

學校組織中校長決策行為之個案研究 — 以一所山區特偏國小為例

李 端 明

嘉義縣梅山鄉太和國小校長

摘 要

本研究以學校組織與決策模式理論為經，一所山區特偏國小校長之個案為緯。透過訪談與實地參與觀察的質化研究，分析學校組織在運作的過程中，對於與學校相關的「事件」，校長如何進行決策，決策形成過程與影響，其他教師之反應與知覺，進而與學校組織之特性、決策模式之相關理論交互分析研究，探討其中所呈現的意義，以研究學校組織中校長的決策行為。依據本研究，個案校長的決策行為具有：一、科層體制中權威階層、法規條例、書面檔案的特性；二、比較不具有科層體制中專職分工、不講人情、資源控制的特性；三、符合鬆散結合系統與雙重系統理論的特色。影響個案校長的決策行為的因素為：一、校長個人的價值理念；二、教師同仁的意見；三、社區家長的看法。最後研究者歸納主張，個案校長決策行為的歷程傾向行政決策模式。

關鍵詞：學校組織、校長、決策、個案研究

壹、研究動機與目的

學校組織是一群人為達成教育目標，經由成員權責的分配、層級的結構，所構成一個完整的有機體，隨著時代及環境改變而自謀調適以達成其任務，其行為具體反應在個體、團體、學校組織系統等層面（吳金香，民 89）。

決策在學校組織中是重要的一環，而傾向機關首長制的學校組織下，決策最具體的呈現即是學校最高決策者－校長，因此校長的決策對於一所學校之經營優劣成敗具有深遠之影響。

本研究擬以學校組織與決策模式理論為經，一所山區特偏國小校長之個案為緯來探討。其目的為：

- 一、研究小學校長的決策行為的特質
- 二、探討影響小學校長決策行為的因素
- 三、分析小學校長決策行為的模式

藉由研究學校組織在運作的過程中，對於與學校相關的「事件」，校長如何進行決策，決策形成過程與影響，其他教師之反應與知覺，進而與學校組織之特性、決策模式之相關理論交互分析研究，探討其中所呈現的意義，以研究學校組織中校長的決策行為。

貳、文獻探討

一、學校組織的特性

學校是達成國家教育目標而設的單位機構，組織則是為完成目標所建構之權責分配體系的完整有機體，能隨環境自我調整與適應，且由人員間的交互行為所形成的團體意識所構成。歸納而言，組織的意義一般呈現在以下的面向：一、在靜態方面，強調組織結構，權責分配，層級節制體系；二、在動態方面，強調組織成員的交互行為；三、在生態意義上，主張組織具有適應，目標達成，整合與維持功能的有機體；四、從心態而論，強調組織是一種情感交流的團體意識（吳清山，民 85；陳幸仁，民 85）。簡言之，組織是為完成目標所建構之權責分配體系的完整有機體，不但能隨環境自我

調整與適應，且由人員間的交互行為所形成的團體意識所構成。

學校組織是教育人員為達成發展與改進教育事業的共同目的結合而成的有機體，藉著教育人員與教育結構的適當配置以及對教育環境的調適來完成其任務（謝文全，民 78）。學校組織屬於組織的一種，因此，其組織除具有靜態、動態、生態、心態的意義，張明輝（民 86）認為學校組織尚具有科層體制、鬆散結合（loosely coupled system）、雙重系統（dual system theory）及非正式組織等特性。

科層體制的主要特徵包括權威階層、法規條例、專職分工、不講人情、書面檔案、支薪用人、資源控制…等（黃昆輝，民 82）。

鬆散結合系統主張學校組織成員之間，彼此的關係雖然互相聯結，但卻保持各自的獨立性（秦夢群，民 77；張明輝，民 86）。

張明輝（民 86）指出雙重系統理論承續鬆散結合的特性，認為學校組織在教學系統方面具有鬆散的特性，而在行政事務的非教學系統方面，則是具有緊密結合的特性。

非正式組織乃與正式組織相對稱，並附隨在正式組織之中，非正式組織是組織成員無意識、不定型的人際間自然的接觸或交互作用的結果所產生的聚集。學校組織中，組織成員彼此關係的建立，特別是教學系統人員，有大部分的人際關係是靠私誼所建立的非正式社會關係，而這些非正式關係對於整個學校文化，也有相當的影響作用。教師同儕之間的非正式團體，也會逐漸形成自己的價值與規範（張明輝，民 86；陳奎熹，民 84）。非正式組織的功能方面，非正式組織也具有維持既有文化傳統、提供團體成員社會滿足、建立組織良好溝通系統、安定組織人事、規範組織成員行為及對正式組織發揮制衡作用等積極功能；另一方面，非正式組織也可能導引組織成員產生抵制變革、角色衝突、傳播謠言及消極順從等負面功能。

學校組織在科層體制方面的具體表現，是組織具有明確的體制規範，從校長、主任、教師…等，組織之公文檔案等行政有一定的流程，依分層負責而各司其職，在探討學校組織決策時，科層體制是否具體反應在決策過程中，為本研究的目的之一。因為學校所面對的是「人」－學生、教師、家長…等，因此，其中也有許多「模糊」地帶，如工作權責的負責單位，有時因工作性質是跨越各處室，很難單純歸於某一處室負責，往往因各校的傳統與人員的觀點不同而有權宜的處理。科層體制運用於學校組織的決策中，是否會失於僵化與缺乏效率，為本研究的重點之一。

如以鬆散結合系統與雙重系統理論的觀點而論，在學校組織成員之間，彼此的關係雖然互相聯結，但卻保持各自的獨立性。如各年級，甚至一個班級都具有其獨立性。一件校務工作的推展與政策的推動，往往因行政人員與教師的「解讀」而不同。積極

者可以配合政策的推動，如果消極的不予配合，組織的強制力量也並不大。在校園中，每位「導師」擁有自己的班級，老師面對自己授課的學生，「關起門來教師最大」。不論是校長或是行政人員，事實上不可能隨時「監督」教師的一舉一動，更難去要求教師依自己的想法與做法去進行相關的教學或其他活動。學校行政決策在理論上應是支援教學工作，而非干擾教學工作，如能調和行政裁量權與專業自主權之間的關係，加強組織內各單位處室與教師的緊密結合，必能有效率與效能的進行校務運作。鬆散結合系統與雙重系統理論的主要論點，是否在學校組織的決策過程中呈現出來，為本研究另一個重點。

學校組織係由「人」所組成，在組織之間因個人的風格、習慣、觀點…等不同，非正式組織的存在是很自然的一件事，更無庸去否定。事實上，非正式組織亦具有其功能，端看如何去運用。非正式組織在積極上可以協助政策的推動，解決同儕間的衝突與歧見。當然如果處理失當，非正式組織將造成政策推動的困擾，消極的抵抗或正面的抵制，將造成組織運作的失暢。校長在決策過程中，如何運用正式組織與正式組織，亦是本研究的方向之一。

二、決策的理論模式

決策是為達成計劃目標所決定的方法或策略。模式是真實事物或現象的一種心智建構，是一套對真實世界所做的、相互關聯的臆測，模式較簡單於它所代表的或要解釋的現象。

黃乃燧(民 88)指出學校行政決策判斷的偏見，常起因於以運用經驗法則處理資訊的影響，在學校行政決策的應用，重視他人主觀價值的了解，常能避免資訊選取受經驗法則所影響，因此具有解決學校行政決策偏見的應用價值。

一般行政決策的理論模式，主要有古典模式(classical model)、行政模式(administrative model)、和漸進模式(incremental model)…等(江芳盛，民 87；林水波、張世賢，民 83)。

古典理性模式假定決策者具有完全理性，強調以最少的成本追求最大的利益。古典理性模式源自於經濟學上的主張，其基本假定認為決策者知道所有的社會偏好與價值，並衡量輕重。在瞭解所有可資使用的政策方案與洞悉每一方案所可能產生的後果後，能計算每一方案的成本與利益的比率，並選擇最具效益的政策方案。藉由精密分析，由複雜的現象中，選出最好方案。

古典理性模式的決策步驟一般分為：一、清楚地界定政策目標；二、找出所有可以達成目標的變通方案；三、比較這些變通方案的利弊得失，並評估其成本效益；四、決定一個最好的方法（江芳盛，民 87）。相似的杜拉克（Drucker）亦將作決策分為（引自楊振昇、林明地、江芳盛，民 89）：一、界定問題；二、分析問題；三、發展可能的解決方案；四、決定最好的解決方案；五、將決定轉化為有效的行動。

古典理性模式雖有其優點，但是由於決策者難以將需要解決的問題加以孤立，且社會上無一致的價值存在，故對解決該問題目的價值難有共識，加以受知識、能力、時間、資源及其他環境因素的限制，決策者無法窮盡所有可能解決的方案。在優先次序的排列困難，並考慮決策者非全為理性人，並不一定能選擇最佳，因此古典理性模式的邏輯上近乎完美，但事實上執行卻近乎不可能。

行政決策模式強調的是滿意的政策就是好的政策，而不是企圖去尋找最佳的政策。行政決策模式認為人是行政人，行政人只追求滿意的或足夠好的決策。其主要假設認為決策者對行動後果欠缺充分的知識，因每項行動，除具有預期後果外，尚具有未預料到及不希望發生的後果。由於無法找出所有可能的備選方案，只好簡化備選方案的尋找過程，並選擇第一個可被接受的方案。在具體作法上，行政決策模式的決策者依過去的經驗與參酌目前現況，建立模式，並依此模式，尋求滿意的決策。行政決策模式在實施上比較符合現況，也使決策較易達成，但亦有如何設定滿意標準上的困難。

漸進模式則強調持續漸進，而且是有限度的決定，以避免事先無法預期的負面效應產生時措手不及（江芳盛，民 87；吳清基，民 73、民 78）。漸進模式主張決策者在做決策時，著重從現在已有的政策或措施去找尋漸進的代替性政策，而不做大幅度的政策變動。其認為目標的選擇與手段選擇應同時考慮。在做決策的過程中，必須對問題不斷的重新界定，並不斷尋找解決方案，並非問題一經決定即不再變動，因此無最正確或最佳方案，而只有較符合實際需要的方案，即為大家同意的方案，就是一個好的方案。由於漸進模式是經由協商妥協的結果，難免在決策時會有失去原則與標準之虞。

由於受制於個人處理事物的能力與態度及價值觀，時空環境的背景因素等限制，古典理性決策模式雖具有其理想性，但並不合乎實際。行政決策模式和古典理性模式的最大不同，在於承認人類決策時的有限理性，因此行政決策模式以「滿意」為導向，而不像古典理性模式主張有所謂最佳的決策。雖然行政決策模式主張以滿意為依歸，但是當考慮待決事件的複雜程度、是否充滿不確定性或是爭議性時，是否有滿意的決

策則不無討論的空間，此時漸進模式則是值得思考的決策模式之一。

陳耀竹等（民 90）指出由於各種現象與決策程序的複雜性，造成單一決策者想要盡其所能考量所有問題面向，並做成有效的決策，愈來愈不容易。孫煒（民 90）認為政府中的決策者，會有根據環境問題屬性，決定環境議題的類型，而採取不同的環境決策模式和過程之傾向。黃乃熒（民 90）的研究結果亦發現，教育決策權力正當性可增進決策的倫理，進而促進教育組織的革新。透過教育決策典範的知識活動與決策權力正當性關係的分析，發現教育決策實體的主體性、相互依賴性以及人造性，可以增進教育決策權力的正當性；實體的互相依賴關係性，會促進元素間的互相滲透關係，進而透過解構的行動，來提昇教育決策權力的正當性。

相關的決策理論可與學校組織的事件相互比對分析，作為詮釋該事件的背後理論基礎，以彰顯決策模式理論的意義。藉由決策理論的分析，本研究試圖透過研究對象與內容，探討校長在學校組織決策過程中，傾向於哪一種決策模式。

三、小學校長的決策行為

針對校長的行政決策，趙光華（民 88）以觀察研究的方式，探討校長的行政風格，校長在行政決策過程中所考慮的因素，主張理想的行政決策應考慮時間與決策將影響的人、事、物，藉由選擇參與決策者，透過會議討論，尋找一致性。朱順興（民 90）研究國小校長行政決定模式及可能的影響因素，發現校長做決定時，以共同決定模式為主，其行政決定會受到個人及組織因素的影響。吳逸平（民 85）以觀察，探討一位國小校長行政決策行為，分析校長行政決策的特質、影響因素、決策歷程。簡顯經（民 81）則以國中校長為對象，探討國中校長的行政決定歷程，是否因校長之個人背景與外部環境因素而有所差異。

對於小學校長在決策上所扮演的功能與角色，林文律（民 88）認為校長應以學校組織的目標為重，學校要確保學生能有適當的學習環境，達成既定的學習目標。因此校長是否具備正確的教育理念、行政理念，以及是否具備領導學校成員與經營學校必備的知識、心向與能力，是非常重要的。

楊振昇（民 88）指出校長綜理校務，職責為行政、法令、教學、輔導和社區互動，校長應協調教師、家長、行政人員建立彼此間的良性互動，維護受教者權益，校長角色功能之發揮攸關學校之發展與進步。

根據 Pitner（1988）（引自林文律，民 86）認為美國校長工作有關決策方面為：事先擬妥的計畫經常被組織中其他人的需求所取代、經常需與另一個人進行面對面的

言語接觸、較喜歡非常明確（而非一般性）、具體可解決，而且急需現在處理的問題或資訊。

美國中等學校校長協會認定與校長決策有關的一般能力為：果斷力、判斷力、領導、口頭溝通、組織能力、問題分析、敏感度、書面溝通。美國全國教育行政政策審議委員會則提出領導、資訊收集、問題分析、判斷、組織監督、執行、授權、資源分配、人際間之敏感度、口頭與非語言表達、書面表達，是校長必備的知識及能力（NPBEA,1993；引自林文律，民86）。

歸納而言，校長是國家教育政策的執行與落實者，學校教育存在的主要目的在於教育學生，發展全人為目標。為達成此目的，必須有相關的行政組織與領導，校長則是此組織的核心領導人物。組織的社會運作，包括對外的聯繫與對內的溝通協調則是此組織能否達成目的的關鍵。校長為完成上述任務，在決策方面，必須具備有解決問題、做正確判斷，激勵同仁達成教育目標的能力。同時應具有良好的溝通協調能力，建立和諧的校園文化與社區關係，善用社會資源，並達成社會教育的目的。

參、研究方法與實施過程

以下針對本研究之研究方法、實施過程與紀錄、研究對象、信實度處理、研究限制…等提出說明。

一、研究方法

本研究採用質的個案研究方法，主要的資料收集方式為訪談與實地參與觀察。

本研究以現象學與詮釋學為基礎，強調研究者應重視人類行動方式所建構的每日生活世界（朱柔若譯，民89；洪仁進，民89；姜得勝，民86；陳伯璋，民89；Guba & Lincoln,1994；Bogdan & Biklen,1998；Guba & Lincoln,1999）。如林明地（民89a、89b）以參與觀察以及訪談的方式蒐集資料，呈現一所國小校長的教學領導實際，即是此研究的具體示例。本研究主張研究者與被研究者對情境的界定力求一致，儘量避免認知上的差距，在自然的情境中親自從事非結構性的觀察，持續性地主動觀察所研究的社會現象。以微觀的方式，強調訪談與直接觀察學校組織所發生的事件，進而去分析參與成員彼此如何進行互動，強調意義的解釋要依據當事人的觀點，從行為者對他們行為經驗的主觀解釋去了解，去做描述和解釋（Holestein & Gubrium,1994；Guba &

Lincoln,1994；Schwandt,1994；Bogdan & Biklen,1998)。

二、實施過程與紀錄

本研究實地參與觀察時間為九十年九月至九十年十二月，每週以進行一天固定與一次機動訪談與學校參與觀察為原則。在固定的時間是每週的星期一，由於星期一該校有固定的會議，討論該週的行事，藉此可以獲得許多關於行政事務與相關決策的資料。在機動的時間方面，規劃主要是考慮時間取樣的原則，如兼顧週一至週五、上午與下午、該校開會…等，研究者採取不定時的訪談與學校參與觀察，以補充固定時間的不足，另一方面，亦可觀察學校運作的實際。

本研究的訪談與參與觀察採用交互進行的方式，在校長與其他研究成員瞭解與同意本研究的目的下，從相關人員（包含校長、主任、教師等教職員工）訪談著手，如進行非結構式訪談下獲得重要的訊息，再從實地參與觀察尋找佐證資料，因此本研究並不預設訪談問題，而是依據學校實際發生的事件，探討該事件的決策行為，藉由各種事件的背後的深層意義，分析研究對象的小學校長決策行為之特性。由於在進行訪談時考慮未能全程參與觀察，因此，訪談亦採用事後回溯方式的資料，探討對於一些學校重要決策的處理過程與意義分析。

在本文中，基於研究倫理的考量，以匿名 A 校長之方式表示研究的主要對象，至於教導主任與總務主任由於身份明確與對於研究脈絡理解的必要性，即直接以職務表示，並不賦予代稱，A 師、B 師…等表示該校的教師。訪談的文字稿用楷書表示以示區別，訪談或是參與觀察時間則以「(月.日.時間)」標記，如(10.8.AM10)表示是在九十年十月八日所紀錄的訪談或參與觀察的日期，其時間為早上九時三十分至十時三十分之間。

三、研究對象

本研究以一所山區特殊偏遠學校的校長與學校為研究對象個案，該校的班級數為六班。山區特殊偏遠學校具有成員少（教職員工為十三人）、教師流動性高（九十學年度只有一位教師是留任，其餘均為新進教師），學生數少（全校學生約六十人）、文化刺激不利（該校離嘉義市區約五十公里，約九十分鐘車程）、與社區互動頻繁…等特性。

A 校長是初次擔任校長之職務，在該校服務邁入第二年，在工作上除了學校的行政工作外，亦注重與社區的互動關係，在待人接物方面，A 校長並不會因為是校長顯得難以親近，對於訪談的許多問題，A 校長並不忘諱去談論。該校的教導與總務主任皆是今

年剛調入的，因此對於該校的環境與行政業務屬於初次接觸，還在摸索的階段。A 教師是該校的留任老師，擔任導師兼任教務組長的工作，對於該校的社區與學生有比較深入的瞭解。至於其他教師，皆為本學年度剛調入該校，其成員中正式教師為多數，而有少數是代課教師。

基於研究對象與大型學校或組織在屬性上有本質上的差異，研究其校長在學校組織決策中所呈現的意義，可以顯現小型山區特殊偏遠學校校長在決策上的行為，並提供行政決策者的參考。

四、信實度處理

本研究的資料收集以能忠實反應與呈現研究對象為主，在資料分析上，則著重資料清楚與完整的紀錄，如以文字描述與敘述研究的對象。因此，本研究以訪談與實地參與觀察為主，訪談是為了解重複出現的行為或關鍵事件發生的原因，而實地參與觀察的目的是為尋求學校組織運作中重複出現的行為或關鍵事件，藉此去發覺研究對象的深層意義，研究者的描述即具有解釋的意涵。此外，並與學校組織決策之相關理論交互分析研究。

本研究的信實處理，是指將所做資料紀錄與接受研究情境實際發生的狀況之間的適合性，非指跨不同觀察者結果所呈現源源本本的一致性（王文科，民 89；Silverman, 2000）。為求研究的嚴謹，本研究透過來源與資料收集的多樣性，在訪談方面，除了以研究對象 A 校長為主外，並訪談該校的教導與總務主任，其他的教師與家長會會長與副會長；在參與觀察方面，除了每週一的固定參與觀察以外，並輔以機動式的參與觀察；在學校文件方面，則包含該校的公文處理、學校日誌、會議記錄、相關的活動辦法，藉由以上資料交互檢核，以分析事實的準確度，提高本研究的信實程度。

五、研究限制

本研究的限制如下：

（一）研究時間的限制：

由於本研究的開始時間已經是學期中，因此，對於開學前與開學初之決策過程並未進行參與觀察。另一方面，本研究亦未觀察至學年結束，在研究時間上，缺乏長期的縱貫面觀察。

（二）研究空間的限制：

研究者本身只能針對單一現象去訪談或參與觀察，無法同時出現在兩個地方，因此，在同一個時間點上，勢必受到只能在單一空間的限制，無法觀察此時的其他現象。

(三) 研究對象的限制：

本研究僅以一所山區偏遠地區之校長與學校為研究對象，其樣本在代表性與周延性方面可能缺乏足夠的例證去推論到其他的情境。因此，本研究無意企圖推論至其他情況，其信實度的推論標準僅以情境的類似性為限。

(四) 研究者本身的限制：

有鑑於質的研究比較傾向「主觀—主觀」的方式，去界定研究者與被研究者的關係，研究對象是共同的參與者，且因研究對象與研究者彼此相識，因此，本研究中研究者必須承認，本身並無法超然獨立於研究情境中。

肆、研究結果與討論

研究校長對學校組織決策的形成過程與結果，研究者依據訪談與參與觀察的結果歸納出下列的現象，並進行討論：

一、科層體制中權威階層之展現

A 校長指出：「學校的行政工作，我希望能盡可能按照分層負責的方式來進行，這樣大家也比較沒有話說。在學期的一開始，我請教導主任把行政工作先分配好，讓老師看一看有沒有問題，有問題的再調整。我想小學校每一位老師兼任的行政工作事實上也不少，但是沒有辦法，就是這麼多人，大家也只好勉為其難了！」（訪談記錄 10.8.AM10）。顯示由於學校具有科層組織分層負責的特性，在學校組織的決策中，校長希望能運用科層組織中分層負責的方式，以達到分工合作的目標，去完成學校行政與教學二項主要的工作。

A 校長進一步的舉例說明，以強調他是希望能分層負責的：「這學期要辦的活動有很多，晚會、廟會和媽媽教室由教導負責，外籍新娘（研究者註：嘉義縣政府補助的活動，針對越南、印尼...等外籍新娘所舉辦的識字班）、校刊就由教務組長負責，棒球隊請訓育組長訓練，總務大部分負責採購和支援方面，其他比較細的像是文書、電腦教室...等，都是由老師兼任。」（訪談記錄 10.8.AM11）

依此方向，研究者訪談教導主任，其拿出其學校的行政工作分配表，讓研究者過

目。(觀察紀錄 10.8.AM12)。在組長以上因為權責比較分明，因此主要是依據行政工作的性質分配。至於其他教師方面，因為不易明確劃分，大致上每一位老師（包括護士）都有分配到兼任的行政工作。

A 師針對「分層負責」的看法是：「這樣是很好，可以給我們自主的空間，但是有時候要看主任的能力。有時候如果主任沒有注意到，還是沒有計畫好，做起來就會有些不順。這一次的媽媽教室，總共的經費也不知道有多少，要上到什麼時候，還有上課的內容和老師都沒有事先規劃，這樣就不太好做事。」(訪談記錄 10.15.AM11)

B 師則提出：「有時候好像事情不知道應該由誰去做，放在那裡沒人管。應該直接講的時候還是直接講比較好，這樣會比較清楚。」(訪談記錄 10.15.AM12)

根據研究者的實地參與觀察，該校教師的研習是由教導負責協調與指配，A 校長在公文上多只是批示「如擬」，或只是口頭詢問：「...老師沒問題吧！...」(觀察記錄 10.15.AM10、11.28.PM2)，鮮少表示反對的意見。A 校長認為：「這是尊重教導主任的權責，只要可行就可以了！」(訪談記錄 10.15.AM11)

但是 A 校長也會直接指示該校主任或老師最近有哪些工作或活動在進行，如 A 校長在教師會議時提出：「××，廟會的活動可能要進行了，不然時間恐怕會來不及。...」(觀察記錄 10.8.AM10)、「...上次說的配合廟會的活動，現在進行得怎樣了？...」(觀察記錄 10.8.AM10)、「...我看圖書室已經整理得差不多了，是不是請××與×老師再規劃一下，看看是不是要請學生幫忙，今天把它做好。...」(觀察記錄 10.15.AM10)

是日白天該校高年級的學生先整理一部份，A 校長和全校老師利用下午學生放學後，將該校的圖書室做一番的整理(觀察記錄 10.15.PM4)。顯示 A 校長的決策亦使用直接的指示。A 校長解釋說：「...有時候看老師大概是忙，沒有時間去整理，覺得一直放著也不好，還是要去介入，不過儘量避免就是，因為這樣對老師也不好，會誤會是不是事情沒有做好。」(訪談記錄 10.15.AM11)。換言之，A 校長還是希望以分層負責為原則的。

在該校組織決策的過程中，亦有以 A 校長由上而下決定的事件，如 A 校長回溯暑假的教師調動指出：「由於學校在暑假中教師有調動，除了留下來的老師繼續擔任原來的班級以外，新進的主任和教師就由我來分配職務工作，不然在時間上也不允許。」(訪談記錄 10.24.PM3)。至於教師方面的看法是，B 師認為：「在工作安排上，我會表達自己的想法，但是最後還是會尊重校長的意見，自己是屬下，還是要照上面的規定去做。」(訪談記錄 10.24.PM3)。與 C 師認為：「我覺得主任和導師，還有主要的行政工作還是校長安排，比較細的才由主任去處理。」(訪談記錄 10.24.PM4)

由於該校之社區剛好年底新廟落成，對於村民與社區而言是一大盛事。但是因為活動剛好是在星期日，A 校長表示：「像是村裏的廟會，我也知道用到禮拜天對老師來說不是很好，畢竟大家都想回家。但是由於是村裏難得的活動，學校應該要配合，雖然知道老師們不是很樂意，但是也只好由上而下的要求。」(訪談紀錄 10.8.AM11)。B 教師針對此事回應研究者：「...有啊！校長是有問我這樣老師留下來會不會很勉強。反正是社區的活動，也沒什麼，就是參加就好了！...」(訪問紀錄 10.8.AM11)

根據研究者的觀察，事實上，該校也利用早上八時至八時四十分的時間，練習要表演的活動(觀察記錄 10.15.AM9)。「我們是用早上，還有課間活動和體育課的時間練習，校長是希望儘量不要造成老師的壓力和負擔。...」(B 教師，訪談記錄 10.15.AM11)。至於該表演的練習與指導，D 教師表示：「就是同仁先開會(校長不在場)，決定要表演的內容，再請一位比較會跳舞的老師來教，其他的同仁協助。...」(訪談記錄 10.15.AM11)

這些例證，足以佐證，顯示該校的決策過程中，A 校長傾向分層負責的，但尚包含有由校長由上而下的決策模式。主任部分，大致而言是尊重校長的決定，至於一些例行性的工作，如研習開會等，則依據公文的規定辦理。在教師方面，由於該校新進教師甚多，因此未兼任組長以上行政工作者，對於學校行政的決策過程中參與的比較少，主要是以配合為主。

分層負責具有提供教師自主的空間與尊重教師的意義，但是，分層負責的實施，必須建立在組織制度完善的規劃與執行上。

權威階層在該校顯現在以分層負責為原則，由上而下為例外的決策方式可以獲知。從訪談中 A 校長提出：「...學校的行政工作..儘可能按照分層負責的方式...」、「...自己不要站在第一線上..」另外從書面上的學校行政工作分配，學校的許多活動由主任、組長與教師各自負責...等，可以獲得檢證。簡言之，權威階層在該校以分層負責為原則，由上而下為例外的決策方式可以獲知。

二、科層體制中法規條例的應用

研究者向該校總務主任問及有關學校採購的事宜，其回答：「這學期學校主要有兩筆設備方面的經費，我們學校要買的東西主要是依據上面給的經費規定，請老師提出希望買的內容，這樣比較能夠符合老師的需要，也比較不會浪費。」(訪談記錄 10.24.PM3)。至於詢問總務主任 A 校長對於採購的態度，其回答：「校長大概是不太喜歡跟生意人打交道，會對要買的東西提供意見，但比較不會指定要向誰買，只是會強調一切要合法。」(訪談記錄 10.24.PM3)。在教師會議中，總務主任簡單的向老師說明

目前有一筆採購案，經費大約是多少，可以買什麼東西，要老師提出其需求，再彙整辦理，A校長並未表示太多的意見，只是提出有這筆經費，要老師善加利用，買些用得到的物品（觀察紀錄 10.15.AM10），此觀察現象與總務主任的陳述一致。

換言之，法規條例上依法行事的特性，是以總務採購事件為主。如「...強調一切要合法。」學校的採購，在依法處理的情況下，校長、主任、主計等各有其權責，依據分層負責與法規條例的方式不僅可以達到集思廣益的功效，亦能使執行過程合於法律的規定。

三、科層體制中書面檔案的運用

研究者訪談教導主任，其說明：「我是這一個學期才調到這一所學校，還好過去的一些資料都還在，在安排工作上有東西可以參考，比較容易些。但是成員不一樣，這中間還是要討論的，因為多少還是有一些意見。」（訪談記錄 10.8.AM12）。顯示該主任在行政工作分配的決策中，一方面參考學校本身過去的既定模式，另一方面考慮組織成員因異動所造成的改變，必須因實際情況，透過溝通討論而有所調整。如其表示：「有一些事情，我會先問校長，看這樣做好不好，如果校長沒有意見，就去做了。」（訪談記錄 10.8.AM12）。

該校書面檔案的特性，從教導主任提出：「...過去的一些資料都還在，在安排工作上有東西可以參考...」透過過去舊有的資料與行政工作分配之書面資料，及公文與文書處理...等方面可以看出科層體制中資料檔案的功能。

四、力求以現有人力進行行政業務的分工合作

該校在行政工作的分配與作業上，除了領有職務加給的行政人員，其行政工作範圍是依據職務性質外，其他兼任無給職的行政業務，只是就現有人力，參考教師的專長或興趣去進行分配。如：「...其他比較細的像是文書、電腦教室...等，都是由老師兼任。」、「..表演的內容...請一位比較會跳舞的老師來教...」由於學校的主要任務是教學工作，在級任導師與二位主任及一位科任的教學工作安排下，教學工作可以說即按部就班的進行。而該校的主計是由校護兼任、人事亦由教師兼任，其他如出納、電腦教室資訊管理、文書...等亦皆為兼任性質。因此，僅能以現有人力，去進行行政業務的分工合作。

五、考慮教師需求，配合教師能力

學校組織中校長決策行為之個案研究—以一所山區特偏國小為例

A 校長舉例說明：「像是這次參加社區的廟會活動，因為是用到禮拜天。原來我是想到用二個星期三的下午讓老師們補假，也輕鬆一下，大家討論後也同意。後來有老師提出說希望能用二次月考的週五下午補假，因為這樣的話他們也可以提早下山。我想一想覺得也好，反正也不影響學生，而且也是順水人情，老師平常在山上也是辛苦，讓大家能早一點下山也好。因此，也就答應了。」(訪談記錄 10.8.AM11)。至於教師方面的感受，A 教師指出：「...其實也是怕怕的，不知道校長會不會同意。...」(訪談紀錄，10.8.AM12)

另從該校注重組織成員之間的溝通協調，同事會互相支援，如「..晚上是一起吃飯，有一些事情我會在吃飯的時間先提出來，聽聽大家的意見，算是非正式的溝通吧...」、「...一些老師會坐我的車...在路上大概就可以談很多事...」、「...表演的內容...一位比較會跳舞的老師來教，其他的同仁協助。...」顯示並不具有科層體制中不講人情的因素。

六、較少涉及到權力的運作與資源分配問題

由於學校教師是以教學為主，級任教師有屬於自己的班級教學與經營方式，學校主任是經由縣政府介聘，而經學校教評會同意任用，其性質比較單純，至於科層體制中的支薪用人方面，由於國小的薪資是依據「公立學校教職員敘薪辦法」辦理，因此目前校長並不具有支薪用人的權力。因此，校長的決策行為中，比較少涉及到權力的運作與資源分配問題。

七、運用溝通協調，兼顧法理情

該校除了校務會議外，教師會議固定的開會時間為每週一上午十時十分至十時三十分的課間活動時間、週二與週三七時五十分至八時教職員朝會，週四是學生演講與說故事時間，週五則為全校性的週會(訪談得知，11.29.AM11)。A 校長解釋：「這大概是以前我當主任時的習慣，在週一的時候先將這一週預定要做的事事先講，這樣大家也好先準備，還是知道，比較不會臨時講，有的老師會不高興。在這裡因為有的老師週一早上才上來，加上過去的傳統週一是八點才上班，我也不好破例。因此就改變個方式，利用每週一的十點十分到三十分的時間開會，主要是要大家把這一週預定要做的事先講出來，好讓大家有個底，還是有公文轉達的，都可以利用這個時候。另一方面，覺得剛放假完，大家聚一聚也好，還可以討論其他的事。」(訪談記錄 11.29.AM11)。研究者探問有哪些其他事時，A 校長開玩笑說：「像是家長要請吃飯啦！」

至於週二與週三的教職員朝會，多是以轉達公文、導護老師報告為主，有時亦會有一些討論事項，如舞蹈練習的時間、學生作品的收集、採購的相關進度（如開標、驗收）…等。根據研究者的觀察，該校的朝會是由導護老師負責主導，包括擔任會議流程的控制、散會的宣布…等，A 校長有時會再就公布事情做重點強調，但有時只是聽老師的報告，並未做進一步的決策指示（訪談得知與觀察記錄 10.23.AM8、10.31.AM8、11.7.AM8）。A 校長說明：「因為週二與週三的朝會時間有限，怕會影響學生的活動。加上可能是自己喜歡希望在週一的時候，就能將一週的預定工作讓大家知道，所以如果週一有時候討論久一點，自己還能接受，但是不想在其他的時間（教職員朝會）花太多時間。」（訪談記錄 11.29.AM11）。同時 E 老師也認為：「...其實學校很小，有些事平常就可以講了，也不一定要用朝會。...」（訪談記錄 11.7.PM3）。顯示該校的會議是處理決策之公事的主要方式，但並不是唯一的方式。

A 校長表示：「我是希望如果可以的話，自己不要站在第一線上。因為這樣的話會失去轉圜的空間，萬一老師有意見有時候也不好或不敢表示；另一方面不要站在第一線也比較有彈性，如果主任或教師之間意見不一致或是有爭執，我也比較好從中去協調，這樣至少有多一點的空間。」（訪談記錄 10.8.AM11）。與「...主任或老師提出來的意見如果不是太離譜，我大概都會接受，算是尊重大家的意見吧！當然如果覺得不妥，還是會拒絕的，只是希望盡量委婉就是。」（訪談記錄 10.8.AM11）

雖然 A 校長認為自己會尊重教師的意見，強調決策的過程會以溝通協調為主，在廟會補假的事件中例證中可以得到佐證，但是教師的感受可能與 A 校長的認知有一段差距。整體而論，A 校長的作風算是民主取向的，D 教師即指出：「...校長比較不會生氣，有什麼事跟他講，大部分都會接受的。...」（訪談記錄 11.13.PM2）。該校校護亦指出：「...主要是對學生還是社區有幫助的，校長都會同意。」（訪談記錄 11.13.PM2）。其舉例說明：「...像社區的媽媽教室，家長要求要做的，雖然經費上比較貴些，但是校長還是答應了。...我想做廚餘回收，做有機肥，校長也一口答應。」（訪談記錄 11.13.PM2）。B 教師舉出：「校長一些事情大部分會交代主任或是某一位老師去做，像是圖書重新安排、媽媽教室...等，不過校長還是會去關心一下，如果他有意見，還是會說出來。只是校長的看法也不是每次都會被老師接受，有時候如果老師很堅持，校長大概也不會勉強。比如上次畢業典禮校長想要讓學生前一天在學校過夜，但是老師有意見，校長也沒有堅持。」（訪談記錄 11.13.PM3）。根據研究者的觀察，老師和 A 校長的相處還算自然，如 A 校長走進辦公室時，老師的交談或行為並未因此而改變。在學生的一些活動中，A 校長與老師之間會彼此互相交談，甚至晚上如果有家長請 A

校長吃飯，他也會邀其他同仁參加（訪談得知與觀察紀錄 10.8AM11、11.28.PM2）。

只是 A 校長是否全然尊重老師的意見？A 校長認為也不盡然，其提出：「有啊！像上一次納莉颱風，因為道路坍方，老師們不能下山。因此希望能用週休二日先上課，中秋節再補假。我覺得這樣並不好，恐怕家長會有意見，而且於法也無據，也就沒有答應。後來的那一個（研究者註：指利奇馬颱風）禮拜四放颱風假，也有一些老師下山，星期五有一位老師因為交通問題請假，雖然我是答應了，但是像這樣感覺就不太好。」（訪談記錄 11.13.PM2）。研究者就此納莉颱風教師欲調課之事件詢問教師，在老師這方面的反應則為：「我們也知道這樣是不太合理，但是又不知道阿里山公路什麼時候會通車，反正又不能下山，只好提提看。不過我想依校長的個性，大概是不會答應的。不管怎樣，老師要我提，我有提就是。」（B 教師，訪談記錄 11.13.PM2）。關於利奇馬颱風一事，該總務主任表示：「其實讓老師下山也沒有關係，老師大概在賭如果星期五再放颱風假那就可以不用上山了。校長是說不能影響星期五的課，我想就算是用接駁的也可以，老師們可能是在山上被關怕了！」（訪談紀錄 11.13.PM2）

此處顯示 A 校長雖然主張以溝通協調為主，但並不是每一件事情都是如此的。舉例而言，要求參加該學區的廟會活動與教師的颱風天調課未被校長接受，顯示 A 校長在一些重要的關鍵事件，仍有強勢決定的現象。

此現象可以再從下面的事件獲得支持，該校教導主任指出：「...其實我覺得考卷用買的也沒有什麼關係，出版社都會配合課本的。只要老師按照課本去教，應該不會差太多。但是校長不同意，我也不好再多說什麼！」（訪談記錄 11.19.AM11）。針對此試卷問題，A 校長認為：「...是有老師希望考卷能用買的，因為這樣可以減輕老師的負擔。只是我覺得出考卷應該是老師的責任，而且自己教什麼也比較清楚，再說教學和評量本來就應該要結合的。當然，另一方面也是考慮家長的因素，不希望讓家長以為老師偷懶，連考卷都用買的，這樣對學校、對大家都不好。」（訪談記錄 11.19.AM12）

八、運用非正式溝通，輔助做合宜的決策

在非正式的溝通上，A 校長則舉出：「學校過去晚上吃飯一直是由同仁輪流煮飯，我覺得這樣很好，因為山區事實上要自己開伙很困難，附近又沒有什麼小吃，而且一起吃飯還可以聯絡彼此的感情，小學校，比較家庭式的。但是因為吃飯（晚上）又不是公事，又不好硬性規定，我大概是找一位老師先瞭解一下，這樣比較好處理。」（訪談記錄 11.19.AM11）。此處亦符應上述 A 校長在做決策時，不希望站到第一線的說法，其繼續說明：「...是有一位老師原不想一起吃飯，我是比較怕他是因為個人因素，個性

上的問題不願和大家一起吃飯，這樣就比較麻煩了。我告訴他除非是個人的習慣不喜歡和大家一起吃飯，不然其他的問題都是可以克服的。...反正到嘉義要上山的時候再買就可以了，後來他也同意了，現在住在學校的大家一起吃飯，感覺比較好。」(訪談記錄 11.19.AM11)。D 教師亦認為：「小團體嘛！自己煮又不方便，大家一起吃比較好。沒有錯，輪到自己煮的時候會怕怕的，以前又沒有煮過飯，還好其他人多少也會幫忙，還過得去。」(訪談記錄 11.19.AM11)。至於原不想參加該校晚上伙食團的老師，其觀點是：「...我本來是不想搭伙的，因為要輪到我買菜時不方便，我又不會開車，又住得那麼遠。後來大家都希望我一起搭伙，想其他的問題可以解決，也就搭伙了。」(E 教師，訪談記錄 11.19.AM12)

此處符合 A 校長的觀點，認為「由於是小學校，成員也不多，有些事其實私底下就可以先溝通...。我們晚上是一起吃飯，有一些事情我會在吃飯的時間先提出來，聽聽大家的意見，算是非正式的溝通吧！這樣也好，免得台面上提出來被拒絕就麻煩了！」(訪談記錄 11.28.PM2)。根據研究者的訪談得知，教師們認為該校晚上的伙食團運作正常，留在學校的教師會一起用餐，順便討論一些事情。同時他們亦指出，並不是每一件事情都與學校有關，不過不管是公事或是私事，山上學校人數少，這樣對組織氣氛也有正面的幫助。教師部分亦運用非正式的溝通管道，如上述廟會補假的日期改變即是利用晚上吃飯時間提出的。

針對非正式的溝通，A 校長認為有助於學校工作的推動，與促進組織的和諧。A 校長再舉出一實例說明：「...一些老師會坐我的車，我們大概都是一起上山。在路上大概就可以談很多事，我覺得這樣也很好，像是學生的一些學習情況，老師最近的一些事情，還是社區的事...等，多少都可以瞭解一些。...」(訪談記錄 11.28.PM2)

綜觀上述，研究者分析該校學校組織決策的過程，包含有正式會議與非正式的溝通。在決策的過程中，A 校長傾向先由非正式溝通取得共識後，再提到正式的會議。

九、在教學上尊重教師的專業自主權，在行政上具有主導的地位

就學校運作結構而論，在該校班級教學方面，A 校長干涉的程度並不大，如 D 師表示：「...校長對於老師的教學方式與態度很少過問，平常最多也只是繞一下，除了考試外，很少進入我們的班級...」(訪談記錄 11.28.PM2)。誠如結構鬆散理論所言，在學校組織中，教師和學校行政人員間的關係是微弱且鬆散的，教師在教學工作上有一定的專業自主權。A 校長的決策模式如鬆散結合系統中所強調的，班級與教學系統具有鬆散的特性。至於在行政事務則具有緊密結合的現象，如根據訪談與觀察（，該校的所有

公文都是一層決行訪談得知與觀察記錄 10.23.AM8、10.31.AM8、11.7.AM8)，另如重要的決策如參加廟會、行政工作分配…等行政事件呈現緊密結合的程度，皆與鬆散結合系統與雙重系統理論有相吻合之處。

另從該校在職務與級務的行政工作決策上，校長具有主導的地位，如主任職務的分配與班級導師的安排，或是其他主要的行政活動是由校長來決定。但是有關於班級教學方面，校長干涉的程度並不大，此現象符合鬆散結合系統中所強調的，在行政事務的非教學系統方面，具有緊密結合的特性，但班級卻保持各自的獨立性，教學系統方面具有鬆散的特性。另一方面亦與組織具有適應，目標達成，整合與維持功能的組織生態意義相吻合。此亦顯示 A 校長在教學上尊重教師的專業自主權，但在行政上具有主導的地位。

十、滿意的政策就是好的政策

由於在訪談與觀察的過程中，研究者並未感受到有重大的衝突事件，因此研究者詢問校長在這所學校服務過程中，在決策上是否遇過較大的衝突或困擾，A 校長指出：「...最大的一次應該是為了學生寄讀的問題吧！以前學生是滿五歲半開始寄讀，後來家長要求五歲就要寄讀，我一開始是沒有答應，後來還有家長說要轉學，連高年級都要一起轉，因為隔壁學校是五歲就可以寄讀。後來還是妥協答應了，不然如果學生真的轉學，對原本學生就少了，會更麻煩。只是這事讓自己覺得很不舒服，感覺是在被逼的情況下同意的。雖然現在是比較好了，反正事情也過去了。但是覺得還是有制度比較好，因為村裏沒有幼稚園，寄讀的問題還是會存在的。」（訪談記錄，11.29.AM11）

就此事詢問留任的 A 教師，其認為：「...家長這樣的要求並不好，一年級學生的差異那麼大，要老師怎麼教。而且寄讀其實對學生不一定好，他們有時候上課不會很專心，家長覺得反正是寄讀的，也沒有什麼關係，這樣反而害了他們，因為學習的態度習慣沒有養成。...」（訪談記錄，11.29.AM12）

由於此事牽涉到社區家長，研究者透過關係亦訪談該校的會長，其表示：「為了這件事情，事實上也和校長談了好幾次，本來為了學校的原則，應該要坚持也沒有錯，更何況一些家長的要求又不合理，平常學校的事情都不關心，還要用轉學來恐嚇實在也沒道理...為了這個事情，我們還找來幾個委員來我家開會，原本也是決定就按照原來的規定...但是後來想了很多，如果學校方便，就讓他們寄讀好了，反正一樣在教...我也知道校長很為難，我也很支持校長...事情過去就好了...」（訪談記錄，12.6.PM7）。就此事件，該校副會長的觀點是：「要寄讀就讓他寄讀，別人可以我們為什麼不可以。」

反正到時候學生是不是要升上去是家長的事，不讓他寄讀又意見一大堆，管他那麼多，讓他寄讀就好了。…」(訪談記錄，12.10.PM8)

根據訪談得知，目前該校學生的寄讀年齡是滿五足歲即可，關於學校制度與寄讀所牽涉到的法令問題，並非本研究關注的焦點。在此一事件中，顯示學校組織在決策中，在衝突過程中所呈現的意義。當組織目標與社區相衝突時，A 校長採取妥協的方式，以換取學校與社區的和諧，儘管對這「和諧」社區、A 校長、教師等成員有不同的解讀。

就行政決策模式而言，有古典理性模式、行政決策模式、和漸進模式等。如校長對於學生寄讀問題的考慮：「…學生寄讀的問題…後來還是妥協答應了…感覺是在被逼的情況下同意的…」、還有廟會教師希望補假日期更改。A 校長的決策具有滿意的政策就是好的政策之傾向，以滿足外界的需求為決策考慮焦點，而非尋找最佳的政策。雖然行政決策模式在實施上比較符合現況，也使決策較易達成，但如何設定滿意的標準恐就見仁見智了，如教師質疑「…家長這樣的要求並不好…家長覺得反正是寄讀的…這樣反而害了他們(學生)…」。此情況亦顯示教育決策權力正當性與決策倫理之間的關係，當決策具有複雜性時，決策者要盡其所能考量所有問題的因素，並做成有效的決策是件不容易的事，決策者會根據問題情境，採取不同的決策模式。

由此可以看出，學校組織在進行決策時，校長的特質具有相當大的影響，校長的價值理念具體反應在其決策行為上，如 A 校長強調以分層負責為主，其具體例證於總務採購與學校行政業務安排可以獲得證實。顯示校長個人的價值理念，是影響小學校長決策行為的因素之一。校長對事情的看法與認知、態度、形式風格，其果斷力、判斷力、領導能力、問題分析能力、敏感度…等都會影響其決策之判斷，導致不同的後果。

另一方面，學校教師員工是組成學校組織的重要成員，尤其是在小學校中，彼此的互動更頻繁。從該校的正式會議次數及討論的事項，如教職員朝會與週一的會議；與運用非正式的溝通方式…等，顯示教師同仁的意見，亦是影響 A 校長決策行為的重要因素之一。

最後由於社區家長對於學校校務運作，有一定的參與程度，亦會影響校長的決策。如從 A 校長決定學校要參加社區的廟會活動，與為了學生寄讀所產生的衝突與妥協下的決策，顯示社區家長的看法亦是影響小學校長決策行為的因素。

伍、研究結論與建議

針對本研究的目的，如小學校長的決策行為、影響小學校長決策行為的因素、小學校長決策行為的歷程…等，以下從校長於學校組織決策中，是否因科層體制而流於僵化與缺乏效率；鬆散結合系統與雙重系統理論，是否在學校組織的決策過程中呈現出來；校長在決策過程中，如何運用正式組織與正式組織；與其決策歷程…等，提出結論，並提出研究建議。

一、結論

根據研究訪談與參與觀察，及其他文件資料顯示，A 校長的決策行為具有下列行為的特質：

（一）具有科層體制中權威階層、法規條例、書面檔案的特性

權威階層在該校以分層負責為原則，由上而下為例外的決策方式可以獲知。法規條例上依法行事的特性，則以總務採購事件為主。書面檔案的特性從教導主任提出，過去舊有的資料與行政工作分配之書面資料，及公文與文書處理…等方面可以看出。至於科層體制中的支薪用人方面，由於國小的薪資是依據「公立學校教職員敘薪辦法」辦理，因此目前校長並不具有支薪用人的權力。

（二）比較不具有科層體制中專職分工、不講人情、資源控制的特性

該校在行政工作的分配與作業上，除了領有職務加給的行政人員，其行政工作範圍是依據職務性質外，其他兼任無給職的行政業務，只是就現有人力，參考教師的專長或興趣去進行分配。因此，在科層體制中專職分工的屬性並不強。另一方面，該校注重組織成員之間的溝通協調，同事會互相支援（如一起上山、晚餐伙食團…等），加以學校教師是以教學為主，比較少涉及到權力與資源分配問題。因此，也就比較不具有科層體制中不講人情與資源控制的特性。

由於是山區特殊偏遠的小型學校，科層體制的負面影響，如失於僵化與缺乏效率並不顯著。

（三）符合鬆散結合系統與雙重系統理論的特色

該校在職務與級務的行政工作決策上，校長具有主導的地位，如主任職務的分配與班級導師的安排，或是其他主要的行政活動是由校長來決定。但是有關於班級教學方面，校長干涉的程度並不大，此現象符合鬆散結合系統中所強調的，在行政事務的非教學系統方面，具有緊密結合的特性，但班級卻保持各自的獨立性，教學系統方面具有鬆散的特性。另一方面亦與組織具有適應，目標達成，整合與維持功能的組織生

態意義相吻合。

根據研究訪談與參與觀察，及其他文件資料顯示，影響 A 校長的決策行為的因素可以區分為個人認知、教師因素與社區參與：

(一) 校長個人的價值理念

校長的價值理念具體反應在其決策行為上，如 A 校長強調以分層負責為主，其具體例證於總務採購與學校行政業務安排可以獲得證實。在學校組織的決策中，A 校長希望能運用科層組織中分層負責的方式，以達到分工合作的目標，去完成學校行政與教學二項主要的工作。顯示校長個人的價值理念，是影響小學校長決策行為的因素之一。

(二) 教師同仁的意見

學校教師員工是組成學校組織的重要成員，尤其是在小學校中，彼此的互動更頻繁。從該校的正式會議次數及討論的事項，如教職員朝會與週一的會議；與運用非正式的溝通方式，如一起上山或是晚餐間，彼此討論與學校有關的事，顯示校長的決策試圖去兼顧非正式溝通與運用正式的組織運作。此現象亦符應組織的動態意義，強調組織成員的交互行為，與強調組織是一種情感交流的團體意識的心態意義。

另外從 A 校長強調溝通協調，如社區廟會的補假、廚餘回收…等事件，顯示教師同仁的意見，亦是影響小學校長決策行為的因素之一。

(三) 社區家長的看法

社區家長對於學校校務運作，有一定的參與程度，亦會影響校長的決策。如從 A 校長決定學校要參加社區的廟會活動，與為了學生寄讀所產生的衝突與妥協下的決策，顯示社區家長的看法亦是影響小學校長決策行為的因素。

至於 A 小學校長決策行為的歷程，A 校長傾向於行政決策模式導向。如從 A 校長對於學生寄讀問題的考慮、廟會教師希望補假日期更改…等可知。研究者認為該校長的決策模式，以追求滿意的或足夠好的決策為導向，使政策決定上比較符合現況，也使決策較易達成，因此，主張其為傾向行政決策模式。

二、建議

本研究為個案性質，其推論必須在類似的情境下方有外在效度。因此，以下試圖用廣義的建議，包含研究對象、研究方法與組織制度…等方向，提出建議，以開展研究的視野。

(一) 擴大研究的領域，比較不同類型的決策模式

本研究以一所山區特殊偏遠小型學校校長的決策模式為主，礙於時間與對象的限

制，並無法窺探學校組織決策的全貌。因此，建議如能擴大研究的領域，如將時間拉長、研究大型學校、其他層級的學校、以全校人員為研究對象…等，則比較能夠掌握學校組織決策的整體輪廓，並比較其間的異同。另一方面，亦能與其他組織相比較，如與政府的其他行政單位、企業組織、民間團體…等，相互比對其決策模式，或許更能夠提供學校行政決策的參考。

(二) 採用多元的研究方法，提高研究的信效度

由於本研究以訪談與參與觀察為主，以學校文件資料為輔，在研究方法上，仍有進一步改善的空間。如在質的研究方面，加入更多的方法，融入人種誌研究法、文本分析、文件分析，或是量的研究，如實驗研究、調查研究、相關研究…等方式，以提高研究的信效度，更能忠實反應與呈現研究目的。

(三) 健全學校組織，發揮教育效能

本研究雖然以校長的決策模式為主，但是在研究中卻發現與研究目的無關，但是與教育制度有密切相關，且亟需改善的問題。如教師異動頻繁、寄讀問題所造成的學校困擾。因此，如何健全學校組織，使學校發揮最大的教育效能，亦是極重要的課題。

參考書目

- 王文科（民 89）。質的研究的問題與趨勢。載於中正大學教育學研究所（編），*質的研究方法*（頁 1-19）。高雄：麗文。
- 朱柔若譯（民 89）。*社會研究方法—質化與量化取向*。台北：揚智文化事業。
- 朱順興（民 90）。*南投縣國民小學校長行政決定模式及其影響因素之研究*。台中：國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 江芳盛（民 87）。垃圾桶模式在我國教育決策分析上的應用。*教育政策論壇*，1（2），13-25。
- 吳金香（民 89）。*學校組織行為與管理*。台北：五南。
- 吳清山（民 85）。*學校行政*。台北：心理出版社。
- 吳清基（民 73）。*教育行政決定理論與實際問題*。台北：文景。
- 吳清基（民 78）。*教育與行政*。台北：師大書苑。
- 吳逸平（民 85）。*一位國小校長行政決策行為之探討*。台南：國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。

- 林文律(民86)。美國中小學初任校長適應困難及校長培育重點之探討。*台北師院學報*，10，53-110。
- 林文律(民88)。從校長必備能力看校長培育。*現代教育論壇*，5，168-178。
- 林水波、張世賢(民83)。公共政策。台北：五南。
- 林明地(民89a)。校長教學領導實際：一所國小的參與觀察。*教育研究集刊*，44，143-171。
- 林明地(民89b)。質的研究實例舉隅：校長領導的參與觀察。載於中正大學教育學研究所主編，*質的研究方法*(頁135-146)。高雄：麗文。
- 洪仁進(民89)。哲學研究法。載於賈馥茗、楊深坑(編)，*教育學方法論*(頁229-243)。台北：師大書苑。
- 姜得勝(民86)。教育研究的舊弔詭與新思維。*教育資料與研究*，14，65-73。
- 孫煒(民90)。議題導向的環境決策架構—核四環境影響之個案分析。*國立政治大學公共行政學報*，5，47-66。
- 秦夢群(民77)。教育行政理論與應用。台北：五南。
- 張明輝(民86)。學校組織的變革及其因應策略。載於國立臺灣師大教育研究所(編)，*教育集刊*，38，1-21。
- 陳伯璋(民89)。質性研究方法的理論基礎。載於中正大學教育學研究所(編)，*質的研究方法*，(頁25-46)。高雄：麗文。
- 陳幸仁(民85)。淺談學校效能的概念與研究取向。*教育資料與研究*，9，76-81。
- 陳奎熹(民84)。學校組織與學校文化。載於國立臺灣師大教育研究所(編)，*教育集刊*，36，53-81。
- 陳耀竹、楊志弘、邱琪瑄(民90)。網路廣告媒體選擇之研究。*廣告學研究*，16，1-30。
- 黃乃熒(民88)。有限情緒政治行動的意義及其在解決學校行政決策偏見的應用。*教育政策論壇*，2(2)，205-207。
- 黃乃熒(民90)。教育決策權力的正當性：決策倫理及其典範的討論。*師大學報*，46(1)，1-19。
- 黃昆輝(民82)。教育行政學。台北：東華。
- 楊振昇(民88)。我國中小學校長職前培訓制度之探討。*初等教育學刊*，7，85-105。
- 楊振昇、林明地、江芳盛(譯)(民89)。教育組織行為。台北：揚智。
- 趙光華(民88)。國小校長行政決策之個案研究。台東：國立台東師範學院國民教育研究所碩士論文(未出版)。
- 謝文全(民78)。教育行政—理論與實務。台北：文景。

學校組織中校長決策行為之個案研究－以一所山區特偏國小為例

簡顯經 (民 81)。國民中學校長行政決定運作及其影響因素之研究。台北：國立政治大學教育研究所碩士論文 (未出版)。

Bogdan, R. & Biklen, S. (1998). *Qualitative research for education*. Boston: Allyn and Bacon.

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S.(1994). Competing paradigms in qualitative research. In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Guba & Lincoln (1999). Establishing Trustworthiness. In *Qualitative Research (III)*. Sage, Thousand Oaks.

Holestein, J. A. & Gubrium, J. F(1994). Phenomenology, ethnomethodology, and interpretive practice, In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks.

李端明

Case Study on Principals' Decision Behaviors in School Organization — For Example of A Elementary School in Very Remote Mountain Areas

Duan-Ming Li

Abstract

This study bases the school organization and the decision mode as longitude and bases the principal of the elementary school in very remote mountain areas as latitude. Through a qualitative research such as interview and actual participation and observation, we analyze how the principal to make decisions for 「events」 related to the school in the school organization operation process and what kind of reaction and consciousness other teachers have for decisions formation process and its effects. We further process an interactive study by analyzing such theories as in relation with characteristics of the school organization and the decision mode to explore what meanings it presents in study. According to this study, the principal's decision mode in this cast has following characteristics: 1. Authority class, regulations & laws and written files in the bureaucracy. 2. Less specific duty division, unsympathetic & unkind and resource control in the bureaucracy. 3. In keeping with a loosely coupled system and a dual system theory. The factors affecting the principal's decision behaviors are as below: 1. The principal's personal values and minds. 2. Teachers' and colleagues' opinions. 3. Thoughts of parents or guardians of students. At last, the researcher concludes and claims that the course of the principal's decision behaviors in this cast is inclined to an administrative decision mode.

Keywords: School organization, principal, decision making, case study

