



# 校長轉型領導、教師對組織變革接受度 與學校競爭優勢關係之研究

鄭彩鳳\* 鄭玉菁\*\*

## 摘要

本研究旨在探討校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢關係。本研究採用問卷調查法，以高雄地區國中教育人員為對象，依學校規模分層取樣抽取25所，共590位教師進行調查，共得到有效問卷為557份，問卷可用率96.1%。所得資料以平均數、標準差、*t*考驗、單因子變異數分析、皮爾遜積差相關、逐步多元迴歸及結構方程模式，進行統計分析處理。

本研究獲致之結論歸納如下：一、校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢的現況良好。二、校長轉型領導表現愈積極，則教師對組織變革接受度愈高；校長轉型領導愈積極及教師對組織變革接受度愈高，則學校競爭優勢愈高。三、校長轉型領導、教師對組織變革接受度對學校競爭優勢有顯著預測力，以「組織生態變革接受度」最能預測學校競爭優勢。四、校長轉型領導可間接透過教師對組織變革接受度的中介作用，對學校競爭優勢造成正向顯著影響。

**關鍵詞：**轉型領導、組織變革接受度、競爭優勢

---

\* 鄭彩鳳，國立高雄師範大學教育學系教授（通訊作者）

電子郵件：t2151@nknuc.nknu.edu.tw

\*\* 鄭玉菁，高雄市阿蓮國民中學教務主任

電子郵件：jjeanly@yahoo.com.tw

投稿日期：2013年3月4日；修正日期：2013年3月18日；接受日期：2013年6月7日

# A Study of the Relationships among Principal's Transformational Leadership, Teacher's Acceptance of Organizational Change and School Competitive Advantage

Tsai-Feng Cheng\* Yu-Ching Cheng\*\*

## Abstract

The purpose of this study is to investigate the relationships among principal's transformational leadership, teacher's acceptance of organizational change, and school competitive advantage. Questionnaire survey was adopted, and subjects are the faculty of junior high schools of Kaohsiung area. 590 teachers of 25 junior high schools were selected by Stratified Random Sampling according to the school size. 567 questionnaires were responded, and 557 were valid. The response rate was 96.1%. The collected data were analyzed by means of average, standard deviation, *t*-test, one-way ANOVA, Pearson's product correlation, stepwise multiple regression and structural equation modeling.

The main findings of this research are summed up as follows: 1. The statuses of principal's transformational leadership, teacher's acceptance of organizational change, and school competitive advantage are in good condition. 2. Higher principal's transformational leadership would result in better teacher's acceptance of organizational change. Higher principal's transformational leadership and higher teacher's acceptance of organizational change would result in better school competitive advantage. 3. Principal's transformational leadership and

---

\* Tsai Feng Cheng, Professor, Department of Education, National Kaohsiung Normal University  
E-mail: t2151@nknuc.nknu.edu.tw (Corresponding Author)

\*\* Yu-Ching Cheng, Director of Academic Affairs, Alian Junior High School of Kaohsiung City  
E-mail: jjeanly@yahoo.com.tw

Manuscript received: Mar. 4, 2013; Revised: Mar. 18, 2013; Accepted: Jun. 7, 2013

teacher's acceptance of organizational change can apparently predict school competitive advantage, of which the "acceptance of organizational ecology change" can best predict school competitive advantage. 4. An intermediate effect via teacher's acceptance of organizational change was found between principal's transformational leadership and school competitive advantage.

*Keywords: transformational leadership, acceptance of organizational change, competitive advantage*

## 壹、緒論

21 世紀是知識經濟 (knowledge-driven economy) 時代，在這國際間競爭激烈的全球化趨勢中，教育扮演著國家進步發展之關鍵推手，人力素質提升成為決定國家競爭力的關鍵，國家整體教育必須「優化」，才能培育具備世界觀的頂尖人才，迎接國際競爭的挑戰。而國內生育率自 1984 年起，總生育數即少於 2.1 人，低於人口替代水準 (population replacement level)，學齡人口呈現快速遞減的現象，最近六年來，全國國中小學生總人數一路下滑，從 2004 年的 284 萬人降到 2009 年的 254 萬人，減少 30 萬人，少子化造成學校教育之衝擊，已由國小逐年蔓延至國中；再加上外籍配偶人數快速激增，依內政部統計，2004 年的外籍配偶人數約 33 萬多人，到 2009 年已增加到約 43 萬人，98 學年度外籍配偶子女就讀國中小學人數達 15.5 萬人，比上一學年增加近兩成，教育部推估到 103 學年度會破 20 萬人 (林曉雲、胡清暉，2010)，如何加強輔導外配子女，還有因為城鄉資源落差、家庭經濟弱勢所導致教育機會不均等或學習落差，上述都是影響教育品質的關鍵因素，所以現今學校校務發展要符合社會對拔尖與扶弱之雙重期待。

在當前提升國家競爭力風潮下，學校組織變革勢所難免，有效領導是激發組織效能的關鍵 (Darling & Heller, 2009)，亦是提升競爭力的重要趨力 (Guarnieri & Kao, 2008)。處於教育改革如火如荼開展之際，傳統領導方式勢必無法有效發揮效能，因此校長應在領導型式上有所調整，以適應組織變革與校務發展。1980 年代興起的轉型領導 (transformational leadership)，其所提倡的組織成員態度、信念、價值與需求等高層次變遷新觀念，產生了新領導典範 (Bass, 1985)。目前的教育趨勢為朝向未來取向、文化和科技轉變、民營化和市場導向、校本管理、家長和社區參與、學校發展和績效責任，以及教育品質追求等方向邁進，而這些趨勢和轉變都需要轉型領導 (鄭燕祥，2003)；

Silins (1994) 亦主張轉型領導的概念，有助於教育革新與進步，學校領導者應透過轉型領導的運用，使組織變革更加成功。Sergiovanni (2007) 認為校長做為學校教學領導者，轉型領導風格最符合教師的需求，對於目前工作繁重的國中教師而言，重視成員「高層需求」的轉型領導是否可比傳統領導更促進組織變革，創造學校競爭優勢？因此，基於校長轉型領導的重要性，研究者希望深入探討校長轉型領導的理論及其相關應用，此乃研究動機之一。

自從推動教育改革以來，隨著教育法令政策公布，撼動了學校傳統權力結構，對學校造成前所未有的挑戰，使得學校校務推展、行政運作、組織結構、課程教學……等均產生重大變革，學校組織置身於變革需求中，以致各式各樣變革條件的建立，以利學校組織變革的執行，越來越受重視。然而學校組織變革的推動，必須對變革是否達到應有的問題解決效益檢視 (Wallis, 2006)，學校應有效掌握組織變革契機，考量學校組織發展現況，提升學校教育品質，取得學校競爭優勢，才能贏得家長與學生的認同與支持。雖說校長領導會影響到組織變革的發展，但身處教育第一現場的教師是教育實施及改革關鍵人物，他們是學校組織變革的實際參與者及受影響者，教師對組織變革接受度會是影響學校組織變革成敗的關鍵因素 (林俊成, 2007; 張德銳、張素貞, 2012; 黃乃熒, 2007; Fullan, 1991)；而過去學校組織變革的研究偏重組織層次分析，忽略個人層次觀點，以致難以瞭解教師對組織變革的感覺、態度 (孫志麟、陳建銘, 2007)，故探討目前教師對組織變革接受度情形，對學校組織變革的影響是值得深入分析，此乃研究動機之二。

隨著全球競爭壓力的增加，發掘各種競爭優勢之策略亦發重要。吳清山 (2002) 認為學校在未來的時代，其競爭將比過去更為激烈，必須運用科技及企業管理的做法來經營學校，才會使學校更具績效，有了績效獲得社會肯定，才容易建立其品牌，也才有競爭力。當今學校面臨全

球化競爭時代與少子化之衝擊，再加上新移民教育子女問題，學校間不僅競爭將更為激烈，所面對的壓力和挑戰也比以往更為嚴峻，不僅要將學生教育得更有競爭力，更要兼顧弱勢照顧，才能將整體教育品質向上提升，因此學校經營者必須不斷從內部進行組織變革與創新，對外也必須透過各種管道推銷學校的形象與特色，才能在競爭的環境中，創建出學校競爭優勢。可見隨著少子化危機與社會各界對教育的期待，學校競爭優勢已成為當前中小學教育的重要課題，學校面臨教育市場化的激烈考驗，顧客導向的時代來臨，如何善用自己的優勢來發展出學校特色，整合社會資源，建立學校形象，以提升學校競爭優勢，促進學校永續發展？此乃研究動機之三。

縱觀相關文獻，雖然已有大量論文探討校長轉型領導，但對於校長轉型領導與教師對組織變革接受度、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢、校長轉型領導與學校競爭優勢二者間之整合，所投入之研究並不多，僅有范熾文與張淑芬（2011）一篇，尤其探討校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢之實徵性研究付之闕如。然而，學校組織是一個有機體，為求生存與發展，處在新世紀競爭環境下，必須隨著環境變動而進行轉型，進行有計畫的變革，因此校長應該重新省思並轉變管理策略，提升教師對組織變革接受度，以增進學校競爭優勢。復以從兩兩變項相關研究中，發現變項彼此之間具有相關，本研究乃據以推論，此三者間可能存有關聯性，因此進行探索性研究。基於上述理由，研究者想以高雄地區國中教師為研究對象，探討校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢三者之現況與關係，有其價值性與創發性，此乃研究動機之四。

根據上述研究動機，本研究目的說明如下：

- 一、瞭解校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢之現況。

- 二、探討校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢間的關係。
- 三、分析校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢的解釋力。
- 四、探討校長轉型領導、教師對組織變革接受度、學校競爭優勢間之因果關係。
- 五、依據研究結果提出具體建議，供學校行政運作及相關學術研究之參考。

## 貳、文獻探討

以下分別就校長轉型領導之意涵、教師對組織變革接受度之意涵、學校競爭優勢之意涵，與三者之關聯性加以探討。

### 一、校長轉型領導之意涵

回溯國內外文獻資料，轉型領導自 1980 年代以後逐漸受到學者重視，關於轉型領導理念的源起，最早在 Downton (1973) 的《反抗領導》(Rebel Leadership) 著作中看到，書中提及領導者對組織成員心理層面所形成的願景承諾之影響。接著 Burns (1978) 在對政治領導型態的研究中，明確區辨出轉型領導與互易領導，他從 Maslow 心理需求層次理論提出轉型領導的概念，轉型領導重視領導者激發成員的意念與道德價值，以提升部屬的高層次內在需求滿足，超越自我利益，進而對組織任務、目標之承諾，其目的在於超越並轉換現實的契約關係，可視為微觀的人際影響歷程，或為巨觀改變社會體系與改造制度之歷程，值得一提的是轉型領導包含組織中不同層級與不同層次單位之領導者，可能是下行影響部屬或向上級人員發生影響力(濮世緯，2003)。

Bass (1985) 接著以 Burns (1978) 之轉型與互易政治領導概念為根基，發展出一套具體的轉型領導理論，但他所提的轉型領導和 Burns 有些差異，因為他認為除了改變成員 Maslow 的需求層級外，還可以擴張成員的需求，藉著增加成員的信心及提升工作成果的價值，以創造出超越期望的表現。後來 Leithwood (1992) 將其引入學校情境，認為轉型領導是由領導者提供願景作為內在誘因，藉由分享、熱忱與刺激投入等方式，在實際運作時改進並提升成員的思考模式，使其對未來充滿正面期望。綜合歸納學者意見，本研究將校長轉型領導定義為：校長具有高瞻遠矚的遠見與個人獨特魅力，塑建出學校願景，運用各種激勵策略，激發教師自我實現之工作動機，並透過瞭解、關懷與滿足教師的需求，然後感召成員齊心一致為實現追求卓越與創新的共同願景而努力，促進學校轉型與永續發展。

關於校長轉型領導的研究層面，以 Bass 理論中的四個層面為基礎，然後將國內外相關研究加以歸類，選擇出「願景塑建、動機激勵、魅力感召、智識啟發、個別關懷」等五個層面，這是目前國內外研究轉型領導被使用最多的層面（秦夢群、吳勁甫，2009；Avolio & Bass, 2004; Bennis, 2007; Fitzgerald & Schutte, 2010; Kathleen, 2012; Leithwood & Jantzi, 2006），並且依照學校情境重新定義，作為本研究編製問卷的基礎與內涵。

- (一) 願景塑建：指校長能擘劃學校未來發展方向，塑建出前瞻性願景，並與學校成員分享，提供教師依循的方向與理想，願意共同努力，以達成學校目標。
- (二) 動機激勵：指校長善用激勵鼓舞的言語與行為，激發教師的工作動機，增進教師積極進取的精神，願意為學校發展付出額外的努力，以激發團隊士氣。



- (三) 魅力感召：指校長擁有個人領導魅力，並能展現出親和力及感召力，讓教師願意對學校組織承諾，心甘情願地追隨校長，共同為學校願景而努力。
- (四) 智識啟發：指校長對自身專業發展有自信心與企圖心，並營造學校的學習風氣，培養教師能思考啟發，願意不斷進修促進專業成長，以激發出新思維來解決教育問題。
- (五) 個別關懷：指校長能主動關懷教師、傾聽教師的聲音，能體恤、肯定教師的辛勞與付出，而且對教師都能給予個別關懷、尊重與信任。

## 二、教師對組織變革接受度之意涵

教師對組織變革接受度涉及「教師接受度」和「學校組織變革」等兩個概念的連結，以下將從理論及教育現況進行探討。

Fishbein 與 Ajzen 於 1975 年提出從感覺、態度與行為三個面向定義教師接受度，感覺是指教師對特定革新方案的整體看法，且沒有很明顯的行為取向，如 Chauvin (1992) 認為教師對特定變革能接受或準備接受的程度，包含教師對變革的準備度或內在傾向；態度是指教師對特定革新方案表達其贊不贊成或喜不喜歡，它是教師對特定革新方案的價值取向；行為意向是指教師對這個系統的內在意圖或行動取向表達贊同、支持、反對或抗拒，如 Moroz 與 Waugh (2000) 在探討教師接受度時，分為教師全面性的感覺、教師態度、教師行為意向與教師行為四方面來作分析。綜合諸多論者的看法之後，本研究將教師接受度界定在「感覺面向」與「態度面向」，也就是指教師對特定革新方案的整體看法，對特定革新方案表達其贊不贊成或喜不喜歡，它是教師對特定革新方案的價值取向。

組織變革是組織為適應內、外環境變遷，對組成元素進行調整，提升自我更新能力，發揮以便應變維持組織的平衡，進而達到組織持續生存與進步發展的過程（謝文全，2012）。而學校組織變革則是指學校將目前的狀態加以修正和調整，並朝向未來想要的狀態發展，提高學校效能（吳清山，2005）。衡酌目前教育現況，由於「四一〇」教改大遊行、「教育改革總諮議報告書」的出爐、「教師法」、「國民教育法」、「教育基本法」、「家長參與教育事務法」（組織生態變革）、「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」等的公布施行（教師專業發展評鑑）等因素的影響，以及十二年國民基本教育的推行，教師面臨教師專業能力提升、資訊科技運用、課程教學技術變革（教學策略變革）的關鍵時刻。在歸納上述學者意見後，並依據前述之學校組織現況，本研究將教師對組織變革接受度定義為：學校為因應外在環境變遷、內在因素需要與教育政策的制定，為謀求組織持續生存與進步，而改變或調整組織的狀況，學校教師對於組織變革的接受度。

關於教師對組織變革接受度的層面，將國內外相關研究（劉麗蓉，2002；Gouillart & Kelly, 1995; Robbins, 2003; Shin, Taylor, & Seo, 2012）加以歸類，依照學校組織現況整合出最常被研究的三個層面：

- （一）組織生態變革接受度：指由於外在環境變遷與法令修訂，學校成立各種組織或委員會，學校組織結構因而隨之調整與改造，彼此必須互相配合協調，教師接受度的探討。
- （二）教師專業發展評鑑接受度：指教師對教師專業發展評鑑的內涵（基本精神、辦理原則、評鑑組織、評鑑內容、評鑑規準與評鑑方式）之意見，教師接受度的探討。
- （三）教學策略變革接受度：指為因應外在環境變遷，學校教師從課程教材、教學活動、作業與評量、教學環境與教學資源等方面建構新穎的教學情境，教師接受度的探討。

### 三、學校競爭優勢之意涵

競爭優勢的概念最早可追溯到 Chamberlin (1933) 在《*The Theory of Monopolistic Competition*》書中所提到，然後 Selznick (1957) 在《*Leadership in Administration*》一書中，將「優勢」(advantage) 與「競爭」(competition) 結合在一起，他認為競爭優勢係指一個組織比其他競爭者在完成相同事情的能力方面，有特別好的表現。之後競爭優勢被廣泛用於諸多領域，學者對於競爭優勢的定義提出諸多看法和主張，然學校屬於非營利機關，故較偏向於「核心能力、資源」、「策略的應用」及「互動關係」上取得同業競爭者的優勢條件(鍾炳雄，2008)。

就學校競爭優勢之意涵而言，顏秀如與張明輝(2008)認為學校競爭優勢係指學校因客觀評定與相關人員主觀知覺，較競爭者擁有較佳的資源與執行能力，而能長期提供較佳的教育品質與服務，以滿足受教者與社會的需求，使學校得以永續經營之動態歷程。林來利(2012)認為學校競爭優勢係指學校能不斷開發具有吸引力之教育產品，滿足家長與學生需求，引領教育風潮，建立專業優質的品牌口碑，進而保持與其他學校之優勢差距，使學生就學人數不受少子化趨勢之影響。綜合歸納學者意見，本研究將學校競爭優勢定義為：學校有效運用擁有的組織資源、所提供的服務、過去所塑造的公共形象、績效及特色，相對於其他競爭者，透過策略所取得的有利競爭態勢。

關於學校競爭優勢的層面，將國內外相關研究(許素梅，2010；Aaker, 1989; Campbell, Coff, & Kryscynski, 2012; Hendry, 2010; Hill & Jones, 2001; Long & Vicker-Koch, 1995)加以歸類，並衡酌學校情境，歸納成下列四個最常被研究的層面：

- (一) 組織優勢：指學校在校長的決策領導下，學校組織成員在行政、教學運作上，具有組織學習、危機處理能力與創新能力，並能因應需求彈性調整運作流程。

- (二) 服務優勢：指學校能服務上級、家長、學生、社區的需求，與之充分溝通配合，而且要比其他學校提供更多及更滿足其真正想要的需求，以獲得他們對學校的完全支持，作好公共關係，以利教學與活動的進行。
- (三) 形象優勢：指學校與上級、家長、學生、社區等的關係，其對於學校聲望、特色、形象、信用等的評價與認知良好，而且他們對於學校品牌具有忠誠度。
- (四) 績效優勢：指學校的績效表現，包括各項評鑑結果、競賽紀錄、教師教學、學生學習表現、傑出校友等。

#### 四、校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢之關係

以下分別就校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢相關實徵研究，加以說明分析。

##### (一) 校長轉型領導與教師對組織變革接受度之相關實徵研究

目前國內外沒有校長轉型領導與教師對組織變革接受之相關研究，但在一些校長領導的研究結論中，發現校長越能運用自我魅力、知識刺激、激勵鼓舞與關懷的領導風格，教師對組織變革接受度也越高，如：Chauvin (1992) 發現校長之促進者風格是瞭解教師變革接受度有效變項，而促進型領導為轉型領導的理論基礎之一，強調組織成員共同合作與授權；詹幼儀 (2004) 研究指出校長轉型領導與教師變革接受度之間具有顯著正相關，校長越能有效運用轉型領導，則教師變革接受度也越高。

總之，校長領導之實徵研究中發現轉型領導對教師變革接受度具有正向的影響與效用，因此校長轉型領導能提高教師變革接受度。

## （二）教師對組織變革接受度與學校競爭優勢之相關實徵研究

由於目前沒有以教師對組織變革接受度與學校競爭優勢為變項之相關研究，故擴大與教師對組織變革接受度、學校競爭優勢有關之研究，發現學校競爭優勢與教師組織承諾（汪良宏，2008）、教師核心能力（許素梅，2010）具有正相關；而關於組織變革與競爭優勢相關之研究，目前文獻集中在企業界，研究結果發現之間具顯著正相關（徐淑麗，2010），亦即組織變革情況越好，其所顯現的競爭優勢情況越好。

## （三）校長轉型領導與學校競爭優勢之相關實徵研究

國內校長轉型領導與學校競爭優勢之相關研究只有一篇，范熾文與張淑芬（2011）在探討宜蘭縣國民小學校長轉型領導、互易領導與學校競爭優勢關係後發現：教師知覺校長轉型與學校競爭優勢現況表現均屬中上程度，不同性別、年齡、年資、學歷及擔任職務對於校長轉型與學校競爭優勢分數無顯著差異；而在小型學校任教之教師所知覺校長轉型對學校競爭優勢分數則較高；校長表現高度轉型領導，會有較高的學校競爭優勢；校長運用智性激勵、例外管理及分享願景等，能有效提升學校競爭優勢，其中以智性激勵之解釋力最高。

綜合上述研究結果，可得知校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢三者間之關係相當密切。校長轉型領導分別與教師對組織變革接受度、學校競爭優勢有關係，而且能夠預測後兩者；再者，校長轉型領導與教師對組織變革接受度有關係，教師對組織變革接受度亦能預測學校競爭優勢；總括而言，校長轉型領導有助於教師對組織變革接受度與學校競爭優勢的提升，而且教師對組織變革接受度愈高，則會加強學校的競爭優勢。

就教育現況而言，學校組織是一個有機體，為求生存與發展，處在新世紀競爭環境下，必須隨著環境變動而進行轉型，進行有計畫的變革，學校組織變革的現況，將朝向下列三個重點發展，首先是學校組織生態變革，呈現學校行政部門、教師會、教評會與家長會相互制衡的局面；然後在教育改革潮流中，教師專業發展成為學校組織變革的助力；最後由於新的教學知識與技術不斷引進、創新與應用，促使教師教學策略變革。因此校長應重新省思並轉變管理策略，提升教師對於組織變革接受度，以增進學校競爭優勢，使得所提供的教育與服務能滿足受教者的需求，有益於國家社會的發展。

根據上述，本研究擬以高雄地區國中教師為研究對象，提出一個模式來解釋校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢三者之間的關係，在此模式中校長轉型領導會直接影響學校競爭優勢，校長轉型領導也會間接透過教師對組織變革接受度影響學校競爭優勢。

## 參、研究設計

### 一、研究方法

本研究採取「調查研究法」進行研究，首先蒐集國內外關於校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢之書籍、期刊、博碩士論文及 EBSCOhost 資料庫等資料，進行探討分析，據以建立本研究之理論基礎、研究架構，並作為研究工具之設計依據，然後以問卷調查的方式，調查高雄地區國中教育人員對校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢知覺感受的相關資料，最後藉由統計分析方式，來瞭解校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢間的關係。

## 二、研究架構

本研究的主要目的在探討校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢間的關係。依據研究目的與文獻探討的歸納結果，提出研究架構如圖 1：

校長轉型領導包括願景塑建、魅力感召與個別關懷等三個層面（註：在預試之後刪減了「動機激勵」與「智識啟發」兩個層面）；教師對組織變革接受度包括組織生態變革接受度、教師專業發展評鑑接受度與教學策略變革接受度等三個層面；學校競爭優勢包括組織優勢、服務優勢、形象優勢、績效優勢等四個層面。

茲將研究架構圖 1 中的關係線條與研究變項說明如下：

- (一) 研究路徑 (A) 分析校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢各變項之各層面間的差異情形，以相依樣本單因子變異數來分析探討。

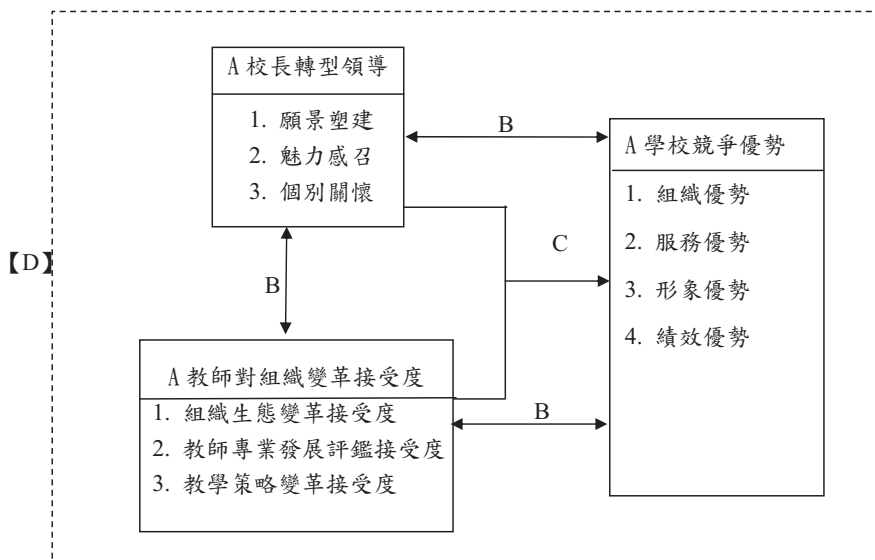


圖 1 研究架構圖

- (二) 研究路徑 (B) 探討校長轉型領導與教師對組織變革接受度、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢、校長轉型領導與學校競爭優勢，兩兩變項之間的相關情形，以皮爾遜積差相關分析探討。
- (三) 研究路徑 (C) 主要是在分析校長轉型領導與教師組織變革接受度，對學校競爭優勢的預測力，以逐步多元迴歸來分析探討。
- (四) 研究路徑 (D) 採結構方程模式分析，考驗校長轉型領導、教師對組織變革接受度、學校競爭優勢間之整體結構關係模式。

### 三、研究對象及樣本

本研究係以高雄地區公立國中教師為取樣範圍。根據教育部(2009)的統計資料顯示，98學年度高雄地區共有公立國中88所(不含特殊教育學校)，教師6,863人，此為本研究之母群體總數。

#### (一) 預試問卷樣本

預試問卷樣本以學校為單位，採分層取樣方式，並以便利抽樣選取高雄地區國中共15所，計150個樣本。預試時間為2009年10月12日至10月23日，預試問卷回收136份，回收率約為92%，刪除無效問卷1份，有效問卷135份，有效回收率達90%。

#### (二) 正式問卷樣本

正式施測時，本研究因需考慮抽樣學校之校長及教師在該校服務滿一年以上的時間等因素，因此採取立意取樣(purposed sampling)的方式。研究者依學校規模大小做為分層依據，自高雄地區學校名冊中抽取25所學校為樣本，再委請樣本學校之一位教師抽取10-35名不等的合格教育人員(依學校規模大小：49班以上，抽樣35名；介於25-48班之間，抽樣30名；介於13-24班之間，抽樣25名；而12班以下者，抽樣10名)，



共得教育人員樣本 590 名。抽樣學校及回收率統計表如下表 1 所示，各校回收率皆達 90.0% 以上，復以性別、擔任職務、年資等分配情形比對母群體之分布，發現本研究樣本具有良好的代表性。

表 1 正式問卷抽樣學校及回收率統計表

學校規模	學校	抽樣人數	回收份數	有效問卷	有效回收率
49 班以上	5	175	163	157	90.0%
25-48 班	7	210	205	205	97.6%
13-24 班	5	125	120	119	95.2%
12 班以下	8	80	80	79	79.7%
總計	25	590	567	557	94.4%

#### 四、研究工具

本研究採用問卷調查法，所使用的工具為自編之「校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢關係」問卷，在填答及計分上採李克特氏（Likert）五點量表，得分越高，代表該變項的表現愈佳。問卷初稿編妥後經 15 位專家學者進行各題之用詞與語意進行審查與刪改，並刪除不合適之題目，以建構內容效度，形成預試問卷。預試問卷再經 150 位高雄地區國中教師填答後，依據回收之有效問卷共 135 份，進行項目分析，問卷題目皆達到決斷值 5.00 以上、 $r$  值及修正題項與總分相關值皆大於 .50，所以不予刪除。

經過項目分析後，進行因素分析，採用「主成份分析法」以及斜交轉軸法中之「最大變異數」，經轉軸後，以決定因素數目，藉以選取最少的因素層面，以獲得較大的解釋量（吳明隆，2009），刪除「因素負荷量」過低的題目，其中「轉型領導問卷」原有的五個層面，縮併為「願景塑造」、「魅力感召」及「個別關懷」等三個層面，乃忠於預試統計結果。另外就相關文獻之分析而言，依據 Yukl（1994）與張明輝（1998）

的看法，學校轉型領導可從微觀及鉅觀兩個層面加以歸納：（一）微觀的轉型領導－魅力感召：領導者經由人際互動而影響組織成員對其信任、效忠和尊敬。（二）鉅觀的轉型領導－願景塑造：領導者用權力以改變組織結構及組織文化；此外，「個別」關懷乃是轉型領導有別於其他領導理論之創見，故本研究中採用了「願景塑建」、「魅力感召」及「個別關懷」三個層面作為轉型領導之核心概念。

因素分析後再經過「信度分析」一致性考驗，茲將各分量表因素分析與信度分析情形整理如表 2。其中校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢關係的累積解釋變異量分別為 76.369%、70.204% 及 70.396%；各變項之 Cronbach's  $\alpha$  值分別為 .948、.948 及 .967，可見本研究工具之效度與信度均極為良好。

表 2 研究工具建構效度與內部一致性信度分析

變項	分層面	因素負荷量 級距	特徵值	解釋變異量	$\alpha$ 值	題數
校長轉型領導	願景塑建	.589 ~ .829	4.252	26.575	.917	6
	魅力感召	.644 ~ .857	3.166	19.786	.891	4
	個別關懷	.773 ~ .857	4.801	30.009	.948	6
教師對組織 變革接受度	組織生態變革 接受度	.693 ~ .863	6.133	26.665	.947	8
	教師專業發展 評鑑接受度	.499 ~ .787	4.892	21.270	.927	8
	教學策略變革 接受度	.660 ~ .828	5.122	22.269	.919	7
學校競爭優勢	組織優勢	.568 ~ .749	4.403	16.936	.928	7
	服務優勢	.625 ~ .748	5.346	20.561	.933	7
	形象優勢	.490 ~ .690	3.923	15.088	.900	6
	績效優勢	.540 ~ .770	4.631	17.811	.885	6

## 肆、結果與討論

### 一、校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢現況之分析

#### (一) 校長轉型領導現況之分析

如表 3 所示，就整體層面而言，高雄地區國中教育人員知覺校長轉型領導為 3.504 分，屬中上程度，與黃天助（2011）的研究結果相符；在分層面中，以「魅力感召」的 3.616 最高，「個別關懷」的 3.433 最低。再經相依樣本單因子變異數分析檢定高雄地區國中教育人員對校長轉型領導三個分層面知覺的差異情形，發現校長轉型領導三個分層面間之差異均達到顯著差異水準（ $F = 36.179, p < .001$ ），經事後比較結果發現「魅力感召」高於「願景塑建」、「個別關懷」，亦即高雄地區國中教育人員在校長轉型領導各層面的知覺有顯著差異，且以「魅力感召」感受最深，此結果與郝靜宜（2009）研究結果大致相符。究其原因，可能是由於校園民主化後，學校教師強調專業自主，校長要具有教師願意追隨的領導特質與魅力，如自信樂觀、正義感、公平公正、親切友善、民主風範、高尚道德感與價值觀，才能感召教師進而領導學校發展。

#### (二) 教師對組織變革接受度現況之分析

如表 4 所示，就整體層面而言，高雄地區國中教育人員知覺教師對組織變革接受度為 3.729 分，屬中上程度，與詹幼儀（2004）的研究結

表 3 校長轉型領導現況分析摘要表（ $N = 557$ ）

層面名稱	平均	標準差	題	每題平均	$F$ 值	事後比較
A. 願景塑建	20.777	4.909	6	3.464	36.179***	B > A, B > C (B > A, C)
B. 魅力感召	14.465	3.500	4	3.616		
C. 個別關懷	20.596	5.594	6	3.433		
整體層面	56.062	13.064	16	3.504		

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

表 4 教師對組織變革接受度現況分析摘要表 (N = 557)

層面名稱	平均	標準差	題	每題平均	F 值	事後比較
A. 組織生態變革接受度	29.288	5.967	8	3.661	40.556***	B > A, B > C (B > A, C)
B. 教師專業發展評鑑接受度	31.040	4.989	8	3.880		
C. 教學策略變革接受度	25.515	4.768	7	3.645		
整體層面	85.767	12.848	23	3.729		

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

果相符；在分層面中，以「教師專業發展評鑑接受度」的 3.880 最高，「教學策略變革接受度」的 3.645 最低。再經相依樣本單因子變異數分析檢定高雄地區國中教育人員教師對組織變革接受度三個分層面知覺的差異情形，發現教師對組織變革接受度三個分層面間之差異均達到顯著差異水準 ( $F = 40.556, p < .001$ )，經事後比較結果發現「教師專業發展評鑑接受度」高於「組織生態變革接受度」、「教學策略變革接受度」，亦即高雄地區國中教育人員在教師對組織變革接受度各層面的知覺有顯著差異，且以「教師專業發展評鑑接受度」感受最深。究其原因，可能是近幾年來教師面對學校各種教育改革、教師專業評鑑……等壓力，教師有較積極面對的心態，會去瞭解進而接受，以追求自我突破，邁向卓越。

### (三) 學校競爭優勢現況之分析

由表 5 所示，就整體層面而言，高雄地區國中教育人員知覺學校競爭優勢為 3.598 分，屬中上程度，與范熾文與張淑芬 (2011) 的研究結果相符；在分層面中，以「服務優勢」的 3.698 最高，「組織優勢」的 3.554 最低。再經相依樣本單因子變異數分析檢定高雄地區國中教育人員對學校競爭優勢四個分層面知覺的差異情形，學校競爭優勢四個分層面間之差異均達到顯著差異水準 ( $F = 22.465, p < .001$ )，經事後比較結果發

表 5 學校競爭優勢現況分析摘要表 (N = 557)

層面名稱	平均	標準差	題	每題平均	F 值	事後比較
A. 組織優勢	24.878	4.713	7	3.554		
B. 服務優勢	25.886	4.653	7	3.698		
C. 形象優勢	14.264	4.118	6	3.566	22.465***	B > A、C、D
D. 績效優勢	21.432	3.782	6	3.572		
整體層面	93.548	15.524	26	3.598		

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

現「服務優勢」高於「組織優勢」、「形象優勢」、「績效優勢」，亦即高雄地區國中教育人員在學校競爭優勢各層面的知覺有顯著差異，且以「服務優勢」感受最深，此與李金娥（2006）的研究結果大致相符。究其原因，可能是由於學校要在生存競爭中保持優勢，必須要能夠滿足家長、學生需求，與之充分溝通配合，以獲得其對學校的完全支持，這樣才能使教學與活動順利進行，而本研究對象為教師，因為他們是最直接面對家長、學生的人，因此對於「服務優勢」的感受最深。

## 二、校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢之相關分析

### （一）校長轉型領導與教師對組織變革接受度之相關分析

校長轉型領導整體及各分層面與教師對組織變革接受度整體及各分層面，均有達到 .001 顯著水準，相關係數介於 .390 ~ .579 之間，如表 6 所示。換言之，校長轉型領導知覺愈高，教師對組織變革接受度知覺愈高。其中，個別關懷與組織生態變革接受度之相關最高達 .528，亦即校長若能多發揮個別關懷之領導，則教師對於組織生態變革會有越高之接受度。此與相關之研究（詹幼儀，2004；Chauvin, 1992）結果相同。

表 6 「校長轉型領導」與「教師對組織變革接受度」之相關摘要表 (N = 557)

校長轉型領導 \ 教師對 組織變革 接受度	組織生態 變革接受度	教師專業發展 評鑑接受度	教學策略 變革接受度	整體層面
願景塑建	.507***	.400***	.398***	.539***
魅力感召	.501***	.410***	.396***	.539***
個別關懷	<b>.528***</b>	.391***	.390***	.542***
整體層面	.551***	.428***	.423***	.579***

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

## (二) 校長轉型領導與學校競爭優勢之相關分析

校長轉型領導整體及各分層面與學校競爭優勢整體及各分層面，均達到 .001 顯著水準，相關係數介於 .495 ~ .659 之間，如表 7 所示。換言之，校長轉型領導知覺愈高，學校競爭優勢知覺愈高。其中，願景塑建與服務優勢之相關最高達 .605，亦即校長若能多展現願景塑建之領導，則教師對於學校服務優勢之知覺會越高。

## (三) 教師對組織變革接受度與學校競爭優勢之相關分析

教師對組織變革接受度整體及各分層面與學校競爭優勢整體及各分層面，均達到 .001 顯著水準，相關係數介於 .720 ~ .659 之間，如表 8 所示。換言之，教師對組織變革接受度知覺愈高，學校競爭優勢知覺愈高。其中，教師對組織生態變革接受度與形象優勢之相關最高達 .618，

表 7 「校長轉型領導」與「學校競爭優勢」之相關摘要表 (N = 557)

校長轉型領導 \ 學校競爭優勢	組織優勢	服務優勢	形象優勢	績效優勢	整體層面
願景塑建	.555***	<b>.605***</b>	.558***	.515***	.623***
魅力感召	.535***	.585***	.554***	.498***	.606***
個別關懷	.547***	.597***	.556***	.495***	.613***
整體層面	.586***	.640***	.596***	.539***	.659***

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

表 8 「教師對組織變革接受度」與「學校競爭優勢」之相關摘要表 (N = 557)

教師對 組織變革接受度	學校競爭優勢				
	組織優勢	服務優勢	形象優勢	績效優勢	整體層面
組織生態變革接受度	.607***	.585***	<b>.618***</b>	.540***	.655***
教師專業發展評鑑接受度	.442***	.500***	.491***	.484***	.532***
教學策略變革接受度	.507***	.496***	.503***	.529***	.565***
整體層面	.642***	.650***	.664***	.635***	.720***

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

亦即教師對於組織生態變革有越高之接受度，則學校會有越高的形象優勢，在企業界相關的研究中得到類近之結果（徐淑麗，2010）。

### 三、校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢之預測分析

本研究中之變異數膨脹因素（VIF 值：最大為 2.544）皆小於 10。另外，條件指數（CI 值）分別為 10.713、16.785、18.532、20.636、23.793，皆小於 30，顯示各變項間的共線性問題不嚴重，可進行多元迴歸分析。研究結果如表 9 所示：對學校競爭優勢整體層面具預測功能的變項，共有五個達到顯著水準（ $p < .001$ ），依投入順序分別為「組織生態變革接受度」等，共可解釋學校競爭優勢整體層面總變異量的 61.7%，其中「組織生態變革接受度」對整體學校競爭優勢的解釋變異量有 42.9%，是最主要預測變項。在  $\beta$  係數方面，五個變項均為正值，表示對學校競爭優勢的影響為正向。亦即校長能塑建出前瞻性願景，提供教師依循方向與理想，對每位教師都能給予個別關懷、尊重與信任，再加上學校在因應外在環境變遷、內在因素需要與教育政策的制定，教師有高的組織生態變革接受度、教學策略變革接受度與教師專業發展評鑑接受度，學校才能夠展現出極佳的競爭優勢。

表 9 校長轉型領導與教師對組織變革接受度對學校競爭優勢的逐步多元迴歸分析摘要表 (N = 557)

預測變項	多元迴歸 R	決定係數 R <sup>2</sup>	增加解釋量 ΔR	β 係	F 值
組織生態變革接受度	.655	.429	.429	.324	417.060***
願景塑建	.737	.543	.114	.215	329.381***
教學策略變革接受度	.776	.603	.060	.226	279.831***
個別關懷	.783	.613	.010	.155	218.217***
教師專業發展評鑑接受度	.786	.617	.005	.092	177.775***

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

國中校長轉型領導、教師對組織變革接受度對學校競爭優勢各層面之預測力情形，如表 10 所示。就組織優勢而言，主要預測變項為「組織生態變革接受度」等四個變項共可解釋 50.4%，其中本層面有最高預測力，達 36.9%。就服務優勢而言，主要預測變項為「願景塑建」、等五個變項共可解釋 53.1%，其中本層面有最高預測力，達 36.6%。就形象優勢而言，主要預測變項為「組織生態變革接受度」等五個變項共可解釋 51.9%，其中本層面以有最高預測力，達 38.2%。就績效優勢而言，主要預測變項為「組織生態變革接受度」等四個變項共可解釋 45.0%，其中本層面有最高的預測力，達 29.1%。

#### 四、校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢間之因果關係分析

本研究模式共有十個測量變項與三個潛在變項，其中內因測量變項包括組織生態變革接受度、教師專業發展評鑑接受度、教學策略變革接受度、組織優勢、服務優勢、形象優勢與績效優勢等及外因測量變項有願景塑建、魅力感召與個別關懷等，內因潛在變項為教師對組織變革接受度與學校競爭優勢，外因潛在變項則為校長轉型領導。研究模式假



表 10 校長轉型領導與教師對組織變革接受度對學校競爭優勢的逐步多元迴歸分析歸納表 (N = 557)

效標變項	顯著預測變項	合解釋變	最佳預測
組織優勢	組織生態變革接受度	50.4%	組織生態變革接受度 36.9%
	願景塑建		
	教學策略變革接受度		
服務優勢	個別關懷	53.1%	願景塑建 36.6%
	願景塑建		
	組織生態變革接受度		
	教學策略變革接受度		
形象優勢	個別關懷	51.9%	組織生態變革接受度 38.2%
	教師專業發展評鑑接受度		
	組織生態變革接受度		
	願景塑建		
	教學策略變革接受度		
績效優勢	魅力感召	45%	組織生態變革接受度 29.1%
	教師專業發展評鑑接受度		
	組織生態變革接受度		
	教學策略變革接受度		
	願景塑建		
	教師專業發展評鑑接受度		

設校長轉型領導對教師對組織變革接受度與學校競爭優勢之影響可分為以下情況：其一是校長轉型領導對教師對組織變革接受度的直接影響；其二是教師對組織變革接受度對學校競爭優勢的直接影響；其三是校長轉型領導對學校競爭優勢的直接影響；其四則是校長轉型領導透過教師對組織變革接受度（中介變項）對學校競爭優勢產生間接的影響（見圖 2）。

本研究採用標準係參照 Hair、Anderson、Tatham 與 Black（1998）等人的看法，在進行模式是否違反估計檢定時得知，各測量變項誤差變異十個及潛在變項誤差變異二個皆沒有負的數值，且誤差變異都達 .05

顯著水準；而測量變項之標準化因素負荷量其數值皆介於 .691 ~ .943 之間。此外，估計參數間相關之絕對值亦未太接近 1，理論模式的基本適合標準係可接受。本研究整體衡量模式適配度參酌較不受樣本人數影響的適配度指標（吳裕益，2009），包括：GFI、SRMR、RMSEA、AGFI、CFI、NFI、IFI、TLI、PNFI 及 PGFI 等較為重要的適配度指標來加以考驗模式的適配度。本研究模式與觀察資料整體適合度  $\chi^2 = 1,092.229$ 、 $df = 59$ 、 $\chi^2 / df = 5.465$ ， $p = .000$  達顯著水準，表示觀察所得共變數矩陣與理論所得共變數矩陣均等的假設須被拒絕，然此條件易受樣本；而其餘適配度指標如表 11，顯示本研究之整體模式適配度良好，因此不用做任何修正。

在模式內在適配度考驗方面，本研究十個測量變項之個別項目信度介於 .691 ~ .943，皆符合 .5 以上之標準，該數值相當於該潛在變項所屬觀察變項指標的 Cronbach's  $\alpha$  係數，即所有測量指標分享該因素構念程度，屬於內部一致性指標。組合信度愈高表示測量指標間有高度的內在關聯存在，Hair 等人（1998）認為理想的潛在變項成份信度建議最好在

表 11 校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢整體結構關係模式之適配指標

適配度指標 (Fit Index)	適配指標	本研究結果	結論
$\chi^2$ (Chi-square) (卡方檢定)	$p > 0.05$	174.880 ( $p = 0.00$ )	易受樣本數影響可參酌其他評鑑指標
GFI (適配度指標)	$> 0.9$	0.945	本模式具有良好適配度
SRMR (標準化殘差均方根)	$\leq 0.05$	0.039	本模式具有良好適配度
RMSEA (漸近誤差均方根)	$\leq 0.05$	0.090	本模式具有中度適配度
AGFI (調整後適配度指標)	$> 0.9$	0.901	本模式具有良好適配度
CFI (比較適配度指標)	$> 0.9$	0.966	本模式具有良好適配度
NFI (基準適配度指標)	$> 0.9$	0.959	本模式具有良好適配度
TLI (NNFI) (非基準適配度指標)	$> 0.9$	0.953	本模式具有良好適配度
PNFI (正規化適配指標)	$> 0.5$	0.682	本模式具有良好適配度
PGFI (簡效良性適配指標)	$> 0.5$	0.548	本模式具有良好適配度

.70 以上才算是最佳的組合信度。本研究潛在變項的成分信度數值介於 .750 ~ .928 皆在 .7 以上，組合信度相當良好。而潛在變項平均變異抽取量數值係表示觀察指標能測到多少百分比的潛在變項，能解釋指標變項變異量的程度。本研究模式所測得的數值也介於 .450 ~ .812，達 .5 以上，表示各潛在變項變具有良好的信度與效度。觀察指標之個別項目信度、潛在變項成分信度，及平均變異抽取量分析結果如表 12。

在影響效果分析上，由圖 2 中可知，校長轉型領導對教師對組織變革接受度之直接影響，其標準迴歸係數值為 .68，達顯著水準 ( $p < .05$ )，即表示校長轉型領導會直接對教師對組織變革接受度產生影響。教師對組織變革接受度也會對學校競爭優勢產生直接影響，其標準迴歸係數值為 .74，達顯著水準 ( $p < .05$ )；而校長轉型領導對學校競爭優勢共有直接與間接等二條影響路徑，直接影響效果其標準迴歸係數值為 .19，達顯著水準 ( $p < .05$ )、校長轉型領導可透過教師對組織變革接受

表 12 個別項目信度、潛在變項成分信度及平均變異抽取量摘要表

潛在變項	潛在變項的成分信度	潛在變項的平均變異抽取量	觀察變項	觀察指標的個別項目信度
校長轉型領導	.928	.812	願景塑建	.837
			魅力感召	.943
			個別關懷	.923
教師對組織變革	.750	.450	組織生態	.738
			變革接受度	
			專業發展評鑑接受度	.691
			教學策略變革接受度	.685
學校競爭優勢	.919	.740	組織優勢	.862
			服務優勢	.874
			形象優勢	.872
			績效優勢	.839

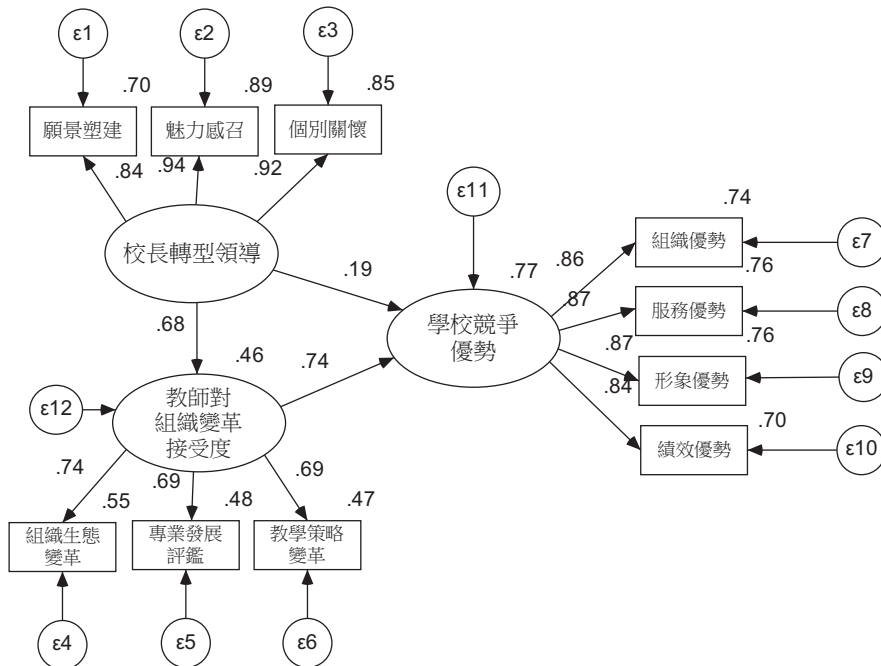


圖 2 SEM 分析結果圖

度對學校競爭優勢產生間接影響，其間接效果的數值為 .50（計算方式為校長轉型領導對教師對組織變革接受度的迴歸係數值乘以教師對組織變革接受度對學校競爭優勢的迴歸係數值），此間接效應經檢定結果達顯著水準 ( $p < .05$ )。校長轉型領導對學校競爭優勢的直接影響 (.19)，加上校長轉型領導透過教師對組織變革接受度對學校競爭優勢造成的間接影響 (.50)，其值為整體之效應 (.69)，中介效應佔整體之效應的比率 ( $.50 / .69$ ) 為 72.46%。在本模式中分析對學校競爭優勢之顯著直接與間接效果發現，透過校長轉型領導及教師對組織變革接受度對學校競爭優勢所產生的變異性其解釋率為 77% ( $R^2 = .77$ )。

根據上述研究結果發現，就校長轉型領導、教師對組織變革接受度與學校競爭優勢間之因果關係而言，校長轉型領導可直接影響學校競

爭優勢；再進一步從事中介效果模式研究，發現校長轉型領導更可透過教師對組織變革接受度之中介機制，間接對學校競爭優勢產生正向影響力，這個結果在目前國內外之相關研究中尚無發現，值得進一步加以研究探討。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### （一）國中教育人員對校長轉型領導知覺趨佳，以「魅力感召」較高

根據研究發現，高雄地區國中教育人員所知覺的校長轉型領導屬中等以上程度，以「魅力感召」感受較高；而以「願景塑建」與「個別關懷」的知覺較低。顯示國中教育人員能被校長的領導特質與魅力所感召，願意認同與配合校長領導，彼此相處融洽，能建立和諧、友善的關係。

#### （二）國中教育人員在教師對組織變革接受度知覺良好，以「教師專業發展評鑑接受度」感受程度較高

根據研究發現，高雄地區國中教育人員所知覺的教師對組織變革接受度屬中上程度，以「教師專業發展評鑑接受度」感受較高；而以「組織生態變革接受度」與「教學策略變革接受度」的知覺較低。顯示國中教育人員對於教師專業發展評鑑內涵（基本精神、辦理原則、評鑑組織、評鑑內容、評鑑規準與評鑑方式）接受度較高，期望能透過其提升教學品質與教師專業形象。

### （三）國中教育人員對學校競爭優勢知覺趨佳，以「服務優勢」感受最深

根據研究發現，高雄地區國中教育人員所知覺的學校競爭優勢屬中等以上程度，以「服務優勢」最佳；而以「組織優勢」、「形象優勢」、「績效優勢」的知覺較低。顯示國中教育人員能與家長、學生與社區充分溝通與配合，提供與滿足他們的需求，獲得他們對學校的完全支持，作好公共關係，使得教學與活動順利進行。

### （四）校長轉型領導愈積極，則教師對組織變革接受度愈高

根據研究發現，教育人員在整體「校長轉型領導」與整體「教師對組織變革接受度」間有顯著正相關，兩兩分層面皆呈現正相關，顯示兩者間有相當高的關聯存在，可見校長越積極採取轉型領導，越有助提高教師對組織變革接受度。

### （五）校長轉型領導愈積極，則學校競爭優勢愈佳

根據研究發現，教育人員在整體「校長轉型領導」與整體「學校競爭優勢」兩者間有顯著正相關，兩兩分層面亦呈現正相關，顯示兩者間有相當高的關聯存在，可見校長轉型領導愈佳，愈有助提高學校競爭優勢。

### （六）教師對組織變革接受度愈高，則學校有愈佳的學校競爭優勢

根據研究發現，教育人員在整體「教師對組織變革接受度」與整體「學校競爭優勢」間有顯著正相關，兩兩分層面亦呈現正相關，顯示兩者間有相當高的關聯存在，可見積極提高教師對組織變革接受度，有助提高學校競爭優勢。

### (七) 校長轉型領導、教師對組織變革接受度對學校競爭優勢有顯著預測力，以「組織生態變革接受度」最能預測學校競爭優勢

根據研究發現，校長轉型領導與教師對組織變革接受度能有效預測學校競爭優勢整體層面及分層面。其中「組織生態變革接受度」、「願景塑建」、「教學策略變革接受度」、「個別關懷」、「教師專業發展評鑑接受度」對整體學校競爭優勢具有高度解釋力，其中又以「組織生態變革接受度」最能預測學校競爭優勢。換言之，學校要因應外在環境變遷、內在因素需要與教育政策制定，進行組織的調整及改變，尤其著重於組織結構的調整與改造，校內各種組織或委員會彼此必須互相配合，倘若教師對此變革接受度愈高，則對學校競爭優勢有重要性及關鍵性的指標。

### (八) 校長轉型領導可間接透過教師對組織變革接受度的中介作用，對學校競爭優勢造成正向顯著影響

在變項間因果影響的模式檢測上，資料經結構方程模式之分析後，資料與模式間皆能適配。根據研究發現，校長轉型領導會對學校競爭優勢產生直接的影響，亦可透過教師對組織變革接受度產生間接的影響。此亦表示學校校長可直接利用轉型領導去提升學校的競爭優勢，也可以透過教師對組織變革接受度的中介作用去提升學校的競爭優勢。

## 二、建議

### (一) 對教育行政機關的建議

#### 1. 教育行政機關宜妥善規劃校長儲訓與在職專業發展課程，重視校長轉型領導中願景塑建、個別關懷之表現

本研究發現，國中教育人員知覺的校長轉型領導以「願景塑建」、「個別關懷」知覺較低，顯示在規劃校長儲訓與在職專業發展課程時，

應培養校長在領導學校組織運作的過程中，能擘畫學校未來發展願景，主動關懷、傾聽教師心聲，使教師願意為達成學校目標而努力以赴。

## 2. 教育行政機關宜輔導學校策劃教育政策變革、教學策略相關研習，充實教學設備，並給予充足經費支持

本研究發現，國中教育人員知覺教師對組織變革接受度以「組織生態變革接受度」、「教學策略變革接受度」知覺較低，而且以兼行政職教育人員對組織變革接受度較高。因此建議教育行政機關在推動每一項教育變革措施前，除了先調訓校長與學校行政教育人員外，也應該給予充足經費，以支持學校辦理相關研習與建構新穎的教學環境，多向老師宣導與溝通，讓第一線的學校教師能瞭解與積極接受組織變革。

## 3. 學校競爭優勢中之組織優勢、形象優勢與績效優勢內涵，可提供教育行政機關進行校務評鑑之應用

本研究發現，國中教育人員知覺的學校競爭優勢以「組織優勢」、「形象優勢」與「績效優勢」感受較低，可能是因為學校為公立機關，長期受到國家政策的保護，較忽略彈性調整組織運作、提升學校形象、展現績效之重要性。因此，教育行政機關在進行校務評鑑時，應將組織優勢、形象優勢與績效優勢的內涵列入指標，以激發學校競爭優勢。

### (二) 對國中校長的建議

#### 1. 透過領導專業在職進修，提升願景塑建、個別關懷之表現

本研究顯示，國中教育人員在校長轉型領導行為中，感受較低的是願景塑建、個別關懷。因此校長可採行以下策略：

##### (1) 塑建並宣導願景

校長應針對學校未來發展方向，提出前瞻性的學校願景，凝聚同仁共識，將學校願景轉化成具體目標，進而期勉共同實現。



## (2) 給予個別尊重與關懷

校長要主動傾聽教師心聲，表達適度關切，多鼓勵、賞識、肯定同仁，能同理教師立場，設法協助教師調適與處理工作壓力，並能考量教師特殊需求，給予個別尊重與關懷，就能凝聚學校向心力，讓教學專業能力發揮，以提高其自信心與成就感。

## 2. 加強教師的組織生態變革接受度、教學策略變革接受度，以提高教師對組織變革接受度

本研究顯示，國中教育人員在教師對組織變革接受度中以「組織生態變革接受度」、「教學策略變革接受度」知覺較低。校長可採以下策略：

### (1) 彈性調整學校組織結構，互相配合協調

教師對於組織生態變革接受度知覺較低，但從研究中發現，以組織生態變革接受度最能預測學校競爭優勢。因此，校長應該因應外在環境變遷，依據法令規定，成立多元組織與委員會，彈性調整學校組織結構，提高教師組織生態變革接受度，進而確保學校競爭優勢的提升。

### (2) 鼓勵教師積極參與進修與研習，提升教學專業素養

校長應鼓勵教師積極參與進修，藉由學習與觀摩，並在課程教材、教學活動、作業與評量、教學環境與教學資源等方面建構新穎的教學情境，使教師能夠實施資訊融入教學，並且運用多媒體教學，以追求創新、卓越為目標。

### (3) 成立「教學策略工作坊」，鼓勵教師分享教學經驗

校長應表揚教師教學創新表現，鼓勵教學創意發表，透過公開及充分討論的溝通方式，讓成員彼此分享成長。

## 3. 加強組織優勢，積極發揮形象優勢，爭取績效優勢，進而提升學校競爭優勢

本研究顯示，國中教育人員在學校競爭優勢上，感受較低的是組織優勢、形象優勢與績效優勢。表示學校組織成員在行政、教學運作上，

必須加強組織學習、危機處理能力與創新能力，並能因應需求彈性調整運作流程；積極讓上級、家長、學生、社區對學校聲望、特色、形象、信用等的評價與認知更好，使其對學校品牌更具忠誠度；努力爭取學校的績效表現，包括各項評鑑結果、競賽紀錄、教師教學、學生學習表現、傑出校友等，以提升學校競爭優勢。

#### 4. 發揮轉型領導能力，提高教師對組織變革接受度，創造卓越之學校競爭優勢

本研究顯示，校長轉型領導和教師對組織變革接受度呈正相關，教師對組織變革接受度對學校競爭優勢的正向預測力顯著，當學校同時在校長轉型領導和教師對組織變革接受度兩者表現愈佳時，其學校競爭優勢會更加顯著；並且教師對組織變革接受度特別重要，校長在推行轉型領導時，更扮演著中介角色，讓學校競爭優勢更上一層樓。所以校長在推動學校組織變革時，應運用轉型領導的策略，轉變教師的觀念行為，以提高教師對組織變革接受度，進而促進學校競爭優勢。

# A Study of the Relationships among Principal's Transformational Leadership, Teacher's Acceptance of Organizational Change and School Competitive Advantage

## Summary

### Introduction

With the impact of global competition and low fertility rates, schools' competition is getting more and more intense, and school's administrators' stress and challenge are also becoming more severe than ever before. The development of school's administrative affairs needs to conform to society's double expectation of the promotion and support, and then the integrated education quality can be upgraded. Therefore, school administrators have to continuously make organizational change and innovation internally, and also need to use various channels to promote their school's image and feature outwardly to increase the school competitive advantage. After the related literature has been thoroughly reviewed, many have studied only on the topic of the principal's transformational leadership, but few empirical researches focus on its correlation with teacher's receptivity of organizational change and school competitive advantage. Therefore, the researcher explored the current status and correlation among the three issues.

### Method

This study adopted the questionnaire survey and randomly selected 590 teachers as subjects from 25 junior high schools in Kaohsiung, and collected 557 valid questionnaires with a questionnaire availability ratio of 96.1%. The

research applied the statistical analysis, such as mean, standard deviation, *t*-Test, one-way ANOVA, Pearson product-moment correlation, multiple stepwise regression and structural equation modeling (SEM), to process all collected data.

## Results

### 1. Analysis of current status for principal's transformational leadership, teacher's receptivity of organizational change and school competitive advantage

In terms of its overall aspect, the principal's transformational leadership is above the average; in the sub-aspect, "Personal Charm" has the highest score and "Individual Caring" has the lowest one. For its overall aspect, teacher's cognition of the receptivity of organizational change is above the average; and in the sub-aspect, "Receptivity of Teacher Evaluation for Professional Development" has the highest score and "Receptivity of Teaching Strategy Change" has the lowest one. Moreover, the school competitive advantage is above the average; in the sub-aspect, "Service Advantage" has the highest score and "Organization Advantage" has the lowest one.

### 2. Analysis of correlation among principal's transformational leadership, teacher's receptivity of organizational change and school competitive advantage

The correlation between the principal's transformational leadership and teacher's receptivity of organizational change reached a significant level. The correlation level between the individual caring and receptivity of organizational ecology change is the highest.

In addition, the correlation between the principal's transformational leadership and school competitive advantage reached a significant level. The correlation level between the vision building and service advantage is the highest. If principals could show the leadership on vision building, then teachers would have higher recognition on school's service advantage.

However, the correlation between the teacher's receptivity of organizational change and school competitive advantage reached a significant level. The correlation level between teacher's receptivity of organizational ecology change and image advantage is the highest. The higher teacher's receptivity of organizational ecology change is, the better image advantage the schools would have.

### 3. Analysis of prediction for principal's transformational leadership, teacher's receptivity of organizational change and school competitive advantage

As a whole, the school competitive advantage has 5 variables that contained predictive function, including "Receptivity of Organizational Ecology Change, Vision Building, Receptivity of Teaching Strategy Change, Individual Caring and Receptivity of Teacher Evaluation for Professional Development", and reached a significant level. "Receptivity of Organizational Ecology Change" is the main predictive variable of overall school competitive advantage.

### 4. Analysis on causal relations among principal's transformational leadership, teacher's receptivity of organizational change and school competitive advantage

As for the causal relationship among the **principal's** transformational leadership, teacher's receptivity of organizational change and school competitive advantage, the **principal's** transformational leadership can directly influence the school competitive advantage; further, based on the study of mediating effect model, the **principal's** transformational leadership can apply the mediating mechanism of teacher receptivity to organizational change, and indirectly yield positive effects on school competitive advantage.

## Conclusion and Suggestion

### 1. Conclusion

- (1) The junior high school teachers have better understanding of principal's transformational leadership, and "Personal Charm" has the higher score.

- (2) The junior high school teachers have better understanding of teacher's receptivity of organizational change, and "Receptivity of Teacher Evaluation for Professional Development" has the higher score on reception.
- (3) The junior high school teachers have better understanding of school competitive advantage, and "Service Advantage" has the highest score on reception.
- (4) The more active the principal's transformational leadership is, the better the teacher's receptivity of organizational change would become.
- (5) The more active the principal's transformational leadership is, the better the school competitive advantage would become.
- (6) The more the teacher's receptivity of organizational change is, the better the school competitive advantage would become.
- (7) The Principal's transformational leadership and teacher's receptivity of organizational change contain significant prediction of school competitive advantage, and "Receptivity of Organizational Ecology Change" has the highest score on school competitive advantage.
- (8) The Principal's transformational leadership can cause positive significant influence on school competitive advantage indirectly through the mediating effect of teacher's receptivity of organizational change.

## 2. Suggestions

### (1) Suggestions for Education Administrative Organizations

1. Properly plan the training of reserve principals and the in-service professional development program, and focus on the performance in the vision building and individual caring for the principal's transformational leadership.
2. Guide schools to plan the education policy change, make research and study on related teaching strategy related, replenish with teaching equipment, and support by giving sufficient budget.
3. Provide the connotation of organization, image and achievement advantages for the school competitive advantage as reference to execute school evaluation for education administrative organizations.

## (2) Suggestion Junior High School Principals

1. Improve one's performance in vision building and individual caring through the in-service training of professional leadership.
2. Improve teacher's receptivity of organizational ecology and teaching strategy change in order to increase teacher receptivity of organizational change.
3. Enhance the organization advantage, actively elaborate the image advantage, strive for achievement advantage, and further upgrade the school competitive advantage.
4. Elaborate the transformational leadership, increase teacher's receptivity to organizational change, and create the outstanding school competitive advantage.

## 參考文獻

- 吳明隆（2009）。*SPSS 操作與應用：問卷統計分析實務（二版）*。臺北市：五南。
- [Wu, M.-L. (2009). *SPSS operation and application: The practice of quantitative analysis of questionnaire data* (2nd ed.). Taipei, Taiwan: Wu-Nan.]
- 吳清山（2002）。提升學校競爭力的理念與策略。*臺灣教育*，**613**，2-10。
- [Wu, C.-S. (2002). The concepts and strategies to promote school competitiveness. *Journal of Taiwan Education*, *613*, 2-10.]
- 吳清山（2005）。*學校行政研究*。臺北市：高等教育文化。
- [Wu, C.-S. (2005). *School administration research*. Taipei, Taiwan: Gao-Deng-Jiao-Yu-Wen-Hua.]
- 吳裕益（2009）。*結構方程模式的理論與應用（高雄師範大學特殊教育系博士班上課講義）*。高雄市：未出版。
- [Wu, Y.-Y. (2009). *Structural equation modeling -- Theory and application*. (Class handout). National Kaohsiung Normal University, Kaohsiung, Taiwan: Unpublished.]

李金娥（2006）。高雄縣市國民小學組織創新氣氛、學校品牌覺知與競爭優勢關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。

[Lee, C.-E. (2006). *A study of the relationships among organizational innovative climate, school brand awareness, and competitive advantage in elementary schools of Kaohsiung City and Kaohsiung County*. Unpublished master's thesis, National Kaohsiung Normal University, Kaohsiung, Taiwan.]

汪良宏（2008）。國民小學校長變革領導、教師組織承諾與學校競爭優勢關係之研究。國立花蓮教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮市。

[Wang, L.-H. (2008). *A study of the relationships among principal's change leadership, teacher's organizational commitment, and school competitive advantage in elementary schools*. Unpublished master's thesis, National Hualien University of Education, Hualien, Taiwan.]

林來利（2012）。國民小學校長提升學校競爭優勢之策略研究。國立臺北教育大學教育經營與管理學系博士論文，未出版，臺北市。

[Lin, L.-L. (2012). *A study of strategies of elementary schools' principals to promote school competitive advantage*. Unpublished doctoral dissertation, National Taipei University of Education, Taipei, Taiwan.]

林俊成（2007）。台灣近二十年來學校組織變革研究論文評析。學校行政，**51**，116-136。

[Lin, C.-C. (2007). Comment on school organizational change research paper for past last-twenty-years in Taiwan. *School Administrators Research*, 51, 116-136.]

林曉雲、胡清暉（2010）。外籍子女激增小一生 **8** 個就 **1** 個。臺北市：自由時報。

[Lin, S.-Y., & Hu, C.-C. (2010). *Foreign spouses' children grow in number, almost one-eighth first-grade*. Taipei, Taiwan: Liberty Times.]

范熾文、張淑芬（2011）。宜蘭縣國民小學校長轉型領導、互易領導與學校競爭優勢關係之研究。學校行政，**76**，1-23。

[Fun, C.-W., & Chang, S.-F. (2011). A study of the relationships among principal's transformational leadership, transactional leadership, and school competitive advantages in elementary schools of Yilan County. *School Administrators Research*, 76, 1-23.]



- 孫志麟、陳建銘（2007）。學校組織變革中的教師關注：發展階段與類型分析。師大學報，**52**，159-180。
- [Sun, C.-L., & Chen, C.-M. (2007). An exploration on teacher concerns about school organizational change in elementary schools: Stages and types. *Journal of Taiwan Normal University Education*, *52*, 159-180.]
- 徐淑麗（2010）。我國觀光旅館業經營策略、組織變革與競爭優勢之關係。國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文，未出版，彰化市。
- [Hsu, S.-L. (2010). *Research on the relationship among the operational strategies, organizational changes and competitive advantages of taiwan hospitality and tourism industry*. Unpublished master's thesis, National Changhua University of Education, Changhua, Taiwan.]
- 秦夢群、吳勁甫（2009）。國中校長轉型領導、學校組織健康與組織效能關係之研究：中介效果模式之驗證。當代教育研究，**17**（3），83-124。
- [Chin, M.-C., & Wu, J.-F. (2009). Exploring the relationships among principal's transformational leadership, school organizational health and organizational effectiveness: A test of the mediated-effects model. *Contemporary Educational Research Quarterly*, *17*(3), 83-124.]
- 郝靜宜（2009）。國立高中職校長轉型領導、學校組織變革與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- [Hao, J.-Y. (2009). *A study of the relationships among principal's transformational leadership, school organizational change, and school effectiveness in national senior high schools and vocational high schools*. Unpublished master's thesis, National Kaohsiung Normal University, Kaohsiung, Taiwan.]
- 張明輝（1998）。學校行政革新專輯。臺北市：師大書苑。
- [Chang, M.-H. (1998). *The album of school administrative reform*. Taipei, Taiwan: Shtabook.]
- 張德銳、張素貞（2012）。臺北市中小學校長轉型領導、教師領導與教學效能之研究。市北教育學刊，**41**，59-97。
- [Chang, D.-R., & Chang, S.-C. (2012). A study of principal transformational leadership, teacher leadership, and instructional effectiveness of elementary and secondary schools in Taipei. *Journal of Education of Taipei Municipal University of Education*, *41*, 59-97.]

教育部（2009）。各級學校教師人數。2009年9月1日，取自 <http://www.edu.tw/statistics/index.aspx>

[Ministry of Education (2009). *The number of teachers at all levels of schools*. Retrieved September 1, 2009, from <http://www.edu.tw/statistics/index.aspx>]

許素梅（2010）。國民小學人力資源管理、教師核心能力與學校競爭優勢關係之研究。國立東華大學國民教育研究所博士論文，未出版，花蓮市。

[Shiu, S.-M. (2010). *A study of the relationship among human resource management, teachers' core competency and school's competitive advantage in elementary school*. Unpublished doctoral dissertation, National Dong Hwa University, Hualien, Taiwan.]

黃乃熒（2007）。國民中學教師所秉持學校組織變革意識型態之調查研究。臺中教育大學學報，21（2），1-28。

[Whang, N.-Y. (2007). The investigative study of ideology of teachers for school organizational change in junior high schools. *Journal of National Taichung University of Education*, 21(2), 1-28.]

黃天助（2011）。高職教師知覺校長轉型領導、組織創新氣氛對創新經營成效影響之研究。國 彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文，未出版，彰化市。

[Huang, T.-J. (2011). *The effect of teachers' perceptions of principal's transformational leadership and organizational innovation climate on the innovative performance of management in vocational high schools*. Unpublished doctoral dissertation, National Changhua University of Education, Changhua, Taiwan.]

詹幼儀（2004）。國民小學校長轉型領導與教師變革接受度：以九年一貫課程變革為例。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

[Chan, Y.-Y. (2004). *The elementary school principal's transformational leadership and teachers' receptivity of change: In the case of grade 1-9 curriculum change*. Unpublished master's thesis, National Chung Cheng University, Chiayi, Taiwan.]

劉麗蓉（2002）。國民小學教師專業角色知覺與學校組織變革接受度之關係。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。

[Liu, L.-J. (2002). *The relationships between teachers' perceptions of the professional role and acceptance of school organizational change in elementary schools*. Unpublished master thesis, National Taichung University of Education, Taichung, Taiwan.]

鄭燕祥（2003）。教育領導與改革：新典範。臺北市：高等教育文化。  
[Cheng, Y.-S. (2003). *The new paradigm of education leadership and reform*. Taipei, Taiwan: Gao-Deng-Jiao-Yu-Wen-Hua.]

濮世緯（2003）。國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。  
[Pu, S.-W. (2003). *A study of relationships between principal's transformational leadership and school cultural preference and school innovative management in elementary schools*. Unpublished doctoral dissertation, National Chengchi University, Taipei, Taiwan.]

謝文全（2012）。教育行政學（四版）。臺北市：高等教育文化。  
[Sie, W.-C. (2012). *Educational administration* (4th ed.). Taipei, Taiwan: Gao-Deng-Jiao-Yu-Wen-Hua.]

鍾炳雄（2008）。屏東縣國民小學校長領導能力、學校競爭優勢與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。  
[Jhong, B.-S. (2008). *A study of the relationships among principal's leadership competencies, school competitive advantage and school effectiveness in elementary schools of Ping-tung County*. Unpublished master's thesis, National Kaohsiung Normal University, Kaohsiung, Taiwan.]

顏秀如、張明輝（2008）。學校競爭優勢的理念與策略。教育研究月刊，167，81-92。  
[Yan, S.-R., & Chang, M.-H. (2008). The concepts and strategies for school competitive advantage. *Journal of Educational Research*, 167, 81-92.]

Aaker, D. A. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 31, 91-106.

Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire* (3rd ed.). Menlo Park, CA: Mind Garden.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bennis, W. G. (2007). The challenges of leadership in the modern world. *American Psychologist*, 62(1), 2-5.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37, 376-395.
- Chamberlin, E. (1933). *The theory of monopolistic competition*. Cambridge, UK: Harvard University.
- Chauvin, S. W. (1992). *An exploration of principal change facilitator style, teacher bureaucratic and professional orientations, and teacher receptivity to change*. Unpublished doctoral dissertation, the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, Baton Rouge, LA.
- Darling, J. R., & Heller, V. C. (2009). Organization development in an era of socioeconomic change: A focus on the key to successful management leadership. *Organization Development Journal*, 27(2), 9-26.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership*. New York: Free Press.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research reading*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Fitzgerald, S., & Schutte, N. (2010). Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*, 29, 496-505.
- Fullan, M. G. (1991). *The new meaning of educational change*. New York: Teacher College, Columbia University Press.
- Gouillart, F. J., & Kelly, J. N. (1995). *Transforming the organization*. New York: McGraw-hill.
- Guarnieri, R., & Kao, T. (2008). Leadership and CSR-a perfect match: How top companies for leaders utilize CSR as a competitive advantage. *People and Strategy*, 31(3), 34-41.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). London, UK: Prentice Hall International.
- Hendry, L. C. (2010). Product customisation: An empirical study of competitive advantage and repeat business. *International Journal of Production Research*, 48, 3845-3865.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2001). *Strategic management: An integrated approach* (5th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Kathleen, L. (2012). *A research study of transformational leadership comparing leadership styles of the principal*. Unpublished doctoral dissertation, Duquesne University, Pittsburgh, PA.
- Leithwood, K. A. (1992). *Transformational leadership and school restructuring*. Paper presented at the Annual Meeting of the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria, Canada
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for largescale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 201-227.
- Long, C., & Vicker-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24(1), 7-22.
- Moroz, R., & Waugh, R. F. (2000). Teacher receptivity to system-wide educational change. *Journal of Educational Administration*, 38, 159-197.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Row, Perterson and Company.
- Sergiovanni, T. (2007). *Rethinking leadership: A collection of articles*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. (2012). Resource for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55, 727-748.
- Silins, H. C. (1994). The relationship between transformational and transactional leadership and school improvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 5, 272-298.

Wallis, B. (2006). The politics and ideology of intellectual property. *Consumer Policy Review*, 16, 117-122.

Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organization* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.