

教育鬆綁與學校分權的教育改革策略分析

楊巧玲

本文探討八〇年代以來一個重要的教育改革趨勢：鬆綁〔Deregulation〕、分權〔Decentralization〕。首先，將教育改革放置於特定的社會背景，藉以分析此一教改趨勢在美國與臺灣的發展，檢視鬆綁、分權在政治經濟層面的蘊涵。其次，將焦點放在美國學校重建〔School Restructuring〕運動中一個鬆綁、分權的典型方案……學校本位管理〔School-Based Management〕，本文將闡明其定義、理論根據及實際的執行情況。接著，本文從正當性、執行機制的設計、國家的角色分別討論教育鬆綁、學校分權在臺灣可能面臨的問題與困難。最後，本文主張：在理論方面，除了了解在教育行政領域一直佔優勢的科學行政論述，更須廣納強調民主面向的行政論述，以增進面對自由化的教育行政、學校行政體系的能力；在實際方面，教育行政、學校行政人員融合科學與民主的論述，形成教育的行政論述，以達為教育而行政、行政服務教學的目的。

關鍵字：教育鬆綁、學校自主、參與管理

Key words: Education Deregulation, School Autonomy, Participatory Management

過去一、二十年來，不少國家致力於教育改革，各種教育革新的提議紛紛出籠，在行政與管理方面，鬆綁（Deregulation）、分權（Decentralization）是一個主要的共同趨勢，台灣也不例外。本文將分成四個部分，對教育鬆綁、學校分權的教育改革策略加以分析探討。首先，把教育改革放在特定的社會背景予以檢視，對此趨勢作一全盤性的理解；接著，以美國第二波教育改革運動——學校重建（School Restructuring）中的學校本位管理（School-based Management）改革策略為重點，增進對此一趨勢的瞭解；其次，從理論與實際兩個層面，檢驗教育鬆綁、學校分權面臨的挑戰及

有待解決的難題；最後，從理論出發，重新思考教育行政的意義及教育行政人員的培訓，以期達成重建學校、革新教育、改造社會的教育改革使命。

壹、教育鬆綁與學校分權的社會脈絡

要了解任何教育改革策略，必須探究該策略的形成背景，Seddon, Angus, 與 Poole (1990) 指出，多數有關學校本位管理 (School-based Management, SBM) 的研究，忽略了該教育改革策略在不同的社會系統出現的原因，主張把學校本位管理放置在特定的社會脈絡予以分析。本文這一部分企圖將包含學校本位管理的教育鬆綁與學校分權的教育改革趨勢，安置於美國與台灣的政治經濟結構中，以期深入了解此一特定的教育改革策略——SBM。

一、教育改革的趨勢：鬆綁、分權

在許多現代國家，教育改革從未間斷，但是，學校教育一直備受攻擊。以美國為例，自 1983 年全國卓越教育委員會出版危機中的國家：美國教育改革計畫一書，一連串的報告、教育改革團體、人士將矛頭指向迂腐顛頊的教育體系，指責其官僚作風，缺乏效率，品質低落，倡議重建學校的管理系統 (School Governance System) 以治療教育的沉痾。台灣的教育改革提議也有類似的主張，民間教改團體及行政院教育改革審議委員會皆高呼教育鬆綁、權力下放、學校自主，希冀透過權力與資源的重新分配，落實教育品質的提升。

二、鬆綁、分權的社會脈絡

作為一種教育改革的策略，鬆綁分權不只是一個教育組織行政的發展趨勢，也是特定社會中政治經濟錯綜複雜結構下的產物，以下就美國和台灣為例分別說明。

(一)美國

八〇年代新保守勢力抬頭，雷根及布希政權以鬆綁為策略回應內部的財政危機，輔以自由市場、追求卓越的訴求，強調提高競爭力、生產力、效率，這樣的策略與訴求深獲企業界支持。在教育方面，學校選擇運動（School Choice Movement）可以說是此一策略與訴求的具現，該運動旨在把教育市場化，透過自由競爭以提高學校的品質。而企業界本身也進行許多變革，由於全球競爭愈形激烈，資訊科技日新月異，面對這些衝擊，企業紛紛重新設計組織結構，改變管理經營模式。教育方面的類似作法便是學校重建運動（School Restructuring Movement），透過重新設計學校組織，改變學校管理結構，以期達到實質的教育改革。

(二)台灣

八〇年代各類社會運動蓬勃，市民社會興起，主要以人民權利、個人自由為訴求，對抗強權國家，尤其在解嚴後，政治經濟各方面更明顯地朝向自由化的方向發展。在教育方面，民間教改團體極力主張私人興學權、教師自主、家長參與校務；行政院教育改革審議委員會的諮議報告書也呼籲教育鬆綁以期徹底改變教育體制的束縛性體質（林文瑛、王震武，民 85），建議落實學校自主經營以期把每個學生帶上來（周麗玉，民 85）；這些主張和呼籲某種程度地動搖了傳統的學校管理結構。

由以上的說明看來，在美國，教育鬆綁與學校分權比較是經濟條件下的產物，以提高競爭力、追求卓越為教育改革的目標，相對而言，在台灣，教育鬆綁與學校分權則比較是政治情勢下的結果，以解除國家管制、人民自主為教育改革的鵠的。

貳、學校重建—美國學校本位管理(School-based Management, SBM)改革策略

八〇年代末九〇年代初，美國主要的教育改革運動是學校重建（School Restructuring），學校本位管理（SBM）則是具現此一運動的典型方案，以下就其定義與普遍性、理論根據、執行實際、及成效評估四方面作文獻的探討。

一、SBM 的定義與普遍性

學校本位管理在美國的學界與實務界引起廣泛的討論，如同其他的教育改革策略，對於 SBM 的意涵有不同的說法，但是各州陸續採行 SBM 的改革策略，以下分別說明 SBM 定義的紛歧以及在美國普遍推行的情形。

(一) SBM 的定義

SBM 在名稱上是歧異的，因地而異，例如加拿大、紐西蘭、澳洲稱 Self Managing Schools，英國稱 Locally-Managed Schools (Caldwell, 1990)，即使在美國，School-based Management 也有其他用語，例如 school-site management, school-centered management, school-based budgeting, school-based curriculum。SBM 在定義上是眾說紛紜的，例如 SBM 是一個正式的包含過程，在其中，校長、教師、家長、學生、社區居民共同參與決定，SBM 是決策責任核心的轉移與決策人員組成的改變（在 Murphy and Beck, 1995 一書中對其分歧的定義有詳細的探討）。即使如此，多數學者同意學校自主（School autonomy）與參與決策（Participatory decision-making）為 SBM 的共同特色或主要元素（David, 1989; Wohlstetter and Mohrman, 1993）。

(二) SBM 的普遍性

根據全美教育學會（NEA）於 1991 年的調查，在 5,747 個受訪的學區中，有三分之一以上的學區（School District）參與執行 SBM，這些學區遍佈全美各個角落，其受歡迎的程度可見一般。到 1993 年，44 州皆有學區參與執行 SBM，其中 Kentucky 和 Texas 兩州甚至成文規定全州實施 SBM 的教育改革策略（Leithwood and Menzies, 1998）。究竟為什麼 SBM 如此受歡迎？原因在於 SBM 是個吸引人的改革

方案，既有民主、參與、包容的精神，又有經濟、效率、競爭的價值，而這雙重可欲性植基於其理論根據。

二、SBM 的理論根據

從相關文獻中可將 SBM 的理論根據分為三個來源，一為組織理論，二為企業革新模式，三是教育方面的相關研究。

(一)組織理論

人力資源 (Human Resource) 學派的組織學家認為，要提昇組織效能必須使組織中的個人透過工作與參與達成自我實現，管理者的中心任務便是建立一個管理系統以平衡個人的需要與組織的需要。例如 Chris Argyris 提出個性與組織的觀念，強調組織成員的需要與組織的需要同等重要，組織成員的高度參與有助於兩種需要的滿足。Douglas McGregor 的 Y 理論也主張，管理的目的在於使組織的利益與員工的利益達到最高度的契合。Argyris 與 McGregor 都視參與管理為一有效的管理模式 (Bolman and Deal, 1991)。

(二)企業革新模式

在全球競爭激烈化的局勢下，企業為求生存而紛紛革新管理模式，藉以提高工作士氣，進而提高生產力與競爭力。在各種模式中，犖犖大者為員工投入 (Employee Involvement, EI)、品質圈 (Quality Circle, QC)、分攤決策 (Shared Decision-making, SD)、全面品質管理 (Total Quality Management, TQM)，而扁平化 (Downsizing) 則是成功的企業壓縮其組織層級以利彈性決策而度過金融危機的重要管理革新，這些模式在在印證了鬆綁、分權有利於組織效率的提升。

(三)教育方面的研究

教育方面的相關研究，例如效能學校研究 (Effective Schools Studies)、校長領導研究 (Principal Leadership Studies)、學校文化研究 (School Culture Studies)，都支持以個別學校為改善教育的中心，以參與方式管理學校有助於提高教師士氣和學校品質，並能有效回應家

長及社區的需要。

這些理論與研究使學校本位管理的支持者相信，要落實教育革新，必須以個別學校為中心，使學校的相關人員包括行政人員、教師、家長、社區人士，參與學校重要事務的決策，透過民主、分享的決策過程，提高工作士氣，增進工作效率。

三、SBM 的執行實際

雖然 SBM 的共同要素為學校自主和參與決策，在實際的執行上，卻有相當的差異，這些差異可以分為四個部分加以說明，而這四個部分便是 Lawler (1986) 應用員工投入 (Employee Involvement, EI) 模式於學校組織而形成的參與管理模式 (Participatory Management Model) 之四要素：權力下放、訊息分享、獎勵下放、知識與技術分享。換言之，SBM 在下放權力與獎勵、分享訊息、知識與技術等方面的執行程度、機制與方式各有不同。

(一) 權力下放

這方面必須注意的是：決策的機制為何，決策的程度與面向如何，限制網絡的突破情形。

1. 決策的機制：在美國，學校審議委員會 (School Council) 為多數採學校本位管理 (SBM) 模式的學校所用，而學校審議委員會可依成員組成的比例分為三種：行政控制，專業控制，社區控制。行政控制指該委員會由校長及學校行政人員佔多數，專業控制以教師為委員會的主體，社區控制則以學生家長或社區居民為主 (Murphy and Beck, 1995; Leithwood and Menzies, 1998)。
2. 決策的程度與面向：學校審議委員會決策權力的程度因校而異，有些作決定性的決定 (binding decisions)，有些給予建議 (advice giving)，而有些則是給予同意 (consent giving)。至於決策的面向，有些涉及課程，有些涉及預算，有些涉及人事，有些涉及兩個以上的面向。

3. 限制網絡的突破：權力下放關乎重重限制的突破，例如學區（school district）、州（state）、聯邦（federal）各層級的相關法令和政策、教師契約中的協定等等，對 SBM 的執行形成不同程度的限制，採學校本位管理（SBM）模式的學校對於此等限制的突破程度與方式有所不同。

(二) 訊息分享

明智的決策有賴充分的資訊，而在參與管理的模式中，訊息的充分流動對參與決策者是極為重要的。資訊可分為觀念與表現兩類，參與決策者彼此分享並溝通觀念，也須掌握組織整體表現的相關資料，以作成對組織最為有利的決定。採學校本位管理（SBM）模式的學校在這方面的執行情形因校而異，或重視觀念性資訊的分享，或強調學校整體表現的相關資料之流通。

(三) 獎勵下放

在參與管理的模式中，獎勵的下放也非常重要，為了提升參與 SBM 的學校及其成員的動機，學區往往根據表現對個別學校進行獎勵，或直接給予金錢，或間接容許彈性預算。

(四) 知識與技術分享

在職訓練與員工發展在參與管理中舉足輕重，參與管理者必須具備且不斷充實三方面的知識與技術：工作本身、決策過程、組織整體表現。執行 SBM 的學校進行訓練的策略各有不同，自其經費來源可看出其歧異；有的挪用其他經費進行員工發展，有的有專業組織支持，例如專業研討會、顧問、專家，有的有基金會支持，提供教師短期休假或到他校演講。

參與管理是學校本位管理的基本精神，要有效執行學校本位管理，就必須著力於權力與獎勵的下放以及資訊、知識與技術的分享，不過，採學校本位管理模式的學校在實際的執行上各有所重。

四、SBM 的成效評估

因為 SBM 的執行策略與實際因州因學區因學校而異，很難做全面的評估與系統的比較。Murphy 和 Beck（1995）以 SBM 的邏輯為架構，廣泛瀏覽相關研究，企圖利用既有的研究評估 SBM 的成效。他們認為 SBM 的邏輯如下：組織管理的改變（Organizational/Governance Change）→權力賦予（Empowerment）→擁有（Ownership）→專業（Professionalism）→組織的健康（Organizational Health）→表現（Performance），依此邏輯，SBM 的執行在權力賦予方面應具現自主（autonomy）、聲音（voice）、參與決定（decision involvement）、影響（influence）、權利（rights），在擁有方面應具現參與（participation），在專業方面應具現效能（efficacy）、投入（commitment）、滿意/士氣（satisfaction/morale），在組織的健康方面可分兩部分評估：一般系統，教學系統，在表現方面可分四部分評估：教育系統的健康、學校的表現、學生的成就、社區的滿意，但他們發現，根據此一邏輯而被廣為倡議的 SBM 的種種優點並未完全得到實證研究的支持。

Leithwood 和 Menzies（1998）則檢視 83 份出現於 1985 年到 1995 年之間有關 SBM 的實證研究，以相關人員與學校為評估標準，探討不同形式的 SBM 的成效，結果發現 SBM 的實施對學生很少有正面的影響，專業控制的 SBM 對教師有較多的正面影響，任何形式的 SBM 對校長有正面的影響，SBM 對家長的影響仍不明確，有關 SBM 對學區行政人員的影響之研究很少（83 份中只有 9 份），而多數呈現負面的影響，至於學校方面，行政控制的 SBM 對學校的改變最少，社區控制的 SBM 對學校的改變最大，但未必都是正面的改變。

參、教育鬆綁、學校分權的問題與困難 ——美國學校本位管理的啓示

從以上的討論，可以歸納出鬆綁分權這種教育改革策略所面臨的問題與困難，以下分成正當性、執行機制的設計與國家的角色三個部分加以討論。

一、正當性

教育改革策略的選擇乃至政策的擬訂皆須考慮其正當性，而正當性有其獨特的社會背景，教育鬆綁、學校分權的正當性至少有兩方面的考慮，一方面為價值取向，另一方面是管理模式的應用。

(一)價值取向：經濟的考慮 vs. 教育的、民主的理想

1. 如前所述，美國的學校本位管理（SBM）是一帖符應經濟情勢與企業管理模式的教育藥劑，雖然旨在提高學校效率、學生素質，但其最終目標乃在提高經濟生產力、國家競爭力。
2. 在台灣的教育改革方面，有關學校自主的提議，初期的論述強調民主參與的精神與社會正義、文化多元的價值（朱敬一、戴華，民85），晚近經濟、效率的衡量逐漸受到重視（張清溪、吳惠林，民85）。

學校本位管理（SBM）的理念雖兼具兩種價值取向，但因為這兩種價值取向有其本質上的矛盾，因此要成功地執行 SBM 的學校經營模式有其困難，如 Seddon, Angus, Poole（1990）所言，參與管理的核心問題在於「如何處理多元主義在教育上的需求，而同時注意到代表性、評量、資源管理及績效責任的問題以維護系統的正當性。」（頁36）

(二)管理模式的應用：私部門組織 vs. 教育組織

在教育行政領域，不少學者開始質疑企業管理模式對教育組織的適用性，試圖研究教育組織的獨特性質，例如 William Greenfield（1995）便十分著重教育組織的道德性，聲稱學校與以營利為目的一般企業組織有本質上的不同，因此企業管理模式不能完全套用在學校的經營。Mike Bottery（1992）也認為將企業管理理論應用於教育組織常使教育行政充滿商業組織的運作邏輯，例如：教育是消費者導向的、工作市場導向的，管理是任何組織的基本、管理的本質是層級的、MBO（Management by Objectives）是標準的管理取向、產品標準化

，競爭為改善表現的不二法門，而這些邏輯通常與教育行政的倫理是背道而馳的。但如前所述，SBM 的理論根據之一是企業經營管理模式，因此如何應用企業管理模式而不違背教育組織的特質與使命便是執行 SBM 的一大挑戰。

二、執行機制的設計

從 SBM 在美國的執行實際情況看來，如何設計執行機制以充分發揮參與管理的功能乃其執行是否成功的關鍵問題，再以 Lawler (1986) 所提的四要素分加以別討論。

- (一) 權力：學校審議委員會的成員該由誰組成？如何形成？如何決定成員的組成與形成的規則？委員會該如何行使權力？權力行使的範圍與程度應該如何？台灣目前中小學學校中的決策機制主要有校務會議、教師評審委員會，另外教師會、家長會也有參與決策的角色與功能，如何將這些機制法制化並使之協調運作乃另一個重要的問題。
- (二) 資訊：如何促進資訊的流通？如何決定資訊流通的內容與對象？資訊科技對資訊的內容與流通可能有什麼影響？
- (三) 獎勵：該如何分配？以什麼為標準？如何決定標準？在美國若干執行 SBM 的學校或學區，教師工會與家長團體反對以學生成就為獎勵分配的標準，甚至質疑評鑑制度的公平性。
- (四) 知識與技術：在參與管理的模式中，在職訓練與員工發展的重要性是毋庸置疑的，問題在於如何推動？經費來源為何？

三、國家的角色

BM 的批評者指出，教育鬆綁、學校分權事實上是美國政府面對財政危機時使出的伎倆，藉此免於擔負教育的責任，而要求各個學校或學區對提高教育品質負責，於是形成鬆綁等於放手、分權等於不負責的現象 (Elmore, 1993; Murphy, 1993)。當台灣要實施學校自主、教師參與管理的教育改革策略，的確有必要重新思考自由市場、政府少管的迷思；如同經濟市

場不是完全自由競爭，教育的場域亦然，政府若不予適度的管制，結果可能擴大既有的、結構性的不平等。分別以美國和台灣為例說明如下。

- (一)美國執行學校本位管理時，獎勵的標準通常根據學生的學習成就，特別是測驗的成績，如此一來，往往擴大學區間、學校間在資源、師資、學生成就方面的不平等。
- (二)台灣的學校分權目前顯現在開放教科書由各學校自行決定，學校中作此決定的委員會的成員對學生、學區的認知、期望有別，可能拉大學區、學校之間的差異，有違教育機會均等的理想。

肆、結論與建議：重新思考教育行政的意義與目的以重建學校、革新教育、改造社會

教育鬆綁、學校分權對長久以來集權的教育行政、學校行政體系是一個重大的衝擊，但是卻也可能是一個重建學校、革新教育、進而改造社會的契機，面對這樣的教育改革策略，教育行政、學校行政人員及二者的培訓者應該重新思考教育行政、學校行政的意義與目的，汲取各種行政組織理論的養分，借鏡其他國家實施改革的經驗，實踐教育行政的理想——改善教學品質、提供教育機會、維護社會正義。

以下分爲兩部分作爲本文的結論與建議，一是理論方面，除了了解在教育行政領域一直佔優勢的科學行政論述，更須廣納強調民主面向的行政論述，以增進面對自由化的教育行政、學校行政體系的能力；二是建議教育行政、學校行政人員融合科學與民主的論述，形成教育的行政論述，以達爲教育而行政、行政服務教學的目的。

一、行政理論

教育行政的理論根據可分爲科學的與民主的兩大面向，前者一直扮演著主導教育行政實際的角色，而教育鬆綁、學校分權的教育改革訴求更須汲取後者的養分，以落實諸如學校本位管理的教育改革策略。

(一)科學的教育行政論述

早期的組織理論如科學管理、組織行為，視行政為理性的過程，有一定的步驟、規則可循，依據明確的資料，做出符合組織目標、具有效率的決策。即使人力資源的組織理論家注意到組織中的個人，但其終極目標仍在於善用人力資源，以求最大的組織效能。Seddon, Angus, Poole (1990) 指出在主流的教育行政文獻中，對 SBM 教育策略的出現通常以結構功能論的觀點加以解釋，在此觀點下，學校乃一調整自身以適應外在變化、符合外在需求的正式組織，行政管理為一中立的過程，教育行政人員是理性的技術官僚。

(二)民主的教育行政論述

晚近若干教育行政學者強調價值在行政中的重要地位，例如 Greenfield (1995) 認為教育組織具道德的本質，教育行政便脫離不了價值判斷，Hodgkinson (1991) 更視教育領導為一種藝術。而若干觀念也彰顯組織非理性的部分，例如有限理性 (bounded rationality)，垃圾桶 (garbage can)，鬆散聯結 (loose coupling)，這些觀念某種程度地挑戰傳統的行政科學論述。Seddon, Angus, Poole (1990) 主張從衝突理論出發，重新定義 SBM 「是一種以政治為本管理衝突的方法，持續的社會過程中的一個階段。」 (頁 49) 其他理論則強調教育行政的民主面向，例如批判理論視教育行政為做道德的決定 (moral decision) (Foster, 1986)，女性主義強調教育行政為照顧的倫理 (ethics of caring) (Noddings, 1984)，後結構主義主張教育行政需認定差異 (recognition of difference) (Capper, 1993)，在在期許教育行政建立公平正義的社會，教育行政人員是無法逃避價值判斷的道德領導者、視野建立者。

二、建立教育的教育行政論述：事實與價值並重

如果教育的組織有其獨特的本質與任務，教育行政的目的就應聚焦於教學品質的提升，而此目的的達成則有賴國家的協助與監督，有賴教育行

政人員的反省與行動。

(一)為教育而行政，行政服務教學

教育鬆綁、學校分權是社會上政治經濟再結構的一環，這重新建構的教育行政和學校行政體系如何對教育的實質——教與學——產生正面的影響，達成為教育而行政、行政支持教學的理想，是值得深思的課題。林文瑛（民 85）分析國民教育行政措施的內容之後指出，用行政措施辦教育時，往往過度依賴行政手段而無法促進教育的效果，但當行政措施是用來處理行政事務時，通常較具體可行。吳明清（民 87）主張教育鬆綁之後，依據學校組織的各類事務分配校園權力，校長決定政策性事務，管理性事務授權學校行政人員，教師負責技術性事務即教學方面的決策，亦可參與管理與教學直接相關的管理性事務。

(二)國家的角色：權力下放、責任不能放；品質、效率、公平、正義並重

權力下放後，國家仍須扮演監督輔導的角色，例如執行學校本位管理時，學校負起績效責任，國家更需是個支持者，當學校面臨困難，成效不彰，不以剝奪資源為懲戒手段，而予以必要的輔導，畢竟教育的成敗不是一所個別學校可以負責的，學生的社經背景、社區的文化等都是重要的影響因素。換言之，追求高品質、高效率的教育之際，兼顧教育機會均等的民主理念並建立公平正義的社會也是經不起輕忽的。鄭光甫、童甲春（民 85）檢討教育資源分配現況並指出改革方向時主張，「在教育朝向自由化且多元化改革及發展的過程中，政府宜扮演監督與輔導的角色。」（頁 43）溫明麗（民 87）認為國家在教育中的角色宜為輔導者與協助者，而非決策者與主導者，「政府提供的，應是行政、經濟資源，乃至於專業智能的支援，而非居領導地位作政策的決定。」（頁 26）

(三)教育行政人員是反省的行動者

教育行政包括學校行政本質上是充滿兩難的，教育及學校行政人員面對衝突的社會價值、競爭的團體利益，必須能融合事實與價值，

科學與藝術，從行動中持續地反省改進。但是，我們的教育及學校行政人員、教師是否有能力參與決策、促進學校自主？馮朝霖、許主峰（民 85）針對國民中學日常決策流程與學校資源分配之間的關係加以研究，發現學校規模在二十到三十班時教師參與決策度最高，而較多的教師參與有助於合理分配學校資源，並建議加強教師奉獻投入（commitment）、批判辯論（criticism）、溝通協調（communication）、互助合作（cooperation）四種能力以有效參與校務。

綜上所述，教育鬆綁、學校分權的教育改革策略理論上有其引人之處，問題可能不在是否要執行學校本位管理，而是要如何執行以收此一教育改革策略的最大功效。在台灣，教育鬆綁、學校分權還在倡導的階段，如果鬆綁、分權有其理論上的可欲性、實際上的可行性，那麼在擴大實施之前，瞭解其他國家實施的情況可收他山之石之效。如何避免學校本位管理的缺失，發揚其長處，便有待教育行政體制、學校相關人員的努力與嘗試，從行動中反省、檢討並改進，以達成學校自主化、教師專業化的理想，進而提昇教學品質、家長與社區的滿意程度。

參考書目

- 朱敬一、戴華（民 85）。國家在教育中的角色。**教改叢刊 AA01**，行政院教改會。
- 林文瑛（民 85）。國民教育行政措施的內容分析。**教改叢刊 AA05**，行政院教改會。
- 林文瑛、王震武（民 85）。台灣教育的管制、規範或扭曲——「鬆綁原則」整合研究。**教改叢刊 AA07**，行政院教改會。
- 周麗玉（民 85）。把每個學生帶上來，議題整合小組會議記錄，頁 384-405。**教改檔案 GN22**，行政院教改會。
- 吳明清（民 87）。鬆綁後的學校教育改革課題。**教師天地** 95:8-14。
- 張清溪、吳惠林（民 85）。教育應以經濟發展為目的？**教改叢刊 AA02**，行政院教改會。
- 馮朝霖、許主峰（民 85）。國民中學日常決策流程與學校資源分配關係之研究。**教改叢刊 AC16**，行政院教改會。
- 溫明麗（民 87）。「鬆綁」理念的省思。**教師天地** 95:22-29。
- 鄭光甫、童甲春（民 85）。教育資源分配現況檢討及改革方向。**教改叢刊 BD39**，行政院教改會。

- Bolman, L.G. and Deal, T.E. (1991). **Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bottery, M. (1992). **The Ethics of Educational Management**. London: Cassell.
- Caldwell, B. (1990). School-Based Decision-making and Management: International Developments. In J.D. Chapman (Ed.), **School-Based Decision-making and Management**, pp. 3-26. London: Falmer.
- Capper, C.A. (1993). **Educational Administration in a Pluralistic Society**. Albany, NY: State University of New York Press.
- David, J.L. (1989). Synthesis of Research on School-Based Management. **Educational Leadership** 46(8): 45-53.
- Elmore, R.F. (1993). **School Decentralization: Who Gains? Who Loses?** In J. Hannaway & M. Carnoy (Eds.), **Decentralization and School Improvement**, pp.33-53. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Foster, W. (1986). **Paradigms and Promises: New Approaches to Educational Administration**. Buffalo, NY: Prometheus.
- Greenfield, W.D., Jr. (1995). Toward a Theory of School Administration: the Centrality of Leadership. **Educational Administration Quarterly** 31(1): 61-85.
- Hodgkinson, C. (1991). **Educational Leadership: The Moral Art**. Albany, NY: State University of New York Press.
- Lawler, E.E., III. (1986). **High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leithwood, K, and Menzies, T. (1998). Forms and Effects of School-Based Management: A Review. **Educational Policy** 12 (3): 325-346.
- Murphy, J. (1993). Restructuring: In Search of a Movement. In J. Murphy & P. Hallinger (Eds.), **Restructuring Schooling: Learning from Ongoing Efforts**, pp.1-31. Newbury Prk, CA: Corwin.
- Murphy, J. and Beck, L.G. (1995). **School-Based Management as School Reform: Taking Stock**. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Noddings, N. (1984). **Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education**. Berkeley, CA: University of California Press.
- Seddon, T., Angus, L., Poole, M.E. (1990). Pressures on the Move to School-Based Decision-making and Management. In J.D. Chapman (Ed.), **School-Based Decision-making and Management**, pp. 29-54. London: Falmer.
- Wohlstetter, P. and Mohrman, S.A. (1993). **School-Based Management: Strategies for Success**. New Brunswick, NJ: CPRE Finance Briefs.

楊巧玲，現任國立高雄師範大學教育系助理教授