



學校行政領導的 理念與實踐

唐璽惠 著

G471
2082

學校行政領導的 理念與實踐

唐璽惠 著



高雄復文圖書出版社

學校行政領導的理念與實踐 / 唐璽惠著. - 初
版. -- 高雄市：高雄復文, 2006[民 95]

面；公分

含參考書目

ISBN 957-555-800-6(平裝)

1. 教育 - 行政 2. 學校管理

526

95006054

學校行政領導的理念與實踐

初版一刷 2006/06

版權所有，請勿翻印

定價：370 元

著者：唐璽惠
發行人：蘇清足

本書如有破損、缺頁或倒裝，
請寄回更換。

出版者：高雄復文圖書出版社
地址：高雄市苓雅區泉州街 5 號
電話：(07) 2261273
傳真：(07) 2264697
郵撥：41299514
台北分公司：台北市大安區溫州街 48 巷 5 號
電話：(02) 23695250 • 23695680
傳真：(02) 83691393
法律顧問：林廷隆律師
裝訂：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 1804 號 ISBN 957-555-800-6 (平裝)

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

E-mail: liwen@mail.liwen.com.tw

吳序

知識經濟時代下掌握知識即掌握經濟，而知識有「顯性知識」與「隱性知識」之分，顯性知識可以經由多種管道獲得，而隱性知識則須透過經驗傳承從互動中體驗其精髓，或是經由傳承者將其化為「顯性知識」而得以傳承。

作者唐璽惠博士早年家境清寒，經過生活的磨練，奮發向上，從國小「就業班」一牛頭班，初中到市場賣魚的「賣魚女孩」奮鬥到「教育學博士」而「高中校長」、「大學教師」，這段奮鬥過程，曾獲得多方肯定。尤其難能可貴的是，作者在「學校行政」工作的歷練共三十幾年經驗，始終如一。在教學、行政工作兩頭燒的時候仍靠其毅力與堅持，奠定終生學習的典範，不斷進修，研究改進，在教學與行政上有良好的績效，使其服務學校在行政與教學及師生表現均能擠進全國排行榜。

作者從民國五十八年大學畢業隨即回其母校「台南家職」一現國立家齊女中服務，擔任訓育組長十年半、訓導主任七年半，七十六年榮調宜蘭蘭陽女中擔任校長七年半，再調回其母校擔任校長六年半，在蘭陽女中任內因為辦學績優曾多次辦理全省及全國性活動，如民國七十九年承辦全省校長、教務、訓導、輔導等會議，又倡導使用電腦將校園 E 化，為前教育廳研發輔導業務電腦系統奠定校園 E 化的基礎，也為輔導電腦化立下汗馬功勞，曾獲頒輔導及推動電腦化有功人員獎並獲前教育廳行政評鑑全省高中第一名；其赴宜蘭就任後，即研究分析地方特性，在宜蘭創設全省高中第一所「舞蹈資優班」，培育舞蹈藝術人才；更因為做事認真、思考縝密，領導

ii 學校行政領導的理念與實踐

獲得肯定而被委派擔任全國首屆國中基本學力測驗試務工作主辦學校，經其與所帶領的團隊不斷「探索」、「研究」與「改進」，使第一屆國中基本學力測驗，幾近零缺點，建立「國中基測」的模式，為往後的承辦學校立下遵循的範例，當年一民國九十年獲選為「全國特優教育人員」的殊榮，隨即退休轉任「立德管理學院」助理教授，並曾擔任「副教務長」、「學務長」等職，也獲教育部聘為「學生輔導新體制一教訓輔三合一」規畫督導委員、高中校務評鑑委員、社區化委員、實驗班審查委員；國家文官培訓所講座等。在教學與行政雙重的壓力下，作者仍堅持不斷研究，每年都有數篇論文及著作提出，誠令人感佩。

本書《學校行政領導的理念與實踐》為作者數十年行政、研究及實踐的心得，值得行政工作人員及教育人員參考。本書內容包括，行政篇、教學篇和訓輔篇等：

一、行政篇內容有：學校行政變革與實踐、學校行政組織與運作實務、學校經營領導的理念與實踐、變革中校長的角色與領導功能、知識經濟時代下學校教育的理念與實踐、學校總務處行政運作實務等，是作者主持兩所學校的辦學理念與實踐的具體作法，及新時代的學校經營領導理念與實踐。

二、教學篇則包涵：有效教學、價值教學、道德教育、品德教育等，都能針對目前學校最重要的議題，闡釋教學的理念及實踐方法。

三、訓輔篇則有：輔導新體制的理念與實踐、青少年情緒挫折與輔導、情緒障礙與過動兒輔導、班級經營的理念與實踐、校園危機處理的理念與實踐、存在主義對高中訓輔人員的啟示等，極具參考價值。

作者將其數十年的學校行政理念、研究及實踐提出來分享，讀者除可清楚了解學校行政相關的理念與實踐的技巧外，並可從中感受到作者奮鬥的心路歷程。期望本書能對有志從事學校行政者在學

校行政的理念與實踐上有所助益。

本人有幸能先拜讀初稿，深感本書有學理依據又有實務經驗，特贅序推荐以與教育同好共饗之！

臺北市政府教育局局長

吳清基

95 年 6 月

自序

余幼年家境清寒，幸得師長相助方得以完成初職、高中和大學學業，心中無限感激，矢志從事教育，以棉薄之力略盡感恩之情；退休之後不揣淺陋，將研究及辦學心得匯集分享，以善盡傳承之任務。

大學畢業後，如願回到母校一家齊女中服務，擔任訓育組長，從此與學校行政結了緣；自民國 58 年起，近三十餘年，未曾離開學校行政工作，深深感覺到，教育是慈悲助人的工作，而能成為教師是最有福報的。我懷著戰戰兢兢的心情，雖無法完全做到「盡善盡美」但必「盡心盡力」。

服務學校三十餘年來，回顧來時路，體認到教育對個人的幫助實在很大，才能讓一位三級貧民的「賣魚小女孩」成為高中校長、大學教師。點滴在心，自己感到非常幸運，在就讀台南家職時，承蒙鄧校長建黃的照顧以獎學金方式協助我完成初職，又因為打破家職十四年的記錄成為唯一當年考上台南女中而獲贈高中三年獎學金，如今回想仍備感溫馨。

這六十年一路走來，不時接受恩師們的拉拔與栽培並受到長官的拔擢、同仁的支持以及學生們的敬重、家人和朋友的鼓勵，很順利地擴大服務的領域，從教師、組長、主任而校長，先後主持蘭陽女中與家齊女中，更能從工作中找到樂趣與成就，體會到教育是「長時間」、「遠距離」、「寬視野」的事業，一所學校除了提供學生心智的成長外，也要能補足家庭的功能，使一般的孩子能充分發揮潛能，而較為不順利的孩子，也能在學校師友的照顧下得到適切的發展成為一個全人格發展的人；於是，在校長任內透過 SWOT 審慎評

估蘭陽地區教育環境生態、家長結構、學生背景、教師的特質、學校的傳統與文化，提出「學校家庭化、校園書香化」的教育理念，冀望，透過「關懷學生、照顧老師、敦睦社區、提昇品質」的行政措施，領導全校師生，重視道德倫理、關懷感恩，使師生在校園中「成功、快樂」地從事教與學的活動，塑造「幸福」的人生願景，達成全人教育的理想。這些理念得到熱烈的迴響，經營蘭陽女中時獲得良好的口碑，並於民國 82 年全省唯一一次學校行政評鑑，榮獲第一名。在家齊女中校長任內，擔任第一屆國中基本學力測驗試務工作，經不斷研究改進，「從無到有」從「雜亂到就緒」，而完成此次艱鉅工作，憑藉著是孜孜不倦的研究精神及正確理念與確實的實踐。

90 年從家齊女中校長退休轉換跑道到立德管理學院任教，接觸面更寬廣，在教育部廳長官愛護提拔下，擔任學生輔導新體制一教訓輔三合一規劃督導委員，經常到高中職及國中小督導考核工作成效，並於 94 年擔任 93 學年度高中校務評鑑委員，在督導與評鑑過程中發現，辦學成效較優的學校都有一個共同的特點，便是有「正確的教育理念」與「確實的實踐精神」，而且「領導理念貴在於實踐」；足以印證「理念」與「實踐」在教育的經營上是何等的重要。

綜而言之，理念與實踐是教育成敗的關鍵，也是學校行政領導的兩大基本要素。如果沒有理念，學校行政領導的實踐就無所依循；若沒有實踐，則學校行政領導的理念變成空談，所以成功的學校行政領導應該是理念與實踐並重。

本書分成三篇，各為行政篇、教學篇與訓輔篇，共計十六章。第壹篇行政篇，包含第一章至第六章；第一章是學校行政變革與實踐：主要闡述變革對學校行政的影響及在變革過程中學校校長如何從領導的典範來實踐以因應變革。第二章學校行政組織與運作實務，則以家齊女中為例，說明行政的內涵與運作的歷程。第三章則為學校經營領導的理念與實踐，是作者在蘭陽女中的辦學理念與實際

經營學校的心得，此理念的實踐曾獲得很好的口碑與評價，使當時蘭陽女中聞名全國。第四章是變革中校長角色與領導功能，說明變革中成功學校領導者的要素。第五章則為知識經濟時代下學校教育如何因應與發展。第六章則說明學校總務行政實務。

第貳篇「教學篇」則從第七章到第十章，包含：有效教學的理念與具體實踐方法、價值教學之推展與省思、道德教育的發展與輔導、品德教育的實施與省思。以上這些主題都是作者在校長任內所體認到影響教學成敗的關鍵，特別提出呼籲教育同仁們共同來關心。

第參篇「訓輔篇」是作者累積三十幾年從事訓輔行政研究及經驗的彙整，尤其是在輔導新體制的實施方面。由於作者從民國 78 年至 90 年擔任高中輔導工作輔導團召集人及教訓輔三合一規畫督導委員並親自參與實驗研究，感觸特別深刻；舉凡三級預防輔導、情緒障礙輔導、校園危機處理及班級經營等都是訓輔行政最迫切需求者。

最後作者雖然在學校行政有濃厚的研究興趣及長時間的深刻經驗，也能服膺終身學習而努力不懈，但是學術研究是無止境的，敬請教育先進不吝指教。本書付梓在即，特別感謝恩師台北市教育局長吳清基博士的指導並賜序，家齊女中林玉玲組長、外子黃駿吉逐次校對、及高雄復文圖書出版社負責人楊麗源先生慨然允諾出版，李麗娟小姐業務的協助，一併在此致謝。在母親節前夕，願將此書獻給守寡將近五十年，含辛茹苦獨立扶養我們長大，我最敬愛的母親。

唐璽惠 謹識

民國 95 年 5 月

學校行政領導的理念與實踐

目 錄

吳序 i

自序 iv

第壹篇 行政篇 1

第一章 學校行政變革與實踐 3

- 第一節 前言 5
- 第二節 學校行政變革 6
- 第三節 相關文獻回顧與探討 16
- 第四節 學校行政變革的實踐 29
- 第五節 結語 41

第二章 學校行政組織與運作實務 43

- 第一節 前言 45
- 第二節 教育宗旨、教育目標及九五暫綱之課程目標 45
- 第三節 學校組織的特性 48
- 第四節 學校校園結構的特性 49
- 第五節 學校行政因應之道 51
- 第六節 學校行政運作的內容 52

- 第七節 學校行政運作的歷程 54
- 第八節 影響學校行政運作的教師條件 56
- 第九節 結語 57

第三章 學校經營領導的理念與實踐 59

- 第一節 前言 61
- 第二節 學校家庭化 63
- 第三節 校園書香化 73
- 第四節 未來展望 81
- 第五節 結語 82

第四章 變革中的校長角色與領導功能 85

- 第一節 前言 87
- 第二節 校長角色與領導功能 88
- 第三節 變革中校長的領導策略 91
- 第四節 結語 92

第五章 知識經濟時代下學校教育的理念與實踐 93

- 第一節 前言 95
- 第二節 知識經濟之發展與探索 97
- 第三節 世界各國發展知識經濟的概況 103
- 第四節 台灣發展知識經濟之優勢及具體措施 109
- 第五節 知識經濟時代學校教育之實踐 114

第六節 結語 132

第六章 學校總務處行政實務 145

- 第一節 前言 147
- 第二節 總務主任的素養 148
- 第三節 總務主任的角色 149
- 第四節 總務處組織及任務 150
- 第五節 總務處發展計畫 153
- 第六節 總務工作實務 156
- 第七節 事務處理應注意事項 159
- 第八節 結語 160

第貳篇 教學篇 161

第七章 教務行政—有效教學之理念與實踐 163

- 第一節 前言 165
- 第二節 教務行政的目標 168
- 第三節 教務行政的處理原則 169
- 第四節 教師的自我修練 171
- 第五節 有效教學的教師信念 173
- 第六節 提昇教育品質的新方法 174
- 第七節 21 世紀的理想公民必須具備的能力 176
- 第八節 21 世紀教師的條件與特質 177
- 第九節 有效的教學策略 178
- 第十節 行政配合策略 180

第十一節 結語 183

第八章 價值教學的推展與省思 185

第一節 前言 187

第二節 價值的意義與特徵 188

第三節 影響青少年價值觀的因素 189

第四節 實施價值教學的具體作法 193

第五節 價值教學的省思 198

第六節 結語 199

第九章 道德教育的發展與輔導 201

第一節 前言 203

第二節 道德發展的研究派別 204

第三節 道德認知學習理論 208

第四節 影響道德發展之因素 217

第五節 道德教育的困境與改進之道 221

第六節 道德發展的輔導 226

第七節 結語 232

第十章 品德教育的實施與省思 235

第一節 前言 237

第二節 品德教育的重要性 239

第三節 學校實施品德教育現況 240

- 第四節 學校品德教育的內涵 243
- 第五節 學校品德教育的原則 244
- 第六節 實施品德教育教師的角色 246
- 第七節 結語 247

第三篇 訓輔篇 249

第十一章 輔導新體制的理念與實踐 251

- 第一節 前言 253
- 第二節 教訓輔三合一的理論 254
- 第三節 教訓輔三合一的功能與實踐 256
- 第四節 影響教訓輔三合一實施成效的因素 261
- 第五節 教訓輔三合一的三級預防 263
- 第六節 教訓輔三合一中行政人員的角色 266
- 第七節 教訓輔三合一之行政配合 269
- 第八節 結語 273

第十二章 青少年情緒挫折與輔導 275

- 第一節 前言 277
- 第二節 挫折的定義 278
- 第三節 挫折的心理歸因 279
- 第四節 情緒定義 281
- 第五節 挫折經驗與情緒 282
- 第六節 挫折容忍力的定義 283
- 第七節 挫折容忍力的培養 284

第八節 結語 285

第十三章 情緒障礙與過動兒輔導 287

- 第一節 前言 289
- 第二節 過動兒的定義 291
- 第三節 過動兒的成因 293
- 第四節 過動症的徵狀、過程及篩選 295
- 第五節 過動症兒童面臨的問題 298
- 第六節 過動症的影響 300
- 第七節 過動症與其他疾病的關係 301
- 第八節 過動兒的治療與輔導 302
- 第九節 結語 306

第十四章 班級經營的理念與實踐 309

- 第一節 前言 311
- 第二節 教師的職責 312
- 第三節 班級經營的意義與重要性 320
- 第四節 班級經營之內涵 320
- 第五節 班級經營的原則 323
- 第六節 結語 324

第十五章 校園危機處理的理念與實踐 327

- 第一節 前言 329

- 第二節 校園危機的意義 331
- 第三節 校園危機的種類與來源 332
- 第四節 校園危機的三級預防處理 334
- 第五節 校園危機處理的策略 341
- 第六節 結語 343

第十六章 存在主義對高中訓輔人員的啓示 345

- 第一節 前言 347
- 第二節 研究目的 348
- 第三節 研究方法與範圍 349
- 第四節 存在主義的「哲學」觀 349
- 第五節 高中生文化特質 357
- 第六節 高中訓輔問題 359
- 第七節 存在主義「人生哲學」對訓輔人員的啓示 361
- 第八節 結論 367

主要參考書目 371

圖目錄

- 圖 3-1 學校經營領導的理念 60
- 圖 5-1 知識經濟時代下學校教育因應策略 115
- 圖 11-1 教學訓導輔導三合一整合架構圖 264

表目錄

表 1-1 變革時代領導行為的變遷 29

表 5-1 增強原理的學派整理 136

表 12-1 挫折之情境因素 279

表 15-1 校園危機處理—教、訓、輔整合處理模式 335