

教育經營與管理研究集刊

第 八 期

國立臺南大學教育經營與管理研究所 編印

中華民國一〇一年一月

教育經營與管理研究集刊

第八期

目 次

1. 地方教育發展基金預算型態對學校經營管理之影響—以高雄市為例
.....關復勇、劉素娥 1
2. 國小校長知識領導之個案研究 范熾文、李正 31
3. 教育行銷在學校經營之應用 陳啟榮 59
4. 組織支持對教師顧客導向行為的影響—心理契約的中介角色
.....張靜雲 81
5. 家庭社經地位與班級經營效能對學生自我效能感之影響：
階層線性模式分析 黃建皓 107

地方教育發展基金預算型態對學校經營管理之影響——以高雄市為例

關 復 勇

國立高雄第一科技大學
行銷與流通管理研究所副教授

劉 素 娥

高雄市政府新建工程處會計主任
國立中山大學公共事務管理研究所碩士

摘 要

本研究採取質性研究取向，主要係以紮根理論方法，與高雄市7所國中小學校長進行深度訪談，以探究受訪者從學校角度，對教育發展基金制度的認知與看法，以及從經驗中產生的策略作為，進而套用Atlas.ti內容分析技術以探討採用「附屬單位預算」辦理教育發展基金對學校經營管理的影響。

根據前揭研究分析結果發現，高雄市教育發展基金之制度設計具有學校本位預算精神；而在其運作上，藉由對學校累積賸餘的管理，使市府可避免對有經費賸餘的學校投入更多成本，在此行政體系互動過程中，學校財務運用策略也隨之發生改變。目前學校經費運用的策略與行動，與預算型態較無關聯，而受教育局「教育經費評鑑」的引導影響較大。此外，附屬單位預算制度對於學校開源節流的鼓勵效果有限，但可能擴大學校間差距，對處於偏鄉小校的學生更為不利，因此教育經費的分配方式可能較其預算型態更為重要。

關鍵詞：地方教育發展基金、附屬單位預算、學校本位預算、紮根理論

地方教育發展基金預算型態對學校經營管理之影響——以高雄市為例

壹、緒論

一、研究背景

教育為百年大計，教育經費關係教育品質，向為國人所重視。我國從早年即在憲法中對教科文經費有特別規定，而民國86年（1997年）凍結憲法第164條有關教科文經費規定的適用後，「教育經費編列與管理法」也在社會各界的期待與共識下，於民國89年（2000年）12月13日頒佈實施，其中第13條規定直轄市、縣（市）政府應設立「地方教育發展基金」以辦理各項教育經費收入及支出。

在保障教育經費的背景下，將「地方教育發展基金」以「附屬單位預算」型態辦理，似較符合立法目的（呂生源，2003；巫瑞菊，2003；尉遲淦，2004）；如回歸教育現場，附屬單位預算的編列自主性與執行彈性，亦較符合教育改革潮流下，「學校本位管理」的精神，因而普遍受到教育行政人員的肯定（謝文斌，2003）。

高雄市自92年度起設立地方教育發展基金，在籌備階段，市府高層在比較「單位預算」（公務預算）及「附屬單位預算」兩種預算型態的利弊得失後，核定採用「附屬單位預算」之型態，各級學校成立辦理「附屬單位預算之分預算」，以取其「經費運用彈性化」、「經費收支對應合理化」及「經費運用透明化」的優點（高雄市政府市政週報 民國91年（2002年）5月）。

二、研究動機

如前述，高雄市政府對於地方教育發展基金的成立，以及採用附屬單位預算型態的積極推動，除了包含提供教育單位更多自主性的概念，也認為藉著基金的績效責任制度，鼓勵自籌經費，使學校更加重視經費的開源節流。

然而，從市府教育局公佈之93-98年度財務報表來看，在創造收入方面，由各校自籌財源中之「其他收入」歷年間雖有波動，但均在整體基金收入2%左

右，「財產收入」則除97年之外，均在0.15%以下，顯示自籌財源佔國中小學的財源比率甚低且成長有限，受此種預算型態的激勵效果並不明顯。

在自籌財源無明顯變化，且市府下授經費亦無減少的情況下，「本期賸餘」反而逐年減少，甚至出現短絀情形。在會計學理上，可能原因有因執行以前年度保留款，或動支累積賸餘，而使當年度支出大於收入，出現短絀情形；經扣除年度預算保留及執行以前年度保留款影響因素，所得之「本期自由現金餘絀」，顯示自95年度起，高雄市教育發展基金開始將更多的以前年度賸餘，投入基金運用（詳表一）。

表一 高雄市政府教育發展基金自籌財源與本期賸餘變動情形

單位：千元

年 度	財產收入		其他收入		本期賸餘		本期 自由現金 餘絀
	金額	佔基金 來源%	金額	佔基金 來源%	金額	佔基金 來源%	金額
93	26,480	0.12	520,379	2.21	594,797	2.62	535,161
94	26,128	0.11	445,306	1.90	561,905	2.40	112,174
95	32,987	0.14	474,711	1.99	350,654	1.47	-32,004
96	35,618	0.15	490,784	2.00	-75,638	-0.31	-89,497
97	40,149	0.16	517,262	2.09	-235,156	-0.95	-235,156
98	33,966	0.13	495,263	1.94	170,079	0.67	-138,487

註：本期自由現金餘絀係依政府會計理論，將本期賸餘改採當期資源流量觀念計算，即扣除年度預算保留款與執行以前年度保留款之影響。

資料來源：高雄市政府教育局財務公告。

至於以前年度賸餘款，被動用於投入新年度基金運作是用在那些用途？經蒐集最近3個年度的預算資料，進行初步的瞭解（詳表二）。

表二 原高雄市國民中小學98-100年度動支累積賸餘情形

單位：千元

經常門				
年度	動支累積 賸餘數 (A)	當年度 預算數 (B)	比率 (A/B)	動支數較 上年度增減
98	29,308	1,201,681	2.44%	
99	37,583	1,229,153	3.06%	8,275
100	45,128	1,137,536	3.97%	7,545
資本門				
年度	動支累積 賸餘數 (A)	當年度 預算數 (B)	比率 (A/B)	動支數較 上年度增減
98	80,784	575,277	14.04%	
99	96,909	661,308	14.65%	16,125
100	108,656	1,174,695	9.25%	11,747

從表二可看出，近3個年度高雄市國民中小學的資本門預算中，都有將近10%來自各校動支累積賸餘，且連續2年都在繼續增加。尤其值得注意的是，亦有為數不少的累積賸餘被用於經常門預算，且金額也有增加的情形；此與一般資本性財源，應用於資本性支出的理財概念似有不同，更何況依現行預算執行規定，學校年度賸餘主要來自經常門預算，何以在以後年度又將其編作經常門預算？是否因為學校業務需要改變？究竟，高雄市教育發展基金的實施，在學校經營者一校長的眼中是如何的一種制度，是否確實符合「學校本位管理」之需要？實值得探究，此為本研究動機之一。

改制後的高雄市，不僅區域內的相互差距勝於其他地方政府，使得行政組織與制度的協調，充滿了挑戰性，而財政條件的惡化，也是不容否認的事實，因此面對高雄縣市合併改制後，教育經費的縮減，應如何借鏡現行「附屬單位預算」制度的特性與經驗，以檢視對學校本位管理的實質關聯性，且對提升優質國民教

育的助益程度如何？實值得關心國民教育發展者共同探討，亦乃本研究關心旨趣。

三、研究目的

基於前述研究動機，本研究即以改制前原高雄市各國民中小學做為研究主體，分析並蒐集其辦理教育發展基金的經驗，具體研究目的如下：

- （一）發掘教育發展基金預算制度下，高雄市學校校長所面臨的問題及策略作為。
- （二）探討在高雄市教育發展基金預算制度的實施歷程中，學校校長的經費運用思惟與策略之改變。
- （三）建構高雄市教育發展基金預算制度與學校本位管理間之關聯課題。
- （四）根據研究結果，提出可行建議。

四、研究範圍

（一）研究主題範圍

本研究是以高雄市教育發展基金以附屬單位預算型態辦理，對學校經營管理之影響為研究主題，不包含教育經費對市府財政負擔、資金調度與預決算編製程序，或教育資源整體運用效能等問題。

（二）研究對象範圍

本研究以高雄市合併改制前121所國民中小學為研究範圍，市立高中職因其不屬於義務教育，與免收學雜費的國民中小學經營條件差別甚大，故不在本研究範圍內。合併改制前屬於高雄縣立各級學校，因原適用預算制度不同，對基金預算制度尚在適應時期，亦不在研究範圍內。本研究所稱之「學校」，即專指此121所國民中小學，所敘及之行政規定，為合併改制前之高雄市政府規定。

貳、文獻探討

1. 地方教育發展基金相關預算制度理論

地方教育發展基金既以基金為名，故先就政府預算制度中基金的定義、特質與分類，並逐層介紹本研究探討主題「附屬單位預算」在現行法令及理論基礎之意涵。

（一）基金的定義與特質

現代政府的公共財政管理，均以基金管理之。我國預算法第4條即規定「稱基金者，謂已定用途而已收入或尚未收入之現金或其他財產」。教育發展基金即是依據「教育經費編列與管理法」，由各地方政府分別依其自治條例，為擴大教育財源、均衡分配資源、促進教育事業發展等目標，而設立的一個獨立的財務與會計個體。

（二）基金之分類—特種基金

預算法依基金用途將基金分為兩類：歲入之供一般用途者，為普通基金；歲入之供特殊用途者，為特種基金。我國的地方教育發展基金在有關用途的分類並未明確規定，以致各地方政府間處理不一致，目前大部分的縣市將其界定為「特種基金」，本研究之範圍高雄市教育發展基金亦作如此定義。

至於將教育發展基金，在現存的統收統支系統中，另外成立特種基金之思考理念，許多教育工作人員是希望藉由地方教育基金之成立，可以承接民國87年以前省府在各縣市設立「國教專戶」的功能，使教育經費能夠真正用於教育事務上，也希望能夠藉基金之成立，允許學校自籌經費，並將年度結餘滾存下一年度。

然而，由於教育經費開支龐大，我國國民教育屬於免收學雜費的義務教育，僅收取課後輔導、書籍費、午餐費等代辦費用，其餘則在統收統支的公務預算系統中，由政府編列預算撥補，因而有「國民教育拖垮地方財政」的說法。對於財主單位而言，則可能希望藉由基金預算制度，可以鼓勵學校開源節流，使國民教育財政的沉重負擔，得以在分隔成特種基金之後，得以稍微減輕（陳麗珠、鄭建良與許仲毅，2006）。

（三）基金預算之編列—附屬單位預算

預算法以預算編列方式將預算分成下列5種：總預算、單位預算、單位預算之分預算、附屬單位預算、附屬單位預算之分預算（第16條）。其中單位預算在公務機關指「有法定預算之機關單位之預算」，在特種基金指「應於總預算之編列全部歲入、歲出基金之預算」（第18條）。附屬單位預算在特種基金，應以歲入、歲出一部份編入總預算（第19條）。由此可知，附屬單位預算一定是特種基金，而特種基金則以單位預算或附屬單位預算兩種預算型態都可編列。對於本研究探討之「地方教育發展基金」，目前教育部政策上係推動各縣市以附屬單位預算型態辦理。

至於「單位預算」與「附屬單位預算」（以下簡稱「基金預算」）的差異，自民國85年度（1996年）教育部推行「國立大專院校校務基金」以來，為論文研究或實務推動需要所整理、宣導之資料不在少數。綜而言之，基金制度對學校主要的優點在於超收可以超支、經費使用的彈性、賸餘可以滾存…，亦即具有鼓勵創造收入、抑減支出的功能（涂玉枝，2002）。

2. 地方教育發展基金相關研究之探討

目前國內專以地方教育發展基金相關之研究並不多。由於「教育經費編列與管理法」對教育發展基金之預算型態，係授權地方政府自行訂定，並未統一明定於法條中，各縣市政府作法亦不一致，至民國97年（2008年）2月行政院核定「各縣市地方教育發展基金成立附屬單位預算推動方案」以後，教育發展基金以附屬單位預算編製成為既定政策。對於此一教育經費的重大變革，國內相關研究涉及其預算型態者概略如表三。

表三 地方教育發展基金相關研究

研究者	年代	研究方法	研究對象	研究結果
巫瑞菊	2003	1. 文獻探討 2. 問卷調查	臺灣省21縣市地方政府之教育、財政、主計人員各1人	地方教育發展基金應採用較具彈性的附屬單位預算型態編列。

研究者	年代	研究方法	研究對象	研究結果
尉遲淦	2003	1.文獻探討 2.深度訪談	臺北市、臺中市、臺南市、雲林縣市主計人員、教育行政人員及教育審議委員會委員	地方教育發展基金適合以附屬單位預算型態編列。
黃綉蘭	2005	問卷調查	高雄市國民中小學行政人員	1.地方教育發展基金之實施成效，獲得受測者認同，其中以「財務理念」最受認同。 2.本基金適合採用附屬單位預算型態。
涂玉枝	2002	問卷調查	臺北市國中小學校長、會計及行政人員	1.76%的受訪者認為國民中小學不應比照大學院校編列附屬單位預算。 2.地方教育發展基金並不符合預算法特種基金編列附屬單位預算之條件。
李香美	2006	1.文獻探討 2.深度訪談	1.臺北市政府教育行政人員 2.臺北市國中小學校長、會計人員	1.以基金特質而言，並不符合特別收入基金理論。 2.以立法目標之達成而言，以附屬單位預算辦理並無一定的必要性和關聯性。
牟幼華	2005	1.文件分析 2.深度訪談	高雄市政府財政局、主計處、教育局人員	高雄市教育發展基金之運作，在預算籌編、會計制度、決算制度及支付制度均有窒礙難行之處。

研究者	年代	研究方法	研究對象	研究結果
李碧雲	2008	1. 文獻探討 2. 兩階段訪談	臺北市與高雄市 政府財政局、主 計處、教育局人 員	1. 臺中市地方教育發展基金 比照北、高兩市以附屬單 位預算辦理，其實施具可 行性。 2. 各國民中小學成立附屬單 位預算，有助於整體教育 資源有效運用。
黃子秦	2010	1. 文獻分析 2. 訪談法	苗栗縣政府教育 局與所屬學校相 關人員	1. 地方教育經費由公務預算 挹注並不符合特別收入基 金之理論。 2. 地方教育經費改以附屬單 位預算運作，難以發揮開 源節流成效。

檢視前述文獻，對於地方教育發展基金預算型態之研究，大多從地方政府之財主單位與教育局的實施與運作層面加以評估，或從基金預算的屬性與國民教育的關係、或「教育經費編列與管理法」的立法精神進行探討，所得結論不盡相同，亦較少關注其對於教育現場-學校的實際影響。爰此，本研究嘗試以學校經營者—校長為訪談對象，採取紮根理論質性研究方法，期能忠實反映教育發展基金預算型態對學校經營管理之影響，而對此研究領域具有創新性。

三、學校經營管理相關理論

學校是推展教育活動、落實教育理想的最基本組織。學校經營（school management）乃是學校機關依據教育原則，運用有效的科學方法，對於學校內的人、事、財、物等業務，做最妥善的處理，以促進教育的進步，以達成教育目標的歷程（吳清山，1991：引自曾榮祥，2006）。

對於「經營」與「管理」兩個詞，經常被視為同義詞，在英文都譯為 management 所以大多數人均認為「經營」與「管理」並沒有顯著的差別。就詞義上而言，「經營」是指一切事物的籌劃，強調對內外運作的歷程，包含有管理的意義；「管理」是指對事務加以處置，較為偏向對內的運作，而有時「經營」與

「管理」也會混合使用，譬如提倡學校本位管理的目的，在於突破學校經營的瓶頸，就合括二者的意義（蔡培村、孫國華，1997；引自曾榮祥，2006）。本研究也將「經營」與「管理」以廣義角度解釋，將二者意涵視為相同。

（一）學校本位管理之意義與特徵

「學校本位管理」（school-based management, SBM），是一種權力下放的學校管理，包括自治和分享式決定的歷程，同時也是一種管理結構的改變；其內涵為給予學校在課程與教學、預算分配與運用及學校人事上，享有較大的權力，以授權學校自主經營，並在學校人員、家長及社區人士共同努力下，使學校的經營更為完善（引自何青芳，2004）。

（二）學校本位預算的涵義

在「愈接近基層的決策者，愈有能力配合學生的不同背景、學習類型和需求，來分配資源」的邏輯下，學校本位預算強調各學校對於分配到的經費應有經費運用的自主權。

在實施步驟方面，首先教育局依一定的計算標準，將總額（lump sums）預算分配給各個學校，其授權範圍可包括教師薪資、非教師員工的薪資、建物保養費、學生的學習材料、學校自行收費所得、長期計畫等。第二步驟就是學校對這些總額預算來作細目的預算編列，彈性的運用這些資金以配合學生的需求，並讓在學校參與決定的成員獲得擁有感。最後，學校可以將剩餘的預算保留做為下年度的預備金，不必繳回學區教育局，也不會影響下年度的預算總額（引自林憶雯 2005）。

此外，1990年代後，其他先進國家在教育財政的改革上，也逐漸開始捨棄過去所謂的「最低」（minimum）標準，改以激發每個學生能達到「最適」（optimal）潛能為目標，認為教育資源分配應該著重於教育資源的充足性，方能使教育活動得以順利進行（陳麗珠，2001）。鄭建良（2006）也特別提出，只有在教育充足性情境下，實施學校本位財務管理制度方具有實質意義，若在經費不具充足下，學校即使得到相關經費的授權，徒其勞只不過是強迫學校，在原本就不足的預算科目下挖東牆補西牆，淪為政府掩飾其對教育資源投入不足的藉口罷了。

參、研究方法與設計

一、研究設計

本研究採取質性研究方法。首先從相關法令規章與公文規定，就高雄市教育發展基金的預算編列程序、預算內容與執行規定進行瞭解，並蒐集有關財務資料彙整分析；繼之以深度訪談法從校長觀點，瞭解基金預算對學校經營管理之影響、面臨之困境以及應用之策略；然後與文件資料相互對照分析，提出結論與建議。

二、資料的蒐集與分析

（一）資料的蒐集

本研究主要採用半結構式訪談方式蒐集資料，依據研究動機、目的、參考相關文獻，以基金預算的特點與學校實際運作情形為重點，擬定訪談大綱，主要問題諸如「市府所核列預算，是否足以維持學校基本運作？若有臨時需要如何因應？」「學校如何決定經費的使用？」「對於自籌財源的看法與作法」「對於累積賸餘如何運用？」等。

在訪談對象的選擇方面，依相關文獻探討顯示，目前我國學校本位管理的實行，大多為行政控制模式，校長是學校的實際領導者（Murphy & Beck, 1995；張明輝1999；引自林憶雯2005），故以資歷豐富的學校校長，並且曾經擔任總務主任者做為研究參與者，以蒐集在學校現有之經營管理狀況下，「附屬單位預算」制度所扮演之角色及影響。在立意取樣的訪談過程中，發現在場地開放方面以開放停車場、而在爭取經費方面以小港區國營事業回饋金，可能具有概念間的變異情形，又特地增加F校長與G校長兩位受訪者。在訪談完此七位受訪者之後，經過初步分析類屬約略達成飽和，即停止進行抽樣。訪談時間與受訪者如表4所示。

研究進行時，經徵得受訪者同意全程錄音記錄，並將資料加以謄錄為逐字稿，以確保資料的完整性並作為提供信度檢核的資料。

表四 受訪者簡介

受訪者	校長年資	服務學校	曾任總務主任年資	訪談時間
A	國中校長 第9年	A 校：左營區大型國中 A-1校：前鎮區小型國中	7年	2011/03/22 09:00~10:30
B	國中校長 第8年	B 校：左營區大型國中 B-1校：前鎮區小型國中	6年	2011/03/29 16:00~17:00
C	國中校長 第4年	C 校：楠梓區中型國中	3 年	2011/03/25 14:30~15:30
D	國小校長 第18年	D 校：新興區中型國小 D-1校：三民區小型國小 D-2校：三民區中型國小 D-3校：前鎮區小型國小	6年	2011/03/24 09:30~11:00
E	國小校長 第18年	E 校：三民區大型國小 E-1校：左營區中型國小 E-2校：旗津區中型國小	4年	2011/03/29 14:00~15:00
F	國小校長 第14年	F 校：三民區中型國小 F-1校：前鎮區中型國小 F-2校：前金區小型國小	7年	2011/04/01 10:45~11:50
G	國小校長 第7年	G 校：小港區中型國小 G-1校：小港區小型國小 (鄰近國營事業工業區)	2年	2011/04/01 09:00~10:00

（二）資料分析方法

本研究採取紮根理論方法，並套用ATLAS.ti軟體進行資料的分析。紮根理論的編碼方式是指把蒐集到的資料打散、加以概念化（conceptualize），以系統化歸納方式分析，這種由下紮根、逐步向上歸納的歷程，提供明確、系統的策略，幫助研究者思考、分析、整理資料以逐步形成理論（劉世閔，2003）。本研究共訪談了七位高雄市國民中小學校長，將所有逐字稿做為分析基礎，並將文字意象做成連結，步驟如下：

1. 將所有逐字稿全部載入一個詮釋單位，將文件載入ATLAS.ti。
2. 將特定的段落進行開放編碼（Open coding）。
3. 對文件不斷進行編碼提煉範疇，再進行主軸編碼（Axial coding）建立家族。
4. 在編碼過程中所發現的心得，用摘記（memo）來紀錄，也可以做為分析或歸納結論之用。
5. 反覆思考確認各個編碼（code）與編碼的關係，或編碼與摘記（memo）的關係，進行選擇編碼（Selective coding），編製概念網絡圖（network view）。

（三）研究信賴度

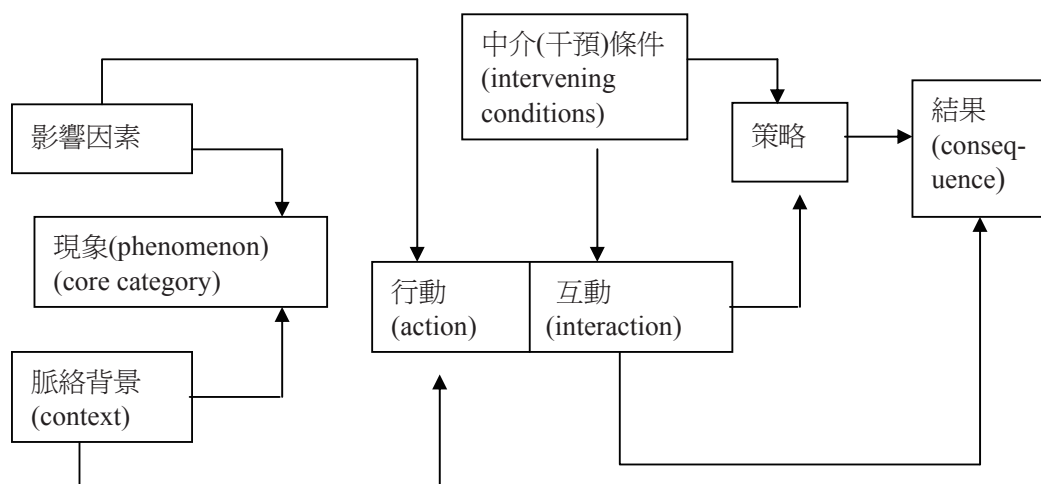
為提高研究之效度，本研究採用三角校正（triangulation）的方法，對於同一種現象，結合訪談及文件分析等探究方法，並訪談不同的對象，以蒐集不同來源和型態的資料，藉以互相檢核印證，降低或避免研究者的偏見，增進研究判斷的正確性（劉世閔，2003）。

三、資料的整理與呈現

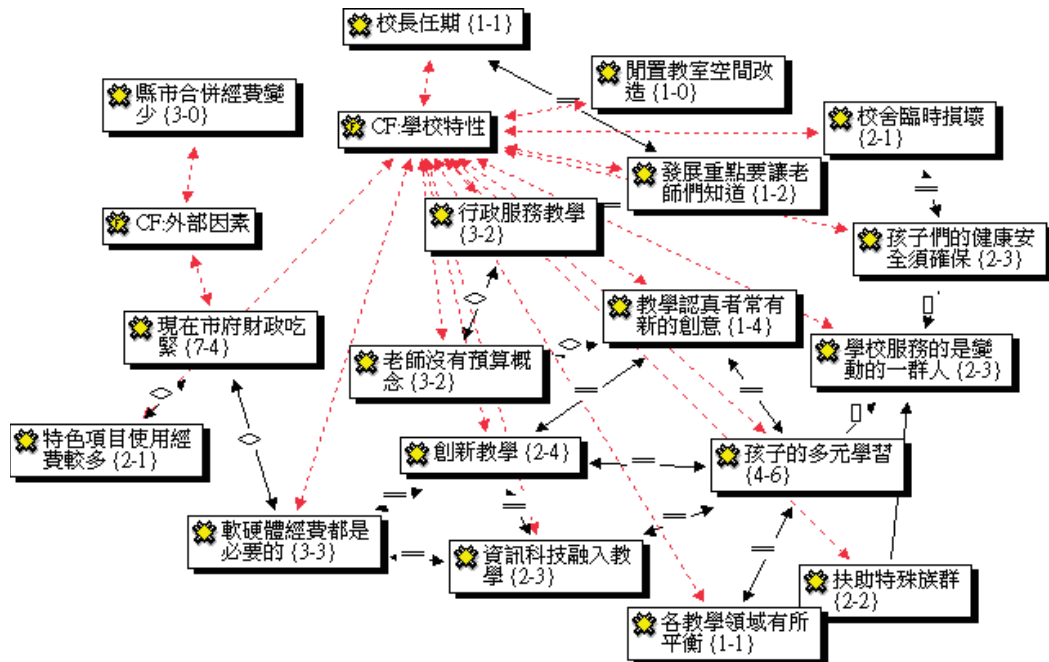
紮根理論是一種將資料分解、概念化再聚攏、提煉成範疇的過程。本研究以ATLAS.ti軟體將訪談逐字稿先進行「開放編碼」，在過程中，資料本身「浮現」出重要的範疇，即附屬單位預算制度的最大特點-「累積賸餘」。然而最初完成的開放編碼多達181個，且其他資料類別之間的連結並非都是顯而易見的，因此在「主軸編碼」階段，擁有一個可被用來編排和組織逐漸顯現之關連性架構，會是很有幫助的（吳芝儀，廖梅花譯，2001）。

Strauss & Corbin (1990) 指出，為了真正掌握到究竟是怎麼一回事，分析者必須同時研究「結構」和「歷程」。因為結構或條件架設了舞台，締造了環境氛圍，使與攸關此現象的難題、議題、事件等得以產生出來；另一方面，「歷程」是指人們、組織和社群在回應這些難題或議題，隨著時間而演進的行動互動，並由此產生了一些結果；而一組行動的結果，又可能成為後續行動/互動的條件（吳芝儀等譯，2001）。胡幼慧、姚美華（1996）基此提出一個編碼典範（coding paradigm）做為分析時的參考架構（如圖一）。這一個編碼典範建議先找出核心範疇（core category），然後將各範疇依關係構成一組故事線，有助於說明事件的動態流程。

本研究參考此一作法，經持續修整歸納，最後修整成119個編碼（codes），歸納為5大範疇及11個家族（Code Family）。例如「學校特性」與「外部因素」等2個家族即被歸納在「環境特徵」範疇內，然後進行選擇編碼，將各編碼以分別代表「相關」、「因果」、「矛盾」或「歸屬」等線條連接，繪製成網絡圖（如圖二）



圖一 主軸編碼的編碼典範



圖二 學校特性與外部因素的關係網絡圖。資料來源：本研究自製。

肆、研究結果

為闡述高雄市教育發展基金對學校經營管理之影響，就前述編碼結果分段討論。

（一）學校特性與外部因素

學校是教育單位，校長是學校的領導者，而他們對學校行政工作的共同看法是揭示「行政服務教學」，行政管理特點主要是「學校服務的是變動的一群人」，提供學生健康安全的求學環境是基本要求。因此學校校長希望在經費運用方面，對於校舍安全維護、老師的教學需要，能有足夠的應變彈性。

但是學校現場，基本上老師提出來的，…而且假如那個主任是屬於積極的，或是那個老師的教學是屬於認真的，他真的常常會有那種突發的，或者是早先沒有預想到，才突然跟你要求的東西，要的需求，這個我們反而會覺得肯定說，啊，你願意提。（引自Q：4:23，受訪者E）

因為學校服務的是變動的一群人，為了提供最好的服務，有些臨時發現必須要去修正，因為是要確保我們服務孩子們的安全健康。（引自Q：1:35，受訪者A）

從受訪者的談話中，較普遍感受到外部環境是「現在市府財政吃緊」和「縣市合併經費變少」，在追求創意教學、特色教學的發展目標下，則是對學校發展較不利的因素。

（二）預算制度觀點分析

對於學校本位發展而言，受訪者普遍認為「教學設備預算不足」，至於經常門費用的部份，大小學校之間有差異存在。對於市府下授額度的預算編列，大致上認為學校有自主性，執行上也有相當彈性；但是當一個學校覺得預算額度不足時，可能是先考慮「優先順序」的問題，而不是考慮「彈性」的問題，此時會盡量找外援，而不會考慮變動已編的預算，去運用所謂的「彈性」。

設備啊！學校教學設備，講實際的，如果是單靠市府編列預算來支應那是少得可憐，它必須靠經營者的手腕去爭取較有機會…。（引自Q：2:10，受訪者D）

當然對於能不能維持學校的基本運作呢，大小學校的差異是很大的，以B校來講，它是有，有一點夠，但是還是不夠。以往我服務的學校呢，B-1校它就有顯著的差異，它是不足的，喔，是不足的。（引自Q：6:1，受訪者B）

那不過以基金制來講的話，比較靈活，不像以前死盯盯（台語），買肉的不能拿去買醬油，所以以前煮肉的時候都會少醬油，現在比較可以彈性大一點。（引自Q：4:1，受訪者E）

如果說按照各個領域裡面他提出需求，以現有的一個基金預算之下，它在彈性上顯然是不足以讓我們行政的部分去 handle 這個區塊，那往往我們都是要用行政，然後呢，藉著社區或者外面的一個力量去調配…。（引自Q：6:9，受訪者B）

（三）自籌財源

學校辦理場地開放所能得到的收入，主要因所處地點不同而有很大的差異，加上辦理場地開放相對也會增加學校人力、行政上的負擔，而其收入又不是用於增加行政人員福利，再加上法令上規定繁多，以致有行政風險顧慮，使行政人員對開發這項業務的意願不高。

因為能夠有大筆進來那個是得天獨厚啦，畢竟那個是可遇不可求，不多啦，比如說高雄市，建國，新興，七賢，因為他剛好是，大部份是停車場大宗嘛，…。教室那個其實是小額的…。（引自Q：7:13，受訪者C）

否則的話現在目前來講，加班費也控管啦，對不對，你讓同仁出席，你讓他都補假，但在補假的過程裡面，有時候呢，如果出席太多，反而會影響到學校正常的運作，這是我個人的看法。（引自Q：6:23，受訪者B）

有的學校就會…會偷渡啊，也是沒申請也是要收啊，有呀！這樣有時候會變成圖利第三者，所以校長、行政人員、總務處很怕，別做好了，沒錢就讓它沒錢，反正這又不是我個人可以解決的，就不要，就比較沒有那個意願。（引自Q：8:22，受訪者F）

至於辦理課後輔導、課後社團、課後照顧班及寒暑假營隊等，雖然可以分攤學校行政支出，但程度上各校有差異，而與學校規模和學區不同有關；學校是教育單位，辦理此類活動主要仍以教學與服務為目的。

一方面有它很正向的部份，包括學生整個學習的熱絡程度，以及提升孩子本身各項才藝的發展，以及像類似弱勢學生的照顧等等，在整個教育的一個方向上是非常正向的。（引自Q：9:18，受訪者G）

可以呀，像我們安親班現在一百多位學生，一年可以收將近二十萬的盈餘，百分之二十的行政費我們這裡都沒用，老師都沒領超鐘點費或者是行政工作費，全部都留下，一年就留二十幾萬了。（引自Q：8:28，受訪者F）

因為夏令營跟課業輔導，它的主要的支出就是鐘點費，就已經把收入幾乎都吃掉了啦，有時候甚至其實不夠，因為有時候我們會照顧一些弱勢的孩子，其實就吃掉了…。（引自Q：7:14，受訪者C）

（四）累積賸餘

年度預算執行賸餘可以滾存基金，不須繳回教育局，對於學校而言，這是教育經費改為附屬單位預算制度的最大特點。以學校經營者的觀點而言，經費賸餘是行政努力得來的，它是屬於學校的經費，應該讓學校用來發展特色，或留作應急之用；但其動支的行政程序，讓受訪者覺得很麻煩，而在時效上缺乏自主性。

這是我的努力啊，別的學校可能一千塊就把很簡單花完，但是我們透過我的努力，我們把他發揮盡能一千塊多了五百塊的這樣…就是說它的一個附帶的一個價值，那這個附帶價值裡面，照理講它該有一個讓學校的行政的力量去動去把它呢去發揮，因為這些本來就是你的錢對不對…。（引自Q：6:16，受訪者B）

但如果狀況突發，連動支也不能動支，或還是要報公文呈上級核准，那就麻煩了，況且報公文的流程蠻長的，而且能不能准還是一個問題，或許核准之後也緩不濟急了。（引自Q：2:7，受訪者D）

…不是隨時都可以報准，你除非緊急，否則你必須在年度預算裡頭編列預算，然後在預算通過之後再執行，那在時效上，在時效上我就覺得說，那這樣跟一般型的預算不是差不多嗎？（引自Q：4:19，受訪者E）

當學校累積一定數額的賸餘之後，可以將其視為自籌財源的一種，透過年度預算編列程序，用於新年度的支出計畫，其中有部份是出於學校的規劃，也有部份是配合教育局的要求；另一種情形，則是在學校發生臨時狀況時，教育局未給予補助，而插手代為決定使用累積賸餘。

正常的動支的程序，當然是先要預編下年度的方式來編列這個預算，…那這個部份基本上在學校的運作上，以中長程的計畫來講，他已經有符合這個部份，就是說我們還是有一點制度性的考量…。（引自Q：9:9，受訪者G）

但是這幾年可能因為市府的財政的吃緊，市府都要求預算編列的時候，尤其資本門或是設備的部分，學校如果有剩餘款，那就要盡量拿出來配合…（引自Q：1:8，受訪者A）

剛好那一年他們的電腦教室放到地下室，資訊設備都淹水壞掉了。他報上去說一百萬，教育局就直接說，你動支學校累積剩餘一百二十萬的一百萬去做，學校沒辦法另外給錢。所以那他們那一年就..累積剩餘就用掉了。（引自Q：8:10，受訪者F）

經過八年的運作之後，受訪者對於累積賸餘有許多意見和看法，有別於教育發展基金成立之初的概念，他們認為如果學校帳面上累積餘額較多，可能教育局對它們的補助會較少，部分受訪者認為這有失公平，因而學校對於累積賸餘應該即時活用，如此也才能向教育局爭取更多補助。

我們希望局裡面是先補助我們該有的需求，然後再來…我們再用我們的私房錢去補我們不足的，這樣…，但是往往這方面是不足的，局裡面因為他經費也有限，所以他會去要求你去吃到原來那個區塊，所以實際上呢，原來你滾的錢是要用到補助自己，替局裡面去……去填補這樣的一個區塊，這是我的感覺。（引自Q：6:13，受訪者B）

有的人會覺得說，我處心積慮存。結果存到最後，當我有需求的時候，通常教育局不願意再從公務預算內給我，說你就花你自己的。他的感覺就會覺得說，我存一存，那個不用存錢的人，他討也有教育局的錢，我存一存，跟他討，我還要被說，你自己就有錢，還要來跟我們討錢。（引自Q：4:26，受訪者E）

我說我認為我們學校大概累積賸餘大概放一百萬就夠了，應急，超過一百萬那些應該要拿來用。（引自Q：7:8，受訪者C）

現在政府就沒有錢啊！你累積剩餘就是要盡量用啊！用到沒有的時候來跟長官講，長官比較會接受，你要錢的目的…為什麼要做，而且每一年都有成效有做出來，給這個錢好，就給，這樣子。（引自Q：8:19，受訪者F）

（五）經費運用策略

在經費有限的情形下，校長們對於經費的運用，主要是以當用則用的態度，以教學品質為優先，並且注重學校內部的溝通與協商。對於教育局補助預算不足或臨時性的需要，大多以午餐費、課業輔導費等經費搭配運用，或請家長會挹助；就積極面而言，則擬定中長程發展計畫，向外爭取經費逐步實現。

到底我們怎麼來做因應，當然在以前都會有，譬如說，學校裡面呢會從各個經費裡面例如說在午餐相關的費用裡面，我們會利用相關的這樣的一個資源來支應目前不足的一個款項，除了午餐，例如說以前的那個課後輔導，課後輔導費裡面那百分之三十裡面的一個…。（引自Q：6:2，受訪者B）

那如果學校上沒辦法，我會尋求所謂的家長會的支援來做這個區塊，因為老師的設備，以國中來說的設備並不是都是很昂貴的，兩三萬不算大型的儀器，這樣家長會的奧援都沒有問題。（引自Q：1:5，受訪者A）

其實你必須先有準備，其實我們現在對整個經費的運用，可能不會再像以前就是說，等到他決定了我們再來思考怎麼做，其實我們現在是已經把怎麼做先想好了，然後再根據爭取到的、做最好的運用，…我們可能有一個中長期的思維。（引自Q：7:17，受訪者C）

（六）經費爭取

至於如何爭取經費？如能配合教育部或教育局的重點政策，提出專案申請，這類補助金額較多，但必須行政人員用心；而如能適當運用累積賸餘加以配合，也有助於爭取教育局補助。此外，家長會往往是學校最堅強的後援，透過家長會及社區的力量，可以幫助學校得到更多的社會資源；至於這些捐助學校的經費則未必需要透過基金預算才能處理，有時也透過家長會來操作。

就是說現在教育部、教育局的經費，它不是全面灑錢，也不是均等的分攤，它大概就是有些是重點項目、重點的政策，或者是方案在那邊，那我們得主動提及我們的計畫。（引自Q：4:30，受訪者E）

很多的補助款教育局都沒有硬性規定，可以給你可以不給你，你有搭配你的累積剩餘的時候，比較容易要得到錢。你如果說全部都要政府出，…反而你是累積賸餘用得很多，累積賸餘每一年都很多，那每一年編很多的話，你要錢，他比較容易給。（引自Q：8:11，受訪者F）

本校若有急需，會利用家長會或熟悉的社會人士捐款幫忙，也就是說我們必須要去募款，募款就得靠平常人際關係經營，由此看來校長平常人際關係建立與經營是很重要的，絕不可忽視。（引自Q：2:31，受訪者D）

目前我覺得這個方式是併行啦，因為或許有些家長，他就是對家長會有比較高的信賴度，或者覺得說OK，這也是一個贊助協助學校發展的方式，所以家長會的運作是一個管道，那另外一個管道就是透過學校的基金預算來做，所以我覺得是一種類似雙軌式或是多軌式的一個操作。（引自Q：9:7，受訪者G）

伍、研究發現與建議

一、研究發現

綜合文獻探討、高雄市教育發展基金實施現況的文件分析及訪談資料結果，歸納發現：

（一）高雄市教育發展基金之制度設計具有學校本位預算精神

高雄市教育發展基金雖然在用人費用、工程經費部分，由教育局保留統籌調度的權責；其整體的預算編製程序與用途、科目的自主性、執行彈性以及自籌財源的支用授權、賸餘可以滾存等設計、以及事後的評鑑機制，均具有學校本位預算制度的精神。

在上述幾項學校本位預算制度的特點中，與其預算型態有關的是附屬單位預算制度提供的收入併決算、支出執行較大的彈性及賸餘可以滾存以後年度等；而預算編製程序中，以總額（lump sums）分配而對細項授權、事後的評鑑機制等，則不專屬於附屬單位預算制度才有的特點。

值得探討的是，學校本位預算的實施中，強調須讓學校對所分配到的經費獲得擁有感，年度賸餘不僅可以留存學校，而且也不會影響下年度的預算總額。對於這一點，在高雄市教育發展基金的各項行政作業規定或預算編審要點中，均無正式或明確規定。而依本研究分析結果，學校普遍認為預算賸餘的多寡會影響到以後年度的補助。

（二）高雄市教育發展基金在運作上，市府藉由對學校累積賸餘的管理，以避免對有經費賸餘的學校投入更多成本，在此行政互動過程中，學校財務運用策略隨之發生改變。

高雄市教育發展基金雖然在制度設計上，具有學校本位預算精神，但是對於學校累積賸餘是否影響以後年度的政府補助，此一「非正式規則」及其執行上，卻與附屬單位預算及學校本位預算精神有所衝突，因此基金預算開源節流的效果有限，且進而影響了學校的財務運用策略。

在實際運作上，教育局要求累積賸餘的動支程序，應預先計畫編入年度預算，或用以配合下授經費編列預算，這個過程使學校感受滾存款已被用於一般

基本需求，失去原來以基金餘額發展學校特色的旨趣。至於其中的原因，受訪者認為是為了避免因各校在年度中陳報審核，而增加市府行政負擔，另一個重要的原因則是現在市府財政吃緊。但是這二個重要的原因，都不是來自基金預算制度本身，而是來自市府對學校的回應，在幾年的行政互動中，使學校產生這樣的看法。

在前述脈絡背景下，高雄市國中小學的財務運用思惟，較從前更為積極，並進一步利用基金預算制度富於彈性的優點，在累積賸餘的運用上，除了透過編列新年度預算，用以充實向來不足的教學設備，也將其編入新年度經常支出，不但可以彌補水電費不足，也可因應老舊校舍、設備的臨時狀況，將其用於零星修繕或維護；從更積極的功能來看，可免學校囿於水電費、維護費可能不足的情況，而侷限了各種教學活動的推展。退一步言，至少不會因帳面上累積賸餘較多，而使教育局減少對其補助，使學校陷於不利的處境

此一策略與行動的轉變，或許反映了現今高雄市教育經費制度環境的要求與共識，但如此，不僅基金預算原先預期的抑減支出效果可能受到影響，而教育界原先期待的，以基金預算發展學校特色的優點更相對難以發揮了，如受訪者A校長的評論：

「所以我說基金要容許學校剩餘款，教育局不要拿走，這樣就可以本位上發展我的特色，但是說要拿走那就難啦，這樣就跟教育基金原先的旨趣沒有符合了，如果不要拿走就可以了！」

（三）目前學校經費運用的策略與行動，與基金預算型態較無關聯，而受教育局「教育經費評鑑」的引導影響較大。

目前高雄市國中小學對於經常費用不足的部份，大多數的受訪者會用學校其他經費去搭配運用，例如以午餐經費、課業輔導費分攤水電費，至於臨時需要而未編列預算的項目，受訪者幾乎都會請家長會給予挹助，尤其是用於購置教學設備。雖然基金預算制度，在執行上較富有彈性，學校也會在實際需要時加以應用；但是或許因為基金預算在額度上仍有不足，而從學校整體資源利用的靈活性來看，這個應變策略對學校最容易，也最有利，這就和從前公務預算時期沒有差別。

擬定中長程計畫，據以逐年編列預算，並且積極向外爭取經費，是目前國中小學謀求學校發展的積極做法，這些同時也是教育經費評鑑的項目。可見，自93年正式辦理教育經費評鑑以來，確實在學校發揮評比檢討與相互觀摩的效果。

（四）基金預算制度對於學校開源節流的鼓勵效果有限，但以目前預算核列方式，可能擴大學校間差距，對處於偏鄉小校的學生可能更為不利，因此教育經費的分配方式可能較其預算型態更為重要。

本研究從財務資料的文件分析，推論基金預算制度對於學校開源節流的鼓勵效果有限，故而透過訪談資料以分析其中原因。然而，這些原因卻可能擴大學校間差距，對那些處於文化貧乏或資源困窘地區的學生更為不利，因此如何在教育經費分配的起點，即對弱勢學校給予適當的扶助，可能較其預算型態更為重要。

場地開放收入受學校地點、外部環境影響很大，屬於機會性收入，而此項業務需要人力的支援配合，偏鄉小校本就不易辦理，加以政府法令的種種限制，更造成行政人員意願不高，學校不易開拓此一財源。

課後輔導、課後社團與課後照顧班，因收入來源為學生，故收入多寡與學校規模有關，並非學校努力即可達成；且學校對於清寒學生必須給予收費優待，在學生人數少或弱勢家庭較多時，學校在支付鐘點費之後，可能所剩不多。在教育局補助有限的情況下，用課後輔導等項目來挹助行政支出，對學校而言，算是重要的來源；因此，對於經常門預算的充足與否，校長會認為大小學校有差異、照班級數核經費不公平，而且國中校長感受更深。

在現行制度與環境下，如為謀求學校更好的發展，只依靠固定的年度預算是不足的，因此必須另外爭取經費。但是如何爭取？不可否認，不同的學校，有不同的條件，如學校規模、人員編制、人員流動性、或校長經驗、行政人員執行力等，都可能影響學校專案計畫的提報、專項補助的取得及執行效果，這些因素可能形成強者愈強、弱者愈弱的現象。

二、省思與建議

（一）建議教育部重新審視將地方教育發展基金以附屬單位預算編製的必要性。

教育部此項政策的目的是，如為成立特種基金以保障教育經費專款專用，那麼依我國預算法規定，特種基金以附屬單位預算或單位預算編列都是可以的，是否

授權地方政府各依其財政狀況、學校規模條件，選擇適合的預算型態，而以視導考核的方式來處理更佳？

改制前的高雄市，雖採取附屬單位預算型態，但對許多留有累積賸餘的學校而言，反而覺得市府的補助因此變少，而學校在開源節流各方面的努力，其實與附屬單位預算制度的應用關聯不大，和公務預算時期差不多。如為提供發展學校本位管理的環境，則以國內許多小型學校而言，其學校預算扣除人事費後，幾乎已經沒有多少的經費可供自由運用，因而此預算制度所能增進效益的空間相對縮小，反而增加學校行政人員的負擔，如此一來，對於國民教育的助益何在？

（二）思考在地方教育發展基金下，將國中小學與高中職分採不同預算制度的可行性。

如研究發現所述，高雄市教育局藉由對學校累積賸餘的管理，避免對有經費賸餘的學校投入更多成本。此種做法，應是為了在市府對教育支出投入有限的情況下，得以提高整體教育資源運用效能的作為；但如此一來，就有如以一迂迴的方式，將國中小學各「分基金」的界線去除，而追求「教育發展基金」整體效能的提升。既如此，何不將國中小學在「教育發展基金」內回復統收統支的方式處理？至於高中職因其不屬於義務教育，除了人事費由政府負擔之外，其他支出幾乎全來自學雜費收入，在機關任務與財源結構有所不同的情況下，對於預算制度的選擇，則可有不同的思考，留待未來研究。

（三）高雄市政府應正視合併改制後城鄉差距的問題，建立適合的教育經費分配方式，適切利用教育經費評鑑制度，使各學校掌握教育發展基金的原則與要領。

高雄市在合併改制前，對於教育經費的足夠與否，在大小學校之間即有差異存在。不可諱言的是，現在的高雄市存在著城鄉差距，各學校間規模、社區條件差異比從前更大，在整體財政條件不足的情況下，如何妥善分配教育經費，可能才是大家最關心的問題。因此，對於原先以班級數為主的經費分配方式，亟須加以調整；並應協助規模小、人員流動性高的學校，爭取教育部各種補助經費。此外，適切利用教育經費評鑑制度，讓學校人員檢討年度各項經費執行方式、列舉優缺點、評估效益，也可提供各學校相互觀摩，儘快掌握教育發展基金的原則與要領，發揮經費效益。

參考文獻

- 牟幼華（2005）。**高雄市教育發展基金之研究**。義守大學管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 巫瑞菊（2003）。**臺灣省各縣市地方教育發展基金之研究**。國立東華大學公共行政研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 吳芝儀、廖梅花（譯）（2001）。Anselm Strauss & Juliet Corbin（著）（1998）。**質性研究入門：紮根理論研究方法**。嘉義市：濤石文化。
- 李香美（2006）。**臺北市地方教育發展基金之研究**。國立臺灣大學政治學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 李碧雲（2008）。**地方教育發展基金引用附屬單位預算模式運作之研究——以臺中市為例**。中興大學高階經理人碩士在職專班論文，未出版，臺北市。
- 何青芳（2004）。**學校本位管理對國民教育之啟示**。網路社會學通訊期刊，40期。取自<http://www.nhu.edu.tw/~society/e-j/40/40-17.htm>
- 呂生源（2003）。**論地方教育發展基金之型態及其效益**。**教育行政雙月刊**，26期，118-127。
- 林憶雯（2005）。**國民小學學校本位預算制度之個案研究——以桃園縣為例**。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 胡幼慧、姚美華（1996）。一些質性方法上的思考。載於胡幼慧主編，**質性研究**。臺北市：巨流圖書公司。
- 涂玉枝（2002）。**國教經費預算編列模式改變之探討——以台北市國民中小學為例**。國立台北大學會計學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 高雄市政府主計處（2002）。**高雄市教育經費編列與期望**。2002年5月高雄市政府市政週報。
- 黃綉蘭（2005）。**高雄市實施「教育發展基金」成效之研究——以國民中小學行政人員的觀點為例**。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 黃子秦（2010）。**地方教育發展基金預算編列模式改變之研究——以雲林縣為例**。雲林科技大學會計系研究所碩士論文，未出版，雲林縣。
- 尉遲淦（2004）。**地方教育發展基金運作之研究**。國立臺北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。

- 陳麗珠（2001）。我國國民教育經費基本需求試算之探討。主計月刊，551，49-52。
- 陳麗珠、鄭建良與許仲毅（2006）。新世紀教育財政改革政策的現況與前瞻（I）：中央對地方政府一般教育補助政策之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告（計畫編號：NSC94-2413-H-017-004），未出版。
- 曾榮祥（2006）。學校經營效能指標建構與應用之研究：以平衡計分卡管理策略為依據。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
- 鄭建良（2006）。國民中學學校本位財務管理制度之研究—教育充足性觀點。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
- 劉世閔（2003）。質性研究小百科：基礎理論（grounded theory）。菁莪季刊，15（2），71-72。
- 謝文斌（2003）。從教育發展基金制之變革談學校教育經費之運用及管理策略。教育行政雙月刊，24，110-124。

Impact of the Budgetary Type “ Local Education Development Fund” on School Management-a Case Study in Kaohsiung City

Kuan, Fu-Yung

National Kaohsiung First University of Science and Technology
Department of Marketing and Distribution Management

Su-e Liu

E-mail:sue0716@kcg.gov.tw
Construction Office of Kaohsiung City Government

Abstract

The research adopted qualitative research and grounded theory to interview seven principals in primary schools and junior high schools in Kaohsiung City. The research explored interviewees’ cognitions and opinions on Local Education Development Fund and their strategies and measures based on their experiences, and inquired the influence of Local Education Development Fund (which is based on affiliated unit budget) , on school managements by means of Atlas.ti techniques.

According to the research’ analysis, though Kaohsiung Local Education Development Fund possesses the meaning of school-based budgeting. The practice can help the municipal avoid invest excessive capital in schools which has surplus of budget with the aid of controlling the cumulation on surplus budgets. Furthermore, in the interaction of administrative departments, there are strategic changes in financial execution which are less related to the types of budgeting,

but more related to School Budget Evaluation implemented by the Educational Bureau. Besides, the budgeting has little effect on encouragements to increasing income and decreasing expenditure but enlarges gaps among schools and causes disadvantages to remote small schools. To sum up, the distribution of educational budget is more important than budgeting.

Key words: Local Education Development Fund, affiliated unit budget ,school- based budgeting, grounded theory.

國小校長知識領導之個案研究

范 熾 文

東華大學
教育行政與管理學系／副教授

李 正

花蓮縣文蘭國小／校長

摘 要

本文旨在探討校長知識領導所抱持之信念、作為、面臨的困境與解決策略。為達成各項研究目的，本研究採取個案研究法，透過深度訪談、觀察及文件分析等，進行研究。研究結論如下：一、校長知識領導之信念，包含：落實以師生學習的經營理念、改變成員舊有思維與建立分享文化。二、校長知識領導採取多樣化之作為，包含：閱讀新書、吸收新知識、分享理念與經驗、鼓勵成員多元思考、營造知識分享校園氣氛、改善學習環境與塑造學校特色等。三、校長知識領導的困境與解決策略：（一）採取逐步策略，激勵成員參與知識分享方案。（二）採取溝通與合作，建立行政人員與教師之間的信任。（三）運用知識管理與團隊組織，來強化成員專業態度。（四）鼓勵教師成立讀書會，提高成員專業能力。最後根據研究結果，提出幾點建議供參考。

關鍵詞：知識領導、知識分享文化、個案研究

國小校長知識領導之個案研究

壹、緒論

二十一世紀是知識經濟的時代，知識優勢會影響國家及企業（廖春文、林淑貞，2005），而教育是知識經濟的基礎，培養二十一世紀的人才除了需要新的教育思維、教育方法之外，更需要的是具備建構願景、塑造文化與建立團隊的領導者（張光正、呂鴻德，2000）。而此領導與知識有密切關聯，Sarabia（2007）認為知識領導，可形成知識擴大化與調節化的循環過程。換言之，領導者要有知識領導能力，透過知識管理的推展，將有助於知識的蒐集、整理、保存、累積、傳播、轉化、創新及運用，將使得新知識源源不斷的產生（吳清山、黃旭鈞、蔡菁芝、張正霖、林圓怡，2004；吳清山、黃旭鈞、賴協志、高家斌，2007）。知識領導在現代組織的重要性日益提升，對組織的生存與發展非常重要，校長知識領導角色的知覺扮演著關鍵性的地位（吳清山、黃旭鈞，2000；吳清山等，2007；吳清山、賴協志，2009；Argote, & Paul, 2000；Cavaleri, Seivert & Lee, 2005）

目前在國內外針對知識領導的研究上，仍屬新興的議題，以企業組織為例，多數研究在探討知識領導對組織的生產力、應變能力、信譽、創新、競爭力等方面的影響（吳清山、賴協志，2007a,b）；而國內以知識領導為主題的研究，包含校長知識領導之角色知覺與踐行、理念及實施策略、模式之建構等；在研究論文部分，有徐昌男（2007）、賴協志（2008）、黃秋鑾（2009）、黃智偉（2009）、張文權（2009）、陳純慧（2009）等，皆以問卷調查方式進行研究。然而，以知識領導為主題，並運用在個案學校實際情境中的研究甚少。根據Leithwood, Begley 和Cousins（1992）觀點，領導乃是領導者整體行為之實踐，之後對於學校校務產生影響，進而影響到學生學習與教師教學。領導者應如何定位？遭遇何種困境？應具備何種信念與作為，才能有效實施知識領導，值得探究。近幾年來，校長領導研究開始著重領導實際（leadership practice）之研究，強調事實描述與意義闡釋。如同Sergiovanni指出，教育行政理論運動之後，有兩項研究方向，其中之一乃是強調情境脈絡、實際議題、真實生活與獨特生命文化之研究（林明地，2000）。此一觀點，顯示有必要採取個案研究來探討校長知識領導實踐歷程。

研究者選取之個案為一中型學校，學區為住商混合區，個案校長辦學理念係運用知識領導來建立學習型學校，並致力於塑造一種知識分享和創造的文化，在其任期內重要校務計畫包含「築夢計畫」、「桂冠學校計畫」、「品格閱讀」等，期望培養孩子們具有如「麥哲倫」航海家般探索知能。經過幾年推動，個案校長榮獲校長領導卓越獎。為了解個案校長知識領導所抱持信念為何？有何實際具體作為？推動時面臨哪些困境？實有必要採取個案研究進行。基於上述之研究動機，研究目的如下：一、探討個案校長知識領導所抱持之信念；二、了解個案校長推動知識領導的具體作為；三、探討個案校長推動知識領導面臨的困境與解決策略。

貳、文獻探討

一、知識領導的意涵

知識領導是由知識與領導兩個概念組成，係指組織領導者能建立一個實施知識管理活動的組織環境，營造具向心力及創意的組織文化與氣氛，型塑組織未來的共同願景，並能傾聽、學習、教導及分享知識，以提升組織競爭力與效能（賴協志，2008）。吳清山與林天祐（2005）認為知識領導係指組織領導者能夠提供適切的環境、文化和組織結構，以利於知識的建立、分享和創造。林海清（2005）以為知識領導就是運用經驗、智慧和判斷，提高應變和創造能力，為組織提供外顯知識和內隱知識轉化的領導。Cavaleri等人（2005）認為知識領導是藉由經驗中學習以及影響成員學習，並轉化個人的學習經驗，連結理論與實踐，從而決定組織未來的競爭優勢。

歸納言之，知識領導係組織領導者提供適切的校園環境、分享的組織文化及彈性的結構，以利於知識的發展、分享與創新。進言之，校長知識領導在於發展學校組織為知識社群，並激勵教職員積極學習，能分享彼此行政與教學之經驗，型塑未來的共享之願景，以提升學校競爭之優勢。

二、校長知識領導的具體作為

知識領導者最重要的特質就是形塑組織文化與實踐能力，能學習、教導及分

享知識，營造具學習力及創意的組織文化與氣氛（賴協志，2008）。知識領導者的主要作為，包括：

（一）發揮領導者之影響力，傳達辦學理念

Yukl（1994）指出，在成員對劇烈的改變產生認同之前，領導者要先提出一個組織發展的願景。一個吸引人且具美好的願景往往可以使成員對未來更具信心，領導者必須明確的將自己的經營理念與信念傳達給組織成員，充分給予成員必要的支持，才能產生示範效果，並激發成員對知識發展與創新的承諾（李弘暉，2003；吳清山、林天祐，2005）。

（二）形塑知識型文化，營造知識型組織環境

組織文化是組織的共同歷史、期望、不成文規則、社會習俗、信念的結合。知識領導即在建立組織的風氣與文化，並建立專業社群，使組織成員願意共享、懂得合作、樂於創新。身為一位知識領導者，應經常透過各類成長或學習活動，進行知識分享，改變成員固有心智模式，並激起成員勇於冒險和創新的精神，並建立專業社群（吳清山、賴協志，2007 a,b；徐昌南，2007；張文權，2009；Koulopoulos & Frappaolo, 1999）。

（三）促進組織學習與創新，落實教育訓練發展

知識領導的重點在於如何透過知識的發展，促進組織與個人知識的創新。領導者要保持學校氣氛活力與彈性，促使學校之成員具備創新思維，激勵每一個人追求創新之態度，活絡校園意象。為要組織不斷的學習與創新，必須實施教育與專業發展方案，在個人方面主要活動包括訓練、教育和管理發展、行動學習等等（吳清山、林天祐，2005；吳清山等，2007；張文權，2009；蔡淑敏、曾燦燈、李元敦，2004）。

（四）建置資訊設備平台，推動知識管理

資訊科技的擁有有助於知識管理的推動，儘管資訊基礎設施並非是領導與管理的全部，但無可厚非的是建置完善的資訊基礎設施是知識領導的重要促動要素之一（李弘暉，2003；吳清山、林天祐，2005；張文權，2009）。做法是將學校的資訊，儲存在電腦網路之內，或者結合電腦CAI教學設備，經過校內光纖網

路，在校內每個角落打開電腦網路，即可選取各項資訊，查閱文件資料，以達到資源共享。

（五）善用社區知識資源，推廣讀書會與志工活動

知識領導者要積極爭取外在知識的相關資源，並結合資訊科技及知識管理工具，加以有效的整合，以擴大組織知識的傳播效果（吳清山、林天祐，2005；賴協志，2008）。作法是透過讀書會運作，引導成員樂於讀書、看書，以建立書香文化。其次，推行家長志工，讓家長參與校務，結合社區家長之力量，才能激發家長關心教育的意願，發揮親職教育的功能，從而增進親師良好互動，以提昇教育品質。

（六）激勵成員潛能，提高分享意願

在組織創新過程，成員面對未知、不確定性，會產生恐懼、害怕、與抗拒表現，這是每個組織中自然現象。激勵促進在如何引起創新動機，激勵成員對組織創新的高度工作士氣。因此，校長要創造變革需要，使所有成員均能體察創新之壓力（Ward, 2006）；同時激勵成員從事知識的學習與分享，讓成員的潛能充分發揮出來，建立成員樂於工作、樂在學習以及樂於分享的態度，能夠幫助組織成員開展其工作潛能（張文權，2009；賴協志，2008）。

三、校長知識領導的困境

校長推動知識領導的困境，包含個人與組織面向，茲歸納如下：

（一）個人面向

個人面向困境包含：1.領導者知能不足，缺乏知識領導的視野與行動實踐，以致未營造積極正向的組織文化（吳清山、賴協志，2007 a,b；Holsapple & Singh, 2001；Kangas, 2006）；2.學校欠缺可供學習的知識領導角色典範，成員不願意投入知識分享與創新方案，成員習慣於舊有文化，害怕創新（Holsapple & Singh, 2001）；3.知識領導者過於獨裁，太過相信本身所知，不與其他領導者或組織成員合作，造成猜忌與隔離之氣氛（吳清山、賴協志，2007 a,b；Hewlett, 2006）；4.學校內部缺乏學習團隊，成員自我意識強烈，專業知能又不足，只求完成自己分內工作，不願分享自己教學經驗與心得（吳清山、賴協志，2007 a,b）。

（二）組織面向

組織面向困境包含：1.學校行政人員間參與意願高低不一，不願付出額外努力時間，不願吸收外在資訊，教師也不願投入教學創新，導致整體文化趨於保守且封閉（張文權，2009；傅靖淑，2006；Kangas, 2006）；2.學校缺乏足夠經費來充實教室內資訊設備，以致教師教學運用不易，同時行政管理亦無法充分利用資訊科技，行政效率低落（吳清山、賴協志，2007 a,b）；3.由於學校缺乏推動知識管理的專責人員，知識管理系統建構不完整，以至於知識搜尋、建檔、創新與分享等無法落實，加上獎勵回饋機制不夠明確，成員大多存著觀望態度（吳清山等，2004）；4.校內存在許多小團體與派系之爭，習慣安逸穩定，阻礙校長進行知識領導；加上家長權力意識抬頭及社區人士的不當干預，影響校長的領導（黃秋鑾，2009）。

四、知識領導的相關研究

國內以知識領導為題之研究，始於2005年企業界開始「知識長」相關研究（許靜宜，2005；傅靖淑，2006）。在教育領域中，有關知識領導應用、知識領導角色覺知與實踐、知識領導模式建構等，也開始受到學者重視（吳清山、賴協志，2007 a,b；吳清山等，2007；徐昌男，2007；賴協志，2008）。後來，陸續有碩博士論文開始探討知識領導之相關研究，例如教師教學效能、組織學習、學校效能、創新教學效能、學習社群、創新經營、學校競爭優勢與教師組織承諾等（吳春助，2008；林淑美，2008；陳純慧，2009；張文權，2009；黃秋鑾，2009；賴協志，2008；薛淑芬，2008）。

上述研究，除吳清山等人（2007）探討國民小學校長知識領導模式之建構，是以德懷術、焦點團體座談等來進行研究外，大部分有關校長知識領導的相關研究，多採取以問卷調查法為主要研究工具（吳清山、賴協志，200 a,b 7；徐昌男，2007；賴協志，2008；黃智偉，2009；陳純慧，2009；張文權，2009；黃秋鑾，2009）。

從上所述，校長知識領導研究數量，雖然開始增多，主題趨於多元，但尚未有根據Leithwood, Begley 和Cousins（1992）觀點，探討校長知識領導之信念、具體作為與遭遇困境。因此，需從不同面向去思索，校長秉持何種知識領導信念並採取何種具體作法？又遭遇何種困境與問題？本研究希望植基於一位成功個案校

長之經驗探究，能提出實務參考價值並充實學術研究範疇。

叁、研究設計與實施

一、研究個案的選定

安安國小位於市鄉交界之處，立校已40餘年，目前有25班，771位學生。校地狹小，部分校舍老舊，但已無腹地增建，只能重新規劃、維護硬體設施，以及改善教學環境著手。社區家長以軍警公教及事業單位員工等上班族為主，其次為經商與勞工，雙薪家庭多，工作忙碌。教師教學年資平均10年以上，正式編制38位教師中，已取得碩士學位及正在就讀研究所的教師有18位。研究者選擇「安安國小」的考量點有三項：一是校長能重視且運用知識領導並積極推動學習型組織，同時將教師專業發展與提升學生學習列為重要校務工作；二為該校在校長領導之下，獲商業周刊百大特色學校名列其中；三為該校長榮獲教育部頒發之校長領導卓越獎與教師教學卓越獎。

個案校長教學年資有十餘年，歷經教務主任與輔導主任，擔任校長將近十年時間，歷任兩所學校校長。在擔任第二所學校校長時，即考上教育相關研究所，主修課程與教學，並完成有關「教育局國教輔導團輔導相關議題」之碩士論文。由於個案校長理念即是期望能營造一個自由氣氛與富有教育意涵的學習環境，發展具有特色的本位課程，經研究者考量上述三項條件並參酌駐區督學之推薦名單，即選擇安安國小（化名）為個案研究對象。

二、資料蒐集與處理

在2009年7月，確定了個案學校，並於2009年8月25日前往該校拜會校長，並討論研究的相關問題。9月初進入安安國小進行初步觀察與訪談，正式訪談地點大多位於教師會辦公室與圖書館等，訪談與觀察至2010年5月底結束。訪談對象分別為校長、2位主任、6位教師及家長會會長。選擇訪談對象主要考量是負責推動各項學生閱讀活動與教師讀書會之有關人員，包含教務與學務主任、教學組長、設備組長、各年級導師等。家長會長則是熱心參與活動與贊助閱讀經費，並與校長有良好關係，能了解校長推動校務之理想與重心。

研究者將訪談與錄音資料轉為逐字稿，並於逐字稿上註明資料來源之人、事、時、地、物等記號以作為後續進一步之編碼、分析、整理之用。在文件資料的整理部分，所蒐集到之文件分別加以編碼與標註資料來源，然後將其歸檔，以利日後分析時的存取。本研究訪談資料、觀察資料與文件資料編碼的分類項目及意義說明分別如表1所示（資料蒐集日期以西元年月日表示）：

表1 資料編碼意義說明

項次	符號	意義說明
訪談	20100121 訪校長	2010年01月21日進行訪談，訪談對象為校長
訪談	20100122 訪教1	2010年01月22日訪談，訪談對象為編號1號的老師
觀察	20090915觀	2009年09月15日觀察辦理與書共舞獎勵活動情形
省思札記	20100302 札記	2010年3月2日研究者之省思札記
文件	文-1	依文件之順序加以編號，以數字1、2、3、4等編號。

三、資料的真實性

研究者採用三角檢證，將所蒐集之文獻、研究者觀察資料以及受訪人員訪談內容，來檢驗研究發現的一致性；針對同一議題，分析校長、主任、教師等意見的一致性；以及比較其他相類似之主題研究所得到的研究結果是否相類似，藉以提高本研究的正確性與研究效度。

四、研究倫理的考量

本研究是以訪談、觀察及文件分析的方法，針對一所國民小學校長實施知識領導過程蒐集相關資料。研究者在研究進行前，確認本研究為合法且對研究參與者無害，接著告知研究參與者研究的主題、目的、重要性、可能之貢獻，徵得同意後才進行訪談；研究進行中關注到受訪者之意願與感受，讓其瞭解研究資料只供學術研究之外，並不供其他使用，且資料完全保密，更不會成為校務評鑑之依據。

肆、研究結果與分析

一、校長知識領導所抱持的信念

經過研究者的訪談、觀察以及文件的蒐集，安安國小校長知識領導所抱持的信念如下：

（一）運用知識領導希望能建立「以師生學習為主」學校經營理念

Riggio認為有魅力的人特性為善於溝通、能建立良好的人際關係，而且具有廣泛的影響力（蕭德蘭譯，1993）。為了落實教育理念，組織需要一位非常有理念、有專業、善於溝通的領導者，尤其是教師需要能認同理念，心悅誠服願意追隨（20100302札記）。對於落實師生閱讀方案，有位教師說：我們是想說班級逐夢，就是全班共同做一件事情，以後畢業，想到國小也有一段很美好的回憶，我覺得這個也不錯。那因為是要參加比賽，我們整套課程就比較完整，我也是在學習（20100325訪教7）。安安國小校長認為，在一個成熟的組織中，皆會有一些不同的意見，校長允許這樣不同意見的表達，只是在校長的立場必須找出平衡點和共識，而這個平衡點不是站在校長的立場，而是站在學生的立場，因此凡事皆主張「以學生為主」的經營理念（文1）。透過不一樣的方式，與老師一起團結努力，例如：與書共舞的活動，就是鼓勵師生們多看課外書（20100302訪校長）。安安國小校長會不斷的自我省思，當面對組織的發展發生困難時，會思考要運用哪些策略來協助以及帶領組織向前發展。誠如吳清山、林天祐（2005）指出，領導者必須明確的將自己的經營理念與信念傳達給組織成員。

我個性比較不是屬於權威型的，說服的當中，就是辯論。我覺得在這裡面，理論和實務，非常重要。要成為一位優質的學校領導者，必須從觀念上、行為上做一整體的實現。因為我在教會長大，教會提到比較多的愛和包容和接納（20100302訪校長）。

（二）運用知識領導希望能改變成員舊有思維，以激勵溝通來完成組織的使命

在推動組織變革過程中，領導者要有長遠之視野，重視組織整體發展，能

從巨觀的角度規劃組織並體認環境的變動性與不確定性（許士軍，1995）。安安國小屬於市郊一所歷史較悠久的學校，校長即以「麥哲倫探索築夢計畫」開始推動各項親師生的學習活動（文2）。研究者感受到個案校長重視相當整體學校發展，兼重結構與文化變革，重視彈性，能迅速回應環境需求（20100128札記）。無論是「麥哲倫探索築夢計畫」、「與書共舞」、「每月一書經典閱讀」等方案，有很多創新的嘗試，這些改變在挑戰執行團隊過去長久以來所累積的工作方式，若無法突破慣有的思考及行為模式，是難以進行這一連串的改革（20100309訪教4）、（20100325訪教7）。校長強調的就是用鼓勵的方式著手，從第一屆的少數參與，到了第二屆之後，就可以把很多的孩子給吸引進來這個活動（20100122訪教1）。另外一位教師說出：經過與校長討論，我會從中改變，如果執行有障礙，干擾教學正常，校長就會修正，他也願意去接受我們給他的建議啦（20100308訪教4）。

因為他的方式是很溫和，慢慢來。所以，我印象中沒有那個很強烈反對過的耶，有的就是會議上的意見陳述，你有沒有什麼意見這樣，然後用那些意見再去做一些調整。他也不能獨斷說他的意見一定這樣左右，就是大家意見提出來就再去融合，到大家覺得可以，有形成共識才做這樣子（20100128訪教4）。

（三）運用知識領導希望能創新知識並建立分享文化

教師在教學過程中，將其所思、所想等書寫下來，與同事討論、分享後加以反省。這種活動不僅可以使教師從經驗中學習，覺知隱含於其中的信念、假定、理論、甚至是偏見，而且可將理念加以試驗，由此發展並深化專業知識（王如哲，2000；呂錘卿，2000；歐用生，1996）。在校長的辦學理念中特別提到三個目標，分別是參與學生的學習過程，使其快樂成長；凝聚團隊力量，建立學習型組織；體現學校、家長及社區做為教育夥伴的關係（文-3）。校長重於溝通協調，並尊重教師的意願，在對話過程已逐漸改變教師文化（20100128訪家長），讓教師有所成長，校長是行政團隊背後的支柱，讓他們能無怨無悔的付出（20100128訪教4）。分享與對話是知識領導很重要的理念，尤其是教師文化之改變（20100412札記）。其他教師也說出類似感受：

對對對，那一次我覺得印象很深刻就是，碰到這個問題會怎麼解決，就請老師作發表，所以開完那次會的老師都覺得蠻有幫助的，因為我可能碰到這邊是我的罩門，可是他這樣一句話，或他的這樣一個做法，可以讓我有一些成長（20100128訪教4）！

我的演講量其實蠻高的，所以這當中，我就會比較容易將我的理念與做法，觸類旁通，然後分享一些訊息給別人。同樣地，我也可以把這樣的東西，整理出一些面向，傳遞訊息給學校這個平台，這是我的部份啦（20100302訪校長）！

對對對，然後我們有任何的企劃或構想，譬如，我們計畫自己寫出來，我們都會請校長看。其實校長心很細，而且，他會與我們共同討論，分享經驗，給很多真誠的建議，然後我們再去做修改。同仁感受到收穫很多，我個人也收穫很多（20100308訪教3）

二、校長知識領導的具體做法

經過研究者的訪談、觀察以及文件的分析，安安國小校長知識領導具體作為如下：

（一）校長能以身作則，激勵師生閱讀期刊與新書，以建立書香的校園

校長應具備的核心能力之一為擁有熱情與付諸行動並善於激勵部屬，協助其任務完成，「熱情」和「行動」是一位成功領導者不可或缺的領導力，領導者要以身作則，成為師生的好榜樣，鼓勵全校師生有夢最美，但要築夢踏實（20100420札記）。校長樂於演奏樂器和表演魔術是鼓勵孩子閱讀的一種策略，目的是要讓孩子喜歡閱讀，使安安國小成為充滿書香的校園（觀20090915）。音樂比賽，學校直笛隊，這兩三年都是都得到優等，校長都會自己掏腰包。他也不會給學生太大的壓力，他會跟學生說，如果有好的表現就會請吃麥當勞（20100308訪教1）。為了激勵學校同仁閱讀，校長經常自掏腰包購買新書、贈書給同仁；連同獲得教育部校長領導卓越獎的獎金，他也提供全校教職員購書、贈書之用（20100128訪教4）。Fullan (2004) 在《領導變革文化》（Leading in a culture of change）一書中提出變革領導的理念架構。變革型的領導者需要

具備三E，即Enthusiasm（熱情）、Energy（活力）、Hope（希望）。安安國小校長擁有宗教般的熱情與付諸行動之實踐力，同時具備善於激勵部屬的特質（觀20090915），此與李弘暉（2003）所提新時代領導者的新任務其中建立激勵的領導藝術十分相符。

校長獲得領導卓越獎後，他提供五本以上的書單，那他也希望老師提供建議，我們老師也很妙，他把推薦的書的導覽，也夾在書單，其他老師看了也可以吸取新知。像這一次花了不少錢，也費了不少時間，這是他要送給老師的（20100308訪教2）。

最近很多小朋友會找校長聊天，甚至跑到校長室，甚至在放學時會豎起大拇指說校長講的故事好棒好棒，原來是校長從十一月開始每星期一講一個品格故事，這都要特別感謝幾位老師在討論建立學校品格教育的方法，建議校長每星期說一則品格教育的小故事（20100122訪教6）。

（二）分享彼此理念與經驗，擴大決策參與層面

校長知識領導在於建立成員樂於工作、樂在學習以及樂於分享的態度，能夠幫助組織成員開展其工作潛能（張文權，2009；賴協志，2008；Sarabia, 2007）。領導卓越的校長要善於傾聽，遇到教師有問題，會適時的給予相關的協助，並樂於與教師分享經驗（20100302札記）。安安國小每週行政會議的會議紀錄公布於學校網站，並擴大決策參與層面，邀請教師會、各學年代表、家長代表參與會議，依「議事規則」主持會議，提案充分討論，決議後確實執行，而校刊定期的出版，使資訊更為公開（文4），達到人人有事做、事事有人做，使安安國小從優秀到達卓越之境地。第一次辦理與書共舞延續性的活動「每月一本，樂在閱讀」的閱讀活動，除了透過行政會議、教師朝會討論外，更利用學校出版的刊物提出校長的理念，讓更多的人了解校長的想，進而能在最短的時間達成共識，進而執行相關計畫（20100308訪教1）。

可是因為願意做的人會比較多，所以那績效還是看得見的。而且我們學校的老師很好，我們學校的老師素質算不錯的，不管是學理或者是經驗都能兼顧，還有就是對工作非常投入，我覺得我們學校老師是一個蠻有績效的工作團隊（20100128訪教5）。

校長想要推動「每月一書樂在閱讀」的閱讀活動，簡單的說就是鼓勵小朋友多看書，想像閱讀文句中的美麗世界，理解閱讀內容中的豐富知識，為平凡的生活開一扇窗，享受閱讀為我們帶來的樂趣（20100309訪教4）。

（三）推動團隊組織，建立合作態度，鼓勵多元化的思考模式

校長在推動知識領導之際，以科學化、系統化方式導入SWOTS分析法及SOP標準作業流程，不僅使得規劃更為周延，執行更有效能，團隊成員也運用於個人教學及班級經營上，以找到更適合的教學模式（文3）。校長引進團隊組織概念，建立合作態度。例如學校特色部分則將其交由教務處的教學組總負責，透過各處室的會議，瞭解基層的聲音。同時爭取家長會的參與、認同及協助，讓校長推動知識領導更易落實。林雯雯（2001）指出充分溝通與互動頻繁的分享文化就是彼此信任與願意相互協助、鼓勵多元化的思考模式、接受並鼓勵不同的意見。校長經常利用各項管道與教師溝通，以了解大家有何意見。有位教師說出：通常會透過資訊平台進行知識的分享與創新，有時就是利用行政會議、教師朝會或是校務會議提出知識分享，像定期出版的校刊，校長皆會運用得宜。我們有網路嘛、我們有網站嘛，我們有校刊嘛（20100309訪教4）。校長樂於將自己經驗與同仁分享，這樣子的一個領導，反而讓老師們都自動自發去做自己應該做的事情（20100122訪教1）。誠如吳清山、林天祐（2005）指出，經由團隊的省思解決學校問題，促動學校文化轉型，重視團隊合作，努力達成學校目標。

那我記得那時候校長給我一個很大的想法，他建議我如果辦活動，可以思考這個活動是不是可長可久？也就是說，它是不是可以變成一種類似學校的特色，每一個孩子到了某一個年級，就可能會一定會經歷這樣的活動。所以後來我就朝這個角度去思考，後來再設計出了一些活動出來（20100122訪教6）。

通常是行政部門大概會先規畫好，然後在行政會議中稍微討論一下，像這一方案我先規劃好，在行政會議中稍微討論一下，行政會議沒有很大問題的時候，然後，把相關的老師找過來再講清楚，會充分的溝通，老師會提意見（20100302訪校長）。

家長確實都會去有一些比較好的建議給學校，學校會把家長的建議整合，再跟各處組再討論，跟老師討論之後，覺得比較好的，才會跟家長這邊再做溝通（20100211訪教3）。

（四）爭取各項資源設備，建置網路資訊，營造優質學習環境

完善資訊設備為進行知識管理之必要條件（李弘暉，2003；吳清山、林天祐，2005）。校長能積極爭取經費的補助，充實相關教學設備，改善更新教師教學設備，在有限的校地進行整體規劃，來營造優質的校園學習環境。例如，在每間教室架設IOD內部網路隨選視訊教學系統，建立數位化教學網站（觀20090915）。建立數位化教學資源網站，提供教學資源分享平台，目前已建置完成定期評量試卷上傳系統、學校總體課程計畫上傳系統、品格教育網、生命教育網、麥哲倫成果分享等（文4）。安安國小校長善於運用整合領導，整合並運用教師會、家長會及行政單位的力量，成立跨處室的團隊，招募導護志工、故事媽媽，成立多功能會議室、多媒體教室、樂活教室、體適能教室，主動向外募款，爭取資源，活化教學園區，妥善運用每一項人力及資源（20100302札記）。

校長全面進行校舍安全總體檢，進行防水防漏工程，廁所改建工程及遊戲器材檢修；重新規劃有限教學空間，成立樂活教室、體適能教室；活化教學園區、美化校園，建置蝴蝶園和生態池（20100211訪教3）。

（五）以學生學習為核心，推動閱讀築夢計畫，開啟多元的學校特色，展現績效與活力

校長的政策價值都以學生學習為核心，因此推動閱讀築夢計畫，開啟多元的學校特色。研究者特別選擇該校與書共舞獎勵時間進行觀察，發現到：校長與學生互動非常好，有的學生甚至會搭著校長的肩，幫校長翻樂譜呢（觀20090915）！雖然是一場接著一場的表演，校長不喊累，反而欣喜孩子們有這樣的進步，更重要的是孩子們已將閱讀融入到生活中了，教師也跟著閱讀，展現出主動學習態度（20100211訪教3）。

有位教師說：學生喜歡閱讀，究其原因，主要是校長信守承諾，使出渾身解數，於每學期開學初，為學生表演魔術，並邀請全校師生參與多場小型音樂

會及下午茶，獎勵喜歡閱讀的學生（20100128訪教4）。多數的教師認為：各項激勵與獎勵措施深深吸引學生，校長表演節目，每年每年會增加，越來越多的點子就放進來這樣子（20100128訪教2）、（20100122訪教4）。校長很喜歡與教師分享自己想法，也常和我討論如何改變學校文化，他有許多創意與學生分享（20100128訪家長）

校長會他獎勵，他會從他自己做起，他配合他自己的才藝啊。譬如說他會幫小朋友說故事，聽校長說故事喝下午茶，然後聽校長拉小提琴、彈鋼琴、吹直笛，看校長變魔術，原來這些在暑假看了很多書的小朋友，正期待著校長實現「與書共舞閱讀運動」的獎勵承諾呢！（20100211訪教3）

三、校長知識領導的困境與因應策略

個案校長在推動知識領導所面臨的困境有：「部分人員對學習或改變持觀望態度」、「學校權力生態改變，出現教學與行政之間衝突情形」、「行政人員工作負擔大，需不斷調適與因應」、「教師教學負荷增大」以及「教師擔心能力不足或缺少學習上的指引」等問題，茲加以分析討論之。

（一）部分成員缺乏知識分享意願，則採取逐步漸進策略，面對問題不斷溝通與激勵，進而產生影響力量

許士軍（1995）認為組織成員面對變革時，將產生支持、觀望、反對等三種反應，員工抗拒的心理是最不容易克服的。在變革過程中若能適當的運作與溝通，將有助於組織變革的成功。反之，若無法獲得成員的支持與認同時，將可能產生對變革的抗拒，以致影響變革之成效。安安國小的教師自主性強，且具有相當高的學識能力。在各項方案剛開始，有部分成員都會先觀望，所以我會採取逐步漸進策略因應的策略（20100302訪校長）。有位教師說：初始，校長尊重每一位成員的決定，因此，所費時間較長，但經過校長耐心溝通觀念，不願參與成員也漸漸接受（20100122訪教4）。學校推動各項閱讀方案與教師知識分享方案實施開始，並非全員皆支持，有些也是在旁觀望（20100128訪教2）、（20100122訪教3）。校長的另一特點是不會逃避問題，面對問題，真誠溝通，解決問題（20100309訪教6）。如同Lindblom(1959)指出，漸進政治即是每一個參與社會互

動的人都是決策者，讓成員參與決定，表達意見，可以促使決策者能更清楚掌握決定的複雜性與可行性，也能引導成員協助政策執行。

校長花許多時間與教職員溝通辦學理念，課程發展的想法，治校理念，有些人馬上就會被他的熱情感動而認同，當他邀請我們一起組成團隊的時候，就有人進來；可是，有一些人還會在旁邊觀望的（20100309訪教4）。

先溝通，然後就是不斷地提到這個計劃好處。然後當大家覺得不錯的時候，執行面不要去增加老師的困擾，那行政面要思慮周詳，解決問題，不要增加老師的負擔的時候，就越好推動（20100302訪校長）。

（二）產生衝突現象時，則透過溝通與合作，建立行政、教師與家長的互信價值

安安國小是縣內第一所成立教師會組織的學校，學校成員都是教師會會員，對於個人的權利義務非常清楚，只要是教師該盡的義務一定義無反顧，反之，只要是攸關教師權益的部分，教師會都會據理力爭，初期，免不了會有一些爭執，那教師會跟校長跟行政這邊會有一些比較多的摩擦。可能是教師權益問題，但是行政跟教師會的這個部份就會有很多很多包括福利的爭議啦、上課時數啦…，產生比較多的問題（20100309訪教4）、（20100309訪教6）。張明輝（2003）所提學校領導者在發展組織執行力時，學校組織具有雙重系統與鬆散結合的特性，使學校領導人在凝聚同仁共識，以及型塑組織文化的進程較為費時而面臨困難（傅靖淑，2006；吳清山、賴協志，2007 a,b）。安安國小積極尋求共識及平衡點，學校的校務運作模式就以行政、教師會及家長會組成「金三角」，邀請家長會會長、教師會理事長參與會議，其最主要的是要保障學生的受教權（20100302札記）。我都會很準時的到達並且少說話，聆聽他們的意見，我認為開會是一種氣氛，只要氣氛一但培養出來，很多事情就比較可以大家一起公開討論（20100302訪校長）。校長強調尊重制度，除了在正式會議尊重議事規則，在平常的教學活動亦尊重教師，各司其職，不干擾任何活動的進行。在校長的領導、學校行政團隊的努力、教師會的支持與家長會的協助之下，使得安安國小朝向更優質的方向邁進。如Bennis和Nanus（1985）指出，領導者能分配不同的任務給成員，使組

織成員共同合作。成員能從互動中，相互信任、尊重與扶持，共同為達成組織目標而凝聚團隊精神，攜手向前。

因為教師會本身就是一個制度，嚴格來說，它是在學校裡面跟學校水平的一個單位，所以我尊重這制度來講的話，我覺得應該是要彼此對話與尊重。老師們也發現：校長在這制度上是相當尊重的（20100302訪校長）。

校長不會太拘泥於個人的想法，一般都會經由行政會議初步討論，透過會議讓學校同仁了解他的想法，再利用教師朝會讓全校教職員工了解，任何決定皆會經過行政會議、教師朝會全體教職員工形成共識後，才執行相關活動。校長實際上也比較清楚，學校應該要怎麼做，但是老師們的意見他還是會尊重一下（20100308訪教3）

（三）行政人員工作負擔大，產生壓力問題時，則利用知識管理與團隊組織來強化成員專業態度

教師兼任行政工作太多，沒有時間顧及別的地方；學校行政人員間參與意願高低不一（林孟君，2003）。秦夢群（1997）研究中發現學校教職人員在個人層面，容易缺乏知識管理觀念、忽視知識傳承與分享的重要性、教職人員普遍而言資訊能力有待加強、時間不足，害怕增加工作量。安安國小所面臨的困境是行政人員因工作量增加，負擔加大，亦須不斷的調適與因應，方能完成組織的使命。校長在推動知識領導除了精熟校長領導專業及具備相關知能外，更重要的是能建立核心領導的領導團隊，扮演卓越領導者角色組合圖像（20100325訪教7）。學校成功的因素之一是有一個非常堅強的行政團隊（文3）。校長也承認，由於腦筋動得快，事情來時，會舉一反三，當行政人員接收到第一個訊息尚未釐清觀念時，緊接著又拋出第二個資訊，使得行政人員難免會有壓力（20100302訪校長）。

我覺得他剛來的時候，我覺得他的個性比較急，然後我們校長也是完美主義者。所以我們跟他配合的時候，剛開始我們都會有那種…，難免都會有那種壓力，原來他的標準到這個樣子。但是，配合幾次之後，我們大概就知道校長的要求在哪裡（20100122訪教3）。

首先他在選擇他的團隊，(一個TEAM)對，這個TEAM能夠幫他能不能幫他，這個部分其實是他選擇的非常的棒；其次樂於知識分享，利用網路建置相關訊息與新知，降低教師負擔，所以有辦法去領導（20100211訪教5）。

（四）教師擔心專業能力不足影響政策執行時，校長會鼓勵教師建立讀書會，引領教師參加學術研討，藉同儕支持力量提供各項協助

領導者在推動知識領導之際，所面臨到最困難的課題當屬成員的分享意願不足，在知識分享的障礙則在於組織成員的認知與能力，認為自己專業能力不足，無法勝任相關作業（江滿堂，2004）。安安國小教師成立「展顏讀書會」，校長雖沒參加教師的「展顏讀書會」，卻會適時鼓勵教師，甚至購買書籍給老師。校長對教師專業社群有很高期待，不僅是鼓勵教師參與，自己也花許多時間參加會議，與教師們溝通。有位教師說：校長尊重專業，鼓勵教師自主學習，不刻意安排一些進修活動，校長這樣的領導，反而讓老師們更自動（20100309訪教4）。校長不會硬性規定，將每個月第一個周三訂為教師增能研習的時間，其餘時間因應教師個人需求，自行安排相關的進修活動，達到雙贏目標（20100122訪教2）。誠如Bass 與 Avolio(1994：3-4)指出，領導者會鼓勵部屬專業成長，激勵成員以新的觀點來看待問題；同時創造許多進修機會，使成員能不斷進修，吸取新知，增廣見聞。

校長曾用自己的校長領導卓越獎的獎金來購書與贈書。同時舉辦研習講座、贈送全校教師書籍、激勵教師進修；並帶領教師參加學術研討會、邀請國教輔導團蒞校演講，進行教學演示等（20100122訪教2）。

我們是有教師的讀書會，就是他們每個月會選一本書，然後再找一個晚上，聊一下那本書這樣子。成員也是志願啦！只要有時間有興趣的都可以進來這樣（20100128訪教3）。

伍、結論與建議

本研究所得資料經編碼、分析後，歸納研究發現，並做成結論與建議：

一、結論

有關分析校長知識領導研究雖多，但多數論文偏向量化、客觀的實證研究，質的、描述性詮釋研究並不多見。雖然可從量化研究中了解校長知識領導與學校效能等之間的關係，或是背景變項與知識領導之間的相關，但無法從中得知其中之深層關係，或是現象背後的涵意。本研究歸納發現校長知識領導所抱持的信念有三項：1.運用知識領導希望能建立師生學習之經營理念；2.運用知識領導希望能改變舊有思維，群策群力來完成組織的使命；3.運用知識領導希望能創新知識並建立分享文化。從結論得知這些信念都是集中在教師文化創新與學生學習身上，這是其他相關研究未有發現的現象，亦即知識領導者要建立一個實施知識管理活動的環境，營造具向心力及創意的組織文化與氣氛，並能學習、教導及分享知識。

其次，個案校長知識領導的具體作為：1.以身作則，除了自己發表論文，也激勵師生閱讀新書及期刊，獲取新知，以建立書香的校園；2.分享理念與經驗，重視參與；3.重視團隊合作，鼓勵多元思考；4.爭取資源，營造優質學習環境；5.以學生學習為核心，推動閱讀活動與築夢計畫，開啟多元的學校特色，展現績效與活力。上述所歸納知識領導具體作法，得知校長本身要成為典範學習者，發揮領導魅力，除了著重知識的管理、分享與創新外，更重視組織成為知識型的組織，校長、處室主任與教師都要成為學習者，進而能永續經營。

最後，剛開始實施教師知識分享與創新活動方案時，個案校長知識領導也遭遇到一些困境，例如：1.當部分成員缺乏知識分享意願與參與創新活動，校長則採取逐步漸進策略，不斷溝通與激勵，引導教師參與。2.在行政與教師之間產生衝突現象時，校長會透過積極溝通與團隊合作，建立行政、教師與家長三角的互信價值。3.當行政人員工作負擔大，產生壓力問題時，則利用知識管理與團隊組織，每個成員彼此是生命同體，會察覺到我們是「一體感」，能相互瞭解與體諒。4.教師擔心專業能力不足影響政策執行時，校長會鼓勵教師建立讀書會，藉同儕支持力量提供各項協助。進言之，雖然校長知識領導遭遇到成員缺乏參與意

願、行政與教學產生衝突、教師負擔過重與專業能力不足等困境，但是校長採取強化溝通合作、運用團隊組織、發展教師讀書會與開創自由民主氣氛等，這些解決策略逐一化解各項困境，展現個案學校實施的成效。

二、建議

校長知識領導要做好目標與願景之間的橋樑，建立分享氣氛及溝通機制，擁有熱情與付諸行動並善於激勵部屬，協助其任務完成，實施績效評估以提升整體效能。茲根據文獻與個案分析結果，提出幾點建議供參考。

（一）校長要以身作則，樂於分享個人新知，規劃師生閱讀活動，以營造積極學習氣氛

個案校長知識領導的作為是落實以身作則，並時常與教師們分享個人理念。因此，要推動知識領導，學校各行政主管，包括校長、各處室主任，應轉型為學習者的角色，樂於將所學的各項新知或經驗傳授他人；此外，校長要重視教師的專業成長，規劃學生的學習活動，以建立學校整體學習的氣氛；再來也可以鼓勵教師進行學術研究發表，訂定學生學術競賽辦法等，讓全校師生浸淫在智性氣氛之中，自然而然地產生參與知識的興趣與能力。

（二）建立溝通對話機制，發展互信關係，以建立政策執行之共識

個案學校在行政與教師之間產生衝突現象時，校長會積極透過溝通與合作，建立行政、教師與家長三角的互信價值。因此，校長的許多知識分享與創新措施，推動前讓學校成員清楚了解及充分表達意見，能減少實施的困難。不論學校規模大小，都應該有健全且暢通的溝通機制，成員得以在自由、民主與開放氣氛中，對於教育議題，公開地辯論，表達出每個人不同意見。讓學校各層面的意見得有順暢表達的管道，且意見能受到尊重。

（三）推展多元化的專業成長活動，提昇專業能力，確保教學品質

個案校長知識領導作為是要推動多元化的教師專業成長與知識分享活動。因此，要落實知識領導，可以從同儕視導或協同教學著手，或者是自我進修、教學反思記錄等方式。此外，教師應持續主動積極地參與專業成長活動，除了可以確保教學的品質外，更能隨時補充教學能力不足的地方，進而提昇專業能力。

（四）營造革新的氣氛，激勵師生的創意

個案校長非常重視合作，接納包容、坦誠溝通，彼此信任、互相支援等。學校開放自由氣氛，才能激發成員創意思考，以提昇組織活力。故要使教師在態度與假定上產生改變，校長必須營造革新的氣氛，讓全體教師得以自由表達意見，以創新觀點來思考各項問題。其次，校長可以利用各種獎勵競爭措施，來促進各處室發展具創意的行政措施；利用腦力激盪法，激勵教師在教學方法與評量各方面，能夠求新求變，不斷革新。

參考文獻

- 王如哲（2000）。知識管理與學校教育革新。**教育研究集刊**，**45**，35-54。
- 江滿堂（2004）。領導策略與學校氣氛對教師知識分享意願影響之研究。**屏東師院學報**，**21**，243-270。
- 呂鍾卿（2000）。國民小學教師專業成長的指標及其規劃模式之研究。國立高雄師範大學教育研究所博士論文，未出版，高雄市。
- 吳春助（2008）。國民小學校長知識領導、科技領導與創新經營之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 吳清山、林天祐（2005）。**教育新辭書**。臺北市：高等教育。
- 吳清山、林天祐（2009）。二十一世紀技能。**教育研究月刊**，**179**，134。
- 吳清山、黃旭鈞（2000）。學校推動知識管理策略初探。**教育研究月刊**，**77**，18-32。
- 吳清山、黃旭鈞、蔡菁芝、張正霖、林圓怡（2004）。學校推動知識管理策略之研究-以國民小學為例（II）。行政院國家科學委員會專題研究成果報告（編號：NSC94-2413-H-133-003），未出版。
- 吳清山、黃旭鈞、賴協志、高家斌（2007）。國民小學校長知識領導模式建構之研究。**教育研究集刊**，**53**（4），71-105。
- 吳清山、賴協志（2007a）。國民小學校長知識領導之研究：角色知覺與踐行。**教育與心理研究**，**30**（2），1-29。
- 吳清山、賴協志（2007b）。知識領導理念及實施策略。**教育研究月刊**，**159**，60-69。
- 吳清山、賴協志（2009）。**知識領導：理論與研究**。臺北市：高等教育。
- 李弘暉（2003）。**知識經濟下領導新思維**。臺北市：聯經。
- 林孟君（2003）。知識管理在國民中學訓育業務應用之研究——以苗栗縣為例。國立東華大學教育研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 林明地（2000）。校長教學領導實際：一所國小的參與觀察。**教育研究集刊**，**44**，143-172。
- 林海清（2005）。**知識經營與教育發展**。臺北市：高等教育。
- 林淑美（2008）。臺北縣市國民小學校長知識領導策略、分享文化與學校創新經營效能關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未

- 出版，臺北市。
- 林雯雯（2001）。**組織內部知識管理促動因素分析之研究**。國立中山大學資源管理研究所碩士論文。未出版，臺北市。
- 秦夢群（1997）。**教育行政-理論部分**。臺北市：五南。
- 徐昌男（2007）。**國民小學校長知識領導與教師知識管理效能之研究**。臺北市立大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 許士軍（1995）。**管理學**。臺北市：東華。
- 許靜宜（2005）。**臺灣企業知識長所需能力之研究**。國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 傅靖淑（2006）。**中部地區國民中小學校長應用知識型領導之研究**。國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 張文權（2009）。**國民小學校長知識領導與學校競爭優勢關係之研究**。國立東華大學教育行政與管理學系碩士班論文，未出版，花蓮縣。
- 張光正、呂鴻德（2000）。**知識經濟之路**。臺北市：天下遠見。
- 張明輝（2003）。三項管理新議題對學校領導人的啟示。**教育研究月刊**，111，29-35。
- 陳純慧（2009）。**國民小學校長知識領導與教師組織承諾之研究**。國立東華大學教育行政與管理學系碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 黃秋鑾（2009）。**台灣地區國民中學校長知識領導、學習社群與學校創新經營效能關係之研究**。國立台北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 黃智偉（2009）。**兩岸前期中等教育階段校長知識領導與學校創新經營效能關係之研究-以臺北市和南京市為例**。國立台北教育大學教育政策與管理學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 廖春文、林淑貞（2005）。組織變革浪潮中國民小學校長變革領導行為之研究以中部四縣市為例。**國民教育研究集刊**，13，17-35。
- 蔡淑敏、曾燦燈、李元敦（2004）。國民小學推行知識管理促動要素、應用現況與困難因素之研究。**國立臺南大學南大學報**，38（2），131-160。
- 賴協志（2008）。**國民小學校長知識領導、組織學習與學校效能關係之研究**。臺北市立教育大學教育學系博士論文，未出版，臺北市。
- 歐用生（1996）。**教師專業成長**。台北市：師大書苑。

- 薛淑芬（2008）。國民小學校長知識領導與教師創新教學效能關係之研究。臺北教育大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市
- 蕭德蘭(譯)（1993）。魅力，其實很簡單(The charisma quotient)。Ronald E. Riggio 著。臺北市：天下文化。
- Argote, L.&, & Paul, I.(2000). knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-69.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: SAGE Publications, Inc.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for take charge*. New York: Harper & Row.
- Cavaleri, S., Seivert, S., & Lee, L.W.(2005). *knowledge leadership : The art and science of the knowledge-based organization*. London, UK: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Fullan, M. (2004). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hewlett, R.(2006). *The cognitive leader: Building winning organizations through knowledge leadership*. Lanham, MD: Roman & Littlefield Education.
- Holsapple, C. W., & Singh, M. (2001).The knowledge chain model: Activities for competitiveness. *Expert Systems with Application*, 20(1), 77-98.
- Kangas, L. M.(2006). *An assessment of the relationship organizational culture And continuous knowledge management initiatives*. Unpublished dissertation, Capella University, Minnesota.
- Koulopoulos, T. M., & Frappaolo, C.(1999). *Knowledge management*. Oxford, UK: Capstone.
- Leithwood, K. A., Begley, P. T., & Cousins, J. B. (1992). *Developing leadership for future schools*. London: Falmer Press.
- Lindblom, C. E.(1959).The science of muddling through. *Public Administration Review*,19(2), 79-88.
- Sarabia, M. (2007). Knowledge leadership cycles: An approach from Nonaka' s viewpoint. *Journal of knowledge management*, 11(3), 6-15.
- Ward, T. E.(2006). *Implementing knowledge management to support executive decision-making in a joint military environment: Key enablers and obstacles*.

Unpublished Dissertation, Capella University, Minnesota.

Yukl, G.(1994). *Leadership in organization* (3rd ed).N.J.: Prentice-Hall.

A Case Study of the principal's knowledge leadership in one Elementary School

Fan,Chi-Win

National Dong Hwa University
Department of Educational Administration and Management/
associate profession

Jane-Lee

Hualien County Wun-Lan Elementary School /principal

ABSTRACT

The purpose of this study was to explore the knowledge leadership of one elementary school principal including his belief, actions, and strategies given to resolve the problems. The case study approach was conducted using interviews, participation observation, and document collection for the collection of data. Based on the research findings, the conclusions were given as follows: 1. The belief adopted by the principal has reflected on the practice of focusing on the learning of teacher and student, changing rigid thinking mode and creating the knowledge-sharing culture. 2. The multiple actions taken by the principal have included the practice of encouraging the school members to learn new knowledge through reading and thinking, sharing ideas and experience, facilitating the knowledge-sharing atmosphere on campus, improving the learning environment and identifying the school's feature. 3. The strategies undertaken by the principal to resolve the problems have included the practice of taking an on-going approach to encourage the school members joining the knowing-sharing project, adopting a communicative and cooperative approach to build up the trust between the administrators and teachers in school, using the knowledge management and team organization to reinforce the members' professional attitudes, and encouraging

teachers to form different reading groups for their profession development. Some suggestions were also given following the above conclusions for the future reference of elementary school principals.

Key words: knowledge leadership, knowledge-sharing culture, case study

教育行銷在學校經營之應用

陳 啟 榮

台灣首府大學

教育研究所／兼任助理教授

摘 要

學校績效、學校品牌、口碑、形象、教師素質、學生成就，乃是家長與學生未來選擇學校就讀的重要指標。少子化已成為不可避免的潮流，學校唯有強化競爭優勢與推展教育行銷才能永續經營。本研究之主旨乃是在探討教育行銷，並嘗試應用於學校經營上面。教育行銷的內涵主要涵蓋教育行銷三角（包含：學校、教職員工與家長）與教育行銷組合（包含：產品、價格、通路、推廣與人員）二大部分。最後，提出應用在學校經營上的策略。如下所述：

一、展現學校辦學特色；二、充分運用各種教育行銷管道；三、實施學校策略聯盟；四、經營學校公共關係。

關鍵詞：教育行銷、學校經營、競爭優勢

教育行銷在學校經營之應用

壹、背景分析

企業需要行銷，乃是無庸置疑的，那麼學校經營需要行銷嗎？這問題的答案，隨著時代的演變從「否定答案」（理由是學校少，學生多，學校不怕招不到學生，因此不需要行銷）逐漸變成「肯定答案」（理由是學校多，學生少，學校害怕招不到學生，所以需要行銷）。簡言之，當前的學生已從「求學」到「就學」再到「選學」（何福田，2005）。

本研究所指的學校經營，主要的對象為「國民中小學」。假如將學校比喻為企業的話，那麼校長便是董事長，負責引領學校的願景與發展方向；家長會便是董事會，負責支援學校教育經費；教務主任便是總經理，負責統籌學校各部門的整合與規劃；訓導主任便是產品檢驗者，負責導正學生偏差行為；總務主任便是財務長，負責購置學校設施與教學設備修繕；教師便是產品的製造者，負責傳授學生知識與塑造學生品行；學生便是產品，對外代表學校出產的成品；家長便是顧客，決定將小孩送往哪間學校就讀。

本文首先提出學校需要行銷的理由有哪些；其次，介紹教育行銷的內涵包含什麼；最後，提出推展教育行銷的具體措施。藉由本文的撰寫能提供教育工作者對教育行銷有更進一步的認識，希望當前教育工作者能學習教育行銷，並且要能有效應用在學校經營上。

貳、學校需要行銷的理由

學校需要行銷的理由至少有下列四點（詳見圖1），分別為：少子化現象發酵、教育市場化衝擊、家長積極參與學校事務，以及學校與社區成為生命共同體，如下說明：

一、少子化現象發酵

由於台灣經濟高度工業化的發展，「頂客族」（Dink：Double Income, No Kids.係指雙薪家庭卻沒有小孩族群而言）人數直線上升，再加上國人養兒防老的觀念逐漸淡薄。《內政部人口統計月報》指出：台灣新生兒出生總人數從民國70年間的41萬左右急速下降到民國98年間的19萬左右，在這28年間就減少約22萬新生兒（內政部，2010）。台灣這種少子化現象的浮現，使得許多學校國小新生人數大量銳減，於是學校就面臨班級減少的命運，相對的也造成超額教師的增加，再過幾年這股少子化現象將衝擊到國中、高中職與大專院校，屆時大專院校因招不到學生而倒閉之情形將可預見（陳啟榮，2005a）。是以，學校便需要教育行銷來吸引學生前來就讀。

二、教育市場化衝擊

教育市場化的原因大致上有四個，分別是：對政府長期獨占教育之反動、政府財政的日益惡化、新自由主義的興起與公立學校的教育品質低落（陳啟榮，2005b）。教育市場化的途徑主要有：教育鬆綁（deregulation of education）、教育民營化（privatization of education），以及教育選擇權（option of education）等三個（陳啟榮，2009a）。教育市場化使得家長意識逐漸抬頭，也代表著教育消費者導向的時代來臨，假使家長對於學校所提供之服務不滿意，就可以運用「將小孩轉學」方式來表達其訴求，君不見在家教育、私人興學、公辦民營學校、幼兒教育券，以及高中職多元入學等教育議題逐漸發酵，並衝擊到學校的經營與發展。學校成員若是以為只要用心教學，學生自然就會上門，那麼就大錯特錯。因為光是用心教學還不夠，還要利用教育行銷推廣出去，不然家長並不知道學校到底做了些什麼。因此，學校經營不光只是「默默耕耘」而已，而且要「大聲宣傳」，如此才能讓學校經營成果展現給家長知道。

三、家長積極參與學校事務

長久以來，台灣家長在學校中所扮演的角色大多為「經費捐贈者」之局外人，而對於學校中的其他事務似乎插不上手，然而隨著家長參與學校事務法律的相關法規制定之後，家長便積極參與學校事務。諸如：《教育基本法》第8條：賦予家長教育選擇權和參與學校教育事務之權利；《教育基本法》第10條：能夠參與地方教育審議委員會；《國民教育法》第9條：可以參與國民中小學校長遴選；《教師法》第11條：參與高級中等以下學校教師之聘任（陳啟榮，2005c）。值得注意的是，教育部於中華民國95年7月6日教育部台參字第0950098188C號令訂定發布《國民教育階段家長參與學校教育事務辦法》，鉅細靡遺將家長參與學校事務的議題列出。所以，學校與家長之間的互動與溝通更加重要，透過教育行銷能讓家長對學校有充分的瞭解。

四、學校與社區成為生命共同體

傳統以來學校與社區被學校圍牆所隔絕，乃是一個封閉型系統（closed system），與社區幾乎沒什麼互動。學校自己「築起圍牆關起門來辦教育」，深怕學校外部人士侵犯到學校聖地。不過，隨著「學校本位管理」（school-based management）的倡導，學校由學校成員（包含校長、教師與學生）、家長和社區人士組成學校本位管理委員會，一同分享和參與作決定的權力，而作決定的範圍包括預算、人事、課程和教學等（陳啟榮，2005c）。因此，學校圍牆逐漸瓦解，學校便成為開放型系統（open system）。職是之故，運用教育行銷可以將學校社區化，也能夠把社區學校化，促使學校與社區成為生命共同體，彼此共榮共存與互信互利。

五、小結

綜上所述，吾人應知教育行銷乃是學校經營上必須要走的一條路，因為它能让學校經營登峰造極成效卓越。學校假如還是依舊關起門來辦教育，不在乎市場導向與趨勢，也不在乎家長顧客需求與期望的話，將會被淘汰出局（吳清山，2004）。正所謂：「學校不行銷，前景必蕭條；教育重行銷，排名向前跳。」（何福田，2005）。特別注意的是，學校行銷絕不是誇大的廣告和宣傳，更非是你死我活的割喉戰，而是以腳踏實地的辦學態度來發展學校特色，藉以吸引家長和學生的青睞（何宣甫，2010）。

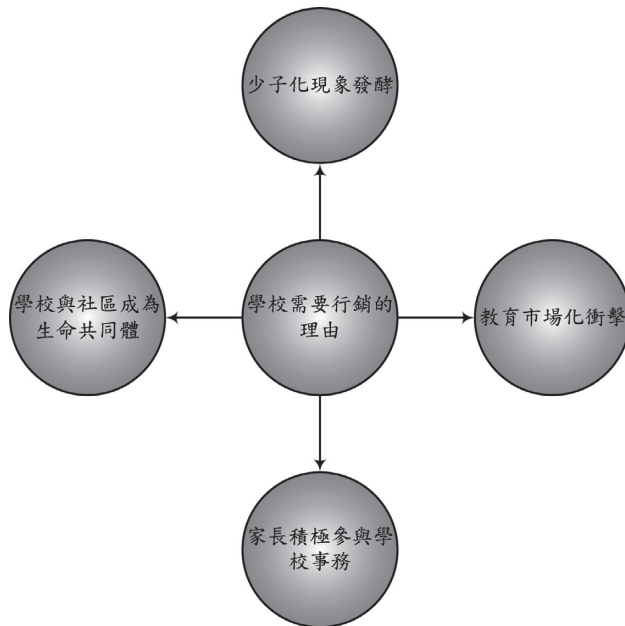


圖1 學校需要行銷理由圖

資料來源：本研究繪製

參、教育行銷內涵

教育行銷內涵主要涵蓋三項：分別是教育行銷的意義、教育行銷三角，以及教育行銷組合，詳如以下敘述：

一、意義

(一) 行銷的意義

根據1985年美國行銷學會(American Marketing Association,AMA)的定義：行銷乃是一種分析、規劃、執行及控制的一連串歷程，藉此程序以制訂創意、產品或服務的觀念化、訂價、促銷與配銷等決策，進而創造能滿足個人和組織目標的交換活動。Kotler(2003)指出：行銷是一種社會歷程，藉由此種歷程，個人和群體可經由創造、提供、並與他人自由交換有價值的產品與服務，以滿足他們的需要和期望。江互松（2007）在《你的行銷行不行》中利用行銷的英文 Marketing 解

釋如下所示：就字面上來說，「行銷」的英文是「Marketing」，若把 Marketing 這個字分解成 Market（市場）與ing（英文的現在進行式表示方法）兩個部分，那麼行銷就可以用「市場的現在進行式」來表達產品、價格、促銷、通路的變動性導致供需雙方的微妙關係。特別注意的是，吾人應瞭解到行銷不僅是銷售、推銷、促銷與公共關係如此而已，其涵蓋市場研究、顧客需要與欲望、產品品質、售後服務、顧客滿意，以及社會責任（何福田，2005；黃俊英，2004）。

（二）教育行銷的意義

湯堯（2000）指出：教育行銷的意義在於傳達高度的滿意以維繫現在顧客的心，如果能重視其顧客，則組織市場的佔有率與利潤將伴隨而至，不僅希望能夠將學校塑造成優良的組織部門，且更積極地期盼讓社會大眾知道學校組織是一追求卓越且關懷人群的組織部門。彭曉瑩（2002）認為：教育行銷是將行銷觀念應用在學校，對學校亦進展行銷規劃管理的完整過程。主要分為「內部行銷」與「外部行銷」，其內容重點包含「學校行銷理念」、「學校行銷組合」和「招生推廣策略」三層面。許詩旺（2002）表示：教育行銷是指將行銷觀念應用在學校，透過界定組織使命、進行情勢分析、訂定教育行銷目標、運用產品、價格、通路、推廣、人員等教育行銷策略，和訂定行銷控制，以達成學校教育目標的完整歷程。何福田（2005）主張：學校為達成其教育理想，並以社會的長期福祉為目標，運用型的理念與策略，將其優勢與願景，透過內部、外部與互動行銷，服務並滿足其特定對象之需求，提提升其競爭力的社會歷程。綜上所述，本研究以為「教育行銷」係指：教育人員透過內部行銷、外部行銷與互動行銷，運用產品、價格、通路與促銷等行銷方式，滿足顧客的需求與期望的一系列歷程。

二、教育行銷三角

教育行銷三角（educational marketing triangle）：乃是分別由學校、教職員工與家長三者所組成的三角形，透過三角之間的互動，構成以下三種功用：

（一）內部行銷（internal marketing）

員工的滿意度與忠誠度乃是影響組織成敗的關鍵（Ferdous,2008）。因此，內部行銷有兩個重要的層面：第一層面是組織領導者應將員工視為重要資產；第二層面是讓組織每位員工都瞭解組織的行銷作為，並且有效地訓練與激勵，

並將常與顧客接觸的員工，以及所有支援性員工連結凝聚在一起，使其成為團隊，共同提供讓顧客滿意的服務（林俊彥、張惠雯，2010）。Taylor & Cosenza（1997）指出：內部行銷是應用在外部顧客的行銷哲學與原理，轉而提供服務在內部組織成員身上，以雇用及留住最好的員工，並使組織成員能將其工作做好。包含進行內部溝通、提供教育訓練、鼓勵參與、授權賦能、內部產品、招募留任與多元激勵等層面。劉秀曦（2002）認為：內部行銷的主要內涵有以下五項：1. 將組織成員視為內部顧客；2. 將組織人力資源透過行銷的觀念來管理；3. 強調組織領導者的重要性；4. 建立多功能的團隊意識；5. 要提升顧客滿意度之前先創造員工滿意度。黃義良（2002）主張：學校內部行銷就是校方將各種行銷技巧與策略運用在身為全校同仁的內部顧客身上，重視與肯定其在學校組織中的存在價值與重要性，並將校方所設計規劃的內部產品，行銷給內部顧客，透過「員工滿意度」（Employee Satisfaction），從而達到或提高「顧客滿意度」（Customer Satisfaction）。綜上所述，本研究以為「內部行銷」係指：把學校教職員工當作是一個「內部市場」來經營，先將「學校的產品」（校長領導、行政效率、教學效能、學生表現與學校特色）行銷給「學校內部顧客」（教職員工），理由是要先服務好全體內部教職員工讓其感到滿意之後，才能夠激勵其士氣與鬥志，並增進凝聚力與認同感，並更加用心服務「外部顧客」（家長、社區、校友、大眾傳播媒體、學區機關與教育行政機關）讓其滿意。

（二）外部行銷（external marketing）

湯堯（2000）認為：在學校經營中，外部行銷的主要對象為家長和社區大眾，如何考量4C，包含：顧客的需求（consumer wants and needs）、成本（cost to satisfy）、便利性（convenience to buy）、溝通（communication），應成為學校行銷重要的思考方向。外部行銷應以學校教學成效的產出、學校優質形象的塑造、公共關係的推廣、高價值的吸引以及通路策略的規劃等為核心。許舒翔、周春美、沈健華（2002）指出：一般行銷管理工作，通常都會包括研究與選擇目標市場，再以各種行銷方案，例如：產品管理、通路規劃、價格管理、廣告與推廣決策制定等，來滿足目標客戶的需求。因這些行銷工作都是針對學校外面顧客的作為，因此稱為學校「外部行銷」。吳宗立（2004）表示：在學校經營中，外部行銷主要的對象為家長、社區、大眾。學校可以掌握或創造各項有利時機，透過文宣、媒體、刊物、親職活動的辦理、參與社區活動、拜訪地方仕紳，行銷學校

的優勢、特點與發展特色。綜上所述，本研究以為「外部行銷」係指：學校運用各種行銷方法與活動，將學校專屬特色推展出去，建立學校品牌與口碑，讓「學校外部顧客」，包含：家長、社區、校友、大眾傳播媒體、學區機關與教育行政機關，均滿意學校辦學品質與績效。

（三）互動行銷（interactive marketing）

Gronroos（1995）指出：從顧客觀點來看，互動行銷是三者中最為關鍵的活動，由於顧客服務大都經由服務人員與服務系統來傳遞，所以在與顧客互動之時，服務同時被生產也被消費。因此，每一次的顧客服務接觸，這種的互動關係就會發生一次，顧客關係也會增強或減弱。是以，互動行銷主宰了顧客關係之建立。許舒翔、周春美、沈健華（2002）指出：在教職員工能接受學校所生產的服務產品，並在「心悅誠服」之後，教職員工才能提供高品質的服務給外面的消費者和顧客，學校服務提供者和顧客之間才能有良好的互動，也就是「互動行銷」。吳宗立（2004）認為：在服務行銷當中，服務品質與服務的傳送者有密切關係。在學校體系之中，教職員工與學生、家長、社區人士的互動過程中，學校教育人員必須能熟悉地運用互動行銷的技巧，有效的傳達其專業知能，並使其能感受到教育專業的服務品質，以獲得顧客滿意和信賴，贏得口碑。因此，學校辦學績效透過家長口耳相傳，經由產品新聞，建議及個人經驗的型態，可適時發揮告知和影響的功能。是以，在學校經營中，學校對於內部教職員工生和外部學生家長或社區大眾的互動行銷，應秉持主動積極的態度，真誠同理心的瞭解，以專業的知能從事專業高品質的服務。綜上所述，本研究以為「互動行銷」係指：處於第一線現場從事實際教學的服務人員（教師），從顧客（家長）的角度出發，將學校的教學服務提供給家長的互動行為，透過教學流程來實踐學校的教學承諾，並且讓家長放心將小孩送來學校就讀。

（四）小結

揆諸以上所述，我們瞭解到內部行銷、外部行銷、互動行銷三者乃是構成教育行銷成功的關鍵因素（詳見圖2）。「內部行銷」焦點在於「內部員工全員參與溝通，建立彼此共識，並且加以落實訓練與教育」；「外部行銷」重心在於「建立形象特色與品牌口碑，藉以滿足外部顧客需求與期望」；「互動行銷」關注在於「第一線基層現場員工提供真誠服務，藉以感動顧客並建立顧客忠誠度」。

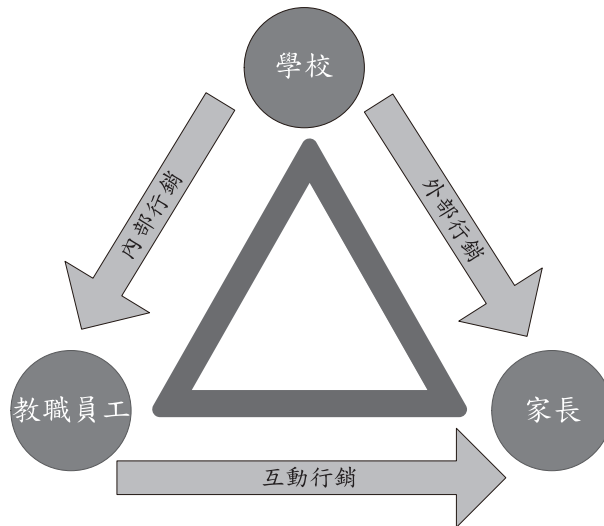


圖2 教育行銷三角圖

資料來源：本研究繪製

三、教育行銷組合

一個完整的行銷活動，需要用適當的產品、適切的價格、適合的通路，以及適時的促銷，才能將產品與服務成功行銷到市場（McCarthy,1981）。Gary(1991)指出：教育行銷組合（educational marketing mix）主要包含五種要素（5P），分別是：產品（product）、價格（price）、通路（place）、推廣（promotion）與人員（people），詳如以下說明（彭曉瑩，2002；Gary,1991）：

（一）產品（product）

係指「提供給學生的教育與服務」，Kotler與 Andreasen(1991)提出產品意識，包含以下三種類型：

1. 核心產品：顧客希望所能獲得的實質利益與服務。例如：專長、就業機會、競爭力、畢業證書與學位證書。
2. 有形產品：可具體呈現之產品。包括：建築設施（校舍、校園、運動場與其附屬設施），以及教學設備（教學硬體數量、圖書藏書數量、學習設備品質與生活設備機能）（陳啟榮，2009b）。
3. 延伸產品：附加價值的服務與利益。諸如：學校名聲口碑、社團活動、人格塑造與培養等。

（二）價格（price）

係指「學生得到的服務或產品所需付出的資源」，主要指兩個成本支出：

1. 金錢成本：學雜費、交通費、住宿費、生活費與書籍費等。
2. 時間成本：所花費的修業年限、通勤所花費時間。

（三）通路（place）

係指「使教育產品與服務能夠使學生便利地接近和利用的方式」，主要包含兩項：

1. 上課方式：遠距教學、網路選課與線上學習。
2. 學校環境：學校座落位置、交通便利性，以及周遭機關與設施。

（四）推廣（promotion）

係指「對外在顧客進行其教育產品服務及利益的溝通說明活動」，主要包含四種方式：

1. 廣告宣傳：校內公佈欄、電子跑馬燈看板、彩色大型輸出帆布與紅布條宣傳。
2. 人員推銷：指派老師到學校招生或是參加招生博覽會吸引學生前來就讀。
3. 促銷專案：學分抵免、可以修讀教育學程，以及頒發獎助學金。
4. 公共關係：辦理社區運動會與園遊會活動、協助成人電腦教學。

（五）人員（people）

係指「教育產品和服務的提供者」，主要是指學校行政人員的服務態度和接觸印象、教師溝通表達能力、教學經驗與敬業與教學熱忱等，主要包含三種人員（陳啟榮，2010）：

1. 領導層級：校長、主任與組長。
2. 教師團隊：班級導師、專任老師與代課老師。
3. 基層職工：學校幹事、學校護士、工友、技工與廚工。

特別注意的是，隨著市場外在快速變遷，行銷組合也產生三種典範轉移（詳見圖3），依序介紹如下：

（一）「4P」：滿足市場需求

McCarthy(1981)從產品導向觀點，提出著名的行銷組合「4P」：產品（Product）、價格（Price）、通路（Place）與促銷（Promotion）。企業進行一個完整的行銷活動，需要用適當的產品、適切的價格、適合的通路，以及適時的促銷，才能將產品與服務成功行銷到市場上。

（二）「4C」：追求顧客滿意

Lauterborn(1990)以消費者角度切入，重新設計行銷組合「4C」：消費者（Consumer）、成本（Cost）、便利（Convenience）和溝通（Communication）。

企業必須把消費者需求奉為圭臬，產品與服務要讓顧客滿意，要降低顧客的購買成本，並且要注意到顧客購買過程是否便利，最後更要以顧客至上為中心實施有效的行銷溝通。

（三）「4R」：建立顧客忠誠

Ettenberg(2002)將關係行銷做為核心，再次創新行銷組合「4R」：關聯（Relativity）、反應（Reaction）、關係（Relation）和回報（Retribution）。

企業與顧客之間應建立朋友關係，企業所生產的產品與提供的服務符合顧客期望，顧客同時也信賴企業產品與服務，意謂著重企業建立了強而有力的顧客忠誠度。

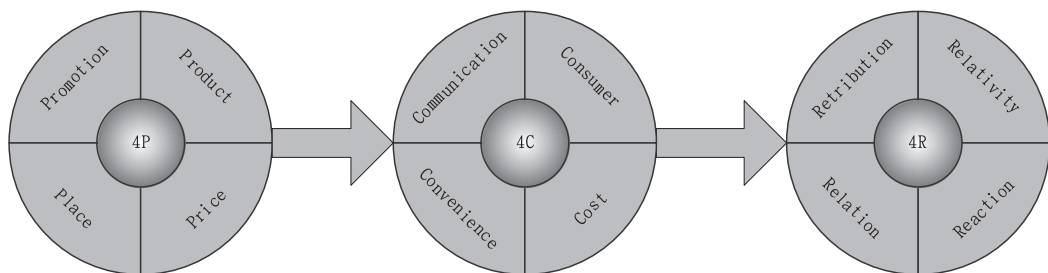


圖3 行銷組合典範轉移圖

資料來源：本研究繪製

肆、教育行銷的具體措施

教育行銷的具體措施，主要包含四個，分別是：展現學校辦學特色、充分運用各種教育行銷管道、實施學校策略聯盟與經營學校公共關係，詳如以下說明：

一、展現學校辦學特色

學校要展現辦學特色，可從德、智、體、群、美五育著手（林明地，2006），依據學校本身特性，運用學校成員條件，結合社區資源，發展其他同類型學校無法發展的特色，展現前瞻性與創造性的獨有特色（Goldring&Rallis,1993）。最關鍵的是，學校中的每位成員均應兼具領導與學習的責任，如此才能建立學校獨有特色，強化學校競爭優勢，提昇學校競爭力（張明輝，2009；Sergiovanni,2005）。

展現學校辦學特色主要有兩個策略：

（一）STP流程策略

STP流程，乃是成功的學校行銷策略必經之路，它能引導學校集中資源，有效率的運用在學生身上，主要分為三個步驟，S 為「市場區隔化（segmentation）」：確認區隔化變數與描述區隔市場的輪廓；T為「選擇目標市場」（targeting）：評估每一區隔的吸引力並選擇目標市場；P 為「市場定位」（positioning）：為每個目標市場發展定位並且針對個別市場發展行銷策略（Kotler,2003），如以下陳述（詳見圖4）：

1.S：「市場區隔化」（segmentation）

首先，實地學區調查，並蒐集學區家長的社經地位背景情況；其次，實施學區分析，把所蒐集的資料統整歸納成有效資訊；最後，進行學區區隔化，將各學區特色與家長需求期望分類歸納。

2.T：「選擇目標市場」（targeting）

首先，評估學區的大小、人口的組成與家長職業；再來，考量學校本身的資源，設定為學校目標學區。

3.P：「市場定位」（positioning）

首先，找出學校的潛在競爭優勢；之後，開發成學校有別於其他學校的專屬優勢，定位學校發展的願景方向。

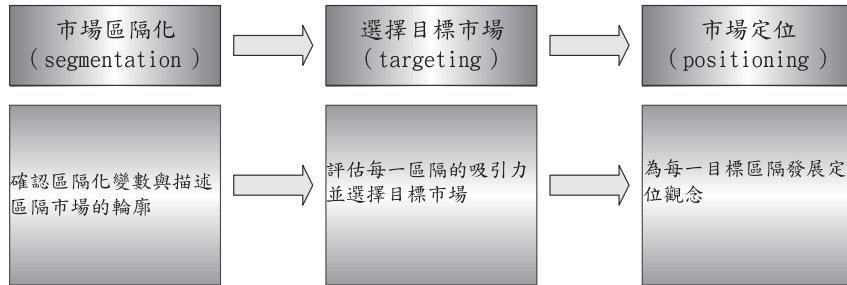


圖4 STP流程圖

資料來源：本研究繪製

(二) SWOT分析策略

S 為「自身優勢」(strength) (例如：學校獨有的課程)，乃是指學校所具備的核心能力與競爭優勢；W為「內部缺點」(weakness) (例如：學校成員向心力薄弱)，則是指學校內部不具競爭力，而且嚴重影響學校基石，必需立刻改善之缺點與不足之處；O為「外部機會」(opportunity) (例如：開設社區課程)，乃是指可讓學校獲取額外服務的新興領域；T為「外在威脅」(threat) (例如：少子化現象)，則是指外在環境中不利學校的發展趨勢與潮流。

此外，楊東震（2005）指出：學校實施SWOT可獲得資源控管、策略選擇及績效分析三種益處。因此，學校要善用自己的優勢，來弭補自己的缺點，並且把握機會，進而化解威脅，走出一條自己經營學校的路（蔡培村，2002）。以下乃是SWOT分析的策略說明（詳見圖5）：

1.S.O策略：「強調如何乘勝追擊」

運用學校的自身優勢與外部環境的機會，創造學校績效與效能。

2.W.O策略：「專注如何扭轉乾坤」

掌握外部環境的機會嘗試檢視與改變學校的內部缺點，設法改善學校體質。

3.S.T策略：「加強如何把握機會」

使用學校的自身優勢，將外部環境學校的危機化為轉機，並且利用學校的自身優勢化解外部環境的威脅。

4.W.T策略：「聚焦如何浴火重生」

適時引入外部環境的威脅，促使學校立即檢討內部缺點，並藉機因勢利導向進行學校組織變革與再造。

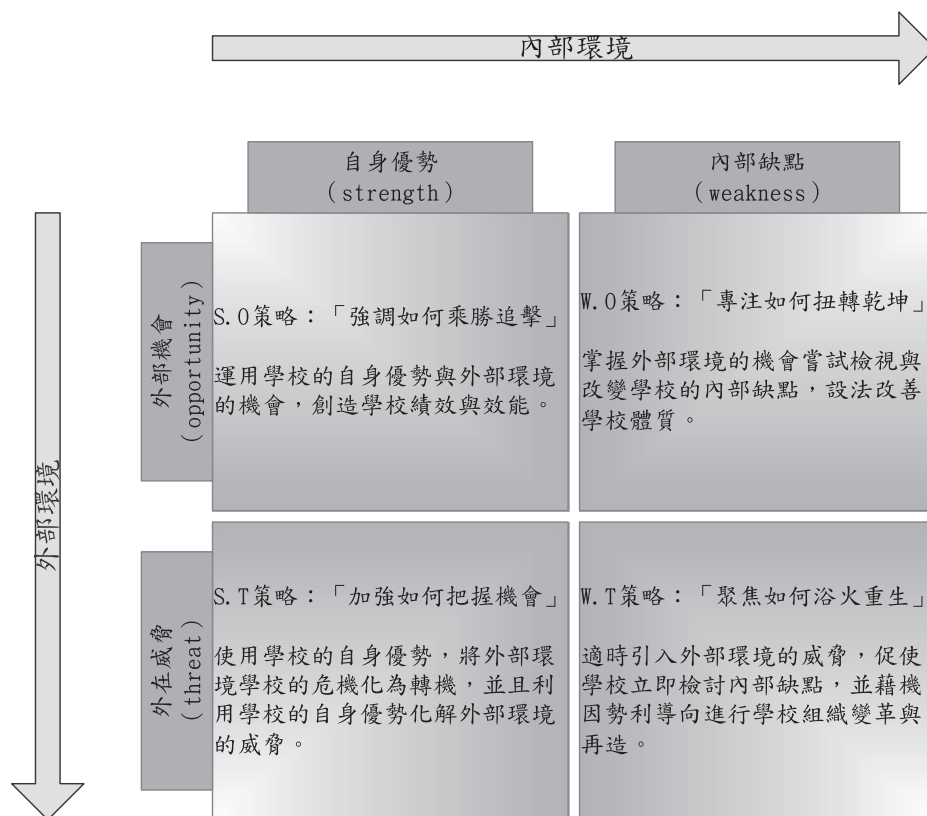


圖5 SWOT分析圖

資料來源：本研究繪製

二、充分運用各種教育行銷管道

教育行銷管道如同是學校組織體的血液，如果四通八達暢通無阻，那麼學校體質就會健康有活力，相對的學校效能與績效就會提升，教育行銷管道大體上有三種管道，如下說明：

(一) 校內行銷

校內行銷主要對象是針對學校內部人員，包含：校長、教師、學生、職員、工友與學生。運用教育訓練讓學校內部成員瞭解到學校辦學理念、學校願景與學校文化，使用各種激勵方式鼓舞學校成員士氣與對學校凝聚力。例如：周三進修活動、晨會週會宣導、校務會議、行政會議，相關教育訓練課程、自強文康活動、師生慶生會，以及師生歌唱大賽。

（二）校外行銷

校外行銷主要對象是針對學校外部人員，包含：家長、社區、校友、大眾傳播媒體、學區機關與教育行政機關。學校應運用各式各樣的行銷通路傳播給校外人士知悉學校傑出表現與核心競爭力，將學校名氣打響出去，建立學校聲譽與口碑。諸如：張貼海報、刊登報紙、出版校刊、投稿期刊、懸掛紅布條、電視播放、撥打電話、燒錄光碟、裝置彩色大型輸出帆布、設置馬路看板、安裝LED跑馬燈、舉辦親師會、辦理教學成果參觀日、實施家庭訪問、舉辦社區運動會、園遊會、摸彩活動，以及舉行相關慶祝活動（端午節、中秋節、教師節、母親節、父親節、畢業典禮、校慶）。特別一提的是，錢幼蘭（2007）研究指出：家長是校外行銷的關鍵人物，如果能將學校正面訊息傳播至家長耳中，就能夠透過家長「口語相傳」快速地推展，會直接而有效傳達至目標顧客。

（三）網路行銷

「網路行銷」（internet marketing），是一種與傳統行銷相輔相成之概念，主要在將行銷觀念、行為與策略，加以網路化或數位化思考（think digitally）之動態歷程（吳奕軍，1998）。網路行銷與傳統行銷有些差異，就產品而論：網路行銷通常是非實體的呈現，而傳統行銷則是實體的展示；就價格而言：網路行銷價格較彈性，而傳統行銷議價空間較低；就促銷來說：網路行銷成本較低，而傳統行銷成本較高；就地點來看：網路行銷通路管道較多元，而傳統行銷多通路管道較少（吳奕軍，1998）。學校網路行銷則是利用「網路科技」（network technology）的平台與介面，傳送學校辦學理念與相關特有課程給社會大眾瞭解。其優點主要有三個，第一是訊息傳送快速；第二是成本較為經濟；第三是打破時間與空間限制。譬如：部落格（Block）、臉書（Facebook）、噗浪（Plurk）、電子佈告欄系統(BBS, Bulletin Board System)、學校網站（school web sites）、網頁（page）、網站留言板（site message board），以及電子信箱（E-mail）。特別一提的是，學校網站在學校行銷扮演相當重要的角色（Padgett,2006），它能提高學校的形象與知名度(Marks&Nance,2007)。因此，它猶如是學校無形的門面，社會大眾藉由瀏覽學校網站可以很快就瞭解學校的表現與獨有特色。

三、實施學校策略聯盟

傳統單打獨鬥的競爭模式已經落伍了，取而代之的是團隊合作的「策略聯盟」（strategic alliances），其重點在於建立夥伴關係（partnership），最終目的在於透過學校間的合作關係，共同分享資源分擔風險，並且化解學校本身缺點，強化學校本身優點，透過截長補短彼此互蒙其利，達到學校整體的競爭力（吳清山、林天祐，2001）。特別注意的是，策略聯盟的建立，必須尊重到彼此的角色、目標與自主性，同時聯盟夥伴必須能以開放的態度與行動，彼此相互學習，進而擴散知識，以提昇彼此的競爭優勢（吳明烈，2007）。一般而言，策略聯盟分為三種方式：

（一）水平式策略聯盟

是指同類型學校之間的合作，在現實面上彼此雖然處於競爭狀態，然而在教育資源有限的情況下，可藉由彼此策略聯盟共享資源發揮綜效功能。例如：同學區間的國民小學，有老師請假時，彼此支援代課；週三進修時，共聘講師來演講。同縣市高中之間，老師聯合命題舉行大會考；教師出缺時，共同舉辦遴選考試。

同區域大學之間，彼此學分互相採認，圖書資源共享，教授互相交流授課，爭取研究專案。

（二）垂直式策略聯盟

是指不同類型上下游學校之間的合作，在實際面上雖然沒有利害關係，但是若能藉由彼此策略聯盟資源互補，就能提昇學校效能與效率。舉凡：同縣市之間的小學與大學，寒暑假期間，大學生輔導小學生課業；大學師資培育中心實習教師分派至國民中小學進行實習課程；大學開設教師進修課程，供國民中小學教師在職進修。

（三）異業策略聯盟

是指不同產業之間的機關聯盟，在表現上儘管沒有交集與互動，不過藉由彼此的聯盟，可以共存共榮永續發展與經營。諸如：企業與學校之間的建教合作與產學交流；學區內國小與商店合作的愛心商店。學區內國小與學區機關之間互相協助，學校提供場地給學區機關辦活動，學區機關協助學校校外教學活動。

四、經營學校公共關係

一般人誤以為經營學校公共關係，就是與外界人士吃吃飯與喝喝酒如此而已。殊不知，經營學校公共關係乃是一項浩大工程，要長期默默的耕耘才能有收穫（陳啟榮，2008）。是以，學校應妥善經營學校公共關係，其對象包含：學生、家長、社區、校友、退休教職員工、學區機關、上級教育機關、民意機關，以及媒體。大致上，經營學校公共關係之方式有三種，如下說明（陳啟榮，2008）：

（一）成立學校顧問團隊

學校除了成立編制內組織「家長會」以外，也應成立編制外組織「學校顧問團隊」，聘請的對象包含：學區內村里長、學校附近各級行政機關、熱心學校公益的公司與企業，畢業傑出校友、以及社區賢達人士等。

（二）邀請社區民眾來學校參觀

學校在舉辦各項活動之際，諸如：畢業典禮、慶祝校慶活動、運動會、園遊會、跨年晚會、親師會、節慶活動（春節寫春聯、端午節包粽子、中秋節烤肉與冬至煮湯圓等）、師生成果展覽會（書法、藝術、圖畫等作品）、校園各項宣導活動（舉凡：禁煙、反毒、法治、兩性、交通安全與消防等），應邀請社區民眾前來參訪。除了可以增加學校的能見度之外，還可以縮短學校與社區之間的距離，並與社區建立共榮共存的生命共同體。

（三）隨時傾聽社區的聲音

學校應主動走入社區，瞭解社區居民有何種需求與對學校有何期待，譬如：社區內有許多外籍配偶，學校應開辦「外籍配偶識字班」教授她們基本的溝通詞彙，以便盡快融入台灣生活；社區學童學業成就低落，學校應主動義務輔導學生課業，進行補救教學；社區民眾想學電腦與英文，學校應開放電腦教室與視聽教室，滿足社區民眾的求知慾。

伍、結語

揆諸以上所述，得知學校需要行銷的理由有四點：依序是少子化現象發酵、教育市場化衝擊、家長積極參與學校事務，以及學校與社區成為生命共同體，而

教育行銷三角乃是分別由學校、教職員工與家長三者所組成的三角形，至於教育行銷組合主要有產品、價格、通路、推廣與人員五種要素。本研究提出四個應用於學校經營策略，分別是：展現學校辦學特色、充分運用各種教育行銷管道、實施學校策略聯盟，以及經營學校公共關係。

特別注意的是，實施教育行銷之際，通常會面臨三個困境：第一，部分學校成員缺乏學校行銷的正確認識，誤以為行銷就是推銷，對教育行銷視為畏途；第二，領導者常忽略對本身學校人員的內部行銷，反而以社區與家長的外部行銷為主，此本末倒置之亂象，導致學校行銷功敗垂成；第三，教育行政主管機關沒有編列相關教育行銷預算給學校，所謂：「巧婦難為無米之炊」，縱使學校人員想做好教育行銷工作，也心有餘而力不足。

職是之故，我們瞭解到學校經營面臨相當嚴峻的挑戰，尤其是少子化現象與教育市場化的衝擊更是無法迴避。雖然採用企業行銷管理方式能夠讓學校經營更為順暢，但是教育組織的實際運作過程中，仍有某種程度的限制。因此，在運用教育行銷時要針對學校特性去配合轉化與調整，畢竟企業與學校之屬性是大異其趣的。最後，希望學校應用教育行銷在學校經營上，均能夠得心應手無往不利，意謂著學校不但能夠宣揚學校辦學理念、表現學校獨有特色、塑造學校優質文化，而且可以贏得家長與社區的認可與支持，最重要的學校得以屹立不搖永續經營。

參考文獻

- 內政部（2010）。內政部人口統計月報。臺北市：內政部。
- 江互松（2007）。你的行銷行不行：83條教戰守則，保證產品一路暢銷。臺北市：理財文化。
- 吳宗立（2004）。學校經營的行銷策略。教育資料與研究，**61**，61-69。
- 吳明烈（2007）。建立終身學習機構夥伴關係的策略聯盟作法研議。師大學報：教育類，**52**（3），1-18。
- 吳奕軍（1998）。從傳統行銷出發看網路行銷。突破雜誌，**153**，98-101。
- 吳清山（2004）。學校行銷管理的理念與策略。北縣教育，**47**，23-34。
- 吳清山、林天祐（2001）。策略聯盟。教育資料與研究雙月刊，**41**，67。
- 何宣甫（2010）。學校行銷策略管理。台北市：五南。
- 何福田（2005）。學校行銷的意義與重要性。研習資訊（**22**），1，1-9。
- 林明地（2006）。教育公共關係。載於謝文全主編：教育行政學理論與案例（頁391-419）。台北市：五南。
- 林俊彥、張惠雯（2010）。我國高等技職校院行銷管理模式之建構。學校行政雙月刊，**65**，1-15。
- 陳啟榮（2005a）。當代教育市場化實施成效之檢視。國民教育，**46**（2），81-85。
- 陳啟榮（2005b）。流浪教師問題因應之道。師友月刊，**458**，33-35。
- 陳啟榮（2005c）。家長參與學校教育事務議題之評析。學校行政雙月刊，**36**，140-147。
- 陳啟榮（2008）。如何經營學校公共關係呢？台灣教育月刊，**649**，43-44。
- 陳啟榮（2009a）。高等教育市場化之解析。東海教育評論，**2**，115-133。
- 陳啟榮（2009b）。私立中學學校競爭力指標建構與權重體系之研究~標竿管理觀點。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
- 陳啟榮（2010）。如何經營與管理學校人力資源呢？台灣教育月刊，**661**，43-45。
- 張明輝（2009）。學校經營與管理新興議題研究。台北市：學富文化。
- 許詩旺（2002）。國民小學教育人員對行銷策略認知及其運作之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東。

- 許舒翔、周春美、沈健華（2002）。技職院校教育行銷策略之探討。技職及職業教育雙月刊，**69**，9-13。
- 彭曉瑩（2002）。教育行銷之理論與實務。人文及社會學科教學通訊，**13**，108-119。
- 湯 堯（2000）。學校經營管理策略：大學經費分配募款與行銷。台北市：五南。
- 黃俊英（2004）。行銷學原理。臺北市：華泰文化。
- 黃義良（2002）。淺析學校行銷策略適用於中小學的具體做法。教育資料與研究，**45**，112-119。
- 楊東震（2005）。非營利事業行銷。臺北縣：新文京開發。
- 蔡培村（2002）。學校經營與管理。高雄市：麗文。
- 劉秀曦（2002）。內部行銷在學校教育革新上之應用。中等教育，**53**（3），94~105。
- 錢幼蘭（2007）。企業顧客關係行銷概念在學校之轉化應用：以一國民中學為例。教育經營與管理研究集刊，**3**，81-105。
- Ettenberg, E.(2002). *The Next Economy: will you know where your customer are?* New York: McGraw-Hill.
- Ferdous, A.S.(2008). Integrated internal marketing communication. *Marketing review*, 8(3), 223-235.
- Gary, L.(1991). *Marketing education*. PA: Open University Press.
- Goldring, E.B.& Rallis, S.F.(1993). *Principals of dynamic schools: Taking charge of change*. Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Gronroos, C.(1995). Relationship marketing: The strategy continuum. *Journal of the academy of marketing science*, 23(4):252-254.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Andreasen, A. R. (1991). Strategic marketing for nonprofit organizations. *The journal of marketing*, 43(1), 37-44.
- Lauterborn, R.(1990). New marketing litany: 4Ps passe; 4Cs take over, *Advertising Age*, Oct.1, 26.
- Marks, H. M., & Nance, J. P. (2007). Contexts of accountability under systematic

- Reform : Implications for principal influence on instruction and supervision. *Education administration quarterly*, 43(1), 3-37.
- McCarthy, E. J. (1981). *Basic Marketing: A managerial approach*. Homewood, IL: Irwin, Inc.
- Padgett, R. (2006). Better public relations on websites. *Education digest*, 71(5), 54-55.
- Sergiovanni, T. J. (2005). *Strengthening the heartbeat: Leading and learning together in schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Taylor, S. L., & Cosenza, R. M. (1997). Internal marketing can reduce employee turnover. *Supervision*, 58 (12), 3-5.

Apply the Educational Marketing to School Management

Qi-Rong Chen

Graduate Institute of Education ,Taiwan Shoufu University

(Part-time Assistant Professor)

ABSTRACT

Owing to the above phenomenon, school performance, school brand, prestige, image, teacher quality and student achievement become an important indices of parents and students choosing their future school. Schools have to strengthen their competitive edge and promote educational marketing in order to survive when the low birth rate has become an inevitable trend. The main purpose of the study is to explore educational marketing and try to implement in school management. The educational marketing contains two parts: educational marketing triangle (including school, staff & parent) and educational marketing mix (including product, price, place, promotion & people). Based on this study, four suggestions are made as follows :

1.perform school characteristics ; 2.use many kinds channels of educational marketing ; 3.implement the school strategy alliance ; 4.manage school public relations.

Keywords: educational marketing, school management, competitive advantage

組織支持對教師顧客導向行為的影響－ 心理契約的中介角色

張 靜 雲

國立臺南大學 教育學系教育經營與管理博士班
博士班研究生

摘 要

組織支持是影響員工工作態度及行為的重要因素，本研究將員工工作態度及行為聚焦在教師對家長的顧客導向行為，且提出心理契約為中介變項，以驗證心理契約在組織支持對教師顧客導向行為影響關係上的中介角色。

本研究以高雄縣國民小學正職教師為母群體，並以立意抽樣方式回收有效問卷共362份，且以結構方程模式進行驗證性因素分析及潛在變項路徑分析。本研究結果顯示知覺組織支持對教師心理契約有顯著正向影響；心理契約對教師顧客導向行為也有顯著正向影響。再者，知覺組織支持會經由心理契約的中介而影響教師的顧客導向行為。

關鍵詞：組織支持、心理契約、顧客導向行為

組織支持對教師顧客導向行為的影響－ 心理契約的中介角色

壹、緒論

近年來，就學人口日漸減少，相對影響國民小學生存問題，甚至出現廢校危機，在面臨競爭如此激烈的教育市場，如何透過優質服務以提升家長的滿意度即成為學校永續發展的重要關鍵。由於服務是一種看不到的無形商品，顧客對服務的評價，通常取決於第一線服務人員的態度與互動表現（Schneider & Bowen, 1992），其中又以顧客導向為最重要的影響因素（Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001）。當服務人員具備顧客導向觀念時，能夠站在顧客的角度，設身處地為顧客著想，盡力滿足顧客的需求，可以提升顧客的滿意度及忠誠度（Paulin, Ferguson, & Bergeron, 2006）。國民小學亦屬服務領域，教師亦如同第一線服務人員，如果教師能夠具備顧客導向態度，在面對家長時，將能充分展現為家長服務的熱忱以滿足家長的需求，進而提升家長的滿意度及維持家長的忠誠度，學校才能免於受到少子化現象的波及。因此，如何提升教師的顧客導向行為，即成為提升學校服務品質的第一要務。

根據社會交換理論（social exchange theory）觀點，組織中存在組織支持認知（perceived organizational support, POS）及領導者與部屬交換關係（leader-member exchange, LMX）等兩種社會交換關係型式（楊濱燦，2004），部屬會透過與組織的關係交換，而塑造個人與顧客互動的工作行為和態度（Allen, Shore, & Griffeth, 2003）。其中組織支持代表著員工對組織行為的整體主觀信念，當員工的組織支持知覺提升時，其工作態度和行為也會受到影響（韓志翔、江旭新、楊敦程，2009）。在以往的研究中如Rhoades與Eisenberger（2002）及汪美伶與鄭雯憶（2007）也都證實此一觀點。

然而Rhoades與Eisenberger（2002）曾整理組織支持的相關文獻，認為組織支持可能透過互惠的中間機制而影響員工的工作態度。另根據Korunka等人（2007）的研究也指出，在組織透過TQM的實施以影響員工顧客導向行為的層面上，發現了包含工作特性、組織特性和工作品質等中介變項，顯見在組織領導行

為對顧客導向行為的影響關係中存在中介因素。組織支持亦屬組織對員工所展現的領導行為，因此，組織支持亦可能透過某些因素的中介而影響員工的顧客導向行為。

Korunka等人（2007）所指出的工作特性、組織特性與工作品質等中介變項皆與工作本身有關，是外在於個人的影響因素。然而，與個人心理層面有關的變項，更可能是影響顧客導向行為的重要因素，如吳政達、湯家偉與羅清水（2007）指出要提高組織成員的工作表現，更應重視心理契約的層面，因為心理契約對員工的影響力甚至超越紙本契約。基於此，本研究提出「心理契約」為中介變項，並驗證其在組織支持影響顧客導向行為關係上的中介效果。

「心理契約」是組織或領導者與部屬在主觀的交換關係下所形成的不成文契約。當部屬知覺組織支持時，會基於互惠的原則，而產生回報的默契及達成目標的義務感（Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986）。亦即，當部屬知覺組織支持時，可能會在其心中產生心理契約，而改變工作態度與行為以回報組織，其中尤以顧客導向行為是對組織有利的員工重要行為，因此，組織支持可能會透過心理契約而影響員工的顧客導向行為。

綜合上述，本研究目的主要探究心理契約在組織支持對顧客導向行為影響關係上的中介角色，以彌補過去研究的不足，讓組織支持的理論更臻成熟。

貳、文獻探討

一、組織支持

組織支持（organizational support）的概念源自於Eisenberger等人（1986）的調查研究，研究中指出組織支持是員工對組織所展現出針對員工福利的關心與肯定，及器重員工貢獻的知覺程度。依據社會交換理論觀點，當員工知覺組織對其福利的關心及工作的重視後，會促使員工對工作產生義務感、對組織的情感性認同（Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990）及對組織的信任（Wayne, Shore, & Liden, 1997），而盡其所能地完成工作，以回報組織的重視（Wang, 2009），不僅可以提升組織績效，也可以提升員工的滿意度及承諾（Rhoades & Eisenberger, 2002）。亦即，員工所知覺的組織支持會影響員工本身的工作行為

及工作態度 (Rhoades & Eisenberger, 2002; Yoon & Suh, 2003)。

在過去的研究中也都證實上述觀點，如組織支持會正向影響員工的工作績效 (Eisenberger et al., 1990; Hochwarter, Kacmar, Perrewe, & Johnson, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002; Searle, Bright, & Bochner, 2001; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002)；組織支持會正向影響員工對組織的信任 (Chen, Ayree, & Lee, 2005; Kiniki & Vecchio, 1994; Whitener, 2001)；組織支持會正向影響員工對組織的承諾 (Allen et al., 2003; Bishop, Scott, & Burroughs, 2000; Shore & Wayne, 1993; Wayne et al., 1997)；組織支持會正向影響員工的組織公民行為 (Bettencourt et al., 2001; Eisenberger et al., 1990; Shore & Wayne, 1993; Wayne et al., 1997)。

然而，Rhoades與Eisenberger (2002) 在整理過去文獻後，指出知覺組織支持會透過互惠機制和社會情緒需求機制，而影響員工的工作態度及工作行為。顯見組織支持對員工工作行為與態度的影響關係間存在中介因素，如果能夠釐清其中介機制，將可提升組織支持的效果。

二、顧客導向行為

顧客導向 (customer orientation) 是指員工與顧客接觸時，能以滿足顧客需求為目標的服務態度。當員工具有顧客導向觀念時，其表現在外的態度與行為是樂於與顧客互動、溝通，並竭盡察覺及滿足顧客的需求 (Brown, Mowen, Donovan, & Licata, 2002; Deshpande, Farley, & Webster, 2000; Donovan, Brown, & Mowen, 2004; Periat, LeMay, & Chakrabarty, 2004)。因此，具備高度顧客導向的服務行為可以提高顧客滿意意 (Yeung, Cheng, & Chan, 2004)，且有助於組織與顧客間的長期合作關係 (Dunlap, Doston, & Chambers, 1988)，進而維持顧客的忠誠度 (Heskett, Jones, Lovemen, Sasser, & Schlesinger, 1994)。所以，顧客導向是顧客滿意的先決條件及重要的品質準則 (Korunka et al., 2007)，也是維持顧客忠誠度的重要策略 (Liao & Subramony, 2008)。

Saxe與Weitz (1982) 提出顧客導向的關鍵層面應包含(一)能協助顧客做出滿意的購買決策；(二)協助顧客衡其需求；(三)供應產品以滿足顧客需求；(四)正確地描述產品；(五)避免使用欺騙性或操弄性的影響伎倆；(六)避免採用高壓手段。另外，江岷欽 (2000) 也提出顧客導向的服務應具備真誠用心 (sincere)、精神抖擻 (energetic)、創意革新 (revolutionary)、優質作為 (valuable)、爭取好感 (impressive)、充分溝通 (communication)、愉悅處事 (entertainment)

等六項特質。由上述兩篇報告中，都強調顧客導向的服務態度著重在與顧客互動時所展現的誠意，並能主動與顧客產生互動及滿足顧客的需求。

過去有關影響員工顧客導向行為的研究中，包含從組織作為層面及個人層面來論述。在組織作為層面上，如黃品全（2005）的研究發現組織的內部行銷作為會正向影響員工的顧客導向行為；Korunka等人（2007）的研究發現組織的全面品質管理和新公共管理的原則介紹，會透過工作特性、組織特性和工作品質等中介因素，間接影響顧客導向行為；Liao與Subramony（2008）發現高階領導團隊的顧客導向行為會直接影響員工的顧客導向行為。在個人層面上，如Thakor與Joshi（2005）的研究發現個人對組織的認同、對酬賞的滿意度及工作意義（成就感）會正向影響顧客導向行為；林木泉、張桂彬、梁淑娟、張嘉齡與彭渝珍（2008）發現情緒勞務和情緒知覺會影響顧客導向行為。由以上的整理歸結出組織作為可能會正向直接或透過中介因素間接影響顧客導向行為，顯見其中介機制還有討論的空間。

三、心理契約

心理契約（psychological contract）的概念最早由Argyris（1960）所提出，當時他稱雇主與員工之間的不成文約定為「心理工作契約」。之後許多研究者再更進一步將心理契約定義為組織或雇主和員工之間所抱持的相互默契及期望（Brooks, 1999; Moorhead & Griffin, 1988），並由二者互相遵從協議的規範（Meckler, Drake, & Levinson, 2003）。所以心理契約是組織與員工所構成主觀認定的責任與義務關係，表現在契約外的正向或負向情感，都與組織以及人員的行為、態度有關（林邦傑、陳美娟，2006）。

Shore與Tetrick（1994）曾指出心理契約具有減低員工與組織彼此間的不安全顧慮、塑造員工的態度與行為及使員工感受到自己在組織中的地位和影響等三項功能。可見得當員工對組織存在心理契約時，會影響其工作態度。

過去研究中發現心理契約是影響員工工作態度的有效中介變項，如Lee與Liu（2009）的研究發現成就激勵會透過心理契約正向影響工作態度；Guest（2004）的研究發現人力資源管理會透過心理契約正向影響工作態度及工作行為；Henderson、Wayne、Shore、Bommer與Tetrick（2008）的研究發現領導－部屬交換關係會透過心理契約影響組織公民行為。然而，本研究所指涉的顧客導向行為是員工為服務顧客所展現的工作行為，較不具固定工作準則，必須彈性運用

工作權責以滿足顧客的需求，相對地，員工所必須具備的工作態度應更為謹慎及費心。因此，心理契約是否能有效扮演中介角色以影響顧客導向行為，即為本研究所欲探究的目的。

四、組織支持與心理契約

根據社會交換關係理論，當主管或組織給予部屬較多的資源、關注、信任及授權時，部屬會因接受主管或組織的特別關照，而願意付出更多心力，展現工作契約中未敘明的行為（陳儀蓉，2007；Wang, Law, Hackeet, Wang, & Chen, 2005）。可見得，當組織對部屬展現高度支持時，部屬會基於回饋組織的心理，而主觀地認為自己對組織應盡的工作義務，並反應在工作行為上（陳心田，2003；Eisenberger et al., 1986; Kiniki & Vecchio, 1994; Shore & Tetrick, 1991）。研究者指出這種因組織支持所產生的權利義務關係，甚至超越文字契約的規定範圍（Wang, 2009），是主觀存在員工的心理契約。因此，本研究提出假設：

H1：組織支持對心理契約有正向影響。

五、心理契約與顧客導向行為

根據研究，心理契約被滿足的程度會正向影響組織公民行為（Hui, Lee, & Rousseau, 2004; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003），也會影響工作績效（Turnley & Feldman, 1999）。Bateman與Organ（1983）曾定義「組織公民行為」是指未在組織正式規定中或依據契約的約定而來，是員工在不考慮組織獎勵的前提下，自動自發的對組織產生有利的行為，是屬於員工個人的角色外行為。Shore與Tetrick（1994）曾指出當員工心裡對組織形成心理契約之後，會主觀地認為對組織應盡的義務，而產生對組織有利的行為及態度，此應盡義務即為員工的角色內行為。顯見心理契約對員工的角色外行為和角色內行為都會產生重要影響。

顧客導向是顧客滿意的先決條件及重要品質準則（Korunka et al., 2007），會影響顧客的滿意度及忠誠度（Heskett et al., 1994; Yeung et al., 2004），是屬於服務業員工的角色內行為。當員工心裡對組織產生心理契約後，在面對顧客時，會展現高度服務熱忱並為顧客著想，盡力滿足顧客需求，以維持組織的永續發展。所以，當國小教師對組織產生心理契約後，會表現出對組織有益的行為，並做好與家長的溝通互動，在面對家長時，能展現為家長竭盡服務的態度，以滿足家長

的需求。因此，本研究提出假設：

H2：心理契約對教師顧客導向行為有正向影響。

六、組織支持、心理契約與顧客導向行為

Hartline、Maxham與Mckee（2000）曾提出有關服務業的各種顧客導向行為，其管理作為之良莠，在實際情況下，端賴第一線顧客接觸人員在與顧客互動中的具體呈現。而Saxe與Weitz（1982）提出顧客導向行為的關鍵應包含「希望能協助顧客做出滿意的購買決策」、「協助顧客衡量其需求」及「供應產品以滿足顧客需求」等層面，說明顧客導向作為主要在滿足顧客的各項需求。

然而顧客會因不同因素而展現不同的需求，導致服務人員必須因應當時服務發生情況，而展現適當的顧客導向行為，再加上服務業並無如同其他行業具有標準化的服務流程，因此，服務人員必須基於對組織的義務感而隨時應變，以滿足顧客的需求，此存在服務人員心中的義務感，即為服務人員對組織的「心理契約」。

根據研究指出，在組織情境中，當組織成員感受到組織或主管更多的關注及資源後，成員對組織或主管會形成心理契約，並可提升其對組織或主管的信任感與承諾度（吳政達等人，2007；Coyle-Shapiro, 2002）。再者韓志翔等人（2009）的研究發現員工認定組織正面對待員工時，會依其知覺的組織支持程度，透過心理契約的機制，展現不同的工作態度及行為。而Eisenberger、Armeli、Rexwinkel、Lynch與Rhoades（2001）的研究報告也指出，員工感覺到較高的組織支持時，會增加對回報組織的責任感與義務感，而表現較高的組織公民行為。另外Henderson等人（2008）也發現領導－部屬交換關係會透過心理契約而影響組織公民行為。上列的研究報告中都顯示，組織或領導對員工的支持會透過心理契約而影響員工的工作態度及行為。

然而國民小學屬非營利事業，缺乏對老師個人績效壓力的評核機制，再加上教師與家長的互動過程通常都是隨機且不易被監督。因此，在面對家長時，教師能否展現為家長服務的熱忱，領導者很難通盤了解，也很難訴諸文字上的契約以要求教師展現顧客導向行為。唯有透過教師在心裡形成對學校負有義務的意識感，才會主動表現出對組織有利的行為。所以，當教師知覺學校組織支持後，會在其內心形成對學校組織的心理契約，而展現出對學校有利的顧客導向行為來面對家長，進而提升學校形象，以維持學校的永續發展。因此，本研究提出假設：

H3：心理契約會中介組織支持與教師顧客導向行為之間的關係

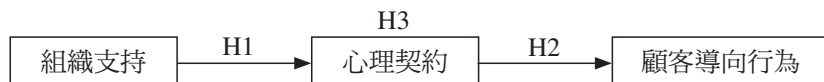


圖1 研究架構圖

叁、研究方法

一、研究對象與抽樣

本研究以高雄縣國民小學正職教師為母群體，再計算該縣九十八學年度各類型國民小學正職教師總數後，依各類型所佔總數的比例，以立意抽樣方式抽取研究樣本，其中小型學校（12班以下）抽取10所（90人），中型學校（13班至48班）抽取11所（303人），大型學校（49班以上）抽取4所（107人）。總計共抽取25所學校，共計500名教師。

在扣除答題不全的問卷後，實得有效問卷362份。在樣本結構方面，填答者為男性佔31.5%，女性佔68.5%；在樣本的年齡分佈方面，填答者年齡不滿30歲佔5.2%，30歲至40歲佔42.0%，40歲至50歲佔42.3%，50歲以上佔10.5%；在樣本的學歷分佈方面，填答者的學歷為專科以下佔0.6%，大學學歷佔65.7%，研究所以上學歷佔33.7%；在擔任職務方面，填答者為導師佔75.4%，科任老師佔5.5%，組長兼導師佔10.2%，組長佔5.8%，主任佔3.1%。

二、變數操作性定義與衡量

本研究問卷的衡量變項包括組織支持、心理契約及顧客導向行為，其衡量方式皆採Likert七點量表，由非常不同意到非常同意，分別給予1到7分，分數愈高代表在該變項的表現程度愈高。。

（一）組織支持

「組織支持」是指「國小教師知覺學校組織對個人教學工作所提供物質上或精神上的支援程度」。本研究參考Eisenberger等人（2001）、Wang（2009）及韓志翔等人（2009）的問卷，並斟酌國小組組織環境的現況作為，共編製七個題目。

（二）心理契約

「心理契約」是指「國小教師基於回饋組織的支持，主觀地認為自己對組織應盡義務的程度」。由於僅從員工的角度探究其對組織是否存有心理契約，故將廣泛的「心理契約」概念界定為「心理契約存有度」。本研究參考Henderson等人（2008）及林邦傑與陳美娟（2006）的研究工具，並考量國小教育工作現況，共編製六個題目。

（三）顧客導向行為

「顧客導向行為」是指「教師與家長互動時，能站在家長立場，盡力滿足家長需求和期望的服務態度及行為」。本研究參考Korunka等人（2007）及Luo、Hsu與Liu（2008）的研究問卷，並參酌國民小學教學現況，共編製五個題目。

三、共同方法變異

本研究於問卷回收後，利用哈門氏單因子測試法（Harman's single-factor test）檢測是否存在共同方法變異（Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003）。

Podsakoff等人（2003）認為將所有研究變數的衡量題目進行探索性因素分析，並檢查因素分析結果以決定因素個數。當出現下列情形時，表示存在共同方法變異：（一）探索性因素分析結果只獲得單一個因素。（二）一個主要因素能夠解釋其中大部份的變異。接著，再將衡量的所有題項進行一因子驗證性因素分析，以驗證各衡量題目間是否存在高度相關。

本研究將所有變數衡量題目進行探索性因素分析，共萃取出三個特徵值大於1的因素，最主要的一個因素解釋變異量為38.94%，不能解釋衡量中大部份的共同變異，否決了Podsakoff等人（2003）所提出共同方法變異的條件。

再者，本研究亦針對所有的衡量題目進行單一因素驗證性因素分析，結果發現模式配適並不理想，各配適指標均未達吳明隆（2008）所提出的模式配適標準值。 χ^2 為5071.06（ $P=0.0$ ），自由度（df）為135，卡方自由度比（ χ^2/df ）=35.563，未達 $\chi^2/df < 2.0$ 判別標準；RMR=0.12，未達RMR<0.05判別標準；RMSEA為0.32，未達RMSEA<0.08判別標準；GFI=0.39、AGFI=0.23、CFI=0.49、NFI=0.47、NNFI=0.42、IFI=0.49及RFI=0.40，皆未達>0.90判別標準；CN為30.09，未達CN>200判別標準。因此，驗證性因素分析結果亦支持本研究未出現共同方法變異的問題。

四、衡量的信度與效度

針對本研究量表進行一階驗證性因素分析，並以模式基本適配度、整體模式適配度和模式內在品質適配度等三種檢定，評鑑量表之建構效度。

（一）基本適配度標準

本研究採取以下三項評鑑的標準（結果如表1所示）：1. 不能有負的誤差變異，本研究的誤差變異為0.26~0.49，皆為正數。2. 衡量指標間的標準化 λ 值需介於0.50~0.95之間，本研究的標準化 λ 值為0.71~0.86。3. 估計參數標準誤不能太大，本研究的標準誤為0.01~0.06，未出現過大的標準誤。

（二）整體模式適配度標準

本研究所提出的理論模式與觀察資料之適配度卡方值為264.18（ $p < 0.05$ ），顯示本研究提出的理論模式未適配。然陳正昌、程炳林、陳新豐與劉子鍵（2005）認為當樣本人數很大時，幾乎所有模式都不會適配，因此本研究另採用GFI、AGFI、RMR、RMSEA、NFI、NNFI、CFI、IFI、RFI、PNFI、PGFI、CN及 χ^2/df 等指標來評鑑整體模式的適配度。研究結果GFI=0.92、AGFI=0.90、NFI=0.94、NNFI=0.96、CFI=0.97、IFI=0.97、RFI=0.93，皆達到 > 0.90 判別標準；RMR=0.035，達到RMR < 0.05 判別標準；RMSEA=0.053，達到RMSEA < 0.08 判別標準；PNFI=0.81、PGFI=0.71，皆達到 > 0.70 判別標準；CN=247.76，達到CN > 200 判別標準； $\chi^2/df=2.00$ ，達到 $\chi^2/df < 3.00$ 判別標準（Bentler & Bonett, 1980），顯見本研究量表具有整體建構效度。

表1 測量變項之標準化 λ 值、誤差
變異、標準誤、個別信度、組成信度及平均變異抽取量

名稱	變項	變項內容	λ 值	λ 標準誤	誤差變異	δ 標準誤	個別信度	組合信度	變異量
組織支持	A1	學校會主動關心我在工作上所遇到的困難。	0.80	0.06	0.36	0.06	0.64	0.93	0.64
	A2	面對家長的要求，學校會考慮我的立場進行協調處理。	0.81	0.05	0.35	0.04	0.65		
	A3	學校會支持我使用適當的教學方法。	0.74	0.04	0.45	0.03	0.55		
	A4	學校會為我提供適切的教學支援。	0.83	0.05	0.31	0.03	0.69		
	A5	學校會關心我的相關福利。	0.82	0.05	0.33	0.04	0.67		
	A6	當我需要協助時，學校會伸出援手。	0.84	0.05	0.29	0.03	0.71		
	A7	學校讚賞我的工作表現。	0.76	0.05	0.42	0.04	0.58		
心理契約	B1	我應該盡力完成學校交辦的工作。	0.71	0.03	0.49	0.02	0.51	0.89	0.58
	B2	我應該與其他同仁建立良性的溝通，以利學校業務的推動。	0.79	0.03	0.37	0.02	0.63		
	B3	我應該盡力提升自己的教學知（技）能。	0.73	0.03	0.47	0.02	0.53		
	B4	我應該與家長維持良好的互動關係。	0.79	0.03	0.38	0.01	0.62		
	B5	我應該與其他同事共同塑造優質的組織文化。	0.81	0.03	0.35	0.02	0.65		
	B6	我應該保持對此份工作的熱忱。	0.73	0.03	0.46	0.02	0.54		
顧客導向行為	C1	我會主動與家長聯繫，以了解家長的需求。	0.71	0.04	0.50	0.03	0.50	0.89	0.61
	C2	我會正確地回答家長所提的問題。	0.75	0.03	0.43	0.02	0.57		
	C3	我會站在家長的角度，以了解家長的要求是什麼。	0.86	0.03	0.26	0.02	0.74		
	C4	我會樂於對家長提供服務。	0.82	0.03	0.32	0.02	0.68		
	C5	我會向同事討教與家長互動的經驗。	0.75	0.03	0.44	0.02	0.56		

（三）模式內在品質適配度標準

本研究以四項標準評鑑模式內在品質適配度：1.所有估計參數都需達顯著水準，本研究所有估計參數的 t 值皆大於1.96的顯著水準。2.個別項目信度 > 0.50 ，本研究所有衡量指標的個別信度為0.50~0.74（如表1所示）。3.平均變異抽取量 > 0.50 ，本研究的平均變異抽取量為0.58~0.64（如表1所示）。4.潛在變項的組成信度 > 0.60 ，本研究的組成信度為0.89~0.93（如表1所示）（吳明隆，2008）。

（四）區別效度

1. 相關係數衡量

Fornell與Larcker（1981）提出藉由比較每個變數量表AVE的平方根與相關係數後，可以檢測「區別效度」，並指出每個變數的AVE平方根必須大於該變數與其他變數的相關係數。如表2所示，每個變數的AVE平方根都大於該變數與其他變數的相關係數，表示本研究的所有變項都具有區別效度。

表2 各變數之平均數、標準差與相關係數 a

變數名稱	平均數	標準差	1	2	3
1.組織支持	5.17	.93	(.80)		
2.心理契約	6.21	.54	.24***	(.76)	
3.顧客導向行為	5.84	.58	.25***	.63***	(.78)

a對角線上為平均解釋變異量（AVE）的平方根 * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

2. 卡方差異檢定

Fornell與Larcker（1981）提出透過檢查限制模式與非限制模式卡方值差異，可以檢定區別效度。在限制模式中限制兩個潛在變項的相關係數為1，而在非限制模式中則界定相關係數為自由參數，若限制模式與非限制模式的卡方值差距大於3.84，即表示兩個潛在變項具有區別效度。

表3 卡方差異檢定摘要

配對模式	限制模式 (自由度)	非限制模式 (自由度)	卡方值差	達顯著 水準
組織支持-心理契約	1870.72 (65)	127.63 (64)	1743.09 (1)	是

組織支持-顧客導向行為	1309.36 (54)	103.95 (53)	1205.41 (1)	是
心理契約-顧客導向行為	775.44 (44)	274.62 (43)	500.82 (1)	是

本研究包含組織支持、心理契約和顧客導向行為等三個潛在變項，共有3個兩兩配對的模式，檢定結果如表3，可知配對的兩個潛在變項間的卡方差異值都達顯著水準，表示本研究三個潛在變項間具有區別效度。

肆、研究結果

一、結構模型驗證

在驗證假設模型方面，本研究資料與假設模型間有不錯的適配度，其適配數值如下： χ^2 值為 264.18、 χ^2 自由度比（ χ^2/df ）為2.00、RMSEA為0.053、NFI為0.94、CFI為0.97、IFI為0.97、RFI為0.93、RMR為0.035和SRMR為0.048，皆達到適配指標所要求的標準值。

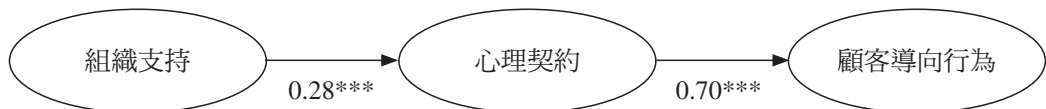


圖2 本研究之研究假設路徑係數圖

如圖2所示，自變項與中介變項間（ $\gamma_{21}=0.28$, $t=4.79$ ）的路徑呈現顯著水準（ $p<0.05$ ），驗證了本研究的H1假設，即當國小教師知覺組織支持的程度越高，其對組織的心理契約程度越高。此結果與陳儀蓉（2007）和Wang等人（2005）的研究結果雷同，即表示當主管或組織給予部屬較多的資源和關注等支持時，部屬會展現較高程度的心理契約，而願意主動為組織付出更多心力。

如圖2所示，中介變數與依變數間（ $\beta_{32}=0.70$, $t=10.09$ ）的路徑呈現顯著水準（ $p<0.05$ ），驗證了本研究的H2假設，即當國小教師對組織的心理契約程度越高，其對家長的顧客導向行為越明顯。此結果與Hui等人（2004）及Turnley等人（2003）的研究結果雷同，即表示員工所存在的心理契約，會影響其角色內或角色外的工作行為和工作態度。

在間接效果方面，組織支持對顧客導向的間接影響途徑為「組織支持→心理契約→顧客導向」，其間接效果值為 $0.28 \times 0.70 = 0.20$ ($t=4.59$)，也達顯著水準，表示組織支持會透過心理契約的中介而影響教師的顧客導向行為。亦即，國小教師知覺組織的支持程度越高，會提升其對組織的心理契約程度，進而提高對家長顧客導向行為的展現。本研究證實「心理契約」在組織支持對教師顧客導向行為的影響關係上，扮演有效的中介角色。

Korunka等人(2007)的研究中指出，在組織作為影響顧客導向行為的關係中存在工作特性、組織特性及工作品質等中介變項。其中，「工作特性」意指工作內容的回饋性及工作的自主性，是屬於工作本身的層面；「組織特性」意指工作團隊的品質、工作參與及管理者的支持，是屬於組織團隊的層面；「工作品質」意指員工的工作滿意及工作壓力，是屬於員工的個人感受層面。其中「工作特性」與「組織特性」所牽涉的因素較廣泛，領導者若欲改善工作特性或組織特性以提升員工的顧客導向行為，必須花費較多的時間與精力。如「工作特性」牽涉到工作內容，在一定程度上是固定不變的，必須經由長期的規劃與變革，才能發展出適切的工作流程；再者，「組織特性」牽涉到工作團隊，與團隊成員的關聯性較大，然因為成員的背景及個性迥異，難以在短期間改善成員間的團隊合作關係，必須經由長期的配合和調整，才能營造出令人滿意的工作團隊品質。而個人所感受的「工作品質」亦非短時間即能改善，如固定的工作內容容易導致固定的工作壓力，進而降低對工作的滿意度。因此，唯有從員工本身的心理狀態著手，才能有效提升員工的顧客導向行為。本研究所提出的「心理契約」即為個人的心理層面變項，如果領導者或組織能夠藉由支持而引發員工對組織的心理契約，其提升員工顧客導向行為的效果將更為顯著，此研究結果提供了組織領導者用以提升員工顧客導向行為的更有效策略。

二、中介效果的再驗證

本研究為更進一步檢驗心理契約的中介程度，遂根據Baron與Kenny(1986)的建議及黃識銘與余泰魁(2006)的方式，以SEM驗證「心理契約」對「組織支持影響顧客導向行為」的中介效果。Baron與Kenny(1986)指出，一個中介變項的檢定通常需符合三個要件，第一個要件是檢測自變項對中介變項的影響，其路徑係數須達顯著；第二個要件是檢測自變項對依變項的影響，其路徑係數也須達顯著；第三個要件是驗證自變項、中介變項共同對依變項的影響，若自變項對依

變項的路徑係數從原先的顯著變成不顯著或降低，則顯示此中介變項對「自變項影響依變項」的路徑具有中介效果。其中若自變項對依變項的路徑係數從原先的顯著變成不顯著，則此中介效果為「完全中介」；若自變項對依變項的路徑係數低於原先的係數，但仍呈現顯著，則此中介效果為「部分中介」。

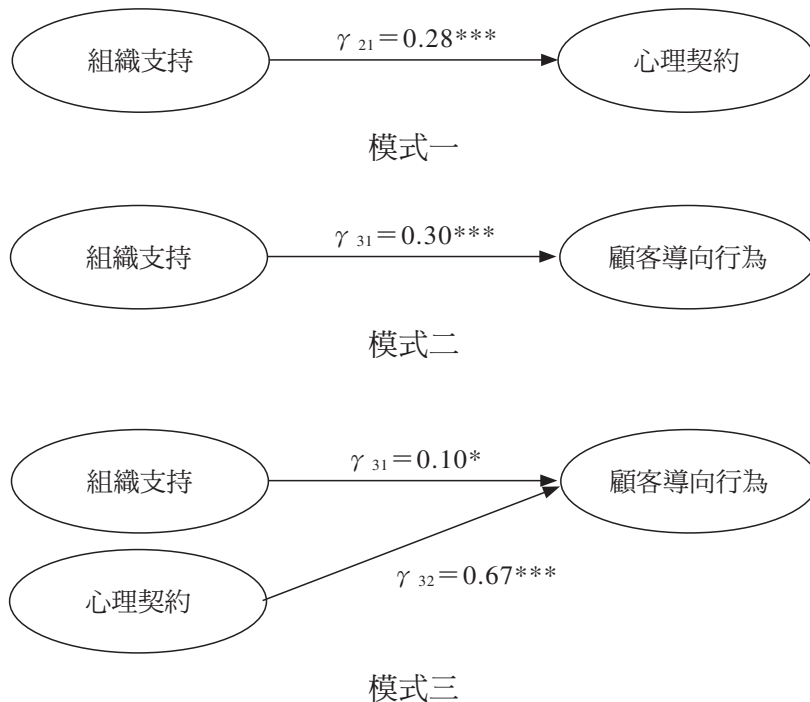


圖3 中介效果路徑係數圖

圖3是心理契約對「組織支持影響顧客導向行為」中介效果之路徑係數圖。首先，在模式一中，以組織支持為自變項，心理契約為依變項進行分析，由圖3顯示組織支持對心理契約的路徑係數達顯著正向影響（ $\gamma_{21} = 0.28$, $t = 4.82$ ），此結果符合Baron與Kenny（1986）所提出的要件一。

接著，在模式二中，以組織支持為自變項，顧客導向行為為依變項進行分析，由圖3顯示組織支持對顧客導向行為的路徑係數達顯著正向影響（ $\gamma_{31} = 0.30$, $t = 5.06$ ），此結果符合Baron與Kenny（1986）所提出的要件二。

最後，在模式三中，同時以組織支持與心理契約為自變項，以顧客導向行為為依變項進行分析，由圖3顯示，組織支持對顧客導向行為的 γ 係數為0.10（ $t = 2.18$ ）；心理契約對顧客導向行為的 γ 係數為0.67（ $t = 10.59$ ）。與模式二比較，在加入心理契約變項後，組織支持對顧客導向行為的 γ 係數由0.30（ $t = 5.06$ ）下

降至0.10 ($t=2.18$)，此結果符合Baron與Kenny (1986)的要件三。唯在模式三中，組織支持對顧客導向行為的影響仍達0.05顯著水準，表示心理契約在組織支持對顧客導向行為之影響關係中，僅具有部份中介效果。

伍、研究結論與建議

一、結論

組織支持是影響員工工作態度的重要因素 (Rhoades & Eisenberger, 2002)，且Rhoades與Eisenberger也曾整理相關文獻，認為組織支持可能透過互惠的中間機制而影響員工的工作態度。在過去研究中，Korunka等人 (2007) 曾發現工作特性、組織特性和工作品質等變項扮演著影響員工顧客導向行為的中介角色。除了上述所提出的中介因素之外，本研究經由相關文獻探究後，提出「心理契約」可能是另一個具有中介效果的變項。

本研究以高雄縣國小正職教師為對象，並運用改編之研究問卷，以驗證研究假設。經過實證調查後，發現心理契約具部分中介組織支持對教師顧客導向行為的影響效果。亦即除了Korunka等人 (2007) 所提出的工作特性、組織特性等中介變數之外，本研究發現「心理契約」也是重要的中介變項。當教師所知覺的組織支持程度愈高時，會提升教師對組織的心理契約程度，而間接提升教師與家長互動時所表現出的顧客導向行為。本研究的路徑分析結果亦證明，組織支持會正向直接影響員工的顧客導向行為，然如果組織的支持能夠誘發員工的心理契約，對於顧客導向行為的提升效果會更好，此為本研究的重要貢獻之一。

此外，Korunka等人 (2007) 雖提出工作特性、組織特性及工作品質可以扮演提升顧客導向行為的中介角色，然上述變項所牽涉的影響因素較廣泛，非短時間能夠具體改善。唯有從本研究所提出與個人心理狀態密切相關的「心理契約」著手，才能有效且迅速提升教師的顧客導向行為。研究結果提供了組織領導者在提升教師顧客導向行為上的更有效策略，此為本研究的重要貢獻之二。

再者，Korunka等人 (2007) 的研究係以公部門正式職員為對象，調查組織施行TQM的介紹是否會透過工作特性、組織特性及工作品質等中介因素而影響員工的顧客導向行為。在強調服務品質的現代社會下，公部門的特性及組織要求

會影響職員對於一般民眾所展現的顧客導向行為，且會詳列在工作準則之中。然國民小學對於教師在與家長互動時所應保持的態度並無明顯文字規定，且組織主管與教師並非營利事業中「長官－部屬」的明顯關係，主管也難有機會適時詳細觀察教師與家長的互動情形，亦不能明確要求教師需以顧客導向的態度及行為來面對家長。但本研究假定，當教師知覺到組織支持時，會對組織產生心理契約，並基於對組織有利的立場下，積極以顧客導向態度與家長保持良好的親師溝通。經過統計分析結果，確實證明組織支持會透過心理契約而影響教師的顧客導向行為。此結果說明，在缺乏明文服務規定下的國小教師，也會因為組織支持而間接產生顧客導向行為，此為本研究的重要貢獻之三。根據本研究結果，在國小組織中，校長、主任或其他同儕間的互相支持是導引教師行為的重要因素之一，可以提升教師的心理契約，進而產生對組織有利的顧客導向行為。

二、建議

（一）實務上的建議

根據本研究結果顯示，組織支持能夠提升教師的顧客導向行為，或藉由心理契約的中介間接提升教師的顧客導向行為。因此，組織領導者應重視對教師的支持作為。具體建議有以下五點：

1. 組織應給予教師教學上及精神上的支持

在面對不同家長、不同學生且日益競爭的教育市場，教師所肩負的責任愈形沈重，為了讓教師能因材施教，組織必須充分支持教師的教學專業自主，讓教師在權衡各項條件後以適切的教學方式符應不同孩子的需求。再者，也必須給予教師精神上的支持，以做為教師的後盾，讓教師在面對家長或學生的問題時，能無懼地找出最適切的處理方式，以展現其顧客導向行為。

2. 組織應主動關心教師的需求並提供協助

在教學現場或面對家長時，教師難免會遭遇特別的問題，因而產生不同的需求。組織領導者應主動關心及發現教師需求，並在經費許可下，提供教師充足的教學資源，以利教學計畫的順利進行。再方面，組織也應主動協助教師處理有關家長的特殊需求，讓親師溝通進行順利且藉此提升教師班級經營的效果。

3. 組織應積極爭取對教師有利的相關福利

領導者應積極為教師謀取相關福利，主動為教師服務，以獲取教師的信任和承諾。如：舉辦教師康樂活動，讓教師在活動中強化人際間的交往，促進同事間的瞭解，進而互相支持。當教師感受到組織成員的重視及互相支持後，教師會基於互惠的心理而提升其顧客導向行為。

4. 組織應適時讚賞教師的工作表現以提升自信心

激勵是影響工作績效的重要因素（Harper & Vilkinas, 2005），透過激勵可以改善員工的工作態度與行為。基於此，組織領導者應適時讚賞與鼓勵教師顧客導向行為的展現，讓教師感受到組織的重視，進而更願意以顧客導向行為服務家長及學生。

5. 組織應尋求其他能提升教師心理契約的有效作為

本研究發現心理契約為一有效中介變項，因此，組織領導者應尋求其他能夠提升心理契約的有效作為，藉此提升教師的顧客導向行為，以維持家長對學校的滿意度，促進學校的永續發展。

（二）研究上的建議

本研究存在些許研究上的限制，建議後續研究者能夠針對此限制加以改進。

首先，本研究僅以高雄縣正職國民小學教師為對象，因此研究結果不能推論到其他層級的教師，也降低研究結果廣泛應用程度，為了使本研究結果更具一般化（Churchill, 1979），未來研究可以擴大抽樣層級至國中或高中範圍以複製本研究。

再者，根據教育部統計處所公佈的統計資料（http://www.edu.tw/files/site_content/），九十八學年度全國國民小學教師學歷在研究所以上者佔25.7%，而本研究因立意抽樣緣故，樣本學歷在研究所以上者共122人，佔有效樣本的33.7%，稍高於教育部統計處所公布的比例，因此研究結果可能出現稍偏頗的情形。針對此限制，建議後續研究者能夠以隨機或普查方式抽取研究對象，讓研究結果更具說服力。

此外，本研究在經由文獻探討後，針對組織支持對顧客導向行為的影響關係，只提出「心理契約」為中介變項，建議後續研究者再找出其他可能產生中介效果的因素，讓組織支持的理論更臻成熟，例如：「組織文化」。Robbins（1990）指出組織文化代表著組織傳統、價值、習慣常規和社會化過程，會影響

成員的態度和行為。其中組織文化理論指涉許多不同型態的文化，亦包含「服務文化」。Gronroos（2000）指出「服務文化」重視優質服務，每位員工視提供顧客最佳服務為自然的工作方式，因此會影響成員的服務態度，就如同本研究所指涉的「顧客導向行為」。再者，組織的支持作為會主動關心員工，以服務員工為主要領導方針。因此，組織支持可能會強化「服務文化」進而影響顧客導向行為，若能釐清「服務文化」的中介角色，將能讓組織支持的中介機制更加完備。

參考文獻

- 江岷欽(2000)。顧客導向的服務理念。**人力發展**，**72**，20-31。
- 吳明隆(2008)。**結構方程模式－SIMPLIS的應用**（二版）。台北：五南。
- 吳政達、湯家偉、羅清水(2007)。心理契約、組織公平、組織信任與組織公民行為為結構關係之驗證：以台北地區國民中學學校組織為例。**教育政策論壇**，**10**(1)，133-159。
- 汪美伶、鄭雯憶(2007)。組織支持與服務導向組織公民行為－服務氣候之干擾效果。**人力資源管理學報**，**7**(4)，71-93。
- 林木泉、張桂彬、梁淑娟、張嘉齡、彭渝珍(2008)。情緒勞務對顧客導向行為之影響。**醫管期刊**，**9**(2)，98-113。
- 林邦傑、陳美娟(2006)。學校組織與教職人員心理契約量表的建構。**教育研究與發展期刊**，**2**(4)，39-68。
- 陳心田(2003)。員工－主管互動、知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為：我國科技產業研發人員之分析。**交大管理學報**，**23**(1)，27-70。
- 陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子鍵(2005)。**多變量分析方法：統計軟體應用**。台北：五南。
- 陳儀蓉(2007)。逢迎動機、上下司交換關係與員工展現組織公民行為之對象的關聯性。**管理評論**，**26**(4)，1-25。
- 黃品全(2005)。內部行銷及其對餐旅服務人員的影響：從組織中自我肯定與顧客導向的觀點。**觀光研究學報**，**11**(2)，89-112。
- 黃識銘、余泰魁(2006)。關係連結與未來關係互動之研究－關係品質中介效果。**管理與系統**，**13**(3)，265-292。

- 楊濱燦(2004)。組織支持認知及領導者與部屬交換關係對組織公民行為影響效果之研究。 *台灣管理學刊*，4(2)，141-160。
- 韓志翔、江旭新、楊敦程(2009)。高承諾人力資源管理、知覺組織支持、信任與知識分享之關係探討：跨層次的分析。 *管理評論*，28(1)，25-44。
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. London: Tavistock Publications.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Brooks, L. (1999). *Organizational Behavior*. London: Pitman Publishing.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 457-470.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Coyle-Shapiro, J. A. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organization Behavior*, 23(8), 927-946.

- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (2000). Triad lessons: Generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets. *International Journal of Research in Marketing*, 17(4), 353–362.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of marketing*, 68(1), 128-146.
- Dunlap, B. J., Dotson, M. J., & Chamber, T. M. (1988). Perception of real estate broker and buyers: A sale orientation, customer orientation approach. *Journal of Business Research*, 17(2), 175-87.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fornell, C., & Larcker, F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gronroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541-555.
- Harper, S., & Vilkinas, T. (2005). Determining the impact of an organization's performance management system. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 76-97.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.

- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1208-1219.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Lovemen, G. w., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Hochwarter, W., Kacmar, C., Perrewe, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438-456.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Employment relationships in China: Do workers relate to the organization or to people? *Organization Science*, 15(2), 232-240.
- Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influence of the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82.
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., Hoonakker, P., Sonnek, A., & Sainfort, F. (2007). Customer orientation among employees in public administration: A transnational, longitudinal study. *Applied Ergonomics*, 38(3), 307-315.
- Lee, H. W., & Liu, C. H. (2009). The relationship among achievement motivation, psychological contract and work attitudes. *Social Behavior and Personality*, 37(3), 321-328.
- Liao, H., & Subramony, M. (2008). Employee customer orientation in manufacturing organizations: Joint influence of customer proximity and the senior leadership team. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 317-328.
- Luo, X., Hsu, M. K., & Liu, S. S. (2008). The moderating role of institutional networking in the customer orientation-trust/commitment-performance causal chain in China. *Journal of Academy Marketing Science*, 36(2), 202-214.
- Meckler, M., Drake, B. H., & Levinson, H. (2003). Putting psychology back into psychological contracts. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 217-228.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1998). *Organizational behavior*. NY: Houghton Mifflin Company.

- Paulin, M., Ferguson, R. J., & Bergeron, J. (2006). Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages. *Journal of Business Research*, 59(8), 906-915.
- Periatt, J. A., LeMay, S. A., & Chakrabarty, S. (2004). The selling orientation customer orientation scale (SOCO): Cross validation of the revised version. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(1), 49-54.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure designs and applications*. NJ: Prentice-Hall.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1992). Personnel/human resource management in the service sector. In K. R. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-30). CT: JAI Press.
- Searle, B., Bright, J. E. H., & Bochner, S. (2001). Helping people to sort it out: The role of social support in the job strain model. *Work and Stress*, 15(4), 328-346.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp. 91-109). NY: John Wiley & Sons.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Thakor, M. V., & Joshi, A. W. (2005). Motivating salesperson customer orientation: Insights from the job characteristics model. *Journal of Business Research*, 58(5), 584-592.

- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- Wang, H., Law, K. S., Hackeet, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wang, M. L. (2009). Does organizational support promote citizenship in service settings? The moderating role of service climate. *The Journal of Social Psychology*, 149(16), 648-676.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.
- Whitener, E. M. (2001). Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Yeung, A. C. C., Cheng, T. C. E., & Chan, L. Y. (2004). From customer orientation to customer satisfaction: The gap between theory and practice. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(1), 85-97.
- Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597-611.

The Influence of Organizational Support on Teacher's Customer-Oriented Behavior—Mediating Role of Psychological Contract

Abstract

Jing-Yun Chang

Graduate Institute of Educational Entrepreneurship and Management
National University of Tainan

Abstract

Organizational support is an important factor that influences employees' work attitude and behavior. In this study, the work attitude is focused on the customer-oriented behavior of teachers when they interact with student's parents. Besides, this study proposes "psychological contract" as a mediator to verify its mediating role on the impact of organizational support on teacher's customer-oriented behavior.

The study is based on the formal teachers in public elementary schools in Kaohsiung County and there are 362 valid questionnaires acquired through purposive sampling method. Structural Equation Modeling (SEM) is used to test confirmatory factor analysis and analyze the path of the potential variables. The results are that perceived organizational support has significantly positive influence on teacher's psychological contract, and psychological contract also has significantly positive influence on teacher's customer-oriented behavior. In addition, the study also finds that organizational support has influence on teacher's customer-oriented behavior through psychological contract.

Keywords: organizational support, customer-oriented behavior, psychological contract

家庭社經地位與班級經營效能對學生自我效能感之影響：階層線性模式分析

黃 建 皓

國立臺南大學教育經營與管理研究所博士候選人

臺灣首府大學幼兒教育學系講師

摘 要

基於跨層次分析的研究觀點逐漸受到教育組織行為研究者所重視，本研究以Bandura（1986）的社會認知論理論為基礎，探討個人層次的家庭社經地位與班級層次的班級經營效能對學生自我效能感之影響。本研究透過對臺南市237個班級，5,887位國小學生的調查，使用階層線性模式進行資料分析。本研究結果顯示，家庭社經地位對學生自我效能感有顯著正向的影響效果；班級經營效能（教學品質、親師溝通、班級常規）對學生自我效能感有顯著正向的直接影響效果，且有效解釋學生自我效能感的多數變異；班級經營效能不僅具有直接影響效果，還扮演調節效果角色，其中，教學品質在「家庭社經地位對學生自我效能感的影響關係」中存在負向調節效果，親師溝通在「家庭社經地位對學生自我效能感的影響關係」中存在正向調節效果。針對上述結果，本研究提出相關的討論與建議。

關鍵字：家庭社經地位、班級經營效能、階層線性模式、學生自我效能感

家庭社經地位與班級經營效能對學生自我效能感之影響：階層線性模式分析

壹、前言

有些學生好學，願意接受與解決新的挑戰，而有些學生卻不感興趣或無心向學；有些學生願意展現他們的信心，而有些學生卻不確定自己的能力；有些學生能夠走出失敗，最終獲得成功，而有些學生卻在面對挫折時，立刻就認了輸。

「自我效能感理論」（self-efficacy theory）可以用來解釋這些現象。所謂「自我效能感」（self-efficacy）係指個人對於進行某項行動以達成目標的能力信念，它是一種個人對於自己能力的主觀判斷（Bandura, 1986, 1997）。因此，將自我效能感的概念運用在學生判斷自己的學習能力時，即可稱為「學生自我效能感」（students' self-efficacy）。雖然，這種主觀知覺並不一定代表學生實際擁有的能力，但當學生面對學習挑戰時，具有積極面對、達成目標的信念，就能創造學生更多的成功學習經驗。家庭與學校為學生發展自我效能感最主要的場域，因此，探討家庭與學校中影響學生自我效能感的關鍵因素便顯得相當重要。

就家庭場域而言，從「社會學習理論」（Social Learning Theory, SLT）觀之，父母是孩童接觸最早也接觸最久的人，更是他們主要學習的對象，而孩童會透過模仿來學習父母的言行舉止（Bandura, 1977；Sears, 1961），故父母對子女教育的職責與功能，不容忽略。過去研究即發現家庭社經地位高的家庭可能提供較有利的學習環境或教育資源，而有利於孩童的學習；反之，家庭社經地位較低的家庭，父母能提供孩童的教育資源相對較少，使其學習處於不利的地位（李敦仁、余民寧，2005；張善楠、黃毅志，1999；陳俊瑋、黃毅志，2011；Blau & Duncan, 1967；Coleman, 1966, 1988；Sewell, Haller, & Ohlendorf, 1970）。因此，本文研究將關注於家庭社經地位對學生自我效能感之影響。

就學校場域而言，班級是學校的基本組成單位，也是學生參與學習的主要場所，教室脈絡情境中傳達的訊息對學生信念、策略與行為的影響，長久以來也一直受到相當的重視（宋秋美、程炳林、周啟蓁，2010；Ames & Archer, 1988；

Linnenbrink, 2005；Ryan, Gheen, & Midgley, 1998）。教師身為班級中的領導者與學生學習的引導者，要達成教育目標，勢必要有良好的班級經營效能做為後盾，故班級經營效能與學生的學習成效、學習行為、學習態度、生活適應及人格發展等有著非常密切的關係（吳清山、李錫津、劉緬懷、莊貞銀、盧美貴，1990；Jones & Jones, 1990）。陳嘉成（2001）的研究發現班級中所崇尚的價值、規範或風氣，會成為影響學生評價成功或失敗的標準。準此，學生所知覺的班級經營效能可視為一種教室情境脈絡因素，此脈絡因素是否會對學生自我效能感產生跨層次直接影響效果，目前尚缺乏實證研究，值得本研究進一步分析。

此外，「社會認知理論」（Social Cognitive Theory, SCT）的觀點認為影響學習的因素相當複雜，不是完全出自個人因素，也非完全出自情境脈絡因素，而是受到個人與情境脈絡因素交互作用的影響（Bandura, 1986）。過去研究發現教室情境脈絡因素有提升或限制個人目標導向對學習歷程與結果的可能性，即教室情境脈絡因素具有調節效果（宋秋美、程炳林、周啟葶，2010；Newman, 1998）。Wenglinsky（1997）亦指出師生凝聚力愈高，低家庭社經地位的學生一樣會有高水平的學習表現。是以，本研究以Bandura（1986）的社會認知論理論為基礎，探討家庭社經地位與班級經營效能對學生自我效能感的主要效果，及班級經營效能對家庭社經地位與學生自我效能感關係的調節效果。

貳、文獻探討

一、學生自我效能感

所謂「自我效能感」係指個人對於進行某項行動以達成目標的能力信念，它是一種個人對於自己能力的主觀判斷（Bandura, 1997）。自我效能感與一個人的個人能力水平相關，但並不代表個人真實的能力水平。但是，自我效能感會決定人們對行為任務的選擇及對該任務的堅持和努力程度，同時也影響人們在執行任務過程中的思維模式以及情感反映模式。

根據自我效能感理論，將自我效能感的概念運用在學生判斷自己的學習能力時，即可稱為「學生自我效能感」（洪福源，2010；Schunk, 1981）。Schunk（1981）指出如果學生對於完成某件事情的自我效能感較低，學生就會傾向於逃

避做這件事情；相反的，如果學生覺得自己的能力足以應付，那麼他就會積極的參與此事，尤其是面對困難的時候，高自我效能感的學生就會比低自我效能感的學生表現得更加努力並堅持到最後。

二、家庭社經地位

一般認為家庭社經地位包括父母親教育程度、職業與收入，都是很重要的社會階層變項（黃毅志，2008）。Coleman等人（1966）提出的《教育機會均等報告書》認為，學校教育資源投入對學習成效的影響甚小，主要是因為學生的家庭社經地位影響較大，因而指出家庭社經地位與學習成效愈佳，則關係著更高教育成就之取得與未來求職。Blau 與 Duncan（1967）的「地位取得」研究即發現，父親的教育與職業會影響子女的教育成就，而子女的教育成就又會影響第一份工作的好壞，進而影響日後的職業地位高低。Sewell、Haller 及 Ohlendorf（1970）的研究進一步發現家庭社經地位愈高，父母愈會透過「重要他人」（significant others）的角色影響子女，而且，父母教育期望愈高，愈會提高子女自我教育期望，進而提高子女受教育年數。此外，陳怡靖、鄭耀男（2000）的研究顯示學生家庭背景因素會透過家庭社會資本、家庭財務資本、家庭文化資本等中介作用對國中以上教育年數產生影響。陳俊瑋與黃毅志（2011）的研究亦發現家庭社經地位愈高，父母教育期望與子女自我教育期望愈高，進而提高學科補習參與。

雖然學生的家庭社經地位與學生自我效能感之關係目前尚無相關研究探討，但過去研究透過不同的角度探討學生的家庭社經地位與成就抱負或學習成效之關係，整體而言，家庭社經地位、父母教育期望、家庭人力資本（父、母親的教育程度）、家庭財務資本（父、母親的財富和收入）、家庭社會資本（父、母與子女的互動情形；父、母與社區的人際關係網絡）、家庭文化資本（家庭的生活風格和消費型態）皆會影響學生的成就抱負或學習成效，而家庭社經地位一直被視為一個很重要的前因變項（antecedent variable）。過去許多實徵性研究亦印證家庭社經地位會直接或間接提升子女的成就抱負與學習成效（巫有鎰，2007；李敦仁、余民寧，2005；林俊瑩、吳裕益，2007；張善楠、黃毅志，1999；Coleman, 1988）。綜合上述，本研究推論家庭社經地位會影響學生自我效能感。基此，本研究提出研究假設H1：

H1：家庭社經地位對學生自我效能感有正向的影響。

三、班級經營效能

「班級經營」(classroom management)一詞，早期多以「班級管理」或「教室管理」稱呼(吳清山、李錫津、劉緬懷、莊貞銀、盧美貴，1990)。Emmer(1987)指出班級經營包括了安排教室環境、維持班級秩序、督促學生學習、處理學生偏差行為等一連串的行為和活動。過去研究認為「班級經營效能」(classroom management effectiveness)係指教師為達成教育目標，且使教學活動能順利進行，有效處理班級中人、事、物等各項業務，使教師在班級事務處理與教學品質上有好的績效，學生的學習成就與行為表現有較佳的成果(楊世賢，1997；廖英昭，2004)。有鑒於Follman(1995)的研究指出學生評鑑是教師教學成效的重要依據，故本研究將學生視為評鑑班級經營效能良窳的主體，因此，本研究之班級經營效能係指學生知覺教師能有效處理班級中人、事、物等，以達到良好班級經營的程度。

以社會認知理論的觀點而言，個人的自我效能與其目標是相關的(Bandura, 1986)，由於教室情境脈絡因素影響學生自我效能感之研究目前付之闕如，因此本研究將探討教室情境脈絡因素與學生目標導向之關係。Ames與Archer(1988)研究發現，班級中的學習情境會影響學生的目標導向，如果學生知覺教師或班級強調知識的獲得和學習的價值，則學生比較容易採取「學習目標導向」(learning goal orientation)，此類學生主要把焦點放在學習本身，思考如何達到自己設定的目標，嘗試完成具有挑戰性的任務，並對學習內容有充分的理解；但如果學生知覺教師或班級強調相對能力與彼此競爭，則學生比較容易採取「表現目標導向」(performance goal orientation)，此類學生主要把焦點放在相對能力與能力的衡量上，企圖超越別人，來確定自己勝過別人。陳嘉成(2001)研究亦指出教室中所崇尚的價值，會形成學生內在的參照架構，並成為學生評價自己是否成功的標準，稱之為「動機氣候」(motivational climate)，其研究顯示當教室內強調評鑑時，成功的標準來自和他人分數的比較，學生們會偏向採用「表現目標導向」；當教室強調學習的價值和知識的獲得，學生們瞭解用功才是成功與否的標準，則會偏向採用「學習目標導向」。其次，在教學歷程中，教師扮演著決定教學成敗的關鍵之一，所謂：「有怎樣的老師，就有怎樣的學生」，因此，良好的班級經營效能不僅影響到教學效果、教育目標的達成，也影響學生的學習成就表現，甚至有可能影響學生自我效能感。綜合上述，本研究推論學生所知覺的班級經營效能會影響學生自我效能感。基此，本研究提出研究假設H2如下：

假設H2：班級經營效能對學生自我效能感有正向的影響。

根據「社會認知理論」的觀點，個人因應各種的任務需求而採取行動方案時，與其所處之環境因素及個人內在因素或能力息息相關，因此，個人在環境、個人因素的交互影響下產生各種複雜的學習行為（Bandura, 1986）。過去許多實證研究已證實教室情境脈絡因素對個人目標導向的調節效果不容忽視（宋秋美、程炳林、周啟蓁，2010；陳嘉成，2008；程炳林，2006；Dweck & Leggett, 1988；Newman, 1998）。然而，教室情境脈絡因素能否調節家庭社經地位與學生自我效能感之關係，迄今尚未出現相關研究，實有必要進一步深入探討。就「功能論」之觀點而言，學校教育創造了一個公平的社會，在此社會中，每個人的教育機會均等，在公平競爭的條件下，個人憑藉自己的能力與努力，而非家庭背景或特權決定其成就與地位（Parsons, 1959；Hurn, 1985）。換言之，學校教育是提供公平競爭的機會，讓那些中下社會階層者有機會透過學校教育而向上流動，學校教育無疑是社會不平等的平衡機制。過去研究亦指出學校能降低學生因家庭社經地位不利對學業成就的負面影響（Uline, Miller, & Tschannen-Moran, 1998）。而學生在學校主要學習的場所在教室，故本研究推論良好的班級經營效能可望提升家庭社經地位較低的學生之自我效能感，進而改善弱勢學生未來發展之可能，促進教育機會均等之教育目標。基此，本研究提出研究假設H3如下：

假設H3：班級經營效能對「家庭社經地位對學生自我效能感的影響關係」中會產生調節效果。

參、研究方法

一、研究樣本

教育部（2008）自2005學年度起，基於「學校本位」管理之觀點，以「教訓輔三合一」為架構，推動生命教育及性別平等教育，實施「友善校園總體營造計畫」，呼籲教師應本於教育專業，採用合理可行的輔導管教措施，透過有效的班級經營策略，建立校園溫馨和諧最佳互動模式。臺南市為全國唯一榮獲友善校園五連霸的績優縣市（臺南市政府，2010），在此一背景脈絡之下，本研究以臺南地區的公立國民小學學生為研究對象，探討家庭社經地位與班級經營效能對學生

自我效能之影響實有其重要貢獻。準此，本研究之母體為臺南地區212所國民小學之學生（教育部統計處，2010）。本研究採立意抽樣方式進行，以電話拜訪各學校的校長或教務主任說明研究目的及填答方式，獲得願意接受本研究施測的學校共40所，本研究於每所學校抽取6個班級之高年級學生，符合Kreft（1996）所建議採用的「30／30」樣本抽取準則，亦即總體層次不少於30組，每組不少於30人，來決定樣本規模，總計發出6,722份學生問卷。最後，40所學校全部回收，扣除亂填答或填答不全之問卷，共計得到237個班級，5,887份學生問卷，有效問卷回收率為87.58 %。就本研究的樣本結構而言，女生樣本共2,952人，占50.1 %，男生樣本共2,935人，占49.9 %。

二，研究架構

本研究以學生自我效能感為主題，由於一個學校中包括許多個班級，此涉及階層性結構，組內樣本有高度相似性，會造成樣本獨立性假設被違反（溫福星、邱皓政，2009；Krull & MacKinnon, 2001），因此，本研究利用階層線性模式（hierarchical linear modeling, HLM）多層次的統計方法進行分析。在個人層次方面，將探討家庭社經地位對學生自我效能感的直接效果；在班級層次方面，將探討班級經營效能對學生自我效能感的直接效果，以及班級經營效能在「家庭社經地位對學生自我效能感的影響關係」中的調節效果。依據前述文獻探討與假設推論，將本研究架構描繪如圖 1。

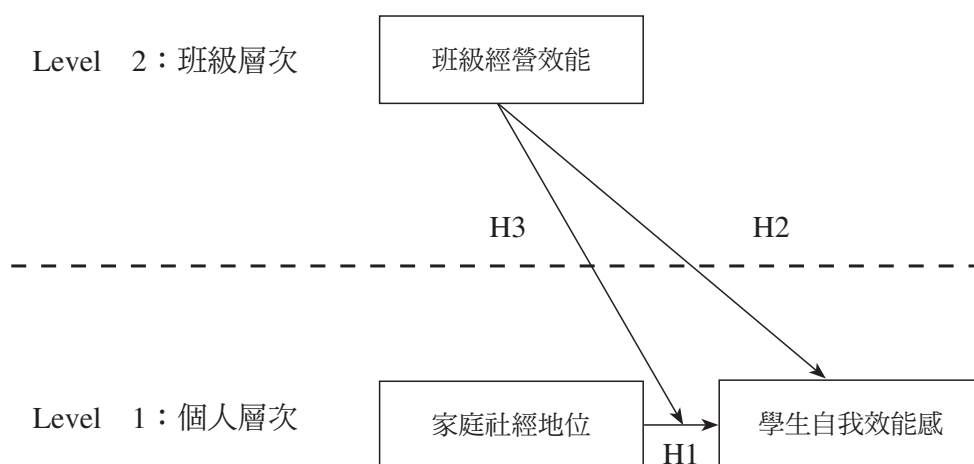


圖1 研究架構

三、研究變項測量與信、效度檢驗

在效度分析方面，本研究採探索性因素分析（Exploratory Factor Analysis, EFA），以主軸因素法（Principal axis factoring）為因素的抽取方法，選取特徵值大於1的因素，以直接斜交法（direct oblimin）進行斜交轉軸。在信度分析方面，本研究採用 Cronbach α 係數瞭解內部一致性。分述如下：

（一）家庭社經地位

家庭社經地位一般認為包括：父母親教育程度、職業與收入，但是，黃毅志（2008）認為職業往往被視為代表個人社會階層的最佳單一指標，也與價值觀念、行為模式、子女管教、文化資本、社會資本、認知發展與教育機會有很大的關聯。因此，本研究之家庭社經地位係指家庭職業社經地位。本研究將擇家庭職業社經地位較高者為家庭收入主要貢獻者，代表本研究之家庭社經地位。本研究採用黃毅志（2008）之「改良版新職業社經地位量表」進行測量，量表中的每一個職業皆有對應一個得分，而「改良版新職業社經地位量表」乃是對「新職業社經地位量表」做線性轉換，「改良版新職業社經地位量表」=（新職業社經地位量表－55） $\times$ 3，最高分為98.7，最低分為28.5，平均分數為50。「改良版新職業社經地位量表」因為分數差距擴大而使不同類別的平均職業分數差距擴大，因此，也就顯得更具區辨力。本研究將學生家庭社經地位視為連續變項，得分愈高，代表學生的家庭社經地位愈高。

（二）班級經營效能

本研究之班級經營效能係指：學生知覺教師能有效處理班級中人、事、物等，以達到良好班級經營的程度，可分為：教學品質、班級氣氛、親師溝通、班級常規、環境營造等五個面向。本研究修訂楊世賢（1997）之量表，發展為「班級經營效能量表」，量表在形式上採五點量表計分，得分愈高，代表學生知覺的班級經營效能愈高。在量表的效度分析方面，經探索性因素分析結果，可得到與預期相符的五個因素，共可解釋61.35 %的變異量，因素負荷量分別為：教學品質4題介於0.67～0.86、班級氣氛5題介於0.71～0.86、親師溝通4題介於0.72～0.76、班級常規5題介於0.71～0.86、環境營造5題介於0.54～0.71。在量表的信度分析方面，各分量表 α 值分別為：教學品質0.81、班級氣氛0.84、親師溝通0.74、班級常規0.88、環境營造0.78，總量表 α 為0.92。整體而言，此量表具有良好之

信、效度。

（三）學生自我效能感

本研究之學生自我效能感係指：學生主觀判斷自己的學習能力，可分為：能力表現、達成目標、努力堅持等三個面向。本研究修訂洪福源（2010）之量表，發展為「學生自我效能感量表」，量表在形式上採五點量表計分，得分愈高，代表學生知覺的學生自我效能感愈高。在量表的效度分析方面，經探索性因素分析結果，可得到與預期相符的三個因素，共可解釋67.84 %的變異量，因素負荷量分別為：能力表現6題介於0.69~0.88、達成目標4題介於0.76~0.89、努力堅持6題介於0.73~0.87。在量表的信度分析方面，各分量表 α 值分別為：能力表現0.90、達成目標0.81、努力堅持0.90，總量表 α 值為0.94。整體而言，此量表具有良好之信、效度。

四、資料分析

根據本研究目的，本研究將以 HLM 逐次檢驗以下四個不同模式，分別為：虛無模式（null model）、隨機係數迴歸模式（random coefficients regression model）、截距預測模式（intercepts as outcomes model）及斜率預測模式（slopes as outcomes model）（Hofmann, 1997）。具體而言，「虛無模式」係用來檢視資料中是否存在群內變異與群間變異；「隨機係數迴歸模式」係用來檢測家庭社經地位對學生自我效能感的直接效果；「截距預測模式」係用來檢測班級經營效能對學生自我效能感的直接效果；「斜率預測模式」係用來檢測班級經營效能在「家庭社經地位對學生自我效能感的影響關係」中的調節效果。

肆、研究分析與結果

一、描述性統計與常態分配檢定

國小學生家庭社經地位、班級經營效能、學生自我效能感的現況，如表1所示。家庭社經地位的平均數為66.93分；班級經營效能各層面的每題平均數介於2.82~3.96分；學生自我效能感各層面的每題平均數介於3.46~3.79分。其次，本

研究在進行模式適配度考驗前，先以SPSS 15.0統計套裝軟體檢驗觀察資料是否符合常態分配。Kline（1998）指出，當偏態（skewness）的絕對值小於3.0，峰度（kurtosis）的絕對值小於10.0時，一般可視為多變量常態分配。本研究的9個測量變項偏態介於-0.72與0.40之間，峰度介於-0.96與0.37之間，均符合檢定標準。

表 1 各測量變項之描述性統計摘要表

測量變項	題數	每題 平均數	每題 標準差	偏態	峰度
學生層次					
家庭社經地位	1	66.93	17.03	-0.32	-0.96
能力表現	6	3.59	0.94	-0.50	-0.27
達成目標	4	3.79	0.91	-0.72	0.04
努力堅持	6	3.46	1.00	-0.41	-0.56
班級層次					
教學品質	4	3.8（3.85）	0.9（0.54）	-0.52	0.04
班級氣氛	5	3.2（3.27）	0.9（0.47）	0.20	0.37
親師溝通	5	3.5（3.49）	0.9（0.47）	-0.03	0.14
班級常規	5	2.8（2.81）	1.0（0.61）	0.40	-0.07
環境營造	4	3.9（3.96）	0.8（0.44）	-0.35	-0.36

註：（）內數字為聚合後班級層次的平均數與標準差

二、測量變項間之相關

本研究採用Pearson積差相關檢視測量變項間之相關性，本研究發現，各個測量變項間之相關係數介於-.01～.73之間，家庭社經地位與班級經營效能各層面測量變項之相關未達顯著.05顯著水準，表示自變項間無共線性，其餘自變項與依變項間之相關均達.001顯著水準，說明本研究以跨層次分析之適用性。

表 2 測量變項之相關係數矩陣

測量變項	1	2	3	4	5	6	7	8	9
家庭社經地位	1								
能力表現	.10***	1							
達成目標	.08***	.73***	1						
努力堅持	.06***	.71***	.73***	1					

教學品質	-.01	.30***	.38***	.38***	1				
班級氣氛	-.01	.33***	.36***	.39***	.45***	1			
親師溝通	.02	.30***	.35***	.37***	.58***	.44***	1		
班級常規	.02	.31***	.36***	.39***	.38***	.59***	.40***	1	
環境營造	-.01	.34***	.42***	.42***	.58***	.52***	.57***	.52***	1

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

三、模式設定與假設檢定

就模式設定而言，本研究個人層次之解釋變項為家庭社經地位，係以個別學生為分析單位，而本研究班級層次之解釋變項為班級經營效能，係以班級為分析單位，由於本研究之班級經營效能屬於共享構念（shared construct），資料之收集來自於個別學生，因此，本研究將屬於同一班級個別學生知覺的班級經營效能，透過組內聚合（aggregate）程序產生聚合脈絡變項（aggregated context variables），代表班級經營效能之班級平均數。其次，本研究欲探討班級經營效能能在「家庭社經地位對學生自我效能感的影響關係」中的調節效果，Hofmann 與 Gavin（1998）建議，進行跨層級交互作用研究以「組平減」（group mean centering）將有利於迴歸係數的解釋，是以，本研究將個人層次之解釋變項家庭社經地位以組平減處理。就假設檢定而言，本研究乃根據Hofmann（1997）之建議，以HLM逐次檢驗如下：

（一）虛無模式

Level-1 Model

學生自我效能感_{ij} = $\beta_{0j} + \varepsilon_{ij}$

Level-2 Model

$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \mu_{0j}$

1. 在學生「能力表現」部分

由表3可知，群間變異成份值為0.06062，達顯著水準（ $\chi^2 = 672.14$ ， $df = 236$ ， $p < .001$ ），而群內變異成份值為0.81529，滿足階層線性模式分析依變項的群間變異成份與群內變異成份必須存在的要求。進一步計算組內相關係數ICC（Intraclass Correlation）為0.07，【 $ICC = \tau_{00} / (\tau_{00} + \sigma^2)$ 】，式中， τ_{00} 表群間變異成份值， σ^2 表群內變異成份值，表示在學生「能力表現」的差異有 7 %的

變異係由不同班級之間所造成。

2. 在學生「達成目標」部分

群間變異成份值為0.06308，達顯著水準（ $\chi^2=712.42$ ， $df=236$ ， $p<.001$ ），而群內變異成份值為0.77364，滿足階層線性模式分析依變項的群間變異成份與群內變異成份必須存在的要求。進一步計算組內相關係數 ICC 為 0.08，表示在學生「達成目標」的差異有8 %的變異係由不同班級之間所造成。

3. 在學生「努力堅持」部分

群間變異成份值為0.08199，達顯著水準（ $\chi^2=757.03$ ， $df=236$ ， $p<.001$ ），而群內變異成份值為0.91946，滿足階層線性模式分析依變項的群間變異成份與群內變異成份必須存在的要求。進一步計算組內相關係數ICC為0.08，表示在學生「努力堅持」的差異有8 %的變異係由不同班級之間所造成。

（二）隨機參數迴歸模式

Level-1 Model

學生自我效能感_{ij} = $\beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{家庭社經地位}) + \varepsilon_{ij}$

Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \mu_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \mu_{1j}$$

1. 在學生「能力表現」部分

由表3可知，家庭社經地位達顯著水準（ $\gamma_{10}=0.005226$ ， $se=0.000794$ ， $t=6.58$ ， $p<.001$ ），表示家庭社經地位對能力表現有顯著正向的影響效果，因此，假設H1獲得支持。進一步經由計算，家庭社經地位對能力表現的解釋量 R^2 為1.73 %。計算式為： $R^2 = (\sigma^2_N - \sigma^2_R) / \sigma^2_N$ ，式中，N表虛無模式，R表隨機係數迴歸模式（Hofmann，1997）。其次，在隨機效果的變異成份檢定方面，本研究發現，截距項的變異成分顯著存在 $\tau_{00}=0.06115$ （ $\chi^2=684.02$ ， $df=236$ ， $p<.001$ ），在不同群組間確實存在不同的截距，故班級經營效能對能力表現的直接效果可能存在，是以，必須進行截距預測模式的檢定。此外，家庭社經地位斜率項的變異成分顯著存在 $\tau_{11}=0.00003$ （ $\chi^2=285.84$ ， $df=236$ ， $p<.05$ ），故班級經營效能在「家庭社經地位對能力表現的影響關係」中的調節效果可能存在，是以，必須進行斜率預測模式的檢定。

2. 在學生「達成目標」部分

家庭社經地位達顯著水準（ $\gamma_{10}=0.003830$ ， $se=0.000754$ ， $t=5.08$ ， $p<.001$ ），表示家庭社經地位對達成目標有顯著正向的影響效果，因此，假設 H1 獲得支持。進一步經由計算，家庭社經地位對達成目標的解釋量 R^2 為 1.04 %。其次，在隨機效果的變異成份檢定方面，本研究發現，截距項的變異成分顯著存在 $\tau_{00}=0.06340$ （ $\chi^2=719.92$ ， $df=236$ ， $p<.001$ ），故班級經營效能對達成目標的直接效果可能存在。此外，家庭社經地位斜率項的變異成分未顯著存在 $\tau_{11}=0.00002$ （ $\chi^2=281.29$ ， $df=236$ ， $p<.1$ ），但若以 $p<.1$ 來看，班級經營效能在「家庭社經地位對達成目標的影響關係」中的調節效果可能存在，本研究仍進一步進行斜率預測模式的檢定。

3. 在學生「努力堅持」部分

家庭社經地位達顯著水準（ $\gamma_{10}=0.003690$ ， $se=0.000818$ ， $t=4.51$ ， $p<.001$ ），表示家庭社經地位對努力堅持有顯著正向的影響效果，因此，假設 H1 獲得支持。進一步經由計算，家庭社經地位對努力堅持的解釋量 R^2 為 0.91 %。其次，在隨機效果的變異成份檢定方面，本研究發現，截距項的變異成分顯著存在 $\tau_{00}=0.08230$ （ $\chi^2=764$ ， $df=236$ ， $p<.001$ ），故班級經營效能對努力堅持的直接效果可能存在。此外，家庭社經地位斜率項的變異成分未顯著存在 $\tau_{11}=0.00427$ （ $\chi^2=268.26$ ， $df=236$ ， $p<.1$ ），但若以 $p<.1$ 來看，班級經營效能在「家庭社經地位對努力堅持的影響關係」中的調節效果可能存在，本研究仍進一步進行斜率預測模式的檢定。

（三）截距預測模式

Level-1 Model

$$\text{學生自我效能感}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{家庭社經地位}) + \varepsilon_{ij}$$

Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{教學品質}) + \gamma_{02}(\text{班級氣氛}) + \gamma_{03}(\text{親師溝通}) + \gamma_{04}(\text{班級常規}) + \gamma_{05}(\text{環境營造}) + \mu_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \mu_{1j}$$

1. 在學生「能力表現」部分

由表3可知，教學品質（ $\gamma_{01}=0.10$ ， $se=0.05195$ ， $t=1.93$ ， $p<.05$ ）、親師溝通（ $\gamma_{03}=0.15$ ， $se=0.05775$ ， $t=2.55$ ， $p<.05$ ）、班級常規（ $\gamma_{04}=0.13$ ， $se=0.041076$ ， $t=3.26$ ， $p<.01$ ）均達顯著水準，顯示教學品質、親師溝通、班級

常規均對能力表現有顯著正向的直接影響效果，因此，假設H2獲得支持。進一步經由計算，教學品質、親師溝通、班級常規對能力表現在班級層次截距 β_{0j} 的解釋變異量 R^2 為 57.4 %。計算式為： $R^2 = (\tau_{00R} - \tau_{00I}) / \tau_{00R}$ ，式中，R表隨機係數迴歸模式，I表截距預測模式（Hofmann，1997）。另外，在隨機效果的變異成份檢定方面，本研究發現，截距項的變異成分顯著存在 $\tau_{00} = 0.02605$ ($\chi^2 = 416.85$ ， $df = 231$ ， $p < .001$)，表示截距項尚有其他班級層次的變項未被本研究考量，後續研究可進一步尋找可能的影響因素。

2. 在學生「達成目標」部分

教學品質 ($\gamma_{01} = 0.13$ ， $se = 0.045799$ ， $t = 2.91$ ， $p < .01$)、親師溝通 ($\gamma_{03} = 0.11$ ， $se = 0.051132$ ， $t = 2.10$ ， $p < .05$)、班級常規 ($\gamma_{04} = 0.17$ ， $se = 0.038014$ ， $t = 4.38$ ， $p < .001$) 均達顯著水準，顯示教學品質、親師溝通、班級常規均對達成目標有顯著正向的直接影響效果，因此，假設 H2 獲得支持。進一步經由計算，教學品質、親師溝通、班級常規對達成目標在班級層次截距 β_{0j} 的解釋變異量 R^2 為72.05 %。另外，在隨機效果的變異成份檢定方面，本研究發現，截距項的變異成分顯著存在 $\tau_{00} = 0.01772$ ($\chi^2 = 368.13$ ， $df = 231$ ， $p < .001$)，表示截距項尚有其他班級層次的變項未被本研究考量，後續研究可進一步尋找可能的影響因素。

3. 在學生「努力堅持」部分

教學品質 ($\gamma_{01} = 0.11$ ， $se = 0.046127$ ， $t = 2.34$ ， $p < .05$)、親師溝通 ($\gamma_{03} = 0.13$ ， $se = 0.060396$ ， $t = 2.23$ ， $p < .05$)、班級常規 ($\gamma_{04} = 0.15$ ， $se = 0.042808$ ， $t = 3.47$ ， $p < .01$) 均達顯著水準，顯示教學品質、親師溝通、班級常規均對努力堅持有顯著正向的直接影響效果，因此，假設H2獲得支持。進一步經由計算，教學品質、親師溝通、班級常規對努力堅持在班級層次截距 β_{0j} 的解釋變異量 R^2 為 70.92 %。另外，在隨機效果的變異成份檢定方面，本研究發現，截距項的變異成分顯著存在 $\tau_{00} = 0.02393$ ($\chi^2 = 381.16$ ， $df = 231$ ， $p < .001$)，表示截距項尚有其他班級層次的變項未被本研究考量，後續研究可進一步尋找可能的影響因素。

四、斜率預測模式

Level-1 Model

學生自我效能感 $_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{家庭社經地位}) + \varepsilon_{ij}$

Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{教學品質}) + \gamma_{02}(\text{班級氣氛}) + \gamma_{03}(\text{親師溝通}) + \gamma_{04}(\text{班級常規}) + \gamma_{05}(\text{環境營造}) + \mu_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(\text{教學品質}) + \gamma_{12}(\text{班級氣氛}) + \gamma_{13}(\text{親師溝通}) + \gamma_{14}(\text{班級常規}) + \gamma_{15}(\text{環境營造}) + \mu_{1j}$$

1. 在學生「能力表現」部分

由表3可知，「家庭社經地位」與「教學品質」交互作用的係數達顯著水準（ $\gamma_{11} = -0.006741$ ， $se = 0.002411$ ， $t = -2.8$ ， $df = 231$ ， $p < .01$ ）；「家庭社經地位」與「親師溝通」交互作用的係數亦達顯著水準（ $\gamma_{13} = 0.006312$ ， $se = 0.002726$ ， $t = 2.32$ ， $df = 231$ ， $p < .05$ ），表示班級層次的「教學品質」、「親師溝通」在「家庭社經地位對能力表現的影響關係」中存在著調節效果。因此，假設 H3 獲得支持。進一步經由計算，「教學品質」、「親師溝通」在「家庭社經地位對能力表現的影響關係」中的調節效果解釋量 R^2 為 33.33 %。計算式為： $R^2 = (\tau_{11I} - \tau_{11S}) / \tau_{11I}$ ，式中，I表截距預測模式，S表斜率預測模式（Hofmann，1997）。此外，家庭社經地位斜率項的變異成分顯著存在 $\tau_{11} = 0.00002$ （ $\chi^2 = 272.28$ ， $df = 231$ ， $p < .05$ ），表示仍有其他班級層次的變項具有調節效果，但未被本研究考量，後續研究可進一步尋找可能的影響因素。

2. 在學生「達成目標」部分

「家庭社經地位」與「教學品質」交互作用的係數達顯著水準（ $\gamma_{11} = -0.005362$ ， $se = 0.002386$ ， $t = -2.25$ ， $df = 231$ ， $p < .05$ ）；「家庭社經地位」與「親師溝通」交互作用的係數亦達顯著水準（ $\gamma_{13} = 0.005400$ ， $se = 0.002527$ ， $t = 2.14$ ， $df = 231$ ， $p < .05$ ），表示班級層次的「教學品質」、「親師溝通」在「家庭社經地位對達成目標的影響關係」中存在著調節效果。因此，假設H3獲得支持。進一步經由計算，「教學品質」、「親師溝通」在「家庭社經地位對達成目標的影響關係」中的調節效果解釋量 R^2 為 50.00 %。

3. 在學生「努力堅持」部分

「家庭社經地位」與「親師溝通」交互作用的係數達顯著水準（ $\gamma_{13} = 0.005685$ ， $se = 0.002788$ ， $t = 2.04$ ， $df = 231$ ， $p < .05$ ），表示班級層次的「親師溝通」在「家庭社經地位對努力堅持的影響關係」中存在著調節效果。因此，假設H3獲得支持。進一步經由計算，「親師溝通」在「家庭社經地位對努力堅持的影響關係」中的調節效果解釋量 R^2 為 5.00 %。

表 3 階層線性模式分析結果摘要表

模式	虛無模式			隨機參數迴歸模式			截距預測模式			斜率預測模式		
	Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3	Y1	Y2	Y3
固定效果												
γ_{00}	3.59***	3.79***	3.45***	3.59***	3.79***	3.45***	2.15***	2.14***	1.52***	2.15***	2.14***	1.52***
γ_{01} (教學品質)							0.10*	0.13**	0.11*	0.11*	0.13**	0.11*
γ_{02} (班級氣氛)							0.06	-0.001	0.08	0.05	-0.001661	0.08
γ_{03} (親師溝通)							0.15*	0.11*	0.13*	0.14*	0.11*	0.13*
γ_{04} (班級常規)							0.13**	0.17***	0.15**	0.13**	0.17***	0.15**
γ_{05} (環境營造)							-0.01	0.08	0.09	-0.005833	0.08	0.10
γ_{10} (家庭社經地位)				0.005226***	0.003830***	0.003690***	0.005224***	0.003830***	0.003691***	0.005730	0.005912	0.005967
γ_{11}										-0.006741***	-0.005362*	-0.003581***
γ_{12}										0.003867	0.002822	0.002304
γ_{13}										0.006312*	0.005400**	0.005685**
γ_{14}										-0.000926	-0.000157	-0.001154
γ_{15}										-0.001698	-0.002535	-0.003203
隨機效果												
τ_{00}	0.06062***	0.06308***	0.08199***	0.06115***	0.06340***	0.08230***	0.02605***	0.01772***	0.02393***	0.02602***	0.01770***	0.02399***
τ_{11}				0.00003*	0.00002	0.00427	0.00003*	0.00002	0.00002	0.00002*	0.00001	0.000019
σ^2	0.81529	0.77364	0.91946	0.80112	0.76559	0.91108	0.80079	0.76521	0.91074	0.80084	0.76516	0.91063
離異數	15756.24	15461.93	16492.55	15709.9	15441.36	16478.59	15615.74	15302.91	16336.68	15654.57	15344.77	16380.80

註：Y₁代表能力表現、Y₂代表達成目標、Y₃代表努力堅持；*p<.05 **p<.01 ***p<.001

伍、結論與建議

一、結論

（一）家庭社經地位對學生自我效能感有顯著正向的影響效果

本研究實證結果發現，個人層次的家庭社經地位對學生自我效能感分層面的「能力表現」、「達成目標」、「努力堅持」皆有顯著正向的影響效果，解釋變異量分別為1.73 %、1.04 %、0.91 %，可知父母對子女教育的職責與功能，不容忽略。

（二）班級經營效能對學生自我效能感有顯著正向的直接影響效果

班級層次的班級經營效能分層面的「教學品質」、「親師溝通」、「班級常規」對學生自我效能感分層面的「能力表現」、「達成目標」、「努力堅持」皆有顯著正向的直接影響效果，解釋變異量分別為57.40 %、72.05 %、70.92 %，顯示班級經營效能解釋大部分的學生自我效能感，換言之，影響學生自我效能感的因素主要以班級經營效能為主。

（三）教學品質在「家庭社經地位對學生自我效能感的影響關係」中存在負向調節效果；親師溝通在「家庭社經地位對學生自我效能感的影響關係」中存在正向調節效果

班級層次的班級經營效能分層面的「教學品質」、「親師溝通」在「家庭社經地位對能力表現的影響關係」中存在著調節效果33.33 %；「親師溝通」在「家庭社經地位對達成目標的影響關係」中存在著調節效果50.00 %；「親師溝通」在「家庭社經地位對努力堅持的影響關係」中存在著調節效果6.06 %。整體而言，上述研究結果顯示「教學品質」、「親師溝通」分別扮演著削弱、強化的角色，「教學品質」削弱家庭社經地位與學生自我效能感之關係可驗證「功能論」的觀點，學校教育能降低學生因家庭社經地位不利，對學習成效的負面影響；「親師溝通」強化家庭社經地位與學生自我效能感之關係可證實親師溝通的重要性，亦賦予家長參與學校一個積極性的意義，過去許多實證研究也有類似的發現（Fan & Williams, 2010；Sirvani, 2007a, 2007b）。

二、建議

（一）加強親職教育，發揮家庭教育的功能

本研究發現家庭社經地位愈高，學生自我效能感愈高。然而，為建立學童正確的價值觀與追求其身心健康發展，父母仍應經常與孩子互動，關心、陪伴或指導其課業，並給予適當的鼓勵。同時，父母對學童宜賦予適當的期望，培養自動自發，有上進心的學習精神，將有助於提高其學生自我效能感。

（二）落實教育機會均等，增加低家庭社經地位學生之學習輔導

本研究發現來自較低家庭社經地位家庭之學生，學生自我效能感較低，因此，教師應扮演積極介入之角色，增加補救教學或課後輔導，使每個學童都能獲得均等的教育機會。同時，教師應對低家庭社經地位家庭之學生給予較多的關懷、鼓勵及支持，則能使學生建立自信心，增進其學生自我效能感。

（三）增強教師班級經營知能，提升班級經營效能

本研究發現班級經營效能愈高，學生自我效能感愈高，因此，教師應踴躍參與各科教學研究會、各科觀摩教學會、各種校內、外相關研習，以及教師讀書會等方式，透過彼此的經驗交流，吸收新知，尤其是教學品質、親師溝通、班級常規的專業知能，必須將理論化為實際行動，活用於班級經營之中。其次，本研究發現「教學品質」可削弱「家庭社經地位對學生自我效能感的影響關係」，因此，欲有效地提升教學品質，教師可廣泛收集與課程相關的教材，或自編補充教材、參考資料，亦可從各種教學媒體中，選擇最適合學生學習能力及學習風格的教學媒體，多元的教學方式將能促進學生主動、積極、快樂的學習。再者，評量內容也應多元化，包涵認知、技能及情意領域，評量亦應兼顧過程與結果，以發展學生多元的智慧與潛能。此外，教師要能顧及學生的個別差異，針對家庭社經地位低落或學習速度緩慢的學生，可增加時間施以補救教學，不讓任何一個孩子落後。由此觀之，良好的班級經營效能一方面可直接提升學生自我效能感；另一方面，可降低學生因家庭社經地位不利，對學生自我效能感的負面影響。

（四）強化親師溝通，促進學校與家長之教育夥伴關係

本研究發現「親師溝通」可強化「家庭社經地位對學生自我效能感的影響關

係」，因此，學校應扮演主導的角色，增加舉辦親職講座，藉此提供父母親職知識與技能，協助父母多與子女進行雙向溝通，以瞭解子女的實際需要，促進親子關係。同時，定期舉辦親師座談會，讓家長與各班教師會面，談談自己子女在校狀況，以及討論親師如何彼此合作。再者，教師應多利用日常家庭聯絡簿、電話或家庭訪問，以便讓父母隨時瞭解孩子在校的所做所為。此外，父母平時應注意孩童日常行為，主動與教師諮商合作，並且，積極參與學校舉辦的活動，並盡可能擔任義工服務，如此不僅可增加對學校教育的瞭解，也可趁機瞭解孩子的學習狀況，適時提供協助，解決疑難。藉由學校與家長的密切配合，促進並落實教育夥伴關係，以全面提升學生自我效能感。

參考文獻

- 吳清山、李錫津、劉緬懷、莊貞銀、盧美貴（1990）。**班級經營**。臺北市：心理出版社。
- 宋秋美、程炳林、周啟蓁（2010）。課室目標結構對個人目標導向的調節效果。**教育心理學報**，**42**（1），99-122。
- 巫有鎰（2007）。學校與非學校因素對臺東縣原、漢國小學生學業成就的影響。**臺灣教育社會學研究**，**7**（1），29-67。
- 李敦仁、余民寧（2005）。社經地位、手足數目、家庭教育資源與教育成就結構關係模式之驗證：以TEPS資料庫資料為例。**臺灣教育社會學研究**，**5**（2），1-48。
- 林俊瑩、吳裕益（2007）。家庭因素、學校因素對學生學業成就的影響：階層線性模式的分析。**教育研究集刊**，**53**（4），107-144。
- 洪福源（2010）。高中教師與學生團體凝聚力、集體效能與自我效能關係之研究。**臺北海洋技術學院學報**，**3**（1），97-119
- 張善楠、黃毅志（1999）。臺灣原漢族群、社區與家庭對學童教育的影響。載於洪泉湖、吳學燕（主編）**臺灣原住民教育**（149-178頁）。臺北市：師大書苑。
- 教育部（2008）。友善校園總體營造計畫。**教育部97年度友善校園工作手冊**（64-74頁）。臺北市：教育部。
- 教育部統計處（2011）。**國民小學概況**。2011年7月30日，取自http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/e.xls
- 陳怡靖、鄭耀男（2000）。臺灣地區教育階層化之變遷。**國科會研究彙刊：人文及社會科學**，**10**（3），416-434。
- 陳俊瑋、黃毅志（2011）。重探學科補習的階層化與效益：Wisconsin 模型的延伸。**教育研究集刊**，**57**（1），101-135。
- 陳嘉成（2001）。中學生成就目標導向、動機氣候知覺與學習行為組型之關係。**教育心理與研究**，**24**，167-190。
- 程炳林（2006）。主觀能力與逃避策略之關係。**師大學報：教育類**，**51**（2），1-24。

- 黃毅志（2008）。如何精確測量職業地位？「改良版臺灣地區新職業聲望與社經地位量表」之建構。**臺東大學教育學報**，**19**（1），151-160。
- 楊士賢（1997）。國民小學級任教師班級經營信念與班級經營效能之研究（未出版之碩士論文）。臺北市立師範學院國民教育研究所，臺北市。
- 溫福星、邱皓政（2009）。組織研究中的多層次調節中介效果：以組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的實證研究為例。**管理學報**，**26**（2），189-211。
- 廖英昭（2004）。國小級任教師領導行為與班級經營效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學國民教育研究所，嘉義市。
- 臺南市政府（2010）。臺南市政府教育處「驚讚99」記者會。2010年12月9日，取自<http://map.tncg.gov.tw/news.aspx?id=6294>
- Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Education Psychology*, 80(3), 260-267.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Blau, P. M., & Duncan, O. D. (1967). *The American occupational structure*. New York: John Wiley & Sons.
- Coleman, J. S. (1966). *Equality of Educational Opportunity*. U.S. Office of Education, Washington.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *Supplement to American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological review*, 95, 256-273.
- Emmer, E. T. (1987). Classroom management. In L. W. Anderson (Ed). *The international encyclopedia of teaching and teacher education*.(pp.437-446). Oxford: Pergamon Press.
- Fan, W., & Williams, C. M. (2010). The effects of parental involvement on students' academic self-efficacy, engagement and intrinsic motivation. *Educational Psychology*, 30(1), 53-74.

- Follman, J. (1995). Elementary public school pupil rating of teacher effectiveness. *Child Study Journal*, 25(1), 57-78.
- Hofmann, D. A. (1997). An Overview of the Logic and Rationale of Hierarchical Linear Models. *Journal of Management*, 23(6), 723-744.
- Hurn, C. J. (1985). *The Limits and Possibilities of schooling-an introduction to the sociology of education*. Boston: Allyn & Bacon.
- Jones, V. F., & Jones, L.S. (1990). *Comprehensive Classroom Management: Motivating and managing Students*. Boston: Allyn & Bacon.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: The Guilford Press.
- Kreft, I. G. G. (1996). *Are multilevel techniques necessary? An overview, including simulation studies*. Unpublished manuscript, California State University at Los Angeles, Los Angeles.
- Krull, J. L., & MacKinnon, D. P. (2001). Multilevel Modeling of Individual and Group Level Mediated Effects. *Multivariate Behavioral Research*, 36, 249-277.
- Linnenbrink, E. A. (2005). The dilemma of performance-approach goals: The use of multiple goal contexts to promote students' motivation and learning. *Journal of Educational Psychology*, 97(2), 197-213.
- Newman, R. S. (1998). Students' help seeking during problem solving: Influences of personal contextual achievement goals. *Journal of Educational Psychology*, 90(4), 644-658.
- Parsons, T. (1959). The school class as a social system: Some of its functions in American society. *Harvard Educational Review*, 29(4), 297-313
- Ryan, A. M., Gheen, M. H., & Midgley, C. (1998). Why do students avoid asking for help? An examination of the interplay among student's academic efficacy, teacher's social-emotional role, and the classroom goal structure. *Journal of Education Psychology*, 90(3), 528-535.
- Schunk, D. H. (1981). Modeling and attributional effect on children's achievement: A self-efficacy analysis. *Journal of Educational Psychology*, 73, 93-105.
- Sears, R. R. (1961). Relation of early socialization experiences to aggression in middle childhood. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, 466-492.

- Sewell, W. H., Haller, A. O., & Ohlendorf, G. W. (1970). The educational and early occupational attainment process: Replication and revision. *American Sociological Review*, 35, 1014-1027.
- Sirvani, H. (2007a). Effects of teacher communication on parents' attitudes and their children's behaviors at schools. *Education*, 128, 34-47.
- Sirvani, H. (2007b). The effect of teacher communication with parents on students' mathematics achievement. *American Secondary Education*, 36, 31-46.
- Uline, C. L., Miller, D. M., & Tschannen-Moran, M. (1998). School effectiveness: The underlying dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 34, 462-483.
- Wenglinsky, H. (1997). How Money Matters: The effect of school district spending on academic achievement. *Sociology of Education*, 67, 221-237.

Analysis on Effect of Family Social-Economic Status and Class Management Efficacy on Students' Self-Efficacy by Hierarchical Linear Model

Jian-Hao Huang

Ph. D. Candidate, Graduate Institute of Educational Entrepreneurship and Management, National University of Tainan

Lecturer, Department of Early Childhood Education, Taiwan Shoufu University

Abstract

Owing to the growing amount of attention on multilevel analysis research from scholars for organizational behavior in education, this study explored the effect of individual's family social-economic status and classroom management efficacy on students' self-efficacy based on Social Cognitive Theory proposed by Bandura (1986). This study conducted a survey on 5,887 elementary school students over 237 classes in Tainan City. It used hierarchical linear model to analyze data. The results showed family social-economic status had significantly positive effect on students' self-efficacy. Classroom management efficacy (i.e. teaching quality, teachers-parents communication and classroom discipline) had significantly direct effect on students' self-efficacy, and this was effective to explain most variance of students' self-efficacy. Classroom management efficacy not only had significantly direct effect, it also played a moderating role. In classroom management efficacy, teaching quality had negative moderating effect on "effect of family social-economic status on students' self-efficacy." Parent-teacher communication had positive moderating effect on "effect of family social-economic status on students' self-efficacy." According the results, this study proposed some related discussion and suggestion.

Keywords: Family Social-Economic Status, Classroom Management Efficacy, Hierarchical Linear Model, Students' Self-Efficacy

國民教育研究集刊 各期目次

創刊號

1. 師院教育專業課程之規畫：發展以國小教育為核心之師資
培育課程……………吳鐵雄、劉佑星、汪榮才、曾燦燈、張進上
董承文、黃宗顯、丁振豐、游麗卿…………… 1
2. 國小學生之後設認知與科學文章閱讀理解……………汪榮才…………… 81
3. 學校行政對話即反省性合作探究：理念與實踐……………黃宗顯…………… 141
4. 小學教師角色內涵之分析……………郭丁熒…………… 181
5. 國小教師規範權運作對六年級學生班級參與心態之影響……………李新民…………… 203
6. 國小教師制握信念、參與決定與工作滿意關係之研究……………郭明德…………… 221
7. 臺灣省國民中、小學員生消費合作社經營之研究……………黃萬章…………… 237
8. 國小數學學習障礙兒童數學解題補救教學實施成效之
比較研究……………秦麗花…………… 255
9. 國小學生場地獨立性及制握信念對數學科電腦輔助
教學學習成效之研究……………林偉人…………… 267
10. 國小二年級學生改變型數學文字題錯誤偵測表現之研究……………許家驊…………… 297
11. 電腦輔助學習在國民小學學生數學科精熟學習應用之研究…陳坤木…………… 329
12. 三種不同補救教學方式對國小數學科成就學生實施
成效之比較研究……………曾琬淑…………… 345
13. 國民小學自然科創造性問題解決教學效果之研究……………劉誌文…………… 385

第 二 期

1. 歸因再訓練對國小兒童自我效能及學業成就之
影響研究……………吳知賢…………… 1

2. 質的與量的研究法在幼兒教育上之應用·····	蔡秋桃·····	37
3. 國民小學人文教學目標之研究·····	裘學賢·····	69
4. 國民小學教師角色知覺發展之橫斷研究·····	郭丁熒·····	93
5. CFD 的教學效果之研究·····	蔡朝治、吳順治、蔡明廷·····	145
6. 縣市教教局行政人員的工作特性、制握信念、對時間 管理策略及工作壓力關係之研究·····	施宏彥·····	161
7. 高大宜音樂教學對國小三年級學生音樂教學效果之研究·····	郭敏慧·····	189
8. 國小學童注意力、認知風格、閱讀策略覺識與其國語 文閱讀成就關係之研究·····	梁仲容·····	203
9. 電腦輔助音樂教學與傳統音樂教學對不同學習型態的 國小學生音樂學習成效之探討·····	陳惠貞·····	229
10. CAI 與傳統教學對不同學習風格之國小學生學習自然 科學成就和態度之影響·····	林錦雪·····	245

第 三 期

1. 國民小學資賦優異學生在科學文章閱讀歷程中之後設認知知識 與後設認知控制之研究·····	汪榮才·····	1
2. 唯識學在心理諮商與治療上之應用·····	王萬清·····	41
3. 師院學生教師理想角色知覺發展之追蹤及相關因素之探討·····	郭丁熒·····	75
4. 環境教育三個專題：綠色模式的研究·····	蔡朝治·····	115
5. 國小學生因應策略與行為困擾之調查研究·····	歐慧敏·····	167
6. 南部七縣市國民小學校長領導效能之調查研究·····	吳鴻櫻·····	179
7. 高雄市國小資訊教師電腦素養之調查研究·····	潘文福·····	201
8. 我國小高年級學生光合作用學習困難之探究·····	王雪紛·····	217

第 四 期

1. 國小資優學生與普通學生後設認知與自然科創造性
問題解決之比較……………汪榮才………… 1
2. 台灣地區機械製造業者的環境態度之研究……………蔡朝治、吳順治………… 55
3. 資優幼兒的早期發現與培育……………吳昆壽………… 109
4. 國民小學教師角色知覺差距的因應資源之研究～
研究工具的編製……………郭丁熒………… 135
5. 師院公費生與自費生生活適應、教師態度及對師資
培育制度意見之研究……………馮聖宗………… 207
6. 後設認知閱讀教學對國小學生科學文章閱讀理解、
閱讀態度及後設認知能力影響之研究……………鄭宇樑………… 223
7. 國民小學教師溝通型態、自我角色知覺與教師自我
效能關係之研究……………許芳懿………… 261
8. 國中視覺障礙學生「生活方式」及「生涯成熟」之
分析研究……………曾仁美………… 283

第 五 期

1. 國民小學自然科後設認知閱讀策略教學成效之研究……………汪榮才………… 1
2. 國民小學教師角色知覺差距的因應方式之研究
～類型建構與研究工具的編製……………郭丁熒………… 65
3. 視覺喪失者的適應模式：比較塔托、卡羅和舒茲的觀點……………吳昆壽………… 125
4. 國小學生對教師教學行為開放程度的知覺及
其對班級適應影響之研究……………薛梨真………… 149
5. 國小專家教師與新手教師教學理論建構之研究……………林進材………… 185

6. 從六個W的觀點分析足球比賽之得分——
以一九九八年世界盃足球賽為例……………張介元…… 219
7. 國小學童生涯覺察力、生涯成熟與工作態度
的相關因素之研究……………張慧芬…… 275
8. 高雄縣國小五年級學童鄉土地理知識與態度之研究……………張桂芳…… 301
9. 國民小學組織氣氛、教師制握信念與
教師溝通恐懼之關係研究……………鄭悅琪…… 333
10. 不同教學時間分配方式對國小學童英語成就之影響研究……………戴麗觀…… 353
11. 讀書治療對國小兒童自我概念與人際關係之輔導效果……………辜鎬晶…… 375

第 六 期

1. 國小社會科教學之班級氣氛與學生創造性問題解決……………汪榮才…… 1
2. 臺灣小學教師角色知覺差距因應歷程之研究……………郭丁炆…… 45
3. 社會階級的意義與要素及其在教育研究的運用性與原則……………姜添輝…… 115
4. 一個國小教師在「多元文化」概念中的教育實踐與反省……………黃志順…… 149
5. 國小教師建立教學檔案經驗之個案研究……………鄭宇樑…… 183
6. 國小學生家庭氣氛與社會科創造表現之關係……………黃淑絹…… 227
7. 教室安靜的潛在教育學之研究～
以一間六年級開放教室為例……………柯禧慧…… 265
8. 阿德勒學派遊戲治療團體對國小兒童行為
困擾適應之輔導效果……………王英珠…… 303

第 七 期

1. 音樂資優學生表演焦慮之研究：
表演焦慮反應類型、出現率，及相關因素之分析……………汪榮才………… 1
2. 國民小學潛在行政學研究：
只可以做但不能明說之行政信念及其意涵探討……………黃宗顯………… 69
3. 電視酒類廣告內容分析及廣告識讀教學
對國小兒童喝酒信念的效果研究……………吳知賢………… 105
4. 「教師角色轉化」模式之建構……………郭丁熒………… 183
5. 老子道德經在諮商與輔導上的應用……………王萬清………… 253
6. 日治時期到戰後初期的臺灣初等教育政策沿革：
以嘉義市為例……………姜添輝………… 277
7. 邁向教師作為實踐主體的身份認同：
「後殖民論述」的反省……………黃志順………… 311
8. 電腦在我國國民小學教育之探析……………蕭速農………… 343
9. 發展取向藝術治療對國小學童情緒困擾
與自我觀念之輔導效果研究……………郭修廷 王萬清………… 367
10. 國小學生家庭氣氛與社會科創造表現之關係……………黃淑絹………… 397

第 八 期

1. 國民小學校長領導效能之評量研究
……………曾燦燈、李元墩、吳鴻櫻、蔡青宏………… 1
2. 知識管理在學校行政革新上的應用……………黃宗顯………… 37

3. 音樂資優學生表演焦慮之研究 (II)：	
表演焦慮處理策略訓練對降低鋼琴及小提琴演奏者	
焦慮反應之效果..... 汪榮才、黃淑珪、劉緬懷、余昕晏、汪宇琪	67
4. 國小兒童收看電視綜藝節目及綜藝節目識讀教學	
成效之探討..... 吳知賢	125
5. 「有為、有成、無隙、無束」，凡事不難！	
～小學教師評定問題難度指標之建構..... 郭丁熒	181
6. 經濟發展與學校功能之間的關係..... 姜添輝	255
7. 瞧！誰在建構統整課程..... 蔡其綦	277
8. 師範校院教育行銷現況、困境及發展策略之研究..... 彭曉瑩	301
9. 國小學生數學學習動機現況之分析..... 黃珊紋	337

第 九 期

1. 海峽兩岸中小學生創造思考之比較：	
創造表現與創造歷程..... 汪榮才、蘇清守、劉緬懷	1
2. 臺裔子女在大陸就學之背景研究..... 劉勝驥、陳英杰	71
3. 教育公辦民營與教育選擇權之關係探討..... 李希揚	153
4. 台灣地區科技大學效率性之分析：	
資料包絡分析法的應用..... 林容萱	179
5. 國小英語教學課程政策決定與執行的評析..... 洪麗晴	207
6. 學校本位經營推動教育改革之探析	
以高雄市龍華國小推動「建立學生輔導新體制——	
教訓輔三合一」為例..... 蔡純姿	245
7. 論學校行政之程序正義與實質正義..... 顏秀如	281
8. 從傅柯的權力微物理學觀點分析	
學校行政組織權力的運作與啓示..... 鄭宏財	301

教育經營與管理研究集刊

(原國民教育研究集刊)

第 一 期

1. 海峽兩岸中、小學生創造思考之比較：
班級及家庭創造氣氛之分析…………… 汪榮才 ……1
2. 國民小學校長推動九年一貫課程教改政策時所遭遇的
行政困難問題、因應方式及其意涵探討…………… 黃宗顯 …… 51
3. 教師教學資訊素養與教學效能關係之研究…………… 張順發、羅希哲 …… 73
4. 近二十年國內外幼兒園園長相關領域研究之發展與趨勢分析
一兼從性別與幼教任務觀點討論未來研究之方向…………… 李淑惠 …… 99
5. 高等技職教育體制改革之探討…………… 張媛甯 ……131
6. 私立大學校院內部行銷作為與顧客導向之關聯性研究
一以S科技大學為例…………… 尤玲妙、何黎明、賴佳淳 ……155
7. 繼續教育學生學習型態、動機與滿意度之探討
一以進修學院為例…………… 賴美嬌、蔡武德 ……189
8. 創新管理與學校創新經營…………… 黃哲彬、洪湘婷 ……211
9. 大學角色功能與經營管理之改變與省思
一以後現代知識論述的觀點…………… 楊靜子 ……233
10. 解析知識管理的權力結構
一與紀登斯(A. Giddens)與傅柯(M. Foucault)的對話…………… 范家豪 ……259

第 二 期

1. 五專升格改制學院之個案研究 姜麗娟 1
2. 學校行政人員「潛溝通」行為探討 黃宗顯 33
3. 超越轉型領導：國民小學校長運用新轉型領導與教師對校長領導滿意度關係之研究 蔡進雄 51
4. 弱勢者能發言嗎——以spivak（史碧娃克）觀點看多元文化下外籍配偶子女的教育 陳得文 79
5. 內部行銷的核心理念及其在高等教育機構變革管理上之應用——以推動教師績效評核方案為例 張媛甯 97
6. 學校經營策略指標之建構——以平衡計分卡為例 翁福榮 125
7. 學校組織公平對教師組織公民行為影響之研究——以信任及承諾為中介變項 郭維哲 方聰安 145

第 三 期

1. 教育部「2688 人力資源方案」的實施狀況與前瞻——以台南市所有國民小學為例 黃宗顯 1
2. WTO-GATS 與跨國高等教育：以香港非本地高等教育之管理與運作為例 姜麗娟 23
3. 創造力人格特質、領導風格、組織結構與知識創新關係之研究：以成人教育機構為例 蕭佳純 51
4. 企業顧客關係行銷概念在學校之轉化應用：以一國民中學為例 錢幼蘭 81

5. 國民小學校長領導能力評鑑指標與權重體系建構之研究
.....江鴻鈞107
6. 「規訓與懲罰」權力分析文本的二階觀察：描繪傅柯
「權力系譜學」的視域圖譜.....范家豪143
7. 教育經營研究新焦點——學校組織變革關鍵成功因素
之個案研究鄭明宗169

第 四 期

1. 貿易取向的國際化發展對高等教育的影響：
以澳洲為例..... 姜麗娟1
2. 1995～2007年台灣地區學校文化研究的狀況與前瞻..... 黃宗顯 27
3. 歐盟高等教育行銷研究——以Erasmus Mundus為例..... 陳素琴 49
4. 國民中小學校長工作選擇理論的建構與驗證..... 席榮維 75
5. 臺灣地區與美國特許學校政策之比較及其啓示..... 賴志峰 95
6. 臺東縣國小教師不同養成背景、控制信念與工作滿意
度的關連性..... 王明仁123
7. 1995年至2007年台灣地區學校組織創新議題博碩論文
研究狀況之分析與展望..... 鄭明宗147

第 五 期

1. 國內高等教育課程國際化現況之調查研究…………… 姜麗娟 痄痄痄1
2. 國中小校長溝通行爲與教師工作滿意度、組織承諾關係
之研究…………… 林秀琴、黃文三、沈碩彬 …… 41
3. 多元文化師資培育的批判性理解與現況分析：
—以Ma rilyn Coch ran-Sm ith 之多元文化師資培育
架構爲主…………… 吳淳肅 …… 69
4. 應用DEA分析法評估科技大學系效率差異之研究：
以某科技大學爲例…………… 溫玲玉、康龍魁、王南喻 …… 95

第 六 期

1. 大學生參與社團活動、人際關係、學業成就與就
業力培養之關係研究 …………… 禡建茹 …… 1
2. 國民小學教師心目中理想的校長領導行爲之研究：
本土化之觀點與初探…………… 蔡振雄 …… 27
3. 組織結構與利害關係人策略行動的辨證關係：
以一所偏遠小學發展學校特色爲例…………… 李貞儀 …… 51
4. 少子化對德國中等教育英語師資供需之影響：
系統動態模式…………… 熊自賢 …… 87

第 七 期

1. 校長領導對學校效能影響模式之探析…………… 禡建茹 …… 1
2. 成人教育機構創新經營指標建構之研究…………… 蔡振雄 …… 27
3. 國民中學教師衝突研究：
以一所公立國民中學爲例…………… 李貞儀 …… 55
4. 美國學區集體協商機制與議題之研究：
公共部門勞資關係之觀點…………… 熊自賢 …… 85
5. The Application of Relationship Mark in Overseas Student
Recruitments: An Example of Chinese-Vietnamese
Undergraduate Students in Taiwan Universities…Thai Thi Ha Tran …… 113

國立臺南大學教育經營與管理研究所

「教育經營與管理研究集刊」徵稿辦法

- 一、本刊以加強教育經營與管理研究，促進學術交流為宗旨，為一結合理論與實務之綜合性學術年刊，於每年一月出刊，歡迎各界惠稿。
- 二、本刊主要徵稿範圍以教育組織經營與管理及與教育相關之議題為主，每篇以一萬二千字至一萬五千字為限。截稿日期為每年十月十五日，以郵戳為憑。
- 三、來稿所引用之外國人名、地名、書名等，請用中文譯名，並於第一次出現時附上原文，稿件如有插圖或特別符號，敬請繪製清楚，或附上數位檔案，俾利版面編輯。
- 四、來稿以未在其他刊物發表過之內容為限，倘使內容物若涉及第三者之著作權（如圖、表及長引文等），作者應依著作權法相關規定向原著作權人取得授權。

- 五、來稿之資料引用及參考文獻格式請符合 Publication Manual of the American Psychological Association (Fifth Edition) 之規定撰寫。
相關規式請參考：

American Psychological Association (2001). *Publication Manual of the American Psychological Association (5th ed.)* Washington, DC: Author.
<http://www.apa.org>

林天佑 (2002)。APA 格式第五版。《教育資料與研究》，44，102—120。

林天佑 (2002)。APA 格式—網路等電子化資料引用及參考文獻的寫法。《教育資料與研究》，44，121—129。

註：以上兩篇中文 APA 格式參考資料，可自國立教育資料館教育論文全文索引中下載電子全文。

- 六、投稿前請務必自留底稿資料乙份，來稿全文須送請學者專家匿名審查 (double—blind review)，再經本刊編審委員會複審通過後，始得刊登。本刊編審委員會對稿件有刪改權，如作者不願刪改內容，請事先說明。經採用與刊登之稿件，謹致贈抽印本十本，不另奉贈稿酬。

- 七、來稿請備齊：

- (一) 作者通訊資料表一份。
- (二) 著作財產權授權同意書一份。
- (三) 書面稿件二份，含：

1. 首頁，含以下資料：

- (1) 篇名 (中、英文)

(2) 作者姓名(中、英文)

(3) 其他：可提供該著作之相關說明，俾便置於文章首頁註腳中。

2. 中文及英文摘要(300至500字)；中文及英文關鍵詞。

3. 正文。

4. 參考書目及附錄。

(四) 稿件之全文電子檔案(請儲存於磁片或光碟中)及相關圖片照片等。

八、來稿請寄：

國立臺南大學教育經營與管理研究所

地址：700 台南市樹林街二段 33 號

電話：06-2133111 轉 760，761

傳真：06-2141443

E-mail: tina@mail.nutn.edu.tw

九、歡迎至本所全球資訊網

<http://www.gieem.nutn.edu.tw/new00/paper.html> 下載相關資料。

作者基本資料表

姓 名	(中文)
	(英文)
服務單位 (或就讀學校系所)	
職稱	
通訊處	
電話	(公)
	(宅)
	(行動電話)
傳真	
E-mail	

請注意：以上欄位請詳實填寫，其中「姓名」、「服務單位」、「職稱」、「通訊處」及「E-mail」等資料將於著作接受刊登時同時刊載於篇中。

著作財產權授權同意書

本人茲以

(請填寫著作篇名)

為題之著作乙篇投稿於國立臺南大學教育經營與管理研究所「教育經營與研究集刊」，本人聲明及保證本著作係原創性著作，絕未侵害第三者之智慧財產權；若本著作為二人以上之共同著作，本同意書簽署代表人已通知其他共同著作人本同意書條款，並經各共同著作人全體同意授權代為簽署同意書。

本人同意於本著作通過審查後刊登於國立臺南大學教育經營與管理研究所「教育經營與研究集刊」，並無償授權國立臺南大學教育經營與管理研究所以期刊、論文集、光碟、數位典藏及上載網路等各種不同方式、形式，不限地域、時間、次數及內容利用本著作之權利，且得將本著作以建構於網際網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之檢索、瀏覽、下載及列印。

本同意書為非專屬授權，本人對本著作仍擁有著作權。

此致

國立臺南大學教育經營與管理研究所

立同意書人：

(請簽名)

身分證字號：

服務單位：

戶籍地址：

聯絡電話：

手機：

傳真：

E-mail：

中 華 民 國 年 月 日

版權所有・翻印必究

教育經營與管理研究集刊（第八期）
（原國民教育研究集刊）

發行人／黃秀霜

主編／姜麗娟

編審委員／丁學勤 王如哲 王慧蘭 林志成 李安明

姜麗娟 黃宗顯 陳聖謨 陳慶瑞 張慶勳

湯堯 葉連祺 鄭彩鳳 詹盛如 蕭佳純

出版者／國立臺南大學教育經營與管理研究所

地址／台南市樹林街2段33號

電話／(06) 213-3111

印刷者／泰成印刷廠

地址／台南市永福路2段113號

電話／(06) 222-5918

中華民國一〇一年一月出版
