

教育經營學導論

理念、策略、實踐

鄭崇趁◎著



心理出版社

教育經營學導論

陳文 · 陳雅 · 黃麗

國立編譯館



國立編譯館

教育經營學導論

理念、策略、實踐

鄭崇趁 著

國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

教育經營學導論-理念、策略、實踐 / 鄭崇趁著.

-- 初版. -- 臺北市：心理, 2011.01

面；公分.--（教育行政系列；41426）

譯自：參考書目：面

ISBN 978-986-191-410-7（平裝）

1. 教育行政 2. 學校管理

526

99026383

教育行政系列 41426

教育經營學導論——理念、策略、實踐

作 者：鄭崇趁

責任編輯：郭佳玲

總 編 輯：林敬堯

發 行 人：洪有義

出 版 者：心理出版社股份有限公司

地 址：台北市大安區和平東路一段 180 號 7 樓

電 話：(02) 23671490

傳 真：(02) 23671457

郵撥帳號：19293172 心理出版社股份有限公司

網 址：<http://www.psy.com.tw>

電子信箱：psychoco@ms15.hinet.net

駐美代表：Lisa Wu (Tel: 973 546-5845)

排 版 者：辰皓國際出版製作有限公司

印 刷 者：東繡彩色印刷有限公司

初版一刷：2011 年 1 月

I S B N：978-986-191-410-7

定 價：新台幣 400 元

■有著作權・侵害必究■



作者簡介

鄭崇鈺 1953 年生 台灣省雲林縣人

• 學歷

國立政治大學教育學博士 (1999)
國立高雄師範大學教育學碩士 (1989)
國立台灣師範大學教育學學士 (1986)
省立台北師範專科學校畢業 (1974)



• 經歷

國民小學教師 5 年 (1976~1981)
教育部行政職務 19 年 (1982~2000)
經任幹事、秘書、組主任、專門委員
國立台北教育大學副教授、主任秘書、教授、教育政策與管理研究所所長、教育經營與管理學系系主任

• 現職

國立台北教育大學教育政策與管理研究所教授 (2006 起)
國立台北教育大學主任秘書 (2010 起)

• 榮譽

高等考試教育行政人員 (1981)
榮獲教育部 1991 年及 2000 年優秀公務員

• 專長

教育計畫、教育評鑑、教育政策與行政、教育經營學、校長學

• 著作

教育的著力點 (2006)
國民中小學校務評鑑指標及實施方式研究 (2006)
教育計畫與評鑑 (增訂本) (1998)
教育與輔導的軌跡 (增訂本) (1998)
教育與輔導的發展取向 (1991)

序

這本書定名為《教育經營學導論》，副標題標示「理念、策略、實踐」，係蒐集筆者 2006 年升教授以後的十八篇關於「經營教育」的重要論述。取名為「導論」，在於為正式的「教育經營學」奠基，十八篇文章均曾在教育期刊或學術研討會發表刊載，在此編輯成冊出版，註解筆者對於「教育經營學」的深耕，也為自己努力的成果留下可茲觀察參照的紀錄。

理念篇代表筆者對於教育經營學構思的源頭，策略篇則顯示筆者對於當前教育政策與學校措施的基本主張，實踐篇則描繪筆者如何闡述政策的亮點，以及提供執行教育政策的範例。筆者構想中的教育經營學是有根的、有方法策略的，也是可以具體執行而發揚光大的。

全書十八章原為十八篇單獨文章的集合，是以，部分觀點與論述會在不同章節中重複出現，出版時，本欲刪節重組，最後鑑於「保留原有篇章的完整性」似乎更為珍貴，不再做調整，尚請讀者海涵。此一呈現方式也可觀察到筆者的核心論點及重要主張，希望瑕不掩瑜，敬邀方家共賞。

鄭崇趁 序於崇玉園

2010 年 11 月 22 日



目次

Part 1	理念篇	1
第一章	「教育經營學」的主要內涵	3
第二章	從「教育經營學」看「校長學」的主要內涵	21
第三章	卓越學校的理論基礎	59
第四章	一個都不少的教育理念與實踐	115
第五章	教育計畫反映教育政策的學理分析	135
第六章	從法治觀點談友善校園文化的建立	155
Part 2	策略篇	169
第七章	卓越學校行政經營的理念與策略	171
第八章	品德教育理念與策略	191
第九章	正向管教理念中的班級經營策略	205
第十章	學校創新經營的積極策略	219
第十一章	策訂優質校務中長程發展計畫的要領	231
第十二章	學校如何統整教育資源與關懷弱勢族群學生	245
Part 3	實踐篇	257
第十三章	立法推動十二年國民基本教育	259
第十四章	「教育 111」標竿學校認證評審者的角色與任務	261
第十五章	「教育 111」政策的亮點	269
第十六章	台灣教育的亮點之一——「建立學生輔導新體制」	277
第十七章	校長專業證照與辦學績效評鑑	295
第十八章	從有效的智慧資本論校長辦學績效評鑑的指標建構	309
參考文獻		
中文部分		351
英文部分		355

Part 1

理念篇



教育 教「人之所以為人」
教育事業 成就人的「自我實現」
理念與理論
是
教育先賢的 智慧資產
也是
經營教育事業 共同的根



第一章 「教育經營學」的主要內涵

壹、緒言

國立台北教育大學「教育政策與管理研究所」以及「教育經營與管理學系」，旨在融合「教育學」與「管理學」，並期待發展「教育經營學」。筆者擔任所長兼系主任 5 年，有責任將多年來的心得與看法撰文論述，作為後續發展之基礎。

教育經營學可以從理論面與實務面兩個介面來看它，在理論面我們用現代的經營指標來談，就是「經營優質卓越學校」；在實務面來看，就是大家期待的「帶好每位學生」。我們似乎可以得到這樣的公式：

$$\text{教育經營學} = \frac{\text{帶好每位學生（實務）}}{\text{經營優質卓越學校（理論）}}$$

如何經營一所「優質卓越學校」，其主要的內涵，應該包括「教育的核心價值」以及所有文化教育機構的「組織發展理論」。從「帶好每位學生」的實務做為分析，應該包括探討文教組織的「目標與任務」、如何建立「共同願景」，以及推動應有的「經營策略」。是以前述的簡要公式，可以再發展成下列公式：

$$\text{教育經營學} = \frac{\text{目標任務}_3 \times \text{共同願景}_4 \times \text{經營策略}_5}{\text{教育核心價值}_1 \times \text{組織發展理論}_2}$$

因此，筆者認為教育經營學之概念型定義為：教育經營學係依據教育的核心價值與文教機構的組織發展理論，探討如何經營優質卓越的文化教育機構（以學校為主），以及帶好每位學習者的應然作為；此一實務作為包括組織目標任務的設定、成員共同願景的形塑，以及經營策略的帶動。而操作型定義，即為公式中的五個次要變項。

❖ 貳、教育的核心價值

教育經營學為教育學與管理學融合的新方向，是引進管理學的方法技術到文化教育產業部門的新學門。教育經營學，無論經營的策略方法技術的選用為何，均要回歸彰顯教育原有的本質，符合教育的核心價值。

教育的本質是一種「人教人的志業」，是一種「教育愛的傳承與實踐」，也是一種「關照能的培育與篤行」。教育愛的特質在：「超越等差」、「不求回報」、「積極關注」與「接納包容」學生；關照能的篤行在：教師或教育人員具備關懷、照顧、協助、幫忙學生處理困難、跳脫困境的素養與技術；教師能夠展現溫暖、接納、尊重、支持的基本態度，以及同理心、回饋、引導、自我表露、問題解決等諮商初階技術。

教育的核心價值，則進一步以「教育組織的任務目標」來探討「人教人」的最大共同價值取向。「核心價值」的產生會受到組織系統本身的位階，以及人類發展所面對的「時代更迭」與「社會變遷」，而有不同。就組織階層而言，全人類有共同的核心價值（如自由、平等、尊嚴、博愛）；每一個國家也有其核心價值（如英美的民主、法治，共產主義國家的均富）；每一個國家內的部門也有它不同的核心價值（如外交部的平等、互惠，國防部的安全，社會福利部的公平、正義）；每一個縣市、每一個學校，甚至於學校之內的每一個班級，均有其個殊而共同的價值取向，是以次級文化或班風，在某一程度上，亦反映了組織階層的核心價值。

人類的核心價值也會受到「時代更迭」與「社會變遷」而轉變，例如：西方世界中古世紀政教合一，當時人類最大的核心價值在追求「來生」；而當前知識經濟時代，人類共同的核心價值轉為「知識」與「創新」。不同的時代與社會，會有不同的核心價值，核心價值是人的共同價值取向，但是會隨著組織的任務目標及其所屬的時代社會而有所不同。

因此，教育的核心價值建立在「人的共同價值」與「教育組織任務

目標」交織之上。筆者以教育部、局（處）的位階作為「教育政策」，以及文教機構（學校為主）位階的運作「學校經營」為主軸，探討歸納當前台灣教育的核心價值，共有八項：「人文」、「均等」、「適性」、「民主」、「創新」、「永續」、「精緻」、「卓越」。

教育是「人教人的志業」，茲以人體作隱喻，教育的核心價值隱喻圖像如圖 1-1 所示。

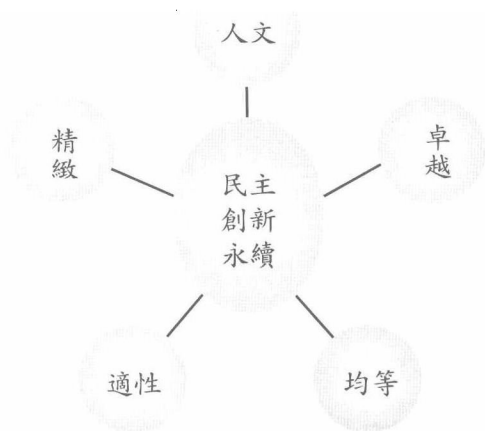


圖 1-1 21 世紀台灣教育的核心價值（隱喻圖像）

「人文」為頭，居總指揮，是教育的總樞紐；「均等」與「適性」為雙腳，是政府規劃教育與學校措施的基本前提；「精緻」及「卓越」是雙手，是教育政策與學校經營的進階指標；軀幹部分的「民主」、「創新」、「永續」，則為教育實施歷程中最須講究的經營準則。在 21 世紀的台灣教育中，教育政策與學校經營的核心價值，以「人文」的思維引導，踏著「均等」、「適性」的腳步前進，講究「民主」、「創新」、「永續」的實施歷程，展現「精緻」與「卓越」的成果。

參、教育組織發展理論

教育經營學的理论基礎，以原有的教育行政學或教育管理學為基本架構，以當前文教機構（仍以學校為主）的組織發展需求為導向，探討機構單位發展上經營核心層面的理論或理念，包括：計畫理論、組織理論、領導理論、溝通理論，以及評鑑理論的核心論點及其在教育組織經營上的運用。也可以依據學校組織功能的主要介面，例如：「行政效能」、「課程發展」、「師資教學」、「學生輔導」、「環境設施」、「資源整合」等，探討其有效經營背後所依循的教育理念或理論。

筆者曾配合宜蘭縣發展「校務評鑑」的需求，在專案研究報告中主張「校務經營成果的檢核，旨在檢核教育理念在學校實踐的程度」，是以協助歸納整理「學校校務經營理念」，共 48 則。後於 2008 年配合台北縣發展「卓越學校指標系統」的需求，協助撰述「卓越學校的理論基礎」，主張「卓越學校的經營要反映教育的核心價值，是教育理論或理念的具體實踐」。因此，將學校經營的重要理念或理論擴增為 66 則，並配合台北縣卓越學校規劃的 11 個面向呈現撰述，每一個面向 6 則。各面向的經營理念或理論名稱如次（鄭崇趁，2007）：

- 1.校長領導方面：願景領導、知識領導、參與式（扁平化）領導、校長核心能力、賦權增能、教導型組織理論。
- 2.行政經營方面：本位管理、目標管理、全面品質管理、專業分工、績效責任、創新管理。
- 3.課程發展方面：課程統整、課程設計模式、課程領導、潛在課程、學校本位課程及特色課程、策略聯盟。
- 4.教師專業方面：專業自主、學習型組織理論（五項修練）、知識管理、學習社群、行動團隊與行動研究、教師評鑑。
- 5.教師教學方面：多元智能理論、編序教學、協同教學與班群教學、激勵策略、團體動力學、形成性評量與多元評量。

6.學生學習方面：學習三律、教學八大原則、十大基本能力、體適能、健康促進學校、適性發展。

7.學生輔導方面：輔導機制、教育愛與關照能、認輔制度、輔導網絡（支持網）、訓育原理輔導化、學校（學生）輔導法。

8.家長參與方面：決策諮詢、專業志工、服務志工、支持輔助資源、仲介溝通協調、捐助奉獻。

9.環境營造方面：基本設備標準（設備基準）、物理環境，心理環境與文化環境、學校建築學、校園規劃原則、永續校園、空間領域及人車動線。

10.資源整合方面：水平資源整合、垂直資源整合、社區資源整合、校際資源整合、學習資源網絡、資源個案管理。

11.文化形塑方面：專業示範、實踐篤行、交互支援、整合發展、情境營造、風格領導。

理論及理念是前人耕耘的智慧結晶，是百業經營的基石，教育事業的經營需要經營者深入體悟「人教人」的核心價值，更需要具備經營教育所需要的理論及理念，依據理論的核心論點、參照組織的目標任務以及未來發展的最大價值，形塑共同願景，並選擇經營策略。

肆、教育機構的目標與任務

以前的教育機構分為學校機構與社教機構；現代的教育機構則分為學校機構與文化教育機構。學校機構的目標與任務，通常規範在「各級學校法」以及「課程綱要」之上。以國民教育之國民中小學為例，教育目標規定在《國民教育法》第1條：「國民教育依中華民國憲法第158條之規定，以養成德、智、體、群、美五育均衡發展之健全國民為宗旨。」而「國民中小學九年一貫課程綱要」則規定，國民中小學實施領域教學，培養學生下列十大基本能力：

- 1.增進自我了解，發展個人潛能。
- 2.培養欣賞、表現、審美及創作能力。
- 3.提升生涯規劃與終身學習能力。
- 4.培養表達、溝通和分享的知能。
- 5.發展尊重他人、關懷社會、增進團隊合作。
- 6.促進文化學習與國際了解。
- 7.增進規劃、組織與實踐的知能。
- 8.運用科技與資訊的能力。
- 9.激發主動探索和研究的精神。
- 10.培養獨立思考與解決問題的能力。

這些法令上的教育目標屬於教育機構的長期經營目標，是學校辦學的方向，類似指南針的角色。學校為帶動教師及職工，增進辦學的效能與效率，通常會學習企業界自訂「目標任務」（Mission）的作法，依據學校當時最需要之處，策訂「校務發展中長期計畫」，在中長期計畫中，設定學校近期的「教育目標」，來提示組織同仁共同努力的方向。

筆者曾為國立台北教育大學教育經營與管理學系（含教育政策與管理研究所碩士班、博士班）策定 2009～2012 年中程發展計畫，將此期之系所教育目標分為「教學」、「研究」、「學習」、「服務」等四方面，設定具體的「目標任務」如次：

教學——精緻卓越的主題教學

研究——接軌國際的領域研究

學習——績效驗證的核心學習

服務——產學整合的教育服務

政府部門設立的教育機構，通常依法設立其長期的教育目標，在法令上即有明確規定；而私人設立的文化教育機構或出自於「個人興學意願」，或出自於社會時代需求，不一定有具體的法令依據，較多以「中

長期計畫」或「設置方案」之「目標任務」予以規範。因此，教育經營學所探討之「教育機構的目標與任務」，允宜包括公部門出資設立的教育文化機構（仍以學校為主）之法定教育目標，以及私人集資興辦的文化教育產業機構，其所自訂的組織目標或宗旨（Mission）。

伍、教育機構的共同願景

形塑共同願景（Vision）是學習型組織理論五項修練中的第三項修練。其運用在教育界，是在 2000 年以後，因為當時正在推動九年一貫課程，發展學校本位課程需要，政府部門及學者專家要求學校需先確立「學校願景」，作為課程規劃的「共同願景」，是以當前的各級學校，除了有法定的教育目標外，均各自形塑了學校個殊的「願景」；在「領導經營」的論述上，多主張運用「願景領導」來調節並提升原有「目標領導」之功能。

願景等於「邁向組織目標」的同時，也適度地「反應成員心聲」；或者「個人目標」與「組織目標」一致，即為共同願景。也有另一種說法：組織目標是不變的，大家一定要共同實現組織目標，但實現的歷程中又充分地考量並尊重大家不同的看法、需求與個殊的心聲。是以「願景」包容力要大於目標，通常比目標抽象，近似於「理念」或「哲理」的引導層次。教育機構採用「願景領導」除了本來就要「實踐目標」之外，可關照到組織同仁的心情，增進凝聚力與士氣。

就以國立台北教育大學的「共同願景」為例，早期的「良師興國」（師範、師專時期），以及現在的「敦愛篤行」（師院及教育大學迄今），對於全校師生及歷屆校友均產生龐鉅的導引作用。早期畢業的校友多以「良師興國」為己任，成為北師人的重要傳承；現在當下的師生，無不以「傳承教育愛、實踐力行」為本分職責，立志開創 21 世紀台灣教育的新藍天。好的願景必須引導師生實踐教育目標，更需要反映出大家

共同的心願。「良師興國」與「敦愛篤行」均具備了優質共同願景之要件。

教育機構的共同願景，可依據組織層級位階的系統而給予不同層次上的規劃及形塑，教育部、縣市教育局（處）、學校、系所以及班級均可形塑共同願景。以教育部層級為例，1999年，當時的教育部長楊朝祥先生曾帶領著教育部同仁，討論形塑21世紀新台灣教育共同願景，最後由其批示，以「全人教育、溫馨校園、終身學習」為教育部門、教育人員的共同願景。筆者亦曾在千禧年前後多次為文論述，主張以「教育新新人類，邁向學習社會」為共同願景。教育部頒布「2004～2008施政四大主軸」時，亦曾標示以「創意台灣、全球布局」為共同願景；第二次政黨輪替之後，教育部在網頁上則修正為「2009～2012施政五大主軸」，並以「創新教育、活力台灣」為共同願景。

就直轄市或縣市層級而言，台北市教育局於2008年，由吳清山局長所提「教育111——共創台北優質新教育」，即為好的共同願景（vision），而三個1的具體內涵——「一校一特色、一生一專長、一個都不少」，則為組織之「任務目標」（Mission）。足供其他縣市學習。

就中小學或一個大學中的系所經營層級而言，國立台北教育大學教育政策與管理研究所曾在其中程發展計畫中，設定「愛、希望、著力點」為系所師生之「共同願景」：「愛」在傳承教育之愛，一方面銜接「敦愛篤行」的學校願景，另一方面將教育愛的主軸貫串到系所師生來篤行；「希望」則強調教育單位以正向、積極面來解讀天下事務，永遠教導學生正向思考，對未來充滿希望；「著力點」則在強調尋找經營教育的具體著力點。「愛、希望、著力點」能有效結合系所師生的「組織任務目標」及「個人心聲與生涯目標」，經營數年下來，也確有績效，師生凝聚力佳，組織氣氛優質，5年間培育了40位博士及400位碩士（含在職專班碩士），為國家教育事業，厚植了更深層的教育競爭實力。

就班級層級的組織而言，「班名」的使用，也是「共同願景」的運