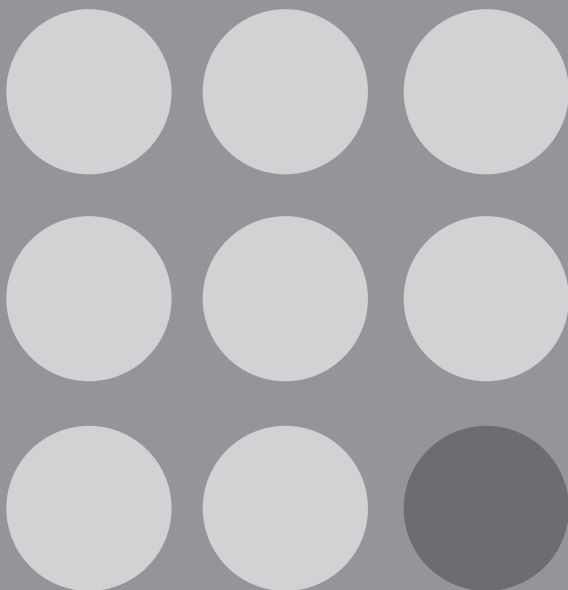


「教育經營學」發展脈絡分析－「教育學」
與「管理學」對話之後



「教育經營學」發展脈絡分析－「教育學」與「管理學」對話之後

鄭崇趁

國立臺北教育大學教授兼研發長

摘 要

本篇研究，統整分析「教育學」與「管理學」融合之後產生的新學門「教育經營學」。研究者簡要分析「教育行政學」、「教育管理學」以及「教育經營學」之異同；並以「原理學說」、「經營策略」以及「實踐要領」三個面向搭建「教育經營學」之知識基模與系統架構。

研究者累積研究與教學成果，提出六個教育經營學的「原理學說」－價值說、能力說、理論說、實踐說、發展說、品質說，名之為六說。據此六說闡述教育經營的本質、功能與目的，立「教育經營學」知識之真。發展七個最具效果的「經營策略」－願景領導策略、組織學習策略、計畫管理策略、實踐篤行策略、資源統整策略、創新經營策略、價值行銷策略，名之曰七略。強調經營者運用此七略，得以達育才之善。統合歸納八個較為實用的「實踐要領」－系統思考、本位經營、賦權增能、知識管理、優勢學習、順性揚才、績效責任、圓融有度，名之謂八要。強調教育經營者掌握此八要，更能臻教育之美。

本篇研究亦指出「教育學」與「管理學」融合之後的新興學門有二：「教育經營學」係以組織為主體的知識基模重組，屬巨觀的學門。另一則為「校長學」係以個人為主體的知識基模系統重組，屬微觀的學門。研究者續以六說、七略、八要為基礎，建構「校長學－成人旺校九論」。包括：自我實現論、智慧資本論、角色責任論、專業風格論、計畫經營論、組織創新論、領導服務論、溝通價值論、評

鑑品質論。六說、七略、八要、九論是研究者論述「教育經營學」及「校長學」的主要內涵，也是發展趨勢。

關鍵字：教育行政、教育管理

The content analysis of educational operation-management – a dialogue between disciplines of education and management

Chung-Chen Cheng

Professor, National Taipei University of Education

Abstract

This paper aims to integrate two disciplines of education and management, and to discuss the emerged new approach of educational operation-management. Researcher compares with administration, management and operation of education and appropriates theoretic principles, operational strategies and essentials of practice, and then to build a knowledge scheme and systematic frame of educational operation-management.

Based on the cultivated research results and teaching experiences, researcher is keen to propose six main theoretic principles of educational operation-management: principles of value, ability, theory, practice, development and quality. According to these six theoretic principles, researcher elaborates the trueness of knowledge of educational operation-management on its nature, functions and purposes. Researcher also develops seven effective operational strategies: strategy of visionary leadership, strategy of organizational learning, strategy of plan management, strategy of effective practice, strategy of resource integration, strategy of innovative operation and strategy of value promotion. By emphasizing on these seven effective operational strategies, it achieves to the virtue of educational cultivation. Further, researcher summaries eight practical essentials of practice: systematic thinking, localized management, empowerment, knowledge management, adaptive manage-

ment, accountability and sophisticated and generous. Researcher believes that these eight essentials accomplish the goodness of education once managers of education well understand and apply them.

Additionally, in this paper, researcher points that there are two new disciplines emerged from the integration of education and management: educational operation-management and principle leadership. Educational operation-management is a macro perspective which is based on the re-assembled knowledge scheme of organization. On the other hand, principle leadership is a micro perspective which is based on personal re-assembled knowledge scheme. Researcher aims to develop these six theoretic principles, seven operational strategies and eight essentials for practice as the fundamental stone, then to construct the principle leadership: nine elucidations of achieving self and others. These nine elucidations are: self achievement, intelligence capitals, role obligation, styles of being professionals, plan management, innovative organization, leading and serving, value communication and quality evaluation.

In sum, researcher elaborates educational operation-management and principle leadership on these six theoretic principles, seven operational strategies, eight essentials of practice and nine elucidations.

Keyword: educational administration, educational management

壹、緒言－「經營」、「管理」與「行政」的交織

教育行政學、教育管理學與教育經營學在一般教育學者的觀點，多數視為同義詞，在臺灣正式課程多使用「教育行政學」，在中國大陸多使用「教育管理學」，在日本較喜用「經營」兩字。就我國文字的意涵而言，「經營」、「管理」與「行政」有其共同性，亦有其差異性，在教育領域中，其共同性均在「處理教育事務、達成教育目標」。其差異性，研究者認為行政重在「如何做事，把事做好」；管理重在「管控歷程，完成任務」；經營則重在「成就目標，賦予價值」。就教育事務之處理而言，使用「經營」兩字，遠比使用「行政」及「管理」來得積極，代表教育是可以經營的，關注於教育的經營，可以讓教育變得更好，更符合教育的本質。

研究者專任職務的系所名稱為「教育經營與管理學系」，這個學系內含「教育政策與管理博士班、碩士班」，並且附設「中小學校長培育與專業發展中心」，是一個系、所、中心三合一的完整系所。它有過輝煌的歷史地位，它是國立臺北教育大學師範學院時期的第一個研究所（原稱初等教育研究所），也是國北教大第一個博士班系所，它是附設「校長中心」的系所，也是以「所」的名義籌設「學系」的系所，研究所名稱仍然保留「政策」（行政）與「管理」導向，學系名稱則使用「經營」與「管理」，行政、管理、經營三者之間的交織，逐漸蘊育了新的學術軌跡「教育經營學」。

臺灣的整體環境在 1990-2010 世紀交替之間的變化最大，經歷兩次的政黨輪替，意識形態的衝擊與磨合困擾了一般民眾與知識份子，經濟成長減緩，政府施政與人民期待落差加距，教育的整體績效，亦未能獲取國人滿意，因此，也是教育改革需求最為殷切的時期。「教育經營與管理系所」在如此的環境中，悄悄地成立，它所代表的意義是什麼？它的時代任務（使命）是什麼？它有可能開創的教育價值又是什麼？值得教育人員關切與深入探討。

貳、教育學與管理學的對話

2003 年研究所的名稱由「國民教育研究所」改名為「教育政策與管理研究所」時，博士班與碩士班的選修課程中增加了「管理學」部分的課程。2005 年籌設「教育經營與管理學系」時，將整個大學部的專門課程採「教育學」與「管理學」各半的設計，並且酌加研究所管理學之課程比率（行政學導向的課程名稱調整為管理經營導向的課程名稱）。教育目標：大學部為「培育各行業文教部門之專業管理人才」；碩士班為「培育文教機構專業經理人才」；博士班為「培育教育政策規劃及學校領導人才」。課程結構及教育目標如圖 1 所示。教育學與管理學交織對話之後，從教育目標及課程內容，我們約略可以觀察到這個系所的時代任務與價值意涵。

圖 1「教育學」與「管理學」重疊交互為用的「教育經營理論與實務」以及上方揭示的「愛、希望、著力點」（核心價值導向的共同

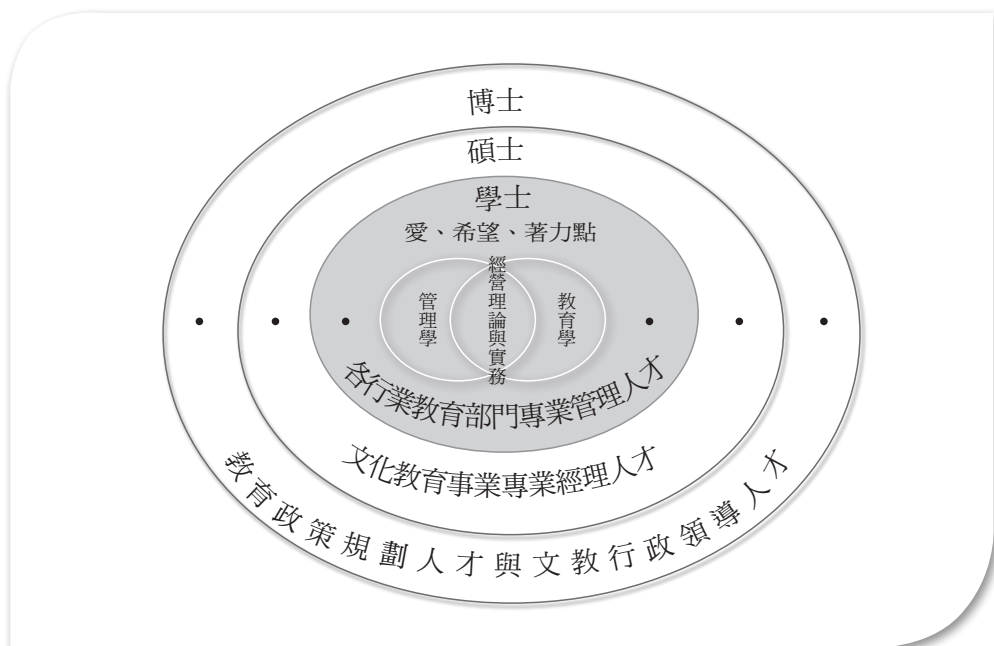


圖 1 教育經營管理系所教育目標與學術基礎

願景)，是本研究要加以延伸論述的核心焦點，它們與系所發展時代意涵的詮釋至為密切，也代表兩大學門知識基模系統重組後嶄新成果。

「愛」－傳承教育之愛；教育愛的傳承與實踐是系所師生首要的核心價值，期待畢業的學生將來都能夠成為「具有教育愛的知識長」。「希望」－教育永遠帶給人類希望，教育永遠以正向、正面、積極價值導向來闡述人間事務，永遠激勵人心，長存希望。「著力點」－找到經營教育的著力點，教育事業是可以經營的，找到具體的著力點，教育能夠帶動國家百業興隆。

教育是可以經營的，「教育學」與「管理學」兩個圓圈交織重疊的部分，我們名之為「教育經營理論與實務」，它的具體內容到底是什麼？它以文化教育事業為主要經營對象，它仍然要堅守「人」教「人」的教育本質，它必須要運用教育學與管理學的核心知識，來探討深耕教育組織（學校為主）及文化教育機構的「計畫」、「組織」、「領導」、「溝通」、「評鑑」的經營著力點。是以，研究者自 2008 年起主張，這兩學門核心知識基模系統重組的結果，從鉅觀的立場看，以教育組織運作為主軸的，可稱之為「教育經營學」，從微觀的立場看，以教育領導人為主軸的，亟待發展的是「校長學」（配合校長中心需求），教育經營學需要發展「原理學說」、「經營策略」以及「實踐要領」，校長學則以領導學校發展為核心，運用教育經營學的原理、策略與要領加以論述建構。

參、教育經營學與校長學知識基模發展脈絡

研究者（2009a）發表「教育經營學」的主要內涵，運用下列模式表達此一學門的五大核心知識。

$$\text{教育經營學} = \frac{\begin{array}{l} \text{〈帶好每位學生〉} \quad (\text{實務}) \\ \text{目標任務} \times \text{共同願景} \times \text{經營策略} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{教育的核心價值} \times \text{組織發展理論} \\ \text{〈經營優質卓越學校〉} \quad (\text{實務}) \end{array}}$$

當前教育人員的共同願景是「經營優質卓越學校」，以及「帶好每位學生」，前者針對組織，偏重理論實踐，後者論及個人，較具實務操作的著力點。在理論部分包括兩大重點「教育核心價值」以及「組織發展理論」。核心價值導引經營方向，組織發展理論帶動教育組織變革，形塑組織優質文化。在實務部分包含三大重點：「目標任務」、「共同願景」以及「經營策略」。目標任務釐清組織功能與人員目標行為；共同願景結合組織目標與組織成員心聲；經營策略深耕組織優勢績效，實踐並達成組織任務目標。

研究者（2009b）發表「從教育經營學探討校長學的主要內涵」，比照運用下列模式表達校長學的五大核心知識。

$$\text{校長學} = \frac{\begin{array}{c} \text{〈實務〉} \\ \text{角色職責} \times \text{培育課程} \times \text{專業證照} \end{array}}{\begin{array}{c} \text{校長核心能力} \times \text{教育領導理論} \\ \text{〈理論〉} \end{array}}$$

在理論部分包括兩大重點：「校長核心能力」以及「教育領導理論」。核心能力強化後現代社會中小學校長的基本素養及主要行為表現；領導理論深化校長領導作為以及帶動教育組織發展的脈絡趨勢。在實務部分包括三大重點：「角色職責」、「培育課程」以及「專業認證」。角色職責詮釋社會對校長的角色期望以及校長應予實踐完成的法定任務責任。培育課程論述優質校長的條件素養以及相呼應的培育課程設計。專業認證建構優質校長的培育、輔導、專業發展的品質保證機制。

「知識基模系統重組」是研究者「教學」與「研究」的重要心得，尤其是課堂上與博士生及碩士生的對話，發表的研究論述，教育界人士的回饋，其間所產生的「知識螺旋（knowledge spiral）」作用，往往讓自己的「知識基模系統重組」有更為精緻化的效果，研究者2010年起在博士班「教育問題與議題」課堂上的討論與校長培育班

關於「教育經營學」的內容分析，開始依「原理學說」、「經營策略」、「實踐要領」三個面向分析論述，並且歸納出六個原理學說、七個經營策略、八個實踐要領，研究者簡稱為六說、七略、八要。其間之結構如圖 2，內容摘要如表 1。

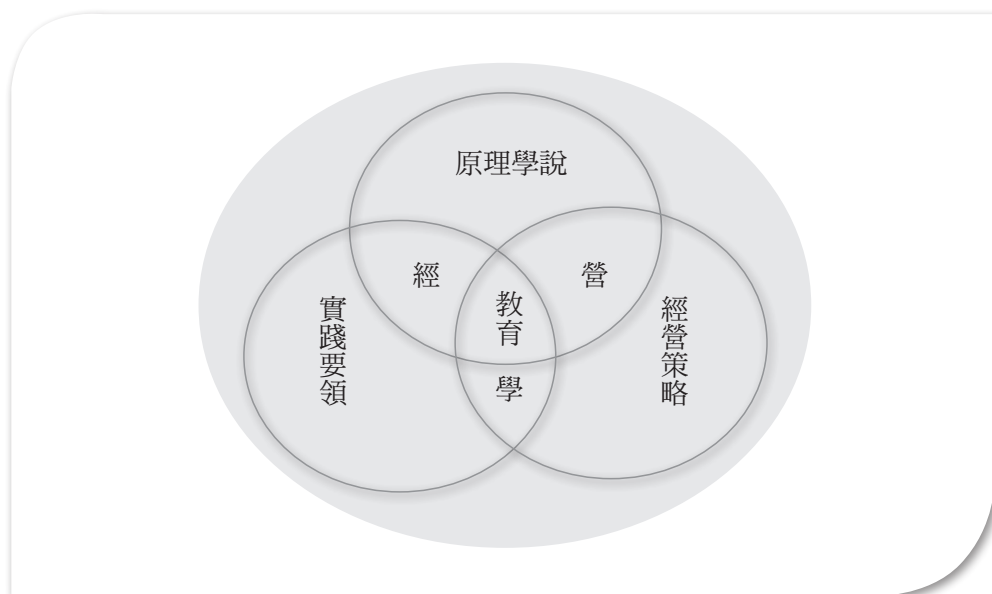


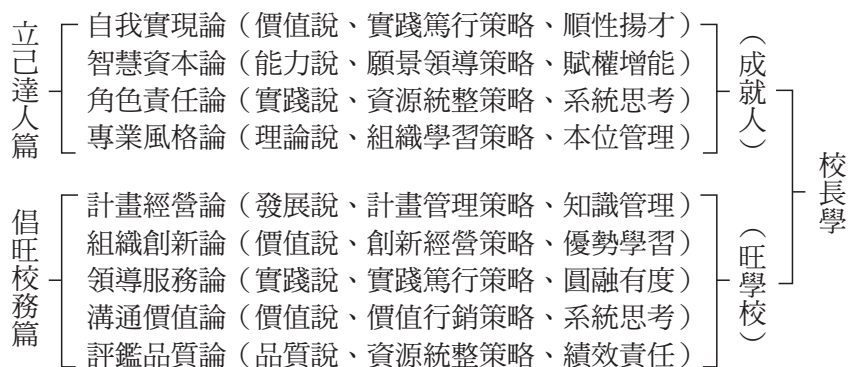
圖 2 教育經營學圖示

表 1 教育經營學－六說、七略、八要

教育經營學		
原理學說篇（六說）	經營策略篇（七略）	實踐要領篇（八要）
1. 價值說	1. 願景領導策略	1. 系統思考
2. 能力說	2. 組織學習策略	2. 本位經營
3. 理論說	3. 計畫管理策略	3. 賦權增能
4. 實踐說	4. 實踐篤行策略	4. 知識管理
5. 發展說	5. 資源統整策略	5. 順性揚才
6. 品質說	6. 創新經營策略	6. 優勢學習
	7. 價值行銷策略	7. 績效責任
		8. 圓融有度

校長學是研究者關注的另一個焦點，六說、七略、八要的教育經營學有脈絡可尋之後，其重要內涵均可直接或間接地統整為校長學的主要素材，2012 年起博士班「教育問題與議題」課程上，研究者以「成人旺校九論」作為建構校長學的核心知識，其主要內容及其與六說、七略、八要的銜接運用如表 2（鄭崇趁，2012）。

表 2 校長學－成人旺校九論



六說、七略、八要、九論是教育經營學與校長學知識基模系統重組後的發展脈絡，研究者將依循此一脈絡，結合博碩班、校長班教學及學術研究論述，補足學理與範例，撰述完整的「教育經營學」及「校長學」，為教育經營與管理學系（教育政策與管理碩博班）的核心課程作定位，以善盡知識份子的學術責任（研究者擔任所長五年且為創系主任），並追求個人自我實現的價值。

肆、原理學說－尋根探源，立知識之真

某一領域或學門的「知識基模」具有「系統結構」者，即稱之為原理學說。在學術界與教育實務上的使用，原理、學說、理論、理念、主義、信念，經常混用，也不易釐清，通常「原理」、「學說」是基礎，其被人運用更廣，具有固定模式者又稱為理論或主義，經由個人的價值抉擇，特別喜愛而使用者，又稱為理念或信念（主義也

具有部分這樣的意涵)。

教育是可以經營的，但我們為什麼要經營教育？經營教育的目的與本質是什麼？經營教育到底要帶給人類的意義與價值又是什麼？我們要建構教育經營學，先要對經營教育的原理學說尋根探源，妥適回應這些問題與議題，立學門知識之真。

研究者整理了六大原理學說：價值說、能力說、理論說、實踐說、發展說與品質說。價值說認為教育經營在「教人之所以為人」，教育經營就是在促成人人自我實現的最大價值。能力說主張教育經營在協助學習者獲得核心能力，廣義的能力說，包括教育領導者及教師核心能力的養成。理論說強調教育經營就是教育理論與核心價值在教育組織（學校為主）的實踐。實踐說主張教育經營在實踐教育機制的優質傳承，並創新發展。發展說認為教育經營即在幫助學習者與教育組織的發展，廣義的發展說也包括教育領導者與教師的生命願景、職涯志業的發展。品質說強調教育經營在全面提升教育品質，建置教育品質保證機制。

一、價值說

價值說探討四個重點：(一) 人的價值與組織的價值。(二) 核心價值的成因與發展。(三) 教育核心價值發展脈絡。(四) 自我實現與組織核心價值。其主要內涵論述：人的最大價值在自我實現，自我實現的人活得有意義、有尊嚴、有價值，教育就是在促成每一個人的自我實現。教育組織的最大價值在實現國家教育目標，教育經營學的經營行為在找出政策與措施背後的核心價值，連結教育從業人員與學習者三層面的價值目標一致，達成學生、教師與組織均能自我實現。研究者(2011)曾分析 21 世紀當前臺灣教育的核心價值有八，人文、均等、適性、民主、創新、永續、精緻、卓越，並以人體作隱喻，「人文」為頭，居總指揮，踏著「均等」、「適性」的腳步前進(雙腳)、要有「民主」、「創新」、「永續」的歷程(軀幹)，

邁向「精緻」、「卓越」的成果績效（雙手）。整體系統結構如圖 3。

二、能力說

能力說探討三個重點：（一）學習者的核心能力與課程教學內容。（二）教育經營者的核心能力與培育規劃。（三）教育組織的核心技術與品質保證機制。其主要內容在強調：教育經營的旨趣，在促進教育經營者具備應有的核心能力，足以帶動組織核心技術的有效運作，教給各階段學生學得核心能力，讓學習者、教學者、經營者三方面均能適時地自我實現，教育組織也能達成國家教育目標。

研究者（2006）已發表教育領導人的核心能力，2011 年發表教學者的核心能力，2012 年建構論述學習者的核心能力有「閱讀寫作」、「數學資訊」、「經驗整合」、「專精學能」、「個殊才藝」、「時空美感」、「優質習慣」、「服務助人」八大核心能力，並組合成學習力、

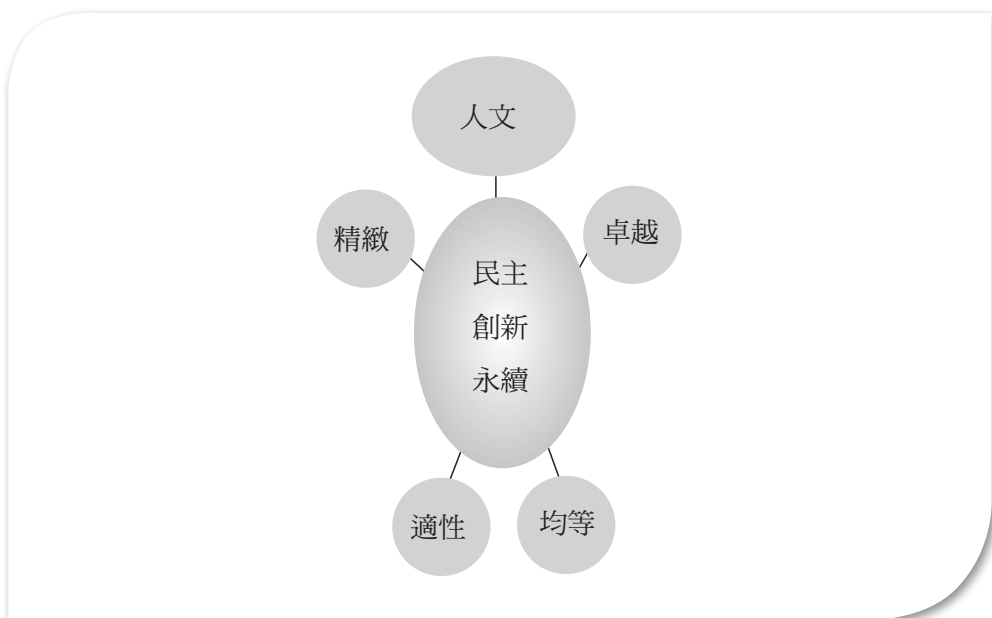


圖 3 21 世紀臺灣教育的核心價值
資料來源：鄭崇鈞（2006）

知識力、藝能力及品格力四大關鍵力。其系統結構如圖 4。

三、理論說

理論說探討四個重點：（一）歸納教育及教育經營的重要理論。（二）分析重要經營理論的核心主張。（三）論述理論核心主張在經營教育組織上的運用。（四）滙通不同理論在教育實踐上的啟示。研究者 2010 年在教學與研究的歷程中，先選定了影響當前教育經營與管理的十大理論，包括：1. 學習型組織理論、2. 多元智能理論、3. 教育機會均等理念、4. 人文主義教育、5. 民主主義教育、6. 社會正義論、7. 權變領導理論、8. 知識管理與知識領導理論、9. 漸進決策模式、10. 全面品質管理理論。

鄭崇趁（2012）再選擇了影響當前教育經營與管理的次十大理論，包括：〈11. 教導型組織理論、12. 轉型領導理論、13. 服務學習理論、14. 藍海策略（附加價值理論）、15. 有教無類、因材施教（適

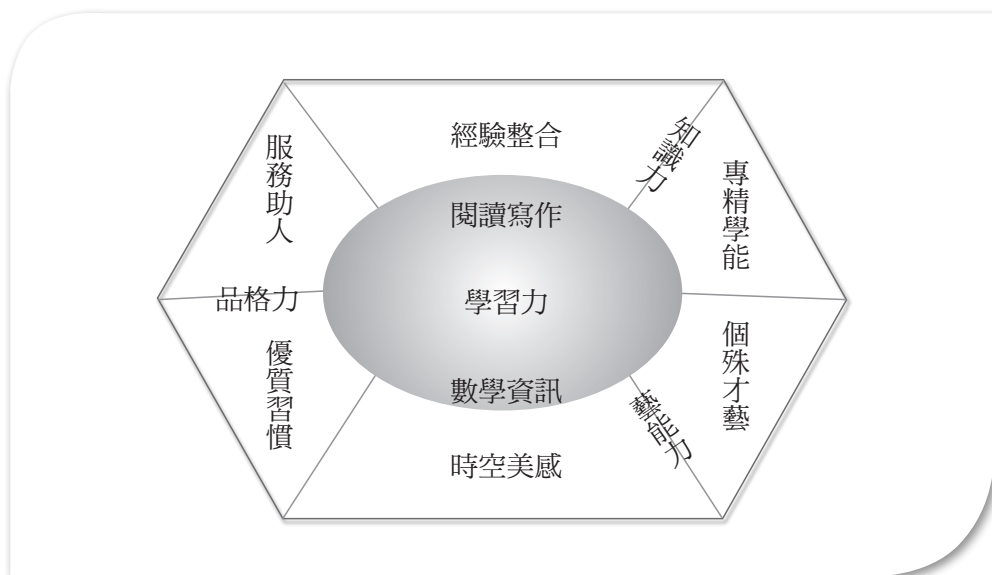


圖 4 學習者的核心能力
資料來源：鄭崇趁（2012）

性教育理論)、16. 創新經營理論、17. 績效責任理念、18. 資源統整理念、19. 智慧資本理論、20. 平衡計分卡理論。這些理論理念的核心論點將主導 21 世紀教育組織的經營脈絡。

四、實踐說

實踐說探討四個重點：(一) 當前教育機制的形成與優質傳承。(二) 重要組織向度的教育實踐，例如學制、課程、師資、設備、班級經營。(三) 個人向度的教育實踐，例如按齡入學、攻讀學位、志業規劃、自我實現。(四) 教育經營者的實踐篤行，連貫「制教」與「身教」。主要內容從「制度化」與「教育化」來闡述人類生活與文化文明的發展，教育實踐在其中所扮演的傳承與創新的角色任務。實踐說強調教育的實踐篤行，是經營管理上「執行力」的強化，在當前教育環境中尤其重要。

五、發展說

發展說探討四個重點：(一) 教育與人的發展。(二) 教育促進個人健康發展。(三) 教育經營帶動教育組織發展。(四) 教育經營者與教師的發展。主要內容在融合人與組織發展理論，引介到當前教育機制上的運用。發展說對於教育經營的啟示最為重要，包括〈1. 掌握學習關鍵期，規劃適時的教育。2. 提供符合學生認知發展的教材內容與教學方法，不揠苗助長。3. 順性揚才，日有所進。4. 教師與學生的生涯發展同樣重要。5. 學校組織的優質發展進一步帶動教師及學生的優質發展。6. 精緻而卓越的教育，是可以經營而發展出來的〉。

教育促進人的發展，讓人成為成熟人、知識人、社會人、獨特人、價值人、與永續人，教育所扮演的功能具有中介催化的角色。

六、品質說

品質說探討四個重點：(一) 論述教育經營的本質在全面提升教

育品質。(二)教育品質標準的擬訂與檢核。(三)教育評鑑機制的實施。(四)品質保證與教育機制的持續改善。自從全面品質管理理論引進教育領域，結合教育評鑑 CIPP 模式的發展，教育品質說已成為當代顯學，並以「評鑑」為方法手段，落實在學校教育的每一個面向。

「教育品質管理」已列為大學的正式課程，教育品質說將更加豐富多彩，概略而言，具有下列五大發展趨勢：(一)兼重教育「人」、「事」、「物」的品質研究。(二)成立專業組織研發教育品質標準，並執行評鑑任務。(三)智慧資本理論與績效責任理念受到重視，將結合 CIPP 模式及全面品質管理理論主導 21 世紀教育評鑑。(四)關注教學歷程品質成為品質保證的核心焦點。(五)回饋機制與持續改善訴求普遍化，促使教育品質精益求精。

伍、經營策略－行動鋪軌，達育才之善

經營策略指經營事業體的核心方法及帶動組織永續發展的重要著力點。經營策略會隨著組織的規模、位階與發展需求之不同而有不盡相同之內涵。就教育領域而言，應以「學校」及「教育行政單位」為經營主體，以「政策」及「學校重要措施」為位階需求，結合理論與教育運作型態，尋求可以提升教育品質，增進效能效率的經營力點。

研究者整理了最具實用性的七大經營策略；願景領導策略、組織學習策略、計畫管理策略、實踐篤行策略、資源統整策略、創新經營策略，以及價值行銷策略。願景領導策略運作共同願景的形塑，行銷願景與核心價值的作為，凝聚組織力量，經營提升教育品質。組織學習策略運用學習型組織理論帶動組織成員全面進入學習狀態，促進組織知識螺旋，提升教育組織動態能量。計畫管理策略研訂列管學校十大發展計畫，落實實踐執行考核，以計畫的有效實施，帶領學校教育精緻卓越發展。實踐篤行策略強調教育領導人專業示範，實踐優質傳承與重大計畫措施之圓滿完成。資源統整策略

注重引進校外多元教育資源，並與校內自主資源有效統整，為學校創發新的教育價值。創新經營策略強調「組織」與「運作方式」的調整改進，發展最適化組織運作模式，經營創發組織競爭能量。價值行銷策略強調預先為學校規劃策訂具有「個殊價值」改善方案，適度向關鍵人物（長官或貴賓）行銷，或藉由媒體價值行銷，爭取更多資源挹注學校。

經營策略之抉擇必須並同考量「組織的現況與需求」、「策略操作的可行性」以及「理念價值論述的能力」，三者齊備才得以產生具體的經營效果，經營策略的選擇與實施均在以行動鋪軌，達育才之善。

一、願景領導策略

經營者倡導學校（組織）願景，融合成員心聲、追求教育核心價值、實踐組織任務，以達成教育目標之領導行為，謂之願景領導策略。願景領導策略的操作事項，包括形塑願景、註解願景、論述願景以及行銷願景四部分。以學校為例，其具體作為可含括：（一）將願景文字懸掛在學校中心位置，使之產生引導師生心向的境教功能；（二）學校重要活動由校長闡述願景的意涵及其與活動本身教育價值的連結；（三）將願景文字與意涵發展成印刷品及活動資料的標示系統；（四）將願景公告在學校網頁，並蒐集大家對願景的意見；（五）甄選「實踐願景方案」；（六）將願景意涵譜寫成校歌，教導全校師生共同傳唱。

二、組織學習策略

經營者運用學習型組織理論，規劃帶動組織成員進入學習狀態，一邊工作，一邊進修成長，增進組織成員能量，全面提升組織競爭力，謂之組織學習策略。組織學習策略的操作事項，得參照學習型組織的五項修煉：自我超越、改變心智模式、建立共同願景、團隊學習與系統思考。並以團隊學習（組織學習社群）參酌組織最需

要調整執行。以一般學校組織為例，具體作為可包括：（一）鼓勵進修，全員進入學習狀態；（二）成立各種行動團隊（學習社群）；（三）進行行動研究；（四）攻讀碩博士學位；（五）半強迫分享學習成果（增進知識螺旋）；（六）獎助參與教育競賽活動（效果率）。

三、計畫管理策略

經營者透過組織優質計畫的擬定、執行與績效品質的管控，來激勵組織成員產生應有的能量與成果，有效完成計畫任務，帶動組織（學校）效能，謂之計畫管理策略。其主要操作變項包括四項：計畫策定、計畫執行、計畫評鑑、計畫成果管理。以學校為例，具體作為可包括：（一）學校每年列管十大教育計畫；（二）舉辦校內行政計畫及教學方案競賽；（三）鼓勵優質計畫方案參加校際以上競賽；（四）成立計畫管理行動研究小組；（五）進行優質計畫知識管理；

四、實踐篤行策略

經營者能夠示範帶動組織成員如期完成教育計畫擬定，課程教學方案設計，篤行正式與潛在教育課程之實踐，留存完整成果績效，提升教育品質，帶好每位學生，謂之實踐篤行策略。實踐篤行策略具有強調執行力之特質，操作變項注重四項：領導人示範帶動、貫徹執行計畫、實踐達成目標，以及留下完整紀錄（檔案）。以學校組織為例，可包括下列具體作為：（一）示範擬訂計畫；（二）示範教學觀摩及行動研究；（三）帶頭認輔學生；（四）發展本位課程及主題教學方案；（五）運用教育理念闡述工作價值；（六）留存重要檔案。

五、資源統整策略

教育經營者，能夠在暨有組織員額編制與年度經費預算之上，運作多元方法與途徑爭取資源進入學校，並有效統整為學校教育之用，直接造福教師及學生，提升教育經營品質，謂之資源統整策

略。資源統整策略的操作變項通常分為四項：資源取得、資源運用、資源整合與資源效益。而重點在如何為學校（組織）爭取到教育資源，以及如何有效統整運用這些資源。

研究者（2009c）曾撰文指出，學校爭取教育資源的方法有六：（一）家長志工法。（二）競爭計畫法。（三）策略聯盟法。（四）創新特色法。（五）承擔任務法。（六）價值行銷法。學校統整教育資源的要領也有六個重點：（一）佈建支持網路系統。（二）發展學校特色主題。（三）強化環境教育功能。（四）推動多元學習社團。（五）開發領域教學方案。（六）彰顯學生學習成果。

六、創新經營策略

教育經營者鼓勵組織成員從經營理念、行政運作、課程教學、環境設施、學生學習等方面，運用創意點子來增進組織附加價值，提高教學服務品質，增益學校競爭力，謂之創新經營策略。創新經營策略的操作變項在前述定義已明確提列，以學校組織為例，具體作為可含括下列：（一）提升開會品質與效率；（二）落實分層負責及績效責任；（三）設置建言獎；（四）創新任務；（五）舉辦班級創新競賽活動；（六）發表學校特色課程與教學；（七）對老師及學生實施激勵措施。

七、價值行銷策略

經營者以學校教育發展方案，以能帶給學校、學生、教師或學校本身的永續或個殊價值，來增進大眾對學校的認同，進而支持學校，爭取就學或挹注學校辦學資源，謂之價值行銷策略。價值行銷策略的操作變項有四：願景價值、計畫價值、特色價值及個殊價值。以學校（組織）為例，具體行銷作為可含括下列：（一）內部行銷（增益師生充分瞭解）：1. 新生研習、新進教師座談；2. 學校簡介、文宣摺頁、印刷品標幟系統；3. 環境佈置（願景、任務、核心價值、特色成就）；4. 網頁資訊及溝通平台。（二）外部行銷（爭取社會、主

管贊同)：1. 網頁網站服務；2. 媒體特色行銷；3. 教育活動廣告；4. 參與教育博覽會；5. 主辦全國或縣市教育活動。

陸、實踐要領－著力焦點，臻教育之美

實踐要領具有三種意涵：「處事哲學」、「運作心法」以及「著力焦點」三義。所謂處世哲學，是指教育經營者深層態度原理的行為轉化。所謂運作心法，是指經營者內在悟道智慧的會通應用。所謂著力焦點，是指經營者掌握關鍵要點的適力操作。由於教育事業的本質在「教人之所以為人」，經營的對象是行政幹部以及教師們，結合起來一起為學生服務，是一種「吾」與「汝」的歷程，經營「實踐」上更需要「要領」的掌握，期待教育領導人經營學校組織時，多所參照依循以臻教育之美。

研究者整理了八大實踐要領：系統思考、本位經營、賦權增能、知識管理、優勢學習、順性揚才、績效責任、圓融有度。簡要摘介其主要意涵與操作要領如次：

一、系統思考與本位經營

系統思考係指教育經營者下決定時，能夠整全考量，針對組織的最需要與價值，做最合宜的規劃與運作之謂。「系統思考」的要領來自學習型組織理論的第五項修煉，研究者（2009）歸納整合為16字心法「觀照全面→掌握關鍵→形優輔弱→實踐目標」，用在計畫擬訂、準備考試、知識管理、讀書求學、應考答題、處世做人等均十分實用，頗受學生歡迎，亦具實踐績效。系統思考是一種態度、一種習慣、一種能力，同時也是一種修養。

本位經營係指教育組織經營者，能夠激勵教師幹部或組織成員善盡本分職責，並結合在地資源，建構學校（組織）教育系統品牌之謂。本位經營的要領有三：「掌握資源的個殊性」、「服務設計的最適化」、以及「經營（教育）價值的最大化」。研究者認為掌握此一要

領要從「本位」的四個層次著力：本位即「本分職責」，本位即「本業績效」，本位即「在地資源」，本位即「系統品牌」。賦予學生、教師、教育經營者、教育組織（學校）明確之本位經營指標，實是經營教育組織的核心要領之一。

二、賦權增能與知識管理

賦權增能（empowerment）係指教育領導者適度授予部屬做事權力，反而能增進部屬做好事情，擴大組織整體競爭能量的行政運作歷程之謂。賦權增能要領的推行能夠融合教導型組織理論操作更為理想，其主要歷程有六個環節需要掌握：1. 賦予責任權力。2. 實施計畫管理。3. 共同面對問題。4. 教導解決策略。5. 實踐任務目標。6. 提升整體能量。

知識管理係指教育領導人能夠激勵組織成員對於個人及組織的核心知識，進行蒐集、儲存、運用、分享及創新的歷程之謂。知識管理的要領在企業界是以公司的「核心技術」管理為主，在教育領域的知識管理得要兼重人的知識管理與組織（學校）的知識管理，人的知識管理對象包括「教師」及「學生」，是以「教學」與「學習」核心知識的建置與傳承最為重要，而學校組織的知識管理，以重要事務的 S.O.P、重點計畫方案及校本特色課程的管理傳承最為優先。

三、優勢學習與順性揚才

優勢學習係指教育人員能從學生本身及環境最有利的層面著力，設計最適合學生發揮及行政運作的教育（教學）方案，來經營學校之謂。優勢學習的要領來自多元智能理論，優勢的「勢」指的是學生的興趣、性向、相對專長、特色風格、環境配備、資源系統。就組織而言，包括教師與學校亦需從優勢專長學習及發展學校優勢，「掌握優勢→激發潛力→形優輔弱→發展特色」是優勢學習的要領。臺北市教育 111（一校一特色、一生一專長、一個都不少）可以當作優勢學習推動的成功案例。

順性揚才係指教育人員能夠秉持「若（像）水」一般的本質，順著學生的秉性與環境的個殊需求，激發學生潛在能量，玉成每一個人均有相對專長的表現之謂。順性揚才需要結合優勢學習運作，其要領與適性教育相似，但更以學生主體為本位。教育組織的經營，要順學生之性，揚其優勢之才；要順教師之性，揚其專業之才；要順幹部之性，開展學校特色品牌。

四、績效責任與圓融有度

績效責任係指教育經營者能夠將組織事務權責分工，並實施績效獎勵制度，激勵成員為自身職分爭取成果績效，並負責到底的組織經營歷程之謂。績效責任的要領在「明確分工→績效考評→承擔責任（附加獎勵）→負責到底」，在教育組織（學校）的運作上要能夠明確釐清校長、幹部、組長、教師之組織權責與個人權責，定期檢核評估，獎勵績優人員，並要求未達績效責任者及時補足，負責到底。

圓融有度係指教育經營者的處事態度，能夠寬宏大量，包容異己對立，接納多元價值並存，也能具有高瞻視野，找到共同原則與規範之謂。圓融有度的要領事實上是一種溫柔敦厚態度的展現，分析其內涵，「圓融」要能夠（1. 找到共原則，2. 找到平衡點，3. 找到接受度，4. 找到新途徑，5. 找到舊軌跡。）彼此的溝通歧異才能圓融。「有度」也要能夠（1. 有限度－最低標準，2. 有高度－前瞻視野，3. 有深度－深層結構，4. 有廣度－多元融通，5. 有角度－原則規範。），是以圓融有度並非消極無為，而需積極入世，應是教育經營者實踐要領的最高階境界。

柒、校長學－成人旺校九論（六說、七略、八要的統合運用）

校長本身是教育現場（學校組織）的領導人，領導學校教育的發展就是成人旺校的工作，校長要具備優質教師的素質，也要具備

超越教師的核心能力，才得以領導學校幹部及所有教師執行教學與經營學校事務，因此研究者分析六說、七略、八要之後，運用「校長素養」及「經營校務核心能力」為立論主軸，認為校長學的主要內涵本即「成人旺校」之工作，可分為「立己達人篇」及「倡旺校務」。

立己達人篇有四論：「自我實現論」、「智慧資本論」、「角色責任論」、「專業風格論」均屬領導者的基本素養與核心能力如何養成及實踐的論述，是一種「成就人」的功夫。倡旺校務篇有五論：「計畫經營論」、「組織創新論」、「領導服務論」、「溝通價值論」以及「評鑑品質論」均屬運用「核心價值」、「經營策略」、「實踐要領」的統合心得，深耕在「行政經營五大核心歷程（計畫→組織→領導→溝通→評鑑）」之論述，是一種「旺學校」的作為。

一、自我實現論－成就人的尊嚴價值

自我實現論探討四個重點：（一）自我實現的意涵。（二）教育經營者的自我實現。（三）學生與教師的自我實現。（四）學校（組織）的自我實現。就經營學的學理運用來說，建立在「價值說」、「實踐篤行策略」以及「順性揚才」為主軸，強調每個人的「理想」與「現實」吻合，就是自我實現，身為校長者，要儲備自己的核心能力，爭取擔任校長角色職責，有機會運用自己的理念經營學校，對自己先行自我實現；就經營學校之歷程而言，也在促進所有老師幹部的自我實現，教師及全校職工自我實現的同時，也是增益每位學生在學習上獲致最高自我實現的時期，自我實現論是校長己立而立人，己達而達人的最佳寫照。

二、智慧資本論－激發人的動能貢獻

智慧資本論探討四個重點：（一）智慧資本的主要內涵包括核心能力與認同程度。（二）提升教師及學生核心能力的經營策略。（三）提升教師及學生認同學校的經營策略。（四）活化學校智慧資本的實踐要領。就經營學的學理運用來說，建立在「能力說」、「願景領導策

略」以及「賦權增能」為主軸。強調活化學校組織的智慧資本就是校長經營學校的要務，校長要先掌握自己、教師及學生之核心能力內涵與標準，帶動教師職工進修成長豐富基本素養，運用組織學習策略，願景領導策略，賦權增能與本位經營，提升教師及學生認同學校，熱愛學校，願意為學校教育的「教」與「學」邁力，燃燒自己，人人都是學校有效的智慧資本，而非靜態的智慧資本。

三、角色責任論－實踐人的時代使命

角色責任論探討四個重點：（一）社會系統理論分析校長的角色責任。（二）教育法令對於校長角色責任的規範。（三）校長生命願景及教育理念對校長角色責任的影響。（四）校長角色責任本然與應然的論述分析。就經營學的學理運用來說，建立在「實踐說」、「資源統整策略」以及「系統思考」為主軸。強調校長的角色責任來自「法令」、「社會期望」、「生命願景」以及「教育理念」四者交織與統合。研究者（2009b）曾以六大角色責任加以論述：（一）教育理論的實踐家；（二）行政效能的經理人；（三）課程教學的規劃師；（四）輔導學生的示範者；（五）資源統整的工程師；（六）教育風格的領航人。

四、專業風格論－領航人的品味文化

專業風格論探討四個重點：（一）教育專業的類型與標準。（二）教育人員的倫理與風格。（三）校長專業風格的特質。（四）校長應有的專業風格。就經營學的學理運用來說，以「理論說」、「組織學習策略」以及「本位經營」為主軸。強調教育專業的個殊性，在「人」教「人」的歷程中，「專業」上的「風格」示範受到特別的重視，教師教導學生需要「知識專業」與「學習風格」的示範；校長要領導全校教師實施有效教學，仍然需要「知識專業」與「學習風格」的示範，校長更需要領導幹部及教師職工經營學校，帶動學校成長發展，校長更需要「策略專業」與「價值風格」的示範。

五、計畫經營論－帶動學校精緻發展

計畫經營論探討四個重點：（一）計畫發展在學校經營的意涵。（二）優質教育計畫的系統思考。（三）學校十大計畫的策定與實施。（四）學校計畫的管考評估與知識管理。就經營學學理的運用來說，以「發展說」、「計畫管理策略」以及「知識管理」為主軸。強調睿智的校長會運用優質教育計畫的推動，來經營學校績效。校長除了策定學校中長程發展計畫之外，會針對學校的最需要，選定十大主題，帶領幹部運用系統思考，本位經營，優勢學習等要領，訂定完備可行的主題式教育計畫，公開頒布推動實施，並按週、按月、按季、按學期、按年度管考評估，運用計畫經營，精緻化學校教育體質與機制。

六、組織創新論－活化組織運作形態

組織創新論探討四個重點：（一）組織再造與創新意涵。（二）組織結構的創新。（三）組織運作的創新。（四）學校的組織創新經營。就經營學的學理運用來說，以「價值說」、「創新經營策略」以及「優勢學習」為主軸。強調教育領導者（校長）運用創新經營理念，調整學校組織運作模式，調配處室組織人力配置，使人與事的「適配度」增加，人盡其才，才盡其用，也使單位處室組織及單位時間內，持續累積績效，提高學校實質教育競爭力。

七、領導服務論－創化專業示範模式

領導服務論探討四個重點：（一）領導理論的歷史脈絡與時代特質。（二）服務領導理論的核心論點與教育領域的應用。（三）領導服務論的立論基礎與核心主張。（四）領導服務論在教育組織中的具體行為。就經營學的學理運用來說，以「實踐說」、「實踐篤行策略」以及「圓融有度」為主軸。強調校長要以「服務」為領導的前題與基礎，尤其在教育領域的領導作為上，能以為教師及學生服務為榮，能運用「篤行示範」的專業作為來領導師生實踐教育目標，最能夠獲

得學校師生的認同與支持，「教」與「學」的產能會最大，學校組織的整體生產力也將最大。

八、溝通價值論－深化多元參與脈絡

溝通價值論探討四個重點：（一）教育溝通的類型與成功溝通的標準。（二）專業與同理的教育溝通。（三）價值溝通的意涵與操作事項。（四）教育領域的溝通價值論。就經營學的學理運用來說，以「價值說」、「價值行銷策略」以及「系統思考」為主軸。強調校長面對不同意見之挑戰時，如何運用同理、專業以及價值的對話內涵，來取得「大家可以接受」的「共識」，為學校的「決策合理化」，順利推動校務，並讓人為的阻力縮限至最小，提高學校經營效能與效率。

九、評鑑品質論－優化歷程績效品質

評鑑品質論探討四個重點：（一）評鑑的本質與功能。（二）教育評鑑的發展脈絡。（三）全面品質管理理論的特質及其在教育領域上的運用。（四）品質保證與教育組織的持續改善機制。就經營學的學理運用來說，以「品質說」、「資源統整策略」以及「績效責任」為主軸。強調校長執行教育評鑑事務應兼重評鑑的「目標」、「績效」、「品質」以及「價值」四大本質與功能的運用，在學校組織中建置品質保證與持續改善機制，藉由自我評鑑及認可制評鑑，確保學校教育的經營，維持在一定的品質標準之上。

捌、結語－鉅觀與微觀的「經營教育」之學

教育是可以經營的，經營教育的學術基礎，來自教育學與管理學的對話，「行政」、「管理」、「經營」的本質內涵雖經長期混用，就其共同性與差異性的發展趨勢而言，「教育經營學」似乎愈能符合教育的本意與後現代社會的需求。就鉅觀的層面分析，研究者以教育組織（學校）為主體，以「原理學說（六說）」、「經營策略（七略）」、「實踐要領（八要）」三個構面，21 個章節（內涵）論述建構「教育

經營學」。就微觀的層面分析，研究者以領導人個人為主體，運用教育經營學的六說、七略、八要延伸論述，建構「校長學－成人旺校九論」，立己達人篇四論（自我實現論、智慧資本論、角色責任論、專業風格論），是「成就人」的功夫；倡旺校務篇五論（計畫經營論、組織創新論、領導服務論、溝通價值論、評鑑品質論），是「旺學校」的作為。

參考文獻

鄭崇趁（2006）。教育的著力點。臺北市，心理。

鄭崇趁（2009a）。教育經營學的主要內涵。國民教育雙月刊，49(6)，10-22。

鄭崇趁（2009b）。從「教育經營學」看「校長學」的主要內涵。「兩岸三地校長學學術研討會」論文集，84-111。國立臺北教育大學主辦。

鄭崇趁（2009c）。學校如何有效統整教育資源及關懷弱勢族群學生。教師天地，160，17-23。

鄭崇趁（2011）。教育經營學導論。臺北市，心理。

鄭崇趁（2012）。教育經營學一六說、七略、八要。臺北市，心理。