社教機構經營管理芻議

85. 1. 08

國立教育資料館
研究閱覽室

土地，國族所依存憑立，
教育，文化因以傳衍，
法制，社會賴其規範，
國際，人類共有之境域，
因是，社教機構之經營管理乃
要——
以鄉里為土壤，以教育為活水，
以法制為空氣，以國際為陽光。

國立臺灣藝術教育館 館長
陳益興

壹、前　言

以總體的觀點言，當前我國教育領域有兩大影響力量依存，牽引並互動著，其一為教育改革的趨勢；其二是學習社會的建構。前者係針對現有教育機制進行調適，以實現教育的正義、公平及妥適；後者則為符應社會的變遷，以建構提供個體自我實現與社會整體和諧進展為理想。此兩大動力，又是互為依變項，教育改革能夠促成學習社會的擘劃開展，而學習社會的建立，亦同時完成教育改革的期望。

社教機構係以全民教育與終身教育為其職責，在當前教育環境的變遷發展過程中，有其應有的定位與角色。於此，即簡要列述個人之悟識如下：

一、教育改革時潮中社教機構的角色

㈠整體教育體制的圓成環節

㈡學校教育系統的反思參據

㈢社會教育系統的基本動因

二、學習社會理想中社教機構的定位

㈠生涯學習體系的導進機構

㈡終身學習風尚的策辦機構

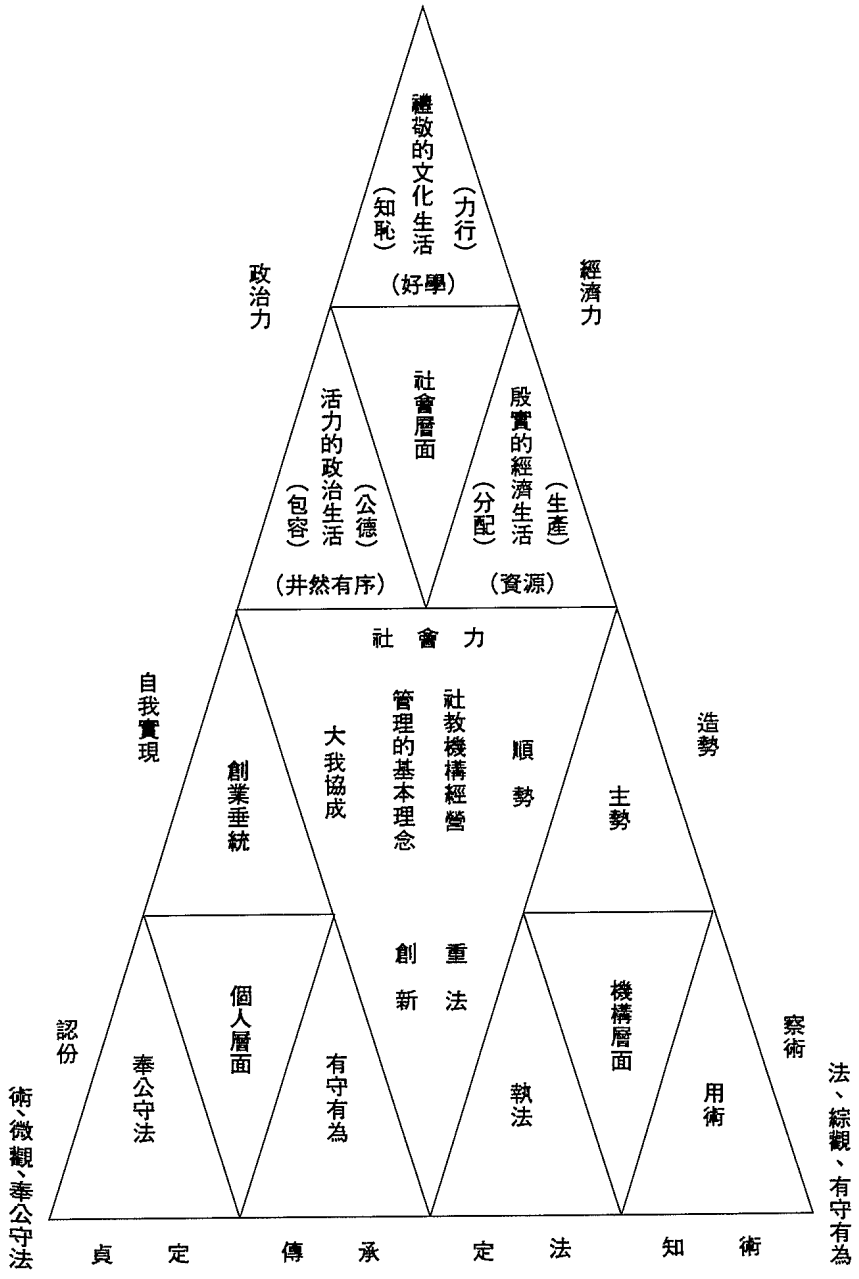
㈢全民教育網路的協成機構

貳、社教機構經營管理的基本理念

一、基本理念模型：

茲以下圖示之——

勢、鉅觀、創業垂統



二、基本理念分析

就社教機構經營管理基本理念模型加以分析，可得而言者有如次之重要內涵：

㈠社教機構的經營管理涉及個人層面、機構層面及社會層面三者，即機構組成個體、機構整體及與機構關連著的社會，均係息息相關的重要環節。

㈡就個人層面而言，理想的經營管理展現著層級而上的自我實現價值觀，由奉公守法而有守有為而創業垂統。奉公守法的個別份子表現貞定的心志與認份的操持，有守有為的成員不以傳承機構優良傳統為滿足，而孜孜不怠、勇於創新，使機構日新月進。創業垂統的個體，一方面實現了自我的價值理想，一方面協成了大我的和諧進展。

㈢就機構層面而言，洞悉掌握潮流趨勢、健作運作典章制度、研修熟練專業知能皆為經營管理要務，以之定立良好決策、進行組織設計、從事資源處理與善用管理方法，才有實踐機構職能、完成組織任務的最大能量。就「勢」而言，由順勢而造勢而主勢；就「法」而言，由重法而定法而執法；就「術」而言，由察術而知術而用術，咸為機構層面的經營管理要略。

㈣就社會層面而言，社教機構係屬社會機構之一種，所從事者與社會生活緊密相關，政治生活是否活力盎然、經濟生活是否殷實有序、文化生活是否禮敬優雅，在在影響及於社教機構的角色功能與定位；反之，社教機構體制是否健全、功能是否完足、影響是否普及，亦關係到社會力、政治力、經濟力與夫文化力的型態、運作，二者之間亦係密切相關的。

㈤社教機構的經營管理，宜以鉅觀識見知時勢，而對教育文化事業作創業垂統的規劃策訂；宜以微觀機敏用專業，而對教育文化事業作奉公守法的篤實踐履；宜以綜觀襟懷定法制，而對教育文化事業作有守有為的傳承創新。

叁、社教機構經營管理的重要作為

茲以個人體驗，歸納社教機構經營管理的重要作為如次：

一、明確館務定位：建立理想

二、清楚服務人口：把握對象

三、分明員工職掌：注重效率

四、訂立館務指標：檢視效能

五、結合社會資源：厚實力量

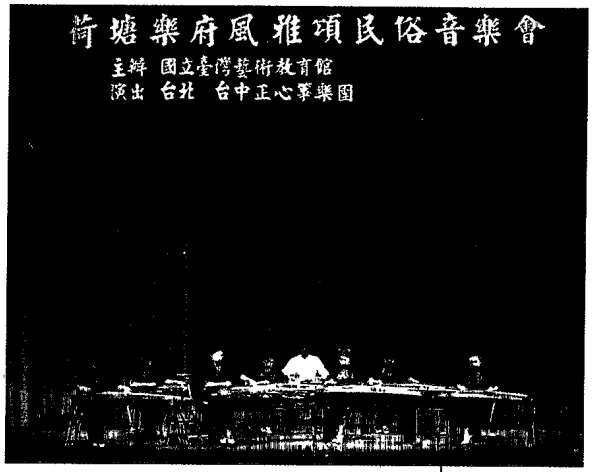
六、依循教育政策：輔成共力

七、兼重勢、法、術：穩健運作

八、建構館務網路：爭取奧援

九、協同媒體力量：廣佈資訊

十、借重學術界專業與實務界經驗：導進(正)取向



一個社會的文化生活是否禮敬優雅，影響社教機構的角色功能至鉅，反之亦然。

十一、與社會行業密切關連：館務生活化

十二、與社會階層契合符應：館務全民化

十三、與館藏資產息息相因：形成主導性

十四、感受危機、尋求轉機、創造生機：行政敏達

十五、宏觀館務問題，了解問題根源；微觀館務問題，尋究問題脈絡；綜觀館務問題，通貫問題本末

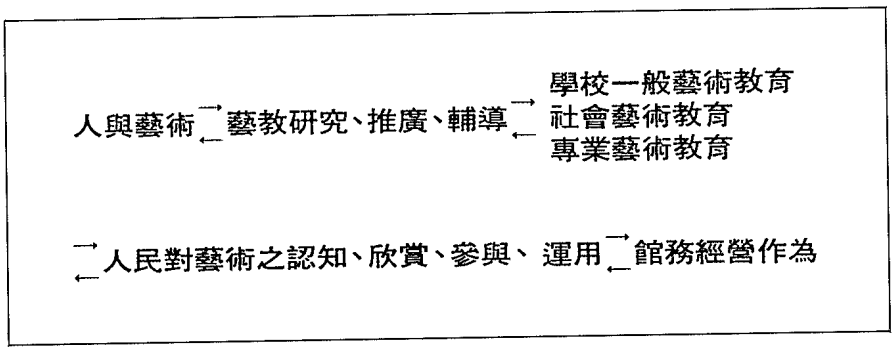
十六、以「法制作為」策略，務實根本；以「計畫作為」策略，擇定取向；以「實務作為」策略，順時應勢。

以下謹就前述社教機構經營管理重要作為，依次析述如下：

一、明確館務定位：建立理想

社教機構的營運首重館務之定位，應依循法令規範與經營者理念確立之，以此作為機構成員、機構整體以及社會全體對機構之理想期望。以國立臺灣藝術教育館為例，

其館務定位如次：



二、清楚服務人口：把握對象

我國小學教育普及發展，其成功基礎係奠立於戶政單位「學齡人口」的精實掌握。社教機構係屬終身學習之辦理機構，亦應有「服務人口」之概念，各層級各種類之社教機構皆應清楚其服務對象，了解其生態、特質、需求等，研謀規劃合宜之教育活動方案，以善盡職責。

三、分明員工職責：注重效率

「明確館務定位」是大處著眼的經營作為，「分明員工職責」則是小處著手的管理措施。職掌分明在貫徹機構任務，宜依法令規範妥善研定，責任分明在建立工作倫理，應秉持權責合一之原則訂定。職掌分明後要力行實踐，責任分明後要確實貫徹，並適時評估檢討、尋求改進。

四、訂立館務指標：檢視效能

社教機構館務作為係為民眾提供教育文化服務，其作為是否為民眾所認知、參與、肯定？其作為是否符合教育專業規準？是應對學習社會有其正面價值？凡此均應有館務指標的訂立，以為社教機構效能評核的準據。因之，諸如社教機構專業人員比率、社教機構活動頻率、社教機構的民眾參與頻率、社教機構活動、措施的公平性、……等等方面，各級各類社教機構均宜研究訂立，以之作為檢視館務效能的準據。

五、結合社會資源：厚實力量

社會事務宜由社會全體共同分擔，全民終身學習事業亦宜由社會各界所共識、共力與共行。社教機構經營管理其理念方針已有學術專業的「導進力量」，其訊息傳佈宜有大眾媒體的「中介力量」，其經費支應宜有政府預算與民間財源的「合成力量」，其活動能量宜有專任人員與義工人員的「協同力量」，其社會需求宜有政府單位與社會大眾的「共識力量」。因之研謀妥適途徑結合社會資源，是社教機構經營管理的重要作為之一環。

六、依循教育政策：輔成共力

政策係計畫方案的指導原則，社教機構係屬教育單位之一環，自宜依循教育政策以決定營運取向與實務作為。現階段教育政策標的，一為穩健落實進行教育改革工程，

社教機構之經營管理應做到與社會各階層契合符應

另一為實現終身學習社會。社教機構之經營管理自宜秉守教育政策方向，輔成共力，以健全整體教育環境，建立終身學習社會。

七、兼重勢、法、術：穩健運作

社教機構為社會文化系統中之一個單位，其面臨的社會環境大別之有二，即一般環境系統與特定環境系統。前者如政治、科技、法律體制，天然資源、人口特質、經濟環境等；後者如服務對象、文教機構、教育體制等。社教機構之經營管理欲期穩健運作、發揮最佳影響功能，自需通曉時勢動向、制立良佳制度、彰顯專業知能，能如此，斯可符應社會民眾需求，進而主導營造學習社會。

八、建構館務網路：爭取奧援

社教機構之經營，絕對要避免成為「孤島」或「堡壘」，而是要形成為「太陽」或「源泉」。國立者以全國區域為範疇，省市立者以省市為區域，縣市鄉鎮立者以縣市鄉鎮為考量。而形成普遍通達的營運管道，即是館務網路的建構，茲以藝術教育館為例，其館務網路即可分五大系統：

㈠教育界。例：行政機關、藝術教育委員會、學校、社教機構及文教基金會等。

㈡文化界。例：文化復興總會、藝文團體及個人等。

㈢媒體界。例：各報藝文組之召集人、文字、採訪、攝影記者及重要藝文雜誌之相關人士等。

㈣民意機關。例：立法院、省(市)縣(市)議會、國大秘書處等。

㈤社會界。例：宗教、青年、婦女領袖等。

九、協同媒體力量：廣佈資訊

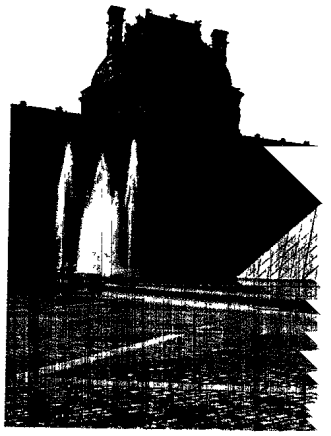
政府單位、民意機關、社會團體以及傳播媒體係影響社會運作的四大勢力。尤以現今資訊社會，媒體的傳導力量，更是社會諸種事務的驅動基因。社教機構的營運欲期深入普及社會民眾、欲期充分發揮教化影響，協同媒體力量以廣佈文教資訊，洵屬核心要務，此亦可謂為社教機構經營管理之動能根源。

十、借重學術界專業與實務界經驗：導進（正）取向

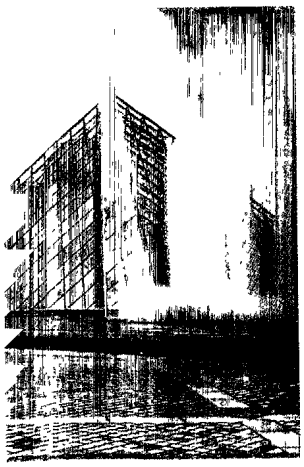
「沒有學術理論的作為是空的，沒有實務經驗的作為是瞎的」，社教機構從事館務作為，應尊重學術界的專業知能，亦應借重實務界的真切經驗。兩者合成互輔相益，則社教機構的經營作為，當可符應專業水準與社會需求，不致有期望落差之產生。

十一、與社會行業密切關連：館務生活化

學習社會的建構係以「教育即生活」為基本理念，社教機構既以策辦終身學習為本務，其經營作為自應以社會生存、國民生計、人民生活為考量重點，而釐正社會教育本質，還諸生活化的館務作為。如是，與社會行業密切關連是社教機構經營管理的重要作為之一。即以



館務網路的建構，
因佈及教育界、
文化界、
媒體界、
民意機構和社會界
（右三為作者）



法國羅浮宮
以典藏和展出
印象派之前的
藝術為主

「陶藝展覽」為例，社教機構於策辦時，應可考量陶藝與生活的關連，而規劃出陶藝與建築、休閒、餐飲等行業關連的專題展示，從而使之與社會行業有了緊密的結合，館務生活化因而落實起來。

十二、與社會階層契合符應：館務全民化

社會大眾依年齡、教育程度、社經地位等差異而有不同階層之分屬，社教機構之經營亦應重視與社會階層契合符應，使全民共享社教資源、積極參與生涯學習。以國立臺灣藝術教育館主辦之「米羅・東方精神特展」為例，其導覽分文字導覽（又區分為兒童版與成人版）、專人導覽、電腦錄音導覽等，分別為不同年齡層觀眾而設計。「發現之旅」活動則鼓勵親長師生共同參與；「米羅藝術專題講座」乃為對藝術進修有興趣之人士而提供者；「與米羅感通」之活動則各界人士皆可參與。凡此皆以契合符應社會各階層民眾之需求為著眼，務期館務全民化。

十三、與館藏資產息息相因：形成主導性

此一經營管理作為與主管機關的政策決定有關。法國在這方面的作為足資借鏡。以法國羅浮宮、奧塞美術館及龐畢度文化中心三大文化機構為例，其館藏即有明白區分，一為古典畫作重鎮，一為印象畫派瑰寶大本營，另一則為現代藝術中心，由是各館自成特色，在其館藏資產引動下，其經營對社會大眾自有主導性之影響。

十四、感受危機、尋求轉機、創造生機：行政敏達

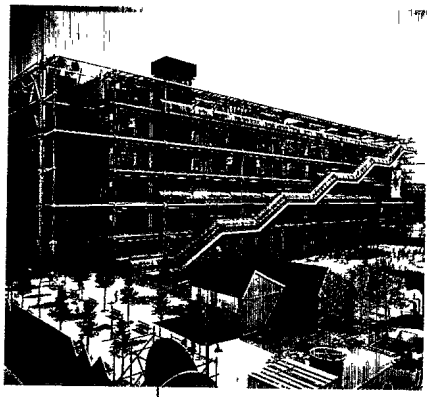
此處所指述的危機，不僅指社教機構內部環境所蘊生的危機，還包括外部大環境所加諸社教機構的疏離、漠視甚或興替壓力等等。

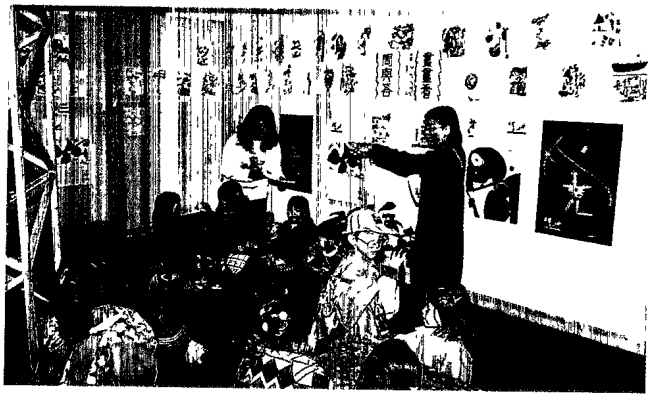
以敏銳練達的行政思量，感受知曉社教機構的危機所在，並尋求機構之轉機方位，從而創造機構之新生機，此是經營管理之真知力行處，深植吾人三思。

十五、宏觀館務問題，了解問題根源；微觀館務問題

尋究問題脈絡；綜觀館務問題，通貫問題本末。

此一經營管理作為係屬社教機構問題解決之策略原則，從本文第二節社教機構經營管理基本理念模型加以研析，社教機構經營管理問題事涉機構內外部環境、因素龐雜，非宏觀之不能了悟問題緣起，非微觀之不能認清問題癥結，非通觀之不能豁然問題本質，而得一徹底的問題解決方案。由是，社教機構經營管理者應秉守本策略原則，以周見遠識定力解決機構之問題，





社教機構
宜結合社會資源
活動能量
宜有專任人員
與義工人員
「協同力量」

法國
龐畢度文化中心
為現代藝術
文化之大本營

從事有效率，富效能之機構運作。

十六、以「法制作為」策略，務實根本；以「計畫作為」策略，擇定取向；以「實務作為」策略，順時應勢

社教機構經營管理作為，事實上可以歸納為：法制作為、計畫作為及實務作為三方面。法制作為如前述一、三、四、六、七等項是，目的在依法行政；計畫作為如前述七、十、十一、十二、十三等項屬之，作用在目標管理；實務作為如前述二、五、九、十四、十五等項屬之，表現著務實力行。

肆、結　語

土地，國族所依存憑立，祖先開墾、立足以厚生，吾人繼承、維護以發展，子子孫孫亦如是，鄉里是為基點。

教育，文化因以傳衍，賢哲用心用意以彰明，吾人關注、期許以日善，世世代代亦如是，教育乃人文之源頭活水也。

法制，社會賴其規範，菁英創制典章以安民，吾人因襲更替以適用，子子孫孫亦應是，法制清新社會乃得舒坦活絡也。

國際，人類共有之境域，眾生同命共濟是為正途，世世代代亦應是，具國際襟懷乃有永恆陽光之希望。

因是，社教機構之經營管理乃要——

以鄉里為土壤，以教育為活水，

以法制為空氣，以國際為陽光。

社教機構
之經營管理
乃要——
以鄉里為土壤
以教育為活水
以法制為空氣
以國際為陽光