

中文摘要

學校本位財政管理主要是將教育經費以公式算出各校需求，再將所需經費一次整批的補助給學校，並將經費運用的權力下放到學校，以確實反應學生需要並增進經費使用效果。世界各先進國家實施學校本位財政已有超過二十年的歷史，且獲得許多成功的經驗，因此應可作為我國增進教育經費使用效率的借鏡。

根據本研究的結果發現，大部分學校成員雖然認為施行學校本位財政也將面對許多執行上的困難，且認為自己未擁有足夠的能力來實施學校本位財政，但是，他們卻更高度肯定學校本位財政管理的功能，且有很高的意願去實施此一新制度。此外，居學校本位管理關鍵地位的校長是本研究中最贊成並支持實施學校本位財政的學校成員，也因此增加我國採行此新制度的可行性。

關鍵辭：學校本位管理、學校本位財政管理、教育財政

Abstract

The main idea of school- based finance (SBF) is that, the government delegates the authority over budget to individual schools, so that schools may best deploy their fiscal resources for the purpose of enhancing educational outcomes. In practice, this means providing schools with the bulk of education dollars in a lump sum. SBF has been used in the Western countries for decades, which may also be adopted by Taiwan Government to improve its school system.

This research found that, in Taiwan, most school members do not have enough capability of performing SBF, and they also think that there are many practical problems concerning the adoption of SBF; However, they have very high agreement toward the function of SBF, and they show higher intention to adopt this new system. Moreover, the principals, who will play the key role in the success of SBF, have highest intention among all the school members to adopt this system, and this has tremendously increased the feasibility of adopting SBF in Taiwan.

Keywords: School based management, School based finance, School Finance

壹、前言

九年一貫課程的推行，帶動了台灣對學校本位管理的重視。雖然學校本位管理在大多數的先進國家中有相當高的評價，但其在台灣推行的結果，卻出現了不少負面的聲音。造成這種結果的原因很多，而其中之一便在於我國學校本位管理只是片面的設計，卻忽略或無法落實整個行政體系相輔相成的必要性。國外許多的理論以及實證研究大多主張，學校本位管理必須從教育的各個主要層面—課程、經費、以及人事等三大面向同時進行，才容易成功；若只是侷限在其中某

項權力的下放，將會失去其他面向的支持，而造成失敗的結果。反觀我國推行學校本位的課程以來，卻多只是把重點放在各個學校必須發展出一套具有特色的課程，卻忽略了實行這套課程所必須的財政以及人事支援。因此有些學校在辛苦的發展出一套課程後，卻發現學校資金的運用缺乏彈性，而不能有效的在其具特色的面向上進行多一些的投資，因而大幅減低新課程的功效。或是因為人事權尚未下放，使學校不能聘請新課程所需要的教師，以致無法有效鼓勵學校老師對新課程的投入。因此，政府在推行了學校本位課程一段時間後，實在有必要更深入的去檢討，如何從經費以及人事的改革，來配合並支援學校本位課程的實施。

學校本位財政管理其實是整體學校本位管理的一環，因此，其理論基礎與學校本位管理的理論基礎非常相似，而其中心思想便在於學校的校長以及老師是最親近學生的人，而各個學校又有完全不同的需求，因此，由學校的老師來決定他們學校經費的運用將最能反映學生的需要。在執行上，雖然存在著各種不同的做法，但大抵說來，是以公式運算的方式決定各個學校的經費多寡，並將這些經費的大部分一次付給學校，由學校成員全權運用這筆經費。從外國的實行經驗來看，學校本位的財政制度對整個學校本位管理的成功，具有舉足輕重的地位；因此，它應該可以成為我國改進學校本位管理的一個策略參考。況且，學校本位的財政制度除了能有效支援學校本位管理外，尚有許多的優點，尤其是在減輕或是解決財政集權中央所造成的流弊上，從國外的經驗看來，更是功效卓著。

我國的教育經費制度是屬於中央集權的模式，因此學校經費要如何的運用，大抵上是由政府透過預算制度來決定的。這種中央集權的模式雖然方便政府對地方的控管，卻往往犧牲了資源運用的彈性以及效能。加上我國一直未對教育財政給予應有的重視，因此出現了許多經費運用上的不合理現象。以下便是長久以來，教育財政集權中央所衍生的弊病：

一、經費分配不公平：

我國長久以來教育補助款項分配的機制就帶有濃厚的人治色彩，使得各學校校長必須汲汲於對上公關的建立。誰和主辦的政府官員關係良好，便能獲得多一些的補助，因此造成極大的不公平。現在，雖然中央已有一定的機制來減輕人治的流弊，但是許多國中小的學校校長卻因我國行政體制的改變，轉而必須向縣市政府拉關係，必須向議員的各種要求妥協以爭取更多的補助，造成經費分配的不公平以及辦學的困擾。

二、行政效率不彰：

由於教育財政集權中央的結果，經費發放的效率極為緩慢。以補助款為例，我國對小學的補助款發放常常緩不濟急，使許多學校總務主任必須代墊或挪用資金，造成學校極大的困擾。最近補助款又多了一層地方議會的節制，雖然有將權力下放給地方政府的美意，卻造成延宕時間的拉長；尤其當中央與地方意見不合時，更使學校無所適從。這種增加節制層級的政策，與世界各國近年來重視層級精簡的教育改革方向正好是背道而馳，徒然增加管理成本。

三、經費繳庫的壓力：

經費繳庫固然有防弊的效果，卻犧牲了增進效率的契機。許多學校在年終時省吃儉用，但是到了年終時卻大方的很，深怕錢花不完，這在世界上可說是絕無僅有，蔚為奇觀。因為不花白不花，花少了還要背個執行不力的罪名，搞不好還要影響到明年的經費。更由於中央補助的延宕，許多經費撥下來時已經到了或者超過了這筆經費使用的最後期限，使經費運用完全達不到應有的效益。

四、經費運用的彈性不足：

全國有幾千所的學校，各個學校有其不同的環境與特色，但政府卻要求學校照著政府所規定的一套「放諸四海皆準」預算科目以及金額去執行任務，最後造成經費的使用礙手礙腳，更無法解決個別學校的特殊需求。遇到突發的緊急事件時，也較無能力去因應。更何況，政府現在正積極推行學校本位課程管理，要求各校要發展自己的特色，卻未能進一步的去調整經費運用的制度，使學校發展出來的課程特色得不到執行時最有效的經費支援。

五、學校成員缺乏有效運用經費的能力：

經費的有效運用要靠全體師生的通力合作，但是由於以往的師範教育體系並未給教予教育財政應有的重視，使現在大部分的學校老師以及行政人員大多缺乏有效運用經費的知能，而完全倚賴政府的預算設計去「花錢」。試問，遠在天邊的政府要如何去了解所有學校的獨特需求呢？而最接近學生的老師或許更知道學生需要什麼，但卻往往無法有效的運用經費去滿足學生的需求，也因此造成不少的浪費。

六、長期發展計畫實施困難：

由於政府政策方向的一日數變，以及一些政策或活動推行時，未能先行確定執行經費的來源，使許多政府或學校執行了一段時間的長期計畫得不到繼續的經費支援，而終告夭折。雖然此舉可以省下停止計畫的後期經費，卻犧牲了已經進行過的經費支出以及心血結晶，造成大筆資金的浪費。

雖然，政府在最近幾年開始注意到教育財政的重要性，也進行了一些教育財政的改革，但是比起世界其他先進國家的教育財政革新來說，我國的改革只能算是初步的階段，因此還有很多的問題沒有得到適當的解決。況且在我國，教育經費以及財政方面的研究數量尚無法與其他教育領域的科目相提並論，這不但耽誤了一些財政問題解決的時機，更進而影響到現下進行中的其他教育改革的成效。畢竟，教育是需要錢的，若是失去了有效的經濟支持，再好的教育政策都無法真正去落實。有問題的教育財政制度若是沒有儘快的去改正，那麼每一天都要造成一筆可觀的資源浪費，尤其在這經濟不景氣的年代裡，我們似乎已經沒有多少的本錢繼續拖延下去了。

貳、研究目的

本研究主要有五個研究目的：

1. 經由文獻分析，深入探討學校本位財政制度的優缺點。
2. 肇清國外實行學校本位制度所面臨的最大問題與挑戰。

3. 分析學校本位財政在我國施行時，可能會有的功效。
4. 分析學校本位財政在我國採用施行時，最可能出現的困難。
5. 從學校成員的面向，分析出學校本位財政在我國施行的可行性。

參、文獻探討

許多學者曾經針對學校本位管理做過理論或實徵性的研究。由於本文主要是探討學校本位的財政，因此將僅列舉在學校本位財政這一領域有專門研究的學者，並針對他們在財政上的特殊論點做一簡短的評述。

Knight 曾針對學校本位財政發表過許多的文章，更曾針對世界上有關學校本位財政的研究做歸納和比較。他認為學校本位財政確實可以提高經費使用的效率，而其最有效的機制是經費運用的彈性，以及能激發學校成員對資源運用效率的重視。但是，他也承認並沒有足夠的證據來證明學校本位財政的改革可以直接對學生的成就產生正面的影響(Knight, 1983; 1993)。

Thomas 自 1980 年代便開始對英國的財政權力下放制度從事實證的研究，並曾受邀到各國(包含台灣)針對學校本位管理做一系列的演講。他曾針對英格蘭以及威爾斯十六所成功的實行去集中化財政的學校進行深入的資源運用分析，並從中歸納出去集中化學校資源運用的有效模式(Thomas, 1987; Thomas, 1988; Thomas, 1990; Thomas, 1993; Thomas & Martin, 1996)。

Levacic 主要針對英國的學校本位財政做一系列的研究。Levacic 除了肯定學校本位財政對增進學校效率的貢獻外，更強調監督機制的重要性，其晚期的作品則鼓吹以需求本位的補助公式來增進學校本位財政的效果(Levacic, 1989; Levacic, 1995; Levacic & Glover, 1997; Rose & Levacic, 1999)。

Neal 的著作雖然較少，但在他所出的學校本位專書中，卻詳細的記錄了學校本位管理主要的功能和批評。他曾強調學校本位財政因權力下放對學校成員所帶來的歸屬感，以及學校成員積極態度對改革成功的必要性。他更對施行學校本位財政的方法做了深入的討論，包含了經費下放的程度、學校成員配合的方式、以及施行所需時間的問題(Neal, 1991)。

Murphy 也曾針對世界各國的權力下放做過一連串的討論，而他比較特殊的論點在於他著作的後期，他並不再以政府的權力下放為滿足，而是更進一步的主張應該將公立學校私有化才能達到最大的效率。也因此，他不只討論學校經費運用的問題，更推及經費籌措的層面，以及競爭的重要性(Murphy & Beck, 1995; Murphy & Beck, 1996; Murphy, Gilmer, Weise, & Page, 1998)。

Odden 和 **Picus** 曾各自針對學校本位的財政制度寫下無數的文章，而兩人所合作出版的學校財政一書(Odden & Picus, 2000)，已成為美國研究所最重要的教育財政教科書之一。他們特別注重經費分配的公式化部分、實行學校本位財政所需要的事前準備、以及實施時程的重要性。此外，雖然他們引用了一些實證的數據來證明學校本位財政確實可以有效增進行政效率，但也同時指出財政改革本身並不能造成學生成就的改變，必須是以學生學習為中心的學校本位財政才能達到

造福學生的效果。Odden 和 Picus 最大的貢獻在於他們針對其各自以及合作所累積的研究結果，提出了一整套學校本位財政施行的模式(Odden & Picus, 2000; Odden, Wohlstetter, & Odden, 1995; Odden & Bush, 1998; Picus, 1996, 1997a, 1997b)。

雖然以上各家學者在學校本位財政施行的細節上有一些不同的主張，但其於大方向上的論點則是大同小異，以下是研究者針對他們的論述所歸結出來的一個大致的結論：

學校本位財政的實施方式在不同的國家之間或不同的州政府間存在極大差異，但是無論其實施方式如何，其增進效能的主要機制不外是經費運用的彈性、確切反映學生的需求、增進成員效率的觀念、減少組織層級的拖延、以及績效責任的建立等。從各國許多的實證研究上可以發現學校本位財政對於提升學校經費運用的效能確實有很好的效果。但是，卻沒有足夠的證據可以證明學校本位的財政與學生成就的提升有直接的關係。另外並非所有實施學校本位財政的學校最後都能成功的增進經費運用的效能，從國外的實證研究中也發現不少失敗的例子，而失敗最主要原因則為政府不願放棄權力、地方不願增加責任、學校成員沒有足夠的財政知能、監督系統無法發揮功效、以及推行過份倉促等等。在此需要強調的是，研究者並未發現任何專書對學校本位財政施行時，學校成員應具備的知能以及態度進行實證研究。因此本研究將以德懷術研究來彌補此方面資料的不足。

而在學校本位財政的施行方法上，最重要的是要釐清政府與學校的功能以作為經費分配的基礎、公式化(以學生人數為主的需求補助基礎)的經費分配、由學校自行決定的經費運用、賦予學校跨年使用經費的權力、儘量將經費直接授予學校(而不是透過政府各層級)以減少不必要的政府干預、以及重視監督和輔導的機制。此外，施行時須注意絕對不可操之過急，需要長時間(至少五年以上)的循序漸進；而在完全實施後，經費下放的程度最好能夠達到學校年度經費的百分之八十以上。

學校本位的財政最主要的功能是可以改進中央集權財政所帶來的弊病，這些弊病包括：政府官員無法如學校老師一樣的深入去了解學生的需求、政府層級用於財政控管的花費太多、延誤解決偶發問題的時機、一套統一的規範制度無法應用在具有差異性的所有個別學校、以防弊為主的政府規範沿用久了將造成漏洞百出、無法鼓勵學校成員更有效的去運用經費等等，而從實證研究中顯示出一套實行良好的學校本位財政制度將可以有效解決以上的問題。反觀我國教育財政集權中央的情形更為嚴重，而以上所列舉的流弊我國更是無一倖免，因此，學校本位財政制度對於我國教育財政改革策略的擬定應當可以有很大的幫助。

肆、研究方法

本研究的研究方法以問卷調查法為主，但輔之以焦點團體晤談法、以及德懷術研究法來發展問卷。本研究首先蒐集與學校本位財政有關之資料訂定出可行性測驗架構，而後參酌外國所發展出來的相關理論基礎及實行經驗，並以焦點團體

晤談法歸納我國各教育層次實務工作者的意見，發展出問卷的雛形。但由於在實行學校本位財政時學校所需具備知能這一項目上理論甚為缺乏，因此先以德懷術問卷尋求專家的共識，進而發展出預試問卷。雖然可行性研究的範圍很廣，但本研究的焦點乃集中於學校成員的認知及能力上，而不涉及經濟層面以及政府政治等各層面的分析。問卷共分四大項目：學校本位財政管理的功效、學校本位財政管理的問題、學校成員幫助落實的意願、以及學校成員所具備之重要知能的程度等，共四十五題。本研究共發出預試問卷 250 份，回收 226 份，扣除 1 份無效問卷後，共計 225 份有效問卷。預試問卷回收後，經項目分析、信效度考驗後，修正為「我國實施學校本位財政管理之可行性研究問卷」，作為本研究最主要的研究工具。

本研究以我國的國民小學學校成員為研究母體。在抽樣方面，以分層隨機抽樣方法為原則。鑑於一般對財政方面研究的問卷回收率偏低所造成的資料扭曲較為嚴重，為增加問卷的回收率，因此樣本的選擇則是先分南北兩大部分，依學校比例選出受測學校後，再委託各縣市政府教育相關官員推薦學校聯絡人，並請其代為聯絡各學校，再由研究者寄發問卷，再請相關教育機關的人員代為催收問卷，也因此將不可避免的稍微會影響本研究推論的外在效度，需特別留意。本研究總共選取一百所國民小學，每一所學校包含十位受測人員(一位校長、一位主計人員、三位主任，以及五位教師)，總共寄出 1000 份問卷。回收 793 份問卷，回收率約達八成，扣除 43 份無效問卷後，剩下 750 份有效問卷。

伍、結果與討論

從實施學校本位財政管理可能面對的功能面來看時，學校成員在這一方面的平均得分是 4.22 分，遠高於中立分數的三分，可以看出我國學校成員偏向於認同學校本位財政的各項功能，更可以發現許多國外文獻探討的學校本位財政的主要功能與我國學校成員所評定的主要功能幾乎完全相同。經由這個分析可以清楚的發現，雖然一般認為學校成員較為保守且不願碰觸財政問題，但事實上他們卻都偏向贊同學校本位的財政將可以有效的改進我國的財政制度的缺失。這對我國未來實施學校本位財政的可行性來說有其面的意義。

但是若從學校本位財政管理可能面對的實施困難程度來看時，學校成員在這一方面的平均得分是 3.35，由於這個分數稍高於中立分數的 3 分，可以知道學校成員對所認知的實施此項新制度所可能面對的問題仍感到憂心，但是若與功能層面的得分 4.22 分相比，則明顯低了許多。兩相比較下，由於問題嚴重程度遠小於可能達成的功能，可以推論學校成員可能較傾向於支持學校本位財政的實施。此一推論在第三個測量面向上得到肯定的答案。

本研究第三個面向測量學校成員對實施學校本位財政管理的意願如何，結果平均得分達到 3.35 分，高於中立分數的 3 分。可見學校一般成員傾向於贊成並支持實施學校本位財政管理，而其中一個原因當是如前所述的學校成員認為實施的功能較其所可能會有的問題高出許多所致。國外許多的文獻都宣稱學校本位管

理不管是在哪一個面向，如果是由下往上要求推廣的通常其成果會優於由上往下強迫實施的模式，由於我國學校成員大都傾向於支持學校本位財政管理的實施，因此其成功的機會將大為增加。

最後，本研究亦檢視學校成員是否具備實施學校本位財政的基本能力。由學校成員自評的平均結果有 3.35 分，略高於中間分數的 3 分，可見大部分的學校成員認為自己已擁有一定的能力來勝任因實施學校本位財政所可能帶來的新的挑戰。

進一步分析不同背景變項的學校成員間對學校本位財政管理各層面的得分情形，則發現性別因素在功能層面上並未造成顯著的差異，但在問題、意願、以及能力三個層面上的差異皆達到統計上的顯著水準：在問題層面上男性比女性較不認為問題嚴重、在實施意願層面上男性則普遍的比女性來得有意願、但在相關知能上男性比女性對自己所需知能較具信心。此研究結果當可做為以後學校成員再訓練方案擬定以及加強宣傳對象鎖定的參考。

本研究亦針對不同服務年資的學校成員進行比較分析。在功能認知、實施意願、以及相關知能上皆有顯著的差異，但在對問題嚴重程度的認知上則沒有顯著的差異存在。進一步做細部分析時可發現在功能面上五年以下年資的學校成員與六年到十年年資的學校成員間在各個項目上都沒有顯著差異存在，但是在功能認知及實施意願上則遠低於十六到二十年以及二十一年年資以上的學校成員。大抵說來，學校成員的服務年資越低，其所認為的學校本位財政功能越低，他們實施學校本位財政管理的意願也越低，但是，那些認同學校本位財政管理且有較高實施意願的學校成員所具有的實施相關知能也較高。

另外，本研究也發現不同最高學歷的學校成員間對學校本位管理各面向也會有顯著的差異存在。進一步分析時，則發現在功能認知層面上，一般大學學歷的學校成員較研究所以上學歷的學校成員較不認同學校本位財政的各項功能，但在衍生問題層面的得分上則沒有顯著差異存在。此外，一般大學以及師範大專院校學歷的學校成員又比研究所以上學歷的學校成員有較低的意願去實施學校本位財政管理。

從職務別來看，擔任不同職務的學校成員間在學校本位財政管理各層面的得分上也有顯著的差異存在。首先，在功能層面上，校長的得分高於主會計人員以及未兼任行政的教師；而兼任行政教師的得分也高於主會計人員以及未兼任行政的教師，可見校長最認同學校本位財政的功能。但在問題層面上，校長得分卻高於主會計人員以及未兼任行政的教師，因此其認為實施可能會發生的問題較小。也因此，在實施意願的層面上，校長高於所有其他組別的學校成員，且兼任行政的學校成員又高於未兼任行政的學校人員。由於學校本位管理的主要研究學者如 Brown (1990), Mohrman and Wohlstetter (1994) 以及 Cheng (1996) 皆指出校長是學校本位管理成敗的主要關鍵。而從本研究的結果可以清楚的看出，在台灣，對學校本位財政管理實施成敗具有關鍵地位的校長也是最有意願實施的人，且其所具備的相關知能也最完備。這對將來學校本位財政管理的實施將是最大的

助力。

由以上各個面向的分析可以清楚的了解到學校本位財政管理在我國學校成員間的認同度頗高，學校成員一般也肯定學校本位財政對改革或減輕以往財政弊病的功能。儘管他們也都了解實施學校本位財政管理將不可避免的會遭遇一些難解的問題，但是在功能與困難的權衡下，大部分的學校成員偏向支持實施學校本位財政管理以改善現在各種教育財政的流弊。其次，由本研究所得到的資料顯示，許多國外學校本位財政管理發展時的各種理論和經驗，與我國現在的情況極為相似，因此，縱然實施學效本位管理會遇到許多不可避免的問題，但國外這些問題解決的經驗將對我國將來解決此類問題有很大的助益。而最大的可行現象則來自於在教育改革中舉足輕重的校長們，他們是學校本位財政管理是否能成功的關鍵人物，而從資料中可以清楚的看出他們比所有其他的學校成員更支持實施此一新制度，這將是未來實施此制度的最大助力。

由本次對學校成員所做的研究可以看出學校本位管理在台灣應屬可行，因為由下而上推動的學校本位管理較易成功，而我國學校成員傾向於有較強的實施意願；其次，學校校長對改革成敗居關鍵地位，而我國學校校長多強烈支持學校本位管理的實施；甚且，我國的情況與國外以往學校本位管理的發展情況其模式類似，因此國外的許多問題處理經驗將可大幅減低解決實施困難所需的成本。但是，此政策的成功除居中心地位的學校成員的支持外，尚須其他相關人員如政府官員、家長、以及社區等等各階層人員的配合，因此，往後如能對這些人員進行調查研究將可更進一步了解到學校本位管理在台灣實行的可行性。

陸、參考文獻

- Brown, D. J. (1990). *Decentralization and school-based management*. Lewes: The Falmer Press.
- Cheng, Y. C. (1996). *School effectiveness and school-based management: a mechanism for development*. Washington, D. C.: The Falmer Press.
- Knight B. (1983). *Manageing school finance*. London: Heinemann.
- Knight, B. (1993). Delegated financial management and school effectiveness. In Dimmock, C. (Eds) *School-based management and school effectiveness*. New York: Routledge.
- Levacic, R. (1989). Managing a delegated budget: three schools' experiences. In Levacic, R. (ed.), *Financial management in education*. Milton Keynes: Open University Press.
- Levacic, R. (1995). *Local management of schools: analysis and practice*. Bristol, PA: Open University Press.
- Levacic, R., & Glover, D. (1997). Value for money as a school improvement strategy: evidence from the new inspection system in England. *School effectiveness and school improvement*, 8(2), 231-253.

- Mohrman, S. A., & Wohlstetter, P. (1994). *Introduction: improving school performance*. In S. A. Mohrman, P. Wohlstetter, & Associates. School-based management. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murphy, J., & Beck, L. G. (1995). *School-based management as school reform: taking stock*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press Inc.
- Murphy, J., & Beck, L. G. (1996). *The four imperatives of a successful school*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press Inc.
- Murphy, J., Gilmer, S. W., & Page, A. (1998). *Pathways to privatization in education*. Greenwich, Connecticut: Ablex publishing corporation.
- Neal, R.G. (1991). *School based management: a detailed guide for successful implementation*. Bloomington, Indiana: National Education Services.
- Odden, A. R., & Picus, L. O. (2000). *School finance: a policy perspective*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Odden, A., Wohlstetter, P., & Odden, E. (1995). Key issues in effective site-based management. *School business affairs*, 61(5), 4-15.
- Odden. A., & Busch, C. (1998). *Financing schools for high performance*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Picus, L. O. (1996). Tracking dollars: classroom level spending comparisons. *School business affairs*, 63(6), 28-33.
- Picus, L. O. (a), (1997). Money—it's not how much but how it's spent. *School business affairs*, 63(6), 13-16.
- Picus, L. O. (b), (1997). Assigning responsibilities: where do the dollars go. *School business affairs*, 63(11), 8-15.
- Rose, K. N., & Levacic, R. (1999). *Needs-based resource allocation in education: via formula funding of schools*. Paris: IIEP, UNESCO.
- Thomas, H. (1987). Efficiency and opportunity in school finance autonomy. In H. Thomas, and T. Simkins (eds.) *Economics and the management of education: Emerging themes*. Lewes: Falmer Press.
- Thomas, H. (1988). Financial Delegation: Its Effects on the School and the Role of the Head. *School Organisation Vol. 8(2)* pp 177-83.
- Thomas, H. (1990). Education costs and performance: A cost effectiveness analysis. London: Cassell.
- Thomas, H. (1993). The education reform movement in England and Wales. In H. Beare and W. Boyd (eds): *Restructuring schools: an international perspective on the movement to transform the control and performance of schools*. Lewes: Falmer Press pp 30-50.

Thomas, H., & Martin, J. (1996). *Managing resources for school improvement: creating a cost-effective school*. New York: Routledge.

Wohlstetter, P., Kirk, A., Robertson, P., & Mohrman, S. (1997). **Successful school-based management.** VA: Association for supervision and curriculum development. P.x.