

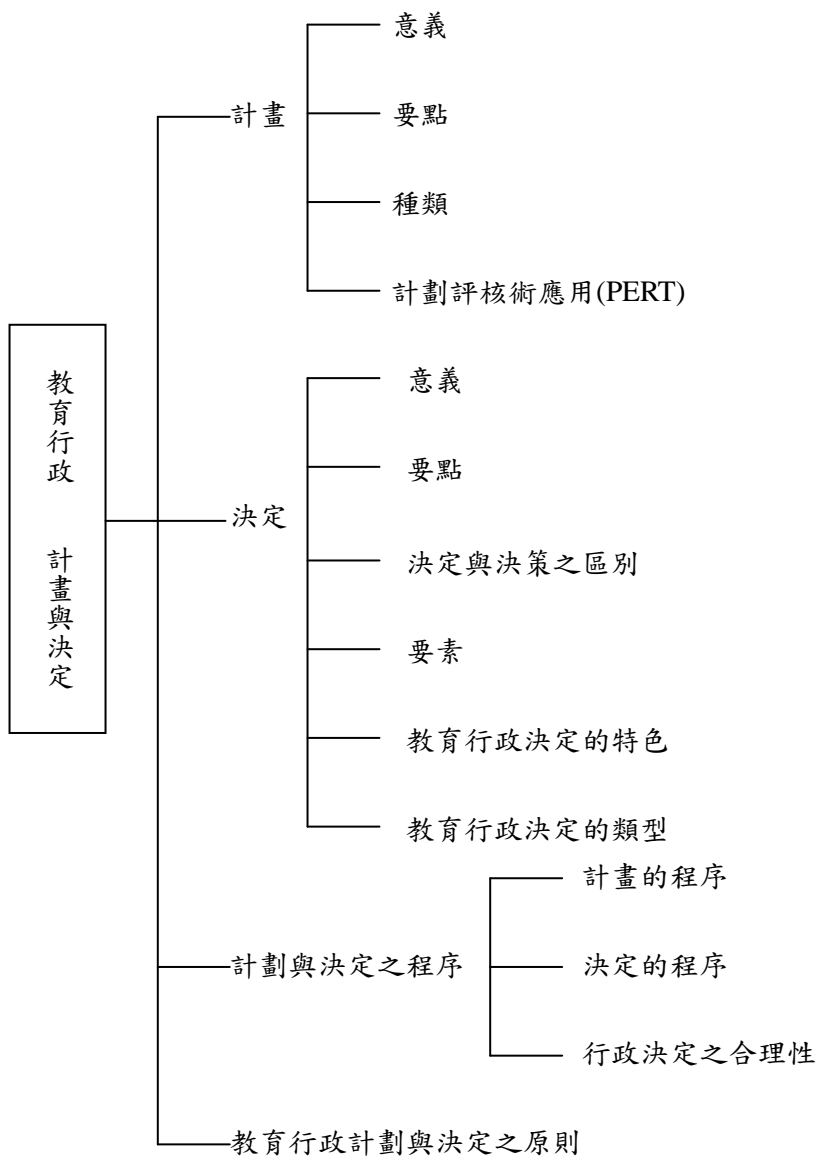
第一章 教育行政－計畫與決定

◎本章學習地圖◎

◎本章考情分析◎

本章出題重要方向	<p>1.行政工作可以說是一連串「做決定」的過程，因此如何使行政決定更加合法化、合理性，便是本章欲探討的焦點，亦為考試之重點。</p> <p>2.其次，「決定與決策之區別」亦是教育行政中的基本概念，準此同學也應加以區分，並由此更加確定教育行政決定之真義。</p> <p>3.此外，本章也屬較為應用的一章，換言之，於研讀或考試中往往出現要同學舉一行政決定或教育計畫的實例，並分析歷程中須注意的事項。</p> <p>4.誠如上述，正因行政決定與教育計畫的歷程涉及：領導者角色、話語之使用、溝通技巧以及行政權力運作。是故，同學通盤了解教育行政之後，應將上述概念與行政決定做結合。例如：分析行政決定中邏輯話語之重要。</p>
重要相關概念連結	行政決定合理化／教育計畫／行政溝通／行政衝突／權力運作／領導理論／決定歷程與步驟
本章重要指數	★★★★

◎本章綱要表解◎



◎正文重點突破◎

第一節 計畫

俗語說：「凡事豫則立，不豫則廢」，從事任何教育行政工作，均需預先計畫，方能經濟而有效的達成目標，故計畫亦被列為行政三聯制之首項。

壹、計畫的意義

「計畫」一詞，學者專家所持觀點不同，看法亦各有殊異。吳清山認為以統合觀點來看，教育是一種策略，也是一種歷程，如同柯姆斯(P. H. Coombs)所說：「計畫是一個繼續的歷程，不只是有一個歷程的去處，而且應考慮達成的方案和最好的途徑。」謝文全綜合許多作者之定義，歸納出的意義如下：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，以求有效而經濟的達成預定目標的歷程，而根據此一定義，包含以下四項要點。

貳、計畫的要點

一、計畫是預作籌謀

計劃是在事情未進入執行階段前，預先做的籌謀和決定，以作為未來執行的依據。因此計畫具有未來性，以策劃將來。

二、計畫的內容包括做什麼及如何做

做什麼(what)及如何做(how)是計畫所需預先籌謀的內容。其中如何作，包括了另外三個「w」(when、where、who)，可依照計畫的種類、性質、大小決定應包括幾項「w」。

三、計畫係以審慎的態度及方法來處理

計畫隱含的「慎思」，須以謹慎的態度及方法籌謀之，以使所做的計畫內容不只有效，且具有經濟性。

四、計畫旨在達成預定的目標

先有目標方能產生計畫，因此計畫的目的旨在達成目標。

參、計畫的種類

計畫可依不同的標準做不同的分類，而對這些分類的瞭解亦有助於吾人對計畫之意義有更深層的認識。

一、以計畫涵蓋的期間區分

三者界線劃分不一，並具有相對性。

- (一) 長程計畫：五年以上。
- (二) 中程計畫：二至五年。
- (三) 短程計畫：二年以下。

二、以計畫人員所屬的層級區分

- (一) 上層計畫：由組織高階人員進行。
- (二) 中層計畫：由中層行政人員進行。
- (三) 下層計畫：由基層人員進行。

三、以計畫涵蓋的範圍區分

- (一) 整體計畫：涉及組織各部門或各類事務的計畫，如：校務計畫。
- (二) 部分計畫：涉及某部門或某事務的計畫，如：學校訓輔計畫。

四、以計畫使用的重複性區分

- (一) 一次性計畫：使用一次即可達成目標之計畫
- (二) 常備性計畫：經常或反覆實施之計畫
- (三) 持續性計畫：是一種長程發展計畫，又可再區分短、中、長程

五、計畫內容的性質

- (一) 硬體計畫：有關建築設備方面，如：學校的校舍興建計畫。
- (二) 軟體計畫：有關業務處理或硬體應用，如：教學改進計畫。

肆、計畫評核術的應用(PERT)

PERT (Program Evaluation and Review Technique, PERT)是一種計畫管理技術，運用科學的方法，擬定完整的計畫，安排作業起迄時間，並在工作過程中追蹤查證及管制工作進度與成本，使能如期完成預定的工作。

一、步驟

(一) 確定計畫名稱及其目的

計畫提出應有合理合法的依據，合乎國家政策、教育方針及實際需要，並由成員公開討論決定，必要時亦先尋求上級機關許可。

(二) 分析並確定完成工作所需的作業

可依計畫複雜度、可用時間多寡、要求的清楚程度、何人使用等四項因素加以評估，以決定作業應劃分詳細或簡略。

(三) 決定各作業間之相互依賴關係

1. 平行作業：作業彼此間沒有承先啟後的關係，可同時進行。
2. 先行作業：後續作業：兩者間有先後順序，不可顛倒進行。

(四) 繪製網狀圖

網狀圖是流程圖的一種變形，係以符號來表示整個工作各作業間的相互關係，而其狀如網，讓主事者對作業一目了然。

(五) 估計作業時間

計畫評核術的特點之一便是量化

- 實施進度管制、工作計劃的追蹤、成效的反饋。
- 關鍵路徑。

(六) 計算作業起迄時間並確定關鍵路徑(作業)

關鍵作業—即這些作業對整個工作的完成具有相當的「重要性」，若稍有延誤，便會整個工作陷入「危險」的境地，導致吾人無法如期完成計畫的工作。一旦發現關鍵作業的寬裕時間不夠，就必須修正計畫。

(七) 編製行事曆

計算出的各種時間轉換成行事曆，方便監控計畫執行進度。

(八) 實施與反饋

計畫評核術之網狀圖工作計畫，可便利考核單位或上級機關做追蹤考核，並方便執行單位的反省與檢討。

二、功能

(一) 能清楚顯示計劃中各作業間的關係

一則使工作人員知道如何互相協調與配合，二則使人知道哪些作業可以同時進行，三則使人知道哪些作業可以循序漸進。

(二) 能迫使行政人員預做實際性的計劃

利用網狀圖作為模擬工具，找出完成目標的最佳方法。

(三) 對目標管理的實施有所助益

而目標管理之要點如下所述：

1. 注重目標的明確：必須先釐清目標，方能有效使用 PERT。
2. 個別目標與整體目標一致：網狀圖能顯示個別與團體間關係。
3. 參與管理：人人能否有效完成分內工作計畫將是成功關鍵。
4. 自我管理：工作計畫人員自我管理，按時完成任務。

(四) 方便管理人員偵知整個計劃的瓶頸所在，確知關鍵作業

(五) 方便工作進度的追蹤與管制

(六) 是一種良好的檔案資料

PERT 網狀圖是極有價值的記錄資料，尤其對於週期性的工作計畫更有助益，從中根據經驗隨時修正，提高工作效率。

(七) 簡單易用，具有普遍使用的價值

第二節 決定

教育行政工作的基本程序為計畫、執行、考核。計畫前須先決定目標方向，考核後須進一步決定目標達成與否及如何改善。因此，教育行政是開始於決定，亦終止於決定，做出正確合理的決定是教育行政的核心工作。

壹、決定的意義

「決定」一詞，學者專家之看法略有差異。

一、巴納德(C. I. Barnard)認為：「決定乃是為了達成一定目的，從兩個以上的待決方案中選擇一定的方案之合理行為」

二、賽蒙(H. A. Simon)將其視為：「在兩種或兩種以上可能採取的行動或不行動方案的方案，作一選擇行為。」

三、吳清基將決定界定為：「作決定乃指具有相對權責的個體或組織，在面臨問題解決或行為抉擇之際，依據一定的價值標準或目的期待，從許多不同的可行變通方案中，試圖去找一種最佳的或令人滿意的可行變通方案，以期求獲致理想有效的問題解決結果行動過程。」

四、謝文全綜合學者看法，認為「決定」的定義如下：

決定是人在面臨問題時，研擬及選擇各種可行的解決方案，以解決問題並順利達成預定目標的歷程。教育行政決定即教育人員為了解決教育上的問題，或達成既定的教育目標，依其權責研擬及選擇可行方案的歷程。根據此一定義，包含以下要點。

貳、決定的要點

一、決定是為解決問題而產生面臨懸而未決的問題，方有做決定之行為產生。

二、決定是一種抉擇的行為與過程決定是從若干解決問題的可能方案中，作一選擇的行為，並依照複雜程度而有次數的多寡之分。

三、決定旨在達成預定的目標：決定雖是為解決問題而產生，但其最終目的是要達成預定的目標，所以是一種目標導向的行為。