

教育行政歷程

一、組織權力與衝突

※組織權力

特質	(1) 相關的—權力必須與他人相關。如上下屬關係或利害關係。 (2) 視情況而定的—視操弄者與被操弄者關係而定。如加薪對基層員工有效，對高階員工則無效。 (3) 基於對資源的擁有或控制—操弄者控制被操弄者所渴望的資源。 (4) 可以以隱藏形式存在的—不見得要行使權力，只要擁有權利是事實。	
功能	(1) 結構功能學派：認為可以建立社會和諧的秩序與資源分配的準則。【正面】 (2) 衝突學派：認為會造成操弄者與被操弄者之間衝突的根源。【負面】	
運作	可藉由正式與非正式管道來運作	
種類	(1) 強制的權力：運用懲罰手段使人服從。 (2) 報酬的權力：運用物質獎賞為手段。 (3) 規範的權力：以精神感召或非物質報酬來激勵。	校長可善用規範的權力，多充實自己的知識，鼓勵教師進修，並發揮領導者的功能，來帶領學校。

※組織衝突

意義	彼此的利益、思想、做法上產生不同的意見，形成對立的情緒或行為。	
類型	(1) 目標衝突	※教育行政人員對衝突應有的體認
	(2) 認知衝突 (3) 情緒衝突 (4) 行為衝突	(1) 衝突本身不危險，重要的是如何處理。 (2) 成員與環境複雜，衝突不可避免。 (3) 衝突沒有絕對的利與弊。
原因	(1) 學校官僚（行政）與專業者（教師）的衝突 (2) 角色扮演的衝突	

※角色衝突

模式	不同的角色扮演期待，會產生衝突。 1.自我角色期待 2.他人角色期待 3.想像他人角色期待（自找麻煩或無知或敏捷）
類型	(1) 不同角色間的衝突（個人自己角色） (2) 不同團體間的衝突（團體和團體） (3) 團體內的衝突（團體內個人對個人或小團體對小團體） (4) 角色人格衝突（角色扮演與自我人格衝突）

※衝突處理—雙向度應付衝突模式（果決與合作）

- (1) 高果決高合作—統合型【贏 / 贏】 (2) 高果決低合作—抗爭型【贏 / 輸】
 (3) 低果決低合作—逃避型【輸 / 輸】 (4) 低果決高合作—忍讓型【輸 / 贏】
 (5) 中果決中合作—妥協型【有輸有贏】

◎教育人員可採之避免衝突措施 (1) 爭取資源 (2) 申訴 (3) 第三者協調 (4) 組織重建

二、組織氣候與文化

一、組織的意義：人們為達一特定目標所結合而成的有機體，藉著結構及人員的適當配置與互動及對環境的調適，來完成目標。

*組織四要素：(1) 有目標 (2) 由人員及結構組合 (3) 結構與人員交互作用的 (4) 與環境調適的

二、組織文化的定義：組織文化是 (1) 成員共享的一套價值 (2) 這價值可視為理所當然 (3) 以象徵性的手段傳給成員

- (一) 三個層級（由低而高）：
 基本假設階層【成員對時空、人性、環境的基本看法】—價值階層【運作方式】—成品階層【浮於水面之表徵】
 (二) 正功能：(1) 使成員了解組織、認同組織 (2) 指導成員行為 (3) 提高效率

(三) 反攻能：(1) 次級文化的衝擊 (2) 既有的文化傳統可能無法適應新的組織環境。

(四) 有效的學校組織三個文化特質：(1) 重視學生學習努力和學業成就 (2) 期待老師能追求卓越、學生能發揮潛能 (3) 學校有一系列鼓勵師生成就的象徵性活動。

三、組織氣氛定義：個人對組織文化的知覺及解釋。具有持久的特質，能影響組織成員的行為。

四、非正式組織定義：自動形成的，不是依法令規章設立的。在正式組織中的成員，因某些利益關係或情感關係，彼此產生互動、認同而結合而成的。

* 正功能：(1) 提供情緒發洩管道 (2) 與正式組織制衡 (3) 滿足無法從正式組織中得到的需求 (4) 協助正式組織

* 負功能：(1) 破壞正式組織的凝聚力 (2) 腐蝕正式組織的合理性 (3) 角色衝突 (4) 抵制正式組織。

◎正式組織：為了達特定工作目標而存在的人員，單位與任務的組合。具有明確的目標、具體的分工體系、特定條件的人員及行政管理體系。

※ 唯理論與自然論

唯理論（組織氣候）	自然論（組織文化）
(1) 量化研究	(1) 質化研究
(2) 是先建好理論來證實兩者之現象	(2) 在研究途中找出理論發現某現象
(3) 在實驗室裡做，嚴格控制不相關變數	(3) 在大自然裡做，順其自然

三、動機理論

◎兩大學派：(一) 行為學派：用外在的動機來激勵員工。同泰勒（Taylor）的按件計酬制度一樣及 X 理論。用增強物的酬賞，以達激勵員工動機的目標。

(二) 認知學派：重個人生理與心理的研究，認為人格、情緒、態度甚至意識形態才是形成個人動機的主要因素。創造適當的組織環境，配合個人的內在特性，才能是其甘心效力。

◎兩大研究理論：

內容理論研究：注重研究促進了動機增強的因素與內容。

本能理論	◎開山始祖是達爾文，弗洛伊德倡導「潛意識動機」。 ◎本能是與生俱來，忽視行為改變能力。
需要層次理論 瑪斯洛 (Maslow)	◎基本生理需求—安全需求—社會需求—尊重需求—自我實現需求 ◎層次中的每一種需要皆可促動個人動機獲得滿足感
雙因素理論 激勵保健理論 赫茲伯格 (Herzberg)	◎人類的動機和滿足感是由兩組因素來控制。 (一) 激勵因素：內向的。如成就、認同感... (二) 保健因素：外向的。如工作環境、工作地位... * 只有激勵因素能導致滿足感
過程理論研究	◎注重動機產生行為的過程。
平等理論 亞當斯 (Adams)	◎個人的工作動機是基於其與其他同僚間的比較產生的。 ◎動機的強弱是由不平等的程度決定的。 * 水平比較：與同事 * 垂直比較：高低職位間的報酬差異是否合理。

期望理論 弗洛母 (Vroom)	※對於愈得不到的東西愈想要。 ◎基本假設 (1) 不同的個人有不同的慾望 (2) 在遭遇不同抉擇時會以理性態度處理。 (3) 會從過去的經驗學習。 ◎吸引力—期望—實用性 ◎強調動機與報酬之間的關係	◎缺點 (1) 過於強調報酬，員工必須對選取目標有絕對控制權才適用 (2) 忽略感情因素。
------------------------	--	---

四、領導理論

* 領導的理論

	特質論	行為論	權變論
研究重點	尋找成功領導者的特質	成功領導者的外顯行為類型	在特定情境中適當的領導行為，無一最佳的領導方式
研究方法	觀察、晤談、問卷、測驗	問卷、觀察為主	晤談、問卷
研究設計	找尋領導者的特質	行為和組織績效的相關	以情境因素為中介變項，探討行為和組織績效的相關
缺點	易懂，但特質太多，無法找出一組放諸四海皆準的特質	忽略情境因素	因為情境加入，無定論
在教育行政上的相關理論	英雄論、成功特質論 晚近特質論（人格特質、動機特質、技能特質）	倡導與關懷雙層面的領導研究 (LBDQ) 【領導行為描述問】	權變模式理論、路徑目標理論 三面領導理論（多效能分析） 領導情境理論（多成熟度分析） 認知資源理論

※ 權變論

權變理論	主張：是特質論與情境論的結合，認為人類的行為是個人人格與所處情境的交互作品。成功的領導依情境的相異而有不同的策略。 理論：探討領導行為的人（動機取向）和環境（情境有利性）兩變數 1. 動機取向（即領導形式）：關係取向和工作取向 2. 情境有利性：與成員的關係、工作結構、職權大小 * 情境有利性高等或低等的話採工作導向，情境有利性中等的話採關係取向
路徑目標理論	主張：(1) 確定目標 (2) 領導者必須對通達目標的路徑予以改善 目標管理【MBO】 ◎基本上是由路徑目標模式演化而成。主張由領導者與部屬共同設定目標，為此共同努力。 基本步驟：(1) 領導者與部屬共同決定目標 (2) 兩者共同設立評鑑成果的準則 (3) 部屬開始行動 (4) 行動中的檢討，以補足達成目標所需 (5) 行動結束，兩者共同進行成果評鑑 (6) 對下一段目標的準備 * 六個步驟呈現循環狀態。 目的：消除領導者與部屬之間對於設定團體目標的歧見。 優點：改變了團體中角色扮演的關係。適用於獨立部門。
三面領導理論	◎領導行為層面除了工作與關係之外，再加上效能層面。 ◎工作導向：指揮員工的程度。 關係導向：改進與員工關係的程度。 效能：根據目標，領導行為過程所產生的結果。
領導情境理論	◎領導行為層面除了工作與關係之外，再加上成熟度層面

	◎在教育上的應用，乃指出領導者必須要提升團體或個人的成熟度，否則領導必定失敗。
認知資源理論	◎在權變理論的情境有利性中加入了認知能力。 ◎過於強調智力在認知中的變項，遊走於特質論與權變論中。

※在教育上可思考的問題：

- (1) 學校所處的外在環境為何？地方派系運作為何？城鄉差異為何？應先考慮。再檢視內部情境，決定領導類型。
- (2) 找出學校內部情境有利性中影響最大者。
- (3) 效能問題。情境改變，領導方式是否要跟著改變？效能為何？

* 領導的型態

- (1) 獨裁的（中央集權）、參與的（目標管理）、放任的（渾沌狀態）
- (2) 規範的（注重團體效能，個人社會化）、個人的（注重人格與需求，角色人格化）、變通的（權變理論）
- (3) X 理論（科學管理學派）、Y 理論（人際關係學派）。【缺點是忽略人的多樣性與可塑性】
- (4) 領導方格型態（類似倡導與關懷雙層面理論）
- (5) 官僚模式（科層體制）、同僚模式（每個團體成員都參與）、政治模式（學校有不同利益團體時使用之）
 - * 校長在官僚模式中扮演英雄角色，在同僚模式中扮演傾聽者角色，在政治模式中扮演觸媒者角色

(6)

	轉形式領導	交易式領導
定義	具有遠見、強調革新、鼓勵部屬提升工作動機、共同完成既定目標	重視資源交換的行為和過程，注重以獎勵的方式來完成組織工作。
特質 領導者角色	(1) 具有遠見（對未來有願景） (2) 強調革新（改變組織環境） (3) 鼓勵部屬提升工作動機（自我實現） (4) 運用各種方法激勵其創造力 (5) 關心部屬	(1) 後效獎賞：部屬完成目標後，給予正增強的歷程。承諾的後效獎賞、實質的後效獎賞 (2) 例外處理：在部屬不當的行為給予負增強的歷程。主動的與被動的。
著重層面	精神的層面	物質的層面
成員角色	達到自我實現	獲得物質滿足
引用學派	認知學派	行為學派

* 領導的原則

領導（政治） 權力取得策略	(1) 社會交換（你幫我、我幫你） (2) 在組織中與重要人物接近（變成紅人） (3) 對訊息控制 (4) 地位顯示（收回權力彰顯地位） (5) 加入社交俱樂部
領導階段	(1) 試圖領導階段 (2) 接受領導階段（使部屬能接受） (3) 執行領導階段 (4) 評鑑領導階段
領導行為整合 模式	(1) 領導者的特質（特質論） (2) 部屬的特質（特質論） (3) 情境變數（權變論） (4) 領導的行為（行為論） (5) 領導效能

五、溝通理論

溝通不只是外在的互動，更是心目中的互動。

功能	(1) 感情的：以情服人，使對方能感受到更被團體接受，產生工作滿足感。 (2) 激勵的：以影響力服人，是對方能更效忠組織目標。鼓勵進修即是。 (3) 訊息的：利用各種方法收集資訊，作為決策之依據。 (4) 控制的：是對方明白其組織地位、責任與權威。
模式	(2) 五個 W：WHO（訊息傳給誰）WHAT（內容是什麼）WHERE（在何種場合）WHICH（何種管道）HOW（形式為何） (2) 在訊息來源與訊息接收中加入了噪音、譯碼與解碼、文化因素 ※ 特點【1】溝通過程是循環且雙向的 【2】譯碼與解碼會對訊息造成不同的影響 【3】過程中會有噪音出現干擾 【4】溝通的形式會受文化層面和個人因素影響。

*組織溝通

特定組織內的溝通行為，可以是正式與非正式的，也可以是垂直與平行相互交錯的。

演變	(1) 在古典行政理論時期，溝通是垂直方向的，且是上對下傳遞，目的就是工作指示。 (2) 人際關係時期，拓展至非正式組織。 (3) 開放理論時期，更進一步與外界溝通。 (4) 渾沌理論時期，更說明系統內是非均衡的，每一個部份都是相互關聯的，更須藉溝通管道來暢通。
功能	【1】促進個人在團體中成長，並因而與組織融合。 【2】提供成員參與的管道，縮小個人與團體目標間的差距。
網路形式	(1) 鏈型的：只能向上或向下，無法平行溝通。如軍隊或一貫作業工廠。 (2) 輪型的：只依賴輪軸中心之人，週遭成員無法溝通。如各連鎖店與總店。 (3) Y 字型：官僚體制的變化型。 (4) 圈型的：與鄰近之人彼此傳遞訊息，其他人則無法。日常組織常見，謠言類似於此。 (5) 星型的：又稱全方位型，成員彼此皆可溝通。 (1) ~ (3) 為集權式的，(4) (5) 為分權式的。
評鑑指標	(1) 速度：簡單的問題—集權較快；複雜的問題—分權較快 (2) 正確性：簡單的問題—集權較佳；複雜的問題—分權較佳 (3) 成員工作滿意度：分權較佳 (4) 工作轉換之適應性：分權較快
方向	(1) 垂直：上對下【發表命令與分配責任】下對上【報告與回饋】 (2) 平行：在同僚間進行，主要在交換資訊。 (3) 葡萄藤式的溝通：穿梭於組織中非正式消息的流動與傳遞。

媒介	(1) 語文：文字或語言。 (2) 非語言：環境配置與身體語言。
障礙	(1) 時間壓力 (2) 官樣的文章與術語 (3) 個人知覺 (4) 資訊過量
促動與改進	(1) 具有同理心 (2) 統整資訊流向 (3) 掌握時間 (4) 注重回饋 (5) 傾聽

可思考之行動	(1) 了解學校正式與非正式溝通的管道 (2) 了解組織中是否有溝通障礙 (3) 何種溝通媒介最有效 (4) 溝通的內容傾向正面還是負面的 (5) 了解組織文化及溝通習慣
--------	---

六、組織決策理論

◎從 Simon 的理性決策理論而來，批評傳統的行政學只知執行，而不重決策過程。主張決策過程三個活動：(1) 蒐集情報活動 (2) 設計活動 (3) 選擇活動

*特點：(1) 決策是理性的 (2) 決策是循序進行的

◎**決策理論的執行步驟**：(1) 提出問題並確認 (2) 提出各種解決策略 (3) 評估策略 (4) 選擇最佳策略 (5) 執行與評鑑

◎Estler 決策四類型

	理性的	參與性的	政治性的	無政府性的
決策訴求	根據既定目標，理性的選擇出最佳策略	成員參與以達共識	擺平各利益團體，用協商手段找出策略	目標不明、臨時的問題
產生的情境	官僚；成員理性	決策牽涉專業知識	有爭議性的決策	目標模糊、組織鬆散、資訊不足
系統特性	封閉系統	封閉系統	開放系統	開放系統，但變數不確定
例子	排課、發薪水	教師考績方法擬定	鄉土教材之辦法擬定	教室內管理

* 參與性決策行為

原則：(1) 有相關性的 (2) 有能力的 (3) 有權限制的

形式：(1) 照會 (2) 尋求意見 (3) 民主集權 (4) 國會投票 (5) 參與者決定

* 成功決策者要件

(1) 了解策略的種類：不同決策有不同處理方法

(2) 決定所需的資料及數量：收集各種訊息，適時做出決策

(3) 決定適當的人參與

(4) 預測結果

七、興革理論

◎定義：(1) 有計畫、有特定目標的。(2) 有一套特定的執行情序。(3) 有新的理念或新的科技，來達成目標。

◎誘因：(1) 強迫式的興革【來自外界，非自願性的】(2) 權宜式的興革【暫時反應，應付一下】(3) 本質的興革【動力來自內部，基於專業知識和環境的需求】

◎策略：(1) 實證理性策略：假設團體中的成員皆有理性。

(2) 權力強制策略：不論正式或非正式都用『制裁』來強迫。

(3) 規範再教策略：透過再教育的方式，是組織中自我產生興革的動機。

◎我國學校興革不彰原因：(1) 中央過度集權 (2) 無研究發展能力 (3) 組織發展趨於靜態 (4) 組織型態太過鬆散。

◎模式：

R-D-D-A 模式	◎就是研究、發展、傳播、採用。 ◎主要目的在拉近理論和實務間的距離，將好的理念和方法推廣到教育領域中。 ◎符合科學精神，先在實驗室操作，如成功再推展至外界（ 實證理性策略 ） ◎優點：(1) 集合專家研究，焦點客觀。(2) 有傳播和採用，理念會很快傳遞；又再實施前經過實證。(3) 補足學校無力研究的缺失。 ◎缺失：(1) 學校必須被強迫接受，無法適應。 (2) 回饋管道不暢通。 (3) 研究者與傳播者還有使用者理念未能契合，無合作關係。
------------	---

撥款補助模式	◎用補助為利誘手段，迫使學校組織變革。（權力強制策略與被動規範再教策略混合） ◎優點：（1）不完全強迫，符合民主原則（2）產生壓力，學校不得不興革 ◎缺失：（1）投機之風盛行，只要錢不興革 （2）評鑑困難
組織發展模式 【OD 模式】	◎提出自我更新的理念。 ◎認為學校成員經過適當訓練和激勵後，必有能力促成興革的成功實施。 ◎學校是主動的（主動進行規範再教策略） ◎透過溝通、協調、討論進行組織內部興革。 ◎優點：（1）意識到學校各次級系統，興革必須全盤著眼。（2）是組織內部自我產生能力，並視其需要而興革。 ◎缺失：（1）必須花大量時間金錢，有時不合效益。 （2）訓練技巧太多，有時不符需要。

◎勢力範圍

解凍平衡—改變平衡—再設平衡

◎變數

（1）成員【人】（2）任務【事】（3）結構【地】（4）物【科技】

※教育興革的步驟

- （1）興革需要性之評量
- （2）各影響變數的評估
- （3）團體成員的導引
- （4）實施興革
- （5）評鑑與制度化