

# 國立臺灣師範大學教育學系碩士論文

指導教授：廖遠光 博士



## 國民中學校長學校策略管理 之行動研究

研究生：丁榮金 撰

中華民國九十五年十二月

目 次

論文口試委員審定書

授權書

中文摘要

英文摘要

誌謝

目錄

參考文獻

表次

圖次



I

III

V

VII

VIII

2

2

# 國民中學校長學校策略管理之行動研究

## 摘要

本研究以研究者初任校長及目前任職之兩所學校為研究對象，運用行動研究（action research）方法，深入探討研究者於 A 個案學校策略管理之歷程，瞭解此類弱勢學校策略管理之模式，評析此學校策略管理模式運用至 B 個案學校之可行性。而達成下列目的：一、瞭解弱勢學校校長之角色體認與學校環境因素詮釋。二、探討學校運用策略管理之歷程與成效。三、評析學校策略管理之模式與運用之可行性。四、依研究心得提建議，以供初任校長及學校經營實務者之參考。

經由文獻之探討與 A、B 兩個案學校之行動研究歷程，研究者覺知校長的角色，隨著社會的變遷及教育生態的改變，具有多重之身分，即教育政策之推動者、校務發展之引導者、學校組織文化之改造者、學校課程與教學之領導者與教育公平與正義之實踐者。另外於學校環境因素之詮釋上，研究者覺知必須考量學校環境之外在因素，含教育政策之變遷、社區與家長關係及公共關係因素，與學校環境之內在因素，含教師、職工、學生、經費及設備因素，等兩個面向之理解。

研究者運用 SWOTS 策略分析方式，瞭解與詮釋學校內外環境因素，評估學校策略管理之短期與中期的可能策略，採取適合個案學校之策略管理模式；經歷 A 個案與 B 個案兩所不同社區背景與組織文化之學校策略管理實務探索，發現與歸納學校策略管理之模式為：

一、【以形御心，整齊劃一】、【人員定位，團隊穩定】、【放下身段，

以身作則】、【實事求是，穩定組織】及【均衡發展，落實願景】五個策略管理方向。

二、依此策略管理方向，策劃五種策略管理行動方案：

(一) 行政領導策略管理行動方案：採取「標竿策略」、「願景策略」與「激勵策略」。

(二) 課程與教學策略管理行動方案：採取「了解自我，看重自己」之激勵策略。

(三) 學生學習策略管理行動方案：採取「尊重差異，欣賞優點」之策略。

(四) 校園環境營造策略管理行動方案：採取「教學與品質優先」之綠色環保校園策略。

(五) 社區與家長策略管理行動方案：採取「與人為善」之溝通策略。

研究者根據本研究之結論與本身之行政歷練，提出四項建議：

一、建立新的團隊再出發。二、領導風格之調整。三、學校組織成員之專業進修。四、學校經營理念之適度行銷。以供初任校長及學校實務工作者參考。

**關鍵詞：**學校策略管理、行動研究、校長。

# The Action Research of School Strategy Management about Junior High School Principal

## Abstract

This research aims to discuss the strategy management process of school A by exerting action research with the help of the two schools (called school A and school B in the research) which were administered by the author. The final purpose of the research is to offer some concrete proposals in order for the school model application between school model A and school model B. This research has four major goals described in the following.

- I. To realize the school situation in underprivileged ones.
- II. To discuss the process and performances of school strategy management.
- III. To analyze the possible and feasible school models of the school strategy management.
- IV. To offer useful suggestions for the novice principals and school managers.

Through the literature review about school A and school B, we can infer that the principals have multiple and diverse status such as the motivators of educational policies, the leaders of school development, the reformers of school organizational culture, the leaders of school curriculum and instruction and the practicers of educational justice. In addition, concerning the interpretation of school circumstances, two aspects should be considered---one is school outer circumstances, including the change of educational policies, the relationship between community and parents and public relationship; the other is school inner circumstances, teachers, school staff, students, and school budget included.

By exerting Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats-Strategy, we can understand school inner and outer circumstances and evaluate the possible strategies of school short-term and long-term strategy

management so as to adopt suitable, feasible and reasonable school strategy management models. Through the discussion and analysis of school A and school B, the research led to the following conclusive school strategy management models.

I. Five school strategy management directions are mentioned in the following.

- (1) Leading by heart.
- (2) Adjusting by position.
- (3) Setting examples by one's own actions.
- (4) Making conscientious efforts to do things.
- (5) Implementing visions by developing equally.

II. Five school strategy management acts are described in the following.

- (1) About educational administrative management:  
Standard Strategies, Vision Strategies, and Motivation Strategies should be adopted.
- (2) About curriculum and instruction management:  
Understanding and cherishing oneself should be emphasized.
- (3) About students' learning management:  
Respecting individual differences and discovering one's advantages should be focused.
- (4) About school circumstance management:  
The quality of teaching and green environmental strategies should be prior considered.
- (5) About community and parents' management:  
Having good communication with people is rather important.

Based on the above conclusion, the research presents the following proposals for the novice principals and school managers.

I. Restructuring a new group to go start.

II. Adjusting the school leadership.

III. Enhancing the further studying of school staff.

IV. Promoting the school strategy management.

**Keyword:** School Strategy Management, Action Research, Principal

## 誌 謝

感謝學校提供教學課程設計優質化，教材內容國際化、前瞻化、實用化，師資陣容堅強，讓學員們的學習能與時俱進，專題研究有教育前瞻的氛圍，行政創新與領導管理專題研究，以世界其他的國家做比較與經驗分享，課程不但理論與實務結合，功者可以師承；二年多來，修完階段課程，個人獲益良多，也結交更多的朋友，讓自己生命活力無窮，更能掌握學校經營策略管理正確方向與熱心服務，校務經營更順利圓滿，感謝臺師大的老師們。

感謝臺北市教育局長吳清基博士的栽培與支持，讓我有機會回到教育系繼續進修。在社會努力朝「現代化、多元化」方向發展，現代化組織行政運作，更應特別要求領導方式、溝通、協調與做決定等動態行政行為之間的充分配合，才能有效發揮行政組織功能，實現預期的計劃工作目標。個人參加師範大學教育研究所學校行政碩士專班進修，讓自己更具有開闊的胸襟、新教育視野、與時俱進、廣結善緣、厚植學校經營與策略管理之優質能力。

感謝口試委員謝金青教授與游進年教授的專業指導，細心斧正，受益良多。

本研究承蒙兩校行政同仁與實習老師等的寶貴意見與協助，同仁之情永銘於中，點滴在心頭；並獲廖遠光教授嚴教與細心指導，方能在有計畫的時間內順利完成，師恩浩蕩，個人有此福緣承蒙 廖遠光博士鼓勵與指導，師生之情，更是永銘肺腑。

本行動研究之撰寫，本人雖戮力而為，惟限於學養，偏失誤漏，是所難免，謹祈 師長賢達，多賜教誨，不勝感激。

**丁榮金**

中華民國九十五年十二月

# 目 錄

<b>第一章</b>	<b>緒 論</b> .....	1
第一節	研究動機與目的.....	1
第二節	待答問題與名詞釋義.....	5
第三節	研究範圍與限制.....	6
<b>第二章</b>	<b>文獻探討</b> .....	9
第一節	學校策略管理 .....	9
第二節	學校策略管理之相關研究.....	15
第三節	A 個案學校策略管理之評析.....	29
<b>第三章</b>	<b>研究設計與實施</b> .....	63
第一節	研究方法.....	63
第二節	研究對象.....	71
第三節	研究者角色.....	72
第四節	研究實施.....	73
第五節	研究的信實度與研究倫理.....	75
<b>第四章</b>	<b>B 個案學校策略管理之評析</b> .....	79



第一節	B 個案學校現況問題分析.....	79
第二節	B 個案學校策略管理之歷程與成效.....	91
第三節	B 個案學校策略管理之評析.....	132
第四節	學校策略管理之省思.....	133
<b>第五章</b>	<b>結論與議</b> .....	<b>143</b>
第一節	結 論.....	143
第二節	建 議.....	168
<b>參 考 文 獻</b> .....		<b>172</b>
一、中文部分 .....		172
二、英文部份 .....		175
<b>附 錄</b> .....		<b>178</b>
附 錄 一 .....		178
附 錄 二	B 個案學校訪談邀請函.....	186
附 錄 三	研究日誌.....	186
附 錄 四	B 個案學校訪談過程一覽表.....	188
附 錄 五	參與觀察資料編碼一覽表.....	189
附 錄 六	訪談文字稿資料編碼一覽表.....	190
附 錄 七	訪談文字稿.....	191
附 錄 八	研究參與同意書.....	194

## 表 次

表 2-1、A 個案學校之 SWOT 分析摘要表.....	40
表 4-1、B 個案學校之 SWOTS 分析摘要表.....	88
表 5-1、A 個案與 B 個案學校行政領導策略管理行動方案之比較表 .....	148
表 5-2、A 個案與 B 個案學校課程與教學策略管理行動方案之比較 .....	151
表 5-3、A 個案與 B 個案學校學生學習策略管理行動方案之比較表 .....	155
表 5-4、A 個案與 B 個案學校校園環境營造策略管理行動方案之比較 表.....	159
表 5-5、A 個案與 B 個案學校社區與家長策略管理行動方案之比較 .....	161

## 圖 次

圖 2-1、A 個案學校行政組織圖 .....	33
圖 2-2 A 個案學校願景圖.....	35
圖 3-1、研究程序.....	74
圖 4-1、B 個案學校行政組織圖.....	81
圖 4-2、B 個案學校願景圖.....	84

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

### 壹、研究動機

二十一世紀是知識化、e化、全球化的世紀，也是一個終身學習及高度參與的時代。而近十年教育改革浪潮衝擊下，教育的鬆綁、學習權的保障、父母教育權的落實、教師專業自主權的維護、多元入學等，已經成為教育場域之主流價值。為順應此等社會情境與條件的變遷，學校組織架構、運作方式及學校文化等，必須做一定程度之調整，方能增進學校之效能，培養出德、智、體、群、美五育健全之學生，以適應未來社會生活之變遷與挑戰。

學校行政是推動與落實教育政策，提升學校效能之重要機制，而校長是學校組織之掌舵者，故校長之領導為學校經營成敗之關鍵。尤其教育鬆綁後，學校彈性自主空間增大，校長之責任加重，其領導作為對學校發展之影響將更為彰顯。教育學者將校長之任務簡略分為：教學與課程（instructional program）、員工人事（staff personnel）、學生事務（student personnel）、財政與總務（financial and physical resources）、學校與社區關係（school-community relationships）等五類（秦夢群，1993）。國民教育法第九條規定校長的職責是「綜理校務」。故學校日常之運作，諸如課務安排、學生輔導、師生互動、親師關係、

教師遴聘、設備維護、校園安全、資源籌措、危機處理等、均賴校長運籌帷幄；其工作內容之繁瑣，誠難一言以蔽之。而學校組織之運作無既定之模式可依循，正因如此，學校之經營有賴校長接掌時，如何詮釋學校組織之情境因素、如何體認自我之領導角色、如何克服各種負面之經營困境。故校長之學校策略管理模式，會是學校經營成敗之關鍵，亦是研究者關注之焦點。

美國行政理論學者 Fiedler 曾提出權變理論( contingency theory )，以闡述領導效能之特質。國內學者( 林明地，1999；張慶勳，1996；秦夢群，1993 )於探究 Fiedler 之權變理論時均獲得共同之見解，即要探討領導行為，必須要研究人與環境兩組變項，而情境因素常是決定領導行為能否成功之重要變項。換言之，有效能之領導者應視情境之差異而採取不同之領導模式與學校經營策略。故「改變領導之最有效方式，並不是改變領導者個人之人格，而是將領導者置於適合其領導取向之職位上，或使其改變所處之情境，俾發揮其應有之效能。」( 張慶勳，1996 )。在不同之學校組織環境中，校長如何將自己之教育理念與上級頒佈之教育政策和規定，融入學校校務之推動中，使學校除了能夠維持正常運作外，更能達成學校組織之績效目標。其角色體認、情境覺知、策略擬定與執行歷程，誠有必要加以關注。

台灣地區自民國 76 年解除戒嚴後，社會呈現民主、自由、開放與多元之景象。且民國 84 年「教師法」公布實施後，學校組織亦發生若干變革，教師會、教評會的成立，家長參與權、選擇權之覺醒，

要求優質之國中教育，加上校長之職由「官派制」，轉變成「遴選制」，學校組織在內外諸多因素之交相激盪下，正朝向穩定—崩潰—重組之更新過程；讓學校之經營面臨嚴肅與迫切之挑戰。

近年來位於台北都會區之老舊社區中的學校，因都市發展結果，商業區之轉移，社區老化與人口外流，加上少子化現象與趨勢之影響，面臨學生人數不足，導致逐年減班，而產生若干問題。在課程與教師方面，因員額編制少，教師之專長漸失去平衡，各科教師人數少，同儕之專業對話與成長受限；在學生方面，由於人數少，致缺乏競爭之對象，社團活動不易實施，缺乏成就感；在資源方面，政府預算在扣除人事費用後，於維持學校常態運作上誠感困難，而單親、低收入、隔代教養等身份之學生人數比例偏高，需耗用更多資源以維護教學品質；而家長忙於生計無力關心子女，社區亦無力支援學校，教育資源更加短絀。

而此類學校之教職員工人數少，校長、主任和教師之異動頻繁，有「候鳥學校」之戲稱，致學校行政屬於不穩定狀態。然在目前之校長遴選制度下，此等學校之校長大都為初任校長，學校之經營經驗稍嫌不足，接掌此類弱勢學校，在校務經營上會面臨更嚴峻之挑戰與困境。故在追求教育的「優質、卓越、精緻、創新」發展的政策方向上，此學校之校長如何克服困境以維持學校效能？如何導入「策略管理」之概念，以領導學校成員，發揮整體力量而達成政策性教育目標？即採取怎樣的學校策略管理模式，頗有必要加以關注與探討。

本研究因研究者曾經擔任過台北都會區之弱勢學校校長，而目前任職於較新興發展區域之學校校長，對於不同之學校組織情境，有深刻之體認與瞭解，當面對自由、多元、競爭與不確定的學校內外環境因素與條件的時候，學校應該如何因應與改變？現今的學校策略管理模式如何運用，誠是值得關心並加以探討。而研究者以其本身之行政經驗，參考相關之策略管理理論和實證研究資料，再進入教育現場，必能獲得豐富之內涵與資料，以彌補量化研究之不足，提供教育研究者針對教育議題，另一方面探究之空間與學校實務工作者之參考。

## 貳、研究目的

本研究以研究者初任校長時（A 個案）及目前任職（B 個案）之兩所學校為研究對象，運用行動研究（action research）方法，深入探討研究者於 A 個案學校策略管理之歷程，瞭解此類弱勢學校策略管理之模式，評析此學校策略管理模式運用至 B 個案學校之可行性。而達成下列目的：

- 一、瞭解弱勢學校校長之角色體認與學校環境因素。
- 二、探討學校運用策略管理之歷程與成效。
- 三、評析學校策略管理之模式與運用之可行性。
- 四、依研究結果提出建議，以供初任校長及學校經營實務者之參考。

## 第二節 待答問題與名詞釋義

### 壹、待答問題

依據上述之目的，本研究所欲探討之問題如下：

- 一、研究者如何體認弱勢學校校長角色與詮釋學校環境因素？
- 二、研究者運用學校策略管理之歷程與成效為何？
- 三、評析 A 學校策略管理模式運用至 B 學校之可行性如何？

### 貳、名詞釋義

#### 一、策略管理

策略管理 (strategic management) 乃結合管理之科學方法與領導之藝術，體察組織需求，偵測環境變化，運用策略性思考規劃組織方向，取得競爭優勢，並和成員共享願景成立團隊，達到組織目標的過程。本研究所指之「策略管理」係指利用 SWOTS 分析，評估學校所處之內外環境因素，規劃學校校務發展方向，以減低威脅與克服劣勢，進而利用優勢與機會，因應社會環境變遷之學校管理策略。

#### 二、行動研究

行動研究 (action research) 是「將『行動』與『研究』二者合而為一，由實務工作者在實際工作情境當中，根據自己實務活動中所遭遇的實際問題進行研究，研擬解決問題的途徑與策略，並透過實際行動付諸執行，進而加以評鑑反省回饋修正，以解決實際問題。本研究所指之「行動研究」係指探討與評析初任校長接掌弱勢學校時之學校

策略管理歷程與成效。

### **第三節 研究範圍與限制**

#### **壹、研究範圍**

本研究是以研究者初任校長時（A 個案）及目前任職（B 個案）之兩所學校為研究對象，運用行動研究方法，深入探討研究者於 A 個案學校所採取的學校策略管理之歷程與成效，瞭解此類弱勢學校其學校策略管理之實務經驗與困境，評析學校策略管理模式與經驗，運用至 B 個案學校之可行性。故資料蒐集以研究者本身於 A 個案學校實際實施策略管理之經驗，做行動方案之描繪與分析，藉以瞭解研究者本身經營 A 個案學校時，對校長角色之體認，學校組織環境不利因素之詮釋，及學校策略管理之決策歷程、實施成效與所面對之困境等。所獲取之研究資料經分析後，歸納為研究者於 A 個案學校所採取之學校策略管理行動方案。並進而評析 A 個案學校策略管理行動方案，運用在 B 個案學校之可行性。

#### **貳、研究限制**

本研究係探討與分析研究者學校策略管理之行動研究；探討範圍為研究者本身任職於 A 個案學校期間（2001 年 8 月至 2005 年 7 月），其學校策略管理之實務經驗與困境之分析，並評析此學校策略管理行



動方案運用至研究者目前任職學校（2005 年 8 月迄今）之可行性。因此，所獲得資料只限於瞭解研究者本身擔任 A 個案學校校長時，所採取之學校策略管理模式及其目前運用的可行性之探討，導出之研究發現，僅提供予初任校長與學校實務工作者參考，無法做因果推論，亦不在於普遍之應用。

-