教育行政的內容

|  |  |
| --- | --- |
| **靜態面** | **動態面** |
| 教育行政（教學事務）人事行政（教育人員事務）  訓導行政（學生事務）★國民教育法規定，國小訓育實施方法以導師為訓  　　　　　　　　　　　　育主體。  總務行政（經費設備）公共關係行政（社區環境事務） | 行政三聯制：考核、執行、計畫【◎考隻雞】  管理歷程：計畫、決定、組織、溝通、領導、評鑑、興革  　　　　　　【◎拒絕組織勾引平民的心】 |

教育行政研究典範（派典）

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **理性典範** | **自然典範** | **批判典範** | **整合典範** |
| **理論** | 理性主義－邏輯實證的理性分析 | 自然主義 | 批判理論 | 系統理論 |
| **研究特徵** | 預測控制 | 力求理解 | 意識型態的批判 | 整合情境 |
| **認知方法** | 實證分析or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＆  意識形態，強調批判性。 | 整合不同的觀點，提升可行性。 |

教育行政理論的演進

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **科學實證（傳統理論）時期**  **（結構／制度）** | **行為科學時期**  **（人）** | **系統途徑時期** | **新興理論**  **（非均衡系統模式）** |
| **人性、領導觀** | 偏惡、專制領導 | 偏善、民主領導 | 友善有惡、權變領導 |  |
| **生態觀** | 封閉系統觀 | 封閉or半開放系統 | 開放系統觀 |
| **研究典範** | 理性典範 | 自然典範 | 批判＆整合典範 |
| **目標觀** | 偏組織目標達成 | 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＆生理性獎賞 | 精神＆心理性獎賞 | 兼顧物質性＆精神性 |
| **派別代表** | 泰勒：科學管理  費堯：行政管理  韋伯：科層體制 | 梅堯：人際關係學派  　　　（霍桑效應）  巴德納：動態平衡學派  麥葛里格：ＸＹ理論  馬斯洛：需求階層理論  賀茲柏：激勵－保健因子 | 蓋哲＆顧巴：社會系統理論  費德勒：權變理論  麥哥里＆大內：Ｚ理論  　　　　　　　（日本管理模式） | 葛烈克：渾沌理論  戴明：全面品質管理理論  知識經濟 |

科學實證（傳統理論）時期

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ｔａｙｌｅｒ科學管理學派**（基層員工） | **Ｆａｙｏｌ行政管理學派**（管理人員） | **Ｗｅｂｅｒ科層體制學派** |
| 因出版『科學管理的原則』，被稱科學管理之父。  以科學方式來管理，以找出最佳的工作方法。  科學管理的４項原則：  　動作科學化原則、工人選擇科學原則  　誠心合作原則、責任劃分原則  行政理論的６項原則：  　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  　功能管理原則、管理人員專業化原則 | 最早對行政歷程提出分析，被稱行政歷程之父。主張行政歷程：計畫、組織、指示、協助、控制  　　　　　　　【◎費祭祖止邪控】  行政管理１４項原則：  　目標一致、組織至上、層級節制、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Gulick，工作７個程序ＰＯＳＤＣＯＲＢ  　計畫、組織、用人、指揮、協調、報告、預算  　【◎蛤蠣殼－祭祖用紙鞋爆芋】 | 受到當時社會理論的影響，  　凡事以法定權利作為組織基礎。  理想科層體制核心：理性＆效率  科層體制特徵：  　依法行事、專業分工、用人唯才、保障任期  　公正無私、層級節制、書面檔案、年資貢獻升遷  權威類型：  　傳統權威：★教師權威屬於此類型  　法定權威：建立在法制上，依法行事。  　超人權威（魅力式）：史懷哲、甘地  　（教師權威：傳統、法理、人格感召、專業） |

行為科學理論時期

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ｍａｙｏ**  **人際關係學派/霍桑效應** | **Ｂａｒｎａｒｄ**  **動態平衡學派/合作系統理論** | **ＭｃＧｒｅｇｏｒ**  **ＸＹ理論** | | **Ｍａｓｌｏｗ**  **需求階層理論** | **Ｈｅｒｚｂｅｒｇ**  **激勵保健學派/雙因子理論** | |
| 社會與心理因素  原因：  　尊榮感、成就感滿足  　人格受尊重、自我成長  　人際關係、團體精神 | 強調行政應該要兼顧  　效果＆效率  提出動態(自由意志、溝通  　合作、權威)＆結構２個概  　念(正式&非正式組織)  組織兼具效率(目標達成)  　＆效能(需求滿足&目標達  　成)  主張行政的基本功能：  　建立溝通  組織是成員為了達共同目  　標所建立的互動體系 | Ｘ理論  (性惡/負面)  嚴格控制 | Ｙ理論  (性善/正面)  民主控制 | 滿足高層次需求前  　必先滿足低層次需求  基本層次（匱乏性需求）： 　生理需求、安全需求  　愛與隸屬、自尊需求 成長層次（成長需求）： 　知的需求、美的需求  　自我實現  　【◎李安立志吃美食】 | 激勵因素  （內在因素）  工作滿足 | 保健因素  （外在因素）  工作不滿足 |
| 階梯原則  　權威管理特性：  　生性懶惰  　喜歡逃避  　自我中心  　抗拒變革  　喜好安定  　愚笨無知 | 授權制度  特性：  　自動自律  　自我滿足  　自我實現  　肩負責任  　高想像力  　高創造力  　高智力 | 受賞識感升遷發展責任感  成就感  共作本身【◎雞瘦身  　　則成功】 | 工作條件  　＆環境  人際關係政策管理上司監督報酬待遇  【◎賤工人  　　正上報】 |

系統理論時期

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ｇｅｔｚｅｌｓ＆Ｇｕｂａ**  **社會系統理論** | **Ｍｅｇｌｅｙ＆Ｏｕｃｈｉ**  **Ｚ理論／日本模式管理** | **Ｆｉｅｄｅｌｅｒ**  **權變理論** |
| 人類的社會行為：個人＆制度交互作用  人類的行為：人格需求＆角色期望  　　　　　　（團體規範層面）  　　　　　↗制度→角色→期望↘  社會系統　　　　　　　　　　　　社會行為  　　　　　↘個人→人格→需要↗  　　　　　　（個人情意層面） | 針對ＸＹ理論的偏失，綜合Ｘ理論＆Ｙ理論。  注重整體性、系統性、生態性、權變性  要旨：  　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/生態組織要並重管理原則：  　重視成為對組織的目標認同、終身雇用制  　無特殊化的生涯、集體決定  日本實行成功原因：  　強調資訊與倡導由下而上、採多數人的意見  　高層管理是協助非命令、高度關心員工福利 | 著重情境因素。  主張不同的領導情境，需有不同的領導型式。  領導型式：工作導向＆關係導向  領導情境：高度控制、中度控制、低度控制  領導情境的控制程度：領導者與成員的關係  　　　　　　　　　　　工作結構、職權  工作導向領導者：高度控制、低度控制  關係導向領導者：中度控制 |

新興理論時期（非均衡系統模式）

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ｇｉｅｉｃｋ渾沌理論** | **Ｄｅｍｉｎｇ全面品質管理理論** | **知識經濟** |
| 強調系統與現象：  　無秩序性、隨機性、不可預測性  對周遭環境事物的細微變化都要  　保持高度的敏感和反應。  耗散結構：穩定→崩潰→重組  蝴蝶效應：微小的起始行為，可能引起大災害  奇特吸引子：組織中影藏著陌生或未知的因素，  　　　　　　　會出其不意地產生巨大能量。  回饋的機能：具有不可逆性，舊的成果再注入系  　　　　　　統，所產生的下一個結構是嶄新的。  教育上的應用：  　敏銳察覺組織內部的細微變化、多元適性教學  瞭解組織中的奇特引子、評估測驗的預試是否失敗 | 顧客導向  事先預防  全面參與  教育訓練  持續改進  事實管理  品質承諾 | 知識、資訊的生產、分配、運用為主的經濟體系  杜拉克Druck出版『後資本主義社會』：  　知識的運用與製造才是經濟成長的動力。  經濟發展暨發展組織OECD出版『知識經濟』：  　明確的界定知識經濟的意涵。  　★知識經濟的意涵並非來自此書  知識經濟的概念：麥樂譜Mchlup  知識為核心、科技為手段、成長為目的  倡導知識價值：學生必須學習知識經濟時代的  核心能力  鼓勵創新精神：強調產學研合作創新的  競爭力模式  結合科技力量：普及資訊與通訊科技的教育應用  培育在學習能力：提升個人的競爭力 |

教育行政計畫類型

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **以目的做區分** | **以時間做區分** | **以計畫內容的性質做區分** | **以範圍做區分** | **以計劃使用的重複性做區分** |
| 策略性計畫  運作性計畫  問題解決計畫 | 短程計畫：１年～２年  中程計畫：３年～５年  長程計畫：６年以上 | 硬體計畫：建築方面設備  軟體計畫：業務處理 | 宏觀計畫：國際／國家  巨觀計畫：國家／縣市  微觀計畫：縣市／學校 | 一次性計畫：使用一次  長備性計畫：經常or反覆持續性計畫：長程發展計畫 |

教育行政計畫：程序、原則、格式

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **程序** | **計畫的原則** | **計畫呈現的格式（內涵）** |
| 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  實施及評鑑改造 | 計畫的方法要科學化  讓成員及有關人員參與研擬  應兼做各種必要的計畫  內容要具有一致性及可行性  做好計畫應予書面化  執行前要做好宣導溝通工作 | 計畫的緣起或依據  計畫的目標  計畫的原則  計畫的方案的項目  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 |

研擬計畫的技術

|  |  |
| --- | --- |
| **擴展創意方案的技術** | **策略性技術** |
| 腦力激盪術：集思廣益  名義團體技術：先各自寫下意見再討論，少有溝通。  提案制度：獎助建議制度  自我強迫法：安排固定的思考時間及空間，長是想出方案。  創意資料庫：ex.剪貼收集  比較研究法：蒐集其他組織解決類似問題作法 | 戴明Ｄｅｍｉｎｇ：ＰＤＣＡ  德懷術  甘梯Ｇａｎｔｔ：甘梯圖  計畫評核術ＰＥＲＴ  ＳＷＯＴ  克普蘭ｋａｐｌａｎ＆諾頓ｎｏｒｔｏｎ：平衡計分卡 |

策略性技術

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ＰＤＣＡ** | **懷德術** | **甘梯圖** | **計畫評核術ＰＥＲＴ** | **ＳＷＯＴ** | **平衡計分卡** |
| 戴明循環圈  ＰＤＣＡ循環圈  計畫plan→  　試做/模擬do→  　檢核check→  　修正/確認act | 集結眾人智慧，  　在匿名的情況下，  　相互溝通、交流、  　以獲得共識。  預測未來事件的  　可能發展與演變  匿名原則  重複原則  回饋原則  共識原則 | 使用時機：  　有活動內容＆確切的  　時間分布，就可使用。  實施步驟：  　列出計畫中重要進度  　決定進度的實施期程  　註記進度起訖時間  　計算進度累積百分比  　寫出名稱、製作者、  　製作時間 | 計畫、評估、查核  時間導向的計畫  步驟：  　決定工作及其目的  　分析完成計畫所需的  　作業間相互依賴關係  　繪製網狀圖  　估計作業時間  　計算時間確定路徑  　編制行事曆  　實施與反饋 | Ｓ優勢Ｗ弱勢／內部  Ｏ機會Ｔ威脅／外部  步驟：  　選定分析主題  　回顧相關的願景  　確認相關的目標  　選定目標  　找出與目標相關因素  　進行分析  　選定其他目標  　（重複４～６） | 平衡、量化  績效評量＆組織策略  　結合的制度  財務面、學習成長面  　內部流程面、顧客面  　【◎為了計分，  　　　才洗內褲。】  量化：  　組織願景、策略→  　關鍵績效指標  　具體行動方案 |

教育人力需求計畫模式

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **人力需求模式** | **社會需求法** | **成本利益分析法** | **個人抉擇法** |
| 根據國家規劃的目標  　所預估的未來人力需求  飽和比率法：★應用最早  　　　　　推估高級人力  雇主意見調查法：  　　　　　高級技術人才的預測  教育內部補插法：  　　　　　推估人力需求  地中海地區計畫法：★經濟  　　　　　人力的預估 | 根據社會對於人力的需求  社會規範  價值體系  文化背景  人口年齡結構  政府教育理想  國家教育目標 | 成本的收益概念  回收率法：直接收益的計量法，  　　　　　　將教育視為投資。  簡易相關分析：  　　　分析教育活動和經濟的相關  殘留因素分析：經濟發展來自於  　非經濟因素（資本、技術）貢獻  　的部分，被稱為殘餘成本。 | 個人接受教育的自由意願  未考慮到國家或社會需求  缺點：  　容易造成教育產出與國家社會發展  　需求難配合。 |

教育行政決定涵義

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 賽蒙Ｓｉｍｏｎ認為，行政管理的過程就是做決定的過程，包括３個主要活動： | | |
| **情報活動** | **選擇活動** | **設計活動** |
| 針對影響決定的各變數加以了解 | 將蒐集的資料分析，發展成可行的策略方案。 | 選出最佳的行動／有限理性 |

教育行政決定的類型（又稱為教育行政決定風格，屬於比較偏向以人為主的決定行為探討）

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **依情**  **境做**  **區分** | **理性型的決定** | | **參與型的決定** | | **政治型（協商）的決定** | | **無政府型的決定/垃圾桶模式** | |
| 管理階層決策  依據理性計算來達成特定目標 | | 成員共同決定  適合成員素質高的 | | 利益取向  經談判協商而成 | | 目標模糊  方法或技術不確定  流動性參與 | |
| **依不**  **同標**  **準做**  **區分** | **主體** | **層級或性質** | | **動力來源** | **資訊充足與否** | **技術** | | **內容的層次** |
| 組織決定  個人決定 | 策略性決定  行政性決定  運作性決定 | | 居間決定  請求決定  創造決定 | 確定性決定  不確定性決定 | 程式化決定  非程式化決定 | | 決策：政策性決定  　全國、整體性的決定  決務：非政策性決定  　事務性的決定 |

決定模式

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **模式** | **理性模式**  **（古典/規範/最適化模式）** | **滿意模式**  **（行政／有限理性模式）** | **漸進模式** | **綜合掃描模式** | **垃圾桶模式**  **（屬無政府型）** |
| **提倡者** | 古典經濟學家 | 賽蒙Ｓｉｍｏｎ | 林布隆Ｌｉｎｄｂｌｏｍ | 艾齊厄尼Ｅｔｚｉｏｎｉ | 柯漢Ｃｏｈｅｎ |
| **基本假設** | 人是經濟人  具有全面理性  期望以最小成本獲得  　最大利益  以目標為導向，  　做出最佳決策。 | 人是行政人  僅具有限理性  受限於個人能力與  　環境條件的限制  只能做出滿意的決定。 | 強調漸進調適，  　以共識為基礎。  以互動決策取代  　分析決策 | 融合理性與漸進模式  高層次：理性模式  　訂基本方向或方針原則  低層次：漸進模式  　詳定執行辦法  （掃描：資訊的蒐集、處  　　　　理、評估） | 行政決定為高度非理性  情境處於高度不確定  呈現無政府狀態  目標模糊、方向不明確  參與者流動性大  【◎柯漢是流浪漢，  　　都在垃圾桶撿垃圾。】 |
| **決定觀點** | 完全理性，尋求最佳策略。 | 以限理性下，  滿意利潤的獲致。 | 互動妥協，比較得失  選取較好的方案。 | 理性模式決定基本政策  漸進模式決定細節 | 問題、參與者、解決方案、隨機碰撞的組合結果。 |
| **做法** | 界定問題  建立決策規準  提出所有可行方案  依據目標評估所有方案  選擇最佳方案 | 可行方案優先順序排列  據過去經驗訂出滿意的  　決定標準  簡化評估步驟  第一個足夠好的方案，  　將成為滿意的抉擇。 | 顧及現實的限制  選擇符合現況少數備選  　方案持續比較  透果參與者的互動與共  　識，做小幅、個別修正。 | 面臨決策情境，  　首先採取理性模式訂定。  在把握既定的目標下，  　以漸進模式執行。 | 由鬆散結合的決策參與  　者在偶然的決策機會  　中，發現某一行動方案恰  　巧適合某一問題的解決。  猶如在垃圾桶中隨便抽  　取一件完成 |

教育行政決定的合理性

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **涵義** | **合理性的類型** | | | **合理性決定的原則** |
| 沉澱成本★時間  知識不全  預期困難 | 目標導向 | 過程 | 結果的正確性 | 情境、做決定的過程、做決定的人  容許做決定的充足時間　　　　　做決定方法科學化  給予相關人員參與決定的機會　　應做好可能成效的評估  歸零思考做好零基決定　　　　　充實相關學識與能力 |
| 組織的合理  個人的合理 | 意識的合理  慎思的合理 | 客觀的合理  主觀的合理 |

教育政策的制定

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **規劃** | **分析** | **策略** | **執行** |
| 教育問題的確認與界定  教育政策議程設定  教育政策審議  教育政策定案 | 應用社會科學方法，  　採多元探究和推理論證。  不但是決定導向，更要注意  　．公平性．可預測性．公共參與性  安德森Ａｎｄｅｒｓｏｎ：  　．問題形成．政策形成．政策採行  　．政策執行．政策評估  狄恩Ｄｕｎｎ：  　．政策相關資訊　．政策主張  　．政策依據　　　．評判標準  　．支持（用以支持依據的假設）  　．反證（用以反駁依據的說明）  政策分析模式：  　．理性分析　　　．問題中心分析  　．發展教育分析　．類型法分析 | 適宜性  採個別累增：  　謀求小幅度但快速變革的決策  降低不確定性：  　．請教專家學者  　．實施輿論調查  　．評估政策  　．決定團體歷程  參考教育指標：  ．檢視教育成效，落實績效責任制度  ．管制教育品質，作為監控預警機制  ．尋找達成教育目標最有效率方法，  　作為擬定教育政策的參考依據。  ．提供教育消費者所需的資訊 | 卡普林Ｋａｐｌａｎ：  公正無私原則  個人受益原則  弱勢族群原則  普遍分配原則  持續進行原則  人民自主原則  緊急處分原則 |

教育行政組織涵義

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **靜態觀點** | **動態觀點** | **心態觀點** | **生態觀點** |
| **組織** | 職務配置及權責分配的結構體系 | 為完成共同目標之一群人互動體系 | 一群具有需要、情感、意願、  思想、人格特質的人。 | 一種不斷適應環境及  不斷生長發展的有機體 |
| **視組織** | 職位、層級、任務、責任、  權力的適當配置及專業分工 | 成員互動所生各類功能的組合 | 為達成共同目標所組合  而成的精神體系 |  |
| **人物** | 謝恩Ｓｃｈｅｉｎ：  組織是經由成員的分工  　及功能分化  利用不同層次權力與職責來  協調群調群體的活動 | 巴納德Ｂａｒｎａｒｄ：  組織是兩人以上有意的  協調活動的活動體系。  （有意的協調活動：  　具有目標的一些交互活動） | 認為組織是人的結合體，  而不是職務及權責等無生命組合。 | 組織的變革與發展，  其主要目的是提高效能。 |

組織類型

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **學者** | **帕森斯Parsons** | **凱茲Katz＆凱恩Kahn** | **布勞Blau＆史考特Scott** | **艾齊厄尼Etzioni** | **卡爾遜Carlson** |
| **區分依據** | 組織的社會功能 | 組織的社會基本功能 | 組織的主要受益者 | 長官運用權力及部屬順從 | 選擇權的有無 |
| **組織種類** | 生產組織：  　經濟性或勞務性生產  　以供社會消費的組織  　Ex.企業、飯店  政治組織：  　分配權力以達成  　社會價值目標的組織  　Ex.政府機關  整合組織：  　協調衝突、促進合作，  　以達成團體期望組織。  　Ex.法院、公會、政黨  模式維持/潛伏性組織：  　藉由教育文化及活動  　來維持社會持續性組織  　Ex.學校、教會 | 經濟性（生產）組織：  　創造財富、提供物品  　Ex.企業公司  管理性（政治）組織：  　分配、協調，  　控制資源、人員及其他  　Ex.政府、政黨  維持性組織：  　透過教學的方式，  　傳授價值觀及行為規範，  　促進成員社會化。  　Ex.學會、教會  調適性組織：  　創造知識，發展並驗證  　Ex.學術研究機構 | 互惠組織：  　謀求成員的利益，  　主要受惠者是會員。  　Ex.工會、商會、政黨  企業組織：  　謀求組織所有權者利益，  　受惠者是該團體擁有者。  　Ex.工廠、商店、公司  公益組織：  　謀全社會群民利益，  　受惠者一般社會大眾。  　Ex.軍隊、警察、消防  服務組織：  　謀求組織直接服務對象  　的利益，受惠者是與該組  　織有直接接觸關聯的。  　Ex.學校、醫院 | 強制性組織：  　控制基層人員活動手段  　Ex.監獄、集中營  功利性組織：  　以權力、物質報酬控制  　Ex.工廠、銀行、商會  規範性組織：  　．使用規範行權力  　Ex.名譽、地位、成績  　．奉獻的行為為組織盡力  　Ex.教會、學校、政黨 | 類型一：野生組織  （組織和顧客都有選擇權）  　Ex.高中、大學  類型二：  （顧客有權選擇組織）  　Ex.補校、私幼、醫院  類型三：  （組織有權選擇顧客）  　Ex.軍隊  類型四：養護組織  （組織與顧客皆無選擇權）  　Ex.國小、國中 |
| **學校組織** | 模式維持 | 維持性 | 服務組織 | 規範性 |  |

組織結構理論

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **韋伯Weber**  **科層體制理論** | **艾齊厄尼Etzioni**  **順從理論** | | **海格Hage**  **不證自明理論** | | **密茲柏Mintzberg**  **策略結構理論** | | **韋克Weick**  **鬆散結合系統理論** | **歐文斯Owens**  **雙重系統理論** |
| 組織結構理論的  　基礎源自於此  請參閱科學實證時期 | 順從：  組織中上司運用權力＆部屬參之間的關係。 | | 不同的組織手段，  會產生不同的結果。 | | **結構** | 簡單結構  機械科層體制  專業科層體制  授權型式  幕僚式 | 組織並非完全緊密連  　結的結構，而是一種  　鬆散連結關係。  系統中的每一個部  　門，可針對其對環境  　的需求做較佳的調  　適。  系統中的某一部門發  　生問題，不會影響到  　其他部門。  系統中每一成員具有  　較大的自主空間。  系統可不必花費太多  　資源，用在各部門彼  　此間的協調活動上。  （教師具有教學自主  　性，所以和校長關係  　是疏離的。） | 學校的教學系統具有  　鬆散的特性，但在行  　政事務上，卻具有高  　度結構化與緊密結合  　的特性。  教師和行政人員關係  　常是微弱且鬆散的，  　教師雖受命於校長，  　但是卻保有教學的自  　主權，校長也很少視  　導教師的教學。  不過校長和行政人員  　對於日常行政上，仍  　然可以進行嚴密與系  　統化控制。  Ex.時間的控制、任教  　班級的安排、學生能  　力分班的安排、教學  　資源的控制等等 |
| **手段** | 複雜化  集中化  正式化  階層化 |
| **權力** | 強制型權力  利酬型權力  規範型權力  【◎強力龜】 |
| **協調** | 直接視導  工作過程  　標準化  技術標準化  輸出標準化  相互適應 |
| **目的** | 適應力  生產力  效率  工作滿意 |
| **參與** | 疏遠型參與  計利型參與  道德型參與 |
| **命題** | 複雜高集中低  集中高生產高  集中高正式高  正式高效率高  階層高生產高  階層高滿足低  階層高適應低 |
| **主要** | 策略性上司  技術結構  運作核心  中級人員  支持性部門 |
| **順從**  **調和** | ①規範-疏離型 ②規範-計利型 ③規範-道德型（規範型）  ④利酬-疏離型 ⑤利酬-計利型（功利型）  ⑥利酬-道德型  ⑦強制-疏離型（強制型）  ⑧強制-計利型 ⑨強制-道德型 |
| **分權** | 垂直水平集中  限制水平分權  垂直水平分權  限制垂直分權  選擇性分權 |
| **型態** | 有機組織  　（專業組織）  　高：工作滿足  　複雜、適應力  機械組織  　（科層組織）  　低：工作滿足  　複雜、適應力 |