

國立政治大學教育行政與政策研究所
碩士班論文

指導教授：湯志民博士

國民中學校長策略領導與學校組織執行
力關係之研究



研究生：吳玫茵 撰

中華民國一百零三年七月

謝誌

在政治大學的數年載，從最青春燦爛的大學生涯，到徬徨不安的研究生，一直到 99 年高考放榜後，順利錄取成為公務人員，真的感謝這個校園提供許許多多豐富且人文薈萃的文化涵養，在半圓型的井塘樓各個角落，經歷過無數的報告、演講討論及考試，像海綿一樣吸收好多教育知識與學理的時刻。

論文撰寫後期，已進入教育體系服務，101 年正式初任公職，忙碌的行政工作時常加班處理公文到晚上九點，工作的適應與學習停頓漸漸將論文撰寫拋諸腦後，到了第三年，才如夢初醒般恍然大悟，已經蹉跎太多時間了。

能順利完成論文，首先感謝我的指導教授湯志民博士，老師身兼教育學院院長公務非常繁重，每回安排時間與老師進行論文討論時，總是被老師滿滿的會議行程感到訝異與心疼，但老師總是以學生學習為考量，即使南來北往的開會，也能抽空提出好多指導與建議，其實老師不斷為教育行政及學校行政界服務貢獻的身教，就是我在公職服務生涯的最佳楷模。還有教政所的師長秦夢群博士、吳政達博士、張奕華博士的悉心指導，教政所的師長是學生做學問與行政工作的典範。

其次感謝我的家人，我最親愛的爸爸、媽媽以及兩位姐姐，爸爸總以詼諧的方式鼓勵我說，研讀碩士的時間都可以完成博士學位了，不管工作如何繁忙，學位絕對不可以放棄，我的父母甚至在論文口試當天到校給予支持，身為他們的女兒，我是何其幸運。同時也感謝我碩士班的美女室友中文研究所的朱好，在終日與期刊、專書及英文文獻為伍的生活中，有您的陪伴，帶來我最大的快樂。還有大學 chi4bar 七人組包含孟婷、麗文、憶婷、宇慧、佳恬和陳浩，我們是永遠的同學，是一輩子的朋友，往後的每年都要一起回到政大包種茶節相聚。

最後，感謝孟愷，在我工作與最後階段完成論文的時刻，提供實質的諮詢與建議，謝謝他，不停的督促我最後完成論文口試。完成論文的這份榮耀與感動，將獻給你們大家！

摘要

本研究旨在探討台北市國民中學校長策略領導與學校組織執行力之現況，並分別針對不同教育人員個人背景變項和學校環境變項在校長策略領導與學校組織執行力的差異情形加以探討；其次，分析兩者之關係；最後針對校長策略領導對學校組織執行力之預測分析。本研究採問卷調查法，經分層比例隨機抽樣再經由立意抽樣，以台北市32所國民中學，670位教師為調查對象，回收樣本523位，以自編「國民中學校長策略領導與學校組織執行力調查問卷」為工具進行調查，以SPSS12.0版統計套裝軟體進行資料分析，樣本資料以描述性統計、獨立樣本t考驗、單因子變異數分析及事後多重比較之薛費法、皮爾遜積差相關以及逐步多元迴歸分析等統計方法處理；依據資料分析結果，本研究獲致結論如下：

- 一、台北市國民中學校長策略領導整體及各構面的表現屬「良好程度」，其中以「策略執行」表現最佳得分最高，其次為「領導變革」。
- 二、台北市國民中學學校組織執行力整體的表現屬「良好程度」，其中以「學校顧客」表現最佳得分最高，其次為「學校營運」。
- 三、不同學歷、擔任職務、學校規模與學校歷史之國民中學教師，在知覺校長策略領導上均有顯著差異。
- 四、不同性別、擔任職務、學校規模之國民中學教師，在知覺學校組織執行力上均有顯著差異。
- 五、台北市國民中學校長策略領導與學校組織執行力之間存在正相關。
- 六、台北市國民中學校長策略領導對學校組織執行力具可預測力，其中又以「策略執行」最大預測效果。

最後，本研究依據研究結果提出建議，供教育行政機關、校長以及未來研究之參考。

關鍵詞：校長策略領導、學校組織執行力

Abstract

This research aims to study the current situations of school principals' strategic leadership, organizational execution of the schools, especially in the junior high schools in Taipei City. The school principals' different personal background and dissimilar environments of different schools are dissected while analyzing the relationship among the two. Moreover, the predictability of the two is examined respectively.

The questionnaire investigation of this research adopts stratified random sampling method, and the subjects of the investigation are the teachers in the junior high schools in Taipei City. Questionnaires are distributed to 670 educational personnel in 32 schools, and 523 of which are collected. And the questionnaire was "The school principal's strategic leadership and organizational execution of the schools questionnaire in the junior high schools". The questionnaire used in the investigation is self-designed and the collected data and statistics are compiled by exercising SPSS for window 12.0. The acquired data are described, analyzed and discussed by using descriptive statistic, t-Test, One-way ANOVA, Scheffé Method, Pearson product-moment correlation, multiple stepwise regression analysis, and the findings are as the following.

1. The junior high schools teachers scored average in the perception to the school principal's strategic leadership, and the highest score was in "strategy implementation", the second was in "change leadership".
2. The junior high schools teachers scored average in the perception to the organizational execution of the schools, and the highest score was in "school customer", the second was in "school operation".
3. There were significant differences of the perception of junior high school teachers in school principal's strategic leadership among educational level, position, service duration, school scale and history.
4. There were significant differences of the perception of junior high school teachers in organizational execution of the schools among gender, position, school scale.
5. There was a high positive relationship between school principal's strategic leadership and organizational execution of the schools in the junior high schools in Taipei City.
6. School principals' strategic leadership has predictability in organizational execution of the schools in the junior high schools in Taipei City, especially the "strategy implementation".

At last, according to the results of the research, I've made some suggestions, hoping to provide reference materials for educational administrative organizations, school principals and other researchers in this field.

Keyword: school principal's strategic leadership, organizational execution of the schools

目次

第一章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的與待答問題	5
第三節 重要名詞釋義	5
第四節 研究方法與步驟	6
第五節 研究範圍與限制	8
第二章 文獻探討	11
第一節 策略領導的理論探討	11
第二節 學校組織執行力基本理念分析	30
第三節 策略領導與學校組織執行力之相關研究	50
第三章 研究設計與實施	69
第一節 研究架構	69
第二節 研究對象	71
第三節 研究工具	75
第四節 研究步驟	81
第五節 資料處理	83
第四章 研究結果與討論	85
第一節 校長策略領導與學校組織執行力現況分析	85
第二節 不同背景變項在校長策略領導與學校組織執行力之差異分 析	87
第三節 校長策略領導與學校組織執行力之關係分析	117
第四節 校長策略領導對學校組織執行力之預測分析	119
第五章 研究結論與建議	129
第一節 結論	129

第二節 建議.....	132
參考文獻	137
中文部分.....	137
西文部分.....	146
附錄	151
附錄一 問卷審查專家效度推薦函.....	151
附錄二 專家效度問卷.....	152
附錄三 預試問卷.....	160
附錄四 正式問卷.....	164



表次

表 2-1 策略領導層面次數統計	23
表 2-2 教育執行力的名詞整理	35
表 2-3 國內碩博士論文執行力構面一覽表	41
表 2-4 校長策略領導相關研究一覽表	56
表 2-5 學校組織執行力相關研究一覽表	64
表 3-1 台北市各行政區學校分配表	73
表 3-2 學校規模數量分配表	74
表 3-3 抽樣學校名單一覽表	74
表 3-4 各校抽樣人數分配表	74
表 3-5 專家內容效度諮詢名單	76
表 3-6 校長策略領導量表預試問卷因素分析摘要表	78
表 3-7 學校組織執行力量表預試問卷因素分析摘要表	80
表 3-8 預試問卷信度係數表	81
表 4-1 校長策略領導現況表	86
表 4-2 學校組織執行力現況表	86
表 4-3 樣本資料統計一覽表	88
表 4-4 性別在校長策略領導量表及分構面之差異性檢定	70
表 4-5 性別在學校組織執行力量表及分構面之差異性檢定	90
表 4-6 年齡在校長策略領導量表及分構面之變異數分析摘要表	91
表 4-7 年齡在學校組織執行力量表及分構面之變異數分析摘要表	93
表 4-8 學歷在校長策略領導量表及分構面之變異數分析摘要表	95
表 4-9 學歷在學校組織執行力量表及分構面之變異數分析摘要表	97
表 4-10 服務年資在校長策略領導量表及分構面之變異數分析摘要表	99
表 4-11 服務年資在學校組織執行力量表及分構面之變異數分析摘要表	101
表 4-12 擔任職務在校長策略領導量表及分構面之變異數分析摘要表	103

表 4-13 擔任職務在學校組織執行力量表及分構面之變異數分析摘要表……	105
表 4-14 學校規模在校長策略領導量表及分構面之變異數分析摘要表……	107
表 4-15 學校規模在學校組織執行力量表及分構面之變異數分析摘要表……	109
表 4-16 學校歷史在校長策略領導量表及分構面之變異數分析摘要表……	111
表 4-17 學校歷史在學校組織執行力量表及分構面之變異數分析摘要表……	112
表 4-18 不同背景變項在校長策略領導之差異分析綜合摘要表……	114
表 4-19 不同背景變項在學校組織執行力之差異分析綜合摘要表……	116
表 4-20 校長策略領導與學校組織執行力之相關係數表……	117
表 4-21 校長策略領導與學校組織執行力分構面之相關係數表……	119
表 4-22 校長策略領導對整體學校組織執行力逐步多元迴歸分析摘要表……	121
表 4-23 校長策略領導對「學校人力資源」逐步多元迴歸分析摘要表……	122
表 4-24 校長策略領導對「學校策略發展」逐步多元迴歸分析摘要表……	123
表 4-25 校長策略領導對「學校營運」逐步多元迴歸分析摘要表……	125
表 4-26 校長策略領導對「學校顧客」逐步多元迴歸分析摘要表……	126
表 4-27 校長策略領導對學校組織執行力預測力之綜合摘要表……	127

圖次

圖 2-1 策略焦點學校的循環模式.....	29
圖 3-1 研究架構圖.....	70





第一章 緒論

本章內容主要說明本研究之動機與目的，並將研究問題、方法與步驟一一陳述如下，作為未來研究依循之參考。全章共分為五節，第一節為研究動機；第二節為研究目的與待答問題；第三節為重要名詞解釋；第四節為研究方法與步驟；第五節為研究範圍與限制。

第一節 研究動機

壹、策略領導有助於校長因應環境變遷

二十一世紀是知識經濟的時代，知識汰舊換新的速度加快，知識爆炸的結果造成社會變遷急速加劇，換言之，知識對社會變遷產生一種催化效果，再加上交通運輸的發達、網路通訊設備的革新，變遷絕非特例。古希臘唯物主義哲學家Heracleitus在公元五百年前曾說：「唯一不變之道就是變」，管理大師P. F. Drucker亦云：「我們無法駕馭變革，我們只能走在變革之前。」上述論點再再突顯出變革是未來發展的趨勢，我們無法停止變革，只能適應變革（上田惇生、齊思賢譯，2005）。

為了有效因應高速變遷與知識爆炸的環境，策略領導的分析與運用就是適應變遷的有效途徑。策略意味著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。以「價值層面」而言，策略是創造組織品牌與特色，提升顧客的認同與評價；以「效率層面」而言，策略是追求經濟規模，發揮曲線學習效果，降低營運成本，獲得成本優勢；從「資源層面」而言，策略是創造、累積並有效運用獨特的核心資源；從「結構層面」而言，策略本質是掌握有利位置與關鍵資源，有效運用結構獨占力（湯志民，2009a）。透過策略的本質分析策略的意義，更能夠彰顯策略在組織中的價值，策略不僅能協助組織選擇當前應該關注的方向，更能開拓有利的生存空間，指導組織內各

種功能政策的取向（司徒達賢，2005）。

對任何組織而言，領導者角色絕對扮演舉足輕重的地位，領導是一種社會影響的過程，領導者透過目標的選擇、願景的建構以及領導行為的展現，指引組織中的成員方向、整合共同意志並妥善利用團體智慧激發成員完成組織目標的行為。綜觀過去領導理論的沿革歷程，領導理論歷經領導型特質論、領導行為論及權變領導後，發展出轉型領導融合眾領導理論精神，躍升為近年來領導理論的顯學。從轉型領導理論中的主要意涵，不難看出領導理論已經跳脫出過去著重單一面向的領導模式，訴諸於領導哲學的自我提升，將領導者的信念、道德價值塑造魅力領導，並致力於提升個別成員的工作動機，使組織齊心一致。領導理論的發展亦揭示學校場域中，校長不同的領導型態似乎影響學校成員的工作動機與士氣，透過組織深層價值的重構，喚醒組織成員的歸屬與認同。目前國內教育領域對於領導理論之研究不勝枚舉，在中文資料的探討上，居前10名依序是轉型領導、教學領導、課程領導、主管領導、交易領導、家長式領導、魅力領導、道德領導、文化領導、團隊領導等（葉連祺，2004），而策略領導是一種整合性的領導理論，亦秉持新型領導理論的核心概念，特別強調願景、策略、溝通、授權的互動歷程，然而策略領導卻未受到多數人重視，策略領導的重要性亦未在領導理論中突顯，相關中文論文研究仍屬少數，因此本研究將焦點至於學校校長策略領導之現況，此為研究動機之一。

貳、學校組織執行力是學校必須重視的課題

2002年美國漢威聯合公司董事長Bossidy和著名企管顧問Charan共同撰寫《執行力》一書，引起各界對執行力的熱烈討論，企業界開始對執行力之議題展開研究，然而，執行力並非一項新興的概念，但過去企業經營者總是以描繪組織願景、建構團隊目標藍圖為首要工作，往往忽略了組織的成功必須建立在實際執行層面，正如同湯明哲（2003）所言「一間企業的成功，百

分之三十靠策略，四十靠執行力，其餘則是運氣。」，職是之故，為免於企業管理流於口號、形式，透過組織執行力的提倡，有助於提升組織績效，使組織能徹底的將計畫付諸行動、落實目標、完成任務並達到永續經營的理想境界。

執行力的提倡除了在企業界發燒外，也漸漸受到教育人士的重視。社會大眾受到知識啟蒙的影響，除了關注社會重大建設及相關議題之外，對學校績效表現與產出結果格外重視。吳清山與林天祐（2006a）指出，身處資訊科技的社會，任何組織要提升其競爭力，必須能充分掌握資訊科技的優勢，而學校係為社會系統的一環，自然不能以學校中心的象牙塔式經營自居，尤其民主化的浪潮已經延燒到各個領域，而民主的思想種子也悄悄在教育領域中萌芽，民主、自由思潮在教育領域中的理念為「教育鬆綁」、「權力下放」，其具體表現在學校本位經營管理上，主張將中央政府所控制教育經營權利，下放於各學校單位，使各學校能自主管理，發揮自我領導的管理方式，同時，市場化機制與教育選擇權的提倡，帶領教育制度的重大革新，學校經營勢必走向績效管理與結果導向，才能吸引優秀學生就讀，確保學校競爭力，而執行力乃競爭力的先決條件，要提升學校競爭力，勢必從提升執行力做起，因此對學校經營而言，執行力頗具研究價值（蔡玉菁，2007）。

綜觀目前有關執行力的研究，大多以企業管理領域或公共行政領域為範疇，教育領域中對於執行力之探究並不多見，且多數聚焦於教育政策執行力的研究，反觀學校經營層面則著墨不多，然而學校經營以追求卓越效能與確保教育品質為首要目標，亦即，學校為一目標導向機構，執行力是達成目標的關鍵因素，透過執行力的落實來評判斷學校績效表現，進而提升教育績效，換言之，學校組織執行力有無與學校辦學績效良窳息息相關，因此，本研究致力於瞭解學校組織執行力之現況，此為研究動機之二。

參、校長策略領導與學校組織執行力關係之研究付之闕如

綜合言之，策略領導與執行力皆為學校經營管理上不可忽略的重要課題。Hambrick 與 Pettigrew (2001) 研究指出，策略領導重視執行力的落實，不僅是相關活動，亦是一種策略性活動和系統性活動。Albert (1992) 提到，執行力的本質是發展策略領導能力，進一步，必須培養策略領導能力作為發展執行力的目的。由此可之，學校雖不若一般商業組織以營利為目的，強調策略管理與競爭優勢，但受到教育市場化的競爭衝擊，學校文化中開始重視策略與執行力的表現，校長策略領導能力與學校組織執行力亦是確保學校生存與發展，促進教育品質與卓越表現的指標項目，鞏固學校在競爭激烈的教育市場中立於不敗之地。

總覽國內碩博士論文相關研究中發現，策略領導與學校效能有正相關係，例如：林秀玲 (2010) 與王敏芬 (2009) 實證發現校長展現策略領導有助於提升學校組織效能且對學校效能具有預測力、沈裕清 (2010) 和陳建銘 (2009) 指出校長策略領導對學校創新經營效能具有預測力；另外學校組織執行力對學校組織結構、組織溝通與組織創新績效亦有正向影響，例如：陳思翰 (2009) 實證發現國民小學組織溝通與組織執行力具有高度正相關、鄭士凱 (2010) 指出國民小學組織結構的專門化對學校執行力最具解釋力、陳素寬 (2009) 發現組織執行力越高，組織創新績效亦可相對提昇，上述研究皆指出策略領導與學校組織執行力在學校經營管理上扮演重要角色，惟目前直接探討校長策略領導與學校組織執行力關係之研究仍付之闕如，是以，研究者欲藉由探討國民中學校長策略領導與學校組織執行力關係，研究兩變項之現況與彼此關聯性，此為研究動機之三。

第二節 研究目的與待答問題

壹、研究目的

本研究目的，旨在探討國民中學校長策略領導與學校組織執行力之現況與關係，並根據上節研究動機，將本研究目的歸納如下：

- 一、瞭解台北市國民中學校長策略領導及學校組織執行力之現況。
- 二、國民中學在校長策略領導及學校組織執行力之差異情形。
- 三、探討國民中學校長策略領導與學校組織執行力之相關情形。
- 四、研究國民中學校長策略領導對學校組織執行力之預測分析情形。
- 五、依據研究結果，提供教育行政機關與國民中學學校人員相關建議，以改善校長策略領導能力、提升學校組織執行力。

貳、待答問題

研究待答問題係根據本節研究目的進行探究，研擬待答問題如下：

- 一、台北市國民中學校長策略領導及學校組織執行力之現況為何？
- 二、不同背景變項（性別、年齡、學歷、服務年資、擔任職務、學校規模、學校歷史）的教育人員，在知覺校長策略領導及學校組織執行力上差異情形為何？
- 三、台北市國民中學校長策略領導與學校組織執行力之相關情形為何？
- 四、台北市國民中學校長策略領導對學校組織執行力之預測情形為何？

第三節 重要名詞釋義

本研究主題為校長策略領導與學校組織執行力，為確保研究能更清晰明確，茲將本研究兩變項進行名詞釋義，分述說明如下：

壹、校長策略領導

本研究校長策略領導係指校長將策略性思考方式運用至計畫、組織、溝通、鼓勵、決定等行政歷程中，藉由組織願景的建構與策略管理的實施程序，對成員發揮影響力，並指引組織未來發展的方向和整合內外環境與資源，使之確實的執行組織各項計畫方案，以達成組織目標、實現組織願景與提升組織績效的歷程。

本研究將校長策略領導之操作型定義為，國民中學教師在國民中學校長策略領導量表上得分情形，量表分為五項因素：包含「策略思維」、「願景塑造」、「資源整合」、「策略執行」、「領導變革」，以四點量表得分表示之，得分越高，代表校長策略領導表現程度越高；反之，則越低。

貳、學校組織執行力

本研究學校組織執行力係指，在學校場域中，透過領導、溝通與各項策略，緊密結合內部人力資源，並透過人力資源流程、策略發展流程、學校營運流程與學校顧客的有效運作，確定組織目標與任務，徹底、確實且有效的將教育目標付諸實現的歷程。

本研究將學校組織執行力之操作型定義為國民中學教師在研究者自編之「學校組織執行力量表」中所得分數代表之，量表內容以「學校人力資源」、「學校策略發展」、「學校營運」與「學校顧客」四項因素為主要量表內涵，量表得分越高，代表學校組織執行力表現程度越高；反之，則越低。

第四節 研究方法與步驟

壹、研究方法

本研究採用調查研究法，首先以文獻分析探討校長策略領導與學校組織

執行力之內涵、理論基礎、測量與相關研究，以建構問卷內容，並進行專家效度檢驗，據以修訂形成問卷內容，接著進行問卷施測。問卷回收後，依結果進行項目分析、信度及效度考驗等統計方法分析，蒐集研究對象的意見與看法，歸納統計數據及研究發現，最後根據問卷分析結果提出相關結論，並據以做成相關建議提供教育人員參考。

貳、研究步驟

本研究步驟首先進行資料流覽，其次確定研究主題、草擬研究計畫，並開始蒐集、分析及整理相關資料進行文獻分析，接續進行計畫發表，最後提出研究結果完成論文。研究實施過程可分為研究準備、實施調查與論文完成三階段。

一、研究準備階段

- (一) 蒐集教育行政相關資料，確定研究主題，閱讀相關文獻，研擬研究計畫。
- (二) 蒐集國內外國民中學校長策略領導與學校執行力之文獻資料，經整理與分析，再撰寫成文獻理論依據與研究設計之參考。

二、實施調查階段

- (一) 根據文獻分析結果編製問卷內容，經由專家效度後修訂為預試問卷。
- (二) 進行預試，將預試問卷結果進行因素分析與信效度分析，並依據預試結果二次修訂問卷內容。
- (三) 以台北市國民中學之校長與正式教師為研究對象，進行兩階段抽樣，首先以分層比例隨機抽樣，抽取出施測學校，再經由立意抽樣決定將問卷委由各校校長抽取受試對象。

三、論文撰寫與完成階段

- (一) 回收正式問卷
- (二) 問卷檢核與登錄
- (三) 進行統計分析
- (四) 歸納研究發現並提出結論與建議

第五節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、就研究地區而言

本研究以台北市公立國民中學為範圍。

二、就研究對象而言

本研究以台北市公立國民中學之正式教師（教師兼任主任、組長、導師、專任教師）為施測對象，進行問卷調查。

三、就研究內容而言

本研究以台北市公立國民中學校長策略領導與學校組織執行力之現況與關係為內容。校長策略領導方面包含「策略思維」、「願景塑造」、「資源整合」、「策略執行」、「領導變革」五層面；學校組織執行力包含「學校人力資源」、「學校策略發展」與「學校營運」與「學校顧客」四大流程。同時，針對校長個人背景變項與學校背景變項分別探討差異情形。

貳、研究限制

一、就研究方法方面

本研究採用問卷調查法，首先蒐集相關資料，以文獻分析方法編擬問卷題目，雖快速獲得量化資料推論母群體現況，但對個別情境中校長策略領導

與學校組織執行力之現況無法準確得知，同時，問卷涉及校長策略領導與學校組織執行力之敏感問題，受試者在填答過程中可能有所顧忌或保留。

二、就研究對象方面

本研究受限於研究經費與時間，僅以台北縣市公立國民中學為研究對象，未包含私立學校與其他層級學校，研究結果推論僅適用於台北縣市國民中學校長策略領導與學校執行力之參考，能否推論至其他縣市，尚待進一步研究驗證。





第二章 文獻探討

本章旨在探討國民中學校長策略領導與學校組織執行力之相關理論與實證研究文獻資料，以釐清各內涵並根據資料編擬測量工具，最為後續研究之基礎。本章將分為三節介紹，第一節探討校長策略領導能力與相關內涵，第二節分析學校組織執行力之內涵、相關理論，第三節則根據前兩節文獻分析結果，歸納校長策略領導能力與學校組織執行力之相關研究。

第一節 策略領導的理論探討

壹、策略的意涵

西元 1930 年代，美國管理學家契斯特·巴納德在《經理人員的職能》一書中認為，領導人主要的工作是管理和擬訂戰略計畫，應該特別注意與公司策略有關的人或組織的行動，此為「策略」一詞首次帶入管理學的領域中（蕭文，2008）。1962年美國學者 Alfred Chandler 發表「策略與結構組織」後，策略的概念才漸受重視（洪瓊媚，2005；蕭文，2008）。在探討策略領導的意義前，應先對策略的概念加以解釋說明。策略在英文中源自希臘字“strategia”表示將軍的意思，在英文上則有「當將軍的藝術」意思（the art of general），所以策略自古即蘊含著作戰的意義（湯明哲，2003）。為了對策略的概念進行深入的了解，茲將不同學者對策略的定義歸納如下：

Chandler (1962) 主張策略是擬定企業的長期目標，以及達成目標的行動方案的選擇與所需資源的分配。Hrebiniak 與 Mason (1984) 認為策略隱含的是引導的哲學、關鍵的政策、組織設計、以達到任務、目標的總體行政計畫。策略是做決定的過程，著重在發展長期目標、調整或結合組織功能及因應環境變動性以達成目標。

Mintzberg (1987) 則從多元的角度去詮釋策略的意義：(1) 策略是計畫，領導者用以界定組織發展方向，建立行動既定途徑的計畫；(2) 策略是型態，

藉以辨識組織行動及行為一致的類型；(3) 策略是定位，組織在競爭的環境中如何檢視自己；(4) 策略是觀點，策略代表組織內成員分享的規範及價值，可表現貫穿組織的一些企圖與抱負。

從企業經營的觀點來進行策略意義的分析，發現策略乃是引導企業行為和競爭的決策法則，以一種較寬廣的視野，在處理中長期運作而非短期的運作，是企業基本且長期的目標及目的之決定，行動過程之採行，及實現目標所需資源之配置行為。本質為「選擇不做哪些事情」，就是在競爭的過程中所做的取捨。其目的在於實踐使命與達成策略目標的計畫與藍圖（Ansoff，1988；Robbins，1990；Porter，1996；Yukl，2002；Davies，2003）。

Freedma 與 Tregoe（2003）認為策略是一個能夠決定組織本質與方向的決策架構，架構是建立起企業活動的範疇及相關參數，析言之，策略是組織未來要走的方向，而組織的本質就是讓決策及其溝通產生策略性的凝聚力，因此組織在進行策略抉擇過程中，需要持續不斷重新創造自己，因此歸納出策略具備「動態」的特色。

誠如上述學者所言策略的定義發展至後期漸漸豐富化，從過去的目標導向說法，擴大到滿足組織利害關係需求。Johnson 與 Scholes（2004）認為策略是組織長期的方向與範圍，在充滿挑戰的環境中，透過內部資源的有效配置來實現組織的優勢、滿足市場需求與股東期望。Bass（2007）主張策略是個別領導者與組織內外環境互動的結果，系統性思考是不可或缺的，其目的在於產生綜效（synergies）的結果，成效勝過組織中個別部分加總的結果。

中文文獻方面，最初亦從企業營利的角度來說明。吳思華（1998）指出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。司徒達賢（2001）認為策略對於當前行動有明確涵意，而策略分析與決策的結果，必須對前的行動方向產生指導作用。換言之，策略是企業經營的形貌，以及不同時間點，這些型態改變的軌跡。

策略是達成公司目標的大方針、藍圖、資源分配方法，是公司為達成某向目標，所採取的一套突破性、創新的作法，甚至是活動。企業進行策略的目的在於戰勝對手，創造公司良好績效和優勢，甚至超越競爭對手，有助於公司快速且長遠的發展。統合（integration）是策略首要特色，將資源作合理化的運用與分配；人力、財務、行銷、生產、研發等均需指向同一目標，才能統合成一體的策略，換言之，策略就是統合企業內相關資源之整體性指導原則，其特質包括：1. 作對的事；2. 策略是直行長的觀點；3. 策略是長期承諾；4. 策略是知所取捨（伍忠賢，2002；湯明哲，2003；楊錦洲，2004）。

策略是達成組織目標的有效途徑，不少學者從策略功能觀點來解釋策略的意義。蔡培村與武文瑛（2004）提出策略是組織要達成目標的一種形式，是重要事情的抉擇，同時有事長期目標的決策，和所採取引導活動的政策之間關鍵連結。蔡進雄（2004）認為策略是組織發展的大方向，也就是組織未來發展的形貌，並涉及組織資源分配。吳清山（2005）將策略定義為達成目標所採取的行動計畫。湯志民（2009）主張策略是資源分配整合與協調之型態，是對不確定的未來分析內外資源優劣，因應政策環境變遷，提出達成組織目標最適應對方式之歷程。

綜合上述各家學者對策略的定義，本研究認為策略係指達成目標所採取的各項計畫與行動方案，組織基於目標的達成，所採取的一連串行動、決策與資源分配。

貳、策略領導的起源

策略領導是一個新興領導理論，許多理論甚至是從策略管理衍生出來，策略領導乃是策略管理理論發展出來的主流論點之一（王敏芬，2009）。策略管理自西元1960年代開始蓬勃發展，1961年Alfred Chandler在《策略與結構：企業歷史的篇章》中，提出「組織追隨策略」(Structure follows strategy)的名言。1965年Igor Ansoff所著《企業策略》一書，主要探討企業策略運

用，以長期規劃的管理制度，假設過去情境延伸至未來，強調預期成長與複雜化管理，被視為是策略管理的重要理論基礎。1974 美國哈佛大學商學院教授 Kenneth R. Andrews 在《企業策略的概念》書中，亦對策略管理有清楚的說明（蕭文，2008）。因此，1950 至 1970 年代期間策略管理的發展重點在於企業策略的長期規劃，又可說是策略管理的奠基時期。

Michael E. Porter 在 1980 年起陸續出版《競爭策略》(Competitive Strategy)、《競爭優勢》(Competitive Advantage) 等書，其中著名的五力論、價值鏈等概念將策略管理的發展帶入新的境界。同時期，大前研一博士出版《策略家的理念》一書，從美日兩國企業的管理型態差異作為探討主軸，分析兩國在策略運用上的差異（蕭文，2008）。由上述策略管理相關著作可以對策略管理的發展背景略之梗概，為了更加瞭解策略領導的興起原因，以下首先將策略管理之意義稍作說明，再闡述策略領導與策略管理之關係，茲分述如下：

一、策略管理之意義

策略管理的觀念的提出可以追溯到 Ansoff 在 1950 年代發展的長期規劃管理制度，其後又提出「策略規劃」，形成策略管理的重要理論基礎。Ansoff 在策略管理《Strategic Management》一書中提到，策略管理是應付策略變化的一種系統觀方式，並將組織置於和環境相關連，其包含三種工作內容：定位、應變與克服阻力（江志正，2000）。

David (1986) 認為策略管理是為了促進組織目標的達成所採取的行動之形成、實施與評鑑。其要素包含組織優勢與劣勢、外在機會與威脅、建立組織任務、設定目標、發展變通策略、選擇決定最佳策略。

司徒達賢 (2001) 認為策略管理有八項基本概念，包括：策略代表重點的選擇、策略界定了組織在環境內的生存空間、策略指導功能性政策取向、策略建立在相對的競爭優勢上，其目的亦在建立長期優勢、策略運作的重要

目的之一是在維持與外界資源的平衡及不平衡關係、策略是對資源與行動長期承諾、策略雄心與落實執行是必要條件、策略制定是企業主人責無旁貸的工作。

湯明哲（2003）認為，策略管理是管理整個策略形成與執行的過程，包括策略的內涵及形成策略的過程。策略內涵係指企業要採取的策略行動，但策略決策需要經過組織的決策及分析過程，策略形成後還要重新建立組織結構，創造企業獨特文化與價值觀。簡言之，在整個分析、成形、決定、執行的過程就是策略管理。蔡進雄（2004）則將策略管理定義為策略的形成、執行與評估的過程，同時提出策略管理在學校經營的實踐步驟，將學校策略管理分為三步驟，首先為「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；其次為「策略執行」：結合並運用學校組織中的各項資源，執行策略；第三為「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，簡言之，策略管理即一整體循環的歷程。

二、策略領導與策略管理的關係

本研究主要探討策略領導的相關內涵並建構問卷探討校長策略領導能力，然而策略領導主要從策略、策略規劃、策略管理逐漸發展而來（江志正，2005），因此策略領導與策略管理諸多概念相近，可說是一體兩面，但進一步探究兩者之意義發現，部分學者著眼於管理與領導的意義來說明策略領導與策略管理的差異，更進一步指出策略管理與策略領導的關係。

Dubrin（1998）指出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的程序；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。

Hitt（2005）認為透過有效的策略性領導才能成功的執行策略管理的程序。

黃惠輝（2003）認為，策略管理是複雜事務的處理；策略領導是變革事

務的處理，兩者在議題產生、執行與產出皆有不同之處。在議題產生方面，策略領導著眼於建立未來願景、變革策略，策略管理則彰顯設定目標、規劃執行、資源分配之歷程；在執行方面，策略領導著眼於鼓勵成員去克服各種障礙，以達成變革，策略管理則設計監督及執行系統、運用組織及計畫解決問題；產出方面，策略領導認為產出產生可產生非常有用的改變，策略管理則認為以產出是可預測性與秩序性的特質。

綜合以上學者的論述可知，策略管理是以策略為核心的管理模式，重視規劃、組織、引導、控制與發展的程序，而策略領導著重在願景的建立與策略的擬訂，並朝組織目標邁進之歷程，特別強調願景、策略、資源及變革的全方面整合運用。換言之，策略管理聚焦在組織架構的建立、人事安排、日常問題之處理、計畫的形成與嚴密的監控指揮，策略領導是勾勒願景及策略並將願景及策略加以實現的歷程。亦即，策略領導者著重做對的事情，策略管理者講求把事情做對。

參、策略領導之意涵

White、Harvey 與 Kemper (2007) 認為策略領導重要性在於，主張奇特吸引子 (strange attraction) 能使組織在韋伯式的官僚 (Weberian-style bureaucracy) 和無政府狀態 (anarchy) 間取得平衡狀態，使組織呈現秩序與創新狀態。以下茲將策略領導之意義、策略領導的層面、與策略領導者相關內涵分述如下：

一、策略領導的意義

策略領導就是以策略為核心架構的領導型態，策略領導研究者早期著重在領導者個人特質上，很少將策略領導概念運用至組織整體營運中 (洪瓊媚，2005)。直到 D. C. Hambrick 於 1984 年提出高階階梯理論 (Upper Echeelon Theory) 強調領導者是組織中最能對組織策略發揮獨一無二影響效果，高階階梯理論也被視為是策略領導的前身 (引自郭莉真，2004)。由此可知，策略

領導的研究重心由領導者個人特質轉向領導者策略選擇的相關因素探究。

1980年 R. S. Norton 和 D. P. Kaplan 提出「平衡計分卡」的組織績效衡量系統，強調策略的制定、選擇、執行與回饋機制，並於2000年續提出「策略核心組織」的概念，遂始策略領導的研究重點逐漸轉向組織策略規劃與執行模式（郭莉真，2004；陳芬蘭，2006）。以下臚列各學者對於策略領導之定義。

策略領導具備多重功能，不僅協助組織在組織面臨模稜兩可、複雜且資訊超載的情境下，適應不斷變遷的全球化環境，且鼓勵其他管理者去執行日復一日的例行公事。同時，策略領導亦是一種過程，提供組織所需的方向和啟發，它也是使策略管理程序能有效執行的一種領導型態（Hambrick，1989；Huey，1994；Durbin，1998）。

Ireland 與 Hitt（1999）認為策略領導係指個人有預測、提出願景、保持彈性與策略性思考，並且與他人合作倡導變革的能力，為組織創造一個具有生命力的未來。

Dubrin（2001）主張策略領導是一種領導型態，提供組織所需要的方向和啟發過程，得以有效執行策略管理的程序，而策略管理則是確保組織和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、思考模式和有效管理的組合。

不少學者從組織決策歷程角度來闡述策略領導的意義。Richard（2001）將策略性領導定義為，領導者就組織與內外環境的相關因素的基礎下，所進行的策略思考，並進而決定組織的願景、使命、策略與執行方案。Harrison（2003）認為策略領導是創造組織願景、發展策略並且促成組織學習的領導。Freedman 與 Tregoe（2003）認為組織為了未來的成功作準備時，最重要的內部因素就是策略的擬定和策略領導。其中，策略領導包含了願景的建立、發展、鼓勵、溝通與參與。Boal（2004）提出策略領導是一系列的決定和活動，注重過程和實質性的性質，透過這些，隨著時間的推移，過去，現在和組織

未來的凝聚。

Johnson 與 Scholes (2004) 指出策略領導基本上是使用策略來進行員工管理，主要採取的策略為鼓勵員工的主動性，改善員工的對公司的生產力。同時，策略亦涉及思考與規劃，領導則是鼓勵他人採取是到行動，換言之，策略領導就是一種管理模式，訓練並鼓勵成員做出最好的準備。

Elenkov et al. (2005) 認為策略領導即是對未來塑造願景，並將願景傳達給被領導者，鼓勵並鼓舞他們，並且致力於被領導者共同參予策略性變革。

Hitt et al. (2007) 提出策略領導是一種能力來預測、想像、維持彈性以及授權他人，以產生策略性的變革/是指具備審慎權衡、展望擘劃、維持彈性，必要時還能充分授權他人進行策略性變革的一種領導能力。

策略領導的出現將領導理論從過去對領導者能力的探究、領導者行為的要求，逐漸引導至組織願景的發展、團隊合作的建立、組織創新與學習等多元面向，以更系統性的巨觀思維來解釋策略在組織中存在的價值。徐明和 (2004) 主張策略領導是以策略作為領導核心的行政行為，透過計畫、組織、引導、執行與發展的歷程，整合成員的智慧與能力，致力於目標的達成。江志正 (2005) 認為策略領導是策略加上領導的複合概念，它重在能夠發揮影響於策略的循環歷程中並促期實踐的作為，以讓組織能保有優是朝向正確的方向前進/策略領導就是組織高層運用影響力，來整合內外環境資源維持平衡，並界定選擇具指導且維持優勢的重點方向，來指導組織內的功能政策，並使之不斷執行落實於實際運作之關係作為。廖春文 (2005) 將策略領導定義為學校組織經營管理者，以策略做為學校領導的核心，在一個組織環境中，運用個人的影響力 (職位權力與魅力)，透過計畫、組織、溝通、協調等互動歷程，整合內外部環境資源，選擇適當有效的策略，引導組織成員朝目標奮進的歷程。

洪瓊媚 (2005) 綜合各學者理論認為策略領導是一種領導型態，領導者

以策略作為領導的核心，藉由願景、參與、溝通、鼓勵、授權、整合的互動歷程，有效執行策略管理程序，用以啟發與領導組織方向，確保組織競爭力的領導歷程。

吳煥洪與徐明（2006）主張策略領導為影響力發揮的一種作為，透過策略研擬的歷程來檢視內外的資源條件，了解組織面對的優勢與威脅，以形成策略方案，制定策略實行步驟與流程，在策略執行中保留彈性與空間，進行成員意見溝通與整合，鼓勵成員發揮才智，促使組織目標實踐，組織願景達成，組織績效發揮。

陳銘薰與吳文傑（2008）認為，策略領導的意涵包含四個方向，從「願景領導」、「轉換型領導」、「策略作為」與「環境建構」來進行策略領導的探討，試圖從全面性的觀點檢視策略領導者所需具備的能力。

陳建銘（2009）提出策略領導的意義為，組織高層領導者在策略管理過程中對所屬成員發揮影響力，藉由策略性思考創造組織願景與發展策略，並透過計畫、組織、引導、執行與發展的行政歷程，整合內外環境條件與資源以維持平衡，並界定具長期指導與優勢的重點方向，以引導組織內的功能政策，使之不斷的切實執行於實際運作的相關作為，以達成組織目標、實現組織願景與提升組織績效。

本研究參考國內外學者對於策略領導的定義，將策略領導定義為：「校長將策略性思考方式運用至計畫、組織、溝通、鼓勵、決定等行政歷程中，藉由組織願景的建構與策略管理的實施程序，對成員發揮影響力，並指引組織未來發展的方向和整合內外環境與資源，使之確實的執行組織各項計畫方案，以達成組織目標、實現組織願景與提升組織績效的歷程。」

二、策略領導的層面

由上述策略領導的意義可知，不同學者專家對策略領導的意義有不同見解，而策略領導因素的探究涉及到對策略意義的解釋，以下就各學者所提出的策略領導構面相關觀點，臚列分述如下：

Durbin (1998) 指出策略領導包含五個構面，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、改革的思考及創造願景。

Ireland 與 Hitt (1999) 主張策略領導應該包含六大面向：設定組織的願景、探索及維持組織的核心能力 (core competencies)、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。

Freedman 與 Tregoe (2003) 在《策略領導實戰指南》(The Art and Discipline of Strategic Leadership) 一書中，從策略領導需要什麼來闡述策略領導包含的核心層面：(1) 瞭解策略範疇：企業模型是種 360 度的觀點，將組織可以改變及改善績效的關鍵領域標示出來，這些領域就像有機體各個器官或系統，彼此互相作用、互有影響。企業模型也顯示策略擬定與執行階段，各決策與行動之間可能產生的廣泛影響；(2) 瞭解策略架構：在形成策略架構時，可以問九個問題來協助組織領導人創造一個清楚的策略。我們對於外在環境的各種影響策略決策行為的假設是什麼？企業經營指導原則中包含了什麼樣的基本信念及價值觀？哪些產品與服務是我們未來會提供的？哪些是我們未來的顧客哪些不是？我們的市場區域是什麼？哪些產品及市場有較大的成長潛力哪些需要最多的投資？我們具有哪些競爭優勢可以協助我們獲得成功？我們需要哪些關鍵能力，讓產品得以滿足市場需求，並造成我們的競爭優勢？我們要達成的目標有哪些？(3) 選擇策略流程：領導人必須為自己的組織選擇最有效的策略流程，引導策略的擬定與進行。一個健全的策略流程應該包括分析、擬定、規劃、執行及檢討五個步驟；(4) 進行團隊整合：領導人必須組織策略小組，理想人數為八到十二人之間，團隊成員強調良好得判斷能力、熱誠與勇氣，以及策略思考的能力，殘能在團隊合作中，發揮策略領導的效能。

Davis 與 Davis (2004a) 認為策略領導應具備五項組織能力與四項個人特質，合計九項評估策略領導能力之構面，前者包含策略取向能力、轉化策略為行動的能力、整合個人與組織的能力、決定有效策略介入點的能力、發

展策略的能力；而四項個人特質為策略領導人對現況不滿或焦慮、學習吸收的能力、適應環境的能力、領導智慧等。

Elenkov、Judge 與 Wright (2005) 在「策略領導與行政經營管理創新影響：一個國際化多群集的比較研究」研究中，將策略領導分為七個層面，即願景發展、理想化的影響、鼓舞人心的鼓勵、個別考慮、智力鼓勵、代表團的獎勵、例外管理。

Ireland 與 Hitt(2005)提出策略領導的六個組成要素(Six Components of Strategic Leadership):(1) 確定企業的宗旨與願景 (Determining the Firm' s Purpose or Vision);(2) 開發並維護核心競爭能力 (Exploiting and Maintaining Core Competencies);(3) 發展人力資本 (Developing Human Capital);(4) 維持一個有效的組織文化 (Sustaining an Effective Organizational Culture);(5) 強調道德實踐 (Emphasizing Ethical Practices);(6) 建立平衡的組織控制 (Establishing Balanced Organizational Controls)。

Sosik et al. (2005) 研究指出，策略領導者對組織活動的影響，可分為策略領導投入、策略領導過程、以及策略領導結果。

洪瓊媚 (2005) 在「國民小學教師知覺校長策略領導行為」之研究中，將策略領導的內涵分為五個層面：「轉化願景為策略」、「溝通與整合組織資源」、「將策略落實為日常工作」、「回饋與學習」、「由高階領導引領變革」。

陳芬蘭 (2006) 在「國小校長策略領導、人力資源管理與教師組織承諾」研究中，將策略領導分為「策略思維」、「策略轉換」、「策略決定」與「策略發展」等四層面。

巫孟臻 (2007) 在「國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力」之研究中，以 Davis 與 Davis 策略領導九項能力特值為主要架構，認為校長應具備的策略領導能力為：「訂定目標的能力」、「轉化行動的能力」、「整合資源的能力」、「核心技術」、「領導智慧」。

陳銘薰、吳文傑（2008）在「策略領導量表建構及其信效度評估」研究中，將策略領導的內涵以四個面向能力觀點加以闡述，分別為：「環境建構」、「願景塑造」、「智力啟發」、「策略作為」。

陳建銘（2009）在「國民小學校長策略領導、組織學習與學校創新經營效能關係」之研究中，將校長策略領導區分為五個層面，分別為：「策略思維」、「塑造願景」、「轉化願景」、「引領變革」、「整合資源」。

王敏芬（2009）在「北區公私立高中校長策略領導與學校效能」之研究中，將策略領導分成「環境建構」、「願景塑造」、「智力啟發」、「策略執行」等四面向。

林秀玲（2010）在「校長策略領導與學校組織效能關係之研究」研究中，將校長策略領導行為分為「策略思維」、「策略發展能力」、「策略整合與激勵」、「策略取向」等四項層面。

沈裕清（2010）在「國民中學校長策略領導與學校組織文化對學小創新經營之影響」研究中，以統計次數分析方式整合歸納各學者相關研究，將校長策略領導行為分為「策略思維」、「塑造願景」、「資源整合」、「轉化願景」、「引領變革」等五項層面。

劉倩懿（2011）在其「國民中學校長策略領導與學校組織文化關係之研究——以屏東縣為例」，將策略領導層面定為「願景建構」、「策略思維」、「策略行動」、「策略領導智慧」。

邱世方（2012）在其「國民小學校長策略領導、學校創新氣氛與學校創新經營效能關係」之研究中，將校長策略領導構面分為「策略思維」、「共成願景」、「策略執行」及「激勵啟發」等四個構面。

黃建忠（2013）在其「國民小學校長策略領導指標之建構與應用」之研究中，將我國國民小學校長策略領導指標系統包含五個層面，分別為「建構學校願景」、「形成策略行動」、「整合內外資源」、「開發核心能力」和「形塑支持文化」。

綜合上述各學者對於策略領導相關構面和校長策略領導能力特質等相關文獻，研究者發現學者間對策略領導的內涵與測量策略領導的面向有些許的歧異，Davis 與 Davis 和陳芬蘭採取策略管理的角度來建構策略領導的衡量面向，著重在策略的規劃到執行得一連串過程；亦有學者從組織運作的觀點，將組織計劃、溝通、鼓勵與各項措施有效整合，形構出策略領導的整體輪廓。

本研究的為了全面性的了解現階段策略領導的發展，蒐集相關文獻之策略領導內涵並彙整各學者對於策略領導相關研究見解，以次數分析方式統計策略領導各層面之多寡，作為本研究策略領導研究構面來源依據(如表 2-1)。

表 2-1

策略領導構面次數統計

研究者 (年代)	策略領導構面							
	策略 思維	願景 塑造	資源 整合	策略 執行	領導 變革	溝通 促進	鼓勵 學習	環境 建構
Durbin (1998)	●	●		●	●			
Freedman &Tregoe (2003)	●		●	●				
Davis & Davis (2004)	●		●	●	●			
Elenkov 等(2005)		●	●	●		●		
洪瓊媚 (2005)	●	●	●	●	●	●	●	
巫孟臻 (2007)		●		●				
陳銘薰 吳文傑 (2008)	●	●		●	●			●
陳建銘 (2009)	●	●	●		●			

王敏芬 (2009)	●	●		●				●
沈裕清 (2010)	●	●	●					●
劉倩懿 (2011)	●	●		●				●
邱世方 (2012)	●	●		●			●	
黃建忠 (2013)		●	●	●			●	●
合計	10	11	8	11	8	2	2	3

資料來源：研究者自行整理。

綜上所述統計結果，「策略思維」、「願景塑造」、「資源整合」、「策略執行」、「領導變革」等五項層面次數最多，因此本研究將校長領導行為分為「策略思維」、「願景塑造」、「資源整合」、「策略執行」、「領導變革」等五構面進行探討，以下分述此五項構面之意義：

(一) 策略思維

係指校長具備策略思考能力，能依據策略分析原則，前瞻性的規劃學校經營與發展策略。

(二) 願景塑造

係指校長應明確瞭解學校歷史與現況，藉由整合各方意見，共同發展學校經營目標與藍圖，並透過清楚溝通，引領學校成員達到組織目標。

(三) 資源整合

係指校長發揮個人魅力，取得學校內外各方認同，透過協調各單位目標，凝聚學校合作共識，促使學校成為高效能的團隊。

(四) 策略執行

係指校長能整合個人與組織目標，設計各處室分工與協調機制，並確保資源合理分配以強化學校策略執行能力，此外，暢通溝通與資訊管道，透過事實獎勵有功人員來激勵學校士氣。

(五) 領導變革

係指校長對環境具高敏感性，了解變革的迫切性，透過影響力有效推動變革，並掌握革新關鍵時機，引領學校成員推動改革與創新。

三、策略領導者的特質

策略領導是積極性的引導行為，有助於凝聚全體成員智慧能力，同時可以增進校長經營學校效能（徐永明，2004）。策略領導的歷程中，領導者扮演領航者的角色，不但要塑造學校願景，並設法將願景及策略加以實現，因此領導者本身的人格特質與行為就顯得格外重要。

Sashkin（1992）認為，策略領導者應包含以下特質：認知的複雜性（cognitive complexity）、自我效能感（self-efficacy）、支持社會權力的動力（prosocial power motive）。

吳宗立（2002）指出，校長做為策略領導者應具備以下特質：有效口語傳播塑造願景、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、敏弱的行政敏感度。

江志正（2004）指出，策略領導類型之校長應具備策略取向、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、適應能力以及應具有對現狀不滿或奮鬥不懈特質與領導智慧的特質，且須研修運用相關技術能力。

Davies 與 Davies（2004）提出，一位策略領導者應具備九項的特質能力：（1）策略領導者應具策略取向的能力；（2）策略領導者應具轉化策略為行動的能力；（3）策略領導者應具整合人與組織的能力；（4）策略領導者應具決定有效策略介入點的能力；（5）策略領導者應具發展策略的能力；（6）策略領導者應具對現況不滿或奮鬥不懈的特質；（7）策略領導者應具有學習的能力；（8）策略領導者應具有適應的能力；（9）策略領導者應具有領導的智慧。

策略領導者為了要處理快速變化且高風險的環境，必須具備策略思考能

力，某種層度上來說，傑出的策略領導者是，能展現關鍵行為使組織能有效執行策略 (Sosik, Jung, Berson, Dionne & Jaussi, 2005)。

White、Harvey 與 Kemper (2007) 主張策略領導者需要具備敏銳觀察外在環境變革能力，迅速回應的適應性領導能力 (adaptive leadership)，以及妥善運用權利，適切處理複雜人際關係的政治智慧 (political intelligence)。

Hill 與 Jones (2008) 主張策略領導者特質為：(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，獲得組織成員的認同與尊敬；(3) 消息靈通，具備對資訊的敏感度及管道，以利於和組織成員的互動溝通；(4) 樂於授權，相信部屬能力，共同參與決策制定；(5) 善於利用權力，通曉組織資源運用之道，爭取成員支持共同達成組織目標。

簡言之，策略領導者為確保策略的有效執行，必須設法以策略為領導核心，透過計畫、組織、執行的歷程，具備溝通與整合能力，致力於影響力的發揮，實現組織願景與目標。

四、策略領導者的作為

策略領導將理論重心置於組織的結構、人員、社會資本和面對威脅與機會的能力。最重要的是，策略領導使環境的動盪與不確定性更具意義，同時，提供組織發展與創新的願景與路線圖 (Boal, 2004)。策略領導者在履行角色過程中，必須進行多項活動，身兼數職，除了具備適當的能力與影響力之外，更應該跳脫出傳統領導理論的窠臼，以更全面性的觀點，從新檢視策略在領導過程中的意涵。以下介紹各學者專家對策略領導者應有的作為，茲分述如下：

Hinterhuber 與 Friedrich (2002) 提出，策略領導者應建立有效的企業文化，並塑造員工得以學習成長的環境。

Boal 與 Hooijberg (2000) 認為策略領導者的主要工作為：(1) 進行策

略決策；(2) 創造和溝通未來的願景；(3) 發展關鍵能力；(4) 發展組織結構；(5) 重視過程和控制；(6) 選擇和開發新一代的領導人；(7) 維持一個有效的組織文化；(8) 將道德價值體系融入組織文化。

Davies (2004) 提出策略領導的九項因素，揭示策略領導者應有的作為：

(1) 策略領導者應該策略性地思考組織長程前途、描繪更廣的藍圖，並瞭解現階段組織脈絡的設定；(2) 策略領導者應該將策略轉化為行動或運作程序；(3) 策略領導者應該將組織與內部成員作整體的規劃與調整，以利組織未來的發展與定位；(4) 策略領導者在組織發生策略性變化時，能有效的確定介入點與介入時刻；(5) 策略領導者應該發展員工的策略能力與核心能力並展現策略領導者的人格特質；(6) 策略領導者應該對現狀永不滿意；(7) 策略領導者應該吸收新訊息，並透徹地理解訊息，更重要的是應用訊息；(8) 策略領導者應該以積極主動的方式改變與適應新環境；(九) 策略領導者應該以正確的人在正確的地點、時間與合理的預算內做正確決定。

Sosik et al. (2005) 認為，策略領導者必須有能力整合對的人與技術，建立擁有感與信任的環境，並支持創新與學習。

Boal 與 Schultz (2007) 認為，在實踐層面上，當組織處於複雜的適應系統中，策略領導者必須取得多方面的平衡。首先，必須帶領其他管理者相互交流，其次，協調資源的流動，具體而言，策略領導者藉由改變互動模式來轉換知識，並透過提倡對話來建立組織願景與對組織的身分認同。

上述見解對策略領導者在實踐策略領導上有清楚的闡述。由於策略領導涉及一系列的決策和活動，隨著時間的推移，將組織的過去、現在和未來的串聯起來。策略領導者唯有透過重申組織的核心價值，建立起過去，現在和未來的橋梁，以確保組織在面臨已知和未知的障礙時，能保持組織的連續性與完整性。

五、策略領導的實踐

策略領導是整合性、科學化且符合邏輯的規劃活動，其價值在於將策略

性思考、環境分析、整合資源等作法運用至組織中（洪瓊媚，2005）。由此觀之，策略領導的實施不僅有助企業組織提升績效，對學校經營管理及成本效益分析上的重要性亦與日俱增。

Freedman 與 Tregoe（2003）提出四點實踐策略領導的原則，以供策略領導者參考：（1）領導必須兼具藝術與紀律；（2）策略領導需要執行長從內開始徹底改變；（3）高階官管理者控制的範圍必須持續傳遞到未來的策略領導者身上；（4）流程是擬定及執行策略的強力依靠。

Ireland 與 Hitt（2005）提出有效實踐策略領導的具體建議：（1）成長導向（A Growth Orientation）；（2）知識管理（Knowledge Management）；（3）動員人力資本（Mobilization of Human Capital）；（4）發展有效的組織文化（Developing an Effective Organizational Culture）。

Boal 與 Schultz（2007）認為，策略領導的重要性是將組織推向混沌的邊緣（edge of chaos）並使組織免於停滯，若缺乏策略領導，組織將難有變化。因此策略領導者除了解策略領導的意義外，更需要有效的實踐策略領導。

由此可知，基於21世紀面臨全球化競爭日趨複雜的市場競爭下，有效的策略領導實踐能幫助學校在面對動盪且難以預測的環境下，提高學校表現。而校長身為學校組織領導人，面對快速變遷的社會與日漸複雜的教育生態，更需要具備策略領導實踐能力。

六、策略領導在教育上的應用

事實上，學校運用策略領導的概念，是有跡可循的，可從早期的產學合作、公辦民營、組織再造、社區總體營造、校際策略聯盟等措施中看出端倪。由於教育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、教育市場化的趨勢下，再再顯示學校組織處於非均衡系統模式下，學校領導者應扮演戰略家的角色，以策略思考為核心領導方式。（洪瓊媚，2005；江志正，2005）。

Davies (2004) 針對學校領導人發展策略重點學校，提出以下三點建議：（一）描繪學校的策略架構；（二）制定和實施一系列的策略活動，使學校達到新的策略目標；（三）建立和發展策略的能力，並鞏固所有活動的能力，以為學校未來做好準備。並提出校長應塑造策略焦點學校（a strategically focused school），藉由學校任務與決策策略化的過程，形成策略取向的運作模式，進而幫助策略焦點學校的建立（如圖 2-1）。

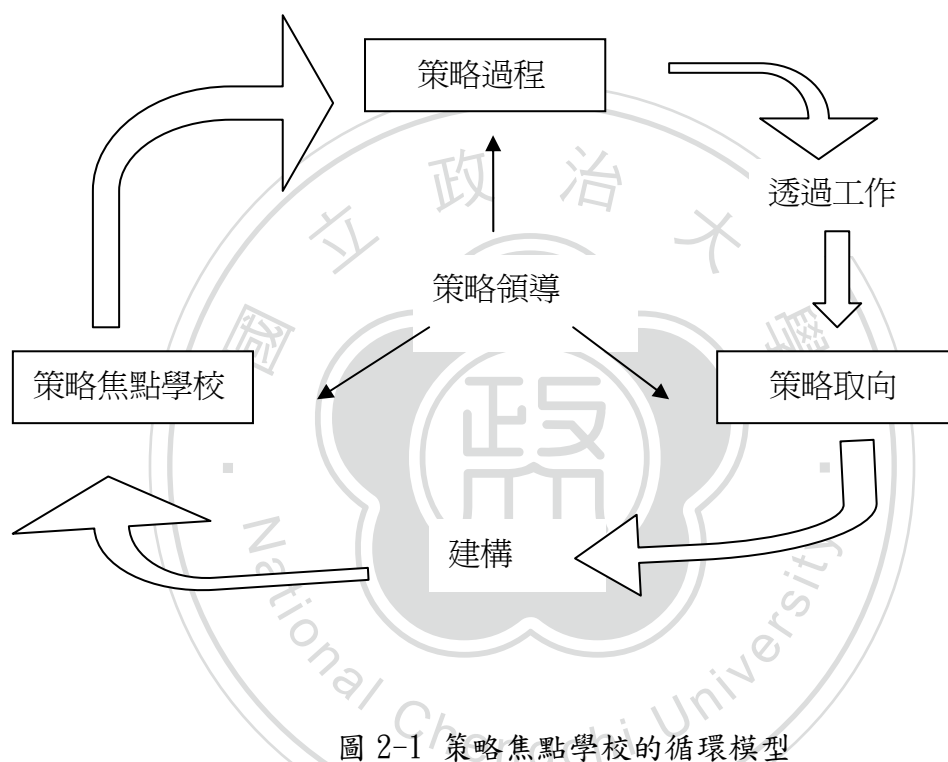


圖 2-1 策略焦點學校的循環模型

資料來源：Davis, B. (2004:13) Developing the strategically focused school.

School Leadership Management, 24(1), 11-27.

教育標準局 (OFSTED) (2005) 在共享策略領導的專題會議中，提出校長的關鍵性角色在與董事會及教育人員必須建立共享的願景與策略計畫，藉以學生與校內外成員的士氣。而策略計畫的重要性為確保學校持續進步並保障學生福祉。更提出五點實施策略領導的行動建議：(1) 確保學校願景能清楚描述且被校內外成員所有效的理解與實踐，同時將願景轉換成共同的目標與

行動計畫，以確保學校持續進步；(2) 在日常生活中展示與實踐願景與學校價值信念；(3) 塑造一個激勵與合作的組織文化、氣氛；(4) 確保學校具備創意、革新與妥善的使用科技的能力；(5) 確保策略計畫能符合學校與社區的多樣性與價值觀。

江志正(2004)提出如何在學校經營有效運用策略領導之四點建議：(1) 校長宜對策略概念、取向及實踐上以更深刻的認識與瞭解；(2) 校長宜更深切了解學校經營過程中策略領導的限制與困境；(3) 校長宜循環歷程觀點觀之，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。

湯志民(2009a)認為策略領導歷程中，學校最常使用的策略分析(strategic analysis)方式是SWOT分析與藍海策略，學校領導人以策略思維模式分析企業內部環境與外部環境各項因素，分析環境的資源、組織的資源、文化與核心價值，以深刻瞭解組織的定位。

由此觀之，學校經常面臨許多無法單純以理性或既定模式處理的兩難問題，因此傳統理性決策模式或「高關懷，高倡導」的領導行為已經無法有效解決學校問題，而策略領導則提供校長一個新興的策略思維模式，有助於校長擬定良好的策略、勾勒願景藍圖、訂定周詳計畫，為學校打造美好的未來。

第二節 學校組織執行力基本理念分析

本節首先探討執行力之內涵，接著依序探討教育執行力範疇、學校組織意涵，再就學校組織執行力之意義、構面、可能困難及因應之道分別論述，希冀釐清其內涵，並從中找出測量學校組織執行力之方法與工具，以作為本研究量表編製之依據。

壹、執行力的意涵

一、執行力之意義

過去管理學提出琳瑯滿目的理論，卻甚少對如何執行理論加以說明，直到 Bossidy 和 Charan 在 2002 年合著《執行力》(Execution) 一書後，引發企業界與學界對執行力的關注(蔡慧登,2005)。然而 Bossidy 與 Charan(2002) 在《執行力》書中，並未對執行力名詞做出明確的定義，反而以綜合性的觀點解釋執行力在企業組織中的各項程序與作法：(1) 失落的環節。(2) 公司無法達成原先承諾的主要原因。(3) 公司領導人希望達成的目標與組織時見能力之間的落差。(4) 不僅僅是戰術，而是透過發問、分析、追蹤來完成任務的一套系統，也是讓策略與現實相符、人員與目標契合、並達成許諾結果的一種紀律。(5) 公司策略與目標的核心部分，也是任何企業領導人的主要工作。(6) 有待企業及其員工與環境有完整了解的一門學問。(7) 將企業三項核心流程——人員、策略、營運——銜接起來，以準時完成任務的方法。

李建良(2003)認為執行力是指企業貫徹落實領導決策、及時有效的解決問題的能力，是企業管理決策在實施過程中原則性與靈活性相互結合的重要體現。

孫童培(2003)提出執行力就是一種「盯」的藝術，「盯」也就是執行力的基本功，只是這種「盯」不但不會引起員工反彈，反而可以真正發揮員工的專業知識與技能，滿足員工的成就感，提升團隊效益，達成組織目標。每個企業特性或許不同，如何能夠將人員「盯」得好，實是現今領導人的一項重要挑戰，然而一旦形成了有效「盯」的組織文化時，其所發揮的執行效益應是潛力無限的。

高希均(2003)主張執行力是讓「想法」變成「做法」，夢想能成真，而所謂的執行力就是徹徹底底的完成任務，亦是準時完成任務的方法。

湯明哲(2003)在 Bossidy 與 Charan 所著《執行力》一書中提到，執行力是填補管理的最大黑洞，策略和執行兩者不可缺一，策略要創造差異化，是” make a difference” ，而執行力是” make it happen” 。

王力行與刁明芳(2003)提到執行力最重要的就是精神、文化，以及一

個人的責任感。紀律就是文化，在一個環境裡面，大家有共同的價值標準，文化就是大家共同的生活方式。

張立（2003）認為執行力是企業內部員工貫徹經營者戰略思路、方針政策和方案計劃的操作能力和實踐能力。它是將意圖與規劃化為現實的具體效果，執行力的強弱關係著公司經營目標是否順利達成。

吳清山與林天祐（2003）認為教育單位能夠正確的、徹底的把一項教育任務或教育政策完成的能力，能夠達成任務的無誤，就是具有執行力。

張仁家與蔡孟儒（2004）提出執行力是以有系統的方式，讓自己能夠認清現實狀況，並透過有紀律的組織團隊據以採取行動，並根據績效評估建立獎勵制度，以徹底落實組織目標。

張慶勳（2004）認為執行力在意義上是一種操作行為的實象，其主要功能在於使其發生（make it happen），以達成願景紀律和系統流程的目的。

侯明賢（2004）提出執行力就是個人或組織有紀律的、有決心的、有效率且正確的、徹底的付諸行動，並達成策略目標的能力。

李勝雄（2004）認為執行力是指企業徹底完成組織決策與計畫，以及處理問題的實踐能力，是代表企業面對任務挑戰的完成能力，以及遵從企業目標訂定下的整合能力。

陳尚任（2004）提出執行是一套行動，而執行力是行動背後的靈魂，其中執行能力與執行力也非百分之百相等，就如同「打事情做對」與「把對的是做對」之差別。

洪明洲（2005）認為執行力很多人只解釋執行的部分，認為執行就是行動，但事實上，執行力還需要更多精神層面的考量，更重要的，他是一套指引努力方向的心智地圖（mindset）。

楊振姣（2006）在〈高等學校提升執行力的要素〉一文中，將執行力譯為“the executive abilities”，意指為執行政策和策略的實際表現能力，它是一個動態過程，包括政策和策略的設計與構思、過程展開和延伸的方法

途徑、過程的管理與評價、最終的結果指向水準。

蔡玉菁（2007）主張執行力是透過有紀律的組織團隊將政策付諸實施，有系統的完成任務或徹底落實組織目標的一項行動。

王妍壹（2008）認為執行力係指一套合邏輯的紀律系統，使組織認清現實狀況，協助策略徹底執行，以完成組織短程、中程、長程任務與進而落實組織目標。

馮清皇（2008）將執從四種面向進行解釋：就執行的條件而言，執行力即是一種「組織力」（organizational capacity）；就執行的過程而言，執行力即是一種「整合力」（integration）；就執行的結果而言，執行力即是一種「效果」（effectiveness）；就執行的情境而言，執行力代表著一種組織的「文化力」（culture power）。

綜合各學者對執行力之相關看法，本研究認為的執行力是強調目標設定後與付諸行動中，一套系統性、整合性的健全作法與程序，同時必須配合紀律的組織團隊和組織內部的績效評估制度與獎勵制度，換言之，良好的執行力仰賴行動的落實與組織內部文化的配合，其目的在於透過執行力發揮，有效達到組織目標，正確落實組織任務。

二、執行力的核心概念

Bossidy 與 Charan 在「執行力」一書中明確提及執行力的核心概念，以下以執行力的三項關鍵要點、達成執行力的三大重要基石，以及執行的三項核心流程等內涵，說明執行力的重要核心概念（李明譯，2003）。

（一）三項關鍵要點

首先，執行是一種紀律，是策略不可分的一環。其次，執行是企業領導人的首要工作。最後，執行必須成為組織文化的核心部分。

（二）達成執行力的三大重要基石

1. 領導人的七大重要行為：了解你的企業與員工、實事求是、訂定明確的目標與優先順序、後續追蹤、論功行賞、傳授經驗以提升員工能力、了解

自我—情緒韌性 (emotional fortitude)。

2. 改變文化，讓公司動起來：首先，從信念及行為中改變組織文化，其次，報酬與績效連結。再者，建立執行力的社會軟體。最後，展開強力的對話，強調公開、坦誠、不拘形式，能讓事實浮現出來。

3. 絕不能授權他人的領導工作—知人善任：(1) 深入分析工作性質以確定需要用什麼樣的人才；(2) 勇於採取果斷行動以修正用人不當的問題；(3) 擺脫個人好惡唯才是用；(4) 全心投入人才的培育與評估、坦誠相告指導人員修正自身問題。

(三) 執行力的三項核心流程

人員流程、策略流程以及營運流程。

值得補充的是，鄭士凱 (2010) 綜合各學者看法，認為執行力在企業經營中扮演不可或缺的角色，並歸納執行力的功能有下列幾項：(1) 跨越策略與現實之間的鴻溝，讓策略確實執行，達成目標；(2) 超越競爭對手，具備決勝競爭力；(3) 革除企業偏重抽象思考、佈局，而欠缺實際落實執行能力；(4) 作為公司進行有效管理的工具；(5) 滿足組織文化需求，成為所有成員一致性價值體系；(6) 成為企業永續經營的關鍵途徑。

根據上述學者見解，可以充分發現執行力在企業經營的重要性，過去企業界強調目標的設定、願景的建構與策略的擬定，但都忽略了執行層面的落實，造成企業虛耗運作能量，落入衰敗命運。然而執行力的強調，不僅喚醒企業對執行力的重視，更讓企業領導者體認到徹徹底底的執行是企業成功的不二法門。

貳、教育執行力之範疇

在對學校組織執行力進行定義之前，總覽國內目前教育領域中執行力之相關研究發現，目前對於執行力的名稱仍十分混亂，在探討執行力時，常常有「政策執行力」、「學校執行力」、「組織執行力」、「學校行政執行力」與「學

校組織執行力」五個名詞交地混雜出現的情形，此外，甚少研究針對這些名詞作明確清晰的定義，使得研究者在探討學校領域中執行力好壞時，難以從其內涵中分析出執行力的測量構面，遂造成問卷設計過程中是否能適切測得學校組織執行力表現的隱憂。

分析教育領域中執行力相關研究文獻，有學者從政策角度分析行政機關執行力的表現，提出政策執行力應具備以下內涵：(1) 政策設計與法規訂定能力；(2) 建立資訊系統能力；(3) 執行機關間的溝通協調效果；(4) 建立執行是政策學習的手段之觀念；(5) 提供合理的執行資源；(6) 強化標的團體的政策順服動機；(7) 建立各種計畫執行力指標，並嚴密追蹤其執行狀況。(林水波, 1993)。有學者將企業領域所提出的執行力應用於學校組織中，稱為學校執行力(蔡玉菁, 2007; 鄭士凱, 2010)。有學者從組織團隊的角度，以完成任務或落實組織目標的一套行動、流程，來定義組織執行力(張碧文, 2008; 陳訴寬, 2009)。有學者從學校人員透過人員、流程、策略與營運的連結運作，有效達成學校目標的歷程，稱為學校行政執行力。(袁淑萱, 2003; 張定貴, 2005; 蔡孟儒, 2005; 葉淑婷, 2007; 黃采鳳, 2007)。其中，以學校組織執行力進行研究之學者專家最多，爰此，本研究採用學校組織執行力為研究變項，透過各學者對於教育執行力的說明並配合以下學校組織的特性之介紹，進一步闡明學校組織執行力之意涵，教育領域中執行力相名詞整理 (如表 2-2)。

表 2-2

教育領域中執行力相關名詞整理

研究者 (年代)	政策執 行力	學校執 行力	組織執 行力	學校行政執 行力	學校組織執 行力
林水波 (1993)	●				
林圓怡 (2004)					●

蔡孟儒 (2005)				●	
張定貴 (2005)				●	
蔡玉菁 (2007)		●			
黃采鳳 (2007)				●	
葉淑婷 (2007)				●	
石維倫 (2007)					●
王妍壹 (2008)					●
張碧文 (2008)			●		
景美芳 (2009)				●	
陳憲正 (2009)					●
陳素寬 (2009)			●		
陳思翰 (2009)					●
詹宜蓁 (2009)					●
鄭士凱 (2010)		●			
總計	1	2	2	5	6

資料來源：研究者自行整理。

參、學校組織之特性

學校是培育人才最重要的場所，處於開發人類智慧資本的第一線，一般而言，學校組織屬於養護性組織，其組織特性較為穩定及保守，因應環境變

革的能力較弱。加上學校組織是「知識型組織」(knowledge organization)，強調教育人員專業自主的特性，因此，此種鬆散結合(loosely coupled)的學校組織特徵，也會相對減緩其整體競爭力(引自張明輝，2003)。

從組織結構理論分析，歸納出學校組織具備科層組織特性、鬆散結合特性、雙重系統特性與專業特性，分述如下(謝文全，1997；吳宗立，1997；黃昆輝，1998；林明地，1999；張明輝，1999；秦夢群，2006)：

(一) 學校具備科層組織特性

學校組織結構是多層級權威的寡頭機構，具有明顯的科層體制特徵(鄭世仁，2001)。學校組織具有Weber科層體制的特性，包括校長、主任、組長、教師、和工友等權威階層、法規條例、專職分工、不講人情、書面檔案、支薪用人、資源控制等，此外，學校歷史越久，科層體制特徵越明顯(張明輝，1999)。學校組織科層化的具體特徵包括：(1)職務分類分層，人力分化；(2)職務權責明細劃分；(3)建立威權階層體系；(4)法令責任訂定，管理制度化；(5)強調專才專用制度；(6)紀錄檔案的建置；(7)薪資系統。

(二) 學校組織鬆散結合特性

學校組織具有Weick鬆散結合系統的特性，包括各部門可針對需要自行調整、一部門發生困難或解組不影響其他部門、成員或團體擁有相當自主權、命令難以迅速傳達每個成員。

(三) 學校組織雙重系統特性

學校組織具有Owens的雙重系統的特徵，包括學校教學系統和學校行政系統，前者具有鬆散結合的特性，後者具有緊密結合的特性，教師雖受聘於校長，但教學保有一定自主權。

(四) 學校組織專業特性

學校組織具備Hoy與Miskel(2001)所提出的專業要件，首先，學校紀稍具備教育相關理論知識，提供課學材教法等專業能力；其次，學校教職員大多經過專門課程訓練、資格考試或公開徵選方式進入學校服務，同時，接受

持續性進修，保障教育專業品質；再者，學校是訂有專業倫理規範的團體，全國教師會訂有交師專業守則與自律規章，建立教師專業形象；第四，教師被賦予專業決定自主權限，在教學、課程設計、班級經營與學生學習評量上，擁有專業自主性；最後，教育是服務導向的良心事業，與企業追求報酬與營利為目的有極大的差異。

綜合歸納上述學校組織的特性與Dalin（1998）認為學校組織的特性相符合，具備：（1）目標不清楚；（2）容易受責難；（3）較少的整合；（4）比起其他企業組織來說，薄弱的知識；（5）缺乏競爭性。爰此，本節在探討執行力時，必須注意一般商業組織與學校性質的差異，才能在學校特有的組織文化與系統結構中，找出執行力扮演的關鍵角色，並釐清學校組織執行力的實際內涵。

肆、學校組織執行力之意涵

本研究主要以學校為研究對象，目的探討學校組織執行力的落實情形，基於企業經營模式及營運目的與學校機構大相逕庭，為有效釐清學校組織執行力與傳統執行力之差異，故藉由上述學校組織特性之說明，以區隔學校組織執行力與企業執行力的差異。

一、學校組織執行力之意義

林圓怡（2004）將學校組織執行力定義為，由行政人員、教職員工學生及家長所組成的有機體，緊密結合其人員流程、策略流程與營運流程，並在執行過程中，能因應外在環境，不斷進行協商和修正，使教育目標付諸實施，以達成教育目標的能力。

蔡慧登（2004）將學校組織執行力的定義為：學校組織內的領導人具備領導能力、特質配合學校組織領導情境，規劃適合學校組織特性與能力的可執行策略透過具備相關能力與積極意願態度的學校行政人員及教師具體執行，並在學生的配合與家長及社區的支持下，共同達成學校組織長期策略目

標的整體表現。

石維倫（2007）界定學校組織執行力的意涵為：在學校的中，校長與教育人員因應學校內外部環境，規劃適合學校組織特性與能力的可執行策略，在學生的配合以及在家長和社區的支持下，藉由一連串的紀律系統徹底執行，輔以後續追蹤，進而共同達到學校組織長程、中程、短程目標的實際表現。

王妍壹（2008）：學校組織執行力是在學校的情境中，學校領導者、行政人員、教師因應學校內外部環境，規劃適合學校組織特性與能力的可執行策略，在學生的配合以及家長及社區的支持下，藉由一連串的紀律系統徹底執行，輔以後續追蹤，進而共同達到學校組織長程、中程、短程目標的實現表現。

綜和以上學校組織執行力之論點（林圓怡，2004；蔡慧登，2004；石維倫，2007；王妍壹 2008），本研究根據學校組織的特性，將學校組織執行力的意義界定為：在學校場域中，透過領導、溝通與各項策略，緊密結合內部人力資源，並透過人力資源流程、策略發展流程、學校營運流程與學校顧客的有效運作，確定組織目標與任務，徹底、確實且有效的將教育目標付諸實現的歷程。

二、學校組織執行力的構面

鑒於執行力的理論與相關研究甚少，且多數聚焦於企業領域執行力，故以下納入各領域有關執行力層面之說明進行補充，希冀能提供學校組織執行力構面更豐富的理論基礎。

Collins 指出組織的執行力，包括下列各項特性（齊若蘭譯，2003）：（1）擁有第五級領導人；（2）善用刺蝟原則；（3）強調紀律文化；（4）有效運用科技；（5）掌握飛輪效應。

黃金木（2003）彙整國內外學者論點認為，有執行力的學校，除具備學校行政領導、教師工作、學生學習、社區關係等層面成果展現外，更應兼顧

各層面的結合。

陳尚任（2004）利用 Kaplan 與 Norton 平衡計分卡之四大指標，將執行力指標囊括四面項：財務層面、顧客層面、內部流程層面、學習成長層面。

劉聰賢（2004）在其研究整理出五個衡量策略執行力的項目，包括策略發展能力、資源管理能力、作業能力、組織結構、文化與整合能力。

林圓怡（2004）參考 Bossidy 與 Charan 執行力概念，將學校組織執行力層面包含：人員流程、策略流程與營運流程。

蔡慧登（2004）歸納主要學校組織執行力層面：領導、策略、教職員工、內外部顧客（學生、家長與社區）。

陳皆昇（2005）根據研究訪談分析發展出領導、人員、組織與管理活動本身運作方式四大類別來區分執行力。

柯碧蘭（2005）以組織文化、領導者、組織設計三項來建構組織成員具執行力的行為模式，做為建構執行力的結構面因素，認為將企業各流程及活動間的一致性搭配於各流程，乃是執行力的發揮。其中組織設計包括策略流程、人員流程以及營運流程，而這三項流程結合起來就構成企業的社會運作系統。

蔡玉菁（2007）根據因素分析結果，發現學校組織執行力分成兩個構面，原因在於學校不同於一般營利事業機構，不會將財務面成果視為最終目標，而是以教育任務達成為終極目標，因此基於學校組織與企業的營運方式差異，故將執行力一書中所闡述的三大核心流程分為「人員流程」與「策略營運流程」轉化至學校組織中。

鄭士凱（2010）在「台北市國民小學組織結構與執行力相關之研究」中，就國內教育領域執行力 14 篇相關研究中，歸納發現學校組織執行力之測量，依採取的觀點不同，大致可分為兩種途徑：(1) 採用 Bossidy 與 Charan(2002) 的「執行力」一書觀點，認為執行力的測量構面為人員、策略與營運三大流程；(2) 採用 Norton 與 Kaplan (1992) 平衡計分卡觀念，執行力的測量構面

為財務、顧客、內部流程與學習成長四面向。

陳朝峰(2010)「國中教師知覺校長轉型領導、學校組織氣氛與學校組織執行力關係之研究—以中部五縣市為例」之研究中，將學校組織執行力劃分為「人員流程」、「策略流程」及「營運流程」等三項層面。

學校組織執行力構面的探討係從企業管理學中執行力之角度，將人員、策略、營運三大流程配合教育相關理論，再轉換為適用於學校情境之執行力構面，爰此，參考張定貴(2006)「國民小學行政執行力之研究—指標建構與實證分析」之研究面向，將執行力三大流程依據學校組織之特性重新命名，分別轉化為：人員流程係以學校人力資源表示；策略流程以學校策略發展表示；營運流程以學校營運表示之。

表 2-3

國內學校執行力相關碩博士論文執行力測量構面一覽表

研究者 (年代)	學校 人力 資源	學校 策略 發展	學校 營運	學習 成長	內部流 程	學校顧 客	財務 績效	領導
林圓怡 (2004)	●	●	●					
蔡孟儒 (2004)	●	●	●					
蔡慧登 (2005)	●	●	●			●		●
張定貴 (2005)	●	●	●					
葉淑婷 (2006)				●	●	●	●	
黃采鳳 (2006)				●	●	●	●	
蔡玉菁 (2007)	●	●	●					
張碧文 (2008)	●	●	●					

王妍壹 (2008)	●	●	●			●		
鄭士凱 (2010)	●	●	●					
陳朝峰 (2010)	●	●	●					
總計	9	9	9	2	2	4	2	1

資料來源：研究者自行整理。

綜合而論，國內研究執行力博碩士論文以企業管理與教育類別為主，企業管理在執行力構面的建構上多以採用 Norton 與 Kaplan 平衡計分卡理論為基礎（陳尚任，2004；侯明賢，2004；劉聰賢，2004；陳皆昇，2005；柯碧蘭，2005），而學校執行力則傾向以 Bossidy 與 Charan（2002）的「執行力」一書觀點為構面依據（林圓怡，2004；蔡孟儒，2004；張定貴，2005；石維倫，2006；蔡玉菁，2007；張碧文，2008；呂淑華，2008；詹宜蓁，2009；鄭士凱，2010）。

經由次數分析統計結果（如表 2-3），採用 Bossidy 與 Charan（2003）觀點建構執行力測量構面之研究數量最多，其中又以學校人力資源、學校策略發展、學校營運與學校顧客四項構面為主，因此研究者根據其統計結果，將本研究學校組織執行力的構面分為此四層面，臚列分述如下：

（一）學校人力資源

係指學校組織能重視人力資源管理的重要性，藉由遴選、聘僱適當人才，進行適才適所的人力安置，建立優良的執行團隊、健全績效評鑑制度與人力培訓制度，並酬賞制度相互配合，以留住優秀人才，來維持組織的高品質產出。

（二）學校策略發展

係指學校組織關注執行策略的議題，包含策略分析、策略選擇、策略發展與策略執行的歷程。在進行策略分析時必須涵蓋環境、資源與組織文化三部分，方能完善周全，此外對於策略分析結果進行策略性思考，作為策略選

擇的參考依據，再配合環境需求與成員能力發展策略，最後，策略實行是策略歷經可行性評估結果後的最終程序，其過程包含：規劃和分配資源、組織結構、人員與系統。

（三） 學校營運

係指學校組織為成員指明路徑，並將長期產出切割成短期目標。其重點在於，「營運目標要務實明確」、「協調各處室同步化邁向目標，並據以分配資源」、「彈性設定各項目標與擬定行動計畫」、「達成共識掌握執行進度」、「健全評估系統與應變機制」。

（四） 學校顧客

係指學校組織重視學生、家長與社區的需求，保持良好互動關係與暢通連繫管道，並致力於提升學校服務品質，積極回應學校顧客意見。

三、學校組織執行力的理論基礎

學校組織執行力本身象徵著實現學校某種意見、主張與行為的概念，廣義來說，學校組織執行力隱含許多企業探討執行力的理論依據，從教育政策執行力的表現，可以發現教育政策的執行力，主要取決於組織內部的具體執行行為，包括組織能力、經營策略與營運管理，以及三者之間密切的連結馮清皇（2008）。茲將各學者對學校組織執行力理論基礎分數如下：

張明輝（2003）綜合各家學者之見解，提出學校領導人要展現其執行力，必須具有以下條件：（1）開發前瞻願景或校務發展規劃能力，並能針對學校不同發展階段，定出具體明確的目標，同時能將目標轉化為具體可行之執行策略；（2）能將多年累積的行政經驗，以各種方式或途徑並以「教導型組織」（Teaching Organization）（Tichy & Cohen, 1997）的領導人自居，毫無保留地將經驗傳承予其他組織成員，培養其與他人共同合作完成任務的使命感與關鍵能力；（3）學校領導人宜建立公平合理的獎懲制度，給予具有執行力的同仁及時和適切的獎勵，並秉持賞罰分明的原則，對於缺乏執行力的同仁予以警告或懲處；（4）學校領導人對於學校行政事務各環節，包括計畫、目

標、策略及日常事務之執行細節，應該充分瞭解。除了必要的分層負責與授權外，應積極投入，掌握學校組織的關鍵問題，帶領學校同仁落實執行步驟與執行品質；（5）學校領導人面對困難問題及危機事件時，能敏捷、正確作出決策並展現負責的勇氣與決心，以建立學校同仁的信心，增進其對學校的承諾感。

林圓怡（2004）歸納學校本位管理、學校績效責任、教育政策執行與學校效能等四項內容，做為探討學校組織執行力理論基礎時之依據。

有執行力學校是具備執行政策和策略的實際表現能力，學校執行力是一個動態過程，包括政策和策略的設計與構思、過程展開和延伸的方法途徑、過程的管理與評價、最終的結果指向水準（楊振姣，2006）。

綜上所述，學校組織提倡執行力的目的在於，希冀學校各處室皆能正確、徹底且快速的把學校任務或目標完成，從學校組織執行力的理論基礎可以探討出，影響學校組織執行力的各項因素，提供學校組織有效的因應與積極準備，簡言之，學校組織執行力具體表現在迅速達成任務於無誤。

四、學校組織執行力的困難

誠如管理學大師 Michael Porter（2008）所言：有效的執行一個殘破不堪的策略勝過一個執行不好的偉大策略。遂此，在探討學校為什麼需要執行力時，可以發現再偉大的想法，若不能轉換為具體行動步驟，就等於毫無意義。學校缺乏執行力，突破性思考沒有用，學習不會帶來價值，教職員無法達成延伸性目標，革新也會半途而廢，隨之而來的是學校組織能量的虛耗。從以下研究發現，學校組織執行力之可能困境，可就學校組織的特性略見端倪，遂從學校組織、學校成員、制度法令三部分，進一步說明之：

張明輝（2003）提出發展學校組織執行力的可能困難：（1）學校組織具有雙重系統與鬆散結合的特性，使學校領導人在凝聚同仁共識、塑造組織文化的進程較為費時；（2）校園民主化之後，許多學校行政決策的流程過長，且必須尋求教師組織與家長組織的配合，才能順利推動。在提升學校執行力

的過程同樣亦會面臨執行時間壓力的問題；（3）受到現行相關法規的限制，學校領導人難以彈性運用獎賞措施，建立以執行力為核心的組織文化；（4）學校領導人的工作負荷大，處室主任等行政主管流動性高，資淺的行政主管難以深入瞭解和掌握學校行政運作細節，整體執行力難以迅速提升；（5）目前學校領導人係採任期制，而塑造有執行力的組織文化需時甚長，學校領導人經常會感受到時間壓力；（6）校長遴選制度的實施，使學校領導人為尋求連任而必須放棄強勢改革的策略，較難展現魄力，自然亦影響執行力的發揮。

學校組織執行力的可能困境，可從學校組織、學校成員與制度法令三方面進行探討，分述如下：（1）學校組織方面：學校組織具有雙重系統與鬆散結合的特性，使學校領導人在凝聚同仁共識、塑造組織文化的進程較費時。校園民主化之後，許多學校行政決策的流程過長，且必須尋求教師組織與家長的配合，才能順利推動。在提升學校執行力的過程同樣也會面臨執行時間壓力的問題。學校領導人的工作負荷大，處室主任等行政主管流動性高，資淺的行政主管難以深入瞭解或掌握學校行政運作細節，整體執行力難以迅速提升；（2）學校成員方面：學校組織成員面對教育環境的變革，若習慣性以被動消極的方式因應，分逼不得已，以「上有政策，下有對策」的心態應付，失去在學習的動力，校務的推動也因而窒礙難行。學校組織追求革新進步，組織成員安於現狀抗拒變革，缺乏敏銳的洞察力，也失去追求自我超越的動機，形成學校組織執行力的絆腳石。校園生態變革組織林立，使得行政程序更僵化，行政溝通協調更複雜化，行政決策過程亦見的分歧增加不確定性，行政人員權利受限制，行政人員工作負擔加重，教師兼任行政工作意願低落；（3）制度法令部分：受到現行相關法規的限制，學校行政人員難以彈性運用獎賞措施，建立以執行力為核心的組織文化。目前學校領導人採任期制，而塑造有執行力的組織文化需時甚長，學校領導人經常會感受到時間壓力。校長遴選制度的實施，使學校領導人為尋求連任而必須放棄強勢改革的策略，較難展現魄力，自然亦影響執行力的發揮。制度的變革使校長有責無權，如

教評會、教師會、家長會等組織，校長無法完全掌握運用，且有可能受其影響（林圓怡，2004；蔡慧登，2005）。

Lawrence Hrebiniak（2008）提出四點執行力的障礙（some obstacles to effective execution）：計畫與執行是相互依存的、執行費時、執行牽涉人數眾多、執行牽涉各層級的管理人員。

綜上所述，學校組織與企業相比在推動執行力上更顯得困難重重，除了執行力本身所涉及的各项障礙之外，更受限於法令規範、組織結構，以及學校組織本身目標的不明確性、參與者流動性與產出的難以評估性，遂此，加深校長在推動學校組織執行力的難度。

五、學校組織執行力的因應策略

如何有效提升學校組織執行力已然成為未來校長必須面臨的挑戰，有執行力的學校意味著學校擁有貫徹目標與願景的各项觀念與步驟，首先校長必須從建構富有執行力的學校文化做起：（1）改善成員僵化認知模式；（2）專業對話，建立合作、支持的文化；（3）建立執行策略的發展機制；（4）提升成員內在動機的心理層次；（5）進行學校本位的人力資源分析與管理（張慶勳，2004）。

張明輝（2003）提出提升學校組織執行力的因應策略：（1）優先提升學校行政層面之執行力再擴及教學層面；（2）建立例行溝通機制，加強意見整合；（3）教育行政機關宜持續鬆綁與授權；（4）教育行政機關宜減少對學校教學的干擾；（5）加強學校領導團隊的資訊運用能力；（6）高執行力的學校領導人，也能同時展現「轉型領導」（transformational leadership）與「道德領導」（moral leadership）的風範。

陳建東（2003）提出提升學校組織執行力之因應策略：（1）雕塑學校領導人，強化行政執行力；（2）建構學習型組織，共塑組織新願景；（3）強化扁平型組織，力行組織的再造；（4）洞察混沌之現象，以統觀機制品質；（5）營造優質學校文化，創造學校本位管理；（6）轉化超越轉型領導，精

鍊校長領導實際；（7）以反思實踐者自省，提昇行政專業效能。

張定貴（2006）提出六點學校應用執行力的相關途徑，配合 Bossidy 和 Charan 合著的《執行力》一書中的概念，揭示執行力透過人員流程、策略流程、營運流程三者的連結，展現出學校組織執行的績效：

（一）人力資源的運用方面

1. 學校目標與人力資源相互配合：學校在訂定校務發展之中長程計畫階段目標時，應考慮在人力資源上的規劃和分配，並在實際運作中讓成員所具備的能力與達成學校教育目標的各階段任務相配合。

2. 知人善任，作好延續管理：在學校組織中的領導人或各處室主管，應讓具有潛力的教師有發揮專長的機會，學校領導者也要培養各處室主任或組長的接班人，讓新手上任能盡快步入正軌。

3. 合理的績效考核是提升執行力的源動力：執行本身是依個過程與結果的結合體，在未達到終點之前的階段性差錯必然存在，因此僅僅強調執行力修練的步驟、方法，而未對其成效加以考查，那麼執行力執行力修練的螺旋上升過程中就會缺失上下環之間銜接的關鍵一環。學校組織運作時，考績委員會應即時發揮功能，對於表現不佳或未達績效目標之成員做出適切反應，領導者更要時時提醒表現未盡理想之員工，適時提供訓練或成長之機會力促其改進。

4. 建立公平合理的獎懲制度：擬定實施計畫明定給予具有執行績效的同仁獎勵，而執行績效不彰的成員給予適切的警告與懲戒。

5. 學校領導者以身作則：展現積極、誠實、負責的態度與辦學理念，為員工樹立優良典範，發揮團隊合作效力，運用各種有效領導作為，成為學校組織的領航員，帶領組織朝向目標邁進。

6. 健康的執行心態：Robinson（2005）執行是一件艱苦、困難與瑣碎的事情，所以健康的心態是作好一切的前提條件，如果凡事心浮氣躁，高效完成任務的可能性幾乎等於零。換言之，學校行政人員在面對困難問題或危機事件時，能敏捷、正確的作出決定，並展現負責的勇氣與決心，以建立學校同仁信心，增進對學校的認同感。

（二）策略發展的引導方面。

1. 學校領導者要能開發學校願景或校務規劃能力，並能對學校的不同發展階段定出明確的目標，同時能將目標轉化為具體可行的執行策略。

2. 訂定策略時能整合學校整體的發展目標，經費及資源的分配上要考慮各單位的不同需求，讓各處室能在協調溝通的氣氛中達成共識。

3. 建立例行溝通機制，加強意見整合：校務發展的實施策略訂定時，應先思考最重要的基本需求及發展方向，讓成員都能有表達意見的機會，同時最好以書面或圖表方式呈現以利各處室人員進行瞭解。同時能建立學校行政部會與教師組織及家長組織，平時的互動溝通機制，如每周有固定協商會議，或由三方面推派輪值幹部進行正式與非正式協商，則應可加速意見整全提升執行力。

4. 學校必須透過賦權增能的過程以創造組織的共同視野，讓學校成員都自覺是組織的重要成份，無形中增進了成員的承諾感與工作意願，使學校成員對執行策略及績效都能獲得參與感。

5. 提高成員學習能力：學校在制定實施策略時應考量成員是否具備執行的技術與能力，同時也應提供或安排相關的成長研習或專業訓練，使教師能在相關能力的提升後對策略執行成效有所把握。

6. 學校在制定策略後需要評估策略的可行性，領導者此時應力求廣納眾議，並與執行人員保持密切互動，適時協助解決困難或問題，讓執行策略得以持續進行並堅持完成。

(三) 學校組織的營運方面。

1. 建構完善的執行計畫：學校實際的營運計畫應考量實際的執行情況與需求，包括分析學校的「SWOT」，並與相關執行的各處室單位人員充分地討論及確認，以獲得一致共識。

2. 學校領導者對於各項行政事務環節與執行細節必須充分了解，除了必要的分層負責與授權外，應積極投入並掌握學校的關鍵問題，帶領同仁落實執行步驟與執行績效。

3. 作好各處室溝通協調：實際營運計畫在執行時必然會讓各處室為了本身的需求而產生衝突的情況，此時領導者應以整體學校發展為考量，善用溝通協商本領以求達成一致共識。

4. 學校預算編列應以營運計畫或各處室所提報之計畫為依據，以學校整體發展為前提，優先考量有助全校校務發展的計畫，避免落入脫離學校現實面且不切實際的陷阱決定。

5. 優先提升學校行政層面之執行力再擴及教學層面：由於學校行政人員除教師兼任學校行政者外，大部分係屬於公務員體系，其對組織之順從度較高，因此，可考量先就學校行政層面研擬提升執行力之策略。因此學校行政各處室單位首先必須對營運計畫充分了解，才能夠對外在環境的變化相互配合與支援，以保障營運計畫的順利進行。

6. 學校應提供教職員工接受指導的機會，以儲備可造之人才，領導者毫無保留的將多年的知識及經驗傳授與組織成員，培養與他人共同合作完成任務的使命感與能力。

7. 後續追蹤：營運計畫完成後，學校領導者要持續追蹤工作進度，依據事前規劃的程序定期進行檢討，利用備忘錄、檢討會議方式協助維持計畫依進度執行。

Hrebiniak (2008) 提出一套執行力的關鍵決策與行動模式，此模式涵蓋八項重要內涵：(1) 策略執行需要合乎邏輯的模式來指導執行的決定與行動，以便整合所有資源，讓所有成員知道何時應採行什麼行動；(2) 此模式由整體營運策略為起點，業務執行單位的策略必須相互配合，才能確保整體目標的達成；(3) 無論是整體或業務單位的層次，組織結構必須符合整體營運策略的需要，並做必要的整合；(4) 整體目標必須轉化成短期、可測量的具體目標，並制訂出相關準則，以評估執行成效；(5) 清楚界定各職務的責任與義務；(6) 採取鼓勵措施，以促動每個成員，同時藉由檢驗各項工作是否完成、考核成員績效表現，並做為目標與工作調整之參考；(7) 發展所需要的能力與經營技巧；(8) 克服所有阻力，採行必要的改革措施。

Nelson、Martin 與 Powers (2008) 年提到，良好的執行力必須以明確的決策權限 (decision rights) 和確保訊息如何流動 (information flows where

it needs to go) 為基礎，其次才是組織結構 (structure) 與鼓勵措施 (motivators)。

從企業組織執行力到學校組織執行力可以發現，因應策略可以從「流程概念」以及「效能概念」進行解釋，透過有效的策略運用與人力資源管理，可以系統化的呈現組織目前的優勢、劣勢、資源與條件，進而轉換為未來發展的目標與願景，並藉由各項領導與管理理論方法的實施，使學校組織執行力有效徹底落實。

第三節 策略領導與學校組織執行力之相關研究

本節蒐集並歸納國內校長策略領導與學校組織執行力相關文獻與論文研究結果，雖並未發現直接探討兩者關係之相關研究，但仍有部分研究論及組織策略與執行、策略領導與執行力。故本節首先整理校長策略領導之相關研究，接著探討學校組織執行力之研究，最後再以組織策略與執行、策略領導與執行力兩方面說明兩變項的相關性，整理如下：

壹、策略領導相關研究

策略概念源自企業界，早期多以策略管理為研究重心，策略領導是近期崛起新型領導理論的一環。策略領導的探討國外的研究早於國內的研究，在西文期刊方面，Hambrick(1989)提出高階階梯理論(Upper Echeelon Theory)首開策略領導研究之先河，隨後Durbin(1998)針對企業在領導的實踐研究中亦提及策略領導的概念，而Boal(2004)以及Davies與Davies(2004)則是近年來策略領導研究的重要學者，針對策略領導發表數篇期刊。其中Davies與Davies更將策略領導理論運用至學校組織中，提出策略焦點學校(a strategically focused school)。近期策略領導研究則以國內學者陳珮英(2008)發表「Strategic leadership and school reform in Taiwan」期刊，透過歷時三年個案研究，以某所中學學校校長與相關人員的面談過程，

提出學校改革下，學校策略領導的四大影響來源：(1) 教育價值；(2) 時間的變化；(3) 學校建築容納量；(4) 社區的參與。在策略領導西文專書上，Freedman 與 Tregoe(2003)出版《策略領導實戰指南》(The Art and Discipline of Strategic Leadership) 一書，從策略領導的本質進行探究，企圖協助企業領導人或高階經營團隊建立策略願景、發展執行計畫、採取行動，並追蹤執行成果。

目前國內策略領導相關研究多以企業管理領域為主，教育領域相對較少，由國家圖書館博碩士論文資訊網搜尋結果發現，國內目前以策略領導為研究主題的論文總計有 17 篇，其中管理領域占 10 篇，教育領域占 7 篇，以下茲就管理與教育領域實證研究結果，依年代先後順序整理如下：

一、管理領域

黃惠輝(2003)在「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」中，策略領導相關研究結果發現：(1) 策略領導、管理控制與知識發展等三項能力構念間的存在顯著互動關係。(2) 三項能力構念將會影響組織資源產出。其中，管理控制之財務面控制能力、策略領導之願景與策略能力以及知識發展之創新的實踐能力為三項最顯著影響因素。(3) 選擇三項個別能力構念中之重要影響因素，並將這些重要影響因素相乘，依此原則，可形成新變數，稱之為整體性能力衡量因素。與個別的能力構念之因素比較，整體性能力衡量因素對於組織資源產出具有更強的解釋能力。

郭莉真(2004)在「策略領導對組織績效之影響—以學習型組織為中介變數」研究中，與策略領導相關研究結果發現：(1) 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。(2) 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。

傅秀娟(2004)在「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」論文中，與策略領導相關研究結果發現：(1) 當策略領導能力趨向鼓勵與整合能力時與人力資本中之知識傳承水準具有高度正相關，與

團隊合作水準具有中度正相關，與結構資本中組織結構調整能力具有高度正相關，與關係資本中的合作夥伴導向具有高度正相關。(2) 當策略領導能力若是傾向前瞻領導能力者僅對人力資本下知識傳承水準具有中度的正相關。

(3) 企業高階主管若能發展全方位的策略領導風格時對智慧資本都有正向的蓄積效果；而鼓勵整合型的策略導能力又相較前瞻領導型的策略領導能力好。(4) 不同策略領導型之高階主管的領導策略並不會受公司成立的年數、公司資本額的大小及公司員工人數多寡而有不同。

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—以台中縣消防局為例」研究中，與策略領導相關研究結果發現：(1) 不同個人特徵變相(性別、年齡、學歷、婚姻狀況、工作年資、工作職位)的消防人員，其對策略領導、組織結構、危機管理、人力資源管理、組織績效達到火災搶救效能的認知有部份顯著差異。(2) 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。(3) 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影響。(4) 不同集群分析的消防人員對策略領導、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差異。

陳仕豪(2005) 在「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」研究中，與策略領導相關研究結果發現：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，組織學習亦會對人力資本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。

黃安詳(2005) 在「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」中，與策略領導相關研究結果發現：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）在「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」論文中，與策略領導相關研究結果發現：在高度競爭的電影休閒娛樂產業環境中，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。

謝秉荃（2008）在研究「人力資本與組織績效之關係：策略領導、組織學習、知識管理之情境因素之研究」中，與策略領導相關研究結果發現：「人力資本」和「策略領導」的交互配適對組織績效有顯著的影響。越高程度的策略領導會使組織績效提升。

徐之炫（2009）在研究「策略領導、目標導向、知覺競爭張力與單位績效之關係—動態競爭觀點」中，與策略領導相關研究結果發現：（1）策略領導與目標導向對於知覺競爭張力有直接且顯著的正向關係，而知覺競爭張力對單位績效有顯著且正向關係，且知覺競爭張力部分中介策略領導對單位績效的影響。（2）在策略領導（能力 capability）上的加強會增加知覺競爭張力（察覺 awareness）的強度，目標導向（動機 motivation）對知覺競爭張力（察覺 awareness）也有正向的影響效果，表示能力與動機確實會影響察覺的能力，而察覺能力的強弱也會對績效高低有所影響。但是能力會影響績效，動機則否，原因可能在於做出決策的主要因素還是在於領導者身上，因為領導者負單位績效的最後成敗責任，因此他們對於單位的策略管理過程具有絕對的影響力。

陳凱菱（2009）在其研究「策略領導對組織學習的影響—以環境為干擾變數」中，研究結果發現：策略領導對組織學習是具有正面影響的，而環境對其間關係的干擾則是部分支持，推測原因可能是環境所造成的干擾並非線性而為U型，因此只有部分假說得到支持。

二、教育領域

陳芬蘭（2006）在「國小校長策略領導、人力資源管理與教師組織承諾關係之研究」中，研究結果發現：（1）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。(2) 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。(3) 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。(4) 學校人力資源管理的落實，有助於提高教師組織承諾。

洪瓊媚(2006)在其「國民小學教師知覺校長策略領導行為之研究」論文中，研究結果發現：(1) 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。(2) 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。(3) 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)在「國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力之研究」中，研究結果發現：(1) 國民小學校長策略領導能力之內涵包括訂定目標、轉化行動、整合資源、核心技術與領導智慧。(2) 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。(3) 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。(4) 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。(5) 理想師傅校長特質與校長策略領導能力間呈顯著正相關。(6) 理想師傅校長特質對校長策略領導能力的模式經驗證後適配度佳，具有顯著影響力。

陳建銘(2009)在其研究「國民小學校長策略領導、組織學習與學校創新經營效能關係」中，研究結果發現：(1) 國民小學校長策略領導整體及各層面的表現良好，其中以「整合資源」層面的表現最佳，而「轉化願景」層面相對較差。(2) 不同校長性別在校長策略領導、學校創新經營效能上具有顯著差異，而在組織學習上則無顯著差異。(3) 不同校長年齡在校長策略領

導、組織學習與學校創新經營效能上均無顯著差異。(4) 不同校長學歷在校長策略領導、組織學習與學校創新經營效能上具有顯著差異。(5) 不同校長在校年資在校長策略領導、組織學習與學校創新經營效能上具有顯著差異。(6) 不同校長總年資在校長策略領導、組織學習與學校創新經營效能上具有顯著差異。(7) 不同學校規模在校長策略領導、組織學習與學校創新經營效能上具有顯著差異。(8) 不同學校歷史在校長策略領導、組織學習上具有顯著差異，而在學校創新經營效能上則無顯著差異。(9) 不同學校所在地在校長策略領導、組織學習與學校創新經營效能上具有顯著差異。(10) 校長策略領導、組織學習、學校創新經營效能三者之間具有密切的正相關。(11) 校長策略領導與組織學習能有效預測學校創新經營效能。(12) 校長策略領導、組織學習與學校創新經營效能之間具有因果關係。

王敏芬(2009)在其「北區公私立高中校長策略領導與學校效能」之研究中，研究結果發現：(1) 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，屬良好程度。(2) 在校長人口變項中，校長不同學歷與服務年資在校長策略領導表現無顯著不同，而校長不同性別與不同年齡則有差異，其中以男性優於女性，「36~45歲」優於「46~55歲」及「56歲以上」。(3) 在教育人員人口變項中，不同性別、年齡、年資在校長策略領導表現無顯著不同，不同職務則有差異，以「主任或秘書」及「組長」表現較佳。(4) 在學校環境變項中不同位置、規模、類別、屬性對校長策略領導之表現均有差異，以「61班以上」、「直轄市」、「私立」、「普通高中」表現佳。(5) 高中校長策略領導與學校效能之間，有顯著的正相關。(6) 北區公私立高中校長策略領導對學校效能具有預測力。

林秀玲(2010)在其「校長策略領導與學校組織效能關係」之研究中，研究結果發現：(1) 國小校長能運用策略領導，但在策略發展能力與策略取向二個層面相對較弱。(2) 不同學校規模之教師對校長策略領導的知覺程度亦不同。(3) 校長展現策略領導有助於提升學校組織效能。

沈裕清(2010)在其「國中校長策略領導、學校組織文化與學校創新經營效能關係」之研究中，研究結果發現：(1)桃園縣、新竹縣、新竹市及苗栗縣國民中學教師對策略領導、學校組織文化及學校創新經營效能之運作現況的知覺屬於程度良好，其中以「策略思維」、「科層型文化」及「學生活動創新效能」層面的表現最佳，而「轉化願景」、「創新型文化」及「校園環境創新能」層面較差。(2)桃園縣、新竹縣、新竹市及苗栗縣國民中學不同校長性別在校長策略領導、學校組織文化與學校創新經營效能上具有顯著差異。(3)不同校長年齡在校長學校組織文化具有顯著差異。而在校長策略領導與學校創新經營效能上則無顯著差異。(4)不同校長在校年資在校長策略領導整體及各層面具有顯著差異，而學校組織文化與學校創新經營未具有顯著差異。(5)不同校長總年資在校長策略領導、學校組織文化與學校創新經營效能上具有顯著差異。(6)不同學校所在地在校長策略領導、學校組織文化與學校創新經營效能上具有顯著差異。(7)不同學校歷史在校長策略領導、學校組織文化與學校創新經營效能之「行政管理創新效能」、「校園環境創新效能」及「社會資源運用創新效能」方面上具有顯著差異。(8)不同學校規模在學校組織文化之「創新型文化」層面與學校創新經營效能上具有顯著差異。而校長策略領導則無顯著差異。(9)桃園縣、新竹縣、新竹市及苗栗縣國民中學校長策略領導、學校組織文化與學校創新經營效能三者之間有密切的正相關。(10)校長策略領導與學校組織文化對學校創新經營效能整體具有預測力其中以「創新型文化」、「轉化願景」、「引領變革」與層面最具預測力。(11)校長策略領導與學校組織文化各層面對整體學校創新經營效能各層面具有預測力。

表 2-4

校長策略領導相關研究一覽表

研究者 (年代)	研究 範圍	研究 方法	研究 對象	研究變項
-------------	----------	----------	----------	------

		問 卷 法	訪 談 法	校 長	教 育 人 員	人 力 資 源 管 理	教 師 組 織 承 諾	師 傅 校 長 特 質	組 織 學 習	組 織 文 化	創 新 經 營 效 能	學 校 效 能
陳芬蘭 (2006)	高雄 縣	●			●	●	●					
洪瓊媚 (2006)	中部 三縣 市	●			●							
巫孟蓁 (2007)	臺灣 地區	●	●	●				●				
陳建銘 (2009)	臺灣 地區	●			●				●		●	
王敏芬 (2009)	北區 四縣 市	●	●	●	●							●
林秀玲 (2010)	高雄 縣	●			●							●
沈裕清 (2010)	桃竹 苗	●			●					●	●	
合計		7	2	2	6	1	1	1	1	1	2	2

資料來源：研究者自行整理。

由校長策略領導相關研究結果，可以依研究範圍、研究方法、研究對象歸納出校長策略領導相關研究一覽表（如表 2-4），並從中獲得幾個結論，茲分述如下：

一、校長策略領導現況大致呈現中上程度

學校校長策略領導表現大多呈現良好（如洪瓊媚，2006；王敏芬，2009）。且校長策略領導能力與學校所處地區並無影響（沈裕清，2010），同時上述研究對象多針對國民小學階段長策略領導表現現況，僅少數就國民中學或高中階段進行研究。

二、校長策略領導各層面的表現情形略有不同

不少研究者又將策略領導區分不同層面，分別探究各層面校長表現情

形，但研究並無一致性發現，有的以「運用策略領導」表現最佳，亦有「整合資源」、「回饋與學習」層面表現最佳。但在「策略發展」、「策略決定」與「策略轉化」層面上則有待提升（陳芬蘭，2006；林秀玲，2010）。

三、教師知覺校長策略領導受到教師個人背景變項的影響

多數研究認為，教師因不同個人背景變項對校長策略領導的知覺有顯著差異。其中多數研究在「擔任職務」之個人背景變項對校長策略領導的影響最有顯著差異，其中以有無擔任行政職影響最為明顯（洪瓊媚，2006；王敏芬，2009）。在性別、年齡與上較無一致性發現。

四、不同學校背景變項之教師對知覺校長策略領導有差異

研究認為，不同學校環境變項對教師知覺校長策略領導有顯著差異。其中又以「學校所在地」與「學校規模」之環境變項對校長策略領導的影響最有顯著差異。在學校歷史上較無一致性發現（洪瓊媚，2006）。

五、不同校長背景變項（包含個人變項與學校變項）在校長策略領導上有差異

研究認為，不同校長背景變項對校長策略領導有顯著差異。其中校長個人背景變項方面，不同「性別」、「年齡」與「學歷」之背景變項對校長策略領導並無一致性發現；不同「年資」之背景變項對校長策略領導則有顯著差異。在學校環境變項上，不同「學校規模」與「學校所在地」之變項對校長策略領導則有顯著差異，「學校歷史」則無顯著差異（巫孟蓁，2007；陳建銘，2009）。

六、校長策略領導與學校效能、學校創新經營效能皆有正相關，且具有預測力

上述研究大多從校長策略領導與學校效能、學校創新經營效能之關係進行探究（如陳建銘，2009；王敏芬，2009；林秀玲，2010；沈裕清，2010），而研究皆顯示校長策略領導與學校效能、學校創新經營效能呈現高度相關，同時，對學校效能、學校創新經營效能各層面具有預測力。

七、校長策略領導包含內涵各研究有些許差異

不同學者對校長策略領導的內涵有不同的解釋，部分從策略發展的各项歷程進行分析（陳芬蘭，2006；陳建銘，2009；沈裕清，2010）；也有從組織體系中說明策略領導包含內涵（黃惠輝，2003；傅秀娟，2004）。

貳、學校組織執行力相關研究

管理學中對執行力的探究是近年才興起的議題，過去管理理論甚少對執行力進行說明，直至 Bossidy 與 Charan（2002）在《執行力》一書出版後，企業界開始重新關注執行力的相關議題。由於執行力是近年才興起的概念，相關研究多以企業為對象進行探討，使學校組織執行力的研究上仍缺乏強而有力的理論依據，因此學校組織執行力多以國內學者文獻為主，將 Bossidy 與 Charan 對於執行力的定義運用於學校組織場域中，進一步深究學校組織執行力的內涵。由國家圖書館博碩士論文資訊網搜尋結果發現，國內目前以學校組織執行力為研究主題的論文總計有 16 篇，以下茲就研究結果，依年代先後順序整理如下：

林圓怡（2004）在「臺北縣市國民小學校長轉型領導與學校組織執行力關係」之研究中，研究結果發現：（1）臺北縣市國民小學的學校組織執行力現況屬於中上程度。（2）臺北縣市國民小學整體的學校組織執行力知覺，會因教師不同的現任職務、學校規模、學校歷史，而有顯著差異情形。（3）臺北縣市國民小學校長轉型領導與學校組織執行力呈高度正相關。（4）臺北縣市國民小學校長轉型領導對學校組織執行力有顯著預測力。

蔡慧登（2005）在「學校組織執行力衡量指標」之研究中發現：（1）學校組織執行力構面，包括：「領導」、「策略」、「教職員工」、「學生」與「家長及社區」等五個構面。（2）學校組織執行力之各構面意涵，獲得各類專家適切性的一致看法，其中以「領導」構面意涵之適切程度最高。（3）學校組織執行力「領導」構面，可區分成領導特質、領導能力、領導情境等三個次構面，共計二十二項指標。（4）學校組織執行力「策略」構面，可區分成策略

適合性與策略執行性等二個次構面，共計十四項指標。(5) 學校組織執行力「教職員工」構面，可區分成教職員工能力與教職員工態度等二個次構面，共計九項指標。(6) 學校組織執行力「學生」構面，可區分成學生特性、學生能力、學生互動等三個次構面，共計十項指標。(7) 學校組織執行力「家長及社區」構面，可區分成家長及社區特性、家長及社區資源、家長及社區互動等三個次構面，共計十一項指標。

蔡孟儒(2005)在「高職校長領導行為與學校行政執行力關係」之研究中，研究結果發現：(1) 高職校長領導行為各層面與學校行政執行力之現況皆達尚可。(2) 高職學校行政執行力的表現以銜接流程較高，人員流程較低。(3) 高職教師對校長領導行為與學校行政執行力的知覺，因不同學校規模、學校位置、校長服務本校年資、教師職務而有顯著差異。(4) 不同學校歷史、學校屬性、任教科目教師，在知覺校長領導行為及學校行政執行力層面有顯著差異。(5) 高職校長領導行為與學校行政執行力有顯著正相關。(6) 高職校長領導行為能有效預測學校行政執行力。(7) 高職學校僅部分背景變項能有效預測學校行政執行力。

張定貴(2006)在「國民小學行政執行力之研究-指標建構與實證分析」研究中，研究結果發現：(1) 建立完成國民小學行政執行力評估指標內涵，包括「人力資源」、「策略發展」、「組織營運」等三大構面；人力資源構面包括「甄選教育專業人才」、「評鑑教育專業人員」、「處置績效不佳人員」、「分派關鍵職務人員」、「培訓人力資源」、「達成個人與組織目標」六項層面；策略發展包括「創新知識的策略」、「策略執行能力」、「結合標竿學習夥伴」、「塑造組織文化」四項層面；組織營運包括「凝聚共識與承諾」、「自我監控與追蹤」、「協調同步化機制」、「推行獎酬制度」、「擴展決策參與」、「發揮專業知能」六項層面，總計十六項層面；以上各個層面均含有至少四個指標細項，總計六十五項細項內容。(2) 桃園縣勤願國小在人力資源的行政執行力有待加強，而在整體行政執行力評估而言尚稱良好。各個構面執行力現況分別為

人力資源構面屬「較弱」之執行現況；策略發展構面屬「較強」之執行現況；組織營運構面屬「較強」之執行現況；。(3) 桃園縣愛肯國小在策略發展與組織營運的執行力較佳，而在整體行政執行力評估而言尚稱優良。各個構面執行力現況分別為人力資源構面屬「尚可」之執行現況；策略發展構面屬「較強」之執行現況；組織營運構面屬「較強」之執行現況。(4) 桃園縣勤願國小行政執行力會受十二項因素影響：包括校長的人格特質、校內人力的素質、校園的和諧氣氛、行政推動的策略、行政運作共識、學校行銷的能力、家長的參與支持、教育政策的走向、社會的期望水準、社區的公共關係、經費投入的多寡、與他校的合作夥伴。(5) 桃園縣愛肯國小行政執行力會受十項因素影響：包括校長的領導風格、學校的管理能力、行政的運作策略、團隊互信的程度、辦學的績效成就、社會的公共關係、社區志工的人力協助、與他校的合作夥伴、社會資源的投入、家長會參與力量。

蔡玉菁(2007)在「國民小學學校組織氣氛與執行力關係」之研究中，研究結果發現：(1) 學校組織執行力之整體現況屬中高度，但人員流程仍有提昇空間。(2) 擔任不同職務之教育人員在整體學校組織氣氛與執行力上有差異存在。(3) 不同學校規模之教育人員在整體學校組織氣氛與執行力上有差異存在。(4) 不同學校地區之教育人員在整體學校組織氣氛與執行力上皆無差異。(5) 學校組織氣氛與學校組織執行力有相關存在。

黃采鳳(2007)在「嘉義縣國民小學學校組織文化與學校行政執行力」之研究中，研究結果發現：(1) 嘉義縣國民小學教育人員目前於學校組織文化知覺與學校行政執行力知覺之整體平均數屬中上程度。(2) 不同背景變項之國小教育人員在學校行政執行力知覺上會因性別、教學年資、擔任職務、學校地區、學校歷史之不同而有所差異。但不會因學歷、學校規模之不同有所差異。(3) 國民小學教育人員對學校組織文化知覺愈高，則對學校行政執行力知覺愈佳。(4) 國民小學教育人員對「科層型文化」層面之知覺愈高，則對學校行政執行力知覺之預測力也愈高。

葉淑婷(2007)在「嘉義縣國民小學校長領導行為與學校行政執行力關係」之研究中，研究結果發現：(1)嘉義縣國小教師知覺的學校行政執行力大致良好。(2)學校行政執行力的知覺因性別、職務、教學年資、學校歷史與學校所在地的不同而有顯著差異。(3)校長領導行為類型在學校行政執行力各構面間有顯著差異。(4)校長領導行為與學校行政執行力有顯著相關。

石維倫(2007)在「南投縣國民小學校長領導風格與學校組織執行力相關」之研究中，研究結果發現：(1)南投縣國民小學的學校組織執行力屬於正向程度。(2)南投縣國民小學整體的學校組織執行力，會因教師擔任不同的職務、學校規模、學校所在地而有顯著差異。(3)南投縣國民小學校長領導風格與學校組織執行力呈高度正相關。(4)南投縣國民小學校長領導風格對學校組織執行力有顯著預測力。

王妍壹(2008)在「南投縣國民小學校長領導行為與學校組織執行力關係」之研究，研究結果發現：(1)南投縣國民小學之學校組織執行力呈現中低程度。(2)南投縣國民小學教師知覺學校組織執行力因性別、年齡、服務年資不同而有顯著差異。(3)南投縣國民小學校長領導行為與學校組織執行力具有顯著相關。

張碧文(2008)在「桃竹苗地區國民中小學校長變革領導行為與組織執行力關係」之研究，研究結果發現：(1)國民中小學校長變革領導行為與組織執行力表現良好。(2)國民中小學教師知覺組織執行力受到「性別」、「年齡」、「服務年資」及「擔任職務」等個人背景變項之影響而有顯著差異。(3)校長變革領導行為與組織執行力呈現高度正相關。

景美芳(2009)在「東部地區(宜花東)國民小學學校體育行政執行力」之研究，研究結果發現：(1)在學校體育行政執行力現況方面：東部地區(宜花東)國民小學學校體育行政執行力現況在整體平均數與各層面平均數皆屬於「中高度」，顯示東部地區國民小學之學校體育行政執行力在整體與各構面上之現況尚可。(2)在學校體育行政執行力現況差異方面：不同學校規模、

不同學校屬性、不同學校所屬縣市之東部地區國民小學，在學校體育行政執行力現況上，並無顯著差異存在。顯示東部地區之國民小學不因學校規模、學校屬性及縣市之不同而影響其學校體育行政之執行力。

陳憲正（2009）在「高中優質化輔助方案學校質性指標執行成效與學校組織執行力之相關」研究中，研究結果發現：（1）高中優質化輔助方案學校質性指標執行成效與學校組織執行力皆在中等以上的程度。（2）高中優質化輔助方案教師知覺學校質性指標執行成效，因學校屬性、學校所在地、學校規模、擔任職務，而有顯著差異。（3）高中優質化輔助方案教師知覺學校組織執行力因學校屬性、學校所在地、學校規模、擔任職務，而有顯著差異。（4）高中優質化輔助方案教師知覺學校質性指標執行成效與學校組織執行力有顯著正相關。

陳素寬（2009）在「國民小學教師知識移轉能力、組織執行力與組織創新績效關係之研究—以臺中市為例」中，研究結果發現：教師會因學校歷史、規模不同對知識移轉能力之感受程度不同；教師會因性別、學校規模不同對組織執行力之感受程度不同；教師會因性別、擔任職務、學校規模不同對組織創新績效之感受程度不同；教師知識移轉能力越高，組織創新績效越佳；組織執行力越高，組織創新績效亦可相對提昇；國民小學組織執行力高，會增加教師知識移轉能力對組織創新績效的正向影響。

詹宜蓁（2009）在「彰化縣國民小學校長願景領導與學校組織執行力關係」之研究中，研究結果發現：（1）國民小學校長願景領導與學校組織執行力表現良好。（2）國民小學教師知覺學校組織執行力受到「最高學歷」、「服務年資」及「現任職務」等背景變項之影響而有顯著差異。（3）國民小學校長願景領導與學校組織執行力呈現高度正相關。

陳思翰（2009）在「中部地區國民小學組織溝通與組織執行力相關」之研究中，研究結果發現：（1）中部地區國民小學在學校組織執行力方面呈現中低程度。（2）中部地區國民小學教師知覺學校組織執行力因職務及學校規

模不同而有顯著差異。(3) 中部地區國民小學組織溝通與組織執行力具有高度正相關。

鄭士凱(2010)在「臺北市國民小學組織結構與執行力相關」之研究中，研究結果發現：(1) 臺北市國民小學學校執行力之整體與三大流程皆達到中高度表現。(2) 不同年齡、服務年資、現任職務、學校歷史的教育人員對學校執行力的知覺有顯著差異。(3) 臺北市國民小學組織結構的正式化、專門化與學校執行力及其三大流程有顯著正相關；集中化、傳統化則有顯著負相關。4、臺北市國民小學組織結構的專門化對學校執行力最具解釋力。

表 2-5

學校組織執行力相關研究一覽表

研究者 (年代)	研究 範圍	研究 方法		研究 對象		研究變項								
		問 卷 法	訪 談 法	校 長	教 育 人 員	轉 型 領 導	領 導 行 為	組 織 氣 氛	組 織 文 化	願 景 領 導	組 織 溝 通	組 織 結 構	知 識 轉 移 能 力	組 織 創 新 績 效
林圓怡 (2004)	台北 縣市	●			●	●								
蔡孟儒 (2005)	台灣 地區	●			●		●							
蔡玉菁 (2007)	彰化 縣	●			●			●						
黃采鳳 (2007)	嘉義 縣	●			●				●					
葉淑婷 (2007)	嘉義 縣	●			●		●							
石維倫 (2007)	南投 縣	●			●		●							
王妍壹 (2008)	南投 縣	●	●		●		●							
張碧文	桃竹	●			●		●							

(2008)	苗四 縣市												
陳素寬 (2009)	台中 市	●		●						●	●		
陳思翰 (2009)	中部 四 縣市	●		●					●				
詹宜蓁 (2009)	彰化 縣	●		●					●				
鄭士凱 (2010)	台北 市	●		●	●					●			
總計		12	1	1	12	1	5	1	1	1	1	1	1

資料來源：研究者自行整理。

由學校執行力相關研究結果，可以依研究範圍、研究方法、研究對象歸納出學校組織執行力相關研究一覽表（如表 2-5），並從中獲得幾個結論，茲分述如下：

一、學校組織執行力現況大致良好，仍有少數學校待加強

各地區學校組織執行力表現大多呈現中上程度，僅少部分地區有待加強改進，其中又以非都會地區縣市國民小學學校組織執行力有較大的進步空間，同時上述研究對象多針對國民小學階段學校組織執行力的表現現況，僅張碧文（2008）針對桃竹苗地區中小學進行組織執行力研究。

二、學校組織執行力各層面的表現情形略有不同

有研究者將教育執行力聚焦於學校組織執行力進行探討（如蔡慧登，2005）；亦有研究者僅針對學校行政執行力進行說明（張定貴，2006），換言之，對於執行力之研究並未有統一的名詞界定。此外，研究者對執行力包含構面各有不同，但大多採用 Bossidy 與 Charan（2002）執行力或 Norton 與 Kaplan 平衡計分卡觀點。

三、教師知覺學校組織執行力受到個人背景變項的影響，但並無一致發

現

多數研究認為，教師因不同個人背景變項對學校組織執行力的知覺有顯著差異，但在年齡、學歷、服務年資等各方面顯著情形則略有差異。其中多數研究在「擔任職務」之個人背景變項對學校組之執行力的影響最有顯著差異。在性別、年齡與學歷上較無一致性發現。

四、不同學校背景變項之教師對知覺學校組織執行力有差異

多數研究認為，因不同學校環境變項對學校組織執行力的知覺有顯著差異，但在學校規模、學校歷史與學校所在地方面顯著情形則略有差異。其中又以「學校規模」之環境變項對學校組織執行力的影響最有顯著差異。在學校歷史與學校所在地上較無一致性發現。

五、學校組織執行力與校長領導行為呈現正相關

上述研究大多從校長領導行為與學校組織執行力之關係進行探究（如蔡孟儒，2005；王妍壹，2008），亦有針對單一領導理論如變革領導（張碧文，2008）與轉型領導（林圓怡，2004）與學校組織執行力之關係研究。而研究皆顯示校長領導行為與學校組織執行力呈現高度相關，同時，對學校組織執行力皆具有預測力。

參、策略領導與學校組織執行力之關係

本研究旨在探討校長策略領導與學校組織執行力的關係，經由文獻蒐集與分析結果發現，雖未有相關論文直接探討兩者之相關，但仍有部分研究針對策略執行、策略領導與執行力進行探究，故以下擬以組織策略與執行、策略管理與執行力與策略領導與執行力三部分來闡述校長策略領導與學校組織執行力的相關性，臚列分述如下：

一、組織策略與執行

Bossidy 與 Charan（2002）在《執行力》書中提到，作為一個領導者，執行的觀念可以幫助你選擇更健全的策略。事實上，要制定有價值的策略，必須先確認組織是否有足夠的條件去執行任務，其中包括人力和資源的考

量。在具有執行文化的企業中，領導人擬定的策略就像綜覽全局的地圖，如此一來，即使有突發狀況，也能及時應變，因此，策略原本就是為了執行而擬定出來的（李明譯，2003）。

房丞陶、王拓軒（2003）認為，影響執行能力的關鍵因素有六點：（1）策略產生過程需要相關人員的參與。（2）要有將策略細化為執行任務的工作計畫。（3）企業內部的信息溝通及企業與外部環境的信息溝通系統。（4）企業內有效的員工培訓與發展系統。（5）合理且能與企業核心經營流程相配合的組織結構。（6）企業內的授權結構與決策方式。由此觀之，策略從分析、規劃、形成、評估、執行到再評估的一連串過程，都與組織執行力密切相關。

Veth（2006）提出策略有效執行的三項基本能力：（1）可見性（visibility）：係指公司洞察過去的經營成果與未來經營表現。可見性可超越時間與空間的限制。企業必須同時具備深度與廣度，換言之，在深度方面，能從企業結構的頂端到特定部門或成員；廣度方面則指，企業能透徹的瞭解各部門的情況。（2）以小博大（leverage）：以小博大是公司進行商業營運的方針，首先必須瞭解公司核心業務流程和促進公司營運表現的各種原因與結果，即商業營運如何對經濟與顧客產出產生貢獻，不同形式的原因與結果會形成經營模式去協助上下游商業成果。簡言之，以小博大就是一種知識，使企業專注核心領域並使產出極大化，同時，以小博大也是有效能策略管理的基礎。（3）回應性（responsiveness）：係指公司有能力的去回應內部需求與外部市場刺激。回應周期開始於察覺到和承認對變遷有潛在需求。接著分析可能的改變並承諾去修改或加強部分措施，甚至是採取更積極性的作法。最後，將變革結果制度化，且融入營運系統中。回應性必須建立在牢固的知識分享網絡與特定的管理與資源分配程序，一個企業的回應力是非常得體的，並且領先於其他競爭對手。

策略與執行是一個相連不斷緊密的過程，持續地根據已完成的部份，包括其進度、如何完成與實際成效，以及需要重新考量的地方，進行檢視與評

估策略計畫、計畫步驟與執行計畫，是讓組織提升績效並維持在正常運作的重要關鍵（Donald，2007；Frigo，2004）。

二、策略管理與執行力

Hrebinkak（2006）以策略管理的觀點提出建立企業執行力的完整架構，策略執行的必要條件包括策略、結構、協調、資訊分享、激勵和控制等決策。這些決策是在組織環境裡誕生與執行，因此策略的執行力會受組織的權力、文化、領導和變革管理能力等因素所影響，要有效執行策略就須了解這些關鍵決策與環境脈絡間的相互關係（袁佳琪等譯，2006）。

二、策略領導與執行力

國內長榮大學李元墩教授（2007）在澳洲舉辦的亞洲和平管理會議中發表「策略領導與企業執行力相關研究模式——以台灣中小企業高階管理人實證性研究」一文，文獻提到企業領導人的策略計畫將對組織執行力造成不同的結果。因此針對台灣經濟主力之中小企業管理人進行實證性研究，研究結果發現：（1）台灣中小企業策略領導意願高而有較高的執行控制力，同時企業在有執行力的文化中，具有較高的執行力；（2）策略領導對企業執行力有顯著的正向影響。

第三章 研究設計

本研究旨在探討校長策略領導與學校組織執行力之關係，並依據前章文獻探討蒐集國內外相關博碩士論文與期刊，做為本研究理論基礎，此外，以問卷調查方式瞭解國民中學校長策略領導與組織執行力之現況，形成以下研究架構。

本章共分為五小節，以下分別就研究架構、研究對象、研究工具、研究步驟、資料處理等內容，分述進行討論。

第一節 研究架構

本研究經由研究目的與問題，先透過相關文獻整理與分析，以瞭解校長策略領導與學校執行力之內涵，再形成研究架構呈現如下，以下針對本架構之研究變項說明之（如圖 3-1）。

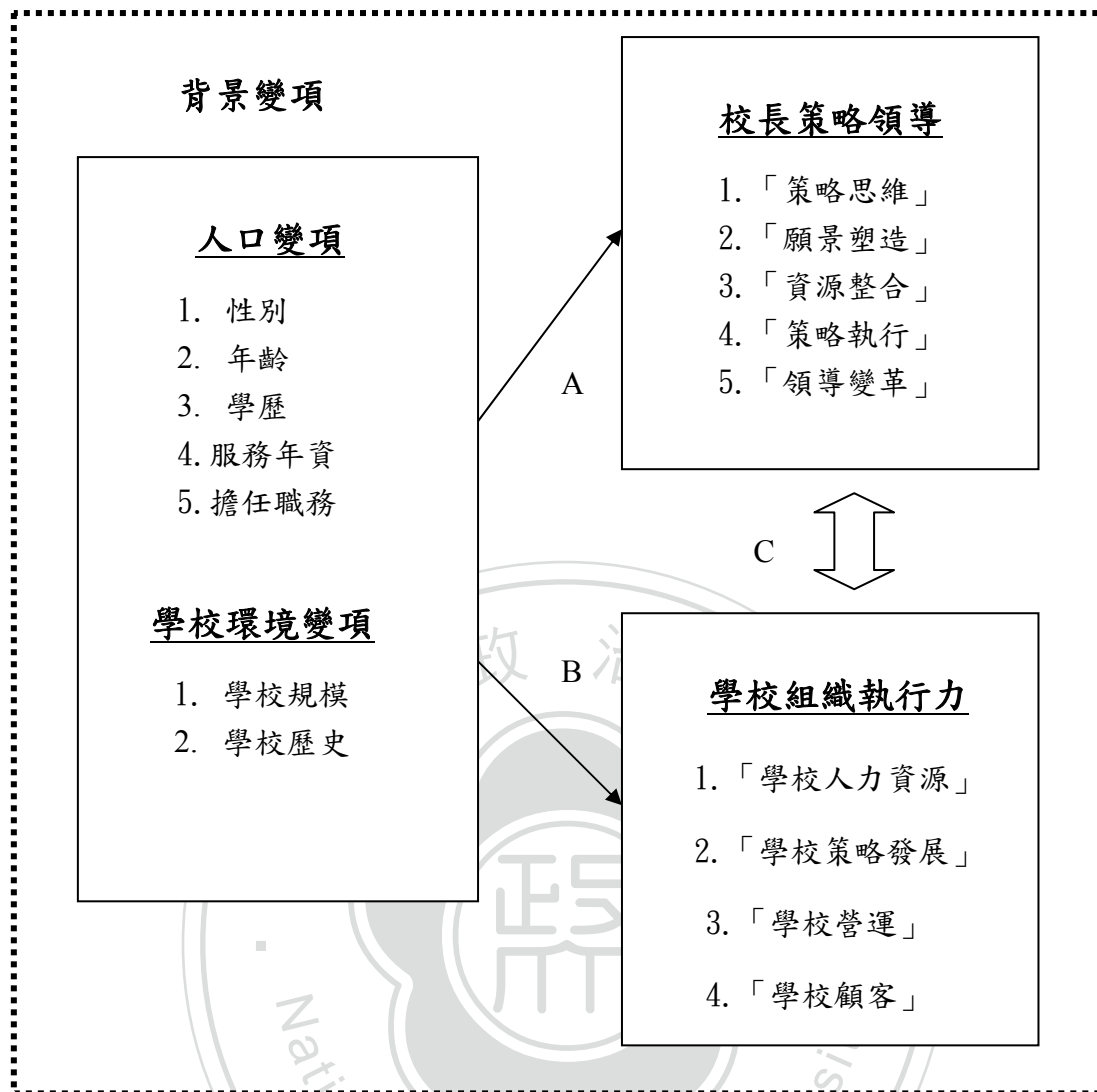


圖 3-1 研究架構圖

本研究架構主要有三個變項：背景變項—涵蓋教育人員人口變項與學校環境變項；變項一—策略領導；變項二—學校組織執行力。各研究變項說明如下：

壹、教育人員人口變項：

1. 性別：分為「男性」與「女性」兩種類型
2. 年齡：分為「30 歲以下」、「31~40 歲」、「41~50 歲」與「51 歲以上」四種類型
3. 學歷：分為「專科畢業（含師專）」、「師範院校畢業」、「一般大學畢業（含師資班）」、「研究所以上畢業」、「四十學分班」。

4. 服務年資：分為「5 年以下」、「6~10 年」、「11~20 年」及「21 年以上」四種類型。

5. 擔任職務：「教師兼主任」、「教師兼組長」、「級任教師」、「專任教師」

貳、學校背景變項：

1. 學校規模：分為「24 班以下」、「25~48 班」以及「49 班以上」等三規模。

2. 學校歷史：分為「10 年以下」、「11~20 年」、「21~30 年」、「31 年以上」四種類型。

參、校長策略領導：

包含「策略思維」、「願景塑造」、「資源整合」、「策略執行」、「領導變革」五構面。

肆、學校組織執行力：

包含「學校人力資源」、「學校策略發展」、「學校營運」與「學校顧客」四大構面。

伍、研究架構說明：

依本研究架構中研究路徑說明之：

一、路徑 A 以問卷調查法瞭解不同背景變項下，校長策略領導的現況與差異情形。

二、路徑 B 以問卷調查法瞭解不同背景變項下，學校組織執行力的現況與差異情形。

三、路徑 C 以問卷調查法瞭解校長策略領導與學校組織執行力關係。

第二節 研究對象

壹、研究對象

本研究因受限於經濟因素，僅以台北市為研究地區，本研究以台北市公立國民中學之正式教師（教師兼任主任、組長、導師、專任教師）為施測對象，進行問卷調查。為使本研究樣本更具代表性與符合經濟效益，故採取兩階段抽樣，第一階段以「分層比例隨機抽樣法」根據學校規模大小，隨機從各規模中抽取樣本學校，第二階段採取「立意抽樣法」，委託各樣本學校校長從教師兼任主任、組長、導師、專任教師四類中，抽取學校教師為調查樣本，茲分述如下：

貳、抽樣方法與抽樣對象

一、預試問卷

問卷初稿編製完成接著進行專家學者審查，隨即實施預試工作。抽樣方法採取「分層比例隨機抽樣法」根據學校規模抽取樣本學校，再經由「立意抽樣法」來抽取學校教師為調查樣本。配合學校規模大小（如表 3-1），採分層抽樣方式抽取 6 所學校為抽樣對象，「24 班以下」學校抽取 2 所學校，每校抽取七、八、九年級導師各 2 名，合計 6 名導師、4 名行政職教師與 10 名專任教師；「25~48 班」學校抽取 2 所學校，每校抽取七、八、九年級導師各 5 名，合計 15 名導師、4 名行政職教師與 5 名專任教師；以及「49 班以上」學校抽取 2 所學校，每校抽取七、八、九年級導師各 6 名，合計 18 名導師、4 名行政職教師與 6 名專任教師，總計共發出 144 份問卷，回收 132 份，問卷回收率為 91.6%，其中有效樣本共 118 份。

二、正式問卷

本研究採兩階段抽樣方法，第一階段使用「分層比例隨機抽樣」，以學校規模為分層抽樣依據，根據台北市政府教育局統計數據中得知，99 學年度台北市公立國民中學共 73 所，完全中學結合國中與高中的學制情形下，在行政措施、教學系統與升學環境與一般國民中學相較更具複雜性，為求徹底了解國民中學階段校長策略領導與學校組織執行力現況，因此，扣除台北市內完

全中學 13 所校數與特殊技藝學校，故使得本研究抽樣學校數由原本 73 所，調整為 59 所。

為了使樣本具有代表性，首先依據教育部 99 學年度各校基本資料庫中，國民中學校別資料來了解台北市國民中學班級數與學校規模，再根據台北市 12 個行政區分別統計各區學校分配情形，並配合學校規模大小（如表 3-1），採分層隨機抽樣方式抽取 37 所學校為抽樣對象，依班級數將學校規模區分為「24 班以下」、「25~48 班」以及「49 班以上」等三規模層次分別進行抽樣施測，透過學校規模數量分配表（如表 3-2）估計三規模分別占台北市公立國民中學總數的百分比為 32.2%、32.2%、35.6%。

第二階段為「立意抽樣」，由於難以取得各校教師完整資料，且為符合抽樣之公正性，因此研究者預先設定四類研究對象，並將問卷委託該校校長協助發放問卷，正式樣本抽樣分配情形（如表 3-4）：「24 班以下」學校共 19 所，抽取 12 所學校，每校抽導師 4 名、7 名行政職教師與 4 名專任教師；「25~48 班」學校共 19 所，抽取 10 所學校，每校抽取導師 8 名、10 名行政職教師與 4 名專任教師；以及「49 班以上」學校共 21 所，抽取 10 所學校，每校抽取導師 10 名、10 名行政職教師與 5 名專任教師，總計發出 670 份問卷，回收 523 份問卷，問卷回收率為 78%，其中有效樣本共 448 份。

表 3-1

台北市各行政區學校分配表

北市公立國民中學			
行政區	小規模（24 班以下）	中規模（25~48 班）	大規模（49 班以上）
大同區	忠孝、民權、蘭州	建成、重慶	
士林區	致善、格致、福安、		士林、蘭雅、天母
北投區	桃源、關渡、新民		北投、明德、石牌
松山區		民生、中山	介壽、敦化
南港區		誠正、成德	
內湖區	西湖	三民	內湖、麗山、東湖、明

湖			
中正區		古亭、螢橋	南門、弘道、中正
中山區	新興、五常、濱江	長安、北安	
萬華區	雙園	龍山	萬華
大安區	芳和、懷生、民族	龍門	仁愛、大安、金華
信義區		興雅、永吉、瑠公	信義
文山區	北政、興福	木柵、實踐、景美、	景興
合計	19	19	21

表 3-2

學校規模數量分配表

學校規模	小規模 (24 班以下)	中規模 (25~48 班)	大規模 (49 班以上)	總計
學校數量	19	19	21	59
百分比 (%)	32.2%	32.2%	35.6%	100%

表 3-3

抽樣學校名單一覽表

學校規模	小規模 (24 班以下)	中規模 (25~48 班)	大規模 (49 班以上)	總計
學校占全部比例	32.2%	32.2%	35.6%	100%
應抽學校數	10	10	12	32
各校抽取人數	15	22	25	
各學校規模應 抽樣人數	150	220	300	670
學校名稱	新興、福安、 民權、芳和、 北政、懷生、 忠孝、桃源、 雙園、新民、 至善、西湖、	螢橋、景美、 實踐、永吉、 三民、建成、 中山、成德、 重慶、龍門、	敦化、仁愛、 萬華、景興、 內湖、天母、 石牌、東湖、 中正、大安	32

表 3-4

各校抽樣人數分配表

	小規模 (24 班以下)	中規模 (25~48 班)	大規模 (49 班以上)
導師	4	8	10
行政職教師	7	10	10
專任教師	4	4	5
總計	15	22	25

第三節 研究工具

壹、問卷架構

本研究採用問卷調查法蒐集資料，問卷由三部分構成，首先為基本資料，此部分由校長個人背景變與學校背景變項構成，分別為性別、年齡、學歷、服務年資、擔任職務、學校歷史與學校規模。第二部分為填答說明，指引研究對象依實際狀況填答。第三部分為問卷內容，根據文獻探討結果，將校長策略領導與學校組織執行力分成若干適當層面，各層面包含五道題目，遂初步完成主要測量工具。以下茲分述說明自編之「國民中學校長策略領導之量表」與「國民中學學校組織執行力量表」。

一、國民中學校長策略領導量表

本研究所使用之「國民中學校長策略領導之量表」係參考洪瓊媚（2006）「國民小學教師知覺校長策略領導行為之研究問卷」、陳建銘（2009）之「國小校長策略領導問卷」、王敏芬（2009）「高中校長策略領導問卷」與沈裕清（2010）「國中校長策略領導問卷」編製而成，其問卷依據策略領導相關研究統計數據結果，共可分為以下六層面：「策略思維」、「願景塑造」、「資源整合」、「策略執行」、「領導變革」與「鼓勵學習」，在每一層面下設計五道題目，總共 30 題，經專家進行內容效度審查後，藉由專家提供之建議，進行問卷的修改依據，形成正式問卷。本研究採用 4 點尺度評分方式，分為「非常同意」「同意」「不同意」「非常不同意」四個尺度，受試者依實際狀況依序填答，再分

別依四個尺度給予等距分數，非常同意為四分，同意為三分以此類推非常不同意為一分，分數越高代表校長策略領導的程度越高。

二、國民中學學校組織執行力量表

本研究之學校組織執行力量表根據第二章文獻探討結果，將過去相關執行力研究所稱之人員、策略與營運流程，轉換為更適用於瞭解學校組織執行力之名稱，更從學校組織執行力相關研究統計數據結果中，加入顧客層面，形成本研究國民中學學校組織執行力調查問卷「人力資源」、「策略發展」、「學校營運」與「顧客」四項構面。隨後，參考張定貴（2006）、葉淑婷（2007）、王妍壹（2008）所設計之學校組織執行力問卷，在每一層面下設計五道題目，總共 20 題，經專家進行內容效度審查後，由專家提供之建議，進行學校組織執行力問卷的修改依據，形成正式問卷。

同樣，國民中學學校組織執行力調查問卷採用 4 點尺度評分方式，分為「非常同意」「同意」「不同意」「非常不同意」四個尺度，依四個尺度給予等距分數，非常同意為四分，同意為三分，以此類推非常不同意為一分，分數越高代表學校組織執行力的程度越高。

貳、編制問卷

根據第二章文獻探討內容作為問卷初稿擬定之依據，經由與指導教授討論後，將問卷初稿函請專家學者提供意見，依據專家建議修正問卷內容，專家名單（詳見表 3-5）。

表 3-5

專家內容效度諮詢名單（依姓氏筆畫排列）

姓名	服務單位與職稱
王如哲	國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所教授
王意蘭	臺北市立大同高級中學校長
林海清	中臺科技大學文教事業經營研究所教授
林梅琴	輔仁大學教育領導與發展研究所教授
陳木金	政治大學師資培育中心主任
游進年	國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所副教授

問卷初稿經專家學者審查後，彙整各專家學之看法，並與指導教授討論後，增刪部分題目，完成預試問卷（如附錄）。預試問卷完成後立即實施預試，透過預試結果進行問卷之因素分析與信效度分析，形成本研究之正式問卷（如附錄）。

參、問卷之信效度分析

一、因素分析

為了探討本問卷量表是否具備良好建構效度以及各項問卷題目是否適當，採用的 SPSS 因素分析法，設法探究量表中各因素的因素解釋量與因素負荷量大小，以達到減少變項數目，符合以簡御繁之目的，希冀使問卷分析工作方便進行。

本研究採用因素分析法之主成份分析（Principal Component Analysis），以最大變異法進行直交轉軸，並以特徵值（eigenvalue）大於 1 為因素選取標準，將因素負荷量（factor loading）.45 以下的題目刪除。

根據上述原則，在「校長策略領導量表」方面決定抽取 5 個因素，並刪除因素負荷量低於 .45 題目，包括第 2 題因素負荷量 0.39 與第 17 題因素負荷量 0.349，總共解釋變異量為 65.027%，如下所述：

（1）策略思維：係指校長具備策略思考能力，能依據策略分析原則，前瞻性的規劃學校經營與發展策略。包含包含第 1、3、4、5、7 題，共 5 題。

（2）願景塑造：係指校長應明確瞭解學校歷史與現況，藉由整合各方意見，共同發展學校經營目標與藍圖，並透過清楚溝通，引領學校成員達到組織目標。包含第 6、8、9、11、13、28，共 6 題

（3）資源整合：係指校長發揮個人魅力，取得學校內外各方認同，透過協調各單位目標，凝聚學校合作共識，促使學校成為高效能的團隊。包含第 10、12、14、15、16，共 5 題。

(4) 策略執行：係指校長能整合個人與組織目標，設計各處室分工與協調機制，並確保資源合理分配以強化學校策略執行能力，此外，暢通溝通與資訊管道，透過事實獎勵有功人員來激勵學校士氣。包含第 18、19、23、24、25、26、27，共 7 題。

(5) 領導變革：係指校長對環境具高敏感性，了解變革的迫切性，透過影響力有效推動變革，並掌握革新關鍵時機，引領學校成員推動改革與創新。包含第 20、21、22，共 3 題。

表 3-6

校長策略領導量表預試問卷因素分析摘要表

題目內容	因素內容及各題因素負荷量				
	策略 思維	願景 塑造	資源 整合	策略 執行	領導 變革
1. 校長能規劃學校的經營策略。	.680				
3. 校長瞭解策略運作的各項原則。	.612				
4. 校長能妥善評估學校優弱勢與機會點。	.674				
5. 校長能提出學校經營的藍圖。	.668				
7. 校長能依據學校歷史與現況進行策略規劃。	.565				
6. 校長具有運用各種管道溝通的能力。		.704			
8. 校長能有效整合校內外等各方意見。		.759			
9. 校長能明確傳遞成員所能瞭解的願景圖像。		.566			
11. 校長能帶領校內同仁訂定願景。		.788			
13. 校長能鼓勵學校各單位成為合作團隊。		.690			
28. 校長能凝聚學校發展的共識。		.562			
10. 校長能爭取學校所需要的資源。			.764		
12. 校長能引進社區資源協助校務推動。			.483		
14. 校長能將資源做合理分配與應用。			.572		
15. 校長會協助同仁將目標轉化為具體行動方案。			.587		
16. 校長能有效整合各種訊息與想法。			.483		
18. 校長能適時獎勵有功人員。				.650	
19. 校長能定期檢討計畫執行情形。				.578	
23. 校長能提出校務實施的計畫。				.574	

24. 校長能營造開放彈性的組織氣氛。	.591
25. 校長能掌握各項方案的執行現況。	.673
26. 校長會營造知識分享與交流的環境。	.703
27. 校長能鼓勵同仁發展核心專業能力。	.810
20. 校長能對內外部環境的變化具有高度 敏感性。	.738
21. 校長能決定學校策略變革的關鍵時刻。	.681
22. 校長能透過影響力，有效傳遞變革訊 息。	.581
特徵值	3.29 3.99 2.77 3.96 2.89
解釋變異量 (%)	12.66 15.35 10.66 15.25 11.11

在「學校組織執行力量表」方面決定抽取 4 個因素，並刪除因素負荷量低於.45 題目，包括第 4 題因素負荷量 0.423 與第 5 題因素負荷量 0.183，總共解釋變異量為 62.695%，如下所述：

(1) 學校人力資源：係指學校組織能重視人力資源管理的重要性，藉由遴選、聘僱適當人才，進行適才適所的人力安置，建立優良的執行團隊、健全績效評鑑制度與人力培訓制度，並酬賞制度相互配合，以留住優秀人才，來維持組織的高品質產出。包含第 1、2、3 題，共 3 題。

(2) 學校策略發展：係指學校組織關注執行策略的議題，包含策略分析、策略選擇、策略發展與策略執行的歷程。在進行策略分析時必須涵蓋環境、資源與組織文化三部分，方能完善周全，此外對於策略分析結果進行策略性思考，作為策略選擇的參考依據，再配合環境需求與成員能力發展策略，最後，策略實行是策略歷經可行性評估結果後的最終程序，其過程包含：規劃和分配資源、組織結構、人員與系統。包含第 6、7、8、14，共 4 題。

(3) 學校營運：係指學校組織為成員指明路徑，並將長期產出切割成短期目標。其重點在於，「營運目標要務實明確」、「協調各處室同步化邁向目標，並據以分配資源」、「彈性設定各項目標與擬定行動計畫」、「達成共識掌握執行進度」、「健全評估系統與應變機制」。包含第 9、10、11、12、13、18、19，共 7 題。

(4) 學校顧客：係指學校組織重視學生、家長與社區的需求，保持良好互動關係與暢通連繫管道，並致力於提升學校服務品質，積極回應學校顧客意見。包含第 15、16、17，共 3 題。

表 3-7

學校組織執行力量表預試問卷因素分析摘要表

題目內容	因素內容及各題因素負荷量			
	學校 人力 資源	學校策 略發展	學校 營運	學校顧 客
1. 學校能依據發展方向甄選優秀教育人才。	.640			
2. 學校能落實教職員工服務表現考核機制。	.808			
3. 學校能配合績效考核結果，實施獎懲措施。	.814			
6. 學校能配合環境需求，制定發展計畫。	.647			
7. 學校在訂定發展計畫時，會考量資源的配合。	.731			
8. 學校會根據校務發展需求，作為計畫選擇的 依據。	.700			
14. 學校各處室與教師間能充分溝通協調與聯 繫。	.581			
9. 學校在實施計畫時，會實際與執行人員討論 具體做法。	.652			
10. 學校能訂定務實明確的發展計畫。	.768			
11. 學校會定期開會掌握各項計畫執行情形。	.699			
12. 學校會評估成員執行計畫的能力，以作為計 畫落實依據。	.587			
13. 學校能針對突發狀況採取有效之應變計畫。	.483			
18. 教師與學生的意見能獲得學校的即時回應。	.615			
19. 學校能適時提供同仁必要的協助。	.540			
15. 學校與家長定期聯繫，保持良好互動關係。				.665
16. 學校與社區溝通管道暢通。				.756
17. 學校積極提升對學生的服務品質。				.539
特徵值	2.47	2.64	3.36	2.18
解釋變異量 (%)	14.55	15.55	19.80	12.80

經由上述刪除因素負荷量較低題目後，以此作為正式問卷施測題目。表

3-6 與 3-7 可知「校長策略領導分量表」、「學校組織執行力分量表」之特徵值、解釋變異量與各題因素負荷量。

二、信度分析

採內部一致性信度，分別計算「國民中學校長策略領導量表」、「國民中學學校組織執行力量表」分量表的 Cronbach' s α 係數，檢驗問卷各試題的一致性。本研究以 SPSS12.0 版本進行信度考驗，由表 3-8 可知，預試問卷各分量表之 Cronbach' s α 係數分別為.947 與.912，由此可知問卷題目一致性程度達到標準，內容取樣適切。

表 3-8

預試問卷信度係數表

量表名稱	題數	Cronbach' s α 係數
校長策略領導量表	26	.947
學校組織執行力量表	17	.912

第四節 研究步驟

為了探討國民中學校長策略領導與學校組織執行力之關係，本研究首先採分層比例抽樣方法，以學校規模進行抽樣，再使用隨機抽樣方式，由選取學校教師發放問卷進行調查。

本研究從確定研究方向到撰寫研究論文，前後歷時近一年時間，其中包含若干研究程序，分為研究蒐集準備、研究實施進行與研究分析撰寫三階段，茲分述如下：

壹、研究蒐集準備階段

一、確立研究方向

研究者首先閱覽國內外教育行政與政策相關文獻與理論後，評估當前研究趨勢，確定研究方向，遂依據研究動機與研究目的，於民國 99 年 9 月與指導教授進行第一次面談，確定研究對象與研究範圍，並決定以問卷調查法為研究方法。

二、擬定研究計畫

首先根據目前研究狀況、資料蒐集結果與撰寫情形，訂定研究進度，並依據求學與生涯規劃進度，估計論文各階段花費時間，逐步完成論文撰寫。

三、進行文獻探討

從中選擇「策略領導」與「學校組織執行力」兩議題進行深入研究，進而根據研究目的與假設建立本研究之架構與理論基礎，並根據文獻探討情形編撰研究工具。

貳、研究實施進行階段

一、編擬研究問卷

本研究主要研究工具為「校長策略領導量表」與「學校組織執行力量表」，係依據文獻探討結果，參考洪瓊媚（2006）、陳建銘（2009）、王敏芬（2009）與沈裕清（2010）問卷編製成本研究「國民中學校長策略領導之調查問卷」。而「學校組織執行力量表」則參考張定貴（2006）、葉淑婷（2007）、王妍壹（2008）所設計之學校組織執行力問卷，於民國 99 年 11 月完成量表初稿，再與指導教授討論後，進行些微修正，並將量表郵寄相關學者專家審查，希冀強化量表之專家內容效度。

二、實施研究調查

本研究使用問卷調查法，自行編擬「校長策略領導量表」與「學校組織執行力量表」，依據台北市行政區劃分方式，分別統計各區學校分配情形，並配合學校規模大小（如表 3-1），採分層抽樣方式抽取 32 所學校為抽樣對象，問卷發放份數為 670 份，自民國 100 年 5 月上旬進行問卷郵寄發送，並於同月下旬回收問卷。

參、研究分析撰寫階段

一、分析研究資料

以受試者回收之問卷調查為主要研究資料，將研究對象所填寫之「國民

中學校長策略領導之調查問卷」與「國民中學學校組織執行力調查問卷」回收整理後，研究者立即將資料進行登錄、檢核、分析及詮釋等工作，並以 SPSS12.0 統計套裝軟體進行資料處理與統計分析。

二、撰寫研究結論與建議

本研究完成資料處理與統計報表分析後，根據資料分析結果與文獻分析結果，歸納出研究的各項結論與建議，並於 100 年 8 月下旬完成論文初稿，經指導教授討論後再進行進一步修正，將撰寫完成之論文，提出正式論論文口試申請，經口試委員與指導教授所提供建議再次修改後，完成論文寫作程序。

第五節 資料處理

本節主要說明本研究所用之資料處理步驟與統計處理方法。

壹、資料處理

本研究調查問卷回收之後，首先進行資料檢核，即問卷篩選及逐一檢視每份問卷是否有重複勾選或填答不全之狀況，將無效問卷淘汰後，再進行資料編碼，將回收之有效問卷逐一編碼，並以電腦建檔方式儲存每筆資料。最後，實施資料確認，當問卷完成上述編碼步驟後，將每筆資料予以列印核對，降低人為繕打錯誤發生之機率。接著以 SPSS12.0 版統計套裝軟體，進行個資料分析與處理，以了解本研究待答問題。

貳、統計分析

一、背景變項部份

本研究以「次數分配」與「百分比統計」的方法，計算基本資料的分配情形，也了解問卷基本資料中的分布與差異。

二、問卷內容部分

(一) 描述性統計

根據受試者在「國民中學校長策略領導量表」、「學校組織執行力量表」上之得分，求出各層面及總量表之平均數與標準差，以了解國民中學校長「策略領導」與「學校組織執行力」的現況情形。

(二) 獨立樣本 t 考驗

以性別為自變項，將策略領導與學校組織執行力各構面與總量表為依變項，藉由 t 考驗了解不同受試者在「性別」背景變項上對於策略領導、學校組織執行力看法之差異情形。

(三) 單因子變異數分析與事後多重比較之薛費法 (Scheffe' Method)

本研究以單因子變異數分析 (One-Way ANOVA) 了解不同教育人員在性別以外其他背景變項對策略領導與學校組織執行力之差異情形。若統計結果達顯著，再進一步使用薛費法進行事後比較，也判斷哪組平均數有差異。

(四) 皮爾遜積差相關

以「策略領導」各構面（「策略思維」、「願景塑造」、「資源整合」、「策略執行」、「領導變革」）為控制變項，以「學校組織執行力」各構面（「學校人力資源」、「學校策略發展」、「學校營運」與「學校顧客」）為效標變項，利用積差相關方法，探討國民中學校長策略領導與學校組織執行力之相關情形。

(五) 逐步多元迴歸分析

本研究以逐步多元迴歸分析國民中學校長策略領導對學校組織執行力總分與各構面的預測情形。將「策略領導」各構面（「策略思維」、「願景塑造」、「資源整合」、「策略執行」、「領導變革」）為預測變項，並以「學校組織執行力」各構面（「學校人力資源」、「學校策略發展」、「學校營運」與「學校顧客」）為效標變項，進行多元逐步迴歸分析。

第四章 研究結果與討論

本章根據問據調查所得問卷資料進行 SPSS 統計分析，希冀能瞭解台北市國民中學教師對本研究校長策略領導與學校組織執行力之現況與實際之看法。

本章共分為四節闡述，第一節旨在瞭解校長策略領導與學校組織執行力現況分析；第二節旨在瞭解不同背景變項在校長策略領導與學校組織執行力之差異分析；第三節旨在瞭解校長策略領導與學校組織執行力之關係分析；第四節旨在瞭解校長策略領導對學校組織執行力之預測分析。

第一節 校長策略領導與學校組織執行力現況分析

本研究以「國民中學校長策略領導與學校組織執行力調查問卷」為研究工具，採用李克特氏四點量表，經由受試者填答結果，根據每題選項「非常同意」、「同意」、「不同意」、「非常不同意」，分別給予 4 到 1 分的分數，量表平均分數為 2.5 分，得分介於 2~3 分表示現況「尚可」；介於 3~4 分表示現況「良好」。

壹、國民中學校長策略領導現況分析

校長策略領導現況之分析可從分量表與各構面之平均得分情形進行解釋。由表 4-1 可知，校長策略領導的整體表現平均數為 3.13 分，得分介於 3~4 分顯示現況「良好」。各構面表現之平均得分介於 3.06~3.16 之間，得分最高為「策略執行」構面，平均得分為 3.16 分。其次平均得分由高至低依序是「領導變革」、「策略思維」、「資源整合」、「願景塑造」。若以受試者填答差異情形說明，以「資源整合」與「策略執行」個別差異最小，「願景塑造」個別差異最大。由此可知，台北市國民中學教師知覺校長策略領導得程度屬良好，得分達到問卷選項中「同意」之標準。

表 4-1

校長策略領導現況表

校長策略 領導構面	題數	平均數	標準差	排序
策略思維	5	3.14	0.59	3
願景塑造	6	3.06	0.6	4
資源整合	5	3.14	0.52	3
策略執行	7	3.16	0.52	1
領導變革	3	3.15	0.56	2
校長策略 領導總量表	26	3.13	0.55	

貳、國民中學學校組織執行力現況分析

學校組織執行力現況之分析可從分量表與各構面之平均得分情形進行解釋。由表 4-2 可知，學校組織執行力的整體表現平均數為 3.1 分，得分介於 3~4 分顯示現況「良好」。各構面表現之平均得分介於 2.96~3.2 之間，得分最高為「學校顧客」構面，平均得分為 3.2 分。其次平均得分由高至低依序是「學校營運」、「學校策略發展」、「學校人力資源」。若以受試者填答差異情形說明，以「學校營運」個別差異最小，「學校人力資源」個別差異最大。由此觀之，台北市國民中學教師知覺校長策略領導得程度屬良好，得分達到問卷選項中「同意」之標準。

表 4-2

學校組織執行力現況表

學校組織執行 力構面	題數	平均數	標準差	排序
學校人 力資源	3	2.96	0.56	4
學校策 略發展	4	3.06	0.49	3
學校營運	7	3.12	0.46	2
學校顧客	3	3.2	0.52	1

學校組織執行 力總量表	17	3.1	0.51
----------------	----	-----	------

參、綜合討論

一、校長策略領導方面

臺北市國民中學教師對於整體「校長策略領導」之知覺程度屬於良好，得分介於問卷選項中「非常同意」與「同意」之間。

從校長策略領導的分構面進行探討，教師對「策略執行」有較高的知覺程度，其後依序為「領導變革」、「策略思維」、「資源整合」、「願景塑造」。而「願景塑造」則為校長策略領導中知覺程度最低的構面，顯示目前台北市國民中學校長在願景的規劃、建構與形成願景共識上，仍有相當的進步空間，故校長如欲提升策略領導表現，可從願景塑造方面著手進行。

二、學校組織執行力方面

臺北市國民中學教師對於整體「學校組織執行力」之知覺屬於良好，得分介於問卷選項中「非常同意」與「同意」之間。

從學校組織執行力的分構面進行探討，教師對「學校顧客」有較高的知覺程度，其後依序為「學校營運」、「學校策略發展」、「學校人力資源」。而「學校人力資源」則為學校組織執行力中知覺程度最低的構面，顯示目前台北市國民中學在人才的遴選、安置、培訓與酬賞制度，仍有相當的進步空間，造成此結果亦可歸因於，目前學校在獎勵或懲處教師方面，仍有諸多的限制與阻礙，學校並未確實握有實權進行人力資源方面的管控。

第二節 不同背景變項在校長策略領導與學校組織執行力之差

異分析

為了瞭解台北市國民中學教師對校長策略領導與學校組織執行力之知覺是否因不同背景變項而有所差異，爰此，本節將「性別」、「年齡」、「學歷」、「服務年資」、「擔任職務」、「學校歷史」、「學校規模」等背景變項比較差異

情形，臚列分述之。

壹、樣本資料描述性統計

本研究以台北市國民中學為研究對象，調查樣本資料如表 4-3 所示，在「性別」方面以女性比率占多數，女性教師占總人數百分比達 63.8%，男性比例則為 36.2%。在「年齡」方面，樣本數以 30~40 歲為大宗，比例為 41.7%，其次依序為 41~50 歲、30 歲以下、51 歲以上，比例分別是 37.3%、12.9%、8%。在「學歷」方面，研究所以上學歷高達 34.4%，最低則為四十學分班，比例為 12.1%。在「服務年資」方面，樣本數以服務 11~20 年教師人數最多，比例為 38.4%，其次依序為 6~10 年、21 年以上、5 年以下，比例分別是 25.4%、20.8%、15.4%。在「擔任職務」方面，樣本數以導師人數最多，比例高達 40.4%，其次依序為教師兼組長、專任教師、教師兼主任，比例分別是 27%、24.6%、8%。在「學校規模」方面，以中規模學校 25~48 班為大宗，比例為 37.7%，其次依序為大規模 49 班以上、小規模 24 班以下，比例分別是 32.6%、29.7%。在「學校歷史」方面，31 年歷史以上學校高達 62.1%，最低則為歷史 11~20 年學校，比例為 12.3%。

表 4-3

樣本資料統計一覽表

背景變項	組別	樣本數	百分比
性別	男	162	36.2
	女	286	63.8
年齡	30 歲以下	58	12.9
	30~40 歲	187	41.7
	41~50 歲	167	37.3
	51 歲以上	36	8
學歷	師範院校	121	27
	一般大學（含師資班）	119	26.6
	研究所以上	154	34.4
	四十學分班	54	12.1
服務年	5 年以下	69	15.4

資	6~10 年	114	25.4
	11~20 年	172	38.4
	21 年以上	93	20.8
擔任職務	教師兼主任	36	8
	教師兼組長	121	27
	導師	181	40.4
	專任教師	110	24.6
學校規模	24 班以下	133	29.7
	25~48 班	169	37.7
	49 班以上	146	32.6
學校歷史	11~20 年	55	12.3
	21~30 年	115	25.7
	31 年以上	278	62.1

貳、性別在校長策略領導與學校組織執行力看法之差異情形

在背景變項研究中，為探討不同背景受試者在問卷中填答結果的差異情形，可使用獨立樣本 t 考驗與單因子變異數分析進行統計分析，為針對不同性別受試者在校長策略領導與學校組織執行力等量表之得分差異情形，採用獨立樣本 t 考驗說明如下。

一、性別在校長策略領導之差異情形

為了解不同性別教師知覺校長策略領導是否有差異，本研究以「男性」與「女性」兩組進行 t 考驗分析，結果如表 4-4 所示，統計數據顯示男性在「校長策略領導量表」的平均得分為 82.28，高於女性平均得分 80.79，無顯著之差異($p>.05$)。在「校長策略領導量表」五項分構面方面，統計結果亦未達顯著，此研究結果與王敏芬(2009)在「北區私立高中校長策略領導與學校效能」研究中結果相近，說明不同性別之教師在知覺校長策略領導時並無顯著差異。

表 4-4

性別在校長策略領導量表及分構面之差異性檢定

層面	性別	個數	平均數	t 值
校長策略 領導總量表	男	162	82.28	1.135
	女	286	80.79	
策略思維	男	162	15.73	.268
	女	286	15.66	
願景塑造	男	162	18.69	1.519
	女	286	18.15	
資源整合	男	162	16.01	1.826
	女	286	15.55	
策略執行	男	162	22.33	.842
	女	286	22.03	
領導變革	男	162	9.52	.614
	女	286	9.42	

二、性別在學校組織執行力各構面及總量表之差異情形

為了解不同性別教師知覺學校組織執行力是否有差異，本研究以「男性」與「女性」兩組進行 t 考驗分析，結果如表 4-5 所示，統計數據顯示男性在「學校組織執行力總量表」的平均得分為 53.77，高於女性平均得分 51.85，t 考驗數值為 2.64，達顯著水準 ($p < .05$)，顯示男性教師對學校組織執行力的看法較女性教師正向。在「學校組織執行力」四項分構面方面，「學校人力資源」、「學校策略發展」、「學校營運」統計結果皆達顯著水準。惟「學校顧客」構面無顯著差異。此研究結果與黃采鳳(2007)、葉淑婷(2007)及張碧文(2009)研究結果相似，教師知覺學校組織執行力受性別影響，不同性別之教師對於「學校人力資源」、「學校策略發展」、「學校營運」的看法有差異，且男性看法較女性看法正向。

表 4-5

性別在學校組織執行力量表及分構面之差異性檢定

層面	性別	個數	平均數	t 值	差異
----	----	----	-----	-----	----

					比較
學校組織執行力總 量表	男	162	53.77	2.64**	男>女
	女	286	51.85		
學校人力資源	男	162	9.14	2.4*	男>女
	女	286	8.75		
學校策略發展	男	162	12.56	2.42*	男>女
	女	286	12.08		
學校營運	男	162	22.3	2.44*	男>女
	女	286	21.53		
學校顧客	男	162	9.77	1.88*	—
	女	286	9.49		

參、年齡在校長策略領導與學校組織執行力看法之差異情形

為探討不同年齡背景受試者在問卷中填答結果的差異情形，可使用單因子變異數分析(ANOVA)進行統計分析。本研究將年齡分為四組，分別為「30歲已下」、「30~40歲」、「40~50歲」及「51歲以上」，為針對不同年齡受試者在校長策略領導與學校組織執行力等量表之得分情形進行考驗，若達顯著水準，則採用 Scheffé法事後比較，說明如下。

一、年齡在校長策略領導各構面及總量表之差異情形

單因子變異數分析結果如表 4-6 所示，統計數據顯示年齡在「校長策略領導總量表」上無顯著差異 ($F=.551, p>.05$)。在「校長策略領導量表」五項分構面方面，統計結果皆無顯著差異。此研究結果與王敏芬(2009)在研究結果相仿，顯示年齡對校長策略領導並無影響，不同年齡之教師對於校長策略領導各構面及總量表的看法並無差異。

表 4-6

年齡在校長策略領導量表及分構面之變異數分析摘要表

層面	年齡	個數	平均數	來源	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定
校長策	30歲以	58	82.67	組間	294.598	3	98.199	.551

略 導總 量表	下						
	30~40 歲	187	81.75				
	41~50 歲	167	80.36	組內	79121.179	444	178.201
	51 歲以 上	36	81.50	總和	79415.777	447	
	30 歲以 下	58	15.95				
	30~40 歲	187	15.81	組間	24.566	3	8.219
策略思 維	下						
	41~50 歲	167	15.39	組內	3813.967	444	8.59
	51 歲以 上	36	15.97	總和	3838.623	447	
	30 歲以 下	58	18.57	組間	10.866	3	3.622
願景塑 造	下						
	41~50 歲	167	18.17	組內	5815.882	444	13.099
	51 歲以 上	36	18.61	總和	5826.748	447	
	30 歲以 下	58	16.16	組間	15.491	3	5.164
資源整 合	下						
	41~50 歲	167	15.57	組內	3021.938	444	6.806
	51 歲以 上	36	15.56	總和	3037.429	447	
	30 歲以 下	58	22.24	組間	26.095	3	8.698
策略執 行	下						
	30~40 歲	187	22.39	組內	5906.045	444	13.302
	41~50 歲	167	22.85				

	51歲以上	36	22.06	總和	5932.141	447	
	30歲以下	58	9.76				
	30~40歲	187	9.45	組間	7.016	3	2.339
領導變革	41~50歲	167	9.38	組內	1276	444	2.874
	51歲以上	36	9.31	總和	1283.016	447	.814

二、年齡在學校組織執行力各構面及總量表之差異情形

單因子變異數分析結果如表 4-7 所示，統計數據顯示年齡在「學校組織執行力總量表」上無顯著差異($F=.26, p>.05$)。在學校組織執行力的四項分構面方面，統計結果亦無顯著差異，說明顯示年齡對學校組織執行力並無影響，不同年齡之教師對於學校組織執行力各構面及總量表的看法並無差異。

表 4-7

年齡在學校組織執行力量表及分構面之變異數分析摘要表

層面	年齡	個數	平均數	來源	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定
學校組織執行力總量表	30歲以下	58	52.90					
	30~40歲	187	52.26	組間	43.25	3	14.417	.26
	41~50歲	167	52.58	組內	24651.67	444	55.522	
	51歲以上	36	53.31	總和	24694.92	447		
30歲以下	58	9.12						
學校人力資源	30~40歲	187	8.93	組間	5.306	3	1.769	.637
	41~50歲	167	8.80	組內	1233.551	444	2.778	

	51歲以上	36	8.78	總和	1238.857	447	
	30歲以下	58	12.50				
學校 策略 發展	30~40歲	187	12.18	組間	4.523	3	1.508
	41~50歲	167	12.26	組內	1762.469	444	3.97
	51歲以上	36	12.22	總和	1766.991	447	
							.38
學校 營運	30歲以下	58	21.74				
	30~40歲	187	21.62	組間	26.677	3	8.892
	41~50歲	167	21.89	組內	4602.196	444	10.365
	51歲以上	36	21.53	總和	4628.873	447	
學校 顧客	30歲以下	58	9.53				
	30~40歲	187	9.53	組間	2.563	3	.854
	41~50歲	167	9.64	組內	1069.685	444	2.409
	51歲以上	36	9.78	總和	1072.248	447	

肆、學歷在校長策略領導與學校組織執行力看法之差異情形

為探討不同學歷背景受試者在問卷中填答結果的差異情形，藉由單因子變異數分析(ANOVA)進行統計分析。本研究將學歷分為「專科畢業(含師專)」、「師範院校畢業」、「一般大學畢業(含師資班)」、「研究所以上畢業」、「四十分學分班」，針對不同學歷受試者在校長策略領導與學校組織執行力等量表之得分情形進行考驗，若達顯著水準，則採用 Scheffe' 法事後比較，說明如下。

一、學歷在校長策略領導各構面及總量表之差異情形

單因子變異數分析結果如表 4-8 所示，統計數據顯示學歷在「校長策略領導總量表」上有顯著差異 ($F=4.445, p<.05$)。在「校長策略領導量表」五項分構面方面，「策略思維」、「願景塑造」、「資源整合」、「策略執行」皆有顯著差異 ($p<.05$)，此研究結果與洪瓊媚(2006)研究結果一致，發現學歷對知覺校長策略領導有影響，不同學歷之教師對於校長策略領導各構面及總量表看法之差異性皆達顯著水準。

經事後比較發現，在「校長策略領導總量表」、「策略思維」、「願景塑造」上，「一般大學」與「研究所以上」學歷之受試者顯著高於「師範院校」學歷受試者。在「資源整合」、「策略執行」構面上，則「研究所以上」學歷之受試者顯著高於「師範院校」學歷受試者。

表 4-8
學歷在校長策略領導量表及分構面之變異數分析摘要表

層面	學歷	個數	平均數	來源	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	事後比較
校長策略領導總量表	師範院校	121	77.76	組間	2315.482	3	771.827	4.445**	一般大學、研究所以上>師範院校
	一般大學(含師資班)	119	82.80	組內	77100.295	444	173.649		
	研究所以上	154	83.14						
	總和	404	80.94		79415.777	447			
策略思維	師範院校	121	14.74	組間	157.716	3	52.572	6.341***	一般大學、研究所以上>師範院校
	一般大學	119	16.08	組內	3680.907	444	8.29		

	(含 師資 班)							
	研究 所以上	154	16.13					
	四十 學分 班	54	15.69	總 和	3838.623	447		
	師範 院校	121	17.46	組 間	140.847	3	46.949	
	一般 大學 (含 師資 班)	119	18.77	組 內	5685.9	444	12.806	3.666*
願景 塑造	研究 所以上	154	18.74					一般大 學、研究 所以上> 師範院校
	四十 學分 班	54	18.22	總 和	5826.748	447		
	師範 院校	121	15.11	組 間	74.486	3	24.829	
	一般 大學 (含 師資 班)	119	15.90	組 內	2962.943	444	6.673	3.721*
資源 整合	研究 所以上	154	16.11					研究所以 上>師範 院校
	四十 學分 班	54	15.54	總 和	3037.429	447		
策略 執行	師範 院校	121	21.29	組 間	128.587	3	42.862	3.279*
								研究所以 上>師範

	一般	119	22.41					院校
	大學							
	(含							
	師資			組	5803.553	444	13.071	
	班)			內				
	研究	154	22.60					
	所以							
	上							
	四十	54	22.15	總	5932.141	447		
	學分			和				
	班							
	師範	121	9.17	組	16.979	3	5.66	
	院校			間				
	一般	119	9.65					
	大學							
	(含							
領導變	師資			組	1266.036	444	2.851	1.985
革	班)			內				
	研究	154	9.56					
	所以							
	上							
	四十	54	9.35	總	1283.016	447		
	學分			和				
	班							

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

二、學歷在學校組織執行力各構面及總量表之差異情形

單因子變異數分析結果如表 4-9 所示，統計數據顯示學歷在「學校組織執行力總量表」上無顯著差異($F=.892, p>.05$)。在學校組織執行力的四項分構面方面，得分亦無顯著差異，說明學歷對學校組織執行力並無影響，不同學歷之教師對於學校組織執行力的看法並無差異。

表 4-9

學歷在學校組織執行力量表及分構面之變異數分析摘要表

層面	學歷	個數	平均數	來源	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定
----	----	----	-----	----	-----	-----	-------	------

學校組織執行力總量表	師範院校	121	52.06	組間	147.901	3	49.3	
	一般大學 (含師資班)	119	52.03	組內	24547.018	444	55.286	.892
	研究所以 上	154	52.29					
	四十學分 班	54	52.69	總和	24694.920	447		
	學校人力資源	師範院校	121	8.74	組間	8.333	3	2.778
一般大學 (含師資班)	119	8.82	組內	1230.524	444	2.771	1.002	
研究所以 上	154	9.06						
四十學分 班	54	8.93	總和	1238.857	447			
學校策略發展	師範院校	121	12.18	組間	1.035	3	.345	
	一般大學 (含師資班)	119	12.25	組內	1765.956	444	3.977	.087
	研究所以 上	154	12.30					
	四十學分 班	54	12.30	總和	1766.991	447		
	學校營運	師範院校	121	21.63	組間	35.82	3	11.94
一般大學 (含師資班)	119	21.51	組內	4593.053	444	10.345	1.154	
研究所以 上	154	21.18						
四十學分 班	54	21.81	總和	4628.873	447			
學校願	師範院校	121	9.51	組間	7.183	3	2.394	.998

客

一般大學 (含師資 班)	119	9.45	組內	1065.065	444	2.399
研究所以 上	154	9.75				
四十學分 班	54	9.65	總和	1072.248	447	

伍、服務年資在校長策略領導與學校組織執行力看法之差異情形

為探討不同服務年資背景受試者在問卷中填答結果的差異情形，可使用單因子變異數分析進行統計分析。本研究將服務年資分為「5年以下」、「6~10年」、「11~20年」及「21年以上」四種類型，針對不同年資受試者在校長策略領導與學校組織執行力等量表之得分情形進行考驗，若達顯著水準，則採用 Scheffe' 法事後比較，說明如下。

一、服務年資在校長策略領導各構面及總量表之差異情形

單因子變異數分析結果如表 4-10 所示，統計數據顯示不同年資在「校長策略領導總量表」上無顯著差異($F=1.141, p>.05$)。在「校長策略領導量表」五項分構面方面，得分亦無顯著差異。此研究結果與王敏芬(2009)在研究中發現一致，說明年資對校長策略領導並無影響，不同服務年資之教師對於校長策略領導各構面及總量表的看法並無差異。

表 4-10
服務年資在校長策略領導量表及分構面之變異數分析摘要表

層面	服務年資	個數	平均數	來源	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定
校長策略 領導總量 表	5年以下	69	83.52	組間	809.87	4	202.468	1.141
	6~10年	114	82.04					

	11~20年	172	81.12	組內	78605.906	443	177.44	
	21年以上	93	79.34	總和	79415.777	447		
	5年以下	69	16.20					
	6~10年	114	15.66	組間	36.805	4	9.201	
策略思維	11~20年	172	15.73	組內	3801.818	443	8.582	1.072
	21年以上	93	15.25	總和	3838.623	447		
	5年以下	69	18.80					
	6~10年	114	18.48	組間	27.858	4	6.965	
願景塑造	11~20年	172	18.20	組內	5798.889	443	13.09	.532
	21年以上	93	18.12	總和	5826.748	447		
	5年以下	69	16.13					
	6~10年	114	15.78	組間	31.062	4	7.766	
資源整合	11~20年	172	15.73	組內	3006.366	443	6.786	1.144
	21年以上	93	15.34	總和	3037.429	447		
	5年以下	69	22.57					
	6~10年	114	22.59	組間	79.971	4	19.993	
策略執行	11~20年	172	22.04	組內	5852.17	443	13.21	1.513
	21年以上	93	21.48	總和	5932.141	447		

	5 年以 下	69	9.83				
	6~10 年	114	9.53	組間	19.384	4	4.846
領導變革	11~20 年	172	9.42	組內	1263.631	443	2.852
	21 年以 上	93	9.15	總和	1283.016	447	1.699

二、服務年資在學校組織執行力各構面及總量表之差異情形

單因子變異數分析結果如表 4-11 所示，統計數據顯示服務年資在「學校組織執行力總量表」上無顯著差異($F=.645, p>.05$)。在學校組織執行力的四項分構面方面，統計結果皆未達顯著，說明不同服務年資之教師對於學校組織執行力各構面及總量表的看法並無差異，可從單因子變異數分析未達顯著 ($P>.05$) 進行判定。

表 4-11

服務年資在學校組織執行力量表及分構面之變異數分析摘要表

層面	服務年 資	個數	平均數	來源	平方和	自由度	平均平 方和	F 檢定
學校組織 執行力總 量表	5 年以 下	69	53.30					
	6~10 年	114	53.16	組間	142.922	4	35.731	.645
	11~20 年	172	52.01	組內	24551.998	443	55.422	
	21 年以 上	93	52.27	總和	24694.920	447		
	5 年以 下	69	9.17					
6~10 年	114	9.04	組間	13.448	4	3.362	1.215	
學校人力 資源	11~20 年	172	8.78	組內	1225.409	443		2.766
	21 年以 上	93	8.71	總和	1238.857	447		

	上						
	5年以	69	12.49				
	下						
	6~10年	114	12.47	組間	15.467	4	3.867
學校策略							.978
發展	11~20年	172	12.09	組內	1751.524	443	3.954
	21年以上	93	12.13	總和	1766.991	447	
	5年以	69	21.93				
	下						
	6~10年	114	21.96	組間	9.537	4	2.384
學校營運							.229
	11~20年	172	21.65	組內	4619.336	443	10.427
	21年以上	93	21.85	總和	4628.873	447	
	5年以	69	9.71				
	下						
	6~10年	114	9.68	組間	4.12	4	1.03
學校顧客							.427
	11~20年	172	9.50	組內	1068.128	443	2.411
	21年以上	93	9.58	總和	1072.248	447	

陸、擔任職務在校長策略領導與學校組織執行力看法之差異情形

形

為探討不同擔任職務背景受試者在問卷中填答結果的差異情形，以單因子變異數分析進行統計分析。本研究將擔任職務分為「教師兼主任」、「教師兼組長」、「級任教師」、「專任教師」四種類型，針對不同年資受試者在校長策略領導與學校組織執行力等量表之得分情形進行考驗，若達顯著水準，則

採用 Scheffe' 法事後比較，說明如下。

一、擔任職務在校長策略領導各構面及總量表之差異情形

單因子變異數分析結果如表 4-12 所示，統計數據顯示擔任不同職務在「校長策略領導總量表」得分上有顯著差異($F=4.088, p<.05$)。在「校長策略領導量表」五項分構面方面，「策略執行」、「領導變革」得分上皆有顯著差異($p<.05$)，此研究結果與陳芬蘭(2006)、洪瓊媚(2006)、王敏芬(2009)研究發現一致，擔任不同職務對知覺校長策略領導有影響，換言之不同擔任職務之教師對於校長策略領導「策略執行」、「領導變革」構面及總量表的看法有差異。

經事後比較發現，在「校長策略領導總量表」、「策略執行」、「領導變革」上，「教師兼組長」之受試者顯著高於「級任教師」受試者。在「策略思維」、「願景塑造」、「資源整合」構面上，受試者的看法則無差異。

表 4-12
擔任職務在校長策略領導量表及分構面之變異數分析摘要表

層面	擔任職務	個數	平均數	來源	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	事後比較
校長策略領導總量表	教師兼主任	36	83.83	組間	2134.453	3	711.484	4.088**	教師兼組長 > 級任教師
	教師兼組長	121	84.08						
	導師	181	78.99	組內	77281.324	444	174.057		
	專任教師	110	81.35	總和	79415.777	447			
策略思維	教師兼主任	36	16.11	組間	65.538	3	21.846	2.571	—
	教師兼組長	121	16.17						

	導師	181	16.27	組內	3773.085	444	8.498	
	專任教 師	110	16.70	總和	3838.623	447		
	教師兼 主任	36	18.81					
	教師兼		18.95	組間	88.149	3	29.383	
願景塑 造	組長	121					2.273	—
	導師	181	17.91	組內	5738.599	444	12.925	
	專任教 師	110	18.24	總和	5826.748	447		
	教師兼 主任	36	16.58					
	教師兼		16.10	組間	70.098	3	23.366	
資源整 合	組長	121					3.496*	—
	導師	181	15.35	組內	2967.33	444	6.683	
	專任教 師	110	15.60	總和	3037.429	447		
	教師兼 主任	36	22.56					
	教師兼		23.02	組間	220.691	3	73.564	
策略執 行	組長	121					5.719***	教師兼 組長> 級任教 師
	導師	181	21.34	組內	5711.45	444	12.864	
	專任教 師	110	22.35	總和	5932.141	447		
	教師兼 主任	36	9.78					教師兼
領導變 革	主任			組間	42.795	3	14.265	5.107** 組長> 級任教

教師兼 組長	121	9.84					師
導師	181	9.12	組內	1240.22	444	2.793	
專任教 師	110	9.47	總和	1283.016	447		

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

二、擔任職務在學校組織執行力各構面及總量表之差異情形

單因子變異數分析結果如表 4-13 所示，擔任不同職務在「學校組織執行力總量表」與各構面上得分皆有顯著差異 ($F=13.864, p<.05$)。此研究結果與黃采鳳(2007)、葉淑婷(2007)、石維倫(2007)、張碧文(2008)及詹宜蓁(2009)研究結果相符，發現擔任不同職務對知覺學校組織執行力有影響，換言之不同擔任職務之教師對於學校組織執行力的看法有差異。

經事後比較發現，「學校組織執行力總量表」與「學校營運」構面上，「教師兼主任」之受試者顯著高於「級任教師」；「教師兼組長」之受試者顯著高於「級任教師」與「科任老師」。在「學校人力資源」、「學校策略發展」與「學校顧客」構面上，「教師兼主任」與「教師兼組長」之受試者顯著高於「級任教師」。

表 4-13

擔任職務在學校組織執行力量表及分構面之變異數分析摘要表

層面	擔任 職務	個數	平均 數	來源	平方和	自 由 度	平均平 方和	F 檢定	事後比較
學校 組織 執行 力總 量表	教師 兼主 任	36	55.75	組間	2115.17	3	705.057	13.864***	教師兼主任> 級任教師 兼組長>級任 教師、科任老 師
	教師 兼組 長	121	55.20						
	導師	181	50.33	組內	22579.75	44	50.855		

						4		
	專任	110	52.23	總和	24694.92	44		
	教師					7		
	教師	36	9.47					
	兼主							
	任							
學校	教師		9.25	組間	49.008	3	16.336	
人力	兼組	121						教師兼主任、
資源	長						6.096***	教師兼組長>
	導師	181	8.55	組內	1189.849	44		級任教師
						4	2.68	
	專任	110	8.88	總和	1238.857	44		
	教師					7		
	教師	36	12.92					
	兼主							
	任							
學校	教師		12.88	組間	109.8	3	36.6	
策略	兼組	121						教師兼主任、
發展	長						9.806***	教師兼組長>
	導師	181	11.75	組內	1757.191	44		級任教師
						4	3.732	
	專任	110	12.19	總和	1766.991	44		
	教師					7		
	教師	36	23.19					
	兼主							
	任							
學校	教師		23.00	組間	400.389	3	133.463	教師兼主任>
營運	兼組	121						級任教師
	長						14.014***	教師兼組長>
	導師	181	20.89	組內	4228.483	44		級任教師、科
						4	9.524	任老師
	專任	110	21.56	總和	4628.873	44		
	教師					7		
	教師	36	10.17					
	兼主							
	任							
學校				組間	74.658	3	24.886	11.076***
顧客	任							教師兼主任、
	教師		10.07					教師兼組長>
								級任教師

兼組	121					
長						
導師	181	9.15	組內	997.59	44	2.247
					4	
專任	110	9.59	總和	1072.248	44	
教師					7	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ 。

柒、學校規模在校長策略領導與學校組織執行力看法之差異情形

為探討不同學校規模背景受試者在問卷中填答結果的差異情形，以單因子變異數(ANOVA)分析進行統計分析。本研究將學校規模分為「24班以下」、「25~48班」以及「49班以上」等三規模，針對不同規模受試者在校長策略領導與學校組織執行力等量表之得分情形進行考驗，若達顯著水準，則採用Scheffe'法事後比較，說明如下。

一、學校規模在校長策略領導各構面及總量表之差異情形

單因子變異數分析結果如表 4-14 所示，學校規模大小在「校長策略領導總量表」得分上有顯著差異($F=12.718, p<.05$)。在「校長策略領導量表」五項分構面方面得分亦皆有顯著差異($p<.05$)，此研究結果與陳芬蘭(2006)、洪瓊媚(2006)、王敏芬(2009)與林秀玲(2010)研究結果相同，學校規模大小對於校長策略領導有影響，亦即不同學校規模之教師對於校長策略領導各構面及總量表的看法有顯著差異

經事後比較發現，在「校長策略領導總量表」、「策略思維」、「願景塑造」上，學校規模「25~48班」之受試者顯著高於學校規模「24班以下」與「49班以上」受試者。在「資源整合」、「策略執行」、「領導變革」構面上，學校規模「25~48班」之受試者顯著高於學校規模「49班以上」受試者。

表 4-14

學校規模在校長策略領導量表及分構面之變異數分析摘要表

層面	學校規	個	平均	來源	平方和	自由	平均平方	F 檢定	事後比較
----	-----	---	----	----	-----	----	------	------	------

	模	數	數		度	和		
校長策略 略領導 總量表	24班以下	133	81.00	組間	4294.014	2	2147.007	
	25~48班	169	84.90	組內	75121.763	445	168.813	12.718 ***
	49班以上	146	77.51	總和	79415.777	447		25-48班 >24班以下、49班 以上
策略思維	24班以下	133	15.54	組間	181.439	2	90.72	
	25~48班	169	16.44	組內	3657.184	445	8.218	11.039 ***
	49班以上	146	14.94	總和	3838.623	447		25-48班 >24班以下、49班 以上
願景塑造	24班以下	133	18.16	組間	398.16	2	199.08	
	25~48班	169	19.46	組內	5428.588	445	12.199	16.319 ***
	49班以上	146	17.22	總和	5826.748	447		25-48班 >24班以下、49班 以上
資源整合	24班以下	133	15.70	組間	136.042	2	68.021	
	25~48班	169	16.33	組內	2901.386	445	6.52	10.433 ***
	49班以上	146	15.01	總和	3037.429	447		25-48班 >49班以上
策略執行	24班以下	133	22.14	組間	177.336	2	88.668	
	25~48班	169	22.84	組內	5754.805	445	12.932	6.856* **
	49班以上	146	22.34	總和	5932.141	447		25-48班 >49班以上
領導變革	24班以下	133	9.47	組間	52.901	2	26.451	
	25~48班	169	9.83	組內	1230.115	445	2.764	9.569* **
	49班以上	146	9.01	總和	1283.016	447		25-48班 >49班以上

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ 。

二、學校規模在學校組織執行力各構面及總量表之差異情形

單因子變異數分析結果如表 4-15 所示，學校規模大小在「學校組織執行力總量表」得分上有顯著差異($F=3.476, p<.05$)。在分構面方面，「策略思維」與「願景塑造」上受試者看法差異皆達顯著 ($p<.05$)。此研究結果與蔡孟儒(2005)、蔡玉菁(2007)、石維倫(2007)、陳素寬(2009)、陳思翰(2009)有相同發現，學校規模大小對於學校組織執行力有影響，不同學校規模下之教師對於學校組織執行力總量表的看法有顯著差異。

事後比較發現，「學校人力資源」與「學校策略發展」構面上，學校規模「25~48 班」之受試者顯著高於學校規模「49 班以上」之受試者；在「學校營運」構面上，則未達顯著。在「學校顧客」構面上，學校規模「24 班以下」之受試者顯著高於學校規模「49 班以上」之受試者。

表 4-15

學校規模在學校組織執行力量表及分構面之變異數分析摘要表

層面	學校規模	個數	平均數	來源	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	事後比較
學校組織執行力總量表	24 班以下	133	53.14	組間	379.815	2	189.907	3.476*	—
	25~48 班	169	53.23	組內	24315.105	445	54.641		
	49 班以上	146	51.23	總和	24694.920	447			
學校人力資源	24 班以下	133	8.94	組間	19.302	2	9.651	3.521*	25~48 班>49 班以上
	25~48 班	169	9.10	組內	1219.555	445	2.741		
	49 班以上	146	8.61	總和	1238.857	447			
學校策略發展	24 班以下	133	12.38	組間	30.59	2	15.295	9.92*	25~48 班>49 班以上

	25~48 班	169	12.48	組 內	1736.401	445	3.902		
	49班 以上	146	11.88	總 和	1766.991	447			
學校營 運	24班 以下	133	21.97	組 間	38.625	2	19.313		
	25~48 班	169	22.05	組 內	4590.248	445	10.315	1.872	—
	49班 以上	146	21.39	總 和	4628.873	447			
	24班 以下	133	9.85	組 間	17.941	2	8.97		
學校顧 客	25~48 班	169	9.60	組 內	1054.307	445	2.369	3.786*	24班以下 >49班以上
	49班 以上	146	9.34	總 和	1072.248	447			

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ 。

捌、學校歷史在校長策略領導與學校組織執行力看法之差異情形

為探討不同學校歷史背景受試者在問卷中填答結果的差異情形，可使用單因子變異數分析進行統計分析。本研究將學校歷史分為「10年以下」、「11~20年」、「21~30年」、「31年以上」四種類型，針對不同學校歷史受試者在校長策略領導與學校組織執行力等量表之得分情形進行考驗，若達顯著水準，則採用 Scheffe' 法事後比較，說明如下。。

一、學校歷史在校長策略領導各構面及總量表之差異情形

單因子變異數分析結果如表 4-16 所示，不同學校歷史在「校長策略領導總量表」得分上有顯著差異($F=4.163, p<.05$)。此研究結果與黃采鳳(2007)、鄭士凱(2010)研究結果一致，學校歷史對校長策略領導有影響，不同學校歷史下之教師對於校長策略領導總量表的看法有顯著差異，

事後比較結果發現，學校歷史「31年以上」的校長策略領導總量表得分

顯著高於學校歷史「11~20年」者。在「策略思維」與「願景塑造」分構面上，學校歷史「31年以上」得分高於學校歷史「11~20年」；而在「資源整合」、「策略執行」與「領導變革」構面上則未達顯著。

表 4-16

學校歷史在校長策略領導量表及分構面之變異數分析摘要表

層面	學校歷史	個數	平均數	來源	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	事後比較
校長策略領導總量表	11~20年	55	80.45	組間	1458.547	2	729.273	4.163*	31年以上 >11~20年
	21~30年	115	78.51	組內	77957.23	445	175.185		
	31年以上	278	82.68	總和	79415.777	447			
策略思維	11~20年	55	15.73	組間	111.356	2	55.678	6.647***	31年以上 >11~20年
	21~30年	115	14.85	組內	3727.267	445	8.376		
	31年以上	278	16.02	總和	3838.623	447			
願景塑造	11~20年	55	17.53	組間	144.214	2	72.107	5.647**	31年以上 >11~20年
	21~30年	115	17.66	組內	5682.533	445	12.77		
	31年以上	278	18.78	總和	5826.748	447			
資源整合	11~20年	55	15.55	組間	32.347	2	16.174	2.395	—
	21~30年	115	15.30	組內	3005.081	445	6.753		
	31年以上	278	15.92	總和	3037.429	447			
策略執行	11~20年	55	22.16	組間	66.988	2	33.494	2.541	—
	21~30年	115	21.50	組內	5865.153	445	13.18		

	年							
	31年以	278	22.40	總和	5932.141	447		
	上							
	11~20	55	9.49	組間	10.075	2	5.038	
	年							
領導	21~30	115	9.20	組內	1273.94	445	2.861	1.761
變革	年							—
	31年以	278	9.55	總和	1283.016	447		
	上							

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ 。

二、學校歷史在學校組織執行力各構面及總量表之差異情形

單因子變異數分析結果如表 4-17 所示，不同學校歷史在「學校組織執行力總量表」得分上無顯著差異($F=.358, p>.05$)。在學校組織執行力的四項分構面方面，得分亦無顯著差異。研究顯示學校歷史對學校組織執行力並無影響，亦即不同學校歷史之教師對於學校組織執行力各構面及總量表的知覺情形並無顯著差異。

表 4-17

學校歷史在學校組織執行力量表及分構面之變異數分析摘要表

層面	學校歷史	個數	平均數	來源	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定
學校組織執行力總量表	11~20年	55	52.09	組間	39.718	2	19.859	.358
	21~30年	115	53.01	組內	24655.201	445	55.405	
	31年以	278	52.45	總和	24694.920	447		
學校人力資源	11~20年	55	8.56	組間	8.289	2	4.145	1.499
	21~30年	115	9.03	組內	1230.568	445	2.765	
	31年以	278	8.90	總和	1238.857	447		
學校策略發展	11~20年	55	12.25	組間	2.67	2	1.335	.337

	21-30 年	115	12.38	組內	1764.321	445	3.965	
	31年以 上	278	12.20	總和	1766.991	447		
	11-20 年	55	21.67	組間	1.722	2	.861	
學校營運	21-30 年	115	21.89	組內	4627.15	445	10.398	.083
	31年以 上	278	21.81	總和	4628.873	447		
	11-20 年	55	9.6	組間	2.453	2	1.226	
學校顧客	21-30 年	115	9.71	組內	1069.795	445	2.404	.51
	31年以 上	278	9.54	總和	1072.248	447		

玖、綜合討論

根據上述不同人口變項與學校背景變項統計分析情形，茲將台北市國民中學教師知覺校長策略領導與學校組織執行力差異情形進行綜合分析，以綜合摘要表方式整理如下所示。

一、台北市國民中學教師對校長策略領導之知覺因學歷、擔任職務、學校規模與學校歷史等之不同而有顯著差異

(一) 就整體校長策略領導而言，學歷、擔任職務、學校規模與學校歷史為重要影響因素

不同學歷、擔任職務、學校規模與學校歷史之教師知覺整體校長策略領導有顯著差異。詳言之，一般大學畢業（含師資班）與研究所以上畢業教師整體校長策略領導量表得分高於師範院校畢業教師；擔任職務教師兼組長教師得分高於級任教師；25~48班學校規模教師得分高於24班以下與49班以上規模教師；學校歷史31年以上教師得分高於11~20年的教師。

(二) 就「策略思維」而言，學歷、學校規模與學校歷史為重要影響因素

不同學歷、學校規模與學校歷史之教師知覺「策略思維」構面有顯著差異。詳言之，一般大學畢業（含師資班）與研究所以上畢業教師策略思維構面得分高於師範院校畢業教師；25~48班學校規模教師得分高於24班以下與49班以上規模教師；學校歷史31年以上教師得分高於11~20年的教師。

（三）就「願景塑造」而言，學歷、學校規模與學校歷史為重要影響因素

不同學歷、學校規模與學校歷史之教師知覺「願景塑造」構面有顯著差異。換言之，一般大學畢業（含師資班）與研究所以上畢業教師願景塑造構面得分高於師範院校畢業的教師；25~48班學校規模教師得分高於24班以下與49班以上規模的教師；學校歷史31年以上教師得分高於11~20年的教師。

（四）就「資源整合」而言，學歷、學校規模為重要影響因素

不同學歷、學校規模之教師知覺「資源整合」構面有顯著差異。換言之，研究所以上畢業教師資源整合構面得分高於師範院校畢業的教師；25~48班學校規模教師得分高於49班以上規模的教師。

（五）就「策略執行」而言，學歷、擔任職務、學校規模為重要影響因素

不同學歷、擔任職務、學校規模之教師知覺「策略執行」構面有顯著差異。換言之，研究所以上畢業教師策略執行構面得分高於師範院校畢業的教師；擔任職務教師兼組長教師得分高於級任教師；25~48班學校規模教師得分高於49班以上規模的教師。

（六）就「領導變革」而言，擔任職務、學校規模為重要影響因素

不同擔任職務、學校規模之教師知覺「領導變革」構面有顯著差異。換言之，擔任職務教師兼組長教師領導變革構面得分高於級任教師；25~48班學校規模教師得分高於49班以上規模的教師。

表 4-18

不同背景變項在校長策略領導之差異分析綜合摘要表

變項	校長策略領導					
	總量表	策略 思維	願景 塑造	資源 整合	策略執 行	領導 變革

性別	1. 「男性」	X	X	X	X	X	X
	2. 「女性」						
年齡	1. 「30 歲以下」	X	X	X	X	X	X
	2. 「31~40 歲」						
	3. 「41~50 歲」						
	4. 「51 歲以上」						
學歷	1. 「專科畢業（含師專）」	3>2 4>2	3>2 4>2	3>2 4>2	4>2	4>2	X
	2. 「師範院校畢業」						
	3. 「一般大學畢業（含師資班）」						
	4. 「研究所以上畢業」						
	5. 「四十學分班」						
服務年資	1. 「5 年以下」	X	X	X	X	X	X
	2. 「6~10 年」						
	3. 「11~20 年」						
	4. 「21 年以上」						
擔任職務	1. 「教師兼主任」	2>3	X	X	X	2>3	2>3
	2. 「教師兼組長」						
	3. 「級任教師」						
	4. 「專任教師」						
學校規模	1. 「24 班以下」	2>1	2>1	2>1	2>3	2>3	2>3
	2. 「25~48 班」	2>3	2>3	2>3			
	3. 「49 班以上」						
學校歷史	1. 「10 年以下」	4>2	4>2	4>2	X	X	X
	2. 「11~20 年」						
	3. 「21~30 年」						
	4. 「31 年以上」						

二、台北市國民中學教師對學校組織執行力之知覺因性別、擔任職務

與學校規模之不同而有顯著差異

(一) 就整體學校組織執行力而言，擔任職務與學校規模為重要影響因素

不同擔任職務、學校規模之教師知覺整體學校組織執行力有顯著差異。

詳言之，擔任職務教師兼主任與教師兼組長教師整體學校組織執行力量表得

分高於級任教師；25~48 班學校規模教師得分高於 49 班以上規模教師。

(二) 就「學校人力資源」而言，性別與擔任職務為重要影響因素

不同性別與擔任職務之教師知覺學校人力資源有顯著差異。詳言之，男性教師學校人力資源構面得分高於女性教師；擔任職務教師兼主任與教師兼組長教師得分高於級任教師，且擔任職務教師兼組長教師得分高於專任教師。

(三) 就「學校策略發展」而言，性別、擔任職務與學校規模為重要影響因素

不同性別、擔任職務與學校規模之教師知覺學校策略發展有顯著差異。換言之，男性教師學校策略發展構面得分高於女性教師；擔任職務教師兼主任與教師兼組長教師得分高於級任教師；25~48 班學校規模教師得分高於 49 班以上規模教師。

(四) 就「學校營運」而言，性別、擔任職務與學校規模為重要影響因素

不同性別、擔任職務與學校規模之教師知覺學校營運有顯著差異。換言之，男性教師學校營運構面得分高於女性教師；擔任職務教師兼主任與教師兼組長教師得分高於級任教師；25~48 班學校規模教師得分高於 49 班以上規模教師。

(五) 就「學校顧客」而言，性別與擔任職務為重要影響因素

不同性別與擔任職務之教師知覺學校顧客有顯著差異。詳言之，男性教師學校顧客構面得分高於女性教師；擔任職務教師兼主任與教師兼組長教師得分高於級任教師，且擔任職務教師兼組長教師得分亦高於專任教師。

表 4-19

不同背景變項在學校組織執行力之差異分析綜合摘要表

變項	學校組織執行力					
	學校人力資源	學校策略發展	學校營運	學校顧客	總量表	
性別	1. 「男性」	1>2	1>2	1>2	1>2	X
	2. 「女性」					
年齡	1. 「30 歲以下」	X	X	X	X	X

	2. 「31~40 歲」					
	3. 「41~50 歲」					
	4. 「51 歲以上」					
學歷	1. 「專科畢業(含師專)」	X	X	X	X	X
	2. 「師範院校畢業」					
	3. 「一般大學畢業(含師資班)」					
	4. 「研究所以上畢業」					
	5. 「四十學分班」					
服務年資	1. 「5 年以下」	X	X	X	X	X
	2. 「6~10 年」					
	3. 「11~20 年」					
	4. 「21 年以上」					
擔任職務	1. 「教師兼主任」	1>3	1>3	1>3	1>3	1>3
	2. 「教師兼組長」	2>3	2>3	2>3	2>3	2>3
	3. 「級任教師」	2>4			2>4	
	4. 「專任教師」					
學校規模	1. 「24 班以下」	X	2>3	2>3	X	2>3
	2. 「25~48 班」					
	3. 「49 班以上」					
學校歷史	1. 「10 年以下」	X	X	X	X	X
	2. 「11~20 年」					
	3. 「21~30 年」					
	4. 「31 年以上」					

第三節 校長策略領導與學校組織執行力之關係分析

本節旨在探討校長策略領導與學校組織執行力之關係，故本研究採用皮爾遜積差相關統計方法進行相關分析。由表 4-20 可知，校長策略領導與學校組織執行力具有正向關係，其中相關係數達.695，且統計結果達顯著 ($p < .001$)。

表 4-20

校長策略領導與學校組織執行力之相關係數表

校長策略領導	學校組織執行力
--------	---------

校長策略	Pearson 相關	1	.695***
領導	顯著性		.000
學校組織	Pearson 相關	.695***	1
執行力	顯著性	.000	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ 。

本研究以校長策略領導的「策略思維」、「願景塑造」、「資源整合」、「策略執行」、「領導變革」五項構面，與學校組織執行力「學校人力資源」、「學校策略發展」、「學校營運」、「學校顧客」四項構面進行相關分析，如表 4-21 所示，茲分述如下：

壹、校長策略領導的「策略思維」與學校組織執行力各構面相

關情形

「策略思維」與「學校人力資源」、「學校策略發展」、「學校營運」、「學校顧客」四項構面的相關係數分別是.477、.555、.597、.458，且統計結果皆達顯著水準 ($p < .01$)，顯示「策略思維」與學校組織執行力四項構面都達到中度正相關程度。

貳、校長策略領導的「願景塑造」與學校組織執行力各構面相

關情形

「願景塑造」與「學校人力資源」、「學校策略發展」、「學校營運」、「學校顧客」四項構面的相關係數分別是.479、.582、.601、.426，且統計結果皆達顯著水準 ($p < .01$)，顯示「願景塑造」與學校組織執行力四項構面都達到中度正相關程度。

參、校長策略領導的「資源整合」與學校組織執行力各構面相

關情形

「資源整合」與「學校人力資源」、「學校策略發展」、「學校營運」、「學校顧客」四項構面的相關係數分別是.517、.585、.619、.477，且統計結果

皆達顯著水準 ($p < .01$)，顯示「資源整合」與學校組織執行力四項構面都達到中度正相關程度。

肆、校長策略領導的「策略執行」與學校組織執行力各構面相

關情形

「策略執行」與「學校人力資源」、「學校策略發展」、「學校營運」、「學校顧客」四項構面的相關係數分別是.554、.613、.675、.500，且統計結果皆達顯著水準 ($p < .01$)，顯示「策略執行」與學校組織執行力四項構面都達到中度正相關程度。

伍、校長策略領導的「領導變革」與學校組織執行力各構面相

關情形

「領導變革」與「學校人力資源」、「學校策略發展」、「學校營運」、「學校顧客」四項構面的相關係數分別是.505、.617、.635、.479，且統計結果皆達顯著水準 ($p < .01$)，顯示「領導變革」與學校組織執行力四項構面都達到中度正相關程度。

表 4-21

校長策略領導與學校組織執行力分構面之相關係數表

構面	學校人力資源	學校策略發展	學校營運	學校顧客
策略思維	.477***	.555***	.597***	.458***
願景塑造	.479***	.582***	.601***	.426***
資源整合	.517***	.585***	.619***	.477***
策略執行	.554***	.613***	.675***	.500***
領導變革	.505***	.617***	.635***	.479***

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ 。

第四節 校長策略領導對學校組織執行力之預測分析

由上一節相關分析結果可知，校長策略領導與學校組織執行力具有相關性，且統計結果達顯著，因此本節以校長策略領導與其分層構面為預測變項，

學校組織執行力與其分層構面為效標變項，進行多元逐步迴歸分析，希冀能進一步瞭解校長策略領導是否對學校組織執行力具有預測力。

壹、校長策略領導對整體學校組織執行力之預測分析

為了瞭解校長策略領導對整體學校組織執行力的預測現況，本研究以校長策略領導之五項分層構面投入預測整體學校組織執行力的迴歸方程式中。由表 4-22 可知，投入的構面依序是「策略執行」、「資源整合」、「領導變革」，三項對整體學校組織執行力的預測值 R 為 0.706，R 平方為 0.499，總計可以解釋依變項 49.9% 的變異量，調整後的 R 平方為 0.496，仍有 49.6% 的解釋力，F 值為 147.44，且統計結果達顯著水準 ($F(3, 444)$ ， $p < .001$)，表示迴歸效果具有統計意義。進一步分析各變項預測力，「策略執行」標準化迴歸係數為 0.384，t 值為 5.682，顯著性為 0.000，達 .001 顯著水準；「資源整合」標準化迴歸係數為 0.186，t 值為 3.002，顯著性為 0.003，達 .01 顯著水準；「領導變革」標準化迴歸係數為 0.18，t 值為 2.654，顯著性為 0.008，達 .01 顯著水準；其餘兩變項 t 值未達顯著水準。

由表 4-22 可知，投入順序依序為策略執行、資源整合與領導變革，共可解釋整體學校組織執行力 49.9% 變異量，其中策略執行可解釋到學校組織執行力變異量為 46.9%，其次為資源整合，可增加解釋學校組織執行力變異量為 2.2%，最後為領導變革可增加解釋到學校組織執行力變異量為 0.8%。標準化迴歸方程式為：

$$Y(\text{整體學校組織執行力}) = 0.186X_{\text{資源整合}} + 0.384X_{\text{策略執行}} + 0.18X_{\text{領導變革}}$$

研究顯示，校長策略領導的「資源整合」、「策略執行」、「領導變革」對學校組織執行力的整體具有預測解釋力，其中又以「策略執行」構面的預測力最佳。因此可知，校長若能展現較高的「資源整合」、「策略執行」、「領導變革」之策略領導行為，將有助於提升學校組織執行力的整體表現。

表 4-22

校長策略領導對整體學校組織執行力逐步多元迴歸分析摘要表

模式	投入預測變項順序	未標準化迴歸係數	標準化迴歸係數	R 平方	R 平方改變量	調整後的 R 平方	F 值
1	常數	21.625					
	策略執行	1.397	0.685	0.469	0.469	0.467	393.303***
2	常數	19.485					
	策略執行	0.983	0.482				
	資源整合	0.719	0.252	0.491	0.022	0.489	214.72***
3	常數	19.423					
	策略執行	0.783	0.384				
	資源整合	0.529	0.186	0.499	0.008	0.496	147.44***
	領導變革	0.791	0.18				

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ 。

貳、校長策略領導對學校組織執行力中「學校人力資源」之預測分析

為了瞭解校長策略領導對學校組織執行力中「學校人力資源」的預測現況，本研究以校長策略領導之五項分層構面投入預測「學校人力資源」的迴歸方程式中。由表 4-23 可知，投入的構面依序是「策略執行」、「資源整合」，兩項對「學校人力資源」的預測值 R 為 0.567，R 平方為 0.321，總計可以解釋依變項 32.1% 的變異量，調整後的 R 平方為 0.318，仍有 31.8% 的解釋力，F 值為 105.269，且統計結果達顯著水準 ($F(2, 445)$ ， $p < .001$)，表示迴歸效果具有統計意義。進一步分析各變項預測力，「策略執行」標準化迴歸係數為 0.39，t 值為 5.931，顯著性為 0.000，達 .001 顯著水準；「資源整合」標準化迴歸係數為 0.204，t 值為 3.104，顯著性為 0.002，達 .01 顯著水準；其餘三變項 t 值未達顯著水準。

由表 4-23 可知，投入順序依序為策略執行、資源整合，共可解釋「學校人力資源」32.1% 變異量，其中策略執行可解釋到「學校人力資源」變異量為 30.6%，其次為資源整合，可增加解釋「學校人力資源」變異量為 1.5%。標準

化迴歸方程式為：

$$Y(\text{學校人力資源}) = 0.204X_{\text{資源整合}} + 0.39X_{\text{策略執行}}$$

本研究顯示，校長策略領導的「資源整合」、「策略執行」對學校組織執行力中「學校人力資源」具有預測解釋力，其中又以「策略執行」構面的預測力最佳。因此可知，校長若能有效整合校內外資源，並加強策略執行之能力，將有助於增強學校組織執行力中人力資源的表現情形。

表 4-23

校長策略領導對「學校人力資源」逐步多元迴歸分析摘要表

模 式	投入預測變 項順序	未標準化 迴歸係數	標準化迴 歸係數	R 平方	R 平方改 變量	調整後的 R 平方	F 值
1	常數	3.292					
	策略執行	0.253	0.554	0.306	0.306	0.305	197.084***
2	常數	2.904					
	策略執行	0.178	0.39				
	資源整合	0.13	0.204	0.321	0.015	0.318	105.269***

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ 。

參、校長策略領導對學校組織執行力中「學校策略發展」之預測分析

為了瞭解校長策略領導對「學校策略發展」的預測現況，本研究以校長策略領導之五項分層構面投入預測「學校策略發展」的迴歸方程式中。由表 4-24 可知，投入的構面依序是「領導變革」、「策略執行」、「願景塑造」，三項對整體學校組織執行力的預測值 R 為 0.648，R 平方為 0.42，總計可以解釋依變項 42% 的變異量，調整後的 R 平方為 0.416，仍有 41.6% 的解釋力，F 值為 107.198，且統計結果達顯著水準 ($F(3, 444)$, $p < .001$)，表示迴歸效果具有統計意義。進一步分析各變項預測力，「領導變革」標準化迴歸係數為 0.274，t 值為 3.816，顯著性為 0.000，達 .001 顯著水準；「策略執行」標準化迴歸

係數為 0.249，t 值為 3.429，顯著性為 0.001，達.001 顯著水準；「領導變革」標準化迴歸係數為 0.169，t 值為 2.651，顯著性為 0.008，達.01 顯著水準；其餘兩變項 t 值未達顯著水準。

由表 4-24 可知，投入順序依序為領導變革、策略執行與願景塑造，共可解釋學校組織執行力中「學校策略發展」42%變異量，其中領導變革可解釋到「學校策略發展」變異量為 38%，其次為策略執行，可增加解釋「學校策略發展」變異量為 3.1%，最後為願景塑造可增加解釋到「學校策略發展」變異量為 0.9%。標準化迴歸方程式為：

$$Y(\text{學校策略發展}) = 0.169X_{\text{願景塑造}} + 0.249X_{\text{策略執行}} + 0.274X_{\text{領導變革}}$$

本研究顯示，校長策略領導的「願景塑造」、「策略執行」、「領導變革」對學校組織執行力中「學校策略發展」具有預測解釋力，其中又以「領導變革」構面最具預測力。因此可知，校長若能有效掌握變革的契機，並加強策略執行與共同建構學校願景之能力，學校組織執行力中策略發展的表現情形將有不斷提升的空間。

表 4-24

校長策略領導對「學校策略發展」逐步多元迴歸分析摘要表

模式	投入預測變項順序	未標準化迴歸係數	標準化迴歸係數	R 平方	R 平方改變量	調整後的 R 平方	F 值
1	常數	5.415					
	領導變革	0.724	0.617	0.38	0.38	0.379	273.525***
2	常數	4.522					
	領導變革	0.404	0.344				
	策略執行	0.177	0.324	0.411	0.031	0.408	155.18***
3	常數	4.499					
	領導變革	0.322	0.274				
	策略執行	0.136	0.249	0.420	0.009	0.416	107.198***
	願景塑造	0.093	0.169				

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ 。

肆、校長策略領導對學校組織執行力中「學校營運」之預測分析

為了瞭解校長策略領導對「學校營運」的預測現況，本研究以校長策略領導之五項分層構面投入預測「學校營運」的迴歸方程式中。由表 4-25 可知，投入的構面依序是「策略執行」、「資源整合」、「領導變革」，三項對整體學校組織執行力的預測值 R 為 0.692，R 平方為 0.479，總計可以解釋依變項 47.8% 的變異量，調整後的 R 平方為 0.475，仍有 47.5% 的解釋力，F 值為 135.719，且統計結果達顯著水準（F(3, 444)，p<.001），表示迴歸效果具有統計意義。進一步分析各變項預測力，「策略執行」標準化迴歸係數為 0.416，t 值為 6.034，顯著性為 0.000，達.001 顯著水準；「資源整合」標準化迴歸係數為 0.155，t 值為 2.46，顯著性為 0.014，達.05 顯著水準；「領導變革」標準化迴歸係數為 0.16，t 值為 2.309，顯著性為 0.021，達.05 顯著水準；其餘兩變項 t 值未達顯著水準。

由表 4-25 可知，投入順序依序為策略執行、資源整合與領導變革，共可解釋「學校營運」47.8%變異量，其中策略執行可解釋到「學校營運」變異量為 45.6%，其次為資源整合，可增加解釋「學校營運」變異量為 1.6%，最後為領導變革可增加解釋到「學校營運」變異量為 0.6%。標準化迴歸方程式為：

$$\hat{Y}(\text{學效營運}) = 0.155X_{\text{資源整合}} + 0.416X_{\text{策略執行}} + 0.16X_{\text{領導變革}}$$

本研究顯示，校長策略領導的「策略執行」、「資源整合」、「領導變革」對學校組織執行力中「學校營運」具有預測解釋力，其中又以「策略執行」構面的預測力最佳。由此觀之，校長應確保學校策略的有效執行，設法藉由影響力帶領教師推動創新，方能有效提高學校組織執行力中學校營運的現況表現。

表 4-25

校長策略領導對「學校營運」逐步多元迴歸分析摘要表

模式	投入預測變項順序	未標準化迴歸係數	標準化迴歸係數	R平方	R平方改變量	調整後的R平方	F值
1	常數	8.606					
	策略執行	0.596	0.675	0.456	0.456	0.455	373.62***
2	常數	7.818					
	策略執行	0.444	0.503				
	資源整合	0.265	0.214	0.472	0.016	0.470	198.976***
3	常數	7.794					
	策略執行	0.367	0.416				
	資源整合	0.192	0.155	0.478	0.006	0.475	135.719***
	領導變革	0.304	0.16				

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ 。

伍、校長策略領導對學校組織執行力中「學校顧客」之預測分析

為了瞭解校長策略領導中「學校顧客」的預測現況，本研究以校長策略領導之五項分層構面投入預測「學校顧客」的迴歸方程式中。由表 4-26 可知，投入的構面依序是「策略執行」、「資源整合」，兩項對「學校顧客」的預測值 R 為 0.516，R 平方為 0.266，總計可以解釋依變項 26.6% 的變異量，調整後的 R 平方為 0.262，仍有 26.2% 的解釋力，F 值為 80.551，且統計結果達顯著水準 ($F(2, 445)$, $p < .001$)，表示迴歸效果具有統計意義。進一步分析各變項預測力，「策略執行」標準化迴歸係數為 0.329，t 值為 4.82，顯著性為 0.000，達 .001 顯著水準；「資源整合」標準化迴歸係數為 0.212，t 值為 3.105，顯著性為 0.002，達 .01 顯著水準；其餘三變項 t 值未達顯著水準。

由表 4-26 可知，投入順序依序為策略執行、資源整合，共可解釋「學校顧客」26.6% 變異量，其中策略執行可解釋到「學校顧客」變異量為 25%，其次為資源整合，可增加解釋「學校人力資源」變異量為 1.6%。標準化迴歸方程式為：

$$\hat{Y}(\text{學校顧客}) = 0.212X_{\text{資源整合}} + 0.329X_{\text{策略執行}}$$

本研究顯示，校長策略領導的「策略執行」與「資源整合」對學校組織執行力中「學校顧客」具有預測解釋力。由此觀之，校長應強化策略執行的能力，展現關鍵能力促進學校組織將策略方案付諸實現，方能引起學校顧客的支持，提升學校組織執行力中學校顧客的滿意度。

表 4-26

校長策略領導對「學校顧客」逐步多元迴歸分析摘要表

模式	投入預測變項順序	未標準化迴歸係數	標準化迴歸係數	R平方	R平方改變量	調整後的R平方	F值
1	常數	4.886					
	策略執行	0.213	0.5	0.25	0.25	0.248	148.576***
2	常數	4.511					
	策略執行	0.14	0.329				
	資源整合	0.126	0.212	0.266	0.016	0.262	80.551***

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ 。

陸、綜合討論

根據上述多元逐步迴歸分析情形，茲將校長策略領導五項構面與學校組織執行力四項構面進行綜合分析，整理成表格方式如表 4-27 所示，其結論如下。

一、就校長策略領導各分構面而言

在校長策略領導各分構面中，對整體學校組織執行力及各分構面預測力最多者為「策略執行」構面，其在整體學校組織執行力及各分構面上均具有預測力。而「資源整合」構面則是對整體學校組織執行力及各分構面預測力次多者，對整體學校組織執行力「學校人力資源」、「學校營運」、「學校顧客」分構面上亦具解釋力。由此觀之，校長策略領導中，「策略執行」與「資源整合」是影響學校組織執行力最關鍵的兩項構面，意即若欲提升學校組織執行力，可從加強「策略執行」與「資源整合」兩方面著手。

二、就整體解釋力而言

校長策略領導各分構面對整體學校組織執行力及各分構面均具有解釋

力，能有效預測學校組織執行力現況，其中又對「整體學校組織執行力」的解釋力達到最高，達到 49.6%，其次依序為「學校營運」達到 47.5%；「學校策略發展」達到 41.6%；「學校人力資源」達到 31.8%與「學校顧客」達到 26.2%。換言之，教師在校長策略領導的得分愈高，學校組織執行力分數愈高，其中校長策略領導又對「學校營運」與「學校策略發展」最具預測力。

表 4-27

校長策略領導對學校組織執行力預測力之綜合摘要表

構面	整體學校組織 執行力	學校人 力資源	學校策 略發展	學校營運	學校顧客
策略 思維					
願景 塑造			V		
資源 整合	V	V		V	V
策略 執行	V	V	V	V	V
領導 變革	V		V	V	
解釋力	49.6%	31.8%	41.6%	47.5%	26.2%



第五章 結論與建議

本研究旨在探討台北市國民中學校長策略領導與學校組織執行力之關係，採用問卷調查法，以「台北市國民中學校長策略領導與學校組織執行力調查問卷」為研究工具，藉以瞭解台北市國民中學校長策略領導與學校組織執行力實施現況，並分析在不同背景變項下，校長策略領導與學校組織執行力的差異情形，最後歸納研究結果，並進一步提出具體建議，以供相關單位與後續研究者參考或研究之用。本章共分為兩節，第一節依據文獻探討與問卷調查結果做出結論；第二節根據本研究結論提出相關建議。

第一節 結論

壹、台北市國民中學校長策略領導整體及各構面的表現屬「良好程度」，其中以「策略執行」表現最佳得分最高，其次為「領導變革」

根據問卷調查與研究結果可發現，台北市國民中學教師對校長策略領導的整體表現平均數為 3.13 分，介於「非常同意」與「同意」之間，顯示現況「良好」。在各構面表現上，「策略執行」構面得分最高，平均得分為 3.16 分。其次得分由高至低依序是「領導變革」、「策略思維」、「資源整合」、「願景塑造」，其中，「願景塑造」構面雖得分最低，但平均得分亦有 3.06 分，仍屬於良好程度。

貳、台北市國民中學學校組織執行力整體的表現屬「良好程度」，其中以「學校顧客」表現最佳得分最高，其次為「學校營運」

從問卷調查與研究結果亦可發現，台北市國民中學教師對學校組織執行

力的整體表現平均數為 3.1 分，介於「非常同意」與「同意」之間，顯示現況「良好」。在各構面表現上，「學校顧客」構面得分最高，平均得分為 3.2 分，其次平均得分由高至低依序是「學校營運」、「學校策略發展」、「學校人力資源」。其中，「學校人力資源」構面平均得分為 2.96 分，介於「同意」與「不同意」之間，顯示學校在人力資源方面仍有提升空間，從文獻探討中亦說明學校組織執行力在學校成員上所面臨的困難，故未來如何提升學校組織執行力，可從學校人力資源上著手改進。

參、不同學歷、擔任職務、學校規模與學校歷史之國民中學教師，在知覺校長策略領導上均有顯著差異

根據問卷調查與研究結果發現，臺北市國民中學教師在知覺校長策略領導表現上，會因學歷、擔任職務、學校規模及學校歷史之不同而有顯著差異存在，其中研究所以以上學歷者、兼組長教師、25~48 班之中規模學校與 31 年以上歷史學校表現較佳，詳言之，研究所以以上畢業與一般大學畢業（含師資班）教師在校長策略領導量表得分高於師範院校畢業教師；教師兼組長在校長策略領導量表得分高於級任教師；25~48 班之中規模學校在校長策略領導量表得分高於 24 班以下小規模與 49 班以上之大規模學校；31 年以上歷史學校在校長策略領導量表得分高於 11~20 年歷史學校。而問卷調查結果台北市國民中學教師在性別、年齡、服務年資方面的不同對於知覺校長策略領導表現則無顯著差異。

肆、不同性別、擔任職務、學校規模之國民中學教師，在知覺學校組織執行力上均有顯著差異

根據問卷調查與研究結果發現，臺北市國民中學教師在知覺學校組織執行力表現上，會因性別、擔任職務與學校規模之不同而有顯著差異存在，其中男性教師、兼主任教師或兼組長教師及 25~48 班之中規模學校表現較佳，

詳言之，男性教師在學校組織執行力量表得分高於女性教師；教師兼主任在學校組織執行力量表得分高於級任教師；教師兼組長在學校組織執行力量表得分高於級任教師；25~48 班之中規模學校在學校組織執行力量表得分高於 49 班以上之大規模學校。而問卷調查結果台北市國民中學教師在年齡、學歷、服務年資與學校歷史方面的不同對於知覺學校組織執行力表現則無顯著差異。

伍、台北市國民中學校長策略領導與學校組織執行力之間存在

正相關

根據問卷調查與研究結果發現，校長策略領導與學校組織執行力相關係數達.695，屬於正相關，統計結果達顯著 ($p < .01$)，由此觀之，校長策略領導程度越佳，學校組織執行力越佳，換言之，具有策略領導能力的校長有助於提升學校組織執行力，使學校組織的目標與任務能有效執行。

陸、台北市國民中學校長策略領導對學校組織執行力具可預測力，其中又以「策略執行」最大預測效果

總體觀之，校長策略領導對學校組織執行力具有預測力，其中又以「策略執行」預測效果最好。校長策略領導中以「資源整合」、「策略執行」、「領導變革」三項構面對整體學校組織執行力最具預測力，整體預測解釋力達 49.5%。「資源整合」、「策略執行」對學校組織執行力中「學校人力資源」的預測解釋力最佳，解釋力達 31.5%；「願景塑造」、「策略執行」、「領導變革」對學校組織執行力中「學校策略發展」的預測解釋力最佳，預測解釋力達 42.4%；「策略執行」、「領導變革」對學校組織執行力中「學校營運」的預測解釋力最佳，預測解釋力達 47.4%；「策略執行」對學校組織執行力中「學校顧客」預測解釋力最佳，預測解釋力達 26.3%。

第二節 建議

根據前章研究結果與上述研究結論，並參考相關文獻，本研究可提出以下幾點建議，以供教育行政單位、學校組織與未來研究作參考。

壹、鼓勵教師擔任行政職務，建立職務輪調制度

根據研究結果發現，臺北市國民中學教師在知覺校長策略領導與學校組織執行力上，會因擔任職務之不同而有顯著差異存在，其中教師兼主任與教師兼組長在量表得分高於級任教師，由此觀之，擔任行政職教師較能知覺校長策略領導與學校組織執行力表現。探究其原因可能在於，行政職教師負責處理行政庶務，推動學校各項活動，除教學工作外亦須付出心力宣導、推廣行政事務，自然對於校長策略領導與學校組織執行力表現知之甚詳，進一步來說，行政職教師對學校各項活動更具備認同感與支持，將更有能力與意願去關注校長策略領導與學校組織執行力的表現。職是之故，級任教師與科任教師除堅守教學工作外，校長更宜踴躍擔任行政職務，並定期徵詢合適教師擔任組長及主任職務，以了解學校各項計畫活動，方能有效提升策略領導與學校組織執行力。

貳、因應地區彈性需求，推動學校規模適中化

由研究結果顯示，學校規模大小與校長策略領導以及學校組織執行力關係密切，學校規模中等的國民中學教師在校長策略領導量表與學校組織執行力量表得分皆高於小規模與大規模學校。深究其可能原因在於，學校規模過大，教職人員與學生眾多，在願景塑造上難以產生共識，策略執行上也需花費較多時間進行宣導才能達到效果，此外教師間彼此互動不足，創新思維與變革難以有效推動。而小規模學校教師流動率較高，學校運作容易被少數資

深教職員掌控，影響校長領導表現。因此，教育行政機關可進一步探討學校規模與校長策略領導及學校組織執行力之關係，配合各地區學校分布及就學人口預測，透過推廣學校規模的適中化，有助於提升教師知覺校長策略領導能力及學校組織執行力。

參、提倡校長策略執行概念，以增進校長策略領導

根據問卷調查與研究結果發現，臺北市國民中學教師在知覺校長策略領導各構面表現上，以「策略執行」構面得分最高，校長可以透過鼓勵同仁發展核心專業能力、營造知識分享與交流的環境、掌握各項方案的執行能力，及適時獎勵有功人員等方式，提升校長策略執行的能力。此外，校長對內外部環境的變化具高度敏感性，同樣有助於增進策略領導能力。因此，教育主管機關宜規劃以策略執行為主題之分區研習會、座談會，透過理論與實務的對話，激發校長對策略執行的體認與重視。

肆、加強校長願景塑造，提升校長策略領導能力

研究結果發現，國民中學教師對校長策略領導表現得分偏高，惟在「願景塑造」構面上仍有待改進，顯示抽樣學校中多數校長對於學校願景圖像的形塑與傳遞上，仍有進步的空間，校長對於學校組織未來發展的規劃能力應更加重視。為了有效提升校長策略領導能力，校長可從深入瞭解學校歷史與背景著手，藉由整合學校各處室同仁與教師意見轉化為願景，來建立學校運作共識，並明確傳遞同仁所能瞭解的願景圖像，來徹底提升校長策略領導表現。因此，地方教育主管機關可思考將校長願景塑造議題，納入校長會議或相關進修講習課程，以推廣校長具備校長策略領導專業知能。

伍、制定策略執行計畫，提升學校營運表現

依據本研究結果可知，校長策略領導中「策略執行」構面與學校組織執

行力中「學校營運」構面相關係數最高，同時校長策略領導對學校組織執行力中「學校營運」構面解釋力最高，換言之，校長策略領導與學校組織執行力中的「學校營運」不僅息息相關，且可從校長策略領導表現預測學校營運的好壞。基於此點，校長應制定務時明確的執行計畫，在執行前，時寄與執行人員討；執行中掌握執行進度狀況，並彙整相關訊息；執行後追蹤後續發展，俾使學校營運更具效率，學校組織執行力倍增。

陸、推動學校人力資源管理，增進學校組織執行力

由研究結果發現，台北市國民中學教師在學校組織執行力各構面得分中，以「學校人力資源」的平均得分最低，顯示學校組織在人力資源的取得、安置、獎懲上表現較差，歸咎其原因，學校受到現行相關法規的限制，學校領導人難以彈性運用獎賞措施，建立以執行力為核心的組織文化（張明輝，2003），再加上目前國民中學教師甄選與學校行政人員分發皆無法由各校自主決定，換言之，學校本身並不具備人力培訓制度，使學校組織在執行力上向來不敵私人企業。因此，學校必須積極推動人力資源有效管理，彙整校內教師的專長與經歷，亦可安排研習訓練，使兼任行政職的教師能勝任學校行政管理事務。

柒、對未來研究之建議

一、研究對象

本研究受限於研究者本身經費、能力與時間限制，僅以台北市地區國民中學教師為研究對象，因此在推論上有所限制。在研究地區上，建議未來研究者可以擴大研究地區，將研究範圍擴大至其他縣市或全國；在研究對象上，以國民中學之外亦可對國民小學、高中與私立學校等進行問卷調查，此外，後續研究者也可採納校長、教育主管機關人員、學生及家長等意見，將其納

入研究對象中，俾使研究結果更加完整且具公信力。

二、研究變項

本研究旨在探討校長策略領導與學校組織執行力關係，研究結果中發現兩者具有正相關，後續研究者可將研究變項延伸至其他層面，例如：學校組織氣氛、組織結構、其他領導行為等，此外亦可增加另一變項，探討三者變項之間關係或交互作用結果。

三、研究方法

本研究根據文獻分析方法進行資料蒐集，遂依據文獻內容編擬問卷，主要採用問卷調查法為研究方法，以量化統計方式迅速獲取研究對象看法，未來有意願研究者可以針對各校教育場域的實際現況進行深入瞭解，可考慮以觀察法、訪談法或個案研究等質性研究法獲取研究資料，亦可與本研究量化研究結果進行交叉驗證，使研究方法上更臻於完備。



參考文獻

中文部分

- 上田惇生、齊思賢譯（2005）。Peter F. Drucker（著）。**變革的哲學**。臺北市：商周出版。
- 中華創意發展協會（2003）。**2003 InnoSchool 全國學校經營創新方案集**。臺北市。
- 天下網站（2003）。**執行力精彩書摘**。取自
<http://re.bookzone.com.tw/book/show5.asp?bookno=CB265>
- 王力行、刁明芳（2003）。執行力大帥統領鴻海郭台銘。**遠見雜誌**，203，114-129。
- 王如哲（2000）。知識管理與學校教育革新。**教育研究集刊**，45，35-54。
- 王妍壹（2008）。**南投縣國民小學校長領導行為與學校組織執行力關係之研究**。
暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 王敏芬（2009）。**北區公私立高中校長策略領導與學校效能之研究**。國立政治大學學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北市。
- 毛連塏、吳明清（1996）。**卓越與公義：教育改革的目標與責任**。2009年11月13日取自<http://www.nioerar.edu.tw:82/basis3/8/ddw27.html>
- 司徒達賢（2001）。**策略管理新論**。台北：智勝。
- 司徒達賢（2003）。**策略管理新論：觀念架構與分析方法**。臺北市：智勝文化。
- 司徒達賢（2005）。**管理學的新世界**。臺北市：天下文化。
- 石維倫（2007）。**南投縣國民小學校長領導風格與學校組織執行力相關之研究**。
國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文，未出版，彰化市。
- 伍忠賢（2002）。**策略管理**。台北：三民。
- 江志正（2000）。**國民小學團體動力、組織學習、學校發展策略與學校效能關係之研究**。國立高雄師範大學教育研究所博士論文，未出版，高雄市。
- 江志正（2005）。校長學校經營的策略領導能力。**現代教育論壇專輯**，13，

228-237。

江美滿譯(民92)。**默默領導**。台北市：天下文化。

吳思華(1998)。**策略九說**。臺北市：臉譜。

吳宗立(1997)。**學校行政研究**。高雄市：復文。

吳清山、林天祐(2003a)。**教育執行力**。**教育研究月刊**，110，160。

吳煥烘、徐明和(2006)。**策略領導在國民中小學小型學校裁併議題上之啟示**。

教師之友，47(2)，57-72。

吳德昭(2003)。**360度回饋之介紹**。取自：

<http://asia-learning.com/peter>

吳毓琳(2001)。**國民中學學校行政運用知識管理之研究**。國立台灣師範大學教育系碩士論文研究計畫。(未出版)

李明(譯)(2003)。Bossidy, L. & Charan, R. (著)。**執行力**。臺北市：天下文化。

李宜萍(2003)。**AQC吸引力品質之創新**。**管理雜誌**，347，64-70。

李建良(2003年10月29日)。**提升執行力—企業有效成長模型**。2010年8月19日，

取自http://www.ceocio.com.cn/issues/2003/10/text/t_10_29.asp

李勝雄(2004)。**經營策略、執行力與平衡計分卡導向經營績效之研究**。義守大學管理科學研究所碩士論文，未出版，高雄縣。

巫孟蓁(2007)。**國民小學校長理想師傅校長特質與校長策略領導能力之研究**。

國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北市。

邱世方(2012)。**國民小學校長策略領導、學校創新氣氛與學校創新經營效能關係之研究**。新竹教育大學人資處教育行政碩士專班論文，未出版，新竹。

林水波、施能傑、葉匡時(1993)。**強化政策執行力之理論建構**。台北：行政院研究發展考核委員會。

林明地(1999)。**學校革新成功的關鍵：永不滿足於現狀的學習動力**。**教育研究**，67，12-17。

- 林宜萱（譯）（2003）。Mike Freedman with Benjamin B. Tregoe（著）。**策略領導實戰指南**。臺北市：麥格羅希爾。
- 林易蓉（2002）。國民小學運用策略管理與學校效能關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 林秀玲（2010）。校長策略領導與學校組織效能關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 林新發（2003）。郊區型國民中小學經營創新策略及實施成效之研究研究計畫。未出版。
- 林志成（2004）。校長領導之行動智慧-策略領導等多元領導方式的省思與實踐活用。現代教育論壇，13，238-249。
- 林圓怡（2004）。臺北縣市國民小學校長轉型領導與學校組織執行力關係之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 洪明洲（2005）。Dell的組織DNA。哈佛商業評論中文版，42，124-125。
- 洪瓊媚（2005）。國民小學教師知覺校長策略領導型為之研究。國立臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 柯碧蘭（2005）。提升企業執行力關鍵因素之研究。國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文，未出版，高雄市。
- 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。清雲科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 侯明賢（2004）。台灣中小企業組織執行力衡量指標之建構--以製造業為例。國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文，未出版，彰化。
- 徐之旋（2009）。策略領導、目標導向、知覺競爭張力與單位績效之關係—動態競爭觀點。樹德科技大學金融與風險管理所碩士論文，未出版，高雄縣。
- 徐明和（2004）。策略領導在國民小學校長工作尚之啟示。輯於國立台中師範學院（主編），現代教育論壇會議論文集（頁250-257）。台中市：國立台中師範學院。

- 袁淑萱 (2003)。從執行力觀點論教育行政的問題與解決。北商學報，5，21-31。
- 秦夢群 (2006)。教育行政：理論部分 (第五版)。臺北市：五南。
- 高希均 (2003)。臺灣，從執行力再出發，載於李明 (譯)，執行力 (16-18頁)。
臺北市：天下文化。
- 孫童培 (2003)。執行力的核心：績效管理。管理雜誌，27 (5)，20-32。
- 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。國立
臺北大學企業管理學系博士論文，未出版，臺北市。
- 陳仕豪 (2005)。策略領導、組織學習與人力資本關聯性之研究-以臺灣光電產
業為例。私立長榮大學經營管理研究所碩士論文，未出版，臺南縣。
- 陳依蘋 (2003)。貫徹執行力最佳工具—平衡計分卡。會計研究月刊，211，27。
- 陳尚任 (2004)。企業執行力質化研究。國立臺灣科技大學企業管理系碩士論文，
未出版，臺北市。
- 陳皆昇 (2005)。企業執行力之內涵與實現因素之探討。國立中正大學企業管理
研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 陳思翰 (2009)。中部地區國民小學組織溝通與組織執行力相關之研究。暨南
國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 陳凱菱 (2009)。策略領導對組織學習的影響—以環境為干擾變數。國立台北
大學企業管理學系碩士論文，未出版，台北。
- 陳朝峰 (2010)。國中教師知覺校長轉型領導、學校組織氣氛與學校組織執行力關
係之研究—以中部五縣市為例。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未
出版，彰化。
- 陳芬蘭 (2006)。國小校長策略領導、人力資源管理與教師組織承諾關係之研
究。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 陳素寬 (2009)。國民小學教師知識移轉能力、組織執行力與組織創新績效關
係之研究—以臺中市為例。國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論
文，未出版，彰化縣。

- 陳寬正 (2009)。高中優質化補助方案學校質性指標執行成效與學校組織執行力之相關研究。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 陳建銘 (2009)。國民小學校長策略領導、組織學習與學校創新經營效能關係之研究。國立台北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 陳建東 (2003)。國民小學組織變革與行政執行力之探析。學校行政。
- 陳銘薰、吳文傑 (2008)。策略領導量表建構及其信度評估。台大管理論叢，18 (2)，63-77。
- 陳麗妃譯 (2002)。G. Eckes (著)。實現六標準差的第一本書。臺北市：商周出版。
- 陳耀茂 (2000)。品管世紀的新遊戲規則：ISO 與 TQM 融合。臺北市：書泉文化。商智文化網站 (2003)。紫牛。取自 http://www.sunbright.com.tw/content/business_point/Bp28.htm
- 張立 (2003)。如何提高企業執行力。人民郵電報社。取自 <http://www.cnii.com.cn/20030526/ca184029.htm>
- 張志明 (1999)。教育行政組織。載於王如哲、林明地、張志明、黃乃熒、楊振昇著，教育行政 (27-58 頁)。高雄市：麗文。
- 張仁家、蔡孟儒 (2004)。建構具執行力的學校組織文化。學校行政雙月刊，32，35-42。
- 張定貴 (2005)。國民小學行政執行力之研究-指標建構與實證分析。臺北市立教育大學國民教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 張明輝 (1993)。三項管理新議題對學校領導人的啟示。教育研究月刊，111，29-35。
- 張明輝 (1997)。學校組織的變革及其因應策略，輯於國立臺灣師大教育系主編：教育研究集刊，38，1-21 頁。臺北市：師大書苑。
- 張明輝 (1999)。學校教育與行政革新研究。臺北市：師大書苑。

- 張明輝 (2003)。卓越校長的關鍵能力。社教雙月刊，4，15-19。
- 張明輝 (無日期)。精緻學校經營的理念與策略。取自
<http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/artical/betternesseducation-1.pdf>
- 張家宜 (2003)。高等教育行政全面品質管理—理論與實務。臺北市：高等教育。
- 張德銳 (1994)。組織文化析論。臺北市：五南。
- 張德銳 (2006)。教育行政組織。載於謝文全等著，教育行政學：理論與案例 (頁 217-249)。臺北市：五南。
- 張碧文 (2008)。桃竹苗地區國民中小學校長變革領導行為與組織執行力關係之研究。暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。
- 張慶勳 (2004)。策略與執行力—學校組織文化的核心。學校行政雙月刊，29，3-16。
- 張寶誠 (2002)。再談創新。能力雜誌，558，12-13。
- 梁曙娟譯 (2003)。Seth Godin (著)。紫牛。臺北市：商智文化。
- 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。國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班 (EMBA) 碩士論文，未出版，臺南市。
- 湯志民 (2003)。學校策略管理專輯。國教之友，60 (4)。
- 湯志民 (2008b)。未來學校：學校建築規畫。教育研究，165，63-80。
- 湯志民 (2009)。學校創新經營策略：理念與實務。輯於國立政治大學 (主編)，2009 海峽兩岸教育領導與經營策略學術研討會會議手冊暨論文集 (31-91)。台北市：國立政治大學。
- 湯志民 (2009a)。學校創新經營理念與策略之探析。載於國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所、教育學系主辦，2009教育行政的力與美國際學術研討會 (第125-161頁)。臺北市：作者。

湯明哲 (2003a)。填補管理最大的黑洞，載於李明譯。**執行力**，8-18。臺北市：天下文化。

湯明哲 (無日期)。談策略管理。取自

http://media.career.com.tw/Careerbook/magshort.asp?CA_NO=327p134

湯堯 (2005)。創造力、執行力與競爭力的哲學論述與積極作為。**教育研究**，133，31-41。

歲瑞科技股份有限公司 (民90)。視訊會議簡介。取自

<http://www.orite.com.tw/support/c-docl.html>

馮清皇 (2008)。國民小學教育政策執行力指標建構之研究。國立台灣師範大學教育學系博士論文，未出版，台北市。

黃安祥 (2005)。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。長榮大學經營管理研究所碩士論文，未出版，臺南縣。

黃采鳳 (2007)。嘉義縣國民小學學校組織文化與學校行政執行力之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。

黃淑蓉 (2003)。平衡計分卡在國民中學策略管理應用之個案研究。國立東華大學教育研究所碩士論文計畫。未出版。

黃昆輝 (1988)。教育行政學。臺北市：東華。

黃建忠 (2103)。國民小學校長策略領導指標之建構與應用。臺灣師範大學教育學系博士論文，未出版，臺北市。

黃惠輝 (2003)。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。國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班 (EMBA) 碩士論文，未出版，臺南市。

詹宜蓁 (2009)。彰化縣國民小學校長願景領導與學校組織執行力關係之研究。暨南國際大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投縣。

楊錦洲 (2004)。策略創造優勢。台北：中國生產力中心。

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連性研究-以臺中縣消防局為例。南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 楊振姣 (2006)。高等學校提升執行力的要素。黑龍江教育，3，70-72。
- 葉匡時 (2003)。企業如何更上層樓？載於誠品好讀，76-77。
- 葉淑婷 (2006)。嘉義縣國民小學校長領導行為與學校行政執行力關係之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 葉連祺 (2004)。鳥瞰教育領導理念之叢林：教育領導理念之初步綜觀。教育研究月刊，124，96-108。
- 管康彥 (1997)。顧客導向與服務觀念之企業型政府建構：成功民營企業改造之借鏡。2010年10月16日，取自
<http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/sp031.htm>
- 漢康科技 (2003)。運用平衡計分卡推動企業績效管理。2011年2月19日，取自
<http://bi.fast.com.tw/Product/Vi23.htm>
- 廖春文 (2005)。全球化知識經濟時代學校行政領導整合模式之建構。國民教育研究集刊，13，1-15。
- 齊若蘭譯 (2003)。從A到A+：向上提升或向下沉淪？企業從優秀到卓越的奧秘。台北市：遠流出版。
- 齊若蘭譯 (2003)。執行力。台北：天下文化。
- 寧致遠 (2001)。挑戰極限，追求完美：六個標準差。管理雜誌，319，92-94。
- 劉倩懿 (2011)。國民中學校長策略領導與學校組織文化關係之研究—以屏東縣為例。屏東教育大學教育學系碩士論文，未出版，屏東。
- 劉聰賢 (2004)。策略執行力衡量模式之建構與驗證—考量企業環境變動管理能力與顧客關係管理策略績效之驗證模式。南台科技大學行銷與流通管理研究所碩士論文，未出版，台南。
- 蔡培村、武文瑛 (2004)。領導學：理論、實務與研究。高雄：麗文。
- 蔡玉菁 (2007)。國民小學學校組織氣氛與執行力關係之研究。國立臺中教育

大學教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。

蔡孟儒（2004）。**高職校長領導行為與學校行政執行力關係之研究**。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

蔡慧登（2005）。**學校組織執行力衡量指標之研究**。國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文，未出版，彰化市。

蔡進雄（2004）。策略管理在學校經營領導的實踐、啟示與省思。**學校行政雙月刊**，34，1-7。

蔡進雄（2005）。**學校領導理論研究**。臺北市：師大書苑。

鄭新輝（2009）。國民中學校長行政兩難來源、困擾與成因之研究。**教育科學研究期刊**，54（3），173-208。

閻自安（1999）。**360度回饋機制在教學視導上的應用：以國立政治大學附設實驗學校為例**。教育部訓委會委託專案研究報告。

蕭文（2008）。**醫療策略管理**。臺北市：五南。

蕭富元（2003）。默默領導新流行，**天下雜誌**，266，182-185。

薛義誠（2008）。**策略規劃與管理**。臺北市：雙葉書廊。

西文部分

- Ansoff, I. (1988). *The new corporate strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Badaracco, J. L. (2002). *Leading quietly: An unorthodox guide to doing the right thing*. MA: Harvard Business College Press.
- Bernard, M. B. (2007). Executive and strategic leadership. *International Journal of Business*, 12(1), 33-52.
- Boal, K. B. (2004). Strategic leadership. In G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of leadership* (pp. 1497–1504). Thousand Oaks, CA: Sage
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-550.
- Boal, K. B., & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 411-428.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting thing done*. New York: Crow.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the american enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap...and others don't*. New York: HarperCollins.
- Dalin, P. (1998). *School development theories and strategies*. New York: Cassell.
- David, F. R. (1986). *Fundamentals of strategic management*. Columbus: Merrill Publishing Cpmpany.
- Davies, B. J. (2004). Developing the strategically focused school. *School Leadership and Management*, 24(1), 11-27.

- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24(1), 13-38.
- Durbin, A. J. (1998). *Leadership: Research findings, practice, and skill*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Dubrin, A. J. (2001). *Leadership: Research, findings, practice and skills*. New York, NY: Houghton Mifflin.
- Durbin, A. J. (2004). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills* (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Elenkov, D. S., Judge, M., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-682.
- Garavan, T. N., & Morley, M. (1997). 360 degree feedback: Its role in employee development. *Journal of Management Development* 16(2), 134-148.
- George Veth (2006). The new science of strategy execution. Information management magazine. Retrieved from <http://www.information-management.com/issues/20060301/1048493-1.html>
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D.C. (1989). Guest editor's introduction: putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10, 5-15.
- Hambrick, D., & Pettigrew, A. (2001). Upper echelons : Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3), 36-44.
- Harrison, J.S. (2003). *Strategic management of resources and relationships : concepts and cases*. New York: wiley.

- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2008). *Strategic management theory: An integrated approach* (8th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Hinterhuber, H. H., & Friedrich, S. A. (2002). The technology dimension of strategic leadership: The leadership challenge for production economists. *International Journal of Production Economics*, 77(3), 191-203.
- Hitt, M.A. (2005). *Strategic management : Competitiveness and globalization, concepts and cases* (6th ed.). New York: South-Western Publishing.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (7th ed.). Ohio: Thomson/South Western.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice*. Boston: McGraw-Hill.
- Huey, J. (1994). The new post-heroic leadership, *Fortune*, 21, 42–50.
- Ireland, R., & Hitt, M. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Ireland, R.D., & Hitt, M.A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63–77.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2004). Exploring corporate strategy: Text and cases. Retrieved from http://tutor2u.net/business/strategy/what_is_strategy.htm
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Putting the balanced scorecard measures to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-142.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The strategy focused organization*. MA: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept II: Another look at why organizations needs strategies. *California Management Review*, 30(1), 25-32.

- OFSTE (2005). Sharin leadership. Retrieved from
http://www.teachernet.gov.uk/_doc/9347/JOganARowbury.doc
- Richard, E. S. (2001). *Human resources administration: A school-based* (2nd ed.). New York: Eye on Education.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design and applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Chen, Peiying (2008). Strategic leadership and school reform in Taiwan. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 19(3), 293-318.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 79-93.
- Sosik, J. J., Jung, D. I., Berson, Y., Dionne, S. D., & Jaussi, K. S. (2005). Making all the right connections: The strategic leadership of top executives in high-tech organizations. *Organizational Dynamics*, 34 (1), 47-61.
- Tichy, N. M., & Cohen, E. (1997). *The leadership engine: How winning companies build leaders at every level*. New York: HarperCollins.
- Vison, M. N. (1996). The pros and cons of 360-degree feedback: Making it work. *Training & Development*, 52, 69-78.
- White, P. C., Harvey, Y. R., & Kemper, L. (2007). *The politically intelligent leader: Dealing with the dilemmas of a high-stakes educational environment*. Lanham, ML: Rowman & Littlefield Education.
- Yorks, L. (2005). *Strategic Human Resource Development*. Ohio: South-Western Publishers, Ltd.
- Lee, Yuan-Duen & Chen, Shih-Hao (2007). A study of the correlations model between strategic leadership and business execution - An empirical research of top managers

of small and medium enterprises in Taiwan. Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.

Yukl, G. (1994). *Leadership In organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



附錄

附錄一 問卷審查專家教授推薦函

地址：國立政治大學教育學院教育行政與政策研究所

116 台北市文山區指南路二段 64 號

研究生：吳玫茵

電話：0970069305

E-mail：97171007@nccu.edu.tw

教授 道鑑：

久仰淵博，敬維 起居迪吉，道屢綏和，為祝為頌。

敬懇者，本人正指導學生吳玫茵之碩士論文關於「國民中學校長策略
領導與學校組織執行力關係之研究」，業已編成問卷，並將實施調查。

素仰 貴教授之學養深厚，由富教育熱誠，故特函敦請就該問卷之內
容，惠賜修正卓見，俾供建立問卷專家效度之依據，並祈（日期）前
擲回。勞煩之處，至深感紓。

敬祝

教安

湯志民 敬上

2011 年 4 月

附錄二 專家效度問卷

國民中學校長策略領導與學校組織執行力調查問卷（專家效度問卷）

指導教授：湯志民 博士

編製者：吳玫茵

親愛的教育先進，您好：

感謝您撥冗填寫本問卷，提供您專業的建議，作為研究後續參考。本問卷主要的目的在於瞭解國民中學校長策略領導與學校組織執行力之研究相關看法，問卷內容包含二部分：第一部分為「基本資料」，第二部分為「問卷內容」，茲將量表之各層面及題目編製臚列說明，請您於每一小題適合程度在適當之□中打√。若有修正意見，懇請您不吝指教，書寫於該題下方，敬請於 **100年5月6日**前將問卷置入所附回郵信封寄回。再次感謝您會賜卓見！敬祝

身體健康 萬事如意

國立政治大學教育行政與政策研究所

研究生：吳玫茵 敬上

【基本資料】

1. 性別： (1) 男 (2) 女

2. 年齡： (1) 30歲以下 (2) 31~40歲 (3) 41~50歲 (3) 51

歲以上

3. 最高學歷： (1) 專科（含師專） (2) 師範院校畢業 (3) 一般大

學畢業（含師資班） (4) 研究所以上畢業（含四十學分班）

4. 服務年資： (1) 5年以下 (2) 6~10年 (3) 11~20年 (4) 21

年以上

5. 擔任職務： (1) 教師兼主任 (2) 教師兼組長 (3) 級任教師 (4)

科任教

師

6. 學校規模： (1) 24 班以下 (2) 25~48 班 (3) 49 班以上
7. 學校歷史： (1) 10 年以下 (2) 11~20 年 (3) 21~30 年 (4) 31 年以上

【問卷內容】

一、校長策略領導量表

本研究校長策略領導係指校長將策略性思考方式運用至計畫、組織、溝通、鼓勵、決定等行政歷程中，藉由組織願景的建構與策略管理的實施程序，對成員發揮影響力，並指引組織未來發展的方向和整合內外環境與資源，使之確實的執行組織各項計畫方案，以達成組織目標、實現組織願景與提升組織績效的歷程。可分為「策略思維」、「願景塑造」、「資源整合」、「策略執行」、「領導變革」與「鼓勵學習」等六向度，各向度內涵及題目如下。

(一) 策略思維

係指校長具備策略思考能力，能依據策略分析原則，前瞻性的規劃學校經營與發展策略。

適 修 不
正 後 適
合 合 合

1. 校長能規劃學校現在與未來的經營發展策略。……………

修正意見：_____

2. 校長會使用新的思考模式解決舊有的問題。……………

修正意見：_____

3. 校長思路清晰、邏輯性強。……………

修正意見：_____

4. 校長能妥善評估學校優弱勢與機會點。……………

修正意見：_____

5. 校長能提出校務發展的獨到見解。……………

修正意見：_____

(二) 願景塑造

係指校長應明確瞭解學校歷史與現況，藉由整合各方意見，共同發展學校經營目標與藍圖，並透過清楚溝通，引領學校成員達到組織目標。

適 修 不
正 正 適
後 後 適
適 適 合
合 合 合

6. 校長能提出學校經營的藍圖。……………

修正意見：_____

7. 校長能運用各種管道進行溝通。……………

修正意見：_____

8. 校長瞭解學校歷史與現況。……………

修正意見：_____

9. 校長能有效整合各方意見。……………

修正意見：_____

10. 校長能明確傳遞成員所能瞭解的願景圖像。……………

修正意見：_____

(三) 資源整合

係指校長發揮個人魅力，取得學校內外各方認同，透過協調各單位目標，凝聚學校合作共識，促使學校成為高效能的團隊。

適 修 不
正 正 適
後 後 適
適 適 合
合 合 合

11. 校長能由上級機關獲得學校所需要的資源。……………

修正意見：_____

12. 校長能整合校內同仁的創新想法。……………

修正意見：_____

13. 校長能引進社區資源協助校務推動。.....

修正意見：_____

14. 校長能鼓勵學校各單位進行合作。.....

修正意見：_____

15 校長能將資源做合理分配與應用。.....

修正意見：_____

(四) 策略執行

係指校長能整合個人與組織目標，設計各處室分工與協調機制，並確保資源合理分配以強化學校策略執行能力，此外，暢通溝通與資訊管道，透過事實獎勵有功人員來激勵學校士氣。

適 修 不
正 後 適
合 合 合

16. 校長會帶領同仁將目標轉化為具體行動方案。.....

修正意見：_____

17. 校長能針對學校需求調整行動方案。.....

修正意見：_____

18. 校長能將適合的活動融入執行策略中。.....

修正意見：_____

19. 校長能適時獎勵有功人員。.....

修正意見：_____

20. 校長能定期檢討計畫執行情形。.....

修正意見：_____

(五) 領導變革

係指校長對環境具高敏感性，了解變革的迫切性，透過影響力有效傳遞變革訊息，並掌握關鍵時機，引領學校成員推動改革與創新。

適 修 不
正 後 適
合 合 合

21. 校長能對外部環境具有高度敏感性。……………

修正意見：_____

22. 校長能決定學校進行策略變革的關鍵時刻。……………

修正意見：_____

23. 校長能引領同仁推動學校改革與創新契機。……………

修正意見：_____

24. 校長能提出校務革新的策略。……………

修正意見：_____

25. 校長能有效傳遞變革訊息。……………

修正意見：_____

(六) 鼓勵學習

係指校長重視學校成員學習成長，善用溝通與對話進行知識啟發、整合各項資源，以身作則，推動成員發展核心專業能力。

適 修 不
正 後 適
合 合 合

26. 校長重視教師進修活動。……………

修正意見：_____

27. 校長會營造知識分享與交流的環境。……………

修正意見：_____

28. 校長能鼓勵學校成員發展解決問題的策略。……………

修正意見：_____

29. 校長能激發同仁學習的動力。……………

修正意見：_____

30. 校長支持同仁專業進修。……………

修正意見：_____

二、學校組織執行力

本研究學校組織執行力係指，在學校場域中，透過領導、溝通與各項策略，緊密結合內部人力資源，並透過人力資源流程、策略發展流程、學校營運流程與學校顧客的有效運作，確定組織目標與任務，徹底、確實且有效的將教育目標付諸實現的歷程。可分為「學校人力資源」、「學校策略發展」、「學校營運」與「學校顧客」等四向度，各向度內涵及題目如下。

係指學校組織能重視人力資源管理的重要性，藉由遴選、聘僱適當人才，進行適才適所的人力安置，建立優良的執行團隊、健全績效評鑑制度與人力培訓制度，並酬賞制度相互配合，以留住優秀人才，來維持組織的高品質產出。

- | | 適
合 | 修
正
後
適
合 | 不
適
合 |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 學校能依據發展方向甄選優秀教育人才。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 2. 學校能落實教職員工服務表現考核機制。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 3. 學校對於績效未達理想之人員會給予有效的處置。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 4. 學校能針對職務找到合適人員。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |
| 5. 學校重視個別人員的發展需求。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 修正意見：_____ | | | |

(二) 學校策略發展

係指學校組織關注執行策略的議題，包含策略分析、策略選擇、策略發展與策略執行的歷程。在進行策略分析時必須涵蓋環境、資源與組織文化三部分，方能完善周全，此外對於策略分析結果進行策略性思考，作為策略選擇的參考依據，再配合環境需求與成員能力發展策略，最後，策略實行是策略歷經可行性評估結

果後的最終程序，其過程包含：規劃和分配資源、組織結構、人員與系統。

適 修 不
正 後 適
合 合 合

6. 學校能配合環境需求，制定策略計畫。.....

修正意見： _____

7. 學校在訂定發展策略時，會考量是否有足夠資源配合。.....

修正意見： _____

8. 學校會評估成員是否具備執行計畫的能力，作為計畫落實依據。

修正意見： _____

9. 學校在實施計畫時，會實際與執行人員討論具體做法。.....

修正意見： _____

10. 學校會擬訂獎勵措施，鼓勵同仁的執行成效。.....

修正意見： _____

(三) 學校營運

係指學校組織為成員指明路徑，並將長期產出切割成短期目標。其重點在於，「營運目標要務實明確」、「協調各處室同步化邁向目標，並據以分配資源」、「彈性設定各項目標與擬定行動計畫」、「達成共識掌握執行進度」、「健全評估系統與應變機制」。

適 修 不
正 後 適
合 合 合

11. 學校能訂定務實明確的發展計畫。.....

修正意見： _____

12. 學校會定期開會掌握計畫執行情形。.....

修正意見：_____

13. 學校能有效評估計畫執行成效。……………

修正意見：_____

14. 遭遇突發狀況時學校能採取有效應變計畫。……………

修正意見：_____

15. 各處室與教師間能充分協調與連繫。……………

修正意見：_____

(四) 學校顧客

係指學校組織重視學生、家長與社區的需求，保持良好互動關係與暢通連繫管道，並致力於提升學校服務品質，積極回應學校顧客意見。

適 修 不
正 後 適
合 合 合

16. 學校與家長定期聯繫，保持良好互動關係。……………

修正意見：_____

17. 家長與學生滿意教師的教學品質。……………

修正意見：_____

18. 學校積極提升對學生的服務品質。……………

修正意見：_____

19. 家長與學生的意見能獲得學校的即時回應。……………

修正意見：_____

20. 學校能適時提供學生與家長必要的協助。……………

修正意見：_____

----- 誠 摯 的 感 謝 您 的 填 答 與 協 助

附錄三 預試問卷

國民中學校長策略領導與學校組織執行力調查問卷（預試問卷）

指導教授：湯志民 博士

編製者：吳玫茵

親愛的教育先進，您好：

感謝您撥冗填寫本問卷，提供您專業的建議，作為研究後續參考。本問卷內容包含三部分：第一部分為「基本資料」，第二部分為「填答說明」，第三部分為「問卷內容」，請根據您目前實際情況與看法，逐題據實作答，您的問卷僅提供學術研究之用，衷心的感謝您的支持與協助，謹此致上最誠摯的謝意。

敬請於一週內前將問卷交由貴校負責人統一寄回。再次感謝您會賜卓見！

敬祝

教安

國立政治大學教育行政與政策研究所

研究生：吳玫茵 敬上

【基本資料】（請在適當的□中打「v」）

1. 性別： (1) 男 (2) 女

2. 年齡： (1) 30歲以下 (2) 31~40歲 (3) 41~50歲 (4) 51

歲以上

3. 最高學歷： (1) 專科（含師專） (2) 師範院校畢業 (3) 一般大

學畢業（含師資班） (4) 研究所以上畢業 (5) 四十學分班

4. 服務年資： (1) 5年以下 (2) 6~10年 (3) 11~20年 (4) 21

年以上

5. 擔任職務： (1) 教師兼主任 (2) 教師兼組長 (3) 導師 (4)

專任教師

6. 學校規模： (1) 24班以下 (2) 25~48班 (3) 49班以上

7. 學校歷史： (1) 10 年以下 (2) 11~20 年 (3) 21~30 年 (4) 31 年以上

【二、填答說明】

(一) 本問卷共分為兩項量表：第一項量表為校長策略領導量表，第二項量表為學校組織執行力量表。

(二) 本問卷各量表均有四個選項，分別為「非常同意」、「同意」、「不同意」與「非常不同意」等四個選項，請您依個人實際感受與貴校現況，在適當的 中打「v」。

【三、問卷內容】

(一) 校長策略領導量表

- | | 非常
同意 | 同意 | 不同意 | 非常
不同意 |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 校長能規劃學校的經營策略。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 校長會使用新的思考模式解決既有的問題。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 校長瞭解策略運作的各項原則。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 校長能妥善評估學校優弱勢與機會點。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 校長能提出學校經營的藍圖。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 校長具有運用各種管道溝通的能力。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 校長能依據學校歷史與現況進行策略規劃。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 校長能有效整合校內外等各方意見。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 校長能明確傳遞成員所能瞭解的願景圖像。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 校長能爭取學校所需要的資源。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 校長能帶領校內同仁訂定願景。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 校長能引進社區資源協助校務推動。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 校長能鼓勵學校各單位成為合作團隊。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 校長能將資源做合理分配與應用。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. 校長會協助同仁將目標轉化為具體行動方案。.....
16. 校長能有效整合各種訊息與想法。.....
17. 校長在同仁執行計畫時，能適時提供資源協助。.....
18. 校長能適時獎勵有功人員。.....
19. 校長能定期檢討計畫執行情形。.....
20. 校長能對內外部環境的變化具有高度敏感性。.....
21. 校長能決定學校策略變革的關鍵時刻。.....
22. 校長能透過影響力，有效傳遞變革訊息。.....
23. 校長能提出校務實施的計畫。.....
24. 校長能營造開放彈性的組織氣氛。.....
25. 校長能掌握各項方案的執行現況。.....
26. 校長會營造知識分享與交流的環境。.....
27. 校長能鼓勵同仁發展核心專業能力。.....
28. 校長能凝聚學校發展的共識。.....

(二) 學校組織執行力量表

非常
同意
不同
意
非常
不同
意

1. 學校能依據發展方向甄選優秀教育人才。.....
2. 學校能落實教職員工服務表現考核機制。.....
3. 學校能配合績效考核結果，實施獎懲措施。.....
4. 學校能針對職務找到合適人員。.....
5. 學校重視個別人員的發展需求。.....
6. 學校能配合環境需求，制定發展計畫。.....
7. 學校在訂定發展計畫時，會考量資源的配合。.....
8. 學校會根據校務發展需求，作為計畫選擇的依據。.....

9. 學校在實施計畫時，會實際與執行人員討論具體做法。……………

10. 學校能訂定務實明確的發展計畫。……………

11. 學校會定期開會掌握各項計畫執行情形。……………

非常
同意
不同
意
非常
不同
意

12. 學校會評估成員執行計畫的能力，以作為計畫落實依據。……………

13. 學校能針對突發狀況採取有效之應變計畫。……………

14. 學校各處室與教師間能充分溝通協調與聯繫。……………

15. 學校與家長定期聯繫，保持良好互動關係。……………

16. 學校與社區溝通管道暢通。……………

17. 學校積極提升對學生的服務品質。……………

18. 教師與學生的意見能獲得學校的即時回應。……………

19. 學校能適時提供同仁必要的協助。……………

誠摯的感謝您的填答與協助

附錄四 正式問卷

國民中學校長策略領導與學校組織執行力調查問卷（正式問卷）

指導教授：湯志民 博士

編製者：吳玫茵

親愛的教育先進，您好：

感謝您撥冗填寫本問卷，提供您專業的建議，作為研究後續參考。本問卷內容包含三部分：第一部分為「基本資料」，第二部分為「填答說明」，第三部分為「問卷內容」，請根據您目前實際情況與看法，逐題據實作答，您的問卷僅提供學術研究之用，衷心的感謝您的支持與協助，謹此致上最誠摯的謝意。

敬請於一週內前將問卷交由貴校負責人統一寄回。再次感謝您會賜卓見！

敬祝

教安

國立政治大學教育行政與政策研究所

研究生：吳玫茵 敬上

【基本資料】（請在適當的□中打「v」）

1. 性別： (1) 男 (2) 女

2. 年齡： (1) 30歲以下 (2) 31~40歲 (3) 41~50歲 (4) 51

歲以上

3. 最高學歷： (1) 專科（含師專） (2) 師範院校畢業 (3) 一般大

學畢業（含師資班） (4) 研究所以上畢業 (5) 四十學分班

4. 服務年資： (1) 5年以下 (2) 6~10年 (3) 11~20年 (4) 21

年以上

5. 擔任職務： (1) 教師兼主任 (2) 教師兼組長 (3) 導師 (4)

專任教師

6. 學校規模： (1) 24班以下 (2) 25~48班 (3) 49班以上

7. 學校歷史： (1) 10 年以下 (2) 11~20 年 (3) 21~30 年 (4) 31 年以上

【二、填答說明】

(一) 本問卷共分為兩項量表：第一項量表為校長策略領導量表，第二項量表為學校組織執行力量表。

(二) 本問卷各量表均有四個選項，分別為「非常同意」、「同意」、「不同意」與「非常不同意」等四個選項，請您依個人實際感受與貴校現況，在適當的 中打「V」。

【三、問卷內容】

	非常 同意	同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 校長能規劃學校的經營策略。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 校長瞭解策略運作的各項原則。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 校長能妥善評估學校優弱勢與機會點。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 校長能提出學校經營的藍圖。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 校長能依據學校歷史與現況進行策略規劃。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 校長具有運用各種管道溝通的能力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 校長能有效整合校內外等各方意見。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 校長能明確傳遞成員所能瞭解的願景圖像。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 校長能帶領校內同仁訂定願景。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 校長能鼓勵學校各單位成為合作團隊。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 校長能凝聚學校發展的共識。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 校長能爭取學校所需要的資源。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 校長能引進社區資源協助校務推動。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 校長能將資源做合理分配與應用。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 校長會協助同仁將目標轉化為具體行動方案。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. 校長能有效整合各種訊息與想法。.....
17. 校長能適時獎勵有功人員。.....
18. 校長能定期檢討計畫執行情形。.....
19. 校長能提出校務實施的計畫。.....
20. 校長能營造開放彈性的組織氣氛。.....
21. 校長能掌握各項方案的執行現況。.....
22. 校長會營造知識分享與交流的環境。.....
23. 校長能鼓勵同仁發展核心專業能力。.....
24. 校長能對內外部環境的變化具有高度敏感性。.....
25. 校長能決定學校策略變革的關鍵時刻。.....
26. 校長能透過影響力，有效傳遞變革訊息。.....

(二) 學校組織執行力量表

- | | |
|--|----------------------------|
| | 非常同意
同意
不同意
非常不同意 |
|--|----------------------------|
1. 學校能依據發展方向甄選優秀教育人才。.....
 2. 學校能落實教職員工服務表現考核機制。.....
 3. 學校能配合績效考核結果，實施獎懲措施。.....
 4. 學校能配合環境需求，制定發展計畫。.....
 5. 學校在訂定發展計畫時，會考量資源的配合。.....
 6. 學校會根據校務發展需求，作為計畫選擇的依據。.....
 7. 學校各處室與教師間能充分溝通協調與聯繫。.....
 8. 學校在實施計畫時，會實際與執行人員討論具體做法。.....
 9. 學校能訂定務實明確的發展計畫。.....
 10. 學校會定期開會掌握各項計畫執行情形。.....

11. 學校會評估成員執行計畫的能力，以作為計畫落實依據。……□ □ □ □
12. 學校能針對突發狀況採取有效之應變計畫。……□ □ □ □
13. 教師與學生的意見能獲得學校的即時回應。……□ □ □ □
14. 學校能適時提供同仁必要的協助。……□ □ □ □
15. 學校與家長定期聯繫，保持良好互動關係。……□ □ □ □
16. 學校與社區溝通管道暢通。……□ □ □ □
17. 學校積極提升對學生的服務品質。……□ □ □ □

-----誠摯的感謝您的填答與協助

