

《教育行政與評鑑學刊》
2010年12月，第十期，頁85-110

校長領導行為與學校組織執行力之相關性研究

*陳建志、**王妍壹

摘 要

本研究目的在探討國民小學校長領導行為與學校組織執行力的關係作用，並將重心放在潛在變項間的因果關係所衍生的模型進行檢述。本次研究之研究對象為南投縣國民小學主任、組長與教師，在資料分析上，運用 SPSS 以及 LISREL 等量化統計的方式進行。本研究之結論為：一、國民小學校長整體領導行為呈現中高程度；二、國民小學整體學校組織執行力呈現中低程度；三、國民小學校長領導行為與學校組織執行力具有密切關係；四、國民小學校長領導行為對於學校組織執行力有顯著的正向影響；五、國民小學學校組織執行力對於校長領導行為有顯著的正向影響。

關鍵詞：結構方程模式、校長領導行為、組織執行力

*陳建志：國立政治大學教育學系博士班研究生

**王妍壹：國立暨南國際大學教育政策與行政學系碩士

電子郵件：96152508@nccu.edu.tw、changeveryday@yahoo.com.tw

收件日期：2010.06.09；修改日期：2010.08.19；接受日期：2010.12.10

註：此篇文章改寫自王妍壹學位論文

Journal of Educational Administration and Evaluation
December, 2010, Vol. 10, pp. 85-110

A Study on the Relationship Effect between Principals' Leadership Behavior and School Organization Execution

*Chien-Chih Chen **Yen-Yi Wang

Abstract

The main purpose of this study is to explore the relationship between leadership behavior in principals and school organization execution for elementary schools. The purpose of this study is on the causal relation between the latent variables, and discusses the developed models. Data was collected from school directors, chiefs, and teachers. Data analysis used SPSS and LISREL. The conclusions are as following: (1) The degree of the principals' whole leadership behavior is at upper middle level. (2) The degree of the whole school organization execution was at middle-low level. (3) The principals' leadership behavior is related to school organization execution. (4) The principals' leadership behavior positively affected school organization execution. And (5) School organization execution positively affected principals' leadership behavior.

Keywords: Structure Equation Modeling, principals' leadership behavior, organization execution

*Chien-Chih Chen: Doctoral Student/Department of Education, National Chengchi University

**Yen-Yi Wang: Master/Department of Educational Policy & Administration, National Chi Nan University

E-mail: 96152508@nccu.edu.tw; changeveryday@yahoo.com.tw

Manuscript received: 2010.06.09; Revised: 2010.08.19; Accepted: 2010.12.10

壹、緒論

Lawrence (2006) 曾指出領導者的領導方式會影響組織面臨挑戰時的反應。完整的執行步驟與決策分析，往往能界定出良好的領導方式對領導者執行策略有直接或間接的影響。由此可見，在領導與執行之間具有相當密切的關係，一方面可以藉由執行界定出領導行為，另一方面可藉由領導行為促使執行力的提升。企業界如此，在學校單位亦是如此，身為學校領導人的校長，該如何從其領導行為增加學校組織執行力，以及學校組織執行力如何反映與回饋於校長領導行為，此為本研究的核心所在。

國民小學教育是我國基本教育階段，所以國民小學這個階段相當重要且受到重視，身為國民小學的經營和領導者在面對多元環境帶來的衝擊。例如：校長遴選制度的實施，校長連任的壓力；九年一貫課程改革推動，學校本位課程、課程綱要的推行；家長會、教師會等團體參與校務；少子化對於教育市場化的影響等，使校長面臨相當多的挑戰（葉連祺，2008）。

在此環境下，校長的領導行為也就愈顯重要，如何能把握從新接任學校的手忙腳亂上戰場，到經營學校一段時間後的按部就班心不慌，其後能觸類旁通多變化，將學校發展出多樣化的特性，最後的駕輕就熟本菁華，淬煉出學校獨具的特色，並加以推廣，由上亦可得知校長領導角色的重要性（陳木金，2006）。

因此，為了因應環境的變遷與解決所面臨的挑戰，校長領導行為也應該有所轉變，符應時代之需求（黃乃熒，2004）。今日的領導強調權力的分享，領導的重點在於學校所有教職員的協調合作，以組織共同前進的方式成長（Mayrowetz, 2008），領導者若想提升學校績效，就必須與教職員溝通學校的目標和願景，告訴教職員該完成的事項以及將權力與教職員分享，同時也要表彰學校教職員的優秀行為（Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008），上述說法都顯示校長領導行為的重要性，故探究校長領導行為乃本研究目的之一。

由 Bossidy 與 Charan 所合著的《執行力》一書，在台灣上市以來，頗受企業界、管理學界，甚至教育單位所重視（張慶勳，2004）。政策執行組織為政策能否有效執行的主要因素之一，由於交易成本理論興起，組織的存在被以經濟的觀點重新檢測，如何以最少的成本獲致最大的價值，便成為組織設計基本的思考邏輯（邱明祥，1999）。因此，吳清山和林天祐（2003）將教育執行力（education execution）歸納為教育單位能夠正確且徹底的把教育任務或策略完成之能力，若能有效達成任務而無延誤，則具有教育執行力；反之，則不具執行力。

國民小學身為教育行政組織的一個層級，需要組織的執行力，促進教育行政事務的推行與教學活動的實施。然而，學校組織向來被視為具有「鬆散結合」與「雙重系統」的特性（秦夢群，2006），在如是的組織架構當中，有其必要了解組織執行力的狀況，學校領導者、行政管理人員與教師根據學校本身優劣勢以及內外部環境，設定學校的營運管理策略，在系統化的流程下徹底執行，積極主動地觀察家長、學生及社區的反應，實現學校組織所規劃的目標，建構組織有效的執行文化，進而使所有成員致力於學校事務，觸動教育行政事務以及教學活動品質的提升，分析教育組織中的執行力為研究目的二。

在學校中，校長不能以授權的名義將所有權力下放給行政人員和教師，而不做監督和細節參與的工作，「有善始，有善終」，才算是執行力的表率，讓學校組織績效彰顯。而目前教育執行力的研究中，對於校長領導行為與學校組織執行力兩者關係的研究上較顯不足（王妍壹，2008；葉淑婷，2006；詹宜蓁，2009），因此探究校長的領導行為與學校組織執行力的關聯，也著實是刻不容緩的議題，也為本研究之研究目的三。

貳、文獻探討

以下敘述校長領導行為與組織執行力相關概念以及校長領導行為與組織執行力交互關係，藉由文獻的對話，使本研究之相關理論概念以及交互關係得以清楚呈現。

一、校長領導行為與組織執行力相關概念

（一）領導相關概念

西諺云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，Spillane（2006）更直言：「學校的教育領導者會影響學校成員共同追求教育價值」。由此可見校長領導行為深切地影響了學校發展，校長有多元的領導方式，但為了配合學校週遭的環境，且顧及學校成員（教職員工、家長與學生）的需求，因此必須發展出適合學校的領導行為，藉以達成學校的組織目標。

楊振昇（2005）認為領導乃是組織中，領導者運用本身的領導力，在兼顧組織發展目標與成員個人需求的原則下，有效激發成員潛能與成員個人需求，達成組織共同目標。Hoy 與 Miskel（2001）認為領導是一種社會歷程，團體或組織中的成員，

透過此歷程，來影響對內外事件的權勢以及權利的關係等。Robbins（2000）認為領導是影響團體達成目標的能力，領導者藉由對願景的勾勒來建立方向，然後再與部屬溝通，激勵其克服障礙後，獲得部屬的認同與協助。

綜合上述學者的觀點，領導可說是社會運作權力的一種歷程，亦也可說是領導者運用技巧與團體成員交互作用的行為表現。因此，本研究將領導的意義界定為：在組織中，領導者發揮其影響力喚起成員動機及與其他成員的互動，動員各種資源促進組織目標的達成，以及和滿足成員需求的一種社會歷程。

（二）校長領導行為意涵與面向

吳清山（1992）指出，有怎樣的校長就會有怎樣的學校，校長為學校的靈魂人物。學校教育的好壞，校長扮演了極重要的角色，也影響了教職員工以及學生的行為和表現（Jonathan, Philip, & Henry, 2010）。Fiedler 認為，領導行為（leadership behavior）與領導型式（leadership style）是有所區別的。領導行為是表示領導者在指揮和控制團體成員的工作時，所表現出的特殊行為（陳慶瑞，1995），例如處理家長參與教育事務、參與社區活動活絡學校與社區關係等作為（Epstein, 1987）。

校長領導行為係指校長在指揮學校和控制學校成員工作時，所表現的特殊行為（吳勁甫，2006）。根據 Robinso 等人（2008）所執行的校長領導形式後設分析研究，歸納出研究中領導行為普遍出現的五種項目，分別為建立目標與期望、策略性地運用資源、計畫協調及評鑑課程與教學、促進並參與教師專業學習與發展以及確保有秩序及支持性的環境。因此本研究界定校長領導行為的意涵為：校長在學校情境中，為達成學校目標，運用領導技術，發揮協調能力，促進學校同仁彼此合作，所表現出來在教學與行政上可具體描述的特殊行為。

Yukl（1998）亦指出行為層面與摘要說明如下：1. 任務導向行為：包括釐清角色、規劃與安排實作及監督組織功能的行為。2. 關係導向行為：包括支持、發展、認可、諮詢及管理衝突。3. 變革導向行為：包括詳查與詮釋組織的外部事件、明確的陳述一個具吸引力的願景、提出改革的方案、尋求變革以及創造一個聯盟團體以支持與執行變革。

任務導向則是強調倡導層面中監督的部分，例如：Michigan State University 領導理論的「成果取向」特別強調工作計畫的研定與執行的程序，在這方面加以監督（秦夢群，2006）。在這層面領導行為層面界定為倡導監督的領導行為，意指校長區分本身與成員間的權責關係，設立組織型態、建立溝通管道、訂定辦事程序與方法，指示明確的行動策略並監督流程的進行，以達成學校組織目標。

而關懷層面的領導行為通常包含支持的部分，在「途徑—目標」領導理論有支

持導向的領導行為被提及（秦夢群，2006）。在這方面不是只有關懷，還要擁有支持成員的領導行為，故將其界定為關懷支持的領導行為，此關懷支持的領導行為意指校長在學校的情境中，表現出友誼、信任、尊重、親切、關心、溫暖等行為，在成員需要協助時給予支持和協助，促進成員之間的關係，有利於團隊合作和建立學校組織共識。

此外，權變理論的學者們也指出校長應依據情境而對調整領導行為，以目前環境變化快速的情形下，校長領導行為也要適應環境而有所改變，再加上教育相關政策的改變、校長遴選制度的衝擊、家長會與教師會參與校務，學校整體環境已經有所改變，校長也該擁有適應變革的行為表現，如何同化與調適，進而適應此狀況，讓校務發展順利進行，進而展現出校長的領導能力，亦為相當關鍵的因素（Owens, 1981）。

根據 Yukl（1998）提出的領導行為面向以及相關研究者提出的看法，界定本研究的校長領導行為的面向為：

1. 關懷支持的面向：校長在學校的情境中，表現出友誼、信任、尊重、親切、關心、溫暖等行為，在成員需要協助時給予支持和協助，促進成員之間的關係，有利於團隊合作和建立學校組織共識。
2. 倡導監督的面向：校長區分本身與成員間的權責關係，設立組織型態，建立溝通管道，訂定辦事程序與方法，指示明確的行動策略並監督流程的進行，以達成學校組織目標。
3. 適應變革的面向：校長必須以開放的心態，洞察與詮釋組織的外部事件、明確的陳述一個具吸引力的願景、提出改革的方案、尋求變革以及與利害團體相互合作以支持與執行變革的行為，對內與教職員工充分溝通建立互助合作關係，對外與家長、社區公眾、媒體、主管行政機關建立雙向溝通管通，報告校內運作狀況和成效，以增加雙方互動，增進彼此回饋等行為的運作，增加公眾對學校的瞭解所表現出的領導行為。

在對校長領導行為進行概念化時，採用 Yukl（1998）提出的領導行為面向以及相關研究者提出的看法。其看法揭示校長需要著重在關懷支持、倡導監督以及適應變革等面向，從特質論、行為論、情境論到現在的轉型領導等新式的領導理論，領導的相關理論也因為時代的趨勢，而有所差異和變化。然而，無論是在特質論中的強調領導者的個人風格，行為論中主張領導者的行為模式，情境論中的領導須視情境調整以及轉型領導的鼓舞成員動機，使其自我實現，而超越原先的預期表現（秦夢群，2006）。其內容均可被關懷支持、倡導監督以及適應變革所涵括，因此本研究

採用此觀點加以分析。

（三）學校組織執行力意涵與面向

吳金香（2000）認為學校組織乃是一群人為能達成教育目標，藉由成員彼此權責的分配與層級的結構，所構成的有機體；尤有進者，該有機體會隨著時代及環境改變而進行調適，正確且有效率的達成其任務（吳清山、林天祐，2003）。

策略的思考並不困難，但策略擬定後，更大的困難度是在於能否執行。回過頭來想，策略思考很容易，能否執行力才是困難的，如何把觀念轉換成實體運作的機制，才是成功的關鍵所在（天下雜誌編輯部，2006）。無論是多麼完美的決策，若是沒有考慮到執行所需的資源與執行者的能力，都將落得浮沙建塔，難以成事（葉匡時，2006）。湯堯（2005）就指出，組織需要創造力與執行力方能提高競爭力，而如何經營學校，使學校具有競爭力則仰賴領導者的智慧。學校組織執行力係指在學校的情境中，學校領導者、行政人員與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、家長和社區的支持以及主觀教育機構的協助下，藉由一連串的策略執行，輔以後續追蹤，進而共同達到學校組織長程、中程、短程目標的表現過程。

關於執行力，整合張慶勳（2004）和湯堯（2005）的想法係指認為是指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套行動，且在行動中符合責任、榮譽、謙虛、關愛與團體紀律的理念。綜合以上論述，本研究界定執行力為學校領導者、行政人員與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、家長和社區的支持以及主觀教育機構的協助下，藉由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、長程任務的方式。

關於執行力的核心意涵，主要根據 Bossidy 等人在《執行力》一書中提及執行力的三項核心流程加以分類，其分別為人員流程、策略流程以及營運流程。然而，與執行力有相當關聯的領導層面、顧客層面也常用來做為衡量執行力的構面之一（王妍壹，2008）。研究者綜合歸納以下（侯明賢，2004；柯碧蘭，2005；陳尚任，2004；陳皆昇，2005；陳梅珍，2005；劉聰賢，2004；蔡玉菁，2007；蔡慧登，2004；Bossidy & Charan, 2002; Lawrence, 1999; Zagotta & Robinson, 2002）等研究，製成執行力相關衡量層面統計表，如表 1。

表 1 執行力相關衡量層面統計

研究學者	研究指標	人員 流程	策略 流程	營運 流程	領導 層面	顧客 流程	組織 文化	資源 管理	財務 流程	學習 成長
蔡玉菁 (2007)		◎		◎						
柯碧蘭 (2005)		◎	◎	◎	◎		◎			
陳梅珍 (2005)		◎	◎	◎		◎			◎	◎
陳皆昇 (2005)		◎			◎		◎	◎		
蔡慧登 (2004)		◎	◎		◎	◎				
侯明賢 (2004)		◎	◎		◎	◎				
陳尚任 (2004)				◎		◎			◎	◎
劉聰賢 (2004)			◎				◎	◎		
Bossidy & Charan (2002)		◎	◎	◎						
Lawrence (1999)		◎	◎	◎						
Zagotta & Robinson (2002)		◎	◎	◎		◎			◎	
使用次數		9	8	7	4	5	3	2	3	2

資料來源：研究者自行整理

由於校長領導行為已是本研究的研究變項之一，所以在學校組織執行力的層面就不做重疊。因此，在本研究對學校組織執行力的層面區分為四個。

1. 人員流程：學校組織人員的聘用、升遷、獎賞、人員流動的情況，以及學校教職員工專業成長，在職進修、學校教職員工的評鑑等。
2. 策略流程：學校組織中策略的制定、評估、決策、員工的參與程度、主管的參與度、以及策略的執行程度。
3. 營運流程：資源分配狀況、預算編排、學校的長程、中程、短程計畫制定、執行後續追蹤的情況，團隊的溝通協調狀況、對學校營運狀況的瞭解。
4. 顧客流程：學生、家長、上級主管教育機關、社區成員等，或是其他利害關係人，都做為學校的顧客，顧客對於學校表現給予的評價，是學校顧客流程經營的重點。

在整理完上述文獻及歸納多位研究者的論點後，本研究界定學校組織執行力的意涵為：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、短程目標的實質表現。

二、校長領導行為與組織執行力交互關係

(一) 校長領導行為影響組織執行力

校長的領導行為對學校組織內部有一定程度的影響，其中的變項包含了與組織有關的變項，例如：組織文化、組織承諾、領導效能或學校效能、組織氣氛；與教師有關的變項，例如：教師工作滿意度、教師賦權增能、衝突管理、工作投入與生涯發展等（葉連祺，2008）。此外，根據林圓怡（2004）以及蔡孟儒（2004）的研究發現，校長的領導行為能有效預測學校組織的執行力，並指出兩者間有正相關。

倡導、關懷之雙層面的領導理論是研究領導行為常用的理論依據，也有許多新興理論是以此雙層面理論為基礎發展出來（謝文全，2007）。不過愈來愈多元的社會，領導行為的理論也愈趨發展，因此關於領導行為的面向也愈趨變化。在實證的研究中可以看到，雖然有多數研究仍以倡導關懷為主流，但是也可以看到更多不同的層面分類（秦夢群，2006）。

因此本研究，融合了倡導關懷兩個因子，再加入變革領導行為，作為本研究的構面分類，以國小教職人員為對象，透過國民小學教師知覺校長的領導行為及學校組織執行力的實際狀況，以瞭解國民小學校長領導行為特質，並分析校長領導行為對學校組織執行力的影響。因此，根據上述研究分析，本研究提出假設一：

H1：校長領導行為對組織執行力有正向關係的影響。

(二) 組織執行力影響校長領導行為

葉淑婷（2006）以及蔡孟儒（2004）皆指出校長領導行為與學校行政執行力有顯著相關。而葉淑婷（2006）的研究發現，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且有相關。且亦有出現學校組織執行力會影響校長領導行為之研究（陳建東，2004；Timmerman, 2010），其發現組織實施的策略以及執行計畫的方式將會影響領導者的領導模式。校長領導行為與學校執行力間有相關存在，且已有研究者認為組織執行力能影響校長領導行為，但仍然需要更多研究加以佐證，並對其因果關係加以確認。因此，根據上述研究分析，本研究提出假設二：

H2：組織執行力對校長領導行為有正向關係的影響。

根據國內外實證研究文獻，本研究提出校長領導行為與組織執行力關係作用之結構方程模式，綜合國內外文獻探討，提出兩種可能的組合模式，如圖 1 與圖 2。

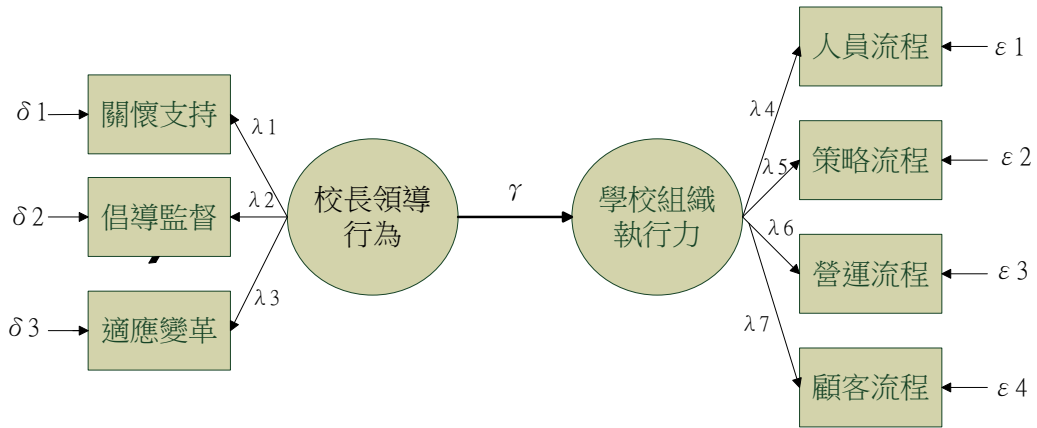


圖 1 模型一假設估計圖

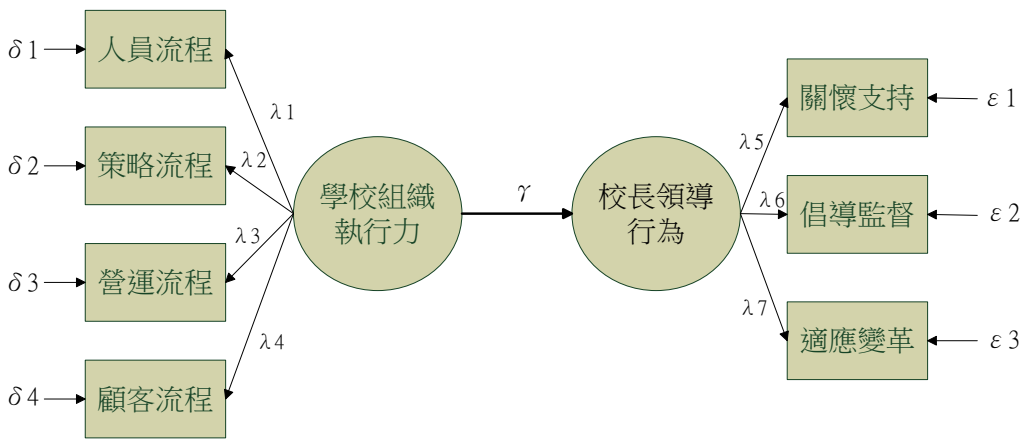


圖 2 模型二假設估計圖

參、研究方法

一、研究對象

本研究主要以南投縣 149 所公立國民小學之兼行政職的教師(含主任、組長)、未兼行政職的教師(級任、科任),為研究對象。依教育部統計處彙編之「九十六學年度各級學校數分布概況」(教育部統計處,2007),南投縣公立國民小學(南投市 16 所、埔里鎮 14 所、草屯鎮 14 所、竹山鎮 13 所、集集鎮 5 所、名間鄉 8 所、鹿谷鄉 9 所、中寮鄉 10 所、魚池鄉 9 所、國姓鄉 10 所、水里鄉 9 所、信義鄉 17 所、仁愛鄉 15 所)共計為 149 所。

為能夠確實反映母群體分配之結構,本研究將學校規模區分 25 班以上、7~24 班、6 班以下三個類型,依照「南投縣各鄉鎮不同規模學校數量佔南投縣學校總數之百分比」,作為比例分層抽樣的依循。依以上原則,共發出問卷 876 份。本研究問卷回收 630 份,有效樣本 619 份,可用率為 70.66%。

二、變項的衡量——「校長領導行為與學校組織執行力調查問卷」

「校長領導行為」此構念的研究工具係由研究者參考相關文獻(吳清山,1992;陳慶瑞,1995;Epstein,1987)編製而成,調查國民小學教師對校長領導行為的現況知覺情形。而「學校組織執行力」此構念的研究工具亦由研究者參考相關文獻(侯明賢,2004;柯碧蘭,2005;陳尚任,2004;陳皆昇,2005;陳梅珍,2005;劉聰賢,2004;蔡玉菁,2007;蔡慧登,2004;Bossidy & Charan, 2002; Lawrence, 1999; Zagotta & Robinson, 2002)編製而成,調查國民小學教師對學校組織執行力的現況知覺情形,以上均依同意程度採 Likert 四點量表計分方式。

此部分的研究工具初稿邀請 12 位專家學者進行內容效度之檢定後修正,再經正式問卷回收後,進行因素分析。因各研究工具均具獨特性,故針對各變項採取主成分分析法、特徵值大於 1,以及正交轉軸等方法進行統計分析,其因素分析與內部一致性分析(α 係數)如表 2 所示,可見本研究問卷具有良好之信效度,能有效測量出校長領導行為與學校組織執行力。

表 2 工具之信效度分析

校長領導行為調查問卷					
	題數	特徵值	因素負荷量	解釋變異量	α 係數
關懷支持	14	13.33	.41~.75	40.39%	.94
倡導監督	6	2.93	.36~.72	8.88%	
適應變革	13	1.56	.36~.67	8.90%	
學校組織執行力調查問卷					
人員流程	10	14.72	.65~.84	40.28%	.95
策略流程	11	1.91	.63~.73	5.46%	
營運流程	4	1.54	.35~.81	4.40%	
顧客流程	10	1.29	.36~.76	3.69%	

三、資料分析方法

本研究根據研究目的、研究假設與資料型態，並以 SPSS 以及 LISREL 統計套裝軟體做為分析工具，進行分析處理：

(一) 相關分析

此研究運用 Pearson 積差相關來進行，驗證填答者對於校長領導行為以及學校組織執行力間是否具有顯著的相關。

(二) 結構方程模式 (structural equation modeling, SEM)

本研究採 SEM (LISREL 8.8 版套裝軟體) 進行考驗自變項與依變項的整體關係，藉以做為檢驗研究假設模型是否成立。SEM 結構模式之適配度評鑑指標係採適配度指數 (goodness-of-fit, GFI)、調整後適合度指數 (adjusted goodness-of-fit, AGFI)、比較適配度指數 (comparative fit index, CFI)、標準化殘差均方根 (standardized root mean square residual, SRMR)、非規範性適配指標 (non-normed fit index, NNFI)、漸進誤差均方根 (root mean square error of approximation, RMSEA) 以及規範卡方 (normed chi-square)。

學者通常建議 GFI、AGFI、CFI 與 NNFI 要大於 .90、RMSEA 以及 SRMR 值等於或小於 .08、normed chi-square 值應介於 1.0 至 3.0 之間為良好或是可接受的適配，

整體模式可被接受(邱皓政, 2003; 黃芳銘, 2004; Bentler, 1982; McDonald & Marsh, 1990)。

四、模型修飾

當參數估計指標結果不如理想,也就是理論模型與所蒐集的資料未能完整適配時,在不影響理論先驗性的原則,以及有恰當的說明之下,本研究將進行模型修飾(model retrimming),運用 LISREL 所提供的修正指標(modification index, MI),作為參數增刪之參考原則。

肆、研究結果分析及討論

依據本研究之目的與研究設計,校長領導行為與學校組織執行力是以個人的觀點為主,由教師團體的填答評估校長的領導能力以及學校組織執行力。本研究之問卷調查分成兩個部分進行,首先分析校長領導行為與學校組織執行力現況,之後檢驗校長領導行為與學校組織執行力相關情形,最後對理論模式進行適配度考驗,並比對統計分析的結果,茲將結果分析及相關討論敘述如下。

一、校長領導行為與學校組織執行力現況分析

依本研究以李克特(Likert Type)總和評定之四點量表,透過次數分配,分別界定出本問卷調查結果之得分區分為四組:平均數 2.82 以下為低程度,2.82~3.00 為中低程度,3.00~3.33 為中高程度,3.33 以上者為高程度。

由此可發現「關懷支持」及「倡導監督」兩個層面的每題平均值都介於 3.00~3.33 分之間,顯示國民小學教師對於校長領導行為的知覺在此三層面為中高程度;而「適應變革」層面則介於每題平均得分為 2.82,顯示為中低程度;另外,就整體校長領導行為層面而言,每題平均得分為 3.03 分,在四點量表中屬於中高程度。

在學校組織執行力方面,可發現「策略流程」、「顧客流程」二個層面的每題平均值介於 2.94~3.09 是為中高程度;另外,在「人員流程」、「營運流程」二個層面的每題平均值介於 2.71~2.94,是為中低程度。

究其原因,可能是學校在於人才的選擇和培育仍以教育當局為主要來源,而不是學校自行選擇;以及學校之預算編列上為屬於學校自主範圍,後續之評估追蹤的

營運狀況，尚不夠完善，所以在「營運流程」方面顯示較弱。而就整體學校組織執行力層面而言，每題平均得分為 2.93 分，亦屬於中低程度。

表 3 校長領導行為與學校組織執行力現況之平均數與標準差摘要

校長領導行為調查問卷	題數	平均數	標準差
關懷支持	14	3.02	.47
倡導監督	6	3.13	.50
適應變革	13	2.82	.43
整體領導行為	33	3.03	.40
學校組織執行力調查問卷	題數	平均數	標準差
人員流程	10	2.77	.51
策略流程	11	3.02	.41
營運流程	4	2.86	.37
顧客流程	10	3.02	.36
整體學校組織執行力	35	2.93	.39

二、校長領導行為與學校組織執行力之相關情形

本研究中依朱經明（2001）之觀點將相關程度劃分為： $r =$ 未滿 .20 為非常低相關， $r = .20 \sim .40$ 為低度相關， $r = .40 \sim$ 未滿 .60 為中度相關， $r = .60 \sim$ 未滿 .80 為高度相關， $r = .80$ 以上為非常高相關。由以上分數可知，除了營運流程與校長領導行為的各分層面與整體層面、人員流程與倡導監督呈現中度相關以外，其餘均呈現高度相關。

表 4 校長領導行為與學校組織執行力各層面及整體之相關情形

變項	人員流程	策略流程	營運流程	顧客流程	整體學校執行力
關懷支持	.71**	.76**	.42**	.71**	.76**
倡導監督	.53**	.63**	.36**	.60**	.62**
適應變革	.60**	.68**	.35**	.63**	.66**
整體校長領導行為	.72**	.79**	.45**	.74**	.79**

註：N=619

** $p < .01$

三、理論模式的適配度考驗

考驗模式指標之評鑑項目有一定之規則，如 Bollen (1989) 指出評鑑互動模式指標的目的，乃希望從各方面來評鑑理論模式是否能解釋實際觀察所得資料，因此宜參照多項指標進行合理的判斷。有關評鑑互動模式指標的標準，Bagozzi 與 Yi (1988) 指出：應該從「基本適配度」、「整體模式適配標準」以及「模式內在結構適配標準」三方面來評鑑互動模式。

(一) 基本適配度評鑑

倘若在輸出統計的結果中發現違犯估計的現象，所獲致之統計估計參數會產生問題。以下三種標準可用以檢驗模式是否有違犯估計的情形：1. 負的誤差標準誤；2. 標準化係數超過或太接近 1 (以 .96 為門檻)；3. 有太大的標準誤 (黃芳銘, 2004)。本研究於文獻探討後推導出兩種可能之模型，以下呈現其路徑係數及其與觀察變項的 λ 值。

(二) 模型修飾

經由模型契合度評鑑之後，發現假設模型與觀察資料契合度不足，因此在提供相關說明理由之後，進行模型修飾的動作。

1. 修正模式一

經由 LISREL 提供之模式修飾指數路徑圖，顯示多條路徑應被歸納進模型中。其中測量變項「倡導監督」與「適應變革」之間，因素負荷參數 ($MI = 27.75$) 最高，由邏輯的合理性來說，校長在執行領導行為時會監督學校成員能否具有適應外在環境變遷，而改善教學活動的想法應可被接受，但是倘若校長意圖用監控的方式讓教師得以精進，恐怕會讓教師有負面的觀感，故呈現負相關有其合理性存在，因此納入此路徑加以分析。

在分析後加入此路徑，新增的因素負荷量參數估計數為 -0.13 達顯著水準 ($t = -5.63, p < .001$)，整體模式契合度也有改善， $\chi^2_{(619)} = 56.99, p < .001$ ，RMSEA = .078，卡方值改變量 ($df = 1, p < .001$)，表示該參數的增加有統計上的意義，模式契合度指標如表 5。

表 5 模式一整體模式適配標準

結構模式	norm chi-square	GFI	AGFI	CFI	NNFI	RMSEA	SRMR
模式修正前	6.77	.96	.92	.99	.98	.097	.035
模式修正後	4.75	.97	.94	.99	.99	.078	.025
良好/可接受值	1.0~5.0	>.90	>.90	>.90	>.90	<.08	<.08

2. 修正模式二

經由 LISREL 提供之模式修飾指數路徑圖，顯示多條路徑應被歸納進模型中。其中測量變項「倡導監督」與「適應變革」之間，因素負荷參數 ($MI = 27.75$) 最高，由邏輯的合理性來說，校長在執行領導行為時會監督學校成員能否具有適應外在環境變遷，而改善教學活動的想法應可被接受，但是倘若校長意圖用監控的方式讓教師得以精進，恐怕會讓教師有負面的觀感，故呈現負相關有其合理性存在。

表 6 模式二整體模式適配標準

結構模式	norm chi-square	GFI	AGFI	CFI	NNFI	RMSEA	SRMR
模式修正前	6.77	.96	.92	.99	.98	.097	.035
模式修正後	4.75	.97	.94	.99	.99	.078	.025
良好/可接受值	1.0~5.0	>.90	>.90	>.90	>.90	<.08	<.08

係故加入此路徑，新增的因素負荷量參數估計數為-.13 達顯著水準 ($t = -5.63$, $p < .001$)，整體模式契合度也有改善， $\chi^2_{(619)} = 56.99$, $p < .001$ ，RMSEA = .078，卡方值改變量 ($df = 1$, $p < .001$)，表示該參數的增加有統計上的意義，模式契合度指標如表 6。

(三) 模式內在結構適配標準評鑑

根據 Bagozzi 與 Yi (1988) 之建議，結構模式適配度檢驗之標準包括參數方向、大小及 R^2 。本研究所有結構參數均達.05 顯著水準 ($t = 17.90 \sim 20.52$)，且方向與理論架構一致。

在修正後的模式一中校長領導行為與學校組織執行力的 R^2 為.66，而在修正後的模式二中校長領導行為與學校組織執行力的 R^2 亦為.66，均大於.50 的標準，顯示本模式內在品質優良。在潛在變項信度檢定上，檢定值採用構念信度 (construct

reliability) 檢定，其值需大於.60，建構信度指標之計算公式如下：

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda)^2}{[(\sum \lambda)^2 + \sum (\theta)]}$$

套入計算公式之後，修正後的模式一，其 ρ_c 值為 .95，而修正後的模式二，其 ρ_c 值亦為 .95，兩者均高於 .60 的標準數值，可知本模式具有相當良好之構念信度。在效度部分，則是採用聚合效度以及區別效度評鑑。在聚合效度部分，根據 Hair、Black、Babin、Anderson 與 Tatham (2006) 的看法，建議因素負荷量 (λ 值) 最好大於.50，且具顯著水準。而區別效度的檢驗則是要檢驗構念間的相關是否小於.85，倘若構念間的相關小於.85 者，則可證實本研究之因素可區別。其檢定方式為信賴區間檢定法，將相關係數加減 1.96 個標準差，如果信賴區間未包含 1.00 的值，表示潛在變項間具有區別效度，以下將修正後之模式信效度統整於下表 7 所示。

表 7 模式二整體模式適配標準

結構模式	構念信度	聚合效度	區別效度
修正後模式一	.95	.81 ($t = 20.52$)	[.73, .89]
修正後模式二	.95	.81 ($t = 17.90$)	[.71, .91]
可接受範圍	大於.60	因素負荷量大於.50，且顯著	信賴區間不包含 1.00

在經過基本適配度評鑑、模型修飾以及信效度的檢驗之後，本研究提出最終模式標準化參數估計圖，於圖 3 與圖 4 中呈現。

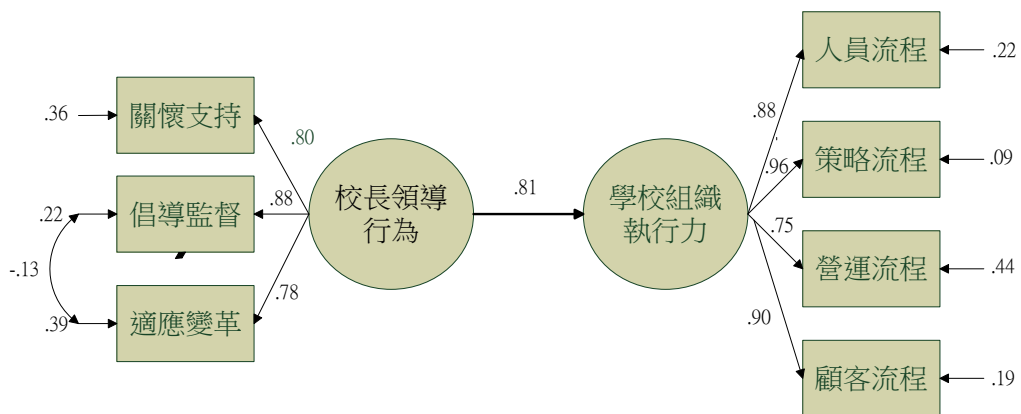


圖 3 最終模式標準化參數估計圖 (修正後模式一)

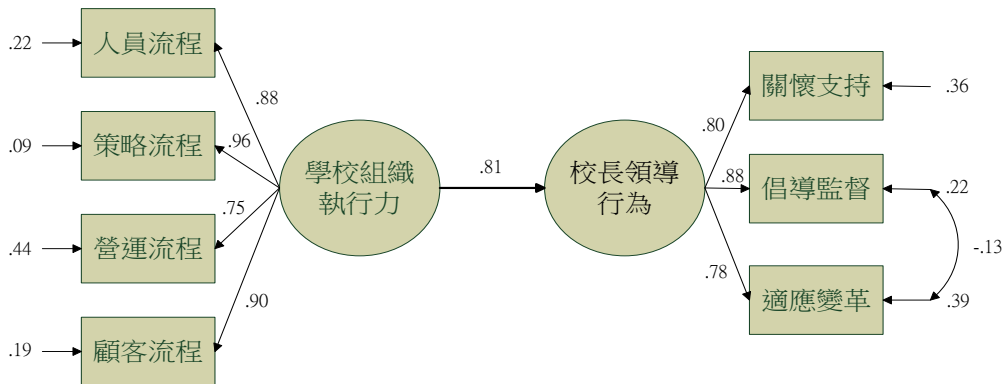


圖 4 最終模式標準化參數估計圖（修正後模式二）

伍、結論與建議

根據上述的研究結果，歸納本研究的重要結論如下，並據此提出相關建議，提供給學術研究以及南投縣國小校長在實務應用方面的參考。

一、結論

（一）國民小學校長的領導整體行為呈現中高程度

根據本研究結果發現，國小教師知覺校長領導行為各層面中，以「倡導監督」層面為最佳，「適應變革」層面為最差。就整體校長領導行為而言，達到中高程度。由此結果可知，國小教師知覺校長領導行為各層面及整體情形尚稱良好，顯示校長在領導學校同仁，處理校務的過程中，展現出不同的領導行為，符合眾人期待，引領學校朝向共同的願景邁進。

（二）國民小學整體學校組織執行力呈現中低程度

根據研究結果，國小教師知覺學校組織執行力各層面中，以依序排列「策略流程」、「顧客流程」、「營運流程」、「人員流程」。其中「策略流程」、「顧客流程」二個層面中高程度；另外，在「人員流程」、「營運流程」二個層面是為中低程度。在整體的學校組織執行力方面，達到中低程度。由此可見國民小學在組織執行力上尚有努力的空間。

透過學校的組織執行力，在校長的領導，輔以主任、組長的工作分配下，教師同仁透過相互配合，方能夠獲得學生、家長與社區民眾等利害關係人的肯定和支持。而在人員流程層面略顯較低，可能是由於學校的人事與徵才尚未完全屬於學校的權限，因此這是值得注意之處。而營運流程部分，可能是因為學校的預算編列及後續追蹤的營運計畫尚顯不足，也應該有所警惕。

（三）國民小學校長領導行為與學校組織執行力具有密切關係

根據本研究結果發現：

1. 整體校長領導行為與學校組織執行力間具有高度正相關，因此，校長領導行為知覺程度較佳之教師，其學校組織執行力較佳，反之亦然。
2. 校長領導行為各層面及整體與學校組織執行力的「營運流程」層面具有中度或是低度正相關。顯示校長領導行為知覺程度較佳之教師，其學校組織執行力「營運流程」層面較佳；反之亦然，不過其相關程度屬於中度或是低度。

由此可知，國民小學校長領導行為與學校組織執行力之間具有密切關係。因此，校長若能運用適當的領導行為，適時關懷學校同仁，與家長、社群保持良好關係，開拓學校良好公共關係，適應內外部的變革需求，將對學校組織執行力的提升有所助益。

（四）國民小學校長領導行為對於學校組織執行力有顯著的正向影響

本研究所調查的結果顯示，校長領導行為對組織執行力有其正向影響存在。校長做為榜樣與否會影響學校執行力的高低，因為校長有行政裁量權，因此倘若運用得宜會對學校執行力產生正面的影響力。此觀點與蔡孟儒（2004）得到的結論相似，倘若校長有正面的領導行為，且營造出互助合作的組織氣氛，學校執行力自然而然便會相對較高。

反之假若校長表現的態度相當消極，對於組織願景以及目標相當不明確，讓學校同仁覺得校長對於校務發展眼光短淺且不具未來性，甚至不肯將權力與教師分享的話，教職員便會對校長產生不信任感，也因此在校長欲推動的計畫上，因為不瞭解目標以及執行過程，自然不清楚該如何計劃下一步的策略和行動，影響組織的執行力。由上述資料可得知，校長領導行為確實會對學校組織執行力產生影響，其重要性不可言喻。

（五）國民小學學校組織執行力對於校長領導行為有顯著的正向影響

學校組織執行力亦會對校長領導行為產生正面的影響，有部分的學校之學校執行力的展現端視學校的屬性，假若學校教職員本身動員能力相當強，對教育發展也有相當清楚的認知，一定會呈現高度的組織執行力。而擔任擁有悠久的傳統文化學校的校長，要在兼顧傳統文化以及自身辦學理念上達到平衡，難免有時會因此違背本身教育理念，又或者是因為傳統包袱過大，因而對現實妥協。係故，為了要考量多元的情境，校長就會有難以決策跟執行的地方，影響本身的領導行為，如是亦能瞭解學校組織執行力會對校長領導行為產生作用力。

二、建議

（一）對主管教育行政機關的建議

1. 深化校長領導行為與專業知能

根據本研究發現，國民小學校長領導行為在整體層面達到中高程度。因此可知教職員對校長領導呈現高度認同，若校長能善用本身個人特質，瞭解領導行為之內涵並運用得當，根據情境應用最新的領導模式，如科技領導、分佈式領導、轉型領導、教學領導、道德領導、融合領導以及第五級領導等在學校中，想必會讓校內成員對學校更有向心力，藉由績效的提升展現學校組織的執行力。

職是之故，為使校長具有豐富的領導行為理論素養，教育行政機關應定期舉辦校長領導行為專業知能研習活動。其中，在新任校長的儲訓過程中，應強化校長變革領導與執行力的理念與課程，培養能順勢變革且具執行力專業素養，成功引領學校往對的方向前進。

2. 進一步推動學校本位管理，以增進學校組織執行力。

根據研究分析，國民小學學校組織執行力的現況在整體層面達到中低程度。在「人員流程」、「營運流程」的分層面中表現較差。有可能因為目前國民小學的教師甄選及人員輪調是屬於教育行政機關事務範圍，而且學校也不具有自身的人力培訓制度，因此教育行政機關應進一步推動學校本位管理，使校長的行政權、教師的專業權以及家長的參與權得以發揮，增進學校組織執行力。

(二) 對國民小學校長的建議

1. 校長應該考量教師之個人特質及學校環境屬性，強化自身領導能力。

校長領導行為與學校組織執行力有密切相關，因此，校長必須根據教師之個人特質及學校環境屬性，配合外部環境之變遷，進而在自身的領導行為上調整與因應，強化自身領導力，發展適當且合宜的領導行為，使教師對校長之行為認同與肯定，樂意在校長的領導下，運作學校事務，提升學校組織執行力。

2. 善用時間管理策略，激勵全體教職員與家長有品質的運用時間。

校長須迎合教改潮流，並檢視個人經營學校理念，與學校全體成員同心協力的為學校組織努力，若學校整體成員均能妥善運用時間，且校長在有限的時間內制定有意義的計畫，以服務領導學校成員，激發其潛能，並定期加以追蹤檢討，則學校組織執行力一定能有顯著提升。

3. 發展適應變革能力，對內與對外尋求協助與資源。

根據本研究結果發現，國小教師知覺校長領導行為各分層面中，以「適應變革」層面為最差，顯示出有不少校長在當下教育改革的潮流中，未能及時順應變革，實施變革領導。校長應在校內與教職員共同思考學校突破困境的策略與方式，營造出團結合作的校園文化；在校外結合社區、鄰近學校以及相關機構，共同討論學校的發展空間，讓學校符合社會的期望。

4. 制定策略執行機制，追蹤後續執行的情況，全面瞭解學校的營運狀況。

校長應該主持制定學校策略執行的系統運作機制，俾使學校成員遂行執行時能暢通且有紀律；了解學校資源分配狀況，進行適當地預算編排；與學校成員共同規劃學校的長程、中程、短程計畫制定；以身作則，執行後續追蹤的情況，對學校營運狀況要有全面了解，才能使學校的運作順暢，執行力倍增。

5. 應充分授權，讓教師專業自主，以利提升教師內在動機之心理層次。

部份教師因為工作意願和態度或是獎勵機制的制式化而僅願意貢獻合理範圍的心力於學校工作上，使得學校組織執行力僅達於「做完」而非「做好」。因此，校長在領導學校時，應適時授權，讓教師的專業自主展現，提升教師的內在動機層次，藉由分享權力的方式，使教師獲得滿足感及責任感，進而對於達成任務有強烈的使命感，才能讓學校組織執行力達到「做好」的層級。

參考文獻

- 天下雜誌編輯部 (2006)。杜書伍——企業邁向成長的關鍵選擇。《天下雜誌》，354，172-177。
- 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。國立暨南大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投。
- 朱經明 (2001)。《教育統計學》。台北：五南。
- 吳金香 (2000)。《學校組織行為與管理》。台北：五南。
- 吳勁甫 (2006)。競值架構應用在國民小學校長領導行為與學校組織效能關係之研究。《教育政策論壇》，9，2，155-185。
- 吳清山 (1992)。國民小學校長管理能力量表之編製。《初等教育》，1，29-42。
- 吳清山、林天祐 (2003)。教育執行力。《教育研究月刊》，110，160。
- 林圓怡 (2004)。台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。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 邱明祥 (1999)。政策執行組織與執行力關係之探討——以教育行政為例。《研考雙月刊》，23，4，34-44。
- 邱皓政 (2003)。《結構方程模式：LISREL 的理論技術與應用》。台北：雙葉。
- 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。
- 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。
- 秦夢群 (2006)。《教育行政——理論部分 (第五版)》。台北：五南。
- 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。
- 教育部統計處 (2007)。九十六學年度各級學校數分布概況查詢系統。2008 年 2 月 24 日，取自 http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/service/sts4-1a.htm
- 陳木金 (2006)。從班級經營策略對教學效能影響看師資培育的實務取向。《教育研究與發展期刊》，2，1，33-62。
- 陳尚任 (2004)。《企業執行力質化研究》。國立台灣科技大學企業管理系碩士論文，未出版，台北。
- 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。

- 陳梅珍 (2005)。企業願景、經營策略、執行力與經營績效之研究-以國軍 N 工廠為例。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 陳建東 (2004)。當前企業領導理念對學校經營的啟示。《學校行政雙月刊》，29，123-136。
- 陳慶瑞 (1995)。權變領導行為研究。台北：師大書苑。
- 黃乃瑩 (2004)。後現代學校行政倫理及其兩難困境之解決。《教育研究集刊》，50，3，1-29。
- 黃芳銘 (2004)。社會科學統計方法學-結構方程式模型。台北：五南。
- 湯堯 (2005)。創造力、執行力與競爭力的哲學論述與積極作為。《教育研究月刊》，133，31-41。
- 葉匡時 (2006)。從教改經驗談決策與執行。《天下雜誌》，338，140。
- 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。
- 葉連祺 (2008)。不同類別評量者對國小校長領導能力知覺評量之比較。《教育科學研究期刊》，53，3，1-28。
- 楊振昇 (2005)。教育組織變革與學校發展研究。台北：五南。
- 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。國立暨南大學教育政策與行政學系碩士論文，未出版，南投。
- 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。
- 蔡玉菁 (2007)。國民小學學校組織氣氛與執行力關係之研究。國立台中教育大學教育系碩士學位論文，未出版，台中。
- 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。國立台北科技大學技術與職業教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 蔡慧登 (2004)。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。
- 謝文全 (2007)。教育行政學 (第三版)。台北：高等教育。
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Academic of Marketing Science*, 16, 76-94.
- Bentler, P. M. (1982). Confirmatory factor analysis via non-iterative estimation: A fast inexpensive method. *Journal of Marketing Research*, 19, 417-424.

- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York: Crown Publishers.
- Epstein, J. L. (1987). What principals should know about parent involvement. *Principal*, 66(3), 6-9.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Education.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research and performance*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Jonathan, S., Philip, S., & Henry, M. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31-56.
- Lawrence, T. B. (1999). Institutional Strategy. *Journal of Management*, 25(2), 161-188.
- Lawrence, G. H. (2006). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Mayrowetz, D. (2008). Making sense of distributed leadership: Exploring the multiple usages of the concept in the field. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 424-423.
- McDonald, R. P., & Marsh, H. M. (1990). Choosing a multivariate model: Noncentrality and goodness-of-fit. *Psychological Bulletin*, 107, 247-255.
- Owens, R. G. (1981). *Organizational behavior in education* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2000). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Timmerman, J. (2010). Dispelling the myths of organizational leadership. *Journal for Quality & Participation*, 32 (4), 39-40.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zagotta, R., & Robinson, D. (2002). Key to successful strategy execution. *Journal of Business Strategy*, 23(1), 30-35.

附錄

國民小學校長領導行為與學校組織執行力調查問卷題項：

校長領導行為	學校組織執行力
<p>關懷支持</p> <p>本校校長會抽空與教師做意見溝通。 本校校長會抽空聽取教職員工的意見。 本校校長能體諒學校同仁，接納我們的感受。 本校校長能主動聆聽。 本校校長具有敏銳觀察環境變遷的能力。 本校校長使每位教師樂於成為學校的一員。 本校校長會主動幫教師爭取應有之福利。 本校校長會關心教師間的工作協調。 本校校長會主動發現我們的問題癥結，並採取有效的行動督促。 本校校長會提供個別教師所需的協助。 本校校長相信我們能完成學校的共同目標。 本校校長在實施重要措施以前，會先徵詢教師意見。 針對特定的任務，本校校長會依教師專長及興趣分配工作。 本校校長總是體恤教師們的工作辛勞。</p>	<p>人員流程</p> <p>本校訂有一套符合校務發展之人才甄選流程。 本校擁有健全的人力培訓制度。 本校重視工作的輪調，以促進成員的成長。 本校會擬訂鼓勵措施，以激勵同仁之執行成效。 本校對於教職員工之服務品質訂有明確的評鑑辦法。 本校能針對校務培育所需人才。 本校有計畫地拔擢具有潛力及專長的教師。 本校能訂有持續檢核機制，供成員自我管理。 本校會提供成員在職進修的機會。 本校各處室與教師間能充分協調與聯繫。</p>
<p>倡導監督</p> <p>本校校長在談話中時常強調他的職責與立場。 本校校長要求教師要遵守法令規章。 本校校長會要求教師在工作表現上保持一定的品質水準。 本校校長要求教師要竭盡所能工作。 本校校長與教師保持距離。 本校校長會隨時隨地留意我們的錯誤或違規行為。</p>	<p>顧客流程</p> <p>學生滿意自己的學習表現。 學生滿意教師的教學品質。 學校能提供家長和學生適切的協助。 本校能適時帶領教職員工充實達成教育目標之能力。 本校能給予績效表現不佳員工努力改進的機會。 本校對教職員工服務表現之考核制度明確可行。</p>

	<p>本校能針對相關計畫（措施）執行結果進行後續追蹤。</p> <p>家長滿意學生的學習表現。</p> <p>學生的意見能獲得學校即時回饋。</p> <p>家長或社區人士都肯定學校、尊重學校並保持互動。</p>
適應變革	策略流程
<p>本校校長會親自或派人參加社區活動。</p> <p>本校校長會運用學校資源主動支援社區舉辦活動。</p> <p>本校校長不斷進修，獲取新知，有上進心。</p> <p>本校校長能與社區人士，充分溝通，爭取社區協助。</p> <p>本校校長會主動開放校園供社區民眾使用。</p> <p>本校校長主持校務，勇於求新求變。</p> <p>本校校長在推動新的學校策略時，有承擔風險的勇氣。</p> <p>本校校長清楚學校未來發展方向，並將這些理念傳達給我們。</p> <p>本校校長會親自或派出學校成員赴校外進行演講或參訪。</p> <p>本校校長對外編輯有關於學校的出版品。</p> <p>本校校長讓教師們了解他在學校中的職責與角色。</p> <p>本校校長有勇於創新與接受變革的態度，勇於突破現狀。</p> <p>本校校長喜歡在校務中推展他的新觀念。</p>	<p>本校發展策略的執行人員能參與策略的制定。</p> <p>本校發展策略時，能讓成員充分對話凝聚共識。</p> <p>本校會考量資源狀況來制定行動計畫具體做法。</p> <p>本校聘用教師前會考量學校本身所需人才。</p> <p>本校秉持組織理念來提升員工策略執行能力。</p> <p>本校會根據各處室的需求來制定學校發展策略。</p> <p>本校能有效整合及利用人力、物力等資源。</p> <p>本校發展策略能用簡要而明確的文字表達出來。</p> <p>本校校長對推動之方案進度能有效掌握並評估成效。</p> <p>本校對於表現優秀的成員給予獎勵。</p> <p>本校訂定發展策略前會做外部環境分析。</p>
	營運流程
	<p>本校各處室會因工作劃分不清而相互推諉。</p> <p>本校能促進同時滿足個人與組織共同發展的策略。</p> <p>本校能依據校務計畫與學校需求積極爭取教育經費。</p> <p>本校定期檢討辦學願景以檢視執行成效。</p>