

企管可管吗？学校管理向企业看齐的省思

嘉义大学教育学系 陈圣謨

摘要

企业管理理论对学校行政知识体系的影响相当深远，但随着教育与企业环境的变迁，彼此之间的兼容性必须加以关注，尤其学校经营在运用企业管理理论，应该要更为谨慎。学校经营导入企管理论，固然可注入活水思维，或发展新策略，开展新气象，然必须建立在一定的前提与基础之上。本文指出：学校领导者应该要有坚定的学校核心目的意识，才能正确、有效的转化企业管理策略于学校经营之中。这种转化是体现在：确立属于学校教育的目标体系的；学校质量优先于学生质量；强化学校的顾客意识；彰显学校的社会责任及学校管理策略与目的紧密连结等五项之理解。

关键词：学校经营；企业理论

一、前言

近十余年来，学校经营的策略论述与实证研究，有愈来愈多采用企业管理思潮的趋势。当某种新型领导或经营策略的概念在企业界被宣扬、讨论之后，很快的就会被引介到教育界，而论述此理论在学校经营上的应用；或进一步据以进行实证性探究其在教育界的运用情形。例如张庆勋(1999)论述了学校经营企业化的挑战，指出其应用之道；张明辉(2002)曾整理各种企业管理理论在学校经营上的应用，认为企业之经营管理、营销策略、绩效评估、组织变革与发展、竞争优势、人力资源管理、创新管理等理论或构念，均等可提供学校经营的指引。吴清山、林天佑两位学者则在「教育资料与研究」期刊中，经常性的对企业管理概念加以界定、诠释在教育上的应用。在学位论文方面，运用各种企业管理理论于学校经营之研究论文，可谓汗牛充栋，不可胜数。笔者透过台湾博硕士论文知识加值系统查询发现，在2004年至2011年间，光是以学校应用「蓝海策略」；「创新经营」；「竞争优势」；「学校营销」；「平衡计分卡」等题材之学位论文共有191篇。学校组织与企业组织的经营理念与策略已然获得普遍的整合与密接。

在学校行政实务方面，各县市在甄选国中小校长时，也常纳入企业管理策略，作为中小学校长笔试试题。例如今年初，新北市国中小校长甄选的笔试题目中，就有一题是试问

应考人如何应用企业管理理论于校务经营。该市市长也在国中小校长会议中，勉励学校校长必须如同企业的 CEO(执行长)，以励精图治，开创学校绩效。由上可知，不论从研究趋势或实务风潮来看，学校引进企业经营理念，运用企业管理策略，已成为锐不可挡的学校经营的主流思想。

然而早在半世纪，美国的 Callahan(1962) 就曾著书：教育及其效能的崇拜，论述科学管理应用于学校经营上的问题。他针对工业界的科学管理思潮兴起后，学校运作所产生的效能崇拜现象，提出了严厉的批判。但这种工业管理理论几乎成为 20 世纪教育行政实践的基础与框架，且延伸到 21 世纪 (Hanson, 2003)，但其适用性仍持引发学者们的讨论 (Eckrich, 2004)。张明辉 (2002) 对企管理论应用于学校经营时，也提出如下的省思：企业组织追求利润、绩效的目标及标准化的作业程序等，仍无法完全适用于较属保守性、维持性的学校组织。进一步从企业组织的来看，不论其产品的多样性；经营策略的灵活度；组织结构的变异性，管理技术的复杂性，所承担的风险度亦与学校大异其趣。因此，企业组织与学校组织在目标互有所趋、架构与运作型态仍存有诸多差异的情形下，学校经营管理者应如何看待与应用企业管理理论成为本文的焦点。

综合上述，本文拟先了解企业管理理论对学校经营的影响，并比较公立学校组织与企业组织的异同，最后提出企业管理策略应用于学校经营上的几点省思。

二、企业管理理论对学校经营的影响

从组织管理理论的历史来看，学校组织长期被以趋近于完整的工业组织看待。按近代系统性的行政管理理论是从二十世纪初开始，当时的工业组织管理人员，为提高生产效能与效率，开始建构科学管理理论。学校行政运作所依凭的行政理论，也大量的运用工业组织的管理思想而来。基于 Taylor 的时间动作研究、Fayol 的十四点管理原则；以至 Weber 的科层体制等工业组织管理理论，带动了学校管理的思想 (Razik & Swanson, 2010)。一般认为，学校管理和工业组织所运用的控制、协调、规划、指挥方法一样，彼此间的隔阂很容易跨越。而将学校结构视为科层组织，其运作流程犹如工厂作业，科学管理的正式化、标准化等理性原则，普遍应用在学校教育之中 (Hanson, 2003；Razik & Swanson, 2010)。翻查国内外许多的教育行政或教育组织行为的著作 (如黄昆辉, 1989、谢文全, 2007；秦梦群, 2011；Owen, 1987；Hoy & Miskel, 2001；Lunenburg & Ornstein, 2012 等)，所介绍的行政管理理论；组织结构理论；组织文化等基本的行政概念，以至行政运作的激励、领导、决策、沟通、组织变革等论述，

均可明显看出学校及教育行政管理理论是大量”借用”一般企业行政理论的学者的论述与探究而来。

在学校经营策略方面，亦显示出这种现象。以教育的质量管理运动为例，在 1980 年代以后，随着质量管理与绩效观念引进学校经营领域之后，教育学界普遍认为：学校必须强化学生的学科成就，才能使学生能适应面对高科技化及全球化企业竞争中所需的能力。Lezotte (1992) 指出社会各方面的变迁；政府对学校改变的期待及学校学生的变化等三项原因，因而导致学校是需进行改变。为响应改进的殷切期待，企业界所发展出的全面质量管理 (total quality management, TQM)、管理循环机制 (plan do check act, PDCA)，也在 1990 年代以后，成为增进学校效能与效率的良方，这种由 W.E.Deming 在日本所倡导以协助工业组织改善内部经营质量的模式，成为评估与衡鉴学校经营质量，促成学校持续改进的构念来源。

倡导应用全面质量管理于学校发展的 Sallis 认为教育的策略规划过程就如同工商业界的规画过程，质量保证 (quality assurance) 与全面质量管理的语言与观念，同样适用于教育单位 (何瑞薇译，2003)。Harris(1995) 针对学校是教育运用全面质量量管理方式的适当性，调查了教育工作者的态度，研究结果显示：学校教育人员强烈同意全面质量管理的核心结构；认为 TQM 是提高学生学习质量的可能解决方案。Hernandez (2001) 也指出 TQM 是由学校领导启动学校变革的重要途径，以期能复制在企业实行成功的结果。美国在 NCLB 的政策下，学校每年都要以学校成绩报告簿 (school report card)，向家长及大众揭露学校在全州性测验的表现成绩。当学校成绩表现不如预期，就需要采取修正行动，也因此增加了学校对 TQM 模式的采用。探讨 TQM 在学校经营上的应用的论述与研究，也从二十世纪末期后，如雨后春笋般，渐次勃兴。

企业的经营管理思潮对学校经营的影响迄今仍是方兴未艾，学校教育质量管理、发展质量保证的课程，也已成为国际性的学校管理思潮。例如：欧盟的学校发展与改进的计划、苏格兰的学校质量保证政策 (Quality Initiative in Scottish Schools , QISS)；香港的优质学校计划；新加坡学校评鉴所采用的学校卓越模式 (school excellent model)，均与欧盟的质量管理基金会 (The European Foundation for Quality Management, EFQM) 所建构的质量卓越模式息息相关。在国内也有学校更直接引进国际标准化组织 (International Organization for Standardization, ISO) 的认证机制。企业组织用来建立使命、目标，以便研提经营策略或方案的方法 -- 分析优缺点、机会点与威胁点 (SWOT) 策略，也普遍的应用于校务发展计划之中。各国民中小学

在九年一贯课程纲要规范下，所提报的年度课程计划，几乎都少不了 SWOT 分析。这种方法被认为是找出学校潜能的最有效方法 (Sallis, 1996)。

由上可知，学校经营理论与企业管理策略之间密切关连，有其历史根基，工业科学管理的思潮普遍影响着所有的学校系统。企业经营策略扮演学校经营实务的指引，也是盛行的学校经营管理研究题材，并获得普遍性的倡导与应用。

三、学校组织与企业组织的比较

虽然一般行政管理理论被广泛应用在教育系统，新兴管理理论也顺理成章地在学校行政中倡导。然而学校组织的功能、目的、结构与运作体系，与一般企业组织亦互有异同，在应用企业管理原则时，应先了解学校组织的特性，及其与企业组织的差异。

(一) 公立中小学校组织的特性

学校虽然是一个结构化的正式组织，具有科层组织的特性，但似乎又不属于理性系统，甚至被认为是松散、无政府状态的组合。Bidwell(1965) 分析学校组织特性后指出：学校是属于科层体制和结构松散的特殊组合。基于组织的元素或次级系统经常是松散链接关系的观点，Weick (1976) 也认为：学校组织就是属于松散链接的组织；Meyer & Rowan(1976) 进一步指出学校的科层体制和教学是不连贯的，具有双重系统特性。而学校的行政体系及其正式组织，并没有显着影响班级教学方法 (Deal & Celotti, 1980)。此外，学校的教学专业技术与自由与僵化性科层结构的行政体系是冲突的。Cohen, March & Olsen (1972) 曾提出组织无政府理论 (organized anarchies theory)，认为学校组织目标常不确定与不清楚；达成学校目标的方法与科技并未被充分了解；且组织成员包括学生与教职员是流动性的参与，因此认为学校组织是属于无政府型态。秦梦群 (2011) 进一步指出：义务教育阶段的学校组织尚具有劳力密集、基层官僚、机构同型化的性质。显然学校组织具有松散、缺乏齐一的特性。

当前在校园民主化的浪潮中，教师、家长与学生的权力意识抬头，学校组织的正式化与严密性渐次消退，将使学校组织结构更显得散杂。学校组织的实质松散现象，也反映在：学校目标神圣不够具体，远不如企业的实事求是，且投入资源的产出效益很难确切评估，学校教育的成效也无法立竿见影，如何衡鉴教育成效存在着歧异观点。

Hoy & Miskel(2001) 运用了混沌结构、权威结构、Weber 理想结构及专业化结构等四种结构属性，来表示学校组织结构的不同类型。基于 Weber 科层体制的组织结构思想，具有阶

层职位的结构及专门技术能力的双重特性，依此两种特性高低的组合矩阵，学校组织结构的类型至少可分为 1. 权威型结构：强调科层体制权威，缺乏专业考虑。2. 专业结构：组织决定以专业人员的知识能为主，法规程序仅是辅佐导引作用。3. 混沌型结构：专业化与科层性俱低，组织经常充斥着困惑和冲突。4. Weber 的理想结构，专业化与科层化俱能发挥功能，彼此调和。关于学校的四种组织特性之比较，可以表一表示。

表一

学校组织型态的特性

组织特性	混沌结构	权威结构	Weber 理想结构	专业化结构
整合原则	无	正式目标与科层体制权威	科层体制与专业权威	专业权威
目标	无	一组清楚的正式化目标	一组清楚的共识性目标	多组目标
主要权力来源	政治的	科层体制的	科层体制和专业的	专业的
决策过程	非理性和个人主义	由上而下、理性的	共识的、理性的问题解决	平行、理性、与渐进的
教学协调	无	法规与计划的行政标准	教学的专业标准	学科的标准化
预期冲突程度	高	中等	有限的	低
关联性	松散	紧实的	稍微紧实的	松散的
预期效能	低	中等	高	高
预期环境	互动及敌意	简单及稳定	简单及稳定	复杂及稳定

数据源 :Hoy & Miskel. (2001). Educational administration: Theory, research, and practice.

New York: McGraw-Hill.

由表一可知，虽然学校组织结构，可由行政理论加以解析，但学校组织结构存在着变异性，不同型态的学校组织，未必能引用相同的企业管理策略，且学校组织如此奇特，使得教育行政运作的困难度增加，企业管理策略其实无法全盘复制移用，或者学校经营管理应是在某种前提或假设之下，才可以与之连结。率而选取单一、片段的概念，或用来理解学校的运作，或据以论述如何作为管理学校的策略，不免沦为企业管理的附庸，所引进的策略，表面上理念先进，见识高远，实质上恐怕是自我合理化的表陈，并没有实质的作用。

（二）学校组织与企业组织的比较

笔者采用 Kramer(1987) 对非营利组织和政府、企业的差異比較观点（转引自江明修、陈定铭，2000），进一步加入学校将四种组织统合比较，列示如下表：

表一

学校组织、政府组织、企业组织与非营利组织比较表：

	公部门(政府)	非营利组织	私部门(企业)	学校(中小学)
哲学基础	公正	慈善	营	教育
代表性	多	少	所有者与管者	全体
服务基础	权	赠与	付费服务	权利
财源	税收	捐款、奖的报酬、补助	顾客与团体所支付的费用	税收、捐赠
决策机制	依法政	导群(董事会)	所有者或管者	依法运作、教育价值观
决策权威来源	法机关	依组织章程所成的董事会	所有者或董事会	法令与首长
向谁负责	选民	拥护者	所有者(板)	利害关系人
服务范围	广博的	有限的	只限于付费者	广博的
政架构	大型的官结构	小型(弹性)的官结构	官结构或其他特许的运作层级	特殊的官僚结构
政服务模式	一致的	变化的	变化的	科层专业二元性
组织和方案规模	大	小	小至中	小至大

数据源：增订修改自江明修、陈定铭(2000)。台湾非营利组织政策游说的途径与策略。
政大公共行政学报，4，153-192。

由上表可知，公部门、非营利组织、私部门及学校在哲学基础、代表性、服务基础、财源、决策机制、决策权威来源、向谁负责、服务范围、行政架构、行政服务模式、组织和方案规模，有显着的差异，亦即在组织存在的目的、运作形式与组织样态，有所不同。学校组织与企业组织的差异现象，再次说明了学校在采取企业管理理论时势必需要更为审慎，不同型态之组织所适用的经营管理理论，亦需要进一步考虑。

(三) 行政管理与学校经营的兼容性

由前述可知，学校组织有其独特性，其情境与条件与企业所处情势并不相同。企业经营环境变迁迅速，经营策略不仅讲究精准更必须推陈出新，而学校属于传统的社会组织，在人类文明所带动的产业革命浪潮下，学校运作常被认为是和传统产业的运营方式一样，未必适用于新世纪的高科技时代所需要的经营策略。S. F. Flaum ; J. A. Flaum & M. Flaum 就认为现

代的企业已经发展到极端复杂的科际整合，需要将许多样的技能与人才编组在一起，才能进行产品或服务的创造、营销与销售（李明轩译，2008）。Lunenburg & Ornstein(2012)曾针对企业管理的知识与技能是否适用于学校领导者的培育，列示了正反意见如下表三：

表三

应用企业领导者理论培训学校领导者的看法

赞成	反对
组织理论是通泛性的，其基本概念适用于所有组织。	企业是私人单位，学校是公共服务机构，全盘移用管理理论是危险的错误
教育行政学所引介的组织理论大部分是以工业为情境的研究，由工业管理理论引领有何不可？	管理理论在许多方面并不适用于教育情境，需要好几年才可以转化与应用，教育研究者必须扮演重要的角色。
企业和学校领导者应该密切合作，如果能一起养成，有共同的观念与语言，就可以促进学校与学区的伙伴关系。	企业充其量只是学校所有顾客中的一小部分，尽管有其重要性，还有其他如家长、大学、民意机构更显重要，学校要广纳顾客的意见，但不应被牵绊。
企业对于管理人员训练方案已投入过许多心力进行研发，如果不能善用此资源于学校，将会愚不可及。	管理人员的训练是行为主义及成果导向的，重视组织的利益，而没有考虑到教师的社会心理需求。
管理阶层的培训者深谙组织理论，能教导各种组织的学员，将此理论应用在其所属情境。	管理阶层的培训者了解营利组织，却不了解教育人员的价值与规范

数据源：Lunenburg & Ornstein(2012). Educational Administration : Concepts and practices.

P.19. CA: Wadsworth.

由上可知，相较于支持应用企业领导者理论培训学校领导者的论点，各有其支持与反对的声音，也显示出企业理论对学校经营的贡献与限制。因此，学校经营既要维持传统的教育功能，应有其恒存信守的教育使命；而学校也不能自昧于变迁迅速的外界环境，经营管理也须讲究新观念与新技术。在面对企业经营理念的大举倡导时，必须要有智慧的判断如何在稳定与变革中，拿捏取舍。亦即学校经营在引入企业管理理论时，需要审酌转化，才能既维系学校的目的，又能推升学校运营的成效。

四、企业经营策略应用于学校经营的省思

学校行政理论根源于企业经营思想，学校经营思潮与企业管理理论的脉动，也有更形密切的趋势。学校经营思维自不能自外于企业管理理论的发展。但企业既以营利为其设立之哲学，与学校设置的目的迥然不同。学校领导者了解企业管理理论对学校经营影响的事实、彼此差异及兼容性后，在应用企业理论时，应该取其芳华、适切转化，才能发挥效用。亦

即学校应基于教育的本质，转化企业管理的精神与策略于学校经营中，才能维系学校的功能，又能使经营思维与时俱进。兹提出几点省思如下：

(一) 确立「教育」的目标体系

企业长于描绘组织愿景，建构核心价值，揭示核心目的，以驱动整体组织的运营体系。其经营管理策略系由愿景、价值与核心目的所引领。而学校经营是为了达成学校教育功能的实践而来。就如黄昆辉(1989)所指出的：教育行政旨在服务、支持教与学，没有教师的教学与学生的学习，教育行政就没有存在的必要。Hoy & Miskel(2001)也再三提示：学校是投注于教学的服务性组织，教学是学校的技术核心，学校的终极目的在于学生的学习；教育行政的意义固然是在达成教育目的，然而传统的学校行政思维重心在于如何有效的遂行行政任务，行政本身俨然就是目的，在行政人员握有资源与权力下，有利于行政的行政要甚于有利于教学的行政，如此一来，学校行政的目的就处于模糊或次要的部分。例如：一些计划、组织、沟通、决策、评鉴行政历程，很少论及学校里面最多的人—学生，在行政历程的角色与需求。而且企业尤如处在厮杀的红海中，其经营策略少了人味，绩效来自于冰冷的数字所主宰。学校经营如果只重数据，没有人性尊严的优先考虑，行政的价值就沦丧了。

对学校，尤其是公立学校而言，在工作保障、依年资与学历叙薪的环境下，成员的营销意识应属有限，对顾客在学校组织中的地位，认知并不深切，对学校绩效意识甚至无感。如果学校主事者抱持多做多错不做不错的心态，并不令人惊讶。笔者有位亲人所任教的公立高职夜校，在今年度因有意缩减规模，招生公告仅上网张贴两天便悄悄撤下，也未做任何宣传措施，尽管招生情况仍属良好。学校减班并非市场萎缩，而只是想业务更单纯化而已，甚至可冠以「组织再造，转向新蓝海」名号，为学校组织的消极不作为合理化。这种有意图的工作减量、减压，即便是背离学校核心目的，无视学生学习需求，却不至于影响组织成员的生计，难怪学校可以恣意自行。

因此，学校行政管理的目标体系必须清晰完备。学校愿景与核心价值要让成员理解与认同，学校行政运作不可须臾背离或忘却学校核心目的。考虑学校组织人员组成、组织任务与结构，或许我们需要正视组织中最多数的人学生的存在，让学校行政有清晰坚定的核心目的，亦即一切行政作为是为了学习福祉而来。甚至在未来应发展以学生为主体的「教育」行政论述，导引出能彰显促进学生学习质量管理的行政历程理论。

(二) 学校质量优先于学生质量

学校组织的产品是什么？一般最常提及的教育产品是学生，然而把学校当成企业的生产线，学生不断从末端出现的产出，并没有获得合理的解释。如要学生产出如同企业的质量管理，学校不仅必须清楚原料供应的来源，更必须设定明确规格标准。但国民教育阶段势不可能选择学生，更无法依照企业的特定的保证程序来生产学生。就如 Gray (1992) 所指的：人类是众所皆知的无标准 (non-standard)，他们会把各种经验；情绪与意见带入教育情境中，这些在企业组织运作的情境中不可能被保留，学校在判断质量，和检查工厂产品，或判断零售商所提供的服务极不相同。因此，对个别学生的学习成就检核不能齐一化，学校教育质量的检验不能规格标准化。

尽管如此，企业的质量观点能为学校注入更多绩效责任的意识。激励学校展现具体办学绩效，祛除公立国民中小学被视为是养护性组织的封号。按学校长期以来，学校的目标不明确，不容易评鉴，意味着学生只要依照相关教育法令，取得学籍、完成各年龄段学业，时间一到就可以取得毕业证书，每个学生只要学业成绩及格就可取得毕业证书，即使是成绩不及格还是可以获得具有同等学力资格的修业证书，也因此学校人员几乎也无须为学生的学习成就高低负责。更不需要对所属学生的学习过程，明定质量管理机制，确认学生的毕业标准。早在 1980 年代的学校效能运动风潮下就显示，学校必须为学生成绩表现承担责任，学校以教学为学校中心任务；营造支持教学的环境；照顾所有学生等特性，是有效能学校的指标 (Purkey & Smith, 1985)。因此，学校必须满足学校里的学生的需要，致力于提升学生的学习表现，是学校坚定一贯、不容动摇的核心目的。

因此，我们虽无法对“学生产品”订出统一的规格要求，但若能将企业讲究效能与效率观点，结合人的尊严与价值，而要求学校组织的教育责任，必须依凭学生学习表现质量，实时进行必要的改革。不需要规格化要求学生的学习水平，而是先藉由学校质量的提升，更能使学生学习质量获得保障。

(三) 强化学校的顾客意识

在企业界，顾客犹如衣食父母，企业商品或服务得不到顾客的认同与青睐，运营马上陷入危机。企业不只是要满足顾客需求，甚至要不断研发，创造顾客需求，才能让产品世代不断延长。企业员工常常被训勉要随时把顾客常存心中，讲究顾客第一，顾客至上的理念是企

业普遍奉行的理念。著名的宏碁计算机在施振荣时代就曾标榜一二三四五的经营理念。意指顾客第一，员工第二，股东第三，四个人领五份薪水，做六份工作。

作为公共服务机构的学校，学生应该是最大宗的顾客，唯国民教育阶段的顾客，属于非自愿性、流动性的参与，又处于心智尚未成熟阶段，也难怪成人所主宰的学校，并不习惯将学生视为顾客。当然学校的顾客包含其他利害关系人。, 包括学校也未必将其视为消费者，且又是差异甚大的团体。本来任何教育机构最基本的重心应该是其学习者的需求与观点，但实际上不容易落实，Sallis(1996) 指出：一旦学生的需要跟补助机制抵触，学校就很难把学生放在第一位 (何瑞薇译，2002)。

一般企业面对商场的竞争环境，无不重视客源的维系与开展，而殚精竭虑去了解与满足顾客的需要，甚至开发新客户，以扩大市场占有率，确保获利的基础。然而另一方面，企业变革的效果虽然是由顾客的接受度所检验的，但在变革的历程中，顾客少有参与，或是有限程度的参与。但学校作为公共服务的一种机制，变革的历程自然引发利害关系人的关注甚至介入，学校与其防堵顾客的参与权利，以伙伴的方式引入顾客资源将会有更正面积极的效果。

(四) 彰显学校的社会责任

尽管有些企业认为除了赚钱之外，还有社会责任，这种社会责任不只是要让企业所属的员工温饱，获得安定的生活外，更要为广大的社会群众创造幸福。因此，有的企业提供产品以外的服务，如从事公益活动，透过企业形象营销手法，以对公司获利能力产生间接的效果。相较于企业，学校的社会责任更显着与深远。学校不只是提供校长、教师就业环境，学校更是为培育社会所需人才而来，这也是国家发展的基础。学校的社会使命之神圣性是企业所远不及的，学校之社会角色任重道远亦是企业所瞠乎其后的。

毕竟企业以追求利润、满足私人利益为最大考虑。企业对竞争意识比学校更显着，企业的维系存亡因子，比起学校更显着且直接。学校在讲究竞争力的风潮下，一些学生很可能被差别对待甚至放弃。就如孔子所说的”唯上智与下愚”不移，前者天赋异禀，是天下英才，容易为学校所教导，更可能为学校加分，增添亮眼成绩。而后者可谓”制程艰巨”，要投入更多的资源，学习过程较为缓慢，最终表现很可能是”不合格品”，因此基于竞争力考虑，企业重视汰弱补强，如同蓝海策略教导领导者抛弃旧的、沉重拖不动的包袱，而去开展新方向。一些偏乡弱势不利学校，也常被当局基于教育成本过高，学生竞争力不足的考虑，轻易的将之裁并废校，而忘却了学校在当地小区所肩负的社会责任。

尽管人类社会变迁不曾稍歇，越是文明开化的国家越重视教育机会的均等与公平。把所有的学生带上来、不让任何孩子落后、每个学生皆能成功，等等大家耳熟能详的口号或诉求，在提示着学校必须对所有学生的公平看待，不分种族、地位、出身、才智、天赋等差异，都是学校需要照顾的对象。因此，在国民教育阶段的学校社会责任更必须体现这种公平正义的文化。扬弃传统只重视优秀学生、大肆表彰荣获竞赛佳绩的惯性作法，让弱势、低成就或者表现薄弱的学生，得到更多的机会与更多的照顾。

学校充分照顾每位、每类学生的社会责任，经常是静默无声地践履，其成果是朴实无华的，但却能抚慰在暗角里的学生与家长，赢得看不见却感受得到的诚心敬重认同。这也是学校社会责任的高远之处。

（五）学校管理策略与目的紧密连结

企业基于生存意识与竞争意识，所采取的策略之灵活度是学校所远不能及的，整体的运营体系，无论是营销、制造、销售、服务等方面，都不断衍生出新观念、新策略，国内各种财经管理期刊，总有源源不绝的新知分享。且企业对业绩目标与实际绩效有清晰系统的数据管理，并能迅速响应顾客消费意向，调整运营策略。学校组织运作策略的灵活度与数字化管理与其说远不及企业，到不如说是组织结构特性使然，并没有优劣之分。

而企业常运用的激励策略也未必适用于学校经营中。一些薪酬福利、绩效奖金、红利、升迁被认为是企业员工的工作主要动机。然而公立学校的薪给制度是固定不变的，服务重于利酬是学校组织的重要特性，许多研究也显示，学校里的校长、教师常常会基于一些理念与理想而牺牲自己的利益 (Sergiovanni, 1992)，这种春风化雨的情操，是传统的动机激励法则所难比评的。显然企业与学校的管理策略有其歧异相左之处，但并非要比较高低。所谓不管黑猫、白猫，会抓老鼠的就是好猫，任何组织所应着眼的是经营策略必须与组织目的紧密链接。

被誉为企业管理大师的彼得杜拉克曾指出：要巩固组织的生存力，必须要能确实响应：我们的顾客是谁？我们的使命是什么？谁是我们的顾客？顾客在乎的是什么？我们应该发展什么计划？等五大问题。组织的计划、策略等行政作为，均以导向有利于组织目的而来。很明显地，企业管理的策略其目的不在于本身，而是直接链接到企业目标的实现意图，

考诸当前的学校行政理论、其内涵属性之行政色彩更浓于教育色彩，是否得利于学校行政理论本身的架构，而将行政人员视为具有权力去处理事务的人，而非具有权力去处理有利于学生学习事务的人。如此，教育行政的实务作为倾向于：办行政更甚于办教育。而忽略了

学校中的人是以学生为多数所组成的组织特性，行政管理所指涉的对象常常是成人的世界，教育行政所关注的事项，周旋于教育行政官员、学校行政人员与一般教师之间的问题，排除了学生，与学生有关的事务，着重在管教、辅导与班级经营实务，构不上行政理论。就如同 Hoy(1994) 所指出的注重行政管理看似有利于学校的产出，但事实上，学校行政管理的特性和学生学习结果之间的连结其实是相当幽微的。

由此可知，企业不管管理策略多么灵活多变，总是朝向组织目的的达成，学校经营并非是要向企业移植复制管理策略，而是取其精神意旨，强化策略与目的的连结。

五、结语

学校行政管理思想一路追随着企业管理理论前进，学校管理策略深受企业理论的影响。面对学校教育生态的剧烈变迁，尽管企业管理理论也不断推陈出新，但彼此之间的兼容性必须加以关注。毕竟学校组织有其显明的特殊性，学校组织与企业组织在许多比较基准上呈现极大的差异。事实上，学校管理可否采用企业管理理论存在着争议。学校经营导入企管理论，固然可注入活水思维，或提供新策略，开展新气象，然运用企业管理理论，应该具备一定的认识与了解之上。本文指出：学校领导者应该要有坚定的学校核心目的意识，才能正确、有效的转化企业管理策略于学校经营之中。这种转化是体现在：确立属于学校教育的目标体系的；学校质量优先于学生质量；强化学校的顾客意识；彰显学校的社会责任及学校管理策略与目的紧密连结等五项之理解。

参考文献

- 江明修、陈定铭（2000）。台湾非营利组织政策游说的途径与策略。政大公共行政学报，4，153–192。（TSSCI）。
- 何瑞薇译（2002）。全面质量教育。Edward Sallis(1996) 原著。台北：高等教育出版社。
- 李明轩译（2008）。领导学散步。S. F. Flaum ; J. A. Flaum & M. Flaum 原著。台北：大块文化。
- 秦梦群（2011）。教育行政理论与模式。台北：五南。
- 张明辉（2002）。学校经营与管理研究。台北：学富。
- 张庆勋（1999）。学校经营企业化之挑战与展望。国教天地，132，71–76。
- 黄昆辉（1989）。教育行政学。台北：东华。
- 谢文全（2007）。教育行政学。台北：高等教育。
- Bidwell, Charles E, 1965, “The School as a Formal Organization,” Pp, 972–1022 in Hand-

book of rganizations, edited by James G, March,Chicago: Rand McNally, eick, Karl E, 1976,” EducationalOrganizations as Loosely Coupled Systems,” Administrative science Quarterly 21:1–19.

Callahan, R. E. (1962).Education and the Cult of Efficiency Chicago: University of Chicago Press.

Cohen, M. D., March, J. G., and Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. Administrative Science Quarterly, 17(1): 1–25.

Eckrich, L. (2004).The Inefficiency of the “Cult of Efficiency” : Implications for Public Schooling and Education. Values and Ethics in EDUCATIONAL , ADMINISTRATION. 2(4).1–8.CENTER FOR THE STUDY OF LEADERSHIP AND ETHICS.

Deal, T. and Celotti, L. D. (1980). How much influence do (and can) administrators have on classrooms?” Phi Delta Kappan, 61: 471–473.

Gray, L. (1992) ‘Foreword’ to Edward Sallis and Peter Hingley, Total Quality Management. Coombe Lodge Report 13(1), Bristol: Staff College, Blagdon.

Hanson, E. M.(2003).Educational administration and organizational Behavior. Boston : Allyn and Bacon.

Harris.D.T. (1995).Educators’ attitudes towards the appropriateness of total quality Management to education Unpublished doctor al dissertation, University of Maryland Collefe Park.

Hernandez, R. (2001). Total quality management in education: the application of TQM in a Texas school district (Doctoral dissertation, University of Texas at Austin, 2001).

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). Educational administration: Theory, research, and practice, 9th edition. New York: McGraw–Hill

Hoy, W. K. (1994). Foundations of Educational Administration: traditional and emerging perspectives, Educational Administration Quarterly, 30(2), pp. 178–198

Lezotte, L. (1992). Total quality effective school. Okemos, MI: Effective Schools Products.

Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2012) Educational administration: Concepts and practices. (6 th edition). Belmont, CA: Wadsworth.

Meyer, J. W., and Rowan, B. (1977).Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.” American Journal of Sociology 81:340–63.

- Owen, R. (1987). *Organizational behavior in education* (3rd ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Purkey, S.C., & Smith, M.S. (1985). School reform: The district policy implications of the effective schools literature. *Elementary School Journal*, 85(3), 353–89.
- Razik, T., & Swanson, D. (2010). Fundamental concepts of educational leadership and management (3rd ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1992). Moral leadership: Getting to the heart of school improvement. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1–19.