



教育

Educational Administration

行政學

謝文全 著

H·EDU

教育行政系列

教育行政學

Educational Administration

謝文全 著

高等教育出版

教育行政學= Educational administration / 謝文全著. -- 二版.

--台北市：高等教育, 2004[民 93]

面： 公分

參考書目：面

含索引

ISBN 957-814-567-5 (平裝) .- ISBN 957-814-517-9 (精裝)

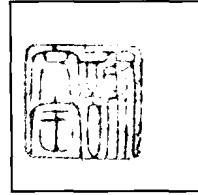
1. 教育 - 行政

526

93014839

教育行政學

Educational Administration



作 者 謝文全
出 版 高等教育文化事業有限公司
地 址 台北市 100 館前路 12 號 10 樓
電 話 (02)2388-5899
傳 真 (02)2388-6600
郵 撥 18814763 高等教育文化事業有限公司
登 記 證 局版北市業字第 390 號

總 經 銷 元照出版公司
傳 真 (02)2389-2500

出版日期 2006 年 9 月二版四刷

定 價 780 元 (精裝)

680 元 (平裝)

ISBN 957-814-517-9 (精裝)

957-814-567-5 (平裝)

網址:www.edubook.com.tw

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。
如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

序 PREFACE

教育行政是對教育相關工作的管理與對教育相關人員的領導，以成就教育目的的一連串過程與行為。這是一個相當複雜的動態過程，從事者必須具有理論基礎，做起來才能得心應手。作者自1973年以教育部公費留學生身分到美國深造以來，持續對教育行政學進行研究。回國後一直在大學任教教育行政學課程，期間也擔任過學校行政職務。因此對教育行政有些心得，願藉此書與大家分享並接受回饋，發揮相互切磋琢磨的作用。

教育行政學適用於學校行政，也適用於教育行政，這也是本書所持的立場。惟一般教育行政著作都以學校為主體，提到的大都是校長、教師等該如何。本書為兼顧兩者起見，乃使用教育行政人員（或教育與學校行政人員）一詞，以兼指教育行政人員與學校行政人員（含校長）；用組織成員（或簡稱成員）一詞代表教育行政機關及學校的人員。另用教育組織（有時簡稱為組織）代表教育行政機關與學校。

教育行政有其技術面，也有其符號或倫理面，必須兩者兼用始能有效運作。有行政技術而無行政倫理，則會流於怠惰與濫權。有行政倫理而無行政技術，則會流於空想與無效率。因此本書除了討論傳統偏重的技術層面外，還用了不少篇幅討論道德領導、教育行政倫理、程序與實質正義、組織文化等價值相關層面。

教育行政過去都以中央與地方政府為主軸，學校似乎只能秉持上級機關的命令做事，因此相關著作對學校這一層級的行政運作很少論及。經過鬆綁的教育改革及學校本位管理的運動後，學校的重要性與權力大為增加。中央、地方與學校三者已逐漸形成為夥伴關係。因此本書特以一章討論學校本位管理，以資平衡。當然這方面的研究仍需進一步加強。

教育行政運作過程中，必須領導者與被領導者密切配合才能竟其功。被領導者若不能配合，所有的領導都會歸於無效。因此本書除討論領導者的領導之道外，尚討論被領導者的被領導之道，希望行政人員既能扮好領導者的角色，也能扮好被領導者的角色，因為任何一位領導者通常也是別人的部屬。可惜有關「被領導之道」的研究或理論至今仍少，致只能以一節的微量篇幅論及，今後應同等重視這一層面的研究。

本書在介紹各家各派的相關理論之後，都盡可能加以綜合，歸納出若干原則或要點，以收提綱挈領之效果。惟在歸納中也加入了作者的看法，雖不一定正確，但藉之與方家相互切磋。如在衝突管理一節裡，一般都認為以雙贏為最佳選擇，但本人則認為應以「該贏則贏，該輸則輸，該妥協則妥協，該雙贏則雙贏」為原則。又如在權變領導一節中，提出不管如何權變，都要在「高倡導高關懷」的原則下實施。對成熟度低的成員固然要高倡導與高關懷，對成熟度高的成員仍應給予高倡導高關懷，只是用的是內心的默默關注而已。

教育行政學最好能兼具概念性與操作性，既討論相關的理論，也應討論如何具體操作。如此可以讓理論不致流於空談，是以本書在某些地方採舉隅方式，以顯示其具體模樣。不過因篇幅與作者能力上的限制，加上許多教育行政學的概念尚處於抽象論述階段，至今仍未發展出操作性的做法，故舉例不多。如能成立一門「教育行政工程學」，將抽象的概念或理論具體化，研訂出一套具體的操作方案，對理論的落實將很有助益。

作者在研究教育行政學過程中，雷國鼎、黃昆輝、Willard R. Lane、Walter J. Foley、Walter G. Hack等教授對我啟發甚多。又本書之完成費時甚多，期間承蒙許多師長與親友提供指導與鼓勵，特在此一併獻上誠摯的感謝。內人賀幼德在辛苦操持家務讓我全心寫作之外，並時時在旁督促，每當我遭遇困境或寫得心煩時，更給我最溫暖的鼓勵，一併謝謝她。最後願將此書獻給我的父母，

以感念他們辛勤養育之恩。

教育行政學內容經緯萬端，其底奧非作者所能窺盡，亦非一本書所能盡述，因此本書掛一漏萬之處難免，敬請不吝指正。作者深信就學術而言，凡存在的必有價值，凡有價值的必值得研究，因此凡存在的必值得研究。在教育行政學領域中，還有許多問題值得去挖掘與研究，讓我們一起來努力吧。

謝文全 謹誌

2003年7月12日

於台北市泰順街文德軒

CONTENTS

目錄

第一章 教育行政導論

第一節 教育行政的意義	3
第二節 教育行政的範圍	5
壹、從涉及因素分析	5
貳、從行政歷程分析	7
第三節 教育行政的特徵與啓示	9
壹、教育行政的特徵	9
貳、教育行政特徵的啓示	11
第四節 教育行政的研究典範	12
壹、理性典範	12
貳、自然典範	13
參、批判典範	14
肆、整合典範	14
第五節 教育行政的研究方法	15
壹、教育行政的研究方法	15
貳、我國教育行政學研究的現況	21
第六節 教育行政學習目的與方法	23
壹、學習教育行政學之目的	23
貳、學習教育行政學的方法	23

第二章 教育行政理論的發展

第一節 教育行政理論的演進	27
壹、演進概況	27
貳、各演進時期的理論要旨	29
第二節 科學實證時期代表理論	32
壹、科學管理學派	32
貳、行政管理學派	33
參、科層體制學派	34
第三節 行爲科學時期代表理論	34
壹、霍桑實驗學派	35
貳、需求層次理論學派	36
參、激勵保健學派	36
肆、XY理論學派	37
第四節 系統途徑時期代表理論	38
壹、一般系統理論	38
貳、Z理論	39
參、權變理論	39
肆、批判理論	40
伍、後現代主義	41
陸、非線性典範	42
柒、其他行政理論	42
第五節 教育行政理論發展趨勢	43

第三章 系統理論

第一節 系統的意義與特性	47
壹、系統的意義	47
貳、系統的特性	48
第二節 系統理論的論點	53
第三節 混沌理論	57
壹、混沌理論的意義	57
貳、混沌理論的啟示	58
第四節 社會系統理論	60
第五節 權變理論	64

第四章 教育行政計畫

第一節 計畫的意義與分類	69
壹、計畫的意義	69
貳、計畫的種類	70
第二節 計畫的程序	71
第三節 研擬計畫方案的技術	75
壹、腦力激盪術	75
貳、名義團體技術	76
參、提案制度	76
肆、創意資料庫	77
伍、比較研究法	77
陸、自我強迫法	77

柒、人力教育需求計畫法	78
第四節 教育行政計畫的原則	79
第五節 教育行政計畫的格式	84
壹、計畫呈現格式	84
貳、計畫舉例——資訊教育實施計畫	85
第六節 計畫評核術的應用	88
壹、計畫評核術的意義	88
貳、計畫評核術的實施步驟	88
參、計畫評核術的功能	94
第七節 平衡計分卡的運用	95
壹、平衡計分卡的意義	95
貳、平衡計分卡的實施	96
參、平衡計分卡的配套措施	97

第五章 教育行政決定

第一節 決定的意義	101
壹、決定的意義	101
貳、決定的種類	103
第二節 教育行政決定的模式	105
第三節 決定的程序	110
第四節 教育行政決定的合理性	115
壹、決定合理性之意義	115
貳、做合理性決定的要點	115
第五節 教育行政決定的執行	118

壹、教育行政決定執行之意義	118
貳、教育行政決定執行之原則	118

第六章 教育行政組織

第一節 組織的涵義和原則	123
壹、組織的意義	123
貳、組織結構的層面與原則	126
參、組織的類型	127
第二節 組織的部門劃分	130
壹、部門劃分的意義與方法	130
貳、部門劃分的原則	134
第三節 組織的階層分化	137
壹、組織階層分化的意義與方法	137
貳、組織中的業務與幕僚單位	143
參、首長制與委員制組織	145
肆、組織階層化的反功能	146
第四節 組織的權力配置	151
壹、權力配置的意義與方式	151
貳、集權制與分權制的適用時機	152
參、均權制的運用	154
第五節 組織的正式化	155
壹、依法行事	155
貳、建立書面檔案制度	161
第六節 科層組織	162
壹、科層組織的特徵	162

貳、科層體制之負功能與預防	165
參、科層化與專業化	166
第七節 非正式組織	168
壹、非正式組織的意義與功能	168
貳、非正式組織的類型	169
參、非正式組織的功能	171
肆、運用非正式組織正功能的途徑	172
伍、預防或消除非正式組織反功能的途徑	175
第八節 新型組織理論	177
壹、學習型組織	177
貳、教導型組織	178
參、團隊型組織	179
肆、網狀組織	181
伍、虛擬組織	182

第七章 組織文化與氣氛

第一節 組織文化的涵義與功能	187
壹、組織文化的意義與特質	187
貳、組織文化的功能	188
第二節 組織文化的層面與類型	190
壹、組織文化的層面	190
貳、組織文化的類型	193
第三節 組織的文化領導	194
壹、文化領導的內涵	194
貳、組織文化領導的要點	195

第四節 組織氣氛	199
壹、組織氣氛的意義	199
貳、組織氣氛的類型	200
參、組織氣氛的營造	202

第八章 教育行政溝通

第一節 溝通的意義與目的	207
壹、溝通的意義	207
貳、溝通的目的	208
第二節 溝通的要素與類型	209
壹、溝通的要素	209
貳、溝通的類型	210
第三節 溝通的人	211
壹、發訊與收訊雙方	211
貳、人的需求與溝通	212
參、人的尊榮感與溝通	213
肆、人的信賴度與溝通	214
第四節 溝通的訊息	216
壹、訊息的內容	216
貳、訊息的陳述	217
第五節 溝通的媒介	219
壹、溝通媒介的意義	219
貳、媒介的運用原則	219
第六節 溝通的管道	223

壹、管道的意義與類型	223
貳、管道的運用原則	224
第七節 溝通的環境	226
壹、溝通環境的意義	226
貳、溝通環境的原則	228
第八節 溝通的反饋與障礙	230
壹、溝通反饋的意義與重要性	230
貳、反饋的方式與處理	231
參、溝通的可能障礙	233
第九節 教育行政溝通的原則	234

第九章 教育行政領導

第一節 領導的意義與類型	243
壹、領導的意義	243
貳、領導研究的取向	244
參、領導理論演進	246
第二節 目標管理與全面品質管理	249
壹、目標管理的意義	249
貳、目標管理的實施	249
參、目標意識的培養	253
肆、全面品質管理的意義	254
伍、全面品質管理的做法	254
第三節 人力資源管理	259
壹、人力資源管理的意義	259

貳、人力資源管理的模式	259
參、人力資源的取得——知人	261
肆、人力資源的績效管理——善任	263
伍、人力資源的薪酬管理	264
陸、人力資源的發展	264
第四節 參與管理與授能領導	265
壹、參與管理的意義與功能	265
貳、參與管理的類型與途徑	267
參、參與程度與人選衡量標準	268
肆、授能領導的意義與功能	270
伍、授能領導的原則	271
第五節 領導行為與領導特質	273
壹、領導行為——倡導與關懷行為	273
貳、倡導與關懷的統合	278
參、領導特質的研究	280
肆、成功領導的特質	282
第六節 交易領導與轉型領導	283
壹、交易領導與轉型領導的意義	283
貳、交易領導的實施	284
參、轉型領導的實施	287
肆、願景領導	289
伍、催化領導	290
陸、融合領導	291
第七節 道德領導與反省實踐	292
壹、道德領導的意義	292
貳、道德領導的實施	293
參、反省實踐的意義	298
肆、反省實踐的方法	299

伍、反省實踐的類型與時機	301
第八節 權變領導與領導原則	303
壹、權變領導的意義	303
貳、費德勒的權變領導理論	304
參、賀塞與布蘭恰的情境領導理論	306
肆、豪斯的途徑—目標理論	307
伍、佛洛姆與葉頓的規範性權變理論	309
陸、權變領導理論的綜合運用	312
柒、領導的原則	314
第九節 向上領導與被領導之道	316
壹、向上領導	316
貳、被領導之道	318
參、被領導的類型	321
肆、服務型領導	322
伍、第五級領導	324

第十章 教育行政激勵

第一節 激勵的功能與研究途徑	327
壹、激勵的意義	327
貳、激勵的功能	328
參、激勵的研究途徑	328
第二節 激勵的內容理論	329
壹、需求層次理論	330
貳、ERG 理論	332
參、激勵保健理論	333
肆、麥克郎需求理論	336
伍、目標設定理論	337

第三節 激勵過程理論	338
壹、公平理論	338
貳、期望理論	340
參、認知評價理論	341
肆、增強理論	342
第四節 激勵士氣	344
壹、士氣的意義及影響因素	344
貳、激勵士氣之方法	345
參、士氣測量	348
第五節 工作倦怠與工作滿意	348
壹、工作倦怠的徵候與影響	348
貳、工作倦怠的成因與因應	350
參、工作滿意	352

第十一章 權力與政治行爲

第一節 權力與政治行爲的意義	357
壹、權力的意義	357
貳、政治行爲的意義	358
第二節 權力的基礎與類型	359
第三節 權力與政治的運用策略與技術	361
第四節 權力運用的原則	364