

國立臺灣體育學院體育研究所
碩士學位論文

中小學體育績優學校校長經營策略之研究
Principles' management strategy :
Elite physical education programs at grade
schools in Taiwan



研究生：陳秀珍 撰

指導教授：林文郎 博士

中華民國九十二年六月

論文題目：中小學體育績優學校校長經營策略之研究

院校所組別：國立台灣體育學院體育研究所

畢業時間及提要別：中華民國九十二年六月

研究生：陳秀珍

指導教授：林文郎

論文提要：

中文摘要

本研究目的在瞭解我國中小學體育績優學校校長經營策略的運用與獲得經營績效的現況及兩個層面的關係。

本研究以自編之「體育經營策略與經營績效之問卷量表」為研究工具，以 88、89、90 學年度獲教育部評鑑為體育績優之公私立高中職、國中、國小校長合計 186 名，為普查對象。調查所得資料，採用 SPSS 10.0 for Window 98 統計套裝軟體為分析工具，所採用的統計分析方法有下列各項：項目分析、信度分析、效度分析、因素分析、描述統計、單因子多變量變異數分析、雪費檢定、皮爾遜積差相關、典型相關分析、多元回歸分析。本研究之顯著水準定為 $\alpha = .05$ 。

本研究經統計分析後獲致下列結果：

- 一、不同階段類別體育績優學校校長的「公共關係管理策略」有顯著差異，經事後比較結果發現，國小校長的運用程度高於國中、高中校長。
- 二、校長經營策略的六個構面與經營績效的六個構面間具有相關存在，且達中等以上的顯著水準 ($P < .05$)。
- 三、策略與經營績效有六組因素具典型相關存在，其解釋變異量高達 66.38%，顯示兩者間具有密切關係。

四、中小學體育績優學校校長經營策略的運用對經營績效具有顯著預測力，解釋力達 81% 算相當高。

本研究對中小學校長、師資培育機構、教育行政機關及未來相關研究提出建議。

關鍵字：

中小學校、校長經營策略、體育經營績效

Abstract

The purposes of the study were to investigate the present situation of the management strategy and effectiveness of schools' principle directing sports programs in well-performed grade schools at Taiwan, as well as to explore the relationship between the management strategy and the effectiveness of school principles.

The research questionnaire was developed and administered to 186 grade school principles from Mar 2002 to Feb 2003 .165 usable questionnaires were returned yielding a response rate of 97.63 % .Item analysis, reliability, validity analysis, factor analysis, descriptive analysis, MANOVA, Fisher Test, Pearson Product Moment correlation coefficient, Canonical correlation analysis and regression analysis were utilized for data analysis.

The results listed as following:

1. Different types of school principles have significant difference in public relationship management. After post-hoc comparison, the result suggests that the public relationship management of elementary school's principles scored higher than junior and senior high school principles.
2. The six dimensions of management strategy moderately related to the 5 dimensions of effectiveness. ($P < 0.05$)
3. There were 6 pairs of factors between management strategy and management effectiveness canonically correlated. The pair of linear composites accounted for 66.38% of the shared variation between the two variables. The results suggested that management strategy and management effectiveness were closely related.
4. The management strategy can predict the principles' effectiveness. The model can explain 81% of the variation of the effectiveness.

Based on the results of study several suggestions are made on the issues regarding sports program management, the curriculum of teachers' professional preparation and physical education policy for administrators.

Keywords: grade schools, principals' management strategy, the effectiveness of physical education management

誌謝

從回到體院上課的那一刻起，我就清楚的知道自己要的是甚麼。恩師林文郎博士對我的論文是高規格、高品質的要求，我欣然接受與遵守。回首兩年進修和論文寫作的歷程，校務、家庭、學業要兼顧，處處有道不盡的艱辛，但是聽到口試委員給予我的論文高度肯定和評價，那一刻起，我立即忘卻了這兩年來不眠不休的苦日子，緊接而來的是滿心的喜悅，此刻所有關心我的人，都應分享我的喜悅，我願意將這一切甜美的果實獻給您們。

這兩年來，感謝恩師林文郎博士悉心的指引、啟示和要求，感謝陳校長全壽、體育司吳前司長仁宇、國立體育學院季所長力康、陳所長定雄首肯擔任口試委員，從本研究計畫的開始到問卷編製的過程，乃至論文的完成，自始至終給予大力斧正，不吝提供最寶貴的意見，方始本論文更臻完善。

育人廖宏啟老師、宜蘭縣熊老師、王健慰老師在統計軟體上的大力協助和解惑。全國中、小學 215 位（現職和部份退休）校長協助填答預試和正式問卷。宗霖和森宇老師的鼎力協助查詢受訪對象、問卷回收的資料建檔、初稿校對等，特此一併致上最誠摯的謝意。感謝為我分憂解勞的重要人物，我的先生劉正平，本校四位主任：廖勅、邱榮成、趙季薇、余政峰，黃取炎學長夫婦，最疼愛我的父母和公婆，由於您們的支持和協助，使我得以放心的勇往直前。最後，要告訴兩個寶貝兒子翼諄和觀維，這兩年你們很配合，謝謝！不過我好像比你們還認真很多，加油！

陳秀珍 謹誌 92.6.16

作者簡歷

一、考試

桃園縣 77 年國小教師甄試及格

78 年體育行政人員以等特考及格

81 年台灣省政府教育廳督學課長甄試儲訓及格

二、學歷

國立台灣體育學院體育研究所碩士班畢業

國立嘉義師範學院初教系（輔導組）畢業

省立台灣體育專科學校（五專第六屆）畢業

三、經歷

服務機關	擔任職務
現職：嘉義市育人國小	校長
曾任：嘉義市政府教育局	體健課長
嘉義市政府教育局	督學
宜蘭縣政府教育局	督學
嘉義縣政府教育局	課員
桃園縣立體育場	幹事
屏東縣立體育場	幹事
桃園縣觀音鄉大潭國小	教師
私立屏東華洲工家	舞蹈專任教師
海軍陸戰隊藝術工作大隊	舞蹈專任教師

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	iii
誌謝	iv
作者簡歷	v
目 錄	vi
表 目 錄	ix
圖 目 錄	xii
第一章 緒 論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	5
第三節 研究問題	6
第四節 研究假設	6
第五節 研究範圍	9
第六節 研究限制	9
第七節 名詞操作性定義	9
第二章 文獻探討	12
第一節 學校體育發展現況	12
第二節 教育視導與教育評鑑相關理論	16
第三節 中小學體育訪視制度與評鑑結果內容分析	28
第四節 學校效能相關理論	40
第五節 校長領導的相關理論	54
第六節 學校經營管理相關理論與體育經營個案研究	63
第七節 九年一貫課程「健康與體育」	79
第八節 小結	81
第三章 研究方法與步驟	84

第一節	研究程序與進度	84
第二節	研究架構	87
第三節	研究對象	89
第四節	研究工具	94
第五節	問卷量表編製與施測	94
第六節	資料處理	104
第四章	結果與討論	107
第一節	樣本背景資料統計	107
第二節	中小學體育績優學校校長經營策略與經營績效 現況分析	112
第三節	不同背景變項中小學體育績優學校校長經營策 略的差異	119
第四章	不同背景變項中小學體育績優學校校長經營績 效的差異	128
第五節	中小學體育績優學校校長經營策略與經營績效 的關係	134
第六節	中小學體育績優學校校長經營策略對經營績效 的預測	149
第七節	開放試問卷分析結果與討論	152
第五章	結論與建議	171
第一節	結論	171
第二節	建議	174

參考文獻	185
一、中文部分	185
二、英文部分	195
附 錄	202
附錄一 問卷專家效度審查委員名錄	202
附錄二 問卷專家效度審查同意函	203
附錄三 問卷專家效度審查參與意願回函	204
附錄四 問卷專家效度審查感謝函	205
附錄五 中小學體育經營策略之研究專家效度審查專用 問卷	206
附錄六 問卷專家效度審查結果與建議	220
附錄七 致填答預試（前測）問卷校長信函	223
附錄八 致填答預試（前測）問卷校長信函	224
附錄九 中小學體育經營策略之研究預試問卷	225
附錄十 「校長體育經營策略預試量表」項目分析、信 度分析摘要表	236
附錄十一 「校長體育經營策略預試量表」信度分析摘 要表	241
附錄十二 「校長體育經營策略預試量表」項目分析、 信度分析因素分析刪題結果摘要表	243
附錄十三 預試量表轉軸後因素矩陣表	246
附錄十四 中小學體育績優學校校長經營策略之研究正 式問卷	248

表目錄	32
表 2-1 中小學體育訪視項目及評分表	32
表 2-2 學校效能研究定義表	42
表 2-3 國外學校效能研究定義表	44
表 2-4 有效能學校指標暨特徵表	45
表 2-5 國外學校效能指標暨特徵表	48
表 2-6 有效和無效學校對照表	52
表 2-7 國外學者領導定義表	54
表 3-1 研究進度表	86
表 3-2 88 學年度中小學體育績優學校名單	89
表 3-3 89 學年度中小學體育績優學校名單	90
表 3-4 90 學年度中小學體育績優學校名單	91
表 3-5 研究樣本人數與問卷施測情形表	93
表 3-6 Conbrach α 係數之決策標準	99
表 3-7 預試問卷統計摘要表	99
表 3-8 因素負荷量決策標準	101
表 3-9 經營策略量表因素分析結果摘要表	103
表 3-10 體育績優學校校長經營策略預試量表重測信度 摘要表	104
表 4-1 樣本背景資料摘要表	108
表 4-2 中小學體育績優學校校長經營策略現況摘要表	114
表 4-3 中小學體育績優學校校長經營績效現況分析	117
表 4-4 不同性別體育績優學校校長經營模式單因子多 變量變異數分析結果摘要表	121
表 4-5 不同教育程度中小學體育績優學校校長經營策略 單因子多變量變異數分析結果摘要表	122

表 4-6 不同服務年資中小學體育績優學校校長經營策略 單因子多變量變異數分析結果摘要表	123
表 4-7 不同學校類別中小學體育績優學校校長體育經營 策略單因子多變量變異數分析結果摘要表	124
表 4-8 不同學校類別中小學體育績優學校校長經營策略 單因子變異數分析及事後比較分析結果摘要 表	125
表 4-9 不同學校規模中小學體育績優學校校長體育經營 模式單因子多變量變異數分析結果摘要表	126
表 4-10 不同性別體育績優學校校長體育經營績效之單 因子多變量變異數分析結果摘要表	129
表 4-11 不同教育程度中小學體育績優學校校長之體育 經營績效單因子多變量變異數分析結果摘要表	130
表 4-12 不同服務年資中小學體育績優學校校長體育經 營績效單因子多變量變異數分析結果摘要表	131
表 4-13 不同學校類別中小學體育績優學校校長之體育 經營績效單因子多變量變異數分析結果摘要表	132
表 4-14 不同學校規模中小學體育績優學校校長之體育 經營績效單因子多變量變異數分析結果摘要表	133
表 4-15 中小學體育績優學校校長經營策略與經營績效 積差相關矩陣摘要表	137
表 4-16 中小學體育績優學校校長經營策略與經營績效 典型相關分析結果摘要表	142
表 4-17 中小學體育績優學校校長經營策略對經營績效 量表總平均數之多元回歸分析結果摘要表	150
表 4-18 中小學體育績優學校校長經營策略對經營績效	

量表總平均數之多元回歸係數估計值	151
表 4-19 校長經營學校體育之困境開放式問卷結果摘要表	157
表 4-20 校長經營學校體育急需解決問題開放式問卷統計結果摘要表	164
表 4-21 九年一貫「健康與體育」實施後國小體育經營策略變異情形摘要表	167
表 4-22 九年一貫「健康與體育」實施後國小育經營策略變異內容摘要表	167
表 4-23 九年一貫「健康與體育」實施後國中體育經營策略變異情形摘要表	168
表 4-24 九年一貫「健康與體育」實施後國中體育經營策略變異內容摘要表	169

圖目錄	85
圖 3-1 研究程序圖	85
圖 3-2 研究架構圖	88
圖 3-3 問卷編制及施測流程圖	96
圖 3-3-1 量表編製建構流程圖	97
圖 3-5 內容分析步驟圖	106
圖 4-1 體育績優學校校長性別分布圖	109
圖 4-2 體育績優學校校長教育程度分布圖	109
圖 4-3 體育績優學校校長年資分布圖	110
圖 4-4 不同類別體育績優學校分布圖	111
圖 4-5 不同學校規模體育績優學校分布圖	111
圖 4-6 單因子多變量變異數分析流程圖	120
圖 4-7：4-7-1 第一典型相關路徑圖	143
圖 4-7：4-7-2 第二典型相關徑路圖	144
圖 4-7：4-7-3 第三典型相關路徑圖	145
圖 4-7：4-7-4 第四典型相關徑路圖	146
圖 4-7：4-7-5 第五典型相關徑路圖	147
圖 4-7：4-7-6 第六典型相關徑路圖	148

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著 21 世紀的來臨，一切都在急速的變化中，學校在面臨教育政策的變革過程中，對經營者而言亦產生莫大的衝擊，其一是學生人數逐年下降的威脅，根據內政部（民 89）統計資料顯示，近年來人口出生率持續下降，至民國 88 年已降至 12.89%。這代表新生入學人數已逐年下降，加上鄰近學校共同學區的招生壓力，如果學校效能不佳或學校經營沒有特色，恐怕無法招到足額的學生，屆時減班及超額教師的問題勢必嚴重威脅學校經營者。其二是教育經費不足的困境，在國家財政困難下，教育經費也逐年下降，學校的軟硬體建設必受影響，許多縣市政府因無法支應龐大的教育經費，實施併校或廢校計畫，將鄰近小型國中、國小裁併，或將分校廢除，師生併入本校上課，如此一來不但有超額教師問題，甚至有超額校長亦不足為奇。其三是國際化的衝擊，我國在 2002 年 1 月 1 日正式加入世界貿易組織（W T O）後，學校的經營面臨外國名校到本國設班或設校招生之競爭，加上我國產業外移到中國大陸設廠生產，兩岸的文化、經濟、觀光等往來頻繁，由於語言相通，文化背景相近，使得台商的小孩或一般民眾到中國大陸就讀的人數逐年增加，外來競爭者的挑戰壓力，使得學校的經營面臨前所未有的內憂外患。其四是教改的議題，九年一貫課程自 90 學年度起從國小一年級開始實施，在師資培訓、課程規劃、教學方法、教材選編等都面臨新挑戰（教育部，民 89）。學校的經營不再是上行下效、一個命令一個動作、全國統一的策略。學校必

須塑造全校師生共同的願景、要實施由下而上的本位課程、要發展學校特色，學校的自主性空間確實加大了，但相對的學校的經營也面臨新的挑戰與衝擊，面對課程、教材教法、教科書選編的多元化、電腦化、鄉土化、國際化等變革，學校內部組織的人力、物力、財力、教學環境等資源要因應此波教育政策的巨大變革，仍有很大的爭議。

由於「健康與體育」合併，體育課在國小由舊課程的每週三節縮減為每週二節，「健康與體育」既是合併為一個領域課程，對多數國小在體育教師不足的情況下，若由級任教師任課或一般科任教師任課，可以預見「健康與體育」在教室上健康課的比例將多於室外的體育課，體育教學不正常的情況，將較以往更嚴重，學生的體適能狀況就更令人憂心了。當然，學校校長面對此一課程變革，對學校體育的經營也有一定程度的影響，長久以來體育課的問題層出不窮。根據王漢忠（民 88）調查結果顯示，台灣地區各縣市國小體育師資嚴重不足（95.2%）的現象，導致小學長期以來體育教學不正常、體育場地設備不足（66.7%）也是影響體育教學不正常的原因之一；智育取向（57.1%）、體育教師專業知識不足（38.1%）；體育課程未受學校及家長的重視等不正常原因均為人所詬病。蔡貞雄（民 86）也認為，當前國民小學體育教學在升學主義及功利主義的影響下，產生以下隱憂：1. 國小體育變成升學主義下的點綴課程；2. 國小體育變成教育制度下的犧牲品；3. 國小體育教師素質待提昇。面對上述各種內外變革所衍生的問題，加上長期以來體育教學不正常等因素，在充滿挑戰與競爭的環境中，未來體育的經營與發展更令人憂心忡忡。

教育部（民 87）公布『臺閩地區中小學學生體適能檢測資料處理常模研究』發現：我國 7-18 歲中、小學生在各項體適能上均較美國、日本及大陸差，而且體重較重。黃一菲（民 89）指出八十八年度有二十六位學生猝死，其中以高中職學生占五成最多。呂鴻基（民 89）調查一九九二至一九九六年二千多名心臟功能異常的學生發現：有兩成學生並不知道自己患有心臟病，而且有九成多的學生未被診斷出來。黃啟煌（民 89）指出國小校園一學期的運動傷害高達三萬人次。教育部（民 92）於 92 年 3 月 13 日公佈「學生運動團隊及規律運動人口」調查發現，我國各級學校運動社團及運動代表隊的成立情形顯然不足，平均每一所學校只有四個運動社團，其中又以國小最少，平均每校只有三個，顯示國小運動社團的開設相當有限。學生規律運動的比率也偏低，只有 17.75%。對於目前肥胖人口比例高、體適能不足的情形實在是一大警訊，也暴露全民運動、競技運動推展基礎急待充實的問題。

蔡貞雄（民 83）認為學校體育是全民體育的根基，而國小體育又是體育發展體系的核心。王漢忠（民 88）也認為國小體育發展的良窳，直接影響到國家社會體育的未來發展；因此，國小體育在整個國家的發展過程中，佔據非常重要的一環，不僅攸關國民體能，更影響到整個國力。國語日報（民 92）3 月 14 日報導指出，教育部黃部長於 3 月 13 日親自啟動「一人一運動、一校一團隊」政策，帶領教育部官員穿著棒球衣，與學生一起做運動。並表示過去幾十年來，台灣教育把重心擺在學業上，現在希望能夠把重心轉換到運動方面。他親自上場示範是希望帶動運動風氣，讓不愛運動的學

生動起來，讓學生養成規律運動的習慣，使各級學校學生參與規律運動的比率，每年能提高百分之三，六年後達到提高百分之十八的目標。

教育部（民 88）有鑒於社會資訊、科技快速發展，迫使多數學生缺乏規律運動之習慣，加上長期以來中小學合格的體育師資不足、體育設施不足、受升學主義及功利主義的影響，體育課程未受學校及家長的重視及體育教學不正常等原因，導致中小學學生體適能每況愈下。為落實學校體育教學正常化，瞭解學校體育行政運作及教學與活動的實施成果，教育部依據「各級學校體育實施辦法」訂定「教育部八十八學年度中小學體育訪視實施要點」，自八十八年十一月起至八十九年五月底分三階段（第一階段由學校自評、第二階段由縣市訪視小組到校訪視、第三階段由教育部訪視小組抽訪）實施中小學體育訪視，訪視的項目包含：體育教學、體育活動、體育行政、體育設備及各校發展特色等五大項（43 小項）。經學校自評、縣市複評、教育部抽訪等三階段訪視。並決定分三年（88、89、90 學年）全面實施完畢，教育部並藉由九九體育節表揚全國中小學體育訪視評鑑績優學校校長，顯示教育部對學校體育發展之重視程度。由於全國性中小學體育訪視是教育部首次辦理，近幾年以校長為對象，探究校長對學校體育經營策略之文獻尚付之闕如，值得深入探討。尤其根據相關的文獻可以得知，學校發展體育的困境重重，在此情境下能夠獲得教育部評鑑為體育績優之學校，實屬不易。因此，本研究想針對 88、89、90 學年度全國公私立中小學體育訪視獲評鑑為績優學校的校長為研究對象，探究其經營策略為本研究動機之一；探究其經營策略與體育經

營績效的關係為本研究動機之二；瞭解中小校長經營學校體育所面臨的困境和急需解決的問題為本研究動機之三；瞭解九十學年度起九年一貫課程「健康與體育」實施前、後國中、國小體育績優學校經營策略的變異情形，亦是研究者關心且感到興趣的課題，此乃本研究動機之四。

第二節 研究目的

根據上述之研究背景與動機，本研究提出具體的研究目的如下：

- 一、瞭解中小學體育績優學校校長運用經營策略的現況。
- 二、瞭解中小學體育績優學校校長運用經營策略所獲得體育經營績效的現況。
- 三、探究不同背景變項中小學體育績優學校校長之體育經營策略運用的差異情形。
- 四、探究不同背景變項中小學體育績優學校校長在體育經營績效的差異情形。
- 五、瞭解中小學體育績優學校校長的經營策略的運用與經營績效的關係。
- 六、瞭解中小學體育績優學校校長經營策略對體育經營績效的整體預測力。
- 七、瞭解中小學體育績優學校校長經營學校體育之困境。
- 八、瞭解中小學體育績優學校校長經營學校體育急需解決之問題。
- 九、瞭解國民中小學體育績優學校實施九年一貫「健康與體育」領域課程之後，體育經營策略之變異情形。

第三節 研究問題

根據上述研究目的，擬定本研究探討的問題如下：

- 一、中小學體育績優學校校長經營策略運用的現況如何？
- 二、中小學體育績優學校校長運用經營策略所獲得體育經營績效的現況如何？
- 三、不同背景變項中小學體育績優學校校長經營策略的運用是否有顯著差異？
- 四、不同背景變項中小學體育績優學校校長的體育經營績效是否有顯著差異？
- 五、中小學體育績優學校校長經營策略的運用與獲得經營績效的關係為何？
- 六、中小學體育績優學校校長經營策略的運用對體育經營績效的整體預測力如何？
- 七、不同階段類別（國小、國中、高中職）體育績優學校校長經營困境為何？
- 八、不同階段類別（國小、國中、高中職）體育績優學校校長體育經營急需解決的問題為何？
- 九、國中、國小學體育績優學校在九年一貫「健康與體育」學習領域課程實施後，校長的體育經營策略變異情形如何？

第四節 研究假設

為回答上述研究問題，本研究針對問題一至問題六，提出以下研究假設。

假設一：中小學體育績優學校校長經營策略的整體運用程度在中等以上。

- 假設 1-1：中小學體育績優學校校長在「目標管理策略」運用的符合程度在中等以上。
- 假設 1-2：中小學體育績優學校校長在「全面品質管理策略」運用的符合程度在中等以上。
- 假設 1-3：中小學體育績優學校校長在「公共關係管理策略」運用的符合程度在中等以上。
- 假設 1-4：中小學體育績優學校校長在「行政管理策略」運用的符合程度在中等以上。
- 假設 1-5：中小學體育績優學校校長在「參與式管理策略」運用的符合程度在中等以上。
- 假設 1-6：中小學體育績優學校校長在「人力資源管理策略」運用的符合程度在中等以上。
- 假設二：中小學體育績優學校校長運用「經營策略」所獲得整體的「體育經營績效」良好。
- 假設 2-1：中小學體育績優學校校長運用「目標管理策略」所獲得體育「目標管理績效」良好。
- 假設 2-2：中小學體育績優學校校長運用「全面品質管理策略」所獲得體育「全面品質管理績效」良好。
- 假設 2-3：中小學體育績優學校校長運用「公共關係管理策略」所獲得體育「公共關係管理績效」良好。
- 假設 2-4：中小學體育績優學校校長運用「行政管理策略」所獲得體育「行政管理績效」良好。
- 假設 2-5：中小學體育績優學校校長運用「參與式管理策略」所獲得體育「參與式管理績效」良好。
- 假設 2-6：中小學體育績優學校校長運用「人力資源管理策略」所獲得體育「人力資源管理績效」良好。

假設三：不同背景變項中小學體育績優學校校長之經營策略的運用沒有顯著差異，即：

假設 3-1：男性與女性中小學體育績優學校校長之經營策略的運用沒有顯著差異。

假設 3-2：不同教育程度中小學體育績優學校校長之經營策略的運用沒有顯著差異。

假設 3-3：不同校長年資中小學體育績優學校校長經營策略的運用沒有顯著差異。

假設 3-4：不同階段類別（國小、國中、高中職）體育績優學校校長經營策略的運用沒有顯著差異。

假設 3-5：不同規模中小學體育績優學校校長之經營策略的運用沒有顯著差異。

假設四：不同背景變項中小學體育績優學校校長在體育經營績效上沒有顯著差異。即：

假設 4-1：男性與女性中小學體育績優學校校長在體育經營績效上沒有顯著差異。

假設 4-2：不同教育程度中小學體育績優學校校長在體育經營績效上沒有顯著差異。

假設 4-3：不同校長年資中小學體育績優學校校長在體育經營績效上沒有顯著差異。

假設 4-4：不同階段類別（國小、國中、高中職）體育績優學校校長在體育經營績效上沒有顯著差異。

假設 4-5：不同規模大小中小學體育績優學校校長在體育經營績效上沒有顯著差異。

假設五：中小學體育績優學校校長經營策略的運用與經營績效有顯著相關。即：

假設 5-1：中小學體育績優學校校長體育經營策略的運用與體育經營績效有顯著相關。

假設 5-2：中小學體育績優學校校長經營策略的運用與經營績效有顯著的典型相關。

假設六：中小學體育績優學校校長經營策略的運用對體育經營績效的整體預測力達顯著水準。

第五節 研究範圍

本研究的研究範圍界定為參與 88、89、90 學年度教育部體育訪視，並獲教育部評鑑為體育績優之全國公私立高中（職）、國中、國小之校長為研究範圍。

第六節 研究限制

- 一、本研究所採用之研究方法為問卷調查法，因問卷調查屬於自陳量表，故研究者並無法完全控制受試者填答時之真實程度，僅能假定受試者全都能據實回答。
- 二、研究對象係普查參與 88、89、90 學年度教育部體育訪視，並獲評鑑為體育績優之公私立中、小學校長，因此公私立大專院校校長不在本研究範圍。

第七節 名詞操作性定義

一、體育訪視

係指教育行政機關為了解學校體育實施的現況，而對學校的體育教學、體育活動、體育行政、體育設備、體育特色等，進行查訪和視導。

教育部自八十八學年度起至九十學年度連續三年，對全國

公私立中小學全面實施三階段體育訪視，第一階段由學校自評；第二階段由各縣市政府組成「訪視小組」對所屬學校進行訪視、原省屬高中職校由教育部中部辦公室辦理訪視；第三階段由教育部組成「訪視小組」，針對各辦理單位所陳報之學校進行訪視，訪視的內容包含「體育教學、體育活動、體育行政、體育設備、體育特色」等五項（教育部，民 88）。

二、體育績優學校

經由體育行政機關對學校進行體育訪視的過程，針對「體育教學、體育活動、體育行政、體育設備、體育特色」等五項進行評分，經由三階段的訪視評鑑委員評定為成績優異之學校。每一年度評鑑結果，各縣市僅僅評定一所國中、國小為體育績優學校。

教育部（民 89、90、91）於 88、89、90 學年度辦理體育訪視，經三階段訪視評定為體育績優之公私立中、小學（高中職 46 所、國中 66 所、國小 74 所），合計 186 所學校。

三、體育經營策略

校長依據學校體育經營目標，應用有效的領導和管理策略：「目標管理策略、全面品質管理策略、公共關係管理策略、行政管理策略、參與管理策略、人力資源管理策略」，協調學校組織成員間的互助與合作，並結合社會資源以達成學校體育目標。

四、體育經營績效

校長應用有效的領導和管理策略達成學校體育目標並獲

致良好體育經營績效：「目標管理績效、全面品質管理績效、公共關係管理績效、行政管理績效、參與管理績效、人力資源管理績效」。

五、「健康與體育」學習領域

教育部（民 89）是舊課程健康教育和體育課合併成為一個領域課程，稱之「健康與體育」學習領域，為九年一貫課程七大學習領域之一。

第二章 文獻探討

本章旨在將與本研究有關之文獻作一綜合、整理與探討，據以作為本研究之理論依據。本章共分為六節，依序為第一節學校體育發展現況；第二節教育視導與教育評鑑相關理論；第三節中小學體育訪視制度與評鑑結果內容分析；第四節學校效能相關論文；第五節校長領導相關理論；第六節學校經營相關理論；第七節九年一貫「健康與體育」學習領域。

第一節 學校體育發展現況

一、體育師資問題影響體育教學之現況

(一) 體育專任教師現況：王漢忠(民88)針對台灣地區各縣市政府體健課長，調查國小體育師資供需之推估，其研究中與李勝雄、鄭榮源(民87)、蔡貞雄(民84)、林玫君(民82)有共同發現，目前台灣地區各縣市每一所國小的專任體育教師為0.8位，體育專任教師不足的情形確實普遍存在，這種現象，是影響體育教育之落實及學生體適能之提昇的不利因素。目前台灣地區國小體育教學之型態以包班的級任為最普遍(教育廳，民57)，王漢忠(民88)也發現目前台灣地區各縣市國小體育教學之型態中，以「科任、級任混合制」的方式為最多(85.7%)，其次是「級任制」(38.1%)，再其次是「科任制」(33.3%)，在講求專業化的今天，體育教學應揚棄傳統包班制的授課方式，才可望提昇體育教學的效能。

(二) 體育師資量的現況：王漢忠(民88)調查結果發

現，台灣地區有 52.7% 的縣市政府認為，國小體育師資之數量不足以提供該縣市國小體育教學之所需，認為尚可的縣市有 23.8%，認為其國小體育師資之數量非常不足的縣市有 19.0%，沒有任何縣市認為其國小師資之數量足以提供該縣市體育教學之需。

（三）不喜歡擔任體育課的原因：王漢忠（民 88）調查結果提到，台灣地區各縣市政府認為國小教師不喜歡擔任體育課的前三個原因依序為：1、認為「需曬太陽很辛苦」76.2%；2、認為「課多難負荷」52.4%；3、認為「硬體設備不足」47.6%。由上述資料分析可知，台灣地區體育教學工作實在是既勞心又勞力的工作，再加上國小體育科任教師每週需上滿二十四節課，負擔極為沉重。因此，國小教師對於擔任體育課教學的意願均不高。

（四）體育教學最大的困擾：根據王漢忠（民 88）調查結果提出，台灣地區各縣市認為體育教學的最大困擾之前三名為：1、「以非體育專長的教師來上體育課」佔 95.2%；2、「專業不足無法勝任」佔 61.9%；3、「缺乏系統化的體育教材」57.5%。體育課是國民小學必授課程，但國小排課的方式大都以級任制為普遍（85.3%）；因此，一般非體育專業之級任教師不得不教授體育課，普遍來說，師範院校畢業的學生，在運動技能與體育理論的學習仍然不足，相對的，當然就沒有辦法勝任體育教學。戴仁山（民 89）研究結果顯示，擔任國小體育教學的教師大多由非體育系（科）出身的教師擔任佔 85% 之高比例，體育教學型態以級任為主的佔 67%，在體育教學的專業能力需求和級（課）務繁重的雙重壓力下，教學內容及品質如何？是值得探索的。

二、體育教學不正常的原因

(一) 王漢忠(民88)調查結果顯示，台灣地區各縣市認為體育教學不正常的原因中，依序為：1、體育教師嚴重不足的現象導致不正常的體育教學佔95.2%；2、場地設備不足佔66.7%，這也是影響體育教學不正常重要的原因之一；3、學校以智育為取向佔57.1%；4、體育教師專業知識不足佔38.1%；5、經費不夠28.6%。依黃政傑等人(民82)調查學者專家、教育行政人員、學校行政人員、中小學教師與家長對中小學體育受重視程度的意見，其中整體認為國小、國中及高中智育『受重視』者，分別佔90.1%、94.2%及72.2%。相對地，認為國小體育『受重視』只佔13.1%，而『不受重視』佔25.9%；國中體育『受重視』佔10.1%，而『不受重視』佔39.1%；高中體育『受重視』佔8.2%，而『不受重視』佔37.8%。足見重智育輕體育是非常普遍的而且嚴重的現象。

(二) 傳統的價值觀念影響學校體育發展，洪嘉文(民89)認為過去因價值觀念影響或因社會因素左右，使得學校體育始終有種心有餘力不足的感覺，亦導致學校體育不彰。

(三) 胡耿毓(民89)提到大專體育興趣分組選項的現況實施發現，教材內容、教學場地、教學方法、教學評量、師資需求、學分認定等六大項困境，亟待突破。他認為興革之道應從行政規劃設計，應用多元教學技巧，認識體育教師定位等三方面進行改善。

(四) 國小教師編制及教學專精的問題，紀清珍(民，89)指出小學是採包班制，擔任級任老師的比率為2/3，因此每一位老師幾乎都得擔任國語(讀書、說話、寫字、作文)、

數學、社會、體育等不同的四科或五科教學。但教師本身在養成階段幾乎都是一個科系，要他們精熟許多不同科目的課程教材及教法已不合乎常理。

(五) 蔡貞雄(民 86)認為，當前國小體育教學在升學主義及功利主義的影響下，產生了的隱憂：1. 國小體育變成升學主義下的點綴課程 一般人認為，升學率高的學校就是好學校，尤其在校長、老師及學生的共同期望下，一切以成績為最高訴求，而其他如：音樂、美勞、體育等藝能科，只能做為點綴的課程，因此，國小體育充其量，只可以說是升學主義中美麗的裝飾品而已。2. 國小體育變成教育制度下的犧牲品，大部分的行政主管或排課老師都把體育課當成配課的主要目標，舉凡國語課、數學課、自然課不足時，都把體育課列為配課的好對象；因此，長久以來，體育課就淪為次等的課程，成為其他主要課程的附屬品；所以，體育課就慢慢成為現今教育制度的犧牲品。3. 國小體育師資素質待提昇，其具體事實包括：(1) 體育教師大都表現出頭腦簡單，四肢發達的刻板印象，常發脾氣，因此，學校單位不太喜歡聘用國小體育教師；(2) 國小體育教師每週須上滿 800 分鐘的體育課，因此，常常有放羊吃草的情形發生；(3) 國小體育教師兼行政工作或公假太多，導致體育教學無法正常化；(4) 體育教學之上課環境欠佳，導致國小體育教師敷衍了事，不願認真去教學。引自(王漢忠，民 88)。

從上述資料顯示，中小學體育受重視的程度相較於智育受重視的程度，實在有段遙遠的差距，長期以來考試引導教學，任何的未納入升學考試之學科常淪為在學校『考試』之前被借課的情況，在國中階段更是嚴重，體育教學不正常的

情況並未隨著教改的實施而有多大改善。王漢忠（民 88）認為目前國小體育教學存在著相當多有待解決的問題，未來除了改善現有學校問題外，更應改善體育教師包班制影響體育教學專業化的問題，提振國小體育教師之專業能力與工作士氣，改變體育教師給予學校之負面刻板印象，並力促國小體育教學正常化，方可健全國小體育教育之推展，這是值得教育行政主管機關及體育從業人員深思的問題。

第二節 教育視導與教育評鑑相關理論

一、體育視導與教育視導

（一）體育視導的意義：周中勛、唐恩江、蔡長啟、劉仲華（民 68）認為「視導」是「視察與輔導」。視察是根據預定的標準，對業務活動作詳密的觀察，藉以明瞭實施的狀況或程度。而輔導是根據視察的結果，加以詳密的診斷，給予被輔導者積極的指導及同情的輔助，以期改進業務的設施或效能。他們又主張體育視導與輔導，是在共同促進體育的發展，求得實際的改善，幫助視察對象達到合理的設施，發揮高度效果的一種制度。

謝文全（民 79）則認為教育視導（education supervision）是教育行政的一環，藉視察與輔導來協助被視導者改進其行為，以提高其工作效能，進而增進受教育者的學習效果，達成國家的教育目標與理想。

（二）體育視導的能效：周中勛、唐恩江、蔡長啟、劉仲華（民 68）認為視導的能效甚多，茲列舉如下：1、體育行政機關與體育機關及人員，藉視導為中介，可以溝通聲氣，聯貫精神。2、體育法令的推行，體育政策的實現，藉視導

力量，可得有效的推動與策進。3、體育實況的調查，體育結果的評估，藉視導方法，可得可靠的材料，以為改進的依據。4、體育人員的困難，體育方法的缺陷，藉視導之助，可得有效的解決和改進。

二、教育評鑑的相關理論

(一) 教育評鑑的定義：根據謝文全(民79)認為各個專家研究的領域不同，所下的定義亦有差別，茲列出若干具代表性之定義如下：

韋伯斯特新世界字典(Webster's New World Dictionary)：評鑑是發現價值，判斷或決定某種事務的價值或品質，或評估之意。

史達佛賓等人(D. I. Stufflebeam et. al.)：教育評鑑是就評斷決定方案之有用資料，加以界定、取得及提供的歷程。

葉伯門等人(J. S. Abmann et. al.)：教育評鑑是根據證據，決定工作效益的系統化過程。

田布林(T. D. Tenbrink)：評鑑是獲取資訊，進而形成判斷，並據以做決定的過程。

張植柵先生：教育評鑑是以教育為對象，蒐集有效資料，以判斷教育計畫、歷程、成果、目標或達成特定目標的各種方法之價值。

簡茂發：評鑑是採用科學的方法與途徑，多方面蒐集適切的事實資料，再參照合理的衡量標準，加以比較與分析與綜合研判的系列過程。

謝文全(民79)綜合上述各學者的觀點，為評鑑所下的定義為：評鑑是對事象加以評析，以量定其得失及原因，據

以決定如何改進或重新計畫的過程。

秦夢群（民 86）認為教育評鑑是對於教育現象或活動，透過收集、組織、分析資料，加以描述與價值判斷的歷程。

Kemmis（1982）對學校本位評鑑的定義為：「學校本位評鑑是蒐集資訊及實施程序的歷程，使得在教育事業及其傾向、進步與結果上持續的、系統的、批評的討論參與成為可能。」（引自郭昭佑，民 89）

郭昭佑（民 89）認為：「學校本位評鑑係學校成員在專家的協助下，學習評鑑知能且實在的執行學校層級評鑑，以建立學校內部評鑑的常駐機制，並透過內外部評鑑的聯結與多元參與的真誠對話，已為學校發展改進與績效責任。」

（二）教育評鑑的原則：謝文全（民 82）指出，任何行政工作在計畫及執行過程及完結之後，宜進行評鑑，以明其得失，作為改進的依據。若要把評鑑做好，在實施評鑑時應注意幾項原則。如：1、方法要科學化才能使評鑑結果客觀正確。2、過程要民主化，如果評鑑不是屬於自我評鑑，而是由長官或外部人員來實施評鑑時，應注意到民主原則。3、兼顧歷程與結果評鑑，在評鑑時除了要評鑑其歷程外，應評鑑其結果是否達成預定的目標，前者稱為歷程評鑑（process evaluation），而後者稱為成果評鑑（product outcome evaluation）。4、兼做形成性與總結性評鑑，形成性評鑑（formative evaluation）可以確保歷程按計畫進行，總結性評鑑（summative evaluation）可以知道工作績效的高低，並做適當的補救措施；只有兩者兼顧，才能使工作既能產生效果，又有效率。5、內部和外部評鑑兼用，評鑑若是由機關內部人員（insider or internal evaluator）來作，稱為內部

評鑑 (internal evaluation)，優點是可以培養機關自我檢討的習性，發揮自動自治的精神，但其缺點是不易做到客觀化。評鑑如果是由機關外面的人員 (outsider or external) 來作，稱為外部評鑑 (external evaluation)，優點是評鑑結果較具客觀性，缺點是做起來較費時費力，而且容易養成被動的習性，內部及外部評鑑最好兩者並用，正好可以互補長短。6、注意評鑑項目的綜合性及整體性，任何工作都是由許多因素集合而成，需要每個因素個個發揮其功能，評鑑時要注意這些因素彼此配合是否良好，如此才能瞭解評鑑項目的全貌，才能引導各部門在工作上相互配合。7、注意評鑑後的追蹤改進，要是評鑑能發揮其效用，就必須做好評鑑後的改進工作，能根據評鑑結論，研擬改進計畫並執行之，以謀求工作的進步和發展。

三、教育評鑑的發展趨勢

美國評鑑大師 Madaus、Stufflebeam 與 Scriven (1983) 依據評鑑的發展狀況，將教育評鑑自 1800 年至今之沿革分為以下六個時期 (秦夢群，民 86；郭昭佑，民 89；郭工賓，民 90)：

(一) 改革時期 (1800-1900)：英國在 19 世紀由 Powis 組成「愛爾蘭初等教育調查委員會」，為提振教師士氣及提昇教育品質，採「表現本位薪給制」(Payment by results)。以所教學生的年度考試成績為參考標準，希望藉此獎勵好老師，並同時淘汰不適任者。美國 Joseph Rice 也在 1887-1898 年之間進行了第一個正式的美國教育評鑑。Rice 採取量化的比較研究，在施以標準化的測驗後，他發現每週

花二百分鐘教授拼字與只花十分鐘的班級，其學生的拼字成績並無顯著差異，因此對當時流行的「密集式拼字教育」之功效存疑。

（二）效率與測驗時期（1900-1930）：二十世紀初，以Taylor為主的科學管理學派襲捲美國教育界，使系統化、標準化、追求效率的訴求成為主流。此時期測驗大師漢Thorndike發展出「客觀測驗」，以供各校測量學生的語文與數理能力。當時之測量種類極多，主要的有「效標參照」和「常模參照」。在這時其中，評鑑即測驗，各校的優劣就在漫天的數字中定江山。

（三）泰勒時期（1930-1945）：Tyler首先使用了evaluation（評鑑）一詞於教育中，並將之界定為是「確定目標是否如期達成的過程」。Tyler受託進行著名的「八年研究」（The Eight-Year Study, 1932-1940），此舉乃在比較傳統與進步主義教育的高中學生，於大學教育的表現差異，藉此評估進步主義教育的成效。研究歷時八年，成為往後大規模教育評鑑的先驅。

（四）純真時期（1946-1957）：二次大戰後美國成為世界霸主，加以經濟的繁榮，人民生活水準普遍提高；在教育上，表面也是一片欣欣向榮。由於經費充足，學校的數量與規模大幅度擴張。人人都有機會就讀高等教育，卻極少回過頭探究教育資源的大量投入是否合宜。此種過度樂觀的心態，使得教育評鑑技術的改進裹足不前。

（五）擴張時期（1958-1972）：美國教育界開始重視評鑑係因蘇俄於1957年發射人照衛星進入太空乙事，美國於1958年通過「國防教育法案」，以進行課程全面改造運動，並於

1964 年通過「初等與中等教育法案」(Elementary and Secondary Education Act)中，將評鑑條款正式列入法規中，並為達成績效責任制，規定接受經費補助的各學區皆必須評鑑其成效，至此，評鑑研究進入實務領域之時代因應而生。

(六) 專業時期 (1973 至今)：至 1973 年以後，教育評鑑開始蛻變成一門專業學科，其中包括各種專業期刊的發行、各種評鑑學會的成立、大學教育評鑑課程的設置、以及大學教育評鑑中心的成立等，都顯示教育評鑑已朝向專業的領域邁進。

根據郭工賓(民 90)綜合國內外學者專家對教育評鑑的發展沿革所做的分時其中，歸納出教育評鑑的發展趨勢如下：

1. 強調專業的導向：由美國各種教育評鑑專業期刊的發行、各種評鑑學會的成立、大學教育評鑑課程的設置、以及大學教育評鑑中心的成立等，可知教育評鑑已日益重要且逐漸進入專業導向的時代。

2. 鼓勵多元的參與：教育評鑑由原本的單向評鑑、描述評鑑、判斷的評鑑乃至協調與溝通的評鑑，其評鑑的個體由個人逐漸發展為相關利害關係人皆可參與，可見多元的參與為教育評鑑重要的趨勢。

3. 政府積極投入：政府單位逐漸了解到評鑑對於提昇教育品質及績效責任的重要性，所以也積極投入各項資源、明定實施評鑑的條款，並從事教育評鑑的相關研究。

4. 評鑑工具的進步：由於不斷的研究與創新，評鑑工具的研發與日俱增，由開始僅有的成就測驗，進步到將目標管理及績效責任的概念應用於評鑑，可預期未來將因為評鑑工具

的進步，而使評鑑的水準提高並增加評鑑的客觀性。

5. 評鑑量能的增加：教育評鑑由原先的測驗學生的表現，發展到對教師、校長及所有教育相關事務皆可為評鑑的客體，且評鑑的數量亦有日漸增加的趨勢。

四、台灣教育評鑑的發展

台灣於 1964 至 1969 年所實施的「國民教育發展五年計畫」方案評鑑，是台灣教育評鑑的起源，而其發展的趨勢，因配合台灣整體的政治、經濟、社會、文化與教育的延革而延誤（郭工賓，民 90）。郭昭佑（民 89）經閱讀相關文獻、公報、法令後，將台灣教育評鑑的發展趨勢分為四各時期：

（一）啟蒙時期（1964-1970）：教育部所推動之「國民教育發展五年計畫」緣起於聯合國「兒童基金會」與「教科文組織」為協助台灣改進國民教育，本計畫的期中與期末評鑑報告先後於 1967 年及 1970 年提出（教育部，民 58），此項評鑑係反映美國「中小學教育法案」規定受補助的方案必須接受評鑑的精神，但是這次的評鑑對台灣教育評鑑工作並未立即產生實質的影響（郭昭佑，民 89；江啟昱，民 82；盧增緒，民 74）。

本時期台灣因教育體系正處於初始階段，故其評鑑的動力皆來自外在，因此雖有聯合國的評鑑經費協助，但並未因此使我國產生自發的教育評鑑工作（郭昭佑，民 89；郭工賓，民 90）

（二）醞釀時期（1968-1975）：台灣首次學校評鑑的試辦始於 1968 年，由前台灣省政府教育廳公佈「台灣省國民中學校師評量表」，做為評鑑國民中學輔導工作之依

據；教育部亦於 1974 年，訂定「高級中學試辦學生評量與輔導工作評鑑表」而對試辦學校實施評鑑工作。同時，台北市教育局亦於 1970 年辦理台北市公立國民小學之學校評鑑（江文雄，民 71；楊文雄，民 70；盧增緒，民 74；郭昭佑，民 89）。

此時期的評鑑，困於經費的問題，故其主導者皆為政府單位，而且都只是局部性與試辦性質，並未全面實施（郭昭佑，民 89；郭工賓，民 90）。

（三）奠基時期（1975-1990）：台灣第一個較為全面性的評鑑始於 1975 年，是由大專院校開始，並逐漸擴展至高級中學與國民教育，此時期，教育評鑑即在教育當局的斷續推展中，奠定發展的基礎（郭昭佑，民 89；郭工賓，民 90）：

1. 在大學方面：1975 年教育部為提高大學教育水準，首次試辦大學院校評鑑，此為台灣第一次辦理全面性的教育評鑑活動，奠定了台灣教育評鑑發展的基礎（秦夢群，民 86；郭昭佑，民 89；郭工賓，民 90）。

在專科學校方面：教育部自 1975 年辦理工業專科學校評鑑，至 1995 年為止已實施二十年，是台灣各級學校評鑑中最有制度也最具規模的教育評鑑（江文雄，民 84；曾淑惠，民 85；蘇錦麗，民 86，郭昭佑，民 89；郭工賓，民 90）。

2. 在高級中學部分：教育部於 1979 年正式全面擴大辦理，前台灣省政府教育廳，於 1977 及 1987 年分別辦理全省性高級中學整體校務評鑑及全國性高級中學評鑑，歷時八個月完成（台灣省教育廳，民 81；郭昭佑，民 89；郭工賓，民 90）。

高級職業學校的評鑑較為頻繁，台北市、高雄市、及前

灣省教育廳分別於 1989、1980、1982 年對公私立高級中學及若干職業類科學校進行評鑑工作，本時期的評鑑跟大專院校評鑑的性質雷同，也在協助學校改進，並將評鑑結果做為教育行政決策的參考（台灣省教育廳，民 81；郭昭佑，民 89；郭工賓，民 90）。

3.在國民教育部分：國民中學之全面性的學校評鑑由教育部於 1979 年全面實施，至 1981 年止，全台灣共有 620 所國民中學接受評鑑（台灣省教育廳，民 81；引自郭工賓，民 90）。

國民小學部分，台北市於 1989 年進行一次大規模的國民小學評鑑活動。在台灣省部分，多為各縣市政府自行辦理相關評鑑（台灣省教育廳，民 81；引自郭工賓，民 90）。

4.幼稚園評鑑部分：1986 年之後，省市教育廳局分別訂定幼稚園評鑑實施計劃，並進行相關的評鑑工作，為當時只有部分縣市實施，屏東縣於 1984、1985 年辦理，台北市於 1984 年辦理（周淑惠、江麗莉，民 84；郭昭佑，民 89；郭工賓，民 90）。

郭昭佑（民 89）綜合歸納本時期的評鑑發展認為，本時期的評鑑已由局部發展至全面，但仍較重視大專校院之評鑑，對職業學校之評鑑較為頻繁，而在實施時尚缺乏連續性，致使無法完全發揮評鑑的功能（引自郭工賓，民 90）。

（四）擴增時期（1990 至今）：自 1990 年後，台灣的教育評鑑活動由中央主導而以全國性的姿態開展。本時期評鑑的蓬勃發展除大眾對教育的重視外，促進教育評鑑發展有三個主要動力（郭昭佑，民 89）：

1、「教學與學校評鑑研究中心」之成立：1992 年教學與

學校評鑑研究中心成立於國立新竹師範學院，承辦教育行政機關委託之研究案及研討會外，並實際負責相關的重要評鑑工作之主導與執行，帶動台灣研究的風潮。

2、教育改革總諮議報告書的衝擊：行政院教育改革審議委員會於 1994 年九月成立，由李遠哲召集，凝聚各界共識，於 1996 年 12 月出版「教育改革總諮議報告書」，提供若干具體建議，導引教育法令與制度的推行。在報告書中亦強調「教育行政當局，未來須逐步的從管理角色調整為監督立場。教育評鑑就成為未來非常重要的工作」（行政院教育改革審議委員會，民 85），由此可知，在分權的教育改革過程中，教育評鑑的重要性。由行政院主導，自上而下，全面點燃台灣教育評鑑發展的契機。

3、法令的修訂：各項法令之修訂逐漸賦予教育行政機關評鑑的權責，茲列舉如下：

（1）在教師評鑑方面，教師法之教師遴聘所引起有關教師評鑑的議題。

（2）在高等教育方面，教育部依據新修訂之大學法及施行細則擬定計畫，並於 1998 年進行全國性的大學院校綜合評鑑。

（3）高級中等學校方面：前台灣省教育廳於 1991 年訂定「台灣省中小學校務評鑑實施計劃」並於 1991-1992 年辦理全台灣 161 所省立高中職訓輔工作評鑑，而至 2000 年，由教育部主導進行全國公私立高級中學及高級職業學校評鑑。

（4）國民教育方面：除了前台灣省教育廳於 1999 年擬定「台灣省各縣市國民中學八十七學年度校務工作評鑑實施

計劃」，總計對 210 所國中進行整體校務評鑑。

(5) 在校長評鑑方面，由於國民教育法施行細則修正條文第十二條規定，依法應對學校校長進行辦學績效詳為評鑑，以為校長遴選連任之依據，由於許多縣市尚未進行校長評鑑，大都採取校務評鑑取代，以瞭解學校辦理情形。

(6) 在課程評鑑方面，教育部於 87 年 8 月公佈的「國民教育階段九年一貫課程總綱綱要」亦明列評鑑項目：「課程評鑑應由中央、地方政府和學校分工合作，各依權責實施」。

郭工賓（民 90）認為，由上述資料可知，目前台灣對教育評鑑的發展已相當重視，許多評鑑亦對學校改進有甚多貢獻，然而在量的擴增下，應逐漸重視質的精進，以使評鑑真正益於學校改進，因此，探究教育評鑑的執行缺失與不當影響是當務之急。

五、台灣教育評鑑之現況與問題探究

郭工賓（民 90）探討台灣教育評鑑之發展後，認為台灣教育評鑑的發展快速，而除了大專院校及高級中學相關評鑑外，其他全國或全省性評鑑，其執行單位仍為直轄市與縣市政府，郭昭佑（民 89）曾調查全台各縣市政府，並將評鑑分為依據中央或省規定辦理或縣市政府自辦等兩種之各項評鑑，茲以中央或全省統一之教育評鑑，經調查 21 縣市 87-88 學年有實際執行的 13 項教育評鑑彙整如下：

(一) 學校交通安全評鑑；(二) 技藝教育評鑑；(三) 中小學及學前特殊教育評鑑；(四) 職業學校評鑑；(五) 高級中學暨完全中學評鑑；(六) 國民中學校務工作評鑑；(七)

午餐及營養教育考核；(八)發展小班教學精神計畫訪視；(九)青少年輔導計畫訪視；(十)中小學體育訪視；(十一)特殊教育班業務訪視；(十二)資訊教育基礎建設計畫訪視；(十三)適應體育教學訪視。

郭昭佑(民89)對台灣教育評鑑實施的現況調查研究後，發現目前台灣學校評鑑所呈現的主要問題有：評鑑制度過於仰賴外部評鑑，且為完整規劃；所定指標過多，未考慮學校個別差異；多由上而下的規範，並且以中央主導佔大部分，缺乏地方及學校自主性的評鑑發展，因此各縣市差異頗大；他也認為評鑑多未重視其連續性，時有時無，且在實施過程中對訪評委員與受評人員的專業知能研習不足，使得大家在不了解評鑑真意的情況下進行評鑑，甚至誤解評鑑的原意；評鑑時間不足，流於形式；評鑑的溝通過程有障礙，且有防衛的心態。在評鑑結果未善加利用，對追蹤輔導的部分不太重視，評鑑結果多束之高閣，影響評鑑士氣甚大。更重要的是，絕大部分評鑑沒有後設評鑑過程，無法檢視評鑑的缺失據以改進。

郭隆興(民87)認為學校經營上有關評鑑方面的問題是缺乏全面性的長期評鑑；缺乏內部評鑑；缺乏過程評鑑；評鑑單位的公信力不足；人員考核評鑑不周全；以及評鑑之後未予追蹤改進。

游家政(民83)認為後設評鑑是檢視評鑑實施過程，並藉以改進的利器，但一直未受重視，以致評鑑無法有效改進。由此可知，評鑑的重複實施都只是重視結果的排名，而未思考評鑑本身的適當性、公正性與客觀性，致使台灣評鑑進步有限(引自郭昭佑，民89)。

第三節 中小學「體育訪視」制度與評鑑結果內容分析

一、中小學「體育訪視」的背景

洪嘉文（民 89）認為教育乃追求個人身心之健全成長，導向全人發展的過程，而全人教育應涵蓋德育、智育、體育、群育及美育五個面向。學校體育本為五育之一，在學校教育中體育理應有其適當位置。惟因傳統價值觀念及社會因素的影響，使得學校體育無法健全發展。在教育領域中，隨時代潮流所趨，均以追求卓越的學校教育為標的，而學校體育自不應落人後。往昔學校體育因未能落實訪視或評鑑制度，導致始終未及將真正表現績優學校遴選出來。按以往每年九九體育節表揚績優學校為例，僅由縣市政府推薦或由教育行政主管機關，依其競技成績之良窳呈報績優學校。然而此一方式是否能真正達到追求卓越的學校體育之目的，實值得探討。

二、體育訪視的理由

根據洪嘉文（民 89）主張體育訪視具有輔導學校自我研究與自我改進的功能，目的在於維護、改善並提昇學校體育教學品質。若要使追求卓越的學校體育得以實現，落實中小學體育訪視乃為最重要的關鍵做法。他認為落實中小學體育訪視制度具有下列幾點重要理由：

（一）法源依據：教育部（民 88）依據八十八年公布之『教育基本法』第九條：中央政府之教育權限如下：教育統計、評鑑與政策研究；第十條：直轄市及縣（市）政府應設

立教育審議委員會，定期召開會議，負責主管教育事務之審議、諮詢、協調及評鑑等事宜。又依（教育部，民 88）八十八年公布之『各級學校體育實施辦法』第十九條：各校應就學年度體育實施計畫內容，定期評鑑實施成效，研提具體改進措施。各級教育行政主管機關應依教育部規定就各校體育實施情形進行訪視及評鑑。

（二）生存權的存續：在大學體育課改為選修、高中學年學分制乃至於九年一貫「健康與體育」等課程及時數變革後，未來體育教師之出路何去何從？其願景又何在？若沒有具體因應績效，未來體育教師的路並不好走。而落實中小學體育訪視制度將是喚醒學校長久以來不重視體育的有效途徑。

（三）競爭社會到來：事實上，依目前相關法規，不論是大學評鑑、專科學校評鑑及通識課程評鑑均早已實施多年，且已受到各校及社會大眾的重視，其原因不外乎強調『品質』。此外，高級中等學校也將實施評鑑，為何教育主管機關及大眾如此關注，其意涵『競爭』的觀念存在。在變化快速的社會中，若沒有『競爭』的機制，將無法與人相抗衡，自然就沒又『競爭力』可言。學校體育若不能跟上時代潮流，適度給予改革壓力，是將成為不具『競爭力』之弱勢團體。所以為提昇學校體育品質及因應競爭社會到來，體育訪視的實施有其實質意義存在。

（四）強調專業時代：現代社會十分強調分工與專業。專業除了必須具備高度的專門化知識與技術、重視公共利益、維護職業團體的組織與統一性外、擁有專業自主性與自我標

準，應是重要的因素（許義雄，民 77）。身為體育人員應不斷自我精進，更要有敬業的精神，扮演好自己的角色，唯有如此，體育專業方能獲得認同，因此落實體育訪視是提昇體育專業的具體措施之一。

（五）本於職業道德：學校評鑑已深受社會大眾、家長、學生的高度重視，身為學校體育一份子不應置身度外，唯有適度壓力才可成長。過去學校體育無法受到重視的原因，相信體育老師都有所省思才對。透過中小學體育訪視制度之實施，或許將使學校體育令人耳目一新的氣象出現，亦使學校行政首長重視體育的發展，深盼體育教師本於職業道德，做好份內每項工作。

教育部（民 88）有鑑於上述各項理由，乃專案委託國立臺灣師範大學體育研究與發展中心研擬『八十八學年度中小學體育訪視實施要點』，並經由教育部函請各縣市政府依要點之內容據以實施。

三、訪視內容

教育部（民 88）依據部頒『各級學校體育實施辦法』辦理『八十八學年度中小學體育訪視』，其目的是為落實學校體育教學正常化，瞭解學校體育行政運作及教學與活動的實施成果，特定訂『八十八學年度中小學體育訪視實施要點』，訪視內容涵蓋：體育教學、體育活動、體育行政、體育設備及學校體育發展特色等五大項（教育部體育司，民 88）。

四、訪視辦理單位及方式

（一）各縣市政府：訪視所屬公私立中小學。

(二) 台北市及高雄市政府教育局：訪視所屬公私立高中(職)及國民中小學。

(三) 教育部中部辦公室：訪視部屬中小學及原省屬高中(職)。

訪視分三階段實施，第一階段學校自評，由各校校長、相關處室主任、教師代表組成「自評小組」，進行自我評量，並將自評結果一份留存學校，一份陳報所屬辦理單位。第二階段辦理單位訪視，由辦理單位組成「訪視小組」，就行政區域內之高中(職)及國中小學，進行訪視，各校於三年內至少訪視一次。第三階段教育部訪視，由教育部組成「訪視小組」，針對各辦理單位所陳報之學校進行訪視。

五、體育訪視實施時間

(一) 學校自評階段，每年(88、89、90)12月底前完成；(二) 辦理單位訪視階段，隔年(89、90、91)4月中旬前完成；(三) 教育部訪視階段，隔年(89、90、91)五月底前完成。

六、訪視的項目及評分的內容

訪視的項目及評分的內容共有五個部份44個小項。如表2-1：

表 2-1 學校體育訪視項目及評分內容

分類	項 目 內 容	評 分
體育教學	1. 教學計畫與進度符合情形 2. 體育課配課情形 3. 教師教學技能（隨堂訪視學生） 4. 教師教學之安全維護 5. 體育成績考察辦法訂定及執行情形 6. 體育教學正常化實施情形（問卷及抽訪學生） 7. 參加校內、校外教學研習會及觀摩會 8. 體育課由合格體育教師擔任	35%
體育活動	1. 晨間操及課間健身運動執行情形 2. 運動社團成立及執行情形 3. 每學年舉辦全校性運動會 4. 每學年參加校外運動競賽或聯賽 5. 每學年舉辦各類運動競賽 6. 舉辦體育育樂營	35%
體育行政	1. 全年度體育實施計畫訂定及執行情形 2. 體適能檢測情形 3. 體育經費預算編列及執行情形 4. 體育相關資料建檔	15%
體育設備	1. 運動場館訂有使用管理辦法並指定專人管理及維護 2. 體育設備安全維護及管理情形 3. 運動器材足數教學使用 4. 運動器材室之設置與規劃情形	15%

	5. 運動器材保養及維護情形 6. 運動器材設施購置及更新情形	
各校發展特色	1. 學校本位課程規劃與實施 2. 運動績優生之培訓與輔導計畫及實施 3. 代表隊組隊情形與參加校外運動競賽成效 4. 體育專業參考書籍購置使用 5. 獎補（助）款使用 6. 體育行政電腦化執行 7. 體能指導班執行 8. 全校教職生之體能檢測與執行 9. 運動場地之規劃開發及整建 10. 全校教職員工對體育活動參與 11. 特殊體育「融合式」教學執行 12. 體育委員會運作之情形 13. 運動場館對外開放計畫及實施情形 14. 社會資源運用計畫及實施情形 15. 舉辦校際間及社區體育活動 16. 舉辦游泳比賽 續上表 17. 體育研究成果（教材教具研發） 18. 體育教學研究會運作情形 19. 舉辦體育表演會 20. 其他	外加 15分

資料來源：整理自教育部（民 88）八十八學年度中小學體育訪視實施要點。

七、訪視內容之意涵

(一) 均依法規規定：在『依法行政』的年代中，實施任何政策之前皆需有法規之依據，從訪視內容五大類 43 項當中發現，其均具有相關法規之依據，並依教育部體育司現行之學校體育中程計畫為架構前提。就內容而言，實屬完備。

(二) 賦予彈性空間：從實施要點得知，本計畫預定於三年內來加以落實。換言之，乃以逐年漸進方式進行，並於每年實施後即以檢討並予以修正，以符現況。另外，在其訪視表格中，充分授權各地方政府依城鄉差距、地方特色及其他因素之考量，除五大類訪視內容有百分比之規定外，至於各項之實際分數，完全授權各地方政府自訂，賦予地方政府適度之彈性空間。

(三) 訪視與輔導並重：依本要點之目的，除希望落實學校體育教學正常化外，並瞭解學校體育行政之運作及教學與活動的實施成果。而如何於訪視過程中知悉學校相關缺失外，給予學校輔導改進更是本訪視最重要的一環。進一步而言，即是訪視與輔導並重，方能達成預期目標。

(四) 著重獎勵而非懲罰：就要點內容而言，本次訪視完全是以瞭解學校體育缺失為主，並給予實質輔導。而最重要的改變將是未來每年九九體育節所表揚的績優學校中，乃是經由各校自評，縣市複評提報學校名單後，在由教育部組成訪視小組實際訪視後，最後產生之績優學校為該年度體育節表揚之績優學校。期望經本要點之落實，未來學校體育是所謂的『追求卓越的學校體育』(洪嘉文，民 89；教育部，民 88)。

八、確保體育訪視落實之因素

洪嘉文（民 89）學校評鑑已朝制度化、專業化、民主化及公開化之趨勢發展，若要確保體育訪視整體計畫之成功，更重要的工作仍在於執行，中小學體育訪視亦應朝下列幾個方向執行：（一）制度化：政府機關應已永續經營之理念來落實政策；（二）專業化：定期培養專業化訪視人員，由專業訪視人才來落實體育制度。（三）民主化：拋開母權或威權心態。以服務的心態來協助學校，輔導與改善現有缺失。（四）訪視委員與受訪學校成員應有公開化之雙向交流方式，以確保訪視結果之客觀性與可靠性。

依『八十八學年度中小學體育訪視』實施的內容及意涵來看，具有教育視導、體育視導及教育評鑑的意義及各項體育視導功效。對於上述評鑑的問題已有注意到內部評鑑、過程評鑑，評鑑單位由學校自評、縣市政府及教育部組成訪視小組，較以往由縣市政府考評後陳報教育部的的方式更具公信力。至於全面性的長期評鑑及評鑑之後的追蹤改進仍是體育訪視未列入考慮的項目，這是值得未來重視即應加以改進的問題。

九、體育訪視評鑑結果內容分析

陳秀珍（民 92）以 88 學年公私立高中（職）15 校、國中 21 校、國小 27 校，合計 63 所體育績優學校（教育部，民 89）為對象，探討 88 學年中小學體育訪視，第三階段訪視委員對體育績優學校特殊表現的重要評述內容，藉以瞭解不同階段學校體育經營與發展的趨勢，及比較不同階段學校的優點特色的差異情形。陳秀珍採用內容分析法，蒐集第三階

段訪視委員對體育績優學校之優點特色及建議之原始訪視總評述表，作為研究資料，經描述統計分析結果得到以下結論：

(一) 88學年度中小學體育績優學校之優點特色之異同，茲分別以體育教學、活動、行政、設備、學校發展特色等五個構面進行比較與探討。

1、體育教學部分：整體而言中小學體育績優學校之體育教學正常化的表現均共同獲得最高的肯定，其次是高中職和國中的體育課由合格教師擔任情形則明顯優於國小，而這個因素相對影響教師教學效能，雖然體育課由合格教師擔任應只是正常現象，但根據相關文獻及本研究結果顯示，國小在這方面仍未有大幅的改善，縱然是體育績優學校亦未能獲得較高的肯定，更遑論其他一般學校，可見合格體育教師的聘任在國小仍有待加強提昇。另外在教師教學安全維護、參加校內外教學研習會及觀摩會優點特色總評述之百分比，在中小學的表現均共同呈現極低的現象。

2、體育活動部分：成立運動社團、健身運動的執行和舉辦假期體育育樂營三項，在國小體育績優學校獲得較高的肯定，明顯優於國中、高中職。而每年參加校外運動競賽或聯賽、舉辦各類運動競賽在這個構面中，中小學體育績優學校的表現都獲得很高的肯定。另外在「其他」的優點特色在中小學也是共同獲得極高的好評，表示這些體育績優學校所辦理的體育活動項目，遠遠超越教育部體育訪視表所列的評分項目之內容。

3、體育行政部分：本構面原列項目僅有4個小項，惟評鑑委員所評述的內容無法被涵蓋，其中又以「校長的专业領

導」、「校長對學校體育的重視與支持」、以及「其他相關處室主管的支持與配合」等，在國中、國小佔有很高的比例，而高中職在其他這項卻無任何優點特色。另發現高中（職）在本構面的優點特色與國中、國小呈現完全相反的排列，非常明顯的在體育行政的構面中可發現，高中職之組織編制較國中小大，分層負責明確，在執行體育行政業務有較好的成效，而國小在這方面的條件則是處於較不利的情況。

4、體育設備部分：本構面在中小學的優點特色評述之總百分比，與前三個構面比較起來屬最低者，這種現象可說明目前各校的體育設備尚未達到非常完善的境界，尚有待努力加以充實。其中，運動器材室之設置與規劃情形的優點特色百分比，在中小學也都一致呈現較低情況，顯示這個項目在學校未受到重視，而且是普遍現象。另外，運動場館訂有使用管理辦法，指定專人管理及維護之優點特色評述在高中職的百分比則遠高於國中、國小，這與組織編制也有很大的關係，高中職有足夠的人力分派，得以善加管理與維護運動場館。

5、體育發展特色部分：本構面雖屬額外加分題，但卻是影響學校是否獲評為體育績優學校的重要因素，依訪視表所訂之加分設計可了解，教育部係鼓勵學校除了體育正常教學外，期望能夠發展體育特色之理由甚明，在教育制度大幅度變革的今日，強調由下而上的本位課程，不再是上行下效、蕭規曹隨的時代，因此發展學校體育特色成為未來辦學的重要課題。三個階段學校在代表隊組訓情形與參加運動競賽成效，這項的優點特色百分比均呈現最高，顯示三階段的績優學校在這個項目中均有優異成績表現，並為學校塑造鮮明的

體育發展特色。其次，社會資源運用計畫及實施情形優點特色之百分比，在中小學亦同樣有很高的評價，這也顯示教育部鼓勵發展學校體育應結合社會人力物力資源，而不再僅僅依賴政府的經費補助，或僅限於學校內有限的體育人才。國中在運動績優生之培訓與輔導計畫之實施的優點特色百分比明顯高於高中職和國小之體育績優學校；在其他這項優點特色，國小則明顯高於國中和高中職；舉辦體育表演會之優點特色在三階段學校之百分比均是最低。整體而言多數的項目優點特色的百分比都偏低，顯示體育發展特色在各階段學校仍有很大的成長空間。

（二）該研究結果認為 88 學年度中小學體育績優學校體育經營發展的共同趨勢為：88 學年度中小學體育績優學校已將推展體育視為學校經營的特色之一，故其行政主管（校長）在經營學校體育時，會充分運用人力資源管理策略、目標管理策略、績效管理策略，行政管理策略、危機管理策略、人際關係、全面品質管理策略…等，如：校長及行政人員全力支持體育發展，聘任合格專任體育教師，以期達到體育教學正常化，符合教學計劃與進度，並充分發揮教學效能，除了達成教學目標外，同時能指定專人管理及維護教學設備，以維護教學安全及教學品質。而體育績優學校的經營亦有另一個共同趨勢，即學校已不僅將體育訪視所列之體育教學、行政、設備、活動等項目依規定達成指標而已，同時，他們做到超越指標的水準，所以能獲得訪視委員給予優點特色之評述，除此外，盡力發展體育特色所列之 20 項加分項目，故能獲得訪視委員更多的肯定。

二、建議

陳秀珍根據研究結果，提出以下幾項建議供教育行政機關、中小學校長、及未來研究之參考。

(一) 對教育行政機關之建議

1. 評鑑項目方面，研究發現在五個構面中的「其他」小項之次數比例偏高，表示訪視表所列各小項尚無法涵蓋學校體育之整體，有修訂之必要。尤其「校長的專業領導」、「校長對學校體育的重視與支持」、以及「其他相關處室主管的支持與配合」等，均被列為優點特色的重要評述，既是影響學校體育經營的重要因素，建議列入訪視評鑑表中，以符合實際現況。

2. 國小體育師資方面，影響體育教學最重要的因素應屬體育師資，並相對的可提升體育教師教學正常化和教師教學效能。在講求專業化的今日，體育教學不宜再由非體育專業之教師授課，建議通盤檢討國小組織編制及包班制等相關法令。

3. 學校體育設備方面，從五個構面的優點特色統計結果發現，體育設備是最差的，長期以來學校體育設施未見完備，這也是造成體育教學不正常或教師不喜歡擔任體育教學的重要因素。依台灣的天候狀況及政府財政狀況權衡，建議補助學校興建晴雨球場，相較於興建體育館更為實際。

(二) 對中小學校長經營學校體育之建議

1. 學校體育經營應依據教育部所訂定之體育訪視表五大項（44小項），有效運用人力資源管理、目標管理、績效管理、人際關係、及全面品質管理（洪嘉文，民90；陳秀珍，民91），尤其國小體育師資方面，校長應克服法令限制，突破包班制之迷思，尋求解決之道，遴聘合格體育師資擔任體

育教學。

2. 學校體育經營仍有很大的發展空間，學校仍應進行自我追蹤評鑑，使學校體育發展更臻完善。

(三) 對未來研究之建議

1. 中小學體育訪視係教育部於 88 學年首度辦理，對其研究相關議題有興趣者，可繼續以 89、90 學年度中小學體育訪視結果加以研究。

2. 研究限於篇幅對於訪視項目的適切性、學校背景資料（如：學校組織、學校規模、體育設施概況…等）及評分方式等，無法一一加以探究，有賴後續研究加以深入探究。

3. 未來研究對象可針對非體育績優學校，及對體育經營的困難因素加以探究。

第四節 學校效能相關理論

一、學校效能的發展沿革

學校效能的研究始於 1960 年代末期至 1970 年代初期，1966 年 Coleman 所提出的教育機會均等報告書，可稱為學校效能研究的里程碑，直到美國卓越教育全國委員會於 1983 年發表危機中的國家報告書後，各州亦開始重視教育改革運動，致使學校效能的研究越來越重要，依學校效能研究之發展沿革可分為以下三個時期（吳清山，民 80）：

第一個時期：為因素認定期，此時期著重在以分類的方式，找出代表學校效能的重要指標或因素，據此整理出學校效能的重要特徵。

第二個時期：為概念架構發展時期，此時期以學校效能多變項功能的研究為取向，並嘗試將研究所得的功能應用於實

際執行的學校效能評鑑活動中，使學校效能的詮釋更為完整。

第三個時期：為策略發展時期，此時期係將研究發展之學校效能經整理、歸納後逐漸形成一個策略，並透過所發展的策略，提供學校改善學校效能的參考（引自郭工賓，民90）。

由此可知，學校效能的研究已由建構出其重要特徵，進一步發展智能將各項特徵的功能，轉化為可供實際執行評鑑的指標，而目前更將執行的結果建立為評鑑學校效能的策略，雖然仍在持續發展之中，未來若能將此策略的建立予以系統化及完整化，將有助於學校效能的提昇（郭工賓，民90）。

二、學校效能的意涵

所謂學校效能係指「學校為達成辦學目標、教育行政機關及社會大眾的期望與要求，在眾多資源的投入與既有的組織氣候中，透過學校內部的反省與改進，所表現出來的整體績效」（Cheng,1996；Guba & Lincoln, 1989；Scheerens,1992）。

吳清山（民87）指出：學校效能最初的涵義乃是學校能夠影響學生發展，即貧窮或文化不利的兒童，透過適當的教育方法，在學校會有良好的表現。張德銳（民89）認為一般人往往認為在控制學生社經地位之後，若某學校的標準化成就測驗得分高於預期水準，該校便可視為有效能學校。Armstrong, Henson, & Savage（1983,44）卻認為這種有效能的學校的定義失之狹隘，將迫使學校專注於標準化成就測驗

的準備，而忽略了其他重要教育目標，如學生健全人格發展和社會適應能力的培養。Rutter(1983)以及 Purkey 和 Degen (1985) 便認為一所有效能的學校，除了應該加強學生的學業表現外，更應該強調學習機會的均等，不論學生的資質如何，每個學生都能經由適合其學習能力的學習經驗，發揮其學習潛能；同時也要重視學生的道德實踐能力、高層次思考能力以及職業謀生能力之培養。

葉明華(民90)認為各研究者對學校效能研究著重的層面不同，以下是研究者根據其歸納有關學校效能研究文獻之定義，加以修訂列表比較如下：

(一) 國內文獻部分綜合整理如表 2-2 所示：

表 2-2 學校效能研究定義表

研究者	年代	學校效能之定義
方德隆	民 75	組織效能是指組織達成目標而產生預期的結果，且學校的組織效能兼具個人及學校組織目標。
林金福	民 81	指學校為達成目標而預期產生的結果，具有許多普遍共同的特性。在學校行政的溝通協調、環境規劃、課程安排層面、教師的教學品質、工作滿意、同事互動層面、學生的學業成就、紀律表現、師生關係層面，均能達到預期產生的效果
劉春榮	民 83	指學校為達到教育目標，增進教學效果，強化行政效率，滿足師生需求，促進教育成長及學生良好成就表現的預期結果。
沈翠蓮	民 83	學校效能是指學校中校長、老師、家長、學生都能夠完成教育目標，及為達到學校教育目標而努力(引自江志正，民88)。
林月盛	民 84	學校效能應與組織目標的達成有關，但學校的目標是多元的，選擇那些適當的目標做為組織效能達成的指標，應是值得深思熟慮的問題(引自江志正，民90)。
黃久芬	民 85	指學校在各方面的表現所能達到教育目標的程度，它包括學校環境規劃、教師教學投入、教師工作滿意、學生學業表現和學校氣氛等(引自杜岐旺，民90)。

李淑芬	民 85	學校領導階層為達成教育目標，與維持學校對外社會變遷的適應力，集結學校所有成員的智慧與心力，全力投入學校各項事務的推動，使學校在各方面都有良好的表現。它包括團體性的生產力、適應力、及個人性的工作滿足感與士氣等（引自杜岐旺，民 90）。
張慶勳	民 85	學校領導者運用領導的績效，從學校外在環境中獲取必要的資源，並統整學校組織靜態、心態、動態、生態的層面，經過學校組織的運作，以達成學校目標，與教職員工生等個人需求及增進學校組織的發展。
吳清山	民 87	學校效能係指「學校在各方面都有良好的績效，它包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧和績效、學校文化和價值，及教職員的發展等，所以能達學校所預定的目標」。
胡星文	民 87	學校為達成其教育目標，因應學校之特性，所採取整體全面的方法、步驟，及達成目標的程度。
周崇儒	民 88	指學校在教育過程中達成其預定教育目標的程度，這些預定目標是多元的，包括行政領導、學校氣氛、學校文化和價值、參與溝通、課程與教學設計、教學品質、教職員的發展、學生的行為和學習表現、家長參與等層面。
鄭彩鳳	民 88	就靜態的觀點而言，學校效能及是學校達成其目標的程度。 就動態觀點而言，組織效能是組織在環境中得到有利的談判地位，藉此地位獲得必要的資源。 就心態觀點而言，組織效能是滿足組織成員或參與者需求、利益的程度。 就生態觀點而言，組織效能是在考慮時間層面、不同的組織層次、多樣化的組織分子或多樣化的標準等因素下，組織發揮目標達成、適應統整及潛力等功能的程度。
羅英豪	民 89	指「學校管理者透過各種有效的經營與管理方式，使學校在各方面具有良好的績效，包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧和績效、學校文化和價值，及教職員的發展等，使學校能夠適應內在與外在的限制，並於最後能夠達成不同群體所要求的多重目標的程度，成為一所有效能的學校」（引自郭工賓，民 90）。

資料來源：作者修改整理自（葉明華，民 90，76-78）。國民小學運用團隊型組織與學校效能關係之研究。

(一) 國外文獻部分綜合整理如表 2-3 所示：

表 2-3 國外學校效能研究定義表

研究者	年代	學校效能定義
Weber	1971	強勢的校長、對學生的高度期望、學校氣氛的和諧、師生比例高、學生有較多的閱讀時間與閱讀教學。
Brookover and Lezotte	1979	有效能的學校是有更多的學生達到測驗的目標。
Edmonds	1979	有效能的學校能教給貧窮、缺乏物質環境的學童有關學校基本技能。
Murphy, Weil, Hallinger, Mitma	1979	學校效能是指學生在標準化成就測驗中，所測出的閱讀和數學成績的高成就（引自杜岐旺，民 90）。
Barberio	1990	學校效能即是學校培養學生以下各種能力的程度，包括成就水準、積極的態度、適應環境的能力及處理問題的能力（引自杜岐旺，民 90）。
Stoll and Fink	1992	有效能的學校包括：教學領導、清楚目標、分享價值和信念的普通任務層面；學生投入和有責任感、物質、環境、再認知和激勵、積極的學生行為、父母和社區的投入和支援等傳導性學習氣氛層面；教學與課程的重視、教師發展、高期待、時常監督學生的進步等強調學習層面。而普通任務、傳導性學習氣氛、強調學習等層面能達到目標及是有效能的學校。
Chapman	1993	有效能的學校包括辦學目標的性質與成就的獲得、客觀目的的獲得、測量目標或得所使用的標準（引自杜岐旺，民 90）。
Everard and Marris	1996	指學校運用團隊在可利用的時間和資源內，以經濟有效的方式完成任務的品質。

資料來源：作者整理自（葉明華，民 90，78-79）。國民小學運用團隊型組織與學校效能關係之研究。

三、有效能學校的特徵

(二) 國內文獻部分：研究者根據參閱江志正(民 88)、葉明華(民 90)、郭慶發(民 90)、杜岐旺(民 90)、郭工賓(民 90) 彰輝雄(民 90)、張德銳(民 89) 等著作或文獻探討，彙整有關學校效能指標及有效能學校之特徵，如下表所列：

表 2-4 有效能學校指標暨特徵表

作者	年代	有效能學校指標暨特徵
吳清山	民 81	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強勢的行政領導。 2. 和諧的學校氣氛和良好的學校文化。 3. 重視學生基本能力的習得。 4. 對學生有高度的期望。 5. 教師有效的教學技巧。 6. 經常督視學生的進步。 7. 教職員的進修與發展。 8. 妥善的學校環境。 9. 社區、家長的參與和支持。(引自江志正，民 88)
林月盛	民 84	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學生學習成績表現。 2. 對學生的照顧。 3. 家長及社區人士的支持。 4. 有效的行政領導。 5. 學校的環境設備。 6. 整體的團隊精神等。(引自江志正，民 88)
張清濱	民 86	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有正確的辦學理念。 2. 支持並貫徹教育政策與措施。 3. 建立井然有序的學校氣氛。沒有訓導問題的存在。 4. 力行學校行政透明化、制度化、民主化、科學化與人性化。 5. 永不放棄任何一個學生。學生都有進步感。 6. 協助教師改進教學。教師具有高度的專業素養。 7. 獲得家長及社區人士的支持與協助。 8. 不斷創新、精進提昇教育品質(引自郭慶發，民 90)。

卓秀冬	民 84	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校主管的領導歷程。 2. 教師及家長共同參與學校決定歷程。 3. 適當的課程安排。 4. 教師的專業知能及在職進修。 5. 親密的師生關係。 6. 良好的學校氣氛。(引自郭慶發, 民 90) 7. 支持性的溝通協調。 8. 不斷的評估改進。 9. 家長及社區的支持。 10. 學校強勢的領導。 11. 學生良好的行為。 12. 有效的教學安排及實施(引自郭慶發, 民 90)。
劉春榮	民 82	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長領導。 2. 行政溝通。 3. 學校環境。 4. 課程與教學。 5. 學生行為表現。 6. 學生學習表現(引自杜岐旺, 民 90)。
沈翠蓮	民 83	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教學領導。 2. 參與溝通。 3. 課程教學。 4. 學生學習表現。 5. 學生行為表現(引自杜岐旺, 民 90)。
李浩光	民 84	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校發展。 2. 物質設備。 3. 校園環境。 4. 校長領導。 5. 行政管理。 6. 活動辦理。 7. 氣氛滿足。 8. 課程教學。 9. 學生學習。 10. 家長社區層面(引自杜岐旺, 民 90)。
黃久芬	民 85	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校校園規劃。 2. 教師教學投入。 3. 教師工作滿足。 4. 學生學習表現。

		5.學校氣氛(引自杜岐旺,民90)。
張奕華	民86	1.行政效能:校長領導、校長溝通、設備環境規劃、學校調適發展。 2.教師效能:教師在職進修、教師工作滿足、教師教學品質。 3.學生效能:學生學習表現、學生行為表現、學生滿意程度。 4.社區效能:社區家長支持、社區資源協助、社區親職教育(引自杜岐旺,民90)。
余瑞陽	民86	1.學校環境規劃。 2.教師教學品質。 3.學生學習表現。 4.家長參與。 5.領導表現(引自杜岐旺,民90)。
高義展	民87	1.教學品質。 2.工作滿足。 3.學校氣氛。 4.運作績效。 5.工作士氣(引自杜岐旺,民90)。
李佳寬	民88	1.學校氣氛。 2.工作滿足。 3.學生表現。 4.教學品質。(引自杜岐旺,民90)
林婉琪	民89	1.教師教學品質。 2.學生學習表現。 3.教師工作滿足。 4.師生互動關係。 5.社區家長支持。 6.行政溝通協調。(引自杜岐旺,民90)
杜岐旺	民90	1.領導方式與能力。 2.學校環境與設備。 3.學校組織氣氛。 4.工作滿足與士氣。 5.學習行為與表現。 6.教學行為與品質。 7.家長與社區支持。
張德銳	民89	1.重視學校環境的維護。

		<ul style="list-style-type: none"> 2. 學生紀律良好，教師能有效控制教室秩序。 3. 教師和行政人員都能體認學生學習的重要性。 4. 學生的學習成就和教師的教學成就普遍受到肯定。 5. 行政人員和教師都享有高度的自主權。 6. 能創造和維持和諧的學校氣氛。 7. 學校會提供學生自治、參與校務及服務的機會。 8. 鼓勵家長參與校務。
李詠吟	民 87	<ul style="list-style-type: none"> 1. 傑出的領導。 2. 積極的氣氛。 3. 家長的配合。 4. 教師的發展。 5. 學生的課業表現。 6. 高度的期望。(引自葉明華，民 90)
葉明華	民 90	<ul style="list-style-type: none"> 1. 學校層面：校長領導、行政溝通、環境設備。 2. 教師層面：課程與教學。 3. 學生層面：學生行為表現、學生學習表現。

資料來源：作者修改整理參考自葉明華（民 90：80）國民小學運用團隊型組織與學校效能關係之研究。

（二）國外文獻部分：經閱讀國內學者引用國外學者之文獻，彙整有關學校效能指標暨特徵，如下表 2-5 所列：

表 2-5 國外學校效能指標暨特徵表

研究者	年代	學校效能的指標暨特徵
Weber (葉明華，民 90)	1971	<ul style="list-style-type: none"> 1. 強勢的課程領導。 2. 對學生具高度期望。 3. 良好的學校氣氛。 4. 強調閱讀。 5. 在閱讀教學上強調拼音。 6. 個別化教學。 7. 對學生的進步做慎重的評量。
Edmonds (張清濱，民 86；葉明華，民 90；)	1982	<ul style="list-style-type: none"> 1. 強勢的領導。 2. 和諧的人性氣氛。 3. 經常督導學生進步。

江志正，民 88)		<ul style="list-style-type: none"> 4. 對學生具高度期望。 5. 重視學生重要技能學習。
Levine and Lezotte (葉明華，民 90；江志正，民 88；吳清山，民 81)	1990	<ul style="list-style-type: none"> 1. 生產性的學校氣氛和文化。 2. 重視學生重要學習技巧的獲得。 3. 適切監控學生的進步。 4. 實用取向的教職員發展。 5. 優質的領導。 6. 家長之參與。 7. 有效的教學安排。 8. 對學生有高度期望與要求。
Lunember and Ornstein (葉明華，民 90)	1991	<ul style="list-style-type: none"> 1. 安全有秩序的環境。 2. 明確的學校任務。 3. 教學領導。 4. 教師期望。 5. 投入學習時間。 6. 經常督視進步。 7. 正向的家庭與學校關係。
Reid (葉明華，民 90)	1997	<ul style="list-style-type: none"> 1. 強勢的領導。 2. 明確的目標。 3. 目標的一致性。 4. 重視基本學習能力。 5. 對學習的認知成果有高度期望。
Ouston (葉明華，民 90)	1999	<ul style="list-style-type: none"> 1. 專業的領導：強勢、有目的、參與。 2. 共享願景和目標。 3. 學習的環境。 4. 教與學的鬆綁。 5. 明確的高度期望。 6. 正向的增強。 7. 監控學生的進步。 8. 學生的權利和責任。 9. 有目的的教學。 10. 學習性的組織。 11. 家庭-學校的關係。
Davis and Thomas (吳清山，民 81；郭慶發，民 90；)	1989	<ul style="list-style-type: none"> 1. 組織和架構變數方面： <ul style="list-style-type: none"> (1) 學校本位管理。 (2) 校長的強勢領導。 (3) 職員的穩定性。

江志正，民 88)		<p>(4) 有目的和規劃的計畫。</p> <p>(5) 一個有效的全體教職員成長計畫。</p> <p>(6) 父母的投入參與及父母對學校計畫的瞭解。</p> <p>(7) 全校認同的學業成功。</p> <p>(8) 最大化的學習時間。</p> <p>(9) 地區對基本變革改善、管理及教職員安定的支持。</p> <p>2. 過程變項方面：</p> <p>(1) 統整的計畫和良好的同事關係。</p> <p>(2) 全校社區化的感知和個人有著隸屬該團體的感知。</p> <p>(3) 明確的目標和高度的期望。</p> <p>(4) 更好的教室控制、秩序和規律。</p>
Reid, Hopkins and Holly (江志正，民 88；葉明華，民 90)	1990	<p>1. 學校領導。</p> <p>2. 學校管理。</p> <p>3. 學校精神。</p> <p>4. 學生紀律。</p> <p>5. 教師與教學。</p> <p>6. 課程。</p> <p>7. 學生學習。</p> <p>8. 閱讀。</p> <p>9. 學生照顧。</p> <p>10. 學校建築。</p> <p>11. 學校規模。</p>
Creemers(江志正，民 88)	1996	<p>1. 強的教育領導。</p> <p>2. 對學生成就高的期望。</p> <p>3. 對基本技巧的強調。</p> <p>4. 一個安全且有秩序的氣氛。</p> <p>5. 對學生的進步經常加以評鑑。</p>
Levine (楊進成，民 89；郭慶發，民 90)	1992	<p>1. 營造學校氣氛與文化。</p> <p>2. 注意學生主要學習技巧的獲得。</p> <p>3. 對學生進步的情形適當的監督。</p> <p>4. 實用取向的教職員發展。</p> <p>5. 傑出的領導。</p> <p>6. 家長積極參與。</p> <p>7. 教學上有效的安排和實行。</p>

		8. 對學生高度的期望和要求。
McCormack-Kritek (吳清山, 民 81; 郭慶發, 民 90)	1982	1. 學校氣氛。 2. 課程。 3. 教學。 4. 支持性服務的協調。 5. 評鑑。 6. 家長和社區的支持。
Wilson & Corcoran (張清濱, 民 86; 郭慶發, 民 90)	1988	1. 堅強的行政領導。 2. 高度的學習期望。 3. 良好的訓導和秩序。 4. 重視基本能力的獲得。 5. 時常監督學生的進步。
Wiebe (余瑞陽, 民 86; 杜岐旺, 民 90)	1992	1. 安全有秩序的環境。 2. 清晰的學校任務。 3. 教學領導。 4. 學生專注於學習時間。 5. 對成就的高度期望。 6. 家庭與學校的關係。 7. 督視學生進步。
Roberts (杜岐旺, 民 90)	1995	1. 教職員的工作滿意。 2. 學生的學習成就和學習滿意。 3. 組織的特色、和諧一致、效率 4. 社會大眾對學校組織的滿意。
Gaziel (杜岐旺, 民 90)	1998	1. 教師自我效能。 2. 教師組織承諾。 3. 學校團結氣氛。 4. 學生學習成就。
Uline, Miller & Morgan (杜岐旺, 民 90)	1998	1. 教學活動層面：主要包含學生閱讀、數學與寫作的學習成就。 2. 組織活動層面：主要包含教師同儕信任、教師對校長與組織的信任。

資料來源：作者整理自葉明華（民 90：81，91-92）國民小學運用團隊型組織與學校效能關係之研究。

四、無效和有效學校的對照

Teddlie and Stringfield 的研究對有效能和無效能間做了比較，整理如表 2-6（引自 Creemers，1996：44；江志正，民 88：150-151）。

表 2-6 有效和無效學校對照表

有效學校	無效學校
校長	校長
1. 穩定且適當的領導	1. 不穩定且不適當的領導
2. 適切且正式的組織架構	2. 不適切的組織架構
3. 和同仁分享的學術領導	3. 無分享
4. 接受來自外在的變革	4. 抗拒來自外在的變動
5. 行政人員間關係密切	5. 行政人員間關係有限
6. 對成員學術方面支持且善導	6. 對成員學術方面不當使用
教職員	教職員
1. 教職員溫暖且友善	1. 冷酷且保持戒心
2. 具有強的凝聚力	2. 缺乏凝聚力
3. 無明顯的個人間衝突	3. 公開的爭吵
4. 相互的支持	4. 乏適切的支持力量
5. 合作努力促進教學	5. 由上而下來促進教學
6. 高度的穩定性	6. 低度的穩定性
7. 高度的時間投入工作	7. 低度的時間投入工作
8. 積極的教室氣氛	8. 較不積極的教室氣氛
9. 不同班間有公平一致的教育	9. 不同班間有極大的差異
10. 學校對新成員自由開放且協助	10. 對新成員較少協助

學生	學生
1.優良的紀律和對規範的瞭解	1.較差的紀律和對規範不夠瞭解
2.學生投入學校的運作中	2.學生很少投入學校的運作中
3.很少體罰	3.會使用體罰
4.學生取向的氣氛	4.成人取向的氣氛
5.高且一致的學生表現	5.低且一致的學生表現

資料來源：D. Reynolds et al. (1996). The School Effectiveness Knowledge Base by Creemers, Making Good School-Linking School Effectiveness and School Improvement. London: Routledge. (引自江志正，民 88)

綜合國內外學者對學校效能的文獻，本研究對有效能的學校定義為：校長應有強勢的領導，優異的行政經驗，帶領學校行政人員訂定明確的工作目標，對全校師生有正向積極的期望與要求，注重師生教與學的優質環境，營造校園融洽和諧氣氛，願意無條件為學校付出的工作態度，分享經驗，尤其對新進教師給予充分的支援與協助，積極鼓勵進修與專業成長，校長本身願意不斷的吸收新知，帶領學校團隊不斷的向上提昇。

第五節 校長領導的相關理論

一、領導的意義

領導的意義常因各研究者的觀察角度不同而有所差異，吳金香（民 89）以其探討國內外文獻所得，認為：（一）領導是一種權力的施用；（二）領導是影響力的發揮；（三）領導是一種倡導的行為；（四）領導是團體成員交互作用的一種結果。

李茂興（民 90）認為領導係指影響團體達成目標的能力，領導者除了正式任命之外，也可能從團體中自然產生。

黃昆輝（民 61）將領導定義為：是教育行政人員指引組織的工作方向，採取交互反應的績效以糾合成員的意志，利用團體的智慧，及洩導組織的人力，從而實現組織目標的一種行為（引自謝文全，民 79）。

謝文全（民 79）綜合國內外各家說法及其研究心得，為領導定義為：領導是在團體情境裡，藉著影響力來引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。

國外學者對領導所下的定義（謝文全，民 79），如表 2-7 所列：

表 2-7 國外學者領導定義表

作者	年代	對領導所下定義
E. Mumford	1906	是團體中的一員或若干人，在社會現象的過程中所表現出來的傑出行為。
E. S. Bogardus	1928	是創造並提出特殊的行為策略，使其他人員能追隨這些行為策略。
B. V. Moore	1922	是領導者將其意志加諸被領導者的身，並取得被領導者的服從、尊敬、忠誠及合作的一種能力。

O. Tead	1935	是影響人們齊赴他們所欲追求之目標的活動。
R. M. Stogdill	1950	是影響人們努力訂定並達成目標的一種過程。
R. Tannenbaum, I. R. Weschler, F. Massarik	1957	是一種情境裡所發揮出來人際影響力，這種影響力藉著溝通的歷程，能導至某一特定目標或若干目標的達成。
F. S. Haiman	1951	是一種交互作用的歷程，此種歷程常以語言為媒介來影響別人的行為，使他們能朝向一個特定的目標。
J. K. Hemphill	1949	是一個人指揮群體活動的行為。
N. Copeland	1942	是處理人性的藝術，是藉說服或以身作則的方式，來影響一群人使其行動一致的藝術。
J. R. P. French, R. Snyder	1959	是團體中一部份人所具有的社會影響，如果該團體中的一份子對其他份子具有某種權力，則該一份子對其他份子便有某種程度的領導作用。
T. Gordon	1955	是一個人和團體成員間的一種交互作用。在這種交互作用中，每一成員均扮演某種角色，而且這些角色在某種程度內必有分化，這種分化的基礎似乎就是影響力，領導者發揮影響力，而被領導者對這影響力產生反應。

資料來源：本表整理自謝文全（民 79，289-291）教育行政-理論與實務。台北：文景。

二、領導的相關理論及各學派教育領導的理論

（一）領導的相關理論－特質論、行為論、權變理論：

特質論－吳金香（民 89）特質論的研究者從領導者與非領導者的人格特質之差異著手研究，R. D. Mann 探討 1900 至 1957 年間的領導特質文獻，歸納出七種人格特質，其中六種與領導者有正相關的為 1.智力、2.適應力 3.內外向 4.支

配性 5.男性氣概與女性的優柔 6.人際間的敏感。

R. M. Stogdill 層分析 124 篇有關領導者特質的研究文獻，而將成功領導者有關特質分為六類：1.才能：包括智力、機智、語言靈活、獨創立即判斷力。2.成就、包括學識、知識及運動成就。3.責任：包括可靠性、主動創發力、堅毅、進權、自信心、凌駕他人之欲望。4.參與：包括積極主動、社交能力、合作，適應力及幽默感。5.地位：包括社經地位、受歡迎。6.情勢：包括心理狀態之層次、地位、技能、追隨者的需求與興趣，所要達成之目標（吳金香，民 89）。

李茂興（民 90）依媒體中隱喻來描述領導者特質可列出：智慧、領袖魅力、果斷、熱心、強而有力、勇敢、正直、自信等；與非領導者有別的特質又可列出：1.驅力與企圖心 2.領導與影響他人的欲望 3.誠實與統合力 4.自信 5.智性 6.與責任領域相關的深入專業知識。

秦夢群（民 86）綜合 Yukl（1994）、Hoy and Miskel（1996）的看法，對領導者加以描述。分為：1.人格特質：包括自信、壓力承受、情緒成熟、正直。2.動機特質：包括工作與人際關係需求、權力與成就價值、對成功的高度期待。3.技能特質：包括技術能力、人際能力、思考能力、行政能力。

行為論－Halpin（1957）在俄亥俄州立大學制定 LBDQ（Leader Behavior Description Questionnaire）中文翻為「領導行為描述量表」，經 Hemphill 與 Coons 研究所做的因素分析統整為兩個因素：1.倡導：此種領導行為係指領導者能劃清與屬下之間的職責關係，確立明確的組織目標和型態，與建立工作程序、溝通管道的行為而言。2.關懷：係指領導者對於員工的感情能有所意識，並建立友誼、相互信任，與溫

暖氣氛的領導行為而言（引自秦夢群，民 86）。

吳金香（民 89）倡導層面依程度分為高倡導及低倡導，關懷層面亦分為高關懷及低關懷，如此交織成四種領導方式，第一種為高倡導高關懷；第二種為高倡導低關懷；第三種為低倡導高關懷；第四種為低倡導低關懷。

呂木琳（民 66）調查研究「國中校長領導方式與學校氣氛的關係」，其結果發現：國中校長運用「高倡導高關懷」之領導方式則有最佳的學校氣氛；「低倡導低關懷」之領導方式則其學校氣氛最差。曾燦燈（民 67）研究「國中校長領導方式與教師服務精神之關係」，其結果發現：教師知覺校長之領導型式為「高倡導高關懷」或「低倡導高關懷」時，其知覺自身之服務精神在各層面中均較高（吳金香，民 89）。

李茂興譯（民 90）根據俄亥俄州立大學定義所做的許多研究發現，高主動結構及高體恤的領導者，比其他領導者更能使部屬有較高的工作績效與工作滿足感。總而言之該研究結果認為，「高體恤—高主動結構」的領導風格通常有正向的結果，但是情境因素若能納入理論中加以整合，則應能擴大其解釋範圍。

權變理論—費德勒（Fred E. Fiedler）的權變領導策略之理論基於領導者的效能，主要係受三個情境因素的影響，這三個層面是：1.領導者與部屬的關係：指部屬對於領導者信任、信賴及尊敬的程度。在此策略中，領導者與部屬的關係愈融洽，則領導者獲得成員的合作及努力則愈容易。2.任務結構：係指工作任務的例行性及複雜性的程度。3.領導者的職權：指領導者對於部屬所具有的升遷、開格調薪、訓練及指揮完成任務權力的程度。

路徑－目標理論是由 Robert House 發展而成，認為領導者的主要任務是幫助其部屬達到他們的目標，同時提供必要的指導或支持，以確保他們的目標可以和團體或組織的目標加以配合。House 並指示了四種領導行為：1.指導式的領導者 2.支持性領導者 3.參與式領導者 4.成就取向領導者（李茂興譯，民 90）。

（二）各學派教育領導的理論

傳統學派－領導人的功能是維持傳統並指導教師努力的方向。教師在有關目標的抉擇、課程或學生進步上，並沒有什麼權力。領導方式並沒有反應出民主的歷程，反而具有專制的特性。科學管理理論影響了領導的主張，強調效率及品質控制（Linda Lambert, 1995；葉淑儀譯，民 88）。

行為學派－領導人的角色適用來塑造行為以符合組織的標的。領導人，例如校長，獎賞符合期望的教師行為；當教師不合作時，則給於處罰。領導者被視為具有「交易」的性質，也就是說，領導者與被領導者之間存有交換的關係以達到原先建立好的目標（Linda Lambert, 1995；葉淑儀譯，民 88）。

權變 / 情境理論－起源於商業的研究，領導的方式依據雇員的成熟度或是工作型態而有所不同。校長對教師的督導是為了將教師推升至更高的運作層次。領導人多多少少都會給予被領導者指導式的領導，以達成組織的目標（Linda Lambert, 1995；葉淑儀譯，民 88）。

教導式領導 / 特質論－學校層次的因素影響學生的成就，特別是校長的教導式領導。校長執行的主要教導功能包括，監督學生的進步，以及讓自己的身影在學校裡隨處可

見。花時間在教室做觀察，參與教職員發展，以及提供資源給老師，這些行為不但對教師及學生的成長有所影響，也影響學校全面性的進步。商業方面的研究，也針對達成組織目標且有效率的領導人，提出類似的特質（Linda Lambert, 1995；葉淑儀譯，民 88）。

領導者團體理論－領導被視為教育工作者間－包括校長和教師，一個共享的過程。校長被視為「領導人中的領導人」，負責促進其他人的成長。因此組織結構是扁平且整合的，而且參與者具有相同的價值和目的。團體的互動特性促進連續的進步，而評量的方式是考慮團體的整體表現。民主過程再次受到重視。這個領導的觀點根源於幾個理論建構，包括人際關係、系統理論和生態學的理念（Linda Lambert, 1995；葉淑儀譯，民 88）。

建構式領導理論－領導被視為存於學校的成人之間的一個互惠過程。基於價值、信念、個人及共有的經驗，目的及目標在參與者之間逐漸成形。學校的運作方式如同一個能自我驅策且重視成員成長的團體。強調使用語言來塑造學校文化、傳達共同的經驗，以及共同的觀察。共同研究是重要的活動，它被用來找出問題及解決問題；參與者進行活動的研究，並且分享結果，以促進實務的表現（Linda Lambert, 1995；葉淑儀譯，民 88）。

一九二七年，在一個有關領導的重要會議裡，史都德（Steward）將領導定義為：「領導人使被領導者了解其理念並引導出服從、尊敬、忠誠和合作的一種能力。」（Moore, 1927, 124; Rost, 1991, 47）

卓越的學校領導－由美國學者 Thomas J. Sergiovanni 所提

出，一為信號性的領導：領導者必須一直清楚地思考學校內的工作何者是重要的，其執行優先順序為何，並且能以一種易於理解的方式，很清楚地對其部屬詳細地說明他所期望事態的構想；另一為能夠建立組織獨特文化的領導：需要有與其他學校不同的組織文化為特徵。質言之，卓越學校領導即是一種融合工作倡導及建立堅強的學校文化特色之內涵的一種領導，校內應先加強「中長程校務發展計畫」之規劃，並由校長來統御各單位主管施行「信號式領導」，再分層負責以確切執行校務發展計畫，並進行評鑑，以求改進。其次是加強建立一種堅固的組織文化特色，目前在國內常見到的學校特色大都以鄉土、民俗或體育教學為主，但其質與量有待提昇。(吳金香，民89)。

三、校長領導原則

校長可使默默無聞毫無朝氣的學校，變成聲名遠播成功的學校，同樣地，一所極負盛名的學校，也會因校長的不當領導很快地走下坡。其原因乃是校長的領導風格，影響整個行政運作，決定學校氣氛，師生態度及教學情境，更左右了社區家長的認同與支持(紀清珍，民88)。校長又可稱做「學校經營者」或「學校領導者」，蔡培村(民87)指出一個成功的領導者經營學校時應把握六項原則如下：

(一)專業領導原則：具有專業的行政知能與素養，以利學校校務的推展與運作。尤其更要掌握學校發展的動向，明晰學校的目標與教育方針，妥善運用學校內在與外在資源，激勵、協調與引導下屬去完成任務，並能善用獎勵以激發組織成員的工作熱誠，達成良好的學校績效。

(二) 民主決策原則：學校經營者應排除「自我中心」、「權威領導」與「剛愎自用」的心態，而要以民主與開放的心胸，廣徵全校同仁的意見，凝聚整體的共識與智慧，方能強化經營效能，減少行政阻力。

(三) 彈性組織原則：經營學校事物應在法令的規範內，彈性調整其經營績效與校務職掌，藉以突破科層體制的僵化與刻板，使學校的經營能更趨彈性化，經營者更有揮灑的空間。

(四) 科學管理原則：現代學校組織的事務日趨繁複，學校經營者已經無法如過去事必躬親、日理萬機，唯有透過科學化與系統化的管理方法與程序，才能駕簡馭繁，提昇學校績效。

(五) 多元發展原則：學校經營者除了校內行政事務的管理之外，也必須充分運用外在社會資源，建立良好的公共關係，並參與社區活動，發揮學校對社區的教化功能。學校經營應隨社會與時代的變遷來因應調整，並朝向一個多元化的學校經營與發展。

(六) 績效評鑑原則：績效評鑑是瞭解學校經營的成敗得失，使學校經營者能透過評鑑的過程，修正學校經營目標、計畫與績效，因此，績效評鑑除了發揮對學校的監督功能外，亦可協助學校經營者發展更好的經營績效，提昇學校效率與效能。

四、不同背景變項的相關研究

劉雅菁（民 87）以「國民小學校長轉型領導之研究」為主題，以國民小學校長、主任、教師為研究對象，以性別、

最高學歷、現任職務、學校地區、學校規模、擔任校長年資為背景變項，分析「發展學校未來遠景」、「營造民主合作的氣氛」、「主動關懷成員」、「激發成員才智」、「激勵全體成員的士氣」及「鼓勵成員不斷學習」六項原則知覺的差異情形，研究結果發現：

（一）不同學歷（專科、大學、研究所）對校長轉型領導原則達成知覺差異的六項原則的差異達到.05顯著水準，經事後比較結果發現「專科」學歷認為做到的程度高於「大學」學歷者所知覺得程度。

（二）不同職務（校長、主任組長、教師）對校長轉型領導原則達成知覺差異的六項原則，「校長」認為自己做到的程度上均較「主任組長」及「教師」所知覺得程度高。

（三）在不同年資校長（5年以下、6-10年、11年以上）對校長轉型領導原則達成知覺差異六項原則的知覺沒有顯著差異。

（四）不同地區學校（院（省）轄市、縣轄市或鎮、鄉村）對校長轉型領導原則達成知覺差異的六項原則的知覺，均達顯著差異，經事後比較的結果，「縣轄市或鎮」高於「院（省）轄市」；「鄉村」高於「院（省）轄市」。

（五）不同規模學校（12班以下、13-48班、49班以上）對校長轉型領導原則達成知覺差異的六項原則的知覺，除「發展學校未來遠景」沒有顯著差異外，其他五項達顯著差異，經事後比較結果，「12班以下」的校長做到的程度高於「13-48班」及「49班以上」。

第六節 學校經營管理策略相關理論與體育經營策略個案研究實例

一、經營與管理的界定

「經營」與「管理」兩個術語，經常被視為同義詞使用，在英文亦同譯為 management。因此，大多數人均認為「經營」與「管理」並沒有顯著差別，而缺乏明確的定位與界定。一般而言，「經營」表示外部性與整體性之組織運作現象；「管理」則表示內部性及細節性之組織運作現象。比如：組織「經營」的績效，有賴「管理」制度與「管理」才能的發揮。若含混使用，亦可將「經營管理」放在一起，用以表示整體性與細節性之運作活動（陳定國，民 74）。由此可知，「經營」與「管理」的概念是非常相近且無法嚴謹分離的概念。本文探就此兩個觀點，並非意謂要將二者予以切割或分離，而是尋求一種更寬廣的說法，來釐清兩者間的特性（蔡培村、孫國華，民 87）。

「管理」一詞可定義為「規劃、組織、領導與控制成員的行為表現、善用各種組織資源，以達成組織預定目標的過程」（郭建志譯，民 84，3 頁）。洪嘉文（民 90）根據上述定義認為管理內涵包含幾項要點：（一）管理是一種動態性交互作用的過程；（二）管理者必須善用組織內部所有資源；（三）管理需能達成組織「預定目標」。因此，管理可以說是藉由他人的共同努力來完成任務的過程。

「經營」一詞，在基本概念上是同於「管理」的，惟它比較常出現在企業界或商業界的領域，其重點在於強調如何使組織創造價值與財富，如何增加生產力，並追求組織的最大邊際效益。基此，在概念的範疇上，「經營」除了協調組織

內部結構的和諧運作外，更包括對外在環境系統的交互作用，並強調組織的生產效能與績效（蔡培村、孫國華，民 87，4）。

綜觀上述有關「經營」與「管理」之概念釐清，基本上，「經營」的概念是涵蓋「管理」的，其兩者均注重組織內部協調運作的重要性，但「經營」更強調組織與外在生態系統的互動關係，同時，也更重視組織的生產力與組織的績效。基於前述探究理由，本文將「經營」當作「管理」上位概念，即組織的經營必須運用多種的管理方法與績效才能達成組織目標（蔡培村、孫國華，民 87；洪嘉文，民 90）。

二、學校經營的理論基礎

（一）管理學基礎：學校的經營管理，其主要責任為建立組織架構、劃分職權、協調組織的基本要素、降低成員的衝突，並且要適當分配與運用資源，以創造組織的效能或價值。管理學在學校經營上的應用重點如：規劃職務與權責、適度授權與分工、權變領導與激勵、資源分配與運作、績效考核與評鑑等（蔡培村、孫國華，民 87）。

（二）團體動力學基礎：（張潤書，民 74）探討學校經營必須了解學校組織團體中成員的互動關係與影響歷程，方能掌握領導的方略，有效推展行政事務。因此，學校組織成員的管理與人力資源的運用，也需要透過團體動力學的理論基礎來分析學校經營的績效。茲將團體動力學在學校經營上的應用重點說明如下：分析學校組織成員的互動過程；了解學校組織成員的凝聚策略；激發學校組織成員的工作士氣；解決學校組織成員的人際衝突（蔡培村、孫國華，

民 87)。

(三) 法學基礎：學校經營應具有法學的基礎，以確立學校行政運作與校務推展的基石。其要點扼要敘述於下：提供學校經營者基本行政參考架構；明訂學校組織成員的權利與義務；釐清學校組織成員之工作職責與權限；防杜違規與不法之情事（蔡培村、孫國華，民 87）。

(四) 生態學基礎：學校經營良窳的關鍵因素，除了組織內部的協調與互動外，還包括學校外部的生態環境中的各種影響因素共同促成。所以，學校經營者必須具有行政生態學的認知，以再推展校務或決定政策時，能考量校外生態環境系統的因素，使學校經營更能左右逢源，無往而不利。與學校經營有關的生態系統，包括政治、經濟、文化與社會（蔡培村、孫國華，民 87）。

三、策略的定義

策略 (strategy) 一詞源自古希臘文 *strtegos*，意指「將軍用兵之術」。而早在兩千五百年前的中國軍事鉅著「孫子兵法」中便已提到：『上兵伐謀、其次伐交、其次伐兵、其下攻城』，認為戰爭用兵的最上策便是以謀略取勝。在美國傳統字典裡 (The American Heritage Dictionary) 中，則將策略定義為『應用整體規劃與引導大規模軍事行動的科學及藝術』(王宏仁，民 90)。1944 年 Von Neuman 與 Morgentern 所著的 *Game Theory* 一書中，首先使用到策略的概念，他們認為策略是「在任何可能的情境下，競局的參與者為作決策所形成的一個完整的計畫」。經過數十年的演進，策略已成為管理學界相當重要的研究領域 (引自吳博愛，民 89)。茲

將國內外學者對策略的定義整理如下：

- (一) Glueck (1980)：為確保企業的基本目標能夠達成所設計的一種一致的、整合性的計畫。
- (二) Quinn (1980)：將組織的主要目標、政策及行動，順序的整合為一個整體型態或計畫。一個完整的策略能根據組織內部的優劣勢、欲對環境變化的預期，與情境的變化，以配置組織的資源。
- (三) M.Porter (1996)：在競爭優勢一書中提到，「競爭」是企業成敗的核心，「競爭策略」則是要使企業在最基本的戰場（產業）上，找出有力的競爭位置。Porter 在 1996 年又提出：策略不是作業效能（operational effectiveness），策略的本質應該是活動，選擇與競爭對手不同方式執行活動，或選擇與競爭對手不同的活動去執行。換句話說，企業應透過不同活動的組合，提供顧客更多的價值（李田樹，民 86）。
- (四) Mintzberg (1996)：策略可由 Plan、Poly、Patern、Position 與 Perspective 五個 P 加以定義，同時這五個 P 之間是環環相扣的。
 - 1. Strategy As Plan：策略是一種計畫，是經過有意識地計畫後所採取的行動，也是處理某些特定情境下的指導方針（guideline）。再此定義下，策略有兩個重要的特質：（1）策略是在行動之前就已制定，同時是有目的的發展。（2）策略可以是一般性的或是有特別目的的。
 - 2. Strategy can be a poly：既然策略是一種計畫，策略應當是能被執行的，就如同一個打算智取敵人的演習

一樣。

3. Strategy As Pattern：如果策略只是一項計畫，那是不夠的，因此在策略的定義中，應能指出：策略是一連串行動的形式。
4. Strategy As Position：策略是種定位，意思是說組織在所面對的環境中，其所採取的位置。這個位置是透過計畫所選定的，同時也可透過行動來達到這個位置。
5. Strategy As Perspective：策略，就像是人的個性一樣，代表了一個組織對其所認知的世界的看法。簡言之，策略是一種觀念（concept），為這個組織中的成員所共享。

（五）許士軍（民 79）認為策略為達成某一特定目的所採用的行動，表現對重要資源的調配方式。策略的性質有三：

1. 策略代表計畫中的骨幹，它介於目標與具體行動之間。
2. 策略為計畫中最動態的部分，有效的策略必然是不斷反應一個公司所處外在環境與本身實力互相激盪的一種選擇。

3. 選擇最適宜的策略，是規劃過程中最具關鍵性的決策。

（六）吳思華（民 85）認為策略的意義顯示在四個方面：

1. 評估並界定企業生存的利基。
2. 建立並維持企業不敗的競爭優勢。
3. 達成企業目標的系列重大活動。
4. 形成內部資源分配過程的指導原則（引自王宏仁，民 90）。

四、學校體育經營的主題

學校體育經營的主題包括：時間管理；專業管理；目標管理；資訊管理；參與管理；向上管理；激勵管理；衝突管理；權變管理；創造管理；績效管理；形象管理；校務管理；決策管理、人力資源管理、轉型領導管理、溝通管理、公共關係、全面品質管理、知識管理、新公共管理、風險管理、危機管理等（蔡培村、孫國華，民 87；洪嘉文，民 90，9-11）。

綜合歸納上述經營主題，研究者認為各主題在校長經營學校體育時，均有可能被單獨使用或混合運用，當看何種情境與時機，茲列舉與本研究主題較有密切關係之管理績效，茲分別探討目標管理、全面品質管理、公共關係、行政管理、參與式管理、人力資源管理等六項相關文獻如下：

（一）目標管理：張慶勳（民 87）其著作「目標管理」一文中即開宗明義的表示，卓越與績效已是學校成員所追求的目標，而如何在有限的教育資源下，經由學校組織成員的參與及互動，依循計畫、執行、追蹤、考核等步驟，共同解決學校的問題，是學校經營者所努力的方向。目標管理（Management By Objectives；MBO）是學校領導者結合學校組織成員，共同擬定目標，並按預定計畫，逐步執行任務，同時也加以追蹤、考核，俾瞭解是否完成學校目標的一種管理哲學與技術。

目標管理的觀念首由彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）於 1954 年在其頗具影響力的著作「管理實務」中所提出，並在工商企業界受到歡迎與採行，後來才在教育組織中受到重視及運用（張慶勳，民 87）。

謝文全（民 78）綜合學者的說法，將目標管理藉訂為：「目

標管理是一種有系統的目標導向管理，藉組織成員之參與，以訂定整體目標及各單位各成員之分目標，使彼此之目標相互配合，行動一致；並激發成員自發自律努力工作之動機，以便有效的達成組織的任務，並充分發展成員的潛能」(引自張慶勳，民 87)。

研究者則認為在學校體育的經營中，目標管理是評鑑學校體育發展優劣的重要指標之一，因此學校體育教學、活動、行政、設備、特色等均應訂定其計畫目標、執行目標及最後應對計畫執行情形作績效評估，如此才能確保學校體育推展之效能。

(二) 全面品質管理：「全面品質管理」(Total Quality Management) 的理念，經 1980 年代主要代表人物，如戴明 (Deming, W. Edwards)、朱蘭 (Juran, Joseph M.)、柯洛斯比 (Crosby, Philip B.) 等人之大力推動，已普遍為歐美工商企業所接受、採用。1990 年代以後，開始受到教育學者的重視，除探討其主要理念外，並嘗試將其理念應用於教育實務上 (張德銳，民 89)。

吳清山、林天佑 (民 83) 指出全面品質管理的「全面」(Total) 係指：所有單位，所有人員都參與品質改進，而且都為品質負責；「品質」係指活動過程、結果與服務均能符合標準及消費者的需求；「管理」則指有效達成品質目標的方法與手段。全面品質管理可說是達成品質目標的全面性做法，其特徵有：「事先預防」、「永續改進」、「顧客至上」、「品質第一」、「全面參與」(引自張德銳，民 89)。

鄭晉昌 (民 89) 將全面品質管理之理念應用於人力資源管理上，做了以下之詮釋：全面品質管理是成功企業的經營

策略，人力資源管理是其核心。員工參與讓企業更具應變力，教育訓練能改善員工生產力，激勵獎酬能刺激員工追求卓越。好的人力資源管理，讓企業追求「全面品質」目標時，無往不利。

管理學大師杜拉克（Peter Drucker）曾在華爾街日報建議企業經營者，積極就他們經營的企業，提出兩類問題（引自鄭晉昌，民 89）：第一類的問題：「哪些是我們的客戶？哪些不是？」、「他們重視什麼？他們想要的是什麼？」第二類的問題：「成功的企業做了些什麼我們未曾做過的事？」、「成功的企業知道了些什麼我們未曾知道的事？」、「成功的企業為什麼知道我們做過的某些事是錯誤的？」如果我們追根究底，會發現大多數成功的企業都有一個共同的經營概念，就是全面品質管理（引自鄭晉昌，民 89）。

美國許多知名的企業都採用美國國會在 1987 年設立的麥爾坎·貝德黎國家品質獎（Malcolm Baldrige National Quality Award）所規範的標準，來檢視企業管理的品質。其所揭櫫的企業經營標準包括以下幾個重點：1、以客戶為核心。2、企業內部的經營手段完全配合客戶的需求。3、員工分享企業經營的目標。4、持續不斷的改進。5、企業管理完全憑藉事實。6、對外界情勢的掌控，事先預防優於事後反應。7、持續尋求迅速且富有彈性的處事方式。8、價值結果取向。9、對外積極的與客戶、供應商和其他公司建立夥伴關係，並重視與社區的關係。整體來說，全面品質管理策略是以「滿足客戶需求」為企業經營管理的指標。企業經營流程有六項要素，包括領導能力、資訊、績效規劃、人力資源、作業流程及結果。企業領導者促使企業內部所有員工，持續不斷的努力。

力與改進，以滿足客戶的需求。而企業所有管理活動都憑藉平時所收集的資訊來推動，資訊可做為評核的依據，並協助改進內部的作業程序及人員的決策（引自鄭晉昌，民 89）。

（三）公共關係：吳定（民 78）認為公共關係乃是一種基於社會責任的民主管理哲學，持續性、長期性透過雙向溝通過程，蒐集民意做為訂定及改進機關組織施政的依據，並獲至公眾的瞭解與支持，藉以達成民眾需要的滿足，與機關組織的進步及發展（引自鄭淵全，民 87）。

黃振球（民 79）認為學校公共關係的目的在：1、向公眾報導學校事件；2、使公眾對學校建立信心；3、使公眾對教育計畫給予適當支持；4、使公眾體認教育的重要；5、改進教師、家長的觀念；6、整合家庭、學校及社會功能；7、導正公眾對學校目標的誤解（引自鄭淵全，民 87）。

謝文全（民 82）認為校長辦好學校公共關係的途徑有：1、了解並接觸社區：透過社區調查、訪問、鄉土教學、親師座談、及參加社區活動等方式，以了解並接觸社區。（2）讓社區瞭解及接觸學校：（1）透過大眾傳播報導、出版學校刊物、發行學生手冊、利用師生聯絡簿、設諮詢專線、舉辦說明會或座談會、邀社區人士參加學生活動等方式，讓社區瞭解及接觸學校。（3）為社區提供服務：透過開放學校場地、辦理社區文教活動、協助社區活動、提供諮詢服務等方式，為社區提供服務。（4）把學校教育辦好：把學校教育辦好就能達成家長的心願，自然能獲得社區的好感與信心。（5）運用社區資源：透過邀請社區人士擔任義工、請社區人士擔任顧問、利用社區實施校外教學、請社區捐助經費設備、與社區實施建教合作、請社區提供專業支援等方式，以運用社會資

源。

(四) 行政管理：體育行政是對體育事務的管理，對體育行政設施，透過組織、領導、溝通、協調的活動，並負起計畫、執行、考核的責任，以求有效而經濟的達成體育的目標。(黃昆輝，民 68；朱匯森，民 57；王廣亞，民 53；林文達，民 69；謝文全，民 79)。

(五) 參與管理：參與管理 (Management By Participation) 的概念最早是由 Carey 於 1937 年所提出，他將參與管理定義為「一種諮詢式的監督，一種過程，在此一過程中，對於有關部屬福利或利益之事項，由部屬和上司一起商討。」

梁瑞安 (民 89) 綜合國內外學者的觀點將參與管理做如下定義：「組織在做行政決定前，能依照成員個人的因素、事務的性質及當時的客觀情境，讓成員參與適當的決定歷程，以期能達成組織預定的目標，並滿足成員個人的心理需求。」

綜合諸多學者的看法，認為參與管理具有下列多項功能：1. 提高教師滿足感；2. 提升決定品質；3. 促進學校的變革；4. 培養教師對學校的認同感與對校長的積極態度；5. 促進教師的自我實現和自我成長；7. 增進團隊的協力合作；6. 提高組織的績效；8. 培植部屬的才幹。(Preffer, 1978; Lindelow, 1981; Moon N. J. 1984; 顏火龍，民 74；郭文景，民 74)。

Swanson 認為參與決策的方式有下列三種：(Hoy & Miskel, 1982) 1. 民主集權方式：領導者提出問題給他的部屬，並要求評論、建議、反應及提出觀點，然後再由領導者

綜合參與者的意見而做出決策。2.議會法規方式：此種方式須根據大多數人的意見而行動，遵循「少數服從多數」的原則，因此決策的權利是全體參與者所共有，每人皆有均等的投票權。3.參與者決定方式：此種方式與議會法規方式類似，不過又更進一步。通常式與參與者本身權益比較有密切關係，或者是參與個人基於各種主客觀條件而無法遷就別人的方案時才會採用此種決策方式。

梁瑞安（民 87）提出學校中參與管理的原則供學校經營者參考：1.建立正確的權威運用觀念，對教師的參與採積極態度。2.與教師權益有關的事務，儘量讓教師參與決定。3.對於決策事務有能力與經驗的教師，學校邀其參與方案設計。4.提供教職員充分、有效的溝通管道。5.善用溝通技巧。6.考慮教師的參與意願及態度。7.參與權的應用須在合法的範圍內。8.考量是否是學校的慣例與傳統。9.參與內容應限於非機密性的事務。10.參與管理須顧及時間上的限制。

（六）人力資源管理：黃同圳（民 89）在其所著「人力資源管理績效」一文摘要提到「最近的研究顯示，愈重視人力資源管理的企業，資產報酬率也愈高。高績效企業的人力資源管理的共同點：團隊工作組織、鼓勵員工參與、審慎遴選人才、內部擢昇等。」邁向二十一世紀的今日，人力資源管理已成為企業創造競爭優勢的關鍵。國內外許多成功的企業家在演講與著作中均不斷提到，優秀的人力資源是公司最重要的資產，必須善加經營管理。

韓森（G. S. Hansen）及華納費（B. Wernerfelt）再 1989 年一項針對美國六十家一千大企業所做的調查顯示，愈重視人力資源管理的公司，其五年平均資產報酬率也愈高。馬杜

非 (J. P. MacDuffue) 及奎夫克 (J. Krafcik) 在 1992 年針對全球六十二家汽車製造廠所做的研究發現，在相同的技術下生產同型的車子，廠商使用整合性人力資源管理 (例如工作團隊、職務輪調)，搭配彈性製造系統的，其生產速度與生產品質均明顯較高 (引自黃同圳，民 89)。

黃同圳 (民 89) 在 1996 年針對國內 315 家企業所做的研究調查發現，績效卓越的公司所採行的人力資源管理措施，包括人力資源政策、招募與任用、績效評估、訓練、發展及薪酬管理等，與績效較差的公司有顯著的差異；績效卓越的公司所採行的措施，與績效資源管理所主張的相當吻合。

狄藍尼 (J. T. Delaney) 和胡斯立 (M. A. Huselid) 的研究則探討一系列人力資源管理措施與組織績效的關係，結果發現一些較進步的人力資源管理措施，包括任用時審慎遴選、訓練及激勵式薪酬，對組織績效有正向影響。同時它們也發現，訓練、資訊分享及參與管理對組織績效的提昇均有助益 (引自黃同圳，民 89)。

黃同圳 (民 89) 認為有效的人力資源管理措施包含下列各項：保障就業安全、精緻化的遴選、具競爭力的薪資政策、獎勵薪資制度、員工所有權、資訊分享、參與及賦權、團隊的工作組織、訓練與技術發展、多技能員工的培植與運用、創造平等的文化氛圍、降低薪資差距、內昇優先的原則、長期經營人力資源、測量與診斷人力資源管理的效益、鮮明的管理信念 (企業價值觀、企業目標、績效與執行) 等。由於企業的管理信念主導、結合並協調各項政策與措施，朝向企業所追求的目標，所以菲佛認為這是運用人力資源創造競

爭優勢中，最重要也最不可或缺的。

綜合上述各學者的研究發現，本研究者認為學校體育的經營，人力資源管理的重要性，並不亞於企業界，而且人力資源管理運用得宜，對學校體育績效的提昇將有關鍵性的助益。在學校體育的人力資源管理包含：體育專業師資遴聘與管理、訓練與發展、教師在職進修與成長等。學校體育人力資源的管理與專業管理、激勵管理、參與管理、資訊管理、權變管理、績效管理、決策管理等均互有關聯且有交互作用關係存在。

五、學校體育經營的問題

(一) 有關體育目標方面的問題包括(郭隆興，民 87)：

- 1、學校體育目標不明確，不足以引導成員的行動方向及激發其努力的動機。
- 2、學校所定的體育目標，常無法提供學校外界環境爭取認同和支持。
- 3、學校體育組織目標和個人目標之融合程度不高。
- 4、學校體育目標卓越性質得檢討。
- 5、訂定目標後未能確實執行。

(二) 有關體育計畫方面的問題包括(郭隆興，民 87)：

- 1、只有短期體育計畫，缺乏中長期計畫。
- 2、體育計畫的參與不夠民主。
- 3、體育計畫書面化程度不夠。
- 4、體育計畫之後，缺乏宣導工作。
- 5、不做體育計畫。

(三) 有關體育組織的問題包括(郭隆興，民 87)：

- 1、學校體育組織經營未能配合現代社會民主化的轉型。
- 2、對於體育組織生態系統認識不清。
- 3、學校體育組織的科層體制有鬆散聯結現象，不全然適用科層體制的理念與做法。
- 4、對於學校體育內部非正式組織的認識不清。
- 5、學校體育組

織效能的校標不易訂定。6、學生班級組織一成不變。7、有關體育組織的法令規定陳舊缺乏彈性。

(四) 有關領導方面的問題包括：1、未能善用權變領導因應至宜。2、不能善用專家權威的領導。3、會議領導技術宜加強。4、忽視學生的參與權 (郭隆興，民 87)。

(五) 有關人員方面的問題如下：1、職務說明書不明確。2、行政人員教育理念不足。3、體育人員晉用管道有限。4、保守不思變革 (郭隆興，民 87)。

(六) 有關溝通的方面的問題有下列四點：1、學校溝通環境不良。2、學校溝通管道數量不足。3、學校溝通或申訴管道不暢通。4、學校溝通媒介不夠多樣化 (郭隆興，民 87)。

(七) 郭隆興 (民 87) 有關體育評鑑方面的問題包括以下六點：1、缺乏全面性的長期體育評鑑。2、缺乏內部體育評鑑。3、缺乏體育過程評鑑。4、體育評鑑單位的公信力不足。5、體育人員考核評鑑不周全。6、體育評鑑之後未予追蹤改進。

(八) 郭隆興 (民 87) 有關體育發展方面的問題有下列三點：1、體育專業發展方面，要達成專業發展的目的，應有其實習經驗；導向計畫、在職教育、專業的假期或工作的成長延伸，可惜時下學校經營者缺乏歷史使命感，將體育經營視為一般的行政組織，忽略體育專業上的發展。2、個人發展方面，學校組織內的個人發展計畫應包括：工作本身、職業與生涯的規劃、人際能力訓練、個人成長、支持和治療的輔導，可惜目前學校體育缺乏培育組織內個人發展的概念，只顧及組織的發展，常見舊人退不了，新人出不來的情

形，產生人才銜接連貫的危機。3、組織發展方面，隨著學校組織生態的改變，體育行政經營上應不斷地有新的發展，才是體育組織繼續生存的不二法門，可惜這方面常被學校經營者忽略，影響組織發展甚鉅。

(九) 有關公共關係方面的問題有下列六點：1、不重視學校的公共關係，自絕於社區之外。2、未擬定長期具體可行的公共關係計畫。3、未能充分運用各種傳播媒體塑造學校形象。4、沒有動員學校全體人員推展公共關係。5、內部公共關係的忽視。6、外在利益團體的勢力日益擴大(郭隆興，民87)。

(十) 未來學校體育經營調適之道：1、學校體育經營自由化；2、學校體育經營科學化；3、學校體育經營民主化；4 學校體育經營卓越化；5、學校體育經營專業化；6、學校體育經營人本化；7、學校體育經營統整化(郭隆興，民87)。

六、體育經營策略個案研究實例

陳秀珍(民91)以嘉義市育人國小為個案研究之對象，探討該校體育經營策略。研究結果發現：育人國小有計畫地以SWOT分析校內優、劣勢後，再針對劣勢項目加以分析後，運用人力資源管理、目標管理、時間管理、風險管理、公共關係及全面品質管理等運用於體育經營，並經行政決策訂定該校體育經營之目標，經兩年的努力，尋求機會，把劣勢轉化為優勢，成果可見，達到體育訪視追蹤輔導、自我研究改進，及達成全面品質管理之經營目標。91年再度獲得嘉義市體育訪視績優學校，推薦教育部第三階段訪視(嘉義市政府，民92)。

綜合而言，育人國小將最嚴重的師資及設備（硬體建設）的問題列為最重要的優先改善部分，由於甄聘合格體育教師 3 名，對教學效能、團隊訓練及器材的維護管理都有明顯的改善，由劣勢轉化為優勢。另外針對過去 10 年未曾整修的運動場所，經過積極爭取經費及完善規劃施工後，讓運動場所煥然一新，並改變了學校的風貌，同時也提供了學生一個安全優質的學習運動空間，這對凝聚師生及社區民眾對本校認同，有了更大的加分效果，而學校體育特色自然順勢發展，這是值得他校參考的例子。該校缺少體育館或活動中心，在政府財政困難下，以興建風雨操場取代，維護管理經費相對節省，仍可提供免於日曬雨淋之運動學習環境。目前體育發展在育人國小已達蓬勃發展的階段，參加校外競賽〈田徑、籃球、足球、排球〉成績優異。田徑、籃球、足球均獲嘉義市市長杯、議長杯、市運會等各項競賽之冠軍。

針對 90 年體育經營結果分析，育人國小目前感到較大的困境有二項：（一）缺少游泳池，無法實施游泳教學及訓練；解決的方案是與民間經營之游泳池合作，利用寒暑假至溫水游泳池舉辦育樂營，目前實施成效良好，只是必須由學生付門票費用，非每位學生負擔得起，無法實施全校游泳教學。（二）對於提倡教職員工運動參與仍受限於教師兼辦行政工作及家庭因素，而成效有限，育人國小女性教師佔多數，平均年齡約 35 歲，大多數於下班後均趕著接送小孩或回家料理晚餐及家務，無心留校運動，其他在校時間留校至少 8 小時，幾乎無一刻空閒，這是在中小型學校教師編制不足及行政工作均由教師兼任的結果，這也是值得教育當局重視的問題。

第七節 九年一貫「健康與體育」學習領域

一、「健康與體育」的形成與擬定過程

九年一貫課程領域規劃時，最初僅由國教司提出五個學習領域：語文、社會、自然、數學和活動（吳家瑩和郭守芬，民 88）。體育並未單獨成為一個學習領域，而是包含在「活動領域」中（施登堯，民 89）。其後，專案小組委員開會時又決議將學習領域定為語文、社會、自然、數學、藝能、活動和選修等七大領域，體育則和家政與生活科技、唱遊、美勞、音樂等隸屬於「藝能領域」（許義雄，民 87）。後來，經台灣師範大學衛教系積極呼籲健康乃一學習活動的基礎，並開始向各召集人、家長代表與民間團體說明健康之特殊性，幾經波折，終於在大眾的認同與支持下，決議將健康及與身體健康較有直接相關的體育結合為一個學習領域（陳婉玲等，民 88）。起初，支持此一領域的委員、家長代表、民間團體將此領域定名為「健康與體能」，其原因是代表們均認為學生的體能很重要，但是不願意再看到領域的課程中教師只教導「運動技術」的情形，而使很多學生產生相當多的挫折。但是「體能」所包含的範圍相當狹隘，且無法涵蓋「體育」的所有範圍，若以此為領域名稱必定使得本領域的「體育」功能無法完全發揮，遂在台灣師範大學體育系的緊急建議下，將本領域的名稱改為「健康與體育」，因而使體育成為九年一貫課程學習領域中少數仍以舊有學科為名的學習領域（另一為數學）（施登堯，民 89）。

二、「健康與體育」的基本理念

九年一貫課程已在九十學年第一學期自國小一年級開始

實施，並將分三年期程在國中小學全面實施，其中教育部(民國89)「健康與體育」學習領域的基本理念即強調：在科技高度發展、社會高度變遷、國際日益密切的二十一世紀來臨前，教育部針對國民教育階段修訂跨世紀的九年一貫課程，目的是人性化、生活化、適性化、統整化與現代化的學習領域教育活動，傳授基本知識，養成終生學習能力，培養身心充分發展的健全國民與世界公民。

既然國民教育的最終目標是培養健全國民，而為了因應新世紀的需要，我們的國民必須要有良好的體能，才能擔當新時代的任務，所以健康應該是一切事務的基石。健康教育的最終目的在於健康行為的實踐，由覺知進而形成一個人的價值觀念，在教學上佔著極重要的份量。只有以學生自己為中心所形成的價值觀念，才能真正的影響他們的態度和行為。健康教育已由過去被認為是「剝奪人生樂趣」的一門科學，轉變成為協助學生「解開人生價值」的澄清過程，且應抱著「如何教比教什麼更重要」的態度來從事教學。

體育的哲學概念應是「讓每位學習者都能」。也可以說受過正常體育薰陶的學生，不論其天份如何，皆應有機會參與人體活動，發展適合其年齡應有的適當技能，是身心健全且健康快樂的。

運動的指導技術是以「學生」為對象，他強調的是學生的自主學習和個別差異，指導者能運用不同的教材設計，適合的課程，以及良好的教學技巧來滿足不同學習者的需求。體育或運動教育的主要目標不是塑造一個競賽的勝利者去追求「贏」而已，而是在培養一般的學生成為勝利者。因此學校未來的體育教學應以培養每位學生具備良好的身體適應

能力為首要。

健康教育與體育有著共同的目標，即「一個健康且擁有良好體能的人，生活在一健康的環境中，同時擁有支持的法規與人群」；但各有不同的手段，健康教學藉著健康行為的養成和改變，體育教學則藉著運動行為的培養和鍛鍊來達到健康的目的。我們鼓勵學生採取行動改善自己的健康外，還要改善他人之生活、運動、休閒與工作的環境以及社區，同時幫助學生瞭解人們的健康會被他與別人互動所影響。

此次國民教育階段九年一貫課程之修訂，將「健康與體育」合併成一個學習領域，不單是在課程改革中具有劃時代的意義，更在新世紀的國家整體競爭力中，擔負起教育的重要使命。七大學習領域之中，唯有「健康與體育」跟生命的延續息息相關。在我們提倡生涯規劃、終身學習的同時，如果沒有健康的身心，一切都將是空談。(教育部，民 89)

第八節 小結

綜合上述相關研究文獻，可以發現，校長的經營管理方式與學校效能最有密切關聯，茲將綜合發現說明如下：

- 一、學校管理者透過運用各種有效的經營與管理的策略，使學校在各方面具有良好的績效，包括學生學業成就、校長的領導、學校的氣氛、學習技巧和績效、學校文化和價值，及教職員的發展等，使學校能夠適應內在與外在的限制，並於最後能夠達成不同群體所要求的多重目標的程度，成為一所有效能的學校。
- 二、研究將有效能的學校定義為：校長應有強勢的領導，優異的行政經驗，帶領學校行政人員訂定明確的工作目

標，對全校師生有正向積極的期望與要求，注重師生教與學的優質環境，營造校園融洽和諧氣氛，願意無條件為學校付出的工作態度，分享經驗，尤其對新進教師給予充分的支援與協助，積極鼓勵進修與專業成長，校長本身願意不斷的吸收新知，帶領學校團隊不斷的向上提昇。

三、經營學校體育必須發揮其轉型專業領導，充分與學校教職員工溝通化解組織衝突，並激勵學校成員在職進修或予以教育訓練，促其充實專業知識、增進資訊能力，並運用有效的管理策略如：「目標管理策略、全面品質管理策略、公共關係策略、參與管理策略、行政管理策略、人力資源管理策略」等策略，經營學校「體育教學、體育活動、體育行政、體育設備、體育發展特色」等，並不斷的進行校內追蹤評鑑，以達成改進學校體育經營缺失，滿足師生需求，追求學校體育經營的優良績效為最終目標。

四、綜合相關文獻之研究背景變項發現，大多數以「校長領導與組織效能」為主題的相關研究，其研究對象多數以教師、組長主任、校長為對象，以不同學歷、職務、校長年資、學校地區、學校規模為背景變項。本研究根據文獻探討及本研究目的和研究對象之特性與學校分布情形，本研究背景變項係以高中職、國中、國小體育績優學校校長為研究對象，以性別（男女）、教育程度（專科、大學、研究所四十學分、碩士、博士）、擔任校長年資（1-5年、6-10年、11-15年、16-20年、21-25年、26年以上）、學校階段類別（國小、國中、高中）、學校規模（12班以下、13-24班、25-48班、49班以上）為自變項；以（一）中小學體育績優學校「校長經營策略」和（二）經營策略的運用與獲得體育「經營績效」

的相關程度為依變項；以體育訪視表所列五大項 44 小項之內容為編製問卷題目的來源依據，並融入校長領導、學校效能、學校經營與管理策略之理念、做法，編製本研究調查工具。

第三章 研究方法與步驟

本章主要目的在說明研究過程中所採用的研究方法與步驟。本章共分為六節，依序為：第一節研究程序與進度；第二節研究架構；第三節研究對象與樣本；第四節研究工具；第五節問卷量表編製與施測；第六節資料處理，茲分述如下：

第一節 研究程序與進度

本研究程序以理論（文獻探討）為基礎，包括：一、研究程序：依序分為：（一）研究主題之選定與確立；（二）文獻蒐集整理與探討；（三）研究設計；（四）問卷及量表編製；（五）問卷實施；（六）資料處理；（七）結果分析與討論；（八）結論與建議。二、研究進度。

一、本研究程序與詳細內容如圖 3-1 所示：

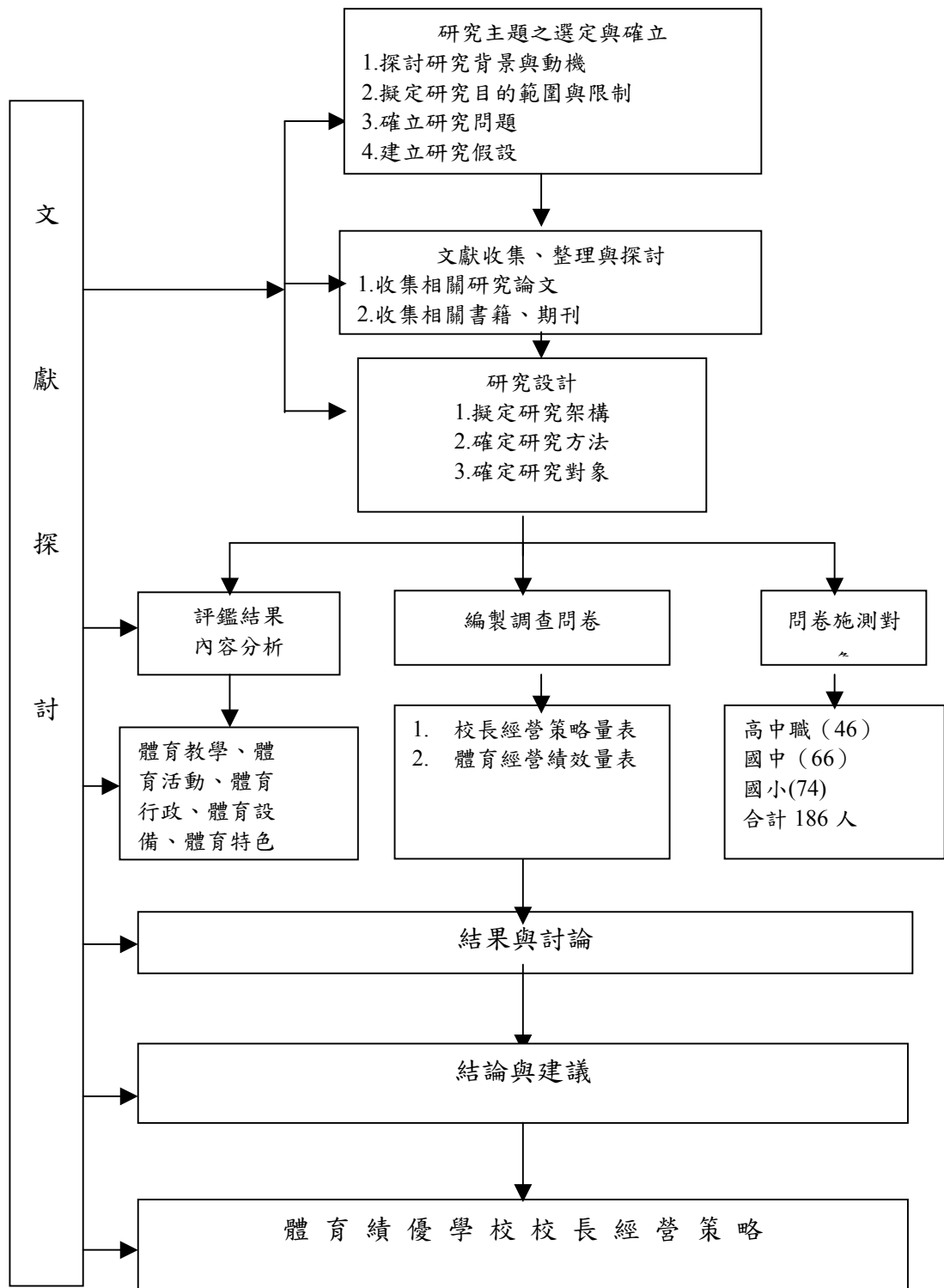


圖 3-1：研究程序圖

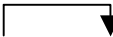
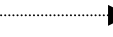
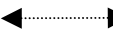
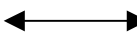

二、本研究計劃預定進度時間如表 3-1 所列，以本進度表作為研究進度控制及檢討修正之參考依據。

表 3-1：研究進度表

月次 工作要項	90 年 10 月	90 年 11- 12 月	91 年 1-2 月	91 年 3- 10 月	91 年 11 月	91 年 12 月	92 年 1 月	92 年 1 月	92 年 2 月	92 年 3 月	92 年 4-5 月	92 年 6 月
擬定研究計												
文獻資料收												
編製預試問												
選取樣本												
郵寄預試問												
實施預試問												
整理問卷												
編製正式問												
郵寄正式問												
實施正式問												
整理問卷												
統計分析												
撰寫研究報												
論文口試												
印製論文												
預定進度 百分比	5	10	20	30	40	50	60	65	70	80	90	100

第二節 研究架構

本研究架構說明問卷結構及施測對象。本研究以參與 88、89、90 學年度教育部體育訪視獲評鑑為體育績優之公私立中小學校長對象，以其個人背景變項：性別、教育程度、校長年資服務學校類別（高中、國中、國小）；學校規模（12 班以下、13-24 班、25-48 班、49 班以上）為研究的自變項。以（一）體育績優學校校長經營策略和（二）經營策略的運用與體育經營績效的相關程度為依變項，探討：1.經營策略的運用程度和經營績效的整體得分情形；2.不同背景變項校長「經營策略」運用之差異性；3.不同背景變項校長「經營策略」的運用與獲得體育「經營績效」相關程度的差異性；4.中小學體育績優學校校長「經營策略」的運用與體育「經營績效」之間的關係；5.經營策略的運用對體育經營績效的整體預測力。有關本研究所運用的各種考驗方法茲以圖 3-2 所標示於箭頭之上或之前的號碼做如下說明：

-  1、2 表示進行平均數、標準差、排序等描述性統計。
-  3、4 表示進行單因子多變量變異數分析；
-  5 表示進行積差相關
-  6 表示進行典型相關
-  7 表示進行多元迴歸

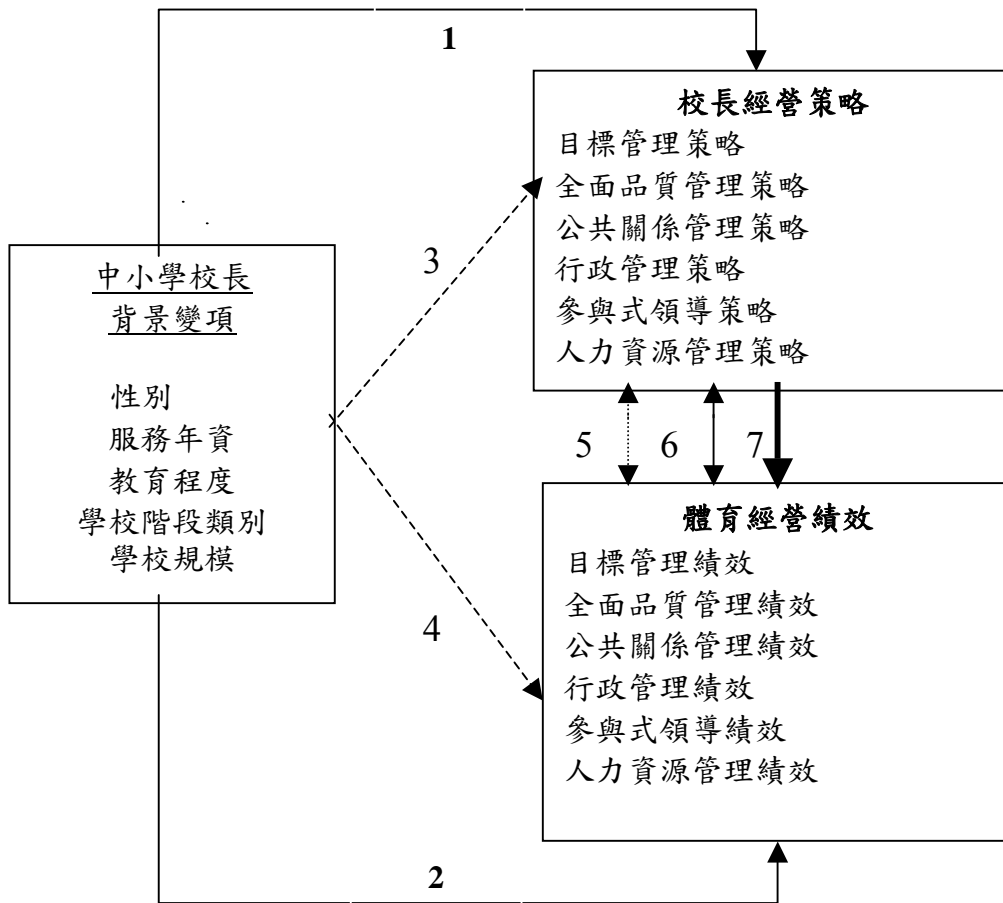


圖 3-2 研究架構圖

第三節 研究對象

一、研究對象

本研究以參與 88、89、90 學年度教育部體育訪視，獲評鑑為體育績優之公私立中、小學 186 位校長為研究對象。中小學體育績優學校名稱如表 3-2、3-3、3-4 所列：

表 3-2 88 學年度中小學體育績優學校名單

高中部份 14 所	國立鳳山商工、國立竹山高中、國立台中一中、國立新豐高中、國立家齊女中、國立馬公高中、國立新竹女中、國立基隆女中、國立泰山高中、私立六和高中、國立潮州高中、私立明道中學、台北市景美女中、高雄市樹德家商。
國中部份 22 所	台北市實踐國中、高雄市前金國中、基隆市正濱國中、台北縣新泰國中、錦和中學國中部、桃園縣大崙國中、新竹市三民國中、新竹縣關西國中、台中市至善國中、南投縣水里國中、名間國中、彰化縣花壇國中、雲林縣建國國中、嘉義市北興國中、嘉義縣朴子國中、台南縣關廟國中、台南市後甲國中、高雄縣梓官國中、屏東縣內埔國中、台東縣關山國中、花蓮縣瑞穗國中、宜蘭縣宜蘭國中。
國小部份 27 所	台北市薇閣國小、高雄市太平國小、楠陽國小、基隆市東信國小、台北縣彭福國小、秀朗國小、桃園縣青溪國小、新竹市載熙國小、新竹縣碧潭國小、苗栗縣公館國小、台中市仁愛國小、台中縣泰安國小、南陽國小、喀哩國小、南投縣敦和國小、彰化縣培英國小、雲林縣雲林國小、嘉義市育人國小、嘉義縣興中國小、台南縣六甲國小、台南市大港國小、高雄縣龍肚國小、屏東縣溪北國小、台東縣康樂國小、花蓮縣卓溪國小、宜蘭縣壯圍國小、金門縣金湖國小。

資料來源：作者參考（教育部函，民 89）整理。

表 3-3 89 學年度中小學體育績優學校名單

<p>高中部分 15 所</p>	<p>國立中和高中、國立三重高中、國立中壢高商、國立新竹高中、私立大明高中、國立彰化高商、私立正心高商、國立曾文家商、私立立人女子工商、國立鳳山高中、國立台東農工、國立花蓮女中、高雄市高雄高工、台北市中山女中、台北市松山家商。</p>
<p>國中部分 23 所</p>	<p>台北市敦化國中、高雄市正興國中、台北縣永平中學國中、基隆市八斗國中、宜蘭縣五結國中、桃園縣大崗國中、新竹市建華國中、新竹縣新埔國中、苗栗縣建國國中、台中市萬和國中、台中縣清水國中、南投縣北山國中、彰化縣彰化國中、雲林縣台西國中、嘉義市玉山國中、嘉義縣水上國中、台南市後甲國中、台南縣麻豆國中、高雄縣路竹國中、屏東縣九如國中、台東縣新港國中、花蓮縣國風國中、金門縣金門國中。</p>
<p>國小部分 23 所</p>	<p>台北市玉成國小、高雄市加昌國小、台北縣民安國小、基隆市仁愛國小、宜蘭縣冬山國小、桃園縣武漢國小、新竹市新竹國小、新竹縣博愛國小、苗栗縣苑裡國小、台中市建功國小、台中縣吉峰國小、南投縣碧峰國小、彰化縣花壇國小、雲林縣重興國小、嘉義市興安國小、嘉義縣和興國小、台南市安順國小、台南縣白河國小、高雄縣岡山國小、屏東縣竹田國小、台東縣知本國小、花蓮縣中正國小、金門縣中正國小。</p>

資料來源：整理自台灣師範大學體育研究中心（民 90）

表 3-4 90 學年度中小學體育績優學校名單

<p>高中部分 17 所</p>	<p>國立羅東高中、國立淡水商工、國立楊梅高中、私立育民工家、國立台中女中、國立豐原高商、國立虎尾高中、國立中和高中、國立嘉義高工、國立台南女中、國立台南高農、國立旗山農工、國立台東高商、高雄市三民家商、高雄市祥瑞高中、台北市建國高中、台北市滬江高中。</p>
<p>國中部分 21 所</p>	<p>台北市弘道國中、高雄市民族國中、台北縣丹鳳國中、基隆市安樂高中國中部、宜蘭縣頭城國中、桃園縣永豐高中國中部、新竹市成德國中、新竹縣芎林國中、台中市崇倫國中、台中縣光正國中、南投縣集集國中、彰化縣陽明國中、雲林縣飛沙國中、嘉義市蘭潭國中、嘉義縣大吉國中、台南縣安定國中、高雄縣阿蓮國中、屏東縣中正國中、台東縣新生國中、花蓮縣秀林國中、金門縣金寧國中。</p>
<p>國小部分 24 所</p>	<p>台北市明湖國小、高雄市內惟國小、基隆市德和國小、宜蘭縣北成國小、桃園縣文化國小、新竹市東園國小、新竹縣大肚國小、苗栗縣後龍國小、台中市大鵬國小、台中縣桐林國小、南投縣新豐國小、彰化縣泰和國小、雲林縣成龍國小、嘉義市大同國小、嘉義縣南新國小、台南市海東國小、台南縣正新國小、高雄縣文山國小、屏東縣楓林國小、台東縣新生國小、花蓮縣明義國小、金門縣述美國小、連江縣介壽國小、中正國小。</p>

資料來源：整理自台灣師範大學體育研究中心（民 91）

二、問卷施測與回收

本研究問卷施測前先請教育部體育司及台灣師範大學體育研究中心，提供獲評鑑為體育績優學校及校長名單，88學年度高中（職）14名，國中22名，國小27名，合計63名；89學年度高中（職）15名，國中23名，國小23名，合計61名；90學年度高中（職）17名，國中21名，國小24名，合計62名。三年之體育績優學校，高中職合計46名，國中合計66名，國小合計74名，總計186名。問卷施測前先以電話徵詢施測對象88、89、90學年度所服務之學校，調查其目前確切服務處所，受訪對象（校長）如有異動或退休，即追蹤其現職之服務學校或居住地址後進行問卷調查。問卷之送達方式，由研究者親自以電話禮貌拜訪各施測對象後，再郵寄（附回郵信封）給各施測對象進行施測，問卷施測完畢後以郵寄方式回收問卷。經電話聯絡後，發現一位校長前後任職之學校均獲評鑑為體育績優學校，一位校長退休後已亡故。本研究共發放184份問卷，共有2份未發之問卷，第一次回收問卷152份，回收率82.1%，經整理後對尚未寄回問卷者進行第二次郵寄問卷，同時附上信函請受測者協助填答問卷，至92年2月28日止，合計回收169份，回收率達91.85%，問卷經整理後，剔除無效問卷4份，剩餘165份有效問卷，有效問卷率為97.63%。研究樣本人數與施測情形如表3-5所示：

表 3-5 研究樣本人數與問卷施測情形表

項目	高中職	國中	國小	總計
體育績優校長人數	46	66	74	186
施測人數	46	66	72	184
施測率(%)	100	100	97.30	98.92
發放問卷數	46	66	72	184
回收問卷數	45	59	65	169
回收率(%)	97.83	89.94	90.27	91.85
無效問卷	0	3	1	4
有效問卷	45	56	64	165
有效率(%)	100	94.95	98.46	97.63

資料來源：本研究整理

第四節 研究工具

本研究採用之調查工具為自編：「中小學體育績優學校校長經營策略問卷量表」，包括：一、基本資料；二、校長經營策略問卷量表；三、體育經營績效問卷量表；四、開放式問卷等四個部分。

第五節 問卷量表編製與施測

根據本研究目的，並參考相關文獻編製本研究量表，本研究問卷主要參考教育部(民 89)中小學體育訪視表之「體育教學、體育活動、體育行政、體育設備、各校發展特色」等項目內容，以及研讀教育評鑑、校長領導與學校效能、教育及體育經營與管理、企業經營策略等相關文獻及研究論文後，編製而成。

在量表設計方面採李克特式量表(Likert-type scale)，填答的方式，根據 Berdie 指出，五點量表正好可以表示溫和意見與強烈意見間的區別，若選項超過五點，一般人難有足夠的辨別力，因此，大多數的情況下五點量表是最為可靠的(彭仁信，民 83)。同時，彭仁信(民 83)的研究結果也指出，五點量表的態度反應是明確的。因此，本量表乃採用五點量表法予以評分。本研究量表適用於公私立中小學校長。量表第一部分為基本資料，第二部分為「校長體育經營策略問卷量表」，本研究以「經營策略」量表稱之，分成：(一)目標管理策略(二)全面品質管理策略(三)公共關係管理策略(四)行政管理策略(五)參與式管理策略(六)人力資源管理策略等六個構面，採「極為符合」、「多能符合」、「大致符合」、「不符合」、「極不符合」五個等級，分別給予 5、4、

3、2、1 的分數（本研究問卷第 1 題至 47 題及第 51 題）；反向題（本研究問卷第 48、49、50 三題）之計分則分別給予 1、2、3、4、5 的分數，量表得分越高的項目，表示校長經營學校體育時越常運用之績效；量表第三部分為經營策略的相依量表，代表實施前項經營策略與獲得體育績優學校之相關程度，本研究以「經營績效」之名稱代表，分成：（一）目標管理績效（二）全面品質管理績效（三）公共關係管理績效（四）行政管理績效（五）參與式管理績效（六）人力資源管理績效等六個構面，採「非常高」、「很高」、「頗高」、「很低」、「非常低」五個等級，分別給予 5、4、3、2、1 的分數（本研究問卷第 1 題至 47 題及第 51 題）；反向題（本研究問卷第 48、49、50 三題）之計分則分別給予 1、2、3、4、5 的分數，量表反應尺度得分越高者，表示該體育經營策略與體育經營績效之相關程度越高；第四部份為開放式問卷。

本研究問卷編制及施測流程是根據吳明隆（民 89）量表編製建構流程圖（如圖 3-4-1）修改而成，本研究問卷編制及施測流程如圖 3-3 所示：

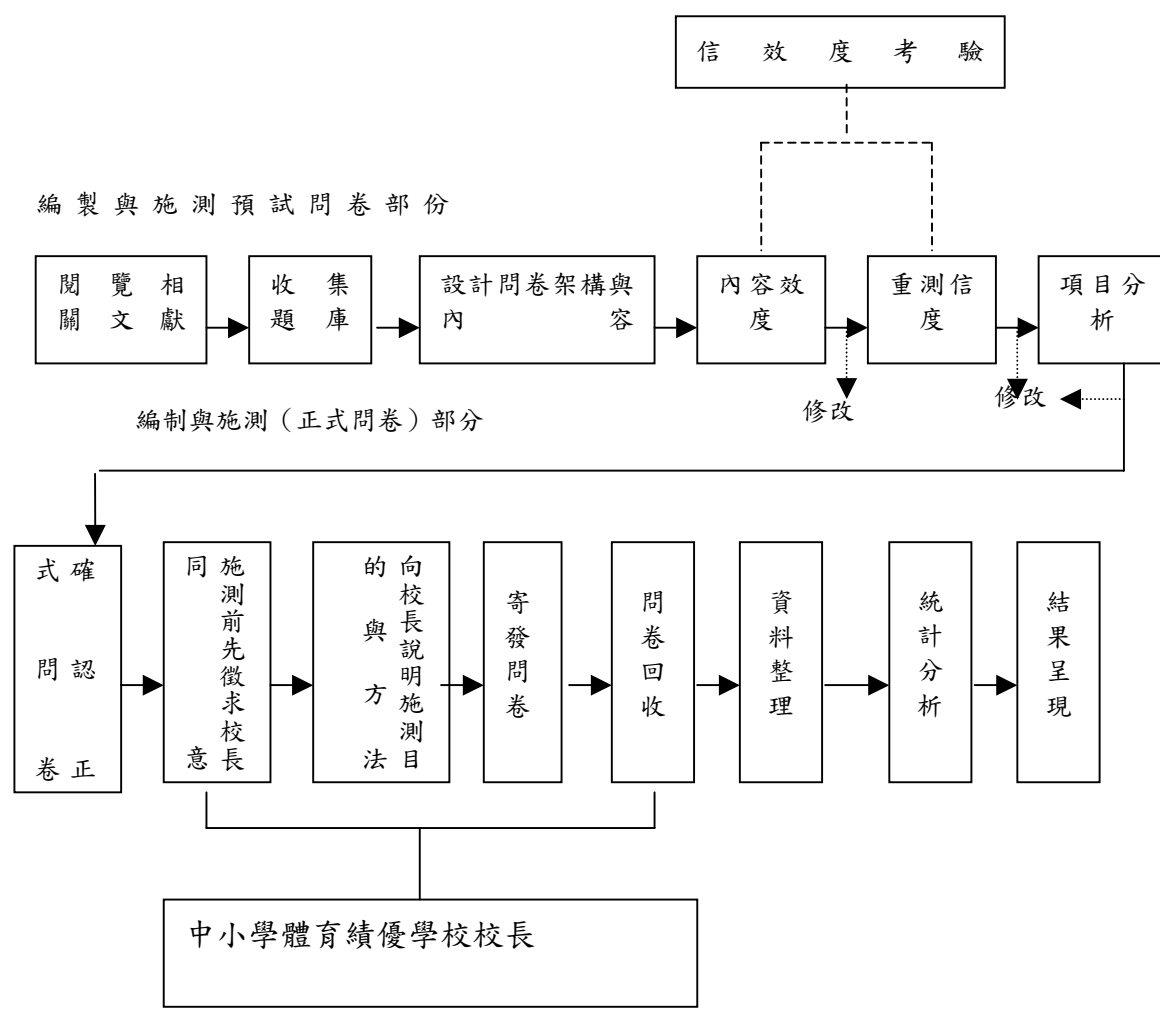


圖 3-3 問卷編制及施測流程圖。

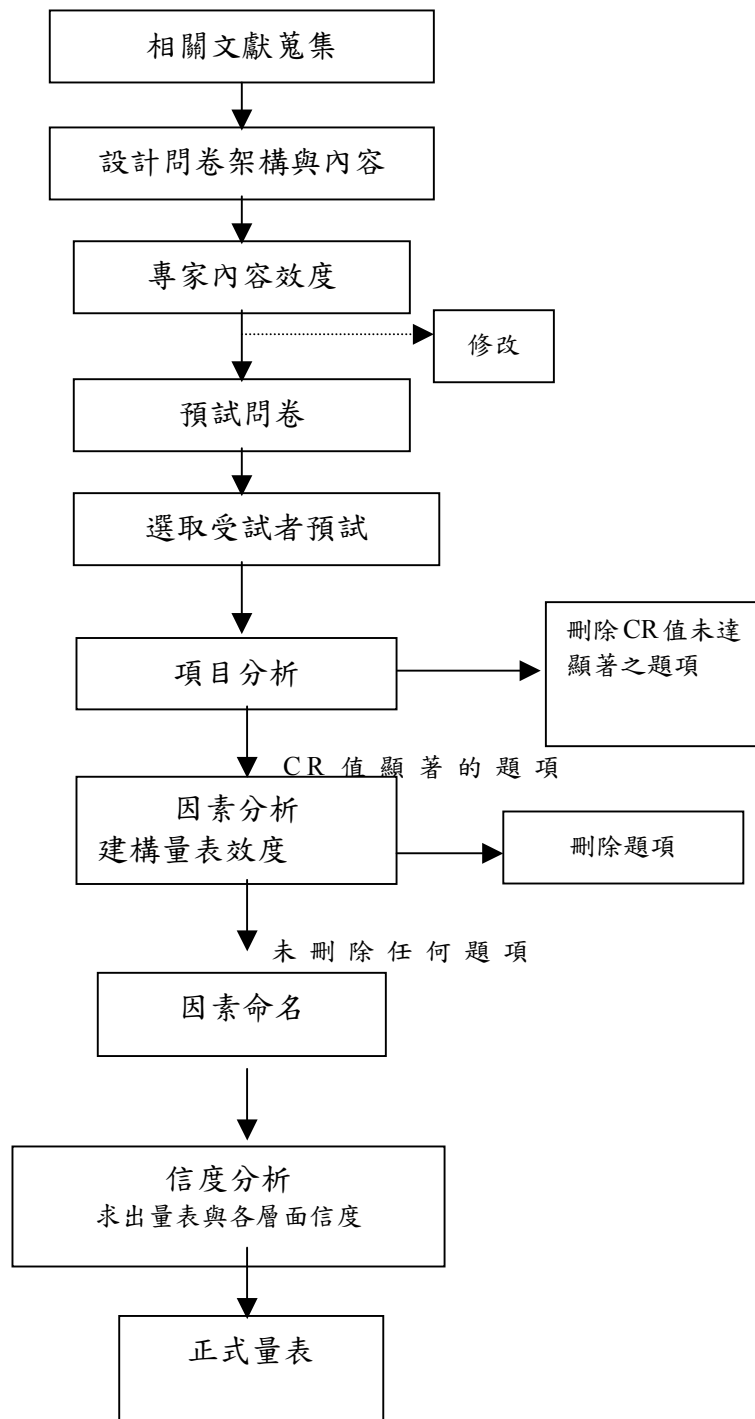


圖 3-3-1 量表編製建構流程圖 (吳明隆, 民 89)。SPSS 統計應用實務 1-19。

一、預試問卷編製與施測過程

本研究預試問卷僅以「經營策略」問卷量表先進行編製及施測，「經營績效」問卷量表係針對體育績優學校校長對於獲得評鑑為體育績優學校與實施經營策略的相關程度的知覺反應尺度而設計，係屬「經營策略」問卷量表的相依量表，因此「經營績效」量表將在正式問卷編製時才予以編入，在此不對預試對象進行「經營績效」問卷量表的施測。因此「經營績效」量表亦不進行信、效度分析。

（一）效度考驗：

預試問卷效度考驗採內容效度（Content validity）處理。初步專家效度問卷 78 題，共包含：1.轉型領導策略；2.行政管理策略；3.目標管理策略；4.品質管理策略；5 人力資源管理策略；6.知識管理策略；7.激勵管理策略；8 風險管理策略；9.公共關係管理策略等九個構面，編製完成後，先郵寄「專家效度審查同意函」，徵求 10 位相關領域之專家學者同意，獲得 9 位專家同意的回函，再將問卷連同專家效度審查結果評估表以郵寄方式（附回郵信封），請回函同意之專家學者對問卷之整體架構與設計、計分與填答方式、題目涵蓋面與比例、用字遣詞等進行修改並提供建議。經整理修改、刪除後，剩下 75 題的題目，形成量表預試的試題。

（二）信度考驗：

根據 Tull & Hawkins (1993) 指出，預試之對象與方法須與正式調查相符，同時，預試之受試對象應為正式調查樣本的 10%。本研究預試以嘉義縣、嘉義市、高雄縣、屏東縣中小學 46 位校長（高中 11 位、國中 12 位、國小 23 位）為施測對象，佔正式調查樣本的 25%。信度考驗統計處理以

Conbrach α 考驗問卷之內部一致性 (Internal consistency)，Conbrach α 係數之決策標準如表 3-6 所示。一般而言，信度係數在 .70 以上即具有可靠性，並為可接受的水準；若是低於 .30 則須予以拒絕 (Nunnally,1978；黃俊英、林震岩，民 83)。

表 3-6：Conbrach α 係數之決策標準 (Lin, 1997)

信度統計量值	決策標準
.95 - .99	非常高，但十分罕見。
.90 - .94	高。
.80 - .79	頗高，適用於個體測量。
.70 - .79	有點低，適用於團體測量，但並非相當適用於個體測量。
.70 以下	低，不適用於個體測量，但能用於一般的團體及學校調查。

(三) 預試問卷於民國九十一年十二月五日進行施測。發出 46 份問卷，回收 46 份，回收率達 100%，剔除無效問卷 1 份，合計 45 份有效問卷，有效率問卷為 97.83%，預試問卷經信度係數考驗，信度係數達 α .96。結果摘要如表 3-7 所示。

表 3-7 預試問卷統計摘要表

內容	數據	內容	數據
樣本數 (人)	46	無效問卷數 (份)	1
發放問卷數 (份)	46	有效問卷數 (份)	45
回收問卷數 (份)	46	有效問卷率 (%)	97.8
回收率 (%)	100	信度係數 (α)	.96

二、正式問卷的編製過程

根據預試受試者的反應題目過多，填答過程費時過久，為求正式問卷之有效性與剔減題目，故取預試量表得分總和之排序前 27% 為高分組，後 27% 者為低分組（吳明隆，民 89）進行項目分析。項目分析之決斷值（Critical ratio, CR）達顯著水準者，即表示該題能鑑別不同受試者的反應程度，可為選題之依據。

預試問卷回收後，即對填答結果進行因素分析（Factor analysis），以抽取本研究之相關因素。因素分析採主成份分析法（Principal components analysis）抽取共同因素，以直交轉軸（Orthogonal rotation）之最大變異法（Varimax method）進行因素轉軸。因其原因乃為抽取因素的方法中，以主成份分析法的使用最為普遍（吳明隆，民 89）。SPSS（1988）也在其使用手冊中，建議研究者在估算因素負荷量（Factor loading）時，可多採主成份分析法進行之。在因素轉軸方面，由於直交轉軸較為簡潔嚴謹。且最大變異法可使轉軸後每一共同因素之因素負荷量大小相差盡量達到最大，以利於共同因素的辨認和命名，也為現今學者經常使用之轉軸法（林清山，民 83；黃光國，民 72）。在決策因素負荷量方面，Fruchter（1954）曾提出因素決策之標準（如表 3-8 所示）。同時，王保進（民 88）指出，在行為科學的研究上，因素負荷量的決策多界定在 .30 以上。本研究之因素負荷量則界定為 .50。

表 3-8：因素負荷量決策標準

因素負荷量統計量值	決策標準
.70 以上	非常高
.50 - .70	高
.30 - .50	中等
.20 - .30	低
低於 .20	無意義的

資料來源：Fruchter (1954)

(一) 預試結果統計分析及篩選正式題目原則

將預試問卷整理後輸入個人電腦，以 SPSS for Windows 10.0 版的統計套裝軟體進行「項目分析」、「因素分析」及「信度分析」，本研究依據所填答之預試量表，進行鑑別力分析及各分量表與分量表總分之相關的分析，作為正式量表篩選題目的依據。篩選的標準如下所示：

1. 鑑別力分析，其結果的臨界比 (Critical Ratio，即 CR 值)，未達 .05 顯著水準者，予以刪除。其結果見 (附錄十) 所示。

2. 各分量表與量表總分之相關分析，經刪除該題分數後與分量表總分的相關係數，未達 .50 以上者，予以刪除。其結果見 (附錄十) 所示。

3. 刪除不佳的題目後，進行因素分析，以驗證預試量表的結構因素，作為正式量表的決定依據。其結果見 (附錄十三) 所示。

4. 本研究量表統計分析與刪題說明如下：本研究是採用「相關分析」、「內部一致性分析」及「因素分析」，相關係

數 $r < .05$ 、決斷值 $CR < .05$ 之題項予以刪除。選取特徵值 (Eigenvalues) 大於 1 的共同因素，保留因素負荷量大於 0.5 的題目，以編成正式問卷，其結果 (附錄十二) 見表 3-9 所示。

由 (附錄十) 可知，項目分析結果刪除了第 5、8、13、24、25、38、43、45、54、58、70 等十一題。因素分析後刪除第 1、11、12、15、16、17、18、26、27、46、67、69、72 等十三題，合計刪除二十四題。

5. 因素分析與命名

本量表採主軸分析法 (Principal components analysis)，利用最大變異數法 (Varimax method) 進行直交轉軸 (Orthogonal rotation)；並採用 Kaiser (1960) 的方法，選取特徵值 (Eigenvalues) 大於 1 的共同因素，「因素分析」之後，所得六個因素重新命名為，(一)「目標管理策略」，題號為：30、31、33、34、35、39、42、51、52、55、57 等十一題；(二)「全面品質管理策略」，題號為：36、37、40、41、48、50、59、60、63、65、66、68 等十二題；(三)「公共關係管理策略」，題號為：10、29、32、47、56、61、64、71、73、74 等十題；(四)「行政管理策略」，題號為：14、19、20、21、22、53、62 等七題；(五)「參與式管理策略」，題號為：2、3、4、6、7、9、28 等七題；(六)「人力資源管理策略」，題號為：23、44、49、75 等四題，合計 51 題，共得到六個因素，如表 3-10 所示。

由表 3-10 可知六個因素的的特徵值分別為 20.93、3.95、3.27、2.46、2.08、1.97，其解釋變異量分別為 41.04、7.75、6.42、4.82、4.08、3.87，累積解釋變異量為 67.97%。

表 3-9 經營策略量表因素分析結果摘要表

構面名稱	題數	題號	特徵值	解釋變異量 %	累積解釋變異量 %
目標管理策略	11	30,31,33,34,35,39,42,51,52,55,57	20.93	41.04	41.04
全面品質管理策略	12	36,37,40,41,48,50,59,60,63,65,66,68	3.95	7.75	48.79
公共關係管理策略	10	10,29,32,47,56,61,64,71,73,74	3.27	6.42	55.21
行政管理策略	7	14,19,20,21,22,53,62	2.46	4.82	60.03
參與式管理策略	7	2,3,4,6,7,9,28	2.08	4.08	64.1
人力資源管理策略	4	23,44,49,75	1.97	3.87	67.98

6. 信度分析

為求得總量表與六個分量表的信度，本研究採「隔一週重測信度」、「內部一致性分析」及「折半信度」，求其信度係數，於九十一年十二月十日進行施測，發出 46 份問卷，回收 45 份，回收率達 100%，剔除無效問卷 1 份，合計 44 份有效問卷，有效問卷率為 97.83%，隔週再測信度達 .99，內部一致性為 .97，折半信度為 .92，其結果見表 3-11 所示。由表 3-11 可知再測信度係數非常高，表示問卷信度良好。

表 3-10 「校長經營策略預試量表」重測信度摘要表

項目	N	目標 管理 策略	全面 品質 管理 策略	公共 關係 管理 策略	行政 管理 策略	參與 式管 理策 略	人力 資源 管理 策略	總 量 表
隔一週重測信度	45	0.96	0.96	0.99	0.97	0.99	0.98	0.99
內部一致性	45	0.93	0.93	0.91	0.89	0.87	0.83	0.97
折半信度	45	0.90	0.88	0.93	0.78	0.80	0.85	0.92

第六節 資料處理

一、資料整理

研究問卷收回後，為使在資料分析程序時能獲得最精確之統計數據，故先將填答不完整與填答無一致性的無效問卷予以剔除，篩選出符合本研究之有效問卷後，進行問卷編碼、資料建檔與統計處理工作，完成建檔程序後再進行資料分析。

二、統計分析

本研究依據研究目的及檢定研究假設之需要，採用 SPSS 10.0 for Window 98 統計套裝軟體為分析工具，所採用的統計分析方法（一）至（四）用於編製問卷量表，（五）至（十）用於第四章各節之統計分析，茲說明如下：

（一）項目分析 (Item analysis)：用以確認測驗的题目的堪用程度，對題目進行適切性評估。

（二）信度分析 (Reliability analysis)：探討問卷各題目內部一致性與可靠程度。本研究採內部一致性檢驗量表信度

以及分項對總項相關係數 (Item to Total Correlation) 檢驗各題目與總分的相關程度。

(三) 效度分析 (Validity analysis): 效度及正確性 (accuracy), 指測量工具能確實的測出其所欲衡量的特質或功能的程度。本研究採用之效度考驗方法: 1. 內容 (專家) 效度; 2. 建構效度, 考驗本研究所建構之量表。

(四) 因素分析 (Factor analysis): 用以簡化資料的構面而又能保存原有的資料結構所提供的大部份資訊。本研究針對「中小學體育績優學校校長經營策略」量表的主要構面做因素分析, 目的在於簡化構面內的變數, 以利於進一步利用簡化的數據進行其他的統計分析。

(五) 描述統計 (Descriptive analysis): 分析背景變項, 如: 校長性別、擔任校長年資、教育程度、學校階段類別、學校規模等, 校長整體的經營策略運用程度與經營績效的反應尺度進行平均數、排序及標準差知描述統計分析。開放性問卷所使用的描述性統計項目包括: 百分比、排序。

(六) 單因子多變量變異數分析 (MANOVA): 檢定不同背景變項之體育績優學校校長經營策略運用的差異性; 以及檢定不同背景變項之體育績優學校校長體育經營績效的差異性。

(七) 雪費 (Scheffe) 檢定: 於單因子多變量變異數分析後, 對於達顯著的組別進一步檢定各變數組間之差異。

(八) 積差相關 (product-moment correlation): 本研究以皮爾森 (K. Pearson) 積差相關, 考驗正式施測時不同背景變項中小學體育績優學校校長經營策略的運用與經營績效的相關程度, 同時考驗經營策略六個構面與經營績效六個

構面的相關程度。

(九) 典型相關分析 (Canonical correlation analysis)：處理準則與預測這兩組變數的線性結合之間的關係，其目的在於找出 X 的線性結合與 Y 的線性結合，並使這兩個線性結合的簡單相關程度達到最大 (黃俊英，民 89)。本研究以典型相關探求經營策略的運用與經營績效的關聯性。

(十) 多元迴歸分析 (Regression analysis)：主要目的是在找出一個線性方程式，用以說明預測變項與效標變項之間的關係，並瞭解「預測變項」對「效標變數」的預測能力與強度，探求經營策略的運用對經營績效的預測力。

(十一) 本研究之顯著水準定為 $\alpha = .05$ 。

三、開放式問卷之填答結果以 Microsoft Word 2000

for Window 2000 文書處理軟體進行填答資料庫建檔，並對填答結果進行內容分析與描述統計分析。其主要目的在於探討 88、89、90 學年度體育訪視評鑑結果與相關文獻，以瞭解體育績優學校經營困境和急需解決之問題。同時了解國中、國小實施九年一貫課程「健康與體育」後，體育經營策略之變異情形。內容分析的步驟如圖 3-5 所示：

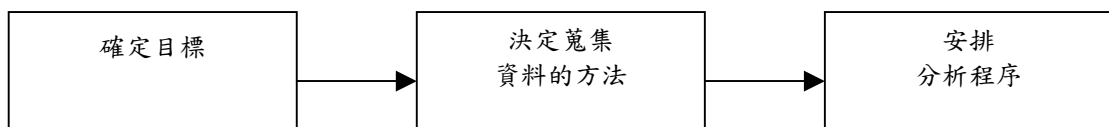


圖 3-5 內容分析步驟圖

第四章 結果與討論

本章旨在就實證調查結果進行分析，以探討中小學體育績優學校校長經營策略的運用與經營績效兩個層面之間的關係。本研究共計施測 185 所中小學體育績優學校 184 位校長，回收有效問卷 165 份，回收率達九成以上。

本章主要呈現問卷調查所得資料與統計分析的結果，並系統說明調查結果的意義。本章共分七節：第一節以百分比統計樣本背景資料；第二節以描述統計分析中小學體育績優學校經營策略的運用與經營績效的現況；第三節以多變量變異數分析不同背景變項在經營策略六個構面的差異情形；第四節以多變量變異數分析不同背景變項在經營績效六個構面的差異情形；第五節以積差相關及典型相關分析經營策略的運用與體育經營績效之間的相關情形；第六節以多元迴歸分析中小學體育績優學校校長經營策略的運用對體育經營績效的整體預測力；第七節開放問卷描述統計結果分析與討論。

第一節 樣本背景資料統計

樣本背景統計資料收集自本研究問卷第一部分背景資料（個人基本資料、學校屬性）。本節內容包括：一、性別（男性、女性）；二、學歷（專科、大學、研究所四十學分班、碩士、博士）；三、擔任校長年資（1-5 年、6-10 年、11-15 年、16-20 年、21-25 年、26 年以上）；四、學校階段類別（國小、國中、高中職）；五、學校規模（12 班以下、13-24 班、25-48 班、49 班以上）等五個部分，統計結果如表 4-1 所示。

表 4-1 樣本背景資料摘要表

校長性別	人數	百分比
男性	126	76.4%
女性	39	23.6%
總計	165	100%
學歷	人數	百分比
專科	3	1.8%
大學	26	15.8%
研究所四十學分班	91	55.2%
碩士	41	24.8%
博士	4	2.4%
總計	165	100%
擔任校長年資	人數	百分比
1-5 年	20	12.1%
6-10 年	41	24.8%
11-15 年	46	27.9%
16-20 年	33	20%
21-25 年	14	8.4%
26 年以上	11	6.6%
總計	165	100%
學校類別	學校數	百分比
國小	64	38.8%
國中	55	33.3%
高中職	46	27.9%
總計	165	100%
學校規模	班級數	百分比
12 班以下	15	9.1%
13-24 班	24	14.5%
25-48 班	56	33.9%
49 班以上	70	42.4%
總計	165	100%

一、個人背景變項

(一) 性別

由表 4-1 可知，有效樣本總人數為 165 位，男性校長 126 位，佔總樣本人數 76.4%、女性校長 39 位，佔樣本人數 23.6%，分布情形如圖 4-1 所示。

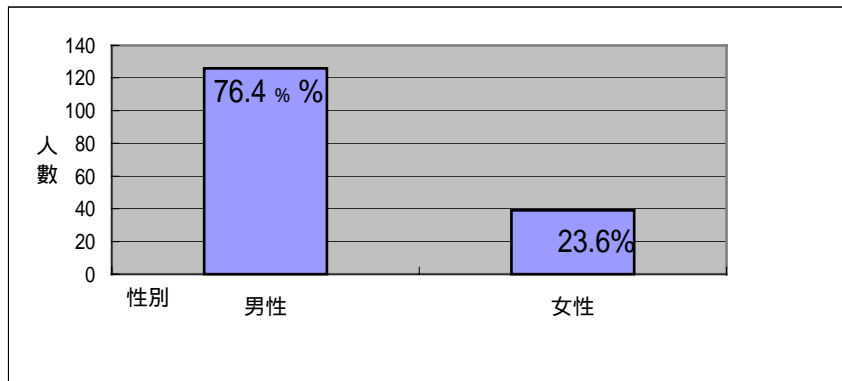


圖 4-1 體育績優學校校長性別分布圖

(二) 學歷

由表 4-1 可知，校長學歷專科 3 位（1.8%）、大學 26 位（15.8%）、研究所四十學分班 91 位（55.2%）、碩士 24 位（24.8%）、博士 4 位（2.4%）。校長學歷依序為：研究所四十學分班學歷者 91 位（55.2%）人數最多、碩士學歷者 41 位（24.8%）次之，大學學歷者 26 位（15.8%）第三，博士學歷者四位（2.4%）第四，而以專科學歷者 3 位（1.8%）人數最少，分布情形如圖 4-2 所示。

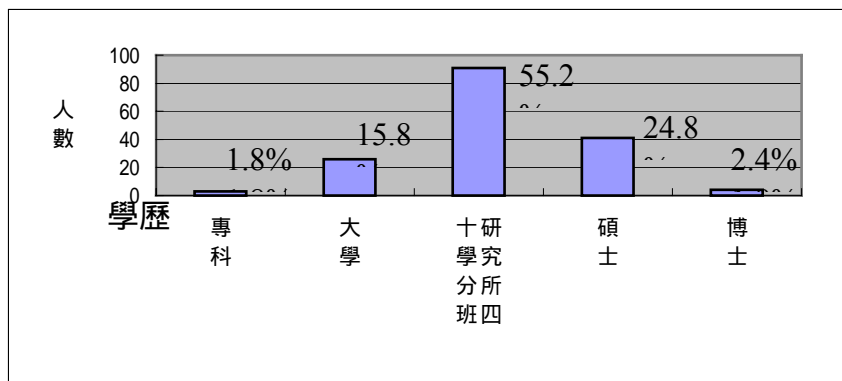


圖 4-2 體育績優學校校長教育程度分布圖

(三) 擔任校長年資

由表 4-1 可知，本研究之樣本中，擔任校長年資 1-5 年者 20 位 (12.1%)、6-10 年者 41 位 (24.8%)、11-15 年者 46 位 (27.9%)、16-20 年者 33 位 (20%)、21-25 年者 14 位 (8.4%)、26 年以上者 11 位 (6.6%)，平均擔任校長年資 13.39 年 \pm 6.89 年。擔任校長年資依序為：11-15 年者 46 位 (27.9%) 最多，6-10 年者 41 位 (24.8%) 次之，16-20 年者 33 位 (20%) 第三，1-5 年者 20 位 (12.1%) 第四，21-25 年者 14 位 (8.4%) 第五，26 年以上者 11 位 (6.6%) 最少，其分布情形如圖 4-3 所示。

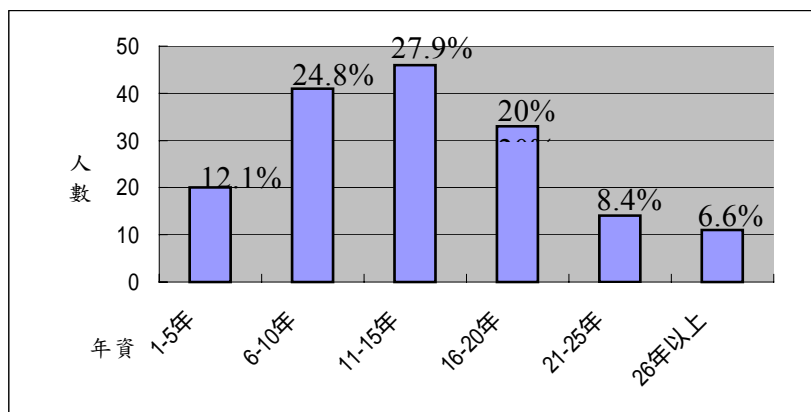


圖 4-3 體育績優學校校長年資分布圖

二、學校屬性

(一) 學校階段類別

由表 4-1 可知，校長服務學校之階段類別，國小 64 所 (38.8%)、國中 56 所 (33.3%)、高中職 45 所 (27.9%)。以國小校數 64 所最多，國中校數 56 所次之，高中職校 45 所最少，其分布情形如圖 4-4 所示。

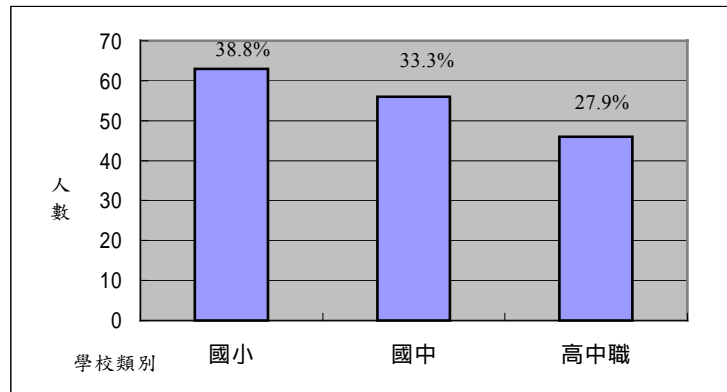


圖 4-4 不同階段類別體育績優學校分布圖

(二) 學校規模

由表 4-1 可知，學校班級數 12 班以下 15 所 (9.1%)、13-24 班 24 所 (14.5%)、24-48 班 56 所 (33.9%)、49 班以上 70 所 (42.4%)。以班級數 49 班以上 70 所 (42.4%) 最多，24-48 班 56 所 (33.9%) 次之，13-24 班 24 所 (14.5%) 第三，12 班以下 15 所 (9.1%) 最少，其分布情形如圖 4-5 所示。

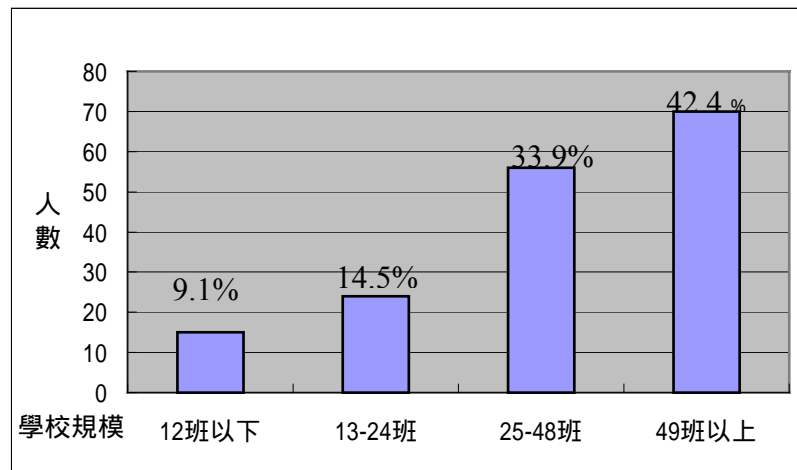


圖 4-5 不同學校規模體育績優學校分布圖

第二節 中小學體育績優學校校長經營策略與經營績效的現況分析

本節根據研究問題一與研究假設 1-1 至 1-6，探討中小學體育績優學校校長「經營策略」的運用整體上及六個構面（目標管理策略、全面品質管理策略、公共關係策略、行政管理策略、參與式管理策略、人力資源管理策略）的運用程度。

本節依問卷調查所得，分析 88、89、90 學年度中小學體育績優學校校長「經營策略」的運用，以及運用「經營策略」所獲得體育「經營績效」的現況。為了方便在不同層面或不同構面間的比較，本研究係以六個構面的平均得分（各構面的得分除以題數）來進行分析。由於調查問卷中「經營策略」的填答選項依「符合」情形分為五個等級程度，從「極為符合」至「極不符合」分別給予五分至一分；「運用經營策略所獲得體育經營績效的相關」的填答選項也是依「相關」情形分為五個等級程度，從「非常高」至「非常低」分別給予五分至一分，因此六個構面所呈現的分數也介於五至一，由於此一簡單化的數據，可以讓我們對 88、89、90 學年度中小學體育績優學校校長「經營策略」的運用情形，以及運用經營策略所獲得體育「經營績效」的得分情況，有個大致的了解。本研究分別以「經營策略」與「經營績效」來代表兩個量表的層面名稱。兩個層面的統計結果加以分析如下：

一、中小學體育績優學校校長經營策略運用的符合程度現況分析

首先以平均數、標準差和排序來說明中小學體育績優學校校長經營策略整體運用的符合程度，以及說明六個構面的管

理策略運用的符合程度概況。經由統計資料的分析，中小學體育績優學校校長經營策略運用的符合程度的現況，如表 4-2 所示。

由表 4-2 可得知，就個別構面而言，中小學體育績優學校校長「經營策略」層面包含六個構面：「目標管理策略」、「全

面品質管理策略」、「公共關係策略」、「行政管理策略」、「參與式管理策略」、「人力資源管理策略」等，其中有五個構面的平均數極為接近，介於 4.16 至 4.63 之間，分別說明如下：

（一）「行政管理策略」得分最高，平均數為 4.63，標準差為 0.37，介於「多能符合」與「極為符合」之間。因此本研究提出的【假設 1-4：中小學體育績優學校校長「行政管理策略」運用的符合程度在中等以上】可獲得支持。

（二）其次是「全面品質管理策略」，平均數為 4.52，標準差為 0.43，介於「多能符合」與「極為符合」之間。因此本研究提出的【假設 1-2：中小學體育績優學校校長「全面品質管理策略」運用的符合程度在中等以上】可獲得支持。

（三）排序第三是「參與式管理策略」平均數 4.37，標準差 0.68，介於「多能符合」與「極為符合」之間。因此本研究提出的【假設 1-5：中小學體育績優學校校長「參與式管理策略」運用的符合程度在中等以上】可獲得支持。

（四）排序第四是「目標管理策略」平均數 4.20，標準差 0.43，介於「多能符合」與「極為符合」之間。因此本研究提出的【假設 1-1：中小學體育績優學校校長「目標管理策略」運用的符合程度在中等以上】可獲得支持。

（五）「公共關係管理策略」平均數 4.16，標準差 0.43；

也是介於「多能符合」與「極為符合」之間。因此本研究提出的【假設 1-3：中小學體育績優學校校長「公共關係管理策略」運用的符合程度在中等以上】可獲得支持。

(六)而在「人力資源管理策略」之平均數則僅達 2.17，標準差 0.42，得分是介於「不太符合」和「尚能符合」之間，顯示在「人力資源管理策略」的運用上，屬於較低程度，相對於其他五個因素則是屬於偏低的。因此本研究提出得【假設 1-6：中小學體育績優學校校長「人力資源管理策略」運用的符合程度在中等以上】無法獲得支持。

就整體而言，中小學體育績優學校校長經營策略運用的符合程度平均數為 4.19，標準差為 .37，得分是介於「非常符合」至「極為符合」之間，顯示中小學體育績優學校校長經營策略整體運用的符合程度在中等以上。因此本研究提出的【假設一：中小學體育績優學校校長經營策略運用的符合程度整體在中等以上】可以獲得支持。

表 4-2 中小學體育績優學校校長經營策略現況摘要

因素構面	排序	N	平均數	標準差	題數
行政管理策略	1	165	4.63	0.37	7
全面品質管理策略	2	165	4.52	0.43	12
參與式管理策略	3	165	4.37	0.68	7
目標管理策略	4	165	4.20	0.43	11
公共關係策略	5	165	4.16	0.52	10
人力資源管理策略	6	165	2.17	0.42	4
整體		165	4.19	0.37	51

二、中小學體育績優學校校長運用經營策略所獲得經營績效情況分析

本段根據研究問題二與研究假設 2-1 至 2-6，探討中小學體育績優學校校長運用「經營策略」所獲得「體育經營績效」整體上的情況及六個構面的（目標管理績效、全面品質管理績效、公共關係績效、行政管理績效、參與式管理績效、人力資源管理績效）的情況。

由表 4-3 可得知，在經營績效各個構面的得分情況，亦有五個構面極為接近，由 4.00 至 4.49 之間，茲分別說明如下：

（一）「行政管理績效」得分最高，平均數為 4.49，標準差為 0.49，介於「很高」至「非常高」之間，顯示中小學體育績優學校校長運用「行政管理策略」所獲得體育「行政管理績效」良好。因此本研究所提出的【假設 2-4：中小學體育績優學校校長運用「行政管理策略」所獲得體育「行政管理績效」良好】可以獲得支持。

（二）其次是：「全面品質管理績效」平均數為 4.40，標準差為 0.51，介於「很高」至「非常高」之間，顯示中小學體育績優學校校長運用「全面品質管理策略」所獲得體育「全面品質管理績效」良好。因此本研究所提出的【假設 2-2：中小學體育績優學校校長運用「全面品質管理策略」所獲得體育「全面品質管理績效」良好】可以獲得支持。

（三）排序第三是「參與式管理績效」平均數為 4.16，標準差為 0.57，介於「很高」至「非常高」之間，顯示中小學體育績優學校校長運用「參與式管理策略」所獲得體育「參與式管理績效」良好。因此本研究所提出的【假設 2-5：中

小學體育績優學校校長運用「參與式管理策略」所獲得體育「參與式管理績效」良好】可以獲得支持。

(四) 排序第四是「目標管理績效」平均數為 4.15，標準差為 0.63，介於「很高」至「非常高」之間，顯示中小學體育績優學校校長運用「目標管理策略」所獲得體育「目標管理績效」良好。因此本研究所提出的【假設 2-1：中小學體育績優學校校長運用「目標管理策略」所獲得體育「目標管理績效」良好】可以獲得支持。

(五) 排序第五是「公共關係管理績效」平均數為 4.00，標準差為 0.60，介於「很高」至「非常高」之間，顯示中小學體育績優學校校長運用「公共關係管理策略」獲得的「公共關係績效」良好。因此本研究所提出的【假設 2-3：中小學體育績優學校校長運用「公共關係管理策略」所獲得體育「公共關係管理績效」良好】可以獲得支持。

(六) 排序第六的是「人力資源管理績效」，平均數僅達 2.17，標準差 0.41，是介於「很低」和「頗高」之間，屬於中下等程度，相對於其他五個構面則是屬於偏低的。顯示中小學體育績優學校校長運用「人力資源管理策略」獲得的「人力資源績效」不佳。因此本研究所提出的【假設 2-6：中小學體育績優學校校長運用「人力資源管理策略」所獲得體育「人力資源管理績效」良好】無法獲得支持。

中小學體育績優學校校長運用「經營策略」所獲得「經營績效」整體的平均數為 4.07，標準差為 .45，介於「很高」至「非常高」之間，屬於中高等以上程度。顯示中小學體育績優學校校長運用「經營策略」所獲得的體育「經營績效」良好。由上可知，本研究所提出的【假設二：中小學體育績

優學校校長運用「經營策略」所獲得整體的「體育經營績效」良好】可獲得支持。

表 4-3 中小學體育績優學校校長經營績效現況分析

因素構面	排序	個數	平均數	標準差	題數
行政管理績效	1	165	4.49	0.49	7
全面品質管理績效	2	165	4.40	0.51	12
參與式管理績效	3	165	4.16	0.57	7
目標管理績效	4	165	4.15	0.63	11
公共關係績效	5	165	4.00	0.60	10
人力資源管理績效	6	165	2.17	0.41	4
整體		165	4.07	0.45	51

三、綜合討論

綜合本節的統計資料，茲以「經營策略」、「經營績效」兩個層面與其六個構面，說明本研究分析結果加以討論如下：

(一) 就「經營策略」與「經營績效」之整體結果所顯示的資料來觀察，中小學體育績優學校校長「經營策略」整體的平均數為 4.19，標準差為 .37；「經營績效」整體的平均數為 4.07，標準差為 .45，可以說中小學體育績優學校校長「經營策略」的整體表現係屬中高等以上情況，而「經營績效」也屬中高等以上程度。由此可知，中小學體育績優學校校長在「經營策略」上的運用達很高的程度。這可能是這些獲得教育部體育訪視評鑑為體育績優學校的校長，在經營學校體育時，對於學校體育的發展非常努力與用心，這些校長

較能將各種有效能的領導方式及經營的策略，運用於學校體育的發展，以求體育經營的突破，因此，中小學體育績優學校校長普遍能夠充分運用有效的經營策略，能在全國眾多的學校中脫穎而出，可以說誠屬不易，可以說中小學體育績優學校校長對體育經營策略的運用具有相當高的認同。

依中小學體育績優學校校長運用「經營策略」所獲得體育「經營績效」的平均數達 4.07 而言，也是中高等以上的表現，這與「經營策略」只有些微的差距，兩個變項之間也有相互呼應的感覺，因此，中小學體育績優學校校長對透過運用「經營策略」以達到體育的「經營績效」，可以說是持正面的認同與評價。

(二)中小學體育績優學校校長在「人力資源管理策略」的運用上，似乎較難以施展。黃同圳(民 89)在 1996 年針對國內 315 家企業所做的研究調查結果，認為有效的人力資源管理措施包含下列各項：保障就業安全、精緻化的遴選、具競爭力的薪資政策、獎勵薪資制度、員工所有權、資訊分享、參與及賦權、團隊的工作組織、訓練與技術發展、多技能員工的培植與運用、創造平等的文化氛圍、降低薪資差距、內昇優先的原則、長期經營人力資源、測量與診斷人力資源管理的效益、鮮明的管理信念(企業價值觀、企業目標、績效與執行)等。這可能是因為中小學的人事組織編制結構較為剛性，無法完全根據學校的人力需求而聘任，而具有體育專長的教師，卻未必具有專業知識與熱誠，所以中小學體育績優學校校長對「人力資源管理策略」的反應較低，與企業的經營有一段差距，值得進一步探求其原因。

(三) 同樣的，中小學體育績優學校校長在「人力資源管理策略」的得分較低，相對的在「人力資源管理績效」上，也同樣得到較低分數，也就是說，中小學體育績優學校校長的體育經營績效，較難以從「人力資源管理策略」的上獲得。也可能是學校執行體育政策時，僅有少數人參與其中，或者依分層負責的結果，教職員工各司其職，或是「不在其位不謀其政」的觀念根深蒂固，以致「人力資源管理策略」較難在學校組織中實施，因此「人力資源管理績效」這個也較差，這個問題也是值得進一步探討的。

第三節 不同背景變項中小學體育績優學校校長經營策略的差異

本節根據研究問題三與研究假設 3-1 至 3-5，探討不同背景變項之中小學體育績優學校校長體育經營策略（目標管理策略、全面品質管理策略、公共關係策略、行政管理策略、參與式管理策略、人力資源管理策略）六個構面的運用差異情形。

在統計的部分，係採用單因子多變量變異數分析。同時考驗數個依變項，或依變項間如果有顯著相關存在，則使用多變量變異數分析法（multivariate analysis of variance；MANOVA）會比單變量變異數分析法更為適宜。其優點是：

1. 可以控制整體的顯著水準 α 值，減少犯第一類型的錯誤。
2. 可以同時了解群組間平均數在所有依變項的的差異結果。

考驗數個依變項時，如果分開採用 ANOVA，沒有辦法解釋或提供任何依變項間相關的資訊（吳明隆，民 89），其流程如下：

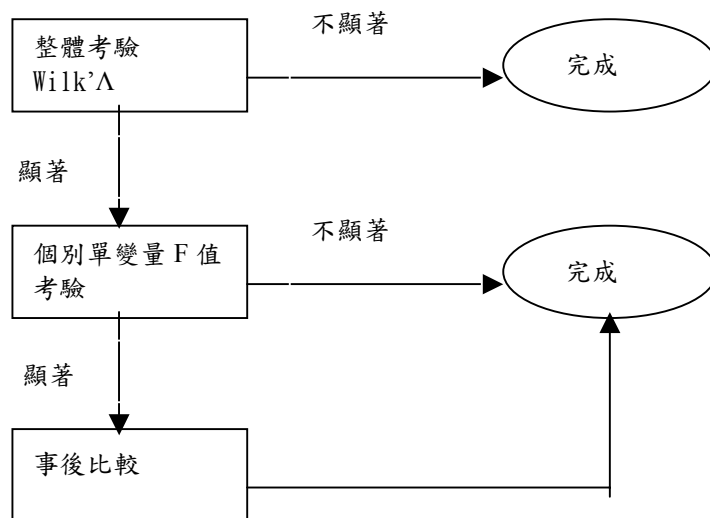


圖 4-6 單因子多變量變異數分析流程圖（吳明隆，民 89）

因此本研究以單因子多變量變異數分析探討不同背景變項之中小學體育績優學校校長體育經營策略六個構面運用的差異情形，之後再進行綜合討論。而在單因子多變量變異數分析時，如考驗達顯著水準時，即再進一步以個別單變量（區辨分析）F 值考驗，若達顯著時再以雪費法（Scheffe）進行事後比較的考驗，以了解具有差異的組對。茲分別從校長性別、教育程度、擔任校長年資、學校階段類別、學校規模等背景變項，探討不同分組在中小學體育績優學校校長經營策略六個構面的差異比較。研究結果說明如下：

一、不同性別中小學體育績優學校校長之經營策略單因子多變量變異數分析

由表 4-4 可以發現，男性與女性中小學體育績優學校校長在經營策略之目標管理策略、全面品質管理策略、公共關係管理策略、行政管理策略、參與式管理策略、人力資源管理策略等六個構面運用的單因子多變量變異數分析結果，沒有

顯著差異 (Wilk's $\Lambda = .992$)。

由上可知，本研究提出的【假設 3-1：男性與女性中小學體育績優學校校長經營策略的運用沒有顯著差異。】可獲的支持。

表 4-4 不同性別體育績優學校校長經營策略單因子多變量變異數分析結果摘要表

變異來源	自由度	目標管理策略	全面品質管理策略	公共關係管理策略	行政管理策略	參與式管理策略	人力資源管理策略	Wilk's Λ
組間	1	255591.54	299534.81	230413.72	179236.13	168063.76	47675.81	.992
		299534.81	351033.14	270028.23	210051.78	196958.58	55872.61	
		230413.72	270028.23	207716.12	161579.93	151508.14	42979.36	
		179236.13	210051.78	161579.93	125691.13	117856.40	33433.14	
		168063.76	196958.58	151508.14	117856.40	110510.03	31349.15	
		47675.81	55872.61	42979.36	33433.14	31349.15	8893.03	
組內	6	3655.71	2820.39	2753.88	1340.11	1953.33	-162.84	
		2820.39	4412.03	3103.97	1703.74	2244.00	-207.73	
		2753.88	3103.97	4376.28	1444.87	2006.46	58.64	
		1340.11	1703.74	1444.87	1123.87	1094.86	-164.53	
		1953.33	2244.00	2006.46	1094.86	3751.76	21.79	
		-162.84	-207.73	58.64	-164.53	21.79	470.36	
全體	6	259247.25	302355.19	233167.60	180576.23	170017.10	47512.97	
		302355.19	355445.18	273132.20	211755.52	199202.59	55664.88	
		233167.60	273132.20	212092.40	163024.80	153514.60	43038.00	
		180576.23	211755.52	163024.80	126814.99	118951.26	33268.61	
		170017.10	199202.59	153514.60	118951.26	114261.79	31370.94	
		47512.97	55664.88	43038.00	33268.61	31370.94	9363.39	

* $p < .05$

二、不同教育程度中小學體育績優學校校長體育經營策略單因子多變量變異數分析

由表 4-5 可以發現，不同教育程度中小學體育績優學校校長，在經營策略之目標管理策略、全面品質管理策略、公共關係管理策略、行政管理策略、參與式管理策略、人力資源管理策略等六個構面的運用之單因子多變量變異數分析結果，沒有顯著差異（Wilk's $\Lambda = .855$ ）。

由上可知，本研究提出的【假設 3-2：不同教育程度中小學體育績優學校校長經營策略的運用沒有顯著差異。】可獲的支持。

表 4-5 不同教育程度中小學體育績優學校校長經營策略單因子多變量變異數分析結果摘要表

變異來源	自由度	目標管理策略	全面品質管理策略	公共關係管理策略	行政管理策略	參與式管理策略	人力資源管理策略	Wilk's Λ
組間	4	83560.50	97004.24	75371.14	58119.42	55122.79	14818.57	.855
		97004.24	112610.89	87497.32	67470.04	63991.29	17202.68	
		75371.14	87497.32	67984.38	52423.42	49720.47	13366.27	
		58119.42	67470.04	52423.42	40424.21	38339.94	10306.87	
		55122.79	63991.29	49720.47	38339.94	36363.14	9775.44	
		14818.57	17202.68	13366.27	10306.87	9775.44	2627.92	
組內	160	3612.51	2784.58	2727.93	1322.66	1944.80	-163.24	
		2784.58	4331.76	3062.43	1662.12	2233.96	-234.16	
		2727.93	3062.43	4341.15	1420.88	1980.58	55.49	
		1322.66	1662.12	1420.88	1101.35	1079.26	-175.44	
		1944.80	2233.96	1980.58	1079.26	3712.43	38.10	
		-163.24	-234.16	55.49	-175.44	38.10	449.81	
全體	164	87173.01	99788.82	78099.07	59442.09	57067.59	14655.33	
		99788.82	116942.65	90559.74	69132.15	66225.24	16968.52	
		78099.07	90559.74	72325.53	53844.30	51701.05	13421.76	
		59442.09	69132.15	53844.30	41525.57	39419.20	10131.42	
		57067.59	66225.24	51701.05	39419.20	40075.57	9813.55	
		14655.33	16968.52	13421.76	10131.42	9813.55	3077.72	

* $p < .05$

三、不同服務年資中小學體育績優學校校長在經營策略單因子多變量變異數分析

由表 4-6 可以發現，不同服務年資中小學體育績優學校校長，在經營策略之目標管理策略、全面品質管理策略、公共關係管理策略、行政管理策略、參與式管理策略、人力資源管理策略等六個構面的運用之單因子多變量變異數分析結果，未達顯著差異（Wilk's $\Lambda = .819$ ）。

由上可知，本研究提出的【假設 3-3：不同校長年資中小學體育績優學校校長經營策略的運用沒有顯著差異。】可獲的支持。

表 4-6 不同服務年資中小學體育績優學校校長經營策略單因子多變量變異數分析結果摘要表

變異來源	自由度	SSCP						Wilk's Λ
		目標管理策略	全面品質管理策略	公共關係管理策略	行政管理策略	參與式管理策略	人力資源管理策略	
組間	5	269173.56	313969.19	242624.93	188014.82	176850.81	50961.27	.819
		313969.19	366219.67	283002.36	219304.09	206282.17	59442.20	
		242624.93	283002.36	218694.79	169470.89	159407.99	45934.95	
		188014.82	219304.09	169470.89	131326.32	123528.38	35595.89	
		176850.81	206282.17	159407.99	123528.38	116193.47	33482.27	
		50961.27	59442.20	45934.95	35595.89	33482.27	9648.24	
組內	159	3545.28	2784.34	2665.99	1330.87	1970.56	-175.35	
		2784.34	4366.60	3036.47	1695.97	2215.03	-219.52	
		2665.99	3036.47	4232.88	1425.55	1955.61	18.22	
		1330.87	1695.97	1425.55	1110.87	1084.76	-166.63	
		1970.56	2215.03	1955.61	1084.76	3672.65	-0.30	
		-175.35	-219.52	18.22	-166.63	-0.30	448.74	
全體	164	272718.84	316753.53	245290.92	189345.69	178821.37	50785.92	
		316753.53	370586.27	286038.83	221000.05	208497.20	59222.68	
		245290.92	286038.83	222927.67	170896.44	161363.59	45953.17	
		189345.69	221000.05	170896.44	132437.19	124613.14	35429.26	
		178821.37	208497.20	161363.59	124613.14	119866.12	33481.97	
		50785.92	59222.68	45953.17	35429.26	33481.97	10096.98	

* $p < .05$

四、不同階段類別體育績優學校校長經營策略單因子多變量變異數分析結果與討論

由表 4-7 可以發現，不同階段類別體育績優學校校長在經營策略上之單因子多變量變異數分析結果，達顯著差異（Wilk's $\Lambda = .841^*$ ， $P < .05$ ），經由個別單變量（區變分析）F 值考驗，發現主要差異是來自「公共關係管理策略」的運用，進一步以雪費法（Scheffe）進行事後比較的結果（如表 4-8），發現國小體育績優學校校長在「公共關係管理策略」的運用程度得分高於國中和高中的體育績優學校校長。

由上可知，本研究提出的【假設 3-4：不同階段類別（國小、國中、高中職）體育績優學校校長之經營策略的運用沒有顯著差異。】無法獲的支持。

表 4-7 不同階段類別體育績優學校校長體育經營策略單因子多變量變異數分析結果摘要表

變異來源	自由度	SSCP						Wilk's Λ
		目標管理策略	全面品質管理策略	公共關係管理策略	行政管理策略	參與式管理策略	人力資源管理策略	
組間	2	346705.44	406314.93	311066.45	243001.21	228976.17	64921.12	.841*
		406314.93	476173.16	364548.49	284780.71	268344.33	76083.09	
		311066.45	364548.49	279090.91	218022.32	205438.96	58247.67	
		243001.21	284780.71	218022.32	170316.31	160486.34	45502.35	
		228976.17	268344.33	205438.96	160486.34	151223.72	42876.14	
		64921.12	76083.09	58247.67	45502.35	42876.14	12156.58	
組內	162	3645.02	2827.69	2803.20	1340.04	1947.75	-162.55	
		2827.69	4406.18	3071.74	1707.39	2228.12	-209.70	
		2803.20	3071.74	4176.32	1461.30	1952.64	49.77	
		1340.04	1707.39	1461.30	1125.14	1094.07	-164.87	
		1947.75	2228.12	1952.64	1094.07	3721.56	20.83	
		-162.55	-209.70	49.77	-164.87	20.83	470.38	

全體	164	350350.46	409142.62	313869.65	244341.25	230923.92	64758.57
		409142.62	480579.35	367620.23	286488.10	270572.45	75873.39
		313869.65	367620.23	283267.23	219483.62	207391.60	58297.44
		244341.25	286488.10	219483.62	171441.44	161580.41	45337.48
		230923.92	270572.45	207391.60	161580.41	154945.29	42896.97
		64758.57	75873.39	58297.44	45337.48	42896.97	12626.96

* $p < .05$

表 4-8 不同階段類別體育績優學校校長經營策略單因子變異數分析及事後比較分析結果摘要表

變異來源	SS	df	MS	F	事後比較
組間	15.12337	2.00	7.56	0.34	
	7.0649004	2.00	3.53	0.13	
	205.57834	2.00	102.79	3.99	
	0.8391098	2.00	0.42	0.06	.002**
	35.018787	2.00	17.51	0.76	
	0.2845026	2.00	0.14	0.05	1 > 2; 1 > 3
誤差	3645.0221	162.00	22.50		
	4406.1836	162.00	27.20		
	4176.3247	162.00	25.78		
	1125.1366	162.00	6.95		
	3721.563	162.00	22.97		
	470.38216	162.00	2.90		

* $p < .05$

** $P < .01$

1 : 國小 : 2 國中 3 :

高中

五、不同學校規模中小學體育績優學校校長體育經營策略單因子多變量變異數分析結果與討論

由表 4-9 可以發現，不同學校規模中小學體育績優學校校長在經營策略之目標管理策略、全面品質管理策略、公共關係管理策略、行政管理策略、參與式管理策略、人力資源管

理策略等六個構面的運用單因子多變量變異數分析結果，沒有顯著差異（Wilk's $\Lambda = .902$ ）。

由上可知，本研究提出的【假設 3-5：不同規模中小學體育績學校校長之經營策略的運用沒有顯著差異。】可獲得支持。

表 4-9 不同學校規模中小學體育績優學校校長體育經營策略單因子多變量變異數分析結果摘要表

變異來源	df	SSCP						Wilk's Λ
		目標管理策略	全面品質管理策略	公共關係管理策略	行政管理策略	參與式管理策略	人力資源管理策略	
組間	3	242905.55	284760.88	219073.20	169595.72	160879.31	46013.15	.902
		284760.88	333828.34	256821.95	198818.94	188600.61	53941.73	
		219073.20	256821.95	197579.13	152956.06	145094.86	41498.63	
		169595.72	198818.94	152956.06	118411.07	112325.31	32126.21	
		160879.31	188600.61	145094.86	112325.31	106552.33	30475.07	
		46013.15	53941.73	41498.63	32126.21	30475.07	8716.19	
組內	161	3550.69	2778.28	2683.63	1299.49	1955.87	-181.32	
		2778.28	4386.88	3068.73	1682.34	2236.44	-212.76	
		2683.63	3068.73	4318.66	1418.98	1994.34	44.53	
		1299.49	1682.34	1418.98	1099.66	1094.41	-167.26	
		1955.87	2236.44	1994.34	1094.41	3743.88	23.66	
		-181.32	-212.76	44.53	-167.26	23.66	465.12	
全體	164	246456.23	287539.16	221756.83	170895.21	162835.19	45831.83	
		287539.16	338215.22	259890.67	200501.28	190837.04	53728.97	
		221756.83	259890.67	201897.79	154375.04	147089.20	41543.16	
		170895.21	200501.28	154375.04	119510.73	113419.73	31958.94	
		162835.19	190837.04	147089.20	113419.73	110296.21	30498.73	
		45831.83	53728.97	41543.16	31958.94	30498.73	9181.30	

* $p < .05$

六、綜合討論

不同背景變項中小學體育績優學校校長之「經營策略」六個構面運用的差異情形，詳如上列各部分之分析，茲將其結果加以探討如下：

88、89、90 學年度中小學體育績優學校校長，並不因為不同的性別、教育程度、擔任校長的年資、任職學校規模大小，在體育經營策略之：「目標管理策略、全面品質管理策略、公共關係管理策略、行政管理策略、參與式管理策略、人力資源管理策略」等六個構面的運用上，而有所差別。但服務於不同階段學校（國小、國中、高中）的體育績優學校校長，在經營策略：「目標管理策略、全面品質管理策略、公共關係管理策略、行政管理策略、參與式管理策略、人力資源管理策略」等六個構面上的運用，有一個構面有所差異。又根據事後比較分析的結果，國小體育績優學校校長在運用「公共關係策略」的運用上，優於國中和高中之體育績優學校校長。根據陳秀珍（民 92）研究指出，社會資源運用計劃及實施情形，依序為國小、國中、高中，在有限的資源下，能夠設法運用社會資源達到有效發展學校體育之目標，這些積極作為應是獲評鑑為體育績優的重要加分因素。研究者認為，國小的人力與物力資源遠不如國中、高中，常需要透過家長委員會的資助。學校為建立與社區間良好與和諧的關係，國小大多會藉由舉辦各項體育活動、校慶運動會，邀請社區民眾與學區家長參加。或利用假日及寒、暑假舉辦運動育樂營，無形中增加與社區家長接觸的機會，這亦可說是校長運用「公共關係策略」的作為，藉此亦可獲得更多的人力與物力的資源，協助學校執行體育政策。

第四節 不同背景變項中小學體育績優學校校長 體育經營績效的差異

本節根據研究問題四與研究假設 4-1 至 4-5，探討不同背景變項之中小學體育績優學校校長運用經營策略所獲得「體育經營績效」的差異情形。其背景變項包括：校長性別、教育程度、擔任校長年資、學校階段類別、學校規模等。體育經營績效又分為：目標管理績效、全面品質管理績效、公共關係管理績效、行政管理績效、參與式管理績效、人力資源管理績效等六個構面，茲將其研究結果說明如下：

一、不同性別校長中小學校長體育經營績效單因子多變量變異數分析結果與討論

由表 4-10 可以發現，不同性別中小學體育績優學校校長在體育經營績效之目標管理績效、全面品質管理績效、公共關係管理績效、行政管理績效、參與式管理績效、人力資源管理績效等，六個構面之單因子多變量變異數分析結果，沒有顯著差異（Wilk's $\Lambda = 0.965$ ）。

由上可知，本研究提出的【假設 4-1：男性與女性中小學體育績優學校校長在體育經營績效上沒有顯著差異。】可獲得支持。

表 4-10 不同性別體育績優學校校長體育經營績效之單因子多變量變異數分析結果摘要表

變異來源	df	SSCP						Wilk's Λ
		目標管理績效	全面品質管理績效	公共關係管理績效	行政管理績效	參與式管理績效	人力資源管理績效	
組間	1	252796.45	289111.48	218932.12	171718.73	159292.65	47426.14	.965
		289111.48	330643.28	250382.43	196386.68	182175.56	54239.05	
		218932.12	250382.43	189604.22	148715.48	137953.99	41072.98	
		171718.73	196386.68	148715.48	116644.52	108203.78	32215.47	
		159292.65	182175.56	137953.99	108203.78	100373.83	29884.26	
		47426.14	54239.05	41072.98	32215.47	29884.26	8897.43	
組內	163	7864.79	4464.87	4094.41	2162.16	2989.66	-115.63	
		4464.87	6243.97	4563.21	2816.75	3143.61	-85.28	
		4094.41	4563.21	5929.39	2270.07	3016.06	173.66	
		2162.16	2816.75	2270.07	1935.27	1715.03	-176.06	
		2989.66	3143.61	3016.06	1715.03	2597.16	-51.47	
		-115.63	-85.28	173.66	-176.06	-51.47	437.57	
全體	164	260661.24	293576.35	223026.53	173880.89	162282.31	47310.51	
		293576.35	336887.25	254945.64	199203.43	185319.17	54153.77	
		223026.53	254945.64	195533.61	150985.55	140970.05	41246.65	
		173880.89	199203.43	150985.55	118579.79	109918.81	32039.41	
		162282.31	185319.17	140970.05	109918.81	102970.99	29832.79	
		47310.51	54153.77	41246.65	32039.41	29832.79	9334.99	

* $p < .05$

二、不同教育程度中小學體育績優學校校長體育經營績效單因子多變量變異數分析結果與討論

由表 4-11 可以發現，不同教育程度中小學體育績優學校校長在體育經營績效之目標管理績效、全面品質管理績效、公共關係管理績效、行政管理績效、參與式管理績效、人力資源管理績效等六個構面之單因子多變量變異數分析結果，沒有顯著差異（Wilk's $\Lambda = 0.948$ ）。

由上可知，本研究提出的【假設 4-2：不同教育程度中小學體育績優學校校長在體育經營績效上沒有顯著差異。】可獲得支持。

表 4-11 不同教育程度中小學體育績優學校校長之體育經營績效單因子多變量變異數分析結果摘要表

變異來源	df	SSCP						Wilk's Λ
		目標管理績效	全面品質管理績效	公共關係管理績效	行政管理績效	參與式管理績效	人力資源管理績效	
組間	4	79481.32	92346.16	69931.49	54976.31	51474.33	14881.78	.948
		92346.16	107293.30	81250.59	63874.78	59805.96	17290.54	
		69931.49	81250.59	61529.09	48370.81	45289.59	13093.70	
		54976.31	63874.78	48370.81	38026.49	35604.20	10293.55	
		51474.33	59805.96	45289.59	35604.20	33336.22	9637.86	
		14881.78	17290.54	13093.70	10293.55	9637.86	2786.41	
組內	160	7867.23	4370.39	4024.82	2101.41	2929.03	-123.54	
		4370.39	6165.44	4527.22	2787.01	3102.36	-84.95	
		4024.82	4527.22	5907.87	2250.71	2986.16	177.94	
		2101.41	2787.01	2250.71	1917.44	1686.94	-171.48	
		2929.03	3102.36	2986.16	1686.94	2553.77	-45.39	
		-123.54	-84.95	177.94	-171.48	-45.39	436.40	
全體	164	87348.55	96716.55	73956.31	57077.72	54403.36	14758.24	
		96716.55	113458.73	85777.81	66661.79	62908.32	17205.59	
		73956.31	85777.81	67436.96	50621.51	48275.76	13271.65	
		57077.72	66661.79	50621.51	39943.93	37291.14	10122.08	
		54403.36	62908.32	48275.76	37291.14	35889.99	9592.47	
		14758.24	17205.59	13271.65	10122.08	9592.47	3222.80	

* $p < .05$

三、不同服務年資中小學體育績優學校校長體育經營績效單因子多變量變異數分析結果與討論

由表 4-12 可以發現，不同服務年資中小學體育績優學校校長在體育經營績效之目標管理績效、全面品質管理績效、公共關係管理績效、行政管理績效、參與式管理績效、人力資源管理績效等，六個構面之單因子多變量變異數分析結果，沒有顯著差異（Wilk's $\Lambda = 0.855$ ）。

由上可知，本研究提出的【假設 4-3：不同校長年資中小學體育績優學校校長在體育經營績效上沒有顯著差異。】可獲得支持。

表 4-12 不同服務年資中小學體育績優學校校長體育經營
績效單因子多變量變異數分析結果摘要表

變異來源	df	SSCP						Wilk's Λ
		目標管理績效	全面品質管理績效	公共關係管理績效	行政管理績效	參與式管理績效	人力資源管理績效	
組間	5	260569.11	301109.63	230270.07	179535.53	166440.85	50099.42	.855
		301109.63	347957.63	266096.53	207468.48	192336.47	57894.12	
		230270.07	266096.53	203494.21	158659.10	147087.07	44273.85	
		179535.53	207468.48	158659.10	123702.33	114679.93	34519.16	
		166440.85	192336.47	147087.07	114679.93	106315.59	32001.45	
		50099.42	57894.12	44273.85	34519.16	32001.45	9632.58	
組內	159	7857.45	4362.76	3934.09	2101.67	2929.33	-135.29	
		4362.76	6123.37	4422.55	2761.13	3071.28	-81.63	
		3934.09	4422.55	5635.36	2187.92	2909.44	145.17	
		2101.67	2761.13	2187.92	1903.85	1668.88	-178.81	
		2929.33	3071.28	2909.44	1668.88	2520.35	-62.27	
		-135.29	-81.63	145.17	-178.81	-62.27	429.00	
全體	164	268426.56	305472.39	234204.16	181637.20	169370.18	49964.14	
		305472.39	354081.00	270519.09	210229.61	195407.75	57812.49	
		234204.16	270519.09	209129.58	160847.01	149996.51	44419.02	
		181637.20	210229.61	160847.01	125606.19	116348.80	34340.35	
		169370.18	195407.75	149996.51	116348.80	108835.94	31939.19	
		49964.14	57812.49	44419.02	34340.35	31939.19	10061.57	

* $p < .05$

四、不同學校類別中小學體育績優學校校長之體育經營績效 單因子多變量變異數分析結果與討論

由表 4-13 可以發現，不同學校類別中小學體育績優學校校長在體育經營績效之目標管理績效、全面品質管理績效、公共關係管理績效、行政管理績效、參與式管理績效、人力資源管理績效等，六個構面之單因子多變量變異數分析結果，沒有顯著差異（Wilk's $\Lambda = 0.914$ ）。

由上可知，本研究提出的【假設 3-4：不同階段類別（國小、國中、高中職）體育績優學校校長在體育經營績效上沒有顯著異。】可獲得支持。

表 4-13 不同學校類別中小學體育績優學校校長之體育經營績效單因子多變量變異數分析結果摘要表

變異來源	df	SSCP						Wilk's Λ
		目標管理績效	全面品質管理績效	公共關係管理績效	行政管理績效	參與式管理績效	人力資源管理績效	
組間	2	337050.94	390349.11	294982.19	232168.82	214775.83	64257.22	.914
		390349.11	452075.37	341627.99	268881.89	248738.52	74418.28	
		294982.19	341627.99	258164.22	203190.86	187968.75	56237.01	
		232168.82	268881.89	203190.86	159923.49	147942.78	44261.93	
		214775.83	248738.52	187968.75	147942.78	136859.60	40946.03	
		64257.22	74418.28	56237.01	44261.93	40946.03	12250.35	
組內	162	7895.90	4415.68	4013.68	2153.48	2942.25	-129.43	
		4415.68	6245.32	4535.72	2829.04	3132.50	-82.63	
		4013.68	4535.72	5795.66	2278.56	2967.08	174.60	
		2153.48	2829.04	2278.56	1933.29	1727.71	-170.99	
		2942.25	3132.50	2967.08	1727.71	2572.21	-52.41	
		-129.43	-82.63	174.60	-170.99	-52.41	438.31	
全體	164	344946.84	394764.79	298995.87	234322.31	217718.08	64127.80	
		394764.79	458320.69	346163.71	271710.93	251871.03	74335.65	
		298995.87	346163.71	263959.88	205469.42	190935.83	56411.60	
		234322.31	271710.93	205469.42	161856.78	149670.49	44090.94	
		217718.08	251871.03	190935.83	149670.49	139431.81	40893.62	
		64127.80	74335.65	56411.60	44090.94	40893.62	12688.65	

* $p < .05$

五、不同學校規模中小學體育績優學校校長之體育經營績效單因子多變量變異數分析結果與討論

由表 4-14 可以發現，不同學校規模中小學體育績優學校校長在體育經營績效之目標管理績效、全面品質管理績效、公共關係管理績效、行政管理績效、參與式管理績效、人力資源管理績效等，六個構面之單因子多變量變異數分析結果，沒有顯著差異（Wilk's $\Lambda = 0.886$ ）。

由上可知，本研究提出的【假設 3-5：不同規模大小中小學體育績優學校校長在體育經營績效上沒有顯著差異。】可獲得支持。

表 4-14 不同學校規模中小學體育績優學校校長之體育經營績效單因子多變量變異數分析結果摘要表

變異來源	df	SSCP						Wilk's Λ
		目標管理績效	全面品質管理績效	公共關係管理績效	行政管理績效	參與式管理績效	人力資源管理績效	
組間	3	237185.05	275523.49	209433.62	162608.87	151822.32	45212.87	.886
		275523.49	320058.93	243286.33	188892.86	176362.78	52521.05	
		209433.62	243286.33	184929.19	143583.09	134058.60	39922.82	
		162608.87	188892.86	143583.09	111481.08	104086.05	30996.95	
		151822.32	176362.78	134058.60	104086.05	97181.57	28940.79	
		45212.87	52521.05	39922.82	30996.95	28940.79	8618.60	
組內	161	7776.62	4383.46	3948.13	2100.34	2906.02	-141.02	
		4383.46	6218.10	4517.25	2830.65	3116.01	-94.81	
		3948.13	4517.25	5821.82	2262.97	2957.62	163.32	
		2100.34	2830.65	2262.97	1919.02	1711.48	-170.37	
		2906.02	3116.01	2957.62	1711.48	2563.78	-59.80	
		-141.02	-94.81	163.32	-170.37	-59.80	431.78	
全體	164	244961.67	279906.95	213381.75	164709.21	154728.34	45071.86	
		279906.95	326277.02	247803.58	191723.51	179478.79	52426.25	
		213381.75	247803.58	190751.01	145846.07	137016.22	40086.13	
		164709.21	191723.51	145846.07	113400.09	105797.54	30826.58	
		154728.34	179478.79	137016.22	105797.54	99745.35	28880.99	
		45071.86	52426.25	40086.13	30826.58	28880.99	9050.38	

* $p < .05$

六、綜合討論

不同背景變項中小學體育績優學校校長體育經營績效六個構面的差異情形，詳如上列各部分之分析，茲將其結果加以探討如下：

88、89、90 學年度中小學體育績優學校校長，並不因為不同的性別、教育程度、擔任校長的年資、不同學校類別及任職學校規模大小，在體育經營績效之「目標管理績效、全面品質管理績效、公共關係管理績效、行政管理績效、參與式管理績效、人力資源管理績效」等六個構面上，而有所差別。所以，也可以說不同的背景條件並非影響校長體育經營績效的重要因素。

由上可知，本研究提出的【假設四：不同背景變項中小學體育績優學校校長在體育經營績效上沒有顯著差異。】充分獲得支持。

第五節 中小學體育績優學校校長體育經營策略的運用與體育經營績效之關係

本節根據研究問題五與研究假設 5-1 至 5-6，探討中小學體育績優學校校長在不同構面之經營策略的運用與經營績效的關係。其經營策略共分為六個構面：目標管理策略、全面品質管理策略、公共關係管理策略、行政管理策略、參與式管理策略、人力資源管理策略；經營績效亦分為六個因素：目標管理績效、全面品質管理績效、公共關係管理績效、行政管理績效、參與式管理績效、人力資源管理策略等，為深入了解「經營策略」六個構面與「經營績效」六個構面之關係，本研究以 Pearson 積差相關的方法，來探討其彼此之間的相關情形。研究結果如表 4-15 所示，分別說明如下：

一、中小學體育績優學校校長經營策略的運用與經營績效之積差相關分析

本段旨在了解中小學體育績優學校校長經營策略的運用與經營績效各構面之相關，因此採用積差相關分析。根據林清山（民 79）指出，樣本大小是決定 γ 大小的重要因素之一，樣本愈大時，相關係數不必那麼大也可以說兩個變數之間有相關存在。當樣本 = 100 時， $\gamma = .195$ ($\alpha = .05$) 即有相關存在。又依據郭生玉（民 79）研究指出，一般人通常將相關程度高低區分成下列幾級： $.01 - \pm .19$ 為很低相關， $\pm .20 - \pm .39$ 為低相關， $\pm .40 - \pm .59$ 為中等相關， $\pm .60 - \pm .79$ 為高相關， $\pm .80$

- ±1.00 為很高相關。本研究有效樣本數為 165，所以上述兩位學者之理論可作為本研究判定是否達顯著差異之參考依據。本研究結果如表 4-15，從表 4-15 中可以得知：

(一)「目標管理策略」的運用與「目標管理績效」、「全面品質管理績效」、「公共關係管理績效」、「行政管理績效」、「參與式管理績效」、「人力資源管理績效」的相關係數為 0.70、0.44、0.57、0.60、0.52、0.41。六個組對的相關係數 r 值皆均達顯著的正相關 ($P < .01$)。

(二)「全面品質管理策略」的運用與「目標管理績效」、「全面品質管理績效」、「公共關係管理績效」、「行政管理績效」、「參與式管理績效」、「人力資源管理績效」的相關係數為 0.57、0.52、0.58、0.71、0.49、0.45，六個組對的相關係數 r 值皆均達顯著的正相關 ($P < .01$)。

(三)「公共關係管理策略」的運用與「目標管理績效」、「全面品質管理績效」、「公共關係管理績效」、「行政管理績效」、「參與式管理績效」、「人力資源管理績效」的相關係數為 0.38、0.31、0.68、0.51、0.41、0.29，六個組對的相關係數 r 值皆均達顯著的正相關 ($P < .01$)。

(四)「行政管理策略」的運用與「目標管理績效」、「全面品質管理績效」、「公共關係管理績效」、「行政管理績效」、「參與式管理績效」、「人力資源管理績效」的相關係數為 0.24、0.17、0.23、0.29、0.19，以上有五個組對的相關係數 r 值皆均達顯著的正相關 ($P < .01$ 或 $P < .05$)；與「人力資源管理績效」的相關係數為 0.10，相關係數 r 值僅達很低的相關。

(五)「參與式管理策略」的運用與「目標管理績效」、「全

面品質管理績效」、「公共關係管理績效」、「行政管理績效」、「參與式管理績效」、「人力資源管理績效」的相關係數為 0.44、0.58、0.42、0.48、0.50、0.36，六個組對的相關係數 r 值皆均達顯著的正相關 ($P < .01$)。

(六)「人力資源管理策略」的運用與「目標管理績效」、「全面品質管理績效」、「公共關係管理績效」、「行政管理績效」、「參與式管理績效」、「人力資源管理績效」的相關係數為 0.30、0.24、0.20、0.37、0.32、0.74，六個組對的相關係數 r 值皆均達顯著的正相關 ($P < .01$ 或 $P < .05$)。

由上述結果發現，當中小學體育績優學校校長「經營策略」之目標管理策略、全面品質管理策略、公共關係管理策略、行政管理策略、參與式管理策略、人力資源管理策略的運用程度愈高時，其「經營績效」之目標管理績效、全面品質管理績效、公共關係管理績效、行政管理績效、參與式管理績效、人力資源管理績效也會愈好。

因此本研究提出【**假設 5-1：中小學體育績優學校校長體育經營策略的運用與體育經營績效有顯著相關**】可以獲得支持。

表 4-15 中小學體育績優學校校長經營策略與經營績效積

差相關矩陣摘要表

向度	目標管理績效	全面品質管理績效	公共關係管理績效	行政管理績效	參與式管理績效	人力資源管理績效
目標管理策略	.70 **	.44 **	.57 **	.60 **	.52 **	.41 **
全面品質管理策略	.57 **	.52 **	.58 **	.71 **	.50 **	.45 **
公共關係管理策略	.38 **	.31 **	.68 **	.51 **	.41 **	.30 **
行政管理策略	.24 **	.17 *	.23 **	.29 **	.19 *	.10
參與式管理策略	.44 **	.58 **	.42 **	.48 **	.50 **	.36 **
人力資源管理策略	.30 **	.24 **	.20 *	.37 **	.32 **	.74 **

* $p < .05$

** $p < .01$

二、中小學體育績優學校校長經營策略的運用與經營績效之典型相關分析

本小節探討經營策略不同構面與經營績效不同構面的典型相關。旨在了解經營策略之「目標管理策略」、「全面品質管理策略」、「公共關係管理策略」、「參與式管理策略」、「人力資源管理策略」六個構面的運用與經營績效之「目標管理績效」、「全面品質管理績效」、「公共關係管理績效」、「參與式管理績效」、「人力資源管理績效」六個構面之間的線性相關，因此，採用典型相關進行分析，這些構面的得分共抽出六組典型因素，表 4-16 所示。

從表 4-16 典型相關分析摘要表可以發現：X 變項「經營策略」和 Y 變項「經營績效」在第一個至第六個典型因素重疊部分，共計 66.38%。換言之，「目標管理策略」、「全面品質管理策略」、「公共關係管理策略」、「公共關係管理策略」、

「參與式管理策略」、「人力資源管理策略」六個共變項，經由第一、第二、第三、第四、第五與第六組典型因素共可說明「目標管理績效」、「全面品質管理績效」、「公共關係管理績效」、「公共關係管理績效」、「參與式管理績效」、「人力資源管理績效」等六個依變項的總變異量 66.38%；而此「經營策略」的六組典型因素可以直接解釋「經營績效」總變異量的 66.38%。以下分別討論各組典型變項的典型相關程度、典型因素的解釋變異量分析、典型變項的結構係數如下：

(一) 就典型相關程度分析

中小學體育績優學校校長經營策略的運用與經營績效典型相關程度，如表 4-16 所示，校長經營策略為 X 變項組 (x1=目標管理策略、x2=全面品質管理策略、x3=公共關係管理策略、x4=行政管理策略、x5=參與式管理策略、x6=人力資源管理策略)，經營績效為 Y 組變項組 (1=目標管理績效、2=全面品質管理績效、3=公共關係管理績效、4=行政管理績效、5=參與式管理績效、6=人力資源管理績效)，進行兩組變項間之典型相關分析結果：X 組抽出六組典型因素，為 x1 至 x6，Y 組抽出六組典型因素，為 1 至 6。

抽出的典型因素 x1 與 η_1 第一組典型相關係數 $\rho_1 = .92$ ($p < .001$)；x2 與 η_2 第二組典型相關係數 $\rho_2 = .82$ ($p < .001$)；x3 與 η_3 第三組典型相關係數 $\rho_3 = .66$ ($p < .001$)；x4 與 η_4 第四組典型相關係數 $\rho_4 = .52$ ($p < .001$)；x5 與 η_5 第五組典型相關係數 $\rho_5 = .47$ ($p < .001$)；x6 與 η_6 第六組典型相關係數 $\rho_6 = .32$ ($p < .001$)，其典型相關係數均達 .001 以上的顯著水準，經營策略 (共變項) 有六個因素主要透過六組典型因素影響到經營

績效(依變項)，亦即，有六組典型因素間具有顯著的相關。

(二) 就典型因素的解釋變異量分析

1、從表 4-16 可以發現：X 組變項的第一組典型因素 (x1)，可以解釋 Y 組變項的第一組典型因素 (1) 總變異量的 85%，亦即 $r^2=0.85$ 。而 Y 組變項的第一組典型因素 (1)，又可解釋 Y 組變項變異量的 60.71%。而 X 組變項與 Y 組變項重疊指標為 51.33%，因而，X 組變項透過第一典型因素 (x1)，可以解釋 Y 組變異量的 51.33%。換句話說，中小學體育績優學校校長經營策略所抽出的第一組典型因素 (x1) 可解釋「經營績效」的第一組典型因素 (1) 之總變異量的 51.33%。

2、從表 4-16 可以發現：X 組變項的第二組典型因素 (x2)，可以說明 Y 組變項的第二組典型因素 (2) 總變異量的 67%，亦即 $r^2=0.67$ 。而 Y 組變項的第二組典型因素 (2)，又可解釋 Y 組變項變異量的 10.27%。而 X 組變項與 Y 組變項重疊指標為 6.86%，因而，X 組變項透過第二典型因素 (x2)，可以解釋 Y 組變異量的 6.86%。換句話說，中小學體育績優學校校長經營策略所抽出的第二組典型因素 (x2) 可說明「經營績效」的第二組典型因素 (2) 之總變異量的 6.86%。

3、從表 4-16 可以發現：X 組變項的第三組典型因素 (x3)，可以說明 Y 組變項的第三組典型因素 (3) 總變異量的 44%，亦即 $r^2=0.44$ 。而 Y 組變項的第三組典型因素 (3)，又可解釋 Y 組變項變異量的 8.34%。而 X 組變項與 Y 組變項重疊指標為 3.63%，因而，X 組變項透過第三典型因素 (x3)，可以解釋 Y 組變異量的 3.63%。換句話說，中小學

體育績優學校校長經營策略所抽出的第三組典型因素 (x3) 可說明「經營績效」的第三組典型因素 (3) 之總變異量的 3.63 %。

4、從表 4-16 可以發現：X 組變項的第四組典型因素 (x4)，可以說明 Y 組變項的第四組典型因素 (4) 總變異量的 27%，亦即 $r^2=0.27$ 。而 Y 組變項的第四組典型因素 (4)，又可解釋 Y 組變項變異量的 9.55%。而 X 組變項與 Y 組變項重疊指標為 2.57%，因而，X 組變項透過第四典型因素 (x4)，可以解釋 Y 組變異量的 2.57%。換句話說，中小學體育績優學校校長經營策略所抽出的第四組典型因素 (x4) 可說明「經營績效」的第四組典型因素 (4) 之總變異量的 2.57%。

5、從表 4-16 可以發現：X 組變項的第五組典型因素 (x5)，可以說明 Y 組變項的第五組典型因素 (5) 總變異量的 22%，亦即 $r^2=0.22$ 。而 Y 組變項的第五組典型因素 (5)，又可解釋 Y 組變項變異量的 7.07%。而 X 組變項與 Y 組變項重疊指標為 1.58%，因而，X 組變項透過第五典型因素 (x5)，可以解釋 Y 組變異量的 1.58%。換句話說，中小學體育績優學校校長經營策略所抽出的第五組典型因素 (x5) 可說明「經營績效」的第五組典型因素 (5) 之總變異量的 1.58%。

6、從表 4-16 可以發現：X 組變項的第六組典型因素 (x6)，可以說明 Y 組變項的第六組典型因素 (6) 總變異量的 10%，亦即 $r^2=0.10$ 。而 Y 組變項的第六組典型因素 (6)，又可解釋 Y 組變項變異量的 4.06%，而 X 組變項與 Y 組變項重疊指標為 0.41%，因而，X 組變項透過第六典型因素

(x6)，可以解釋 Y 組變異量的 0.41%。換句話說，中小學體育績優學校校長經營策略所抽出的第六組典型因素 (x6) 可說明「經營績效」的第六組典型因素 (6) 之總變異量的 0.41%。

(三) 就典型變項的結構係數分析

1. 從表 4-16 和圖 4-6-1 可以發現；就 X 組變項「共變項」的第一典型因素 (x1) 而言，「經營策略」的「全面品質管理策略」、「公共關係管理策略」、「目標管理策略」、「行政管理策略」、「參與式管理策略」分項層面與之間有較高的相關，其結構係數為 0.97、0.82、0.81、0.81、0.60。再就 Y 組變項「依變項」第一典型因素 (1) 而言，「經營績效」的「全面品質管理績效」、「行政管理績效」、「參與式管理績效」、「公共關係管理績效」、「目標管理績效」分項層面與之有較高的相關，其結構係數為 0.95、0.87、0.86、0.81、0.73。由此可知，在第一個典型因素分析中，有五個共變項 (X 組變項) 影響到依變項 (Y 組變項) 的五個變項。

表 4-16 中小學體育績優學校校長經營策略與經營績效典型相關分析結果摘要表

共變項 經營策略	典型因素						依變項 經營績效	典型因素					
X 變項	x 1	x 2	x 3	x 4	x 5	x 6	Y 變項	1	2	3	4	5	5
目標管理策略	.81	-.11	-.28	.21	.45	-.05	目標績效	.73	-.07	-.20	.32	.57	-.02
全面品質管理策略	.97	.13	.19	.04	-.06	-.01	全面品質績效	.95	.07	.28	.08	-.05	.00
公共關係策略	.82	-.55	-.10	-.11	-.09	-.04	公共關係績效	.81	-.57	.09	-.07	.00	-.06
行政管理策略	.81	.13	-.30	.06	-.24	-.40	行政績效	.87	.08	-.12	.03	-.21	-.41
參與式管理策略	.60	-.05	-.30	.55	-.32	.38	參與式績效	.86	-.21	-.23	0.31	-.23	.11
人力資源策略	-.20	-.55	.47	.61	-.07	-.26	人力資源績效	-.23	-.48	.56	.60	-.04	-.21
抽異分量百分比	55.41	10.75	9.04	12.14	6.31	6.35	抽異分量百分比	60.71	10.27	8.34	9.55	7.07	4.06
重疊指標	46.85	7.19	3.93	3.27	1.41	0.64	重疊指標	51.33	6.86	3.63	2.57	1.58	.41
							²	.85	.67	.44	.27	.22	.10
								.92***	.82***	.66***	.52***	.47***	.32***

*p < .05

***p < .001

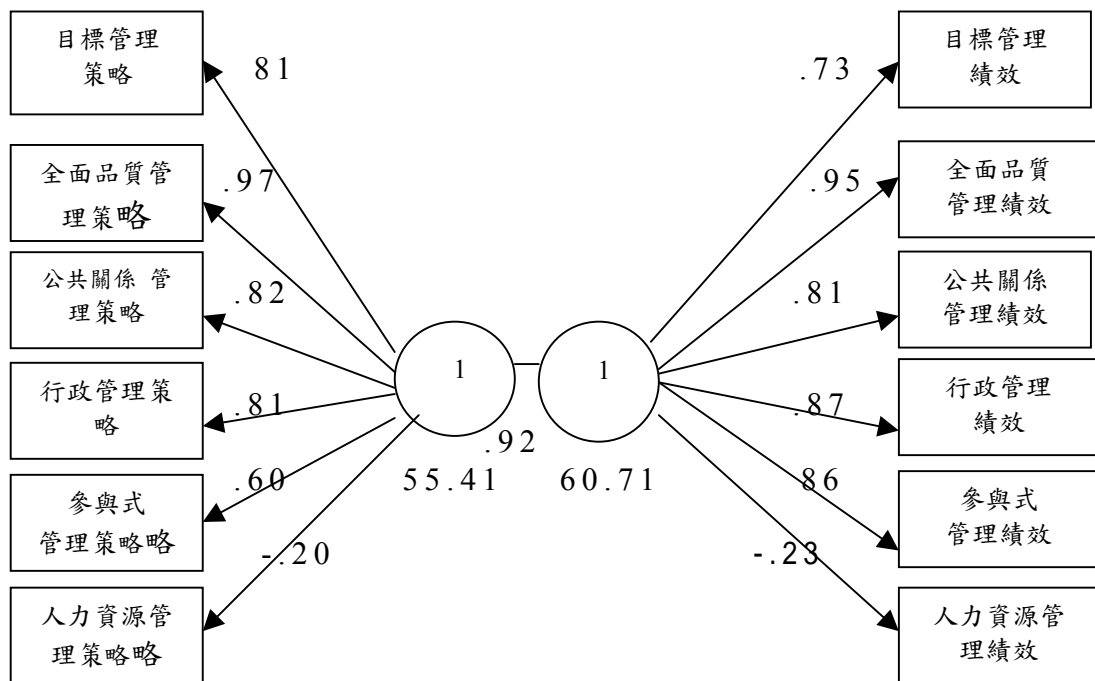


圖 4-7：4-7-1 第一典型相關路徑圖

2、從表 4-16 和圖 4-7-2 可以發現，就 X 變項「共變項」的第二個典型因素（ x_2 ）而言，「經營策略」的「公共關係管理策略」、「人力資源管理策略」兩個層面有較高的相關，呈負向狀況，其結構係數均為 -0.55 。就 Y 變項「依變項」的第二個典型因素（ η_2 ）而言，經營績效的「公共關係管理績效」、「人力資源管理績效」分項層面與之有較高的相關，呈負向狀況，其結構係數為 -0.57 、 -0.48 。由此可知，在第二個典型因素分析中，有二個共變項（X 組變項）影響到依變項（Y 組變項）的二個變項。

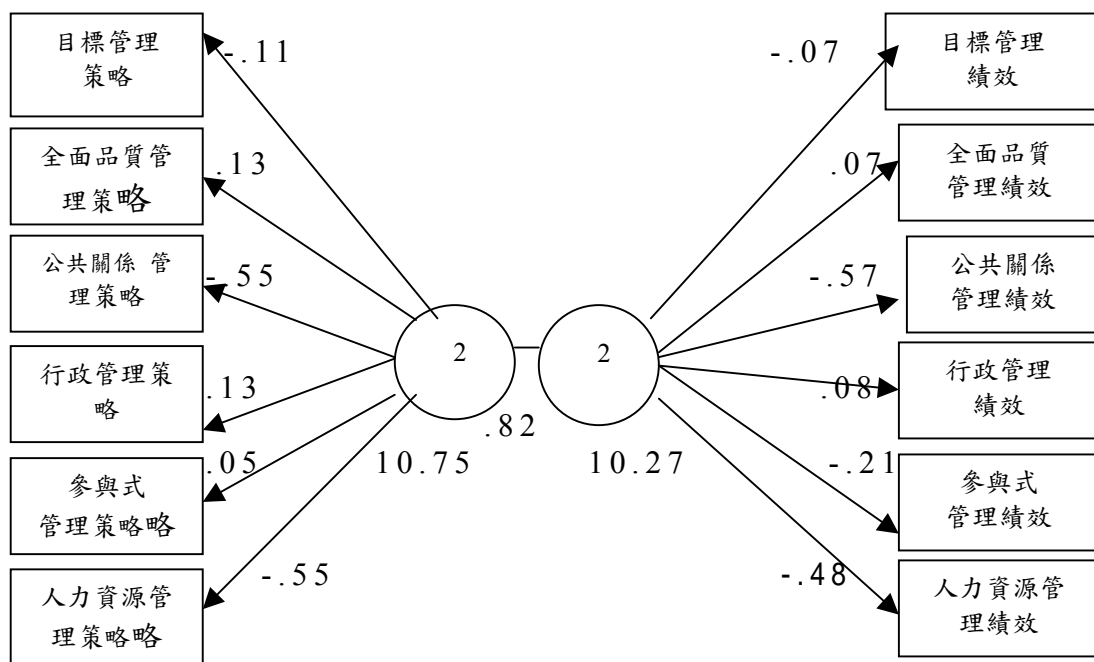


圖 4-7：4-7-2 第二典型相關徑路圖

3、從表 4-16 和圖 4-7-3 可以發現，就 X 變項「共變項」的第三個典型因素（X3）而言，經營策略的「人力資源管理策略」、「行政管理策略」、「參與式管理策略」分項層面與之有較高的相關，有兩個層面呈負向狀況，其結構係數為 0.47、-0.32、-0.30。就 Y 變項「依變項」第三個典型因素（ η_3 ）而言，「經營績效」的「人力資源管理績效」分項層面與之有較高的相關，其結構相關係數為 0.56，由此可知，在第三個典型因素分析中，有二個共變項（X 組變項）影響到依變項（Y 組變項）的一個變項。

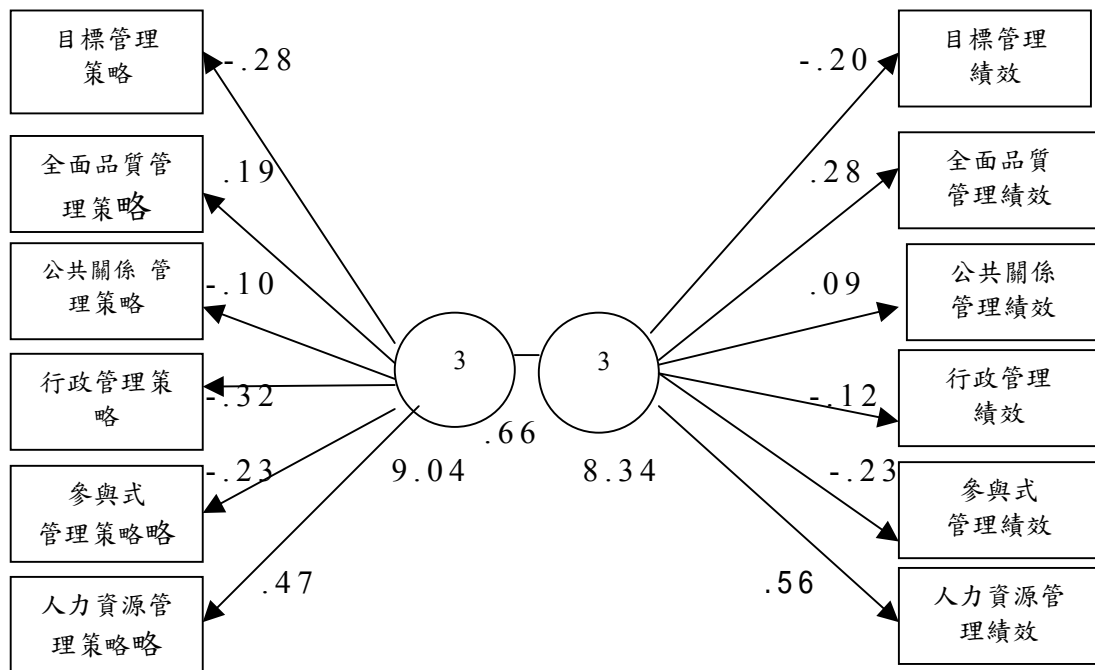


圖 4-7：4-7-3 第三典型相關路徑圖

4、從表 4-16 和圖 4-7-4 可以發現，就 X 變項「共變項」的第四個典型因素 (x4) 而言，「經營策略」的「人力資源管理策略」、「參與式管理策略」分項層面與之有較高的相關，其結構係數為 0.61、0.55。

就 Y 變項「依變項」的第四個典型因素 (η_4) 而言，「經營績效」的「人力資源管理績效」、「目標管理績效」、「參與式管理績效」分項層面與之有較高的相關，其結構係數為 0.60、0.32、0.31。由此可知，在第四個典型因素分析中，有二個共變項 (X 組變項) 影響到依變項 (Y 組變項) 的三個變項。

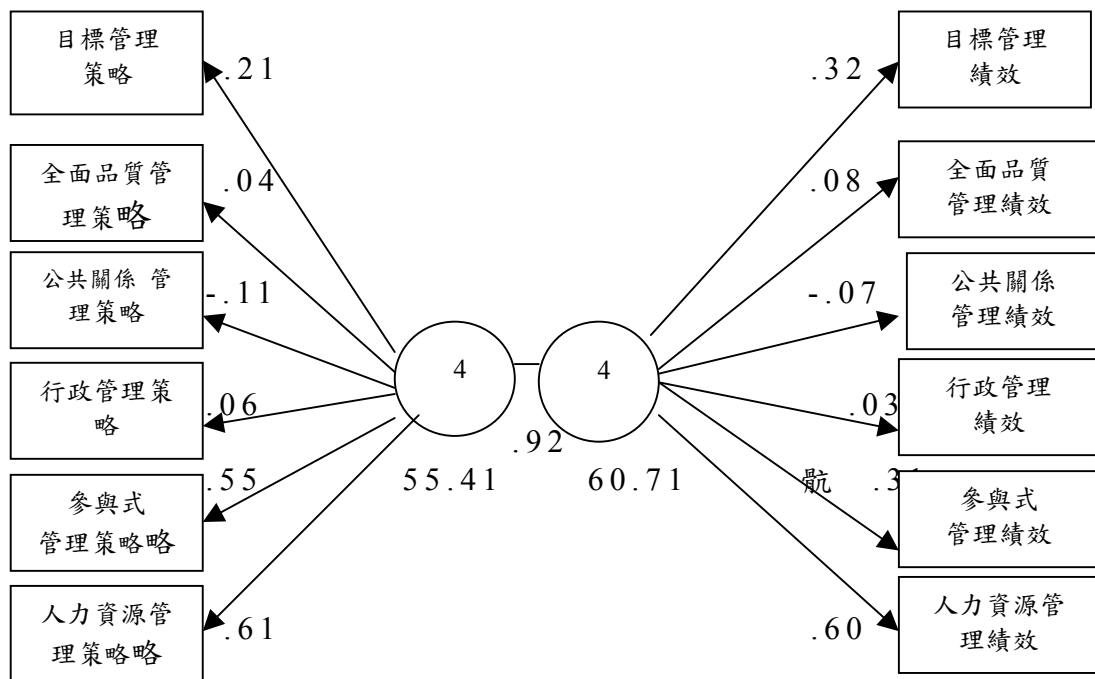


圖 4-7：4-7-4 第四典型相關徑路圖

5、從表 4-16 和圖 4-7-5 可以發現，就 X 變項「共變項」的第五個典型因素（x5）而言，「經營策略」的「目標管理策略」分項層面與之有較高的相關，成一正一負的狀況，其結構係數為 0.45、-0.32。就 Y 變項「依變項」的第五個典型因素（η5）而言，「經營績效」的「目標管理績效」分項層面與之有較高的相關，成一正一負的狀況，其結構係數為 0.57。由此可知，在第五個典型因素分析中，有二個共變項（X 組變項）影響到依變項（Y 組變項）的一個變項。

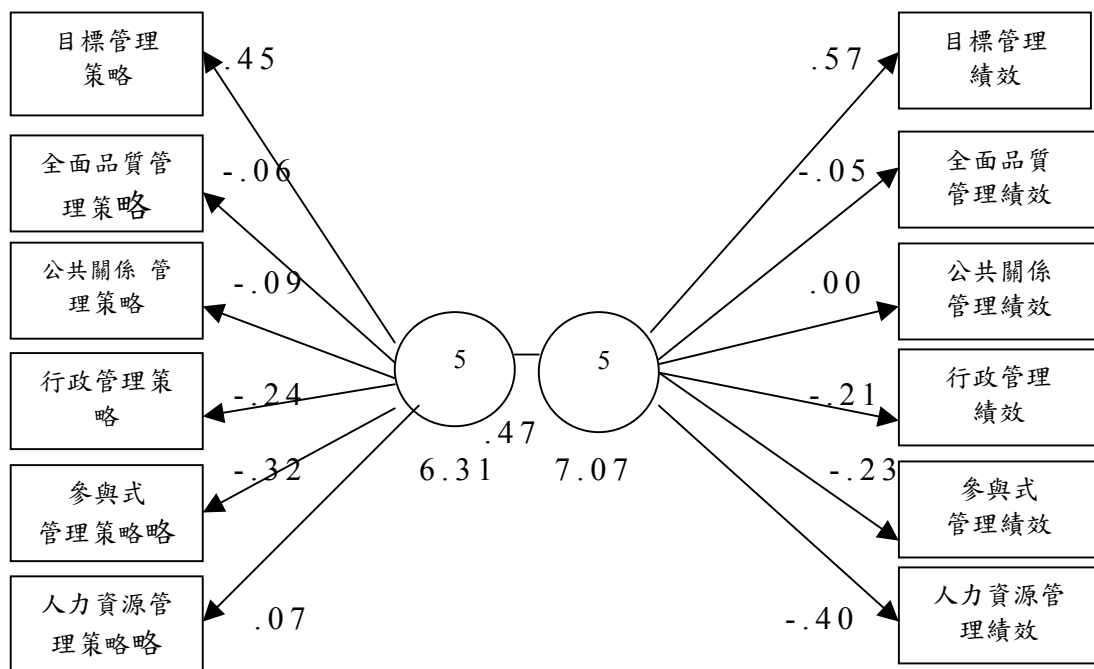


圖 4-7：4-7-5 第五典型相關徑路圖

6、從表 4-16 和圖 4-7-6 可以發現，就 X 變項「共變項」第六個典型因素 (x6) 而言，「經營策略」的「行政管理策略」、「參與式管理策略」分項層面與之有較高的相關，成一正一負的狀況，其結構係數為 -0.40 其結構係數為 0.38，就 Y 變項「依變項」的第六個典型因素 (η_6) 而言，「經營績效」的「行政管理績效」分項層面與之有較高的相關，成負的狀況，其結構係數為 -0.43。由此可知，在第六個典型因素分析中，有二個共變項 (X 組變項) 影響到依變項 (Y 組變項) 的一個變項。

就整體而言，本研究所提出的【假設 5-2：中小學體育績優學校校長經營策略的運用與經營績效有顯著的典型相關】可以獲得支持。

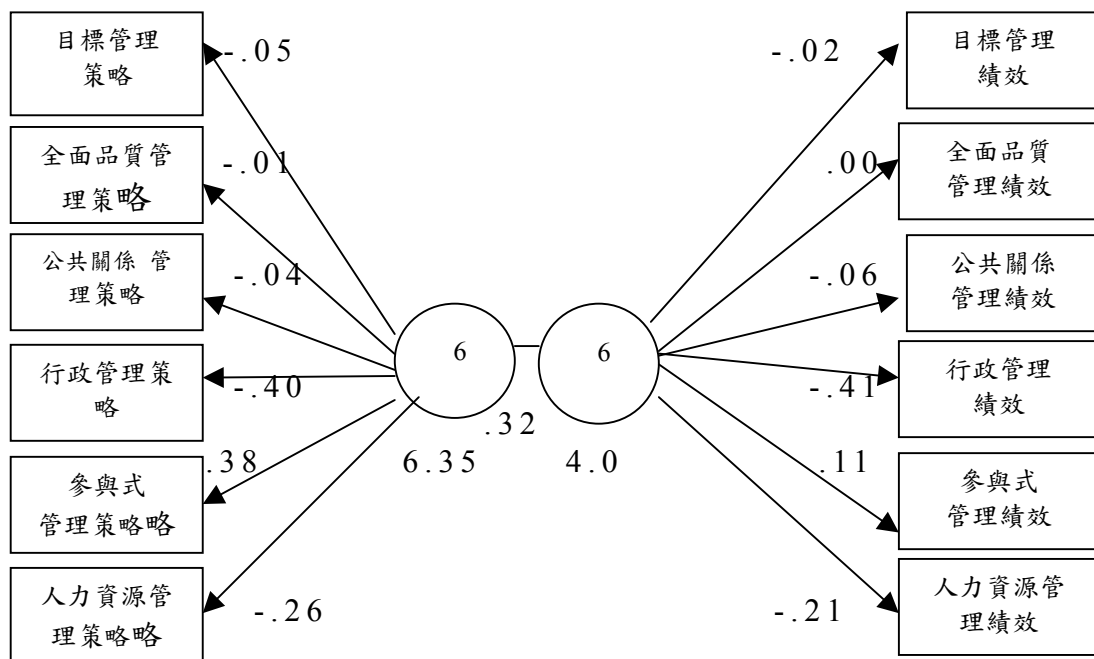


圖 4-7：4-7-6 第六典型相關徑路圖

三、綜合討論

從以上分析的結果，茲分別從中小學體育績優學校校長經營策略與經營績效六個構面的積差相關，及典型相關兩部分考驗的結果分別加以探討如下：

(一) 從表 4-15 中小學體育績優學校校長經營策略與經營績效六個構面的積差相關分析可以發現，經營策略的「目標管理策略」、「全面品質管理策略」、「公共關係策略」、「行政管理策略」、「參與式管理策略」、「人力資源管理策略」六個構面的運用與經營績效的「目標管理績效」、「全面品質管理績效」、「公共關係績效」、「行政管理績效」、「參與式管理績效」及「人力資源管理策略」、「人力資源管理績效」六個構面之間，均呈顯著的正相關，其相關係數在 .10 至 .74 之間，達 .05 的顯著水準。

(二)由表 4-16 可以發現，它們並透過六組典型因素彼此互相影響。事實上，中小學體育績優學校校長「經營策略」的運用程度愈高，它代表著體育的經營績效也愈佳。由於 88、89、90 學年度中小學體育績優學校校長善於運用「目標管理策略」、「全面品質管理策略」、「公共關係策略」、「行政管理策略」、「參與式管理策略」及「人力資源管理策略」，所以，其在學校的體育經營策略能夠獲得教育部體育訪視評鑑為「體育績優學校」，因此，可以說校長體育經營策略的運用對體育經營績效具有高度的影響力。

由上可知，就整體的相關程度而言，本研究提出的【**假設五：中小學體育績優學校校長經營策略的運用與經營績效有顯著相關。**】充分獲得支持。

第六節 中小學體育績優學校校長經營策略的運用 對經營績效的預測

本節根據研究問題六與研究假設六，探討中小學體育績優學校校長經營策略的運用對經營績效的整體預測力。以中小學體育績優學校校長經營策略六個構面的運用，來探求其對經營績效六個構面的預測作用。本研究以中小學體育績優學校校長經營策略的「目標管理策略」、「全面品質管理策略」、「公共關係策略」、「行政管理策略」、「參與式管理策略」、「人力資源管理策略」等六個構面為預測變項，以經營績效的「目標管理績效」、「全面品質管理績效」、「公共關係績效」、「行政管理績效」、「參與式管理績效」、「人力資源管理績效」等六個構面的量表得分為效標變項，以原始分數強迫輸入法進行多元回歸分析，結果如表 4-17 所示，茲將其分

析結果說明如下。

一、中小學體育績優學校校長「經營策略」的運用對「經營績效」的預測分析

從表 4-17 可以發現，「經營策略」六個構面預測「經營績效」六個構面的量表平均數達顯著（ $F = 109.17$ ， $P < .001$ ）。經由多元迴歸分析結果，「經營策略」之六個預測變項，可以聯合預測「經營績效」六個構面 81% 的總變異量。其多元迴歸預測公式如下：

$$\hat{Y} = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + a$$

表 4-17 中小學體育績優學校校長經營策略對經營績效量表總平均數之多元迴歸分析結果摘要表

變異來源	平方和 SS	自由度 df	平均平方和 MS	F 檢定	顯著性	R ²
迴歸	70078.74	6.00	11679.79	109.17	0.00	0.81
殘差	16903.96	158.00	106.99			
總和	86982.70	164.00				

$$F_{.95} (6, 156) = 2.17$$

二、中小學體育績優學校校長經營策略的運用對經營績效量表總平均數之多元迴歸係數估計值

由表 4-18 可以發現，「經營策略」的預測分數與實際分數之相關為 90%。經營策略的六個預測變項中，計有「目標管理策略」、「全面品質管理策略」、「公共關係策略」等三個構面，可預測體育經營績效，其預測力達到 .001 顯著水準，其預測係數依序為：「目標管理策略」 = .24、「全面品質管理策略」 = .45、「公共關係策略」 = .29。

表 4-18 中小學體育績優學校校長經營策略對經營績效量
表總平均數之多元迴歸係數估計值

Model	未標準化迴歸係數		標準化迴歸係數		顯著性 P 值	迴歸係數 β 的 95% 信賴區間		共線性統計量	
	β 之估計值	標準誤	Beta 分配	T 值		下限	上限	允差容忍度	VIF 變異膨脹係數
(常數)	-20.35	12.57		-1.62	.11	-45.17	4.47		
目標管理策略	1.19	.27	.24	4.40	.00	.65	1.72	.40	2.49
全面品質管理策略	1.99	.28	.45	7.11	.00	1.44	2.55	.31	3.25
公共關係管理策略	1.30	.25	.29	5.19	.00	.81	1.80	.39	2.59
行政管理策略	-.14	.52	-.02	-.27	.79	-1.18	.89	.35	2.90
參與式管理策略	.22	.21	.05	1.04	.30	-.20	.64	.63	1.60
人力資源管理策略	.99	.51	.07	1.92	.06	-.03	2.00	.86	1.16
R 多元相關 = 0.90				R^2 解釋量 = 0.81					

三、綜合討論

綜合上述整體分析發現，在中小學體育績優學校校長「經營策略」之六個預測變項，可以聯合預測「經營績效」六個因素的 81%。以解釋力而言，算相當高，表示「經營策略」整體上頗能解釋「經營績效」。在此考驗中，具有預測力的個別變項是「目標管理策略」、「全面品質管理策略」、「公共關係策略」，此表示校長在經營學校體育時愈能運用經營策略的「目標管理策略」、「全面品質管理策略」、「公共關係策

略」，可以預測其學校體育經營的績效也愈佳。

由上可知，本研究提出【假設六：中小學體育績優學校校長經營策略的運用對體育經營績效的整體預測力達顯著水準。】可獲得支持。

第七節 開放式問卷分析結果與討論

本節開放式問卷資料乃收集自本研究問卷第四部份，本研究問卷回收後，將填答結果以 Microsoft Word 2000 for Window 2000 文書處理軟體進行填答資料庫建檔，並對填答結果進行內容分析，經歸納整理後，第一題分為：(一) 師資因素 (二) 場地設備及經費因素 (三) 培訓與比賽經費因素 (四) 升學壓力與價值觀因素 (五) 學生來源與訓練時間因素 (六) 政策和其他因素等六個因素進行描述性統計分析，並對不同階段學校 (國小、國中、高中) 之統計結果進行討論。第二題分為：(一) 師資問題 (二) 場地及設備問題 (三) 軟硬體經費問題 (四) 重智育輕體育的價值觀問題 (五) 其他相關問題等五大項進行描述性統計分析，並對不同階段學校 (國小、國中、高中) 之統計結果進行討論。第三題將國小、國中實施九年一貫課程「健康與體育」實施後，校長體育經營策略的變異情形及變異內容，整理、歸納後，以描述統計作進一步分析。茲分別說明如下：

一、您認為您在經營學校體育時，影響體育發展所面臨的最大困境有哪些？請條列敘述。

根據 88、89、90 學年度中小學體育績優學校校長填寫開放式問卷，認為經營學校體育時，影響學校體育發展所面臨的最大困境，經分析歸納後整理成六個因素：師資因素；場

地設備及經費因素；培訓與比賽經費因素；升學壓力與價值觀因素；學生來源及訓練時間不足因素；及其他因素，經內容分析及描述統計的結果，如表 4-19 所示。

(一) 從表 4-19 可知，師資因素包含：1. 體育師資不足，2. 體育教師熱誠及專業能力不足，3. 體育教師流動無法長期穩定等三項。在師資因素方面的困境國小佔 76.57%，國中佔 40%，高中佔 32.61%。而在 1. 師資不足方面：國小佔 59.38%，國中 23.64%，高中 8.70%。2. 體育教師熱誠及專業能力不足方面：國小 14.06%，國中 16.36%，高中 23.91%。3. 體育教師流動無法長期穩定方面，只有國小有此問題，佔 3.13%。場地設備及經費因素包含：1. 場地、設備不足或設施老舊，2. 缺少經費修繕或添購設備兩項。場地設備及經費因素的困境，國小佔 71.88%，國中 50.91%，高中 60.87%。而在 1. 場地、設備不足或設施老舊方面，國小 48.44%，國中 40%，高中 43.48%。2. 缺少經費修繕或添購設備方面，國小 23.44%，國中 10.91%，高中 17.39%。培訓與比賽經費因素的困境方面，國小佔 32.81%，國中 32.73%，高中 60.87%。升學壓力與價值觀因素包含：1. 家長重智育輕體育觀念，2. 導師的限制，3. 升學壓力或課業因素等三項。在「升學壓力與價值觀因素」方面，國小佔 28.13%，國中 50.91%，高中 43.48%。而在 1. 家長重智育輕體育觀念方面，國小 25%，國中 25.45%，高中 21.74%。在 2. 導師的限制方面，國小 3.13%，國中 10.91%，高中 8.70%。在 3. 升學壓力或課業因素方面，則僅國中和高中有此困境，國小則未出現這方面的困境，國中 14.55%，高中 13.04%。學生來源及訓練時間不足因素包含：1. 學生來源不足，2. 訓練時間不足。

在學生來源及訓練時間不足因素的困境方面，國小佔 10.94%，國中佔 3.64%，高中佔 4.35%。其他因素的困境方面，國小佔 39.06%，國中佔 33.94%，高中佔 39.85%。至於「其他因素」的經營困境方面，因中小學各績優學校校長所陳述的內容不一而足，為使更詳實呈現，所以，茲將其詳細內容綜合歸納後，依國小、國中、高中之順序臚列於后：

1、國小經營困境「其他因素」之內容：

- (1) 運動風氣較低
- (2) 成立體育班或音樂班，容易成明星班，許多教師未能接受，況且成立之體育班或音樂班仍無法達到全班皆是，如此，對部分學生授課有不便。
- (3) 學生的體適能日漸退步。
- (4) 本校採體育專任教師編排，但因新課程在此領域節數減數，教師必須跨領域教學，就備課與教學品質均有所影響。
- (5) 正常的體育基礎教學。
- (6) 上頭的不注重。
- (7) 在觀念上，大家都體認體育的重要性，但在政策執行時，往往卻是第一個被排擠的，尤其是在課程安排上。
- (8) 法院不當判例，影響教師體育教學，導致學生體育學習活動層面不足。
- (9) 體育政策的不明確，搖擺不定無延續性，前幾年體適能口號喊得驚天動地時，體適能護照適時推出，可是這幾年已經快銷聲匿跡了，不但每生每學期的體適能護照無法於開學前即取得（以今年為例，甚至到目前四年級的學生都尚未取得）而且獎章以前為上級印刷，後依學校需求配

給，目前也都要學校自行印刷，連帶的一些相關優惠活動就不見了，該獎章的魅力遜色不少。

2、國中經營困境「其他因素」之內容：

- (1) 體育課程的研究發展較不受體育教師的重視。
- (2) 體育項目規則更新，一則相關單位未能及時將資訊傳達學校，再則教師們缺乏主動求知，即與時俱進的精神與動能。
- (3) 國中體育能力標準缺乏新的常模（原常模太舊了）。
- (4) 選手升學銜接問題。
- (5) 具有體育專長的學生無法從事更多補救教學，尤其在比賽後返校。
- (6) 個人希望體育不是培訓幾個選手而已，而是全面推動，星期一、四升旗完後，未規定全校學生跑操場，因此有些導師自己不愛運動，也未鼓勵孩子運動，孩子體能未能全面提昇。
- (7) 校長及家長會、老師的支持。
- (8) 國中教師教學時數的畸零數以體育課等配課。配課教師上課品質下降。
- (9) 對於終年默默奉獻的體育教師（兼教練）無法給予適度的物質獎勵。
- (10) 未來的學生發展。
- (11) 希望您能借用這個機會，站出來為體育有所貢獻加以表揚推展，體育人說體育話，讓孩子能更快樂發展特長。
- (12) 鄰近工業社區，居民生活型態影響學校與社區體育活動推展之效果。
- (13) 完善的規劃，嚴格的執行。

3、高中經營困境「其他因素」之內容：

- (1) 教育是永續的工作，如何與上下游學校的合作，使形成一股動力，比孤軍奮鬥來的重要。
- (2) 友校間的相互支援，避免強出頭而遭妒。
- (3) 學校老師肯定設置體育班的觀念。
- (4) 解決學生食宿、作息、訓練課程。
- (5) 學校老師肯定設置體育班的觀念。
- (6) 體育相關領域的就業機會較少，學生、家長擔心將來就業問題。
- (7) 每週學科課程節數太多，影響體育推展。
- (8) 各項體育團隊需長期有計劃的組成、訓練、比賽成就榮譽，新舊團隊的傳承才能永續發展。
- (9) 體育教育偏重選手的培養，而忽略其是全人教育的一環。
- (10) 國家對於績優運動員之培訓及照顧缺乏完善而長遠的規劃，教練水準，觀念素質不一，無法造就優質運動員。
- (11) 菁英教育與普通教育的平衡問題，影響教育資源分配。
- (12) 政府機關對私立學校的體育發展較少關懷及照顧。
- (13) 受教育的政策影響，私立學校產生永續經營的危機，財物的困窘情況下，較難提撥經費發展體育。
- (14) 安全考量—有危險性大多不敢嘗試，例：鉛球、鐵餅、標槍。
- (15) 學校行政資源無法配合。
- (16) 體育場所及設備之安全措施不易掌握維護。
- (17) 教職員生運動風氣與習慣的養成，國人缺乏運動習慣，帶動同仁運動費力。

表 4-19 校長經營學校體育之困境開放式問卷描述結果

摘要表

體育經營困境因素	國小 n=64		國中 n=55		高中 n=46	
	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
(一) 師資因素	49	76.56	22	40.00	15	32.61
1. 體育師資不足	38	59.38	13	23.64	04	08.70
2. 體育教師熱誠及專業能力不足	9	14.06	09	16.36	11	23.91
3. 體育教師流動無法長期穩定	2	03.13	00	00	00	00
(二) 場地設備經費因素	46	71.88	28	50.91	28	60.87
1. 場地設備不足或設施老舊	31	48.44	22	40.00	20	43.48
2. 缺少經費修繕或添購設備	15	23.44	06	10.91	08	17.39
(三) 培訓與比賽經費因素	21	32.81	18	32.73	28	60.87
(四) 升學壓力與價值觀因素	18	28.13	28	50.91	20	43.48
1. 家長重智育輕體育觀念	16	25.00	14	25.45	10	21.74
2. 導師的限制	2	3.13	6	10.91	4	8.70
3. 升學壓力或課業因素	0	0	8	14.55	6	13.04
(五) 學生來源及訓練時間不足因素	7	10.94	2	3.64	2	4.35
1. 學生來源不足	4	6.25	1	1.82	1	2.17
2. 訓練時間不足	3	4.69	1	1.82	1	2.17
(六) 其他因素	9	14.06	14	25.45	17	36.96
總平均	25	39.06	18.67	33.94	18.33	9.85

資料來源：本研究整理

(三) 綜合討論

國小校長面臨經營的困境是師資因素和場地設備經費因素最為嚴重。而師資不足、場地不足、設備老舊、缺少經費整建修繕的問題、家長重智育輕體育的觀念，導師的限制、培訓與比賽經費不足等因素對國小校長經營學校體育也有嚴重的影響。

國中校長則認為場地設備經費因素和升學壓力和價值觀

的因素是經營困境最嚴重的因素，其次是師資因素。相較於國小，升學壓力和價值觀的因素要嚴重許多。另外培訓和比賽經費和其他因素之困境也困擾著國中校長。

高中校長對於場地設備經費因素、培訓和比賽經費是經營上最大的困境，其次是升學與價值觀因素，而師資因素的「師資不足」相較於國小，國中則顯得非常輕微，但在「體育教師熱誠及專業能力不足」的因素，卻反應出較國小、國中嚴重。

整體而言，場地、設備、經費的問題，長期困擾著中小體育的經營，已是多年來一直存在的共同問題。師資不足的問題，在國小普遍存在，而且長期以來，師資的聘任方式雖有很大的變革，但由於國小編制未能比照國中、高中，所以，國小體育課程要全面採用體育科任制，恐怕仍有一段漫長的路要走。升學壓力、家長和一般教師的價值觀的問題，在國中和高中顯然要比國小嚴重許多，我國升學制度以智育成績作為評量的標準依據，藝能科（音樂、美勞、體育）則成為點綴學科，常令家長、學生、一般科老師在國中、高中階段，面臨升學壓力時，自然的選擇專心投入更多的時間在智育成績的加強，對於從事體育活動已經無暇兼顧。以上中小學體育績優學校校長所反映之經營困境與黃政傑等人（民 82）、蔡貞雄（民 86）、王漢忠（民 88）、行政院體育委員會（民 88）、戴仁山（民 89）、洪嘉文（民 89）、紀清珍（民 89）、陳秀珍（民 92）之研究非常相符。

二、您認為在您經營學校體育時，急需改善的問題有哪些？
請條列敘述。

根據 88、89、90 學年度中小學體育績優學校校長填寫開放式問卷，認為經營學校體育時，認為急需改善的問題，經分析歸納整理成五個項目：師資問題；場地設備問題；軟、硬體經費問題；重智育、輕體育的價值觀問題；其他問題等，經內容分析及描述統計的結果，如表 4-20 所示。

(一) 從表 4-20 可以發現，師資問題包含：1. 需要專長師資或教練，2. 體育教師專業知能的提升。本項在國小方面佔 45.31%，國中佔 38.18%，高中佔 17.39%。在 1. 需要專長師資或教練方面，在國小佔 32.81%，國中佔 14.55%，高中佔 2.17%；場地設備問題包含：1. 運動場所不足或老舊問題，2. 器材及設備不足問題。本項在國小佔 57.81%，國中佔 43.64%，高中佔 54.35%；軟、硬體經費問題包含：1. 興建、改善、管理硬體設施經費，2. 軟體（代表對組訓、比賽、辦理體育活動）經費。本項整體上，國小佔 70.31%，國中佔 32.73%，63.04%，在 1. 興建、改善、管理硬體設施經費之問題，國小佔 31.25%，國中佔 14.55%，高中佔 30.43%。在 2. 軟體（代表對組訓、比賽、辦理體育活動）經費的問題上，國小佔 39.06%，國中佔 18.18%，高中佔 32.61%；重智育輕體育的價值觀問題包含：1. 家長方面的問題，2. 學校導師及一般教師方面的問題。而在本項整體上，國小佔 17.19%，國中佔 30.91%，高中佔 26.09%。在 1. 家長方面的問題，國小 15.63%，國中 14.55%，高中 8.70%。在 2. 學校導師及一般教師方面的問題，國小 1.56%，國中 16.36%，高中 10.87%；其他問題方面：國小佔 46.25%，國中 39.64%，高中 34.07%。

至於急需解決問題的「其他相關問題」方面，因中小學各

體育績優學校校長所陳述的內容涵蓋甚廣，為使更詳實呈現，所以，茲將其詳細內容綜合歸納後，依國小、國中、高中之順序臚列於后：

1、國小其他相關問題部分：

- (1) 師範院校培訓師資時，課程須增列修滿體育學分 20 學分以上，且應培育每位教師有一項體育專長，或體育教學技巧。
- (2) 建立教師對體育教學的正確觀念，課程編排要求品質，教學按照計劃推動，避免教師擅改課程或不上體育課。
- (3) 如何激發教師參與運動。
- (4) 學童的肥胖問題，造成身心的傷害。
- (5) 政府面對體育優秀選手應建立培訓制度，及未來獎勵輔導策
- (6) 加強體育課程研討與參與體育課程研習，提昇教師體育知能。
- (7) 體育課上課空間適度調配，避免多數班級同時上課，空間不足，影響品質。
- (8) 體育風氣的培養。
- (9) 體育在升學領域的重現。
- (10) 學生安全的維護需特別加強。
- (11) 比賽的方式應予以改善能兼顧到普遍大眾。
- (12) 制度的改善（比賽方式、機會、地點、推動單位）。
- (13) 教材的分齡分級制。
- (14) 減班、減人數（本校規劃之初為 48 班 1500 人，但現在是 80 班 3000 人）。
- (15) 增加體育教學節數。

- (16) 各領域教學團隊之協同合作。
- (17) 可發展重點體育成為學校特色。
- (18) 建議各項競賽項目不必每項都須參加。
- (19) 養成每人至少一項運動的好習慣，增進體適能。
- (20) 銜接之長期培育計劃及經費。
- (21) 國小應比照國高中實施分科專任教學，以適才適任，並提昇教學效果。

2、國中其他部份之內容：

- (1) 各體育團隊人才欠缺。
- (2) 專任運動教練與體育教師需分離。
- (3) 體育教師甄試需自辦，以尋求所需之師資。
- (4) 期盼體育教學能落實學生雖非多項全能，但必須起碼能觀賞各種體育競賽活動。
- (5) 重新訂定國中生各項體育能力（田、競賽、球類）標準常模，以適合現階段國中生之用。
- (6) 少數一兩位不熱心的老師常常會影響其他教師的額外付出。
- (7) 先求體育教學正常化，切勿搭配課程，上課按進度實際進行。
- (8) 讓體育班正本清源，發揮成班的宗旨與功效。
- (9) 對體育教育人員的激勵措施，擔任選手集訓工作非常辛苦，且常需利用課餘時間為之，研議給予教練、教師合理的酬勞。
- (10) 校長以身作則，重視體育教學與活動。
- (11) 自動自發，專長體現。
- (12) 國小體育教學未落實，只求運動遊戲未能正確導引，

和國中體育教學有落差。

- (13) 本校編班採男女和班制，體育教學有其限制與不便。
- (14) 能配合升學道路，如申請入學可考慮體育成績績優學生加分。
- (15) 球隊的食宿、學業問題。
- (16) 班級數需減少，學生數亦同。
- (17) 學生的未來，生活環境。
- (18) 體育選手或運動員的遴選與培育。
- (19) 學生個別體適能輔導處方與追蹤不易完美完成（是否依處方練習不易掌控）。
- (20) 體育教學多樣化品質之提昇。
- (21) 體育教師推展體育活動興趣高於體育教學，應該要兼顧。

3、高中其他部分之內容

- (1) 運動專長培訓時間有限，有礙推展。
- (2) 學校教育是多元、整體的發展，宜使其兼重並進，如果只重視體育可能形成效能上之排擠，教育如何顧全大局，引發全體同仁的共同努力是經營學校體育所不能忽略的。
- (3) 增加耐力訓練。
- (4) 依體育教師專長排課並實施交換教學。
- (5) 改善各項體育、運動班際比賽辦法（比賽辦法，應讓每位學生參加）。
- (6) 安排學生畢業後升學及就業問題。
- (7) 評量常模的建立。
- (8) 因本校為綜合高中，學生多為綜合及職業學程，並且

女生較靜，如何吸引女學生重視並喜愛運動是我們應重視的問題。

- (9) 建立學生個人運動學習檔案，以養成規律運動及自我挑戰。
- (10) 全面推動假日育樂營、訓練營、比賽活動。
- (11) 場地出借之管理人員難覓。
- (12) 體育課程應受重視，並以發展全民體育為目標，建立學生終身運動的習慣。
- (13) 對基層教練的獎勵。
- (14) 體育教學仍舊偏重球類活動，應以體能及技術的指導為先。
- (15) 體育課程佔上課時數之比例偏低，應予以提高比例。
- (16) 績優專長運動員的專業訓練。
- (17) 全校師生（運動）風氣之提昇。
- (18) 主管單位鼓勵不足。
- (19) 政府的改革要重視體育活動，獎勵體育活動表現優異之學生。
- (20) 學生運動精神培養的問題。

表 4-20 校長經營學校體育急需解決問題開放式問卷統計結果摘要表

體育經營急需解決的問題	國小 n=64		國中 n=55		高中 n=46	
	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
(一) 師資問題	29	45.31	21	38.18	8	17.39
1. 需要專長師資或教練	21	32.81	8	14.55	1	2.17
2. 體育教師專業知能的提升	8	12.50	13	23.64	7	15.22
(二) 場地設備問題	37	57.81	24	43.64	25	54.35
1. 運動場所不足或老舊問題	17	26.56	15	27.27	16	34.78
2. 器材及設備不足問題	20	31.25	9	16.36	9	19.57
(三) 軟、硬體經費問題	45	70.31	18	32.73	29	63.04
興建、改善、管理硬體設施經費	20	31.25	8	14.55	14	30.43
軟體(代表對組訓、比賽、辦理體育活動)經費	25	39.06	10	18.18	15	32.61
(四) 重智育輕體育價值觀問題	11	17.19	17	30.91	9	19.57
1. 家長方面的問題	10	15.63	8	14.55	4	8.70
2. 學校導師及一般教師方面的問題	1	1.56	9	16.36	5	10.87
(五) 其他問題	26	40.63	29	52.73	23	52.17
總計	29.6	46.25	21.8	39.64	15.67	34.07

(三) 綜合討論

綜合上述分析結果可以發現，中小學體育績優學校校長所反應急需解決的問題中，國小校長認為以軟、硬體經費問題最為重要，場地設備問題次之，再其次才是師資問題；國中校長認為最急需解決的問題除了其他問題外，首先是場地設備問題，其次是師資問題，再其次是軟、硬體經費問題；而高中校長則認為軟、硬體經費問題最急需解決，其次是場地設備問題，再其次是其他問題。基本上，不同階段學校的校長對經營學校體育認為急需解決的問題都非常接近，尤其是在「軟、硬體經費問題」和「場地設備問題」方面都有強烈

的反應，顯示出中小學校長共同的心聲。而師資問題中「需要專長師資或教練」在國小校長的反應較為強烈，國中校長則認為「體育教師專業知能的提升」較為急迫，高中職在師資的問題上相較於國小、國中來說，已是非常輕微的問題。「重智育輕體育價值觀問題」在國中校長的反應要高於國小和高中，而且來自於家長和導師或一般教師的重智育輕體育價值觀問題佔有相當的比例，這與黃政傑等人（民 82）、蔡貞雄（民 86）、王漢忠（民 88）、行政院體育委員會（民 88）、戴仁山（民 89）、洪嘉文（民 89）、紀清珍（民 89）、陳秀珍（民 92）之研究非常相符。

另外，在其他急需解決的問題方面，不同階段的學校校長的反應又以國中 52.73% 最高，其次是高中 52.17%，國小則佔 40.63%，這也顯示中小學體育績優學校校長經營學校體育有愈來愈多的特殊情況須要去面對與解決，也可以說面臨教育制度的多元變革，經營學校體育將使校長感覺越趨困難。

三、九年一貫「健康與體育」實施後，您經營學校體育的策略是否有所改變？有何改變？請敘述。（高中職校長免填）

根據 88、89、90 學年度國小、國中體育績優學校校長對九年一貫「健康與體育」實施後，體育經營策略是否改變之填答內容，經整理、分析歸納後，分為兩類：（一）沒有改變；（二）有改變。回答有改變者，其主要內容及統計結果如表 4-22、4-24 所示，茲分成國小和國中兩個部分加以說明。

(一)從表 4-21 可以發現，國小體育績優學校校長對於實施九年一貫「健康與體育」課程後，回答經營策略沒有改變者 18 位(28.13%)，認為經營策略有改變者 35 位，佔 54.69 %。

從表 4-22 可知，國小校長在經營策略有改變的內容總次數為 58 次，回答的內容分析歸納為七項，依序為：2.「健康與體育」課程統整後，身心合一的教育更趨理想，排課且具彈性，「彈性課程」和「綜合活動」亦可安排加強體育課程者 20 人次最多，其次是：3.師資結構改變，採用教師團隊協同教學策略，或依教師專長排課，鼓勵教師發揮所長，亦有級任老師自行擔任教學，但仍邀求教學正常化者 10 人次和 6.更重視運動社團，培養學生課後休閒運動習慣者 10 人次。7.透過各項教師研習、家長會、班親會、親職教育…等活動，加強宣導「健體」正確觀念，改變家長及教師觀念，去主智教育，充分發展學生之潛能者 7 人次。1.「健康與體育」課程統整後，體育課時間減少，不利體育發展者 5 人次；4.推展學校本位課程，發展學校特色。5.加強領域課程專業師資進修，充實專業知能者 3 人次。

表 4-21 九年一貫「健康與體育」實施後國小體育經營策略變異情形摘要表

經營策略變異情形	次數 n64	百分比
(一) 未回答	11	17.18
(二) 經營策略沒有改變	18	28.13
(三) 經營策略有改變	35	54.69
總計	64	100.00

資料來源：本研究整理

表 4-22 九年一貫「健康與體育」實施後國小育經營策略變異內容摘要表

項目	經營策略變異內容	次數	排序
1	「健康與體育」課程統整後，身心合一的教育更趨理想，排課且具彈性，「彈性課程」和「綜合活動」亦可安排加強體育課程。	20	1
2	師資結構改變，採用教師團隊協同教學策略，或依教師專長排課，鼓勵教師發揮所長，亦有級任老師自行擔任教學，但仍邀求教學正常化。	10	2
3	更重視運動社團，培養學生課後休閒運動習慣。	10	2
4	透過各項教師研習、家長會、班親會、親職教育…等活動，加強宣導「健體」正確觀念，改變家長及教師觀念，去主智教育，充分發展學生之潛能。	7	3
5	「健康與體育」課程統整後，體育課時間減少，不利體育發展。	5	4
6	推展學校本位課程，發展學校特色。	3	5
7	加強領域課程專業師資進修，充實專業知能。	3	5
	經營策略改變內容總次數	58	

資料來源：本研究整理

(二) 從表 4-23 可以發現，國中體育績優學校校長對於實施九年一貫「健康與體育」課程後，回答經營策略沒有改變者 12 位(21.82%)，認為經營策略有改變者 27 位(49.09%)。

從表 4-24 可知，其回答的內容分析歸納為五項，依序為：2. 師資結構有改變，採用協同教學，或依教師專長排課，若合科教學，體育教師教健康可以勝任，但健康老師則無法教體育，排課較難掌控者 17 次。1. 健康與體育課程融合，學生可適性發展，且將健教常識融入體育課教學中，擴大領域教學的附加價值者 7 次。5. 力求活動的創新與活潑，不以競技為目標，而以多數參與為導向，著重在運動習慣的養成，運動的普及化發展全民運動者 5 次。4. 加強健康與體育領域主題統整、協同教學、健體資訊教學研習及教學觀摩者 3 次。3. 時數增加，師資陣容加強，發展體育特色增加學校本位與社區結合的休閒體育活動者 2 次。

表 4-23 九年一貫「健康與體育」實施後國中體育經營策略變異情形摘要表

經營策略變異情形	次數	
	n	百分比
(一) 未回答	16	29.09
(二) 經營策略沒有改變	12	21.82
(三) 經營策略有改變	27	49.09
總計	55	100.00

資料來源：本研究整理

表 4-24 九年一貫「健康與體育」實施後國中育經營策略
變異內容摘要表

項目	經營策略變異內容	次數	排序
1	師資結構有改變，採用協同教學，或依教師專長排課，若合科教學，體育教師教健康可以勝任，但健康老師則無法教體育，排課較難掌控	17	1
2	健康與體育課程融合，學生可適性發展，且將健教常識融入體育課教學中，擴大領域教學的附加價值。	7	2
3	力求活動的創新與活潑，不以競技為目標，而以多數參與為導向，著重在運動習慣的養成，運動的普及化發展全民運動。	5	3
4	加強健康與體育領域主題統整、協同教學、健體資訊教學研習及教學觀摩。	3	4
5	時數增加，師資陣容加強，發展體育特色增加學校本位與社區結合的休閒體育活動。	2	5
	經營策略改變內容總次數	34	

資料來源：本研究整理

(三) 綜合討論

整體而言，國小大多數體育績優學校校長在九年一貫課程「健康與體育」實施後，對體育經營上持樂觀的態度，認為課程安排更具彈性，可配合學校本位課程和學校發展特色，若能善加運用彈性課程與綜合活動時間，並不影響學校體育發展，而且，可以使「健康與體育」達到身心合一的理想。「健康與體育」實施後更重視運動社團，培養學生課後休閒運動習慣。惟師資結構雖有所變革，除了採協同教學外，級任老師擔任教學的現象仍然存在，所以，師資的專業仍須透過研習、進修以提升其專業能力。並且透過各項教師研習、

家長會、班親會、親職教育…等活動，加強宣導「健康與體育」正確觀念，改變家長及教師觀念，去主智教育，充分發展學生之潛能。少部分的校長對「健康與體育」課程統整後感到憂心，認為體育課時間減少，不利體育發展。

國中體育績優學校校長對九年一貫課程「健康與體育」實施後，在體育經營上對師資結構的改變，認為若合科教學，體育教師教健康可以勝任，但健康老師則無法教體育，排課較難掌控，所以採用協同教學，或依教師專長排課的分科教學的情況較多，因此，加強健康與體育領域主題統整、協同教學、健體資訊教學研習及教學觀摩是值得重視的。但是對於課程統整則認為學生可適性發展，且將健康教育常識融入體育課教學中，擴大領域教學的附加價值，而且也認為經營健康與體育可力求活動的創新與活潑，不以競技為目標，而以多數參與為導向，著重在運動習慣的養成，運動的普及化發展全民運動。同時也注意到，「健康與體育」時數增加，師資陣容加強，發展體育特色增加學校本位與社區結合的休閒體育活動亦是一個新契機。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討中小學體育績優學校校長經營策略的運用與體育經營績效的關係。本章分成結論和建議，第一節結論乃根據研究結果與討論提出本研究主要發現，第二節建議則對中小學校長、師資培育機構、教育行政機關及未來研究提出具體參考之建議。

第一節 結論

本研究根據第四章的研究結果與討論，提出下列主要發現：

一、中小學體育績優學校校長經營策略運用的符合程度整體在中等以上。

(一)就整體中小學體育績優學校校長經營策略運用的符合程度而言：中小學體育績優學校校長經營策略的整體運用在Likert五點量表上4.19之位置，標準差為.37，顯示中小學體育績優學校校長經營策略的整體運用達中等程度以上。

(二)就經營策略六個構面而言：以「行政管理策略」的運用程度最高，在Likert五點量表上4.63之位置，標準差為.37；其次依序為「全面品質管理策略」的運用程度在Likert五點量表上4.52之位置，標準差為.43；「參與式管理策略」的運用程度在Likert五點量表上4.37之位置，標準差為.68；「目標管理策略」的運用程度在Likert五點量表上4.20之位置，標準差為.43；「公共關係策略」的運用程度在Likert五點量表上4.16之位置，標準差為.43。顯示中小學體育績優學校校長在經營策略的「行政管理策略」、「全面品質管理策

略」、「參與式管理策略」、「目標管理策略」、「公共關係策略」的五個構面之運用程度達中等以上。而在「人力資源管理策略」的得分在 Likert 五點量表上 2.17 之位置，標準差為 .42，顯示經營策略之「人力資源管理策略」構面的運用程度較低。

二、中小學體育績優學校校長運用經營策略獲得經營績效狀況良好。

(一) 就整體中小學體育績優學校校長運用經營策略獲得的經營績效而言：中小學體育績優學校校長經營績效的整體得分，在 Likert 五點量表上 4.07 之位置，標準差為 .45，顯示中小學體育績優學校校長運用經營策略獲得經營績效的整體狀況良好。

(二) 就經營績效六個構面而言：以「行政管理績效」最高，在 Likert 五點量表上 4.49 之位置，標準差為 .49；其次依序為：「全面品質管理績效」在 Likert 五點量表上 4.40 之位置，標準差為 .51；「參與式管理績效」在 Likert 五點量表上 4.16 之位置，標準差為 .57；「目標管理績效」在 Likert 五點量表上 4.15 之位置，標準差為 .63；「公共關係績效」在 Likert 五點量表上 4.00 之位置，標準差為 .60；顯示中小學體育績優學校校長運用五個構面的經營策略，在經營績效的「行政管理績效」、「全面品質管理績效」、「參與式管理績效」、「目標管理績效」、「公共關係績效」之狀況良好。而在「人力資源管理績效」的得分僅在 Likert 五點量表上 2.17 之位置，標準差為 .41，顯示運用「人力資源管理策略」所獲得的「人力資源管理績效」狀況不佳。

三、不同背景變項中小學體育績優學校校長運用經營策略的差異方面，在不同階段類別學校在「公共關係管理策略」的運用上有顯著差異；其他背景變項經營策略的運用上均無差異。

研究結果顯示：不同背景變項中小學體育績優學校校長經營策略的運用，在不同階段類別學校校長對經營策略的運用程度上有顯著差異，經事後比較結果發現，國小校長在「公共關係管理策略」的運用程度上高於國中和高中校長。其餘背景變項（不同性別、校長服務年資、學歷、學校規模）在經營策略的運用上均無顯著差異。

四、不同背景變項中小學體育績優學校校長在經營績效上沒有差異。

研究結果顯示，不同性別、服務年資、學歷；不同階段學校、不同學校規模之中小學體育績優學校校長在經營績效上沒有差異。

五、中小學體育績優學校校長之經營策略的運用與經營績效間具有密切關係。

就經營策略的運用與經營績效之間的關係而言：中小學體育績優學校校長經營策略的運用六個構面與經營績效六個構面的相關達顯著水準（ $P < .05$ ）。亦即，中小學體育績優學校校長經營策略運用程度愈高，其經營績效愈佳。

六、中小學體育績優學校校長經營策略的運用程度與經營績效具有六組典型因素存在，其解釋變異量高達 66.38%，顯示兩者間具有密切關係。

中小學體育績優學校校長經營策略的運用與經營策略典型相關中，彼此又透過六組典型相關因素強烈相互影響，並可解釋六成多的總變異量，表示校長經營策略的運用程度與經營績效有著密切關係。換言之，校長經營策略的運用程度愈高時，其經營績效也愈佳。

七、中小學體育績優學校校長經營策略的運用對經營績效具有顯著預測力。

在中小學體育績優學校校長「經營策略」之六個預測變項，可以聯合預測「經營績效」六個構面的 81%。以解釋力而言，算相當高，表示「經營策略」運用程度整體上頗能解釋「經營績效」。另外，在此考驗中，具有預測力的變項是「目標管理策略」、「全面品質管理策略」、「公共關係策略」等三個構面，此表示校長在經營學校體育時，在「目標管理策略」、「全面品質管理策略」、「公共關係策略」的運用程度愈高，可以預測其學校體育經營績效也愈佳。

第二節 建議

根據研究結果及參考相關文獻，提出下列建議供中小學校長經營學校體育、教育行政機關施政及未來相關研究之參考。

一、對中小學校長經營學校體育的建議

本研究結果顯示，校長運用經營策略的「目標管理策略」、「全面品質管理策略」、「公共關係策略」、「行政管理策略」、「參與式管理策略」與「人力資源管理策略」的程度愈高，體育的經營績效也愈佳。能獲得教育部評鑑為體育績優學校並不受校長背景因素（性別、學歷、校長年資、學校類型、學校規模）的影響，而在於校長是否重視學校的體育發展，並且能夠運用有效的管理策略，一個學校領導者的積極投入，會直接影響學校內部成員的配合態度，欲提昇學校體育經營績效，可從下列幾點建議做起。

（一）對中小學校長共同的建議：

校長本身應多方面充實並熟練各種經營管理的策略，將「目標管理策略」、「全面品質管理策略」、「公共關係管理策略」、「行政管理策略」、「參與式管理策略」與「人力資源管理策略」運用在體育教學、體育活動、體育設施、體育行政、體育發展特色上，以提升體育經營績效。依據文獻討論結果，下列做法可供參考：

1. 校長不自滿於現狀，精益求精，為追求更高層次的體育策略而努力不懈。
2. 校長以培育部屬為未來學校體育領導人物，不吝於傳授部屬有效能的行政能力及體育經營策略。
3. 校長知人善用，用人唯才，廣納多方意見，體察社會脈絡，不執著個人的主觀意識。
4. 校長應營造學校為一個尊重、接納、友善、支持的成長與學習環境。
5. 校長善於塑造學校體育優質文化，激勵部屬智能，尊重

與信任部屬，以達成發展學校體育願景之理想。

6. 校長善用各種領導方法，倡導與關懷並重，激勵部屬潛能，鼓勵部屬自我實現，追求卓越的學校體育目標。

(二) 對國小校長的建議：

1. 聘任足額的體育專任教師：校長應克服國小包班制的限制，因為級任教師帶班，所教授的課程以國語、數學、自然、社會等學科為主，這些課程的節數已超出級任老師應教授的上限節數，而相關教育法令並未限制國小以專業科目聘任師資，所以，依全校體育課或健康與體育課程的總節數達22節，即至少應聘任一位體育專任教師擔任教學，由於體育課程的專業知識與技能非一般教師所能勝任，加上學生上課的安全問題，也讓一般教師充滿著挑戰，若加上學校成立運動團隊，其訓練團隊的能力、對運動規則的認識、對選手生理、心理狀況的掌握與處理能力等，就絕非一般教師能夠勝任的。因此，校長應充分掌握學校的人力資源，如有缺少體育師資的問題，校長應指示教務處確實統計全校體育課總節數，遇學校有教師出缺時，將實際需求之體育師資提交教評會討論，以作為甄聘體育教師之依據，並讓全校教師瞭解體育專任教師的功能及其重要性，如此，國小體育師資不足的問題將可逐年解決。

2. 酌減擔任運動團隊訓練教師的上課時數：對於長年擔任體育教學又訓練運動團隊的教師，應給於實質得慰勉與獎勵，在校長的權限之內酌減其任課鐘點數，由於國小教師支領超鐘點費的規定甚為嚴苛，而且，團隊訓練不屬於正式課程，亦無法支領鐘點費，所以，在沒有誘因又非常辛苦疲勞的情況下，許多具有專長的教師長期下來也會怯步，同時也

會失去其服務熱誠。因此，校長應能體恤體育教師兼任教練的辛勞，在權限範圍內給予酌減上課終點數，以減輕其課務負擔，如此才有餘力再為學校訓練運動團隊。

3.運用學校家長會的資源，訂定優秀教師獎勵措施：請家長會編列獎勵金，對於訓練團隊獲得優異成果的教師頒給獎勵金，以激勵體育教師的熱誠。這些措施遠比記功、嘉獎要來的實際。

4.導正家長和級任教師認為運動影響其他學科成績的錯誤觀念，利用國小尚無升學壓力的階段，鍛鍊學生強健的體適能，以應付未來國中、高中升學壓力做準備：升學壓力的問題在國小階段尚未顯現，校長應加強向家長和級任教師宣導正確的觀念，培養學生良好的體適能與一般學科成績的表現並不衝突，校長應嚴格把關，學生參與運動團隊的訓練，不可影響一般學科的正常學習，每天利用晨間四十分鐘的練習，並持之以恆，對學生的運動技能和體適能的增進已經非常足夠，在不影響正常教學的情況下，學生又能兼顧一般學科的學習，不因參加運動團隊而讓其他學科退步，自然能令家長和級任教師放心並支持學校體育發展。

5.校長應導正體育教師的正確觀念，對學生的訓練不可揠苗助長，並促成體育教師與級任教師和家長之間充分配合，掌握學生的學習狀況：國小的體育發展以增強學生體適能為主，為了參加比賽能奪得優異成績，而給予學生過度訓練，甚至影響正常教學，學生被迫整個下午都在運動場上訓練，忽略了一般學科的學習，學校培育了一位只會運動技能，其他方面知識、技能、行為規範都不會的頂尖選手，對學生未來適應社會生活的能力，將造成終生無法挽回的遺憾。國小

學生的可塑性及可教育性非常高，德、智、體、群、美五育應給予同等的學習機會，在國小試探教育的階段，家長和教師不應急於為學生決定其未來的發展，而體育教師或教練更應有此認知，並應與級任教師配合，了解選手在班級的一般學科學習狀況和行為表現，隨時導正參加團隊學生不適當的行為表現，並保持一般學科的一定水準，不因參加運動團隊的訓練而退步，如此必能獲得家長和級任教師的支持。

(三) 對國中校長的建議：

1. 確實執行體育教學正常化，確保學生上體育課的權利：本研究調查結果顯示，校長經營學校體育的困境因素，國中校長反應以升學壓力和價值觀的因素佔最重比例，在此情況之下，學生除了體育課之外，幾乎沒有機會從事其他體育活動，所以，校長應嚴格要求體育教學正常化，不可讓學生最喜歡的體育課任意被剝奪。

2. 利用學科評量（段考）後，舉辦班際運動競賽，讓學生有機會紓解壓力，同時活絡學校運動風氣。

3. 導正家長認為「讀書是升學唯一的路」的觀念：家長「望子成龍、望女成鳳」的心理是可以理解的，但並非全校學生都是學業成績優異，可以順利考取高中的，而學校應該針對高智商低成就的學生，或是對運動有特殊才能的學生，給予適度的訓練規劃，以及升學的規劃，並與家長充分的溝通，令家長充分了解，透過運動優異成績也有很多的升學的管道，讀書並非升學唯一的路。

4. 繼續增聘合格的體育專任師資，鼓勵體育教師進修：國中體育教師近幾年將面臨一批退休潮，為免於學校體育發展限於斷層現象，學校應及早規劃，針對學校體育發展的重點

特色，甄聘具有相關專長的體育教師。其次，近幾年進修管道暢通，應鼓勵體育教師在職進修，除了充實其專業知能外，最重要的是觀念的更新，體育的資訊日新月異，尤其九十一學年度國中已開始實施九年一貫「健康與體育」課程，要因應課程許多的變革，體育教師心態與觀念也應隨之改變，而最有效的方法即是師資透過再教育。

5. 給予資深體育教師升遷的管道，訂定獎勵措施，提振其服務的士氣與發揮教育熱誠：國中的訓導（學務）工作經常是校長最擔心的問題，而體育教師具有特殊運動技能，令學生心生崇拜、或令學生覺得有威嚴的感覺，校長應善用人力資源，對於資深體育教師，給予擔任訓導（學務）主任、或體育、生教、訓育、衛生組長的機會，除了激勵體育教師士氣外，同時，可以調適其長期擔任體育教學及團隊訓練工作的壓力，給予升遷的機會，並增加其行政的歷練，體驗不同工作職務角色的扮演，並負有協助校長達成辦學目標的責任，在其受到校長賞識的感受下，積極展現其另一層面的工作能力，將有利於整體校務發展。

6. 酌減擔任運動團隊訓練教師的上課時數，或訓練時間比照一般學科教師支領學生課後輔導鐘點費，讓體育教師感受到與一般教師受到同等待遇。對於訓練團隊獲得優異成果的教師頒給獎勵金，以激勵體育教師的熱誠，這些措施遠比記功、嘉獎要來的實際。

（四）對高中校長的建議：

1. 建立體育教學評鑑制度，提升體育教師專業知能：建立體育教師自評和專業視導評鑑，分析教學的優劣，作為校方考核和體育教師教學改進之參考依據。同時，校長應有魄力

淘汰生活不正常、操守不佳、欠缺服務熱誠，或專業能力不足，又不願要求自我成長的體育教師，以維護學生的受教權。

2. 鼓勵體育教師進修及培養二種以上運動專長，面對當前變遷快的社會和多元的教育制度，體育教師應儘速培養第二專長，否則無法滿足教學及學生的需求，校長應鼓勵體育教師利用寒暑假或星期假日在職進修，並給於行政上的協助。

3. 給予體育教師充分參與校務決策的機會與權力，並尊重體育教師專業自主權：教科書或教材的選定、教學方法、教學評量、教學進度的規劃等，應透過體育科教學研究會決定。另外，體育教學場地的規劃、興建，設備的添購等，應邀請體育教師參與，充分與建築師溝通，如此方能在有限的經費之下，興建符合體育教學需求及高功能的運動設施。避免外行領導內行，動輒耗資上億經費，興建外型富麗堂皇卻功能不佳的運動設施，之後又面臨缺少經費維護管理的窘境。

二、對師資培育機構的建議

(一) 配合國中小學健康與體育課程，體育系改為健康與體育學系，以符合國中小學師資的實際需求，減少體育(健康與體育)教師缺額之情形。

(二) 體育師資培育應重視養成課程，以培養教師課程發展、教材編選、教材活動設計與學生身心發展的知能，達成體育教師素質的提昇。

(三) 體育師資培育機構除了重視師資專業知識與技能的課程外，更應強化其專業態度的養成。

三、對教育行政主管機關的建議

(一) 提高國小教職員工的組織編制，至少比照國中，避免國小教師兼任太多的行政職務，影響正常教學，尤其國小體育組長平均每週十六節課，還要訓練運動團隊、假日或寒暑假舉辦運動育樂營、學生體重控制、學生體適能、帶隊參加比賽…等，在人力不足的情況下，要因應各項教育改革工程是何等的吃力，學校體育的發展在此無法兼顧的情況下，往往是首先被犧牲的。

(二) 學生體適能應列入升學聯考的基本門檻或佔一定比例的加分項目，如此才能讓家長、學生、及一般教師甚至校長重視體育課程，學生體適能自然提昇。我國是一個考試領導教學的典型國家，不論是家長、學生、一般教師、或多數校長，在國中、高中階段，幾乎以升學規定考科作為補習的科目，不在規定考科之外的科目一律應付過去，縱然大家都知道沒有健康的身體，再高的學歷、再多的財富都沒有用，可是，在國、高中階段的學生正在成長發育階段，卻一天到晚埋首在書本上，又沒有時間運動，長期下來身心俱疲，又如何能健康呢？

(三) 全面調查中小學體育場館設施，對於尚無體育館之中小學，應逐年編列預算補助興建，惟應以興建一千萬元以下且易於維護管理的風雨球場為限。過去學校興建體育館或學校活動中心，經費約在四千萬元至一億元之譜，外型可說富麗堂皇，但內部設計卻不一定實用，尤其是採光與通風不佳的問題最嚴重，而且未考慮學校預算是否能支應龐大的水電費，造成興建完成後學校不敢任意使用，僅在學校有重要活動時偶爾用之，完全違反了當初為了教學需求而興建之原

意，由於通風與採光不佳，使用時若沒有啟動中央空調和電燈，幾乎無法使用，若要啟動中央空調，則一次的電費就足以讓學校頭疼不已，為了節省龐大的電費支出，學校往往是非必要時不用，造成體育館或活動中心使用率極低。在政府財政困難的情況之下，教育的設施亦不可輕言停擺，惟學校體育教學或學生活動中心之興建，應以通風和採光良好，又能遮風避雨的風雨球場為優先考量，同時可節省龐大的維護管理經費，而且是隨時皆可使用。

（四）各縣市教育局應要求國小、國中體育教師不足之學校，於每年教師介聘或甄選時，遇有缺額應優先開列體育缺，進用體育專任教師，促使體育教學正常化，因為許多國小校長以教師員額編制不足或國小教師包班制，進用體育專任教師於法無據為藉口，事實上，除非是 10 班以下的學校較有困難外，10 班以上的學校，帶班老師 10 位，另有 5 個教師名額，扣除兩位主任尚有三個名額，聘任藝能科教師（體育或健康與體育 1 名、音樂、美勞各 1 名或藝術與人文 2 名）絕對可以讓學校動起來，許多國小校長過於本位主義，未能用心規劃學校人力資源，加上不重視體育，造成學校體育教師以級任老師濫竽充數，到接近學校考試時，體育課就淪為老師自由運用作為複習國語、數學的時間，無怪乎我個國小學童的體育能每況愈下。所以，為使國小體育教學步入正軌，各縣市教育局應利用每年體育訪視期間，紀錄並要求學校聘用足額的體育教師。

四、對未來研究之建議

（一）研究對象方面

1. 本研究調查選取對象，係以 88、89、90 學年度教育部體育訪視獲得體育績優之全國高中職、國中、國小校長為主，其結果僅能印證中小學體育績優學校校長之經營現況，若能將選取樣本擴及至大學院校和中小學非體育績優學校校長，並將其經營現況作一比較，則研究結果將更加客觀，內容將更豐富，成果將更具代表性。

2. 除了針對校長為對象之研究外，以學校體育組長為對象，研究其對該校校長之經營現況的知覺，其研究結果是否與本研究一致，則有待後續對本研究相關主題有興趣之研究者繼續加以探究。

(二) 研究問卷編制與因素之命名方面

由於目前國內以校長為對象，進行體育經營策略之研究尚付之闕如，因此本研究量表編制係參考國內外有關校長領導行為、行政學、管理學、體育經營管理、教育經營與管理、學校經營與管理、企業經營管理、學校效能…等相關文獻及書籍，綜合研究者實務經驗融入教育部所訂定之中小學體育訪視表編制而成，經因素分析結果，校長經營策略之六因素名稱雖以：「目標管理策略」、「全面品質管理策略」、「公共關係管理策略」、「行政管理策略」、「參與式管理策略」、「人力資源管理策略」命名，但在問卷內涵中卻包括校長的人格特質，校長領導風格，形象管理、時間管理、專業管理、資訊管理、向上管理、激勵管理、策略管理、校務管理、決策管理，危機管理等因素在內，本研究僅以該因素構面題目內容佔多數的管理策略名稱命名之，未來研究若能將校長的人格特質或校長的領導風格，另外抽離予以命名，並且在各種

因素內容中編制更多的問卷量表題數，則因素分析的結果，將可能有更多的經營策略名稱可以呈現。

（三）在研究方法方面：本研究除以文獻探討外，僅以問卷調查及開放式問卷調查方式做量的實證性研究，較屬試探性之研究，未來可以以個案、觀察或質的探究方式，對相關主題做更深入的探究，以建立相關的理論架構。

（四）在研究變項方面：本研究以校長經營策略相關向度探就與體育經營績效相關向度的關係，未來可以加以擴充並結合校長領導行為加以研究，使相關主題之資料更加齊備，能對中小學校長的領導和經營策略與體育經營績效的問題有更深入的瞭解。

參考文獻

一、中文部分

- 內政部（民 89）。人口政策資料彙集。內政部人口政策委員會，23。
- 方德隆（民 75）。國民中學組織結構與組織效能關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 王如哲（民 88）。教育行政學。台北：五南。
- 王宏仁（民 90）。台灣冷凍調理食品產業分析競爭優勢之研究。國立政治大學企業管理學研究所碩士論文（未出版）。
- 王保進（民 88）。視窗版 SPSS 與行為科學研究。台北：心理出版社。
- 王漢忠（民 88）。台灣地區國小體育師資供需之推估研究。國立台灣師範大學體育研究所碩士論文（未出版）。
- 王廣亞（民 53）教育行政。台北：台灣中華書局。
- 台灣省政府教育廳（民 81）。台灣省八十學年度省立高級中等學校訓輔工作評鑑報告。台中：台灣省政府教育廳。
- 朱匯森（民 57）。教育行政新論。台北：台灣書店。
- 江文雄（民 71）。國民中小學實施教學評鑑之研究。台中：台灣省政府教育廳。
- 江文雄等（民 84）。工業類職業學校「學校行政」評鑑指標之研究。台北：國立台灣師範大學技術職業教育研究中心。
- 江志正（民 88）。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。國立高雄師範大學研究所博士論文。

- 江啟昱 (民 82)。 CIPP 評鑑策略之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 行政院教育改革審議委員會 (民 85)。 教育改革總諮議報告書。台北：行政院教育改革審議委員會。
- 行政院體育委員會 (民 88)。 我國學校體育發展與策略 (初稿)。台北：行政院體育委員會。
- 余瑞陽 (民 86)。 國民小學校長管理能力與學校效能關係之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)。
- 吳思華 (85)。 策略九說。台北：麥田出版社。
- 吳定、陳德禹、張潤書、賴維堯 (民 87)： 行政學 (一)，修訂四版。台北：空中大學。
- 吳明清 (民 84)。 教育研究法－基本觀念與方法分析。台北：五南。
- 吳明隆 (民 89)。 SPSS 統計應用實務。台北：松崗。
- 吳金香 (民 89)。 學校組織行為與管理。台北：五南。
- 吳清山 (民 80)。 學校行政。台北：心理出版社。
- 吳清山 (民 81)。 學校效能研究。台北：五南。
- 吳清山 (民 87)。 學校效能研究。台北：五南。
- 吳清山、林天佑 (民 83)。 全面品質管理及其在教育上的應用。初等教育學刊，3，1-28。
- 吳博雯 (民 89) 我國台灣地區中小型綜合券商經營策略之個案分析。國立政治大學企業管理研究所碩士論文 (未出版)。
- 呂木琳 (民 66)。 國中校長領導方式與學校氣氛的關係。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文 (未出版)。

- 李佳霓（民 88）。國民中學組織學習教師個人學習與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系研究所碩士論文（未出版）。
- 李茂興（民 81）。管理概論－理論與實務（初版第五刷）。台北：曉園。
- 李茂興譯（民 90）。組織行為。台北：揚智。
- 李淑芬（民 85）。國民小學校長權力運用、教師參與決定與學校效能關係之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 李勝雄、鄭榮源（民 87）。台灣省國民小學體育師資結構、素質暨能力運用概況調查研究。彰化市，吉祥。
- 李皓光（民 84）。國民小學效能指標。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 李詠吟、張新仁、潘慧玲、許殷宏（民 87）。國民小學學校效能縱貫研究。教育研究資訊，6（3）。1-25。
- 李誠（民 89）。人力資源管理的十二堂課。台北：天下遠見。
- 杜岐旺（民 90）。國民小學學校組織變革與學校效能相關之研究。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 沈翠蓮（民 83）。國民小學教師專業成長、教學承諾與學校效能之研究。國立台北師範大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 卓秀冬（民 84）。台灣省高級中等學校組織文化與學校效能之關係研究。國立政治大學教育研究所博士論文（未出版）。
- 周中勛、唐恩江、蔡長啟、劉仲華（民 68）。體育行政（再

- 版)。台北：健行文化。
- 周崇儒（民 88）。如何提昇學校效能。教師之友。40（3）。
p18-27。
- 林文達（民 69）。教育行政學。台北：三民書局。
- 林月盛（民 84）。國民小學公共關係教師參與程度與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學研究所碩士論文（未出版）。
- 林明地譯（民 87）。學校領導－平衡邏輯與藝術（初版）。台北：五南。
- 林政君（民 82）。戰後台灣國民小學教育師資養成之歷史探源。國立體育學院研究所碩士論文（未出版）。
- 林金福（民 81）。國民中學校長領導型式與學校效能關係之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 林婉琪（民 89）。國民小學教師士氣與學校效能關係之研究－以台灣北部地區三縣為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 林清山（民 83）。心理與教育統計學。台北：東華。
- 林欽容譯（民 86）。人力資源管理（第四版）。台北：前程企業管理公司。
- 施貞仰譯（民 83）。工業組織心理學。台北：楊智文化。
- 施啟智（民 87）。電視台業務部業務員工作壓力、工作滿足與組織承諾之關聯性研究。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文（未出版）。
- 洪嘉文（民 86）。領導型態與工作滿意關係初探。中華民國體育學會：體育學報 22，141-152。
- 洪嘉文（民 89）。學校體育發展現況（未出版）。

- 洪嘉文 (民 89a)。如何落實中小學體育訪視制度。教育部
89 學年度中小學體育訪視會議手冊。國立台灣師範大學
體育研究與發展中心。
- 洪嘉文 (民 89b)。學校體育再造之探討。中華民國體育學會：
體育學報 29，59-70。
- 洪嘉文 (民 90)。學校體育經營管理之基本概念。學校體育
雙月刊，65，(11)，4。
- 紀清珍 (民 88)。國小校長執掌與經營校務之分析。中日學
校經營之比較研究。台北：師大書苑。
- 胡星文 (民 87)。台灣省原住民地區國民小學學校效能之研
究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出
版)。
- 胡耿毓 (民 89)。大專院校體育興趣分組選項課程實施現況
與興革之道。中華民國大專院校 89 年度體育學術研討
會專刊，3-7。國立雲林科技大學。
- 晏涵文 (民 90)。健康與體育新課程綱要之理念、內涵與特
色。九年一貫課程學習領域論文集。台北：中華民國教
材研究發展學會，170。
- 秦夢群 (民 86)。教育行政：實務部分。台北：五南。
- 高義展 (民 87)。國民小學學校教師會組織功能、影響型態
與學校效能關係之研究。國立高雄師範大學教育研究所
碩士論文 (未出版)。
- 國語日報 (民 92)。教育部定下一人一運動、一校一團隊。
國語日報：92.3.14。
- 張奕華 (民 86)。組織學習與組織效能關係之研究。國立台
中師範學院國民教育研究所碩士論文 (未出版)。

- 張清濱（民 86）。學校行政與學校革新。台北：台灣書店。
- 張植柵（民 68）。教育評鑑。教育部教育計畫小組。
- 張德銳（民 80）。校長在有效能學校應扮演的角色。現代教育 6，（1），97-99。
- 張德銳（民 89）。教育行政研究。台北：五南。
- 張慶勳（民 85）。學校組織行為。台北：五南。
- 張慶勳（民 87）目標管理。學校經營與管理。高雄：麗文文化。
- 教育部（民 87）。台閩地區中小學學生體適能檢測資料處理常模研究。
- 教育部（民 89）。教育部 88 學年度中小學體育訪視手冊。國立台灣師範大學體育研究與發展中心。
- 教育廳（民 57）。國小教師統計分析表。台中，教育廳。
- 梁瑞安（民 87）。參與管理。學校經營與管理。高雄：麗文文化。
- 許士軍（民 79）。管理學。台北：東華書局。
- 許勝雄（民 63）。國中校長的基本職務與領導方式之調查分析。碩士論文（未出版）。
- 郭工賓（民 90）。國民小學校長辦學策略評鑑指標建構之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 郭文景（民 74）。國中教師參與決定與工作滿足程度關係之研究。國立高雄師範學院教育研究所碩士論文。
- 郭紹佑（民 89）。學校本位評鑑。台北：五南。
- 郭隆興（民 87）。當前及未來學校經營問題面面觀。高雄：麗文。

- 陳秀珍（民 91）。嘉義市育人國小體育經營策略之研究。國立台灣體育學院學報（10）。
- 陳秀珍、林文郎（民 92）。88 學年中小學體育績優學校訪視初探。國立台灣體育學院學報（12）。
- 陳定國（民 74）。有效經營。經濟與生活事業出版社。
- 曾淑惠（民 85）。我國專科學校後設評鑑之研究。國立台灣師範大學工業教育研究所博士論文（未出版）。
- 曾燦燈（民 67）。國中校長領導型式與教師服務精神之關係。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 曾燦燈（民 75）。校長領導行為與教師服務精神之關係。高雄：復文。
- 游家政（民 83）。國民小學後設評鑑標準之研究。國立台灣師範大學教育研究所博士論文（未出版）。
- 賀德潤（民 86）。領導行為與工作滿足的整合分析：以國內碩、博士論文為例。高雄醫學院行為科學研究所碩士論文。
- 黃士魁（民 89）。我國甲組成棒球員訓練滿意度之研究（未出版）。
- 黃久芬（民 85）。國民小學全面品質管理與學校效能關係之研究。台北市立師範學院初等教育研究所碩士論文（未出版）。
- 黃同圳（民 89）。人力資源管理策略－企業競爭優勢之新器。人力資源管理的 12 堂課。台北：天下遠見。
- 黃昆輝（民 61）。教育行政領導的意義。國立台灣師範大學教育研究所集刊。
- 黃俊英、林震岩（民 83）。SAS 精析與實例。台北：華泰書

局。

- 黃政傑（民 82）。課程評鑑。台北：師大書苑。
- 黃振球（民 81）。學校管理與策略。台北：師大書苑。
- 黃淑馨（民 86）。新世紀國民小學校長之角色與作為。教師天地 87，58-63。
- 楊文雄（民 70）。教育評鑑之理論與實際。台中：台灣省政府教育廳。
- 楊進成（民 89）。國民小學校長營造學習型組織與學校效能關係之研究－以台北縣為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 葉淑儀譯（民 88）。教育領導－建構論的觀點（初版）。台北：桂冠。
- 嘉義市政府（民 92）。92.4.15 府教體字第 0920031177 函。嘉義市政府。
- 劉真（民 39）。教育行政。台北：正中。
- 劉春榮（民 82）。國民小學組織結構組織、承諾與學校效能關係研究。國立政治大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 劉春榮（民 83）。國民小學組織結構組織、承諾與學校效能關係研究。台北市立師範學院學報。25，203－230。
- 劉雅菁（民 87）。國民小學校長轉型領導之研究。國立台灣師範教育學系碩士論文（未出版）。
- 歐用生（民 76）。初等教育的問題與興革。台北：南宏。
- 歐宗明、許義雄（民 89）。九年一貫健康與體育課程之落實以體育課程為中心探討。台中：國立台灣體育學院教育學程中心。

- 蔡貞雄（民 84）。我國小學體育概況。南師體育。3，15-24。
- 蔡貞雄（民 86）。國小體育科新課程的精神與特色。南師體育 5，136-148。
- 蔡培村、孫國華（民 87）。學校經營與管理（再版）。高雄：麗文。
- 蔡義雄（民 78）。初等教育。台北：心理。
- 鄭志富（民 90）。學校體育新思維。學校體育雙月刊 65，（11），4，2-3。
- 鄭晉昌（民 89）。全面品質管理。載於李誠主編，人力資源管理的 12 堂課。台北：天下遠見。
- 鄭彩鳳（民 87）。時間管理。載於蔡培村主編，學校經營與管理。高雄：麗文。
- 鄭彩鳳（民 88）。學校行政－理論與實務。高雄市：麗文。
- 鄭淵全（民 87）。形象管理。載於蔡培村主編，學校經營與管理。高雄：麗文。
- 鄭通和（民 72）。中等學校行政。台北：商務。
- 盧瑞陽編著（民 82）。組織行為：管理心理導向。台北：華泰。
- 盧增緒（民 74）。教育評鑑初探。師大學報。30，115－148。
- 戴仁山（民 89）。國小教師體育課任教意願之調查研究。中華民國大專院校 89 年度體育學術研討會專刊。89-92。國立雲林科技大學。
- 謝文全（民 78）。把目標管理帶進教育。教育行政論文集。台北：文景。1-19。
- 謝文全（民 79）。教育行政－理論與實務（增訂六版）。台北：文景。

- 謝文全（民 82）。學校行政。台北：五南。
- 謝伸裕（民 88）。身體活動研究法（增訂版）。台北：力大。
- 簡茂發、單文經（民 84）。制式與非制式評量方法評析。台北：師大書苑。
- 藍采風、廖榮利（民 83）組織行為學。台北：三民。
- 顏火龍（民 74）。台北市立國民小學教師參與學校行政決定意願之研究。國立政治大學教育研究所博士論文。
- 羅英豪（民 89）。國民中學校長辦學策略評鑑指標之研究。國立台灣師範大學教育學系研究所碩士論文（未出版）。
- 蘇錦麗（民 86）。高等教育評鑑－理論與實際。台北：五南。

二、英文部分

- Armstrong, D.G., Henson, C.T., & Savage, T.V. (1983).
Education: An introduction (3rd, ed.). New York:
Macmillan.
- Barberio, M. (1990). Organizational effectiveness , student
alienation, and the high school teacher's perceived sense
of academic freedom. Doctoral dissertation , The State
University of New Jersey - New Bruns - Wick.
- Brookover, W.B. & Lezotte, L. (1979). Change in School
Characteristics coincident with change in student
achievement. East lansing: Michign State University
College of Urban Development.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Chapman, J. (1993). Leadership, management, and the
effectiveness of schooling: Aresponse to Mr. Gradgrind.
Journal of Educational Administration, 31 (4), 4 - 18.
- Creemer, B .(1996) . The school effectiveness knowledge base .
In D. Reynolds, R. Bollen, D. Hopkins, L. Stoll, & N.
Lagerweij(Eds.), Making good schools-linking school
effectiveness and school improvement(36-58). London:
Routledge.
- Crosby, P. B. (1979). Quality is free. N. Y.: New American
Library.
- Delaney. J. T & Hueselid, M. A. (1996). The Impact of
Human Resource Management. Practices on Perceptions of
Organizational Performance, Academy of Management

- Studies, 24(5), 503-521.
- Daniel I. Stufflebean et. Al (1971) . Educational Evaluation & Decision Making. Indiana: phi Delta Kappa, Inc. 40.
- Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). Effective school and effective teacher. Boston: Allyn and Bacon.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management: Practices on Perceptions of Organizational Performance, Academy of Management Journal, 39, 949-969.
- Drucker, Peter F. (1954). The Practice of Management. New York: Harper.
- E. Bogardus(1928). World Leadership Types, Social Research, 13, 573-599.
- E. Mumford (1906-1907). Origins of Leadership. American Journal of Sociology, 12 , 216 – 240 .
- Edmonds, R. (1979) .Effective schools for the urban poor. Educational Leadership, 37, 99 - 111.
- Everard, K. B. & Morris, G. (1996) .Effective School Management. London: Paul Chapman.
- F. S. Haiman (1951) . Group Leadership and Democratic Action .Boston: Houghon Mifflin. 4.
- Gaziel, H. (1998). School - based management as a factor in school effectiveness. International Review of Education, 44 (4), 319 - 333.
- Gerald C. Ubben , Larry Hughes (1987). The principals. Allyn and Bacon, Inc, Boston.

- Glueck, William F. & Jauch, Lawrence R. (1980) .Business Policy and Strategic mangement. McGraw-Hill,INC.
- Hansen, G. S. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants Firm Performance: Relative Importance of Economic and Organizational Factors, Strategic Journal of Management, 339-411.
- Hoy, W. K. & Miskel, C.G. (1982) . Educational Adminstration Theory, Resear, and Practice. N. Y. : Random House.
- J. K. Hemphill. (1949), The Leader and His Group , Journal of Educational Research, 28, 225 -246.
- J. Stanley Abmann. (1975), Educational Evaluation, 5th ed. (London: Allyn and Bacon, Inc.13.
- Jon wiles, Joseph bondi. (1983). Principals of Administration , Charles. E.Merrill Publishing Company, Bell and Howell Company, Columlus,Ohio.
- Levine, D. U. & Lezotte, L. W. (1990). Unusually effective school . Madison: National center for effective school research and development.
- Lin,W. L.(1997). A model for a master degree program in sport management in Taiwan, Republic of China. Unpublished doctoral dissertation,United States Sports Academy.
- Linda Lambert, Deborah Walker, Diane P. Zimmerman, Joanne E.Cooper, Morgan Dale Lambert, Mary E. Gardner, P.J. Ford Slack (1995). The constructivist leader ISBN .

- Lindelow J., Coursen D., & Mazarella J. A. (1981) .
Participative Deaision-Making. in Smith S. D.,
 Mazarella J. W, & Piele P. K., School Leadership.
 Eugene, Oreg: ERIC Clearinghoure on Educational
 Management, University of Oregon.
- MacDuffie, j. P. & Krafcik, J. (1992). Integrating Technology
 and Human Resources for High-Performance
 Manufacturing in Kochan, T. & Useem, M. eds .,
 Transforming Organizations, pp.210-226, Oxford
 University Press, New York.
- Mintzberg, Henry & Quinn, Jumes (1996) .The Strategy
 Progress, Prentice-Hall,INC
- Moon N. J. (1984). The Construcation of Conceptual
 Framework for Teacher Particpation in School
 Decision-Making. Ph. D dissertation, University of
 Kentucky.
- Moore B.V. (1922). The May Conference on Leadership,
 Personnel and Guidance Journal, 9 , 124 - 128.
- Murphy, J., Weil, M., Halinger , p., & Mitman, A. (1985).
 School effectiveness: A conceptual framework. The
 Educational Form , 49 (3), 362-374.
- N. Copeland(1942) . Psychology and the Soldier .Harrisburg,
 Pa.: Military Service Publishing Compary.
- O. Tead (1935) . The Art of Leadership.New York:
 McGraw-Hill, 5.
- Ouston,J. (1999). School Effectiveness and School

- Improvement: Critique of a Movement. In Bush, T. Bell, Bolam, R. Glatzer, R. Ribbins, P. (ed). Educational Management - redefining theory Policy and Practice. London: Paul Chapman.
- Porter, Micheal E(1996) .What is strategy ? .Harvard Business Review November-December.61-78
- Preffer, J. (1978). Organizational Design. Arlington Heights, III. AHM Publishing Co. p. 231-232
- Purkey, S.C. & Degen, S. (1985).Beyond effective school to good school: Some first steps. R & D Perspective , CEP, University of Oregon.
- Quinn, James Brian (1980) .Strategies for Change Logical incrementalism. Richard D. IRWIN,INC.
- R. D. Mann (1969) . A Review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups, Leadership, Edited by C. A. Gibb. Baltimore, Maryland: Penguin Books Inc. 152 - 156.
- R. M. Stogdil (1974), Handbook of Leadership,(New York: The Free Press), 12.
- R. M. Stogdill (1950) . Leadership, Membership and Organization. Psychological Bulletin.Jan, 47, 1-4.
- R. P. French and R. Snyder (1959) Leadership and Interpersonal Power, Studies in Social Power. Ann Arbor: University of Michigan Press, 118.
- R. Tannenbaun, I. R. Weschler, and F. Massarik (1957) . Leadership: A Frame of Reference, Management

Science .Oct, p.3.

- Reid, K. Hopkins, D. & Holly, P. (1987). Towards the Effective School: The Problems and Some Solution. England Oxford: Basil Blackwell.
- Reid, W. A.(1997). Conceptions of curriculum and paradigm for research: The case of school effectiveness studies. Journal of Curriculum & Supervision, 12 (3), 212 - 227.
- Roberts, K. (1995). Applying a continuous quality improvement model to assess institutional effectiveness. (ERIC Document Reproduction Service No. ED396804)
- Rutter,M. (1983). School effects on pupil progress: Research findings and policy implications. In L.S Shulman & G. Sykes (Eds.), Handbook of teaching and policy (pp.3-41). New York: Longman.Stanley
- W. Willams (1964) . Educational administration in secondary Schools. Holt, Rinehart and Winston.
- Stoll, L. & Fink, D. (1992). Effecting school change: The halton pproach. School effectiveness and school Improvement. 3 (1) , 19 - 41.
- T. Gordon (1955) . Group-Centered Leadership-A Way of Releasing the Creative Power of Groups. Boston: Houghton Mifflin.
- T.D Tenbrink (1974) . Evaluation: A Practical Guide for Teachersr. New York: McGraw-Hill, 8.
- Terrence E. Deal, Kent D. Peterson (1994). The leadership paradox:Balancing logic and artistry in schools ISBN.

Uline, C. L. Miller, D. M., & Morgan, M. T. (1998). School effectiveness: The underlying dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 34 (4), 462 - 483.

Weber (1971) .The City Children Can Be Taught to Read. : Four successful School. Washington D.C.: Council for Basic Education.

Webster's New World Dictionary(1973). 2nd College Edition, 臺一出版社。

Wilson, B.L, & Corcoran, T.B. (1988). Successful secondary school: Vision of excellence in American public education. New York: The Falmer Press.

附錄

附錄一 問卷專家效度審查委員名錄

感謝下列九位學者專家擔任本研究問卷專家效度委員，為本研究問卷之編製提供寶貴的意見與指導（依姓氏筆劃順序排列）。

一、體育學者專家

姓名	服務單位	職稱
杜登明	國立台灣體育學院	兼任教授
林文郎	國立台灣體育學院運動管理系	系主任
陳全壽	國立台灣體育學院	校長
陳景星	中國文化大學運動教練研究所	教授
蔡崇濱	國立成功大學體育室	教授
鄭志富	國立師範大學體育學系	教授

二、體育行政人員

姓名	服務單位	職稱
吳仁宇	教育部體育司	司長
洪嘉文	教育部體育司	專員

三、非體育學者專家

姓名	服務單位	職稱
陳聖謨	國立嘉義大學教育學系	助理教授

附錄二：問卷專家效度審查同意函

○ 博士 ○ ○：您好！

秀珍目前任職於嘉義市育人國小擔任校長職務，同時在國立台灣體育學院體育研究所碩士班進修，目前正著手進行碩士論文「中小學體育經營策略之研究」問卷設計，本函的主要目的是敬邀您擔任本研究問卷專家效度審查小組的成員。

尊悉 台端在人文社會科學領域之學識淵博並具有卓越成就，對該領域學術研究或實務工作均具有崇高的聲望，在此誠懇的邀請您擔任本研究問卷專家效度審查小組的成員，期能藉助您在該領域的專業知識與宏觀見解，對本研究之問卷內容予以指正並提供寶貴意見，俾使本研究更臻完美。

本問卷審查過程將花費約 60 分鐘，如獲得您的同意，請於 11 月 10 日前將回函以所附回郵信封寄回，本人在收到您的回函後，會將本研究問卷初稿連同感謝函以掛號方式郵寄給您。

最後，衷心期盼您對本研究的指正與建議，感謝您的支持與協助。

敬祝

身體健康

萬事如意

研究生：陳秀珍

指導教授：林文郎 博士 仝敬

國立台灣體育學院體育研究所

中 華 民 國 九 十 一 年 十 一 月 四 日

附錄三 問卷專家效度審查參與意願回函

<input type="checkbox"/> 是，本人願意擔任貴研究之問卷專家效度審查小組成員。
<input type="checkbox"/> 否，本人無法擔任貴研究之問卷專家效度審查小組成員。
姓名：_____
服務單位：_____
系所名稱：_____
職稱：_____
通訊地址：_____
聯絡電話：(O) _____ (H) _____
手機：_____ 傳真：_____
E-Mail：_____

※煩請於十一月十日前傳真或郵寄回覆此函，謝謝您的合作！

陳 秀 珍

嘉義市育人國小

嘉義市育人路 211 號

電話：(05) 2351606 手機：0930758789

傳真：(05) 2351606

E-Mail：bonnie@mail2.cy.edu.tw

附錄四 問卷專家效度審查感謝函

○ 博士：您好！

感謝您同意擔任本研究「中小學體育經營策略之研究」問卷專家效度審查小組成員。本研究旨在透過對我國中小學校長體育經營策略運用之調查，以了解中小學校長經營學校體育時對各種管理策略的普遍運用情形；同時比較中小學（88-90學年度）教育部體育訪視績優學校之受訪者（校長），與一般中小學受訪者（校長）經營學校體育時，所運用之管理策略的異同現象。以提供中小學校長經營學校體育之參考。

本預試問卷包括：一、校長專業領導與體育經營策略量表；二、九年一貫課程「健康與體育」實施後體育經營策略量表；三、開放式問卷；四、基本資料等四部份。請您詳閱本調查問卷題目，對其文字陳述及題目的增減加以指正與修改。同時，也希望對本問卷的整體架構提供您寶貴的建議。如文字說明有語意含糊不清之處，請您直接在題目上註記或修改。如果您認為該題目不需列入或是應增列，亦請您在修正欄加以敘明。

煩請您將問卷專家效度審查結果於十一月十五日前，以所附之回郵信封寄回。最後，感謝您的合作與協助！懇切地期待您的指正與建議。

研究生：陳秀珍

指導教授：林文郎 博士 全敬

國立台灣體育學院體育研究所

中 華 民 國 九 十 一 年 十 一 月 十 日

附錄五 中小學體育經營策略之研究專家效度審查專用問卷

敬愛的教育先進：
 後學正進行體育碩士論文研究工作，為瞭解並建立研究工具的專家效度，懇祈惠賜卓見。

本研究問卷分成四個部分：第一部分是「校長經營策略量表」；第二部分是「九年一貫課程健康與體育實施後體育經營現況量表」；第三部分是「開放式問卷」；第四部份是「基本資料」，目的都在瞭解填答者經營學校體育的「普遍狀況」。煩請審閱並加以指正，非常感謝您的協助。

研究生：陳秀珍
 指導教授：林文郎 博士
 電話及傳真：(05) 2351606
 手機：0930758789
 地址：嘉義市育人路 211 號 (育人國小)

填答說明：

第一部分 校長經營策略量表

這個量表從極為符合至極不符合等五個向度，只要受訪者（校長）認為該題題意適當的向度 5 4 3 2 1 中擇一圈選。

極為符合	極為不符合
------	-------

一、轉型領導策略

1. 發展本校體育特色項目是經由我和體育相關同仁共同對話、溝通達成共識後才……… 5 4 3 2 1
 修正意見：

2. 我積極參與體育學術研討或體育課程相關研習，以提升自我專業形象，獲得同仁的認同……… 5 4 3 2 1
 修正意見：

3. 在我的鼓勵及帶動下，本校體育教師參與研習進修風氣較以往進步許……… 5 4 3 2 1
 修正意見：

4.我會主動帶動全校教職員工參與體育活動，並能獲得他們的認同與支持……	5	4	3	2	1
修正意見：					
5.學校運動場地的規劃開發及整建都是由我一個人主導……	5	4	3	2	1
修正意見：					
6.我經常主動了解及關懷師生對體育軟硬體設施之需求，並設法滿足他們教與學的需求……	5	4	3	2	1
修正意見：					
7.當我主持會議時，同仁對學校的各項體育計畫都會樂意參與並提供建設性的意見……	5	4	3	2	1
修正意見：					
8.我雖要求組訓代表隊，但體育教師在沒有經費的情況下，大多不願意額外付出時間訓練運動團隊……	5	4	3	2	1
修正意見：					
9.我會帶領相關人員定期對各項體育實施計畫進行校內評鑑，以檢討得失並作為未來體育發展改進之依據……	5	4	3	2	1
修正意見：					
10.我要求本校訂定體育委員會組織辦法並親自帶領本校體育委員會正常運作……	5	4	3	2	1
修正意見：					
11.本校各項體育實施計畫均透過公開討論通過後才據以實施……	5	4	3	2	1
修正意見：					
12.我經常鼓勵全校師生對本校體育軟硬體設施及體育發展，提出建言，並據以作為決策之參考……	5	4	3	2	1
修正意見：					
13.我對新的體育政策（如：學生體適能護照、體育育樂營、游泳教學……等等）經常感到					

資訊不足，所以總是慢了一步實施……… 5 4 3 2 1
修正意見：

14.我對校慶運動會暨體育表演會等重要體育活動計畫，總是慎重的召集籌備會議，並妥善分配工作執掌，所以每年都很順利完成工作任務……… 5 4 3 2 1
修正意見：

15.我是根據本校學生、師資、場地、社區家長等情況為參考依據，再決定所要辦理的學校與社區體育休閒活動項目……… 5 4 3 2 1
修正意見：

16.本校舉辦各類體育活動或競賽時我會讓全校師生有機會表達意見，經過充分的溝通後再執行比較順暢……… 5 4 3 2 1
修正意見：

17.本校有機會規劃開發及整建運動場地時，我會召集處室主任、體育組同仁、教師代表、家長代表等，與建築師充分溝通和討論……… 5 4 3 2 1
修正意見：

二、行政管理策略

18.我授權處室主任要求體育教師提出體育教學計畫並要求教學進度與計畫相符合…… 5 4 3 2 1
修正意見：

19.我授權處室主任要求體育老師實施體育教學評量時，確實依據體育成績考察辦法評分……… 5 4 3 2 1
修正意見：

20.我授權處室主任要求體育行政人員訂定全年度體育實施計畫並確實依計畫執行……… 5 4 3 2 1
修正意見：

21.我授權處室主任要求體育組建立完整的體育行政檔案資料，必要時我會親自檢視 …… 5 4 3 2 1

修正意見：

22.我對本校體育教學正常化（課程內容及按表操課）之實施授權處室主任要求體育老師確實執行 …… 5 4 3 2 1

修正意見

23.我要求教務處安排上課巡堂以確保體育教學正常實施 …… 5 4 3 2 1

修正意見

24.我認為體育課並非重要課程，所以體育課的編排是否適當我並未深入瞭解與關心，完全授權教務處安排 …… 5 4 3 2 1

修正意見：

25.在考試前趕進度時，本校的體育課常有被其他學科挪用的情形發生，我認為這是無法避免的 …… 5 4 3 2 1

修正意見：

26.本校因各項經費不足，所以我允許將體育獎補（助）款常運用到其他教學活動上 …… 5 4 3 2 1

修正意見：

三、目標管理策略

27.我要求本校確實實施晨間操及課間健身運動，達到每週至少三次之理想目標 5 4 3 2 1

修正意見：

28.我要求本校每年均能組隊參加校外運動競賽或聯賽，並希望能有優異成績，以為校爭光 …… 5 4 3 2 1

修正意見：

29.規劃與發展體育特色為學校本位課程，是我的辦學目標之一 …… 5 4 3 2 1

修正意見：

30.爲了增加學生學習各項運動技能之目標，我要求每年舉辦寒暑假或假期各項運動育樂營活動……… 5 4 3 2 1

修正意見：

31.本校訂定運動績優生之培訓與升學輔導計畫，體育升學輔導目標達成之成效獲得家長肯定……… 5 4 3 2 1

修正意見：

32.提供完善的體育教學及運動休閒環境是我的辦學目標之一……… 5 4 3 2 1

修正意見：

33.我會要求本校每年編列體育經費預算，並達成百分之百預算執行之目標……… 5 4 3 2 1

修正意見：

34.我要求建置體育網頁並定期更新，已達到體育行政電腦化之理想目標……… 5 4 3 2 1

修正意見：

35.本校各項體育實施計劃之執行大致能夠達成預定目標……… 5 4 3 2 1

修正意見：

36.本校體育活動發展計畫均列入學校行事曆，並訂有時間管制表且均能如期完成……… 5 4 3 2 1

修正意見：

四、品質管理策略

37.我要求本校根據學生的需求成立各項運動社團，學生對運動社團活動的內容及師資品質的反應非常滿意……… 5 4 3 2 1

修正意見：

38.我要求本校舉辦各項體育活動前都會經過縝密的籌畫後再執行，因此體育活動品質都能受到良好的控管……… 5 4 3 2 1

修正意見：

39.本校每學年舉辦全校性運動會或各類運動競賽，全校師生都能善盡自己的本分讓活動非常順利圓滿，活動的品質總是獲得很高的評價…… 5 4 3 2 1

修正意見：

40.本校體育經費不足，所以各項運動器材無法滿足教學所需，師生對此常有怨言… 5 4 3 2 1

修正意見：

41.我認為體育課很重要，運動器材室之設置與規劃之品質我也非常重視，所以師生對此都持正面的反應…… 5 4 3 2 1

修正意見：

42.為了提升體育教學品質，我會設法爭取經費讓本校運動器材設施逐年更新，使之更加完善…… 5 4 3 2 1

修正意見：

43.本校運動場地之規劃開發或整建，我都會努力督促工程品質，使體育硬體設備更臻完善…… 5 4 3 2 1

修正意見：

44.本校除了體育教學正常讓學生肯定外，高品質的體育表演會，更是每年師生最期待的大活動…… 5 4 3 2 1

修正意見：

五、人力資源管理

45.我堅持依據體育教學專業之需求甄聘體育專任教師…… 5 4 3 2 1

修正意見：

46.學校若有體育教師缺額，我會優先遴聘體育專任教師…… 5 4 3 2 1

修正意見：

47.我認為體育課並非重要課程，所以體育課不需要由體育專任教師擔任…… 5 4 3 2 1
修正意見：

48.本校體育專業師資不足，無法因應體育教學及推展各項體育活動時，我會讓有運動專長的老師優先擔任體育教師…… 5 4 3 2 1
修正意見：

49.我會尋求校外體育專業人士協助本校訓練運動團隊，以彌補本校體育專任教師或教練不足之窘境…… 5 4 3 2 1
修正意見：

50.我徵求學校對運動有專長及興趣的同仁分工合作，每年舉辦體育育樂營，深獲學生喜愛…… 5 4 3 2 1
修正意見：

51.我會充分運用本校體育專任教師或相關的人力資源，所以辦理各項體育活動或校慶運動會時都很順利…… 5 4 3 2 1
修正意見：

52.每學年實施體適能檢測是一件困難又繁瑣的事，本校因體育教師人力不足，所以我不會要求非做不可…… 5 4 3 2 1
修正意見：

六、知識管理策略

53.我鼓勵本校體育教師積極參加校內、外體育教學研習會、觀摩會及進修，以增進其教學專業知能…… 5 4 3 2 1
修正意見：

54.我要求本校購置體育專業參考用書並積極鼓勵體育教師閱讀以充實專業知識…… 5 4 3 2 1
修正意見：

55.本校辦理電腦資訊能力研習提供體育教師充實電腦資訊能力…… 5 4 3 2 1

修正意見：

56.積極鼓勵本校體育教師進行體育研究
及教材教具研發 …… 5 4 3 2 1
修正意見：

57.本校體育師資對體育教學研究會之運
作沒有意願，所以很難推展 …… 5 4 3 2 1
修正意見：

58.我要求本校體育組建置體育活動資訊
網頁，隨時登載體育最新消息或
公佈對外競賽成績 …… 5 4 3 2 1
修正意見：

59.我經常鼓勵體育教師攻讀研究所或從
事論著發表 …… 5 4 3 2 1
修正意見：

七、激勵管理

60.本校訂有完善的體育獎勵制度，以激勵
對外競賽體育成績表現優異的師生士氣 …… 5 4 3 2 1
修正意見：

61.我經常鼓勵並帶動全校教職員工積極
參與體育活動 …… 5 4 3 2 1
修正意見：

62.我經常與體育組（室）同仁交談，慰
勉他們的辛勞並激勵他們的士氣 …… 5 4 3 2 1
修正意見：

63.本校運動團隊在校外比賽時，我會以到
現場觀看比賽和加油打氣的方式給於師
生最直接的鼓勵 …… 5 4 3 2 1
修正意見：

64.當本校運動團隊有好的成績表現時，我
會利用公開集會頒獎並表揚教練及學生 …… 5 4 3 2 1
修正意見：

八、風險管理

- 65.我要求本校對體育教學意外傷害的處理
訂定一套周詳的通報處理程序…… 5 4 3 2 1
修正意見：
- 66.我會利用適當時機邀請專業急救人員到
校指導本校同仁處理運動及意外傷
害急救常識與技術…… 5 4 3 2 1
修正意見：
- 67.本校體育老師對運動意外傷害處理程序
都很熟悉…… 5 4 3 2 1
修正意見：
- 68.每年舉辦校慶運動會我都會要求設置醫
護組在會場處理運動傷害救護事宜…… 5 4 3 2 1
修正意見：
- 69.我經常要處理有關體育教師對學生受
傷處理不當而引起家長與教師之間的
糾紛情事…… 5 4 3 2 1
修正意見：
- 70.我利用校務會議向教師宣導及提醒體
育教學時學生安全維護的重要性…… 5 4 3 2 1
修正意見：
- 71.我會要求本校訂定運動場館使用管理
辦法並指定專人管理及定期檢查維護…… 5 4 3 2 1
修正意見：
- 72.我要求本校運動設備定期實施安全檢
查及維護，並詳細紀錄登載…… 5 4 3 2 1
修正意見：
- 73.本校運動場地及設備維護管理不易，
經常在假日時有被任意破壞的情形發生…… 5 4 3 2 1
修正意見：

九、公共關係

- 74.我要求訂定運動場館對外開放計畫並確實執行，藉此增進社區與學校的良好關係
修正意見： 5 4 3 2 1
- 75.我會利用家長會、親師座談會或志工團集會時，宣導社會資源運用計畫，並因此獲得人力及物力的支援，協助本校推展體育……
修正意見： 5 4 3 2 1
- 76.我很重視營造與校際間及社區間良好互動關係，所以本校每年舉辦校際間及社區之體育活動亦深獲好評……
修正意見： 5 4 3 2 1
- 77.我會主動為家長及社區民眾辦理體適能指導班或運動休閒健康活動，建立了本校與社區間之良好關係……
修正意見： 5 4 3 2 1
- 78.我與上級機關保持良好互動關係，對本校爭取體育設施經費補助時能獲得較大的協助……
修正意見： 5 4 3 2 1

第二部分 九年一貫課程後體育經營策略量表

本研究第二部分之量表主要目的是要了解國中小學在實施九年一貫「健康與體育」課程後，受訪者（校長）的體育經營策略與實施前是否一致，這個部分請受訪者僅就題目中認為符合的向度 5 4 3 2 1 中擇一圈選。

極 不 符 合	極 為 符 合
------------------	------------------

(一) 本校實施九年一貫「健康與體育」課程後，我對本校體育教學上的經營策略並未改變…… 5 4 3 2 1
修正意見：

(二) 本校實施九年一貫「健康與體育」課程後，我對本校體育行政上的經營策略並未改變…… 5 4 3 2 1
修正意見：

(三) 本校實施九年一貫「健康與體育」課程後，我對本校體育活動上的經營策略並未改變…… 5 4 3 2 1
修正意見：

(四) 本校實施九年一貫「健康與體育」課程後，我對本校體育設備上的經營策略並未改變…… 5 4 3 2 1
修正意見：

(五) 本校實施九年一貫「健康與體育」課程後，我對本校體育發展特色上的經營策略並未改變…… 5 4 3 2 1
修正意見：

第三部分 開放式問卷

本問卷係為瞭解受訪者（校長）經營學校體育所面臨的困境，以及急需解決的問題有哪些？藉以了解體育績優學校與一般學校的差異情形，這個部分為開放式問卷，請受訪者敘述之。

問：在您經營學校體育時，您認為貴校急需解決的困境有哪些？請敘述。

答：

第四部份：基本資料

一、個人基本資料（請在適當的□內打✓）

（一） 性別：□男 □女。

（二） 出生年月：___年___月。

（三） 星座：

山羊座（12月22—1月19日生）

水瓶座（1月20—2月19日生）

雙魚座（2月20—3月20日生）

牡羊座（3月21—4月20日生）

金牛座（4月21—5月20日生）

雙子座（5月21—6月21日生）

巨蟹座（6月22—7月22日生）

獅子座（7月23—8月22日生）

處女座（8月23—9月22日生）

天秤座（9月23—10月22日生）

天蠍座（10月23—11月21日生）

射手座（11月22—12月21日生）

（四） 血型：□O型 □A型 □B型 □AB型 □其他

___。

（五） 教育程度：□專科 □大學 □研究所四十學分班

□碩士 □博士

（六） 校長年資：（請圈選擔任校長實際服務之年月）

年	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	其他：___年___月。								

二、學校屬性（請在適當的□內打✓）

（一）學校類別：國小 國中 高中（職）

（二）學校班級數：24班以下 25-48班 49班以上

（三）學校所屬類型：一般 偏遠

（四）學校運動場館：

1、操場：200公尺 300公尺 400公尺 其他____

2、綜合球場____面 網球場____面 羽球場____面 其他____

3、游泳池：長____公尺 寬____公尺 ____水道

4、體育館：____座

5、活動中心：____座

6、晴雨球場：____座

7、其他：_____

附錄六 問卷專家效度審查結果與建議

- 1、 題目的人稱問題。
- 2、 字儘量簡明扼要，才好作答。
- 3、 是否每一題都加上「主詞」，使句子更完整，如：我、本校…。
- 4、 與指導教授研商，題目總數可否縮為 50 題以內，擔心要校長們抽出時間作答恐不容易。
- 5、 國中、國小、高中職必受教材之場館，參閱各級學校「體育設備標準」來擬定，注意只是這題就極為煩雜，佔極大篇幅。
- 6、 從問卷題目的擬定可知用心至深，向度周全足證用心，如自加油，必有大作問世。
- 7、 問卷內容是否分為這幾個部分，請再酌。或許第一部份題目打散後，經因素分析抽取共同因素，再依此作分類較妥，否則，如此分類有何依據，有何理論支持。
- 8、 「經常」是指多少之頻率？因此，宜避免用之。
- 9、 教師不願意訓練運動代表隊，不只是經費乙項問題而已。
- 10、 如此問妥善分配工作或每年順利完成工作？
- 11、 體育課被挪用只有這個原因嗎？
- 12、 所謂目標管理（MBO）應有明確之“目標”可資參考並達成。
- 13、 TQM 指的是所有的過程與作業，本部分僅以運動場地設施，學生社團、運動競賽來函括所有學校體育經營似嫌不足。
- 14、 每一問題宜以問一件事情為限；一條問題，最好能表達

單一知情意、認知與行為，其測量效度較高。

- 15、第二部分內容過於簡要，僅以五題要了解校長對九年一貫課程實施前後之策略比較，似嫌不足。
- 16、第二部分用“量表”兩字亦似不足，宜再調整名稱或增加內容。
- 17、體育經營僅包含教學、行政、活動、設備、發展特色嗎？
- 18、基本資料「星座」與領導經營之關係有何科學依據？研究真正想了解什麼？畢竟此為非常嚴肅的學術著作，不宜隨興。
- 19、學校類型是否可用詳細些。
- 20、操場改用運動場或田徑場。
- 21、晴雨球場改成風雨球場。
- 22、「轉型領導策略」建議改成「領導策略」或「行政領導策略」。
- 23、「我經常」最好改寫「每學期」，不確定的文字不用。
- 24、轉型領導所強調的五個面向似應和問卷內容有所相關，否則，使用轉型領導之用語有待審酌。
- 25、代表隊與團隊之定義應有不同。
- 26、體育與運動再問卷中似應一致。
- 27、問卷中有關器材或設備隻名稱應一致，建議使用運動場地設施。
- 28、應指「校園運動安全事件」，而非指「體育教學意外傷害」而已。
- 29、「辦法」應使用「要點」或「規則」之名稱為宜。
- 30、何謂「經營」？應加以說明在問卷之前。
- 31、本研究甚有意義，惟問卷題目似乎太多，而且在第一部

分之內容有些尚待審酌，是否減少題目，否則，範圍太多了，不知您是否有此時間及作統計分析的處理，僅供參。

- 32、量表經專家們審議後，應京諭示，以統計方法取出共同因素後，才編為問卷，如此其題目才不致太多，且日後分析上較易呈現。
- 33、本問卷調查對象為校長，因此建議改為「中小學校長體育經營策略之研究」。
- 34、「極為符合」至「極不符合」建議明顯標出「極為符合」、「多能符合」、「尚符合」、「不太符合」、「極不符合」等五個向度。
- 35、學校班級述建議增加 12 班以下，24 班以下改為 13-24 班，因為國中、小 12 班以下之學校所佔比例不低。
- 36、風險管理建議改成危機管理。

附錄七 致填答預試（前測）問卷校長信函

敬愛的校長：您好！

非常感謝您在校務繁忙之際，仍然首肯協助填答問卷，有您的大力協助，相信對於本人碩士論文的進行將更順利，在此向您表達內心萬分的感謝之意。

您所收到的問卷為本人自編的預試（前測）問卷，經過前測與後測後，將據以編製成正式問卷。為提高研究論文正試問卷之信度，本預試問卷必須進行前測及後測，所以，兩週以後，本人將再次寄出後測問卷，懇請您再次撥空填答。

嘉義市各國中、小學校長填答後，將問卷放入所附公文封內，送市府交換信箱即可。嘉義市高中職校長及嘉義市以外中小學校長，利用內附回郵信封寄回，再次感謝您的協助與合作。

※本問卷請於本（12）月12日以前寄回。謝謝！

敬祝

身體健康 校務順利

嘉義市育人國小校長 陳秀珍 敬上

電話：（05）2351606

手機：0930758789

傳真：（05）2351606

地址：嘉義市育人路211號

中 華 民 國 九 十 一 年 十 二 月 五 日

附錄八 致填答預試（前測）問卷校長信函

敬愛的校長：您好！

感謝您的熱情協助，使本研究之預試（前測）問卷迅速完成，今再寄出預試（後測）問卷，請您再次撥冗填寫問卷，打擾之處請多多見諒！

這兩次的問卷為預試問卷，尚有許多需要修正之處，如果您有任何建議，請在空白處敘述您的意見，本人將悉心受教，並據以作為修正編製正式問卷之參考，使本研究論文之正式問卷更臻成熟完善。

嘉義市各國中、小學校長填答後，請將問卷放入所附信封內，送市府交換信箱即可。嘉義市高中、職校長及嘉義市以外中小學校長，請利用內附回郵信封寄回，再次感謝您的鼎力相助。

※本問卷請於本（12）月20日以前寄回。謝謝！

敬祝

身體健康

校務順利

嘉義市育人國小校長

陳秀珍 敬上

電話：(05) 2351606

手機：0930758789

傳真：(05) 2351606

地址：嘉義市育人路211號

中華民國九十一年十二月十三日

附錄九 中小學體育經營策略之研究預試問卷

校長：您好！

後學是嘉義市育人國小校長，目前就讀國立台灣體育學院體育研究所碩士班，在林文郎博士的指導下，進行有關中小學校長體育經營策略之研究。本問卷採不記名方式填答，您的填答非常重要，本研究結果將提供中小學及教育行政單位參考，並提供學術研究之用，懇請惠予填答。

本項研究為學術性質，您所填答之資料將嚴格保密，絕不單獨對外發表，尚祈詳實填答，特此致謝。

敬祝
身體健康 校務順利

研究生：陳秀珍
指導教授：林文郎 博士 敬上
國立台灣體育學院體育研究所

填答說明：

- 一、本研究問卷分成三個部分：第一部分是「校長經營策略量表」；第二部分是「開放式問卷」；第三部份是「基本資料」。
- 二、第一部分：校長經營策略量表，本問卷量表分為「極為符合」、「多能符合」、「尚能符合」、「不太符合」、「極不符合」等五個向度，請在您認為該題題意適當的向度所代表數字上「5 4 3 2 1」中擇一圈選。謝謝您

極為符合	多能符合尚	能符合	不太符合	極不符合
------	-------	-----	------	------

(一)、校長領導型態

- 1.發展本校體育特色種類是經由我和同仁共同商議、溝通達成共識後才做成決定的…… 5 4 3 2 1
- 2.我會參與體育學術研討或體育課程相關研習，以提升自我專業知能…… 5 4 3 2 1

3.在我的鼓勵及帶動下，本校體育教師參與 研習進修風氣較以往增加……	5	4	3	2	1
4.我會主動帶動全校教職員工參與體育活動 ，並能獲得他們的認同與支持……	5	4	3	2	1
5.學校運動場地的規劃、開發及整建（修）， 都是由我主導進行……	5	4	3	2	1
6.我會主動了解及關懷師生對體育教學軟硬 體設施之需求，並設法給予滿足……	5	4	3	2	1
7.當我主持會議時，對於學校的各項體育計 畫，同仁都樂意參與並提供建設性的意見	5	4	3	2	1
8.我要求組訓運動代表隊，在沒有經費的情 況下，體育教師大多不願意額外付出時間 組訓……	5	4	3	2	1
9.我會帶領相關人員定期進行各項體育實施 計畫的校內評鑑，檢討得失以做為未來體 育發展之依據……	5	4	3	2	1
10.我會要求本校訂定體育委員會組織辦法， 並親自帶領本校體育委員會正常運作……	5	4	3	2	1
11.本校各項體育實施計畫均透過校務會議公 開討論通過後，才據以實施……	5	4	3	2	1
12.我會鼓勵全校師生對本校體育軟硬體設施 及發展提出建言，並據以作為決策制定之 參……	5	4	3	2	1
13.我對新的體育政策（如：學生體適能護照 、游泳教學…等等）經常感到資訊不足， 所以，總是慢了一步實施……	5	4	3	2	1
14.我對校慶運動會暨體育表演會等重大體育 活動的舉辦，事前總是慎重的召集籌備會 議，並妥善分配工作執掌……	5	4	3	2	1

15.我會根據本校學生、師資、場地、社區家長等情況為參考依據，再決定所要辦理的學校與社區體育休閒活動項目……	5	4	3	2	1
16.本校舉辦各類體育活動或競賽時，我會讓全校師生有機會表達意見，經過充分的溝通後再執行……	5	4	3	2	1
17.本校規劃開發及整建（修）運動場地時，我會召集處室主管、體育組同仁、教師代表、家長代表等，與建築師充分溝通和討論	5	4	3	2	1
二、行政管理策略					
18.我會授權處室主管要求體育教師提出體育教學計畫並要求教學進度與計畫相符合…	5	4	3	2	1
19.我會授權處室主管要求體育行政人員訂定全年度體育實施計畫並確實執行……	5	4	3	2	1
20.我會授權處室主管要求體育組建立完整的體育行政檔案資料……	5	4	3	2	1
21.我對本校體育教學正常化（課程內容及按表操課）之實施授權處室主管要求體育老師確實執行……	5	4	3	2	1
22.我會要求教務處安排上課巡堂以確保體育教學正常實施……	5	4	3	2	1
23.我認為體育課並非重要課程，所以體育課的編排是否適當我並未深入瞭解與關心，完全授權教務處安排……	5	4	3	2	1
24.本校的體育課常被其他學科挪用，我認為是無法避免的……	5	4	3	2	1
25.本校因各項經費不足，所以，我允許將體育獎補（助）款運用到其他教學活動上…	5	4	3	2	1

三、目標管理策略

- 26.我要求本校確實依規定實施晨間操及課間健身運動，達到每週至少三次之理想目標 5 4 3 2 1
- 27.我要求本校每年均能組隊參加校外運動競賽，並希望能有優異成績，以為校爭光… 5 4 3 2 1
- 28.規劃與發展體育特色為學校本位課程，是我的辦學目標之一… 5 4 3 2 1
- 29.為了增加學生學習各項運動技能之目標，我要求每年舉辦寒暑假或假期各項運動育樂營… 5 4 3 2 1
- 30.提供完善的體育教學及運動優質環境是我的辦學目標… 5 4 3 2 1
- 31.我會要求本校每年編列體育經費預算，並達成百分之百預算執行之目標… 5 4 3 2 1
- 32.我要求建置體育網頁並定期更新，已達到運用資訊科技推展體育行政之理想目標 5 4 3 2 1
- 33.本校各項體育實施計畫之執行能夠達成預定目標… 5 4 3 2 1
- 34.本校體育活動發展計畫均列入學校行事曆，並訂有時間管制表，且均能如期完成… 5 4 3 2 1

四、品質管理策略

- 35.我要求本校根據學生的需求成立各項運動社團，學生對運動社團活動的內容及師資品質的反應非常滿意… 5 4 3 2 1
- 36.我要求本校舉辦各項體育活動前都須經過縝密的籌畫後再執行，因此體育活動品質都能受到良好的控管… 5 4 3 2 1
- 37.本校每學年舉辦全校性運動會或各類運動

- 競賽，全校師生都能善盡本分讓活動非常順利圓滿，活動的品質亦獲得很高的評價… 5 4 3 2 1
- 38.本校體育經費不足，所以，各項運動器材無法滿足教學所需，師生對此常有怨言… 5 4 3 2 1
- 39.我認為體育課很重要，運動器材室之設置與規劃之品質我也非常重視，所以師生對此都持正面的反應… 5 4 3 2 1
- 40.為了提升體育教學品質，我會設法爭取經費讓本校運動器材設備逐年更新，使之更加完善… 5 4 3 2 1
- 41.本校運動場地之規劃開發與整建，我都會力求工程品質，使體育硬體設備更臻完善 5 4 3 2 1
- 42.本校體育師資健全、體育教學正常讓學生肯定… 5 4 3 2 1
- 五、人力資源管理策略
- 43.我會堅持依據體育教學專業化之理想甄聘體育專任（科任）教師… 5 4 3 2 1
- 44.我認為體育課並非重要課程，所以，體育課不須由具有體育專任（科任）的教師授課… 5 4 3 2 1
- 45.如果本校體育專業師資不足，無法因應體育教學及推展各項體育活動所需，我會讓有運動專長的老師優先擔任體育教師 5 4 3 2 1
- 46.我會尋求校外體育專業人士協助本校訓練運動團隊，以彌補本校體育專任教師或教練不足之窘境… 5 4 3 2 1
- 47.我會徵求學校具運動專長或興趣的同仁分工合作，每年舉辦運動育樂營… 5 4 3 2 1
- 48.我會充分運用本校體育專任教師或相

關的人力資源，所以，辦理各項體育活動或校慶運動會都很順利……	5	4	3	2	1
49.每學年實施體適能檢測是一件困難又繁瑣的事，本校因體育教師人力不足，所以我不會要求非做不可……	5	4	3	2	1
六、知識管理策略					
50.我會鼓勵本校體育教師參加校內、外體育教學研習會、觀摩會等進修機會，以增進其教學專業知能……	5	4	3	2	1
51.我會要求本校購置體育專業參考用書，並積極鼓勵體育教師閱讀，以充實專業知識……	5	4	3	2	1
52.我會要求本校辦理電腦資訊能力研習提供體育教師充實電腦資訊能力……	5	4	3	2	1
53.我會鼓勵本校體育教師進行體育教學研究	5	4	3	2	1
54.本校體育師資對體育教學研究會之運作沒有意願，所以很難推展……	5	4	3	2	1
55.我會要求本校體育組建置體育活動資訊網頁，隨時登載體育最新消息或公布對外競賽成績……	5	4	3	2	1
56.我會鼓勵體育教師攻讀研究所……	5	4	3	2	1
57.我會鼓勵體育教師參加體育學術研討會	5	4	3	2	1
七、激勵管理策略					
58.本校訂有體育獎勵制度，以激勵參加校外體育競賽成績表現優異的師生士氣……	5	4	3	2	1
59.我會鼓勵並帶動全校教職員工積極參與體育活動……	5	4	3	2	1

- 60.我會與體育組(室)同仁交談，慰勉他們的辛勞並激勵他們的士氣…… 5 4 3 2 1
- 61.本校運動代表隊在校外比賽時，我會以到現場觀看比賽加油打氣的方式，給予師生最直接的鼓勵…… 5 4 3 2 1
- 62.當本校運動代表隊有好的成績表現時，我會利用公開集會頒獎，並表揚教練及學生…… 5 4 3 2 1

八、危機管理策略

- 63.我會要求本校訂定一套完整的校園運動安全事件處理通報辦法…… 5 4 3 2 1
- 64.我會邀請專業人員到校指導本校同仁處理運動及意外傷害急救常識與技術…… 5 4 3 2 1
- 65.我會要求本校體育老師熟悉運動意外傷害處理程序…… 5 4 3 2 1
- 66.本校每年舉辦校慶運動會我都會要求設置醫護組在會場處理運動傷害救護事宜…… 5 4 3 2 1
- 67.我會利用校務會議向教師宣導及提醒體育教學時學生安全維護的重要性…… 5 4 3 2 1
- 68.我會要求本校訂定運動場館使用管理辦法，並指定專人管理及定期檢查維護…… 5 4 3 2 1
- 69.我會要求本校實施運動設備定期安全檢查及維護，並詳細紀錄登載…… 5 4 3 2 1
- 70.本校運動場地及設備在假日時有被任意破壞，維護管理不易…… 5 4 3 2 1

九、公共關係策略

- 71.我會要求訂定運動場館對外開放要點並

確實執行，藉此增進社區與學校的良好關係	5	4	3	2	1
72.我會利用家長會、親師座談會或志工團集會時，宣導社會資源運用計畫，因此獲得社會人力及物力的支援，協助本校推展體育	5	4	3	2	1
73.我很重視營造學校與社區良好互動關係，所以，本校會舉辦學校暨社區聯合體育活動	5	4	3	2	1
74.我會主動為學生家長及社區民眾辦理體適能指導班或運動休閒健康活動，建立本校與社區之良好關係	5	4	3	2	1
75.我會與上級機關保持良好互動關係，對本校爭取體育設施經費補助時能獲得較大的協助	5	4	3	2	1

第二部分 開放式問卷

一、您認為在您經營學校體育時，促使體育評鑑績優的重要因素有哪些？請條列敘述。

答：

二、您認為在您經營學校體育時，影響體育發展所面臨的最大困境有哪些？請條列敘述。

答：

三、您認為在您經營學校體育時，急需改善的問題有哪些？請條列敘述。

答：

四、九年一貫課程「健康與體育」實施後，您經營學校體育的策略是否有所改變？有何改變？請敘述。

答：

第三部份：基本資料

一、個人基本資料（請在適當的□內打✓）

（四） 性別：□男 □女。

（五） 出生年月：___年___月。

（六） 星座：

山羊座（12月22—1月19日生）

水瓶座（1月20—2月19日生）

雙魚座（2月20—3月20日生）

牡羊座（3月21—4月20日生）

金牛座（4月21—5月20日生）

雙子座（5月21—6月21日生）

巨蟹座（6月22—7月22日生）

獅子座（7月23—8月22日生）

處女座（8月23—9月22日生）

天秤座（9月23—10月22日生）

天蠍座（10月23—11月21日生）

射手座（11月22—12月21日生）

（四） 血型：□O型 □A型 □B型 □AB型 □其他
___。

（五） 教育程度：□專科 □大學 □研究所四十學分班
□碩士 □博士

（六） 校長年資：（請圈選擔任校長實際服務之年月）

年	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	其他：___年___月。								

二、學校屬性（請在適當的□內打✓）

（一）學校類別：國小 國中 高中（職）

（二）學校班級數：24班以下 25-48班 49班以上

（三）學校所屬類型：一般 偏遠

（四）學校運動場館：

1、操場：200公尺 300公尺 400公尺 其他____

2、綜合球場____面 網球場____面 羽球場____面 其他____

3、游泳池：長____公尺 寬____公尺 ____水道

4、體育館：____座

5、活動中心：____座

6、晴雨球場：____座

7、其他：_____

附錄十「校長體育經營策略預試量表」項目分析摘要表

題號	題目	決斷值 (CR)	與量表總分之相關
1.	發展本校體育特色種類是經由我和同仁共同商議、溝通達成共識後才做成決定	4.24	0.51
2.	我會參與體育學術研討或體育課程相關我研習，以鼓勵及帶動下，本校體育教師參與體育活	5.24	0.59
3.	在我的研習進修風氣較以往增加與體育活	6.11	0.73
4.	我會主動帶動全校的職員工參與體育活	5.36	0.57
5.	學校運動場地的規劃、開發及整建	-1.59 *	-0.41
6.	(修) 都是我主導進行		
7.	我會主動了解及關懷師生對體育教學軟硬體設施之需求，並設法給予滿足各項體育的	3.80	0.60
8.	我當我主持會議時，同仁都樂意參與並提供建設性的	4.06	0.72
9.	我要求組訓運動代表隊，在沒有經費的情況下，體育教師大多不願意額外付出	2.72	0.27 *
10.	我會帶領相關人員定期進行各項體育實	5.22	0.64
11.	我來體育發展之依據本校訂定體育委員會組織辦	6.92	0.64
12.	我法，並親自帶領本校體育委員會正常運		
13.	本校各項體育實施計畫均透過校務會議	2.67	0.39
14.	我公開討論通過後，才據以實施		
15.	我會鼓勵全校師生對本校體育軟硬體設施	3.66	0.49
16.	我對新的體育政策(如：學生體適能護	1.13 *	0.15 *
17.	照、游泳教學等等)經常感到資訊不足，		
18.	所以，總是慢了一步實施		
19.	我對校慶的運動會暨體育表演會等重大體	5.81	0.61
20.	育活動的舉辦，事前總是慎重的召集籌		
21.	備會議，並妥善分配工作執掌		
22.	我會根據本校學生、師資、場地、社區	2.87	0.47
23.	家長的學校與社區體育休閒活動項目		

32.	我要求建置體育網頁並定期更新，已達到運 到運用資訊科技推展體育行政之理想目標	4.72	0.60
33.	本校各項體育實施計畫之執行能夠達成 預定期各項體育活動發展計畫均列入學校行事	4.90	0.73
34.	本曆，並訂有時間管制表，且均能如期完 成	3.05	0.58
35.	我要求本校根據學生的需求成立的各項運 動師資團，質的反應非常滿意活動的內容及	3.63	0.51
36.	我要求本校的校舉後再執行的各項體育活 動師資團，質的反應非常滿意活動的內容及	6.97	0.71
37.	本動非的評校體育經費不足，所以，各項運 動師資團，質的反應非常滿意活動的內容及	4.11	0.71
38.	本動非的評校體育經費不足，所以，各項運 動師資團，質的反應非常滿意活動的內容及	1.36 *	0.07 *
39.	我認體育課很重要，運動器材室之設 置與此都持正面教學器材，所以師	4.52	0.70
40.	為規體育課很重要，運動器材室之設 置與此都持正面教學器材，所以師	5.90	0.72
41.	我認體育課很重要，運動器材室之設 置與此都持正面教學器材，所以師	4.85	0.61
42.	本會完本校體育師資健全、體育教學正常讓學 生肯定	4.22	0.67
43.	我聘體育專任（科任）教師專業化之理想甄 聘我認體育課須由具有體育專任（科任）的教	1.47 *	0.12 *
44.	師授課本體育專業師資不足，無法因應 體育教學及推廣各項體育活動	2.61	0.49
45.	如體育專長的老師不先擔任體育教 師授課本體育專業師資不足，無法因應 體育教學及推廣各項體育活動	2.31	0.26 *

64.	我理會邀請專業人傷人員到到校指導本校本校同仁處	5.06	0.64
65.	我運會運動及求本序辦校慶運動會我都會要設	4.43	0.60
66.	害處要理程年舉在會場處理向教師的場館定期安檢	3.52	0.53
67.	本置校醫護利學時求本定本，會及維護，場地管定運	2.51	0.47
68.	我育會教會要並求指本專校實細及設在假日時有被任	2.60	0.53
69.	查本破我確關係	2.94	0.48
70.	壞會要執	1.35 *	-0.31 *
71.	我集會利時，會宣人營造學校與社區良好互動關	3.41	0.60
72.	獲得社體育重視，所以	2.98	0.40
73.	推展體育活	3.89	0.70
74.	我係體育活動	3.65	0.61
75.	適能指導班或之良好關係	5.32	0.72
	本會與社區上級體育設施經費補助時能獲得較		

* 表示相關係數低(應刪除該題)

附錄十一「校長體育經營策略預試量表」信度分析摘要表(N=45)

題號	量表平均數 (如果刪除該項目)	量表變異數 (如果刪除該項目)	校正後項目 與 總分的相關	量表的信度 (如果刪除該項目)
1	288.39	750.15	0.47*	0.9593
2	288.87	741.40	0.55	0.9592
3	288.72	742.83	0.69	0.9586
4	288.50	744.83	0.59	0.9591
5	289.74	791.22	-0.38*	0.9622
6	288.37	748.50	0.64	0.9591
7	288.50	749.06	0.48	0.9588
8	288.89	762.37	0.17*	0.9601
9	289.02	744.07	0.60	0.9590
10	289.17	745.70	0.53	0.9590
11	288.72	753.14	0.39*	0.9597
12	288.54	746.96	0.73	0.9593
13	288.87	759.72	0.21*	0.9603
14	288.00	753.16	0.46	0.9591
15	288.33	749.07	0.56	0.9594
16	288.26	746.95	0.68	0.9594
17	288.30	753.59	0.48	0.9596
18	288.24	751.16	0.51	0.9594
19	288.30	744.84	0.68	0.9588
20	288.41	749.54	0.57	0.9588
21	288.22	758.62	0.39	0.9591
22	288.24	749.47	0.49	0.9593
23	288.41	759.31	0.26	0.9590
24	288.07	758.82	0.29	0.9598
25	287.89	771.97	-0.01	0.9601
26	289.33	733.38	0.54	0.9596
27	288.48	756.30	0.38	0.9594
28	288.43	747.58	0.54	0.9592
29	288.61	732.87	0.62	0.9592
30	288.28	741.85	0.67	0.9587
31	288.70	731.24	0.81	0.9588
32	289.07	727.48	0.75	0.9591
33	288.54	737.05	0.76	0.9586
34	288.26	745.97	0.71	0.9591
35	288.50	757.63	0.42	0.9592
36	288.30	752.71	0.56	0.9588
37	288.24	743.96	0.72	0.9588

38	290.13	779.80	-0.16	0.9606
39	290.72	797.23	-0.68	0.9588
40	288.41	740.11	0.76	0.9587
41	288.13	744.03	0.70	0.9590
42	288.48	744.03	0.60	0.9588
43	288.11	762.28	0.20	0.9603
44	291.11	785.97	-0.32	0.9592
45	288.22	758.66	0.27	0.9603
46	288.33	751.74	0.49	0.9593
47	288.50	740.66	0.60	0.9588
48	288.02	749.84	0.68	0.9593
49	290.65	781.39	-0.20	0.9592
50	291.02	795.62	-0.65	0.9589
51	288.54	735.59	0.74	0.9587
52	288.41	735.00	0.71	0.9590
53	288.41	740.07	0.76	0.9589
54	290.35	783.88	-0.23	0.9612
55	288.98	737.04	0.61	0.9588
56	288.63	743.26	0.64	0.9589
57	288.43	739.63	0.75	0.9584
58	288.26	752.86	0.45	0.9603
59	288.11	748.14	0.65	0.9586
60	288.22	749.86	0.59	0.9588
61	288.13	750.56	0.66	0.9590
62	287.80	758.96	0.54	0.9594
63	288.22	745.20	0.68	0.9591
64	288.65	740.90	0.64	0.9589
65	288.24	747.47	0.63	0.9591
66	287.80	762.87	0.34	0.9592
67	287.93	758.42	0.45	0.9594
68	288.09	738.30	0.75	0.9592
69	288.09	753.86	0.55	0.9594
70	289.93	765.80	0.09	0.9621
71	290.96	794.04	-0.61	0.9591
72	288.50	741.90	0.68	0.9596
73	288.35	730.37	0.73	0.9587
74	288.87	739.32	0.49	0.9591
75	288.37	744.59	0.55	0.9585

* 表示相關係數低於(應刪除該題)，刪題後總量表 α 值 = .96

附錄十二「校長體育經營策略預試量表」項目分析、信度分析
因素分析刪題摘要表

題號	題目	決斷值 (CR)	校正後項目與總分的相關	量表的信度(如果刪除該項目)
1.	發展本校體育特色種類是經由我和同仁共同商議、溝通達成共識後才做成決定的	4.24	0.4925*	0.9593
5.	學校運動場地的規劃、開發及整建(修),都是由我主導進行	-1.59*	-0.4217*	0.9622
8.	我要求組訓運動代表隊,在沒有經費的情況下,體育教師大多不願意額外付出時間組訓	2.72	0.3078*	0.9601
11.	本校各項體育實施計畫均透過校務會議公開討論通過後,才據以實施	2.67	0.3441*	0.9597
12.	我會鼓勵全校師生對本校體育軟硬體設施及發展提出建言,並據以作為決策制定之參考	3.66	0.4712*	0.9593
13.	我對新的體育政策(如:學生體適能護照、游泳教學等等)經常感到資訊不足,所以,總是慢了一步實施	1.13*	0.1893*	0.9603
15.	我會根據本校學生、師資、場地、社區家長等情況為參考依據,再決定所要辦理的學校與社區體育休閒活動項目	2.87	0.4474*	0.9594
16.	本校舉辦各類體育活動或競賽時,我會讓全校師生有機會表達意見,經過充分的溝通後再執行	4.18	0.4558*	0.9594

17.	本校規劃開發及整建(修)運動場地時，我會召集處室主管、體育組同仁、教師代表、家長代表等，與建築師充分溝通和討論	2.97	0.3826*	0.9596
18.	我會授權處室主管要求體育教師提出體育教學計畫並要求教學進度與計畫相符合	3.82	0.4604*	0.9594
24.	本校的體育課常被其他學科挪用，我認為是無法避免的	2.25	0.2637*	0.9598
25.	本校因各項經費不足，所以，我允許將體育獎補(助)款運用到其他教學活動上	0.48*	0.0470*	0.9601
26.	我要求本校確實依規定實施晨間操及課間健身運動，達到每週至少三次之理想目標	3.02	0.4317*	0.9596
27.	我要求本校每年均能組隊參加校外運動競賽，並希望能有優異成績，以為校爭光	3.38	0.4539*	0.9594
38.	本校體育經費不足，所以，各項運動器材無法滿足教學所需，師生對此常有怨言	1.36*	0.1033*	0.9606
43.	我會堅持依據體育教學專業化之理想甄聘體育專任(科任)教師	1.47*	0.1310*	0.9603
45.	如果本校體育專業師資不足，無法因應體育教學及推展各項體育活動所需，我會讓有運動專長的老師優先擔任體育教師	2.31	0.2434*	0.9603
46.	我會尋求校外體育專業人士協助本校訓練運動團隊，以彌補本校體育專任教師或教練不足之窘境	2.86	0.4818*	0.9593

54.	本校體育師資對體育教學研究會之運作沒有意願，所以很難推展	-0.94*	-0.1378*	0.9612
58.	本校訂有體育獎勵制度，以激勵參加校外體育競賽成績表現優異的師生士氣	1.25*	0.1848*	0.9603
67.	我會利用校務會議向教師宣導及提醒體育教學時學生安全維護的重要性	2.51	0.4620*	0.9594
69.	我會要求本校實施運動設備定期安全檢查及維護，並詳細紀錄登載	2.94	0.4679*	0.9594
70.	本校運動場地及設備在假日時有被任意破壞，維護管理不易	1.35*	-0.2790*	0.9621
72.	我會利用家長會、親師座談會或志工團集會時，宣導社會資源運用計畫，因此獲得社會人力及物力的支援，協助本校推展體育	2.98	0.3560*	0.9596

未刪題前總量表 α 值 = 0.9598，* 表示相關係數低（應刪除該題）

附錄十三「校長經營策略預試量表」轉軸後的因素矩陣

題號	目標管理策略	全面品質管理策略	公共關係管理策略	行政管理策略	參與式管理策略	人力資源管理策略	共同性
34	0.79						0.7
42	0.70						0.68
33	0.68						0.74
35	0.67						0.63
31	0.65						0.65
39	0.65						0.69
51	0.64						0.67
52	0.57						0.73
30	0.55						0.59
57	0.53						0.75
55	0.51						0.61
41		0.81					0.79
65		0.76					0.72
36		0.74					0.76
48		0.72					0.65
63		0.70					0.68
50		0.68					0.7
37		0.62					0.7
66		0.57					0.66
60		0.56					0.75
68		0.56					0.62
59		0.52					0.78
40		0.43					0.61
74			0.88				0.83
73			0.78				0.82
47			0.63				0.68
71			0.63				0.54
56			0.62				0.7
64			0.60				0.66
29			0.56				0.62

10			0.55				0.58
32			0.54				0.64
61			0.46				0.66
20				0.75			0.76
19				0.71			0.74
21				0.70			0.63
22				0.70			0.6
14				0.67			0.68
53				0.56			0.71
62				0.46			0.51
3					0.70		0.79
4					0.68		0.69
2					0.65		0.67
28					0.59		0.51
7					0.51		0.72
9					0.51		0.59
6					0.48		0.59
44						0.70	0.8
23						0.65	0.69
49						0.62	0.62
75						0.57	0.77
特徵值	20.93	3.95	3.27	2.46	2.08	1.97	
解釋變異量%	41.04	7.75	6.42	4.82	4.08	3.87	
累積解釋變異量%	41.04	48.79	55.21	60.03	64.1	67.98	

附錄十四 中小學體育績優學校校長經營策略之研究（正式問卷）

敬愛的校長：您好！

首先在此向您致上無限的崇敬之意，由於您專業的領導以及善於運用有效的經營管理策略，使貴校在體育發展有優異的表現，同時獲得教育部體育訪視評鑑為體育績優學校，在考試領導教學，重智育、輕體育的社會風氣裡，您對體育的重視與支持，令人感佩。

後學是嘉義市育人國小校長，目前就讀國立台灣體育學院體育研究所碩士班，在林文郎博士的指導下，進行「中小學體育績優學校校長經營策略」之研究。本問卷採不記名方式填答，您的填答非常重要，本研究結果將提供中小學校長經營學校體育及教育行政單位參酌，並提供後續學術研究之參考，懇請惠予填答。本項研究為學術性質，您所填答之資料將嚴格保密，絕不單獨對外發表，尚祈詳實填答，並請於1月20日前填妥問卷，利用所附回郵信封寄回，特此致謝。

敬祝 身體健康 萬事如意

研究生：陳秀珍

指導教授：林文郎 博士 敬上

國立台灣體育學院體育研究所

電話：(05) 2351606 手機：0930758789 E-mail：bonnie@mail2.cy.edu.tw

填答說明：

一、問卷分成三個部分：第一部分是「基本資料」；第二部分是「校長體育經營策略量表」；第三部分是「體育經營績效的關係量表」兩種量表；第四部份是「開放式問卷」。

二、第二部分：「校長經營策略問卷量表」分為：「極為符合」、「多能符合」、「尚能符合」、「不太符合」、「極不符合」等五個向度，第三部份「體育經營績效的相關程度量表」分為：「非常高」、「很高」、「頗高」、「很低」、「非常低」等五個向度，請在您認為該題題意適當的向度上，所代表的數字「5 4 3 2 1」中擇一圓（勾）選。問卷正面與背面均請作答，請勿遺漏，謝謝您！

第一部份：基本資料

一、個人基本資料（請在適當的□內打✓）

（一）性別：1. 男 2. 女。

（二）教育程度：1. 專科 2. 大學 3. 研究所四十學分班

4. 碩士 5. 博士

（三）擔任校長年資：請擇一勾選（教職或其他服務年資請勿計算）

1. 1-5年 2. 6-10年 3. 11-15年 4. 16-20年 5. 21-25年 6.

26年以上

二、學校屬性（請在適當的□內打✓）

（一）學校類別：1. 國小 2. 國中 3. 高中（職）

（二）學校班級數：1. 12班以下 2. 13班-24班 3. 25-48班

4. 49班以上

極多尚不極 非 很 頗 很 非
為 能 能 太 不 常 常
符 符 符 符 符
合 合 合 合 合 高 高 高 低 低

第二部分「中小學校長體育經營策略問卷量表」

第三部份「運用經營策略與獲得體育績優的相關程度」

目標管理策略

目標管理績效

- | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. 提供完善的體育教學及運動優質環境是我的辦學目標..... | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

2.	我會要求本校每年編列體育經費預算，並達成百分之百預算執行之目標	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.	本校各項體育實施計畫之執行能夠達成預定目標	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.	本校體育活動發展計畫均列入學校行事曆，並訂有時間管制表，且均能如期完成.....	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.	我要求本校根據學生的需求成立各項運動社團，學生對運動社團活動的內容及師資品質的反應非常滿意...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.	我認為體育課很重要，運動器材室之設置與規劃之品質我也非常重視，所以師生對此都持正面的反應.....	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.	本校體育師資健全、體育教學正常讓學生肯定.....	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8.	我會要求本校購置體育專業參考用書，並積極鼓勵體育教師閱讀，以充實專業知識.....	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.	我會要求本校辦理電腦資訊能力研習提供體育教師充實電腦資訊能力	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.	我會要求本校體育組建置體育活動資訊網頁，隨時登載體育最新消息或公布對外競賽成績.....	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11.	我會鼓勵體育教師參加體育學術研討會.....	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

全面品質管理策略

全面品質管理績效

12.	我要求本校舉辦各項體育活動前都須經過縝密的籌畫後再執行，因此體育活動品質都能受到良好的控管...	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.	本校每學年舉辦全校性運動會或各類運動競賽，全校師生都能善盡本分讓活動非常順利圓滿，活動的品質亦獲得很高的評價.....	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

	為了提升體育教學品質，我會設法爭取經費讓本校運動器材設備逐年更新，使之更加完善……	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.	本校運動場地之規劃開發與整建，我都會力求工程品質，使體育硬體設備更臻完善……	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15.	我會充分運用本校體育專任教師或相關的人力資源，所以，辦理各項體育活動或校慶運動會都很順利……	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16.	我會鼓勵本校體育教師參加校內、外體育教學研習會、觀摩會等進修機會，以增進其教學專業知能……	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17.	我會鼓勵並帶動全校教職員工積極參與體育活動……	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18.	我會與體育組(室)同仁交談，慰勉他們的辛勞並激勵他們的士氣……	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19.	我會要求本校訂定一套完整的校園運動安全事件處理通報辦法……	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20.	我會要求本校體育老師熟悉運動意外傷害處理程序……	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21.	本校每年舉辦校慶運動會我都會要求設置醫護組在會場處理運動傷害救護事宜……	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22.	我會要求本校訂定運動場館使用管理辦法，並指定專人管理及定期檢查維護……	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23.											

公共關係管理策略

公共關係管理績效

	我會要求本校訂定體育委員會組織辦法，並親自帶領本校體育委員會正常運作……	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24.	為了增加學生學習各項運動技能之目標，我要求每年舉辦寒暑假或假期各項運動育樂營……	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
25.											

- | | | | | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 37. | 我對本校體育教學正常化之實施，授權處室主管要求體育老師確實執行 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 38. | 我會要求教務處安排上課巡堂以確保體育教學正常實施…… | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 39. | 我會鼓勵本校體育教師進行體育教學研究…… | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 40. | 當本校運動代表隊有好的成績表現時，我會利用公開集會頒獎，並表揚教練及學生…… | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

參與式管理策略

參與式管理績效

- | | | | | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 41. | 我會參與體育學術研討或體育課程相關研習，以提升自我專業知能…… | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 42. | 在我的鼓勵及帶動下，本校體育教師參與研習進修風氣較以往增加…… | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 43. | 我會主動帶動全校教職員工參與體育活動，並能獲得他們的認同與支持 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 44. | 我會主動了解及關懷師生對體育教學軟硬體設施之需求，並設法給予滿足…… | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 45. | 當我主持會議時，對於學校的各項體育計畫，同仁都樂意參與並提供建設性的意見…… | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 46. | 我會帶領相關人員定期進行各項體育實施計畫的校內評鑑，檢討得失以做為未來體育發展之依據…… | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 47. | 規劃與發展體育特色為學校本位課程，是我的辦學目標之一…… | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

人力資源管理策略

人力資源管理績效

- | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 48. | 我認為體育課並非重要課程，所以體育課的編排是否適當我並未深入瞭解與關心，完全授權教務處安排…… | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

- 我認為體育課並非重要課程，所以，
49. 體育課不須由具有體育專任（科任）的教師授課 5 4 3 2 1 5 4 3 2 1
- 每學年實施體適能檢測是一件困難
50. 又繁瑣的事，本校因體育教師人力不足，所以我不會要求非做不可..... 5 4 3 2 1 5 4 3 2 1
- 我會與上級機關保持良好互動關係，對本校爭取體育設施經費補助時能獲得較大的協助..... 5 4 3 2 1 5 4 3 2 1

第四部分 開放試問卷

一、 您認為在您經營學校體育時，影響體育發展所面臨的最大困境有哪些？請條列敘述。

二、 您認為在您經營學校體育時，急需解決的問題有哪些？請條列敘述。

三、 九年一貫課程「健康與體育」實施後，您經營學校體育的策略是否有所改變？有何改變？請敘述。