

大專校院之系所行政領導、 組織創新及發展

陳信正

摘 要

本文探討大專校院之系所行政領導、系所組織創新、及系所未來發展與規劃三個子題。在大專校院之系所行政領導方面，探討應用權變理論，輔以行政領導者之人格特質，與團隊關係建構作為領導的基礎，建立共同願景、形塑組織文化、堅持品質及服務價值，促使系所合諧迎向新氣象。在大專校院之系所組織創新方面，則以教育環境與校內部資源為基礎，進行 SWOT 分析，據以研擬系所組織發展之行動策略，達成短中長程計畫。最後，本文提出大專校院系所未來發展與規劃之五個重點，提供大專校院各系所轉型之參考。

關鍵字：行政領導、組織創新、SWOT 分析

壹、前言

國內高等教育已呈現普及化，每年約有 30 餘萬之大專校院畢業生（含博、碩士），這些畢業生畢業後若能學以致用則是大專校院教學的成功；如果大量的畢業生畢業後均學非所用，那麼培育這些畢業生的大專校院可能就要遭遇關門大吉的噩運。因此，面對高等教育普及化，人人幾乎可以讀大學的教育環境，學生會開始選一個對自己有發展的大專校院就讀，而非以學測成績為選校的依據，這時發展性低的大專校院系所便易自然萎縮，即使國立大專校院受到的影響會比較小，但缺乏前瞻性發展的系所便不易招收優秀的學生，系所最後則不得不萎縮而消滅或面對轉型。政府為建立人才供需調節機制，因應國家人才發展需求及高等教育與產業供需，乃引導大學調節招生名額及系所發展，並輔導大學自我定位，協助其轉型為各業別人才育成中心（教育部，2010）。根據高等教育評鑑中心於 98 年 12 月 11 日公布的 98 年度上半年大學校院系所評鑑結果顯示，接受評鑑的 9 所公私立大學、220 個系所的 378 個班制中，「通過」評鑑的有 336 個班制，比例達 88.89%；「待觀察」的則有 42 個班制，占 11.11%（高教評鑑中心，2010）。受評的學校中，仍有一成多的班制未達認可的標準，高等教育已非昔日光景，未來的競爭會愈來愈大已是不爭的事實，如此也推動了大專校院尋求轉型與發展。

本文將探討行政領導與組織創新的理論基礎，以探討大專校院之轉型策略。以下將分別依大專校院之系所行政領導、大專校院之系所組織創新、以及大專校院系所發展與規劃三個子題逐一進行探討，以作為大專校院校系所轉型與發展之參考。

貳、大專校院之系所行政領導

學校行政的目的在於透過各種行政措施與教學活動的安排，為提供良好的學習環境，以培育德智體群美兼備的學生，奠定未來良好公民的基礎（林文律，1999）。大專校院系所行政關鍵的人物即為系主任，系主任是領導者，亦是系所教育政策的實踐者，對於系所的氣氛、設備的充實、組織的文化、教學品質的提昇，都具有關

鍵性的影響力。而當組織面對變動的環境時，特別需要有效能的行政領導(Kotter, 1990)。面對不確定的未來，系主任則必須有前瞻性的想法，能洞見組織未來發展的趨勢，建立組織共同願景，領導系所發展，並走向正確的未來。

一、行政領導的意義

行政領導是機關首長與主管以適當的方法與行動，統帥部屬由多人匯聚一體，使大家以集體的努力，共赴事功，以達成機關的任務。由於領導不但是誘導人類行為的一種技巧，同時也是管理群眾的一種才能及藝術(張金鑑, 1979; 劉興漢, 1985)。就學校而言，學校的行政領導是在團體的交互行為過程中，領導者運用各種影響力，引發成員的智慧與能力，齊一心志，協同合作，以實現團體的共同理想與目標的一種行為。同時，行政領導亦是行政人員指引組織方向目標，發揮其影響力，從而達成組織目標的歷程(黃昆輝, 1986)。

近年來受到民主思潮的影響，行政領導型態多元，並以人為人性化，以仁義為合理化，以禮為制度化來領導組織成員，成熟的領導者會表現出對人性價值與尊嚴的肯定，以及對人文的關懷，並藉由領導者本身領導特質，透過領導行為影響組織成員，使其同心協力，共同達成組織的目標(廖春文, 1994; 陳木金, 1997; 楊淙富, 1999; Barrow, 1977; Terry, 1978)。

二、行政領導的理論

(一) 有效率的領導

行政領導理論早在 90 年代即受到倡議，Likert (1967) 曾提出三種有效率的行政領導行為，以下分別作一敘述：

1. 任務取向：有效率的行政領導人員不必花時間去做部屬所做同樣的工作，而是在協調成員活動、提供必要的設備和技術協助，並引導部屬建立高度且實際的績效目標。
2. 關係取向：有效率的行政領導人員是體貼的、支持的、幫助部屬的，其領導方法包括信任部屬、對部屬有信心、友善和體恤、設法了解部屬、幫助部屬發展生涯、

關心部屬、認可部屬的貢獻和成就。

3. 參與式領導：有效率的行政領導人員會利用團體會議方式激勵部屬參與決定、增進溝通、促進合作、解決衝突。領導者在團體會議裡扮演引導角色，保持支持上、建設上的態度，朝向於問題解決。

（二）倡導—關懷的領導

美國俄亥俄州立大學（Ohio State University）及密西根大學（University of Michigan）將行政領導劃分為兩個層面（Dunham & Pierce, 1989）：

1. 倡導（initiating structure）：是指行政領導者界定本身與成員間之權責關係、設立明確的組織結構、建立意見溝通管道、及訂定工作程序等行為而言，以期達成組織的目標。
2. 關懷（consideration）：是指行政領導者設法與成員建立良好的人關係，以便彼此能相互信任與尊重，並能了解成員的問題與需要，其目的在協助成員滿足其需要。

（三）權變理論的領導

事實上行政領導者在不同的情境下，運用領導特質與領導行為，以應環境之變化。權變理論（theory of contingency）在大專校院之系所行政領導的應用，成為矚目的焦點。

權變理論的倡導者費德勒（Fiddler, F.E.）認為領導方式有沒有效果，全看情境的有利程度（favorability）而定（Fiddler, 1984）。他認為在非常有利或不利的團體情境裡，採用「工作導向」的領導最有效；在中度有利的團體情境裡，採用「關係導向」的領導最有利。所謂有利（favorable）的情境，乃是指該情境能使領導者對團體運用影響力，而情境是否有利於領導，取決於三個情境變項，包括即領導者與成員的關係（leader-member relationships）、工作結構（task structure）、及職權（position power），茲分別探討如下：

1. 領導者與成員的關係：係指成員對領導者的友善程度，包括尊重、友誼、喜歡、信任、合作、接納、支持及忠誠等。領導者與成員之間彼此之關係愈佳，則對領導愈有利。

2. 工作結構：工作結構是指工作目標、作業流程、及評估績效標準的明確度，若工作的目標明確、達成任務的方法及規定明確，工作品質較易控制，易促使成員對工作績效負責。
3. 職位權力：職權是指領導者在職務上所擁有的權威（authority）和控制力（control），也就是為貫徹其職務，可能運用的各種手段或賞罰，一位行政領導者具有正式的權力，因而使團體內成員服從他的指揮。

大專校院之系所行政領導，若以 Likert 的三種領導行為而言，參與式領導與關係領導應是較任務領導來得重要，系所的教師不適合以任務領導方式來指揮，適合以關係與共同參與的方式來達成組織的目標；而對於系所職員及助教，則適合以任務領導與關係領導為主。單一行政領導行為理論有其適用上的限制，權變理論日益受到重視，而在權變理論的應用下，大專校院之系所行政領導朝向藝術化與人性化發展，且較能因應複雜多變的系所業務。

三、行政領導者應有的特質

領導者是一個靈魂人物，領導者關係著組織成員間良好互動關係的建立，團體共識的凝聚和組織目標的達成。但是究竟領導者應具備何種特質，這是學者一直想努力尋找的焦點。當然，因為切入角度的不同，也難免會有分歧的觀點，過去曾有人提出領導者具有其魅力，進而提出魅力領導模式（charismatic leadership model），此模式強調部屬根據他們對領導者行為的觀察，而將一些特定的魅力特性加諸於領導者身上，例如領導者能自我犧牲、冒個人風險為達到共同信奉的觀點而努力；領導者能在發生危機時，解除部屬的困境；領導者能以信心與熱誠帶動部屬更努力去執行領導的策略，進而提高了成功的可能性（Conger & Kanungo, 1987）。

Stogdill（1974）提出領導者應具備能力有責任與完成任務的心志、解決問題時大膽有創意、願意接受決策與行動的後果、願意忍受挫折與延誤、有能力影響他人行為、將社會互動體系結構化，以達成眼前的目標等。這些描述相當空泛，難以構成特質論，Bass（1985）便將領導者之特徵歸納為四項：

1. 領袖魅力：提供理想和使命感，灌輸自尊心，獲取尊敬和信任。
2. 啟示：溝通高度的期望，用心匯集努力，以簡單的方式表達重要的目標。

3. 智力上的激勵：提升智慧、理性，和謹慎解決問題的能力。
4. 賦與個別的關懷：給與個別的注意，對每個員工個別對待、訓練及勸告。

美國耶魯大學校長 Richard C. Levin 在第二屆中外大學校長論壇上詳細描述了高等教育行政領導必備的八項素質（轉引自呂諾、鄔煥慶，2004）：

1. 制定引領系所前進的願景，並能準確地傳達。
2. 制定遠大而且能夠實現的目標，以漸進的方式推進，但一旦有機會，就要立即抓住推動快速變革。
3. 要把大量的時間集中在主動的行動上，特別是一些戰略性問題上。
4. 善於冒險。
5. 不為初次失敗所阻撓，好的設想值得多次嘗試。
6. 知道什麼時候採取自上而下或自下而上的方式來影響變革是最適當的。
7. 給行政屬下足夠自由的權力。
8. 制定激勵機制，確保個人目標的實現與系所的成功發展相結合。

無論行政領導者的特質是魅力或是能力，在教育方面，耶魯大學校長 Richard 教授提出的八項特質卻是值得大專校院之系所行政領導者作為自我期許與反省的重要參考。

四、行政領導者因應環境之領導轉型

Dr. Jard Deville 在他的《新時代的領導風格》(The Psychology of Leadership) 一書中，認為一位成功的領導人必須同時具備下列四種領導風格，並視情況所需均衡運用，才能有效地領導各種不同人格形態的員工（轉引自李弘暉，2003）。該四項領導風格包括理性、客觀、激勵與支持，如此方能有較常人敏銳的理解能力，長於分析問題癥結之所在，並能事先洞悉潛在的可能問題，並發揮他們天賦的控制能力，個性寬容，善於接納別人的意見，以綜合眾人的意見，從客觀的角度做決策。

但是當外在環境改變，甚至是新的行政領導者接任職務時，在面對舊有人事與組織氣氛，新的行政領導者該如何發揮承先啟後的角色呢？行政領導者是要套用某個領導理論來解決領導的困境，還是要結合多種領導理論以成為一種更為廣泛及有力的領導型態？Spady 與 Schwahn (2001) 以新行政領導者之觀點，提出全面領導者

(total leader) 之概念。一般而言，教育行政領導者在看待領導時會透過教育性的目光及經驗，先觀察現存的議題及所面臨到的問題，然後去選擇特定的領導策略來處理這些議題，而這也意味著領導者對於現存系統的認知判斷與領導決策息息相關。

參、大專校院之系所組織創新

近年來，企業組織為因應整體經濟環境的變化、結合資訊科技的發展，以提升企業的競爭力，紛紛進行組織的變革與再造。從 1970 年代開始，企業組織即率先實施組織再造運動，並且出現了「組織重建」(organizational restructuring)、「組織重組」(organizational reinventing) 及「組織再造」(organizational reengineering) 等有關組織再造的相關名稱(司徒達賢，1999)。而在提升企業組織的競爭力方面，確已有了相當具體的成效，而此種組織再造的努力，皆以達成組織革新(organizational innovation)為目標。

另一方面，組織再造的理念亦衝擊著大專校院之系所組織，由於教育單位之組織特性一向比較保守，而其變革也較為被動(吳宗立，1999)，惟受到近年來校園民主化及教師法等相關法令的陸續公布，系所組織持續創新已成為組織特質的一部分。

一、組織創新的意義

組織創新依 Hallinan (1995) 之定義為「從根本上重新思考，並徹底重新設計企業的作業程序，以求改善成本、品質、服務與速度等重要的組織績效。」組織創新會打破傳統政策，對於傳統組織及其工作程序亦產生相當大的影響，組織創新後，能使組織成員的工作能涉及完整的流程，工作的方式亦將趨向於合作，員工的工作态度也轉為主動與積極(吳心怡，1996)。

其次，組織的創新亦包含了組織再造，將原本分散在各單位的工作，按照最有利於組織的營運流程重新組裝，使組織能因應變動市場的要求，同時取代傳統科層組織的運作模式，並整合組織與個人的需求，為組織創造最佳的績效。組織創新改變的不只是營運流程，包括其他相關的因素，如組織成員的思考方式、組織成員的

技能內涵、組織權力的分配、組織成員的價值觀及組織管理制度等，亦均隨著工作流程的再造而產生重大的變化。而行政領導者的重責大任則是重塑或創新組織文化，並將重塑或創新後的組織文化深植於組織成員的內心，使組織成員能具使命、願景及目標並能掌握組織的變革，以形成組織的優良文化內涵，有效導引組織變革與再造。

二、建立組織創新之行動策略架構

在面對教育的變革與知識經濟時代的來臨，為求系務規劃建立厚實之基礎，據以謀求系所組織創新與長遠發展，可採教育環境與系所內部資源為基礎，進行 SWOT 分析（郭隆興，1996），據以研擬系所發展之行動策略，其基本概念如圖 1 所示。

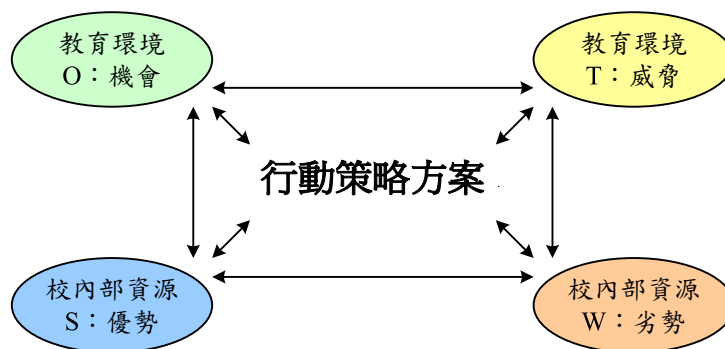


圖 1 大專校院系所組織創新之行動策略方案基本概念

資料來源：作者自繪

行動策略的形成乃藉由教育環境的機會（opportunity）及威脅（threat）與校內部資源的優勢（strength）及劣勢（weakness）所構成的 SWOT 分析，確定系所未來發展關鍵之成功要因，同時找出行動策略因子的優先順序後，再發展行動策略方案，如圖 2 所示，整個策略主要達成系所發展之願景與使命，並經由行動策略方案的發展，以確認目標及具體行動來實現。

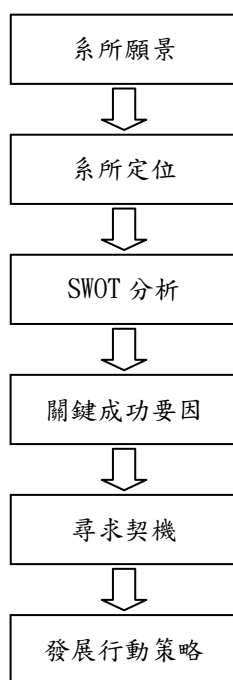


圖 2 大專校院系所組織創新行動策略形成架構圖

資料來源：作者自繪

基於上述之行動策略架構，系所組織乃利用 SWOT 分析與運用，針對（一）目標、特色；（二）課程設計；（三）教師教學；（四）學生學習；（五）學生事務；（六）研究與專業表現；（七）畢業生表現等七項進行分析（如表 1），並經由上述各項因素之交互分析，再發展出關鍵成功因素、契機與行動策略因子（如表 2），進而規劃系所發展之行動策略方案，最後確認系所發展目標後，再以具體行動擬定系所發展之短、中、長程計畫。

表 1 大專校院所發展 SWOT 分析表

因素	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會)	T (威脅)
目標、特色				
課程設計				
教師教學				
學生學習				
學生事務				
研究與專業表現				
畢業生表現				

作者自繪

表 2 大專校院所發展關鍵成功要因、契機與規劃行動策略分析表

項目	S (優勢)	W (劣勢)	O (機會)	T (威脅)
關鍵成功因素				
契機				
規劃行動策略方案				

作者自繪

三、發展行動策略方案

依據上述之 SWOT 分析，建立大專校院所之發展宗旨，以應人文科技、追求學術卓越與強化產學合作之需要，乃發展針對師資、課程及設備之行動策略：

(一) 在師資方面

1. 配合教師退休，有利系所調整師資陣容。
2. 院系組織架構完備、專業分工明確，重塑系所特色。
3. 持續增聘系所發展所需教育背景教師積極投入專業研究，擴大專業研究成效。
4. 強化系所教師研究團隊能力，增強校內外跨領域之研究。

(二) 在課程方面

1. 承襲系所教學特色，持續為企業界培育具自學能力、優秀品德和積極學習態度人才。
2. 系所課程設計與規劃以切合業界人力需求為課程設計與規劃重點。
3. 系所之教學配合產學合作政策，以有效利用系所實驗室，並結合校外資源，以收產學合作與資源共享之效。

(三) 在設備方面

1. 鼓勵學生充分應用系所設備和資源，參與校內外各項競賽、比賽、實務專題，以彰顯系所多元教學特色。
2. 新進教師應用新興科技儀器設備，形塑科技發展之新方向。
3. 教師妥善運用既有設備與器材，配合各項教學計畫與合作方案，共同朝研究與教學之雙軌發展。

四、建立系所組織之近中長程目標與策略

(一)、近程

1. 目標

提升既有優良的學術研究水準，配合教師退休及師資陣容之變動，適時調整課程，以因應學生之需求。並調整現有工場佈置之設備，並為實驗設備作預留空間規劃。

2. 策略

- (1) 鼓勵教師充分運用既有資源，減少教師之教學負擔，以投入更多的時間從事研究。
- (2) 持續推動「教師教學評量表」，供任課教師教學參考。
- (3) 透過課程會議、系務會議、系學會及系網站討論課程，以了解學生對課程與教師之需求，並進行檢討與逐步修正。
- (4) 配合系所進行之轉型發展，規劃成立配合教師研究專長之專業實業

實驗室或研究中心。

(5)辦理進修教育，提供辦理現職教師與在職企業人士繼續學習。

(二) 中程

1. 目標

配合碩士班與大學部組別成立與調整，增聘所需專長師資。並配合系所類組增調，提供多元化課程與特色學程，培育具競爭力的國際人才。

2. 策略

(1)建立專業分工聯盟，整合研究資源，以提升研究成果。

(2)活絡教育培育方向和目標，和企業職場管理人才培育接軌，開展學生生涯進路發展。

(3)配合碩士班與大學部組別成立與調整，延聘師資，並鼓勵教師進修及從事專案研究。

(4)召開系所課程發展委員會，配合大學部與碩士班類組增調，研擬專長特色課程、延伸學習課程與多元化課程，培育具科技競爭力的國際人才。

(5)配合系所整合與組別調整，作設備之移撥、汰舊與更新，並依現況增設課程與研究所需之教學與實驗設施。

(6)配合系所整合與組別調整，建置智慧資本網絡，行銷系所之預期市場價值。

(三) 長程

1. 目標

整合大學部、碩士班與博士班課程，使課程達到橫向與縱向連結，以培育多元能力與具研究潛力的學生。同時汰舊更新教學與實驗設施，並規劃與增設實驗室。

2. 策略

(1)利用各型會議時間，討論整合大學部、碩士班與博士班課程之議題，使課程發展在橫向與縱向連結上能夠聚焦與完備，並召開課程整合與發展委員會，進行課程修訂與調整。

- (2)配合系所課程整合所添購之設備，同時安排工場與實驗室教學設備及設施之使用時間，課餘時間採策略聯盟方式與他校共同及分享設備，以回饋社會所投注於系所之資源。
- (3)發揮系所整合功能，強化產學合作職場學習平台，充實職場經驗與職場能力，並提供企業界彈性之教育與訓練之學習管道與機會，落實終身學習理念。

肆、大專校院系所發展與規劃

大專校院系所發展與規劃可朝以下五點的方向進行：

一、推動學術研究

全面提昇學術研究之質與量，並重視學術聲譽及挹注教學研究經費，可將逐年增加專利件數、授權移轉件數及研究計畫數，同時提昇學術研究成果發表率，致力改善弱勢領域，建立優勢競爭力。

二、提昇教學品質

有效提昇教學品質，改善教學與學習環境，增進教學服務效率與品質，邁向一流學系，並提昇學生素質，擴增學生學習資源，未來仍將積極辦理招生宣導活動，吸引優秀學生進入系所就讀。

三、推展社會服務

由校內各相關單位密切配合，加強學生生活輔導，落實校園安全工作，積極服務同學，如工讀、獎學金、急難救助金等之申請。並強化校園倫理觀念，促進師生互動關係。同時改善舊有學生教學設備，提昇各學生學習品質，維護學生學習權益。對於學生課外活動方面，將致力於拓展國際視野，鼓勵學生社團積極與兩岸三地及

世界各國進行交流觀摩。

四、強化就業輔導

依據學生意願與需求，提供就業輔導服務，並將就業輔導工作資訊化、多元化，滿足學生不同職涯發展需求，以提昇服務效能。同時有效結合校內外資源，共同推動學生就業輔導工作。

五、接軌國際視野

加強國際學界對系所認識，建立良好國際形象，並提昇教師教學與研究水準，融入國際學術主流，同時吸引國際學者來校進行參訪、研究與交流。並提昇學生英語能力及專業學識，擴增國際視野，以培育優秀人才。

伍、結語

觀諸企業組織革新與學校組織創新，由於企業組織和學校組織都是組織的類型之一，其組織目的雖有不同之處，惟其革新內涵及變革趨勢，則有其相通之處，無法因應時代需求進行轉型及發展的企業或學校，便很容易自然萎縮或直接出局，高等教育已走到普及化的階段，生存競爭是無法避免，大專校院尋求轉型與發展的情形將與日俱增。因此，組織革新的理論無論是企業組織或學校組織都有其適用之處。由於組織的運作，強調組織成員間彼此的互動，藉由系所同仁間的互動，促使系所組織的創新，進而帶領著系所逐漸走向自主性、適應性、多樣性和彈性化的有機體，所以必須不斷地調適與改進，讓教育充滿生機與活力。由於教育單位是一非營利的服務性組織，與一般企業單位追求利潤，提高生產力的經濟性目標無法互相比擬，但兩者同樣都得面對高度外部競爭與內部資源匱乏的問題，經由行政領導的轉型與組織的創新再造，可整合及運用系所組織，以因應社會的變遷及系所本身變革發展的需求。

參考文獻

- 司徒達賢 (1999)。非營利組織的經營管理。臺北：天下。
- 吳心怡 (1996)。企業再造下的人力資源管理變革。1998 年 6 月 28 日，取自 <http://imggrad.mgt.ncu.edu.tw/anita/bpr.html>。
- 吳宗立 (1999)。邁向革新進步的學校經營-SBM。國教天地，135，47-53。
- 呂諾、鄔煥慶 (2004)。一流大學需要怎樣的校長？。2004 年 8 月 24 日，取自 http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/edu/2004-08/05/content_1714293.htm
- 李弘暉 (2003)。知識經濟下領導新思維。臺北：聯經出版。
- 林文律 (1999)。校長專業教育與專業發展。現代教育論壇，4，12-16。
- 林新發 (1990)。我國工業專科學校校長領導行為組織氣氛與組織績效關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所博士論文，未出版。
- 秦夢群 (2001)。教育行政一理論部份。臺北：五南。
- 高教評鑑中心 (2010)。98 年度上半年大專校院系所評鑑結果公布。高教技職簡訊，37，2010 年 2 月 23 日，取自 <http://www.news.high.edu.tw/news037/2009123102.asp?c=0400>
- 張金鑑 (1979)。雲五社會科學大辭典一行政學。台北：商務。
- 教育部 (2010)。行政院全國人才培育會議議題研討結論。高教技職簡訊，38，2010 年 2 月 23 日，取自 <http://www.news.high.edu.tw/news038/2010021002.asp?c=0200>
- 郭隆興 (1996)。當前及未來學校經營面面觀。載於蔡培村主編，學校經營與管理。高雄：復文。
- 陳木金 (1997)。國民小學教師領導技巧、班級經營策略與教學效能關係之研究。臺北：國立政治大學教育研究所博士論文。
- 黃昆輝 (1986)。教育行政領導理論之分析。國立臺灣師範大學教育研究集刊，28，213-236。
- 廖春文 (1994)。二十一世紀教育行政領導理念。臺北：師大書苑。

- 劉興漢 (1985)。領導理論及其在教育上的運用。載於中華民國比較教育學會主編，
教育行政。臺北：中華民國比較教育學會。
- Barrow, M. (1999). Quality Management System. *Quality in Higher Education*, 5(1),
27-36.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Xxpectations*. New York: Free
Press.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and
Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1987). *Charismatic Leadership*. San Francisco:
Jossey-Bass.
- Dunham, R. B., & Pierce, J. L. (1989). *Management*. Glenview. Illinois: Scott , Foresman
Company.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1984). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader
Match Concept (2nd ed.)* , New. York.: John Wiley and Sons.
- Hallinan, M. T. (1995). *Restructuring Schools :Promising Practices and Policies*. N. Y.:
Plenum Press.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New
York: Free Press.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Spady, W., & Schwahn, C. (2001). Leading when everyone goes back to zero. *Principal
Leadership*, 2(4), 10-16.
- Stogdill (1974). *Handbook of Leadership*. NY: The Free Press.
- Terry, G. R . (1978). *Principles of Management* (7th ed). Taipei: Reprinted by Mei Ya
Publication, Inc.