

台灣中小學實施校本管理策略之研究

A study on the school-based management strategies of primary and secondary schools in Taiwan

謝傳崇

台灣公館國中校長、國立台北教育大學、新竹教育大學兼任助理教授

李芳茹

台灣苗栗縣富田國小主任

摘要

校本管理是盛行於英語系國家的一種權力下放的學校管理模式，且於1980年代後期成為各主要國家教育改革核心主題與策略，台灣受此教育改革風潮的影響，在法令與政策皆朝這個基調相呼應。其他在實務運作層面，如：校長遴選、新制校務會議、學校課程發展委員會等，也皆朝向校本管理方向邁進，唯在「管理策略」方面仍在發展萌芽階段，值得努力探究。本文旨在進行台灣中小學實施校本管理策略之研究，首先探究社會思想發展、多元豐富的教育典範轉移，瞭解校本管理的形成背景，進而闡述校本管理的意義與精神，最後以實施內容、參與成員的角色任務，釐定社區家長、老師、校長和教育行政機關的權責。本研究除了文獻分析之外，採用自編「中小學校本管理策略之研究」的問卷進行調查，研究樣本包含桃園縣、新竹縣市、苗栗縣等四縣市之公立國民中小學教育人員（校長、主任及教師），有效問卷 424 份，經過統計分析後作出結論。此外，為期望制度形成得以圓融，乃根據國內外實施校本管理的相關評價進行整理，並提出適合台灣發展的可行建議，使在實務運作層面有真正助益與貢獻。

關鍵詞

校本管理，學校本位自主，學校行政

Abstract

School-based management is a kind of devolution in school management model that prevails in English nations, and becomes the main strategy and the main issue in educational innovation in the late 1980's. Taiwan is influenced by this educational innovation which responds to statute and policy. Other aspects in practical level as follows: principal

election, new system school administration meeting, school lesson planning commission and etc, all stride forward to school-based management; however, the "the managed system" in our country is still in the initial stage and is necessary for further exploration and investigation. The core of this article is composed of a series of researches of which school-based management has carried out in school related backgrounds. First of all, we focus on social cerebration development, diversified and abundant educational model transfer, comprehension of form background of school-based management. Moreover, we expound the meaning and the spirit of school-based management and theory basis. Furthermore, we generalize the main concepts of school-based management. Ultimately we use practical contents and participators' role missions to formulate the advantages and responsibilities of social patriarch, teachers, principals, and educational administrative organizations. Researchers employed the questionnaire recomposed from "School-Based Management Assessment Tool". Researchers firstly employed stratified random sampling to choose teachers from Taoyuan county, Hsinchu county, Hsinchu city and Miaoli county, and 424 questionnaires were considered effective. Secondly, the questionnaires were sent to the principals so as to pass on them to the respondent concerned. In addition to expecting completely and perfectly formed system, we arrange relevant evaluations of practical school-based management both domestic and overseas. Therefore, we submit feasible suggestions according to the development of our country and we would like to contribute what we have found to all personnel who work hard in the field and especially to the personnel who work in the front line.

Keywords

school-based management, school-based autonomy, school administration

緒論

研究動機

1980 年代以來，世界主要先進國家為了應付急遽變遷的政治、經濟及社會環境，並迎接知識經濟的來臨，紛紛致力於教育分權化（decentralization），而校本管理（school-based management, SBM）則是教育分權化的具體表現（Malen, Ogawa & Kranz, 1990），自從弗勒席曼委員會（Fleischmann Commission）於 1973 年在紐約州教育改革報告書中首度揭櫫校本管理後（Murphy & Beck, 1995），此一管理制度旋即主宰美國 1980 至 1990 年間的學校系統重建（Murphy & Jacob, 1998），且持續成為關注的議題。

觀諸國外近年來的校本管理，如：英國、美國、加拿大、澳大利亞、紐西蘭、荷蘭、比利

時、西班牙、瑞典等國家正全面或部份實施分權化的學校管理模式，賦予學校更大的自主權，並且建立績效責任制度（孫志麟，2000），這些國家皆以「校本管理」的形式或策略，進行不同的教育改革。

在台灣，順應時代潮流與趨勢，也迫切地進行一連串學校重整的教育改革運動，其趨勢是由集權走向分權的校本管理做為策略來進行（王麗雲、潘慧玲，2002）。在行政院教育改革審議委員會的推動下，於 1996 年引進校本管理的觀念，逐漸成為新世紀教育的基調。許多教育法令與政策都與這個基調相呼應，如賦予學校選派代表參加校長的遴選，設置校務會議議決校務重大事項，賦予家長參與校務之機會，規定學校成立課程發展委員會負責學校總體課程之規劃、課程

與教學之評鑑等。但與國外相較之下，台灣實施校本管理制度尚在萌芽階段，因此，研究者認為有必要針對此一議題深入探討，以瞭解台灣中小學校本管理策略。

研究目的

為瞭解台灣中小學校本管理策略，本研究之目的如下：

- (一) 探討校本管理在中小學實務層面可自主的範圍與內容。
- (二) 分析中小學校本管理參與成員的相關意見。
- (三) 探究校本管理在中小學實施的功能及可能遭遇的困境、限制與必要配合措施的看法。
- (四) 根據文獻、調查的結果，提出具體結論與建議，俾供教育改革及中小學校務經營、變革方向之參考。

文獻探討

劉慶仁(2003)指出校本管理是教育權鬆綁下放的一種運作形態，是將預算、教學及其他決策權力由學區移轉到個別學校，自1960年代以來，校本管理已是美國學校教育改革工具，州用它增進學校績效責任，地方教育理事會用它提昇學生成就，學區用它改善行政效率，教師組織用它授權教師，以及社區用它來推動家長參與，直到1980年代末期，校本管理變成美國教育中最常用的改革方式。

而後，「經濟合作與發展組織」(簡稱OECD)在1989年提出一份名為「分權與學校改革」報告(Decentralization and School Improvement)。自此各國即賦予學校更多自我管理的責任，並強調學校自主為學校革新的主要因素，於是「校本管理」理念，開始風行於全球(謝傳崇、謝義鄉，2005)。

(一) 校本管理的意義與精神

校本管理乃是一個簡要、相對且概括式之術語(李新民，2001；黃嘉雄，2001)，因國家、地區、理論發展、與時間不同而有所差異，其名詞亦有所不同，例如：場地本位管理(site-based management)、學校本位自主(school-based autonomy)、授權管理(delegated or devolved management)、學校場地自治(school-site autonomy)、學校中心管理(school-centered management)、分權化管理(decentralized management)、學校本位預算(school-based budgeting)、自我管理學校(self-managing school)等等。

國外學者Murphy與Beck(1995)認為校本管理是基於學校的自主自治之前提下，採以分享式的決策模式，引導學校發展與變革的經營理念。Herman與Herman(1994)指出校本管理是一種結構和過程，其授予由學校教職員、家長、社區代表和學生等相關成員組成校本管理委員會，對教學、預算、人事、法規及其他被授權的學校事務等事項，均有決定的權力。Caldwell和Spinks(1992)則認為校本管理學校，乃教育體系中獲得重大且持續的授權化學校，使其在學校層次擁有對相關資源做決定的權威。此種分權化是行政而非政治，學校層級的決定仍在地方、州或國家政策和指導綱要的架構下為之。Cheng(1996)亦認為校本管理是賦予學校更多的自主權與相對責任，使其依據自身的特性與需求來經營學校，以充分運用資源解決問題，實踐有效之教育活動，俾利於學校長遠的發展。David(1996)認為校本管理的核心理念在於透過學校層次的參與自主決策歷程，達到最終提昇學生學習表現之目的。

台灣學者張鈿富(2000)認為校本管理是學校依據本身的需要，有效率的運用資源實施教育活動。其中包括學校層級的自治和分享做決定兩部

份。余景達(2002)指出校本管理是一種授權的行政管理模式，不同以往科層體制由上而下的決策方式，乃強調由下而上的決定歷程；學校為能自主決定與學校相關的預算、人事、課程、教學等事項之基本單位，並具增加學校相關成員如教師、家長和社區人士的參與校務運作與決定，以使學校組織與發展更具效率和自主性。溫騰光(2002)指出校本管理可運用在學校的組織、課程、教學、經費、人事與危機處理等方面，根據學校自己的需要與理想，秉持適當的原則，經過民主的程序，作合理的處置與調整，使校務運作更順暢，發揮學校較高的效能。

綜合上述學者所述發現，校本管理定義的著眼點雖不盡相同，卻顯得大同小異。在權力結構方面，學者們認為校本管理是一種授權式的管理模式，視學校為最基本的教育主體單位，教育行政主管機關應授權學校成員依學校特性自主經營管理；在參與成員方面，校長、教師、家長、社區人士是為參與校本管理的基本成員，有些學者則認為學生也應包含其中；在自主決定的範圍方

面，預算、人事、課程與教學等範圍被多數學者所認定，而有些學者則認為應再加入一般行政運作；在績效責任方面，學者們大都認為學校在享有自主管理的權力時，也應負起相對的績效成敗責任。由以上觀之，校本管理的教育改革，就是徹底的要將原本屬於教育行政主管機關的行政管理和監督考核的權力，下放到學校，讓校長、教師、家長甚至學生擁有最大的專業自主權力來經營管理學校，並且自負校務發展成敗的責任。

因此，校本管理乃是以學校為做決定的主體，強調擴大多元參與，分享決策權力，將學校教職員、學生、家長以及社區人士納入共同決策之成員，參與的範圍包括學校行政運作、課程編排、教學專業、人事任用及經費運用等各項事務，以落實學校自主管理，提昇教育品質，達到學校教育目標。

(二) 校本管理的實施內容

1.校本管理的實施範圍

綜合國內外學者的相關文獻得知校本管理下放至學校層級，較為具體的項目如表1：

表1 校本管理實施範圍

學者及法令	實施內容	本位 經費 預算	本位 課程 教學	本位 人事	校務 自主	家長 社區 參與	組織 結構
教師法 (1995)				◎	◎		
曾燦金 (1997)		◎	◎	◎	◎	◎	
張弘勳 (1997)		◎	◎	◎			
王順平 (1999)		◎	◎		◎		
教育基本法 (1999)		◎					
林明地 (1999)		◎	◎	◎			
黃嘉雄 (2001)		◎	◎	◎			
顏慶芳 (2003)		◎	◎	◎	◎	◎	
國民教育法增修條文 (2004)			◎				
張明輝 (2005)		◎	◎	◎			
Clune & White (1988)		◎	◎	◎			
Hill & Bonan (1991)		◎	◎	◎	◎		
Taylor (1992)		◎	◎	◎			◎
Caldwell & Spinks (1992)		◎	◎	◎		◎	
Murphy & Jacob (1998)		◎	◎	◎	◎		◎

資料來源：研究者整理

表1可明確看出，國內外學者與台灣相關教育法令之訂定均朝學校本位經費預算、學校本位人事、學校本位課程與教學、校務自主、家長社區參與等方向進行權力下放，另有 Clune 與 White (1988) 認為校本管理也可無一定結構；王順平 (1999) 則認為應包含校本審議會與學校本位專業成長。本研究認為除學校本位專業成長是傳統學校所強調外，校務自主、家長社區人士參與是校本管理的基本運作條件，不列入本研究範圍。本研究朝學校本位經費預算、學校本位人事、學校本位課程與教學等三個主軸為研究架構。

2.校本管理之實施內容

(1) 學校本位預算

讓學校能控制預算與分配是「校本管理」最重要的概念，它是課程教學與人事自主決定的基礎，能自由運用預算，才能因地制宜的發展學校特色。Wohlstetter 與 Kirk (1996)、張明輝 (2005) 認為學校本位預算，應包含預算前的能力訓練及資訊蒐集；Neal (1991) 及 Murphy 與 Beck (1995) 則提及校長應負預算督控角色。

此外如苗栗縣政府 (2002) 的歲入歲出制度系統中，除各校原申請之經費外，雜費、業務費、人事費、辦公費、社會教育經費等均依實際班級數核發，例如：辦公費每班每月核發新台幣 600 元、社教經費則分 12 班以下、13-24 班、25 班以上等，分別發給新台幣 540、500、450 元等不同經費；但有關勞務採購或工程採購部份之款項，實際發包後若仍有剩餘，除非教育局會計室核准方可留用，申請留用機會渺茫。

因此研究者認為學校本位預算的實施有四個重點：

- a. 實施前，提供專業訓練與相關預算資訊是必要的過程，其最終目的是讓學生的需求成為真正被服務的對象。
- b. 主管教育行政機關依學校性質、規模與全

校學生總人數，決定經費分配總額；且有實際需要時，才能獲得此項之經費。

- c. 學校分配之經常費若在會計年度內有剩餘款 20% 以下，則可以保留至下一會計年度使用，且不影響下一年度的預算總額。
- d. 校務發展預算由類似審議會合作參與編列，學校可自行規劃預算細目及訂定使用優先次序，但校長有最後督控之角色。

(2) 學校本位課程與教學

歐用生 (1999) 認為學校本位課程發展，包含了四個理念：每一位教師都是課程設計者、每一間教室都是課程實驗室、每一所學校都是教育改革中心、課程即是社區。

許多學者認為學校在課程與教學上，應擁有較大的自主權，Dimmock (1993) 認為個別學校可以自由教授任何適當的教材，以符合學區所訂的教育目標。Murphy (1994) 認為應由學校中所有的教職員共同決定所使用的教材和教學方法。Murphy 與 Beck (1995) 則認為越大的授權，學校就有越多的機會和能力去選擇較特別的教學方法、加強成員的發展，並監督和評鑑學校的教學。就我國教學實務部份，台灣教育部推動九年一貫課程決策權下放，以「課程綱要」取代以往的「課程標準」；以學生應學得的「關鍵能力」取代過去的「教學大綱」，讓學校及教師有更多課程與教材自主彈性設計空間，這種以基本能力的培養取代學科知識的灌輸，對實現學校本位課程教學有相當的助益。因此，研究者對學校本位課程與教學提出下列看法：

- a. 由主管教育行政機關訂定學生基本關鍵能力、課程綱要及教學的基本規約，學校握有設計教學計劃、教學法與教學材料運用的決定權，藉以符合學生與地方的特別需求，縣市政府教育局則扮演協助、統合、監督的角色。

- b. 根據目標與法規，教師可自行決定審訂版本、課程內容、教學材料及教學方法，並得設計因地制宜或因材施教之教學補充教材，以符合學生需求。
- c. 校長與教師仍需為課程與教材之最終責任負責，此與前節實施精神之主體性、自主性、績效性互相吻合。
- d. 學校對課程及教學有較大自主空間，但國內文憑至上的社會文化，恐怕智育掛帥的升學主義將大於學校本位課程與教學的特色。

(3) 學校本位人事

張德銳(1995)指出，就學校人事而言，學區僅提供學校技術協助等工作，而由地方學校就其需要選用人員。而Murphy與Beck(1995)、賴淑娟(2000)、陳鐘金(2002)，認為學校本位人事的定位、聘僱與發展最重要；David(1993)、Seyfarth(1996)則認為聘僱權要能充分下放，才能審慎選出需要的教師。而我國在教師法(1995)、高級中等以下學校教師評審委員會設置辦法(1999)開始出現停、解聘相關規定，但實際校務運作中，卻很難界定教學不力或不能勝任等具體事實。總而言之，學校本位人事實施重點如下：

- a. 學校擁有教師初聘、續聘、長期聘任與解聘等人事聘任之權力。亦即將學校教職員的聘用、選擇、訓練等方面的權力，授權給學校自主決定。
- b. 學校遴聘教師，得依實際發展需要，在教育行政機關建立合格教師的招募名冊中，甄選適合的教師，並可依需要聘請非編制內的專業教師或助理教師。
- c. 學區校長選聘，各地方教育委員會有權做最後的決定，與我國校長遴選委員會採民主開放之遴選聘用方式類似。

(三) 台灣中小學實施校本管理的省思

校本管理並非萬能，國內為因應教改趨勢，突破學校行政經營的瓶頸，而廣為採納校本管理策略，以期創新學校經營的面向與視角。就在權力下放之際，仍必須接受社會大眾或是教育現場的檢驗。陳俊生、林新發(2003)綜合國內外學者的研究，發現校本管理雖然仍有諸多瑕疵有待改進，但卻鮮少證據建議回覆分權化前之集中化的管理方式。鮑慧門(2005)研究發現台灣在校本管理上，除了課程與教學層面上已具成效，其他層面之推動情形仍需加強。蔡家廷(2005)研究則發現現階段國民小學校本管理的程度，就整體而言，屬於中上程度；就各層面而言，以「課程與教學管理」層面最高，其後依序為「人事管理」、「一般行政管理」，而在「預算管理」層面自主程度最低。

儘管實施校本管理有其限制，但是其落實的可行性亦相當受到肯定，只不過，如此悉數「移植」、「複製」之後所帶來的後續影響，似乎在我國中小學的實踐層面上有其值得觀察與省思之處(陳明和、郭靜芳，2004)：

1. 集權式的行政運作模式依舊盛行

校本管理強調分權決策與權力下放，希望將教育的權力移轉至學校單位與相關社區。現階段在學校與社區的關係、學生的主體性、家長的參與程度等都已明顯精進，惟獨學校內的行政運作與決策行為，及縣市教育主管機關「控制」學校的程度，始終無法全然落實校本管理的精神。歸納其原因，不外乎教育行政機關其實並未充分授權，加上學校經營者的抗拒心理作祟使然，及缺乏法源等因素造成。

2. 學校教師的行政專業知能仍顯不足

由於學校對於外部環境變遷的敏感度較為遲緩，再加上學校人員有完善的福利制度保障其工作權，致使面對社會變遷與教育潮流時，較為缺

乏危機感與突破創新的動力。因此，造成學校教師在涵養學校行政專業知能的動機上較為薄弱，連帶在參與行政運作時，亦無法以完備的專業知能置身其中。

3.抗拒家長涉入教學與班級經營的防衛心理

Seyfarth (1996) 指出：「校本管理並非全是學校經營的特效藥，因為強調自主、賦權、參與的結果，相對地，也容易增加教師的負擔，致使學校行政效率不佳，並且容易淪為無政府組織 (organized anarchies)」。當學校擴大各層面參與程度之際，除了需要學校經營者及行政人員改變心智模式，去適應家長或社區與學校之間的新關係，教師方面也應該與之俱進。尤其自 1999 年教育基本法公布實施之後，不僅確定教育主權在於人民，也明確賦予家長教育的權責，教師的心態應有所調整以因應之，而非抱持消極抗拒的心理面對它。

(四) 校本管理策略

Townsend (1997) 主張以下列方式來促進校本管理成效：1.發展有關學生成就與重建教育系統的願景。2.建立與商業界、社區、教育界及政策領導者的策略聯盟。3.給予公開及政策上的支持。4.提供彈性、鼓勵嘗試的決策決定方式。5.轉移州與地方教育當局的角色定位，由推行到協助。6.重建教師與管理者之教育。7.為每一位教師及管理者提供不斷前進發展的機會。8.維持有責任的系統。9.給予所有學生學習及貢獻的機會。10.確認領導的位置。11.對現存資源的再分派。David (1996) 認為校本管理不可或缺的要素包括：1.內在要素：(1) 要有設計周詳的校本管理委員會 (2) 授與校本管理委員會領導的權力 (3) 著重學生的學習 (4) 著重學校成員的學習 (5) 著重學校整體的觀點。2.外在要素：(1) 必須獲得長期的支持 (2) 教育行政機關課程的指引 (3) 教育行政機關必須提供資源與學習的機會 (4) 學校必須擁有容易取得資訊的管道。

陳俊生、林新發 (2003) 指出校本管理策略，主要有四點：1.決策權力分權下放：教育行政機關集權化之行政決策權，分權下放給各學校，而學校層級本身之權力，亦由校長或行政人員分權給學校教職員、家長、社區人士甚或學生之代表，使其有充分機會參與校務之決定。2.決策過程參與分享：決策過程是由校長、教職員、社區人士、甚或學生之代表，一起透過管理 (諮議或審議) 委員會參與分享。3.授權學校核心事項：包括與學校層級發展息息相關的核心事務，諸如經費資源、人事、課程、教學、乃至組織目標、結構及評鑑等事項。4.學校承擔績效責任：上級主管教育機關賦予學校更多自主的空間，相對地，亦應負起辦學成敗及績效責任。吳宗立 (2000) 則認為校本管理是教育行政鬆綁的具體策略，有以下特性：1.分權管理：教育行政機關將權力充分授權學校，依照學校發展的願景重新分配資源，讓學校有充分的權能推展校務。2.分享決策：賦予學校教師、行政人員、社區家長、學生共同參與學校行政決策的權力，在經費、預算、人事、課程、輔導管教上參與決策，提昇學校決策品質。3.自主自治：以學校發展為中心，減少主管機關的過度指揮，由學校依社區人文地理環境、民俗文化、產業經濟等特色，規劃學校發展行動策略及方案。張弘勳 (1997) 也認為要實施校本管理應要有可行的配套措施始可順利的推行：1.學校獲得明確的授權，並獲行政機關的持續支持。2.對參與決定的人員實施教育訓練。3.排除相關法令的限制或修訂法令。4.縮小教育行政機關的權限與編制。5.教育行政機關必須提供必要的支援與服務。6.成立校本管理委員會。7.參與人員的權責需明確劃分清楚。8.建立管理資訊系統，以利管理資訊的取得與運用。9.建立評鑑制度。

由於「校本管理」之權力重整，對參與成員之角色有重大影響。以下試就校長、家長及社區人士、教師、教育(局)行政單位之角色權責探討。

1. 校長領導的角色

校本管理中校長的角色受最大期許，謝文全(2002)、洪福財(1999)均認為校長是仲裁兼負成敗之核心人物；其中洪福財(1999)認為校長的角色在校本管理中應更為多元：(1)仲裁者：是資源與權力的仲裁者(2)協商者：在校內外與有關單位及人員協商資源分配(3)服務者：落實行政服務教學的理念(4)教育專家：做出符合教育專家的決定(5)革新者：激發成員改革動力(6)研究者：帶領學校從事研究與發展。

至於Clune 與 White (1988)、Caldwell 與 Wood (1992)則認為新增職權與傳統校長之職權無異。本研究認為除體認自己角色的轉變外，校長應增進領導溝通智能，如應用多樣化的技巧與策略，發揮嚮導角色，提供學校工作成員的方向與目標，糾合眾志，達成校本管理的目標與任務。

2. 教師專業的角色

美國教育部1983年公布的「國家在危機中」(A Nation at Risk)報告書認為，除非學校善用教師專業知能，否則學校教育成效會持續低落。所以White (1991)、張明輝(2005)均提及教師應主動參與校本管理，專業方面則加強進修；Caldwell 與 Wood (1992)則認為除主動參與外，教師應協助校長做資源管理，但Clune 與 White (1988)則持負面意見，認為教師對校本管理有恐懼感、壓力、疏離負面效應。總之，應有配套措施如減課等，以減輕教師負擔，而且專業進修、提供酬賞與鼓勵，均有助於提昇專業知能、增進參與意願，使恐懼及壓力減少。

3. 社區及家長的角色

林明地(2000)曾分析313位台灣省公私立中小學校長對社區及家長參與校務的看法，結果傾向於「有條件的支持」態度，希望家長參與而不干預，以及家長參與應因地制宜。而張明輝(2005)則認為家長及社區成員在校本管理中的角色，包括：(1)參與諮議，對學校提出建議或參與作決定(2)參與訂定學校目標，參與預算及資源分配(3)與教師會談，提供學生具體學習意見(4)學校募款(5)形成壓力團體，對政策產生影響。

對於社區及家長參與校本管理，國外大多數學校皆成立正式管理機構以司其職，如「校本管理審議會」或「學校社區審議會」，其角色以諮詢、建議為主，目的在確保權力分化工作落實到每位成員，使教師、家長、社區人士、學生皆能參與校務，並確保品質。

4. 教育行政機關的權責

身為督導地位的教育行政機關應與學校互助合作，校本管理才有成功機會。以下針對學區教育局的角色進一步探討：

(1) 教育局長的角色

Clune 與 White (1988)研究指出，教育局可推薦「校本管理」給學區，故其態度可能影響學校社群成員對「校本管理」的態度。王順平(1999)認為教育局長的角色看似模糊，實起因於教育局長運作不限於特定步驟，因各學區均有獨特作風，可確定的是，在「校本管理」中，教育局長須有行政領導、轉型領導、遠見領導、衝突管理技巧。

(2) 教育行政機關成功運作準則

王順平(1999)研究發現，教育局可以促成，亦可阻止「校本管理」的進行，因此建議教育行政機關放棄部份權威，促成「校本管理」的成功。而Clune 與 White (1988)、張明輝(2005)也認為教育行政機關仍有舉足輕重的地位。本研究則建

議教育局應站在學校角度，貫徹分權並公平公正的辦理校長遴選作業，培養高瞻遠矚、具卓越見識的治校人才，同時鼓勵各校發揮特色，並論功行賞，協助爭取各項建設或設備資源，以落實校本管理。

研究方法

調查對象

本研究以台灣桃園縣、新竹市、新竹縣、苗栗縣為範圍，調查對象為公立中小學教育人員。採用分層比例抽樣及立意抽樣法找出受訪者，總計抽樣國小27所，中學12所，發出問卷586份，回收後有效問卷為424份，分佈情形如表2。

表2 調查對象的分佈情形

	項目	樣本人數	百分比
最高學歷	研究所	147	34.7
	大學	277	65.3
性別	女	226	53.3
	男	198	46.7
任教年資	21 年以上	73	17.2
	11-20 年	144	34.0
	10 年以下	207	48.8
擔任職務	校長	37	8.7
	主任組長	166	39.2
	一般教師	221	52.1
任教 學校縣市	桃園縣	135	31.8
	新竹市	62	14.6
	新竹縣	125	29.5
	苗栗縣	102	24.1
學校規模	25 班以上	143	33.7
	13 至 24 班	132	31.1
	12 班以下	149	35.2
任教階段	國中	123	29.0
	國小	301	71.0
總計		424	100

研究設計及步驟

本研究採用問卷調查法，經由調查工具編製、寄發、施測加以蒐集資料，並應用統計方法加以分析處理。

研究工具

本研究自編「中小學校本管理策略之研究調查問卷」，建構問卷初稿後，邀請十二位學者及實務工作者協助審查問卷內容，並依專家意見形成預試問卷。其次，以苗栗縣公立中小學校長、主任、教師為預試對象，取樣 80 位郵寄問卷進行預試，共回收 73 份，有效問卷 71 份，經過分析刪除不良題目後，完成正式問卷。問卷調查範圍包

括：第一部份為個人基本資料。第二部份以校本管理之實施內容範圍為主軸，分為自主決定的範圍與內容、參與成員的角色權責、實施之功能、困難與配合措施等三大類，共計 13 題。（問卷受限於字數無法附錄，如有需要請洽作者）

資料處理

採用百分比次數分配及卡方考驗，藉此瞭解不同背景之性別、服務年資、擔任職務、學歷、學校規模等相關教育人員對於各題目看法，是否有顯著差異。

研究結果與討論

調查結果的各項發現，分述如下：

校本管理自主決定的範圍

表 3 學校自主決定內容之次數分配、百分比和排序表 (N=424)

選項	內容	次數	百分比	排序
1	學校經費預算的自主權	256	60.4%	4
2	學校課程方面的自主權	346	81.6%	2
3	學校教學方面的自主權	405	95.5%	1
4	學校人事方面的自主權	281	66.3%	3

校本管理以「教學自主」為第一優先，此與國內張弘勳(1997)研究結果相同，因為校本管理應以學生學習成果為重，尤其課程與教學是學校實施教育的主幹，對學生有極大的影響，若失去課程教學的自主性，校本管理將完全失去意義。而預算自主方面，學校受單位預算及財主單位控制財源的前提下，目前預算自主的權限不大。

(一)「經費預算」的自主權

Murphy 與 Beck (1995) 認為校本管理預算的首要，是學區教育局依年度給「總額」經費給校方，與大部分受訪者意見相同。而女性、及資深教育人員對「經費預算之執行效率，最終應由校長負責」之同意比率明顯低於男性及資淺教育人員。

表 4 學校經費預算自主權各細目同意與反對百分比

問卷細目與內容	同意	反對
1.教育行政機關每學年撥一筆，不分細目的預算總額給學校	96.2%	1.4%
2.學校可自行編列預算計劃，包含細目及優先次序	89.1%	3.2%
3.對校內急需使用經費之使用，能預測並持續核撥使用	84.6%	5.6%
4.預算計劃由管理委員會成員，共同負責編列為原則	84.4%	2.7%
5.編擬預算計劃的委員，均應受必要的專業訓練	76.4%	11.2%
6.經費預算之執行效率，最終應由校長負責	69.1%	23.1%
總計	83.3%	7.7%

表 5 「經費預算之執行效率，最終應由校長負責」在「年資與性別」上的卡方考驗

統計量數 背景變項			反對		無意見		同意		χ^2	df
			次數	%	次數	%	次數	%		
年資	1	10 年以下	41	19.8	20	9.7	146	70.5	14.316***	2
	2	11~20 年	29	20.2	11	7.6	104	72.2		
	3	21 年以上	28	38.4	2	2.7	43	58.9		
性別	1	男	39	19.7	12	6.1	147	74.2	12.324**	2
	2	女	59	26.1	21	9.3	146	64.6		
總 計			98	23.1	33	7.8	293	69.1	269.210***	2

p < .01 *p < .001

(二)「課程與教學」的自主權

表 6 學校課程與教學自主權各細目同意與反對百分比

問卷細目與內容	同意	反對
1.可自行選用或編製評量工具	91.2%	3.8%
2.可自行決定課程內容與教學進度	82.6%	11.6%
3.可自行訂定學生成績評量辦法	80.4%	11.3%
4.可自行訂定各學科能力指標的高低標準	74.3%	17.1%
5.可自行決定各年級能力指標的高低標準	73.2%	19.6%
6.設計因地制宜的教學計劃，不受課程綱要限制	58.6%	34.5%
總計	76.7%	16.3%

課程教學方面，除「學校設計因地制宜的教學計劃，不受課程綱要限制」贊成比率 58.6% 較低外，其餘各細項受試者均同意本研究研擬之各項措施，無顯著性差異存在。而其中又以「學校可自行選用或編製評量工具」91.2% 最高，此與我國教師實施教學時，早已可自由選用相關評量工具有很大關聯。

(三)「人事」自主權

表 7 學校人事自主權各細目同意與反對百分比

問卷細目與內容	同意	反對
1. 教師甄選，應建立擬應考名冊資料，學校再從名冊中遴聘	93.7%	4.8%
2. 學校可基於需要，自行遴聘非編制內的專業人員	89.8%	4.6%
3. 學校完全擁有教職員工的聘任與解聘權力	81.1%	7.4%
4. 校長的遴選聘用，該校教職員工應有表達意見的機會	80.9%	8.7%
5. 人事室應改為人力資源管理處，並規劃專業發展進修事宜	64.3%	12.9%
6. 教職員專業績效，應由學校人力資源發展部門監督負責	60.2%	28.5%
總計	78.3%	11.2%

表 8 「校長的遴聘該校教職員有表達意見機會」在「職務」上的卡方考驗

統計量數 背景變項			反對		無意見		同意		χ^2	df
			次數	%	次數	%	次數	%		
職務	1	校長	28	75.7	2	5.4	7	18.9	48.957***	4
	2	主任組長	2	1.4	6	4.1	138	94.5		
	3	一般教師	7	2.9	29	12.0	205	85.1		
總計			37	8.7	44	10.4	343	80.9	136.129***	2

***p < .001

人事自主方面，台灣教師甄選除法令規定外，目前人事自主權力有限，因此有受訪者提出，學校行政人員如幹事、護士等均由縣政府直接分派，學校雖有「用人權」卻無「選擇權」，這是實施本制度極需改革或修法加強之處。此外如校長遴選制度下，學校教師期望有參與校長投票或表達意見的機會，但校長持反對意見者達 75.7%，這些為數不少的人明顯與其他職務教師看法有不同之處，推論可能因教師對校長角色立場與期望有所出入，但校長卻並不希望校長之遴選受教師影響太多。

校本管理的參與成員及角色權責

(一) 校本管理委員會的成員

表 9 「校本管理委員會的成員組成」百分比次數統計 (N=424)

選項	內容	次數	百分比	排序
1	教育行政機關人員	211	49.8	6
2	校長	395	93.2	2
3	教師兼行政人員	373	88.0	3
4	一般（不兼行政）教師	418	98.6	1
5	職員、工友	163	38.4	7
6	學者專家	275	64.9	5
7	家長	340	80.2	4
8	家長以外的社區成員	115	27.1	8
9	學生	86	20.3	9
	其他	5	-	-

對於校本管理委員會的組織成員，同意由「一般（不兼行政）教師」代表組成者佔 98.6%，排序一。同意由「校長」代表組成者佔 93.2%，排序二。同意由「教師兼行政人員」代表組成者佔 88.0%，排序三。同意由「家長」代表組成者佔 80.2%，排序四。統計結果前四項均為學校相關成員，顯示大部份人比較同意由現行學校教育人員參與，校外人士、社區人員同意比率較低。本研究認為委員會若涉及討論學校重大發展事項時，宜邀請教育行政機關人員與專家、社區熱心人士參與；若討論內容涉及與學生息息相關之事務仍應邀請學生列席參與。

(二) 校本管理成員參與權責

1. 校長角色權責分析

表 10 「校長角色權責」的各細目同意與反對百分比

問卷細目與內容	同意	反對
1. 聽取學校管理委員會相關建議並分享做決定的權力	87.5%	8.5%
2. 瞭解與激發教職員工工作士氣、內涵及表現	86.5%	3.3%
3. 發揮多樣化領導溝通技巧，促使學校團結和諧	84.1%	3.5%
4. 促進教學革新的領導與評鑑	68.5%	13.6%
5. 促進學校創新發展，為學校教育品質與績效負責	66.1%	15.7%
6. 支持教職員工專業發展計劃，並參與進修活動	60.4%	20.4%
總計	75.5%	10.8%

表 11 「聽取學校管理委員會相關建議並分享做決定的權力」在「職務」上的卡方考驗

統計量數 背景變項			反對		無意見		同意		χ^2	df
			次數	%	次數	%	次數	%		
職務	1	校長	32	86.5	1	2.7	4	10.8	64.184***	4
	2	主任組長	1	0.7	4	2.7	141	96.6		
	3	一般教師	3	1.2	12	5.0	205	85.1		
總計			36	8.5	17	4.0	371	87.5	284.618***	2

***p < .001

校長的前三項任務權責支持率都超過八成以上，尤以第一項「聽取學校管理委員會相關建議並分享做決定的權力」支持率最高達 87.5%，但校長卻不支持，推論其原因，以校長角度看：可能因此侵害、剝奪校長之治校職權；以教師角度看：可能不希望校長藉校本管理而擴張職權，因此希望校長能分享作決定的權力。本研究認為，現在的校長認為權力要與責任相符，教師方面則希望校長聽取委員會意見不要一意孤行。

2. 教師角色權責分析

表 12 教師角色權責各細目之同意與反對百分比

問卷細目與內容	同意	反對
1. 實施生活教育輔導，培養學生健全品格盡責	98.7%	0.5%
2. 參與擬定學校本位課程、教材與教學計劃	97.2%	0.8%
3. 參與專業進修、研究改進教材教法	96.2%	1.0%
4. 實施（協同）教學，提昇學生基本能力與素養	92.2%	2.5%
5. 參與學校重大發展計劃，確保革新方案能落實執行	91.6%	2.8%
6. 發展教學評量方法與工具	90.2%	3.6%
總計	94.4%	1.9%

調查結果發現，我國教師職權較為固定，對相關角色權責較無異議，因此變項間無顯著性差異，且每個權責細項的支持率均超過九成以上，表示學校教育人員都期待教師應有上述權責。另依 White (1991) 提及教師應主動參與學校相關發展活動，與本研究細目「參與學校重大發展計劃，確保革新方案能落實執行」結果相同，其支持率 91.6%，反對的只有 2.8%，可見教師不僅認同應有上述職權，還包括應主動參與學校發展。

3.教育局角色權責分析

表 13 「教育局角色權責」各細目之同意與反對百分比

問卷細目與內容	同意	反對
1.負責學校與各機關之溝通協調	97.3%	0.4%
2.站在學校立場，提供經費等各項支援、服務與諮詢	95.4%	0.9%
3.舉辦各項研習進修活動，增進教師專業成長	93.3%	1.2%
4.促進權力下放，鼓勵各校發展特色	93.1%	1.0%
5.監督與評鑑學校各項計劃之實施情形	90.5%	2.1%
6.遴選優秀主任、校長，加強專業領導訓練	83.7%	7.1%
7.訂定縣內學生，各學科基本學習能力指標	82.6%	8.3%
總計	89.4%	3.0%

Clune 與 White (1991) 與國內王順平 (1999) 一致認為，實施校本管理後「教育局」角色看似模糊但仍舉足輕重的地位。因此本研究調查結果前五項角色任務同意程度均超過九成以上，顯示中小學教師認同教育局應有的權責。不過教師期望的是教育局多照顧學校，並負責學校與機關間的溝通協調。

4.社區家長角色權責分析

表 14 「社區家長角色權責」各細目之同意與反對百分比

問卷細目與內容	同意	反對
1.與教師溝通，並反應學生學習情形	90.3%	0.5%
2.主動提供人力、物力、經費或各項教學資源	89.5%	2.5%
3.支援學校教學活動與必要的管理工作	84.4%	2.5%
4.家長參與學校事務只有建議權，沒有決定權	84.1%	3.5%
5.參與制定學校的改革計劃與相關政策	57.6%	23.2%
6.參與學校人力資源發展訓練活動	49.7%	19.5%
7.參與重大預算的編列與監督經費執行過程	35.8%	28.6%
總計	70.2%	11.5%

本研究結果前四項權責超過八成支持率，唯第七項支持率只達 35.8%，顯示教師歡迎社區家長關心學生受教與學習的情形，但對社區家長參與學校重大事務時則表反對，亦即並不歡迎社區家長參與或干涉校務。此與國內學者王順平 (1999) 所列「社區家長參與治校的爭議」其角色應以諮詢或建議為主相符。本研究認為社區家長除上所列前六項權責外，第七項宜以諮詢建議模式關心校務，以壓力團體形式監督或影響學校重大決策發展較為妥切。

校本管理的功能、困難與相關配合措施

(一) 校本管理的功能與目的

表 15 「校本管理達成的功能目的」百分比次數統計 (N=424)

選項	內容	次數	百分比	排序
1	行政運作架構重組，激發責任與潛能	301	71.0	2
2	提昇教育人員團隊合作能力	252	59.4	4
3	提昇教育人員專業與服務精神	289	68.2	3
4	發揮人盡其才的機會培育後進領導資源	247	58.3	5
5	改善教學的整體環境提昇教育品質	343	80.9	1
6	可使中大型學校更具競爭優勢	139	32.8	7
7	使小型學校可以突破經營困境	190	44.8	6
	其他	1		

調查結果「改善教學整體環境以提昇教育品質」是最大的功能與目的，其次是「行政運作架構重組，激發責任與潛能」、「提昇教育人員專業與服務精神」此前三項功能目的與本研究文獻歸納之功能目的幾乎相同。不過原假設校本管理可以增進小型或中大型學校競爭優勢，但依據研究顯示贊成的並不多，支持率不到四成，本結果與國內學者黃嘉雄（1998）所引之國外文獻LMS政策之結果相同，一致結論是「校本管理對激發不同學校規模之競爭優勢幾乎沒有影響」。

(二) 校本管理實施困難限制

依調查結果發現最大困難是「預算制度的限制」，其次是「家長參與校務決定的知能意願」。此與國內學者吳大千（1998）、張弘勳（1997）所做研究結果「法規限制是最大困難，其次是升學」稍有差異。

表 16 「校本管理困難與限制」的百分比次數統計 (N=424)

選項	內容	次數	百分比	排序
1	受相關法規命令限制學校失去自主能力	198	46.7	7
2	學校過度擴張自主權責，造成無法可管	192	45.3	8
3	教育局未對學校充分授權	265	62.5	4
4	受現行預（概）算制度的限制	330	77.8	1
5	受升學主義的影響，不易實施	282	66.5	3
6	校長或單位主管不願成員分享權力	179	42.2	9
7	教師參與校務決定的知能意願不足	206	48.6	6

8	家長參與校務決定的知能意願不足	313	73.8	2
9	溝通協調費時，很難取得共識	158	37.3	10
10	增加教師額外工作負擔並影響教學品質	228	53.8	5
11	成員爭權奪利，不願承擔或推卸責任	105	24.8	11
12	民意代表或官員容易介入施壓干擾	98	23.1	12
	其他	5		

(三) 校本管理配合措施

表 17 「校本管理相關配合措施」百分比次數統計 (N=424)

選項	內容	次數	百分比	排序
1	由教育局訂定校本管理的相關規範	346	81.6	1
2	修訂現行法規命令賦予學校更大空間	335	79.0	2
3	參與實施學校對教師應有減課之配套	321	75.7	3
4	實施教師分級，提供專業發展誘因	223	52.5	7
5	實施專業進修，提昇參與校務知能	236	55.7	5
6	成立管理委員會，明訂相關權責規範	167	39.4	9
7	修訂預算法規，學校自行決定經費使用	275	64.9	4
8	參與校長及其他專業員工選聘職權	178	42.0	8
9	修訂員工考核方式，依實際表現酬賞	153	36.1	10
10	建立合宜的績效責任評鑑制度	227	53.5	6
	其他	3		

依據Cross (1988) 認為實施校本管理最重要的配合要件是，主管教育行政機關必須在集權控制上作極大的轉變。受訪者認為前三項配合措施是：1.由教育局訂定相關授權要點原則與規範、2.修訂法令規章賦予學校更大自主空間、3.參與實施教師應有減課之配套，本結果與國內文獻張弘勳（1997）、吳大千（1998）結果相同，亦即修訂法令規章賦予學校自主決策的空間，才是我國實施校本管理根本之道。

結論與建議

結論

依據文獻探討與調查結果發現：

- (一) 校本管理可自主的內容可以包括課程、教學、人事與預算方面，為提升學校教育品質，其中應以教學自主為第一優先實施、課程自主第二優先、人事自主第三優先、預算自主第四。
- (二) 校本管理參與成員應包括校長、主任組長、教師、家長、教育行政人員等學校教育利害關係人，讓各方面意見可以透過正式管道表達，而在學校管理委員會席次上，大多數人認為教師代表應佔半數，才能真實反應學校成員看法。
- (三) 校本管理應釐清參與成員之角色權責，使能權責相符，校長的角色任務以聽取學校管理委員會相關建議並分享做決定的權力最重要；教師的角色任務首要在參與學校重大發展計劃確保革新方案能落實執行；教育行政機關要能訂定縣內學生各學科基本學習能力指標，並站在學校立場提供經費等各項支援服務與諮詢；社區家長應參與制定學校的改革計劃，及重大預算的編列與監督經費執行過程。
- (四) 中小學實施校本管理能提昇學校效能，尤其在改善教學的整體環境、行政運作架構重組、提昇教育人員專業與服務精神上，確可發揮多重功能，達成改善教學的整體環境，提昇教育品質的目的。
- (五) 中小學實施校本管理仍有許多困難，尤其是受現行預算制度的限制，況且家長參與校務的知能意願不足，及受升學主義的影響不易實施等方面。因此在相關配合措施上最須要由教育行政機關訂定校本管理的規範，並修訂現行法規命令賦予學校更大空間。

- (六) 中小學推動校本管理，在課程及教學自主方面，要讓學校設計因地制宜的教學計劃不受課程綱要限制、也可自行決定課程內容與教學進度。在人事自主方面，教師甄選應建立應考名冊資料、學校也可基於需要自行遴聘非編制內的專業人員，並完全擁有教職員工的聘任與解聘權力。在經費自主方面，教育行政機關應每學年撥一筆，不分細目的預算總額給學校，讓學校可自行編列預算計劃。

建議

- (一) 檢討教育相關法令，明訂學校本位規範
實施校本管理需要教育行政機關授權，研究發現實施校本管理將受現行預算制度和相關法令的限制，而無法施展。因此中央機關應積極檢討和修正相關法令，使地方學校能突破法規限制，擁有彈性的辦理空間。
- (二) 調整教育行政機關成為支援及監督的角色
學校教育自主，可收因地制宜之效，建立經營特色。因此教育行政機關的主要功能應改為目標設定或願景引導，站在精神支持、資源分配與資訊、人力、物力及溝通協調的支援角色，進一步建立評鑑監督的機制，擬定績效考核計劃，使學校在自主下負起績效責任的任務。
- (三) 重新檢視資源分配方式，增加經費使用效率
教育行政機關應修訂現行預算法令，使有限的教育經費能更公平合理的被運用，在不違法下能真正使學校自主，並使學校能持續預測所須之經費來源，同時管理委員會與校長同時兼負經費執行效率之責任。
- (四) 校本管理策略兼重民主程序與專業治校
校長應參考與整合校本管理委員的相關意見，尊重教師有權有能的參與權力，營造民主與

團隊合作之治校機制。而在校務會議中由民主程序產生的校本管理委員，應尊重校長的專業治校能力，避免民主與專業、分權與爭權相互混淆。

參考文獻

- 王順平（1999）。〈學校本位管理之理論建構與實證研究〉。國立台灣師範大學教育系博士論文，未出版，台北市。
- 王麗雲、潘慧玲（2002）。〈種子與土壤：校長與教師在學校革新中的角色與作法〉，載於潘慧玲主編《學校革新理念與實踐》。台北市：學富文化。
- 李新民（2001）。〈學校本位經營推動多元智慧教學的研究—以高雄市獅甲國小為例〉。國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
- 余景達（2002）。〈國民小學學校本位管理與教師工作滿意關係之研究〉。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 吳大千（1998）。〈以學校為基礎的管理做為台北市國民中學組織管理改革方案之研究〉。國立中正大學教育學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 吳宗立（2000）。《學校行政決策》。高雄：麗文。
- 林明地（1999）。〈以學校為基礎的管理：一個學習的行旅〉。《師友》，382，9-14。
- 林明地（2000）。〈校長教學領導實際：一所國小的參與觀察〉。《教育研究集刊》，44，頁143-172。
- 洪福財（1999）。〈學校本位管理中校長的角色〉。《教師天地》，101，頁53-58。
- 〈高級中等以下學校教師評審委員會設置辦法（1999）〉，瀏覽日期：2007年9月11日，<http://www.edu.tw/rules/index.html>
- 《國民教育法增修條文（2004）》，瀏覽日期：2007年9月11日，<http://www.edu.tw/rules/index.html>
- 《教師法（1995）》，瀏覽日期：2007年9月11日，<http://www.edu.tw/rules/index.html>
- 教育部（2000）。《九年一貫課程暫行綱要》。教育部2000年3月公佈。
- 苗栗縣政府（2002）。《苗栗縣政府暨所屬機關學校歲入歲出預（概）算應行注意事項》。苗栗縣政府編印。
- 陳明和、郭靜芳（2004）。〈從學校本位管理觀點探究教師評鑑制度的實施〉。《人文及社會學科教學通訊》，15（4），頁17-37。
- 陳俊生、林新發（2003）。〈學校本位管理及其實施成效評析〉。《國立台北師範學院學報》，16（1），頁379-412。
- 陳鐘金（2002）。〈國民中小學學校本位管理與學校效能關係之研究〉。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 孫志麟（2000）。〈教育改革的新議題：學校自主管理〉。《學校行政雙月刊》，10，頁34-40。
- 張弘勳（1997）。〈國民中小學實施學校本位管理之研究〉。國立台灣師範大學教育系碩士論文，未出版，台北市。

- 張鈿富（2000）。《學校行政決定原理與實務》。台北：五南圖書。
- 張明輝（2005）。〈永續領導與學校本位經營〉。《台灣教育》，635，10-11。
- 張德銳（1995）。〈以「學校中心的管理」推行開放教育〉，載於尤清主編《台北縣教育改革經驗》，頁313-329。高雄市：復文。
- 溫騰光（2002）。〈籌設校務發展金以落實學校本位管理〉。《教師天地》，120，頁11-16。
- 曾燦金（1997）。〈美國學校本位管理發展之探究〉。《國教月刊》，43（5/6），頁21-30。
- 黃嘉雄（1998）。〈析評英國學校自主管理政策〉。《國教學報》，10，頁135-163。
- 黃嘉雄（2001）。《學校本位管理制度之比較》。台北：五南圖書。
- 蔡家廷（2005）。〈國民小學學校本位管理、組織氣氛與教師教學效能關係之研究〉。國立臺東大學教育研究所碩士論文，未出版，臺東縣。
- 賴淑娟（2000）。〈學校本位財務管理之研究〉，瀏覽日期：2007年8月11日，[http://web.cc.ntnu.edu.tw/~minfei/89學經管\(財務管理\).doc](http://web.cc.ntnu.edu.tw/~minfei/89學經管(財務管理).doc)
- 鄭清波（2003）。〈台中縣國民小學實施學校本位管理與教師工作士氣關係之研究〉。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 歐用生（1999）。〈九年一貫課程之「潛在課程」評析〉，收錄於國立台北師範學院中華民國教材研究發展學會主辦《九年一貫課程研討會論文集》，頁19-33。台北：中華民國教材研究發展學會。
- 劉慶仁（2003）。〈美國學校本位管理作法〉。《教育資料與研究》，52，頁50-54。
- 鮑慧門（2005）。〈國民小學教育人員推動學校本位管理現況與期望之研究〉。臺中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 謝文全（2002）。〈學校本位管理的實施與困境〉。《教育研究集刊》，48（2），頁1-36。
- 謝傳崇、謝義鄉（2005）。〈國民小學實施學校本位管理之研究〉。《國立臺北師範學院學報》，18（1），頁63～94。
- 顏慶芳（2003）。〈一位國小校長實施學校本位管理之個案研究〉。國立新竹師範學院學校行政研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- Caldwell, B. (1996). International perspectives on the impact of school-based management. *Journal of Primary Education*, 5(2), 1-9.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1992). *Leading the self-management school*. London: The Falmer.
- Caldwell, S. D., & Wood, F. H. (1992). Breaking Ground in Restructuring. *Educational Leadership*, 9, 41-44.
- Cheng, Y. C. (1996). *School effectiveness and school-based management: A mechanism for development*. London: The Falmer.
- Clune, W. H., & White, P. A. (1988). *School-based management: Institutional variation, implementation, and issues for further research*. New Brunswick, NJ: Rutgers University, Eagleton Institute of Politics, Center for Policy Research in Education.
- Cross, R. (1988). School-based management. In R. A. Gonton, G. T. Schneider, & J. C. Fisher (Eds.), *Encyclopedia of school administration & supervision* (pp.229-230). Phoenix: Oryx Press.

- David, J. L. (1993). *School-based decision making: Progress and promise*. (Report Prepared for the Prichard Committee for Accademic Excellence)
- David, J. L.(1996).Site-based management : Make it work. *Educational leadership*, 53(5), 4-9.
- Dimmock, C. (1993). School-based management and linkage with the curriculum. In C. Dimmock (Eds.), *School-based management and school effectiveness*. New York: Routledge.
- Herman, J. J & Herman, J. L.(1994). Making change happen. Thousand Oaks, CA:Corwin Press.
- Hill, P. T., & Bonan, J. (1991). *Decentralization and accountability in public education*. Santa Monica, CA: RAND.
- Malen, B. Ogawa, R. T. & Kranz, J.(1990). What do we know about school-based management? A case study of the literature - A call for research. In W. H. Clune & J. F. Witte (Eds.), *Choice and control in American education, Vol. 2 : The practice of choice, decentralization, and school restructuring* (pp. 289-342). London: Falmer.
- Murphy, J. (1994). *Principles of school-based management*. (ERIC Document Reproduction Service No ED336845).
- Murphy, J. & Beck, L. G. (1995). *School-based management as school reform: Taking stock*. Thousand Oaks, CA: Crowin.
- Murphy, J. & Jacob E. A. Jr (1998). Reforming America's schools 1980-2000. *Journal of Educational Administration*, 36(5), 426-444.
- Neal, R. G. (1991). *School based management: Detailed guide for successful implementation*. (ERIC Document Reproduction Service No ED392125).
- Seyfarth, J. T. (1996). *Personnel management for effective schools*. Boston: Allyn & Bacon.
- Taylor, D. L. (1992). *Restructuring in an urban setting: How one elementary school got started*. Paper pressented at the annual meeting of the Association for Supervision and Curriculum Development, New Orleans, L. A.
- Townsend, J.(1997). *Restructuring and quality:Issues for tommorrow's school*. London:Routledge.
- White, P. A. (1991). An overview of school-based management: What does the research say? In P. George & E. C. Potter (Eds.), *School-based management: Theory and practice*. (ERIC Document Reproduction Service NO.ED344332).
- Wohlstetter, P., & A. V. Kirk. (1996). Redefining School-Based Budgeting for High Involvement. In Lawrence O. Picus & James L. Wattenbarger (Eds.), *Where does the money go? Resource allocation elementary and secondary schools* (pp.212-235). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.