

台灣1994至2003年教育改革對高職經營之衝擊

黃乃熒*

摘要

本文旨在探索從1994到2003年之台灣教育改革理念或政策對高職經營的衝擊，以瞭解高職教育持續發展的動力，並建置學校經營的有效策略。台灣教育改革以多元化、人本化、民主化為方向，但就高職經營而言，教育改革的理念與政策相對脆弱，對其經營上的衝擊也較為嚴峻，然而探討教育改革對於高職經營衝擊之因應策略將有助於建置高職持續發展之途徑。據此，本研究採用問卷調查法，並以多階段分層隨機方式取樣，選擇1,180位學校成員為樣本，有效回收問卷為760份，回收率為64.4%，並統計平均數與百分比，繼而分析與討論研究結果。本文發現：教育改革政策對高職經營之衝擊內容包括行銷無力、資源不足、專業無能、課程貧瘠等，且對兩條生涯進路的理念衝擊最大，因此，本文建議，高職應強化資源爭取的效力、運用多重策略行銷學校、並促進教師學校本位之專業成長及學生中心的課程設計。

關鍵詞：教育改革、高職經營、台灣教育衝擊

*黃乃熒，國立臺灣師範大學教育學系教授兼教育政策與行政研究所所長

電子郵件：t04014@ntnu.edu.tw

來稿日期：2009年11月10日；修訂日期：2010年1月27日；採用日期：2010年1月26日

The Challenges of Organizational Management in Vocational High Schools through Educational Reforms from 1994 to 2003 in Taiwan

Nai Ying Whang^{*}

Abstract

The study is to explore the strategies of vocational high schools in order to facilitate continuous improvement in responding the challenges for educational reforms during 1994-2003 in Taiwan. Because the ideas and policies of educational reforms have produced challenges for vocational high schools, such as the value of diversity, democracy, and humanities, the exploration of strategies in responding the challenges of educational reforms is crucial in order to examine the efficacy of policies. In addition, the study involves in the inquiry of school improvement for educational reforms because of the vulnerability of vocational high schools and their large challenges. In order to complete the purpose, the study adopts multi-staged random sampling and exercise the research through the investigation of collected questionnaires. As a result, the study investigates 1,180 school members and the effective questionnaires are 760. The effective ratio of questionnaires is 64.4%. Then the study exercises statistical test by means and frequency. Through the analyses and discussions of research results, the study finds: (1)the challenge is derived from the idea of two approaches of students' career development; (2)the challenges include powerless marketing, scared resources, professional deficit, and curricula poverty; (3)response to the challenges include acquiring funding and expertise resources, facilitating a variety of school marketing strategies, cultivating school-based professional growth, and design student-centered curriculum.

Keywords: educational reforms, management of vocational high school, educational challenges in Taiwan

^{*}Nai Ying Whang, Professor, Department of Education & Director, Department of Education, National Taiwan Normal University

E-mail: t04014@ntnu.edu.tw

Manuscript received: December 1, 2009; Modified: January 18, 2010; Accepted: January 26, 2010

壹、前言

近十多年來，世界各國對教育改革不遺餘力，也賦予學校更大的責任（Riddell, 1998），此思潮也影響台灣的教育，因而啟動諸多教育改革，學校無可避免地也在教育改革氛圍中受到衝擊（Alange, Jacobbsson, & Jarnethammar, 1998）。再者，學校在因應教育改革後，也產生若干必要加以探索的問題，並需建置持續改善的策略，本文基於教育改革為不斷發展的歷程（Abel & Sementelli, 2005），且教育改革不應走回頭路，故探索教育改革持續進步的途徑乃本文之重點。

1994年之四一〇教改大遊行乃民間教育改革的聲音，其諸多訴求正逐漸形成共識，值得欣喜，但也衍生難以取得共識的窘境，尤其對高職經營的衝擊更為嚴峻（張添洲，2002）。再者，由於社會對高職教育評價較為負面，包括高職師資陣容差、實習設備欠佳、課程架構缺乏組織和完整性等刻板印象，家長和社會大眾對高職也存有「次等教育」的偏見（洪彩雲，2003），尤其依照高職的基本條件難以達到教育的理想，此對高職經營衝擊的嚴峻性可見一斑（林生傳，2004）。

教育改革對高職經營的衝擊可透過若干教育改革理念可獲得啟示，包括1994年由民間教改團體所發起之「四一〇教改遊行」強調教育品質的提升及擴大學生教育機會均等（四一〇教育改造聯盟，1996），行政院隨即於1994年組成「行政院教育改革審議委員會」回應，並於1996年提出《教育改革總諮議報告書》，樹立「教育鬆綁」、「帶好每位學生」、「暢通升學管道」、「提升教育品質」及「建立終身學習社會」五大方向（行政院教育改革審議委員會，1996），並透過教育改革行動方案落實之，此等教育改革理念亦牽動高職改變學校經營策略的需求。

1998年教育部公布「教育改革行動方案」計12項（教育部，1998），並於2001年推動高中職社區化方案，此更牽動高職經營的走向，即使該方案已完成階段性任務，但仍有若干問題必須探討（湯志民，2003）。

總之，我國高職之經營隨著教改脈絡的多樣性和複雜度而充滿挑戰（張添洲，2002），而討論教育改革對高職經營的衝擊乃提升教育品質的重要途徑（黃光國，2009）。至於高職經營對教育改革衝擊的因應策略，包括行政層面的學校目標、資源、結構、行銷及市場；作業層面的教師專業與課程設計（Blanke, 1991），期能為相較弱勢之高職教育體系創造更多進步的機制，一

則實現教育機會均等的理想（Lalas & Valle, 2007），再則亦為高職的持續發展提供深化的素材。而且時逢高職優質化的推動，本文對高職經營內涵與資源分配提出建言，在推動高職教育優質化政策之際更意義。

綜上所述，本文主要探索教育改革對高職經營衝擊的程度、衝擊的面向，及高職對衝擊採取的因應策略。

貳、教育改革的意義、內涵及其對高職經營衝擊的面向

若欲探討教育改革對高職經營的衝擊必須先討論教育改革的意義。一般而言，教育改革係指教育組織對於新理念的採用（Daft, 1989），它亦是文化改造的工程（Fullan, 2001），因為它必須促使學校成員察覺新的意義方能回應教育改革的新理念，使得新理念能夠落實（Standford, 1998）。此外，由於教育改革會牽動文化的改變，也會喚起利害關係人的衝突（Mitchell, 1992），故必須規劃因應政策，方能催化學校成員對教育改革的熱情與行動，俾強化落實教育改革的動能（Murphy, 1994）。可見，教育改革與政策規劃息息相關，並會對學校經營有所衝擊（Fullan, 2001）。

1994年至2003年是臺灣教育改革幅度較大的10年，其中有關高職教育改革的理念或政策包括以下五大方向：

（一）1994年「四一〇教改大遊行」所提倡之落實小班小校、廣設高中大學、推動教育現代化，以及制定教育基本法等四項理念；（二）1996年「教育改革總諮議報告書」所提出之教育鬆綁、學習權的保障、父母教育權的維護，以及教師專業自主權的維護等四大理念；（三）1998年教育部公布健全國民教育、普及幼稚教育、健全師資培育與教師進修制度、促進技職教育多元化與精緻化、追求高等教育卓越發展、推動終生教育及資訊網路教育、推展家庭教育、加強身心障礙學生教育、強化原住民學生教育、暢通升學管道、建立學生輔導新體制、充實教育經費與加強教育研究等12項教育改革行動方案；（四）2001年高中職社區化方案所倡導的引導社區範圍之規劃、建構社區適性學習系統、推展社區均質就學環境、建立適性就近入學機制，與強化學校與社區之合作關係等5項理念；（五）2003年所提出之綜合高中政策、類科調整政策、證照制度政策、高職入學方式、高職課程規劃，以及產學合作方案等6項與高職經營相關的政策。綜上可知，高職教育改革包括教學品質、教師專業、教育市場、升學管道、學校本位經營等五大面向。

析言之，教育改革政策對高職經營的影響包括行政層面與作業層面（Blanke, 1991）。就行政層面而言，可包括資源、技術、結構、目標、行銷（吳清山，2004）；作業層面則涵蓋教師專業能力與課程品質（王文科，2002）。由於1994到2003年攸關高職教育的改革所強調的是教育市場、升學管道、學校本位經營，會影響資源分配、技術定位、結構協調、目標界定及行銷光譜等，又強調教學品質及教師專業會影響資源分配、技術定位等，足見教育改革政策對高職經營已產生衝擊（Ostlund, 1978）。詳言之，教育改革對高職經營之衝擊包含：目標定位不明（Abel & Sementelli, 2005），係指組織經營缺乏方向感（Blanke, 1992）；學校行銷無力（Miller, Thomas, Eden & Hitt, 2008）則指學校難以讓大眾接受其經營的價值及認同其培養的學生；市場回應遲鈍（Cui & Choudhury, 2003）乃指無法審視社區或大眾的聲音；資源挹注貧乏（Jorgensen, 2005），即指專家、人力、科技、權力、經費的缺乏；技術創新不足（Daft, 1989）乃指資源轉化無法滿足目標與任務的需求；結構調整不易（Whitaker, 2004）則為協調關係無法促進新角色的履行（Abel & Sementelli, 2005）；教師專業不夠（Furney, Hasazi, Clark/Keefe & Hartnett, 2003），則指學校成員欠缺專業能力；至於課程規劃貧瘠係指教育改革的課程與學生需求脫勾（周柏廷，2007）。

繼之，以下分析教育改革對高職經營的衝擊及其因應。第一，教育改革所倡導的理念會誘發高職目標定位不明，而因應此衝擊的策略包括配合政府政策擬定學校經營目標、配合學校發展目標挹注經費（Quinn, 1988）、提出中長程計畫（林海清，1995）、擴大利害關係人參與決定機會以凝聚共識，並清楚勾勒學校發展方向，進而促進社會關係的改善，共同面對目標或定位不明的問題（Jorgensen, 2005）。此外，亦須提升學校對執行教育改革的信任感（Louis, 2007），強化學校經營的安全感（Giddens, 1991），以減緩教育改革對高職經營的衝擊。

第二，教育改革政策中因倡導廣設高中，遂使高職面臨競爭的新局面，進而對學校行銷產生衝擊，而其因應策略包括成立教育行銷小組（蕭富峰，1989）、與鄰近中小學建立夥伴關係（Wohlsetter, Smith & Malloy, 2005）、鼓勵教職員參與相關研習課程（楊思偉，2006）、提供獎助學金或減免學雜費（劉永水，2002）、利用媒體進行宣導（教育部，2005）、提升服務社區形象（黃俊英，2001；Morgan & Hunt, 1994）及轉型為綜合高中等（王增築，2002；羅文基，2002），俾利彰顯高職特色及功能，以減緩其所受衝擊。

第三，教育改革政策強調廣設大學及高中，並強化家長教育選擇權等均使高職對市場回應遲鈍（Brady, 1985），此亦為其經營之衝擊。其因應策略包括強化公共目的的追求（Eckel, 2007）、提升教育品質（Walford, 2006）、促進審閱家長的需求（Purpel & McLaurian, 2004）、並建立順暢的溝通網絡（Davies, 1998），以強化市場的回應性，俾減緩其對高職經營的衝擊。

第四，教育改革必須有豐裕的資源來支撐（Abel & Sementelli, 2005），故若資源挹注貧乏，則將對高職經營產生衝擊。而其因應策略可包括積極爭取教育經費（Murphy, 2007）、與鄰近技職校院進行策略聯盟策略（Dunn, 2000）、成立校務基金會以籌措經費（黃琬淇, 2008）、建立資源網站蒐集資訊（Marsh & Rhodes, 1992），並建立學校特色贏得家長支持（周柏廷, 2007），俾擴大資源，減緩衝擊。

第五，教育改革必須透過新的結構，以達成學校本位管理。但因為教師的抗拒，更使結構協調關係趨於保守（Fullan, 2001），進而產生結構調整不易的衝擊。而其因應策略包括增加負責單位、加強決策效率、強化協調的權變、確立角色的扮演、催化溝通及強化責任承擔等（Daft, 1989）。

第六，教育改革乃因採用新理念，必須強化技術創新，故常面臨挑戰（Carlson, 1996）。據此，其因應衝擊的策略包括學校以創新作為經營的核心價值（Blanke, 1992），並鼓勵專業人員提升自我精進的能力，建立團體討論機制進行有效的資源轉化，以提升個體與公共的利益（Wollin, 2003）。此外，學校亦應鼓勵成員參與新技能的研習，來提升教育改革的能力（教育部, 2005）。

第七，教育改革必須強化教師專業品質，故卓越教學益形重要。然而，在教育改革過程中，因為教師易受制於制度或傳統，以致教師專業成長動能萎縮，進而嚴重衝擊學校的經營（Squires, 1999）。至於其因應策略則包括彈性安排課程以利教師進修（楊思偉, 2006）、激勵教師反省能力（van Oord, 2007）、提升教師行動研究能力（李美鶴, 2008）、鼓勵教師自我學習、嚴格把關新聘任教師品質，培育教師第二專長等（周柏廷, 2007）。

第八，教育改革必須深化課程革新，然而高職課程發展的組織運作難以滿足學生需求（周柏廷, 2007），其因應策略包括加強產學合作、蒐集網路資訊來設計課程、發展多元觀點的課程、發展學校本位課程，以及成立課程發展委員會（周柏廷, 2007）、讓學生參與課程設計等（Reeves, 2008），以減緩其對高職經營的衝擊。

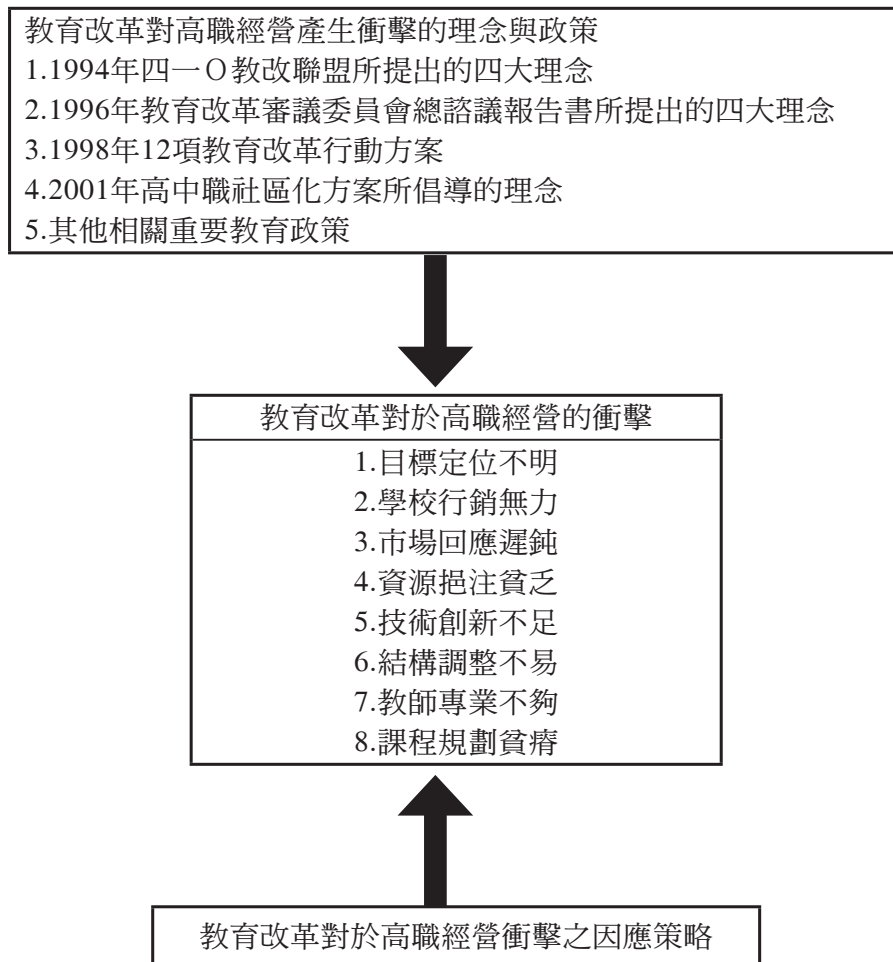
參、研究設計與實施

本文之研究設計與實施包括研究架構、待答問題、樣本選取、調查問卷編制、問卷調查實施、資料處理。茲分述如下：

一、研究架構

本文之研究架構如圖1所示：

圖1 研究架構圖



註：往下箭頭代表影響；往上箭頭代表解決策略

二、名詞釋義

(一) 教育改革

本文所稱之「教育改革」係指自1994年至2003年間由政府或民間發起的教育改革理念，或由政府規劃及制定之高職教育政策。

(二) 高職經營

高職經營指高級職業學校組織運作的機制，包括目標定位、學校行銷、市場回應、資源挹注、技術創新、結構調整、教學專業、課程規劃等八個構面。

(三) 高職經營的衝擊

高職經營的衝擊係指高職因某種外力的介入，使其經營出現適應的問題。

三、研究目的及待答問題

(一) 研究目的

本文主要研究目的有二：1.瞭解1994至2003年間教育改革的理念或政策對高職經營的衝擊狀況；2.探討1994至2003年間高職對教育改革的衝擊所採取的經營策略。

(二) 待答問題

根據研究目的，本文提出下列待答問題：

1.探討1994至2003年教育改革理念或政策對於高職經營衝擊的程度：此旨在回答四一0教改大遊行提出的4項理念、改革審議委員會總諮議報告書提出的4項理念、12項教育改革行動方案、高中職社區化方案及其他相關重要教育政策對高職經營的衝擊程度。

2.探討1994至2003年間教育改革理念或政策對高職經營的衝擊面向：此主要在回答四一0教改大遊行提出的四項理念、教育改革審議委員會「總諮議報告書」的4項理念、12項教育改革行動方案、高中職社區化方案等教育政策對高職經營之「目標定位不明」、「學校行銷無力」、「市場回應遲鈍」、「資源挹注貧乏」、「技術創新不足」、「結構調整不易」、「教學專業不夠」及「課程規劃貧瘠」等問題的衝擊。

四、樣本選取

本文調查對象包括全國公私立高級職業學校及高職附設綜合高中，為兼顧樣本的代表性及抽樣的經濟性，從中抽取1/3校數為原則，不足1者仍以1校計之，採用多階段分層隨機及立意抽樣法，共抽取41所學校，1,180個受試者，

抽樣步驟如下：

首先，統計全國高級職業學校總數及各學校類別數：依據教育部統計處的資料得知全國高職學校及高職附設綜合高中共有工業類21所、商業類14所、農業類3所、藝術類2所、海事類6所、工商類18所、農工類12所、家商類15所、醫事護理4所、高職附設綜合高中66所，總計161所。。

其次，統計全國高職學校的班級數：按照學校規模將學校分為24班以下、25～59班、60班以上等3種規模。依據教育部統計處的資料，24班以下的校數共41所、25～59班的校數共99所、60班以上共21所。

然後根據學校類別，分層隨機抽取學校樣本。詳細而言，先依據統計之3類不同班級數的比例進行抽樣後，再依據不同學校類別的班級數再抽樣一次，其分配方式如表2。最後，以立意抽樣方式抽取樣本學校之教育人員作為問卷調查對象，其分配方式如表3。

表2 各規模學校抽樣分析表

單位：校

編號	學校類別		總校數	4班(含)以下		25~59班		60班以上		問卷份數
				實際校數	抽樣校數	實際校數	抽樣校數	實際校數	抽樣校數	
1	高職	工業類	21	2	1	14	3	5	1	150
2		商業類	14	2	1	11	2	1	1	120
3		農業類	3	1	0	2	1	0	0	30
4		藝術類	2	2	1	0	0	0	0	20
5		海事類	6	2	1	4	1	0	0	50
6		工商類	18	7	1	9	2	2	1	120
7		農工類	12	1	1	11	2	0	0	80
8		家商類	15	4	1	11	4	0	0	140
9		醫事護理	4	1	0	2	1	1	0	30
10	綜合高中		66	19	4	35	8	12	3	440
共計			161	41	11	99	24	21	6	1,180

本文調查對象包括校長、教師兼行政人員（包括主任及組長）及教師（含導師及專任）。因學校規模不同，其員額編制也會有差異，所以根據學校規模的大小決定每校總樣本數及各類身份樣本數，其分配方式如表3所示。

由於直接由研究者操控的隨機抽樣作業較為繁雜，因此，學校教育人員的抽樣採立意取樣為之，委託各抽樣學校負責人員協助做適當分配。

表3 各規模學校樣本分配方式分析表

單位：份

學校規模 身份	24班以下	25～59班	60班以上
校長	1	1	1
主任	2	3	3
組長	2	4	5
教師	15	22	31
共計	20	30	40

五、調查問卷的編製

本文以自編的〈高級職業學校因應教育改革經營衝擊調查問卷〉作為調查工具，其編製過程分為擬定問卷大綱、編製問卷初稿、進行問卷預試及修正定稿等4個階段，茲說明如下：

首先，問卷架構探索：本文經由文獻探討擬定問卷大綱，並勾勒問卷構面，以建立內容效度；其次，編製問卷初稿：根據問卷大綱，草擬初步問卷，問卷題目經過3位學校校長及3位教師開會討論後，澄清題意、增刪題目。之後再請5位教育行政與工業教育專家建立專家效度，據以修正意見，並編製預試問卷。再則，實施問卷預試：問卷題目編撰完畢後，為求周延審慎，在4所高職學校進行預試，受試對象包括校長、教師兼行政人員，以及教師共100位者，共得有效問卷73份，回收可用率為73%。隨之進行信度分析，高職經營各構面的Cronbach α 係數分別為.70以上，而且建構效度也在水準之上。

為了再次確立問卷結構的嚴謹度，減少樣本數太少所造成的誤差，進一步透過正式問卷施測，並進行因素分析，來確立建構效度。問卷預試後，以有效問卷760份進行因素分析，採用驗證性因素分析，以「主成分分析法」，選取特徵值大於1的因素，問卷設計符合原設計之因素一：目標定位不明；因素二：學校行銷無力；因素三：市場回應遲鈍；因素四：資源挹注貧乏；因素

五：技術創新不足；因素六：結構調整不易；因素七：教師專業不夠；因素八：課程規劃貧瘠，問卷結構良好，且各因素Cronbach α 係數分別為.7950、.8096、.7644、.6804、.8326、.8178、.7763、.8296，顯示信度良好。因素分析結果如表4。

為強化填答的立場趨向，問卷採用Likert Scale 4點量表，具偶數的特質，以非常同意（4分）、同意（3分）、不同意（2分）、非常不同意（1分）形式，呈現教育改革對高職經營衝擊。

表4 教育改革對於高職學校經營衝擊的因素分析表

分量表之因素名稱	題項	因素一 負荷量	因素二 負荷量	因素三 負荷量	因素四 負荷量	因素五 負荷量	因素六 負荷量	因素七 負荷量	因素八 負荷量
因素一	1	.777							
	2	.784							
	3	.808							
	4	.789							
因素二	5		.863						
	6		.871						
	7		.757						
	8		.710						
因素三	9			.764					
	10			.790					
	11			.730					
	12			.787					
因素四	13				.632				
	14				.669				
	15				.777				
	16				.778				
因素五	17					.827			
	18					.838			
	19					.755			
	20					.845			

表4 教育改革對於高職學校經營衝擊的因素分析表（續）

分量表 之因素 名稱	題 項	因素一 負荷量	因素二 負荷量	因素三 負荷量	因素四 負荷量	因素五 負荷量	因素六 負荷量	因素七 負荷量	因素八 負荷量
因 素 六	21						.817		
	22						.687		
	23						.870		
	24						.833		
因 素 七	25							.700	
	26							.753	
	27							.737	
	28							.719	
	29							.739	
因 素 八	30								.647
	31								.818
	32								.796
	33								.802
	34								.789
特徵值		2.494	2.581	2.358	2.058	2.670	2.590	2.662	2.988
個別解釋 變異量		62.351%	64.526%	58.957%	51.451%	66.751%	64.754%	53.242%	59.765%

六、問卷實測與資料處理

問卷調查以高職學校為單位，計41所高職學校，將問卷寄給各樣本學校的受委託人員，共寄發1,180份問卷，回收811份，扣除無效問卷後，得有效問卷為760份，可用率為64.4%。調查問卷回收後，根據研究目的進行統計考驗。

肆、研究結果分析

一、教育改革理念或政策對高職經營衝擊的程度分析

根據表5可知，「廣設高中大學」對高職經營的衝擊最大，佔77%；其次，分別為「小班小校」與「推動教育現代化」，而「制訂教育基本法」之衝擊則不大。由此觀之，廣設高中大學使高職必須更重視升學，而且也面對高中競爭的嚴峻考驗。

表5 四一〇教改大遊行4大理念對高職教育衝擊程度分析表

統計量數 各項理念	選取次數	百分比(%)	排 序
廣設高中大學	585	77.0	1
小班小校	73	9.6	2
教育現代化	69	9.1	3
教育基本法	30	3.9	4

根據表6可知，「教育鬆綁」對高職經營的衝擊最大，佔55%；其次，分別為「教師專業自主」，佔18.2%；「保障學習權」，佔13.7%；「家長教育選擇權」，佔13%。由此觀之，學校自主發展已衝擊高職經營。

表6 教育改革審議委員會總諮議報告書四大理念對高職經營衝擊程度分析表

統計量數 各項理念	選取次數	百分比(%)	排 序
教育鬆綁	418	55.0	1
教師專業自主	138	18.2	2
保障學習權	104	13.7	3
家長教育選擇權	99	13.0	4

根據表7可知，以「促進技職教育多元化與精緻化」對我國高職經營的衝擊最大，佔37.2%；其次為「暢通升學管道」（佔13.2%）、「追求高等教育卓越發展」（佔10.5%），「健全師資培育與教師進修制度」（佔10.3%）及其它甚至低於10%。由此觀之，技職教育特色的建立及經營的複雜化，形成高職經營的新方向。

表7 十二項教育改革行動方案對高職經營衝擊程度分析表

各項方案	統計量數	選取次數	百分比(%)	排 序
促進技職教育多元化與精緻化		283	37.2	1
暢通升學管道		100	13.2	2
追求高等教育卓越發展		80	10.5	3
健全師資培育與教師進修制度		78	10.3	4
充實教育經費與加強教育研究		48	6.3	5
建立教學、訓導及輔導整合的輔導新體制		45	5.9	6
加強身心障礙學生教育		33	4.3	7
推動終身教育及資訊網路教育		32	4.2	8
推展家庭教育		19	2.5	9
健全國民教育		14	1.8	10
強化原住民學生教育		13	1.7	11
普及幼稚教育		12	1.6	12

由表8可知，2001年開始推動的高中職社區化方案所倡導的理念中，以「建立適性就近入學機制」對我國高職經營的衝擊最大，佔27.8%；其次分別為「強化學校與社區之合作關係」（佔20.2%）、「建構社區適性學習系統」（佔19.9%）、「引導社區範圍之規劃」（佔16.1%），以及「推展社區均質就學環境」（佔16.0%）等。

表8 高中職社區化方案理念對高職經營衝擊程度分析表

各項理念	統計量數	選取次數	百分比(%)	排 序
建立適性就近入學機制		211	27.8	1
強化學校與社區之合作關係		153	20.2	2
建構社區適性學習系統		151	19.9	3
引導社區範圍之規劃		122	16.1	4
推展社區均質就學環境		121	16.0	5

由表9可知，近年來台灣教育的重大政策中，以「綜合高中政策」對我國高職經營的衝擊最大，佔52.5%；其次為「高職課程規劃」（佔22.5%）。其餘各項之比率均低於10%。

表9 教育改革理念或政策對高職經營衝擊程度分析表

各項理念	統計量數	選取次數	百分比(%)	排 序
綜合高中		399	52.5	1
高職課程規劃		171	22.5	2
類科調整政策		69	9.1	3
高職入學方式		53	7.0	4
證照制度政策		49	6.4	5
產學合作方案		17	2.2	6

綜合分析得知，教育改革所衍生高職專門教育的特色化或扮演高中的角色，均已衝擊其經營生態。

二、教育改革對高職經營衝擊面向之分析

依據表10所示，教育改革對高職經營之衝擊以學校行銷無力（ $M=3.62$ ）、教師專業不夠（ $M=3.40$ ）最大，其次為資源挹注貧乏（ $M=2.84$ ）、課程規劃貧瘠（ $M=2.82$ ），其餘包括結構調整不易（ $M=2.42$ ）、技術創新貧乏（ $M=2.40$ ）、目標定位不明（ $M=2.24$ ），以及市場回應遲鈍（ $M=1.96$ ）皆在平均數 $M=2.5$ 之下，衝擊相對較小。由此顯示，教育改革讓高職對外面臨更大的競爭壓力，出現學校行銷無力、資源挹注貧乏、教學專業不夠及課程規劃貧瘠等問題較難掌控，其餘可視為在控制範圍內。

表10 教育改革對高職經營衝擊面向分析表

各項衝擊層面	統計量數	有效樣本數	平均數
目標定位不明		760	2.24
學校行銷無力		757	3.62
市場回應遲鈍		759	1.96
資源挹注貧乏		760	2.84
技術創新不足		760	2.40
結構調整不易		760	2.42
教師專業不夠		756	3.40
課程規劃貧瘠		760	2.82

三、高職經營因應教育改革衝擊的策略分析

以下分析高職面對教育改革衝擊的因應策略。進行分析時以「目前採取的策略」與「應該採取的策略」對比，探討實然和應然之間的落差，若應然的需求大於實然，則視為重要的因應策略。再者，研究者以5成（50%）作為標準，如果策略百分比達5成（50%）以上，則將其列為解決該衝擊的主要策略。茲分析與討論如下：

（一）學校對目標定位不明時所採取之策略分析

根據表11所示，填答者認為，目前任教學校實際解決「目標定位不明」衝擊的重要策略為：「配合政府高職政策擬定學校經營目標」（66.6%）。填答者認為應該能解決「目標定位不明」衝擊的主要策略分別為「配合學校發展目標挹注經費」（61.4%）、「提出中長程計畫」（61.3%），及「擴大參與決定機會以凝聚共識」（57.5%）。由於教育改革對高職目標定位的不明的衝擊，應在可控制範圍，故不加討論。

表11 目標定位不明因應策略的百分比分析表

因 應 策 略	統 計 量 數		應 該 採 取 的 策 略	
	人 數	(%)	人 數	(%)
配合政府高職政策擬定學校經營目標	506	66.6	331	43.6
擴大參與決定機會以凝聚共識	320	42.1	437	57.5
提出中長程計畫	342	45.0	466	61.3
配合學校發展目標挹注經費	249	32.8	467	61.4

（二）學校對無力行銷採取之策略分析

根據表12所示，填答者認為，目前任教學校實際解決「行銷不易」衝擊的主要策略分別為：「提供獎助學金或減免學雜費」（56.6%）與「提昇社區服務之形象」（53.7%）。填答者認為應該能解決「教育行銷不易」衝擊的主要策略分別為：「成立教育行銷小組」（62.1%）、「與鄰近中小學建立夥伴關係」（56.2%）、「鼓勵教職員參與教育行銷課程」（55.1%）、「利用媒體進行宣導」（54.6%），以及「提昇社區服務之形象」（53.7%）。

接著，比較實然面與應然面發現，應然面大於實然面者包括鼓勵教職員參與教育行銷課程研習、成立行銷小組、利用媒體進行宣導、與鄰近中小學建立夥伴關係等，此乃高職改革之當務之急。

表12 學校行銷無力因應策略的百分比分析表

因 應 策 略	統 計 量 數		目前採取的策略		應該採取的策略	
	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)
鼓勵教職員參與教育行銷課程研習	212	27.9	419	55.1		
成立教育行銷小組	181	23.8	472	62.1		
提供獎助學金或減免學雜費	430	56.6	357	47.0		
利用媒體進行宣導	359	47.2	415	54.6		
提昇社區服務之形象	408	53.7	408	53.7		
與鄰近中小學建立夥伴關係	371	48.8	427	56.2		
轉型為綜合高中	269	35.4	252	33.2		

(三) 當學校對市場回應遲鈍時所採取之策略分析

根據表13所示，填答者認為，目前任教學校實際解決「市場需求難以回應」衝擊的主要策略分別為：「要求學生取得職業證照資格」（80.9%）與「安排課業輔導幫助學生升學」（77.8%），兩項策略使用的比例甚高。填答者認為應該能解決「市場需求難以回應」衝擊的主要策略分別為：「加強建教合作輔導學生就業」（52.8%）與「安排專責人員或單位輔導學生就業」（51.7%）。由於教育改革對高職經營中市場回應遲鈍的衝擊，在可控制範圍，故不加以討論。

表13 市場回應遲鈍因應策略的百分比分析表

解 決 策 略	統 計 量 數		目前採取的策略		應該採取的策略	
	人數	(%)	人數	(%)	人數	(%)
安排課業輔導幫助學生升學	591	77.8	349	45.9		
安排專責人員或單位輔導學生就業	354	46.6	393	51.7		
要求學生取得職業證照資格	615	80.9	345	45.4		
加強建教合作輔導學生就業	273	35.9	401	52.8		

(四) 學校對資源挹注貧乏時所採取之策略分析

根據表14所示，填答者認為，目前任教學校實際解決「資源不足」衝擊的主要策略分別為：「建立口碑爭取家長支持」（60.5%）與「積極爭取教育經費」（55.5%）。填答者認為應該能解決「資源不足」衝擊的主要策略分別

為：「積極爭取教育經費」（62.4%）、「與鄰近技職校院進行策略聯盟」（59.5%）、「成立校務基金會以籌措經費」（57.5%）、「建立資源網站蒐集資訊」（52.2%），以及「建立口碑爭取家長支持」（52.1%）。從實然面與應然面加以分析，教育改革所衍生之高職經營的資源挹注貧乏問題可採取成立校務基金、積極爭取教育經費、與鄰近技職校院進行策略聯盟、建立資源網站蒐集資訊等有效策略以為因應。

表14 資源挹注貧乏因應策略的百分比分析表

因應策略 \ 統計量數	目前採取的策略		應該採取的策略	
	人數	(%)	人數	(%)
成立校務基金以籌措經費	272	35.8	437	57.5
積極爭取政府經費獎助	422	55.5	474	62.4
建立口碑爭取家長信任	460	60.5	396	52.1
與鄰近技職校院進行策略聯盟	325	42.8	452	59.5
建立資源網站蒐集資訊	335	44.1	397	52.2

（五）學校對技術創新不足時所採取之策略分析

根據表15所示，填答者認為，目前任教學校實際解決「技術缺乏」衝擊的各項策略並不明顯。填答者認為應該能解決「技術缺乏」衝擊的主要策略分別為：「鼓勵專業人員提升自我修復設備之能力」（62.2%）、「以創新作為核心經營的價值」（61.4%）、「建立團體討論機制進行資源分配」（58.3%），及「鼓勵成員參與行政管理知能課程之學習」（58.2%）。由於教育改革對高職經營之技術創新不足的衝擊，在可控制範圍，故不加以討論。

表15 技術創新不足因應策略的百分比分析表

解決策略 \ 統計量數	目前採取的策略		應該採取的策略	
	人數	(%)	人數	(%)
鼓勵成員參與行政管理知能課程之學習	353	46.4	442	58.2
鼓勵專業人員提昇自我修復設備之能力	344	45.3	473	62.2
建立團體討論機制進行資源分配	284	37.4	443	58.3
以創新作為核心經營的價值	198	26.1	467	61.4

(六) 學校對組織結構調整不易時所採取之策略分析

根據表16所示，填答者認為，目前任教學校實際解決「組織結構不易調整」衝擊的各項策略並不明顯。填答者認為應該能解決「組織結構不易調整」衝擊的主要策略分別為：「教師具實質決策權」（63.8%）、「成立學校組織再造委員會」（62.5%）、「因應工作性質成立任務編組委員會」（58.3%），以及「致力組織層級扁平化的規劃」（57.5%）。由於教育改革對高職經營之組織結構調整不易的衝擊，在可控制範圍，故不加以討論。

表16 組織結構調整不易因應策略的百分比分析表

因應策略 \ 統計量數	目前採取的策略		應該採取的策略	
	人數	(%)	人數	(%)
成立學校組織再造委員會	202	26.6	475	62.5
因應工作性質成立任務編組委員會	347	45.7	443	58.3
致力組織層級扁平化的規劃	207	27.2	437	57.5
教師具實質決策權	192	25.3	485	63.8

(七) 當教師教學專業不夠時，學校採取策略之分析

根據表17所示，填答者認為，目前任教學校實際解決「教師專業不足」衝擊的主要策略分別為：「培育教師第二專長」（58.6%）、「鼓勵教師自我學習」（56.2%），以及「聘任新進教師應嚴格把關」（53.0%）。填答者認為應該能解決「教師專業不足」衝擊的主要策略分別為：「彈性安排課程以利教師進修」（62.5%）、「激勵教師教學反省能力」（58.3%）、「培訓教師行動研究能力」（57.1%）、「鼓勵教師自我學習」（55.8%）、「聘任新進教師應嚴格把關」（53.7%），以及「培育教師第二專長」（52.4%）。

由實然面與應然面之比較分析得知，激勵教師教學反省能力、培訓教師行動能力、彈性安排課程以利教師進修，以提升教師教學專業能力等項乃當務之急。

表17 教學專業不夠因應策略的百分比分析表

因應策略	統計量數	目前採取的策略		應該採取的策略	
		人數	(%)	人數	(%)
激勵教師教學反省能力		293	38.6	443	58.3
促進教師行動研究能力		269	35.4	434	57.1
培育教師第二專長		445	58.6	398	52.4
聘任新進教師應嚴格把關		403	53.0	408	53.7
學校辦理學校需求的教師進修		327	43.0	475	62.5
鼓勵教師自我學習		427	56.2	424	55.8

(八) 學校對課程規劃貧瘠時所採取之策略分析

根據表18所示，填答者認為，目前任教學校實際解決「課程無法滿足學生需求」衝擊的主要策略分別為：「成立課程發展委員會」（60.9%）與「發展學校本位課程」（58.3%）。填答者認為應該能解決「課程無法滿足學生需求」衝擊的主要策略分別為：「加強產學合作以蒐集資訊來設計課程」（62.2%）、「發展多元觀點的課程」（59.1%）、「讓學生參與課程設計」（55.8%）、「發展學校本位課程」（53.6%），以及「成立課程發展委員會」（50.9%）。由實然面與應然面之比較分析得知，發展多元觀點的課程、加強產學合作的課程設計、讓學生參與課程設計等乃提升學生滿足課程需求的重要策略。

表18 課程規劃貧瘠因應策略的百分比分析表

因應策略	統計量數	目前採取的策略		應該採取的策略	
		人數	(%)	人數	(%)
發展多元觀點的課程		324	42.6	449	59.1
發展學校本位課程		443	58.3	407	53.6
加強產學合作的課程設計		284	37.4	473	62.2
成立課程發展委員會		463	60.9	387	50.9
讓學生參與課程設計		160	21.1	424	55.8

伍、結論與建議

本文旨在探討台灣1994至2004年教育改革對高職經營的衝擊。根據調查結果與分析，提出以下結論與建議：

一、結論

（一）教育改革暗指之「兩條發展進路」的理念對高職經營衝擊最大

從調查研究可知，以「廣設高中大學」、「教育鬆綁」、「促進技職教育的精緻化與多元化」、「建立適性就近入學機制」、「推動綜合高中」對高職經營的衝擊最大，故高職同時應扮演如高中般積極升學、以及培養學生精緻專門能力的理念，可說教育改革之「兩條發展進路」的理念，及其衍生的教育政策，對於高職經營衝擊較大。

（二）高職因教育改革產生學校行銷無力、資源挹注不足、教學專業不夠與課程規劃貧瘠的經營衝擊

教育改革對於高職經營的衝擊受兩條發展進路的理念影響最大，以致形成高職與高中競爭生態、或使高職更著重於專門能力的經營特色，但此已對高職之經營產生學校行銷無力、資源挹注不足、教學專業不夠、課程規劃貧瘠等衝擊，學校與政府均有必要謀求解決之道。

（三）高職對教育改革衝擊的因應，應強化經費及專家等資源建置的策略

教育改革對高職經營勢必要有更多的資源來回應複雜的環境，學校可透過校務基金與積極爭取政府獎助，來豐富經費資源；也可以透過網路資訊與科技大學進行策略聯盟，來豐富專家資源，並促進教師專業成長與課程發展，以利學生獲得高品質的教育等策略來提升高職特色及升學競爭力。總之，高職對教育改革引發的衝擊，應強化經費及專家等資源建置的經營策略。

（四）高職應強化學校行銷，以因應教育改革的衝擊

教育改革驅使高職必須招收更具升學或發展專門能力潛力的學生，故高職經營必須重視行銷，其重要策略包括學校應鼓勵教職員參與教育行銷課程研習，以提升行銷能力；學校應成立行銷小組，加強學校扮演教育改革的代理者角色，來提升教育改革壓力的回應力；學校應利用媒體進行宣導，以豐富學校行銷的管道；學校應與鄰近中小學建立夥伴關係，以建立學校行銷的捷徑等，總之，對於教育改革的衝擊，高職應強化學校行銷能力、角色、管道及捷徑等經營策略以為因應。

（五）高職應強化學校本位的教師專業成長與學生本位的課程設計

教育改革使高職經營需要更多的資源，方能因應各種衝擊，但是要成功回應兩條發展進路的理念，高職必須提升教師的教學專業，並發展符合學生需求的課程，方能確保學生潛能的開發，使其對升學有希望，在專門能力有特色。因此，高職經營教師專業發展的策略可包括激勵教師教學反省能力、促進教師行動能力、辦理促進校本需求的教師培訓，加強學校本位之教師專業成長；至於高職經營課程發展的策略包括運用多元觀點的課程、加強產學合作的課程設計、讓學生參與課程設計等，以利學生依其志趣發展其知能。

二、建議

台灣近幾十多年之教育改革已對高職經營產生衝擊，因此，要持續提升高職經營品質，教育行政主管機關責無旁貸。同時，面對教育改革的衝擊，高職本身也應積極尋找契機，並發揮內造的力量，使高職經營繼續保有優勢。以下分別對教育行政主管機關與高職學校本身提出若干建議。

一、對教育行政主管機關的建議

（一）暢通高職生的升學管道與提升高職的地位

教育改革對於高職經營的衝擊主要來自兩條發展進路的理念，但是就升學而言，高職相對於高中較為弱勢，故教育行政主管機關應擴大建立高職生的升學管道，對高職學生提供更多照顧。例如，一般科目或專門科目表現優良者，有機會升學。同時，也要建立完善的證照制度，讓證照成為榮耀的象徵，使得學有專精的學生容易謀職，享有穩定薪資的優勢，並使社會肯定其專業地位。

（二）挹注高職更多的經費

教育改革牽動高職經營的模式，舉凡學校行銷的進行、教學專業的成展、課程的發展、回應教育改革的文化建設等，皆需豐富的資源，其中教育行政主管機關最能直接協助者即為獎助經費，經費之挹注可因教育改革必要進行之工程的經費補助，以及提出專案申請的經費獎助，以擴大教育改革落實的空間，同時也能藉發展學校特色來回應兩條發展進路的理念。

二、對學校、學校領導者與教師的建議

（一）對學校的建議

1. 學校應成立行銷單位

教育改革已使高職的招生來源面臨空前的挑戰，學校已從養護型態的學生來源，變成必須與其他高職或高中競爭的關係，加上社會對高職有負面的刻板印象。因此，學校應成立行銷小組，此意味學校經營要時時兼顧市場需求，並將學校特色透過各種媒體與管道推廣行銷型並可與附近國民中學建置夥伴關係，來擴充學校的行銷，以確保招生來源，並提升學生素質。

2. 學校應增進成員回應改革之適應力

教育改革造成學校行銷無力、教學專業無能、課程設計無效等問題，必須提升學校成員的能力方能有效回應此衝擊。因此，學校應規劃行銷、教學專業成長、課程設計等研習課程，例如行銷策略運用、行動研究、批判性思考、課程發展等課程，並有計畫進行培訓，以增進學校成員有效回應兩條發展進路，並透過建置與運用知識資源來強化高職適應教育改革的能力。

3. 學校課程發展應納入多元聲音

學校應戮力於課程發展，而且要回應學生的需求，尤其要能擴大學生的參與。例如，可運用問卷進行廣泛的調查、讓學生直接參與課程設計，並聘請業界代表及多重背景課程專家作為諮詢，以利規劃適於學生務實致用及生涯發展的課程，並確保學生學習權益。

4. 學校應建置多功能的資訊網絡

學校應規劃包括行銷、專業發展、課程發展等多功能的資訊網絡，建置豐富的知識資源，隨時提供學校成員運用，藉此提升學校成員的行銷能力、促進教師專業的發展、並豐富課程發展的素材。

（二）對學校領導者的建議

1. 學校領導者應積極籌募經費

學校領導者應主動籌募經費設立校務基金，可以向業界募款，以增進經費運用的彈性；亦可以提出專案向有關單位申請經費，以利解決特殊的問題。例如，校長可以利用高職優質化方案爭取經費，用以改善學校的體質。

2. 學校領導者應建立長期互動的專家資料庫

學校領導者應聘請可以定期指導的專家，並與科技大學建立策略聯盟關係，同時建立資料庫，以加強知識資源的建置，並回應高職經營的複雜需求。

（三）對教師的建議

1. 教師應致力於行動研究

教師應致力於學校本位的專業發展，且應致力於行動研究，時時透過自我專業的精進來提升教學專業的實踐力，以化解教育改革的衝擊，同時致力於將教育改革理念落實於教室中，以提升高職學生的競爭力。

2. 教師應聆聽學生的需求

學校課程必須滿足學生的需求，而教師通常扮演課程發展的關鍵角色，因此，教師平時應多聆聽學生的聲音，使課程在國定課綱的大架構下，仍有課程再脈絡化的空間，以利課程設計能回應學生的需求。

參考文獻

- 王文科（2002）。**課程與教學論**。台北市：五南。
- 王增築（2002，10月）。如何發展以職業學校為特色之綜合高中。載於國立宜蘭高級商業職業學校舉辦之「臺灣省暨金馬地區九十一學年度高級職業學校校長會議」會議實錄（頁221-225），宜蘭縣。
- 四一〇教育改造聯盟（1996）。**民間教育改造藍圖-朝向社會正義的結構性變革**。台北市：時報文化。
- 行政院教育改革審議委員會（1996）。**教育改革總諮議報告書**。台北市：作者。
- 李美鶴（2008）。**多元文化學校本位課程實施之研究——北市一所高級中學為例**。國立台灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，台北市。
- 吳清山（2004）。**學校行政（六版）**。台北市：心理。
- 周柏廷（2007）。**高職學校本位發展之運作個案研究**。國立台灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，台北市。
- 林生傳（2004）。台灣近期教育改革的透視與省思。**教育學刊**，23，1-36。
- 林海清（1995）。研訂校務發展計畫實務探討。**教育研究雙月刊**，46，53-58。
- 洪彩雲（2003）。私立高職面臨的衝擊與增加競爭力的策略。**商業職業教育**，85，18-21。
- 張添洲（2002）。高職之挑戰與轉型。**商業職業教育季刊**，86，9-17。
- 教育部（1998）。**教育改革行動方案**。台北市：作者。
- 教育部（2005）。**普通高級中學課程暫行綱要學科中心實施計畫**。台北市：作者。
- 湯志民（2003）。高中職社區化及未來推展芻議。**教育研究**，107，96-103。
- 黃光國（2009，3月10日）。不見教育政策檢討 教育品質難提升。**聯合報**，C2版。
- 黃琬淇（2008）。**我國大學募款基金運作之研究——以一所大學為例**。國立台灣師範大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 黃俊英（2001）。**行銷學的世界**。台北市：天下文化。
- 楊思偉（2006）。日本推動課程改革過程的研究。**教育研究集刊**，52（1），29-58。

- 劉永水（2002）。如何落實高中職社區化協助學生適性發展。載於國立宜蘭高級商業職業學校舉辦之「臺灣省暨金馬地區九十一學年度高級職業學校校長會議」會議實錄（頁98-204），宜蘭縣。
- 蕭富峰（1989）。行銷實戰讀本。台北市：遠流。
- 羅文基（2002）。我國高中職轉型綜合高中課程研究發展之研究。載於潘慧玲（主編），**教育改革的未來**（頁107-120）。台北市：國立台灣師範大學教育研究中心。
- Abel, C. F., & Sementelli, A. J. (2005). Evolutionary critical theory, metaphor, and organizational change. *The Journal of Management Development*, 24(5), 443-458.
- Alange, S., Jacobsson, S., & Jarnethammar, A. (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1), 3-21.
- Blanke, V. (1991). *Understanding organization*. Columbus, OH: The Ohio State University.
- Blanke, V. (1992). *Organizational theory: Doctoral core*. Columbus, OH: The Ohio State University.
- Brady, F. N. (1985). A defense of utilitarian policy processes in corporate and public management. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 23-30.
- Carlson, R. (1996). *Reframing & reform: Perspective on organization, leadership, and social change*. London: Longman.
- Cui, G., & Choudhury, P. (2003). Consumer interests and ethical implications of Marketing: A contingency framework. *The Journal of Consumer Affairs*, 37(2), 364-387.
- Daft, R. L. (1989). *Organization theory and design*. Cincinnati, OH: South-Western College.
- Davies, E. (1998). Three forms of spontaneous order and their place within civil society. *Journal for Institutional innovation, Development, and Transition*, 2, 19-34.
- Dunn, J. A. (2000). Policy-level partnerships and project-based Partnerships. In P. V. Rosenau (Ed.), *Public-private policy partnerships* (pp.77-91). Cambridge, MA: MIT Press.

- Eckel, P. D. (2007). Redefining competition constructively: The challenges of Privatization, competition and market-based state policy in United States. *Higher Education Management and Policy*, 19(1), 93.
- Fullan, M. G. (2001). *The new meaning of educational change*. NY: Cassell.
- Furney, K. S., Hasazi, S. B., Clark/Keefe, K., & Hartnett, J.(2003). A longitudinal analysis of shifting policy landscapes in special and general education reform. *Educational Children*, 70(1), 81-94.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self identity: Self and society in the late modern age*. Stanford: Stanford University Press.
- Jorgensen, B. (2005). Education reform for at-risk youth: A social capital Approach. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 25(8), 49-69.
- Lalas, J., & Valle, E.(2007). Social justices and authentic student voices: *Enhancing leadership for educational justice. Educational Leadership and Administration*, 19, 75-102.
- Louis, K. (2007). Trust and improvement in school. *Journal of Educational Change*, 8(1), 1-24.
- Marsh,D., & Rhodes, R. A. W. (1992). *Policy network in British government*. Oxford: Clarendon.
- Miller, S. R., Thomas, D. E., Eden, L., & Hitt, M. (2008). Knee deep in the big muddy: The survival of emerging market firms in developed markets. *Management International Review*, 48(6), 645-665.
- Mitchell, S. (1992). *Innovation and reform: Conflicts within educational change*. NY: Captus Press.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Murphy, J. (1994).The reform of the profession: A self-portrait. In J. Murphy & P. B. Forsyth (Eds.), *Educational administration: A decade of reform*(pp.39-68). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Murphy, M. (2007). Experiences in the internalization of education: Strategies to promote equality of opportunity at Monterrey Tech. *Higher Education*, 53, 167-208.
- Ostlund, L. E. (1978). Are middle managers an obstacle to corporate Social policy implementation? *Business*, 18(2), 5-20.

- Purpel, D. E., & McLaurian, Jr. V. M. (2004). *Reflections on the moral & spiritual crisis in education*. NY: Peter Lang.
- Quinn, R. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reeves, D. B. (2008). Leadership for student empowerment. *Educational Leadership*, 66(3), 84-85.
- Riddell, A. R. (1998). Reforms of educational efficiency and quality in developing countries: An overview. *Compare*, 28(3), 277-291.
- Squires, D. A. (1999). Changing curriculum and a school's structure: Commentary on ALTAS. *Peabody Journal of Education*, 74(1), 154-160.
- Standford, B. (1998). *Charting school change: Improving odds for successful school reform*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- van Oord, L.(2007). To westernize the nations? An analysis of the international baccalaureate's philosophy of education. *Cambridge Journal of Education*, 37(3), 375-390.
- Walford, G. (2006). *Markets and equity in education*. NY: Continuum.
- Whitaker, A. M. (2004). The internationalization of higher education: A US. perspective. Major paper submitted to Faculty polytechnic Institute. Blackburg, VA.
- Wohlsetter, P., Smith, j., & Malloy, C. L.(2005). Strategic alliances in Action: Toward a theory of evolution. *The Policy Studies Journal*, 33(3), 419-442.
- Wollin, S. (2003). *Tocqueville between two worlds: The making of a political and theoretical life*. Princeton, NJ: Princeton University Press.