

# 教育改革夥伴關係的經營與省思： 台灣經驗與作法

黃政傑

臺南大學校長暨教育經營與管理研究所

張嘉育

臺北科技大學技術及職業教育研究所

教育改革絕非單打獨鬥的工程，改革利害持分者的參與合作不但左右教育改革的進展，也影響改革的成敗。這使得夥伴關係的建立逐漸成為推動國家、地方，甚至學校層級教育改革的關鍵。近年來，台灣積極展開多項教育改革，對於其夥伴關係的經營亦累積豐富的經驗與成果。本文即在分析台灣教育改革夥伴關係的經營與作為。文中首先澄清教育改革夥伴關係的概念，進而以台灣經驗為例說明其具體作法，繼而剖析所遭遇的問題，最後提出若干建議。

關鍵詞：教育改革、夥伴關係、教師專業發展

## 教育改革夥伴關係的概念

教育改革乃艱鉅且曠日廢時的工程，但改革如能避免單打獨鬥，建立在良好的合作夥伴關係上，卻能大幅減少改革所需耗費的時間與心力，促進改革的成功。這使得「以經營夥伴關係作為教育改革策略」的觀點逐漸受到重視（Jones & Maloy, 1988, p. 34; Welton, Howson, & Bines, 1995, p. 222）。儘管如此，檢視教育相關文獻，我們發現當前對於夥伴關係經營的討論雖不少，但仍多從學校作為著眼點，據此闡述如何及為何建立教育夥伴關係，以促進學校的革新。

事實上，夥伴關係不僅有助於學校本身之變革，對於中央乃至於地方所推動的教育改革工程，亦有多重的意義與重要性。

所謂教育改革夥伴關係，其實是指教育機構或非教育機構為實施教育改革活動，訂定教育改革夥伴計劃，整合教育內外部單位的人力、物力與資源，動員教育改革持分者（stakeholders）的參與，建立合作經營關係，發揮教育改革的最大功效。其對教育改革的重要性可從幾方面加以說明。

### 教育改革夥伴關係的重要性

#### 一、獲得社會的支持

社會的支持可確保教育改革的順暢與成果。因此，視教育改革的所有持分者，舉凡教師、行政人員、家長、學生與社會（社區）人士為當然夥伴，並與其建立良好而和諧的合作關係，可獲得其對改革的認可與支持。

#### 二、爭取更多的資源

證諸歷來的教育改革經驗，不難發現後勤支援（logistics）已成為教育改革的重要事務。一項改革如果持續面臨人力不足、經費短絀、物資缺乏的窘境，終將步上失敗之途。然而，隨著教育改革的啟動，改革所需挹注的人力、物力與資金等各項資源往往有增無減，此迫切而龐大的資源需求並非單一的教育單位所能獨

自負擔。因此，建立教育改革夥伴關係，以爭取來自外部的協助，當有其需要。

### 三、避免資源的浪費

教育改革涉及設備、資源的添置以及人力的增補。這些資源若全讓學校各自一一購置使用，將形成教育資源的浪費。教育改革夥伴關係建立後，可形成資源共享網絡，避免教育改革資源的浪費。

### 四、促進教師專業成長

教師——身為教育改革的核心人物，應使其盡可能參與教育改革的規劃與實施。這些參與經驗，將可提供教師個人省思其教育觀點的機會，是教師專業成長最直接而有效的途徑。再者，教育改革推動後，大規模的教師進修需求將隨之湧現，教育改革夥伴可提供相關的進修研習課程，協助改革中所需之教師成長。

### 五、連結學校、社區及社會的關係

教育改革所需的夥伴不單來自教育系統內，有時也需走出校園，與社區、業界以及民間組織等進行合作，以尋求更多、更廣的資源投入與人員參與，這一方面既可避免學校教育與社會實際脫節，更能強化學校與社區、社會的關係。

### 六、滿足研究與發展的需求

小型學校常因人力及其它資源的不足，無法進行學校問題的相關研究，同樣情形亦發生於大型或中型學校；它們人力雖多，然於教育改革研究發展上的經驗和能力仍然有限。藉由教育改革夥伴，學校將可與他校或公民營產業、機構等合作，進行相關的研發工作。

### 七、提供企業與學校所需之員工發展

由於企業間的激烈競爭與科技的快速發展，員工發展已成為當前企業組織的經營要務。教育改革夥伴關係一方面可提供企業所需

之員工發展進修方案，另一方面，學校亦能透過夥伴，提供更多元的學校成員發展機會。

### 教育改革夥伴的來源

教育改革夥伴的來源相當廣泛，只要願意並有能力協助教育改革的推動與發展，不論來自國內或國外的任何人士與單位團體，皆可成為教育改革的夥伴。

#### 一、學校成員

學校與其成員是最常見而主要的教育改革夥伴，不管該學校的層級、成員的職別身分為何。因此，從大學、中小學到幼稚園，從校長、行政人員、教師、學生到家長，均可以成為教育改革的夥伴。

#### 二、政府機構

官方機構擁有較大的行政權力。教育改革如能透過這些行政資源，常能加快教育改革的腳步，並賦權（empower）學校與教師，使學校及教育人員能更積極參與教育改革。這些政府機構包括各級教育行政機關以及非教育部門的政府機構。

#### 三、學術單位

所有的教育改革都藉由研究提供理性決策的依據。與學術單位建立教育改革夥伴關係將可協助改革相關議題的研究，作為教育改革決策的參考。同時，這些學術單位亦協助教育改革所需之後勤工作，如教育改革的推廣、追蹤與評鑑等。

#### 四、社會機構

學校乃正式教育之機構，與其他非正式教育單位的關係密不可分，兩者共同構築成完整的教育網絡。因此，教育改革需要社會機構的參與及協助，以促進教育改革的成效。

## 五、業界

教育改革的終極目的，在培育具備高度競爭力且對社會有貢獻的人才。業界——作為人才的雇用單位，有權也有責參與教育改革事務。再則，教育改革亟需豐富資源的投入。與業界結盟並建立良好的教育改革夥伴關係，一來可凝聚教育改革的理想與共識，二則可望獲取資源與支持。

### 教育改革夥伴的任務

教育改革夥伴的任務相當多，凡教育改革所涉及之事務、資源等幾乎全是教育改革夥伴可從事的活動。

#### 一、教師專業成長

教師專業成長如由學校自身或教育主管機關獨力為之，不但會形成學校或行政機關的工作壓力，其專業成長的內涵、途徑也容易受到限制。與教育改革夥伴合作，可快速且有效促成改革中所需之教師變革。其具體作法如：交換教學經驗、安排參訪活動、共同舉辦相關研習成長活動、協同式行動研究等。

#### 二、課程與教學

教育改革夥伴關係中，課程與教學的協力合作尤其常見。在此之中，夥伴雙方可合力進行教科書選用、課程規劃與評鑑，建立課程互選機制，發展各種學習方案，編寫補充教材、辦理學生互訪活動或實習課程等。

#### 三、行政事務

教育改革夥伴亦可針對教育行政或學校行政事務進行合作，例如：分享學校經營與領導策略、聯合招生、學生寄讀、交換學生等。

#### 四、研究、服務與學術發展

教育改革夥伴可以針對教育相關議題或各產業的製程與產品，彼此激發靈感，進行創新研究與改良。另外，合力辦理相關學術活動或進行社會服務也是可從事的活動。

#### 五、空間、設備與資訊

並非所有學校都有足夠教學空間和設備，例如游泳池、語言實驗室、專業教室等。教育夥伴之間可進行空間與設備之借用，各取所需。此外，夥伴也可以進行資訊交流，透過圖書、期刊、教材、網路資源以及教育改革資訊的分享交流等，加速對教育改革的認識與理解。

綜合言之，教育改革夥伴可共同從事的活動極為多元。教育改革夥伴應依據改革的性質、項目以及自身需求，就學生、課程、教學、實習、師資、設備、場所、資訊、研發、活動、招生、學術、推廣、服務等事宜進行選擇。此外，合作任務確認之後，則應依合作活動，慎選合作對象。除了在學校內部，視需要促成教師之間、教師與行政人員之間的合作，同時強化其與家長的關係；在校外也可能得營造積極的學校—社區—業界關係等。以下將以台灣目前如火如荼推動之教育改革為例，說明改革夥伴關係的經營內容。

### 台灣教育改革夥伴關係的建立

近二十年來，台灣積極展開各項教育改革，其中以2001年開始實施的「國中國小九年一貫課程綱要」為歷來課程變革幅度之最。由於該項課程改革以學力指標、課程統整、學校本位課程（以下簡稱「校本課程」）以及協同教學等作為課程改革的特色與理念，實施難度極高，所遭遇的阻力極大，教育部<sup>1</sup>除在1998至2000年先進行課程實驗以為緩衝之外，並鼓勵教育改革夥伴關係的開展，企圖藉由各界的合作與參與，促使此一劃時代的課程改革能順利而有效地進行。

## 夥伴關係建立的途徑

九年一貫課程改革中對教育改革夥伴關係的經營方式，主要可歸納成法規強制、經費補助、教育訓練等三大途徑。

### 一、法規強制

由於九年一貫課程強調結合專家、學者、行政人員、教師、家長形成教育團隊，共同建構學校課程藍圖，規劃學生適性課程，「國中國小九年一貫課程綱要」中因此規定，各國中、國小須成立全校性的組織——學校課程發展委員會，該委員會必須由教師、行政人員、家長、社區代表等共同組成。<sup>2</sup>藉此分享學校的課程自主權限，一方面促進學校內部發展夥伴關係，再則督促學校建立校外機構或人員的夥伴關係。

### 二、經費補助

教育部頒訂多項相關要點，以經費補助方式作為誘因，使得經費補助成為建立教育改革夥伴關係的主要途徑。

首先是「補助辦理國民教育課程與教學事項要點」，該要點主要在結合學校外部的機構辦理相關活動，提升學校改革動能。補助對象含政府機關、國內各公立、私立大專校院、政府立案之民間教育團體（教育部，2003）。

另「補助直轄市縣（市）辦理九年一貫課程研習要點」，補助對象為直轄市、縣（市）政府。目的旨在建立學校內部的合作夥伴，並培養其合作共事的能力。補助範圍有：培養教師參與課程規劃及行動研究之能力；溝通家長與學校之教改理念，培養親師合作與分享經驗；規劃家長參與課程研習內涵，培養直轄市、縣（市）國中小校長課程與教學專業素養（教育部，2004a）。

至於「教育部補助直轄市縣（市）國民教育輔導團經費作業要點」，其目的在協助直轄市、縣（市）國民教育輔導團（含種子教師）的課程與教學專業能力，使其成為教師的合作夥伴。補助對象為直轄市政府教育局、縣（市）政府（教育部，2004b）。

鑑於課程改革需要時間，需要提供各項所需之服務。教育部進一步提出「九年一貫課程與教學深耕計劃」，目標在：「結合中央與地方、師資培育之大學與學校並爭取民間企業及相關團體的支持，以教育專業社群的概念，促使學校成為課程發展的基地、校長成為學校的課程領導者、教師成為課程的發展者與執行者、家長成為課程發展的合作者、民間組織及企業成為教育專業的支持者、教育行政人員成為課程改革的規劃者與管理者。」（教育部，2004c）

該計劃分三項子計劃進行。「學校與教師之服務」計劃在培訓課程與教學種子團隊，提升專業素養，以強化直轄市、縣(市)國教輔導團並到校服務；「大學與中小學之攜手」計劃在透過師資培育之大學與國民中小學攜手合作，建立較長期之專業發展夥伴關係；「政府與民間之合作」計劃則在打造數位化教學資源銀行，有效整理教育部之九年一貫課程推動相關出版品，以數位化方式管理，暢通並方便運用管道。實施期程自2003年1月起至2006年7月止，計三年半，補助對象為教育部所屬單位、各縣市政府、師資培育之大學、教師會、家長會、民間機構、企業團體等。動員的教育改革夥伴最廣。

### 三、教育訓練與輔導

最後一項途徑則是透過教育訓練方式，協助教育改革夥伴關係的建立。其作法主要是透過各縣市教育局及教師會共同遴薦優秀教師，培訓成為課程改革的種子團隊，對地方與學校所遭遇的行政、課程、教學與評量等問題，提出務實之具體解決策略或示例，解決九年一貫課程實施問題。

### 夥伴關係的型態分析

#### 一、就關係組成而言

教育改革夥伴的來源可來自學校內部與外部。但如從組織的角度而論，則可分為平行的橫向關係與垂直的縱向合作。

在縱向合作關係方面，九年一貫課程改革藉由中央、地方和學校三層級的合作夥伴關係，企圖使課程改革更為完善。首先，教育



部在制訂課程綱要過程中徵求地方和學校意見，考量教育現場的實際需要及課程改革的可行性後，決定改革方案，並進行溝通宣導，提供必要的協助，最後追蹤評鑑新課程實施情形，蒐集進一步改革的資料。而地方政府則承續教育部課程政策，負責轄區內學校實施新課程的成效。學校主要接受主管機關監督，執行新的改革，惟學校面對的學生有其個別需要，所在社區和辦學條件有別，除了依據課程政策實施新課程外，尚須發展校本課程，協助全校教師提供學生適性的學習經驗。

於橫向關係方面，則強化了中小學與大學、社區、產業、社會團體，以及其他公民營機關團體等教育社群關係的經營。再者，學校內部教育改革夥伴關係的建立亦有所進展。學校行政人員開始重視團隊經營的概念，積極結合教師的參與及合作，並與家長、學生、社區人士等建立密切而和諧的教育夥伴關係。

## 二、就從事活動任務而言

在夥伴關係的任務上，主要以從事課程教學活動、提供諮詢服務、協助教師成長，以及進行行動研究為主。

### 1. 課程教學活動

九年一貫課程綱要的實施需要中央、地方與學校三層級的共同參與，建立更密切的合作夥伴關係，以確保改革的成功。其中，課程管理尤其需要教育團隊的合作。中央教育主管機關雖為課程管理的最高單位，但仍需各地方教育主管機關負責管理轄區內的課程實施，並提供地方教育資源，與學校一起推動地方所需要的課程改革。學校則需針對其內部的課程實施，建立課程管理系統，以落實課程改革。

新課程綱要要求學校組成「課程發展委員會」作為校內課程決定之機制。委員會下尚須設各學習領域小組，由各領域教師組成，負責學習領域內的課程決定與課程發展。而無論課程發展委員抑或領域課程發展小組，皆是課程決定與發展的合作夥伴，彼此應顧及各方需求和意見，共同完成課程決定及課程發展相關事宜。

在教學方面，九年一貫課程揭櫫課程統整的理想，以七大學習領域作為教學科目。因此，教師需採取協同教學型態，合力負責學習領域內不同學科的課程教學，甚至跨領域的課程與教學。此外，依據新課程綱要之規定，英語教學從小學三年級起實施，但許多縣市政府都提前教學，自一、二年級起實施者不在少數。這種搶先實施英語教學的現象，使得國小英語師資來源成為問題。為協助不同規模的國小實施英語教學，教育部除推動校際英語教學合作及多校合聘英語教師外，也採取國際合作方式，自英語系國家引進英語教師分派到國小進行英語教學。

## 2. 諮詢服務

由於學校及社會對九年一貫課程的接納度不如預期，教育部為因應批評和質疑的聲浪，乃徵求學校試辦，進行課程實驗，希望從中發現問題，修訂課程綱要。這些試辦學校由教育部補助經費，並提供專家學者的協助，成為九年一貫課程改革的先鋒。課程試辦結束後，經由績效評估，部分學校被選為九年一貫課程正式實施的種子學校，負責協助其他無試辦經驗的學校，共同解決課程改革所面臨的問題。此一夥伴關係在於實務與問題解決導向，且能有效整合利用有效的教育資源。

另鑑於各校規模與條件不一，辦理九年一貫課程之經驗有別，若無更多協助與輔導，課程的實施將參差不齊，有礙整體課程改革目標的達成。教育部因而極力倡議大學和國中小教育改革夥伴關係。其作法，在依據各師資培育大學的地理位置，建立課程改革的分區諮詢輔導網絡。畢竟學校在新課程實施上無論是學科內容或教育方法的改革，都需要大學提供專家協助；而大學的教學和研究也常需要中小學的配合及協助。

## 3. 教師成長

教師的專業成長為課程改革的一體兩面，是推動任何課程改革的必要措施。但如何讓全國數萬名教師及時接受新課程的研習，完成現職教師的專業發展，著實為此次課程改革的難題。

動員相關學術機構，尤其是師資培育機構與其他大學，開設新課程有關之進修推廣班次或學分，鼓勵國中國小教師進修新課程實施之必備能力，於是成為有效的方式。在職前教育方面，則必須配合新課程之需求，調整師資培育課程。在此之下，教育行政主管機關與師資培育機構必須展開多項的合作，就九年一貫課程的教師專業成長共同努力。

#### 4. 行動研究

教育行動研究著眼於教育現場問題的解決並視教育工作者即研究者，迥異於過去傳統的研究型態而成為教育研究的另一典範。然而，教育人員在沈重的教學負擔或行政負荷下，常面臨時間壓力，影響其行動研究的意願或品質。鑑及於此，與專家學者或其他教育同仁合作，採取協同式行動研究，建立教育研究夥伴關係，遂成為本次課程改革極力推動的要務之一。

#### 實例與成果

過去以來，教育學者專家常被認為過於沈湎於學術象牙塔，不在乎教育現場的實際，而教育現場工作者則被認為欠缺教育理想或創造性的想像，屈就現實。事實上，大學擁有豐富的人力、物力，這些資源往往是教育改革亟需之資源。大學如能主動參與教育改革，不僅有助於教育改革的進展，其付出亦對大學產生實質的效益。

此次教育改革夥伴關係的經營，明顯打破過去理論與實踐的分野與隔閡。大學的積極參與改革以及大學和國民中小學夥伴關係的建立儼然成為本次改革的新面貌。以下茲以臺南大學為例，說明大學與中小學結盟，建立緊密教育改革夥伴關係之實例與成果。

首先，臺南大學積極尋求有意願之國中、國小共同合作，自2003年起連續三年向教育部提出深耕計劃之申請，在經費補助下與數所國小、國中共同發展相關課程並協助其教師專業成長的推動。完成之課程方案有：環境教育融入校本課程、綜合活動之自編教材創新教學與有效評量、藝術與人文領域課程革新與創意教學等。

在此期間，臺南大學也正由昔日的師範學院逐步朝向綜合大學發展，在學校轉型過程中，理工系所相繼成立，既有校舍空間不敷使用，而新校區建設亦緩不濟急；同時間，台灣人口結構呈現少子化趨勢，學齡人口逐年減少，中小學校舍空間開始出現閒置現象。臺南大學於是與鄰近學校合作，以提供九年一貫課程之相關支援和協助，作為商借校舍空間的交換條件。

整體而言，臺南大學的夥伴學校獲得了外部的協助，使其學校課程的發展得以在專家學者的指導下，省卻不必要的摸索，並有效促成教師的專業成長。其次，來自外部的參與，亦有效激發了學校的專業發展文化，為學校改革注入新的動力。另外，在與大學合作建立夥伴關係當中，學校教育人員所展現的自我開放與學習態度，在在贏得了家長與社區的肯定，提升了教師的專業形象與學校聲望。至於臺南大學則不僅解決了校舍空間的問題，贏得了主動服務的聲譽，最重要的是，作為師資培育之大學之一，這些合作增進臺南大學對教育實務的深入了解，間接促進其師資培育課程教學能否反映教育現場需求的反省，也提供其師資培育授課教師驗證理論、實踐專業的舞台與機會。

## 台灣教育改革夥伴關係的問題

教育改革夥伴的合作，已讓學校及社會對九年一貫課程反對聲浪大幅降低。唯教育改革夥伴關係的經營迄今也浮現若干問題。

### 夥伴關係片面、不對等

Edwards (1995) 曾指出：夥伴關係本身並不附帶「平等」的意涵，可能隱含「地位高低關係」(senior-junior relationship)。然而，夥伴關係終究必須建立在雙方平等互惠的基礎之上，關係才能長久維繫。由於與其他教育持分者就教育事務密切合作共事，對多數的合作夥伴幾乎為全新的經驗，因此，合作過程中不免將

自身利益與需求置於優先地位，未能同時考量彼此的合作約定是否能滿足夥伴對方的需求，使得夥伴關係失去平衡，形成夥伴關係的不對等。

### 夥伴關係有名無實

九年一貫課程改革雖開展了遠較過去更積極而緊密的教育夥伴關係，但深入檢視這些夥伴關係，部分停留在書面協定狀態，合作計劃擬訂後即束之高閣，從未訴諸行動，使得改革夥伴關係成為教育詞彙。

造成夥伴關係有名無實的原因有幾項。首先，是不完善的合作計劃。如果合作計劃僅充斥著抽象空洞的聲明而欠缺具體的合作項目、實施期程與具體途徑，實際執行時自然無從入手，淪為形式。其二，過度強調夥伴關係的數量與量化結果，反而忽略其實質內容與效益，也容易使夥伴關係逐漸趨向形式主義。其三，教育人員對教育夥伴關係的認知不清、能力不足，也影響了教育夥伴關係的落實（施祐吉，2003；蔡鳳薇，2003）。最後一項造成夥伴關係有名無實的原因則來自個人心血來潮的夥伴合作關係，一旦負責或倡議夥伴關係建立的人士卸除職務，便人亡政息，夥伴關係也隨之斷絕。

### 夥伴參與動機不足

雖然教育主管機關以專案經費補助方式鼓勵夥伴關係的建立，教育人員沈重的教學負擔依然存在，繁瑣的行政業務仍不可免。這些因素使得學校教育人員即使瞭解夥伴關係對其教育工作的助益，但行動動機仍然薄弱。

業界也同樣有參與動機不足的現象。雖則參與教育改革有助於企業形象的建立及提升並帶來其他附帶效益，但業界畢竟以營利為經營宗旨，在「時間即金錢」的信念下，參與學校教育改革無疑將付出時間成本，此使得部分企業對建立教育改革夥伴關係望之卻步。

## 學術單位態度消極

Harris & Harris (1994) 表示：大學/中小學夥伴關係內大學需付出有形與無形的成本，有形成本包括時間、服務、設備，無形成本則有壓力、溝通與原有的支配力等。加上長期以來高等教育機構對中小學課程改革的參與相當冷淡，這使得教育改革夥伴關係的垂直夥伴關係的經營較平行關係更為困難；尤其大學往往視學術研究為其主要任務，對教育實務常欠缺興趣。此次課程改革雖然促成大學與中小學的合作夥伴關係，不少大學及學術機構開始主動釋出善意與中小學締結策略聯盟關係，但仍以師資培育相關機構為主。整體而言，學術機構對於建立教育改革夥伴關係的態度仍屬消極。

## 夥伴關係存在衝突

將教育改革的持分者與團體納入團隊彼此合作，固然可以凝聚改革的動力與資源；但不同立場、觀點的人士共事合作，也意味著觀點的角力與難以避免的衝突（Jones & Maloy, 1988, p. 34）。以課程改革為例，其持分者包括學校行政人員、教師、學生、家長、社區人士、民間團體及產業人士等。團隊合作中，每個持分者因立場有別，價值觀與著眼點當然不同，這些歧異如無法藉由理性對話尋求化解，將導致夥伴關係的分裂。以協同教學為例，許多研究一致指出，協同教學確實有助於教師專業成長，但同時卻也引起教學夥伴間的衝突與家長的質疑（吳美嬌，2003；徐嘉華，2002；隋夢真，2002；鄭博真，2002；蕭福生，2001）。

## 夥伴關係遭到濫用

正和其他教育解決方案一樣，教育改革夥伴關係也不是教育改革問題的萬靈丹。在解決協助教育改革推動的同時，教育改革夥伴關係也可能變質而偏離原初的良法美意。畢竟並非所有參與教育改革的夥伴在分享權力與參與決策時，都具備正確的觀念與態度。甚至有些夥伴可能利用合作關係，追求個人經濟或政治的目的。

夥伴關係遭到濫用的情形，在本次課程改革的諮詢夥伴關係尤其明顯。九年一貫課程改革中建立了所謂諮詢夥伴關係，目的在透過參與新課程試辦的學校提供其經驗分享與諮詢服務，以協助合作學校做好課程實施的準備。然而，校際經驗的分享與諮詢最後卻常演變成校際間的抄襲與模仿。

### 夥伴關係難以長期維繫

現階段大部分的夥伴關係建立，主要採取由上而下的方式進行，也就是由教育部或教育局編列經費，由有意願參與夥伴關係的機構團體提出申請計劃補助之方式完成。然而，政府的經費採年度預算方式，預算審查又常受到政治因素干擾延宕而常無法準時完成，以致從公開徵求計劃到審查通過撥款執行的期間極長，剩下的執行時間很短。

加以經費會計制度相當嚴格且僵化，計劃多僅能以一年為期程，必要時逐年提出申請，而經費項目亦相當有限，夥伴關係各方為求在短期內執行預算，只能著眼於短期可完成的合作項目，因而夥伴關係常為短期而不穩定的合作關係。

### 監控與評鑑機制欠缺

在幾乎是教育界總動員以及龐大的心力與經費投入之後，教育改革夥伴關係的實施成效究竟為何？過程中存在哪些問題？所遭遇的困難又為何？這些問題如何解決？以上種種問題皆需要藉由完善的監控與評鑑機制加以解答，作為後續規畫執行之參考，使教育改革夥伴關係的經營更臻良善。

## 促進教育改革夥伴關係的途徑

檢視台灣教育改革夥伴關係浮現的問題，大多數並非台灣所獨有。以下茲針對問題的癥結，提出教育改革夥伴關係經營的建議如下。

## 建立多層級、多面向的教育改革夥伴關係

就學校觀之，目前建立之夥伴關係任務多集中於課程、教學與諮詢，教師專業發展與行動研究的夥伴較為欠缺。就教育行政主管機關而言，其教育改革夥伴關係的經營，則多集中在教師專業發展、資源與行動研究。事實上，學校層級的教師專業發展、行動研究與資源夥伴難以被教育主管機關所經營的夥伴效益所取代，學校仍應兼顧此部分夥伴關係的建立。反之，教育行政主管機關在現有夥伴關係之外，也應關注課程、教學與諮詢夥伴關係的經營，這些夥伴不僅止於國內，也可以來自國外。

其次，教育行政主管機關應持續鼓勵垂直夥伴關係的建立，而大學也應將教育改革的參與視為社會責任之一，協助中小學教育改革的工作，這些投入，終將對大學產生效益——增多更有素養的準大學生。而中小學亦應主動連結其鄰近大學，即便遭受挫折，也應持續努力。畢竟，目標的達成很少能一蹴可及。

## 提升教育人員經營教育改革夥伴關係的能力

身為教育人員的我們往往要求學生團隊合作，並教導學生如何團隊合作。問題是我們可曾常與同事們一起學習、共同合作？又有誰曾教導我們如何與夥伴們合力共事？我們果真有足夠能力與其他教育持分者形成團隊共同合作？

實則上，團隊合作並不容易。夥伴必須學習尊重歧異，並以理性方式化解殊異，瞭解如何訂定合作計劃並付諸實際，同時還要能激勵夥伴的全力投入。沒有人是天生的好夥伴，夥伴關係的經營需要學習。因此，夥伴關係的建立不僅是促成教育改革的有效手段方式，其本身也是教育的歷程。如果期盼教育改革夥伴關係能真正紮根並產生實際效益，提升教育人員經營教育夥伴關係的能力應有其必要。

## 確實評估教育改革夥伴的需求與目的

教育改革的夥伴關係不會自然形成與維繫，需要積極評估與費



心的經營和推動。如果採取由上而下的途徑固然有其效果，但最後教育改革夥伴關係仍必須由學校主動規劃和經營，夥伴關係才得以落實、長久維繫。而確實評估夥伴關係的需求與目的，則為自發性教育改革夥伴關係發展的第一步。

夥伴關係的各方都有其需求與目的，如果目標相同，合作內容便容易達成共識。但有時結盟的雙方並非源自共同的需求，而是基於彼此互補互利的條件下形成，這種夥伴關係必須確實做好需求評估，確立彼此合作目的、合作項目以及標的夥伴，否則夥伴關係容易流於形式。

### 全面檢討教育改革夥伴關係的實際與成效

教育改革夥伴關係的推動不應過度數量化，而應關心夥伴關係的實際運作與實質效益。對此，兩項作法應有助於夥伴關係的品質管制。首先是訂立夥伴關係的相關規範，以確保平等互利的合作關係，避免夥伴關係遭到濫用與誤用。其次，建立夥伴關係內外部的監控與評鑑機制，一來可及早發現遭遇問題與困難，採取必要措施加以改善；二則可以作為績效評估的依據，藉以評估夥伴關係持續經營的必要性以及經費補助的參考。

### 長期支援教育改革夥伴所需經費

台灣教育改革夥伴關係經營，主要由教育主管機關提供經費作為誘因，由教育改革夥伴以專案計劃型態申請經費實施。此一模式固可誘發各界參與教育改革夥伴的動機，但一則經費運用常常受到會計制度的僵化控制；再則，一旦外部經費補助結束，夥伴關係往往宣告終止。

因此，為顧及學校自身的教育改革需求，教育主管機關對於教育夥伴關係計劃申請之規定，應給予各方更大的自主性。此外，持續的經費補助與支援仍有其必要，畢竟沒有經費支持的夥伴關係，最後必定變成無法執行或面臨崩解。

## 結語

教育改革乃艱鉅且曠日廢時的工程，絕非單打獨鬥的任務，如何糾合群力，促成改革持分者的合作及參與，便左右著教育改革的進展，成為改革成敗的關鍵因素。無論教育改革的目標如何高遠、內容如何完善，教育改革唯有建立在良好的合作夥伴關係之上，才能大幅減少改革所需的時間與心力，並發揮最大的功效。

所謂建立教育改革夥伴關係，即在連結所有改革持分者的努力，整合相關資源以發揮教育改革的最大效果。近年來，在教育改革夥伴關係的建立下，台灣教育人員的教育思維與行動均有顯著的改變。在縱向合作關係方面，已建立起中央、地方、學校的教育改革夥伴關係；於橫向關係方面，則強化了中小學與大學、社區、產業、社會團體，以及其他公民營機關團體等教育社群關係的經營。再者，學校內部教育改革夥伴關係的建立亦有所進展。學校行政人員開始重視團隊經營的概念，積極結合教師的參與及合作，並與家長、學生、社區人士等建立密切而和諧的教育夥伴關係。

然而，正如所有的教育方案之利弊互見，夥伴關係對教育改革發揮效益的同時，也可能產生非預期而負面的結果。本文以台灣經驗為例，說明了台灣教育改革夥伴關係的實踐與作為，進而指出其面臨的問題，這些檢視不在否認教育改革夥伴關係對教育改革的助益，反而在提供經驗與作法，供有志於教育改革工作者反思與借鏡，以營造和諧良善的教育改革夥伴關係，為教育改革而共同努力。

## 註釋

1. 台灣最高教育行政主管機關。
2. 如學校規模太小、人數有限，可以聯合數校合組。

## 參考文獻

- 吳美嬌(2003)。《國民中學社會學習領域班群教師協同教學之行動研究》。未出版碩士論文，台灣師範大學教育研究所。
- 施祐吉(2003)。《策略聯盟概念應用於國民小學經營之現況研究——以屏東縣為例》。未出版碩士論文，台東大學教育研究所。
- 徐嘉華(2002)。《親師協同教學之個案研究》。未出版碩士論文，花蓮師範學院國民教育研究所。
- 教育部(2003)。《教育部補助辦理國民教育課程與教學事項要點》。2003年6月19日台國字第0920078216號訂定，2004年12月8日台國字第0930137070A號修正。
- 教育部(2004a)。《教育部補助直轄市縣(市)辦理九年一貫課程研習要點》。2004年2月4日台國字第0920195655B號令訂定，2004年12月8日台國字第0930137070B號令修正。
- 教育部(2004b)。《教育部補助直轄市縣(市)國民教育輔導團經費作業要點》。2004年2月4日台國字第0920195655C號令訂定，2004年12月8日台國字第0930137070G號令修正。
- 教育部(2004c)。《教育部九年一貫課程與教學深耕計劃》。2004年2月4日台國字第0920195655A號令訂定，2004年12月8日台國字第0930137070F號令修正。
- 隋夢真(2002)。《國小教師對協同教學認知之研究》。未出版碩士論文，屏東師範學院國民教育研究。
- 蔡鳳薇(2003)。《台北市國民小學推動策略聯盟之研究》。未出版碩士論文，台北市立師範學院國民教育研究所。
- 鄭博真(2002)。《國民小學實施協同教學之研究》。未出版博士論文，高雄師範大學。
- 蕭福生(2001)。《國民小學協同教學實施之分析研究——以一所國民小學為例》。未出版碩士論文，國立台北師範學院課程與教學研究所。
- Edwards, T. (1995). Politics of partnership. In H. Bines & J. Welton (Eds.), *Managing partnership in teacher training and development* (pp. 161-174). New York: Routledge.

- Harris, R. C., & Harris, M. F. (1994). University/school partnerships: Exploring tangible and intangible costs and benefits. In M. J. O'Hair & S. J. Odell (Eds.), *Partnerships in education* (pp. 45–68). New York: Harcourt Brace.
- Jones, B. L., & Maloy, R. W. (1988). *Partnerships for improving schools*. New York: Greenwood.
- Welton, J., Howson, J., & Bines, H. (1995). Managing partnership: Future directions. In H. Bines & J. Welton (Eds.), *Managing partnership in teacher training and development* (pp. 207–224). New York: Routledge.

## Managing Partnerships in Educational Reform: The Taiwan Experience

Jenq-Jye HWANG and Chia-Yu CHANG

### **Abstract**

*Educational reform cannot be achieved by a single person or by a one-shot effort. Thus forming a good partnership with all stakeholders is admittedly one of the significant factors in successful education reform. By forming partnerships, which makes team cooperation in education reform possible and leads to more effective reforms, Taiwan has seen many changes and improvements in education. This paper aims to examine the idea and practice of partnership in education reform in four parts. To begin with, the concept of partnership in education reform will be clarified. Secondly, the Taiwan experience will be taken as an example to explain the possible approaches and patterns on education reform. Thirdly, the problems and difficulties of partnerships in Taiwanese education reform will be illustrated. Finally, based on the above reviews, some suggestions will be proposed.*

---

黃政傑，臺南大學校長暨教育經營與管理研究所教授。

張嘉育，臺北科技大學技術及職業教育研究所副教授。

聯絡電郵：f10922@ntut.edu.tw（張嘉育）