

# 校長領導風格與行政激勵之探究

輔導校長：梁恩嘉校長、廖美玉校長

組員：張大鈞、施信華、李泰慶、吳東憲、張夏銘、謝政夫、林永進、陳秋媛  
王淑卿、余孟紋、張湘怡、楊雅秀、李藝倫

## 壹、緒論

### 一、研究動機

隨著學校發展的不同階段，學校文化有其變與不變的層面。學校領導者影響學校文化或是學校文化影響學校領導者，亦與學校組織發展階段有關。姑且不論是學校領導者與學校文化二者的因果關係如何，我們需要有一位領導學校轉型、變革與發展的領導者，是不可磨滅的事實。根據研究發現，學校校長是影響學校組織文化特性與學校組織效能的導引者。且領導者在組織團體所創造出的特定文化及發展的歷程中，領導者須對組織文化有所警覺性。因此，學校組織領導者的文化領導模式與學校組織文化發展關係密切，值得加以探討研究，此亦為本研究的第一動機。

在當今績效主義掛帥的年代，學校被迫作一些不同以往的必要改革，由封閉的象牙塔轉型成與外界開放互動的學術教育環境，因此引入企業精神，講究「獲利、滿足需求、開拓新市場和承擔風險」以符應當今教育環境的需求，促使學校在面臨眾多的挑戰中，能屹立不搖、免於淘汰，並永續的經營下去，是一個有效能的學校領導者所必須具備的領導能力。因此，學校組織領導者如何有效在面臨外在競爭與衝擊，內在抗拒與衝突之中，藉由轉型領導正向且正確引領學校組織轉型、變革與發展，是本研究的第二動機。

政治領導策略的運用如何有效地酌衡學校組織文化的現象，強調領導發展並型塑學校組織文化，增進學校組織效能，激發學校教育人員主動不斷解決問題的能力，提昇本身專業能力，協助教師專業成長，提昇教育單位之績效責任，並對教師專業組織之發展有顯著性成效，為本研究之最後動機。

### 二、研究目的

中華民國教育宗旨：「中華民國之教育，根據三民主義，以充實人民生活、扶植社會生存、發展國民生計、延續民族生命為目的，務期民族獨立、民權普遍、民生發展，以促進社會大同」。

中華民國憲法第一五八條：「教育文化應發展國民之民族精神、自治精神、國民道德、健全體格與科學及生活知能」。

國民教育法第一條規定：「國民教育以養成德、智、體、群、美五育均衡發展之健全國民為宗旨」。

中華民國幼稚教育目標：「幼稚教育以促進兒童身心健全發展為宗旨」。

中華民國國民小學教育目標：「國民小學以培養活潑兒童，堂堂正正國民為目的，應注意國民道德培養，身心健康之鍛鍊，並增進生活必需之基本知能」。

中華民國國民中學教育目標：「國民中學教育繼續國民小學教育，以培養德、智、體、群、美五育均衡發展的健全國民為目的」。

學校教育承接家庭教育而來，亦擔負著培養健全國民之責任。學校組織具有高度的異質性，組織的運作與發展深受其成員的需求所影響，因此物質需求可導引激進的群體行動策略，精神需求則導引到專業主義的層面。而物質與精神需求具有交互影響性，傳統專業兼具優渥物質與社會地位報酬，而現今學校組織轉型所引發的衝突不僅反映出物質需求的不足，亦包含著低落的社會性評價，因此教育組織專業的作為需求助實質的物質條件作為支撐。如此，不僅維持教育組織的傳統專業形象與地位，並可維持教師與學校領導者間的和諧關係，亦將教育組織專業發展引導至教育專業改革議題上，這將使教育能關注於實際的教學層面，對教育成效的提昇將有正面的影響。

在今日績效主義充斥教育環境的年代，學校領導者如何運用領導策略去引導學校組織成員持有共同信念、願景或目標，為致力於達成國家教育目標並促進學生獲得更佳學習成效，而努力不懈地以合作方式共同進行探究和問題解決，以符應當今教育環境的需求，促使學校在面臨眾多的挑戰中，能屹立不搖、免於淘汰，並永續的經營下去，為本研究之最終目的。故研究者將以一所市立國民中學為研究對象，去探究學校組織轉型、變革與發展並型塑學校組織文化的歷程中，學校領導人員迫切所需的政治、文化和轉型領導策略，藉此提出一己淺見，從而提出學校組織轉型、變革與發展並型塑學校組織文化的較佳領導模式，供教育領導者與各家學術研究者參考、改進。

## 貳、問題分析

### 一、案例情境剖析

#### (一) 學校背景資料

本研究之市立國民中學目前學生總數約有 1100 多人，編制上屬中小型學校，學生家庭多為農、工背景，單親及隔代教養者居多，文化意識及敏覺度不高，多數學生家庭因家長工作需要而無法顧及學生之課業與品德教育。

## （二）校長經營理念

1. 抱持誠懇負責的態度。
2. 發揚純樸務實的精神。
3. 型塑健康快樂的觀念。
4. 落實創新科技的目標。

## （三）校長特質風格描述

1. 為人純樸木訥，不擅交際，對校務較無強制性作為，凡事大而化之，思考層面較為單純。
2. 態度務實，每日清晨必定到校巡視校園，並於糾察隊執勤時參與學生交通安全之導護工作，加強導護工作。
3. 於校園巡堂、走動時，常常以身作則地撿拾校園中之紙屑、垃圾，糾正學生之服裝儀容及談吐，更於校園一隅種植花草、樹木，希望藉由身教去影響學子之生活觀念並徹底落實於其自我生活之中。

## 二、案例問題分析

### （一）代表性問題

1. 案例一：學校幹事人力調派問題。
2. 案例二：處室分工及激勵不足問題。

### （二）問題分析

1. 案例一：學校幹事人力調派問題。  
學校幹事人員之配置比例嚴重不均，工作負擔亦不均，校長於校務會議、主管會議及行政會議上，一再公開表示將進行調整，不排除採輪調制。然其到校一年有餘，幹事人員分配仍依原有制度，使學校兼行政職之教師對其治校能力與威信感到失望。
2. 案例二：處室分工及激勵不足問題。  
學校學務工作團隊代表市府參加交通部全國國民中小學交通安全教育成果評鑑比賽。期間，學校相關處室認定非其業務範圍，袖手旁觀，令承辦人員備感艱

辛。校長僅於輔導小組到校輔導前稍加詢問，對承辦人員所提出之相關需求未予回應。成員僅能運用一己之力化腐朽為神奇，產生蛹變。最後，在眾多競爭中脫穎而出，勇奪「金安獎」。而獎項取得後，小組成員亦無得到象徵性的酬賞與感謝，使承辦人員心有怨懟，組織氣氛低糜。

## 參、解決策略分析

### 一、相關文獻探討

#### (一) 政治領導的意涵

政治行為：組織內之個人或團體，透過權力運用，以遂其個別目的之行為（謝文全，2007）。

Bolman 和 Deal（2003）以架構的概念，闡述了人們如何在組織中進行反省，以及他們仰賴的不同邏輯，這邏輯能解釋組織運作的內容及其需求。其架構為：

1. 結構性架構：說明了組織是建立在理性和結果導向的工廠；組織即工廠。
2. 人類資源架構：描寫組織就是家庭，主要強調個體需要的滿足，已達最佳表現。
3. 政治架構：放棄了目標和需求，偏好的是叢林法則：稀有的資源、競爭的利益、權力的角色、以及在決定方向和結果時參生的衝突。
4. 符號的架構（象徵化）：組織即寺廟，強調的是義務、信念、教條和希望的支配力量，並受神聖、無形之務所塑造，藉以鼓舞和人們團聚在一起領導人即是政治家。

義大利政治家 Machiavelli，提出現實課程，主張權利和衝突是在合作活動中，自然產生的副產品。Pfeffer（1992）強調是一種介於「走後門的強匪」和「政治的天真」之間的中間立場

Pfeffer（1992）和 Bolman 和 Deal（2003）的關鍵原則摘要如下：

1. 描繪政治的版圖：在進行任何行動之前，應該要面對領土之政治位置有一種明確意識，以了解同盟團體、敵人團體及中立團體所在。
2. 鞏固你的權力基礎：權威是一種合法性的權利，經由正式的連鎖命令，某各職位會被賦予權威。
3. 籌劃一個清楚的工作議程：擬定一個偉大的願景及目標，吸引眾人興趣與目光。
4. 伺時機成熟而動：等待時機成熟再做行動。
5. 以資訊為彈藥－資訊即權利。

6. 將結構作為一個政治資產：結構重建常被視為是促進效率和效能的重要策率。
7. 以敵人為友。
8. 創造發生的舞台並化解衝突。
9. 正確與否時常是相對的。

參照上述定義，我們可作如下界定：政治領導為組織領導者為影響他人和保護自己，運用正當與不正當的權力策略，取得所需資源、解決組織問題並達成組織目標的領導權術。

## (二) 文化領導的意涵

Strong schools have strong cultures evidenced by their heroes and heroines, rituals and ceremonies, and shared beliefs and values. (TERRENCE E. DEAL AND ALLAN A. 1983)

Deal (1985) 認為，了解學校文化是增進組織效能的先決條件，它提出有效能學校與強勢文化的特徵，如下表 3-1 所示：

表 3-1 有效能學校與強勢文化的特徵

有效能學校的特徵	強勢組織文化的特徵
做事方式的一致性、教學目標的一致性	具有共享價值的強勢文化
校長作為領導者的重要性	校長為英雄，擁有核心價值
對教學及學習的強烈信念	共享的價值反映在獨特的實務上
教師為角色楷模，學生負起責任	成員為代表核心價值的英雄
全校為基礎的教職員訓練	社會化的儀式和文化更新
有效的會議來共同計畫和解決問題	有效的儀式來慶祝和轉移核心價值
和諧氣氛不呆版、犯錯不壓抑	革新與傳統、自治與權威間取得平衡
共同參與技術上的決定	廣泛參與各種文化儀式

根據 Deal and Peterson (1991) 等人所述：校長如同陶藝家、詩人、演員般，能恰如其份且清晰的做到：

1. 宣揚組織共享的價值觀：學校精神象徵的營造或宣揚，可加強學校成員的向心力、提升認同感，活化學校氣氛，突破組織經營困境。可藉由校徽、制服、建築物等人造物加以彰顯。
2. 表揚學校中的英雄人物：英雄人物成功背後的故事，將代代流傳於組織之中，對學校成員向心力的激發時有莫大作用。藉由英雄人物的塑造，學校經營理念，在無形中，深入每一位成員的內心。



3. 傳承設計校內儀式及慶典：儀式、慶典代表組織價值觀的繼承與發揚。學校可設計出各種推陳出新且具創意的儀式，舉辦各種精心設計卻令人回憶無窮的慶典與活動。

因此，高效能的學校有專屬的強勢文化作為基石，它們來自於英雄和女傑、儀式與慶典、共享的信念與價值。

綜合上述可界定文化領導的意涵為領導者透過領導影響組織成員的觀念、價值觀、規範等。簡單的說：文化領導就是領導組織創造、維護與更新文化的歷程。

### （三）轉型領導的意涵

一九八〇年代新領導理論出現之後，轉型領導成為領導理論的研究主流。學校轉型領導，則是將轉型領導理念與實際應用到學校情境中，將轉型領導各層面的行為，在學校情境中加以執行、檢驗和修正。轉型領導一詞源自行政領導學者 J.M.Burns 的名著《領導》一書中。主張優秀的領導者不會將其影響力建立在交易關係上，而是強調組織成員各人目標和價值的重要性，藉以提升並轉化為集體利益。轉型領導能力建立於三個基礎之上，分別為洞察力、親和力及持續力：

1. 洞察力：明確指出組織未來方向。人們會受到具強迫性、挑戰性、可實現性的目標所激勵並發現工作的意義。
2. 親和力：藉以集結組織成員的力量，激發智慧，並替提供個別化的支持和適當的行為模式，降低挫折感，傳達任務感，間接提高工作績效。
3. 持續力：維繫組織眾人追求成功的動力。

因之，我們可界定轉型領導為領導者運用個人的魅力去影響部屬，取得部屬的崇敬、信任並將部屬動機層次提升，分享願景並鼓勵部屬共同去完成，以激發同仁對於工作及自我實現更加努力，而讓部屬所表現成果超乎預期的一種領導模式。

### （四）政治領導的策略

政治領導為組織領導者為影響他人和保護自己，運用正當與不正當的權力策略，取得所需資源、解決組織問題並達成組織目標的領導權術。而所謂權力策略的基礎系指權力產生的條件或依據。大致可細分為下列幾種：

1. 法職權：依法規或職位而取得的權利。又稱合法權或法治權。
2. 強制權：借強迫或懲罰而取得的權利。
3. 獎賞權：藉獎賞鼓勵而取得的權利。
4. 參照權：高尚人格使人認同而取得的權利。
5. 專家權：藉專門知識而取得的權利。

6. 情感權：因受人喜歡而取得的權利。

7. 關係權：又稱為關聯權，係因擁有某種人際關係而取得的權利。

政治領導運用權力策略的主要目的為影響他人和保護自己。其運用策略有：論理、逢迎、結盟、談判、交易、強求、高攀、威脅利誘、合法化、控制資源、印象管理、調整人事、操控會議、分而治之等幾種。

然須注意其政治策略運用原則為：

1. 各種權力與策略可多元運用。(融會貫通、百川會海)
  2. 宜優先運用正面的權利與策略。(法職權、專家權、參照權)
  3. 知己知彼以善選權力與策略。(因人受權、因時施權)
  4. 儘量採用雙邊性的權利策略。(增加雙方互動，凸顯尊重，延長領導時效)
  5. 積極培養各種權力的基礎與運用能力。(名實相符，權威與影響力並俱)
  6. 適時兼用權力的間接性策略。(威之以勢，不戰而屈人之兵)
  7. 適度授權以充分發揮權力的影響力。(分權授能)
  8. 要有節制並承擔隨之而來的責任。(自我節制、謙卑尊重、秉持中立、公益為先)
- 在少子化的時代，學校行政組織正面臨前所未有之劇烈衝擊與競爭，如何在學校目標與教師需求中取得平衡，以利行政事務推行順遂，效果彰顯，實有賴學校領導者或行政人才在繁瑣的學校組織中，妥善運用各種權力策略與政治行為，滿足成員需求，達成組織目標，永續經營。

#### (五) 文化領導的原則

文化領導就是領導組織創造、維護與更新文化的歷程。其原則為：

##### 1. 重新與更新歷史根源

在組織中，歷史被撰寫下來並共同分享，人們知曉其生活起源，擁抱和欣賞現在的生活。

##### 2. 傳遞文化價值與信念

人在「酬勞」之外，還追求「？」。物質需求可導引激進的群體行動策略，精神需求則導引到專業主義的層面。而物質與精神需求具有交互影響性，傳統專業兼具優渥物質與社會地位報酬，而現今學校組織轉型所引發的衝突不僅反映出物質需求的不足，亦包含著低落的社會性評價，因此教育組織專業的為似乎需求助實質的物質條件作為支撐。

##### 3. 認同英雄與女傑

一般人做出卓越的事情，可獲得非凡的讚美和功業，亦表現了組織的核心價值。

#### 4. 喚起及激勵的各種儀式

儀式不只是揭露表面的工作，而是指示深層的意義，更可連結彼此的價值。

#### 5. 慶祝關鍵事件

人們都需要靠一些特殊事件聚集在一起，特別是偉大的精神或成就，來傳遞成功背後的精神。

#### 6. 以圖像來訴說

藉由隱喻去連結大眾，製造觀點和心靈對話。

#### 7. 敘說故事

故事具堅強的感染力，除了使人高興和歡愉，更傳遞了組織的價值與道德。而學校文化領導者創造、維護與更新學校文化的方式為：

##### 1. 領導者文化理念的建構與示範：

一個組織成立之初，領導者是文化形成的主要力量。言行合一不但影響力大，而且本身即是一個優質文化。

##### 2. 透過人造器物的建設彰顯並型塑組織文化：

傳達組織價值的最佳工具，還是透過故事、傳說、儀式、典禮等間接性手段來實施。人造器物雖是文化的最低層，但卻是最具體且最容易操作的。

##### 3. 建構合理的甄選、升遷、獎懲與資源分配：

作法的基礎為心理學上的「增強原理」。甄選的成員在價值觀上即與組織文化相似，自然以組織文化為努力目標，更易達成組織文化。

##### 4. 加強新進成員的社會化傳承組織文化：

透過社會化的措施，加速成員熟悉組織文化的價值觀，調適自我並愉快的接受。

##### 5. 慎選對組織關鍵事件及危機的因應方式：

其因應方式最易在無形中凸顯領導者的價值觀，對成員的安危、前途與向心力有巨大影響，不得不謹慎選擇。

##### 6. 瞭解並善用組織文化的類型與功能：

一個創造、理性、社區、優質、開放型文化對組織及成員最有利。

##### 7. 用心參與營造優質的國家社會文化：

組織成員大多來自社會國家，有優質的國家社會文化，才容易營造出優質的組織文化。



## （六）轉型領導的應用

轉型領導者是一位能提出共同願景、授權、鼓舞部屬、為部屬設定有挑戰性工作的領導者，並影響部屬產生態度與想法改變的能力。部屬對領導者高度信任與深具信心，領導者能提升部屬的自尊、激勵部屬超出工作職責的額外努力。其特徵為：

1. 不仰賴領導魅力或特質。
2. 可影響組織內、外人員。
3. 重視組織成員能力建立。
4. 強調組織成員協同工作。
5. 領導與管理互相依賴。
6. 組織外人員成為組織之夥伴或合夥人。

轉型領導的誘人之處在於經由組織文化的塑造及運用高層價值的傳達，促使部屬對領導者與組織有更多承諾，進而使組織脫胎換骨，產生有效的轉型。其運用策略為：

1. 型塑組織遠景
2. 溝通建立共識
3. 發展組織承諾
4. 發揮領導魅力
5. 建立學習型組織

學校轉型領導者需使部屬清楚瞭解工作結果的重要性，誘導部屬以組織及團隊利益為考量，來超越個人自我利益，達到更高的需求層次，以達到轉型。轉型領導應用在學校經營上須積極培養個人獨特的領導風格，規劃出學校的前瞻遠景，激發教師自我實現的需求，主動關懷、體恤並贏得部屬信賴，以營造出健康的學校文化。

轉型領導適用於組織面臨重大變革、挑戰及更多績效責任時，具有三個範疇即組織方向、人員發展、組織再造。其實務工作具明顯的綜合性，在面對來自各方變革要求的學校而言，不啻為一種較大功能及成效的有效領導模式。

## 二、提出問題解決的適當策略

根據上述三種理論基礎：文化領導、政治領導、轉型領導，經由焦點團體法（focus group）如何適當地解決案件之問題，本組討論過程如下：

大鈞：請各位提出適當的解決策略。

永進：舉的例子也可以找比較正面的案例，納進報告中。

信華：修訂本組的題目為：校長領導風格與行政激勵之探究—以一所國民中學為例。  
（原來的題目：校長領導風格之探討）

信華：校長法職權對於員工宣示意義，約束力較小，較無激勵。

夏銘：文化領導，型塑學校文化，形成一種教育合作氛圍；轉型領導，學校公務機關，重視激勵個人的目標及價值（合作模式）。

政治領導失敗策略：

大鈞：以政治領導方面來討論，該位校長在「案例一」中有什麼失敗與成功的策略？

信華：人無誠信、失去應有法職權的威信，對日後推展事務將有極大的阻擾。

永進：新進學校對學校的組織文化知之不詳，無法做有效評估，卻擅自做承諾，埋下成為日後失敗之因。

淑卿：作為領導者要有所做為，有所建樹，做事要有擔當、魄力。

政治領導應有的成功策略：

東憲：制度面的建立，善用法職權。

藝倫：自我核心價值明確，由主管先做起，個個擊破異議份子，並強勢作為。

湘怡：校園人事調動，校長不要隨便馬上承諾，不要把話講得太滿，以免喪失轉圜空間，恐失去行政威信。

文化領導失敗策略：

大鈞：以文化領導方面來討論，該位校長在「案例一」中有什麼失敗與成功的策略？

泰慶：校長對該學校組織文化沒有了解。

孟紋：辦學願景，未能確實讓學校同仁了解。

文化領導應有的成功策略：

夏銘：多方瞭解學校文化背景，強化與學校同仁之溝通管道。

秋媛：選擇切合學校文化組織辦學理念。

轉型領導失敗策略：

大鈞：以轉型領導方面來討論，該位校長在「案例一」中有什麼失敗與成功的策略？

政夫：個人魅力不足，所以導致失敗。

雅秀：可能在溝通協調上，能力不足。

轉型領導應有的成功策略：

政夫：身為校長要能支援支持部屬，閱讀、學習—持續的自我進修，才不會怠惰，思維更加創新，勇於承擔，因為power。

孟紋：建議加強學校組織同仁之溝通能力。

政治領導失敗策略：

大鈞：以政治領導方面來討論，該位校長在「案例二」中有什麼失敗與成功的策略？

雅秀：領導者對於承辦人員要求相關人員配合之處，無法善用法職權要求部屬於期限內完成各項需求。

夏銘：獎賞與付出不成比例。

政治領導應有的成功策略：

湘怡：請校長進行工作分配。校務評鑑、各項評鑑都是如此。

孟紋：由組長擬定協調計畫，交由主任與校長溝通，透過程序去處理。

淑卿：擬定工作期限，事先提醒相關人員工作責任，並回報主任工作進程掌握進度。

文化領導失敗策略：

大鈞：以文化領導方面來討論，該位校長在「案例二」中有什麼失敗與成功的策略？

永進：無法確實掌握組織文化，使得每個人本位意識太強，無法相互協助。

東憲：學校獎勵制度建立不全。

文化領導應有的成功策略：

藝倫：學校同仁之間多溝通交流，建立情誼，能夠互相體恤對方的辛苦，進而達到互助完成各項工作。

秋媛：對同仁優秀的表現，即時公開表揚，以達激勵效果，提昇士氣。

夏銘：於多媒體資訊平台，宣傳同仁的表現與付出。

永進：實際參與活動的進行。

轉型領導失敗策略：

大鈞：以轉型領導方面來討論，該位校長在「案例二」中有什麼失敗與成功的策略？

泰慶：對於組織成員之努力，無法適時給於價值肯定及獎賞。

秋媛：個人魅力不足以影響成員工作態度，無法激勵肯付出努力的人，導致無法令人

信任，且心生怨懟。

轉型領導應有的成功策略：

湘怡：校長對體恤部屬的付出，將溫暖傳達給部屬，令人感受更加深刻。

藝倫：對上尊、對下親、對內和、對外禮。

雅秀：要有專業知能的啟發。

經過焦點團體法（focus group）之討論後，本組將其失敗與成功的策略，綜合歸納如表 3-2 中。

表 3-2 政治領導、文化領導及轉型領導在案例中失敗與成功之策略分析表

	策略成效	案例一：學校幹事人力調派問題。	案例二：處室分工及激勵不足問題。
政治領導	失敗策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人無誠信、失去應有法職權的威信，對日後推展事務將有極大的阻擾。</li> <li>2. 新進學校對學校的組織文化知之不詳，無法做有效評估，卻擅自做承諾，埋下成為日後失敗之因。</li> <li>3. 作為領導者要有所做為，有所建樹，做事要有擔當、魄力，不能事事藏在後方下指導棋，推卸責任。（有權無責）</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 領導者對於承辦人員要求相關人員配合之處，無法善用法職權要求部屬於期限內完成各項需求。</li> <li>2. 獎賞與付出不成比例。</li> </ol>
	成功策略	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 制度面的建立，善用法職權。</li> <li>2. 自我核心價值明確，由主管先做起，個個擊破異議份子，並強勢領導。</li> <li>3. 校園人事調動，校長不要隨便馬上承諾，不要把話講得太滿，以免喪失轉圜空間，恐失去行政威信。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請校長進行工作分配。校務評鑑、各項評鑑都是如此。</li> <li>2. 由組長擬定協調計畫，交由主任與校長溝通，透過程序去處理。</li> <li>3. 擬定工作期限，事先提醒相關人員工作責任，並回報主任工作進程掌握進度。</li> </ol>

續下頁

	策略成效	案例一：學校幹事人力調派問題。	案例二：處室分工及激勵不足問題。
文化 領 導	失敗策略	1. 校長對該學校組織文化沒有了解。 2. 辦學願景，未能確實讓學校同仁了解。	1. 無法確實掌握組織文化，使得每個人本位意識太強，無法相互協助。 2. 學校獎勵制度建立不全。
	成功策略	1. 多方瞭解學校文化背景，強化與學校同仁之溝通管道。選擇切合學校文化組織辦學理念。	1. 學校同仁之間多溝通交流，建立情誼，能夠互相體恤對方的辛苦，進而達到互助完成各項工作。 2. 對同仁優秀的表現，即時公開表揚，以達激勵效果，提昇士氣。 3. 於多媒體資訊平台，宣傳同仁的表現與付出。 4. 實際參與活動的進行。
轉 型 領 導	失敗策略	1. 個人魅力不足，所以導致失敗。 2. 可能在溝通協調上，能力不足。	1. 對於組織成員之努力，無法適時給於價值肯定及獎賞。 2. 個人魅力不足以影響成員工作態度，無法激勵肯付出努力的人，導致無法令人信任，且心生怨懟。
轉 型 領 導	成功策略	1. 身為校長要能支援支持部屬，閱讀、學習—持續的自我進修，才不會怠惰，思維更加創新，勇於承擔，因為 power。 2. 建議加強學校組織同仁之溝通能力。	1. 對體恤部屬的付出，將溫暖傳達給部屬，令人感受更加深刻。 2. 對上尊、對下親、對內和、對外禮。 3. 要有專業知能的啟發。

## 肆、問題檢討

### 一、可能形成的新問題

經由焦點團體法（focus group）討論後，可能形成的新問題之記錄如下：

大鈞：請各位提出可能發生的新問題。

東憲：由於校長未先建立良好的的人際關係，也沒有充分利用一些關鍵人物從中斡旋並帶動與影響，導致人力調派工作無法順利圓滿，是故極有可能會將此一個案衍生為負面的慣例，造成處室之間常常無法互相支援與配合，甚至對立的局面，使得校務無法



順利進行。

將上述討論歸納成一個新問題：處室之間常常無法互相支援與配合，甚至對立的局面，使得校務無法順利進行。

## 二、提出較佳、可實施之解決策略建議

經由焦點團體法（focus group）討論，可能形成的解決策略記錄如下：

大鈞：請各位針對這項新問題，提出新的解決方案。新問題：處室之間常常無法互相支援與配合，甚至對立的局面，使得校務無法順利進行。

泰慶：建議處室主任每三年輪調工作職務，從認識、熟悉到得心應手，了解每一處室的工作性質，進而能互相體諒彼此，不再堅持自己本位，而以學校願景為重，共同努力。若能擴大到幹事再好不過了。

湘怡：校長應對工作模糊地帶要有更深刻的了解，搭配組織文化適度調整工作分配到正確的位置，達到工作效率，並適時回應人員反映的問題，加以回饋、感謝。

經過焦點團體法（focus group）討論後，本組將其解決的策略，綜合歸納如表 4-1 中。

表 4-1 新問題之解決策略分析表

新問題	解決策略
處室之間常常無法互相支援與配合，甚至對立的局面，使得校務無法順利進行	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建議處室主任每三年輪調工作職務，從認識、熟悉到得心應手，了解每一處室的工作性質，進而能互相體諒彼此，不再堅持自己本位，而以學校願景為重，共同努力。</li> <li>2. 校長應對工作模糊地帶要有更深刻的了解，搭配組織文化適度調整工作分配到正確的位置，達到工作效率，並適時回應人員反映的問題，加以回饋、感謝。</li> </ol>

## 伍、結論與建議

本章將結論逐項臚列如下，並歸納研究結果，提出具體建議，供日後相關學術研究之參考。本章共分二節，第一節根據結果與討論歸納結論，第二節針對研究發現提出研究建議。

### 一、結論

根據本研究案之國民中學所正在進行之學校領導實境中，我們可將該所國民中學之校長所遭遇之領導事件、領導方式及結果彙整如表 5-1：

表 5-1 國民中學之學校領導者所遭遇之領導事件與應對領導方式及結果

學校領導所遭遇事件	應對領導方式	事件結果
學校幹事人力調派	政治領導之法職權，轉型領導之建立願景	保持原有人員調配
交通安全教育成果評鑑工作	政治領導之法職權	業務承辦人員離職，組織氛圍凝重

由表 5-1 中研究者發現本專題研究之國民中學的學校領導者所使用之領導模式多偏重於政治領導之法職權、強制權與獎懲權部份，僅於部分使用了轉型理論之願景式談話、文化理論的重塑組織文化及政治領導的專家權、關係權和參照權。而學校領導者在政治領導所採用施行的策略為：談判、交易、強求、合法化、威脅利誘、控制資源、印象管理、調整人事、操控會議、分而治之等。並未如本專題第三章所述之轉型領導者將提出共同願景、授權、鼓舞學校組織成員、為學校組織成員設定有挑戰性工作，並影響學校組織成員產生態度與想法改變的能力。且學校組織成員對學校領導者未具任何高度信任與信心，領導者亦未能尊重學校組織成員的自尊、以激勵教師有意願對超出工作職責之外的業務額外努力。

在政治領導的運作中又忽略各種權力與策略可多元運用、融會貫通，且宜優先運用正面的權利與策略（法職權、專家權、參照權），藉由知己知彼以善選權力與策略，並增加雙方互動，分權授能，凸顯尊重，以延長領導時效；領導者亦須積極培養各種權力的基礎與運用能力，自我節制、謙卑尊重、秉持中立、公益為先，方能名實相符，使個人權威與影響力並俱，方可威之以勢，不戰而屈人之兵。

學校組織文化領導上，學校領導者對學校組織遭遇事件的因應方式最易在無形中凸顯領導者的價值觀，對成員的安危、前途與向心力有巨大影響，不得不謹慎選擇。而由本專題研究之國民中學的學校領導者對其學校組織所遭遇事件的領導謀略應對之中，研究者發現該所國民中學的學校領導者缺乏洞察力、親和力及持續力等領導者所需具備的魅力與特質，對組織文化之認識亦未有效能深入瞭解，且欠缺權力策略的基礎的情感權與關係權，於關鍵事件中又未能及時建立組織文化的英雄與故事，並加以傳播、散揚，建立起新的組織文化精神，並慶祝關鍵事件（金安獎）以連結、凝聚學校組織成員的士氣與向心力，又未於傳統家長會會長就職儀式中，去連結學校組織內、外成員的共識與價值，造成學校組織與外在團體關係微薄且脆弱，致使學校行政事務之推廣、運行上，阻礙重重，難竟其功。由上述表 5-1 中之事件結果中，便可嗅得其端倪。

故一個優質的校園領導者須廣納校內、外成員為學校共同經營者，提升其認同感與向心力，建立生命共同體，一同參與決策，找尋出學校特色與出路，建立品牌，宣揚學校精神，構築出「專業、自主、溫馨、倫理」的優勢校園文化，藉以提升學校效能，以求校園的永續經營與發展。

## 二、建議

「領導」的誘人之處在於經由組織文化的塑造及運用高層價值的傳達，促使部屬對領導者與組織有更多承諾，進而使組織脫胎換骨，產生有效的轉型。Bush 和 Glover (2003: 10) 將領導定義為：「達成目標的影響過程，它包括激勵和支持他人來實現學校的願景，並使願景以明確的個人及專業價值為基礎」。故學校領導者需深切認識領導的智能與方法，以適當的溝通和激勵，使學校組織內、外成員主動參與合作，以達成學校組織目標提升與效能。

一個傑出的領導者需具備對內管理自己、對外維繫關係的能力。(廖蓮琪，2002)

### (一) 對內管理自己的能力

1. 情緒的自我認知：瞭解個人情緒與情緒所造成的影響
2. 精確的自我評估：瞭解個人的長處及限制。
3. 自信：對自我的價值及能力感覺良好。
4. 情緒自我控制：能掌控不安定的情續。
5. 表裡一致：誠實、正直、值得信賴。
6. 適應能力：碰到環境變化時能克服障礙、跟著應變。
7. 成就動機：具有自發的動力，改善個人表現，以達到個人設定的卓越標準。
8. 主動性：隨時準備掌握機會、付諸行動。
9. 樂觀：能看到事情的光明面。

### (二) 對外維繫關係的能力

1. 同理心：能感知到別人的情緒、瞭解到別人的期望，能主動掌握他們關切的事情。
2. 組織認知：能查覺組織的輿論風向，決策網路及政治風向。
3. 服務：能查覺部屬、客戶或顧客的需求，並加以滿足關係管理。
4. 激勵式的領導：以振奮人心的願景進行領導和激勵。
5. 影響力：運用策略說服他人。

6. 發展他人的能力，透過引導及回饋增強他人的能力。
7. 作變革的觸媒：主動偵測、佈局、引領大家走向新方向。
8. 衝突管理：協調不同的聲音。
9. 建立連結：培養並維護人脈。
10. 團隊合作：建立團隊及合作關係。

Deal (1985) 提出有效能的學校應具備下列特徵：

1. 做事方式的一致性、教學目標的一致性。
2. 校長作為領導者的重要性。
3. 對教學及學習的強烈信念。
4. 教師為角色楷模，學生負起責任。
5. 全校為基礎的教職員訓練。
6. 有效的會議來共同計畫和解決問題。
7. 和諧氣氛不呆版、犯錯不壓抑。
8. 共同參與技術上的決定。

參照上述領導理論及建議，研究者綜合各專家之言，就該所國民中學領導者目前所面對之困境及其所缺乏的領導藝術，試著由政治、文化和轉型領導理論的角度提出相對應之改進策略，以供未來有志成為學校領導者做一參考，並整理於下表 5-2 中：

表 5-2 學校領導者之領導行為與建議領導方式

學校領導所遭遇事件	原應對領導方式	建議增加的領導方式
學校幹事人員工作調派	政治領導之法職權，轉型 領導之建立願景	情感權、關係權、參照權
交通部 99 年全國中小學交通 安全教育成果評鑑工作	政治領導之法職權	情感權、關係權、參照權、 獎賞權、形塑新文化、舉行 慶祝儀式

(一) 由轉型、政治與文化理論來看，在學校幹事人員工作調派的事件中，該校園領導者運用職位上的法職權並提出希望勞役分配均衡的轉型新願景，但若能在平日多與校園內之主任、組長、幹事、教師建立良善的人際關係，並透過一些校園關鍵人物去帶動與影響校園內既有的舊文化，並建立高尚的人格或勤勉形象，透過自我的人格參照，平日關係情感的建立，關鍵關係人的影響，輔以原法職權的運用，相信該學校領導人的人事工作重新分派，必能以較小的阻礙，獲取較大的支持，

進而完成學校幹事人員工作重新調派乙事，達成校園內勞役均衡的理想願景與轉型。

- (二) 從轉型、政治與文化理論中去探索，在交通部 99 年全國中小學交通安全教育成果評鑑工作的事件中，我們不難發現這是學校的一個重大轉捩點，該校園領導者若能於準備評鑑時與組織成員建立起良善的革命情感，營造良善的人際關係，形塑高尚、勤勉與犧牲奉獻的人格參照權，並獎賞、鼓勵辛苦準備奮鬥的學校參與成員，以凝聚學校組織成員的士氣與向心力，並於獲獎同時，及時建立起學校交通安全的英雄與故事（默默付出的導護志工），並加以傳播、散揚，建立起「校園交通安全新文化」，並慶祝關鍵事件—金安獎的獲得，以連結、凝聚學校組織內、外成員的士氣與向心力，相信該學校校園氛圍應是和樂而愉悅的，且學校組織內、外成員皆可獲得高度的榮譽感與滿足感，進而擁有高度的使命感去參與及建設校園新文化工作。

根據研究結論，本節提出下列幾點建議，以供教育領導者與後續研究者之參考。

- (一) 校長若能先了解學校舊有文化並熟悉學校既有的管理辦法，由平日的談話中去瞭解全校師生的需求，並進而宣揚辦學理念，進而影響校園內師生，讓師生共同參與決策過程。
- (二) 校長若能先建立良善的人際關係，並透過一些關鍵人物去帶動與影響，並透過人格參照、情感關係、法職權的運用，相信人事調派工作必能順利達成。
- (三) 校長若能與成員建立革命情感，形塑人格，獎賞、鼓勵參與成員，宣揚學校交通安全的楷模故事，公開表揚獎項的獲得，相信校園氛圍應是和樂而愉悅的，且學校組織內、外成員皆有高度的榮譽感與滿足感，去參與建設校園新文化工作。
- (四) 就平日與校園師生所建立的情感關係去溝通、請求，呼籲大夥齊心為校園交通安全教育事務努力，適時的獎賞、鼓勵校內、外參與成員，從而奠基「交安教育」。
- (五) 校長應善用參與決定及有效的會議來解決問題。從情感關係去溝通、請求與協調，傾聽其心聲，在取得共識的前提下，善用獎賞，鼓勵教師參與。

正面、樂觀、鼓舞人心的領導者，會讓學校成員從正面的角度來追求目標、擁抱挑戰、提高創意、增進組織效能。其過程如同一場永無止境的接力賽—成功不必在我，亦毋須畢其功於一役。



## 參考文獻

謝文全（2007）。教育行政學。臺北市：高等教育文化。

吳清山（1998）。學校效能研究。臺北市：五南出版社。

Bolman, L.G., & Deal, T.E. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (4thEd). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Deal, T. E. (1985). *Corporate Cultures: Therites and Rituals of Corporate Life*. MA: Addison-Welsey.