

國立東華大學
教育行政與管理學系

National Dong Hua University

Department of Educational Administration and Management

教育行政與管理學刊
第三期

發行單位：教育行政與管理學系

總編輯：范熾文

編輯助理：蔣慧姝

中華民國一〇二年三月三十一日 印行

目次

編輯的話.....	i
-----------	---

研究論文

新世紀的學校教育革新方向 / 范熾文.....	1
道德領導在國中班級經營上之應用 / 蘇宏仁.....	10
淺論和合學對行政領導學的啟示作用—以《管子》《道德經》《論語》為例 / 唐麗雪.....	17
標竿學習在學校組織發展之運用 / 王英澄.....	28
六標準差管理對學校組織溝通品質之啟示 / 林璟鴻.....	42
總務主任績效管理之探討 / 黃彤芳.....	53
各國選替型學校之初探 / 陳巧綸.....	65

本刊訊息

《教育行政與管理學刊》徵稿辦法.....	78
《教育行政與管理學刊》論文投稿報名表.....	79
《教育行政與管理學刊》撰稿格式.....	80

編輯的話

懷著滿心的喜悅與期盼，「教育行政與管理學刊」第三期正式出刊了。這是一個提供教師、學生與校友最新的教育資訊，精進師生教學品質與學術研究成效的園地。

本期從投稿的文章中，經過嚴格的雙審制檢覈後，決議刊登七篇文章。第一篇為范熾文系主任的〈新世紀的學校教育改革方向〉；第二篇為蘇宏仁碩士班研究生的〈道德領導在國中班級經營上之應用〉；第三篇為唐麗雪碩士班研究生的〈淺論和合學對行政領導學的启示作用——以《管子》《道德經》《論語》為例〉；第四篇為王英澄碩士班研究生的〈標竿學習在學校組織發展之運用〉；第五篇為碩士班研究生林璟鴻的〈六標準差管理對學校組織溝通品質之啟示〉；第六篇為碩士班研究生黃彤芳的〈總務主任績效管理之探討〉；第七篇為碩士班研究生陳巧綸的〈各國選替型學校之初探〉。

本刊能夠順利出刊，特別要感謝審稿委員在百忙之中提供具體而精闢的審查意見，亦感謝所有作者不厭其煩地與編輯小組溝通並修改論文，將每一篇文章做最佳的呈現。謝謝陳鈺翔同學及蔣慧姝小姐的協助編排與校稿。

「教育行政與管理學刊」這是屬於大家的園地，需要各位的支持與鼓勵，亦需要大家用心去揮灑，方能為走過的足跡留下記憶，並為提升更高品質的教育而共同努力。歡迎諸位先進踴躍投稿，共同耕耘這塊學術新園地。

總編輯

范熾文 謹誌

2013 年 03 月

新世紀的學校教育革新方向

范熾文

國立東華大學教育行政與管理學系 教授

一、前言

近幾年來，由於科學技術的突飛猛進，對社會造成鉅大的衝擊。未來學者杜佛勒（Alvin Toffler）在其名著《第三波》（The Third Wave）一書，對於資訊社會就有相當精采的描述，電腦和傳播的結合，被稱為 C 加 C 的革命，這種現象徹底改變了人類的思想行為和生活型式，人類社會已邁入了資訊時代的新紀元。

隨著資訊革命的興起，全球化與國際化是必然的趨勢，知識、資本、人員、訊息等可以到處流通，國際交流日益頻繁，地球村的景象已經到來。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，我們可以預見的是，社會變遷將加速進行，國際局勢更是瞬息萬變，處在這一個混亂與變動的新環境，不管是個人、學校企業組織或是政府機關，都必須積極從事行政改革，才有因應變局之能力，方能生存發展。本文除前言外；首先論述新世紀社會發展方向；其次分析學校教育革新趨向；最後是結語

二、新世紀社會發展的趨向

（一）電腦及資訊的革命

最近在坊間有一些暢銷書，對社會變遷的措述，相當深入細緻。如杜佛勒(A. Toffler)所著的「第三波」(The Third Wave)，書中描述農業發明促使生活改變是為第一波；十八世紀工業革命是第二波；而今電腦和資訊將成為第三波的衝擊。另外一本書是奈斯比特(J.Naisbitt)所著「大趨勢--改造人類生活的十大方向」一書，描述從產業社會到資訊社會之變革是改造人類生活十大趨勢之一。顯示我們的社會已邁向電腦及資訊時代。資訊科技改寫了人類生活歷史，它結合通訊科技，所建置的網際網路（internet），讓世界連成一體，開啟知識科技的新時代。網際網路可說是目前最具有效率的傳播和溝通工具，任何現代的組織都依賴它來傳遞訊息或收集資料，未來它將慢慢取代傳統的傳送工具，因為它具有不受時空限制的特性，而且其效率之快實在出乎想像，其影響力也將與日俱增。（吳清山，1998）

（二）新組織型態興起

隨著全球化、網際網路科技的盛行，現今社會中，個人、組織、企業以及社會各種團體的界線（Boundary）皆在逐漸消失中，因此國家、企業與民間團體的最大挑戰，將會由內部的運作轉移至與其他組織共同的競爭或是合作關係上，未來的領導將是一個跨越國際、跨越地域藩籬、跨越種族差異的新式領導。Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith 與 Iain Somerville 在《Leading Beyond the Walls》一書中指出，新的多元社會已然成形，而促使傳統社會城牆（意即指界線）瓦解的三股力量為：（1）社會與人口結構的變化，女性參與各項公共事務領域之比率逐年成長，過去存在於工作與家庭、公與私之間的界線皆因性別分界的趨於消失而逐漸模糊；電腦科技的運用使男女兩性在生產工具的運用能力及生產力上越趨相近。（2）從農業、工業經濟時代，演進到以知識為基礎的經濟型態，知識的價值已經遠超過資本、設備、自然資源或土地的價值，而「知識工作者」的數量也將大幅增加，針對這些知識工作者的領導與管理方法亦須因應此轉變而調整。（3）由於新科技的發展，資訊流通速度急劇增加，人際與組織之間的互動溝通形式也隨之轉變，科技的架構能夠破壞原有的階級制度，使僵硬的控制鍊觀念消失於無形。綜合上述三項因素，現今社會在各種界線漸漸消弭過程中，其實即係無疆界的環境。（翁慧敏，無日期）

在此背景下，各種新型組織型態出現。例如虛擬團隊（virtual team）依據成員對共同目標的盟約，發展出內部權威力量，虛擬團隊的力量來自資訊、專業，以及知識這項嶄新財富；...對資訊時代的網路工作和虛擬團隊而言，信賴是高效能關係中「不可或缺」的特質。由於工作與組織界線的逐漸破除，在無疆界世界中「虛擬團隊」應運而生且其有關討論正方興未艾。（鄭懷超，1997）

（三）知識與資訊的爆炸

在農業社會中，知識的發明或累積相當緩慢。但當社會已進入科技資訊之後，人類的知識或資訊是呈現幾何級數地增加。在知識經濟時代中，誰能掌握新的知識，活用新的知識，就能掌握財富，亦可掌握競爭的未來，所以在二十一世紀知識經濟的時代中，能夠存活的組織，可能是少數掌握知識經濟關鍵的領先者。過去先人所言：「知識就是財富」，「知識就是力量」，處在當前知識經濟的時代裡，獲得了最佳的印證。（吳清山，1998）

知識經濟是一種新的思維，它顛覆了傳統的舊思維，正如高希均（2000）所言：

「知識經濟」泛指以「知識」為「基礎」的「新經濟」運作模式。

「知識」需要獲取、累積、擴散、激盪、應用、修正。

「新經濟」是指跨越傳統的思維及運作，以創新、科技、資訊、全球化、競爭力...為其成長的動力。而這些因素的運作必須依賴「知識」的累積、應用與轉化。（第 6 頁）

(四) 學習社會來臨

終身學習社會的教育活動，是將幼齡到老年連成一個繼續性的教育過程，同時也是將家庭教育、學校教育和社會教育連成整體的教育體系。對學習主體而言，它提供隨時隨地、人人都可學習的教育內容。終身學習強調對學習主體的尊重，提供所有學習者一生學習的機會，強調全人教育，重視個人自由發展，使教育擴展人生的意義與目標。綜合而言，學習社會就個人而言，是指一個能充分提供個體一生中任何時間，充分學習機會的社會，使個人豐富生活知能，充分發展潛能，達成自我實現；就社會而言，社會中學習組織處處存在，以加強整體組織或社會的競爭力，促進社會的繁榮與發展。在學習社會中，教育的資源要重新統整，並重新分配於生命期的各個階段，以確保教與學機會的充分提供。學習的內容，與生活及工作相結合（教育部，1998）。

在學習社會中，個人所需的不僅是學校教育，而且是終身的教育。終身教育的思想，自本世紀初開始萌芽後，迅速發展，尤其是一九七〇年代以後，由於聯合國教科文組織(UNESCO)積極倡導，已廣為人知。不少國家均採取具體措施，極力倡導。如日本為推展終身教育，於一九九〇年頒布「終身學習振興法」，鼓勵民眾終身學習，並自一九九一年起都道府縣設置「終身學習中心」，支持國民的終身學習活動。韓國政府為推展終身教育，於一九九七年將社會教育法修訂為「終身學習法」，即將完成立法，付諸實施。美國自雷根政府時代，即設置「美國卓越教育委員會」，提出危機警訊，開啟「卓越教育」及「學習社會」的理念；一九九四年柯林頓總統所提出的教育六大目標中，亦提出國民的終身學習將成為美國教育未來發展的目標。終身教育已成為世界教育的新潮流，也是因應未來社會發展的一項重要策略。（教育部，1998）

以上所提社會變遷的趨向，都是目前正逐漸形成的事實，對學校的角色也存在著一定程度的衝擊。電腦資訊革命將促使學校行政運作改變。多元價值觀也使得教育出現多元化面貌，家長的參與、私人興學、學生教育權的選擇、教師職業背景調整等等，將是未來趨勢。而民主自由的理念，也使得教育自由化，民主化成為熱門話題。

三、學校教育革新的具體做法

(一) 溝通觀念 建立學校行政目的

為因應二十一世紀之挑戰，各國莫不積極從事行政改革，進行政府結構功能之改造。面對此新的社會局勢，學校教育對國家社會的貢獻是不容質疑的，而過去學校教育也發揮許多重要的功能，如傳遞文化遺產、促進經濟發展、培養基本人才、引導社會進步等。但是長久以來，學校行政一直被視為處理日常學校事務工作，而學校行政人員只要具備熟稔的經驗即可，秉持有法依法，無法援例之原則，就能做好行政人員應有的作為。這種觀念，使得學校行政成為行政管理的事

務性質，無法轉化成教育專業工作。如何將行政管理事務轉化為專業工作？如何培養行政人員實踐能力以推動學校改革？這些議題必須從學校再造做起。

Hammer 和 Champy (1994) 就指出，企業再造是從根本上重新思考，並徹底重新設計企業作業流程，以求在成本、品質服務、速度、組織績效上，有大幅之改善。是故，學校組織再造即對學校組織設計，擬以重組設計，以適應外在環境。尤其學校組織再造以行政革新為重，而教育改革在於行政人員的改革，其做法在於溝通觀念，建立共識。溝通觀念乃是落實教育改革之前提，教育要求進步發展，擔任學校行政工作者就要有前瞻之理念，以帶動改革。(引自呂生源，2000)。

學校行政乃學校教育之一環，但從整體教育情境而言，學校行政本身沒有目的，其目的在於支援教與學。換言之，要為教師教學與學生學習，提供最佳服務品質。其次，從手段與目的而言，學校行政是手段，教學品質提升，才是目的。因為學校組織的存在，不是為了教師、家長，而是學生之學習。教學才是學校重重心，學生才是教育主體。因此，身為學校行政人員必需建立正確價值觀念，學校行政目的即在結合人力、物力資源，朝向教學效率的提高。

(二) 重建行政倫理 恢復校園和諧氣氛

目前社會環境，是多元的、複雜的。身為行政人員，不僅要重視服務對象的需求，更要有社會責任，來解決多元環境所衍生的問題。尤其如何處理日益增加倫理的複雜性和混淆不清的觀念，涉及到行政倫理兩難的議題，亦在政策制定與執行過程時，要注意「倫理決定」(ethical decision making)的課題。(Strike, Haller,& Soltis,1988) 傳統公共行政所強調的是如何運用可運用的資源，提供更好的服務及如何花費很少費用，卻能維持高品質的服務。新公共行政最主要是加上如何能提昇社會公道。社會公道所強調的是在政府服務平等性，不能有差別歧視；重視公共管理者決定及計劃執行之責任。所以，新公共行政強調社會公道精神。

在學校組織中，長久以來，受到官僚體制影響下，變得較形式化、無人情味，凡事講求效率，追求經濟目的，而行政人員也成了官僚者而非教育家，其思想長期受到理性—工具之宰制，故遇到倫理兩難之問題，即以慣例、技術處理，使得學校問題，重覆發生，也令人感到校園秩序與和諧度不夠，文化與倫理猶待發揚。國內教育行政學者吳清基先生就說，有效的行政運作，要有倫理規範，只求效率，而無倫理道德為指引，可能成為「強盜的行政」。近來，學校行政的倫理問題，開始受到國內外教育學者重視。學校行政工作，若沒有倫理考量，則可能產生很不利的影響，學生成為無辜受害者。因此，倫理成為行政工作中最重要的部分。所謂倫理決定指針對別人，會產生重大影響時所作的抉擇，而在抉擇的過程中，涉及價值的考慮，思考有那些規範及原則，提供決定者基本的指引。亦即透過倫理決定，兼顧公正、公平與人道的倫理原則，才能保障學生學習權利。

要維護行政倫理，首要工作即是校長要扮演倫理領導的角色，由於校長在學校中有明顯的領導地位，所以比起一般人有更多的情境去考驗其道德品格，相對地，其道德操守的要求標準也要高。尤其校長是屬重要人物，其行為反應態度，

會影響部屬倫理決定行為。因此，校長要隨時反省自己的行為，批判不合理教育事務，避免不倫理或不道德的行為發生，並有責任運用倫理權威，扮演倫理領導的角色。而營造學校倫理文化也是重要做法，組織文化是影響倫理決定的最明顯因素之一。學校行政人員如能感受組織中重要人物的行為反應態度，或同輩團體的行為態度，就會影響倫理決定。因此，校長要除了消極的遵守規範以外，更應積極的創造倫理的情境，塑造學校倫理文化，以使行政人員能遵守倫理準則。最後關鍵因素是個人認知的道德發展，它是解釋倫理或不倫理決定行為時最重要的變項。專業倫理準則，只能協助教育行政人員瞭解行政專業所期望的行為。要有倫理決定行為，積極上，還是要提昇個人道德哲學的承諾。

（三）落實績效管理 提昇學校行政效率

近來，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。（黃美芳，2002）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升政府行政效率。著名「歐洲經濟合作與發展組織」（OECD）在 1997 年也出版《追求成果績效管理之作法》（*In search of results : performance and management practice*）報告，探討各國推動績效管理之經驗。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。以我國政府機關而言，長久以來，從中央、省、縣、鄉鎮公所，組織架構，疊床架屋，層級節制，結構複雜。行政機關，不僅需要許多公帑維持機關運作，更重要的是欠缺行政效率，服務品質有待改革。甚至曾傳出某企業投資休閒娛樂案件，要蓋八百多個章，還停留在公文往返階段，造成企業投資意願不足，嚴重影響國家競爭力。再以九二一學校重建為例，在九二一大地震之後一年，由民間企業團體所認養學校，大部份正興建完成，以最少經費獲得最大品質。相對地，由政府負重建之學校，卻是少數完成興建。政府部門之重建學校工程，行政效率值得深思檢討。

績效包括效率、效能、成員之滿意與適應力，涵蓋個人、團體與整體組織等層面，強調的是實作的表現。在這一個追求速度的時代中，學校行政也應負起責任，不再只是滿足於把工作做好而已，而是要更有效率的達成學校目標。追求效率，即以最少人力物力，去達成工作目標。績效管理是革新學校教育和提升學校效能的重要工作。學校乃是教育機關，學生學習之場所，更決定主導社會進步之動力。學校行政運作是否有效率？行政人員思想觀念是否具備現代化精神？組織架構是否趕得上時代變遷？這些關鍵問題都攸關教育目標之實現與教育品質之提昇。

具體做法就要採用目標管理制度來提昇行政效率。學校教育是一項從「工作到成就」之歷程，不僅要注重實施過程，更要求成效。例如國民教育法第一條即規定，以養成德、智、體、群、美五育均衡發展之健全國民為宗旨，同樣地學校推動一項實施計劃，也有其目標任務。目標管理即在達成目標之管理理念，它藉由主管與成員共同討論，制定目標，確定彼此責任，並自成管理，發揮工作效，

能以完成目標。故要提昇行政效率必需落實目標管理。其次，行政三聯制是指計劃、執行與考核，這是推動任何計劃之基本概念。學校推動許多重大活動，都必須蒐集相關背景資料，擬訂完善實施計劃，然後要求行政同仁，切實加以執行。在活動結束後，還要予以考核其實施成效，以提出具體檢討建議，以作為下次改進參考。這種行政三聯制之管理，可以有效地提昇行政效率。總之，為了改善學校行政效率，必須發揮計畫、組織、執行，做好績效管理，提昇學校行政效率。

（四）推動組織學習 增進學校適應革新能力

人是一種社會性的動物，不能離群而索居，為了共同的生活目標，自然地形成各種組織。學校也是一樣，為了教育下一代，校長、教師與學生共同組成學校組織，以達成教育目標。美國麻省理工學院 Senge，於 1990 年出版《第五項修練：學習型組織的藝術和實務》(The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization) 一書之後，帶動了學習型組織的風潮。許多企業組織紛紛轉型為學習型組織，以因應經濟情勢的變革。(郭進隆譯，1994) 近年來，如何建構「學習型學校」(learning school) 以提升學校教育品質與效能，是國內外學校教育改革的重要訴求之一。而「學習型學校」係與「組織學習」(organizational learning) 或「學習型組織」(learning organization) 間，有著理念上的密切關係。Senge 提出了五項修練的策略，此五項修練包括：系統思考(system thinking)、自我精進(personal mastery)、改善心智模式(improving mental models)、建立共享願景(building shared vision)、團隊學習(team learning)。(Forsyth,1999) 由上述 Senge 有關「學習型組織」的理論架構中，可以瞭解惟有建立持續學習的組織文化，才能使組織成長，也才能在未來變化多端的環境中，保有競爭的優勢。

盧偉斯(1996)指出：組織學習反映新世代管理哲學。「學習型組織」係指一個組織能夠不斷學習，運用新的系統思考模式來提出解決方案，進而增進組織的適應及革新能力。身為教育工作者，要體察到這種危機，學校是知識傳授的場所，學術研究的園地，以創新的理念來發展成學習型組織，重新給教育注入新生命，激發人們心智能力，以新思維從事教育改革，締造教育願景，營造教育改革有利環境，才能迎向未來社會。

建立學習型的學校組織，可從學校行政與教師兩方面推動。學校行政方面，要善用知識管理，透過研究歷程，做好知識移轉歷程，則組織成員就能分享知識。知識管理有二項重要概念：一是資訊管理：將組織的資訊，儲存在電腦網路之內，換句話，組織要充分利用電腦、通訊設備，建置網際網路。二是人員的管理：透過人力資源管理理論，重新塑造組織成員的角色，增進成員專業能力。對教師而言，成立學習社群，進行行動研究，這最佳的學習途徑。行動研究強調透過觀察、記錄、訪談、省思札記等資料的回饋，針對研究問題進行批判，以發現問題並修正下次的行動策略。在循環辯證的歷程中，逐漸建構出有效而可行的教師實踐知識。教師應打破孤立文化，放棄傳統獨自進行教學活動的方式，設法轉型為小組合作教學的方式，一起合作學習。教師可自動成立「學習社群」，對所任教課程及教

材、教學技巧和教學效果，不斷研究與改進，營造知識分享的學習文化。

尤其二十一世紀是一個競爭的社會，各國均在進行一連串的教育改革，強調國際觀、鄉土情及學習的潛能。因此，我國在未來教改方向，應重視培育能自我學習的人，透過個人、團隊與組織等學習層面來進行，使學校能轉型為「學習型學校」。

（五）確立公教分途 落實教師專業自主

公務人員之角色乃是執行政府政策、服務人民的。因此必須揚棄官僚色彩，以專業性、服務性、績效性作為努力方向。以學校系統為例，兼具雙軌的性質，科層行政體系之行政人員與班級教學專業之教師，各自平行獨立，又有彼此衝突之處。二者如何了解自身角色與職責，是教育革新一大課題。

就教師專業自主而言，教師法公布後，已有公教分途制度之精神，但實務上，要看是以何種角度來解釋。依據司法院大法官會議三〇八號解釋：「公立學校聘任教師非公務員服務法上之公務員，但教師兼任行政職務者，其職務上行為則有該法之適用。」此解釋明確區分了公立學校教師的性質。因為教師本質在於教學、學術研究、授課活動、或訓輔工作上，這是其專業自主一面。另依據司法院大法官三八二號解釋文略以：「涉及學生之品行考核、學業評量或懲處方式之選擇，應尊重教師專業自主。」教師專業自主與公務人員性質不一樣。如公務員服務法第二條：「長官就其監督範圍以內所發命令，屬官有服從義務，但屬官對於長官所發命令，如有意見，得隨時陳述。」綜言之，教師教學、學術研究、教材編選、教學評量並非是靠服從命令得以專業成長，而是需要更多自主空間，讓教師發揮其專業自主權。而公務員性質較有上下一體的科層權威，偏重服從上級長官命令。就此分析，公教分途，不僅是職業不同區分，更有提昇教師專業積極功能。

教師的專業自主可以說是教師權利中的核心內涵，在教學層面，學校行政人員要應尊重教師專業自主，舉凡教科書遴選、教材編輯、教學進度、教室本位課程設計等，要尊重教師專業權。而領導者也要改變領導風格，教師法公佈施行之後，中小學校的組織產生了重大變革。如教師會的成立、教師評審委員會的設置、家長會參與及學校行政運作程序調整等。校長必須面臨行政領導的轉化事實，適時地調整角色與領導風格，如透過轉型領導的運用，強調高層次的道德與動機，採取文化導引及象徵之涵義，重視目標的承諾與願景之分享，使改革更加成功。其次，在教師方面，更要發揚教育愛，要協助學生人格成長，關懷兒童。教育工作，不僅要負責教學上知識傳授，還有學生行為輔導與班級經營，這需要運用專業知識外，更需要發揮教師的教育愛與教育熱忱。積極而言，教師是此學校一份子，要了解、認同組織的目標與價值，對組織各項制度、措施，也能支持同意，方能善盡教師之專業精神。

其次，學校行政是一種專業化的工作，身為學校行政人員不僅要有深厚的知識基礎，也要具備表現能力，以處理各項教育問題。尤其學校乃是知識傳授與價值導引的場所，學校中所推動之任何活動、措施，都要符合教育涵義，在認知性、

價值性與自願性之教育規準下進行。換句話說，行政人員之行政作為，必須根基於紮實的知識基礎，才能作出正確教育判斷。同時也要透過自身表現能力，將理念轉化為實際，以提昇行政績效。在國民中小學內，校長與主任等人乃是主要學校行政領導者，其專業智能與行政能力，關係著學校教育成敗。過去有關學校行政專業化，並未受到重視，展望未來，學校行政人員改革，從培育、甄選、任用、評鑑、證照、到專業成長，應有一套完整計畫制度，建構學校行政人員知識基礎，發展其必備能力，才稱得上是專業人員。在實際學校行政運作過程，更要透過圓融教育智慧與卓越行政能力，重視行為價值與生命意義之行政行為，才能建立成熟、獨立、自主的學校行政學術體系。

（六）推動評鑑工作 提升教師教學品質

美國名評鑑學者評鑑 Stufflebeam 和 Shinkfield (1980) 就說，評鑑是所謂專業服務構成的最基本要之一，由專業所服務之顧客應能獲得符合需求、高品質及效率之協助，為督促專業人員能起負起責任來達到上述標準，社會應要定期要求這些專業服務接受評鑑。(引自傅木龍，1998) 近幾年來，教師評鑑已成為歐美先進國家教育改革的重要課題。以美國為例，自 1980 年代之後，中小學生的學術測驗成績，逐漸下降，社會大眾開始質疑公立學校教育品質，紛紛要求學校進行改革。在 1983 年所公布之《國家危機之中》教育改革報告書，就主張推動教師評鑑制度，以提昇教學品質。同樣地，英國公布《師資素質白皮書》，主張以評鑑教師作為保障教學品質之機制。

在我國，中小學教師的素質相當高，他們在經過職前教育課程後，即投入職場之中，數十年如一日。然而，資深是不等於優良，教師在教室中教些什麼？有無達到課程目標？品質如何？這些都需要透過評鑑，才能蒐集資訊，藉以了解其教學績效。有人說教師乃是教室中的國王，因為教室內所進行的教學活動，大多數是在孤立的班級情境中進行，從教學準備、教學方法運用、教室管理、師生互動情形，只有班級教師個人最清楚。但整體教育品質提昇、學生學習表現，必須從班級擴展到社區，班級教學成效有必要向家長公佈。尤其社會大眾及家長所關切的是其子女學習成效，學校校長及教師應該為自己表現負責。再者，目前教育部正在制訂高級中等以下學校教師分級制度，草案中將教師分為顧問教師、專家教師、中階教師與初階教師四級。教師評鑑是作為教師晉級的重要參考根據，透過評鑑，促使教師能參與研究、進修、發展課程，這是提供教師生涯進階的機會。因此，教師評鑑就成為必要的推動方向了。教師評鑑即是透過科學化、系統化的歷程，針對教師教學表現、班級經營、專業發展，來蒐集資料，結合事實與價值，作綜合性判斷，藉以提昇教學品質，促進教師專業發展。總之，教師素質良窳影響著學生學習成效及其身心發展，教師評鑑是確保教師素質的一項重要機制。教師評鑑不僅是時勢所趨，更是教育專業要求。

四、結語

當前世界重視的是國力的競爭，而國力的競爭重要的關鍵在於科技與人才的競爭。為了迎接二十一世紀來臨，究竟教育應扮演怎樣的角色？應發揮怎樣的功能？成為各先進國家教育改革的重要課題。因此，學校應以更積極、更開放的態度來面對外在挑戰，充分結合家長與社區的資源和力量，來進行改革。目前學校組織，有許多值得檢討之處，例如行政觀念偏狹、組織結構僵化、欠缺教師專業成長制度、保守的文化、成員封閉的心態等。為做好績效管理，提昇學校行政效率，改善學校行政作為，必須發揮計畫、組織、協調、執行、評鑑等功能，從人員觀念、組織再造、領導行為、管理策略、教師專業等層面著手，才能竟其功。

參考文獻

- 呂生源(2000)。國民小學行政組織再造之研究。國立台灣師範大學教育學系碩士論文。未出版。
- 吳清山（1997）。學校效能研究。臺北：五南。
- 郭進隆譯(1994)。第五項修練－學習型組織的藝術與實務。台北：天下文化公司。
- 高希均（2000）。知識經濟的核心理念。載於高希均和李誠主編：知識經濟之路（1-27）。臺北：天下文化。
- 教育部（1998）。邁向學習社會。台北：教育部
- 翁慧敏（無日期）。新多元時代人力資源發展策略－淺談「無疆界」領導理論。民國 92 年 9 月 25 日取自
http://www.hrd.gov.tw/09_develop/09_02_info/INFO_02.HTM
- 黃美芳（2002）。美國績效責任制及其在我國實施可行性之研究。台北市立師院國教所碩士論文。未出版。
- 傅木龍（1998）。英國中小學教師評鑑制度研究及其對我國之啟示。國立政治大學教育學系博士論文。未出版。
- 鄭懷超（譯）（1997）。虛擬團隊----前瞻明日成功組織新趨勢。台北：城邦文化公司。
- 盧偉斯(1996)。組織學習的理論性探究。國立政治大學公共行政研究所博士論文。未出版。
- Forsyth, D. R. (1999). *Group dynamic (3rd ed)*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- OECD（1997）。*In search of results : performance and management practice*. Paris : OECD.
- Senge, P.M.（1990）。*The fifth discipline : The art and practice of the learning organization*. N.Y.: Doubleday.
- Strike, K.A. Haller, E.J. & Soltis, J.F. (1988). *The ethics of school administration*. N.Y.: Teachers College Press.

道德領導在國中班級經營上之應用

蘇宏仁

國立東華大學教育行政與管理學系碩士班研究生

摘要

在政府大力推動教育改革之際，也意味著學校的經營與管理必須跟著動起來，擺脫過去不良的慣性與舊習，不斷吸收、學習新的知識，才能創造出嶄新的學校文化與願景。

學校校長與教師對於道德領導是否有足夠且正確的認知，並能夠進一步將學生引導落實於生活情境中，更是會影響學生學習之關鍵。因此本文將探討國中教師要如何運用道德領導作為班級經營之策略具體方式作了解，因為道德領導與道德教育是實踐教育改革政策之根本關鍵要素。

首先，探討道德領導層面之意涵；其次，分析道德領導運用在班級經營的策略；最後為結語。

關鍵詞：道德領導、班級經營

A Study of the Relationships between Junior High School Teachers' Moral Leadership and Classroom Management Effectiveness in Junior High Schools

Abstract

As the government sets out reform of education , school leaders and teachers will also get much clearer information on how they are doing with the absorption of new knowledge. In addition , it takes courage and effort for school authority to get rid of old, disempowering thoughts and beliefs. Eventually, the school leaders can reach the top and will be able to create a brand new vision towards school culture.

Schools demonstrate better learning outcomes when school leaders and teachers are well equipped with the knowledge of moral leadership and guide the students to implement the thoughts of moral leadership in daily lives. The main purposes of this study aim at the understanding of how junior high school teachers implement moral leadership in classroom management.

Key Words: moral leadership ,classroom management

壹、前言

要促進溫馨、和諧的校園，就必須由「重建校園倫理、建立道德共識」做起，而學習溝通、尊重、負責與自律的態度乃是必要的良方。美國教育學家 Sergiovanni 於 1992 年《Moral leadership: Getting to the heart of school improvement》書中，最早提出了「道德領導」，領導者具備了正義與善的特質，以責任感與義務心來帶領行事，用道德權威為基礎來激發組織效能，更使成員在潛移默化之下，具有正確的信念與價值觀。領導者的價值與態度，會影響組織成員對事物的看法與觀點。卓越的領導者，可激勵組織成員的努力意願，並促使他們認同並接受組織的目標與其價值信念，願意為組織奉獻心力。

教師對道德領導是否有足夠的認知，應是教育場域中關注的焦點，因為施行道德領導乃是實踐教育改革之根本議題；本文擬針對道德領導的最重要理念與做法，作一初步的介紹。

在國中各領域課程中的道德教化，尤以班級導師和學生的相處最為密切，教師不僅要引導學生在各學科上的學習認知，更重要的是要體認在日常生活中待人接物之上，表達的人與人、人與事物的倫理情感，進而反思其中意涵，並能具體而落實生活之中。

貳、道德領導的理念

道德領導 (moral leadership) 係指以道德權威為基礎的領導，就是領導者基於正義與善的責任感和義務心來領導部屬，部屬亦因領導者的正義與善而勇於事，進而發揮領導的效能。

美國教育學者 Sergiovanni(1992)鑑於傳統的領導理論過於強調領導行為與技術，卻忽略領導者的信念、價值觀與個人願景等道德層面的塑造，以致領導功能之發揮遭受限制，故於「道德領導—進入學校改善之核心」(Moral leadership: Getting to the heart of school improvement) 一書中，強調領導者需具備喚起被領導者的正義感、品格操守以及責任感的能力，以激勵其工作。此外領導者本身需先具備道義感及責任感，否則被領導者難以接受領導者的道德激勵，因此領導者本身亦應具備高道德水平，方可影響被領導者，達成道德領導。根據 Sergiovanni 對道德領導三層面的看法，以下論述其個別意涵：

一、領導之心(the heart of leadership)

屬於領導者的價值、觀念與願景方面，以激勵成員共同為組織而努力。在教育場域中，教師身為班級的領航員，有責任帶領班級中的成員認同明確的價值觀及願景，在此一基礎下，班級中的成員便可據此來思考、計劃、進而付諸行動。教學信念是長期累積來的一種價值觀，許多過去經驗都可能是教師教學信念

的源頭（李麗君，2005a，2005b；陳健生，2000）。教師的價值信念佔了班級經營中成敗關鍵因素的絕大部份。教師的信念不僅會影響教師知覺與處理班級中訊息與問題的方式，而且教師在形成目標以及定義教學任務的方式上，教師信念也扮演了一個重要的角色，它還會影響教師的行為方式，甚至是課程革新能否落實到班級教學的重要關鍵。

一個成功的導師，必須有兢兢業業的態度，所以筆者在每學年要開始接新班級導之前，會提早在暑假的時候就開始做準備，請教學校內帶班經驗豐富的老師，他們帶班的實際經驗。例如說：一開始如何建立一個班的默契、彼此間的關係、還有一些每天規則性的生活注意細項。要如何安排妥當，當然也包括一些學生行為問題處置、師生互動以及問題學生的管控，自我心態如何調適等。遇到突發的事情時，我也會多詢問，因為很多事情都不是只有單一面向的解決方式。

二、領導之腦(the head of leadership)

領導者因自身信念與價值，建構出一套符合規範的想法與策略，產生能夠實踐的心智圖像，進而指引領導者在現實世界中領導的作法。筆者在國中任教近十年的生涯中，深深體悟到在班級經營上必需要帶領學生一起建立良好的學習環、善用學習軟硬體設施促進學生學習效果、和平對等的溝通管道來營造良好的師生關係、達到預防學生發生偏差行為、進而能夠培養學生良好的行為合作負責態度、以建立良好價值觀等。筆者在帶班時會不斷的去提醒自己，我以前過的是什麼國中生活，我可以在這些東西裡面怎麼去轉換呈現在這個時代適用的，因為學生的思維路徑和行為準則都和筆者在求學時代的學生行為模式有所不同。此外在安排班級活動的時候，一定會想辦法去設計出一個東西是大多數人都可以接受的方案。教育的執行不是一成不變的條文規定，但會有因時因地制宜的方向。在教育的現場筆者深信，沒有一次就能臻於完滿的教育方式，但會在一次又一次不斷修正、精進教學和班級經營的過程中，慢慢奠下穩固的基礎，使帶班的成果都可持續進步下去。

三、領導之手(the hand of leadership)

屬於領導者的行為、技術，或者是處事風格，來帶領成員推動組織事務。對於國中班級導師來說，領導之手可說是推動班級經營之重要核心價值。身為一個班級的領導者，教師在帶班時應表現出正直、誠信、言行一致的特質，如此才能夠影響學生的道德心，贏得學生對老師在班級經營上的信賴與尊重。

領導之心、領導之腦、領導之手，這三者可說息息相關，密不可分，任何一位領導者離開了領導之心或領導之腦，領導之手難以發揮功能；沒有領導之手，領導之心或領導之腦也起不了作用。

參、道德領導運用在國中班級經營

傳統德育著重「乖順孩子」的養成，常運用訓誡、甚或懲罰以達到規訓目的之速效方法，每個學生似在標準化的「工廠生產模式」中加以複製，逐步喪失其獨特性與創造力。然在現今教育環境已多元化的發展之下，教師在班領導班級的方法及面向上必得更符合現在教育場域需要的一種領導形式。

學校是道德教育實施的基礎點，道德教育能否深入地根植在學校教育的核心價值裡，也關係著集體教育的深遠發展，要使受教者能成為道德的人，一定要讓他深刻了解生活的目的，社會生活所根據的基本規則，讓社會生活能圓滿運作的基本要素，和個人與社會之間的關係(顏童文，2001)。

教師道德領導指教師本身需先建立自我高度道德修養，以道德關懷做為領導的基礎，利用本身的教育理念與班級經營技巧，使學生在潛移默化中追隨教師的道德魅力並激發學生的道義感、責任感，進而展現建立班級願景。並以「修養」、「關懷」、「信任」、「品德」、「互助」，作為教師道德領導的重要向度。很顯然地道德教育的價值和其在學校實施的必要性，一定不會亞於知識教學(余瑞霖，1993；但昭偉，2002)。

一、應用與實踐

道德領導是一種以德服人的領導哲學，領導者使用的是影響力，而非僅是權力；道德領導強調：領導不僅只是技術或權威的運用，更應該是一種態度(謝文全，1998；林純雯，2001)。

《教師法》第十七條第四款規定，教師負有「輔導或管教學生，引導其適性發展，並培養其健全人格」的義務。由教師法可知，「管教」是老師的義務。教師基於教育目的，對學生之輔導、管教，依法令及學校規章享有專業自主。但學校教師的工作既多且雜，面對迥異於以往的學生及其想法思維，單單只是採取權威式、高壓式的領導方式，已難收心悅臣服、全力配合之效。

筆者曾在教書開始的第2年，在花蓮一所私立國中帶過一個「後母班」，班上大多數的學生是不愛念書的孩子，在其他老師眼中就如同燙手山芋，個個避之唯恐不及，最後就丟給了筆者這個剛進學校不久的菜鳥老師。筆者從接手的暑假就開始進行實地家訪，或是電話家訪，個個擊破；開學前更是自己把被學生弄得殘破不堪的課桌椅重新整理粉刷了一遍，給同學們一個新的開始。就從這個教室情境布置的轉變開始，這個「後母班」慢慢也和其他班級一樣，除了在學業上進步之外，在生活常規上更是令很多老師另眼相看。

成功且有效能的教師，除應培育孩子五育均衡發展，也應藉由教育專業素養預防並避免學生不良行為產生，更要引導學生建立良好習慣，增進學習效果。因此，要成為有效的班級經營者，必須從兩方面著手(吳清山，2006：20-25)：

(一) 了解影響班級行為的因素：影響班級行為的因素主要有個人因素和環境因素。個人因素包括學生的人格特質、學習態度、教師的人格特質、教學態度、

教學行為、家長的態度、學校行政人員的態度……等；至於環境的因素，主要有物理因素、社會因素和教育因素。

(二) 掌握班級經營的特性：整體性、適應性、啟發性、合作性、創新性、優先性、安全性、有機性、次級性。

筆者目前在任教的國中也是擔任班級導師，運用了道德領德來激發學生的自主規範，主要有兩大面向，「生活」與「學習」。

在生活規範上包括：(一) 按時上學、鐘響後立即進入教室。(二) 上課專注聽講，積極參與討論，不干擾同學學習。(三) 注意服裝儀容，重視整齊清潔。(四) 競賽活動互助合作。(五) 優先做好個人事項，並設法支援其他同學。(六) 養成反省習慣，增進同儕人際關係。

在學習規範上包括：(一) 每日按時繳交作業。(二) 養成當下專注學習，有問題馬上問的習慣。(三) 同學發問時，設法協助解答。(四) 小組討論時，已經學會的同學，能主動輔導尚未學會的同組同學。(五) 勇於表達己見，並有氣度接受別人的批評。(六) 學會策訂每週學習目標，並按時達成。

綜上所述，筆者發現學生在道德的培養上，教師有其責任來規範，而這規範的過程應是一開始就訂定出來，且是由教師與學生共同參與訂定，由教師說明規範訂定的原因與理由，進而培養學生的榮譽感、責任心。

隨著時代變遷，學生個人自主意識越來越強，教師在「情」、「理」、「法」間尋求最妥適的抉擇，心中的一把尺究竟為何？什麼時候講「情」、什麼時候說「理」、什麼時候談「法」，其中的時機及分寸拿捏是教師的一大考驗。因此尋求最妥適的道德領導管教措施實為教師身處教學現場不可輕忽的課題。

肆、結語

美國歷史學家亨利·亞當斯(H. Adams)曾說：「教師的影響力無遠弗屆，他永遠不知道這影響力遠至何處。」教師的一句話通常會影響孩子的一輩子，甚至可幫助孩子找到人生的目標。教育是職業，更是一份志業。在教育學生的過程中，應懷抱著熱忱，透過身教、言教、境教，為每個學生的生命塗繪上色彩；用愛、耐心和專業，讓他們充滿自信、展現自我。導師尤其是引導學生向上成長的重要關鍵，在班級經營中，了解並尊重學生的需求，能讓學生感受導師正向積極、充滿關懷的教育理念，及源源不絕的熱忱與教育愛，自然會讓學生由衷的表現出對導師的喜愛與尊敬，並且能以良好的表現做為回饋。

參考文獻

李麗君(2005a)。師資培育在改變師資生教學信念之意義及其困難與挑戰。

教育資料與研究，62，134-143。

李麗君(2005b)。師資培育課程暨授課教師因素與師資生教學信念關係之研究。

國立彰化師範大學教育學報，8，1-26。

- 陳健生(2000)。實習教師的教育信念與發展。載於中華民國師範教育學會主編，
願景與承諾：展望新世紀的師資培育（頁 121-154）。台北：台灣書局。
- 顏童文(2001)。中部四縣市國民小學校長道德領導之研究。國立暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版，南投。
- 吳清山等著(2006)。班級經營。台北：心理。
- 但昭偉(2002)。道德教育。台北：五南。
- 謝文全、林玉體主編(1998)。跨世紀的教育演變。台北：文景。
- 余瑞霖（1993）。論加強道德教育。教育資料文摘，186，94-109。
- 林純雯(2001)。國民中學校長道德領導之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

浅论和合学对行政领导学的启示作用——以《管子》《道德经》《论语》为例

唐丽雪

国立东华大学教育行政与管理学系硕士班

摘要

和合学是当今学者创立的一种新见解，“和”是中国哲学中的重要概念，有“和谐”、“和而不同”的意思。“和”本身已经包含了“合”的含义，即：由相和的事物融合而产生新事物。领导学讲究在和谐的氛围里，由人的相融相合使事物朝着预期的方向发展，其最终目标在于推动组织建设和团队持续进步。本文用和合学的首要价值和精髓方法启示领导学，而《管子》、《道德经》、《论语》是和合学中最主要、最具代表性的著作，本文将探讨管仲、老子、孔子这三大思想家创立的带有鲜明特色的学说在当代领导艺术中启示与现实作用。

关键词：和合学 行政领导学 启示

Discussion on the Enlightenment of Harmony using in the Contemporary Administrative Leadership—to Take “Guanzi” “The Tao Teh King” and “Analects of Confucius” as example

Abstract

While theory of harmony is a kind of new ideas created by scholars, “harmony” is the important concepts of Chinese philosophy, which means “kindly” and “harmony but not sameness”. “harmony” itself already contains the meaning of “kindly”, that is caused by the fusion of things and new things. Pay attention to the leadership studying in the harmonious atmosphere, and people could integrate and consistent to make things moving in the expected direction, which the ultimate goal is to promote the continuous improvement of the organization construction and the team. In this paper we will use the most important value and the theory of harmony to enlighten the method of leadership with “Guanzi” “The Tao Teh King” and “Analects of Confucius”. This paper will discuss Guanzhong, Lao tzu, Confucius founded the three thinkers with distinctive features of the theory in the enlightenment and the reality of modern leadership role.

Key words: The theory of harmony, Administrative leadership, Enlightenment

我国古代，3000 多年前出现过思想领域的大家和各自的理论学说，它们各成体系，百家争鸣。随着时代的发展，有些学说已不再专属于统治阶级所有，一个组织、一个团队都可以利用时间删选出来的理论支持自己发展，所以至今儒、法、释、道在社会发展潮流中仍散发着生机活力。西方人在领导学上重“术”，中国传统的智慧则以“道”为尊。治国之道，领导之道，统御之道……处于权力顶端的领导者无不按“道”来驾驭被领导者。诚然，只要有阶级，就会有统治和领导；随着民主法治社会的建立，阶级已经消亡，但由于管理的需要，每个组织都存在领导与被领导的角色。和合学则是从“通达和合”之道为着眼点，力争触及内心与自然的和谐、人与社会的和谐。春秋时期的管仲、老子、孔子善于辩证看待万事万物，是优秀思想的集大成者，他们留下的治国安邦理论可为后人所用。

一、和合学和行政领导学的概念

“和合”一词的最早出处则见于《国语》“夏禹能单平水土，以品处庶类者也。商契能和合五教，以保于百姓者也。”前全国政协主席李瑞环也曾在 2000 年会见香港各界人士时指出“在我国悠久的历史发展过程中，我们积累了很多的经验和教训，其中最重要一条就是提倡‘和合’，强调团结。”可见，和合文化是中华民族特有的思想，自古以来“和为贵”被人民所接受、所认同、所崇尚。和合学本身是一种新的哲学理论思维体系、新观点、新核心话题和新方法，它包括兵家、法家、墨家、道家、纵横家等多种教义，包括社会和合与和合管理学、目标和合与和合决策学等创新学说。

“领导”是个广义的范畴，其学问博大精深，领导学的研究对象，是作为整体的领导系统以及这个系统本身运动的一般规律。公共行政领导学主要包括：政府机关的领导者及其领导活动。公共行政是对政府及其他社会部门、社会公共事务的组织与管理，研究和运用于国家事务、社会公共事务的管理科学与艺术。它通过研究、传播行政管理知识、艺术的信息，改善政府和社会公共部门管理、服务的质量，提高效率，最终达到实现公共利益的良好目的。在传统社会中，公共行政领导也和其他领域中的管理领导一样，主要依靠领导者的经验和悟性，从而更好地为公共事务服务、使公共行政事务达到最优。

二、和合学与行政领导学的关系

和合学出现并繁荣至今不是偶然。究其根源，不外乎它代表了最广大人民的共同理想和共同价值观，与统治阶级希望的、倡导的理念一致，并由统治阶级加以推崇。行政领导的主要服务方向在治理国家，行政领导者的最高目标在于使社会安宁、人民安居乐业，不会有领导者希望自己的国家处于战乱、不稳定的环境。随着当今社会政治民主与科学技术的全面进步，公共行政的职能在迅速扩展，

公共管理部门迅速增加，分工协作日益增强，社会对政府公共管理质量的要求越来越高。和合学对行政领导可起到指导借鉴的作用，其关系表现在：

（一）与领导决策的关系。普遍认为领导决策是实施领导过程中的核心一环。决策的重要程度不言自明：一旦决策有偏差后果则不堪设想，可能给国家、社会和人民造成难以弥补的损失。领导的决策或者由一个人做出的，或者由一个智囊团做出，或者从若干个有价值的方案中选择其中一个最佳方案。不论《管子》还是《论语》都强调积极合作、精诚配合，圣人从不认为世界只围绕几个人运转，而合作恰恰是提高领导效率的途径之一。管仲在被拜为相之前就一向重视与鲍叔牙的取长补短，他们一个出智，一个出财，生意越做越大，后来当上齐国上卿之后，更是明白仅靠一己之力必难以使齐国称霸，于是向齐桓公举荐了王子成父和隰朋等干才，但其中最主要的则是他的用人策略形成了一个系统，部门人员各司其职、目标明确，最终使齐国称霸的目标得以完成。

行政领导要做到科学决策，需发扬民主、集思广益，要透出宽松和畅所欲言的决策氛围。孔子的《论语》中强调这点，是用几个“三”来强化语气的警句，耳熟能详的有“三人行必有我师焉”、“三思而后行”、“吾日三省吾身”等名句。这三个“三”实际上讲了群众路线、慎重决策、自省自律——对于领导干部来说，三者是不可缺少的基本素质。在行政领导的必备条件中，需要良好的倾听能力及善于整合所有成员意见的能力，即使领导者个人的工作能力并非出色，若能谦虚得当，做一个好听众，并整理、综合众人的意见而制定目标，善于从群众的实践中汲取营养，懂得借力使力，那么行政领导对事件依然能获得真知并做出正确判断。

（二）与领导修为的关系。在关于修为的历史长河中，春秋时期无疑是最懂仁义廉耻的朝代，当时的社会约定俗成的是：如果某个诸侯国不讲诚信，他国可以名正言顺地进行讨伐。诚信伦理是中华民族传统美德，也是做人的道德基础。

自汉朝“罢黜百家独尊儒术”后确定了儒家的绝对正统地位，后世对儒家思想一直存有争议，但发挥和合学中传统优势的部分、摒弃糟粕，“修身齐家治国平天下”还是成为了很多学而优则仕的领导者座右铭，其思想精髓对作用于现代行政领导修为方面仍有可圈可点之处。例如，曾国藩是儒家文化培育出来的完美典范，在政治、军事、文化、经济等各个方面都有令人瞩目的影响，“择善而固执之”便是曾国藩秉持的修身信念。曾国藩的精神核心可用一个“诚”字予以概括：不投机取巧，不做苟且之事。和合学要求行政领导者有着与其相适应的执政能力和执政品质，更要有职业道德和职业风度。有心理学家曾对 500 名各界领导人物进行过测试，居前几位的优良品质是正直、坦诚、忠诚、真实等。和合学要求领导者做到：（1）诚恳而不虚伪（2）随和而不固执（3）自信而不自卑（4）热情而不冷漠。人非圣贤，确立正面的、诚信的修身信条后，时刻反省，促使自己取得心灵上的日新、日日新的效果，监督自己在没有人督促的情况下的作为，才能成为有人格魅力的领导者、令领导修为上升为领导境界。

（三）与领导方法的关系。百度百科认为领导方法是领导者为达到某种领导

目标而进行的认识活动和实践活动的方式和手段。领导是一门艺术，需要高超的实践技巧，但领导的方式方法千差万别，团结群众、民主科学、激发鼓励、统筹协调、知人善任、广开言路……不能一概全，基础是从实际出发，实事求是，着力解决现实中存在的问题。所以，在现代社会，要求行政领导者掌握适应专业管理要求的知识和技能，这是由公共行政自身发展的规律决定的。和合学中关于领导方法的阐述举例一：在各种领导活动中，领导者发挥个人主观能动性十分重要，在创新的趋势下，不满足于现状，常向新事物挑战，不断为改善、革新而努力，从而产生适合社会发展的思路，改善缺点或者改正不完美的制度；进一步革新优良的事物，为精益求精而做不懈的努力；努力思考全新的事物等。高瞻远瞩、努力创新的领导者往往备受众人的推崇。

行政领导者做的多数是人的工作，恰如其份地表扬、赞许和及时关心部属，虽是领导最廉价的付出，但却是行之有效的管理艺术。作为领导者，要带领几人几十人甚至成百上千人，带好这支队伍，不讲究些方式方法是不行的，日常领导方法包括正确地运筹时间、熟练的主持会议、正确的处理公文等多方面的内容。《道德经》中第六十章“治大国，若烹小鲜”，就是讲的一个国家治理的方式：像烹小鱼一样小心、动作轻，反映了道家“清静无为”“垂拱而治”的治国思想，对应现代“不折腾”“不扰民”的执政思想。1987年，美国总统里根在其国情咨文中也曾引用“治大国若烹小鲜(Governing a large country, as cooking a small fish)”一语，这其实是一种非常重要的历史经验，也是一种高超的领导艺术。无为达有为，无为而无不为，趋利避害，实现造福民众的福祉。

三、和合学中三大理论对行政领导学的启示作用

和合学虽是一个总的概念，但是由一个古代思想、理论或论著组成，其深奥程度依然被后人不断研究，圣贤的意义，就在于千古之前，以他简约的语言，点出人生大道。同样，行政领导学是一个复杂的学科，二者结合的启示很难面面俱到，所以本节将节选法、道、儒三大思想中与行政领导学有密切关联的方面进行论述。

（一）和合学之《管子》学说启示

管仲，齐国上卿（即丞相），博通坟典，淹贯古今；有经天纬地之才，济世匡时之略。其言论多见于《国语·齐语》，著有《管子》一书，但本书从未进入历朝历代（包括当代）的教科书，也不被统治者喜爱，究其原因，因为管仲注重人本、注重经济，反对空谈主义，主张改革以富国强兵，而改革向来是有阵痛甚至大痛，简言之，《管子》涉及到统治集团的利益。管仲思想内容丰富，包含道、名、法等家的思想以及天文、地理、经济和农业等方面的知识，其思想核心都是围绕“爱惜人民”展开的。这一系统的思想不仅对齐国的社会发展产生了积极作用，而且为先秦文化的繁荣增添光彩，并

深深地影响了其后蜂起的诸子，成为中国和合文化的有机成份。他认为国家治理的好与坏，根本在于能否以法治国。本文依据中国史学界的普遍观点把其列入法家。

第一，《管子》认为法律的制定不能单凭最高领导人一人的喜恶，还必须遵循“天则”——指自然和人情。立法不可违背自然，强调“令有时”（《管子·四时》）。简单来说就是统治者的法令要符合天时，譬如年逢大旱、农业失收，此时便不可强征赋税而应开仓济民；立法还需要顺乎“人情”，譬如某人的行为本出自于善意，却不料弄巧成拙，本心善良的应该从轻发落，法律就应该“令于民之所好而禁于民之所恶”（《管子·形势篇》）应当顺应民心、网开一面，“慈于民”（《管子·小匡》）。这一点与费德勒的主张“领导者和情境的交互作用才能真正影响组织的绩效或团体的表现”有异曲同工之妙。领导者对属下的“宽严并济”无疑可以增进信任和爱戴，由此更好地对事务加以指挥和影响。

第二，管仲是一位强调工作导向和乾坤大略的领导者。他重视管理能力——考察下属各部门之间是否协调；经营能力——考察经营业绩；决策能力——考察预测和决策；用人能力——考察是不是人尽其用，人员是如何使用安排的。行政领导者的形象有三个：客观性、综合性、稳定性，但主观性不符合行政领导者的形象。管子是真正把客观、综合、稳定运用到行政管理中的政治家。领导人作为一方人民的父母（应随时代变迁而转变为“人民的公仆”，在此不展开），除日常管理工作外，还应跳出时代限制、跳出区域限制、站在历史发展进程中和对整个国家和社会正确评估的基础上进行全面领导和管理，学习管仲治齐的经略实践。把地区、省市看成是一个由各领域、各方面、各部门共同构成的统一整体，对其进行统筹兼顾的、可持续发展的综合管理。

第三，管仲及其学派的思想当中重民色彩十分强烈。行政领导学中，上下级关系不应对立，尤其是治理一个国家时，不能把国家与人民对立。“民为君之本”（《国语·齐语》），管仲认为统治者要治理好国家，必须要得人心，才能得到百姓拥护，国家才能安定发展。人的本性总是趋利避害，因此百姓喜欢过富足的生活而不愿意过贫苦的生活，富民是关键，“国多财则远者来，地辟举则民留处，仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱”（《管子·牧民》），接下来就是“济民”。这实际上是一种社会救济措施：为无儿养老的人养老、对无亲养育的孤儿养育。这一切都是为了得到民心而实行的社会救济措施。唯物论中“物质决定意识”的观念和《管子》的思想颇为接近。当今领导者若要革新政治、重整经济，真正主题是遵从当下的时代精神和人民的心灵指引，然后赋予它以当代全新的释义。

（二）和合学之《道德经》学说启示

道家是中国土生土长的宗教。老子的《道经》和《德经》被后人统称为《道德经》，区区 5000 余字，合辙押韵，堪称道家经典著作，也成为人类道德论的开山之作。其主要研究社会政治哲学和人生哲学，其包含的政治哲学深刻而丰富。

《道德经》八十一章，其中关于论治国的共八章，论朝政的共七章，中国自古以来不乏为之注释的人，从秦汉时期的河上公到魏晋的王弼再到明代的魏源、从唐玄宗李隆基到清世祖福临，可见各代最高统治阶级也倍加尊崇老子思想。

综观中国历史，越是混乱的世代，道家思想越会盛行。如魏晋时代政局混乱，从执政者到普通民众指鹿为马，道家思想风头渐起，可以说道学的繁荣总是与社会“怪现象”相依相伴。而道家思想的核心为“无为”，是对当时社会现实的深刻反思，颇具有后现代主义的意味。老子主张“处无为之事，行不言之教”——《道德经》第十七章谈到了行政治理的最高境界：首先人们感受不到的政府的存在；其次是人们知道政府做了很多好事而赞誉它；再其次是人们畏惧政府；最差的是人们痛骂政府。“民忘于治，若鱼忘于水”（《道德经·第六十章》）应成为领导者们最高追求。老子说“道常无为而无不为”，“上德无为而无不为”（《道德经·第三十七章》），道与德既然密不可分，那么自然和政治也应密合而不可分离。行政领导在行使职权时，应遵循自然规律，只有认识掌握了规律并且遵守它，人类社会才能实现安居乐业，得到自然社会。

第一、行政领导“无为”的首要含义应是无私。老子看到统治者个人的私心私欲乃是政治混乱的一大原因，统治阶级争权夺利、攀比奢侈、横征暴敛等行为都是由于他们的私心和私欲所引起的。只有消除了私心私欲，然后才能达到无为。治理国家应当不循私情，不以私心处理事务，而应当顺应历史发展规律，放手让人民去做事，把好处让给人民，不与民争利。行政领导人做到真正无私的是少数，“裸官”正在成为当今中国政坛的怪现象。对领导者来说，能不能正确对待名、权、位，是一个十分现实的考验，在利益面前应时刻要求自己以无私的心态对待行政事务，所以，领导的过程中应始终保持正确对待名利、正确对待职务升迁调动的观点，全心全意为人民服务。

第二，行政领导的过程中，领导者应把握一个“度”。朱熹解读“无为”是无所作为、什么也不做，但笔者认为“无为”指的是不做过分之一事、不过分做事，领导者为政实施组织领导，既不能过猛过苛，亦不能放松过宽，应做到：行有序，止适度，罚得当，引为主，令相辅，授在前，督在后；搞活而不搞乱，放手而不放任，有为而不争。每举一事或每兴一业，力求有理有利有节，防止出现“过犹不及”现象，以实现辩证地领导。处于经济上升阶段的中国，改革开放步伐进一步加大，经济体制改革和政治体制改革如火如荼（新华社援引中共中央总书记习近平的话“以更大的政治勇气深化改革”），各种社会矛盾层出不穷，《道德经》无疑给行政领导学提供了有效的方案、起到了指导作用——适度，不激进，不躁动，实现平稳过渡，可见老子的理论对今日中国的建设仍有积极意义。

第三，行政领导的过程中，领导者应尽量做到不扰民。笔者认为《道德经》的智慧乃中华民族最大智慧，它朴素地解释了宇宙的起源与消亡，对辩证法的贡献巨大，老聃对人生、对管理、对领导、对治国形成了一套系统理论，他讲究一个道家的“道”是：自然。无为是指要顺应自然，执政过程中不妄作。此即“无为而无不为”。万事万物都有其自身内在的规律性，只有遵守这些规律才能把事

情做好，而不是违背规律任意妄为。“无为”主要是指不扰民。老子主张“以无事取天下”（《老子·五十七章》）。这就是说，执政者应当注意自己的行为 and 政令，尽可能地不去扰民。要知道老百姓从“民怨”到“民怒”，从“民怒”再到“民变”，揭竿而起的主要是因为政府的政令让百姓无所适从。有的领导好大喜功，打着冠冕堂皇的幌子，做扰民之事，为了面子工程经常拆建、建拆，无安宁之日。好的领导者应是闻民乐而喜、视民苦而伤，把群众的冷暖装在心上，因为领导者自己也是百姓，应把自己作为广大民众中普通的一员，才会具有平民意识、理解平民的哀乐，在作出决策时，心中天平才会偏向百姓的一方。

（三）和合学之《论语》学说启示

马克思·韦伯关于合法统治的三种纯粹类型：合理的性质、传统的性质、魅力的性质。中国传统的行使政权之合法性，是由儒家思想家承担的，这种儒家理论可以区分为二：一是处于先秦“道术将为天下裂，百家往而不返”（《庄子·天下》）的境地中的儒家；一是处于佛道兴盛境地中的儒家，重建中国传统领导者的努力。前者是由原始儒学完成任务的，后者是由宋明儒学完成任务的。

孔子作为无可争议的儒学奠基人，其编撰的“六经”为儒家学说的依据，以秦汉皇权为依托，自董仲舒“罢黜百家、独尊儒术”以来，孔子的儒道又被统治者提升上一个新台阶，最终在封建社会儒教成为政教合一的主流思想。儒家讲究的“道”，主要是指“德”，在公共行政领导绩效考核中，“德”是第一位的和最重要的。孔子就有“三达德”之说：“仁者不忧、智者不惑、勇者不惧”（《论语·子罕》）。“智”，有智慧的意思，也可以引入伦理学的概念，解释成理智，“惑”指迷惑、诱惑；“勇”不是匹夫之勇，而是敢于担当。论及行政领导，若没有担当——即责任感，领导便无诚信可言；或者在诱惑面前不能克制，便最终要失去民心。另一位儒教大家——孟子，有仁义礼智的“四端”说，作为他重要思想内容之一，与孔子“忠恕观”之间的渊源关系素未被重视，因为这是孟子在继承“忠恕观”的基础上提出的。以“四端”为核心形成由“内圣”开出“外王”的思想体系，对发展早期儒学具有重要意义。在现阶段的中国，无论是商业行为还是政治策略，孔孟之道都有其重要的指导意义，直到现在，诸如“仁义礼智信”、“以德报怨”等经典词句仍闪耀着光辉。

第一，“德”需要有良好思想品德做基础。无论是提倡“三纲五常”西汉董仲舒，还是后来“逃禅归儒”的南宋朱熹，都讲究一个“德行”一个“善举”，如今在经济大潮的影响下，行政领导者的“仁义”、“礼”、“修养”、“学问”等等显得更加重要，狭义地说，这些儒学精髓对于领导个人，也是“执权”不可缺少的素质。在社会转型期，从普通的人民大众到上流社会，各种思想充斥不绝，加之西方势力从未放弃对中国进行资本主义侵蚀，有些非主流、与社会共同价值观相悖的思潮正左右着行政领导人，一旦施发决策的高层领导人出现方向性、原则性错误，整个国家不可避免走入歧途。于是在官员中大力提倡儒家思想早已成为专家学者们的共识。领导者的威望来源于品格、才能、知识和感情。优良道德

品行、人格等，能使下属产生敬爱感；勤学善思，高水平的才干和能力则能获取下属的敬佩。孔子说：“人而无信，不知其可也。”为政者讲求信义，领导者在老百姓中有了威信还不够，还要达到取信于民，要管理好政事，使人民安居乐业，国家兴旺发达，最紧要的便是当政者要讲求信义，推而广之，让百姓对国家产生信心才是最终的目的。

第二，“德”需要笃恭敬畏之心做保障。曾国藩作为儒家的拥趸者，他有言称：“出门如见大宾，使民为承大祭，敬之气象也；修己以安百姓，笃恭而天下平，敬之效验也。”在传统和合学文化中，“敬”常与“畏”连用，如果说“敬”是修身向善的标准，那么“畏”就是做人的底线。尤其对于行政领导人，再多的慎重也不为过。应该要求自己做人要低调、收敛，不要得意时忘形、在位时贪婪。“政者、正也。子率以正、孰敢不正？”（《论语·颜回》）《论语》抵御诱惑、不为所动，也正从一个侧面要求：国家行政人员必须从有德之人中选取。孔子说：“君子之德风，小人之德草，草上之风，必偃。”（《论语·颜渊》）意即君子的德行就像风，百姓的德行就像草，风吹向哪边，草就跟着向哪边倒。《论语》的微言大义，对现代领导者形成正确的价值取向，培养健全的人格品质，都有不可估量的作用。另外，它还十分强调道德表率作用的重要性，人们所固有的善性要通过道德教化来保持和发扬，而在这方面，上行下效是道德教育中的一个普遍规律，领导者的表率作用则尤为重要。

第三，“德”需要以仁爱包容做提升。“为政以德，譬如北辰，居其所而众星拱之”（《论语·为政》）就是说：统治者“以德治国”，百姓才会围绕在政党周围。前年起，中国兴起一股解析《论语》热潮——如北京师范大学教授于丹在 CCTV《百家讲坛》的“于丹读论语”，与我国人民希望在越来越冷漠的人际关系中充满仁爱，在国进民退的社会充满圣智不无关系。行政领导者应以对政治独有的敏感，建立一个君子仁爱情怀，符合社会道义标准，不论是对自己的内心还是对于社会的岗位作出一种无愧的交代，实现高阶的人生境界。行政领导需要读经典、学圣贤，让具有领导气质的优秀人才，把一个民族的灵魂整合起来，让传统的精神力量在现代规则下圆润地融合成为一种有效的成分，让每位国家公民，真正建立起来有用的人生，这是儒家思想给行政领导学的重要的、积极的意义。

四、和合学理论对行政领导学的局限

中国有五千年的古代灿烂辉煌文化，中国的一切古代思想、人物、派别都经过了历史的侵染，其形成与发展演变的脉络带有封建社会的影子，虽是宝贵财富，但也不可避免或多或少受限于当时的经济发展条件而不能完全合乎现代社会的要求，所以和合学的理念作用于现代行政领导学必须认清科学与愚昧、先进与落后的区别，从而用合理性来指导领导行为。

第一，和合学中思想容易被历朝历代的最高领导按照自己意愿解读。唐太宗李世民就曾认为：一切思想都是为我所用的，而不是沉迷于哪家思想的魅力中甚至成为该门派的信徒。世界上没有绝对的事物，和合学也相应地包含了一部分非先进性的因素，比如：儒家讲求“君君臣臣父父子子”（《论语·颜渊》）。它

刻意强化了等级之分，于是自古便有“官大一级压死人”的俗语。而最高领导人——帝王是绝对至高无上的权力象征，臣子则为君主的奴才死而后已。儒家思想统治下的统治者力图永葆高位、永远享受颐指气使的高度集权，不会真正重视人权、也不会真正广开言路，有的只是皇帝个人意志对国家事务的统治。现当代早已没有阶级之分，行政领导学应在和合学基础上加入更多科学领导的成分，取其精华去其糟粕，不应让“和谐”只是美好愿望。

第二，和合学中的思想有现实缺陷的，不能照搬，更不能返古。和合学中大多数理论都强调“人治”，人治的缺点早已在现代社会暴露无疑，有妄想一手遮天的地方执政官，满口假仁假义，还自诩为古代思想文化进行传承，“西门庆故里”之争就以荒唐至极，历史不能倒退，人民不会答应，以免造成社会混乱引起更大风波。人治还是法治——一定程度上可以说关乎着一级政府或者说是一个国家的前途和命运。例如：某市的广场建设，前一任行政官员认为该为人民建设多一点的公共空间，以便娱乐和休闲，规划出台后得到市民的拥护。但接任的行政官员则认为，通过论证，该地区地段为商业CBD，引进更多跨国企业投资会更有利于城市发展，于是把规划调整为高级写字楼和商业住宅。几个领导的朝令夕改，暴露出人治的极大危害。所以在我国现阶段公民成熟度不高，法治还不完善的前提下、以人治为主的国家里，行政领导学应与时俱进，用制度来界定和规划未来发展，而不能仅凭几个主要领导人的“拍脑瓜”、“签个字”就废或立，权力制约机制需要进一步完善，以避免腐败问题，至少降低腐败泛滥程度。商鞅变法时，虽有“南门立木”的豪迈，也由此取信于民，但触动上层官员的利益，最终变法的失败原因是自上而下，并非自下而上。可见人治注定不能持久，依靠制度才是更重要的保障。

第三，法家、道家、儒家、包括佛释教义等不是各自分割开来，而应以糅合的态度看待。孔子说：“礼之用，和为贵，先王之道斯为美”；老子说：“清静宽简、不扰民”；弘一法师说：“自古仁人志士，以儒济世、以道修身、以佛治心，可谓是智慧通达”。三家融合也是追求“和谐统一”的终极理想的相通。儒释道兼综，历史上大多数成功的人士他们的个人思想修养都是这个路数。既能促进经济的繁荣，又为壮大了国力、和战略发展创造了有利条件。和合学不是商品，也不属于应用科学，很难直接产生经济效益，但对人们约定俗成的道德及思维造成了不可小觑影响。行政领导者把几处伟大学说应用于实践，由量变到质变，从而改变社会关系。每一个国家，在不同时期社会都会有嬗变，人民希望国家富强进步之心情永远不会变。

五、结语

综上，社会发展到21世纪，我们看到领导者的执政问题重新成为热点问题，中国现代转型期的很多热点事件决定了必须在转轨的行政领导学视野中，迎接结构性的挑战，这是一个艰难的过程，但领导者值得为这一艰难性付出努力。中国传统文化没有过时，法家、儒家、道家都讲一个“和”字，在一个拥有悠久文化、

崭新社会制度和 13 亿人口的大国，执政者们如何使社会关系协调融洽，是一项空前的富有挑战性的伟大实践。笔者认为只要遵循不迷信传统文化、积极引导与社会主义社会相适应的方针，具体问题具体分析的原则，兼有远大的理想 and 责任感，社会各界都做出自觉的努力，定能够推动和谐社会的建构、进步和发展。

六、參考文獻

- [1] 陈鼓应：《道家的人文精神》，北京：中华书局，2012 年 11 月版
- [2] 冯友兰、赵复三：《中国哲学简史》，天津：天津社会科学院出版社，2005 年 10 月版
- [3] 《老子·庄子》，北京：北京出版社，2006 年 2 月版
- [4] 贾顺先：《儒学与世界》，成都：四川大学出版社，2006 年 9 月版
- [5] 韦伯：《学术与政治》，上海：三联书店，2005 年 3 月版。
- [6] 加润国：《马克思主义宗教观与儒教问题——从宗教的起源、发展和类型看儒教》，儒教研究第六次讨论会
- [7][英]麦克雷：《马克斯·韦伯》，中国社会科学出版社，1989 年 2 月版
- [8] 王学东：《管仲》，北京：中国人民解放军出版社，2006 年 1 月版
- [9] 洪已轩：《论〈管子〉政治权威之形式与基础——以“权修”为核心之探讨》，《国立台湾大学哲学评论》，民国 101 年 3 月第 43 期。
- [10] 宋荣培：《〈老子〉当中“无”的形而上学以及“无为”政治学的二重性》，《鹤湖月刊》，第 37 卷第 7 期

標竿學習在學校組織發展之運用

王英澄

國立東華大學教育行政與管理學系碩士班研究生

摘要

隨著全球化與國際化的影響，教育市場的競爭壓力逐漸增加，再加上少子化的現象日益加劇，學校組織需要提升其競爭力，以面對教育市場競爭激烈的處境。標竿學習以表現優異學校為學習典範，故學校可透過相關的標竿學校計畫來提升學校組織的發展。因此，本文除了說明標竿學習的意涵，亦提出一些標竿學習運用於企業的例子及其給予企業發展之啟示，以及標竿學校相關計畫應用於學校的相關內容，期望本研究對學校組織發展上有其助益。

關鍵字：標竿學習、學校組織

Application of benchmarking on schools' organizational development

Ying-Cheng Wang

Abstract

With the impact of globalization and internationalization, the competitive pressure of schools' management is gradually increasing, and the phenomenon of declining birthrate is increasing. As a result, it is really important to make school organizations more competitiveness in order to face the situation of fierce competition in the education market. Benchmarking is to learn from the object of the excellent model. Therefore, the schools can progress benchmarking and promote the development of the school organization through the program of benchmark schools. Consequently, this article explains the implications of benchmarking, and the examples and inspiration of enterprises which implement benchmarking, and the inspiration in schools of benchmarking school programs. Hopefully, it could provide some benefits on schools' organizational development.

Keywords: Benchmarking, School Organizations

壹、前言

隨著全球化與國際化的影響，以及教育市場自由化的關係，學校逐漸感受到競爭壓力。將學校經營與企業經營相較，企業中的市場競爭能夠從產品的優劣立即分出勝負，但學校經營的優劣並不能那麼容易分出高下，理由在於學校經營所面對的壓力其實可以劃分為許多面向。舉少子化這面向為例：因少子化現象日益嚴重，且在學校經營不佳的前提下，學校得面臨招生不足所引發減班、併校、甚至倒閉的危機。因此，對學校經營者來說，良好的學校經營將可提升學校競爭力，並適時將危機化為轉機。因此，學校在經營上，如何有效提升學校競爭力？且提供學生優質學習環境，進而提升家長對學校的滿意度，並符合社會對學校的期待等……目標，都是值得我們好好去思索、努力的課題。由於標竿學習運用於企業的成效優異，因此本研究想經由瞭解標竿學習如何成功應用於企業，進而將其概念運用於學校組織之中，期望能將標竿學習推廣至各級學校，並鼓勵各級學校向各優質學校學習，以提升辦學績效並提高學校競爭力。

本文共分三個部分，首先闡述標竿學習的意涵；其次則是說明標竿學習在企業執行的實例及啟示；最後則是論述標竿學習在學校運用的可行方法。

貳、標竿學習的源起與意涵

在論述標竿學習的具體實行步驟之前，須先說明其源起的背景因素及其意涵，才有助於瞭解標竿學習之全貌。

一、標竿學習的源起

美國全錄(Xerox)是各界公認最先將標竿學習應用於組織的先趨(胡瑋珊譯，2002)。而後，隨著美國國家品質獎的創辦與《標竿學習：尋求行業最佳典範以達成卓越》出版，這兩項重大事件促成標竿學習的觀念迅速普及(呂錦珍譯，1996)。以下依事件的時間發生順序做介紹。

(一)美國全錄公司與標竿學習

美國全錄公司創立於1960年代，透過美國全錄、英國蘭克全錄(Rank Xerox)、日本富士全錄(Fuji Xerox)等三大集團體系的運作，構成一龐大的世界性企業，並被公認為：「經營最健全、管理最完善、獲利性最高」的公司之一(陳佐銘，2000)。第一部辦公室影印機-914型為全錄公司出產，其成為「全美有史以來銷售最成功的產品」(齊思賢譯，2006：285)。

然而，70年代末期起，全錄受到各界競爭對手介入並瓜分市場。在短短的6年內(1976-1982)，全錄在全美影印機的市占率由80%滑落至13%。不久後，美國全錄執行長David T. Kearns赴日參加富士全錄二十週年慶，他發現富士全錄讓低迷業績回升，亦榮獲代表品質最高榮譽的戴明獎(Deming Prize)。David T. Kearns返美後立即組成專案小組進行全公司品質改善計畫，可說是全錄標竿學習

的起步(呂錦珍譯，1996；齊思賢譯，2006)。

(二)美國國家品質獎(Malcolm Baldrige National Quality Award)的創辦

MBNQA 成立於 1987 年，其評審項目包括：(1)領導；(2)策略規劃；(3)顧客與市場重視；(4)衡量、分析與知識管理；(5)員工重視；(6)流程管理；(7)經營績效。這個獎勵計劃是為了識別標竿企業、建立標準以評估改進努力、以及傳播和分享最佳實踐(褚耐安譯，2007；Baldrige National Quality Award, 2012)。美國全錄、福特汽車與 AT&T 等公司，即是在此獎的制度引導下，藉由標竿學習的過程去改善公司的績效(Alstete, 1995; Clark, 1993; Cuttance, 1994; 引自閻自安、郭昭佑，2003)。1991 年美國國家品質獎的申請方式和指導原則公佈時，對於標竿學習有清楚的說明，在「資訊及分析」的類別中，項目 2-2 的標題是「競爭者比較與標竿學習」(呂錦珍譯，1996)。由於國家品質獎的重視，激發大家對標竿學習前所未見的興趣。

(三)《標竿學習：尋求行業最佳典範以達成卓越》出版

1989 年一位全錄公司的後勤作業專家及工程師 Robert Camp 著作此書，他詳細地描述自己在全錄公司進行標竿學習的七年經驗(呂錦珍譯，1996)。此書以全錄公司標竿學習的流程為架構，包含由他參與設計並執行的十個步驟：(1)確認需要學習什麼；(2)確認可供比較的公司或單位為何；(3)決定資料蒐集的方法，並進行資料蒐集；(4)檢視現有公司的績效水準；(5)預估未來的績效水準；(6)溝通標竿學習的發現，並獲得認同；(7)建立功能性目標；(8)發展行動計畫；(9)實施計畫並監控進程；(10)重新調整進程(Camp, 1989)。

綜合上述事件，不難理解美國全錄公司運用標竿學習的成功，以及美國國家品質獎的成立，已在企業界掀起標竿學習的熱潮。更由於 Robert Camp 的著作，首次提供標竿學習更深入的資訊，協助想探究標竿學習概念的人們一窺全貌，更讓標竿學習風潮持續引領企業界。

二、標竿學習的意涵

標竿(benchmark)這個字來自地質學，「標竿」就是對岩層所訂定的參考點，其他岩層所處的位置便根據這個參考點而來。依「韋氏辭典」的定義則是：「可以被測量的參考點」或「可視為標準之物」。故將標竿視之為參考點(reference point)或標點(sighting point)，應是一般可接受的概念(引自閻自安、郭昭佑，2003)。Andersen & Pettersen(1996)認為：標竿學習是一種實踐的過程，謙卑地承認某人在某方面的優異表現，然後有智慧地學習如何達到與此人相同優異的表現，甚至更勝於此人(引自閻自安、郭昭佑，2003)。英國商業部(Office of Government Commerce, OGC)認為，標竿學習是一種提升績效的管理策略，比較在制度或運作接近的不同組織間，或是組織內不同單位間的績效表現，以表現最佳的組織為標竿，增進本身的績效表現(引自郭工賓，2012)。美國生產力品質中心(American Productivity Quality Center, APQC)將標竿學習視為：「確認、分享和利用最佳實務

改進業務的過程，經由分析其他一流的做法，將其最好的實務應用到自己的組織，以強化組織的業務。」所以，標竿學習也是一種持續改進、確保品質的管理過程(吳清山、林天祐，2003b)。

由上可發現，標竿學習透過分析比較，將一流的對象當作標竿來學習，無論是在表現或做法上皆可作為學習的榜樣。透過不斷地將組織流程與一流組織相比較，以系統、持續性的方式進行學習，改善並強化本身的競爭優勢。組織藉由標竿學習可以增加競爭力並有效提升組織績效。以下將介紹此一可標竿學習五步驟。

三、標竿學習的五階段流程模型

標竿學習的五階段流程模型具備循環再生的特色，指的是它為繼續推動標竿學習的流程，讓企業持續為經營方式力求改善(呂錦珍譯，1996)。此流程模型提供學習架構並成為任一標竿學習種類的共通語言，如果使用得當，上述兩樣特性將讓模型非常有用。

(一)決定向標竿學習什麼

進行標竿學習的第一步，必須確認標竿學習資訊的使用者以及他們的需求，以確立標竿學習的主題。接著，爭取需要的資源(例如，時間、資金、人員)。Camp(1995)也認為在決定主題時，必須將重點放在對企業的經營或獲利成果有重大的影響上，也就是一般所稱的關鍵成功因素(critical success factors; CSF) (引自王光明、吳明隆)，這樣企業在投入資源來從事標竿教學時才有意義。

(二)組成標竿學習團隊

雖然個人也可以向標竿學習，但大多數標竿學習是團體行動。挑選、訓練及管理標竿學習團隊是重要任務且團隊成員各有明確的角色以及責任。團隊也需引進專案管理工具，以確保每位參與者都清楚自己的任務，而且團隊也得訂出重要的階段目標。

(三)選定標竿學習

標竿學習夥伴可以是內部或外部的，內部的標竿學習是將組織本身過去表現和現在加以比較，而外部的標竿學習則是要尋找值得組織學習的對象。認定標竿學習的資訊來源包括：被選定為標竿組織的員工、管理顧問、分析人員、政府消息來源、商業及同業文獻、產業報告、以及電腦化的資料庫等……。一般組織標竿學習團隊較偏好外部的學習，並選定產業及組織最佳作業典範，因為這往往帶來較大的改善(陳啟榮，2010)。

(四)蒐集及分析資訊

團隊必須選擇明確的資訊蒐集方法，而負責蒐集資訊的人必須對這些方法相當熟練。團隊聯絡標竿夥伴之後，依據既定的規範蒐集資訊，然後再將資訊摘要分析。接下來依據最初的顧客需求，分析標竿學習資訊，從而提出行動建議。

(五)採取改革行動

Camp(1989)認為企業必須先讓員工瞭解改善後的流程本身以及它可能帶來的利益，另外，也必須讓員工瞭解他們在進行組織變革時所扮演的角色、所肩負的責任以及完成變革後可以獲得的獎勵，這樣才有可能促成一項完美的變革。顧客的需求及標竿學習資訊的用途亦影響團隊可能採取的行動，其行動方式多樣，從製作一份報告或發表成果，到提出一套建議，甚至根據調查蒐集到的資訊具體落實一些變革。亦需確認接下來是否有必要採取哪些步驟或適當的後續活動，如有必要，可以建議標竿學習活動繼續下去。

由上可知，標竿學習經由這五個步驟依序進行，是一套通用的標竿學習流程模型。透過圖 1 可以發現，決定向標竿學習什麼是整個流程的基石，經由決定要向標竿學習什麼及發現組織本身需要什麼，來開啟整個流程的進行。在建立明確的標竿學習目標後，組織組成標竿學習團隊，經由賦予團隊成員不同的使命，希冀成員能夠順利達成所分派的任務。當組織內部形成團隊力量後，始選定標竿學習夥伴，進行更明確的標竿學習決定。而後，蒐集及分析資訊為相當重要且較為繁瑣，針對先前決定的標竿學習目標來進行。組織再經由分析所獲得的資訊做出需採取的改革行動。

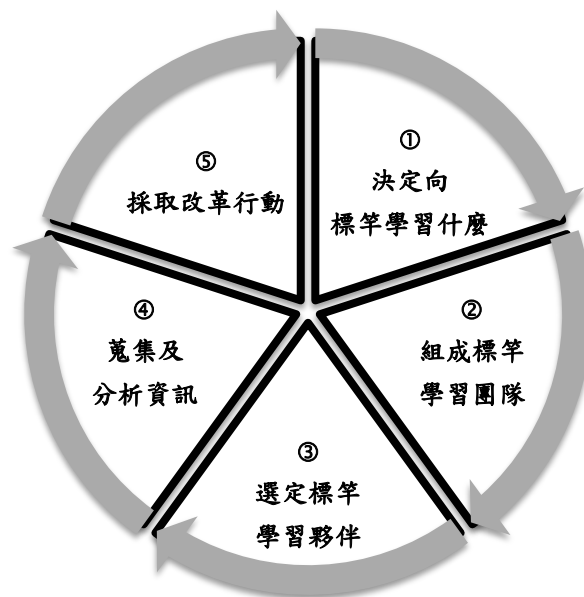


圖 1 標竿學習的五階段流程

資料來源：出自呂錦珍譯，(1996：72)

參、標竿學習運用於企業界

標竿學習依其「標的」(target)或是「目標」(goals)不同，可分為多種類型。然而，標竿學習的基本流程還是相同的(呂錦珍譯，1996)。以下將舉例說明三種不同類型的標竿學習（內部的、競爭的、功能的），如何妥善運用於企業？且學習結果符合所需，並能順利達成既定目標。

一、內部的標竿學習

內部標竿學習是指在相同的公司或組織，從事部門、單位、附屬公司或國家之間內部作業方式的比較。因為同一組織內部亦會因為地理區域、組織歷史、經理人員與員工本質的差異而有所不同(閻自安、郭昭佑，2003)。因此，內部標竿學習的概念為將組織內部性質相近的單位做為組織的標竿學習對象。

(一)例子

美國全錄公司在市場競爭處於劣勢時，將富士全錄公司作業方式與本身做比較，發現富士全錄公司運用「全面品質管理」提升其產品品質，進而為公司帶來良好獲利。而後，美國全錄公司將富士全錄公司的「全面品質管理」工作流程當作標竿來學習，因此增進其競爭力並在市場上持續發揮卓越表現。

(二)啟示

全錄公司是由美國、英國、日本三大集團體系組成，其部門間具有相當大的差異性，亦呈現十足的多元特色，因此，對一個具多元化特色的組織而言，內部的標竿學習方式，可以在蒐集資料時，省時；在標竿學習後，有效。可見，當組織具有多元化的特色時，內部標竿學習的成效將十分顯著，且進行組織內部標竿學習時，在相關資料的蒐集上較為容易、便利。相對的，在規模較小的組織中進行內部標竿學習時，可能產生視野狹窄及內部偏見的限制。

二、競爭的標竿學習

競爭標竿學習之定義為：以銷售給同樣顧客群的直接競爭對手作為標竿學習的對象(呂錦珍譯，1996)。

(一)例子

1.通用汽車：這家公司在車身烤漆的流程上欲提升其品質並縮短製造時程，因此，這家公司可以運用全球所有汽車製造廠的車身烤漆流程做為標竿，從中選擇符合本身需求且具有價值的部分，而後，吸收資訊並改善自家流程。

2.「電信業標竿學習協會」(Telecommunications Benchmarking Consortium)：由 18 家公司所組成，其中有許多家公司之間是具有直接競爭的關係(例如，美國電報公司、Bell Atlantic、MCI、Ameritech、GTE)，他們共同參與標竿學習的聯合計畫，然而，他們在協會中，分享對大家都有利的相關流程，以做為大家相互學習的標竿。

(二)啟示

其一：在直接競爭的同業裡找標竿學習，能夠快速的選其目標，因為與本身的作業方式、技術類似，所以平時對其他同業也已有相當程度的了解。再者，從競爭的同業中選其標竿，其所獲得的資訊將能夠切合企業本身的經營需求，在日後的學習運用上，將更為迅速有效。然而，在蒐集競爭的標竿對象資料時，會面臨較為困難的情況，也就是在資料的取得上較不易。

其二：例 2 所提的「電信業標竿學習協會」，此團體型的標竿學習組織，由於已先消除彼此間的敵對態度，並以信任、誠實的態度建立夥伴關係，故能夠共同分享對大家有利的資料。可見，唯有用此態度與具直接競爭關係的標竿企業學習，才能共同邁向雙贏的目標。

三、功能(通用)的標竿學習

Camp(1989)認為：功能標竿學習乃企業為尋求在某些領域表現卓越，而將任何表現卓越的產業作為學習的模範。因此，標竿學習的對象以表現優異的企業為主，且效仿的對象未必是直接競爭者。

(一)例子

美國西南航空(Southwest Airlines)由於需以龐大資金購買新的飛機，而為了符合投資報酬率，故西南航空必須事先探討出縮短飛機起降及往返時間的方法。西南航空藉以研究第一方程式賽車的賽車場在賽車到站之前與到站之後的作業模式，來尋求縮短飛機起降時間的方法。因為賽車到站之後只要短短 7 到 8 秒的時間，就可以完成更換輪胎和加油的工作。西南航空在這研究中因有所啟發而找到創新的方法。

(二)啟示

將不同於本身企業而做為標竿學習的對象，在其欲學習的流程上極可能為企業本身帶來創新的方法，並協助企業以嶄新的方法改善企業相關流程。典範移轉也是相當具有價值意義的部分，因為不同行業間，其工作流程本來就不同，但學習優異的典範並適切地運用至本身，企業實行成效將具突破性。然而，也會因為企業間的作業方式差異太大，在典範移轉的過程中，往往產生不易實現的困境，此外，在資訊蒐集上，亦耗時耗力，以上皆是進行此型標竿學習需注意的部分。

四、三種標竿學習類型之比較分析

各類標竿學習具有不同的特性，因此，研究者針對前文所提及的內容加以整理與比較，分別對標竿學習的對象、優點、缺點，以及例子做了以下歸納。

表 1 不同標竿學習類型之比較

類型	對象	例子	優點	缺點
內部標竿學習	相同公司或組織從事部門、單位、附屬公司或國家之間內部作業方式的比較	美國全錄向富士全錄學習運用「全面品質管理」提升其產品品質	1. 資料易取得 2. 標竿學習執行較方便 3. 無資料鴻溝問題	1. 視野狹隘 2. 難有創新
競爭標竿學習	製造相同產品與提供相同服務的最佳競爭者或直接競爭對手	通用汽車運用全球的任何汽車製造廠的車身烤漆流程做為標竿	1. 進行比較流程，作業上較為容易 2. 流程轉換至本身較不困難	資料蒐集不易
功能/通用標竿學習	相同產業與技術領域的競爭者或非競爭者	全錄向賓恩郵購公司(L. L. Bean)學習其訂單處理與倉儲作業流程	1. 可發現截然不同的作法 2. 引發創意點子	1. 需投入更多資料以蒐集資料 2. 耗時耗力

資料來源：研究者自行整理

肆、標竿學習運用於學校

學校組織從已被公認為優異的學校中進行標竿學習，是十分具有價值的，以下將介紹相關的標竿學校活動，可作為標竿學習的參考。

一、標竿學校活動

標竿學習應用於教育領域已有一段時間。國內外皆有一些相當具影響力的教育相關標竿活動。茲論述如下：

(一)藍帶學校計畫(Blue Ribbon School Program)：

美國自 1982 年執行至今，其計畫是為導引與激勵學校辦學成功，努力在辨識和傳播最好的學校領導和教學實踐的知識(National Blue Ribbon Schools, 2012)。其對象為美國 50 個州所屬具有五年以上歷史的 K-12 學校，申請學校所提出的資料，是以第六年的全學年經營績效為主，若是過去曾膺選為藍帶學校，必須再等五年，才有資格再提出申請（吳清山、林天祐，2003a）。在學生、組織文化、課程、教學、教師專業社群、學校領導、家庭與社區夥伴關係、成功指標等向度上有傑出表現的學校均可提出申請。能獲選的主要條件包括明確的願景和共享的使命感、提供挑戰性的課程、建立有利學生學習的校園安全條件、家長的高度參與及協助所有學生達到高標準表現的承諾(林志成等人，2011；郭工賓，2012)。

(二)燈塔學校計畫(The Beacon Schools program)：

英國首相布萊爾(T. Blair)在 1998 年上任後所推動，對象為英格蘭地區的中小學、幼兒學校及特殊學校，在課程教學、學生輔導、學校經營、新進教師輔導、家長與社區參與、校園霸凌防制、資賦優異及特殊教育服務等向度表現優異，連續三到四年在英國皇家年度學校視導報告書中被評定為傑出學校，並有明確績效證明其特殊表現者，經皇家督學進行推薦，由地方教育局根據名單選擇適當學校提名參選，最後由英國教育及技能部認定(吳清山、林天祐，2003b)。獲獎的學校有以下任務：1.辦理校際教學研討會 2.提供教學導師服務，輔導他校初任教師 3.提供夥伴學校教師觀摩機會 4.辦理夥伴學校教師在職進修活動 5.提供諮詢與輔導 6.提供課程或教學資源之教材讓各校參考 7.透過網路行銷成功經驗(郭工賓，2012)。

(三)優質學校指標：

臺北市教育局於 2004 年研訂優質學校指標，其對象為臺北市公私立高級中等以下學校；其參選項目計有單項優質獎及整體金質獎兩種。單項優質獎：學校領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整及校園營造等八項。整體金質獎：四年內累計五項(含部分學制獲獎向度)以上單項優質獎學校，得申請整體金質獎(臺北市教育局，2012)。評選標準包含計畫的周延性、創新性、參與性、效益性、應用性及永續性；目的在表揚及鼓勵學校經營的卓越成就、肯定及推廣學校經營的優質經驗及強化及深耕學校經營的精緻發展。在標竿學習上的作法是將遴選結果置於臺北市政府教育局的專屬網站，並要求每個參選學校都要建置網站，以利其他學校學習與互相觀摩(郭工賓，2012)。

(四)新北市卓越學校

從 2010 年開起，目標在於創新發展卓越的策略，建立良好的標竿、模範，讓各校積極認證並帶動各校觀摩、互助的關係；對象為全市公私立高級中等以下學校；向度分為行政經營、課程發展、教師專業、教師教學、學生學習、學生輔導、家長參與、環境營造、資源整合、校長領導及文化型塑 11 個向度，獎勵方式包括：1.研討會暨頒獎：頒發獲獎學校認證證書、網頁認證標章、獎牌、於研討會時進行分享；2.績效補助經費：依照通過認證項目數補助經費做為學校辦理教育活動、教師國內外參訪、進修、改善教學設備之用；3.核予行政敘獎 4.辦理成果發表或經驗分享活動(新北市教育局，2012；郭工賓，2012)。

綜合上述，標竿學校計畫可成為學校進行標竿學習的參考，學校亦可以成為標竿學校為近程目標，進而努力提升學校整體效能，無論是為了改進學校問題或是促使學校更加優質，皆可參考如表 2 所列的評選項目來進行標竿學習，例如：學生學習成效、教師教學品質、學校環境營造、家庭社區參與等……向度，此外，這些獲選為標竿學習計畫的學校皆需分享其相關資訊，因此，欲提升學校組織發展的學校皆可善用其資訊，以期為學校帶來良好影響。

表 2 標竿學校活動相關項目分析

標竿學校活動	對象	評選向度	與標竿學習相關作法
藍帶學校計畫	美國 50 個州所屬具有五年以上歷史的 K-12 學校	學生、組織文化、課程、教學、教師專業社群、學校領導、家庭與社區夥伴關係、成功指標	1. 以效能為本位的標準做為各校自我評估和改進參考 2. 認可傑出公私立學校，激勵各校分享成功辦學經驗
燈塔學校計畫	英格蘭地區的中小學、幼兒學校及特殊學校	課程教學、學生輔導、學校經營、新進教師輔導、家長與社區參與、校園霸凌防制、資賦優異及特殊教育服務	1. 辦理校際教學研討會 2. 提供夥伴學校教師觀摩機會 3. 辦理夥伴學校教師在職進修活動 4. 提供諮詢與輔導 5. 提供課程或教學資源讓各校參考 6. 透過網路行銷成功經驗
優質學校指標	臺北市公私立高級中等以下學校	學校領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整及校園營造	遴選結果置於臺北市政府教育局專屬網站，每個參選學校都要建置網站，以利其他學校學習與互相觀摩
新北市卓越學校	新北市公私立高級中等以下學校	行政經營、課程發展、教師專業、教師教學、學生學習、學生輔導、家長參與、環境營造、資源整合、校長領導及文化型塑	1. 於研討會時進行分享 2. 辦理成果發表或經驗分享活動

資料來源：研究者自行整理

二、標竿學習應用於學校組織發展的模擬

學校組織發展與領導、行政、教學等領域相關，以下將針對教學的部分做標竿學習的流程模擬。

(一)進行標竿學習之學校背景介紹

A 學校是一所中等規模的小學，學校經營壓力因少子化現象與日俱增，因此，A 學校想透過標竿學習的運用來增加其競爭力，以下將介紹標竿學習流程運用於 A 學校的內容。

(二)標竿學習應用於 A 學校的步驟

以下所使用的標竿學習五步驟乃以先前所提及的五階段流程模型，由於 A 學校想提升其學生的閱讀能力，因將「提升學生閱讀能力」為標竿學習的目標。

1.決定向標竿學習什麼

A 學校透過教師觀察及學生成績表現，發現學生的閱讀能力有待提升，由於導師對標竿學習的接受程度與實行成果將成正比，而標竿學習的過程將促使導師原先的教法產生變革，因此，A 學校校長召集所有導師，與導師溝通協調後，同

意以標竿學習為方法來提升學生的閱讀能力。

2.組成標竿學習團隊

經校長介紹有關標竿學習的概念、優點與流程後，A 學校導師同意加入這個標竿學習團隊，彼此間亦建立良好情感及信賴度，並以標竿學習為方法來提升學生閱讀能力。此外，在這個團隊中，導師們依自我人格特質擔任團隊中的不同角色，如：會議主持者、記錄者、協調者、資料調查者等……角色，並以分工合作的方式進行改革。

3.選定標竿學習

經過導師群的標竿學習團隊不斷的評估本身學校條件，且將其他學生閱讀表現優異的學校進行分析比較後，決定以 B 小學為標竿學習對象。選定 B 學校為標竿學習對象的原因是由於 B 學校的學校規模與 A 小學校相似、B 學校是公認的優質學校、B 學校的學生閱讀表現特別優異，因此，B 學校成為 A 學校的模範。

4.蒐集及分析資訊

透過網路、書籍資料蒐集以及參訪 B 學校後，A 學校掌握大量 B 學校培育學生優異閱讀能力的資源。而後，A 學校針對所蒐集到的資料做分析，發現 B 學校在多層面的閱讀推動上遠超出本校，其中包括閱讀環境、閱讀課程、多元閱讀活動、閱讀管道等……。因此，A 學校的標竿學習團隊開始列出需要挹注的資源計畫，例如經費爭取、閱讀課程設計、多元閱讀活動規劃、多元閱讀管道建立等。

5.採取改革行動

在各層面的目標確立後，A 學校開始將細項的執行方針付諸實行。在學校經費的投下下，A 學校開始改善圖書館的硬體，將之打造為大型圖書館、在各班教室設置讀書角與圖書櫃、提供圖書線上借閱、查詢、歸還等功能，這些措施的目的在于營造良好的閱讀環境，進而提升學生的閱讀習慣。在各層面的細項計畫都執行後，A 學校的標竿學習團隊開始進行結果評估，透過教師觀察、學生成績表現、家長反應等，發現學生逐漸養成熱愛閱讀的習慣。因此，A 學校的標竿學習團隊成功地提升學生的閱讀能力，本次標竿學習任務圓滿成功。

伍、結語

標竿學習以優異對象為學習目標，並從中改善自身問題進而超越自我。由於學校屬於較封閉的組織類型，因此，標竿學習非常適合運用於學校組織。在標竿學習的三種類型中：學校可運用校內各處室的工作流程作為標竿學習的對象（此為內部標竿學習），亦可將與本身具有競爭關係的學校列為學習典範（此為競爭標竿學習）；並以任何具有特定優異工作流程的學校為仿效目標（此為功能／通用標竿學習）。如前文所述，標竿學校活動所篩選出的優質學校，絕對具有各級

學校在進行標竿學習中不可或缺的參考價值，且能快速提升學校績效並改善學校相關問題。然而，在各級學校皆透過標竿學習來達成既定目標的競爭狀態下，無論曾經表現多麼優異的學校，皆無法永久獨占鰲頭，故標竿學習仍需要持續的進行，並不間斷的找尋標竿來學習，才能永續提升學校效能，並讓學校永久保持優異。

參考文獻

- 王光明、吳明隆 (2005)。標竿管理與其在學校行政上之應用。《學校行政》，40，135-159。
- 吳清山、林天祐 (2003a)。藍帶學校。《教育資料與研究》，50，115~116。
- 吳清山、林天祐 (2003b)。《教育小辭書》。臺北市：五南。
- 呂錦珍 (譯) (1996)。M. J. Spendolini 著。標竿學習：向企業典範借鏡 (The benchmarking book)。臺北市：天下文化。
- 林志成、林仁煥、田耐青、郭雄軍、蔡淑玲、田育昆 (2011)。《特色學校理論、實務與案例》。臺北市：高等教育。
- 胡瑋珊 (譯) (2002)。B. Karlof, K. Lundgren & M. E. Froment 著。標竿學習—向企業典範取經 (Benchlearning: Good examples as a lever for development)。臺北市：三民書局。
- 郭工賓 (2012)。學校教育標竿學習可行性評估—以桃園縣學校特色認證實施成效為例。《教育研究月刊》，219，79-89。
- 陳佐銘 (2000)。《企業實行標竿管理以提升營運績效之研究—長谷建設公司為例》。國立中山大學企業管理學系碩士班碩士論文，未出版，高雄市。
- 新北市教育局 (2012)。2012 新北市卓越學校認證。2012 年 12 月 31 日，取自 <http://tpqs.tp.edu.tw/comm/index.asp>
- 臺北市教育局 (2012)。臺北市優質學校資源網 101 年度優質學校評選。2012 年 12 月 31 日，取自 <http://wedid.ntpc.gov.tw/Content/SearchResult/ResultIn.aspx?PlanId=274>
- 褚耐安 (譯) (2007)。M. Blazey 著。洞察卓越績效：深入探討 2007 年美國國家品質獎評鑑標準 (Insights to performance excellence 2007: An inside look at the 2007 baldrige award criteria)。臺北市：中小企業處。
- 齊思賢 (譯) (2006)。D. Owen 著。全錄革命：從複製到致富之路 (Copies in seconds)。臺北縣：左岸文化。
- 閻自安、郭昭佑 (2003)。標竿學習對教育評鑑的啟示。《教育研究月刊》，112，78-90。
- Baldrige National Quality Award. (2012). Retrieved November 26, 2012, from <http://www.nist.gov/baldrige/about/history.cfm>
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee, Wisconsin: American Society for Quality

Control (ASQC).

National Blue Ribbon Schools. (2012). Retrieved November 26, 2012, from
<http://blueribbon.rmcre.com/>

六標準差管理對學校組織溝通品質之啟示

林璟鴻

國立東華大學教育行政與管理學系碩士班研究生

摘要

六標準差的管理系統是將摩托羅拉公司的製造和產品及服務均能達到高品質的關鍵，並大幅增加獲利。然而現今的環境競爭激烈，並又面臨學生人數的遞減，讓學校的教學和管理品質及願景也都須提升和改善。但較為保守、僵化的校園與思維模式，若遇行政流程或管理上的變革時，學校的組織成員易產生反感。因此學校的領導者可藉由六標準差的管理觀念，將溝通之品質視為專案進行管理，並以數據或資料為依據，了解全體教職員的實際需求方向，且持續改善溝通過程中所產生的問題，讓全體教職員達到相當程度的滿意，進而使學校領導者和全體教職員及學校未來發展之共同目標一致，也可促成組織再造，創造組織新活力，提升教育品質，達成未來共同的目標。

本文主要的目的為六標準差對學校組織溝通品質之啟示。其本文將分述六標準差的起源和內涵及實行方法；並說明溝通的意涵和缺失及六標準差應用的現況；最後析述六標準差對學校組織溝通品質之啟示，希冀提供學校行政領導者之新的思維與作法。

關鍵字：六標準差、溝通品質、學校組織

Management of Six Sigma to Revelation of Communication Quality on School Organization

Jing-Hong Lin

Abstract

Six sigma management is the key that makes Motorola's manufacturing, products, and services achieve the highest quality and increase the profits substantially as well. However, in today's competitive environment facing decreasing number of students, the quality of school's teaching and management must be enhanced and improved. If the administrative process or management are changed in a more conservative and rigid campus, the school staff will have a negative opinion of those changes. Therefore, the school leader may understand the actual needs of the entire staff via the six sigma management concepts and view the quality of the communication as the project management according to collected data. Besides, keep improving the problem arisen during the communication process. Thus, all staff can achieve a considerable degree of satisfaction and make the common goal among the future development of school, the leader, and all staff. It also facilitates the organizational reengineering to create the new vitality of the organization, enhances the quality of education, and achieves to the common future goal.

The main purpose of this paper is to illustrate the revelation of the six sigma management concepts on the communication quality on school organization. First, the paper described the origin and meaning of six sigma and the method of implementation. Next, we explained the meaning and deficiency of communication. Finally, we illustrate six sigma management concepts to reveal the communication quality on school organization, and hope it can provide new ways of thinking and practice for the school administration leaders.

Keywords: six sigma, communication quality, school organization

壹、緒論

教育為百年事業，教育品質的良窳，直接關係到社會國家未來的進步，不可輕之。此外，在現今的教育環境裡，面臨學生人數的遞減，且國際及兩岸競爭日增，因此學校不再持續保有賣方市場的優勢，為能永續經營，取而代之的是以顧客為導向的經營管理觀念，然而提升教育品質，並非只靠一己之力，而是須要團隊合作，意謂著應先以學校內部教職員工為對象，以顧客的角度思維，滿足個人的需求並兼顧組織發展，進而藉以提升教育辦學的品質，並一同朝向目標邁進(李增興，1998；吳春雨，2005；張文權、范熾文，2011)。

教育組織是由若干部門、層級與成員所組成的一個龐大複雜的系統，因此在組織的運作上，知覺的不一致難以避免，因此也易產生對立或衝突，學校亦是如此。例如華視新聞曾在1999年9月8日報導臺中市萬和國中的教師不滿校長在落實協同教學的理念時，擅自主張授意工友將教師在休息室的桌椅搬至教室，引發四十多位教師不滿，因而將已置於教室的桌椅搬至學生出入的走廊，以示抗議，導致長期校長與教師之間的緊張對抗關係，再也難以掩飾。

組織目標的實現與否，取決於組織溝通是否暢通。縱然資訊或彼此間的溝通訊息，可透過科技的進步，讓資訊或溝通的訊息不受時間和空間的限制都可發送與接收，但在人與人之間的溝通模式中，卻無法以機械化的方式呈現，因此有效的組織溝通有利於信息在組織內部的充分流動和共享，可以提高組織的工作效率，增強組織決策的科學、合理性，所以行政單位要懂得傾聽教師的聲音，透過溝通、辯證、理解，才能激發創意，創造互信的氣氛，建立真正的共識，組織成員的意見和建議，才能得到充分的重視，組織成員的工作績效，才能得到應有的評價和認同(林煥民，2007；洪子琪，2010)。而且溝通也是學校行政運作中，時常要面對的重要課題，學校要有暢通的溝通管道，以及團隊溝通來凝聚共識，加上良好的溝通能力與專業知識，以團隊合作的方式解決問題，進而有創新的作為以活化校園文化(黃怡雯，2007)。不良的溝通或溝通途徑，也會引發學校行政瘋狂行為，影響學校行政品質，阻礙學校目標的達成，而排除學校行政瘋狂行為，必須加強自我組織型態的經營，其關鍵工作在於面對心理、社會及生理衝突時，仍能持續進行溝通(黃乃榮，2001)。在謝文全(2012)所著的《教育行政學》一書中，說明衝突管理和危機管理都須在事前積極的預防發生，也就是進行溝通協調，避免組織受到傷害或是將傷害降低，使其組織得以有效的運作，達成共同的目標。

綜合上述所言，學校組織與管理，雖然龐大複雜且多元，也正因為如此，若一再雙方相互堅持己見，只會導致讓雙方原先的立場無法得以修飾，而變得更加僵化，雙方之共識也因此無法建立，致影響學校教育品質和發展。所以溝通可說是建立共識的基礎，溝通品質的優劣，也是一門非常重要的課題，應將溝通之品質以專案的方式來看待。於此，本文將溝通之品質以專案的方式導入六標準差的觀念，分述六標準差的起源和內涵及實行方法；並說明溝通的意涵和缺失；最後析述六標準差對學校組織溝通品質之啟示，希冀提供學行政領導者之新的思維與作法

貳、六標準差的起源

1970年，一家日本公司在美國收購摩托羅拉(Motorola)公司的一家製造

類星射電源電視機工廠，日本人徹底改善工廠的營運流程，工廠的瑕疵次級品降低到原來的二十分之一。日本人以同樣的設備、員工、技術、設計來管理公司，但所獲得的結果卻是不盡相同，顯而易見的是美國的管理上出了問題。因此在1979年的摩托羅拉公司，那時有位名為 Sundry 的高階主管在會議上慷慨陳詞：「摩托羅拉的真正問題是：我們的品質太爛了！」這番言詞激發出摩托羅拉的新紀元。然而在1985年，一位在通訊部門的工程師 Smith 發表一份報告，該報告指出如果發現產品有瑕疵並在生產過程中重工（rework），則該產品的其它某部分瑕疵也必定會被漏掉，並將從早期使用該產品的客戶所發現；相反地，當產品製造零缺點時，早期使用產品的客戶便很少發現不良品。而在1987年，執行長 Galvin 正式宣佈在集團內實施「六標準差品質計畫」（Six Sigma Quality Program），主要目的是為了提高產品的品質已達到顧客滿意（total customer satisfaction）。從導入六標準差之後，1988年獲頒第一屆美國國家品質獎（Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA）。因此，1990年在 Galvin 囑咐 Harry 成立摩托羅拉六標準差研究院（Motorola's Six Sigma Research Institute），將六標準差轉化成為一種可教授的方法。之後，六標準差又應用在 Bandit 傳呼機的開發上，使得傳呼機品質相當可靠，連產品測試都省略，倘若出現瑕疵產品，則以新的傳呼機加以取代，比起耗費時間和金錢來測試一些事實上找不到瑕疵的產品，更具成本效益。到了1993年，摩托羅拉公司眾多製造廠區幾近六標準差品質水準營運，然而六標準差也開始像野火一般蔓延至其它產業，而不只是應用在製造部門（侯小涵，2008；陳賢舜，2005；蔡俊傑，2003；蘇朝墩，2009）。

綜合上述所言，企業的領導者對品質的議題須採積極主動的反應，且要懂得傾聽部屬、顧客所述之事和廣納多元或創新的觀點來看待事情，再進而加以分析、評估、執行，如此高品質的目標指日可待，而不是被動應對。同理，教育或學校領導者亦需循此理行之，教育辦學品質之提升亦指日可待。

參、六標準差的內涵

摩托羅拉公司導入六標準差的初期目標是透過一套系統化的方法來提升製程能力。於是，摩托羅拉公司便開始大量訓練員工，如何運用統計的知識，並把品質水準的表達方式，由原來的百分比轉變為百萬分之一為計算單位的表達方式。而六標準差依不同情況而具有不同的意義，從廣泛的組織觀點來看，六標準差已被視為一項管理哲學。因此將其分為統計學上與管理上之意涵兩部分說明。此外，並略述實施方法架構。茲分述如下：

一、統計學上的意涵

標準差是統計學上衡量變異（Variation）的單位，一般以希臘字母 σ 表示，讀作 sigma，其定義是根據俄國數學家 Chebyshev (1824-1894) 的理論形成。而企業在討論績效改善時，大多著重於平均數，卻忽略了變異，所以常常無法達成顯著性的效益。一般來說平均數與標準差可以用準度和精度來表示。以圖 1 打靶的結果解釋變異為例，最左邊的圖示變異性大，不準也不精；中間圖示變異性小，不準但精；最右邊的圖示變異性小，很準又很精，所以具有準度又有精度的流程

就是六標準差所要達成的目標（陳賢舜，2005；蘇朝墩，2009）。

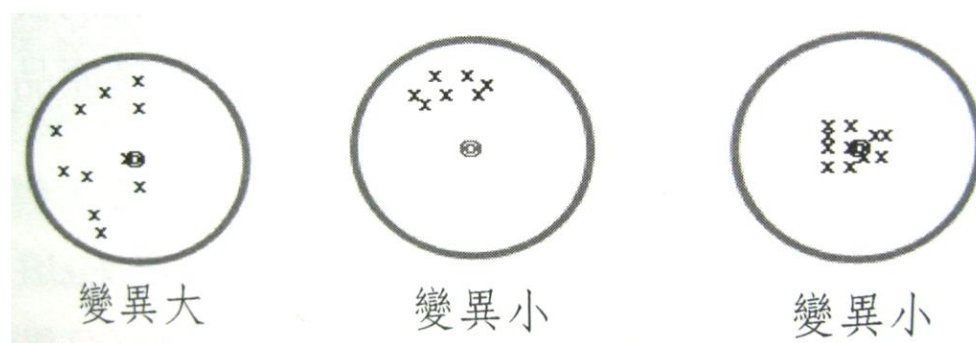


圖 1 打靶的結果

資料來源：蘇朝墩（2009），六標準差，46。

摩托羅拉公司在訂定六標準差的標準時，是以「非理想狀態下的人性考量」及「追求完美但允許錯誤狀況下」訂立六個標準差為標準。其標準分別為：1 個標準差表示，一百萬次內的錯誤只能出現 697700 次，正確機率 30.23%；2 個標準差表示，一百萬次內的錯誤只能出現 308700 次，正確機率 69.13%；3 個標準差表示，一百萬次內的錯誤只能出現 66810 次，正確機率 93.32%；4 個標準差表示，一百萬次內的錯誤只能出現 6210 次，正確機率 99.9937%；5 個標準差表示，一百萬次內的錯誤只能出現 233 次，正確機率 99.97670%；6 個標準差表示，一百萬次內的錯誤只能出現 3.4 次，正確機率 99.999660%（蔡俊傑，2003；蘇朝墩，2009）。若將 99%與 99.99966%的六標準差之品質水準舉例比較，整理如表 1 所示。由此可知，從表 1 的數據上可發現兩者之間有著非常明顯的差異。這也代表著品質水準表現過差，造成人們實際的傷害或損失，難以估計。例如 2012 年 4 月 17 日民視新聞報導一則發生在 2011 年 8 月，台大醫院將一名愛滋病患捐贈的器官移植到等候換器官病患身上，造成嚴重的醫療疏失事件；同年 12 月 14 日中時電子報報導一篇 15 年前子宮肌瘤摘除手術，因麻醉師操作不當，腦部缺氧變成植物人，而獲賠四千五百多萬，創下我國醫療疏失案件病患賠償最高紀錄之事件（張睿纖、黃天如，2012）。所以品質的優劣，可說是不容忽視，應此可導入六標準差的觀念來提升品質，降低缺失。

表 1 99%的品質與 99.99966%的六標準差品質水準之比較

類型	99%的品質	99.99966%的六標準差品質
撰寫 50 萬字的論文	錯字 5000 個	錯字 3 個
裝 50 萬顆飛機上的螺絲	裝錯 5000 顆螺絲	裝錯 3 顆螺絲
影印 50 萬張紙	印錯 5000 張紙	印錯 3 張紙
50 萬例的醫療手術	手術失誤 5000 例	手術失誤 3 例

資料來源：研究者整理

二、管理上的意涵

摩托羅拉公司將六標準差視為一項管理哲學，且針對影響「顧客是否滿意」的事項或影響「公司營運策略」的事項，選擇最重要的，尋找改善的機會，然後應用解決問題的工具來達成策略性組織成果。因此六標準差可說是以「滿足顧客」為主要目的，透過顧客需求的瞭解、事實與資料的分析，以及企業流程管理的改善與創新，進而提升整體性的經濟效益。總之，六標準差是一個企業活動、能為公司與顧客帶來價值，以及是基於顧客回饋與底線的明確品質改善專案，進而使企業獲得其想要追求的成果（蘇朝墩，2009）。

綜合統計與管理上兩者的意涵而言，六標準差的管理不只是著重在品質優劣的數據呈現，而是一套策略性與邏輯性的管理哲學，藉由蒐集所得到的各各層面相關的資料，將其轉化為數據，並為依據基礎，了解數據所代表的意義和問題，並積極尋找突破問題的關鍵所在，達到一定品質的改善與滿足顧客的需求，進而也可提升組織整體對未來發展的能力，一同朝向目標邁進，並也為追求卓越而創造新價值的經營管理方式。

三、六標準差的實行方法

六標準差的品質計畫改善，都是以專案的方式進行，其實行方法分別為定義(Define)、衡量(Measure)、分析(Analyze)、改善(Improve)、控制(Control)之五個主要改善架構，一般稱為DMAIC。分別簡述之，定義階段是要具體描述現況問題和確認顧客需求，並尋求改善的機會；衡量階段是要蒐集資料和運用管理及統計工具，衡量目前流程階段；分析階段是要找出變異或缺失的原因；改善階段是要發展與執行解決方案；控制階段是要建置管制方式，防止缺點再現和維持改善成果，確保績效延續。因此DMAIC又被視為六標準差管理之精髓（朱慧德、王擯非，2002；蔡俊傑，2003；蘇朝墩，2009）。

肆、教育組織溝通的意涵與溝通的缺失

學校組織是一個龐大複雜的系統，知覺上的不一，難以避免，因此藉由良好的溝通可以強化全校同仁共識，讓學校有著更加精進的發展。倘若教育或學校行政組織缺乏溝通，整個組織即陷入停頓狀態（黃昆輝，1984）。因此將教育組織溝通的意涵分為溝通的意義與溝通的目的兩部分說明。之後，再說明教育組織溝通的缺失。其茲分述如下：

一、溝通的意義

「溝通」一詞，原指開溝使兩水相通。後來引申為疏通意見使之融洽，謂之溝通。根據《辭海》之解釋，有著「疏通意見，使其融洽」之意。而英文的溝通「communication」係源自於古拉丁文的「communicatus」而來，含有分享(to share)或建立共識(to make common)之意。

在國內外研究上，對於溝通的看法及定義，有不同的見解，但卻有助於我們對於溝通意義的了解與認識。黃昆輝（1984）認為溝通是藉分享訊息、觀念或態度，使彼此之間有著一定程度的相互瞭解與支持。Robbins（2001）認為溝通是訊息意義的傳達與瞭解的過程。林天佑（2003）認為溝通為組織人員或團體透過適當的管道，將意見、事實、任務、觀念、態度、情感等訊息傳達給對方的歷程。謝文全（2012）認為溝通乃是個人或團體相互間交換訊息的歷程，藉以建立共識、協調行動、集思廣益或滿足需求，進而達成預期目標，而此溝通有著三項要點：（1）溝通是交換訊息的歷程；（2）溝通之雙方為個人或團體；（3）溝通有其目標。

綜合上述的字義與學者的觀點，可知溝通是一種彼此相互將訊息完整傳達或表達之有目的性的活動過程。在此過程中，可以是建立共識、消除歧見、集思廣益、滿足彼此需求等等，而這過程也存在於學校的組織之間。因此學校組織必須有良好的溝通才能目標一致和運作順暢，達成其共同的目標或任務。

二、溝通的目的

在溝通的目的上，黃昆輝（1984）認為在教育組織系統中，溝通的目的為：（1）基本上，在於使收訊者表現出送訊者所期望之行為；（2）功能上，在維持教育行政機關或學校組織的功能持續的運作；（3）氣氛上，增進組織成員彼此的了解，情誼的交融，建立和諧人際關係，加強良好的團體關係；（4）決定上，有效的溝通歷程可以集思廣益，較能提高作決定的合理性；（5）領導上，可以發揮協調統合的作用，促使單位間及成員間之合作，進而產生一致的行動；（6）整體上，可以增進有關機關，團體及社會大眾對教育實施的瞭解，從而支持教育。謝文全（2012）認為溝通的目的為：（1）資訊傳遞讓相關人員瞭解、參考或運作；（2）彙集大家的意見，以求集思廣益，讓思慮周全，找出解決問題的有效辦法；（3）當意見分歧時，透過溝通來磋商或說服，以建立共識協調行動；（4）透過溝通來傳達或澄清成員的任務，使任務控制確實；（5）滿足需求，例如情緒抒發、成就感、安全感等等。

誠如上述所言，可將溝通的目的歸納為：教育或學校組織成員藉由良好的溝通，可集思廣義而有著較佳的判斷或決定，也可使得組織氣氛良好，另外也能有著對未來或任務目標、執行方式等等之一定相當程度的共識，使得組織運作順暢，進而達到共同的目標；反之，若無良好、有效及友善的溝通，將無法運作或運作效果不佳，進而使整個組織傷害更大。

三、溝通的缺失

一個團隊或組織中，若溝通品質不良，有可能會導致團隊或組織在發展的過程中錯誤連連，或者是呈現發展停滯的狀況，而學校組織亦是如此。然而在學校組織之行政溝通的缺失上，涂崇俊（1976）指出國中之溝通上的問題為偏於單向溝通之型態、正式溝通功能未盡發揮、教師缺乏主動溝通之意願、教師需求與興趣未受重視、校長與教師缺乏正確的權力觀念、學校的決策或措施未盡符合組織發展目標、學校各行政單位缺乏協調。黃宗顯（1988）歸納出國小行政溝通的缺失，分別為：（1）溝通的型態偏於單向的現象，且學校與縣市教育局的溝通亦

然；（2）聯繫不夠、主動意願不高、參與不足與態度消極等等，而形成溝通不足的情況；（3）缺乏站在對方立場的考慮，且同時存有堅執己見與意氣之爭的現象；（4）存在著權威心態，而造成溝通上的不良影響；（5）因語文、心理、組織環境及對溝通內容缺乏足夠認識等因素，降低溝通的效率。此外，辛武男（2003）指出一般的行政溝通方式多以會議或晤談為主，大致上也都是在提供訊息，而情感的投入最少。

綜合上述，學校領導者應先了解成員的需求方向與學校發展或任務之方向的相異點為何，且在溝通上，學校領導者與組織成員彼此之間，應敞開心胸相互的傾聽與包容，而不是應用職權上的權威，讓另一方退讓，或雙方一味的堅持己見，讓這些分歧點影響溝通的品質，也致彼此之間產生難解的鴻溝。

伍、六標準差應用的現況

品質活動在製造業的歷史相當悠久，在服務業則是較新的觀念，在教育方面亦漸有採用六標準差管理的實例，如探討私立大學對教師之教學資源現況（陳采秀、柯育沅、林佑祥，2007）；運用於學區的劃分（Breyfogle et al, 2001；引自陳賢舜，2005）；探討教學品質之研究（吳春雨，2005）；探討學校行政作業流程之改善，以增進學生滿意度（粘孝堉、李分明、曾倫崇，2003）。此外，國外也有相關研究和文章，如 Lawrence、Anil 和 Monica（2008）說明了六標準差是可以應用和改善學術環境；Alejandro（2008）的研究結果表示利用六標準差可提升學生的英文和數學成績；Jayanta、Robert（2007）指出利用六標準差可改善提升高等教育機構的品質和生產力；Joseph（2002）的研究結果表示，轉型領導（transformational leadership）中，執行六標準差時，員工工作滿意度（subordinates' job satisfaction）是很重要的。

綜合上述可知，這表示六標準差的應用非常的廣泛，更是可以應用在學術或教育方面，而且逐漸引起世人對其之重視與效尤。所以若將六標準差的觀念和實行方式，應用在改善提升學校組織溝通之品質，則也不失為被考慮使用的一個管理觀念和實行方法。

陸、六標準差對學校組織溝通品質之啟示

現今的教育環境裡，面臨教育經營環境的變化和學生人數的遞減。因此，學校為能永續經營，學校的經營策略方向勢必須要省思和改進及創新。而提升學校行政管理或教育品質，須要團隊合作，所以在學校這個龐大複雜的組織結構中，若要順利有效的執行，進而改善提升學校行政管理或教育品質，應可將學校內部全體教職員工視為顧客，以顧客的角度思維，滿足顧客的需求，並兼顧組織發展，進而朝向共同的目標邁進。但依據前述溝通的內涵，能知溝通在組織或團隊執行任務或朝向目標過程時的重要性，可是往往當組織或團隊進行溝通協調時，常發生雙方堅持己見或某一方以消極的態度面對，易致整個溝通協調過程，無法在一定的時間上，達到一定程度的共識。因此，不妨可將溝通品質視為專案看待。

六標準差被運用在業界的行政、組織、產品品質等等的管理上，已有相當的歷史。而學校的行政與管理模式或觀念，大多也都引自業界，進而再修飾而行之。

因此，學校組織溝通，導入六標準差的觀念，藉以提升溝通品質是有其可行性。而作者導入六標準差觀念之實行方法，並修飾將其定義和衡量、分析和改善，各別組為須反覆的考量的歷程，如圖 2 所示。其茲分如下：

- 一、 定義：學校領導者可利用問卷或其它方式，先行了解並歸納全體教職員工的實際需求方向，並在不失其底線的狀況下，設立清晰明確的目標。
- 二、 衡量：學校領導者具體的描述現況，且了解實際影響的因素，並找出其影響的關鍵部分，集思廣益，且蒐集和建立相關資料，並再次確定目標是否須修正。
- 三、 分析：學校領導者須了解尚未被預測或無法預測的變異性如何產生，並對造成之影響程度進行評估探討，且持續了解全體教職員的需求，並將其資料彙整探討，而設立明確的解決方法和反覆評估解決方法的效果。
- 四、 改善：學校領導者具體且明確的說明解決方法，並持續了解全體教職員的需求是否有無變化，再次進行評估探討，進而也能了解變異性和影響的程度，已是否降低或消除。
- 五、 控制：學校領導者確定所產生的問題已改善，並再次確定是否符合全體教職員一定程度上的需求，且持續了解，以確保是朝向共同的目標前進。

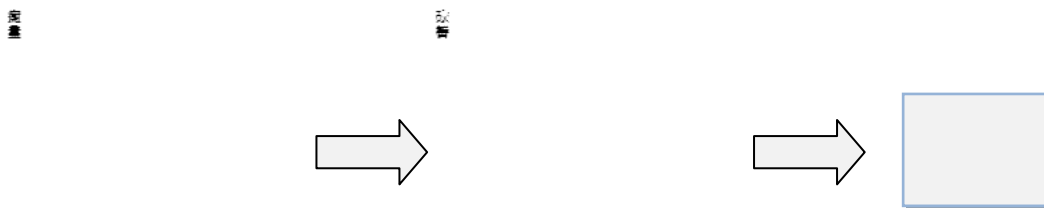


圖 2 學校組織溝通導入六標準差觀念之實行方法流程

資料來源：研究者編製

藉由上述而言，導入六標準差的觀念和運用實行的方法，了解顧客也就是全體教職員的需求方向，進行探討分析，並持續溝通和改善，提升學校組織溝通品質，對學校未來發展或提升學校行政管理品質，將會是一大向前邁進的助力，並希冀提供學校行領導者之新的思維與作法。

柒、結語

生活水準的提升，產品或服務之品質，決定了組織是否能持續成長及獲得競爭能力的關鍵，學校亦是如此。然而現今的環境競爭激烈，並又面臨學生人數的遞減，致學校的教學和管理品質及願景，也都須提升和改善，但較為保守、僵化的校園與思維模式，若遇行政流程或管理上的變革時，學校的組織成員易產生反感，因此學校的領導者可藉由六標準差的管理觀念，將溝通之品質視為專案進行管理，使學校領導者和全體教職員及學校未來發展之共同目標一致，並以數據、

資料為依據，做到顧客滿意，且鼓勵全校同仁進修，進而也可促成組織再造，創造組織新活力，提升教育品質，達成未來共同的目標。

參考文獻

- 華視新聞(1999年9月8日)。台中萬和國中老師集體抗。2012年12月12日，取自 <http://news.cts.com.tw/cts/general/199909/199909080031895.html>
- 朱慧德、王擯非(2002)。六個標準差的威力。**品質月刊**，38(7)，49-54。
- 吳春雨(2005)。六標準差應用於教學品質之研究。南台科技大學工業管理研究所碩士論文，未出版，台南縣。
- 李增興(1998)。企業管理教育中服務品質之研究-利用品質機能展開法。淡江大學管理科學研究所碩士論文，未出版，台北縣。
- 辛武男(2003)。國民小學校長行政溝通行為、衝突管理策略與學校效能關係之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。
- 林天佑(2003)。教育行政學。台北市：心理。
- 林煥民(2007)。組織溝通在學校行政之應用—以XX國小為例。**學校行政雙月刊**，48，1-18。
- 侯小涵(2008)。導入六標準差對工作滿意度和員工士氣的影響。正修科技大學工業工程管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 洪子琪(2010)。學校行政人員行政溝通行為在學校行政上的應用。**學校行政雙月刊**，65，54-69。
- 涂崇俊(1976)。國中校長—教師溝通問題之研究。**教育研究集刊**，20，581-588。
- 張文權、范熾文(2011)。促進學校革新之探討：「顧客關係管理」觀點。**學校行政雙月刊**，71，158-175。
- 張睿纖、黃天如(2012年12月)。醫死人賠償 兩百萬根本不夠。**中時電子報**。2012年12月15日，取自 <http://tw.news.yahoo.com/%E9%86%AB%E6%AD%BB%E4%BA%BA%E8%B3%A0%E5%84%9F-%E5%85%A9%E7%99%BE%E8%90%AC%E6%A0%B9%E6%9C%AC%E4%B8%8D%E5%A4%A0-213000872.html>
- 粘孝堉、李分明、曾倫崇(2003)。六標準差觀念導入學校經營策略之研究。**品質月刊**，39(12)，60-64。
- 陳采秀、柯育沅、林佑祥(2007)。以六標準差統計觀點探討私立大學對教師之教學資源現況分析。**工業教育與技術學刊**，32，167-180。
- 陳賢舜(2005)。六標準差管理及其對教育行政管理之啟示。**中華人文社會學報**，(2)，180-208。
- 黃乃瑩(2001)。學校行政瘋狂行為實際之探究：以國民中學為例。**教育研究集刊**，47，215-251。
- 黃宗顯(1988)。哈伯瑪斯(J. Habermas)的溝通行動理論及其對我國國民小學行政溝通的啟示。**初等教育學報**，1，169-191。
- 黃怡雯(2007)。學校行政對學生管教困境之因應策略。**學校行政雙月刊**，47，250-265。
- 黃昆輝(1984)。教育行政溝通原理及其應用。**教育研究集刊**，26，23-59。
- 華視新聞(2012年4月17日)。愛滋器官誤植案 9 醫送醫懲會。2012年12月15日，取自 <http://tw.news.yahoo.com/%E6%84%9B%E6%BB%8B%E5%99%A8>

- %E5%AE%98%E8%AA%A4%E6%A4%8D%E6%A1%88-9%E9%86%AB%E9%80%81%E9%86%AB%E6%87%B2%E6%9C%83-110156633.html
- 蔡俊傑 (2003)。六個標準差 (Six sigma 或 Six σ) 在行政管理的精義。《國教天地》，1 (151)，24-33。
- 謝文全 (2012)。《教育行政學》(第四版)。台北市：高等教育。
- 蘇朝墩 (2009)。《六標準差》。台北縣：前程文化。
- Alejandro, J. R. (2008). *Sustaining student achievement: six sigma strategies and successful urban school district superintendents*. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California, U.S.: Los Angeles
- Jayanta, K. B., Robert, L. (2007). Six sigma approach to quality and productivity improvement in an institution for higher education in the United States. *International Journal of Management*, 24 (4), 802-807
- Joseph, A. H. (2002). *The effects of six sigma implementation on transformational leadership skills*. Unpublished doctoral dissertation, Nova Southeastern University U.S.: Fort Lauderdale
- Lawrence, O., Jenicke, A. K., & Monica, C. H. (2008). A framework for applying six sigma improvement methodology in an academic environment. *The TQM Journal* 20(5), 453-462
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*(9th). N.J.: Prentice-Hall.

總務主任績效管理之探討

黃彤芳

國立東華大學教育行政與管理學系碩士班

摘要

知識經濟時代來臨，教育改革不斷，學校教育已不若以往單純，不論教學或學校行政都面臨極大的衝擊與挑戰。國民小學總務主任由教師兼任，面對非教育性的專業法規，總務主任如履薄冰。總務主任的服務績效亦影響學校行政服務的整體形象。策略管理工具的平衡計分卡已運用在許多非營利組織，包括行政部門、教育單位、醫院等，深獲好評。總務主任可以透過「平衡計分卡」在實務管理上，增進總務工作效能，提升自我專業能力。

本文探討總務主任角色與職務分析、績效管理之意涵，進而應用平衡計分卡建構總務行政績效指標、落實總務績效管理之策略，以期提升總務工作效能。

關鍵詞：總務主任、績效管理、平衡計分卡

Discussion on the Performance Management of the Director of General Affairs

Huang Tong-Fang

National Dong Hwa university of Educational Administration and Management Master

Abstract

With the coming of knowledge economy era and the continual education reformation, the education performed in school is far from as before. Generally, the director of General Affairs is doubled by a teacher. When facing the non-education law and regulations, he/she is always like walking on eggshells. The service performance of the director of General Affairs is also affecting the general image of the service of the administration in school. The Balanced Scorecard in strategy management has been used in many non-profit organizations, including departments of governments, educational institutions, hospitals, and so on. And it is highly praised. Therefore, the director of General Affairs can improve his/her work efficiency and promote his/her self-competence by means of the Balanced Scorecard . This study aims to discuss the role and the job analysis of the director of General Affairs as well as the meaning of the performance management. Further, the study also constructs and forms the norm as well as carry out the strategies of the administrative performance in general in general affairs with the application of the Balanced Scorecard, hoping to enhance the work efficiency of general affairs.

Keywords: Director of General Affairs, Performance Management, Balanced Scorecard

壹、前言

面對國際化、科技化、少子化的社會變遷，強調學校本位管理與自主經營的教育趨勢下，教育績效責任的落實，成為提升效能和實踐教育目標的關鍵。教育績效責任的提倡，歐美國家早在1970年代即開始進行，其主要意義乃是教育機構及其相關人員負起學生學習成敗的責任，以促進學校教育的發展與改變(吳清山、黃美芳、徐緯平，2002)。

在倡導「教育鬆綁」和「權力下放」的教育改革中，學校依實際業務需要，進行組織再造政策的變革，學校行政人員於總量管制下，自主調整組長名稱及各處室的組長人數。教育部於民國91年全面推廣「教訓輔三合一整體實驗方案」，學校在實施組織再造大多以教務處、訓導處、輔導室做為調整的範圍，總務處卻被忽略改造。總務處是學校提供境教規劃與採購的主要處室，也是拓展學校公共關係的最佳處室，總務工作隨資訊科技的發達與依法行政的落實，其工作內容、項目及負荷量有增無減。例如：繳交註冊費、校外教學費、畢業紀念冊、家長會費與銀行間的連線業務；文書的公文處理系統；修繕工作的校務行政系統；公共工程委員會法令的電子採購作業系統等。

總務主任為總務處之單位主管，其角色地位、工作職責與專業素養，影響總務效能甚大，總務主任的績效管理顯得重要。在社會變遷中，早期傳統的總務主任只要配合校長爭取經費建設，強勢要求總務處同仁達成目標，較具權威性。現在總務主任除了掌握經費執行率，還須負責檢視總務處組織氣氛及提升服務特質並引導總務處職員自我進修。總務主任在進行各項計畫時，運用企業管理中相當普遍的平衡計分卡四大構面，掌握平衡計分卡的均衡特點，可彌補傳統總務績效之不足，提升管理績效，進行更好的行政服務，達成學校教育目標。花蓮縣國民小學97學年至101學年總務主任替換率達55%，102年3月8日「台灣碩博士論文知識加值系統」中，查詢關鍵詞總務主任，檢索結果共70筆碩博士論文資料；查詢關鍵詞總務主任及工作壓力，檢索結果共32筆碩博士論文資料；查詢關鍵詞總務主任及績效管理或總務主任及平衡計分卡，檢索結果共0筆碩博士論文資料。總務主任績效管理的探討至今仍乏人問津。

擔任國小總務主任一職3年多，體會總務工作遠比其他處室複雜。在缺乏成就感的行政工作及馬不停蹄的溝通協調，幸得校長的支持與同事們的包容及其他學校總務主任的分享，讓工作的壓力減少許多，更重要的是教育處直屬長官們的殷殷指導和縣府建設處的大力協助，得以在複雜的工作環境中進行學術的學習。期盼在實際的工作中結合學術的專業探討，透過專業化的管理工具，建立良好績效衡量制度及適當的衡量指標，提升總務工作效能。

貳、總務主任角色與職務分析

總務主任負責全校總務工作之推動，所扮演的角色極為重要。態度決定高度，總務主任以服務的態度，確實掌握角色與職務工作，盡到總務主任職責。因此，

在探討總務主任績效管理之前，先瞭解其角色，期能藉由自我角色認知、組織所賦予專業人員的角色任務、及其表現之專業行為，更瞭解其專業能力，對學校未來發展具有規劃與催化作用。以下介紹總務主任的角色與工作特性：

一、總務主任的角色

學校行政首在協助教師「教學」與學生「學習」，行政人員中的教師兼「主任」，其角色即是扮演教學系統與非教學系統之間的橋樑。總務工作是學校行政工作之一環，對學校之未來發展具有規劃與催化作用，且在配合教務、訓導與輔導方面扮演了執行及檢核的角色，可以說是學校行政的總樞紐(羅枝士，1995；何福田，2004)。

國民小學主任角色定位為「單位主管者」、「幕僚輔助者」、「計畫執行者」、「溝通協調者」等。身為總務單位主管，除法定職權外，還需擔任承上啟下的角色，上承校長指示、協調全校教職員、策劃學校總務工作事宜、出席校務會議和行政會議、報告總務工作推展狀況、督導各組辦理總務工作計畫、文書處理及檔案管理、督辦學校門禁管理及安全防護措施、督導災害之預防、搶救及善後處理工作，會同訓導處辦理各項演習及其他交辦事項。對下領導總務處同仁，推展總務業務，若能將此角色扮演稱職，對學校事務之推展功不可沒，總務主任可以說是資訊傳遞者，向上須協助決策，向下須實際執行，深耕教育建構優質學園，促進校務工作精進發展與學校教育目標的達成(吳清山，2004；陳惠錦，2007；游豪立，2009；謝日成，2004)。主任工作有執行業務的決策層面，亦有領導組織的管理層面。

綜合上述，總務主任扮演多重的角色：在教育上是老師角色，在工作上是營繕工程及美化綠化的專家、在財產管理上是精明的管理者、在採購上是受過採購法的專業人員。總務主任總管的身分讓總務主任必須身懷十八般武藝，才能在複雜的工作環境中游刃有餘。

二、總務主任的工作特性

總務工作猶如三軍之後勤單位，其施展之良窳，關係全校教學與行政工作之成敗，其性質與內容之繁瑣，實非自身經歷者，所能體會與了解。從事總務工作常是噓聲多而掌聲少，為求更多的支持，從事總務工作者，有賴加強溝通與協調，才能使工作順利推展(任晟蓀，2009)。

總務主任在兼職的情況下，面對行政工作的複雜度，歸納出以下幾種特性：

(一) 涉法性：

總務主任必須依法行事，行政院「事務管理規則」是學校總務行政的基本法規。另外，政府採購法、建築法、身心障礙者權益保障法、建築物室內裝修管理辦法、公務人員服務法、勞動基準法等，總務主任都必須熟悉，以免因無心之過產生違法失職情形，甚至還官司纏身。守法、不違法僅是消極的態度，總務行政工作者應在法的規範下，主動思考、積極負責。例如：身心障礙者權益保障法第三十八條：「各級政府機關、公立學校及公營事業機構員工總人數在三十四人以上者，進用具有就業能力之身心障礙者人數，不得低於員工總人數百分之三。」之

規定，學校需進用身障者，如違法則將處以基本工資之罰款，常成為學校支出負擔。總務主任必須在學校進用教職員時應適時提出法令說明，讓大家了解法的相關規定，避免讓原本就捉襟見肘的學校經費更是雪上加霜。

(二)教育性

國民小學總務主任本身是合格的小學教師，不論是教學或行政考量，在學校設施方面，都必須照顧到每一位師生和校園的每一角落。在物質條件方面，應保持一種普遍的、基本的水準，讓每個學生都能享受到同樣的教育物質環境，且應從學童生活經驗的角度考量，使學童能從實際物質中直接獲取經驗，發揮良好的境教效果(吳榮福，2002)。另外，總務主任進行校務發展規劃時亦應考慮到學校近期、中期與長期的發展性，結合「學校即社區、社區即學校」的理念，提供民眾學習或運動的良好環境，發揮學校轉移社會風氣的良好教育影響力。

(三)專業性

隨著經濟發展，科技發達及學校建築與設備的更新加速，總務工作越來越顯專業及重要。諸如新的建築設計及材料、電腦設備與事務機器，都須要最新的科技資訊與商業情報。因此，總務主任必需經常參加在職進修，勤於蒐集各方資訊，充實各種新知，並於學校採購、營繕工程中，仔細鑽研學校所需之土、木、水、電、器材、設備等各類專業資訊、知識，如此，才得以落實使用者參與機制，發揮總務主任的專業，符合學校真正的需求(吳榮福，2002；蔡英士，1988；譚宇隆，1999)。

(四)複雜性

總務工作以服務教學為最重要目的，其所提供的服務層面，相當的廣闊多元：舉凡文書、事務、出納、採購、工程、修繕、家長會公關…等，皆為總務主任職責之所在。學校的行政工作是有固定的分工職掌，但會有許多界定還未明確的事務，通常亦由總務主任來處理。例如：學校防災工作涉及訓導處與總務處，然而通常由總務主任主導；教育優先區由各處室申請，總務主任彙整；無障礙設施由輔導室針對學生需求，委由總務主任向教育部提出申請；臨時人力的雇用務涉及人事法規，總務主任亦必須深入了解勞工聘用之契約內容；101學年度幼稚園改制衍生廚工雇用問題，總務主任亦被指定承辦該業務、校長移交業務及其他專案之申請，如：永續校園、活化校園…皆為與他處室合作之行政工作。因此，總務主任需要了解各項法規，以符學校實際之需求。

綜觀以上四種特性發現：總務主任的工作具涉法性、教育性、專業性及複雜性，在行政運作的歷程中，須步步為營，審慎行事。尤其教育人員在社會大眾的刻板印象是具知識性與道德觀，不允許有任何不法情事。尤其總務主任辦理採購事宜必須堅持立場、嚴謹細心、依法行政、利益迴避、多向專業人員請益並尋求相關支援以避免涉法。例如：97年開卷文化公司疑似綁標高雄縣某高中及某國中學校的防滑設備採購案，高雄地檢署於100年追加起訴廠商，教育人員在專業度不高的情形下，極可能成為共犯而不自知；101年新北市爆發的午餐弊案引起社會大眾的輿論不斷，值得教育人員深思與借鏡。

叁、績效管理之意涵

以下先探討績效管理的意涵；進一步說明績效管理目的與執行時面臨的困境。

一、績效管理之意涵

績效管理(performance management)是一套循環的管理過程，包括界定組織目標、訂定單位績效目標、訂定員工績效目標、績效執行及監督、績效評核、結果獎懲等，主要是以達到成果績效及顧客滿意導向為主軸。績效管理是設計與執行激勵策略、介入行動與驅力的過程，而不是一個結果，目的就是將人力資源的潛能轉換成績效，以提升組織績效表現，所以它的過程是起於期初目標設定、掌握期中執行、考核期末成果(莊尚志、邱妍禎，2008；黃素倩，2011)。

績效管理也可說是一套兼顧組織與個人績效的持續改善過程，透過績效目標的訂定、績效控管、績效評估、人力資源管理，將組織策略目標轉換成員工個別績效項目的制度與方法，以了解組織目標達成的狀況。通常會結合各種激勵措施，以依據部門或員工的貢獻度，給予必要的獎勵、教育訓練或其他管理上的處置。績效管理也是主管與員工之間，共同合作，進行持續性溝通的一種歷程。主管從不斷的評估回饋中，及時了解部屬的工作表現，據以提供必要的輔導，協助改善績效。以期提昇組織效能與競爭力(丁志遠，2003；鄭秋貴，2004)。

哈佛大學企管系教授Armstrong 認為績效管理是一個被設計來改善組織、團體與個人績效成果的管理過程，其中有關計畫目標以及成果的衡量標準都是在獲得同意的架構下運作。也就是說，績效管理可以被視為是一個建立組織成員對什麼應該被完成(what is to be achieved)的溝通過程，是一種用來管理與提升個人工作能力的方法，目的是在於使組織的長短期目標得以實現。簡單地說績效管理就是設計來管理成員能力，開發他們的潛能以完成組織目標的一套管理程序(Armstrong，1994)。

綜合以上，績效管理是管理過程、持續改善過程、成果的管理過程，績效管理具備管理性、發展性與策略性，透過績效管理可以使組織成功達成預定目標。學校為非營利組織在進行績效管理前要先有建立共識的過程，成為持續改善的動力，也需將良好的績效保持。例如：學校推動讀經活動，推動初期校內出現不同聲音，在校長與教師建立共識後成為學校特色，不因校長的去留而改變，成為學校永續發展的特色之一；自99年起教育部鑒於九二一地震對學校及學生造成的傷害，進行校舍耐震補強，總務處積極進行各校舍的耐震指數初步評估、詳細評估，進而甄選專業技師設計規劃提升校舍的耐震能力，總務主任管理各校舍及持續改善各棟校舍，並對於成果進行維護。績效管理落實於各處室進而提升學校整體績效，隨處可見。

二、績效管理的目的

由績效管理意涵窺探出績效管理的目的有以下三大類：(一)管理性目的：組織利用績效評核結果所獲得的訊息作為許多管理上的決策。(二)發展性目的：組

織管理乃在於協助那些表現良好的員工持續發展，至於那些表現不理想的員工，則協助其改善工作績效。(三)策略性目的：組織績效最重要的功能是把員工的行動跟組織的目標充分結合。經明確訂定達成該策略目標所需之結果、行為方式以及員工特質，擇定適合類別，發揮績效管理之最大功效，發展回饋制度，使該項特質發展至最大，充分執行這些行動，進而產生所努力的結果。為達此策略目標，績效管理系統應保持一定的彈性，隨時因目標及策略不同而調整並引導員工的行為，以確保組織目標的達成(黃同圳，2003；張明輝，2009)。

三、績效管理執行時面臨的困境

當策略方案執行時總會面臨一些挑戰，績效管理亦然。績效管理時可能遭遇的困難有：(一)並非每一項績效都可以量化，因此執行技術難度高。例如：服務態度指標常會因顧客本身感受而有所差異。(二)標準與標的可能是衝突的。例如：年底經費結算時，為了消化經費，買了不合用的設備或辦理未達成效的活動。(三)功能相同的公共組織有地區性的差異，其規模大小不一，以相同的績效指標來衡量他們的績效，並做比較，似乎不公平。例如：總務處申請民意代表經費，完全依各校需求而定，無法以數字來顯示。如果以經費額度來檢視，無法達到比較的公平性。(四)績效衡量可能無法測出所有層面。組織是整體性的，績效衡量可能就某部分進行探討。(五)績效管理時常出現為績效而績效。例如：警察執勤躲在暗處，發現違規逕行開罰，非以維護人民安全為出發點。

肆、應用平衡計分卡建構總務行政績效指標

在績效衡量的系統中，要滿足顧客與利害關係人就要積極產出策略性行動方案。美國 Norlan Norton Institute 執行長 Norton 與哈佛大學教授 Kaplan 於 1992 年在雜誌《哈佛商業評論》「驅動績效的衡量指標」中指出平衡計分卡一詞是：「平衡計分卡就好像飛機的儀表板，可以讓經營者在最短的時間內，對企業所有狀況一目了然」。平衡計分卡能將組織的願景和策略，轉換成具體的目標及衡量的指標。平衡計分卡的兩大主軸—「要衡量的就是欲達成的目標」、「將組織的目標與願景透過財務、顧客、內部流程、學習與成長等構面的內外指標，衡量組織經營績效」。平衡計分卡歷經二十年的演進，從原本的績效評估工具，發展為結合策略與績效評估的策略管理制度，營利組織產生極大迴響，同時引起非營利組織的重視。

在二十一世紀的學校經營管理中，平衡計分卡應用在績效管理更顯其重要。學校屬非營利組織，學校績效衡量以往並不受重視。但是，隨著教育市場化、教育鬆綁、壓力團體介入等因素，也開始思考經營績效等問題。因此，應用平衡計分卡理念來衡量學校的績效，有其重要價值。然而影響組織績效的因素繁多，不同學者對於經營績效之構面，有不同的見解。近來有關平衡計分卡之研究，探討以平衡計分卡衡量組織績效或學校經營績效指標，也發展到學校組織中各處室與教師教學績效評量。

在教育行政中，總務主任透過SWOT分析了解校內外環境，運用平衡計分卡的平

衡四構面訂定總務處經營目標：有效執行各項預算、落實總務處各項工作流程、提供教職員生及社區民眾積極的服務，具體提升總務處人員專業能力。以下就本人近四年的總務經驗，建構出總務行政績效各構面的目標如下：

一、財務構面：達成預算執行與效能、發揮資源運用最大功效、有效管理學校設備之目標。依財務目標發展衡量指標為：年度預算總額之管控、執行率、效能；教育部專業計畫經費之申請與執行率；民意代表建議款及其他補助經費之多寡與執行率；預算經費分配公平合理性與效用；學校設備及設施定期檢查維護。

二、顧客構面：提升服務品質，提供優質學習環境、發展社區家長共榮互動之目標。依顧客目標發展衡量指標為：對教學環境服務之積極性；展現對學生之尊重態度；提升對教師及學生服務的品質；對教師及學生反映意見回饋的及時性；社區民眾對總務處滿意情形。

三、內部流程構面：改善行政作業方法提升滿意度、強化成員行政本質專業知能、推行目標導向行政之目標。依內部流程目標發展衡量指標為：列出總務處年度計畫執行情形一覽表期末進行總務處年度計畫檢討；擬定總務處作業流程；提升總務處人員的專業與內外部協調能力；重視總務處整體形象及業務改進情形。

四、學習與成長構面：提升專業知能、增進資訊運用能力、凝聚發展共識，穩健因應組織變革之目標。依學習與成長構面目標發展衡量指標為：分析總務處同仁能力與工作崗位、負荷量適配、出勤情形；分析總務處同仁升遷、離職、工作滿意情形；提供總務處同仁在職進修計畫與發展其他專長；總務處對同仁之建言採納情形，凝聚共識。

依據上述將平衡計分卡運用於總務行政中並建構出總務行政績效策略地圖如圖1：

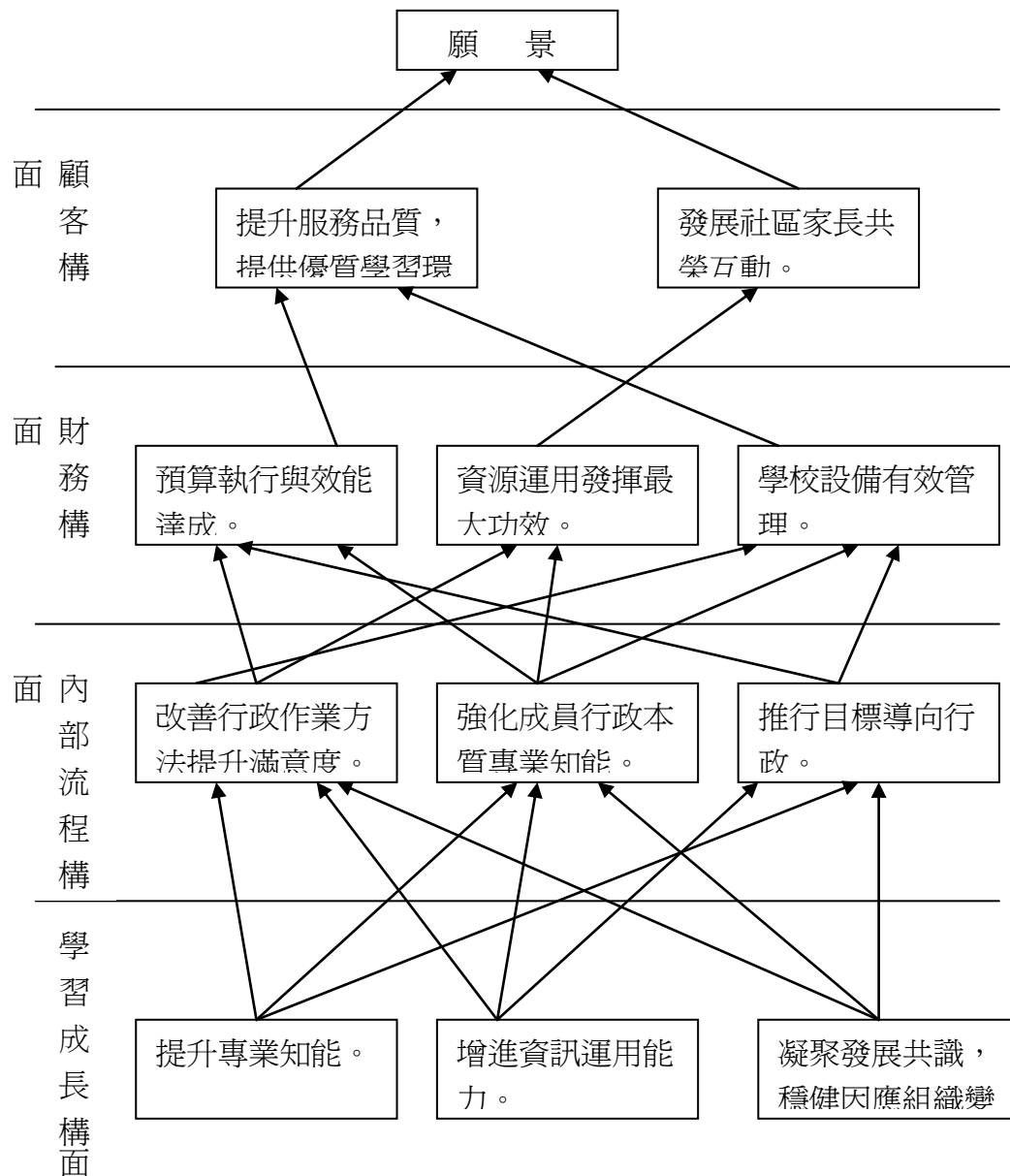


圖1平衡計分卡運用於總務行政中並建構出總務行政績效策略地圖

伍、落實總務績效管理之策略

就學校組織而言，財務構面是發展的基礎，顧客層面是目標，而內部流程與學習成長則為中間過程(廖春文，2004)。總務處如何在短期與長期目標間、財務與非財務間、落後與領先指標間、外界與內部間取得平衡，實賴具體策略來達成。茲將4個構面的指標策略分述如下：

一、有效掌握預算，強化資源運用效益

總務處在學校組織中負責各項採購與經費核銷，財務構面不容忽略。教育部在中程施政計畫(102至105年度)中對於「提升資產效益，妥適配置政府資源(財務管理)」列入關鍵策略目標之一，教育經費的管理運用是學校硬體發展的重要指

標，達到學校實際效益的指標策略如下：(一)分配學校基本運作的經費，預算總額之管控、執行率、效能。(二)申請教育部專業計畫經費與執行率。(三)爭取民意代表建議款及其他補助經費。(四)列舉預算經費分配情形。(五)每月檢查維護學校設備及設施；一學期至少一次盤點財產。

二、妥善規劃學校設施，提升總務服務品質

在人口結構轉變與學校、學生數量擴增、社會對拔尖與扶弱之雙重期待、多元、包容、永續等核心價值之重建的國內環境下，學生是教育的主體，行政服務教學顯得特別重要，總務處對教學環境服務之積極性、對學生之尊重態度及對教師與學生服務的品質、反映意見回饋的及時性、社區民眾對總務處評價等，都值得總務人員思考。針對顧客構面指標提出以下策略：(一)提出檢修教室內課桌椅、休閒設施、飲用水設施、綠美化等各項軟硬體記錄表。(二)列出學生對學校設施設備的建議執行情形與學生滿意度調查。(三)舉出透過資訊科技達成服務次數。(四)建置暢通的溝通管道，提供修繕便捷通知方式。(五)登記社區民眾建議事項次數與處理情形。

三、運用標準作業流程，提高行政執行效率

企業有一個共通的內部價值鏈模式，模式中包含3個主要的企業流程：創新、營運、售後服務（朱道凱譯，1999）。內部流程在非營業組織的學校亦須注重創新教學、有效能經營與追蹤學生畢業後的發展，總務處亦須重視創新的環境規劃、整體經營與針對各項購置校舍設備之維護服務。為達成以上目標，其具體策略如下：(一)提出總務處年度計畫檢討：公開經費收支情形、文書檔案歸檔、修繕效率、盤點各項金額。(二)擬定總務處作業流程：依登記、增置、經營、養護、減損進行財產管理；依修繕作業流程辦理；採購、出納、文書等有明確效率的作業流程。(三)統計總務處人員取得專業進修與相關證照資料。(四)建立修繕服務效率、經費分配、場地借用一覽表。

四、型塑學習氣氛，提升總務人員專業素養

企業界在學習與成長構面可以分成3個主要範疇：員工的能力、資訊系統的能力、激勵、授權和配合度（朱道凱譯，1999）。教育部於中程施政計畫（102至105年度）中提出以「策略聯盟」方式，整合非營利組織、民間企業、學校、善心人士和接受支持的團隊，共同建置一個「供需媒合」的公益平台，一起推展終身教育。學校將成為民眾終身學習的場域，總務處除了服務民眾外自己的成長亦為馬斯洛提出的各項需求之滿足。總務主任必須掌握以下策略：(一)統計總務處同仁工作負荷量、出勤情形；(二)完成總務處同仁升遷、離職、工作滿意調查。(三)統計近五年內總務處組長參加主任儲訓或研究所進修學位之人數。(四)列舉總務處對同仁建議的方案執行情形。

綜合以上達到總務處行政績效之策略中，總務主任負有輔導並協助總務處各組及工友、教育替代役男、臨時人力等相關同仁辦理或推動經營各項工作之責。由於學校大小影響教職員編制，是否能適用於各校總務處，仍需視個別學校願景擬定目標、發展指標、形成適用各學校的策略。

陸、結語

教育工作人員在全球化的競爭與國內少子化現象中，落實教育績效責任，掌握高效能競爭優勢是重要策略。學校所有事務都和總務有關，總務主任面對工作的涉法性、教育性、專業性及複雜性，只憑服務的熱誠與耐勞、耐操的特質還是不夠的，要成為一個稱職的總務人員，必須充實專業知識，不斷地進修；對於壓力更要適度的調整。藉由強調策略導向和因果關係的平衡計分卡成功經驗，建構總務處的財務、顧客、內部程序、學習與成長等 4 個構面發展出 11 大目標與 18 項指標，利於總務處在短期目標與長期目標、財務與非財務、落後與領先指標、外界與內部間取得平衡，促進總務工作效能，達成優質績效管理。

參考文獻

- 丁志遠(2003)。《績效管理》。台北市：揚智。
- 任晟蓀(2009)。《學校行政實務-處室篇、法規篇》。台北市：五南。
- 朱道凱(譯)(1999)。Robert S. Kaplan & David P. Norton 著。《平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具》。台北市：臉譜。
- 何福田(2004)。《初任校長》。台北市：師大書苑。
- 吳清山(2004)。《學校行政研究》。台北市：高等教育。
- 吳清山、黃美芳、徐緯平(2002)。《教育績效責任研究》。台北：高等教育。
- 吳榮福(2002)。《台南縣國民小學總務主任工作壓力及其因應策略研究》。國立台南師範學院初等教育學系行政教學碩士班碩士論文，未出版，台南市。
- 張明輝(2009)。《學校經營與管理新興議題研究》。台北市：學富文化。
- 莊尚志、邱妍禎(2008)。平衡計分卡與績效管理。《彰化銀行》，57(7)，4-17
- 陳惠錦(2007)。《國民小學總務事務及總務主任角色衝突之研究》。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 游豪立(2009)。《國民小學總務主任專業需求及其相關研究》。國立東華大學教育行政與管理學系碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 黃同圳(2003)。《績效評估與管理》。載於李誠（主編），《人力資源管理的 12 堂課》。（頁 109-153）。台北：天下文化。
- 黃素倩(2011)。《平衡計分卡在醫院績效管理之應用-以署立玉里醫院為例》。國立東華大學教育行政與管理學系碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 廖春文(2004)。平衡計分卡(BSC)在學校績效衡量適用性之探討。《國立台中師範學院國民教育學系國民教育研究集刊》，12，1-17。
- 蔡英士(1988)。《國民中學總務主任行政決定之調查研究》。國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 鄭秋貴(2004)。《國民小學實施績效管理之研究》。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。

- 謝日成(2004)。台北縣市教師兼任主任角色期待與角色實踐研究。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 羅枝士(1995)。總務主任如何扮演好自己的角色。師說，85，36-38。
- 譚宇隆(1999)。花蓮縣國民小學總務主任工作懈怠及其相關因素研究-階層分析程序法之應用。國立東華大學教育研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- Armstrong, M.(1994). *Performance management*. London:Kogan Page.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001).*The strategy-focused organization : How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston : Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P.(1998). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

各國選替型學校之初探

陳巧綸

國立東華大學教育行政與管理學系碩士班

摘要

自二十世紀初以來，世界各地便興起了一股教育改革的風潮，然而另類教育並非新興之教學方法，另類教育僅為對傳統教育之反動，希望得以改善傳統教育制式化、單一化的教育制度，使得學生能夠因其能力，適性發展。歐美各國更依其文化背景，發展出不同型態之選替型學校。因另類教育在國內仍屬新興概念，故本文利用文件分析法，藉由閱讀與另類教育之相關文獻，由另類教育發展源起開始，並簡介其定義意涵與功能，文中更介紹國外幾所極具代表性之選替型學校，後研究整理出選替型學校之教育理念及特色，並歸納得出與傳統學校相較之下，利於學生學習之特點。本文旨在研究探討各國不同型態之選替型學校，冀望從這些探討當中，能夠整理出相關論點，以提供爾後相關人士之參考。

關鍵字：另類教育、選替型學校、文件分析法

A Brief Discussion on Alternative Schools around the World

Qiao-Lun Chen

Department of Educational Administration and Management

Abstract

Since the early of the twentieth century, a trend of the revolution of education has been aroused around the world. But, the alternative education is not a new pedagogical method. It's nothing but a reaction to the traditional education, hoping to change and improve the standardized and singular system of the traditional education. Then, it can help students to develop their own ability according to their interests. Some countries in Europe and America even develop their own alternative schools based on their cultural and historical background. Because the notion of alternative education is rather new to our country, the study will deal with the topic by the means of the document analysis. The study starts with the origin of alternative education, then moves on to its definition and function. In addition, the study also introduces several well-known and representative alternative schools in other countries. By studying those examples, the beliefs and characteristics of alternative schools are inducted and summarized. Then the study will find out the advantages for students' learning in alternative schools. The study aims to discuss different types of alternative schools around the world and hopes to give some suggestions to the future from these discussions.

Keywords: Alternative Education, Alternative Schools, Document Analysis

壹、前言

自二十世紀初以來，興起了一股希望教育改革的風潮，在此時，人們了解到傳統教育有許多根本上的問題，特別是為了培養產業勞動力，以訓練和管制為主要技能而設立的一般教育制度。傳統教育並未考慮個人的多樣化，只依賴單一的基準、內容及方法，產生了教育的疏遠和非人性化的可能（曹在英，2006，頁11）。也因此，有越來越多的人開始意識到，是否能夠重新檢視教育的根本？如果教育只是一種制式化、單一化的製造過程，希望產生標準化的產品，那麼每個人的獨特性，難道就要在接受教育的過程當中給抹滅消除掉嗎？

近年來，由於人權意識的抬頭，在國內各項議題上，也紛紛開始強調個人的自由意志與權利。在工作上，開始要求保障工作權，不因性別、年齡、婚姻狀況而受不平等的對待；在法律上，開始有尊重人權，廢除死刑的呼聲；在教育上，也開始有了全人教育的概念，強調重視每個孩子的獨特性、個別化。

然而在實際教學現場，教師與學生所遭受到的問題，卻遠比此複雜得許多。即便政府釋放出各項利多條件吸引學生就讀，仍然有學生因為家中經濟、個人行為問題、適應不良等因素而無法順利完成學業。針對這樣的學生特性，國外即發展出一個有別於傳統教育制度（traditional or conventional education system），強調學生獨特性的教育—另類教育（alternative education）。更以此為出發點，發展出各種類型的各式學校，例如：自由學校（free schools）、磁鐵學校（magnet schools）等。在國內，另類教育有其呼聲，但因為現行法規制度的影響下，目前仍然有其發展限制，國內相關文獻亦不多。綜合以上，本文將藉由文件分析法（document analysis），來介紹並探討（1）另類教育的源起，（2）另類教育之定義與意涵，（3）選替型學校之功能，（3）各國選替型學校之型態，（4）選替型學校與傳統學校之比較。內容分析之結果，希望能夠提供相關人士於爾後的政策研擬上作為參考。

貳、另類教育

另類教育與選替型學校（alternative schools）在國內仍屬較為新鮮的名詞，在此將另類教育之源起、定義與意涵，以及選替型學校之功能，做粗略的介紹。

一、另類教育之源起

二十世紀以來，人們對於教育改革的呼聲越來越高，在這樣的風潮之下，具有新觀念、新思維的學校就這樣被創辦出來了，例如英國在1912年創辦的夏山學校，以及德國在1919年創辦的華德福學校，皆帶給了二十世紀的教育相當程度的影響。

在教育改革運動的基礎之下，另類教育的發展到了 1960 年代末期，在各國紛紛以不同的名義開始更為蓬勃發展，在美國即有「自由學校」，在德國有「自由另類學校」(freie Alternativeschule)，在英國則為「人性規模教育運動」(Human Scale Education Movement)(曹在英，2006，頁 12)。由此可見，到了 1960 年代，另類教育正式且快速地在世界各國中發展。

在此以美國的另類教育發展為例，說明另類教育為何能在 1960 年代蓬勃發展，並獲得大多數人的支持。1960 年代，對於整個世界來說，正是歷經兩次世界大戰，各國休養生息，國力恢復的年代。對於美國人來說，他們相當於滿意自己當時的國力及國家發展。許多的父母及老師們都相信，他們正在撫育這些年輕人，並且能將他們帶到一個快樂、安全，且樂觀的社會。由於整個國家經濟正蓬勃發展，雖然無法讓全部的人都享受到自由的積極進取精神，但「一人得道，雞犬升天」(rising tide raises all ships)的想法深植於多數美國人心中，想要多數的中產階級安於現狀，已經無法滿足這些戰後嬰兒潮的人們的期望。另外，在 1960 年代的美國，更由於一連串事故的發生——包括拒絕提供任何機會給女性、暗殺事件頻傳——更促成了青年對於美國社會現狀的不滿。而傳統的中學教育，也被大多數青年及教育者所唾棄，A. S. Neill 所著之 *Summerhill* (1960)，更大聲呼籲為中產階級「解放教育」，再加上一些重要的社會評論者如 Jonathan Kozol (1967) 與 Herb Kohl (1968) 等人所評論的傳統綜合高中的失敗、美國教育制度對於貧窮孩童之失敗，更令美國的教育工作者決定面對他們的失敗，並聽取學校最弱勢學童的需要，因而開啟了另類教育之路 (Sagor, 1999)。

美國一直以來，都能夠引領世界風潮，美國所開啟的另類教育之風，也在施行數年之後，漸漸影響到歐洲、亞洲等地，如德國在 1970 年代以反權威教育為名申請的「羅德海姆計劃」(Rödelheimer Projekt)、1974 年所成立的「法蘭克福自由學校」(Freie Schule Frankfurt) 等 (王秋萍，2002)，顯現出崇尚自由之另類教育風潮正在世界蔓延。

二、 另類教育之定義與意涵

另類教育，或甚至有人稱之為教育的其他選擇 (educational alternatives)，只是一種與傳統教育有別的教育制度 (system)，而非新興的教學法 (pedagogical method)。雖然對另類教育清楚明確的定義並不存在，但另類教育的學習環境卻充斥在整個教育現場當中，包含了自主學習計畫 (independent study programs)、特許學校 (charter schools)，以及校中校計畫 (schools within schools programs) 等 (引自 Lehr、Tan 與 Ysseldyke, 2009)。簡單說來，另類教育是對於傳統教育的反動，針對傳統教育制式化且單一化的弊病，做課程上的修正，使教育能夠更符合個人化的特質，以落實教育的真正目的。

三、 選替型學校之功能

在此先為選替型學校涵義做解釋，選替型學校，或譯另類學校。在此不將其譯為另類學校之因，主要是因為擔心與特殊學校相互混淆。本文所指選替型學校，係與傳統學校制式化、標準化之教學方法有別，在學校裡，選擇並採用符合學生特質的教學方法，以期培養學生多元化、個別化之能力。

而身為對傳統學校教育的反動，選替型學校在教育功能上，究竟又扮演了何種角色呢？根據 Raywld 在 1999 年所發表的研究顯示，美國的選替型學校，大約是在 1960 年代出現，在整個國家的各個社區當中，皆能找到具有另類教育理念的學校，但是這樣的學校型態，在都會地區比鄉村地區更常見。

選替型學校的功能，根據其所在位置，會有些許的差異，Raywld (1999) 指出，都市型的另類學校，主要著重在於那些少部分無法在學校取得成功的年輕人及貧窮者。但另一方面，在比較偏鄉的選替型學校裡，則是發展出了一些富有新意的教學計畫，期望能夠創造並追求達成教育的新方法。

無論是為了弱勢族群而設，或者是為了開發創新教學計畫而存在的選替型學校，由此皆可見因時代之變遷，傳統教育已無法滿足多元化的社會發展趨勢，接受教育已並非以往少數富人之權利，即便經濟困難，弱勢族群仍然有接受教育之權利。同時，為了發展個人之獨特性與長才，更有所謂「適性揚才」、「因材施教」之理念，逐漸推翻自工業革命以來，強調單一制式化的教育模式。

參、 各國選替型學校之型態

選替型學校型態複雜多樣，各學校將依其教育理念，發展符合其理念之學校課程或學校型態。有些選替型學校因規模之故，並未能發展成一完整學校型態，而以像是校中校計畫 (schools within schools programs) 來服務需要之學生。在此簡介各國依其文化、歷史等相關背景而發展而成的各式選替型學校之型態，因學校型態眾多，僅介紹各國最具代表性之例。

一、 英國—夏山學校 (Summerhill School)

談到英國的另類教育，就不得不提到最著名，甚至可說是引領全世界另類學風潮的夏山學校。夏山學校於 1921 年由 A. S. Neill 所創立，當時 Neill 碰巧有機會接管德國德列斯登 (Dresden) 一所國際性的自由學校 (Free School)，然後便以此為出發點，奠定了日後夏山學校的根基 (引自許詩屏，2002)。

夏山學校的創校理念，在於學生應該是自由的，他們可以具有獨立自主權，決定他們想要的課程、想學習的知識，因此在夏山學校當中，民主（democracy）扮演了一個相當重要的角色。正如同夏山學校在學校的官方簡介（2004）上所寫的：“If society were to treat any other group of people the way it treats its children, it would be considered a violation of human rights.（如果這個社會對待其他人的方式，就像他對待自己小孩一樣，那麼就會被視為是一種侵犯人權的行為。）”

由上述的敘述看來，夏山學校認為世界上大多數的父母給予孩子太少的自由與民主，尤其是在於對教育的選擇上來說。總是希望小孩照著自己所希望的方式接受教育，而不考量適不適合孩子，或孩子願不願意接受，但這就是目前生活的現實。

在夏山學校當中，有幾個較具特色之處，同時也是他們最自豪的特色：

- (1) 民主自由的校風
- (2) 課程多樣化且非為強迫性之學習
- (3) 教育的主體是學生，而非老師
- (4) 學習環境充滿快樂與愛，學習表達情緒，同時也從感覺當中學習
- (5) 社群內的成員對彼此坦誠佈公，教師並不將自己的價值觀強加在學生身上
- (6) 學校內的事務由共同的會議決定，每個人都能在會議上表達自己的意見，不因身分年齡而有所別（Summerhill, 2004）

時至今日，夏山學校仍以其獨具之特色，在教育現場上，佔有一席之地，甚至吸引了許多國外學者、教育者，不辭辛勞前來取經，將夏山學校經驗帶到世界各地。夏山學校創立者 A. S. Neill 曾說：「要讓學校適應兒童，而不是讓兒童適應學校。」，根據這樣的理念，他創立了讓兒童能夠自由選擇，不必痛苦適應的學校。現今有太多學生被教育養壞了胃口，忘了該如何學習，或為何而學習，因而造成了許多學習倦怠或甚至拒絕學習的學生，如果能讓學生培養選擇的能力，不因父母師長的期望而任憑擺佈，或許學生的學習意願能夠因此大幅提升，他們會懂得為自己而學，而非為他人而學。

二、 德國—華德福學校（Waldorf School）

另一個與夏山學校齊名，發展時間也極為接近的，就是位於德國的華德福學校，華德福學校立基於 Rudolf Steiner 博士所提倡之人智學（Anthroposophie），著重孩子「身、心、靈」的成長發展，重視原始的、自然的學習情境，施以規律的、重複的教育為原則等（歐洲華文作家協會，2011）。此類學校也是很多森林小學的原型，強調孩子在最自然的學習環境當中，便可潛移默化地學習到新的事物、新的經驗。而根據 Waldorf.ca（n.d.）於簡介當中寫到，1919 年 9 月，第一

家華德福學校在華德福公司的贊助之下，於德國斯圖加特（Stuttgart）敞開了大門。公司的主管想要為了工廠員工的孩子，提供一種新的教育方法，希望提供綜合性且高度文化性之教育，這將有助於他們在各方面都能成為具創意且均衡的個體。這種新的教育主要針對文化重建，對於那些在第一次世界大戰後的整個絕望的中歐地區和生活於其中的年輕人來說，無疑是劑強效的解毒劑。

在當時來說，第一家華德福學校是相當具革命性的，因為他開放給來自不同社會、宗教、種族和經濟背景的兒童，而且還是男女同校。到了 1928 年時，他已經發展成德國最大的非教會學校，甚至還作為華德福學校在德國其他地區、瑞士、荷蘭、英國和美國的典範，提供他們做為經營學校之參考。

在二戰期間，由於受到希特勒政府的干擾，華德福學校也不得不被迫關閉。而在二戰一結束之後，華德福學校就是第一個美國代管政府所要開放的私立學校，原因無他，正是因為在戰前他們所強調的——獨立思考。

戰爭結束後，華德福學校迅速蔓延到歐洲，北美和南美，南非，加拿大，美國，澳大利亞，新西蘭。目前在全球 40 多個國家和地區，已經有超過 2000 所華德福（或有人稱之為 Steiner）的學校和幼兒園。

華德福學校的教學理念與特色，整理如下：

- (1) 主要的教學理念基於 Steiner 的人智學理論，強調學習應為一由內而外的行為，而非由外強加之行為
- (2) 根據學生的獨立思考，他們能夠從中學習並建立自信心
- (3) 強調全人學習，尋求在學習當中的自主權，故學生在學校當中被鼓勵獨立思考並做出自我決定
- (4) 重視藝術、體能、科學等需高度思考或創造力的課程（Bund der Freien Waldorfschulen，n.d.）

傳統的學校教育，主要都偏重在師長、家長決定小孩該學些什麼、知道什麼，於是由成人編纂教材，並且決定學習的方向。在華德福學校當中，學習的箭頭並非由外而內，其強調學習的箭頭應為內而外，由學生本身藉由自身獨立思考之過程，來領悟知識。教師在學習的過程當中，不全然是強勢的主導者，更像是在學生思考過程當中的引導者。華德福學校相當強調學生的創造力及獨立思考能力，已越來越符合目前的時代潮流，一般傳統學校裡，也逐漸重視學生的批判思考能力，但礙於課程及考試教學導向，仍然無法真正落實此一目標。華德福學校的教育理念核心——人智學，主張全人學習，讓學生能夠學到解決問題的方法，而非僵化的知識理論，對於學生於爾後的生活應用當中，裨益良多。

三、 美國—磁鐵學校 (Magnet School)

磁鐵學校即為學校以某種有別於其他學校之特色學科領域，以此號召吸引學生前來就讀，就彷彿是磁鐵一般，吸引對此領域有興趣的學生。學校課程不再制式化，學生也能因為能專精於某領域，而能有更亮眼的表現 (Magnet Schools, 2012)。

學生就讀磁鐵學校的具體好處包括：

- (1) 學業表現將會有所改善
- (2) 多元的入學方案
- (3) 創新的課程
- (4) 教師皆為通過特定主題培訓的專業教學人員，
- (5) 較高的入學率、畢業率，以及較低的輟學率。
- (6) 磁鐵學校擁有更多的家長和社區的參與，透過以主題為基礎的教育，設計出更多的個性化和專門方案，以提供一個安全的學習環境的意識。

與夏山學校、華德福學校最大的不同之處，磁鐵學校主要是公立中小學，這表示磁鐵學校從一開始，就受到政府的支持。磁鐵學校主要提供個性化以及專業方案給需要的學生，通常也會運用到社區內的資源，將學生的生活經驗融入到教育環境當中。這樣的課程內容除了能夠引起學生學習興趣之外，還能夠協助他們利用舊有知識，建立起新知識。

四、 韓國—甘地學校

創立於 1997 年，韓國的甘地青少年學校，是韓國第一所選替型學校，之後陸續成立甘地高中、甘地農場學校、甘地自由學校，統稱為「甘地學校」。

從美國留學回來的哲學博士，同時也是目前甘地學校的校長梁熙昌博士，希望讓學生能夠成為幸福的人，而由其所定義的幸福的人，必須具備有「健康、愛、自由、智慧」，因此，所有甘地學校的學生們，都是朝著這幾大目標前進。

由於甘地學校並非一個學校，而是由數個具有相同教育理念的學校所組成，以下將簡單介紹各學校：

(1) 甘地青少年學校

1997 年成立，一開始國中部門是以非官方認可的方式來經營，但自 2005 起，正式設有國中部及高中部共 6 年制來經營。

學校課程為特色化之教育內容，其包含：甘地哲學體驗學習（自然、文化、海外體驗）、衣食住教育（做菜、農業、蓋房子、做衣服等）、教養

(電腦、漢字、手語、手工藝等)、感性教育(傳統音樂、戲劇、現代音樂、搖滾、卡通等)、嗜好(外文、化妝、針灸、照片、烹飪)。

(2) 甘地高中

原為甘地青少年學校同時成立之高中部，1998 年得到政府的認可，正式改為「甘地高中」。

學校課程也為特色化教育，包含：戶外學習、家庭學習、感性教育(美術、音樂、農業等)、衣食住教育(做菜、農業、蓋房子、做衣服等)。

(3) 甘地農場學校

設於甘地高中附近之甘地生態教育農場之內，由農場內幾個家庭為其主體，用在家教育的方式來經營。

其特色為不分學年，尊重學生個人的個性和學習型態，培養學生自主性的研究能力，強調共同生活，在學中有兩個學期的時間赴國外學習語言及文化。

(4) 甘地自由學校

為一非官方認可的甘地學校，是為了自由的經營學校以及教育課程而設立。

學校課程有學校必修(開會、海外體驗、實習、服務活動、社團活動等)、感性必修(音樂、美術、體育等)、自立必修(食衣住教育)、教養選科(科學史、大眾文化、女性學、電腦、性與文化等)、知識選修(語言、數學、社會系、其他)。(曹在英，2006，頁 81-84)

與歐美各國相比，亞洲國家較為封閉及傳統，韓國本身為一相當傳統之國家，對於另類學校之接受與支持，算是相當值得注意的。韓國有強大的民主性，對於外來文化也有相當的排外性，但在這些社會文化背景之下，仍然成立了相關另類學校，並因此正式修法承認其存在，對此足以提供鄰近國家作為參考，想要改善僵化的傳統教育，是否能夠利用更為豐富多元的課程及方式，並保有各國原有的傳統文化傳承？雖然甘地學校並沒有一個相當明顯的教育理論支撐，但由其課程內容看來，除了保有傳統文化之外，其亦相當重視學生的經驗操作，許多課程透過學生的親身體驗，來獲得比教科書更為珍貴、實用的知識。

上述之各國另類學校型態簡介，為求更精簡明確，茲將整理如表 1 所示：

表 1

各國選替型學校型態之比較

學校名稱	國別	教育理念	課程特色
夏山學校	英國	根據 A. S. Neill 所倡之	(1) 民主自由的校風

(Summerhill School)		學生對學習之自主選擇權	(2) 課程多樣化且非為強迫性之學習 (3) 教育的主體是學生，
---------------------	--	-------------	-------------------------------------

表 1 (續)

各國選替型學校型態之比較

學校名稱	國別	教育理念	課程特色
夏山學校 (Summerhill School)	英國	根據 A. S. Neill 所倡之學生對學習之自主選擇權	而非老師 (4) 學習環境充滿快樂與愛，學習表達情緒，同時也從感覺當中學習 (5) 社群內的成員對彼此坦誠佈公，教師並不將自己的價值觀強加在學生身上 (6) 學校內的事務由共同的會議決定，每個人都能在會議上表達自己的意見，不因身分年齡而有所別
華德福學校 (Waldorf School)	德國	根據 Rudolf Steiner 所倡之人智學，強調全人學習	(1) 強調學習應為由內而外的行為 (2) 根據學生的獨立思考，他們能夠從中學習並建立自信心 (3) 強調全人學習，尋求在學習當中的自主權，故學生在學校當中被鼓勵獨立思考並做出自我決定 (4) 重視藝術、體能、科學等需高度思考或創造力的課程
磁鐵學校 (Magnet School)	美國	發展以學科為領域之專業課程	(1) 學業表現將會有所改善 (2) 多元的入學方案 (3) 創新的課程 (4) 教師皆為通過特定主題培訓的專業教學人員， (5) 較高的入學率、畢業

			率，以及較低的輟學率。 (6) 提供一個安全的學習環境的意識。
甘地學校	韓國	根據梁熙昌博士所倡之「健康、愛、自由、智	(1) 多元化課程 (2) 兼顧學生興趣及傳統

表 1 (續)

各國選替型學校型態之比較

學校名稱	國別	教育理念	課程特色
甘地學校	韓國	慧」	文化傳承

註：整理修改自“Introduction to Summerhill,” by Summerhill School, 2004; “Waldorf Philosophy. Background and History,” by Waldorf.ca, n.d.; “Magnet Schools,” by Wikipedia, 2013; 《韓國另類教育研究》(第 81-84 頁)，曹在英，2006。

肆、選替型學校與傳統學校之比較

綜合前面各國選替型學校型態及其理念，將其與傳統學校稍作比較，可歸納出幾點更利於學生學習的特點，茲將其整理如下：

一、選替型學校重視學生個體，強調學生為教育之本體。

傳統學校以教師或者政府當局作為教育的主導者，政府當局決定教師們該教些什麼，教師們則決定學生該學些什麼，沒有人告訴學生為什麼該學這些知識，只是告訴學生，學就對了！然而，學校並非工廠，學生也非單一制式的產品，同樣一套教學法，並不適用於全體學生。在另類學校當中，強調學生才是教育的主體，A. S. Neill 甚至直接說道：「要讓學校適應兒童，而不是讓兒童適應學校。」，所以在選替型學校當中，教師的角色亦非傳統的主導者，教師僅為引導者或協助者，協助學生在學習的探索過程當中，能夠順利找到自己學習的方向。

二、選替型學校為傳統學校之反動，希望尋求活化教育之策。

許多學生之所以選擇選替型學校就讀，有可能是因為在傳統學校體制之中，無法達成學校所要求或所規範的事項，而被表示為「失敗的學生」。基於這樣失敗的經驗，有越來越多的學生開始懼怕學校。除了失敗的經驗以外，僵化的教育內容及不實用的課程內容，也是讓他們無法提高學習興趣之因。為了解決上述兩大傳統學校教育之弊病，選替型學校即從學校課程著手，大幅度改變傳統教育課程之設計，如夏山學校、華德福學校及甘地學校等，皆將他們的課程內容改變為從學生生活經驗開始著手，讓學生從實際的學習環境當中，汲取到新知識。知識的獲取不再侷限在死板的教科書之上，小至綁鞋帶，大至蓋房子，皆能夠成為知

識的來源。至此，教育的確活化了，學生亦更為投入於學習之中，學生得到成就感，沒有人會被標記為「失敗」，因為這樣失敗的經驗也是一種學習的過程。

三、 選替型學校為不同背景、不同能力之學生，提供了多元化的課程內容。

上述說到，有些學生由於無法達到傳統學校之要求，所以被標記為失敗的學生，因為傳統課程無法照顧到每個學生的能力及背景，僅能以一標準化的規範來要求學生，針對這樣的情況，選替型學校即發展出為了某些特殊背景或特定族群的學生之課程，像磁鐵學校，便設計出有主題性的課程，利用不同的主題，來引導學生學習，來滿足不同能力、背景之學生之需求。而韓國之甘地學校，也不全然只以實作經驗導向課程為主，所就讀的學生亦必須完成某些語言、文化等課程，這樣的多元化課程，符合了學生不同的需求，也達成選替型學校全人教育之訴求。

伍、 結語

在第一線的教育工作者，常常會感慨學生素質日漸低落、教學無成效等等。在這個時候，能夠感覺得出來教育出了問題，但卻無法清楚說明是哪個環節出了差錯。遇到這種時候，不就正是教育工作者需要重新思考，以學生的角度來看他們的需求嗎？而這個概念，就是另類教育的理念。另類教育為傳統教育之反動，為了解決傳統教育之僵化，經多方考量後，各國依其文化背景發展出不同型態的選替型學校。

雖然選替型學校並不能保證學生將來的成功，但是選替型學校的確提供了學生另一個接受教育的選擇。若學生因為在學校的失敗，造成了學生往後的挫折，導致整個人生之不如意，那麼當初接受教育之美意，豈不因而被破壞殆盡？教育的意義與責任應當提供每個接受教育活動的人，能夠在能力上、心性上或是行為上有所成長，而非因接受教育之後產生反效果，反而造成接受教育者之壓力。另類教育非萬靈丹，但如果能夠藉另類教育之手，來解決或滿足傳統教育之不足，最終受惠的，將會是接受教育的人，也能達成教育的目標。

參考文獻

- 王秋萍（2002）。德國自由另類學校之簡介。**教育研究月刊**，102，138-142。
- 許詩屏（2002）。尼爾的兒童教育理念對台灣教育改革的啟示。**教育研究**，10，47-57。
- 歐洲華文作家協會（2011）。**東張西望看歐洲家庭教育**。台北市：新銳文創。

- 曹在英（2006）。**韓國另類教育研究**。國立中山大學教育研究所碩士班論文，未出版，高雄市。
- Lehr, C. A., Tan, C. S., & Ysseldyke, J.（2009）Alternative Schools—A Synthesis of State-Level Policy and Research. *Remedial and Special Education*, 30（1）, 19-32.
- Wikipedia,（2013）. *Magnet Schools*. Retrieved April 1, 2013, from http://en.wikipedia.org/wiki/Magnet_school
- Raywid, M. A.（1998）. History and Issues of Alternative Schools. *The High School Magazine*, 6, 10-14.
- Sagor, Richard.（1999）. Equity and Excellence in Public Schools: The Role of the Alternative School. *The Clearing House*, 73（2）, 72-75.
- Summerhill School.（2004）. *Introduction to Summerhill*. Retrieved April 1, 2013, from <http://www.summerhillschool.co.uk/pages/index.html>
- Waldorf.ca.（n.d.） *Waldorf Philosophy. Background and History*. Retrieved April, 1, 2013, from http://www.waldorf.ca/index.cfm?pagepath=Background_and_History&id=19498

「教育行政與管理學刊」徵稿

一、發行目的

提供教師、學生與校友最新的教育資訊，精進師生教學品質與學術研究成效。

二、投稿須知

- 1.謝絕翻譯、文章評述及心得報告等文章。
- 2.投稿請填寫「申請表」(格式如附件或請網頁下載)，與稿件併寄，缺件恕不受理。
- 3.本刊對來稿具有修改權，凡涉及著作權與學術自由之紛爭者，概由作者自負法律責任。
- 4.本學刊稿件以未出版者為限，切勿一稿兩投，或將已出版或出版中之稿件投至本電子期刊。
- 5.凡稿件審查通過，本學刊有權上網公告、重製供學術研究使用。

三、稿件格式

- 1.字數：理論實證每篇 6000~10000 字為原則。教育實務文章每篇 4000~6000 字為原則，並請附電子檔。
- 2.理論實證稿件內容應包括中英文摘要、正文、參考文獻。英文著作請附中文摘要。中英文摘要均須註明作者姓名、服務單位與職稱。
 - A.摘要：中英文摘要各以 300 字為限。中英文關鍵字列於摘要之後，依筆劃順序排列，以 3 個為限。
 - B.正文（含文字符號、標題、圖表與數字）與參考文獻：請依照 APA 五版格式規定撰寫。
- 3.稿件業經初審後，若格式不符規定，將退件請予修正後再次投稿。

四、其他

- 1.凡稿件經審查通過，為本學刊採用。
- 2.經審查委員匿名審查不通過者，將致函原作者，唯原稿不另退還，請作者於投稿時自行保留原稿。
- 3.投稿後，原則上 3 個月內回覆採用與否，每學年於上學期(1 月)及下學期(6 月)各出刊一次，必要時得另增刊。出刊形式以每期附掛於網頁，對社會全體大眾公開。
- 4.本學刊全年徵稿。

投稿請寄 deam100@mail.ndhu.edu.tw。聯絡電話：(03-8635556

傳真：03-8634910

**教育行政與管理學刊
論文投稿報名表**

論 文 題 目	(中文)
	(英文)
名 字	
服 務 單 位	
聯 絡 地 址	
聯 絡 電 話 e-mail	
論 文 類 別	

請將本報名表連同論文全文電子檔寄至

Email: deam100 @mail.ndhu.edu.tw

聯絡人：蔣慧姝小姐

電話：(03)8635556

教育行政與管理學刊撰稿格式

壹、稿件：請用 A4 格式電腦打字，四界邊界為 2.5 公分，並以 word 文字檔存檔。內文採 12 號字中文字體以新細明體，英文字體採用 Times New Roman，中文標點符號用全型，英文標點符號用半型。

貳、題目、著者：不論中、英文稿均需具備中、英文題目與作者中、文英姓名暨服務單位。

參、摘要：請附中、英文摘要，以不超過 300 字為限。

肆、關鍵字 (key word)：請在摘要下增加中文英關鍵字，以二至五個為原則。

伍、撰文架構：

依據美國心理學會 (APA) 撰稿架構 (教育、社會及數理學門可採用)：

- 一、緒論 (包括研究問題與背景、研究變項的定義、研究目的與假設)
- 二、研究方法 (包括研究對象、研究工具、實施程序)
- 三、研究結果
- 四、結論與建議
- 五、參考文獻

陸、論文撰寫格式：參考文獻請參用「APA 格式 5.0 以上」撰寫，並與正文引用文獻一致。中文依姓氏筆劃、英文依姓氏字母為順序。

一、字型及格式：

1. 正題目：標楷粗體 24 號字，置中。
2. 副題目：標楷體 20 號字，置中。
3. 作者姓名職稱及服務單位：標楷體 14 號字，置中。
4. 中文摘要 (標題)：標楷粗體 16 號字，置中。
摘要內容：標楷體 12 號字。(文的左緣和右緣需調整切齊)
5. 關鍵字：標楷體 12 號字。
6. 第一層標題：標楷體 16 號字。
第二層標題：標楷體 14 號字。
第三層標題：標楷體 12 號字。

7. 內文、內文接續：細明體 12 號字，分段落，左右對齊。
8. 參考書目（文獻）：抬頭同「第一層標題」，內容同「內文」。
9. 每頁抬頭：細明體 10 號字。
10. 圖表：置中，內容細明體 10 號字。
11. 行距：以「單行間距」為原則。
12. 標點符號：用全形

二、標題順序：每篇論文均需有前言、結論，中間各節均請自擬小標題，標題序號依「壹、一、（一）、1、（1）、A、（A）、a、（a）」等序表示。

柒、圖片或照片：

為了使圖表在論文中發揮其應有的功能，應注意下列幾點：

- 一、圖的標題應放置於圖的下端（如：圖 1、圖 2），而表的標題則應放置於表的上端（如：表 1、表 2），且先出現表的說明文字，後出現圖表。
- 二、每一圖表的大小以不超出一頁為原則。圖表如大於半頁以上，應單獨放置在一頁，如小於半頁，則可和文字敘述資料同放在一頁上。但如果表的大小超過一頁時，可在前表的右下方註明（續後頁），且在後表的左上方註明（接前頁）。
- 三、論文文字之後再呈現圖表。

捌、資料引用：請參考 APA 格式，採文內注釋。如：

- 一、根據吳鐵雄（民 78）的研究發現....
- 二、許多研究的結果（張春興，民 65；郭聰貴，民 67；吳武典，民 68）也都指出....
- 三、根據國外學者（Mark, 1990）的研究發現....
- 四、根據 Mark 與 David 的研究發現....人格中的自我免受傷（Miller & Ross, 1975）。
- 五、根據以往學者（Thornik, 1940；Watson, 1932）的研究....
- 六、教學為透過角色互動以協助學生達成學習目的的歷程....（Gage, 1976）....
- 七、如引用同一作者同年度兩篇以上的參考資料時，請在年度後標明 abc

等符號。如（陳英豪，民 78a）....（陳英豪，民 78b）。參考文獻中的寫法亦同。

玖、參考文獻：

一、如中英文參考資料均有，中文在前，英文在後。

二、中文資料之排列以作者姓名筆畫順序為主，英文則按作者姓氏字母之先後順序為準。

三、參考文獻寫法：

（一）書籍：

格式：作者（年份）：**書名**。出版地：出版者。

實例：林清江（民 71）：**教育學新論**。台北市：中正書局。

Guildford, J. P. (1959). *Personality*. New York : McGraw- Hill.

（二）期刊論文：

格式：作者（年份）：篇名。**期刊名**，期別，頁別。

實例：鄭瓊英（民 80）：皮亞傑的發展學習理論在兒童音樂教育上的應用。**音樂教育季刊**，19 期，頁 30-40。

Kagan, D. M., & Esquerra, R. M. (1984). Personality and Learning. *Journal of International Psychology*, 11(1), 10-16.

（三）文集論文：

格式：作者（年份）：篇名。編者，**文集名**，頁別。出版地：出版者。

實例：蔡清華（民 84）：教師教育與專業角色。收於王家通主編，**教育導論**，頁 337-366。高雄市：麗文書局。

（四）未出版的文獻：

格式：作者（年份）：**篇名**。（來源）

實例：王家通（民 83）：**因應師資培育多元化師範校院的課程與教學**。於「因應師資培育多元化師範校院教育研討會」中發表，教育部主辦，高師大承辦，民國 83 年 5 月 23- 24 日，頁 3- 4。

（五）未出版學位論文：

格式：作者（年份）：**論文名稱**。未出版碩士或博士學位論文。
大學名稱。

實例：顏火龍（民 70）：**台北市立國民小學校長與教師意見溝通之調查研究**。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版。

Rosenbaum, R. M. (1972). *A dimensional analysis of the perceived cause of success and failure*. Unpublished doctoral dissertation, University of California, Los Angeles.

（六）DAI 微縮片資料：

格式：作者（年份）· 篇名 · **論文集** · 編號 ·

實例：Bower, D. L. (1993). Employee assistant programs supervisory referrals : Characteristics of referring and nonreferring supervisors. *Disseration Abstracts International*, 54 (01) , 534B. （ University Microfilms No. AAD93-15947 ）

（七）教育資料庫的資料：

格式：作者（年份）· **篇名** · 資料庫的名稱 · 編號 ·

實例：Willis, G. (1988). *What the eight year study and the humanities curriculum project*. （ ERIC Document Reproduction Service No. ED 302 890 ）

（八）技術報告：

格式：作者（年份）· **篇名** · 編號 · 出版地 · 出版者 ·

實例：Harvey, O. J. (1963). *Cognitive determinations of role playing*. _ Technical Report No.3 Contract Nonr. 1140(07).Boulder : University of Chicago.

（九）電子媒體資料：

格式：作者（年份）· **篇名** · 檢索日期 · 取自網址。

實例：陳家聲（1998）。**21 世紀人力資源管理發展趨勢**。1998 年 12 月 9 日，取自 <http://www.jbjob.com.tw/html/centry.htm/>

（十）光碟資料庫：

格式：作者（西元出版年份）。**文章名稱【光碟】**。來源（期刊、檢索系統、公司行號等）。光碟資料庫別以及編號（閱覽日

期)。

實例：石素娟(1991)。**銀行業服務品質分析及量化之研究**(摘要)

【光碟】。靜宜管理研究所碩士論文。漢珍全文檢索系統：中國企業文獻摘要光碟資料庫。

(十一) 視聽媒體資料

格式：製作人姓名(製作人)，導演姓名(導演)(西元出版年份)。

影片名稱【影片】。取自發行者，地址。

實例：教育資料館(編製)(1994)。**教育資料與教育研究【影片】**。

取自教育資料館，台北市中正區100南海路四十三號。

(十二) 報紙

格式：文章名稱(年，月日)報名，版次

作者(年，月日)。文章名稱。**報名**，版次。

實例：

1. 中文譯音的急轉彎：專業議題又演成政治問題(2000，10月9日)。**聯合報**，2版。

(十三) 法令

格式：法令名稱(公布或發布年代)。

範例：師資培育法(1994)。