從新公共管理觀點探討臺灣教師所屬工會發展之方向

戰寶華
國立屏東大學教育行政研究所副教授
張家榮
國立屏東大學教育行政研究所博士候選人

一、前言

1995 年《教師法》公布，為成立學校、地方、全國三級制教師組織提供法源依據；2010 年《工會法》修正公布，亦為教師籌組產業工會或職業工會，提供明確憑藉，至此各級教師工會與相關團體組織如雨後春筍般地百花齊放（吳清山，2011）。目前全國性教師所屬工會包括「全國教育產業總工會」（全教產）與「全國教師工會總聯合會」（全教總）兩大體系，然而就法制層面而言，教師工會並未獲得完整勞動三權保障（羅德水，2012），究其原因不外乎，主管機關與社會大眾認為，保障學生受教權高於教師罷工權、維護上級機關調控力優於教師團體協商權、落實學校課務優先處理重於法定會務假權利。因此教師所屬工會如何以具體行動，展現專業以獲取認同、精進管理以擴大支持，實為責無旁貸之關鍵要務。

全教產與全教總皆屬於非營利組織之一環，兼具有組織（organized）、私立（private）、非分配利潤（non-profit-distributing）、自治（self-governing）、自主性（voluntary）等特質（Corry, 2010），故為教師發聲之使命願景值得肯定。以全教產官網為例，近期關注重要議題包括退休年金、班級人數、教師員額、教師評鑑等即可略知一二（全國教育產業總工會，2018）。然而議題正確性、訴求正義性、策略正當性，皆深深影響社會觀感與支持度，並非激進衝撞、聲嘶怒吼即可達成目標，誠如「惟仁者能以大事小，惟智者能以小事大」《孟子》，認清時勢環境與優先順序，始能兩全其美。同時兩會分進合擊、良性競爭，才能優化議題探索與深化動員層面，倘若因某些原因陷入內訌或互揭瘡疤（林雪娟，2016 年 8 月 19 日；陳香蘭，2017 年 11 月 11 日），將非工會發展之幸。

但是溝通協調並非易事，經營管理更是難事，不僅關聯創新管理技巧與妥適轉化應用，同時涉及價值觀點傳遞與自我紀律管理，因此各類工會內訌事件傳聞不斷，諸如，2017 年遠東航空勞資糾紛事件，工會幹部與員工形成對峙，甚至暗指董事長幕後操控（曾詩婷，2017 年 11 月 2 日）；2016 年中秋連假疏運方式讓臺鐵工會內部矛盾浮上檯面，致使交通部被迫宣稱不排除介入協調（黃立翔，2016 年 8 月 19 日）。此外，最近國內外有些工會亦爆發管理失當之嚴重問題，諸如，瑞典最大工會組織即發生資產經營不當與行為舉措失當之情形，導致多名高層去職、萬人退會抗議之嚴重風暴（姜雲清，2016 年 1 月 28 日）；而公認是國內工運界最具行動力之桃園市產業總工會，亦因秘書長身陷性醜聞疑雲去職（蔡慧貞，2017 年 5 月 4 日）。雖然教師工會幹部投入會務至

為辛苦，但仍不宜顧此失彼而以課務派代方式，犧牲學子受教權，由於「其身正，不令而行」《論語》乃不變真理，是以家長聯盟利用教師節向孔子告教師工會狀之窘境（曹婷婷，2015 年 9 月 28 日），應該絕對避免再次出現。因此如何堅持專業、善用管理，以蓄積工會發展所需之有形與無形資源，乃是不容小覷之重要思維。爰此，本研究藉由文獻與內容分析，省思臺灣教師所屬工會發展之重要方向，期能提出未來精進之關鍵思維，並為後續研究奠定基礎。

二、情境反思與文獻回顧

臺灣教師所屬工會發展應秉持專業、善用管理、兼顧創新，亦即應藉由專業精進、管理技巧、創新價值，以驅動發展力道、維持發展動能、提昇發展成效。是以茲針對專業自律、管理深化、新創價值之理論與實務，提出進一步之探討與省思。

(一) 專業之價值反思與檢視

政策制定者和教育改革者之間普遍存在經由專業標準以提高教師質量之不容置疑的信念（Sahlberg, 2011）。而專業標準概念化過程有助於聚焦核心，不僅能反應複雜與特定之專門知識技能，更能彰顯實踐教學所必備之文化內涵與道德素質（Santoro & Kennedy, 2016）。Sachs（2001）指出，教師專業身份植基於相互尊重溝通之民主專業精神、以及強調有效問責之專業管理精神，而領導階層可藉由效率模式建構教師專業標準與身份認同，並形塑教師專業知能之附加效益，以利擴大公共服務之專業參與。Grabher 與 Thiel（2015）則認為，準備及執行大型專業活動不僅須考量基礎設施、財務狀況與組織目標，更需注意組織人員之知識體現與專業堅持，同時可藉由組織本身特點、專業發展軌跡、社會資源挹注等三項環節，以降低營運成本、確保管理品質及融合組織文化，促使組織能夠處於獨特優勢位階。

然而上述各項國內外工會之事例中，涉案人皆是工會之高層或中堅份子，實屬學有專精之專家身分，但卻為何絲毫感受不到身為專家應有的專業？大前研一即曾對專業提出更周延完整之全新定義，亦即在兼顧情緒管理與理性行動之基礎上，擁有比以往更為卓越之專業知能以及道德感，同時堅守顧客優先之信念，並隨時保持好奇心與向上心，再加上嚴格的自我紀律要求，易言之，具備上述所有條件始可稱為專業（呂美女譯，2009），因此並非所有專家皆具備專業，而是需要自知、自覺與自律。

(二) 管理之實質價值與意涵

經常有人提出教育組織或非營利組織，特別是社會形象良好、具備高度自律能力之教師屬性的相關組織團體，絕對不需要引用企業管理之論點。甚至原本立意良善之美國 NCLB（No Child Left Behind，沒有孩子落後）法案，卻因其採取績效評量作法而導致大規模教師集體作弊之事件發生（Bidwell, 2015, April 2; Thomas,

2015, March 21），社會輿論即一面倒向批評制度規範缺失，認為完全是企管思維所造成之教育災難（洪朝貴，2013 年 4 月 28 日；Strauss, 2015, April 1），卻鮮少論及參與作弊教師之人格缺陷、價值偏差與道德瑕疵，令人不甚唏噓。

此一本末倒置之推論著實令人匪夷所思。事實上，多位管理大師早已於著作中明白指出，非營利與營利組織之經營管理基礎並無二致（Collins, 2006; Drucker, 2006; Magretta & Stone, 2012）。而上述案例之問題癥結應是在於老師自我之人格特質與自律管理，而非企業管理、量化績效之作法。充其量制度面僅是誘因，誘發犯案老師內心為滿足私慾、不顧公益而以身試法之偏差價值觀。就長期而言，道德偏差之不適任老師終究會因特定事件而自曝其短，只是時間與情境的問題，及早發現無法自我管理之教師，亦非壞事。

(三) 新公共管理之發展與應用

Anheier（2014）認為新公共管理（new public management）之發展，乃是針對修正低效率及低效能之組織官僚體制而衍生之新價值創造方法，亦即藉由導入企業管理風格以提高部門重構與競爭效益，以扭轉組織忽視效率及效能之經營思維。Dunleavy、Margetts、Bastow 與 Tinkler（2006）則指出，新公共管理聚焦於三大核心議題，包括分解（disaggregation）、競爭（competition）、激勵（incentivization），即是經由拆解部門科層結構，以更平坦之層級制度重構訊息管理控制模式；引入資源分配競爭，以高效率之配置模式強化公共服務核心領域；強調具體績效激勵，以更直接之誘因機制影響專業團體服務效能。

Hood 與 Dixon（2013）亦認為，確保提高組織效率是支持新公共管理發展和實施的主要思想之一。易言之，新公共管理乃是著眼於建構高服務效率、低營運成本之組織，然而面對非營利組織結構改革面向，在價值觀重組融合之過程中，文化偏見將會影響價值判斷力與真理表述力，因此評估效益之兼容性實乃不容輕忽之要項（Gruening, 2001）。Perez-Lopez、Prior 與 Zafra-Gomez（2015）研究即發現，雖然非營利組織營運模式取決於實施服務之類型，但新公共管理之執行模式確實可以提高組織效率，且是於危機時期之適當工具，特別是對於公私合作之非營利組織運作模式，可以有效提高效率及降低成本，達到預期之成本效益。易言之，只有引入公私部門聯合服務之營運模式，始能實現更優良公共服務價值的整體效果。

Bryson、Crosby 與 Bloomberg（2014）則指出，在網絡化及多部門之環境中，新公共管理已超越傳統思維，而聚焦於倡導公共價值管理，亦即藉由內部與跨部門合作以達成服務導向之公共價值目標，不僅超越效率及效能價值之維持，更注重民主及公平價值之落實。因為創造公共價值的理念在學術和實務環境中都極易吸引目光（Williams & Shearer, 2011）。是以面對新管理模式挑戰、新環境快速變

遷、新技能演化開發，新公共管理可在既有之關鍵理論基礎上，諸如，實踐專業管理、明確績效衡量、重視產出控制、分解部門單位、引導部門競爭、企業經營風格、加強紀律簡約等觀點，以進一步彰顯公共價值新規範（Hood, 1991; O'Flynn, 2007）。雖然行為管理科學模式不可能一成不變，但新公共管理之應用乃是著重經濟思維與管理技術之綜合體現，聚焦公共價值及重視問責機制，以強化效率與效能、追求效益與效果，期能提高服務效用以及擴大組織認同效應。

三、發展趨勢與方向

Milner（2017）認為，教師工會利用專業主義話語重構關於社會正義與民主問題之敘述，而其所提供之解決方案，亦是從對自己最有利位置來反映需要重構系統之合理化論述。Larreguy、Montiel Olea 與 Querubin（2017）則進一步分析其驅動因素，發現教師工會之行為動機植基於獎勵或制裁之誘因（incentives）與黨派依附（partisan attachment）等兩大要素，且於公部門工會特別明顯。Fidan 與 Ozturk（2015）則研究發現，雖然政治意識形態是教師工會成員最重視之原因，但個人權利保護與專業發展則是教師工會最重要之職能，然而工會卻被普遍認為履行能力不足。

Kerchner 與 Kopich（2007）認為工會組織形成乃是肇因於員工有被保障之需要，故具備不同功能。諸如，保障公平工資水平之經濟功能、維護聘僱權利義務之法治功能、協助化解衝突爭端之整合功能、參與勞動規範進程之民主功能、舉行抗議示威罷工之衝突功能（Castro, 2000; Ewing, 2005; Fidan & Ozturk, 2015），是以從教師對工會期望之角度探索，可知教師需要有代理人能為其發聲，以保障薪資福利、對抗官僚結構、參與決策過程、實施專業發展、以及促進社會認同，同時保留衝突行動與集體協商之權力（Bascia, 2008; Strunk & Grissom, 2010）。Burchielli（2004）明確指出，工會效能可從代表（representation）、行政（administration）、思想（ideology）等三方面進行分析，亦即滿足成員專業需求、領導實現責任承擔、社會價值承諾遵循。

然而，Hoxby（1996）研究卻發現，教師工會藉由競租（rent-seeking）行為以維持壟斷地位，不僅提高學校有限資源投入，亦改變學校預算配置模式，但因排擠效應而降低組織資源生產力，並對學生成績產生負面影響，此一現象在缺乏競爭轉化機制之公立學校尤其明顯，因而導致更慷慨之學校資源挹注，卻帶來更低落之學生表現。Stevenson（2007）亦指出，專業團體屬性之教師工會，在政策擬定與實踐中，應依據成員利益來塑造及影響政策，但此一理想與現實作為，顯然存在極大之分歧，是以工會面對日益多樣化之現實需求，如何重新考慮專業紀律與行動方向，攸關組織成員支持與變革目標達成。

有鑑於此，教師所屬工會可結合新公共管理觀點，深入思考以專業為基礎之新創價方向，亦即藉由拆解低效率及

低效能之官僚體制、聚焦創新思維及應用之機會洞察、導入績效與需求導向之競爭機制、強調創造公共化價值之專業服務，以形塑獨特組織風格（Anheier, 2014; Bryson et al., 2014; Dunleavy et al., 2006）。然而 Alonso、Clifton 與 Diaz-Fuentes（2015）研究亦發現，因為效率低的組織總是存在不同之管理模式，所以攸關組織效能的是管理本身，而非管理模式，特別是問責概念融入組織文化。同時近年資訊科技系統開發與管理系統應用，呈現出更密切連結之策略性關聯，期能達到更佳績效、更低成本之結果，但若管理階層之偏差價值觀念或蓄意自私行為，反而會產生挫敗自旋現象，而獲致完全倒置之最終結果（Moran, 2016）。是以公私部門須以透明方式進行溝通交流，落實利益迴避，亦即避免因個人利益或想法來主導政策變革，始能消弭利益衝突對社會福祉產生負面影響之結果（Alonso, Clifton, & Diaz-Fuentes, 2015）。此外，Dunleavy 等人（2006）認為，數字時代治理（digital-era governance）涉及職能重構與程序重建，必須融合數字化進程以面對需求導向之結構性變異。

綜上所述，茲臚列臺灣教師所屬工會未來七大發展方向如下：

(一) 打破官僚體制以共享跨領域思維，並形塑協調合作組織文化

官僚組織體制經常與低效率及低效能劃上等號，因此未來工會發展宜思考如何解構官僚體制、導入資源競爭以及著重激勵協調（Anheier, 2014; Dunleavy et al., 2006），以利藉由跨域共享、效率導向與專業協作等模式，形塑注重管理效率與效能之組織文化。

(二) 強調新創思維以結合創業家精神，並著重洞悉外部發展機會

面對環境快速變遷之挑戰，新公共管理不僅聚焦價值管理之傳統流程，亦彰顯價值創造之創新過程，因此未來工會發展宜思考能力、機會與承諾之綜合展現機制，期能藉由內部獨特優勢以掌握外部發展機會（Bryson et al., 2014），達成創新價值之永續發展目標。

(三) 妥善運用策略以扭轉低效率生產，並將有限資源轉換成績效

新公共管理注重組織效率提昇，因此未來工會發展宜思考建構有效之投入與產出策略，期能藉由縝密規畫過程，將有限資源投注於最適執行之項目，並兼顧效益與成本評估，以扭轉低實質效率與高無形成本之營運盲點（Gruening, 2001; Hood & Dixon, 2013）。

(四) 強調增能賦權以聚焦高效能治理，並習於快速因應市場變異

體現教師專業品質與工會專業治理乃是不容置疑之發展方向，因此未來工會發展宜思考組織特質、專業軌跡以及資源網絡之效能程度（Grabher & Thiel , 2015），並考量發展所需之有形及無形成本，期能連結優勢定位以面對市場變異。

(五) 引進績效管理以檢視願景達成度，並落實顧客服務導向營運

新公共管理即是聚焦績效與競爭導向之價值創新模式，因此未來工會發展宜思考結合規劃、組織、領導與控制之系列化行動機制（Anheier, 2014），並藉由績效管理思維，累積保障教師權益與協助發展專業之服務成果，以消除履行能力不足之落差印象（Fidan & Ozturk, 2015）。

(六) 深化道德自律以彰顯紀律嵌入性，並嚴守專業倫理決策流程

工會具有保障成員多元需求之使命，因此未來工會發展宜思考利益迴避與透明溝通，以避免利益衝突而影響決策流程之情形，期能藉由專業決策與倫理自律，消弭利益衝突之負面影響（Alonso et al., 2015）。

(七) 運用資訊科技以掌握大數據分析，並解構資訊內涵覺察趨勢

資訊科技日新月異且應用層面亦逐步擴增，因此未來工會發展宜思考善用大數據分析解構紛雜資訊，同時結合策略管理與資訊分析系統（Moran, 2016），以利洞察社會脈動與發展趨勢，讓工會決策更能符應成員需求與社會期待。

四、結語

維持教師專業標準是不容置疑之發展方向，然而專業內涵提升及形象維護，需要教師自我精進發展與紀律堅持，而工會之角色扮演應聚焦於公共價值創造與民主功能落實，且應避免以競租行為來維持優勢位階、以自身利益來思考政策方案、或以對抗思維來蓄積震攝能量，同時宜由專業學養支持變革方案論述、紀律要求建構內外營運方針、良性競爭提升績效評比控制、專業管理彰顯創價流程規範。總而言之，新公共管理觀點適用任何形式之非營利組織，對臺灣教師所屬工會發展之效益，可於不同階段採行量化或質性研究模式進行更深入探討，但如何深化價值仍是未來研究之重要課題。

註：感謝兩位審查委員之審查意見，故針對文中「競租（rent-seeking）行為」進一步解釋如下：競租或譯為尋租、逐利，其中，租（rent）意謂資源交換之經濟利益，是以從經濟學之角度詮釋，競租即是運用各種關說遊說手段以影響政策制定過程，企圖從中換取私營獨占之暴利、牟取資源交換之私利、榨取社會人民之福利，進而造成政府資源錯置、社會資源浪費、組織資源虛耗，並導致政府支出擴大之失靈現象（Rowley, Tollison, & Tullock, 1988）。詳見相關參考文獻資料。

參考文獻

■ 全國教育產業總工會（2018）。**重要議題**。取自http://www.neu.org.tw/

■ 吳清山（2011）。從教師會到教師工會。**國家教育研究院電子報**，16。取自http://epaper.naer.edu.tw/index.php?edm_no=16&content_no=351

■ 呂美女譯（2009）。專業：**你的唯一生存之道**（精裝紀念版）。臺北市：天下文化。

■ 林雪娟（2016年8月19日）。年金改革 教團鬧內訌 挺全教總 南市教師組織9.3不遊行。**中華日報**。取自http://www.cdns.com.tw/news.php?n_id=3&nc_id=112506

■ 姜雲清（2016年1月28日）。瑞典最大工會醜聞曝光 高層辭職萬人退會。**大紀元**。取自http://www.epochtimes.com/b5/16/1/28/n4628211.htm

■ 洪朝貴（2013年4月28日）。**企業管理、量化績效思維經營教育，美國NCLB法案孕育出老師集體作弊醜聞**。取自https://ckhung0.blogspot.tw/2013/04/nclb-atlanta.html

■ 曹婷婷（2015年9月28日）。教師節 家長聯盟向孔子告教師工會狀。**中國時報**。取自http://www.chinatimes.com/realtimenews/20150928001945-260405

■ 陳香蘭（2017年11月11 日）。秋鬥明登場 全教產揭全教總：接受教育部補助過千萬。**新頭殼newtalk**。取自https://newtalk.tw/news/view/2017-11-11/103452

■ 曾詩婷（2017年11月2日）。遠航勞資糾紛員工內訌 董事長張綱維頂樓監控。**風傳媒**。取自http://www.storm.mg/article/353419

■ 黃立翔（2016年8月19日）。臺鐵員工協商不成 爆內訌 秋節疏運恐生變。**自由時報**。取自http://news.ltn.com.tw/news/focus/paper/1023249

■ 蔡慧貞（2017年5月4日）。工運領袖爆性醜聞 桃產總姚光祖遭控運用權力誘姦女成員。**上報**。取自http://www.upmedia.mg/news_info.php?SerialNo=16488

■ 羅德水（2012）。臺灣教師工會的挑戰與展望。**臺灣教育**，**677**，10-17。

■ Alonso, J. M., Clifton, J., & Diaz-Fuentes, D. (2015). The impact of New Public Management on efficiency: An analysis of Madrid's hospitals. *Health Policy*, *119*(3), 333-340.

■ Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory,* management, *policy* (2nd ed.). New York: Routledge.

■ Bascia, N. (2008). What teachers want from their unions: What we know from research. In L. Weiner & M. Compton (Eds.), *The global assault on teaching, teachers and their unions: Stories for resistance*. (pp.95-108). New York: Palgrave Macmillan.

■ Bidwell, A. (2015, April 2). *Atlanta scandal could be the tip of a 'Test Cheating Iceberg'*. U.S. News. Retrieved from https://www.usnews.com/news/articles/2015/04/02/11-former-atlanta-educators-convicted-in-standardized-test-cheating-scandal

■ Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review, 74*(4), 445-456.

■ Burchielli, R. (2004). It's not just numbers: Union employees' perceptions of union effectiveness. *The Journal of Industrial Relations, 46*(3), 337-344.

■ Castro, C. R. (2000). Community college faculty satisfaction and the faculty union. *New* Directions *for Institutional Research, 105*, 45-55.

■ Collins, J. (2006). *Good to great and the social sectors*. New York: Random House.

■ Corry, O. (2010). Defining and theorizing the third sector. In R. Taylor (Ed.), *Third sector research* (pp. 11-20). New York: Springer.

■ Drucker, P. (2006). *Managing the nonprofit organization:* Principles *and practices*. New York: Harper Collins Publishers.

■ Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead-long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 16*(3), 467-494.

■ Ewing, K. D. (2005). The function of trade unions. *Industrial Law Journal, 34*(1), 1-22.

■ Fidan, T., & Ozturk, I. (2015). Perspectives and expectations of union member and non-union member teachers on teacher unions. *Journal of Educational Sciences Research, 5*(2), 191-220.

■ Grabher, G., & Thiel, J. (2015). Projects, people, professions: Trajectories of learning through a mega-event (the London 2012 case). *Geoforum, 65*, 328-337.

■ Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal, 4*(1), 1-25.

■ Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, *69*(1), 3-19.

■ Hood, C., & Dixon, R. (2013). A model of cost-cutting in government? The great management revolution in UK central government reconsidered. *Public Administration*, *91*, 114-134.

■ Hoxby, C. M. (1996). How teachers' unions affect education production. *The Quarterly Journal of Economics*, *111*(3), 671-718.

■ Kerchner, C. T., & Kopich, J. E. (2007). Negotiating what matters most: Collective bargaining and student achievement. *American Journal of Education*, *113*(3), 349-365.

■ Larreguy, H., Montiel Olea, C. E., & Querubin, P. (2017). Political brokers: Partisans or agents? Evidence from the Mexican teachers' union. *American Journal of Political Science*, *61*(4), 877-891.

■ Magretta, J., & Stone, N. (2012). *What* management *is: How it works and why it's everyone's business* (Reissue ed.). New York: Free Press.

■ Milner, A. (2017). Bridging the divide: Examining professional unity and the extended teacher union role in Sweden. *Educational Policy*, *32*(2), 189-210.

■ Moran, M. (2016). A government that worked better and cost less? Evaluating three decades of reform and change in UK central government. *Public Administration*, *94*(1), 282-284.

■ O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. Australian *Journal of Public Administration*, *66*(3), 353-366.

■ Perez-Lopez, G., Prior, D., & Zafra-Gomez, J. L. (2015). Rethinking new public management delivery forms and efficiency: Long-term effects in Spanish local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *25*(4), 1157-1183.

■ Rowley, C., Tollison, R. D., & Tullock, G. (Eds.). (1988). *The political economy of rent-seeking*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.

■ Sachs, J. (2001). Teacher professional identity: Competing discourses, competing outcomes. *Journal of education policy*, *16*(2), 149-161.

■ Sahlberg, P. (2011). The fourth way of Finland. *Journal of* Educational *Change*, *12*(2), 173-184.

■ Santoro, N., & Kennedy, A. (2016). How is cultural diversity positioned in teacher professional standards? An international analysis. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, *44*(3), 208-223.

■ Stevenson, H. (2007). Restructuring teachers' work and trade union responses in England: Bargaining for change?. American *Educational Research Journal*, *44*(2), 224-251.

■ Strauss, V. (2015, April 1). How and why convicted Atlanta teachers cheated on standardized tests. *The Washington* Post. Retrieved from https://www.washingtonpost.com/news/answer-sheet/wp/2015/04/01/how-and-why-convicted-atlanta-teachers-cheated-on-standardized-tests/?utm_term=.fc2374af5903

■ Strunk, K. O., & Grissom, J. A. (2010). Do strong unions shape district policies? Collective bargaining, teacher contract restrictiveness, and the political power of teachers' unions. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, *32*(3), 389-406.

■ Thomas, P. (2015, March 21). *No child left behind is a cheats' charter*. Newsweek. Retrieved from http://www.newsweek.com/no-child-left-behind-cheats-charter-315557

■ Williams, I., & Shearer, H. (2011). Appraising public value: Past, present and futures. *Public Administration*, *89*(4), 1367-1384.