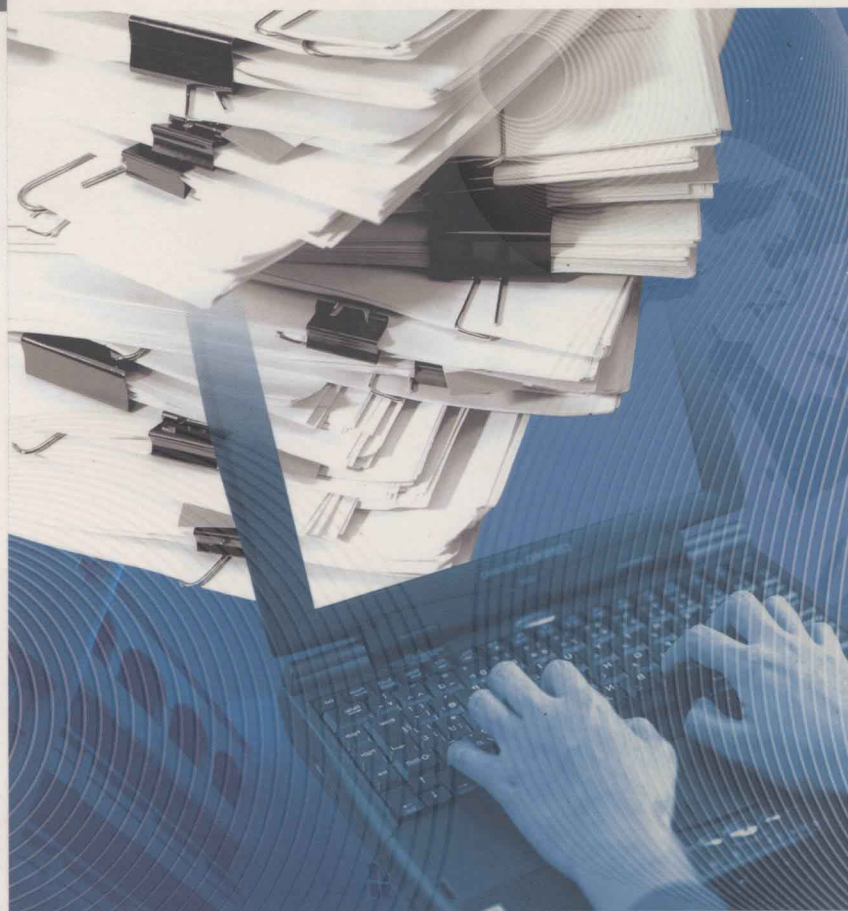


EDUCATION



學校行政研究 —— 理論與實務

鄭彩鳳 著

麗文文化事業

◎ 師範教育與實踐



學校行政研究 理論與實務

第11卷 第1期

國立編譯館

學校行政研究

——理論與實務

鄭彩鳳 著

麗文文化事業股份有限公司

國家圖書館出版品預行編目資料

學校行政研究：理論與實務／鄭彩鳳著．——

初版．——高雄市：麗文文化，2008.09

面；公分

參考書目：面

ISBN 978-957-748-317-1（平裝）

1. 學校行政

526

97015246

學校行政研究——理論與實務

初版一刷 2008/09

版權所有，請勿翻印

定價：500元

作者：鄭彩鳳
責任編輯：杜佳靜

本書如有破損，缺頁或倒裝，
請寄回更換。

發行人：楊曉華
出版者：麗文文化事業股份有限公司
地址：高雄市苓雅區五福一路57號2F之2
電話：(07) 2265267・2261273
傳真：(07) 2264697
郵撥：41423894
台北分公司：台北市文山區指南路二段64號政治大學集英樓2F
電話：(02) 86613898
傳真：(02) 86615465
法律顧問：林廷隆律師
電話：(02) 29658212
訂：台灣高揚文化事業有限公司
電話：(07) 6165206
發行：麗文文化事業機構

行政院新聞局出版事業登記證局版台業字第5692號 ISBN 978-957-748-317-1(平裝)

<http://www.liwen.com.tw>

E-mail: liwen@liwen.com.tw

序

學校運作中最重要的機制，乃在於學校行政，因為它直接或間接影響到學校教育的成效，為學校教育能否成功之重要關鍵。本人歷經中小學之教學與行政，十年之教育行政機關歷練，十年有關教育與學校行政的教學與研究，在長期和學校的接觸互動中，越發覺得學校經營之不易，而要達到人盡其才、財盡其利、物盡其用及事盡其功，則更有賴學校行政之成功運作。

學校行政乃是學校依據教育之原理原則及有關法令規定，運用有效及經濟的方法，對於學校組織相關的人、事、物、財、時等要素，作系統化的經營管理，藉以促進教育進步，進而達成學校教育目標的一種歷程。學校行政是一門科學，必須藉由相關學說所建構的理論中之有關原理原則，加以抽繹並有效應用；學校行政也是一種藝術，是一種「追求可能的藝術」，必須從各種不同的情境中，做出最有利的決定。學校行政中所含括的問題層面經緯萬端，但歸結而言不外為：管理什麼（管理的內容）？誰來管理（管理的人員）？如何管理（管理的手段）？為何管理（管理的目的）？

為了針對前述問題進行研究，本書共分五篇十五章予以討論。第一篇為緒論，乃在分析學校行政的基本概念及原則性的問題。第二篇為學校行政的手段與人員，分成計畫、組織、領導、激勵、溝通與評鑑等歷程做分析。第三篇為學校行政的內容，採學校系統內外兼顧的取向，以教務、學生事務、總務、輔導及公共關係等方面進行研究。第四篇為學校行政的目的，係針對學校組織效能進行理論性與實徵性的研究。最後一篇則將學校行政中所遭遇的主要問題做一說明，並援引前述各章的探討，做為學校行政問題之因應與解決途徑。

就學校行政工作者來說，藉由學校行政之研究，可以從中獲得相關

的原理原則，而有助於實務工作的改進；就從事教學工作者來說亦需瞭解學校行政，俾從中明白自己所應扮演的角色、權利與義務。本書的撰寫在架構之安排上，大致包羅了學校行政中的各種要素，除了對於學校行政理論的探討外，更有許多是作者在工作上所累積的實務經驗，對於「學校行政」與「教育行政」有興趣之研究者與實務工作者，應具有實質的參考價值。

本書之修訂出版要感謝麗文文化事業之大力協助，及家人之支持。作者才疏學淺，書中闕漏之處恐難以避免，尚祈各位教育先進不吝指正與賜教。

鄭彩鳳 謹誌於

高雄師範大學實習輔導處

二〇〇八年八月八日

目 錄

Contents

序 I

第壹篇 緒 論

.....

第 1 章 學校行政的基本概念 003

第一節 學校行政的涵義 004

第二節 學校行政的競值論題 012

第三節 學校行政的基本原則 016

第貳篇 學校行政之歷程與方法

.....

第 2 章 計 畫 025

第一節 計畫的基本概念 026

第二節 計畫的步驟 031

第三節 計畫的原則 035

第四節 計畫舉隅 039

第 3 章 組 織 057

第一節 組織的涵義 058

第二節 組織的理論基礎 059

第三節 非正式組織 066

第四節 組織的變革 074

第五節 組織的原則 083

第 4 章 領 導 087

第一節 領導的基本概念 088

第二節 領導理論的發展 094

第三節 競值架構與領導 105

第四節 學校行政領導應有的思維與策略 115

第 5 章 溝 通 123

第一節 溝通的涵義 124

第二節 溝通的模式與類型 128

第三節 學校行政溝通的影響因素 135

第四節 學校行政溝通的原則 140

第 6 章 評 鑑 147

第一節 評鑑的涵義與發展 149

第二節 評鑑的功能與類型 153

第三節 評鑑的歷程與原則 156

第四節 教育評鑑之相關問題與展望 160

第五節 評鑑舉隅 163

第 7 章 激 勵 175

第一節 激勵的涵義 176

第二節 激勵的理論基礎 179

第三節 激勵的主體——士氣 190

第四節 學校激勵管理的策略 195

第 8 章 時間管理 207

- 第一節 時間的基本概念 208
- 第二節 浪費時間的因素 211
- 第三節 學校組織層級中的時間管理 215
- 第四節 時間管理的策略 223

第 參 篇 學校行政之內容

.....

第 9 章 學校教務行政 237

- 第一節 教務處之組織任務 238
- 第二節 主要教務工作實務 243
- 第三節 教務行政與法令 258

第 10 章 學校學生事務行政 263

- 第一節 學生事務處之組織任務 264
- 第二節 主要學生事務工作實務 271
- 第三節 學生事務行政與法令 288

第 11 章 學校總務行政 295

- 第一節 總務處之組織任務 296
- 第二節 主要總務工作實務 298
- 第三節 總務行政與法令 318

第 12 章 學校輔導行政 323

- 第一節 輔導室之組織任務 325
- 第二節 主要輔導工作實務 327
- 第三節 輔導行政與法令 345

第 13 章 學校公共關係 349

- 第一節 學校公共關係的基本概念 350
- 第二節 學校公共關係的對象與步驟 355
- 第三節 學校公共關係的作法 361
- 第四節 學校公共關係的原則 370

第肆篇 學校行政之目的

第 14 章 學校組織效能 375

- 第一節 效能的涵義 377
- 第二節 競值架構與組織效能 383
- 第三節 學校組織效能之相關研究 395
- 第四節 提升學校組織效能之原則 404

第伍篇 結 論

第 15 章 學校行政的問題與發展 413

- 第一節 學校行政的問題與省思 414
- 第二節 學校行政問題的因應與發展 420

參考文獻 433

第壹篇

緒 論

●第1章 學校行政的基本概念

第

1

章

學校行政的基本概念

第一節 學校行政的涵義

第二節 學校行政的競值論題

第三節 學校行政的基本原則

學校行政是學校運作的主要機制，爲了能對學校行政的基本概念有進一步的瞭解，本章將分就學校行政的涵義、學校行政的競值論題及學校行政的基本原則等方面進行討論。

第一節 學校行政的涵義

學校行政乃是學校依據教育之原理原則及有關法令規定，運用有效及經濟的方法，對於學校組織相關的人、事、物、財等要素，作系統化的經營管理，藉以促進教育進步，進而達成學校教育目標的一種歷程。

析而言之，若從管理學的觀點來看，學校行政的內涵可以分成四個層面：一是管理什麼，二是怎麼管理，三是誰來管理，四是爲何管理。管理什麼，是管理內容的問題，包括教務、學生事務、總務、輔導與公共關係，亦包括了人、事、時、物之管理。怎麼管理，是管理手段與策略的問題，包括計畫、組織、領導、溝通與評鑑等。誰來管理，涉及管理人員，亦即領導者的角色問題。至於爲何管理，是管理目的之問題，主要在於提升學校效能，達成學校之教育目標。

有關學校行政的進一步涵義，茲分成以下幾個方面說明：

壹、學校行政所管理的內涵包括人、財、事、物等要素

在學校行政中最基本的要素可包括人、財、事、物等幾個層面，我們可以圖 1-1 來表示。

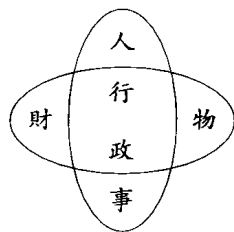


圖 1-1 學校行政的要素

一、就人而言

在學校行政的要素中，人是學校行政的主體，客體也是人，工作的起點和終點或是「產品」都是人。學校行政的各種要素間相互關連，但從根本上來說，都是人的關係，因為不論是理財者、用物者或處事者都是人，且理財、用物與處事都是人在其中活動，因此研究學校行政首先得研究人，從事學校行政也首先應做好人的工作，而對人感興趣更是辦理學校行政的首要條件。

學校系統中的人包括學生、教師及行政三個主體，但隨著開放社會之衝擊，除此之外亦擴及社會相關系統，可以圖 1-2 來表示。

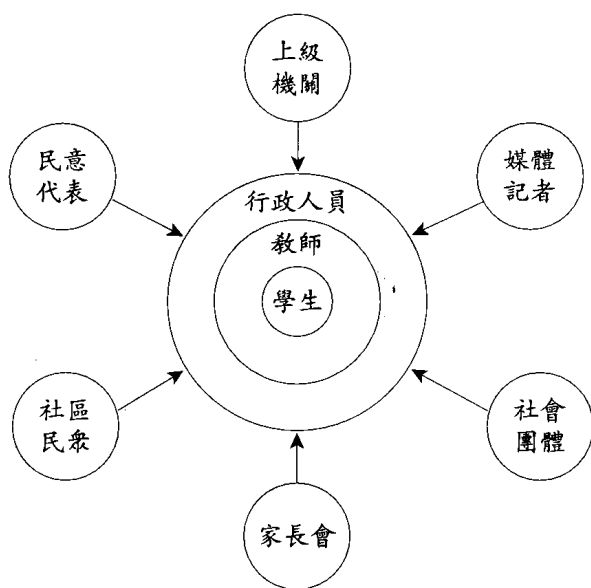


圖 1-2 學校系統相關人員

由上圖中我們可以知道與學校相關的「人」有系統內的學生、教師及行政人員，及系統外的上級機關、民意代表、媒體記者、社會團體、社區民衆及家長會等，這些人員都直接或間接地影響學校行政的運作。

在進行學校之經營管理時，我們所必須具備處理「人」的功夫，包括：(1)知人——知己知彼、知己識人；(2)擇人——適任、合於群適於己；(3)用人——人盡其才、才盡其用，人得其事、事得其人；(4)育人——自我提升、培育部屬；(5)安人——達到經營管理之理想境界。

二、就財而言

在學校中提供經費來源的不外乎下列四者：(1)公務預算——由政府或是董事會依年度所編列之年度預算或是專案補助款及學雜費的收入；(2)家長會——依家長會設置辦法由家長所繳交之定額經費，或是由各校所成立類似「後援會」所認捐之款項；(3)社會資源——來自各公私營企業、慈善團體或個人所資助之經費。(4)其它——近來各級學校已逐年規劃實施校務基金制度，各校可將公務預算之結餘、場地租借之收益等納入財源，也成為學校經費的另一來源。

隨著政府財政負擔之加重，對於學校經費之補助亦受到影響，因此學校須將非常有限的教育資源用在刀口上，同時亦應強調績效責任（accountability）之觀念。此外，開源與節流亦應兼顧，會爭取經費（開源）亦應會運用經費（節流），但卻不能因為爭取經費，而失卻或犧牲學校的自主性。

三、就物而言

學校行政除了教育性外，尚具有服務性的特質，其在於導引與支援學校的教與學，因此校內的一切「物」均應以符合教育目標，支援校務發展為鵠的。

學校中的「物」主要乃是校舍、庭園、運動場所及設備，在規劃與運用上需達到下列之目標：(1)提供安全的教育場所；(2)創建最佳學習情境；(3)發揮環境教育功能；(4)促進人力科技整合；(5)因應未來發展需求；(6)方便行政運作管理；(7)提升社區生活品質；(8)培育未來國民。

四、就事而言

學校行政中的「事」，大致可分為靜態取向的「業務」，與動態取向的「活動」兩種。「事」主要乃在整合學校中的人、財、物、追求事功，藉以促進學校發展。

學校行政的型態已由「事務性」的靜態管理，逐漸地轉變為「人際」、「資源」與「技術」的動態經營。若以經營的理念來管理學校，其目的乃在強調學校是一個開放的情境及動態組織，必須適應社會變遷，除了績效之提高外，更須引導前瞻性的發展策略，運用開放教育與創造管理的理念開創新局，促進社會發展。因為學校乃是「教育人」的地方，其內部的事務絕不可用「辦行政」的方式來處理。

總之，在開放社會中需要有前瞻性的目標管理策略，以達到人盡其才——有作為；財盡其利——有績效；物盡其用——有效用；事盡其功——有結果。

以上係以學校的管理內涵做區分，將學校行政從人、財、事、物等層面做探討；若以學校的組織架構而言，則學校行政包括的事務有教務行政、學生事務行政、總務行政、輔導行政及公共關係等層面，此部分將於本書之第參篇中做進一步探討。

貳、學校行政乃是對學校事務做系統化的經營管理

在進行學校之經營管理時，如果把「建築」看成是學校的硬體，那麼「制度」則可說是學校的軟體，軟硬兼顧，組織運作才得以順暢。因此，我們要「用智慧創建制度，以制度來解決問題」，亦即透過系統化的歷程來進行學校的管理。就學校運作的過程而言，行政系統化包括計畫、組織、領導、溝通與評鑑等動態歷程，如圖 1-3。茲分述如下：