

# 學校行政工作的基本理念

980819 行政會報資料

## 壹·前言:

學校行政，具有支援教學活動、推動校務發展、執行教育政策等多重任務。所以，學校行政不但需要有清晰的教育理念，同時也需具備正確的行政理念。

然而，目前學校的行政成員中，有來自行政系統者，如：會計室、人事室及總務處的組長、幹事等；至於其他處室主任及組長，則由教師兼任行政職務。雖然學校行政工作有專兼任之別，但都必須兼具教育及行政兩項基本理念，應是共同的課題。

本文在新學年度首次擴大行政會報提出，旨在齊一行政夥伴們的行政工作理念，建立效能目標。雖然目前尚在暑假當中，但是，有一些準備工作是必須要利用開學之前、先行準備完成或作業務上的溝通、以促進行政業務的推展。希望大家能先詳閱本資料，並將它運用在行政工作中。

## 貳·學校行政工作的基本理念:

### 首先、要掌握行政三連制「計劃」、「執行」、「考核」的作業流程。

有些比較瑣碎的事情，也許可以不必詳細的計劃。但是固定的業務、整體的業務、年度的業務，以及需要協同其他處室辦理的業務，則需要詳細的計畫。

譬如說是全年度的計畫、導護工作計畫，或是環境衛生整潔的工作計畫。譬如說是短期性的活動，像是學校日、親師座談，執行人員事前該先規畫的事宜以及各項安排，必須要有詳細的計畫以及辦法。在規畫計畫的時候，要有這項業務的「目的」、「原則」、「實施項目」，最重要的是「進度控制」和「職務分掌」。最後一定要有檢討與討論。

也許有的人認為動不動就要考核、無異是在互揭瘡疤，其實「考核」並不是一定說是要追究責任，例如這次的風災所造成的水災，其造成災情的原因如何？救災的情形又如何？做到考核、檢討的工作是很重要的。

### 其次、學校行政，應注重「效率」、「效果」、以及「效能」。

「效率」就是掌握時間，在一定的時間之內、完成所計劃、安排的事宜。「效果」是指所得到的成果，我們必須要瞭解、是否是所預期的目標。「效能」完成既定的目標之後，是否也獲得預期目標以外的成果、這包括了預期之內的、以及預期之外的成果。

### 三、學校行政要求進步，需兼具「IQ」、「EQ」和「CQ」。

「IQ」是一個人生來就無法改變的，但是我們可以藉由教育的方式，來使它發展的更好。

「EQ」是指他的氣質、人格以及為人方面。

「CQ」是指創造力方面，我們之所以要推行「開放教育」，就是希望我們的孩子不要再在僵化的教育裡面成長，應該要發揮他的創造力。而其中以「EQ」和「CQ」是最為重要的。

#### 四、行政業務要重視「身教」、「言教」以及「境教」。

「身教」方面是行政單位必須要注意的事，行政人員要以身作則，因為行政人員的業務是大家所矚目、而且是大家都看得到的，我也知道各位難免會有很多的委屈，但是這關乎於一個學校的風氣，還是不得不慎重。

「言教」是指各位在從事行政工作的時候，要盡量讓老師們知道這些業務的目的以及內容，以求得老師們的瞭解以及認同，不要「閉門造車」，或是「蒙蔽視聽」。

「境教」是指安排良好的學習情境，以供學生身心方面的增進，希望開學後各單位應就業務範籌能妥善規畫。

#### 五、作行政業務的時候，一定會遭遇阻攔或是不同的意見。

推動和各單位相關的事，事前如果還沒有共識，就一定要進行溝通，有共識之後就要進行協調，不論是「縱」的協調或是「橫」的協調，都是同等的重要。

有時、在溝通的時候，有些人會說他們沒意見，果真如此、行政業務單位就應該經過慎重的考慮之後、做出裁決；如果想要徹底重視每一個人的意見，難免有些困難，不要因為如此、就無所適從，流於如此、便是一種不負責任的表現。

千萬不要不作裁決，有的人認為反正不作裁決，就不會發生責任上的負擔，所謂「多作多錯、不作不錯」這樣的觀念是錯誤的，如果大家都不負責任，那麼什麼事情都作不成了。溝通、協調，並獲得共識之後，也希望大家支持。

#### 六、行政是一體的，全校只有一個團隊。

雖然我們在校務行政上分責為教務處、訓導處、總務處及輔導室、人事、會計、附幼等，但是業務的大方向及原則是一體的，大家要互相協助。不但要主動給予別的處室幫助，也要對彼此的業務有一定的瞭解與認識，大家才能行政一體、達成目標。

千萬不要抱著「隔岸觀火」、「幸災樂禍」的心態，更不可以抱持「本位主義」，只管自己的本務、別人的事情一概不管。在施振榮先生的著作—「施振榮的電腦王國」裏，其中有一個概念說到：每一個單位裡面，都有一隻在幕後操控的、看不見的手在運作，在這隻手的領導之下，單位可以獨力作戰、所向披靡，他強調「群龍無首」，並不是說大家沒有主張、裹足不前，而是說各單位都有足夠的能力獨力作戰；如果不然，以至於單位無法獨力作戰，還必須依賴別人。當然、能夠獨力作戰是一件很好的事，更可貴的是有能力能夠支援別的單位。

#### 七、希望大家用「團結」、「和諧」來求進步。

俗話說：「互相漏氣求進步」，這是關起門來說的，絕不是互揭瘡疤。我個人希望大家遇事能夠用和諧的態度來溝通，在大錯還沒有形成之前轉為小錯，小錯還沒有造成之前轉為小小的缺點，以免「錯誤」大到不可收拾的地步。

#### 八、要建立「回饋」、「回收」及「回報」制度。

「回饋」就是要隨時對校務有意見反應，尤其是重大的活動或完整的計畫，回饋是相當重要的，如：教務處辦理活動，其他處室主動的參與、關懷、反應、甚至於積極協助，這才

是「回饋」的重要精隨。

「回收」就是要把可資運用的資源，多層次的使用；新的計畫或業務要參考原有的精神，使「業務連貫、功能重現」；再如，拆下舊的木製櫥櫃架子時，角材要保留備用。

「回報」就是訊息的快速傳遞；活動或業務告一段落，承辦者或負責人要立即的向單位主管或校長報告；回報要養成習慣，才能達成目標符合績效。

## 九、我們希望教育要「改革」、「進步」，而不要「革命」。

例如：學校要實施「學校日」，特別重視「班級經營及親師溝通」；有很多家長關心學校的未來發展，也有很多家長想要看看我們會怎樣來經營班級和經營學校，我想，業務單位要及早提出相關的詳細計畫和辦法，讓各位老師以及各位家長一起來瞭解、指導實施的細節。各處室要經常自行舉行處務會議，研擬一切相關的事務。

## 十、從事行政業務，要考慮學生、家長以及一般教職員工等人各方面的意見。

但絕對不是完全按照他們的意見來做，如果每一個人的意見都採納、接受，各持己見終究偏離了學校教育大方向的目標。當然、也並不是完全不採納，除非他們的意見嚴重地違反了教育法令以及教育本質，行政人員應該遵守教育的原則，作適當的決策。

## 十一、「普遍性的發展」比「個別性的培育」更重要。

我們常常把特殊優異的孩子，列為關懷的目標，或是因為家長特別拜託、所以過度地保護了一些孩子。日本過去一直很重視「普遍性的教育」，所有學生的基本能力以及教育水平都很平均，除了數學、國語等學科之外，體育和音樂也列入成績的考核之中，甚至游泳未達某一階段標準者，不得畢業！學期中的休假期間還要到校接受指導。

如：音樂發表會未必都是讓那些會拉小提琴的、會彈鋼琴的孩子上台表演？如：培養體育明星、而不重視他們的學業成績或是基本能力？都是同樣的道理。

## 十二、重要事項要留下記錄，並以書面檔案處理。

凡事書面記錄相當重要，例如完成重大活動時，留下「檔案資料」，不僅可供參考且減少重新思考時間，追求「精益求精」。尤其是發生意外事件時，相關人員如果都能留下「大事記或歷程誌」，絕對有利於事後追究責任或發生爭議時的「呈現事實真相」；即便是「隻字片語」，只要多人的紀錄經過「回溯重整」之後，也可獲得完整的全貌，至少會呈現清晰的概括輪廓。

總之，行政的基本立場是「服務」，服務的要義是「主動積極、敏捷有效」。當前學校教育重視「學校本位管理」，尤其行政革新更是組織變革的重要策略。教育局也明示一些行政業務，是由學校自行統籌辦理，教育局只給予大原則、大方向。

學校教育的工作主體是「擔任教學」的教師，「行政」是用來輔助「教學」的，我們也歡迎家長多多參與「教學活動」，讓家長藉由參與的投入更能了解學校教育的用心。

**謝謝各位行政夥伴的辛勞與用心**