

教育領導與改革

新範式

Educational Leadership and Reform: New Paradigm

鄭燕祥 著



教育領導與改革

新範式

Educational Leadership and Reform
New Paradigm

鄭燕祥 著

高等教育出版

教育領導與改革：新範式 = Educational leadership and reform:

New paradigm / 鄭燕祥著. -- 初版. -- 臺北市：高等教育,

2003[民 92]

面；公分

ISBN 957-814-501-2 (平裝)

1. 教育改革—論文, 講稿等
2. 教育—行政—論文, 講稿等
3. 學校管理—論文, 講稿等

520.7

92014562

教育領導與改革：新範式

Educational Leadership and Reform: New Paradigm

作 者 鄭燕祥

出 版 者 高等教育文化事業有限公司

地 址 台北市 100 館前路 12 號 10 樓

電 話 (02)2388-5899

傳 真 (02)2388-6600

郵 撥 18814763 高等教育文化事業有限公司

登 記 證 局版北市業字第 390 號

總 經 銷 知識達圖書發行有限公司

傳 真 (02)2312-2288

出版日期 2004 年 5 月初版二刷

定 價 480 元

ISBN 957-814-501-2

網址：www.edubook.com.tw

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。

如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。



序

PREFACE

Educational Leadership and Reform: New Paradigm

教育主宰未來。作為教育學者，我感到興奮，有機會目睹過去十多年世界各地的重大教育改革及發展，並有機會參與其中一些研究發展工作，深深領悟到新時代帶來的巨大挑戰和機遇。無數教育工作者正為追求美好的教育，付出無盡心血，力求上進革新，領導學校邁向新紀元，希望他們的新一代可以因教育而擁抱未來。但是，不少本土及國際實踐經驗都說明，為迎接全球化挑戰的教育改革，實在需要擁有全新的思維範式，並有切合實際的推行策略，否則失敗居多，難言有何成就和突破。

過去我集中在校本管理和學校效能的研究，很高興的是在一九九六年，英國著名出版社Falmer Press為我出版的書《學校效能與校本管理：發展的機制》(*School Effectiveness and School-based Management: A Mechanism for Development*) 得到世界各地的學校改革者和學者高度評價，出了四種語言版本。自一九九八年起，我有機會對全球化引發的世界性教育改革現象，作較深入的範式轉變(Paradigm Shift)研究，並在一九九九年獲得聯合國教科文組織(UNESCO)的邀請，為一個國際教育學術會議作主題演講，正式發表了我對教育改革的新範式。這篇論文，得到極大的迴響，同時獲得英國Literati Club的獎項。這樣，我更全面開展對新世紀教育改革的研究和觀察。

近三年，我有幸獲不少國際組織及國家的邀請，就教育的發展，為超過二十八個國際研討會或國家會議擔任主題演講嘉賓。有機會進一步目睹世界不少地區教育改革的勇氣和成敗，深切感到創新而全面的理念，對新世紀教育發展至為重要。有鑑於此，我基於近年研究成果及國際觀察，寫作本書，目的在對當今教育改革及領導管理的發展和實踐，帶來嶄新的理念和範式，以助教育工作者、研究者及決策者理解及面對當前的挑戰，在新世紀為教育創造出美好的局面。

本書共有三篇十八章。第一篇以「教育改革與政策分析」為重心，共五章，旨在探究教育發展及改革的最新動向，提出最新的理念和範式，涵蓋教育的全球化、本地化及個別化、經濟學的全面考究，以及政策綜合分析的架構，並進而統

觀亞太區各國教育發展趨勢，提出新世紀教育改革的啟示。

教育改革創新的成敗，與教育領導工作息息相關。本書第二篇「新世紀教育領導」共五章集中探討新世紀教育的領導特性，提出卓越領導的新範式，以促成有效的教育改革及實踐，課題包括層塊領導、變革領導、策略領導、行動學習領導，以及有關的實證研究。第三篇「學校效能與管理的新理念」共八章旨在探究新世紀學校效能及學校管理的實踐，內容涵蓋教師效能的理念、學校效能的管理和研究、組織文化的影響、教育素質的監察及評估系統、學校危機管理、家庭學校合作的理念和管理等。

本書所提出的新範式和理念，對教育改革、政策制訂、教育實踐、學校管理、教師發展及相關的研究工作，應有嶄新的參考價值。希望本書的主要讀者包括教師、教育領袖、學者、研究生、決策者、專業培訓者，以及所有關心教育發展的人士，在教育的實踐、研究及發展工作上有所突破，為兒童的成長，帶來美好的未來。

本書主要是以我過去數年在世界各地發表的學術論文為基礎編輯而成。原文絕大多數為已經國際評審的學報文章，頗能反映目前國際教育發展動態、前衛的研究水平及學術視野。部分篇章已曾獲英國倫敦Literati Club的優異獎項（例如：第一、三、十八章），亦有不少成為國際學術研討會的主題演講內容。希望藉著本書中文版的出版，能與兩岸三地廣大的教育工作者交流討論，對華人社會的教育發展有些幫助。

我希望藉此機會多謝陳若敏教授、莫慕貞博士、伍國雄博士、張永明博士、湯安生(Townsend)教授、阮邦耀博士、徐國棟博士，以及譚偉明博士分別對本書第二、三、四、七、十、十二、十三、十六、十七及十八章的合著貢獻，和他們多年一起合作研究的日子，實在十分珍惜。我非常感謝內子陳國萍女士代翻譯了大部分篇章，沒有她耐心幫忙支持，相信本書無法面世。而台灣師範大學的林昱貞（第四章）、陳宜宣（第五章）、黃惠雯（第六、七、九章）等同學亦幫忙翻譯部分文章，十分感激。

同時，*International Journal of Educational Management*、*School Effectiveness and School Improvement*、*Asia-Pacific Educational Researcher*、*Asia-Pacific Journal of Education*、*Asian Journal of Counseling*、*Journal of Educational Research*、*School Leadership and Management*、*Education Journal*、*Educational Research Journal*、*Journal of Primary Education*、中國行政學報等學報、中國教育學會、台灣書店及Kluwer Academic Publishers曾登刊部分篇章原作材料，我深表謝意。特別感激台灣

師範大學單文經教授的熱忱幫忙及愛護，促成本書的出版。高等教育出版公司對教育事業的決心和推動，我十分敬佩，特別感激出版部對本書的編校工作，實在非常專業、一流水平。

不少國際組織和國家邀請我作主題演講，實在對我的研究工作莫大鼓勵和激發，非常感激。特別，我要多謝聯合國教科文組織(UNESCO)、亞太經合組織(APEC)、學校效能與改進國際會議(ICSEI，澳洲、香港、加拿大)、美國福特基金會、澳大利亞教育行政議會、中國教育學會、新加坡教育研究學會、國際教育研究論壇、日本教師教育研究學會、國際教師教育研究學會、中國國家教育委員會（現更名為教育部）、以色列教育部、馬來西亞大學及教育部、印度國家教育行政規劃研究所(NIEAP)及國家教育研究及培訓議會(NCERT)、泰國國家教育委員會(ONEC)、韓國教育發展研究所(KEDI)及亞太教育發展研究所(IAPED)等。

當然，因時間及能力所限，翻譯及編寫的錯漏自所難免。懇請讀者愛護指正，非常感激。最後，祝願各位讀者及教育工作者，為您們教育事業開展新的未來。

鄭燕祥

二〇〇三年八月

目錄

CONTENTS

Educational Leadership and Reform: New Paradigm

導 論

I 教育改革與政策分析

- 1 教育改革新範式：多元智能、全球化、本地化及個別化 15
- 2 教育政策與改革的經濟學分析 45
- 3 教育改革政策分析的綜合架構 77
- 4 亞太區教育改革與發展：趨勢與問題 99
- 5 香港教育改革與發展：效能、素質及適切性 123

II 新世紀教育領導

- 6 教育領導的新範式 153
- 7 行動學習的領導 197
- 8 校長領導與學校表現：多元多層面研究 219
- 9 校長領導特色：不同架構的研究 237
- 10 教育領導與無爲而治之道 261

III 學校效能與管理的新理念

- 11** 學校教育素質指標的多層架構 281
- 12** 教師效能的多元模式：研究與發展的新理念 313
- 13** 多元教師表現與學校管理 335
- 14** 教育效能的文化因素：比較及跨文化的研究架構 353
- 15** 組織文化與高效能學校的剖析 375
- 16** 學校危機的管理：多元觀點與實踐 399
- 17** 全面家庭學校合作的新理念 419
- 18** 家長參與學校教育之管理：新架構 439

表目錄

CONTENTS

Educational Leadership and Reform: New Paradigm

表 1.1	情境多元智能	18
表 1.2	三重化理念及啓示	23
表 1.3	世界、人性、個人及社會發展	26
表 1.4	教育環境與教育目標	27
表 1.5	學生及學習	29
表 1.6	教師及教學	31
表 1.7	學校及辦學	33
表 1.8	課程	36
表 1.9	教學法	38
表 3.1	間架一	82
表 3.2	間架二	85
表 3.3	間架三	90
表 4.1	多層面教育目標和學校功能	104
表 4.2	校本管理原理與外控管理原理	109
表 5.1	幼兒教育學習階段的願景與目標	139
表 5.2	學校教育學習階段的願景與目標	139
表 5.3	高等教育學習階段的願景與目標	140
表 6.1	學校領導情境的改變趨勢與範式轉移	156
表 6.2	領導三範疇和五度向的統整（範例）	171
表 6.3	學校策略領導架構	176
表 6.4	三重化、策略領導和層塊領導	177

表 6.5	層塊領導理論和傳統領導思維	189
表 7.1	促進教師行動學習的領導架構	207
表 8.1	校長領導各度向間相關係數	225
表 8.2	校長領導主量成分分析	225
表 8.3	領導與學校表現 (Pearson 相關係數)	226
表 8.4	強、弱領導之比較	228
表 9.1	四種領導類型和環境	244
表 9.2	學校領導及組織型的形成與情境 / 文化影響	247
表 9.3	校長領導的管理行為特色	249
表 9.4	有效能和無效能的教學領導特色	252
表 9.5	五個領導功能中的校長領導特色	254
表 10.1	老子與 Likert 管理系統的比較	270
表 10.2	組織氣氛的比較	271
表 11.1	教育素質指標的心理計量特性	286
表 12.1	教師效能的模式	316
表 12.2	多元模式的發展啓示：教師發展及學校管理	321
表 12.3	教師效能研究：多元模式的啓示	323
表 13.1	個人及小組層面的多度向教師表現	338
表 13.2	提高教師個人表現之學校管理啓示	341
表 13.3	提高小組教師表現之學校管理啓示	344
表 14.1	多層面文化與文化層構	357
表 14.2	比較研究的構思	368
表 15.1	量度工具特性概覽	380
表 15.2	Pearson 相關係數	384
表 15.3	以逐步迴歸分析計算組織因素的組織意識型態指數	385
表 15.4	強勢文化學校與弱勢文化學校之特性比較	387
表 15.5	高效能學校與低效能學校之特性比較	388

表 15.6	強文化高效能學校與弱文化低效能學校之特性比較	390
表 15.7	弱文化高效能學校與其他兩類學校的特性比較	392
表 16.1	應用多元觀點管理學校危機	409
表 17.1	家校合作新舊觀念的比較	423
表 17.2	整全學校教育的範疇和層面	426
表 17.3	全面家校合作的功能	431
表 17.4	實踐全面家校合作的角色	433
表 18.1	家長參與學校教育的涵義	442
表 18.2	解凍期的準備 —— 家長方面	446
表 18.3	解凍期的準備 —— 學校方面	447
表 18.4	推行期的工作	448
表 18.5	鞏固期的工作	450
表 18.6	推行學校與家庭合作的技巧	451

圖目錄

CONTENTS

Educational Leadership and Reform: New Paradigm

圖 1.1	情境多元智能的五角理論	19
圖 1.2	全球化、本地化及個別化	22
圖 2.1	教育政策的回饋模式	48
圖 2.2	分析教育政策的經濟層面架構	50
圖 2.3	教育政策的公平及效率之經濟分析	59
圖 3.1	四間架概覽	80
圖 6.1	學校領導之重新構思	162
圖 6.2	領導單位：小單元、行列和層塊	166
圖 6.3	領導者層塊之五度向	173
圖 6.4	研究單位：小單元、行列和層塊（範例）	180
圖 6.5	領導者層塊內小單元—行列方法之範例	182
圖 6.6	領導者層塊內行列—行列之範例	183
圖 6.7	層塊間關係策略之範例(一)	185
圖 6.8	層塊間關係策略之範例(二)	186
圖 7.1	行動學習循環	201
圖 8.1	強、弱領導之剖析圖	229
圖 8.2	進一步研究之假設模式	233
圖 9.1	四種領導類型和環境	245
圖 9.2	校長領導的管理行為特色	250
圖 9.3	有效能和無效能的教學領導特色	253
圖 9.4	五個領導功能中的校長領導特色	254

- 圖 10.1 無爲而治連續譜 267
- 圖 11.1a 香港小學教育素質剖析圖 295
- 圖 11.1b 香港小學教育素質剖析圖 296
- 圖 11.2a 香港小學教育素質的特徵圖 298
- 圖 11.2b 香港小學教育素質的特徵圖 299
- 圖 11.3a 高效能及低效能學校的過程與成果特性 303
- 圖 11.3b 高效能與低效能學校的過程與成果特性 304
- 圖 11.4a 班別素質剖析圖 305
- 圖 11.4b 班別素質剖析圖 306
- 圖 14.1 多層面文化與教育效能 358
- 圖 14.2 多層面文化與教育效能的比較研究 363
- 圖 15.1 學校樣本分布 383
- 圖 15.2 強文化高效能學校與弱文化低效能學校之特性比較 391
- 圖 15.3 組織文化與組織特性的假設關係 395
- 圖 16.1 學校危機的分析及管理 407
- 圖 17.1 全面家庭學校合作的構思 425
- 圖 17.2 傳統而片面的家庭學校合作觀念 429
- 圖 18.1 技巧的階層 453
- 圖 18.2 各層次的家長參與的發展策略 454

導論

經濟發展、國家興起，都需要倚賴國民素質和知識科技，故此，教育的優劣成敗，影響個人發展、社會昌盛至大。可以說，不少國家領袖和民眾都認為教育主宰未來，願意為教育的發展，付出龐大代價和無盡心血。

在新世紀，全世界高速變化發展，各國在不同領域上的競爭劇烈，影響社會興衰存亡，而競爭實力高低，與國民的知識水平及創造力息息相關，故教育日益重要。現時世界各地，一方面要面對全球化的挑戰，另一方面又要回應本土發展的需求，教育改革實在無可避免，成為當今國際潮流。無數創革措施，相繼湧現。

然而，教育改革政策的制訂及推行，絕不容易，環顧各地經驗往往敗多於成；雖然決策者及教育工作者滿腔熱忱，卻多以挫敗告終，實在可惜。其中原因甚多，主要對於急變環境及變革本質缺乏深切分析、全盤理解，以致決策時易流於片面被動，不明白教育範式轉變(Paradigm Shift)在新世紀的深層意義；在實踐時，往往忽略領導對教育效能及改革的關鍵角色，抱有傳統守舊的作法，未能掌握學校管理及教師發展的新理念，工作上自然失去方向、困難重重。

面對教育內外環境的激變，教育範式應如何改變？在國際及本土的教育變革洪流中，教育政策的制訂和實踐，應如何全面剖析、研究及推動？教育的領導角色及本質，應作何種轉變，以回應教育工作上湧現的挑戰？目前的學校管理工作，日趨複雜困難，在教師效能提升、教育素質保證、家庭學校合作、學校危機管理等方面，應有何種新理念及策略，以助學校在變動的環境中，有效營運？這都是目前教育改革、領導及管理等方面，需要探討和回應的重要課題。

有鑑於此，本書基於作者近年研究成果及國際觀察，目的在對當今教育改革及領導管理的發展和實踐，帶來嶄新的理念和範式，以助教育工作者、研究者與決策者理解及面對當前的挑戰，在新世紀為教育創造出美好的未來。

教育改革與政策分析

本書共有三篇十八章。第一篇以「教育改革與政策分析」為重心，共五章，旨在探究教育發展及改革的最新動向，提出最新的理念和範式，涵蓋教育的全

球化、本地化及個別化、經濟學的全面考究，以及政策綜合分析的架構，並進而統觀亞太地區各國教育發展趨勢，提出新世紀教育改革的啟示。

(一)教育改革新範式

我們相信在新千禧年，世界將邁向多元全球化，並漸成為無界限互動的地球村，而新一代將會面對迅速改變及互動的大時代，需要成為具有情境多元智能的人。故此第一章「教育改革新範式」，認為幫助學生發展新世紀所需的情境多元智能(Contextualized Multiple Intelligence, CMI)，教育須以一個五角理論(Pentagon Theory)作為學習、教學及辦學的基礎，而新世紀的學校、教師及學生要經歷三重化：包括全球化(Globalization)、本地化(Localization)及個別化(Individualization)，借助資訊科技及無界限的多元網絡，提供無限機會及多元學習來源，讓學生不斷學習發展、自我實現、探索，以及享受學習的歷程。學生可在任何時段，接觸世界各地的世界級教師、專家、同輩及學習材料進行學習，接觸及認識本地現實，並擁有全球視野，成為具有情境多元智能的公民。這章詳細論述新舊教育範式的特性，以及其對教育改革及教學實踐的啟示。

(二)教育與經濟發展

在世界各地持續教育改革浪潮中，人們無不關注教育與經濟發展之關係。從經濟角度看，教育政策分析需顧及教育系統的內、外經濟效能(Internal and External Effectiveness)。外在經濟效能關注現存的教育政策是否能滿足新世紀的新經濟發展需要，關注教育如何變革、裝備新一代去迎接知識及科技密集的新經濟。內部經濟效能則關注如何有效資助教育系統以滿足不同的教育需求。除教育經濟效能外，教育公平、機會均等及教育成本責任等亦是一些值得重視的課題。為協助政策討論及教育變革，本書第二章「教育政策與改革的經濟學分析」，嘗試提出一個經濟架構以分析教育政策和改革的經濟特質和效果。這架構就教育供求關係、教育系統結構，以及經濟效應三方面，說明教育政策分析可能涉及的範疇及原則，幫助教育政策關注者或研究者，掌握分析討論的範疇、方向，以及焦點，進而制訂合理的教育政策，為新世紀的發展需求，提供資源及服務，藉教育改革促進新經濟發展。

(三)政策綜合分析

現時，學者、教育專業人士、公眾及政府，都十分強調教育政策的討論及

發展；不過由於欠缺一個有力的綜合架構，教育政策的討論往往流於表面及零碎，即使有良好意願的教育政策也會招來嚴峻的批評及抗拒。故此，不少教育政策的發展大大受到限制。回應這方面需要，本書第三章「教育改革政策分析的綜合架構」，給教育的政策制訂者及有關人士全方位分析教育政策。這架構包括了教育政策的重要部分，以系統方法(System Approach)提出一系列要考慮研究的項目，幫助有關人士分析背景問題、設定政策目標背後的原則、政策制訂過程、實施過程、實施與計畫的差距，以及政策的效果。相信，這架構可促進有意義及理性的政策討論及高素質的政策分析，有助目前的教育改革及發展。

(四)亞太教育發展趨勢

目前亞洲太平洋地區的教育改革及發展的趨勢，反映了這地區在新世紀追求進一步經濟和社會發展的強烈決心。在過去二十年間，他們已經從本土、區域和國際社群中，累積了非常豐富寶貴的改革知識和經驗，值得互相分享學習，對本土的教育改革大有好處。本書第四章「亞太區教育改革與發展：趨勢與問題」，作了一個有系統的審閱和分析，指出目前亞太區教育改革雖然有不同的發展階段和速度，但仍可以觀察到一些主要趨勢，包括：重新建立全國願景和教育新目標；擴展和重建教育的供應；追求有效能的學校和優質的教育；保證教育的水準與問責性(Accountability)追求卓越；鼓勵教育的私有化與多元化；邁向權力下放與校本管理；使用發展規劃與策略管理的技術；推動家長及社區參與學校教育；應用資訊科技於教與學，並創新課程及教學方法；改變考試與評估方法；以及提高教師的素質，推動教師和校長的持續專業成長。這章並分析討論每項主要趨勢涉及的改革困難、困擾，以及可能的解決策略。

(五)教改個案——香港

在世界教育改革潮流下，香港教育改革的成敗經驗可作為一個亞太區的個案，供各地分析討論作為參考。本書第五章「香港教育改革與發展：效能、素質及適切性」指出，在新世紀快速變遷的情境之下，如何提高效能、素質及適切性，應該是香港當前教育發展的重要核心。香港人一方面關心教育系統實踐達成目標的效率，另一方面，則關心學校教育素質是否能滿足有關社會人士不同的期望與需求。此外，就目前的教育改革而言，如何能提出符合全球化與資訊化時代，與社會、個人需求息息相關的教育目標、內容、實踐、結果與影響，尤為重要。香港第一波教改到第二波教改的轉變，也表現出政策思路的範式移

轉(Paradigm Shift)。第一波教改依賴外在資源的投入，由上而下的途徑與外在的介入，而忽略了學校本位的需求。改革通常僅著眼於教育體系片面的課題，容易顧此失彼。第二波教改則強調學校本位及由下而上的途徑。為了提高教育的效能與品質，第二波教改採用校本管理為其主要的手段，這點也相當符合國際教改的潮流。但這章亦指出，第二波教改的實施不僅只有技術結構的改變，還要有各層級，包括個人、學校與系統上文化的改變。從第一波到第二波的轉變，香港與世界各地致力教改的人士可獲得重要的啟示。

新世紀教育領導

教育改革創新的成敗，與教育領導工作息息相關。既然教育已進行範式轉變(Paradigm Shift)，外在環境急速變化，故此，教育領導工作亦相應出現本質及方式的轉變。過去十多年，不少學者、教育工作者及決策者都已認識到這方面的重要性，在研究、實踐及政策上做了許多推動工作。基於作者過往十多年的研究成果，本書第二篇「新世紀教育領導」共五章集中探討新世紀教育的領導特性，提出卓越領導的新範式，以促成有效的教育改革及實踐，課題包括層塊領導(Layer Leadership)、轉型領導(Transformational Leadership)、策略領導(Strategic Leadership)、行動學習領導(Action Learning Leadership)，以及有關的實證研究。

(一)教育領導新範式

新紀元的教育發展趨勢需要領導範式的轉移。領導的本質、功能、過程、情境，甚至有關的對象，都要在理念上有根本性的改變，且不同於傳統的思維。為了新教育願景，我們期望新的學校領導，能夠領導教育的全球化、本地化及個別化。他們有轉型領導和文化領導，以促進不同層次的科技和文化的改變；他們並執行策略領導和環境領導，望能推廣學校的優勢和形象，以面對外在挑戰，並提升學校的組織型學習(Organizational Learning)。他們需要引導多元的內外支持者，建立合作聯盟，發展為領導者社群(Community of Leaders)，促進廣泛參與。他們應該實現參與領導(Participative Leadership)和政治領導(Political Leadership)，以加強學校的社會網絡，並提升成員主動精神和創造力。本書第六章「教育領導的新範式」，為了回應此領導範式的轉移，提供了一個新的理論，以重新構思領導的本質、過程和情境，以及其對內在和外在外相關者的潛在