

A Framework for the Analysis of the Governance of Curriculum

Shin-Hann Gau

Abstract

The purpose of this study is to construct a framework for the analysis of the governance of curriculum. To provide background knowledge, this paper began with a version of the origin of curriculum governance. Then, literature pertaining to the fields of public policy, educational policy, and curriculum were reviewed and synthesized in order to define the three fundamental aspects of the governance of school curriculum. The analytic framework constructed in this study interwove the following three aspects: curriculum related policies promulgated by governments, curriculum governing strategies employed by different levels of government, and the overarching mechanism of curriculum governance. Finally, since curriculum governance is a field rarely studied in Taiwan, this study encouraged researchers to devote more attention to it.

Keywords: curriculum administration, curriculum governance, curriculum related policy

九〇年代主要企業組織理論 與學校行政革新

張明輝

【摘要】

近年來，受到校園民主化及教師法等相關法令公布之影響，學校組織變革及學校行政革新遂成為學校教育改革的新焦點。

由於企業組織在因應變革的能力方面，向來優於教育組織；因此，企業組織理論應有其可供學校行政革新參考之處。是以，本文乃分析學習型組織、網狀組織、加速度組織、教導型組織及虛擬團隊組織等九〇年代主要企業組織理論之內涵，並歸納其共同特徵以作為研訂學校行政革新策略之參照。

上述理論的共同特徵，包括：共同願景、授權、專業分工、團隊學習、資訊流通、參與管理、培養人才及彈性機動等，這些共同特徵對於學校行政革新而言，具有啟發性的參考價值。

再者，本文針對九〇年代主要企業組織理論之各項共同特徵，提出其在學校行政革新應用之具體作法及建議；另外，並提出學校行政革新在應用企業組織理論時，所必須面臨的限制及應有的正確理念，以供參考。

關鍵詞：1.主要企業組織理論
2.學校行政
3.革新

壹、前言

民國84年教師法公布之後，中、小學學校組織產生實質的變革，並形成學校行政部門、教師會及家長會三足鼎立的組織架構（張明輝，民87：7）。使得傳統以科層組織型態運作爲主的中、小學行政體系，也必須面臨重新調整的新局。

另一方面，由於校園民主化的結果，學校教師由過去在學校行政運作過程中，處於被動的角色轉而採取主動參與的角色；復以，相關法令所賦予教師會及教評會的權責，亦使中、小學學校行政運作，亦面臨重新整合及調適的必要。

近年來，我國及先進國家均強調「教育鬆綁」（educational deregulation）和「學校本位管理」（school-based management）等理念，這些理念也帶動了學校行政的變革。過去由教育行政機關統一規範的學校行政運作模式，也必須轉化成學校自主管理的取向，進而建立各校的學校特色；其次，學校本位管理的運作型態，亦導引學校行政由校長、主任及組長等行政主管的決定，轉化成由全體教職員工參與決定或「分享決定」（shared decision making）的型態。

然而，「變革」（change）並非即代表「革新」（innovation），因此，爲期中、小學學校行政變革能更具成效，則應有突破性的改革策略。一般而言，企業組織在因應變革時，具有較大的機動性及彈性。因此，如參考企業組織的相關理論內涵或原理原則，能否作爲學校行政革新的參照，以因應學校組織的變革，即是本文所擬探討的核心課題。

貳、九〇年代主要企業組織理論之內涵與共同特徵

一、理論內涵

1990年代企業組織理論的發展，仍然是不斷地推陳出新。而其中最主要

的理論包括，學習型組織理論、網狀組織理論、加速度組織理論、教導型組織理論和虛擬組織理論等，茲分別引述如次：

（一）學習型組織理論

「學習型組織」係指一個組織能夠不斷學習，以及運用系統思考模式嘗試各種不同的問題解決方案，進而強化及擴充個人的知識和經驗並改變整體組織行爲，以增進組織的適應及革新能力（吳清山、林天祐，民86：61）。

美國麻省理工學院 Senge 教授，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爲學習型組織，以因應經濟情勢的變革。茲就其理論內涵分述如下：

1. 學習型組織的基本假設

從Senge的論著中，可歸納其理論的建構，主要係依據下列各項假設而來（盧偉斯，民85：233-238）：

- (1)組織系統是一種心物聯合構成的相對實體。
- (2)組織的目的爲共享的願景（shared vision）。
- (3)個人能不斷的學習、自我精進。
- (4)人群關係的建立，在於團隊學習。
- (5)組織係從變革中求出路。

顯然，學習型組織是一種不斷在學習與轉化的組織，其學習的起始點在組織成員個人、工作團隊、整體組織，甚至亦發生在與組織互動的社群中。而學習是一種持續性、策略性運用的過程，並與組織成員平日的工作相結合。此種組織學習的結果，將可導致組織成員知識、信念及行爲的改變，並可強化組織創新和成長的動力（孫本初，民84：5）。

2. 學習型組織的五項修練與基本條件

針對前述組織的學習障礙，Senge（1990）提出了五項修練的策略，此五項修練包括：（郭進隆譯，民83；梁中偉譯，民81：110-114；盧偉斯，民85：246）：

(1)系統思考（system thinking）

解決組織的問題，應摒除僵化、片段的思考方式，並以整體性的視野，觀察事件發生的環狀因素和互動關係，以及組織問題的一連串變化過程，而非片段的個別事件，避免爲立即解決問題，而忽略了問題的整體性。

(2)自我精進 (personal mastery)

培養組織成員自我挑戰的胸懷，確認擬達成的目標並全力以赴、專心致之；而當組織成員面臨挫折的情境時，其挫敗緊張的情緒正是激發個人創造力的來源，組織成員如能克服情緒性的退縮反應，並作適當的反省、調整和修正，則較易成功。

(3)改善心智模式 (improving mental models)

傳統科層組織的信條，強調管理、組織與控制；而學習型組織的信念，則是願景、價值觀及心智模式；唯有鼓勵組織成員有多樣化的觀點和意見，才能在意見交流或行動實踐的過程中，激發團體智慧凝聚共識。

(4)建立共享願景 (building shared vision)

建立共享願景是一種由下而上的組織溝通過程，而且願景的建立有其進階的指標，是一項永無止境的任務。

(5)團隊學習 (team learning)

建立團隊學習的關鍵在於組織成員間的「對話」(dialogue)和「討論」(discussion)的能力，此種對話強調以同中求異的原則來探索真理，透過對話能讓組織成員正視自己思維的障蔽，進而面對事實，並學會欣賞不同的意見，發展更高層的共識。

此外，Senge (1990) 也指出不同的組織在不同的階段，應採取不同的學習工具，他認為五項修練都有其不同的適用時機，五項修練的每一項都關係我們如何思考、真正想要什麼以及如何彼此互動和學習，而五項修練必須集合發展，才能獲致可觀的成效，其中，系統思考並整合各項修練，形成一套相互連貫的理論與實務。(吳怡靜譯，民81：114)

由上述 Senge 有關「學習型組織」的基本理論架構中，吾人可以瞭解惟有建立持續學習的組織文化，才能避免組織體質的老化，也才能在未來變化多端的競爭環境中，保有競爭的優勢。

3. 學習型組織的主要學習工具

Senge (1990) 彙整相關學者的研究，列出許多項組織學習的工具，他並指出不同的企業在不同的階段，應使用不同的學習工具，其中有兩項最主要的學習工具為 (蘇育琪，民82：76-77)：

(1)情境企劃 (scenario planning)

組織成員一起商討組織未來的情境可能會如何，在每個人所想出的可能性中，其實就披露了個人對組織的優缺點，以及對整體大環境的看法，並且透過情境企劃重新建立一套新的組織發展願景。

(2)深度會談 (deeply dialogue)

組織成員採取固定時間面對面對話，運用推論、假設、因果循環及情緒疏解等深度匯談工具，藉以破除對話雙方的成見，找出問題的成因，促進組織成員的凝聚力，共同解決問題。

(二)網狀組織理論

近年來，企業組織為提升競爭力，除致力於組織的扁平化之外，更主張將組織層級打散成爲一張網，形成機動、彈性和層級少的「網狀組織」(Web Organization)。

在網狀組織中，網上每一個網點均能獨立運作，並依據任務需要機動組合，以速度和彈性取代層級複雜的科層體制運作。目前國內外大型企業如 IBM、宏碁集團和聯電集團等，也都採用網狀組織建構其企業組織，以提升組織的競爭力 (王志仁，民85：34-36)。

瑞士國際管理發展學院教授 Lorange (1996) 指出：建構網狀組織的步驟，包括：(引自王志仁，民85：36-37)

1. 破除組織的疆界，塑造有競爭力的組織成員。
2. 解決組織內部分工及財務劃分等問題。
3. 充分實施授權。
4. 培養組織成員的專業知能。
5. 組織內部資訊的流通與透明化。

另一方面，網狀組織除了可提升其組織效能與競爭力外，也會帶來一些衝擊。包括：

1. 由於網狀組織以任務爲結合，靠的是組織成員的能力而非階級，更因爲資訊的流通，組織層級將會逐漸淡化，中階主管人員也會慢慢消失。
2. 網狀組織的管理功能減弱，經營的部分則加重。
3. 領導者的角色從發號施令者轉變爲後勤支援者，負責協調衝突，使每一位組織成員均能發揮其潛能。
4. 由於網狀組織缺乏固定的上司下屬關係，企業倫理也將面臨重新定義。

(三)加速度組織理論

加速度組織理論 (Accelerating Organization Theory) 係 Senge 在麻省理工學院的同事 Maira 和 Scott-Morgan (1997) 兩位學者所提出的論點，他們採取「允厥執中」的立場，脫離思考層次與理想模式等較不著邊際的探討，

而直接探究組織變革的實際方與步驟。其理論要點包括（鍾漢清譯，民86：14-15）

1. 從組織成員的認知程度，來檢核組織是否已準備推動變革。
2. 變革的方法，首先由牛頓式策略轉變其心智模式為相對論式策略，亦即以更寬闊的眼光來掃描環境，對於任何隱而未現的型態或事情，以更開放的心胸、柔性與彈性來看待。
3. 願景除了建立目標之外，更應植入熱望與雄心。
4. 不斷強調核心價值觀，並且注意組織的未成文規則。
5. 設計流通性高、障礙性低、結合性強的網狀組織，讓全部組織成員均能參與管理的環境。
6. 建構可以支持變革的系統或制度，如規劃變革的各種推動組織流程、表單設計、領導風格及獎勵制度等。

換言之，「加速度組織理論」綜合了「再造學派」（restructurism）和「學習型組織」的效率與創造力、行動與情感、策略與執行，並紮根於經驗及日常事務中，以達成組織的加速學習，並且在組織改革與學習的過程中，重視人性面，採取中庸之道，重新把焦點置於策略性目標，並激發生生不息的變革活力，了解組織的未成文規則，改變組織政策與結構、避免變革與績效脫節，使組織成員成為變革的主人而非犧牲者，並且建立連續學習以及高績效的學習架構。

四、教導型組織理論

Tichy 和 Cohen (1997) 兩位學者在所出版的《領導動能》(The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level) 一書中指出，成功企業與成功領導人的關鍵能力，就在於創造更多的領導人，才能夠因應變革與生存競爭，而二十一世紀的組織，不僅必須成為「學習型組織」，更要進一步走向「教導型組織」(Teaching Organization)。亦即每位主管都能親自傳授、培養各階層的領導人，才能發動強勁的競爭力，創造永續的成功（吳怡靜，民87a：114-117）。

「教導型組織」強調教比學困難且更重要，領導人自己就是師父。建立教導型組織，就是要建立領導人培養領導人的組織，每一層級的領導人同時就是導師的組織，藉由從上到下的教導觀念和傳承經驗，讓組織的每一階層都能快速領略經營之要，並執行領導團隊所期望達成的經營模式（任美珍，民87：70-73）。

在「教導型組織」中，領導人的主要任務包括：

1. 從過去的經驗學習。
2. 發展出可傳授的心得。
3. 發展出如何為組織增加價值及制勝的想法。
4. 灌輸組織成員可以協助組織達成目標的價值觀。
5. 創造正面的情緒能量。
6. 堅忍做出困難的決策。
7. 將上述所有的任務，綜合成為一則生動有力的故事，用來激勵他人勇往直前，追求組織更美好的未來。

前述「加速度組織理論」與「教導型組織理論」，在本質上與「學習型組織理論」有其相通及相輔相成之處。因而，於應用學習型組織的原理時，能適度結合「加速度組織理論」及「教導型組織理論」的重要理念，將可擴大學習型組織的實際運作效能。

五、虛擬團隊組織理論

虛擬團隊組織理論 (Virtual Team Organization Theory)，係 Lipnack 和 Stamps 在《虛擬團隊》(Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology) 一書中所探討的主題。

Lipnack 和 Stamps 在一系列的研究中，試圖描繪新科技所帶來對組織型態的衝擊，他們發現一種沒有時間、空間隔閡的新組織概念，這種新組織將以目標為整合中心，透過網路科技將人們連結起來，使得組織的倫理和權力都有了全新的變化。（詹宏志，民86：II）

將來會有更多的組織利用新科技帶來的可能性，建立一種新的工作環境，而這種依工作特性與任務組合的小組，沒有明顯、固定的辦公場所，彼此成為「遠距工作夥伴」。這些新世代的工作型態將對組織的管理者及組織成員造成衝擊。

至於，虛擬團隊組織的一般特性，則包括下列各項：（鄭懷超譯，民86：14-16）

1. 虛擬團隊在感覺上和行動上與一般團隊無異。
2. 虛擬團隊使用網際網路和企業內部網路溝通。
3. 虛擬團隊和傳統不同之處，在於使用通訊科技聯繫，跨越時空與組織共事。
4. 虛擬團隊必須包含永恆的、不因時空改變的人類團體美德。

5. 虛擬團隊所面臨的挑戰，為如何在保有組織型態優點的同時，創造及改進虛擬團隊和網路科技。

二、共同特徵

綜合九〇年代主要企業組織理論的內涵，可歸納出下列各項共同特徵：

(一)共同願景

學習型組織、教導型組織及加速度組織等企業組織理論，均強調組織共同願景的塑造，而且，共同願景也是導引組織變革與發展的主要動力。因此，特別重視組織成員對於組織變革狀態的認知，並且整備因應變革的必要條件與知能。另一方面，願景也必須隨著組織變革的不同階段不斷檢討和修正。

(二)授權

授權幾乎是九〇年代各主要企業組織理論所共同強調的組織運作特徵，授權有以職位為依據；有以專業分工及任務分配為依據，其主要著眼點均在提升組織的效能及整體競爭力。

(三)專業分工

網狀組織理論及虛擬團隊組織理論特別重視組織的專業分工，網狀組織並強調依照組織任務需要而機動組合，以速度和彈性取代科層組織的運作，以提升組織的整體競爭力。

(四)團隊學習

學習型組織、教導型組織和加速度組織等企業組織理論，十分重視組織的團隊建構及組織成員的團隊學習。其中，學習型組織更強調經由團隊的系統思考，培養組織成員整體觀照的能力；而教導型組織亦主張領導者帶動組織團隊的共同學習與成長。

(五)資訊流通

網狀組織理論和虛擬團隊組織理論，特別強調組織的資訊應與全體組織成員分享，並且依據專業分工及任務提供其必要的資訊，以提升組織成員的競爭力。在虛擬團隊組織中，更需仰賴資訊網絡的建構，才能達成虛擬團隊

組織的運作。

(六)參與管理

加速度組織、網狀組織和虛擬團隊組織等企業組織理論，均強調組織應使其成員具有正確的認知和主動積極的態度，並經由適當授權及資訊科技的運用，使組織成員均能參與組織的變革任務。

(七)培養人才

學習型組織理論和教導型組織理論特別重視人才的培養，學習型組織本身即具有全面人才培養的特質，包括組織的領導人和部屬均是不斷在學習與成長，以追求自我超越的目標；而教導型組織則是由組織的領導者親自教導組織成員，在教導型組織中，領導者的主要職責即在培養更多的領導者。

(八)彈性機動

彈性機動也是加速度組織、網狀組織和虛擬團隊組織所共同具備的特徵，強調將組織設計成流通性高、障礙性低及結合性強的架構，使組織各部門的成員能彼此相互支援、以提升整體競爭力及組織效能。

上述九〇年代主要企業組織理論所強調的共同特徵，亦即各企業組織在進行「組織再造」時，所必須採取因應組織變革的各項重要條件。惟如何將這些共同特徵應用至學校行政的革新，則析述如下。

參、企業組織理論在學校行政革新之應用

茲針對九〇年代主要企業組織理論的共同特徵，在學校行政革新應用之可行性，提出下列各項具體作法以供參考：

一、共同願景

共同願景的形成，必須在學校行政的實際運作過程中，充分運用各種機會加強溝通，並參酌學習型組織主要學習工具—「深度匯談」的方法，在不損及學校同仁和諧之前提下，理性溝通與協商，以逐步凝聚教職員工之共識，並且將教職員工對校務發展的不同期待與意見納入，形成具前瞻性的校務發

展計畫。

其次，在計畫形成之後，仍須視實際情形不斷檢討修正，並在民主、理性的溝通氣氛下，激發出積極參與和相互激勵的情緒能量。

二、授 權

授權或授能為九〇年代主要企業組織理論的另一核心觀念。以學校組織的現況而言，教師會已成為學校組織的重要一環，並且也依法參與實質的學校行政運作。

因此，在學校的教學事務方面，諸如各校教學研究會之運作、各校教師授課時數之訂定，也宜授權由教師會專責處理；必要時，由學校相關行政人員列席參與，亦可凸顯尊重教師教學專業自主權之特色。

其次，有關學校行政領導與決定方面，授權也是校園民主化之後的必然趨勢，因此，強化對主任及組長層級之授權，參採學習型組織及網狀組織專業分工之特性，落實分層負責並改進組織決策流程，期提升整體學校行政效率。

三、專業分工

雖然目前學校行政已有部門化及專業分工的設計，惟為因應學校組織變革之趨勢，網狀組織以專業分工為導向之組織設計（organizational design）似可作為學校行政組織重整之參考。

例如：將人事室與教評會之業務整合為學校人事行政網；訓導處與輔導室業務整合為學生事務網；學校建築及教學設備及校園安全整合為總務行政網；教務處、教學研究會及教師會整合為教學事務網；校友會、家長會及與其他民意機關、媒體等之互動整合為公共關係網；並將各網結合成為彈性、機動且幾乎沒有層級之網狀組織。

此種依網狀組織之特性所進行之組織再造（restructuring），將可提升學校行政運作之機動性與彈性，大幅提升行政效率，並能整合不同處室之意見，發揮團隊精神。

四、團隊學習

近年來，團隊學習已成為企業為提升競爭力的主要策略之一，而「團隊建構」（team building）也成為「組織再造」（organizational restructuring）的模式之一。

學校行政為因應學校組織生態之轉化，在執行特定任務時，如能採取團隊建構的方式，將行政人員與教師適當編組，共同參與決定和分享經驗，應可增進學校組織雙重系統中，行政系統與教學系統人員彼此間之相互了解，並提供彼此專業成長之機會。

其次，團隊學習亦可透過學校行政運作過程中，各項委員會或小組的設置，對於某些較具爭議性的問題，進行必要的溝通與協商，亦可提供委員會或小組成員彼此相互學習的機會。另外，團隊學習尚可應用在學校行政人員的在職進修活動方面，以有效提升學校行政人員素質，增進整體學校行政績效。

五、資訊流通

為提升學校行政績效、發揮整體學校效能，必須學校組織的成員均能擁有充分的資訊。而資訊流通最便捷的途徑，即為善用資訊科技。

其具體作法為將網路科技應用在學校行政上，如利用電子佈告欄、電子信箱等網路溝通系統，作為學校組織成員間的溝通媒介，以建立雙向溝通的管道。

另外，學校行政資訊的透明化，使每位學校組織成員，包括行政人員與教師，均能充分了解學校行政的作業流程與具體內涵。不刻意隱瞞資訊，例如將各種在職進修機會、教職員工福利事項等，在校園網路上公布周知。使學校組織成員均能有效掌握學校行政運作之脈動，則將進一步凝聚組織成員之向心力並增進其參與感。

六、參與管理

目前教師法及教評會等相關法令，均有參與管理的規定。教師法規定各級學校可成立學校教師會，教師會並可依法派員參加學校行政會議及與教師

權益有關之各項會議。教評會設置辦法更規定專任教師應占全體委員人數的二分之一以上，亦即中、小學學校行政參與管理之發展趨勢。

為期學校行政能符合校園民主化的潮流，學校行政主管宜採取參與管理的方式，以開放的胸襟，盡量將學校組織成員納入學校行政的運作過程中，針對學校組織成員的特性進行任務分工，使每一位學校組織成員都有參與學校事務的機會，除可增進彼此的了解外；更能有效凝聚共識，提升學校教育成效。

七、培養人才

有許多學校行政運作的技巧，係仰賴實務經驗的累積。除了一般性的在職進修活動外，學校行政人才的培養，需經由不同職務的歷練而累積行政經驗。因此，不同職務的輪調，也是學校行政人才培養的必要過程。

教導型組織理論，主張組織的領導人親自傳授經驗、培養人才。因而，學校校長及主任等主管人員，如能將其擔任主管之經驗，包括：曾遭遇何種困難、如何克服、又如何成功等經驗，俟機向部屬傳授，亦是培養人才的有效策略。

因此，學校行政主管應以寬闊的心胸、前瞻性的眼光，親授成功秘訣予部屬，如此，學校行政人員素質自然能提升，學校行政革新的目標亦可加速達成。

八、彈性機動

為有效服務同仁、提升學校行政效率，學校行政措施的彈性化乃是必要的條件；另為促使學校組織成員擴大參與學校行政事務，維持學校行政支援措施的高度機動化，也是學校行政革新所努力追求的目標之一。

在彈性化的具體作法方面，如修正不合時宜的學校行政規定；保持學校人力調配的靈活，各處室人力彼此能彈性相互支援；執行任何學校行政措施時，均能保有適度的彈性空間；以人性化的關懷措施彌補科層組織的過度僵化等。

至於機動化的具體作法方面，則力求在學校各項資源，如空間、經費、人力等的調配方面，隨實際需要或意外狀況發生時，在法令許可範圍內，能適時進行調整及因應。

肆、企業組織理論在學校行政革新應用之限制

觀諸企業組織理論對於學校行政革新的各項啓示，由於企業組織和學校組織都是組織的類型之一，其組織目的雖有不同，惟其革新內涵及變革趨勢，則有其相通之處。因此，企業組織理論的內涵在學校行政革新的應用，應具有相當的可行性。

然就組織的不同特性而言，學校組織是屬於規範性的組織，其領導者負有以身作則、教化他人之道德領導的職責。另外，學校組織的運作，係強調組織成員間彼此互動的倫理。因此，如擬將企業組織較為重視利益和績效的革新特徵，應用至學校行政的革新，則必須採取較為審慎的策略。

換言之，學校行政革新可參考企業組織理論的主要精神，而非全盤的移植。否則，將無法發揮其應用的效能。例如，企業組織講求績效的精神，可以導引至學校行政運作的考核或評鑑，但不宜強調以金錢或物質的酬賞為手段，此即為學校組織在引進企業組織理論與策略的同時，所必須進一步深思的課題。

另一方面，學校組織有其鬆散結合及行政與教學雙重系統之特性，因此，在運用企業組織的相關理論時，也必須掌握學校組織之特性，落實專業領導與規範領導的作法，並且以人性化的關懷取代企業組織以實質利益為導向的經營理念，塑造學校教育人員培養國家未來人才的共同願景，增進學校行政運作的彈性及尊重教師的專業自主。如此，才會給學校行政革新帶來正面的助力。

伍、結語

由於受到學校組織變革及校園民主化的影響，學校行政運作也面臨前所未有的挑戰，如何將學校行政部門、教師會、家長會及學生會加以整合，建立和諧且具績效的行政運作模式，則是現階段各級學校行政所共同努力的方向。

分析九〇年代主要企業組織理論，包括學習型組織理論、網狀組織理論、加速度組織理論、教導型組織理論及虛擬團隊組織理論等，均具有共同願景、

授權、專業分工、團隊學習、資訊流通、參與管理、培養人才及彈性機動等共同特徵，這些共同特徵對學校行政革新而言，極具參考價值。

本文針對企業組織理論的共同特徵，提出學校行政革新的若干具體建議以供參考；而各級學校如能進一步參採企業組織理論的主要內涵與精神，將其適當應用於學校行政的革新，應可有效提升學校的整體教育成效。

參考書目

- 王志仁 (民85)。「未來集團架構未來組織」，載於天下雜誌 (1996.8.)，頁34-38。台北：天下雜誌社。
- 天下雜誌編輯部 (民84)。「世紀新金礦：學習型企業」，載於天下雜誌 (1995.5.)，頁71。台北：天下雜誌社。
- 任美珍 (民87)。「領導動能大躍進」，載於管理雜誌 (1998.1.)，頁70-73。台北：管理雜誌社。
- 吳心怡 (民85)。「企業再造下的人力資源管理變革」。[WWW page] URL <http://imggrad.mgt.ncu.edu.tw/anita/bpr.html> (visited 28 June 1998).
- 吳怡靜譯 (民81)。「第五項修練—讓組織活起來」，載於天下雜誌 (1992.9.)，頁110-115。台北：天下雜誌社。
- 吳怡靜 (民87a)。「教導型組織—發動領導的高能量」，載於天下雜誌 (1998.2.)，頁114-117。台北：天下雜誌社。
- 吳清山、林天佑 (民86)。「教育名詞—學習型組織」，載於教育資料與研究 (86.9.)，頁61。台北：國立教育資料館。
- 郭進隆譯 (民83)。「第五項修練—學習型組織的藝術與實務」。台北：天下文化公司。
- 孫本初 (民84)。「學習型組織的內涵與運用」，載於空大專報第三期，頁1-17。台北：空中大學。
- 張明輝 (民87)。「學校組織的變革及其因應策略」，載於教育研究集刊第38期，頁1-21。台北：師大書苑。
- 梁中偉譯 (民81)。「彼得·聖吉談學習型組織——夫不再當關」，載於天下雜誌 (1992.9.)，頁109。台北：天下雜誌社。
- 詹宏志 (民86)。「遠距夥伴與虛擬團隊」，載於鄭懷超譯：《虛擬團隊》，頁I-III。台北：商周出版公司。
- 鄭懷超譯 (民86)。「虛擬團隊」。台北：商周出版公司。
- 盧偉斯 (民85)。「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。

- 鍾漢清譯 (民86)。「加速度組織」。台北：華人戴明學院和美商麥格羅希爾公司。
- 蘇育琪 (民84)。「專訪彼得·聖吉：打造永續經營的鑰匙」，載於天下雜誌 (1995.5.)，頁76-78。台北：天下雜誌社。
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (1991). *What's Worth Frighting For? Working Together for Your School*. Toronto: OISE.
- Lashway, L. (1997). *Leading with Vision*, Eugene, Oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Lieberman, A. (1986). 'Collaborative research: working with, not working on', *Educational Leadership*, 43(5), 28-32.
- O'Neil, J. (1995). 'On school as learning Organization: A conversation with Peter Senge', *Educational Leadership* (April, 1995), 20-23.
- Rosenholtz, S.J. (1989) *Teacher's Workplace: The Social Organization of Schools*. NY: Teacher's College Press.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and practice of Learning Organization*. NY: Doubleday Co.
- Shipman, M. (1990). *In Search of Learning*. Oxford: Blackwell.
- Sirotnik, K. A. (1987). *The School as the Center of Change*. ERIC (ED292170).

Major Enterprise Organizational Theory and the Innovation of School Administration

Ming-Huei Chang

Abstract

Recently, the democracy trends within the school campus have caused organizational changes in schools and the innovation of school administration.

Since enterprise organizations have better capacities in response to the organizational changes, we researched the common characteristics of the theory of Learning Organization, Web Organization, Accelerating Organization, Teaching Organization, and Virtual Team Organization.

We found these common characteristics are very useful to the improvement of school administration. This article provides some suggestions concerning the use of these common characteristics to the innovation of school administration.

Keywords : major enterprise organizational theory, school administration, innovation

隱喻的意義及其 在學校行政問題解決的應用

黃乃熒

【摘要】

隱喻被界定為觀念系統。乃因隱喻是無所不在的，因此學校成員的學校行政行為，深受隱喻的影響。更進一步看，學校行政問題的產生，也無可避免地受到隱喻所影響。因此，要解決學校行政的問題，從隱喻的運用來啓示行動的方向，顯得很重要。本文旨在藉由隱喻意義的分析，然後將隱喻在學校行政問題解決的應用進行文獻與個案分析。結果發現，隱喻的運用，之所以具備學校行政問題解決的功能，是因為視實體可以被建構，視真理是相對的、短暫的、視語言的運用是觀念系統的提供。因此隱喻的運用之所以具有解決學校行政問題的功能，在於它可以創造新實體、激勵新知識的學習、促進實驗的機制，因為如此行動將有助於學校行政問題脈絡的診斷。

關鍵詞：1.隱喻
2.觀念系統
3.問題解決