

教育組織變革 與學校發展研究

楊振昇／著



教育組織變革 與學校發展研究

楊振昇／著

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料



五 南

凝煉知識・品味閱讀

教育組織變革與學校發展研究 / 楊振昇著

——初版。——臺北市：五南, 2005 [民 94]

面；公分

ISBN 957-11-4131-3 (平裝)

1. 教育 - 行政 2. 組織(行政)

526

94018421

IIQM

教育組織變革與學校發展研究

ISBN 957-11-4131-3

作 者 楊振昇 (316.4)
編 輯 胡璦珮

發行人 楊榮川
總編輯 王秀珍
主 編 陳念祖

出版者 五南圖書出版股份有限公司

地 址 台北市大安區 106 和平東路二段 339 號 4 樓
電話：(02)2705-5066 (代表號) 傳真：(02)2706-6100
台中市駐區辦公室 台中市中區中山路 6 號
電話：(04)2223-0891 (代表號) 傳真：(04)2223-3549
高雄市駐區辦公室 高雄市新興區中山一路 290 號
電話：(07)235-8702 (代表號) 傳真：(07)235-0236

網 址 <http://www.wunan.com.tw>
電子郵件 wunan@wunan.com.tw
劃撥帳號 01068953 戶名：五南圖書出版股份有限公司
法律顧問 財團法人資訊工業策進會科技法律中心

出版日期 2006 年 6 月初版一刷
定 價 650 元

※ 版權所有・欲利用本書全部或部分內容，必須徵求本公司同意 ※

序 言

教育是個人的最愛。個人自幼即以從事教育為職志，因此，不論是求學階段或工作期間，均與教育關係密切，尤其，十分關注國內中小學各項教育政策或制度的變革。

近年來，教育的呼聲甚囂塵上，主管教育行政機關投入的心力值得肯定；然而，令人憂心的是，在經過一連串所謂的「教育變革」之後，似乎並未達成預期的目標，致使社會各界質疑與批判之聲四起，高度懷疑變革的結果，不僅沒有促成國家教育的進步與發展，反而造成教育的退步，徒然浪費許許多多的人力、物力與財力。尤其，在這教育變革過程中，亦難免傷害到無辜學生的學習權與受教權，影響所及，更不利於國家競爭力的提升，真是情何以堪！

本書之撰寫，係基於對教育的熱愛、參與，以及長期的觀察，本於「愛之深、責之切」的初衷，藉由「回顧過去、檢討現在、展望將來」角度的切入，以教育組織變革與學校發展為主軸，分別從學理基礎與實務層面加以分析探討，期能為教育組織變革提出建言，為學校教育發展略盡綿薄！

在結構上，本書共十三章，包括「學理基礎」與「實務層面」兩部分。在「學理基礎」部分，係由組織變革、組織發展、變革領導、與知識管理等四方面切入，藉以探究教育組織變革的學理基礎，及其對教育革新之啟示。首先，強調組織變革乃是一個「過程」而非「突發事件」，是一個複雜、非直線性的過程，也是一個未定的旅程，其中



將會產生許多不確定性，尤其，如何在變革過程中，將可能引發的抗拒降至最低，化阻力為助力，則是不容忽視的重要課題。其次，組織發展強調組織更新，藉以增進組織效能，提高組織自存能力，並與外界環境保持動態平衡，本身具有正向的價值判斷。換言之，組織要發展必然需要變革，只是變革並不必然代表組織的發展。再者，變革領導係指領導者透過策略性思考、有效性溝通、與紮實性變革，創新求進，有效發揮變革領導力，以型塑組織新文化的作為。作為變革領導者，尤應跳脫傳統的思維模式，具備預測組織變革能力，建立組織發展的方向感，激發成員對組織目標的承諾，建立優秀團隊，結合有利資源，是行動的實踐者，並致力追求組織效能的提升。另外，知識管理的思潮也深深影響教育組織的運作。知識管理係指將組織內的資訊與人員，進行有效的整合，透過組織成員知識的共享、轉化、擴散等方式，成為團體內部的知識，並藉由知識的不斷創新，以增加組織的資產，擴增組織的財富、創造組織的智慧。因此，管理只是手段，其最終目的在於提升知識的創造性價值。

在「實務層面」部分，受到教育組織變革的影響，學校教育自須妥為因應，始能提升教育品質，有效發展。基於此，本書乃以對學校發展影響深遠之國民中小學校長、教師、家長與教師組織，作為探討的主要對象。首先，在校長方面，擇定以教學領導、遴選制度、與證照制度等重要議題為主軸，進行深入剖析；所謂「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」因此，如何建立校長教學領導的觀念、強化校長教學領導的能力，也就值得深入探討；另外，實施數年的國民中小學校長遴選制度，其利弊得失為何？對學校發展有何影響？等等課題，亦不容忽視。而廣受討論的校長證照制度，對於校長專業形象的建立有何幫助？有哪些必須克服的問題等等，均有待進一步加以探究。其次，在教師方面，主管教育行政機關研議十餘年的教師分級制度，乃屬一項重大的變革，究竟其內涵為何？教師所表達的關切或抗拒問題何



在？可能遇到的阻礙有哪些？均應加以深入分析；而九年一貫課程的實施，其成效如何？與原先預期之目標有何落差？等等，亦為重要之探討課題。再者，在家長方面，由於學校與家長、社區關係日趨密切，已逐漸脫離傳統為學校背書或僅是扮演經濟支援的角色，取而代之的，學校與家長、社區之間已逐漸形成教育的伙伴關係，此項校園組織變革，可謂極其明顯；尤其，邇來主管教育行政機關亦十分關切此一趨勢，而於民國 94 年 3 月頒布了「國民教育階段家長參與教育事務辦法」草案，更突顯此議題之重要。另外，在中小學校園中，教師會、教評會等教師組織之設立，亦屬教育組織之重要變革，因此，有關其設置、運作概況、相關問題，以及對學校發展的影響，均值得加以深入探討。最後，本書歸納教育組織變革的學理基礎與實務面向，針對教育組織變革之努力方向與學校發展之未來展望，提出建言。

本書撰寫前後歷經數年之久，其間兼任系務是原因之一。今日研究成果能順利呈現，首先，要感謝暨南大學提供良好的教學與研究環境；其次，現任人文學院張院長鈺富持續的關心與指導，亦令個人衷心感激；再者，暨大教育政策與行政學系所有同事間的專業對話與腦力激盪，也讓個人獲益良多；同時，感謝學術界許多前輩的鞭策與提攜，使個人得以不斷成長進步。此外，在個人求學過程中，要特別感謝潘校長國雄、吳教授清基、與 Prof. Kathy Whitaker。潘校長是個人小學三年級到六年級的級任導師，您的關心與照顧，讓一位鄉下小孩得以成長茁壯，師恩浩瀚，學生沒齒難忘。吳教授清基是個人碩士班的指導教授，也是任職教育部中等教育司時的長官，學生何其有幸，能追隨您，雖然傾己之力努力學習，但卻始終僅能得吾師之一二！而 Prof. Kathy Whitaker 則是個人公費留美時博士論文之指導教授，您淵博、專業之素養，以及對學生之關懷，更是個人學習的典範。

本書撰寫過程中，感謝馮丰儀教授、呂岸霖課長、林淑貞主任，與研究生劉義勇、傅靖淑、李茵茹等提供相關資料；尤其馮教授、吳



慧子教授及傅靖淑、李茵茹等兩位同學細心協助校對，更是辛苦！而五南圖書出版公司陳副總編輯念祖及編輯團隊的協助，對作者幫助甚大，敬表謝忱。此外，母親、岳父母多年來的支持與愛護，讓我終身感恩，而辛勤持家的內人洪淑萍老師無怨無悔的付出，與細心照顧小女渝惠、珮瑄，更是支持我完成本書的最大動力，謹致上最誠摯之敬意與謝意。本書之撰寫，雖力求完備周延，然疏漏之處恐仍難避免，尚請方家前輩不吝指導！

楊 振 昇

2005年8月23日
誌於國立暨南國際大學
教育政策與行政學系



目 錄

序 言	i
-----------	---

理 論 篇

第 1 章 緒 論	3
-----------------	---

- 第一節 研究脈絡概述——兼論教育組織變革與學校發展之關係 4
- 第二節 研究目的與研究方法 9
- 第三節 本書架構 12

第 2 章 組織變革之學理分析	17
-----------------------	----

- 第一節 組織變革之意義 18
- 第二節 組織變革之類型與步驟 27
- 第三節 組織變革之策略與模式 34
- 第四節 學校組織之特性 54
- 第五節 組織變革在教育上之應用——以教育組織變革為手段、促進學校發展為目的 57

第 3 章 組織發展之學理分析	73
-----------------------	----

- 第一節 組織發展之意義與特性 73
- 第二節 組織發展之目標與影響因素 80



第三節 組織發展之步驟與策略	91
第四節 組織發展在教育上之應用	117
第4章 變革領導之學理分析	131
第一節 變革領導之意義	131
第二節 變革領導者之角色分析	146
第三節 變革領導者之核心能力	151
第四節 變革領導在教育上之應用	154
第5章 知識管理之學理分析	167
第一節 知識之概念分析	169
第二節 知識經濟概念之源起與內涵	172
第三節 知識管理之意義與重要課題	179
第四節 知識管理在教育上之應用	186

實 務 篇

第6章 校長教學領導與學校發展	203
第一節 教學領導之概念分析	204
第二節 校長從事教學領導之必要性	213
第三節 對校長從事教學領導之迷思	216
第四節 校長從事教學領導之主要架構	221
第五節 強化校長從事教學領導、促進學校發展	228
第7章 校長遴選制度與學校發展	239
第一節 校長角色之分析	239
第二節 我國中小學校長任用制度之演變	248
第三節 中小學校長遴選制度之評析	256
第四節 美國中小學校長遴選之移地研究	260



第五節	落實校長遴選、強化學校發展	264
第 8 章	校長證照制度與學校發展	269
第一節	校長證照制度之意義	271
第二節	我國推動中小學校長證照制度之重要性	272
第三節	美英兩國實施校長證照制度之概況分析	275
第四節	審慎規劃校長證照制度、有效促進學校發展	280
第 9 章	教師分級制度與學校發展	287
第一節	教師分級制度之意義	288
第二節	教師分級制度之學理基礎	289
第三節	主要國家之中小學教師分級制度	292
第四節	研議教師分級制度之配套措施、提升學校教育品質	310
第 10 章	九年一貫課程與學校發展	319
第一節	九年一貫課程之背景分析	319
第二節	九年一貫課程之內涵與特色	321
第三節	推動九年一貫課程之困境分析	327
第四節	落實課程改革、促進學校發展	335
第 11 章	家長參與學校事務與學校發展	341
第一節	家長參與之發展沿革	342
第二節	家長參與之意義與重要性	345
第三節	家長參與之影響因素	353
第四節	家長參與學校事務法制化之分析	358
第五節	因應家長參與學校事務趨勢、促進學校發展	368
第 12 章	教師會、教評會與學校發展	375
第一節	我國教師組織發展之分析	375



第二節	教師會之設置與運作	381
第三節	教評會之設置與運作	390
第四節	健全教師會與教評會、促進學校正向發展	393
第 13 章	結 論	403
第一節	教育組織變革為促進學校發展之必要「手段」與「過程」，而促進學校發展則為教育組織變革之最終「目的」與「結果」	404
第二節	教育組織變革之努力方向	406
第三節	學校教育發展之未來展望	409
參考文獻		415
附 錄		455
附錄 1	大陸中小學各級教師之職責	455
附錄 2	大陸中小學各級教師之任職條件	457
附錄 3	「高級中等以下學校及幼稚園教師分級及審定辦法」草案	459
附錄 4	「國民教育階段家長參與教育事務辦法」草案	467
附錄 5	教師法	475
附錄 6	教師法施行細則	485

表 次

表 2-1	Porter、Lawler 和 Hackman 對組織變革策略的看法	37
表 2-2	組織變革的關注階段	43
表 2-3	參與變革者的使用層次	44
表 2-4	組織變革各模式異同處之比較	53
表 5-1	傳統經濟與知識經濟運作模式之比較	177
表 9-1	大陸中小學教師之級別	294
表 9-2	大陸中小學教師評審機關及內容	300
表 11-1	國內有關家長參與學校教育之相關條文	360
表 12-1	我國教師組織之演進	381



圖次

- 圖 1-1 本書之架構 12
- 圖 2-1 教育系統與社會系統之關係 18
- 圖 2-2 研究、發展、傳播與採用的變革取向 29
- 圖 2-3 組織變革的典範轉移模式 39
- 圖 2-4 以關切為主的變革模式 42
- 圖 2-5 均衡狀態的力場 45
- 圖 2-6 組織變革的力場模式 46
- 圖 2-7 組織變革的解凍模式 47
- 圖 2-8 組織變革的頻率與程度模式 48
- 圖 2-9 組織變革的系統模式 50
- 圖 3-1 組織發展之步驟 92
- 圖 3-2 組織發展之步驟 95
- 圖 3-3 學校組織發展之步驟 97
- 圖 3-4 組織發展之步驟 101
- 圖 3-5 組織發展之步驟 104
- 圖 3-6 組織發展之 7S 策略 112
- 圖 3-7 組織發展策略 115
- 圖 3-8 組織發展之整合運作模式 116
- 圖 4-1 變革領導者之核心能力 153
- 圖 6-1 Snyder 的教學領導架構 222
- 圖 6-2 Dwyer 等人的教學領導架構 225
- 圖 6-3 Hallinger 和 Muphy 的教學領導架構 227



圖 6-4	國民小學校長教學領導行為指標權重體系	231
圖 11-1	「國民教育階段家長參與教育事務辦法」之架構	367
圖 12-1	學校教師會組織架構	385



理論篇



第1章 緒論

教育品質之良窳，與國家的政治、經濟、文化、社會息息相關。因為政治的安定，須以教育為支柱；經濟的發展，須以教育為基礎；文化的傳承，須以教育為動力；社會的進步，須以教育為後盾。換言之，教育之發展攸關國家人力資源之培育，以及整體競爭力之提升，故唯有透過計畫性與系統性的教育改革，才能使教育有效發揮傳承既有規範、瞭解社會現狀，以及引導未來發展方向的功能。

然而，值得注意的是台灣地區近年來的各項教育組織變革，雖然主管教育行政機關投入甚多人力、物力與財力，但美中不足的是教育改革的成效未能獲得肯定，尤有進者，批判、質疑之聲更是時有所聞。所謂「人力等於競爭力」，且台灣並無足夠的土地資源與自然資源，所能夠依賴的即為人力資源；尤其投資教育即是投資未來，身處知識經濟（knowledge economy）時代，以及受到全球化（globalization）趨勢的影響，今後如何在既有的基礎上，進行系統性、持續性與計畫性的教育組織變革，有效創新知識、培育人才，自然成為國家提升競爭力之重要途徑。誠如 Porter（1990）在《國家競爭優勢》（*The competitive advantage of nations*）指出，國家擁有豐富的天然資源固然是一種競爭優勢，然在激烈的國際競爭中，高級而專業化的人力資源尤顯重要。因此，台灣地區囿於土地與自然資源之不足，唯有透過優質的教育作為，始能培育卓越的人力資源；基於此，如何促進教育的發展與革新乃是一項極為重要的課題。

