

由上述之分析，顯示學校規模 13-25 班之教師，彼此互動關係較密切，是以在推廣產學合作增進師生實務學習機會方面其意見較正面。

在「鼓勵教職員工從事行動研究計畫」的意見具有顯著差異存在。經 Scheffe 事後比較得知，學校規模「13-25 班」較學校規模「26-50 班」的教育人員之意見正面。

由上述之分析，顯示學校規模 13-25 班之教師，較容易接觸瞭解政策措施，是以在鼓勵教職員工從事行動研究計畫方面其意見較正面。

科技運用層面，學校規模「13-25 班」較學校規模「26-50 班」的教育人員之意見正面。

知識管理層面，學校規模「13-25 班」較學校規模「26-50 班」的教育人員之意見正面。

終身學習層面，學校規模「13-25 班」較學校規模「26-50 班」的教育人員之意見正面。

由上述之分析，顯示學校規模 13-25 班之教師，彼此互動關係

較密切，對學習的態度較積極，是以在科技運用、學習型組織、知識管理與終身學習方面其意見較正面。

表 4-26 不同性別 t 考驗結果彙整表

構面 \ 變數	p 值	統計考驗結果
一、願景塑造	p=0.47	無顯著性差異
二、組織文化	p=0.62	無顯著性差異
三、學習型組織	p=0.06	無顯著性差異
四、科技運用	p=0.91	無顯著性差異
五、知識管理	p=0.46	無顯著性差異
六、終身學習	P=0.07	無顯著性差異

表 4-27 不同背景教師 ANOVA 分析結果

構面 \ 變數	不同職務	不同學歷	不同任教年資	不同學校規模
一、願景塑造	無顯著性差異	(3) > (2)	無顯著性差異	無顯著性差異
二、組織文化	無顯著性差異	無顯著性差異	無顯著性差異	無顯著性差異
三、學習型組織	無顯著性差異	無顯著性差異	無顯著性差異	(2) > (3) *
四、科技運用	(2) > (3)	無顯著性差異	(1) > (2)	(2) > (3)
五、知識管理	(2) > (3)	無顯著性差異	(1) > (2) *	(2) > (3)
六、終身學習	無顯著性差異	無顯著性差異	無顯著性差異	(2) > (3)

\* p 之數值具邊界性，需從原來向度還原分析

表 4-28 不同任教年資在「知識管理」構面還原分析

知識管理向度之內涵	還原分析
5-1 舉辦校內研習，鼓勵同仁分享教學經驗	無顯著性差異
5-2 爭取經費設置功能完善之電腦網路系統	無顯著性差異
5-3 設置電腦資料庫以供各處室之資源分享	無顯著性差異
5-4 建立學生就業輔導之產業資源資料庫	(5 年以下) > (26 年以上)
5-5 定期評核各處室行政電腦應用情況	無顯著性差異
5-6 推動職務知識之保存與行政業務之交接	無顯著性差異



表 4-29 不同學校規模在「學習型組織」構面還原分析

學習型組織向度之內涵	還原分析
3-1 鼓勵師生培養創新之思考方式	無顯著性差異
3-2 因應時代變遷，持續自我進修	無顯著性差異
3-3 吸收新觀念提升學校教育品質	無顯著性差異
3-4 主動參與教學研究會，與教師共商教學改進之道	無顯著性差異
3-5 推廣產學合作增進師生實務學習機會	(13-25 班) > (26-50 班)
3-6 鼓勵教職員工從事行動研究計畫	(13-25 班) > (26-50 班)

根據以上問卷調查統計分析，可以歸納為：

一、無顯著性差異者為：

1.不同性別之教育人員對校長應有之積極作為項目內涵之意見並無顯著差異存在。

2.不同職務無顯著差異者為願景塑造、組織文化、學習型組織與終身學習等四個層面。

3.不同學歷無顯著差異者為組織文化、科技運用、學習型組織、知識管理與終身學習等五個層面。

4.不同任教年資無顯著差異者為願景塑造、組織文化、學習型組織與終身學習等四個層面。

5.不同學校規模無顯著差異者為願景塑造與組織文化等二個層面。

二、有顯著性差異者為：

1.兼行政教師由於業務之需求，更能體會科技運用與知識管理之重要性，是以其意見較正面。

2.師大或師院畢業之教師可能因為教育專業之學習較深入，更能體會願景塑造之重要性，是以其意見較正面。

3.年資 5 年以下之教師對科技之運用較熟悉，是以其意見較正面。

4.年資 5 年以下之教師對知識管理的認知較深入，是以在建立學生就業輔導之產業資源資料庫方面其意見較正面。

5.學校規模 13-25 班之教師，彼此互動關係較密切，是以在推廣產學合作增進師生實務學習機會方面其意見較正面。

6.學校規模 13-25 班之教師，較容易接觸瞭解政策措施，是以在鼓勵教職員工從事行動研究計畫方面其意見較正面。

7.學校規模 13-25 班之教師，彼此互動關係較密切，對學習的態度較積極，是以在科技運用、學習型組織、知識管理與終身學習方面其意見較正面。

三、根據開放式問卷：

(一) 校長方面

1.多溝通、多協調，關懷師生，發揮團隊精神。

2.應有國際視野及專業與行政能力。

3.應有溝通、統整、解決問題的智慧。

- 4.突破既有思維，以「前瞻」眼光做「務實」的規劃。
- 5.形成「戰鬥工作團隊」，以「創新」作法提升「學校競爭力」。
- 6.賞罰分明，不要鄉愿，何者應獎何者應罰，依民主程序，交考績會研議。
- 7.應很「務實」在校務，唯有「以身作則」，作全體師生的榜樣，應是學校經營之最積極作為。
- 8.境教功能，全人教育。

## （二）教師方面

- 1.經營校務先人和後政通，運用更多智慧，營造祥和氣氛。
- 2.有長遠規劃之願景，對校務有深入之瞭解，能視輕重取捨，有魄力推行。
- 3.與校友保持緊密連繫與互動。
- 4.多寫文章，形成共識，並能顯示出其施政願景。
- 5.放下身段，走入群眾，贏得師生支持認同。
- 6.激勵學生傳承光榮的過去，創造光耀的未來。
- 7.具備恢宏前瞻的心胸，不但具有豐富的學術涵養之外，更應營造一個學習型學校，形成教學團隊來因應當前的教學困境。
- 8.重視資訊設備之充實，並能應用網路科技與師生連繫溝通。

9.真實參與主持教學研究會，與定期召開行政會報討論與檢討業務執行狀況。

10.多參與企業領導之研習，以因應學校面對社會環境之變遷，增進管理之效能。

11.注重巡堂所激發之教學功能。

12.廣納基層民意，反應至當局，早日確立技職教育藍圖。

根據以上開放式問卷所述，知識經濟時代之校長領導積極作為，除了與問卷調查之內容重複者之外，可歸納為：

1.應有國際視野及專業與行政能力。

2.突破既有思維，以「前瞻」眼光做「務實」的規劃。

3.多寫文章，形成共識，並能顯示出其施政願景。

4.多參與企業領導之研習，以因應學校面對社會環境之變遷，增進管理之效能。

5.注重巡堂所激發之教學功能。

6.廣納基層民意，反應至當局，早日確立技職教育藍圖。

知識經濟時代校長領導積極作為之內涵可歸納為：

1.目標方面：以「願景塑造」來凝聚共識

2.理想方面：以「組織文化」來蘊釀理想

3.方向方面：以「學習型組織」來塑造典範

- 4.作法方面：以「科技運用」來暢流資訊
- 5.應用方面：以「知識管理」來創造知識價值
- 6.實踐方面：以「終身學習」來確保永續發展

綜合以上所述，知識經濟時代校長領導之積極作為，除了問卷調查六個向度 35 個內涵之外，可以歸納為：

1.針對不同變數因素，問卷調查有顯著性差異意見者，校長應體認其中之意義，運用領導之技巧，積極消弭其中之差異。

2.應有國際視野及專業與行政能力。

3.突破既有思維，以「前瞻」眼光做「務實」的規劃。

4.多寫文章，形成共識，並能顯示出其施政願景。

5.多參與企業領導之研習，以因應學校面對社會環境之變遷，增進管理之效能。

6.注重巡堂所激發之教學功能。

7.廣納基層民意，反應至當局，早日確立技職教育藍圖。