

國民小學校長策略領導之個案研究

蕭景文、洪郁程、蕭維霆、莊文啓、王曉萍、蔡淑芬、林玉玟、林純宇

摘要

本研究主要在探討國民小學校長策略領導之個案研究。並透過個案研究法，解讀國小校長策略領導的實踐步驟與歷程。欲達成的研究目的如下：一、瞭解個案校長策略領導的思維。二、瞭解個案校長策略領導的策略與具體作為。三、瞭解個案校長策略領導的歷程。四、瞭解個案校長策略領導的具體成效。經過深度訪談蒐集資料，並分析歸納整理如下：

本研究發現校長進行策略領導時在微觀層面以及宏觀層面應有所努力，研究者依據上述研究結論，提出校長在策略領導上應採行的具體作為如以下建議：

在微觀層面：

- (一) 發揮個人領導魅力；
- (二) 充實策略領導知能；
- (三) 重視人力資源培養；
- (四) 營造創新組織文化；
- (五) 永續經營學校創新。

在宏觀層面：

- (一) 採行策略領導，營造溫馨和諧的學校氣氛。
- (二) 融合社區在地文化，推動本土化教育特色。
- (三) 提供多元發展機會，成就學生多元展能。

國民小學校長策略領導之個案研究

壹、緒論

知識經濟時代來臨，21 世紀由於全球經濟型態的改變，對許多產業產生衝擊與影響，世界各國競爭激烈，積極培養具有國際高度競爭力的未來接班人，因此，提升國家未來的競爭力就必須從教育國家未來的主人翁向下扎根。

一、問題緣起與動機

學校是教育的現場，不同的領導人物，有不一樣的領導模式，形塑多種風貌與不同取向的領導風格，因此也產生不同的學校文化。研究者記錄觀察快樂國小領導者的作為，並整理如下：

經營快樂國小八年，當前學校經營管理以及校長的領導方向，也都一直朝向與社區建立良好「夥伴關係」而努力，因此快樂國小在面臨少子女化的壓力之下，朝「學校社區化、社區學校化」的腳步向前邁進。快樂國小的行政與教學團隊在白校長的帶領之下，走出象牙塔與社區結合，融入社區信仰文化「天鳳壇」廟宇中的三太子哪吒，並擷取太子哪吒騎乘烽火輪的意象，以「策略領導」建構「獨輪車」品牌特色學校，有效打響學校知名度，並發揮「紫牛效應」，以「藍海策略」創新學校經營，並結合「健康、快樂、活潑、成長」的教育願景，努力經營「快樂學園」，成就每一個孩子的學習舞台，連續幾年都獲得重要獎項。

二、研究目的

本研究為探討一位 Innoschool 創新經營獎校長策略領導之個案研究。本研究之研究目的如下：

- (一) 了解個案校長策略領導的思維。
- (二) 了解個案校長策略領導的具體作為。
- (三) 了解個案校長策略領導的歷程。
- (四) 了解個案校長策略領導的困境。
- (五) 了解個案校長突破困境的策略。
- (六) 問題檢討並反省建議。

三、名詞解釋

為了研究上的需要，以及便於了解研究主題與分析說明，茲將本研究有關的主要名詞界定如下：

（一）策略領導

本研究係指研究者服務學校的校長，在擔任快樂國民小學校長，八年任期期間，妥善運用策略規劃方法，實際進行策略領導，帶領學校團隊，規劃創新方案，參加 Innoschool 全國學校經營創新獎比賽的實踐歷程與經驗分享。

（二）學校經營創新

學校經營創新的關鍵在於「創新」，而「創新」一詞，依其字義具有「改變（make changes）或引進新事物（introduce new things）」的意思。

本研究所指「學校經營創新」之定義，所謂「學校經營創新」包含管理創新、技術創新與文化創新三個系統。

1. 管理創新系統（理念創新、人員創新、結構創新、流程創新、策略創新）。
2. 技術創新系統（校園環境規劃、社會資源應用、行政技術革新、課程教學實施、學生活動展能）。
3. 文化創新系統（學校特色創新、教師創新作為、學生創意表現）。

而本研究所指創新經營之內容採吳清山（2004）提出的下列八項：

1. 觀念創新
2. 技術創新
3. 產品創新
4. 服務創新
5. 流程創新
6. 活動創新
7. 環境創新
8. 特色創新

因此，「學校經營創新」乃結合「組織創新」與「學校經營」的理念所形成，意指學校為了因應外在社會環境變遷與教育改革的瞬息萬變，以創新的思維、創新的技術與創新的服務，增進學生的學習成效與提升學校效能，進而提高學校競爭力，所進行一系列有計畫的、有系統的、有步驟的創新作為的動態歷程。

貳、文獻探討

一、校長策略領導的定義

領導的定義在發揮影響力以引領群倫，達成組織目標（林志成，2004）。回顧領導理論的演進，大致可分為特質論、行為論、情境論及魅力論等不同

階段。近年來，學者逐漸走向領導實務方面的研究，將研究焦點著重於為何會有卓越領導者的出現。卓越的領導者在領導過程中應扮演什麼角色及做什麼事，或採取什麼方法來達成組織績效，學者稱之為「策略領導」(strategic leadership)，即領導者採用什麼策略或方式運用在績效管理上，以有效提升組織績效(邱吉鶴，2008)。

表 1 策略領導研究定義整理表

學者	策略領導的定義
徐明和(2004)	以策略作為領導核心的行政作為，透過計畫、組織、引導、執行與發展的歷程，整合成員智慧與能力，致力於目標達成，故策略領導必須有明確的學校目標與願景，培養優秀人力資源、注重參與式決策、適當的步驟與進程，以實現願景。
武文瑛、 蔡培村(2004)	領導者對組織的策略發展有相當程度的主導能力，並在不同階段調整與適應不同角色，重視組織發展方向與釐清內涵。策略領導包含市場導向、前瞻性、重視資訊、及時分析、創業精神以及周延施行等特性，由此六項特性對應發展出策略思維、國際接軌、掌握先機、創新變革、行銷管理、宏觀視野等六種策略領導角色與任務。
傅秀娟(2004)	策略領導強調企業願景、企業核心價值、企業競爭策略等，由建立組織發展方向與發展策略、促進組織中溝通與整合、激勵員工去學習與達成目標等能力構成。
江志正(2005)	策略已漸由管理功能轉視為一領導功能，策略領導並非在描述一個新的領導，而旨在界定成功扮演策略領導者應展現的特質與能力，以學校而言，策略領導即是在學校中具策略領導能力且能貢獻策略循環歷程之人。
楊素惠(2005)	策略領導的功能已超越一般傳統領導功能之範疇，特別是組織發展的方向、願景與策略，藉此來激勵與整合組織之運作，來達成組織之目標。
陳芬蘭(2006)	校長具備策略性思維及發展策略的能力，將策略轉化成執行語言，清晰闡述學校願景及學校發展方向讓學校成員瞭解，並化為行動，作成有效策略以推動學校發展。
蕭英勵(2007)	所謂策略領導是一種歷程、有計劃性與組織學習的領導，有效的策略領導能建立組織願景，發展組織核心價值，帶領組織成員往組織目標衝刺，使組織成為一個生命的共同體。

吳文傑、 陳銘薰 (2008)	策略領導的內涵可彙整為四個方向：願景領導，認清發展趨勢並提出願景；轉換型領導，以魅力感化成為榜樣並重視對被領導者的精神激勵、智力啟發與賦能；策略作為，能策略思考、保持彈性、執行策略、建立連結組織內外之網絡；環境建構，重視策略人才、建立具有擁有感與信任、支持創新與學習的環境。
林秀玲 (2010)	校長具備策略性思維及發展策略之能力，並能將策略轉化為執行語言，清晰闡述學校願景及學校發展方向給予學校成員了解，並化為行動、作成有效策略，以推動學校發展。
沈裕清 (2010)	校長具備策略性思維及發展策略的能力，清晰闡述給學校成員願景藍圖與發展方向，針對學校經營進行策略思考，化為行動做成具體有效策略，並建構支持與鼓勵學習與創新之環境，以推動學校發展，達成組織目標並提升組織績效。
吳美汶 (2011)	策略領導是一種創造組織願景，發展組織策略，並藉由授權、激勵、整合、學習等互動過程，朝向組織目標邁進的領導歷程。一位策略領導者應當具有策略性思考的能力，具有前瞻性的視野，對於組織未來發展具有遠見，能建構組織願景，並將願景轉化為具體策略及行動，再透過組織內外資源的整合，以利策略執行與落實，且經由不斷回饋與修正，以推動改革與創新，使組織得以通過環境變遷的考驗。
林怡君 (2011)	策略領導者能因應組織需求，整合組織資源，塑造文化，支持並提供員工創新學習的環境，在管理人員之外，也能對組織績效產出具有決策能力。
Hitt 與 Ireland (1999)	一個人俱備了能夠預見未來做好準備、柔韌而適應新情況、策略思維、能與他人合作、並能開創新改變的能力，為整個組織創造一可觀的明日。策略領導不只是對人的一種態度與行為表現，也包括針對與組織產出有直接相關的決策處理能力，因此策略領導不再只是一種領導風格而是領導能力的展現。
Guilliot (2003)	策略領導人是一位具有豐富經驗而資深的領導人，擁有智慧與願景去創造並執行計畫，也能夠在充滿危險不確定性、複雜不明的策略環境中做重大決策。
Katherine 與 Richard (2005)	策略領導強調組織的永續性及競爭優勢的維持，主要係透過組織的願景及價值、文化與氣氛、結構與系統來完成領導。
Nahavandi (2009)	策略領導者能夠以長期發展觀點，來掌握組織的環境、文化、策略、結構、科技等狀態，且面對外部環境變化亦能維持彈性，同時能激勵員工使其能完成組織決策。

Durbin (2010) 策略領導大致而言，是一提供組織方向和靈感以創造組織或支持其永續性的歷程；而策略領導者則必須具備個人獨特魅力、策略性思考以及有效管理的能力，包括建構組織願景、革命性思考、參與打造未來、整合多元資源，以及進行高層次認知活動。

國內學者張慶勳(2008)提出，將策略領導轉化為具體的領導作為可成為校長的領導策略，也就是校長除了作對的事外，也要把事情做對。策略領導是一種思維、方向、規劃與行動的歷程與作為。因之，快樂國小白校長發揮「策略領導」的理念，轉化成發展「獨輪車」教學的創新學校經營，並同時進行各領域的教學提升策略，雖然過程辛苦，但是獨樹一格，別出心裁。

參、個案案例說明

以下依人、事、時、地、物說明：

- 一、人：白校長是一個終身學習的實踐者，高師大教研所四十學分班結業的背景。具有藍海策略的前瞻視野，以及創新的思維。做事以身作責，力求完美
- 二、事：台灣鄉下的迷你小學，逐年減班，到 100 學年，成為一個 6 班的學校，學生數 112 人
- 三、時：以白校長擔任快樂國小校長 8 年期間
- 四、地：快樂國小 SWOT 分析

表 2 快樂國小 SWOT 分析表

因素	優勢 (S)	劣勢 (W)	機會點 (O)	威脅點 (T)
地理環境	1. 鄉村、綠地多、空氣新鮮、環境優美。 2. 鄰近市區，交通便利。	1. 文化刺激不利之地區。 2. 鄰近大規模學校，學區學生嚴重外流。	1. 拓展視野，對外表演，增廣見聞。 2. 離屏東市只有 2 公里距離，學生課後學習才藝機會多。	1. 本校並無大型學生活動中心。 2. 可利用之空間有限。

學校規模	1. 全校 6 班，共 112 人，規模小。 2. 校風淳樸。	1. 少子女化逐年減班。 2. 每年都有超額教師。	1. 合乎小班小校之教學理念。 2. 尊重個別差異，開啟學生多元智能。	1. 家長普遍社經地位不高無法給予學校充分協助。
硬體設備	1. 學校目前有獨輪車共 70 部。 2. 有風雨操場和戶外場地可供練習。	1. 部分獨輪車道具老舊，需要更換。	1. 積極對外申請經費補助。	1. 使用過程，零件受損，需要維修。
教師資源	1. 由本校總務處主任擔任總教練。	1. 從教學過程與經驗中摸索成長。	1. 外聘舞蹈專家擔任舞台劇指導。	1. 缺乏獨輪車指導經費資源。
行政人員	1. 主動幫忙協助獨輪車教學與訓練。	1. 小型學校編制少，教職員工業務量繁重。	1. 校務工作系統化、制度化。	1. 經驗傳承呈現斷層現象。
學生狀況	1. 樸實、單純、肯吃苦。	1. 學習習慣及態度有待加強。	1. 可塑性高。	1. 單親、隔代教養、新移民子女比例偏高。
家長支持	1. 本校志工團隊及社區家長全力支持。	1. 部分家長忙碌無法參與子女學習活動。	1. 家長會協助爭取經費。	1. 少數家長擔心影響學生課業

快樂國小地理位置位於村莊內偏僻角落，再加上鄰近都是大型規模的學校，因此學生嚴重外流，因此白校長有感於小型學校經營不易的壓力，再加上少子女化的危機，逐漸思考如何運用「藍海策略」於學校經營管理之上以扭轉劣勢，有效發揮學校效能，乃為當務之急。

五、物：個案校長之辦學成效

- (一) 2009 年 7 月以「藍海策略策略領導獨領風騷輪轉乾坤」方案，參加 2009 Innoschool 全國學校經營創新獎，即榮獲「行政管理革新組－特優」，為屏東縣歷年來第一個得獎學校。
- (二) 2010 年 7 月以「獨輪車舞台劇－哪吒鬧東海」方案，參加 2010 Innoschool 全國學校經營創新獎，榮獲「課程與教學領導組」優等。
- (三) 2010 年 7 月以「從文化不利到允文允武」方案，參加 2010 Innoschool

全國學校經營創新獎，榮獲「學生多元展能組」優等。

(四) 2011年7月以「鳥語花香盡在廣園」方案，參加2011 InnoSchool 全國學校經營創新 KDP 國際認證獎，榮獲「校園環境美化組」甲等。

(五) 2011年7月以「獨步全球輪轉乾坤」方案，參加2011 InnoSchool 全國學校經營創新 KDP 國際認證獎，榮獲「社會資源應用組」優等。

肆、問題分析

表 3 快樂國小面臨之表層問題及深層問題表

問題向度	表層問題	深層問題
一	行政資源有限	<ol style="list-style-type: none"> 1. 快樂國小屬不山不市學校，處於三不管地帶，公部門補助經費有限又無家長會支持，經費籌措不易。 2. 發展獨輪車，需要設備、師資經費，龐大經費籌措不易。 3. 農村型學區，學生家庭經濟背景不富裕，單親隔代教養以及大陸外籍配偶子女人數比例偏高，多元學習需由學校負擔教育經費。
二	人力資源不足	<ol style="list-style-type: none"> 1. 少子化危機，逐年減班，教師超額。 2. 6班小校，教師人數不多，發展獨輪車特色教學，動員全校，對教師產生壓力。 3. 發展獨輪車特色教學，增加教師工作負擔。
三	團隊缺乏向心力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長積極創新領導，引進多項策略，造成部份老師適應不良。 2. 教師與行政團隊在工作上偶爾會遇到瓶頸無法突破，或是有困難無法順利進行，甚至是自我能力不足，經費有限等障礙，心有餘力不足時，想調離學校。
四	課程發展與特色無法延續	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有騎獨輪車的專長，將來要做什麼？可以找到好工作嗎？ 2. 國中無獨輪車課程，學生在學習上無法接續，讓家長產生不信任感。
五	政治介入與社區家長缺乏信心	<ol style="list-style-type: none"> 1. 快樂國小受地方政治背景色彩主觀意識介入學校事務 2. 鄉下小型學校及受少子化影響，同儕學生缺乏競爭力，社區對學校失去信心 3. 校長四年任期到時，面臨黑函攻擊

訪談逐字稿的對應

表 4 快樂國小訪談逐字稿對應表

對應問題分析	訪談日期	訪談對象	內容
一～ 1 一～ 2 行政資源有限	2016.3.11	個案校長	快樂國小屬於「不山不市」的學校，處於三不管地帶，既沒有原住民學校政府補助的各項經費與資源，也沒有都市學校家長會龐大的經費支持。
二～ 2 人力資源不足	2016.3.11	個案校長	六班的小學校，人力資源有限，要經營得有聲有色真的不容易。
三～ 1 團隊缺乏向心力	2016.3.11	資深教師 B	校長的新作風，或許也不見得是件好事？6 班的小學校，就這 10 個老師，把我們一個人當好幾個人在用，教書教幾十年了，從沒遇到過像這樣的校長！
四～ 1 課程發展與特色 無法延續	2016.3.12	家長 A	騎獨輪車將來長大以後到底可以做什麼？可以找到好的工作嗎？不如現在補習數學、學好英語，考上好的學校，讀好的科系，將來就可以找得到好的工作，發展得比較好。
五～ 1 政治介入與社區 家長缺乏信心	2016.3.12	研究者觀察	我不了解你來這裡當校長，是不是有政治包袱？校長只要把老師管好，學生教好，其他的事情不要管太多，也不要介入社區太多。

伍、解決策略分析

在文獻探究中，校長策略領導的構面包括：策略思維、願景塑造、激勵士氣、策略執行、團隊合作、個別關懷、魅力感化、企業道德、策略控制、回饋學習等構面，為回應整合策略規劃，呈現校長策略領導的作為，以下將分析個案校長運用何種策略領導，呈現校長策略領導的樣貌，以解決前述五大校務問題。

一、魅力感化

(一) 校長發揮領導魅力，外聘體育及藝術與人文人才協助，快樂國小校長在策略領導第一步就是要喚起教師進行校本特色課程的研發，因此白校長努力積極引導教師共同協助獨輪車訓練及相關表演的工作，用真誠打動內部具有獨輪車專長的人才，及外部藝術與人文教師，邀請他們共同進

行創新的教育活動，增添發展獨輪車課程的有利條件。

- (二) 鼓勵學校教師組成校園讀書會，定期討論寫作、發表文章於刊物，以及如何具體運用於學校經營之實務層面。

二、願景塑造

- (一) 白校長帶領全體親師生，由下而上共同擘劃出「健康、創新、快樂、成長」的學校願景，從營造健康快樂的學習環境著手，並帶領教師發展創新的獨輪車舞台劇系列課程，希望藉著活潑的教學習內容，使學生快樂學習成長。
- (二) 白校長堅持在快樂國小全面推動獨輪車教學，結合空間智慧與肢體-運作智慧的發展，啟發學童多元智慧，也培養孩子帶得走的運動技藝，在下課時間，到處可以看到小朋友快樂的騎著獨輪車，參加對外比賽也有輝煌的成績，深受家長肯定與支持。

三、策略思維

- (一) 秉持白校長以「實用主義」為學校經營哲學，強調有用為真，培養學生帶得走的基本能力，建構以學生自我能力本位能力為依歸。
- (二) 快樂國小是一所「不山不市」的小型 6 班學校，在有限的人力、師資、設備、環境及經費之下，校長運用「藍海策略」於學校經營管理，發揮教師專長，找出一條適合學校發展特色的新方向，以扭轉劣勢，創造優勢。
- (三) 白校長運用「長尾理論」的經營哲學，結合「80/20」法則，以最少的經費，發揮最大的效益與產出，相信只要給孩子「一個輪子」，就可以完成「一個夢想」；而「許多輪子」，就可以達成「無限夢想」，搭造屬於孩子的
- (四) 白校長落實「利基學校」的實踐，利用快樂國小的優勢與資源，導入獨輪車特色並建立相關學校本位課程系統，與社區溝通，以學生的需求為依歸，獲得外界的肯定與各種創新經營獎項，成功打響品牌與知名度。
- (五) 將策略思維轉化為發展「獨輪車」教學的創新學校經營，結合「健康與體育」及「藝術與人文」學習領域，首創將獨輪車發展成舞台劇表演的形式，並進行各領域的教學提升策略，使得課程與特色得以發展與延續。

四、團隊合作

- (一) 從觀察記錄發現，校長接受同仁的意見，積極籌畫發表獨輪車的舞台劇，

面臨經費短絀、人力不足的問題，校長積極溝通協調，整合四面八方人力資源，終於完成並順利演出獨輪車舞台劇。

- (二) 快樂國小志工團隊長年以來熱心負責，在校園中為學生付出相當多的時間與精力。

五、個別關懷

- (一) 白校長與同事之間的溝通與互動，長期以來保持穩定與良性的關係，樂意傾聽部屬的內在聲音
- (二) 逐步突破心防，動之以情，說之以理，讓同仁願意追隨校長的腳步進行創新與突破。

六、策略控制

- (一) 先找對的人，再做對的事。讓學校中的每一位成員，能有無限的工作態度。
- (二) 「廣結善緣」是校長待人接物之道，有感經費籌措不易，學校一方面開源節流，也營造良好公共關係，以現有人脈為基礎，爭取政府與民間相關的資源改善並增添校內設備及資源。

七、資源整合

- (一) 建構「藍海策略」的新思維，結合「創新學校經營」之具體行動策略與作法，有效整合行政與教學團隊，並積極爭取政府與民間的相關經費與資源，充實教學設備，改善教學環境，爭取家長的信任，贏得社區的支持與肯定，與社區合夥經營、共生共榮，達到雙贏的目的。
- (二) 對於校務經營的理念，強調與社區合夥經營，以創新的思維，結合社區人力、物力、組織資源，並結合在地的元素，形塑學校本位課程，創造學生不一樣的學習舞台。

八、策略聯盟

- (一) 與社區策略聯盟，成立『魅力社區哪吒少年獨輪車隊』
- (二) 鄰近國中小展開策略聯盟，推動獨輪車教學，推廣並延續獨輪車的發展，使得學生畢業之後，多一條升學進路。

九、回饋學習

- (一) 白校長十分重視與同仁之間的相處與互動，有一些好的意見向校長建議，

校長總是認真傾聽，也樂於接受，並以學生為中心，不斷要求在校務上精益求精，有所突破，終於贏得社區家長的支持與肯定。

(二) 白校長經常利用閒暇之餘，與同仁泡茶進行非正式溝通，帶領同仁相互腦力激盪，發揮創意巧思，找出創新發展的蛛絲馬跡。

十、企業道德

(一) 參與社會公益活動，獨輪車舞台劇，參加社會公益活動表演近百場。

(二) 結合教育均等的教育普世價值，發揮「教育愛與關照能」，積極照顧弱勢兒童，期望透過教育的力量，讓農村子弟一樣具有高度的競爭力。透過教育，達到「感人之真、化人之善、成人之美」，成為具備社會公民之素養。

陸、問題檢討

學校發展特色的目的在於激發學校的創意，並且結合學校環境特性與創新思維發展而成的獨特教育作為。然而學校在發展特色因而啟動組織變革的過程當中，通常會經歷所謂的「弔詭現象」，這樣的現象往往都會被忽略，以至於許多的學校特色到最後都會半途而廢。快樂國小在校長換人後，也面臨上述的困境。

之後接任快樂國小的黃校長，在推動獨輪車特色課程時，陸續衍生出新問題，其形成的新問題及解決策略如下：

表 5 快樂國小面臨新問題分析及解決策略

項次	形成的新問題	新問題分析與解決策略	策略領導構面
一	少子化的浪潮持續，無法覓得適合的學生擔任對外的表演工作，導致獨輪車舞龍特色表演面臨停擺的危機。	<p>問題分析：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 因為練獨輪車的學生體型不宜過胖，否則不易騎乘。 2. 獨輪車雖然是學校的特色課程，全校幾乎也有 9 成學生會騎乘，但是若要選出優秀選手對外比賽，則不如以往選才相對容易。 <p>解決策略：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 改變 10 人組的獨輪車舞龍特色表演型態，因應選手不夠，可以改成個人、雙人、4-6 人組的創新花式課程。 <p>弔詭現象：教師主導 VS 委外辦理</p>	策略控制

<p>二 面臨帶隊主任退休，師資永續問題逐漸浮現，更凸顯獨輪車技藝校園傳承的困境。</p>	<p>問題分析：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 站在學校特色永續經營的立場，若師資由校內老師群擔任，則不會因某人離職或退休後，可能導致因師資缺口而使特色課程中斷。 2. 站在教師的立場，則希望由老師照顧基本學科，回歸孩子的教育本質，在重視特色之餘，也要重視學生的基本學力 <p>解決策略：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 校內老師面臨技術斷層的危機，技藝的確需要傳承。雖然老師無法以身教直接傳授技藝，但是藉由知識管理的方式，透過主任過去教授學生獨輪車技藝的影片，搭配老師使用口述的方式來教導。 2. 邀請主任退休之後繼續擔任本校獨輪車課程教育志工，繼續傳承獨輪車技藝。並且利用課餘閒暇時間，廣邀畢業校友回校擔任小教練，義務指導學弟妹。 <p>弔詭現象：社區人力過度依賴 VS 社區人力適度使用</p>	<p>策略控制</p> <p>團隊合作</p> <p>魅力感化</p>
<p>三 接任校長無法箍緊過往的志工氛圍，導致現在的志工團面臨解散的危機。</p>	<p>問題分析：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 因新任校長個人人格特質、領導魅力的關係，無法凝聚過往的志工團對於學校的高度向心力。 2. 新任校長認為志工資源適度運用即可，不足的人力可由校內老師填補，避免外部力量過度干涉校務經營。 <p>解決策略：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新校長可能需要發揮個人魅力，放下身段，以更寬闊的心胸，營造更友善、更開放的志工參與校務氛圍，並且適時的給予志工溫暖的關懷打氣，才能重振志工團的士氣。 2. 透過學校與志工的深度匯談，讓社區家長知道學校目前發展特色的外資需求之質與量的均衡，是為了讓志工更有效能的為學校貢獻心力。 <p>弔詭現象：學校本位特色 VS 校長創新作法</p>	<p>團隊合作</p> <p>魅力感化</p> <p>激勵士氣</p> <p>個別關懷</p>

<p>四 創業維艱，守成不易。接任校長無法再像前任校長能籌措大量經費，供給獨輪車隊進行戶外大型表演，因而學生的表演次數大減，學校獨輪車的亮點也隨之褪色。</p>	<p>問題分析：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新任校長覺得學校特色固然重要，但是基於社區家長、有力人士的期待之下，認為學生的基本學力更重要。在有限的資源裡，要創造學校最大的整體效益。希望可以在兼顧教育本質與教育市場的前提下，重新檢討過往學校的獨輪車大型表演活動型態或次數，達到一個合乎小校能正常運作的狀態。 2. 新任校長的募款能力不如以往前任校長，所以在表演經費的籌措上倍感壓力。 <p>解決策略：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 申請競爭型計畫爭取公部門經費：如藝術與人文深耕計畫、教育 111 特色學校計畫、教育優先區、夏日樂學計畫。 2. 依據現有的表演籌募經費，重質不重量，重點行銷學校的獨輪車特色。 <p>弔詭現象：教育本質 VS 教育市場</p>	<p>策略控制</p> <p>策略思維</p> <p>願景塑造</p>
<p>五 隔壁鄉鎮鄰近大學校 A 校，利用社團時間，也在發展獨輪車特色課程，快樂小學的獨輪車課程可能不再具有獨特性。</p>	<p>問題分析：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 回歸教育本質，培育孩子帶得走的「軟實力」，還是服膺市場需求，發展他校容易模仿的「硬實力」特色課程。 2. 快樂學校的獨輪車特色課程是學校總體課程計畫的一部份，是學校正式課程，屬於深度式課程；而 A 校獨輪車課程是利用社團型態執行，屬於淺盤式課程，與快樂學校是截然不同的課程型態。 <p>解決策略：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 不同的教育信念和教育哲學觀，自然會有不同的學校經營作為。小校招生還是需要特色課程作為識別品牌，雖然兩校都有獨輪車特色課程，但快樂學校的獨輪車特色課程顯然具有「識別性」。 2. 形塑學校成為一個創新的學習型組織。快樂學校的獨輪車特色課程需要重新修正，可以結合其他的藝能活動，發展小而美、更加精緻的特色課程，以深化學校品牌的識別性。 	<p>策略思維</p> <p>策略控制</p>

快樂國小發展獨輪車學校特色的困境，一如其他學校在發展特色常面臨的「永續發展」問題。起初發展獨輪車的特色課程是因為總務主任的孩子會騎獨輪車，因而前任校長看到學校特色發展之契機，故請主任來帶領獨輪車課程，全校幾乎全部的學生都會騎乘獨輪車，它符合了學校特色的規準—有教育性、獨特性、普遍性、卓越性、有效性，也服膺學生多元發展能力，但是特色課程是一種「創意」的展現，卻很容易被再製；唯有與時俱進，不斷的進行「創新」，將特色課程進一步深化為「品牌」課程，這樣的學校教育才有識別性，才能找到自己的教育新藍海。

柒、結論與反思

本研究所獲致之結論，加以說明如下。

一、校長策略領導的內涵

經過研究者探討校長策略領導的內涵、相關學理與研究之後，加上白校長實際進行策略領導的經驗，歸納整理出校長創新領導的內涵如下：

(一) 校長結合個人經驗、內涵、判斷力、遠見形成策略領導思維

白校長結合其在教育現場近四十年的專業經驗，以及豐富的學養內涵、教育知能，加上個人敏銳的觀察與判斷能力，發展出一套獨到的校長策略領導思維。總而言之，校長策略領導思維必須依據教育實際現場實際現象，結合「創新」的思維與脈絡，加上前瞻的遠見，發揮策略的領導作為，促使組織改頭換面、煥然一新的過程。

(二) 校長策略領導層次表現策略思考並創新社會資源運用

包含社區人文資源、智慧資源、經費資源、人力資源、組織資源、學術資源。

二、結合「藍海策略」的理論—以學校特色發展特色學校

(一) 發展一項學校特色—快樂國小獨輪車。

(二) 以學校特色行銷學校

1. 對內行銷：激勵士氣，形塑學習型組織，讓學校動起來。
2. 對外行銷：爭取認同，籌募學校經費，以利校務推行。

(三) 進而發展特色學校：

1. 準備狀態：形塑學習型組織，讓學校隨時處於準備狀態。
2. 發展狀態：結合各方資源，發展多元特色。
3. 持續狀態：學習行動列車，持續前進。

三、反思

反思白校長之所以成功扮演策略領導者的角色，並歸納整理如下：

(一) 永續的經營者

「危機就是轉機」，當學校經營出現困境的時候，如同停滯無法進步一般，此時注入「創新」的活水，找到永續經營的脈絡與蛛絲馬跡，慢慢的健全經營體質，以求在穩定中追求教育長遠發展。

(二) 資源的提供者

「巧婦難為米之炊」、「窮不能窮教育、苦不能苦孩子」。有鑑於此，白校長開源節流，對外努力爭取相關資源與經費，對於行政團隊與教學團隊所需要的軟硬體設備，總是優先購買，充實教學設備，改善學習環境，帶好每一位孩子，有效提升「教」與「學」的品質。

(三) 創意的整合者

白校長充滿靈活的創意點子，適時提供學校同仁，溝通協調、參與相關意見，整合彙整成新的實施方案，加以執行，依照執行狀況，定期檢討改進，團隊試圖再腦力激盪，尋求更有創意的巧思。

(四) 藍海的開發者

「藍海俯拾皆是」，但是不一定適合現在的場域。找到屬於自己適合的跑道，開創無人競爭的新市場。因此，現在外界只要有人提到「獨輪車」，大家一定會聯想到「快樂國小」，更加印證了，白校長成功以「藍海策略」打造一所「獨輪車」的特色學校。

(五) 困境的突破者

「萬事起頭難」，人難免都有惰性，畏懼產生變革，想要維持現狀。一開始面臨學校中「組織慣性」的反作用力，白校長尋找利基，慢慢處理面對的困難，只要用心誠懇去溝通，以誠相待，重重困難與阻礙總是能迎刃而解。

捌、建議

研究發現校長進行策略領導時在微觀層面以及宏觀層面應有所努力，研究者依據上述研究結論，提出校長在策略領導上應採行的具體作為如以下建議：

一、微觀層面

(一) 發揮個人領導魅力

本研究發現，學校領導者在經營學校的過程，不管是在學校內外各種勢力的衝擊下，經常面臨許多困境與挑戰，並且必須在困境之中，追求突破與創新。

因為校長是學校的掌舵者，也是眾所矚目的焦點，組織中的靈魂人物。領導者必須有高度的智慧與能力，充分了解自己的人格特質，勇於接受各種不同的挑戰，以積極樂觀的態度來面對周遭的人、事、物，才能有效發揮個人領導魅力，凝聚組織向心力。

（二）充實策略領導知能

研究者發現，學校並不是一座孤島，如同其他組織一樣，學校是一個開放的系統，學校系統內存在著學生、教師、行政人員等各次系統。

因此學校領導者需時時維持接受新知、自我成長，突破或改善傳統學校既有的經營模式，再加上自己的專業背景，與豐富的職場經驗，內化為個人推動策略領導的具體行動力，有助於學校創新經營管理與實踐。

（三）重視人力資源培養

本研究發現，快樂國小的成功經驗來自於白校長可以結合學校內部與外部的人力資源，並做好通盤的整合與運用，使得「人盡其才」、「專才專用」，是小校充分運用人力的最佳典範。

後現代思潮的影響之下，教育鬆綁權力下放。校長應充分授權，賦權增能，鼓勵學校人員進行創新；多元認同並肯定學校成員的成就與發展，同時運用專家教師，統合內外部學校人力資源，以營造更高的組織效能。

（四）營造創新組織文化

研究者發現，白校長努力排除組織慣性與解決學校的困境，以策略領導的具體作為激發學校成員的組織承諾與創造力，成功營造創新的組織文化。

學校校長必須省察學校特質與需求，並據此來建立共同願景，確立學校創新經營發展方向。並能以身作則，參與學校創新工作，表現創新的勇氣與決心。其次，真誠關懷成員，虛心接納多元的意見，並願意承受創新的不確定性，促使學校創新文化的發展。

（五）永續經營學校創新

本研究發現，領導者在追求學校創新經營的同時，應在永續發展的前提下，以學生為主體，追求教育長遠發展。

因此，學校創新經營不僅著重於創意，更應強調追求教育長遠發展以及提升學校校能。因此，為能使學校創新有其系統性、特殊性、一致性及延續性，學校校長依據學區資源特性，運用策略領導的概念，推展學校創新，同時為避免學校創新淪為即興式、譁眾取寵的活動，應重視創新活動的教育績效，並力求逐漸形成一種永續創新的機制。

二、宏觀層面

（一）採行策略領導，營造溫馨和諧的學校氣氛

本研究發現，隨著社會經濟環境的變遷，當前學校的領導者面臨四面八方的壓力與挑戰，學校的領導方式也必須跟著有所調整與改變。

校長應以創新領導為基礎，蘊含學校創新經營的思維，重視教育經濟成本的產出與效益，適時調整個人領導的節奏與步伐，落實校園民主，善用理性溝通，並加強教師情緒管理，營造溫馨和諧的學校氣氛。

（二）融合社區在地文化，推動本土化教育特色

從研究訪談中，研究者聽到許多不同的聲音，來自學校教師、社區家長等，研究發現無論是老師或家長都相當認同白校長融合社區在地文化，推動本土化教育特色，在學生身上所做的努力。

因此全球在地化的前提之下，人不親土親；更應教育孩子「愛地球、愛國家、愛家鄉」。為活化課程與教學，校長應了解在地之文化特色、產業特色、歷史人文、自然景觀、鄉土風情，以倡導整合社區資源豐富多元課程內涵，推動本土化教育特色。

（三）提供多元發展機會，成就學生多元展能

本研究發現，多元文化時代的來臨，白校長相當重視學生個別差異，開啟學生多元智能，並充分運用學生的多樣性提供學生多元的學習。

總之，校長宜善用多元人力資源，配合師資專長設計多元課程，引進社區志工協助校務與教學。並成立多元學習社團，提供適性成長機會，啟迪學生多元智能，以期「適性揚才」、「人盡其才」。

參考文獻

- 吳明雄（2001）。國民小學校長轉型領導行為與學校效能之研究（未出版碩士論文）。國立台中師範學院國民教育研究所，台中。
- 吳清山（1989）。國民小學管理模式與學校效能關係之研究（未出版博士論文）。國立政治大學教育研究所，台北。
- 林秀玲（2010）。校長策略領導與學校組織效能關係之研究（未出版碩士論文）。國立屏東教育大學教育行政研究所，屏東。
- 林蕙質（2002）。國民中學校長性別角色、轉換型領導與學校效能關係之研究（未出版碩士論文）。國立政治大學行政管理所，台北。
- 徐明和（2004）。策略領導在國民小學校長工作上之啟示。「現代教育論壇」研討會。2004.7.7。台中：台中師範學院。
- 張宏毅（2002）。台北縣市國民小學校長轉型領導與學校效能關係之研究（未出版碩士論文）。國立台北師範學院國民教育研究所，台北。
- 張明輝（2003）。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。
- 張慶勳（1996a）。國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究（未出版博士論文）。國立高雄師範大學教育學系，高雄。
- 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（未出版碩士論文）。國立屏東教育大學教育行政研究所，屏東。
- 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。
- 陳世方（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。（未出版碩士論文）。國立新竹教育大學教育系，新竹。
- 賴志峰（2012）。中小學校長策略領導的內涵及研究方向。學校行政雙月刊，**79**，1-19。
- 吳昱蒼（2010）。高科技產業策略領導、組織創新能力與動態能力關係模式之研究－組織創新氣候節制（未出版碩士論文）。長榮大學經營管理研究所，台南。
- 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（未出版碩士論文）。國立新竹教育大學教育系，新竹。
- 洪瓊媚（2005）。國民小學教師知覺校長策略領導行為之研究（未出版碩士論文）。國立台中教育大學國民教育學系學校行政碩士學位班，台中。
- 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（未出版碩士論文）。國立屏東教育大學教育學系碩士，屏東。
- 郭志強（2011）。策略領導在學生領導力之應用——一位國民中學校長之個案研究（未出版碩士論文）。國立彰化師範大學教育研究所，彰化。
- 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（未出版碩士論文）。國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班（EMBA），台南。
- 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（未出版碩士論文）。國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班（EMBA），台南。
- 陳銘薰（2008）。策略領導量表建構及其信效度評估。臺大管理論叢，**18**(2)，2008。
- 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（未出版碩士論文）。台北大學企業管理研究所，台北。
- Davies, B.J. (2003). Rethinking strategy and strategic leadership in schools. *Educational Management & Administration*, 31(3), 295-312。