

教育行政與

組織行為

Educational Administration
and Organizational Behavior

E. Mark Hanson 著 ■ 蘇文賢、江吟梓 譯

 學富文化事業有限公司

G40-058
20111

教育行政與 組織行為

Educational Administration and Organizational Behavior

E. Mark Hanson 著

蘇文賢、江吟梓 譯



PE 學富文化事業有限公司

國家圖書館出版品預行編目資料

教育行政與組織行為 / E. Mark Hanson 著

蘇文賢、江吟梓 譯 --初版--

臺北市：學富文化，2009.05

面： 公分

含索引

譯自：Educational administration and
organizational behavior, 5th ed.

ISBN 978-986-6624-26-1 (平裝)

1. 教育行政 2. 學校管理 3. 組織行為

526

98005723

初版一刷 2009年5月

教育行政與組織行為

Authorized translation from the English language edition, entitled EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 5th Edition, ISBN: 0205334318 by Hanson, E. Mark, published by Pearson Education, Inc, publishing as Allyn & Bacon

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE TRADITIONAL language edition published by PRO-ED PUBLISHING COMPANY, Copyright © 2009.

作 者 E. Mark Hanson

譯 者 蘇文賢、江吟梓

發行人 于雪祥

發行所 學富文化事業有限公司

地 址 台北市大安區 106 和平東路二段 118 巷 2 弄 20 號 1 樓

電 話 02-2378-0358

傳 真 02-2736-9042

E-MAIL proedp@ms34.hinet.net

印 刷 上穀印刷有限公司

定 價 600 元 (不含運費)

ISBN: 978-986-6624-26-1

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換

版權所有◎翻(影)印必究

作者序

任何一個會每天在媒體上閱讀有關美國公立教育消息的人，可能會認為我們的公立學校在近幾年來已經完全成為某個馬戲團的子公司了。造成此種情形的部分原因在於，和美國歷史上的任何一個時刻相較之下，現在的學校更像是一場重新定義美國發展方向的戰爭當中的棋子。學校經常會受到外部人士的分析所影響，這些人包括了意識型態上的左派分子與右派分子、資訊不足的人，或者是一些怪異的人士等等。這些人的意圖，通常是要吸引他人注意到一個基於特定觀點而來的特殊目標。最明顯的例子，就是在 2000 年的總統大選中，總統候選人小布希一再指控美國的教育品質正在衰退當中。當時的教育部長理查·瑞利(Richard Riley)對此加以反駁，他說在柯林頓總統任內，美國的教育已經有了重大的進展，而總統候選人小布希的問題，則在於他的閱讀能力不佳。於是，雙方陣營就這樣針對美國教育的品質進行了許多次的辯論。其實，雙方這種對於分析結果遽下結論的做法，根本無法為這些複雜的問題提供任何真正有效的解決之道，而這些複雜的問題對於美國青少年所接受的教育品質，卻有著重大的影響。

知名學者馬區(James G. March)曾經寫過，「若太急著描述美國公立學校的行政管理情形，就無法清楚地描述出真正的狀況」。在新的世紀裡，美國教育所面臨的挑戰，就是要確保其品質要比過去還要更好，好讓出自於快速且差勁的分析所造成的忽視與麻木不仁的現象沒有任何的立足之地。我希望閱讀本書的任何一位讀者都能同意，我在本書中並未犯下剛才所提及的那些錯誤。

在本書目前為止的五個版本當中，我都試著要在「象牙塔」

與「第一線」之間建立起一個有意義的聯結。在第一線奮戰的人，若是沒有象牙塔的理論支援，就是一個只會複製自己與所有相同問題的系統，完全不知道自己身在何處，也不知道眼前有哪些可以走的路。而處在象牙塔裡的人，若沒有來自第一線的資訊，他們所做的事就只是閉門造車而已。我們常常會忘記以下的事實：幾乎我們所做的每一件事，不論是我們刷牙的方式或是我們雇用員工的方式，都跟我們儲存在腦中的因果關係有關。若沒有把實務運作與某個理論架構聯結起來，我們的行為就會變得隨性而不可預測，而這種情形只會讓我們在原地打轉、一無進展。

因此，對於那些宣稱他們只想知道如何管理教育系統的實務知識的人，我的回應是，沒有任何知識會比瞭解教育組織如何在理論與實務的脈絡之下運作的方式，還更加具備實用的價值。只有在瞭解了教育組織在理論與實務的脈絡之下是如何運作的，我們才能夠找到使教育組織變得更好的方法。當我那些「給我實務知識，其餘免談」的學生向我抱怨有關理論的問題時，我通常會問他們一個簡單的問題：你想要一輩子當一個只會修車的技術工人，還是想當一個可以設計出下一世代新車的設計工程師？這兒的重點在於，不同的觀點，經常可以產生不同的思考方式。

本書的寫作目的

明確地說，本書有五個基本的目標。首先，本書描述並且批判了來自於公共與商業行政部門，以及教育行政部門裡的各種概念、分析工具、實際案例，以及組織理論與行為。雖然在所有的組織之中，教育系統是一個非常獨特的組織，我卻相信，在其他管理部門所發現的工具或知識，有時是更加進步的，而且也可以為教育行政領域當中的許多議題，提供相當豐富的深入洞見。

其次，本書是在社會科學與行為科學的架構之下寫作完成的。本書的內容並非強制性的規定，而且也不強調對於複雜議題

的「制式化」反應。相反地，本書強調的是，面對當今的議題，真正需要的是分析式的思考方式。

第三，本書呈現了一個概念，也就是教育行政的領域傾向於依三個整體性的概念架構所建構而成。這三種模式——古典階層體系模式、社會系統模式，以及開放系統模式——對於組織的運作方式提供了許多的知識。由於這三個不同模式所蘊含的、對於管理行為的假定是如此地涇渭分明，所以擁有不同的概念架構的人，就會使用不同的工具來看待問題以及解決問題。本書打算提供對這三個概念架構的全面性基礎認知，讓讀者能夠對教育的可能性與相關問題具有更廣泛的分析能力，因而能夠促成正面的教育發展。

第四，針對重要的溝通過程、領導能力、動機、衝突以及組織變革等等議題，本書也分析了它們對於教育系統所造成的影響。本書同時也討論了一個最近獲得管理學家高度重視的問題：某些組織（銀行、學校、百貨公司等）是否有可能比其他類似的組織更加聰明？在考量了有關組織記憶與組織學習的新近發展之後，這個問題的答案似乎是相當肯定的。

最後，我不想讓讀者在讀這本書時覺得非常無趣，或是覺得本書充滿了官僚式的喃喃自語或者學術界的胡言亂語。之前已經先讀過本書的同事與學生，都相當肯定我大致上已經成功避免了上述的狀況。

有一句古老的諺語提醒我們：「當你在喝水的時候，不要忘了掘井的人」（譯註：此即中文的成語「飲水思源」）。許許多多的學者與實踐者為我們提供了珍貴的學問與知識，而正是這些學問與知識，賦予了本書豐富的知識內容。我必須對這些學者與實踐者致上最高的敬意。同時，我也要感謝以下這些在本書寫作過程之中協助我校閱內容、並提出建議的人：北德克薩斯州大學的艾金森、北德克薩斯州大學的艾胥布魯克斯、維諾那州立大學的那斯托姆以及克雷門森大學的馬利安。

關於作者

馬克·韓森 (E. Mark Hanson) 教授是傅爾布萊特獎座學者，而且也擔任聯合國數個機構與美國國際發展機構的國際顧問。他在美國加州大學河邊校區的教育研究所與安德森管理研究所裡開設課程。韓森教授同時也在美國、拉丁美洲、西班牙以及中東等地進行對教育改革的廣泛研究。

在擔任目前的職位之前，他曾任職於哈佛大學與其他大學的教育研究所。他於伊利諾大學取得學士學位與教育碩士學位，並於新墨西哥大學取得博士學位。

作者之所以進入教育管理的複雜世界裡，是受到其父親厄斯特·韓森博士的影響，因為厄斯特是一位終身的學校行政人員。厄斯特·韓森曾擔任過明尼蘇達州、柯羅拉多州以及伊利諾州等地的學區主管，而且也曾經擔任猶他州鹽湖城地區的學區副主管相當多年。

韓森教授最近剛出版了一本名為「執行長」的小說。他現在與其夫人安佩洛，以及女兒凱瑟琳、克麗絲緹娜、麗莎、安德麗亞一起住在加州的河邊市。

本書內容簡介

本書內容的撰寫方式既清晰又富有幽默感，而且連結了教育實務的學術理論與研究、組織行政以及教育現場的研究。

由於沒有現成的公式化方法可以管理目前高度複雜的教育系統，因此，在討論教育行政這個主題時，許多課程所採取的方法，都是一些機械式的進行步驟或是簡化的行政管理原則。本書內容旨在促進讀者理解教育組織如何以社會政治系統的方式來運作，並且提供了概念性與分析性的工具，來幫助讀者解決現實世界當中的問題。

✓個案研究

在每章結尾部分的啟發性小故事，都是根據該章節的內容而來的，而且也讓讀者有機會更深入探討相關的概念，並且以批判性的方式來思考該章節的內容。

✓討論問題

每章末端部分的全新討論問題，可以讓學生在課堂上對重要議題進行討論或是檢視。

✓重要的新議題

本書內容觸及了一個目前在組織研究當中逐漸受到重視的主

題。在對組織智慧所進行的研究的脈絡之下，某個學校是否有可能比另一個學校更加聰明？答案是「可以」。本書將會解釋其原因以及做法。

本書內容也討論了學校的其他可能形式，以供讀者作進一步的探究，而這些其他的可能形式，目前在美國境內正在迅速地發展之中。本書也整合了來自於教育、社會科學以及企業界的分析，並藉以討論一些重要的議題，像是私人部門該如何發展一些可用於教育部門的技巧與概念（例如，像是教育行銷、比爾蓋茲為高中學生所設定的規則、二十一世紀的知識工作者以及領導方式等等）。

✓你的專業圖書館

在每章最後所附上的廣泛註記，提供了建議書目與文章，讓讀者可以針對該章節的內容進行延伸閱讀。這些建議的書目或文章的焦點集中在每章的主要概念上，而且對於想要進一步在此領域發展的學生而言，也相當適合他們閱讀。

目次

作者序 iii

本書內容簡介 vii

1 學校裡的組織行為 1

- 1.1 本書的目的與架構 3
- 1.2 概念架構與學校組織 5
- 1.3 知識產業當中的知識工作者 13
- 1.4 結論 14
- 1.5 依照馬的臀部所設計出來的？ 15
- 1.6 討論問題 16
- 1.7 註記 16

2 作為官僚組織的學校 19

- 2.1 官僚行政 24
- 2.2 科學化管理的準則 27
- 2.3 科學化管理與學校 33
- 2.4 美國教育的官僚化 36
- 2.5 合理性的限制 43
- 2.6 官僚模式當中的意外結果 45
- 2.7 合理性以及美國教育的測驗 54
- 2.8 組織與管理究竟能否造成差異？ 56
- 2.9 結論 58
- 2.10 新校長 59
- 2.11 討論問題 61
- 2.12 註記 61

3 作為社會政治系統的學校 67

- 3.1 組織裡的非正式團體 70
- 3.2 社會系統 79
- 3.3 組織文化 92
- 3.4 學校治理與進行決策 98
- 3.5 作為聯盟集合體的學校 105
- 3.6 來自於較低階層的治理 108
- 3.7 基本假定的比較 111
- 3.8 結論 113
- 3.9 緊迫盯人的主管 114
- 3.10 討論問題 115
- 3.11 註記 115

4 專業—官僚組織的交界處 123

- 4.1 交互作用的球形模型 125
- 4.2 影響的球形區域 129
- 4.3 結構的連結與文化的連結 132
- 4.4 自主權 133
- 4.5 決策的類別 139
- 4.6 影響的球形區域之中的次聯盟 140
- 4.7 校長職位的薄弱權力 146
- 4.8 協商而得的秩序 149
- 4.9 跨區域的行為管理 152
- 4.10 捍衛影響的球形區域 155
- 4.11 結論 159
- 4.12 比爾蓋茲為高中學生制訂的規則 160
- 4.13 討論問題 161
- 4.14 註記 162

5 開放系統理論與學校 167

- 5.1 系統的概念 174
- 5.2 開放系統理論 176
- 5.3 事件的循環 177
- 5.4 學校之內的事件循環 179
- 5.5 系統平衡的概念 183
- 5.6 環境的破碎 186
- 5.7 開放的系統與封閉的系統 190
- 5.8 組織的均衡 193
- 5.9 解決問題的循環 195
- 5.10 基本假定的比較 200
- 5.11 結論 202
- 5.12 透納維爾高中動物園 203
- 5.13 討論問題 204
- 5.14 註記 204

6 權變理論 209

- 6.1 在不確定的情況之下 211
- 6.2 權變理論的背景 212
- 6.3 組織結構與環境 216
- 6.4 在有系統的混亂當中解決問題 222
- 6.5 管理工作行為 229
- 6.6 結論 231
- 6.7 飛天馬 232
- 6.8 討論問題 233
- 6.9 註記 233

7 組織領導與學校行政人員 239

- 7.1 領導的角色 241

- 7.2 社會政治團體之中的領導 249
- 7.3 追隨者的形態 256
- 7.4 領導與性別 257
- 7.5 倡導結構與關懷的領導風格 260
- 7.6 權變領導理論 264
- 7.7 路徑—目標領導理論：一個權變理論 271
- 7.8 轉換型領導理論 276
- 7.9 結論 282
- 7.10 天生的領導者 284
- 7.11 討論問題 286
- 7.12 註記 286

8 動機與管理 295

- 8.1 動機的滿足理論 296
- 8.2 動機的過程理論 308
- 8.3 何種事物激勵了行為？ 315
- 8.4 何種事物引導或指引了行為？ 318
- 8.5 受到激勵的行為是如何維持或終止的？ 319
- 8.6 職業與工作動機 323
- 8.7 結論 329
- 8.8 職業倦怠的案例 331
- 8.9 討論問題 333
- 8.10 註記 333

9 組織溝通 337

- 9.1 S-M-C-R 溝通模式 339
- 9.2 古典理論與溝通 340
- 9.3 人際關係學派與溝通 341
- 9.4 開放系統理論與溝通 342
- 9.5 階層體系背景 343

- 9.6 溝通的障礙 350
- 9.7 非言語的溝通 354
- 9.8 溝通分析 355
- 9.9 結論 358
- 9.10 里奧的肉飯店 360
- 9.11 討論問題 361
- 9.12 註記 361

10 教育行銷與公立學校 365

- 10.1 教育行銷以及教育行銷與公共關係的差異 367
- 10.2 為何要將行銷的技巧應用在學校之上？ 369
- 10.3 創造出橋樑與障礙的市場力量 375
- 10.4 「選擇」如何改變現今的市場力量？ 379
- 10.5 行銷者如何聯繫社群的各個區塊？ 384
- 10.6 結論 387
- 10.7 牆上的魔鏡 388
- 10.8 討論問題 389
- 10.9 註記 389

11 教育中的衝突與壓力 395

- 11.1 衝突的層次與來源 398
- 11.2 結構與過程衝突模式 404
- 11.3 壓力與表現 406
- 11.4 衝突分析 410
- 11.5 衝突管理 411
- 11.6 壓力管理 417
- 11.7 一個提醒 421
- 11.8 結論 424
- 11.9 一點也不好笑 425
- 11.10 討論問題 426

11.11 註記 426

12 組織學習、制度理論以及改革 431

12.1 組織記憶 432

12.2 組織學習 434

12.3 制度理論 441

12.4 制度理論以及教育變革 451

12.5 聰明的教育組織 456

12.6 大獎的得主是…… 460

12.7 討論問題 463

12.8 註記 463

索引 469

學校裡的組織行為

- 1.1 本書的目的與架構
- 1.2 概念架構與學校組織
- 1.3 知識產業當中的知識工作者
- 1.4 結論
- 1.5 依照馬的臀部所設計出來的？
- 1.6 討論問題
- 1.7 註記

概論

在我們所有的社會創造物之中，學校也許是最複雜的一個。就像其他正式的組織一般，學校也必須處理許多任務，像是學校結構、管理，以及對複雜的人事與資源的混合體給予指示等等。但與其他的正式組織不同的是，學校所產出的產物是人，因而會帶來許多有關組織與管理的獨特問題。由於幾乎每一個人，包括家長、納稅人、立法者、教師等等，都被視為是學校的利害關係人之一，因此學校治理的過程就變得極度地複雜。

施基範尼（Thomas Sergiovanni）曾經在文章當中提過，因為教育行政的許多理念與概念上的知識都是由其他學科所借用過來的，所以教育行政基本上是沒有特色的，「不但沒有自己的特性，

而且對於自己的本質、意義、要走的方向，甚至是為何存在的理由都幾乎完全沒有頭緒可言。」¹然而，從其他領域借用理論並不必然是一件壞事，只有當借用來的材料無法與教育行政的實踐緊密交織在一起時，才會產生問題。最近幾年來，我們對於管理領域當中最重要貢獻，就都是來自於工程學、政治科學以及生物學的知識。

一直以來，圍繞在教育行政領域周圍的大量討論主題，就是有關理論與實踐之間的連結。有些人認為所謂的理论，就是你知道某件事，但它卻無法實際運作；而所謂的實踐，就是某件事實際可行，但你卻不知道其背後的原因。不過，大多數的學者和實踐者並不認同這樣的看法。相反地，他們認為理論和實踐是並肩同行、不可分離的，彼此之間的關係就像是手和手套一樣。韋流爾（Don Willower）曾寫道：「把科學從學校生活中分離，是一個嚴重的錯誤，因為一個精明的行政者經過深思之後所採行的社會科學的內容，將能驅使學校進行改善，並能強化學生的學習。」²而前克萊斯勒集團的總裁艾科卡（Lee Iacocca）則是在他傳記的一篇相關文章中，反思了在他自己學術訓練當中的一些具體細節（nuts and bolts）。

除了所有的工程學與商業課程之外，我在理海大學（Lehigh）也修了四年的心理學和變態心理學。當我說這些課程很可能是我大學生涯當中最珍貴的課程時，我並不是在開玩笑。雖然這是一個不太高明的雙關語，但卻是事實：我用這些課程所學到的知識來處理在企業界當中所遇到的混蛋（the nuts）的次數，多過於我用工程學課程所學到的知識來處理汽車上的螺帽與螺栓（the nuts and bolts）的次數。³

本書所呈現的理論，對於理解教育系統如何運作，以及如何使這些系統在執行社會所賦予的任務時成為更有效率的工具，是有直接的關聯的。還有什麼會比這個更切合實際呢？