

# 編者的話

臺北市教育局長吳清基將2005年訂為「臺北市教育品質年」，並提出2005年臺北市教育品質年的「十大教育願景」及「十大品質要求」，而落實優質學校教育指標被列為首要。本期教師天地就以「優質學校教育指標」為主題，期待透過學者理論的闡釋與學校實務工作執行者一校長、教師的現身說法，讓教育工作夥伴對「優質學校教育指標」有深入的認識，並進一步落實執行績效。

吳清基局長對教育向來以「優質、卓越、精緻、創新」茲茲為念，認為臺北市教育政策係以精緻教育理念為核心，以打造優質的教育環境、提供卓越的教育品質、落實精緻的教育績效、開發創新的教育成果為施政目標，而臺北市精緻教育政策的實踐係以優質學校的建構為起點，簡單地說，優質學校的建構就是要做好教育的基礎建設，讓教育環境更優質、更人性化、更具豐富教育意義。美國近二十年來對於辦學成功的學校，有藍帶學校（Blue Ribbon School）選拔，英國有燈塔學校（Beacon School）作為辦學成效有待改進學校之學習、指引，未來希望臺北市的學校都是優質學校。

「優質學校教育指標」共有「領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學

習、專業發展、資源統整、校園營造、學校文化」等九大向度，每一向度之後有四至六項指標。教師天地本期編輯群為讓「優質學校教育指標」九大向度脈絡清楚呈現，特地全力邀約參與「優質學校教育指標」規劃的學者為文專論，也顧及理論與實務結合，在「焦點話題」部分，則邀約經營學校有特色的校長、教師，以實例說明方式為「優質學校教育指標」的落實，提供部份見證。雖然限於篇幅，本刊無法將「優質學校教育指標」全貌完全呈現，但是相信「優質學校教育指標」的精髓已在其中矣。

「認知只是行動的開始」，當「優質學校教育指標」的建構與內涵開始融入認知與價值體系，自會醞釀出一股行動力量！如何「以指標為教育施政重點、以指標為校務經營指引、以指標為教育視導核心」是教育決策者落實教育政策所必須力守，而更重要的是喚起教育實務執行者的校長與教師們的教育熱情，積極透過各種管道向教師會及家長會宣導，建立共識而提高執行力，讓優質學校經營成為事實。

鑼聲響起，劇本備妥，舞台正等待演員上場！期待本期教師天地關於「優質學校教育指標」的主題論述，能為即將上演的台北教育好戲熱熱場。



# 推展多元智能優質學習的北安國中

吳菜霞／臺北市立北安國中校長

北安國中從早期優秀的女子學校，轉型為男女合校後，因應時代的變遷、九年一貫課程的實施、及辦理臥虎藏龍計畫，邁入推展多元智能優質學習的新時代。

北安國中依據豪爾·迦納博士(Dr. Howard Garder)的「多元智慧理論」(Theory of Multiple Intelligence)中簡介了八大智慧：語文智慧、邏輯數學智慧、空間智慧、肢體-動覺智慧、音樂智慧、人際智慧、內省智慧、自然觀察者智慧。他把智慧定義為：在實際生活中解決所遭遇問題之能力、提出新問題來解決的能力、對自己所屬文化做有價值的創造及服務的能力。並且認為與人有關的智慧若要發展得好，則必須先有廣泛與他人互動並獲得回饋的歷練。然而迦納指出，大部分的人只在某個特定領域顯現創意。例如，愛因斯坦(Albert Einstein)雖然在數學和科學方面天賦異稟，但在語文、肢體-動覺和人際方面則並未顯示同等的過人天分。其實多數的人都只能在一兩種智慧上超凡出眾。

精緻教育、優質學校的主體是「學生學習」，教育局在推動時優質學校指標－營造優質教育環境時，對於學生學習層面也擬定了下列指標：

學會認知：是培養主動學習的態度、活用所學會之知識與能力、培養語文、資訊及溝通表達能力、培養國際視野及鄉土情懷。

學會接納自己、學會尊重別人：是學習如何做人(learning how to be)、重視品格教育、生活教育、教導如何關懷別人、尊重他人。

學會負責做事：是學習如何做事(learning how to do)、培養用心、細心、恆心與毅力、學會解決問題的能力、參與社團活動的能力。

學會生涯發展：是自我探索的能力、認識自我及體會生命的能力、生涯規劃的能力。

北安國中位處大直地區，具有優良學風及高素質的社區家長，使我們對學生的學習特別重視，透過發展多元智能及優質學習的辦學理念，來讓學生學會認知、學會悅納自己、學會尊重別人、學會負責做事、學會生涯發展。茲列舉幾項具體做法說明：

## 一、童軍露營、統整學習

每學年本校都會為八年級同學，辦理體驗戶外團體生活的童軍隔宿露營，這是北安師生的年度大事，綜合活動學習領域

教師把這個活動當作學校本位課程來設計，並進行一整學年度的露營課程教學，依據學生露營活動所需的知能，從教導學生帳篷的搭設、炊事、急救包紮、野外動植物辨識、到營火的教學、融入小隊分工、榮譽制度、日行一善、義務服務的精神，使本校綜合活動學習領域的課程，藉由童軍露營而達到課程統整、協同教學的目標。尤其是營火節目，從構思、設計、排練到最後的表演，不但展現各班創意，也凝聚了各班的向心力，此外童軍的三大制度「小隊制度」「徽章制度」及「榮譽制度」亦在活動中實施，讓學生在體驗、回饋、省思中，學會自我肯定，進而發展出積極進取的人生觀

## 二、資優舞蹈、柔化校風

本校自民國70年成立舞蹈實驗班，因辦學優良、績效卓越，於民國76年更改為舞蹈資優教育班，歷次舞蹈班評鑑中均榮獲全國特優第一名，台北市高國中小各級學校舞蹈班總特優，本校有三位專任資優舞蹈教師，另敦聘各大專院校學有專精的專家學者到本校指導，希望早期發掘具有舞蹈才能的學生，實施舞蹈藝術的認知、表演、創作、鑑賞活動，以培植優秀的舞蹈人才。在北安的校園中，因為有這群身材曼妙、肢體語言豐富的舞者穿梭在校園中，柔化了學生的氣質。使全校師生常感受到音樂、舞蹈的薰陶，他們時而表現具有中華民族特色的舞蹈，時而表現具有現代人文思想、風韻、意識、精神的現代舞，時而因觀察生活環境、周遭事務而表現了具有創新思考、趣味濃厚的即興創意

作品北安的老師陪著這群年輕的舞者，忙碌於比賽、展演，以肢體和別人溝通，並培養學生的國際視野和鄉土情懷，今年獲台商協會邀請到上海和國中生「慶中秋、秀才藝」，他們從生命的悸動中，探索了自己也為生涯作了最好的規劃。

## 三、多元社團、展現才藝

北安國中最自豪的是年度社團展演活動，本校出色的社團特別多，分為學術、藝術、康樂、體育、技能五大類，體育社團方面如啦啦隊，比賽年年蟬聯台北市的第一名，有氧競技，成績璀璨，游泳隊、射箭隊團體、個人都榮獲北市代表隊，排球隊、籃球隊、直排輪社聘請國手級教練指導，學生都以參加為榮。藝術類社團如直笛隊、合唱團都深獲師生喜愛，管樂團近年來成了最龐大、最活躍的社團，去年更榮獲台北市及全國的特優第一名，家長後援會組織嚴密、資源豐富，吸引了很多自小喜好學習管樂器的學生，以九年一貫課程的彈性學習節數，每週實施6小時的管樂教育，七年級重培訓，八年級走室外比賽路線，九年級以室內樂為主，結合音樂藝術與運動藝術綜合表演，音樂藝術部分加強管樂分部及合奏技巧，運動藝術部分加強旗舞表演及動作變化，希望讓音樂生活化、生活藝術化，北安國中重視多元社團活動，舞蹈夏令營、射箭育樂營、管樂夏令營、身障學生音樂夏令營…等活動不斷，使學生愉快的度過國中三年，學生在社團中發揮智慧與潛能、獲得成就感、訓練獨立能力、學會遵守紀律、培養合作的精神、養成責任感、培養開朗的性格。

#### 四、生活美語、邁向國際

為了滿足學生的多元需求，提供家長教育選擇機會，配合本校學校本位課程的發展，激發學生活力、潛力，配合九年一貫課程的彈性學習節數，發展生活美語課程，以本校既有的優秀英語師資及外籍教師，每週增加3節生活美語課程，並定期舉辦生活美語營，加強學生英語溝通、表達、會話課程。去年第一次辦理，以主題教學為主，今年的教學較結構性，有固定的教材與進度，並搭配回家功課與評量，以掌握學生的學習成效，年度成果發表會以表演活動方式呈現，讓學生體認不同的學習經驗，也訓練學生更好的能力與口語表達，老師也都鼓勵學生養成收聽英語廣播及寫英文筆記的習慣，學生最喜歡發e-mail給外籍老師了，給自己更多應用英語的機會，學校也於期末舉辦英檢式模擬考試，以深入了解學生的英語能力和學習結果，進而提升教師教學與學生學習品質，希望同學在畢業前都能通過全民英語初級檢定。

北安國中是一個學生學習的最好園地，以良好的生活教育讓孩子學會做人做事、尊重別人、喜歡擔任幹部、樂意擔任義工服務，以多元的社團活動，使學生悅納自己，以充實的童軍露營活動，加強學生的認知體驗，資優舞蹈班多元試探發展，全國現代舞、民俗舞、古典舞、啦啦隊、有氧競技、全國、臺北市各項比賽獲

獎無數，學生在多元社團中展現了才藝，也實現了自我，從不斷探索中，學會生涯發展。在音樂舞蹈的學習及環境薰陶下，形成了具有人文與藝術特色的精緻優質學校。■



# 突破傳統、開創多元學習的實踐國中

梁振道／臺北市立實踐國中教務主任

由於現今的社會急劇邁向多元化、資訊化與國際化，學生知識的取得也越趨多樣化，除了學校的學習活動外，社會傳播與資訊網路學習亦為學生學習的來源，而學生雖然知識學習了很多，但是卻無法與生活結合，學校的教育在這樣一個背景之下，不得不去思考要如何引導孩子的學習，才能讓他在成長的過程中獲得最大收益：「給他魚吃，不如教他如何釣魚」--讓他習得能夠帶得走的能力，這樣的教育目標便孕育而生。

九年一貫課程的改革於是在這樣的情形下產生，實踐國中為迎接此一重大變革，早於民國八十七年起便組成學校校務發展委員會，統合學校校務發展各項事宜，至民國八十八年配合九年一貫之試辦與實施，成立課程發展委員會（以下簡稱課發會）獨立運作有關課程改革相關事宜。

要談九年一貫課程改革，當然要先了解其課程改革之理念與內涵，因此本校課發會除邀請教授為全體委員指導外，並藉由討論探討課程改革之理念與內涵，作為本校課程研發之基礎，茲略述如下：

## 培養身心健全發展的國民

國民教育是人民的基本權利和義務，

國家就應提供均等的教育機會，讓受教者的潛能獲得最大的發展。因此，本次課程綱要將國民教育定位在讓所有學生的身心均能獲得充分發展，故其課程之設計應以「做一個現代化的國民，以及不準備成為學科專家的一般國民，他們應該具備哪些素養」的角度來思考〔游家政，民89〕。

## 發展基本能力

反應當前及未來社會需要，強調現代國民的基本素養。本次新課程綱要之修訂，將課程目標進一步轉化為「基本能力」，因此課程設計必須以學生為主體，以生活經驗為重心，新課程綱要則以「人」為中心，從「人與自己」、「人與社會」、「人與自然」三個面向來導引出十大基本能力，作為課程設計、實施與評鑑的依據。〔郭啟鴻，民90〕。〔游家政，民89〕。

## 整合學習領域，重視課程的統整與教學的創新

本次綱要是將現有的學科與活動，加以整合為七大學習領域八大學習科目，使知識的學習是整體，而非零散的。〔郭啟鴻，民90〕

九年一貫課程乃是突破傳統的課程，也是創新的課程。它以課程總綱綱要取代課程標準，注重課程的一貫與統整，賦予

課程的彈性，著重基本能力的培養，強化學校本位的課程發展，並採取小班教學的精神，把每位學生帶上來。〔劉源俊，民90〕

### 強化學校本位 (school-based) 課程發展

新課程綱要另一重要特色就是強調學校本位課程，它規範課程目標和基本能力、學習領域和基本授課總節數、以及各學習領域的分段學力指標，至於每週授課節數安排和教材編選則為學校和教師的權責，由學校教師合作設計學校本位課程發展學校特色，提供符合學生經驗和社區特性的教材〔游家政，民89〕。

### 營造「人性化」、「適性化」的學校生活

「課程綱要」在授課節數的設計上，是以學年為單位，將總時數區分為「基本教學時數」與「彈性學習時數」。前者為各校至少必須授滿的學習領域最低節數，後者則做為各校實施正式課程以外的活動。因此在符合基本授課時數的最低標準下，學校可以設計自己的年度課程計畫、學校本位課程，教師更可以發揮專業精神，編選適合學生的教材與教法。

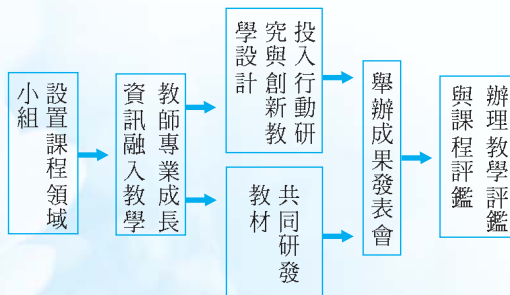
本校自民國八十八學年度開始，即成立課程發展委員會（以下簡稱課發會）共同討論並研商學校本位 (school-based) 課程的規劃與發展，當時全體課發會委員討論熱烈針對於本校之學校本位課程之設計及學校未來彈性節數之規劃多所建言，並提出學校短、中、長程之學校本位課程與彈性課程之規劃，以下僅就課程發展的理念、課程發展規畫、研發與創新加以分析：

### 一、課程發展的理念

- ◎學校教育的任務在於帶好每一個孩子，所以學生是學校的主角，如何設計課程引導孩子是課程發展的重心。
- ◎尊重每個學生的個別差異與需求。
- ◎教師配合九年一貫學校本位課程，研發適合本校學生之教材，改變教學方式研發創新教學方法。
- ◎結合行動研究，透過實踐、檢討、省思、再實踐，提昇教師有效教學。
- ◎依據本校之人力結構及學校願景，提出學校短、中、長程之學校本位課程與彈性課程之規劃
- ◎學校結合家長、社區資源促進親師合作，並引進社區資源協助學校辦學。
- ◎以「帶好每一個孩子」為課程目標，建構學校總體課程計畫方案。

### 二、課程發展的規畫、研發與創新

本校在課發會中確認學校課程發展實施程序如下：



#### 1. 成立課程領域小組：

本校於八十八年即依九年一貫課程試辦規定，成立課發會並設置各領域小組，於各領域小組會議中討論研商如何因應九年一貫課程改革，會議中除討論九年一貫

課程改革之理念外，並參與學校辦理之教師專業成長研習，及自辦學科課程研習充實教師專業知能。

各領域亦依教師之專長分工，每個領域均將教師分成資訊融入教學組（含多媒體設計）、教材研發組（含教科書遴選）、教學評量組（含試題分析）、創新教學研發組（含行動研究）等。

#### 2. 辦理教師專業成長研習：

為協助全體教師專業知能成長，學校教師會與行政積極合作辦理一系列研習活動，提升教師有效教學，以活潑教室氣氛，引發學生學習興趣。

#### 3. 鼓勵資訊融入教學設計：

本校自八十七年起即為臺北市資訊重點學校，學校獲得教育局專款補助設置電腦，每班教室均有電腦及單槍投影機，平均每二位教師配置一部手提電腦，學校除加強教師資訊素養外，亦積極推展資訊融入教學設計，鼓勵老師利用多媒體教材，提升教學效果。

#### 4. 教師投入教材研發：

為因應九年一貫課程改革，教科書開放民間編輯後，各家版本教材不一，水準亦不能達到老師們的期望，故本校教師自行設計補充教材及研發創新教學教案，以引發學生學習動機並提升教學效果。

例如本次獲得教育部教學卓越金質獎的國文科學教學團隊，首先為吸引學生上課興趣所以將故事改編用powerpoint展現，果然學生上課時比以前專注了，接著在一次團隊的討論中有一位老師突發聯想，為什麼不能用報紙上的標題作為教學的媒材

呢？所以幾個老師開始瘋狂式的收尋報紙的標題，希望找出適當的標題作為教材，「報紙的言論」即為其作品之一，報紙之後就是把電視的廣告亦收納作為教材，「當修辭遇見廣告」、「當作文遇見廣告」就是這樣產生的。

自九年一貫宣布試辦與實施至今，實踐國中歷經二任校長與全體教師的用心規劃與推動執行，再加上教師會暨家長會的全力配合與支持，終於今年開花結果，學校各領域教學與教學創新設計屢獲各項競賽佳績，計有國文科獲得教育部教學卓越金質獎、自然與生科領域獲得臺北市第五屆行動研究與創新教學競賽行動研究論文組特優、數學科榮獲臺北市第五屆行動研究與創新教學競賽教學創新組特優、綜合領域榮獲臺北市第五屆行動研究與創新教學競賽專業經驗分享組佳作、社會領域榮獲臺北市第五屆行動研究與創新教學競賽教學創新組佳作、綜合領域獲得教育部生命教育教學媒材設計組第一名及臺北市教育局性別平等教育融入各科教學教案設計甄選活動優等，在此要感謝實踐國中全體教師，由於老師們的辛勞才有今天的成果，也要將所有的榮耀獻給全體老師，因為這是屬於全體教師的，最後期勉大家為我們的教育，也為我們的孩子繼續努力。■

# 學校運回家長與社區資源實務探討

黃淑馨／臺北市立大理高中校長

## 壹、前言

面臨教育自由化、民主化與多元化的改革浪潮，學校不再是封閉系統，必須走出圍牆和專業藩籬，與內外部次級系統(如家長會、教師會、社區)交互作用，並且保持平衡。其中學校與社區互動的品質，是學校效能的重要指標之一。學校促進社區改造，而社區增進學校發展，二者相互依存「合則兩利，分則雙輸」，因此學校必須與社區緊密結合，才能形塑優質學校。北市教育局最近發展「優質學校」指標，其中「資源統整」—家長正向參與、家長多元參與、善用社區資源及引導社區發展，為建構優質學校的核心指標之一。此外，國高中校務評鑑亦將家長參與和社區資源運用列為評鑑向度，足見學校與社區之關係是現代精緻優質教育重要一環。

本文擬從現代社會中學校與社區關係之理論，了解學校與社區關係建立之必要性；並且說明校長所扮演之角色，同時提出學校運回家長與社區資源之原則和未來可努力之方向。

## 貳、學校與社區之關係

### 一、從學校觀點看社區的概念與要素

社區的概念因學者不同觀點和時代變遷而異。一般而言，係指以地理區域劃分，亦即在一特定區域中，一群人聚集，透過共同的目的、價值與信念等構築成行為規範和享有共同的文化，發展出休戚與共的情感意識和行為，這種彼此親密連結、互助與共享的特性，即為生命共同體的社區認同感(林明地,2002)。而特定區域，事實上可小可大，小為鄰里，大可至社會、國家；隨著資訊發達和全球化的趨勢，社區可以是超越國界，成為地球村的超社區，或網路連結的虛擬社區。從學校觀點看社區的概念，大致分為人文地理區域劃分的社區、學校即社區、學校外部關係社區、超社區及虛擬社群等五項。

### 二、建立學校與社區關係的重要性

學校是社區內的重要組織，但和社區關係之建立或共同價值之形成，並不因學校存在於社區內而必然產生，必須視學校努力的程度而定，學校愈努力建立公共關係，則社區愈了解學校，愈會認同學校，對學校的協助也會愈高。因此學校與社區建立良好關係相當重要，其目的分述如下：林明地(2002)

(一)維持學校內部正常運作，凝聚向心力，提升教育品質。



- (二)適應外部環境變遷，使學校獲外來支持。
- (三)學校與社區資源共享，凝聚社區意識，形成學習社區，促進學校進步與社區改造。

### 參、校長在社區公共關係中所扮演的角色

校長綜理校務，在發展社區關係扮演重要角色，其角色如下：

#### 一、學校代言人

校長要在社區建立個人聲望與魅力，運用各種方式與管道，讓社區民眾了解校長辦學理念、辦學方針、辦學熱忱與辦學績效，建立社區民眾對校長專業的信賴感，進而對學校產生信任與認同。

#### 二、學校與社區互動的發動者

校長要以身作則，帶領教師與學生走入社區，參與社區事務，作各項社區服務。配合社區建設，作社區總體營造的參與者。此外，也可讓社區人士參與校務決策、課程規劃、支援教學或開放學校校地與設備，供社區民眾使用。

#### 三、公共關係的開拓者

學校公共關係包含學校內部與外部關係。學校內部關係在使學校所有成員願意共同建立願景，對工作熱忱、彼此關懷、奉獻投入，建立歸屬感與認同感。而外部關係則包含社區和傳播媒體，社區包含家長、社區關鍵人士與團體，而傳播媒體包含平面與電子媒體、記者…等。校長必須具有開拓公共關係的能力，建立完整而綿密的人脈網路，將有助學校之行銷和學

校專業形象之建立。

#### 四、社區資源運用的實踐者

目前公立學校面臨資源越來越少的困境，而社區資源豐富，種類繁多，性質與型態有所不同，若從社區的概念而言：小至學校學區之資源，大至社會與超社區、國際或網路資源皆可引入學校教育，協助發揮教育效果。校長必須善用智慧，發揮人際關係，去發現社區資源，進而運用並擴展之。

#### 五、親師合夥人的主導者

隨著社會的變遷，家長不再是教育的旁觀者而是教育的參與者，親師之間成為教育夥伴關係。校長要引導教師建立親師合夥人之觀念，鼓勵家長參與校務決策，協助班級經營，支援教學與活動；並且暢通親師溝通管道，建立良好親師合作模式；同時要發展親師成長機會，充實教學專業與親職教育知能，共同培育適應未來社會之公民。

#### 六、無圍牆學校之實現者

所謂「無圍牆學校」是打破學校與社區有形(如學校圍牆)和無形(人際疏離)的隔閡，讓學校與社區價值共造資源互享，使學生能享受「人人是教師，處處是教室，時時是學習」的境界。學校可以讓社區民眾與學校教師成為學生與居民之教師，使社會教育機構(如植物園、博物館、動物園、社區大學…等)，成為學生的教室，並且讓學生參與社區服務，社區規劃與社區活動，實踐無圍牆學校之理想。

## 肆、社區資源的種類與運用原則

社區資源的種類，大致分為有形和無形的資源，仔細歸類有人力資源、物力資源、財力資源、組織資源及關係資源等五大項(林明地,2002)。學校運用社區資源的原則如下：

### 一、要有運用社區資源建立公共關係的正確觀念

林鎮坤(民90)指出學校公共關係不是粉飾太平、結黨營私、打廣告、吃吃喝喝、政治遊說，而是積極進行、說服性宣導，讓社區認識學校、認同學校，同時將社會資源引進學校，協助學校校務發展，也促進社區發展。

### 二、以「辦學績效」獲取社會資源及對學校之支持

林明地(2002)指出，將學校教育辦好，提高學生學習品質，會獲得更多社會資源。因此以「辦學績效」提高教育品質，增加競爭力是學校公共關係的根本良方。

### 三、學校內部成員是社區主要人力資源，宣導學校的主力

學校內部成員包含教師、學生、職員工對學校事務非常了解，他們所傳達的訊息，包含語言的(對學校政策的評論)或非語言的(學生在外表現、學校的垃圾)訊息均有意無意的散播學校效能。因此校長要時時公告與宣導學校政策、溝通觀念，讓成員了解學校、認同學校，才可能有一群傳播校譽的教職員工與學生。

### 四、積極了解社區，根據社區需求，擬訂學校經營方針

不同的社區結構(地理環境、社經地

位、職業、教育程度)將形塑不同的學校型態，學校經營型態將會不同。如麻弱地區的學校，家長社經地位、教育程度不高，學校代替家庭養育和養護功能提昇。而都市型學校，家長關心子女，學生很早接受文化刺激，學校要提供充實學習之機會與群性之培育，讓學生有發揮多元才華之舞台。因此校長經營學校方式，要因校而異，才可能順勢利導，運用有利社會資源，提昇學校效能。

### 五、認識社區有力人士與組織，發展群組夥伴關係，讓資源共享

社區有力人士往往是影響學校決策的人，因此要認識社區具影響力之人士，與之建立良好關係，進而藉其人脈，發展人際關係網。此外，學校可與社區人士與組織，發展發展群組夥伴關係，讓資源共享。

### 六、家長是社區重要資源，鼓勵家長參與學校事務，成為教育合夥人

家長是學校最佳代言人，要與家長建立良好關係，並鼓勵家長參與，其類型包含：親職教育.2.親師溝通.3.擔任義工.4.協助班級經營.5.支援教學與活動.6.代表作決定.7.和社區合作。

### 七、主動積極回饋社區，進行社會參與和社區服務

學校與社區關係緊密，學校要主動回饋社區，如開放學校場所供居民使用，參與社區總體營造，或提供教師提供社區諮詢，教學及解決問題。必要時由學生進行各校社區服務

## 八、運用資訊科技，將社區資源擴展至國際

由於交通便捷，網際網路發達，世界可成為地球村。學校可透過視訊會議、遠距離教學和國內外學校機構進行交流學習，亦可和國外學校締結姐妹校，將此資源擴展，有助學生拓展視野，增加對國際文化的理解。

## 九、與大眾傳播媒體記者和民意代表保持平衡與等距關係

對於媒體記者，一方面固然希望藉媒體報導學校正向訊息，提高學校知名度；另一方面又擔心學校危機事件處理不宜上了報，傷了學校的形象。因此與新聞媒介合作時要採取開誠佈公，公平合理態度和做法，與之建立並發展良好互動關係。

其次，學校很難脫離政治的影響，目前政黨林立，各民意代表也各有其不同政黨，學校要儘量維持中立，與社區政黨民意代表保持等距關係，給予同樣的尊重與支持，以免產生不必要的政治意識之爭和無謂之困擾。

## 伍：結語

學校與社區建立良好公共關係是教育改革中提昇學校效能的重要一環。而其中社會資源，鼓勵社區與家長參與教育事務是建立公關的主要途徑。學校可成立公關組，從事資源整合和公共關係工作，如進行人力資源調整與評估，發現社區有力人士與組織、·建立人力與社會資源庫、·建立有效的人際關係網、擬訂完整公共關係計畫，供全校師生遵循、負責學校公關形象建立和行銷宣導、搜集社區輿論，進行

社區調查，了解社區需求等。此外，學校可提供必要資源，積極參與社區改造，成為學習社區的引導者。■

## 參考文獻:

- 林鎮坤(民90) 公共關係 載於吳清基(民90) 學校行政新論，台北:師大書苑
- 秦夢群(民87) 教育行政—實踐部分 台北:五南
- 邱如美譯(2000) Anne W.Dodd & Jean.L.Konzal 著 親師新主張 Making our schools better 台北:天下文化
- 林明地(2002) 學校與社區關係 台北:五南
- 林振春(民89) 學校與社區結合的模式與可行的方法 教師天地108期8-13
- 林振春(1999) 從社區與學校互動與如何落實學校社區化 中等教育50卷6期7-12
- 吳清基(民90) 學校行政新論 台北:師大書苑

# 建立社區夥伴學校合作關係—— 臺大資訊融入教學深耕計畫在民族

洪翠屏／臺北市立民族國中設備組長

## 源起及過程

民族國中擁有先天的地理特性，被臺大、臺科大、師大（分部）三所大學所包圍，豐富的社區大學資源亦是其他學校所沒有的。民族國中與台大的合作關係源自於九十二年至九十五年教育部三年計畫中「九年一貫課程與教學深耕計畫—子計畫二：大學與中小學攜手合作計畫」。這份計畫由臺大教育學程中心徐式寬教授所主持，計畫的目的在結合師資培育機構之專業與資源，與合作學校之教師及行政人員共同探索：如何利用資訊科技之優勢，實踐九年一貫課程資訊融入教學。

在九年一貫的課程與教學中，以及在普遍倡導推行資訊融入教育的政策下，計畫的主要工作在於利用資訊科技協助教學之特點，尤其是針對動畫與影片協助學生理解部分，訓練教師之製作與運用之能力，透過一小群核心教師之培訓，培養學校自身資訊教學融入人才，配合教師之各領域專業，反省過去及現在學生學習之困境，結合九年一貫之宗旨目標，研發並實踐提昇教學與學習之方法與策略（徐式寬，2004）。為了尋求長遠的合作關係，學校行政上的協助與配合是很重要的，因此學校的教務主任、資訊組長、與擔任設備組長的我似乎就這麼理所當然的成為這

個計畫的核心種子教師，另外也尋求對資訊融入教學有興趣的老師，一同參與這個計畫。

在進行教材製作之前，每位老師必須先思索：在自己專業領域中，是否有某些單元主題對於學生的學習容易造成迷思或盲點？而將來所做出來的多媒體教材，是否能對於學生在學習這些主題上更有幫助？這樣，辛苦做出來的多媒體教材才是有意義的。由於本身任教科目即是地球科學，而地球科學課程本身涵蓋很多複雜及較抽象的概念，例如：板塊構造運動、成雲的過程…，甚至跨越空間及時間的特性，例如：月相成因、日月蝕的形成…等，所以在學習上，多媒體的輔助往往比教科書文字的呈現更有益於學習。另外，在地球上所發生的地質事件多在長時間下緩慢而動態的過程。正因為「長時間」的尺度特性，同學們較不易體會發生在我們周邊的地質事件；又因為地質事件為一動態的過程，因此僅用文字說明無法確認每位同學對地質事件重建的理解。另一方面，地質事件的素材都是在野外，教育的目的也是希望學生能將所學的應用在日常生活中，卻因為課程時數及課程安排受限，無法帶領同學實地考察。基於上述製作多媒體教材的理念以及地球科學學科的

特性，讓我決定以『地層中的故事』作為我這次參與計畫所選取的教材單元，並以東北角萊萊地區特殊的火山岩脈地質景觀為例，來設計動畫教材，希望能夠透過動畫來實際模擬萊萊地區各種地質景觀(如：斷層、褶皺、海蝕平台、岩脈…)的形成過程，並且試圖重建萊萊地區岩脈的形成過程。以下是民族國中其他參與此計畫的老師以及其選取的教材，可供各位參考：

參與教師	教學領域科目	教材單元主題	試教年級
黃雪芳	生物(自然)	開花植物的有性生殖	國一
黃仲生	電腦(生活科技)	識圖與製圖(正投影視圖)	國一
洪翠屏	地球科學(自然)	地層中的故事	國三
黃宗民	歷史(社會)	鐮公圳～從新店到公館	國三
江寶媚	生物(自然)	動物的有性生殖	國一
陳靜怡	生物(自然)	減數分裂	國一

教材主題選定了，然而為了要製作多媒體教材，得先加強我們的資訊能力。因此臺大舉辦了一連串多媒體教材製作研習，主要包括Macromedia Flash動畫軟體、影像處理軟體PhotoImpact以及網頁製作能力等。從選取教材、寫設計計畫書、設計動畫製作腳本、完成動畫元件製作、最後完成整個動畫，再將動畫融入教學單元中。在整個研習的過程中，我們仍然不斷地在思索我們所選取的教材，還需要哪些資訊能力或軟體的提升，且不斷的與台大徐教授進行溝通並增加研習時間及內容。

## 尾聲及成果

教材完成後，透過各自的教學演示，

我們讓成員們看看彼此辛苦的成果，經過成員們的討論與建議去修改教材後，再移至班上進行試教，觀看同學們的反應與學習情形。同學們的接受度都很高，由於利用動畫、多媒體呈現動態的教學內容，普遍引起學生的興趣，增加師生間的互動，最後舉辦成果發表會，分享我們一年來的成果，也希望透過成果發表會，吸引與鼓勵更多老師的參與。其中「地層中的故事」教材以及黃雪芳老師的「開花植物的有性生殖」教材，分別獲得九十三年度台北市多媒體中心教材甄選「佳作」及「入選」，而黃宗民老師的「鐮公圳～從新店到公館」教材及網站，也獲得國立教育資料館所辦的「臺北市中小學教師九十三年度自製教學媒體競賽」第一階段縣市內的甲等，這也算是此計畫的另一項成果吧！

## 收穫與感謝

在民族國中與臺大合作的這一年裡，雖然每位老師都很辛苦地完成自己的多媒體教材，但若非有許多人的幫助，這份成果絕無法順利產生。感謝臺大教育學程中心徐式寬教授、以及曾經協助我一同完成這個教材的曾永祥老師、黃仲生老師和參與這個計畫的所有成員。在這一年裡，雖然參與的老師們在忙碌的教學活動中，還要利用課餘時間及犧牲假日時間去收集素材、參加研習、製作教材，投入非常多的時間與腦力，但我認為在這一年的合作關係中，獲得最多的應該是老師們自己吧！因此在此計畫的第二年，校內參與的老師由原先的六位增加至十五位，或許也是看到了我們在多媒體教材製作方面的成長吧！

# 學校教育行政檔案e化管理實務

陳澤民／臺北市立士林國中總務主任

「e化管理」為知識經濟時代知識管理重要的一環，臺北市「學校優質教育指標」亦明列「e化管理」為重要指標之一。誠如黃秀君（民90）與王世璋（民90）為文所提：「所謂『知識管理』乃是將組織中原先散佈於個人、各部門、各地及各事業單位的知識加以管理。並透過知識的取得、儲存、分享與創新，以達成組織知識、經驗的『檔案化』；使後繼者可以從前人的腳步和經驗中，得到引導、啟發和創新，使組織的運作得以有效傳承，並幫助組織的永續進化。」各校對檔案管理應加強提倡，且「校務行政電腦化」既是必然之趨勢，各處室業務若能以電腦處理，不僅省時省力、亦有效率，對學校整體效能的提昇、建立優質學校文化當更有助益。因此，本文主要從實務操作面，來探討學校行政運作中如何實踐檔案e化管理。

## 一、檔案管理

檔案e化管理實務中最重要兩件事，一是以中文命名檔名和資料夾名，如此一看檔名就知道檔案的內容，不必一一開啟；一是以資料夾將檔案分類，以後檢索才方便，其作法如下：

### （一）新增資料夾：方法有二

1. 開啟檔案總管→按工具列的檔案→新增

→資料夾→切換到中文輸入法→輸入你想要的中文資料夾名稱。

2. 開啟檔案總管→在空白處按滑鼠右鍵→選新增→資料夾→切換到中文輸入法→輸入你想要的中文資料夾名稱。

### （二）命名：方法有二

1. 一般 WORD 自動會抓文章第一行的文字作為檔名，所以只要把第一行當成標題列，存檔時就自動成為檔名，很方便。
2. 在檔案或資料夾的名字上以滑鼠左鍵點一下→停兩秒再點一下→檔名的部分會反白閃動→輸入中文檔名取代原來檔名。

### （三）存檔：方法有三，步驟如下：

1. 於工具列按檔案→儲存檔案→命名→選擇路徑→確定→儲存。
2. 按快捷列的磁片圖示→命名→選擇路徑→確定→儲存。
3. 在檔案總管中於檔案上按滑鼠右鍵→傳送→選「磁片A」或「卸除式磁碟」。存檔時要特別注意歸類，路徑要直接指到該歸類的文件夾裡。

### （四）歸檔：將選取的檔案以滑鼠左鍵拖進要歸類的資料夾。選取的方法有三：

1. 全選：左手按CTRL不放→按A→放手。可將視窗中的檔案全部選取。
2. 依序選：點一下第一個檔案→左手按SHIFT不放→再按最後一個檔案→放

手。可以連續選取幾個檔案。

3. 跳著選：左手按CTRL不放→點選要選取的檔案→放手，就可以選取不連續的幾個檔案。

#### (五) 檔案架構：

1. 主要的業務項目應分別建立資料夾，其下再分年度歸類，每年度的資料夾下可以分類（分不同資料夾）放置不同的檔案。承辦人對每年資料建檔的完善程度，心中應該有個底，新年度只要將舊年度資料夾複製後，再將每個檔案打開，檢討去年執行缺失加上新近創意，酌予修改後就可簽報實施，省時又省力且所建的資料當然一年勝過一年！
2. 資料夾內還要再開資料夾，例如：某工程資料夾中，還可細分出：工程協調會、經費支用、工程異動、驗收、結算、施工品質、安衛管理等第二層資料夾，相關的檔案就可以選取後拖進去歸類了。
3. 最常用的資料夾，可在名稱之前加一個"0"，按照電腦內訂順序排列的原則，這個資料夾在檔案總管中會排到前面。

## 二、資訊流通資源分享：

### (一) 在校內：

1. 校園網路佈線當然還是要以光纖為骨幹，方便師生透過機房隨選視訊系統點播影片輔助教學，教師亦可將利用DV、數位相機、數位錄音的檔案傳輸到校內其他網路點的電腦上。
2. 在校園網路上建立檔案伺服器，開設共用目錄，方便同仁交流教材、匯集資料。
3. 於學校網站開設專區，讓同仁上傳教學心得、教材成品、教學素材、評量檔案、個人網站，甚至建立題庫、架設遠距教學平台等。

4. 學校網站應有專屬網頁公布全體同仁電子郵件信箱、網站網址，方便同仁以電子郵件交流，進而架設電子郵件伺服器，開放同仁申請，信箱空間不加限制，等於多了網路硬碟，無論身在何處，只要能上網，就能存取遠端資料。

### (二) 在校際間

1. 各處室成立專屬網站或社群（教務、學務、總務、輔導、人事、會計），採會員制，藉身份認證方能進入，請各校資深主任就業務專長貢獻檔案範本，上傳到網站上，新手上路，就可以得到前輩引導；此外，如果針對某一議題，想要瞭解其他學校的作法，只要上討論區拋出議題，各校『熱心人士』上網填答，就可以很快收集到廣泛的意見作決策參考。
2. 我在九十年擔任總務主任時與幾位主任發起成立「士林、北投區總務主任聯誼會」，就收集士林、北投區總務主任的電話、傳真、電子郵件信箱印發伙伴參考，需要時就以電子郵件信箱傳遞檔案，緊急時當然就急扣行動電話，最大的功效莫過於互相打氣、彼此激勵。

### 三、人員訓練基本技能：

定期舉辦行政人員電腦研習，課程安排個人建議開設WORD、EXCEL、INTERNET、POWERPOINT等初階與進階課程。

### 四、應用範圍：

依目前各國民中小學各處室之不同，參考蔡瑜珍（民91）、梁瑞安（民87）等人的研究，可應用的作業項目大致如下：

- (一) 校長室：如學校大事記、校長交辦事項報告表、各界推介應徵教職員工資料、學校簡介及團體簡報、常用電話及

名片分類、重要公文追蹤管制、校務計畫及行事曆等方面的處理。

(二) 教務處：兼代課鐘點統計、教師授課配置表、教師缺課補課資料、各科教學科目時數表、教師學生參加校外比較成績資料、各項考試日程表、學生成績資料、多元入學各項招生報名作業、學生學籍管理資料、上級及有關單位委辦重要計畫、重要及常用法規、教學用消耗品管理資料、教學設備維護管理資料、教科用書資料、各科教學資料等。

(三) 訓導處：學生出缺獎懲統計、各班生活教育競賽統計、各班整潔比賽成績統計資料、體育設備維護管理資料、體育班資料、學生社團活動資料、學生參加校外活動暨比賽成績統計資料、學生視力保健資料、學生基本資料、家長會資料等。

(四) 總務處：公共安全管理、民防團訓練、消防防護、緊急安置工作、校舍維護管理、建物概況、防災救災、美化綠化、事務工作管理與檢核、場地開放與租借、校舍規劃、預算執行、概算編列、水電管理、薪資管理、財產管理、工友管理、設備維修、文書處理、檔案管理、公文管理、採購招標、工程整建資料等。

(五) 輔導室：學生綜合資料、學生各種輔導測驗及統計、進路輔導、問卷製作及統計、輔導活動資料、認輔及諮商資料、輔導人力及志工資料庫等。

(六) 人事室：教職員個人基本資料、人事異動、公保眷屬、福利互助、年度考績、差假勤惰獎懲、教職員工敘薪晉升等業務處理。

(七) 會計室：各單位預算的執行資料、歷年單位預算決算資料、上級委辦事項經費收支統計、全校各項收支資料、傳票異動資料、月份統計資料等方面的處理。

(八) 圖書館：期刊管理、借還業務、讀者查詢、藏書基本資料、視聽媒體教材管理等。

### 結語：

我建議學校領導者，在面對變化快速的校內外環境時，務須洞察變遷，進行適應性的革新，帶領組織成員邁向專業化，方能契合家長或社區對學校教育品質的期待，幫助組織發展新的優勢，營造開放的組織文化氣氛，以及提供激勵知識分享的誘因，促進知識創造和交流機制，這些，皆是有利知識管理效果增值的策略，目標也就指日可期。■

### 參考資料：

- 蔡瑜珍(民91)。由組織的情境因素與組織特性探討教育行政管理資訊系統之研究。國立台南師範學院碩士論文(未出版)，台南。
- 梁瑞安(民87)。資訊管理。載於蔡培村主編，學校經營與管理。高雄：麗文，177-203。
- 王世璋(民90)。知識經濟與教育行政。教育資料與研究，43期，111。
- 黃秀君(民90)。「知識經濟」對學校教育之影響與因應策略。現代教育論壇，90年5月，67-79。
- 蔡明輝(民93)。發展知識管理提升學校競爭力之探討。研習資訊第21卷第4期，93年8月。



0101010100101

# 淺談學校e化管理

吳文中／臺北市士林區三玉國小校長

## 一、前言

社會發展是人類文明的積累，而人類文明發展，需賴才智之士創造發明，而才智之士乃經教育培育成長，所以說教育是社會浮沉的樞紐。歐美各國能成為經濟大國，而非洲國家的落後，其關鍵都繫於教育之發達與否。

人類文明的發展，經過了農業社會、工業社會、到資訊社會。自1964年美國賓州大學第一座電腦發明後，這個世界發展的脚步雖然沒有跟上摩爾定律，每18個月即加一倍的速度進展。但是五十年來科技文明帶來的社會變遷，是千百倍於過去的歷史。放眼看去無論是經濟、科學、醫藥、產業、金融、商業、等等無不受其影響而有可觀之進展。

現代文明受電腦之影響甚劇，已是不爭的事實，有趣的是，電腦的發展由大型主機到個人電腦，功能上從數字的計算到無所不能的萬能工具，都由大學實驗室、研究機構等，進入了商業、金融、交通等領域。但是電腦普遍應用在學校工作上，比起金融、商業、交通卻又來得晚。原因是設備的昂貴及需求性尚不明顯，惟知識經濟時代的來臨，學校中使用電腦，在各項事務工作上，也日益普遍。以下試析論學校的「e」化管理現況、策略及未來發

展，以就教於方家。

## 二、e化管理

談到e化管理首先是電腦在金融及企業系統上的運用，而電腦推動了金融及商業的發展，從中的獲利也促成電腦的研究。及至二十年前的個人電腦發明，使資訊的觸角遍佈中小企業及家庭，而十年前全球資網的萌芽，更創造了新的契機，使e化管理不再只是大型企業或金融機關的事。三五人的小團體或是個人也能應用e化管理，提升工作效率及新的工作形態。Intel總裁葛洛夫指出企業e化管理：是以『資訊』取代勞力，來做內部管理；以『網路』取代人與舟車，來做外部管理。

以企業引進e化管理而言，是建立功能強大的Erp(企業資源管理)系統。包含有各類功能：財務管理，營運管理，製造管理，一般管理，電子商務等功能。e化管理將企業所有的作業流程整合到單一系統上，並希望透過資訊系統可對於在企業流程中的資源做更好的規劃與運用，因為e化管理的導入關聯到組織內所有部門相關人員的運作流程，所以e化管理是一種藉資訊技術協助將企業營運模式電子化的體現。而企業導入e化管理後，內部的流程程序及管理機制會隨e化管理軟體的內

建程序或控管機制而變革。所以當企業導入e化管理後，對原有的管理層級及作業層級都是相當大的衝擊。如果沒有良好的規畫及溝通，就是衝突的開端或是時間精神的浪費。

對外而言企業建立B2B/B2C電子環境，就是所謂的電子商務系統。可以讓上下游的生意伙伴有更方便的聯絡。提供24小時全年無休的服務，在第一時間得到最新的資訊。或者發展新的商業模式，提供直接對客戶的銷售方式。例如DELL電腦就是提供網路下單定製的服務，發展出最大的個人電腦銷售公司。但是如果產品本身不良或是價格沒有競爭力，透過電子商務的模式，不見得會讓產品賣得更好。前些年.COM的泡沫化就是很好的例子。這也證明了比爾·蓋茲的名言：「一般人都高估了五年內的變化，卻低估了五年後的變化。資訊科技的發展的肩形曲線，會有出人意料的變化。現在電子商務已然是新的商業模式了。

### 三、學校e化管理

在個人電腦不普及的時代，學校中也有以電腦來計算薪資或是繕打公文。老師們用來出試題、發通知、寫計劃，只能算是e化管理的基礎訓練階段。這僅是個人作業工具的改變，由算盤變成電腦試算表，由打字機換成電腦文書軟體。要到管理學生學籍、成績資料，提供各種統計查詢，才有一些e化管理的味道。有些學校在這個過程中曾經各自努力過，當然也帶來些方便和成果。但是產生的效益往往有限，學習操作電腦的成份較多。

進入二十一世紀之前各國的教育計劃，明確的察覺使用電腦的能力在未來社會的重要性，資訊教育都是推動的重點之一。而同時教育工作者的資訊能力也受到重視。自八十八年擴大內需之後，全國中小學不但有電腦教室，更有能上網的寬頻連線。有了設備及人才，學校有了推動e化管理的條件。電子化政府是政府提高效率的重要方案，全國戶役政系統就是一個成功的施政。而在這之前學校為了配合自願就學方案的國中成績管理，以及上級單位看到企業界成功的案例，實施的各校財產及經費系統等，也可以說是國內中小學校e化管理的前驅。

而目前臺北市的中小學的校務行政系統，就是由上而下的學校e化管理系統。使用幾年來給了學校一些方便，讓九年一貫的質化的成績單成為可能。但是不諱言的，也受到一些批評，或是根本棄之不用。教、訓、總、輔的統整系統，最常被使用（一年兩次）也只有教務系統。離當初規劃設計的原意相去甚遠，但這也是無可奈何的事。因為資訊設備、操作能力及素養觀念都左右了e化管理的成敗，但這個過程絕不會是白費的，幾年來學校同仁的資訊能力及觀念都隨之提升。而多年的人員訓練及設備充實，奠定了良好的e化管理基礎。

### 四、學校e化策略

（一）完善的e化規劃：學校的e化管理在初期可以小部分的試做，但是當全面實施之前，必需全力以赴做好規劃工作。有好的規劃有時都還會因

為經費投入的多少，及軟體設計能力的高下，造成e化實施的困難，何況在規劃上未能完善的情況下，更是緣木求魚。可以觀摩已在實際運作的e化系統，尤其第一線的使用者的意見。留意工作程序及組織文化的差異性，並評估這些差異的重要性，選擇改系統還是修正工作程序，都需傾聽使用者的問題並協助解決。

- (二) 良好的硬體維護：電腦加上網路，硬體加上軟體是一個極端複雜的組合，更不用說電腦病毒還會三不五時來搗亂。所以要說服大家使用電腦是有效益的方式，一定要能先提供一個相對穩定的使用環境。否則處理不完的問題會使大家望而怯步。學校要有足夠資訊管理維護能力的人員，讓學校網際網路及校內網路運作正常。或是有維護合約能及時支援學校的服務公司。
- (三) 人員素養的培育：如果一個系統只是每年用兩次，使用的時候一定必需重新學習。當每位同仁的面前都有一部可以上網的電腦，依各自的需求使用各類軟體，取得網路的各種資源。資訊能力原本是做中學的，除了教育訓練外更重要的是有使用的機會，否則再多次的教育訓練也是無效。讓全校同仁對網路及電腦操作熟練應用於日常工作中。
- (四) 資訊應用的提升：有許多工作沒有資訊設備時，多使用其他的方式來完成，例如學校的海報、橫幅。有

了資訊設備可以讓原本不具這些能力的人，完成不錯的海報，印出漂亮的字體。這就是應用資訊設備提升工作能力。對於e化管理系統，除了使每位同仁成為資料的輸入者，更能成為資訊的使用者。配合校務行政Web化活用資訊。

- (五) 業務績效的擴展：在傳統的工作方式下，除了上級來作校務評鑑外，很少有呈現工作績效的機會。而且耗費時日的資料準備，也使行政同仁引以為苦。其他校內老師及家長校外人士很難了解學校。校內行政及各項工作充分e化，利用學校網頁為平臺把所有的工作呈現在上面。不但可以共同分享也可增進彼此的認識。
- (六) 深入發展的契機：學校是一個進行學習的園地，老師教導學生學習知識，同時也建立自己的教學知識。可惜的是老師間沒有一個良好累積知識分享知識的平臺。所以教學的專業領域無法有效的建立。如果能借著E化管理，建立知識管理的平臺並能充分的運作，就可以建立起教學的知識管理，樹立教學的專業領域提升有效的教學，這才是教育的願景。

## 五、e化管理的效益

### 學校推動e化管理之效益與成果

- (一) 縮短原有業務的作業時間
- (二) 減化業務作業流程
- (三) 提高作業結果的正確性

- (四) 減輕體力、精神的負擔
- (五) 精減組織編制員額
- (六) 便捷橫向與縱向的業務聯繫
- (七) 減少業務移交或轉銜的疏漏
- (八) 資源共享，凝聚團隊意

## 六、結語

現在臺北市政府教育局將投資三年五千萬，更新打造一套高中職國中小的校務系統。相信有了過去的經驗及能力，會有完善的規劃。解決了學校e化管理的第一個問題。每所學校都有1GB的校園光纖主幹，對外連線已光纖到校並提升到100MB的寬頻。各項資訊設備也在逐年更新中，配合無線寬頻城市的建造，校園無線環境，兩年內會達到百分之百。在師師有電腦的政策下，每位老師都有一部電腦，老師們也從做中學及各項研習中，了解資訊工具是怎麼一回事，各校的學校網站裡，師師有網頁，班班有網頁。這些對臺北市奠定了學校e化管理的基石，也有運作的經驗。在如此優渥的資訊環境中，推動學校e化管理是必然的趨勢，當然也更需倚賴我們學校同仁發揮更高的功能，讓學校也能同步邁入知識經濟的時代，成為一個可以創造產值的知識生產團隊。■

## 附錄


### 臺北市政府教育局「優質學校指標」草案 e化管理指標理念

二十一世紀的今天資訊應用已深入各行各業，而且成為知識管理的主要工具及管道。所以學校所負擔的教育職責，不但應該是一個學習型組織，更是知識管理的

機構。這些都要良好的e化管理方能順利運作。

### 具體經營策略：

- (一) 建立學校e化管理的組織與制度
  1. 成立資訊研發小組或設置資訊中心
  2. 訂定校務e化近、中、長程計畫
  3. 建立資訊硬體設備管理制度
  4. 建立資訊軟體使用管理制度
  5. 每學年(期)舉辦資訊知能研習或進修
- (二) 營造推展校務e化有利條件
  1. 固定編列校務e化相關項目預算(包括:硬體、軟體、研發、進修)比例
  2. 行政人員與行政用電腦數量之比例應達1:1
  3. 行政人員與行政用網際網路連線電腦數量之比例應達1:1
  4. 行政人員及教師均應具備使用電腦協助工作之能力
- (三) 建構安全且有效的e化運作環境
  1. 有效防治電腦病毒
  2. 有效防堵系統遭受入侵竄改
  3. 有效防止資料被竊取或不當應用
  4. 有效杜絕校園內不當資訊之流通
  5. 有效率且正確地備份資料與系統
- (四) 學校e化的軟體層級或廣度(學校應具備的基本要項)
  1. 校務類
  2. 教務與實習類
  3. 學生事務類(含輔導)
  4. 總務類
  5. 人事類
  6. 會計類
  7. 圖書館類
  8. 網路科技
  9. 其他



# 學校創新經營的推手—— *Innoschool* 學校創新經營獎

洪榮昭／國立臺北師範學院玩具與遊戲設計研究所所長  
王元珊／國立臺北師範學院教育政策與管理研究所碩士生

## 摘要

創新思考、批判思考與解決問題的能力已成為未來世界公民的重要能力，學校教育的品質左右師生創造力的培育，學校經營應以品質為核心進行創新的改進行動，以適應民主社會日益高漲的要求。中華創意發展協會舉辦<Innoschool 學校經營創新獎>，目的為能激勵學校行政團隊士氣，活化學校創新經營，鼓勵學校行政改革新，發展學校特色，並帶動校園創新文化。參加對象為全國國中小學經營團隊2至8人，參賽團隊依學校經營的面向分作五組包括：1. 支援課程與教學之創新貢獻 2. 學生多元才能發展 3. 校園環境規劃 4. 社會與環境資源應用，以及 5. 行政管理革新等組。各組並依學校創新經營的執行面，撰寫書面方案參加書面的初審與公開方案發表的複審。方案內容包括學校經營創新之目標、學校經營創新方式、與學校經營創新績效等。本獎秉持公正、公開、專業的原則，經專家評審選出特優、優等與甲等數個團隊，頒發獎狀，並提供特優獎團隊出國教育參訪之機會。本獎評比的指標扮演著「守門人」的角色，促進學校創新經營的發展。本活動不僅達到上述激勵士氣、提昇行政革新、活化學校經營之目

的，並且提供一個知識分享的機會，相互觀摩學習，以使學校行政人員專業上成長，進而提昇學校教育的品質。

關鍵字：創新經營、學校管理、創造力

## 壹、緣起與目的

### 一、學校經營創新獎舉辦緣起

於此知識經濟與資訊社會的時代，創造力決定競爭力，創新思考、批判思考與解決問題的能力已成為未來世界公民的重要能力，學校教育不僅在課程與教學方法上應積極改革，學校經營的強化也是師生創造力培育的關鍵（教育部，2002）。

然而因為我國傳統教育制度僵化，於近十年台灣教育積極改革中，第一現場的教育人員常常表現固化守舊，不能接受新的思考方式，亦無法多元彈性運用專業知識於教育工作領域。現職第一線的教育工作人員極需提昇多元、彈性變通與創新思考的能力，始能以創新經營的方式來經營學校（高博銓，2000；吳浩銘，2000）。

現代民主發展、資訊流通，教育生態系統因此變化急遽，社會、社區與家長對於學校教育的要求日益殷切，學校經營不應只是內部的管理，而是考慮外部環境作學校經營策略的規劃，學校因此與社區融

合，更與社會緊密的連結（吳清山，2002；楊巧玲，2001；Anderson-Butcher，2004）。現今國中小學校經營者所面臨的挑戰將更為複雜，經營團隊要有敏覺教育改革潮流之脈動，知覺外在環境的變化，掌握可用的資訊，調整自己的步伐，才能引領學校適應未來的社會。

現今台灣關於學校效能的評鑑，只侷限於官方的教育視導與獎勵制度，民間專業且具公信力的學校經營效能評鑑機構普及性不足，未能引爆變革創新的趨勢，為使第一線學校行政人員受到鼓勵，帶動學校行政革新，增進學校效能，且引領學校落實教育改革。中華創意發展協會基於對教育改革的熱情與使命，籌畫舉辦「學校經營創新」與「教學創新」等競賽活動，促成學校改革與塑造學校創新的文化。

Csikzentmihalyi（1996）提出「守門人」角色的概念，政策制定與執行者是創造力教育的把關人，將主導整個社會潮流的發展，若將「學校經營創新獎」比喻為「守門人」的角色，將左右全國中小學經營創新的發展方向，學校經營創新獎對於有意參賽學校的發展則具有引導作用，也是教育政策落實於學校的「連結者」。

因此，本會於教育部與國科會指導下辦理全國中小學「學校經營創新獎」，透過此獎的設置，引發第一線教育人員創新思維，鼓勵國中小學校經營團隊融合學校內外部資源創新經營，將校園創新文化落實於行政管理與執行中，進而提升學校教育品質。

## 二、學校經營創新獎舉辦目的

為鼓勵國中、小學行政管理經營創新，以活化學校經營、激勵行政革新，發展學校特色，進而提昇教育品質，並帶動校園創新文化，中華創意發展協會於教育部與國科會指導下辦理「全國學校經營創新獎」。茲有以下之具體目標：

- （一）結合教育改革，活化學校組織經營策略，提升教育品質。
- （二）激發學校經營團隊士氣，提昇學校競爭力。
- （三）肯定學校經營團隊之努力與創新，建立有效能學校。
- （四）提供各校將經營特色與經驗與他校分享學習的機會。

## 貳、學校創新經營之評選內容

### 一、創新經營的意義

「創新（innovation）」是指舊的取代，包括新產品、新服務、新製程、新技術、新原料、新的經營模式，也可以是策略創新、思考創新、經營模式創新、流程創新、產品創新、服務創新、行銷創新，亦或是整體企業的創新等等。企業體講求的創新在管理上的意義在於能夠產生效用，也就是將創意、點子落實在經營層面。以經營的角度來看創意，才會是對企業有用而務實的創意。所以「創新經營模式」的內涵，應該包括了創新的觀念、產品與服務、管理及市場區隔等等，創新經營係以提昇獲利及競爭力為核心（樓永堅，2004）。

學校創新經營為本活動舉辦的主軸，學校創新經營的內涵不僅是本獎項的評選標準，亦成為引導全國學校創新經營的指

標。以下就創新經營的分類與創新的方式，分項說明之。

### (一) 創新經營的分類

創新指的是一個新概念或知識予以應用而產生價值的活動，創新的目的係為滿足顧客需求，其結果可以視產生新產品、新服務、新流程或是新的經營方式等。但是將此一個新的概念或知識運用於企業經營的過程則更為重要，畢竟我們可以隨時想到「點子」，卻甚少將點子落實餘實際，並且產生效用。

綜觀相關文獻，可將創新經營分為「目標式創新」與「漸進式創新」。

#### 1. 目標式創新

以結果的觀點看組織創新，亦即為一種產品導向的觀點，Blau & McKinley(1979)最早認為創新就是生產一種產品可以得獎或成功上市。組織利用各種運作產生創新成果，目標式創新重視具體產品的產出。Johanessene & Dolva (1994) 認為創造或引進新的有用的事物就是組織創新。在商業上即為一個能夠攻佔市場的產品。目標式的創新管理在學校經營上應是教學、行政、社區參與、親師活動等各個經營點上的創新成果。

但創新的結果取向也可以是在組織的意念、運作過程、生產程序、或是產品產出上，創造或是引用新概念與新方法。中國生產力中心將創新經營定位成產品創新、流程創新、管理創新、服務創新、行銷創新、思考創新等，目的是為提高產品的價值與服務品質，滿足顧客的需求。West & Farr (1990) 認為組織創新是在

角色團體或組織的意念、過程、產品、程序上，有意圖的引進與應用新的方法，它們是有意義的設計。

Robbins (1996) 則認為組織創新，同時包含產品創新、新的生產過程技術、新的結構與管理系統、新的計劃或管理方案等。廖勝能(2000)亦認為組織創新係包含技術創新(產品、流程、設備等)與管理創新(系統、政策、方案等)，創新的概念應包括系統的整合、應變政策、服務與方案的支持，並且能將成效轉化於組織具體的新產品、新服務或是新技術上。總之，目標式的創新係以尋求更高價值為目標，目的在於「把事情做到更好(doing things better)」，提供高價值的產品與服務，以結果為導向的創新。

#### 2. 漸進式創新

樓永堅(2004)指出創新策略最重要的原則，就是萃取既有的知識，再透過融合的過程，將不同領域的概念重新組合，激發出不同的新想法，產生新的價值。Drucker (1986) 認為組織創新是一種過程，為一種有組織、有系統且富理性的工作。Scott & Bruce (1994) 亦認為組織創新應從問題發現尋求資金支持，完成問題解決等多階段過程來界定。組織創新是解決問題的複雜過程，在商業上它涉及的活動包括產品設計、產品創新、功能部門協調、公司支援及結構策略的配合(Dougherty & Bowman,1995)。Amabile (1996) 亦以過程的觀點認為，組織創新包含五個階段，依序為：設定議程、設定程序、產生創意、創意的施測與實施與評

估結果。

漸進式的創新經營不僅是問題解決的過程，也是組織的變革歷程，組織必先有一個創新的願景（Vision），這願景使成員產生使命感（Mission）願意創新，促動組織中人、物、資源的重組，運用管理策略重新分配資源，使成員為組織創新變革而行動（Action）；行動產生成果時，對創新成果做出一價值的評判（Evaluation），以修正下一個願景與目標，再次帶領成員進入下一個境界，產生新的使命感，使組織持續往前進步，最終的目的在於尋求組織「做不一樣的事（doing things different）」，這種持續改善的過程就是創新的過程。可圖示如下：

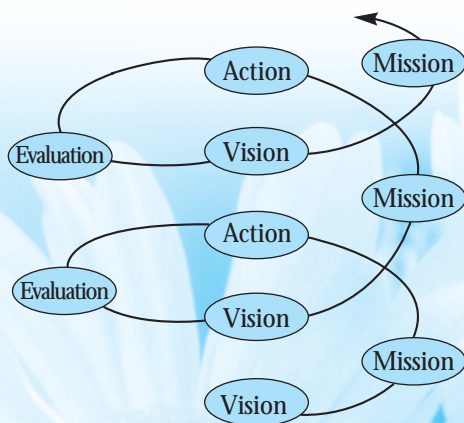


圖1 組織漸進式創新

資料來源：研究者自繪

## （二）創新經營的方式

洪榮昭（2003a）認為企業成長要不斷求變與應變，「求變」的基礎在於1.組織創新力的推動；2.全體員工接受任務的

挑戰力；3.全員不斷接受新知；4.企業上下平等創新與具追求卓越的使命。「求變」是創新的原動力，而「應變」則是對於品質的堅持，企業體的「應變」係運用思考能力選擇對的事來做，必須具備執行力與行動能力等。

洪榮昭且認為企業體的「應變」必須依賴1.組織成員擁有預測能力，能夠迅速掌握問題狀況；2.能夠掌握問題核心的本質與意涵，才能畢其功於一役（一次到位）；3.解決問題時能夠產生區塊的綜效，而非顧此失彼；4.企業體的「應變」是全員工的責任，而非只有經營者的責任。全員參與系統思考組織問題的本質與意涵，掌握問題核心，選擇做對的事以產生綜效，並持續改進來保證全面品質的精進。

掌握求變與應變才能做對的事，與把事情做對。一個企業經營上的改革，要先確定要改變的是什麼，用什麼策略達成改變，以及改革的績效，因此學校經營的創新應包括釐清學校創新經營的目標、達成目標的策略與方式、以及評估明確的創新績效等。學校的經營者應思考學校特有之經營背景，擬定創新經營的計畫或方案，明定學校發展方向，在舊有的制度或方案上求新求變，或是研擬全新的方案，這是一種由舊至新的創新過程。

在創新的過程中不一定能「一次到位」，必須不斷的修正與試驗，在現有的困境中尋求突破，這種突破就是一種創意的展現。洪榮昭（2003a）認為企業創新變革通常透過新方案的推出，求變的方式



有五種：1. 制度或方案的廢止；2. 新制度或方案的採用；3. 較佳制度或方案的試驗；4. 新舊制度或方案妥協；5. 未用過制度或方案的衡量。

創新經營方案的修正與突破著重於創新過程中執行遭遇困境時，係運用何種策略尋求突破，如何以團隊控管或資源取得來克服問題。此策略的運用並非溝通對話、找專家、其他處室單位支持等低層次的技巧，而應以更高層次的系統思考來解決組織困境，如新資源的引進、工作的重新分配、修正經營目標或策略等。前者的創新點是支離的、修正的、配套的，後者的創新點則是統整的、有方向的、全員計劃的。

學校的創新經營如同企業體應著重於創新的效用，持續對既有產品進行績效的提升或品質的改善，繼全面品質管理之後的現代的品質管理概念應以創新為導向，進行持續的改進與變革，才能在需求彈性、產品生命週期縮短的環境中維持競爭力（Haner, 2002）。因此，學校行政的創新經營策略應首重於品質的改進，運用策略或是行動方案達成創新經營的目的，本文接著將討論學校創新策略執行的內涵，其面向包括學校行政的各種活動。

## 二、學校創新經營的內涵

張明輝（2003）引用美國有效能學校的研究發現，研究樣本的學區和學校，均具有下列幾項特徵：

- （一）績優的學校本位管理學校，均重視學校課程和教學的課題。
- （二）除了重視教師的在職進修外，也鼓

勵教職員組成工作團隊，而學校則提供同仁相互學習的機會，以發展學校遠景及辦學方向。

- （三）與社區密切配合、互為資源，並且在州政府及學區的輔導下營造出學校的社區感。
- （四）校長扮演強而有力的角色，提供支持與協助，將學校經營成為有效能的團體。
- （五）學校積極尋求校外專家的協助，並從其他私人企業的管理訓練中，吸取經驗及提升能力。

據此，學校經營管理的努力方向不外乎強而有力的領導、教師團隊運作、課程與教學設計與社區營造等。

學校中創新經營的內涵亦即為學校經營的著力點，涉及何時（when）、何地（where）、誰（who）、做什麼（what）、以及如何做（how）等，在這些經營內涵下，學校經營團隊發揮其創意，尋求學校經營上的突破與學校發展。茲將本會辦理「Innoschool學校創新經營獎」所定之學校創新經營內涵列舉如下：

### （一）支援課程與教學之創新貢獻

1. 推動知識管理，支援教師創意課程設計與創新教學的資源。
2. 建立能夠鼓勵教師進修的機制，提升教師創意課程設計與創新教學能力。
3. 建構行動研究及檔案歷程，促進教師進行創意課程設計與創新教學的開展。
4. 建立知識分享的機制與激勵措施，增進創意課程設計與創新教學的實效。

### （二）學生多元才能的發展

1. 計畫性的培育學生特殊才能。（發展學生特殊專長與才藝，並可成為學校的特色，如鼓隊、宋江陣等才藝）
2. 創造多元機會讓學生表現其才能。（如多元場合的練習或表演）
3. 提供彈性適性的獎勵，讓學生肯定自我。
4. 建立承先啟後的機制，發展學生才能。（如健全發展學生社團組織）

### （三）校園環境規劃

1. 規劃學校空間與軟硬體設備符合經濟性，並達成境教功能。（如利用有限的經費達最大的效用）
2. 建置有品質的校園空間，以提升教學環境的美感。
3. 整體規劃符合人性化（人因）發展，提昇使用的安全性。

### （四）社會與環境資源應用

1. 設置學校與社區資源交流的機制。（如開放學校空間供社區人士使用）
2. 運用當地資源，加值其資源對學生學習的功效。（如台灣鼻頭國小運用學習站，增加學生對「魚」相關知識的學習機會）
3. 運用各種多元的機會，激勵家長正面的參與學校教育。

### （五）行政管理革新

1. 以創新經營方式，增進學校校務基金。（如學校場地O.T.外包）
2. 整合學校人力、物力資源，促進資源共享，減少資源浪費。
3. 掌握實施「關鍵管理」20/80原則，提昇管理的成效。
4. 建立校園危機與衝突處理的機制。

5. 實施品質管理，創造學校永續經營的契機。

## 參、學校經營創新獎的運作

Vroom (1964) 的期望理論認為個人經由評估某些行為可能產生的後果，來決定其內在動機的強弱，越是期待將有的報酬，就會有越強的動機去表現，Hoy & Miskel (2001) 指出當人們覺得若是付出更多努力會得到他們渴望的報酬時，他們會更努力工作。因此提供一個令人可以期待的制度是非常重要的，亦即公平公正的制度能夠使參與者產生合理的期待，並且表現持續參與的行為。

中華創意發展協會秉持著對教育的熱忱與推動創造力教育的理念舉辦學校經營創新獎，以專業、公開、公正的方式進行方案的評選。使此獎之精神得以落實，獎勵到真正投入學校創新經營的團隊。經過專家教授二階段的審查，評選出參賽的優秀經營團隊，以下介紹本會辦理此獎的評選過程以及運作方式。

### 一、報名與審查

#### （一）活動對象與報名

為使學校創新經營理念普及全國，故本活動參與對象界定於學校數最多的國民中小學，以激發全國公私立中小學的創新經營。且因國中小施行九年一貫課程，同質性較高，與高中比較起來較無升學壓力。於實際上亦已有許多創新經營的例子，亟待社會大眾們發現與肯定，本獎指認出這些創新經營成功的學校，並且促成其他學校的觀摩學習。

在報名人數的設計上，因為學校行政文化中普遍存在的人情因素，總是將鈞長名字列入作者群中掛名，長此以往，許多活動並未獎勵到真正付出辛勞者。本獎設計參賽團隊二至八人，以學校名義組隊，一學校可同時報名多個方案，希望能真正鼓勵到精實的團隊。

## （二）審查方式

Csikzentmihalyi (1996) 認為創造性的產品皆會經過一個「守門人」的把關，他將決定此創造性產品得否為社會接受，主導整個潮流的發展。政策制定者是最終的守門人，它可以決定我國教育發展的方向，而全國性的獎項亦對參與者產生引導的作用，進而影響全國的教育發展。因此，本活動的審查重視專業、公平、公正，以扮演好這「守門人」的角色。

本獎採二階段的審查，聘請學者專家為審查委員，人數皆為三人以上，以達三角校正的功效，茲說明如下：

1. 初審：採書面審查方式，由主辦單位組成初審委員會審查報名表與摘要表。第一階段的初審為鼓勵團隊參與第二階段發表會與分享經驗，採較高的通過率(75%)。
2. 決審：以方案發表會方式進行。參賽團隊分組分梯次公開發表其學校經營創新方案，由三位評審現場評分。發表時間共30分鐘，前20分鐘口頭發表，後10分鐘為問答時間，評審提出針對方案之疑問與回饋。最後各組評審推選出特優、優等、甲等之隊伍。

比賽發表過程中設計十分鐘的問答

時間，評審將向參賽隊伍提問，此時促成學校反省思考，給予參賽團隊直接具體的回饋，並得到繼續修正與改進的方向。

## 二、獎勵方式

一個活動必須提供足夠的誘因才能產生驅力，驅使人們產生意願並積極表現，Herzberg (1966) 的雙因素理論將需求分為激勵因素與保健因素，激勵因素包括成就感、工作認同、工作挑戰、個人成長等；保健因素則為工作環境、人際關係、薪資，我國教師工作保障、薪水固定、社會地位高，基本需求皆已滿足，惟缺乏晉升機會、工作缺乏挑戰與成就感，高層次的需求亟待滿足。個人投入工作的動機可分為外在動機與內在動機，外在動機指的是金錢或物質，屬前述的基本需求；內在動機則指成就感、自我實現需求。許多研究都發現外在動機較內在動機容易滿足，而內在動機才是工作樂趣創造力的重要動力來源。我們必須創造一些內在的誘因，這些高層次需求產生的內在動機才真正能夠使行動維持。

本會辦理此獎提供的獎勵，希望能提供參加成員的成就感、專業成長與自我實現等高層次需求，第一，我們提高獲獎團隊的比率，特優為參賽團隊之前10%，優等為前30%，甲等為前60%，以達到鼓勵的作用。第二，我們盛大舉行頒獎典禮所有入圍者來參加，於典禮時公佈得獎者，營造得獎的喜悅與榮譽感。

內在動機與外在動機並不是相互結抗的，外在動機仍是促成行動的重要原因，期望理論提供個人價值評判的程序

(Vroom, 1964), 個人學習的價值可能是第二層結果, 而得到獎金與獎品的獎勵則可能為第一層的結果, 結果對於個人的吸引力稱為誘因, 獎勵只要高到足以引起誘因即能促成行為, 本活動不僅提供學習的誘因, 且利用贊助廠商的資源, 提供補助特優獎團隊獲國外參訪見習, 同時滿足學習與實質獎勵的需求。

#### 肆、結語

本會辦理全國學校經營創新獎本屆(2004年)辦理達151件報名, 國小113件, 國中38件, 參與複審發表會人員600人次。參賽學校包括全省各地, 某些縣市主管教育局積極鼓勵學校參與, 顯示本活動已受到官方與學校的重視。

比賽活動評比中藉著方案的發表, 學校經營者交換資料與相互觀摩, 短時間大量的經驗交流, 立即有效的達成知識交換與分享。並且將逐年比賽成果集結成冊, 建置於網路資料庫中, 供各界人士自由取用。(網址: [www.cdda.org.tw/ch.htm](http://www.cdda.org.tw/ch.htm))

比賽活動當天, 亦有未參加比賽的教師或是學校行政人員, 至各個發表會場聆聽各組報告經營方案, 向本會索取大會資料, 作為未來教學或行政工作的參考資料。初任教師或是正準備加入教育工作行列之在學學生與實習教師, 皆將方案發表會當成觀摩學習的好機會。參賽者之方案聚集於國立台北師範學院, 對學校教師與學生皆為一項激勵與衝擊。本會並且將參賽者繳交之文件整理成方案集, 收藏於國立臺北師範學院的圖書館, 供學生取閱。

自2000年起臺灣國中小校長改採遴選制, 個人辦學理念的實驗與實踐, 以及具公信力的獎狀, 能夠作為未來遴選校長的基石。故校長主任等行政人員對於此類比賽的獎勵有很大的需求, 專屬於團隊的獎項可作為個人績效檔案與功勳事蹟, 達生涯晉階的目的, 這也是教育人員願意參與本活動的原因之一。

有效能的學校能充分支援教學, 提供教師專業成長的機制, 教學的品質與教學環境因此獲得改進, 故中華創意發展協會舉辦之學校經營創新獎, 不僅能使行政經營創新, 亦為支持創新教學的動力, 更為促成學校教育改革的一種拉力。■

#### 參考書目：

- 余安邦(2003)。社區有教室：九年一貫課程與社區學校化的實踐。教育資料研究, 54, 33-46。
- 洪榮昭(2003a)。創新變革的策略思維。台北：中國生產力中心。
- 洪榮昭(2003b)。知識創新與學習型組織。台北：五南。
- 洪榮昭(1998)。創意領先：如何激發個人與組織的創造力。台北：張老師。
- 吳清山(2002)。學校行政研究的重要課題與未來取向。教育研究, 100, 23-31。
- 吳清山(2002)。學校效能研究。台北：五南。
- 教育部(2003)。中華民國教育統計, 2003年版。台北編者。
- 教育部(2001)。創造力教育政策白皮書。台北編者。

- 楊巧玲 (2001)。家長參與學校教育的社會學分析：英、美與台灣教育改革策略之比較。教育學刊，17，199-217。
- 廖勝能 (2000)。學校組織創新氣氛與知識管理關係之研究。臺南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 劉仲城 (1999)。學校社區化新探討。南投文教，13，76-83。
- 樓永堅 (2004)。迎接創新時代。政大EMBA 4/26典範創新發表會講稿，2004/12/13 取自：  
[http://www.emba.nccu.edu.tw/memory/activity/20030426\\_1.htm](http://www.emba.nccu.edu.tw/memory/activity/20030426_1.htm)
- 鄭宏財 (2001)。從非營利組織的行銷觀點談學校公共關係之建立。人文及社會學科教學通訊，12-1，127-142。
- Anderson-Butcher, D. (2004). Transforming Schools into 21st Century Community Learning Centers. *Children & Schools*, 26(4), 248-253.
- Amabile, F. M.(1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Bossidy, L. & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. New York : Crown Business.
- Blau, J.R., & McKinley, W.(1979). Ideas, complexity, and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 24, 200-219.
- Csikszentmihalyi, M. Society, culture, person: A systems view of creativity. In R.J.Sternberg (Ed.). *The nature of creativity*, 325-339. Cambridge University Press.
- Dougherty, D., & Bowman, E.H.(1995). The effects of organizational downsizing of product innovation. *California Management Review*, 37(4), 28-44.
- Drucker, P. F.(1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. London: Heinemann.
- Feldman, D. H., Csikszentmihalyi, M. & Gardner, H.(1994). *Changing the world: a framework for the study of creativity*. Westport, Conn: Praeger.
- Gold, R. & Szemerényi, S. (1997). *Running a school*. Brustol: Jordans.
- Haner,U.E.(2002). Innovation Quality- A Conceptual Framework. *Journal of Production Economics*, Vol. 80, pp. 31-37
- Herzberg, F.(1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: The World publishing Co.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G..(2001). *Educational Administration: Theory, research, and practice (6th ed)*. Boston: McGraw-Hill.
- Johannessen, J. A. & Dolva, J. O.(1994). *Competence and innovation:*

- Identifying critical innovation factors. *Entrepreneurship, Innovation, and change*, 3(3), 209-222.
- Kennedy, M. (2004). Community action for school reform. *Journal of the American Planning Association*, 70(3), 370-372.
- Kinsler, K. & Gamble, M. (2001). *Reforming schools*. London: Continuum.
- Levačić, R. (1995). *Local management of schools.-Analysis and practice*. Buckingham: Open University Press.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2000). *Educational administration: Concepts and practices*, Third edition. USA: Wadsworth.
- Maslow, Abraham. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McGourty, J., Tarshis, L. A. & Dominick, P. (1996). Managing innovation: Lessons from world class organizations. *International Journal of Technology Management*, 11(3/4).
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, controversies and applications*. Englewood Cliffs N. J.: Prentice-Hall.
- Robinson, V. M. J., Timperley, H. S., Parr, J. M., & McNaughton, St. (1994). The community-school partnership in the management of New Zealand schools. *Journal of Educational Administration*, 32(3), 72-88.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wellisch, J. B. et al. (1978). School management and organization in successful schools. *Sociology of education*, 5(13), 211-226.
- West M. & Farr J. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, Vol 4, 15-30
- Wilson, K. G. & Daviss, B. (1996). *Redesigning education*. New York: Teachers College Press.

# 手裡握住的一隻鳥

楊茂秀／國立臺東大學兒童文學研究所教授

有一天下午，天灰灰濛濛的。有一個長老，在都市裡，隅隅獨行。他覺得，好像一切都急速的在比前一刻鐘更壞。他覺得，他心裡想著，前面恐怕有什麼事要發生，而且絕對不是什麼好事。他希望年輕的一代，會脫離目前的政治取向，國家和社會會往更光明的路走去。

在一個空地上，他看見兩個年輕人穿著卡其顏色的制服。這個老先生可以看到四隻眼睛裡面殘酷的惡意。其中一人，雙手作成杯子狀，包著一個東西。那個東西，是個很可貴的東西，掙扎著，抖動著想要逃走。「喂，老傢伙，我手中握著的是什麼？」老先生注意看著，他手中的東西掙扎著。他看到有羽毛露在手指頭外頭。「我看的出來，」他說。「你的雙掌，捧的是一隻小鳥。」

「對了，老傢伙。」年輕人說。他的嘴唇翹的比眼光還要惡毒。「可是，請你告訴我，這隻鳥是活的還是死的？如果你的答案與事實相符，那麼你今天就可以快樂的走回到家，或是走去你的教堂或是你朋友家。」

老先生知道。如果他說那鳥是死的，年輕人就會把雙掌打開，讓鳥飛走，證明他的錯；如果他說那鳥是活的，年輕人就會把雙掌緊握，讓鳥死掉，證明他的錯。不管他怎麼做，結果都會變成是他的錯。

換句話說，他都沒辦法快樂的走回家、輕鬆的去教堂或拜訪他的朋友。

歷史上充滿了這種被壓迫的經驗。統治者強迫被統治者做選擇。不管怎麼樣的選擇，結果都是錯。好像在學校裡，老師出錯了題目，卻要學生答出老師心中認為正確的答案。他好難過。

他心理想，反正怎麼答都是錯，不如就說：「鳥是死的。」讓他把雙手打開，讓鳥飛走，那鳥因此而能夠得到自由，可是，可是…

老先生張大眼睛，直直看進那四隻不懷好意的眼睛，說出他的答案：「你問我那隻鳥是活的還是死的，對嗎？」年輕人說：「對，你的答案呢？」老人緩慢的說：「我的答案就在你的雙手的掌握中。我的答案就在你的雙手的掌握中。」

他好像回到小學時候、中學時候、大學時候的考試的時候，面對老師出的選擇題。那時候，他總是想：「老師要的答案，到底是什麼？」正確的，好像就是老師想要的。喔，不是不是。他總是想：「老師想要的總是正確的。」想到這裡，他微笑了。他好像在告訴老師：「老師，答案就在你心中。」這時他耳朵裡聽到年輕人大聲喝到：「老狐狸。回去！」「狐狸？」他重覆那兩個字。舉步離開那兩套制服。

# 風清雲淡 心靜志明——

## 專訪臺北市教育局鄭東瀛主任秘書

整理：謝爾義／臺北市立民族國中總務主任



一日午后，放下身旁之俗務，編輯小組一行人，頂著寒風、冒著紛飛的細雨，來到了陽明山研習中心的圖書室。這座曾經陪大家走過無數青春歲月，美麗端莊、典雅古樸的古老建築是文化搖籃，蘊育出多少的教育菁英，帶給教育伙伴們無數的專業與智慧。此地物美、事美、人更美，來到這裡，每個人的感覺都是那麼的溫馨、親切，好像回到了自己的家。這兒曾經是一位「望之儼然，即之也溫」每日清晨黃昏陪著研習的學員共同歡樂成長的長者，數年如一日的奉獻與耕耘的地方。他做事是那麼有效率，心情又是那麼的悠閒，對於研習事物的運作、督導井然有序，我想如果不是因為有一份熱誠、一種喜悅、一顆愛心，那種親和力是表現不出來的。然而，春去春來歲月易逝，快樂的時光總是短暫，讓人有一份惆悵與失落。正當大夥精神鬆懈要對編輯事務進行討論之時，耳際卻響起教育局鄭主任秘書要榮退的聲音，一陣錯愕，總覺得事出突然，雖說人生如戲，幕總有落下之時，但不捨之情已襲上心頭。

這位陪著大家共同走過人生美好歲月，風範氣度不凡的教育長者，處事圓融、經驗豐富、智慧純熟，今天在教育工作的崗位上要畫下美麗的句點。除了讓大家知道他的決定，我們也希望為他另一個

人生的起點獻上一些祝福，同時也期望能於臨別前，再一次聽他說一些期勉與叮嚀的話。以下是編輯小組在他要褪去公職生涯前對他的訪問，藉著這個訪問讓大家能解開心中那份突然決定要退休的疑惑。因此小組到達訪問現場，大家都不約而同脫口而出詢問：「主任秘書何以突然做出退休之決定？」

主秘不急不徐娓娓道來：每一件工作總是有一個過程、一個階段，從事公職生涯，主任秘書的工作有五年的时间，我歷鍊不同職務中，年限次長的（五年）。這個職位在局裏面的角色舉足輕重，也應該讓年輕後輩參與學習，我雖想要戮力從公，但也應該要培養人才，因此選擇退休是自己單純生涯規畫。先前我看了一本書，書名為《四季》，是一位日本的作家寫的，各位都知道一年有四季，春、夏、秋、冬，人生也有四季：但只有一個四季，春天大約廿歲，為工作、家庭、社會熱情衝刺，夏天是壯年，正是智慧經驗最豐富的時候，都是為國家、為社會、為別人春天、夏天都是馬不停蹄奔波，自己的空間主宰不多，總有一些屬於內心最深最隨性的東西沒有餘力去完成。人的平均壽命大概八十歲左右，到了這時候大概就是冬天了。因此退休之後，在秋天六、七十歲的這段日子裏，可以沒有壓力的安排些



自己喜歡的、有興趣的事物，對人生來說也算是一種享受。因此退休之後會朝著三方面去規畫：一是時間、二是健康、三是自我成長，三個角度去處理非常重要的課題。在時間安排上選擇一兩樣事物，當義工或兼課。義工方面可從心靈、心理方面去協助別人，之前在教師研習中心曾舉辦校長班、主任班的課程如「心靈雞湯」「心靈捕手」放映些電影讓大家討論分享。我也會對這方面再自我進修，希望能到一些禪修中心當講師，又如心靈專線的參與，都是可以思考的。

至於進修方面想繼續學習語文，也朝自己的興趣方面來學習，讓自己充實、生活上不緊張、不無聊。另外社會上還有許多人需要幫助，都可積極的投入從事。又如學校、家長方面的溝通，我們從行政上走過，在教學上的處理都能提供一些實務上的建議。

由主秘以上所談的規畫其實還是處處在為別人，不忘付出，值得年輕後輩學習。因此希望他能談談公職生涯中印象深刻的且有啟發性的事務，讓大家知道或可做為自己工作中的借鏡與提醒。

主秘提出了三件事務以為回應：他以為人的際遇不一樣，所面對的事物也不盡相同，想要化解或避免些不好的以及負面事物的發生，應該學好危機管理的課程，讓要發生的事消弭於無形，而讓已發生的事減到最小最少的影響及傷害。因此自己的興趣，希望能把這個部份於退休後寫一本關於校園危機管理的書，雖然是為別人但也是自己興趣，如沒有實現，會覺得是

一件遺憾的事呢！另一件印象頗深刻的事是在我負責籌備兒童育樂中心時的寶貴經驗，這是在自己在工程上的一個學習，在局裏工作時並未掌管工程上的事務，而當總務的人員都知道處理工程時是一件頗複雜的事情，會有不同的狀況發生，因此除了要積極的掌握各種的施工進度，以及留意工安問題外，更會多方面的接觸碰到一些工程上以及設計上的專業問題。我能謹慎考量並且問題產生時以正面而誠懇的態度去面對，抱持著解決問題而不製造問題的處理原則，終能圓滿達成任務。

另外則是自己在教師研習中心服務時，對課程上的規畫做了大膽的嘗試與翻轉，尤其在主任儲訓班的課程上，早晚與他們生活在一起，全心的投入，在課程的設計上先從學習者的心靈上做釋放、解體，再進行建構。不但課程有結構性，並且從事課程的研究，包括理論的基礎，以及實務上的需求，中心目前還保存著這方面研究的成果，這段時光讓我感到懷念與記憶。

編輯小組聽完了主秘的一些想法、人生閱歷，更覺得他是一位肯做且用心的人，為教育不遺餘力，如果此時離去真是一種損失。沉思片刻，主秘語重心長的答道：主秘的工作在局裏面而言又是一個重要職務，扮演了橫向聯繫、溝通的重要角色，而且局裏面的人員更迭又快，經驗累積不夠豐富，科室的聯繫更要密切，這種機制要建立起來。本身在職務上五年的時光，覺得有不足之處，應該由其他人繼續來努力、強化，他們應該能做得更好。另

外現在的教育生態也不一樣，做得不理想，也常會被誤解，讓局裏長官受到責難，他們也都能包容，我深表謝意。在教育行政上如此，學校的生態也不一樣，校長以前是指派的，現在是遴選的，老師專業自主，行政人員的心態、觀念也各有不同，政治生態、社會生態、教育生態也都不一樣，這對教育工作者也是一種挑戰與壓力，退休後，這些壓力就沒有了，也是另一種心靈的開懷，不敢輕言自己為教育所做的貢獻。主秘謙和禮讓，我們點滴心頭。最後還是希望能為台北教育做些祝福，為教育界做些勉勵：

去年十二月下旬零體罰的簽署，部份人員並不表贊同，我曾閱讀一本書，一位國小師資班老師寫的自己親身經歷，描述他的老師對學生從來不體罰，曾經處理一位班上家境貧困而偷竊的同學，用另一種教育的方式讓同學真正感受到老師對他的關懷，用說理用解說方式讓學生懂得是

非、辨得對錯，因此這位老師對他的影響非常深遠。體罰有時雖能收一時的效果，但卻造成孩子許多負面的影響。一位家長寫了一篇文章提到自己的孩子因受到體罰，成績進步了，但生活中其他學習或行為則退步了，包括喜歡的琴也不彈了，畫出來的作品中也失去了生機，甚而隨手塗鴉，心不在焉。因此我們應該堅守一些原則，相信教育理念—愛的教育。希望不用體罰，相信愛和榜樣，不要讓我們的學生感受到「以暴易暴」的心理印記，這種方式後遺症可能是一、二十年，小者影響個人，大者甚而影到整個社會。希望大家換一個心情換一個角度，視野會更廣闊。

「風清雲淡，心靜志明」主任秘書一生以服務為職志，退休在即還是念茲在茲，希望社會好、教育好、大家都好，有一份關懷，生命充滿了喜悅。希望他退休之後愉快，滿載祝福。■



## 臺北市教師研習中心九十四年一月行事紀要

日期	內容
94.1.4~94.1.8	九十三學年度國中候用主任儲訓班(第二期)
94.1.4~94.1.8	數位學習課程製作
94.1.5	九十四年度多媒體教學資源研習
94.1.5~94.1.7	影像處理與平面設計Photoimpact進階研習(第一期)
94.1.6	義務諮詢服務員工作督導
94.1.6~94.1.7	九十四年度國小志工領導人員專修研習班
94.1.6~94.1.8	九十四年度多媒體教學資源研習
94.1.7	義務諮詢服務員工作督導
94.1.7~94.1.7	教師天地第134期審稿會議
94.1.8	93年質性研究專業發展研習班
94.1.8	93年學校行政領導專業發展研習班
94.1.11	九十四年度國小九年一貫進階研習課程種子講師研習(共同課程)
94.1.11	國小九年一貫課程進階研習種子講師研習班(分領域課程)課程規劃會議
94.1.11~94.1.12	九十四年度教育人事法令暨教師資格檢定實務研習班(第一期)
94.1.11~94.1.15	九十三學年度國中候用主任儲訓班(第二期)
94.1.11~94.1.15	數位學習課程製作
94.1.12	義務諮詢服務員工作督導
94.1.12~94.1.15	九十四年度多媒體教學資源研習
94.1.13~94.1.14	九十四年度教育人事法令暨教師資格檢定實務研習班(第二期)
94.1.14	九十四年度數位學習單元課程製作種子教師研習班(第一期)
94.1.14	94年度教師天地編輯人員會議
94.1.14	九十三學年度國中候用主任儲訓班(第一期)專刊編輯會議
94.1.18	九十四年度數位學習單元課程製作種子教師研習班(第一期)
94.1.18	臺北市優質教師專業發展方案諮詢會議

臺北市教師研習中心九十四年一月行事紀要

94.1.18~94.1.19	九十四年度教育人事法令暨教師資格檢定實務研習班（第三期）
94.1.18~94.1.21	九十四年度視導人員專修研習班（第一期）
94.1.18~94.1.22	九十三學年度國中候用主任儲訓班(第二期)
94.1.18~94.1.22	數位學習課程製作
94.1.19	義務諮詢服務員工作督導
94.1.19	校園減壓列車_音樂療法DIY
94.1.19~94.1.20	九十四年度多媒體教學資源研習
94.1.20	93學年度國小候用主任儲訓第二次課程規劃會議
94.1.21	93學年度國小候用主任儲訓班師傅主任成長專修研習
94.1.21~94.1.22	教師心靈活水工作坊（第一期）
94.1.22	九十四年度多媒體教學資源研習
94.1.25~94.1.26	教師心靈活水工作坊（第二期）
94.1.25~94.1.26	九十四年度教育法令與行政規則立法技術專修研習（第一期）
94.1.25~94.1.27	視訊多媒體教材製作初階研習(第一期)
94.1.25~94.1.28	九十四年度國小九年一貫進階研習課程種子講師研習班(本國語文領域)
94.1.25~94.1.28	九十四年度國小九年一貫進階研習課程種子講師研習班(社會領域)
94.1.25~94.1.28	九十四年度國小九年一貫進階研習課程種子講師研習班(英語領域)
94.1.25~94.1.29	九十三學年度國中候用主任儲訓班(第二期)
94.1.25~94.1.29	九十四年度國小數學領域專修研習班
94.1.25~94.1.29	數位學習課程製作
94.1.26~94.1.29	九十四年度多媒體教學資源研習
94.1.27~94.1.28	九十四年度教育法令與行政規則立法技術專修研習（第二期）
94.1.27~94.1.28	教師心靈活水工作坊（第三期）
94.1.28	九十四年度數位學習單元課程製作種子教師研習班（第一期）
94.1.29~94.1.29	九十四年度臺北市各區體育會領導人研習班

# 迎接2005臺北市教育品質年

## 談建構優質學校教育環境

吳清基／臺北市教育局局長  
整理：編輯小組

### 前言

臺北市的教育在吳局長的領航下，正蓬勃的注入一股新氣象。目的是讓我們的未來生活更美好、社會更和諧，國家更具競爭力與活力。但要達到這樣的目標，應先將我們的教育內涵不斷地充實與美化，而讓每一位學生的內心都能開出一朵燦爛的花兒。因此在理想與信念的引導下，彼此要能互相激勵，來深耕教育園地，才能有豐碩的成果。局長剴切的表示優質教育是本市教育的政策與理想，希望能在以精緻教育為核心理念帶動下，打造優質的教育環境、提供卓越的教育品質，落實精緻的教育績效、開創新的教育局面。這樣令人振奮與心動的教育理念與政策，值得大家深切的思考與瞭解。才能活絡教學心境；調整教育的步伐；營造美好的學習情境；以因應社會的改變；感受時代的脈動。

我們正站在教育的轉捩點上，有一番新契機，值得大家共同攜手努力，為創造教育的新紀元一路走去。編輯小組在這種心情激盪下，懷著一顆雀躍的心，拜訪了教育的大家長－吳局長，希望能藉著這樣的互動，讓我們的理念更清晰，使得臺北市的教育在既有的基礎上更上層樓，以至

於脫胎換骨展現不凡的風貌，以下是吳局長就編輯小組擬定的問題所作的闡述。

一、局長您是我們臺北市教育的領航者，自您上任以來，積極倡導精緻教育理念，進而催生優質教育指標，期待畫出人性化的教育同心圓。請問局長從精緻教育到優質教育其間的關連為何？

#### （一）優質教育是一種紮根的教育，精緻教育則強調過程的績效與達到卓越品質的手段施為

品質是價值與尊嚴的起點。臺北市的「優質教育」是一種紮根的教育，目的在讓所有孩子都能就其資質，盡其潛能的發展，不僅追求政策最基本的「公平」價值，更要把孩子的「潛能性」化為「實在性」，幫孩子「知自己」，「把每個孩子帶上來」；「卓越」是一種時時求好、持續超越的心態，「卓越教育」同時兼顧顯著課程與潛在課程的影響，重視教育發展結果的實際成效；「精緻教育」則強調過程的績效與達到卓越品質的手段施為；而「創新教育」則著重培育具有創新思維及能力的世公民。

#### （二）臺北市精緻教育政策的實踐係以優質學校的建構為起點

臺北市精緻教育政策的實踐係以優

質學校的建構為起點，簡單地說，優質學校的建構就是要做好教育的基礎建設，讓我們的教育環境更優質、更人性化、更具豐富教育意義。美國近二十年來對於辦學成功的學校，有藍帶學校（Blue Ribbon School）選拔，英國有燈塔學校（Beacon School）作為辦學成效有待改進學校之學習、指引，未來我們希望臺北市的學校都是優質學校。

二請問局長建立優質學校教育指標的目標，是否在檢視臺北市教育發展的現況與比較其在國際間的相對地位，並引領與世界的教育趨勢接軌？

#### （一）建構優質學校指標的背景脈絡與政策意旨

臺北市在我國都市發展歷史上位居領航要津地位，無論從政治、經濟、社會福利、治安、交通、觀光、教育或藝術人文層面觀察，都是一個充滿活力、洋溢蓬勃生機的優質城市。然而，世界的快速進展已將人類從現代化、後現代化的步伐帶入全球化的競爭生態環境，世界各國在全球化浪潮的衝擊下，無不將教育改革作為積極因應的良方。教育不再只以培養基本能力為足，而是要讓孩子從小即認識這個地球村，擴展孩子的世界視野，使其建構肯定自我、關懷社會、珍惜自然的新價值觀，進而增進未來面對國際競爭與挑戰的能力。

綜合來說，臺北市建構優質學校指標的背景脈絡與政策意旨可以下列三點說明：

#### 1、全球化的趨勢與國際競爭力

臺北市在企圖蛻升為國際化都市進程中，教育的「優質、卓越、精緻、創新」發展，不僅是因應國際化的政策取向，也是奠定國家競爭力應走的方向。正因為體認到臺北市必須與國際接軌的處境，做為國家首善之區的前瞻、領航角色，以及高水準市民對於臺北市教育發展的期待，個人在就任臺北市教育局局長後，即以「全人教育、生命教育及終身教育」為發展主軸，「以精緻教育為核心，潛在課程為半徑，畫出人性化的教育同心圓」為理念取向，希望透過教育，讓臺北市的學生經歷更精緻、美好的教育過程，奠定每一位學生良好的競爭力基礎。

#### 2、教育卓越的追求

英國政府為提升教育品質，在一九九〇年代末期提出「卓越學校」（Excellence in Schools）教育白皮書，美國亦自一九八〇年代進入追求卓越教育時期，學者對於何謂教育卓越（educational excellence）曾從工業經濟時代至服務導向經濟時代，提出六種觀點，包括：

- （1）從政治經濟學取向，認為卓越是指學校如何能增進國家的政治經濟優勢。
- （2）從生產力取向，指學校如何有效率地轉化輸入為輸出。
- （3）從附加價值取向，指學校如何有效地促進個人發展。
- （4）從製造者與消費者取向，認為決定於製造者（老師）與消費者（學生）的

品質。

- (5) 從內容取向，認為是由課程的品質與範疇來判斷。
- (6) 從折衷取向，認為應由各個層面來評鑑，包括效率、效能、參與者的特質等。

無論何種取向，教育的卓越與否，終究要顯現在學校實體上。即使目前已進入知識經濟時代，知識管理工作與智慧資本的形成，也都是從學校的教育開始。

- 3、符應臺北市的教育政策取向「優質、卓越、精緻、創新」。

#### (二) 掌握世界趨勢，兼顧本土需求

優質學校指標的建構目的固然期望和追求卓越的世界趨勢接軌，然而教育脫離不了文化，國與國之間的文化或教育並無絕對的好壞標準，越能朝國際認同的方向發展，相信越能掌握卓越的教育方向。臺北市的優質學校指標，在參考英、美先進國家辦學成功學校之指標，並兼顧我國之特性、需求後，由兼具教育專業素養與實務經驗之專家群，召開多次專案諮詢會議研討，於九十三年元月確定，除了掌握世界趨勢，我們同時兼顧了本土需求。

三、您認為在首善之區的臺北市，有何利基足以建立「優質學校教育指標」？如何取得夥伴關係中各個組織的認同？包括家長團體、教育行政同仁、專業教師們有同步的認知與行動支持。

臺北市雖然是我國的首善之區，但近幾年因為國家整體財政的短絀，已相對地讓我們臺北市的教育資源減少，優秀的人

才與智慧資本便相對地成為我們推動「優質學校指標」，建構「優質學校」的利基。至於如何取得夥伴關係中各個組織的認同，個人有下列幾點看法：

#### (一) 高水準校長與教師們的教育熱情很重要

教育局秉於主管教育行政機關的立場，對於「優質學校指標」只能站在全市的層級進行政策的倡導與推動工作，真正的落實要靠本市所有學校的教育同仁，特別是校長的領導與教師的投入、參與。我們臺北市擁有高專業水準的校長與教師，未來我們會持續透過各種教育管道、會議宣達優質學校指標理念，以期教育界同仁凝聚共識，共塑優質學校願景，並以此指標追求進步、精益求精、止於至善。

除了舉辦校長梯次的研習，我們也陸續在高中（職）及國中教務主任會議中宣達優質學校指標理念，將來各級學校校長與教務主任都是指標理念的種子教師，希望他們回到學校後將指標所揭示的標竿方向對校內的教職同仁們介紹、宣揚，另外臺北市教師研習中心已開始製作優質學校指標理念與策略的「數位研習教材」，將來對此主題有興趣的任何人，都可以藉由網際網路的無遠弗屆功能，從不同的縣市、鄉鎮輕易的上網閱覽、聽講，嘉惠全國的教育界同仁。

在認知上建立指標共識固然重要，更重要的是透過教學、行政、與研究的各種管道與措施，持續激勵並支持校長與教師們的專業熱情，使其在行動上樂於教育，奉獻教育，同時使共識內化為習慣，展現在日常的教學、行政與研究工作上，透過

每學期的推展、檢討，不斷精進。

## （二）教育行政同仁的執行力要顯著

我們教育局同仁在我上任後，在本市各重要相關政策或行政措施上，屢有創新措施、突破作為與績優表現，未來我們希望不管是高層、中層或基層行政同仁，都能明確認知並發揮自己在建構「優質學校」行政工作上應有的角色功能，讓政策在短期內即有一定的成果水準，絕不能妄自菲薄，看輕自己在本項政策上的可能貢獻。

## （三）積極透過各種管道向教師會及家長會宣導

我們已在今年十月的第五次教育審議委員會，就「優質學校指標」乙案的背景脈絡與目的，向臺北市的教師會、家長會聯合會代表及其他的教育學者專家、社區、弱勢族群、教育及學校行政人員代表報告，未來我們會持續透過各種教育管道、會議來宣達優質學校指標理念，以期凝聚共識，共塑優質學校願景，並以此指標追求進步、精益求精、止於至善。

## （四）優質學校的永續經營

不僅在本學年將優質學校經營手冊分送臺北市各級學校參考，我們同時規劃了其他配套措施，希望在未來鼓勵校長們持續推展，永續經營優質的教育環境，我們的積極作為除了「建立優質學校指標共識」外，還包括：

### 1. 以指標為教育施政重點

優質學校指標揭示了學校教育的應然與本然方向，是臺北市的重要研發成果，也是貫徹臺北市優質教育政策方向的重要依據，因此，教育局所擬定的教育施政重

點，將持續以此為準據。

### 2. 以指標為校務經營指引

教育局已函請各級學校，依指標作為校務經營管理的重要參據，各學校可依指標為核心，訂定各校校務發展目標、提供學生公平的學習機會、學習內容及學習成就標準，以滿足學生、家長的教育需求，並依此指標作為自我評核之依據，持續追求學校教育的好品質。

### 3. 以指標為教育視導核心

教育局已將優質學校列為督學聯席會報的中心議題，並就本案的視導作為與各校的相應措施進行討論，希望教育行政督導能有效推動；同時將以學年度為期程納入視導評估計畫，做為評量學校教育品質的依據。

四、局長您認為在推動優質學校教育指標時，學校或學區間的差異，是否會形成實施上的困境？優質學校教育指標會不會限制（或單一化）各校的本位管理與自主辦學？

教育工作最重要的就是容許「自由」與「多樣化」，也就是給予教育的參與者一定的標準與規範後，讓學校與教育界的同仁在此規範內盡情地發揮其專長與抱負，營造創意、自由、熱情、活潑的學習環境，培育自信、自主、快樂的學生，締造豐富、多樣的教育成果，這亦即尊重生命、培育全人教育的精義所在。

臺北市的十二個行政區各有其文化、歷史背景與社區特色，在不同學區內的學校領導者與師生應善用社區的資源，讓家



長正向並多元參與校務，讓學校的資源擴增，同時營造兼顧時代潮流趨勢與社區特色的校園。

優質學校指標與策略適用於本市各級公私立學校，研發過程中充分尊重並考量各級學校的辦學特色，在指標的引導與經營策略的激勵下，我們希望校長們相互切磋、學習，並獲得專業的支持與協助。同時，經營手冊在研發小組成員集思廣益下，所研擬之策略以各校適用，並具最大共通性者為先，但尊重學校本位管理原則，各校仍可依其資源、特色、經費、人力與物力等條件進行調整，以更具發展彈性，並更切合各校之需求。學校或學區間的差異，並不會形成實施上的困境。

#### 五、最後請問局長未來推動優質學校教育指標時，在具體實施上有何建議？

從長遠著眼，細項指標之研發有其必要，優良的政策來自健全的理論基礎與完善的實務經驗，臺北市不僅在今年初研討確定「優質學校指標」，更在今年底編印完成「精緻教育—臺北市優質學校經營手冊」，就已發展出的相關經營策略，作為各級學校校務經營的重要參據。

「優質學校指標」共有九大向度，每一向度之後有四至五項指標，但就學理而言，應接續研發各指標項之後，可觀察、可測量之細項指標，以為將來評鑑之依據，從而能依客觀、公正之評鑑結果，建議各校改進之方向，落實教育品質之提昇。因此，如何在未來編列預算，持續和學者專家密切研發後續細項指標，成為各校校務發展之確切指引，落實「優質學校

指標」之精神意涵，有其必要。也唯有如此才能真正有助於教育的長遠發展，讓「優質學校指標」永續經營，這是一項真正有意義的政策，有道是：「理論是很實際，而實際是很理論的」。

#### 後記

教育是一項浩大的工程，也是一種偉大的事業，有夢最美。更何況臺北市的教育在人文薈集、文化多元、校長卓越、以及師資健全、設備不斷充實更新、軟硬體的建設都能齊頭並進下，有了充分的條件來追求更好、更美的未來。今後一切端賴我們的視野是否開闊、胸襟是否寬廣、毅力能否堅持、熱情是否洋溢、目標能否清楚。大家都滿懷憧憬，也知道要落實這樣的教育政策，還有一段路要走。然而眼前的這一幅藍圖已經在向我們招手，一股暖意升起，寒天將盡，春天的腳步聲逐漸清脆。身為教育工作者的一分子，為肩上擔負的責任，更要有企圖心，用心沉思、體認這樣的優越理念與政策，共同捕捉未來的記憶。訪問結束，映著餘暉，溫馨、喜悅湧上心頭。■



# 優質學校教育指標——行政管理、 領導與學校文化

張明輝／國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所教授兼所長

## 壹、前言

優質教育是一種紮根的教育，目的是要讓學生都能就其資質，盡其潛能的發展，把學生的「潛能性」化成為「實在性」。積極作為包括：提供學生適性發展及潛能發揮的環境、提供公平正義的教育機會、創造豐富而多元的教育活動及提倡潛移默化的教育過程(吳清基，2003)。

其次，優質教育強調培養兼具知性與感性的國民，提供學生一個淨化的優質環境。在軟體方面，教師應接受學生個別差異、允許落差、鼓勵學生自我成長、啟迪學生自律及自我成長；在硬體：重視「境教」，提供完善及充足的教學設施，加強「潛在課程」使學生學習歷程優質化(吳清基，2003)。

臺北市政府教育局為落實上述理念，於2003年2月成立「優質學校教育指標」規劃小組，邀請學者專家、學校校長、主任及其他相關人員參與研擬，並於2004年6月，由17位督學和234位中小學校長分成九組，就優質學校之領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造及學校文化等層面及指標，進一步擬具實施策略，並彙編成「臺北市優質學校經營手冊」分送各校

參考執行。本文擬針對優質學校之行政管理、領導及學校文化等三個層面，析論其意涵以供參考。

## 貳、優質學校行政管理之指標及其意涵

優質學校之行政管理，其指標包括：知識管理、品質管理、e化管理及績效管理等，茲分述如下：

### 一、知識管理

1990年代「知識管理」(knowledge management) 開始普遍受到重視，知識管理係指組織運用資訊科技等方法，並配合組織文化、組織結構等特性，對組織中的知識進行蒐集、組織、儲存、轉換、分享及運用的過程，經由上述過程促進組織不斷創新及再生，以提高組織的生產力、增進組織的資產，並藉此提高組織因應外部環境變化的能力，及不斷自我改造的動力(吳毓琳,2001: 38-42)。

知識管理特別重視組織的人力資本，培養組織成員的專業能力，以及提升組織的生產能力及創新能力(王如哲,2000:39)；此外，面對全球化及滿足顧客需求的競爭趨勢，亦促使企業將員工視為「知識型組織」的員工，重視其專業發展的生涯規劃。當然，知識管理仍須進一步將組織中

不同成員所擁有的知識，加以整理、轉移及整合，才能成為組織的「智慧資本」。因此，企業界也開始設置「知識長」(Chief of Knowledge, CKO)的職位，專責有關組織知識管理的工作。

近年來，知識管理在教育組織中，亦同樣受到重視，特別是學校組織中行政人員的流動性較高，學校行政的經驗傳承成為一項相當重要的課題，如果吾人能將學校行政工作的內容及實際運作的流程儲存於電腦之中，則將會降低人員異動所帶來的不便，使學校行政工作能持續維持正常運作。目前已有部分學校將全年度的重要例行活動資訊置於學校網站中，方便同仁隨時上網查詢，充分發揮知識管理的功能，此種作法頗值各校參考。

優質學校之知識管理系統的建立，可有下列參考作法：

- (一) 妥善保存處理各項學校行政業務的文件、流程及相關資料。
- (二) 建立學校行政人員工作檔案資料，將處理相關業務的經驗加以記錄。
- (三) 舉辦新進人員業務講習，並由資深同仁擔任指導人員。
- (四) 設置學校行政資料庫，依授權情況提供同仁參考。
- (五) 利用電腦儲存重要業務及活動之資料，並備份或製作成光碟加以保存。
- (六) 運用電腦網路將學校行政相關資訊上網，提供每位同仁隨時查閱。
- (七) 對負責文書處理之相關人員，定期實施有關知識管理方面的專業成長活動。

- (八) 指定專責人員(文書組長或適當人員)負責學校行政知識管理的業務，定期更新學校行政之知識儲存、分類、應用等相關事項。

## 二、品質管理

「品質」是維繫一個組織能否永續經營，並能與外界競爭的原動力，而「全面品質管理」則是促進組織不斷改善與永續經營的管理哲學，透過組織中全體成員同心協力的參與，並採用系統化的管理策略與科學化的方法與技術，來改善組織營運或提昇產品品質，以滿足顧客需求(高麗鳳，無日期)。

「品質管理」是維持品質與持續提昇品質的原理原則與方法，而「全面品質管理」(Total Quality Management, TQM)，則係以品質為中心，建立一個能在成本、交期、安全、激勵等各方面能充分完成工作品質的體制。其核心理念係強調綜合性管理、顧客至上、持續改善及全員參與。

近年來，全面品質管理有與「國際標準化機構」(International Organization for Standardization)所發展之國際規格ISO認證相互融合的趨勢。在實際做法上，一般係先進行ISO認證；俟獲得ISO認證後，下一步再設法展開TQM運作，最後將兩者之優點加以整合，以提昇組織績效(陳耀茂，2000)。

另一方面，近年來所發展的「六個標準差」，則是品質管理的最新典範，屬於一種前瞻性的組織變革方案。六個標準差採取突破性的改善策略，試圖將每一項產品的製程及操作方面的錯誤，降至最低的

程度，使產品的品質接近「零缺點」的水準，以增進顧客滿意度及增加企業的實質利潤。

再者，六個標準差不只是品質創新而已，也是一種管理哲學。其具體作法係以專案方式進行，先從產能最大效益及耗費最多成本的問題著手，並由專人執行專案的改善工作。再者，六個標準差最特別的地方在於簡單，其創新的內涵包括流程改進、流程設計/再設計、流程管理等。六個標準差亦屬於一種工作哲學，它可以內化成為員工的工作習慣，養成員工一次就做好、一次就對的工作觀(樂為良譯，2002)。

此外，有關執行六個標準差的人員架構，除了應有負責專案執行的人員外，另亦參照柔道的分級制度，培訓「黑帶高手」、「黑帶」及「綠帶」等參與六個標準差改善品質計畫的人員。換言之，為使六個標準差的管理有效執行，必須不斷注入新血，培訓員工，促使組織成員相互觀摩彼此學習，並藉由領導者的支持與參與，徹底改善組織文化，進而改造企業組織的體質，達成品質零缺點的目標。

學校組織實施品質管理時，應重視下列各項做法：

- (一) 主管人員的領導與支持：主管人員親自參與，並身體力行，為品質文化的變革賦予動力。
- (二) 策略性的規劃：訂定全面品質管理的推動計畫。
- (三) 以顧客為導向：應重視內部顧客--基層教師的需求及回饋。

(四) 重視教育訓練：建立學習型的組織鼓勵成員參與各種正式與非正式的研討進修活動。

(五) 加強團隊合作：突破處室界限，分工合作。

(六) 採取事前預防：應培養「憂患意識」，掌握先機。

(七) 不斷持續改進：不斷蒐集、分析整理相關的資訊，建立易於存取之資料庫，並據以作為持續改進的依據。

### 三、e化管理

一般而言，e化管理包括資訊科技的應用及網路科技的應用兩方面的運作，茲分述如下：

#### (一) 資訊科技的應用

學校行政電腦化，就是運用電腦協助處理學校行政工作。隨著資訊科技的進步，電腦已成為學校行政管理所必需的工具，學校行政中的許多事項，均可運用電腦處理，以節省人力。此外，學校行政人員亦可透過終端機的資料顯示，有效掌握校務現況資料，以提供學校行政決定的正確參考資料(張明輝，1988:29-30)。

至於，有關學校行政運用資訊科技的具體內涵，包括：

##### 1. 人事管理系統

針對全校教職員的姓名、年齡、性別等等基本資料建置資料庫，加以儲存運用。此系統之目的在於改善人事資料的處理效率，有效發揮人力資源。此一系統亦可配合教職員工薪資等其他資料庫運用。

##### 2. 學籍管理系統

處理學生從入學到畢業的各種資料，包括註冊、選課、出缺席、學期(年)成績計算、學生休(復)學、轉(退)學、學校畢業資格審核等。透過此一系統，可以將學生資料提供各相關處室共同使用，以減少各處室重複建立資料的時間與人力，確保資料的正確性。

### 3. 課程管理系統

此資料庫儲存各學年、各學科之課程、上課時間地點、人數、授課教師及學分數等資料，另亦可將授課大綱及教材等資料儲存於電腦中，以方便教師參考。

### 4. 設備管理系統

將學校財產、儀器設備、非消耗品及消耗品等設備資料，儲存於電腦中，方便隨時查詢、更新與補充，以配合教學需要。

### 5. 圖書管理系統

除可提供師生查閱相關圖書資料外，亦可將圖書的採購、編目、登錄、分送、流通等作業全面電腦化，以增進學校圖書的流通與使用率。

### 6. 財務管理系統

將學校預算、決算、各項收支資料及統計資料等電腦化，可以減輕會計業務的人工作業，方便製作各種財務報表。提供學校行政人員更有效的運用資訊，以提升預算使用的效率。

## (二) 網路科技的運用

網路科技的主要特性在於即時與共享，而共享又包括資料的共享與周邊設備的共享。例如，同一種檔案或資料庫在網路中只要建立一份，在網路上的所有使用

者就可以共同分享；而資料庫的集中設置，更能進行專業性的規劃、管理及應用，而網路上所設置的周邊設備，如印表機、繪圖機、光碟機或燒錄機等，均可供所有網路使用者共同使用(呂生源，1996)。

一般而言，網路科技的內涵，依其資料形式可分為下列各種類型：

#### 1. 文書通訊網路

如電子郵件(E-mail)傳送網路、文書處理連線作業網路、電子佈告欄(BBS)等。

#### 2. 語言通訊網路

如電話通訊網路、語音回覆網路、語音會議系統等。

#### 3. 影像通訊網路

如閉路電視系統、視訊會議系統等。

#### 4. 多媒體網路

透過數位壓縮技術，提供整合各種形式的資訊，包括：文字、圖畫、動畫、聲音和影片等。

綜合言之，資訊與網路科技的運用，對於學校校務的推展具有下列功能：

### (一) 提高行政效率

校園網路除提供校園內資訊與資源的共享外，同時亦增進學校教育人員彼此間的互動與溝通，能有效提升行政效率。

### (二) 提升教學品質

校園網路的建置，可讓教師隨時運用電腦網路連結教學資料庫，提供學生更為豐富的學習材料；學生亦可透過非同步網路課程，隨時上網學習及透過網路教學系統與教師互動，進而提升教學品質。

### (三) 營造專業成長環境

校園網路的建置，使各種教學與行政資源的提供及交換更為便利，如再結合國際網路資源，將能有效改善教職員工的專業成長環境，促進校園中研究發展工作的活絡。

至於學校實施e化管理，所應採取的具體做法則可包括：

- (一) 妥善保存處理各項學校行政業務的文件、流程及相關資料。
- (二) 建立學校行政人員工作檔案資料，將處理相關業務的經驗加以記錄。
- (三) 舉辦新進人員業務講習，並由資深同仁擔任指導人員。
- (四) 設置學校行政資料庫，依授權情況提供同仁參考。
- (五) 利用電腦儲存重要業務及活動之資料，並備份或製作成光碟加以保存。
- (六) 運用電腦網路將學校行政相關資訊上網，提供每位同仁隨時查閱。
- (七) 對負責文書處理之相關人員，定期實施有關知識管理方面的專業成長活動。

### 四、績效管理

「績效管理」(performance management)係指一套有系統的管理活動過程，用來建立組織與個人對目標以及如何達成該目標的共識，進而採行有效的員工管理方法，以提昇目標達成的可能性(丁志達，2003)。

傳統的績效管理，對過去數十年間，幫助組織在員工管理方面，因為它強調了下列四個原則，確實獲得很多效益(吳安

妮，無日期)：

- (一) 評估什麼，就得到什麼結果。
- (二) 告知員工，組織重視什麼。
- (三) 讓員工知道組織鼓勵何種行為。
- (四) 不再僅強調員工工作哪些事，更強調做到何種程度。

然而，最近十年來，平衡計分卡改變了傳統強調以財務指標來衡量企業的績效，進一步將財務、顧客、內部流程及學習與成長等四個構面，作為績效評估的指標。平衡計分卡經過約十年的發展，從初期的績效評估制度，發展成為一種策略管理制度。

平衡計分卡將組織任務及策略轉化成完整的績效衡量指標，並提供一套策略性衡量指標及管理的架構；更重要的，平衡計分卡的特色在於「平衡」，即在長期與短期之間、財務與非財務指標之間、落後與領先衡量指標之間，及組織內部與外部績效構面之間取得一個平衡點，具體內容包括(吳安妮，無日期)：

- (一) 短期指標與長期指標(學習與創新)的平衡。
- (二) 財務指標與非財務指標(顧客滿意、流程、學習與創新)的平衡。
- (三) 內部指標(內部流程、學習成長面)與外部指標(管理面、顧客面)的平衡。
- (四) 過去指標與未來指標(學習與創新)的平衡。
- (五) 落後指標與領先指標(顧客滿意、流程、學習與創新)的平衡。

平衡計分卡將組織的任務與策略，加以具體行動化以創造企業競爭優勢，並以

四個構面的連結將組織的任務和策略，轉換成策略性目標與策略性績效量度，協助組織將績效評估聚焦在策略議題上，並整合組織資源於策略重點有效執行，加速組織願景的實現。平衡計分卡的內涵，可包括財務、顧客、內部流程及學習與成長等四個構面，茲分述如下(Kaplan & Norton, 1996)：

- (一) 財務構面(financial dimension)指組織獲利能力及投資成本，其衡量指標包括營業收入、資本運用報酬率及附加價值等。
- (二) 顧客構面(customer dimension)指與組織往來之其他組織或個人，其衡量指標包括顧客滿意度、獲利比率及顧客增加率等。
- (三) 內部流程構面(process dimension)衡量指標包括製造、行銷、售後服務、產品開發及創新等。
- (四) 學習與成長構面(learning and growth dimension)衡量指標為組織對員工技術與資訊能力專業成長的投資。

目前，國內許多企業組織已引進該項制度作為績效評估參照，然而，平衡計分卡是「策略管理制度」之一環，並非「績效評估制度」，不能取代組織日常使用的衡量系統；它所選擇的量度是用來指引策略方向，促使管理階層和員工專注那些導致組織競爭勝利的因素。因此，唯有平衡計分卡從一個衡量系統變成一個管理體系時，它的真正影響力才會出現。

目前國內教育組織實際導入平衡計分卡制度者並不多，原因是平衡計分卡的內

涵無法完全適用於教育組織。因此在導入平衡計分卡制度時，必須考量學校組織的特性、學校內外資源及學校組織中的可衡量指標等因素。以學校組織而言，特別是教學專業層面很難以平衡計分卡的構面及指標加以檢視；惟學校行政層面，則有比較大的適用空間。茲以學校組織為例，析述其衡量構面如下：

- (一) 財務構面：包括預算編列、執行、財產管理及校務發展基金運作情形等。
- (二) 顧客構面：涵蓋學校對學習環境的滿意情形、教師對教學專業自主的滿意度、家長對參與學校教育的滿意情形，以及上級機關對學校整體辦學績效的評估等。
- (三) 內部流程構面：包括學校行政作業流程改進情形、教學支援系統運作情形、學校教育行銷策略，及學校創新經營等。
- (四) 學習與成長構面：包括教職員工專業知能與資訊運用能力的提昇情形，以及教職員工專業成長活動辦理情形。另就衡量指標而言，則可進一步細分如次：

- (一) 財務構面：包括年度預算總額、年度預算執行率、人事經費占年度預算之比例、專業計畫經費、預算執行管控、年度預算成長情形，及預算撥付之時效等。
- (二) 顧客構面：包括各處室對教師及學生服務的普及性、各處室對教師及學生服務的公平性、各處室對教師及學生服務的品質、各處室對教師及學生反

映意見回饋的及時性、教師及學生對有關其權益事項的參與情形、教師及學生前往各處室洽公人數的增長情形等。

(三) 內部流程構面：包括各處室年度計畫是否符合師生需求、各處室年度計畫執行情形、各處室內部協調情形、各處室外部協調能力、各處室整體形象、各處室作業流程，及各處室業務改進情形等。

(四) 學習與成長構面：各處室同仁工作滿意情形、各處室同仁升遷情形、各處室同仁在職進修計畫及實施情形、各處室同仁離職情形、各處室同仁能力與工作崗位適配情形、各處室對同仁之建言採納情形、各處室同仁工作負荷量、各處室同仁出勤情形，及各處室同仁專業著作及報告數量等。

### 參、優質學校領導之指標及其意涵

一所優質學校的形成，領導是一項重要的關鍵因素，在領導此一層面的指標包括：道德領導、專業領導、趨勢領導及整合領導等四項指標，茲亦析述如下：

#### 一、道德領導

道德領導(Moral Leadership)係以道德權威為基礎的領導，領導者係出於為正義與善的責任感與義務感而行動，因而也獲得成員為正義與善而做事的回應，表現優秀且持久。道德權威來自責任與義務感，而這些責任與義務感又源於社區的價值、觀念與理想，因此成員有團隊精神並能自治自律，表現優越而且持久。

道德領導者使用上的重要策略，包括(謝文全，2004；Sergiovanni，1992)：

(一) 具有批評倫理：對不合理處敢於做理性的檢討改善。

(二) 落實正義倫理：秉持公正理性原則，在可接受原則的同意之下，處理公共事物與做行政決定，秉持的態度是對事不對人，只對道德法則負責。

(三) 發揮關懷倫理：在決定道德行動時，重視別人的觀點；對別人的需求持不批評的態度；源於並回歸到成員的基本需求、熱望、價值觀。

(四) 做好道德選擇：道德行動有一定目的，此目的是經過判斷後才決定的，而用來達成目的的行動是根據自由裁量來選擇的。

(五) 發揮替代領導的功能：以社區規範(community norms)替代領導，把所有組織成員當成一個社區中的成員，彼此擁有共同的價值觀、情感與信念，形成休戚與共的感覺；進一步培養組織成員具有追隨者的精神，能充分分享組織與其領導者的目標、方向與願景，因此對組織也具有一種使命感，做事積極而投入。

因此，學校領導者應發揮道德領導的特質，具備批評倫理、正義倫理及關懷倫理，並能做出正確的道德選擇，進一步形成專業社群的輿論與規範，發揮替代領導的功能。

#### 二、專業領導



優質學校的專業領導內涵包括：行政領導、教學領導和課程領導等，而欲扮演好專業領導的角色，下列做法可供參考：

### (一) 行政領導

在行政領導方面，學校領導人應掌握第五級領導人的特質，亦即藉由謙虛的個性和專業的堅持，有效掌握學校人力資源，充分瞭解學校行政流程與相關環節，使學校組織成員適才適所，發揮行政專業領導的實質影響力，建立持久的卓越績效。其次，優質的學校領導人應能具有下列各項默默領導的特徵：

1. 默默地、嚴謹地，為組織、為周遭的人、為自己，做正確的事。
2. 謙遜而自持，行事低調不喜出風頭。
3. 耐心付出努力，讓組織更好。
4. 必須處理許多瑣事，小努力解決大問題。
5. 三思而後行，小心謹慎。

### (二) 教學領導

狹義的教學領導，係指校長所從事與教師教學或學生學習有直接關係的行為或活動；而廣義的教學領導則包括所有協助教師教學與影響學生學習的直接或間接的領導活動(楊振昇，1997)。而學校領導者重視教學領導，將能有效提昇學校效能、引導教師專業成長及促進學生學習成就。

至於，學校領導者教學領導的具體措施則可包括：

1. 擬定優質學校教育目標，發展優質教育的教學任務。
2. 積極參與教學研究會，促進教師專業成長。
3. 重視平時教學視導，有效支援教師的教學需求。

4. 引進教學輔導教師制度，協助新進教師專業成長。

### (三) 課程領導

課程領導係指學校相關領導者帶領學校教師，組成學校課程發展委員會、各領域課程小組等相關學習型組織，發揮課程領導的職責，提供必要的資源與行政服務，協助課程專業發展活動，以提升教學效果。

學校領導者在課程領導的具體做為，包括：

1. 決定學校課程目標及擬定學校課程發展計畫。
2. 積極參與學校課程發展委員會，領導教師發展學校本位課程。
3. 辦理課程相關研習活動及推動各項課程行動研究。
4. 有效管理教學方案，促進學校學習氣氛，塑造課程發展文化。

### 三、趨勢領導

近十年來，有關學校革新的國際學術研討會中，其討論主題係圍繞在「個別化」(individualization)、「本土化」(localization)和「全球化」(globalization)等三個主要理念，試圖建立學校教育的新典範。茲分述如下：

#### (一) 個別化

強調學校是支持學生學習的激勵場所；認為學校是支持學生發展的脈絡化多元智慧環境；使每所學校都有自己的優勢、潛能和特色；讓不同的學校能夠運用不同的教學方式，擴大對學生學習的助力。

## (二) 地域化與全球化

強調除了學校本身外，校外、當地和全球都有多元化的教學與學習資源；鼓勵家長與社區主動投入學校教育；提供學生廣泛的學習範疇，擴大師生從各種情境和文化獲益的機會；透過網際網路、視訊會議、跨文化分享等各種不同形式的互動與學習，使學校有機會增進其教學品質；再者，使學生在學校協助下，在任何時間均能向來自世界各地的教師、專家和同儕學習，學校也能提供地域性與國際性的課程。

另外，從英美紐澳等教育先進國家學校革新的趨勢分析，亦可看出各國均致力於加速學校行政民主化、提昇國家競爭力、培養學生國際觀、追求公平卓越、發展資訊科技及重視家長參與等政策，以促進學校效能及國家競爭力(張明輝，1999)。

其次，在學生特質的演變趨勢方面，隨著社會大環境的變遷，新世代學生的學習態度及價值觀，亦處於不斷變革的狀態。而有「e世代」、「飆世代」、「吞世代」及「手指世代」等形容新世代學生的名稱出現，因此，學校教育人員也必須隨時掌握學生特質的轉變並有效因應，才能深入瞭解學生特質的改變，予以輔導和協助。

### 四、整合領導

最近在領導理論的發展方面，出現「整合領導」(connective leadership)的觀點，其理論產生的背景為，因目前是數位化及無線電的新世界，組織與組織間的

關係愈來愈密切，而另一方面，每一個組織也都在追求自己的獨立和獨特性。

因而，目前的新時代被「相依性」(interdependent)和「分立性」(diversity)兩種衝突的力量所左右，此種衝突力量使得傳統強調權威、個人主義、競爭或合作管理的領導模式已無法因應。

組織為求生存，則需隨時因應實際需求而暫時結盟或分離。領導者更必需整合「相依」和「分立」二種背道而馳的力量，並以建設性的方式整合此兩種衝突力量，使組織成員既能彼此相依而又能維持個別的獨立自主性。而且，領導者亦能綜合多種領導風格，並且能因地制宜，採取不同的策略，讓組織成員均能公平的享有組織的資源(Lipman-Blumen, 1996)。

此種整合領導理論的基本構念，亦十分切合國內目前中小學學校組織的變革，就學校雙重系統的特性而言，如何維持行政系統和教學系統之間的相依性及分立性，並且能加以整合，使相互配合達成學校教育目標，則有賴學校組織的領導者發揮此種整合領導的效能。

另就學校教師會、家長會與學校行政單位間的互動而言，如何將此三種學校內不同組織的「相依」和「分立」兩種力量加以整合成為協助學校教育發展的助力，亦有賴領導者發揮整合領導的功能。

### 肆、優質學校文化之指標及其意涵

文化係指一個社會或團體的成員，針對所遭遇的特殊問題，設計出一套特有

的解決方法由團體成員共同接受，並以各種不同的型態，如內在的信念、情感到外在的行為制度等方式表現出來；當成員碰到相似問題時，則會主動地先以該特有之方法作為解決問題之準則，同時社會或團體成員亦會將此方法傳遞下去，久而久之，使之成為這個社會或團體特有之表徵(譚潔芝，1990)。

而組織文化是一個組織經其內在運作系統的維持與外在環境變化的互動，久而久之，長期累積發展的各種產物，如信念、價值、規範、態度、期望、儀式、符號、故事和行為等，組織成員共同分享這些產物的意義後，以自然而然的方式表現於日常生活之中，形成組織獨特的風貌，以有別於其他組織(黃素惠，1997)。

至於，學校文化的意義，則是學校在與環境調適(外界互動)及本身內部統整的過程中，所形成的有形的或無形的(如內在化信念、價值、假設及行為型態等)，是為學校成員所共享或特有的產物，經日積月累的結果，逐漸成為每一個學校所特有的現象，以有別於其他學校。

有關學校文化的內涵，係包括價值、象徵、信仰以及家長、學生、教師及其它團體所共同分享的意義，它決定團體成員的價值觀，以及這些成員的行為及想法。至於，學校文化的內容，則包括：1. 組織的價值觀和信念、2. 組織的傳統典禮和儀式的特色、3. 組織的歷史、4. 解釋組織的故事和迷思、5. 組織中的英雄人物和6. 組織的行為規範等六大部分(黃素惠，

1997；Owens &Steinhoff,1989)。

然而，優質學校文化的形塑，則可包括共塑願景、全員參與、團隊合作、和諧溫馨、持續創新及永續發展等六項指標。茲分述如下：

### (一) 共塑願景

願景是組織中的每位成員共享一致的價值、信念、目標，規範人們的行為，好的願景應具有價值性，且每個人都願意為實現願景而努力。願景的重要性在於：1. 願景可以推動組織的進步與發展；2. 願景可以提供給組織成員一個認同的標準；3. 願景可以重新建立組織與外界的關係。因此，學校領導者在與學校成員共塑願景時，應重視下列重要策略：1. 協助學校成員做好準備；2. 使學校願景能具體表現出來；3. 創造一個有利改變的學校氣氛。

### (二) 全員參與

一所優質學校的經營，需要全體教職員工的參與，也需要家長及社區人士的支持；其次，主管教育行政機關的協助、校友的認同與回饋也是相當重要的。因此，優質學校文化的形塑也是需要學校相關成員的共同參與，才能獲得大多數學校成員的認同與支持。

### (三) 團隊合作

優質學校的經營，需要有優質的行政與教學團隊的參與，才能克盡其功。因此，優質學校文化的形塑，亦有賴學校成員的共同努力。在學校行政實質運作過程中，如能以任務團隊的編組型態，執行各項重要的行政與教學任務，則較容易培養學校成員的合作默契。因此，學校任務團

隊的運作，可進一步採取下列步驟：1. 成立團隊組織；2. 訂定成員角色及任務；3. 建立行為規範；4. 決定行動程序及5. 建立回饋制度。再者，亦應重視發展學校成員之團隊合作技能，包括：溝通技巧、互助能力、議事能力、協調能力及解決衝突的能力等。

#### (四) 和諧溫馨

一所優質學校所呈現的圖像應該是：學校成員的共同合作、教師組織的配合協助及家長團體的全力支持。而學校所給予學校成員及其他進入校園的相關人員之感受，也應該是和諧與溫馨的學校氣氛。而和諧溫馨的學校文化，應可透過學校領導者具有愛心、關懷與尊重的學校經營理念及採取人性化的管理措施，逐漸形塑而成。

#### (五) 持續創新

優質學校文化的另一項指標為「創新」，從學校經營的創新策略而言，創新經營則是結合「組織創新」與「學校經營」的理念形成學校創新經營的內涵，學校創新經營亦涵蓋校務運作的整體層面，不僅在行政管理與教學事務上追求創新，學校創新經營更是學校全體成員共同參與的過程，其參與的對象包括行政人員、教師、學生、家長與社區人士；其內容則遍及技術、產品、服務、流程、活動與學校特色的創新等。因此，持續創新也是形塑優質學校文化不可或缺的一環。

#### (六) 永續發展

優質學校文化必須能夠獲得傳承及永續發展，Senge是學習型組織的權威，但

近年來他比較少談這個議題，而是將學習型組織當作前提，近年來，他比較關心的議題是「領導」(leadership)和「永續發展」(sustainability)(游常山、鄧嘉玲，2003)。他論及永續發展，是從一個企業管理、人性及社會的角度，去看一個企業為什麼存在？怎麼存在？如何存在？他並強調能夠永續經營的企業，不但能在企業經營中兼顧成本效益，並且還要能為社會創造福利，企業應該培養和顧客及整體社會建立永續發展的關係。由Senge的此一理念推論，學校經營如能持續關懷師生福祉，重視學校相關人員的意見，將可使優質的學校的文化永續傳承並且發揚光大。

#### 伍、結語

一所優質學校，除了能提供學生符合公平正義的教育機會及適性發展的學習環境外，更強調能創造豐富而多元的教育活動及優質的學習環境。而優質學校的教育指標，涵蓋領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造及學校文化等九個層面，並各有其具體的指標內容。

本文係針對優質學校之行政管理、領導及學校文化等三個層面，析論其意涵以供參考，惟綜觀臺北市政府教育局所研發之優質學校教育指標系統，其內涵相當符合世界各教育先進國家當前學校革新的重要措施。再者，臺北市政府教育局在研發過程中，能透過全體視導人員及中小學校長的共同參與，將使該項優質學校教育指

標更能徹底落實執行。■

### 參考文獻

- 丁志達編著(2003)。績效管理。台北：揚智。
- 王如哲(2000)。知識管理與學校教育革新，載於教育研究集刊(45)35-54。
- 呂生源(1996)。電腦網路在教育行政上的應用。國立台灣師範大學教育系教育行政學專題研究報告。(未出版)
- 吳安妮(無日期)。以平衡計分卡推動策略與績效管理。2004年5月12日，取自[http://www.dsc.com.tw/bsc/bsc\\_a/bsc\\_a2.htm](http://www.dsc.com.tw/bsc/bsc_a/bsc_a2.htm)
- 吳清基(2003)。臺北市政府教育局施政報告書(臺北市議會第九屆第四會期)。臺北市：臺北市政府教育局。
- 吳毓琳(2001)。國民中學學校行政運用知識管理之研究。國立台灣師範大學教育系碩士論文。(未出版)
- 高麗鳳(無日期)。學校企業化經營—談全面品質管理在學校系統之應用。2002/6/10取自：<http://www.jhes.km.edu.tw/文獻/學校經營/談全面品質管理在學校系統之應用.html>
- 游常山、鄧嘉玲(2003)。哲人管理學家—聖吉，輯於遠見特刊：再造學習型台灣。18-27。臺北市：遠見文化。
- 張明輝(1988)。創新學校行政管理提高行政效率。師友，251，29-30。
- 陳耀茂(2000)。ISO與TQM的融合：品管世紀的新遊戲規則。台北市：書泉。
- 楊振昇(1997)。教學領導理念之探討，載於高強華主編：學校教育革新專輯。236-263。臺北市：國立台灣師範大學。
- 黃素惠(1997)。高級中等教育階段學校文化之研究。國立政治大學教育系博士論文。(未出版)
- 樂為良譯(2002)。六標準差簡單講。台北市：美商麥格羅·希爾公司。
- 譚潔芝(1990)。組織文化對組織運作之影響。國立臺灣大學政治學研究所碩士論文。(未出版)
- 謝文全(2004)。教育行政學。臺北市：高等教育。
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1996).Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review , Jan. 1996,183-211.
- Lipman-Blumen, J. (1996). The connective edge : Learning in an interdisciplinary world. San Francisco, CA: Jossey & Bass.
- Owens, R. G. & Steinhoff, C. R. (1989). Towards a theory of organizational culture. Journal of Educational Administration, 27(3),6-16.
- Sergiovanni, T. J. (1992). Moral leadership: Getting to the heart of school improvement.San Francisco, CA: Jossey & Bass.



# 優質學校中課程發展、教師教學與專業發展之指標內涵及實踐策略分析

吳清山／臺北市立師範學院國民教育研究所暨教育行政與評鑑研究所教授

## 壹、前言

學校是培育人才的搖籃，亦是學生學習的園地。學生學習成效良窳，端賴學校教育品質高低而定。因此，建立一所優質學校，提供學生優質學習環境，自然而然地成為教育工作者所追求的目標。

處在家長教育選擇權的呼聲日益高漲之際，家長基於孩子福祉，紛紛要求政府給予更多教育選擇機會。事實上，家長之所以要求教育選擇權，其主要原因在於部分學校缺乏績效和家長對於學校辦學信心不足所致。根據吳清山等人（1999）所進行研究發現：家長為子女選擇學校考量的最主要因素是學校的教學品質。因此，學校教育品質仍是家長關心的最重要課題，所以家長為了孩子能夠享受到優質的教育，幫助孩子選擇一所優質學校，乃是理所當然、天經地義之事。

倘若每所學校都是優質學校，家長教育選擇權便難以成為教育革新重要議題，然而從實際學校現況來看，常常可以發現不同學校之間的確有其辦學品質的差異，於是部分家長想盡辦法和透過各種手段（包括遷戶口、關說等）選擇他認為優質的學校，可是部分弱勢族群家長卻無力為孩子選擇學校，造成教育機會更加不平等。

為了提升品質較差學校，並縮短學校品質差距，以及建立符合公平正義的教育環境，讓每位孩子都得到優質的教育，更是加速推動優質學校的必要性。當然，提升學校教育品質，建立優質學校，絕非從學校單一的行政或教學層面著手，必須多管齊下，才能奏效。

優質學校的建立，需要優質的校長、優質的教師、優質的課程、優質的家長、優質的文化，才能培養優質的學生。而優質的課程與教學，更是優質學校的核心要素，它是決定學生學習成效關鍵所在。學校課程與教學的實施，要能夠發揮其效果，優質教師則是扮演著極為重要的角色，所以教師可說是課程與實施教學的靈魂人物。

因此，本文乃從優質學校中課程發展、教師教學與專業發展之指標內涵及實踐策略等方面加以論述。

## 貳、優質學校中的課程發展、教師教學與專業發展之指標內涵分析

優質學校中的課程發展、教師教學與專業發展之指標內涵，不同學者具有不同看法，本文所提指標內涵係依據臺北市教育局（2004）「優質學校指標研發小

組」研究結論而來，它係結合學者專家和實務工作者的力量和智慧研發而成，頗具學術與實用參考價值，茲將指標內涵分別說明如下：

### 一、優質學校中的課程發展之指標內涵分析

課程是任何教育活動所不可或缺的要素，它是學生學習的主要內容。為了讓學生學習有良好的效果，課程設計與發展便成為教育的重要課題。一所學校能夠依據教育目標、社會變遷、學生需求、社區特色，並融合課程綱要，發展一套有系統和符合學生能力的教材，學生會學得更有興趣，而且亦有成效。一旦學生展現學習效果，學校自然會成為優質的學校，所以課程發展與設計，與優質學校息息相關。

優質學校的課程發展應該具備系統規劃、確實執行、落實評鑑和持續研發等要件，才能展現課程發展的功效。茲就優質學校的課程發展內含說明如下：

#### (一) 系統規劃

課程發展不是土法煉鋼，也不是閉門造車，它必須有系統的思考，考量各項因素，進行全盤規劃，才能發展適合學校所需的課程。系統規劃乃是課程發展的首要工作，這項工作做得好，課程發展就向前邁進一大步。基本上，所謂課程發展系統規劃乃是「考慮教育目標、課程綱要和學校課程願景，進行背景分析，並結合社區特色和時代潮流，然後由學校課程發展組織研擬出適合學校和學生需求的課程架構和課程計畫，以作為未來學校課程實施和教師教學依據的歷程。」如此的系統規劃，乃是爾後課程品質的一大保證。

#### (二) 確實執行

課程發展是課程實施的準備工作，一套再好的課程架構和課程計畫，如果未能真正落實在實際的教學上，先前所做的努力等於白費力氣，浪費時間和資源而已，所以確實執行可以說是課程發展的關鍵所在。所謂「課程發展確實執行」意謂著教師了解學校整個課程計畫，然後依據課程計畫，訂定自己的教學綱要（包括教學目標、教學內容、教學進度和評量方式），並結合校內外資源和運用現代資訊科技進行教學活動，讓學生從事有意義的學習。」課程發展的真正效用，才能體現出來。

#### (三) 落實評鑑

課程實施一段時間之後，必須透過評鑑，才能了解課程發展的優缺點，以作為未來改進與革新之參考。基本上，課程評鑑大致具有下列功能：診斷、修正課程、比較、預測教育需求、確定教育目標達成程度。所以，課程評鑑對於課程革新和目標達成，具有相當大的價值。因此，「課程發展落實評鑑」係指「對學校所發展的課程內容、實施過程和實施結果進行評鑑，而評鑑內容應包括課程的目標、內涵、經驗之外，以及納入與課程設計和實施有關的人、事、物，及三者交織而成的事項。」課程發展能夠落實評鑑，將有助於課程發展的不斷改進。

#### (四) 持續研發

課程發展深深影響學生學習效果，它是一套持續發展與改進的歷程，研究和發展就顯得格外重要。基本上，課程實施一段時間之後，就需要修正，才能符合教育及學生需求。因此，除了進行課程評鑑工

作之外，課程持續研發亦屬重要工作。所謂「課程發展持續研發」係指「針對課程實施過程及結果需要進行有系統、深入和客觀的探究，並將研究結果作為課程修正的基礎和更新課程內容的依據，以提供學生優質的學習內容。」所以課程發展的持續研發，乃是促進課程發展不斷追求進步與卓越的有效機制。

## 二、優質學校中的教師教學之指標內涵分析

教學為學校最重要的活動之一，學生到校學習效果好壞，最重要的關鍵在於教師的教學。一位教師能夠運用適當教材，善用教學方法，當能激起學生學習的動機與興趣，一旦學生能夠學得有效果和有成就，這所學校將是家長和社會人士心目中一所有品質的學校，也就是一般人所說的優質學校。所以，教師教學與優質學校關係相當密切，沒有優質的教師教學，自然無法形成優質學校。

一位教師如何進行優質的教學，優質教學應該包括哪些內涵？基本上，應該包括五方面：1.專業教學；2.創新教學；3.有效教學；4.活力班級；5.良師典範。茲說明如下：

### （一）專業教學

教師是從事一項專業性的工作，也是一項知識性的工作，主要任務傳播學生學習知識，豐富學生學習內涵。所謂「專業教學」乃是「教師具有專業知識和能力從事教學，讓學生能夠進行有意義和有效果的學習。」因此，一位教師要能從事專業教學，除了自己本身有學科知識之外，也要懂得一般教學原理的知識和教材教法的知識，使自己在教學過程中，能夠得心應

手；此外，教師教學時也要考慮學生個別差異，提供適合學生心理特質和個別需求的課程內容和教學方法。

### （二）創新教學

知識經濟時代最重要的動力，在於科技與創新。學校及教師面對知識經濟時代的衝擊，必須有所因應，才能培育知識經濟時代所需人才。因此，不管是行政或教學創新，都有其時代的必要性。所謂的「創新教學」指「教師於教學過程中，能夠採用多元活潑的教學方式和多樣豐富的教學內容，激發學生內在的學習興趣，以提升學生學習能力。」（吳清山，2002）一位教師要從事創新教學，至少應該能夠善用現代資訊科技、活用多樣教學方法、使用多元評量方式、運用產生創意方法、鼓勵學生分組討論等方法，以培養學生「學習如何學」的能力和「終身學習」的態度。

### （三）有效教學

教師的教學效能與品質，是有效教學的具體表現，一方面能夠讓學生學得更有成就，一方面可以培養學生「樂在學習」的態度，使學生在知情意的學習都具有良好效果。所謂「有效教學」乃是「教師於教學過程中，依據教學目標，做好教學準備工作、選擇適切的教材，運用適當教學方法，善用教學資源和媒體、以及採用適合的評量方式，俾使學生獲得有價值的學習。」只有學生獲得最大學習成效，才能算是有效教學。

### （四）活力班級

一位教師最重要職責之一，就是有效處理班級各項人、事、財、物等各項事



務，此為帶好班級的第一要件。所謂「活力班級」，係指「一位教師在所帶領的班級，表現出青春活力，朝氣蓬勃、奮發圖強的班級氣氛。」它是優質學校所不可或缺的要件。這種活力班級必須建立在優質班級風氣、學生自我管理能力和良好師生溝通的基礎之上，才容易發揮效果。當然，它都跟教師領導風格息息相關。

#### （五）良師典範

優質的教學來自於優質的教師，而優質的教師不只是教書而已，更要教人，鼓勵學生向上向善。所謂「良師典範」，係指「一位教師表現出教育專業與愛心，其一言一行，一舉一動，都能成為學生表率，足以為學生學習標竿。」不管學校一位教師能力多好，若是人格或道德上有瑕疵，仍不足為人師。為了讓學生在教育過程中，收到耳濡目染之效，一位優良的教師，能夠潔身自愛，言行舉止符合中道，本身亦具有較高的道德標準，始能符合良師典範的基本要件。

### 三、優質學校中的專業發展之指標內涵分析

專業發展是教師參與有系統設計的專業成長活動，以增進其專業知能、強化其專業態度和改變其專業行為，進而提升教學效能和擴大學生學習效果。所以教師專業發展，本質上而言，它是強化教師專業成長持續性的過程，有效的教師專業發展，乃是利己助人的工作，一方面有利自己的專業成長；一方面能夠幫助學生學習。而學生學習有成效，正是優質學校的具體表現。所以，良好有效的專業發展，乃是優質學校的重要基礎。

基本上，優質學校的教師專業發展應該包括下列五項內涵：（一）計畫專業成長；（二）從事教育研究；（三）建立教學檔案；（四）參與學術活動；（五）評估進修成果。茲說明如下：

#### （一）計畫專業成長

教師專業成長必須進行系統性規劃，才能發揮專業成長的效果。所謂「計畫專業成長」，乃是「學校依據教育目標、配合社會發展趨勢、時代脈動、教育潮流和實際現場需求，規劃學校同仁專業成長方案活動的過程。」它是教師專業發展的首要工作，學校教師專業成長活動有了妥善規劃，不僅可以讓教師瞭解所要進修的時間、方式和內容，而且亦可做為未來實際執行時的依據。

#### （二）從事教育研究

教師除了教學之外，也需要透過研究來改進教學，所以從事教育研究乃成為教師專業發展的一部分。所謂「從事教育研究」，乃是「教師利用時間，針對某一類教育或教學問題，從事有系統和客觀的探究，以了解問題現象和解決問題的過程」。在一九九〇年代，「教師即研究者」(Teacher-As-Researcher) 頗受重視，教師不只是教學而已，它需要從事行動研究來解決實際的教學問題，因而學校宜營造行動研究的環境和氣氛，並提供教師從事行動研究必要的資源，以利教師從事行動研究，促進教師專業成長。

#### （三）建立教學檔案

教學檔案是一項珍貴的教育資料，不管對於教師教學或學生學習，都具有其實

質的價值。所謂「建立教學檔案」，係指「教師蒐集並整理在教學過程中的各種資料（如：課程設計、教學計畫、備課資料、教學過程、學生學習成果、教學省思等），並留下有系統的紀錄，以供教師教學改進及自我省思之參考。」它可說是專業發展具體的實踐，透過教學檔案的建立，了解自己需要從事哪些專業成長課程，鞭策自己持續不斷從事專業進修活動，以補專業知能之不足。

#### （四）參與學術活動

學術進步日新月異，教師當不斷吸取新知，才能掌握最新教育動態和教育新知，所以參與各種學術性活動，對於教師專業發展助益甚鉅。所謂「參與學術活動」，就是指「教師利用時間參與政府、學校、民間或其他機構所舉辦的學術性活動，充實自己教育專業知能。」教師從學術活動討論中，可以培養自己的學術研究和教學能力，以及擴充自己的學術視野，所以教師參與學術活動，乃是強化教師專業發展的重要動力。

#### （五）評估進修成果

學校辦理教師進修活動，除計畫和執行之外，評鑑亦屬重要的一環。所謂「評估進修成果」，乃指「根據學校辦理教師專業成長的實際成果，與預先所設定的目標相比較並加判斷，以了解其成效和目標達成情形。」因此，只有透過事後進修成果的評估，才能了解其辦理成效及缺失，並作為未來改進參考，它可說是確保專業發展持續進步和未來品質的重要機制。對於進修成果的評估，可從量化和質性兩方

面進行評估，以確實掌握教師進修的深度與廣度。

### 參、優質學校中的課程發展、教師教學與專業發展之實踐策略

#### 一、優質學校中的課程發展之實踐策略

課程是學生學習的內容和經驗，所以課程發展與實施，常常是學校教育最關注的焦點，Lunenburg和Ornburg(2002)就把課程視為學校過程的心臟，其重要性不言而喻。在優質學校中，如何進行有效的課程發展呢？茲說明如下。

##### （一）成立課程發展組織，規劃學校課程發展事宜

學校課程發展組織是學校課程發展運作的核心，在「九年一貫課程綱要」規定各國民中小學成立課程發展委員會，其理亦在於此。學校課程發展組織，主要功能在於規劃、實施與評估學校課程發展事項。基本上，學校課程發展組織運作是否良好，應視下列規準而定：1.組織目標明確及任務執行的情形；2.組織成員代表性與教學經驗的程度；3.組織成員分工及互動的情形；4.組織與相關處室互動的情形；5.會議決議事項的執行與追蹤情形。此外，各學習領域課程小組發揮功能，亦可參照下列規準：1.組成方式依照教師專長及意願的情形；2.各學習領域課程小組與課程發展委員會聯繫的情形；3.定期召開會議與研討的情形；4.研討結果對於課程與教學改進的情形（吳清山等人，2003）。

##### （二）宣導課程計畫內容，落實課程計畫內容執行

課程計畫內容為課程實施的主軸，學校經課程發展組織所確定後的課程計畫內容，應在網站公佈或以書面資料方式提供教師參考，並利用會議告知教師如何有效運用課程計畫內容，才有助於爾後的執行。基本上，在課程計畫內容，通常包括下列各項：1.課程計畫整體目標；2.整體課程架構；3.各年級之各學習領域課程目標；4.教學材料選用；5.課程內容與能力指標；6.彈性學習節數計畫；7.六大議題融入學習領域課程；8.評量結果應用與改進。教師瞭解課程計畫內容之後，整合及應用相關教學資源，從事有效的教學，才能達成學校課程目標。

### （三）建立課程評鑑機制，持續改善課程發展內容課程

評鑑機制的建立，乃是課程品質把關的重要工作，所以學校應成立課程評鑑小組，從事課程發展策略、教材評鑑、教學評鑑、設備評鑑及環境評鑑等工作，並有效運用評鑑資料。基本上，課程評鑑小組宜就下列兩方面來進行評鑑：1.學生學習成效良好：(1)學生參與教學活動的情形；(2)學生達成學年/學期能力指標的程度；(3)學生在認知、情意、技能學習成果的情形。2.有效落實課程評鑑計畫：(1)課程評鑑計畫研擬的情形；(2)課程評鑑計畫實施的情形；(3)課程評鑑計畫檢討的情形；(4)課程評鑑結果公佈的情形；(5)課程計畫依評鑑結果改進的情形（吳清山等人，2003）

### （四）發展學校特色課程，豐富學生各項學習內涵

每所學校的社區資源和地理特性，均有所不同。因此，各校所規劃與實施課程，宜有所差異。九年一貫課程尊重學校及教師專業自主，賦予學校自行發展課程的空間，有助於發展學校特色課程。一般而言，學校特色課程能夠產生下列功效：1.有效結合學校與社區資源，促動學校特色之呈現。2.建立學校長遠發展特色，彰顯校本課程實施績效。3.充分發揮整合資源，豐富學生學習內涵。為了發展學校特色課程，宜由學校課程發展委員會及各教學群教師的充分討論，考量課程綱要、願景與目標、社區特性、家長期望、兒童需要、學校條件、教師教育觀等，進行相互對話與討論，凝聚學校特色課程。

### （五）訂定課程研發獎勵辦法，獎勵課程研發人員

課程發展是一項持久性和艱鉅性的工程，需要投入相當多人力，才易見到績效，尤其課程研發創新，不僅需要時間，而且更需要腦力。其實，不管設計一項新教學方案、研發新教具或發表新成果，其過程是極為辛苦的，只有參與課程研發工作者，才能體會出其酸甜苦辣，因此對於一批無怨無悔從事課程研發者，應該給予獎勵，以示激勵與肯定。是故，學校或教育行政機關可訂定課程研發獎勵相關辦法，公開表揚從事課程研發創新具有成效者。

### （六）辦理課程實施成果發表，分享課程實施經驗

自從九年一貫課程實施之後，教師從事課程發展和設計工作，愈來愈普遍，尤其教育部設置「標竿一百」和「教學卓越

獎」表揚活動，更帶動課程與教學革新，亦可看出各校教師的努力。平心而論，還有更多的優秀教師存在於各校之中，可惜沒有足夠的機會或舞臺，展現出其教學和研究成果。所以，最好的方式，乃是各校辦理課程實施成果發表會，讓教師們能夠相互觀摩，並分享課程實施經驗，提升教師課程設計能力。

## 二、優質學校中的教師教學之實踐策略

計畫、執行和評估乃是教師教學最重要的步驟，而有效的教學需要教師的專業知能和專業承諾。正如Jaconbsen, Eggen和Kauchak(1993)曾指出：計畫、執行和評估三要素乃是一個連續的歷程，專業教師在此歷程中奮力增加其教學品質，亦即，激勵學生有效學習。在一所優質學校中，要讓教師能夠具備專業教學、創新教學、有效教學、活力班級和良師典範等內涵，下列的策略是相當重要的。

### (一) 鼓勵教師充實專業知能，強化學科教學效能

教師專業知能是決定教師教學好壞的必備條件。基本上，一位教師的專業知能，除了學科知識之外，尚應該包括專業知識和專業能力，其中專業知識必須具備課程基礎、課程與教材、教育方法、教育管理、學生學習與發展等方面知識，而教師能力應該具備教學、輔導、溝通、行政和研究能力(吳清山, 2004b)。為了讓教師具有專業知能，必須從職前教育和在職教育雙管齊下。因此，學校宜鼓勵教師不斷從事終身學習，吸取各種教育新知；當然，最重要的還在於教師本身的自覺和

自發，才足以強化本身學科教學知能。

### (二) 教學考量學生個別差異，提供學生適性教育

教師最重要的工作在於教學，而教學的主體是學生。由於學生來自於不同環境，身心發展具有相當大的差異，因此一位有效能的教師進行教學時，必須考量學生的個別差異，根據學生的不同資質和需求，採用適當的教材施予適當的教法，才能發揮最佳的教學效果，這亦是適性教育精義所在。所以，身為一位教師，首要工作乃是了解每一位身心發展狀況和人格特質，然後運用自己的專業知能用心和認真教學，那麼學生在認知(cognitive)、情意(affective)和技能(psychomotor)等領域的學習，才容易看出效果。

### (三) 採用多元活潑教學方法，激發學生學習興趣

教學不僅是一門科學，更是一門藝術。一位教師之能引起學生學習動機和激發學習興趣，最主要原因在於能夠抓住學生的心，同時也能採用多元活潑的教學方法，讓學生能夠享受到學習樂趣。一般而言，一位教師慣於採用傳統的講授法，經常流於教師單方面的講解，勢必無法吸引學習注意力，其教學效果就相當有限；教師若能視其學科性質交互運用各種教學方法，將可大大提升教學效果。事實上，多數教師無論在職前教育或在職進修階段，應該都熟悉各種教學方法，只是想不想嘗試而已。

### (四) 善用各種教學媒體資源，提升學生學習效果

隨資訊科技和網際網路科技高度發達，各種教學媒體資源愈來愈豐富，這些媒體資源，已經不限於傳統的投影片、幻燈片而已；部分教師運用Powerpoint進行教學愈來愈普遍，甚至還有些教師採用多媒體教學，對於提升學生學習效果，助益甚大。此外，國內各類教學資源網站亦有豐富教學資源，教師若能善用之，將是教學最佳的幫手。而一位教師要能善用各種教學媒體資源，資訊素養是必備的，而且也能夠熟悉教學媒體資源的來源，才能將其做為教學的最佳輔具。所以，處在資訊化的社會，教師要從事有效教學，自然不能排除資訊融入教學。

#### (五) 活用各種教學評量方法，評估學生學習成效

傳統的評量方式，大都以紙筆式測驗為主，具有方便易行之優點，但卻造成流於死背死記的不良結果。良好有效的評量，不能停留在傳統紙筆式測驗上，應該有新的評量方式，目前教學評量的研究發展趨勢更注重彈性的、變通的、多元化的評量，並且強調動態的過程，於是乃出現變通性評量（alternative assessment）、動態評量（dynamic assessment）和實作評量（performance assessment）等方式。因此，一位教師應該能夠靈活運用各類教學評量方法。換言之，絕不能只採用紙筆式測驗，其他如實作評量、學習檔案評量（portfolio assessment）、觀察、實驗、操作、表演、口試、報告…等都可視教學需要交互運用，以發揮評量的功能（吳清山，2002）。

#### (六) 落實學生補救教學工作，拉拔學生學習成就

教育最主要的目標乃是「帶好每一位學生」，但是從當前中小學教育環境上，班後段學生依然存在於各個班級，而且常常是受到忽視的一群，不僅學習成就的低落，甚至其人際關係都受到同學排擠，成為班級的邊緣人，幾乎無法享受到學習的樂趣，導致整個生活適應和人格發展都受到不利影響，學校應給予重視，讓他們有向上提升的機會。所以提供有效補救教學，讓班後段學生有更多學習機會，慢慢培養學習的信心，是相當有價值的工作。為了讓補救教學發揮效果，學校應該擬訂並執行補救教學實施計畫，利用課後或假期，針對學習有困難及學習成就低落，學習動機欠佳之學生予以適當之教學輔導，以提升學生自我肯定及學習成就。

#### (七) 教師運用適切領導風格，形塑優良班級文化

班級是師生相處的園地，亦是學生學習的場所。班級風氣或班級文化，不僅影響學生學習，而且也會影響教師教學，所以有效的班級經營，乃成為教師的重大任務之一。而教師的領導風格，則是決定班級經營成效的關鍵所在，因為教育本質上是一種師生互動的歷程，運用適切的領導風格，正是促進師生良性互動的觸媒劑。因此，要做好班級經營，使班級具有活力與創意，教師除了瞭解、接納和關懷學生之外，也必須運用民主開放的領導風格，帶好每一學生的心，才能形塑溫馨和諧的班級文化，提供學生優質學習環境。

#### (八) 教師能夠時時自我檢討，提供學生學習楷模

教師從事育人工作，不僅扮演「經師」的角色，而且也要扮演「人師」角色。為了有效扮演「經師」與「人師」的雙重角色，他必須具有「自覺」和「自省」的能力，時時自我檢討，處處自我鞭策，具有較高的自我要求，負起「為人師表」的任務。一位教師影響學生相當深遠，「有怎樣的老師，就有怎樣的學生」，其理亦在於此。所以，教師本身應該體認自己責任的重大，以身作則，成為學生學習的楷模。

#### (九) 鼓勵教師辦理教學評鑑，持續改進教學缺失

教師評鑑係依據教學品質內涵，訂定評鑑指標及程序，由評鑑者以觀察、測驗、晤談、調查等方式，進行評鑑相關資料的收集，對教師個人的資格、能力及表現給予價值判斷，除了解其表現外，從而改進教學實務、激勵教師專業發展與進行適當的人事決定。所以，適切有效的教學評鑑有助於改進教學缺失。由於目前尚無強制性規定教師須接受評鑑，權宜之計，乃是鼓勵教師進行自我評鑑，並以改進教學為主，不涉及績效評量。萬一教師一時不願接受自我評鑑，亦可鼓勵參與發展性教學輔導系統，自我診斷教學缺失，以求改進。

### 三、優質學校中的專業發展之實踐策略

處在知識經濟時代，各種新知識源源不斷，身為一位知識工作者的教師當隨時自我充電，增加教育新知，強化專業知能發展，方能勝任教學工作。目前教育改革如火如荼推動之際，更凸顯教師專業發展

的重要性。Guskey(2000)特別指出：「教育改革的每一個建議和學校改進的每一個方案，都強調高品質專業發展的必要性」(第3頁)；Fullan(2001)亦指出：「教學必須成為一種高度的智慧和高度的助人專業。」(第133頁)，在在說明教師專業發展在當今時代的重要性。茲提出下列實施策略，以供參考。

#### (一) 發展教師專業成長計畫，提供教師進修機會

學校辦理教師在職進修，透過需求評估工作，可以了解教師在職進修課程內容、方式和時間的需求，做為未來規劃的參考。需求評估工作，可採用問卷調查、個別晤談或座談方式進行資料收集，接著將所收集資料歸納整理，列出教師需求優先次序，然後再依此資料進行在職進修活動規劃。學校若能依此方式進行，則所辦理教師在職進修活動，必能符合教師實際需求，教師才會專心參與在職進修活動，在職進修的目標才容易達成(吳清山，2004a)。整個教師專業成長計畫內容，宜包括目標、負責單位及人員、實施原則、進修方式、進修內容、進修時間、實施經費、預期成效等。

#### (二) 辦理教師進修評鑑機制，持續改善進修內容

學校辦理教師進修活動，是促進專業發展最好的動力，除了依計畫實施之外，其實施結果之評鑑亦屬重要。透過有系統的評鑑，可以理解評鑑實施成果及提供未來改進參考，Guskey(2000)曾提出專業發展評鑑有下列四大理由：1. 能夠幫助理解專業發展的動態性；2. 確認專業發展是一

種有意圖的過程；3.提供較佳訊息引導教育改革的努力；4.增加績效責任的壓力。因此，學校發展進修評鑑機制，辦理進修評鑑活動是有其價值性。其辦理方式，可以採取下列方式：1.每次辦理進修活動，應提供意見反應表或回饋表，請與會教師填寫，以了解其實施成效；2.期末根據設計的進修評鑑表，進行進修自我評鑑，並將結果作為未來規劃之參考。

### （三）營造教師適宜研究環境，提供教師研究資源

透過有系統的研究，有助於提升專業能力和增進教學效果，所以教師的學術研究（尤其是行動研究）愈來愈受到重視，亦是時代的趨勢。為了激勵教師從事研究工作，營造教師適宜研究環境，提供教師研究資源，是相當重要的工作。因此，學校宜設置各類學術研究室，充實學校圖書館館藏資料（包括書籍、期刊、數位化資料庫），設立各領域新知專櫃，適時公布教育新資訊和學術活動訊息，爭取資源及提供經費，協助教師進行學術研究。此外，學校能夠營造學術研究氛圍，亦有激勵教師從事學術研究的動力。

### （四）出版教師專題研究成果，擴大教師研究成效

教師參與各種進修活動之後，經常有研究心得或研究成果，這些都是專業發展的重要印證。學校能夠將教師的研究成果彙整出版，除了展現專業發展的成就，亦可供自己學校同仁和其他學校教師參考，有助於知識分享與散播，擴大教師專業發展的影響力。目前在教育局積極推動行動研究，每年辦理教師行動研究成果發表會，都可以看出各校教師豐碩的研究成

果，此項發表會深獲教師們的重視與讚許。當然，學校本身若能定期辦理各類型學術研究成果發表會，公開表揚與肯定教師學術研究成果，對於教師專業發展更有其積極的功能。此外，不管教育局或學校都應建立各種學術研究獎勵措施（包括獎金和敘獎方式），以獎勵教師各項研究成果，則更具有其積極正向的作用。

### （五）落實教師教學檔案製作，鼓勵教師自我反思

教學檔案是指教師有系統地蒐集與整理在教學歷程中的表現與學習成果，以了解教師自己在專業奮鬥過程，並作為自我評估、自我成長和自我反思之參考。所以教師教學檔案製作愈來愈受到重視。張德銳和李俊達（2004）曾指出教學檔案的建構是一個持續成長的循環歷程，包括計畫：教學行動前階段、教學：互動階段、省思：分析及評估階段。教學檔案不等於資料夾，亦不是資料堆積而已，它必須整理歸納，其建置並無統一固定格式，教師可依自己的能力及實際需求酌予調整，其主要內容包括：目次、基本資料（姓名、學經歷、專長、興趣、教育信念）、教學歷程檔案（教學計畫、教學活動設計、教學活動實施、教學活動評量、學生學習資料）、班級經營（經營理念及策略、教室佈置、親師溝通、班級刊物、家長及學生回饋）、專業成長（參與進修時間、方式、內容及心得）、著作（出版書籍或發表著作）、榮譽事蹟（得獎紀錄、表揚紀錄）、教學省思（一學期或一學年教學反省）。

### （六）鼓勵教師進行專業匯談，促進教師專業成長

教師是知識工作者，亦是專業工作

者，教師之間能夠進行專業對話，才能促進教與學的持久性和持續性的改變。這種專業對話絕非一般固定會議的討論，亦不是表面式的聊天，它應該是一種深入的匯談，彼此進行教學與研究的分享。Routman(2002)曾提出每週專業匯談的一些指針，包括下列十項：1.採自願或邀請式會議；2.調查教師的興趣；3.準時開始；4.張貼議題；5.將書面資料傳送給所有成員；6.閱讀和討論專業期刊和書籍；7.具有特定的課程焦點；8.鼓勵一位有學識的教師擔任激勵者；9.邀請校長參加，並成為小組的一員；10.允許有分享觀念時間。這十項指針，對於學校教師辦理專業匯談，頗具參考價值。

#### 肆、結語

優質學校的追求，是教育革新的潮流，亦是增進學生學習效果的最佳保證。只有優質的學校，才能培育優質的學生。

優質學校的建構是以學生學習為主軸，以教學效能和行政效能為動力，型塑優質學校文化為目標。其中與教學效能關係最密切者，包括課程發展、教師教學和專業發展，本文特別從課程發展、教師教學和專業發展三方面，闡析其指標內涵及實施策略，做為推動優質學校之參考。

優質學校的實踐，不能只依賴高層的倡導，需要所有教育工作者的支持和家長們的配合，才能發揮功效。因此，應該利用各種媒介或製作影片宣導優質學校，讓教育工作者和家長們充分了解優質學校的內涵；此外，亦可辦理優質學校的研習活動，強化教育工作者的知能，讓優質學校的理念能夠落實生根，未來才能看到其開

花結果的一天。■

#### 參考文獻

- 吳清山(2002)。創意教學的重要理念與實施策略。台灣教育，614，2-8。
- 吳清山(2004a)。教師在職進修的理念、問題與改進策略。中華民國師資培育發展促進會93年度年會暨研討會，3月14日-15日。
- 吳清山(2004b)。提升教師素質之探究。教育研究，127，5-17。
- 吳清山、江愛華、張世平、黃旭鈞、張正霖、鄭望崢(1999)。家長教育選擇權之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(NSC 88-2413-133-001)。
- 吳清山、高新建、黃幸美、葉興華、張素偵、楊玉伊、徐偉平(2003)。學校本位課程評鑑研究。國立教育資料館委託研究。
- 張德瑞和李俊達(2004)。啟導實習教師：教學實習輔導手冊。臺北市：臺北市立師範學院實習輔導處。
- 臺北市政府教育局(2004)。精緻教育：臺北市優質學校經營手冊。臺北市：作者。
- Fullan, M.(2001). The new meaning of educational change. New York: Teachers College, Columbia University.
- Guskey, T. R.(2000). Evaluation professional development. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Jacobsen, D., Eggen, P. & Kauchak, D.(1993). Methods for teaching: A skill approach. Upper Saddle, NJ: Merrill.
- Lunenburg, F. D. & Ornenburg, A. C.(2002). Educational administration: Concepts and practice. Boston: Wadsworth.
- Routman, R.(2002). Teacher talk. Educational Leadership, 59(6), 32-39.



# 優質學校教育指標——學生學習、 校園營造與資源統整

林天祐／臺北市立師範學院國民教育研究所暨教育行政與評鑑研究所教授

## 壹、前言

優質學校教育由領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造、學校文化九個向度組成，每一向度的各個指標為優質學校的標竿，作為學校追求卓越的標的。

在學生學習的向度，共包括學會認知體驗、學會悅納自己、學會尊重別人、學會負責做事、學會生涯發展等五項指標；資源統整包括家長正向參與、家長多元參與、善用社區資源、引導社區發展四項指標；校園營造包括安全、人文、自然、科技、藝術、健康六項指標。

本文簡介學生學習、資源統整、校園營造三個向度的基本理念以及說明每一指標的意涵，並進一步指出學校追求這些優質指標的參考作法，以供學校追求優質教育的參考。

## 貳、優質學校學生學習之指標及其意涵

學生學習是學校教育的核心工作，學校教育就是學生學習活動的總稱，沒有學生學習就沒有學校教育。學生學習的終極目標不會改變，但是學習重點會隨著時空環境的不同而改變。

聯合國教科文組織（United Nations Educational, Scientific and Cultural

Organization, 1996）在1996年發表《學習－內在的財富》（Learning: The Treasure Within）一書中指出，學習是個人內在的財富，而且是取之不盡的財富，為適應社會的變遷，人類必須學會讀書（learning to know）、學會做事（learning to do）、學會與人相處（learning to live together）、學會生涯發展（learning to be），配合國內環境需要，我們認為優質學校之學生學習指標應包括：學會認知體驗、學會悅納自己、學會尊重別人、學會負責做事、學會生涯發展等五項。

### 一、學會認知體驗

在社會傳統文化以及家長價值觀念的引導之下，我國學校教育一向偏重智育的學習，學生在學科表現極為突出，因此在歷屆各項國際學科競試中屢創佳績，值得國人驕傲。但是由於過度重視學業表現，所以相對的忽視了生活應用層面的學習，尤其是學生發現問題與解決能力的培養，以致於學生的學習活動與實際生活產生脫節。

在知識經濟時代，社會變動快速，知識發展一日千里，現階段所習得的知識效用有限，如何學習再學習成為個人成敗的關鍵。換言之，每一個人必須學習及時適應社會的變遷，而在生活中發現問題、解決問題就成為必備的技能，所以如何活用知

識，以培養帶得走的能力，使每一個人都能夠幸福、快樂的生活，就成為學校教育的重點。

體驗學習即是在透過生活體驗的學習活動，讓學生深切瞭解知識的意義以及這些知識在實際生活上的應用（李錫津，民90；吳清山，民92），以作為在學習以及終身學習的基礎，核心理念包括：活用知識、主動學習、問題解決、過程學習、開啟潛能、核心能力（吳清山，民92）。

在學生學會認知體驗方面，學校的參考作法如下：

- (一) 建立生活體驗的學習情境。
- (二) 引導學生主動發現問題。
- (三) 輔導學生活用知識解決問題。
- (四) 激發學生學習興趣與潛能。

## 二、學會悅納自己

教育心理學的理論指出，每一位學生都是獨特、完整的個體，所以在學習過程中，有明顯的個別差異存在，所以學生學習的第一步，就是要認識自己，瞭解自己的優勢與劣勢所在，更重要的是要接受自己的長處與短處，俾能發揮所長，有效成長與發展。

人類個別差異主要表現在心理以及生理特質方面，在生理特質方面，每一個人因為先天與後天環境不同，所以有高、矮、胖、瘦等之差異。在心理特質方面，每一個人在智商（IQ）、情緒智商（EQ）、創造力商數（CQ）、逆境商數（AQ）等方面，或多或少也有差異。

在智商方面，Gardner（1993，1999）提出多元智慧的觀念，認為人有語言、邏輯—數學、空間、肢體運作、音樂、人

際、內省、自然察覺八種智慧，這八種智慧代表每個人不同的潛能，這些潛能只有在適當的情境中才能充分發展出來。

情緒智商是個人有效調適身心激動狀態的能力，例如能夠激勵自己、克制衝動、為人著想、與人合作等，都是情緒智商的一部份；創造力商數是指個人創造力的高低；逆境商數則是一個人面對逆境或困難時所表現出來的處理能力（吳清山、林天祐，民92，民94），這些差異部分來自遺傳，部分來自後天環境，學生必須加以認識與接受。

在學生學會悅納自己方面，學校的參考作法如下：

- (一) 協助學生正確認識自己的身心特質。
- (二) 幫助學生瞭解本身的長處與短處。
- (三) 引導學生發展本身的專長。
- (四) 導引學生建立自信、樂觀的態度。

## 三、學會尊重別人

民主社會最可貴的就是每一個人都有權利表達自己的意見，因為每一個人願意以及樂意表達自己的意見，所以可以激發出多樣以及創新的想法，有助於社會的成長與進步，所以尊重別人是民主社會中每一位國民最基本也是最重要的素養，學生要成為健全的國民，必須要學會尊重別人。

學校是社會的縮影，學校基本上就是一個小社會，Dewey（1916）在《民本主義與教育》（Democracy and Education）一書中，指出：教育即生活、教育即成長，道出學校教育與社會生活的不可分割性。在民主社會中，學生的學習活動必須培養尊重他人的態度，未來社會當中才能

做一個會尊重他人的國民。

在學生學會尊重別人方面，學校的參考作法如下：

- (一) 協助學生認識不同性別、種族、行業的特性。
- (二) 培養學生接納別人、為他人著想的情懷。
- (三) 指導學生遵守自治活動規則。
- (四) 養成說「請」、「謝謝」、「對不起」的生活禮儀。
- (五) 建立「零體罰」的校園。

#### 四、學會負責做事

尊重是做人的基本道理，負責是做事的基本原則。在人類社會中，做人與做事幾乎佔據每一個人日常生活的絕大部分，所以學生除了要懂得做人的道理，也要知道做事的態度，就是不論做簡單或是困難的事情，都要負責盡職、克盡職守，也就是盡心盡力從頭到尾把事情做完。

在講求速度的資訊社會中，「速食主義」(instantness)已經蔚為風尚，年輕人做事有講求速效的趨勢，速食主義只看結果不重過程，耐心做事的態度與過程不再受到重視，負責成為遙不可及的理想。加上各行各業分工精細，許多產品是經由分工而來，個人僅參與一小部分，在責任分攤的結果之下，個人承擔責任的意識降低，影響做事的態度。

負責是人生必修的學分(張琇雲，民87)，具有責任感的員工是企業界的最愛，從「最後一哩」的觀念來看(吳清山、林天祐，民94)，學校教育應該及早培養學生負責做事的態度。學校在學生學會負責做事方面，參考作法如下：

- (一) 提供學生多樣化的服務學習活動。
- (二) 鼓勵學生參加各類社團活動。
- (三) 指導學生做事的方法與技巧。
- (四) 培養學生耐心做事的態度與工作責任感。

#### 五、學會生涯發展

生涯發展是指人的一生過程當中，從準備、投入工作，一直到工作的改變或升遷的所有過程。

所以學會生涯發展就是要學校提供完整的學習經驗，讓學生能夠學到如何準備，以及投入他未來生活一部份的工作，以便為未來成功的工作生涯奠定良好的基礎，這也是生涯發展教育的核心理念。

生涯發展教育包括工作態度、人際關係、生涯選擇技巧和實際的工作技能等方面的學習，包括自我察覺、生涯察覺、生涯規劃三個階段(洪寶蓮，民93)。學校透過生涯發展教育的實施過程，讓學生能夠感受到工作的價值，包括：願意工作、具備工作知能以及在工作中獲得滿足。

學校在學生學會生涯發展方面，參考作法如下：

- (一) 協助學生瞭解各行各業的工作特性。
- (二) 提供學生多元的生涯試探環境。
- (三) 建立學生生涯發展的理念。
- (四) 建置學生生涯發展檔案。

#### 參、優質學校資源統整之指標及其意涵

資源是一個系統賴以生存的工具，封閉的系統讓資源逐漸消耗殆盡，最後滅亡；開放系統的內外部資源相互支援，相互成長，所以源源不絕，讓它能夠持續壯大。封閉系統和開放系統最主要的差別，

在於封閉的系統不和外部交流資源，而開放的系統能夠和外部資源交流。學校如果要持續成長茁壯，就要朝開放系統邁進，統整內外部資源，所以「資源統整」是優質學校教育的重要向度。

資源原來是指存在自然界之中可以加以利用的物質，後來引申為存在周遭我們隨時可以善加使用的人力和物力。統整是指將現有的人、事、物加以分類整理，使他們能夠發揮最大效果的措施。合起來說，「資源統整」就是把學校周遭現存的人力、物力加以整理，讓它們發揮最大效果，使學校能夠持續成長、茁壯，並促進社區發展的規劃和設計。學校資源統整的主要對象包括家長以及社區，所以家長正向參與、家長多元參與、善用社區資源、引導社區發展是優質學校資源統整的重要指標。

### 一、家長正向參與

家長參與是指學生家長參與學校事務的一種制度。家長是學校重要的資源，從理論上看，家長參與學校事務對學校會有很大的幫助，因為家長的專長種類非常多，如果他們願意貢獻自己的專長，對於學校環境或是學校發展會有莫大的貢獻。尤其學生家長年年增加，所以家長的資源也就源源不斷（吳文雪，民92）。

但是家長參與學校事務之後，如果沒有正確的理念作引導，不但對學校沒有幫助，甚至對學校有害。家長正向參與，就是要確保家長參與學校事務之後，對學校產生正面幫助的效果，而不要產生傷害學校的負面效果。

家長正向參與的核心理念包括正確的

認知、理性的態度、和合宜的行為三個層面。家長有了正確的參與認知、理性的參與態度、合宜的參與行為，學校的願景就可以更容易達成，學生的學習成效也就自然提高。

學校在家長正向參與方面，參考作法如下：

- (一) 引導家長參與塑造學校發展願景。
- (二) 與家長溝通與討論參與的理念。
- (三) 與家長建立親切與接納的氣氛。
- (四) 建立家長專長的資料庫。

### 二、家長多元參與

如果說家長正向參與是協助學校發展的發動機，家長多元參與就是啟動這個發動機的活水源頭。家長多元參與有兩層意義，第一是指參與校務的家長來源多樣化，第二是指家長參與管道或項目的多樣化。

參與校務的家長來源多樣化，是指不同背景的家長都有機會和意願參與校務，像警察、法官、老闆、家庭主婦等等，他們的付出對於學校都會產生相乘的效果。家長參與管道或項目的多樣化，是指家長參與的項目可以是行政方面的，也可以是教學方面的；可以是正式課程方面，也可以是課外活動方面；可以是課業性的，也可以是娛樂性的（吳璧如，民90）。

總之，不同背景的家長如果能夠參與學校事務，參與學校事務的管道和項目如果能夠盡量多樣化，學校資源就會源源不斷，成為推動學校進步的活水源頭。學校在家長多元參與方面，參考作法如下：

- (一) 瞭解家長參與校務的時間與意願。
- (二) 學校提供不同類型的參與途徑。
- (三) 給予參與家長適度的尊重。

(四) 訂定獎勵辦法激發家長參與意願。

### 三、善用社區資源

除了學生家長之外，社區的人文、自然、工商業團體或是設施，像社區的仕紳、公園、山丘、河流、麥當勞、7-Eleven等等，也是學校的重要資源（黃瓊慧，民91；謝文全，民91）。學校雖然有相當充足的資源，但是校園即使再大畢竟還是非常有限，所以如何善用社區中現有的資源，讓學校學習活動更多樣化、更貼近生活現場，是一個值得努力的方向。

所謂「善用社區資源」就是充分使用學校社區環境中的人文、自然、工商業團體或是設施等資源，讓學習活動可以延伸到學校之外，可以伸展到社區生活當中，使學生學習活動能夠更多樣化、更接近社會現況的規劃和設計。

整體來說，家長參與對學校注入一股活力，善用社區資源擴大了學生學習和活動的場所，讓校園變大、變廣。學校在運用社區資源方面，參考作法如下：

- (一) 調查並建立社區資源資料庫。
- (二) 與社區建立良好的互動關係。
- (三) 引進社區資源提高學校行政效能。
- (四) 鼓勵教師運用社區資源進行教學。

### 四、引導社區發展

學校和社區是分不開的，學校一方面把學習的媒介和場所延伸到社區，另一方面也要回饋社區，形成良性互動，營造學校、社區雙贏的局面。

學校具備各類專門人才，如果能夠適時走出校園，參與社區發展工作，不僅可以贏得社區的敬重，也可以讓社區規劃和發展更有前景，進一步也可以凝聚社區人士對於學校的向心力，可以說是一舉多得。

所謂引導社區發展就是適當的運用學校的人力資源，參與社區活動，並且積極參與社區發展的規劃與設計活動，讓社區能夠更快速、有效的發展出特色，提高社區民眾素質、促進地方的繁榮（林清江，民64）。地方繁榮之後，相對的也能提高學校的聲望和地位，可以說雙方互蒙其利。

學校在引導社區發展方面，參考作法如下：

- (一) 建立學校成為社區的精神堡壘。
- (二) 瞭解社區發展的現況與問題。
- (三) 鼓勵教師參與社區發展規劃與設計工作。
- (四) 協助社區發展特色。

## 肆、優質學校校園營造之指標及其意涵

校園是學生學習的場所，學生一天當中大約有三分之一的時間是在校園中度過，許多研究都發現，校園環境是影響學生學習效果，和引導學生多元智慧發展的關鍵，所以如何營造一個優質的校園環境，是每一個學校必須要努力的重要目標（湯志民，民81）。

校園營造顧名思義就是經營、塑造一個適合學生學習、活動的場所。這裡所說的學習、活動場所，包括教室、專科教室、走廊，當然也包括操場、運動場、體育館這些地方。一個優質的校園，應該包括安全、人文、自然、科技、藝術、健康這六項指標。

### 一、安全校園

「安全」是人類生活的最基本要求，沒有最起碼的安全保障，生活就沒有多大的意義。相同的，學生到學校上學，最基本的保障就是安全的保障，沒有安全保

障，就沒有辦法學習。所以安全的校園是校園營造的首要指標。

安全的校園，就是可以讓老師和學生安心教學和學習的學校環境。具體的說，安全校園就是要規劃出一個適合學習與有安全感的校園（Reid，2000），讓每一個人的生理和心理，都避免遭受到自然或是人為的傷害，好讓老師和學生能夠在學校中安心、自在的進行教育活動。

學校在安全校園方面，參考的作法如下：

- （一）培養師生安全防護的觀念與能力。
- （二）全面檢視校園植物、建築與設施的安全。
- （三）落實實施校園安全點檢制度。
- （四）繪製校園安全地圖。

## 二、人文校園

人文（humanity）的概念來自於人文主義（humanism）的主張，人文主義強調以人為中心的教育方式，教育就是教導個人從自然環境中去思考、體驗與判斷，從中去發現人生的真理與價值，以培養一個完整的個人，也就是全人的發展（郭為藩，民73）。

人文校園就是一種散發體貼、關懷和情感性的學校環境，像無障礙設施、生活小語、學校歷史文物的保存與展示等都是人文校園的要素。透過人文校園的環境，可以培養學生體貼、關懷的心胸，以及熱愛鄉土的情懷。

學校在人文校園方面，參考作法如下：

- （一）規劃以學生為主體的校園空間。
- （二）建置完成校園無障礙設施。
- （三）設置具有有特色而且開放的校史室。
- （四）傳承社區文化特色。

## 三、自然校園

自然界的土地以及動植物是校園生態物質環境的要素，其實校園本身可以說就是地球的縮影。自然校園簡單的說，就是足以啟發師生認識自然、愛護自然的校園環境。具體來說，包括景觀、生態環境的規劃，以及節約、環保概念的推展。讓學生體會到人和自然相互依存的關係，進而提高實踐環境保護的意願。也就是認識自然、愛護自然的動機和意願。

自然校園來自於綠色學校（校園）與永續發展的概念，目的在透過教育的途徑，將資源的消耗量降至最低，廢棄物的污染減至最少，使其能一方面滿足當代生活的需求，而又不損及後代子孫的需求（吳清山、林天祐，民94）。

校園景觀包括自然景觀與物質景觀，在自然景觀方面包括植物、泥土、水、陽光等都是構成自然校園的要素；在生態環境方面，包括校園中動物、植物、水、泥土等的變化與消長，都是自然校園的重點；而在資源有限之下，有關自然資源的節約使用、重複使用的觀念與實施，更是重要。

學校在自然校園方面，參考作法如下：

- （一）規劃自然景觀以及自然生態區。
- （二）培養尊重自然與愛護自然的觀念。
- （三）落實實施資源回收與資源再利用。
- （四）推動低污染低噪音的校園。

## 四、科技校園

資訊和傳播科技的發達，讓人類可以更快、有效、精確的處理日常事物，以及分享和傳播各種訊息。在校園中，科技校園就是能善用資訊和傳播科技，讓學校行政、教師教學、學生學習以及親師溝通能夠更快、有效表現的一種學校情境。

透過科技的校園環境，一方面可以培養學生科學的精神和態度，另一方面可以減少校園處理事務性工作的負擔。

資訊科技是處理訊息的科學技術，包括軟體與硬體的設施，如電腦、網路設備與線路、光碟、文書處理系統、電子郵件等等，這些科技的發明可以使各種文字、圖片、聲光等訊息快速的被儲存以及變更，改變了訊息處理的方式，學校訊息的處理深受影響。

傳播科技是將這些訊息傳播出去的技術，如網際網路、電視、廣播等，近年來網際網路與電視、廣播相互結合發展出來的傳播科技，讓各類訊息可以大量、迅速傳播到各地，學校可以應用這種快速傳遞的優點，協助處理各類行政與教學事務。

學校在科技校園方面，參考作法如下：

- (一) 學校行政作業資訊化。
- (二) 學校設施管理自動化。
- (三) 建立教師教學平台。
- (四) 建置個別化學生學習網絡。

#### 五、藝術校園

藝術是豐富人類生活，充實心靈生活的泉源，所以藝術成為構成校園環境的第五項指標。所謂藝術校園就是可以引發師生美感知覺、美感欣賞、以及美感評鑑的校園設計。這種設計可以是靜態的，也可以是動態的；可以是聽覺方面的，也可以是視覺方面的；可以是具體的，也可以是抽象的。透過藝術校園的規劃與設計，可以引領學生邁向真、善、美的最高藝術境界。

美感知覺在於啟發個人對於藝術作品或活動的敏感度，避免產生陌生、漠視以及排斥感；美感欣賞的培養，在於個人融

入藝術作品或活動之中，產生美感的共鳴作用；美感評鑑則進一步讓個人可以分辨與判斷藝術作品或活動的優劣，提升生活境界。

學校在藝術校園方面，參考作法如下：

- (一) 規劃校園藝術作品之展示。
- (二) 定期舉辦校園藝術表演活動。
- (三) 藝術設計融入校園建築與設施中。
- (四) 啟導學生美感的知覺、欣賞與評鑑能力。

#### 六、健康校園

健康就是財富，沒有健康的身體人生了無生趣，有了健康的身體，人生就多采多姿，所以健康是校園營造的最終指標。所謂健康的校園就是提供師生養成健康的態度、習慣，進而增強體魄的學習環境，以培養身心健全發展的未來公民。

健康的態度是開啟健康人生的起點，健康態度的培養目的在使每一個人瞭解健康的重要性，避免因為過度追求名利，而去殘害身心的健康。有了健康的態度，接著就要培養健康的習慣，在持之以恆的健康鍛鍊之下，讓個人能夠增強體魄，健康、快樂的生活。

學校在健康校園方面，參考作法如下：

- (一) 培養學生運動興趣及專長。
- (二) 指導學生建立良好的健康習慣。
- (三) 定期舉辦校園體育、健康活動。
- (四) 建立合乎衛生的物質環境。

#### 伍、結語

優質學校在學生學習、資源統整、校園營造方面有具體的標竿，優質學校的教育安排讓學生瞭解知識的意義、活用習得

的知識、瞭解做人以及做事的道理，並為未來生活作準備；優質學校引導家長正向以及多元的參與，能善用社區的自然、人文、物質、組織等方面的資源，並且積極參與規劃社區發展，營造學校－社區雙贏的局面；優質學校規劃出具有安全感、有人文氣息、有自然風味、有科技環境、有藝術氣息、有健康氣氛的校園。

但是標竿只是追求的理想，而指標也只是行動的指引，為達成優質學校，仍須仰賴學校的判斷力與行動力。判斷力在診斷出學校的在各個指標的表現現況，以及學校表現現況與標竿之間的落差，並找出最需要採取行動的項目；行動力是採取行動的意願與能力，能力需要培養而意願需要激勵。判斷力加上行動力，是追求優質學校的兩大法寶。

學校人力資源豐沛、人員素質高，對於學校教育的執著與期望，是帶領學校邁向優質的利器。展望未來，在教育行政單位以及學校積極配合、持續推動之下，每一個學校必能發揮所長、建立特色，達到品質、卓越、創新的目標。■

### 參考文獻

- 李錫津（民90）。生活體驗學習方案的課程期望。課程與教學通訊，8，1-4。
- 吳文雪（民92）。家長參與學校教育之研究：夥伴關係模式的觀點。國民教育研究學報，10，123-154。
- 吳清山（民92）。體驗學習的理念與策略。教師天地，127，14-22。
- 吳清山、林天祐（民92）。教育小辭書。臺北市：五南。
- 吳清山、林天祐（民94）。教育新辭書。臺北市：高等教育。
- 吳璧如（民90）。家長參與學校教育：實務工作者與學者看法之分析。教育研究集刊，47，185-2140
- 林清江（民64）。教育社會學。臺北市：正中。
- 洪寶蓮（民93）。生涯發展教育。課程綱要實施檢討與展望，1，341-363。
- 張琇雲（譯）（民87）。負責，人生必修學（原作者：Nathaniel Branden）。臺北市：大村文化。
- 黃瓊慧（民91）。現代學校與社區關係的新趨勢。學校行政雙月刊，87，87-93。
- 郭為藩（民73）。人文主義的教育信念。臺北市：五南。
- 湯志民（民81）。學校建築與校園規劃。臺北市：五南。
- 謝文全（民91）。學校行政（8版）。臺北市：五南。
- Dewey, J. (1916). *Democracy and education*. New York: Macmillan.
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: HarperCollins.
- Gardner, H. (1999). *The disciplined mind: What all students should understand*. New York: Simon & Schuster.
- Reid, D. L. (2000). *Designed for learning and for safety: School Planning & Management*, 39(8), 43.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (1996). *Learning: The treasure within*. Paris: Author.





# 優質學校校園文化精進策略 ——以「螢橋國中」為例

徐孝恭／臺北市立螢橋國中校長

## 壹、前言

面臨廿一世紀的教改趨勢，全世界都在規劃從事「全球佈局，放眼世界」的時刻，台灣教育積極推動的「九年一貫課程改革」，基本上，是有其強大的企圖心的，希冀在國際競爭之下，培養學生具有十大基本能力的宏觀視野、開闊胸襟，以及深具挑戰性、前瞻性的新一代國民。這項劃時代的教育工程，在多元化的教改之下，為符應〈教育基本法〉所揭櫫的目的，培育現代化國民，成為國家整體發展的原動力，實屬在所必行。

## 貳、學校特色發光發亮

學校特色之營造來自於傳統之學校文化、組織系統及成員、地理位置及其獨有之校史文化與風氣等，螢橋成立於民國57年（1968），其內在環境，舉其數要如下：

- 一、學校環境動靜分明，校園堪稱寬敞，蘊育學子恢宏器識，培養純樸校風，發揚「誠」、「勤」、「弘」、「毅」之校訓，可謂適得其所。
- 二、教學區綠意盎然，景色優美，動線細密流暢，師生相處，和樂融洽，親如家人，篤實之風，為南區各校

之冠。

- 三、落實生活教育、道德教育，注意禮儀規範，學風自由彈性，教師樂於教學，學生樂於學習，以培養有自信、榮譽感、互尊互諒、自主自愛的好學生自期。
- 四、掌握教育新潮流、新趨勢，推動小班精緻教學、規劃承辦各項教育活動；尤其校內組織互動良好，推動「學習之旅」、「深耕閱讀」均獲得如潮佳評。

螢橋特色，主要在於教師均能體認以「人」為出發點，重新詮釋思考教育的新策略及新方向，成為具有公義和正直、誠懇、專業的新世紀教師。

## 參、精進創新的學校文化

依據九年一貫課程之規劃，各校必須針對學校文化、社區特性、師資水準、學生需求、配合家長，規劃出「健康（Health）、活力（Energy）、人文（Humanism）、創新（Innovation）、精進（Refinement）」五項學校願景，同步推展。

而「健康」，其主要內涵即在於「體適能」，尤其「健康的身心」向為本校辦

學所重視，「體能」、「情緒」，「身心安頓」乃個人安身立命之最根本基礎，斯之謂也。

至於「活力」乃是一個人誠於中、形於外的最佳表徵，尤其在青少年時期，當習得一優良習慣，展現青春朝氣，活潑大方；散放熱情，如旭日之東昇，如運動場上矯捷之健兒，令人眼睛為之一亮。

「人文」乃是高雅的情懷，內蘊渾厚，溫、良、恭、儉、讓，彬彬君子人也；西洋教育史上曾有「人文主義」之思潮，蓋其內涵「學理」、「精神」、「行事」、「氣度」均合受其中，尤其在此「科技」掛帥、政治喧囂的時代中，更需「人文素養」作一平衡。

至於「創新」、「精進」則代表一種行動力、思考力，亦饒富科學精神，「創新」則在「不從故」、「不守舊」，能與時潮俱進，展現韜略，所謂「日新又新，作新民」之意，而超越窠臼，帶領風騷，當是現代從事教育工作者，所應具有的特質與風格。

「精進」則存有於「戶樞不蠹，流水不腐」之意；〈大學〉有云「天行健，君子以自強不息。」而「精進」則在於「精益求精」、「進步再進步」，因此不斷「精進」乃是組織成員經常自省自勵，朝乾夕惕之前進驅力（drive）也。

總結言之，「學校願景」內涵包含了立身處世、人文科技、自我展現以及與世推移，與時潮並進的全新人生觀，又不失教育之本質及中心思想，內蘊厚實，外顯閃爍，理路清晰，扼要簡明，得其精髓，

誠可展現無盡輝光！

## 肆、校訓與校務的結合

「禮、義、廉、恥」為各校共通校訓；蜚橋創始之際，即以「誠、勤、弘、毅」四字作為校訓，其用意深遠，今簡要述之，以明其梗概。

「誠者」，成也，乃真實無妄之謂也。常言：精誠所至，金石為開，而不誠無物，故「誠」實為作人之基準，亦為道德之標竿，意誠而后心正，心正而后身修，…至於齊家、治國、平天下，一切均以「誠」為根源。此亦實為「教育」的本質。

「勤」者，勞也，盡心盡力無所愛惜，為勤之也，勤之也無所愛惜，《勤志》勤勞心志也。蘇舜欽有云：栽培剪伐須勤力，花易凋零草易生。可見「勤」字乃憂勞諸事，不懈怠之意。則猶如水滴石穿，勤懇向學，何事不成？

「弘」者，含容之大也，陸機〈贈弟雲詩〉：懷襲瑰璋，播植清風，非德莫動，非道莫弘。望文生義，「弘」者，希冀培養學子成為心胸器識宏大之人，所謂，廣其胸襟，包容萬物，當為學子奮力之處也。

「毅」者，強而能決斷，意志果決之意，孔子有云：士不可以不弘毅，任重而道遠，劉邵〈人物誌〉云：溫直而擾毅，木之德也，剛塞而弘毅，金之德也。今日而論，乃鼓舞學子必須有堅強的毅力、耐力、恆心，立定志向，全力以赴，日後當有所成。

而「誠、勤、弘、毅」四字乃在胸

襟、氣度、行事、待人、自勵、勉人，均有甚深遠之道理，足資參酌與考驗，可謂歷久彌新，銘之座右，亦如警鐘矣！

## 伍、願景、校訓與學校本位課程的結合

學校本位課程之建構，應充份考量學校之條件、社區特性、家長期望、學生需要等因素，結合全體教師和社區資源，發展學校本位課程，並審慎規劃全校總體課程方案和班級教學方案，強調課程的彈性與教師的自主。（林秀蓉，2002）

前已言之，螢橋學校願景與學校文化的充份結合，提出以「生命」（哲學）作為「學校本位課程」發展之核心重點；歸結其趨勢，乃是社區情境自然形成此本位課程，蓋乃由於本校位居中正區南陞，瀨新店溪，師大路延伸而與羅斯福路交會，狹長的汀州路更是人聲鼎沸，餐廳店家醫院不計其數，其間所蘊含之「食、衣、住、行、育、樂」民生六大需要，以及「陽光、空氣、水」之生命三要素，非常人不能悟解也。三總的「生、老、病、死」更是詮釋「生命」旅程的最佳寫照。

因此，「生命教育」不僅符應「九年一貫課程」的真正內涵，也與「人與自己」、「人與社會」、「人與自然」三個面向產生高度的對應關係。而毗鄰之師大及台大教授，可讓學校本位課程發展，更充實、更優越、更具內涵。

## 陸、動靜相應的教師團隊

### 一、成立教學團隊，形成專業對話

國中教育向以分科實施教學，因此形成

「教學團隊」實屬必要，不斷形成專業對話，作好行動研究，唯有卓越合作付出的教學團隊，才能成就創意精緻的專業水準，選擇課程、編寫教材、提昇素質、研討進修，將生涯、人權、家政、環保、資訊等議題充份融入〈總體課程計畫〉中，成為受人敬重的經師。

### 二、開展胸襟、拓寬視野

廿一世紀是全球化的時代，教師在培養下一代成為適應未來世界的新世紀公民，一定要揚棄舊有窠臼，陳腔濫調；唯有自知自覺，自省自察，我們的子弟才能具有活潑快樂的心胸，以及鏗而不捨的向學精神。

### 三、無私奉獻，開誠佈公

教育工作是一個「菩薩道」的工作，捨身奉獻，樂在其中，「教育」工作畢竟是「人」的課題，是「生命」相互對應的工程，唯有以「無私」的心、公正的對待每一個學生，以「奉獻」的心，照顧、賞識每一個需要照顧的孩子，敞開胸懷，接納包容，亦師亦友，樂在其中，形成一個「花團錦簇的教育大花園」。

西方哲學家蘇格拉底曾云：教師的影響是永恆的、無涯的，教師絕難說出自己應停止感化的時候。處今之世，當以「未來教師」自期，行端言正，所謂「大其心究天下之物，虛其心愛天下之善，平其心論天下之事，潛其心觀天下之理，廣其心應天下之變」，可以砥礪者多，內涵精義，思過半矣！

## 柒、全新思維的優質學校

「九年一貫課程」主要目的在「推動優質教育－教學創新、專業發展」，讓學生得以快樂學習，當然首先必須營造優質教育環境。張明輝（2004）指出：優質教育是一種紮根的教育，目的是要讓學生都能就其資質，盡其潛能的發展，把學生的「潛能性」化成為「實在性」。吳清基（2003）亦提出「優質學校在培養兼具知性與感性的國民，提供一個淨化的優質環境，在軟體方面：教師應接受學生個別差異，允許落差，啟迪學生自律，鼓勵學生自我成長，在硬體方面：重視「境教」，提供完善及充足的教學設施，加強「潛在課程」，使學生學習歷程優質化。

螢橋作為一個「優質學校」的條件，由於其相關層面與具體指標尚多，應重新加以檢省與精進，才可充份落實；其七個層面包括有「行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造」等，而整體的學校文化形塑，則在於「全員參與、共塑願景、團隊合作、和諧溫馨、持續創新、永續發展」。局長也在教育局年度計畫中，提出「優質」、「卓越」、「精緻」、「創新」為本市各級學校校務發展的指針，確有深義。

### 捌、結語

學校面臨愈來愈競爭的社會，必須重思學校經營的理念與方向，並因應社會脈動和時代潮流調整學校經營策略（吳清山，2003）；因此，學校文化的推陳出新，再造工程必須被勇敢的提出來。

而學校追求創新精進，發展特色，不

僅是一種口號的呼籲，同時也是一種行動的實踐，「創新精進、追求卓越」，成為優質學校，當是學校行政人員與全體教師、家長共同營造追求的目標，前瞻思維、開放多元、品質卓越、持續改進、容忍錯誤，發展特色，配合學校整體發展策略，蔚為校務經營的生活哲學，融入每一個人的思維和行動中，化解戾氣致其祥和，開展學校教育的錦繡天地。■

九十三年十一月十日于螢橋

### 參考書目：

- 黃政傑（1998）學校本位與教學創新，台北，揚智。
- 教育局（2002）九十一學年度九年一貫課程成果專輯，台北，教育局。
- 教育局（2004）優質學校手冊，台北，教育局教研中心。
- 螢橋國中（2004）九十三年學校課程總體計畫，台北。
- 徐孝恭（2001）雙溪流音，台北，南宏。
- 張其昀等（1967）中文大辭典，台北，中國文化大學。



# 臺北市立龍門國中 學校建築與校園環境營造

戴雪卿／臺北市立龍門國中校長

## 前言

本校於民國八十七年八月成立籌備處，即開始進行地上物徵收、拆遷補償、拆除整地、規劃設計與發包施工等各項建校相關作業，於民國九十三年六月取得使用執照，同年八月正式成立招生。

新建學校總是得天獨厚，可以整體規劃設計和施工，本校籌備處在規劃設計階段，就花了相當多的時間與建築師對話，嘗試將教育政策、課程發展、社區特質、青少年身心特質、學校辦學理念與未來將要發展之特色、古蹟如何與學校教育相結合等向度，讓建築師充分瞭解，透過教育專業與建築專業的充分結合，龍門國中揉合傳統與現代，呈現非常人性化、充滿藝術氣質、符應師生教學需求的現代化風貌。

## 設計原則

建築師在設計時，心中必須有藍圖，在分析學校人文地理環境、社區文化特質、教育政策與世界趨勢相關因素後，發展了下列四個設計原則：

- 一、以「精緻優質的都會區學校」為規劃目標
- 二、立足鄉土與放眼國際

三、追求卓越與均衡發展

四、社區融入與健康促進

## 優質校園環境營造

龍門國中於籌備時即以優質校園為規劃目標，如今校舍建築均已完工使用，願以本校相關具體設施就教於教育先進。本文將從人文藝術化的校舍建築、安全無障礙的校園設施及自然科技化的學習殿堂等向度加以討論。

### 一、人文藝術化的校舍建築

學校既是學生學習的場所，也是學生一天生活七、八小時的所在，故應提供舒適的生活空間，除了講堂之外，還有供師生聊天、討論、運動、休閒、飲食、休憩的場所。

#### (一) 休憩空間的規劃

在室內生活空間的規劃上，教室均為雙走廊，以減少陽光之直曬並增加教室的生活空間。普通教室後陽台後半為室外，設有飲水機、蒸飯箱、洗手台、掃具櫃及資源回收桶。後陽台的前半部為室內，為教師教學準備與休憩空間，讓導師能與學生生活在一起。學生都有自己的置物櫃。行政辦公室及教師研究室均置有茶水間、會客桌椅，於每樓層設置師生討論室，提

供師生就近方便的會談空間。

在戶外空間的規劃上，利用樓層錯落的平台設置多處屋頂花園，走廊上、花園裡都有休憩的椅凳；中庭廣場、戶外劇場、果樹園區、幽靜小橋等之設置，都在提供學生交誼互動、情感交流或個人靜思的場所。

### （二）交誼廳與活動場所的規劃

本校活動中心有游泳池、健身房、綜合球場等設施。各領域有自己的研究室、其他如社團辦公室、合作社、飲食空間、桌球場、演講廳、家長會辦公室、教師會辦公室、義工教室、社區教室、家長接送停等區等空間設置，均在提供學生、家長、教師及社區居民活動、休閒與聯絡情誼的場所。

其他人性化的設施如廁所置物掛勾及置物板；牆面拼花磁磚有家的感覺；大便斗與地面齊平，方便所有的使用者；韻律教室、游泳池等均有足夠的更衣室，健康中心設置沖洗設備；其他如地坪的防滑設計、校園空間及動線指標、停車場的高度、停車位的長度與寬度等設計均以人為本、安全舒適、便捷順暢為考量。

### （三）巍峨典雅充滿藝術氣質的校舍建築

本校校舍建築巧妙的融合傳統建築元素而又深具現代感，氣勢雄偉而又婉約雅緻。配合校內古蹟建築師將黃宅特有的圖案語彙、建材表現在學校建築的屋頂、欄杆、牆面、造型和色彩上，形塑本校建築的風格和特色。保留校地原有植栽。於仿古蹟二進護龍設置社區教室、鄉土藝術教室，校園入口亦配合古蹟之意象，透過建

築風格的形塑、鄉土教室之設置、鄉土意象的景觀、古蹟文物的保存與利用，營造重視本土文化的學校環境。

校園景觀及公共藝術的佈置也是發揮境教功能的重要指標。本校將公共藝術提前於校舍景觀規劃時同步進行，其目的即在於讓藝術與景觀整體配合與規劃，從視覺與環境之合作，塑造學校文化藝術之蘊意。除藝術品之設置外，並整體設計學校識別系統及空間動線指標，裝置於校園內倍增美感。

## 二、安全無障礙的校園設施

學校應為師生提供安全教學習與活動的場所，保護師生在校園裡避免受到自然災害或人為事故所造成的傷害，確保學校生活之安全。

### （一）消防逃生設施

本校在新建工程中對於消防設施、緊急廣播與緊急照明均以高規格、高標準設計與施工。相關設施有室內外的感知及自動灑水滅火系統；圖書室、實驗室的滅火及排煙設施；緊急升降梯、逃生動線規劃、明顯的避難逃生標示、設置避難器具、緊急廣播與照明等。

### （二）校園監視系統

校園監視系統以機械設施建構校園安全網路，本校新建工程於各重點處、隱蔽或安全死角處、均設置監視器，更於保全系統工程設計時，配合新建工程相關設施，截長補短使得校園內的安全網路更為周密。每一間廁所均設置緊急求救按鈕，於保全系統中定期實施反針孔攝影偵測。

### （三）無障礙設施

校園動線除樓梯外均採坡道設計，走廊寬闊，輪椅可於校園內通暢無阻；階梯採防滑瓷磚，並以對比色角磚，使弱視者或陰暗時可清晰分辨；校園中除維修備用車道外，車輛一律不得進入校內；校園外人行道退縮設置家長接送區。

### 三、自然科技化的學習殿堂

校舍建築及校園景觀的規劃設計應以「教」與「學」為中心，空間的規劃要多元彈性多用途，以因應課程發展的需要；藉由節能、減廢、自然生態與健康的理念建構綠色建築與自然校園；善用科技的優勢協助教學與行政作業。

#### (一) 多元彈性多用途的空間設計

##### 1. 空間的層次性

空間的規劃最大的挑戰是如何因應新課程之實施，教育改革具有持續性，學校空間配置不能只適用於眼前，必須能機動的適合各種需求。未來的教與學的空間需求是非常多元的，從個別輔導、小班教學、協同教學、大團體教學、年級活動等，需要不同的空間。本校各層樓均置協同教室，提供兩班學生共同學習；師生討論室供教師個別輔導之用。視聽教室可容納三班學生，演講廳可容納490人。教學資源中心有12間教室大，除了一般閱覽外，可同時容納二至三班學生實施利用教育，中心內並有研究室大、中、小三間，供小組討論研究用。

##### 2. 空間的多樣性

學校在空間規劃上必須先考量師生多元學習的需求，教師教學需求方面，為符應未來教師專業自主、學校本位發展、

教師彰權益能之需求，除教師會辦公室外，有各學習領域研究室、教學研討會議室、教學媒體製作室等教師工作空間，提供教師團體研討、課程規劃、教材編擬、媒體製作和資訊蒐集之用。

學生學習需求方面，語文有多功能語言教室，科學有專業化的生物、物理、化學等實驗室，藝術除視覺藝術教室、合唱教室、合奏教室外，還有劇場，提供表演藝術教學及社團之用；肢體運動學習更為多元，體育場、游泳池、各種球場、健身房、韻律教室、體操教室、室內攀岩場等設施；觀察內省的學習有昆蟲館、古蹟週邊的農村體驗區、果樹園區等設施。其他如童子軍團部、童軍教學區、鄉土藝術教室、生活科技教室、烹飪教室、禮儀教室等，提供學生多元、適性學習，充分發揮潛能的各種管道。

#### (二) 科技化專業化的設備

##### 1. 教室的視聽媒體

普通教室都具有電化教室之功能，配置有電腦、單槍投影機、螢幕、麥克風、視訊、電話等設置。專科教室則依教學需求，配置電視機、錄放影機、幻燈機、音響等視聽媒體，使其具備簡易視聽教室之功能。

##### 2. 學校的資訊設備

學校行政、教師辦公室、教學資源中心均電腦化、網路化，另外有兩間電腦教室，教學媒體製作中心，負責規劃、整合、管理學校資訊系統、隨選視訊教學系統之製作，協助教師製作教學媒體；以光纖設備架構資訊網路系統，提昇資訊運用

與學習之速度與品質。

其他如化學實驗室廢氣處理系統、資源回收設施、雨水回收再利用等環保節能設備，教學資源中心（圖書館）自動化管理系統、庭園自動化灑水系統、自動化消防系統等自動化系統設備，以及校園監視、保全系統、電動門障礙感知器等安全管制系統，期以科技化、專業化的設備，建構一個環保的、科技的、前瞻的、有效率的學校。

### 結語

龍門國中新建工程從規劃階段即不斷進行教育與建築的專業對話，透過學校教育人員與建築師的溝通與分享，才得以呈現今日的風貌。這座新世紀的學校建築是團隊合作最有力的驗證，感謝長官給我機會參與這項具有時代意義的教育建設。舞台已搭建完成，學校師生家長如何賣力演出實踐願景將是龍門國中另一個更大的挑戰。■







# 優質學校的核心關鍵——教師專業發展

李慶宗／臺北市立五常國中校長

教師是教育改革工作的核心，教師的素質攸關教育的成敗，因此要形塑優質學校應從促進教師專業不斷的發展著手。

教師需要專業成長，不僅是專業工作之特徵，也是教育改革的潮流，更符合教師生涯之規劃，尤其是可以滿足教師心理之需求，因此，學校無不把發展教師專業知能，列為校務推動的重要項目之一，因為唯有教師專業知能不斷提升且能落入教學歷程中去實踐，能使教學內涵提升，教室生態改變，所有的教育革新才有實質的意義。過去學校在推動教師專業發展工作上，雖然重視，但成效卻有限，分析其原因至少有以下幾點：

- 一、教師普遍欠缺主動進求自我成長的動機，參與教師專業發展活動淪為應付政策，輪派式的被動參與，難以激起求知的慾望。
- 二、專業發展課程與實務情境不盡相符合，因此常有教師抱怨理論與實際脫節，講授者不了解中小學教育生態、學生特質，因此有「進修無用」之感慨。
- 三、教師工作繁重，雜務煩多，難以專心參與教師進修成長工作。

雖然如此，但自從九年一貫課程推動

以來，強調教師專業自主的本位課程發展需要，確實漸漸的使學校中的教師專業發展工作產生質變，開啟良好的契機，教師專業發展由過去被動的進行，轉變為多數由學校主動推動，甚至是教師團體，教學研究會規劃推動，進修的方式也由過去「自我中心」轉為領域教師或不同領域間的共同成長，甚至延伸至上下層級學校教師間為課程銜接之需要而進行專業對話，這些都有正面積極的意義。

最近本市教育局在國民中小學，致力於推動優質學校。並且聘請教授指導，由中小學校長們共同研討，希望能建立優質學校的經營指標，而教師專業發展，就被列為重要指標之一，其指標向度有下列五項：

## 一、計劃專業成長

教師專業發展既是學校應重視的課題，因此應該透過計畫性、系統性的推動，讓教師的進修過程與內涵更為具體明確與週延。過去學校雖然都積極的推動教師專業發展工作，但是較缺乏計畫性的系統化進行，因此所辦理的進修活動可能凌亂而無法真正符合需求。有計畫的教師專業發展，不僅在進修內容上可力求均衡，辦理的方式上也較能多元活潑，尤其是能有規劃的安排進階式的進修，串聯年度間

的進修活動，避免年年重複類似的進修課程，浪費時間與資源，而教師也可以提出自己的需求參與計畫的訂定，且能很清楚的從計劃中依自己的需要選擇，既能符合教師的需求，進行上也會比較順利。

## 二、從事教育研究

鼓勵教師從事教育研究，是提昇教師專業知能的重點之一，教師平日工作中常發現教學實務問題，針對這些教學實務問題進行行動研究，如果能透過教師的教育研究，發展出更好的方式，不但能解決實務工作中的問題，且這種問題導向式教育研究的歷程，也是最有利於促進教師專業發展的方式之一。

要鼓勵並協助老師進行教育研究工作，可從教育研究網路之架構，致力發掘教育現場之問題；且能結合鄰近學術機構，善用社會資源；另外學校內教師合作種子團隊之培育、行政上致力營造研究環境、建立校內持續研發系統、擴大分享研究成果等，均能激勵教師從事教育研究的熱誠。

## 三、建立教學檔案

教學檔案近來愈受重視，因為它不但可以提供教師教學實務工作的協助，更能因教學檔案，在教育專業上得到更多的發展成長。

教學檔案是教師自主的為自己的教學歷程留下系統的紀錄，它可以不斷充實修正，以提供回饋、作自我省思、更可以提供同儕間的分享觀摩，交互成長，從教學檔案中，老師可以尋找曾經走過的教學軌跡，可以發現自己的成長。

然教學檔案之製作，仍在起步階段，未來需要進而建立普遍性的規準，形塑優質的內涵，同時加強老師教學檔案製作之能力，建立教學檔案校際校內分享回饋機制，行政上更要提供老師必要的支持體系，包括物質條件的建構及專業上的支持等，讓教學檔案成為每一位教師最好的「自我導向學習」。

## 四、參與學術活動

學校是一個傳遞學術的地方，充滿學術氣息。但是教師的學術研究風氣、參與學術活動則仍有許多發展的空間。教師如能經常性的參與學術性的活動，絕對能提升專業的知能。

學校可以先從營造校內學術研究的風氣著手，尤其是營造出各領域教學研究會的同僚專業互享的風氣，且逐步做跨領域或做上下學習階段間的課程銜接研討。另外成立讀書會、鼓勵教師踴躍參與政府與民間學術團體、各大專院校的學術活動等，都是很好的選擇。

行政上要推動教師參與學術活動的風氣，應先從時間與空間上考量，如何讓老師在繁忙的工作之餘還能從容參與學術活動，如何提供老師一個有利於從事學術活動的場所，例如成立教師研究室等，讓教師安心的無「後顧之憂」且能在一個幽靜專屬的環境中，沉浸於學術活動的樂趣之中。

## 五、評估進修成果

任何政策之推動與實施，均須經評估而了解成效並做為修正之回饋，教師專業發展在經過計劃性之推動、並鼓勵教師參

與學術活動，製作教學檔案、從事教育研究等措施之後，教師的專業知能是否有效提升，且能在教室中教學實務工作提升品質與績效，是值得去審視的，這是過去從事教師專業發展工作上較為欠缺的一環，也是比較不願去碰的部分，因為一談起「評估」、「評鑑」，不僅要花費時間精神去準備，更要接受價值的判斷。尤其是教育評鑑工作其本質上即存在有一定之難度，難以在短時間內就能顯現成果，也不易客觀量化。

雖如此，教師進修成果的評估，還是值得我們努力的去發展，嘗試著找出較為客觀可行且為大家所能接受的評估方式。例如鼓勵教師自行設計教學回饋單，透過教學活動進行之後的學生回饋，去瞭解教學活動之得失；可以強化教學視導的教室觀察功能，透過觀察以比較教師進修前後

的改變；也可以有系統的進行課程評鑑；甚至從學生的各項學習成效、行為表現的相互對照中提供回饋。學校在評估進修成果的推動上，可先從充分溝通、化解疑慮、取得互信著手，並從教師同儕相互視導、自我評鑑開始做起，喚起教師自我省思的能力，由點而面，才能真正落實成果評估的意義與價值。

教師的知能需要不斷的精進更新，教師生涯需要不斷的成長發展。唯有如此，教學工作才會充滿無窮的希望與無盡的樂趣，而當教師的專業能力獲得提升，教師的專業地位與自主權也會獲得更多的尊重與肯定，學生的學習權益也因此而獲得更多更大的保障，學校中的每個孩子都能快樂的學習、充實的學習。而優質的教師、優質的學生、優質的學習，就能共同構築成一個優質的學校。■

### 稿約

- (一) 本刊未來各期主題分別是：135期（九十四年四月）主題：家庭教育，136期（九十四年六月）主題：數位學習，137期（九十四年八月）主題：中輟生與弱勢關懷，138期（九十四年十月）主題：好老師，139期（九十四年十二月）主題：校園營造，140期（九十五年二月）主題：國際文化交流；歡迎踴躍賜稿。
- (二) 來稿請在每期出版前三個月投稿。
- (三) 來稿文體不拘，請用電腦打字輸出後，註明真實姓名、現職、地址、電話，每篇文長以不超過四千字為原則，並提供word檔案磁片。另歡迎附精彩圖片。

- (四) 本雜誌對來稿有刪改權，不願刪改者，請先註明。無論採用與否均不退稿，請自留底稿。
- (五) 來稿一經刊出酌致稿酬，每千字六百九十元。
- (六) 著作財產權：應徵稿件需未曾發表過，且非抄襲之作，如有違反法之情事，由作者自行負責。譯文與圖片需著作人之同意書。凡經刊登者，需同意授權本中心以電子出版品方式發行。
- (七) 來稿請寄：臺北市教師研習中心「研究組」（臺北市北投區陽明山11251建國街二號），並請註明「教師天地投稿」。

聯絡電話：28616942轉263，  
電子信箱：coolezlin@tp.edu.tw。

# 教師教學是學校教育的主軸

范滿妹／臺北市南港區胡適國小校長

教師教學是學校教育的主軸學校教育的主體是學生；啟迪學生成長的重要媒介是教學，因此學校教育的主軸是教學。行政是因為要協助與支援教師教學而存在的。但是教學更是因為有學生而產生的。行政、教學、學生是環環相扣彼此互為一個生命似的，同時也是深具發展性，不斷的省思與追求進步是不可或缺的課題！

少子化是未來的趨勢，社會變遷與資訊的掌握越來越快速，因此教學的面向也同步產生質變與量變：在質的方面，首先是以能力指標的達成取代以往教學內容；以課程綱要取代以往的課程標準；以多元的審定本取代以往的單一的國定本。在量的方面，以七大領域六大議題取代以往的國語、數學、社會、自然、音樂、體育、唱遊、團體活動等科目。

從以上各方面看來，教學也有一定程度的改變與調整：我們可以從專業教學、創新教學、有效教學、活力班級以及良師典範等方面來探討：

## 一、專業教學

教師必須具備專業知能、專業倫理及專業態度，並依法享有教育專業自主權，不斷的追求專業成長，同時在其專業倫理規範中，運用其專業知能從事專業教

學，方能有效達成教學目標。因此如果一位教師的教學，未能了解教學的目標、具有正確及清楚的教育理念等專業，則有違教師的職責。是以教師須具備教育熱誠與教育愛；修己善行，進德修業；以仁與誠為品，發揮先知覺後知的責任感；以教育後學為己任，一秉至誠，始終如一；謙虛為懷，行動以禮；心理健康，以化性起偽，長善而救其失且能秉持理性投入專業教學。簡言之需做到以下幾點：

- (一) 具備專業精神與信念致力於學生的學習。
- (二) 發揮專業科目知能與教學能力，達成教學目標。
- (三) 展現專業倫理，具備專業知能，發揮經師、人師之典範。
- (四) 充分掌握教學歷程，提升教學效果。
- (五) 有效運用相關教育法規，參與各項校務工作，充分發揮專業自主權。
- (六) 發揮教學專業知能、表現專業態度。
- (七) 養成終身學習態度，不斷追求專業長。

## 二、創新教學

教師教學能經由創意環境的建構，以及班級經營、教學內容、教學方法，學生作業評量之方式、展現等不斷追求創新，以啟發學生潛能，並能引導學生靈活思考、主動學習，以達到教學目標的作為或過程。

簡言之需做到以下幾點：

- (一) 班級經營創新
- (二) 教學內容創新
- (三) 教學方法創新
- (四) 學生作業創新
- (五) 評量方式創新

### 三、有效教學

所謂「有效教學」，即指「高品質之教學」，即以最少的時間與財力，運用適當的教學方法，在縝密的教學活動設計中，強調教學過程，重視學習結果，並且提昇學生學習意願和主動學習，讓學生獲得最大的學習成效。簡言之需做到以下幾點：

- (一) 運用適切的教學技術
- (二) 教學內容符合學生需求
- (三) 重視學生不同能力表現
- (四) 有效掌握教學時間
- (五) 善用評量回饋
- (六) 有效的溝通
- (七) 培養終身學習習慣

### 四、活力班級

班級經營是教師教學是否成功的關鍵之一，因此教師需能型塑優質的班級風氣，培養學生自治能力，有效進行師生及親師溝通，並善用社會及家長資源，創新學生活動內涵，同時有效掌握教學時間，營造適切的學習情境，讓學生喜愛自己的班級，發揮團隊合作精神，共創活力無限的班級。簡言之需做到以下幾點：

- (一) 型塑優質班級風氣
- (二) 培養學生自治能力
- (三) 創新學生活動內涵

(四) 有效進行親師溝通

(五) 有效掌握班週會及教學活動時間

### 五、良師典範

時代在變，教師應兼具全球化(globalize)，本地化(localized)，個別化(individualized)的發展需求，發揮教育愛，並以身作則，與時俱進，不斷學習、不斷創新，同時與家長、同儕學生保持和諧緊密之互動關係。

「教師」應自主、自發、自律、自愛，發揮「教師專業能力」、發展「學校本位課程」，展現「教師素養與教師人格」，成為教育改革的堅強支柱。

教師亦須擁有開放的心胸，前瞻、寬廣的視野，敏銳關懷的素養，積極參與公共服務，對一切事務不含偏見，對新奇事務永遠好學及樂與人接觸，發揮團隊合作使成為知識分享者，亦是人類靈魂的工程師。簡言之需做到以下幾點：

- (一) 能充分發揮教育愛，參與建構知識管理的教師團隊
- (二) 能以身作則，成為學習楷模者
- (三) 能與時俱進，成為e化教師
- (四) 能客觀積極參與社群，服務社

身為一位教師，除了朝以上五個面向去努力之外，我們要從自己的生涯規劃、人生價值觀、終身學習、認清法律等方面來疼惜自己、活出生命的光彩。

生涯規劃方面，曾經有一位老師，以十二年為一個規劃：前十二年專心投入教學；第二個十二年除了精采的教學之外，加上研究；第三個十二年因欣逢教育改革，因此投入能力指標之落實的創新教

學、協同教學等之研究。至於筆者個人是第一十年是專心教學與照顧家庭；第二個十年以投入行政工作為主，將身為教師時，所遇到的困難或一些理想報負，透過行政的運作來克服或實現；第三個十年，懷抱著對教育的一股熱愛，盼望與相同熱愛教學及教育工作的同仁們，積極營造孩子們能適性成長的美好的學習情境。一路走來，有甘有苦，但是發現自己的夢一一實現的時候，發自肺腑的欣慰，真是筆墨難以形容！

「人生是不斷奮鬥的歷程」、「精益求精止於至善」、「人生以服務為目的」等銘言，一直陪伴著我的生命！因此「健康、勤學、樂觀、成長」是我追求的生命態度；正因如此，在教育工作領域中，每每可以咀嚼甘苦，正所謂歡喜作甘願受！

在教師教學的生涯中，面臨目前社會變遷快速資訊發達的時代，有所謂的後現代課程；面對全球化對教育的衝擊，影響教師教學不可謂不大，因此如何重建學校文化、落實課程改革、轉化內涵，營造「民主—創新」、「協同—學習」、「專業—社群」等之校園文化（歐用生，周珮儀，2004），以及對資訊媒體的識讀、研究、和建構，也是全體教師們需要關注的重要課題。

教師教學不可對課程不了解，而課程是不斷發展的，在今天越來越重視民主法治卻又越來越顯得品德教育的重要時刻，身為教師必須掌握時代的脈動以及國內外的發展，如此以宏觀及微觀的角度，思索如何培養孩子們一生受用的能力與知識，

是教師教學要考慮的。行遠必自邇，落實每一天每一堂課的教學，培養孩子良好的高尚的品德，正確的學習方法與態度，新世紀的運用科技的能力之外，別忘了我們是否透過身教、言教、境教、制教等讓孩子在自我肯定尊重他人的自我形象中成長？

與其給他魚不如教他釣魚的方法！教師教學是否除了知識的傳授之外，還教孩子懂得分辨是非善惡，懂得解決問題，但又能活在快樂的學習中且不斷的認清快樂的真諦。

隨著學生身心的發展，教師教學就越來越顯得深化，善用價值澄清法，理性情緒管理法等等，啟發學生的思辨能力，時時省思必能使教師之教學，帶給學生真正的受益。■

#### 參考資料：

何碧燕，范滿妹等。優質學校的經營策略（教師教學），台北市公私立國民小學校長會議資料，民93。

歐用生，周珮儀。主編的話，課程與教學，七卷四期，頁11，2004年10月。

# 研習集錦



臺北市教育局陳副局長益興授課風采



國中候用主任儲訓班第一期成果發表



2004年臺北英語千字王校際大賽情形



第二屆九年一貫課程教學創新研討會成果分享



國中校園特教團隊運作研習學員合影



教育人事法令實務研習中山樓參訪



國中候用主任儲訓班第二期敬師禮剪影



教師聯誼活動自然生態之旅



## 圍牆上的孩子

郭明雪/臺北市立民族國中教務主任

# 好書介紹

一個班級裡五位學生，分別是罹患「致命酒精症候群」的雙胞胎、「已被兩所學校退學，高傲、激躁具攻擊性」的正義感小孩、罹患「妥瑞症」而不時出現癱瘓和怪聲的孩子以及因家庭暴力而選擇不說話的瘦小女生，如果您是這個班級的教師，您將如何自處並帶領他們走過「滿場飛跑、扭打一團、抓狂如惡魔」的日子？而又是如何的一番境遇，能讓這五位小孩穿越困境，走入更適合他們的教育系統各自飛翔屬於自己的生命天空？

翻閱「圍牆上的孩子」這本書，就如同翻越一座圍牆，去看看您不怎麼熟悉的圍牆內世界！隨著譯者筆鋒帶感情而流暢的導引，作者桃莉·海頓對五位學生的教育愛躍然紙上！桃莉·海頓是美國教育界推崇的「愛的奇蹟天使」，也是傑出的作家，她的作品都是真實故事，溫馨感人，深受世界各地讀者喜愛！若非性情中人、若非真愛、若非豐富經驗，豈能獲得如此的迴響？「愛」是教育重要質素，無「愛」，教育難行！如何「愛」，卻是教育意義所在！沒有豐富的臨床經驗，徒「愛」，無法帶領一群「生命有些不同」的孩子，走出生命的基本價值；有豐富的臨床經驗，卻無「愛」的浸潤，則這一群

「生命有些不同」的孩子，根本不願意讓自己的生命開口！

面對一群有理由失控的小孩，作者桃莉·海頓認為：「面對孩子的失控，身為身旁的成人，我們的工作是控制混亂！」、「有時必須狠下心，必須要控制教室秩序，設定規則的人是我，不是孩子！」、「為了確保成長所需的環境，界限的設定是必要的！」；而為了控制混亂、為了維持教室秩序、為了設定界限，桃莉·海頓「大部分時間都在做損害控制的工作而非在教書！」，也就是這樣的堅持與願意花時間，原本「滿場飛跑、扭打一團、抓狂如惡魔」的混亂五位孩子能守規則，成為團體一份子，也讓「一致性利用的快樂悄悄來到」，更讓教書成為可能！

若您願意仔細閱讀這本「圍牆上的孩子」，您會同意桃莉·海頓是一位「設法解決問題、拒絕害怕問題的人」，您更能了解不是「充足的愛便能改變世界」，而是必須面對情境，思考合宜方法，並「耐心、不氣餒、不生氣等事情解決」，因為教導孩子正確行為是教師的責任，尤其面對一群「生命有些不同」的孩子，更是如此！