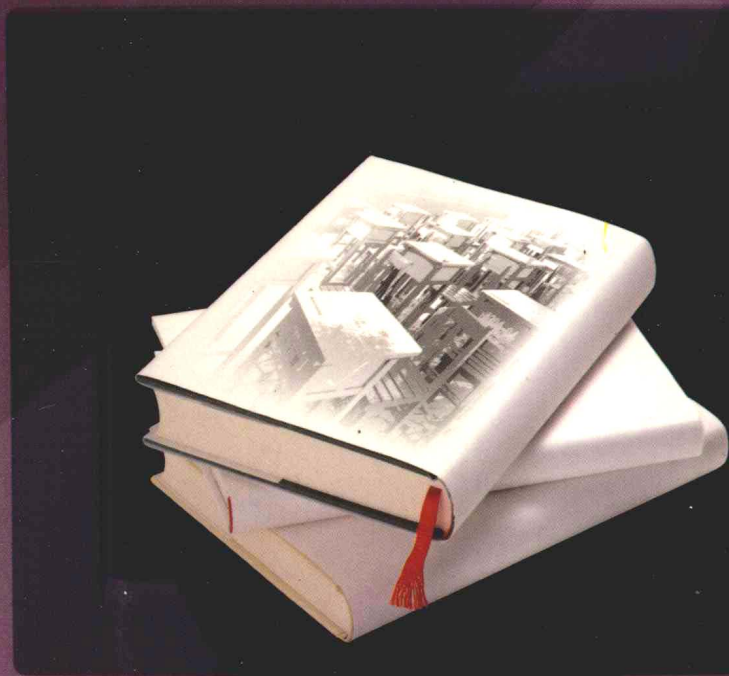


EDUCATION



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．——初版．——高雄市：麗文文化，2006〔
民95〕

面：公分

參考書目：面

含索引

ISBN 957-748-267-8（平裝）

1. 教育—行政 2. 學校管理

526

94025474

學校經營與管理：概念、理論與實務

初版 2006／1

版權所有，請勿翻印

定價：250 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：高雄市苓雅區泉州街 5 號
電話：（07）2261273
傳真：（07）2264697
郵撥：41423894
台北分公司：台北市大安區溫州街48巷 5 號 1 F
電話：（02）23695250・23695680
傳真：（02）83691393
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 957-748-267-8(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 教師專業評鑑 191

第一節 教師專業評鑑的基本概念 193

第二節 教師評鑑模式與資料蒐集方法 199

第三節 現階段教師評鑑的問題 206

第四節 教師專業評鑑的實施 210

第五節 結語 213

第十二章 校長評鑑與校務評鑑 215

第一節 校長評鑑的必要性 217

第二節 校長評鑑的意義與目的 219

第三節 校長辦學評鑑的規準 221

第四節 校務評鑑的內涵 227

第五節 國民小學校務評鑑舉例 232

第六節 結語 234

第十三章 學校經營與管理的展望 235

第一節 學校經營與管理的問題 237

第二節 學校經營與管理的趨勢 242

第三節 學校經營與管理的展望 247

參考文獻 255

漢英索引 275

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，