

教育研究集刊

第五十四輯第二期 2008年6月 頁93-136

# 國民中學組織變革意識型態影響 變革品質路徑之研究

黃乃熒、陳麗霞

## 摘要

本文旨在探索國民中學組織變革意識型態對變革品質影響之路徑。學校組織變革係指學校組織對新理念的採用，且意識型態會指涉理念體系，故其為學校組織變革的媒介，並經由變革型態，驅使人們對於執行策略進行選擇，來影響變革品質。而學校組織變革意識型態，係指在學校組織變革中，個體回應權力階級所形成的一套價值，分為正面與負面兩個向度。學校組織變革正面意識型態由具倫理性、功能性、及反省性特質的價值所組成，會經由變革之創生型態，驅使人們選擇有效執行策略，來提升變革品質；反之，學校組織變革負面意識型態由無倫理性、無功能性、及無反省性特質的價值所組成，會經由變革之靜態型態，以驅使人們排除選擇有效執行策略，會戕害變革品質。為了驗證本研究的理論，本研究採調查研究法，並在全臺灣地區 719 所國民中學，以分層隨機取樣抽取 105 所學校為樣本，共寄出 2500 份問卷，有效回收問卷為 1280 份，有效回收率為 53%，並以線性結構模式考驗研究假設，據以提出結論與建議。

**關鍵詞：**國民中學、學校組織變革意識型態、變革品質

黃乃熒，國立臺灣師範大學教育學系教授

陳麗霞，國立政治大學統計系副教授

電子郵件為：[t04014@ntnu.edu.tw](mailto:t04014@ntnu.edu.tw)；[lschen@nccu.edu.tw](mailto:lschen@nccu.edu.tw)

投稿日期：2007年12月14日；修正日期：2008年2月13日；採用日期：2008年4月14日

## The Study of the Paths of the Influences on Quality through Ideology of Organizational Change in Junior High Schools

Nai-Ying Whang    Li-Shya Chen

### Abstract

The study is to explore the paths of the influences on quality through ideology of organizational change in junior high schools. In fact, organizational change in schools is the adoption of a new idea by an organization, and an ideology refers to a set of closely related ideas. Therefore, ideology, as its medium, will influence the quality of organizational change in schools. In general, ideology of organizational change in schools is defined as the process and product of forming value systems. It involves positive and negative conceptual systems. Positive ideology includes the values of ethic, function, and reflection. On the other hand, negative ideology includes the values of non-ethic, non-function, and non-reflection. The quality of organizational change in schools is influenced by positive ideology through morphogenesis and effective implementation strategies. In contrast, the quality of organizational change in schools is influenced by negative ideology through morphostatics and ineffective implementation strategies. In order to achieve the purpose, the study uses the questionnaire method to collect data, choosing 105 out of 719 junior schools as samples through a stratified random sampling approach. Of 2500 questionnaires sent out, 1280 completed ones were obtained and studied. The Liseral model was then used to test research hypotheses. Based on the results, the study provides people with some suggestions.

期刊徵稿：<http://www.edubook.com.tw/CallforPaper/BER/?f=oa>

高等教育出版：<http://www.edubook.com.tw/?f=oa>

高等教育知識庫：<http://www.ericdata.com/?f=oa>

The Study of the Paths of the Influences on Quality through Ideology of Organizational Change in Junior High Schools 95

Keywords: junior high schools, ideology of organizational change in schools,  
quality of change

---

Nai-Ying Whang, Professor, Department of Education, National Taiwan Normal University

Li-Shya Chen, Associate Professor, Department of Statistics, National ChengChi University

E-mail: [t04014@ntnu.edu.tw](mailto:t04014@ntnu.edu.tw); [lschen@nccu.edu.tw](mailto:lschen@nccu.edu.tw)

Manuscript received: Dec. 14, 2007; Modified: Feb. 13, 2008; Accepted: Apr. 14, 2008

## 壹、緒論

自從政府啓動教育改革以來，學校組織因受其影響，所以組織變革需求的氛圍已然形成，但學校組織變革是否達到應有效果或產生更多問題，必須深入探索。上述議題之一是，學校組織變革意識型態對於問題解決的影響。因此，探索學校組織變革意識型態以增進問題解決的效益，乃當務之急。特別是，學校組織變革意識型態係指在學校組織變革中，個體回應權力階級所形成的價值體系（Hamilton, 1987）或信念體系（Beyer, 1981），會與教師執行息息相關（Wallis, 2006），且由個體的認知具體呈現（Faber, 2004）。而在學校組織變革中，確認教師認知能回應有效之執行，有愈來愈受重視的傾向（Wallis, 2006）。由此觀之，學校組織變革意識型態之研究，益形重要。

學校組織變革意識型態會決定學校組織結構，而形塑學校組織變革型態（Eagleton, 1991），如此隱指學校組織變革必須注意創制、責任及義務歸屬、資源及權威分配等遊戲規則（Edwards, 2000），故研究學校組織變革意識型態衍生之變革型態，會喚起人們建立遊戲規則的意識，以免各行其事。

除此之外，學校組織變革執行策略，對於學校組織革新擴散有重要的啓示（Alange, Jacobsson, & Jarnethammar, 1998）。因此，研究學校組織變革意識型態對於其執行策略的影響，可以幫助人們瞭解革新的擴散機制，而採用見樹又見林的策略，以免片片段段而導致無法完全彰顯變革能量。

最後，學校組織變革的進行必須確保其品質，包括變革對問題定義能力及問題解決能力（Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1974）。否則，若陷入變革愈多，同時產生更多問題的結果，學校組織變革將淪為空談，更容易形成教師的夢魘（Loom, 2001），故研究學校組織變革意識型態對變革品質的影響，益形重要。

由於國民中學教師對於組織運作的觀感，較其他類別學校教師負面（黃乃熒，1998），而學校組織變革必須仰賴教師正面的認知，方能落實於執行（Fullan, 2001）。因此，本研究旨在討論國民中學組織變革意識型態，經由變革型態及執行策略，對於變革品質影響之路徑。

## 貳、文獻探討

學校組織變革係指學校組織對新理念的採用 (Daft, 1989)。由於意識型態定義為某種類型的理念 (van Dijk, 2006) 或為理念的構成歷程 (Deem & Brehony, 2005)。因此，意識型態是歷程，也是結果 (Sholle, 1988)。而學校組織變革會透過意識型態，對變革產生效應 (Eagleton, 1991) 並提供結構與意義，來引領組織成員的社會活動 (Cline, 2002)，但它驅使其可能抱持利他的態度，也可能抱持自私的態度 (Levin, 1998)，以影響學校組織變革 (Senge, 1990)。

在學校組織變革中，權力階級的意志具主導性，而個體回應權力階級時，會形成一套信念 (Beyer, 1981) 或形成一套價值 (Hamilton, 1987)，故權力會影響理念或思想的分類 (Althouse, 2004)，而且形塑組織成員的階級意識 (Hamilton, 1987; Plamenatz, 1970)，進而扭曲個體的認知、態度，即所謂錯誤意識 (Sholle, 1988)，故它常被認為是負面的 (Larrain, 1979; Thompson, 1984)。

然而，隨著民主開放，在學校組織變革中，個體回應權力階級時，會出現新的解讀。意識型態從原本認定必定是扭曲、負面的特質，有可能賦予正面的特質 (Sholle, 1988; van Dijk, 2006)，故學校組織變革意識型態具正面或負面的效應 (Hall, 1983)。Faber (2004) 就認為，學校組織變革意識型態包括真理或虛妄的命題。也就是說，學校組織變革意識型態會影響個體產生正面或負面的態度 (Finlayson, 2003)。深入來看，學校組織變革意識型態會經由批判或宰制來定義 (Giroux, 2008)，故學校組織變革意識型態若具批判的特質，則會產生正面效應；反之，若其具宰制的特質，則會產生負面效應，它們更影響變革的執行 (Prochaska, Velicer, Rossi, Goldstein, Marcus, Rakowski, Fiore, Harlow, Rosenbloom, & Rossi, 1994; Senge, 1990)。

如前所言，學校組織變革意識型態定義為：個體回應權力階級時，所形成的一套價值，但它可以視為價值體系的部分或整體 (Hamilton, 1987)，並透過個體認知層次，來影響個體工作狀態 (Faber, 2004)。一般而言，學校組織變革意識型態具倫理、功能及反省特質的價值 (Thompson, 1984)。若個體對學校組織變革認

知具倫理性、功能性及具反省性，則表示意識型態為正面；反之亦然。茲就其詳細特質分析如下。

學校組織變革意識型態若具倫理性，則表示個體回應組織變革具道德性的認知 (Mullins, 2001; Newman, 2001)，包括能捕捉人心 (Reid, 2002)、自我決定 (Giroux, 2008)、重視他人的立場 (Glynos, 2001)、具正當性 (Shelby, 2003)、平等開放討論 (Finlayson, 2003) 等特質；學校組織變革意識型態若具功能性，則表示個體回應組織變革具整合性的認知 (Boudon, 1989; Day, 1998; Thompson, 1984)，包括確保個體擁有之利益的保障 (Komesar, 2004)、社會協商 (Giroux, 2008)、愉悅 (Glynos, 2001)、綜合意見 (Faber, 2004; Watt, 1994)、團體的凝聚力 (van Dijk, 2006; Williams, 1988)、建立穩定關係 (Shelby, 2003) 等特質；學校組織變革意識型態若具反省性，則表示個體回應組織變革具超越新理念或傳統可能出現迷思的認知 (Newman, 2001)，包括富想像力 (Glynos, 2001)、啓蒙 (Newman, 2001)、專業發展 (Freedon, 2006)、追求新生活型態熱情 (Bohm, 1974)、自我察覺 (Alexander, 2005) 等特質。

反之，學校組織變革意識型態若具無倫理性，則表示個體回應組織變革具不道德性的認知，包括權力傷害個體 (Glynos, 2001)、欺騙 (Newman, 2001)、化約規則 (Griffin, 2006)、集權 (Hamilton, 1987)、宰制 (Mullins, 2001)、灌輸性 (Alexander, 2005)、恐懼無助感 (Conbere & Heorhiadi, 2006)、不公平 (Finlayson, 2003) 等特質；學校組織變革意識型態若無功能性，則表示個體回應組織變革具無法整合性的認知，包括無意義感、出現分裂 (Alexander, 2005)、無法分享決策且無共識 (Normore, 2004) 等；學校組織變革意識型態若具無反省性，則表示個體回應組織變革具無法反思新理念或傳統迷思的認知，包括菁英階級的全面主導 (Muller & Judd, 1981)、受制理想的理念 (Giroux, 2008)、受制於自我設限的圈套 (Newman, 2001)、尋找避免變革的藉口 (Wallis, 2006)、極力捍衛自我利益 (Bawn, 1999)、自由放任 (Leonardo, 2003) 等特質。

學校組織變革意識型態會決定學校組織結構，而衍生學校組織變革型態 (Eagleton, 1991)，即所謂協商變革推動的遊戲規則 (Edwards, 2000)。一般而言，學校組織變革型態，包括創生型態與靜態型態 (Smith, 1982)。申言之，學校組織

變革創生型態，是指在學校組織變革中，在提出新理念之後，能視階級間矛盾、對立為正常的現象，並透過辯證及開放溝通致力於整合，能夠形塑新的價值來執行變革；學校組織靜態變革型態，是指在學校組織變革中，忽視舊有文化價值信守者的抗拒，而未重建整合的機制，並催化人們情緒反應，以致他們仍以舊有的文化規範來執行變革。由於學校組織變革正面意識型態若具倫理性、功能性及反省性等特質，不僅能夠促進個體檢測變革推動者的壓迫（Alexander, 2005），並能催化溝通的可能性（Derrida, 1978），來提升社會凝聚力（Williams, 1988），將有助於整合權力階級的矛盾（Boudon, 1989），並確保以新價值來執行變革，同時提升學校組織變革推動者及執行者的自我察覺能力（Bawn, 1999），以致會強化開放溝通的可能性，做為權威分配及意義創制的基礎，進而衍生變革之創生型態（Smith, 1982）。反之，學校組織變革負面意識型態若具無倫理性、無功能性及無反省性，則會出現灌輸（Alexander, 2005）、無法分享決策（Normore, 2004）及自我放任（Leonardo, 2003）等現象，會驅使人們的行動意義受制於領導者的權威及自我偏好，同時當抗拒出現時，人們也認為重新整合不那麼重要的情緒反應（Fullan, 2003），更催化人們以傳統生活慣例來行動，以進而衍生變革的靜態型態。

除此之外，學校組織變革品質包括變革對問題定義能力與問題解決能力，而問題定義能力是指能夠顧及現實條件及矛盾對立關係的理解，問題解決能力是指能夠反省假定合理性，驅使問題的根本解決，並使情境進步（Watzlawick et al., 1974）。而學校組織變革正面意識型態，具倫理性、功能性及反省性，能夠促進階級權力關係的探索，並致力於整合，以及學校組織變革推動者及執行者的自我察覺力，以樹立學校組織變革方向的正確性（Buzzelli & Johnston, 2002），或人們也不因組織變革而內耗（Hawkes, Benzley, & Terry, 2004），或人們能審視各種立場的偏見，以避免產生順從的腐化（Smith & Carroll, 1984），以及衍生更多其他問題（Albrecht & Hall, 1991），並能夠幫助澄清問題本質，來提升變革對問題定義的能力，促進學校組織變革品質（Watzlawick et al., 1974）。除此之外，學校組織變革正面意識型態，會透過重新構思來探索新理念與舊文化的盲點，會反省變革後遺症，以及探索變革假定的合理性，能夠提升根本性的問題解決，以促進變革品質（Watzlawick et al., 1974）。

反之，學校組織變革負面意識型態若具無倫理性、無功能性及無反省性，個體必須承受變革推動者的宰制 (Alexander, 2005)，也無法建立合作性夥伴的社群 (Strike, Haller, & Soltis, 2005)，進而催化執行者的自我放逐行為 (Leonardo, 2003)，並使得他們產生「上有政策、下有對策」的心態，來回應組織變革 (黃乃熒, 2005)，結果不僅無法整合權力階級的矛盾，更以舊有文化規範來執行變革，進而衍生變革的靜態型態。由於它無法進行矛盾探索、也無法進行矛盾管理，做為權力階級間整合的機制，既降低變革對問題定義的能力，也降低變革對問題解決的能力，會戕害變革品質 (Watzlawick et al., 1974)。

學校組織變革意識型態會透過個體的認知層次，來影響學校組織變革執行策略 (McKinley, Mone, & Barker, 1998)。通常，學校組織變革之有效執行策略，包括診斷變革的需要、發現符合變革的理念、獲得上層的支持、漸進式地的執行、克服變革的抵抗、變革團隊的建立、激勵理念的擁護者 (Daft, 1989)。而學校組織變革正面意識型態具倫理性、功能性及反省性，將有助於變革執行策略的落實。茲就其詳細原因分述如下。

學校組織變革正面意識型態，會促進學校組織變革的務實性，以及改善實際問題之理念的反省 (Maxcy, 1991)，來提升診斷變革需要及發現符合變革理念的執行，並促進學校組織變革的品質；它會促進開放辯證的互動，重新思考權力關係來解決謎團，能提升對他人的啓蒙 (McLellan, 1995)，來激勵理念擁護者，也會將各利害關係團體納入決策體系及提升其改革意願，以利建立變革團隊，並透過分享的決策，以強化漸進式地的執行，來推動學校組織變革，促進學校變革品質 (Lindblom, 1990)；它能提升權力正當性促進個體對組織變革的承諾 (Hodgkinson, 1996)，來克服人們對變革的抗拒，也因為容易將理念落實 (Rowe & Hogarth, 2005)，故容易發現符合變革的理念，並提升學校組織變革的品質；它會透過分享歷程充分理解人們的處境 (Thompson, 1984)，進而克服變革的抵抗、激勵理念的擁護者，也會體會上司的立場，容易爭取到上司的支持，以利透過文化價值的反省來進行改革，既可提升變革對問題定義能力，也可提升變革對問題解決能力，來促進變革的品質 (Watzlawick et al., 1974)。反之，學校組織變革負面意識型態具無倫理性、無功能性及無反省性的特質，會出現壓迫或醜化執行者

的狀況，而產生不公平的現象，導致無法診斷變革之所需，也難以發現符合變革的理念，以無法落實學校組織變革理想（Fullan, 2003），同時也無法進行分享的決策及探索教師的立場，以致無法建立漸進執行的機制（Lindblom, 1990），更難以建立變革團隊（Kruse, 2001）及克服執行者對變革的抗拒（Virgilo & Virgilo, 2001），加上人們的紛擾及自我放任的行為，將難以獲得上級的支持，也無法激勵理念擁護者（Daft, 1989），以致在學校組織變革中，既無法正確定義問題，也無法有效解決問題，而降低學校組織變革品質。

## 參、名詞詮釋

爲了使本研究所探討的問題，有明晰的觀念，本研究依據社會科學研究方法，提出相關名詞的操作型定義，茲就其意涵分述如下：

### 一、學校組織變革

學校組織變革係指學校組織對新理念的採用，且新理念包括由校長主動倡導及上級機關交辦者。

### 二、學校組織變革意識型態

學校組織變革意識型態係指在學校組織變革中，包含歷程與結果，個體回應權力階級時，所形成的一套信念或一套價值，並由倫理性、功能性及反省性的價值所構成，且由個體的認知加以呈現。一般而言，它包括正面意識型態與負面意識型態。所謂學校組織變革正面意識型態，係指在學校組織變革中，個體回應權力階級時，所形成的價值體系，具有開放、批判的認知；反之，學校組織變革負面意識型態，係指在中學校組織變革中，個體回應權力階級時，所形成的價值體系，具封閉、僵化的認知。

基於此，學校組織變革正面意識型態可具倫理性、功能性及反省性等特質。深入來看，具倫理性的學校組織變革意識型態，係指在學校組織變革中，個體回應權力階級時，具道德性的認知；具功能性的學校組織變革意識型態，係指在學

校組織變革中，個體回應權力階級時，具權力階級矛盾整合的認知；具反省性的學校組織變革意識型態，係指在學校組織變革中，個體回應權力階級時，出現把歷史傳統及新理念同時看作可能為資產與負債的認知。

從另外一個角度來看，學校組織變革負面意識型態，包括具無倫理性、無功能性及無反省性的特質。申言之，無倫理性的學校組織變革意識型態，係指在學校組織變革中，個體回應權力階級時，具不道德性的認知；無功能性的學校組織變革意識型態，係指在學校組織變革中，個體回應權力階級時，具權力階級矛盾擴大的認知；無反省性的學校組織變革意識型態，係指在學校組織變革中，個體回應權力階級時，出現把歷史傳統或新理念視為絕對之好的認知。

### 三、學校組織變革型態

學校組織變革型態，係指在學校組織變革中意義創制、責任及義務歸屬、資源及權威分配的遊戲規則，包括靜態型態及創生型態。就學校組織變革之靜態型態而言，它係指以系統既存之規範來回應新理念，做為協調人際互動的遊戲規則，所產生的變革型態；就學校組織變革之創生型態而言，它係指能夠透過辯證來調和新理念與舊文化的矛盾，做為協調人際互動的遊戲規則，所產生的變革型態。

### 四、學校組織變革執行策略

學校組織變革的執行策略，係指學校組織變革推動的技巧與步驟，包括診斷變革的需要、發現符合變革需要的理念、獲得上層階級的支持、漸進式的執行、獲得上層階級支持、克服變革的抵抗、建立變革的團隊及激勵理念的擁護者。申言之，診斷變革的需要，係指變革執行能澄清成功的機會程度，以確保變革的正當性，並避免擾民；發現符合變革需要的理念，係指變革執行能融入利害關係人的聲音，以確立變革方向的正確性；獲得上層階級的支持，係指變革執行能爭取並獲取上層階級的支持，以免變革受到權威者的阻撓，而無法讓變革的執行順暢；漸進式的執行，係指變革透過共同意志的探索，以致將執行分成幾個部分循序漸進來完成，以避免變革的激進；克服變革的抵抗，係指變革執行著重利害關係人焦慮與反彈的化解，以避免紛擾不斷而內耗；建立變革的團隊，係指變革執行能

召集代表性人物組成推動團體，以確保利害關係人回饋的處理，並提升他們對變革的全面助力；激勵理念的擁護者，係指變革執行能夠透過行銷歷程先讓特定人士接受新理念，進而擴展更多人接受新理念，最後期待所有人接受新理念。

## 五、學校組織變革品質

學校組織變革品質，係指評量學校組織變革成功與否的指標，包括其對問題定義的能力及對問題解決的能力。而學校組織變革對問題定義能力，係指學校組織變革的推動能夠顧及現實條件及矛盾對立關係的理解；學校組織變革對問題解決能力，係指學校組織變革的推動能夠反省假定合理性，以驅使學校組織進步。

## 肆、研究設計與實施

本研究之研究設計與實施由調查研究架構、研究變項、研究假設加以討論。茲就其詳細意涵分述如下：

### 一、調查研究架構

本研究之目的，旨在於探討國民中學組織變革意識型態，經由變革型態及執行策略，進而影響變革品質之路徑。本研究之架構圖呈現如圖 1。圖 1 中雙箭頭所指係在討論正面意識型態與負面意識型態的相關性，其餘單箭頭皆在探索變項的因果關係。

### 二、研究變項

本研究的潛在變項，包括學校組織變革意識型態（含正面及負面）、學校組織變革型態、學校組織變革執行策略、學校組織變革品質。茲分述如下：（一）學校組織變革意識型態的變項，包括正面意識型態及負面意識型態，其中正面意識型態由具倫理性、功能性及反省性特質的價值所組成；負面意識型態由無倫理性、無功能性及無反省性特質的價值所組成，且正面意識型態及負面意識型態具有對立性。（二）學校組織變革型態變項，包括靜態型態及創生型態兩種類型。（三）

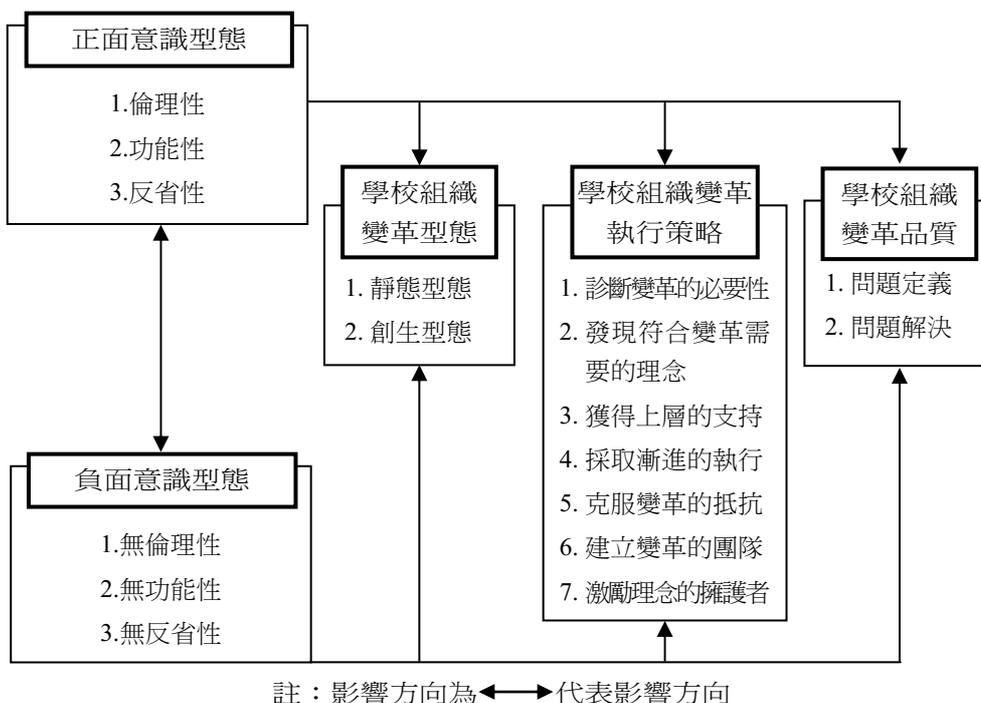


圖 1 研究架構圖

學校組織變革執行策略變項，包括診斷變革的必要性、發現符合變革需要的理念、獲得上層的支持、採取漸進的執行、克服變革的抵抗、建立變革的團隊及激勵理念的擁護者等策略。(四) 學校組織變革品質，包括變革對問題定義的能力及問題解決的能力兩面向。

### 三、研究假設

本研究旨在討論學校組織變革意識型態衍生之變革型態及變革執行策略，對於變革品質影響之路徑分析，主要的研究假設為：

- 1.學校組織變革正面意識型態對變革型態有直接影響：  
H1：學校組織變革正面意識型態會影響變革型態。
- 2.學校組織變革正面意識型態對變革執行有正向的影響：

- H2：學校組織變革正面意識型態會正向影響變革執行。
- 3.學校組織變革負面意識型態對變革型態有直接影響：
- H3：學校組織變革負面意識型態會影響變革型態。
- 4.學校組織變革負面意識型態對變革執行策略有負向的影響：
- H4：學校組織變革負面意識型態會負向影響變革執行。
- 5.學校組織變革型態對變革執行策略的直接影響：
- H5：學校組織變革型態會直接影響變革執行。
- 6.學校組織變革型態對變革品質的直接影響：
- H6：學校組織變革型態會直接影響變革品質。
- 7.學校組織變革執行策略對變革品質的直接影響：
- H7：學校組織變革執行策略會直接影響變革品質。
- 8.學校組織變革正面意識型態對變革品質有正向的影響：
- H8：學校組織變革正面意識型態會有正向影響變革品質。
- 9.學校組織變革負面意識型態對變革品質有負向的影響：
- H9：學校組織變革負面意識型態會負向影響變革品質。

### 三、調查對象與有效回收率

本研究以臺灣地區 22 個縣市（不含澎湖縣、金門縣、連江縣）的國民中學為母群體，並以各縣市為單位，隨機抽取七分之一的學校為樣本，以全臺灣共計 719 所國民中學，採分層隨機抽樣，從中抽取 105 所學校做為問卷調查的對象，如表 1 所示。

表1 樣本抽樣分布表

編號	縣市名稱	總校數	12班(含)以下		13-48班		49班(含)以上		問卷份數
			抽樣校數	發放份數	抽樣校數	發放份數	抽樣校數	發放份數	
1	基隆市	16	0	0	2	40	0	0	40
2	臺北市	61	1	10	5	100	5	200	310
3	臺北縣	61	2	20	4	80	6	240	340
4	桃園縣	47	1	10	3	60	3	120	190
5	新竹市	11	0	0	1	20	1	40	60
6	新竹縣	26	2	20	2	40	1	40	100
7	苗栗縣	29	1	10	2	40	0	0	50
8	臺中市	24	0	0	2	40	1	40	80
9	臺中縣	43	0	0	4	80	2	80	160
10	彰化縣	38	0	0	4	80	2	80	160
11	南投縣	31	2	20	2	40	0	0	60
12	雲林縣	30	0	0	4	80	1	40	120
13	嘉義市	8	0	0	1	20	0	0	20
14	嘉義縣	25	1	10	2	40	0	0	50
15	臺南市	9	0	0	1	20	1	40	60
16	臺南縣	41	3	30	3	60	1	40	130
17	高雄市	34	0	0	3	60	3	120	180
18	高雄縣	45	3	30	3	60	1	40	130
19	屏東縣	39	0	0	4	80	1	40	120
20	宜蘭縣	24	1	10	2	40	0	0	50
21	花蓮縣	23	2	20	1	20	0	0	40
22	臺東縣	21	1	10	1	20	1	40	70
共計		719	20	200	55	1100	30	1200	2500

樣本學校依其學校規模之大小，分別依 12 班（含）以下者（稱小型學校），每校寄發 10 份問卷；13-59 班者（稱中型學校），每校寄發 20 份問卷；60 班（含）以上者（稱大型學校），每校寄發 40 份問卷，總共寄發 2500 份問卷，經歷一個月的催收，總共回收 1681 份問卷，回收率為 65.2%。本研究問卷之回收率尚可，為求慎重起見，仍一一檢視填答狀況，於剔除無效問卷後，共計有效問卷 1280 份，回收之有效問卷的比例為 76.2%，約佔總樣本數的 53%。

在抽樣調查對象有效樣本之分析，從性別、最高學歷、現任職位、從事教職年資、學校所在地、學校規模等背景變項來看，性別為 1272 人、最高學歷為 1270 人、現任職位為 1258 人、從事教職年資為 1254 人、學校所在地為 1270 人、學校規模為 1275 人。

#### 四、調查研究的實施過程

本研究以文獻分析、專家座談、問卷編製、問卷預試、問卷調查等方法進行，先進行文獻分析，次進行專家座談，最後進行問卷調查，茲分述如下。

首先，文獻分析旨在析論本研究的理論基礎。其次，本研究運用專家座談法的目的，一則在於發展本研究的相關理論，二則在於檢測本研究問卷的內容效度，並勾勒本研究的方向，藉以確保合理性。

本研究編製之「國民中學學校組織運作現況問卷」主要分為四大部分：第一部分度量學校組織變革意識型態；第二部分度量學校組織變革型態；第三部分度量學校組織變革執行策略；第四部分度量學校組織變革品質。其問卷構面已在前面變項中交代。在編製問卷過程中，先探討文獻建立理論基礎，並經由專家學者審視過，然後再召開實務界教育人員的座談，一一審視題目，建立問卷的初稿。

再則，問卷內容除基本資料之外，包括性別（男、女）、現任職務（校長、教師兼行政人員、教師）、從事教職年資（5 年以下、6-15 年、16 年以上）、在學校服務年限（5 年以下、6-15 年、16 年以上）、學校所在地（直轄市與省轄市、縣省轄市與鄉鎮）、學校規模（12 班以下、13-48 班、49 班以上）、創校歷史（10 年以下、11-30 年、31 年以上）。其餘包括本研究欲考驗的變項共四類，包括學校組織變革意識型態，包括「正面意識型態」（含倫理性、功能性及反省性）與「負面意

識型態」(含無倫理性、無功能性及無反省性)二類，且是彼此相互對立的關係，共六個構面；學校組織變革型態，包括靜態型態與創生型態兩個構面；學校組織變革執行策略，包括診斷變革的需要、發現符合變革的理念、獲得上層的支持、漸進式的執行、克服變革的抵抗、變革團隊的建立、激勵理念的擁護者七個構面；學校組織變革品質，包括問題定義能力與問題解決能力兩個構面。而問卷的問項，以「非常同意」或「非常符合」、「同意」或「符合」、「不同意」或「不符合」、「非常不同意」或「非常不符合」等四個等級之選項，勾選「非常同意」或「非常符合」者得 4 分，勾選「同意」或「符合」者得 3 分，勾選「不同意」或「不符合」者得 2 分，勾選「非常不同意」或「非常不符合」者得 1 分。特別要說明的是，問卷內容也將學校組織變革加以定義，而且在學校組織變革意識型態的指引說明，強調對於問卷填答者對於學校組織變革歷程與結果認知層次的提醒，其餘構面則強調事實的評量。

此外，本研究針對問卷進行預試，旨在進行初步的信效度分析，以建立問卷的信心水準。本研究於問卷編定後，再依據樣本的屬性，選取七所國民中學進行預試，總計發出 250 份問卷，回收 204 份，有效問卷 195 份，回收率為 81.6%，然後進行信效度的初步分析，先經由原預設構面之鑑別力分析及信度分析，刪除鑑別力差及刪去後可提高 Cronbach's  $\alpha$  的問項，共得 80 個問項，然後再透過探索性因素分析及驗證性因素分析，萃取出各變項之構面，結果與原設計構面大致相符。

最後，問卷調查的進行，係採郵寄方式進行。其實施過程乃依所選定之樣本，問卷寄出後，含電話催收，為期一個半月，並以學校規模區分為小型（12 班以下）、中型（13-59 班）、大型（60 班以上）等三類，來進行發放問卷的分配。

由於預試的問卷太少，容易引起偏見，因此，問卷的信效度由正式測試的有效回收問卷來進行分析，並以線性結構關係（linear structural relations）的分析加以呈現。此外，研究假設之考驗也由線性結構分析來進行，並在下面討論。

## 伍、調查結果的分析與討論

本研究旨在探討學校組織變革意識型態，經由變革型態，驅使人們選擇變革執行策略，來影響變革品質之路徑，同時分析調查問卷各構面的信效度。由於線性結構模型可驗證學校組織變革的型態及執行策略，是否為變革意識型態與變革品質的中介變項，並探討學校組織變革意識型態對於變革執行策略是否有直接作用，以及學校組織變革意識型態、變革型態是否對變革品質有直接作用，而且也可由它進一步確認信效度，故本研究採用線性結構統計方法，進行研究目的的分析。

線性結構關係又名結構方程式（structural equation models, SEM），它可用來探究多個變數間之線性結構關係（Joreskog, 1989）。由於其所處理之變數為可觀測、不可觀測或有測量誤差的，常被應用於驗證或建立多個可觀測顯性變數與多個不可觀測潛在變數之間的因果關係。以本研究而言，問卷中所有問項為顯性變數，因為它們可直接觀測得到，而所有與學校組織變革意識型態、變革型態、變革執行策略、變革品質有關的構面或因素，即為潛在變數，因為它們並不能被直接觀測，而是間接由問卷中之問項加以衡量。SEM（或 LISREL）方法旨在評估變數間的共變異數矩陣或相關係數矩陣，與假定之模式對應矩陣是否一致。

### 一、SEM 模式簡介

SEM 模式主要可分為兩個部分，一是測量模式（measurement model），用以說明可觀測的外生／內生變數與不可觀測的潛在外生／內生變數的關係；一是結構模式（structural model），旨在陳述潛在變數的關係。若認為潛在變數間有因果關係，則可呈現外生潛在變數如何影響內生潛在變數，以及內生潛在變數彼此的影響。

當模式中同時有內生顯性變數及外生顯性變數時，SEM 中有關測量模式的部分又分為二，表示如下：

$$x = \Lambda_x \xi + \delta$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$$

結構模式則表示成：

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta ;$$

其中  $x$  為顯性外生變數向量， $\xi$  為潛在外生變數向量， $\Lambda_x$  為因素負荷矩陣； $y$  為顯性內生變數向量， $\eta$  為潛在內生變數向量， $\Lambda_y$  為因素負荷所組成的矩陣； $B$  是由潛在內生變數的係數所成的矩陣， $\Gamma$  是由潛在外生變數對潛在內生變數的結構係數所組成的矩陣；至於  $\delta$  則是  $x$  的誤差向量， $\varepsilon$  是  $y$  的誤差向量，而  $\zeta$  則是  $\eta$  的誤差向量。由於學校組織變革意識型態可區分為正面及負面兩種類型，前者包括倫理性、功能性及反省性三種特質的價值，後者包括無倫理性、無功能性及無反省性三種特質的價值，因而正面意識型態及負面意識型態為兩個潛在外生變數。至於各主要問項則為內生顯性變數，是以，測量模式中只有  $y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$  這一部分。

為了能更清楚地呈現結構模式，路徑圖用來表示其間的因果關係。先前所介紹之圖 1 的研究架構圖，即說明了本研究對學校組織變革意識型態、變革型態（或稱傳播媒介 2 個構面）、變革執行策略（7 個構面）與變革品質（2 個構面）之間因果結構的理論架構。其中的箭頭“→”代表流向。學校組織變革意識型態，又分為正面與負面兩個面向。而正面意識型態包含倫理性、功能性及反省性 3 個構面；負面意識型態則包含無倫理性、無功能性及無反省性 3 個構面。因此，該圖所呈現之意義為：學校組織變革正面意識型態與負面意識型態兩者皆為潛在外生變數，而其餘的 17 個構面則為潛在內生變數，並且變革型態及變革執行策略即所謂的中介變數，且正面意識型態及負面意識型態所包括的 6 種內涵變項，可直接影響變革型態、執行策略及品質，而且變革型態也會直接影響變革執行策略及品質。SEM 架構的終極目的，即在探討潛在外生變數對潛在內生變數的直接效果、間接效果及總效果，以及潛在內生變數對潛在內生變數的直接效果、間接效果及總效果，這些效果與 SEM 模式中的  $B$  矩陣及  $\Gamma$  矩陣的關係，請見 Bollen (1989)。

表2 SEM符號意義對照表

符號	代表意義	說明
$\xi$	正面意識型態	潛在外生變項
	負面意識型態	潛在外生變項
$\eta$	倫理性	正面意識型態的內涵之一
	功能性	正面意識型態的內涵之一
	反省性	正面意識型態的內涵之一
	無倫理性	負面意識型態的內涵之一
	無功能性	負面意識型態的內涵之一
	無反省性	負面意識型態的內涵之一
	靜態型態	組織變革型態之一種
	創生型態	組織變革型態之一種
	診斷學變革的必要性	組織變革執行策略之一
	發現符合變革需要的理念	組織變革執行策略之一
	獲得上層的支持	組織變革執行策略之一
	採取漸進式的執行	組織變革執行策略之一
	克服變革的抵抗	組織變革執行策略之一
	建立變革的團隊	組織變革執行策略之一
	激勵理念的擁護者	組織變革執行策略之一
	問題定義的能力	組織變革品質之一
	問題解決的能力	組織變革品質之一
$y$	與17個潛在內生變數（倫理性、功能性、反省性、無倫理性、無功能性、無反省性、兩種組織變革型態、七種組織變革執行策略、兩種組織變革品質）所對應之間項（即顯性內生變數）	
$\Lambda_y$	17個潛在內生變數所對應之間項的因素負荷	
$\Gamma$	正面意識型態、負面意識型態對倫理性、功能性、反省性、無倫理性、無功能性、無反省性等潛在內生變數的結構係數矩陣	
$B$	17個潛在內生變數間的結構係數矩陣	

有關 SEM 模式的配適問題，雖然學者們都同意應避免報告所有評估配適度的指標，但對究竟哪些指標應加以考慮卻有歧見。Schermelleh-Engel、Moosbrugger 與 Muller (2003) 列出幾種配適指標所代表之模式評價，本研究再參考了 James、Mulaik 與 Brett (1982)、Joreskog 與 Sorbom (1999)、Hatcher (1991)、Mulaik 等人 (1989)、Hoelter (1983)、Byrne (1998) 之建議，整理為附表 1，利用多項配適指標判斷模式之配適度為良好或可接受。

## 二、模式之建構

80 題問項之個別的偏態係數 (skewness) 絕對值均小於 1，峰度係數 (kurtosis) 絕對值除一題為 3.5 之外，其餘皆小於 1.5。West、Finch 與 Curran (1995) 以及 Curran、West 與 Finch (1996) 認為單變量之下，若偏態係數絕對值不超過 2，且峰態係數絕對值不超過 7，可算是稍微非常態 (moderate nonnormal)，故可認為各題分數的分配並未嚴重偏離常態分配的特性。加權最小平方法 (WLS) 雖常被建議做為多變量非常態資料的估計方式，然根據 Olsson、Foss、Troye 與 Howell (2000) 的研究，WLS 的模擬表現不見得比最大概似法 (ML) 好，更何況 WLS 的方法需要龐大樣本數，才能求得好的漸近共變異數矩陣。再者，依據 Boomsma 與 Hoogland (2001)、Chou 與 Bentler (1995)、Curran 等人 (1996)、Muthen 與 Muthen (2002)、West 等人 (1995) 等多位學者的模擬研究，ML 法在違反常態性下還是有穩健性 (robustness)。因此，本研究選用 ML 法求出各參數之估計值，而使用的軟體是 LISREL 8.51 版，並以 80 個變數的樣本共變異數矩陣為基礎。至於 SEM 模式之配適與選取過程則遵循 Anderson 與 Gerbing (1988) 所建議的二階段程序：第一階段主要是以驗證性因素分析法，推演出一個配適能力不錯的測量模式；第二階段則先修正測量模式，以使其成為符合學理架構的因果模式，然後再對此理論模式進行檢驗修正，直到最後的模式能同時兼具學理之有意義性及統計之可接受性。接下來說明二階段程序，茲就其詳細內涵分述如下。

### (一) 第一階段之測量模式

第一階段的測量模式相當於驗證性的因素分析，但容許各潛在變數間互為相關。不過，正、負面意識型態是由 6 個潛在內生變數抽離出，是以，未包含在此

一階段的分析中。最大概似法所求出的卡方統計值為 7475.468，自由度為 2805， $p < 0.001$ 。由於卡方統計值對自由度的比值為 2.665，符合比值小於 3 的模式其配適度為可接受的經驗法則，且適合度指標分別為  $GFI = 0.835$ ， $AGFI = 0.809$ ，標準化殘差的均方誤之開方（RMSR）為 0.033。再由附表 2 之各潛在變項之建構信度及平均變異數抽出比例（average variance extracted），可知各潛在變項之信度均在 0.76 以上，且平均變異數抽出比例亦高於 0.50，故可認為此測量模式具有代表性。

## （二）第二階段之修正模式及最終模式

第二階段是在檢驗根據研究架構所得到的理論模式，或其修正模式是否適當。Anderson 與 Gerbing（1988）指出，可比較整體 SEM 模式與測量模式之卡方統計值的差異；若差異不顯著，則表示目前的整體模式可成功地解釋潛在構面之間的因果關係。首先考慮的理論模型把內生潛在構面間之流向關係都考慮到了，其有別於第一階段測量模型之處為後者不考慮方向，任二構面之間雖有關聯，但不限定為因果關係，而目前理論模式其構面之間則具有因果結構。此一模式的卡方統計值為 7510.044，自由度為 2910， $GFI = 0.835$ ， $AGFI = 0.816$ ，標準化殘差的均方誤之開方為 0.033。這兩個模型之卡方統計值的差異為 34.576，而自由度的差異為 105，故可認為這兩個模式之配適能力相當，亦即學校組織變革運作體系之間有因果關係存在。然檢視理論模式中各參數的估計結果後，發現可進而檢驗隸屬同一層面之內生潛在變數間的相互影響，是否具有對稱性，配適結果為卡方統計值 7539.343，自由度為 2948，故同一層面之內生潛在變數間的相互影響具對稱性，亦即 B 矩陣具部分對稱性，稱其為部分對稱模式。由於本研究旨在探究正面及負面意識型態，對組織變革型態及執行策略是否有直接影響及影響的方向，因此，再於部分對稱模式中，加入正面意識型態及負面意識型態為兩個外生潛在變項，不過，仍有部分參數是不顯著的，故先拿掉 t 統計量絕對值小於 1 的參數所代表之徑向關係，以簡化路徑。為與先前之模式區分，稱此模式為外生意識型態模式。其卡方統計值 7485.913，自由度為 2989， $GFI = 0.835$ ， $AGFI = 0.821$ ，標準化殘差的均方誤之開方為 0.033。由於外生意識型態模式的 AIC 及 CAIC 均較部分對稱模式小，所以選擇以外生意識型態模式為基礎，再進一步精簡模式。

最終模式的卡方統計值為 7498.769，自由度為 2996，GFI=0.834，AGFI=0.821，標準化殘差的均方誤之開方為 0.033。茲將上述模式的整體配適度指標整理於表 3。

表3 假設模式與各修正模式之整體配適度指標

指標	理論模式	部分對稱模式	外生意識型態模式	最終模式
自由度 ( <i>df</i> )	2910	2948	2989	2996
$\chi^2$	7510.044	7539.343	7485.913	7498.769
$\chi^2/df$	2.581	2.541	2.530	2.503
p值	0.000	0.000	0.000	0.000
RMSEA	0.0421	0.0417	0.0413	0.0412
P ( RMSEA < 0.05 )	1	1	1	1
ECVI	8.553	8.483	8.402	8.400
ECVI (飽和模式)	6.154	6.154	6.154	6.154
ECVI (獨立模式)	60.062	60.062	60.062	60.062
AIC (獨立模式)	63245.226	63245.226	63245.226	63245.226
AIC	9006.732	8932.31	8847.339	8845.238
AIC (飽和模式)	6480	6480	6480	6480
CAIC (獨立模式)	63722.054	63722.054	63722.054	63722.054
CAIC	10973.647	10720.415	10343.386	10299.563
CAIC (飽和模式)	25791.527	25791.527	25791.527	25791.527
NFI	0.881	0.882	0.881	0.881
NNFI	0.917	0.919	0.921	0.921
PNFI	0.811	0.82	0.834	0.835
CFI	0.923	0.924	0.925	0.925
IFI	0.924	0.925	0.925	0.925
RFI	0.871	0.873	0.875	0.875
CN	434.314	440.907	447.16	447.407
RMR	0.0134	0.0134	0.0134	0.0135
SRMR	0.0325	0.0325	0.0326	0.0327
GFI	0.835	0.835	0.835	0.834
AGFI	0.816	0.818	0.821	0.821
PGFI	0.750	0.758	0.770	0.772

比較最終模式之各種配適指標與附表 1 之模式評價，發現這些指標值對應之模式評價多屬配適良好或可接受，即便某些指標值未達可接受的水準，除  $\chi^2$  檢定之  $p$  值非常小之外，NFI、NNFI、CFI、GFI、AGFI 等指標的值都很接近模式配適為可接受的指標下界值。至於 17 個內生潛在變數的複判定係數， $R^2$  則以獲得上級支持的 0.467 為最低，創生型態 0.695 為次低，餘皆在 0.78 以上，顯示本模式對內生潛在變數的解釋能力高。此模式之各內生潛在變數之建構信度均相當高，平均變異數抽出比例亦至少達 0.5，詳見附表 3 及附表 4。

此最終模式所傳達的訊息為學校組織變革正面及負面意識型態為前因，其所含之 3 個構面則為第一階段的中介變數；組織變革型態為第二階段的中介變數，受到組織變革意識型態之 6 個構面的影響，而衍生不同變革型態；組織變革執行策略則為第三階段的中介變數，不但受到組織變革型態的影響，也會直接承受到組織變革意識型態 6 個構面的影響；組織變革品質則為最終結果，會受三個階段的中介變數的直接及間接影響。

### 三、各項係數及效果之估計結果

#### (一) 係數及直接效果之估計

最終模式中的  $\Lambda_y$  為一  $80 \times 17$  的矩陣，限於篇幅未將其估計結果列於本文中，而於 LISREL 中採用完全標準化的估計方式。表 4 為  $\Gamma$  矩陣中係數不為零的部分，即意識型態對其內涵之路徑係數的估計結果；表 5 為  $17 \times 17$  的  $B$  矩陣之估計結果。這兩個矩陣提供了共計 19 個潛在變項的直接效果的完全標準化估計結果。由表 4 可知，正面意識型態由倫理性、功能性及反省性特質的價值所構成；負面意識型態則明顯是由無倫理性、無功能性及無反省性特質的價值所構成。由表 5 可知，前階段潛在變項對後階段潛在變項之顯著路徑包括：

1. 組織變革意識型態對變革型態、執行策略、品質之顯著路徑為：

(1) 倫理性正向影響診斷變革的必要性、克服變革的抵抗。

(2) 功能性正向影響創生型態、發現符合需要的理念、問題定義、問題解決；負向影響診斷變革的必要性。

表4 組織變革正、負面意識型態分別對其各構面的結構係數估計值

	正面			負面		
	係數估計值	t值	完全標準化係數估計值	係數估計值	t值	完全標準化係數估計值
倫理性	0.375 (.047)	7.596	0.788			
功能性	0.335 (.027)	12.240	0.635			
反省性	0.550 (.030)	18.637	1.064			
無倫理				0.405 (.026)	15.553	0.974
無功能				0.488 (.029)	16.663	1.011
無反省				0.546 (.036)	15.312	1.350

註：未填寫數字的空格為0。

(3) 反省性正向影響創生型態、獲取上層的支持、建立變革的團隊；負向影響靜態型態、採取漸進的執行。

(4) 無倫理性正向影響靜態型態、診斷變革的必要性、獲得上層的支持、克服變革的抵抗；負向影響創生型態、採取漸進的執行、建立變革團隊、問題定義。

(5) 無功能性正向影響靜態型態、創生型態、採取漸進的執行、建立變革的團隊；負向影響診斷變革的必要性、克服變革的抵抗。

(6) 無反省性正向影響克服變革的抵抗、問題定義。

2.組織變革型態對變革執行策略、變革品質之顯著路徑為：

(1) 靜態型態分別與發現符合變革需要的理念、建立變革的團隊及激勵理念的擁護者之間有負的雙向關係。

(2) 創生型態分別與診斷變革的必要性、發現符合變革需要的理念、獲得上層的支持、採取漸進的執行、克服抵抗、激勵理念的擁護者、問題解決之間有正的雙向關係。

表5 組織變革意識型態、變革型態、執行策略、品質間之完全標準化係數估計值

	倫理性	功能性	反省性	無倫理	無功能	無反省	靜態	創生	診斷	發現	上層	漸進	克服	建立	激勵	定義	解決
倫理性		0.300	-0.312	-0.188		-0.062											
功能性	0.221				-0.196												
反省性	-0.239			-0.059	-0.034B	-0.123											
無倫理	-0.223		-0.091			-0.267											
無功能		-0.233	-0.039 B			-0.263											
無反省	-0.078		-0.201	-0.282	-0.376												
靜態			-0.157	0.410	0.211			-0.216									
創生		0.297	0.275	-0.260	0.266		-0.308										
診斷	0.323	-0.436	0.124A	0.337	-0.396		0.118A	0.364		0.333		0.060A	0.161	0.406	-0.282		
發現		0.203				0.068A	-0.228	0.159	0.113		0.154		0.128		0.059		
上層			0.212	0.241	-0.152A			0.216		0.125		0.025	0.09		0.086		
漸進		0.097A	-0.14	-0.172	0.177			0.114	0.071A		0.105		0.456	0.388	-0.09A		
克服	0.086			0.111	-0.194	0.063		0.153	0.057	0.134	0.116	0.138			0.295		
建立			0.183	-0.271	0.298		-0.167		0.139			0.113			0.343		
激勵			0.049B	0.110A	-0.111A			0.251	-0.096	0.059	0.106	-0.29A	0.282	0.341			
定義		0.082		-0.11	0.094A	0.096	-0.186		0.180		0.093				0.226		0.355
解決		0.118						0.191				-0.206	0.406	0.240		0.246	

註：1.括號內為標準誤；未填寫數字的空格為0。

2.“A”表示 $1.5 \leq |\text{估計值}/\text{標準誤}| < 2$ ；“B”表示 $1 < |\text{估計值}/\text{標準誤}| < 1.5$ 。

### 3.執行策略對品質之顯著路徑為：

(1) 診斷變革必要性、獲得上層的支持、激勵理念的擁護者正向影響問題定義。

(2) 克服抵抗、建立變革的團隊正向影響問題解決。

(3) 漸進的執行負向影響問題解決。

詳細的整體路徑關係無法以一張圖畫出，故拆成圖 2 至圖 4 計三張圖。圖 2

在表現正面及負面意識型態與其所衍生之六類意識型態彼此的關係圖；圖 3 是在展現表 6 所示學校組織變革正面、負面意識型態對變革型態、變革執行策略及變革品質的直接流向關係；圖 4 則在呈現表 6 中，變革型態、變革執行策略及變革品質彼此的互動關係。圖中的數字為完全標準化估計值，箭頭的方向則代表直接流向，至於雙向路徑的估計值在標準化前是一樣的，但經完全標準化後，則成為不同。為簡化圖形，在圖中僅表示其值之正、負號。

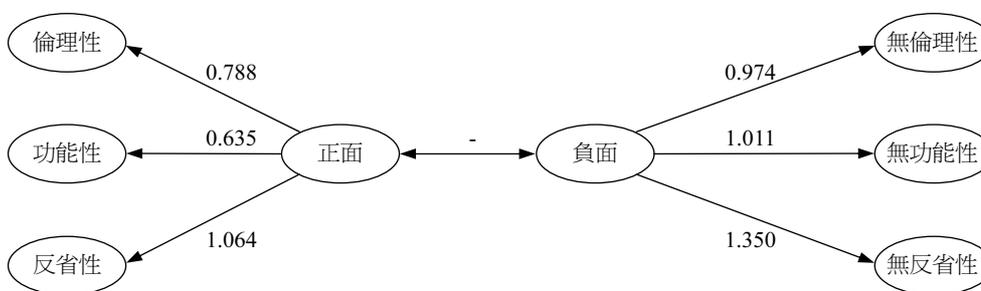


圖 2 學校組織變革之正、負面意識型態與其所包括之構面之路徑

對於組織變革品質面所估計出的結構方程模式為：

$$\begin{aligned} \text{問題定義能力} &= .082 \text{ 功能性} + -.011 \text{ 無倫理} + .094 \text{ 無功能} + .096 \text{ 無反省} + -.186 \\ &\quad \text{靜態型態} + .180 \text{ 診斷} + .093 \text{ 上層} + .226 \text{ 激勵} + .355 \text{ 問題解決} \\ \text{問題解決能力} &= .118 \text{ 功能性} + .191 \text{ 創生型態} + -.206 \text{ 漸進} + .406 \text{ 克服} + .240 \text{ 建} \\ &\quad \text{立} + .246 \text{ 問題定義} \end{aligned}$$

以上兩條估計方程式呈現的是組織變革意識型態、變革型態、執行策略或某一組織變革品質對另一變革品質的直接效果。就問題定義能力而言，倘若其他 15 個內生潛在變數維持不變，而激勵擁護者增加 1 個標準差，則預期會直接造成問題定義能力增加其標準差的 0.226 倍。就問題解決能力而言，倘若其他 15 個內生潛在變數維持不變，而克服抵抗增加 1 個標準差，則預期會直接造成問題解決能力增加其標準差的 0.406 倍。

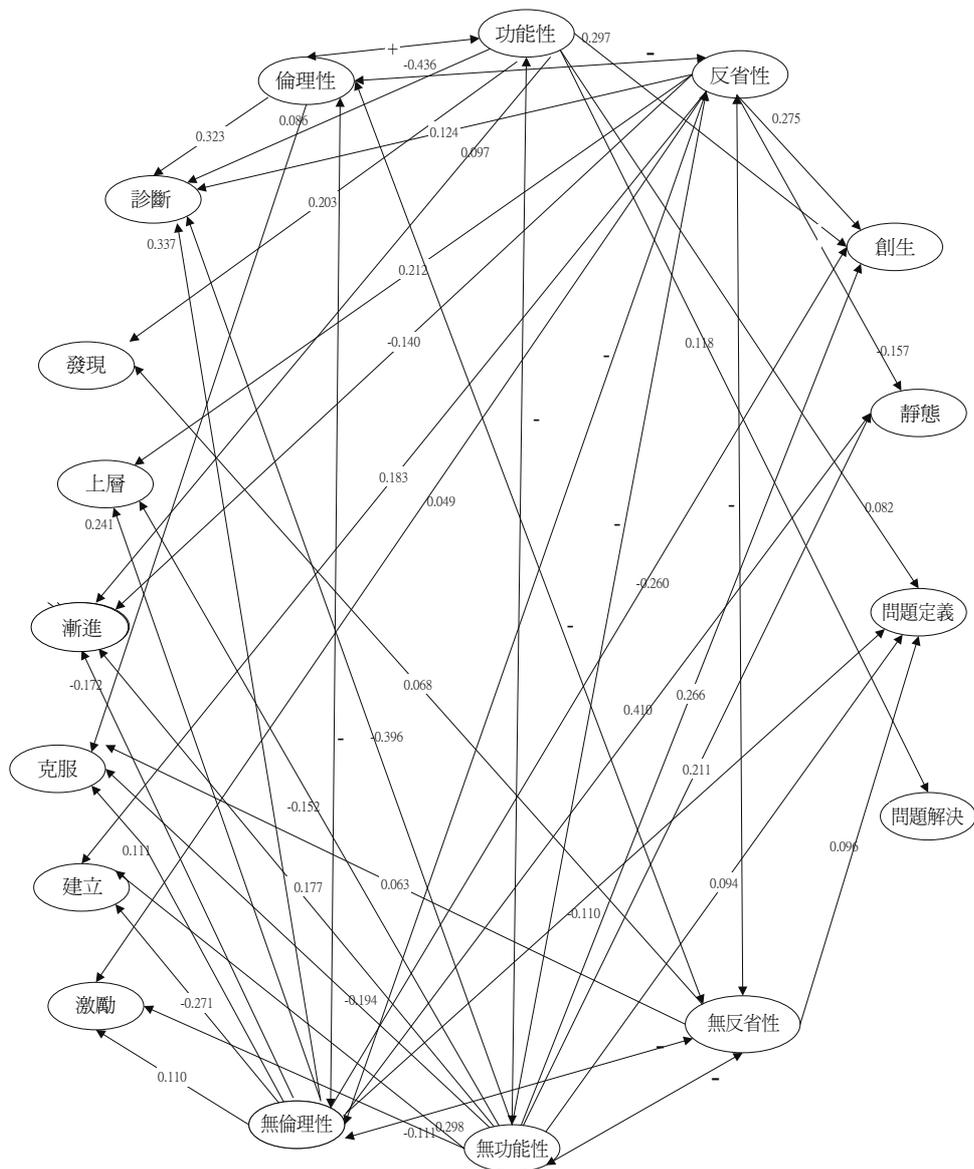


圖 3 組織變革意識型態對變革型態、執行策略與品質之直接流向圖

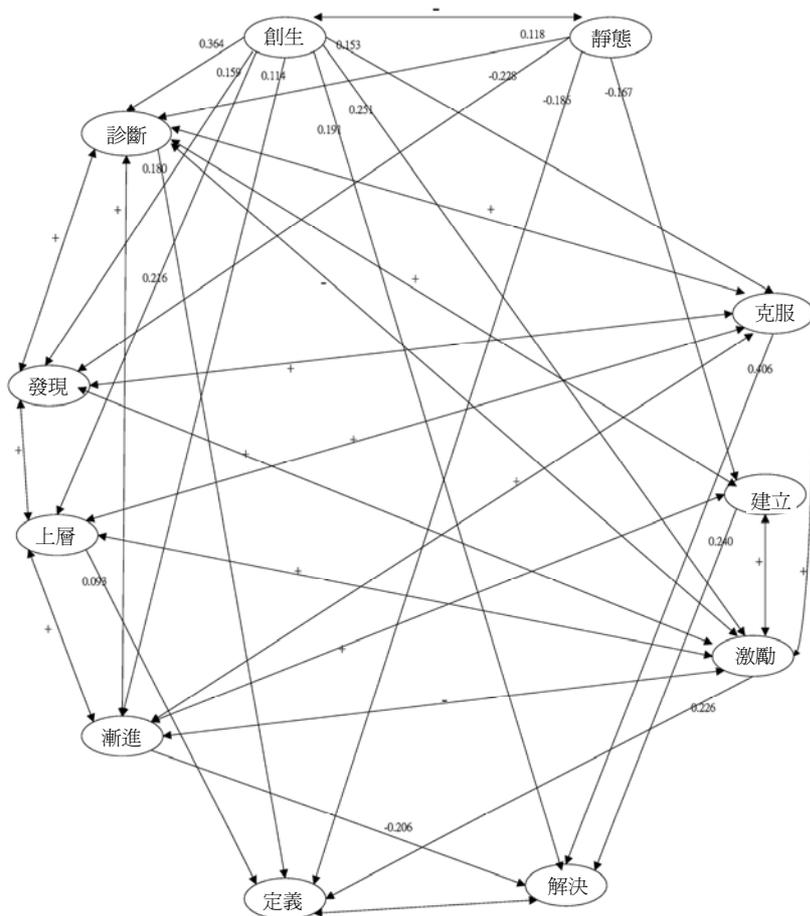


圖 4 學校組織變革型態、執行策略與品質彼此間之流向圖

### (二) 間接效果及總效果

潛在變項之間若可透過其他路徑而連結，則位居前方的變項對後方變項有間接效果；而總效果即為直接效果與間接效果之和。組織變革正面意識型態及負面意識型態，對於各潛在變項的標準化總效果及間接效果列於表 6。舉例來說，正面意識型態對功能性的直接效果為 0.635，間接效果為 0.221，而總效果即為直接效果與間接效果之和，故為 0.856。根據表 6，就意識型態的整體而言，可知正

表6 組織變革正、負面意識型態對其各構面、型態、執行策略、品質之標準化估計總效果及間接效果

	正面意識		負面意識	
	標準化總效果	標準化 間接效果	標準化總效果	標準化 間接效果
倫理性	0.815	0.027C	-0.231	-0.231
功能性	0.856	0.221	-0.216	-0.216
反省性	0.903	0.161	-0.126	-0.126
無倫理	-0.238	-0.238	0.811	0.811
無功能	-0.208	-0.208	0.843	0.843
無反省	-0.100	-0.100	0.848	0.848
靜態型態	-0.421	-0.421	0.588	0.588
創生型態	0.638	0.638	-0.266	-0.266
診斷	0.598	0.598	-0.247	-0.247
發現	0.621	0.621	-0.247	-0.247
上層	0.499	0.499	-0.092	-0.092
漸進	0.572	0.572	-0.222	-0.222
克服	0.602	0.602	-0.232	-0.232
建立	0.587	0.587	-0.222	-0.222
激勵	0.587	0.587	-0.213	-0.213
問題定義	0.664	0.664	-0.241	-0.241
問題解決	0.655	0.655	-0.237	-0.237

註：“C”表示|估計值/標準誤|≤1.

面意識型態除可抑制無倫理性、無功能性及靜態型態的產生，並可促進倫理性、功能性、反省性、創生型態、七種執行策略及兩種變革品質。此外，就意識型態的整體而言，學校組織變革負面意識型態，除會壓抑倫理性、功能性、反省性、創生型態、七種執行策略及降低兩種變革品質之外，並會激化無倫理性、無功能

性、無反省性及靜態型態。值得說明的是，比較學校組織變革正面意識型態及負面意識型態，對變革品質的總效果及標準化總效果後，可認為學校組織變革正面意識型態對變革品質的總效果，比負面意識型態強很多。

至於組織變革意識型態的六種內涵、兩種變革型態、七種執行策略、兩種變革品質的總效果及間接效果之估計結果，則分別列於表 7 及表 8。以功能性意識型態為例，由表 5 可知其對問題定義能力及問題解決能力的完全標準化直接效果估計值分別為 0.082、0.118，再由表 8 可得間接效果分別為 0.228、0.239，故總效果分別為表 7 的 0.310、0.357。由於三種效果均為正值，顯示無論直接、間接或整體，功能性的組織變革意識型態對問題定義能力及問題解決能力有正面的影響。同理，反省性的組織變革意識型態，對於問題定義能力及問題解決能力雖無直接效果，但間接效果為 0.304、0.296，而總效果亦同。因此，具功能性、反省性的組織變革意識型態，對問題定義能力及問題解決能力有正面的影響。反之，無倫理性、無功能性的組織變革意識型態，對問題定義能力及問題解決能力有負面的影響，前者總效果分別是-0.422、-0.289；後者分別為-0.164、-0.143。

再則，根據表 7，除倫理性意識型態之外，具功能性、反省性之意識型態對變革之創生型態有顯著影響，總效果分別為 0.314、0.348。反之，除無反省性之意識型態外，具無倫理性、無功能性之意識型態，對變革之靜態型態有顯著影響，總效果分別為 0.578、0.278。本研究的結論採用間接效果與直接效果的總和，稱為總效果，呈現於表 7，做為分析的基礎。

由於本文理論在於學校組織變革意識型態，若不經由變革型態，將會失去整體結構協調的遊戲規則，組織變革將變成個人、非團體的事情，而無法出現文化改變為本的組織變革，使得變革難以成功 (Fullan, 2001)。因此，本研究的討論也會將此議題加以考量。如表 7 所示，變革的創生型態會提升變革對問題定義能力與問題解決能力，來提升學校組織變革品質。除此之外，七個學校組織變革執行策略的總效果，除漸進式執行對問題定義有正面、但對問題解決有反面的效果之外，其餘六個策略對於問題定義能力與問題解決能力都有正面的影響。

除此之外，綜合圖 2 及表 6 所示，就意識型態整體而言，在學校組織變革中，個體回應權力階級時，具倫理性、功能性、反省性的認知，對於學校組織變革正

面意識型態皆有正相關；在學校組織變革中，個體回應權力階級時，具無倫理性、無功能性、無反省性的認知，對於學校組織變革負面意識型態皆有正相關，而且就意識型態的整體部分，正面意識型態與負面意識型態有明顯負面相關，彼此具對立的關係，符合本研究的理論基礎。更深入來看，學校組織變革正面意識型態，會衍生變革的創生型態，進而促進七個有效變革執行策略的選擇，來大力提升學校組織變革品質；反之，學校組織變革負面意識型態則會衍生變革的靜態型態，進而排除七個有效變革執行策略的選擇，明顯降低學校組織變革品質。

綜合表 7 所示，就正面意識型態的部分而言，具倫理性的意識型態，雖然它會促進診斷變革的必要性、發現符合變革需要的理念、採取漸進的執行、克服變革的抵抗、建立變革的團隊、激勵理念的擁護者，並促進變革對問題定義能力及問題解決能力，來提升學校組織變革品質，惟其所衍生變革之創生型態並不明顯，故在學校組織變革中，進行倫理性操作仍有疑慮。至於具功能性及反省性意識型態所呈現的現象，會衍生變革的創生型態，促進七個有效執行策略的選擇，進而提升變革對問題定義能力及問題解決能力，來提升變革品質，故應加以推廣。

從另外一個角度來看，就負面意識型態的部分而言，具無倫理性、無功能性的意識型態會衍生變革的靜態型態，進而排除診斷變革的必要性、發現符合變革需要的理念、克服變革的抵抗、建立變革的團隊、激勵理念的擁護者策略的選擇，而且在學校組織變革中，無倫理性操作對於漸進式執行的正面影響並不明顯；無功能性操作對於團隊的建立卻有正面的影響，惟它們都會衍生之變革靜態型態，會使得無倫理性及無功能性的操作仍有疑慮。值得一提的是，無反省性的意識型態會抑制靜態變革型態，但對於變革的創生型態有些微正面影響，雖然它有促進有效變革執行策略選擇及提升變革品質的傾向，但是，為避免其與整體意識型態操作的混淆，仍建議納入負面意識型態整體部分來建議。

表7 變革意識型態、變革型態、執行策略、變革品質間之標準化估計總效果

	倫理性	功能性	反省性	無倫理	無功能	無反省	靜態	創生	診斷	發現	上層	漸進	克服	建立	激勵	定義	解決
倫理性	0.218	0.385	-0.366	-0.222	-0.082	0.050 A											
功能性	0.284	0.144	-0.088	-0.070	-0.250	0.078											
反省性	-0.281	-0.091	0.111	0.025 B	0.031 B	-0.134											
無倫理	-0.263	-0.113	0.039 B	0.141	0.145	-0.331											
無功能	-0.072	-0.298	0.035 B	0.108	0.185	-0.341											
無反省	0.063 A	0.132	-0.220	-0.350	-0.487	0.245											
靜態	-0.098	-0.163	-0.226	0.587	0.278	-0.196	0.071	-0.232									
創生	0.086 A	0.314	0.348	-0.463	0.126 A	0.042 A	-0.330	0.071									
診斷	0.320	-0.052 C	0.356	-0.092 C	-0.264	0.081	-0.248	0.635	0.158	0.442	0.121	0.178	0.327	0.529	-0.030 C		
發現	0.153	0.405	0.229	-0.276	-0.232	0.190	-0.402	0.457	0.150	0.123	0.227	0.062	0.263	0.141	0.163		
上層	-0.048 B	0.174	0.401	0.085 C	-0.177 A	0.003 C	-0.177	0.397	0.033	0.184	0.078	0.063	0.206	0.100	0.183		
漸進	0.246	0.284	0.185	-0.491	0.078 C	0.132	-0.300	0.548	0.210	0.215	0.269	0.181	0.705	0.642	0.288		
克服	0.185	0.317	0.240	-0.166 A	-0.322	0.189	-0.265	0.543	0.116	0.275	0.266	0.213	0.308	0.290	0.471		
建立	0.101	0.061 B	0.440	-0.509	0.206	0.048 A	-0.345	0.375	0.181	0.142	0.125	0.186	0.279	0.310	0.482		
激勵	0.040 C	0.245	0.376	-0.206	-0.113 B	0.075	-0.285	0.542	-0.010	0.163	0.226	0.083	0.450	0.478	0.321		
定義	0.183	0.310	0.304	-0.422	-0.164 A	0.249	-0.431	0.504	0.248	0.186	0.222	0.019	0.373	0.350	0.436	0.096	0.389
解決	0.144	0.357	0.296	-0.289	-0.143	0.140	-0.297	0.526	0.108	0.147	0.137	-0.107 B	0.545	0.386	0.355	0.269	0.096

註：1.括號內為標準誤；未填寫數字的空格為0。

2. “A”表示  $1.5 \leq |\text{估計值}/\text{標準誤}| < 2$ ；“B”表示  $1 < |\text{估計值}/\text{標準誤}| < 1.5$ ；“C”表示  $|\text{估計值}/\text{標準誤}| \leq 1$ 。

表8 變革意識型態、變革型態、執行策略、品質間之標準化估計間接效果

	倫理性	功能性	反省性	無倫理	無功能	無反省	靜態	創生	診斷	發現	上層	漸進	克服	建立	激勵	定義	解決
倫理性	0.218	0.085	-0.055	-0.034	-0.082	0.112											
功能性	0.062	0.144	-0.088	-0.070	-0.054	0.078											
反省性	-0.042	-0.091	0.111	0.084	0.065	-0.011 C											
無倫理	-0.040	-0.113	0.130	0.141	0.145	-0.064											
無功能	-0.072	-0.065	0.074	0.108	0.185	-0.077											
無反省	0.141	0.132	-0.18 C	-0.068	-0.111	0.245											
靜態	-0.098	-0.163	-0.069	0.177	0.067	-0.196	0.071	-0.015									
創生	0.086 A	0.018 C	0.073	-0.203	-0.140	0.042 A	-0.022	0.071									
診斷	-0.003	0.384	0.231	-0.429	0.132	0.081	-0.366	0.270	0.158	0.110	0.121	0.118	0.166	0.123	0.252		
發現	0.153	0.201	0.229	-0.276	-0.232	0.122	-0.175	0.298	0.037	0.123	0.073	0.062	0.135	0.141	0.104		
上層	-0.048 B	0.174	0.190	-0.156	-0.025 C	0.003 C	-0.177	0.181	0.033	0.059	0.078	0.038	0.116	0.100	0.097		
漸進	0.246	0.188	0.325	-0.319	-0.099 B	0.132	-0.300	0.435	0.139	0.215	0.164	0.181	0.249	0.254	0.387		
克服	0.099	0.317	0.240	-0.278	-0.128 A	0.126	-0.265	0.390	0.059	0.141	0.150	0.075	0.308	0.290	0.176		
建立	0.101	0.061 B	0.258	-0.238	-0.092 A	0.048 A	-0.178	0.375	0.042	0.142	0.125	0.074	0.279	0.310	0.138		
激勵	0.040 C	0.245	0.327	-0.316	-0.002	0.075	-0.285	0.291	0.086	0.104	0.120	0.112	0.168	0.137	0.321		
定義	0.183	0.228	0.304	-0.312	-0.258	0.152	-0.244	0.504	0.068	0.186	0.129	0.019 C	0.373	0.350	0.210	0.096	0.034
解決	0.144	0.239	0.296	-0.289	-0.143	0.140	-0.297	0.335	0.108	0.147	0.137	0.099	0.138	0.146	0.355	0.024	0.096

註：1.括號內為標準誤；未填寫數字的空格為0。

2. “A”表示 $1.5 \leq |\text{估計值}/\text{標準誤}| < 2$ ；“B”表示 $1 \leq |\text{估計值}/\text{標準誤}| < 1.5$ ；“C”表示 $|\text{估計值}/\text{標準誤}| \leq 1$ 。

## 陸、結論與建議

### 一、結論

學校組織變革意識型態，意指在學校組織變革中，個體回應權力階級所形成

的一套價值，分為正面與負面，而且可從價值體系的部分與整體分別提出結論，並根據調查結果提出結論，茲就其詳細意涵分述如下：

**(一) 學校組織變革正面意識型態對變革品質有正面的影響；反之，學校組織變革負面意識型態對變革品質有負面的影響**

根據研究結果，就整體而言，學校組織變革正面意識型態，含倫理性、功能性及反省性特質的價值，無論是對問題定義的能力及對問題解決的能力，皆有正面的影響；反之，學校組織變革負面意識型態，無論是對問題定義能力及對問題解決能力，皆有負面的影響。

**(二) 學校組織變革正面意識型態會衍生創生變革型態，特別對功能性、反省性特質的價值影響甚鉅；反之，負面意識型態會衍生靜態變革型態，特別對無倫理性、無功能性特質的價值影響大**

根據研究結果，就意識型態部分而言，學校組織變革正面意識型態特別具功能性與反省性的價值，會促進矛盾對立的辯證，反省變革的假定，進而衍生變革之創生型態，做為學校組織變革推動的遊戲規則。反之，學校組織變革負面意識型態，特別具無倫理性及無功能性的價值，影響更大，顯示它們容易落入領導者單向意志的變革推動，會衍生靜態之變革型態，做為學校組織變革推動的遊戲規則。

**(三) 學校組織變革之創生型態對於變革品質有正面的影響；反之，變革之靜態型態對變革品質有負面的影響力**

根據研究結果，學校組織變革之創生型態對於變革品質有明顯的影響力，而且無論在問題定義面向及問題解決能力面向，皆有正面的影響。反之，變革之靜態型態對於變革品質之兩個面向，皆有負面的影響。

**(四) 學校組織變革執行策略都可提升變革品質，惟漸進式之執行策略對問題解決能力有負面的效益**

根據研究結果，學校組織變革執行策略，包括診斷變革的必要性、發現符合需要的理念、獲得上層的支持、克服變革的抵抗、建立變革的團隊及激勵理念的擁護者，對於變革對問題定義能力及問題解決能力，皆產生正面的影響，進而提

升變革品質。而採取漸進的執行對於問題定義有些許的效益，但對問題解決能力則有負面的效益。由此顯示，七個學校組織變革執行策略，皆有推廣的空間。

**(五) 學校組織變革之創生型態，會驅使人們選擇有效的執行策略；反之，變革之靜態型態會排斥人們選擇有效的執行策略**

根據研究結果，學校組織變革之創生型態，將會驅使人們選擇診斷變革的必要性、發現符合變革需要的理念、採取漸進的執行、獲得上層的支持、克服變革的抵抗、建立變革的團隊及激勵理念的擁護者等策略，來提升變革品質。特別要說明的是，採取漸進式執行僅應用在問題定義有效。反之，靜態的變革型態將會驅使人們排斥有效策略的選擇，進而對變革品質產生不良影響。

**(六) 學校組織變革正面意識型態，會透過變革之創生型態，驅使人們選擇有效的執行策略，來落實學校組織變革理想；反之，則會排除大多數有效執行策略的選擇**

根據研究結果及理論的討論，學校組織變革正面意識型態，會透過變革之創生型態，驅使人們對有效執行策略進行選擇，來落實變革理念。其中以具功能性及反省性特質的價值影響大，進而驅使人們選擇診斷變革必要性、發現符合變革需要的理念、採取漸進的執行、獲得上層的支持、克服變革的抵抗、建立變革的團隊及激勵理念的擁護者，來落實學校組織變革。反之，學校組織變革負面意識型態會衍生變革之靜態型態，特別是無倫理性及無功能性影響大，進而驅使人們排斥有效執行策略的選擇，使得學校組織變革難以落實。

## 二、建議

根據結論，本研究可以積極面向與消極面向，針對教育領導人（含學校領導人）提出建議，茲分述如下：

**(一) 就積極面向而言**

1. 教育領導人在推動學校組織變革時，應同時強化倫理性、功能性及反省性的操作

就意識型態的整體而言，根據研究結論一、二、三、四、五、六，學校組織變革正面意識型態對變革品質有正面的影響，故教育領導人在學校組織變革推動

時，應同時強化倫理性、整合性及反省性的操作，以利衍生變革之創生型態，而驅使人們選擇所有效策略，包括診斷變革的必要性、發現符合變革需要的理念、採取漸進的執行（應用於問題定義）、獲得上層的支持、克服變革的抵抗、建立變革的團隊及激勵理念的擁護者，以創造變革的最大能量。例如教育領導人在學校組織變革中，應該同時強化弱勢者的照顧、能使教師表達真實感受及激勵教師樂於接受改革，藉以建立共同意志探索的遊戲規則，以利追求學校組織變革能量的最大化；又如教育領導人在學校組織變革中，強調教師的自主或多元尊重、能透過紛爭解決凝聚改革向心力，以及展現克服變革困難的熱情，將有助於進行文化更新弔詭管理的權力遊戲，進而促進有效變革執行策略的選擇，為學校組織創新開啓最大的機會之窗。

### 2.教育領導人推動學校組織變革時，應增進權力階級整合的操作

就意識型態的部分而言，根據研究結論二、三、四、五、六，教育領導人在學校組織變革推動時，應消弭矛盾、衝突，進而凝聚變革的向心力，並顧及別人的情感需求，以增進變革的功能性，以利衍生創生的變革型態，進而促進有效執行策略的選擇，來促進變革能量。例如教育領導人在學校組織變革中，能與利害關係人進行妥協，或者透過專業論述來說服他人，能強化權力階級紛歧的整合，會激發「正」、「反」、「合」的權力遊戲，進而促進有效變革執行策略的選擇，來創造相當的學校組織變革能量。

### 3.教育領導人推動組織變革時，應激勵自我與他人反省的操作

就意識型態的部分而言，根據研究結論二、三、四、五、六，教育領導人在學校組織變革推動時，應理解不同的意見、展現克服困難的熱情、認為傳統也可能是好的，來強化自我反省的操作，同時，也應激勵被領導人能理解不同的意見、樂於接受變革、即使學校不規定也願意參加研習、願意積極面對問題等，以增進他人反省的操作，以利衍生變革的創生型態，進而促使人們選擇有效的執行策略，來促進變革能量。例如教育領導人在學校組織變革中，能夠探索自我提出理念的盲點，並避免醜化教師，同時喚醒教師不要為自我利益而一味地抗拒變革，透過領導人與執行者互相成長的遊戲規則，將促進有效變革執行策略的選擇，進而有助於創造相當的學校組織變革能量。

## (二) 就消極面向而言

1.教育領導人在推動學校組織變革時，應同時避免無倫理性、無功能性及無反省性的操作

就意識型態的整體而言，根據研究結論一、三、四、五、六，教育領導人在推動學校組織變革時，應同時避免無倫理性、無功能性及無反省性的操作，以避免衍生變革之靜態型態，而驅使人排除選擇有效執行策略，極端消耗變革能量。例如教育領導人應同時避免濫用權力、太過理想化及安於不合理的現狀，以避免出現以舊有文化慣例回應新理念的遊戲規則，而無法促進有效變革執行策略的選擇，使得學校組織進步的機會因教育領導人的操作不當而延宕；又如教育領導人在學校組織變革中，應同時避免催化人際疏離感、剝奪教師的情感需求及痛恨固守傳統的教師，以避免催化教師更固守文化慣例的情緒反應，而喪失學校組織創新的契機。

2.教育領導人推動學校組織變革時，應避免無倫理性的操作

就意識型態的部分而言，根據研究結論二、三、四、五、六，教育領導人在推動學校組織變革時，應避免無倫理性的操作，以免衍生靜態的變革型態，而影響學校組織變革的品質。例如教育領導人在學校組織變革中，應避免成員間彼此疏離、濫權、不公平、犧牲弱勢者權益或使成員感到壓迫的操作，使教師不致出現冷漠態度而抗拒改革，也不致出現「上有政策、下有對策」的遊戲規則，來避免衍生靜態的變革型態，而不會出現迴避有效變革執行策略選擇的機會，以降低學校組織變革能量受到壓制的可能性。

3.教育領導人推動學校組織變革時，應避免無功能性的操作

就意識型態的部分而言，根據研究結論二、三、四、五、六，教育領導人在學校組織變革推動時，應避免無功能性的操作，以免衍生靜態的變革型態，而使學校組織變革產生實現理念的負面能量。例如教育領導人在學校組織變革中，應避免阻隔成員共同參與的機會、讓人們產生無意義感、沒有提供回饋管道、意見過度分歧而無法整合的操作，而使學校組織變革不致失去檢視效力的機會，來避免衍生靜態變革型態，而不會出現迴避有效變革執行策略選擇的機會，進而戕害學校組織變革品質。

## 參考文獻

- 黃乃熒 (1998)。我國中等學校行政病態之診斷研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告 (NSC87-2413-H-003-041)。臺北市：國立臺灣師範大學教育學系。
- 黃乃熒 (2005)。學校組織變革之意識型態研究例——以一所國民中學為例。師大學報：教育類，50 (1)，101-121。
- Alange, S., Jacobsson, S., & Jarnethammar, A. (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1), 3-21.
- Albrecht, T. L., & Hall, B. J. (1991). Facilitating talk about new ideas: The role of personal relationships in organizational innovation. *Communication Monographs*, 58, 273-288.
- Alexander, H. A. (2005). Education in ideology. *Journal of Moral Education*, 34(1), 1-18.
- Althouse, P. (2004). The ideology of power in early American pentecostalism. *Journal of Political Theory*, 13(1), 97-115.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Bawn, K. (1999). Constructing "Us": Ideology, coalition politics, and false consciousness. *American Journal of Political Science*, 43(2), 303-334.
- Beyer, J. M. (1981). Ideologies, values, and decision making in organizations. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design: I* (pp. 166-202). New York: Oxford University Press.
- Bohm, D. (1974). Science as perception-communication. In F. Suppe (Ed.), *The structure of scientific theories* (pp. 374-391). Urbana, IL: University of Illinois.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Boomsma, A., & Hoogland, J. J. (2001). The robustness of LISREL modeling revisited. In R. Cudeck, S. du Toit & D. Sorbom (Eds.), *Structural equation models: Present and future. A Festschrift in honor of Karl Joreskog* (pp. 139-168). Chicago: Scientific Software International.
- Boudon, R. (1989). *The analysis of ideology*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Buzzelli, C. A., & Johnston, B. (2002). *The moral dimensions of teaching: Language, power, and culture in classroom interaction*. New York: Routledge.

- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PREKIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Association.
- Chou, C. P., & Bentler, P. M. (1995). Estimation and tests in structural equation modeling. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 37-55). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cline, A. (2002). Agnosticism/Atheism. Retrieved October 5, 2007, from [http://www. about.com/](http://www.about.com/)
- Conbere, J. P., & Heorhiadi, A. (2006). Cultural influences and conflict in organizational change in new entrepreneurial organizations in Ukraine. *International Journal of Conflict Management, 17*(6), 226-241.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods, 1*, 16-29.
- Daft, R. (1989). *Organization theory and design* (3rd ed.). New York: West Publishing Company.
- Day, M. T. (1998). Transformational discourse: Ideologies of organizational change in the academic library. *Library Trnds, 46*(4), 635-668.
- Deem, K., & Brehony, K. J. (2005). Management as ideology: The case of “new managerialism” in higher education. *Oxford Review of Education, 31*(2), 217-235.
- Derrida, J. (1978). *Writing and difference*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Eagleton, T. (1991). *Ideology*. London: Verso.
- Edwards, T. (2000). Innovation and organizational change: Developments toward an interactive process perspective. *Technology Analysis & Strategic Management, 12*(4), 445-464.
- Faber, S. (2004). The trope as trap: Ideology revisited. *Culture, Theory & Critique, 45*(2), 133-159.
- Finlayson, J. G. (2003). The theory of ideology and the ideology of theory: Habermas Contra Adorno. *Historical Materialism, 11*(2), 165-187.
- Freedon, M. (2006). Ideology and political theory. *Journal of Political Ideologies, 11*(1), 3-22.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3rd ed.). New York: Cassell.
- Fullan, M. (2003). *Change forces with a vengeance*. New York: Routledge.
- Giroux, H. A. (2008). Ideology and agency in the process of schooling. In H. Giroux (Ed.), *Theory and resistance in education: A pedagogy for the opposition* (pp. 12-34). South HadlEy, MA: J. F. Bergin.
- Glynos, J. (2001). The grip of ideology: A Lacanian approach to the theory of ideology. *Journal of Political Ideologies, 6*(2), 191-214.

- Griffin, R. (2006). Ideology and culture. *Journal of Political Ideologies*, 11(1), 77-99.
- Hall, S. (1983). The problem of ideology-Marxism without quarantees. In M. Mathews (Ed.), *Marx: A hundred years on* (pp. 58-78). London: Lawrence and Wishart.
- Hamilton, M. B. (1987). The elements of the concept of ideology. *Political Studies*, 35(1), 18-38.
- Hatcher, L. (1994). *A step-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling*. Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Hawkes, V. D., Benzley, S. E., & Terry, R. E. (2004). Establishing ethics in an organization by using principles. *Science and Engineering*, 10(2), 259-267.
- Hodgkinson, C. (1996). *Administrative philosophy: Values and motivations in administrative life*. New York: Pergamon.
- Hoelter, J. W. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological Methods & Research*, 11, 325-344.
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (1982). *Causal analysis: Assumptions, models, and data*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Joreskog, K. G. (1989). *LISREL 7 user's reference guide*. Chicago: SPSS Publications.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1996). *LISREL 8 user's reference guide*. Chicago: Scientific Software.
- Komesar, N. K. (2004). Reflections on the essence of economics, the character of courts, the role of ideology, and the reform of legal education. *Law & Social Inquiry*, 29(1), 291-298.
- Kruse, S. D. (2001). Creating communities of reform: Continuous improvement planning teams. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 359-383.
- Larrain, J. (1979). *The concept of ideology*. London: Hutchinson.
- Leonardo, Z. (2003). Discourse and critique: Outlines of a post-structural theory of ideology. *Journal of Education Policy*, 18(2), 203-214.
- Levin, J. S. (1998). *Organizational change in community colleges*. New York: Jossey-Bass.
- Lindblom, C. E. (1990). *Inquiry and change*. New York: Yale University Press.
- Loom, R. V. (2001). Organizational change: A case study. *Innovative Higher Education*, 25(4), 285-301.
- Maxcy, S. J. (1991). *Educational leadership: A critical pragmatic perspective*. New York: Bergin & Carvey.
- McKinley, W., Mone, M., & Barker, V. (1998). Some ideological foundations of organizational

- downsizing. *Journal of Management Inquiry*, 7(3), 198-212.
- McLellan, D. (1995). *Ideology*. Muckingham, MK: Open University Press.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105, 430-455.
- Muller, C. M., & Judd, C. M. (1981). Belief constraint and belief consensus: Toward an analysis of social movement ideologies-A research note. *Social Forces*, 60(1), 182-187.
- Mullins, W. A. (2001). Truth and ideology: Reflections on Mannheim's paradox. *History & Theory*, 18(2), 141-154.
- Muthen, L. K., & Muthen, B. O. (2002). How to use a Monte Carlo study to decide on sample size and determine power. *Structural Equation Modeling*, 4, 599-620.
- Newman, S. (2001). Spectres of Stirner: A contemporary critique of ideology. *Journal of Political Ideologies*, 6(3), 309-330.
- Normore, A. H. (2004). The edge of chaos: School administrators and accountability. *Journal of Educational Administration*, 42(1), 55-77.
- Olsson, U. H., Foss, T., Troye, S. V., & Howell, R. D. (2000). The performance of ML, GLS, and WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and nonnormality. *Structural Equation Modeling*, 7, 557-595.
- Plamenatz, J. (1970). *Ideology*. London : Pall Mall.
- Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Rossi, J. S., Goldstein, M. G., Marcus, B. H., Rakowski, W., Fiore, C., Harlow, L. L., Rosenbloom, D., & Rossi, S. R. (1994). Stages of change and decisional balance for 12 problem behaviors. *Health Psychology*, 13, 39-46.
- Reid, I. (2002). Wordworth institutionalized: The shaping of an educational ideology. *History of Education*, 31(1), 15-37.
- Rowe, A., & Hogarth, A. (2005). Use of complex adaptive systems metaphor to achieve professional and organizational change. *Journal of Advanced Nursing*, 51(4), 396-405.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Muller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23-74.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Shelby, T. (2003). Ideology, racism, and critical social theory. *The Philosophical Forum*, 34(2),

153-187.

Sholle, D. J. (1988). Critical studies: From the theory of ideology to power/knowledge. *Critical Studies in Mass Communication*, 5, 16-41.

Smith, H. R., & Carroll, A. B. (1984). Organizational ethics: A stacked deck. *Journal of Business Ethics*, 3, 95-100.

Smith, K. (1982). Philosophical problems in thinking about organizational change. In P. Goodman (Ed.), *Change in organizations* (pp. 316-374). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Strike, K. A., Haller, E. J., & Soltis, J. F. (2005). *The ethics of school administration*. New York: Teachers College, Columbia University.

Thompson, J. B. (1984). *Studies in the theory of ideology*. Cambridge, UK: Polity Press.

van Dijk, T. A. (2006). Ideology and discourse analysis. *Journal of Political Ideologies*, 11(2), 115-140.

Virgilo, S. J., & Virgilo, I. R. (2001). The role of the principal in curriculum implementation. *Education*, 104(4), 346-350.

Wallis, B. (2006). The politics and ideology of intellectual property. *Consumer Policy Review*, 16(3), 117-122.

Watt, J. (1994). *Ideology, objectivity, and education*. New York: Teachers College, Columbia University.

Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1974). *Change*. New York: Norton.

West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 56-75). Thousand Oaks, CA: Sage.

Williams, H. (1988). *Concepts of ideology*. New York: ST. Martin's Press.

附表1 適合度指標及其代表之模式評價

配適指標	配適度好	配適度可接受
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$
p 值	$0.05 < p \leq 1$	$0.01 \leq p \leq 0.05$
$\chi^2 / df$	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$	$2 < \chi^2 / df \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$
P(RMSEA < 0.05)	$0.1 \leq P(RMSEA < 0.05) \leq 1$	$0.05 \leq P(RMSEA < 0.05) \leq 0.1$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 < SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI < 0.95$
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1$	$0.95 \leq NNFI < 0.97$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$
AGFI	$0.90 \leq GFI \leq 1$ ，接近 GFI	$0.85 \leq GFI < 0.90$ ，接近 GFI
IFI	$IFI \geq 0.9$	
RFI	$RFI \geq 0.9$	
PNFI	$PNFI \geq 0.9$	
PGFI	$PGFI \geq 0.5$	
CN	$CN \geq 0.5$	
AIC	小於比較模式的 AIC	
CAIC	小於比較模式的 CAIC	
ECVI	小於比較模式的 ECVI	

註：Root Mean Square Error of Approximation; SRMR: Standardized Root Mean Square Residual; NFI: Normed Fit Index; NNFI: Nonnormed Fit Index; CFI: Comparative Fit Index; GFI: Goodness-of-Fit-Index; AGFI: Adjusted GFI; AIC: Akaike Information Criterion; CAIC: Consistent AIC; ECVI: Expected-Cross-Validation Index; IFI: Increment-of-Fit Index; RFI: Relative Fit Index; PNFI: Parsimony Normed Fit Index; PGFI: Parsimony GFI; CN: Hoetler's Critical N.

附表2 測量模式中各潛在變項之建構信度及平均變異數抽出比例

潛在變項	建構信度	平均變異數 抽出比例	潛在變項	建構信度	平均變異數 抽出比例
倫理性	0.907	0.583	發現	0.765	0.522
功能性	0.915	0.606	上層	0.827	0.620
反省性	0.817	0.598	漸進	0.825	0.546
無倫理	0.903	0.540	克服	0.857	0.546
無功能	0.849	0.539	建立	0.876	0.703
無反省	0.781	0.519	激勵	0.889	0.667
靜態	0.840	0.636	定義	0.896	0.591
創生	0.892	0.579	解決	0.916	0.645
診斷	0.800	0.508			

附表3 最終模式各內生潛在變數的複判定係數

	倫理性	功能性	反省性	無倫理	無功能	無反省	靜態	創生	診斷	發現	上層	漸進	克服	建立	激勵	定義	解決
R <sup>2</sup>	.907	.932	.929	.890	.919	.884	.782	.695	.849	.782	.467	.879	.857	.804	.830	.919	.861

附表4 最終模式各潛在內生變數建構信度及平均變異數抽出比例

潛在變項	建構信度	平均變異數 抽出比例	潛在變項	建構信度	平均變異數 抽出比例
倫理性	0.907	0.584	發現	0.763	0.520
功能性	0.915	0.607	上層	0.827	0.619
反省性	0.817	0.598	漸進	0.824	0.545
無倫理	0.901	0.532	克服	0.856	0.545
無功能	0.854	0.532	建立	0.875	0.700
無反省	0.781	0.518	激勵	0.888	0.666
靜態	0.839	0.635	定義	0.896	0.589
創生	0.892	0.579	解決	0.916	0.645
診斷	0.801	0.509			