

## 第二章 文獻探討

本章第一節為教育行政分析，第二節探討學校行政績效的理論，就行政績效的定義、決定學校行政績效(administrative accountability)的因素，參考各方文獻的理論並摘要記述，以加強瞭解學校行政績效的涵義。第三節分析學校評鑑的問題，第四節探討我國公立高職學校的行政體系，與學校各處室重要行政業務之整理記述，參考文獻記載摘要分析。第五節分析學校一級主管應有的領導特質與技巧，第六節對於學校行政績效相關論文研究分析比較，參考文獻的立論基礎以提高本研究的信度。

### 第一節 教育行政之分析

教育乃是一國之根本，倘若國民是本、家庭是根，則教育是鞏固根與本的重要工具，政府為教育國民就必須做好教育行政，才能達成目標。所謂教育行政，就是對教育相關工作的管理與對相關人員的領導，以成就教育目的的一連串過程與行為。一般教育行政人員指在教育行政機關任職的人員；學校行政人員指在學校任職的行政人員。教育行政人員、學校行政人員與教師等合稱為教育人員(謝文全，民 92)。

#### 壹、教育行政的五項要點

根據專家學者的界定，教育行政的意義可歸納為：教育行政是政府為辦理教育而對教育人員與事物所做的領導與管理行為，其目的在經濟而有效的達成教育目標。這一定義具有下列五個要點(林新發，民 88)：

##### 一、是一種領導與管理行為

教育行政是一種「管事理人」的行為，以合理的方式領導教育人員，將該做的教育事務加以處理與管制的一個歷程。

## 二、所領導與管理的是教育人員與事務

教育行政既是一種領導與管理的行為，則必須有其領導與管理的對象。教育行政所領導的對象是教育人員，所管理的對象就是教育事務，這也正是稱為「教育」行政的原因。

## 三、旨在實現教育的目標

教育行政所做的領導與管理只是一種手段，其目的是在實現教育的目標。教育的目標是在改變受教者的行為，將受教者栽培成為健全的公民。教育行政決不能為行政而行政，應是為教育而行政。

## 四、講求效果與效率

教育資源有限，所以我們必須講求效率，以最少的投入獲得最大的產出，期能達成預定的目標與效果。對於教育資源做有效的使用，使這些資源的運用效果極大化。

## 五、是由政府或其授權者負責實施

政府裡專責教育行政工作的機關，通稱為教育行政機關。其包括中央及地方教育行政機關，在我國為中央教育部、直轄市政府教育局、縣(市)政府教育局。

## 貳、教育行政的歷程

教育行政是對教育工作及人員相關事項實施計劃、執行與考核，以完成教育目標的歷程。亦即教育行政是計畫、組織、溝通、協調及評鑑的歷程，這是一個不斷循環的歷程。這一歷程還可以進一步細分為計畫、決定、組織、溝通、領導、評鑑與興革等步驟或行政行為(黃昆輝，民 91)，茲就此七項歷程逐一說明如下：

## 一、計畫(plan)

對將要做的行政事項預先規畫，以便執行時能按計畫有系統的執行，期能順利而有效率地完成任務。任何教育行政工作的實施，均應先擬定計畫，再依計畫而行，才能達成行政的效果與效率。

## 二、決定(decide)

教育行政的實施不管是計畫、組織、溝通、領導、評鑑與興革，都需透過許多決定來完成。譬如要擬定教育行政組織興革計畫，就必須對興革的目的、興革的原則、興革的項目、興革的資源等作出決定。

## 三、組織(organize)

將組織成員及工作做適當的溝通與組合，使人人的職權與責任明確，而且關係清楚，發揮分工合作的功能，完成預定的任務。教育行政工作繁多，教育人員亦很多，必須給予妥善的分工與組合，才能發揮最大的效果與效率。

## 四、溝通(communicate)

是意見分享與協調的過程，教育行政必須透過溝通才能集思廣益或達成共識，確實發揮團隊的力量。溝通的主要目的在於達成協調，從事任何教育行政工作均需做好溝通協調。

## 五、領導(Leadership)

是指引及激勵成員的行政行為，透過指引及激勵，讓成員有明確的努力方向及高昂的工作士氣，因而能完成所負的組織任務。所以，教育行政人員在執行教育行政工作時，均需做好領導的技巧。

## 六、評鑑(evaluate)

執行任何教育行政工作，均需檢討執行的得失，再據以改進，才能不斷提升其效果與效率。所以，評鑑就是進行檢討改進的手段，凡事經過計畫及執行之後，均需繼之以檢討改進，才能日趨完善。

## 七、興革(change)

係指改進革新以求進步發展之意，教育的內外環境不斷在變遷，而且教育工作本身也需不斷求進步，因此，教育行政必須適時興革，以便適應環境的變遷，不斷提升行政與教育的品質。

## 參、教育行政的特徵

教育行政與普通行政不同，教育行政所發揮的功能，比多數其他行政來得複雜，也比其他行政更受大眾的注目與敏感。教育行政人員專業化程度與其他行政相比並不遜色，甚至有超過的情形。綜合專家學者的看法，可歸納出教育行政的特徵如下(謝文全，民 92)：

### 一、服務性質的工作

教育行政機關是以服務社會為目的公益組織，而非以營利賺錢為目的。如此才能為社會所認可，也才能達成應有的教育目的。

### 二、履行社會的根本功能

成事之本在於人才，一切組織與社會的發展亦以人才為本。人才的培育靠教育，教育與學校行政人員應有強烈責任感、善盡職守。教育行政所經營管理的正是教育，教育目的之達成正是教育行政的目的。因此，教育行政所履行的社會的根本功能，就是培育人才。

### 三、較富有學術化性質

教育行政須以較學術化的方式來領導教育，教育與學校行政人員應重視研究發展，力求不斷進步。教育可說是文化及社會發展的原動力，須重視研究發展以創造新知，這就是學術化。

### 四、運作績效極難評鑑

教育行政的目的要兼顧效果與效率，故衡量教育行政的績效，也就是衡量其達成教育目標的程度及運用資源的效率高低。教育行政人員必須特別用心於教育目標的釐清及評鑑方法之改進，以提升評鑑的效度。

### 五、顯明度高而易遭批評

教育行政所處理的是教育事務，與每個國民都有關，人人重視教育、人人接受教育，教育的公眾性極強，固然普受關心。在愛之深的情況下就容易對教育行政的優劣提出看法，但也極易招受批評。教育與學校行政人員應以科學化的精神辦事，以求行事妥善，並且應有忍辱負重的涵養，虛心接受批評並據以改善。

## 第二節 學校行政績效的探討

學校行政人員負責管理校務與領導教師教學，因此整個學校行政績效的優劣，直接和學校一級主管的行政素養有非常密切的關係。而且公立高職的專任教師在教學上非常的自主，學校一級主管如何去領導自主性高的專任教師，以達成有效的提高學校行政績效的目標？因此，本文將以學校教師兼任一級主管為對象，逐步分析、探討影響一級主管行政績效的因素，進行如何提升公立高職學校行政績效的研究。以下將探討相關文獻，以了解學校行政績效之定義與決定學校行政績效的重要因素。

## 壹、行政績效的定義

績效(accountability)一詞的義涵包括：效率(efficiency)與效能(effectiveness)，效率即：投入資源與產出成果(outcome)之比率，在於以最少的投入獲取最大的利益。效能則指：組織目標(organizational objectives)的達成，可見效率含蓋在效能的意義中。有效率不一定有效能，效率僅是效能的必需而非充份條件(蔡培村，民84)。由上可知；效能較效率重要，組織很少完全追求效率，因短期成功(效率)可能意指長期失敗(無效能)。故效能是成功的基礎，效率則為組織成功之後，其生存所需的最低條件，效率是指辦好事、效能為做正確的事。所以本研究所探討的公立高職教師兼任一級主管的行政績效，就含蓋其所領導的組織之行政效率與效能的問題研究。

## 貳、決定行政績效的重要因素

根據(鄭燕祥，民93)從組織因素預測組織文化的研究顯示：學校的組織，從校長的領導，包括：倡導、關懷、魅力等。組織結構，包括：正規化、參與程度、權威層構等。及教師社會互動，包括：親密感、士氣、阻礙、離心等各項組織因素中，以校長的領導魅力及教師的士氣對學校的組織意識型態極具影響力。學校各處室組織是校長的施政平台，而處室一級主管就是校長與教師之間的溝通橋樑。

探討學校行政績效需考慮多方面的觀點與重要的影響因素，以及不同的組織成員。如：行政人員、教師、學生，擴及社會人士。同時也需注意其時間性，並擬定出一套短期、中期、長期的考核目標。總之，與學校的運作有關的人事，包括：校長的領導、行政的效率、教師的教學、學生的成就、家長及相關單位對學校的支持等等，皆是影響學校行政績效的因素(蔡培村，民84)。



## 一、教師的因素

公立高職的基層教師，如：專業教師、一般科目教師、輔導教師、兼任導師等。他們是提升學校績效的執行者，就學校的管理角度而言，理應加強平時對他們的教學檢核、評量，使得高職教育更落實。但是；如何讓自主性高的他們動起來，願意配合行政單位所訂定出來的校內教學考核與評量規則？這些學校績效管理辦法的制定、調整、修正、實施等的重要工作，就是考驗一級主管的行政能力，包括：親和力、溝通力、協調力、魄力…等，這些就是本研究所要探討的主題。

## 二、行政主管的因素

行政主管對於行政績效的管理是否得當，決定了學校績效的成敗，一位主管處事沒有能力、目標不明、態度消極則難以服眾，更談何訂定規準去考核校內教師的教學效能。因此，校長任用一級主管需用人唯才，否則會造成校務空轉甚至學校辦學績效低落，因而失去競爭力。將使得學校招生困難、學生素質下降、教師教學因而失去成就感(sense of achievement)，如此惡性循環下去，將導致學校風評低落，最後受害的是教師本人及教育的良心。

教師兼任一級主管是學校行政主管中最重要職務，其行政能力與領導型態，決定行政績效的重要因素。根據勒溫(Lewin, 1938)的領導行為研究，一位領導者所表現的領導型態可歸類成以下三種(張德銳，民 83)：

- (一) 權威型：一切計劃均由領導者(leader)作決定，甚至連工作的分派，亦由領導者個人指揮，至於考核情況以獎懲方式加以約束，全憑個人的喜好作為獎懲的依據。

(二) 民主型：分級授權，對部屬愛護、信賴，常能徵詢眾意。透過共同討論而決定有關事務，考核更是長期的、客觀的、集體的、累積的考核。

(三) 放任型：任何事均由部屬去做，不加稍許干涉，即使被領導者遭逢困難向其請示，亦會答以自己想辦法。

一級主管是組織內的領導者，根據以上的敘述得知：在權威的領導方式之下，成員工作效果良好，惟比較依賴、缺少創造性、士氣低、挫折較多，並且常常表示敵意，有時甚至逃離團體。在民主領導下，成員比較主動、士氣高、行動自由、工作品質好。至於在放任領導之下，成員所完成的工作較少，品質亦較差，需求給予更多的指導，並且經常表示不滿(張德銳，民 83)。

由以上文獻之分析，一級主管最佳的領導型態為民主型，最不好的領導型態為放任型。所以，領導型態是影響一級主管行政績效，最重要的因素。擔任一級主管不應過於權威或過於放任，學校每個處室主管領導型態的綜合，是決定整個學校績效的重要因素。

### 三、總和因素

決定學校行政績效的因素，歸類仍不出行政方面、教職員方面、學生方面、以及公共關係等四大方面。學校一級主管具有的行政素養也是決定學校行政績效的重要因素。行政績效良好的學校到底有哪些重要因素？我們可歸類指出有效能學校的因素，如下九項(吳清山，民 81)：

(一) 強勢的行政領導

(二) 和諧的學校氣氛和良好的學校文化



- (三) 重視學生基本能力的習得
- (四) 對學生有高度的期望
- (五) 教師有效的教學技巧
- (六) 經常督視學生的進步
- (七) 教職員的進修與發展
- (八) 妥善的學校環境
- (九) 社區家長的參與和支持

### 第三節 學校行政評鑑之分析

#### 壹、學校行政評鑑之意義

在整個教育活動中，透過有效的教育評鑑(educational evaluation)可以增進教育效果，激發學生的學習潛能，而評鑑的實施，正可以找出教育方案的優缺點，改進教育活動，建立學生的學習信心，並進而增進學習的效果，提升學習的成效和教育品質。一個學校平時若無考核教師教學的制度，則學校績效不能提升，學校內部的績效考核，除了平時的評估、改進之控制程序外，在學期末或學年度終了時，對整體校務的評量與考核，也應做總結性的分析，以作為下一學期或下一學年度改進計畫。在實施的過程中雖然有周詳計畫，而且也做了必要的溝通宣導，但仍會遭遇到許多困難與阻力。

學校中部分教師平日教學鬆懈，一但要求正常教學、實施評量與考核，將無法及時適應。造成一般教師對於制度之變革具有抗拒性，也會將評量視為考績，而產生一些不正確的意見，以阻撓評量工作的進行。也有部分教師服務意願低落，觀念溝通不易，成為學校校務及教學革新(instructive reform)的主要障礙。

研擬評量標準至為困難，有部份標準無法具體描述，很難真正量化，使得評量結果不具約束力而流於形式。加以有部份教師平時未能善盡職責，受到傳統評量觀念偏差的影響，以為評量是找老師的麻煩，以致於和行政單位產生對立的情況（張添洲，民 88）。

## 貳、學校行政評鑑的功能

評鑑在教育實施上佔有相當重要之地位，教育部也把高職的評鑑視為一項非常重要的教育措施，伯因斯坦(B. Bernstein)將研究教育知識的途徑區分為三種，即：課程設計，教學方法和學校評鑑。其中學校評鑑受社會學家的重視，遠超過教學法和課程設計(curriculum design)。

學校欲創造績效，則需先做好績效的管理(蔡培村，民 84)，績效管理是運用評鑑、回饋的方式，使組織的運作成效能夠隨時檢核、控制，以逐步的達成績效的方法和策略。學校中的教學評量，即是對教學成效、教務工作績效的評鑑。一般學校評鑑之目的為：診斷、改進、績效責任(accountability)、研究與發展等四點。有關學校行政評鑑可以發揮的功能如下(秦夢群，民 91)：

### 一、診斷行政組織的得失

評鑑正如醫學上的診斷(diagnosis)，可以了解組織得失或問題，做為改進的參考。這猶如醫生為病人開處方與治療之前，須有一套系統的診斷。評鑑應該對學校教育的各項活動與措施進行評估，以判定其成效並探究其原因。行政評鑑有如健康檢查，除了瞭解症狀，更須找出病因始能對症下藥。以瞭解受評之方案、計畫、教學及行政等活動。

## 二、協助決策者做決策與擬定計畫

評鑑可以給予完整客觀的資訊或佐證，可供教育改革、調整組織、爭取經費、編制課程時決策與計畫的參據，使決策與計畫和實際狀況密切結合。評鑑亦可提供學校教育經營時，改進缺失的途徑，是學校教育評鑑的重要目的之一。亦即，以診斷所得結果，斟酌實際情況，提出增進學校績效的策略或問題解決的方法，作為改進的參考。換言之，評鑑的目的是針對改進這一項的功能而實施。

## 三、增進交流溝通與激勵士氣

評鑑與受評者藉由評鑑的機會面對面的溝通，可以增進彼此對問題的了解與改善，評鑑者發現受評者的優良行為時，可給予肯定，以激勵組織人員的士氣。

學校教育乃為培育國家建設基礎人才，面對國際社會資訊科技與經濟學神速發展，社會各界與教育行政機關，都希望瞭解教育的經營是否有績效、是否能跟上時代的腳步。亦即教育經營是否以最少之財力、人力和物力投資，而收到最大的教育成效。因此，基於績效的要求，教育行政部門有責任以評鑑來檢討教育實施的績效。事實上，評鑑與績效有密切的關係，兩者是結合在一起相輔相成而無法分離的。

## 四、促進成員專業進修

組織可以根據評鑑所發現的得失，為成員安排進修活動，以提升素質。成員知道自己的得失後，亦激勵自我進修，以促進自我的生涯發展。組織實施研究與發展，探討分析現存的事實與缺失或待開發問題，並運用評鑑所得發現，發展合理可行的問題解決辦法及修訂適切的政策，來改善原有的制度、策略和方法。

由上可知，發展是隨著研究而成長的，而研究與發展和評鑑極為相近。教育評鑑可以提供研究發展許多參考資料，所以研究與發展是學校教育的另一目的，當實施評鑑時，我們也可以同時做研究與發展的工作。

#### 五、提供選擇組織之參考

評鑑結果可提供學生選校、選科之參考，也可以提供民眾選擇組織就業或工作之參考，使選擇結果較能配合生涯發展規劃需要。

#### 六、提高組織運作品質與績效

上列各項評鑑功能的發揮，都有助於組織的改善，提升運作品質，進而提高組織績效，這是評鑑的最終目的。

教育評鑑的目的在於瞭解教育成效，以做為學校本身及教育行政當局決定政策之用。進而言之，評鑑不只在決定一項方案成功或失敗，更要找出該方案為何有成效或無成效。所以教育評鑑工作的進行，絕對可以提高組織運作品質與績效。

由以上的分析得知，學校教育為獲致預期目標，必需有週密的計畫，但只有計畫，並不保證能圓滿達成目標。因此，需要輔以評鑑來發現其阻力或助力，進而分析其原因，藉以發展適宜的對策，來消除阻力、增加助力，使有助於教育目標的達成。

#### 參、學校校務自我評鑑計劃

學校實施各項校務自我評鑑，其困難度有：教師公務員心態難改、行政主管魄力不足、評量標準訂定不易、與校長的領導風格有關、評量結果難以落實改善…等等。因此，克服困難擬定良好的評鑑計畫，才能發揮評

鑑的功能與達成評鑑的目的，一個良好的評鑑計劃應包含以下數個項目(謝文全，民 92)：

#### 一、評鑑目標

學校自我評鑑可以了解學校校務推展狀況，以為輔導與協助改進之依據。而且透過評鑑的實施，可激勵學校行政主管自求改進，以提升學校教育品質與績效。

#### 二、評鑑項目

包括：辦學目標、課程教學、訓育實施、輔導活動、行政管理、校舍設備、研究進修、社區發展、家長會、學校特色等九項。

#### 三、評鑑方式

包括聽取簡報、觀察學校教育活動、訪問有關人員、與教職員及學生座談、檢核資料等五種方式。

#### 四、評鑑組織

學校自我評鑑小組，可由校長、主任、教師、教師會、家長會等代表組成，校長擔任召集人，依照評鑑內容，分成若干小組辦理校內評鑑。

#### 五、評鑑成績計算

依各評鑑項目之重要程度做適當之加權計分，辦學目標 5%、課程教學 15%、訓育實施 15%、輔導活動 15%、行政管理 15%、校舍設備 10%、研就進修 5%、社區發展與家長會 10%、學校特色 10%。評鑑之總平均分數再依規定標準換算成等第，如優等、甲等、乙等、丙等、丁等。

## 六、獎勵與輔導

凡評列優等之單位，其有關人員給予適當的記功或嘉獎，但評列丙等之單位，對於其缺點及改進意見，需列管追蹤輔導，協助其改善。評列丁等之單位，除有關人員予以懲處外，對於其缺點及改進意見，學校須列管追蹤輔導，並於次年度繼續接受評鑑。

學校一級主管的行政素養，可由：領導魄力、細心管理、創新經營、行政擔當、主動關懷、激勵賞識等層面評量。預設每個主管都能兼備以上六個基本能力的話，就能達成學校績效的八大指標：學生學業成績、升學成績、競賽成績、教師士氣、校友會、家長會、學校風評、校園規劃等。

實施校內教師兼任一級主管行政能力的評鑑，是學校自我評鑑最基礎的工作之一。建議學校可於每學年度期末，辦理教師兼任一級主管行政評鑑，針對一級主管整學年的施政表現做個評比。以了解各一級主管對於教師們的行政服務，與主管個人的行政能力，是否能夠符合教師們的期待？

問卷調查的實施是評鑑的重要項目之一，本研究旨在探討各影響因素之衡量指標，與各影響因素對一級主管行政績效之影響程度，期望本研究之結論對學校行政績效之提升有所助益。

## 第四節 我國公立高職學校的行政體系

### 壹、我國公立高職之行政組織系統

校務行政工作是教育行政的基礎，各級學校欲達成其既定的教育目標，首先必須具備健全的行政體制(bureaucratic)。依職業學校法之規定，我國高職學校的行政組織包括：教務處、學務處、總務處、實習輔導



處、圖書館、進修學校、人事室、會計室等。各部門雖各有專司，然在整個學校行政組織系統(system of organization)中則不分軒輊。今日教育普及學校行政工作複雜，因此各部門必須組織健全彼此分工合作，校務才得以發展。

教育組織是教育人員為達成教育發展與改進教育事業的共同目的結合而成的有機體(張明輝，民 88)，而學校組織屬於教育組織的一種。學校組織的行政系統運作，應注意以下六項重點，

一、學校行政系統組織之健全與職掌之劃分。

- (一) 行政組織是否健全，訓練課務、事務、就業輔導等有无專人負責。
- (二) 員額分配是否能充分發揮組織功能。

二、重要會議如校務會議訓導會議導師會議之按時召開與執行。

- (一) 是否定期舉行各項會議，以檢討或計畫訓練業務。
- (二) 各項會議有關決議均能徹底執行，並有詳細紀錄。

三、行政組織系統功能之發揮，各級人員是否受重視，有无良好溝通管道。

- (一) 學校行政組織及執掌劃分明確，每一部門均有專人負責，且符合法令規定。
- (二) 各處、組、科之主任、組長具有其工作上之建議權，且其意見常受重視及採納。

四、校務發展之中長期計畫訂定。

- (一) 學校發展之中長期行事計畫，是否切合實際且執行認真。
- (二) 各項計畫與訓練業務是否具有效率，有无執行緩慢之現象。

五、教師在職進修之鼓勵與協助。

(一) 經常鼓勵教師進修，改進教材教法，提高教師專業精神。

(二) 各項進修計畫，包括進修內容、科目，是否配合教學需求。

六、學校經費預算是否合理，實際之收支情形、各種經費之分配是否恰當。

(一) 學校經費是否依照預算辦理，並能合理分配有效運用。

(二) 學校經費分配是否合理，是否有分配失當的現象發生。

圖 2-1 所示為公立高級職業學校行政組織系統圖，各處室主任之下設有組長，組長之下依情況設有行政組員。實習處以下之各科，在科主任之下設有技士(佐)，協助儀器、設備、材料、之管理。總務處庶務組以下，設有採購、高壓技士各一人，與工友數人。

學務處之下設有軍訓教官室，編有主任教官一員與軍訓教官數名，教官室設有生活輔導組，組長由軍訓教官擔任。學務處並設有衛生保健室，由護理師專責學校人員護理保健工作。

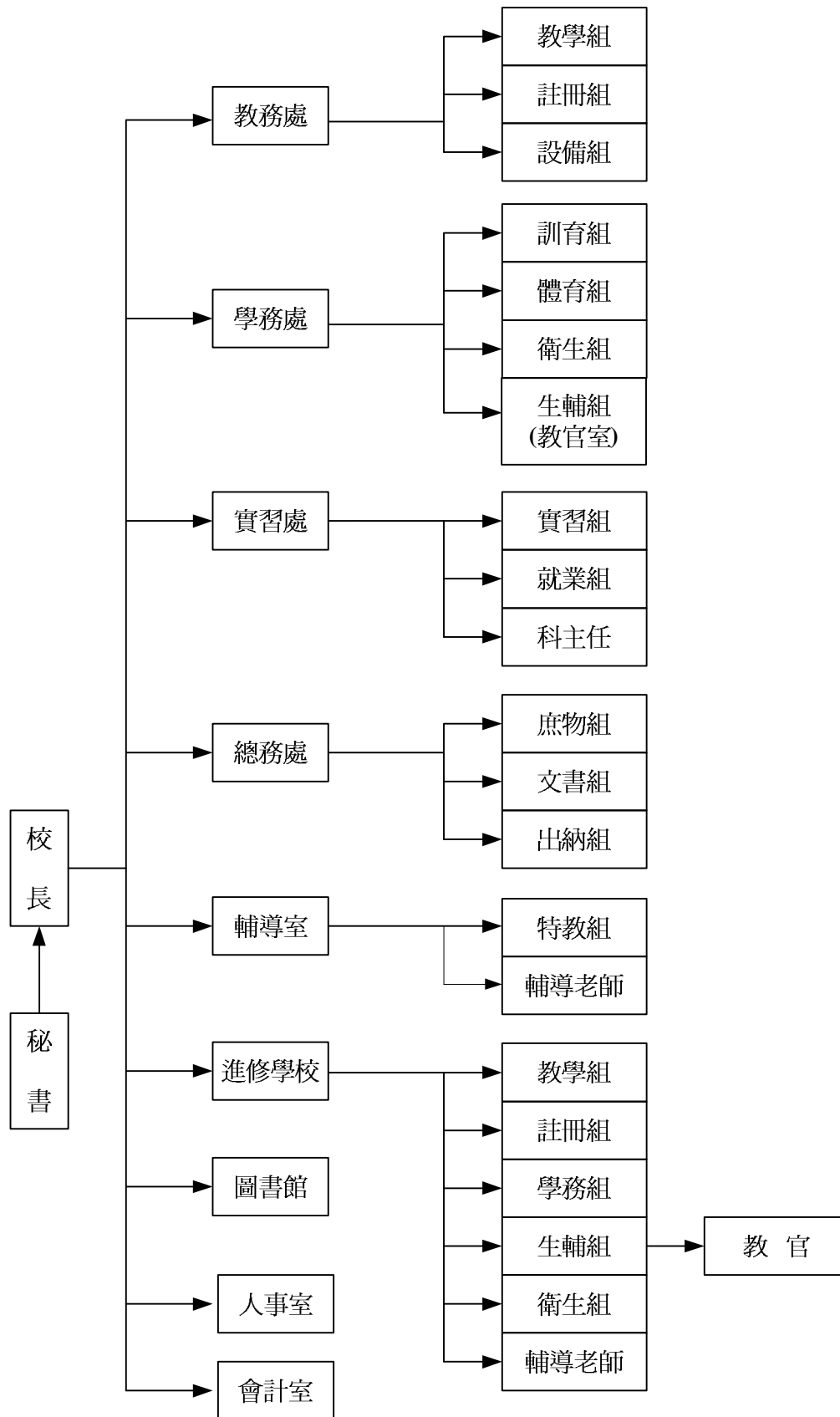


圖 2-1 公立高職行政組織系統圖

## 貳、高級中等進修學校員額編制

進修學校的編制較為特殊，根據高級中等進修學校員額編制標準規定（教育部，民 94），進修學校設校務處置校務主任一人，襄助校長處理校務。校務處得設：教學、註冊、學生事務、生活輔導、衛生…等組，

### 一、進修學校設置標準如下：

（一）、九班以下設二組。

（二）、十班至十五班設四組。

（三）、十六班以上設五組。

### 二、進修學校除設置校長及校務主任外，其餘員額編制規定如下：

（一）、輔導教師

每十六班以上得置輔導教師一人。

（二）、軍訓教官及護理老師

由原屬學校有關人員兼任。

（三）、組長

各組置組長一人。

（四）、幹事

九班以下至多三人、十班至十五班至多五人，十六班以上至多八人，由校長指派原屬學校現職人員兼任。

進修學校之行政人員編組，在校長之下的校務主任、組長、科主任部分，得由原屬學校專任教師充任。有關就業實習、總務、人事、會計等業務，得由校長指派原屬學校相關人員兼辦之。每班置導師一人，由原屬學校專任教師兼任。各校依規模之不同，並設有行政幹事數人，由校長指派原屬學校現職人員兼任，實習工廠之儀器設備管理，也由原屬學校現職技士(佐)兼任之。

### 叁、各處室之重要行政業務

#### 一、教務處行政業務

教務行政業務是學校最複雜與專業性的工作，教務處主任以下分有：教學組、註冊組、設備組、實驗研究組、試務組等五組。因此擔任教務主任職務必須具備有犧牲奉獻的毅力及涵養。教務業務要順利推展成效卓著，必須實施分層負責制度，擬定行事步驟，詳實的計畫、充分的準備、貫徹執行，並隨時加以成效檢討，在分工中求合作、在任勞任怨中達成教學目標。

#### 二、學務處行政業務

學務行政工作與學生最接近，學務處主任以下分為：訓育組、衛生組、生活輔導組、體育組等四組。學務處重要工作是作育學生，使之具有高尚之志願、堅定之信仰與智仁勇諸美德，在家為良善子弟，在社會為有為有守之份子(蔡培村，民 84)。學務人員與學生必須建立良好的關係，因為學生生活環境除了家庭就是學校，況且學校生活時間遠較家庭生活時間為長。因此學生的人格特質學校給他的影響很大，學務人員在管教上如果不當，對於學生未來發展影響甚鉅。

### 三、輔導室行政業務

輔導工作有；以教育的觀點來言輔導，以問題為中心觀點言輔導，以諮商的觀點來言輔導，以適應的觀點來言輔導。各家說法不一，很難下定論，不過大體來說輔導是一個過程，因此我們可以綜合定義：輔導乃是一種教育過程，輔導人員必須充分了解學生的身心發展與各方面的條件，以協助的立場，運用輔導專業組織與技術，以一個有組織的專業計畫為學生做熱誠服務(張德銳，民 83)。

### 四、實習輔導處行政業務

職業學校和普通高中有一項不同的地方，就是職業學校有實習輔導處，簡稱實習處，專責學生的實習及就業輔導工作。實習主任之下設有：實習組、就業輔導組、建教合作組等三組以及各科科主任，綜合辦理以下業務：召開實習輔導會議、校內實習教學之執行、辦理建教合作事宜、辦理各公私營企業之委託事項、各科行政業務之督導與處理。由以上說明可知職業學校實習輔導業務之執行，為技術及職業教育之特色。

### 五、總務處行政業務

總務工作為學校行政的重要一環，擔任校務推行之支援工作，依據職業學校法第二十一條規定，職業學校總務處主任以下設：文書組、庶務組、出納組等三組。舉凡校內大小雜事都為總務工作範圍，例如：公文之收發、印信之保管及使用、年度計畫之收集與呈報、編定薪津清冊及發放員工薪資、營繕工程及財務購置保管、採購與招標作業……等等。都為總務工作範圍，所以總務行政人員應任勞任怨發揮高度之服務精神。



## 六、圖書館行政業務

圖書館提供教職員與學生，快捷及正確的資訊或參考書籍資料，圖書館主任以下設有資訊媒體(informational media)組，負責圖書館資訊系統的管理(management)，例如：借閱人員不需到書架或目錄櫃，即可以從資訊系統設備上，了解某一本書之主要內容和是否已被借走等。

圖書館業務以圖書之採購、書籍控制與缺補為主，圖書進館以後之編目、登錄、分送、通告等作業，必須迅速使圖書流通加速，增加圖書使用率。

圖書館業務電腦化目前已達高度發展階段，開架式的書庫中所存書本都已先上磁保護，書籍若未辦理借閱手續，當攜出書庫時便有鈴聲警示，可防止圖書失竊。館務如：採購、編目、出納、等工作，及期刊管理系統均交由電腦處理(張天津，民 80)。

## 七、進修學校行政業務

進修學校是基於充分利用政府已投資教育資源，以社區為中心，積極辦理社會推廣教育，落實終生學習政策。因此進修學校教育應配合當前社會環境變遷，順應工商企業結構轉變時之需求，並符合教育部所訂定教育目標，培養健全之工商基層技術人才，以增進生產能力為目標。除重視人格修養及文化陶冶外，並積極培養學生敬業樂群的職業道德，及傳授各類科之基本知識和實用技能，以奠定學生創造思考，適應變遷及自我發展之能力(張德銳，民 83)。附錄一(187 頁)為研究者綜合國內公立高職行政組織系統各處室各組之職掌歸納敘述，提供參考。

## 第五節 學校一級主管的領導理論

一個成功優秀的教育行政人員，應有異於一般行政人員的特質。而教育行政的主要任務，即在發掘具有理想人格特質的行政人才，並安排其適宜的行政職位，賦予適宜的任務，以從事領導的工作(馮觀富，民 91)。

因此；負責一個處室的行政主管，其領導特質與技巧，對於一個組織的成敗與績效有很大的影響。本節就相關文獻論述，來探討領導者之特質與技巧的問題，以綜合提出它對學校一級主管行政領導的重要性。

### 壹、一級主管應有的特質

領導者的性格與觀念，決定他的領導風格(Leadership styles)。它對於整個行政團隊的工作士氣有直接關係，因此領導者應有那些正面的人格特質？才能引領組織得到更大的行政績效：

#### 一、一級主管一定要有誠信

成功的領導者較專注於當前的任務和部屬的需求，而非與對手競爭或表現優越；相反的，失敗的領導者汲汲於晉升而犧牲他人，不遵守信用與承諾(吳煥烘，民 93)。所謂的誠信意涵真誠與信用，主管對待部屬用真誠的心沒有官架子，了解部屬的需求與心理。只用誠懇的態度對待部屬，如此才能獲得部署真心的支持與付出。

主管必須能夠堅守原則、信重然諾，對部屬要言而有信、說一不二，不可口惠而實不至，以免招致怨言(柯進雄，民 86)。也就是說：主管要言行一致，其行為與對部屬的承諾要有清楚的連結。所言所行是一致且持續的，凡事不要有模糊地帶，部屬才不會對主管的政策猜疑，而產生應付的心理、推諉的態度。如此行政績效必定低落，主管也會失去威信。所以主管對人處事均須依據法規，遵守制度、堅持原則。否則漫無標準，導致混亂，敗壞公事。

## 二、一級主管一定要有自信心

蕭伯納曾說：「自信可以化渺小為偉大，化平庸為神聖」，可見自信心在建功立業上的重要性(馮觀富，民 91)。主管有了自信心，政策就不會受到外力的誘惑而動搖；主管有了自信，心必定有堅強的意志力。對於事務的執行有達成預期目標的魄力。而且，主管處事充滿信心，部屬們辦事也必定積極有效率。

有自信的主管必能成為一位成功的領導者，不過自信是不能剛愎自用的，而是有主張、有定見、有毅力。認為，必須的、正確的主張與構想，先有了定見了以後，再徵詢部屬的意見，經過討論修飾以後，才能提出實施。如此，在執行的時候才有自信的條件，而不至於被批評為獨裁的主管。

## 三、一級主管要有謙沖虛懷與仁慈博愛的心

成功的領導者，絕不可剛愎自用、深拒固絕。要開放心胸與度量接受他人意見，見善如不及、從諫若納流。也就是說：擔任主管要虛懷若谷、從善如流，如遇到不願配合政策執行的部屬，應婉轉勸說、曉以大義、最終的目的就是要執行政策。用硬碰硬的方式解決，不僅弄僵局面，也有可能損及同事之間的情感，總之；欲達目標之路要靠智慧去處理，而不是意氣用事。

密西根大學社會研究中心萊克特(Rensis Likert)的領導型態表中，有一種叫仁慈權威式的領導(Venevolent Authoritative)：領導者故示屈尊，以獎勵引起成員的動機，部屬對領導者畏懼，而事事小心謹慎。

總之；主管要獲得部屬真正的尊敬，需關心部屬的生活與需求。

## 貳、一級主管應有的領導技巧

### 一、信任部屬、敢於授權

適時授權，讓成員自主辦事表現自我，並鼓勵自由創新以豐富其工作內涵，發揮他們工作潛能(康思平，民 90)。有幹勁的主管事務繁多，又要用腦思考處理事務的方法與技巧，所以不可能一人處理處室的一切事務，凡事必須假手於部屬。因此；必須有適當的授權的技巧，使部屬能負起責任、勇於任事、樂於擔當。主管需疑人不用、用人不疑，讓部屬有受到器重的感覺而全力以赴。

主管應信任部屬，部屬應對主管回報以忠誠。三國時代諸葛亮之所以忠於劉備，即是因為劉備對諸葛亮的充分信任。若主管不信任部屬，則部屬可能會因為主管的不信任而心灰意冷，更不用說對主管忠心耿耿。因此唯有對部屬充分信賴的上司，才能贏得部屬的忠心，才能帶動部屬對組織的奉獻心力。

權力是影響他人，完成工作職責的一種力量。授權(Empowerment)則是信任的具體表現，亦為行政管理上分層負責的基本原則。學校的主管應視部屬為有力的輔佐，並充份授權給部屬使其能具有足夠力量完成工作。

充分授權是一種領導技巧，有的人認為授權會使得主管的權利減少，其實不然，在管理學中；授權並非交出權力或放棄權力。主管和部屬分享權力，只會使得主管的權力增加。因為獲得授權的部屬會對主管更加敬重，更肯接受主管的影響力，並發揮自動自發的負責精神，願意將學校行政工作做好。學校辦得好；家長、社區人士和上級主管自然對學校領導者讚譽有加，從而增加了學校領導者的影響力。

從以上的分析來看，我們可將授權定義為：「行政主管將一定的權力與責任委授於部屬，以完成特定的任務，部屬在特定的範圍內，能做相當自主的處理與行動，並對主管負有報告的責任。」。

(一) 一級主管對於部屬的授權應分層負責，確實做好分工制度，其授權的技巧可歸類以下數項(張德銳，民 83)：

1. 釐清各部門、各職位的職責，避免角色混淆。
2. 鼓勵部屬獨立自主，防止部屬過度依賴、凡事請示。
3. 對部屬授權明確，且權責相稱。
4. 對部屬要量力授權、逐步授權而後充份授權。減輕主管負擔

(二) 一級主管良好的授權可以產生以下的功能：

1. 加強組織團結與提高效率。
2. 減輕主管負擔及加強領導。
3. 發展部屬智慧與訓練能力。
4. 簡化行政程序及溝通系統。

## 二、尊重部屬、賞識部屬

人都有尊榮感的需求，故在工作上應給於適度尊重，是其為有獨立人格的人而非工具(謝文全，民 92)。展現民主的領導風格是一種影響力的發揮，以尊重部屬人性、發展部屬個性的原則，使部屬能自動自發、各盡所能、分工合作達成目標。

主管對部屬尊重、賞識、信任及授權，會使得部屬產生尊榮感，部屬得到被尊重的感覺，會加強其對學校的責任感。因此學校的行政主管要激勵部屬負責盡職，則必須尊重部屬、賞識部屬、信任部屬，並授權給部屬有充分的權力以執行校務。

一級主管應多徵詢部屬的意見，徵詢意見的動作，具有激勵部屬的效果。好的、寶貴的意見應予以採納，若有不採納的意見必須加以說明。若部屬有不當之處應私下溝通協調，不宜在公開場合或背後批評部屬的不是。當部屬受到尊重，則工作績效與士氣都會提升。

賞識部屬的能力具有激勵的作用，人都希望受到肯定與賞識，所謂「士為知己者死，女為悅己者容」。部屬有好的表現，主管需不吝給予讚賞與鼓勵，並適時在主管會報當中報告校長知曉，給予實質的獎勵。一旦部屬受到校長肯定，往往會更樂意為主管效命、為學校奉獻。

### 三、溝通部屬、協調事務

溝通在團體或組織中的四項主要功能為：控制、激勵、情感表達及資訊流通(李清芬、李雅婷、趙慕芬，民 95)。這四種功能都十分重要，團體要有良好的績效，必須對成員們施行某種形式的控制，刺激他們工作的動機，提供情感表達的管道，以及控制決策的選擇。所以我們可以假定在任何團體或組織中的溝通，必定會發揮一種或數種功能。

溝通可以激勵部屬，讓他們清楚自己該做甚麼，要做到多好的程度，並且要告訴他們如何改善工作績效。溝通的流程有垂直及橫向兩種，垂直溝通又可進一步分為向下和向上兩種方向(Stephen P. Robbins, 2005)。

- (一) 向下溝通 --- 管理者與部屬溝通，即是我們最常想像到的向下溝通之例，組織的主管常以這種溝通方式來分派任務、下達指示，提醒部屬組織的政策和程序，指出需要注意的問題，以及提供績效回饋。



(二) 向上溝通 --- 這是組織中較低層級流向較高層級，其目的是用以提供回饋給上級，向他們報告目標達成的進度，以及說明目前遭遇的問題。向上溝通能使管理者知道員工對於工作、同事和組織的感想。同時可以藉此聽取各種改善辦法與意見。

(三) 橫向溝通 --- 在同一組織中的成員之間、相同層級之工作團體的成員之間，或任何同一水平的人之間的溝通，我們稱之為橫向溝通。在主管所知道而且支持的情況下，這種水平溝通可以彌補垂直溝通的不足，以節省時間和促進協調。

一級主管應廣泛的使用垂直、橫向與非正式管道的溝通技巧，將可以增進資訊流通，減低不確定性以及提高組織的績效與滿足感，力求達成完美溝通的目標。最重要的一點是：心平氣和處理事務，切勿動怒而搞砸了有效的溝通目的。

#### 四、激勵部屬提升士氣

對組織成員施予適當激勵，對成員個人、教育組織及社會國家均有益處。對成員個人而言，激勵可以滿足個人的需要、達成個人的目標、肯定個人的人生價值、建立個人的名望成就(吳定，民 85)。

因此，擔任一級主管應了解激勵部屬的方法與理論，換言之，要激勵部屬的士氣，就必須了解人類行為的動機與工作意願，根據心理學家指出：人類的任何行為都有原因，行為的原因亦即行為的動機，因動機而產生需求、因需求而產生願望、因願望而採取行動。其關係與過程如圖 2-2 所示：

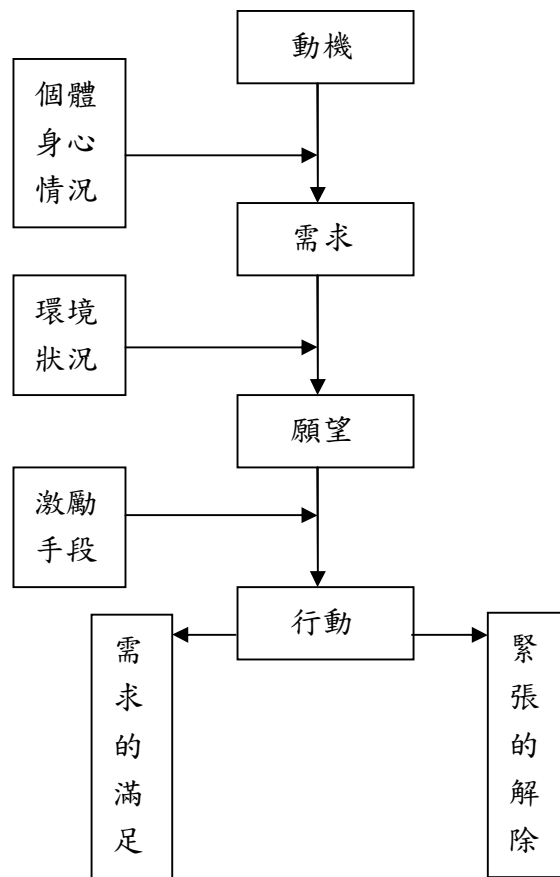


圖 2-2 行為歷程圖(柯進雄，民 86)

由上圖可知；主管應瞭解部屬的各項需求與工作願望，以激勵員工的士氣。部屬的需求受到環境的影響轉變為願望以後，再加上激勵的手段，就能產生有效率的行動。凡是能夠滿足個人需求的工作，部屬對於該項工作必定感到滿意，表現出積極的態度。反之；若工作不能滿足個人需求，則部屬會感到不滿意，而對工作表現消極的態度(柯進雄，民 86)。

激勵部屬工作士氣，時機要得當、方法要正確。如此才能使得組織內的氣氛充滿朝氣，每件事情都能運作順利、如期完成。如表 2-1 所示；為有效的激勵部屬方法與原則：

表 2-1 激勵部屬的方法與原則

激 勵 的 方 法	保障職位的續聘：主管對於平時表現良好的部屬，需多加以勉勵並讓其無職位異動之虞。只要有意願，一定保證其續聘，在工作上無後顧之憂而全力以赴。
	尊重徵詢意見：重要的構想與計畫多徵詢部屬的意見，以作成最後的決定，部屬有感受到被尊重的感覺，則計畫實施會更完美。
	增加工作參與機會：主管可以增加部屬參與決策的機會，使其有團隊合作的意識，對團隊產生凝聚力，沒有被疏離的感覺。如此不但能促進部屬間氣氛合諧，樹立共同目標，也可提高工作效率。
	爭取部屬升遷機會：大部份的部屬願意擔任行政工作，皆對於自己的前程，都會充滿著希望與憧憬。主管應盡量幫助提供升遷的機會以激勵士氣。
	爭取部屬福利：注意合理調整部屬待遇，謀求部屬應得福利。主管對於部屬的愛護與關心，必須真誠實意。對於部屬各方面的需求，均不可有所忽略。
	改善工作環境：改善辦公室環境與個人工作空間，充實教學設備與改善教學環境。
	積極輔導與適時獎勵：對於優良的部屬，主管應主動報請校長給予部屬應得獎勵。這種呈報校長的表揚方式，對受獎部屬而言是一種莫大的鼓勵。若有部屬在工作上遭遇到困難與失敗，應以同情的態度，切實去瞭解原因，幫助其解決困難並慰藉其辛勞。
激 勵 的 原 則	激勵必須有連續性：平時別忘了激勵部屬的動作，隨時讓人有遠景、有希望。使得團隊充滿生氣蓬勃、奮發有為、積極的態度，而恢宏工作效率。
	激勵必須明確適當：具體的激勵部屬，使其有明確的目標、把握重點。知道為何而戰？為何而努力？主管所用文字語言要明確而中肯，做不到的不可信口開河。讓部屬真正了解主管的意思，以減少疑惑。
	為組織績效提升而激勵：激勵必須調和個人與組織的需要和價值，群己並重，達到組織平衡的目的(柯進雄，民 86)。
	激勵必須公平待遇：對待所有部屬皆能以人為本位，不管職位高低都公平對待。每人權利義務分配均勻，不要有部分人員享有特權或徇私受惠。不吝給予每位部屬激勵與讚賞，以提高士氣。

註：資料來源，柯進雄(民 86)學校行政領導研究

## 五、營造團結和諧氣氛

一個團體內成員間的關係如果能團結合作，且成員的言行和思想，皆能以團體的動向為出發點，而不以個人的利益為出發點，則領導者的領導技巧算是成功的。亦即；一個有合作精神的團體，成員彼此必須合作無間，不爭利、不爭功、不諉過、不猜忌，每個人都能以團體的成敗為個人的榮辱，則領導者的領導魅力必定是與眾不同的。

領導者與部屬相處及部屬對領導者的信任與忠誠程度，如領導者與被領導者雙方關係良好，領導者亦於得到部屬的合作與努力，則其領導行為趨向於員工導向的型態(柯進雄, 民 86)。因此領導能營造團結和諧氣氛，部屬全力相挺，將有助於工作的推行，使得業務進展順利。

## 參、一級主管應有的信念

一級主管處於校長與教師之間的溝通橋樑，要成為受校長倚重、師生肯定的優秀主任，必須具有與眾不同的特質，形成其成功的條件。主管擔任校長施政的執行者，若做得稱職，則校長與學校的聲譽都可受到肯定。因此要做一個稱職優秀的主管，必須堅持下列的信念(吳清基，民 90)：

### 一、擔任行政主管是一種榮譽，責任重大，是教職的另一種挑戰

行政主管承擔責任及權利之輕重多寡，如獲得授權而得承擔較多的責任，或獲得領導他人的新權力等均屬之(Herzberg, 1966)。因此，行政主管需懷有理想願景，對教育行政工作需有正面的貢獻。處事立場要中立、客觀，凡事考慮大局。對校長忠誠度要高，也須勇於諍言。

## 二、是自己要做的，所以必須任勞任怨、不怕困難麻煩、不求回報

主管身心必須調適平衡，體力保持健康充沛，行政壓力大則抗壓性也要強。凡事任勞任怨不怕困難與麻煩，最重要的是操守要廉潔，不可有任何非分之想，凡是知足常樂最好。

## 三、時常閱讀與進修，研究領導部屬的要領

閱讀各種資訊，不斷的充實行政能力，使自己具有專業、組織、判斷創新、管理及果斷的能力。

## 四、全心全力投入，早出晚歸、以校為家

擔任主管需具有熱忱，凡事自動自發去處理，也要有強烈的責任感。對於行政業務需全力以赴達成目標，不應計較私利。既然有心擔任主管。就應以奉獻教育的初衷來任事。

## 五、以身作則，為師生的表率

主管的所作所為，全校師生都感受得到。所以；主管必須做為全校師生的表率，不可信口開河、言而無信。一流與二流學校的區別，全在於有無優秀的主管來執行決策與計畫，可見主管在輔佐校長、共創績優學校上，扮演舉足輕重的角色。

## 六、達成任務，實踐力行的決心

主管的個人目標與組織目標一致，能貫徹執行命令，要有實踐力行達成任務的決心。

## 七、在阻撓重重的環境下，仍願有效的從事工作

事情都有困難度，常常會遇到阻撓與反對，主管為了完成任務，

必須拿出魄力有效的處置。例如；學校有狀況發生，處理時遇到重重阻撓，是針對問題尋求解決，亦或對週遭的人、事、物出氣？這時候就必須考驗主管的睿智是否有效地將事情處理圓滿。

#### 八、凡事真誠且不斷的溝通協調

主管是政策的執行者，承上啟下的潤滑劑。必須做好校長與教師之間的溝通橋樑，凡事要真誠以對，更要做好人際關係及溝通協調、廣結善緣，但也不能逾越權限。

主管應學習溝通管理的技巧，做好上司與部屬之間的溝通管理，這是消除壓力的直接方法，也是改善人際關係的間接方法。

#### 九、合宜地面對來自校長的不同決定，及教師的多元聲音

發展老師—主任或主任—校長雙方的有效關係，最重要的步驟就是了解上司。這種了解要客觀和深入，不是以「希望他是」或「認為他應該是」的觀點去看對方，因此；唯有對校長有充份的了解，才能清楚校長的要求是甚麼，而合宜地面對來自校長的不同決定。

例如；校長辦學的目標是守成或是重發展，主任的工作目標是創新或墨守成規。這些目標提供了部署參與工作的參考，使部署與上司之間維持良好的默契，以促進組織目標的達成。因此；在學校裡面處理教師多元的聲音與意見，最好的方法就是主管走出辦公室，親自就教與老師的意見，真正了解們的想法，多和老師們溝通，讓老師們充份了解校長的施政理念，以化解不必要的阻力。

#### 十、成功之鑰在於肯定自己，做好自我管理

肯定自己所做的決策是正確的，施行下去就要有貫徹的決心，不



要讓部屬摸不著頭緒而無所適從。只要是對於學校師生有利的構想，提出討論以後可以成為政策，肯定自己的決定，部署也會全力以赴讓政策付諸執行。

擔任行政應以校為家，不可有外務纏身而造成敷衍行政的情形。若一級主管無心於公務會讓部屬上行下效，導致整個處室行政績效不彰，如此的一級主管將是有虧職守。因此；主管必須做好自我管理，平時使自己心情達到最理想水準，對工作熱誠高、心情愉快、充滿精力。不論是記憶力、注意力及分析力，都處於超水準的狀態，冷靜應對事情，這就是最適當的壓力水準也是最理想的自我管理。

## 第六節 相關研究比較分析

### 壹、與公立高職行政績效相關之論文研究之探討

#### 一、鄭文宗(民 93)「高中職行政主管轉型領導與學校效能之研究」

以高雄市全市公私立高級中學、職業學校，共計 30 所之全體行政主管，即各處室主任及組長為研究對象。主要目的在探討不同背景的高中職行政主管，在轉型領導風格與學校效能上的異同，以及其轉型領導與學校效能間的關係。

#### 二、梁復興(民 93)「公立高級職業學校績效評估」

係針對直轄市公立高級職業學校 12 所，與非直轄市 83 所，共計 95 所公立高級職業學校為研究對象。就各校人事、校地、校舍、圖書及經費的配置情形，運用類別資料包絡分析法了解各校資源運用狀況。進而評估直轄市與非直轄市，各公立高職整體效率、技術效率、規模效率、與混合效率，藉以了解各校經營績效。

### 三、吳清鏞(民 91)「高級中學行政組織再造過程與滿意度之研究」

係藉由組織設計、組織再造、和學校本位管理的相關理論與研究，分析高級中學行政組織再造的相關法律背景，歸納目前高級中學組織再造之過程，實施高級中等學校行政組織再造意見調查研究。調查對象為台灣省公立高中，計七十所學校，以學校規模為主軸每校選取六人為調查對象。提供有價值的資訊作為主管教育行政機關，對高級中學進行組織再造法令與制度規劃，或學者進行相關研究之參考。

### 四、陳群龍(民 92)「高中職教師兼任行政與學校效能、公教分途之研究」

係以高中職校教師兼任行政與學校效能、公教分途為研究主題，以了解高屏地區公私立高中職校之兼任行政教師與學校效能知覺，教師與公教分途知覺關係之現況。並分析高中職教師之學校效能與公教分途之關聯情形，進而了解教師對公教分途體系之意見。研究對象係以高屏地區公私立高中職之兼任行政教師及非兼任行政教師，包含了專任教師、導師、科主任、組長、處室主任及校長等。

### 五、林金福(民 92)「高中職校長轉型領導、知識管理與學校效能之研究」

為了解當前高中職校長轉型領導學校、知識管理及學校效能現況，分析不同校長背景、教師背景、學校背景下高中職校長轉型領導、學校知識管理及學校效能之差異情形。係以任教於台灣地區之公私立高級中學與職業學校教師為研究對象。

### 六、鄭曜忠(民 90)「高級中學行政主管知識管理態度、學校組織文化與學校效能關係之研究」

旨在探討高級中學學校組織文化、行政主管知識管理態度與學校組織效能之相關性，並以研究結果做為改進高級中學組織文化、提升

行政主管知識管理能力及增進學校效能之參考。研究對象為 89 學年度全國 234 所高級中學專任行政主管及教師兼任行政人員，以期探討高級中學行政主管個人背景變項及學校背景變項、學校組織文化、行政主管知識管理態度與學校能之關係。

#### 七、藍鴻輝(民 93)「高中職校長知識管理素養之研究」

係採用調查法以了解台灣省高中職校長對學校知識管理之重要性認知及其具備學校知識管理知能之現況。以 92 學年度第二學期台灣省公私立高中職校長為研究對象，進行高中職校長學校知識管理知能量表的測試，根據校長之不同背景(性別、學歷、服務年資、高中職、公私立、區域、歷史規模)之差異情況為基礎，以了解校長學校知識管理素養的差異。

#### 貳、學校績效相關的文獻歸納與分析

教育學家 Rutter、Purkey 和 Degen 等人認為一所有績效的學校故應加強學生的學業表現，同時也應該重視學生的道德實踐能力、高層次思考能力及職業謀生能力的培養，更應該強調學習機會的均等(equality of learning opportunity)。

綜合有關學校績效的文獻摘要，一所有績效的學校必須具備下列八個特徵(張德銳, 民 83)：

##### 一、重視學校環境的維護(Armstrong, 1989)

學校地面需經常保持清潔，行政人員須經常巡視校園，對於校園須加以綠化、美化、教育化，以發揮「情境教育」的功能。

## 二、學生紀律良好，老師能有效控制教室秩序(Edmond, 1979)

邀集老師、家長和學生代表，訂立一套合理可行的學生紀律守則及處理方案，以維持學生紀律。在守則及方案公佈後，校方應公正無私的貫徹到底。

## 三、教師和行政人員都能體認學生學習的重要性

老師相信每位學生都能學習，並依其對學生學習能力的了解，給予學生適度的期望(Murphy, 1985)。學校行政措施是以支援教學、服務教學為目的，便利教學、促進教學則是學校決定政策時的首要考量。

## 四、學生的學習成就和老師的教學成就普遍受到肯定(Li phem, 1981)

學校依據學生的學習能力，訂立適當獎勵標準。因此，每個學生只要努力，都有受獎勵的機會。至於老師教學成就的評定是根據行政人員的教室訪視、老師同儕的評價及學生的意見反應。

## 五、在有績效的學校，行政人員和老師享有高度的自主權

校長能依據教育政策、學校的歷史背景、社區環境及個人的辦學理想，決定學校的辦學方針。再者，老師能依據學生的學習能力和學習興趣，決定適當的教材教法，不會受到行政人員的不當干預。誠如，史密斯(Smith, 1983)所言，在有績效的學校，老師對其工作感到很滿意，教師教學自主權正有利於教師工作滿意感的提升。

## 六、有績效的學校，能創造並維持和諧的學校氣氛

老師能體恤行政人員的辛勞，並樂於配合學校行政措施，同時老師們也能保持高度的合作精神。老師和學生之間也能培養出良好的師生關係，學生對老師的教學熱忱，回報以無限的景仰和尊敬。

## 七、學校會提供給學生自治、參與校務及服務的機會

在自治、參與校務與服務過程中，學生學得要成為好公民必須具備的知識和素養。校方可透過「學生交通服務隊」的設立，培養學生民主與自治能力、服務他人的習慣。

## 八、鼓勵家長參與校務

學校可發展出一套家長參與校務的方案，如：著重學校與家長的雙向溝通、召開親師座談及家庭訪問、鼓勵家長擔任學校義工、邀請家長參與學校決策等等。學生家長參與校務，可培養其對學校歸屬感，有利家長對學校校務的支持。

## 參、激勵理論的相關文獻

激勵(motivation)一直是研究行政績效中很熱門的課題，在公立高職教師自主性(autonomy)很高，學校行政主管如何激起教師們的工作熱忱，這的確是值得研究思考的議題。本單元將就行為組織學大師：史蒂芬羅賓(Stephen P .Rbbins， 2003)所著之文獻摘要，探討：激勵的基本概要、及部份重要的激勵理論(李青芬、李雅婷、趙慕芬，民 95)。

### 一、激勵的定義

激勵是個體與環境互動後的結果，雖然是同樣的「你」，但在不同的「情境」下確有不同的激勵效果。所以，我們在分析激勵觀念時，除了要瞭解激勵的效果會因人而異外，即使是同一個體，也會因情境差異而有不同。所謂激勵作用(motivation)為個體願為目標努力的強度、方向、及持久的過程。普遍來說，激勵作用是指個體對任何目標的努力，這個目標是指組織的目標(Stephen P .Rbbins， 2003)。

Stephen P .Rbbins 激勵的定義共含三個要素，即強度、方向及持久度。強度係指個體努力的強弱程度，通常提到激勵時，也都是鎖定再這一點。當部屬受到激勵時，除非他努力的方向是朝向組織的目標，否則付出再多，也不可能有我們樂見的績效出現。因此，除考慮努力的強弱外，努力的品質也是我們所關切的，也就是說，努力的方向是否與組織目標一致是我們相當重視的。激勵還包含持久的層面，為衡量個體能維持努力至多久的程度，也就是受到激勵的個體會堅持多久以達到他們的目標(Stephen P .Rbbins， 2003)。

## 二、早期的激勵理論

1950 年代是激勵理論發展的鼎盛時期，雖然年代久遠，但它們的理論與專門術語，卻是現代理論架構的基礎不可不了解。這三種理論分別是：需求層級理論(hierarchy of needs theory)、XY 理論(theories X and Y)、二因子理論(two-factor theory)。

### (一) 需求層級理論

最著名的激勵理論莫過於 Abraham Maslow 的需求層級理論，該理論假設人有五種需求的層級，分別為(Maslow, A. H, 1954)：

1. 生理需求(physiological)：包括飢餓、口渴、蔽體、性及其他身體上的需求。
2. 安全需求(safety)：保障身心不受到傷害的安全需求。
3. 社交需求(social)：包括感情、歸屬、被人接納及友誼等需求。
4. 尊嚴需求(esteem)：包括內在的尊嚴因素，如自尊心、自主權與成就感；外在尊嚴因素，如身分地位，被人認同與受人尊重。
5. 自我實現需求(self actualizational demands)：心想事成的



需求，包括：自我成長、發揮個人潛能及實踐理想等需求。

在某個層級的需求達到相當程度的滿足以後，才會追逐其上一層級的需求目標。圖 2-3 告訴我們，個體滿足需求的過程是一個層級一個層級往上爬的。站在激勵的角度來看，該理論是說，雖然需求無法達到 100 % 的滿足，但只要達到相當程度的滿足後，該需求便不再具有激勵的作用了。所以根據 Maslow 的說法，若你想激勵某個人時，必須先了解他目前停留的需求層級，再設法滿足該層級或更高層級的需求(Stephen P .Rbbins， 2003)。

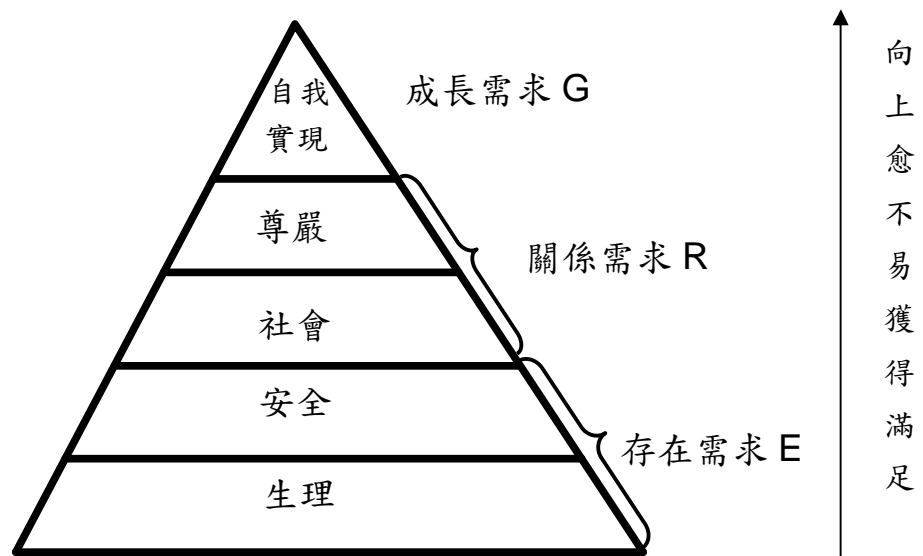


圖 2-3 五種需求層級(Maslow, A. H, 1954)

## (二) X Y 理論

Douglas McGregor(1960)對人性提出兩種極端的分野，一為負面的，稱為 X 理論(X theory)；另一為正面的，稱為 Y 理論(Y theory)。在 X 理論下 McGregor 認為經營者對於人性的觀點乃基於其本身對人性的假設，並根據這些假設來對待員工。

1. 在 X 理論的負面觀點下，經營者本身對人性抱持假設有以下四點：

(1) 員工基本上根本不喜歡工作，只要情況許可，他們就會設法逃避工作。

(2) 因為員工不喜歡工作，所以必須用懲罰得方式來強迫、控制，甚或威脅他們往組織目標努力。

(3) 員工會逃避職責，並盡可能聽命行事。

(4) 在工作方面，多數員工把保障放在第一位，而且缺乏雄心壯志。

2. 相對於 X 理論的負面觀點，Y 理論亦有以下四點正面的假設：

(1) 員工視工作如同休息或娛樂一般自然。

(2) 員工若能認同工作目標時，即能做到自我監督及自我控制。

(3) 一般的員工會學著去承擔職責，甚至會主動要求主管賦予職責。

(4) 每個員工都能提出創新的見解，該創意思考能力不應只為管理階層的專位。

到底是 X 理論或 Y 理論的假設有效，也無法確定接受 Y 理論假設的管理方式，更能激勵員工。以 Maslow 的理論架構來說，X 理論認為低層次需求(lower-order needs)主宰著員工，而 Y 理論則認為高層次需求才是員工訴求的重心所在。因此，他建議應讓員工參與決策，工作要有挑戰性，釋放職責讓員工承擔，並維持良好的團體關係，如此才能將員工的工作動力推升至最高峰。所以，McGregor 本人較認同 Y 理論的效果。研究者認為不論是

McGregor 的 XY 理論或是 Abraham Maslow 的需求層級理論，都只能適用於某些特定情境而已。

有一個問題值得探討：人天生就是懶惰的嗎？文獻中認為這個說法在兩個層面上是錯誤的。第一、並非所有人都是天生懶惰，第二、懶惰受環境因素影響的程度遠超過個人天生的性格。因為，極少人是天生懶惰，只是熱衷的事務各有不同。畢竟工作對每個人並不是很重要，所以有些人才會顯得懶惰些。人總是對自己感興趣的事務很認真，對單調無味的工作明顯表現出被動與懶惰。了解文獻所述的 XY 理論，對於主管領導激勵技巧很有幫助。

### (三) 二因子理論(two-factor theory)

二因子理論係由心理學家賀伯茲 (Herzberg, 1966) 所提出的，亦稱為激勵-保健理論(motivation-hygiene theory)。此激勵理論認為：如升遷機會、個人成長等，內在因素，與工作滿足有關。而公司政策、工作環境等，外在因素，則與個人工作不滿足有關。

#### 1. 保健因素(hygiene factor)

Herzberg 將這些工作週遭的外在因素視為保健因素，當員工表示對工作不滿足時，多半歸咎於公司政策、行政管理、督導方式、薪資制度、人際關係(human relations)、個人生活、工作環境及工作保障等外在因素。但是，當經營者把這些因素處理好之後，員工雖不會不滿足(無不滿足 no-dissatisfaction)但仍無法達到滿足的階段。

## 2. 激勵因素(motivation factor)

賀伯茲(Herzberg)認為若想激勵員工努力工作，建議我們應該把重點放在與工作有關或工作可能帶來的結果上。所以員工需要內在的激勵因素，這些內在因素如：成就感、他人的認同、工作本身、職責、升遷機會、進步及個人成長等，似乎都與工作滿足有關。當員工表示對工作滿意時，大多認為是這些因素的功勞。亦即，唯有這些因素才能讓員工的心理更充實。

根據 Herzberg 的說法：導致工作滿足的因素，截然不同於導致工作不滿足的因素。經營者若僅致力於去除那些導致工作不滿足的保健因素，只能平息員工的牢騷但不見得可以激勵員工。所以，要讓員工在工作上得到滿足就需要激勵因素來配合。

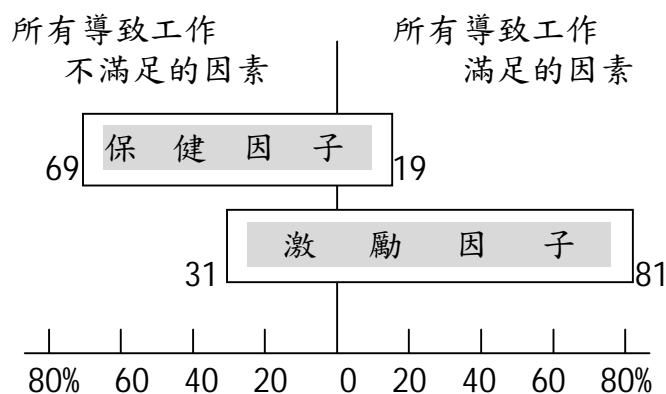


圖 2-4 二因子百分比(Herzberg, 1959)

3. 以上文獻所探討的二因子激勵理論並非毫無缺失，外界對他仍有批評：

- (1) 一般人的個性，當諸事順利時，通常會認為是自己的功勞，但不順時，卻常把失敗歸咎於外在環境。

- (2)員工個人背景變項的不同，如：性別、年齡、年資及職務等等，對於各種測試反應會有不同的解讀結果，這些都有可能導致詮釋的差異。因此，有人認為 Herzberg 的研究方法有信度的問題。
- (3)沒有全面性的衡量滿足感，某些人或許不喜歡工作的某些部份，但整體而言，他覺得這份工作還算 OK。因此，有人認為：該理論的研究忽略了情境變數。
- (4)Herzberg 假設工作滿足感與生產力之間有關，但它採用的研究方法僅探討工作滿足並無涉及生產力。如果該研究要顯得有意義些，應該先假設工作滿足與生產力是有顯著相關才行。

儘管以上批評仍在，但 Herzberg 的理論依然廣為流傳，很少有主管不熟悉的。多年來實務界盛行透過垂直擴充工作，讓員工能負責更多工作方面的規劃與控制的方法，或許得歸功於二因子理論的建議。

### 三、當代的激勵理論

近代也有許多激勵理論問世，而且這些理論的背後也有相當的實證基礎。和早期的激勵理論相互輝映，都可以作為經營管理者實務上的參考工具。以下就文獻所記載的「當代激勵理論」摘要分述之；

#### (一) ERG 理論

Yale 大學的 Clayton Alderfer 為了讓理論更符合實證的要求，修訂了 Maslow 的需求層級理論，將其五種需求改成存在(existence)、關係(relatedness)、成長(growth)等三種，人的核心需求

1. 三種核心需求稱之為 ERG 理論：

- (1) 存在需求--- 維持生存的基本需求，相對於 Maslow 的生理與安全需求。
- (2) 關係需求--- 指人想要維持重要人際關係的欲望，唯有透過與他人互動，才能滿足個體社交及建立身分地位的欲望。相對於 Maslow 的社交需求及尊嚴需求的外在部份。
- (3) 成長需求--- 指個人追求自我發展的欲望，相對於 Maslow 的尊嚴需求之外在部分及自我實現需求。

2. ERG 理論除了以上述的三項需求取代 Maslow 的五項需求層級外，它還具有以下多項特點：

- (1) 強調人可能同時有數種需求發生，而非 Maslow 的單一需求而已。
- (2) 當高層級的需求無法達到滿足時，退而滿足較低層需求的慾望會更強。
- (3) 不認為必須先滿足低層次的需求，才能追求高層次需求的滿足，人也可能同時想滿足多種需求努力拼命。即，每個層級都俱有激勵效果，迥異於 Maslow 需求層級理論僵硬的階梯式發展。
- (4) 包含「挫折」(frustration)的構面，認為當滿足高層需求受挫時，個體退而滿足較低層需求的慾望會更深。因此，挫折會導致個體退化至更低層級的需求，來彌補受挫的自我。不同於 Maslow 認為個體會停留在某項需求層級上，直到該需求得到滿足為止。



## (二) 三需求理論：

三需求理論(McClelland's theory of needs)是輔助說明激勵作用的三項重要需求，由 David McClelland 和他的研究夥伴在西元 1961 年所提出的理論，分別為：成就需求(needs for achievement)、權力需求(needs for power)及親和力需求(needs for affiliation)，分別說明如下

### 1. 成就需求--- 想超越他人，成就某種目標及追求成功的欲望。

McClelland 認為：某些人追求成功的慾望特別強，他們為的是個人的成就感而非成功後的報酬。經研究指出：高成就需求者在自我預估成功率為 50%的工作上，即成功及失敗機率各半的任務上表現得最出色。因為，任務太難靠運氣沒成就感可言，太簡單又沒啥挑戰性。所以，成功率為 50%的任務，最能讓高成就需求者感受到努力帶來的成就感及滿足的果實。

高成就需求者偏愛獨自擔負職責、績效迅速回饋及難度適中的任務。而實證顯示，高成就需求者在自行創業或管理自成體系之部門等等的開創性活動上他會表現得相當出色。

### 2. 權力需求--- 改變他人的行為，使其順從自己意志的慾望，亦即有影響及控制他人的欲望。高權利需求的人，喜歡發號施令、影響別人、喜歡具競爭性及階級區別的場合。而且對於是否能握有影響力及地位的重視程度，遠高於對自我績效的要求。

### 3. 親和需求--- 希望和別人建立和諧親密的人際關係之慾望，可視為卡內基(Dale Carnegie)式的需求，即希望能被他人喜愛及接納的欲望。高親和需求者崇尚友誼、偏好融洽和睦的氣氛、願惡競爭，並希望與他人維持相知相惜的人際關係。

親和需求及權力需求與管理績效有著密切關係，頂尖的管理者通常是高權力需求及低親和需求者。事實上，高權力需求為提升管理效能之一必要條件。研究發現：個人在組織中的地位愈高權力需求傾向也愈大，所以當地位愈具權勢，權力的欲求也會愈強。

### (三) Z 理論

西元 1970 年美國教授麥哥里(J. E. Megley)針對 XY 理論的偏失，提出一個兼容並蓄的 Z 理論，其要旨如下(王德馨，民 67)：

1. 制度與人要兼顧---科學管理學派著重制度，人群關係學派注重人，均各有所偏與侷限。主張必須「制度」與「人」兼顧，才是合理的管理。
2. 激勵與懲罰要兼用---科學管理學派視人天生懶惰而重「懲罰」，人群關係學派視人喜愛工作而重「激勵」，均各有所偏與侷限。主張有些人需用講理，有些人需用懲罰來領導，獎懲方式宜因對象之不同而有所差異。
3. 生理與心理需要宜並重---科學管理學派著重「生理」，人群關係學派注重「心理」，均各有所偏與侷限。主張生理與心理要並重，才能讓部屬工作有效率而且快樂。
4. 靜態與動態組織要兼顧---科學管理學派偏重「靜態」結構之研究，人群關係學派偏重成員行為的「動態」分析，均各有所偏與侷限。主張個人有人格特性，而組織亦有其獨特性，故領導管理應設法將組織與個人加以融合。

5. 靜態、動態及生態組織宜並重---科學管理學派偏重「靜態」層面，人群關係學派偏重「動態」層面，均各有所偏與侷限。主張組織為有機體，為社會之一次級系統，故除重視系統本身之運作之外，還應兼顧系統外部生態之環境。

總之，Z 理論綜合 X 與 Y 理論，取其長而棄其短，行權變之道，注重整體性、系統性、生態性及權變性的觀點。

#### 肆、有關創新管理之文獻

比爾蓋茲沒有土地、黃金、石油，卻因知識而致富，當知識經濟時代來臨，知識管理成為企業競爭力的核心要素。真正的知識管理不是重複和模仿，而是將創新融入企業文化，落實於策略發展中的過程(Thomas D. Kuczarski, 1996)。

創新者：需時常提出有創意的觀點，公立高職之行政主管和企業經理人一樣，需要有創新管理的知識和熱情，在組織中時常注入創新的構想與策略。資訊科技時代的來臨，處事行為瞬息萬變，學校經營和企業管理相同，需要有創新的作為，否則不進則退、失去競爭力終將被淘汰。

#### 一、學校的創新管理

學生是學校的產品，行政要有創意、創新，才会有好產品。學校校長或一級主管若害怕創新，把創新看成是找麻煩的構想與無法保證任何益處的付出。如此想法，將使學校行政、教務原地踏步失去動力，有虧職務所賦予的領導責任。然而，創新代表挑戰和機會，一級主管應在現有的條件、經費、環境下，偶而創造新點子、新方法、提出有創意的觀點，或鼓勵與獎勵部屬提出創新的想法，不要被害怕失敗的心態扼殺了創新的衝動。

學校行政主管應有創新的理念，在組織中偶而提出創意的觀點，應把創新當成行政策略的核心。體認保守的行政思考及運作，無法使創新萌芽、發展。只有破除舊習慣接受創新是一項長期投資的觀念，才能期待組織在未來持續成長。以下五項創新原則，是提升學校一級主管行政績效成功，進而塑造出優良產品「學生」的重要觸媒(劉蘊芳，民 89)：

(一) 創新是一種思考信念與創意的觀點，一種關於行政策略和運作的新思考方式

創新這種東西雖然摸不著、聞不到、聽不到、也看不到，你卻能感覺到它、思考它、感應它。創新最好的定義莫過於，允許行政主管看透現在，進而創造未來遠景的態度。學校行政主管在教學經營方面，有關軟硬體的設計與開發，要用新的思維與創意，以提高學生的學習興趣以獲取最大的教學效能。例如教學觀摩、教材製做都可用新的思維去設計，做出有創意的過程與成品。

(二) 創新是獲得競爭優勢的關鍵

學校要想獲得真正的競爭優勢，行政主管應該將創新的焦點放在有效的政策上或有意義的活動上。這樣才能提高學生學習的興趣，以獲得最高的教學效能。創新是學校想領先群雄，走在同業前頭的最好方法，最重要的是他能創造新的策略來提升行政績效和未來的競爭優勢。

如果創新做得好，他就能成為你的強勢競爭武器。我們不要總是跟在競爭對手身後追趕，應該思考超越對手的方法。例如：辦理有意義的母親節合唱比賽、升學輔導課程的設計、重補修課程的規劃等。

### (三) 有效的創新可以提高學校好的風評

學校每位主管的首要目標，難道不是為學生增加知識，並為學生的將來獲得更高的成就而努力嗎？答案當然是肯定的。能使學校獲得好的風評，就是不斷的實施具競爭力的教學教法，與開發新的教材與創意教學，致力學校成為優質的高職。改良舊的模式，成功的創新與努力的經營，必定能提高學校好的風評。例如：學校形象包裝、辦學成果的宣傳等。

### (四) 行政主管是創新成功的關鍵者

行政主管們都會同意，他們要負責設定組織的策略方向，並領導未來的行政績效成長。除了校長與一級主管，還有誰能更勝任領導學校未來成長的重責大任？除了創新，還有什麼更能獲致成功的成長？創新，是管理高層必須肩負的最重要使命。領導者若無創新的思維與意念，則組織難以有傑出的績效。例如：校慶、運動會、園遊會舉辦方式的創意與創新。

### (五) 行政主管必須致力傳達創新熱情

行政主管必須打從心底對創新充滿熱情，才能把創新的精神推行到整個組織。創新不能只是偶而被提及或偶而受到關愛的眼神，管理者必須信任創新，把創新視為組織最有價值的策略優勢。熱情意味者情感，全心全意相信創新能改變現狀，行政主管必須先信任創新，然後說服他們的成員也相信它的力量。例如：組織氣氛的營造、行政決策的設計等。

## 二、企業的創新管理

學校經營的對象是人，學生就是學校的產品，學校的行政主管就像企業的經理人一樣都需要創新，但是產品性質大不同。以上探討有關學校行政創新的文獻，接著將討論企業的創新經營理念，和學校經營做個比較。

企業的創新管理成效，可由該企業經理人的創新理念，是否能夠注入整個企業組織來看。從員工之間的相處，就能看出這家公司是否具有創新信念。

在具有創新信念的公司裡，員工彼此尊重、彼此欣賞、互助合作。他們臉上掛著微笑，他們會表達關切之情，並注意聆聽。他們重視顧客所希望的福利，而非自己的利益，他們滿懷熱情來上班，因為他們相信每天的所作所為都很重要。他們把眼光投向未來而不是留戀過去，他們散發自尊與自信，相信自己的能力和優點，他們對創新有信心也對彼此有信心(劉蘊芳，民 89)，則該企業絕對具有相當大的競爭優勢。

### (一) 創新是長期的投資

有效的創新，並不是充滿創意卻毫無架構的腦力激盪，它其實是跨職能的整合，是對公司未來的審慎投資。創新信念是否獨到，只需看你是否把目標集中在可能的未來，而不是眼前的表象。

創新不應被視為耗費成本的大本營，因為從本質上看，創新是一種長期的投資。若能把創新視為競爭優勢的來源，你就更有機會將公司轉變成獲利源源不絕的成長型公司。



## (二) 經營者的四大創新需求

1. 信任你的團隊及職能經理 --- 經理人必須對產品研發與創新團隊表達強烈的信心，使他們能夠感覺到信賴，進而研究、改良、創造出一套成功新產品。
2. 肯定、獎勵與尊敬 --- 尊敬工作團隊的辛勞奉獻及堅忍不拔，尊敬他們的聰明才智、創意及邏輯分析，尊重他們的判斷、直覺與經驗，務必要肯定他們的努力、小小勝利和重大成就。
3. 積極、樂觀給予支持 --- 對創新團隊及職能經理表達支持方式，將有助於激勵他們。公司所提供的回饋必須誠心誠意，偶而提出一些建設的批評和額外的想法也有助益。然而大部分的時候需使整個創新團隊對於致力創新感到驕傲(Thomas D. Kuczmariski, 1996)，肯定每個人所扮演的重要的角色。
4. 不要刪減資金 --- 雖然經營者常想刪減預算、人力及研究經費，但是須三思而後行。應體認創新是一項長期投資而非短期運作，更應相信創新必會帶來好處。經營者須知道創新是無法收回的投資，如果收手後果將損失慘重、不堪設想。

## (三) 如何領導創新

創新團隊要必須有人領導，要給他們一個相信的理由，也要受到有效的管理。管理高層都相信，創新是公司締造競爭優勢的主要因素，也能刺激未來的成。經營者不斷想辦法分配有限資金及人力資源，以實現公司的創新目標，但是須清楚知道四個重點：

1. 如何結合創新理念與公司目標及策略。
2. 如何組織與獎勵創新經理。

3. 如何分配資源做出創新的投資。
4. 如何衡量創新投資的回饋。

#### (四) 創新是企業組織的新良知

一份創新信念包含了廣告及溝通的創新、物流創新、交易管理創新、財務創新、人資源管理的創新、製造創新、策略同盟創新、技術創新，當然還有產品及服務的創新(Andrew Parsons, 1991)。

因此，管理高層應該在公司內部創造一個新的意識，使每個人在有效創新還沒發生時，覺得忐忑不安，這種心情稱為「企業組織的新良知」。也就是一種組織自覺的高度狀態，能夠體認到；創新必須成為日常思考及商業生活中不可或缺的一環。創新信念絕對是必要的，國家未來的競爭力和你自己公司的成敗，都要憑靠這份信念。

### 三、從企業的觀點談學校行政創新

學校和企業比較：校長是經營者，一級主管是經理人。學校產品是學生，企業產品是物品。兩者都需要創新經營，這是趨勢與潮流。學校行政主管在較小壓力下，如何從企業創新管理的觀點，做好學校行政的創新管理？

#### (一) 需提供創意、培養創新信念

學校主管需和企業經理人一樣，主動培養創新信念。利用橫向的創造性思考，提供創意使組織動起來，以活化行政工作(黃炎媛, 民 84)。需運用激勵個人及團隊的領導技巧，使部屬對於創新精神、開創新意能夠全面認同。

## (二) 創新需結合效率和成長

和企業經理人相同，成功建立創新信念的學校主管，懂得把效率和效能結合在一起，也明白創新可以獲得組織良好的評價。行政的創新可以達到兩項功能：加快公務處理的速度(效率)與培養優質的學生(效能)。在嘗試達成這兩種目標時，通常會導致衝突，必須不斷在兩者之間做出權衡。

## (三) 創新主管的特質

主管必須對創新的結果全權負責，在設定創新信念之後，整體的成功或失敗表現都歸於主管承擔。因此，學校有創新理念的主管，應具備以下幾項特質(劉蘊芳，民 89)：

1. 謙虛的行事風格 --- 熱忱是最好的領導方法，謙虛是最好的人際要領。自負只會阻斷創新、矇蔽主管對事情的判斷力，一點用處也沒有。
2. 以身作則、貫徹創新 --- 主管想要建立這份信心，欲使創新成為首要的事務與活動，必須把創新視為自己的頭等大事，不要指派給別人來做。主管表現出的個人興趣可以支持創新，也可以扼殺創新。所以，主管必須先在內心產生對創新的渴望，才有可能把創新理念灌輸到他人身上。

身為創新的統籌領導者，主管的確擁有改變組織的權勢，以激勵一份創新信念。但是主管必須以身作則，從自身建立對創新的信心。

3. 眼光遠大、放手執行 --- 行政主管需要積極提供創意、設定創新的信念、方向及環境。身為行政策略的領導者，你必須把創新

選為學校未來成長劇碼的主角。

學校行政主管與企業經理人一樣，都必須在部屬身上灌輸信心，使他們能夠透視現在，發展出對未來的遠見。要看透目前的組織經營模式而看向更有效率未來模式。要看透可被預期的範疇，而看向想像的領域。要看透今天的目標定義，而看向包含顧客全新利益的目標定義。對學校而言，顧客即是家長與學生。

#### (四) 勾勒創新藍圖

成功的經營者，大都有了一份創新藍圖和創新策略，能描述創新在達成整體成長目標及策略中所扮演的角色。創新藍圖應該描繪出學校希望新策略在前三年到五年內達成的任務。例如：學校希望優質化目標、學生的升學率、德育表現、競賽成績等。