

學校行政團隊服務的理念與做法



林明地

現職：國立中正大學教育學研究所教授兼所長

學歷：台中師專、國立台灣師範大學學士、教育研究所碩士、美國威斯康辛大學麥迪遜校區教育行政碩士、哲學博士

重要經歷：

國小教師

通過國家教育行政高等考試

中央圖書館台灣分館秘書

台北市政府教育局股長

考取八十年教育部公費留考

專長：

校長學

學校與社區關係研究

教育領導研究

教育組織理論與行爲

著作：

林明地譯（1998）：《學校領導：平衡邏輯與藝術》。
台北：五南圖書出版公司。

林明地（1999）：《教育行政領導》。載於王如哲、
林明地、張志明、黃乃熒、楊振昇合著：《教育
行政》（頁 183-222）。高雄：復文圖書出版公司。

林明地（2002）：《學校與社區關係》。台北：五南
圖書出版公司。

林明地（2002）。《學校領導：理念與校長專業生
涯》。台北：高等教育出版社。

林明地（2002）。《校長學：工作分析與角色研究
取向》。台北：五南圖書出版公司。

學校行政團隊服務的理念與做法

林明地

國立中正大學教育學研究所教授兼所長

團隊是由相互依賴的成員所組織的團體，這些成員分享共同目標，且必須協調其行動以完成其任務。（譯自 Hill, 1997, p. 159）

壹、前言

很顯然的，二十一世紀是一個組織的社會（Bolman and Deal, 1997），各式各樣的組織充滿在社會中，每一個人幾乎都同時隸屬於多個不一樣的組織。可以觀察到的現象是，人們經常被要求必須在團體中工作，或主動傾向於透過團體來完成任務，因此近來有許多注意力著重在組織團隊經營、組織團隊領導上（Hill, 1997；Wellins, Byham and Wilson, 1991），甚至希望建立學校成爲一個領導者的社區（a community of leaders）（Sergiovanni, 2001），鼓勵教師領導（Zepeda, Mayers and Benson, 2003），提倡分享擴充的領導（distributed leadership）（Harris and Lambert, 2003）。團隊的功能也經常被提出，例如：它較有利於改善運作效率與溝通，較有創意，且成員對於學校任務的全貌較能掌握（Bell, 1997；Eller, 2004；Frydman, Wilson and Wyer, 2000）。

學校就是處在這樣的環境中，再加上學校外部環境的快速變遷，教育改革措施接踵而至，科學技術不斷提升，

成員越來越具多樣化，為創造優質的學校，校長必須精熟如何透過學校行政團隊，提供服務，鼓勵成員多樣化的參與，以使成員體會到工作滿意與成就感，並達成高品質的教與學之神聖使命。

學校行政服務教學的概念長久存在（黃昆輝，1988），至今仍未改變。針對教育領導（educational leadership），Murphy（1992）曾指出，教育領導中的「領導」之所以有意義，是「教育」所賦予的，缺乏教育，領導就失去意義。同樣的，作者延伸認為，學校行政之所以有意義，是「學校」（教育）賦予「行政」意義的，不為達成學校教學目的的行政，其意義性是有限的。事實上，從另一個實用的角度而言，以行政團隊運作的方式來推動校務，其所做的決定亦較能被成員所接受，而「改善團隊，代表組織可以有較佳的表現。」（Lunenburg, 1995, p. 181）

狹義來說，學校行政團隊指的是校長與主任、組長等兼任行政工作（或人事、會計、事務等專任行政人員）的團體，因為他們是以整個學校系統的角度，來辦理、推展全校性的業務，涉及全校同仁之工作、權益或利益（不像老師，特別是級任、專任老師，重點在所負責班級的經營），以及負責對外接洽，因此在職務與工作範圍上涉及全校，所以是學校行政團隊的核心。

但廣義的學校行政團隊則超越職位、職稱範圍，全校的同仁都是行政團隊的一份子，因為「學校行政不等於學校行政人員」，事實上學校任何成員的一舉一動都影響整個學校系統的表現（內部成效、外部支持），因此校長在經營

學校行政團隊時，雖須以行政人員為思考核心，但更須以全體成員為思考對象。

為使本文的分析較為清楚明確，因此作者所稱的學校行政團隊係以上述狹義的意義為主、為核心，但不排斥其廣義的範圍，畢竟學校行政團隊所提供的服務仍涉及全校成員。

本文主要敘述國民小學校長如何透過行政團隊服務，提升學校品質的理念與具體做法，除簡要敘述相關文獻對於此議題的看法之外，並實際訪談兩位校長（均被學校內部同仁與外界相關人員、組織認定為是善於帶動行政團隊的校長），並據以分析此二人透過學校行政團隊，提升學校品質的具體做法。

貳、學校行政團隊服務的理念與具體做法： 文獻告訴我們什麼？

作者必須強調的是，即使在一個充滿領導者、「領導密度」(leadership density) (Sergiovanni, 2001, p. 152) 極高的學校社區中，領導仍有其必須性。儘管在高度專業化的學校社區中，每位成員都已受過長期的專業培養，專業素質極高，但為求學校效能有整體表現，領導的功能仍不可或缺，雖然這樣的領導不必然是來自校長身上 (Weber, 1996)，此時校長可能可以扮演一群領導人物的領導者 (Sergiovanni, 2001)。

根據這樣的概念，參酌相關文獻 (林明地, 1999; Bell, 1997; Bolman and Deal, 1997; Greenleaf, 1977; Hackman,

1990; Hill, 1997; Northouse, 1997; Sergiovanni, 2001; Wallace and Huckman, 1999), 作者認為學校行政團隊服務的理念是：根據服務領導的理念，學校行政團隊重視主動積極服務與符應被服務者需求，兼重倡議與探詢，集思廣益，善用專長，希能透過服務引發成員服務、參與的意願，以達成學校高品質的教與學為目標，因此學校行政團隊服務兼重目標導向與過程導向。

根據這樣的理念，學校行政團隊服務的主要（關鍵）具體做法包括有：組織學校行政服務團隊（包括提供訓練與成長機會）、凝聚行政服務團隊的向心力（包含分享專業知識）、做好功課，瞭解組織環境與成員、提供資源（支援），展現服務、積極行動（包括激盪出創新行政方法），引發多樣化的參與，以及評估行政團隊服務的績效，回饋修正，再出發。

茲分別簡要說明如下：

一、學校行政團隊服務的理念

（一）本諸服務領導的精義

學校行政團隊服務的理念是基於服務領導的精義。服務領導是一種實踐的哲學，領導者以負起責任的態度，服務成員、組織、組織的理想、願景、社區，以及自己本人，並擴展服務方式到個人及組織，努力使個人與組織能成長與發展。服務領導的終極目標在於，使被服務的人能成長、發展，變得更自主、更健全、更有智慧，而且最重要的，能使被服務的人變成

服務者 (Greenleaf, 1977; Sergiovanni, 2001)。學校行政團隊服務即基於負責盡職的態度 (Wallace and Huckman, 1999)，為組織及成員提供服務，目的在使其他成員亦投入服務的行列，以使個人成長與發展，組織績效能加以提升。

(二)同時重視主動積極服務與符應被服務者的需求

為彰顯學校行政團隊服務的理念，校長與行政團隊必須主動積極地為同仁提供服務，例如事先設想行政措施所帶來的不便，加以避免；主動發現老師執行任務的困難，積極協助排解；或當問題產生時，主動解決問題與衝突。然而，從另一個角度而言，因為服務績效的高低，絕大部分是受到被服務者主觀知覺的影響，換言之，行政團隊所提供的服務說不定並不是學校成員所急需的，如此的服務不但績效不佳，有時可能會形成被服務者的「壓力」，因此學校行政團隊服務亦必須重視被服務者的需求，針對同仁迫切需要的事項進行服務，可以事半功倍。

(三)兼顧倡議式與探詢式的服務

與上述理念相關的學校行政團隊服務的另一個理念是，兼重倡議與探詢。「倡議 (advocacy) 係傳達個人所思考的、所知道的、所想要的，或所感覺的陳述；探詢 (inquiry) 則企圖瞭解他人所思考的、所知道的、所想要的，或所感覺的。」(Bolman and Deal, 1997, p. 148) 以學校行政團隊服務而言，「倡議式的

服務」強調由行政團隊提出服務的主張，並推展所提出的服務項目；而「探詢式的服務」則重視聽取、觀察、瞭解學校成員的意見，以做為優先服務的規劃事項。學校行政團隊服務必須兼顧二者。

(四)透過服務引發參與

學校行政團隊服務的另一個理念是，透過服務引發服務，希望建構一個實踐服務的社區，全體成員均投入服務的行列，以提升組織績效。

(五)兼重目標導向與過程導向

從協助學校達成目標、提升學校辦學績效的角度而言，學校行政團隊服務在理念上是極具目標導向的，換言之，學校行政團隊服務的目標是希望能有效達成學校的核心任務---高品質的教與學：包括學生的全面成長與發展（同時包括認知、態度、與行為的發展）、教師工作滿意與專業成長、兼重學生個別發展與全校教與學品質的提昇、成員分享與合作、以及追求持續改善（林明地，1999），獲得家長與社區支持，並提升團隊能力（Hill, 1997）等。但從塑造一個領導者的社區，追求一個強調全員服務的社區而言，學校行政團隊服務卻又必須是過程導向的，其目標是讓學校成員能經驗到被服務，能有機會參與、服務他人，接受並展現服務的關懷，因此學校行政團隊服務必須同時是目標導向與過程導向。

二、學校行政團隊服務的具體做法

由於影響學校行政團隊服務成效的因素相當多，舉例而言，Hill(1997)就曾指出，影響團隊領導(team leadership)的因素包括有個人特性(包括興趣與動機、能力與技能、態度與價值、人際關係等)、團隊設計(包括任務結構、團隊組成、規範、權威等)、組織脈絡(獎勵系統、專業成長系統、資訊系統、組織結構等)，相當多元，因此想要找出一套放諸四海而皆準的學校行政團隊服務的具體作為並不容易。但為展現並落實學校行政團隊服務，校長除了必須具備上述的理念，並使學校行政團隊成員熟悉上述的理念之外，下列具體作為對提升學校組織效能的成效較具普遍性，值得介紹供學校校長優先參考採用。

(一)組織學校行政服務團隊

組織學校行政服務團隊是展現服務的第一步。校長可以依據學校成員的資格、人格特質、工作努力的意願、知識與技能、團隊動力等情況(Hill, 1997)，組織行政團隊。若學校行政團隊已經成形，校長則需參酌上述條件，在熟悉各項條件、因素之後，或維持原狀，鼓勵原有成員成長、發揮成效，或審慎調整行政團隊。另外，提供團隊成員教育訓練與專業成長的機會、給予鼓勵、關懷、誠意溝通等作為，對於行政團隊的組織形成而言，相當重要。

(二)凝聚學校行政服務團隊的向心力

學校行政團隊形成之後，凝聚成員的向心力決定了這一個團隊效能發揮的程度。團隊不是個體的集合體而已，它必須是「真實的團體」(Hackman, 1990,

p.4)，真實的團隊必須是互動的社會系統，成員相互依賴（Hackman, 1990），「優良的團隊會發展出一種團結與認同的感覺」（Hill, 1997, p. 166）。學校行政團隊是否展現凝聚向心力，可以從成員是否具有共享的知覺、共同的目標、協調的行政步調、相互合作、以及是否能透過公開的討論解決歧見等指標來決定（Bell, 1997）。

至於凝聚成員向心力的實際做法方面，首先是塑造學校願景、訂定團隊目標，並讓成員對願景與目標具有憧憬、認同感，將有助於團隊成員的向心力。其次，分享的行為亦有助於團隊的向心力，校長若能讓行政團隊成員彼此分享工作經驗、專業知識，甚至酸甜苦辣的生活點滴，將有助於團隊成員向心力的提升。第三，設法讓成員有成功、成就的經驗，分享成功的喜悅，亦有助於成員對於工作的承諾。第四，將團隊成就歸功於學校成員，也是凝聚向心力不錯的做法。

學校行政服務團隊所認同的對象最好可以結合學校願景、學校組織、校長以及學校團隊本身，這種多方位、彼此連結的向心力網絡，可以讓團隊凝聚力與未來適應力提升，並提高學校績效。

(三)做好功課，瞭解組織環境與成員

為主動提供服務，並提供成員真切需要的服務，校長與學校行政團隊成員必須做好「需求評估」的工作，深入瞭解學校內外部環境以及成員，細心觀察，

以作為服務規劃的參考。中小學校長們極為熟悉的「走動管理」、非正式交談、參與同仁活動等都是相當不錯的做法。

(四)提供資源（支援），展現服務

服務既是理念，更是行動，因此展現行政服務是優質學校經營的必要條件。在展現服務的過程中，校長與學校行政團隊為學校成員提供所需的資源（支援）相當重要，如此也可以提升行政團隊的信心。Hill（1997）也認為材料資源的提供與否，是決定團隊效能的重要因素之一。

(五)積極行動，引發多樣化的參與

為提升學校經營品質，校長與行政團隊必須善用參與管理，以創新的作為，鼓勵成員參與(Northouse,1997)。校長與學校行政團隊可以透過面對面、書面、網路資料、全員參與、小組參與、代表參與、專業參與多管道的方式，推動資訊告知、徵詢意見、諮詢、參與表決、授權作決定、全權作決定等多型式的參與，以鼓勵成員參與校務，提升績效。

(六)評估行政團隊服務的績效，回饋修正，再出發

因為學校行政團隊服務具有目標導向，因此校長必須領導行政團隊經常地評估團隊成員互動情況，團隊任務結構情形，權力互動狀況以及團隊文化的優劣情況，以進行調整修正，持續改善。

參、透過學校行政團隊服務提升學校品質： 兩個個案的訪談分析

爲更深入瞭解國民小學校長如何帶領學校行政團隊進行服務，以提升學校品質，作者乃立意抽取兩位績效卓著的校長（基於作者的觀察瞭解，兩位校長均受到學校內部成員的支持，以及外部相關人員與組織的肯定，前者的證據是校長受到主任、老師與學生的愛戴，後者則是兩所學校校長除了受到家長、學術機構的肯定、教育局的器重外，並獲得有關教學、經營成效評鑑的績優獎勵），分別進行約 30 分鐘的訪談，加以錄音，加上訪談當時作者的筆記，整理資料後，進行分析。

在資料的分析上作者並未有系統地遵守質性資料嚴謹的分析方式，僅特別注意(一)這兩位校長敘述的共同部分；(二)兩位校長強調影響行政團隊服務績效的關鍵因素。

二所學校中，甲校約有四、五十年的歷史，是一所鄉鎮型小學，學校規模有 30 多班，全校約有 1,000 位學生，屬中型學校。甲校長男性，總共擔任校長約四年，這是他的第二所學校，在甲校是他服務的第二年。乙校長也是男性，有約 10 幾年的校長經歷，這是他的第三所學校，在乙校服務也是第二年。乙校是一所新學校，歷史不到五年，全校約近 50 班，全校約有 1,600 位學生，是中大型的學校。

在資料蒐集上，作者事先擬定與學校行政團隊服務相關的訪談大綱，分別是(一)您如何組織學校行政服務團隊？如何凝聚向心力？(二)您如何發揮團隊服務功能，提升績

效？(三)行政團隊服務時，所面對的困難有哪些？如何調整、克服？(四)校長如何領導行政團隊，創造優質學校？(五)對於轉化比較困難的行政團隊，您有何經驗或建議？另外作者亦隨機在訪談時深入追問校長的看法，並重述校長的陳述，以確定兩位校長真實的意見。

茲將兩位校長對於透過學校行政團隊服務，經營優質學校的看法與具體做法敘述如下：

一、**優質學校必須同時重視具體的績效展現與正向積極文化的塑造**

兩位校長對於優質學校的看法是同時重視績效的展現，以及學校良好文化的建立。例如：甲校長指出：

優質學校第一個要有具體的成效，這個成效幾乎要能量化多於質化，…亦即可以看得到的，例如說：得獎的次數，實際被評鑑（為績優的次數），第二個就說要有一個好的學校文化，特別是教師彼此協調合作、和諧的文化…

而這種績效是全面性的，包括學業表現、學藝競賽、運動比賽、教改方案推動等，不是只有偏重在學業方面。針對學校文化，甲校長就舉一個招呼客人的例子來加以說明，他認為有時客人來了，但學校同仁卻跑光光，好像這是校長的客人，招呼客人是校長的事情一樣，他認為來學校拜訪的客人，其實是學校的客人，所以他常常與老師主任們溝

通，希望他們能有這樣的觀念，那這樣可以「讓客人受到的那種尊崇是（來自）很多人的。類似像這種文化，要讓客人進來（學校）能夠體會到。」

針對優質學校必須強調不斷精進的辦學績效與優質的文化，乙校長也指出：

我認為一個優質的學校，要建立一個優質的文化，必須要有一個溫馨和諧的校園，同時要對待同仁，以誠相待，以和為貴…與同仁一起分享成功的喜悅，還有要繼續努力的目標，最重要的是要能夠凝聚老師們的向心力，為學校的願景、學校的目標與校長辦學的理念，來努力，共同來打拼。

乙校長認為，學校績效表現也是全面性的，是「全人的教育」。另外，優質學校必須要有特色，它的定位、目標相當重要。他指出，優質學校需要「有理念，有目標、有方法、有策略，更重要的要有積極的執行力」，以創造績效，型塑文化。

可見兩位校長所指出的優質學校兼顧本文上述所指出的，兼重目標導向與過程導向。

二、兩位校長都認同優質的學校是需要行銷的，這也有助於提升學校行政團隊運作的士氣

優質學校的經營除了做出績效表現之外，也「要有適當的行銷，這個行銷包括我們自己講出去的，以及邀請人家進來（學校）裡面看的，（讓）進來（學校）看可以感受到質的（學校表現）部分。」（甲校

長)這是一種與學校積極文化感受結合的行銷。乙校長也相當重視學校的行銷，他指出，透過與家長社區互動、承辦(主動辦理)活動、網路系統的建立、申請並執行教育相關單位的研究、專案計畫，將研究成果製成書面或視聽資料廣為宣傳等方式，將學校宣傳出去。

三、行政團隊雖以行政人員為主，但擴及學校其他團隊成員

如本文前面所指出的，狹義的行政團隊雖指兼任行政工作之同仁，但是廣義的團隊則超越職位。甲校長指出：「所謂學校行政服務團隊，除了涵蓋兼職的行政同仁之外，我會主動去發掘…人格特質、服務意願很想參與行政工作的，我都會把他列入學校行政服務團隊。」他舉例家長會幹事雖不是領有加給的「行政人員」，但他對學校運作影響很大，因此也是行政團隊的一份子，必須經常納入開會、溝通的對象。乙校長更深切的認為優質的學校「光靠校長是不夠的」，必須有優秀的行政人員團隊與各式各樣的教學、課外活動團隊結合，才有助於行政工作的推展。

四、組織行政團隊時主要考量同仁的人格特質、個性與工作特質的契合情形、分工情況、給予同仁不同的歷練，以及整體考量

為經營優質的學校，組織行政團隊相當重要。

甲校長在組織團隊時比較強調同仁的人格特質、個性與工作特質的契合情形，給予同仁歷練的機會（有點培養後進的感覺），以及整體考量，他指出：「我覺得行政團隊跟專長反而不是那麼重要，跟人格特質（比較有關）」，例如訓導處的工作與老師溝通相當多，因此必須找尋耐心夠的、親和力比較夠的、不能官僚的主任，不然會被認為主任只是在交代任務而已；而總務工作則需要效率高，可以處理零碎事務的人，能替老師提供有效率服務的同仁；而教務主任則需要冷靜、穩重的同仁，有些事情需要三思而後行。在行政團隊的組織方面，乙校長比較重視整體考量，以及「分工又合作」的規劃。

本文上述 Hill（1997）曾指出影響團隊領導的因素包括有個人特性、團隊設計、與組織脈絡，兩位校長在組織團隊時似乎也兼顧這三種因素，其中整體考量、給予同仁不同的歷練，及分工合作的規劃較屬於團隊設計與組織脈絡的因素考量，而人格特質、個性等，則較屬於個人因素。但有關個人因素中之能力與專長，在組織團隊時較不是校長主要考量的，而個人的動機、人際關係則為校長組織、安排團隊成員時的重要考量。

五、凝聚行政團隊向心力的方法相當多樣化，向心力的對象亦相當多樣

團隊向心力是團隊有效運作的核心，它就像人體的「精、氣、神」一樣，可以使組織「容光煥發」，

亦是 Hackman (1990) 所指出真實團隊的命脈。為凝聚行政團隊向心力，下列是兩位校長的做法。

- (一)匯集意見，提出學校發展願景目標，激發同仁對學校發展方向的認同：兩位校長都指出同仁對於學校發展目標所產生的榮譽感，有助於同仁對學校的向心力。乙校長特別強調學校目標「整合發展」的重要。
- (二)給予資源、支援：為提振行政團隊的士氣，校長若能提供資源予以支持，自然可以凝聚向心力。爭取社區各種資源，參與各種專案研究，邀請社區人才進入學校支援行政與教學，一方面可以使社區更加瞭解學校，一方面也凝聚了行政團隊的向心力。
- (三)行政團隊成員彼此分享、相互支援：鼓勵行政同仁分享專業知識、經驗，甲校長重視「經驗傳承」，乙校長舉例說明行政團隊相互支援的方式，例如「教務處辦活動，其他處室幫忙」，且在平常「做好職務替代」。都有助於向心力的凝聚。
- (四)透過事件的完成，感受成就感、榮譽感、驕傲與喜悅，並將功勞歸諸努力的同仁：甲校長指出：「向心力（的提升方面），學校整體的榮譽感如果能夠塑造行銷出去的話，就有助於凝聚力。」「我覺得個人的榮譽感若能建立的話，他

就有向心力。」因此要「盡量建立每一個人在職務上產生的榮譽感…讓他在工作中有成就感。」他並舉一個例子加以說明，他指出學校設備組與資訊組在他爭取經費支援下，完成圖書編目、資訊系統的建置等工作，得到學校其他同仁與家長的誇獎，並將功勞歸功給他們，這兩位老師自然而然就有成就感。乙校長也強調「與同仁一起分享成功的喜悅」，藉以凝聚向心力。

(五)透過非正式聯誼活動，建立情感：兩位校長都指出非正式的聯誼活動有助於向心力的凝聚。乙校長說：「走入到教師群裡」，「適時溝通、關懷」，善用「人性化的領導」，「瞭解老師的辛酸」，寫生日卡片「讓老師知道校長很關心我們」，此時老師們會覺得，雖然有時候很辛苦，很累，但爲了學校要進步，付出一點沒關係，但「每一個人付出一點，那個力量就很大。」甲校長也會善用非正式的聚會拉近彼此距離。

(六)向心力的對象可以包括對校長、校長理念、行政團隊、理想目標、與整體學校的認同，以及對自己理想的承諾：從兩位校長的訪談中可以發現，原來要凝聚行政團隊向心力的對象是相當多元的，大多以內在動力所引發的認同最大，而對自我理想、整體學校、學校目標、理想的認同，其力量比較長久。

六、行政團隊提供服務時，校長扮演多種角色

學校行政團隊在提供服務時，必須要能「有高效率、能創新、研究、服務」（乙校長），以求不斷精進。此時校長扮演的角色相當多元，茲說明如下：

- (一)提供方案規劃的構想：在方案的規劃方面，乙校長用「系統思考」的方式來經營學校、並扮演「願景倡導者」。甲校長也認為對於同仁的服務，主動規劃構想的機會比較多，因此他會把必須建立的結構先做好，「等」著老師來使用。
- (二)親自帶頭執行：甲校長指出，有些方案他會扮演類似示範、帶動者的角色，「切入到像主任的角色」一樣，執行某些專案，特別是新興的任務。乙校長則親自帶領學校老師進行課程設計。
- (三)關懷、打氣：為發揮行政團隊的服務功能，兩位校長常透過信件（email）關懷同仁們，特別是當學校任務、事情特別多時，替同仁打打氣，有助於事情的推動。這與Dinkmeyer 及 Eckstein（1996）所提倡的校長可以透過鼓勵來領導（leadership by encouragement）的做法相類似。
- (四)提供各種團隊行政支援：除了支援行政團隊外，學校內之教學團隊、球隊、才藝社團等，兩位校長會結合社區資源，加以支持。
- (五)溝通、協調：兩位校長均善用面對面、書面、科技資訊等進行溝通與協調。

上述行政團隊提供服務時，校長扮演的角色似乎也兼顧「倡議式服務」與「探詢式服務」，也強調引發同仁的主動參與，以及重視目標導向與過程導向。

七、學校行政團隊運作所面對的困難，團隊內是成員成長不如預期，團隊外是學校同仁主動創新的習慣尚未養成

學校行政團隊是否很難帶動，對於困難團隊的定義因人而異（Eller, 2004）。針對學校中困難團隊的經營，甲校長認為「困難是執行面跟我們原本的設想不一樣…執行與實際規劃的落差太大。」另外，「團隊（成員自行）協調的能力不夠」也是困難之一。最後，甲校長指出，學校行政服務仍以行政人員所主動提供的服務較多，學校老師及其他同仁的反應不多，所以行政人員必須主動發覺老師欠缺的東西，加以服務，主動發覺一些困難，加以克服。

八、對於困難團隊的經營，仍以真誠對待、關懷為主，並加強溝通，給予支持、成長的機會

兩位校長均強調以誠待人，溝通、關懷、支持、成長的態度與方式來處理困難團隊。乙校長認為學校原已形成的行政團隊，雖不甚理想，但對新到任的校長而言，卻不宜未經徵詢團隊的意見就馬上撤換。他指出校長要：「有接納他們不同意見的雅量」。甲校長則強調給予同仁成長的機會。

肆、結語

本文敘述學校行政團隊服務的理念與做法。作者除簡要進行相關文獻探討外，並訪談兩位優質學校的國小校長，以分析此二人如何透過學校行政團隊，經營優質學校理念的具體做法。有關透過學校行政團隊的服務，以提升學校經營績效，塑造優質學校，作者再提出下列數點加以強調。

首先，透過行政團隊服務是經營優質學校的不二法門，因為誠如乙校長所說的，創造學校績效、表現與優質文化：「光靠校長（一個人）是不夠的。」其次，兩位校長均指出，行政團隊展現服務時，真誠的服務與「交辦任務」、「把工作轉嫁給老師」、「出一個口令，就想驗收成果」是完全不同的。甲校長以學校舉辦園遊會的活動為例指出，學校行政團隊人員不是把工作規劃後，分配給老師就算完成了，而是要讓有些共同性的事務（如攤位佈置、攤位名稱等），由行政人員主導來完成，甚至是學校行政人員自己做（服務）來完成，讓老師感受到行政人員服務的態度與效率。第三，乙校長指出「讓同仁在適度的壓力中成長」相當重要，這一方面有助於提升同仁的成就感，另一方面，也維持不斷精進、公平正義的氣氛，不讓組織因循苟且。第四，學校行政團隊服務的主要目標是，讓被服務的學校同仁能成長發展，變得更健全有智慧，且提高被服務的人成為服務者的可能性。第五，學校行政團隊服務也是致力於塑造一個領導者的社區，獲取外部認肯與內部認同

(Sergiovanni, 2001)，與服務領導者服務的對象一樣，學校行政團隊服務的對象可以包括自己（即自己的理想）、他人（成員）、組織、組織的理想、願景、社區等。最後，「團隊運作取向的管理不是一天造成的」(Wallace and Huckman, 1999, p. 111)，沒有辦法立即成軍，需要領導者隨時以全新的態度、全新的結構來看待行政服務團隊，才能使團隊一方面不致凋零，另一方面與時俱進，成長茁壯。

參考文獻

- 林明地 (1999)。學校行政管理研究的現況與趨勢。載於中正大學教育學研究所主編：**教育學研究方法**（頁125-151）。高雄：麗文文化公司。
- 黃昆輝 (1988)。 **教育行政學**。台北：東華書局。
- Bell, L. (1997). Staff teams and their management. In: Crawford, M., Kydd, L., and Riches, C. (eds.), *Leadership and team in educational management* (pp.119-129). Maidenhead, PA: Open University Press.
- Bolman, L.G., and Deal, T.E. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (2nd .). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Dinkmeyer, D., and Eckstein, D. (1996). *Leadership by encouragement*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
- Eller, J. (2004). *Effective group facilitation in education: How*

- to energize meetings and manage difficult groups.*
Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Frydman, B., Wilson, I. Wyer, J. (2000). *The power of collaborative leadership: Lessons for the learning organization.* Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness.* Mahwah, NY: Paulist Press.
- Hackman, J.R. (1990). Introduction: Work teams in organizations: An orienting framework. In: ackman, J.R. (ed.), *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork (pp. 1-14).* San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Harris, A., and Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for school improvement.* Maidenhead, PA: Open University Press.
- Hill, S.E.K. (1997). Team leadership theory. In: Northouse, P.G. (ed.), *Leadership: Theory and practice (pp. 159-183).* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lunenburg, F. C. (1995). *The principalship: Concepts and applications.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Murphy, J. (1992). *The landscape of leadership preparation: Reframing the education of school administration.*

Newbury Park, CA: Corwin Press, Inc.

Northouse, P.G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective (4th .)*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Wallace, M., and Kuckman, L. (1999). *Senior management teams in primary schools: The quest for synergy*. London: Routledge.

Weber, J. (1996). Leading the instructional program. In: Smith, S.C., and Piele, P.K. (eds.), *School leadership: Handbook for excellence (pp. 253-278)*. Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management.

Wellins, R.S., Byham, W.C., and Wilson, J.M. (1991). *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Zepeda, S.J., Mayers, R.S., and Benson, B.N. (2003). *The call to teacher leadership*. Poughkeepsie, NY: Eye On Education.