

研習叢書(204)

臺北教育

研習叢書
204

臺北教育



學校經營手冊

111

學校經營手冊

• 以愛為核心 • 用三生為內容 • 型塑六零環境 • 實現教育111目標



禮祭 · 創意 · 專業 · 國際



2010臺北國際花卉博覽會
TAIPEI INTERNATIONAL FLORA EXPOSITION

ISBN 986-01-9337-4



9 789860 193374

GPN : 1009801904

定價 : 200元

臺北市教師研習中心 編印

臺北市教師研習中心 編印

研習叢書(204)

臺北教育 111 學校經營手冊

吳清山等編著

臺北市教師研習中心 編印

中華民國九十八年七月



序

- 2 教育111的理念
文/吳清山



- 12 臺北教育111的五項修煉
文/吳明清



- 18 學校特色發展的概念與理論
文/林天祐



- 28 發展學校特色的策略與方法
文/楊士賢

44 一生一專長的理論基礎、內涵與推動策略

文/劉春榮



56 學校推動一生一專長的策略與方法

文/陳素蘭



68 一個都不少的教育理念與實踐

文/鄭崇趁



87 一個都不少的策略模式與實踐

文/陳錦蓮



附錄

108 臺北教育111標竿學校認證及獎勵要點

110 九十八年度臺北教育111標竿學校認證及獎勵申請作業須知

130 教育111標竿學校認證及獎勵申請FAQ

序

二十一世紀的教育，正面臨史無前例的衝擊，學校既要面臨社會多元價值觀的浪潮，又要因應一日千里的科技發展，也要配合快速變化的經濟發展需求，加上家長對於教育品質要求日升，如何提高教育競爭力，把孩子一個一個帶上來，乃成為教育成敗的關鍵。教育是促進社會流動和向上提升的重要力量，每個人雖來自不同的遺傳與環境，但都應享有公平、合理、均等及優質的教育機會。尤其部分弱勢孩子，可能來自先天生理的弱勢，也可能來自後天經濟、文化、家庭的弱勢，導致其學習機會受到限制，甚至受到剝奪，實不符合社會公平正義法則。因此，臺北市教育未來發展必須透過教育各項扶助與輔導的措施，讓弱勢的孩子們有公平競爭機會，也符合教育公平正義的實踐。

教育局今年教育施政主軸定為「臺北教育111」：一校一特色、一生一專長及一個都不少。其主要目的在於「把孩子帶上來，帶好每一位孩子」，讓孩子在教育過程中潛能得到充分發展，進而培育一位具有人文與科技素養的現代化國民。「臺北教育111」的落實，需要從行政管理、課程教學、學生學習、家長參與和社區資源等方面著手才能達到目標。因此，教育局特別成立「臺北教育111推動委員會」，規劃教育111推動事宜，並出版「臺北教育111學校經營手冊」，以引領學校經營之方向，提升教育效能。

從學校效能理論之概念，學校想要培養出什麼樣的人才，便需要先建構其教育目標，而在建構教育目標之前，學校必須先穩固好基本面，也就是在行政管理、教師教學、學生學習、家長參與…等交互作用都十分健全的前提下，才可能達成學校的教育目標。而學校中的所有成員能建立共識，行政強調服務績效、教師提升專業品質、激勵學生成就表現、爭取社區家長支持，使學校全面均有優質的表現，這就是教育111的標竿學校。

本經營手冊包涵有「臺北教育111」形而上的理論基礎及核心理念，形而下的執行方法與行動策略，感謝吳明清所長、林天祐校長、劉春榮副校長、鄭崇趁所長、楊士賢校長、陳素蘭校長、陳錦蓮校長，不藏私分享他們的智慧，透過論述發揮宣導功能，用實務引導具體作法。各校在應用本手冊不能只是看熱鬧、分享經驗，更要把知識內化心中、轉化為行動，重新思索學校未來發展、釐定經營策略，累積小改變、蛻變大不同，共創臺北優質新教育。

臺北市政府

教育局局長



謹識

98年7月



教育 111 的理念

吳清山

臺北市政府教育局局長

一、前言

教育是以「人」為主體的教育，教育的主要功能在「開發人的潛能」和培養一位「幸福之人」。

每個人的生長，從「茫然無知」到「懂事發展」過程中，教育扮演著關鍵性的力量。有了教育，人的潛能和智慧才能獲得有效開啟；有了教育，才能促進人類文明的發展與人類文化的傳承與延續。所以，如何讓個體接受有效的教育，實為教育發展的重要課題。

學生為教育主體，任何教育作為必須以學生福祉為最佳考量。教育基本法第三條規定：「教育之實施，應本有教無類、因材施教之原則，以人文精神及科學方法，尊重人性價值，致力開發個人潛能，培養群性，協助個人追求自我實現。」所宣示教育實施方式及其目的，成為教育施政重要準繩。

學校為施教場所，學生學習的園地，如何有效經營校務，提供學生優質學習環境，以及學校如何教育孩子，讓每位孩子都能從教育過程中得到有效潛能發展，這些都屬於教育重要課題。

有鑑於此，特別提出「教育 111」施政主軸，主要包括三個重點：(1) 一校一特色：每所學校都能經營成一所有效能學校，而且至少發展學校一項特色；(2) 一生一專長：每一位學生至少發展一項藝術或運動專長；

(3) 一個都不少：把每一位孩子帶上來，而且帶好每一位孩子。

本文特別針對教育 111 提出時代價值、立論基礎及核心理念等方面分別說明之。

二、教育 111 的時代價值

教育 111 不能視為一種教育口號，而是一種理念倡導和行動實踐，至少在當前教育環境下，它凸顯下列時代價值：

(一) 破除傳統教育智育價值迷思

多年來，國內教育發展的確有其傲人的成就，例如：臺灣於 2006 年首度參加經濟合作發展組織（OECD）主辦的「學生基礎素養國際研究計畫」（PISA）國際評比，在五十七個參加國中，臺灣學生在「數學成就」在國際排名為第一名；「自然科學」則為第四名。而國際教育成就調查委員會（IEA）於 2008 年公布的「國際數學與科學教育成就趨勢調查」（TIMSS）測驗成績，在數學項目臺灣仍居第一名；科學項目則為第二名，然而臺灣學生的學習興趣卻不盡理想，出現高成就低興趣的現象，可能學校教育過程中出了問題。

國內教育發展受到傳統文化及價值觀念甚深，升學主義及文憑主義始終難以消除，家長及學校教師過度重視學生智育發展，忽略德體群美四育均衡發展，導致所培育學生出現「只會讀書，不會做事，毫無專長」的書呆子，這並不是正常教育發展。事實上，一位只會讀書的孩子卻不知如何進退應對，一位只會讀書的孩子卻無足夠的體力，對孩子生涯發展是相當不利的，所以給予孩子適切的教育，值得教育界共同來思考。「教育 111」的倡導，鼓勵孩子多元發展，不是只有學科的知識學習，此正彰顯其時代價值。

(二) 建立學生學習信心與成就感

學習信心是促進學習效果的動力，學生有學習信心，才會更加努力學習，也才會產生學習成就感。在當前學校教育的環境，呈現過多考試，不僅造成學習挫折感，而且也打擊學習士氣。因為學生在有限的時間內，





要應付忙不完的考試，不可能每一科都準備很充分，一旦持續性的考不好，久而久之，缺乏成就感，學生就很容易產生厭倦學習，甚至放棄學習，這並不利於學生爾後的學習。

「教育 111」的倡導，在於鼓勵學校善用各種學習和社團活動，培養學生學習興趣，發揮學生專長，從學習活動獲得信心和成就感，而不是從考試中炫耀自己的成就。只有培養孩子有更多專長，建立孩子信心與成就感，讓孩子能夠在人生舞台上勇敢站出來，才是教育工作的重點。

（三）開展學生學習之潛能與興趣

每位孩子來自不同的遺傳和環境，各有其潛能、性向和興趣，在發展過程中具有相當大的個別差異存在，必須透過有效的教育力量，孩子潛能才能充分開展出來。教育不是要培養每個孩子都成為天才，也不是要讓天才都變成庸才，而是要考量孩子個別差異，善用適當教學方法，幫助孩子有效學習，讓每個孩子都能充分發揮其本賦和潛能，才符合教育本義。

每個孩子都是獨立的個體，「教育 111」的價值，不是提倡單一的知識學習，而是培養孩子多元興趣，發展多元能力，建立多元成就，在多元社會中，才能展露其才華。孩子在藝文有興趣，就鼓勵孩子向藝文方面發展；孩子在體育運動有興趣，就鼓勵孩子往體育運動發展，孩子有興趣，學習才會有持久性；也才能培養孩子帶得走的專長能力。

（四）激勵學校日益精進教育作為

學校是孩子學習的園地，亦是培育人才的搖籃。每所學校都有其共同教育目標，也有其追求的教育理想。一所學校能依學校教育目標、特殊需求和環境區位，發展屬於自己經營特色，必有助於孩子有效學習。例如：一所學校具有良好自然生態環境和自然景觀，就可經營具有生態特色的學校；一所學校具有足夠的資訊設備，又有一批願意無私投入的資訊人才，亦可經營具有資訊特色的學校；其他如學校亦可經營具有藝術、語文、科學、運動、人文特色的學校。學校經營有特色，才能看出學校的績效和價值，而特色營造非一朝一夕即可達成，必須經過日積月

累，不斷精進，方可見到成效。

「教育 111」的推動，希望營造每一所學校都具有特色的學校，這種特色營造旨在對當前教育發展注入一股活水，讓這股活水持續滾動，激勵學校日益精進教育作為，進而邁向「卓越和優質」的教育環境。

（五）力行永不放棄孩子核心價值

教育工作者沒有放棄孩子的權利，只有教導孩子的責任。每位孩子不管貧富或身心障礙，都有無限發展的空間，不要否定孩子，不要放棄孩子，不要太早決定孩子的未來，每位孩子生命旅程中，都將會擁有自己的一片天。教育最偉大之處，在於具有化腐朽為神奇的力量，這種力量源自於「永不放棄任何一位孩子」的核心價值。這種理念能夠轉化為實際行動，就會彰顯教育的價值和光芒。

孔子倡導「有教無類」，美國小布希總統（George Walker Bush）任內推動「別讓孩子落後」（No Child Left Behind）法案，強調給予成績達不到聯邦標準的學校更多照顧，若連續多次達不到標準，則給予更多協助，不放棄任何孩子學習機會。「教育 111」堅信「每一位都應教，可以教」的理念，並落實「教好學生」為己任，在在彰顯其時代價值。

三、教育 111 的立論基礎

教育 111 的理念，不是無中生有，亦不是空中樓閣；而是在教育現實環境中，追求教育理想的積極性作為，它是建立在相關教育理論基礎下，所提出教育發展的宏觀願景。茲將教育 111 的立論基礎說明如下。

- （一）人文主義：人文主義（humanism）一詞正式出現，始自 1808 年，一個名叫李塔麥（Niethammer）的德國人根據人文研究（studia humanitas）提出人文主義的概念，以別於當時流行的「博愛」（Philanthropy）的概念，所以人文主義一詞可說來自拉丁文中的 humanitas，它是一種主張對人性的關懷與人性尊嚴的維護，以及自由平等、尊重容忍和自我實現的哲學理論和世界觀。因此，人文主義教育理論強調個人的價值與生存的意義，重視兒童主動、





興趣、好奇與渴望學習的趨向，因而在教育上的重視開放的學習、自由的學府、潛能的開發與無失敗的學校。真正教育的本質，應是開展孩子無限的可能，讓孩子在客觀環境文化上，展現其體驗和創造能力，培養健全人格為依歸。「教育 111」重視孩子學習的主體性，重視孩子學習興趣和能力培養，人文主義精神隱含在其中。

(二) 校本管理：校本管理 (school-based management) 是一種以學校為本位的經營運作型態，專業責任取代科層規範，讓學校在校務行政、課程與教學、人事聘用、經費使用等方面更趨於彈性自主，以利發展更具有績效學校，在 1990 年代之後，英美澳等國家亦積極倡導。我國近年來所倡導的教育鬆綁和學校自主管理多少具有校本管理的精神。基本上，校本管理揚棄傳統的科層控制，重視成員共同決定的權力分享和承擔，有了如此的行政思維，才能有助於學校發展其特色。所以，一位學校領導者在辦學過程中，應先要了解環境的變化和要求，然後根據學校自身的特點，努力適應環境的要求，創造學校特色，這就是「校本管理」的具體實現。「教育 111」重視學校特色的營造，正可印證「校本管理」理論的價值性。

(三) 創新經營：創新經營係為「在學校環境場域中，採用創意點子，將其轉化至學校的服務、產品或工作方法的行動過程，透過團隊合作與溝通協調，以發展學校特色、提升學校效能和達成學校教育目標。」就其場域而言：它是在學校環境下進行，可能是行政經營的修正；可能是課程設計的改變；也可能是實際教學的調整。就其過程而言：它是依據學校教育目標，經由團隊合作與溝通協調，促使學校整體日新又新、精益求精的行動過程；也是採用創意點子，將形而上的思維、理念轉化為形而下實際的服務、產品或工作方法的過程。就其目標而言：它是建基在教育價值基礎之上，有別於一般企業組織或其他團體，主要在於發展學校特色，

提升學校效能和達成學校教育目標。學校不斷追求創新經營，學校才能與時俱進，日益精進，展現學校在硬體和軟體發展特色，「創新經營」理論可說提供「教育 111」強而有力的立論基礎。

(四) 學校效能：學校效能係指「一所學校在各方面均有良好的績效，包括學生學習成就、校長領導、學校氣氛、學校文化和價值、教學技巧和策略、教師專業成長、以及社區家長支持等，因而能夠達成學校所預定的目標。」學校效能的理論建構，應該以學生、教師、行政人員和家長為其重要依據，它包括行政效能、教學效能、學習效能和家長參與等四大範疇。學校效能研究，迄今已經有三十多年的歷史，長久以來，一直是教育研究的重要課題，其主要目的在於了解學校對於學生學習的影響及重要性，亦即，學生經過適當的學校教育之後，是否在學習成就或行為都會有良好的表現。就學校效能研究的歷史發展而言，它並不是一個新的觀念，但是在不同教育發展階段，常賦予不同的意義和價值，是故長久以來一直成為教育研究的重要課題，尤其提升學校效能始終是教育政策和教育改革的首要目標，學校效能的探討可說歷久不衰。其實，學校效能研究的最高境界，不僅是要讓無效能學校轉化為有效能學校，而且更要讓有效能學校蛻變為「卓越學校」，這正是學者們致力於研究學校效能的最終目的。「教育 111」的學校特色營造必須建立在「學校效能」基礎上，才能可大可久。

(五) 社會公義：社會公義重視社會公平正義，運用資源積極協助弱勢族群，讓弱勢族群在社會環境中能夠自立自強。在二〇〇七年十一月聯合國大會通過決議，宣布自二〇〇九年開始每一年的二月二十日為「世界社會公義日」，特別強調社會發展的目的在於促進社會的公義、團結與和諧，兼顧所有的人物質與精神生活水準的提升，落實公平正義為核心的價值觀。在國際化和資訊化時代，資源分配不均，形成M型社會，窮人愈窮、有錢人愈有錢的現象，導致不公平競爭與與貧富差距擴大等社會問題，成為社會發展的





隱憂，因此，倡導社會與教育公義，包括教育機會均等、教育資源的合理分配，幫助弱勢學生就學等問題，顯然有其時代需求與必要性，讓學習弱勢、經濟弱勢、文化弱勢、家庭弱勢等學生都能把他們帶起來，都能有效學習，這種「社會正義」理論，正提供「教育 111」中「一個都不少」堅強的立論基礎。

(六) 適性教育：適性教育 (**adaptive education**) 係指學校和教師依據學生不同能力、性向和興趣，提供適切的教育內容和方式，以激發學生潛能和促進學生人格健全發展。適性教育理念，並不是一個新觀念，早在春秋戰國時代孔子積極倡導「因材施教」教學方法，即為適性教育理念的實踐。近代適性教育之所以受到重視，源自下列兩個觀念：1. 個別化 (**individualization**) 的概念，每一個個體可以依其狀況或需要，選擇其受教育的目的或方式，配合其需要的學習環境，以期在學習上獲得最大的成就。2. 教育機會均等理念的延伸，提供每一位學生在學習過程中，不會因為各種先天的條件和後天的環境的限制，而造成學習上的不平等現象。簡而言之，適性教育就是發展適合學習者本性和個性的教育。孔老夫子倡導的「因材施教」，可說是適性教育最好的詮釋。「教育 111」中的「一生一專長」和「一個都不少」都需要適性教育做為指引，才能有效落實。

(七) 多元智慧：美國哈佛大學教育研究所教授豪爾·迦納 (**Howard Gardner**) 提出《多元智慧理論》，將人類的智能分為八種智慧，包括：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、內省智慧和自然觀察者智慧。每個孩子在八種中智慧中互有高低，有些孩子語文和數學智慧很高，可是音樂智慧可能很低，所以教育很難達到讓孩子擁有八種智慧都完全具備。因此，教育的重點就是發掘孩子八種智慧中的優勢，施予適切教育方式，以有效開啟孩子學習潛能。事實上，每位孩子都有不同的興趣、性向和潛能，教育能依孩子潛能加以開展，將會

使孩子未來有最好的成就。有些孩子具有藝能潛能，我們就要鼓勵孩子往藝能方面發展；有些孩子具有運動潛能，我們就要鼓勵孩子往運動方面發展；有些孩子對讀書不感興趣，但對敲敲打打方面有興趣，我們就要鼓勵孩子往技能方面發展。這樣的教育方式，才能造就孩子的未來。這種「多元智慧」理論提供「教育 111」中培養學生專長的立論基礎。

(八) 專業發展：教師專業發展係教師於任職期間，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。因此，教師專業發展具有改變教師思考模式、促進教師專業成長、強化教師教學表現、提升學生學習效果、協助推動教育革新等多項功能。由於教師與學生關係最為密切，教師一言一行，一舉一動，學生都會受到影響，一位好老師，能夠改變學生的一生，這在在凸顯教師專業的重要性，而教師的專業必須隨着社會脈動和時代潮流與時俱進，具備終身學習素養，成為社會終身學習的楷模，把握各種正規的學習機會或非正規學習機會，充實與時俱進的教育新知，以強化自己的專業能力，才能有效勝任教學工作。所以教師專業發展理論亦受到重視。「教育 111」是以學生為主體的教育，為強化學生學習效果，更需要教師專業發展理論作為基礎。

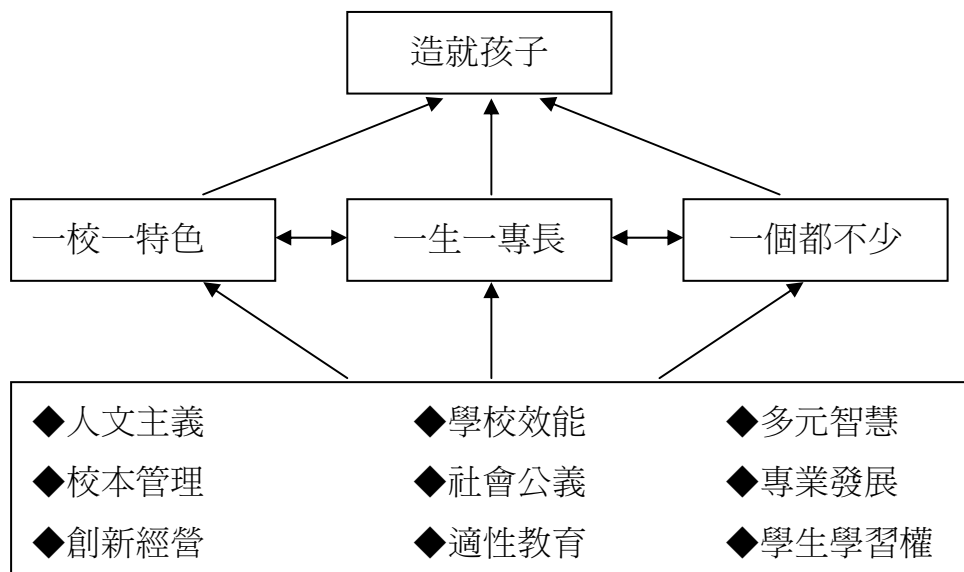
(九) 學生學習權：十九世紀中葉以後，因資本主義的經濟競爭，導致貧富懸殊、勞資對立，經濟弱勢愈來愈明顯，於是保障經濟弱勢的實質平等呼聲愈來愈高，福利國家理念因而形成。教育是一種受益權，國民不再是消極抵抗國家介入教育，而是更進一步要求接受教育的權利，此即所謂的「學生學習權」。這種理念認為每個人的成長過程中，學習而吸收各種知識、技能，不但是自然的需求，亦為與生俱來的權利。其所保障者不只限於學生階段，更包括幼童、成人及老人等所有的國民，國家都有義務提供完善的學習環境。降及近代，國民學習權普遍受到重視，這也是政府積極





推動終身教育和教育機會均等政策的主因所在。「教育 111」中的「一個都不少」，正是符應「學生學習權」的本義，顯然「學生學習權」提供「教育 111」厚實理論基礎。

基於上述說明，教育 111 的立論基礎，可以歸納為圖 1 所示。



「教育 111」立論基礎

四、教育 111 的核心理念

教育 111 的核心理念建立在「教育愛」基礎上，教育愛中的「愛」，是一種「無私的愛」(selfless love)，可說是人類之愛中的最高的一種形式。德國教育家斯普朗格 (Edward Spranger) 認為教育是一種只想幫助受教對象人格與知識成長的感情，教育愛是無條件的，是基於『以先知覺後知，先覺覺後覺』的價值引導：只有在愛的溫度裡，教育才能成功，才能真正影響人的內心。當老師與學生相處時，愛的力量會透過互動和情感發出光芒！「心中有愛，行動無礙」，只要每一位教育工作者心中充滿着「愛」，學生在受教的旅途中不會受到任何障礙。教育是以「愛」為動力，缺乏「愛」，難以彰顯教育的光輝。因此，「教育 111」必須以「愛」為核心，才能見到實際教育效果。「教育 111」架構，如圖 2 所示。



圖 2 教育 111 的架構

從圖 2 顯示，「教育 111」是以「愛」為主軸，在「三生」教育內容（生活、生命和生態）下，形塑六零學習環境—零體罰、零霸凌、零拒絕、零歧視、零障礙、零污染，使學生能安心學習，發展其專長能力。

教育真正的成功，在於全面關照每一位孩子，把每一位孩子帶起來，帶好每一位孩子，需要親師共同努力，也需要社會、家庭和學校一起來。

任何一位孩子必須在老師教導下，才能學習與成長。一位教師心中具有 MP3，就會看出教師的影響力。所謂 MP3 中的 M：指 morality（道德）、P1：指 profession（專業）、P2：指 passion（熱情）、P3：指 patience（耐心）。教師具有教育良知，又擁有教育專業、熱情與耐心，不僅能振聾啟聵，頑石都可以點頭，這正彰顯教師的影響力。因此，「教育 111」的實踐，教師扮演著關鍵性角色。

五、結語

教育不是為特定孩子而設，而是要造就每一位孩子成材，讓孩子成為社會「有用之人」和「幸福之人」。

真正的教育應是在社會公義的基礎之上，發展卓越教育環境，讓孩子在優質環境下開展其潛能，才是教育所要追求的理想。

「教育 111」是教育革新的起步，「學校 999」是教育發展的目標，透過「教育 111」的啟動，激勵學校日益精進和持續改進的動能，學校發展才會久久久，也才能達成永續發展的目標。

「發展學校特色」、「建立孩子專長能力」、「全面觀照每一位孩子」，教育才會展現「改變」的力量，發揮「造就人才」的功能。





臺北教育 111 的五項修煉

吳明清

私立淡江大學教育政策與領導研究所所長

臺北市教育局推動「教育 111」，期許一校一特色、一生一專長、一個學生都不少，充分展現領導者的宏觀願景，以及對臺北市學校教育發展能量的信心，饒富鼓舞作用，也令人敬佩。鑑於教育發展事屬專業，而且內容複雜，有賴正確理念之引導及有效策略之努力始能竟功，故乃不揣淺薄，依據教育 111 的目標與內涵，提出學校經營的五項修煉，藉供教育同仁參考。區區淺見，純屬野人獻曝，聊表共襄盛舉之意，如有疏漏也請指正。



一、揚棄排名、自我精進

俗云：觀念引導行動、態度決定高度。因此，學校推動教育 111 時，必須先建立正確的觀念和適切的態度，以免行事偏狹背道。

數字的「1」有許多意義。「第 1 號」是指順序，「第 1 名」是指排名，「第 1 流」是指水準。但無論何種意義，1 常隱含進步與優秀，也有稀少珍貴的意思，故常成為世俗追逐的目標，自然而然就產生競爭性。

教育 111 的 1，意涵「專業的最低要求」，也是「學校的行動標竿」，而不是追求 3 個第 1 名。因此學校發展一校一特色、培養一生一專長、以及維持學生一個都不少時，無須和其他學校競爭，更不是老師之間或學生之間的相互競爭。

因此，學校推動教育 111 的第一項修煉在於：心態上揚棄排名，行動上力求自我精進。據此，學校必須秉持平常心與進取心，充分了解本校的 SWOT，善用學校優勢，取長補短，帶領全校師生追求進步，邁向卓越。如能做好第一項修煉，切實有效的推動教育 111，則臺北市的學校將全部成為第 1 流的學校，也都是第 1 名的學校。

二、全面關注、整體發展

由於學校資源有限，校務發展可因應特殊需求而作輕重緩急的權宜，但是提供學生充分學習機會的努力卻不宜自我設限，尤不應有所偏廢。學校應全面關注校務，在行政、課程、教學、教師、學生、校園、文化等各個面向，尋找利基和機會，策略性的擇優發展學校特色。若因學校對校務的關注不足，以致資源過度集中於單一特色的發展，而忽略其他校務面向的均衡發展，則有違教育 111 之意旨。

學生具有多元智能不僅是理論，也是可以驗證的事實。因此學校致力培養一生一專長時，必須全面關注學生的性向與興趣，兼顧學生的家庭社經背景，提供各類學習與發展的機會和必要的指導，展現學校教育的豐富內涵與多元形式。反之，若學校因圖方便，或受限資源而強制學生發展單項專長，則學生潛能的發展流於僵化，實不符年輕生命多采多



姿的本質，亦非發展一生一專長的初衷。試想，若學校全體學生個個吹笛，或人人彈琴，雖屬難能可貴，卻非開放社會的教育圖像。

至於學生一個不能少的努力作為，亦應全面關注學生的學習與生活，兼顧成功學習的體驗以及健康生活的調適，而不以「零中輟」為滿足。蓋學生中輟固然喪失學習機會，但學生留在學校未必保證學習機會均等，更不保證學習成功。因此，教育 111 不能少的，不只是學生的人數，更是學習的機會和成功的體驗。學校經營教育 111，要留住的是全體學生的快樂學習和順利成長。

教育 111 的三個 1，雖指涉學校教育的不同面向和重點，看似可以分立，實則密切關聯。學校經營的策略應是分進合擊，而能整體發展。當學校有特色，即有利於培養學生專長；當學生有專長，自然一個不會少。因此，學校經營教育 111 的第二項修煉是「全面關照、整體發展」。

三、根基紮實、深耕優質

學校作為教育機構和場所，影響其正常營運的是學校的「基礎建設」，而非單一優勢或特點，故教育 111 的經營，無論是發展學校特色、培養學生專長、不讓任一學生落後，均應重視學校的基礎建設，而且應從基礎建設出發。這個道理就像健美的身材必須以健康的身心為基礎，而出神入化的武術也要從蹲馬步的基本功練起。不健康的美可能是病態，而基礎不紮實的任何架式，充其量也只是花拳繡腿，恐不堪一擊。

一般而言，組織或機構的基礎建設有三個意義：其一，基礎建設是組織生存的必要條件，若基礎建設不足或薄弱，組織之生存即受威脅；其二，基礎建設是組織發展的先備狀態，若基礎建設不足或薄弱，組織之發展即受阻礙；其三，基礎建設是組織運作的最低標準，若基礎建設不足或薄弱，組織運作即難健全。無論如何解釋，基礎建設都是影響組織健全運作與精進發展的關鍵因素，也是組織或機構必須優先致力營造與強化的工作。如以學校來看，提供學生足夠的活動空間、適量的教學設施、稱職的專業人力等，都是基礎建設。唯有基礎建設厚實，學校特

色才能紮根，學生專長才能發展，而提供全體學生成功學習機會的努力才有著力點。

再者，臺北市倡導優質學校已經多年，無論是理論架構或實施策略都已相當完整，在學校場域的推動與實踐也是成果斐然。因此教育 111 的經營，其實可以和優質學校推動結合。具體言之，教育 111 的經營策略，一方面要善用優質學校已有的成果，二方面則要藉教育 111 的推動深化優質學校的內容與表現形式。若能兩者互為體用，相輔相成，則學校經營教育 111 的努力將可事半功倍。

四、創新經營、造福學生

校務經營是每一天的活動，故應以「實」為核心價值，務期真實、平實、切實、落實。前節強調紮根基礎建設就是這個意思。但學校作為維繫國家命脈的教育機構，肩負為社會育才的使命，也必須因應社會變遷的需求而精益求精。因此校務經營的創新與務實一樣重要。教育局繼優質學校的倡導之後推動教育 111，其實也是一種創新。

創新是一種思維，也是一種態度，更是一種器識和毅力。蓋人之思維常循固定範型而成為習慣，一旦習慣成自然，即難有新的洞察和見解，創新也就遠離了。其次，態度保守的人常自甘接受傳統和權威的束縛，即使不排斥創新，但也不易感受創新的需求和必要，更遑論倡導創新。第三，器識宏觀的人因為站得高，自然看得遠、想得長，所以容易創新。第四，創新不但是一個複雜的心理歷程，在專業實務上更是一項艱鉅的工程，故須堅定的毅力才能忍受挫折、持之以恆、有始有終。據此而言，創新經營確是一項相當嚴厲的「修煉」。因此學校如致力創新經營，則全體行政人員及老師們，一定要改變心智模式(mentality)、涵養積極態度、敞開寬闊心胸、堅定專業意志。

創新不但有「獨特」的意思，也意涵「超越」和「進步」。用今日之我打敗昨日之我，用明日之我取代今日之我，就是一種超越和進步，就





是一種創新。因為創新必須有具體內容，也要有實用價值，故學校的創新經營可在學校教育的「過程」、「產出」和「價值」三方面力求超越和進步，而其創新成果的獨特性亦將表現於學校教育的「過程」、「產出」及「價值」。

從學校實務的角度來看，創新經營本身並不是目的。創新經營是手段，造福學生才是目的。換言之，創新不是單純的標新立異，而是要在學校教育的過程、產出及價值有所突破，俾利提供學生更豐富、更有效的學習機會與學習成果。學校經營教育 111 務必掌握此一精神，莫因「為表現創意特色」而「忘學生學習福祉」，否則將得不償失，亦有失教育局推動教育 111 的美意。

五、群策群力、團隊建功

校務發展不是校長一個人的事，學校經營教育 111 也要全校師生結合家長的力量一齊努力。所謂「群策群力」，就是要大家一齊想、也一齊做。透過腦力激盪想點子，經由民主程序訂規則，運用資源整合拼績效。

群策群力有兩個必要條件：一是以理解為基礎的共識，二是以形塑團隊而凝聚的承諾。因此學校在經營教育 111 的過程中，必須先建立共識，據以型塑團隊，而能在認知上充分了解三個 1 的意涵與價值，在態度上則願意和學校同仁一齊為達到三個 1 的目標而付出。當然，有任事之「心」，也要有成事之「能」，否則心有餘而力不足，只能望三個 1 興嘆了。

雖然學校老師人才濟濟，甚或臥虎藏龍，但畢竟教育 111 的經營需要專業的思維範型和執行方法，故培養學校老師們參與教育 111 的能力自有其必要。如果老師們的能力素養足夠，學校推動教育 111 才無須勞師動眾，也不至於勞民傷財而惹民怨。

據上而言，學校經營教育 111 應是全校性的動員，務期全校每一單位各司其職且各負其責，而每一位老師也能各盡其心且各展其才。學校經營教育 111 能否達到如此境界，端賴校長領導及行政團隊的努力。

六、堅定信念、策略經營 — 代結語

以上五節分別說明學校經營教育 111 的五項修煉。蓋「修煉」(discipline)一詞係借自管理學大師 Peter Senge 在〈第五項修煉〉(The Fifth Discipline)一書中的用法，意指「嚴謹且必要的努力與精進」。本文將學校經營教育 111 應有的努力喻為修煉，旨在建議學校在經營教育 111 的過程中，能：(一)揚棄競爭排名的迷思，而致力於學校本身的自我精進；(二)全面關注校務及學生才能的發展而且能整體性發展，避免流於偏狹；(三)紮根學校的基礎建設，而後深耕優質學校的特色；(四)創新經營，突破學校發展的瓶頸與困境，超越學校資源與條件的限制，冀能據以造福全體學生；(五)群策群力，使一校之內人盡其才、物盡其用、事盡其效，既發揮學校教育的價值和功能，也成就全校師生的共同榮耀。

綜而言之，學校經營教育 111 乃是永續的學校教育發展，而不是嘉年華會中的展演節目，因此學校教育同仁應有堅定的信念，並且採用有效的策略來推動。作者不揣淺薄，除上述五項修煉之外，再提出五個基本信念和六個策略以供參考。我們的信念是：(一)教育 111 是全方位的校務發展；(二)教育 111 是優質化的績效表現；(三)教育 111 是系統性的資源整合；(四)教育 111 是計畫性的專業實踐；(五)教育 111 是普及化的學習機會。學校若能據此信念經營教育 111，就不怕走偏，更不會做錯。

我們對學校經營教育 111 的建議策略是：(一)分析情勢、奠定利基；(二)勾勒藍圖、建立共識；(三)激勵熱忱、精進專業；(四)健全機制、明定權責；(五)規劃行動、逐步實施；(六)整合資源、發揮綜效。至於如何發展一校一特色、培養一生一專長、實現一個不能少，主辦單位已成立三個小組分別研議，一定可以提供可資參考與依循的具體方法。願以本文祝福臺北教育 111 成功，學校師生共享福報。





學校特色發展的概念與理論

林天祐

臺北市立教育大學校長

壹、前言

二十一世紀的學校，正面臨史無前例的衝擊。學校既要面臨社會多元價值觀的衝擊，又要因應一日千里的科技發展，也要配合快速變化的經濟發展需求，加上民眾對於學校教育品質要求日升，如何釋放學校的能量以建立高效能的學校，乃成為教育成敗的關鍵。

而給予學校更寬廣的經營空間，是釋放學校能量的最佳途徑，因為學校是由專業的行政與教學團對所組成，具有高知識價值，而且學校組織龐大，如果能夠給予學校成員自主的空間，激勵每一成員發揮最大的能量，就能產生巨大的力量，推動學校往前大步邁進。

學校特色發展即在透過學校成員共同參與，找出最可以讓學校環境、學校成員、學校運作發揮最大效果的過程，使學校成為令人信賴的教育場所，所以發展學校特色，就是在創造全是贏家的學校。

以下就學校特色的意義、特徵以及相關理論做簡要的說明，以作為學校進一步規劃的參考。



貳、學校特色的意義與特徵

一、學校特色的意義

特色意指事物所具有或表現出來獨特優異之處（國語辭典編輯委員會，1982），這樣的事物不僅稀少（具有獨特性）而且勝人一籌（具有優異性）。

如黃金在高溫之下仍不熔化、在空氣中不易氧化、歷久不會變色、具有高度的延展性，因為有這些特色，加上數量不多，所以黃金在金屬中一枝獨秀，成為最珍貴的金屬。

又如微軟所開發出來的個人電腦程式，不僅具有獨占性，而且靠著快速更新的技術，配合科技發展持續增加新的功能，這樣的獨特、優異屬性，使其他電腦軟體公司無法與其匹敵，而享有高度的競爭力。

再如臺灣各鄉鎮近年來，積極利用地方的人口、地理、交通、資源、氣候等特有條件，創造出優越於其他地方的農業、工業、商業、服務等產業，發展出吸引人潮的地方特色產業。

學校特色，顧名思義，就是學校植基於本身以及地區環境特性，所創造出來具有獨特優異的教育環境或教育表現，因為獨特優異，所以校內以及社區人士都會對其產生深刻的印象，又因特色是建立在學校本身與環境條件之上，所以校內與社區人士容易有產生與學校融入一體的感受。

只要有助於學校教育目標達成的項目，都可以成為學校特色，如語文教育、科學教育、資訊教育、閱讀教育、品德教育、環境教育、社團活動、民主法治、學生自治、人權教育、性別平等、中輟輔導、認輔制度、生涯發展、技藝教育、健康促進、五育均衡等，可以配合學校條件發展一項以上的特色。

學校特色包括靜態的事物，如學習情境、教材內容、環境設施等，以及動態的事物，如行政作為、教學行為、學習行為等；特色內涵可以是輸入事項，如行政計畫、教師素質、學生特性、學校課程、學校環境、學校資源，可以是過程事項，如校園規劃、課程發展、專業發展、教師



教學、行政領導、親師互動、社區互動等，也可以是產出事項，如行政效能、教學效能、學習成效、學校文化等。

不論是靜態、動態、輸入、過程、產出，學校特色發展的最終目的，在於提高學生學習效果、建立學校品牌以及有效實施學校行銷。首先，學校特色的發展在於總體提升行政管理、課程教學、環境設備、社區關係的效能，以提高學生的學習效果、建立學生的核心能力，這是學校教育的最終目的。其次，透過特色的建立，學校也可以獲得家長、學生的認同，有利於學校永續發展。

綜上所述，學校特色是一個複合的概念，為利理解，將學校特色之意義、目的、性質與項目摘要說明如表 1。

表 1 學校特色意涵要項

意 義	目 的	性 質	項 目
<ul style="list-style-type: none">• 學校反映本身以及地區環境特性• 具有獨特優異的教育環境或教育表現	<ul style="list-style-type: none">• 提高學生學習效果• 建立學校品牌• 實施學校行銷	<ul style="list-style-type: none">• 靜態、動態• 輸入、過程結果	<ul style="list-style-type: none">• 有助於學校教育目標達成的項目• 如語文教育、科學教育、資訊教育、閱讀教育、品德教育、環境教育、社團活動、民主法治、學生自治、人權教育、性別平等、中輟輔導、認輔制度、生涯發展、技藝教育、健康促進、五育均衡

二、學校特色的特性

從學校特色的意義與目的，並參考學者相關論述（何福田，2004；吳明清，1997；吳淑芬，2005；李坤崇，2001）可以了解學校特色具備教育、獨特、優異、普遍、永續五項特性，分述如下：



（一）教育性

學校是為教育而存在的，所以學校要發展特色之前，必須先充分展現學校教育的功能，不論在行政領導、課程發展、教師教學、學生學習、環境設備、學校文化以及社區關係方面，都要發揮應有的功能，亦即是一所有效能的學校。

此外，學校特色發展也要符合學校教育目的，才有發展的必要，學校教育的目的在於發展學生的潛能，使其具備生活與升學的核心能力，因此，學校特色發展也必須有助於學生潛能的發展以及核心能力的建立。

（二）獨特性

特色之所以成為特色，是因為能夠很容易和其他學校做區隔，第一個區隔的方式就是絕無僅有、或世上少有。如果是學校本身的創舉，通常就成為學校的特色，所以創新是建立學校特色的重要途徑。

另外，由於學校是由許多要素組成，每一個學校所在環境也都不一樣，所以發展出來的計畫、作法、結果也都會不一樣，因此只要善用學校特有的條件，就可以發展出異於其他學校的教育措施，準此而言，深入了解學校的內外條件的特性，是發展學校特色的必要途徑。

（三）優異性

要能夠和他校區隔的第二個作法，就是做得比其他學校更好，包括更卓越、更深入、更廣泛，使得其他學校比不上，這樣的優越性需要長年累積而成，所以長期經營是發展學校特色的不二法門。

除了長期經營之外，優勢發展是創造學校優越性的有效方法，將學校的優勢條件找出來，並掌握外界發展契機，就比較容易取得領先的地位，所以詳細評估學校的優勢、劣勢以及外界的機會、威脅，將內部優勢以及外在機會極大化，就成為發展學校特色的關鍵思維。

（四）普遍性

學校特色發展不是在培養菁英人才，而是要透過學校的優勢，讓每一位學生都能夠充分發展潛能，所以在學校的特色領域中，必須提供每一個學生相同的學習機會，如果只有少數學生表現優異，與特色發展精神不符。



要確實做到普遍性，必須照顧到弱勢學生的學習，弱勢學生可能受到家庭收入、家庭結構、身心條件的限制，而影響學習機會與學習成就，在特色領域發展的過程當中，務必要特別關照這些學生，並全力協助解決其困境，使弱勢學生一樣受惠。

(五) 永續性

學校特色之所以能夠令人印象深刻，是因為這樣的特色歷久而彌新，足以令人將特色和學校做快速連結，既要歷久又要彌新，就要靠延續性的發展計畫來維繫，所以穩定性、一致性的計畫，並納入學校日常運作體系之中，是創造學校特色的必要條件。

特色之能夠持續，還要靠學校課程的整體規劃，並將其融入日常教師、學生學習活動之中，讓特色環境或措施變成學校行政、課程、教學、學習的一部份，所以學校特色課程化是延續特色的另一成功要素。

綜合上述，學校特色發展就是反映學校內外條件優勢，持續發展出具有獨特性、優越性的教育環境與教育表現之過程與結果，不僅可以提高學生學習效果，也可以建立學校品牌、協助學校行銷，做到延續學校歷史、創造學校歷史的使命。

茲摘要學校特色之特性、相關內涵，並提出建議的認證指標如表 2，以作為學校規劃與思維之參考。

表 2 學校特色的特性、相關內涵與認證指標摘要表

特 性	相 關 內 涵	認 證 指 標
教育性	<ul style="list-style-type: none">• 有效能的學校• 符合學校教育目的	<ul style="list-style-type: none">• 獲得優質學校之獎項項目• 參加全國性競賽成績優異• 參加國際性競賽成績優異• 經由媒體大幅報導與宣傳• 獲得國家或國際機構認證• 其他獨特優異的教育表現
獨特性	<ul style="list-style-type: none">• 創新思維與作法• 善用學校內外條件特性	
優異性	<ul style="list-style-type: none">• 更卓越、更廣泛、更深入• 掌握內部優勢與外部機會	
普遍性	<ul style="list-style-type: none">• 全校學生都受惠• 照顧弱勢學生	
永續性	<ul style="list-style-type: none">• 成為學校整體運作之一環• 融入學校整體課程之中	



參、學校特色發展的相關理論

學校特色發展是基於學校本身條件，所進行的一種組織變革，目的在增進學校的效能，相關理論主要包括學校本位管理、學校組織變革以及有效能的學校，說明如下：

一、學校本位管理

學校本位管理係指在既定的教育目標規範之下，教育行政機關給予學校彈性自主的空間，並課以更大的績效責任，讓學校依據本身條件發展最有效之經營理念與作法，以激發學校潛能、提高辦學績效。

學校本位管理的盛行是在 1990 年代之後，當時歐美先進國家發現，由於各校條件不一，過去由教育行政機關訂定統一要求，再交由各校執行的作法，一方面無法兼顧各校個別差異，另一方面也限制了學校創意的空間，所以往往執行績效不彰。

為了提高學校辦學績效，學者主張應該給予學校更大的自主空間，由各校視本身的條件訂定最有利的發展策略，以達成改進教育成效之目標。學校自主項目包括人事自主、經費自主、課程自主、教學自主等，讓學校在人員聘用與考核、經費編列與使用、課程發展與研究、教學內容與方法等方面，更彈性、更自主（吳清山，1999；張明輝，1997；黃嘉雄，2001；Mohrman & Wholstetter, 1994；Murphy & Beck, 1995），使學校更有特色發展之空間。

學校自主經營有一套運作程序，就是回顧學校使命、型塑共同願景、確立發展目標、訂定發展策略以及提出行動方案。學校要自主經營，必須從回顧學校存在的價值開始，其次要營造全校追求變革的熱誠，接著要確定具體的努力目標以及達成目標的可行策略，最後推出完整的行動方案以具體實現目標。

在此一過程當中，通常採用 SWOT 分析方法，以發現學校內外部條件的特性，以及內部優勢（strengths）、劣勢（weaknesses）與外部機會（opportunities）、威脅（threats），以作為發展願景與目標的基礎，運用 SMART 的原則訂定出明確的（specific）、可測量（measurable）、可達成



(attainable)、相關的(relevant)、時效性(time-bound)的具體發展目標(林天祐, 2006)。更重要的是, 要讓學校所有成員都具備學校自主發展的能力與資源, 學校本位管理才能發揮效果。

二、學校組織變革

學校組織變革是學校因應內外環境壓力, 針對學校結構、人員、環境、運作過程, 做有系統、有計畫的調整、改變, 以確保學校的永續發展。

和企業相比較, 學校是比較穩定的組織, 但是隨著經建人力需求的變化、科技的快速發展、社會文化的變遷以及全球化的衝擊, 學校如果不能及時因應將無法有效發揮應有的功能(吳清山, 2005), 所以學校組織變革變成為二十世紀末期以來, 最受矚目的教育課題之一。

學校組織變革是一個從穩定狀態到不穩定狀態, 在從不穩定狀態恢復到穩定狀態的過程, 從穩定到不穩定, 是因為受到內外環境因素改變的衝擊, 從不穩定回復到穩定, 是因為組織經過調整之後可以滿足內外部環境的要求。

但是社會變遷永不停止, 所以學校組織變革也需要不斷的進行, 這使教育學者以及實務工作者認知到, 學校要從被動因應改為主動變革、從兼具非計畫性與計畫性改變改為計畫性變革, 而且持續朝改進、創新的方向邁進(吳清山、林天祐, 1997; 張明輝, 1999; Owens, 1991), 為學校特色發展注入一股動力。

變革可以是局部的調整, 也可以做全部組織調整, 可以是漸進的也可以是激進的, 為了維持學校的正常運作, 局部、漸進的調整是比較適切可行的變革方式。變革的途徑包括改變結構、改變科技、改變環境以及改變人員(Robbins, 1983), 亦即調整組織結構與目標、更新設備與改進運作過程、改變校園環境與設施以及學校人員的態度與行為。

組織變革必須輔以組織創新、組織學習、行動研究以及 PDCA 的技術, 以達成目標。透過組織創新活動, 可以讓學校充滿變革的活力, 推動組織學習與行動研究可以使學校具備變革能力, 使用 PDCA 技術循環

進行計畫 (plan)、執行 (do)、檢核 (check)、修正 (act)，可以讓學校持續變革、創新與進步 (林天祐，2006)。

三、有效能的學校

有效能的學校係指不論在行政領導、課程發展、教師教學、學生學習、環境設備、學校文化以及社區關係方面，都表現良好而且著有績效的學校。

有效能學校的研究大約起於 1970 年代的美國，當時的研究主要在探討學校如何提高文化不利以及低社經地位等弱勢學生的學業成就，一所能夠提高弱勢學生學業成就的學校，就是有效能的學校(吳清山，1997)。

以提高學生學業成就為目的之西方觀念，傳到亞洲國家之後做了本土性的調整，如在臺灣地區因為深受升學主義所苦，所以不再以學生學業成就作為有效能學校的唯一認定標準，而是以學校整體運作表現作為依據。但在西方國家，如美國、英國、澳洲等國家，配合該國教育政策整體發展需要，至今還是以學生學業成就作為衡量學校效能的主要依據。

一所有效能的學校應該具備何種特徵，與所界定的標準息息相關，如以學生學業成就為標準，就會偏重與學生學習直接相關的學生學習、校長領導、課程發展、教師教學、學校文化等表現 (Thomas & Davis, 1989)，如果以學校整體運作為標準，就會兼顧校長領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、學校文化、環境設備、社區關係等層面 (吳清山，1992)，臺灣地區適用後者。

國外近五十年來的教育改革，以及國內近十年來的教育改革，不論在行政、教師、課程或環境方面的努力，其最終目的都是在提高學生的學習成效，也就是在追求一個校校都是有效能學校的教育理想，發展學校特色也是建立在此一理想之上的教育改進作為。

為了解學校效能的高低，必須建立完整的評估指標，而 CIPP 同時兼顧情境 (context)、輸入 (input)、過程 (process)、產出 (product) 要項的評鑑觀，與學校效能的特徵相吻合，所以是建構有效能學校的重要參考。





學校本位管理、學校組織變革以及有效能的學校，是學校特色發展的重要理論依據，茲歸納以上論述，將其重要概念與學校特色發展關係及其相關作法摘述如表 3。

表 3 學校特色相關理論重點摘要

相關理論	重要概念	學校特色發展	相關作法
學校本位管理	• 彈性自主的經營空間	• 給予學校特色發展的空間	• SWOT 分析 • SMART 目標
學校組織變革	• 學校持續改進與創新	• 注入學校特色發展的動力	• PDCA
有效能的學校	• 學校整體表現著有績效	• 學校特色發展的基礎	• CIPP

肆、結語

學校特色就是一所學校獨特優異之所在，可以是靜態或動態的，可以是環境、行政、課程、教學、學習、文化等，但必須建立在有效能學校之上，使每一位學生都能夠充分受益。

學校需要依據內外條件特性與優勢來發展特色，從願景、目標、策略到行動方案都要進行系統規劃，並透過 SWOT、SMART、PDCA、CIPP 或其他技術的協助，建立具體可行的計畫。

如果每一所學校都能夠認真思索學校特色所在，並能夠縝密規劃特色發展的內容，最後都能夠力行實踐，一定能夠創造出能夠享受教學的樂園，以及廣受民眾肯定的社會堡壘，讓學校的永續經營成為可能。

參考文獻

- 何福田（2004）。學校特色與自我行銷。**研習資訊**，21（6），1-5。
- 吳明清（1997）。發展學校特色的理念與做法。**北縣教育**，4，21-26。
- 吳淑芬（2005）。**國民小學經營學校特色之研究**。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 吳清山（1992）。**學校效能研究**。臺北市：五南。

- 吳清山（1997）。有效能學校之特徵、發展與研究方法。載於吳清山主編，**有效能的學校**（頁 1-16）。臺北市：國立教育資料館。
- 吳清山（1999）。**教育革新與發展**。臺北市：師大書苑。
- 吳清山（2005）。**學校行政研究**。臺北市：高等教育。
- 吳清山、林天祐（1997）。組織變革。**教育資料與研究**，**18**，62。
- 吳清山、林天祐（2003）。創新經營。**教育資料與研究**，**53**，134-135。
- 李坤崇（2001）。綜合活動學習領域教材教法。臺北市：心理。
- 林天祐（2006）。教育行政計畫。載於林天祐（主編），**教育行政學**（初版 4 刷）（頁 47-80）。臺北市：心理。
- 張明輝（1997）。學校本位管理的高參與模式。**中等教育**，**48**（5），21-30。
- 張明輝（1999）。**學校教育與行政革新研究**。臺北市：師大書苑。
- 教育部重編國語辭典編輯委員會（1982）。**重編國語辭典**。臺北市：商務。
- 黃嘉雄（2001）。**學校本位管理制度之比較研究**。臺北市：五南。
- Thomas, G. A., & Davis, M. A. (1989). *Effective school and effective teachers*. Boston: Allyn & Bacon.
- Mohrman, S. A., & Wholstetter, P. (1994). *School-based management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murphy, J., & Beck, L. G. (1995). *School-based management as school reform: Taking stock*. Thousand Oak, CA: Corwin.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational behavior in education* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1983). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.





發展學校特色的策略與方法

楊士賢

臺北市文山區志清國民小學校長

壹、前言

特色發展已然成為少子化時代，學校經營的重要面向。然而，對於如何發展特色，學校現場存在著以下課題。

一、特色內涵難以聚焦釐清

為滿足孩子多元的學習需求，學校必然開展許多教育活動，在豐富的教育活動中，如何認定哪些是學校的特色，的確相當模糊與困難。吳明清（2008）舉出「一個學生參加網頁設計大賽得獎、每一年參加科展都獲獎、學校承辦全國科展」這樣的教育活動可以稱為學校特色嗎？林天祐（2009）更認為學校特色包含靜態與動態事物，輸入、過程與產出事項，是一個複合的概念。因為概念較複雜難以定義釐清，所以許多學校常產生「這是學校特色嗎？」的疑問。

事實上，每個學校或多或少都有著自己的發展重點，但問及學校有哪些特色時，成員卻無法立即說得出來，這肇因於未能釐清與掌握學校特色的意涵與性質，致使學校致力於全方位發展，卻缺少了令人印象深刻的特色與品牌，在少子化時代，此種情形將對學校永續發展造成影響。因此，在進行學校特色發展時，首要的課題是掌握學校特色的意涵與特性。



二、特色發展缺少系統技術

系統的學校特色發展技術，如同學習的鷹架，讓成員依據學校條件，參酌轉化逐步發展自己的特色。然而當前教育學術與實務界，仍較少建構學校特色發展的系統技術。林天祐（2009）所提出學校特色相關理論重點（詳如表 1），並說明相關作法，可作為建構學校特色發展系統技術重要的參考。因此，提供學校特色發展系統技術，是學校發展特色的重要課題之二。

表 1 學校特色相關理論重點摘要

相關理論	重要概念	學校特色發展	相關作法
學校本位管理	彈性自主的經營空間	給予學校特色發展空間	SWOT SMART 目標
學校組織變革	學校持續改進與創新	注入學校特色發展的動力	PDCA
有效能的學校	學校整體表現著有績效	學校特色發展的基礎	CIPP

三、特色品牌難能有效行銷

學校特色既是累積的成果，也是刻意規劃經營的表現（吳明清，2008），任何學校特色品牌的建立，都彌足珍貴，但學校努力發展特色，卻可能因為缺乏有效行銷，導致學校內部成員或外部人士，難以對學校特色品牌產生深刻印象。因此，特色發展與有效行銷息息相關，沒有紮實優質的學校特色，無法行銷；沒有有效行銷，無法呈現特色。所以如何有效行銷，是學校發展特色的重要課題之三。

貳、學校特色發展的基本模式

一、基本模式圖（詳如圖 1）

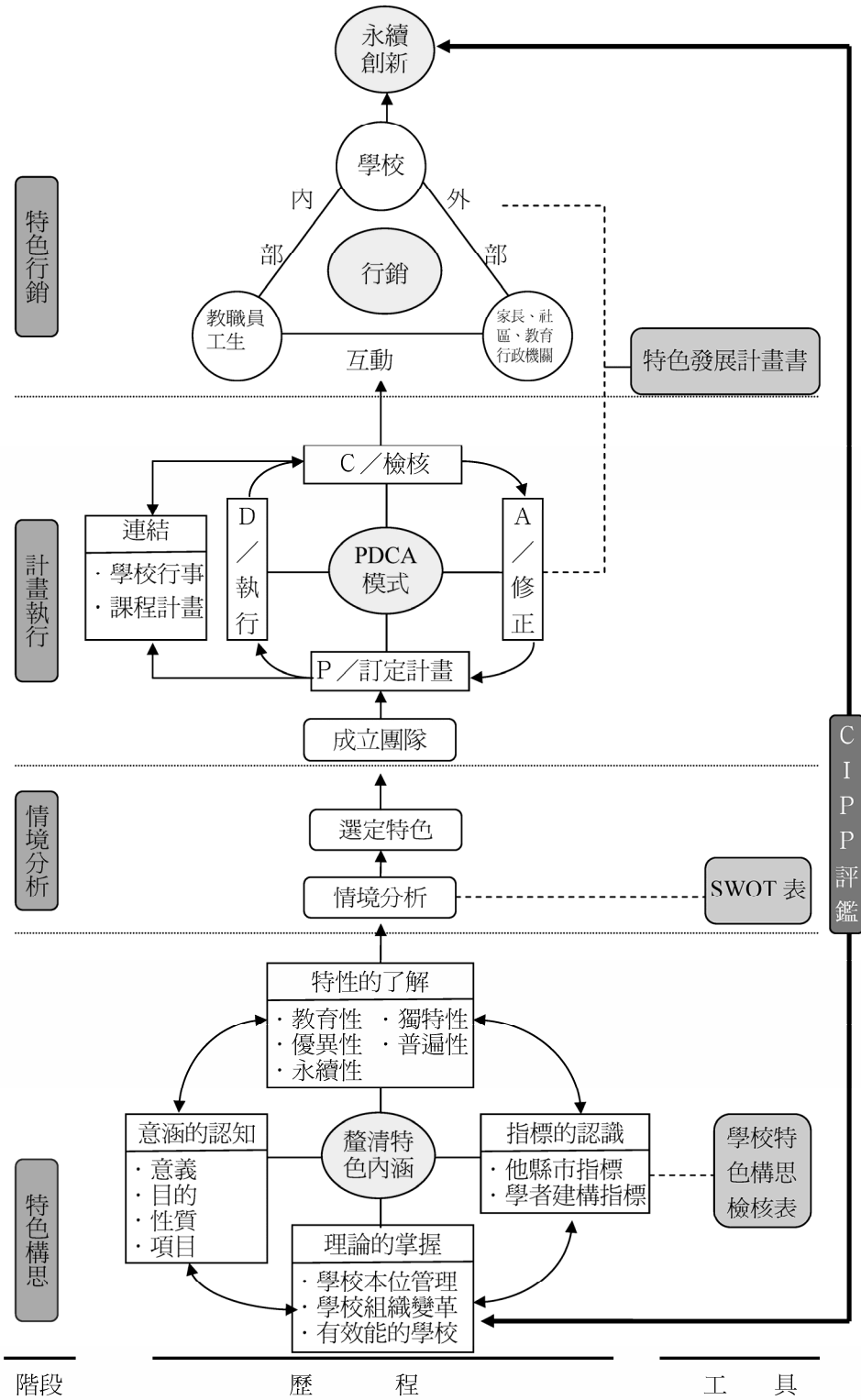


圖 1 學校特色發展基本模式圖



二、基本模式圖的意涵

依據前述課題的分析，將學校特色發展歷程中「特色構思、情境分析、計畫執行、特色行銷、CIPP 評鑑」等六個階段及每個階段重要的實施項目，建構為「學校特色發展基本模式圖」，其具有下列意涵：

- (一) 以學校實際運作歷程為主軸：當學校開始發展特色時，「什麼才能稱為學校特色」是團隊首要釐清的課題，如果無法掌握學校特色的內涵，縱使擬定了特色發展計畫，最後發展的成果能否稱為學校特色，仍有疑慮；緊接著，學校必需針對目前已經存在的或未來想要建立的辦學成果，進行情境分析，才能選定特色發展項目；之後，依據特色發展項目組成團隊，訂定計畫並執行，同時實施行銷策略，並在歷程中評鑑了解成效。此一歷程模式係大抵循著學校現場實際運作為主軸，期能與現場經驗契合。
- (二) 採學校常用發展方法為技術：在不同的階段，採用了「SWOT、PDCA、CIPP」三個方法，此三個方法是學校校務發展較為熟悉的技術，有助於學校轉化與運用。

參、學校特色發展的基本歷程

一、特色構思階段

這一個階段主要目的是「釐清特色內涵」，以作為學校發展特色的基石，茲從四個向度探究學校特色的內涵。

(一) 理論的掌握

林天祐（2009）認為學校特色發展相關理論有三：

1. 學校本位管理：係指在既定的教育目標規範下，教育行政機關給予學校彈性自主的空間，並課以更大的責任，此一理論給予學校特色發展的空間。
2. 學校組織變革：係指學校因應內外環境壓力，針對學校結構、人員、環境、運作過程，做有系統有計畫的調整改變，以確保學校永續發展，此一理論注入學校特色發展的動力。
3. 有效能的學校：係指不論在行政領導、課程發展、教師教學、學



生學習、環境設備、學校文化以及社區關係方面，都表現良好而且著有績效的學校，此一理論是學校特色發展的基礎。

從相關理論中可知，學校特色具有三個重要的概念：首先，學校特色發展的基礎是學校效能，沒有效能的學校所發展的特色，難以被教育社群認同；其次，學校特色發展是學校因應所在環境與條件，透過團隊成員共同參與，逐步發展累積而成，因此學校成員必然對特色發展歷程與結果，有深厚的瞭解與共識；最後，學校特色發展是學校組織為建立特色，所進行系統的運作與調整，因此零散片斷欠缺系統規劃的特色發展歷程，難以創發學校特色。

（二）意涵的認知

吳明清（2008）認為「特色」是優質（quality）、獨特（uniqueness）、創新（creativity）、榮譽（honor）、效益（effectiveness）、品牌（brand）。林天祐（2009）則指出學校特色是學校植基於本身以及地區環境的特性，所創造出來具有獨特優異的教育環境或教育表現。可見，學校特色是「他校沒有而本校獨創」或「雖然他校也有，但本校做得更好」兩個意義。

（三）特性的瞭解

吳明清（2008）認為學校特色具有下列特性：教育性、分享性、發展性、整合性、可親性、行銷性、觀摩性，因此「特色」是一種品質，也是創意，更是品牌，學校特色的構思與營造，必需從精緻與創新著手，形塑學校品牌。

林天祐（2009）認為學校特色具有五項特性：1.教育性：符合學校教育目的且是有效能的學校；2.獨特性：創新思維與作法及善用學校內外部條件特性；3.優異性：更卓越、更廣泛、更深入，及掌握內部優勢與外部機會；4.普遍性：全校學生都受惠且能照顧弱勢學生；5.永續性：成為學校整體運作之一環，並能融入學校整體課程之中。

進一步將兩位學者所瞭解的學校特色性質進行歸納，發現學校特色具有下列特性：教育性、獨特性、優異性、普遍性、永續性（發展性、整合性）、行銷性（可親性、觀摩性），瞭解這些特性，有助於學校掌握特色發展的方向。

(四) 指標的認識

林天祐(2009)建構學校特色認證指標為：1.獲得優質學校之獎項項目；2.參加全國性競賽成績優異；3.參加國際性競賽成績優異；4.經由媒體大幅報導與宣傳；5.獲得國家或國際機構認證；6.其他獨特優異的教育表現。此外，桃園縣政府於96學年度開始的特色學校認證評審指標(詳如表2)，可作為認證指標參考。

表2 特色學校認證評審指標

向度	指標內容
一、符合學校願景與目標 20分	1.特色發展之決策經審慎民主化需求評估 (3分)
	2.特色內涵符合學校願景 (3分)
	3.擬訂具體之特色發展目標 (4分)
	4.特色發展項目列入學校課程計畫 (5分)
	5.特色內涵具創造性獨特性或卓越性 (5分)
二、有完整性的計畫與專業團隊 15分	1.擁有永續的特色發展計畫 (3分)
	2.計畫內容具體適切有效可行 (3分)
	3.具有專業工作團隊 (3分)
	4.組織成員分工明確 (3分)
	5.具備完整專業團隊成員之教育訓練制度 (3分)
三、符合普遍參與原則 20分	1.師生能認知學校特色發展內涵 (4分)
	2.師生全員參與率達50%以上或單一年級師生全員參與率達80% (5分)
	3.確保師生均有公平合宜的參與機會 (3分)
	4.弱勢族群得到適切的照顧 (5分)
	5.師生參與滿意度達50%以上 (3分)
四、資源有效運用發揮整體綜效 15分	1.學校經費預算運用合理化 (3分)
	2.能募集及運用社會資源充實設備與設施 (3分)
	3.能整合家長及社區各項人力物力自然資源發展學校特色成為社區文化 (3分)
	4.能整合行政與教學團隊資源發展學校特色 (3分)
	5.建立完善的專屬網頁作為成果發表平臺 (3分)
五、建立品管機制落實過程管理 30分	1.建立有效的監督輔導機制 (5分)
	2.具備完整的進階或分級制度 (5分)
	3.落實執行進階或分級制度 (5分)
	4.特色發展目標達成率達90%以上 (10分)
	5.利用檢討回饋機制持續提升教育品質 (5分)





六、績效彰顯 全國知名 (為必備 條件需符 合二項以 上指標)	1.參加全國性以上之競賽獲前六名
	2.參加全國性以上教育成果發表績效卓著
	3.受邀參與全國性公益活動演出績效卓著
	4.經由全國性平面(立體)媒體專文報導或多家地方性平面(立體)媒體大幅報導
	5.通過國家或國際驗證機構認證並取得證書
	6.行銷特色經驗至國內外教育產業並具實績
	7.其它經評審委員會認定符合之事蹟

(五) 學校特色發展構思檢核表

從理論的掌握、意義的認知、性質的瞭解、指標的認識，進一步建構學校特色發展構思檢核表（詳如表 3）。

表 3 學校特色發展構思檢核表

可能的特色項目：

特性	檢核內容	檢核結果
教育性	1.符合學校教育目的 2.是有效能的學校 3.特色發展之決策經審慎民主化需求評估 4.特色內涵符合學校願景 5.擬訂具體之特色發展目標 6.特色發展項目列入學校課程計畫	
獨特性	1.創新思維與作法 2.善用學校內外部條件特性 3.特色內涵具創造性獨特性或卓越性 4.參加全國性以上之競賽獲前六名 5.參加全國性以上教育成果發表績效卓著 6.受邀參與全國性公益活動演出績效卓著 7.經由全國性平面（立體）媒體專文報導或多家地方性平面（立體）媒體大幅報導 8.通過國家或國際驗證機構認證並取得證書 9.行銷特色經驗至國內外教育產業並具實績 10 其它經評審委員會認定符合之事蹟 11 獲得優質學校之獎項項目	

優異性	<ol style="list-style-type: none"> 1.更卓越、更廣泛、更深入 2.掌握內部優勢與外部機會 3.具備完整的進階或分級制度 4.落實執行進階或分級制度 5.特色發展目標達成率達 90%以上 6.利用檢討回饋機制持續提升教育品質 	
普遍性	<ol style="list-style-type: none"> 1.全校學生都受惠 2.照顧弱勢學生 3.師生能認知學校特色發展內涵 4.師生全員參與率達 50%以上或單一年級師生全員參與率達 80% 5.確保師生均有公平合宜的參與機會 6.弱勢族群得到適切的照顧 7.師生參與滿意度達 50%以上 	
永續性	<ol style="list-style-type: none"> 1.成為學校整體運作之一環 2.融入學校整體課程之中 3.擁有永續的特色發展計畫 4.計畫內容具體適切有效可行 5.具有專業工作團隊 6.組織成員分工明確 7.具備完整專業團隊成員之教育訓練制度 8.學校經費預算運用合理化 9.能整合行政與教學團隊資源發展學校特色 10 建立有效的監督輔導機制 	
行銷性	<ol style="list-style-type: none"> 1.能募集及運用社會資源充實設備與設施 2.能整合家長及社區各項人力物力自然資源發展學校特色成為社區文化 3.建立完善的專屬網頁作為成果發表平臺 	



此一檢核工具實施的目的，係提供學校在進行特色發展起始，能慎思特色發展項目，檢核表的運用，宜掌握下列要領：

- 1.這是參考的檢核架構：每個學校的脈絡與條件並不相同，此檢核表僅提供學校一個對話與思維的方向，學校運用時宜彈性轉化與調整。
- 2.檢核後發現不足處，宜納入後續特色發展計畫中落實：檢核表只是引導學校團隊商討決定可能的發展項目，在檢核時必然發現有些不足處，此時可以列入學校特色發展計畫中加強補足。



二、情境分析階段

當學校核心成員對可能的特色發展項目檢核後，將發現最有可能進行特色發展的項目，緊接著，團隊成員需要進一步透過情境分析歷程，瞭解與掌握特色發展歷程中各種優劣勢條件與機會。

(一) SWOT 情境分析表 (詳如表 4)

表 4 SWOT 分析表

可能的特色發展項目：

內部環境			外部環境		
因素	S 分析 (有利條件)	W 分析 (不利條件)	因素	O 分析 (機會)	T 分析 (威脅)
課程			政策		
教學			社會		
學生			社區		
教師			資源		
家長					
環境					

(二) 情境分析實施要領

在進行情境分析時，宜注意運作要領為：

1. 重視討論的歷程：情境分析的歷程，對組織發展而言，就是成員參與、認同和成長最佳的契機，雖然有些耗時，但成員共同經歷這樣的洗禮，不僅能認同特色發展項目，更能夠後續訂定特色發展計畫，奠定穩固的基石。
2. 呈現客觀的數據：每個分析因素，倘若能有相關數據，將可以更客觀看到因素對特色發展的影響，這些數據可能包含全市比賽獲獎數、教師行動研究送件數、媒體報導數、親師生滿意度、學生流動率等。為了提供這些數據，學校行政同仁必須事先預為準備，進行必要的調查或訪談。數據愈精確，情境分析就愈完善。
3. 聚焦可能的契機：在分析過程中，必然看到學校不足之處，然而此不足之處，置放在學校特色發展脈絡中，或許正是改變的最佳契機。例如學校活動與課程較少連結，此時正是建構課程新架構與注入課程新元素的最好機會。情境分析過程中雖不宜評價，但

卻可以引導成員看到改變的契機，尤其學校特色發展是累積而來的品牌，只要掌握改變的契機，循著合乎教育本質的方向，將可順利營造特色品牌的亮麗成果。

（三）選定特色

當進行情境分析之後，可能的特色發展項目，將正式定位為學校特色發展項目，有了這一個特色發展項目，等同於團隊成員有了努力的目標。然而在選定特色項目時，宜關照幾個要點：首先，重新檢視與學校願景的連結，特色發展項目應屬於學校願景實踐的產物，兩者緊密連結無法分割；其次，謹慎檢視與學校課程的連結，特色發展項目應屬於學校課程實踐的產物，倘若在特色發展過程中必需進行課程創新，宜審慎透過課程發展歷程（增刪與取代），將特色發展項目建構為學校總體課程的重要元素；最後，預為思考特色發展具體的成果，學校特色發展成果，宜是可分享可行銷具體可見的成果，這些成果可能是什麼，需要先行構思。

三、計畫執行階段

確立特色發展項目之後，將進入特色發展計畫與執行階段，運用 PDCA 循環圈的方法，可以提升計畫實踐品質，強化達成目標的可能。

（一）PDCA 的基本概念

所謂 PDCA 循環圈，意指 Plan（計畫）-Do（執行）-Check（檢核）-Act（再行動）不斷循環以達成目標的品質管理流程，當 Shewhart 在 1920 年發展，而後經由 Deming 發表於 1950 年在日本提出後，此 PDCA 之概念成為專業事務、生活事物、正式、非正式、有意識、無意識等，任何一切活動都會在這個永不停止的循環下運作，以達成目標提升品質。

PDCA 循環圈中每個步驟均有其聚焦的重點。「Plan」必須尋找問題、研究當前情境、找出可能原因；「Do」必須計畫訂定與執行解決方案；「Check」著重檢驗效果；「Action」是把有效方法制度化，以及檢討後發展新目標。

（二）PDCA 在學校特色發展的運用

循著 PDCA 模式所建立的「學校特色發展計畫書」，其內容概要詳如表





5。此計畫書在運用時，宜注意下列要領：

- 1.這是學校特色發展計畫，不是成果報告，因此，更重視歷程中實際運作層面的規劃，例如連結課程、連結行事、期程規劃、經費編列等。
- 2.這是學校特色發展計畫，但也可以成為成果報告，因為在擬訂計畫的同時，已經完成了成果報告中多數的內容，例如：特色意涵、與願景連結等。
- 3.重視執行歷程中的檢核，因此，宜在期程規劃時，設定歷程檢核的時間點，確定特色發展可以如期如質推進。

表 5 特色發展計畫書參考內容

階段	特色發展計畫書內容參考概要
P/計畫階段 ↓	壹、特色背景說明 一、特色發展背景 (一) 學校環境與組織結構 (二) 特色發展情境分析 二、特色意涵 貳、特色發展策略 一、特色項目與學校願景連結 二、特色項目與學校課程連結 三、特色項目與學校行事連結 四、計畫經費的分配 五、特色行銷的規劃
D/執行階段 ↓	六、特色執行期程與歷程檢核 七、特色執行策略 八、特色執行團隊 參、特色發展成果 一、成果一 二、成果二 三、成果三 四、成果四 五、成果五
C/考核階段 ↓	肆、特色發展績效 一、認證指標自評 二、其它具體績效
A/再行動階段	伍、特色永續創新 一、成為學校課程 二、改善創新的構想

四、特色行銷階段

隨著學校特色發展成果逐漸展現，「有效行銷」成為重要課題，透過行銷歷程，才能讓親師生及社區民眾，留下品牌的深刻印象。就學校行銷的型態而言，大抵分為「內部行銷」，亦即學校對教職員工生的行銷，其





目的為參與、溝通和激勵；「外部行銷」，亦即學校對家長、社區、教育行政機關或學術社群的行銷，其目的為了解、認同與吸引；「互動行銷」，亦即藉由內外部行銷對象彼此的互動所產生的行銷效果，其目的為服務與感動。

（一）特色行銷的原則

- 1.以效能為基礎：行銷最堅實的基礎，是學校優異的辦學績效，當學校著有績效後所進行的行銷，對內部成員而言，是一股努力後實至名歸的肯定；對外部人士來說，更是一種驚豔讚嘆的欣賞和敬佩。因此，成為有效能的學校，才是特色行銷最佳的品質保證。
- 2.內部行銷為外部行銷的基礎：學校特色發展的歷程與成果，必需讓全體內部成員都參與和了解，當學校內部成員都能認同與投入特色發展歷程中，特色品牌將形成厚實的基礎，外部行銷亦將得到良好的實力。以內部行銷為基礎的外部行銷作為，才能確保學校特色行銷的永續效果。
- 3.以外部行銷效果激勵內部行銷效益：當學校特色品牌透過外部行銷策略，獲得外部成員肯定時，對內部成員將形成極大的激勵效果，進而引發內部成員對特色品牌更大的認同與投入。

（二）行銷策略規劃步驟

學校特色發展歷程中，「行銷」是特色能否被知道的關鍵階段。行銷學的 STP 流程（STP Process），S 表示「區隔」（Segmentation）、T 表示「目標」（Market Targeting），P 表示「定位」（Positioning），可以提供學校在規劃行銷策略時，良好的參考步驟：

- 1.區隔：特色必然與他校之間有所差異，學校可以透過調查相關學校發展狀況、擬定區隔指標進行資料分析、找出最佳區隔的項目等過程，將學校發展特色區隔化。
- 2.目標：當區隔特色後，緊接著就是設定行銷的目標。對學校而言，行銷的目標可能包含媒體、社群、社區、家長、學生、內部成員、學術界等。不同的行銷目標，策略屬性不同，例如吸引媒體報導

的行銷策略需要凸顯化，而吸引學術領域關注的行銷策略則需更重視品質化。

- 3.定位：當選定行銷目標之後，接著是將策略定位，亦即學校設定行銷的方式、管道和內容。行銷策略規劃歷程中的「定位」，還有另一層意涵，也就是提出統整的行銷方案，例如某校的特色課程方案，期望吸引學術領域注意，學校擬定了「參與研討會發表、參與學術徵文、主動邀請學者進行研討」等，將行銷策略進行系統的定位。

（三）學校特色行銷策略

經過前述 STP 流程，學校特色行銷的目標與定位將非常清晰，緊接著就是有效的行銷策略包含：

- 1.網路行銷：將學校特色建置在學校網頁上，或是主動連結學校專業社群、學術社群、社區媒體等網頁，都是常見的網路行銷策略。
- 2.刊物行銷：出版學校刊物，報導學校特色內容。
- 3.學術行銷：主動參加學術活動，例如研討會、徵文等，建立學術知名度。
- 4.競賽行銷：無論是教師參與專業成長競賽活動或學生參加各種對外競賽，都是學校特色重要的行銷策略。
- 5.口碑行銷：主動接觸各領域、各社區、各社群中有影響力的人士，闡述學校特色理念，邀請參與學校特色活動，逐步建立特色績效口碑，達到行銷目的。學校口碑行銷最佳的人員，就是學校教師、家長與學生，因此，學校特色發展歷程宜讓親師生多所參與，深化理解，作為口碑行銷最好的根基。
- 6.活動行銷：學校活動結合特色行銷功能，可以收到良好的效果。例如學校日結合特色成果發表、體育表演會結合社團成果發表、園遊會結合特色文件展出等，這些活動的辦理，都具有良好的行銷效果。

學校特色行銷是一種藝術，需要不斷的創新；學校行銷更是一種科





學，需要整體的規劃和系統的分析。具備有效的學校行銷策略系統，學校特色如同獲得最佳的「通路」一般，迅速獲得肯定與關注。

五、CIPP 評鑑模式

學校現場熟悉的「背景－輸入－過程－成果」評鑑模式，係由 Stufflebeam 所提出，其中，Context 代表「背景評鑑」，Input 代表「輸入評鑑」，Process 代表「過程評鑑」，Product 代表「成果評鑑」。此模式提供了學校進行特色發展時，良好的評鑑方法，使學校人員得以清楚的了解每個階段實施的成效，進而掌握時效在發展歷程中進行改善。

在學校特色發展階段中，CIPP 評鑑模式提供了每個階段可供參考的評鑑目標（詳如表 6）。

表 6 學校特色發展的 CIPP 評鑑參考目標

模式	背景評鑑	輸入評鑑	過程評鑑	結果評鑑
特色發展階段	特色構思 情境分析	計畫執行 有效行銷		建立特色 永續創新
評鑑目標	<ol style="list-style-type: none"> 釐清學校特色內涵 掌握特色發展的條件 核心團隊初步構思學校特色 	<ol style="list-style-type: none"> 符合學校特色意涵 成立推動組織 採用有效的推動策略 擬定特色發展策略的程序設計、預算與進度。 列出現有的人力、物質資源、解決策略、程序設計清單，並進行分析。 	<ol style="list-style-type: none"> 確認或預測程序設計或實施上的缺點 紀錄及判斷程序上的各種事件及活動。 真實的描述歷程：不斷與方案內人員保持互動並觀察其活動。 	<ol style="list-style-type: none"> 蒐集對結果描述判斷 將背景、輸入，及過程之訊息相互聯繫，解釋其價值及意義。 訂定特色發展達成績效標準，進行評估，並提供數據。 蒐集與方案有關之各種人員對結果的評斷。

這些參考的評鑑目標，只是原則性的引領，提示了每個階段應該注意的重要評鑑項目，但學校在運用時，更需注意以下要點：

- (一) 訂定學校自己的評鑑目標：透過團隊成員共同討論，訂定每個特色階段的評鑑目標，可以確保特色發展目標的達成。
- (二) 發展評鑑工具：為了便於團隊成員對特色發展歷程與結果的效果評估，學校宜發展簡單可行的評鑑工具，例如檢核表、反應意見調查表等，蒐集評鑑資料。
- (三) 分析結果兼重質性描述與量化數據：如果能將學校特色發展的成果，進行數據化的比較，同時進行質性描述，更容易看出評鑑結果的意義。

六、結語

特色發展已成為少子化時代，學校永續經營的重要課題之一。嘗試將學校特色發展的流程與步驟，透過模式圖像的表述，期能將「特色構思、情境分析、計畫執行、特色行銷、CIPP 評鑑」等過程，在模式圖中做緊密的連結，提供學校特色發展時的參考。

從理論的掌握、意涵的認知、特性的了解、指標的認識等面向，構思可能的學校特色發展項目，或能減少摸索墊穩根基；從 SWOT、PDCA、CIPP 方法的統合運用，或能系統建構穩步前行。然而，對學校這樣有機體來說，任何外來的步驟與流程，都需學校團隊再行轉化與調整，才能紮根在自己學校的現場。

參考文獻

吳明清（2008）。**學校特色的構思、營造與展現～兼談認證標準與程序**。

民 98 年 1 月 20 日，取自：

http://creativity.psjh.tyc.edu.tw/psjh_www/psjh_learning/9708041.ppt

林天祐（2009）。學校特色發展的概念與理論。**教師天地**，158，4-13。





一生一專長的理論基礎、內涵與推動策略

劉春榮

臺北市立教育大學教授兼副校長

壹、前言

教育部 2009-2012 教育中程施政計畫以「建構完善優質的教育環境，讓教育工作者與學習者快樂而有效地成長與學習，培育能自我實現的高素質現代國民與世界公民」為優先發展課題。臺北市近年來建構教育發展綱領，提出臺北市教育政策白皮書、教育局為市民服務白皮書，並極力推動優質學校計畫，落實各級學校邁向優質化，確保大都會教育品質。

97 年 5 月 20 日吳清山教授就任臺北市教育局長，以「齊力共創臺北優質新教育，培育人文科技素養兼具好公民」為教育願景，以教育 111 作為施政主軸，結合三生六零精進教育施政（吳清山，2008）。為紮實教育 111 施政主軸，教育局成立教育 111 推動委員會，提出臺北教育 111 實施計畫、臺北市教育 111 標竿學校認證及獎勵要點，並撰寫可供各級學校參酌的臺北教育 111 學校經營手冊（臺北市政府教育局，2009）。

臺北教育 111 的內涵包括「一校一特色、一生一專長、一個都不少」（臺北市政府教育局，2009）。本文以一生一專長為議題，說明教育理念、建構理論基礎與概念，提出學校實施一生一專長的核心內涵，並進一步構思學校可引用的推動策略。



貳、教育理念

臺北市教育以「齊力共創臺北優質新教育，培育人文科技素養兼具好國民」為願景，以「適性發展、專業發展、學校效能、社會正義、多元成就」為目的，讓學生適性發展，找到自我優勢；教師以道德、專業、熱心、耐心教育學生；學校在經營效能之上發展特色；教育關注社會弱勢角落，實踐公平正義；並以適性教育引導學生多元發展、多元成就，以追求卓越（吳清山，2008）。

臺北市教育 111 的內涵包括「一校一特色、一生一專長、一個都不少」，一生一專長即每位學生一定要有一項藝術或運動專長，以利學生成長過程有健康的休閒生活、終身學習及享受幸福快樂人生。

參、理論基礎與概念

一生一專長在教育上是普遍的原則，紮實落實便能顯現教育的成效。理論是試圖組織資料或訊息，以解釋某些事件的條理，建構一生一專長的理論基礎及概念，可以由個體發展理論、學習理論、運動技能學習概念、以及藝術與人文素養的概念著手。

一、個體發展的重要概念

人類發展是複雜的過程，從個體發展的理論來看，學生的成長受到發展影響，從縱向發展來看，包括幼兒期、兒童期、青年期、成年期、老人期；從發展的內容視之，則包括生理的發展、認知的發展、人格社會與情緒的發展。在個體發展理論中，以下數個概念，可以作為藝術與運動的學習的基礎：

（一）階段性

階段性指個體的成長在發展的不同時期，各有其發展任務，每個階段個體在生理、認知、人格、社會與情緒均有不同的發展，這種發展，儘管會因不同的個體而有所差異，但整體而言具有相當的一致性。教育因勢利導需把握個體發展的階段性（白玉玲、王雅貞，2006）。

（二）可塑性

個體的發展是一種改變的歷程，由改變中促進個體成長。可塑性指



個體發展可以形塑在預期的變化，它是個體發展中不可忽略的本質。人類發展中的可塑性，提供教育的基礎與機會。

（三）關鍵期

關鍵期是個體發展中，在某一時期某一特定事件的影響力發展到最高峰。生理發展的關鍵期特別明顯，認知、語言、人格、社會行為也發現有關鍵期。學習的關鍵期就是說，在個體發展歷程中，某一階段最適合學習某一行為（黃慧真，2008）。

二、學習的理論基礎

學習理論在說明學習的形成的歷程與要點，因應社會快速變遷，學習理論發展日新月異，用以解釋各類學習的事實。以下數個學習概念可作為一生一專長的學習基礎，包括制約學習、認知學習以及社會學習。

（一）制約學習

行為論者以聯結行為與其同時發生事件的觀點，來解釋學習的過程。制約學習理論不論反應式或操作式學習，都已廣泛的用以說明及解釋個體學習行為的事實。

（二）認知學習

認知論者認為認知過程是學習的基礎，個體在刺激環境中，領悟各種刺激間的關係，而產生適當的反應。學習是個體對環境的認知，以及對訊息處理的歷程。

（三）社會學習

Bandura（1977）認為人是社會動物，個體在觀看、揣摩他們所看到的事務就已經在學習，個體以有意義的方式來解釋發生的事件。社會學習主要透過觀察及模仿的歷程獲得。

三、運動技能學習概念

動作技能學習是一般生活、體育訓練、藝術學習所必須。體育是動作技能學習的重要部分，既可習得運動技巧，亦可培養學生正面的價值觀和積極態度，促進健康、休閒與社會發展。一生一專長在運動技能學



習概念探討，包括理解式體育學習、操作性體育學習、體育的學習遷移三方面。

（一）理解式體育學習

理解式體育學習自簡單的遊戲或比賽開始，學生學習體育活動各種概念，進而認識運動的特點和規則，學生經由教師引導，培養做適當決定的能力，教師再依據學生的個別差異進行技能指導與練習，學生藉由反覆的練習和比賽來培養動作技能的表現（闕月清、蔡宗達，2004）。

（二）操作性體育學習

操作性體育學習是 Vickers 在 1990 提出專為體育教學所發展的模式，特別適用於身體技巧之教學，其過程包括分析、決策、實踐三個階段，操作性體育學習以能力分析作為教學設計的首要成分，也稱為知識基礎模式的體育學習（胡天玫，2006）。

（三）體育的學習遷移

運動技能學習遷移重視學習的過程，個體先前的學習經驗有助於學習新經驗，教學者利用個體先前所學習到的運動技巧，組合成簡易的遊戲活動，來引導學童學習一種新的運動技能，再由學習遷移中擴大引申，熟練各項體育技能（張威克，2006）。

四、藝術與人文素養的概念

藝術與人文素養對個體具有重要的作用和意義，透過有目的的教導與培養，可以提高學生對藝術的感受力、鑒賞力和創造力，進而完善品格、豐富感情、開拓思路。藝術與人文素養包括探索與表現、審美與理解、及實踐與應用數個概念，用以引導學生能成為藝術與人文的創作者、鑑賞者、及實踐者（教育部，2003）。

（一）探索與表現

藝術與人文素養從基礎的創作表現開始，逐次加深加廣，並往周遭擴展。由於創作的媒材逐漸多元、科技的應用以及集體創作的練習，藝術創作與表現的面向將更為豐富，並且融入於社會與文化脈絡之中。



（二）審美與理解

藝術與人文素養的審美與理解，從個體對藝術初步的接觸，以及審美經驗的嚐試開始，逐漸擴展到同儕、學校、社區及國家。經過接觸、嘗試、理解、內化形成個體的審美觀。審美的素養隨著科技的運用，能深入剖析各類藝術文化的特質。

（三）實踐與應用

藝術與人文的實踐與應用，從個體感受自身與週遭的關係，觀賞的環境的秩序與規律，佈置與美化空間，逐漸達到生活藝術方式的選擇。藝術與人文的實踐與應用，也應運用科技蒐尋藝術資訊，培養藝術收藏習慣，養成團隊工作概念與態度，選擇適性藝術活動。

肆、構成要素與核心內涵

學校推動一生一專長需要瞭解其要素與核心內涵，以便能有方向而且明確紮實地運作。四個構成要素包括教育規劃、機會選擇、專長擁有和持續發展。

一、教育規劃

- （一）意義：學校規劃藝術或運動專長的多元活動。
- （二）說明：學校規劃並落實多元化的學生學習藝術或運動專長的課程或方案。
- （三）內涵：
 1. 學校提供至少 5 項藝術或運動之學習項目。
 2. 學校規劃該校學生藝術或運動專長認定標準。
 3. 學校舉辦學生藝術或運動專長發表、演出或競賽活動。

二、機會選擇

- （一）意義：學校提供學生學習藝術或運動專長的機會及選擇。
- （二）說明：學校提供學生學習藝術或運動的機會是合理且公平的；學校亦能輔導學生選擇適合自我學習的藝術或運動項目。
- （三）內涵：
 1. 學校提供適合學生選擇學習藝術或運動專長的公平機會。

- 2.學校課程重視藝術或運動學習且辦理多樣化學生社團。
- 3.學校的一生一專長教育，能誘發學生的潛在能力。

三、專長擁有

- (一) 意義：學生至少擁有一項藝術或運動專長。
- (二) 說明：學生習得的藝術或運動專長符合學校訂定專長認定標準。
- (三) 內涵：
 - 1.學生在校習得 1 項以上藝術或運動專長。
 - 2.學生藝術或運動專長符合學校訂定專長認定標準。
 - 3.全校中年級以上學生習得至少 1 項藝術或運動專長。

四、持續發展

- (一) 意義：學校推動一生一專長的教育活動具有發展性。
- (二) 說明：學校能持續推展一生一專長教育活動，促進身心均衡發展，並誘發學生潛在能力。
- (三) 內涵：
 - 1.學校推動的一生一專長教育，具有延續發展特性。
 - 2.學生樂意持續學習學校推動之藝術或運動項目。
 - 3 學生習得的藝術或體育專長，能促進身心均衡發展。

伍、最佳發展狀況

學校推動一生一專長，必須能抓住構成要素與核心內涵，有計畫、有步驟的落實推動，方能表現出最佳發展狀況。為讓學校推動一生一專長，能了解最佳發展狀況，做為經營的依歸，以下從學校作為、學生學習、表現層次和蔚為風氣四個面向加以說明：

一、學校作為

學校推動一生一專長，最佳學習狀況，至少包括環境氛圍、課程教學、學習項目、課外社團及延續發展特性。說明如下：

- (一) 學校有目的地運用校園文化傳播方式，營造學習的氛圍。
- (二) 學校提供 10 項以上足供學生多樣學習的藝術或運動項目。





- (三) 學校重視藝術或運動學習，規劃積極適切的課程，落實於教學。
- (四) 學校能營造物質與心理環境，促進學生樂於藝術或運動學習。
- (五) 藝術或運動教學豐富而有層次，確能教導學生藝術與運動基礎技能。
- (六) 學校辦理多樣化學生社團，提供學生探索、深化與表現的機會。
- (七) 學校規劃該校各階段學生藝術或運動專長認定標準。
- (八) 學校舉辦學生藝術或運動專長發表、演出或競賽活動。
- (九) 學校推動一生一專長教育，具有延續發展特性，有利終身學習。
- (十) 學校能計畫並發展學生進階性藝術文化才能及運動技能。

二、學生學習

學生學習一生一專長的最佳發展狀況，應包括學習機會、身心感受、樂於參與、均衡發展與誘發潛力。說明如下：

- (一) 學生有選擇適合身心發展的藝術或運動專長學習機會。
- (二) 學生充分感受藝術與運動在生活與學習中的魅力。
- (三) 學生樂於學習學校提供或自身喜好的藝術或運動項目。
- (四) 學生能熟悉至少 10 種藝術表現方式或運動規則。
- (五) 學生在校至少習得 3 項以上藝術或運動專長。
- (六) 學生習得的藝術或體育專長，能促進身心均衡發展。
- (七) 學校的一生一專長教育及活動，能誘發學生的潛在能力。

三、表現層次

一生一專長在學生的表現層次上，包括主動探索、樂於從事習得專長、表現分享與參與競賽。說明如下：

- (一) 學生能主動探索並樂於分享對藝術與運動的觀點及看法。
- (二) 學生能習得多項藝術或運動專長，且樂於從事並引以為榮。
- (三) 學生習得藝術或運動專長，超越學校訂定專長認定標準。
- (四) 學生藝術或運動表現，達到 saylor* (Saylor, Alexander, & Lewis, 1981) 技能學習該年齡層高階水準。

- (五) 學生習得的藝術或運動專長，能個別或與他人共同表演或競賽。
- (六) 學生能運用習得的專長，享受參與校內外的競賽活動成就及樂趣。

四、蔚為風氣

一生一專長要蔚為風氣，需要學生樂於學習、具有基本素養及規律活動，學校要能提供場地空間及表演機會。說明如下：

- (一) 學生願意甚至期待參與學習學校推動之藝術或運動項目。
- (二) 學生樂於表達或討論習得的藝術或運動專長。
- (三) 學生能在觀賞藝術展演或體育競賽，展現應有的基本禮儀。
- (四) 學生養成觀賞藝術及規律運動習慣，保持良好生活品質。
- (五) 學生能在藝術與運動活動上表現對文化的認同、尊重與關懷。
- (六) 學校提供具有最佳表現的學生公開展演或競賽的機會。
- (七) 學校學生教師普遍參與一生一專長活動並獲得家長認同。

陸、學校推動策略

學校推動一生一專長，立於理論基礎與概念，著眼標準與內涵，紮實於學校推動策略。現在提供學校一些可行的推動策略，供作參酌。

一、融入發展願景，導引學校經營

願景是學校經營努力方向，學校經營的方式和型態，必須先凝聚學校同仁對學校發展的願景共識，讓學校的未來發展方向明確呈現，以利學校推動政策的實施有所依循，不致偏離學校教育的本質和方向。一生一專長是要每位學生一定要有一項藝術或運動專長，以利學生成長過程有健康的休閒生活、終身學習及享受幸福快樂人生。學校要在此一理念下，融入發展願景，規劃目標落實執行。

二、規劃藝術與運動方案，培養學生能力與習慣

學校在建立發展的願景及確立目標之後，宜進一步規劃學校的藝術與運動方案，培養學生能力與習慣。藝術與運動學習方案應結合學校、社區、家長的力量，在教育政策的導引下，群策群力，有計畫、有步驟、





有方法的找到推動的切入點，逐步實施，先形成風氣，讓學生有學習的成就感，也能享受藝術表達與運動的好處，在快樂學習中建立學生藝術專長與運動習慣。

三、結合學校課程紮實根基，參與社團活動表達成果

一生一專長的推動一定要與課程相結合，課程有正式課程、潛在課程及課外活動。學校在課程規劃時，注意到學生藝術專長的建立，注意到學生運動習慣的養成，學校在設計規劃時，宜往多元化發展，讓學生不會覺得上課是一種負擔。教師能在課程中教導學生運動、休閒的概念，甚至以身作則做為學生的楷模。學生在課程的基礎之上，結合既有的經驗，在社團活動中形成生活的一部分，樂在其中。藝術或體育活動，除滿足身心需求外，宜讓學生有時間享受表演或運動後的滿足與舒適感，有了滿足與舒適才會喜歡，喜歡就不會排斥，喜歡才願意投入。

四、營造藝術學習及運動的學校環境，活絡校際班際團隊活動

藝術學習及運動雖然隨時隨地均可進行，但有良好的運動場地及措施，會使運動的效率、能量、技能與滿足舒適均倍增。學校要能充實藝術學習及運動，提供學生安全的學習環境。在物理環境之外，學校也應積極營造心理環境，帶動藝術學習及運動風氣。校園舉辦班際團隊競賽，區域學校間辦理校際團隊競賽或訪問，都能導引學生藝術及運動得以學習與發展。

五、建構藝術學習及運動資訊網路，創造學習能量

藝術學習及運動的場域不僅在校園內，學生會參加社區的活動，學生也會有自我的休閒活動，這些活動都需要藝術學習及運動休閒的訊息。藝術及運動的訊息不僅讓學生有機會參與，也將成為學生的談話重要主題。建構便捷充分的資訊網站，提供即時完整的藝術學習及運動訊息，對學生來說相當的重要。以網站為基礎，創造學校藝術學習及運動流行趨勢。

六、拓展學習的概念，豐富學校教育的內涵

傳統學校教育受到升學主義的影響，過於重視智育的學習及學校課

程的學習，致使學生的學習埋沒於書堆之中，忽略藝術、運動與休閒素養，學生難以享受學習的樂趣。一生一專長的學習要結合學校特色、社區資源、教師專長、學生習性進行發展，不是單一面向，而是多面向；不是統一要求，而是各展所長。擴大了學習的概念，自然視野寬廣，學習活動會是多采多姿。

七、順勢推動因地制宜，適性發展易有成效

學校推展一生一專長，可在調查學生藝術專長與運動習慣，在了解學生的基礎行為之後。規劃出最適合學校推動的項目與要求水準，也可以找出學校推展一生一專長的切入點。教育的本質在強調教育機會均等，教育機會均等的時代意義，便是每一位學生都有接受適合身心發展的教育。因地制宜適性發展就是考慮到學生的學習準備度，藝術專長學習與運動習慣建立，要能使個體的多元潛能有所發揮，才能獲得成效。

八、學校相互觀摩學習，互為借鏡激發動力

推展一生一專長的作法，當紮實學校的作為，然他山之石可以借鏡，來自於學校外部的經驗和實例，其觀摩仿效亦為學校推動經營的便捷法門。學校教師可至他校相互觀摩學習，若有機會至國內外的標竿學校、優質學校、特色學校校參觀訪問，進行觀摩學習，不僅可開拓學校經營視野，還可以收見賢思齊之效。透過師生共同學習經驗的建立，有利於彼此對話、溝通和形成共識，易於激發動力。

柒、結語

個體發展有共同性也有個殊化，每學生都會有他的專長部份，有些學生長於記憶，有些學生精於推理，有些學生樂於運動，有些學生愛好音樂美術，有些學生願意個別表演，有些學生則喜歡共同參與。教育就是因勢利導，透過學校有計畫的各種作為，將學生的潛能發揮出來，建立起學生專長的能力，表現在藝術方面便是藝術修養、藝術能力，展現在體育方面就是運動專長，學生能在學習中自我成長獲得成就。一生一專長便是在基礎處著眼，在日常生活中紮根，在多元豐富學習中成長。





參考資料

- 白玉玲、王雅貞(譯)(2006)。**兒童發展**(原作者:Fabes, R. A. & Martin, C. L.)。臺北市:雙葉書廊公司。
- 吳清山(2005)。行政教學課程整合領導的理念與實踐。**臺灣教育**, 635, 2-8。
- 吳清山(2006)。創意學校總體營造的理念與實踐。**教師天地**, 142, 9-15。
- 吳清山(2008)。**臺北 101、教育 111, 打造臺北優質新教育**。臺北市政府教育局。(未出版)
- 胡天玫(2006)。操作性基本動作技能的理論與實踐。**國立臺北師範學院學報**, 19 (1), 1-17。
- 陳木金(2007)。以優質行政管理策略推動優質學校經營,載於臺北市教師研習中心(主編),**優質領航 一行政篇**(頁 10-25)。臺北市:臺北市教師研習中心。
- 教育部(2003)。**國民中小學九年一貫課程綱要—藝術與人文學習領域**。臺北市:作者。
- 張威克(2006)。學習遷移的理論與應用。**臺灣省學校體育雙月刊**, 31, 60-64。
- 黃慧真(譯)(2008)。**發展心理學**(Olds, S. W. & Papalia, D. E.)。臺北市:桂冠圖書公司。
- 臺北市政府教育局(2009)。**臺北市「教育 111」實施計畫草案**。(未出版)
- 臺北市政府教育局(2009)。**臺北教育 111 標竿學校認證及獎勵要點草案**。(未出版)
- 劉春榮(2003)。**培養健康活力青少年的教育品質觀點**。發表於 92.10.24 彰化師範大學教育研究所主辦:教育論壇-活力青少年研討會。
- 劉春榮(2008)。**現階段教育的延續與翻轉**。發表於 97.5.17 財團法人高

等教育評鑑中心基金會、臺北市立教育大學教育與行政評鑑研究所、臺灣教育政策與評鑑學會聯合主辦：教育政策與評鑑新議題--對新政府的教育期許學術研討會。

闕月清、蔡宗達（2004）。體育教學的新概念-遊戲比賽理解式教學法，載於黃金柱主編，**體育課程教學設計理論與實務範例**（頁 18-40），臺北：國立教育研究院。

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. New Jersey: Prentice-Hall.

Saylor, J. G., Alexander, W. M., & Lewis, A. J. (1981). *Curriculum planning for better teaching and learning* (4th ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.

Vickers, J. N. (1990). *Instructional design for teaching physical education: A knowledge structures approach*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.

* Saylor 的技能學習層次

知覺 (perception)：藉由感官經驗得到知覺以習得動作技能之線索。

心向 (set)：已準備好學習之心理狀態，目的使學生生理、心理作直接接觸，親自體驗技能學習之實踐。

模仿 (imitation)：讓學習者跟隨模仿動作反應。

機械反應 (mechanism)：習慣化，熟練並能正確操作，表現正確步驟及程序。

複雜反應 (complex response)：除了熟悉操作，而且能熟練、正確依情境反應複雜動作。

創造 (creation)：能超越固定之經驗模式，創造、發明自己依情境不同之反應或創新設計。





學校推動一生一專長的策略與方法

陳素蘭

臺北市北投區逸仙國民小學校長

壹、前言

教育的可貴乃開發人類的潛能，學習的價值更在於習得終身受用的能力。哈佛大學心理學家 Gardner 於 1983 年提出多元智慧論（郭俊賢、陳淑惠譯，民 88），主張智慧是以多種方式運作於生活中的能力，多元智慧論反應現實生活中智能活動的多樣性與複雜性，讓在不同智力上各有所長的兒童獲得自我肯定與他人的尊重，是一個相當符合人性的理論，也真正落實了尊重學生個別差異及因材施教等教育理念。

基此，「一生一專長」希望兼顧學生的個別性與獨特性，即專長項目可能相同，但每個學生因個別能力與興趣，所表現出來的絕不會一樣；且每一個學生都是獨一無二的個體，都可以發展各自的專長。專長的學習內涵與表現方式在層次上有諸多不同，此處以培養學生具備一個藝術或運動以上的專長為主，包含認知、技能、情意等面向，從「樂於學習」「可以學會」、「可以發表」、「可以參賽」等階段，依序訂定不同的學習目標，最終，要使其具備一生受用的能力，養成健康的休閒生活，終身學習享受幸福人生。

貳、實施原則

學校進行「一生一專長」之課程規劃時，需要掌握不同層級學校與

校內各年級之階段差異性，作為訂定學習目標之依據；且能延續專長學習的進程，提供學生持續學習的機會；設計各階段的多元檢核機制，融入教學評量中進行，確實瞭解學生專長的學習成效。廣開學習途徑以提供公平的學習機會，讓學生依據興趣、喜好選擇自我專長，期能鼓勵學生達成自我專長探索，且能保持興趣持續學習。

一、階段性

在不同層級之學校，各學齡學生之學習能力差異大。國小階段，注重興趣探索與啟發，低、中年級以廣泛參與與多元接觸為前提，並習得學習方法、建立學習態度。國小高年級及其他層級學校之全校學生，都至少學會一項藝術或運動之專長，達到該學習階段之學習目標。

二、發展性

「專長」就是「能力」的表現，隨著年齡增加，學習能力也提升，專長的表現也隨之精進。在同一層級的學校內，需系統性的規劃課程，循序漸進加強學生專長的學習，使其具備持續發展的途徑。在不同層級的學校，從國小、國中、高中，依序向上發展，學生的專長可以有更寬廣、深入、精緻的發揮，形成一個有脈絡系統的學習進程。

三、檢核性

從「專長」是一種「能力」的表現來看，它必須訂定學習目標，作為教與學的引導方向，並作為專長學習之檢核依據。學習目標從「樂於學習」、「可以學會」、「可以發表」、「可以參賽」等階段，在不同年級、不同層級學校，衡酌各校課程目標之內涵，訂定學校專長的認定標準及「一生一專長」之檢核辦法。唯有落實教學後具體評估，才能讓「一生一專長」的本質意涵，得以彰顯與確定。

四、公平性

在尊重學生個人興趣與專長的前提下，需要提供學生充分選擇的機會，且提供多元試探的管道，讓每個學生都能有足夠的機會，探索自己的專長，進而發揮所長。

五、自願性

推動專長學習的課程教學或方案都必須具有彈性，容許學生表達自





我意願，落實學生是學習主體之本質，學生經由指導且充分自我試探，找到適合自己發展的專長項目。

參、實施策略與方法

以學生為主體，尊重學習者興趣為導向，開拓學習視野、深化學習內容。培養學生的專長，可以從現有的各種學習途徑著手，在課程教學中習得、在社團活動中加強、在學校團隊中精進、在發表演出中檢視、在參賽展演中肯定。運用有系統的規劃執行，充分運用現有師資，檢視學校教學與活動意涵，廣納多方資源，提供多元的學生展能機會，讓學生的專長有所發揮、且能充分表現。

表 1 實施策略及具體方法彙整表

目標	實施策略	具體方法
建立各級學校「一生一專長」之發展計畫，使每一位學生具有一個藝術或運動以上專長，培養健康休閒生活，終身學習及享受幸福快樂人生。	一、成立組織規劃執行	(一) 成立「一生一專長推動小組」。
		(二) 擬定「一生一專長」推展計畫。
	二、擬定方案具體實施	(一) 進行多元藝能教學活動。
		(二) 成立多元藝能學生社團。
		(三) 辦理多元才藝課後活動。
		(四) 成立學校特色發展專班與團隊。
	三、提升專業教師增能	(一) 培養全體教師具有「一生一專長」的理念與能力。
		(二) 鼓勵教師實施有效能的教學、幫助學生發展學習興趣與專長。
	四、提供情境學生展演	(一) 辦理多元才藝表演活動。
		(二) 辦理各項藝術、運動競賽活動。
		(三) 設置校內藝術展示專區。
		(四) 參加校內校外展演與競賽活動。
	五、廣籌資源親師合作	(一) 充實設備與學習資源，提供學習所需。
		(二) 運用社區人力資源，協助學校推動執行。
		(三) 進行各項宣導說明，將理念廣為傳達。
		(四) 辦理學生、教師及家長觀摩研習活動。

建立「一生一專長」之目標：使每一位學生具有一個藝術或運動以上專長，培養健康休閒生活，終身學習及享受幸福快樂人生。實施策略及具體方法整理如表 1，詳細說明臚列於後。

一、成立組織、規劃執行

運用系統思考的模式進行，邀集學校核心成員，組成推動小組，並藉由合宜的分工與有效能的執行步驟，發揮集思廣益與激勵潛能的功效。整合學校校務發展之推動，擬定「一生一專長」推展計畫，在課程會議中定義「專長」之能力指標，確實的放入課程中執行。進行全校學生專長與興趣調查，統計彙整，作為計畫擬定之依據；定期進行全校學生專長與興趣調查，作為修訂計畫之參考。可行方法條列如下：

(一) 成立「一生一專長推動小組」

- 1.組成健全的「一生一專長推動小組」。
- 2.訂定推動小組組織分工及執掌。
- 3.研議推動小組的相關工作。
- 4.研訂推動小組具體可行的方法與步驟。

(二) 擬定「一生一專長」推展計畫

- 1.研訂合宜的「一生一專長」推展計畫。
- 2.發展「一生一專長」課程目標及學生能力指標。
- 3.研訂具體可行的行動方案。
- 4.檢視各項行動方案落實情形，並不斷檢討及省思可以精進的策略。

二、擬定方案、具體實施

學生專長之培養，從引起學習興趣開始，逐步於正式課程或課後學習中規劃實施。在正式課程內進行的，如各領域教學、聯課活動、社團活動、分組活動等，雖然授課名稱不同，但此處係指正式上課時進行者為主。國小階段鼓勵三年級以上每生會演奏一種樂器。課後學習的活動非常多元，有些是正式課程中社團活動的延續，可以繼續加強練習，如：





管樂團、弦樂團、籃球社、羽球社等。學校因發展特色，特別設置的專班，如：體育實驗班、美術實驗班等，集中學生加強專長之培養，促進能力之提升。不論是正式課程或非正式課程，也不論是社團或校隊、團隊、實驗班，愈多的練習時間可以提供更足夠的學習，重點在實施方案需縝密，落實照顧到每個學生的特殊能力與興趣喜好。可行方法條列如下：

(一) 進行多元藝能教學活動

- 1.每生在各領域教學，可以獲得興趣與專長項目之指導。
- 2.每生在各領域教學活動中，培養一項藝術或運動專長持續學習與精進。

(二) 成立多元藝能學生社團

- 1.成立各種藝術、音樂社團，鼓勵學生踴躍參加。
- 2.成立各種體育、運動社團，鼓勵學生踴躍參加。
- 3.每生都有機會依照志願選擇參加各種社團，發展自己的興趣並展現才能。

(三) 辦理多元才藝課後活動

- 1.調查全校學生興趣，廣為開設課後社團，滿足學生學習需求。
- 2.促進課後社團交流互動，開展學生的眼界並收相互觀摩之效。
- 3.辦理各項假期營隊如：體育、藝術、音樂等，透過以文會友、以球競技、藝術表演等，加深學習提高眼界。

(四) 成立學校特色發展專班與團隊

- 1.設置各類體育專班或實驗班，如：棒球、桌球、排球等。
- 2.設置各類藝術專班或實驗班，如：音樂、美術等。
- 3.成立學校特色發展的體育團隊，如：跳繩隊、籃球隊、游泳隊等。
- 4.成立學校特色發展的藝術團隊，如：合唱團、管樂團、鼓隊、樂儀隊。



三、提升專業、教師增能

教師是推動「一生一專長」的重要人員，唯有提升教師專業能力，才能進行有效能的教學。培養理念與建立能力需持續進行且提供足夠的支持，讓老師能清楚明白學校的共同方向與目標，經由準備、教學、評鑑的完備歷程，落實課程精進與有效學習。運用群策群力的攜手合作，進行討論分享與觀摩學習，達成每個孩子具有專長的目標。可行方法條列如下：

(一) 培養全體教師具有「一生一專長」的理念與能力

1. 建立學校推動「一生一專長」之課程方向並轉化為具體課程目標。
2. 定期召開領域會議，制定並檢討各領域「一生一專長」實作方案。
3. 鼓勵教師參與「一生一專長」之研習活動、課程發展及創新教學。

(二) 鼓勵教師實施有效能的教學、幫助學生發展學習興趣與專長

1. 發展組織學習，團隊學習及個人學習機制，協助教師提升教學效能。
2. 辦理教學成果發表與經驗分享活動，激勵教師落實「一生一專長」之教學實踐。
3. 實施各種課程發展歷程的評鑑，重視學生在「一生一專長」學習成就的表現。

四、提供情境、學生展演

所謂「發表是吸收的利器」，任何學習活動，都必須檢核結果，方為完整的歷程。無論靜態或動態型式，學習成果發表可以激勵學習興趣、肯定學習努力，更可以提升自我成長的動機。「情境」要從多角度建構，從校內到校外逐步開展。校內，可以從班級活動開始，整合各領域學習活動，安排學習展演，規模小至一個班級，逐漸擴及一個年級，大至全校，進而延伸到校外。發表的型式從簡單的開始，且尊重個人有不同的學習進度與成果，提供多元充足的平臺。不論是達到「樂於學習」、「可以學會」、「可以發表」、「可以參賽」等能力，規劃專長檢核方式，落實



學習的成效評估與教學評鑑回饋機制。可行方法條列如下：

(一) 辦理多元才藝表演活動

1. 學生參與或欣賞藝術演出。
2. 辦理各類才藝表演，如音樂會、園遊會、才藝秀、體育表演會。
3. 辦理學生社團成果展演，提供動態演出、靜態展覽等觀摩機會。
4. 參與校內外各項慶典活動之觀摩或演出。

(二) 辦理各項藝術、運動競賽活動

1. 配合校內外各項活動，辦理各類藝術活動，如：藝術創作比賽。
2. 配合校內外各項活動，辦理各類音樂比賽、美術比賽。
3. 配合校內外各項活動，辦理各項運動比賽或運動選秀、如：田徑之星活動、慢跑運動、單車環島以及各項體育競賽。

(三) 設置校內藝術展示專區

1. 規劃完善的軟硬體設施，提供藝術在校園的發展空間。
2. 每生都有機會在各項活動、比賽、刊物或其他公開場域，展現自己的才能或作品，每一學期至少二次。
3. 運用學校網頁與網路平臺，開闢藝術展示專區。

(四) 參加校外展演與競賽活動

1. 參加校外各種學習領域展演或比賽。
2. 參加校外徵畫、徵文、投稿等活動。
3. 參加本市深耕閱讀系列活動，鼓勵學生勇於發表與創作。
4. 參加美術、音樂、舞蹈及戲劇等藝能競賽，延伸學習觸角。
5. 適時參與校外藝術與運動競賽，每學年至少有二~三項卓越表現。

五、廣籌資源、親師合作

設備與資源是教與學最關鍵的要素，專長的培養需要充足的資源當後盾，完善的設備當前提。在人力、物力、經費拮据的情況下，「廣開」資源與「善用」設備，都非常重要。親師合作無間，可以讓學生的專長

發展獲得最有利的助力。適時公開說明，可以號召家長同好，共同加入壯大能量。結合學校日活動，適切辦理宣導說明；或張掛相關的活動宣傳品，對建立共識與實際推動，有相輔相成之功能。可行方法條列如下：

(一) 充實設備與學習資源，提供學習所需

- 1.逐年編列預算，購齊相關設備，提供教學所需。
- 2.每年度均能募集及運用社會資源，充實學校各項設備及設施。
- 3.鼓勵參加各項教學與研究專案之申請，廣籌各項經費，添購各項設備。

(二) 運用社區人力資源，協助學校推動執行

- 1.整合學校、家長、社區資源，建立良好的資源運用與管理系統。
- 2.發展學校與社區藝術、運動特色，推動社區文化與藝術、體育與健康活動。
- 3.開放空間、場地與設備，和社區居民資源共享，以建立良好互動關係。

(三) 進行各項宣導說明，將理念廣為傳達

- 1.透過各種公開活動、座談，說明「一生一專長」之理念與作法。
- 2.經由學校刊物、公開園地，揭示學生達成「一生一專長」之具體成效。
- 3.善用學校網站，設置學生榮譽榜、各項活動報導，公布相關的即時訊息。

(四) 辦理學生、教師及家長觀摩研習活動。

- 1.辦理校際間「一生一專長」的觀摩交流活動。
- 2.參與相關教學活動：如教學觀摩、研究發表會、學藝競賽等。
- 3.參與校外相關活動：如社區慶典活動、教學交流、參觀訪問等。

學校在推動「一生一專長」的策略上，必須包含人員組織、執行計畫、師資結構、資源設備、宣導說明，其具體策略與方法，各校當選擇可行之方式為之，策略愈周延、運作的方法愈有效，達成目標的成效更加提高。





肆、推動歷程

學校在推動「一生一專長」之相關計畫時，參考 PDCA 循環圈（吳清山、林天祐，民 93），可以從規劃、執行、查核、行動依序進行。此處以表列方式，將四大階段分為八個步驟，各步驟之進行內容與上項實施策略之方法相互呼應，將各階段各步驟對應的具體方法，依序整理如下表，藉以清楚的對照出有系統的實施架構。各階段說明如下：

表 2 PDCA 四階段內容表

階段	步驟	進行內容	對應方法
Plan 規劃階段	1	進行背景分析	1-1 進行 SWOT 分析 1-2 實施學生專長與興趣調查 1-3 充實設備與學習資源 1-4 運用社區人力資源
	2	訂定推展目標	2-1 成立「一生一專長推動小組」 2-2 強化課程與教學研究功能
Do 執行階段	3	研議發展策略	3-1 擬定「一生一專長」推展計畫 3-2 培養全體教師理念與能力 3-3 進行各項宣導說明 3-4 營造優質學習環境
	4	組織行動方案	4-1 進行方案整合與行動規劃 4-2 鼓勵教師實施有效能的教學
	5	進行教學活動	5-1 進行多元藝能教學活動 5-2 成立多元藝能學生社團 5-3 辦理多元才藝課後活動 5-4 成立學校特色發展專班與團隊 5-5 提供多元學習平臺
Check 查核階段	6	安排成果展演	6-1 提供多元發表、展示平臺 6-2 辦理各項藝術、運動競賽活動 6-3 參加校內校外展演與競賽活動 6-4 設置校內藝術展示專區 6-5 辦理專長學習檢核
	7	辦理計畫檢核	7-1 辦理觀摩研習活動 7-2 辦理意見調查 7-3 實施行動方案的評鑑
Action 行動階段	8	提出反思建議	8-1 課程設計檢討與發展 8-2 學習成效改進措施 8-2 計畫實施檢討及省思



一、第一階段「Plan」，即規劃階段

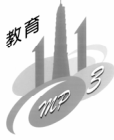
此階段屬於籌備期，需要藉由完整的評估與數量資訊作為依據。許多學校已經熟悉做校務發展 SWOT 分析表，這裡需特別聚焦於推動「一生一專長」所需的相關調查。學校需同時掌握內部環境，如：教師、課程、學生、設備等有利條件與不利條件，外部環境因素，如：政策、潮流、社區、社會等之機會與威脅，找到現階段最適、最佳的利基。進行學生興趣、專長的調查，邀集各領域教師共同合作，整理出完備的資訊。善用社區及校外各項人力資源，舉凡社區賢達、退休老師等，都是不可或缺或師資資源，設備與學習資源在此階段，相形重要，除需廣開來源之外，考量現階段資源足夠者優先發展，也是必要的選擇。

各校推展「一生一專長」的前提，需建立全校教師的共識，並且展現學校特色，讓學校特色與學生專長可以同時發揮。成立「一生一專長推動小組」，邀集各領域教師代表，行政代表、家長代表等，研議並訂定推展目標，進而討論相關的推動方案。強化課程與教學研究的功能，建立學校推動「一生一專長」之課程方向並轉化為具體課程目標，訂定學校專長的認定標準，據以設計課程、檢核學習結果和評鑑課程。

二、第二階段「Do」，即執行階段

此階段著重各項方案的整合，檢視是否能提供十項以上的藝術或運動項目之學習，開放學生選擇。在研議發展策略上，擬定「一生一專長」推展計畫，作為全校推展之引導；運用研習、討論、說明等途徑，與全校教師溝通，培養全體教師的理念與能力；為讓各項方案與教學活動，獲得更多支持與協助，在學校的各項刊物、網站、公佈欄，進行相關活動宣導、說明與作品展示，讓學生的專長學習，獲得家長認同，給予肯定與支持協助。

行動是達成目標的重要途徑，行動不能毫無規劃與討論，從「一生一專長」推展計畫開始，需將計畫內涵，組織成具體的行動方案，並詳加整理，讓方案具備多元性與全面性，期使建立多元學習平臺，以滿足多數學生學習的興趣與需求。教師實施有效能的教學，鼓勵學生踴躍參



與學習活動，運用有效的教學策略，培養學習興趣，進而開啟學生主動學習的意願，誘發學生的潛在能力。

各種行動方案可經由課內、課外教學活動來推行。學校進行的教學活動有：各領域之多元藝能教學活動、可供學生選擇的多元社團活動以及正式課程之外的課後才藝活動、各類營隊活動。除此，因發展學校特色而成立的各類專班、實驗班與學校團隊，也提供學生豐富的學習內涵，在專長與興趣的培養上，非常顯著。

教學活動是學生專長學習的重要途徑，落實課內、課外教學活動之有效進行，讓每個孩子樂於學習，找到自己的興趣，且能自我成長，不論是「喜歡學」、「能學會」、「能發表」、「能比賽」，都是學生可以努力追求的目標，讓專長的培養成為自我學習的歷程。

三、第三階段「Check」，即查核階段

教學活動的過程固然重要，其結果提供反思與檢核，也是完整教學活動的必需。此階段著重計畫的檢視與評鑑，主要以學生學習成果的檢核及發展計畫的檢討為主。透過班級教學、學年活動、學校活動、校外活動，依不同的活動規模，安排各項學習成果發表，讓學生有多元的表現機會，將平時所學，經由練習與準備，得以充分發揮。

舉凡才藝表演活動，藝術比賽、運動競賽活動，校內校外展演與競賽活動，都值得鼓勵學生踴躍參加。特別是班級教學活動，舉辦學習成果發表，對學生的肯定與鼓勵最直接且立即，足以提振學習興趣，且持續加強學習動力。學校廣設發表平臺，讓學生學習成果，可以分享與展出。設置校內藝文展示專區，善用網站平臺，出版刊物、影音光碟，留下學習成果紀錄。

辦理計畫檢核，進行意見與滿意度調查，收集教師、家長、學生之意見；按照學校專長的認定標準，實施各領域課程發展的評鑑，重視學生在「一生一專長」學習成就的表現；辦理各項校內、校際觀摩研習活動，收集學生各項學習表現；彙整資料，進行系統性分析，全面檢視各方案實施結果。



四、第四階段「Action」，即行動階段

此階段著重整理後再出發，期待更精進的成果表現。根據前面三階段，描繪出歷程地圖與歷程圖像，提出反思建議。實施課程設計檢討與發展、教學策略之改進措施、學習成效之改進措施、多元學習平臺的評估及改進、計畫實施檢討及省思。

行動階段需展現積極作為，除了檢討過去，更要寄望未來，因此，提供具體可為的建議措施是最重要的核心任務。該循環圈最精要之處，在於開啟下一循環的全新面貌與精益求精的前進動力。

伍、結語

學習是永無止境的歷程，開啟學生學習興趣與建立學習態度，是一生受用的技能。培養每個學生具備專長，就是建立一生受用的能力與興趣。學生是學習的主體，學校如何善用現有的設備、資源，運用有效的教學策略，廣開多元學習平臺，提供學生足夠的試探機會，營造良好的學習氣氛，鼓勵全校藝術、運動之風氣，讓每個學生均能培養自己的興趣，喜愛一項以上之藝術或運動項目，且樂於持續學習與精進，成就學生專長之培養，達成快樂學習與自我實現之教育目標。

參考資料

- 郭俊賢、陳淑惠（譯）（民88）。**多元智慧的教與學**。臺北：遠流。
- 吳清山、林天祐（民93）。PDCA 循環圈。**教育資料與研究雙月刊**，63，145。



一個都不少的教育理念與實踐

鄭崇趁

國立臺北教育大學教育政策與管理研究所所長

壹、緒言—教育 111 開創北市教育新藍天

臺北市「教育 111」的第三個 1，指的是「一個都不少」。其主要意涵係指，只要是臺北市的市民，無論是其本人或其子女，接受臺北市教育措施的關照，一個都不少（吳清山，2008）。本文將遵照此一概念旨趣，論述「一個都不少」之理念意涵、理論基礎。並參照國際發展脈絡，建構臺北市中小學可據以實踐之指標與具體經營措施，希望能夠導引各校掌握主要精神，進而熟悉運作事項，有效結合理論與實務。

吳局長清山 2009 年賀卡上明確指出：「教育 111 共創臺北優質新教育」，為臺北市的「優質學校」及「教育 111」兩者關係做了最好的註解。「教育 111」建立在學校本身已經發展為部份項目具有「優質學校」基礎之上，再經由「一校一特色」、「一生一專長」以及「一個都不能少」的指標檢核，才能得到「教育 111」的認證標章，成為標竿學校。因此，「教育 111」將結合原本優質學校的作為，持續開創北市教育新藍天。

貳、一個都不少的理念意涵

從教育的觀點，解析「一個都不少」的理念意涵，至少包括三個層次的意涵：「全民就學」、「順性揚才」以及「普遍卓越」。「全民就學」指臺北市的學齡兒童（6-15 歲）均能全部就讀國民中小學，沒有未就學或

長期無故中輟學生。臺北市是直轄市，廣義的全民就學，尚包括 15-18 歲市民只要想唸高中職，臺北市能夠提供完全滿足其需求的就學機會，以及「全民可終身學習」的環境設施與配套機制。

「順性揚才」指學校教育的課程與活動，能夠均衡照顧到每一位學生的「共同性」與「個殊性」；教與學的歷程，能夠滿足多數人的共同需求，也能夠提供少數個別需求學生發揮的舞臺。學校能夠依據「多元智慧理論」及「本位管理」的旨趣，規劃學校本位課程，開設多元社團，各領域主題教學以及個別化教育方案等措施，順應學生不同的潛在智能結構，激發每位學生「優勢智慧明朗化」，順性揚才。

「普遍卓越」指學校教育中，優秀學生、一般學生以及弱勢學生均有「相對優勢」的成就，教育幫助每一位學生成為社會國家有用的現代公民，不形成他人或社會的包袱。普遍卓越乃人文主義教育最崇高的理想（鄭崇趁，2006）。經由多元智慧理論、鷹架理論、社會學習理論等觀念上的強化，在學校的實踐上已有明顯的可欲性，不再是遙不可及的「理想」而已。從學校教育成果面向觀察，每一位學生均習得了九年一貫課程綱要所標示的「十大基本能力」，通過了「基本能力檢測」的標準，即為普遍卓越。換言之，學校為了提高教育品質與辦學績效，每年針對各領域之學習，實施基本能力檢測，對於通過優秀學生，有其他課程及活動適性發展其潛能，而對於尚未通過的學生，則有務實的補救教學與輔導機制配套，協助學生確實習得應有的基本能力，即為邁向「普遍卓越」的學校。

「一個都不少」是一種形式用語，是一種結果或成果的描繪，就其內涵而言，前述之「全民就學」、「順性揚才」以及「普遍卓越」實為教育經營上三大具體規準。我們也可以配合「起點（入學）→過程（教育歷程）→結果（學習績效）」三大教育階段來論述。「全民就學」必須仰賴全民入學才能實現，也就是國民的入學機會要完全均等；「順性揚才」必須要有多元適性的教育設施與轉銜機制，才能提供每一位學生不同的秉性與需求，攸關學制、課程、環境、教學及活動的系統思考，學校必





須在「關照全面」前提之下「掌握關鍵」，推動對學生最有教育價值的事務。

「普遍卓越」是「一個都不少」最深層的意涵，也是從成果績效來描繪學校的教育功能。學校必須確保學生滿意的學習以及成功的學習，每一位學生習得了生活及就業的基本能力，並以其「相對優勢」知能，有尊嚴地拓展其生涯。「全民就學」→起點，「順性揚才」→過程，「普遍卓越」→成果，彰顯了「教人之所以為人」的教育本質，反映了教育「一個都不少」的真實意涵。

參、理論基礎分析

沒有實務的理論是空的，而沒有理論的實務是盲的，「一個都不少」是實務（學校教育成果）的描繪，我們從前述的理念意涵可再尋繹探究其理論基礎，並從理論基礎的論述，進一步提示學校具體經營措施。「一個都不少」的理論基礎包括：人文主義教育、教育機會均等理念、社會正義論、多元智慧理論、鷹架理論及社會學習理論等，茲逐一說明其核心論點及其與「一個都不少」的關聯如次。

一、人文主義教育

楊亮功（1972）認為：人文主義（**Humanism**）一詞係從羅馬字「**Humanitas**」而來，意為「文化」。換言之，即是以「人」為中心的文化，用到教育上為一種以「人」為中心的教育思想。這種教育思想是「以人類利益、價值與尊嚴高過一切」，並認為一切教育活動和追求，皆應適合於人類利益，而且是一種廣博的教育（**Liberal education**）。

人文主義教育思想主張教育在「教人之所為人」，從希臘、羅馬開端，中世紀長眠，文藝復興運動復活，以人為本的教育思想，主導了自然主義、唯實主義、科學教育、民主主義、實用教育之發展，可謂近代教育思想及教育主張之共同基礎，認為教育乃人教人的事業，以人為本是所有教育活動最重要的本質。

1982年美國人文主義教育學者（**M. J. Adler** 為首）出版「派迪亞報

告」(The Paideia Proposal)，主張只要是人，均有能力接受十二年完整的基本教育，為國民規劃完善的十二年基本「公立」學校教育，是政府應有的責任，也是每一位國民的基本人權（林寶山，1988），為人文主義教育政策的規劃與實踐作了最深層的註解。

「以人為本」、「教人之所為人」、「提供國民 12 年基本教育」、「人的利益、價值與尊嚴高過一切」，是人文主義教育思想的核心理念，也是臺北市教育「一個都不少」的核心理論基礎。我們教育界把所有臺北市的市民、學生均當作有尊嚴、有價值的人來看待，提供以人為本的教育措施，讓每一位市民學生均習得基本能力，優勢智能明朗化，每一位都是社會上有用的人，充分體現「人之所以為人」的意義、尊嚴與價值。

二、教育機會均等

「教育機會均等」理念的實踐，承續人文主義教育思想，在二十世紀的各國教育發展上普遍被強調，Aderson（1967）認為教育機會均等具有四種意涵：（一）提供每個人同量的教育；（二）指學校教育的提供，足以使每一兒童達到某一既定的標準；（三）教育機會的提供，足以使每一個學生充分發展其潛能；（四）提供繼續教育的機會，直到每一學習結果符合某種既定之常模。

郭為藩（1982）指出，現代教育機會均等的概念發展可分為三階段：（一）最初階段只重視入學機會的平等---「有教無類」；（二）次一階段為「因材施教」的強調；（三）最近的觀念在入學前兒童可能教育障礙之減除，即「補償教育」之實施。林清江（1991）也指出，教育機會均等概念的演變經過三個階段，第一階段重視入學機會的均等，第二階段重視最低受教年限的實施，第三階段重視受教過程的均等。

鄭崇趁（2006）歸納教育機會均等的涵義有三：（一）入學機會的均等；（二）受教過程的均等；（三）適性發展的均等。並分析各國對於教育機會均等的實踐有四大趨勢：（一）全民教育：沒有不可教的小孩。由「多數人」可以接受教育，進展到「特殊少數人」也能夠接受充分的教育；（二）標準教育：要提供「相同品質之教育」，尤其在師資、課程、教學與設施上；（三）多元教育：要符合個別化、適性化、多元化的需求，





協助學生適性教育及適性發展；(四) 卓越教育：基本教育的結果，我們都希望能造就「卓越的人」，而且是一種「普遍的卓越」，也就是每一個人都「卓越」，不只是少部分的人才能達到「卓越」。

美國 2001 年頒行「沒有落後孩子」(No Child Left Behind) 教育改革法案 (U.S. Department of Education, 2001)；英國於 2004 年公布「五年改革方案」(Five Year Strategy for Children and Leaders)，以及日本 2003 年制定「教育振興基本計畫」，均屬人文主義教育思想及追求教育機會均等的具體改革措施。

教育機會均等理念在我國教育政策上的實踐已有實際行動，例如：郭為藩先生擔任教育部長期間推動「教育優先區計畫」；規劃延長第十年國民教育（延長以職業教育為主的國民教育）；近年將「國民中學設備標準」及「國民小學設備標準」，由「高標準」調整為「基本標準」；推動「建立學生輔導新體制---教學、訓導、輔導三合一 整合方案」，喚起所有教師參與學生輔導工作，以網絡運作型態，協助弱勢學生，發揮輔導的教育功能^{a a} 等均為具體實例。

「一個都不少」的目標，承續並且強化了前述教育政策的具體成果，我們（臺北市）進一步實施六零教育（零中輟、零體罰、零污染、零霸凌、零歧視、零障礙），預為規劃十二年基本教育配套措施，延續辦理優質學校選拔，確保學校精緻教育歷程，充分實踐「入學機會均等」（全民教育）、「受教過程均等」（多元教育、標準教育），以及「適性發展均等」（普遍卓越教育）的理念與實務。因此，教育機會均等理念為「一個都不少」的第二個核心理論基礎。

三、社會正義論

John Rawls (1981) 提出正義論 (A theory of justice)，主張「正義即公平」(Justice as fairness)。認為正義包含形式上的正義以及實質上的正義，形式上的正義就是我們一般社會上所遵守的法律與社會制度，法律與制度的執行必須按照其所規定的原則和機制作出相對的回應，而不應該因人而異，代表的是「公正」(impartiality)。而實質上的正義則要求合理、公正的分配社會利益及資源，尤其是社會群體中最不利的成員

應獲得最大利益，代表的是「公平」(fairness)。因此，形式上的正義必須符合「機會均等原則」，而實質上的正義則須符合「差異原則」(吳明儒，2007)。

社會正義論的差異原則，為「社會福利制度」找到了公平資源分配的理由，也為「關懷弱勢族群教育」，找到了最深層的理論依據。教育部門積極規劃延長十二年國民基本教育，增加弱勢族群學生的就學機會、免學費及雜費，補助學校辦理課後照顧、攜手計畫等措施，推動近似「福利國民教育」體制，將教育資源優先分配給環境背景最不利，但最需要的學生。

四、多元智慧理論

1983年Howard Gardner提出多元智慧理論(The theory of multiple intelligence)，強調四個重點：(一)孩子的智慧因子具有多重來源(七至九種)；(二)孩子的智慧因子呈現多重結構(每一位孩子的每一種智慧因子強弱均不同)；(三)每一位孩子均有其優勢智慧(相對最強的因子)；(四)優勢智慧明朗化，讓學生學習得心應手，進而可以行行出狀元(Gardner,1983)。

多元智慧理論已對當前的教育政策產生明顯的影響，諸如：(一)國民中小學階段應維持正常教學(使學生的多元智慧因子均有接受刺激啟發之機會)；(二)學校必須使用多元評量，並且不能要求學生五育均優(非優勢智能之表現不必過於苛責)；(三)專科大學學生應以優勢智能(性向興趣)選讀科系；(四)學校應廣設社團、聯課活動、興趣選項課程(提供優勢智能明朗化機會，並彌補選錯科系缺失)；(五)鼓勵學生依據性向興趣(優勢智能)選擇職業，過適配生涯(適配生涯容易得心應手，出人頭地)(鄭崇趁，2006)。

多元智慧理論為「一個都不少」的「普遍卓越」教育找到了可能，也是核心的理論基礎之一。因為每一位學生的智慧因子結構不同，我們配合九年一貫課程的實施，要求學校依據本位管理的原理，推動學校本位課程與主題式教學，其最根本的思維，建立在每校均有個殊的「學生秉性與需求」，「教師專長與條件」以及「社區文化與資源」之上。我們





的優質學校選拔，列有學生多元展能項目，確保學生習得基本能力之後，其「優勢智慧明朗化」，是一個對社會有貢獻的人。我們的教育政策，在實踐多元智慧理論，也在反映「優勢潛能開發，一個都不少」的學校教育實務。

五、鷹架理論

Vygotsky 1978 提出近側發展區 (zone of proximal development) 概念，指出學生在單獨學習時的實作表現與得到社會支持時的實作表現有所差距，也因為每一個人的潛能及其所能得到的社會支持力量不一，近側發展區的落差頗大 (林清山等，1997)。Vygotsky 社會支持的觀點又稱「鷹架支持」(scaffolding)，即教育界人士所謂之鷹架理論。鷹架理論特別強調，給學生正向有利的社會支持力量愈多，學生的學習成果愈大，教師、家長及學校均應扮演好學生 (孩子) 的有用鷹架角色。

鷹架理論已廣泛地被使用在教育領域上，諸如晉用優良師資 (好老師是學生的鷹架)、充實教學設備 (好的設備有利學習)、改善家庭氣氛與社會環境 (關懷、溫暖支持力量大)。臺北市近年加強關懷弱勢族群學生，佈建三級預防輔導機制，以網絡的形態有效支持適應困難及行為偏差學生；強化學校領域補救教學措施，及時協助學習落後學生，讓每一位學生均能確實習得基本能力；擴大辦理課後照顧，並開放學校設施提供成人教育環境，增加學生的社會支持力量，促進其學習效果。就實務目標而言，在不放棄任何學生，教育一個都不能少；就學理而言，亦為鷹架理論的實踐。

六、社會學習理論

Bandura 1971 出版「楷模學習心理學」(Psychological Modeling) 及「社會學習理論」(Social Learning Theory)，其中「社會學習理論」並於 1977 修訂出版，建立了人類認知行為、社會行為方式、自我態度及自律學習等有關人類行為改變的理論體系。社會學習理論強調人類行為的改變與發展來自直接經驗 (制約與增強) 以及間接經驗 (模式的學習)，尤其是間接經驗中的社會人際楷模模倣、認同、內在化、觀察的學習、社會的助長等作用，均是人類社會行為發展的最重要基礎。

社會學習理論對於「教育」具有正向積極的啟示：(一)教育人員應以身作則，扮演好經師、人師、良師的典範角色，提供給學生及一般社會人士好的模倣典範。(二)良好的教育環境以及優質教育社群對於學生的學習具有社會助長作用。(三)教育活動與教學方法可善用引起動機式的自我增強或替代增強。(四)培養增進學生觀察判斷能力，有助於學生透過社會學習而提高成就。(五)自律自主的學習有其可欲性，學校的整體教育措施中，可酌於提供學生自律自主的學習機會。

社會學習理論相對忽視「遺傳」所產生的「教育無奈」，為弱勢族群學生的學習方法與教育的可能性開闢了更為寬廣的空間與舞臺，無論學生的背景及遺傳是優質還是劣勢，增強原則與社會學習交互為用的結果，均可為學生的學習成就開拓一片藍天。臺北市優質學校的選拔從多元的面向形塑典範學校，提供楷模學習對象，實施精緻教育歷程，營造每一個學校中的社會助長作用，整合輔導機制及補救教學措施，帶動弱勢族群學生之自律自主學習，運作「間接經驗的學習」來彌補「直接經驗的學習」之不足，達成「教育一個都不少」的目標。因此，社會學習理論也是一個都不少的輔助理論基礎之一。

為增進學校同仁掌握理論的精神及其與學校措施有效連結，特將前述六大理論之「核心論點」與教育經營實務應用，化約製表為表 1，摘述「理論基礎與實務應用」如次：



表 1 「一個都不少」的理論基礎與實務應用

理論	核心論點	教育經營實務運用
人文主義教育	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以人為本 2. 教人之所以為人 3. 人的利益、尊嚴與價值高過一切 4. 提供國民 12 年基本教育 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教育是人教人的歷程，要尊重學生是有尊嚴的人。 2. 教育的目的在成就每一個人成為他自己心目中理想的人。 3. 教育措施必須以學生的最大價值為依歸，弱勢學生的利益與尊嚴要得到一致的關照。 <p>1. 規劃延長 12 年國民基本教育。</p>
教育機會均等	<ol style="list-style-type: none"> 1. 入學機會的均等 2. 受教過程的均等 3. 適性發展的均等 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全民教育：全民入學，沒有中輟學生。 2. 標準教育：學校設施、師資、課程達標準以上。 3. 多元教育：適用不同學生需要與發展的課程、教學活動。 4. 卓越教育：每一位學生均有其相對優勢的才藝，普遍卓越。
社會正義論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 正義即公平 2. 形式正義-法律制度之前人人平等（均等原則） 3. 實質正義-弱勢族群得到最大助益（差異原則） 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 實踐教育機會均等的四大趨勢：全民教育、標準教育、多元教育以及卓越教育（均等原則）。 2. 優先關懷弱勢族群學生教育，實踐教育措施符合公正及公平（差異原則）。
多元智慧理論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 每個孩子具有 7~8 種智慧因素，且結構強弱均不同 2. 協助學生優勢智慧明朗化讓其學習得心應手，進而可以行行出狀元 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小學應正常教學，提供孩子多元智慧因子均有接受刺激機會。 2. 學校應使用多元評量，對於非優勢之表現免於苛責。 3. 依據優勢智能（性向、興趣）選讀專科大學，發展適配專長。 4. 鼓勵學生依據性向興趣（優勢智能）選擇職業，過適配生涯。
鷹架理論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有社會資源支持的實作表現優於單獨學習 2. 兩個層次之學習目標之間，搭建中介鷹架，有助於學生順利完成學習 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學校應建構學生的整體社會支持支援系統，例如好的師資、有利於讀書的環境、家長聯盟共同支持學生。（社會資源鷹架） 2. 鼓勵教師針對各領域學習的重點知能，編製必要的銜接輔助教材。（學習鷹架）
社會學習理論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人類行為的改變與發展來自直接經驗（制約與增強）以及間接經驗（模仿、認同） 2. 觀察的學習透過楷模模倣、認同及社會助長作用成為人類社會行為發展基石 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教育人員應以身作則，扮演好典範角色。 2. 優質的教育環境與社群可提供學生學習的社會助長作用。 3. 教育活動與課堂教學可善用引起動機式的自我增強或替代增強。 4. 培養學生觀察判斷能力，有助學生透過社會學習而提高成就。



肆、學校實踐指標及其內涵分析

學校是實踐「一個都不少」的主要教育場所，學校必須從學制、師資、課程、教學、環境、輔導等方面努力，並以學生為主體思維，方能讓學生接受到的照顧「一個都不少」。其具體指標與內涵分析如次：

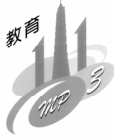
一、多元均等的就學服務系統

一個都不少的具體實踐即「全民就學」，對一般中小學而言，「全民就學」也具有三個層次的要求：首先要「學校學區內的學生均能實際就學，全員到齊」，也就是學區內沒有人少了入學機會。其次要「學校要盡其可能預防學生中途輟學」，也就是關切可能中輟學生的因素及需求。最後要「對於中途輟學學生執行復學輔助方案」，也就是提供時輟時學學生就學配套，不放棄任何一位學生。因此，每一個中小學，均需個別建置「多元均等的就學服務系統」，此一指標具體內涵，包括下列事項：

- (一) 宣導學區學生充分入學：學校應掌握本身應入學學生人數，拜訪里鄰家長或辦理「教育說明會」，行銷學校，吸引學生充分入學。
- (二) 關注弱勢學生就學安置：弱勢背景學生最可能中途輟學，宜安置合適班級就學，並由班級導師加強關懷照顧。
- (三) 建立學生缺課通報系統：學生缺課即輟學的徵兆，學校應結合授課老師、班級幹部運用資訊設施，建立每日上、下午學生缺課通報系統，並有專人（志工）負責即時與家長聯繫。
- (四) 佈建學生中輟輔導機制：對於時有缺課學生安排同儕補救教學，對於時輟時學學生安排課中輟經輔導復學學生，安排中介銜接教育課程，運用社團、中介班級輔教師，對於長期輟學學生則執行復學輔導方案。
- (五) 設置多元中介教育措施：針對長期或補救教學方式實施。

二、專業優質的師資資源配置

教育工作係人與人互動的專業活動，尤其是「順性揚才」的訴求，更需要優質專業的師資結合學校的整體人力物力的資源配置，始能有效



達成。就學校而言，能夠實踐「順性揚才」之優質師資具備三個條件：「充分瞭解學生」，教師能夠掌握學生的共同性與個殊性，提供適合學生學習的教育活動。「豐厚之專門專業知能」，教師能夠有效地教會不同背景與基礎的學生。以及「沒有不可教的學生態度」，教師絕不放棄任何一位學生，能夠結合學校其他資源，順性揚才。因此，此一指標，係以學校師資為核心，如何實踐順性揚才為半徑，繪製師資資源的晉用分配與專業成長的藍圖，具體操作事項包括：

- (一) 優先晉用合格高階師資：新進專任教師及代理代課教師均要有合格教師資格，並以具有碩士學位者及其他專門證照者優先晉用。
- (二) 配合師資專長授課教學：提供每位教師人盡其才，才盡其用的整體學校教育情境，也讓學生的學習得到最多。
- (三) 提高教師高級學位比例：中小學教育知能的傳遞已需要碩士學位以上師資為基礎，學校能鼓勵教師積極參與進修，提高碩博士師資比例。
- (四) 鼓勵師生共同研究發展：為配合學校本位管理、本位課程、本位教學的開展，學校應提供資源及獎勵措施，鼓勵師生成立各類型行動團隊，共同進行各種行動研究，在行政規劃、課程教學、教育活動上持續研究發展。
- (五) 引進社區輔助教學資源：學校能夠瞭解社區人力及物理資源，有效引進家長及社區志工，配合自然生態及文史資源，開發為學校輔助教學資源。

三、本位適性的課程發展結構

九年一貫課程綱要頒布實施以後，最大的精神在「課程統整」，希望學校教育能夠教給學生「帶得走的十大基本能力」。課程統整的意涵，就實務操作的層面而言，有三個層級及主要運作點：教育部層級為「頒行課程綱要」，運用「領域統整分科」；學校層級為「推動學校本位課程」，希望學校進一步考量師資專長、學生背景、社區資源及教育理念等統整設計學生最需要課程；教師層級則為「實施主題式教學」，運用多元領域

教學主題，教給學生統整知識技能。因此，就學校為主體而言，學校必須依據「課程綱要」，發展「學校本位課程」，帶動教師「普遍實施主題教學」，完成本位適性的課程發展結構。其具體之發展事項則包括下列五項：

- (一) 策訂學校總體本位課程：廣義的學校的本位課程，指的是全校的課程總表，包括學生日課表的總合及全校年度的重要教育活動，總體本位課程能夠符應本校學生的最需要，也是本校教師專長授課的最佳設計，對學校學生能夠產生最大的教育價值。
- (二) 深耕領域年級特色課程：狹義的學校本位課程指的是特色課程，特色課程為別的學校不一定有的主題教學教材，學校應帶動全體教師普遍開發自身任教的領域課程主題教材，並依年級劃分，深耕特色課程，為學校及教師本身，建置寶貴的教育文化資產。
- (三) 發展領域學科輔助課程：學校為了確保所有學生均能習得帶得走的基本能力，應召集領域課程小組，針對領域課程中，學生較不易學習之關鍵知能，發展輔助課程，協助學生有效學習。
- (四) 規劃中介教育銜接課程：學校應針對中輟復學學生以及弱勢有需要學生，規劃設計選替性課程方案，提供不適應學校正式課程學生，有過渡銜接，補強的受放機會，增進應有的教育功能。
- (五) 實施多元普及社團課程：為促進學生多元發展能力成果，學校應將社團課程正式化，鼓勵全校教師結合社區資源，發展多元普及社團課程，提供學生啟發才藝專長及文史專門知能機會。

四、自主統整的教學教育活動

學校課程統整的實踐，展現在校課程發展結構系統，以及教師自主教學的教材資料。這兩個面向均需要「系統思考」的觀念與實際行動，才能真的做到所謂「統整」事實，才能每個學校不盡相同，但都能教給學生帶得走的基本能力。「系統思考」的意涵為：關照全面、掌握關鍵、形優輔弱、實踐目標。意即全校設定的教育活動及教師每一堂課的教學，均需整體考量資源供給（教師專長、設施資源）以及學生最關鍵需求（知





能目標、行為養成)，採用學生最可以接受的方式，統整自主教學。在觀照全面，掌握教與學關鍵技術下，每一位學生的優勢智能得到最好的發揮，而原本弱勢族群學生，也一起學會了起碼應具備的基本能力。整體而言，也在追求「九年一貫課程綱要」目標（十大基本能力）的實現。因此，此一指標的學校經營，可以下列五項來加以規劃實踐。

- (一)系統規劃學校教育活動：學校的教育活動除了整體的日課總表外，統稱為潛在課程，可大可小，部分的學校過於簡略，部分的學校則嫌多而雜亂。學校應配合總體課程實施進程，系統規劃大型中型校際及班際教育活動，以適量適性的教育活動，統整學生的群育學習。
- (二)推動年級班群教學措施：班群的實施也是統整教學的一種運作型態，每一個年級三班以上之學校均適合推動。班群可以讓教師專長得到更大發揮，學生也可獲致更為豐富、多元、深入的學習。
- (三)鼓勵教師發展主題教材：主題式教學是課程統整之必要手段，主題教材必須因應不同學生需求，而由教師自行編製，學校應鼓勵教師發展特殊之主題教材，實踐具體之課程統整作為。
- (四)建立領域主題教學資源：學校課發會各領域小組，將本校教師發展之主題教材，運用資訊科技，依領域及年級課程單元，建置儲存，並系統整理，成為全校教師可共同分享之教學資源。
- (五)蒐集主題教學評量成果：學校發展之主題教材是否妥適，能否長期使用，得配合實施過之學生具體反映，因此，學校應在教師實施主題教學同時，實施教學評量，並系統建置學生評量成果，俾提供後設分析後判斷能否永續或進行必要修飾。

五、雅緻永續的環境設施規劃

環境情境是潛在教育的一環，也是學校組織氣氛的基礎，學校的整體環境，呈現這個學校的表象與大致觀感，也是全校師生的「舞臺風景」。學校的環境設施規劃有四大訴求：「安全無礙」、「優雅自然」、「永續功能」以及「物盡其用」。安全無礙指建物、設備、設施均符合安檢標準以及無

障礙設施標準。優雅自然指校園環境能夠呈現整體之美及人性化設計。永續功能指校園設施要配合當代環保訴求，回收及再使用功能。物盡其用則指各項設施能夠提供師生所有教育活動與各種課程教學使用，具有高度的使用率。符合此四大訴求即為雅緻永續的環境設施規劃，至於學校的具體操作項目如次：

- (一) 統整規劃校園環境配置：學校的重要建築，要能發揮個殊功能，也要能夠展現整體之美，空間、綠地、人車生活動線均須以自然、便捷、安全、順暢為原則配置。
- (二) 充分使用學校館舍設備：學校館舍及主要設備之使用，能夠以均衡、充分、適時適量為原則，並適度登錄場地使用次數與品質，促進「物盡其用」。
- (三) 定期安檢維修重要設施：學校建築及重要配備應依規定定期安全檢查，重點儀器設備應適時安檢維修，使學校配備長期維持在堪用安全狀態。
- (四) 規劃完備資源回收系統：新設學校及新建校舍或重要建物維修時，學校均應系統規劃完備的資源回收系統，增進學校永續經營。
- (五) 自然永續無礙環境建築：學校所有建築均應是無障礙設施，然無障礙設施的設計尤應符合自然、美觀、可以永續使用之原則。

六、主動關懷的輔導協助機制

政府教育部門近年推動「友善校園總體營造」及「正向管教」，再與本市教育 111 政策「一個都不少」結合，則在強調學校「主動關懷的輔導協助機制」之布建。此一指標的意涵建立在「教育愛」、「觀照能」、「支持網」及「競爭力」四大根基之上（鄭崇趁 2006）。前兩者係以教師的立場出發，每一位教師必須充滿「教育之愛」，熱愛其教育的對象「學生」及教育的事務「教學輔導」，並樂意傳承教育之愛，帶給人類希望。每一位老師也均具備「關懷照顧學生的能量」，當學生需要支持、協助時，老師能夠展現同理的態度及對學生有實質幫助互動技巧，並且願意協助輔導學校學生。後二者（支持網與競爭力）係以學校的立場出發，學校行





政幹部（校長、主任、組長）應為學校師生佈建支持網絡系統，全面支持協助弱勢及適應困難學生，帶好每位學生。也應設計不同程度學生的具體努力指標，引導所有學生均能積極努力爭取成就感，全面提升學校教育成果與競爭力。至於學校的具體操作事項，主要為下列五項：

- （一）鼓勵全校教師認輔學生：認輔學生是一般教師實踐教育愛的最佳管道，以現今環境觀察，全校弱勢族群學生的需求，已需要全校每一位教師均能參與認輔一位至兩位學生，給予「個別關懷」及「愛心陪伴」。
- （二）執行適量個輔團輔諮商：學校之二級預防輔導工作須主動規劃，適量執行。有溫馨雅緻、安全足量的空間環境，讓學生願意借助輔導的協助面對處境，個別輔導、團體輔導及諮商活動均留有明確紀錄，數量符合學生需求。
- （三）規畫班級生涯輔導措施：人際關係與生涯輔導是中小學輔導工作的兩大主軸，學校應規劃妥適的工具與作法，並定為全校性班級輔導措施，運用預防性班級輔導，協助學生擺脫更不順遂的陷阱。
- （四）實施領域學科補救教學：即時補救教學，沒有學業落後的學生，也是帶好每位學生之最佳策略，更是「一個都不少」的旨趣之一。學校應鼓勵全體教師結合社區志工，佈建綿密補救教學及支持網絡系統，執行領域學科的補救教學，縮短全體學生學業程度的落差，實現一個都不少的普遍卓越。
- （五）運作輔導網絡危機管理：學校應定期演練學校輔導支持網絡系統及危機管理機制，使得校內外輔助資源系統以及管理危機關鍵人物處於活絡、高覺知狀態，能夠即時有效回應學生或校務二級及三級事件需求。

七、普遍卓越的學生多元展能

教育的對象是學生，唯有每一位學生接受教育之後，均有好的表現，才能真正實踐「一個都不少」的精神，學生的表現不只是「學業成績」，應從更為寬廣而多元的角度觀察。因此，多元展能的學生表現，是邁向

普遍卓越重要途徑，也是學生普遍卓越之後的必然成果。就學校而言，前述六個指標的實踐，才得以造就普遍卓越的多元展能學生。因此，本項指標得視同為產出變項（前六個為投入變項），其具體的操作事項，包括下列五項：

- （一）發展學生能力指標系統：學校應依據「本位管理」理念與做法，發展本校學生之能力指標系統，頒布給全校師生知曉，作為教師教學及學生學習之參照藍本。
- （二）實施學生核心能力檢測：學校每年應依據本校學生能力指標系統，參照國際或全國性標準，實施學生核心能力檢測，並與區域、學校、年級、領域常模比較分析，作為調整教學教育措施之參考。
- （三）鼓勵學生才藝專長認證：「一生一專長」是本市教育的第 2 個 1，學生在學校的學習至少應具備一項以上的才藝專長，學校應針對學生的背景與性向，發展校本多元專長護照，鼓勵學生爭取才藝專長認證，必要時跨校策略聯盟認證，以多元才藝豐富學生生涯發展。
- （四）規劃學生多元展能配套：學校應營造多元展能的環境與氣氛，師生認同多元才藝，各類社團提供多元才藝發展，認證措施鼓勵學生積極投入，演展舞臺滿足學生成就感。配套措施愈完備，學生成果愈豐碩。
- （五）輔助學生生涯展能實踐：每一層級學校宜銜接建立學生性向興趣及才藝專長資料，順應學生需求，開闢學生多元學習發展契機（社團或資訊教室），輔助學生生涯展能實踐，必要時跨校聯合培育，為學生開展多元才藝的最大價值。

伍、結語—「一個都不少」需要每位老師的認同承諾與力行

本文論述「一個都不少」的三大規準及六個理論基礎，三大規準指的是「全民就學」、「順性揚才」以及「普遍卓越」，就其內涵所尋繹的理論根源包括「人文主義教育」、「教育機會均等理念」、「社會正義論」、「多元智慧理論」、「鷹架理論」以及「社會學習理論」。理論與規準、具體作





法之間的連結，已有初步的鋪陳，學校運用時，理論與實務的結合得據以參照。

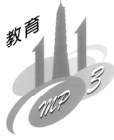
本文接續建構學校實踐「一個都不少」的七個指標及每個指標在學校實施上的具體操作事項 35 項（每一指標 5 項），其與規準之間的系統結構如表 2。學校得邀集行政幹部與全體教師，針對每一指標之理念與具體操作事項宣導、溝通、討論學校本身的可行作法，然後再參照部份實施成功的學校案例，擬定本校的實施計畫，再以計畫執行成果向教育局申請認證。

學校的智慧資本是校長、幹部及所有教師職工，其中最核心的資本是「全校教師」，教師認同並且承諾，願意力行的政策，才能圓滿成功，教育事業屬於教師們百年樹人的志業，「一個都不少」更需要教師觀念與態度上認同與支持，唯有全校教師認同「沒有不可教的孩子」，體認弱勢族群學生更需要關懷與照顧，教育資源與心力應該優先投入這些對象，承諾帶好每一位學生，也身體力行，配合學校規劃，協力促成前述的七個實踐指標與 35 個具體工作事項，學校「一個都不少」的教育才能真正實現。老師「一個都不少」才能教育學生「一個都不少」。

表 2 學校實踐「一個都不少」的規準與指標

規 準 及 意 涵	指 標 及 內 涵
<p>一、全民就學 臺北市民能全部就讀中小學，沒有未就學或長期無故中輟學生，並且提供全民可終身學習的環境設施與配套機制。</p>	<p>(一) 多元均等的就學服務系統</p> <p>1. 宣導學區學生充分入學 4. 佈建學生中輟輔導機制 2. 關注弱勢學生就學安置 5. 設置多元中介教育措施 3. 建立學生缺課通報系統</p>
	<p>(二) 專業優質的師資資源配置</p> <p>1. 優先晉用合格高階師資 4. 鼓勵師生共同研究發展 2. 配合師資專長授課教學 5. 引進社區輔助教學資源 3. 提高教師高級學位比例</p>
<p>二、順性揚才 學校教育的課程與活動能夠均衡照顧到每一位學生之「共同性」與「個殊性」，激發每位學生「優勢智慧明朗化」，順性揚才。</p>	<p>(三) 本位適性的課程發展結構</p> <p>1. 策訂學校總體本位課程 4. 規劃中介教育銜接課程 2. 深耕領域年級特色課程 5. 實施多元普及社團課程 3. 發展領域學科輔助課程</p>
	<p>(四) 自主統整的教學教育活動</p> <p>1. 系統規劃學校教育活動 4. 建立領域主題教學資源 2. 推動年級班群教學措施 5. 蒐集主題教學評量成果 3. 鼓勵教師發展主題教材</p>
	<p>(五) 雅緻永續的環境設施規劃</p> <p>1. 統整規劃校園環境配置 4. 規劃完備資源回收系統 2. 充分使用學校館舍設備 5. 自然永續無礙環境建築 3. 定期安檢維修重要設施</p>
	<p>(六) 主動關懷的輔導協助機制</p> <p>1. 鼓勵全校教師認輔學生 4. 實施領域學科補救教學 2. 執行適量個輔團輔諮商 5. 運作輔導網絡危機管理 3. 規劃班級生涯輔導措施</p>
<p>三、普遍卓越 學校教育能促進優秀學生、一般學生及弱勢學生均有「相對優勢」的成就，每一位學生都是國家社會有用的現代公民。</p>	<p>(七) 普遍卓越的學生多元展能</p> <p>1. 發展學生能力指標系統 2. 實施學生核心能力檢測 3. 鼓勵學生才藝專長認證 4. 規劃學生多元展能配套 5. 輔助學生生涯展能實踐</p>





參考文獻

中文部分

吳明儒 (2007)。臺灣老農津貼政策歷程之研究 (1995-2008)。國立中正大學碩士論文。未出版。

吳清山 (2008)。臺北市教育 111 推動委員會第一次會議 (2008.12.18) 紀錄。

林清山等 (1997)。有效的學習方法。臺北市：教育部。

林清江 (1991)。教育機會均等理想的實現 (一)。載於林清江著，文化發展與教育改革 (頁 127-133)。臺北市：五南。

林寶山 (1988)。美國人文主義教育改革計畫及課程方案之分析。載於中國教育

學會主編，迎接二十一世紀的教育改革 (頁 99-129)。臺北市：臺灣書店。

郭為藩 (1982)。特殊教育工作者的信念。載於郭為藩等著，當代教育理論與實際 (頁 577-589)。臺北市：五南。

楊亮功 (1972)。中西教育思想之演進與交流。臺北市：商務印書館。

鄭崇趁 (2006)。教育的著力點。臺北：心理出版社。

英文部分

Adler, M. J. (1982). *The paideia proposal: An educational manifesto*. New York: Macmillan.

Anderson, C. A. (1967). Theoretical consideration in educational Planning. *The World Year Book of Education* (pp.17-19). London

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligence*. New York: Basic Books.

U. S. Department of Education (2001). *No Child Left Behind Act of 2001*. Washington, DC: Department of Education.

一個都不少的策略模式與實踐

陳錦蓮

臺北市士林區劍潭國民小學校長

壹、前言

學校教育是國家的根本，攸關一個國家的興衰，更是國家文化發展的指標。然而近年來，學生因無法負擔學費而失學，新臺灣之子學業表現落後，青少年校園暴力事件等在報章媒體頻頻出現，教育部網頁（<http://www.edu.tw>）之重要教育統計資訊顯示，民國 95 年曾經中輟學生人數就高達 6194 人，這些現象不僅令人憂心，也彰顯目前學校教育仍有諸多問題亟待解決。在實際班級場域中，有些孩子受到忽視，有些孩子受到排斥，有些孩子受到歧視，有些孩子是來陪讀，缺乏學習信心，也沒有學習成就感，成為學習弱勢的一群（吳清山，2009c），渠等弱勢族群需要教育系統更積極的發揮功能。教育 111 的第三個 1「一個都不少」，即在全面關照每一位學生（吳清山，2009b），讓每個學生均能獲得學習保障，能適性發展，實踐教育之公平正義。

「一個都不少」植基於落實教育基本法規定「人民是教育的主體」之內涵及精神，主要希望每位教師把每個學生「帶回來、帶上來、帶好來」。所謂「把學生帶回來」一方面指學校要努力不要讓學生中途輟學，中斷了正規學習的機會；一方面則是要學校盡力運用協尋系統，尋回中輟的學生，積極輔導他復學。而「把每個學生帶上來」則是指學校能幫助處於學習弱勢的學生縮小與同儕在學業表現上的差距，希望每個學生都成為班級的主人（吳清山，2009c），恰如其分的學習，在學習表現能達到一定的水平，具足生活的核心能力及健全之身心發展。至於「把每個學生帶好





來」，係指能讓學生充分發揮潛能，提升學生面對未來的競爭力，進而追求卓越表現，成為社會有用之人，造福社會。

學校是「腦力開發，人才培育」的搖籃，如何讓每個學生的學習都能得到最好的照顧，發揮其潛能，粹練其核心能力，成就孩子光明未來，這是每一個學校經營必須正視的課題。本文將先論述「一個都不少」之對象及其成因，再說明實踐歷程，最後提出實施策略及促進元素，以供學校實踐「一個都不少」之參考。

貳、誰會少了？為何少了？

了解真正的原因，才能找到有效的策略，把對的力量用在做對的事情上，政策的倡導才有可能落實。是以要談如何教好每位學生，就得問校園中哪些是學習弱勢學生？是怎樣的原因，讓學校教育功能無法發揮，導致所謂的弱勢學生產生？

從廣義觀點而言，所有在校園中讓教育工作者感到困擾的學生，均屬學習弱勢學生。惟校園中存有「身心障礙」、「少數族群」以及「其他社會不利條件」等類別學生，他們可能因為先天上的限制，享有較少的資源，相對於一般在學習及生活適應良好的學生，渠等需要學校更加用力投入關懷與照顧。因此，本文所建議之實施策略將傾向以關照弱勢學生為主，一般學生為輔，期待學校發揮教育的力量，讓學生不會被先天社會地位侷限，進而能適得其所，發揮所長。

學生何以無法在學校適應及學習？這是個大哉問的問題，因為個中原因錯綜複雜。以下綜合學者的論述（周素嫻，2005；黃國楨，1998；謝芳蕙，2001），從學生本身與外在環境兩方面簡要說明原由。

一、個人內在因素：

學生本人若屬先天上基因或染色體異常、難養型氣質，或屬後天腦傷、腦功能失調、自我概念薄弱、學習能力差、人際關係不佳等，就可能影響學習成效。

二、外在環境方面

- （一）家庭方面因素：家庭結構及家庭動力兩者皆會對學生的學習造成顯著的影響，前者如社經地位、教養方式、住宅環境、夫妻體系等；後者乃指教養態度、父母親關係情形、家庭氣氛及手足之間的關係等。



- (二) 社會方面因素：社會意識形態、價值體系、教育政策、性別歧視或種族優越感等，均影響兒童的學業成就。例如文化不利或環境不利兒童就是在社會因素影響之下的教育現象。
- (三) 學校方面因素：學校的行政運作、教學設備、教育目標、教學活動、師資質量、師生關係與學生同儕互動等因素，均足以影響兒童學習。

上述成因是逐一條列，惟學生的行為及學習表現非單一因素造成，是個人內在因素及家庭、學校、社會等外在環境因素之交互作用，結果可能導致學生在學習機會及同儕關係均處於弱勢地位，進而影響其學業成就，長期下來容易產生自卑、自尊心低落、自我概念不佳等心理地位的弱勢，顯之於外的就會有退縮或是攻擊行為出現，甚至對於人生產生灰色的思想。如此不斷的惡性循環，隨著年級增加，挫折愈重，排斥學習愈深，導致上了國中後，學生中輟現象急遽攀升，這是所有教育工作者最不樂見的現象。因此如何扶助學習弱勢學生，讓他們不需再面對「艱難的背景環境」以及「習得無助感」的困境，是每一教育工作者的使命。

參、「一個都不少」之實踐歷程

「一個都不少」是一個全方位的教育工程，學校全員皆是成就此目標的建築師。學校應全體動員，本諸其核心理念，結合校內外資源，形成一個強而有力的扶助弱勢網絡系統，盡最大努力與方法，致力發揮教育公平性功能，使每個受教者能人盡其才，才盡其用，以達成教育機會均等，實踐社會正義理想。

「一個都不少」之實踐，本文依據 EPDCA 循環之運作流程，擬定五個階段之實踐歷程：診斷分析 (evaluate)、計畫策訂 (plan)、系統實踐 (do)、成效評核 (check)，回饋精進 (amend) 供作參考 (見圖一)。此五個階段是一個動態循環的運作，是一種流動的過程，而非僅單向直線運作，以下簡述五個階段之運作：

一、診斷分析

各校背景環境及資源條件不同，校園內文化族群的分佈及面臨的困境各自殊異，學校可針對學生之相關背景條件實施 SWOT 分析，依據「一個都不少」之目標，找出學校內部重要的有利條件，包括最大優勢以及

最好的表現；學校內部的最大弱點，以及表現最差的部份；未來的契機，學區環境所帶來的限制以及社會環境發展帶來的衝擊等學校必須面對的外在條件（林天祐，2002）。再憑藉各校本身的相關條件，發展出最有利之行動計畫，協助學校弱勢族群的學習與輔導。

二、計畫策訂

學校在擬定「一個都不少」計畫時，除可參照前述 SWOT 分析所獲致之結果，作為決定學校需求及目的之參考外，也可進一步分析、比較現行之友善校園總體營造計畫、九年一貫課程、優質學校及校務評鑑等各項教育方案之計畫、作法及結果，進而依據「一個都不少」之目標，貫串各項方案之相關措施，進行「計畫、專業、行動」、「家庭、學校、社區」、「人力、資源、網絡」及「教師、學生、家長」的整合，再策訂整體工作計畫，以避免多頭馬車的繁雜，並減少學校行政及教師的負擔與抗拒。

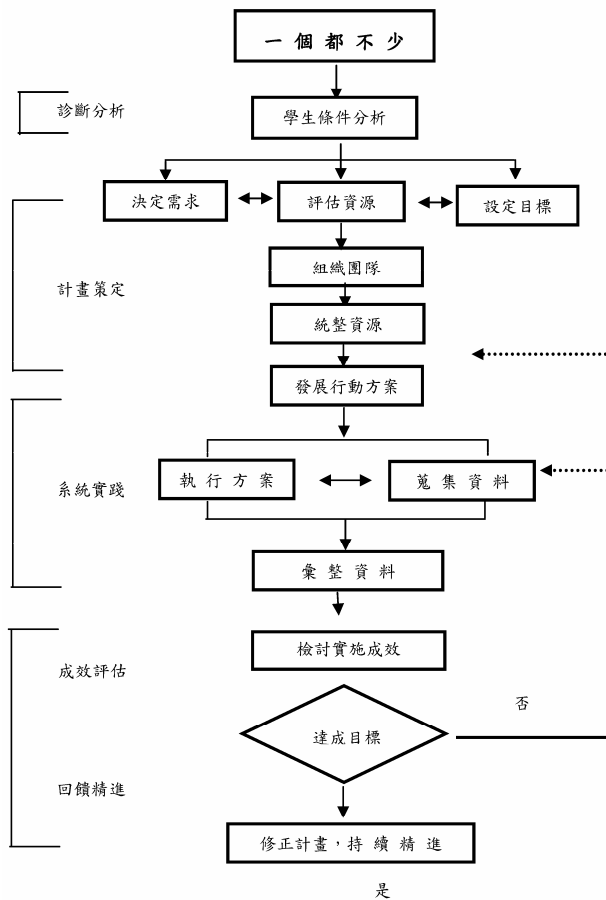


圖 1 一個都不少推動歷程圖



三、系統實踐

「一個都不少」係回歸教育本質，落實關注學生有效學習，所有教育工作者均應依據擬定之方案力行實踐。在實踐階段，校長應發揮整合領導，整合各方意見形成共識，整合行政運作，整合學校、家長、社區輔導網路資源，將「一個都不少」的整體規劃，融入學校日常行政運作、教師教學及學生學習之體系中，系統的、深層的、持續的、穩健的一步步耕耘，這是落實「一個都不少」的不二法門。

四、成效評核

為精確執行「一個都不少」方案，各校應建立校本的「自評機制」，反覆地進行評估，並及時的修正和調整策略。各校可依據「一個都不少」之指標（鄭崇趁，2009），發展校本的檢核規準，在推動歷程中隨時以多元方式蒐集不同層面的資料，如以問卷調查、訪問及觀察等方式蒐集親、師、生的意見及學生的學習評量表現等，定期的檢討及深入理解學生學習、學校輔導及教師專業發展等相關措施執行情形，藉以診斷整體計畫的品質、影響、績效、價值及優缺點，並作為引導、改進計畫品質之依據，促進後續決策的合理性。

五、回饋精進

學校可就前一階段蒐集之多元資料，進行討論、分析，加以解釋、歸納出結果，並將結果向全校成員報告，一方面彰顯教育的真實經驗，一方面促成對實施方案的理解，進而形成學校成員自己的判斷與改進行動。若是結果顯示計畫目標已達成，校長應持續帶領全員持續精耕；若是結果指出計畫目標未達成，則應先討論、判斷是計畫出問題，抑或是執行面出問題；再進一步匯聚成員的共同意見，決定是重新調整計畫抑或是更新執行措施，然後再出發行動，持續一個都不少之實踐。「一個都不少」的執行是一個交互作用、整合發展、持續進行的過程，絕非僅是一個階段性的事件而已，這一個持續的檢視、修正、回饋、行動的歷程，既能讓學校清楚政策推展的全貌，也能協助學校精益求精，落實「一個都不少」的目標。

肆、「一個都不少」之策略模式

「一個都不少」之倡導想要有績效、有品質，必須化為實踐行動，各校必須訂出一套運作策略，作為行動方向與準則。而「一個都不少」是個全方位的教育工程，因此只要是有助於促進學生在各方面發展的教育性活動，都應是擬定實施策略時需顧及的面向。本文考量「一個都不少」的關照對象及其成因，依據其目標，並參考學者的論述（鄭崇趁，2009），擬定一個策略模式供各校實施之參考（如圖 2），以下簡要說明模式圖之內涵。

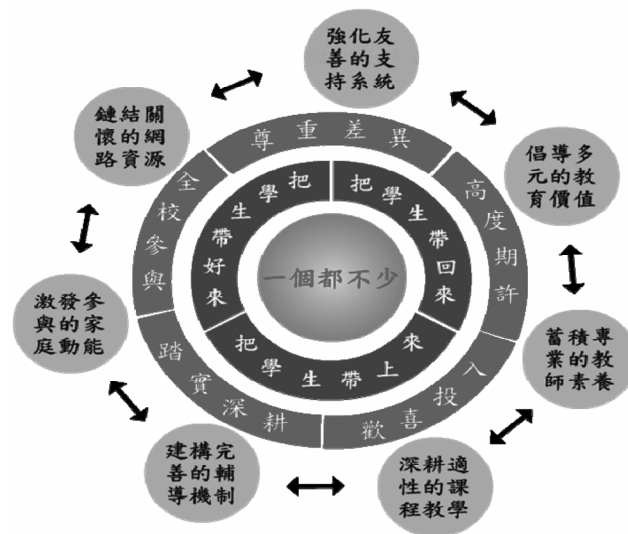


圖 2 一個都不少策略模式圖

- 一、一核心願景：保障受教權益、實現公平正義，一個孩子都不少。
- 二、三總體目標：把學生帶回來，把學生帶上來，把學生帶好來。
- 三、五促進元素：尊重差異、高度期許、全校參與、歡喜投入及踏實深耕。
- 四、七效益作為：強化友善的支持系統、倡導多元的教育價值、蓄積專業教師素養、深耕適性的課程教學、建構完備的輔導體系、激發參與的家庭動能及鏈結關懷的網路資源。



伍、「一個都不少」之實踐作為

「一個都不少」策略模式涵蓋七個實施策略，統攝了行政領導、課程發展、教師教學、學生學習、環境設備、學校文化及社區資源整合等面向，希望藉由這七管齊下的實施策略，各校在校長的領導下，充分展現學校行政及教學效能，幫助每個學生發揮潛能，並建立關鍵能力，讓每個學生擁抱成功。七個策略之下，本文提出 36 項具體作法（如圖 3 所示），各校可再自行發展，因為沒有任何一把鑰匙可以開啟每一扇門，再好的措施也無法考量每一種可能發生的狀況。以下僅就七個實施策略的作法分述如下，以作為學校實施的參考：

一、強化友善的支持系統

學生每天置身在學校學習，學校的人事物無一不對學生的學習效能產生潛移默化之影響，因此如何提供一個最有利於學生學習之支持系統，成為孩子成長的支柱，以幫助學生順利與教室、學校的情境互動，讓每個學生歡喜上學，是每個學校首要經營的課題。以下從行政作為及教師班級經營提出學校可參考的作法。

- (一) 經營成為 A+ 的學校：校長應發揮第五級領導的精神，要堅持專業，以謙沖為懷的態度處事，也要協助學校成員同樣具有第五級領導的能力，共同成為核心領導團隊；又要激勵教師士氣承諾，愛護學生，加上群策群力塑造有紀律的學校學習文化，善用資訊科技發揮效能（吳清山、林天祐，2002）。若此，假以時日學校文化將邁向卓越，並發揮影響力喚起教師行動熱忱，激發家長的參與，促使學校成為 A+ 的學校，提供學生全面性的學習支持系統，讓學校成為學生有效學習的學習園地。
- (二) 提供零障礙的生態環境：學校應秉持全方位設計概念，持續改善校園環境與設施，以提供每一位學生一個溫馨、安全、適性及最少限制的校園環境，讓每個學生能有充份、平等機會，妥善使用學校的設施，使每位學生身心潛能得以充分發展，健全人格得以孕育。



- (三) 型塑零歧視的關愛文化：營造學校有「家」的感覺，成為一個關懷、分享的校園，促學校全員以「學校關懷學生，學生關懷社會」為出發點，透過各項教育活動的實施，涵養學生人文關懷的精神與態度，讓每一個學生在關愛、支持學習的環境下，皆獲致師長情意的支持勉勵，增進對學校的認同歸屬感，進而激勵他在校園中不斷超越自己。
- (四) 營造鼓勵積極學習的教室：班級是學生在校生活的實體空間，班級經營的良窳，攸關學生學習效能。教師應有效實施班級的行為管理、教學管理及情境管理，使學生的學習成就與行為表現有較佳的成果。首先教師應了解每一個學生的發展特性與需求，並在班級中提供完善的活動環境，使每個學生均能在活動中獲得愛與幸福感；其次要促進班級規範的形成，培養學生自我負責能力，確立正確的價值觀；接著教師要能夠用輔導的觀念與態度面對學生，傾聽、支持學生，增進親師生情感交流，增強學生學習動機，建立學生自我價值感，讓每個學生都能放心、安心、開心的在教室中學習成長。
- (五) 孕育溫馨和諧的班級氣氛：研究指出有怎樣的班級氣氛，就有怎樣的學習結果，且和諧相處的班級氣氛對學生學習態度影響最大（謝惠卿，2001）。教師是班級氣氛的營造者，要賞識每一個學生，同等珍視每位學生存在的價值與尊嚴，真誠關心、激勵每一個學生；也應努力塑造正向的、融洽的班級氣氛，讓師生間、同儕間能互相關懷扶持、團結合作，讓每一個學生對班級感到滿意與榮耀。

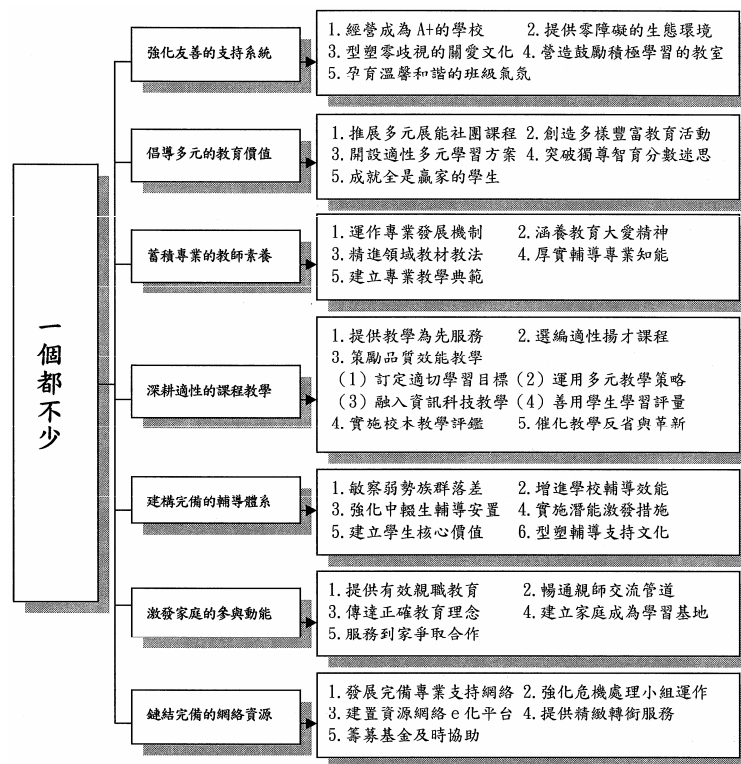


圖 3 一個都不少實踐作為系統圖

二、倡導多元的教育價值

「行行出狀元」、「一枝草一點露」，鼓勵學生多元發展，建立學生信心，幫助學生發展多元成就，這才是我們最需要的教育(吳清山, 2009a)。但是此一教育理想不易實踐，因為升學主義、文憑至上的社會價值觀作祟，「智育第一」始終牢不可破的框住多數家長的視域，長期以來也就深深影響學校教育趨向於智育掛帥。在如此的環境氛圍下，學校應如何讓學生演活自己，幫助每一個學生適才適所？教師又如何能讓學生的學習豐富多元，不讓學生窮得只剩下分數？這需要行政團隊發揮巧思，教師展現智慧，具體的參考作法如下：

- (一) 推展多元展能社團課程：提供學生多樣性的社團選擇，並辦理社團成果展演，提供動態演出、靜態展覽等觀摩的機會，提升其光榮感，增進能力之養成。
- (二) 創造多樣豐富教育活動：學校競賽及活動力求多樣化，搭配多元獎項的設置，以激勵個別學生的獨特性，也能讓學生從各項活動中學習探索自我、人我相處，享受學習興趣。





- (三) 開設多元適性學習方案：一般課業上先天不足後天失調，在學科上倍感吃力的學生，會對學習裹足不前甚而放棄，學校應為其開設另類適合學生需求課程，如輔導課程、體能活動、電腦資訊、生活體驗、技藝課程等，先降低課業上的要求，提高其學習的動機，增加學生的自信，再逐步教導學科課程，如此將增加其對學校的向心力。
- (四) 突破獨尊智育的迷思：教師自己必須掙脫過度重視智育的羈絆，絕不把學生的學習成效窄化成分數和排名，進而發揮影響力影響家長，成就孩子多元能力始為可能。針對課業失敗的學生，教師須揚棄學科本位的偏頗，轉而關注他擅長的領域，主動提供資訊，鼓勵他參加競賽，讓他仍有管道愛好學習。尤其是他有優異表現時，要多給予肯定鼓勵，以期待他能因專長發揮，增進自主學習的動機。學習動機強→自主學習能力好→學習成就高→競爭力強→學習動機強……，此一學習心理歷程之循環，沒有分數比較，只會帶出學生超越分數的競爭。
- (五) 成就全是贏家的學生：教師要相信每個孩子的潛力與智慧，更應接受學生個別差異、允許落差，每個孩子發展的快慢本來就有不同，因此教師在班級中須扮演領航員角色，引領學生看重自己，依自己的航向朝向自己的目標前進。在班上可以票選多元明星並予以表揚，讓學生在班上充份發揮優點，提升個人對自己的學習期望。總之教師要為孩子開啟長期學習的「機會之窗」，要能讓學生為自己的學習出征，學生就能成為勇敢的學習戰士。

三、蓄積專業的教師素養

教師是詮釋理想與實踐之間的重要媒介，係「一個都不少」目標達成之關鍵。而教師又如何能實現該目標？不斷追求專業成長是可行途徑。這裡所謂的專業成長，迫切需要教師擁有主動「向上追求」的驅動力，因為人唯有能反省、能覺知，自發性轉變始為可能。而學校如何發展教師「一個都不少」之專業素養，參考作法如下：

- (一) 運作專業發展機制：學校行政應作為教師成長的重要支柱，首先

要致力於營造分享文化，讓教師願意走出自己的「班級王國」，與學校社群成員形成合作、團隊的關係，透過相互觀察討論，彼此交流教學經驗，共同專追求專業成長。其次要與教師攜手共同建立專業成長的目標、規劃合適的進修內容，激發教師從「被動的接受者」，轉化成為主動投入的「專業發展者」。接著，再輔以教學輔導教師、行動研究、教師專業評鑑等措施之推展，必能發揮成就教師專業的顯著功能。

- (二) 涵養大愛專業精神：真正的教育專業，須從慈悲喜捨開始，追求超乎個人的利益。校長應激發教師成為犧牲奉獻、認真負責的大愛教師。教師則應自律，秉持利他主義，以經師與人師兼備的風範自我期許，發揮師道倫理，尊重學生完整的主體性，友善的對待每一位學生，運用專業協助所有學生順性發展，學得一身本事。
- (三) 精進領域教材教法：教師的教學專業攸關教學品質良窳。為有效精進教師教學專業，學校應聚焦於提升教師各領域之教學策略與專門知能，紮根於教師現有基礎，系統性的協助教師精耕各領域的專門知能與教學能力。
- (四) 厚實輔導專業知能：多數教師非輔導科系畢業，輔導知能較為薄弱，需全面補強和提升，使教師普遍具備輔導的基礎素養。舉凡辨識學生問題行為、諮商技巧、團體輔導及正向管教方法等，均為重要之專業輔導知能。輔導室可設計「教師輔導知能自評表」，了解教師需求，再積極規劃，深化教師輔導專業知能。
- (五) 建立專業教學典範：教師的教學信念，決定教師對自己教學角色的認知與執行，影響教師在教學歷程中教材選擇、教學方法的安排，是教學效能能否發揮的關鍵（林進材，1999）。學校可建立學習型組織，透過教師自我省思或同儕討論的方式，引導教師覺察自己的教學信念，激發教師建立「終生以教師為榮的堅持感，樂在教學」的工作承諾，讓教師對其教學工作的專業價值與目標能夠深切體認與踐履。唯有教師們願意改變自己對工作的期望，方能以教學為榮，樂意擔負起學生學習成效之責任。





四、深耕適性的課程教學

「一個都不少」終極目標是希望每個學生都能在學習上達到成功。課程是學生學習的基本內容，而設計良好的課程，亦須教師在課堂中呈現有效教學及創新教學，才能使學生之學習進步（張明輝，2005）。面對不同學力背景、學習性向、學習風格的學生，教師應如何一方面使得學生學習挫折減到最小，以健全其人格發展，另一方面，保障每一個學生有效學習？學校深耕適性課程與教學的參考作法如下：

- (一) 提供教學為先服務：積極的行政支持和參與是需要的。學校應強化行政效能，跳脫表面績效，各處室應落實提供支援教學所需的設備及資源，改善教學環境，滿足教師教學上的需求，相信在行政團隊與教師彼此相互合作下，教學效能將逐步躍升。
- (二) 選編適性揚才課程：學校應強化各領域教學研究會功能，讓教師依學生的個別差異，逐步編製加深加廣或簡化的領域課程內容與補充教材，鞏固學生各領域學習的基本能力，以便學以致用。另須針對所選編的課程內容、實施過程和實施結果進行評估，確實掌握課程對學生學習之成效。
- (三) 策勵品質效能教學：在一個知識持續變動的時代，「如何教」比「教什麼」更重要。若要學生皆能獲得最大的學習成效，學校必須帶領教師調整角色，實施「以學生為中心的教學」，運用適切的教學方法因材施教，增強學生學習動機，鞏固學生基本能力。教師的參考作法如下：
 1. 訂定適切學習目標：教師對所有學生訂定的教學目標應相同，但更應為不同程度與能力的學生訂出他可以達成的成就標準，並教導學生達成表現期望的作法，鼓勵學生盡力達成，讓學生容易獲得成就感，提升其內在的學習動機。對於身心障礙學生，教師安排教學活動更應考量其限制，甚至作業的難度與份量也應適當調整。
 2. 運用多元教學策略：課前教師必須有周延的準備，教學歷程中，

除充分掌握教學目標，有效的運用時間，清楚、有系統的呈現新教材，還應隨時了解學生的學習狀況與問題，靈活運用不同的教學策略，增進學生的自信心及主動參與學習意願，使學生有較佳的學習成果，如此良性循環，學生能學得更好，教師的教學效能便可在無形中提升。

3. 融入資訊科技教學：隨著資訊科技的進步，不僅深深影響著我們的生活，也衝擊著傳統教室的教學。學校應善用資訊科技，在以學生為主體的學習能力提升上，創造 e 化的學習環境，發展線上學習、網路教學等，並建立線上資源教室與傳統教學有效結合的機制，輔助學生學習，提升學習成效。
4. 善用學生學習評量：教師應本獎勵及輔導之原則，視學生身心發展與個別差異，採取適當之多元評量方式，激發學生多元潛能。評量的結果不是用來打擊孩子，評量重要目的一則在瞭解學生學習情形，肯定個別學習成就，促進學生學習的成就感及自我價值感；再則教師應藉評量瞭解學生學習錯誤與不足的情形，作為反省、改進教學依據，並尋找各種可能的補救措施幫助孩子的不足。

(四) 實施校本教學評鑑：學校可建立校本教學評鑑機制，參照相關研究資料發展評鑑規準，鼓勵教師平日相互教學觀察，依據評鑑規準蒐集各項資料，透過定期教學觀察、互動與省思之歷程，一方面充分了解教學成效及學生學習結果，一方面作成後續教學之決定，進而全面提升教學品質。

(五) 催化教學反省與革新：學校可透過教師社群彼此間的互動與反省，激發教師建立「教育是一種道德良心事業，成就所有的學生」的意識，讓教師能主動、積極的要求自己在教學歷程中的各個環節去覺察學生的學習困難，隨時質疑與省思自己的教學活動與教學方式，是否能適合所有學生的需求，並積極主動調整教學方式，幫助學生學習。這一個「對話、反思與行動」的歷程，教師不僅能不斷提升專業知能，相信教師的教學也將產生質變。





五、建構完備的輔導機制

健全的學校輔導體系，是弱勢學生最後的希望。「一個都不少」之推展，需要學校建構一個務實的、持續的、完善的輔導體系。學校可以就原有基礎，掌握「發展、預防、治療」的整合性原則，發展一個「全面性輔導計畫」，建立預防性、專業性、治療性的分工與合作，發揮整體的效益。學校的參考作法如下：

- (一) 敏察弱勢族群落差：身為一位教師，應清楚掌握學生的身心特質和需求，方能適時、適切的針對學生個別需求調整輔導或教學策略。教師可以善用先前各種紀錄資料、各種測驗，蒐集多元訊息，評估學生的優弱勢能力及整體學習狀況情形；其次在教學過程中，要隨時敏銳觀察學生動態，並與其他教師交流對話，深入了解學生：是學生本身的學習出問題，或者是教師教學出問題，抑或是學生家庭出了狀況。最後針對各種類別的學生，建立基本資料檔，以利教師設計行為支持計畫，對每個學生因勢利導。
- (二) 增進學校輔導效能：精緻化學校原有輔導工作計畫，統括學生的學習輔導、心理輔導、行為輔導、生涯輔導等，組織常設性的輔導團隊，力求持續性的、全方位的照顧到每一個學生。另建議學校落實三級輔導措施，針對全校不同行為問題層級學生，規劃不同層級的支持系統，以積極防範學生行為問題的產生或惡化。首先要求全體教師將全體學生全面性之發展性輔導，融入各領域課程與教學當中，透過教學並使用最被接納的班級處理方法，降低學生問題行為，增加學生正向行為；其次針對即將產生偏差行為的學生，應及早介入，輔導室可進行較為專業之個別輔導、團體輔導及諮商活動；而第三級輔導是針對高關懷學生：中輟之虞、偏差行為、成癮行為、情緒困擾、保護性個案、獨居兒童及少年、嚴重學習適應困難或高風險家庭學生，則須結合社區網絡，商請諮商師、心理師或專業社工人員，給予矯治性諮商及身心復健，協助學生成長與適應社會。
- (三) 強化中輟生輔導安置：首先學校一定要建置預防缺課措施，針對

可能缺課或瀕臨中輟的學生，建立即時處理程序，盡早介入，必要時需進行家訪，以瞭解學生缺課原因，並勸導學生從速復課。其次，要落實中輟生的通報→尋找→復學→輔導，當中輟學生復學，學校全員應本著正面積極和永不放棄的態度，爭取家長的合作，並整合資源輔導其適應回校後之生活及學習。尤其是教師，一定要在課業及生活上多給予關愛、協助與指導。

(四) 實施潛能激發措施：為確保每一個學生在每一年級學會基本的的能力與知識，順利攀登下一個學習階梯，學校應建立完善的補救教學計畫，自規劃、資源的統合與運用、教材的選編到成效的檢核，應力求週延縝密。建議初級補救教學由教師在領域教學歷程實施，只要發現學生學習障礙，就要立即補救。進一步的補救教學，重心應置於搶救學習明顯落後的學生，如開設攜手激勵班、潛能激發班等，以避免學習落差擴大，讓學生能順利進入下一階段的學習。

(五) 建立學生核心價值：世界上文明的成立、文化的演進、生活倫理及美學，皆以價值觀為主軸而成形、演化。不管是學校教育或家庭教育，都應幫助孩子建立核心價值和正確價值觀，作為引導其行為準則，讓孩子一言一行，一舉一動，都符合社會規範或社會倫常（吳清山，2009a）。是以教師應視學生的生活教育、品格的要求、環境保育等為主流價值，引導學生在生活中認識、體驗並建立正確價值觀，培養學生成為道德行者，促進學生以自尊自律、尊重他人、勇於承擔和自我負責的態度去面對學習和日常生活。

(六) 型塑輔導支持文化：只有教師願意全面參與認輔學生時，輔導工作才能在學校中生根發展。校長應發揮道德領導，塑造一個「自利利他」的輔導支持文化，以身作則，積極深耕學校行政主動服務、關懷接納的輔導文化，促使各處室相互協同合作，關照教師的需求，主動提供教師校內外教學與輔導資源與支援，協助教師解決問題，方能激發教師熱情，進而全面投入學生認輔工作。





六、激發參與的家庭動能

家長是孩子成長過程中的首位教師，「一個都不少」方案若能有家長共同承擔教育孩子的責任，讓家庭能接續學校功能與價值，方案目標始能圓滿達成。學校如何邀集家長積極正向參與，讓家長成為稱職的父母？參考作法如下：

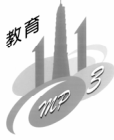
- (一) 提供有效親職教育：親職教育的主題應符家長需求，最好避免空談理論，著重在特定主題的課程，讓家長體驗特定技巧的學習與發展，如親子溝通技巧、情緒管理技巧等；其次要給予家長們有當場或活動後具體的練習工具和參考資料，提供家長立即行動參與的機會，深化親職教育功能。
- (二) 暢通親師交流管道：唯有在親師合作與觀念的交互作用下，孩子方能有一個健全的教育環境。教師應與家長建立緊密而有效的訊息溝通管道和合作機制，主動與家長互動，鞏固親師互信的關係。溝通管道要盡量多元，且要隨時保持暢通，以利親師共同協助孩子成長。
- (三) 傳達正確教育理念：學校可以運用網路或刊物，提供家長有關學校實踐「一個都不少」的重點，詳列家長應配合事項，讓家長對子女在學校的學習進展有一定的認知，協助孩子學習，促進家校合作創造雙贏。
- (四) 建立家庭成為學習基地：首先教導家長要永遠作孩子的依靠，其次激勵家長每天和子女溝通、傾聽子女的心聲，尊重、支持孩子所愛所選；再者要引領家長為孩子訂定合理且切實際的期望水準，激發努力學習動機；最後帶動家長提供溫暖、愛的環境，營造親子閱讀學習及文化活動，成為孩子成長的養分。
- (五) 服務到家爭取合作：面對家庭結構不佳或家庭動力薄弱家庭，學校應化被動為主動，協助教師到家中關懷訪視，以利於對相關問題及需求的全盤掌握，必要時主動爭取社會資源介入諮商輔導服務，實施個別需求之親職教育，協助重建家庭功能；甚至提供就業訊息，改善家庭的困境。

七、鏈結關懷的網絡資源

為達成「一個都不少」之目標，學校必須將所需之各項資源，加以整合與鏈結，建置完善而有效的關懷網絡。就校內而言，校長要整合有效的行政運作模式，為所有教師及學生提供周延、效能的學習服務。就社區資源而言，只要是可以協助學生學習的任何財力、物力、人力或機構資源，學校都應積極努力網羅，並將校內外資源編織綿密的弱勢學生學習關懷網絡，協助有需要的學生。學校的參考作法如下：

- (一) 發展完備專業支持網絡：學校應主動將校外諮商、醫療、社福、社輔、特教及安全維護等單位及人力資源，編織串聯成為全面性的關懷網絡，並編印成資源手冊，向所有教師及家長宣傳，使教師及家長了解資源，進而有效運用資源，便於為特殊需求學生提供系統性、全面性及治療性之輔導。另建議與社區上中下游學校建立區域聯盟，結合教、訓、輔、總成為校際合作學習網絡，形成一完整的教育專業分享體系，有效共享、交流教育資源。
- (二) 強化危機處理小組運作：首先，要加強校園霸凌、校園暴力、性騷擾、吸食毒品等嚴重干擾教學秩序行為之宣導、預防及輔導效能。其次，增進通報流程及法令之認識，再者需精熟彼等嚴重危機處理流程與模式，對於高關懷家庭或突遭變故家庭學生可採積極性介入關懷，及時主動給予援助。
- (三) 建置資源網絡 e 化平臺：學校可以收集、統整輔導相關資訊與資源，逐步建置實質合宜的社區諮商輔導資源網絡平臺，提供親師生快速便捷之查詢與取用。這個網絡平臺可以納入教學支援服務系統、家庭社會福利、親職教育支援服務、家暴、性侵、兒保福利、升學諮商輔導、心理諮商服務、醫療及特教諮詢服務、社會教育支援服務等層面數位化服務。相信這個平臺的建置與積極性運用，將可協助親師生從他助、互助超越至自助，使輔導網絡效能極大化。
- (四) 提供精緻轉銜服務：各教育階段應緊密合作，每位弱勢學生在轉換環境時的資料均能完整轉銜，以讓其學習水準、適應情形可以





迅速讓下一階段的主要教師了解。如能做到無接縫銜接，則可讓弱勢學生在生涯發展過程中，不被遺漏且有更好的適應。

- (五) 籌募基金及時協助：持續向慈善團體及熱心公益人士等募集獎助學金及可用物資，或自行舉辦義賣活動，籌募基金，針對弱勢學生提供課業協助、生活照顧或急難救助。

陸、促進「一個都不少」關鍵元素

「態度決定高度」，學校成員對學生的氣度跟格局，將影響「一個都不少」推展之成效。以下提出幾點關鍵元素，作為實施「一個都不少」之心靈雞湯。

- 一、尊重差異：每位孩子不管貧富或身心障礙，都有無限發展的空間（吳清山，2009f），身為教育者均應尊重每一個學生的獨特性，並因應學生個別差異，協助他們成長，肯定其表現。教育工作者應一方面不斷的反思，自己是否在無意間成為弱勢學生的製造者，破除自己不自覺的偏見，一方面則期許自己有強烈的使命感與奉獻心，多讚美學生，多關懷學生，協助每一個學生建立成就感、能力感，讓每個學生感受到被珍視的價值感。
- 二、高度期許：每一個教育工作要讓校園中的孩子永不放棄自己，幫助學生了解自己的才華與極限，做人生規劃與設定個人目標，鼓勵學生勇於將夢想轉化為行動，並提供足夠的資源給予支持，協助學生伸展潛能，從學習中獲取信心與生活能量，強化學生建立正向、積極、進取的價值觀，幫助學生對學習有熱情，對自己有期待。
- 三、全校參與：一個都不少需要「全校參與」，全校成員需要建立共同的行動信念及目標，透過全校團隊運作，一同計劃、評量、發展和解決問題，集眾人之智慧與能力，將相關的實施策略及作法融合在學校、班級及學生個人層面上，不僅每位教職員都清晰地了解自己在不同層面上的角色，主動的參與、配合，各司其職，同心協力共同促進學生全面的發展，最重要的是這樣的教育工程才能永久持續。



四、歡喜投入：身為教師，沒有放棄學生的權利，教師應承諾發揮愛心與耐心，全面關照每一位學生（吳清山，2009b）。每位教育工作者應珍視自己的價值，歡喜拉拔每一個學生。以專業瞭解、考量每一個學生的需要，發揮教育愛，真誠地與學生溝通，適切的表達對他們的感受和期望，學生能得到愛的關懷、善的引導，就有機會找到自己的定位與出口。

五、踏實深耕：「一個都不少」是學校教育的理想願景，需要每一位教育者在教育場域中紮紮實實的深耕，不矯揉造作、不虛晃一招，不做表面工作，不要流於形式（吳清山，2009c）。學生點滴的進步，是學校追求的目標，需要每位教師在課堂中實實在在的認真教學，帶好每位學生不是口號，而是教師每天在教室循循善誘、持之以恆、鏗而不捨的實踐。

教育是給人希望的工程，每個年輕生命都像一顆種子，只要土壤對了，種子就能發芽；誠如吳清山局長（2009f）所言：「每位孩子不管身心發展如何，都充滿著生命發展的可能性。」請看天空中的彩虹，因為是由不同顏色所組成，方能呈現出美麗的整體風貌。學校教育又何嘗不是如此？就是因為有百樣學子的多元性，學校始能展現多采多姿樣貌。因此，身為教育工作者，個個當秉持教育愛，以開闊、接納的胸懷，力行實踐前述「一個都不少」七個實踐作為，用「心」豐富所有莘莘學子多元學習的土壤，讓上智者有飛黃騰達的藍天可以遨翔，也提供下智者有花團錦簇的綠地可以發揮！讓每一所學校不再只是讀書的場所，而是再創臺灣教育新契機的學習殿堂！

參考文獻

- 林天祐（2002）。校務發展策略與 SWOT 分析。課程與教學通訊，11，4-11。
- 林進材（1999）。從教師教學信念與決定談教學實施與效能。中等教育，50:3，9-21。

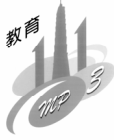


- 吳清山 (2009a)。多元價值，多元成就。臺北教育 e 週報，365 期。
- 吳清山 (2009b)。全面觀照每一位學生。臺北教育 e 週報，379 期。
- 吳清山 (2009c)。別讓孩子成為班級中的客人。臺北教育 e 週報，380 期。
- 吳清山 (2009d)。學習水牛精神，深耕教育福田。臺北教育 e 週報，382 期。
- 吳清山 (2009e)。建立孩子核心價值 引導孩子良善行為。臺北教育 e 週報，387 期。
- 吳清山 (2009f)。開啟孩子發展的可能和能量。臺北教育 e 週報，388 期。
- 吳清山、林天祐(2002)。教育名詞解釋—第五級領導。教育研究，104，頁 147。
- 黃國楨 (1999)。直接教學法在國小數學科低成就學生教學效果之研究。國立彰化師範大學特殊教育學系碩士論文。(未出版)
- 周素嫻 (2005)。論學生中輟的家庭因素及其對策。教師天地，137 期，p4-p15。
- 張明輝(民 94)。優質學校經營的理念與策略。取自：
<http://web.ed.ntnu.edu.tw/~minfei/inservicetraining/schooleducation%20indicators.pdf>。
- 謝芳蕙 (2001)。直接教學法與課程本位評量模式對國小數學低成就學生學習成效之實驗研究。國立臺北師範學院特殊教育系碩士論文。
- 謝惠卿 (2001)。國中導師領導行為、班級氣氛與學習滿意度之研究以高雄市某國中為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
- 鄭崇趁 (2009)。一個都不少的教育理念與實踐。臺北教育 111 學校經營手冊。



106
107

一個都不少的策略模式與實踐



附錄

臺北教育 111 標竿學校認證及獎勵要點

98 年 5 月 18 日北市教職字第 09834435400 號函頒布實施

- 一、臺北市政府教育局（以下簡稱本局）為落實臺北教育 111（以下簡稱教育 111）之政策，提升學校教育品質並獎勵績優之標竿學校，特訂定本要點。
- 二、本要點所稱教育 111，指一校一特色、一生一專長及一個都不少。
 - （一）一校一特色：每一所學校都成為有效能的學校，至少發展一項特色，以促進優質學校的發展。
 - （二）一生一專長：每一位學生至少要有一項藝術或運動專長，以利其均衡成長發展、並擁有健康多元的休閒生活，終身學習及幸福人生。
 - （三）一個都不少：每一位教師和每一所學校不放棄任何一位學生，應教好每一位學生，使學生具有基本知能、良好品格和健康的體適能。
- 三、本要點認證及獎勵之對象為臺北市（以下簡稱本市）行政轄區內之國立及本市公私立高級中等以下學校（以下簡稱學校）。
- 四、學校須皆符合下列八項條件，始得申請認證及獎勵：
 - （一）學校設定有特色發展項目，並積極推展課程教學及各項教育活動。
 - （二）學校曾參加優質學校評選獲一向度以上的優質獎；或曾參加國際性競賽成績優異；或曾獲國家或國際機構認證；或經由媒體大幅報導與宣傳，確有具體績效；或有其他獨特優異的教育表現。
 - （三）學校有規劃藝術或運動專長之多元教育活動，並有落實執行。
 - （四）國小中高年級、國中、高中職之全校學生擁有至少一項藝術或運動之專長，且有持續學習的基本能力與興趣。
 - （五）學校對弱勢族群及低社經背景家庭之學生有協助及補助的方案，且有積極作為。

- (六) 學校對中輟生輔導有積極執行之方案，且學年度內學校沒有無故長期中輟學生。
- (七) 學校能以正向輔導與管教方式來施教，且學年度內學校沒有發生老師體罰學生之事件。
- (八) 學校對學習落後及適應困難的學生有實施補救教學，且有具體之輔導機制。
- 五、本局每年辦理一次認證及獎勵，其受理日期為每年九月一日至三十日，學校每年均可申請。
- 認證有效期限為四年，期滿學校得申請換證。
- 六、本局為辦理認證及獎勵，應組成認證委員會辦理認證、換證及獎勵事宜。
- 七、認證及獎勵之評審於每年十月至十一月辦理，採初審、複審及決審三階段審查；換證之評審採複審及決審二階段審查。
- (一) 初審
- 由認證委員會初審小組進行審查，以線上網路評審為原則，必要時得至各校實地訪視，審查通過後得參加複審。
- (二) 複審
- 由認證委員會複審小組進行實地訪視，審查通過後得參加決審。
- (三) 決審
- 由認證委員會決審小組進行綜合研判，確認通過之學校。
- 八、認證之評審標準由本局另定之；認證及獎勵名額，由認證委員會視實際情況決定之。
- 九、經評定獲認證之學校，由本局公開表揚，頒發標竿證書、獎牌及授予網頁認證標章，並將該校獲認證之優秀事績上網公告，且對績優之人員給予行政獎勵。
- 十、經評定獲認證之學校，本局得辦理經驗分享活動，以資推廣，擴散影響。
- 十一、自本要點實施當年起算，超過（含）四年未曾申請認證之學校，本局得組成教育 111 輔導小組，到校訪視，輔導學校提升教育品質。





九十八年度臺北教育 111 標竿學校認證及 獎勵申請作業須知

- 一、**依據**：臺北市政府教育局 98 年 5 月 18 日北市教職字第 09834435400 號函頒布實施之「臺北教育 111 標竿學校認證及獎勵要點」。
- 二、**申請對象**：臺北市行政轄區內之國立及公私立高級中等以下學校（不含幼稚園）。
- 三、**申請資格**：學校須皆符合下列八項條件，始得申請認證及獎勵：
 - （一）學校設定有特色發展項目，並積極推展課程教學及各項教育活動。
 - （二）學校曾參加優質學校評選獲一向度以上的優質獎；或曾參加國際性競賽成績優異；或曾獲國家或國際機構認證；或經由媒體大幅報導與宣傳，確有具體績效；或有其他獨特優異的教育表現。
 - （三）學校有規劃藝術或運動專長之多元教育活動，並有落實執行。
 - （四）國小中高年級、國中、高中職之全校學生擁有至少一項藝術或運動之專長，且有持續學習的基本能力與興趣。
 - （五）學校對弱勢族群及低社經背景家庭之學生有協助及補助的方案，且有積極作為。
 - （六）學校對中輟生輔導有積極執行之方案，且學年度內學校沒有無故長期中輟學生。
 - （七）學校能以正向輔導與管教方式來施教，且學年度內學校沒有發生老師體罰學生之事件。
 - （八）學校對學習落後及適應困難的學生有實施補救教學，且有具體之輔導機制。
- 四、**評審方式**：認證及獎勵之評審於每年十月至十一月辦理，採初審、複審及決審三階段審查；換證之評審採複審及決審二階段審查。

(一) 初審

由認證委員會初審小組進行審查，以線上網路評審為原則，必要時得至各校實地訪視，審查通過後得參加複審。

(二) 複審

由認證委員會複審小組進行實地訪視，審查通過後得參加決審。

(三) 決審

由認證委員會決審小組進行綜合研判，確認通過之學校。

五、申請期程

(一) 報名：98年9月1日(週二)至98年9月30日(週三)止。

1. 網路申請：

(1) 填寫申請表，取得參選編號。

(2) 上傳臺北教育 111 標竿學校認證申請書(內文檔案類型為 word，以 10 頁為原則，不含封面；含其他成果、活動實錄或照片等佐證資料，至多 20 頁)。

(3) 將取得之參選編號，填寫於各項繳交書面表件上。

2. 繳交書面資料：(繳交地點：臺北市教師研習中心)

(1) 申請表 1 份。

(2) 切結書 1 份。

(3) 授權書 1 份。

(4) 認證申請書 10 份。

(5) 光碟 1 片。

(二) 初審：98年10月5日(週一)起，初審結果公布：98年10月上旬。

(三) 複審：98年11月2日(週一)起，複審結果公布：98年12月上旬。

(四) 決審：98年12月下旬，決審結果隨即公布。

(五) 頒證：另行公布(暫定99年1月11日)。





六、繳交資料項目及格式

繳交資料	項目	說明	參考資料
書面資料及光碟	1. 申請表	資料務必填寫完整。 (請繳交正本一份，不需裝訂成冊)	附件一
	2. 認證申請書 (10份)	<ul style="list-style-type: none"> 封面：請務必在認證申請書右上角，用 word 檔的頁首/頁尾的方式，打上參選編號，以利評審作業進行。 認證申請書以 A4 直式橫書，除標題 16 號字外，其餘以 12 號字細明體繕打，單行間距，並插入頁碼。版面之邊界請不必更改（上、下各 2.54cm；左、右各 3.17cm），請不必插入外框/框線。文中年代如以「民國」、學年度、年度呈現時，請用阿拉伯數字。 全文以 10 頁為原則（不含封面），至多 20 頁（含其他成果、活動實錄或照片），電子檔不超過 30MB，全文報告以平訂方式裝訂即可。 	附件二 認證申請書撰寫請參閱附表：認證申請書撰寫說明
	3. 切結書	須填寫並簽名蓋章。 (請繳交正本一份，不需裝訂成冊)	附件三
	4. 授權書	須填寫並簽名蓋章。 (請繳交正本一份，不需裝訂成冊)	附件四
	5. 資料光碟	<ul style="list-style-type: none"> 包括 <input type="checkbox"/> 認證申請書全文、<input type="checkbox"/> 其他成果或活動實錄，若有圖檔請直接存成 JPG 檔或 TIFF 檔並編號說明。 存檔名稱請參照如下： 學校名稱_電子檔 (例如：安安國小_電子檔) 光碟請妥為包裝以免損壞。 	
檢核表	所有繳交資料裝入資料袋之前，請先檢核資料是否齊全，逐項勾選完畢，再將檢核表貼在資料袋封面。		附件五

附件一

參選編號：

九十八年度臺北教育 111 標竿學校認證申請表

學校名稱						<input type="checkbox"/> 高中職 <input type="checkbox"/> 國中 <input type="checkbox"/> 國小
核心團隊 成員 (表格不敷 使用,請 自行擴增)	編號	姓名	職稱	學校/行動電話	E-mail	
	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	6					
主要 聯絡人	姓名：		職稱：			
	電話：(公)		(宅)	(行動)		
	E-mail：					
報名日期	年 月 日					
學校校長核章：						
以下請勿填寫						
評 選 結 果	初審	<input type="checkbox"/> 入選，可參加複審			<input type="checkbox"/> 未入選	
	複審	<input type="checkbox"/> 入選，可參加決審			<input type="checkbox"/> 未入選	
	決審	<input type="checkbox"/> 通過			<input type="checkbox"/> 未通過	





附件二

參選編號：

九十八年度臺北教育 111 標竿學校認證申請書

學校名稱：_____

(請自行放置最能顯示學校推動教育 111 成果的**照片或圖片**)

校 長：_____

聯 絡 人：_____

聯絡電話：_____

電子郵件：_____

學校地址：_____

申請日期：_____

壹、學校基本資料（請採條列方式敘寫）

一、設校歷史

二、社區環境



114

115

附
錄

三、學校規模

（一）班級數

1.普通班_____班 2.特殊班（類別請說明）_____班

3.資源班____班

（二）學生數：

男_____人 女_____人 總計_____人

（三）人員編制

1.教師編制人數(含校長)： 共_____人，

本學年聘用長期代課教師共_____人。

2.專任職員總數共_____人。



貳、教育 111 推動理念（請依貴校的實際情形，逐項列舉說明）

一、願景與目標

二、價值與信念

三、策略與原則

四、組織與人員

參、發展一校一特色的作法與成果（請採條列方式敘寫）

一、特色項目

二、具體作法

三、特色成果





肆、培養一生一專長的作法與成果（請採條列方式敘寫）

一、學校規劃並落實藝術或運動專長之多元教育活動的具體作法

二、學校訂定認證辦法及實施情形

三、實施成果

全校學生擁有一項藝術或運動專長之人數統計表

全校學生人數 (小學以中、高年級學生 人數計)	全校學生		人
一生一專長之人數	人	佔全校學生人數百分比 (小學為佔全校中、高年 級人數) %	
學生擁有專長人次統計 (可複選計算)	藝術類		運動類
	人次		人次

伍、確保一個都不少的作法與成果（請採條列方式敘寫）

一、學校對中輟生輔導之方案

（一）具體作法

（二）實施成果

二、學校對弱勢族群及低社經背景家庭之學生的協助及補助方案

（一）具體作法

（二）實施成果





三、學校對學習落後及適應困難學生的補救教學與輔導機制

(一) 具體作法

(二) 實施成果

四、學校能以正向輔導與管教方式施教

(一) 具體作法

(二) 實施成果

陸、綜合效益（請依貴校實際情形，逐一說明下列各項。）

一、 學生學習

二、 教師專業

三、 家長參與

四、 學校品牌



120
121

附
錄



柒、臺北教育 111 認證評審表

(請依貴校實際情形於【自評】及【重點簡述】欄位自行勾選敘寫，【評審意見欄】請勿填寫)

臺北教育 111 認證評審表

向 度	指 標	自 評			評 審 結 果
		一校 一特 色	一 生 一 專 長	一 個 都 不 少	
教育性	1.1 符合教育目				評審意見：
	1.2 展現學校功				
	1.3 具有學習效果				
	重點簡述：				
計畫性	2.1 符合學校本				評審意見：
	2.2 計畫有效整				
	2.3 規劃系統活				
	重點簡述：				
卓越性	3.1 運用創新思				評審意見：
	3.2 採用精緻作				
	3.3 具有獨特效				
	重點簡述：				
普遍性	4.1 教師普遍參				評審意見：
	4.2 學生普遍參				
	4.3 家長普遍認				
	重點簡述：				
永續性	5.1 納入行政體制				評審意見：
	5.2 融入學校課程				
	5.3 成為學校文化				
	重點簡述：				

<p>整體 績效</p>	<p>請就下列檢核項目在□中打 ，符合一校一特色、一生一專長及一個都不少，始符合教育 111 標竿學校認證之條件。</p>
	<p>一校一特色</p> <p>學校有特定發展項目，並積極推展課程教學及各項教育活動，且具有下列選項之一：</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 曾獲得優質學校之獎項項目 <input type="checkbox"/> 經由媒體大幅報導與宣傳 <input type="checkbox"/> 曾參加全國或國際性競賽成績優異 <input type="checkbox"/> 獲得國家或國際機構認證 <input type="checkbox"/> 其他獨特優異教育表現：〈請說明〉 <p>以上選項至少須具備一項，始符合一校一特色。</p>
	<p>一生一專長</p> <p>以下選項皆須具備，始符合一生一專長。</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 規劃並落實藝術或運動專長之多元教育活動 <input type="checkbox"/> 國小中高年級、國中、高中職之全校學生擁有至少 1 項藝術或運動之專長
	<p>一個都不少</p> <p>以下選項皆須具備，始符合一個都不少。</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 對弱勢族群學生有積極協助方案 <input type="checkbox"/> 年度內沒有無故長期中輟學生 <input type="checkbox"/> 實施正向管教，年度內沒有老師體罰學生之事件 <input type="checkbox"/> 對學習落後及適應困難的學生有實施補救教學及輔導機制
	<p>其他績效</p> <p>重點簡述：</p>
<p><input type="checkbox"/> 通過</p> <p><input type="checkbox"/> 不通過</p>	
<p style="text-align: center;">評審委員： _____ 評審日期： _____</p>	





附表

臺北教育 111 認證申請書撰寫說明

項 目 名 稱	撰 寫 說 明	備 註
壹、學校基本資料	一、設校歷史	由創校開始，以時間為主軸，敘述學校重要的事件。
	二、社區環境	敘述學校附近的生活環境、人文環境、自然環境對學生學習的重要影響因素，例如：「社區型態」，「人口組成」，「社區活動」，及「社區發展」的歷史演變等。
	三、學校規模	學校規模包括班級數、學生數及人員編制。
貳、教育 111 推動理念	一、願景與目標	1.願景是指推動教育 111 之後可望實現的理想成就。 2.目標是指推動教育 111 所欲達成的具體成果。
	二、價值與信念	1.價值是指學校推動教育 111 特別重視與珍惜的特質。 2.信念是指學校推動教育 111 所秉持的基本理念或想法。
	三、策略與原則	1.策略是指學校推動教育 111 的主要取向或方法。 2.原則是指學校推動教育 111 所遵循的規範或法則。
	四、組織與人員	將學校推動教育 111 所成立的組織，如推動委員會或推動小組的組織架構及其相關人員之任務分配據實說明即可。
參、發展一校一特色的作法與成果	一、特色項目	1.請指出學校所發展的特色項目(如語文教育、科學教育、資訊教育、閱讀教育、品德教育、環境教育、社團活動、民主法治、學生自治、人權教育、性別平等、中輟輔導、認輔制度、生涯發展、技藝教育、健康促進、五育均衡 ^{a a})。 2.說明該特色項目的主要內容。

	二、具體作法	1.請列舉學校在發展特色的過程中，所採取的具體做法（如營造精進團隊的文化氛圍、推動教育參訪、善用科技優勢、進行教學創新發展 ^{a a} ）。 2.說明該具體作法的主要內容。	
	三、特色成果	請列舉與學校特色發展有關的具體教育成果(如獲得優質學校之獎項項目、參加全國性競賽成績優異、參加國際性競賽成績優異、經由媒體大幅報導與宣傳、獲得國家或國際機構認證、其他獨特優異的教育表現)。	
肆、培養一生一專長的作法與成果	一、學校規劃並落實藝術或運動專長之多元教育活動的具體作法	1.請敘述學校規劃一生一專長的方案內容。 2.請說明學校將方案付諸實施的具體作法。	
	二、學校訂定認證辦法及實施情形	1.依學校環境及特性訂定一生一專長認證辦法。(可參考游泳認證方式；地區數校聯合制訂亦可；申請標竿學校認證時，檢視學校所訂一生一專長認證辦法的合宜性) 2.請敘述學校推動一生一專長認證辦法的範圍、方式、步驟及有關措施。	
	三、實施成果	1.藝術或運動專長的定義及範圍由學校界定；成果以通過學校認證為準。 2.專長人數以「人」為單位，但幼稚園及小學低年級暫不計入學生總數。 3.學生擁有藝術或運動專長人次分別計列，但可重複計算。	
伍、確保一個都不少的作法與		1.一個都不少對象應以全校學生為關照對象，申請書內的四個指標屬於基本的，弱勢族群的優先	





<p>成果</p>		<p>關照，一定要達成的部份。</p> <p>2.具體作法要寫學校有做的實際作法，例如：中輟生輔導方案，要寫如何預防，如何輔導復學，如何做復學後輔導，以及有否另類（銜接）課程或補救教學措施。輔導機制則最好依三級預防的層次撰述，初級、次級及三級各做了哪些事項。餘請類推。</p> <p>3.實施成果要寫這些學生由於各種方案作法的協助與執行之後的「教育成果」，例如中輟學生的穩定就學，學習成績，生活適應或更優質的表現等，也可以論述這些方案的實施，對整個學校產生的績效。</p>	
<p>陸、綜合效益</p>	<p>一、學生學習</p>	<p>從學生學習的面向，說明學校推動教育 111 之後的綜合性效果，如：學生更有自信，且更能欣賞同學的優點和表現。</p>	
	<p>二、教師專業</p>	<p>從教師專業的面向，說明學校推動教育 111 之後的綜合性效果，如：教師更勤於精進專業知能，且樂於指導學生發展專長。</p>	
	<p>三、家長參與</p>	<p>從家長參與的面向，說明學校推動教育 111 之後的綜合性效果，如：家長對學校的認同與信賴程度提高，且能積極參與學校活動</p>	
	<p>四、學校品牌</p>	<p>從學校品牌的面向，說明學校推動教育 111 之後的綜合性效果，如：學校特色已成為學校的品牌，擁有社區的正向口碑。</p>	
<p>柒、臺北教育 111 認證評審表</p>		<p>【自評】及【重點簡述】欄位請自行勾選敘寫，【評審意見欄】請勿填寫</p>	

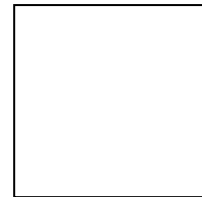
智慧財產權切結書

本九十八年度臺北教育 111 標竿學校認證申請書確係本校所創作，未違反智慧財產權法之相關規定；若有抄襲或不實情形，得由貴局取消得獎資格，並收回所得獎牌及獎勵。

此致

臺北市政府教育局

學校全銜：_____



(請蓋校印)

學校代表人：_____

(校長簽名/蓋章)

立書日期：中華民國 98 年 月 日





附件四

參選編號：

智慧財產權授權書

校 名(全銜)：

授 權 人 (學校代表人)	(校長簽名/蓋章)
被授權人	臺北市政府教育局
授權期限	自獲獎之日起至 103 年 11 月 30 日止(共五年)
備 註	1.請將表格空白處以正楷文字詳細填寫。 2.授權人請填本認證申請書執行時的主要代表人。
<p>授權人_____茲此授與主辦單位，免授權金、全球性之權利，為宣傳活動或產品，得於重製、編輯、改作、引用、公開展示、公開陳列、公開播送、公開上映、公開傳輸、重新格式化、散佈或使用參賽作品，並得轉授權。據此，授權者同意教育局可選擇將作品，張貼於主辦單位的網站供人點覽或於各媒體或公開場所公開播送、公開上映、公開傳輸或散布。</p> <p>此致</p> <p>臺北市政府教育局</p> <p>填表日期：中 華 民 國 98 年 月 日</p>	

附件五

參選編號：

九十八年度臺北教育 111 標竿學校認證申請資料檢核表

校名：_____

次序	繳交資料	份數	資料齊全請 打勾	主辦單位 複核
1	申請表	1 份		
2	申請書	10 份		
3	切結書	1 份		
4	授權書	1 份		
5	光碟	1 份		
6	學校網址： _____			

說明：檢核表請貼在資料袋封面





臺北教育 111 標竿學校認證申請 FAQ

一、教育 111 的理論基礎為何？

答：吳局長在本手冊「教育 111 的理念」專文中，詳實說明教育 111 的立論基礎，包含「人文主義」開展孩子潛能；「校本管理」營造學校特色；「創新經營」永續學校經營；「學校效能」展現效能學校；「社會公義」實現機會均等；「適性教育」激發孩子能力；「多元智慧」培養學生專長；「專業發展」強化學習效果；「學生學習權」保障受教權益等，均為教育 111 的理論基礎。

二、臺北教育 111 標竿學校認證申請書，有否限制頁數？

答：為減少學校耗費人力與時間撰寫認證申請書，申請書頁數以 10 頁為原則，最多 20 頁，若有其他成果、活動實錄或照片等佐證資料，可置於電子檔中，電子檔不超過 30MB。申請書內文撰寫方式請參考附表之撰寫說明。

三、認證申請需要同時認證三個「1」，或可以分項認證？

答：認證申請依據臺北教育 111 標竿學校認證及獎勵要點實施之，申請時需同時符合三項之條件，始能獲得認證，因此無法分開申請。

四、教育 111 的經營如何與優質學校相輔相成？

答：教育 111 的推動希望營造每一所學校皆為有特色的學校，使學校教育得以永續經營；培養學生學習興趣，鼓勵孩子多元發；保障學生學習權，永不放棄任何一個孩子。一所優質之學校也必能落實執行教育 111 之經營理念。

五、在「一校一特色」認證選項中，列有「媒體大幅報導」及「其他獨特優異表現」，內涵能否具體說明，便於學校作業？

答：有關「一校一特色」所列之認證選項，每一項都是有利條件，而非必要條件，學校特色曾經媒體多次或多個媒體報導，且能提出佐證資料，足以彰顯學校特色，皆為符合「一校一特色」之條件。

六、「一校一特色」重視學生學習的普遍性，有時是單一個人獎項獲得全國獎並登上全國頭版，但這個單一個人獎項卻是學校長久以來的強項，並成為家長認同的特色項目，能否成為學校特色？

答：單一個人獲獎並獲得媒體大幅報導，同時成為家長認同的特色項目，學校需要更深入描述這一個所謂「家長認同的特色項目」，是學校裡多數學生可以參與學習並普遍學習表現良好，才能符合「一校一特色」的精神。

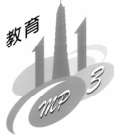
七、對於社區家長非常認同，同時有許多具體的事實，例如鄰近學校學生不斷減少，但自己的學校學生人數卻回流等，是否可以列為「其他獨特優異的教育表現」？

答：學生家長或社區的認同，最直接表現的指標，就在學生人數的回流，尤其在少子化時代，學校經營獲得家長認同，能維持或增加學生，實屬難得，因此可以列為「其他特殊表現」。但，這並不表示學校學生人數減少，就無法通過認證，因為整個臺北市出生人口數的降低、學校所在的社區、學校的地理位置等，都是影響學生就讀的因素，因此，學校仍可在其他認證基準上努力，獲得認證。

八、發展一校一特色的措施，以教師專業發展為主，是否可以作為學校發展的特色？

答：只要有助於學校教育目標達成的項目，都可以成為學校特色。教師專業發展有助於強化教師教學效能，提升學生學習成效，當然可視為學校特色之一。





九、一校一特色之認證申請，其內容是否可列舉多項目之發展特色？

答：學校若有多項特色，宜提出一最能凸顯學校特色之項目申請認證。

十、培養一生一專長的作法中，因為通過游泳檢測是本市共同的要求，游泳可否作為各校學生專長認可的項目？

答：培養「一生一專長」主要在鼓勵學校能提供多元教育活動，培養學生多元興趣。游泳為學校教學活動之一，學生若通過學校所訂定之認證辦法，亦可視為專長項目之一，但學校最少應提供三項以上其他之教育活動。

十一、培養一生一專長的作法中，屬於課後活動所習得的能力，如樂器演奏或舞蹈表演，為非正式課程的範圍，是否可以列入檢核？又有些專長是學生課後自行學習，如：鋼琴、空手道、圍棋等，可否列入計算之？

答：課後活動以學校提供之教育活動為主，若為學校所規劃並具體實施，且學生通過學校所訂定之認證辦法，即符合學校推展一生一專長之意涵。

十二、培養一生一專長的作法中，在各校訂定認證標準的前提下，為考量學生精熟度的差異，各校訂定的標準勢必不一樣，此點在認證過程中，是否造成評審委員相互比較，而忽略校本管理的精神？

答：認證之審查將尊重學校之校本管理精神，以各校自定之認證標準為本，不須與他校做比較。

十三、每年 9 月提出申請，適逢開學之初，必須以前一學年度資料為主要內涵，且衍生出一生一專長在進行複審時，最高年段已經畢業，最小年段才剛進入，此二個年級如何配合複審？

答：每年 9 月提出之申請以前一學年度資料為主要內涵，複審時以目前學年度在校生（如：國小四、五，六年級…依此類推）為主要檢核對象。

十四、目前學校有提報一位中輟學生，雖然有強制入學委員會的設置，但是因為沒有實質的強制公權力，所以只能以勸導方式處理，遇到學生家長不開門時，只能望門興嘆，是否符合認證條件？

答： 學校有積極執行輔導中輟學生方案，有計畫性、用心地處理個案且紀錄完整，即符合認證條件。

十五、問學生老師是否有體罰？學生說有，老師說沒有，如何判定教師在課堂中沒有體罰？

答： 以事實認定為準並依教育部公告之《學校訂定教師輔導與管教學生辦法注意事項》認定之。

十六、行政同仁暗地知道老師體罰學生，但老師說沒有，這樣算是零體罰嗎？

答： 以事實認定為準並依教育部公告之《學校訂定教師輔導與管教學生辦法注意事項》認定之。

十七、提報中輟後，確實已經透過各種方式請求協尋，仍未能讓該生復學，這樣算符合標準嗎

答： 學校有積極執行輔導中輟學生方案，有計畫性、用心地處理個案，即符合認證條件。

十八、缺課幾天以上，算是中輟？

答： 教育部頒定之「國民中小學中途輟學學生通報及復學輔導辦法」，



國家圖書館出版品預行編目資料

臺北教育 111 學校經營手冊. 2009 /
吳清山等編著. — 臺北市；北市教研中心，
民 98.07
面；公分. (研習叢書；204)

ISBN 978-986-01-9337-4 (平裝) NT\$: 200

1. 學校管理

發行者：臺北市教師研習中心

發行人：吳金盛

審查委員：臺北市教師研習中心出版品編審小組

劉怡伶 蔡長艷 熊允中 任光祖 簡麗玲 蔡欣宛 徐作蓉
俞宜昉 李柏圍 黃惠美 潘貞吟 王妙慧 游文文

著者：吳清山等

封面：李永聚

文字編輯：吳美慧

版(刷)次：初版

出版機關：臺北市教師研習中心

地址：11291 臺北市北投區陽明山建國街二號

網址：<http://www.tiec.tp.edu.tw> E-mail：tiec@tiec.tp.edu.tw

聯絡電話：02-28616942

承印者：昆毅彩色印刷製版有限公司

地址：臺北縣三重市中正北路 430 號 8F-6

電話：02-2971-8809

出版日期：中華民國 98 年 7 月

定價：\$ 200 元(本出版品屬推廣性質，不做展售流通)

政府出版：國家書店(臺北市松江路 209 號 1 樓)

品展售處：網址：<http://www.govbooks.com.tw/>

五南文化廣場(臺中市區綠川東街 32 號 3 樓)

網址：<http://www.wunanbooks.com.tw/wunanbooks/>

G P N：1009801904

IS B N：978-986-01-9337-4

本書全部圖文均有著作權，未經本中心同意不得使用或取材。