

如何提高學校行政效率

柯文雄

學校是學生學習的場所，也是執行國家教育政策，實現教育目標的機構；而學校行政則是學校為完成教育目標時，研究如何以有效的方法，並兼顧時間、空間之需要，對其需用的人、財、物做最佳之利用。換言之，學校行政就是主持學校業務及領導辦事之知能與方法（註1）。其目的在引導學生獲得最大的學習效果，以達成教育的目標（註2），因此，學校行政可說是達成教育目標的一種手段而非目的。至於其組成架構，則包括以下五項（註3）：

- 一、運作計劃：即行政計劃與各種短、中、長程計劃之依據及實施辦法、過程。
- 二、學校組織：即人事與制度的安排及任用。
- 三、領導行為：即主管指引工作方向，採取交互反應策略，以糾合成員意志，實現學校教育目標的表現。
- 四、行政管理：即以管理技術、科學方法對學校中的人、財、物做最高之利用。
- 五、評量考核：即檢討工作成效。

以上五個架構，以行政三聯制的理論觀之，第一、二項係屬計劃範圍，第三、四項係屬執行範圍，而第五項則屬考核範圍。

行政學者巴納德(C.Barnard)曾言：「一個組織要能繼續生存就需要有效果及效率，若想要生存愈久，則對兩者的需要更殷切。」（註4）學校是培

育人才的場所，教育又是百年樹人的工作，在近代組織發展理論指引之下，任何組織都已朝向專業化、科學化、企業化、人性化的管理要求來提高工作效率；學校是社會進步的主導，因此學校行政必然要提高工作效率才能合乎時代潮流。

然而，如何才能提高學校行政效率？以下茲就其五項架構分述如次：

壹、在運作計劃方面

計劃是一切管理工作的基礎，任何管理工作或程序皆以計劃為起點，凡事豫則立，不豫則廢，學校經營也是一樣，必須有效的計劃，才能保證經營的效率。而一個優良的計劃必須符合下列準則（註5）

- 一、精確性—即實施成效與計劃的目標能完全符合。
- 二、可行性與實際性—不能太過保守，也不能脫離現實太遠，同時，對未來實施可能發生的障礙與影響，要有避免與克服的對策。
- 三、完整性—即各部門之計劃要注意整體的配合，而非各自為政。
- 四、一貫性—即前後要能聯貫，不可脫節
- 五、彈性—要能適應未來情境之變動，而非一成不變。

貳、在學校組織方面

應從以下兩方向著手(註6)：

一、層級結構垂直分化—即學校組織在縱的方面要作層級責任的規定，也就是行政學上所謂的「垂直分化」。

二、專才專用、分工合作—即學校組織在橫的方面要能區分職能，發揮專長，合理分工，如此才能實現人盡其才、事盡其效的目的。

參、在領導行為方面：

應掌握四點原則(註7)

一、做合理的決定—合理的決定可使工作推動順暢容易獲得績效，反之，如果決定不合理，則易流於「一棋失著，全盤皆輸」，如何做合理的決定?其技巧有四：

- 1、不比原來作法更有效時不作決定。
- 2、時機不成熟，不作決定。
- 3、不做別人應該做的決定。
- 4、多做目標導向的決定。

二、求暢達的溝通—溝通的目的有二：一為促進機關執行業務之圓滑，二為維持與改善人際關係。在學校中倘若溝通不良，則上級命令無法貫徹，易造成學校成員意志不統一，做法不一致。至於如何進行暢達之溝通?其要點有四：

- 1、正式溝通和非正式溝通兼用。
- 2、單向溝通與雙向溝通並濟。
- 3、溝通的過程要合理化。
- 4、利用因勢利導的技巧，並採取主動溝通。

三、求適切的協調—溝通為了增進協調，而協調的功能在於使各部門步調一致，成為靈活的有機體。適切的協調可經由以下方式進行

- 1、建立同仁自我協調的觀念。
- 2、建立目標之共識。
- 3、肯定他人的貢獻與成就。

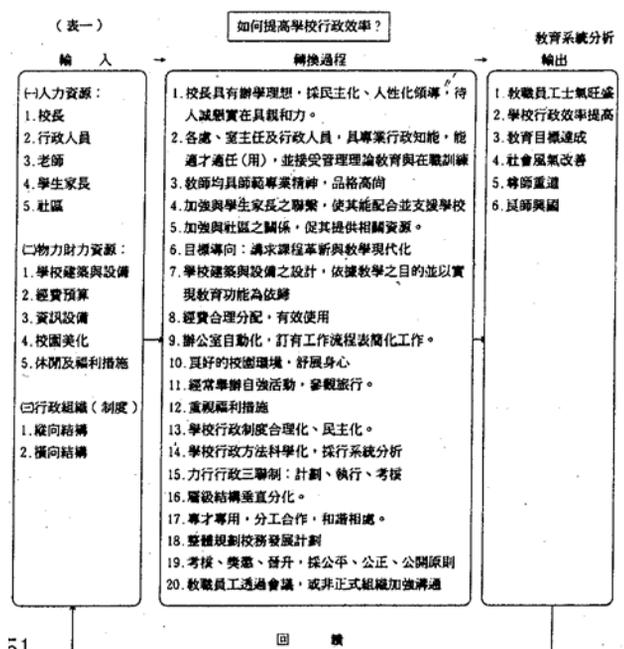
4、兼顧程序協調—即上與下協調及實質協調即單位與單位，成員與成員之協調。

四、謀開朗之氣氛—氣氛之於學校猶如人格之於人，而如何謀求學校開朗之氣氛，從領導方面而言，可由兩點做起：即以身作則及關懷他人。

肆、在行政管理方面

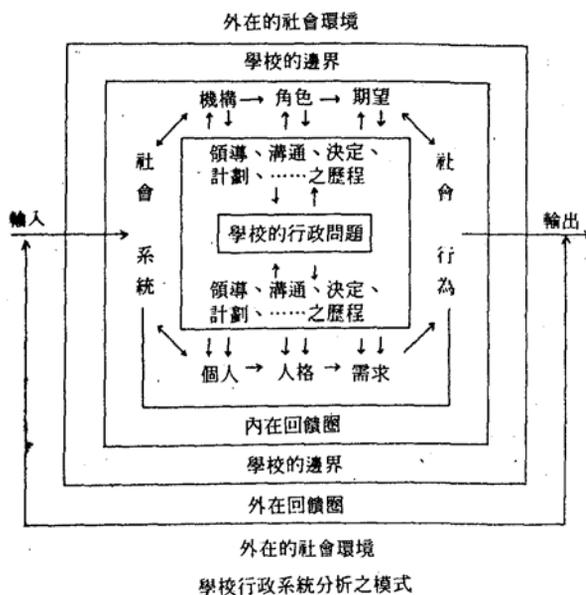
要以系統分析的布法控制複雜的學校行政工作。系統分析最大的功能是把二種複雜的問題簡化，並且有條理地設計許多可行方案，供決策者選擇決定(註8)，其結構通常包含以下五項主要因素(註9)

- 1、目標—即決策者對其一問題所期望獲致的結果。
- 2、備選方案—達成目標的各種可行方案。
- 3、成本與效益—採取某一方案所引起的資源損耗及所能達成目標的程度。
- 4、模式—即目標與手段之因果關係。
- 5、標準—衡量各備選方案之成本與績效的一項尺度。其中就模式一項而言，包括了輸入、轉換、輸出、回饋四個步驟，可於學校行政中作如表所示之應用(註10)。



由於系統分析本身是一種運用思維與邏輯佳理的作業，因此在運用時必須把握以下原則（註11）：

- 一、有效利用各類專家學者的知識經驗，揆用多種學術方法來研究問題。
- 二、工作時應經常保持系統概念。
- 三、問題陳述力求清晰明確。
- 四、把握問題中心、重視分析目的，選定正確目標。
- 五、儘早提出假設條件以概定工作範圍。
- 六、儘早發掘新觀念尋求新備選方案，揚堆抽象或雷同的方案。
- 七、沒有經過正確分析之前，任何備選方案均予同等重視。
- 八、依據問題本質來建立模式，不可因應現象決定模式。
- 九、將成本與效益合併考量。
- 十、當無法以計量或科學方法求得解答時，應輔以經驗及責覺判斷。
- 十一、提供決策參考的分析應簡明扼要，
- 十二、分析深度適可而止；應視人力、物、財價值及研究要求而定。



伍、在評量考核方面

學校的各項行政工作在計劃擬妥後，應依層級權責負起監督考核之責，除此之外，在學校行政工作體系中，行政主管也可實施走動管理，隨時支援充當顧問(註12)，在工作過程中使用及時激勵的方法給予鼓勵，這種主動積極的方式，比事後的考核與糾正更有效。

陸、結語

綜上所述，得知提高行政效率是爲了有效達成組織目標，但最重要的還是我們應進一步體認；提高行政效率的主要因素仍決定於從事行政工作的人。因此，學校行政工作同仁應先有此共識，充實基本知識與系統分析的新觀念，並培養求真、求實的科學態度，在心理層面上有開闊、開放、開明之胸襟；在行動層面上求新、求精，如此方能使學校行政全面革新、提高效率，完成教育之目標。

註釋

- 1、黃幼蘭，「學校行政科學化」，教師天地— 33期(民77年4月)，頁I60
- 2、張清濱，學校行政(台北:台灣書店，民77年)頁1。
- 3、同註1，頁17。
- 4、黃裕誠，「增進學校行政效率的有效途徑」，教師天地 33期(民77年4月)，頁140
- 5、李聰明，現代學校行政—開發教育型的學校經營(台北：幼獅文化公司，民67年)，頁67— 69
- 6、同註1，頁17~180
- 7、黃昆輝，「如何提高學校行政績效」，教師天地 37期(民77年12月)，頁2~5。
- 8、楊國賜，系統分析在教育革新上的應用(台北:水牛出版公司，民74年)頁29。
- 9、國家建設研究委員會編，系統分析在我國行政機關應用可行性之研究(台北:該會，民63年)，頁25~26。

10、顏火龍，「學校行政系統分析模式之研究」，
台南師專學報 20期(民76年4月)，頁153

11、同註9，頁32~33。

12、同註4，頁16。

顏火龍，「學校行政系統分析模式之研究」，
台南師專學報 20期(民76年4月)，頁143-154。

(本文作者現為北投分館主任)

參考書目 "

王仲佩等，「從企業管理的觀念談學校行政科學化
—訪國立政治大學企管研究所劉水深教授」，教師
天地 33期(民77年4月)，頁24~26。

李聰明，現代學校行政—開發教育型的學校經營，
台北：幼獅文化公司，民67年。

孫益祥，「學校行政管理的新趨向」，教育文粹 12
期(民72年6月)，頁112~113。

莊懷義，「如何提高學校行政效率—從教育人員的
人際關係說起」，教師研習簡訊 17期 (民74年8
月)，頁37~40。

黃幼蘭，「學校行政科學化」，教師天地—33期(民
77年4月)，頁16~19。

黃昆輝，「如何提高學校行政績效」，教師天地 37
期(民77年12月)，頁2~5。

黃裕誠，「增進學校行政效率約有效途徑」，教師
天地 33期(民77年4月)，頁13~16

國家建設研究委員會編，系統分析在我國行政機關
應用可行性之研究，台北：該會，民63年。

張明輝，「創新學校行政管理，提高行政效率」，
師友 251期(民77年5月)，頁29~30。

張清濱，學校行政，台北：台灣書店，民77年。

楊國賜，系統分析在教育革新上的應用，台北：水
牛出版公司，民74年。