

學校組織變革壓力與抗力對學校行政之啟示

陳木金

臺灣藝術學院教育學程中心主任

知識風起雲湧，科技日新月異，展望二十一世紀，各領域似乎都惶惶然找尋未來的出路。固定的學習方式、一陳不變的知識，已不足以應對時代的蛻變。迎接二十一世紀，教育改革波濤洶湧：教師會、教評會、家長會、民間教改等組織促使教育決策權力的重組；人本化、民主化、多元化、科技化、國際化指引了教育的方向；教育鬆綁、學習權的保障、父母教育權的維護、教師專業自主權的維護等理念搖擺著教育權利的平衡機制…。學校組織文化面臨前所未有的衝擊，學校組織變革的壓力與抗力亦是學校行政必然面臨的挑戰。

學校組織變革的理念起源於當代有關組織管理的思維，它牽涉到教師的授權，工作和生活品質的改善，以及學校和社會緊密結合的加強，也代表著學校行政工作者對現有經驗和體制改變的因應（Robbins，1991）。從事學校行政工作十多年來，也面臨了多次因政府政策、政治生態、社會環境、經濟因素、及學校首長變動而造成的學校組織變革。在仔細研究歸納這些變革情境後，發現學校組織變革的壓力與抗力因素對學校行政的影響很大，這個主題是非常重要且值得深入探討的問題。因此，以下分別從五方面探討學校組織變革壓力與抗力對學校行政的啟示：壹、社會變遷現象對學校組織變革的影響；貳、學校組織的變革過程分析；參、分析學校組織變革的內部和外部壓力；肆、檢視學校組織成員抗拒組織變革的原因；伍、學校組織變革的壓力與抗力對學校行政的啟示。

壹、社會變遷現象對學校組織變革的影響

社會變遷 (Social Change) 狹義的說乃是社會結構的變遷。當組織裡的角色、地位與制度改變時，社會結構便產生出與過去不同的型態，如以血緣關係爲主的社會轉變爲以工作關係爲主的社會。由整個人類的發展史看來，社會變遷是正常的：人類社會無時無刻不在變動之中，有時是讓人容易感知的大變，如戰爭、革命、天災、匪害所造成的變動，有時則是難以肉眼覺察的改變，如人口逐漸上昇、人口結構的改變、都市的日漸增加。另一方面就人的生命而言，變遷實在是個普遍的現象，如人由幼至長以至於去世，這循環的過程就是變遷的現象，因此可以得知大自然的萬事萬物都在變動之中。可是在衆多的變動之中，值得我們去注意的是那些有意義的變動，及那些使社會結構和文化體系或它們各部門發生根本變動的變遷。

Moore (1974) 在其「社會變遷」 (Social Change) 一書中，指出現代的社會變遷具有如下的特性：1. 在任何社會文化內，變遷的發生，都是經常不斷的。2. 變遷在時間和空間上並非孤立的，變遷的發生並非是暫時性的危機，不是依賴穩定的重建期便可；變遷乃是一連串連鎖式的變動發展下去，其影響足以震盪至全區域或全世界。3. 現代的變遷可能無所不在，其影響於各處均具有意義。4. 現代變遷在計劃變遷和蓄意發明這兩項，比過去任何時代都要較蓬勃發展。5. 社會變遷在物質技術和社會策略的傳播上，甚爲迅捷。並且，儘管有些相當快的廢棄現象，但其淨效果仍是累積的、增加的。6. 變遷的發生，對現代社會之功能及現代人的各種經驗之影響，均甚廣泛，使得人類生活一絲一毫無法逃離變遷。

組織文化學者 Schein (1992) 認爲：組織文化是一種基本假定的模型，由既存的團體在學習如何解決外部的適應與內部整合的問題時，經由發現、創造或發展而成。在基本假定奏效良久後，其可傳遞給新進人員，以利他們認知組織內外整合適應的問題，並予以確切的思考及覺知。邁向二十一世紀，我國的社會變遷十分快速，尤其以民國七十六年以來更是產生劇烈的社會變遷現象。例如，在政治領域變遷對我國學校組織文化塑造具有很大的意義，如民國七十六年政府宣

布解除戒嚴，民國八十年終止動員戡亂時期，政治環境和政治發展情況如下：1. 開放政治團體，政黨競爭應運而興；2. 改選中央民意代表，政治參與日益擴大；3. 強化地方自治，草根民主逐漸成長；4. 開放報紙與通訊社，資訊企業更加發達；5. 強化民主法治，人權獲得更多保障；6. 開放大陸探親，兩岸交流劇增…等等，這些都是國內政治領域變遷的情形，對於學校的組織文化有相當程度的影響，對學校組織變革也產生相當大的影響力。

貳、學校組織的變革過程分析

McCune (1986) 指出：許多研究組織行為的學者對於長程規劃與策略規劃之間並未加以辯識，策略規劃的進行遠離一套機械論的規劃程序，它的力量存在於它在人們中引起不協調、反對傳統觀點、界定新的可能性、應付新問題的性能。在這意義上來說，「策略規劃是一種改變及轉換組織的管理歷程」。策略規劃包含組織任務的界定，衝擊組織的內、外部力量的覺察，分析這些力量以判斷他們所擁有組織達成目標能力的效力，發展處理的策略，包括一個改進及重建方案、管理、參與、評鑑的架構，及實施方案，以實現這些策略達成組織的任務。如果學校的管理者能遵循設計來規範他們執行過程的規則，則他們將能成功的管理變變革計畫，將能提供正面的改變。

勒溫 (Kurt Lewin , 1890-1947) 是早期格式塔心理學家，他使用場地論 (field theory) 發展了人類動機理論。他指出任何心理情況的改變將重新安排整個生活空間，且行為的產生是持續不斷的改變，是一種動態的歷程，個人存在於一個持續改變影響力的場地之中，而其中任何一個影響力的改變會影響所有其他的影響力量。勒溫認為進行組織變革最好方法是場地分析法 (Fieldan alysis) ，他認為組織成員的行為，在組織中不是靜態的慣性，而是一個相反方向運作在組織中的力場動態平衡。他相信我們應該想到任一變革情境是在衍生力場 (變革的壓力) 活動去改變現狀，和抗拒力場 (變革的抗力) 活動去抑制改變，這些力

場源自於組織內部或外部環境，或者執行變革者的行為（Lewin，1951）。因此，學校行政人員必須扮演一個積極的角色，學校行政人員能夠想到在組織中的當前情況是平衡的，也就是變革壓力和變革抗力的運作是互相對應的，學校行政工作者必須評估變革的壓力和抗力，及嘗試去改變力場的平衡，以致於能達到將力場移動至一個想要達到新遠景的情況。達成這個目標必須運用以下三種方法：增加衍生力量、減少抗拒力量、控制新的衍生力量。

一、增加衍生力量（變革壓力）

增加衍生力量通常是藉由新資訊的介入而完成，學校行政工作者在面對當前的不適當狀態，可以藉由增加當前變革壓力指數、態度和行為的強度而完成。因為學校危機的發生經常是一種能刺激組織變革成功的轉機，例如學生中途輟學率的忽然增加、激烈的入學登記陡然下降、突然增加教師或中層管理人員數量、面對一個有價值的訴訟、及一個不可預期的教師攻擊事件等問題的解決，增加衍生力量即初始變革可以在危險發生之前體認到變革壓力，藉以減輕問題的嚴重性。

二、減少抗拒力量

一旦組織是接收到變革壓力，則它可能被改變。這個步驟經常影響新價值、態度和行為的發展，經由溝通、認同感、或在結構上產生變化，進而影響組織的成員。假如組織變革是在募集新進人員和選擇程序，則其變革將影響許多參與者，必須藉由減少抗拒力量來改變組織成員的價值觀。

三、控制新的衍生力量

在變革過程的最後步驟，影響組織變革在一個穩定的平衡點，進而塑造一個組織新文化。因為組織變革的目的是在運用組織文化，改變群體規範，改變組織政策，或修正組織結構達到完成目標的新平衡點。更進一步而言，從力場分析觀點看學校組織系統，就是一個準實際平衡的狀態，也就是當一個學校組織系統的目標變化，則它的平衡將產生變化，透過力場分析的理論，導引此一系統再度進入平衡，提高其目標層次，形成變革成功的良好現象。

參、影響學校組織變革的主要壓力分析

到底什麼因素能促使變革在學校組織中發生？一般而言，學校變革的壓力起源於內、外部環境的改變。這些因素包括：政府對教育的干預、社會價值觀的改變、科技的進步與更新、知識的爆炸、管理過程和人的改變。以下 Lunenburg 與 Ornstein（1991）對於影響美國之學校組織變革的主要壓力分析探討，作為我國學校行政工作人員之參考。

一、政府的干預壓力

Lunenburg 與 Ornstein（1991）指出：美國在雷根當政的前幾年，聯邦政府持續增加對教育制度的干預，從市民權利、均等就學機會、學區隔離的消除、方便殘障和文化不利學生的諸多立法中，可以看到這些教育的干預措施；但是到了布希總統時代，卻降低了聯邦政府對教育干預的角色，他賦予州和地方政府更多的權限去做教育規劃。然而，美國在「國家在危機之中」的發表，及荷姆斯團體、卡內基基金會兩篇有名的報告後仍立法去施行了 700 項的法令來規範教育，而這些大量的法令約束剝奪了教師、管理權和社區的權威。此一波的學校改革，將地區學校視為改革的中心，這些努力也集中於對地方性學校和社區而不是從州級層次而下的層級改革（Sirotnik，1989）。可見政府的干預對學校組織變革影響的壓力之大。

二、社會價值觀的壓力

Lunenburg 與 Ornstein（1991）指出：社會價值的改變亦闡釋了外部環境對組織變革的衝擊，我們可以從員工的態度和預期上見到社會價值觀。例如，我們知道賀滋柏的保健因素（薪資、工作安定、工作條件、監督、組織政策、地位）被視為是對員工的給予，缺乏這些因素將導致員工對工作不滿足。工作和生活的品質是賀滋柏理論的延伸，員工對工作的滿足程度視其是否能經由組織參與

而滿足他們的需求。因此，管理階層和工會組織應在增進工作和生活品質的提昇上扮演了積極重要角色。

Lunenburg 與 Ornstein (1991) 指出：美國的社會價值觀也影響了政府的立法，連帶的對學校當局施予改變的壓力。例如美國在 1960 — 70 年代早期，教育政策制定是基於公平和效率，但是從 1970 年代早期開始，卓越的成就取代了公平。而在 80 年代，雷根政府持續強調卓越成就，貶抑了公平和政府在教育政策制定上的角色，且這股對卓越，及州和地方參與教育政策制定的風氣，在布希政府下繼續被重視。然而，90 年代社會價值觀的改變，教育改革的口號很有可能是卓越成就和公平的結合，就此一種轉變而言，注意力將被置於少數族群的教育需求，少數族群教師和管理者的徵募，以及對那些受到毒品和 AIDS 殘害年青人的心理健康 (Cuban, 1990)。

三、技術變革和知識爆炸的壓力

Lunenburg 與 Ornstein (1991) 指出：另一個對組織變革的外部壓力的來源是技術的發展，這部份是由於來自組織內部研究發展的努力。例如，很多大型的市區學校都有研究發展部門，它們扮演著引導組織變革的角色。然而，有很多的科技發展是在學校之外進行的，這種發展是政府補助的研究計畫以及衆多的研究機構，如美國學校行政協會 (AASA)、全美中學校長協會 (NASSP)、全美小學校長協會 (NAESP)、教育行政合作計畫 (CPEA)、大學教育行政會議 (UCEA)、全美教育行政專家會議 (NCPEA)、全美教育行政學院 (NASE)、視導和課程發展協會 (ASCD) 全美教育研究學會 (NSSE)、美國教育研究協會 (AERA) 之研究發展亦影響技術變革，造成學校組織變革的壓力。與技術發展同步的壓力是知識的爆炸，愈來愈多的人上了大學，也有很大一部份的人受頒了碩士學位，高等教育不再是少數菁英的專利，繼續受教育及非傳統學生回到學院或四年制學校接受教育，也漸受到重視，新技術需要新的知識發展來執行這些技術。因此，新技術和運用這些新技術的知識交相影響，影

響了學校組織快速的變革。

四、歷程和人的壓力 (Processes and People)

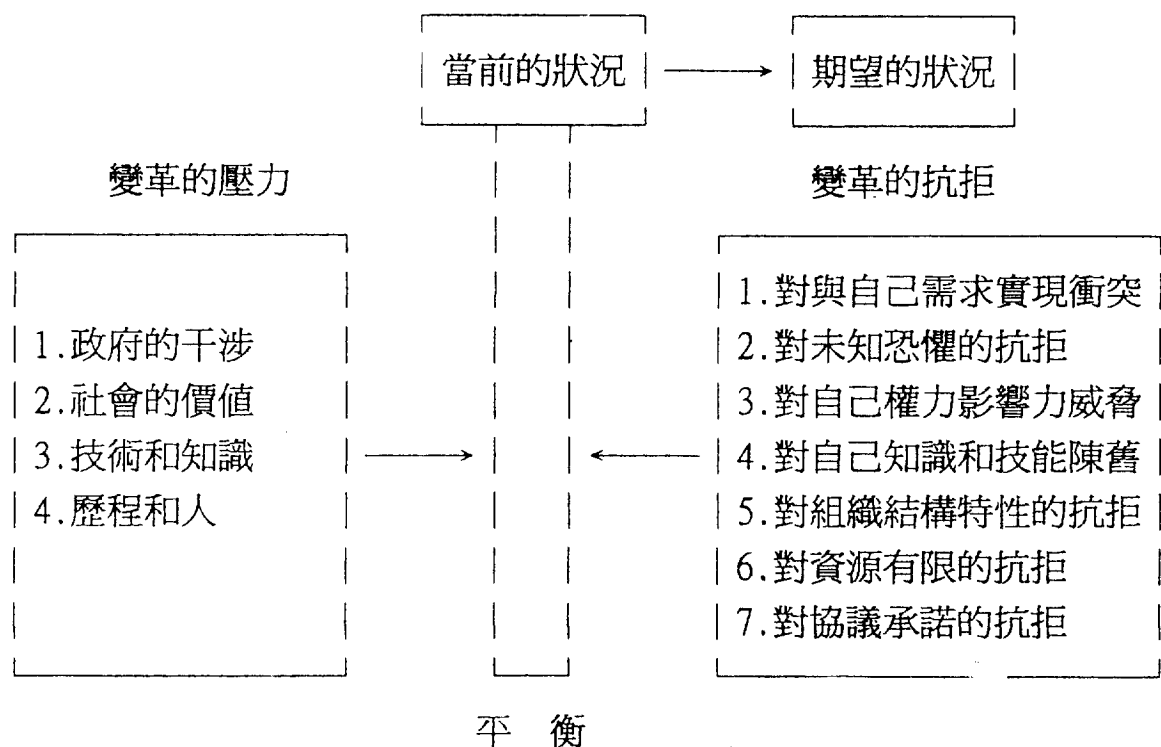
Lunenburg 與 Ornstein (1991) 指出：存在組織內部的壓力亦能刺激改變，其中最顯著的是程序和人，這些歷程包括了溝通、決策、領導能力、激勵策略，這些程序中的任何問題或失敗，也可能反映了對組織變革的需求。學校組織裡人的問題症狀包括：教師或學生表現不佳、過高的缺席率、過高的留級率、過高的教師流動率、不良的學校社會關係、管理者和工會的不良關係、教師對工作的不滿和士氣低落、教師罷教、教職員抱怨對管理的不滿等，都是具體的內部環境問題徵兆，這些癥兆都明白的告訴學校管理階層，組織變革是必須的。簡言之，很多組織的變革是受到內外環境所影響，如何預見並管理這些壓力，對組織的有效性是很重要的，管理階層應有效的策略規劃來確保組織能因應由內、外環境而來的變革壓力。

肆、學校組織成員抗拒組織變革的原因分析

Lunenburg 與 Ornstein (1991) 指出：學校組織變革是嘗試藉由學校行政力量去增進學校效能，這些嘗試改變學校的成效。從成員對組織變革的不同反應而言，比較典型的是任何一個反應都是一抗拒，學校行政者需要了解抗拒變革的一般理由，這些理由包括：對與自己需要實現相衝突的抗拒、對未知恐懼的抗拒、對自己權力和影響力威脅的抗拒、對自己知識和技能陳舊過時的抗拒、對組織結構特性的抗拒、對資源有限的抗拒、對協議承諾的抗拒。

Lunenburg (1975) 指出：學校組織變革的結果即是發生不平衡的現象，其關鍵點介於衍生力量和抗拒力量間的比率，詳見於圖一所示。因為以一個不平衡改變現存情況，希望藉由學校行政者的方向計畫，引導進入一個新的和想要的情況。一旦這個新的、想要的情況達到，則相對的力量也就再一次帶到平衡點。分析一個不平衡狀況的可能發生，係經由一個變革在任何一個力量的速度，一個變

革在力量的方向性，或一個新力量的介入。圖一指出了變革的壓力和變革的抗拒這兩種力量的情況，這是一種情境型態，當學校嘗試去變革時，學校行政人員必須以平常心面對它，才能順利成功地推動組織變革。



圖一 學校組織變革的壓力和變革的抗力分析圖

一、對與自己需要實現相衝突的抗拒

與個人的經濟、社會、自尊或其它需求相衝突的變革，多半會遭遇到抗拒。例如，人們經常抗拒會降低他們的收入和地位的變革，如停職和降級；與經濟滿足和自尊需求的實現相比較，人們工作是可能仍爲了社會理由，如在組織中發展的社會關係對其成員而言，經常比一般的理解顯得更重要，有時看起來微小的變革，如重新安置成員在同一建築物或辦公室，可能會影響其社會地位關係，而造成其對組織變革抗拒的結果。

二、對未知恐懼的抗拒

人們喜歡穩定，因爲他們可能已經投資大量的時間和努力在現有的系統上，

他們已經建立常態性的例行公事處理態度在他們的工作表現上，他們已經學習到現有的責任分級和管理人員對他們表現的期望，他們接受一些他們工作表現上浮面解決例行問題的想法。也就是說，他們已經學習到如何成功地完成他們的工作；如何從他們的管理者獲得好的工作評估；如何與他們的工作團體互動等等。換言之，他們在現有系統已具備了高度的確定性。

在已經建立的例行工作或職責的改變，會引發了一些可能的未知。例如，組織成員可能恐懼他們將不知如何完成他們先前完成工作的標準，他們可能需要去學習適應新的工作，他們可能需要去學習適應新主管的期望，他們可能需要去適應新的工作團體，他們可能需要去結交新的朋友，當一個變革發生，這些舊有的常態性例行公事被瓦解了，成員需要開始去尋找新的不同的方式，及運用新的不同的方式以便在環境中完成任務。因此，產生對未知恐懼及對組織變革的抗拒。

三、對自己權力和影響力威脅的抗拒

因為提倡變革可能降低個人在組織中的權力和影響力，因此抗拒變革也可能發生。在組織中，權力的來源是來自對其他人需求的控制，如資訊或資源的控制，尤其在組織中已經建立權力地位的個人或團體，將因恐懼他們的權力和影響力降低而抗拒變革。例如，在今日的學校行政的趨勢傾向於管理資訊系統（MIS），它能使更多資訊更有效流通於學校行政的運作及效率，但這一系統多半會被一些學校行政人員所抗拒，因為如果 MIS 這個系統被實行的話，則這些行政人員將失去影響力和權力的來源。

四、對自己知識和技能陳舊過時的抗拒

一些有關權力和影響力的威脅是知識和技能的陳舊過時，譬如前人經常使用的管理，後人也順理成章地應用而不願改變。因此，組織成員經常抗拒那些使他們知識和技能陳舊過時的變革，例如，在學校組織裡已經長時間熟悉一個複雜會計系統的計帳員，當學校長官告知他（她），有一個新的電腦會計系統已經完成，此一系統將是簡易而且有效率的。但是，這個計帳員受到電腦系統對自己知

識和技能陳舊過時的威脅，將多半會抗拒變革，因為他（她）的認同的是熟練舊的和複雜的會計系統。

五、對組織結構特性的抗拒

在所有現代的組織裡，如學校組織亦有很多理想科層體制的特性：權力階層、專業分工、依法行事、理性關係的建立、生涯定向等等，去實現組織的目標。然而，此一合法的需求可能是組織變革的障礙，及形成組織變革較大的抗拒，例如學校典型地窄化其定義角色，清楚地說明權威輪廓，可反應性，可計算性，及限制資訊從上層到下層的流向，會造成成員的回饋，只有權威階層上級長官對他們工作的正向資訊，並且在組織中盡力地避免負向回饋，此種結構特性使得成員以保持現狀來進行抗拒。

六、對資源有限的抗拒

在組織裡資源是有限的，因此組織成員較喜歡維持現狀地位享有既得利益資源，若將其現狀改變則會影響他們有可得的資源。一般而言，組織變革需要牽涉到資源重分配的問題，組織成員可能使用適當技能和時間在其可能會認同一些變革，它們可以確保其資源的獲取。然而，對於其認為不適當的資源分配必定產出抗拒變革的力量，由於資源的限制，因此會造成組織變革有些延滯或完全放棄，必須加以注意。

七、對協議承諾的抗拒

在教育政策上最普通的變革，已經由學校中的教師工會與其他成員團體以正式談判帶來協議承諾，承諾介於管理者和工會間經常利用在參與者的義務來限制他們的行為，因此對協承諾的抗拒就是一個好的實例。例如，薪資、生活價值調整（COLA）、班級大小、教師轉換、學校行事曆、學校時間、評鑑、進展，這樣的協議承諾限制學校成員的行為和工作表現，亦產生對組織變革之抗拒。

伍、學校組織變革的壓力與抗力對學校行政的啓示

Sungaila (1990) 指出：忽視、否認和責難組織成員抗拒變革，曾困擾學校多年後，現今的學校大都已漸了解找時間降低學校系統問題的重要性，學校開始測驗他們自己的情境和找尋新的答案，他們認知他們的內部困難在陷入技術領導、不適當的教學過程、陳舊過時的執行管理方法、師生比率、學生成就的品質等等找尋解決之道。必須在因應不斷變遷的社會及經濟條件影響組織，迫使組織需要絕對必要的提前計劃，以因應組織必須事前處理未來幾年可能的騷動，並為他們的目標提前規劃，面對隱含在歷程中的環境詳細審視，經由學校組織變革的壓力與抗力分析，藉以導引組織變革能影響其注意力在一些學校系統裡交互作用的連接，建構一個完美學校組織變的新遠景。Argyris (1989) 指出：如果學校行政工作者能遵循設計來規範他們執行過程的規則，則他們將能成功的管理組織變革計畫，而這些規範包括重新建構變革計畫的相關人事的角色提供正面的改變，並妥善運用以下六種方法去減少抗力而進行變革，必定能確保成功的學校組織變革。

一、參與 (Participation)

減少變革抗拒的最好方法之一，是藉由變革的參與影響組織成員在計畫、設計、和實行上面努力。參與在減少變革抗拒至少有三個說明的理由。(1)藉由改變計畫、設計和實行變革的影響，使新的理念和資訊能夠產生出來，增加資訊能夠更加接近結果在一個更有效能的變革。(2)為變革參與建設所有權，因此，引導至一個委員會去看變革成功的實現。(3)藉由提供有關於變革之本質和影響的資，將無由的焦慮減少及謠言消除。

二、溝通 (Communication)

另一種降低抗拒變革的方法是對員工溝通和解釋變革的原由和需要。在解釋變革的需要時，管理者需慎言解釋變革的員工的影響，這將減輕員工因不知而產生的恐懼心理，當員工若能瞭解管理者決策背後的邏輯，他們將更可能支持新的理念。

三、支持 (Support)

有效的執行變革需要最高階層管理者的支持，例如學校的最高長官和他的執行秘書的支持，來自於最高階層的支持意謂著管理者將降低組織的層級及官僚作風，例如先建立一套施行原則，而使變革儘早施行，這變革在執行時應當建立一套支持與體諒的領導行為是非常重要的。領導者的行為包括接近並聆聽部屬的意見，並擷取其精華，領導者能暫離開其辦公室去接近部屬，將使工作環境更愉快，及營造樂在工作的氣氛。簡而言之，支持的目的是當執行變革的過程愈平順時就愈能降低員工抗拒的心理。

四、報酬 (Rewards)

當變革是迫切需要立即執行時，大部份的人會反問：“這變革對我會有什麼益處？”部屬將不可能反抗那些使他們直接受益的變革，例如，在受教者和教師團體間集體協議承諾時，教師將會合作到某一程度的妥協作為支持管理者新決策的一種交換。這些妥協的承諾包括提高薪資、紅利、或讓教師團體得到更多參與決策的機會、如認知和增加其責任、獎勵和地位的象徵。因此，對員工施予恩惠，也是一種降低部屬對變革抗拒的好方法。

五、計畫 (Planning)

有展望的變革必須事先有完善的規劃，不確定性的變革將使員工對於長官的新期待心生焦慮，及對未知的新計劃產生恐懼的心理。這種預期的變革可能需要達到新的績效，因此，管理者在規劃此一變革時需仔細思考未來需達到如何程度的新績效。如果新績效目標設的太低將會對績效本身產生負面的影響；相反地，如果績效定得太高會造成達不到時所產生的沮喪和低效率。因此，逐漸的介紹變革的因果關係，將會降低其對部屬的抗拒，並允許他們有時間調適新的期待與新挑戰。

六、強迫 (Coercion)

當其他方式都失敗時，強迫將是組織變革的最後方法。因為一些變革需立即

執行，且而位居上位的領導者擁有相當的權力，這將使他們更容易利用權威強迫方式來獲得變革的執行。部屬可能將被威脅說：“失去工作、減少昇遷機會、不加薪、調職”等來獲得他對變革的順從。然而，使用強迫的方式將會有一些負面效果產生，包括沮喪、恐懼、報復和疏離感的產生。這些轉變將使變革失去原先預期的效果，及員工產生不滿的心理或竟離職。應該要審慎地使用或儘量不用此方法。

陸、參考書目

- Argyris , C. (1989) .Overcoming Organizational Defenses.
Needham Heights , MA:Allyn and Bacon.
- Cuban , L. (1990) .Reforming Again , Again , andAgain ,
Educational Researcher , 19 , PP.3-13.
- Dayal , I. & Thomas , J. (1968) .Operation KPE:Developing a New Organization ,
Journal of Applied Behavioral Science , 4 , pp.473-506.
- Katz , D. & Kahn , R.L. (1978) .The Social Psychology of Organizations.New
York:Wiley.
- Lewin , k. (1951) .FieldTheoryinSocialScience.NewYork: Harper&Row.
- Lunenburg , F.C. (1975) .Factors Affecting Educational Innovation , EDUCARE-
Journal , 3 , PP.19-23.
- Lunenburg , F.C.&Ornstein , A.C. (1991) .Educational Administration:
Concepts and Practices.CA:Wadsworth.
- Martin , J. (1992) .Culture in organization : three perspectives. NY:OxfordU.Press.
- McCune , S.D. (1986) .Guide to Strategic Planning for Educators , Alexandria ,
VA:Association for Supervision and Curriculum Development.
- Moore , W.E. (1974) .Social Change , Eglewood : Prentice-Hall.

Robbins , S.P. (1991) .Organizational Behavior : Concepts , Controversies , and Applications , 5th ed.Englewood Cliffs , NJ:Prentice Hall.

Schein , E.H. (1992) .Organizational culture and leadership.San Francisco:Jossey-Bass.

Sirotnik , K.A. (1989) ."The School as the Center of Change" in T.J. Sergiovanni and J.H. Moore (eds.) , Schooling for tomorrow : Directing Reforms to Issues That Count , PP.89-113.Needham Heights , MA:Allyn and Bacon.

Sungaila , H. (1990) .Organization alive : Have we at last found the key to a science of educational administration?

Studies of Educational Administration , 52 , 3-26.

