



營造 韌性學校行政團隊

|| 賴志峰 國立臺中教育大學教育學系教授

前言

學校創新經營、特色營造與永續發展，是校長校務經營的核心，而行政團隊的建構與維繫，與學校發展緊密連結。十二年國教新課綱關於彈性課程或校訂課程之規定，是學校建立特色課程的契機，以當前的學校領導情境而言，學校特色的建立，大部分都是「行政團隊先行，教學團隊跟隨」的模式所建構出來的，想要進一步有所突破，校長和行政團隊的引導，是提升學校再創高峰的關鍵之一。鑒於行政團隊是帶動學校發展的支柱，行政人員任用、韌性與增能為重要課題，以期帶動教師團隊的成長。透過行政團隊和教學團隊共同的努力，提升學校競爭力，爭取家長社區認同，進而提升學生學習成果，是當前學校領導的重要課題。然而，學

校教育環境面臨許多的挑戰，以及來自家長及教育行政機關更多的績效責任要求及檢視，學校行政組織的壓力與日俱增，尤其，校園事件的發生，以及繁重的行政業務，教師兼任行政工作的意願受到影響，大多數縣市報考國中小主任及校長的意願，也有顯著的下降，而學校行政人員更換頻繁，亦影響學校運作及行政支援教學之發揮。因此，如何營造具有韌性的學校行政團隊，是中小學重要的教育課題。

韌性學校行政團隊的意涵

「韌性」(Resilience)有堅韌不拔、延展性、彈性之意，指個人在面對逆境與挫折時，透過激發自身潛能，展現超越自我的意志，使自

身恢復或超越原有的狀態（洪瑞斌，2012）。在學校行政方面，則有超越自我、積極向上、卓越成長的意涵（丁一顧、解瓊，2021）。韌性的學校行政團隊在面對逆境與挫折時，具有堅韌不拔的精神，透過激發成員潛能，展現超越自我的意志，學校持續積極向上及卓越發展。韌性的學校行政團隊可呼應 Blanchard 與 Bowles（1997）所提出「共好」（Gung-Ho）的三個精神，包括：松鼠的精神（做有價值的工作）、海狸的方式（掌控達成目標的過程）、野雁的天賦（互相鼓舞）。松鼠的精神包括：瞭解我們可以讓世界更美好、每個人朝向共同的目標邁進、價值引導所有的計畫、決定和行動。海狸的方式則為界定明確的場域、尊重、實踐和傾聽想法、情感、需求和夢想、培養工作能力以迎接挑戰，每個人都有獨立完成工作的能力。野雁的天賦則為主動與被動的喝采皆是真心的，喝采不只來自於領導者，也有同儕鼓舞，針對過程給予讚美，以及 $E=mc^2$ （熱情 = 任務 × 獎金 × 喝采）。因此，奠基於共好精神的韌性學校行政團隊，遇到挫折、挑戰與困難時，能夠相互激勵鼓舞，堅守崗位

職責，走過低谷，堅持價值與理想，朝向目標邁進。

營造韌性行政團隊策略

學校組織具有雙重系統的特性，行政團隊是緊密結合的，比較具有科層體制的色彩，任用有意願擔任行政工作的熱情夥伴，並給行政指導與進行互動、討論，有助於提升行政效能。為營造韌性的學校行政團隊，校長可以採取以下的策略及做法：

- （一）校長扮演行政團隊引導的重要角色，是不可或缺的，無論學校環境或成員的變化，行政團隊都能堅守崗位和教育專業，才能持續造就學校的傑出成效。
- （二）以學校效能來看，有經濟理性、有機系統、人際關係、科層體制、政治模式等，分別關注學校的生產力、適應力、參與度、持續性和回應外界利害關係人，校長在帶領行政團隊建立學校特色時，

應關注這些面向，並且在這些面向取得平衡或選取幾個面向作為衡量的標準，打造有效能的學校。

- (三) 校長借重資深有經驗的主任有其重要性，並具體實踐目前盛行的中層領導，致力營造中層領導的滋長環境，給予主任和組長更多的支持與鼓勵，塑造正向的學校文化，讓中層領導者可以有發揮的空間，包括：教師專業學習社群、學習領域、公開觀課、備課、溝通、對話、促進教師參與學校教學及行政事務、教育政策及校長理念轉化、課程與教學領導、促進親師互動。校長亦應鼓勵主任和組長具有成為中層領導者的使命感與意願，不斷追求新知，克服大環境的限制與牽絆，具備教育奉獻的熱忱和勇氣，追求教師專業生涯的自我實現造福無數的莘莘學子。

- (四) 校長可致力營造行政團隊的幸福感，行政團隊秉持正向

情緒及全心投入的態度，與校內)外之利害關係人維繫良好人際關係，彰顯行政職務的意義與使命，並從行政服務中持續獲得成就感，成為具有幸福感的韌性行政團隊。

- (五) 校長可以利用各種正式、非正式管道或場合及教師進修研習，倡議及以身作則的方式，透過定期對話討論、建構行政知識庫、即時諮詢、主題成長課程、共好任務創發等方式，建構行政培力支持系統，提升與強化兼職行政人員意願，強化行政團隊之組織公民行為的素養，形塑主動、積極、正面、盡職、利他行為，讓成員願意及樂於擁抱變革，營造具有專業認同、組織承諾、行政創新及成長型思維的行政團隊。

- (六) 校長可以善用激勵保健因素理論，透過漸進改革的領導決策模式，建構成員可以勝任的工作環境及要求，保持良好人際關係與互動，明確

的學校政策與願景，讓成員感受變革的氛圍，透過學校行政推動，助益教師在課程發展的能動性。

- (七) 人工智慧的興起與發展，是一股不可忽視的課題，AI 不會取代人類，但使用 AI 的人將取代不用 AI 的人。未來在學校行政方面也將有許多應用，包括：簡化行政流程與效率、行政決策輔助、人力資源管理、資料導向決定、校園規劃與安全、促進行政專業成長、減輕行政業務負擔及增進行政溝通等，對於學校行政革新與進步，將產生潛在的巨大效益。人工智慧在學校行政的運用，也可以產生許多挑戰，包括：資料保密的倫理問題，資料正確性及品質的問題，以及深度反思的數位人文素養，避免過度信賴人工智慧，而失去學校行政人員獨立思考判斷的能力。學校行政人員宜關注人工智慧之發展，採取開放的態度，逐步學習人工智慧的專業知能，將其導入學校行政運

用，打造智慧校園。

四 結語

校長扮演的引導學校發展的角色十分重要，是不可或缺的，是學校前進的重要推動者。校長和行政的前進速度比較快，少數教師無法一下子跟上腳步，教師可能比較受限於自己所看的一面，在引導學校變革時，這是經常遭遇的問題，在理論與實務上，有許多引導變革的作法，首先，實證理性策略是呈現學校需要改變的實際數據，例如招生人數、學生學業成就等，透過提高教師的憂患意識，讓更多的教師願意配合學校的改革策略，再者，就是規範再教育策略，透過進修研習、教師專業學習社群及備課、觀課及議課，以提升教師專業，形成組織共同文化，增加教師能動性，使成員產生變革的動機。因此，具有韌性的行政團隊可以帶動教師產生變革的切身感，各項改革的措施比較容易順利推動，學校永續經營將能具體落實。世界處於 VUCA（Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity）的時代，情境是複雜

的，效果是變動的、不確定的，決策是模糊的（Mack, & Khare, 2016），學校教育是社會穩定的中流砥柱，營造韌性行政團隊，對於學校教育品質的維繫及未來發展，是值得關注的重要課題。✕

參考文獻

- 丁一顧、解瓊（2021）。校長韌性領導相關概念、研究及其啟示。《教育研究與實踐學刊》，68(1)，1-17。
- 洪瑞斌（2012）。失業經驗中的生涯韌性與韌力：對成年男性失業者之質性研究初探。《中華輔導與諮商學報》，34，143-173。
- Blanchard, K. H., & Bowles, S. (1997). *Gung Ho: Turn on the people in any organization*. William Morrow.
- Mack, O., & Khare, A. (2016). Perspectives on a VUCA World. In Mack, O., Khare, A., Krämer, A., Burgartz, T. (Eds.), *Managing in a VUCA world* (pp. 3-19). Springer.

