

現代學校行政

——開發教育型的學校經營

李聰明 著

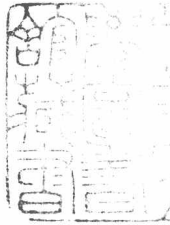
G46
886(2)

S 016480

李聰明著

現代學校行政

開發教育型的學校經營



幼獅文化事業公司印行

石景宜先生贈書

年 月 日

西人製有



S9002352

編與方法



行政院新聞局核准登記證局版臺業字第〇四號

著者：李

聰

明

出版者：幼獅文化事業公司

發行人：胡

軌

臺北市重慶南路一段66之1號三樓
臺北市漢中街五十一號
郵政劃撥二七三七號

印刷者：崙進彩色印刷有限公司

基本定價：三元〇角七分

中華民國六十七年二月出版
中華民國七十四年二月再版

前言

教育是一種事業，從事教育事業的經營者，必須具備優良的經營才能。辦學的校長及主任等人員，亦應有經營教育的觀念。拙著「教育事業的經營管理」一書於民國六十四年在幼獅出版，購閱者頗為踴躍，可見國人對於教育企業化問題甚為關心，惟撰述該書時並未將有關學校經營的理論與方法一併討論。現代學校經營亟需要一套經營管理的專門知能，爰再寫本書，以爲拋磚引玉，如能藉此引發大量的學校經營理論出籠，則對於學校經營的改進與發展，將有很大的裨益。

教育是百年樹人的事業，也是製造人才的事業，自應掌握開發人才的正確方針。目前我國多數學校，從事升學主義教育，填鴨重於啓發，有製造蟲材的趨向，未能適合國家人力發展需要。爲期今後學校經營者能有膽識，放棄選拔教育，轉變爲開發型教育經營，故本書全文以討論開發型教育經營爲主旨，期以帶動我國學校經營晉入現代化境界。

現代經營學已晉入系統理論的時代，而現代管理以下列四種系統原理爲基礎：一爲靜態系統、二爲動態系統，三爲生態系統、四爲心態系統。其中靜態系統與動態系統，這兩種系統觀念，國人較有深刻認識，至生態系統與心態系統則國人觀念較爲缺乏。由於缺乏生態系統觀念，所以行政措施多着重於管制，少注重激發經營發展的措施；由於缺乏心態系統觀念，在執行教育行政時，壓制多於激勵。本書係融和上列四種系統理論基礎寫成，立論多由靜態系統與動態系統觀點向生態系統與心態系

統突破，例如主張由學校訂定教育目標，並以自訂的目標展開經營，儘量多予學校實現教育目標的經營主權，反對以考試領導教學，力言以理論領導教學，便是以生態系統理論為基礎，又如課程經營主張以協同教學發揮組的領導功能，提醒學校經營者改變管理思想，實施Y理論的管理，注意團體中的非正式組織，運用激勵、溝通、領導技術經營學校，便是依據心態系統理論為基礎。學校經營者如能強化上列靜態、動態、生態、心態等四種系統概念，分析設計學校經營的優良系統，必能辦理一所最優良有效的學校。

現代教育行政，理論領導實際，有新的理論纔能突破現狀，向新的境界發展，本書所提供的便是學校經營的新理論。教育行政學可以說就是教育經營的方法學，新的經營理論，就像點石成金的秘訣，學了它之後，便能得心應手，效用無窮。本書因此不揣簡陋，公諸於世，以供參考。

本書在工作百忙中撰寫，倉促成書，舛誤難免，仍祈先進大方，不吝惠賜指正。又本書文稿多承賴民雄先生在公務繁忙中賜予校正，特併申謝。

六十六年八月廿二日作者識於臺北士林

目錄

第一章 開發教育型的學校經營	一
第一節 開發教育的發展	一
一、選拔教育的弊害	一
二、開發教育的思想背景	七
三、實現開發教育的教育運動	一三
第二節 我國學校經營應走的方向	二三
第二章 學校經營的系統理論	二九
第一節 有關系統的概念	二九
一、系統	二九
二、系統分析	三〇
三、系統設計	三三
第二節 利用系統理論經營學校教育	三八
第三章 學校經營的教育目標	四一

016484

第一節 學校自訂教育目標的需要	四一
第二節 訂定學校教育目標的方法	四三
一、訂定學校教育目標的人員與程序	四三
二、訂定學校教育目標的依據	四四
三、訂定學校教育目標應注意事項	四八
第四章 學校教育的經營計畫	五七
第一節 學校教育經營的計畫化	五七
一、計畫的重要性	五七
二、計畫的擬訂與實施	五九
第二節 學校經營的計畫評核術	七〇
一、計畫評核術的由來	七〇
二、計畫評核術的應用	七三
第五章 學校教育的經營組織	九一
第一節 經營組織理論	九一
一、組織與經營管理	九一
二、現代組織理論概說	九二

第二節 學校的管理制度與組織..... 九九

一、功能制與學校組織..... 一〇〇

二、部門責任制與學校組織..... 一〇三

第三節 教育經營方式與學校組織..... 一〇七

一、班級經營與學校組織..... 一〇七

二、學年經營與學校組織..... 一一一

三、學科經營與學校組織..... 一一五

第六章 課程經營..... 一二一

第一節 開發教育的課程經營..... 一二一

第二節 完成教學組織..... 一二二

一、決定課程經營方式..... 一二二

二、推行新教學方法..... 一二三

三、教師編組..... 一二四

四、實施彈性編班..... 一二六

五、加強教學計畫..... 一二八

第三節 促進完全學習..... 一二八

一、完全學習的課程經營·····	一一九
二、分析行爲目標與建立題庫·····	一二九
三、完成教學設計·····	一三七
第四節 健全學業管理·····	一三八
一、學年制·····	一三九
二、無學年制·····	一四〇
三、學分制·····	一四二
四、學年學分制·····	一四三
五、雙重修業制·····	一四四
第五節 改善教學設備·····	一四五
一、教育工學與課程經營·····	一四五
二、教學設備與課程經營·····	一四七
三、媒體服務與課程經營·····	一四九
第六節 實施教育評價·····	一五二
一、課程行政與教育成績考查·····	一五二
二、教育評價的發展與功能·····	一五六
三、教學評鑑與學力調查·····	一五七

第七章 訓育經營 一六一

第一節 訓導政策與訓育經營 一六一

一、我國的訓導政策 一六一

二、學校的訓育經營 一六一

第二節 導師制度與訓育經營 一六六

一、導師制度的由來 一六六

二、導師制度與訓育經營 一六九

第三節 學校訓育經營的改進 一七三

一、觀念方面的改進 一七三

二、制度方面的改進 一七五

三、方法方面的改進 一七七

第八章 輔導服務 一八一

第一節 教育政策與輔導服務 一八一

一、輔導服務的正确觀念 一八一

二、導用輔導服務的教育政策 一八六

第二節 輔導行政 一八七

一、輔導工作的地位	一八七
二、學校輔導行政的工作範圍	一九三
第三節 美日英法等國的輔導概況	一九八
一、美國	一九八
二、日本	二〇一
三、英國	二一一
四、法國	二一二
第九章 學校經營的人事管理	二一七
第一節 學校人事管理的基本觀念	二一七
一、講求效率	二一七
二、專業精神	二一九
三、能力第一	二二〇
四、尊師重道	二二二
五、調和目標	二二五
第二節 學校人事管理方法	二二六
一、成立人事管理單位	二二六
二、教職員的選聘與安置	二二七

三、督導考核·····	一一三一
四、輔導與訓練·····	一一三七
五、研究進修·····	一一三八
第十章 學校經營的財務與財物管理·····	一一四一
第一節 學校財務管理·····	一一四一
一、學校財務管理的目的·····	一一四一
二、學校財務管理的方法·····	一一四二
第二節 學校財物管理·····	一一六一
一、營繕工程與建築設備管理·····	一一六三
二、財產管理·····	一一七〇
三、消耗品的供應與管理·····	一一七一
第十一章 學校經營的激勵溝通與領導·····	一一七七
第一節 管理思想的轉變·····	一一七七
第二節 激勵·····	一一八三
一、激勵的意義·····	一一八三
二、激勵的方法·····	一一八五

三、如何運用激勵術發展學校經營·····	二九〇
第三節 溝 通·····	二九五
一、溝通的意義與目的·····	二九五
二、溝通的方法·····	二九七
三、溝通應注意事項·····	三〇〇
第四節 領 導·····	三〇四
一、領導的意義·····	三〇四
二、領導的方法·····	三〇六
三、領導者應注意事項·····	三一—
第十二章 學校經營的評價考核·····	三一—
第一節 學校評價的意義·····	三一—
一、學校評價的由來·····	三一—
二、學校評價的真義·····	三二四
第二節 學校評價的目的與方法·····	三二七
一、學校評價的目的·····	三二七
二、學校評價的方法·····	三二九

第一章 開發教育型的學校經營

第一節 開發教育的發展

一、選拔教育的弊害

開發教育爲二次戰後高度開發國家教育經營的顯著表現，由於高度開發國家的教育經營，發展成極爲典型的開發教育，使開發國家及開發中國家競相仿行，成爲各國教育改革의 動向。

開發國民的才具或發展國民的能力，原爲學校經營的主要職責，惟因任何國家的教育制度都分層爲初等教育、中等教育、高等教育，而有升級與升學的制度。在升級與升學的制度下，部份地區的學校經營，有專爲應付上級學校選拔的顯著傾向，選拔教育爰逐漸成爲學校教育經營的重心。由於此類學校經營的重點放在應付選拔，國民能力的開發，也就被局限於升學能力的培養，凡與升學考試無關的課程教材，都被忽略，這就是選拔型的教育。

選拔教育源遠流長，我國新學制未成立以前的科舉，可謂舊的選拔教育典型。學制成立以後，創學校辦教育，有教育理論與教育思想爲辦學依據，應付上級學校的選拔，固然是學校的責任，但應付升學，究非教育目的，倘若學校教育完全以應付選拔爲目的，輒吾人可認爲這種教育爲選拔教育的典

型，又可稱爲升學主義。升學主義的教育經營歸納起來不外利用下列幾種手段：

一、實施排名次的學業競試：統一考試則教師在教室裏教學，必以應付考試爲最優先，無形中放棄教育的理論思想及原則，把教育工作變成訓練學生應付升學考試的手段。學生也自然會熱烈學習升學競爭的技巧。

二、校內考試的試題模仿升學考試的命題方式：使教師授課時注意可能考試的部份，並訓練學生注意考試教材和取巧的方法。

三、實施惡性補習以延長授課時間，增加考試教材的練習次數。

四、採用專爲應付考試的參考書，以應付考試的試題集，作爲地下教科書。

五、實施體罰處分考試成績較低的學生。

六、實施便利升學教育的能力分班：即統一教材、統一進度、統一教法、統一考試的能力分班。

七、運用望子成龍的家長爲升學主義護航，抵抗教育行政機關的糾察。

八、利用適當時機建議教育行政機關放寬惡補禁令，或建議固定形式的命題和限制命題的範圍，以利升學主義的推行。

九、領導學生共同作弊，或教學生說謊，使教育行政視導難予察覺。

由於升學主義的學校，運用上列多種不合教育原理的方法，所以升學主義盛行以來，便產生下列幾種弊害：

第一種弊害就是摧殘人性：由於升學主義的學校經營實施學業競試，冷酷無情地排定學生與教師

的名次。在這種學校任教的教師，一旦競試結果名次低落，教師的感受就是覺得他教的成績不如人，認為學生不用功，給他丟臉，於是藉考試分數體罰學生，一則想藉以刺激學生用功，同時也把名次低落所受的氣憤向學生發洩。考試成績未達標準者，不論學生在考試前是如何的努力用功，也不問其心理狀況、身體健康或其他原因，都予無情的處分。全校成績公布，甚至印送家長，不但置學生自尊心於不顧，而且辱及家長父母，孩子們回家還要受父母責罰。再者，考試題均仿照升學聯考模式，每題答案固定死板，學生的思考無論如何優良，祇要不符標準答案，一概罰錯，教師與學生都無法辯解。競試的試題並不是由授課教師命題，授課教師處於被考驗的地位，毫無尊師重道的精神。凡此種種冷酷無情的措施，都要求教師與學生忍受。教育的功能本為發揚人性、培養人性，不幸升學主義的學校經營，由於實施學業競試，正相反地發生摧殘人性的作用。

第二種弊害就是戕害民族幼苗：由於升學主義的學校經營，必須實施惡補，不斷延長補充教學的時間，那種枯燥無味的考試練習材料和反覆練習的次數，耗盡學生精力，學生常因得不到適當的調劑與休養，長期神經緊張，睡眠不足，生活乏味，而食慾減退。原有的蓬勃生機、旺盛體力、豪放氣魄，經過長期惡補的折磨，受到極大損害，終致青年心神耗盡、膽氣薄弱、體力疲乏、情緒不正常，尤其那些由於長期閱讀印刷不良的參考書，眼力減退而成爲近視者，更是永遠沒有恢復視力的希望。

第三種弊害就是教育的偏枯與迷失方向：由於升學主義的教育經營係集中力量訓練考試技術，在很多教科教材之中，祇要升學考試可能考的部份，即成爲被重視的練習教材，反之即被視爲不重要的課程，例如國語或英語課程原應聽說讀寫各目標並重，但因升學考試時並不考聽與說的能力，因此教

師在課堂上教學都不注意這方面的教育目標，現代青年普遍缺乏說話的能力態度與技巧，大學畢業的青年即使苦讀了十年英文，仍然有很多人面對外國人無法開口。又如音樂、美勞、體育等科目，因不在升學考試科目範圍，也就普遍不受重視，甚至把它移作補習英文數學等科目之用。至於讀書，學校本應充實圖書館設備，提供充足的書籍，鼓勵學生廣泛閱讀正書，但升學主義的學校則禁止學生閱讀應付考試以外的書籍。自然、物理、化學等課程，有許多觀察實驗應鼓勵學生親手去做和親身體驗，但却由教師以口頭的說明或以參考書的標準答案代替，凡此情形明顯地犧牲不考試的課程，不顧各科教育目標的重要性，忽略智德體羣四育的均衡發展，嚴重地造成教育的偏枯，也迷失教育的真正方向。

第四種弊害就是培養投機取巧的國民：由於升學主義的學校經營者為博取升學率高的美名，故意違反政令，支持或同意教師收費補習，採用地下教科書，或體罰學生，這些都是政府禁止的，學生並非不知道，祇是知而不敢言，有時督學蒞校視察，校長與教師們在學生面前手忙腳亂地應付督學，欺騙上級，學生也都看得出來，似此教師教學生學習投機取巧，不學誠實，尤有甚者，據報載有極少數國中居然利用聯招集體報名排位護航，校長與學生公開切磋商，校長以羣育、團體精神授意學生，教師則教以作弊技巧及暗號，同時還在課堂內反覆練習至純熟，試問如此教育結果將有如何不良的影響？如此教育怎能造就剛毅誠正明廉知恥的人才？

第五種弊害就是受教育的人得不到知識訓練：選拔教育型的最大特點就是填鴨教育，由上而下的注入和記憶片斷的應付考試的知識，自小學經中學而入大學，漫長的十二年間，學生已被訓練成升學知識注入的受容器。學生每天毫無批判的接受教師的填鴨，差不多中小學所有的教室都是教師講課學