

教育研究集刊

第四十八輯第三期 2002年9月 頁151-182

運用學校本位經營機制 推動教學創新之探討

林生傳、李新民、廖仁智

摘 要

學校本位經營此一改革措施，乃是將與學校經營有關的決策權力下放給教師、家長和其他學校層級人士，期能透過行政系統的改造革新來進一步導引出教學系統的创新精進。所以，學校本位經營如果能精心設計善予運用，進而在教學上發揮積極正向的功能，則將是我國教學創新努力的契機。在我國大力推動學校本位教育改革之初始階段，本研究旨在探討如何利用學校本位經營的機制嘗試創新教學，以提高教育品質。為達成上述目的，本研究採取文獻分析、問卷調查、座談會商等研究方法。研究結果顯示：利用學校本位經營推動創新教學具有相當可能性，學校本位經營在原本單純的權力下放設計之外，如果納入情勢分析、願景塑造、參與結構、人力再造、激勵導引、評鑑監控等運作策略可提供學校推動創新教學的有利基礎。在此有利基礎下，搭配妥善的配套措施，學校可嘗試發展各種學校本位的教學創新方案。

關鍵詞：教學創新、教育改革、學校本位經營

本文作者：林生傳為國立高雄師範大學教育學系教授；李新民為樹德科技大學幼兒保育系助理教授；廖仁智為高雄縣青年國中校長。

通訊之電子郵件為：t1133@nknucc.nknu.edu.tw

投稿日期：2002年3月28日；採用日期：2002年6月10日。

Bulletin of Educational Research

June, 2002, Vol.48 No.3 pp.151-182

Generating Instructional Innovations through School-Based Management

Sheng-Chuan Lin, Hsing-Ming Lee, Jun-Chin Liao

Abstract

School-based management (SBM) as a schooling reform involves delegating some control over budgets, personnel, and instructional program to teachers, parents, and other stakeholders at school level. In the best case, SBM that requests school members fulfill accountability to enhance student performance. Particularly when teachers are empowered to take instructional innovations, SBM is a potential for improving educational practice. Accordingly, SBM may become a key component of recent efforts to reform our educational system.

Therefore, this study attempts to explore generating instructional innovations through SBM. The results show that SBM mechanisms are effective for generating instructional innovations. The SBM mechanisms

Sheng-chuan Lin, professor, Department of Education, National Kaohsiung Normal University; Hsing-Ming Lee, assistant professor, Department of Early Childhood Care and Education, Shu-Te University; Jun-Chin Liao, principal, the Youth Junior High School, Kaohsiung County.

E-mail address: t1133@nknucc.nknu.edu.tw

Manuscript received: Apl. 28, 2002; Accepted: June 10, 2002

which promote innovative instruction programs should make some necessary conditions in schools. The conditions include: 1. situation analysis for designing innovative instruction programs; 2. shared vision for communicating opinion; 3. power for participating in decision-making ; 4. school-based professional development for empowering teachers; 5. facilitation for encouraging instructional innovations; 6. accountability for monitoring and directing teaching behavior.

Keywords: educational reform, instructional innovation, school-based management.

壹、前言

學校本位經營 (school-based management, SBM) 此一改革措施，乃是將與學校經營有關的行政管理決策權下放給教師、家長和其他學校層級人士參與。理想上，學校本位經營透過行政系統的改革能進一步導引出教學系統的精進。因為，學校本位經營打破科層體制的窠臼，賦權教師 (empowering teacher) 去參與學校的運作經營，並發揮其教學自主權威。而在此一架構下，教師可藉此機會用心於課程的設計與創新教學。特別是當教師得到正確引導被充分授權去發展創新教學時，學校本位經營將有提升學生成就之可能。所以，學校本位經營如果能精心設計並適切運作，進而在教學創新上發揮引導催化的功能，不啻是當前各項重要教育改革的有利基石。

根據國外相關研究發現：單純的實施學校本位經營並不保證一定會導致教學創新和學生學習進步。許多獲得權力下放的學校並未能充分掌握學校本位經營此一改革機制，來凝聚學校所有權益人員 (stakeholder) 的智慧和精力，以共同努力改善學校的課程與教學；反而常陷於權力鬥爭的泥沼之中 (General Accounting Office, [GAO], 1994; Quellmaz, Shields & Knapp, 1995; Wohlstetter & Mohrman, 1996)。

另外一方面，相關研究也證實，必須將學校本位經營置於一整套學校本位革新系列中，循序漸進的推動革新，才可能實踐學校本位經營創新教學，進而促成學生學習進步。在此發展歷程中，所包括的各項重要革新要素，不只是單純的權力結構的轉移而已，必須利用促進教學創新的機制來實際推動教學創新方案，並結合各種配套措施，才能讓權力下放發揮應有的功能 (Smylie, Lazarus & Brownlee-Conyers, 1996; Robertson & Briggs, 1998)。

回歸本土，在這種強調權力下放由學校自己管理自己的學校本位經營方式之下推動創新教學是否可行？可行的創新教學方案有哪些？需要哪些

機制以便學校掌握這些下授權力進行實質的教育革新工作？又需要哪些相關條件配合？凡此種種，目前國內仍缺乏系統性的完整研究。至此，本文擬就研究者所完成國科會專案「學校本位經營的創新教學模式之研究」結果，摘取有關利用學校本位經營機制推動教學創新研究成果發表於此，以供政府研訂教改政策、基層學校推動學校本位教學創新和學界進行相關研究參考。基於此，本研究目的在於：(一)調查學校本位經營推動創新教學的可行性；(二)研究學校本位經營之下的可行創新教學方案；(三)探討學校本位經營導向創新教學的可能策略與配套措施。

貳、文獻探討

國外相關研究發現學校本位經營若要真正發揮其在教學創新上推波助瀾的作用，必須在單純的權力下放制度設計之外，結合有利因素，將學校本位經營轉化成為一促進教學革新的機制，進而擴大學校本位經營的實質內涵。另外，從所謂學校整體改造（restructuring school）的角度來全面關照，學校本位經營，此一學校行政系統的革新必須同步整合學校教學革新，才能符應學校組織行政、教學系統有機連帶運作的實際風貌，也才能真正落實學校層次的教育改革。因此，在進入運用學校本位經營機制推動教學創新實證研究之前，必須先探討構成促進教學創新的學校本位經營機制之要素為何，適合利用此等機制來大力推動的學校本位教學創新方案又為何。易言之，唯有事先探討塑造學校本位經營機制的有利因素以及可行的學校本位經營創新教學方案，吾人在進行「運用學校本位經營機制推動教學創新」的實證研究，方可立足於一堅實的基礎之上。

(一)學校本位經營促進創新教學機制

Robertson, Wohlstetter and Mohrman (1995); Wohlstetter and Mohrman (1996); Wohlstetter, Van Kirk, Robertson and Mohrman (1997) 等人所進行的跨學區、跨國家的大型研究發現，相較於推動學校本位經營

革上毫無建樹的學校，主動實踐教學改革的學校其所推動的學校本位經營常利用下列要素建立其機制：教學引導系統、領導、權力、知識、訊息、酬賞、資源。茲進一步分別逐一說明如下：

1. 教學引導系統：

雖然學校本位經營強調學校層次的參與決策，舉凡教育人員專業發展的規劃，挑戰性的課程與學習經驗的提供，預算與人事的自主權掌握，學校重要政策的分享決定，都強調授權給在地的學校教育相關人員。不過，學校畢竟隸屬於一個更大的系統之中，以美國而言，學校存在於州政府、學區之中，這些上級系統必須提供一個堅強的核心，以為權力下放學校之導航（David, 1996）。所以學校本位經營並非意味著所有事情都必須由學校層級來做決定。特別是在強調以學校本位經營機制促進教學革新，進而提升對學生服務的品質時，這些上級常須指定教學革新的架構以為各校努力的目標（Robertson et al., 1995; Wohlstetter et al., 1997）。而所謂的上級系統提供的教學革新架構通常指的是州政府或者學區主管當局頒布的課程綱要、教學改革方案等（Quellmaz et al., 1995）。

惟這些上級指導綱領只是一個大原則，指引一個大方向，學校依舊保有彈性空間，可根據學校實際需要對上級教學引導架構作適度的選擇與修正，並發展出一套屬於學校自身的教學引導系統，亦即一個有關學校教學的共享願景（Robertson et al., 1995; Wohlstetter et al., 1997）。

換言之，若要有效實施學校本位經營，基層學校應透過學校同仁與家長共識所塑造的學校願景，來引導學校教學創新的方向。

2. 領導：

上述大型研究結果證實校長在學校本位經營中扮演領導者角色，其可以從以下幾方面來提升學校本位經營推動創新教學。其一，校長扮演一個改革的經營者角色，不斷地鼓勵教師乃至家長、社區人士廣泛的參與決策；其二，校長扮演一個支持學校相關成員，協商統合各方分歧的意見，解決不同利益團體衝突的促進者角色；其三，校長廣泛地與成員分享領導，鼓

勵教師勇於嘗試創新教學技術；其四，校長不斷地激勵教師、家長、社區人士以創建一個團隊合作的感覺，並必須引導學校成員發展出共享的願景；其五，校長廣泛地蒐集外面教育研究與實踐之資訊，並與教師分享；其六，校長能夠尋求各項校外支援（包括家長、社區人士）以協助學校本位的進修活動；其七，校長廣泛地謀取資源以支持教師的參與決策或獎勵教師的優異表現（Noble, Deemer & Davis, 1996; Wohlstetter et al., 1997）。簡言之，成功的學校本位經營學校其校長不只扮演行政領導的角色，同時也扮演教學領導的角色，積極帶頭創導創新教學方案，並給予教師各種支援與協助。

3. 權力：

權力下放本是學校本位經營的主軸，上述美國相關研究結果證實能夠積極主動推行學校本位經營創新教學且卓然有成的學校，往往是透過決策會議組織來協調學校相關人員參與決策，並成立各種次級決策或工作小組來進一步分散權力（Robertson et al., 1995; Wohlstetter & Mohrman, 1996）。

所謂的決策會議組織指的是學校審議會、學校本位決策會議、學校委員會之類的學校本身最高層級決策組織（Wohlstetter & Mohrman, 1996）。透過這樣的決策組織，校長、行政人員、教師、家長、社區民眾可以齊聚一堂就學校創新教學共商大計。所謂的成立各種次級小組，指的是成立各種小組委員會以進一步分散權力（Wohlstetter & Mohrman, 1996）。小組委員會擔負起學校最高層決策會議組織之工作小組功能，其接收學校最高層決策會議組織的意見加以發展，並提出建議案尋求最高層決策會議組織的認可（Wohlstetter & Mohrman, 1996）。

所以，權力下放到學校之後必須要進一步設計出規劃教學創新的決策參與結構，以及分工合作的教學小組，並在此權力下放基層學校人員設計下，拋棄過去學校科層體制的繁文縟節，創造出更彈性靈活的「扁平化」學校組織。

4. 知識：

根據先前所述相關研究發現實施學校本位經營學校要有良好決策，常需要相關知識支持。這些知識包括創新的教學方法、課程改革方案、先進評量技術之類的教學專業知識，以及維繫良好決策團隊所需的組織管理、人際互動之類的團體決策知能（Wohlstetter & Mohrman, 1996; Wohlstetter et al., 1997）。相關知識支持，參與決策人員才不至於不知所措，行政人員、教師的專業發展以及家長、社區人士的學習成長就變得非常重要。相關研究發現成功推展學校本位經營創新教學的學校，將專業知能的發展看做是一個持續不斷地儲備學校本位創新教學能量，以及建構一個廣泛參與的專業學習社群之歷程（Robertson et al., 1995; Wohlstetter et al., 1997）。而常見的專業成長模式包括以下幾種型態：種子教師模式、團隊學習、和大學合作結盟、參觀教學、資源共享等（Quellmaz et al., 1995）。

因此，透過參觀成功案例，學校的實際作法是，邀請專家學者蒞校指導，乃至實施系統化的學校本位進修制度等等學校人力資源再造的工作，才能幫助學校層次權力下放的順利運作以及實際教學創新的推展。

5. 訊息：

上述相關研究結果發現積極推動學校本位經營創新教學的學校往往設計了多重的資訊溝通機制，強調訊息的傳播與蒐集要更加廣泛，於是有些學校設立了校務通訊、團隊聚會的機制來傳達訊息，有些學校透過問卷調查、測驗評量的實施來蒐集回饋訊息（Wohlstetter & Mohrman, 1996; Wohlstetter et al., 1997）。

在學校所要傳達的訊息當中，最重要的是說明學校經營方向和使命的願景聲明，藉此願景的傳遞來凝聚人心；在學校所要接收的訊息中，最重要的自是有關教師教學實施成效的回饋訊息和有助於教師創新教學的訊息分享（Robertson et al., 1995; Wohlstetter et al., 1997）。易言之，一個有活力的學校本位經營學校是需要精心設計的自我評鑑制度，來藉此訊息回饋機制進行學校組織的自我修正調整，從而創建所謂的學習型組織。

6. 酬賞：

相關研究發現推行學校本位經營創新教學有成的學校，常使用酬賞來激勵政人員、教師、家長與學區民眾。這些酬賞包括物質性的與象徵性的。所謂物質性酬賞包括增加教師額外的薪資，發放參與學校審議會的行政人員、教師、家長代表、學區代表開會津貼，減輕教學負擔等等。所謂象徵性酬賞，包括校長利用肢體語言示好，校長函謝教師、家長、社區民眾的善意，將教師、家長有關參與教學優良事蹟刊載於校刊的榮譽，選拔年度優良傑出教師、愛心家長的活動，致贈學校相關成員鮮花的謝忱，舉辦聯歡慶功派對的慶典，提名相關人員擔任學校次級決策小組召集人的榮耀，交付學校相關人員主辦重大活動的信任等等（Robertson et al., 1995; Wohlstetter & Mohrman, 1996）。

循上所述，基層學校若能設計誘因機制，彈性酬賞學校教育相關人員，例如減授上課時數、頒發績效獎金、補助教師進修、表揚表現優異教師等等，這些舉措將能提升學校本位經營作為一個促進教學革新機制的功效。

7. 資源：

相關研究結果指出：積極推行學校本位經營、創新教學的學校深知額外資源對推展創新教學任務的重要性。於是這些有心改革的學校透過各種對外活動來開發各種有形、無形資源。以有形資源拓展為例，學校派代表或者是由校長親自出面參與地方上商業組織董事會，出席各種企業集團定期會議，或者尋求私人基金會贊助等方式來爭取經費的補助、教學科技的諮詢服務乃至人力支援等。就無形資源開拓而言，學校藉著和地方報社長期合作關係爭取免費宣傳學校創新教學的機會，透過加入「精英學校聯盟」之類的教育專業聯盟來獲取額外的教師進修機會，藉著和附近大學合作的方式來開闢學校相關人員專業進修管道（Quellmaz et al., 1995; Wohlstetter et al., 1997）。

簡言之，推動學校本位經營的學校若能搭配自主的金錢資源利用、彈性時間資源運作、創意酬賞資源操作、廣闊訊息資源開發、活化人力資源

調度等等相關配套方案，將能促使學校本位經營機制之建構更有效可行。

總結上述，根據相關研究結果顯示有利於教學革新的學校本位經營常利用權力、知識、資訊、酬賞、教學引導系統、領導、資源等要素形成助長機制。以權力運用來促進參與決策，藉由知識成長來增長參與人員參加團體決策與改革教學之知能，資訊蒐集利用來提供良好決策和改革實踐所需資料，酬賞機制用來表彰成員的表現，教學引導系統用來發揮改革導航的功用，有效領導來凝聚成員向心力以致力於改革，利用資源來主持實踐改革措施。

(二)學校本位經營創新教學方案

循上所述，學校本位經營必須轉化為促進教學革新的機制，再結合有意義的實質教學革新，才能真正將學校本位經營導向改善教學，提升學生表現的理想作用途徑。然而適合學校本位經營的創新教學方案又為何呢？GAO（1994）的研究發現指出，實施學校本位經營創新教學卓然有成的學校實施合作學習、混合能力編組、協同教學、真實評量（authentic assessment）、教師討論教學的共同計畫時段、強調批判思考技巧的課程等。Robertson等人（1995）的研究結果指出，在學校本位經營架構下可行的教學革新措施包括統整課程、合作學習、真實評量、應用科技教學、回歸主流方案、個別化教學、無年級教室、協同教學等等。Quellmaz等人（1995）的研究發現進行學校本位改革成功的學校實施合作學習、學校中的小學校、統整課程、電腦科技應用教學、彈性課表、協同教學與另類評量等等。

研究者將上述相關研究發現加以歸納整理，提出下列適合學校本位經營的創新教學方案之歸類架構。

1.增進理解的教學方案：

所謂的增進理解的教學方案強調兩點：其一是要培養學生批判思考、建構知識、統整概念的能力，以造就學生能夠將學校所學知識技能實際應

用在生活問題的解決；其二是「教什麼」和「怎麼教」是不可分離而各行其事。既然要培養學生帶得走的能力而不是背誦那些未曾與生活產生有意義連結的零碎事實，就要採取符應這種強調高層次思考與問題解決技能的教學方法或者策略（Elmore & Associates, 1990; Murphy, 1991; Wohlstetter et al., 1997）。

增進理解教學架構下可行創新教學方案包括：強調學習內容深度以及批判思考的統整課程，重新改造班級組織結構，建構有意義學習社群的合作學習，強調教學與評量之結合，讓評量成為自然學習情境一部分的真實評量（Wohlstetter et al., 1997）。

2. 因材施教的教學方案：

所謂因材施教的教學方案，其終極目的在帶好每個學生，可進一步從兩個角度來加以申論。其一，對不同能力的學生而言，教學要考量不同學生的個別差異，而朝向所謂的因材施教、成人盡性之適性教學；其二，對具有特殊需求的學生而言，不論是智力缺陷、行為偏差抑或弱勢族群學生，在教學上要發揮回歸主流的精神來滿足這些學生的特殊需求，以保障其應享有的教育品質之權益（林生傳，1988，1999a; Robertson et al., 1995）。

因材施教教學架構下可行創新教學方案包括：強調因應個別學生不同能力、經驗與社經背景，而採取允許學生以不同方法、速度學習，並提供不同有利學習支持系統和多元學習切入點的個別化教學；以概念、原則為基礎，提供各種學習路徑、學習方法、學習情境以供學生選擇，讓學生有機會去探索與利用所學關鍵概念、原則於真實生活情境的多樣化教學（林生傳，1988，1999a; Robertson et al., 1995）。

3. 運用科技的教學方案：

科技運用的創新教學方案，一方面是符應高科技的資訊時代需求，以培養學生能夠利用這些現代化高科技工具來學習與生活應用；另一方面更是整合這些高科技產物（特別是電腦相關科技），來將教學科技從「電腦或其他科技產物在教學上的應用」的處境，推進到「為教學而發展的電腦

教學系統或者電腦整合其他視聽科技產品的電子化教學系統」的境界，因此能夠根據教學需要來設計發展高科技教學輔助系統，真正達到利用科技促進教學革新之目的（Robertson et al., 1995）。

這種科技運用的創新教學方案，包括以下兩種取向：其一是利用現成的當代高科技產物來協助教學或者學習，例如利用電腦做數學運算、文書處理乃至利用電腦網路搜尋數位化資訊；其二是利用高科技發明來設計出能夠達成增進理解的教學，像是設計出能夠提供學生多元學習路徑的互動式影碟系統，發展能夠模擬人腦訊息處理歷程的智慧型的電腦輔助教學系統（李新民，2000）。

4. 多元文化的教學方案：

所謂多元文化的教學方案，其核心目標在於培養學生成為一個邊界的跨越者（border-crossers），穿越優勢族群所預設的種種界線，以批判性的角度來閱讀世界與閱讀文字（reading the world and the word）。多元文化教學方案的主要教學策略乃是引導學生學習以邏輯的思維架構去分析事情，並不斷和自我以及社會各種組成分子進行對話，以破除那些偏狹的自我中心與我族社會中心信念（egocentric and sociocentric beliefs）的批判思考教學。而批判思考教學策略可借用下列教學技術來實現：其一，讓學生在教師協助下相互質疑、辯論的辯證對談（dialectical discourse）技術；其二，以一個有爭議性的真實事件（如種族歧視、政治迫害、經濟利益衝突）來讓學生分組合作蒐集證據，進行辯論、反詰的政策論究（jurisprudential inquiry）技術；其三，將一個各方爭議的事件釐清之後，編劇安排不同版本、不同人演出的行動劇，讓觀眾評判是非，討論公道的角色扮演技術；其四，設計出能夠促使學生深度融入「跨文化溝通」（intercultural communication），減少文化不利因素所造成測驗偏誤（test bias）的多元評量技術。

綜上所述，將學校本位經營的管理系統轉化成驅動教學革新的機制之後，必須緊接著搭配有意義的教學革新才能使學校本位經營發揮預期的教

育效能。根據相關研究指出，與學校本位經營行政促進機制串聯一起的教學革新的方案包括了：培養學生理解與應用能力的「增進理解教學方案」；考量不同學生需求與特質的「因材施教教學方案」；利用資訊科技協助教學並實踐創新教學理念的「運用科技教學方案」；讓教學發揮解放與啟蒙功能，追求社會公平正義的「多元文化教學方案」。

參、方法與過程

循上所述，吾人可見並非實施學校本位經營即能輕易啟動教學創新，以求教育改革落實在教師的教學革新，表現在學生的學習成就之提升。欲運用學校本位經營來推動教學的創新，需要利用上述各種有利因素來塑造一套有效機制，並藉此機制順勢推動合適的教學創新方案。而上述塑造學校本位經營機制的有利因素如何轉化成基層學校實施學校本位革新的策略？選擇何種教學創新方案運用學校本位經營機制推展？運用學校本位經營機制推動教學創新是否有其必要？是否可行？又該順帶提出那些配套方案以協助學校本位經營機制推動教學創新？凡此種種仍須實證研究的探討詮析。因此，研究者依上述文獻探討結果，採問卷調查法和座談會商法來進行研究。

(一)問卷調查

本研究設計「學校本位經營創新教學問卷」進行調查。此研究問卷包括四層面：1.運用學校本位經營推動教學創新可行性；2.學校本位經營導向創新教學可能策略途徑；3.學校本位經營之下可行創新教學方案；4.學校本位經營推動教學創新配套措施。本問卷於編製時，研究者依據文獻探討與國內實際現況，確定四個歸類架構，意即四個分量表。並多方徵詢學者專家和實務工作者以確定其建構效度，務必使每一道題都合乎研究目的，力求題目的歸類合乎研究架構。此外，問卷在編製完成正式施測之前先進行預試，根據預試結果進行t考驗（CR值）、相關分析等項目分析工作來

篩選題目，並進行內部一致性分析（Cronbach 係數）與因素分析以建立問卷的信度和效度。

研究樣本係利用分層隨機抽樣決定。先按院轄市、北中南東以及學校規模大、中、小分層，按定額隨機化抽樣。使北、中、南地區各不同規模的學校教育人員皆有機會對此一問題表達反應的機會。故以台北市、高雄市、台北縣、台中縣市、台南市、高雄縣、花蓮縣等地國民中小學行政人員與教師為抽樣對象，進行問卷調查研究以及數量統計分析。計國小和國中各自抽樣480位教育人員，共960人為樣本。國小部分，共回收有效問卷426份，回收率88.75%；國中部分，共回收有效問卷424份，回收率88.33%。

（二）座談會商

本研究最後階段，邀請專家學者以及國中小行政人員、教師針對問卷調查分析進行兩次座談會商，以詮釋實證研究結果，進行修正補充，並提出建議。座談會商邀請大學教授8位、研究生2位、校長10位、主任7位、教師5位，合計32位。座談會商實施過程如下：

1. 研擬初步研究結果：

總結先前問卷調查結果，整理成簡要式的初步研究文件，以供與會的專家學者協商討論的基礎。

2. 邀請專家學者代表參與座談：

根據研究需要邀請理論界有關教育行政、教學方面有深厚學養的教授參與座談，此外邀請國中小實施學校本位經營與創新教學有豐富實務經驗之校長、主任、教師來參與座談，藉此機會進行實務與理論的對話，彼此相互激盪以對問卷調查結果做出建設性的詮釋以及相關建議。座談時間按照國中小分組進行兩次，一次是90年1月10日，另一次是90年1月19日。每次座談之前先郵寄上述問卷調查結果摘要以便與會人員事先研閱，而座談會商當日一開始先由國科會專案研究小組報告問卷調查主要發現，接著在

專案主持人的引導下讓與會人員針對上述問卷調查發現進行有系統的討論，並就有爭議處進行深入探討。

3. 資料彙整處理：

兩次座談會商皆進行書面和錄音紀錄，研究小組人員將兩次座談紀錄資料彙整之後進行內容分析，然後研究小組再針對座談會商結果進行深入討論詮析。

肆、結果與討論

(一) 運用學校本位經營推動教學創新可行性

根據問卷調查的結果，如表1所示，國中小教育人員對於利用學校本位經營來推動教學創新多數抱持肯定的看法。其中第3題「讓學校自己管理自己，可能有助於學校願景的實現，並發展學校辦學特色。」國小、國中教育人員正向支持率分別高達92.7%、92.1%。此外，有關利用學校本位經營可使基層人員感受到重視並提升教師士氣因而更願意支持教改，促進家長對學校的向心力並改善學校社區互動關係，自主運用經費於實際需求避免資源浪費等題（第4.5.6.8.9題），國中小教育人員正向支持率也都在80%以上。可見大部分回答者反應運用學校本位經營可以推動創新教學。

但若深入解讀正向支持率較低的第1、2、7題，可知關於「學校本位經營讓學校基層人員不知道如何運用上級釋放的權力」、「實施學校本位經營要學校研發符合自己需要的改革方案，會出現力不從心現象」、「實施學校本位經營，教師要參加許多課外的校內會議，消磨不少教學準備時間而影響教學品質」等問題，分別有33.6%、39.9%、40.6%的國小教育人員以及40.4%、46.4%、47.6%的國中教育人員表示可能發生。換言之，雖然多數人認為學校本位經營推動創新教學可行，但仍必須妥善設計以克服若干潛在阻力，特別是有關基層學校如何利用這些新增的權力提升學校人員專業知能與自信心以促進教學創新，如何妥善分配權力以避免全體人員

參與所有決定一切大大小小事務的決策會議所可能造成的時間排擠效應。

此外，國中教育人員在所有題目的正向支持比率都比國小教育人員低，其中第1、2、5、6、7、8題，國小教育人員正向選答比率皆顯著高於國中教育人員。可見國中教育人員相較於國小教育人員對於學校本位經營推動創新教學比較不認同，這從近年來國小比國中更積極投入學校本位的教育改革即可見端倪。例如，許多國小早在政府推動學校教育改革前就已經率先嘗試開放教育、田園教學、統整課程、班群教學。而這國小包班制約束國小教師時時刻刻留在班級、學校指導學生的組織生態也不無關係，畢竟不常留在班級、學校就比較感受不到學校本位經營對於教師的助益。例如，國小教師總管一個班級的各科教學，如果沒有學校的授權自主以及有形資源贊助和無形鼓勵，教學工作負荷將是無比沈重。

表1 國中小教育人員對學校本位經營推動教學創新可行性意見卡方考驗

題 目	國小教育人員		國中教育人員		差異比較
	百分比	排序	百分比	排序	
1.學校本位經營讓學校基層人員不知道如何運用上級釋放的權力。	67.4**	6	59.6**	7	*
2.實施學校本位經營要學校研發符合自己需要的改革方案，會出現力不從心現象。	60.1**	7	53.6	8	*
3.讓學校自己管理自己，可能有助於學校願景的實現，並發展學校辦學特色。	92.7**	1	92.1**	1	n. s.
4.實施學校本位經營，讓教師、家長覺得對學校更有影響力，因而對學校更有向心力。	86.2**	5	84.4**	4	n. s.
5.讓學校自主管理，可能使得教育經費運用在實際的需要上，避免浪費。	89.2**	3	83.1**	5	*
6.將權力下放給教師，讓教師覺得更有教育專業自主權，有助於教師士氣的提升。	89.4**	2	85.2**	3	*

- 7.實施學校本位經營，教師要參加許多課外的校內會議，消磨不少教學準備時間而影響教學品質。 59.4** 9 52.4 9 *

題 目	國小教育人員		國中教育人員		差異比較
	正向意見 百分比	排序	正向意見 百分比	排序	
8.學校本位經營使教育基層人員受到應有的重視，而更願意支持教改措施。	84.7**	5	81.3**	6	*
9.學校本位經營呼應家長參與校務需求，有助於學校和社區互動關係的改善。	88.3**	4	86.8**	2	n. s.

*p<.05

**p<.01

備註：針對第1、2、7題等反向題皆已轉碼，所謂正向支持比率係指不贊成題目所言的百分比。

座談會商人員指出大多數國中小教育人員的確贊同以學校本位經營推動教學創新的必要性，也多數認同利用學校本位經營來推動創新教學。例如許多有心教師想嘗試創新教學常因為缺乏學校整體力量的支持而挫折不已。而國中部分支持率較低則與國小教育人員較願意配合學校政策，國中行政控制力量較薄弱不無關係。例如，國小採包班制，教師幾乎都是安分守己的留在班級照顧學生，並接受學校行政系統的支援；國中則不然，因為沒有包班制的約束，下完了課有些教師就離開班級甚至離開學校。

此外，座談會商人員指出基層教師的確欠缺教學創新的能力與自信心，對於過多的教學創新相關會議多所抱怨，基層學校也普遍對於下放的教學創新自主權感到茫然不知所措。對此，座談會商人員提出兩項建議：其一，權力下放要循序漸進，在上級機關輔導下，逐步引導學校獨立自主；其二，對教師而言，權力下放主在於提供課程教學革新自主的空間及後援，至於其他行政管理議題，不必事事要教師參加會議討論，以免耗損教師構思執行創新教學的時間與精力。

(二)學校本位經營導向創新教學可能策略途徑

根據問卷調查的結果，如表2所示，國中小教育人員普遍贊成利用構成學校本位經營機制形成要素：教學引導系統、領導、權力、知識、訊息、酬賞、資源所轉化成的種種學校組織經營策略來導引教學創新。在國小部分，每一題的正向支持比率都高於90%；在國中部分，除了17、18題支持率為84.4%、89.7%以外，各題正向意見百分比也都在90%以上。整體而言，還是國小教育人員的支持率高於國中教育人員。其中第10、11、12、13、14、17、19、21等題，國小教育人員正向選答比率皆顯著高於國中教育人員。

這幾個學校本位經營機制形成要素轉化而成的學校本位經營導向創新教學可能策略，可歸納成以下幾項：情勢分析（第11、12、13題）、願景塑造（第10題）、參與結構（第14、15、16題）、人力再造（第19、20、22題）、激勵導引（第17、18、21、24題）、評鑑監控（第23、25題）。國中小教育人員都極力贊成利用這些運作策略來促使學校本位經營導向創新教學，惟國中教育人員在「實施學校本位經營學校的校長，其領導角色應從行政的領導轉型為教學的領導，並帶頭倡導創新教學方案。」這一題的支持率84.4%明顯少於其他題目89.7%到93.9%的支持比率。這與國中教師習慣分科教學，以教學同一科目教師群為參照團體，不期望只專精於某一其他學科教學的校長來領導其教學的心態不無關係。相對於此，國小教師各科目皆須教學，而校長乃是由教師升任，當然比較能夠勝任教學領導的工作。

針對上述，國中教育人員對於校長扮演教學領導角色帶頭提倡創新教學方案支持率較低此一議題，座談會商人員指出，在目前教育生態下，校長要強勢領導原本就困難重重。而國中教師的自主性又比國小教師的自主意識強得多，其對於校長的教學領導之認同性當然相對較低。不過這也並非無法破解，出席座談會商的國中實務工作者認為，校長若能妥善組織各種教學決策會議並賦權教師，藉由各種教學團隊的分工合作此問題即可迎

刃而解。

換言之，構成學校本位經營助長機制要素所轉化而成的學校組織運作策略其實是相互依存且相輔相成，而非各自作業獨自發揮。校長教學領導在國中稍有困難，以其他組織運作策略輔助即可彌補缺口。同理可證，在國小教育人員支持率最低、國中教育人員支持率倒數第二的「為鼓勵教師主動參與，學校本位經營可設計誘因機制（如免除部分授課負擔）。」若在執行上稍有問題，扁平化的溝通系統免去繁文縟節或是與其他學校策略聯盟分攤研發創新教學方案壓力一樣可以達到激勵的效果。

表2 國中小教育人員對學校本位經營導向教學創新可能策略意見卡方考驗

題 目	國小教育人員		國中教育人員		差異比較
	正向意見 百分比	排序	正向意見 百分比	排序	
10.有效實施學校本位經營，應透過學校同仁與家長共識所形成的學校願景，來引導創新教學方向。	95.1**	10	90.9**	13	*
11.實施學校本位經營的學校應依照學生的性向特質，來規劃他們未來發展方向。	95.8**	7	91.6**	10	*
12.要有效運作學校本位經營，應探討可能有助於學校創新教學的因素（如教師專長、社區文化資源）。	97.2**	2	92.6**	4	*
13.實施學校本位經營的學校應嘗試分析可能阻礙學校改革因素（如保守組織文化）。	96**	6	91.9**	9	*
14.為配合學校本位經營的推動，應建立「扁平化」的溝通系統，去除不必要的繁文縟節。	97.4**	1	92.1**	5	n. s.
15.實行學校本位經營之後，學校要成立規劃推動該校教學創新的專門工作小組。	94.8**	11	92.1**	5	n. s.
16.為落實學校本位經營，學校應本於同仁專長，讓大家分工合作形成各種教學工作小組。	96.7**	3	93.9**	1	**
17.實施學校本位經營學校的校長，其領導角色應	92.5**	14	84.1**	16	n. s.

170 教育研究集刊 第48輯 第3期

題 目	國小教育人員		國中教育人員		差異比較
	正向意見 百分比	排序	正向意見 百分比	排序	

從行政的領導轉型為教學的領導，並帶頭倡導創新教學方案。					
18.為鼓勵教師主動參與，學校本位經營可設計誘因機制（如免除部分授課負擔）。	90.6**	16	89.7**	15	*
19.學校要建立學校本位進修制度，進行系統性進修活動，將學校發展為一學習型組織。	95.5**	8	92.1**	5	n. s.
20.學校得聘請專家學者來指導各種學校本位創新教學方案。	94.6**	12	92.1**	5	*
21.學校可與附近學校聯盟合作開發學校本位經營架構下的創新教學方案，並互相支援。	96.2**	5	91.6**	10	n. s.
22.學校可以參觀成功案例學校作法，吸取成功經驗，模擬研發自身的課程教學革新方案。	96.5**	4	93.3**	2	*
23.為了解創新教學的成效，實施學校本位經營的學校應有自我評鑑的機制。	93.7**	13	91.6**	10	n. s.
24.為使教師充分發揮專業知能，推動學校本位經營的學校應彈性酬賞表現優異的老師。	91.9**	15	90.9**	13	n. s.
25.學校本位課程教學改革措施經評鑑有缺失者，應提出改進或替代方案。	95.3**	9	93.3**	2	n. s.

*p<.05 **p<.01

循上所述，既然這些轉化構成學校本位經營助長機制要素的運作策略是緊密聯繫的，也勢必可加以組織成一合邏輯且可行運作步驟。經由座談會商的建言以及研究人員的研討，這些學校本位經營機制構成要素所轉化的組織經營策略可分成以下幾個循序漸進的步驟，以幫助基層學校利用學校本位經營革新機制來推動教學創新：其一，對於學校進行教學創新各項

有利與不利因素進行情勢分析的工作（第11、12、13題）；其二，根據情勢分析的結果，凝聚學校教育相關人員共識發展學校願景（第10題）；其三，在校長的領導下（第17題），成立教學創新工作小組（第14、15、16題），進行學校本位教師專業知能進修（第19、20、22題），以奠定教學創新的有利基礎；其四，一方面透過各誘因鼓勵的設計來激發教師投入教學創新（第18、21、24題），另一方面結合各種評鑑監控的設計來督促教學創新的推展（第23、25題）。

（三）學校本位經營之下可行創新教學方案

問卷調查結果顯示，如表3所示，在學校本位經營架構下可行創新教學方案方面，問卷所列教學方案：多元智慧教學、個別化教學、網路電腦教學、多元文化教學、兩性平權教學、生活化教學、雙語教學，超過92%的國小教育人員，超過87%的國中教育人員認為可在學校本位經營架構下推行，就統計分析而言，可宣稱國中小教育人員都持肯定看法。雖然除了第26題外，國小教育人員在各種創新教學方案的正向支持率都顯著高於國中教育人員，但若分開各自觀察國中小教育人員對各創新教學方案的支持率，可發現其實差異不大，只有雙語教學不論是國中抑或國小教育人員的支持百分比都落在最後一名且與其他教學方案有一段差距。在國小方面本無英語教學，短期內實施雙語教學可能衝擊性大，而國中雖本就有英語教學，但是分科意識型態作祟，要實施雙語教學讓英語也在其他學習領域出現，非英語教學專長教師可能會抗拒。但一如上述，在國小透過策略聯盟可引用校外資源克服英語師資不足困境，在國中利用教學團隊合作協同教學也一樣可克服其他學習領域教師英語教學能力不足問題。換言之，只要成功運作上述學校本位經營導向創新教學策略，其實各種創新教學方案都有在學校發展的可能。

座談會商人員的意見分析結果顯示，若能真正運作學校本位經營導向創新教學策略，結合相關的配套措施，並發揮學校本位經營賦權增能

(empowerment) 的驅動效應，學校大可進行各種有利於教育改革的教學創新方案。特別是在當前九年一貫課程大力推動，所謂的小班教學精神、學校本位課程等等學校教改方案上路之際，各個學校都可在學校本位經營的架構下，嘗試研究發展出屬於自己學校特色的教學創新方案，並不限於問卷所列的七種創新教學方案。一如文獻探討所述，舉凡符應培養學生理解與應用能力、考量不同學生需求與特質、利用資訊科技協助教學並實踐創新教學、讓教學發揮解放與啟蒙功能以追求社會公平正義等精神之教學創新皆可努力開發實踐。

表3 國中小教育人員對學校本位經營之下可行創新教學方案意見卡方考驗

題 目	國小教育人員		國中教育人員		差異比較
	正向意見 百分比	排序	正向意見 百分比	排序	
26.實施學校本位經營的學校應呼應社會多元文化發展趨勢，進行多元文化的教學創新。	95.8**	4	93.1**	1	n. s.
27.配合國際化趨勢，可利用學校本位經營的機會來嘗試雙語教學方案。	92.3**	7	87.6**	7	*
28.為貫徹兩性平權的理念，學校本位經營的學校可試辦兩性平權的創新教學方案。	95.5**	5	90.2**	5	*
29.實施學校本位經營的學校應嘗試個別化的教學實驗，來設法帶好每個學生。	96.5**	2	89.5**	6	*
30.實施學校本位經營的學校應結合資訊科技，努力從事網路教學、電腦教學。	96.0**	3	92.1**	2	*
31.學校可在學校本位經營架構下，推動多元智慧的教學實驗。	96.9**	1	91.1**	4	*
32.採取學校本位經營的學校可規劃諸如學習步道、生態教學區、成果展示區之類的生活化教學情境。	95.1**	6	91.9**	3	*

*p<.05

**p<.01

(四)學校本位經營推動教學創新配套措施

問卷調查結果顯示，如表4所示，在學校本位經營推動創新教學可能配套措施方面，包括金錢資源（第33、34、35題）、時間資源（第36、42題）、酬賞資源（第37、39、40題）、訊息資源（第44、45、46題）、人力資源（第38、41、43題）等各種資源運作的配套措施。就整體統計分析而言，除了第40題而言，「為有效創新教學，學校本位經營的學校可以發展彈性教師薪資結構，按照創新教學績效來決定教師薪水的多寡及晉級方式」，有30.3%與30.1%的國中小教育人員表示不認同之外，其他題目國中小教育人員都持肯定看法。尤其是「34.為使學校本位經營落實在創新教學上，學校應可提出特定比率的人事費，來延聘教學所需特殊專長人員。」、「36.實施學校本位經營的學校為了成功推動教學創新，可彈性規劃學校作息時間，以方便安排老師利用無課時間開會研商。」、「46.學校本位經營的學校要成功推動教學創新，可透過各種家長、社區人士參與的會議（如班級家長會、親職教育座談）來分享重要教學改革訊息。」等題目，國中小教育人員一致高度認同，正向支持比率高達92%以上。因此，要有效以學校本位經營機制來推動創新教學是特別需要可生產教學人力的金錢資源、提供參於決策時間資源以及行銷學校口碑的訊息資源之配套措施。

比較國中小教育人員意見差異，則可發現第38題「為有效推動教學創新，實行學校本位經營的學校可比照一般師範院校附屬中小學，成立研究發展處，專門負責課程教學的研發。」；以及第42題「為了讓學校本位經營學校不斷創新教學，學校得和大學合作，提報需要接受在職教育教師，安排於寒暑假期間參加進修活動。」皆有顯著差異。國小教育人員比國中教育人員更贊成於學校成立研究發展處以及和大學合作實施教師在職教育。由此透露出國小與國中相較，其人員編制較不足，教師群較需要校外學術機構提供訊息。換言之，就國小而言，要成功實踐學校本位經營推動創新教學，必須就創新教學所需研究發展資源加以補強。

另外在第33題「要使學校本位經營有效導引到教學創新上，應可彈性

運用特定比率的經費，不受一般法規限制，來改善教學環境。」國中小教育人員正向支持比率差距4.2%也達顯著差異，這與國小教育經費較拮据，在包班制教學型態中若要改善教學環境需要更多元彈性金錢資源不無關係。

表4 國中小教育人員對學校本位經營推動教學創新配套措施意見卡方考驗

題 目	國小教育人員		國中教育人員		差異比較
	正向意見 百分比	排序	正向意見 百分比	排序	
33.要使學校本位經營有效導引到教學創新上，應可彈性運用特定比率的經費，不受一般法規限制，來改善教學環境。	93.7**	7	89.5**	12	*
34.為使學校本位經營落實在創新教學上，學校應可提出特定比率的人事費，來延聘教學所需特殊專長人員。	96.7**	1	95.7**	1	n. s.
35.為有效推動教學創新，實施學校本位經營的學校自行爭取到的社會資源，得不受一般法規拘束，根據學校實際需要彈性運用。	90.1**	11	90.0**	9	n. s.
36.實施學校本位經營的學校為了成功推動教學創新，可彈性規劃學校作息時間，以方便安排老師利用無課時間開會研商。	95.3**	4	92.6**	4	n. s.
37.擔任學校本位創新教學特別任務的教師，可比照行政人員酌以減少授課時數。	91.3**	10	93.1**	2	n. s.
38.為有效推動教學創新，實行學校本位經營的學校可比照一般師範院校附屬中小學，成立研究發展處，專門負責課程教學的研發。	95.8**	2	91.4**	8	*
39.為使學校本位經營學校能有效推動教學創新，教師個人創新教學實驗或研究成果皆可作為教師爭取績效獎金或升遷之依據。	89.2**	12	90.0**	9	n. s.
40.為有效創新教學，學校本位經營的學校可以發展彈性教師薪資結構，按照創新教學績效來決定教師薪水的多寡及晉級方式。	69.7**	14	69.9	14	n. s.

林生傳、李新民、廖仁智 運用學校本位經營機制推動教學創新之探討 175

題 目	國小教育人員		國中教育人員		差異比較
	正向意見 百分比	排序	正向意見 百分比	排序	
41.要使學校本位經營學校在教學創新上有所成效，學校可和大學合作方式，提名優秀老師到大學進修學位，並給予全額補助。	91.8**	9	89.7**	11	n. s.
42.爲了讓學校本位經營學校不斷創新教學，學校得和大學合作，提報需要接受在職教育教師，安排於寒暑假期間參加進修活動。	95.5**	3	92.1**	6	*
43.利用學校本位經營推動教學創新，學校應鼓勵參加各項研習活動的教師提出創新教學方案。	94.1**	6	91.6**	7	n. s.
44.運作學校本位經營實踐教學革新工作，學校可和社區合作召開辦學座談會，宣導學校重大教學改革績效。	93.0**	8	92.6**	4	n. s.
45.在學校本位經營架構下推動教學創新，學校應定期對外發行刊物，向廣大社區宣告創新教學成效，並徵求各界建言。	87.6**	13	89.2**	13	n. s.
46.學校本位經營的學校要成功推動教學創新，可透過各種家長、社區人士參與的會議（如班級家長會、親職教育座談）來分享重要教學改革訊息。	95.1**	5	93.1**	2	n. s.

*p<.05

**p<.01

參加座談會商的國小實務工作者呼應問卷調查結果，表示國小的確人少事多，但國小教師卻又是最積極從事學校本位教育改革的一群，亟需政府擴充國小組織編制，提供更多的創新教學資源。針對以教師薪資結構彈性化來作爲獎勵教師創新教學績效支持度明顯偏低一事。座談會商人員提出以下意見：其一，彈性薪資結構之革新茲事體大，牽連範圍廣大，單純

採取獎金獎勵比較可行；其二，作為獎勵的標準必須有一套完善的制度，且為眾人接受，沒有太大爭議，才能據此核發獎勵金。所以如何設計能夠支持學校本位經營推動創新教學的配套措施，但此配套措施本身又不會帶來另一個潛在的爭議點實相當重要。

此外，綜合學校本位經營導向教學創新的策略與配套措施，座談會商的結果提出以下幾項補充意見：

1.多元化的績效評鑑：

評鑑對象不只限於教師，也要包括行政人員，評鑑的方式應不只一種，且其功能要多元化，多發揮診斷的功能。

2.彈性化的小組成員：

像是校務會議之類的學校最高決策組織，其組成分子有法規範，固然可避免政治氣氛濃烈學校為了席次鬥爭不已，或是造成校長指定，組織成員淪為橡皮圖章的弊病。但另一方面，如果是在表面妥協下找來一群不是真心投入的人士與會，也是問題百出。因此在學校本位經營架構下各種次級決策或是行動小組應保有選擇最有利學校、最適合學校組織運作的彈性空間。

3.機動化的改革計畫：

目前學校通病是計畫多如牛毛，但卻是計畫多於行動。學校本位改革計畫應該不是「完美計畫」而是「行動中的計畫」，並隨著績效評鑑提供回饋訊息做即時的調整。

4.專業化的教學系統：

教師兼任行政工作是當前中小學教育組織再造必須面對的重要問題之一，若國家經費許可應儘可能增加專責行政人員編制，實施「教學和行政分流」，把若干行政業務外包，讓教師更專心於教學革新上。

(五)制度化的工作團隊

為了克服人員流動，工作不銜接的困擾，校長有必要以首席教師兼行

政主管身分在最高決策組織之下，打破處室界線成立一制度化運作的核心工作團隊，持續推動學校本位經營創新教學工作。

伍、結論與建議

(一)結 論

值此教育改革風起雲湧之際，基層學校亟待學校本位經營機制的促進催化，以推動教學創新，進而真正將改革落實在教學，表現於學生學習成就上面。本研究根基於學校本位經營推動創新教學相關研究發現，進行問卷調查及學者專家、學校基層人員的座談會商，得到的主要研究結論如下：

1. 在上級機關的引導下，循序漸進實施學校本位經營，有助於基層學校推動教學創新：

綜合問卷調查與座談會商研究結果，運用學校本位經營機制來推動教學創新有其可行性，但爲了克服基層學校面臨前所未有的權力下放所導致的信心不足，和開會與教學時間衝突等問題，一方面要由上級機關逐步授權給基層學校，輔導學校獨立自主，另一方面權力下放給教師的部分應著重於教學的自主創新，不應加重行政事務在忙於教學創新的教師們。

2. 學校本位經營在原本單純的權力下放設計之外，納入情勢分析、願景塑造、參與結構、人力再造、激勵導引、評鑑監控等運作策略提供學校推動創新教學的有利基礎：

根據文獻探討，成功的學校本位經營不只是權力下放給學校而已，其必須包含教學引導系統、領導、權力、知識、訊息、酬賞、資源等要素的綜合運用。問卷調查結果顯示基層國中小教育人員贊同由這些要素所轉化而成的學校本位經營推動創新教學運作策略。座談會商的結果進一步將這些運作策略組裝成合理可行的實施步驟，一個開始嘗試實施學校本位經營以推動教學創新的基層學校首先必須對於學校進行教學創新各項因素進行情勢分析的工作，根據情勢分析的結果塑造學校發展願景，然後在校長的

教學領導下，成立教學創新的參與結構，實施學校本位教師進修，以提供教師教學創新所需的專業知能和自由發展空間，再結合各種激勵導引和評鑑監控的設計來催化、督促教師教學創新的開展。

3. 學校本位經營促進教學創新的配套措施，應強調包括行政人員的多元化績效評鑑，彈性組合的決策行動小組，機動調整革新計畫的運作，減輕教師行政工作負擔的教學行政分流，建立學校不因人事調動受影響的永續工作團隊：

問卷調查結果顯示國中小教育人員肯定金錢資源、時間資源、酬賞資源、訊息資源、人力資源等各種資源運作的配套措施有助於學校本位經營推動教學創新，但也同時透露出像是彈性薪資結構之類牽連範圍廣大的措施仍有不少質疑。座談會商結果一方面指出教師彈性薪資茲事體大必須妥善因應，另一方面從更寬廣的角度對所謂的配套措施進行更周延完整的定義補強工作。其重點包括績效評鑑對象與方式的多元化，以免單一標準針對單一人員（如根據教學績效決定教師薪資）所帶來的種種紛爭；參與結構設計組織的彈性化，以便學校採取最有利的方式去進行權力的再下放，爭取積極有效的決策行動；學校本位改革計畫根據績效評鑑提供回饋訊息做即時的更新調整，避免為計畫而計畫流於形式；實施「教學和行政分流」，讓教師更專心於教學創新工作上，避免繁多的行政瑣事占去教師太多時間與精力；建立制度化的工作團隊，克服人事變遷的衝擊以持續推動學校本位經營創新教學工作。

4. 在學校本位經營機制的支持下與妥善的配套措施支援下，每個學校可勇於嘗試發展有學校特色的教學創新方案：

文獻探討指出光是實施學校本位經營並無法保證教學革新，必須一併進行教學創新，讓學校本位經營機制發揮作用助長教學的創新才能真正稱得上是所謂成功的學校本位經營。問卷調查結果顯示國中小基層人員普遍贊成在完善的學校本位經營設計下進行多元智慧教學、個別化教學、網路電腦教學、多元文化教學、兩性平權教學、生活化教學、雙語教學等等符

應當前教改訴求的創新教學。座談會商結果更進一步指出，在學校本位經營機制的強力支撐與催發下再結合妥善的配套措施，各個學校都可嘗試研究發展出屬於自己學校特色的教學創新方案。

(二) 建議

根據本研究的研究發現，回應當前教育改革趨勢，研究者提出三點建議。

1. 以學校為主體的教育改革策略，必須整合學校行政與教學革新，不能脫離獨立運作：

當前國內大力推動的所謂小班教學和學校本位課程等等基層學校教育改革，雖然有教學為先，行政後援的意味，卻也有光改革學校的教學系統就能讓基層學校脫胎換骨的盲點。本研究發現以學校本位經營各項有利機制所轉化而成的促進教學革新策略和配套措施的確有助於教學創新的開展，因此在規劃學校本位教學革新之際不能忽略學校行政系統的整合配套革新。換言之，沒有學校本位經營的情勢分析、願景塑造、參與結構、人力再造、激勵導引、評鑑監控等運作策略提供學校推動創新教學的有利基礎，以及各種配套措施的搭配運作，教學為先恐怕是教學孤軍奮鬥。所謂情勢分析可以進行學校教學創新的影響因素之SWOT分析，願景塑造可以學校本位教學革新實施計畫來具體呈現，參與結構可以本於教師專長靈活組合教學團隊來有效分擔教師工作壓力並激發教師合作的能量，人力再造可以從建立學習型組織著手，實施學校本位教師進修制度，激勵導引、評鑑監控的設計，在相關配套措施的支援下可嘗試教師績效獎金、減免授課時數以及實施教師教學行動研究、自我評鑑制度。至於所謂的配套措施，像是延聘特殊教學專長人員、成立學校研究發展處、彈性運用學校經費等等，是需要相關法規解套以及社會資源的廣泛運用才可能實現。畢竟國家財政有限，與其不斷要求增加國民教育經費，不如開放學校以更多元、更創意的方式去開發運用各種資源。

- 2.以學校本位的教改方案，必須採取循序漸進輔助基層學校獨立自主的方式，不能單純下放所有權力：

本研究發現實施學校本位經營要採取逐步提升學校自主能力，漸進權力下放模式，才不至造成學校人員不知如何運用下放權力或是缺乏自主進行學校本位革新能力的困境。事實上一個學校本位教改方案的推動是需要一些策略性的步驟，根據本研究發現從學校自我的情勢分析、塑造願景、建構參與結構、推動人力素質再造、激勵與監控機制設計運作一直到真正的教師教學創新工作的推展，上級機關除了公布各項實施辦法、獎勵制度和辦理教師研習之外，還可嘗試透過扶植示範的種子學校以及策略聯盟的方式來協助基層學校一步接著一步獨立自主，並因此發揮校際經驗交流和訊息分享的效果，讓不同學校人員相互打氣鼓勵，避免嘗試錯誤、土法煉鋼式的自力救助。畢竟地方國民教育主管機構工作繁重，與其要求其獨力幫助所轄全部國民中小學成長改進，不如以種子學校、策略聯盟，包括跨學區、跨學制（如大學、高中、國民中小學聯盟）的合作學習，來幫助每一所學校發揮學校本位經營的精髓，落實學校本位的教改方案。

- 3.以教師為重心的教學革新工作，必須有學校整體革新的精心設計作基礎，不能片面要求教師：

教育改革必須落實在教學，表現於學生的學習成就，這是不爭的事實，但這也並非意味教師要一肩擔負成敗之責。本研究問卷調查發現在教師參與教學革新工作上，因參與相關會議而影響教學品質的質疑不小，而按照教學績效發展教師彈性薪資的配套措施正向支持意見也較低。另一方面，座談會商的結果也極力強調全校性的整體革新設計，而非單獨針對教師量身裁製。因此，基層學校在積極推動各項教改方案之際，不能只片面要求教師進行教學創新，並因此只單獨訂定實施有關的制度辦法，如教師教學評鑑、教師成績考核等單一規範。學校教育相關人員在要求教師全力教學創新之前要有整體性的學校革新設計，在教師全心教學革新之際要有全校性的支持體系，在教師盡其所能用心創新教學之後要有全面性的績效責任

機制。畢竟基層國民中小學教師教學工作原本即繁重，這波教改又猛又廣，教師不可能沒有抗拒，與其冒著教師反彈的風險片面要求教師教學革新，不如整個學校動起來幫忙教師克服困難勇於創新教學。

本文為林生傳所主持國科會專案研究NSC89-2413-H-017-001結果之一部分改寫而成，對於行政院國家科學委員會經費補助，研究小組諸位同仁及何美瑤助理心血付出以及研究對象協助合作深表謝意。

參考書目

- 林生傳（1988）。新教學理論與策略——自由開放社會中的個別化教學與後個別化教學。台北：五南。
- 林生傳（1999a）。九年一貫課程與教學創新。Available: <http://edu.nt1.isst.edu.tw/doc>.
- 林生傳（1999b）。性別教育機會均等的分析、檢討與實踐。教育學刊，15，頁1-34。
- 李新民（2000）。科技在教育改革上的應用。教育研究，8，頁15-27。
- 顏火龍、李新民、蔡明富（1998）。班級經營——科技整合取向。台北：師大書苑。
- David, J. L. (1996). Site-based management: Make it work. *Educational Leadership*, 53 (5), 4-9.
- Elmore, R. F. & Associates (1990). *Restructuring school: The next generation of educational reform*. San Francisco: Jossey-Bass.
- General Accounting Office (1994). *Education reform: School-based management result in changes in instructional and budgeting. report to congressional requesters*. (Eric Document Reproduction Service No ED383033).
- Gollnick, D. M. & Chinn, P. C. (1991). *Multicultural education for exceptional children*. (Eric Document Reproduction Service No ED333620).
- Murphy, J. (1991). *Restructuring schools*. London: Cassell.
- Murphy, T. & Beck, L. G. (1995). *School-based management as school reform*. California: Corwin Press.

- Noble, A. J., Deemer, S. & Davis, B. (1996). *School-based management*. Available: www.rdc.udel.edu/pb9601.html.
- Quellmaz, E., Shields, P. M. & Knapp, M. S. (1995). *School-based reform: Lessons from a national study*. Available: <http://www.ed.gov/pubs/Reform/index.html>.
- Robertson, P. J., & Briggs, K. L. (1998). Improving schools through school-based management: An examination of the process of change. *School Efficiency and School Improvement*, 9(1), 28-57.
- Robertson, P. J., Wohlstetter, P. & Mohrman, S. A. (1995). Generating curriculum and instructional innovations through school-based management. *Educational Administration Quarterly*, 31(3), 375-404.
- Smylie, M. A., Lazarus, V. & Brownlee-Conyers, J. (1996). Instructional outcomes of School-based participative decision making. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(30), 181-198.
- Wohlstetter, P. & Mohrman, S. A. (1996). *Assessment of school-based management*. Available: <http://www.ed.gov/pubs/SER/SchBasedMgmt/index.html>.
- Wohlstetter, P., Van Kirk, A. N., Robertson, P. J., & Mohrman, S. A. (1997). *Organizing for successful school-based management*. (Eric Document Reproduction Service No ED413655)