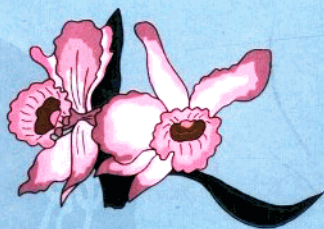


学校高绩效教学与管理丛书

校本管理与学习型学校建设

学校校本管理的理念与实务

(台湾) 陈伯璋 许添明/主编



Xuexiaocaioben Guanli De Linian Yu Shiwu

甘肃文化出版社

学校校本管理的理念与实务

(台湾)陈伯璋 许添明 著

甘肃文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

学校校本管理的理念与实务 / 陈伯璋, 许添明著.

—兰州: 甘肃文化出版社, 2005.8

(校本管理与学习型学校建设)

ISBN 7-80714-159-X

I. 学... II. ①陈... ②许... III. 学校管理—
研究 IV. G47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 098274 号

书 名: 学校校本管理的理念与实务

作 者: 陈伯璋 许添明著

责任编辑: 温雅莉

出 版 者: 甘肃文化出版社

印 刷 者: 北京市德美印刷厂

发 行 者: 全国各地新华书店

开 本: 720×1000mm 1/16

字 数: 1250 千字

印 张: 96

版 次: 2005 年 9 月第 1 版

2005 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80714-159-X

定 价: 495.00 元(全六册 含电子光盘)

序

学校是教育最真实也是最基本的学习场所,它对学习者是最重要的社会机构。过去教育改革多着重在巨观的层面,如教育政策、入学制度、教育行政与管理、法令修订,至于微观层面着力较少。然而随着近年来教育改革的松绑,权力下放及专业自主,都使得学校层面的问题愈来愈受到重视。因此从开放教育、小班教学、教训辅三合一、九年一贯课程都可看出此一发展的趋势。而其中与上述教育改革有关而且最具关键的措施,就是“学校本位经营”(school-based management)。

“学校本位经营”不仅牵涉到学校行政管理的效率以及绩效责任,例如组织、法令、财政、资源等。事实上,课程发展与教学革新、教师专业自主与发展,社区总体营造都与其有直接关系。而这些革新的工作是需要革新机制的建立与永续经营,我们长期习惯于稳定中求发展的惰性下,确实会遭到许多的挑战。

近二十多年来,“学校本位经营”的理念和实践,已在美国、英国、澳洲、加拿大等国家产生相当大的回响,甚至已成为教育改革中的重要策略之一。当然,“学校本位经营”也不是万灵丹,尤其对于学校及教师的冲击相当大,再加上对其实施成效的质疑,它也不断地被检讨和修正。然而,如果能从这些国家的实施中撷取有用的经验,想必对我国未来教育改革应有相当参考的价值。

本书主要是来自于“国科会”资助的两年期整合型计划的成果,并在研究完成后邀请美国、英国、澳洲等四位国际著名学者,以及台湾省在这方面具有理论及实践经验的同仁,举办了“学校本位经营的理念与实践”国际学术研讨会。然后从与会论文中,分别从行政管理、课程发展、教师专业发展的理论与实践以及学校革新的个案研究等方面加以选取,并配合四位国外学者的论文综合编辑而成。

本书之所以能顺利出版,首先应该感谢整合型计划中许添明、吴家莹、饶见维、游家政、游美惠、顾瑜君、张志明、唐淑华、崔光宙等教授们两年多来的心血付出。而研讨会中,H. Thomas, B. J. Caldwell, D. Curr, C. E. Richards 等教授们慨然同意将他们的论文纳入本书之中,以及卢美贵、苏丽

春、李惠铭、汤尧、张茆书、陈锡珍等诸位大作以及译文都是本书中重要的内容,感谢他们的支持。对于高等教育出版公司编辑同仁的努力,以及博士班研究生薛晓华小姐的策划、校对的用心,深致衷心的谢意。最后仍然请教育界的同仁们多多指教与赐正。

| 目 录 |

序	1
导 论	1

第一篇 国际经验

第一章 教育体制地方分权之内容、背景和准则	10
-----------------------	----

第一节 主题介绍	11
第二节 地方分权的内容	12
第三节 地方分权的背景	16
第四节 中央集权下放的准则及目的	21
第五节 结论——权力下放和比较分析	31

第二章 学校自主经营的理论与实践	32
------------------	----

第一节 维多利亚省(Victoria)的经验	33
第二节 理论基础	35
第三节 维多利亚省“学校自主经营”结果之研究	40
第四节 对政策制定者及实务工作人员的启示	43

第三章 成功的自主经营学校——以澳洲维多利亚省为例	46
---------------------------	----

第一节 建立数个由教师领导的决策团体	48
第二节 增进教师在课程与教学上的专业技能	50
第三节 建立完整的学校信息系统	51
第四节 订定更有效的教职员工奖励办法	52

- 第五节 选出能够促进、管理学校改革事务的校长 53
- 第六节 帮助学校将力量集中在课程与教学方面的改革 55
- 第七节 结 语 56

第四章 学校领导与学校本位经营之生态观——理论与实务之反思 58

- 第一节 基本原理 59
- 第二节 学校领导 61
- 第三节 学校本位经营 61
- 第四节 学校本位经营失败的原因 65
- 第五节 学校本位经营实施成功之策略 66
- 第六节 迈向21世纪的学校 68
- 第七节 领导的生态理念 71

第二篇 台湾地区经验

第五章 学校本位经营的启程——校务发展计划 76

- 第一节 前 言 77
- 第二节 校务发展计划的设计理念 79
- 第三节 理想的校务发展计划 81

第六章 学校本位教育革新与校史研究 95

- 第一节 一个功能关系之探讨 96
- 第二节 一所教改学校之实例 100
- 第三节 一个暂时结论之诠释 111

第七章 学校本位课程发展的理念与实践 115

- 第一节 前言——迈向学校本位的教改愿景 116
- 第二节 学校本位课程发展的内涵及其理念与基础 117
- 第三节 市北师实小学校本位课程的发展与规划 122
- 第四节 结语——学习社群的建立 132

第八章 学校本位课程统整行动研究经验 133

- 第一节 前 言 134
- 第二节 课程统整的观点 135
- 第三节 课程统整的途径 138

第四节	教师在课程统整的探索历程	141
第五节	课程统整的探索之旅	143
第六节	问题与启示	156
第七节	结 语	159
第九章	学校本位课程发展与教师专业成长	160
第一节	课程发展处境解析	161
第二节	课程发展与教师专业	167
第三节	学校本位与课程发展	172
第四节	结 语	176
第十章	一所国民小学的学校本位教育革新经验——家长参与、校务决策与课程发展	177
第一节	前 言	178
第二节	新制家长会	179
第三节	学校本位课程革新与课程发展	186
第四节	学校本位教师专业发展	196
第五节	校务决策民主化	201
第六节	推动学校本位教育革新的策略	206
第七节	结 语	210
第十一章	一所国民中学的学校本位教育革新经验——从班级社会到社区社会	212
第一节	前 言	213
第二节	班级自豪运动的内涵	214
第三节	班级动力机制的营造	219
第四节	班级自豪运动的校园实践	227
第五节	结 语	236
第十二章	未来展望	239
第一节	研究典范的转变：从“结构功能主义”到“生态整体论”	240
第二节	研究方法的新趋势：行动研究（知—行—思模式的建立）	241
第三节	学校重建的网络：知识、权力、文化的再建构	241
第四节	成功的学校本位经营的原则	242
第五节	台湾学校本位经营的实践方向与未来	244

导 论

学校本位经营(school-based management)的观念源自于私人部门的研究。在探讨私人企业改善组织效率与提高生产力的策略中,研究者发现第一线的工作者因为接近产品的生产过程,清楚地知道产品生产需要改善的地方及改善的方法,因此如果能将生产方式的决定权下放到实际的工作者,将可逐渐提高组织的效率与生产力(请参阅 Weisbord, 1987 年的文献探讨;Lawler, 1992)。

1970 年代,类似的观念首度被引用到教育现场,以改善中央集权决策方式无法有效处理教育问题与提高学生成就表现的困境(Caldwell, 1994;Ogawa, 1993)。1986 年以后,学校本位经营的管理方式甚至成为教育改革的主流策略,Clune & White(1988)认为受下列因素的影响:(1)学校效能的研究,发现学校本位经营的重要;(2)自 1983 年以后的第二波教改运动,强调学校的重建;(3)快速发展的网络与沟通工具使得学校与上级政府的信息容易迅速获得。澳洲墨尔本大学教育学院院长 Brian Caldwell 教授在研究该议题近三十年之后,甚至断言学校本位经营或学校自主经营制度一旦付诸施行,就再也无法回头(张茱书译,2000)。

简而言之,学校本位经营的改革方式,就是要求传统将集中在上级政府的行政管理权力,彻底下放到学校,使得校长、教师、家长,甚至学生都能有更大的专业自主空间,依据学校特色及需要,自行决定人事的选聘考核、课程教材的选用及财政的裁量等(Murphy, 1990)。Caldwell & Spink 则以自主经营学校(self-managing school)的定义来表达类似的概念(Caldwell & Spink, 1998, pp.4-5):

自主经营学校是政府将经营的权力与责任下放到各学校,但仍归属于教育体系,也就是学校在政府规定的教育目标、政策、标准、绩效责任等范围内,自主决定学校资源的分配。这里所谓的资源,定义较为广泛,包括课程知识、教学技能、决定权力、教材教具、人事配置、时间分配、评量方法、科技信息、以及经费财务等。

这种将权力下放到学校的改革方式,不仅使学校成为教育改革的主
体,也使得学校的老师与校长脱离过去被改革的对象,而成为教改运动的

发起人及设计者,而且也因为学校的每一分子,包括校长、老师、家长、学生都必须负起学校教育成败的责任,将使得大家竭尽所能、发挥专长,找到最适合该校的教学环境与教育条件(许添明,1998)。

台湾的教育界也在李远哲院长领导的教育改革諮议审议委员会的推波助澜下,于1996年引进学校本位经营的理念,旋即成为新纪元教育的基调,许多的教育法令与政策都与这个轴心议题相呼应,诸如赋予地方政府遴选校长的权力、自订设备标准、班级编制及员额标准等权责,授予学校自行选择人事、教材的权责,设置校务会议议决校务重大事项,以及赋予家长参与校务之机会等,其目的都在解除传统“中央集权”的束缚,赋予地方与学校更大的自主与专业空间,追求更适性的教育环境(许添明、许瑞津,2001)。虽然这些做法与民间教改团体企图解构国家主义的巨灵,建构一个以人民教育权为主体的社会制度的理想还有一段距离(四一〇教育改造联盟,1996),但彼此强调松绑与权力下放的概念则是一致的。

尽管学校本位经营强调专业化与由下而上的改革方式,颇能切中教育的核心问题,学者却发现多年的实践经验,似乎对学生的学习成就并无实质的影响(Bullock & Thomas, 1997; Summers & Johnson, 1996; Malen, Ogawa & Kranz, 1990),或者是让学校行政人员与教师的争议对立日渐尖锐,让校长不知如何领导,以致原本平顺的校务发展受到伤害(张志明,2001)。学者检讨其中原因,在于提倡学校本位经营或类似教改的政策制定者,不是一厢情愿地相信给予学校自主的空间就会自动提升学生学习成就,就是根本没有考虑评量学生学习成就(Summers & Johnson, 1996);或者是将学校本位经营变成改革的目的,而不是达成教改目标、提升学生学习成就的手段(Wohlsetter, Mohrman & Robertson, 1997; Hanushek, 1994);或者只是强调权力的下放,而忽视知识技能、信息、表现诱因也需要同时下放给学校(Mohrman, 1994; Ogawa & White, 1994)。

与这些失败经验相对的,是澳洲维多利亚省未来学校(Schools of the Future)教改计划的做法,该计划强调一所自主经营的学校(self-managing school)不应该因为上级政府的权力下放,就被视为孤岛自生自灭,而仍是整个教育系统的一部分,上级政府仍持续提供教改方向,而且也透过对课程与标准纲要、绩效评量、专业发展、行政与财政等政策的统整(integration),促进及支持学校层级改革所需要的助力;学校则在这样的架构与支持下,加强自主能力,并透过学校成员的同心协力,根据学校特性与地方条件,发展课程教材、教学计划与教学策略,设计有效提升学生学习成就的最佳教学与行政策略,带好每一位学生,达成教改目的(许添明,2001; Caldwell & Spinks, 1998; Caldwell & Hayward, 1998)。而这种做法也与美国1990年代实施的第

三波教改“整体革新”(systemic reform)的做法及英国1998年“教育改革法案”(Education Reform Act)的内容相互呼应(许添明,1998;Bullock & Thomas, 1997; Smith, Scoll & Link, 1996; Smith & O'Day, 1990)。

本书正是在这样的理论架构下,试图结合国际与台湾教育界实践学校本位经营的经验,由课程发展、教师专业成长、行政领导等向度,全面且系统地探讨学校本位经营之理念与实务,并且提供两所国中小学实践学校本位经营的经验,以作为其他地区推广学校本位经营之参考。

本书内容

为了达成上述目的,本书共分成国际经验与台湾经验两大主轴。在国际经验部分,我们邀请英国、澳洲、美国的四位学者,针对这项议题,提供该国在这方面的最新研究以及实践经验,以供借镜。第一篇论文是由英国伯明翰大学教育学院院长 Hywel Thomas 与学者 Allison Bullock 合着,针对地方分权(decentralization)的内容、背景与准则,提出详细的分析架构,并以上述架构作为分析基础,针对十一个国家目前进行的地方分权进行国际比较分析。作者首先提出地方分权的内容可包括四个部分:课程评量、人力与物质资源、财务、就学条件。他们发现各国在这四个向度的权力下放程度展现非常多样的面貌,但整体而言,在课程部分,过去较为中央集权的国家倾向下放更多的权力,相对地,过去较为分权的国家则倾向集中权力;在人力与物质资源部分,各国则倾向释放更多的权力给下层单位;在财务方面的权力下放则与该国的经济实力有相当大的关联,财政低迷或预算面临危机的国家倾向释放更多的财务权力给下层单位,而较为富裕的国家因为专注于提供具有竞争力的教育环境,倾向更强的中央集权;在就学条件部分则与该国的政府对境内专业团体的态度相关。在实施权力下放的背景部分,作者提出“利益”(interest)与“决定”(decision)两项概念,将十一个国家分成两类:强调利益取向的国家,权力下放的主因在于挑战传统教育决策权集中在上层单位,主张应将教育决策权下放给专业的学校教育工作者;而强调决定取向的国家,权力下放则着重在重新调整各级政府之间的职责关系;因为下放的背景理念不同,改革的策略也会随之不同。文章最后,作者提出四个准则来评估权力下放的效应:自治权、绩效责任、效率、公平,他们也以十一个国家的资料来进行评估,发现各国的资料都非常有限,但如就现有的资料来分析,各国权力下放政策对学生学习经验的影响仍非常有限,而这正是该文作者呼吁下一阶段的研究应该努力的地方。

第二篇论文由澳洲墨尔本大学教育学院院长 Brian J. Caldwell 执笔,该文呼应上一篇文章的观点,他指出学校本位经营的研究可以分成三个阶段:第一阶段的研究焦点以美国的学校本位经营为主,该阶段发现学校本位经营主要强调给予教师更多的专业权力,以及对教育系统与学校行政组织的松绑,几乎未曾考虑学校本位经营与学生学习成就的关联;第二阶段则将研究地域扩大到英格兰、威尔斯、澳洲等地,而且松绑的权力也扩大到财政层面,让学校有权自主使用大部分的教育经费,成本效益(cost-efficiency)成为该阶段最大的贡献,但仍未能证明教育制度与学校经营结构的松绑因此改变师生的日常教学活动,或者提升学生的学习成就;第三阶段的研究开始于1998年,该阶段因为已经累积足够的学生成就测验资料,且教育政策也期望教育改革应与学生学习成就相结合,以及相关研究方法的齐备,本阶段开始关注学校本位经营与学生学习成就的关联,尝试找出影响学生学习成就的因素。Caldwell 并以澳洲维多利亚省的未来学校教改计划为例,说明学校本位经营与学生成就的关联,他指出教育或学校的结构重组只是教育改革的先决条件,成败的关键还在于该结构或权力的重组是否能与教室的教学活动连结,如此才能对学生学习产生真正的影响,例如选择优秀的教职员工,并加强专业成长的训练,或者是将下放的经费权力妥善运用在人事配置与教师专业能力的培养,才可能提高学生的学习成就。

第三篇论文的作者是墨尔本大学的 David Gurr 教授,该论文仍以澳洲维多利亚省为例,但将焦点摆在学校层面,以维多利亚省的教改经验印证美国学者 Wohlstetter & Mohrman 等人的研究(Wohlstetter & Mohrman, 1996; Mohrman, Wohlstetter & Association, 1994),详细说明成功的学校本位经营应有的策略,包括:(1)建立数个由教师领导的决策团队,如资深领导团队、课程委员会、管理委员会、学习领域委员会等;(2)举办全校教职员的专业成长训练,以持续不断地改善教职员的工作能力与教学技能;(3)建立完整的学校信息系统,如学生的学习成果与意见调查、家长与教职员的意见调查、学生与教师出缺席情形、教职员进修与研习情形;(4)订定更有效的教职员工奖励办法,以鼓励教职员工积极达成学校目标;(5)选出能够促进管理学校变革的校长,其能力应至少包含下列几项:改善学校的营运绩效、运用人力资源达成学校目标、凝聚学校共同信念、营造学校教育愿景等;(6)采纳学区、全州或全国的课程纲要,以帮助学校将力量集中在课程与教学方面的变革。

国际经验的最后一篇,我们邀请美国哥伦比亚大学教育学院 Craig E. Richards 教授撰写,该论文并不直接讨论学校本位经营,而是将学校本位经营放在管理的类型来评论,Richards 教授认为管理可分为三种类型:顺从管理(managing for compliance)、成果管理(managing for outcomes)、永续组织生

态管理(managing for a sustainable organizational ecology)。而学校本位经营则是属于第二类型的成果管理,该类型的管理风格已经发现:第一类型的顺从管理强调组织法规的顺从,以及专业机构和管理单位的外在控制,并无法获达卓越的表现,而应该将焦点转移至内部的与地方性的专业自主,强调专业的技能;然而,第二类型的管理如果不能清楚定义成果,或将成果定义得太狭窄,反而可能带来不利的影响,如考试领导教学,将使得艺术领域或其他无法衡量的课程遭到大幅删减的命运。Richards 教授因此提出 21 世纪学校所应有的管理典范——永续组织生态管理,该类型的领导者抱持与成员是共同体的观点,成员所做的决定会改变决策者也会改变其他成员,领导者不会置身于系统之外来评估系统本身;应用到教育现场,Richards 教授认为学校改革的领导者应该致力于彻底理解我们与孩子们是自然界用来了解自己的最佳安排,因此应提供孩子们一个温暖及有助于思考反省的学习环境,并为学校创造具深度且设想周全的愿景,以达到有自觉性的共同演化。

除了国际经验,本书也邀请学者与推动学校本位经营的学校校长、主任分别探讨台湾在这方面的经验,其中五篇是探讨校务发展计划、校史、课程发展、课程统整、教师专业成长与学校本位经营的相关议题,另外两篇则是学校本位经营学校的实践案例报告,以便提供给读者兼顾理论与实务的观点。台湾经验的第一篇,由本书主编者之一的许添明撰写“学校本位经营的启程——校务发展计划”,该文首先以交响乐团与学校做模拟,为了要有杰出的表现,交响乐团与学校都需要有一群专业的成员(音乐家与教师)、一位能凝聚共识的领导者(指挥与校长),以及一份可供全体成员依循的手册(乐谱与校务发展计划),三者鼎足而立,缺一不可。然而,台湾教育界在推动学校本位经营的过程,却将大部分的焦点集中在成员的专业自主与结构权力的松绑,比较没有强调学校也需要凝聚全体成员的共识以及可供依循的手册,造成学校成员各拉各的号、各唱各的调,不仅嘈杂甚至让人误解学校本位经营根本不可行,该篇论文就是企图弥补学校本位经营在这方面的缺失,作者以 Robert Fritz(1999)的结构性张力(structural tension)为设计校务发展计划的理论基础,并参酌英国与澳洲维多利亚省在这方面的实践经验,再考量台湾目前的教育现况,规划一套本土化的校务发展计划内容与做法。在内容部分,理想的校务发展计划应包含:(1)学校愿景;(2)学校现况;(3)学校目标;(4)行动方案;(5)行为规范,而这些内容都必须以有效提升学生学习为核心;在做法部分,该文也建议校务发展计划规划小组成员的组成及应将校务发展计划列为责任绩效制度的一部分,以免又流于形式。

第二篇由花莲师范学院吴家莹教授及博士班研究生苏丽春共同执笔的“学校本位革新与校史研究”,主要探讨学校本位经营与校史研究之间的关

联,作者认为教育社群容易受“工具理性”的主导,而将教育改革的焦点局限在教学策略、课程模式、评量技术,忽略了教育改革的“意义主体”与“脉络情境”,校史研究正可弥补此方面的缺憾,因为校史研究不仅能让学校教育工作者由平面视野提升到立体视野,从而找到学校根本的问题,同时也让他们能从学校历史的角度来捕捉教改之意义与价值;作者并以近几年大力推动学校本位经营教改的花莲师范学院附设实验国民小学(以下简称花师实小)之校史研究,来突显校史在学校本位经营的重要。作者发现花师实小自1949年创校至今,历经几位校长的辛勤经营,无论在硬件及软件层面皆已发展到“总体更新”的形势,现任或续任校长若能体认这段历史结构,将使教育改革过程的管理更能得心应手;该文也发现五十年来花师实小已累积一股无形的精神资产,如“刚毅面对难题挑战之性格”与“教师团队相互激发并孕育之研究风气”,花师实小同仁若能取而用之,必有助于一圆教改未竟之梦,开创花师实小之新境界。

接下来的三篇都是探讨学校本位课程发展的相关议题,本书的主编者之一,台湾师范大学陈伯璋教授与曾任台北市立师范学院附设实验小学(以下简称市北师实小)校长的卢美贵教授共同撰写“学校本位课程发展的理念与实践”。在探讨各家的内涵之后,作者提出以下的定义:学校本位课程发展就是以学校为主体,结合校内外教学资源,在教师专业自主的运作下,所进行的课程设计、实施及评鉴的过程与结果;作者进一步指出学校本位课程发展事实上就是学校重建(school restructuring)的重要内涵,而此一重建又包括知识的再概念化(reconceptualization)、权力的再结构化(reconstructualization)和文化的再生(reculturalization)。为了不让该文停止在理论阶段,作者还以市北师实小实施学校本位课程的经验为例,来让读者清楚了解教育工作者如何透过各种活动与课程实施,重新建构知识、解构权力,但是在学校文化的再生部分,可能是时间不够,也可能是实施学校本位课程最困难的关键,作者在结语部分特别指出学习社群的建立以及支持性文化的塑造将是实小未来的努力方向,这也印证加拿大学者 Michael Fullan(1999)对改革的看法:改革是一段旅程,而不是一张既定的蓝图(Change is a journey, not a blueprint)。

学校本位课程发展的另一篇论文作者是台湾海洋大学的游家政教授,本文焦点凝聚在课程统整的议题上,他首先探讨传统与后现代的课程统整观、学科导向与议题导向的课程统整途径等方面的相关文献,并试图将两种观点与途径加以整合;游教授认为教师们一旦决定放弃熟悉的传统分科教学,采取上述课程统整的主题教学,势必面临许多尝试错误的挫折与煎熬,并且积极寻求资源补充能量,克服重重的困难与试炼,以实现“暂时的”理

想,整个历程包括探险的呼唤、终结与损失、挣扎与奋斗、酬赏与满足、分享与服务等五个阶段,这些阶段又与神话故事的“英雄历险记”有着异曲同工之妙,他并以自己与花师实小的一组教师团队的课程统整与教学的行动研究历程,来验证这五个阶段的说法。最后,游教授以自问自答的方式探讨课程统整的相关议题,如是谁把教育改革的热潮带进校园,是谁能够让教师尝试统整的课程设计与主题教学,是谁能够协助教师发展课程设计能力,让教师从容地进行主题教学而不会感到精疲力竭,是谁可以建立高品质的评量与警报系统等,并归结到只要“有心”进行改革,则许多看似困难甚至无解的问题,正是“无名英雄”踏出“探索之旅”的契机,藉此与学校教育工作者共勉。

东华大学的顾瑜君教授在“学校本位课程发展与教师专业成长”一文,对课程发展持另一种看法,她认为学校本位课程发展在本质与精神都应该是教师专业成长的主要方式,以学校为本的课程发展应该优先将重心置于“发展”而非“课程”;发展的动态历程会促使教师面对教育专业问题的省思与行动,课程则是在教师进行以上省思与行动的附加产物而非目的。为了检验这个观点,顾教授首先从理解学校本位的精神为切入点,解析当前课程发展领域中基层教师面临的处境,从解析的过程中,一方面认识课程发展与教师专业之间的互动关系,另一方面确认学校本位课程发展即是教师专业成长,其本质的共通性在于从由上而下的课程转换成由下而上,使得教师的自主性得以伸展,在文章的最后,顾教授也提出透过基层教育工作者参与、融合与转变的历程,可以脱离无力循环的困境,使学校本位课程有落实的基础,并使这股改革的力量可以长久地延续下去。

本书的最后两篇,则是邀请推动学校本位经营的校长与主任,探讨该校的推动经验与反省。1997年8月到2001年7月的四年期间,花莲师范学院饶见维教授担任花师实小校长,本篇论文即是他个人以自叙方式,呈现四年期间落实学校本位经营理念到花师实小的各种革新事项与历程,并且透过持续的反省与回馈,饶教授在文后也提出一套推动学校本位教育革新的策略,供其他学校参考,这些行动策略包含推动革新事项应该多元、同步且持续发展,要掌握教育改革的脉动与形势,并且顺势而为,校务决策方式应该明确且有条理,必须形成团队工作与团队学习的校园文化,让有意愿与兴趣的老师先行投入改革行列,由少到多,逐渐扩大参与的层面,应该大量引进外来人力与物力资源,秉持以专业互动代替监督与控制的观念,坚持知所先后与收放自如的领导艺术,增加教师参与决策的机会,以及建立人性化的校园气氛等。饶教授更在结语部分,语重心长地指出学校本位教育革新的主要关键还是在“人”,包括校长、主任、老师、家长、学生等,只要能够改变人的观念、人的态度、人的习惯,一切革新都将成为可能。

另外一篇则是报道一所国民中学的学校本位教育革新经验,是由台北县柑园国中李惠铭主任撰写。事实上,柑园国中早在台湾教育界推动学校本位经营之前,即在王秀云校长的领导下推展一系列的学校自主经营革新运动,而且成效颇为卓著(王秀云、李惠铭,1999;李惠铭,1999;邱花妹,1998),为了也让读者有机会分享柑园国中经验,本书特别邀请参与全程革新运动的李主任详细说明该校的班级自豪运动,并在最后提出类似运动在目前台湾的教改情境实践的可能。透过李主任的说明,我们最感动的倒不在于他们首开学校本位经营的风气,而在于他们自始至终都将学校教育放在整个社会脉络来思考,就像推动班级自豪运动的理由,是希望透过从小学习如何营造自己班级的活动,养成学生运用集体智能解决公共事务的思考模式,以作为将来营造社区的先备知识与经验;而学校则是以社区学校自居,积极培育未来社区公民的观念与做法,建构社区社会的基础,以协助台湾由传统家族社会迈向现代化的社区社会。这种 Fullan 称之为“道德目标”(moral purpose)的认知,不仅是学校教育革新最容易被忽略的地方,而且很可能是协助教育工作者持续不断改善自我专业能力、提升学生学习成就的精神动力(Fullan, 2001a, 2001b),我们很高兴在台湾的教育界推动学校本位经营革新的过程,可以有如此的典范足供学习效法。

第一篇

国际经验

● 美国

America

● 英国

England

● 澳洲

Australia