

# 貫徹學校行政執行力的有效方法

## 壹、前言

執行力是機關團體、企業界非常重視的課題，表現出單位的紀律，也是領導者最重視的首要工作。學校作為教育工作者的一環，雖然和企業界的經營目標不盡相同，但是如何提升行政執行力，使學校目標和願景透過有效率的行政體系來順利達成，同樣是學校領導者一校長的首要工作。

學校肩負著承先啟後的教育使命，雖然在少子化趨勢日益嚴重的情形下，各校莫不卯足全力希望辦出特色，以提高招生競爭力，以免在少子化趨勢之下遭到淘汰停辦退場的命運，尤其以私立學校為然。但是，在教育部公私立高中學費齊一、高職免學校，以及民國 103 年全面實施國民基本教育政策之後，高中職將全面免學費，屆時就無所謂公私立學校之分，而只有經營績效優劣良窳之別了。

政府為齊一公私立學校辦學品質，刻正透過高中職優質化、均質化方案，希望齊一全國高中職教育水平。雖然全國各高中職校已陸續通過教育部優質化審查，並享受獎助。然而，各校辦學績效和品質仍存有相當大的差異，其中辦學方針、領導者風格、學校氛圍、行政體系、組織成員考核機制等方面，均各有作法，尚未齊一。其中最顯著的差異應該在學校行政執行力是否有效，以及是否能貫徹執行。以下謹提供幾點淺見和原則，供大家參考，並以為引玉而已。

## 貳、明確的辦學方針與策略

校長身為學校的領導者，必須斟酌教育政策及社會發展趨勢，擬訂辦學方針，並設定明確的目標和策略。辦學方針是長遠的規劃，辦學策略則是達成辦學方針並且績效卓著的方法。有效率的領導者會將焦點先集中於少數幾項應優先執行的重點，並讓組織成員能夠瞭解當握。

## 參、強而有力的領導者

如果將學校比作一艘船，則校長無疑是掌握辦學方針的舵手。其經驗智慧、人格特質從屬關係的掌握操持等觀念，都影響著學校行駛的方向，並決執行的成效。因此，一個優秀的領導者，至少需具備下列幾項條件：

### 一、明確的決斷力

每一執行方案都可能存在負面效應，領導者在面對兩難之時，要有能力迅速而正地作出決斷，必須具備高度智慧和經驗，並且能將績效達到最高，負面後果卻要降至最低。

### 二、掌握組織氛圍與核心問題

學校領導者必須對組織有充分且透徹的了解，包括對組織核心問題的深入瞭解、組織成員的專長能力、學校所能配合的資源等，都要確實瞭解才能具有執行力。

### 三、主動投入

領導者必須親自參與政策執行，亦必須對執行人員與環境有完整的了解。領導者必須將目標轉化為實際執行策略並且和組織成員一起討論形成行動方案，並徹後續追蹤執行情形。唯有透過領導者親自參與執行的實質面，才能讓執行力展現出來。然而領導者親自參與執行

工作並非事必躬親，或是專斷獨裁、不肯授權，而是主動投入，包括對工作目標的堅持、對從屬成員的指導關心以及對成果績效的重視態度等。

#### 四、堅決的意志

學校領導者需有達成目標的堅決意志，各處室主管須確實執行，不可層層節制打折扣。當然，事前的溝通、協調以及共識要先建立起來，必要時讓執行者充分表達意見和方案，以便其主動參與並樂於執行。

#### 肆、行政體系和組織成員

除領導者的個人條件之外，行政體系、組織成員的專業能力、協調管理機制等，才是執行績效是否彰顯的重要因素。茲分述如下：

##### 一、健全的行政體系

雖然有些特定目標必須成立特別委員會來執行，但是行政體系健全才是根本。

##### 二、有效率的組織成員

透過指導、培訓、經驗傳承，以提升組織成員的專業力和行政經驗。領導者自身累積許多智識、經驗及智慧，如能傳承予組織成員，並進一步培養下一代領導人才，則可提升組織成員獨立作或共同合作的能力。

三、領導者在健全的組織體系之中，要深入瞭解成員專長與人格特質，並分配最適當的任務，才能達到事半功倍之效。

##### 四、建立溝通機制

學校行政部門與教師組織及家長組織，平時要建立溝通平台和互動機制，應可加速意見整合，將行政執行上的阻力化為助力。

##### 五、協調與管理

執行工作時，協調溝通非常重要，學校行政除例行工作可由各處室依規定執行之外，比較大型的任務包括校務發展目標的擬訂與執行，就必須各處室配合同時並進。學校領導者隨時掌握目標方向和執行進度，

#### 伍、加強行政團隊的資訊運用能力

資訊化時代已經來臨。學校領導者須建立有效率的行政資訊系統，強化學校組織成員的資訊應用能力，尤其是行政主管更要與時進，自我提升，透過資訊及網路科技運用，有效提升行政業務的時效性和精確度，才能進一步提升學校行政績效。

#### 陸、嚴謹的考核機制

期望行政同仁有好的績效表現，學校需要有嚴謹的考核機制，並且要賞罰分明。由主管單位針對功績予獎勵，使績效與獎勵能密切聯結。對於表現不力的幹部，也必須公平果斷地依規定予以處置，以贏得組織成員的信服。讓組織成員均能認同「公正無私、獎優罰劣」，成

為一種基本的生活態度。

## 柒、人性化的管理

古人云：「徒法不足以自行」。當今企業管理者大多相信數據，認為數據才是最公平公正的考核依據。殊不知教育場域應該從人文方面來思考，尊重個別差異基本上就是一種教育過程。管理學者也都認為人性化管理最近年企業管理的顯學，而在學校教育中更形重要。睿智的領導者解人的有限性，懂得去激勵團隊、發揮潛能，並重視組織成員的專業素養和人格特質，給予合理的彈性空間，並協助其成長，而從間接提升學校行政執行力。

## 捌、結語

學校辦學方針和願景是一種理想，領導者的人格特質影響其策略，並決定學校的辦學績效。健全的行政體系提供目標執行的硬體設施，而組織成員的軟實力，才是行政執行力是否能貫徹落實的主要因素。學校組織的執行力，關係學校教育成效至鉅，自然應強化增進執行力的條件，有效克服可能面臨的困難，並進一步採行強化執行力的有關策略。然而，學校成為教育工作的一環，肩負承先啟後的教育使命，如何在達成短期的行政績效之外，更能兼顧學校長期發展的價值，則人性化的管理無疑健康、最明確、最具有人文關懷的管理原則。教育部刻正推動的優質化、友善校園等政策，其實都應該回歸到建立人文與科技並重的核心價值之中才有意義。