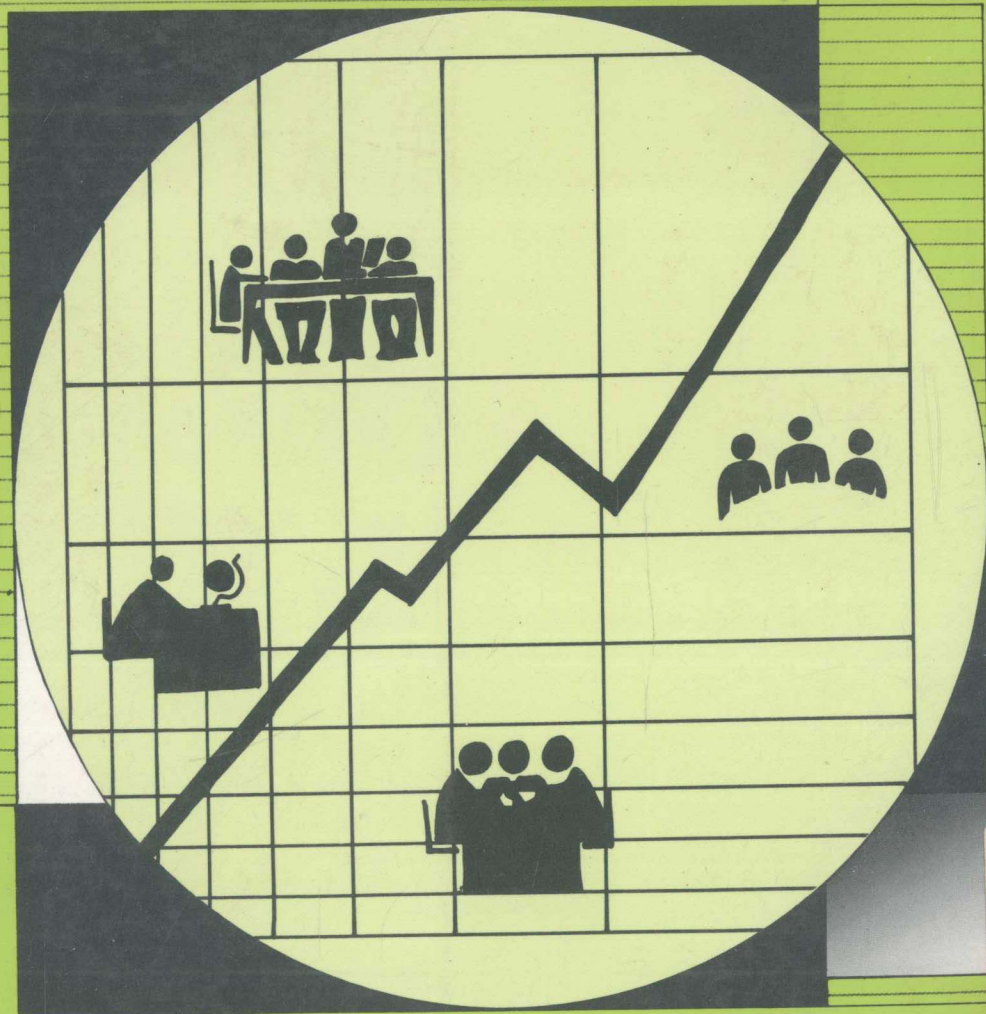


效績與理管校學

著 球 振 黃



黃振球 著

學校管理與績效

師大書苑有限公司印行

學校管理與績效

定價：新台幣貳佰肆拾元正

著者：黃

振球

發行人：陳

淑娟

負責人：白

文正

出版·發行：師

大書苑有限公司

台北市師大路四三號三樓

電話：(〇二)三六二七一·三六三三四〇五

郵撥：〇一三八六一六一八

經銷處：師

苑(圖書出版部)

台北市和平東路一段一二九之一號

師大綜合大樓臺樓

電話：三九二七一·三九四一七五六

傳真：三

九一三五五二

排版印刷者：創建電腦排版股份有限公司

台北市大理街一五七號二樓之二

電話：三〇六八二六八

出版登記：新聞局版台業字第二一九〇號

初版：中華民國七十九年九月

序

學校績效，因素固多，其中管理工作最爲重要。同一學校，每因校長更替而良窳乍現。蓋校長爲學校總管理人，決定教育方針、學校氣氛，師生態度，資源分配。國內民意代表分校長爲教育校長，政治校長，建築校長等，即因校長管理學校重點之不同。

筆者自民國六十二年七月廿五日奉派兼任師大附中校長（在此之前，附中校長均由教育行政機關委派），至民國七十七年二月一日辭卸，計達十四年半。接任之初，即感附中既係師大之附屬中學，又係國立，必須竭智盡忠，全力以赴，使附中成爲全國中學教育之櫺窗，始不辱使命。迨返回師大專事教學後，爰撰寫學校管理文稿數篇，先後發表於教育刊物上。好友徐教授宗林兄得悉之後力促將有關文稿集印成冊。復蒙師大書苑負責人白文正先生之熱心協助，乃整理出十一篇，名爲「學校管理與績效」。

首篇「建設中等教育櫺窗」爲筆者對自我與對附中之期許，至於能否達成此一理想，有待各方評定。書中「學校管理與績效」，「校長如何增進學校績效」「績效學校因素初探」，「塑造積極的學

學校管理與績效

校氣氛」，「如何培養中學生良好紀律」，及「如何遴選教科書」等均係近年所作。其餘各文爲附中部份工作實況報導。書末附錄有：台灣省教育會主辦、師大學生輔導中心策劃、王秀山先生執筆之專訪，同事丘郎先生「送別黃校長」，學生吳彥雯之「附中守護神」等文，係介紹筆者服務附中時的生活動點滴。

學校管理首重目標，次爲學生的學習。故人力、財力、物力等管理暨對外關係，自亦重要，文中均有論及。

本書付印倉促，謬誤必多。尚乞師長，同道，不吝指教。

最後，作者謹以此書懷念與感謝過去共同爲提高師大附中績效而奉獻的同仁。

黃振球 謹識

民國七十九年九月

於師大教育系

目 錄

序

一、建設中學教育的櫥窗·····	一
二、學校管理與績效·····	七
三、校長如何增進學校績效·····	四五
四、績效學校因素初探·····	一〇七
五、塑造積極學校氣氛·····	一五三
六、近十年來教育研究在附中·····	二一三
七、師大附中實施科學教育的理想與實際·····	二三七
八、升學壓力與學校體育教學正常化·····	二四七
九、學校如何遴選教科書·····	二五五

十、如何培養中學生良好紀律·····	二六七
十一、學校人事革新·····	三〇五
附錄(一) 化理想為行動的——黃振球先生·····	三一五
附錄(二) 送別黃校長·····	三四一
附錄(三) 附中的守護神——談我所認識的黃校長·····	三四七
附錄(四) 最親近的大家長·····	三四九
	附中一學生·····

一、建設中等教育的櫥窗

民國七十六年四月十日，爲附中建校四十週年校慶。佇足回首，自台灣光復以來，附中於歷任校長暨教職員工之辛勤耕耘下，不斷成長茁壯。而今畢業校友遍布海內外各界，卓爾羣英，同獻慧智術力，附中榮光，於斯闡揚。今四十週年校慶忽焉即至，緬懷前人胼手胝足開創之功與諸同仁羣策羣力襄助之功，衷心感謝，無以表達一二；而瞻望未來，尤感任重道遠。特以進步永無止境，吾人唯精益求精，力臻至善，始可冀我附中新月盛，爲國育才之搖籃。

振球自民國六十二年接事以來，即在原有之基礎上，與全校師生同心協力、致力於附中之進步與發展。三十週年校慶時，個人曾提出「塑造典型現代青年，繼續提高學業水準，充實學生課外活動，厚植學生科學才能，擴大教育實驗研究，更新充實校舍設備」六項目標與同仁共勉。三十五週年時，再增「培養學生創作才能，充實教師職員陣容，提高學校行政效率，加強員工學生福利，加強綠美化校園」等共計十項目標與同仁互勉。而近五年來，附中之建設在此十項目標導引下，有長足之進步。時值四十週年校慶，茲再提出下列諸目標，引以自勉，並與全校同仁學生相互砥礪。

一、**加強校園倫理，陶冶術德兼修之情操：**我國高級中學教育目標首重德育，次為智、體、羣、美等育。一典型之現代中國青年，除了應具備知識技能與健康之體魄外，尤應注意德性情操之陶冶。近年來，隨著社會的變遷，社會道德與公共秩序衰頹而混亂，一個時代青年的養成教育，尤須在知識傳授之上，格外強調倫理觀念。而加強校園倫理，即是一本人文主義的教育理念，注重生活教育與道德教育，澄清價值觀念，認識道德內涵，建立正確的判斷標準，進而於校園中實踐與檢討，以陶冶術德兼修的現代青年，「富而好禮的社會」庶幾可待。

二、**提高學業水準，培養勤學好學之風氣：**高級中學為人才養成教育場所。本校學生經聯考之篩選，均屬一時精英，因而提高學業水準，為本校一貫目標。近十餘年，本校畢業生升學率一向名列前茅，此為全校師生共同努力之成果，今後自當百尺竿頭，更求精進。然而，學業成就之提升，除了需要配合優良的師資、充分的教育資源外，學生的成就動機尤為重要。唯其胸襟開闊，抱負遠大，始可冀其自我砥礪、勤奮向學。而亦唯勤學好學，教育方能彰事半功倍之效。因而今後本校當多方鼓勵學生勤學好學，加強讀書風氣，以提高學業水準。

三、**輔導適性發展，發揮因材施教之功能：**高級中學為大學之預備教育，其功能為奠定研究高深學術之基礎。因此在高級中學階段，特別注重選擇與分配，以發揮分化的功能，導引學生進入各類型的大學，接受專精的教育。因之高級中學亦應本乎適性發展的原則，輔導學生依個人能力、性向、興趣選擇個人未來發展方向，以發揮因材施教之功能。自民國七十三年度以來，高級中學課程標準修訂

實施，以選課取代分組，而大學聯考亦多所更張，因而今後本校自當發揮適才適性的輔導功能，以協助學生奠定研究高深學術的基礎。

四、啓發創作才能，涵育科學態度與精神：現代社會爲一知識爆炸的時代，各種學術均日益千里，不斷翻新。現代青年不應徒務知識之記誦與考試技巧的嫻熟，而應積極養成手腦並用，主動求知，且勇於創作的科學態度與精神。本校自六十三學年度以來即每年舉辦全校科學展覽，以鼓勵全校學生從事科學研究，迄今已逾十年，參展作品極多，而時有佳作。此一活動在各科教師的配合協助下，顯然已有啓發學生心智，鼓勵實作實學、創作發明的功效。今後當繼續加強此一教育活動，以涵育現代青年的科學態度與精神。

五、加強實驗研究，推動教育制度之革新：本校爲師大之附屬中學，負有教育實驗研究的任務。而本校遠自民國四十八年代起，即已積極從事各種實驗研究，「四二制」學制與教材之實驗，即爲日後高二文理分組（現已停止實施）之前身。近五年來，本校所從事之實驗研究極多，例如：高二高三理化同時教學實驗、資賦優異學生優異學科輔導實驗、電腦自學教材程式設計研究、地球科學教學媒體製作研究、高級中學英文教材研究、人口教育實驗研究、設立音樂班、數學及自然實驗班等等，其研究成果或輯印成冊，或公諸報章，或仍在繼續實驗觀察中，對當前之教育改革實有極大的裨益。其中尤以資優學生輔導實驗，成果十分輝煌。目前爲配合教育部加強人文社會科學教育之改進，正在研擬本校人文及社會科學實驗教育之計畫，預計短期內付諸實施。今後當一本研究實驗之精神，繼續積

極從事教育實驗研究工作，以推動教育不斷地革新與進步。

六、擴大社團活動，涵融五育並重之青年：社團活動為學校正式教育活動之一。其功能在協助學生專門知能，訓練領導人才，建立人際關係，以陶冶羣性與任事之才能。因之社團活動在學校有形之課程教育之外，為一不可或缺的輔助活動。而本校學生社團活動在近十年來的備受重視中積極成長，現為學生次級文化之一大特色，亦為附中學生涵融了獨特氣質，顯見此一教育措施之功效不可忽視。然而，參加社團活動首應釐清觀念，建立選擇的尺度及正確的參與態度。今後本校仍將繼續加強學生社團活動，同時輔導學生作正確的選擇與建立積極的態度，以提升社團活動的層次，涵融五育並重的青年。

七、鼓勵在職進修，提高學校人力之素質：學校教育之成效，雖然在乎高度的行政效率，良好的教學方法與充分的教學設備。但上述目標的達成，端視學校人力素質之良窳。現代社會進步之速度驚人，政府機構與工商企業界均日益重視員工的在職進修與自我充實。而學校為社會人才的養成所，自當格外注意人力素質的提升。近年空中大學之設立，即表示社會大眾求知欲望與進修需要之迫切。本校向來即致力教師素質之提升，鼓勵教師在職進修，聘用學驗俱優之教師任教，對於教學效果頗有裨益。今後除了繼續秉持此一原則外，亦應注意員工之進修，以因應社會發展趨勢，提高學校人力素質，增進學校教育之效果。

八、規劃硬體建設，充實校舍建築與設備：學校校園之規劃與硬體建設，近年來日益受到教育界

之重視。良以社會生活日趨富裕，如何提升生活品質，建設精緻文化，遂成為社會建設所關心之課題。學校建築屬於「潛在課程」，其中包括教學空間的規劃、教學器材的配置、休憩場所的設計與校園綠地的美化。在有形建築設備中所蘊育之無形教育功能，對於學生美育的陶冶，具有無比重要的功能。因而教育先進國家莫不重視校園的規劃與校舍的建築，以增進身心健康，促進和諧人際關係，陶冶心靈美感，提高生活品質。是故欲建設精緻文化，必自學校教育著手，而學校硬體的規劃與建設自不容忽視。本校前於卅五週年校慶時完成南大樓之興建，四十週年時，又完成新北樓之興建，二項工程均極重視設計之美觀與實用。目前新建之音樂館即將開工；學生活動中心將於七十七學年度興工。而工藝館、游泳池、學生宿舍改建均在逐步規劃之中。至盼今後在硬體建設方面日精月益，提供青年最佳學習環境。

時值四十週年校慶，緬懷附中成長之歷史，瞻前顧後，特提出犖犖大者八點，與全校師生共勉。此外，尚有加強行政溝通，加強教職員工與學生福利，充實教學設備，落實師大學生之教育實習等項，亦為今後繼續努力之目標。誠盼本校全體師生體認「教育救國」之責任；貢獻心力，淬勵奮發，為本校創造更美好的明天，更希望建設本校成為全國中等教育的櫺窗。

（原載民國七十六年四月出版之「新附中」）

二、學校管理與績效

甲、前言

師大附中在筆者接任以前，歷任校長均由教育行政機關直接任免。因此，附中名屬師大，但實無隸屬關係。師大張故校長宗良先生有鑒及此，乃依照法令，據理力爭。當時教育部蔣部長彥士先生崇法務實，乃將原任師大附中校長劉安愚先生調掌華僑中學，師大附中校長一職，由師大安排。張故校長經與有關主管協商後，首派筆者兼任。民國六十二年七月廿五日到職。從此，附中受師大指導監督，成爲名副其實的附屬學校。

時光荏苒，濫竽附中校務，歷十四年半，其間雖曾多次請辭，惜未能如願。今天二月一日，承梁校長尙勇先生首肯，始獲交卸。爰將十四年來有關學校管理點滴，撰成此文，一爲悼念已作古之張故校長宗良先生，一爲感謝附中同仁多年襄助之情。

學校管理，經緯萬端。茲謹就自我管理、時間管理、衝突管理、目標管理、壓力管理、走動管理、人事管理、物料管理、預算管理、安全管理等十項問題，略抒管見。次就學生學習、家長滿意、教師士氣、行政效率等四點以說明教育績效。

乙、學校管理

壹、管理的意義

「管」原本是中空的圓柱形物，引申為規則之意。「理」是條理、處理，即理出一定的程序。合而言之，管理就是對事、物加以處理，或對人加以指導，使之能有一定的規則可循。英文Manage，意即控制、指揮之意。（註一）

與管理一詞相似者為領導。領導係指在一定情境下，某人為影響他人或團體的行為，使其有效地趨向於目標達成的一種過程。（註二）所以，管理為會同他人或透過他人工作，以完成組織的目標。領導為試圖影響他人或團體的任何行為。（註三）

所以領導為領導者不必守候他人工作，或等待情境發生，他們在使事情做成。而管理者與他人共同工作，以達成組織目標。因此，領導比管理概念為廣。（註四）

另唐振楚先生區別行政與管理說：「行政所涉及者為組織、設計、領導、聯繫、溝通、考核等事務，具有通盤籌劃性。管理所涉及的範圍較小，層級較低。它所涉及的皆為實現政策，執行計畫的具體方法與技術。」（註五）根據前述，行政可概括領導與管理。

貳、自我管理

管理工作係對事的處理，對人的指導。身為管理者的校長，首應重視自我管理，增進品德與知能，健全自己，善盡職責，為師生表率。建立良好的環境，以利教師教學及學生學習，達成學校教育目標。

一、善盡職責：

我國各項教育法令中校長職責規定為「綜理校務」（如高級中學法第九條，高級中學置校長一人，綜理校務。）又中等學校校務處理辦法大綱第四條，列舉十三項：1. 規畫校務改進與發展，2. 擬定及審核各項章則，3. 聘請或遴薦各科教員，4. 派定各處組織員，考察輔導教學，5. 督促及協助進修，6. 考察及調整職員工作，7. 調閱學生各科作業簿及試卷，8. 考查學生健康性能及思想，9. 檢查校舍及設備，10. 核閱往來公文，11. 編製經費分配預算、稽核經費收支，12. 主持或參加各種重要會議及集會，13. 辦理對外聯絡事宜，14. 其他重要校務之處理。

美國Richard A. Gorton主張學校行政人員主要角色有六：1. 管理者：爭取、分配、協調財力、

物力、人力等資源，以達成學校的目標，2.教學領導者，3.紀律維持者，4.公共關係促進者，5.改革推動者：校長應對學校教育計畫時謀改革，以適應學生的需要，6.衝突的斡旋者。（註六）

另據 Van Cleve Morris 等意見，校長職責有五：1.教學領導者，2.決策者，3.管理者，4.調停者，5.學習環境塑造者：塑造學校為學習的氣氛，以促進學生進步，予教師情緒上支持，達成有效的溝通。（註七）

校長時間的分配，美國調查的意見如下：1.行政管理佔百分之五十八，2.教學領導，佔百分之十七，3.公共關係佔百分之九，4.對外聯絡佔百分之八，5.參加外界專業活動、個人活動等佔百分之五。（註八）

綜合言之，校長職責如下：（註九）

- 1.計畫與組織：包括一定期內校務改進與發展計畫之編訂，內部章則辦法的修訂等事項。
- 2.例行事務：包括校內經費、營繕、購置、環境整理、文件、報表的核閱等事項。
- 3.人事管理：包括教職員工之聘派、考核、進修等事項。
- 4.教育視導：包括課程編製、教材選擇、主持教學研究會等。
- 5.學生生活指導：包括指導學生課外活動、處理學生獎懲等事項。
- 6.公共關係：包括對各級機關團體、學生家長、社會人士的聯絡，以及報告校務、宣傳、展覽等事項。