

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

在新經濟時代，隨著資訊科技的快速發展，企業的競爭力不再取決於有形資產，而是著重於彙整企業員工隨公司運作下所產出的知識，加以保存擴散進而激發出更有工作效率的方法知識。知識管理的目的就是對於這些知識加以彙整、保留、擴散、應用以提昇作業效率與效能。也就是有系統、有組織的善用企業內部知識以提升人員效率與效能的方法。

近年來隨著政府提倡教育風氣影響下，新成立之大專院校如雨後春筍般冒出，因此各個大專院校間的競爭也更為激烈，因此如何提升學校的競爭力也成為學校永續經營的重要課題。一般而言，各院校通常都是由行政人員、教師及學生所組成，而行政人員的主要工作是承辦教學以外的所有相關系上事務，包含行政流程、設備、材料及課程等，非常繁瑣而龐雜，再加上教師主要職責是教學、研究及服務等項工作，如有兼任學校行政工作大多採取輪流擔任方式，因此長久下來，行政資料、建檔格式常因人而異，以及資料更新時間落差等問題常導致行政效率的低落。不但大量累積重複性的資料，造成資料的搜尋困難、人力資源的浪費，更會因為人事的更迭使得知識無法傳承與擴散。

因此本研究希望透過知識管理與國內教育行政相關文獻的探討，彙整出一套以『立體資料結構』知識庫為基礎的行政管理流程系統，目的在於保持資料的完整性、一致性及時效性，以整合個別資料，改善教育行政流程，進而提升系務行政人員作業效率增加競爭優勢。並實作一系務行政之知識管理系統來驗證此系統的效益及實用性。

1.2 研究目的

1. 以知識管理活動整合系務行政流程，將相關的知識加以搜集、整理、分類、儲存，並設計知識的擷取機制與分享流程，促進知識與資料完整性、一致性、即時性。
2. 將系務資料依結構（structure）將資料分為「結構式（structured）」、「半結構式（semi-structured）」、「非結構式（unstructured）」；依內容（content）將系務行政要素分為「事（thing）」、「物（goods）」、「人（men）」，建構『立體資料結構』知識庫，作為建構知識管理系統的主要依據。
3. 利用資訊技術的輔助來實作一教育行政知識管理雛型系統，以供學校教育行政及未來研究之參考。

1.3 研究架構與流程

1. 瞭解及定義教育行政之流程與特性。
2. 文獻探討：針對國內外有關知識管理與教育行政管理之相關文獻進行蒐集與整理，以期能深入瞭解所欲探討的主題與相關領域。
3. 問題分析：根據教育行政之流程及特性，與其他行政管理比較分析，以及敘述知識管理流程及各步驟之作業需求。
4. 模式建立：根據教育行政流程及資料特性建構出資料整合模式。
5. 系統驗證：以東南技術學院工管系為實例建構知識管理系統。
6. 結論與建議。

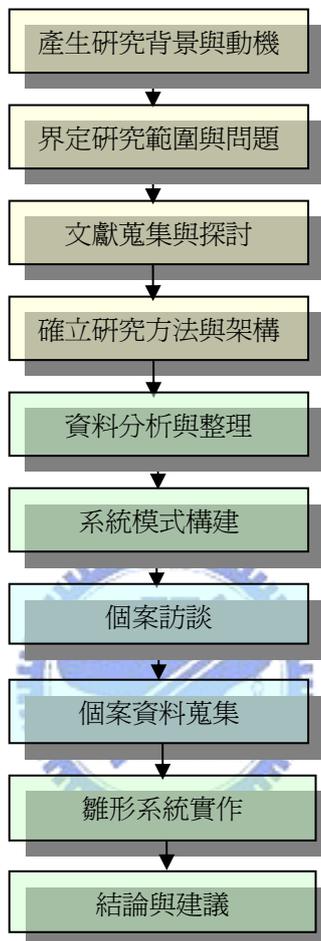


圖 1-1、研究流程圖

1.4 研究範圍與限制

本研究主要是以知識管理的方法，針對國內各院校之系所建構出一個系務行政知識管理系統，然而各院校系所的行政或管理方式卻不一定完全相同，因此本系統仍受限於某些條件，分述如下：

1. 本研究所建構之知識管理系統必須在網路環境下方可運作。
2. 本研究之知識管理系統架構乃採用 PHP+MySQL 資料庫技術，若採用不同元件技術可能導致系統不相容情形發生。
3. 目前教育行政與企業廠商之間的合作尚未完全成熟，因此對於半結構式資料部份，本文不進行研究探討。
4. 各院校之系務行政工作不盡相同，若對本系統中之子系統有不克使用之處，可忽略不理。
5. 系統之建構需要主管及相關人員強力配合，並進行教育訓練以便相關人員熟悉使用。



第二章 文獻探討

2.1 知識管理

知識可說是組織在未來知識社會競爭力的來源所在。然而知識本身並不會產生價值，他必須藉由管理與創新，再透過組織與商品化的運作，才能產生實質的效益。因此本節整理了知識的定義、分類與知識管理的目的以探討知識管理在教育行政上的運用方向。

2.1.1 知識管理的定義與分類

知識管理是由資料-資訊-知識-智慧四種層級觀念所架構而成 [12]，而資料、資訊、知識與智慧這四個名詞的概念在本質上是不同的。「資料」是指原始資料，例如統計數字；「資訊」的定義是將所得的資料視為題材，有目的的予以整理，藉以傳達某種訊息，例如將統計資料依地區整理進行計算的圖表；「知識」的定義是一種藉由分析資訊來掌握先機的能力，也是開創價值所需的直接材料，譬如各種調查報告、計畫報告等；「智慧」的定義是以知識為根基，運用個人的應變與實踐能力來創造價值的泉源，例如對於各種報告書下判斷的能力。資料-資訊-知識-智慧四種層級關係如圖 2-1 所示。而本研究也整理出一些專家學者對於知識所下的定義如表 2-1 所示

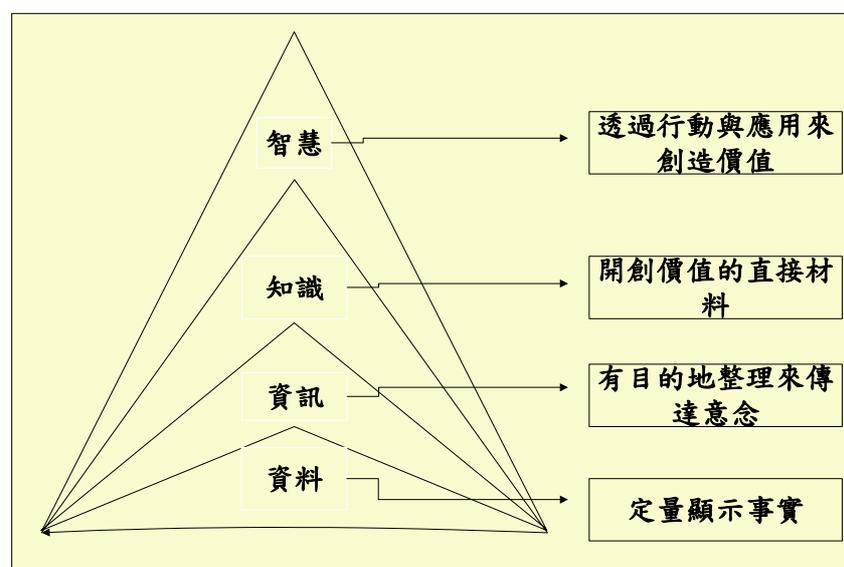


圖 2-1、資料-資訊-知識-智慧關係圖 ([12])

表 2-1、知識的定義(本研究整理)

<p>[Nonaka and Takeuchi,1995][8]</p>	<p>知識是一種辨證的信念，可增加個體產生有效行動 (effective action) 的能力。個體是指個人或集合體(如組織)，行動包括實際的技能、認知的能力或實際技能與認知能力的結合。</p>
<p>[Davenport and Prusak, 1998][1]</p>	<p>知識是一種流動性質的總和體，其中包括結構化的經驗、價值以及文字化的資訊，此外也包含專家的見解，為新經驗的評估、整合與資訊等提供架構。知識起源於智者的思想，在組織中，知識不僅存在於文件與儲存系統中，也蘊含於日常例行性工作過程、執行與規範當中。</p>
<p>[Grant,1991][2]</p>	<p>當知識是為競爭優勢的核心資源時，與其價值有直接關係的為： 持久性 (durability)、 透通性 (transparency)、 移轉性 (transferability)、 重複性 (replicability)。</p>
<p>[Purser and Pasmore,1992][9]</p>	<p>用以制訂決策用的事實、模式、基模、概念、意見及直覺的集合體。</p>
<p>[Gladstone/李聖賢譯,2001][14]</p>	<p>知識是經過驗證 (justified) 的信念 (belief)，是純粹主觀的。</p>
<p>[Housel and Bell/李書政譯,2002][15]</p>	<p>知識是使人或機器能夠解決問題的一種無形資產；是一種藉由人類心智活動，直接或間接產生的觀念構思。</p>
<p>[馬曉雲,2000][19]</p>	<p>從企業的活動型態，將企業的知識分成四種，分別為理論、情報、法令、制度規範。</p>

Stewart[17]認為企業是活的組織，知識管理的目的是要讓知識流動，讓使用者適時解決問題，進而創造出更多新的知識，而非只是把知識變成文件儲存起來而已。比爾蓋茲[13]在『數位神經系統』書中表示，知識管理的目的是要提高企業的智慧，或企業智商。在今天競爭的市場中，公司要成功就要有高等的企業智商（Corporate IQ）。

而知識可被視為一項生產要素，整個組織知識管理程序即為該生產要素創造、流通、蓄積與運用的過程。因此如何充份管理、利用知識來增進企業活動的效率創造力與應用能力，以提昇企業競爭力成為知識管理的首要目的。以下唯一一些專家學者所提出對於知識管理的定義及目的，如表 2-2 所示

表 2-2、知識管理的定義與目的（[7][19]）

Wiig	知識管理是系統化的、明白的，有計畫性的建立、更新並應用知識，使企業內與知識相關的活動能達到效益的最大化，並增加企業的知識資產。
Hibbard	知識管理是能擷取公司內部所蒐集到的專家知識（可能存在於資料庫、文件，或員工的腦中），並散佈這些專家知識到能夠幫助公司創造最大利潤之處的一種流程。
Petrash	知識管理是將適當的知識在適當的時間傳給適當的人，協助他們能做出最佳的決策。
Macintosh	知識管理包含對可利用且必要的知識作辨認和分析，以及後續的規劃與活動控制，發展企業的知識資產，以便實施組織目標。
O'Dell	知識管理提供系統化的方法，去發現、瞭解和使用知識，以創造價值。
Van der Spek	知識管理是以完成公司的目標為目的，對組織內的知識進行明確的控制和管理。
Beckman	知識管理藉存取經驗、知識和專長的方式，建立新的能力，提升績效，鼓勵創新，並增加顧客價值。
馬曉雲	知識管理是有系統的管理與運用企業的經營智慧，包含有形的資產與無形的人才與經驗（管理知識轉化資訊的過程）。（馬曉雲將「資訊」定義為有系統、有效率地整理資料與知識。）透過資訊科技的運用，加速將知識、資料轉化為資訊，例如透過方便的應用軟體，可有效解決企業例行性的作業需求。

首先提出知識內隱性 (tacit) 的 Polanyi[10]將知識分為內隱與外顯知識兩類，他認為內隱知識是屬於個人的，與特別情境有關，同時難以形式化溝通；外顯知識則是可以形式化與制度化的語言加以傳達知識。

Polanyi 並進一步將內隱知識分成三類：

1. 資訊處理的速度與同時性，迫使新技能學習者必須解決自己本身協調的細節，在這種情形下實際的成效不會被減速而且不能緩慢的練習。
2. 因為行動鑲嵌在上下相關事件 (context) 中，很難明確表達精通某項技能所需的所有事。
3. 複雜技能的細節、關係有時候會因語言溝通誤解而流失，就算是單獨各項可以明確表達，但仍不能描述其關係與特性。

Nonaka and Takeuchi[8]對於知識的分類描述如下：

1. 內隱 (tacit) 知識：「無法用文字或句子表達的主觀且實質的知識。」內隱知識是特殊環境下的產物，包括認知和技能兩種元素。
2. 外顯 (plicit) 知識：「可以用文字和數字來表達的客觀且理性的知識。」外顯知識是關於過去的事件或涉及非此時此地的對象，和特殊的現實情境較無關聯。另外，外顯知識有規則也有系統可循，且容易藉由具體的資料、科學公式、標準化的程序或普遍的原則來溝通和分享。

Nonaka 與 Takeuchi 認為，組織知識創造是內隱知識和外顯知識持續互動的結果，組織本身不能創造知識，個人的內隱知識是組織知識創造的基礎。他們提出了「知識螺旋」概念，如圖 2-2 所示：將組織知識的創造視為一種螺旋的過程。透過以下所述外顯知識與內隱知識間四種成功的轉換模式，可使知識在組織內部加以擴大，並可促成創新。

1. 共同化 (內隱→內隱)：藉分享經驗而達到創造內隱知識的過程，心智模式和技術性技巧的分享即屬此類，師徒制為具體例子。獲得內隱知識的關鍵在於經驗，缺乏某種形式的共同經驗，一個人將很難了解另一個人的思考過程。
2. 外化 (內隱→外顯)：內隱知識明白表達成外顯知識的過程。此過程常見於觀

念創造的過程中，並由會談或集體省思發端。

3. 結合（外顯→外顯）：將觀念加以系統化而形成知識體系的過程。這種模式牽涉到結合不同的外顯知識體系；個人透過文件、會議、電話、交談或是電腦化的溝通網路交換並結合知識，經由分類、增加和結合來重新組合既有的資訊，並將既有的知識加以分類而產生新的知識。
4. 內化（外顯→內隱）：以語言、故事傳達知識，或將其製作成文件手冊，均有助於將外顯知識轉換成內隱知識。文件幫助個人將經驗內化，進而豐富他們的內隱知識；再者，文件或手冊有利於外顯知識的傳遞，使第三者能夠間接經歷他人的經驗。

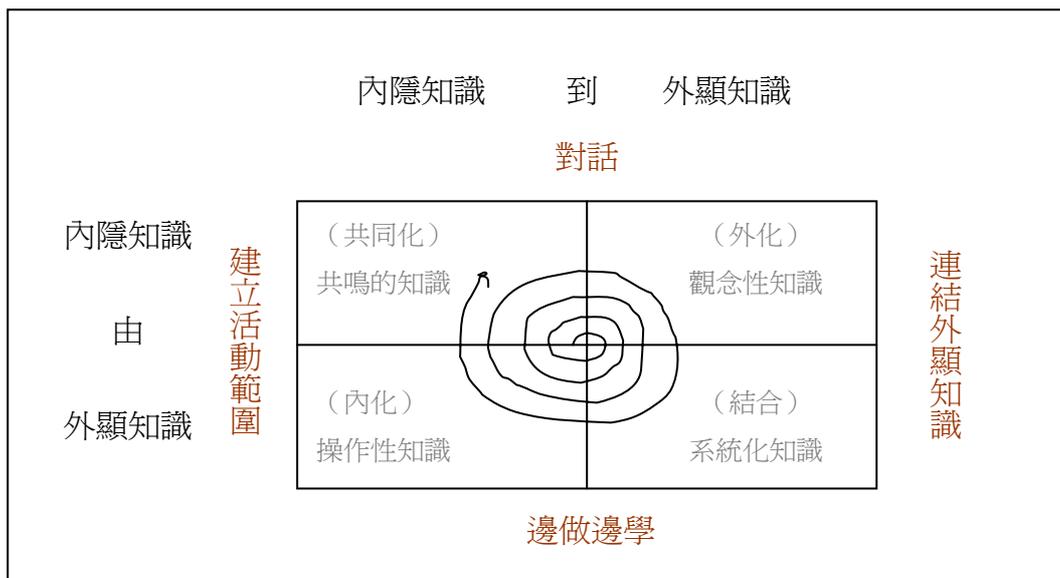


圖 2-2、知識螺旋 ([1])

除了內隱及外顯知識的分類外，Zack[11]亦於 1999 年提出兩種知識分類方式：

1. 以知識為描述性、程序性、或因果性分：

a. 描述性知識 (declarative knowledge)：描述某件事。例如：大家都瞭解的觀念、類型與特性，而這些都是組織中有效溝通與分享知識的基礎。

b. 程序性知識 (procedural knowledge)：關於某件事如何發生，或者如何完成某件事。例如：大家都擁有共同的顯性程序知識，才能有效率的協調組織內的行為。

c. 因果性知識 (causal knowledge)：關於某件事為何會發生。例如：顯性的因果知識往往蘊含在組織的一些情境故事中，大家都擁有此類知識，能幫助組織調整策略以達成目標。

2. 以知識一般性或特殊性分：

a. 一般性知識 (general knowledge)：通常是可以廣泛且公開的取得，為共通性的知識，內容不因特定事件而改變。(在不同的知識團體間，此類型知識的編碼化較容易被人瞭解與進行分類)

b. 特殊性知識 (specific knowledge)：於特定情境中的知識，其內容在此情境下才具有意義。(此類型知識的編碼化需定義特定情境下的知識分類與關聯)



2.1.2 知識管理的流程與架構

彼得杜拉克（Peter F. Drucker）[16]認為企業在知識管理的過程中應實施的步驟如下：

1. 要先能「有系統的創造新知」：因為企業中員工習慣做相同重複的事情，將創造新知視為多餘的事情，而且員工也認為本身的知識如果和他人分享，就會減低自身的價值，因此有許多不願與同僚分享知識的情形發生，因此在針對技術專家進行知識管理之前，企業必須先建立知識創造的管理系統。
2. 如何將創新的知識「分類編碼（Codification）」：分類編碼是知識管理必備之要件。唯有加以分類編碼才能將知識儲存成為資料庫供全企業員工查詢，以加速知識的分享、擴散。所以知識的分類編碼需制定一定的流程與制度，是知識管理的第二重要過程。
3. 擴散新知識：知識管理必須要建立誘因機制，讓員工願意使用所建構的知識庫。可以用於教育訓練的教材，規劃定期或不定期的訓練課程或將新知識透過正式及非正式場合擴散出去。
4. 知識管理的組織及配套的誘因機制建立：上述的步驟必須在組織制度結構及文化運作之下，驅使知識管理的分享、獲得、分類、理解，促使每位員工能時時建立新知、吸收新知，將組織內的知識管理建構起來，使企業能擁有競爭力。

Jablonski et al.[4] 提出了一個「流程導向」知識分類架構，主要側重於探討在電腦系統上的資訊之結構與儲存，其所探討的知識，存在於文件、資料庫，及其他電腦上的媒體當中；由於許多知識需要經過某種描述才能呈現全貌，並不須被拆解成基本的知識物件，因此以文件或媒體的型態呈現與儲存。

Jablonski et al.將所有不同形式且載著知識的媒體稱做「知識載體(knowledge carriers)」，在這些知識載體上的知識，則稱做「知識單元(knowledge particles)」，

儲存並收集知識之處則稱為「知識庫 (knowledge base)」，並以樹狀的三層架構（如圖 2-3 所示）表示知識的分類結構。

知識的分類結構可分成三個層次：Meta Level、Type Level、Instance Level。由上至下為一種特殊化 (specialized) 的過程。在 Meta Level 主要有兩個元件，「物件 (object)」與「關聯性 (relationship)」。其中「物件」可特殊化成為「(知識) 載體 (carrier)」與「維度 (dimension)」兩種類型層次 (type level)，而這兩種類型也是此知識分類架構中具功能性的主要元素；「關聯性」則可以特殊化成知識載體及維度之間的關聯。Instance Level 則是 Type Level 的特殊化事例，在「知識載體」的事例，例如有文件、表單、多媒體資料等，在「維度」方面，例如材料的組成、某作業流程等。

知識載體的特色是具有屬性 (attributes)，並且可以藉由屬性辨認與歸類此知識載體；維度是經由領域專家定義出的許多可擴充的知識單元分類面向，以階層結構展開；知識載體的歸類方法，是藉由設定知識載體與可不只單一個維度之間的關聯性，在知識使用者搜尋想要的知識時，可以使用集合運算 (set operation) 的查詢來進行知識的搜尋，或是藉由知識載體的屬性來辨認知識。

Jablonski et al.之所以稱為「流程導向」的知識分類架構，是因為除了知識庫內知識的分類架構之外，整個知識管理架構尚須與企業流程加以整合；此部分可藉由建立企業流程觀點的維度，並與知識載體建立關聯，來完成一流程導向的知識分類架構。

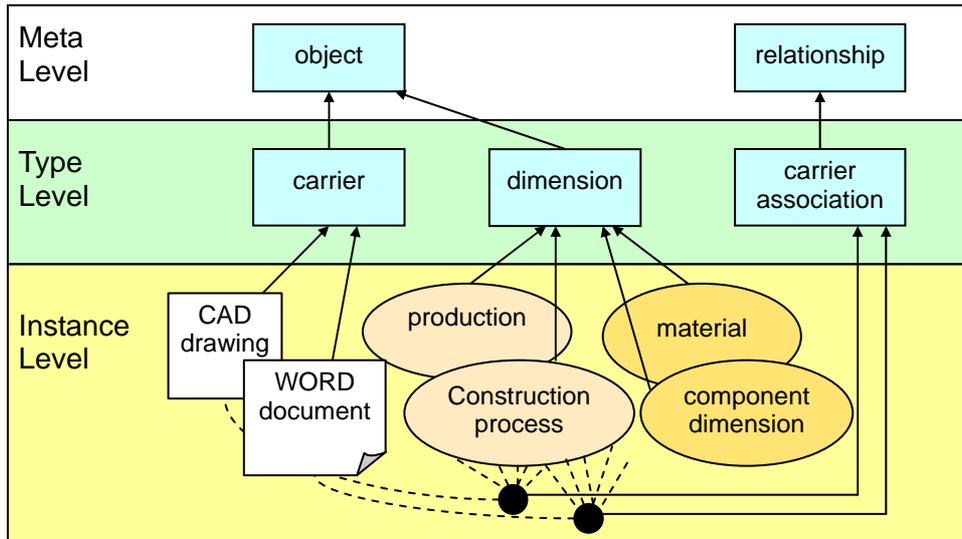


圖 2-3、組織內知識的樹狀三層結構 ([4])

Joblonski et al. 根據前述的知識結構，提出了「流程導向式的知識管理 (process orientation knowledge management)」概念，並以此發展一個流程導向式的知識管理雛形系統架構 (如圖 2-4)。系統的核心部分稱為 Know how Manager，它負責整合系統的其他部分，並藉著 WWW 介面讓使用者進行知識的存取；Process Interface 負責彙整組織的流程，並定義流程維度，以提供 Know how Manager 企業流程的相關資訊；Carrier Interface 負責彙整知識載體，並提供給 Know how Manager 作為知識的來源。

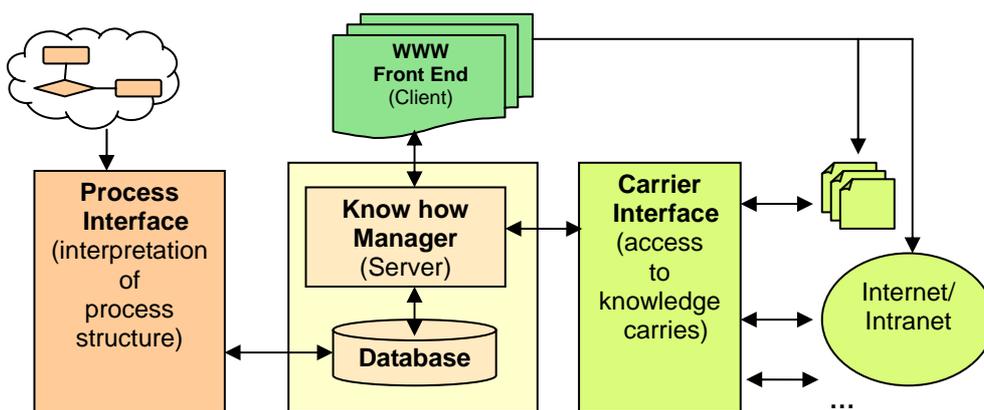


圖 2-4、流程導向式的知識管理雛形系統架構 ([4])

由 Joblonski et al.的觀點得知，可以將存放於電腦系統中的各式文件或媒體視為承載知識點的知識載體，只要經由組織中的專家將這些知識載體進行適當的分類與建立關聯性，便能較容易達到組織中知識的保存與再利用。

2.1.3 知識管理系統

Jeff Papows[5]認為知識管理以群組軟體、訊息交換和資料庫為基礎，主要是將結構性和非結構性的資訊和程序加以整合，而最終目的除了要發現資訊外，更要提升組織的活力、競爭力和創造力。而且將知識管理依其領域分為五種不同類型的工具：

1. 分散式學習應用軟體：以電子出版的形式或高度互動的連線課程軟體提供學習的管道，使身處於不同時間、地點的人員可以接受訓練和教育，讓組織中的外顯知識可以轉換為員工的內隱知識。
2. 專業社群的應用軟體：讓員工透過虛擬的社群環境，掌握、分享彼此的經驗與知識，將內隱的知識外化並傳遞給相關的員工。
3. 資料倉儲 (data Warehouse) / 資料超市 (data Market) / 資料探勘 (data Mining) 的應用軟體：這類軟體擅長於在既有的資訊或資料中發掘出新的知識與趨勢，是組織在知識創新上相當有用的工具。
4. 專家系統/例行工作應用軟體：這類系統的目的是將組織的知識變成實際的業務程序。專家系統可以幫助組織在複雜的情況中找到合適的解答和解決方法；而例行工作應用軟體可以幫助較為例行性的工作加以自動化。
5. 外部資訊整合：透過網際網路，廣泛的獲取和整合組織外部的知識，將使得組織在學習的過程中更有效率。

2.2 教育行政

2.2.1 教育行政涵義與內容

鄭彩鳳[22]將學校行政中的基本要素分為人、財、事、物等幾個層面，如圖 2-5 所示，並對人事物財四方面做了以下說明。

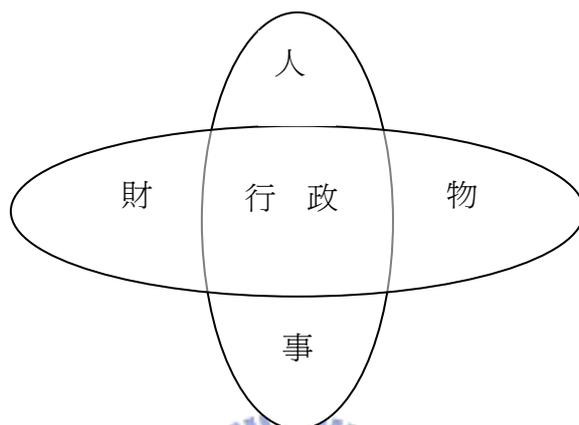


圖 2-5、學校行政的要素 ([22])

一、就人而言：

在學校行政的要素中，人是學校行政的主體，客體也是人，工作的起點和終點或是「產品」都是人。學校行政的各種要素間相互關連，但從根本上來說，都是人的關係，因為不論是理財者、用物者或處事者都是人，且理財、用物與處事都是人在其中活動，因此研究學校行政首先得研究人，從事學校行政也應做好人的工作。

學校系統中的人包括學生、教師及行政三個主體，但隨著開放社會之衝擊，除此之外亦擴及社會相關系統，如圖 2-6 所示

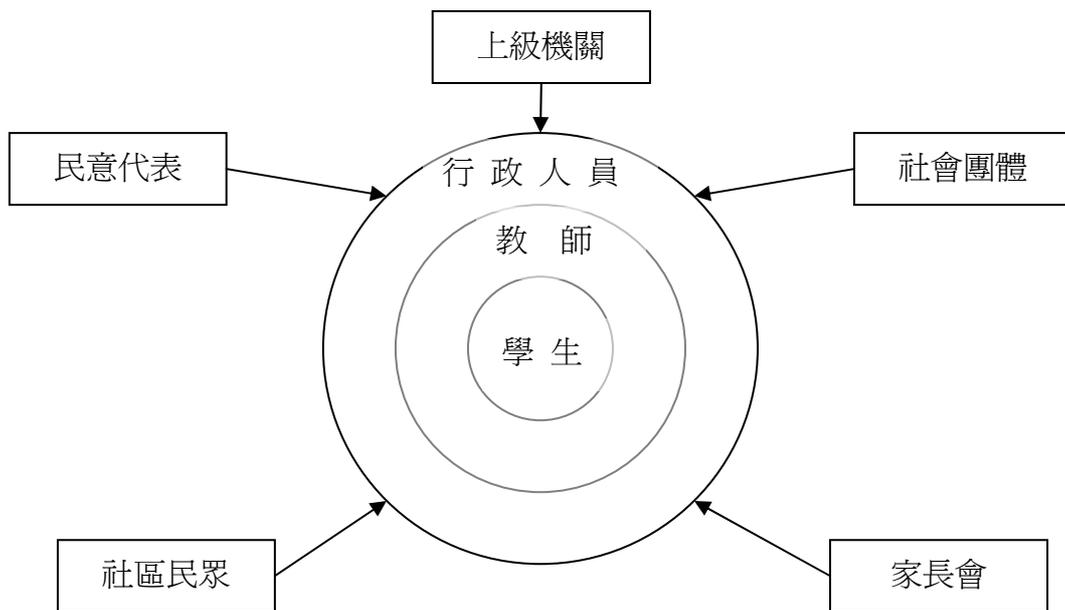


圖 2-6、學校系統相關人員 ([22])

由上圖中我們可以知道與學校相關的「人」有系統內的學生、教師及行政人員，及系統外的上級機關、民意代表、社會團體、社區及家長會等，這些人員都直接或間接地影響學校行政的運作。

在進行學校之經營管理時，我們所必須具備處理「人」的功夫包括：

1. 知人---知己知彼、知己識人。
2. 擇人---適任、合於群適於己。
3. 用人---人盡其才、才盡其用，人得其事、事得其人。
4. 育人---自我提昇、培育部屬。
5. 安人---達到經營管理之理想境界。

二、就財而言

在學校中提供經費來源的不外乎下列三者：

1. 公務預算---由政府或是董事會依年度所編列之年度預算或是專案補助款。
2. 家長會---依家長會設置辦法由家長所繳交之定額經費，或是由各校所成立類似「後援會」所認捐之款項。

3. 社會資源——來自各公私營企業、慈善團體或個人所資助之經費。

隨著政府財政負擔之加重，對於學校經費之補助亦受到影響，因此學校須將非常有限的教育資源用在刀口上，同時亦應強調績效責任(account-able)之觀念。此外，開源與節流亦應兼顧；會爭取經費（開源）亦應會運用經費（節流），但卻不能因為爭取經費，而失卻或犧牲學校的自主性。

三、就物而言

學校行政除了教育性外，尚具有服務性的特質，其在於導引與支援學校的教與學，因此校內的一切「物」均應以符合教育目標，支援校務發展為鵠的。

學校中的「物」主要是校舍、庭園、運動場及設備，在規劃與運用上須達到下列之目標：

1. 提供安全的教育場所
2. 創建最佳學習情境
3. 發揮環境教育功能
4. 促進人力科技整合
5. 因應未來發展需求
6. 方便行政運作管理
7. 提升社區生活品質
8. 培育未來國民



四、就事而言

學校行政中的「事」，大致上可分為靜態取向的「業務」，與動態取向的「活動」兩種。「事」主要是在整合學校中的人、財、物，以促進學校發展。

學校行政的型態已由「事務性」的靜態管理，逐漸轉變為「人際」、「資源」與「技術」的動態經營。若以經營的理念來管理學校，其目的乃在強調學校是一個開放性的情境及動態組織，必須適應社會變遷，除了績效的提高外，更需引導前瞻性的發展策略，運用開放教育與創造管理的理念開創新局。

根據謝文全[23]的說法，學校行政是對學校教學以外的事務作系統化的管

理，已求有效而經濟的達成教育的目標。這一定義包括四項內涵：

1. 學校行政所處理的是學校教學以外的事務：學校的事務可大約區分為兩大類，一為教學，一為行政。教學是師生之間的教學活動，為直接達成教育目標的活動。而行政則為教學以外的其他工作或活動，旨在支援教學活動，所以是間接達成教育目標的事務。教育行政事務一般可分為五大項，即教務、訓導、總務、人事及公共關係。
2. 學校行政係對上述事務作系統化的管理：學校行政是對學校教學以外的事務作系統化的管理，而此一系統化的歷程可分為「計畫或決定」、「組織」、「溝通或協調」、「激勵或領導」及「評鑑與革新」等五項步驟，而教育行政便是由行政內容與行政歷程所共同組成的，如圖 2-7 所示。

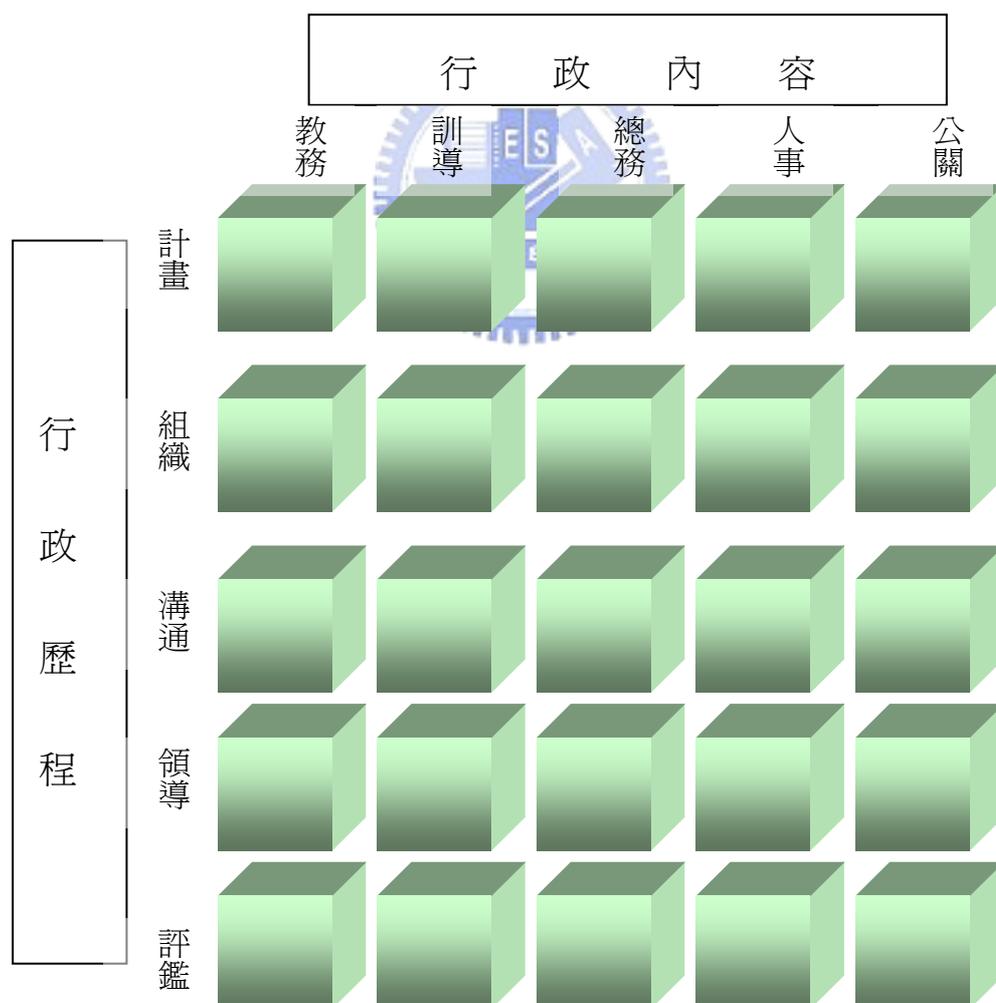


圖 2-7、學校行政結構圖 ([23])

3. 學校行政的目的在達成教育目標：學校教育行政只是一種手段，他的目的是在達成教育的目標。張德銳[20]：「教育行政是服務教與學的，是支援教與學的，是導引教與學的。沒有教師的教學與學生的學習，教育行政就沒有存在的必要。它本身是一種手段，教與學的改進，才是目的。」

4. 學校行政應兼顧有效及經濟：學校教育行政不只應求有效，而且應求經濟。所謂「有效」，即指能完成所欲達成的教育目標；所謂「經濟」，係指能以最少的投入獲取最大的產出。

在台灣的教育體系中，雖然組織體系不盡相同但是基本的組織與行政內容還是大同小異的，圖 2-8 為一般學校行政組織圖，而關於教育型內容之概略整理如表 2-3, 2-4, 2-5, 2-6 所示

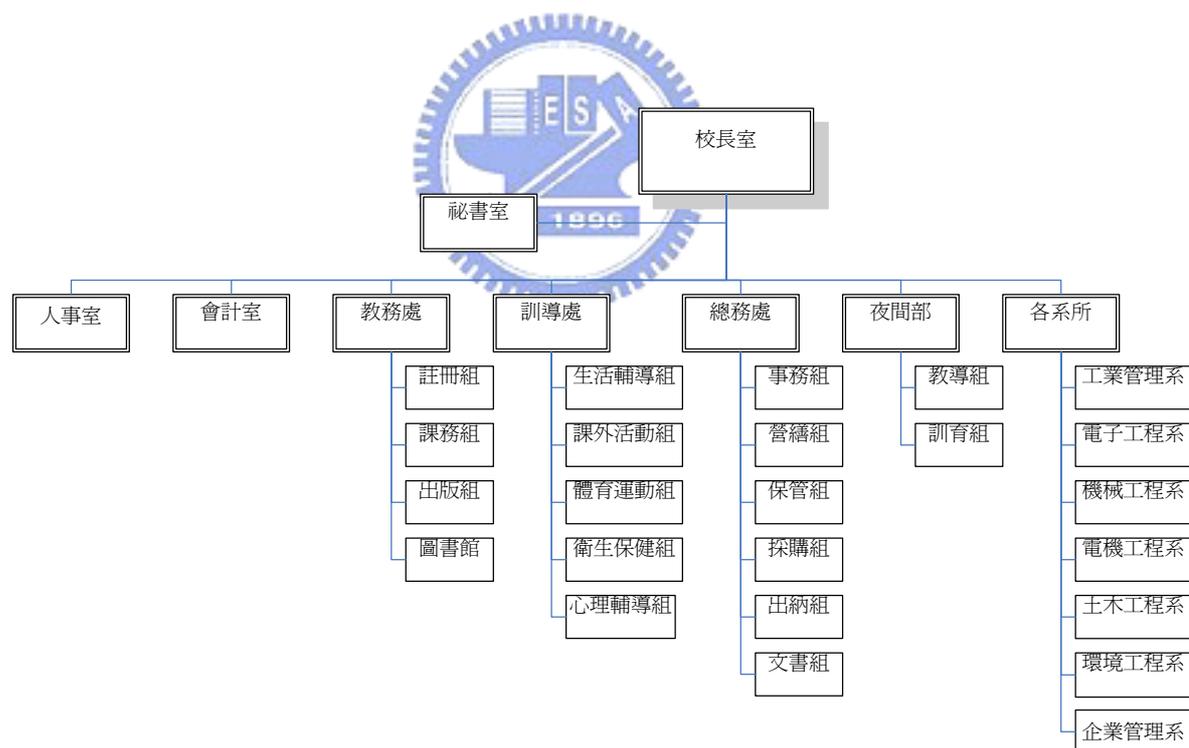


圖 2-8、教育行政組織（本研究整理）

表 2-3、教務行政內容（本研究整理）

業務單位	內 容
教 務	學年度分組編班(二升三年級)作業
	學年度增班相關作業
	學年度升學報名相關作業
	學年度教師獎助補助相關作業
	學年度教師論文彙整
	學年度新聘教師相關作業
	學年度畢業班畢業專題相關作業
	學年度畢業班校園徵才相關作業
	各學期各類專題彙整相關作業
	各學期科務會議及教學研討會
	各學期教師請假調課通知
	各學期學生選修課程登記作業
	各學期專業課目作業抽查
	各學期專業課目授課意願調查作業
	各學期專業課目兼任教師相關作業
	各學期專業課目教課書調查統計作業
	各學期專業課目教課書驗退作業
	各學期教學大綱及教學進度表之彙整
	各學期課程編排作業
	各學期註冊作業
	各學期學生校外實習相關作業
	教師請假調課通知
	班會紀錄簿彙整作業
	專題及圖書借閱作業
	公文、信件之收發
	各項通知發放、公告
	廠商建教合作相關作業
	在校生技能檢定報名相關作業
	在校生電腦軟體應用乙、丙級技能檢定承辦相關作業
	各項研討會之辦理協調事項
	各項專案計劃辦理協調事項
	科務中長程發展計劃相關作業
	教務相關事項協調

表 2-4、總務行政內容（本研究整理）

總 務	公文、信件之收發作業
	視聽教室借用管理
	學年度預算編列相關作業
	學年度設備器材採購相關作業
	學年度消耗器材採購相關作業
	學年度設備器材報廢相關作業
	學年度設備器材盤點相關作業
	各學期設備器材損壞修繕相關作業
	各學期設備器材移轉相關作業
	各學期設備器材單位管制相關作業
	設備器材借用相關作業
	設備器材損壞賠償相關作業
	設備遺失相關協調作業
	各實習室借用管理相關作業
	各項通知發放、公告
	各項零用費用相關作業
	總務相關事項協調

表 2-5、訓導行政內容（本研究整理）

訓 導	學年度導師遴聘相關作業
	各學期導師會議
	各學期末學生獎懲、導師評語等相關作業
	學生心理輔導
	學年度軍歌比賽相關作業
	各學期學生請假相關作業
	各學期班級生活競賽相關作業
	學生生活輔導
	學生服儀檢查
	學生獎懲公告
	禁煙反毒巡查輔導
	科升期、科週會之集合及生活教育
	訓導相關事項協調

表 2-6、心輔室行政內容（本研究整理）

心 輔 室	學年度新生(賴氏人格)測驗作業
	學年度心理輔導文章發表(科工程學會)
	各學期操行定察學生之輔導
	各學期課業成績低落(1/2)學生之輔導
	各學期學生獎懲相關作業
	不定期舉辦演講會
	學生心理輔導
	輔導學生作各類之性向量表測驗
	導師轉介之學生輔導
	承辦學校心輔室交辦之相關事項
	心輔相關事項協調

2.2.2 教育行政歷程與目的

根據謝文全[23]說法，學校教育行政只是一種手段，他的目的是在達成教育的目標。張德銳[20]：「教育行政是服務教與學的，是支援教與學的，是導引教與學的。沒有教師的教學與學生的學習，教育行政就沒有存在的必要。它本身是一種手段，教與學的改進，才是目的。」

為達此一目的，要從教育行政之內容及歷程著手。教育行政內容及組織（靜態）於上節已予描述，因此本節就來探討為達教育行政所需之教育行政歷程（動態）。

在進行學校之經營管理時，如果把「建築」看成是學校的硬體，那麼「制度」則可說是學校的軟體，軟硬兼顧，則組織運作才得以順暢。因此我們要用智慧創建制度，用制度來解決問題，亦即透過系統化的歷程來進行學校的管理。就學校的運作過程而言，行政系統化包括計劃、組織、領導、溝通與評鑑等動態歷程[22][23]，描述如下：

1. 計劃-計畫是以審慎的態度和方法，預先籌謀並決定做何事及如何做，以求有效而經濟地達成預定的目標。計畫所預先籌畫及決定的內容，包括做什麼（what）及如何做（how）。其中如何做又包括籌謀決定何時做（when）、在何

處做（where）及由何人或何單位來做（who）等。

2. 組織-雖然組織理論言者不一，但基本上各理論均從若干類似的層面，來討論組織的原理原則，彼此有相互啟發及相輔相成之處。這些原則包括訂有組織目標、劃分部門實施專業分工、作階層分化實施層級節制、制定法規做為行事的基準、依情境作適度的分權、用人應才德兼顧、適當保障成員的任期、建立書面檔案制度、及重視組織的變革與發展等九項。
3. 溝通-溝通乃是個人或團體相互間交換訊息的歷程，藉以建立共識協調行動、集思廣益或滿足需求，進而達成預定的目標。學校設有不少處室及層級，而每一處室及層級又由多人組成，必須透過溝通來集思廣益，達成共識，及協調行動，學校才能有靈活的整體運作。
4. 領導-領導是指引組織及成員的努力方向，並激勵成員的士氣與糾合成員群體的力量，以共同實現組織目標的一種歷程。領導要成功就要注意下列原則：
 - a. 有目標意識並依行政三連制來達成目標
 - b. 能知人善任
 - c. 注意激勵成員的士氣
 - e. 在依法行事的基礎上以才德服人
 - f. 兼顧組織目標達成及成員需求滿足
 - g. 了解並善用非正式組織
 - h. 在尊重人性的基礎上酌情權變
 - i. 善用溝通以協調成員的看法和行動
 - j. 發揮成功領導者的特質與行為
5. 評鑑-任何行政工作在計畫及執行過程及完結之後，宜進行評鑑，以明其得失，做為改進的依據。要把評鑑做好，於實施評鑑時應注意下列原則：
 - a. 方法要科學化
 - b. 過程要民主
 - c. 兼顧歷程與結果評鑑



- d. 兼做形成性與總結性評鑑
- e. 內部和外部評鑑兼用
- f. 注意評鑑項目的綜合性及整體性
- g. 注意評鑑後的追蹤改進

