

學校革新

理念與實踐

潘慧玲 ◆ 主編

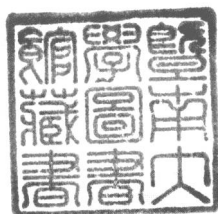


PE 學富文化事業有限公司

學校革新：理念與實踐

主 編◎潘慧玲

作者群◎潘慧玲、黃乃熒、王麗雲、甄曉蘭、鍾 靜
蘇順發、高建民、單文經、湯志民、張明輝
魏惠娟、陳嘉彌



PE 學富文化事業有限公司

國家圖書館出版品預行編目資料

學校革新：理念與實踐 / 潘慧玲主編。-- 初版。-- 臺北市：學富文化發行，2002 [民91]

面：公分

含參考書目及索引

ISBN 986-7840-17-8 (平裝)

1. 教育改革—論文，講詞等

520.7

91020255

初版一刷2002年12月

學校革新：理念與實踐

主 編 者 潘慧玲

作 者 潘慧玲、黃乃熒、王麗雲、甄曉蘭、鍾 靜、蘇順發
高建民、單文經、湯志民、張明輝、魏惠娟、陳嘉彌

發 行 人 于雪祥

發 行 所 學富文化事業有限公司

地 址 台北市大安區106新生南路3段60巷9號

電 話 02-23620918

傳 真 02-23622701

E-MAIL proedp@ms34.hinet.net

法律顧問 承天國際法律事務所 廖正多 律師

電腦排版 菊舍工作坊

印 刷 普賢王印刷有限公司

定 價 580元（不含運費）

ISBN：986-7840-17-8

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換

版權所有 © 翻印必究

作者簡歷

潘慧玲 /（第一章、第三章、第十二章）

學歷：美國賓州州立大學博士

現職：國立台灣師範大學教育學系教授兼教育研究中心主任

黃乃熒 /（第二章）

學歷：美國俄亥俄州立大學教育行政博士

現職：國立台灣師範大學教育學系教授

王麗雲 /（第三章）

學歷：美國哈佛大學教育博士

現職：國立台灣師範大學教育學系助理教授

甄曉蘭 /（第四章）

學歷：美國俄亥俄州立大學博士

現職：國立台灣師範大學教育學系副教授

鍾 靜 /（第五章）

學歷：淡江大學管理科學博士

現職：國立台北師範學院數學教育學系教授兼系主任

蘇順發 /（第六章）

學歷：國立政治大學教育碩士、國立台灣師範大學教育學系博士候選人

現職：國立政治大學英國語文學系講師

高建民 /（第七章）

學歷：國立台灣師範大學教育學系博士

現職：台北縣立清水高中教師

單文經 / （第七章）

學歷：國立台灣師範大學教育學系博士

現職：國立台灣師範大學教育學系教授

湯志民 / （第八章）

學歷：國立政治大學教育學系博士

現職：國立政治大學教育學系教授兼國立政治大學附屬中學籌備處主任

張明輝 / （第九章）

學歷：國立台灣師範大學教育學系博士

現職：國立台灣師範大學教育學系教授

魏惠娟 / （第十章）

學歷：美國明尼蘇達大學教育政策與管理研究所博士

現職：國立中正大學成人與繼續教育學系教授兼清江終身學習中心主任

陳嘉彌 / （第十一章）

學歷：美國賓州州立大學博士

現職：國立台東師範學院初等教育學系副教授



序

作完了兩年學校革新整合型計畫，經過半年的沈澱、閱讀，寫完書中最後一章「反思與展望」後，對於學校革新議題有一種源自理論、文獻與教育現場實踐經驗的瞭然感受，當然，從中也體會到了學校革新的高度複雜性。

觀諸台灣近年來所發動的這波教育改革，較之往昔有極大之不同，因為引發許多前所未見的根本性變革，諸如學校自主性的增加、校園權力結構的改變、教師專業自主的提升等。面對這樣的變革，雖然有些學校沈穩邁進，但大多的學校則是一時之間不知如何因應，惶恐、不安每每出現於教育場域中。究竟這波的教育改革所希冀帶動的學校革新，能否達成其預期目標？它對中小學帶來何種衝擊？引發何種問題？而中小學又如何面對以及如何走出自己的一條路？這些改革的本土實踐經驗有待整理，以便能夠重新出發。故而，一群來自五所大學（臺灣師大、政大、中正大學、台東師院、國立台北師院）的研究者聚集在一起，合作進行了一項兩年期學校革新整合型計畫，本書即是這項計畫的部分研究成果，它是十二位作者群策群力的心血結晶。書中有概念分析，也有實務介紹，有些更以實徵資料具象化教育田野的想法與作法，對於中小學教師、校長，與有興趣學校革新議題的研究生或其他人士，提供了理念與實踐的理解。

本書的出版，要感謝國科會所提供的兩年經費補助，讓我們這群研究者有機會進行智性研討與情性啟發，發展成一個學習型的研究團隊。在這兩年裡，共同分享的時光，令人難以忘懷，這包括每個月的定期聚會，包括一起遠赴美國的參訪，也包括我們一次次的成果發表。記得1999年在香港召開的「國際學校效能與改進學會（International Congress for School Effectiveness and Improvement）年會」是我們團隊的第一次公開發表，大家認真地準備，發表前進行rehearsal的情景，仍歷歷在目。在坐滿會場的「盛況」下，我們滿意自己的英文演出。接著在美國舊金山、紐奧爾良的參訪，從早到晚，顧不得時差跟著學校行程走，每一天均紮實地盯著一個



學校觀察、問問題。旅遊的需求，在我們的團隊好像不曾存在似的，我這個召集人現在回想起來，倒覺得虧待了大家。緊湊的訪問行程，抵擋不了我們要去品嚐紐奧爾良的Café Au Lait與糖粉方塊餅的衝動，而這股熱勁也延續到回國後。為了將赴美所得與他人分享，我們特別舉辦了一場「美國學校幻燈展」，就在Café Au Lait的飄香中，渡過了那一上午。

看了美國學校，有人提議國內亦有好的學校可看，因此，國內參訪的計畫便又開始規擬，坐著大巴士，我們看了台北市，也開進了有著蜿蜒小路的台北縣。那展露極佳空間設計的校園，現仍刻印在腦海中。隨著時光的流轉，我們再度發表半年、一年半、將近兩年與兩年結束的研究成果，我在發表會上戲稱我們的團隊這兩年來可真是「東征西討」，不僅國內，還涉足國外！

這本書能夠出版，要先謝謝研究團隊成員們的配合，而在學校革新整合型計畫成果發表會與出書前，黃自來教授、陳伯璋教授、吳清山教授、方崇雄教授、秦夢群教授、張鈿富教授、莊明貞教授、饒見維教授、林明地教授、林天佑教授、高新建教授等人提供作者的修改意見，在此要特別致上誠摯謝意。因為他們的協助，使得文章能夠更為精緻。其次，要感謝系上的謝文全教授，這個計畫能夠落實，主要是他在系主任任內的催生，尤其他不斷給予的支持與鼓勵，更是研究群向上提升的重要動力。另在整合型計畫推動的兩年中，要對參與本研究的所有學校，以及協助研究進行的許多研究生助理、總計畫的前後任助理——邱恩匯小姐與陳紅菊小姐表達感激之意，因為沒有他們，就無法有本書的誕生。系上研究生康瀚文先生、張蕙蘭小姐在稿件的催收、送審、文章格式的統一上，耗費了極多的精神與時間，更是功不可沒。最後，感謝學富出版社于富祥先生慨允出版，讓我們對於學校革新耕耘的知識得以分享，也期待各界人士不吝批評與指正。

潘慧玲

2002年夏寫於美國加州



目 錄

第1章 緒論：學校革新的脈動 1

- 壹、前言 2
- 貳、教育改革的回顧 5
- 參、學校革新的策略 12
- 肆、國內的教育改革脈絡 28
- 伍、捕捉學校革新脈動的企圖：一項整合型計畫
的發展與實施 29
- 陸、本書內容概要 36
- 柒、結語 40
- 參考文獻 40

第 1 篇 學校權力結構的重整 49

第2章 學校權力生態重建的理念與策略： 以中小學教評會為例 51

- 壹、前言 52
- 貳、學校教評會運作之彰權益能的意義及其促進
學校革新的意涵 55



參、學校教評會權力生態的意義及其決策遊戲的特質	64
肆、學校教評會權力生態的問題及其對學校革新的影響	67
伍、解決學校教評會權力生態問題的策略	76
陸、學校教評會權力生態重建策略模式的建立	87
參考文獻	93

第3章 種子與土壤： 校長與教師在學校革新中的角色與作法 101

壹、學校革新的理念與發展	102
貳、教師彰權益能的意義	105
參、教師彰權益能的重要性與實施策略	110
肆、學校革新的實際——教師會與教師彰權益能	121
伍、結語——學校革新如何生根發芽	131
參考文獻	132

第2篇 課程自主與教學革新 139

第4章 學校本位課程發展的理念與實務策略 141

壹、前言	142
貳、課程改革與學校課程自主發展	143
參、推動學校本位課程發展的意義	146
肆、推動學校本位課程發展的困難	149
伍、推動學校本位課程發展的要素與原則	155
陸、學校本位課程發展的流程與推動策略	159
柒、結語	168



參考文獻	169
------	-----

第5章

學校課程發展委員會組織定位與運作的問題 及其因應策略之分析	173
----------------------------------	-----

壹、前言	174
貳、課程發展委員會的定位與組織	174
參、課程發展委員會的功能與運作	178
肆、課程發展委員會的實行困境與因應策略	187
伍、結語	195
參考文獻	198

第6章

教學革新的理念與實踐： 以國中英語教學為例	201
--------------------------	-----

壹、前言	202
貳、教學革新的理念——以國中英語教學為例	206
參、教學革新的實踐——以國中英語教學為例	224
肆、教學革新的策略——以國中英語教學為例	238
伍、結語	244
參考文獻	246

第3篇 時間運用與空間規劃	251
---------------	-----

第7章

學校時間運用的革新	253
-----------	-----

壹、前言	254
貳、學校時間運用革新應有的認知	257
參、學校時間運用革新的革新方向	261



肆、學校時間運用革新的策略	269
伍、結語	276
參考文獻	276

第8章

學校空間革新的規畫	279
-----------	-----

壹、前言	280
貳、學校空間規畫的概念	283
參、學校空間革新的思維	285
肆、學校空間革新的方向	294
伍、學校空間革新的策略	313
陸、結語	322
參考文獻	323

第4篇 組織發展與教師成長	331
---------------	-----

第9章

學習型學校的挑戰與因應	333
-------------	-----

壹、前言	334
貳、學習型組織與學習型學校相關理念的發展	334
參、學習型學校的特性及其推動策略	337
肆、學習型學校的挑戰	348
伍、學習型學校因應挑戰的相關策略	354
陸、結語	359
參考文獻	359



第10章

學習型學校的構築： 願景塑造策略之行動研究

363

壹、前言	364
貳、新瓶裝新酒：學習型學校不只是名詞的更新	364
參、學習型組織的概念架構	369
肆、學習型學校發展的關鍵：領導人真正的了解 理念與全心投入	376
伍、學習型學校的實踐：願景策略	378
陸、我們是學習型學校嗎？漸漸變化，有始無終 的過程	391
柒、反思與建議：代結語	395
參考文獻	398

第11章

師徒式專業成長促進教師改變之理念與實踐

403

壹、前言	404
貳、師徒式專業成長之觀點	406
參、師徒式專業成長之實際	412
肆、可行策略	432
伍、結語	434
參考文獻	436



第5篇 反思與展望 441

第12章 反思與展望： 我們從學校革新中學到了什麼？ 443

壹、前言	444
貳、推動學校革新的影響因素	445
參、進行學校革新應建立的觀念	454
肆、學校革新的展望	460
參考文獻	467

附錄一 美國參訪報告 475

附錄二 學校革新整合型計畫成果發表 517

索引 521



圖表目錄

圖 1-1	原初所構思的四大主題關係圖	32
圖 1-2	修正後的四大主題關係圖	33
圖 1-3	核心概念間的關係圖	34
圖 1-4	整合型計畫概念架構圖	35
圖 1-5	研究方法	36
圖 2-1	學校教評會權力生態重建策略模式	91
圖 5-1	課程發展委員會在學校組織架構的定位	175
圖 5-2	台北縣秀朗國小課程發展委員會成員之組織架構	176
圖 5-3	課程發展委員會和課程小組之運作流程	182
圖 5-4	課程發展委員會與各處室的合作與分工	192
圖 5-5	課程發展委員會和行政會議的互動關係	193
圖 8-1	Lewin的場地論	287
圖 8-2	學校空間革新的「人一境」互動思維	291
圖 8-3	冬山國小馬背校舍	296
圖 8-4	社寮國小人字形校舍	297
圖 8-5	美國加州紅木中學的吉祥物獅鷲	298
圖 8-6	國立三重高中的飆速走廊	300
圖 8-7	麗山高中圖書館	302
圖 8-8	建成國中體適能場	305
圖 8-9	社寮國小	308



圖8-10	麗山高中校園坡道	310
圖8-11	過嶺國小無圍牆設計	311
圖10-1	學習型組織之概念架構	372
圖10-2	方案概念圖	385
圖10-3	明日國中願景與行動方案圖	386
圖10-4	明日學校願景發展流程圖	388
圖11-1	東壹國小蘇老師七項專業知能受徒弟影響變化表	415
圖11-2	南一國小黃老師七項專業知能受徒弟影響變化表	415
圖11-3	忠依國小宋老師七項專業知能受徒弟影響變化表	416
圖11-4	中貳國小游老師七項專業知能受徒弟影響變化表	416
表3-1	教師彰權益能主要的面向	107
表3-2	校長授能行為的分類	116
表5-1	課程發展委員會和課程小組之工作重點	181
表5-2	台北縣秀朗國小課程發展委員會討論主題	184
表5-3	台南縣信義國小課程發展委員會的困境	189
表5-4	發展九年一貫課程各處室分工與職掌	191
表6-1	教學革新研究設計對應表	226
表7-1	我國中小學教職員工對評估學校時間運用適切性的 標準之意見	261
表7-2	我國中小學時間運用相關法規	263
表11-1	四組個案及抽樣師徒受對方刺激影響本身專業成長 各知能指標之平均值	417
表11-2	不同性別之師徒受對方影響在各專業知能指標之反 應平均值	427
表11-3	師徒彼此給予對方協助工作的卡方檢定表	429

緒論：學校革新的脈動

潘慧玲

國立台灣師範大學教育學系教授兼
教育研究中心主任

◎本章重點◎

壹、前言

貳、教育的改革的回顧

參、學校革新的策略

肆、國內的教育改革脈絡

伍、捕捉學校革新脈動的企圖：一項整合型計畫的發展與
實施

陸、本書內容概要

柒、結語

參考文獻



壹、前言

教育的主體是學生，為了讓學生有更好的學習成效，各國莫不致力於教育改革的工作，尤其當國家面臨國際經濟競爭的危機時，教育更被視為診治問題的良方，也因之，教育改革的舉措不曾停歇，只是因應著時空脈絡的差異而有不同的本質與形貌。自1980年代以來，世界主要國家興起新一波的教育改革，統稱為「學校重整」(school restructuring)運動(Bolam, 1993; Caldwell, 1993; Carlson, 1996; Dimmock, 1993; Murphy, 1993)。異於過去著重課程、教學或是師資水準提升等片面性的改革，這一波的教改強調整體性與綜合性，特別是其中管理結構的改變，更反映了分權化(decentralization)的作法。此外，過去的教育改革採用由上而下的推動策略，無法使現場的教育工作者產生改革必要性的共鳴；教師成為被改革的對象，而非教改的推動者。這些失敗的教訓促使學校重整運動的產生，而這正象徵整個教改思維的轉變。

仔細推敲學校重整運動，蘊含了三項基本的想法：一、學校是最接近學生的組織，對於教育的日常運作與問題也最為熟悉，故讓其做為決策的主體，最具回應性(responsiveness)，能使問題得到即時性的處理。二、教育改革不是一紙命令即可發生，它像是一個旅程(journal)，需要時間去醞釀、實施、建制化與永續發展，故往昔由上而下的指令，無法奏效，要讓學校成員具有參與感、擁有感(ownership)，革新之輪方能轉動。因之，學校中的分享管理(shared governance)、參與決定(participative decision-making)成為權力結構調整之必要途徑，讓教師、家長，甚至學生、社區人士都能參與學校事務之運作。三、為了促使教育進步，引入私立學校系統的競爭是必要的，市場化成為教育運作機制之一，而家長亦被賦予更多的權力與聲音，為孩子的教育作選擇。

在以學校重整作為教育變革策略的同時，提升學生學習水準