

職業學校轉型綜合高中之組織變革效能研究

鍾邦友¹

摘要

本研究探討職業學校轉型綜合高中之組織變革效能，係使用問卷調查及訪問的方法，以全國轉型綜合高中的職業學校教師為問卷調查對象，各校抽取 20% 的名額為研究樣本，計有 69 所學校 1318 位教師，而回收 61 校 993 份問卷，刪除無效卷及漏填者 27 份後，計有效問卷 966 份，以此進行統計分析工作，總計問卷的回收率 75.34%，可用率 73.29%；在訪談方面，根據問卷的統計結果，選定組織變革效能較高的六所職業學校校長進行訪談。研究所使用的工具包括研究自編之「高級職業學校轉型綜合高中辦理狀況調查問卷」、「綜合高中辦理成效訪談問卷」等。本研究並獲得數項結論及建議供相關政策推動之參考。

The purpose of this research is to investigate the change effectiveness of transforming vocational senior high schools into comprehensive high schools.

The research methodology is conducted by questionnaire and interviewing. There are totally 1,318 teachers randomly chosen out of 69 vocational senior high schools for the questionnaire survey samples. 6 principles whose schools' "change effectiveness" are comparatively higher than others' are purposely selected for interview.

The researcher draws some conclusions from above and proposes some recommendations for the educational administrative authorities in dealing with the policies of transforming vocational senior high schools into comprehensive high schools.

目次

壹、緒論
貳、文獻探討
參、研究設計與實施
肆、研究結果與討論
伍、結論與建議
陸、參考文獻

關鍵詞：組織變革、組織變革效能、綜合高中、職業學校

Keywords: change effectiveness, comprehensive high school, organizational change, vocational senior high school

鍾邦友¹ 高雄市立高雄高級工業職業學校數學科教師兼綜合高中輔導組長
/國立屏東商業技術學院師資培育中心兼任助理教授

壹、緒論

一、研究動機與目的

我國綜合高中的政策理念，源自民國 83 年 6 月下旬第七次全國教育會議與會人士之共識與建議而來，這項政策的形成，除了考慮學生適性發展與延後分化，順應世界教改潮流，並因應政治解嚴、社會變遷之需求，提供多元化後期中等教育學制供學生選擇，實現教育機會均等之理想（劉寶貴，1995）；也是針對國內四一〇教改團體廣設高中大學訴求的妥協共識；而國內的產業結構改變、出生率降低的事實及社會大眾的升學與就讀高中的強烈需求，致使高職特別是私立高職面臨招生及生存困境，也使得固守多年高中職三與七之比的高級中等教育發展政策，有了更絃易轍的必要，因此職校轉型綜合高中，有其社會發展的現實層面壓力。

而根據教育部於 88 學年度委託台灣師大教研中心進行「綜合高中理想辦學模式之研究」中發現，綜合高中的辦學，因較強調職業學程之設置，而職業學程牽涉設備的問題，所以若是原為職業學校或職校附設普通科者，轉型比較容易（教育部，2001a）；同時，最近技專院校欲招收高中生，而排斥高職生的情況，更引發高職未來定位的熱烈討論，而李遠哲亦重申希望協助高職轉型綜合高中的說法（聯合報，2003），同時 92 年 9 月 14 日的教發會，也屬綜合高中的轉型為較大的高職前景共識（中央社，2003）；此外，以目前高職生人數與高中生相當，綜合高中仍屬相對少數的情況觀之，轉型綜合高中肯定將是未來高職可行且必要的變革走向之一。

面對外在大環境的改革衝擊，不同的職業學校其組織變革的效能如何？根據李隆盛（1998）、莊耿惠（2001）等人的研究發現，目前高中職轉型綜合高中的學校素質良莠不齊，而許多聲望較低之學校，是希望藉由綜合高中之名「起死回生」，並無法確切掌握綜合高中的精神；而教育部為檢討綜合高中試辦階段成效，亦於 90 年底通過「綜合高中試辦成效之檢討及發展改進方案」，提出發展政策未明確、申請及辦理無篩選機制、補助款的誘因大於學校辦理的決心及落實相關配套措施等，揭示現階段綜合高中在政策、策略及執行方面的待改進缺失（教育部，2001a），因此職校轉型綜合高中的變革效能問題，極有探討的必要，同時這樣的研究結果，對高職的未來定位與轉型方向，亦極具參考的價值。

不過目前在教育領域方面，並未有專門針對組織變革效能的相關研究，而有關於學校效能方面的研究，則泛指一般學校在行政及教學正常運作上的績效，未涉及組織變革層面的探討，在性質上並不相同，且將轉型前後的一般績效評估做比較，以為變革效能的指標，在應用上過於牽強。因此本研究擬以一般企業管理領域有關變革效能研究的文獻入手，再針對職業學校轉型綜合高中的主題，以探討學校組織變革效能的內涵，而選擇第一線的政策執行者—教師為要研究對象，瞭解其觀點下的學校組織變革效能情況；其次，從規劃者—校長的觀點，來瞭解轉型效能較高的學校，其推動變革之經驗，分析其轉型之變革效能較佳的可能原

因，以爲未來大規模推動職業學校轉型綜合高中的政策借鏡。

二、研究目的

- (一) 瞭解轉型綜合高中之職業學校組織變革效能之現況。
- (二) 探討不同背景變項的轉型綜合高中之職業學校教師在組織變革效能上的知覺差異情形。
- (三) 探討轉型綜合高中之職業學校背景變項與組織變革效能之間的關係。
- (四) 分析組織變革效能較佳之轉型綜合高中職業學校的變革推動經驗，以瞭解轉型成功的可能原因。
- (五) 綜合研究結果，提出建議，供教育部的相關政策推動之參考。

貳、文獻探討

一、職業學校轉型綜合高中的現況、問題與相關研究探討

(一) 職業學校轉型綜合高中的現況

綜合高中一開始是以課程實驗的名義出現，然自民國 88 年新的高級中學法通過之後，綜合高中已取得合法地位，同時試辦相關規定廢止之後，教育部又於 90 年發布「教育部補助辦理綜合高級中學課程作業規定」、「綜合高級中學實施要點」二項重要規定（教育部，2001a），使綜合高中成爲我國後期中等教育的正式學制之一。

從 85 學年度開始試辦，至 90 學年度爲止，綜合高中已增至 144 所，其中計有 78 所職業學校轉型綜合高中，是爲本研究的關注重點，不過在這 78 所學校當中，有世界工家等 9 所又因故停辦，同時有新興工商等 3 所學校在此期間改名爲高級中學，所以教育部（2002）的統計資料僅有 66 所（如表 1），然本研究的處理方式是將新興工商等 3 所學校納入母群體，但世界工家等 9 所學校則予以排除，因此母群體的總數是 69 所學校。

表 1 90 學年綜合高中概況

	總計	國立		直轄市立		縣市立		私立	
		高中設	高職設	高中設	高職設	高中設	高職設	高中設	高職設
附設校數	144	16	16	2	4	10	0	50	46

班級數	1790	397	209	59	38	134	0	665	288
學生數	74,798	15,867	7,785	2,577	1,462	5,096	0	3,0667	11,344

資料來源：教育部統計（2002）。

（二）職業學校轉型綜合高中的問題

1. 「經費」的誘因大於「實質」的誘因，鼓勵的政策及較為寬鬆的資格把關，致部分學校辦理成效不佳

目前教育部多以獎勵補助的方式來協助現有高中職轉型，但是並無嚴格限制受補助學校的資格要求，可能導致辦理綜合高中的學校素質良莠不齊（莊耿惠，2001）；而李隆盛（1998）也指出目前辦理的學校，許多是聲望較低之學校，希望藉由綜合高中之名「起死回生」，並無法確切掌握綜合高中的精神，在學校全體成員對學校未來發展方向，未取得深究的共識之前，抱著不辦白不辦的心態而粗糙辦理。另外，根據教育部（2001a）檢討綜合高中試辦成效發現，從後來的實施情況來看，由於抱持偏重鼓勵的立場，使得策略的落實有極大的偏差，尤其是以補助款來鼓勵學校辦理的策略，造成學校的試辦動機中，補助款的誘因大於學校自己的決心，致學校克服問題的努力不足，而容許部份辦理的策略，由於未加以嚴格追蹤，致後來多數學校在試辦多年之後，都仍處於部分辦理的情況，這是試辦目標無法達成的最重要原因。

2. 開課內容變化與數量增加，學校經費、教學空間不足與設備調配不均，必須限制開課彈性

學生自由選課制度，使得學校鐘點費之支出大幅增加，同時課程的多樣選擇，必須有相稱的實習及實驗場所，許多學校在教室的空間及相關軟硬體設備上無法因應，部份私立學校為節省開支，便限制學生選課彈性，以目前綜合高中的學校而言，平均一校只有 200-300 個學生，也就是一校只 4-8 班的學生在就讀綜合高中，學生數量少，以致於無法開設多種課程（李宜臻，2000）；另外，以第一屆辦理的結果來分析，可以觀察到職業學校轉型的綜合高中，選擇職業導向學程的比例較多，而高中（含附設職業類科）轉型的，選擇學術導向學程的比例較多，所以可以了解到在轉型的過程中，可能由於師資、設備等因素，所以仍保留原校的特質（李隆盛、侯世光，1998），此一現象和我國原有職業學校等之體質有關，大部份的學校一方面擔心原有職業類科的特色消失，會影響到招生，另一方面由於師資的結構難以調整，所以大部份的學校並沒有強烈意願改為全校辦理（教育部，2001a）。

其次，綜合高中課程賦予學生選課彈性，因此安排有空堂時間供學生自行運用。然而這些新形成的留白時間，必須有足夠的活動空間與圖書館供學生使用（曾淑柑，1999），但大部

份試辦學校現有空間均不足，致造成校園管理上之問題。

另外，學校的普通科目大量增加，專業科目相對減少，原有職業類科設備閒置的問題，亦有待解決。

3.相關師資調配不均

轉型學校必須面臨有關師資結構調整的問題，如郭文祿（1996）便指出職業學校轉型成爲綜合高中時，因原有師資所限，可能會影響職業學程規畫的彈性，而原有職業類科不符合需要或原有職業類科師資專長不符合需要，過剩的師資應如何安排，也是一個重大問題，同時普通科目大量增加所造成的師資不足，亦有待解決，有些學校採用校外師資支援的方式，卻發現教師異動的機會大，形成學校師資排課的不穩定（李宜臻，2000），而綜合高中課程設計彈性較大，學生選修幅度也較廣，面對課程變化的挑戰、開課的多元性及不確定性，出現師資因應變革轉型困難的現象，形成變革的阻力（教育部，2001a）。另外，綜合高中強調適性及延後分化等理念，必須對學生施以更多的輔導，然現行輔導人員編制不夠，一般教師亦缺乏輔導知能，難以勝任此項工作（吳國成，1998）。

4.教師第二專長進修的問題

在綜合高中當中，不少學生及家長極可能認爲在升學競爭激烈下，選讀職業學程是一種浪費（陳昌霖，1999），於是職業學程開設數目減少；其次，在教師缺乏第二專長，且進修的管道各地不均的情況下，將引起職業類科教師的焦慮（劉寶貴，1995；李隆盛，1998），甚至是抗拒的心理。這一點推行綜合高中的情況與我國類似的日本，也發現教師對於綜合學科的政策，也同樣存有程度上的不確定感（Shimahara, 1995）。

而就第二專長進修管道來說，莊謙本（2001）指出從最近高職評鑑與綜合高中評鑑的結果，可以看出公立高職與綜合高中專業教師合格比率雖高，然而具有第二專長的人數比率卻偏低，至於私立高職與綜合高中，不但合格教師比率不高，而且具第二專長者亦不多，因此造成學校排課困難，教學品質低落，可見高職（含綜中）的專業科目教師確有進修第二專長的迫切性。

在開設管道方面，89 學年度教育部核准大學院校辦理綜合高中暨職業學校教師在職進修第二專長學分班，計有實踐大學等 11 校 31 個班，此外，彰化師範大學等 8 校，亦有提供高職專業技術科目師之第二專長進修班（莊謙本，2001），然似乎仍嫌不足。

其次，曾世虹（1997）指出，綜合高中專業科目教師進修意願極爲強烈，然而承辦學校開設之進修類科卻未滿能足教師進修需求；郭淑琳（2000）亦指出，高職（中）工業類科學校教師認爲，在第二專長進修管道、開課資訊的取得、學校對於進修資格的承認、給予適當的排課、及進修資源的分配方面，均仍有待改善。

然國外的情況又如何？以英國在轉型綜合高中的情況為例，爲了教師在職訓練的工作推行，全英有 46000 個提供給教師訓練的場所，其中更有約 10000 個場所，是特別保留給綜合中學化的師資在職培訓之用的，而在職訓練的內容，不單是學科專長的改變，更包括相關的哲學，以使教師進一步明瞭綜合中學化的目的與原則；心理學的研究，增加教師對學生個別差異的瞭解，及輔導知能的增加；甚至還有管理學的研究，是提供給行政人員，以便有效率地應對自己的新職務 (Pedley, 1978)，顯見在第二專長的管道暢通及內容的充實化方面，國內仍有加強的空間。

5.教學與輔導的配合

在教學與輔導工作的配合方面，綜合高中不論是否爲高職轉型，均可能產生相同問題，這些在教學方面，包括二年級及三年級的學生編班方式、多元化的學習活動的設計、有效及彈性之開課與排課方式、重補修安排與教材使用；在輔導方面則有學術或職業導向的分化依據、協助生涯規畫之配合措施、落實就業輔導之配合措施及暢通升學管道之進路輔導等 (郭文祿, 1996)。其次，學生的素質差異變大，是否分組教學、因學生跑班上課而形成的班級管理問題等，這些問題的挑戰性，要比純高中或高職所面臨的情況複雜。

6.轉型學校人員難以因應工作壓力增加

轉型綜合高中的學校，因一校兩制，甚至一校多制，人力調配捉襟見肘 (吳國成, 1998)，原有行政組織及編制無法負擔增加的業務量及相關衍生問題，在這方面，由於公私立學校體質不同，在行政運作、人事調配及課程改革等，公立學校組織編制及人事的束縛較大，對是否辦理或辦理後之調適顯然較爲遲鈍與保守，而私立學校則無這種困難，因此對於轉型與辦理似乎更能調適 (教育部, 2001a)。

其次，職業學校在轉型綜合高中的過程中，會有人員減少的困擾，因此使得這些學校對辦理工作興趣缺缺，這一點教育部 (2001a) 在對綜合高中的成效檢討時，亦提及目前組織員額規定對綜合高中學校有運作上的實際困難，對高職有意全校轉型綜合高中者而言，有人員大幅縮減的困擾，其中包括技士及技佐、學程召集人、組長等人數及設置問題。而根據「綜合高中實施要點」的規定 (教育部, 2001b)，綜合高中專任教師員額編制，每班以 2.5 人爲原則，這對普通高中一班 2 人的編制來說是一項有利的轉型條件，但對職校 (特別是工業職業學校) 來說則恰好相反，以「高雄市立高中、職校教職員工員額設置標準」(高雄市政府, 1995) 的規定來說，工業職業學校每班置教師 3 人，因此轉型反而是一項必須縮減人員的不利因素，另外在技士、技佐的名額方面，工業職業學校每科可置技士一人、技佐一人，轉型之後，必須達四班以上方可設置，因此原僅有三個班的科，勢必減少技士技佐的員額，而組長方面，綜合高中未滿 20 班可增加組長員額一至二名，但未轉型的班級數相對減少，組長甚至是主任的名額亦有可能刪減，因此增益不大，因此工業職業學校對轉型綜合高中較裹足不

前亦有跡可尋。

除以上之外，尚有升學管道暢通的問題，但屬大專院校及相關政策的問題，不在本研究探討之列，其他還有綜合高中地位不如普通高中而成爲次等高中、經費不足、學生選課偏學術學程、學生選課避重就輕、職業及技術課程的地位受到輕視、能力分班爭議再起、畢業生就業……等，是綜合高中學制及設計上的共同問題，並非專屬高職轉型者有之，故在此不加討論。

另外，國內的綜合高中正當起步，不像在美國，其歷史幾乎和國家成立時間一樣久遠（Tanner, 1982; Wraga, 1997），佔全部中等學校的比例也高達 93.7%（NCES, 2000），英國雖起步稍晚，但亦已行之有年，比例已佔全部中學的 88.9%（DfES, 2000），而在多年推行之餘，這兩個國家發現，其造成職業及技術課程的地位受到輕視、新的教育不公平、新的分軌制度、學生整體素質低落的情況（Oakes, 1985; NAVE, National Assessment of Vocational Education, 1995; Gray, Wang & Malizia, 1995; Wenrich, 1996; Walford, 1997; Wraga, 1998; Raywid, 1999），未來國內若全面推行職業學校轉型綜合高中的政策，則必須關注，不過這些問題亦不屬高職轉型者特有的問題，故在此不列入討論。

（三）職業學校轉型綜合高中之相關研究分析

目前國內有關職業學校轉型綜合高中之相關研究計有郭文祿（1996）的「職業學校轉型綜合高中問題之研究」、林義斌（2001）「台北市職業學校轉型綜合高中之分析」，然後者主要探討由於台北市的學齡人口逐年減少、增設公立高中容量，以及升學與高學歷的需求，造成後期中等教育供過於求的現象，市內各職業學校普遍面臨招生與轉型的壓力，而透過分析北市高職的現況和困境，提供台北市高職未來的轉型提供明確的方向，並未探討有關職業學校轉型綜合高中之後的可能產生問題，故此處分析以郭文祿（1996）的研究爲主。

郭文祿（1996）探討職業學校轉型綜合高中時，有關師資、設備、教學與輔導等四層面，在轉型過程中可能遭遇的問題，並經由問卷調查，整理有關職業學校轉型綜合高中之問題有：

- 1.師資方面：規畫職業學程考慮因素、原有職業類科不符合需要、原有職業類科師資專長不符合需要、普通科目師資不足。
- 2.設備方面：原有職業類科設備閒置、基礎科學儀器與設備不足。
- 3.教學方面：二三年級學生編班方式、多元化的學習活動、有效及彈性之開課與排課方式、重補修安排、教材使用方式。
- 4.輔導方面：學術或職業導向的分化依據、協助生涯規畫之配合措施、落實就業輔導之

配合措施、暢通升學管道之進路輔導。

5.行政支援：為暢通升學管道之大學支援、推展綜合高中需要之人事支援。

本研究歸納以上文獻及研究中探討有關職業學校轉型綜合高中時，有關學校聲望提升、解決招生與發展困境的難題，課程、師資、教師進修、設備、教學與輔導及行政等，在轉型過程中可能遭遇的問題，將融入組織變革效能的問卷發展當中，而有關學校升學管道暢通，因非屬轉型學校可掌握的因素，因此不納入探討當中。

二、 職業學校轉型綜合高中之組織變革效能的內涵探討

(一) 組織變革效能的意義與內涵

對於組織變革效能（或績效）的看法因組織的不同及學者的觀點不同而有不同，以企業來說，由於位於不同的產業，其經營性質、功能及其運作模式，或多或少都有些差異，而學校更因為組織特性與企業有別，很難以企業界之概括性模式來加以衡量。其次，大多數組織之變革效能目標是多元的，甚至是無形的，因此，欲發展一具體而客觀的組織變革效能衡量標準，實非容易（呂育一、徐木蘭，1994）。不過目前在教育領域對組織變革效能（或績效）的研究尚屬少見，因此本研將從一般企業管理研究有關組織變革績效的文獻入手，再探討學校組織變革效能的內涵。

在評估組織變革績效的指標方面，Argyris（1982）提出三個評估組織變革績效的準則：達成目標情形、組織內部系統穩定性的維持、組織對外界環境的適應性等。

Nicholas（1982）則以軟性指標（soft criteria）及硬性指標（hard criteria）來評估組織變革的績效。軟性指標所談的是有關人員態度及知覺的衡量，其衡量方法通常是以訪談、觀察組織內部成員行為及審查若干書面資料的方式進行。硬性指標所談的是有關工作行為之量化衡量及組織系統績效的衡量等，其衡量方法通常是透過各項企業功能績效表現之紀錄來衡量，例如人事、生產與銷售等紀錄的觀察。

Szilagyi 與 Wallace（1983）則認為衡量組織變革績效的一般目標型態，可分為量化型態（quantitative type）與質化型態（qualitative type）。前者所指的是如提高組織生產力、降低人員離職率、曠職率及降低成本等；後者所指的是改善人員工作機動力、增加人員合作性、建立良好的溝通網路與協調機制、降低人員間衝突等。

其次，有些學者針對組織變革過程當中，相關爭議處理的效能探討，如 Sheppard（1984）曾提出 22 項衡量干預成功的準則，並予以歸為四大類，分別是：公平性、參與者滿足、效能及效率。如能同時滿足上述四大準則，便是相當理想的爭議處理方式與變革績效。

Elangovan(1995)也提出三種衡量爭議處理效能的因素;分別是「處理效能」(settlement effectiveness)、「時效性」(Timeliness)「及爭議者之承諾」(disputant commitment):所謂處理效能是爭議的議題能被完整提出的程度,且解決方法能與組織目標相契合;時效性是指在爭議產生明顯的成本之前,即予以解決;爭議者之承諾則包括保證遵守、容易執行、解決方式之持久性等。

鄭仁偉(1995)對台灣電子業推動 ISO9000 認證活動的實證研究中所提出之衡量組織自主改變與改變效能關係的研究中,他以「取得認證時間的長短」來做衡量組織改變效能的指標。

劉代豪(1996)引用前述 Elangovan 的三種衡量爭議處理效能的因素,並定名為「效能績效」、「時效績效」及「承諾績效」等,當作組織變革績效的三項指標。

曾俊明(1998)則以主觀、客觀與運作等之績效構面,來建立一較細部的衡量組織改變績效指標:

1. 客觀績效:包括鄭仁偉(1995)的「取得認證時間的長短」,及「取得認證的總成本」,包括輔導、認證、訓練、硬體...等花費。原則上取得認證所需時間愈短、成本愈少,表示組織改變績效愈佳。
2. 主觀績效:管理者對環境的主觀知覺為主要衡量內容,包括大眾對公司整體形象的認知、企業引進 ISO14001 環境管理系統後對提昇企業整體形象、環境管理績效改進、員工凝聚力的增加與顧客滿意度的提昇等。
3. 運作績效:如 Argyris(1982)的「目標達成度」,而在 ISO14001 條文中特別提及組織「文件作業管制」事項,因此,「文件作業流程」當做衡量組織因應環境管理系統而進行組織變革活動的重要指標。

黃營杉(1999)將公司正式委託券商輔導的時間距與完成申請上櫃備查函之準備的時間之長短,視為組織改變績效變數指標,並以公司何時與券商簽約正式委託輔導、何時提出申請上櫃備查函 2 個題項加以衡量。

吳萬益等人(1999)參考 Szilagyi 與 Wallace(1983)指出衡量企業變革績效的一般目標型態,即將衡量組織變革績效的一般目標型態,分為量化型態與質化型態的方法,前者所指的是如提高組織生產力、降低人員離職率、曠職率及降低成本等;後者所指的是改善人員工作機動力、增加人員合作性、建立良好的溝通網路與協調機制、降低人員間衝突等。

李漢雄(2000)針對公營事業在民營化的組織變革過程中,所採行不同之勞資協商方案,及不同勞資協商方案對組織變革績效的影響關係進行研究,其定義組織變革績效包

括：關鍵任務、正式組織、人員、文化之間的協調狀態等四項。

謝政雄（2000）認為變革績效的衡量可以透過：目標達成情形、獲利率、市場佔有率、品質水準、交貨時間正確性等，可具體衡量的數字指標之評估組織變革績效的準則，較能衡量出變革的績效，且為組織所接受。而其實際研究的變項內容是 ISO9000 系列品保認證之時間代表「目標達成情形」、及「產品的不良率」、「生產達成率」、「交貨達成率」、「顧客抱怨次數」及「訂單處理時間」等為變革績效的衡量項目。

另外，前面曾提到 Nicholas（1982）指出可以軟性指標來評估組織變革的績效，而軟性指標所談的是有關人員態度及知覺的衡量，因此有關員工對組織變革態度的研究，亦可納入組織變革效能或績效的文獻探討中，這些包括：

公營機構的員工對民營化的改革態度，是一項討論相當多的題材，如李漢盈（1994）以交通部電信總局暨所屬機構現職員工為抽樣調查之研究對象，經由問卷方式探討電信機構現職員工，面臨公司化組織變革之相關態度反應，其變革態度以「支持組織變革」、「中立觀望」、「抗拒組織變革（擔心工作量及工作權）」及「抗拒組織變革（安於現狀）」等四個項目為衡量內容。另外，杜新偉（1999）、陳同柏（1996）及陳孔淵（2000）的研究也類同，但將所謂變革態度以支持、中立及反對的成份區分，顯然有粗略之嫌，並欠缺理論性，因此本研究不加以討論。

其次，企業購併的組織變革態度探討也是重要的題材之一，林敬章（2000）以有線電視購併為例，探討有線電視員工對購併企業組織變革的態度。其將組織變革的態度區分為「人員變化」及「結構變化」等兩項因素，而組織變革後，員工對組織文化認同程度，則又區分為：「員工自治權」、「員工對公司認同感」、「員工對經理人支持度」、「組織結構嚴密度」、「績效獎懲」、「衝突容忍度」及「風險容忍度」等。

張藹如（2000）以台北地區台灣銀行、土地銀行、中央信託局為例，進行公營銀行員工個人特徵、組織承諾及其對銀行合併態度的比較研究，其在「員工對銀行合併態度」歸納為「肯定合併可以提高效率」、「員工權益保障」、「合併後適應性」及「員工溝通與重視」四個因素構面。

張峻源（2001）也是以金融機構的合併為題，針對其內部之不同部門間組織文化的差異，以及員工對於組織承諾的關係，探討全體機構對於組織變革（銀行合併）的態度，其將組織變革態度區分為「合併效益」、「合併適應」、「溝通與權益」等三個項目。

在教育領域的研究方面，有康自立、張菽萱、陳聰浪（1996）將專科教師面臨「績優專科學校改制為獨立學院暨設置專科部」此一變革之態度區分為：「提升技職教育形象和專校生的滿意度（技術學院的設立目標是否能達成、招生素質）」、「教師的利益及信心」、

「教師接受工作變化的意願」、「『學院部』與『專科部』的差別待遇」、「外界對學校的支持與認同」及「教師溝通和參與的機會」等六個因素。

(二) 學校組織變革效能的意義與內涵

前述有關組織變革績效的相關研究，如何應用在學校組織變革效能的研究主題之上？本研究係針對高職轉型綜合高中之變革效能為研究主題，目前在教育領域並未有相關研究，僅能參考職業學校的評鑑指標或綜合高中的評鑑指標，如羅清水（1997）指出職業學校與其他學校或組織有不同的特性與功能，因此職業學校績效評鑑的指標應有所不同，其就職校的特性，歸納出績效評鑑的指標應包括內部指標與外部指標兩大類：

1. 內部指標包括：校長的領導、師生員工的滿意度與向心力、教職員工的專業發展與研究創新、學校建築設備的安全與和諧、學校預算執行、公文品質及執行、學校的行政管理及班級經營等校內之行政效率及組織效能。
2. 外部指標包括：學校的公共關係（包括家長、社區參與學校活動、社區對學校的認同、學校與企業的建教合作）、畢業生就業率及升學率、學生學藝技能的成就表現（包含技術士證照的通過率、技藝〔能〕競賽表現、學科抽測、學藝體育表現）、學生校外日常生活表現、學生流動率及輟學率、畢業學生的發展、學生入學意願等。

而教育部對綜合高中的評鑑指標，參考指標資料包括受評綜合高中的「基礎設施」、「學生結構與入學」、「圖書資源與設備」、「經費」、「諮商」、「師資」、「學生活動與服務」以及「教育成果」等八項目（教育部技術及職業教育司，2001）。

從一般企業的組織變革績效研究及職業學校與綜合高中的評鑑指標來看，要釐清職業學校轉型綜合高中的學校組織變革效能之意義與內涵，必須考慮下列事項：

1. 職業學校轉型成為綜合高中之後，學校的性質已然不同，學生的組成成份也與未轉型前不同，因此若以校內之行政效率及組織效能，或畢業生就業率及升學率、學生學藝技能的成就表現、學生校外日常生活表現等列為轉型效能，在比較上恐有失焦之虞，即這些指標是評鑑學校在正常運作下的績效表現情形，與學校的轉型並無直接關聯。
2. 本研究的研究主題與組織改造、結構改變與作業流程改良的研究，如 ISO 系列認證的主題不同，因此不適合採用變革時間長短、變革成本多寡、生產量增減等硬性指標衡量變革效能。以 ISO 系列認證的主題來說，組織是在不改變既有產業型態或事

業內容的情況之下，進行組織改造的工作，與職業學校轉型成爲綜合高中之後，學校性質改變的情況並不相同；此外，ISO 系列認證有一定的完成目標，即取得政府認證，而職業學校轉型綜合高中，其幅度大小、速度並沒有一定的完成標準，因此適用在 ISO 系列認證的達成變革時間、達成變革總成本並不適合應用在職業學校轉型綜合高中的主題之上。

3. 本研究主題應較接近組織轉型之類的變革主題，如國營企業民營化、銀行合併及專科改制技術學院等，相關研究多以組織變革態度，即所謂軟性之變革績效指標爲主，因此在探討職業學校轉型綜合高中之組織變革效能上，較適合以組織變革績效的軟性指標及變革態度等相關研究爲主，再參酌職校及綜合高中的評鑑指標，建構組織變革效能的研究變項內涵。

綜合上述研究者的分析，本研究以劉代豪（1996）的「承諾績效」、曾俊明（1998）的「主觀績效」、「運作績效」及Argyris & Schon（1982）、Nicholas（1982）、林敬章（2000）、張藹如（2000）、張峻源（2001）及康自立、張菽萱、陳聰浪（1996）等有關軟性指標的研究爲主要參考內容，嘗試將「組織變革效能」定義爲：「組織的變革結果可以達成預定之變革目標的程度，同時在變革期間與變革完成之後，其內部系統可以獲得穩定維持，成員的心理適應、工作士氣與對組織的向心程度之謂。」

同時本研究歸納上述企業界研究觀點後，並依據有關職校轉型綜合高中的研究與文獻，以「學校聲望提升」、「權益保障滿意」、「轉型後適應」、「課程與教學改進」等四項當做組織變革效能的變項內容，四項變項的研究內涵如下：

- 1.學校聲望提升：轉型成爲綜合高中之後，學校可獲得聲望提升，競爭力增加、受到學區國中教師、家長、學生的認同，及可以改善學校之前招生素質下降及生存發展難題的程度。
- 2.權益保障滿意：學校在轉型成爲綜合高中的過程中，與教職員進行有效的溝通互動，並由教職員代表參與轉型的規劃與設計的工作，廣納意見，形成共識，同時對教職員的職務調整及相關進修訓練能配合當事人的專長與意願的程度。
- 3.轉型後適應：學校轉型綜合高中的工作，採漸進方式以增加成員的適應性，而教職員對職務調整的適應普遍反應良好，也沒有被大環境犧牲的感覺，同時成員士氣與向心力有顯著的提升，並樂意繼續成爲學校的一份子爲學校貢獻更多心力的程度。
- 4.課程與教學改進：學校的職業學程規劃使學生的技術及專業水準不比高職時代遜色，學術學程的水準也能受到學生及家長的肯定，開課內容與選修辦理多能符合學生的多元需求，且經過學校的定向輔導，學生確實可以根據自己的興趣與性向選擇

適合自己的進路規劃，整體師資結構也調整得宜，對於閒置的實習設備及不足的儀器設備（如基礎科學的實驗儀器），均有妥善之處理及補充規畫與作為。

參、研究設計與實施

一、研究方法

- (一) 問卷調查法：研究者編製標準化問卷「職業學校轉型綜合高中辦理狀況調查問卷」，以了解當前轉型綜合高中之職業學校教師對組織變革效能的知覺情況。
- (二) 半結構式訪談：編製「綜合高中辦理成效之半結構式訪談問卷」，並根據問卷調查資料的統計分析結果，考慮背景之不同，選擇組織變革效能較高的轉型綜合高中之公私立職業學校各三所，訪問學校校長，針對其轉型綜合高中的背景因素、主要規劃重點及考量因素、主導力量來源、如何形成共識，及推動轉型綜合高中的變革做法對學校原有的組織型態產生何種衝擊？遭遇那些問題？如何解決？及影響推動成功的重要關建鍵事件等，以半結構性的問答題方式，瞭解這些學校變革效能可能較佳的原因。

二、研究對象

本研究以 85-90 學年度，辦理轉型綜合高中之公私立職業學校之所有學校專任教師（含兼任行政職務者）為研究母群體，而計有國立彰師附工等 78 所職業學校符合條件，所有學校均納入問卷施測的範疇，接著各校之內採用隨機抽樣，並考量樣本平均分配的原則，依樣本學校日間部的專任教師人數界定學校規模之大小，各校抽取 20% 的專任教師為研究樣本，而各校的名額當中，以主任、組長、科主任佔 30%，導師佔 50%，未擔任行職務的專任教師佔 20% 的比例抽測。

經與樣本學校聯絡後發現，包括世界工家等 9 所學校 90 學年度已停辦綜合高中，因此將之自樣本中剔除，修正後的樣本學校數計有 69 所學校 1318 位教師，而回收 61 校 993 份問卷，然有一所學校於問卷統計完成之後才寄回，因此列入無效問卷。刪除無效卷及漏填者 27 份後，計有效問卷 966 份，以此進行統計分析工作，總計問卷的回收率 75.34%，可用率 73.29%。

在訪談方面，根據問卷統計結果，本研究選出組織變革效能得分較高的六所學校，並與校長進行訪談，而訪談學校基本資料如下：

表 2 受訪學校的重要背景資料

學校代號 學校背景	A	B	C	D	E	F
公私立別	私	公	私	私	公	公
學校規模(教師人數)	209	136	189	202	47	125
學校成立時間	60	25	53	46	85	27
學校所在區域	桃園縣	台南縣	高雄市	高雄縣	花蓮縣	雲林縣
轉型時間	87	86	85	86	89	90
轉型規模	23.4%	36.0%	27.6%	21.1%	100%	31.6%
變革效能平均	94.81	100.5	90.06	91.15	96.14	91.7

三、研究工具

本研究根據文獻探討所得結果，編製標準化問卷「職業學校轉型綜合高中辦理狀況調查問卷」；其次，針對半結構式訪談的部分，編製「綜合高中辦理成效」之半結構式訪談問卷，兩項問卷均經過 22 位專家學者的審閱修正，因此具有良好的內容及專家效度。

在調查問卷方面，經過預試之後，進行鑑別度分析、內部一致性及因素分析之後，完成問卷的定稿，在信度方面，量表的各因素 α 值在.9283 到.9537 之間，三個因素累積的解釋量為 76.1%，顯示本研究的調查問卷具備良好之信度與效度。

原先由文獻分析所定義的四項因素分別為「學校聲望提升」、「權益保障滿意」、「轉型後適應」及「課程與教學改進」。參照先前專家建議及因素分析之後的部分改變，將因素重新命名為「學校聲望提升」、「人事調整滿意」、「課程與教學改進」。其中「權益保障滿意」、「轉型後適應」刪除部分題目後合併為「人事調整滿意」，其餘兩項因素大致維持不變，有關最後因素分析之結果整理如表 3。

表 3 組織變革效能量表之因素分析結果

向度	原 題 次	新 題 次	題目內容	因素 1	因素 2	因素 3	共同 性
學校聲 望 提升	6	8	在轉型綜合高中之後，我發現本校聲望確實有所提升	.928			.864
	8	10	在轉型綜合高中之後，我發現本校學校的招生情形確實獲得改善	.921			.851
	9	11	在轉型綜合高中之後，我發現本校受到學區國中教師更高的認同	.914			.840
	7	9	在轉型綜合高中之後，我發現本校競爭力確實有所增加	.911			.837
	10	12	在轉型綜合高中之後，我發現本校受到學區國中家長及學生更高的認同	.908			.824
課程與 教學改	18	15	在轉型綜合高中之後，我發現本校職業學程規劃使學生的技術及專業水準不會遜於轉型前		.891		.727

進	17	14	在轉型綜合高中之後，我發現本校相關的學程設置能兼顧社會需要與校內現況		.878		.796
	16	13	在轉型綜合高中之後，我發現經過適切輔導，本校學生多能根據興趣與性向選擇合適的進路規劃		.874		.774
	20	17	在轉型綜合高中之後，我發現本校開課內容與選修安排能符合學生的多元需求		.843		.697
	19	16	在轉型綜合高中之後，我發現本校學術學程的辦理受到學生及家長的肯定		.837		.754
	22	18	在轉型綜合高中之後，我發現本校閒置或不足之教學與實習的儀器設備，處理及補充得宜		.811		.520
	23	19	在轉型綜合高中之後，我發現本校教材（教科書）的選用上沒有困難		.697		.736
人事調整滿意	2	2	在轉型綜合高中的過程中，我發現本校相關工作由同仁參與規劃設計，並廣納意見，形成共識			.898	.811
	4	4	在轉型綜合高中的過程中，我發現本校對第二專長訓練的輔導工作十分妥善			.874	.774
	5	5	在轉型綜合高中的過程中，我發現本校相關作業採漸進方式以增加同仁的適應性			.873	.776
	3	3	在轉型綜合高中的過程中，我發現本校對同仁的職務調整能配合當事人的專長與意願			.870	.796
	15	7	在轉型綜合高中之後，我發現本校同仁都很高興能繼續成為學校的一份子，為學校貢獻更多心力			.832	.771
	14	6	在轉型綜合高中之後，我發現本校同仁們的向心力更提升			.813	.727
	1	1	在轉型綜合高中的過程中，我發現本校校長會與同仁進行有效的溝通互動			.750	.585

四、資料分析

本研究將有效樣本之問卷資料透過「spss 8.0 for windows」電腦套裝軟體，進行資料統計分析，配合研究問題的需要和資料尺度的特性，分別應用單因子多變量變異數分析、等級相關分析等統計方法進行資料分析。

肆、研究結果與討論

一、轉型綜合高中之高級職業學校組織變革效能現況

在轉型綜合高中之職業學校組織變革效能的現況方面，其整體平均數為 4.16，標準差 0.95，可稱頗高（6 點量表，假定平均 3.5）。在各層面上，則以「課程與教學改進」的平均數 4.22 最高，「學校聲望提升」4.15 為次高，「人事調整滿意」4.12 為最低，均頗高。所以，轉型綜合高中之職業學校組織變革效能可算是頗為良好。

表 4 轉型綜合高中之職校組織變革效能各層面及整體得分之平均數標準差摘要表

組織變革效能層面	題數	人數	平均數	標準差	排序
人事調整滿意	7	966	4.12	0.98	3
學校聲望提升	5	966	4.15	1.11	2
課程與教學改進	7	966	4.22	0.96	1
組織變革效能整體	19	966	4.16	0.95	

二、不同教師背景變項在轉型綜合高中之職業學校組織變革效能的知覺差異情形

研究結果顯示，在轉型前已否設普通科、學校成立時間、學校規模、轉型時間、轉型規模及教師專長方面，不同教師背景變項在轉型綜合高中之職業學校組織變革效能的知覺差異較大。

學校轉型前已設普通科與未設普通科的學校教師，在組織變革效能各個及整體層面上，均有顯著差異存在，同時顯示已設普通科的學校高於未設者。不同學校成立時間的教師在「學校聲望提升」層面上，學校成立 46-60 年者高於成立 61 年以上年者。

不同學校規模的教師在「人事調整滿意」層面上，學校專任教師 80 人以下者低於專任教師 181 人以上者；在「學校聲望提升」層面上，學校專任教師 80 人以下者低於專任教師 81-130 人者、131-180 人者、181 人以上者，學校專任教師 131-180 人者低於專任教師 181 人以上者；在「課程與教學改進」層面上，學校專任教師 80 人以下者低於專任教師 181 人以上者，學校專任教師 131-180 人者低於專任教師 181 人以上者；在「組織變革效能」整體層面上，學校專任教師 80 人以下者低於專任教師 81-130 人者；學校專任教師 80 人以下者、學校專任教師 131-180 人者低於專任教師 181 人以上者。

不同學校轉型時間的教師在「人事調整滿意」層面上，學校在 85、87、89 學年度轉型者，均高於 88 學年度轉型者；在「學校聲望提升」層面上，學校在 85、86、87、89、90 學年度轉型者，均高於 88 學年度轉型者；在「課程與教學改進」層面上，學校在 85、86、87、89、90 學年度轉型者，均高於 88 學年度轉型者；在「組織變革效能」整體層面上，學校在 85、86、87、89、90 學年度轉型者，均高於 88 學年度轉型者。

不同學校轉型規模的教師在「人事調整滿意」層面上，未滿 25%者低於 50%-75%者；在「學校聲望提升」層面上，未滿 25%者低於 50%-75%者；在「組織變革效能」整體層面上，未滿 25%者低於 50%-75%者。不同職務的教師在「人事調整滿意」層面上的差異雖達 $P < .05$ 之統計顯著水準，但經事後考驗後無法發現那兩組有顯著差異存在。

不同主要專長的教師在「學校聲望提升」、「課程與教學改進」、「組織變革效能」整體層

面上，有顯著差異存在，而均形成一般科目的教師高於職業類科教師的情況。

表 5 不同教師背景變項在轉型綜合高中之職業學校組織變革效能之 Scheffe' 多重比較整理

組織變革效能	背景變項	F(T)值	Scheffe' 多重比較
人事調整滿意	轉型前已否設普通科	4.837****	已設 > 未設
	學校規模	7.672****	80 人以下 < 181 人以上****
	轉型時間	6.713****	85>88* 87>88**** 88<89***
	轉型規模	4.5***	未滿 25% < 50%-75%**
	教師職務	3.308*	組長、主任 > 導師 > 專任教師 (但事後考驗未顯著)
學校聲望提升	轉型前已否設普通科	8.313****	已設 > 未設
	學校成立時間	3.639*	46-60 年 > 61 年以上
	學校規模	14.749****	80 人以下 < 81-130 人* 80 人以下 < 131-180 人* 80 人以下 < 181 人以上**** 131-180 人 < 181 人以上****
	轉型時間	5.591****	85>88*** 86>88* 87>88**** 88<89*** 88<90***
	轉型規模	6.006****	未滿 25% < 50%-75%****
	教師專長	-3.305****	職業類科 < 一般科目
課程與教學改進	轉型前已否設普通科	4.658****	已設 > 未設
	學校規模	11.753****	80 人以下 < 181 人以上**** 131-180 人 < 181 人以上****
	轉型時間	7.22****	85>88*** 86>88**** 87>88**** 88<89*** 88<90*
	教師專長	-2.864***	職業類科 < 一般科目
變革效能整體	轉型前已否設普通科	6.108****	已設 > 未設
	學校成立時間	2.661*	46-60 年 > 31-45 年 > 61 年以上 > 30 年以下 (但事後考驗未顯著)
	學校規模	12.548****	80 人以下 < 81-130 人* 80 人以下 < 181 人以上**** 131-180 人 < 181 人以上****
	轉型時間	6.957****	85>88*** 86>88*** 87>88**** 88<89**** 88<90*
	轉型規模	4.835***	未滿 25% < 50%-75%***
	教師專長	-2.803***	職業類科 < 一般科目

註：* P<.05 ** P<.01 *** P<.005 ****P<.001

三、轉型綜合高中之職業學校背景變項與組織變革效能的相關情形

在相關分析方面，本研究排除了教師個人的背景變項而採取學校規模、學校成立時間、轉型規模及轉型時間等重要且具次序特性的學校背景變項，並以學校全體總分與組織變革效能進行相關分析，以彰顯個別學校差異性所形成的影響。在統計方法上因而採用斯皮爾曼（Spearman）等級相關，其結果如表 6。

表 6 轉型綜合高中之職業學校背景變項與組織慣性、組織自主調適、組織變革效能之等級相關

變項名稱	學校規模	學校成立時間	轉型規模	轉型時間
人事調整滿意	.129****	-.024	.108****	-.029
學校聲望提升	.202****	-.009	.127****	-.014
課程與教學改進	.162****	-.001	.071*	-.044
組織變革效能整體	.173****	-.015	.110****	-.027

註：* P<.05 ** P<.01 *** P<.005 ****P<.001

在轉型綜合高中之職業學校背景變項與組織變革效能的相關方面，就學校規模來分析，其與組織變革效能各個及整體層面均呈現顯著正相關；就轉型規模來分析，其與「人事調整滿意」、「學校聲望提升」、「課程與教學改進」及組織變革效能整體均呈現顯著正相關。即形成學校規模愈大、轉型規模愈大，組織變革效能愈高的情況。

四、訪問調查方面

（一）職業學校轉型綜合高中是以時勢潮流所趨、配合政策及因應職校生存困境為主要背景因素

職業學校轉型綜合高中是以時勢潮流所趨、配合政策及因應職校生存困境為主要考量因素，但有些學校似乎把綜合高中變成普通高中的替代品，而轉型也有部分原因是為了迎合社會大眾希冀就讀高中，特別是公立高中的強烈需求，或是為挽救招生素質下降的一劑強心針。

（二）轉型綜合高中之轉型效能較高的職業學校以人事安定及初期變革幅度較小為規劃之考量因素

受訪學校大多以原有類科可以支應的師資及設備為學程設計的前提，有些學校則有那些科改綜合高中，才設那些相關學程的情況，因此安定人事，及辦理初期將變革幅度縮小的考量頗為明顯，不過辦理之後，則多半視辦理成效逐步擴大辦理規模。而私立學校則在制度上較為靈活，類科的調整的腳步較快，但突破原有類科限制的情況仍屬少見。

（三）校長是職業學校轉型綜合高中的關鍵角色

由於綜合高中是一種鼓勵及非強迫式的政策，必須是學校主動提出申請方可辦理，以學校組織的生態而言，校長的領導仍屬重要政策推展的主要動力，特別是綜合高中事關教師的授課及工作權益問題，因此基層教師不太可能成為這項政策的推動力量，而校長則成為轉型綜合高中的關鍵角色，而校長的理念也攸關綜合高中的發展前景。

(四) 教師是職業學校轉型綜合高中可能存在的最大抗拒因素，尤以公立學校為最明顯，因此在轉型過程中，首重教師的人事控管、課程調配、第二專長訓練的實施及有效的溝通

受訪校長均表示，專業科目的教師擔心無課可教，工作權益受影響，成為學校轉型綜合高中的最大抗拒因素來源，因此對教師的人事控管、課程調配及第二專長訓練的實施，便成為學校轉型綜合高中的首要工作，不過在政令的推展上，私立學校教師比較容易配合學校的變革作業，公立學校則須要較多的溝通及共識凝聚過程。而各校的溝通方式上，除了私下的個別溝通、專家學者的宣導以外，並有透過正式會議的討論，還有一所公立學校乃是經由預計參與辦理類科教師表決通過後決定實施，充份顯示對基層教師參與決策的尊重。

(五) 職業學校的先前績效或辦理普通科的經驗有助於綜合高中的轉型效能

部分有辦理普通科經驗的學校校長，提到學校曾經或現在擁有普通科，相關的師資及設備上較沒有問題，在推動轉型上助益頗多；其次，在學校先前績效上，私立學校多半表示，因為學校過去的表現一向有口碑，因此轉型綜合高中事實上是在既有的基礎上發展，因此可以獲得家長及學生更多的青睞。

(六) 職業學校規模愈大，對轉型綜合高中的成效愈有幫助。

受訪的部分學校校長表示，學校的規模大，在教師的人力及授課的調配上較為有利，因此轉型的效能也能愈好。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 轉型綜合高中之職業學校組織變革效能頗為良好。

(二) 任職轉型前已設普通科、學校規模愈大、轉型規模愈大的學校及一般科目教師認為學校轉型綜合高中的變革效能較好。

(三) 88 學年度轉型的學校，組織變革效能的情況較其他年度轉型者為差。

- (四) 職業學校轉型綜合高中是以時勢潮流所趨、配合政策及因應職校生存困境為主要背景因素，但部分學校似乎「救急」的心態濃厚。
- (五) 專科教師擔心授課權益受損，是職校轉型綜合高中可能存在的最大抗拒因素，尤以公立學校更為明顯，但課程減少的問題並不如想像中之嚴重。
- (六) 職業學校的先前績效或辦理普通科經驗有助於綜合高中的轉型效能。
- (七) 轉型綜合高中之變革效能較佳的職業學校以人事安定及初期變革幅度較小，後逐步擴大規模為規劃時的重要考量因素，但導致轉型規模普遍不大，學生的選課彈性也因而受限。
- (八) 校長是職業學校推動轉型綜合高中的關鍵角色，而其理念也攸關綜合高中的發展前景。

二、建議

(一) 在政策制定與推動方面

1. 對不同背景的職業學校，給予不同的輔導與協助彈性。

(1) 對公立職校的轉型政策應增加強制性、獎勵措施與人事彈性。

- a. 選擇績效良好的公立職校，以行政命指定其加入辦理綜合高中。
- b. 不參與轉型綜合高中的公立職校予以逐年減班，增加其轉型之壓力。
- c. 維持純高職型態的公立學校，在經常門的補助酌減，而申辦學校則按辦理的班級數或比率，酌增補助。
- d. 增加人員編制的彈性，如公立工業職校仍可維持每班三名專任教師的有利條件，及轉型前後在組長及技士技佐的名額上以有利者為主，以協助及要求更多的公立職校加入綜合高中的辦理行列。

(2) 給予小型職校增班辦理的有利條件，協助其參與轉型。

2. 不同背景的學校可採取不同的轉型變革策略。

(1) 不同學校規模方面：

- a. 小型學校的變革模式方面：可能是一開始便必須面臨全年級辦理的情況，其後在第三年，成為全校辦理的情況，因而所需要的準備期較久，故應先期進行人事

凍結，同時最好也可以在所有的專業類科教師均俱備第二專長之後，再行辦理，以便有效因應短時間之內，便必須面臨劇變的衝擊；在學程的多樣性上，規模較小的學校可開辦的學程數目或許較少，故應積極尋求跨校合作的可能性。

- b.大型學校的變革模式方面：大型學校因可資調配的人力充足，故可採取初期規模較小，而後視辦理成效，逐步擴大轉型規模的模式來辦理，則所需準備期較短，同時第二專長訓練也可以同步辦理；可先期類科整併，將同一類群的不同科別合併，爾後由班級數較多的科開始逐次辦理，同時可再加上以配課方式因應授課不足的問題，而不以第二專長改任教，則在人事的變動上牽動較小，變革的阻力也會較小。

(2)學校先前績效及辦理普通科的經驗方面：

- a.先前績效方面：學校的先前績效愈佳，則綜合高中的轉型效能愈佳，這是因為學校的形象良好，在既有的基礎上辦理綜合高中，比較容易受到外界的認同，而學校原有的制度良好，教職員在相關措施的配合度高，不妨在一開始即以較大的規模進行辦理。
- b.辦理普通科的經驗方面：學校如有辦理普通科的經驗，則在師資及相關的軟硬體設備上，均佔有優勢，所以適合較大規模的辦理，甚至如原本普通科的班級數便不少，亦可考慮全校辦理，如此可獲得更高的經費補助，增益轉型的效果。

3.加強理念與辦理成效宣導，並提供相關的轉型諮詢與輔導。

(1)加強辦理學校校長對綜合高中的正確理念，並提供相關的轉型諮詢與輔導。

- a. 於高中職校長會議或研習會議中，加強宣導有關綜合高中的相關理念。
- b. 於新進職校校長的甄選中考評有關職校轉型綜合高中的策略與規劃項目。
- c. 提高續辦學校學程設置數目的下限或要求其提出校際合作的學程設置計劃，以為核可續辦的條件之一。
- d. 配合高中職社區化的推動，對多樣學程開設有困難的學校，透過專案申請的方式，協助其發展校際合作方案，並補助相關配套措施所需經費。
- e. 配合綜合高中評鑑的實施，由專家學者輔導校長根據其所在學校背景的不同，研擬有關綜合高中轉型的理想模式及推動策略的諮詢與輔導。

(2)針對職校教師擔心的權益受損問題，應加強相關的宣導與溝通工作。

- a. 在綜合高中的宣導及研習會議中，邀請轉型效能較佳的學校相關人員，以現身說法的方式，提供成功案例的宣導。

- b. 製作成功的宣導檔案，內容包括職校轉型綜合高中的招生素質改善、在校生及畢業生的技能檢定、升學或就業的績優表現案例，及轉型時程與計劃之模式、類科整併、人事控管、選修課程開設、師資調配、行政業務管理方式等，供未轉型學校教職員參考。

(二) 政策的成效評估方面

- 1.針對不同學年度轉型的學校，進行轉型效能的專案研究，瞭解其差異原因，並供考評及輔導的依據。
- 2.對於職校申辦綜合高中的審核條件與成效評鑑，應將各校的背景因素列入考慮。
- 3.提高續辦申請的學程設置數目下限，增加學生適性選擇的彈性。
- 4.增加「加權績優補助」的級數，鼓勵各校擴大轉型規模。

參考文獻

一、中文部分

- 中央社 (2003)。教發會獲共識，十年內一大學躋身全球百大。
<http://tw.news.yahoo.com/2003/09/14/leisure/cna/4253381.html>。
- 吳國成 (1998)。綜合高中實施現況探討。大安高工學報，10，50-56。
- 吳萬益、張淑昭、林文寶 (1999)。組織構面、變革策略與變革績效關係之研究——台灣地區製造業之實證研究。一九九九科技整合管理研討會論文集，289-304。
- 呂育一、徐木蘭 (1994)。非營利組織績效指標之研究—以文教基金會為例。台大管理論叢，5(1)，165-188。
- 李宜臻 (2000)。中等教育另一種選擇——綜合高中的特色。師說，152，46-52。
- 李隆盛 (1998)。忠實與創制—綜合高中的課程規劃與設計。國立編譯館通訊，11(3)，8-13。
- 李隆盛、侯世光 (1998)。綜合高中試辦學校實驗課程之實施與改進計畫四。教育部。
- 李漢盈 (1994)。組織變革中員工態度之研究—我國國營電信事業員工的調查分析。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 李漢雄 (2000)。勞資協商對組織變革影響之研究---以公營事業民營化為例。行政院國家科學委員會研究報告。
- 杜新偉 (1999)。組織變革中員工反應態度的調查研究—以中華電信公司民營化變革為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 林敬章 (2000)。購併企業之組織變革員工態度差異研究—以有電視業為例。國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 林義斌 (2001)。台北市高級職業學校轉型綜合高中之分析。第十六屆全國技術及職業教育研討會論文一般技職及人文教育類：一般技職教育組，129-139。
- 高雄市政府 (1995)。高雄市立高中、職校教職員工員額設置標準。
- 康自立、張菽萱、陳聰浪 (1996)。專科學校教師對「績優專科學校改制為技術學院」的態度及其輔導策略。教育研究資訊，4(5)，42-55。
- 張峻源 (2001)。組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究—以中央信託局為例。國立成功

大學企業管理研究所碩士論文。

張藹如(2000)。公營銀行員工個人特徵、組織承諾及其對銀行合併態度之比較研究—以台北地區台灣銀行、土地銀行、中央信託局為例。東吳大學企業管理研究所碩士論文。

教育部(2002)。中華民國教育統計。台北：教育部。

教育部(2001a)。綜合高中試辦成效之檢討及未來發展新方向。教育部 90.11.15 新聞稿 <http://www.edu.tw/secretary/importance/901115-2.htm>。

教育部(2001b)。綜合高級中學實施要點。台北：教育部。

教育部技術及職業教育司(2001)。九十學年度綜合高中評鑑手冊。

莊謙本(2001)。高職教師進修第二專長的需求性與時間安排。技術及職業教育雙月刊，63，5-7。

莊耿惠(2001)。綜合高中實施現況之分析。國立政治大學教育研究所碩士論文。

郭文祿(1996)高職轉型綜合高中問題之研究。國立臺灣師範大學工業教育研究所碩士論文。

郭淑琳(2000)。臺灣地區高職(中)工業類科學校教師第二專長進修、教師效能與學校效能關係之研究。國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文。

陳孔淵(2000)。國營事業員工對轉型民營化態度之探討—以台鹽實業股份有限公司為例。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。

陳同柏(1996)。組織變革中員工態度之研究—以中油公司民營化變革為例。國立中興大學企業管理研究所碩士論文。

陳昌霖(1999)，當今綜合高中實施與問題之研究。教育資料文摘，257，頁 63-73。

曾俊明(1998)。組織變革與改變績效之研究—以取得 ISO 14001 認證之製造業廠商為例。東華大學國際企業研究所碩士論文。

曾淑柑(2000)。我國綜合高中政策之研究。暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文。

曾世虹(1997)。影響綜合高中職業學程專業科目教師參加第二專長進修意願因素之研究。國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文。

黃營杉(1999)。組織慣性對組織改變績效的影響——以廠商股票申請上櫃之過程為例。國科會專題計畫成果報告。

- 劉代豪 (1996)。組織變革過程中，內部抗拒之管理與變革績效關係之研究——以組織推動申請 ISO 9000 系列認證為例。中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 劉寶貴 (1995)。試辦綜合高中之檢討。技術及職業教育雙月刊，28，18-23。
- 鄭仁偉 (1995)。組織自主改變、組織慣性與改變績效的關係——台灣電子業推動 ISO9000 認證活動實證研究。國立台灣大學商學研究所博士論文。
- 聯合報 (2003)。全教會：高職形同孤兒。8月14日 A6 版。
- 謝政雄 (2000)。以力學位能原理探討影響達成變革所需時間之研究：以推行 ISO9000 品保認證為例。國立雲林科技大學企業管理系碩士論文。
- 羅清水 (1997)。談職業學校的績效評鑑。技術及職業教育雙月刊，37，18-22。

二、英文部分

- Argyris, C. (1982). **Organizational learning**. Mass: Addison-Wesley.
- Department for Education and Skills, DfES(2000). **Schools in England 2000**. London: The Stationery Office. (<http://www.dfes.gov.uk/statistics/DB/VOL/v0192/index.html>).
- Elangovan, A. R. (1995). Managerial third-party dispute intervention: a prescriptive model of strategy selection. **Academy of Management Review**, 20(4), 800-830.
- Gray, K., Wang, W and Malizia, S.(1995). Is Vocational Education Still Necessary? Investigating the Educational Effectiveness of the College Prep Curriculum. **Journal of Industrial Teacher Education**, Winter 1995, 6-29.
- National Assessment of Vocational Education, NAVE.(1994). A National Report Card For Vo-Tech. **Vocational Education Journal**, 69(8), 43-47.
- National Center For Education Statistics (2000). **Statistics in Brief: Overview of Public Elementary and Secondary Schools and Districts: School Year 1998-99**.
- Nicholas, J. M. (1982). The Comparative Impact of Organization Development Interventions on Hard Criteria Measures. **Academy of Management Review**, 7(4), 53-65.
- Oakes, J.(1985). **Keeping Track: How Schools Structure Inequality**. New Haven: Yale University Press.
- Pedley, R.(1978). **The Comprehensive School**. London: Penguin Books.
- Raywid, M. A.(1999). On The Viability of the Comprehensive High School: A Reply to Professor

- Wraga. **Educational Administration Quarterly**, 35(2), 305-310.
- Sheppard, B. H. (1984). Third-Party Conflict Intervention: A Procedural Framework. In Staw B. M. & Cummings, L. L., **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT: JAI Press.
- Shimahara, N. K.(1995).Restructuring Japanese high schools: Reforms for diversity. **Educational Policy**, 9(2), 185-200.
- Szilagyi, A. D. & Wallace, M. J. (1983). **Organizational Behavior and Performance**. New York: Scott, Foreman and Company.
- Tanner, Daniel. (1982). The comprehensive high school in American education. **Educational Leadership**, 39 (8), 606-613.
- Walford, G.(1997). Privatization and Selection. In G. Walford & R. Pring (Eds.), **Affirming the comprehensive ideal**, 54-66. London: Falmer.
- Wenrich, R. C.(1996).Still the `forgotten half' after all these years. **Phi Delta Kappan**, 77(8), 561-562.
- Wraga, G. (1997). Recovering the American comprehensive high school. **Educational Horizons**, 76 (1), 40-44.
- Wraga, G. (1998). The Comprehensive High School and Educational Reform in the United States: Retrospect and Prospect. **High School Journal**, 81(3), 121-132.