

主題：學校教育改革的當務之局

學校再造的理念與策略

吳明清

國立台北師範學院教務長

學校教育的良窳是一個國家教育品質的具體指標，因此教育改革必須從學校教育著手。我們在今天的「現代教育論壇」中討論「學校教育改革的當務之急」，實即強調學校教育的重要，以及學校教育改革的必要。

什麼是學校教育改革的當務之急？事實上我們關心兩個基本問題：其一是改革的項目，其二則是改革的方法。通常，我們大都習慣於從「需求」層面來構思改革的項目，而從「技術」層面來構思改革的方法。「需求」是主觀的，而且有「時效性」，因此基於「需求」所構思的改革項目就會受到主觀選擇的限制，而失其寬闊視野與完整結構。「技術」是具體的，而且有「工具性」，因此基於「技術」考量的改革方法就會受到操作形式的限制，而難及深層觀念與遠大目標。由此可知，若從「需求」與「技術」兩方面來思考學校教育改革的當務之急，均有其「盲點」。因此，我們需要一個新的思考架構。

「學校再造」(restructuring schools)是九〇年代歐美國家從事學校教育改革的主題與重點，其理念和做法均與傳統的教育改革主張有所不同，值得我們重視並借鏡。因此，本文擬就「學校再造」的理念架構與行動策略稍作介紹和說明，期能對我們有關學校教育改革的思考有所啟發。全文將分為三部分：首先說明「再造」的概念意涵與學校再造的架構；其次闡論學校再造的做法，並強調我們應有的堅持；最末則以塑建學校教育的「願景」作為我們共同期勉與努力的方向。由於行文匆促，思慮不周之處在所難免，尚祈各位教育先進與同仁指正。

壹、學校再造的理念與架構

「再造」(restructuring)一詞的本意是「結構的改變」(change of structure)，亦即結構的調整與重建。若以學校作為改革的對象，則「學校再造」的重點在於學校組織結構與運作方式的調整與重建。這樣解釋，係就學校教育改革的「表象」而言，將「再造」的結果聚焦於「組織」(organization)與「管理」(governance)的變革。但實際上，「學校再造」的理念，係著眼於深層的「基本假定」(assumptions)與「價值」(values)的根本改變。因此，「學校再造」是要採用新的教育觀念與思考，就像單眼相機一般，換上新的廣角鏡頭，來觀照並理解學校的性質與功能，以及學校教育活動中的各種「角色」(roles)(如教師、學生、校長等角色)及其「關係」(relationship)，然後基於這種新的觀照和理

解，再進一步調整或重建學校的組織結構與運作方式。

由上述的說明可知，「學校再造」的基本精神在於概念的重新界定（亦即re-conceptualization）、思考型式的改變（亦即paradigm shift）、以及兼含知覺、思考與行為的整體性轉型（亦即transformation）。因此，「學校再造」必須從精神層面著手，然後及於結構的型式與運作的程序。以下將介紹三位美國教育學者有關「學校再造」的觀點與架構，進一步了解學校再造的範圍與內容。

一、學校再造的要素

美國北科羅拉多大學（University of northern Colorado）教授Kathryn S. Whitaker（1994）從實用的角度，提示「學校再造」的十項要素（實則十項作為），包括：（一）設定學校的新任務，（二）依據新任務統整課程、教學與評量，（三）調整學校組織以適應新任務，（四）強化教學專業，（五）實施學校中心的決策（school-centered decision making），（六）擴大科技的應用，（七）提供卓越的服務，（八）增加家長與社區的參與，（九）建立學校內部及外界的合作關係，以及（十）提供更多服務。歸納上述十項要素可以看出，學校再造的內容包括前瞻視野（vision）的建立（一至三項）、品質的提昇（四至七項），以及合作關係的改善（八至十項）等三方面，而以「新任務」的設定為出發點，這些項目可供我們思考及行動的參考。

二、學校再造的架構

美國畢堡德學院（Peabody College of Vanderbilt University）教授Joseph Murphy（1991）認為，學校再造通常包含三方面的改變：一是工作角色與組織環境；二是組織與管理結構，包括學校及其外在環境的連繫；三是核心技術（core technology）。就角色而言，在學校教育活動中的主要人物包括學生、教師、校長、家長、教育行政官員。這些人物的角色要重新界定：學生是工作者（worker）、教師是領導者（leader）、校長是促進者（facilitator）、家長是合夥人（partner），而教育行政官員則成為授權者（enabler）。這種新角色，顯然與傳統的科層組織及威權體制中的角色不同，由於角色不同，故學校組織中的工作必須重新設計，職責也要重新規範。

若就學校的組織與管理結構而言，Murphy教授認為教育行政的權力應下放，採行「學校本位的管理」（school-based management），並且要賦予學校教師更充足的權力（teacher empowerment）。至於「核心技術」方面，係以「教」與「學」為主，故在課程與教學均應有所變革，強調學生學習的主體性（students as workers, not products），以及增進理解的教學（teaching for understanding）。

三、學校再造的模式

美國哈佛大學教育研究院（Graduate School of Education, Harvard University）教授Richard F. Elmore（1990）歸納有關學校再造的論述為三個模式：其一稱為「技術模式」（technology model），強調學校核心技術的改革；其二稱為「專業模式」（professional model），重視教學專業條件的改革；其三稱為「雇主模式」（client model），強調學校與其雇主關係之改革。

Elmore認為，上述三種模式雖顯示學校再造的不同著力點，實則合併而為學校再造的完整結構。換言之，學校再造應力求在學校核心技術、專業工作條件，以及學校與家長之關係等三方面有所變革與更新。在核心技術（core technology）

方面，應強調教學知識與技術的引進與轉換，因此學校的組織結構與運作方式要有所變革和調適，建立教學知識引進、轉換與應用的適當機制，以提昇教學的品質。在專業條件方面，要以增進教師的「系統性知識」與「判斷性知識」為首務，故「學校再造」的過程，一方面要改變教學專業的入門與升遷管道，並提供教師進修機會，以提昇專業知能；另一方面也要調整學校組織結構與運作方式，讓教師得以獲得較多的自主性與較大的空間來展現其專業知能與責任。在雇主關係方面，學校應重視學生家長的需求，並以適切回應家長的需求作為調整學校組織結構與運作方式的準則。

歸納上述三位美國學者有關學校再造的討論，我們似乎可以形成一個新的架構來思考學校教育改革的「項目」與「方法」。在改革「方法」方面，我們要以建立學校教育的新觀點、新價值，與新任務為「本」，而以學校組織結構的調整、運作方式的更新，以及工作的重新設計為「標」。若能「標」「本」兼治，學校教育改革才會有效。至於「改革項目」方面，仍應以教學核心技術的改進為首，強調新知識、新技術的不斷引進、轉換與應用；其次，要强化教師專業的自主能力與責任；第三，則要加強學校與社區及家長的關係，以多樣化的教育活動形式與內容，滿足家長的不同需求。

貳、學校再造的策略與堅持

前節說明「學校再造」的概念意涵與架構，雖已提示「再造」的重點項目與行動要領，但從教育改革的角度來看，在推動「學校再造」時，仍要掌握幾個基本策略，並且抓緊幾項堅持。有「策略」，推動學校教育改革才會有效；有「堅持」，推動學校教育改革才不會偏失。

就推動「學校再造」的策略而言，我們認為應(一)建立目標共識、(二)培養專業善意、(三)激發草根活力，與(四)提昇教育品質。以下分別加以說明：

- (一)建立目標共識：由於目標是行動的方向，也是行為的驅力，故在學校教育改革的努力中，如缺乏目標的共識，即難匯聚力量，也無共同的定向。一般說來，建立目標的共識應從兩個層次著手，一是學校教育的目標，二是學校教育改革的目標。就學校教育的目標而言，學校培育健全人格的目標應無爭議。至於健全人格的內涵，則應透過廣泛且深入的討論，以尋求共識。一旦學校教育的目標有了共識，學校教育改革的目標就不致太多歧見，因為學校教育改革的目標是要更有效地實現學校教育的目標。如此說來，推動「學校再造」的目標共識應不難形成，但仍得靠大家的努力。
- (二)培養專業善意：大體而言，學校教育改革的爭議與歧見，常存在於改革的手段和方法，而非改革的目標。由於客觀社會環境的開放，以及主觀個性與經驗的差異，對學校教育改革的手段和方法，自有多樣的主張和見解。因此亟待培養專業的善意，以專業的理念來了解不同的教改觀點，並以善意來回應不同的教改建議，期能藉此化解歧見，同中求異、異中求同。
- (三)激發草根活力：在任何改革運動中，人既是改革的「主體」，也是改革的「對象」，因此改革的成敗常繫於人的熱忱和活力。推動教育改革的人常樂觀地認為，只要體制改革、法令改變、教育的環境和條件改革，教師的教學自然改善，因而學生的學習效果自然提高。這種想法和預期雖合邏輯，卻未必符合經驗現實。歐美國家有關「學校再造」的經驗指出，學校組織結構的變

革，和教學實務之間，常有落差，未必發揮學校再造的預期效果。由此可知，學校再造的影響作用，必須經由教師的熱忱與活力的「中介」，始能表現於實際教學。因此，在推動「學校再造」的改革運動時，一定要揚棄傳統「由上而下」的法令規範與行政要求，改以「決策分享」（shared decision making）的模式，激發學校基層教育人員的草根性活力，共同規畫學校再造的目標與內容，進而努力以赴。

（四）提昇教育品質：品質（quality）是學校教育改革的核心概念，也是基本目標，故須抓緊，不可絲毫放鬆。我們可以這麼說：忽略「品質」的學校教育改革是「無效」的；不能提昇學校教育品質的改革即為「浪費」。因此，在推動「學校再造」的改革時，必須融入品質管理的觀念與方法，確保學校再造後的品質。近年來，企業界盛行「全方位品質管理」（total quality management），重視企業組織中每一個人、每一件事，以及每一個時間的持續性品質改善，並強調在目標的共識下，透過「文化」（culture）的營建，充分的「溝通」（communication），以及成員「熱忱」（commitment）的激發，來提昇品質。這種觀念與做法確實值得我們借鏡。

不過，畢竟「品質」是一個抽象的概念，尤其在學校教育情境中，尤顯模糊而不易掌握。因此，在「學校再造」的過程中，我們必須賦予具體指標，作為檢視並追求品質的依據。首先，我們可以將「品質」視為「目標」，以學校教育目標的實現程度，作為評量學校教育品質的依據。其次，我們可以將「品質」視為「標準」（standards），從專業的角度，訂定學習機會、學習內容，以及學習成就三方面的標準，以之作為衡量學校教育品質的尺度。第三，我們可以將「品質」視為「需求」，以滿足學生及家長的教育需求作為提昇學校教育品質的標竿。第四，我們可以將「品質」視為「特色」，以建立學校特色展現學校教育品質。不過我們必須留意，學校特色的建立必須強調資源使用的效益，以及教育過程的精緻有效，而非學校教育目標的選擇性發展。最後，我們可以將「品質」視為「進步」，故追求進步就是提昇學校教育品質。所謂精益求精，止於至善，亦即提昇學校教育品質的基本原則。綜而言之，無論學校如何再造，務必依據教育目標、達到教育標準、考量家長需求、發展學校特色，並力求進步，以提昇學校教育品質。

以上討論「學校再造」的推動策略，是偏重積極主動的行動和作為，故須因應學校內外情境而有所調適。另方面，在學校教育改革與發展過程中，也有某些恆久不變的價值與定則，而必須堅持。其一，應堅持教育本質；其二，要堅持學校理想；其三，要堅持社會價值，以下分述之：

- （一）堅持教育本質：任何形式的學校教育改革都不能背離教育本質，尤不可扭曲教育本質。有關教育本質的討論，學術上雖有不同見解和觀點，但都強調「人性向善的發展」。因此，在「學校再造」過程中，必須以人性發展及人格成長為基調。
- （二）堅持學校理想：學校是一個促進教育機會均等、實現社會公義的教育場所，故推動「學校再造」時，必須秉持「公義」（equity）原則來追求「卓越」（excellence），使「再造」後的學校教育成為「全民共享的優質教育」（quality education for all）。再者，學校教育有其特定目標，以小學為例，衡諸當前社會需求與兒童身心發展特徵，小學應致力培養基本學力、正確有效的學

習態度與方法、民主素養、體貼的情感、文化與鄉土的關懷、國際的視野，以及健康優雅的生活。如果「學校再造」無助於實現這些目標，則其價值與意義殊堪疑慮。

- (三)堅持社會價值：雖然大家都認同，教育的本質是人性的發展，而教育的目標是人格的培養，但我們也不能因此否定教育的社會價值。雖然傳統教育過度重視社會價值與規範，而且在方法上也容易阻礙學生的個性發展，但我們不能因亟於改革而抹殺學校教育培養社會價值的功能。因此，「再造」後的學校，也要重視道德人格與社會性格的培養，特別要啓導正確或適切的社會價值觀。唯有兼具個性與社會性的學校教育，始能培養健全國民。

由上述的說明可知，「學校再造」的推動，必須在完整的概念架構之上，運用適當的策略，並堅持教育本質、學校理想，以及社會價值，讓全體學校教育同仁在共同目標的引導下，透過專業的善意，以及草根性的活力，來提昇學校教育的品質。

參、塑建學校教育願景

過去二、三十年來，我們已經熟悉學校的形貌與內容。有人說是百孔千瘡，有人說是百病叢生，但也有人說是不滿意尚能接受。不論社會各界對學校教育有何批評，今天我們要在這一波教育改革風潮中，進行「學校再造」的工程，已是全民的共識。

學校教育改革不僅需要我們在「過程」中的努力付出，也需要我們對改革「成果」的展望和預期。因此我們必須共同塑建學校教育的「願景」，作為追求的目標和激勵的動力。現在，請大家暫時閉起眼睛來想像，當我們成功地「再造」了學校之後，我們將看到什麼樣的學校？寬闊且優雅的校園？快樂且專注的學生？嚴肅且熱忱的教師？以及和顏悅色、樂於助人的行政人員？如果有機會讓大家說出心中的想像和期盼，可能是五花八門、各有特色。但是，我們不要忘記，學校是學生學習與成長的場所，也是家長希望之所託；學校是教師展現專業才能的場所，也是社會發展之所寄。因此，我們需要一個屬於學生和教師，也屬於家長和社會的學校，我們希望「再造」後的學校成為一個「學習社區」(learning community)。在這個社區中，充滿了發展的希望，也充滿了成長的喜悅；在這個社區裡，有氣質優雅的學生，有飽學熱忱的教師，有充分支持的行政人員，也有充滿感激而且願意協助校務的家長。這是我們的「願景」，有待大家共同來塑建，尤賴大家努力來實現。

主要參考書目

- Elmore, R.F. and Associates (1990). *Restructuring schools: The next generation of educational reform*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Murphy, J. (1991). *Restructuring schools*. London: Cassell.
- Whitaker, K.S. and Moses, M.C. (1994). *The restructuring handbook: A guide to school revitalization*. Boston: Allyn and Bacon.