

第五章 結論與建議

本研究旨在探討北區公私立高中校長策略領導與學校效能關係。本研究經文獻探討建構理論並作為研究架構之依據，並據以發展量化及質化研究工具問卷及訪談，問卷調查樣本以台灣北區（含基隆市、台北市縣、桃園縣、新竹縣市）之公私立高中教育人員為研究對象共458位，專家訪談的對象則為年資達四年以上之公私立高中校長各1位。

研究工具採用自編之「校長策略領導量表」、「學校效能量表」。本研究統計方法為描述性統計、單因子變異數分析、t 考驗、皮爾森積差相關分析等方法進行分析討論。本章綜合前述各章，結合理論與實證研究結果，歸納成結論，並提出具體建議，作為教育行政機關、學校行政運作及未來研究者之參考。

第一節 結論

本節旨在綜合統計結果及訪談之研究發現，歸納而成以下結論：

壹、北區公私立高中教育人員知覺校長策略領導與學校效能之現況

- 一、北區公私立高中教育人員知覺校長策略領導之現況，屬良好程度；在各層面中，以「策略執行」層面表現最好，其次為「願景塑造」、「環境建構」，而以「智力啟發」最難表現。
- 二、北區公私立高中教育人員知覺學校效能之現況，屬於良好程度；在各層面中，以「環境設備」層面的表現最好，其次為「教師教學」、「學校氣氛」、「行政領導」、「學生表現」、「行政領導」，而以「社區關係」層面的最難表現。

貳、北區公私立高中教育人員知覺校長不同背景變項在校長策略領導的差異情形

- 一、校長不同學歷與服務年資在校長策略領導整體及各層面表現無顯著

不同。

二、教育人員知覺男性校長策略領導優於女性校長。

三、「36~45歲」的校長在策略領導整體與各層面之表現均優於「46~55歲」及「56歲以上」的校長。

參、北區公私立高中教育人員不同背景變項知覺校長策略領導的差異情形

一、教育人員不同性別、年齡、年資在校長策略領導整體及各層面，並無顯著不同。

二、教育人員擔任「主任或秘書」表現優於「導師」、「學科召集人」及「專任教師」，而擔任「組長」亦優於「導師」及「專任教師」。

肆、北區公私立高中學校環境變項不同之教育人員知覺校長策略領導的差異情形

一、學校規模「61班以上」的教育人員對校長策略領導整體及「願景塑造」、「智力啟發」、「環境建構」、「策略執行」四大層面的感知上，優於「41-60班」及「24班以下」。

二、「直轄市」學校在「環境建構」層面優於「鄉鎮縣轄市」。

三、「私立」學校教育人員知覺校長策略領導整體及「願景塑造」、「智力啟發」、「環境建構」、「策略執行」四個層面均優於「國立」與「縣立」學校。

四、「普通高中」在「願景塑造」層面優於「完全中學」。

伍、北區公私立高中教育人員知覺校長不同背景變項在學校效能的差異情形

一、教育人員知覺校長性別不同對學校效能整體及各分層面上，並無顯著差異。

- 二、校長「36~45歲」整體表現優於「46~55歲」及「56歲以上」兩組。
- 三、校長年資在「學校氣氛」層面中，「5年以下」表現優於「11~20年」，年資「31年以上」之校長也優於「11~20年」及「21~30年」。
- 四、校長學歷為「碩士四十學分」在「環境設備」、「學校氣氛」、「社區關係」三大層面上，優於「碩士」學歷；「學校氣氛」、「社區關係」兩個層面中，「博士」優於「碩士」。

陸、北區公私立高中教育人員不同背景變項知覺學校效能的差異情形

- 一、教育人員性別不同對學校效能整體及各分層面上，並無顯著差異。
- 二、「56歲以上」及「46-55歲」之教育人員對學校效能整體與「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學校氣氛」、「社區關係」五大層面，表現優於「36-45歲」及「35歲以下」兩組；在「教師教學」層面，「35歲以下」教育人員表現優於「36-45歲」。
- 三、教育人員年資「5年以下」在「行政領導」層面中優於「6-10年」及「11-20年」，年資達「21-30年」優於「11-20年」。
- 四、教育人員職務在學校效能整體及「行政領導」、「環境設備」、「學生表現」、「學校氣氛」、「社區關係」等五個層面的表現，顯示「主任或秘書」及「組長」優於「導師」及「專任教師」。

柒、北區公私立高中學校環境變項不同之教育人員知覺學校效能的差異情形

- 一、學校規模在「41-60班」及「61班以上」兩組表現較優。
- 二、學校處於「直轄市」者在「行政領導」、「學校氣氛」兩個層面中，優於「鄉鎮縣轄市」。
- 三、「私立」學校在學校效能整體及「行政領導」、「環境設備」、「教師

教學」、「學校氣氛」四大層面優於「縣立」學校。

四、「綜合高中」在學校效能之「教師教學」層面優於「完全中學」及「普通高中」兩組。

捌、北區公私立高中校長策略領導與學校效能之相關與預測情形

- 一、校長策略領導整體及各層面與學校效能整體及各層面間，有顯著的正相關。可推知教育人員知覺校長策略領導表現愈好，學校效能也愈好。
- 二、校長策略領導各層面對整體學校效能具有預測力，「環境建構」、「策略執行」、「智力啟發」對整體學校效能具有預測力，其中又以「環境建構」對學校效能最具正向的預測作用。
- 三、校長策略領導各層面對學校效能各層面有預測力，校長策略領導中「環境建構」對學校效能之「行政領導」、「環境設備」、「學校氣氛」及「社區關係」，最具預測力；「智力啟發」對「教師教學」，最具預測力；「策略執行」對「學生學習」，最具預測力。

第二節 建議

本節依據文獻分析、統計結果、訪談結果歸納出的研究結論，茲提出下列幾點建議作為對高中校長、教育行政機關及未來研究參考。

壹、對高中校長之建議

一、善用環境建構之策略領導行動

在研究顯示校長策略領導四個層面中，以「環境建構」對學校效能之「行政領導」、「環境設備」、「學校氣氛」及「社區關係」最具預測力，可見校長採用知人善任、增權賦能的策略領導方式上，對提升整體學校效能

有必然之影響。

多數在教育現場的教育人員，對自己工作的態度，常因工作內容性質相近，生活規律運作，而不自覺的讓教育工作從「志業」變成「職業」。校長若能藉由策略領導之「環境建構」，採用「讓同仁感到教育工作深具意義」的策略行動，重塑教育人員對教學工作的認知，並以信任與溝通之態度去導引行政團隊發展方向，勢必帶動學校的正向改變。

二、建構標準作業模式以傳承知能

從研究結果顯示教育人員對校長策略領導之覺知，是以「策略執行」層面表現最好。但從教育現場觀察發現，行政人員調動頻繁，不僅因為業務量日漸繁重，且在行政位置上難具成就感，校內組長多是新進菜鳥擔任，任滿一兩年即「榮升」專任教師，對行政業務只能仰賴經驗摸索，久而形成惡性循環，讓高中教師拒行政職務於千里之外。

研究者建議學校領導者在校內行政業務中，宜建構一套標準作業處理模式，因「策略執行」是指根據形成之策略，交付相關人員執行，為達成實踐目標，需要為方案發展一套明確之執行計畫。因此可協助新任行政人員熟悉業務，減少摸索與犯錯機會，避免過度挫折而讓優秀可栽培之行政人員掛冠求去，亦可明確引導策略目標之完成，掌握策略執行之績效。

三、提升行政團隊具企業管理知能

研究發現年輕一輩的校長對策略領導整體及各層面之表現均較為出色，可能是因為在準備擔任校長過程中，能積極汲取教育新知，恰好配合這一波企業經營新知融入教育行政之潮流，因此年輕輩的校長較易將「策略領導」這類新觀念，實踐於教育行政層面。

反觀學校行政現場高中行政主管是由教師兼職，且高中教師普遍都具有該學科碩士學位，但在教師養成教育中，僅重視學科之專業能力，對教育行政專業知能少有接觸，且高中行政主管除校長以外，都不須通過考試

篩選，形成「人人都可作行政」，卻「人人都不想作行政」之常態，愈發凸顯行政人員管理知能急待提升。

研究者建議校長應著力於校內行政團隊的再教育，引進企業管理新知能，透過導師會報、行政會報、主管會報等機會，充實教師對行政知能之不足，才能夠讓行政人員從「純服務」、「純奉獻」之委屈角色，產生「有專業」、「有效能」之團隊認同與成就，以期提升學校效能，完成教育使命。

四、重視教師專業發展的領導策略

Davies 與 Davies (2004) 明確提出策略領導者應具備有「轉化行動能力」，而本研究發現教育人員知覺校長策略領導之現況，是以「智力啟發」最難表現；但「智力啟發」對「教師教學」，卻是最具預測力。從訪談資料中也可看出兩位校長對教師帶領這個層面，都覺得比較棘手，比較不容易看到成效。

所謂「智力啟發」是指校長要引進新知，協助教師專業成長，並使用新思維看待問題，對高中校園重視教學自主，領導者要形成影響並不容易。例如歷年來教改風潮，從九年一貫、建構教學、自願就學、一綱多本、多元入學(周祝瑛，2003)，對高中之衝擊甚少，而近期之資訊融入教學、品格教育、友善校園等議題，也都是國中小校園發酵到一定程度後，才轉而促使高中有些許迴響。甚至教師專業評鑑也是由大專院校先發動，然後推展至國中小，高中遲至近期才開始推動，顯見高中校長要啟動新知，改變教師思維著實吃力。

但學校改革的重心，是維繫在校園的主體---學生與教師身上，雖然顯見在「教師教學」之導引不易，「智力啟發」也是校長最難表現的面向，由此可知校長對引導教師專業發展的策略應更加重視。

五、加強在校內宣導重要行政業務

在本研究中亦發現教育人員擔任「主任或秘書」、「組長」在覺知校長領導與學校效能表現，均優於「導師」、「學科召集人」及「專任教師」之角色，校長確實有必要在校內多花時間宣導相關業務措施。事實上，各高中校園會議召開次數頻繁，除了既定之校務會議(每學期)、主管會報(每周)、行政會報(每月)、導師會報(每月)、教學研究會(每兩月)，尚有各種委員會(性別平等委員會、課程發展委員會、教師考核委員會、教師評鑑委員會等)，但是通常只流於各項行政業務報告，參與教師抱持心態常是聽行政人員報告，有事反應意見爭取權益，沒事儘快結束才能享受自己的時間。

新世代的校園經營已跳脫過去一人統治之色彩，除了要帶領行政團隊負責各項各項固定性業務推展，一般基層教師對校務的投注與改革之參與，變成是學校經營效能提升之關鍵。校長若能將教師視為學校進步的契機，在施行任何新措施前，必然會致力於對教師的宣導，啟發知能以轉化為學校進步之助力。

貳、對教育行政機關之建議

一、整併調整高中學校規模為 60 班

從經濟學之成本效益來考量，學校規模必然對學校經營具有一定關鍵性之影響。研究中發現學校規模「61 班以上」的教育人員對校長策略領導整體及四大層面的感知上，優於「41-60 班」及「24 班以下」，以及學校規模在「61 班以上」及「41-60 班」兩組在學校效能表現也比較出色。目前在國中小開始吹起小班小校之風潮，為因應少子化，配合學生就學區規模，開始轉型營造學校特色。但在高中重要的教育目標應該是要引導學生在學科學習與社團活動中，尋找團體認同與完成自我探索，所以需要足夠之預算，以建構完善設備、實驗器材、社團空間、球類樂器等設備，且要規畫各類型教室，提供教學與研究功能，若缺乏經費支援，將無以為繼。

教育主管機關宜深思整併學校之可能性，考量將規模過小的高中整併或增設職業類科，擴增班級數成為 60 班左右，使學校具有一定比例的預算，以購置相關設備，也能提供足夠學生使用，達到使用效益。

二、規劃長期性教育政策導引學校效能發展

研究顯示「直轄市」學校在學校效能層面中，表現較為出色，其主因或許是台北市教育局對政策之主導性強，從過去的自願就學方案、九年一貫領域教材，到近期的友善校園、優質學校、教師評鑑等重要政策，均可明確感受到台北市教育局對政策之規劃推動方向極為明確，也較能提出有效之配套方案，讓教育現場的執行人員有方向可遵循，有辦法可掌握，如此可免除許多無謂的試驗與衝擊，讓教育行政效能直接反映。

但反觀國立與縣立高中之教育政策，常因規劃配套不周，造成執行者無所適從。例如高中職社區化一案，從 90 年推動至今，原意為破除明星高中學區，卻因各方對菁英教育留存之意見不同，又改調為均衡區域發展，共享社區學校資源，近期又因高中優質化專案影響，改採高額經費配合嚴格管考，又企圖轉型為跨校合作之專案型計畫。這些專案型計畫均外加於學校既定業務之外，卻未配置相關支援人力，導致高中各校疲於賣命，且因政策方向模糊，不知執行期限與長遠目標，難以搭配規劃學校長期發展，形成學校執行有顯著落差，選擇遵循計畫意義擘畫校務者，恐生經費不足之憾，取巧以現有業務搭配計畫執行者，則無改革效能。

教育主管機關若能透過研究團隊，以專案規劃發展各項長期性教育政策，就能明確提供政策走向，可促使校長領導及策略執行配合規劃，避免學校效能不彰。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。」若能預知大環境發展趨勢，則領導者可有良好的策略規劃，必可使學校經營成效顯著。

三、辦理教育行政專業研習並設置網路專區

本研究可知校長策略領導整體及各層面與學校效能整體及各層面間，有顯著的正相關。亦可推知校長策略領導表現愈佳，更能帶動學校效能之提升。因此對行政人員之教育行政專業知能的培養，確為必要，若校長重視則能利用會議或研習引導學習，但若無持續配套進修研習措施，將造成學校效能難以發揮最大功效。

研究者從研究結果觀之，建議主管機關可提早於暑假期間，對八月新接任之兼職行政教師辦理教育行政專業進修研習，並透過同儕相聚之機會，給與適當的養成訓練，藉此規劃新知能課程，導入新政策宣傳，讓校園中從校長到主任、組長等兼職行政教師團隊普具教育行政專業知能。或在網路中開設專區，收集相關新知文章，要求各校於學校首頁連結，提供網路即時進修機會。或建構 Q&A 專區，分處室組別提供各校交流業務問題，將校際間共同問題分類彙整，可達知識傳承之目的。

四、視學校特質區分公私立高中校務評鑑項目

本研究發現「私立」學校在學校效能整體及「行政領導」、「環境設備」、「教師教學」、「學校氣氛」四大層面，表現優於「國立」、「縣立」學校，而於訪談中亦可知私校校長在治校中因擁有權力，較易進行各校改革措施，但比對現行之高中校務評鑑項目，發現公私立學校之評鑑項目並無明顯差異。

校務評鑑具有導引學校效能發展之重要影響，研究發現私校校長之策略領導對校務推動具有直接的效果，因此在「行政領導」及「教師教學」兩個層面上，能具一定功效，而對校務經費掌握權的差異，也反映在「環境設備」中，唯獨「學校氣氛」因不列入校務評鑑項目，而無法從中得知。

研究者建議高中校務評鑑宜採兩套評鑑標準，公私立高中在校務經營上有先天之差異，例如在「行政領導」項目中因領導權力差異，公立學校校長可檢視對行政團隊之領導風格，但對私校校長則宜以「民主」態度加

以評鑑。若針對公私立校務經營之內涵，設計校務評鑑項目，才能明確導引學校效能發展。

參、對未來研究參考

一、增加職業學校為研究對象並可擴大研究區域

本研究礙於調查限制，僅以北區(基隆、台北、桃園、新竹)之公私立高中為研究對象，未來研究者若能擴及中、南、東部等學校，並增加職業學校為研究對象，可豐富研究之內容。

二、提高訪談人數，歸納策略領導執行之策略

未來研究者可增加訪談人數，以質性分析輔助量化方式進行策略領導執行現況之分析，深入探究策略領導之執行策略，建構策略發展模式或脈絡，藉由研究分析策略執行差異，整理出提升學校效能之策略內涵，以期增加研究之發展方向。