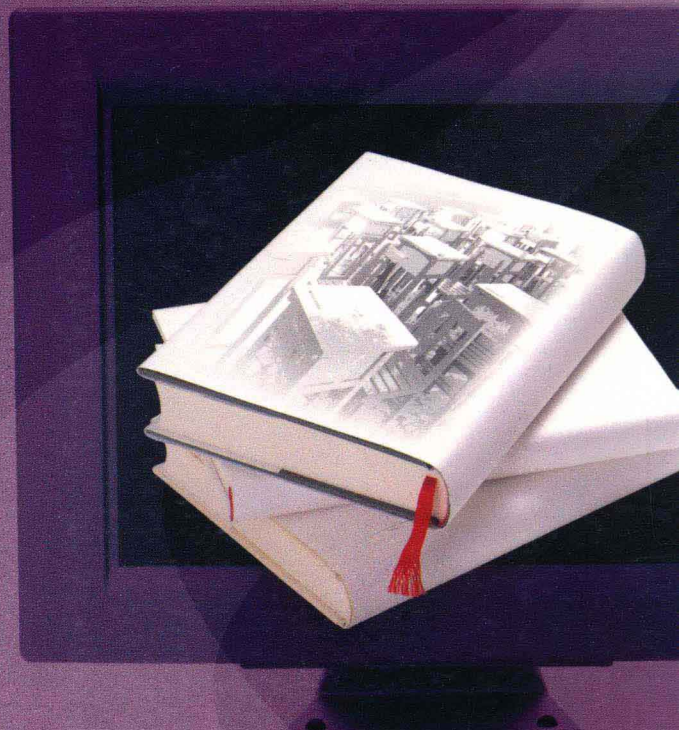


EDUCATION



學校經營與管理—— 概念、理論與實務

范熾文 著

麗文文化事業

學校經營與管理

——概念、理論與實務

范熾文 著

麗文文化事業

國家圖書館出版品預行編目資料

學校經營與管理：概念、理論與實務／范熾文

著．——二版．——高雄市：麗文文化，2008.01

面；公分

參考書目：面

含索引

ISBN 978-957-748-308-9（平裝）

1. 教育行政 2. 學校管理

526

96024275

學校經營與管理：概念、理論與實務

初版 2008/1

版權所有，請勿翻印

定價：300元

著者：范熾文
發行人：楊曉華

本書如有破損，缺頁或倒裝，
請寄回更換。

出版者：麗文文化事業股份有限公司
地址：高雄市苓雅區五福一路57號2F之2
電話：(07) 2265267・2261273
傳真：(07) 2264697
郵撥：41423894
台北分公司：台北市文山區指南路二段64號政治大學集英樓2F
電話：(02) 86613898
傳真：(02) 86615465
法律顧問：林廷隆律師
電話：(02) 29658212
裝訂：台灣高揚文化事業有限公司
電話：(07) 6165206
發行：麗文文化事業機構

行政院新聞局出版事業登記證局版台業字第5692號

ISBN 978-957-748-308-9(平裝)

<http://www.liwen.com.tw>

E-mail: liwen@mail.liwen.com.tw

自序

21世紀是知識經濟社會，知識普及、資訊興起，使學校教育性質已有所改變。網際網路、隔空學習、虛擬世界、電子視訊、網路大學等，打破了傳統的課程設計，改變學生學習的內涵，也轉化了學校組織的概念。

在知識經濟社會中，學校經營與管理有六項革新任務：第一、面對資訊與知識的爆炸，要推動知識管理以提昇學校競爭力；第二、知識經濟產生暫時性的社會關係，則學校要建構優質學校文化，以重振校園倫理；第三、面對多元化的價值體系，則要鼓勵成員參與決定，重視創新思考能力；第四、面臨動態的社會結構時，要採取轉型領導，提昇成員高層次價值觀；第五、知識經濟強調自由討論與批判特性，要加強與教職員的溝通對話，建立改革共識；最後，知識快速演進，學校要轉型為學習型組織，才能適應未來的社會。

隨著社會不斷地變遷發展，如何採取新的觀念與做法，來進行學校經營與管理，成為當前校長的重要職責。本書共分十三章，涵蓋了公共管理的一般主題，分別探討目標管理、全面品質管理、人力資源管理、知識管理、團隊管理、策略聯盟、學習型組織、學校本位管理、組織再造、教師評鑑、校長評鑑與校務評鑑等。書中除了撰述管理的概念外，也提出應用之處，相信對學校領導者有所助益。

本書撰寫期間，承蒙諸多師長指導與支持，作者至深感謝。麗文文化事業楊麗源先生慨允出版，編輯部李麗娟小姐細心安排，花蓮教

育大學提供優質的研究環境，亦一併感謝。雖然本書寫作費時近三年，過程力求嚴謹，然錯誤之處在所難免，敬請教育先進指正是幸。

范熾文 謹識

2005年12月

國立花蓮教育大學教育學系

目 錄

Contents

自序 i

第一章 緒 論 1

- 第一節 社會變遷與學校行政革新 3
- 第二節 學校經營與管理的重要 7
- 第三節 學校經營與管理的相關理論 12
- 第四節 學校經營與管理的探討主題 16

第二章 目標管理 21

- 第一節 目標管理的意義與功能 23
- 第二節 目標管理的相關理論 28
- 第三節 目標管理的實施程序 32
- 第四節 目標管理的應用 35
- 第五節 結 語 38

第三章 全面品質管理 39

- 第一節 全面品質管理的意義 41
- 第二節 全面品質管理代表人物及其理念分析 45
- 第三節 全面品質管理的主要內涵 50
- 第四節 全面品質管理的應用技術與工具 52
- 第五節 全面品質管理的應用 55
- 第六節 結 語 60

第四章 人力資源管理 63

- 第一節 人力資源管理的意義 65
- 第二節 人力資源管理的內涵 68
- 第三節 學校人力資源管理的組織與角色 69
- 第四節 人力資源管理的應用 72
- 第五節 結語 78

第五章 知識管理 81

- 第一節 知識經濟社會 83
- 第二節 知識的意義與分類 86
- 第三節 知識管理的意義 89
- 第四節 知識管理的步驟 90
- 第五節 知識管理的應用 93
- 第六節 結語 95

第六章 團隊管理 97

- 第一節 團隊管理的意義與功能 99
- 第二節 團隊管理的領導與運作 108
- 第三節 影響團隊績效的因素 112
- 第四節 團隊管理的應用 114
- 第五節 結語 118

第七章 策略聯盟 121

- 第一節 策略聯盟的意義 123
- 第二節 策略聯盟的相關理論 125
- 第三節 策略聯盟的發展歷程 128
- 第四節 策略聯盟的應用 129

第五節 結 語 133

第八章 學習型組織 135

第一節 企業組織的典範轉移 137

第二節 學習型組織的意義 139

第三節 學習型組織的內涵 141

第四節 學習型組織的應用 147

第五節 結 語 151

第九章 學校本位管理 153

第一節 學校本位管理的發展 155

第二節 學校本位管理的意義與內涵 156

第三節 學校本位管理的模式 160

第四節 學校本位管理的實施個案 163

第五節 學校本位管理的應用 165

第六節 結 語 167

第十章 組織再造 169

第一節 學校組織再造的背景 171

第二節 企業再造的概念與類型 172

第三節 學校組織再造的意義 178

第四節 組織再造的應用 180

第五節 結 語 188

第十一章 學校創新經營 191

第一節 創新的重要 193

第二節 學校創新經營的意涵 194

第三節 創新經營的兩種過程 198

- 第四節 學校創新經營的向度 199
- 第五節 落實學校創新經營的原則與做法 205
- 第六節 結 語 208

第十二章 教師專業評鑑 209

- 第一節 教師專業評鑑的基本概念 211
- 第二節 教師評鑑模式與資料蒐集方法 217
- 第三節 現階段教師評鑑的問題 224
- 第四節 教師專業評鑑的實施 228
- 第五節 結 語 231

第十三章 校長評鑑與校務評鑑 233

- 第一節 校長評鑑的必要性 235
- 第二節 校長評鑑的意義與目的 237
- 第三節 校長辦學評鑑的規準 239
- 第四節 校務評鑑的內涵 245
- 第五節 國民小學校務評鑑舉例 250
- 第六節 結 語 252

第十四章 學校經營與管理的展望 253

- 第一節 學校經營與管理的問題 255
- 第二節 學校經營與管理的趨勢 260
- 第三節 學校經營與管理的展望 265

參考文獻 273

漢英索引 292

Chapter

1

緒 論

- 第一節 社會變遷與學校行政革新
- 第二節 學校經營與管理的重要
- 第三節 學校經營與管理的相關理論
- 第四節 學校經營與管理的探討主題

本章旨在探討社會變遷、學校經營與管理的重要性、相關理論與探討主題。第一節，說明社會變遷與學校行政革新；第二節，說明學校經營與管理的重要性；第三節，說明學校經營與管理的相關理論；第四節，說明學校經營與管理的探討主題。

第一節 社會變遷與學校行政革新

就我國社會發展而言，自從 1987 年解除戒嚴之後，社會的各個層面均產生快速的變遷：政治上走向民主化、經濟方面走向自由化、社會也是朝多元化邁進。

在原始的社會中，知識成長速度相當慢，而且大多數的社會組織是屬於封閉式的，資訊流通不足。但是自從電腦問世之後，科學技術的知識是以幾何級數在增加，著名的未來學者 Alvin Toffler 就把這種電腦所引發的革命稱為「第三波」（The Third Wave）。尤其是電腦網路的發明，不僅加速了資訊的流通，也改變了人類思維與時空觀念。當資訊愈流通，知識愈普及，社會型態也就愈開放了。我們的社會已邁向電腦及資訊時代。電腦資訊將逐一滲透到人類生活各個層面，建構一個電子世界，而這個世界即稱為「資訊社會」和「虛擬社會」。由於科技的發達與資訊之累增，知識儼然成為經濟生產最重要資源，知識成為一種有形與無形之財富，未來經濟活動之每項工作，都需要更多知識；也因為產品更複雜，每個人都是最佳學習者（McNair, 1997）。當知識與資訊工作者取代傳統手工業，成員之教育及專業成長就更為重要，換句話說，知識經濟原動力是資訊科技和「知識工作者」（knowledge worker），以知識為基礎之經濟發展型態，成為未來世界之主流。這種競爭趨勢正急遽發展中，對於國家、企業和個人，造成深遠影響。

其次是，暫時性的社會關係。當社會愈開放，物質生活愈富裕之

際，我們的價值觀也逐漸朝向實用功利主義。人與人之間的往來，欠缺倫理感情為基礎，在忙碌的生活壓力中，喪失人際關懷而變得麻木不仁了。對物質的關係也是一樣，車子開了二、三年即換新的；衣服、書籍未使用過即丟棄，人與人或人與物的關係，喪失了倫理感情，產生暫時性與表面之關係。

第三、動態的社會結構。政治權力來源大體上分為：一是君主獨裁政治，此社會結構全由統治者決定，以維護權力為目標；二是少數人決定的貴族政治，形成封閉的社會體制，缺乏社會流動；三是多數人決定的民主政治，教育較具有選擇功能，整個社會有向上流動、向下流動，也有個別流動、團體流動。國外學者 Peter F. Drucker 在《不連續的時代》（*The age discontinuity*）一書中，特別指出：「我們似乎有一種模糊的感覺，一切事物都在變動……。」變動就是開放社會的特質，社會結構是呈現動態的、流動的，個人可以憑自己的努力而向上社會流動，整個社會是以動態、開放、民主的方式運作，朝進步方向前進。社會進步是社會變遷或社會運動朝良好目標發展，是一種有效且顯而易見的社會前進（林清江，無日期）。

第四、多元化的價值體系。開放社會是多元化的價值體系。在封閉社會之中，價值體系較為固定、單一、及權威性。但是在開放社會之中，資訊暴增、各行業興起，由上而下的權威系統已漸式微。多元主義（pluralism）可以界定為「認知有超過一個終極原則以上的系統」，這系統當然包含有政治、經濟、文化、社會等方面，認定不同文化之間的價值，或是相同文化中的不同團體、不同個人間的價值是無法比較的。後現代社會容許一個包容差異和多樣性的多元文化整體（李奉儒，1996a、b）。換句話說，每個人都有其價值體系，有自由抉擇的權利，從宗教信仰、職業、居住、政黨、教育等等都有自我決定的空間。

第五、反大量化和離中化。近來許多學者倡導「後現代主義」（postmodernism）思想，反對現代主義（modernism）絕對概念。例

如 Jean-Francois Lyotard (1984) 在《後現代境況》(*The postmodern condition: A report on knowledge*) 一書提倡後現代社會狀況、Jacques Derrida 的提出解構理論、Prigogine 和 Stengers (1984) 提出非線性 (nonlinear) 和渾沌理論 (chaos theory)。上述理念顯示出傳統對宇宙的看法已經由簡單、穩定、永恆，轉變到複雜、渾沌、有限的、暫時性，這些均顯現反大量化和離中化之趨勢，後現代主義主要批判現代主義過於訴求普遍性、絕對性、規範性與統一性。由於社會開放，個別性及特殊性的人、事、物，就特別受到重視。如商業產品的設計愈來愈人性化，以適應個別需求。此外，地方自主與權力下放之後，地方政府的重要性逐漸增加，而基層聲音也受到重視。

第六、言論自由與批判。要走向開放而多元的社會之必要條件就是自由討論與理性批判。1987 年解嚴後的台灣展現出一片新的局面，政治上逐漸地邁向民主常軌，明顯的例證是 1996 年 3 月的總統直選，這種民主政治，直接促使社會走向多元型態。民主與多元的特性並意謂到社會大眾對當時現存體制的不滿，可以透過言論與集會自由，表達意見，爭取自己權益。不同族群、不同階層、不同利益團體或不同學術，都可以組成各種政黨或協會，以團結自身力量。政府受迫於與日俱增的社會壓力，開始主導一系列的教育改革。如教育改革，其中特色便在強調批判思考、價值判斷與解決問題的能力。

第七、少子化現象。隨著生育率的降低及人口外移，台灣也快速邁入少子化的社會。根據行政院經建會 (2002) 對台灣地區 2002 年至 2051 年人口推計指出，台灣地區總人口將由 2002 年 2,249 萬人，增至 2011 年之 2,355 萬人，至 2027 年人口開始減少；至 2051 年時，總人口將減至 2,191 萬人，較 2002 年減少 58 萬人。2002 年至 2051 年之推計期間，人口成長率將由 2002 年 0.6%，逐年下降至 2027 年的不到 0.02%，以後將轉為負成長。人口研究與學校管理有密切關係，由於教育需求的增加及教育標準的提高，致使政府在教育方面的投資必須大幅增加。而各縣市教育支出龐大，使得原本窘迫的地

方財政面臨更嚴峻的挑戰。為因應教育投資需求的壓力，如何有效運用教育資源，建立成本效益的觀念，以增加教育投資效果的理念乃應運而生（劉金山，2003）。

學校乃是社會的一環，社會變遷也促使學校產生變革。亦即行政革新是一種社會行動，改革要兼顧學校外在與內在因素並配合其它社會改革，才能達成目標。未來的社會，錯綜複雜，變化萬千，不管是科學技術、物質建設、人生價值、社會型態等等，都隨時在改變之中。所以有人稱現代的社會是個「暫時性的社會」（the temporary society），亦即社會的變遷相當快速，一切都在變化之中，雖然社會變遷永無止境，但是有一點可以肯定的是，未來的社會發展一定是朝開放前進，換言之，開放乃是社會發展的必然趨勢。隨著法令頒布、社會變遷、價值轉化，學校行政將面臨新的衝擊，如教師會的成立、教師評審委員會的設置、家長會功能的強化以及學校行政運作程序的調整等，這些都是學校經營與管理的變革。當然，學校經營與管理並非僅是組織結構革新而已，也涉及到權力關係、課程教學及學校文化各層面。因此，學校經營與管理乃是學校基於教育改革之潮流，在社會變遷與教育理念影響之下，進行行政之改組與調整，亦即從深層假定、價值上做根本改變，重新分配權力責任，打破傳統僵化體制，強化教師參與校務權力，塑造組織成員新角色，以促使學校產生組織變革，建立新運作方式，其目的在提昇學校適應力，增進組織發展與生存。學校管理處在此社會變遷歷程中，也要不斷地調適發展，才可以因應社會變遷帶來的挑戰。亦即學校組織必須隨時保持彈性，具備學習新的觀念及能力，以因應新世紀的來臨，這些變革將引導學校行政進行改革。

第二節 學校經營與管理的重要

在歐美各國，已將績效管理列為政府改革的努力方向，政府要有義務不斷地提昇績效。美國在 1993 年實施「政府績效與成果法」（Government Performance and Result Act），透過新管理策略來提昇政府行政效率。其次，著名的「經濟合作暨發展組織」（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）在 1997 年出版《追求成果：績效管理之作法》（*In search of results : Performance and management practice*）報告書，探討各國推動績效管理之經驗（施能傑，2001）。可見無論是政府機關或私人企業，均將提昇行政效率，做好績效管理，列為首要改革目標。

績效責任的理念，受到企業界的重視，許多企業管理開始採取績效管理，來增進組織競爭力。尤其是近幾年來，教育鬆綁的改革理念成為國內主要改革方向，原先屬於上級機關的權責，開始移轉到地方與學校組織，為了確保教育品質，避免產生有權無責情況，績效責任之實施，實有必要（吳清山，2001）。例如，教育鬆綁下，學校與教師的專業自主及校務權力都增加，在增加權力之時，也應該為教育品質負起相對之責任，換句話說，享有權力者，亦應負起相當之責任。學者 Mortimore 在「第十三屆學校效能與改進國際研討會」中曾說：「學校革新的力量來自於學校本身。而學校革新的過程中，學校相關教育成效的資料，可以產生學校革新與發展的能量（引自張明輝，1999）。」因此，教育改革的重要課題之一，即是保障學生學習權利，確保學習成功。

吳清山（2001）亦指出，我國教育改革，過份重視過程，對於學生學習結果之評估，並無一套評鑑機制，例如學校自我權限增加後，學生是否有更好學習品質？因此，權力下放之教育環境，正凸顯學校

績效責任之重要性（吳清基，1990）。追求卓越，提高績效，已成為當前學校經營與管理之焦點。

一、提昇教育之品質是各國教育改革的方向

教育在今日社會變遷中所扮演政治、經濟、社會及文化的功能，已相當明確，具有達成國家政治理想、促進經濟成長、引導社會變遷及繁衍創造文化遺產等功能（吳清基，1987）。可見，教育的功能是不容忽略的，教育可謂是衡量國家進步的指標之一。為了迎接新世紀的來臨，各國莫不推動各項教育改革的工作，希望藉以增進學校組織績效，提昇教育之品質。

以美國而言，由於公立學校辦學品質良莠不齊，許多家長對公立學校喪失信心，公立學校的測驗分數低落、喪失學術標準及紀律。這種平庸化（mediocrity）趨勢，引起民衆普遍不滿。因而要求學校要有績效責任，要提昇學校績效，建立清楚的學校目標，以推動教育改革。其中最著名的如「美國卓越教育委員會」（The National Commission on Excellence in Education），於1983年發表《危機中的國家：為教育改革之緊急措施》（A nation at risk: The imperative for educational reform）報告書，強調教育與國家發展有密切關係，教育品質低落將使國家陷入危機之中。此一報告書引起社會人士對教育改革的重視。在1980年代中期，由政府及民間團體紛紛提出各種教育改革報告書，如：《白迪亞建議：教育宣言》（The paideia proposal: An educational manifesto）、《美國的競爭挑戰：國家性反應之必要》（America's competitive challenge: The need for a national response）等等。1991年4月，George Bush總統提出了一項全國性的教育改革方案，名為「邁向公元2000年美國的教育策略」（American 2000: An education strategy）。

而後Bill Clinton總統於1994年3月公布「邁向公元2000年的目標：教育美國法案」（Goal 2000: Educate America Act）。同時，