

## 第七章 教育行政

- ✚ 教育行政(educational administration)的最主要任務在支援教學，達成教育目標，因此行政行為的良窳，直接影響教育的成敗。

### 第一節 教育行政的內涵

#### 一·教育行政的定義

教育行政是利用有限資源，在教育參與者彼此互動下，經由計畫，組織，溝通，協調，評鑑等行政歷程，以管理教育專業，並達成有效解決教育問題為目標的連續性過程。

#### 二·教育行政的特性

具學術性並以行動為導向	以服務為管理實務的重心	社會關切度高
績效極難評鑑	履行社會的根本功能，影響深遠	

#### 三·教育行政的內容

##### ✚ 靜態面---教育相關事務

教務行政	只直接支援教學的相關事務，主要包括教育目標的研訂，課程的發展設計，招生編班與學籍管理，教學成績考核的庶務工作，教學研究發展的推動，教學視導等。
訓輔行政	只與處理學生相關的事務，主要包括學生身心保健，安全維護，學生行為的獎懲與輔導，學生自治活動的推動校外生活的輔導。
總務行政	只與經費設備處理有關的事物，主要包括預算的執行，工程營繕的維護，財務的購置或變實，財務管理與維護，經費收支與出納，文書處理，檔案管理，印信典守。
人事行政	只與處理教育人員相關事務，主要包括教育人員養成制度的設計，甄選任免及遷調，考核及獎懲，待遇福利，在職進修。
公共關係行政	只與處理社會服務的相關事宜，簡稱公關行政，主要包括社區資料的調查了解，社區關係的建立，社區資源的運用，提供社區服務。

##### ✚ 動態面---行政行為

計畫	組織	溝通
協調(領導，管理)		評鑑

#### 四·教育行政的發展趨勢

科學化	均權化	民主化	專業化
-----	-----	-----	-----

## 第二節 教育行政理論的發展

### 一·教育行政的研究典範(派典)

#### ✚ 理性典範(rationalistic paradigm)

理性主義本著理性主義認為世界存在客觀實體的概念，以演繹式(deductive)的方法來了解知識。

#### ✚ 自然典範(naturalistic paradigm)

自然典範本著自然主義的看法，認為我們所處的世界是動態的，而其中組成的各部分是相互關連不可分割的。

研究步驟含有：

- 蒐集大量有關資料
- 檢查並印證資料
- 調查並進行活動
- 產生結論

#### ✚ 批判典範(critical paradigm)

強調組織在衝突與不均衡(非均衡分析: non-equilibrium analysis)渾沌狀態中的重組與演化，其立場與以往堅持研究必須的替細化觀點不同。

#### ✚ 整合典範(integrative paradigm)

以系統理論為基礎，強調以整合的途徑來了解事實的真相。任何系統中的子系統都需相輔相成，系統才能生存發展。

#### ✚ 研究典範的比較

	理性典範	自然典範	批判典範	整合典範
研究特徵	預測控制	力求理解	意識型態的批判	整合情境
研究方法	實證分析或量代	觀察釋義	價值批判	綜合統整
研究目的	尋找現象的通則， 強調類似性。	了解現象主體的意 義，強調個別性。	揭露現象背後的價值 觀與意識形態，強調 批判性。	整合不同觀點，提升 可行性。

### 二·教育行政理論的演進

	科學實證時期	行為科學時期	系統途徑時期
人性，領導觀	偏惡，專制領導	偏善，民主領導	有善有惡，權變領導
生態觀	封閉系統觀	封閉或半開放系統	開放系統觀
研究典範	理性典範	自然典範	批判與整合典範
目標觀	偏組織目標之達成	偏成員需要之滿足	兼顧組織與成員目標
研究重心	靜態結構層面	動態行為層面	兼顧靜態與動態層面
激勵觀	物質與生理性獎懲	精神與心理性獎懲	兼顧物質性與精神性

科學實證(傳統理論)時期(1900-1930)(Era of scientific-empircism)

科學管理學派

美國管理學者 Taylor 於 1911(科學管理的原則)(the principle of scientific management)---  
科學管理之父(績效管理)

科學化工作原則	時間研究原則	按件計酬原則
計畫與生產分離原則	功能管理員則	管理人員專業化原則

行政管理學派

- 法國學者費堯(H. Fayol, 1841-1925)代表。
- 1915 年出版，一般與工業管理，最早對行政管理歷程作分析，因此被稱為「行政歷程之父」，強調行政是一種計畫，組織，指揮，協調與控制的歷程。

目標一致	組織至上	職位適當	權力集中
命令統一	權責相稱	分工合作	紀律嚴明
公正無私	團隊精神	自動自發	報酬合理
任期安定			

- 葛立克(L. Gulick, 1937)

計畫(planning)	組織(organization)
用人(staffing)	指揮(directing)
協調(coordinating)	報告(reporting)
預算(budgeting)	

科層體制學派

- 科層體制的特徵

德國人韋伯(M. Weber, 1864-1920)在科層體制(bureaucracy)組織理論的建立厥功甚偉，並影響深遠。科層體制理論受當時社會學理論的影響，主要在本於法理基礎，使用權威以追求組織的效率及合理性。韋伯的核心概念是理性與效率。

層級限制	專業分工
用人唯才	依據理性
依法行事	不講人情
建立書面檔案	依年資或貢獻升遷

- 權力的類型

合法的權威的演變一歷史發展的演進可分為三個階段:

傳統權威	魅力式(超人)權威	法定權威
Traditional authority	Charismatic authority	Legal authority

## 行為科學理論時期(1930-1960)(Era of behavior science)

### 研究重心

由結構(制度)轉向人的因素，及非正式組織運作	注重成員需求的滿足
重視心理層面的獎懲	強調民主式的領等

### 霍桑實驗學派(人群關係學派)

- 梅堯(E. Mayo)實驗研究發現社會和心理因素，乃是影響組織工作績效的最重要的因素。就是有名的霍桑效應(Hawthorne Effect)
- 1933 工業文明中人的問題
  - ✓ 人士社會人，影響生產的積極性除了物質因素外，主要是社會和心理因素。
  - ✓ 生產效率取決員工的士氣，士氣受員工的態度及人際關係影響。
  - ✓ 組織中會產生非正式組織，會影響成員的行為及組織目標的達成。

### 動態平衡學派(合作系統理論)

- 巴納德(C. Barnard, 1886-1961)為此代表。
  - ✓ 組織成員為達成共同目標所建立的互動體系
  - ✓ 有正式組織的地方必有非正式組織存在
  - ✓ 精神的誘因或獎勵比物質有效
  - ✓ 依權威的接受理論，命令是否具有權威性系決定於壽命者的接受程度
  - ✓ 組織要建立良好的溝通系統
- Barnard 強調行為兼顧效果與效率
  - ✓ 效果(effectiveness)
  - ✓ 效率(efficiency)
  - ✓ 主要貢獻在於「結構」與「動態」，首先提出非正式組織的概念。

### XY 理論

- 美國 MIT 教授麥葛里格(D. McGregor)從人性的觀點探討組織管理的問題，正面(y)與負面(x)。階層原則嚴格管理。

X 理論	Y 理論
1. 人類天性喜好安逸，逃避工作	1. 人非天生厭惡工作，工作可以是滿足的來源，端視環境而定
2. 生性喜歡規避責任，不願承擔重大責任	2. 人會自我督導，自我控制，肩負組織任務
3. 以自我為中心，漠視組織目標	3. 自我實現需求的滿足可以促使各人潮組織目標努力
4. 人類天生抗拒變革，但求生活安定	4. 在適當條件下，人類願意學習接受責任，甚至尋求爭取責任
5. 必須給予強迫控制，督導，才能達成目的	5. 人能運用高度的智力，想像力，創造力來解決組織的問題，達成組織目標。

➤ 行政措施

民主的領導，實施分權和授權制度	實施參與和諮詢管理，讓員工能參與決定
滿足自我需求，工作內容應具有挑戰性	實施自我評鑑，由員工自己督促自己
積極溝通，保持良好團隊關係	

■ 需求階層理論

馬斯洛(A. H. Maslow)主張人類的需要彼此是相關聯的，而且形成一種層級體系，在滿足較高層次需求之前，依定先滿足較低層次的需求。

■ 激勵---保健雙因子理論

賀滋柏(F. Herzberg)指出人類的動機與滿足感是由兩組因素控制，而非傳統認為只有一組因素。使用因素分析法發現影響工作滿足的因素並不相同。

✚ 系統理論時期(Era of systems approach, 1960-1990)

顧及組織靜態與動態，正式與非正式組織的研究與應用	主張依據不同的情境，採取不同的領導或管理
生理與心理的需求並重	激勵與懲罰兼用
將組織看作是開放系統，和環境息息相關且產生交互作用	

■ 社會系統理論

- 代表人物蓋哲與顧巴(Gatzels & Guba)
- 組織是與環境發生交互作用，文化，習俗與價值三者會影響社會行為
- 人類在社會表現行為，是由制度與個人兩個部分交互作用而成的
- 「制度」是由「角色」構成，而「角色」則被賦予角色「期望」，這三者構成行為的規範層面，其目的在達成組織的目標
- 組織要同時兼顧組織目標及成員個人目標的達成
- 最佳的領導方式是隨情境而異的權變型領導

■ Z理論

- 麥哥里(Megley, 1970)針對 XY 理論提出現代化的修正 Z 理論。

制度與人員要兼顧	生理與心理要並重
激勵與懲罰要兼施	靜態、動態與生態組織要並重

- 加州大學教授大內(W.Ouchi)>>>Z 理論(日本管理型式)

- ✓ 在日本施行成功之原因

強調資訊與倡導由下而上	高層管理室協助而非下命令
決定的方式強調大多數人的意見	高度關心員工福利

- ✓ 管理原則

重視成員對組織目標的認同	終身雇用制
無特殊化的生涯	集體決定

## ■ 權變理論

### ➤ 費德勒(F.E.Fiedler)

權變理論主要的觀點認為每個組織都是獨特的，所以在特定的情境下，能夠分析其特定中的情變選項，才能有效處理組織行為。

## ■ 近代新興理論(非均衡系統模式，1990 年後)

### ■ 混沌理論(Chaos Theory)

不僅是一個理論，更是一個研究方法	即非均衡系統模式	主張現象的非線性，不確定性與隨機性
------------------	----------	-------------------

### ➤ 格瑞克(J. Gleick, 1987)

### ➤ 渾沌系統的特徵(Heyles, 1990)

成耗散結構狀構(dissipation structure)	蝴蝶效應(butterfly effect)
潛藏有奇特因子(strange attractor)	具備回饋的機能(feedback mechanism)

### ➤ 渾沌理論在教育上的應用

敏銳察覺組織內的細微變化	多元而適性的教學
瞭解組織中的奇特因子	評估測驗的預試是否失敗

### ■ 全面品質管理理論(Total Quality Management, TQM, 1950s)

- 在單一組織內或在不同組織之間，改善產品及其服務品質。
- 強調「顧客為主、不斷改善、團隊工作」。

### ■ 知識經濟(Knowledge Economics)

- 定義：在美國稱為新經濟(new economics)，是指「直接以知識與資訊的生產、分配、應用為主的經濟體系」(OECD, 1996)
- 起源：現代化的主要特徵是科技進步與經濟繁榮，知識的重要性已經超越土地、工具、勞力，而成為決定生活水準的最重要因素。(World Bank, 1998:1)

### ➤ 特質：

知識經濟以「知識」為核心	知識經濟以「科技」為手段	知識經濟以「成長」為目的
--------------	--------------	--------------

### ➤ 範圍：

企業環境	資訊基礎	人力資源發展	知識創新系統
------	------	--------	--------

### ➤ 知識經濟對於教育發展的衝擊

目標的轉變	教育內容的更新	教學方法的調整	評量方式的改變
師資能力的增進	教育制度的革新	組織結構的再造	

### ➤ 因應知識經濟教育的課題與改革方向

三個 S 的思考層面：系統(System)，成員(Staff)，策略(Stratgy)

倡導「知識」的價值	鼓勵「創新」的精神
學生必須學習知識經濟時代的核心能力	強化「產學合作創新」的競爭力模式
結合「科技」的力量	培育「再學習」能力
普及資訊與通訊科技的教育應用	提升個人的競爭力

➤ 知識經濟與數位斷層

<b>涵義</b>	因地理因素、公司類型、種族等因素。		
<b>影響</b>	數位貧者愈貧，數位富者愈富		
	數位文盲		
	雙重的政策挑戰		
<b>解決策略</b>	加強數位科技的應用 的研究和發展	發展靈活、開放和符合成本 的教育科技平台	提升教師的專業發展
	推動親職教育和補償 性方案	擴大社會的參與	強化計畫和評鑑的功能
<b>對教師的啟示</b>	創新是知識經濟的骨幹，而人文素養是創新的根源。		

### 第三節 教育行政計畫與決定

#### 一·教育行政計畫

##### ✚ 涵義

擬訂計畫的組織和單位	特定的目標	系統的方法
資料的整理與分析	工作項目、方法、時間以及資源	過程和結果

##### ✚ 類型

以目的做區分 (3)	以時間做區分 (3)	以計畫內容的性質作區分 (2)
以範圍做區分 (3)	以計畫使用的重複性做區分 (3)	

##### ✚ 程序

認識問題界定目標	設定判斷的標準	蒐集有關的資料
研擬各種可行的方案	選擇最佳方案	實施及評鑑改進

##### ✚ 計畫的原則

計畫的方法要科學化	讓成員及有關人員參與模擬	應兼做各種必要的計畫
內容要具有一致性及可行性	做好的計畫應予書面化	執行前要好好宣導溝通工作

##### ✚ 計畫呈現的格式(內涵)

計畫的源起或依據	計畫的目標	計畫的原則
計畫方案的項目	計畫的執行	計畫的評鑑
計畫的經費	計畫的預期效應	計畫的定案程序

##### ✚ 研擬計畫方案的技術

###### ■ 擴展創意方案的技術

腦力激盪術	名義團體技術	提案制度
自我強迫法	創意資料庫	比較研究法

###### ■ 策略性技術

###### ➢ PDCA

- ✓ 品質管理大師戴明(Deming, 1983)
- ✓ 計畫(plan)>>>試做/模擬(do)>>>檢核(check)>>>確認/修正(act) >>> **戴明循環圖**
- ✓ PDCA 使用時機再計畫的行程階段、執行階段以及結果階段
- ✓ 為了確保的計畫的周延性、可行性、隨時可以使用 PDCA 的概念與方法進行修正

###### ➢ The Delphi Technique

- ✓ 功能: 美國蘭德公司(Rand Corporation, 1948), 目的是用來預測未來事件的可能發展與演變。
- ✓ 實施原則: (Linston & Turoff, 1975)

匿名原則	重複原則	回饋原則	共識原則
------	------	------	------



- ✓ 實施步驟:

確定所要預測的問題	選擇接受調查的專家	進行第一回合調查
進行第二回合調查	進行第三回合調查	進行第四回合調查

### ➤ Gantt Chart

- ✓ 目的是掌握一項計畫裡重要活動的實施進度。
- ✓ 實施步驟:

列出計畫中重要進度	決定每一進度的實施期程	註記每一項進度的起迄時間
計算工作進度累積百分比	在圖形之下寫出甘梯圖的名稱、製作者和製作時間	

### ➤ PERT

- ✓ 意義:運用網狀圖安排每一工作項目和活動的相互關係而成工作「計畫」(program),利用統計學原理「評估」(evaluation),作業的時間開始與完成時間;然後追蹤「查核」(review)工作進度和控制成本,以達成計畫的目標。
- ✓ 實施步驟

1 確定計畫名稱及其目的	2 分析完成計畫所需的作業
3 確定各作業間的相互依賴關係	4 繪製網狀圖
5 估計作業時間	6 計畫各項作業的起迄時間
7 確定整個計畫的關鍵路徑	

- ✓ 功能

1 可預做實際性的計畫	2 能清楚顯示各作業間的關係
3 方便追蹤與管制	4 是一種良好的檔案資料
5 有意目標管理的實施	

### ➤ SWOT

- ✓ 涵義
- ✓ 分析步驟
- ✓ SWOT 分析的內容
- ✓ 策略的選定

### ➤ 平衡計分卡(Balance Scorecard, BSC)

- ✓ 涵義
- ✓ 內容
- ✓ 流程
- ✓

✚ 教育人力需求計畫模式



## 二·教育行政的決定