

教育行政

一、教育行政的內涵

(一) 定義：教育行政是利用有限資源，在教育參與者彼此互動下，經由計畫、協調、執行、評鑑等步驟，以管理教育事業，並達成有效解決教育問題為目標的連續過程。

1. 程序的觀點：教育行政是對教育事物的管理，管理是計畫、組織、溝通、領導、評鑑等繼續不斷的歷程。
2. 中心功能觀點：以決定為中心的過程，亦即以訂定計畫為中心的歷程。
3. 社會系統觀點：是統整組織目的與個人需要的機構空間與個人空間之間，一方面設法達成組織目標，一方面滿足個人的需要。
4. 行政行為觀點：是教育行政人員為解決問題所表現出來的行為模式。教育行政是發揮影響及接受影響的行為，及教育行政人員有時是行動的發動者，有時卻是行動的接受者。

(二) 特性：

1. 法理為基礎
2. 以統整為力量
3. 以行動為導向
4. 以服務為管理
5. 以發展為目的

(三) 範圍：

1. 教育宗旨與教育政策
2. 教育行政組織
3. 學校制度
4. 教育人員
5. 教育經費
6. 教育視導

(四) 內容：

1. 靜態面：教育相關事務：教務行政、訓導行政、總務行政、人事行政...
2. 動態面：管理：計畫、組織、溝通、領導、評鑑。

(五) 教育行政之歷程：

1. 計畫：對將要做的行政事項預先規劃，以便執行時能按計畫有系統的進行。
2. 決定：對計畫的目的、原則、項目、資源等作出決定。
3. 組織：將組織成員及工作做適當的分工與組合，使職權與責任明確。
4. 溝通：意見分享與協調的過程。
5. 領導：指引及激勵成員的行政行為。
6. 評鑑：檢討改進。
7. 興革：改進革新以求進步發展。

□訣：拒絕豬頭領平薪(計決組通領評興)

(六) 研究典範

1. 理性典範：認為世界存在著客觀實體的概念，以演繹式的方法來了解知識。採用實驗室法，但社會情境極為複雜，至今仍有很大爭辯。
2. 自然典範：認為我們所處的世界是動態的，而其中組成的各部分是相互關連而不可分割的。強調所研究對象不可從母體中分割，重視研究對象所處的情境脈絡者。只對有關題目進行資料搜集，
步驟：搜集資料→印證資料→調查並進行→結論。
3. 批判典範：針對傳統的科學主義加以批判，強調組織在衝突與不平衡之渾沌狀態中的重組與演化。教育行政制度所形成的教育、文化、族群、性別的霸權現象，均加以分析批判。
4. 整合典範：以系統理論為基礎，強調以整合的途徑來瞭解事實的真相。

5. 理性、自然、批判三典範之比較

	理性典範	自然典範	批判典範	整合典範
研究特徵	預測控制	力求理解	意識形態的批判	整合情境
認知方法	實證分析或量代	觀察釋義	價值批判	綜合統整
研究目的	尋找現象的通則，強調類似性	了解現象主體的意義，強調個別性	揭露現象背後的價值觀與意識形態，強調批判性	整合不同觀點，提昇可行性
來源	理性主義	自然主義	批判理論	
主張	世界存在客觀實體	世界是動態的，組成的各部份相互關連，不可分割	組織在不均衡的渾沌狀態中重組與演化	
行政組織 價值觀 (本質)	中立(有規律可循)	中立(有規律可循)	充滿價值判斷	
研究特徵	實驗室法 預測控制	力求理解 身歷其境	意識批判	整合情境
認知方法	實證分析 量化研究 (客觀測量) 統計、量化	觀察釋義 (主觀介入) 民俗誌、現象學	價值批判	綜合統整
研究目的	尋找現象的通則，強調類似性	了解現象主體的意義，強調個別性	揭露現象背後的價值觀與意識形態，強調批判性	整合不同觀點，提升可行性

二、教育行政理論的演進

	科學實證時期	行為科學時期	系統途徑時期
人性、領導觀	偏惡、專制領導	偏善、民主領導	有善有惡、權變領導
生態觀	封閉系統觀	封閉或半開放系統	開放系統觀
研究典範	理性典範	自然典範	批判與整合典範
目標觀	偏組織目標之達成	偏成員需求之滿足	兼顧組織與成員目標
研究重心	靜態結構層面	動態行為層面	兼顧靜態與動態層面
激勵觀	物質與生理性獎懲	精神與心理性獎懲	兼顧物質性與精神性

(一) 科學實證(傳統理論)時期 (1900-1930)

- 古典教育行政理論始於泰勒(Taylor, 與「課程之父」不同人, 可譯成帖勒) 對工作的科學分析。這時期主要受到理性典範的影響, 視組織為封閉系統, 重視正式組織結構, 專業分工, 金字塔型的指揮系統, 以達成組織目標。
- 這時期的理論忽略了組織成員、非正式組織及情境等因素, 把人看成追求物質滿足的「經濟人」, 將員工視為機器, 忽視人性的尊嚴。人性本惡或偏惡, 強調強制、嚴密監督及嚴格管制。

1. **政治行政二分理論**：威爾遜 Wilson(行政學之父)提倡, 行政學之母學為政治學, 主張政治與行政二分理論, 行政學源起為 1887 年 Wilson 發表《行政的研究》一文。

2. **科學管理學派 Scientific Management Theory**：美國學者 Taylor (科學管理之父) 於 1911 年出版《科學管理的原則》一書。主張利用科學的方法來管理, 找出最佳的工作方法, 並定出客觀的績效標準, 以提高工作效率。

提高標準化的工作環境和設備, 採用科學方法管理、訓練人員。管理員與工作員要適度分工, 去除權責不清的弊病, 前者負責計畫; 後者負責執行。將複雜的工作分析為數項簡單、明確的工作, 將工作程序科學化, 再分別交由不同人員擔任, 員工只要照章行事。提出**科學管理的六項原則**：

- (1) 科學化工作原則
- (2) 時間研究原則
- (3) 按件計酬原則：員工報酬是根據個人工作績效, 而非工作時間長短。
- (4) 計畫與生產分離原則：實施專業分工, 行政人員負責計畫, 員工執行任務。
- (5) 功能管理原則：將複雜的工作細分, 每一員工依專長固定做一明確簡單的工作, 並實施獎懲。(每位成員所做的工作愈簡單、愈具重複性的, 則其績效愈高)
- (6) 管理人員專業化原則

3. **行政管理學派/行政歷程學派**：重視行政歷程的進行，實施部門分工，分工時應注意人事、權責相符合。實施層級，並注意控制幅度與適當的命令統一，每位成員只接受一位上司的命令，設置幕僚人員輔助業務人員。

組織利益應先於個人利益，保障成員任期，給予適當報酬。

- (1) **行政管理十四原則**：提倡者為法國學者**費堯 Fayol(行政歷程之父)**。1915 年出版《一般與工業管理》一書，是最早對行政管理歷程做分析，他的理論與 Taylor 相近，旨在提高企業效能，唯其研究以管理人員為重點，而 Taylor 重基層工人之研究。Fayol 強調行政是一種計畫、組織、指揮、協調與控制的歷程，並要彈性運用他提出的 14 項管理原則：

- | | | |
|--------|--------|--------|
| ① 目標一致 | ⑥ 命令統一 | ⑪ 團體精神 |
| ② 組織至上 | ⑦ 權責相稱 | ⑫ 自動自發 |
| ③ 層級節制 | ⑧ 分工合作 | ⑬ 報酬合理 |
| ④ 職位適當 | ⑨ 紀律嚴明 | ⑭ 任期安定 |
| ⑤ 權力集中 | ⑩ 公正無私 | |

- (2) **五項行政歷程 POCCC**：計畫、組織、指揮、協調、控制。

- (3) **POSDCORB 歷程**：葛立克 Gulick 主張將行政主管工作分為：

- | | | |
|----------------|-------------------|----------------|
| ① 計畫 Planning | ② 用人 Organizing | ③ 僚屬 Staffing |
| ④ 指揮 Directing | ⑤ 協調 COordinating | ⑥ 報告 Reporting |
| ⑦ 預算 Budgeting | | |

- (4) **學校行政三聯制**：計畫、執行、考核，屬於**目標管理**。

4. **科層體制 Bureaucratic Model Theory**：

- (1) 提倡者：德國人韋伯 Weber
- (2) 主張科層體制是最完美的理想型態，特徵為一系列特定官僚所形成的。
- (3) 科層體制理論受當時社會學理論的影響，主要在本於法理基礎，使用權威以追求組織的效率及合理性。因此，凡是以法定權力作為主要影響力且依法行事的組織，形成一定連鎖的穩定結構，均可稱為科層體制。
- (4) 韋伯認為理想科層體制的核心為理性與效率，具有下列特徵：

①	依法行事 Rules and Policies	組織要制定詳細嚴密的法定規章，規定組織的結構型態，人員的權責與關係，以及處事的步驟等，一切依法行事，法規不變，則一切不能變。
②	專業分工 Specialization and Division of Labor	要將組織的工作分為若干部份，每一部份由具有專長的成員負責，因而人人有確定的職責，事事有明確的人員負責。
③	層級節制 Hierarchy	組織要作垂直的分化，分為若干層級，上層管理下層，每人只接受一位上司的命令，形成一種金字塔式的權力層級結構。
④	用人唯才 Expert Training	組織任用人員應唯才是問，唯有受過專業訓練，且具有真才實學或學歷證書者，方能於通過組織甄試後獲得任用。成員的任用是上司派任，而非出於選擇，以期能向心於組織及上司，而不致受制於選民或服務對象。

⑤	人員專任 Full-Time Employment	人員既經組織任用之後，就應成為專任而非兼任人員，同時由組織而非由被服務對象支薪；組織亦要建立升遷與退休制度，依成員的工作績效或年資而升遷，以鼓勵成員的努力及對組織的忠誠。
⑥	支薪用人 Salaried Personnel	成員既經任用之後，就應予以工作保障，非依法定程序不得任意加以解聘，如此方能使成員視組織為終身事業，鞠躬盡瘁。
⑦	書面檔案 Written Records	組織的所有行動、決定與法規等，均應加以詳細確實地記錄，並建立易於取閱的檔案制度。
⑧	管理權與 所有權分開	管理人員才能夠以客觀的態度行事，而組織也才能廣攬有才之士負責經營，不致形成管理部門由所有權者的家族親友把持的現象，組織也才會發展。
⑨	不講人情 Impersonal Orientation	組織人員要一切依法行事，本著「對事不對人」的態度，鐵面無私，不得參雜個人的喜怒愛惡，如此成員及組織的行動才會理性化。

(5) 權力的類型：科層體制是建立在「合法權威」觀念的基礎之上。

- ① **傳統權威**：領導者的權威來自世襲或血統，抑或是人們對傳統制度或文化的信仰
例如：英國的君主制度。
- ② **魅力式(超人)權威**：精神感召，其權力來自本身特殊人格的吸引力。
例如：印度甘地。
- ③ **法定權威**：緣於領導者職位所賦予他的法定權力。
韋伯認為科層體制的權威應以法定權威為基礎。

(6) 科層體制的負功能

- ① 造成形式主義
- ② 造成消極敷衍
- ③ 造成訓練無用現象
- ④ 保護愚拙(依年資升遷、保障任期)
- ⑤ 缺乏彈性
- ⑥ 形成寡頭鐵律
- ⑦ 造成官樣文章(重視書面檔案、依法行事)
- ⑧ 形成**帕金森定律**：任用庸人，擴大成員，造成組織龐大，行政效率不彰
- ⑨ **彼得原理**現象：若過度依表現升遷，則有能者升遷到一個無法勝任的職位為止，進而影響績效。

(7) 預防：工作輪調；走動管理；工作擴大化、豐富化；控制幅度適度；建立授權制度。

5. 動態管理學派 Dynamic Administration：(傳統理論中唯一討論人性的)

傅麗德 Follett 提倡，為人類心理學家，著重於人類行為的心理因素及團體工作時所產生的情感反應作用，為少數注意行政的心理因素的學者之一。

中心理想為任何組織系統，都應被視為一個整體，應該透過溝通與協調，建立良好的人際關係，並創造和諧組織氣氛，使成員能發揮工作的最大潛能。內容：

(1) 額外價值論：團體影響心理與行為。

(2) 衝突與調和：團體的衝突與調和、整合方式、尋求解決。

(3) 協調的原則：直接、早期、互惠、連續交涉(組織原理的四項原則)

① 直接交涉：透過有關負責人員的直接接觸而進行協調。

② 早期原則：協調要盡早開始。

③ 互惠原則：協調是工作情境中，所有元素的交互關係。

④ 連續原則：協調是一種持續不斷的過程。

(4) 情勢法則(權威感)人類是很敏感的，只有在情勢的需要，才有會所行動，並非是由於命令所產生的，情勢需要原則，最後權威論。

(二) 行為科學理論時期 Behavior Science (1930-1960) - 人際關係時期

- 此期為自然典範的特徵，視人性為善或偏善，重視成員行為及心理研究。不強調正式組織結構的探討，重視非正式組織的影響及研究，忽略正式組織。
- 強調精神或心理上的獎勵或懲罰，忽略物質或生理獎懲。強調民主式領導，提出授權和參與等新觀念。
- 對組織的看法仍停留於封閉式的組織系統，且偏重成員需要滿足而忽略組織目標的達成。

1. 霍桑實驗學派 Hawthorne Experiment (人際關係論 Human Relation Theory)

- 這個研究結果就是有名的霍桑效應 Hawthorne Effect：梅堯 Mayo、狄克遜 Dickson、羅斯柏格 Roethlisberger 等人 1927-1932 年間，在美國芝加哥附近的西方電器公司霍桑廠所做的系列研究，選取被告知的工人為實驗對象，研究中即使降低照明或工作環境品質，產量不減反增。

→ 主張社會與心理因素，才是影響組織工作績效最重要的因素，比組織的靜態結構還重要。心理因素為：榮譽感的滿足、人格受到尊重、團隊精神、個人潛能與專長的發揮。

- 梅堯在出版工業文明中人的問題一書，提出：

(1) 人是社會人，影響生產的積極性除了物質因素外，主要是社會和心理因素。

(2) 專門化並不一定能創造最具效能的工作團體，員工是主動的個體，而非生產的工具。

(3) 生產效率取決於員工的士氣，士氣受員工的態度及人際關係影響。

(4) 組織中會產生「非正式組織」，會影響成員的行為及組織目標的達成。

(5) 非正式組織會與管理階層相互作用，非正式領導者往與正式領導者同樣重要

(6) 管理人員人際關係將影響領導成效，較小的控制幅度並不是有效視導的條件

2. 動態平衡學派 Dynamic Balance Theory(合作系統理論)

(1) 代表學者：巴納德 Barnard、賽蒙 Simon

(2) Barnard 強調行政應兼顧效果與效率。

(3) Barnard 主要貢獻在於「結構」與「動態」兩個概念，並首先提出非正式組織的涵義。

結構包括個人、合作系統、正式組織及非正式組織；

動態則包括自由意志、合作、溝通、權威、決定歷程。

(4) 其行政理論要點如下：

① 主管人員必須兼顧**效能**(組織共同目標的達成) 與 **效率**(指成員的工作動機)。

② 組織是成員為達成共同目標所建立的互動體系。

③ 有正式組織的地方必有**非正式組織**的存在。

④ 精神的誘因或獎勵比物質有效。

⑤ 命令是否具有權威性係決定於受命者的接受程度。

⑥ 想使成員發揮團體合作的力量，應建立正式組織與非正式組織的良好溝通系統。

⑦ 責任感的形成決定於成員內心，不是外在制裁能完全決定。

3. XY 理論：

(1) 麥葛里格 McGregor 所提出，將傳統時期人性的假設與管理稱為 X 理論，而把他的理論稱為 Y 理論。他認為持 Y 理論比持 X 理論的主管更會採用人性激發的管理。

(2) 他提出的行政措施包括：①民主的領導，實施分權和授權制度；②實施參與和諮詢管理；③滿足自我需求，工作內容應具有挑戰性；④實施自我評鑑；

⑤積極溝通。

	X 理論(傳統時期，負面)	Y 理論(麥葛里格，正面)
人性假設	1. 人類天性喜好安逸，逃避工作。 2. 生性喜歡規避責任，不願承擔重大責任。 3. 以自我為中心，漠視組織目標。 4. 天生抗拒變革，但求生活安定。	1. 人非天生厭惡工作，工作是可以滿足的來源，端視環境而定。 2. 人會自我督導、控制，肩負組織任務。 3. 自我實現需求的滿足可以促使個人朝組織目標努力。 4. 在適當條件下，人類願意學習接受責任，甚或尋求爭取責任。 5. 人能運用高度的智力、想像力、創造力來解決組織的問題，達成組織目標。
管理方式	1. 必須給予強迫控制、督導。 2. 不讓成員有參與的機會。 3. 強調獎懲和控制。	1. 民主式的管理，將權力下放給成員 2. 讓成員擔負較大責任並參與決策過程，並讓成員設定自我工作目標，並考核自我工作績效。

4. 需求層次學派 Need Hierachy Theory：馬斯洛 Maslow 需求層次理論、馬斯洛 Z 理論

- (1) 人除了生理需求外，還有社會及心理的需求，因此要激勵士氣，必須兼顧生理和心理。
- (2) 瞭解成員需求層次的滿足情形，滿足成員尚未滿足的需求，激勵方式應該因人而異。
- (3) 尊重與自我實現很難完全滿足，這兩種需求可同時運用。

5. 激勵保健學派/雙因素工作滿足論 Motivators-Hygiene Factors Theory（見激勵理論）

(三) 系統理論時期

- 系統理論時期的特色是：
 - (1) 將組織看做是開放系統，和環境息息相關且產生交互作用。
 - (2) 主張依據不同的情境，採取不同的領導或管理。
 - (3) 生理與心理的需求並重。
 - (4) 激勵與懲罰兼用。
 - (5) 顧及組織靜態與動態、正式與非正式組織的研究與應用。
- 每一個組織有其獨特性，每個系統含有次級系統，所以隨時依情境的改變而改變管理方式，權變是它的特徵。

1. 一般系統理論

- (1) 主要代表人物：薄特南飛 bertalanffy
- (2) 意義：一個系統是由各個部分連結起來而成一整體性的組織，並無法由個體或單一部分做為系統，也就是說，如同人類的身體構造，大腸、小腸、胃等等都是我們的消化器官，然而若要形成一消化系統，則需要各個器官的連結與共同合作，才能完整的完成一個消化過程。
- (3) 系統理論的特性
 - ① 重視整體性及科際性：系統底下分有個部分，就類似於各自的子系統，而當各個子系統合在一起時，便會形成超級系統，此時也稱為母系統，而此特性說明了，系統是個具有整體性的概念，因此當涵蓋了整體，就代表各個學科必須統合，才能形成整體，因此科際性就產生了。
 - ② 強調前瞻性與未來導向：系統的存在，是位於時間的洪流當中，因此過去的事物不可回逆，如要讓整個系統能夠生生不息的維繫，唯有透過對於未來的敏感度，才能使得系統能夠穩定存在。
 - ③ 強調產出或成果導向：由於在此模式之下，不同的過去仍可造就相同的未來，因此重點在於產出的結果品質還有數量，唯有最後的結果才是重點，前面的因子都只是一個轉換的過程，並非此模式下的探討重點。
 - ④ 彈性應變：前述所言，唯有透過各種應變的方式，以及極具彈性的策略，才能夠適應各種未來的變化，因此固定、僵化的方式，是不能支撐一個系統的長久，所以必須要有彈性，才能恆久維持。
 - ⑤ 重計畫&系統性
 - ⑥ 重回饋&調適

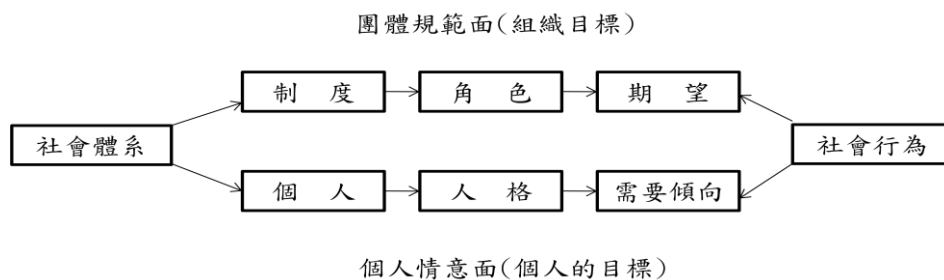
2. 社會系統理論 Social System Theory

(1) 代表人物：蓋哲與顧巴 Getzels & Guba、蓋哲 Getzels、林發姆 Lipham、康培爾

(2) 其理論要點如下：

- ① 組織是與環境發生交互作用的，文化、習俗與價值三者會影響社會行為。
- ② 人類在社會系統中表現社會行為，是由制度與個人兩部分交互作用而成。
- ③ 組織要同時兼顧組織目標及成員個人目標的達成。
- ④ 最佳的領導方式是隨情境而異的權變型領導。
- ⑤ 要妥善解決組織中的衝突。

社會系統理論關係圖



3. Z 理論

(1) 麥哥里 Megley 針對 X 與 Y 理論的缺失，提出現代化管理觀念的 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、生態系及權變性的特點。其要旨如下：

- ① 制度與人員要兼顧。
- ② 生理與心理要並重。
- ③ 激勵與懲罰要兼施。
- ④ 靜態、動態與生態組織要並重。

(2) 日本大內 Ouchi 管理原則：在 Z 型組織中強調「協議文化」，一群平等的人一靠承諾與信任，彼此合作以達成共同目標。

Z 理論本名為「日本管理形式」，在日本實行非常成功，其成功的原因是：

- ① 強調資訊與倡導由下而上。
- ② 高層管理是協助而非下命令。
- ③ 決定的方式強調大多數人的意見。
- ④ 高度關心員工福利。

其管理原則如下：

- ① 重視成員對組織目標的認同
- ② 終身僱用制
- ③ 無特殊化的生涯
- ④ 集體決定

4. **權變理論 Contingency Theory** (費德勒 Fiedler) 領導章節
5. **途徑-目標理論 Path-Goal** (豪斯 House) 見領導章節
6. **批判理論**：哈伯瑪斯 Habermas，從對教育環境中，進行質疑、反省、批判再重新解構，旨在建立更美好的教育體系。如果太過強調批判引起衝突，就會對教育有不利的影響，而批判主義因為旨在建構更美好的環境，所以也會忽略對文化及傳遞優良傳統貢獻的保存。影響到的階層為**資本社會階層**，批判理論主要就是在反對資本社會的**文化霸權、社會再製現象**。
7. **後現代主義**：反基礎主義、反後設論述、反決定論、反權威。

(四) 近代新興理論 (非均衡系統模式)，1990 年以後

1. **渾沌理論 Chaos Theory (非線性典範)**：20th 自然科學三大理論之一，唯一非均衡系統模式
格瑞克 Gleick 曾於其著作《渾沌：新科學的產生》，介紹「渾沌理論」。基本上，渾沌理論強調現象與系統的無秩序性、隨機性與不可預測性。因此對周遭事物的細微變化都要保持高度的敏感與反應，所謂「差之毫釐，失之千里」。

(1) 渾沌系統的特徵

- ① 呈耗**散結構狀態**：開放系統呈現出一種不穩定的狀態，系統是一種「不穩定－崩潰－重組」的更新過程。
- ② **蝴蝶效應 butterfly effect** 存在：「巴西的蝴蝶展翅，德州就可能颶颶風」，這種現象強調「**起始狀態**」的微妙，亦即組織中細微事件都可能產生巨大的影響；「星星之火足以燎原」、「一葉知秋」、「小不忍則亂大謀」、「藻萍之末可以起風」、「防微杜漸」等現象，都是蝴蝶效應的最佳寫照。
- ③ 潛藏有**奇特引子**：組織中常隱藏著一些陌生或未知的因素，會出其不意的產生巨大的能量，而影響系統的走向。
- ④ 具備**回饋的機能**：系統能藉回饋機能偵查混亂狀況，回饋至原系統而成為新的輸入，並因此激發系統的重組與更新，形成新的結構。

(2) 綜合上述特徵，歸納渾沌理論的基本理念如下：

- ① 認為系統本身即是混亂而無規則的，其中充滿了許多未可預知的事件及無一定軌跡可循的隨機變化。
- ② 即使微小的起始行為，都可能引起軒然大波。
- ③ 此一動態的過程會繼續進行，並透過重組的行動建構另一新的組織形態。
- ④ 系統是自發、充滿能量的有機體。

(3) 渾沌理論在教育上的應用

- ① 敏銳察覺組織內部的細微變化
- ② 多元而適性的教學
- ③ 瞭解組織中的奇特引子
- ④ 評估測驗的預試是否失敗

2. 全面品質管理理論 Total Quality Management，TQM

- (1) 代表學者：戴明 Deming、朱蘭 Juran、柯洛斯比 Crosby
- (2) 此理念開始於 1950 年代，這個典範是植基於「在單一組織內部，或在不同組織之間，改善產品及其服務品質」的前提之上，強調以「顧客為主、不斷改善、團隊工作」三原則所構成的整套經營哲學。
- (3) 理論內容：
 - ① 事先預防：以主動的事先防範，取代消極的事後補救。
 - ② 持續性的改善：不斷在產品上持續改進。
 - ③ 顧客至上：產品的輸出必須尊重消費者的反應與需求。
 - ④ 品質保證：必須建立高品質的形象，以獲取消費者的信任。
 - ⑤ 全面性改善/團隊合作：每位組織成員必須參與品質提升的過程，並全力投入。
 - ⑥ 建立回饋機制

3. 知識經濟

- (1) 定義：在美國稱為「新經濟」，是指「直接以知識與資訊的生產、分配、應用為主的經濟體系」(OECD，1996)
- (2) 特質
 - ① 知識經濟以「知識」為核心。
 - ② 知識經濟以「科技」為手段。
 - ③ 知識經濟以「成長」為目的。
- (3) 範圍
 - ① 企業環境
 - ② 人力資源發展
 - ③ 資訊基礎建設
 - ④ 知識創新系統
- (4) 知識經濟對於教育發展的衝擊
 - ① 目標的轉變
 - ② 師資能力的增進
 - ③ 教育內容的更新
 - ④ 教育制度的革新
 - ⑤ 教學方法的調整
 - ⑥ 組織結構的再造
 - ⑦ 評量方式的改變
- (5) 因應知識經濟教育的課題與改革方向：吳清山在《知識經濟與教育發展》一書中指出，為了因應知識經濟時代的來臨，不管是學校行政或教學都要具彈性與創新，而這種改變有三個「S」的層面考量：系統(system)、成員(staff)、策略(strategy)：
 - ① 倡導「知識」的價值：學生必須學習知識經濟時代的核心能力。
知識的層次可分為資料、資訊、知識、智慧，其中智慧層次是教育上最需要倡導的，所以教師應激發學生知識的取得、分析、批判、轉化、分享和創造能力。
 - ② 鼓勵「創新」的精神：強化「產學研合作創新」的競爭力模式。
 - ③ 結合「科技」的力量：普及資訊與通訊科技的教育應用。
 - ④ 培育「再學習」能力：提昇個人的競爭力。

教育行政決定

一、行政決定的內涵

1. **教育決策模式**：同時考量決策者參與者角色與決策結果兩因素
2. **行政決定**：教育行政機關或人員為了解決某項教育問題，依其權責，研擬若干解決方案，在經過慎思研究之後，從不同的可行變通方案中，試圖做一種最佳選擇的歷程。
3. **行政決定的重要性**
 - (1) 決定是學校行政的核心
 - (2) 決定品質影響學校的效能
 - (3) 以學校本位管理建立決定的分享。

二、教育行政決定的類型

- 柴佛 Driver 等人指出，最主要的影響作決定的因素為「資訊的使用」和「焦點」。
 - (1) 資訊的使用：指決策者在決定的過程中所使用資訊的多寡
 - (2) 焦點：指達成決定的選擇方案數量是單一或多重。
- 根據這兩項因素，形成重視行動效率的**果決型**
重結構依資訊評估的**分析型**
重不同觀點形成多種解決方案的**整合型**風格。

(一) 依**情境**做區分：伊絲樂 Estler 歸納分析：

	決定訴求	產生的情境
理性決策	明確訂定組織目標，根據現有資源發展可行策略	官僚體系，事權分明且資訊流通，成員不感情用事。如：教師的授課時數與時間安排
參與決策	有關的參與人員依據共識來達成共享的目標	成員間有共享目標，且基於訊息、專門知識、組織結構和成員間的理性而達成決定。如：教科書的選用。校務會議成員須全體教師參加
政治決策	高度利益取向，組織成員經由談判、協商最後做成決策	決定內容具有爭議性，各方勢力難以妥協。如：母語教學、教師工會藉由協商與談判討論教師權利與義務。
無政府決策	在目標不明，問題蜂擁而至的情況下，即時做出決定	目標模糊、組織結構鬆散、缺乏足夠資訊，最常用的方法為「抽籤」。如：課堂中突發狀況的處理。

(二) 依不同標準做區分

1. 依決定的主體來分：組織決定 or 個人決定
2. 依決定的層級或性質來分
 - (1) 策略性決定(政策性決定)：主要是高層行政人員為謀求組織的動態均衡所做的決定，其著眼點是大原則的確立。
 - (2) 行政性決定：中層行政人員為執行策略性決定所做的決定，強調的是將各種策略性決定轉化為具體的辦法。
 - (3) 運作性決定：基層行政人員為落實策略性及行政性決定，所做的一切實際業務執行行動的決定。
3. 依決定的動力來源加以區分
 - (1) 居間決定：應長官的命令或要求所做的決定，決定做完後尚須交給部屬去執行，所以是一種承上啟下的決定。
 - (2) 請求決定：應部屬請求而做的決定。
 - (3) 創造決定：行政人員主動做成的決定，既非來自部屬的請求，也非來自長官的命令。
4. 依決定資訊充分與否來分
 - (1) 確定性決定：對決定的後果已有相當把握的決定。
 - (2) 風險性決定：做決定時對決定的結果尚未能完全掌握，不過仍有一定程度的確定。
 - (3) 不確定性決定：對決定的結果幾近或完全無法掌握。
5. 依決定的技術來分
 - (1) 程式化決定：對例行性或重複性事務的決定，只須依例行的方式與程序為之即可，不必另立對策。
 - (2) 非程式化決定：對新生事務所做的決定，決定時並無明確或例行的方式可資遵循。
6. 依決定內容的層次行來分
 - (1) 決策：政策性的決定，往往屬於全國性、整體性及政策性的決定，內容多屬大方向或高層目的的訂定。
 - (2) 決務：非政策性的決定，是事務性的決定，旨在決定落實政策的具體方案，內容較為詳細具體。

三、決定的程序

1. 認識問題界定目標
2. 設定判斷的標準
3. 蒐集有關的資料
4. 研擬各種可行的方案
5. 選擇最佳方案
6. 決定得合法化
7. 實施及評鑑改進

四、教育行政決定的合理性

(一) 涵義：決定合理性係指決定的結果合乎理法，並能達成預定目標的程度。要達到絕對、全知和無限的合理性是很難的，因為有下列限制存在：

1. **沉澱成本**：過去已付出的成本，決定者常常難以放棄已投入的心血而遷就現實，這也就是行政決定過程要考慮的時間因素。
2. 知識不全
3. 預期困難

由於上述諸多限制，因此賽蒙 Simon 駁斥「全知理性」的說法，而主張「有限理性」和「滿意利潤」。 **決策合理性**乃在使決策行動達到目標；如果決策行動不能適切的達成目標，即是非理性；而當決策行動與目標毫無相關，即形成無理性。

(二) 合理性的類型

1. 由決定的目標導向來分：組織上的合理、個人上的合理。
2. 由決定的過程來分
 - (1) 意識上的合理：所做成的決定確實是經過意識歷程的，而非無意識或潛意識
 - (2) 慎思上的合理：所做成的決定是經由深思熟慮完成的。
3. 由決定結果的正確性來分
 - (1) 客觀上的合理：所做成的決定在特定情境的限制下，可以獲致最大價值，因而能達成最大目標。
 - (2) 主觀上的合理：所做成的決定，根據決定人員本身的所有知識，確能獲致最大目標。
4. 教育行政所要追求的是：**客觀、慎思及組織上的合理**。

(三) 做合理性決定的原則(SPP 原則)：

情境 situation、做決定的過程 process、做決定的人 person。

1. 容許做決定的充足時間
2. 做決定方法科學化
3. 給予相關人員參與決定的機會
4. 應做好可能成效的評估
5. **零基決定**：為避免沉澱成本的拘束，做決定時最好能歸零思考，放棄遷就現實，一切回歸原點重新作系統性的評估，做出最理性的決定。

五、決定的技術

腦力激盪法、德懷術等都可使用，其他如電子會議、魔鬼倡議法(甲團體做成的決策交由乙團體考驗，專挑毛病，盡可能提反對意見)、具名團體技術(會議中成員寫下自己意見，決定過程禁止討論，成員就各意見評分選出最終決策)。

✧ **工具理性/功效理性/效率理性**：通過精確計算功利的方法，最有效達至目的的理性，是一種以工具崇拜和技術主義為生存目標的價值觀。

六、決定的模式

(一) 理性模式 (古典、規範、最適化模式)

1. 提倡者：古典經濟學家。
2. 人是「經濟人」具有「全知理性」，期望能以最小的成本，獲致最大的效益。人有足夠的認知能力去分析問題，掌握方案，以目標為導向做出最佳決策。
3. 決定觀點：完全理性，尋求最佳策略。
4. 作法：
 - (1) 界定問題。
 - (2) 建立決策規準。
 - (3) 提出所有可行方案。
 - (4) 依據目標評估所有方案。
 - (5) 選擇最佳方案。

(二) 滿意模式 (行政、有限理性模式)

1. 提倡者：塞蒙 Simon
2. 決定的合理性是有限度的：人是「行政人」，只是「有限理性」。受限於個人能力及環境條件，只得就能力所及的範圍內從事「滿意」的決策。
3. 行政決定的合理性受到沉澱成本限制，即時間的因素，如過去的付出、投資的時間、金錢、設備、資金等等。
4. 行政管理的過程就是作決定的過程，其中包括三個主要的活動：
 - (1) 情報活動：蒐集決策所需的條件與資訊，亦即了解影響決定的各種變數
 - (2) 設計活動：運用蒐集的資訊，分析、發展可行的策略方案
 - (3) 選擇活動：預測評估各種策略與方案的可能後果，從中選擇較佳的行動。
5. 強調行政決定的心理環境因素：個人行政決定行為是一種目的的行為，行政決定運作應重視個人心理認知因素和社會環境因素，組織應提供足夠的誘因來激勵成員士氣。
6. 決定觀點：「有限理性」下，「滿意利潤」的獲致。
7. 作法：排出優先順序再選最佳方案
 - (1) 可行方案的優先順序排列。
 - (2) 據過去經驗訂出滿意的決定標準。
 - (3) 簡化評估步驟，第一個「足夠好」的方案，將成為滿意的選擇。
8. 重視現代決定技術：藉由作業研究、電子資料處理；而現代非程式化決定技術，著重啟發式的問題解決技術運用，如加強做決定者的人文化訓練。
9. 對人類最大的貢獻為「降低決策焦慮」

(三) 漸進模式

1. 提倡者：林布隆 Lindblom
2. 提出「漸進調適」的主張，根據過去累積的經驗，透過社會互動，以漸進改革的方式，將現況與可行方案做比較之後，再決定更新或修正。「漸進」是指以目前的共識為基礎，以「互動的決策」取代「分析的決策」。
3. 決定觀點：互動妥協，比較得失選取較好的方案。
4. 作法：顧及現實的限制，選擇符合現況條件的少數備選方案持續比較，透過參與者的互動與共識，對既有方案做小幅的、個別、累增的修正。

(四) 綜合掃描模式

1. 提倡者：艾齊厄尼 Etzioni
2. 融合理性模式與漸進模式的決定。
3. **掃描**：一詞係指資訊的蒐集、處理與評估，並考量決策過程中的各種因素。
4. 決定的問題宜分兩個層次來處理，高層次部分宜用理性模式來決定組織的基本政策和任務；
低層次部分採漸進模式，在既定的方向下做成無數小幅的、個別累增的決策。
5. 決定觀點：多面向的決定，以理性模式決定基本政策，以漸進模式決定細節。
6. 作法：
 - (1) 當面臨決策情境，首先採取理性模式的架構決定組織的基本任務和政策。
 - (2) 在把握既定的目標下，以漸進模式詳訂執行辦法。

(五) 垃圾桶模式 (屬無政府型)

1. 提倡者：柯漢 Cohen 等人。
2. 組織所處的情境具有高度不確定性：呈現無政府狀態
3. 特徵：**(1)目標模糊、(2)方法不明確、(3)參與者流動性大。**
尤其在需要即時做出決定時，行政決定成為高度非理性的行為。
4. 決定觀點：「問題」、「參與者」、「解決方案」、「選擇機會」的隨機碰撞組合結果。
5. 作法：由鬆散結合的「決策參與者」在偶然的「決策機會」中，發現某一「行動方案」恰巧適合某一「問題」的解決，在一個猶如裝有各種垃圾桶中隨便抽取一件完成。

(六) **參與模式**：基於參與者為了達成共同目標而形成共識，因此藉著成員的參與來達成共識為手段做出決定。一般用於決定內容牽涉專業知識、成員強烈要求參與，或須共同參與以形成共識的議題。

(七) **政治模式**：以自我利益為核心，是由各相關利益團體進行談判，經折衝後做出各方雖不滿意卻可以接受的決定，可視為「權力遊戲」。

(八) **規範模式**：領導者必須完成下列三要件來做成決定：

1. 決定的品質、時間與接受程度。
2. 所做的決定必須為部屬接受。
3. 當決定不夠充時應採專制型領導。

(九) **資料導向決策模式(DDDM 模式)**：強調透過資訊科技的建置與使用，使各類型資料能產生資訊的增值和知識的聯結與轉化，成為領導的依據。

又稱「公務道德」、「服務道德」或「服務倫理」，係指行政人員處理行政事務時，遵循一定的道德規範，建立適當及正確的行為，以達成組織目標。

1. 學校行政倫理的特質

- (1) 基於良善的道德規範而非效能和效率。
- (2) 使用道德推理作倫理判斷，不宜用調查和表決。
- (3) 權力之應用要符合公平正義之原則。
- (4) 渾沌不明或兩難的情境，使用裁量權，有其道德意涵。
- (5) 沒有目標價值和事實，就沒有領導。

2. 學校行政倫理的實踐

(1) 回歸教育本質與目的，檢視行政手段的合理性

教育的目的是在使個人與世界更好，教育本身即具有倫理意涵，因此思考與教育有關的問題時，都應該視倫理為優先考量。學校行政人員應扮演道德主體，回歸教育本質與目的來對達成教育目的的行政手段省思，以確保教育目的的正確性及所採行政手段的合理性。

(2) 體認學校與廣大社會脈絡的關係

就學校行政人員而言，學校教育與行政都發生在廣大社會的脈絡之中，因此需要進行批判分析。學校行政人員必需要知覺到學校與廣大社會脈絡之間的關係以及個人的社會責任，針對社會與政治，以既定理性與法律習俗的合理化來反應，對權力、特權、利益和影響力的安排，採取適當的行動方案來維護社會正義。

(3) 打破慣性思考，不斷從事批判反省

學校行政人員應練習在不疑處有疑，打破慣性思考，隨時對自身的行政實踐進行批判反省，檢視個人權力行使的結果對組織所造成的影響，對他人是否造成壓迫，是否成為再製社會不平等的幫兇，不僅透過反省實踐來把事情做好，更藉由反省實踐來做對的事情。

(4) 檢視組織不當利益或權力分配

學校的行政領導者應對組織中的權力、知識及資源或利益分配進行檢視，有必要檢視學校中有利或不利於社會某些利益團體的道德議題，還有學校作為官僚化組織促進成員權力與權威誤用的情形，並透過倫理的行政實踐促進學校組織的轉化。

(5) 透過對話促進批判意識提升

民主、自由、參與是民主社會的重要特色，因此學校的管理也應朝向民主、多元參與的特色來發展，學校領導者能與學校成員在信任、尊重的基礎上進行平等、自由的真實對話，共同探究有意義的課題，不僅提供理解學校利害關係人不同立場及想法的機會，也有助於自己行動知識與脈絡知識的知覺，促進個人批判意識的提升。

3. 專業倫理

- (1) 定義：專業為專門職業之簡稱，係一種須運用特定專門知識、技能與專業精神，始能完成其任務的專門職業。
- (2) 教育與學校行政人員必須專業化，主要目的有三：①提昇工作效果與效率；
②保障師生與國民的權益；③維持本身的專業形象贏得社會的尊重。
- (3) 教育行政人員倫理的層面：
 - ① 專業倫理：亦可稱為教育倫理，教育行政人員的所作所為，均須服膺教育這一專業的本質
 - ② 正義倫理：教育行政人員的所作所為，均須符合社會與教育上的正義。
 - ③ 關懷倫理：教育行政人員的所作所為，應關照到師生及相關人員的人性與需求。
 - ④ 批判倫理：教育行政人員須發揮道德勇氣，對不合理的事加以批判，仗義執言，加以或力促改善，以求止於至善。
- (4) 專業化標準如下：
 - ① 透過專業培育擁有專業知能。
 - ② 訂定並信守專業倫理規範。
 - ③ 善使專業自主與倫理。
 - ④ 實施專業證照制度。
 - ⑤ 建立專業組織提昇專業水準

4. 行政法原則

正當法律程序：源自英國 1215 年大憲章規定非依國法不得任意拘捕的承諾

行政程序應遵守的一般原則：

- (1) 明確性原則：包含明白與正確二個意義，行政行為之內容不僅須為一般人所能瞭解，同時所使用的詞語恰能表現行政行為的意旨。
- (2) 平等原則：在法令之前人人平等，相同事實應給予平等對待。
- (3) 比例原則：行政行為不得逾越必要的程度，拿捏要適當而不得過度，故又稱過度禁止原則。
 - ① 適當性：採取之方法有助於目標之達成，又稱「合目的性原則」
 - ② 必要性：有多種能達成同樣目的之方法時，應選擇對人民權益損害最少的
 - ③ 合比例性：採取之措施應與其他所追求之公益目的合於比例
- (4) 誠實信用原則：指誠實信用，表示要誠實且信守承諾。
- (5) 信賴保護原則：指法令與行政行為應有安定性，不能朝令夕改，如此才具有可預見和可預測性，使人民能預先知所遵循。
- (6) 應予衡量原則：指行政機關做任何決定須經通盤考慮，對於當事人有利及不利的情形都應一律注意。
- (7) 法律優位原則：又稱消極的依法行政，係指法律優越行政作用，行政作用不得與法律牴觸。
- (8) 法律保留原則：法律保留又稱積極的依法行政，係指行政機關對某事項的作為，須以憲法保留給國會決定的法律做依據，或至少要有國會所決定之法律的明白授權。

領導

- 涵義：領導，在組織中，領導者運用本身的影響力，在兼顧組織發展目標與成員個人需求的原則下，有效激發成員潛能，以達成組織共同的目標。
- 領導的研究方法：心理學研究(人格素質研究法)、社會學研究(情境研究法)、權變研究(素質-情境研究法)

一、領導的權力基礎

(一) 權力的類型

1. 法職權：依法規或職位而取得的權力。
2. 獎賞權：能夠給予部屬獎賞鼓勵的權力，包含物質或社會性報酬。
3. 強制權：可以強迫或處罰而取得的權力。
4. 專家權：個人具有特殊才能或專業知識而取得的權力。在目前知識經濟時代，領導者宜多使用專家權。(偏尊敬與認同)
5. 參照權：由於個人的人格魅力或氣質，使追隨者產生認同，例如：德瑞莎修女。
6. 其他如關係權(因擁有某種人際關係而取得的權力)、情感權(因受人喜歡而取得的權力)、影響權(因自己知能的進步而能推動某種風氣形成的權力)。

二、領導理論的發展：特質→行為→情境

(一) 特質論時期：採心理學的研究取向，試圖找出成功領導者的特質。

1. 開啟了領導的科學化研究
2. 生理特徵與領導能力無顯著相關
3. 有效領導特質包括：人格、動機、技能三層面
4. 領導能力不一定均由後天習得養成(如智力就不可)
5. 史多迪 Stogdill 將成功領導者的因素歸納為六類：
 - (1) 能力(智力、機智、語言流暢、原創性、判斷力)
 - (2) 成就(學識、知識、運動成就)
 - (3) 責任心(可靠性、進取心、毅力、積極性)
 - (4) 參與(社交性、幽默感、活動力等)
 - (5) 地位(社經地位、聲望等)
 - (6) 情境(心理穩定度、技巧、部屬的需求與興趣等)

(二) 行為論時期

1. 單層面領導行為理論

(1) 李克特 Likert 探討領導者的三種行為：民主式、權威式與放任式對團體行為的影響，並發展出四種不同程度的領導(管理)系統：

- ① 剝削權威式：領導者對部屬無信心，全由自己作決定並命令部屬執行，似 X 理論。
- ② 仁慈權威式：領導者故示謙遜以激發部屬動機；部屬對他畏懼而事事小心謹慎。
- ③ 商討民主式：領導者與部屬彼此信任，重要決定來自領導者，次要者則授權部屬，上向雙向溝通。
- ④ 參與民主式：領導者對部屬充分信任，高度授權，維持雙向及平行溝通。

2. 雙層面領導行為理論

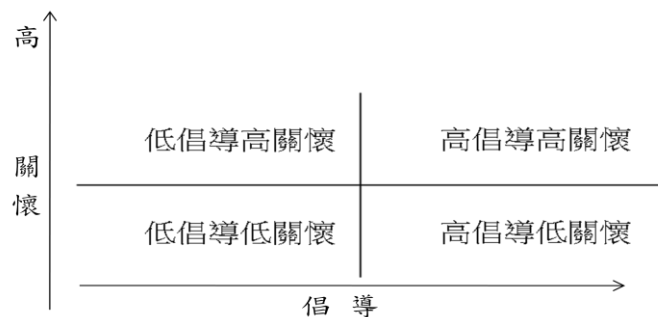
(1) 密西根大學的領導研究：①工作導向的行為；②關係導向的行為。

結論指出有生產力群體的領導者，是關係導向的而非工作導向的領導行為。

(2) 哈爾品 Halpin 的研究：根據其對領導行為的研究，歸納出部屬可以感受到主管行為的最主要因素為「倡導」和「關懷」兩層面。

- ① 倡導：指領導者關注組織目標的達成、指派工作、建立溝通管道、界定與部屬關係及評估工作成效的程度
- ② 關懷：指領導者為協助成員滿足其需要所表現出來的領導行為，如對部屬的信任、尊重等。

根據哈爾品建構「領導者行為描述問卷」(簡稱 LBDQ)，將這兩向度的交集畫分為四個象限的領導行為：最有效能的領導方式是「高倡導高關懷」。



(三) **權變論或情境論時期**：不只注重領導者特質或領導者行為的研究，認為每個組織都是獨特的，在尊重人性的基礎上，特別要分析「情境」的變項，強調領導是領導者與被領導者在不同情境下，產生交互作用的結果，是最重視領導者彈性與調適行為的行政領導理論。

■ 基本假設：

- (1) 領導者本身的人格與動機決定領導風格。
- (2) 領導者應配合情境的需要而選擇適當的領導方式。
- (3) 領導效能為領導風格與情境交互作用的產物。

1. 費德勒 Fiedler 的**權變理論**

(1) 基本假設：認為每個組織都是獨特的，所以在特定的情境下，能夠分析其特定中的情境變項，才能有效處理組織行為。因此，領導是否有效端視領導者的領導形式是否與情境相配合。

- ① 領導風格是由領導者的動機所決定。
- ② 領導效能式領導類型與情境的契合程度，當它們交互作用後，愈能配合，領導效能就愈高。
- ③ 領導情境是動態的，領導者應留意其變化，做必要調整。

(2) 情境因素(情境有利度)

- ① 關係：成員對其領導者所懷有的情感、信任、支持及忠誠度，此影響力最大。
- ② 工作結構：詳細說明工作目標、程序的程度，影響力次之。
- ③ 職位權力：領導者現居職位所擁有的權力，或領導者能使部屬服從指揮的程度，影響力最小。

(3) 領導形式

- ① **關係導向**的領導者：會採取與群體保持良好的人際關係模式來完成工作；對成員的需求比較注意，並盡力化解衝突。
- ② **工作導向**的領導者：以圓滿達成任務為其主要需要，經由清楚明確的工作程序，和嚴謹的工作態度以達成工作。

(4) 情境對領導者非常有利或非常不利時，工作導向的領導較有效。當領導者的控制力呈普通強度，形勢對他屬中度有利，採關係導向領導較有效。

2. 豪斯 House 的途徑－目標理論：

(1) 基本假設

- ① 領導者的要務在領導成員設定明確的目標，並指出達成目標的途徑。設定目標與途徑的歷程中，領導方式應隨情境之不同而異。
- ② 領導是否有效，依領導者的領導方式是否能提高部屬的動機，及部屬對他的接納與滿意程度而定。

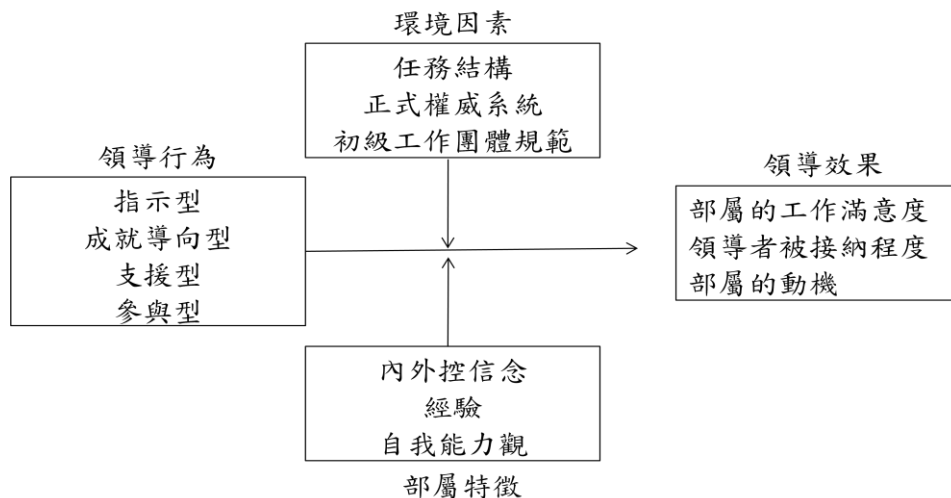
(2) 情境因素：①部屬特質；②環境變數

(3) 理論主張的四種領導行為並未從領導者的心理特質加以界定，認為領導者的效能以部屬的心理狀態為衡量依據，部屬越能接納，且工作越感到滿足，效能越大。

- ① **領導行為**：指揮性的、成就取向的、支持性的、參與性的。
- ② **情境因素**：部屬的特性、環境的壓力與需求。
- ③ **領導者效能**：部屬的工作滿足、部屬對領導者的接納、部屬的動機。

(4) 領導形式

- ① 指示型領導：強調告訴部屬該做什麼。適合「外控型」成員(即相信命運操之於環境的人)。
- ② 成就導向型領導：強調設定具有挑戰性的目標，並期望部屬有良好的表現。
- ③ 支援型領導：強調以平等方式對待及支援部屬。使用時機為任務結構明確。
- ④ 參與型領導：強調讓部屬參與，並參考採用部屬的意見來做決定。適合「內控型」的成員(即相信命運操之於己的人)，任務結構明確時亦適合使用。



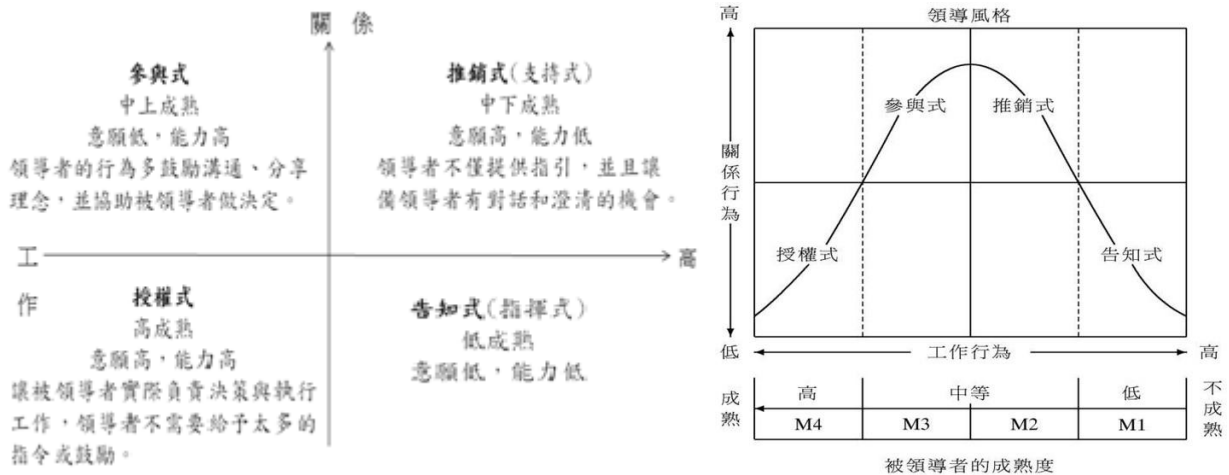
3. 何塞和布蘭恰 Hersey & Blanchard 的情境領導理論

(1) 基本假設：領導形式須與成員的成熟度相配合，才能發揮最大效果。

領導效能是「工作導向」、「關係導向」及「準備度」三方面因素交互作用的結果。

(2) 情境因素：成員準備度(成熟度)：能力(工作準備度)、意願(心理準備度)。

(3) 領導形式



4. 雷汀 Reddin 的三層面理論

(1) 基本假設：領導者應就「工作(任務)層面」、「關係層面」、「效能層面」三者作統整的考量，才能決定何種領導方式為適切。

(2) 情境因素：組織哲學、技術、上司、共事者、部屬。

(3) 領導形式

- ① 統合型：領導方式兼重「任務層面」與「關係層面」，高關係高任務。
- ② 分離型：低關係低任務。
- ③ 盡職型：低關係高任務。
- ④ 關係型：高關係低任務。

5. 佛洛姆和葉頓 Vroom & Yetton 的規範性權變理論/領導者－參與模式

(1) 基本假設：領導者主要工作在做決定，而做決定的歷程宜因情境之不同而異

(2) 情境因素：問題的性質、領導者的條件、部屬的特質，這三大類化成七個情境問題，領導者須以「是」或「否」來答覆這七個問題，所得結果即作為分析情境的依據。

(3) 領導形式

- ① 獨裁 I(AI)：你使用自己手頭現有的資料獨立解決問題或作出決策。
- ② 獨裁 II(AII)：你從下屬那裡獲得必要的信息，然後獨自作出決策。在從下屬那裡獲得信息時，你可以告訴或不告訴他們你的問題。
- ③ 商議 I(CI)：你與有關的下屬進行個別討論，獲得他們的意見和建議。你所作出的決策可能受到或不受下屬的影響。
- ④ 商議 II(CII)：你與下屬們集體討論有關問題，收集他們的意見和建議，然後你所作出的決策可能受到或不受到他們的影響。
- ⑤ 團體 II(GII)：你與下屬們集體討論問題，你們一起提出和評估可行性方案，並試圖獲得一致的解決辦法。

代表人物	領導理論	情境因素	領導形式
Fiedler 費德勒	權變理論	職權、關係、工作結構	1. 關係導向：形勢對領導者中度有利 2. 工作導向：情境對領導者有利或不利
House 豪斯	途徑-目標理論 特別重視領導者如何影響成員	1. 部屬特質 內外控、自我能力、服從程度 2. 環境變數 工作結構、職權系統、團體規範	1. 指示型：外控型成員、任務結構不明。強調告訴部屬該做什麼。 2. 成就導向型：設定具有挑戰性的目標，並期望部屬有良好的表現 3. 支援型：任務結構明確。強調以平等方式對待及支援部屬。 4. 參與型：內控型成員、任務結構明確。強調部屬參與，並參考部屬意見來決定
Hersey 何塞 Blanchard 布蘭恰	情境領導理論	工作導向 關係導向 成員準備度 (能力、意願)	1. 告知型(指揮式)-「高工作，低關係」：成熟度低且不足，能力低意願低。 2. 推銷型(支持式)-「高工作，高關係」：成熟度中下，能力低，意願高。 3. 參與型-「低工作，高關係」：成熟度中上，能力高，意願低。 4. 授權型-「低工作，低關係」：成熟度很高，能力高，意願高。
Reddin 雷汀	三層面理論 (任務、關係、效能)	組織哲學、共事者、技術、上司、部屬	1. 統合型：高關係、高任務 2. 分離型：低關係、低任務 3. 盡職型：低關係、高任務 4. 關係型：高關係、低任務
Vroom 佛洛姆 Yetton 葉頓	規範性權變理論	問題的性質 領導者的條件 部屬的特性	1. 專制歷程：領導者自行決定 2. 商議歷程：領導者與成員商議後，自行決定 3. 團體歷程：領導者和部屬共同討論問題，並執行大家決議出來的解決方案

三、 新型領導概念與理論

領導型態	主張	實施作為
交易領導	領導者運用磋商、互惠、獎懲及妥協的策略，有條件酬滿足成員的需求和期望，提供賞，使成員努力完成工作的領導行為。與成員有點「利益交換」的意味。	酬賞具吸引力、對組織貢獻度酬賞、公平酬賞、事後酬賞、例外管理
轉型領導	主張內在且高層次的動機需求，重視成員的參與決定、充分授權、權力共享、智性(潛能)發展、組織學習、組織變革新、團隊合作與相互信任。	發展願景、以身作則、分享決定、激發智慧、尊重關懷、學習成長
授能領導	領導者將權力下授給成員，並協助成員提昇工作知能的一套領導行為，以便成員能順利完成被委授的任務。	權力與成員分享、提供成員專業成長的機會給予成員參與決定的機會、給予成員必要的責任
火線領導	組織克服困境及危機，使其浴火重生；暫離火線、抽離現場、保持客觀、釐清情勢、認清危險所在、找出對策	隨機應變、調和衝突、從容不迫、冷靜思考、臨危不亂
願景領導	建構組織願景，領導成員完成組織任務，兼重發展願景、執行願景。目前深受領導重視，願景指共同努力追求目標	SWOT 分析、共同討論修正、願景具未來性、可行性
道德領導	倫理道德，以道德權威做為基礎，運用責任感與義務感激勵成員，希望成員也能以正義感與責任感來辦事，努力完成組織目標。領導者在道德上是完美無缺、奉公守法	以身作則、倫理環境、正義倫理、關懷倫理、批判倫理、道德選擇
催化領導	促進型領導，領導者扮演催化者角色，協助成員自行成長與解決問題。促進成員自我調適、解決問題、改進工作成效，領導者扮演促進者的角色、而非訓誡、重懲處	避免親自解決問題、授權成員、共同合作、塑造組織願景、回饋機制
融合領導	鼓勵對話、分享資源、授權、共同承擔責任、夥伴關係；相反即為分裂領導，強調分工、部門與層級結分明、競爭資源，重視個別績效，力量相互抵銷	合作團體精神、資訊與責任分享、活力、授權、願景、組織自我調適
反省領導	從實踐過程中，不斷檢討改進。審慎檢討反省，改進認知與作為，破除刻板印象、想法習慣，自我成長與組織發展	觀察、寫作及模擬反省、對話與團體討論、隱喻法
向上領導	向上影響、向上管理，為達成組織或自己目的，用其能力與優勢來影響上級領導者行為。傳統是向下領導，由上層領導部屬。被領導者設法影響上層的決定與作為	知己知彼、充實自己培養創意思惟、把握提供興革意見、勇於諍言、理性說服
權變領導	領導隨情境之不同採取不同領導方式。費德勒：領導是否有效，視領導型式與情境是否相互配合。依情境不同採取不同領導方式。領導者應權變、勿僵化、墨守成規	先決定目的再決定方式，考量應多元與周全、高倡導、重視成員行為與內心滿足

教學領導	教育領導者，對教師教學與學生學習所做領導，由校長或學校行政人員實施。行政人員亦是教學專長。做好教學資源建置、教師與個人教學成長	擬訂教學目標、發展課程與教學方案、營造學習氣氛、推動學生輔導、教學視導
服務型領導	僕人領導，本著服務成員與組織的精神來領導，不強調擴張權力，如僕人般地服務他人，助他人成事、服務含同事、部屬、顧客、社群、地球、人類。不高高在上	助人、傾聽、禮讓、同理心、自覺、講理；為他人著想、關懷部屬、以客為尊
牧羊人領導	牧羊人的精神，本著服務與照顧態度，領導成員。瞭解自己的羊群、發現羊群的特點、幫助羊認得自己、使用指引方向的牧杖、持牧者服務心態	瞭解成員、發現特點、幫助成員認同自己、指引努力方向、服務精神內化
第五級領導	第一級:有高度才能，為組織做出建設性貢獻 第二級:有貢獻的團隊成員，與人合作完成組織目標 第三級:勝任的管理人，有效糾合人力和資源達成預定目標 第四級:有效的領導者，激勵成員追求願景與高度績效 第五級:永續經營的領導人謙虛個性與專業堅持，追求組織績效與永續經營（最佳）	先找對人再決定什麼、勇於面對問題、重視紀律、善用科技加速發展、運用飛輪效應逐步累積強大動能、不橫衝直撞
精神領導	靈性領導，秉持真心誠意和謙卑態度的服務精神，吸引成員自願追隨與奉獻組織。強調精神領袖，展現服務精神，真誠的愛心及關懷，重視心靈滿足，不重視物質享受。	以蒼生為念、崇高理想獻身、生命是神聖、心胸開闊、克制個人慾望
沈靜領導	寧靜領導、默默領導；埋頭苦幹、默默奉獻；默默承受領導責任，埋頭嚴謹做事；相反，「嚷叫理論」，領導者存著自傲心理，認為比成員強、發號施令、不聽成員意見	謙虛自持、盡忠職守、戰戰兢兢態度、三思後行、深思熟慮，忽淪為口號
分散式領導	領導者與成員在情境互動中，共同分享領導影響力，與分享領導、合作領導、民主領導相同義。重視多元領導、共同參與決定、成果與責任分享、增權賦能、相互依賴。	強調跨界、開放、多元中心、協同合作的專業領導，如教師領導
建構式領導	讓成員參與組織的運作，在彼此的交互影響過程中，參與者能用心建構出工作的意義，願意激發主動，樂意地奉獻給組織。讓成員有「高峰經驗」。	放棄權力控制，改為權力分享；夥伴關係；參與決定、領導與成員密切合作
草根領導	領導者走進基層工作環境，接近、傾聽、關心與服務他們，贏得衷心合作、善用知識經驗、快速有效解決問題，	跨出辦公室、最直接溝通管道、客觀公平回饋
強制領導	削弱組織的目的性和員工對組織的承諾，最終使員工偏離他們所從事的工作並認為這是無關大局的。→會造成敷衍和虛應故事的現象。	
參與領導	1.強調全面參與的概念；2.強調團隊的做決定歷程；3.依據民主原則；4.參與領導者可滿足「實地本位管理」需求；5.可強化組織效能	
詩性領導	主張否定教育文化(對抗主流思想和理性典範)，積極探索弱勢者的聲音並加以整合。	
正向領導	卡麥隆 Cameron 提出，融合正向心理學、正向組織學、正向組織行為與肯定試探詢等不同概念發展而成。	

後英雄式 領導	指領導者與成員共同塑造願景，彼此間建立平權互惠的關係，藉由團隊的建立，充分授權與激發部屬潛能，以促進組織目標之達成。 包括：(1)塑造願景、(2)充分授權、(3)激發潛能、(4)平權互惠、(5)建立團隊
--------------------	--

伯恩斯 Burns 把領導區分為互易和轉型兩類

(一) **互易/交易領導 transaction leadership** 酬賞：做多少拿多少

1. 涵義：本著社會交換理論的原理，指組織領導人透過折衝、協商的過程，讓成員需求得以獲得滿足，促使其願意為組織貢獻心力，發揮團隊力量，以達成組織目標的領導風格。
2. 互易領導的重點是指發生在領導者和被領導者之間的「交換」行為。
3. 互易領導必須先確定組織的目標，繼而分析出成員的工作事項。
4. 瞭解成員經濟、社會、心理需求，並向成員解釋工作事項及達成的方法，同時告知以及承諾完成工作所獲得地具體酬賞。
5. 組織成員在必要的承諾下，願意投入工作行列以滿足自己的利益需求，進而完成組織目標
6. 實施具體做法
 - (1) 酬賞須對成員有吸引力。
 - (2) 獎賞的標準應依成員對組織貢獻的多寡而定，給予每個成員公平酬賞的機會
 - (3) 領導者明確告知部屬要獲得某種需求的滿足，則必須完成一定的工作。
 - (4) 領導者以滿足部屬的需求換取部屬為組織效命的意願；部屬以獲得滿足的高低做為工作賣力與否的依據。
 - (5) 善用事後酬賞及例外管理
 - ① **事後酬賞**：在成員完成工作後給予的酬賞方式。又分為：

承諾性事後酬賞，是先做口頭承諾，等成員完成任務後再按承諾給予酬賞；

實質性事後酬賞，是成員已完成任務後的實質按功行賞。
 - ② **例外管理**：對成員的不當表現所作的懲罰。又分為：主動性的例外管理，未發生錯誤之前，就預見可能的缺失而俟機給予懲罰，以預防錯誤的發生；被動性的例外管理，指成員已做完工作，對其有所不當之處施以懲罰。
7. 限制：
 - (1) 互易領導最多只能促使組織成員被動的工作。
 - (2) 要使組織成員化被動為主動，使每一位組織成員都成為推動組織革新的動力，確保永續的成功，則必須進一步仰賴轉型領導的催化。

(二) 轉型領導 transformation leadership

1. 涵義：組織領導人應用其過人的影響力，轉化組織成員的觀念與態度，使其齊心一致，願意為組織的最大利益付出心力，進而促進追求組織的革新。
2. 此種領導方注意到被領導者的需求和動機，並且嘗試幫助被領導者發揮他們最大的潛能。是領導者和被領導者彼此喚起更高道德和動機層次的過程。
3. 這種領導能力建立在三個基礎上，分別是洞察力、親和力與持續力(毅力)
 - (1) 洞察力指出未來的方向。
 - (2) 親和力集結組織成員的力量。
 - (3) 持續力維持眾人追求成功的動力。
4. 特性：轉型領導期望將成員的工作動機由交易式轉化到自我實現及道德層次，因此，轉型前的動機是外鑠的，轉型後的動機則為內發的。內發的動機通常可以增加表現績效，所以 Sergiovanni 將轉型領導稱之為**附加價值領導**。
 - ① 領導者應建立組織發展的願景。
 - ② 重視成員的參與決定與充分授權，領導者與成員共享權力。
 - ③ 運用工作的挑戰性與成就感來激勵成員的**內發性動機**，值得的就去做，強調提升成員的工作動機至較高層次的動機。
 - ④ 重視組織成員的學習，團隊合作與相互信任。
 - ⑤ 強調組織的轉變與革新。
5. 一位成功的轉型領導者，必須具備下列特質：追求價值、有勇氣冒險、敢於促進變革、能信任成員、願終身學習、能應付不確定的情境、敢於夢想。
6. 激發的層面(內涵)：Bass & Avolio 設計「**多因素領導問卷**」MLQ 分析轉型領導的內涵
 - (1) **魅力或理想化影響**：領導者具有前瞻性，懷有願景和使命感，帶領部屬進行組織變革。其行為特質有自信、自尊及能解決內在衝突的能力。
 - (2) **激發動機**：領導者運用魅力，有效傳達組織有利前途，使員工樂觀瞻望未來，產生動機向心力。
 - (3) **知能啟發**：領導者鼓勵部屬增進知識及對過往事件的再思考，以在工作更圓滿。
 - (4) **個別關懷**：領導者對每一位部屬依其需要給予個別關懷，使其覺深受重視而更加努力，與部屬關係不僅限於資源交換，使成員感到自我是組織一份子

(三) 魅力領導

- 可說是轉化領導的一部分，乃領導者利用本身的魅力，讓成員對領導者產生情愫及模仿行為，以增強部屬的自尊和自信心，進而提升團體的效能，主要理論有：
 1. 豪斯 House 的魅力領導理論：被領導者對領導者理念正確性的信仰、理念相似度、在情感上支持領導者的程度、願意服從領導者、認同或參與或組織任務等因素顯現的程度愈高，愈適合使用魅力領導。
 2. 貝斯 Bass 的魅力領導理論：混亂是魅力領導所必須的先決條件。
 3. 康格與柯努迺 Conger & Kanungo 的魅力領導理論：魅力是一種歸因現象。

(四) 分散/布式領導 distributed leadership

1. 是一種以「培養與協調」取代「命令與控制」的領導模式。指在一個組織中**領導活動散布於各個成員**，每個成員在其負責領域和信任與合作氛圍下，參與領導實務運作，擔任領導角色並承擔領導責任，以利達成組織任務及提升組織效能。

掌握情況→建立人際關係→提出共同願景→促進創新發明

2. 分布式領導主要特徵如下：

- (1) 多樣領導：組織領導者不只是首長而已，還包括部屬；在學校中，校長、行政人員和教師都可扮演領導者角色，從事領導實務工作。
- (2) 相互依賴：分布式領導不只是領導者與部屬的互動關係，更是組織中成員（領導者與部屬）和環境形成一個互動網，彼此具有相互依賴動態關係。
- (3) 共同參與：組織中的成員都有機會參與領導活動，從事計畫、執行和做決定工作。
- (4) 團體分享：強調團體成員的交互作用，經由彼此互動過程，分享經驗和成就感。
- (5) 增權益能：組織中的成員享有決定權力，從權力分享過程中提升行政的專業能力。

3. 就學校領導實務而言，Harris 認為隱含下列三種意義：

- (1) 它是組織內正式領導與非正式領導的組合
- (2) 它不是反對傳統的科層領導，也不是排除正式領導職位
- (3) 當所有領導都有其影響力，不可避免地領導分布於各個人，最重要的是如何將領導分布於每個人。

→ 校長的課程領導不再是單一的領導，而是 distributed leadership，以更具彈性與立即性的領導方式回應學生及教師需求。

4. 分布式領導，可以讓較多的教師參與決定，以及提升學生學習成就的價值，但也會產生一些問題，例如：過多的領導容易降低組織願景、目標和任務清晰性、而且也增加教師工作負擔等。

(五) 服務領導/僕人領導 Servant Leadership

- Greenleaf 所創立
- 觀念緣自一本《東方之旅 journey to the East》
- 「領導的工作交由真正的僕人去作，成為領袖不是因為擁有某種權力，而是看其可為其他人作出多少貢獻。」
- 有以下六項行為特質：
 1. 傾聽：傾聽可博取眾議，發揮同理心，注意自己的態度，跳開自己的主見。
 2. 說服：英文的 persuasion 來自拉丁文 “persuasio”，是讓人心服口，而不是勉強為之。
 3. 無為(逃避的藝術)：適時閃避可以避開一些瑣事，分別輕重緩急，使自己持盈保泰，同時不斷自我提醒該如何讓自己更有服務能力。
 4. 接納與同理：學習接受不完美，想如何使對方更好。
 5. 自我認識：有感受力，能辨識環境需求，但也要瞭解其限度。
 6. 助人：工作的主要目的是使幫人解決困難，幫助人成長，使人更強、更健全、更自動自發、更自主。

(六) 願景領導

1. 涵義：透過組織願景的建構，來領導成員完成組織任務的一種領導方式。包括：發展願景和執行願景兩大步驟。
2. 領導重點
 - (1) 形成願景：先進行組織的 SWOT 分析。
 - (2) 推展願景：討論→執行→修正→討論。
 - (3) 催化願景

(七) 催化領導

1. 涵義：源自於轉型領導的演變，兩種領導模式都強調授權和合作。催化領導也稱為促進型領導，領導者扮演協助者與促進者的角色，協助成員自行成長與解決問題的一種領導方式。Goldman 認為催化領導可說是領導者克服資源限制，建立團隊，提供回饋、協調和衝突管理的歷程。
2. 領導重點
 - (1) 領導者應避免親自替成員解決問題，而是去了解並協助成員解決問題。
 - (2) 盡量對成員授權賦能。
 - (3) 鼓勵成員共同合作，建立團隊。
 - (4) 給予成員適時的關懷與支持。
 - (5) 利用增強理論等激勵原理。
 - (6) 建立通暢的溝通網路。

(八) 融合領導

1. 涵義：透過鼓勵對話、分享資訊、共同承擔責任等方式，將組織成員結合成為夥伴關係，用以發揮團隊的巨大力量。↔分裂領導，強調分工，部門與層級結構分明，成員彼此競爭資源，重視個別績效責任。
2. 比較

達夫特與連吉爾(Daft & Lengel)

融合領導	分裂領導
(1) 聯合與社區精神	(1) 分工與個人主義
(2) 願景、價值規範與成果的分享	(2) 組織目標、規則與標準
(3) 資訊與責任的分享，重視整體與統合	(3) 部門與層級的界限分明
(4) 活力、授能與組織的自我調適	(4) 效率、規律與組織的穩定

- (九) 空間領導：領導者透過規畫與運用校舍、校園、運動場和附屬設施，以建構對學校課程、教師教學、學生學習、行政管理和社區公關，具有實質影響力的「點、線、面、體」環境，以引領學校空間和教育發展之歷程。

(十) 文化領導 cultural leadership：

1. 涵義：指領導者透過領導的技術和智慧影響組織成員的信念、價值觀、規範等，力求塑造優質的組織文化或不斷提升文化的過程。
2. 是一個以高層次概念取代技術為主的領導行為，領導者可以選擇不同的行政措施來達成目標，它最大的價值應在領導觀念的轉換。
3. 相較於過去的領導模式，文化領導乃欲使組織與成員形成命運共同體，組織內部形成一股凝聚力，當遇到困難時能共同努力一致對外，此亦為其真意所在。
4. 學校文化生活建構了學校的真實面，而領導者則扮演了建立這真實面的關鍵角色。易言之，領導者的角色是學校文化的導引者與設計者，如同教會團體中的主教一般，負責鞏固信仰與價值，並傳佈團體的核心理念。
5. 文化領導的要點
 - (1) 領導者文化理念的建構傳播與示範
 - (2) 透過人造器物的建設彰顯並塑造組織文化
 - (3) 建構合理的甄選、升遷、獎懲與資源分配標準
 - (4) 加強新進成員的社會化傳承組織文化
 - (5) 慎選對組織關鍵事件及危機的因應方式
 - (6) 瞭解並善用組織文化的類型與功能
 - (7) 用心參與營造優質的社會文化

(十一) 課程領導 curriculum leadership

1. 涵義：指在課程發展過程中，對於教學方法、課程設計、課程實施和課程評鑑提供支持與引導、以幫助教師有效教學和提升學生學習效果。
2. 課程領導的主要內涵可以歸納為下列六方面：
 - (1) 設定課程目標與計畫
 - (2) 管理與發展學校教育方案
 - (3) 視察和輔導教學改進
 - (4) 發展教師專業能力
 - (5) 評量學生學習結果
 - (6) 塑造課程發展文化。
3. 基本理念在於發揮領導的力量，有效的進行課程與教學設計，並落實到實際的班級教學上，以提高學生學習效果為依歸。校長在整個學校課程領導扮演著推動者的角色，教師亦居於核心者的地位，所以校長與教師的良性互動，應該是課程領導成效的關鍵所在。

(十二) 知識領導 knowledge leadership

1. 涵義：係指組織領導者能夠提供適切的環境、文化和組織結構，以利於知識的建立、分享和創造。
2. 知識領導的重要內涵
 - (1) 注重知識資產。
 - (2) 重視知識專業工作者。
 - (3) 品質管理、知識管理。
 - (4) 運用資訊科技協助。
 - (5) 組織結構和運作改變。
 - (6) 組織學習的氛圍。

組織

一、組織

(一) 意義：組織是具有目標性的體系，由**人員**、**結構**兩種基本元素構成，是由構成元素交互作用所成整體，在與環境的交互調適過程中求生存發展。

行政組織要能生存與發展，須兼顧**效果**與**效率**；效果為組織目標的達成、效率為成員個人需要的滿足。學校亦屬於科層體制組織、受養護性組織、雙重系統組織、聯結鬆散組織。

3. 靜態觀點：是一種職務配置、職權分配(職位、單位、層級、任務)的體系或結構。

4. 心態觀點：一群具有需要、意願、情感思想的人所組成的精神體系，以達成共同的目標。

5. 動態觀點：一群為完成共同目標的人們，所進行交互活動的體系。

6. 生態觀點：一種不斷適應環境、不斷生長的有機體，藉以完成某些特定目標。

(二) 組織要素：1.社會結構；2.人員；3.目標；4.科技；5.環境。

(三) 薛恩 Schein 的組織文化

1. 人造品與創造物(物質)：是行為模式可觀察、接觸或聽聞的行為結果，是組織文化最明顯的層次，包括藝術品的陳設、辦公空間的規畫、成員的語言、行為、典禮、儀式等，組織內明顯的物理環境與社會環境。

2. 價值(制度)：指組織成員用來判斷情境、活動、目的及人物評估的基礎，具有規範的意味，可提供組織成員行為的準則，不一定有書面。

3. 基本假設(觀念)：具有潛藏性與不明確性特性。

(四) 組織類型：

1. 社會組織次級系統：Parsons 將其社會組織分為三個次級系統：

(1) 策略次級系統：於組織的最前鋒，與環境直接接觸，任務為調適組織和環境之間的關係，並設計整體性和綜合性的行政制度與計畫。如教育部部長、教育廳廳長、教育局局長、學校校長。

(2) 協調次級系統：處於策略、操作兩系統間，任務為將策略系統提出的整體計畫，轉化為具體可行的方案步驟，並協調統合上下層及各部門之間的活動。如司長、科長、課長、學校主任。

(3) 操作次級系統：組織的最基層，任務為實際執行組織的工作，以有效達成組織的目標。如科員、辦事員、課員、學校的教師。

2. 帕森思 Parsons—依組織的社會功能分：

(1) 生產組織：從事經濟性或勞務性生產以供社會消費的組織。

例如：企業公司、飯店。

(2) 政治組織：分配權力以達成社會價值目標的組織，例如：行政院、縣市政府。

(3) 整合組織：協調衝突、促進合作，以達成團體期望的組織。

例如：法院、政黨、公會

(4) 模式維持(潛伏性)組織：藉由教育文化及活動來維持社會持續性的組織。

例如：學校。

3. 凱茲與卡恩 Katz & Kahn—依組織的主要功能(所扮演的社會角色)分：

- (1) 生產性組織：創造財富，製造物品，並提供服務，例如：企業公司。
- (2) 管理性組織：目的在分配、協調，並控制資源、人員及其他機構，例如：政府。
- (3) 調適性組織：創造知識，發展並驗證理論，而且在一定程度內可針對現有問題，利用必要訊息予以解決，例如：學術研究機構。
- (4) 維持性組織：透過教學的方式，傳授價值觀念及行為規範，以促進成源社會化，俾維持社會秩序，例如：學校、教會。

4. 布勞與史考特 Blau & Scott—依組織的主要受益者分：

- (1) 互惠/利組織：主要謀求成員的利益，主要受惠者為會員。
如公會、政黨、教師會。
- (2) 實/企業組織：在謀求組織所有權人的利益，受惠者為該團體的擁有者。
如工廠、商店、銀行。
- (3) 大眾福祉/公益組織：在謀求社會全民利益的組織，受惠者為一般社會大眾。
如消防機構、警察機構。
- (4) 服務性組織：謀求組織直接服務的對象，受惠者為與該組織有直接接觸的社會大眾。
如學校、醫院、社會工作機構。

5. 艾齊厄尼 Etzioni—依長官運用權力及部屬順從的方式分：

- (1) 強制性組織：運用強制權力，以強迫或威嚇的力量，作為控制基層人員活動的手段；而部屬對此種權力運用的集體反應是高度的疏離、冷漠。
例如：監獄、集中營、監護性精神病院。
- (2) 功利性組織：運用利酬型權力，以權力、物質報酬控制成員，部屬的回應是計利型的參與，例如：工廠、銀行、商會。
- (3) 規範性組織：使用規範型權力，如名譽、地位、成績等象徵物的獎懲，以維持組織對部屬的控制；而部屬則以專注的參與，奉獻的行為為組織盡力。
例如：教會、學校。

6. 卡爾遜 Carlson—依選擇權的有無分

類型	組織選擇權	顧客選擇權	舉例
一	Yes	Yes	大學
二	No	Yes	私立幼稚園
三	Yes	No	軍隊
四	No	No	義務教育

- (1) 類型一：組織和顧客都有選擇權，組織可以選擇顧客，顧客也可以選擇組織。這類組織必須奮力提高品質，方能吸引顧客加入，故又稱為「野生組織」。
例如：不屬於義務教育的高中或大學、各級教育行政機構、公共福利機構。
- (2) 類型二：組織無法選擇顧客，但顧客可以選擇組織。例如：私立幼稚園、公立醫院。
- (3) 類型三：組織有權選擇顧客，但顧客無權選擇組織，例如：軍隊。
- (4) 類型四：組織與顧客都無選擇權，是一種受法律保護的組織，故又稱為「養護組織」，
例如：義務教育的國民中小學。

學校 v.s.組織類型

1	學校是維持性組織-(蓋茲&卡恩 Katz&Kahn)依社會基本功能區分	(支持)
2	學校是服務性組織-(布勞&史高 Blau&Scott)依受惠者區分	(不服)
3	學校是規範-道德型組織-(艾齊厄尼 Etzioni)	(愛龜)
4	學校是潛伏性組織(模式維持)-(帕森思)依社會功能區分	(深淺)
5	學校是養護組織-(卡爾森 Carlson)選擇權有無	(卡養)

(五) **組織氣氛**：組織內部環境相當持久的特質，能被成員所體會，並能影響成員行為，同時也能以組織特性加以描述。雖然抽象，但可以體驗。

1. 理論：哈爾品 Halpin & 克羅夫 Croft 兩人在 1962 年發展出組織氣氛描述問卷

Organization Climate Description Questionnaire, OCDQ 來調查學校組織氣氛。認為學校組織氣氛乃是四種校長行為層面和四種教師行為層面相互影響的結果。

2. 校長的行為層面

(1) 刻板 aloofness：指校長行為，缺乏人情味，和老師之間有鴻溝。

(2) 成果強調 production emphasis：指校長為達成學校教育目標，完成學校組織任務，有時犧牲教師的滿足感有再所不惜。

(3) 以身作則 thrust：指校長以身示範、努力工作的程度。

(4) 關懷 consideration：指校長關懷及體恤教師的程度。

3. 教師的行為層面

(1) 疏離 disengagement：教師們彼此間及對學校所保持的心理與生理距離。

(2) 阻礙 hindrance：指教師們感覺學校施加給他們額外的工作，形成一種負擔，妨礙了教師教學的工作。

(3) 工作精神 esprit：係指教師在工作上獲得滿足感與成就感。

(4) 同事情誼 intimacy：指教師彼此密切交往，相互信賴的程度。

4. 六種類型的氣氛

開放型氣氛 open climate	校長以身作則，對教師表現高度的支持與關懷，教師有高度的團隊精神、高工作精神，不疏遠也不過分強調工作成果
自主型氣氛 autonomous climate	校長給予教師極大的自主權，教師工作阻礙少，有較高的士氣與滿足感。校長與教師保持適當距離，照章行事處理校務，不強調工作成果。
控制型氣氛 controlled climate	校長以身作則要求教師努力工作，強調工作績效，並對教師嚴加督導。但是對教師疏遠，很少顧及教師的感受。教師工作精神雖高但工作負擔重，而且彼此之間互動較少。
親密型氣氛 familiar climate	校長關懷教師，不強調工作績效。教師對工作不投入，但同事之間的情誼很好。
管教型氣氛 paternal climate	校長充滿活力，關懷教師，以身作則，卻無法使教師達到工作上的要求，也無法滿足個人社會性需求，教師間彼此不能協同合作、關係不佳。
封閉型氣氛 closed climate	校長缺少對教師的關心，缺乏團隊精神，且不能以身作則，只強調正式的權威結構，一切均依規定辦理。教師彼此心理隔閡多，士氣相當低落。

類型	校長行為	教師行為
開放型	開放，鼓勵教師參與學校事務，減輕教師們的負擔。	開放，彼此之間交往密切，互相尊重，彼此容忍。
投入型	封閉，表現出限制、干擾教師的行為。	開放，彼此間仍互相幫助。
離心型	開放，支持並關心教師。	封閉，彼此互不容忍、關係冷漠而疏離。
封閉型	封閉，常強調一些無意義的瑣事，控制教師行為。	封閉，反應冷淡，不投入工作

(六) 成員士氣：有三個層面構成

1. 組織認同：成員能以作為組織一份子為榮，將組織目標內化，願為組織發展盡心盡力。
2. 團體凝聚力：成員彼此具有人際吸引力，價值觀一致，表現出友善和諧的互助態度。
3. 工作投入：成員能關心組織努力工作，將組織工作績效視為成長發展、自我肯定來源。

(七) 需要—壓力 need-press 理論

1. 提出者：史騰 Stern 和史丹霍夫 Steinhoff，認為哈爾品和克洛夫特忽視了組織環境的壓力對組織成員的影響，認為學校組織氣氛乃是發展壓力與控制壓力交互作用的結果。
2. 發展壓力因素
 - (1) 智性氣氛：在智性氣氛高的學校，較重視人文、學術及科學等學術活動的興趣和追求。
 - (2) 成就標準：在成就標準高的學校，強調個人高的成就標準，重視任務的順利完成，對機構目標的奉獻。
 - (3) 實用性：實用性高的學校，重視實用性目標，能將知識和技能應用到日常的工作環境中。
 - (4) 支持性：支持性高的學校，重視個人的尊嚴，對個人依賴的需求支持，以滿足其需求。
 - (5) 秩序性：在秩序性高的學校，較重視秩序和權威，故其與組織結構、有系統、有規律與尊重權威有關。
3. 控制壓力因素
 - (1) 反智性氣氛：它是智性氣氛壓力的反面。如果學校具有這種氣氛，會妨礙到師生對人文、藝術及科學等學術活動的興趣追求，故缺少探究精神、好奇心和活力。
 - (2) 反成就標準：它是成就標準的反面。如果有這種傾向的學校，教師工作熱誠不足、動機不強、缺乏主動積極的態度。
 - (3) 衝動控制：在高度衝動控制壓力的學校中，對教師採取高度的制度和約束，個人很少有表示意見的機會。

(八) 組織承諾/組織歸屬感/組織忠誠 organizational commitment

1. 概念最早是由 Becker(1960)提出
2. 指個體認同並參與一個組織的強度。它不同於個人與組織簽訂的工作任務和職業角色方面的合同，而是一種「心理合同」，或「心理契約」。在組織承諾裡，個體確定了與組織連接的角度和程度，特別是規定了那些正式合同無法規定的職業角色外的行為。高組織承諾的員工對組織有非常強的認同感和歸屬感。

(九) 組織公民行為

1. Dennis Organ 解釋，組織公民行為是指組織中的個人，表現出超越角色標準以外的行為；它排除個人內在的動機，或是為了獲得讚賞的目的；以及排除組織契約關係，而表現超越角色標準的行為。亦即它是不求組織給予獎賞，仍然自動自發為組織奉獻出超越角色規範之外的行為。
2. Organ 把組織公民行為分為五個向度
 - (1) 利他行為 **altruism**：指員工願意花時間主動幫助同事完成任務。
 - (2) 自主意識 **conscientiousness**：是指員工的表現超過組織的基本要求標準，他能夠儘早規劃自己的工作計畫以及設定完成工作的時間。
 - (3) 運動家精神 **sportsmanship**：指在不理想的環境中，仍然克盡職責，不抱怨環境不佳，不將離職掛在口邊，仍然盡忠職守。
 - (4) 禮貌周到 **courtesy**：是指在工作上，個人在行動或決策之前，會先去徵詢他人的意見，或是遇到重大決策改變，會先知會上司。
 - (5) 公民道德 **civic virtue**：是指員工關心組織，改善服務品質，只要是對於組織或大眾有利的行為，就會去做。
3. 學校組織是重視社會交換關係與講求公平對待的組織，提昇教師的組織公民行為的有利方式可歸納為：
 - (1) 學校領導人員與教師建立情感交換關係，時常關心教師的生活與情緒。
 - (2) 在工作上支持教師，提供必要的經驗與資訊。
 - (3) 重視獎勵的公平與行政程序的公平
 - (4) 提昇教師工作滿意度等途徑

(十) 統合組織目標和個人目標的方式：巴雷特 Barrett

1. 交易的方式 組織提供某一些誘因，例如加薪、聯絡情感等，以滿足個人的欲望，而個人亦以時間和精力回報以達成組織目標。此方法促進組織目標與個人目標之間的「關連」，但對於兩者的「統合」沒有幫助。
如：韋伯 Weber、泰勒 Taylor、巴納德與賽蒙 Barnard&Simon 的理論。
2. 社會化的方式 組織運用社會影響力量，例如教育、說服、樹立典範等，使個人致力於促進組織目標的行為，而放棄個人違反組織目標的行為。依「社會化之促進者」分為領導的社會化及同輩的社會化；前者樹立目標、以身作則以感召部屬，後者指同事之間相互影響以建立信念。
3. 適應的方式 考慮並確定個人動機與需求之所在，而據此安排適當角色，設計達到組織目標的程序。此方式透過角色的分配與共同參與，統領組織與個人目標。此方式強調訂定組織目標時必須考量個人的因素，而社會化的方式是強調組織目標的重要性。

二、組織結構與階層分化

(一) 科層體制理論(參閱第二節「科學實證時期」理論)

(二) 順從理論

1. 概述：艾齊厄尼 Etzioni 以順從的概念作為其組織分類的基礎，「順從」是在組織中上司對部屬使用各種權力與其所導致的部屬參與情況這二者間的關係。特別強調，權力是一種交互的關係，也是一種交互的影響。
2. 核心概念
 - (1) 權力：某一個人影響其他個人的能力。
 - ① 強制型權力：運用生理壓力作為控制的工具，如中斷食物、獎賞或處罰等。
 - ② 利酬型權力：以物質資源作為控制的工具，如減薪、贈禮等。
 - ③ 規範型權力：以象徵性工具(名譽、聲望)或運用精神感召，以達到控制的目的。如讚美、讚揚、不予認同。
 - (2) 參與：部屬對權力運用所抱持的心態。
 - ① 疏離型參與：部屬懷有非常消極或敵意的情感，並且具有非自願性的參與心向。例如：戰犯、奴隸。
 - ② 計利型參與：部屬的參與有時積極有時消極，其心向趨於中立；他們的參與和服從，旨在獲取物質利益或金錢財貨。例如：家庭幫傭、生產線上的作業員。
 - ③ 道德型參與：部屬的心向頗為積極，其參與的動機係崇尚組織所追求的價值，基於服務人群自願獻心獻力。例如：教徒、忠貞的黨員。
 - (3) 順從類型

		權力種類		
		強制型權力	利酬型權力	規範型權力
參與種類	疏離型參與	X		
	計利型參與		X	
	道德型參與			X

(三) 鬆散結合系統理論：韋克 Weick 所提出。

1. 認為組織並非完全緊密連接的結構，而是一個鬆散的連結關係。例如：學校中的班級與教師在編制上雖受命於校長，但由於老師基本上在教學具有其自主性，所以與校長間的關係常是鬆散與分離的。彼此互相連結&回應，但成員保有自己身分和獨特性。
2. 一個鬆散結合的系統具有四個長處：
 - (1) 系統中的每一個部門，可針對其對應環境的需求做出較佳的調適。
 - (2) 如果系統中的某一部門發生毀損或解組的現象，不會影響到其他部門。
 - (3) 系統中的每一個成員有較大的自主空間。
 - (4) 系統可以不必花費太多的資源，用在各部門彼此間的協調活動上。
3. 缺點：系統的中樞命令難以迅速有效地貫徹到組織的每一個部分。

(四) **不證自明理論**：由海格 Hage 所提出。

1. 影響組織結構的變項：

(1) 組織的結構特徵，代表「手段」

- ① 複雜化：組織中專門化工作的多樣性，執行各項工作所需專門知能程度
- ② 集中化：組織內行政決定集中於少數最高階層人員的程度。
- ③ 正式化：組織對其成員職責及作業程序所作規定的明細程度。
- ④ 階層化

(2) 組織預懸的目標或結果，即「目的」：①適應力、②生產力、③效率、④工作滿意

2. 命題與組織形態— 七個主要命題：

- (1)集中化愈高，生產力愈高。
- (2)集中化愈高，正式化愈高。
- (3)正式化愈高，效率愈高。
- (4)階層化愈高，生產力愈高。
- (5)階層化愈高，滿足感愈低。
- (6)階層化愈高，適應力愈低。
- (7)複雜化愈高，集中化愈低。

3. 根據八個組織變因的交互關係，提出兩種組織形態：

- (1) **有機組織**(專業組織)：高度複雜化，高度適應力，高度工作滿足(其它變因都是低度)。
- (2) **機械組織**(科層組織)：高度集中化，高度正式化，高度階層化，高度生產力，高度效率(其它變因都是低度)。

(五) **策略結構理論**：密茲柏 Mintzberg 提出。

1. 組織結構三面向

(1) 組織的主要部分

- ① 策略性上司：高層行政人員。
- ② 運作核心：學校中的教師。
- ③ 中級人員：負責直接視導「控制與協調」機制的人員，例如：校長。
- ④ 技術結構：負責計畫的人員。
- ⑤ 支持性部門：例如總務處、會計室等單位。

(2) 主要協調機制：①直接視導、②工作過程標準化、③技術標準化、
④輸出標準化、⑤相互適應

(3) 分權化形態：垂直分權化、水平分權化、選擇性的分權化

2. 組織結構

結構型態	主要協調機制	組織主要部分	分權化的方式
簡單結構	直接視導	策略性上司	垂直和水平集中化
機械科層體制	工作過程標準化	技術結構	限制性水平分權化
專業科層體制	技術標準化	運作核心	垂直和水平分權化
授權形式	輸出標準化	中級人員	限制性垂直分權化
幕僚式	相互適應	支持性部門	選擇性分權化

(六) 雙重系統理論：歐文斯 Owens 所提出

1. 學校在教學系統上雖具有鬆散結合的特性，但在非教學的行政事務上，卻具高度結構化與緊密結合的特性。
2. 校長雖然不直接干涉教師的教學，還是可透過下列行政手段來影響老師的教學：
 - (1) 時間的控制：藉著對課表的安排，校長可以決定教師上課的時段與學生學習活動的種類及次數。
 - (2) 教師任教班級的安排
 - (3) 學生能力分班安排：校長可以決定採用同質編班或異質編班來影響教師的教學方式
 - (4) 教學資源的控制

三、組織的結構層面化與非正式組織

(一) 構型理論 The configuration theory

1. 提出者：Mintzberg 《五種組織結構：有效組織的設計》
2. 主張：認為任何一個組織由於其構成要素的力量之獨特性或強弱不一，將會導引建構成不同的組織架構。
3. 構成要素：
 - (1) 策略層峰 Apex：指組織之最高決策者，握有大權，以制訂組織策略、監督執行狀況與控制組織方向。
 - (2) 技術幕僚 Technical Staff：指負責專業技術之分析、操作，以建立作業人員之標準作業程序與制度之幕僚人員。
 - (3) 中階直線 Middle Line：指組織之各直線事業部門主管，負責扮演組織上層與下層溝通與協調之角色。
 - (4) 支援幕僚 Support Staff：指不同專業領域但整合的專家，以負責組織所面臨問題的解決諮詢與協助之幕僚人員。
 - (5) 作業核心 Operating Core：指各事業部門下之專業人員，按其專業知識與技能，負責實際之生產、行銷等實際業務。
 - (6) 意識型態 Ideology：指組織特有之共同信念與價值觀。

(二) 組織結構面分析

1. 正式化：指工作標準化的程度。正式化表現在兩個層面，一個是依法行事，另一個是建立書面檔案。
2. 專門化：組織細分工作項目的程度。
3. 科層化
4. 集中化

(三) 非正式組織

1. 意義：教育行政機關與學校是一種正式組織，係依法規所設置的組織。非正式組織是人們自動形成的組織，而不是依照法令規章設立的，在正式組織中的一些成員，由於工作、興趣、利益、情誼等關係，彼此發生互動互助，產生感情與認同而自然結合成的團體。
2. 分成：
 - (1) 友誼團體：滿足愛與安全保護的需求。
 - (2) 利益團體：滿足實利或物質的需求。
 - (3) 任務團體：滿足正義或認同的需求。
 - (4) 指揮隸屬團體：滿足權力或成就的需求。
3. 非正式組織的特性：
 - (1) 志願或自然結合而成的團體，沒有法令加以強迫。
 - (2) 成員互動較為頻繁，感情較為親密。
 - (3) 成員地位較為平等。
 - (4) 成員相互重疊，一人可能同時加入數個非正式組織。
 - (5) 領袖靠才德等影響力來領導，而非靠法令權力。
 - (6) 較講求情感，主觀性較強。
 - (7) 成員來去較為自由，組織變化較大。
4. 功能：Barnard 巴納德認為非正式組織在組織中可以有**溝通、凝聚、支持**三種功能。
 - (1) 正功能
 - ① 滿足成員從正式組織所無法獲得的需要，提高成員的士氣及對組織的向心力。
 - ② 提供情緒發洩管道，可促進成員身心健康。
 - ③ 提供角色交換機會(在非正式組織，基層人員可能變成領導人)，促進成員的和諧。
 - ④ 對正式組織產生制衡作用，不致發生偏差。
 - ⑤ 可協助正式組織因應環境變化的適應力。
 - (2) 負功能
 - ① 容意造謠傳播，破壞正式組織的凝聚力。
 - ② 造成人員角色衝突，降低工作效率。
 - ③ 互相掩護徇私，腐蝕正式組織運作的合理性。
 - ④ 抵制正式組織的革新，降低應變能力。
5. 如何運用非正式組織
 - (1) 對於非正式組織領導者予以尊重，多接觸並在做決定前意見調查以徵詢意見
 - (2) 盡量考慮讓非正式組織參與正式組織決定，如讓非正式以代表參與開會。
 - (3) 透過非正式協助處理正式難以解決的某些問題。

四、新型組織理論

(一) **學習型組織**：彼得聖吉 Senge 於 1990 年出版《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》一書，強調持續學習才是組織長遠致勝的關鍵。

1. 涵義：是指一個能夠持續不斷學習的組織，在組織成員不斷的互動學習、自我超越下，利用系統思考解決組織的問題，並以改善心智模式求得個人知識經驗的精進；終能改變整個組織行為，強化組織變革和創新的能力。

2. 內涵：聖吉認為組織要能不斷學習，首先須除去組織學習的障礙，如本位主義、缺乏積極主動的整體思考、對事件的刻板化、煮蛙效應、從經驗學習的錯覺(以為靠經驗就夠了)等。因此，聖吉提出五項修練的因應策略：

- (1) **自我超越**：學習如何擴展自己的能力，強調組織中每一個成員都要有積極的心態，追求自我突破以邁向卓越。**精神基礎**
- (2) **改善心智模式**：強調思維的方式必須跳脫傳統窠臼，時時反觀自省，檢視自己的思維，避免因個人的偏執使判斷流於主觀。
- (3) **建立共同願景**：強調由下而上的程序，融合個人與組織的目標，形成共同的理想與遠景。才會產生團體凝聚力與歸屬感，促使成員努力學習，追求卓越。
- (4) **團隊學習**：透過相互對話和討論的集體思考技巧，創造集體智慧和能力。
- (5) **系統思考**：即聖吉的「第五項修練」，是學習概念的核心，也是建構學習型組織的關鍵策略。個體要能認知到系統間相輔相成的關係，由直線式思考轉變成因果循環式思考；由短期、片斷式的問題解決方式，轉變為長期、全面性的解決方式。**整體考量**

系統思考其實是種語言，它有三個基本元件，分別是：

- ① **不斷增強的回饋 reinforcing feedback**：所描述的是「滾雪球效應」，這可能是負面現象如金融風暴發生時的銀行擠兌，也可能是正面現象如滿意顧客的良好口碑
- ② **反覆調節的回饋 balancing feedback**：是目標導向的過程，例如調節組織架構以追求一定的成長獲利
- ③ **時間滯延/時間充分**：是指，需要經過一段時間之後，才能看出一個變數對另一個變數所產生的影響，若無法事先體認到這情形，便可能使組織在因果之間產生誤判。

3. 特徵：持續的學習、開放的組織文化、分享決定、工作的激勵、系統的思考

4. **三個 M**：哈佛企業學院葛文 Garvin 提出，

認為學習型組織需具備：意義 Meaning、管理 Management、評估方法 Measurement。

5. 雙環學習：以組織的學習層次而言，重新評估既定目標及所根據的價值與信念。

6. 第六項修鍊：**群體執行力**(由趨勢科技董事長張明正定義，彼得聖吉也欣然同意)

7. 領導者扮演三個角色：設計師、僕人和教師。

(1) **設計師**：設計工作包括整合願景、價值觀、理念、系統思考以及心智模式這些項目；更廣泛地說，就是要整合所有的學習修煉。能使組織在學習上有所突破的，是那份從整合各項學習修煉所獲得的綜效。領導者必須小心不要滑入僅依賴某些修煉的一種安適的「溝槽」，因為單獨運用各項修煉都會造成自我限制。

(2) **僕人**，意指領導人不但要發展願景，更必須忠於願景，領導者在其內心深處都應該擁有一個所謂的「使命故事」(Purpose story)，也就是能清楚說明組織存在的理由以及組織要往何處去。

(3) **教師**：指要幫助組織成員看清楚真相(現況)，找到焦點，並且促進每一個人都能學習。

8. 學習型組織與組織學習的差別：Marquardt

(1) 學習型組織所關注的焦點在「What」，即組織集體學習(或生產)的特性、原則與系統，是一種精神或文化表徵的展現，是一種結果

(2) 組織學習所關注的焦點是「How」，組織如何建立知識發展的技能與過程，只是學習型組織的一個構面，是組織所採用的學習方法，是一種程序。

9. 對教育行政的啟示

(1) 推動自我超越的修煉：組織要提供成員或教師自我實現的工作環境，並讓成員體認願景與現實間的差距的緊張狀態，即聖吉所謂的「創造性張力」。可採：

- ① 培養個人堅強意志力。
- ② 激勵成員不斷進行終身學習。
- ③ 鼓勵成員嘗試並提出革新方案。

(2) 改善成員心智模式

- ① 透過會議或小組進行討論。
- ② 實施工作輪調
- ③ 引進外在資訊，吸收新的觀念。

(3) 建立行政組織的共同願景

(4) 加強成員團隊學習

(5) 導引成員養成系統思考的行為模式

(二) **教導型組織**：由提奇與柯漢 Tichy & Cohen 所倡導

- 1. 涵義：主張組織的領導者應扮演師傅的角色，將個人學習與經驗心得教導給組織成員，培養各階層的領導人，以激發組織強大活力，並強化組織的永續發展。認為組織成功的關鍵在於培養出更多的領導人才，以領導組織因應環境的變革。優秀的領導者不僅須具備頂級領導人的特質，同時也應是一為有效能的教導者。
- 2. 優點：分工精細，較易專業化，不會造成各部門重複，所需部門主管為專才，較易罹致；具制衡作用，不易徇私舞弊。
- 3. 缺點：高階主管責任大，各部門協調合作較難、責任與績效不易界定評估，難以訓練通才的主管人員，各部門缺乏自主性，減少其適應及創新能力。

(三) 矩陣型組織/柵欄組織/專案組織

1. 始於美國航空及太空工業產品研發策略所形成的彈性組織。
2. 通常指若干部門之間的團隊組合，用以達成某種特定的工作，解決某項特殊問題所採取的團隊或工作小組途徑。隨著專案的特性與需要成立專門的專案部門，所有專案成員會集中辦公，是專案經理對專案成員掌控最強的方式。
3. 特性：
 - (1)臨時性的動態組織
 - (2)開放性的團體
 - (3)人員之間互動頻繁
 - (4)為特殊目的而成立

(四) 團隊型組織：強調參與和授權，從形成決策至達成目標均共同承擔績效責任。

(五) 網狀組織

1. 是科層體制的一種彈性運用方式(但並不能取代科層體制)，希望突破層級節制的僵硬，促進組織的扁平化。將組織層級打散為一張網，網上每一個網點均能獨立運作，並能依據任務需要機動組合，以速度和彈性取代層級複雜的科層體制運作。
2. 團隊與團隊之間成為有機的整體網路，每一個團隊是為執行某一特定任務組成的，成員打破組織的疆界，以適任特定任務者為優先考量。每一團隊獲得充分授權，都有其領導者，都能獨當一面。
3. 特點：
 - (1) 強調授權，成員與團隊可以發揮潛能及相當的自主性。
 - (2) 隨著成員在團隊間的流動，原組織層級的固定上司下屬關係會逐漸淡化，中階主管人員勢必將會慢慢消失。
 - (3) 成員在各團隊職位的變動，不致於影響在原組織的正式身分地位。

(六) 虛擬組織

1. 運用資訊科技創造出來的虛構性組織，一般具備虛擬機構、虛擬工作、虛擬市場、虛擬產品等要素。
2. 虛擬組織常是針對某一特定的任務，挑戰具備各項專長的個人與團體，提供各自的核心專長與資源，並以資訊科技為基礎來溝通，以電子化做連結而臨時組織的團隊。

(七) 酢醬草組織：查爾斯·韓第 Charles Handy

1. 三葉瓣分別代表：核心工作團隊、約聘人員、彈性勞工。
2. 組織象徵：任何企業都涉及這三種非常不同的工作團隊，但仍應視之為一體。就像三葉瓣構成的酢醬草一樣，葉雖三瓣，仍屬一葉。

教育視導與評鑑

一、教育視導 educational supervision

- (一) 意義：視導人員基於服務的觀點，有計畫的運用團體合作的歷程，藉視察與輔導來協助備視導者改進其行為，以提高工作效能，進而增進受教者的學習效果以達成教育目標。
- (二) 目的：改善整個學校教育情境。
- (三) 任務：
 - 1. 宣導有關教育政策及法令。
 - 2. 評核教育的現況與成效。
 - 3. 溝通教育機關與成員間的意見。
 - 4. 協助教育人員改善其工作。
 - 5. 協助教育人員滿足其需要。
 - 6. 自我評鑑與研究發展。

Oliva 指出視導人員應扮演「諮詢顧問者」的角色，可以幫助教師獲得所需的專業知識與技能。
- (四) 教育視導的原則：專業化、組織化、民主化、科學化、均衡化。

二、教育視導的類型

- (一) 依視導的內容分：
 - 1. 教學視導：對教師教學進行的視導。
 - 2. 行政視導：對學校行政事務所進行的視導。
- (二) 依參加視導的人數來分：
 - 1. 個別視導：督學個人到學校視導。
 - 2. 團體視導：前往視導的是一個團隊。
- (三) 依視導人員是否畫分責任區分：
 - 1. 分區視導：視導人員有責任區的畫分。
 - 2. 不分區視導

→ 教育視導應以採用分區視導為原則，實施分區視導時，若規定視導人員必須駐紮在視導區內，便稱為「駐區視導」。
- (四) 依視導人員是否有分工來分
 - 1. 分工視導
 - (1) 分類視導：例如分為普通教育與職業教育等。
 - (2) 分級視導：例如由教育部視導國立教育機構，縣市教育局視導縣市教育機構。
 - (3) 分科視導
 - 2. 不分工視導
- (五) 依視導主體不同來分
 - 1. 外來視導：由組織外部的視導人員所給予的視導。
 - 2. 同儕視導：由被視導者的同事所給予的視導。
 - 3. 自我視導：由成員本身透過自我反省與改進所實施的視導。

三、教育視導模式

- **教育視導**：一般區分為行政視導與教學視導，對學校辦學與教育品質的提升有一定的作用。為教育行政一環，基於服務觀點有計畫的運用團體合作歷程，藉觀察、輔導來改進被視導之行為，以提高工作效能，進而增進受教育者學習效果。
- **行政視導**：依賴科層體制運作，屬上下隸屬關係，考核才有一定之作用。
- **教育視導**可分為偏重**內部成員**的同僚視導與自我視導
 - 重**外來視導**的臨床視導與發展性視導
 - 重**權變自主性**的現場本位視導與分化型視導。

(一) **同僚視導**：指兩位以上的同僚彼此合作，透過彼此觀察、分析、評鑑工作表現，改進問題並學習新的工作方法，以達到提昇專業成長的目的。同儕視導與葛拉松 Glatthorn 提出的合作式專業發展概念十分相近，重視「夥伴系統」的建立。

(二) **自我視導/自我評鑑視導**：是組織成員自己視導自己的一種方式，也就是透過自我觀察、分析與評鑑本身的工作表現，改進本身的工作問題，並學習新的工作方法，以達到提昇專業成長的目的。自我觀察時得運用自我表現錄影分析法，將自己工作上的活動錄影記錄下來。

(三) **臨床視導** (診療視導)

1. 意義：透過視導人員與教師的直接互動，激發教師尋求不斷的專業成長，改進教學行為，以增進教學效果。將兩者都視為專業人員，由視導人員直接到班級對班級教學活動進行觀察分析，有如醫師所做的臨床治療一般。
2. 視導的步驟
 - (1) 計畫會議：在觀察前由視導人員與被視導者會面，共同討論現場觀察的目的焦點，決定觀察的方法與工具。
 - (2) 現場觀察與分析
 - (3) 回饋會議
 - (4) 合作反省

(四) 發展性視導

1. 意義：由葛立門 Glickman 等人提出，認為被視導者有不同的成長與發展階段，視導應該要依其發展階段的不同，採取不同的視導方式。所以發展性視導，係指配合被視導者的發展階段彈性調整視導方式，並協助被視導者轉型到較高發展層次的一種視導。
2. 視導類型
 - (1) **指導型**：由視導人員主導整個視導過程的一種方式，又分為：
 - ① **指導控制型**：由視導人員強力主導的視導方式，由他決定該做什麼及如何去做。
適用時機包括：被視導者屬於低發展階段時(即缺乏教學知能與意願)，或碰到緊急事件致無法讓被視導者參與意見時。
 - ② **資訊指導型**：視導人員主導，但給被視導者些微選擇的方式。適用時機：被視導者屬於低層次發展階段時，或時間緊迫須快速採取具體行動時。
 - (2) **合作型**：由雙方共同合作進行的視導，通常由彼此磋商出雙方都滿意的共同行動方案。
適用時機包括：被視導者屬於中度或混合發展階段時，或被視導者不參與會喪失士氣等時機。
 - (3) **非指導型**：被視導者擁有相當自主性的視導，通常是由視導人員傾聽被視導者的意見。
適用時機：被視導者屬於高度發展階段時，或被視導者須為決定負擔責任時。
3. 實施步驟：發展性視導是一種權變型的視導，視導者要使用何種視導類型取決於教師的發展階段；教師的發展階段則依其**投入程度**(對學生及其團體關心的程度)和**抽象思考能力**(發現問題及解決問題的能力)而定。

	高	中間	低
專心投入程度	非指導型	合作型	指導型
抽象思考能力	非指導型	合作型	指導型

可以分三個階段進行：

- (1) 診斷分析
- (2) 因應技術
- (3) 策略運用

(五) 現場/學校本位視導：政府將視導權下放給機關學校，讓機關學校實施自主視導的視導方式。

1. 用意在使機關學校有權力依本身的需要(學校社區環境、辦學目標與特色、資源、組成員、師資專業及學生狀況等)，做出適合機關學校的視導決定。
2. 以機關學校情境的需要為基礎來發展出機關學校的視導決定，其用意在讓決定能適應機關學校成員與顧客的需要。
3. 機關學校視導決定權與績效由主要利害相關人員分享與分擔。
4. 目的在追求機關學校的高視導表現。

(六) **分化型視導 (區分性視導)**：由葛拉松 Glattorn 所提出，認為視導方式應隨著視導對象之不同而有所分化。依據被視導者的發展層次與需求，提出四種不同的視導方式以供選用：

1. 臨床視導方式：適用於對初任工作者的視導，以助其早點熟練專業技巧。
2. 合作式專業發展方式：適用於有經驗有能力，且喜歡合作方式的被視導者。
3. 自我指導專業發展方式：適用於具有經驗與能力，且喜愛自己單獨工作的被視導者。
4. 行政監督方式：適用於對非初任者的視導，尤其是被視導者缺乏自我視導與同僚視導的能力或意願時。

四、教育評鑑 educational evaluation

(一) 評鑑的意義：有系統的蒐集資料，並對其進行審慎的評析與價值判斷，以量度其得失及原因，並據以決定如何改進或重新計畫的過程。

(二) 教育行政評鑑的目的：既在於檢討過去，改進現在，策勵將來，因此應該具有**改進、發展與確保績效**的目的；亦即教育行政評鑑包括**形成性與總結性**兩向度的目的。

「美國教育評鑑標準聯合會」提出四個向度的評鑑規準：**實用性、可行性、適切性、正確性**。

以台北市校務評鑑規準為例，則包括：行政管理、課程教學、專業發展、訓導輔導、家長參與等五項。

(三) 教育行政評鑑的類型

1.	(1) 專家評鑑：評鑑者的來源為專家，例如學者專家、退休校長等。
	(2) 業餘評鑑：與評鑑無直接相關的人士進行評鑑。
2.	(3) 內部評鑑：學校內部的成員進行學校自我檢討的評鑑。
	(4) 外部評鑑
3.	(5) 目標評鑑
	(6) 不受目標限制評鑑
4.	(7) 績效評鑑：目的在於評鑑出組織績效或教育成果。
	(8) 發展評鑑：以改進為導向的一種評鑑。
5.	(9) 形成性評鑑：在計畫執行或教學過程中實施的評鑑，重視計畫過程中所產生附加產物。
	(10) 總結性評鑑：在計畫執行或教學完畢後實施，對執行結果做一總檢討。
6.	(11) 假評鑑：將所獲得的資訊選擇性公開，以達扭曲事實的目的。
	(12) 真評鑑：運用各種評鑑方式，檢視結果並作價值判斷。
	(13) 準評鑑：問題在評鑑前已先有解答，評鑑後會真實呈現資料，但對資訊背後的意義不加說明。
7.	(14) 原級評鑑：對人、事、物直接評鑑，包括有教科書評鑑、教學評鑑等。
	(15) 次級評鑑：不對人、事、物評鑑，評鑑的客體是原級評鑑。

(四) 依評鑑的實質內容分成四種：

1. **校務評鑑**：針對學校所有行政與教學的評鑑，目的在檢視學校整體辦學的成效，藉以協助學校改進校務與進行績效評核。大抵包含教務、訓導、總務、輔導、人事、主計、教師教學、學生學習及家長參與等內容。
2. **課程評鑑**：在整體課程發展係扮演著回饋與再修正的動力，並具有診斷、修正、比較、價值判斷、選擇與決定的價值。
3. **教師評鑑**：以教施教學相關的事務所實施的一種評鑑工作，所採用的評鑑規準往往與有效能教學的理論或實務為要。
4. **校長評鑑**：評鑑規準有教育政策、教學領導、行政管理、言行操守與人際溝通、專業精神。

(五) 目前國內教育評鑑通常分成**地方教育局評鑑**及**學校自我評鑑**兩大類。學校評鑑則以評鑑小組評鑑的方法最常用。

(六) 教育行政評鑑的原則

1. 兼做形成性與總結性評鑑，兼顧過程與結果並建立發展性評鑑目標。
2. 方法要科學化，並建立具體可行且核心化的評鑑規準。
3. 過程要民主化，並注意評鑑的倫理。
4. 內部和外部評鑑兼用。
5. 應注意評鑑的綜合性及整體性：360 度評鑑。
6. 重視評鑑結果的應用。

五、教育行政評鑑的模式

(一) 目標達成模式

1. 最早期的評鑑模式。評鑑者須依照預定目標，蒐集實際表現資料，依評鑑表上的檢核項目逐一評分，然後再與目標作比較，以確定目標所達成的程度。
2. 優點是能評估預期目標的達成程度
3. 缺點是只重視組織運作的結果評鑑，而忽略了運作過程的評鑑，且容易忽略掉一些比較不具體或不易量化的目標(如態度等)。

(二) 內在效標模式

1. 「強調內在效標的判斷模式」的簡稱。著重事物的內在特徵，是不容易量化的，因此評鑑的標準常取決於**評鑑者的專業判斷**。
2. 以「認可模式」為例，認可是由被評鑑者先實施自我評鑑，再由各地認可協會或各專業團體的認可機構派遣專業人員訪問學校，然後根據預先決定的評鑑標準來判定學校的教學品質和成效。認可的價值並非認可的結果，而是認可的歷程。

(三) 外在效標模式

1. 「強調外在效標的判斷模式」的簡稱。以史鐵克 Stake 所提出的「外效模式」(外貌模式)最具代表性：此模式的運用兼句描述與判斷兩功能，不論是為了描述或判斷，事先都要蒐集三方面的資料以為描述與判斷的參照，分別是「先在因素」，計畫或活動進行之前可與結果有關的條件；「過程因素」，計畫或活動實施中人事物的互動歷程；「結果因素」，計畫或活動進行後所產生的影響。
2. 先依據某種理論建構評鑑目標，呈現一些評鑑的標準或外在效標。透過評鑑活動蒐集現況資料(即描述性資料)，再依據外在效標對描述性資料作一番判斷，判斷的結果稱為判斷性資料。
3. 建構評鑑目標、描述性行動、判斷性行動，構成本模式的三個階段。

(四) 助長決定模式 CIPP (見課程評鑑的模式)

(五) 闡明式評鑑模式：認為評鑑旨在描述與解釋，而非測驗與預測，

實施程序則包括：探索、探究、解釋（見課程評鑑）

(六) 司法模式：由沃爾夫 Wolf 提出，乃是利用法庭審理案件的方法，將政策內容訴諸大眾，以求得最客觀的判斷。實施階段為議題形成、議題選擇、辯論準備、辯論法庭四個階段，主要功用在於陳述有爭議性的正反兩面意見。

(七) 政治模式：權力如何成為主導力量、政治取代決定的合法程序、個人目標取代組織目標等。

1. 政治考量是做決策的重心
2. 做決策涉及到權力和價值的重新分配
3. 做決策顧及各種不同利害關係人之間的觀點與反應
4. 強調決策的民主性和正當性
5. 重視談判、妥協、斡旋、折衝、協議

激勵理論

- 激勵：指以外在的刺激，激發成員的工作意願和行動，使其能朝向期望目標邁進的過程。羅賓斯(Robbins)認為，激勵作用含有三個向度，即強度、方向、持久度。
- 激勵理論的研究取向大致分為兩大類，一類探討激勵內容，以研究激勵因素或人類需求為主；另一類探討激勵過程，分析人類行為如何受激發和維持的過程。

型態	特質	代表理論	運用實例
內容	研究激勵因素或人類需求為主	1. 需求層次理論 2. ERG 理論 3. 麥克郎需求理論 4. 激勵保健理論 5. 不成熟-成熟理論	以滿足成員金錢、地位或成就需求來激勵部屬
過程	人類行為如何受激發和維持的過程	1. 期望理論 2. 公平理論 3. 目標設定理論 4. 認知評價理論 5. 增強理論	操縱成員對工作的投入、期望、績效與報酬的知覺來達成激勵

一、激勵的內容理論

(一) **需求層次理論**：馬斯洛 Maslow 主張人類的需求彼此是相關聯的，而且形成一種層級體系。當惟有下一層的需求獲得相當程度的滿足之後，上一層的需求才能接踵而來，而且當某一層需求獲得滿足時，該層需求便不再具有激勵行為的力量。

(二) ERG 理論

1. 艾德 Alderfer 將「需求層次理論」加以修訂，把安全、社會需求歸入「關係需求」的範疇，另把尊榮感、自我實現的需求畫歸「成長需求」，形成三個層級：
 - (1) 生存需求 Existence：藉由報酬、福利和愉快的環境而獲得滿足。
 - (2) 關係需求 Relatedness：與重要他人共同分享思想與情感而獲得滿足的需求
 - (3) 成長需求 Growth：專業知能的增進及發展創造才能。
2. 三個基本論點：
 - (1) 每一層級需求的滿足愈少，則愈希望能夠獲得滿足。
 - (2) 愈低層次需求被滿足，則愈希望能滿足較高層次的需求。
 - (3) 較高層次需求的滿足愈小，則愈轉而追求較低層次需求的滿足以資補償，稱為「挫折—退化現象」。

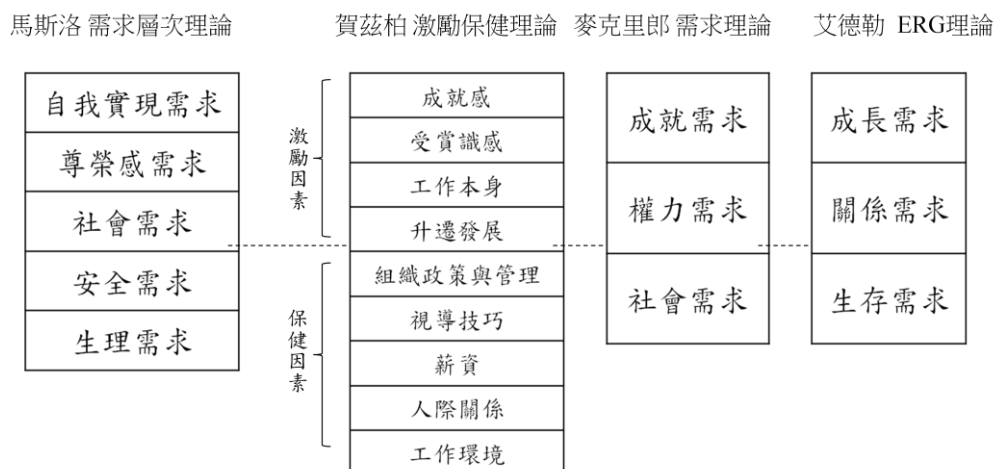
(三) 成就需要理論/三種需要理論 Achievement Motivation Theory

1. 提出者：麥可里郎 McClelland 提出。
2. 內容：認為人在不同程度上由以下三種需要來影響其行為：
 - (1) 成就需要 the need for achievement：希望做得最好、爭取成功的需要。
 - (2) 權力需要 the need for power：不受他人控制、影響獲控制他人的需要。
 - (3) 歸屬需要/親和需要/合群需要 the need for affiliation：建立友好親密的人際關係的需要。
3. 麥克里郎較偏重成就需求及權力需求，而忽視了社會需求。認為組織成員的工作表現和其成就及權力需求息息相關，但成員的社會需求只會促使成員討好其同僚及下屬，因而無法增進其工作效率。這或許是此一理論的弱點之一。

(四) 激勵保健理論/雙因素工作滿足論 Motivators-Hygiene Factors Theory

1. 提出者：赫茲伯格 Herzberg。
2. 要提高成員滿足感，需從激勵因素下手；要消除成員的不滿足感，須改善保健因素，若兩者能同時進行，則一方面能感到滿足，又能消除不滿足感。
 - (1) 激勵因素(滿意因素、內在因素)：與工作本身有關，成就感、受賞識感、工作本身、責任感、升遷發展。因素若存在，能使人們感到滿足，若不存在，並不一定會使人感到不滿足。
 - (2) 保健因素(不滿意因素、外在因素)：與外在環境有關，組織政策及管理、視導技術、薪資、人際關係、工作環境等。這些因素若不存在，會讓人們感到工作不滿意；若因素良好的話，雖然不能造成滿意感，卻有助於身心保健，因此稱為保健因素。
3. 理論特色與批評：本理論一反傳統的看法，認為導致滿意與不滿意的因素各有其範疇，兩者互不相干。滿意與不滿意是各有其不同的連續體，其中一個的兩端是「滿意」與「沒有滿意」，另一個的兩端則是「不滿意」與「沒有不滿意」。

(五) 4 個激勵內容理論的比較



(六) 不成熟—成熟理論 Theory of Immaturity-maturity

1. 提倡者：Argyris

2. 一個健康的人是從不成熟向成熟發展的。這種成熟是一個自然發展的過程，但只有少數人能達到完全的成熟。

3. 人的成熟度愈高，發揮的作用就愈大，但是，

正式組織的勞動分工和組織控制等要求妨礙了人的成熟。因此，管理者要設法消除這種人的成熟與組織限制之間的不協調狀況。例如：擴大工作範圍、增加責任、實行參與管理和自我管理，以促進人的個性的充分發展與發揮。

成熟	不成熟
被動	主動
依賴他人	獨立自主
有限的行為	多種不同的行為
反復無常、膚淺而短暫的興趣	穩定、深刻而專一的興趣
目光短淺	遠見卓識
服從地位	自主地位
缺乏自我意識	有自知之明能自我控制

二、激勵的過程理論

(一) 期望理論 Expectancy-Valence Theory, EVT

1. 由佛洛姆 Vroom 提出，認為人是有思想與理性的，對未來的事情都有其信念與預想；因此在此思考是否要採取某項行動時，會先去分析行動後的可能結果及帶來的報酬價值。如果覺得結果與報酬是合意的，才會真正有所行動。

2. 動機的強弱取決於行為結果的「吸引力」與「期望」兩者乘積的總和。

動機形成的變因為：

(1) 期望expectancy：指預期一種特定行為會產生一種特定結果之可能性(機率)。這種可能性介於完全確定(發中獎之機率等於一)至完全不可能(發生機率等於零)間

(2) 價值value：指偏好一特定結果之強度值，值可以為正、零或負。

如：某種行為結果獲得加薪、晉升、上司賞賜等，為正；

行為結果產生工作壓力、與同事衝突、獲得上司責備等，則為負。

(3) 結果outcome或獎酬reward：特定行為目標的產物，可分為：

① 第一層結果：指工作績效之獲得，或工作目標之達成；它通常是個人努力去達成任務所獲得的結果。

② 第二層結果：第一層結果所進一步導致以後結果之預期而言。如因工作績效之達成或工作目標之實現，所導致對晉升或加薪之預期。

(4) 工具instrumentality：被管理者設計做為激勵員工之工作。若第一層結果必然導致第二層結果(如高工作績效必然會獲得加薪)，則該項工具被認為具有正1.0之價值。反之若無法察覺第一層結果與第二層結果有任何相關，則該項工具被認為價值近於零。

(5) 選擇choice：個人選擇一組特定之行為模式，以獲得某一行為結果與行為價值。

(二) 公平理論

1. 內容：由亞當斯 Adams 所提出。認為個人的工作動機是基於與其地位的同事間比較後得來的。其衡量又涉及幾個因素：

- (1) 投入：個人對工作的付出
- (2) 成果或報酬：成員從工作中所獲得的所有價值回饋
- (3) 比較人或參照人：被用來與個人做比較的對方

$$\text{公平} = \frac{\text{自己的報酬}}{\text{自己的投入}} : \frac{\text{他人的報酬}}{\text{他人的投入}}$$

2. 若成員覺得自己未得到公平的待遇時，會採取下列因應對策來重新恢復公平感：

- (1) 改變投入量：降低工作的努力程度
- (2) 改變報酬：要求提高報酬
- (3) 改變比較基準：改與不同的同事做比較以降低比較標準
- (4) 改變(心理上)比較：視不公平為短暫的，未來可以改善解決，將之合理化
- (5) 離開：辭掉工作

(三) **目標設定理論**：由洛克 Locke 提出，認為人類行為是有目的、有方向的，當成員意圖完成某一目標，該目標便具有激勵成員的力量。亦即朝向特定目標工作的企圖心，是激勵人們工作的主要因素。

(四) **認知評價理論**：由查姆斯 Charms 提出，認為誘因必須配合成員內心對工作內涵的認知與評價，才能激勵其動機。若個人認為工作本身賦予的內在酬賞(如成就感)才是最重要的激勵因素，則外在酬賞(如薪水、升遷)的介入，反而會減低激勵作用，因這違反他的認知與評價。

(五) **增強理論**：源自心理學的制約理論，由領導者安排各種情境，透過獎懲手段，對成員的行為進行定向控制和改變，以激發或停止成員的行為，藉以促進組織的績效。

教育行政計畫

一、涵義：教育行政計畫包括六個要素：

1. 擬定計畫的組織和單位
2. 特定的目標
3. 系統的方法
4. 資料的整理與分析
5. 工作項目、方法、時間以及資源(合理可行的行動策略)
6. 過程和結果。

二、類型

(一) 以目的做區分

1. **策略性計畫**：目的在透過前瞻性的規畫，使組織能夠發展最具競爭力的特色，甚至在某些領域能夠居於領導地位。
2. **運作性計畫**：目的在確保組織或單位能夠正常、有效地運作，屬於例行性工作規畫
3. **問題解決計畫**：針對某一問題必須加以解決所提出的作法，此一問題解決之後計畫就不需要存在了。

(二) 以時間做區分

1. **短程計畫**：一到兩年之間。
2. **中程計畫**：三到五年之間。
3. **長程計畫**：六年以上的計畫。

(三) 以計畫內容的性質做區分

1. **硬體計畫**：有關建築設備方面的計畫。
2. **軟體計畫**：有關業務處理或硬體應用的計畫。

(四) 以範圍做區分

1. **宏觀計畫**：通常牽涉到跨國之間的互動與交流。
2. **巨觀計畫**：屬於一國之內的整體計畫。
3. **微觀計畫**：屬於一個縣市的計畫。(如果以一國的計畫作為宏觀的計畫，則縣市計畫可以是巨觀計畫，學校計畫可以是微觀計畫。)

(五) 以計畫使用的重複性做區分

1. **一次性計畫**：使用一次即可達成目標的計畫。
2. **常備性計畫**：經常實施或反覆實施的計畫。
3. **持續性計畫**：是一種長程發展計畫，在一次計畫目標完成後或進行間，再繼續策訂第二個計畫，以若干個分段計畫目標完成總目標。

三、計畫的原則

1. 計畫的方法要科學化
2. 讓成員及有關人員參與研擬：參與方式如下
 - (1) 諮詢式：諮詢成員意見後，行政人員自行做計畫
 - (2) 設計式：成員參與方案設計，行政人員再做最後的裁定
 - (3) 共同決定式：成員共同討論方案並共同表決決定
3. 應兼做各種必要的計畫：長程、中程、短程、整體、分布、軟體(教學訓導計畫)、硬體(建築計畫)
4. 內容要具有一致性及可行性：長程→中程→短程；整體→分部；軟體→硬體
5. 做好的計畫應予書面化
6. 執行前要做好宣導溝通工作

四、研擬計畫方案的技術

(一)擴展創意方案的技術

1. **腦力激盪術**：將成員分為若干小組，約 6~12 人一組，大家針對問題自由提出解決方案的構想。
2. **名義團體技術**：將所要計畫的問題，以書面方式交給每位成員，各自寫下自己的意見後，再進行團體討論。
3. **提案制度**：「獎助建議制度」，鼓勵成員提出意見，提案者的意見若被採行，組織便給予獎勵以做回饋。
4. **自我強迫法**：安排固定的思考時間及空間，每天到了那段時間，就到設定的地點去思考，嘗試想出方案來。
5. **創意資料庫**：平時閱讀或與工作有關的創意資訊，加以記錄或剪貼儲存。當要做計畫時，可從中獲得靈感而產生各種可行的方案。
6. **比較研究法**：蒐集其他學校、機關或國外解決類似問題的作法，以啟發思考與創意，發展出計畫方案。

(二)策略性技術

1. PDCA 循環圈/戴明循環(輪) Deming Cycle(Wheel)

- (1) 是品質管理大師戴明 Deming 於 1950 年在日本所提出的概念
- (2) 步驟：計畫 plan—試做/模擬 do—檢核 check—確認/修正 act
 - ① 計畫 Plan：訂定目標、決定目標達成的方法、決定目標達成否的評估基準
 - ② 執行 Doing：依據計畫實施且為了能夠確實落成計畫
此階段應進行一個小型的 PDCA 循環。
 - ③ 查核 Check：依據先前擬定的評估基準查核實際績效，也就是將目標值與實績相對照。
 - ④ 處置 Act：在查核後如果發現未能達成目標，首先採取緊急對策，消除該現象，然後再進一步進行 PDCA 循環設法防止相同的問題重複發生。
- (3) 使用的時機：在計畫的形成階段、執行階段以及結果階段。為了確保計畫的周延性、可行性與有效性，隨時可以使用 PDCA 的概念與方法進行修正。

2. 計畫評核術 PERT

(1) 意義：是一種計劃管理的技術。它運用網狀圖安排每一工作項目和活動的相互關係而成工作「計畫」program；利用統計學原理「評估」evaluation 作業的開始與完成時間；然後追蹤「查核」review 工作進度和控制成本，以達成計畫的目標。

(2) 實施步驟

- ① 確定計畫名稱及其目的
- ② 分析完成計畫所需的作業
- ③ 確定各作業間的相互依賴關係
- ④ 繪製網狀圖
- ⑤ 估計作業時間：**單時估計法**：對每一作業所需時間只做一個估計；
三時估計法：稱為「預期時間」，完成該項作業所需要的時間。
- ⑥ 計算各項作業的起迄時間
- ⑦ 確定整個計畫的關鍵路徑：「關鍵作業」是指這些作業對工作計畫的完成具有相當的「重要性」，若稍有延誤將導致整個工作計畫無法如期完成。

◇ **三時估計法**：即是對各項作業所需要的時間分別按照悲觀時間 Pessimistic time、最可能時間 Most likely time 與樂觀時間 Optimistic time 等三種不同情況予以估計，並在貝氏分配 Bata distribution 的假設下，採用傳統機率論來估算工期的期望值與變異數。

- (1) 悲觀時間 Pessimistic time：完成一個作業所需的最多可能時間，亦即作業遭遇到逆境時所需要的時間。
- (2) 最可能時間 Most likely time：作業可以完成的最可能時間，亦即專案人員最初所要求而提出的時間。
- (3) 樂觀時間 Optimistic time：作業可以順利完成所需要的最少時間，也就是說每一工作均可較通常預期的時間予以達成。

依據 PERT 各項活動的三個時間估計值，算出完成各項活動的「預期時間」與變異數，計算公式如下：**期望時間 = (樂觀時間 + 4X 最可能的時間 + 悲觀時間) / 6**

3. 德懷術 the Delphi technique (見課程評鑑)

4. 甘梯圖

- (1) 功能：Gantt 在一次大戰時所創用，目的在掌握一項計畫裡重要活動的實施進度。
- (2) 使用時機：適用於掌握活動的實施進度，只要有活動內容，而且活動內容有明確的時間分佈，就可以透過甘梯圖來了解每一活動的實施情形。

進度	92年						93年					
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
活動一												
活動二												
活動三												
活動四												
累積%	7	14	29	43	50	57	64	71	79	86	93	100

製作者：ooo

製作時間：92年2月1日〈或2003年2月1日〉

5. SWOT

(1) 涵義：SWOT 分別代表－優勢 Strengths、弱點 Weaknesses、

機會 Opportunities、威脅 Threats。

(2) SWOT 分析即審慎評估內部運作環境以找出優勢和弱點，並分析外部競爭環境以找出機會及威脅，則一個組織得以發展出符合組織本身能力以及外在客觀環境需求的策略；學校可以建立願景，擬定校務計畫，發展行動方案或進行學校行銷。

目標一：○○○○○○

內 部 環 境			外 部 環 境		
因素	S分析 〈有利條件〉	W分析 〈不利條件〉	因素	O分析 〈機會〉	T分析 〈威脅〉
教師			教師		
課程			課程		
學生			學生		
設備			設備		
要因 分析			要因 分析		

6. 平衡計分卡(BSC)

(1) 涵義：由克普蘭與諾頓 Kaplan & Norton 所提出，是一項強調平衡與量化，並將績效衡量指標與組織策略結合的績效管理制度。所謂「平衡」係指兼顧之意，所謂「計分」即追求量化，既是一種績效評估制度，也是一種策略管理制度。

(2) 平衡：指在規畫組織策略與績效評量時，應兼顧四大構面的平衡：財務面、顧客面、內部流程面及學習成長面。亦即兼顧財務與非財務面、內部與外部因素、短期現實與長期發展的平衡。

(3) 量化：即必須將組織願景、策略轉化為關鍵績效指標(KPI)及具體行動方案，以便能操作與落實。

(4) 流程：建立組織願景、擬定策略、訂定績效衡量指標、建構行動方案、執行與控管。

其他

1. 行政三聯制：計畫、執行、考核 畫隻鵝

2. 集體協商 collective negotiations

- (1) 原是在勞工界通行的名詞；團結權、協商權和爭議權是勞工的三項基本權利，又稱勞動三權。
- (2) 集體協商，是當勞資雙方在工作相關事務方面產生歧見時，勞資雙方推派代表，遵循相關法令之程序規範進行協商，尋求共識的過程。學校組織集體協商，就是學校教職員與學校行政單位或教育行政機構就共同關懷的事務作有秩序的磋商，藉以達成書面協議，作為雙方共同信守的行事規範之連續過程。

3. 衝突

(一) Pondy 過程衝突模式：提供了衝突過程的具體架構。潛藏→察覺→感受→顯現→餘波

(二) Thomas 結構衝突模式：認為結構衝突的來源有四：

團體的行為傾向、對團體的社會壓力、誘因結構、規則和程序。

(三) Robbins 組織衝突模式：組織衝突的來源有三：溝通因素、結構因素、個人行為因素。

(四) Thomas 處理衝突有五種方式

- 1. 競爭(多關心自己，少關心別人)：衝突以角力解決。
- 2. 迴避(對雙方都不關心)：其中一方察覺到潛在的衝突，迴避面對另一方的情緒。
- 3. 遷就(少關心自己，多關心別人)：其中一方嘗試先滿足對方的欲望與目的，放棄自己當前(比較不重要)的目標。
- 4. 合作(高度關顧自己及別人)：尊重對方的目標，研究有何方法可以共同達成雙方的目標。
- 5. 妥協(中度關顧自己及別人)：雙方的實力大致相同，經過一輪競爭後，協商出一個方案，達成各自部分的目標。

4. 互動行銷：學校組織內外部成員互動過程，運用互動行銷的技巧，使學校辦學績效透過口耳相傳，藉由口碑溝通管道。

5. 學校公共關係/關係行銷：學校運用媒體溝通、服務性行銷方式，促進外界交流，維持長期性，持續性互助互利合作關係，傳達學校辦學績效與特色，爭取更多社會資源。

6. 型態生成論 morphogenesis 的三階段

- 提出者：英國學者亞秋兒 Archer，用以解釋教育制度的產生和變革

(1) 結構制約 structural conditioning：認為社會行為已具有的系統特質是受過去行動的制約，這等於承認已有社會結構的存在。因此，社會行為絕對不只是由個人特質所決定。而這種結構的層面就是「制度」的層面。Archer 又將這種制約分成「結構制約」和「文化制約」。

(2) 社會互動 social interaction：互動的觀點是認為社會行為受到結構的制約，但不是完全由結構決定。如果認為是由結構決定，那就掉入結構主義的觀點了。當人們有自覺時就會起而互動，起來修改結構。現有制度將會制約人們的行為，這仍是以獎賞與懲罰的方式來影響人們的行為受到酬賞的團體想要繼續強化結構，而受到懲罰的團體則想改變結構。Archer 是用利益團體的概念來解釋其互動的過程

(3) 結構精緻化 structural elaboration：是在形成新的結構，即在各個利益團體衝突和讓步之後，形成一個可能不是各方原先想要的新結構。型態生成論不預設固定目的，它是一種開放的系統。一旦此一階段完成，就重新進入結構制約而繼續循環。但她認為既得利益會使得結構穩固。

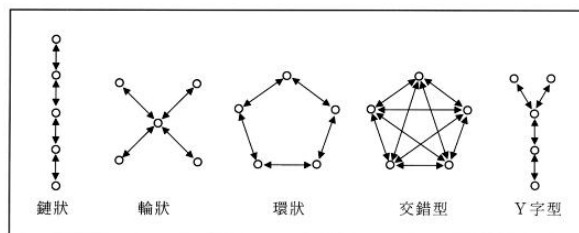
7. 溝通

(一) 十大溝通原則:

1. 平時奠定良好的溝通協調基礎
2. 提供或創造自動溝通協調的條件
3. 妥善準備並預謀因應對策
4. 兼顧所有溝通要素的有效運作
5. 正式溝通依層級進行可偶爾越級
6. 切合法理情利與知識經驗背景
7. 經營良好的溝通情境與氣氛
8. 應採取主動但態度友善
9. 發揮成功溝通協調者的特質
10. 適時重複要求並追蹤執行情

(二) 五種溝通網路：學者黎維特 Leavitt 曾做過小團體的溝通型式的實驗結果

1.	鏈型	組織溝通時，成員一個接一個溝通，或採用上下層級關係傳遞訊息。前者屬於較分權的溝通網路型態；而後者屈於較集權的溝通網路型態，也常見於垂直式組織溝通。
2.	輪型	溝通之進行完全仰賴輪軸中心的人，即主管人員，扮演著組織溝通的權威核心與主人，分別向其他下級人員作連繫溝通，屬於較高度集權的溝通網路態。其主管人員身為意見交流的中心統整樞紐，掌握較多的訊與溝通權力，可能成為行政主要決策人，或為命令指示者；而其他人員則常扮演屬下的工作任務，以配合協助其主管。
3.	Y 型	組織溝通中主管人員，扮演著組織溝通的權威主導人，但常透過其秘書或助理來向其他下級人員作連繫溝通，屬於較集權的溝通網路型態。其型態類似輪式與鏈式。基本上仍是官僚體制的變化型態。
4.	圈型	組織溝通中欠缺明顯的領導主管，其組織溝通人員處於同層級地位上，連繫溝通的互動較多，大體而言，其組織成員皆可參與決策。正式組織中較少見，倒是與辦公室謠傳頗相似。
5.	星型 交錯型	主管人員與其他下級人員之間，可以相互連繫溝通，不受層級任務差別的影響，組織中無尊卑之分，彼此之間一律平等。此類型溝通網路，較可能發生於開放氣氛的較小組織中；在大型組織中，則因多層級結構階層體制的需要與原則，故較不多見。



網路及評估準則表

準則	鏈狀	Y 字型	輪狀	環狀	交錯型
速度	適中	適中	迅速	慢	迅速
正確性	高	高	高	低	適中
出現核心人物	適中	適中	高	無	無
士氣	適中	適中	低	高	高

資料來源：S.P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989), p.279.

8. 標竿學習 benchmarking

- 透過衡量比較來提升組織競爭力的過程，以一流的組織或經營典範作為學習的對象，經由持續改善來強化本身的競爭優勢，是一項有系統、持續性的評估過程，透過不斷地將組織流程與一流組織比較，以獲得改善營運績效的資訊。
- 標竿學習是一項頗具實用價值的管理工具，以卓越的組織作為學習的典範，吸取別人的優點，改進自己的缺點，發展有效的經營策略。學校能掌握標竿學習的精神及機會，將可提高學校經營績效。

標竿學習的類型

(一) 依學習對象的不同：

1. 內部的標竿學習：指在同一組織內的不同部門間互相的比較。
2. 競爭的標竿學習：將學習的對象選定為自己的競爭對手，將自己和競爭對手的工作程序、服務等表現相互比較。
3. 功能/通用的標竿學習：從一些已經在特定領域樹立起卓越聲譽的組織中，找出最佳作業典範，通常是針對組織中的某項功能，如行銷、製造、人力資源等，來向標竿夥伴學習。

(二) 依比較標的不同：

1. 績效標竿：針對**績效測量做比較**，以決定一個機關組織的良善標準為何。
2. 流程標竿：針對企業流程之**執行方法與實務的比較**，目的是為了學習最佳實務，以改善自己本身的流程。
3. 策略標竿：與其他機關組織**從事策略選擇與處置的比較**，目的是為了蒐集資訊，以改善自己本身的策略規劃與處理。

9. 目標管理 management by objective, MBO：杜拉克 Drucker《管理實踐》中最先提出

- (1) **目標或成果導向**的管理:首要工作是訂立明確的組織目標，作為組織一切活動的依據
- (2) **讓成員參與組織目標訂定**: 目標訂定是領導者與成員共同完成的，而非由領導者單獨訂定
- (3) **是成員自我指導與控制**的管理: 成員在適度的授權下，依循組織目標進行自我管理，自動完成任務。領導者本著例外管理的原則，在成員需要時給予必要的輔助。
- (4) **是人與事暨個人與團體相整合**的管理: 藉著對成員人性的尊重，將成員的目標與組織目標結合在一起，使成員在完成組織目標同時，也適度達成個人目標。

換言之，目標管理之目的在建立成員的組織目標意識、促進組織目標之達成、激發成員之潛能及滿足成員之需求。

10. 台灣學生學習成就評量資料庫 TASA

(一) 負責單位：國家教育研究院

(二) 施測時間：

1. 始自 2005 年

2. 2009 年起分為三個學習階段，每 3 年一個循環（國小→國中→高中職，依序）

(三) 施測對象：(含演變過程)

1. 一開始只有國小六年級

2. 2006 年起增為小四、小六、國二、高中職二

3. 2009 年分成國小、國中、高中職三個學習階段

(四) 施測內容：

1. 2005 年時為國語、英語、數學

2. 今改為國語文、英語文、數學、自然、社會領域（不含小四英語文及社會）五科

(五) 抽樣方式：二階段隨機抽樣設計

1. 國中小部分

(1) 分層叢集隨機抽樣（根據縣市、人口密度、及班級數等三個變項抽樣）

(2) 簡單隨機抽樣（根據所抽取到之樣本學校，對每一層以學生個人為單位抽樣）

2. 高中職部分：採全國學校普測，學生部份進行抽測，故以比例進行運算。

(六) 特色：

1. 屬於成就評量

2. 每位學生受測兩種不同科目，共有 10 種組合（小四只有 3 種，因未考英語文與社會）

3. 抽樣方式：二階段隨機抽樣設計

4. 各階段施測年級不同，分別為小四、小六、國二、高中職二(選項 D 正確)

(七) 建立本資料庫的目的在於：

1.	建立國民中小學、高中及高職學生學習成就長期資料庫，以追蹤、分析學生在學習上變遷之趨勢，進而檢視目前課程與教學實施成效。
2.	提供完整、標準化的學習成就資料，作為分析學生學習成就上差異表現變項資料，以評估學生未來在學術方面能力之發展與社會期許。
3.	瞭解國內學校教學及學生學習成效之現況，作為課程與教學政策改進之參考，並為縣市政府教育局及學校推動補救教學之重要參據。
4.	提供各縣市學生學習表現資料，建立與縣市合作機制，以擴大資料庫應用效益。
5.	以資料庫的量化資料，提供國內外相關研究人員，深入探討學生學習成就方面的相關政策議題。
6.	建立本國學生學習成就評量資料庫，同時考慮與國際接軌，利於加入國際比較行列，藉以瞭解臺灣教育之獨特面與優缺點。

11. 知識管理 KM, Knowledge Management :

未來人力資源管理的核心，是建設學習型組織的最重要的手段之一。

- 杜拉克 Drucker：「知識將取代土地、勞動、資本與機器設備，成為最重要的生產因素。」
- 定義：在組織中建構一個人文與技術兼備的知識系統，讓組織中的信息與知識，透過獲得、創造、分享、整合、記錄、存取、更新等過程，達到知識不斷創新的最終目的，並回饋到知識系統內，個人與組織的知識得以永不間斷的累積，從系統的角度進行思考這將成為組織的智慧資本，有助於企業做出正確的決策，以因應市場的變遷。
- 在實踐中不同的組織機構採用不同的知識管理模式，但通常都包括以下步驟：
 - (1) 創建最佳實踐的信息庫；
 - (2) 在公司客戶服務人員和產品製造人員之間建立信息溝通網路；
 - (3) 建立正式的流程以保證在項目執行過程中所獲得的經驗教訓能夠傳授給執行相似任務的同事。
- 野中郁次郎 Nonaka 和竹內弘高 Takeuchi 主張有隱性和顯性兩種知識及知識螺旋(日式管理)
 - (1) 隱性知識 tacit knowledge：還未將書面檔案化，存在於管理者和員工經驗、大腦和專業技能中
 - (2) 外顯知識 explicit knowledge：已經檔案化的知識，可以透過報告、分析、手冊、說明書、實踐、電子郵件、軟體程式等方式來表達。
 - (3) 知識螺旋/轉換 knowledge conversion：個人的內隱知識，可以透過建立分享的平臺互相累積，轉化為整個組織層次的智慧。四種模式
 - ① 社會化、共同化 socialization：內隱→內隱知識，藉由分享經驗達到創造內隱知識的過程
 - ② 外部化 externalization：由內隱→外顯知識，透過隱喻、類比、概念或假設等方式，以符號或語言表達出來
 - ③ 組合化 combination：由外顯→外顯知識，透過文件、會議、網際網路及電子郵件等進行顯性知識的取得
 - ④ 內部化 socialization：由外顯→內隱知識，經過外化及聯結的策略之後，組織中會有許多外顯知識，個體經由自我揣摩、學習、體驗，應用於真實情境中。
- 知識管理—知識的 4 個形式
 - (1) 資料：是最底層結構未經處理消化屬於初級素材。
 - (2) 資訊：資訊將資料有系統的整理以達傳遞目的。
 - (3) 知識：是開創新價值的直接材料也是沿襲經驗的觀念。
 - (4) 智慧：是組織和個人運用知識開創新價值用行動來檢驗與更新知識的效果。
- 知識階層：知識取得→知識儲存→知識轉換→知識擴散→知識應用與創新

12. NCLB《沒有任何孩子落後》法案

(一) 特色：

1. 強調教育的**績效責任制度**：預期透過一套績效責任措施要求學校、學區、教師及學生堅守高的學業標準及確保州及學區提供學生高品質的教育，這些績效責任措施將適用於領有中小學教育補助款的所有州與學區。
2. 施行**國家的教育品質管制**：全國所有三到八年級的學生，每年必須接受各州政府辦理的閱讀和數學評量，並據以評定學校辦學的成效，此項規定對教育品質的提昇，縮小窮人與富人、白人與少數民族學生間的教育程度差距。
3. 重視**學生基本學科能力**：要求每一位美國學生都應該擁有基本的數學與閱讀能力。
4. 強化**教師教學品質**的提昇：如吸收優秀人才參與教師的行列、擴充教師訓練計畫至特殊專業的領域
5. 對**弱勢族群學生**的照顧：如增強家庭能力以提升兒童學業成就、全國選出十個城市作為推動的示範、成立全國性的領導層級。
6. **家長教育選擇權**的擴充：如促進特許學校 charter school 的創立，增加家長教育存款帳戶金額，擴張家長對學校選擇權，合併分類補助計畫以給予教育現場更充分的資源。
* 教育選擇權/學校選擇 school choice：指一項複雜的學生分派計畫，目的在使每一個家長和學生都有選擇學校的自由與權利。

(二) NCLB 之「學科能力」對應我國「學科統整」，「教育課責制度」→「教師評鑑」，

「教師保護法」→「零體罰」，「家長教育選擇權」→「家長教育參與權」等措施，均有對應性、參考性、反思性、及啟發性。