

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—校長的首要工作。

學校肩負著承先啓後的教育使命，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，並獲受獎助。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，並以爲引玉而已。

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基力和行政經驗。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、健全的組織

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」，成爲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，認爲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。管理學者也都認爲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，學校成爲教育工作的一環，肩負承先啓後的教育使命，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。