

# 國民小學 總務行政

熊智銳◎著



# 國民小學總務行政

熊智銳 著

五南圖書出版公司

印行

## 國民小學總務行政

---

---

作 者 / 熊智銳

責任編輯 / 黃秀錦

校 對 者 / 劉瑋琦·彭玉珍

---

出 版 者 / 五南圖書出版有限公司

地 址：台北市和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：7055066（代表號）

傳 真：7066100

劃 撥：0106895-3

網 址：[//www.wunan.com.tw](http://www.wunan.com.tw)

局版台業字第 0598 號

發 行 人 / 楊 榮 川

台中門市 / 五南文化廣場

地 址：台中市中山路 2 號

電 話：(04)2260330

---

排 版 / 陽明電腦排版股份有限公司

製 版 / 欣緯照像製版有限公司

印 刷 / 三聖印刷事業有限公司

裝 訂 / 華台裝訂行

---

中華民國 86 年 3 月初版一刷

ISBN 957-11-1339-5

---

---

基本定價 9.6 元

（如有缺頁或倒裝，本公司負責換新）

國民小學總務行政 / 熊智銳著. -- 初版. -- 臺

北市 : 五南, 民86

面 ; 公分

參考書目:面

ISBN 957-11-1339-5(平裝)

1. 小學教育 - 行政

523.6

86002086

本書——國民小學總務行政，係筆者在「開放型學校經營策略」的教育理念下所寫的第三本書。前兩本分別為「中小學校教育情境研究」、「開放型的班級經營」，均由五南圖書出版公司印行。本書仍參考系統理論者的觀點，視學校為一系統本體，學校外的社區為其超級系統，學校內的情境為其次級系統。這樣的觀點至少有以下幾點好處：

- 一、讓學校中的每一分子從此走出來，走出「不識廬山真面目，只緣身在此山中」的困境。
- 二、讓學校中的各部門從此體會出本身不是孤立的，本身的工作靠單打獨鬥是不易成功的。
- 三、讓學校每一部門的成員從此覺察到彼此互動互賴的事實，因而知所自處，也知所珍惜。
- 四、讓學校的領導經營者從此了解自身所處的主客觀情境，因而凡事不再一意孤行或閉門造車。
- 五、讓學校周遭廣大社區的眾生，從此體認自身的立場及學校的處境，因而減少對學校的干擾，增加對學校的助力。

以上這些好處的匯集，也就是「開放型學校經營策略」所嚮往、所追求的美好境界之具體實現。

基於這樣的學校經營理念，筆者在過去濫竽充數教育廳視導工作十餘年，訪視中小學校千餘所次中，對學校的每一人、事、物的問題或現象，都抱持著整體、開放的觀點和態度來對待；在撰寫本書時，也是本

此觀點和態度來構思、布局、著墨。目前坊間尚少學校總務行政方面的專著，筆者一如許多著述者，過去也無從事總務行政的經驗。正為此故，所以在撰寫之初、之中及脫稿之後，乃多方徵詢有實務經驗的友好，請他們或就本書的某一章提供初稿雛型（如彰化縣和美國小蕭煥村校長之於「事務組」、台中市黎明國小許顯宗校長之於「文書組」等），或代為蒐集實務資料（如省教育廳駐南投縣的陳俊材督學、台中市文心國小的初福文校長等），或將寫就的底稿送請審閱指正再據以修改（如國立台南師院附小甘夢龍校長及其有關同仁之於「校長」、「總務主任」以下各章等），以示審慎。在此特向上列諸友好致謝。

本書以民主開放的學校經營理念為根柢，這是全書的筋骨和靈魂。其整體架構是，以「編首概述」為開端，闡釋寫作動機、目的、範圍、資訊來源及對總務行政的基本理念；「以綜合結語」為結尾，對全書作概覽式的回溯；中間以上、中、下三編為主體，分別探討國小總務行政的理論、組織及實務；可謂條理分明、結構完整，且理論與實務兼顧，自信或不無參考價值。

如所周知，身為國小校長和教師，對總務行政的心情真是「愛恨交集」：愛的是，它是校長展現辦學理念的有效舞台之一，也是教師通往校長之路的重要門徑；恨的是，它可能是校長途中的殺手或陷阱，也可能是教師邁向校長旅程的絆腳石，稍不小心就會弄得人仰馬翻、身敗名裂！更不幸的是，總務行政這一行，坊間既少有專門著作可供依循，求學期間也少有名師指點；少數人能從總務行政的窄門勉強通過且小有成就，靠的是三分命運和七分摸索打拼。本書之作，希望能提供從事總務行政者一些參考資訊，減少其碰運氣、摸索，甚至被坑被害的機率；倘能因此使更多人了解總務行政，不再視其為畏途，那就更企企盼了！

二十一世紀轉眼即至，全世界十餘億中國人均將無所逃避地，必須接受民主、自由的嚴格試煉。筆者一向堅信，唯有民主開放的國民基礎教育，才能培養出高品質的國民，才能締造出足以通過民主自由試煉的現代國家。這也是筆者連續以「開放型學校經營策略」為指標而寫三本書的動機所在。雖跡近「精微銜石」，亦無非略盡一己心力而已。

成書之餘，特向拖延交稿時間致延宕出書的五南圖書公司致歉，並向關注協助的諸友好致謝。是謂序。

熊智銳

民國八十五年五月三十一日  
於台中市黎明新村

# 目錄

## 自序

### 編首概述

1

壹、本書之寫作動機、目的及文字表述方式 3

貳、本書之寫作架構及範圍 4

參、本書資訊來源 5

肆、本書對總務行政的基本理念 6

### 上編 總務行政理論

11

第一章 總務行政的客觀情境 13

第一節 對客觀情境應有的認識 13

第二節 校外情境 15



|                  |              |     |
|------------------|--------------|-----|
| 第三節              | 校內情境         | 23  |
| 第四節              | 時空情境         | 32  |
| 第五節              | 本章摘要與省思      | 39  |
|                  |              |     |
| 第2章 總務行政的主觀情境 47 |              |     |
| 第一節              | 對主觀情境應有的認識   | 47  |
| 第二節              | 人的情境         | 49  |
| 第三節              | 事的情境         | 60  |
| 第四節              | 物的情境         | 67  |
| 第五節              | 本章摘要與省思      | 73  |
|                  |              |     |
| 第3章 總務行政的學理探討 77 |              |     |
| 第一節              | 對總務行政學理應有的認識 | 77  |
| 第二節              | 總務行政與教育學     | 81  |
| 第三節              | 總務行政與法律學     | 93  |
| 第四節              | 總務行政與政治學     | 106 |
| 第五節              | 總務行政與經濟學     | 110 |

第六節 本章摘要與省思 116

第4章 總務行政的功能探討 123

第一節 對總務行政功能應有的認識 123

第二節 總務行政與學校發展 127

第三節 總務行政與教學 133

第四節 總務行政與訓導輔導 136

第五節 本章摘要與省思 139

|           |
|-----------|
| 中編 總務行政組織 |
|           |

第1章 總務行政組織結構 145

第一節 對組織應有的認識 145

第二節 組織結構的回顧 148

第三節 組織結構的現況 154

第四節 組織結構的前瞻 156

第五節 本章摘要與省思 158

第2章 總務行政人員編制 161

第一節 對人員編制應有的認識 161

第二節 人員編制的回顧 162

第三節 人員編制的現況 169

第四節 人員編制的前瞻 175

第五節 本章摘要與省思 178

第3章 總務行政工作範圍 181

第一節 對工作範圍應有的認識 181

第二節 工作範圍的回顧 182

第三節 工作範圍的現況 189

第四節 工作範圍的前瞻 193

第五節 本章摘要與省思 198

第4章 總務行政運作歷程 201

第一節 對行政歷程應有的認識 201

|     |         |     |
|-----|---------|-----|
| 第二節 | 運作歷程的回顧 | 207 |
| 第三節 | 運作歷程的現況 | 213 |
| 第四節 | 運作歷程的前瞻 | 215 |
| 第五節 | 本章摘要與省思 | 225 |

下編 總務行政實務

229

第一章 校長與總務行政 231

第一節 對校長角色應有的認識 231

第二節 校長的功能 235

第三節 校長的總務行政權責 240

第四節 校長的總務行政工作態度與方法 248

第五節 本章摘要與省思 254

第二章 總務主任及其實務 261

第一節 對總務主任角色應有的認識 261

第二節 總務主任的特質與能力 264

|                            |                 |     |
|----------------------------|-----------------|-----|
| 第三節                        | 總務主任的職掌         | 276 |
| 第四節                        | 總務主任的工作態度與方法    | 282 |
| 第五節                        | 本章摘要與省思         | 299 |
| <b>第3章 出納組長及其實務</b> 305    |                 |     |
| 第一節                        | 對出納組長角色應有的認識    | 305 |
| 第二節                        | 出納組長的特質與能力      | 308 |
| 第三節                        | 出納組長的職掌         | 312 |
| 第四節                        | 出納組長的工作態度與方法    | 313 |
| 第五節                        | 本章摘要與省思         | 328 |
| <b>第4章 事(庶)務組長及其實務</b> 331 |                 |     |
| 第一節                        | 對事(庶)務組長角色應有的認識 | 331 |
| 第二節                        | 事務組長的特質與能力      | 334 |
| 第三節                        | 事務組長的職掌         | 338 |
| 第四節                        | 事務組長的工作態度與方法    | 341 |
| 第五節                        | 本章摘要與省思         | 353 |

第5章 文書組長及其實務 365

第一節 對文書組長角色應有的認識 365

第二節 文書組長的特質與能力 367

第三節 文書組長的職掌 370

第四節 文書組長的工作態度與方法 372

第五節 本章摘要與省思 395

第6章 學校營繕工程實務 399

第一節 對學校營繕工程應有的認識 399

第二節 學校營繕工程的規畫與設計 401

第三節 學校營繕工程的招標 409

第四節 學校營繕工程的執行 438

第五節 本章摘要與省思 165

|      |    |        |    |    |     |
|------|----|--------|----|----|-----|
| 壹、上編 | —— | 總務行政理論 | —— | 結語 | 471 |
| 貳、中編 | —— | 總務行政組織 | —— | 結語 | 472 |
| 參、下編 | —— | 總務行政實務 | —— | 結語 | 473 |
| 肆、總結 |    |        |    |    | 474 |

■主要參考書目 477

圖表目錄

|    |               |    |
|----|---------------|----|
| 圖一 | 學校社會系統示意圖     | 4  |
| 圖二 | 本書資訊來源示意圖     | 7  |
| 圖三 | 學校總務行政客觀情境示意圖 | 23 |
| 圖四 | 學校總務行政主觀情境示意圖 | 49 |

|      |                              |     |
|------|------------------------------|-----|
| 圖五   | 簡單的組織結構模型圖                   | 148 |
| 表六   | 五學級以下國民學校行政組織系統表             | 149 |
| 表七   | 六學級以上國民學校行政組織系統表             | 150 |
| 表八   | 民國三十六年公布的五學級以下國民學校行政組織系統表    | 151 |
| 表九   | 民國三十六年公布的六學級以上國民學校行政組織系統表    | 152 |
| 表十   | 台灣省各縣(市)國民學校及中心國民學校員額及經費支給標準 | 165 |
| 表十一  | 光復以來台灣省境內國民小學職員數統計表          | 170 |
| 圖十二  | 五階段行政歷程示意圖                   | 203 |
| 圖十三  | 行政三聯制關係示意圖                   | 206 |
| 圖十四  | 「自爲立法」行政模式示意圖                | 289 |
| 表十五  | 公文處理程序表                      | 377 |
| 表十六  | 核稿中發現的奇異文字符號表(文字符號大家猜)       | 380 |
| 表十七  | 公文品管建議改進事項表                  | 383 |
| 表十八  | 公文品管優良事項及承辦人員一覽表             | 385 |
| 表十九  | 公文品管應行改進事項及承辦人員一覽表           | 386 |
| 表二十  | 公私文件中常見的錯別字及俗體字              | 390 |
| 表二十一 | 學校檔案分類法簡表                    | 392 |



|      |                   |     |
|------|-------------------|-----|
| 圖二十二 | 營繕工程總流程圖          | 400 |
| 圖二十三 | 學校校園規畫流程圖         | 402 |
| 圖二十四 | 校舍配置設計流程圖         | 406 |
| 表二十五 | 各項工程管理費計算最高標準表    | 410 |
| 圖二十六 | 營繕工程公開招標流程圖       | 411 |
| 圖二十七 | 營繕工程公開招標準備工作流程圖   | 412 |
| 圖二十八 | 營繕工程公開招標公告招標流程圖   | 418 |
| 圖二十九 | 營繕工程公開招標領標與投標流程圖  | 424 |
| 圖三十  | 營繕工程公開招標開標與決標流程圖  | 428 |
| 圖三十一 | 營繕工程公開招標簽訂合約作業流程圖 | 431 |
| 圖三十二 | 營繕工程施工督導流程圖       | 439 |
| 圖三十三 | 營繕工程竣工報告流程圖       | 456 |
| 圖三十四 | 營繕工程驗收流程圖         | 458 |
| 圖三十五 | 營繕工程決算流程圖         | 464 |