

破解行政大逃亡—激勵領導在學校行政的應用

黃子舜

國立臺北教育大學教育經營與管理學系教育政策與管理博士生
新北市石門區乾華國民小學教導主任

一、前言

拿破崙曾說：「只要有足夠的勳章，我就可以征服世界。」簡短數語就道出激勵於領導與管理的重要性。謝文全（1993、2012）認為任何刺激會造成一種情境而產生某種反應的狀態，均可視為激勵；就組織而言，激勵可激發成員才能、提升成員滿足與士氣、預防及減輕成員工作倦怠、提高成員及組織績效等。而 Herzberg、Mausner 和 Synderman（1959）亦認為激勵乃是一種內在力量，即是自我振作、自我控制和自我滿足，並不受外在環境控制。Lawrence 和 Nohria（2002）指出每個人的行為都受到「獲取（acquire）、連結（bond）、理解（comprehend）、防衛（defend）」等四種驅力影響，所做的每件事都受到這些內在驅力所推動，故領導者善用這四種工具，就能有效提升組織成員士氣，進而提升個人和組織效能。因之，激勵可視為一種欲望（desires）、驅力（drives），能夠滿足生理或心理上的內在動機，並且透過系統脈絡化的一種導向程序。

近年來 12 年國教的推行與年金改革的影響，國內教育生態丕變，教育改革持續快速進行，教師兼任行政工作已今非昔比，中小學每年暑假都上演行政大逃亡，又全國教師工會總聯合會亦指出行政業務當應專職化，各處室組長建議應改由專職人員來擔任。是以，在「行政大逃亡」的海嘯下，學校領導者囿於經費及員額控管比例的前提之下，該如何運用激勵模式來激發組織成員配合相關教育改革措施實為當前重要課題；而領導者期望提高教學效能的同時，應先瞭解教育工作能否為教師帶來成就滿足，學校相關措施能否激勵教師更高的工作意願，使其願為提升學校組織效能而共同努力（孫良誠，2007；黃子舜，2008；鄭彩鳳，1994）。

二、學校行政現場面臨的困境與挑戰

為何教師不願兼任學校行政工作？又為何教師兼任行政要「大逃亡」？研究者試以在教育現場工作實務經驗歸納如下：

（一）行政專業職能不足

過往教師在師培機構主要是以修習教材教法、教育專門學分為主，甚少對於學校行政業務的學分有進一步的著墨，就以學校行政工作為例，公文書處理及政府採購法都是屬於獨立專業的業務，並非師培生都有修習。此外，被派任行政工作的教師也不一定會想要深化學習，認為僅要做完一年安全下莊即可；相對有心

學校行政的教師，參與教育主管機關規劃的在職進修模組可說寥寥無幾，很多都是在錯誤中學習成長，無疑阻礙學校行政組織的運作。

（二）工作任務分配不均

學校行政工作常常是不患寡而是患不均，工作現場所遇到的狀況可謂五花八門、包山包海，又以近年各部會局處要求學校做宣導事項，常常累壞學校行政現場第一線的教師，對於偏鄉組織編制不足的小校，無疑更是雪上加霜，幾乎年年都在替換行政工作教師。再者，部分工作因跨處（組）須統籌分工協調，常成為組織紛爭的肇端，若主管不懂得依權責分配，通常都會交由年資最淺的行政教師承辦，所持理由僅是因主觀認定需要給予多磨練與成長，卻可能因此扼殺了教師對行政工作的熱情。

（三）職務加給誘因不夠

教師課稅之後，導師職級務加給已追上新進教師接任的組長，且資深組長的職務加給也與主任的職務加給相同，體制上的同酬不同工難免對於行政工作會產生高度的失落，畢竟對於兼任行政教師來說最低限度應滿足生存基本需求。又現今行政工作繁瑣，教育行政主管機關僅在乎數字的表現，而忽略數字背後的意義，常常會要學校填報一些與教學無關的資料，使得教師每個月需要多做不少惱人的報表與重複性的行政業務，在此情緒困擾下當然會斤斤計較其行政工作所產生的教育價值是否超越其職務加給的價格。

（四）組織氛圍環境不佳

學校行政工作應當是教師生涯發展晉升管道之一，理應由資深教師循序漸進擔任，然因教育環境氛圍不佳，家長教育選擇權力高張，多數資深教師不願意承擔，只想退守教室裡面當國王，迫使新進教師不得不擔任行政工作，在陌生的學校環境之下推動行政業務常常進退維谷，造成行政與教學間的對立，教師彼此間的不信任，這對學校整體來說亦是種傷害。

面臨上述的種種困境與挑戰，充分顯示兼任行政工作的教師多半工作意願不高與專業知能缺乏，故學校領導者可運用激勵領導的原則及可行策略來改善學校行政現場的問題。

三、激勵領導在學校行政上的運用原則

身為學校領導者，應主動積極地激發教職員工作動機，透過有效的激勵領

導，增加部屬的工作參與感與勇於挑戰的思維，藉以滿足教職員工作中身心的需求。否則，激勵就是紙上談兵，流於形式（謝文全，1992；黃子舜，2008），茲論述如下：

（一）懷抱目標與引導熱情

研究 Y 理論認為人是願意承擔工作，並願意迎接工作的挑戰，因此，領導者在分配工作時，要使工作的要求和目標富有一定的挑戰性，引發被激勵者的內在要求，轉化被激勵者的自覺意願，這樣能夠激發組織成員奮發向上的動力。

（二）因人而異與質量並行

尊重每個個體，每一個人都有不同的需求、態度，不同的人對激勵滿足程度和心理承受能力也各不相同，是以，針對需求給予物質（保健因子）和精神（激勵因子），使其人盡其才、適才適所，發揮其所特長，能為組織效力。

（三）明確合理與掌握時效

「給的好不如給的巧」，激勵教職員需掌握時機，激勵在不同時間進行，其作用與效果是有很大差別。過早激勵顯得頭重腳輕，延緩激勵則陷多此一舉，且激勵所掌握的目的與明理性需要相互結合，方能有加乘效果，尤「雪中送炭」的激勵遠勝於「雨後送傘」的模式，更能使被激勵者願投入組織工作。

（四）尋求認可與正向公平

激勵起點是滿足成員的需要，尤以工作職場上讓自身的努力受到認可，願意繼續投入，故激勵用語應以正向為佳，所謂「良言一語三冬暖，惡語一句六月寒」就是此道理；同時也是讓其他成員了解到激勵是必要而有效的，不僅作用於當事人，而且會間接地影響周圍其他人，產生見賢思齊的效果。

四、學校行政運用激勵領導的可行策略

梳理相關實證研究、專家學者見解及教育現場觀察，激勵領導在學校行政採行的策略可依循 Herzberg 的激勵-保健理論來做區分，茲論述說明如下：

（一）在保健因子部分

1. 健全獎勵制度，激發努力意願

學校是相對安定保守的組織，因此對於組織內的流動較顯僵化，獎勵制度往往亦流於「齊頭均等」或是「非患寡而是患不均」的現象，從公平機制來看就容易造成不平等的現象，更容易流於酬庸的風氣，讓真正有努力付出的人並沒有得到對等的酬賞，產生劣幣逐良幣的文化。是以，公開透明的獎勵制度、遊戲規則能讓教師有所依循追求，乃促使其努力付出的動機之一。

2. 營造樂教場域，滿足基本需求

教師在教學現場的本業是教導學生，給予舒適安全的教學場域是滿足其基本需求，舉凡班級應有的基本器具如：批閱作業的文具用品、打掃環境的清潔用具、資訊教學的 ICT 設施，不因基本教學設施困乏，而影響教學熱誠。

3. 暢通溝通管道，加強走動管理

激勵過程強調溝通，而溝通是促進了解所需的關鍵，同事之間的開誠布公、討論重要事情的過程，往往能讓教師感受到領導者的重視，包括領導者運用「論述、傾聽與學習」的溝通本質，就是此三項行動的不斷循環。例如透過打電話、聊天、電子郵件或小禮物，都可以收到不錯的效果，從溝通過程中，了解教師所需，激勵方可發揮雪中送炭之效果。

4. 任用適才適所，強化組織認同

將恰當的人放在最恰當的位置上，是學校領導者最需運用智慧的工作，學校組織工作分配受限教師年資影響，常造成老鳥欺壓菜鳥，如能在配課、排課機制中，取得平衡模式，讓教師專長能有所發揮使其適才適所，並建立合理的輪動機制，使其對於各項校務工作能深入認識，必能增強組織的團結。

（二）在激勵因子部分

1. 澄清教師使命，激發校務熱忱

教師會熱衷於教學工作，是因為相信他們做的事情重要而且有價值，他們會覺得自己努力在做一件有意義的事，也會對自己的努力結果感到自豪。然教師從事教職工作日久難免會因家長教養觀念、教育政策轉變而消抹熱情，轉而低調僅想成為教室內的國王，不願轉變固有的教育思潮。因此，喚醒教師「莫忘初衷」，使之個人目標與學校目標一致，願意永保初任教職的熱情使命。

2. 擴大參與責任，充分信任授權

「工作豐富化（加深）」及「工作擴大化（加廣）」可讓教師對於學校組織有更強烈的組織認同，透過更廣泛的工作內容，授與更寬廣的知識與技能給教師，使之有更多的自主權與責任，對於其內在意義有強烈的激勵作用。此外，有較多機會參與學校活動規劃、組織及控制，對於步驟、工作方法及品質控制，有較大的參與感和決定機會。例如讓學年教師參與運動會或畢業典禮的籌畫，擴大其決策的視野。

3. 建立職涯階梯，進升工作挑戰

離職意願是組織承諾的影響向度之一，如果教師覺得自己不受重用，恐會自動調校另求發展。領導者當透過走動管理，藉由教師專業成長模式，了解教師專業發展需求，在學校行政部分可從組長、主任、校長生涯階梯規劃發展；在教師教學層面則可透過社群分享與營造，發揮教師教學所長，提供舞台發揮自身的技能而不斷追求進步。

4. 適切讚賞關懷，樹立正向氛圍

領導者關心支持教師的工作，就要尊重他們，維護他們的積極性與熱忱，故領導者要經常與教師互動，可透過正式或非正式活動來瞭解他們的要求，幫助他們克服種種困難，同時開創正向積極的校園氣氛。有上級的支持與關注，對於教學事務就顯更有勇氣和信心克服眼前的困難，順利完成工作任務。

五、期許與展望

學校是教育機構，所做的是人影響人的希望工程，而激勵領導可謂是一門技藝，融合激勵的技巧與領導的藝術，除了制度面的保健因子應所有改善之外，學校領導者善用激勵因子提高工作士氣，激發成員的工作熱情與使命，帶領教職員工完成組織的特定目標。故學校領導者面對當今教育環境受到家長、制度、少子化的各項衝擊，運用激勵領導應該是全面性的，共同為提高學校效能而努力。

參考文獻

- 孫良誠（2007）。以激勵保健理論探討學前教保人員工作滿意度之研究。教育研究，161，64-75。
- 黃子舜（2008）。台北縣國民小學校長激勵策略與教師組織承諾關係之研究（未出版之碩士論文）。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，新北市。

- 鄭彩鳳（1994）。高雄市中小學行政人員工作環境與士氣之研究。教育研究資訊，2(5)，125-137。
- 謝文全（1992）。教育行政論文集。臺北：文景。
- 謝文全（1993）。學校行政。臺北：五南。
- 謝文全（2012）。教育行政學(四版)。臺北：高點。
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. S. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Lawrence, Paul R. & Nohria, Nitin (2002). *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass

