

## 第二章 文獻探討

本研究旨在探討公私立高中校長策略領導與學校效能之關係，研究者蒐集國內外「策略領導」、「學校效能」相關文獻歸納分析後，據以作為實徵研究的基礎。本章共分三節，第一節為策略領導之理論研究、第二節為學校效能之相關概念、第三節為策略領導與學校效能之相關研究。

### 第一節 策略領導之理論研究

本節主要在探討策略領導之理念及相關研究，共分為三個部分，首先探討策略管理的意涵，其次分析策略領導之意涵，再論述策略領導在學校經營之運用。

#### 壹、策略管理的意涵

策略領導理論的最早來自企業管理中的策略概念，主要是強調企業的願景、企業的核心價值、企業的競爭策略等。在現今全球化、科技變遷、競爭激烈與強調知識經濟的時代，如何運用策略領導能力以鼓勵、支持和竭盡所能引導團隊成員發揮知能，甚而蓄積成為團隊資產，則是一個重要的課題。以下先從策略定義加以探討，再說明策略管理之理念。

##### 一、策略的定義

策略是不能單獨存在的，策略是需要有配套措施的，所謂「智用於眾人之所不能知，而能用於眾人之所不能。」潛謀於無形，常勝於不爭不費，此為策略精髓之所在（薛義誠，2008）。策略的英文源自於希臘字“strategia

”，表示「將軍」之意。英文的策略意義為「將軍之藝術」(the art of general)，所以策略有強烈的作戰意義（湯明哲，2003）。近代許多學者針對「策略」一詞，有不同的見解與定義，在企業管理理論中，大部分定義含有規劃的成分，如：Chandler（1962）將策略定義為「策略是企業長期基本目標及目的決定，以及為了達成這些目標所採取的行動方案與資源分配」，而Porter（1980）提出「企業的競爭策略，是為取得在產業中較佳的競爭地位，而所採取之攻擊性或防禦性的行動」；許士軍（1981）也認為「策略為達成某一特定目的所採取的手段，表現對重要資源的調配方式」。Mintzberg（1979）認為策略是組織與環境間的調和力量，亦即組織應付環境的決策。他主張策略包括計畫、計謀、模式、地位與展望，由此可知策略是涵括理論規劃至實務執行。

策略是評估並界定企業生存利基，建立並維持企業不敗的競爭優勢，達成企業目標的系列重大活動，形成內部資源分配過程的指導原則（吳思華，1998）。司徒達賢（2001）指出策略是企業經營的形貌，及在不同時間點形貌改變的軌跡。策略等於是領導者對組織績效概念化選擇方式的最佳結果，反映出領導者個人的理論架構，引導並界定組織策略行動的範圍（郭莉真，2004）。

策略即是具統整性和調和性的一組承諾和行動，以便於發展其核心能力，並且能獲取競爭的優勢（葉連祺，2006）。策略是該做什麼與不該做什麼的原則性說明，是一種資源分配之整合與協調的型態。策略泛指高階層的管理決策，會依據核心價值與核心目的，尋求競爭生存的最佳配套規劃與作為，並將資源作最適的分配，以達到最好的投資報酬（薛義誠，2008）。湯志民（2009）從學校行政領域對策略提出之解釋為：策略是資源分配之

整合與協調的型態，是對不確定的未來，分析內外在資源優劣，因應整體環境變遷，提出達成組織目標最適應對方式之歷程。

據此可見，多數學者見解均認為策略是一種導引並創造團隊優勢的方法，在釐清團隊本質並進行環境分析後，藉由謀定而後動的長期計畫，形成內部資源分配指導準則，以創造團隊致勝先機。綜合以上定義，研究者認為策略係指在行動開始前，藉由分析認知現況，而規劃系列行動，以獲得未來競爭優勢的作法。

## 二、策略管理的意涵

策略領導係由策略循環過程發展而來，如能先探究策略管理的概念，將對策略領導有更深入的瞭解，以下針對策略管理的意涵進行分析。

策略管理的觀念，來自策略理論家 H.I. Ansoff 於 1950 年代所發展出「長期規劃」的管理制度，強調「預期成長」和「複雜化的管理」，並假設過去的情勢會延伸到未來，其後又提出「策略規劃」，形成了策略管理的重要基礎，以更具彈性和前瞻性的策略，因應多變的環境(吳清山、林天祐，2001)。張仁家和趙育玄(2001)指出策略管理的進程：歷經 40 至 50 年代的「結構-執行-績效模式」，至 80 年代的初期「競爭力模式」與末期的「策略衝突模式」，以及 80 年至 90 年代的「資源基礎模式」，乃至於最近的「動態模式」，它們的共同目的不外是獲得較持久的競爭優勢，以達組織所訂目標，使組織能永續經營。

而策略管理的興起，是從 1962 年美國著名學者 Alfred Chandler 發表其名著《策略與組織結構》(Strategy and structure) 後，策略才受重視。近年來全球競爭環境改變、組織強調變革再造、績效責任等，使管理風潮再度吹向「策略」，策略管理成為領導人在丕變的環境中求生存的新興指標。

策略管理是藉由維持和創造組織目標、環境和資源的配合，以發展出策略的一種管理程序。策略管理乃結合管理之科學方法與領導之藝術，體察組織需求、偵測環境變化，運用策略性思考規劃組織方向，取得競爭優勢，並和成員共享願景，達到組織目標的過程（林易蓉，2002）。湯明哲（2003）認為策略管理是管理整個策略形成及執行的過程，包括了策略的內涵及形成策略的過程。蔡進雄（2004）則將策略管理定義為：策略的形成、執行和評估的過程。

吳清山和林天祐（2001）認為，策略管理係指組織運用適當的分析方法，確定組織目標和任務，形成發展策略，並執行其策略和進行結果評估，以達成組織目標的過程。對於策略管理的程序，並歸納以下數項：1. 界定組織目標：任何組織必須先確定其組織的目標和使命，作為未來努力方向；2. 進行 SWOT 分析：就組織外在環境，分析機會（opportunity）和威脅（threat），其次就組織內在環境，分析優勢（strength）和劣勢（weakness），作為擬定計畫和執行策略的依據；3. 形成策略：根據 SWOT 分析結果，建構各種執行策略；4. 執行策略：根據所形成的策略，交給相關單位和人員執行；5. 成效評估：就計畫目標與執行情形進行通盤性的檢討，以瞭解其得失，作為未來修正目標或改進計畫的參考。

策略管理規劃最重視提出整體性架構，讓組織成員可以基於組織的宗旨（mission）、價值（values）、外在環境與內在環境的評估等要項，定義出策略（strategy）的議題，找出策略的建立程序，訂定達成目標的方針（objective），然後找出在組織策略議題下可行的目標（goal），與完成目標所需的行動規劃（action plan），再經由不斷的重複檢測與回饋，調整所有的階段，讓組織能達成未來的願景（vision）。整體而言，策略系統架構之

動態策略規劃方法與其程序，分為四大階段：策略分析、策略規劃、策略執行與策略評核（薛義誠，2008）。

綜合以上學者企業經營概念的論述，研究者將策略管理之定義歸納為「組織收集相關資訊，運用適切的分析方法，建構策略模式並實地執行，事後加以檢討評估之過程」。本研究擬將策略管理程序應用於學校行政管理中，蔡進雄（2004）參酌多位學者對策略管理歷程的觀點，提出策略管理在學校經營的實踐步驟如圖 2-1-1 所示。他將學校策略管理分為三步驟，第一是策略形成：包括學校組織目標之確認、學校組織內外部及策略選擇；第二是策略執行：結合並運用學校組織中的各種資源，執行策略；第三是策略評估：策略執行後必須加以評估，做為下一次修正並擬訂新策略的參考，將策略管理視為一個整體循環的歷程。

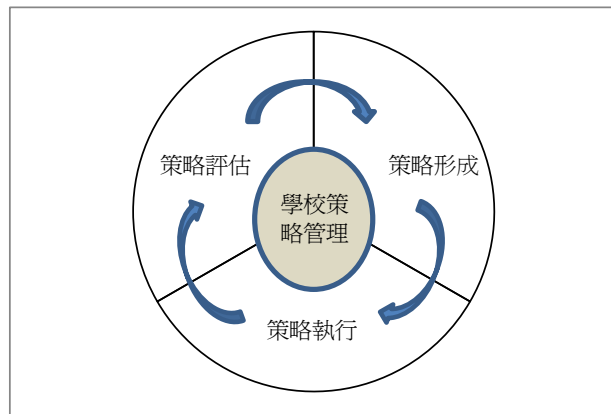


圖 2-1-1 學校策略管理歷程圖（蔡進雄，2004）

若依照上述論點，詳加分析策略管理程序，大致可分為規劃、執行、評估的歷程。若詳細劃分，則可將其分為以下六個步驟（巫孟蓁，2007）：  
1. 確立組織目前使命與目標  
2. 外部環境分析  
3. 組織資源分析  
4. 結合自我評估和 SWOT 分析以形成策略  
5. 執行策略  
6. 結果評估。此程序包含前置作業

期間之策略規劃、作業期間之策略執行及作業完成之評估，其中 1 至 4 項的程序屬於策略規劃（strategic planning）的範疇。將此程序與學校層面相結合與應用，可分述如圖 2-1-2：

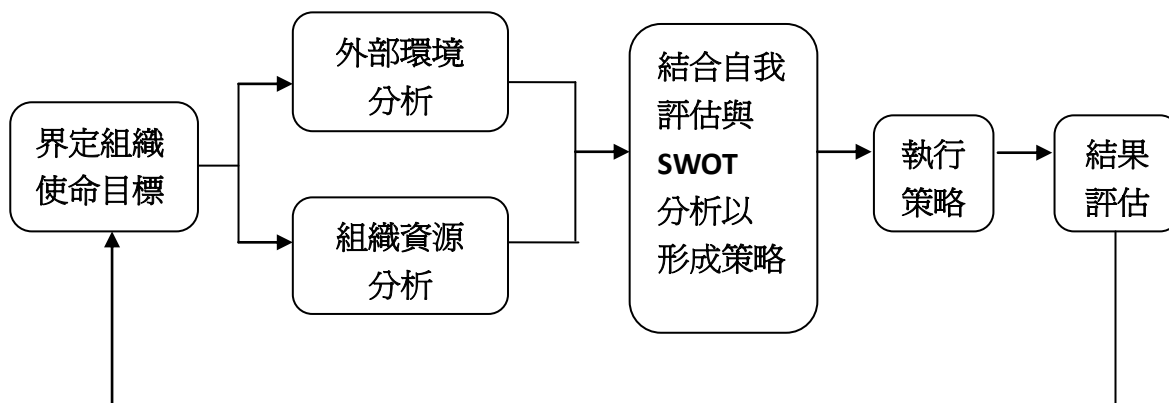


圖 2-1-2 策略管理流程圖（巫孟蓁，2007）

1. 確立組織目前使命與目標：在組織當中都會有一個使命或任務目標，因為目標能夠為組織成員提供指引，並可做為激勵員工的來源，甚至目標的訂定也會影響到整體規劃。在學校當中，領導者應與團隊成員共同建立努力的目標與學校願景，以做為發展策略之依據。

2. 外部環境分析－界定機會與威脅：環境分析程序對於策略管理具有舉足輕重之地位，而通常環境的評估亦決定了組織目標實現的可能性。因此，學校領導者必須對於外部的環境有深入的瞭解，並於環境分析完成後，探尋組織發展的契機與可能遭遇的威脅，再結合步驟三進行 SWOT 分析，做為組織發展的依據。

3. 組織資源分析－界定優勢與劣勢：經過外部環境分析後，應再就組織本身所擁有的資源做為分析的對象，即對內部的檢視程序。透過資源的分析，來瞭解組織擁有的「本錢」有多少？是否有足夠的人力、經費等資源來因應。經由前項分析的步驟後，應大致可評估組織優劣勢為何，並結

合步驟 2 的運用，找到最可行的策略。

4.結合自我評估和 SWOT 分析以形成策略: 經由步驟 1 至 3 各項工作，就可以瞭解組織本身所擁有的各種條件。而推估組織的優勢、劣勢、機會及威脅之後，通常便可依循此分析找出最適合組織的方法，故常稱此為 SWOT 分析。透過 SWOT 的分析，學校領導者須要將組織條件納入考量，重新檢視當初所設定的目標與願景是否能夠達成，以修正組織目標或甚至採取根本刪除計劃之行動，組織目標或願景將更有利於達成。在學校中，策略形成除應依照組織所設定的目標或願景之外，亦需遵循各項法規與程序等，方能依法展開執行策略方案。

5.執行策略: 執行是策略管理中最關鍵的部分，因為即使前置作業規劃再完善，若缺乏徹底執行，一切皆屬枉然。吳宗立（2002）指出，在教育現場中，要成功地執行策略，需要學校各處室行政部門與教師們共同攜手合作。領導者必須整合組織的各項資源，並與組織特性相結合，透過團隊分工合作，以達到目標。

6.結果評估: 策略管理程序中的最後一個步驟為結果評估，也就是對計劃目標作通盤的檢討，以做為往後執行的參考依據。總之，評估計劃執行結果，不單為 SWOT 分析中之最終步驟，同時亦可作為組織各項計劃研究的評估依據，以求精進，成為循環連續的過程。

## 貳、策略領導的意涵

### 一、領導理論之演變

二十世紀中期開始「領導」就受到重視，且廣泛探討。綜觀領導文獻，

學者多將領導理論分為：特質理論 (trait theory)、行為理論 (behavioral theory) 及權變理論 (contingency theory) 三類，近年則以轉型領導 (transformational leadership) 理論與交易型領導 (transactional leadership) 理論為顯學 (郭莉真，2004)，甚至2005年之後，受到績效管理理論影響，出現藍海策略領導理論 (鄭照順，2007)。

秦夢群 (2006) 比較80年代前之三大理論發現，特質論的重點乃在尋找成功領導者的特質，並與追隨者做人格上的比較。因此，其研究方式乃在對於各行各業卓越有成者的觀察與晤談，由資料中萃取其成功的特質，據以編製量表。特質論的缺點乃在過於複雜，不能找出一組放諸四海皆準的特質。

行為論走向則偏重領導者外顯行為之探討，由其主要研究來分析，行為論著重於成功領導類型的發掘，例如最著名的LBDQ相關研究以問卷調查或訪談為主，多半支持「高關懷高倡導」的領導類型。行為論的缺點在忽略情境因素，但卻促成教育行政者對工作績效的測量與重視。

權變論的出現最晚，其基本主張為世上並無單一的最佳領導模式，而必須視情境而定。在研究方法上，領導者的外顯行為被當做獨立變項，組織之績效為依變項，情境被視為是中介變項，依其特性 (如結構、人際關係等) 之不同，尋找適當的領導模式。權變論的主張使領導行為的研究更形複雜，其相關理論也因對情境變項的取捨不同，呈現百家齊放的局面，至今仍未有所定論。

以下就領導理論演變之順序，分述重要概念如下：

### 1. 特質理論

二十世紀初研究領導理論的學者，將焦點放在偉大領導者形成原因，



發展出偉人理論 (Great man theory) (Bass,1990;Jago,1982)。Northouse (2001) 進一步歸納出領導者應具有下列五種主要特質：

(1) 智慧：領導者的聰明才智與領導間之關係成正相關。一個有才智的領導者較有可能成為好的領導者；但亦有學者持相反看法，認為領導者太聰明，其思維模式常較部屬先進，因而容易造成部屬與領導者之間溝通的問題。

(2) 自信心：自信心是一個人是否能成為領導者的關鍵特質。有自信的領導者較能影響部屬，追求組織的目標。

(3) 果決：一個果決的領導者包括了原創力、堅持力、控制力和主導力等特質。面對困難時，能堅持到底且解決問題；當部屬需要指導時，領導者能果斷地下決策。

(4) 正直：正直是領導者誠實及信賴的表徵。部屬對正直的領導者較容易產生信任感，對組織亦較能表現出忠誠。

(5) 社會能力：領導者常常需要有較佳的社會關係及與部屬良好的互動。

## 2.行為理論

由於特質理論過於主觀和抽象，被50年代至60年代的領導行為理論所取代。行為理論從領導者角度，探討有效的領導方式。Hemphill & Coons (1957) 提出領導者行為問卷 (leadership behavior description questionnaire, LBDQ)，做為領導者管理行為與領導類型間的評量模式(見圖2-1-3)。該研究結果分成兩個構面：「體制」與「體恤」。「體制」的行為主要和工作有關，包括組織工作、建立工作內容的結構、界定角色的責任、以及工作的排程；「體恤」的行為則主要是關係導向，即領導者與部屬互相

信任，領導者尊重部屬意見並注重部屬的感受。Bowers 和Seashore (1966) 發表以員工導向和生產導向的領導行為。員工導向領導者強調領導者與部屬間人際關係的和諧，注重員工的價值，講求人性化管理；而生產導向領導者則強調生產技術和相關事項。

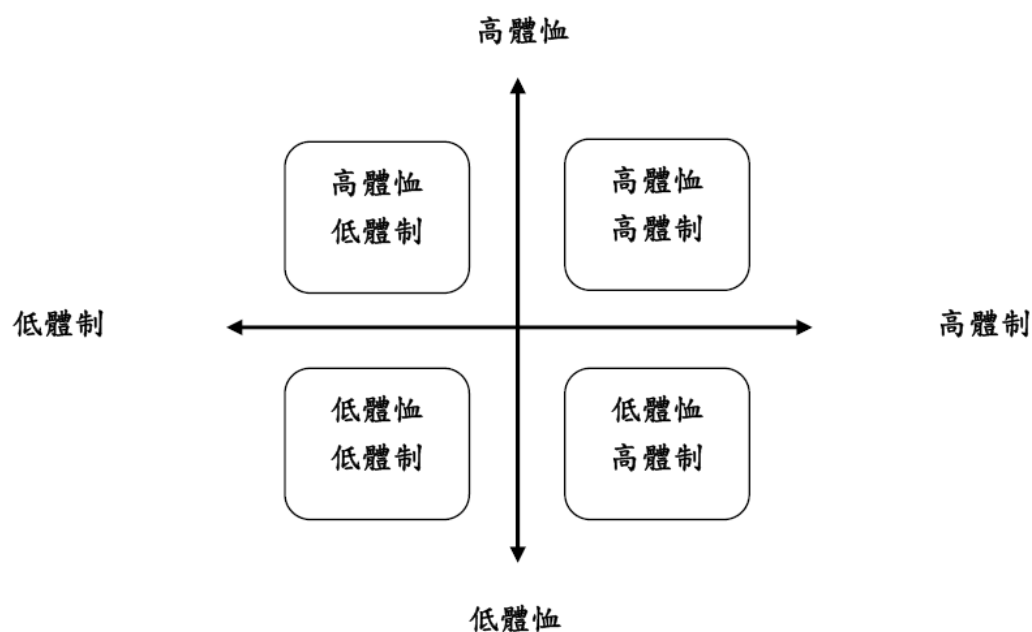


圖2-1-3 領導行為座標 (Hemphill & Coons,1957)

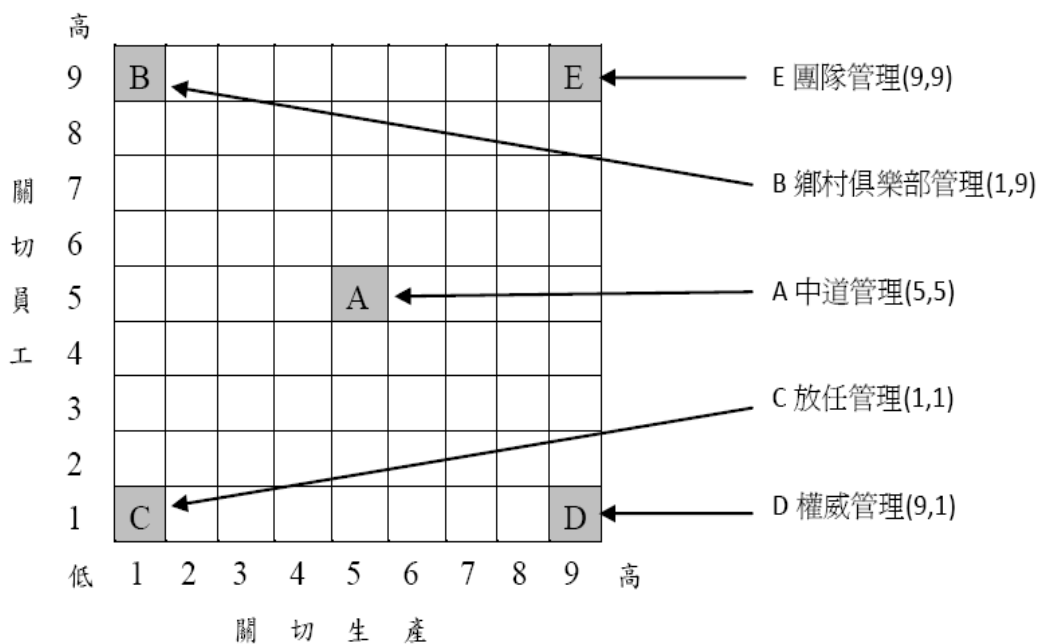


圖 2-1-4 領導者管理座標  
資料來源：Blake and McCause (1991)

Blake and Mouton於1964年首度發表管理方格模式 (managerial Grid)，其後歷經多次修正，發展成為現在如圖2-1-4的模式 (Blake and McCause, 1991; Blake and Mouton, 1985)。管理方格模式將領導者的管理行為分成關切生產 (concern for production) 和關切員工 (concern for people) 兩類，並依關切程度的高低各區分為九個等級，共81個方格。

在複雜多變的環境中，有效的領導者必須展現發展導向 (development-oriented) 的行為。除了員工導向、生產導向二個向度外，北歐學者發現第三個向度「發展導向」與領導效能有關。擁有發展導向行為的領導者，員工的滿意度較高，亦被員工視為是較有能力的領導者

(Robbins, 2003)。

### 3. 權變理論

#### (1) Fiedler模式

Fiedler於1967年提出的「權變理論」，後來演變成「領導者適配理論 (leader-match theory)」(Fiedler & Chemers, 1974)，其涵義主要是領導者為求效率極大化，必須配合工作情境來選擇適當的領導風格。換句話說，領導者必須非常瞭解所處的情境，並搭配適當的領導方式，才能發揮領導的績效。Fiedler將領導風格先分為工作動機 (task-motivated) 導向，領導者主要關切如何達成任務；另一為人際關係動機 (relationship-motivated) 導向，領導者較注重如何發展與部屬間之人際關係。將「最不喜歡的工作夥伴評量表」(least preferred co-worker scale, LPC) 與情境變數結合，發展出Fiedler模式。

#### (2) Hersey 和 Blanchard的情境理論

60年代後學者將焦點轉向被領導者，提出情境領導理論 (situational leadership theory, SLT)，指出領導者能否達成成功的領導，取決於是否針對不同的追隨者，選擇正確的領導方式。Hersey 和 Blanchard (1977) 進一步提出情境領導理論的另一個主要模式，除了「關係行為」(relationship behavior) 及「工作行為」(task behavior) 外，另將「部屬的成熟程度」加入，成為「三層面領導者效能模式」(tri-dimension effectiveness model of leadership)。Hersey 和 Blanchard指出，領導者的領導行為視部屬的成熟度、工作經驗、以及情感的成熟度來決定，並隨著階段而有所不同。

#### (3) 領導者-成員交換理論

Dansereau、Graen和Haga (1975) 最早提出領導者-成員交換理論

(leader-member exchange theory, LMX)，認為領導者並不會對所有的部屬一視同仁，而是會與部屬中的某一小團體建立特別的關係，這些圈內人所組成的內團體(in-group)，受到領導者的較多的信任和關懷且擁有特權；反之，外團體(out-group)則僅分享到領導者部分或較少的關懷，而且這些僅有的互動，也是建立在領導者正式的權威上。

#### (4) 路徑-目標理論 (path-goal theory)

Evans (1970)、House (1971) 相繼發表論文提出路徑-目標理論，主要在討論領導者如何激勵部屬達成工作目標，強調對部屬的激勵，重視部屬的工作績效和工作滿足感。本理論整合了激勵理論的期望模式和情境因素、以及領導行為研究，屬於領導權變理論。認為領導者的任務就是設定達成目標的獎酬，提供幫助和支援來協助部屬達成目標並獲取獎酬，替部屬清除所遭遇的障礙，使其能順利完成目標。

#### 4.新魅力理論 (neocharismatic theories)

##### (1) 魅力型領導

House (1976) 指出魅力領導 (Charismatic leadership) 是指領導者是一位有權力慾望、高度自信的人，他會積極地影響部屬的意願，並在領導情境的運用上，主動營造有利於影響或吸引部屬完成工作的情境。Bass (1985) 指出，魅力領導者的產生，不在其天縱英明的特質，而是其能以彈性與應變的態度處理事情，並能鼓舞部屬對組織忠誠，成為部屬尊敬與學習的榜樣。

##### (2) 轉型領導理論與交易型領導理論

近年來領導理論的新趨勢，以轉型領導 (transformational leadership) 與交易型領導 (transactional leadership) 為代表。Bennis和Nanus (1985)

認為，轉型領導者與部屬之間是一種夥伴關係，領導者能瞭解部屬的需求與慾望，具有啟發性，能更新與創造組織的制度，高度授權部屬，提出願景鼓舞部屬，並激勵部屬追求平等、正義、自由與自我實現等價值。Burns (1978) 指出，交易型領導者是以職位交換來換取部屬的服從，而轉型領導者則是以較高超的理念與道德價值來激勵部屬，經由提昇部屬的需求層次(如自我尊榮與自我實現)，讓部屬對領導者自然產生景仰與尊敬，心悅誠服接受領導者的領導。

Bass和Avolio (1990) 指出在管理上，轉型領導比交易型領導有效，因為交易型領導最好的結果只能促使部屬達成既定的目標，而轉型領導除了能促使部屬達成既定的目標外，有時尚能因轉換效果的發酵，激發部屬潛能進而超越既定目標。綜合言之，交易型領導理論在領導功能上顯有不足，而轉型領導理論較能符合現今企業求新求變的需求。

#### 5. 藍海策略 (blue ocean strategy) 領導

藍海策略是於90年代末期，由專攻經營戰略論的W.C.Kim與R.Mauborgne兩位專家開始提倡，他們多次在《哈佛商業評論》等重要刊物，發表與經營策略或商業管理相關議題的論文，被稱為藍海戰略的先驅 (黃美青譯，2007)。

2004年10月份《哈佛商業評論》中，W.C.Kim與R.Mauborgne開始正式使用「藍海策略」這個關鍵字眼。對於競爭不斷重覆，且戰況日趨嚴重的紅海市場，藍海市場指的是所有尚未誕生的市場、未知的市場空間。換句話說，藍海策略即是一種以創造出一個未知市場為目標的戰略。藍海策略要我們「集中火力，找尋一塊沒有敵人存在的市場」，然後，瞄準這塊沒有敵人、尚未為人所開拓的市場，努力耕耘。藍海策略之內涵強調邊界擴張，

採取知識創新、科技創新，以提升競爭力；擴大市場邊界、創造新的消費群；降低製造成本，消去繁雜指揮作業，採用標準流程；善用「提升、擴大、降低、消去」領導策略（鄭照順，2007）。

綜合上述可知領導是從研究領導人特質開始，慢慢轉為對領導者行為的重視，認為領導不只侷限於一個固定模式，應隨著組織和個人情境不同而有所改變，近年互動領導強調的領導者參與、共塑願景、領導者魅力、轉化員工觀念或行為等。由數十年來領導理論的演變，可以看出有效能的領導，不再是領導者本身天縱英明的特質而已，也不是時勢造英雄就可以扭轉乾坤，而是愈來愈強調領導者與部屬之間的互動，尤其是對組織願景建立的共識和承諾，以及對外在環境調適的能力。

## 二、策略領導的定義

Meindl（1985）宣稱有效能的領導者有以下相關因素：1.領導者採取清晰、直接的行動以解決問題。2.領導者採取的行動是不依慣例、創新的。3.領導者所採取的行動不論成功失敗均可檢證。4.領導者最先察覺組織危機、並立即採取行動改善組織。由此可見領導者為使組織興盛，須採取策略維持組織生存，而非僅作出創新改變而已。而Davies（2004）提出領導和管理是一體兩面，國外教育學者討論策略管理時，常交替使用策略管理和策略領導的概念，策略已由管理功能，轉變為領導功能。若將策略引申至領導行為，就是將經營管理的理念與領導行為相結合，形成「策略領導」之概念。依此對照策略管理定義，「策略領導」可視為以策略管理來進行領導的過程，也就是重視組織發展方向與釐清內涵之領導行為。

國內外學者對策略領導定義各有差異，Ireland 與 Hitt（1999）指出所謂策略領導，係指一種個人的能力，用以預測、想像，維持彈性、策略性

思考、以及與他人合作倡導變革，進而創造一個有生命活力的未來。Dubrin (2003) 認為：「策略領導是一種可以提供組織所需要的方向與啟發的過程，也是一種領導型態，得以有效執行策略管理之程序，而策略管理則是確保組織與它的產業環境中競爭適合度的過程，所以策略領導是個人特質、思考模式與有效管理的組合」。在黃營杉 (2003) 所編譯的書中，將策略領導定義為「對企業的策略性願景清晰的表達，並鼓勵他人接受此願景的能力」。策略領導是以策略作為領導核心的行政作為，透過計畫、組織、引導、執行與發展的歷程，整合成員智慧與能力，致力於目標的達成 (徐明和, 2004)。江志正 (2005) 指出，策略領導即是組織高層能運用影響力，來整合內外環境、資源以維持平衡，並界定選擇具長期指導且維持優勢的重點方向，來指導組織內的功能政策，並使之不斷執行之相關作為。策略領導就是以策略作為領導核心的組織行為，強調組織發展的方向、願景和策略；透過策略性思考、規劃、執行、及發展的歷程，整合組織中各項資源，以提昇組織競爭優勢，致力達成組織目標 (陳芬蘭, 2006)。吳煥烘與徐明和 (2006) 將策略領導定義為：影響力發揮的一種作為，透過策略研擬的歷程檢視內外的資源條件，瞭解組織面對的優勢與威脅，形成策略方案，制訂策略的施行步驟與流程，並在策略執行中保留彈性與空間，進行成員意見的溝通與整合，激勵成員發揮才智，促使組織目標實踐，組織願景達成，組織績效發揮。

從領導角度解讀，可發現策略領導重視的是領導者的能力發揮，落實策略管理步驟，逐步導引組織團隊，邁向願景發展，若從策略領導構面分析其實質內容，可發現以下觀點。從 Hewson (1997) 之理論來看，成功的策略領導應包含下列幾個過程：



1.領導策略過程（leading the strategy process）：領導者最重要的工作在於決定策略。策略的主要焦點是總體性的議題，從界定公司的願景、使命和策略，以滿足國際競爭和快速精進技術的需求，尤其在滿足顧客需求方面。

2.領導創新（leading the innovation stream）：企業要不斷的創新，延伸產品的生命週期，再造高峰，才不會滑落。要突破傳統框架，拋棄成見，重新創造競爭優勢。激勵組織成員的創新力，增加參與感。

3.全球化領導（managing for global leadership）：由於全球化經濟體的形成，企業必須邁向世界的頂端。網際網路的影響，導致商業活動無遠弗屆，從地方性變成全球性。只有全球化的企業與全球統一的品牌形象，才能打開全球市場，銷售於世界各地。

4.品牌領導（brand leadership）：品牌領導可以延續產品的生命週期。因為品質和價格差異的時代已經不再主流，利用品牌領導可以創造產品的價值。

5.領導員工與文化（leading with people and culture）：成功的領導是指能帶領、鼓勵並訓練員工，使他們得以貢獻最高價值；策略和執行的關聯在於「領導者創造組織文化，提供大方針等長期策略性願景，進而演變為每日據以執行的決策」；傳統金字塔式的領導架構已為因應環境變遷而成網路型的新架構。

6.技術領導（technology leadership）：資訊技術是二十一世紀最重要工具，網際網路改變了原有的權力平衡，企業必須引進或開發新技術，提供給客戶更高價值的產品或服務，才能滿足顧客的需求，創造競爭優勢。

Durbin（1998）認為策略領導包括五個構面：高度的認知行動、蒐集

多元資料以形成策略、期望與創造未來、改革的思考、創造願景。Ireland 與 Hitt (1999) 指出策略領導應含六大面向：設定組織的願景、探索及維持組織的核心能力、發展人力資本、塑造有效能的組織文化、強調倫理的實踐、建立平衡的組織控制。司徒達賢 (2001) 認為策略領導的構成特質有：高瞻遠矚引導組織方向、掌握環境大趨勢、為組織爭取外界資源、建立組織長期優勢、建立組織文化、平衡各方利益，建立共識、革新之發動者、建立高階團隊、成為組織的良心、提升組織內部決策理性的程度。Harrison (2003) 則將策略領導的構成分為五個向度，分別是創造組織願景、建立核心價值、發展策略及組織結構、促成組織學習、如同服務員般地關心組織。

Davies 與 Davies (2004) 明確地將策略領導從能力面向加以探討，認為一位策略領導者應具備有九項的特質能力，其中五項與組織有關，另四項則與個人有關。在組織特質能力方面，包含：策略取向 (ability to strategically orientated) 的能力、轉化行動的能力 (ability to translate strategy into action)、整合人與組織的能力 (ability to align people and organizations)、決定有效策略介入點的能力 (ability to determine effective strategic intervention points)、發展策略的能力 (ability to develop strategic competencies)。在個人特質能力方面，包含：不自滿於現況或努力不懈的特質 (a dissatisfaction or restlessness with the present)、學習的能力 (absorptive capacity)、適應的能力 (adaptive capacity)、領導的智慧 (wisdom)。

陳芬蘭 (2006) 認為一個策略領導者應具有策略性思考、前瞻洞察環境變遷的能力，有效決定策略方案，並能將其策略轉化成行動語言，對組

織成員清楚闡釋，以因應變革，創造組織永續發展。並以策略思維、策略轉化、策略決定、策略發展等四大構面來建構校長策略領導的向度。分述內容如下：

1.策略思維：係指校長具有策略性思考能力、前瞻性的視野，對於學校未來的發展有遠見。

2.策略轉化：係指校長能將其因應策略轉化為行動語言，對所有教職員清楚闡述，以化為實質行動力。

3.策略決定：係指校長對於學校的願景、使命和滿足顧客（家長、學生）需求，有能力去決定各種不同的策略。

4.策略發展：係指校長能隨時檢討現狀，因應變革，發展策略。

巫孟蓁（2007）將策略領導者所應具備的策略領導能力，分為六個向度，分別為：訂定目標能力、轉化行動能力、整合資源能力、決定介入能力、核心技術、領導智慧。意即領導者能發揮影響力於策略循環過程中並促其實踐的作為，使組織朝正確方向前進。向度說明如下：

1.訂定目標：係指校長應具有寬廣視野，以自身對現況的精確瞭解與掌握為基礎，並將學校未來長期發展列入考量，審慎地為學校界定價值與訂立方向。

2.轉化行動：學校在訂定目標後，校長應能將學校共同願景轉化為具體的策略，並能採取實際行動，使計畫付諸實行，再透過學校所有成員的共同參與，適時地進行修正與調整，從而形成一個持續的過程。

3.整合資源：校長能將個人或學校結合成一個整體，並透過價值分享的機制營造出開放、彈性的組織氣氛，以形塑學校成一學習型組織，確實整合人與學校、想法與行動。

4.決定介入：校長能發揮洞悉與直覺的能力，界定出變革策略的內容與何時是進行有效策略介入的關鍵時刻，務必在學校還未真正走下坡時，選擇適當時間點介入適切的策略。

5.核心技術：校長具有促使學校成功面對新挑戰的能力，通常是與學校本身深層的價值與基礎有關，期能維持學校的長期發展，並邁向成功之路。

6.領導智慧：校長能透過清晰的價值系統，將各種資料轉化為資訊、知識，將意義內化並加以實踐的能力，亦即「在對的時間做對的事」的能力。

陳銘薰與吳文傑（2008）研究策略領導行為，以下列四個向度來建構策略領導的指標：

1.願景領導：係指校長能認清發展趨勢，對學校提出願景。

2.轉型領導：係指校長能以魅力感化、成為榜樣，且重視對被領導者的精神激勵、智力啟發與賦能。

3.環境建構：係指校長重視策略人才、建立具擁有感與信任、支持創新與學習的環境。

4.策略作為：係指校長以策略思考、保持彈性、執行策略、建立連結組織內外之網絡。

綜合上述，陳銘薰與吳文傑（2008）所定義的四個構面：願景領導、轉型領導、環境建構、策略作為，能涵括相關研究策略領導的向度與重點，本研究擬採用並依此改編設計問卷。

## 參、策略領導在學校經營之運用

郭莉真（2004）比較策略領導者與一般領導者，發現前者具有新增特質，包括組織架構發展、促成組織學習、發展人力資源、發展核心能力等運作，使得領導的功能更為豐富。過去學校處於半封閉的環境中，校長常因自己未具備行政專業知能，或是教育成效不亦評鑑之情形下，總是做一些內部且瑣碎的事，因此校長應採取策略領導，定多扮演策略性領導者之角色，以真正發揮校長領導之重要功能（蔡進雄，2004）。以下就各家論述加以整理，探討策略領導者在學校行政與經營中之角色。

### 一、策略領導者的角色與類型

#### 1. 策略領導者之角色

不可否認的，對整體組織而言，策略領導者的角色極為重要，若能發揮應有之功能，勢必對團隊成長有所助益。僅就策略領導者之角色加以分析，解構其重要內涵如下。

Hill 和 Jones（1998）對策略領導者應具備的領袖氣質提出下列五項：

- （1） 溝通組織願景，辯才無礙，領導行為與願景具有一致性。
- （2） 對組織願景展現高度的承諾，獲得組織成員認同及尊敬。
- （3） 消息靈通，具備對資訊的敏感度及管道，以利與組織內成員之互動溝通。
- （4） 樂於授權，相信部屬能力，共同參與決策制定。
- （5） 使用權力，通曉組織資源運用之道，爭取員工支持，共同達成

組織之目標。

林易蓉（2002）將策略管理者之角色及特質，定義如下：

（1）領導者是雄才大略的經營者：具備改革組織的抱負和志向，並能過濾資訊，做對的事。

（2）領導者是願景分享者、傳播者：領導者熱情宣揚願景，帶領組織成員，一同實現願景。

（3）領導者是整合者：能將資訊化為資源、並合理規劃資源分配，綜觀內外環境、設計獎懲系統，以達成組織目標、滿足成員需求。

（4）領導者是敏銳的策略思考者、敏感察覺組織文化，做出適配組織的校務計劃。

（5）領導者是有遠見的未來學家，掌握趨勢規劃未來方向。

司徒達賢（2001）指出 策略領導者的若干重要角色與任務並非他人所能替代的。這些角色與任務大致包括以下方面：高瞻遠矚、掌握環境大趨勢、為組織爭取外界資源、建立組織長期優勢、建立組織文化、平衡各方利益、革新之啟動者、建立高階團隊、成為組織的良心、提升組織內部決策理性的程度等。蔡培村、武文瑛（2005）提出策略領導有以下六種特性，分別是市場導向、前瞻性、重視資訊、及時分析、創業精神，以及周延的施行。接著對應而發展出六種策略領導的角色與任務，分別是策略思維、國際接軌、掌握先機、創新變革、行銷管理、宏觀視野。

據此可知，策略領導者所扮演之角色有環境觀察者、組織整合者、願景領導者、關鍵創新者、策略執行者等五種角色，對團體組織的領導具有重要價值。

## 2. 策略領導者之類型

Nahavandi (2000) 依據領導者對於挑戰的愛好程度以及對組織的控制慾望，分出四種策略領導者的種類（參見圖 2-1-5）：

（1）高度控制的創新者：

係愛好追求挑戰，並對組織維持高度控制力。領導者能夠發現環境中的契機，並樂於採用技術發展（technological advancement）來達成目標。他們所追求的是有風險與創新的策略。

（2）現狀的捍衛者：

捍衛者厭惡挑戰，然而對組織維持高度的控制力。他們將環境視為一種威脅，並傾向保護其組織不會受到影響。他們並不會追求創新的策略，而是採用那些經過測試的策略。

（3）參與的創新者：

創新者愛好挑戰，並釋出對組織的控制力。他們追求外界的挑戰與創新，並建立一個結構鬆散，與高度開放、參與性的組織文化。他們將環境視為能提供許多機會的場域，並且能夠為組織帶來各方面的變革。

（4）過程的管理者：

管理者也厭惡挑戰，但能釋出對組織的控制力。他們偏好傳統的策略，特別是已嘗試過的、或是測試過的，因為他們害怕冒險與創新。然而，由於他們對組織控制的慾望相當低，因此有可能引發組織內部的多樣性與開放性。組織成員不需追隨一般的目標與文化，他們能自動自發地在基本的控制下運作，自然也不會有高度標準化的運作方式。

領導者對於挑戰的愛好程度 (Challenge Seeking)	愛好挑戰	高度控制的創新者 (High-Control Innovator) 愛好挑戰的領導者並對其 組織維持高度控制力	參與的創新者 (Participative Innovator) 愛好挑戰的領導者並釋出 對其組織的控制力
	厭惡挑戰	現狀的捍衛者 (Status Quo Guardian) 厭惡挑戰的領導者並對其 組織維持高度的控制力	過程的管理者 (Process Management) 厭惡挑戰的領導者並釋出 對其組織的控制力
		高度控制力	低度控制力
領導者對於組織的控制慾望 (Desire for Control)			

圖 2-1-5 策略領導者類型

資料來源：Nahavandi (2000:208)。

檢視 1948-1970 年之特質論、行為論、情境論、權變論等新興課題，以及相關研究，發現成功的領導者特質有強烈的責任和工作完成驅力、追求目標的活力和毅力、解決問題的冒險性和創舉，在社會中追求進取的驅力、自信和個人認同感、接受決定和行動結果的意願、承受人際壓力的準備、忍受挫折和拖延的意願、影響他人行為的能力、合宜地逐步建構社會互動系統的能力（林天祐，2003），其中強烈的責任和工作完成驅力、追求目標的活力和毅力、解決問題的冒險性和創舉等運用策略領導之特質，為領導者獲得成功的關鍵因素。

策略領導者通常有自己的一套策略思維模式，這套模式主要決定於個人的知識、經驗、偏好與價值觀。成功的策略領導者應摒棄個人的特殊風



格，儘量邀集眾人參與領導，因為突發的策略和分散的網路領導將是主流，以個人人格特質為主的決策風格，將無法及時產生適當的策略。同時領導者還須具備人際關係的溝通技巧，以及開放心胸，廣納雅言，以發展組織中隨處可見的策略領導能力。

從以上策略領導者之角色與類型分析，發現在學校行政領域中，領導者會視學校環境與文化特色，運用個人天生特質與後天能力，面對學校的挑戰，也自然形成各種不同典型的策略領導者。

## 二、學校行政與策略領導

### 1. 校長對策略領導之運用

二十世紀的企業管理理論相當多元，如願景管理、價值管理、組織再造、人力資源管理、創新管理、競爭力優勢、網路科技、知識管理、顧客關係管理與行銷公關等理論內涵；而這些理論可運用在學校經營中，如學校校務發展、招生策略、行政運作、課程與教學、專業成長及親師溝通等（張明輝，2005）。從Caldwell(1998)利用Boisot(1995)的拓普學(Topology)檢視不同策略領導的反映，指出不同策略領導不可能僅有一項緊急策略是適當的，應該視環境狀況而有不同的領導策略，以適應學校領導需要。吳清山與林天祐(2003)認為教育執行力(education execution)的高低涉及「策略」、「人員」及「計畫」三方面，有效的領導人應該擬定良好的策略、慎用人員、周詳訂定計畫，讓組織發揮教育執行力達到最高的效能。

秦夢群(2006)認為在現今這個非均衡系統模式下，學校領導者應扮演的角色為戰略家，意即以策略思考為核心的領導方式。策略領導是積極性的引導行為，也是凝聚全體成員智慧能力的行動，可以增進校長經營學校的效能(徐明和，2004)。時局環境的快速變化、學校本位時代的來臨、

行政管理典範的影響、教育市場取向的趨勢等，使學校經營須強化策略領導能力（江志正，2005）。

就學校行政面向而言，蔡進雄（2004）曾提出如果從策略領導者應扮演的角色來論述校長的角色，則校長應是扮演先見之明的前瞻者、學校願景的推動者、凝聚共識的溝通者及學校革新的發動者。廖春文（2005）在其「全球化知識經濟時代學校行政領導整合模式之建構」一文中，提到全球化知識經濟時代的學校行政領導者必須具備 6Q（IQ、EQ、CQ、PQ、MQ、SQ），就其中的 CQ（創意商數）而言，領導者所應具備的知能中，策略領導為其要項，而用來衡量該指標包括策略思維、策略轉化、策略決定、策略發展等。

校長面對多變的教育環境，勢必需要運用策略領導，以執行各種變革策略，強化學校成員教改動力，驅動成員共同達成學校願景。以學校而言，所謂策略領導者即是在學校中，具策略領導能力且能貢獻此過程的人

（Davies, 2004）。策略領導類型之校長應具策略取向、轉化策略為行動、整合人與組織、決定有效策略介入點、發展策略、學習、適應等能力以及應具有對現況不滿或奮鬥不懈特質和領導智慧，且須研修運用相關技術能力，才能實踐策略領導強調藝術與紀律並用的意旨（江志正，2004）。吳宗立（2002）指出，校長作為策略領導者應具有：有效口語傳播型塑願景、對願景策略展現高度承諾、知人善任樂於分工授權、勤走基層確切掌握資訊、敏銳的行政敏感度等特質。Davies（2004）更提出校長應形塑策略焦點學校（a strategically focused school），即在學校中有明顯的策略過程，而這些過程透過策略取向來運作，進而幫助策略焦點學校特徵的建立，其內涵如圖2-1-6所示。由圖可知，策略領導係策略循環過程中的核心活動，在

此循環過程中，具有策略領導能力且在此過程中貢獻的活動即為策略領導者。易言之，校長應具備策略性思維，能夠將學校形塑為策略焦點學校，以策略為核心，讓策略成為持續、循環的過程，以引導學校變革（陳芬蘭，2006）。

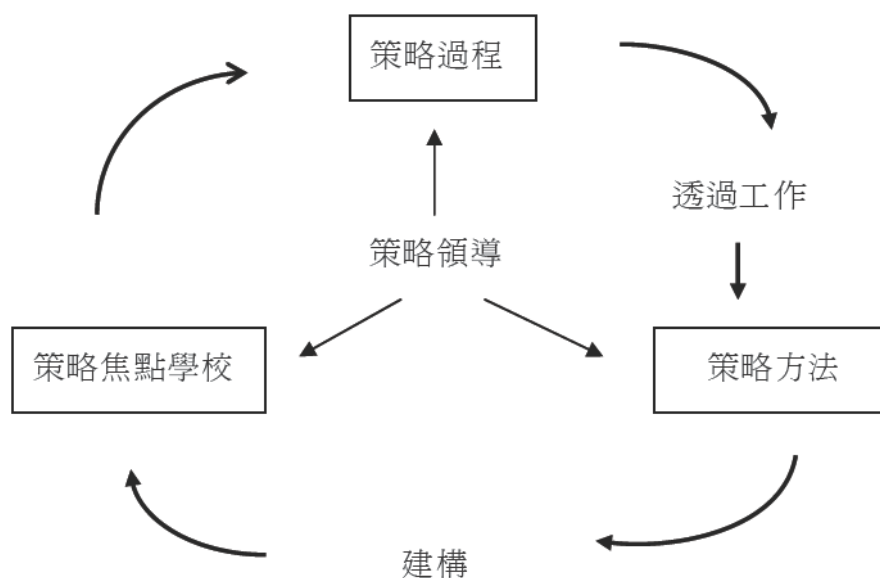


圖2-1-6 策略領導循環過程

資料來源：Davies, B. (2004). Developing the strategically focused school. *School Leadership Management*, 24 (1), pp. 11-27.

如何在學校經營運用策略領導，江志正（2004）提出四點建議：

- (1) 校長宜對策略概念、取向及實踐上有更深刻的認識與瞭解；
- (2) 校長宜更深切瞭解學校經營過程中策略領導的限制與困境；
- (3) 校長宜以循環歷程觀點觀之，並檢討學校策略及改善調整；
- (4) 校長應充滿熱情勇氣與雄心以積極推動策略。

企業的策略領導，其經驗理論可導引學校實務的方向，其策略性思考，和主動認知環境的精神，使學校效能有所增進，其效率、競爭力、步調更

可成為學校的借鏡。身為學校經營的掌舵者，校長若具有運用策略領導之能力，勢必影響學校整體發展，提升教育品質功效。

## 2.運用策略領導之困境

學校的教育活動係屬非營利的服務性公益活動，因此在應用企管理論上，不免會有適用上的疑慮，諸如，教育本質難獲一致性看法；教育環境的顧客來源多元難測；教師群體自主性高難以整合；教育績效難評估量化；教師擔負雜務過多等（林易蓉，2002）。教育與企業性質之環境分殊，是難以全盤移植，如企業講求好戰精神、擊敗敵人的策略可能就不適用於學校，因此學校應該依從其組織文化特質，彈性調整策略領導方式。

司徒達賢（2001）也指出：與其他企業管理領域相比，策略管理最大的特色就是牽涉的層面太廣，所涵蓋的變項太多，決策之間的關聯太密，所考慮的時間幅度太久，策略管理除了強調思考方法之外，也需要大量的個案研究。江志正（2000）認為學校組織發展上缺乏專業人士等的困難，難以推動策略。陳長青（1996）亦指出策略管理這個有秩序且合理的系統，可能與學校組織決策方法並不吻合，學校決策多半與危機處理有關，並且對達成目標缺乏一致的看法、某些管理者雖然不寫計劃，卻對組織未來有明確認知，再加上策略管理有決策風格差距，使策略管理的運用有重重困難。

茲將學校實行策略管理時，常遇到的困境整理如下。

### （1）組織結構僵化，法令規定過多

學校業務執行受限於相關組織法，因此難以因應變遷隨時調整。如為了增進效能，最好能針對校內行政人員業務工作加以調整，但礙於法規編制之要求，絲毫沒有商議之空間。

## (2) 團隊目標分歧，組織文化影響

學校中三大主體為教師、學生、行政人員，單是各學科教師之意見就難以調和，加上教師與學生年齡背景不同所形成之認知差異，以及行政配合教學之協調，都會是領導者的考驗。而各校因特殊歷史傳統衍生的組織文化，可能構成策略執行之阻力。

## (3) 缺乏資源知覺，獎賞機制空泛

多數學校成員僅能理解自己所專長的領域，如教師只重視教學專業，對整體資源配置與來源毫無概念，如課程大量提供講義教材，無視於學校購置紙張經費短缺，僅以維護學生表現權角度思維，造成資源運用的困境。要提升學校效能，必然需要運用相關之獎懲機制，但現行之教職員考績辦法，並不與獎懲結合，使得領導者無法利用適度獎懲改變現況。

## (4) 校長任期限制，團體勢力介入

近年學校成為「社區共同體」、「沒有圍牆的學校」，校內家長會、教師會、行政單位三足鼎立，校外也有村里長、民間團體介入，學校內外充斥著各種團體監督學校，使得經營上面臨更多人情上的壓力和限制，領導者為達到系統目標而均衡利益，亦須花費許多時間溝通磋商。而校長的任期制度更強化了這些溝通的問題，四年一任的壓力下，為求一定績效表現，多數校長必須仰仗校內外這些原有勢力，以求加速控制團隊組織，增加表現效能，常常造成反受制於對方的困境。

綜觀時局，由於學校本位管理、教育選擇權、教育市場取向等趨勢之衝擊下，學校經營管理已成為相當重要的議題。近十多年來政府部門一再持續推動教育鬆綁，不僅要尊重學校自主及校園自治，還要給學校更多的彈性空間。然而，隨著行政管理理論及典範的變遷，以及學校生態的改變，

除了促使學校發展成為持續變動的狀態，甚至校長所扮演的角色也隨之丕變。過去僅以校長個人精英式的領導行為已不符實際需求。因此，策略領導期望透過校長敏銳的洞察力與適切判斷，與成員共同規劃與擬定學校實施策略，最後透過整合學校資源，運用校長的核心技術，促使目標的達成，策略領導就像是《孫子兵法》中提及的「謀定而後動」的計畫方案，提供校長另一種經營學校的思維。

## 第二節 學校效能之相關概念

學校是一個正式的組織，組織是人們為達成特定共同目標所結合而成的有機體，透過人員、結構、與環境的互動調適來完成其任務（謝文全，2003）。為了完成組織的任務，主要在於建立一個有效能的學校，而建立一個有效能的學校，則有賴於校長的領導及全體教育人員的努力，這也是目前教育研究的重要課題。

### 壹、學校效能之涵義

國內外對學校效能之研究數量極多，茲就近年來國內相關研究論文研究中對學校效能之研究面向，歸類成四大項目分述如下。

#### 一、要求教育目標呈現績效責任導向

有效能的學校應包括普遍任務、傳導性學習氣氛、與強調學習等三個層面，若這三層面均能達到預期目標即是有效能的學習。這三個層面分別有若干細目及特質，如普通任務層面重在教學領導、清楚目標、分享價值和信念等；而傳導性學習氣氛層面則重在學生投入和有責任感、物質環境、再認知和激勵、積極的學生行為、父母與社區的投入和支援等；至於強調

學習層面則是指對教學與課程的重視，強調教師發展、對學生高期待、時常監督學生的進步等（吳璧如，1990）

劉春榮（1993）指出學校效能係指學校為達到教育目標、促進教學效果、強化行政效率、滿足師生需求、促進教育成長及學生良好表現的預期結果。吳培源（1994）認為學校效能指學校為達成教育目標所進行的方法、步驟或程度，亦即學校目標與其實際成效符合的程度，它是由許多因素所形成。學校效能定義為學校在教育目標達成的程度，它包括行政溝通、環境規劃、教師工作滿意、教師教學品質、學生行為表現、學生表現表現、家長與學校關係等方面的表現與達成程度（蔡進雄，1999）。

由上可知學校效能最重要的評鑑標準，就在於績效的表現，即依據學校各方面能產出的最大表現，來加以判斷學校效能是否能充份發揮。而學校效能另外一項不可或缺的要害，便是教育行政機關或學校自身所訂定的目標，學校於一段時程結束後辦理學校效能評鑑，並以成果與既定的教育或學校目標加以比較達成的程度，此亦為度量學校效能的重要因素之一。

## 二、重視資源整合追求整體組織發展

張慶勳（1996）認為學校領導者運用領導的策略，從學校外在環境中獲取必要的資源，並統整學校組織靜態、心態、動態及生態的層面，經過學校組織的運作，以達成學校目標與教職員工生等個人需求及增進學校組織的發展。吳宗立（1998）也提出學校效能是達成學校教育目標、滿足成員需求、發揮行政績效與促進組織永續發展的程度。因此，學校效能的性質可從學校組織的靜態、心態、動態、生態層面加以分析：

- （1）就靜態而言，學校效能是達成組織目標的程度。
- （2）就心態而言，學校效能是滿足組織成員需求的程度。

(3) 就動態而言，學校效能是發揮行政績效的歷程。

(4) 就生態而言，學校效能是促進組織永續發展的程度。

以上可見要透過那些標準方可衡量學校效能是否發揮，如學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧和策略、學校文化和價值及教職員發展，是學校效能指標選用的重點。

### 三、內容層面多元以滿足不同群體需求

周崇儒（1997）學校組織效能是指學校在教育過程中達成其預定目標的程度，這些預定目標是多元的，它包括學校氣氛、學校文化和價值、行政領導、參與溝通、課程與教學設計、工作滿意、教職員發展、學生的學習行為或學習表現等。吳清山（1998）提及學校效能是指一所學校在各方面均有良好的績效，包括學生學業成就、校長領導、學校氣氛、學習技巧和策略、學校文化和價值、以及教職員發展等，而能夠達成所預訂的目標。吳宗立（1998）認為學校效能是達成學校教育目標，滿足成員需求，發揮行政績效與促進組織永續發展的程度，其中涵蓋學校組織靜態、心態、生態與動態的內涵，以表示學校組織整體的效能。

侯世昌（2002）提到學校效能係指學校中的各個成員，能建立共識，齊心努力，以使學校在目標計畫、教師素質表現、教師工作滿意、校園規劃設施、校長領導、行政運作、學生表現、外部評價等方面，均有良好的績效與表現，進而能達成學校預期的教育目標，並滿足學校組織內成員的需求。林逸青（2002）提出學校效能係指一所學校利用其本身的條件及相關環境，透過各種方法、步驟或策略的運用，獲取有限並具價值的資源，以發揮功能，讓學校在各方面均能有良好的表現，包括學生學業學習成就、學生生活教育、教師工作滿意度、教師發展、教師教學投入、家長肯定度、



社區支持、學校氣氛、學校公共關係、資源的獲取以及行政績效等等，因而能夠達成學校教育的目標。

可見學校效能的表現目的在於是否能滿足各相關人員的需求，如教育行政人員、社會大眾、教師、學生甚或校長等，故評鑑學校的相關利害關係人是否滿足需求，亦是判斷學校效能是否發揮的重要指標。

#### 四、強調管理效能以瞭解投入資源功效

張奕華（1997）認為學校組織效能是指學校經由計劃性、目標性、系統性的過程，達成高品質的行政、教師效能、學生效能。張明輝（2005）認為學校效能就是指學校管理者透過各種有效的經營與管理方式，使學校在各方面具有良好的績效，並能夠達成不同群體所要求的多重目標，而成為一所「有效能的學校」。

詹淑珍（2006）學校管理者充分瞭解學校現狀及條件，透過有效的經營與管理模式，讓學校在各方面有良好績效，充分發揮教育功能，進而達成教育目標。為能正確的評鑑學校效能，瞭解其投入資源與既有的學校資源的質與量與其關係，亦是判斷學校效能是否充分發揮的重要依據。三位研究者之定義，著重在學校投入資源與成果之績效，此時學校評鑑工作顯得十分重要。

綜合以上所論，學校效能主要是指學校能因應內外環境限制，統整學校組織層面及運用校內外資源，來達成學校所設立的教育預期目標，包括行政領導、環境設備、教師教學、學生表現、學校氣氛、社區關係之成效，滿足各類型成員需求，促進學校組織的永續發展。

## 貳、學校效能之研究發展

學校效能的研究，最早可追溯到 60 年代中期至 70 年代初期，當時所提出的法案和報告書，如 1965 年的「初等及中等教育法案」(1965 Elementary and secondary education act)、1966 年 J.S.Coleman 等人提出的「教育機會均等報告書」(Equality of education opportunity)，均可視為研究學校效能的起源(吳清山，1998)。1983 年「國家在危機之中」(A nation at risk)報告裡，呼籲改革學校教育品質，以追求卓越、績效的學校，學校效能的研究更受到重視(吳宗立，1998)。國內外學者對學校效能之研究發展提出不同的分期法，茲敘述如下：

### 一、國外學者之研究分期

國外多採用美國學者 Murphy, Hallinger 和 Mesa (1985) 之看法，而將學校效能研究的發展分為以下三個階段：

#### 1. 因素確認時期 (factor specification period)

此時期致力於學校效能特徵之確定，如 Weber (1971) 確認學校效能的特徵為：強勢的課程領導、對學生高度的期望、良好的氣氛、重視閱讀、拼音的利用、個別化的教學、仔細評量學生進步。主要在探究有效能學校之特徵，受 Coleman 報告書 (1966) 之影響，使本期研究朝向三個方向發展：研究學校真正能造成學生差異的原因、利用學生成就作為測量的重要指標、分析可變變項與學校過程。

#### 2. 概念發展時期 (conceptual framework development period)

此時期研究仍以量化為主，但已逐漸轉至質性的研究，採用觀察及個案研究等質的研究方法進行研究(余瑞陽，1997)。主要研究在確定學校效

能因素的功能，並將這些因素和功能加以組織，作為政策和方案發展的行動，故稱為概念發展時期。此階段已經發展出學校效能的概念性架構，包括了效能變項功能的認定，以及把這些功能轉化為方案和政策的行動（吳清山，1998）。

### 3. 模式發展時期（model development period）

此時期在發展一些模式來解釋研究發現，並提出改進學校效能的指南。模式發展時期大部分仍以早期所認定的學校效能因素和概念發展為基礎。由此可見，早期有關學校效能的研究模式所呈現的是單一方向的考量。逐漸地，單一方向的模式無法詮釋許多觀察到的現象，學者們乃提出不同的研究模式，強調變項之間的互動性，並涵蓋了不同層面的考量，學校效能研究的發展已逐漸從整合的觀點著手，以獲得更為完整的資料，也使學校效能研究的理論漸成熟。

## 二、國內學者之研究分期

潘慧玲（1999）將學校效能研究發展分成四個時期：

### 1. 濫觴期

屬於 60 年代後期至 70 年代的研究均認為學校並未能造成差異，這些研究發現使本時期充斥對學校成效抱持悲觀的氣氛。此時期的學者，主要以「教育產出功能」的類型為主，以經濟學觀點探討輸入與產出的關聯，探討學校資源的投入，是否有益於學生成績的提昇，但研究結果卻常不一致。

### 2. 追求平等期

在 1970 年至 1980 年的研究者，他們視學校效能為一整體，將焦點置於學校過程變項與成果變項間的關連，而非單純的檢視輸入與產出是否相

關，此即「有效能學校」的研究。極端組的研究在此時期出現，此時期以追求平等為核心，所進行的學校效能研究，多以都市、低社經地位的學校為對象，而忽略了情境因素的考量。

### 3. 批判期

80年代起持續70年代信念推動有效能學校方案，且興起「學校改進研究」，但學者側重學校改進的取向，似乎有所偏頗，因為基於不同學習環境所發展的有效能學校方案，恐無法應用於中社經與郊區的學校，這時期的批判一直持續到80年代中期。

### 4. 追求效率期

80年代中期後至今，鑑於前期學者所做的各種批判，開始致力於研究方法的改善，並將學校效能研究領域中追求平等的理念，轉為效率的追求。也開始以不同社經地位、年級與國家的學校進行研究，並嘗試發展理論解釋的成效。學者在研究不同國家的學校效能結果時，發現存在著許多的共通性，但也發現有些學校效能特徵，並無法適用於每一個國家，因此，學者們乃企圖以系統性的跨國研究，尋找各國學校效能特徵的共同與差異因素，開始重視情境因素的考量，並進行跨國性的研究，「國際學校效能研究計畫」（International School Effectiveness Research Program，簡稱ISERP）即為此時期國際性合作中之例。

上述學校效能研究分期中，可發現學校效能研究自片段式單一向度的研究發展至整合性多元向度之研究，不論何種研究方法，都因所採納理論基礎之不同而使結果互異，然在研究方法、研究態度及研究成果上均有所超越，並考量到真實情境的影響，使研究結果更趨近於真實。

## 參、學校效能之評量模式

研究者整理國內外學者專家以效能評量模式，來闡釋學校效能及選擇評估指標（江滿堂，2008；吳清山，1998；吳宗立，1998；林金福，2003；游進年，1990；陳明璋，1982，1997；劉春芳，2005；蔡進雄，1999；鄭燕祥，2001；Hoy & Miskel, 1987），歸納學者專家對學校效能的理論模式類別之看法，研究者將學校效能的理論模式，分為目標中心模式、自然系統模式、過程模式、參與滿意模式與統整模式，分述如下。

### 一、目標模式 (the goal model)

目標模式認為學校效能能為學校達成目標的程度，如果學校運作的結果能符合學校的教育目標，則認定該學校是有效能的，否則學校則無效能。目標模式有以下兩項基本假定：

- 1、學校中有一群具理性的決策者，其中必有一組想追求的目標。
- 2、目標須能具體界定且可行，使參與者了解並依循去做（林金福，2003）。

目標模式的目標有正式目標 (official goal)、運作目標 (operative goal)、操作目標 (operational goal) 三種，正式目標指教育行政當局對學校目標的正式陳述，運作目標反映學校組織實際採行的目的和意向，操作目標則較具體有一定程序與標準，是一種具體可評鑑的教育目標。

目標模式經常以常模參照測驗、效標參照測驗或成就測驗來評量學生在基本能力上的成就，在評量的效能層面上，包括安全和諧的環境、明確的學校任務、教學領導、高度期望、學生表現時間、教學課程的協調與家

庭學校間的關係。本模式雖重視教育行政人員所決定的目標，但卻忽略教師、學生、社會、及潛在不明顯的非正式目標和多重且相衝突的目標，而且組織目標是動態的，不是靜態的，組織的環境和成員的行為會影響而改變目標，非一成不變的（吳清山，1998；蔡進雄，1999）。

## 二、自然系統模式（the system resource model）

本模式強調學校開放動態系統而非封閉靜態系統，而學校與其所處環境會因資源交流而相互依存，抑且和環境之間有不可分割的關係，故學校有效能與否，取決於學校是否在所處環境中取得有利地位，並獲得資訊與資源。因此，學校為了永續生存，就必須利用外在資源，透過回饋路線，藉以了解外在需求和反應，且需要足夠的資源流動、暢通的溝通系統、高昂的服務士氣、參與式的共同討論等（劉春芳，2005）。

本模式由於過度強調投入，可能影響組織的產出，也就是說，如果學校組織只重視資源的取得，可能就會影響學校其他功能的運作，而且本模式較目標中心模式複雜，應用不易，因為本模式所訂的效能指標，並不一定是達成組織目標的因素（吳清山，1998）。

## 三、參與滿意模式（the participant-satisfaction model）

參與滿意模式是以組織成員的利益與滿足來衡量組織效能。組織是人的集合體，任何組織的目標應該以人為目的。組織的活動必須能使成員獲得滿足，組織所追求的目標才有意義。組織的「人性面」成為此途徑的中心所在。

本模式著重各層面人員的滿足，不僅合乎人際的關係的管理模式且順應民主、人本的世界潮流，對學校效能深具指導作用。只要各層面人員物

質上或精神上獲得滿足，他們就願意為組織努力奉獻，組織效能自然提升。

參與者滿意模式之基本假定如下：

1、認為除了學校結構的改善之外，同時對「人」方面的問題也有所改善時，學校才能發揮其最高效能。

2、基於「學校的目標只有在幫助成員滿足時才有意義」的前提，研究的重心應置於人性面的探討。

3、參與者的利益和滿足常常產生衝突，因此難以了解究竟是教師、社區、家長或社會大眾來決定學校政策與效能的指標。

4、重質或量、採取最大利益或最小傷害的原則、絕對或相對。

5、在魅力型領導的組織中，即使組織無法滿足參與者個人的需要效能，參與者仍可能主管的評定組織為有效能，如此將產生矛盾、無法解釋的狀況。

此模式認為改善組織靜態結構，是不足以使組織發揮其最高功效，需同時改善人的問題，因為組織是人的集合體，有人才有組織，因此，組織的活動必須使成員或得滿足，組織所追求的目標才有意義。然而每一成員均有不同的期望，倘若學校效能即滿足所有成員期望的最低限度，為學校資源是有限的情況下，如何在短期內滿足所有成員的期望，這是十分困難的；此外，組織中的參與者利益與目標常是矛盾的，因而在決策上產生困難及混淆。

#### 四、過程模式 (the process model)

此模式著重於組織在獲得資源後，如何轉換目標與資源，經由領導、溝通、協調、建立良好的組織氣氛的過程中得到有效能的結果；過程模式假設學校內部功能順暢「健康」就是有效能，並進一步認為，把效能視做

「過程」而非「結果」。因此，學校內部的活動或實踐，被視為學校效能的重要指標，而領導、溝通管道、合作、協調、適應、規劃、決策、社交、學校氣氛、教學法、教學管理及學習策略，都是效能的指標(鄭燕祥,2001)。

過程模式的特徵為經常不斷強調組織的動態歷程，與目標模式和自然系統模式相較，本模式較具未來效能取向，但過程模式在各個過程的監察與有關數據的收集，常遇上困難，也容易產生「重方法、輕結果」的弊病，且過度重視未來效能，未考慮組織結構的成熟度與穩定性是否相稱。

### 五、統整模式 (the integrated model)

統整模式主張組織為一開放系統，但亦有目標導向的特性，而目標並非靜態的，是隨著時間改變而改變，在開放性動力系統的學校組織，有其目標導向的特性，組織也賴成員的參與滿足激勵士氣，有效的推動組織的發展。因此，組織效能必須能達成組織目標，同時也能滿足個人需求，以統整的模式，創造卓越、績效的學校，以符合學校效能的特質(吳宗立,1998;蔡進雄,1999)。

統整模式採取的效能規準，具有多樣化的指標，兼顧過程與結果。Hoy和Miskel(1987)提出統整模式的四個層面為：

- 1.時間層面：評量效能的時間，可從短期、中期、與長期的連續性概念來表示。
- 2.組織層面：組織效能的標準可依不同的層次來選擇。
- 3.多樣化的組成份子：組織效能的規準，通常反映某些個人和團體所特有的價值與信念，因此效能規準的選擇必須考慮不同成員的觀點。
- 4.多樣化規準：組織效能是多層面構念，因此沒有單一永久的標準。



綜合以上學者觀點，學校效能雖有不同的研究模式，但彼此間有其關聯性，且每一個模式均有其價值，亦有其研究盲點，而有互補之功能，所以欲瞭解學校效能，不能就單一模式評量之，才不致於偏頗。

## 肆、學校效能之指標

學校效能評量指標的建立，不像一般企業界指標的具體明確，加上學校效能的定義未獲共識，建立學校效能的指標更不易，每位學者所持的觀點不同，所採用的指標也不盡相同（吳清山，1992），研究者將國內外學者提出之學校效能指標，分成六大類型加以歸類整理如表 2-2-1。

表 2-2-1 學校效能指標整理表

年代	作者	行政領導	環境設備	教師教學	學生表現	學校氣氛	社區關係	其他
1978	Camerson		獲取資源的能力	教職員的素質和專業發展	學習滿意度、學術發展、生涯發展、個人發展	教職員及行政人員滿意程度、組織健康情形	系統開放程度、社區互動	
1983	Codian ni 和 Wilbur	行政領導、教學領導、持續評估、		教師發展		學校氣氛高度期望		
1983	McCormack-Larkin和 Kritek	評鑑、支持性服務的協調	課程	教學		學校氣氛	社區與家長配合	
1989	吳清山	校長領導能力、學校行政溝通協調	學校環境規劃、學校課程安排	教師教學品質、教師工作滿足	學生紀律表現、學生學業表現	學校家長關係、師生關係		
1990	吳璧如			工作滿意		適應力	生產力	主要生活興趣
1993	劉春榮	校長領導行政溝通	學習環境	課程與教學	學生行為表現、學生表現			
1994	林泊佑	學校調適能力	學校環境設備	教師教學品質	學生學業表現、學生行為表現	成員工作滿足		

表 2-2-1 學校效能指標整理表(續)

年 代	作者	行政領導	環境設備	教師教學	學生表現	學校氣氛	社區關係	其他
19 95	林月盛			教師教學 品質		師生工作表 現、學校認同 感、師生互動 關係	學校社區 關係	
19 96	Hoy 和 Miskel	成就整體組 織效能				適應力 工作滿意		主要 生活 興趣
19 96	鄭彩鳳	計畫目標、 工作績效、 科層管理、 穩定控制				支持成長革 新、調適開 放、參與成員 士氣		
19 97	余瑞陽	領導表現	學校環 境規劃	教師教學 品質	學生表現 表現		家長參與	
19 98	謝金青	發展目標與 計畫達成、 學校行政管 理、校長領 導作為	學校環 境品質 經費與 教學設 備	能力素 質、教學品 質、專業成 長	學生成就 表現	學校組織氣 氛	學校社區 聲望	
20 00	江志正	行政服務績 效		教師專業 品質	學生成就 表現		社區認同 支持	
20 02	張宏毅	行政領導表 現	學校環 境規劃	教師教學 品質	學生表現 表現		社區家長 支持	
20 03	Mortim ore 與 MacBea th	專業領導、 形塑願景和 目標、學習 型的組織	學習環 境專注 於學習 和教學	有目的教 學	學生權力 和責任	高度期望、積 極增強、進步 掌控、家庭學 校合夥關係		
20 03	林金福	行政領導	環境設 備	教師教學	學生表現	學校氣氛	社區關係	
20 04	李瑞娥	行政績效表 現		課程教學 發展教師 專業品質			社區認同 參與	
20 05	Hoy 與 Miskel	整體教育表 現品質		教職員曠 職	學生中輟 率	成就工作滿 意		
20 05	劉春芳	行政服務表 現		教師教學 品質	學生成就 表現		家長社區 支持	
20 06	陳瑞堂	行政領導	環境設 備	教師教學	學生表現	組織氣氛	社區關係	
20 07	柯嚴賀	行政績效		教師專業	學生表現		社區認同	
20 07	張能發	學校行政與 領導	設施規 劃	教師教學 品質	學生表現 成效		家長社區 支持	
20 08	江滿堂	行政績效品 質		教師專業 發展	學生表現 成就		社區公共 關係	
統 計		21	12	21	17	15	15	2

學校效能由於有不同的評估模式，也有不同的評估指標，上表將國內外有關學校效能指標的研究，歸納學校效能的指標為行政領導、環境規劃、教師教學、學生表現、學校氣氛、社區關係等六方面：

1.行政領導指標：包含有行政領導、成本控制、持續評估、支持性服務的協調、評鑑、學校行政溝通協調、成就整體組織效能、計畫目標、工作績效、科層管理、穩定控制，行政服務績效、專業領導、型塑願景、學習型組織、整體教育表現品質，統計研究可歸類篇數共有21篇。

2.環境設備指標：獲取資源的能力、學校環境規劃、學校課程安排、學習環境、學校環境品質經費與教學設備、一個學習環境專注於學習和教學、學校環境設施規劃管理與運用共有12篇。

3.教師教學指標：係指教師教學、教職員的素質和專業發展、教師滿意度、教師發展、教師教學品質、教師能力素質、教師專業成長、有目的的教學、教職員曠職共計21篇。

4.學生表現指標：學生表現滿意程度、學生學術發展、學生生涯發展、學生個人發展、學生紀律表現、學生學業表現、學牛成就表現、學生權力和責任、學生缺席、學生中輟率共17篇。

5.學校氣氛指標：有學校氣氛、教職員及行政人員滿意程度、組織健康情形、家長滿意度、高度期望、學校家長關係、師生關係、適應力、成員工作滿足、師生工作表現、學校認同感、師生互動關係、支持成長革新、調適開放、參與成員士氣、高度的期望、積極的增強、進步的掌控、家庭—學校合夥關係等共計15篇。

6.社區關係指標：系統的開放程度、與社區的互動關係、配合生產力、家長參與學校、社區聲望、社區認同支持、社區家長支持、社區關係、社

區認同參與、社區公共關係共15篇。

依據相關文獻探討及學校效能的意涵與研究者實務經驗，假定影響學校效能的因素，來自行政領導、環境設備、教師教學、學生表現、學校氣氛、社區關係等六層面，本研究提出學校效能評量指標關係如圖2-2-1所示。學校效能之呈現首先透過行政領導擴散影響教師教學及學生表現，進而至環境設備、學校氣氛和社區關係也會發生交互影響的作用。也就是說，卓越的行政領導帶領專業的教師教學，可造就學生的優質表現，對內透過合宜環境規劃，形成學校認同氛圍，對外可獲社區高度的支持與認同；而學校因獲得社區等外部資源的肯定後，可擁有資源的投入，進而擴充學校環境設備，而提昇教師教學成效並增益學生表現效果，六個指標之間可說是相輔相成。

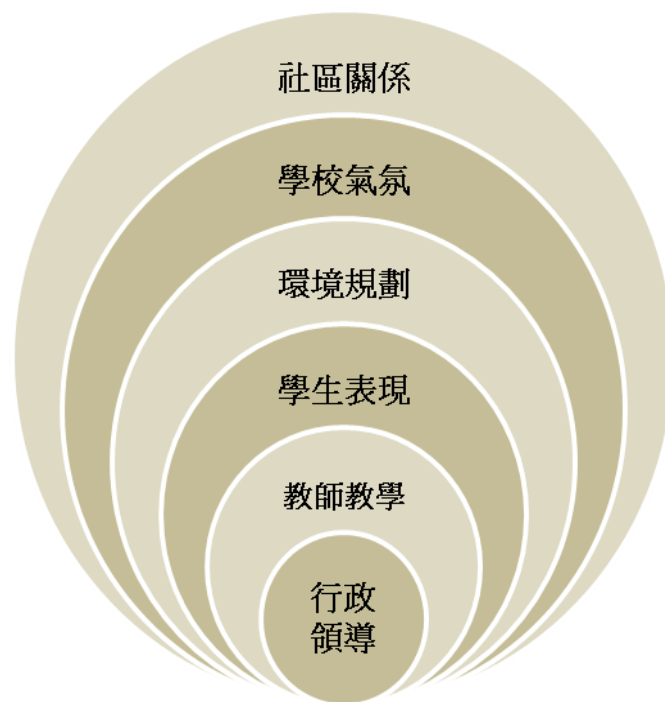


圖2-2-1 學校效能評量指標關係圖

本研究擬採六大指標為研究架構，並據此編製量表，以下分述指標意涵如下：

#### 1.行政領導指標

係指校長與行政人員、教師或學生間，能以各種資訊及溝通管道，進行相互瞭解、接納並彼此支持。彰顯行政領導營造積極和諧的組織氣氛，提升行政效率，開創行政績效。

#### 2.環境規劃指標

係指學校之硬體、軟體及人事之規劃管理及運用，能做有效管理與規劃，建築規劃具前瞻性，重視綠化及美化，符合學生需求。

#### 3.學生表現指標

學生表現須回歸教育本質，與教育目的、價值、內涵相結合，跳脫傳統智育獨尊的觀念，以培養學生帶得走的能力為目標。因此學生成就不應侷限於紙筆測驗成績，尚須包括解決問題、人際互動、生活技能、行為常規、社團才藝等。也就是指學生在學習的歷程中，有良好的禮節，行為有紀律，學習態度認真，學習風氣良好，樂於參與校內外各項學習。

#### 4.教師教學指標

本指標係指教師在教學的過程中，能以各種形式的方式，將所知所學教給學生瞭解，包括教學品質、班級經營、教師參與滿意度、環境適應力、生活樂趣等。教育改革以來，教師面對開放多元的社會變遷及教學革新引發一些恐懼與抗拒；若能激勵教師發展專業、參與校務及課程設計、成立教師學習對話社群，來彰顯教師尊嚴、工作自主與參與性，調整教師工作價值，使其獲得工作成就感，則教師教學品質能確保提升，個人與組織目標都能相輔相成。

### 5. 學校氣氛指標

學校氣氛是指正向的、受尊重的與受肯定的氛圍，且教師及學生是重視校譽，能助長具有凝聚力的學校文化，使教學與學習成為積極的良性互動。指標包括校內具有團隊合作的氛圍、明顯的學校精神標竿、對學校目標和價值具整體共識、教師願意參與校務發展方案、有效協調安排和規劃活動資源及人員。

### 6. 社區關係指標

本指標是指家長和社區認同學校，熱心參與學校活動，協助推展校務及各項革新措施，給予人力、物力經費的支援，包括社區互動、認同、家長參與滿意度及家長期望等。教育基本法明訂家長參與教育之權力，因此近年來有關校長遴選、校務會議、教評會、教科書選用、學校午餐事務，都鼓勵家長參與，建立了學校、家長、社區之資源分享平台，並引入社區資源，共創雙贏。因此學校是否能確保獲取社區、家長、學生之期望與認同，實為學校效能重要評估指標之一。

一所有效能的學校能充分展現高度行政效能、卓越教學效果與優異的學生學習成就。因此有效能的學校必然是家長的期待，也是學校所有同仁努力的目標。綜上所論可知，學校效能不宜受限於學生成就之單一面向，透過多元觀點來檢視學校效能才得以完整呈現其全貌。

## 第三節 策略領導與學校效能之相關研究

### 壹、策略領導相關研究

國外對策略領導之研究數量遠超過國內，在近年教育類西文期刊搜尋

將近 50 篇，以 Davies 和 Davies (2005,2008) 之著作為最多，其重要研究成果是提出策略領導者應具備之九大能力，以及策略領導循環過程圖等；而國內學者陳佩英 (2008) 在期刊 *School Effectiveness and School Improvement* 所發表之「Strategic Leadership and School Reform in Taiwan」，為目前西文期刊中策略領導最新之研究，主要內容就從 90 年代中期臺灣教育改革狀況探索學校行政管理人員，在面對學校改革的衝突和分析學校有效率的改善中，對策略和創新領導實踐，並以一所中學加以輔助說明。這個研究顯示伴隨學校改革之策略領導主要有四大影響來源：(1)教育價值演變 (2)時間架構變動 (3)建築物容納力 (4)社區力量介入。

反觀國內研究仍在發展當中，若在全國博碩士論文資訊網資料庫中，以「策略領導」一詞查詢論文，僅有 11 筆資料；再檢視「策略管理與學校效能」關鍵字，僅發現林易蓉於 2002 年之研究，總計只有 12 篇論文，下文以企業管理與學校行政兩大領域分類摘述。

### 一、企管領域之策略領導研究

策略領導乃是從企業管理發展而來，因此多數論文均為企管領域，探討之主題多屬策略領導與組織績效，或人力資源管理等。可見策略領導在企業界，是相當重要的管理理論。以下僅就策略領導在企管領域已發表之 7 篇論文，依其研究主題類別，分兩類說明：

#### 1.以策略領導能力為研究主軸者

論文當中認為運用策略領導能力，以鼓勵、支持和竭盡所能引導員工發揮其知識與能力，甚而蓄積成為公司的資產，是一個重要的課題。因此計劃、組織、領導、激勵、控制、用人、決策及溝通等要項，為策略領導能力如何表現的所在。論文中直接以策略領導能力取代策略領導共有兩

篇，黃惠輝（2003）之「策略領導能力、管理控制能力、知識發展能力與資源產出關係之研究」，是以國立成功大學管理學院高階管理在職專班之在校學員為問卷調查對象，將策略領導能力區分為「建立組織發展方向與發展策略」、「促進組織中溝通與整合」、「激勵員工去學習與達成目標」三個面向探討。

研究結果發現：策略領導能力構念的兩項因素，包括願景與策略能力、協調與整合能力，對組織的影響力愈大時，則組織愈會強調顧客面控制能力、財務面控制能力以及流程面控制能力等三項管理控制能力之構念要素；以及策略領導能力兩項因素，願景與策略能力和 協調與整合能力，對組織的影響力愈大時，則組織愈會強調創新的實踐能力、創新的獎勵機制以及人才的招募訓練等三項知識發展能力構念要素。

另一篇為傅秀娟（2004）「策略領導能力對智慧資本影響之研究—以上市高科技企業為實證」，探討高科技企業中策略領導能力對智慧資本影響的程度及互動的關係，並以天下雜誌 2002 年1000 大製造業中上市高科技企業的中高階主管為研究對象，其研究之原策略領導能力構成與黃惠輝（2003）的研究相同，但經研究後針對策略領導能力構面萃取出二個因素，分別命名為「激勵與整合能力因素」及「前瞻領導能力因素」，且依集群分析將公司分為「前瞻領導群」、「全方位領導群」、「激勵整合群」。其研究結果發現：策略領導能力趨向激勵與整合能力時，與人力資本中之知識傳承水準、與結構資本中組織結構調整能力、與關係資本中的合作夥伴導向，均具有高度正相關。而在「知識傳承水準」、「組織結構調整能力」、「合作夥伴導向」、「重視品質導向」皆以高階主管的策略領導能力，是全方位的領導風格為最佳策略領導能力。



## 2.以策略領導為主軸者

研究主題以策略領導與其他組織概念相結合者共有五篇，郭莉真（2004）、楊素惠（2005）、胡書偉（2006）以組織績效作研究主題；而郭莉真（2004）、陳仕豪（2005）、胡書偉（2006）又以組織學習作為研究主題；僅有黃安祥（2005）以組織服務氣候為主題。茲將研究內容分述如下：

郭莉真（2004）「策略領導對組織績效之影響—以學習型組織為中介變數」係以臺灣地區具一定規模及知名度的製造業及服務業廠商的現任資訊部門負責人為研究對象，將轉型領導作為策略領導的代理變數，並以學習型組織為中介變項，來探究策略領導對組織績效的影響。其研究驗證了領導風格的一致性和延伸性，凸顯轉型領導構念在領導相關議題研究上的先導性，策略領導將取代過去的領導概念，成為符合策略管理之領導風格的代名詞。研究並實證了學習型組織與組織績效之間、策略領導與學習型組織之間，均存在正向關係；而策略領導對組織績效之影響是透過學習型組織的中介效果。

楊素惠（2005）「探討策略領導、組織結構、危機管理、人力資源管理對組織績效與火災搶救效能之關聯性研究—以臺中縣消防局為例」係以臺中縣消防局的消防人員為研究對象，其策略領導分為二個向度，分別為資源整合與充分授權策略、願景建構。最後研究發現：策略領導、組織結構、危機管理、人力資源管理、組織績效與火災搶救效能有顯著相關與影響。

陳仕豪（2005）「策略領導、組織學習與人力資本關聯性之研究—以台灣光電產業為例」係以台灣光電產業廠商中高階主管為研究對象，探討

策略領導、組織學習與人力資本關聯性。指出策略領導對組織學習與人力資本能產生顯著正向影響作用，此外，組織學習具有顯著中介變項效果，策略領導須透過組織學習，才能有效的影響組織內的人力資本。

黃安祥（2005）之「策略領導、組織服務氣候與服務導向公民行為關係模式之研究」係以台灣服務業與金融業之中高階主管為施測對象，研究發現：策略領導對組織服務氣候及服務導向公民行為均有顯著正向關係，且均能產生顯著正向影響，尤其當領導者為突破型策略領導者時，更能彰顯其對組織服務氣候之正向影響作用。

胡書偉（2006）「策略領導、組織學習與組織績效關聯性之研究-電影休閒娛樂產業為例」係以電影產業為研究對象，問卷發放與施測對象為各公司之管理階層經理人與實際營運管理人員，研究發現：在高度競爭的電影休閒娛樂產業中，策略領導、組織學習與組織績效彼此間具有顯著的正向關係，且組織學習扮演中介的效果。

綜上所述可看出組織學習與策略領導互具明顯之影響，而策略領導對組織績效與組織服務氣氛都有著顯著正向之影響作用。

## 二、學校行政之策略領導研究

在學校行政領域方面，策略領導僅有 3 篇研究，分別探討「校長策略領導、人力資源管理與教師組織承諾」、「教師知覺校長策略領導行為」、「校長策略領導能力」等主題，且都是選擇國小領域當成研究對象。從其研究發現可知，陳芬蘭（2006）提出：國小校長能運用策略領導，但策略決定與策略轉化層面仍有待提昇；性別、年齡、擔任職務與學校規模等因素會影響教師對校長策略領導的知覺程度；校長展現策略領導有助於提昇學校人力資源管理成效及教師組織承諾。

洪瓊媚（2005）研究結論為國民小學教師知覺校長策略領導行為現況良好。其中又以「回饋與學習」層面知覺的程度最高。國民小學教師對校長策略領導行為的知覺，因教師個人背景變項的不同而有差異。其中以男性、學歷高、擔任行政職、服務年資稍長的教師知覺程度較高，年齡大的教師知覺程度較低。國民小學教師對校長策略領導行為的知覺，因學校背景變項的不同而有差異。其中以中型學校、都會區的學校教師知覺程度較高。

巫孟蓁（2007）的結論認為國民小學校長策略領導能力的現況得分程度佳，並以「核心技術」能力表現最佳；校長背景變項中，年齡、年資、學校規模、學校區域，對知覺策略領導能力的差異達顯著水準，而性別、最高學歷、受訓地點未達顯著差異。國民小學校長對理想師傅校長特質得分程度高分組者，在校長策略領導能力的得分顯著優於中、低分組。理想師傅校長特質對校長策略領導能力兩者之間不僅有正相關，且具有顯著影響力。

綜合上述可發現性別、年齡、學歷、服務年資等變項對策略領導具有顯著差異，而學校規模、學校區域亦有所影響，本研究將據此納為相關人口與背景變項之設計向度。

## 貳、學校效能相關研究

### 一、國外相關研究

國外關於學校效能之研究數量極大，茲選擇近年幾篇重要研究分析整理如後：

Murphy、Weil、Hallinger 和 Mesa（1985）的研究將學校效能分為技

術層面與環境層面：

1. 技術層面（課程與教學的組織）：

- （1）課程的緊密性。
- （2）學習的機會。
- （3）直接式的教學。

2. 環境層面（支持課程與教學）：

- （1）明確的學術任務與目標。
- （2）教學的領導。
- （3）經常的視導。
- （4）結構性的成員發展。

Blumberg和Greenfield（1986）的研究曾對如何成為有效能的學校，提供下列十二點意見：

- 1. 校長與督學均有見解與奉獻精神。
- 2. 依據理性與研究結果擬訂健全的計畫。
- 3. 努力爭取外界資源，合理分配校內的資源。
- 4. 教育行政機構有力的行政支援。
- 5. 學校人事安定，同事間有良好規範。
- 6. 訂定明確的目標，並運用多種方法達成目標。
- 7. 對學校的成功抱有很高的期望。
- 8. 學校與社區間設有協調組織。
- 9. 社區的支持是持續性的，而且與日俱增。
- 10. 努力的成果日益擴大。
- 11. 各階層參與者均認為改革需要時間，計畫的成功依時間長短而定。

12. 有效的蒐集資料，並實施正式的整體評鑑。

Scheerens (1990) 以CIPP 模式完整說明學校效能內涵，此模式包含：

1、背景因素：環境與人口變項、意識型態、行政機關策略等。

2、投入因素：教師素質、教育經費運用、社區與家長支持。

3、過程因素：學校層次與班級層次。前者如：校長領導、學校措施、學生成就；後者如：學習機會、教師期望、教師教學、課業的督導等。

4、產出因素：學生的智力、成就、調適等。

Coleman與Collinge (1991) 提出學校效能因素包含內外部因素，內部因素包括學校設備、氣氛、課程、師資、教師教學、學生表現等；外部因素則包括家長、學區、當地的教育行政機關、不同利益團體等，以不同分類再度闡釋其內涵。

Levine (1992) 研究認為有效能的學校具有下列九項特性：

1. 富有學術氣氛與文化。

2. 強調學生主要學習技能的獲得。

3. 對學生進步的特別督導。

4. 校內教師在職進修，如教學觀摩以及協同教學。

5. 傑出的領導，包括行政與教學領導。

6. 家長對學校的支持。

7. 有效安排支援教學，特別強調行政支援教學。

8. 對學生高度的期望。

9. 其他可能的相關因素。

綜上所論，學校的效能開始是從學生表現角度探討，注重課程緊密性、多樣的學習機會、明確的學習目標，並希望校長採教學領導；但逐漸開始

加入學校文化與氣氛、教師及學生行為、利益團體、教育資源運用等多元概念。從國外研究分析可發現，影響學校效能之因素大體可歸類成行政、教師、學生、利益團體等人的因素，以及環境設備、學校文化、社區關係等變項。

## 二、國內相關研究

在國家圖書館網站碩博士論文線上查詢系統，以「學校效能」為主題，搜尋近三年（2005-2007）之國內論文，總計有 99 篇，顯見學校效能已受到眾多教育研究者的重視。研究者再依主題差異分成十類：「領導型態與學校效能」、「團隊組織與學校效能」、「資源運用與學校效能」、「公共關係與學校效能」、「行銷策略與學校效能」、「教師因素與學校效能」、「行政管理與學校效能」、「創新經營與學校效能」、「校長相關變項與學校效能」、「知識管理與學校效能」，可發現第一種「領導型態與學校效能」有 33 篇，高居主題數量之冠。再就其領導型態分類，發現「轉型領導」有 9 篇，「科技領導」有 4 篇，「變革領導」有 2 篇，「校長領導行為」有 7 篇、「校長領導風格」有 6 篇，教學領導有 2 篇、課程領導有 1 篇、創造領導有 1 篇、家長式領導有 1 篇、協力領導有 1 篇，也可看出轉型領導為近三年為學校效能之重要研究發展方向。

為求深入探究學校效能與領導之研究成果，以作為本研究發展之基礎，選擇第一種「領導型態與學校效能」33 篇論文中，與本研究主題之高中職領域較為接近的國高中篇目共 13 篇分析整理。

諸多研究發現，不論是國小、中學及大學學校效能的研究，校長的強勢領導是有效能學校的特徵之一（張慶勳，2000），領導型態與學校效能之研究，多數驗證此一論點。若依其研究主題分類，可分為轉型領導（朱嘉

芳，2007；林欣豫，2006；吳育綺，2005；陳瑞堂，2006）、教學領導（王家瑞，2007；丁文祺，2007；莊宗祺，2006；曹玉福，2006）、科技領導（張盈霏，2005；蔡瑞倫，2007）、校長領導（葛珍珍，2006；黃怡雯，2005）、協力領導（陳怡君，2006），可見研究校長領導類型之多元性。

若就研究構面整理，研究結果中可發現能有效預測學校效能者有：行政運作創新（吳育綺，2005）、教學品質（林欣豫，2006；黃怡雯，2005；葛珍珍，2006）。

教師與學校背景變項與學校效能是否有關，學者間的研究結果並不一致。多數認為教師性別、年齡、年資、學歷、職務，以及學校規模、類別、地區會有影響；但部分研究提出學校歷史及類別，和教師性別、教育背景及服務年資之變項顯示無關。茲以背景變項分別整理分析如下：

#### 1、教師性別

吳育綺（2005）、陳瑞堂（2006）、丁文祺（2007）、朱嘉芳（2007）研究結果均顯示「男性」之指標高於「女性」。

#### 2、教師年齡

陳瑞堂（2006）、朱嘉芳（2007）研究結果顯示，教師年紀長的所知覺到的學校效能高於年紀輕的。

#### 3、教師最高學歷

陳瑞堂（2006）指出學歷是「研究所以以上」之高中教育人員在「學校效能整體」指標及各分指標上，亦均較「一般大學」為高。

#### 4、教師服務年資

陳瑞堂（2006）研究結果顯示，服務年資「21 年以上」之高中教育人員在「學校效能」整體指標及其他各分指標上，亦較「5 年以下」、「6~10 年」

為高，而在「學校效能整體」指標、「行政領導」、「社區關係」等二分指標上，年資「11~15年」亦高於「5年以下」。

#### 5、學校類別

陳瑞堂（2006）研究結果顯示，以公立或私立來分類之學校類別，其高中教育人員所知覺的學校效能，僅在「環境設備」這一項指標上有顯著差異，其他研究無明顯結論。

#### 6、學校位置

黃怡雯（2005）、丁文祺（2007）研究結果顯示，位處「市區」之高中教育人員得分亦均較「鄉鎮」為高。

#### 7、學校規模

研究結果顯示大約以24、36、48班班級數規模來區分之高中教育人員所知覺學校效能，會有顯著差異，學校規模大的得分較小班以下為高（丁文祺，2007；朱嘉芳，2007；黃怡雯，2005；陳瑞堂，2006）。

綜上所述，發現各相關學校效能之研究變項大致分為教師變項與學校變項兩大類，究其研究結果探討可見其影響，本研究擬據此訂定變項，並增加校長變項部分，進一步檢核三種背景變項與學校效能之相關性，以期建構更完整的研究成果。

### 參、策略領導與學校效能相關研究

目前國內以策略領導與學校效能為題之研究論文，僅有林易蓉（2002）之「國民小學運用策略管理與學校效能關係之研究」，是與研究者主題最為相近的論文。而近年學校領導研究主題中，與策略領導較為接近之概念應為「轉型領導」，為求研究周延，本文將針對探討轉型領導與學校效能之主



題，且研究對象同為高中職之四篇論文進行分析。

## 一、策略管理與學校效能研究

林易蓉（2002）之「國民小學運用策略管理與學校效能關係之研究」對象以臺北縣市公立國民小學現職教育人員為主，透過問卷調查及訪談交叉分析兩者之相關性。研究者以自編之「國民小學策略管理之調查問卷」及「國民小學學校效能問卷」進行調查。並以學校目標願景策略、環境分析策略、資源與網絡策略、回饋評估策略為歷程變項；結果變項方面，以學校資源投入、學校運作歷程、學校整體表現為指標。

研究發現國小已初具策略管理模式，但因各校因應策略不同與背景資源而有程序及程度之差異。國小環境愈益競爭複雜，適合廣泛運用策略管理建立辦學特色。小學在策略管理上採多元策略經營，運用策略管理之國民小學普遍具備高學校效能。在背景變項分析中可知男性、校長、25 年以上的年資、研究所以上的學歷及位於城市之學校，在教育人員知覺策略管理及學校效能的得分上顯著高於個人變項屬於女性、主任、組長、教師及 25 年以下年資、研究所以下及位於鄉鎮之學校；而主任、組長、16~25 年年資的教育人員又顯著高於教師，及 16 年以下年資的教育人員。

據此結論，本研究由「策略管理」推展至「策略領導」，更進一步討論學校效能之相關性，並拓展至「高中職」領域，以求累積研究深度與廣度。

## 二、轉型領導與學校效能研究

透過國家圖書館搜尋線上資料庫，研究「轉型領導」與「學校效能」之主題，發現「高中職」領域之論文共有 4 篇，依據其研究結果分析如下。

1. 研究者轉型領導指標，均含塑造願景、魅力影響、啟發才智、激勵

鼓舞、個別關懷，僅陳瑞堂（2006）多加一項專業成長。鄭文宗（2003）研究指出「共創願景」部分仍有加強的空間；林金福（2003）則提出高中職校長之轉型領導最常使用「建立願景」，較少使用「個別關懷」；而陳瑞堂（2006）提到指標中的「啟發才智」、「個別關懷」兩項具顯著預測力。

2.從學校效能指標分析，林金福（2003）與陳瑞堂（2006）均採用行政領導、環境設備、教師教學、學生表現、學校氣氛、社區關係等六項指標。鄭文宗（2003）研究指出高雄市高中職整體學校效能表現良好，惟其中「工作滿意度」部分仍有改善的空間。林金福（2003）則發現學校效能較關注於「行政領導」及「學生表現」層面，且以「啟發才智」最具有預測力。

3.從背景變項分析高中教育人員所知覺校長轉型領導行為，除「學校類別」（陳瑞堂，2006）以及「性別」（邱茂城，2004）兩變項之外均具顯著差異；鄭文宗（2003）研究指出高中職女性行政主管與組長級行政主管的轉型領導能力有待加強；高中職主任級行政主管對於學校效能評價，顯著高於組長級行政主管的現象，值得進一步研究其成因。而林金福（2003）亦認為高中職之男性教師高於女性教師；年長資深教師顯著高於年輕資淺教師；兼任行政職務之教師顯著高於未兼行政職務之教師；私立高中職學校教師顯著高於公立高中職學校教師；中南部高中職教師顯著高於北部高中職教師。

從轉型領導與學校效能研究之四篇論文發現，其研究指標相類似、研究變項多具有顯著性，本研究將據此基礎發展，以期完成研究目標。上述轉型領導與學校效能之研究已累積一定數量，本研究盼以策略領導這項新主題結合學校效能加以研究，以期對教育研究領域有新貢獻。