

研習叢書（218）優質學校系列

優質典範學校

領導與行政篇



研習叢書（218）優質學校系列

優質典範學校 領導與行政篇

臺北市教師研習中心 編印



點水
編輯
款款行步……

專注是一種圖象
感動是一種圖象
改變可以形成圖象
創意更可以形成
流動的圖騰

一次又一次 美麗
一如文藝復興般
雋永
沈蘊
鏗鏘
經典



封面設計 / 李永聚

臺北市教師研習中心 編印

研習叢書（218）

優質學校系列

優質典範學校

領導與行政篇

吳金盛等 編著

臺北市教師研習中心 編印
中華民國 99 年 11 月



局長序

臺北市「優質學校評選」活動，自民國93年吳前局長清基倡導「品質是價值與尊嚴的起點」之思維，並提出「精緻教育-臺北市優質學校經營手冊」作為各校在校務經營策略之重要參據。從95年起辦理優質學校評選活動，歷經四年的參選、評審、頒獎、表揚及省思，99年優質學校的指標重新進行調整及修訂。將優質學校經營之隱喻如飛輪轉動，以學校領导向度為軸，透過行政管理、課程發展、教學教學、專業發展、校園營造及資源統整等向度為輪之輻，具體以學生學習及學校文化向度呈現為輪之內外廓，校園親師生的同心齊力讓轉動的飛輪生生不息，共同邁向優質新教育。

今年的參選件數共計有163件，且有43件獲獎，其獲獎最多獎項分別為學生學習及資源統整，各有12件，其次是校園營造有8件，專業發展有4件，課程發展、教師教學及行政管理各有2件，學校領導有1件。透過評選的過程，感受到各校在校務經營的用心及付出，親師生共同擘畫教育愛的感動歷程及生命故事，喚起教育工作夥伴勇於追求創新、卓越及永續的熱情與堅持，讓我們看到並感受到真實的教育力量，如同活水般的如沐春風洋溢在校園裡。以「愛為核心 讓愛活出來」的教育理念為核心，透過「五育並重 優質



學習」為發展教育的主軸，共同成就今年的「優質教育成果彙編-優質領航 教育飛揚」的豐碩成果，具體實踐適性發展、多元成就、開發創意及接軌國際的績效成果。

感謝這一年來全體教育夥伴的共同付出與耕耘，讓我們共同實現臺北市的精緻教育與優質學校的教育目標。讓我們真正地看見孩子在學習的需要上，感受自己責無旁貸的責任與應有的作為，身為臺北市教育的領航者，我可以勇敢地大聲說：臺北市教育力透過精緻教育及優質學校的導引，全面提升學校的經營績效，讓行政團隊具體展現「效能」、教師專業學習社群實踐「增能」、學生個體充分「展能」，真正地型塑臺北市校園優質新教育。

臺北市政府
教育局局長

康宗堯 謹識

民國99年11月



主任序

優質學校的規劃構想和實踐作為，源自於精緻教育的理念，民國92年，在現任教育部長吳清基先生擔任臺北市政府教育局長期間，整合了許多專家學者、校長、行政的力量，完成了各向度的指標，並編印成優質學校經營手冊，作為引領臺北市各校校務經營發展的重要參據。

歷經三年的蘊釀和相關向度指標建構，自民國95年起，臺北市開始辦理優質學校的評選，其目的在於引領學校齊力共創臺北優質新教育，培育人文、科技素養兼具的好國民，表揚及鼓勵學校經營的卓越成就，並透過優質學校的經驗分享，全面提升臺北市教育品質，讓臺北市的教育不僅是好，還要更好，持續深耕優質、提升品質、創造價值。

優質學校評選今年進入第五年，為了持續精進落實「優質新教育」政策，今年評選，使用新指標，作為評選的依據，並藉以引導未來臺北市優質學校經營的新方向。



教育是培養人才、提升國家和城市競爭力的根本大業，臺北市每一位教育工作夥伴用心耕耘的成果，更是令人喝采。希望臺北市每一所學校，都能成為優質學校，為所有市民提供高品質的教育服務，共同打造幸福教育的臺北城。

最後，也要特別感謝大家，平時對臺北市優質新教育的推動與付出，更期待的是，能有更多的校長、主任、老師、家長們一起加入，使得臺北市的教育，能夠更加優質，更為突出。同時，也要感謝所有參與編輯人員的辛勞，使得本書得以順利出版，將臺北市推展優質新教育的成果，分享給全國教育界。

臺北市教師研習中心主任

謹識

民國99年11月

優質典範學校/領導與行政篇

2 局長序

4 主任序

學校領導

專論

8 優質學校「學校領導」指標及其意涵 ◎吳政達

學校得獎作品

14 卓越領導 邁向優質的港工

◎臺北市立南港高級工業職業學校



行政管理

專論

32 優質學校行政管理新取向的核心技術探討 ◎陳木金

學校得獎作品

46 鎔舊鑄新 劍潭躍升

◎臺北市士林區劍潭國民小學

64 創新求變 品質優先—靜心的蛻變

◎臺北市私立靜心國民中小學



課程發展

專論

80 課程發展優質指標及其內涵說明 ◎黃嘉雄



學校得獎作品

88 讓每個孩子都成功～志清國小學校總體課程之再生

◎ 臺北市文山區志清國民小學

106 乘著閱讀的翅膀 遨遊課程再造之旅

◎ 臺北市士林區劍潭國民小學



專業發展

專 論

122 立足專業，永續發展－2010年版臺北市優質學校專業發展指標及評選說明 ◎ 張德銳



學校得獎作品

130 精進學習社群 律動專業發展

◎ 國立臺北教育大學附設實驗國民小學

144 蟄伏 破繭 展翅 碧湖專業發展之路

◎ 臺北市內湖區碧湖國民小學

162 百年樹人 成功載揚

◎ 臺北市立成功高級中學

180 汨汨教學能 激揚教育夢

◎ 臺北市私立達人女子高級中學



學校文化

專 論

198 優質學校「學校文化」向度評審指標修訂說明 ◎ 譚光鼎



附錄

204 臺北市優質學校評選及獎勵要點

207 臺北市99年度優質學校評選作業說明

優質學校「學校領導」 指標及其意涵

吳政達／國立政治大學教授

前言

過去「校長領導」向度的指標，著重於校長單一個人的領導行為和表現。新年度的優質學校評選，將「校長領導」向度改名為「學校領導」，為的是更符合新年度指標於檢視學校各個層面領導的行為和績效的精神。新年度的指標採納過去的道德領導、趨勢領導、專業領導、和整合領導四個領導項目，參考Vanderbilt教育領導評量的設計理念(Vanderbilt Assessment of leadership in Education, 2009)，又新增課程領導和教學領導，將此六項領導行為融合為領導歷程構面，同時也重視校長的組織型塑和監控管理的技能。此外除了檢核校長在歷程中的領導行為外，也強調校長的領導理念，校長領導的團隊和校長領導的績效，以全面性的檢視校長領導在輸入、過程、和產出這樣的領導過程中所影響的學校全面性的表現。

領導理念

1. 正確的領導理念

- I. 理念與內涵：Sergiovanni(1994)提到學校應該是有意義的社群，且瀰漫著學校組織各個層面的核心價值。此項指標為領導者的核心概念，學校各級行政主管，從校長、主任、組長等都必須要具備正確的領導理念。其領導理念必須是具有教育性、前瞻性以及時代性，才能在瞬息萬變的社會中突破重圍。
- II. 指標之運用：學校各級行政主管具有領導理念；校長之領導理念具教育性、前瞻性及時代性。

2. 前瞻性的願景及特色

- I. 理念與內涵：近年來轉型領導逐漸受到教育界的重視，其中就十分強調所謂建立



「共享願景」，學校的領導者如何帶領學校教職員生建立共同的願景與理想是學校領導中重要的目標。此外，近年來也逐漸重視學校需要發展出具有教育性與永續性的特色，學校必須將其特色轉化為具體的發展策略，讓學校保持前瞻性與時代性。Conley和Goldeman(1994)認為學校領導者為了達到各重要的共識，必須放棄一些個人的願景；此外校長應主動的來回在校內外以建立共同的願景，這意味著形塑一個願景是一個持續性的意見交換與溝通。

- II. 指標之運用：學校具有前瞻性願景及辦學特色，並訂有具體發展策略；學校成員共享願景；學校特色具教育性及永續性。

3. 導引適切可行的校務發展計畫

- I. 理念與內涵：我國近年來的教育改革趨勢中，可以看出政府逐漸希望學校可以依照自己學校的資源而發展出其學校特色。這種「學校本位管理」的理念在教育改革的浪潮下漸受重視，而其中「校務發展計畫」便是重要的一環。學校的領導人應該按照上級之策略，領導師生及家長根據學校既有的資源來發展出適合學校的校務發展策略性計畫，使得學校更加具有競爭力並達到學校本位管理的目的。
- II. 指標之運用：校長領導學校訂有明確的校務發展計畫；訂定之校務發展計畫能反映或符合學校願景與目標。

4. 落實推動各項教育政策

- I. 理念與內涵：學校要能運作順利且獲得政府之相關訊息與補助，期配合政府之教育政策是非常重要的。政府推動的教育政策如果學校能夠做出良好的配合，則表示學校的領導人之溝通能力與影響力是受到肯定的，畢竟教育政策時常會受到學校其他成員之反彈，因此若學校能主動配合並且落實相關政策之行銷、執行與考核，則表示其領導人之領導理念相當完整。
- II. 指標之運用：學校各級行政主管配合推動各項教育政策；落實各項教育政策之行銷、執行與考核。

與舊指標之差異與效益

在領導理念方面，過去的評鑑指標中並未有明確的項目在測量與說明學校領導者之領導理念，且將此向度獨立出來有助於學校領導者更有知覺自己是否具有領導的目標、遠景、發展計畫以及是否配合政府政策。雖然將學校領導的上位概念獨立成一個向度，但卻是檢測學校領導者之領導的核心理念為何，更加詳細與具體的說明領導理念之內涵與做法。

領導團隊

1. 高素質的團隊成員

- I. 理念與內涵：領導存在於團隊之中。學校的發展，領導人固然重要，被領導人的素

質和配合的程度，也攸關成敗。校長的領導，再加上有專業的行政和教學人員共同配合，建立起專業且健全的領導團隊，才能有效達成學校目標，使得學校在發展和革新的過程中更加順利。

- II. 指標之運用：學校擁有健全的領導團隊；領導團隊成員具有豐富的教育及行政素養。

2.合作的團隊成員

- I. 理念與內涵：組織的運作不是靠領導者單打獨鬥，需要的是組織成員之間建立一致的目標，領導團隊成員相互合作，引領成員合力達成目標。而領導者更要注意團隊中的衝突管理，營造和諧的團隊氣氛，使得團隊成員目標一致且重視團隊榮譽。
- II. 指標之運用：領導團隊成員相互合作；團隊氣氛融洽，重視團隊榮譽。

3.創意的團隊成員

- I. 理念與內涵：面對不斷的競爭，學校要在一片紅海中求得生存的契機，學校經營必需有創意，才能另闢藍海，吸引學生就讀。學校領導人不可只是墨守成規，應該運用獎勵措施鼓勵團隊成員提出創新的想法，展現創新的表現；同時也要帶領學校有所革新，走出學校獨有的文化和特色。
- II. 指標之運用：領導團隊成員具有創意素養；領導團隊有創新表現。

4.學習成長的團隊

- I. 理念與內涵：組織唯有不斷的學習成長，因應瞬息萬變的大環境做調整，以達到永續經營的目的。因此，學校領導人應領導團隊成員持續專業成長，進而領導團隊成為學習型組織。Senge(1990)指出學習型組織是組織成員能夠不斷的擴展他們的能力以達到欲求的結果，組織中培育著新的且大量的思維模式，集體的靈感被釋放，而且組織成員持續地在學習如何共同學習。校長可以應用以下策略型塑學習型組織於學校之中：1.建立系統性思考、2.自我精進、3.改善心智模式、4.建立共同願景、5.團隊學習(Senge, 1990)。
- II. 指標之運用：領導團隊成員持續專業成長；領導團隊成為學習型組織。

與舊指標之差異與效益

在領導團隊方面，過去的指標多著重學校領導人個人的能力和表現，但其實領導存在團隊情境裡，學校中的領導人和被領導人都同等的重要，如果學校只靠校長和行政主管單方面的貢獻，而沒有優秀的團隊成員一起努力配合，學校的革新也會遲滯不前。學校組織成員是否具備高素質、合作、有創意、持續不斷的學習，都是影響組織長遠致勝的關鍵，因此新年度的指標將領導團隊建構一個獨立的向度，以衡量除了領導人之外，被領導的團隊的品質和表現為何，因為領導人和團隊的合作努力，才能真正了解過去和預測未來學校的表現。



領導歷程

1. 創新積極的氛圍與行動

- I. 理念與內涵：在學校中，校長之行爲與教師的行爲都會影響到學校組織的組織氣氛，教師之間的親密程度、疏離程度與士氣，以及校長的領導行爲（刻板、重升學率、以身作則與關懷等），都會影響到組織氣候。許多研究也指出，基本上一個組織氣候的優劣會影響到學校整理之發展，當然在領導的過程之中就會出現許多障礙。一成不變的團隊領導會導致組織的僵化，創新求變的團隊領導行爲才是學校領導人才努力之方向。
- II. 指標之運用：領導團隊能營造主動積極的組織氣氛；領導團隊能帶領創新求變的行動。

2. 專業的課程與教學領導

- I. 理念與內涵：課程領導可以幫助學校完成課程、教學、評量、專業發展...等工作。在九年一貫新課程教育改革政策中最值得注意的焦點是教師教學專業能力的提昇，因爲在教育的過程中，教師一向扮演著人才培育開發的工程師角色，教師教學專業成熟度發展的高低與教育革新目標的達成有很大關係。而教學領導概念出現在1980年代初期，改變學校行政人員的行政規則。長期來校長以管理學校的運作效率與實務爲主要工作，現在則被要求具備專門的學術使命。教學領導模式，其內容包括：
 - （1）界定學校任務：擬出學校永續經營的目標並將目標與師生充分的溝通與傳達。
 - （2）管理教學計畫：需具備有效的教學及課程知識，並能夠適時的評估教學與做課程的協調。
 - （3）促進積極的學校氣氛：能設立對學生的高度期待，以使學生有較佳的表現，並能確保教師教學進行不受中斷及促進教學改進和專業發展。因此學校領導人不僅要具備行政管理能力，也必須具有教學、課程設計之實務經驗，帶領校內師生發展專業成長，精進校內教師之教學能力與課程規劃能力。
- II. 指標之運用：領導團隊能帶領教師發展課程專業能力與校本課程；領導團隊能帶領教師形成專業社群，建構教學精進機制。

3. 反應靈活的組織型態

- I. 理念與內涵：面對現今資訊氾濫、科技日益進步的時代，學校組織的形態已經不只是在學校場域之中而已，虛擬網路世界也成爲學校領導者與其他學校成員溝通的重要媒介。學校網頁的架設、資訊的公告、相關行政資訊管理系統以及學生事務相關之系統，讓學校組織走向現代化之管理。資訊科技的應用，即所謂的科技領導，可使校長與行政團隊提供即時回饋的支援系統，讓學校的主要利害關係人（教師、家長、社區、學生）應該加入學校事務的管理。
- II. 指標之運用：領導團隊能有效引導組織朝向現代化管理；領導團隊能建構即時回饋機制的支援系統。

4. 監控與後設的管理機能

- I. 理念與內涵：教育品質的高低攸關學生學習與教師教學的成效，學校要如何在行政領導的過程之中，達到當初設立策略之目的以及維持教育所帶來之效果，這對學校領導人來說是一項重要的工作。要如何運用適切的管理原則和方法，保持學校繼續發展其特色與進步，並不斷提升學校的表現，就是品質管理所要達到的目標。因此，領導團隊必須要建立行政品質監控的機制，運用有效的質量數據來監控品質。
- II. 指標之運用：領導團隊能建置行政品質監控管理機制；領導團隊能運用有效的質量數據管控品質。

與舊指標之差異與效益

領導歷程向度在過去被包含在領導向度的四項指標當中，但是卻沒有系統性的將整個領導歷程特別說明，然而領導歷程的重要性在於檢測學校的組織氣候、學校領導者的教學與課程領導能力、科技運用在管理之狀況以及監控與後設的品質管理機制。這些向度應被獨立出來做一個測量，除了讓學校領導者更加認知領導歷程中所面臨的各種事項，也讓學校更加重視「過程」的重要性，而非僅是著重在開頭與結尾的表面功夫，讓學校領導達到一定的效益。

領導績效

1. 卓越的行政領導與管理

- I. 理念與內涵：首先，學校領導人應確保有效的行政溝通，建立暢通的溝通管道，讓行政有效支援教學。此外，校長平時應能妥善整合人力及經費資源，將其效益發揮到最大；校長也應有校園危機的認知和危機管理的能力，並且有危機處理小組做後援，當在學校面臨突如其來的狀況時，能夠做出正確的決定，並且妥善處理後續的情勢。
- II. 指標之運用：學校溝通管道暢通，學校行政有效支援教學；有效整合人力及經費資源；及時處理校園危機及意外事件。

2. 有效的課程與教學

- I. 理念與內涵：學校的課程和教學，是影響學生最直接的一個環結，Vanderbilt教育領導評量量表也特別指出學校表現的其中2個成分為嚴謹的課程（內容）(Rigorous Curriculum/Content)和有品質的教學（教材教法）(Quality Instruction/Pedagogy) (Vanderbilt Assessment of leadership in Education, 2009)。學校領導人應確保學校實施有效的課程與教學。在課程方面，應發展出適切的課程，除了配合政策外，也應瞭解學校情境的需求，訂定課程目標，透過學校成員的參與，一同研擬以學校為本位的課程。教學方面，發展創新教學，並落實教學視導與評鑑，才能確保教師教學的品質和學生的受教權。
- II. 指標之運用：發展出適切的學校課程；創新教學，並落實教學視導與評鑑。



3.良性的社區互動

- I. 理念與內涵：Kindred、Bagin與Gallagher(1984)即指出學校與社區之關係為「合則兩利，分則雙輸」。學校經營除了領導內部的組織成員外，也深受不同的利害關係人的影響，教師、家長、學生、社區民眾等都和學校盛衰息息相關。因此，學校領導人應要兼顧不同成員的觀感，與其建立溝通管道，獲得支持，近而共同合作、資源共享，使其助學校發展一臂之力。因此校方應和學校教師會、家長會和學校社區保持良好互動，以有助於學校的永續發展。
- II. 指標之運用：學校與教師會、家長會維持良好互動關係；學校社區互動良好，利於建立良好聲望與品牌。

4.妥適的學生照顧與發展

- I. 理念與內涵：學校有照顧養護的功能，因此學校有責任建立一個關懷與安全的校園環境，讓學生能安心學習。學校教育也應營造一個公民學習的環境，讓學生了解身為一個公民所應具備的條件和素養，教導學生具有社會公民責任，鼓勵學生公民參與，進而影響整個社會。
- II. 指標之運用：建立關懷與安全的校園環境；學生具有社會公民責任。

與舊指標之差異與效益

在領導績效項目方面，過去的對校長領導績效的評量是分散在四個領導行為項目上分別陳述。新年度的指標，特別重視學校領導的全面產出，將學校領導應表現的重要績效，整合成單一項目，明確告知一個優質學校的有效的校長領導應展現在行政、課程與教學、社區、和學生的表現上。

Conley, D. T., & Goldman, P. (1994). *Facilitative leadership: How principals lead without dominating*. Eugene, Oregon: Oregon School Study Council.

Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sweeney, J. (1982). Research synthesis on effective school leadership. *Educational Leadership*, 346-352.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*. New York: Doubleday.

Kindred, L. W., Bagin, D., & Gallagher, D. R. (1984). *The school and community relations*, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Vanderbilt Assessment of leadership in Education (2009). VAL-ED user's guide: Implementation and interpretation. Retrieved August 21, 2009, from [http://peabody.vanderbilt.edu/Documents/pdf/LSI/VAL-ED_Users_Guide_1_17_09_SE_FINAL\(0\).pdf](http://peabody.vanderbilt.edu/Documents/pdf/LSI/VAL-ED_Users_Guide_1_17_09_SE_FINAL(0).pdf)



學校領導優質獎

卓越領導

臺北市立南港高級職業學校
Nangang Vocational High School

邁向優質的港工



臺北市立南港高級工業職業學校

陳天寶 黃進和 陳錦逢 劉志宏 李志祥 林鴻儒

評審的話

吳政達教授

南港高工是一所專為培養工業技術人力的技術學校，擁有多元班次。校長領導理念正確能以學生為中心，並形塑成願景落實於校務發展計畫中，同時帶領行政團隊訂定明確工作計畫之標準作業流程，建立即時回饋機制，有效掌控品質。其行政團隊亦深具行政素養，發展為學習型組織，持續追求專業成長。

同時該校校長透過鼓勵教師多元進修與指導學生參與競賽，國際交流，交換學生等學習活動，成果豐碩。同時極力爭取經費及各界獎助金，公平合理分配於設備及參賽後援經費上。並創立家長聯誼會，凝聚家長及校友支持學校辦學。整體上，領導績效卓著，在行政管理、資源統整方面榮獲優質學校及各界肯定。使學生適才適性的發展，無論升學或技能方面皆有傑出表現，展現出欣欣向榮的氣象。



團隊介紹

本方案參與評選的團隊包含：陳天寶校長、教務處陳錦逢主任、學務處劉志宏主任、實習處李志祥主任、總務處林鴻儒主任及校長室黃進和秘書等，服務年資均超過20年，且學經歷俱佳，是一群擁有長期合作默契的團隊。此外，本校同時擁有最能理性溝通的教師會，以及最支持校務的家長會與家長聯誼會，隨時提供學校行政支援與教學資源，是學校能夠持續發展、邁向優質的最佳後盾與支柱。

得獎感言

本方案以「領航的燈塔，優質的港工」為主題，主要是呈現校長的領導理念及辦學方針，猶如閃亮光明的燈塔，引領港工全體師生，邁向優質卓越的歷程。近3年來的成果已逐漸綻放，本年度能獲得優質學校學校領向度的殊榮，讓我們更加篤定我們的方向是正確的，未來我們更將堅持「優質、卓越、精緻、創新」的方向，領導港工朝優質卓越方向發展。

參與本方案計畫評選，主要是想彙整本校近年來在學校領導方面的優異成果，以作為組織傳承的憑藉，另一方面亦希望藉此展現本校優質行政團隊的領導理念，分享成功的發展經驗。當得知獲獎時，而且是全臺北市本向度唯一獲獎的學校，全體團隊確實非常欣喜，也感謝教育局長官及評審委員對於學校再次的肯定。



摘要

南港高工於96學年度由陳天寶校長接掌校務後，以其「有教無類，因材施教」、「和諧共榮，永續發展」的教育理念，提出教育環境優質化、教育品質卓越化、教育績效精緻化與教育內涵創新化之辦學方針，以及八項辦學目標作為學校經營的方向。經過三年來的努力，積極尋求社區及家長資源，建立共識，落實推動各項教育政策，健全學校行政團隊，已突破交通及環境上的限制，逐步完成校務發展計畫內容，成為技職體系著名的標竿學校。本校領導的核心價值是以學生學習為中心，在校長以身作則、全校同仁身體力行的帶領下，實現本校共同的願景，達成培育具備「敬業樂群」能力的學生，希望每個學生在專業、學業、品德上精進之後，都能「帶著燦爛的笑容，迎向閃亮的未來」。

關鍵詞：優質學校、學校領導、南港高工

網址：<http://www.nkhs.tp.edu.tw>

壹、申請書內容

一、基本現況

(一) 設校歷史

臺北市立南港高級工業職業學校為臺北市第三所成立的市立高工，除擁有寬廣的校地、完善的軟硬體設施、美侖美奐的宿舍外，更擁有優良的師資、多元化的班次，設有日間部、夜間部、綜合高中、實用技能學程、國中技藝教育學程、成人進修推廣教育班及綜合職能班等，是一所莘莘學子心目中理想的職業學校。茲分五個階段說明設校歷史與學校發展如下：

1. **學校成立籌備期：**這片校地原是東區體育場的預定地，民國59年臺北市政府教育局為配合國家第三期經建計畫，培養工業技術人才需要，將其變更為市立工專預定地，民國66年7月首任校長楊啓棟先生奉命籌備。
2. **學校設科擴增期：**民國67年完成「教室大樓」、「實習第一工場」，5月20日正式成立設校，首年招收「重機科」、「模具科」、「鑄工科」、「儀表修護科」、「配管科」、「建築科」等6科12班，次年再增設「汽車修護科」、「冷凍空調科」、「電工科」、「機工科」等4科8班。民國69年7月增設夜間部7科，使得本校成為一所同時兼具日、夜間部，設科最為完整的高級工業職業學校。
3. **校園環境改善期：**民國82年興建完成美侖美奐的「學生宿舍」，使得本校成為臺北市唯一擁有能供學生住宿的職業學校，宿舍擁有500個床位四人一間套房，嘉惠遠道學子。民國87年，本校積極爭取經費，相繼興建「400公尺國際標準田徑運動場」、89年完成「新建重機實習工場」及91年新建完工「圖書資訊大樓」，為南港高工迎接新世紀再出發，使本校成



◎ 美麗的校園



◎ PU跑道



◎ 校舍整建



為一所跨世紀資訊科技人才培育的技術專門學府。

4. **課程多元精進期：**南港高工自81學年度起試辦實施高職學年學分制，民國88年配合職校新課程，調整設科為重機、模具、鑄造、電子、土木、建築、汽車、冷凍、電機、機械等十科，為我國培養各種基層人才，奠定工業發展基礎。89學年度正式實施學年學分制，提供必選修課程、活動課程、空白課程、辦理重補修等，提供更多元、彈性的學習課程供學生選讀。93學年度起招收綜合高中4班，提供學習試探及多元的生涯進路選擇之機會。
5. **校務卓越發展期：**96年8月1日經臺北市府教育局校長遴選委員會通過，由大安高工教務主任陳天寶先生，接任本校第五任校長。陳天寶校長從事技職教育迄今達36年，期間擔任行政工作更高達30餘年，秉持有教無類、因材施教、和諧共榮及永續發展的教育理念，領導港工在技職教育領域再創高峰。

(二) 社區環境

南港高工位於臺北市南港地區，居臺北市之東北角，與臺北縣的汐止及深坑相鄰。近年來南港地區由於捷運系統、快速道路、高速公路等興建，已漸成為新興的發展地區，居民人數與教育水準快速提高。南港高工為南港區唯一高職，也是唯一設有綜合高中的學校，同時緊臨南港區公所及火車站，學術單位除南港高工外，尚有中央研究院、中華科技大學、南港高中、育成高中、誠正國中、成德國中等，較大的企業有南港輪胎、公賣局瓶蓋工廠、中國電視公司、中華賓士汽車公司等，東臨南港軟體科學園區與第二世貿中心，西為南港區公所及家樂福商圈，南邊緊鄰省道縱貫線，距三鐵共構的南港火車站不到100公尺，北邊面臨基隆河而與內湖遙望。以南港、內湖、汐止、松山等社區環境而言，南港高工佔盡地利之便，將配合社區須求、善用地利資源，與其結合發展，互享資源，共同推動南港地區的繁榮發展。



◎ 校長、家長會長等在畢業典禮後與學生合影



◎ 開放場地

(三) 學校規模

1. 班級及學生數

南港高工學制分為日間部及夜間部，98學年度日間部設有重機科、模具科、鑄造科、電子科、土木科、建築科、汽車科、冷凍空調科、電機科、機械科等十科，合計50班；綜合職能科招收3班；綜合高中招收10班。夜間部設有重機科、模具科、電子科、汽車科、冷凍空調科、電機科、機械科等七科，合計28班及實用技能學程6班。全部學生人數3,248人。此外還辦理國中技藝教育學程2班、成人進修推廣教育班6班，是一所具備多元化教學內涵的技職學校。

2. 人員編制

南港高工現有教職員工共計297人(男性179人，女性118人)，教師(含代理教師)人數226人，職員55人，技工工友16人。南港高工師資陣容堅強，除了全部為大學以上畢業之合格教師外，平時更注重研究與進修，目前已有過半數(54.0%)擁有碩士以上學位，其中擁有博士學位者有7位，碩士學位者115人，學士學位者104人，在臺北市各職校中屬師資陣容最堅強學校。以下為南港高工98學年度教職員工統計數：(1)教師總數(含校長與主任)：共 221 人；(2)專任職員總數共 55 人；(3)專任工友總數共 16 人；(4)本學年聘用長期代課教師共 5 人。

3. 校舍狀況

南港高工校地面積93,670平方公尺，是全市高中職中校地最大的學校，現有主要建築物共計11棟：教室與行政大樓1棟、實習工場7棟(包括：電子科及土木科實習工場、鑄造科及建築科實習工場、冷凍空調科及電機科實習工場、機械科實習工場、重機大樓、汽車工場、模具工場)、活動中心1棟、圖書資訊大樓1棟、學生宿舍1棟等不同屬性建築，建物樓地板總面積約90,221.76平方公尺。



◎ 校長主持全校技術創造力競賽活動



◎ 技術創造力



二、優質目標

(一) 背景分析

1. 因應產業發展及學生需求，持續調整並朝多元化發展

南港高工設校時以培育工業基礎技術人才為目標，畢業生以就業為主，從事基層技術工作。由於創校時政府正致力於發展重工業，配合當時經建發展需求，設科以重工業為主。隨著職業學校新課程公布與實施設科調整，設科及其課程內容逐漸調整，教育目標也調整為兼顧學生升學與就業需求。南港高工更運用優秀的師資與設備資源，辦理夜間部、建教合作班、綜合職能班、成人進修推廣教育班、實用技能學程、國中技藝教育學程等多元課程，教育服務的對象涵蓋國中畢業生、國中在學生、社區成人、弱勢家庭學生、以及輕度身心障礙學生。

南港高工從創校、發展、課程調整、類科整合等過程，已經歷三十餘年，期間因外在環境轉變也面臨了許多挑戰，例如產業發展變革、教育政策轉變、普設高中及綜合高中，以及學生管理鬆綁等。此外，也面臨了諸多內部發展的問題，例如學校定位問題、轉型與否、新舊交陳、校園文化重塑、校園整建、教職員退休潮等，都是需要積極解決的課題。無論是內部的問題或外在環境的挑戰，南港高工都需要透過有效的學校領導、優質的行政團隊，以及全校教職員生與家長共同努力，尋求突破的契機。

2. 正面臨新舊傳承階段，需要卓越的學校領導

南港高工設校32年，雖不算老學校，但設校時遴聘的教職員、建築的校舍、購置的教學設備，正面臨新舊交換、汰舊換新階段，職校課程包含95年暫行課程綱要、99年課程綱要，也是在近幾年來進行較大幅度調整。為了有效因應變革，為了讓優質的校園文化能永續傳承，南港高工確實需要有卓越的領導者，引導學校突破現狀。所幸在南港高工校長以學生發展為核心價值的創新領導之下，採各處室專職主導並交互分工協調合作，充分運用教師專長，健全學生自治組織，另結合家長會、教師會資源，全校結合成一個整體的團隊，舉凡各種校務之運作與活動、專案的執行都可看到校長帶領的師、生、親一體的港工行政團隊。

經過兩年多來的運作，各單位、行政同仁、與師生之間已形成最佳共識與默契，許多校務運作及專案執行均建立永續性的運作模式，並逐漸形成自我管理，及持續思考如何自我革



◎ 行政管理優質獎



◎ 資源統整優質獎

新。南港高工因此獲得教育局、教育部等各級長官的信賴與肯定除了技能表現勇冠全國外，也是臺北市的優質學校、教育111標竿學校，更是教育部優質化、教學卓越金質獎學校，這都是因為擁有優質且有效能的學校領導。

(二) 具體目標

根據以上背景分析，南港高工已面臨到產業發展、學生及家長的需求，必須積極尋求明確的定位及朝向多元化轉型發展。在學校內部軟硬體方面，正適逢文化傳承與設備設施需大量汰舊換新的時刻。南港高工陳天寶校長於96學年度接掌校務後，更體會到「承先啓後」的迫切性與使命，因此多次與學校教職同仁、家長討論後，擬訂學校發展的八大目標：

1. 型塑新世紀港工人：(1)培養學生健全的人格與愛校愛家的情操；(2)專業與人文兼備，提升學生競爭力；(3)強化全人學習、終身學習的能力。
2. 提升教師專業知能，樂於教學：(1)充實教學知能，提升教學效果；(2)改善教學環境，充實教學設備。
3. 家長正向參與，善用社區資源：(1)促進家長與學校良善的夥伴關係；(2)瞭解社區資源，互助互利。
4. 照顧身心障礙學生：(1)強化綜合職能班IEP功能，培養社會適應及獨立生活能力；(2)強化資源班DIP功能，加強轉銜輔導。
5. 精緻美化校園環境，改善學習環境：(1)營造、美化校園環境；(2)建構整潔安全校園。
6. 掌握時代脈動，規劃學校本位課程：(1)規劃完善課程；(2)充實教學知能。
7. 落實以學生、教師為主的行政管理：(1)強化行政團隊；(2)提升行政效能。
8. 向上提升技職教育：(1)提升學生競爭力；(2)宣導技職教育。



◎ 領導團隊



◎ 港工行政團隊

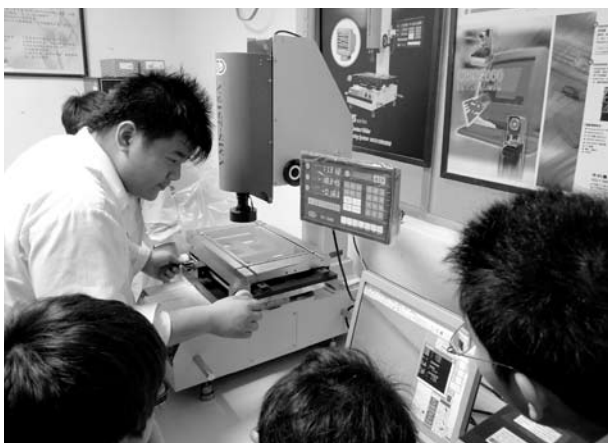


三、具體作法

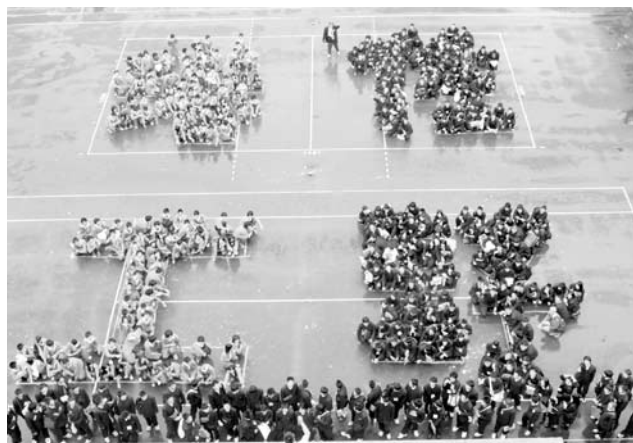
以下具體說明本方案的實施內容及創新做法：

(一) 實施內容

1. **領導團隊成員具有豐富的教育及行政素養：**南港高工行政領導團隊，行政資歷豐富，且校長、李志祥主任、林鴻儒主任等3人曾榮獲臺北市政府教育局特殊優良教師殊榮。而且領導團隊成員相互支援，合作默契佳，因此不僅辦學績效良好，近年來無論是承辦教育部或教育局交辦工作，或是執行各項教育政策，行政團隊間的合作默契，一直深獲各界肯定，這些優質成果，都是因為港工擁有一群高素質、合作的行政團隊。
2. **團隊氣氛融洽，重視團隊榮譽：**校長和諧共榮的辦學理念，帶動學校整體團隊氣氛融洽：除行政及教學工作，校長會注意聆聽同仁們反應的意見，校長也鼓勵學校同仁組織各項聯誼活動、社團，如員工自強活動、羽球社、桌球社、教師聯誼中心等，並且積極參與，密切與同仁互動，學校整體氣氛合諧融洽。
3. **領導團隊能營造主動積極的組織氣氛**
 - (1) **建立團隊合作模式(轉型領導)：**學校是一個整體，本校長期以來非常注重團隊間的彼此支援，從平常業務上的相互支援，乃至承接大活動時的全體動員，隨時都可以看到組與組之間的人力交互搭配，處室間通力合作的實例。例如南港高工承辦教育部或臺北市政府教育局委辦的任務，通常會由校長就活動性質指定主辦處室，再由主辦處室進行細部分工，針對學校同仁的專長作任務編組，最後具體執行，因此活動執行時的人員是跨處室的組成，經常是教務、學務、總務、實習、圖書、輔導等處室同仁，甚至是人事、會計室以及一般教師等同仁一起參與。
 - (2) **高倡導，高關懷(道德領導)：**對於學校的組織成員要適時的宣導共同的方向目標，並主動的去發現團隊在過程中所可能出現的問題、瞭解問題，然後進一步解決問題。校長上任以來，時常都會抽空到各科和各處室，關心教師們與工作的運作狀況，並積極參與各單位所舉辦的各項活動，不時還會在適當的時機給予鼓勵與支持。



◎ 與德霖技術學院策略聯盟



◎ 日本佐野高校至本校參訪交流

- (3) 以身作則(道德領導)：對於學校彼此共同所訂定之標準要嚴謹遵守，樹立起組織中的榜樣，讓組織團隊能最直接的瞭解正確的工作態度和規範。例如：校長及行政主管從率先執行節能工作，隨手關燈、少吹冷氣，俾利節能減碳宣導。

4. 領導團隊能帶領創新求變的行動

- (1) 建立有系統的工作模式(轉型領導)：有效率的工作團隊，需要有系統的工作模式規劃、溝通、執行、管控、檢討，乃是南港高工行政系統化的工作模式，各項活動從開始規劃到結案，由各處室行政主管就其分配的任務進行進度與成效掌控，另外再由活動執行秘書以大型的進度表控管，務求時間、品質均能在每個執行階段達成規劃要求，最後會在活動結束後辦理活動檢討，提出優點與缺點，以及缺點的改善建議。
- (2) 結合創意推動學習型組織(專業領導)：運用資訊科技，建立系統化資料庫，有效發展知識管理的環境，為師生同仁提供充足的資源，以促進知識學習，並規劃建立適合宜的獎勵制度，組織一個不斷學習與轉化的團隊，結合個人成員、工作團隊、整體組織，甚至是與組織互動的社群，使組織成員知識、態度及行為轉變，進而強化行政團隊創新和成長的動力。
- (3) 促進組織組成專業的教育團隊(專業領導)：目前大學的升學管道可分為推薦甄選、聯合登記分發和技優甄保等數種管道，針對各項管道組成各個有系統的專業培育團隊，分析各專業領域的發展趨勢，增加學生的升學機會。
- (4) 拓展師生宏觀的國際視野(趨勢領導)：為讓全校師生具有國際視野，特別辦理日本教育旅行、接待日本高中師生參訪、接待國際交換學生、選派教師參加國際交流或國際研討會、舉辦高職學生英語研習營等，讓全校師生都有機會接觸到異國教育文化，體驗不同的教育環境。

5. 帶領教師發展課程專業能力與校本課程

- (1) 鼓勵教師研習進修，促進教師專業增能：教師是第一線與學生接觸且給予指導者，教師具備專業的知能，不僅是提升教學品質、增加學生學習成效的保證，教師透過專業的研



◎ 學校本位課程領導



◎ 校長主持教師研習活動



習及進修，有機會促進其領導能力的增長，當負責推動校務工作，或擔任行政職務時，則能發揮所長，引導學校永續發展。基於以上緣由，南港高工對於申請進修的教職同仁，均持鼓勵與樂觀其成的態度。

- (2) 規劃符應願景目標的學校本位課程：南港高工自81學年度試辦學年學分制起，即由各科教師規劃學校課程，其後配合88年職校課程、95年職校課程暫行綱要、99年職校新課程之陸續公布，南港高工都能依循學校本位課程發展模式，以由下而上(bottom-up)方式，完成課程發展。

6. 能帶領教師形成專業社群，建構教學精進機制

- (1) 結合教師、企業、社區家長形成課程發展之專業社群：南港高工課程主要是由各科教學研究會研訂，再經過學校課程發展委員會討論確認。課程發展為能符應學校目標及產業發展需求，專業領域課程研訂過程特別邀請產業代表參與討論，以形成專業社群。課程發展委員會在確認課程時，也會邀請家長、社區代表、產業代表等參加。
- (2) 申請高瞻計畫、優質化專案，精進學校課程及教學：專案申請國科會高瞻計畫及教育部優質化專案，促進教學課程及教材之精進，提升教學成效。
- (3) 強化教育夥伴關係，進行跨校策略聯盟：積極發展橫向互惠的教育夥伴關係，並拓展上下垂直的策略聯盟，促進課程及教學的多元化。
- (4) 推動產學合作，活化教學資源：透過產學合作、工廠參訪、校外教學參觀、職場實習等，建立與產業的合作關係，並活化教學資源。

7. 領導團隊能有效引導組織朝向現代化管理

- (1) 建立跨領域整合數位平台，落實現代化管理方式：導入Web2.0 概念建置 e 化平台，建立校園部落格(Blog)將行政檔案、常用表件、課表、出缺勤成績等上網，親師生均能參與、互動。
- (2) 建置無線校園環境，使資源管理更為有效：建置完善校園有線、無線網路，提供充足設施，降低人力負荷。
- (3) 數位系統安全管理提供即時回饋：校園安全地圖建置與控管、即時網路安全管控，定期巡查與掃描。實施學生智慧卡出缺勤系統，即時回饋學校與家長，掌握學生出缺勤。



◎ 書香日和局長合照



◎ 教育111

(二) 創新做法

1. 鼓勵教師積極申請專案，爭取經費充實教學資源：南港高工許多教學設備已面臨汰舊換新之需求，或因應新課程擴充之需要，但受限於政府固定的教育預算，每年只能進行極少數的汰換。為能促進教學正常化並提升教學品質，南港高工校長乃積極鼓勵行政同仁及各科教師，撰寫計畫申請專案，例如：國科會高瞻計畫、教育部優質化專案、教育部數位教育環境計畫等，以爭取更多教育經費，並執行教育改革與創新。
2. 與教師會及家長會建立和諧互動關係：教師會成員都是學校的團隊成員，行政團隊與教師會是學校的整體，而家長會更是學校最有力的支援，因此需要彼此建立和諧互動關係，促進學校永續發展。創新作法包含：成立教師聯誼中心、親自致送生日卡、參與教師社團活動、發動籌組畢業生之家長聯誼會。
3. 設置獎學(勵)金，獎勵提升國立大學升學率：南港高工學生升學管道多元，包含大學申請入學、甄選入學、登記分發等；四技二專甄選入學、登記分發、技優保送及甄審入學等，學生可憑藉學業成績、技能競賽成績、科學展覽成績等，獲得保送、分發、甄選升學國立大學及科技大學機會，因此以國立大學升學率為指標，可以了解學校多元化的辦學績效。獎學(勵)金包含：模擬考績優學生獎學金、競賽獲獎學生獎勵金、指導老師獎勵金等。

四、優質成果

(一) 目標達成

1. 提倡品格教育、國際交流，讓學生獲得全人學習與宏觀視野
 - (1) 96-98連續三年舉辦赴日本教育旅行，參與學生能體驗異國教育與文化。
 - (2) 96-97年南港高工為臺北市高職英語輔導團召集學校，校長為召集人，辦理高職學生英語研習營，採全英語化教學及國外環境布置，讓學生不用出國也能體驗遊學經驗。
 - (3) 與國際扶輪社合作接待國際交換學生到校學習，已接待包含巴西、美國、法國、墨西哥等國家來台學習的交換學生，讓全校師生都有接觸國外學生之機會。
2. 鼓勵教師研習進修，促進教師專業增能，教師學歷為臺北市高職最優
 - (1) 南港高工教師(不含代理教師)共221人，其中博士學位7人、碩士學位114人，碩士以上學



◎ 本校國際交換學生參與學校英語歌唱比賽及與學生互動情形



◎ 接待外賓參訪



歷計121人，占54.8%，教師素質為臺北市高職最優。

(2) 98學年度仍在進修博士學位者有6位，碩士學位者有15位，另有6位申請99學年度博士班或碩士班進修，已有1位確定錄取國立台灣科大博士班。

(3) 南港高工教師表現優異，近年來共有陳天寶校長、黃德發老師、林鴻儒主任、王淑媛組長、葛慶柏組長、林益昌老師、陳金銘主任、邱年鴻老師、洪梓源老師、黃煌嘉老師、楊慶祥老師，獲得臺北市特殊優良教師，李志祥主任獲得師鐸獎。另外，大安高工陳清誥校長、國立西螺農工陳聰明校長，也在南港高工服務期間獲得臺北市特殊優良教師殊榮。

3. 家長會、家長聯誼會積極參與校務，與學校已建立良善的夥伴關係

(1) 家長會熱心參與學校校務，包含校務會議、行政會議、校務發展委員會、課程發展委員會、教科書選用委員會、學生獎懲委員會、學生申訴委員會…等，並且設置家長會辦公室，由家長志工輪值駐守，服務學生及家長。

(2) 家長會積極做為學校與家長溝通的橋梁，增進相互了解及和諧關係，作為學校辦理各項教育活動的後盾，舉辦家長及親師生聯誼活動增進情誼，共同關心學校發展。

(3) 挹注經費贊助學校各項活動，提供教室冷氣設備，提撥獎勵金，獎勵表現優秀的師生，並親赴競賽場地慰勞師生。

4. 自動發起成立家長聯誼會，畢業學生家長繼續擔任學校志工，支援學校各項活動：包含校務評鑑、優質學校評選、教育111認證、考場考生服務、畢業生包粽祈福…等，家長會優異的傳統與作為聲名遠播，成為教育長官們誇讚、友校稱羨及效法學習的模範。

5. 辦理夜間部、實用技能學程、綜合職能班、資源班，照顧弱勢學生，提供學習機會。

6. 持續改善校園環境，營造和諧安全的校園氛圍：已陸續完成校舍整建及校園安全防護計畫，96-99年度投入項目共13項，經費總計為7千1百11萬餘元。

7. 配合職校及綜合高中新課程公布，完成發展99年度學校本位課程。

8. 以「優質的行政團隊、活絡的資源統整、精進的技能教育」推動行政革新與管理，成效卓著：由於南港高工同仁的努力與合作，在96年度臺北市高職學校評鑑6大範疇及全校10科全部評定為優等的佳績，並為教育部高職優質化輔助方案學校，是臺北市97學年度2所入選學校之一。本校於97年提出「從A到A+的優質行政團隊」方案，參加臺北市政府優質學校評



◎ 行政團隊結合家長會的祈福活動



◎ 家長會包粽祈福

選，榮獲「行政管理」項目優質獎，是97年度高職唯一獲獎學校。同年度，南港高工綜合職能科以【踏實逐夢、產學合作、一圓就業夢】為主題，榮獲教育部教學卓越金質獎最高榮譽，也是臺北市高職唯一獲獎的學校。98年度再以「南村風情永傳承 港庄泉源續湧流」為題參與評選，再度榮獲臺北市政府教育局優質學校評選之「資源統整」項目優質獎。同年，南港高工再申請臺北市教育111標竿學校認證，且獲得通過，臺北市高職僅有2所學校通過認證。南港高工同時榮獲教育部教學卓越金質獎、臺北市政府教育局優質獎、教育111標竿學校認證，已成功建立了優質學校的品牌，成為全國的標竿學校。



◎ 教學卓越獎

9. 技能教學、畢業生升學績效卓著，裨益技職教育向上提升

- (1) 南港高工學生代表國家參加於加拿大舉行第40屆國際技能競賽，榮獲2面銅牌：分別為「集體創作」職類、「冷凍空調」職類。
- (2) 第39屆(98年度)全國技能競賽南港高工共榮獲2金2銀牌，98學年度全國高級中等學校工科學生技藝競賽南港高工共榮獲2個第1名、1個第2名、1個第3名，累計兩項競賽得牌數全國排名第三。
- (3) 第38屆(97年度)全國技能競賽南港高工共榮獲2金6銀2銅牌，97學年度全國高級中等學校工科學生技藝競賽南港高工共榮獲2個第1名、3個第2名、2個第3名，累計兩項競賽得牌數全國排名第一。
- (4) 第37屆(96年度)全國技能競賽南港高工共榮獲1金1銀，96學年度全國高級中等學校工科學生技藝競賽本校共榮獲2個第1名、1個第2名。
- (5) 畢業學生升學國立大學人數成長迅速，迭創新猷：98學年度畢業生升學國立大學及科技大學人數達216人，為本校首次突破200人，並較97學年度增加33人。



◎ 本校學生參加國際技能競賽返國接受勞委會頒獎表揚並與校長合影



◎ 全國技能競賽



◎ 高瞻計畫教學成果



◎ 高瞻計畫行動研究

(二) 創新成果

1. 學生多元化學習成果豐富，各項活動表現優異

- (1) 綜合高中學生參加第45屆全國科展以「頑皮蛋」榮獲高職組團體第一名。
- (2) 模具科同學以「自行車前輪防鎖死、安全煞車裝置」參加第八屆旺宏科學獎競賽，在全國502隊高中職參賽作品中，榮獲金牌獎及獎金40萬元，本作品已申請專利中。
- (3) 鑄造科及建築科學生參加98年高瞻嘉年華-節能減碳Teenage北區競賽：榮獲行動研究組第一名及佳作獎、短片製作組共兩組獲得佳作獎，本校獲得獎項總數僅次於蘭陽女中，全國排名第二。
- (4) 鑄造科及土木科學生參加98年高瞻計畫執行成果展示暨競賽活動，在全國高中職數十組參賽隊伍中，打敗多所明星高中學生，獲得兩項優選獎，全國僅獲頒六個優選獎。

2. 高瞻計畫、優質化專案協助教師獲得專業成長

- (1) 以優質化專案經費辦理校內多項教師專業研習，如：機械群師生數值控制精密機械加工專業技術研習、機電整合師生研習、指導學生參加各項技藝競賽專業技術教學研習…等，高瞻計畫也提供教師課程發展及科學探究課程、研究報告撰寫等研習，提升教師專業能力。
- (2) 高瞻計畫已完成鑄造、土木、建築等三科70個新興科技融入專題製作教學單元，提昇教師課程發展能力，並有助於豐富教學內涵。

貳、申請書特色

一、理念特色

- (一) **目標正確的領導理念：**學校領導的核心價值以完成校務發展為重心，為了達成前述學校發展的目標，校長特別提出個人的教育理念為「有教無類，因材施教」及「和諧共榮，永續發展」，作為學校經營的方向。其學校經營之核心價值以學生學習為中心，校務發展以教育環境優質化、教育品質卓越化、教育績效精緻化與教育內涵創新化為方針，盼望每個學生的學習歷程都能「帶著燦爛的笑容、迎向閃亮的未來」。

- (二) **辦學方針與教育目標相互配合**：教育環境優質化、教育品質卓越化、教育績效精緻化與教育內涵創新化為本校辦學方針，正是為達成前述學校教育目標所研擬的政策方向。
- (三) **落實推動各項教育政策**：教育政策需要推動與落實，最佳的領導理念就是將教育政策轉化為學校發展目標，透過落實推動各項教育政策，以達成提昇教育品質的目標，並可藉此促進行政團隊之間彼此互動與合作。

二、過程特色

- (一) **營造良善互動的組織氛圍**：最佳的領導策略就是讓每個團隊成員都成為領導者，並能分別依計畫完成自己負責的任務。由於校長及各行政主管本於公平公正公開的處事原則，港工近年來呈現出一團和氣、上下齊心的組織氣氛，因此在各項校務計畫的推動，都能在事先經過充分溝通後，互助合作圓滿達成任務。
- (二) **統整及整合各項資源**：推動校務工作需要足夠的資源與支援，校長除了積極向主管行政機關爭取資源外，也鼓勵老師撰寫計畫申請補助經費，同時也聯繫教師會、家長會及社區團體等尋求支援或協助，使既定的計畫都能一一達成。
- (三) **透過宣導來整合及建立共識**：校長經常藉助各種集會，向全校師生、家長等宣導辦學理念、推動的教育計畫，讓師生及家長清楚明白學校的政策與動向，以建立共識，裨益各項計畫能順利推動。

三、結果特色

- (一) **結合學校願景**：「帶著燦爛的笑容、迎向閃亮的未來」，這是南港高工全體師生共同的願景，學校的領導理念、辦學方針、辦學目標都是圍繞在這樣的願景中規劃、執行，因此整個方案計畫能與學校願景結合，並朝向理想的願景目標邁進。



◎ 社區大掃除



◎ 樂儀旗舞隊表演



◎ 校長與家長會長帶領教職同仁在文昌君廟為學生升學祈福



◎ 校長帶領教職同仁赴優質化學校西螺農工參訪

- (二) **永續校園發展**：優質的領導、高效能的行政、卓越的教學、和諧的組織文化、熱心的家長會組織，這些都是南港高工過去累積的成果，也是未來學校永續發展的資產，我們會珍惜並持續將其發揚光大。
- (三) **建立良好聲望與品牌**：近年來南港高工頻頻獲得教育部、教育局、勞委會等頒獎表揚，學生參與各項競賽、升學表現也屢創佳績，行政團隊承辦各項大型教育活動，更獲得長官及友校夥伴的讚賞，這些績效與成果已逐漸在技職體系、家長及社區民眾中建立了良好的聲望及品牌形象。

參、未來發展

一、持續計畫之精進，達成理想的願景目標

本方案能夠獲得優質學校獎項，表示南港高工學校領導的理念、做法與成果是受到認同與肯定的，因此南港高工會持續這個方向，精進各項領導理念與做法，推動學校發展的各項工作，實現理想的學校願景目標。

二、傳承及分享經驗

本方案有系統的記錄了學校近3年來的發展歷程與成果，未來我們將根據這樣的模式，持續彙整各項計畫執行的成果，作為學校傳承的一部分。此外，南港高工也樂意與友校分享學校領導的經驗，交流領導心得。

三、學習與創新領導做法

未來南港高工將積極觀摩友校在學校領導方面的優點，學習其長處，也將努力創新更多元的做法，培養領導人才，以期讓南港高工不僅是一所學校領導的優質學校，更要是一所標竿學校。■

優質學校 行政管理新取向的 核心技術探討

陳木金／國立政治大學教授

壹、前言

回顧臺北市優質學校行政管理選拔方案的推動，許多學者專家之專文論述、國外相關案例分析以及國內學校行政管理之推動經驗，找出「知識管理」、「e化管理」、「品質管理」、「績效管理」四大向度作為優質學校行政管理評估指標。例如，吳清山、林天祐(2003)指出：1998年英國試辦「燈塔學校」(Beacon Schools)計畫，透過建立學校多元特色及校際協助之途徑，發揮教育體系之整體力量，提高學生學業成就，普遍而有效地提昇中小學學校施教品質。張明輝(2003)指出：美國聯邦教育部於1982年推動「藍帶學校計畫」(Blue Ribbon School Program)，選拔全國辦學最成功的學校，這些學校在行政領導、課程、教學、學生成就、家長參與和表現上均非常傑出，證明了教師、行政人員、家長和學生的團隊工作、努力和承諾的結果。吳清基(2005)指出，盱衡世界眾多先進國家，在推動教育改革的作為上，大多致力於建構卓越學校教育之相關指標，並拔擢辦學績優的學校，繼而宣導推廣，作為其他學校觀摩學習之標竿。

其次，陳木金、邱馨儀(2007)指出：追求卓越的品質是優質學校經營的目標，重視學生、家長、老師的需求，隨時掌握並維持高的滿意度；以學生受教權為最大利益考量，不斷的改善行政運作流程，建立正確的價值觀，持續的創新工作方法與成果，達成學校行政服務「高績效」、「高品質」、「師生家長滿意」與「持續改進」的目標。品質管理之核心是透過各種管理方式、策略和原理原則，管理組織中的各項人、事、物，以維持品質與持續提昇品質，提高顧客之滿意度，甚至以追求超越顧客之需求為努力目標，使組織得以永續生存及發展。楊念湘(2008)指出：品質管理是一連串活動的結果，包括品質規劃、品質管制及品質改進三部曲，每一個活動都會影響到最後的品質，其目的在達成品質要求與消除缺點，並且運用PDCA循環精神為原則的品管，領導學校運用PDCA循環精神為原則的品管系統，不斷蒐集、



分析整理，作為持續改進的依據，達成學校行政服務「高績效」、「高品質」、「師生家長滿意」與「持續改進」的目標。陳木金、楊念湘(2008)分析學校推動優質行政管理的方案，發現如能掌握優質學校行政管理四大向度：知識管理、e化管理、品質管理及績效管理的內涵，進行規劃、執行、評估及省思，透過推動優質學校行政管理的四大向度的指標策略，可協助學校發展出一套優質學校之經營系統知識。

第三，教育是促進政治、經濟、社會、文化發展的原動力，更是提昇國民素質、增加國家競爭力之基石。為因應全球化的發展趨勢與無國界的激烈競爭，世界各國莫不藉由教育作為人才智慧資本培育的途徑，並推動教育改革計畫，有效提昇國家競爭優勢。2009年台北市教師習中心召集成立優質學校行政管理向度指標研擬小組，針對歷年來對於優質學校行政管理評審結果及相關意見分析，對於優質學校行政管理評審的六項指標：周延性、創新性、參與性、效益性、應用性、永續性來看，提出：知識管理與e化管理兩者可以合併「知識管理」，品質管理及績效管理兩者可以合併「績效管理」，並新增加學校經營管理的實務之「人力管理」及「財物管理」二大向度，讓優質學校行政管理新取向指標能整合所有處室能力及行政管理資源，讓優質學校行政管理成為學校制度的一環，達到永續經營的教育目標。因此，本文試著繪製「優質學校行政管理策略架構圖」(詳於圖1)，以學校願景、學校發展、學校使命為目標，結合從計畫、執行、考核及預期成效的品質管理(PDCA)來推動以優質學校行政管理的核心策略，並從「知識管理」、「人力管理」、「財物管理」、「績效管理」四大向度來探討說明優質學校行政管理的新取向，作為推動優質學校行政管理，增進學校經營效能之參考。

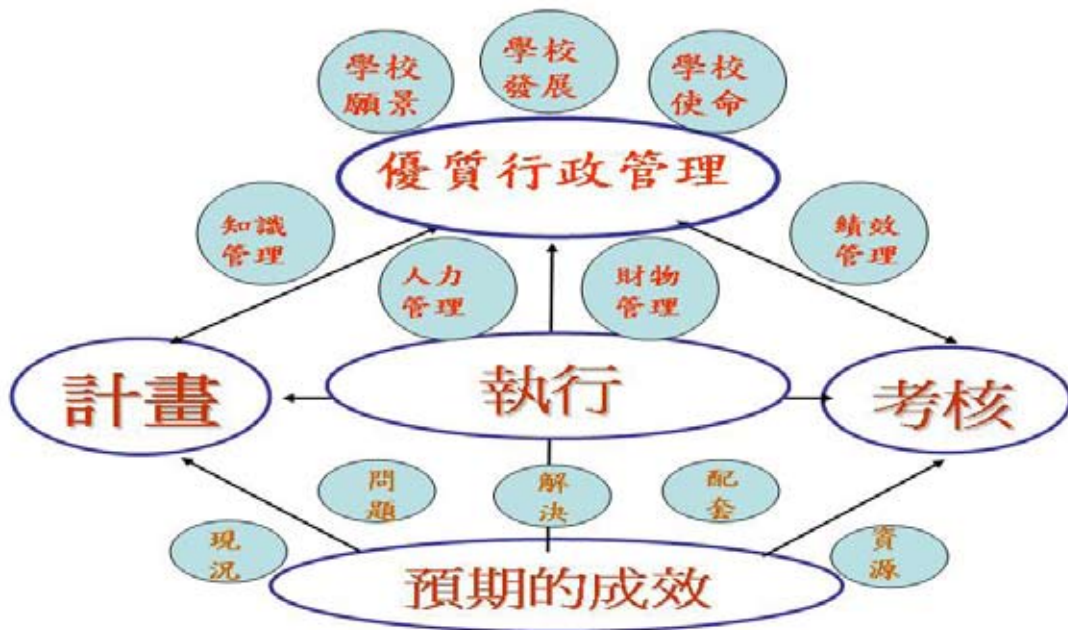


圖1 優質學校行政管理策略架構圖

貳、以品質管理(PDCA)為核心的優質學校經營

品質管理(quality management)之核心是透過各種管理方式、策略和原理原則，管理組織中的各項人、事、物，以維持品質與持續提昇品質，提高顧客之滿意度，甚至以追求超越顧客之需求為努力目標，使組織得以永續生存及發展。品質管理是一連串活動的結果，包括品質規劃、品質管制及品質改進三部曲，每一個活動都會影響到最後的品質，其目的在達成品質要求與消除缺點(楊念湘，2008)。近年來全球各機構開始採用ISO 9000系列品質管理系統，作為品質管理的指導基礎，ISO管理系統標準的運作原則遵循P-D-C-A循環的概念，包括計畫(Plan)、執行(Do)、考核(Check)、行動(Act)四部分：1.計畫(Plan)：建立目標與擬定計畫(分析組織現況，建立全面性的目標與設定短期計畫，並發展計畫以達成目標)；2.執行(Do)：實踐計畫(按照你所計畫的去做)；3.考核(Check)：評估成果(評估/監控實際成果與預期目標之差距)；4.行動(Act)：修正並改善計畫，並將之付諸行動(從錯誤中學習，並修正與改善計畫，以便下一次能達到更好的成效(ISO, 2006)。鄭君仲(2007)指出，從系統(system)的角度來看，PDCA循環可說是一套環環相扣的管理系統，注重目標、過程與回饋。從計畫一直到行動，PDCA循環中前一個步驟的處理，會影響到下一個步驟的推動。而最後的行動結果，又可以回饋給執行者，成為新的目標，這也是PDCA循環的真義，詳如圖2所示。

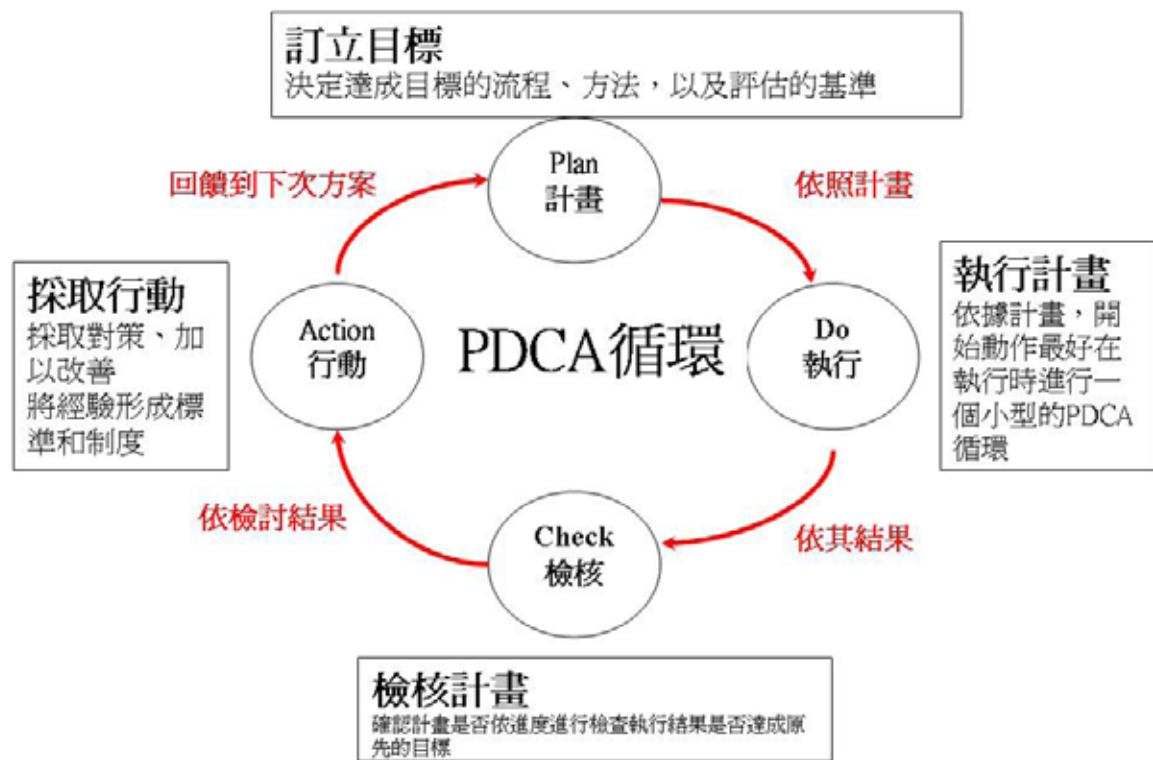


圖2 以品質管理循環 (PDCA) 為核心技術的優質學校經營圖



追求卓越的品質是優質學校經營的目標，重視學生、家長、老師的需求，隨時掌握並維持高的滿意度；以學生受教權為最大利益考量，不斷的改善行政運作流程，建立正確的價值觀，持續的創新工作方法與成果，達成學校行政服務「高績效」、「高品質」、「師生家長滿意」與「持續改進」的目標(臺北市政府教育局，2004)。張明輝(2005)主張學校組織實施品質管理時，應重視下列各項作法：1.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；2.策略性的規劃：訂定全面品質管理的推動計畫；3.以顧客為導向：應重視內部顧客——基層教師的需求及回饋；4.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；5.加強團隊合作：突破處室界限，分工合作；6.採取事前預防：應培養「憂患意識」，掌握先機；7.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。

陳木金、邱馨儀(2007)歸納品質管理指標之內涵如下：1.建構學校全面品質管理的組織文化：係指學校主管人員親自參與，並身體力行，為品質文化的變革賦予動力的實施情形。2.規劃建立學校品質管理的願景與圖像：係指學校對規劃維持品質與持續提昇品質的原理原則與方法之願景與圖像的訂定。3.推動組織運作，執行品質管理的績效：係指學校對透過組織中全體成員的參與，來改善組織營運或提昇產品品質，滿足顧客需求情形。4.建立過程檢核與品質管理的評估系統：係指學校對以品質為中心，建立一個能在成本、交期、安全、激勵等各方面評估工作品質體制。5.建立以需求與滿意為導向的服務系統：係指學校對強調綜合性管理、顧客至上、持續改善及全員參與，以需求與滿意為導向的服務系統。6.運用PDCA循環精神為原則的品管：係指學校運用PDCA循環精神為原則的品管系統，不斷蒐集、分析整理，作為持續改進的依據。

綜合上述學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，歸納優質學校品質管理指標之內涵與具體策略，作為校長領導與學校經營之參考：

一、建立學校全面品質管理的計畫或方案

如建立學校全面的願景、圖像、計畫或方案，透過PDCA循環確實執行與考核，以持續改進行政績效。

二、擬定品質管理的標準作業流程

如透過標準化作業流程，建立以作業時程為主、處室分工為輔的全流程作業規劃，並編纂手冊或e化上網公告週知。

三、建立溝通管道及主動服務機制

如建立水平與垂直部門之溝通層級，確保橫向與縱向溝通暢通，以把握高度向心力；鼓勵校內成員主動參與研究、教學創新與行政事務推動工作，促進團隊合作。

四、落實品質管理的回饋評核機制

如依據學校行政工作職掌表明確分工，使人員於作業流程中進行檢核與品質管理，並成

立經常性的評鑑小組，進行評鑑工作，以落實績效責任制，此外，隨時檢視各項計畫落實情形，檢討與省思可精進之策略。

五、建立以需求與滿意為導向的服務

如建立以學校行政服務內部與外部對象之需求及滿意為導向的作業規劃，透過提供主動敏捷的行政服務與定期檢視教學環境設備，提高行政服務品質與滿足學生學習需求，並充分掌握家長及社區人士意見，以提昇學校行政服務對象滿意度，同時作為校務經營之參考。

參、優質學校行政管理的核心技術分析

1994年開始，我國推動了許多的教育改革政策，其中包括：「中華民國教育報告書」、「行政院教育改革推動小組教育改革方案」及「邁向新世紀的教育政策」，臺北市優質學校的政策也在這推動改革的脈絡因應而生。誠如，吳清基(2006)指出：臺北市優質學校在追求卓越的理念引導之下，以精緻教育為核心，潛在課程為半徑，畫出全人教育的同心圓。因此，臺北市政府教育局在綜觀世界主要教育思潮後，參考英、美先進國家辦學成功之學校指標，同時兼顧我國之特性、需求後，由兼具教育專業素養與實務經驗之專家群，召開多次專案研究諮詢會議，於2004年初研定之內容包括領導、行政管理、課程管理、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，這九個範疇涵蓋了學校經營的全面發展，希望在具體指標引導下，各校依據學校獨特的環境和需求發展，追求優質的教育結果，以獲致學生、家長及教師的認同和肯定。桂紹貞(2007)指出：優質學校的政策，在既有的教育基礎上精益求精之外，更受到企業界全面品質管理的績效影響，積極追求教育的精緻與優質。

陳木金(2007)分析學校推動優質行政管理的方案，發現如能掌握優質學校行政管理四大指標：知識管理、e化管理、品質管理及績效管理的內涵，進行規劃、執行、評估及省思，透過推動優質學校行政管理的四大指標策略，可協助學校發展出一套優質學校之經營系統知識，使得學校在經營管理系統的特徵內，蘊藏混沌規律秩序結構之美，校長推動優質行政管理經營優質學校，亦能獲得卓著之成效。楊念湘(2008)的研究發現，在參與優質學校評選之初，許多學校領導者所面臨的問題是：同仁因不瞭解制度而產生疑慮及排拒心態，此時，領導者必須不斷地與其溝通、協調，並適當地指導成員方向與作法，以解決其遭遇的困難和疑慮。因此，領導者須整合行政團隊之共識與向心力，有效整合行政團隊的專業共識，達到賦權增能的效果。簡言之，學校行政管理以知識管理的觀念為主軸，以e化管理為工具，在流程中重視品質管理，對於結果重視績效管理，總體的表現即是優質的學校。



2009年臺北市教師習中心召集成立優質學校行政管理向度指標研擬小組，針對歷年來對於優質學校行政管理評審結果及相關意見分析，雖然歷年來各校在參選方案時皆能以面向知識管理、e化管理、品質管理及績效管理四大向度，確實能提昇學校經營的效能。但是若對優質學校行政管理評審的六項指標：周延性、創新性、參與性、效益性、應用性、永續性來看：知識管理與e化管理二大向度是成立學校知識管理部門，促進知識得以儲存、運用、傳播與分享，兩者可以合併「知識管理」；品質管理及績效管理二大向度，以專業創新為核心，實施有效率的行政管理，推動全面品質管理成效，發揮團隊效能，兩者可以合併「績效管理」；並新增加學校經營管理的實務之「人力管理」及「財物管理」二大向度，讓優質學校行政管理新取向的指標能整合所有處室能力及資源，且可以積極努力持續發展，讓優質學校行政管理成為學校制度的一環，以達永續經營的教育目標。

綜合上述學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，本文擬從臺北市優質學校行政管理新取向四大指標：「知識管理指標」、「人力管理指標」、「財物管理指標」及「績效管理指標」之內涵分析討論，統整歸納詳如圖3所示，以下分別加以說明其內涵。

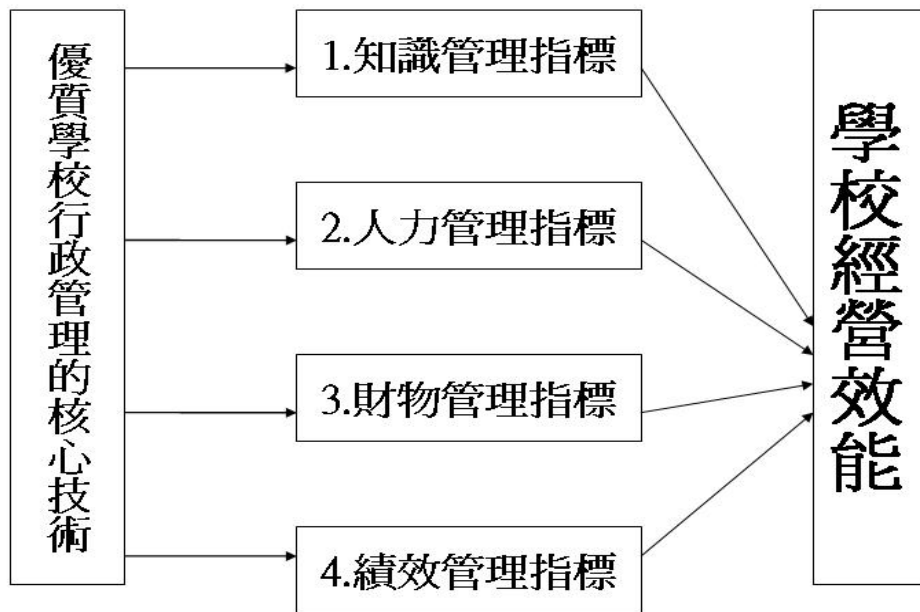


圖3 優質學校行政管理核心技術對學校經營效能之啟示圖

一、知識管理指標

吳清山和黃旭鈞(2000)指出：知識管理是一種將資料、資訊、知識及智慧的階層化與價值化的歷程，知識管理中所要管理與強調的應是價值性較高的知識和智慧。知識管理有助於學校效能的提昇，學校效能有助於知識管理的持續推動，尤其處在教育界愈來愈重視學校競爭力和創造力的時代，更突顯知識管理與學校效能的密切性，不管學校是傳播知識或創造知識，都相當需要藉助於知識管理的策略，所以在追求卓越與品質的學校，實在不能忽視知識管理對於學校發展的重要性(吳清山，2001)。臺北市政府教育局(2004)編纂的「精緻教育—臺北市優質學校經營手冊」指出，知識管理指標的理念在於：學校教育人員為知識工作者，如能透過對知識進行蒐集、組織、儲存、傳播、轉化、分享、運用與創新，則能提昇學校行政的效能。邱馨儀(2006)指出，知識包含了運作過程中個人與組織、內隱與外顯等不同的概念與內涵。知識的範疇包含了資料、資訊、知識及智慧不同的階層，知識須經由組織內部資料的獲取、儲存、分享及創新，將資料轉換為對組織有用的知識，透過個人與組織的累積與應用形成智慧。

張明輝(2005)指出：知識管理必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」。而優質學校知識管理系統之建立方式如下：1.妥善保存處理各項學校行政業務的文件、流程及相關資料；2.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；3.舉辦新進人員業務講習，並由資深同仁擔任指導人員；4.設置學校行政資料庫，依授權情況提供同仁參考；5.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；6.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；7.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；8.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。

陳木金、邱馨儀(2007)則進一步歸納優質學校知識管理指標之內涵如下：1.活化學校知識管理部門或組織：係指學校設置「知識長」(Chief of Knowledge, CKO)的人員，負責有關組織知識管理的工作；2.培訓學校成員具備知識管理素養：係指學校特別重視組織的人力資本，培養組織成員的知識管理專業能力的培訓情形；3.建置利於知識管理的校園環境：係指學校運用資訊科技等方法，配合學校環境特色，建置利於知識管理的環境；4.建立學校知識庫及分享應用平台：係指學校對組織中的知識進行蒐集、組織、儲存、轉換、分享及運用平台建置的情形；5.建立知識轉化與創新的機制：係指學校對經由上述知識管理過程，促進組織不斷創新及再生，以提高組織生產力的情形；6.整合或連結校內外發展知識管理能力：係指學校對重要例行活動資訊置於學校網站中，方便隨時上網查詢，充分發揮知識管理的功能。

綜合上述學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，知識管理(knowledge management)係一種運用資訊科技，並配合組織文化、組織結構，對知識所做的管理過程。藉由知識的蒐集、選取、組織、儲存、轉換、擴散、移轉、分享、運用與創新等歷程，使原有知識不斷的修正和持續產生新的知識，並能將新舊知識加以保存和累積，使其有效轉化為系統化、制度化的共享知識，結合個體與團體，將個體知識團體化、內隱知識外顯化，讓組織透過知識管理之過程，能採取有效的決定和行動策略，進而增加組織資產、擴增



組織財富、提昇組織智慧和達成組織目標，以掌握競爭優勢，創造永續經營。歸納優質學校行政管理之「知識管理指標」之指標內涵、評審標準及參考做法(詳於表1所示)，作為推動優質學校行政管理經營之參考。

表 1：2010 年臺北市優質學校評選向度、項目及指標 (向度二優質學校行政管理指標 1：知識管理)

向度	項目	指標	評審標準	參考做法
二、行政管理	1.知識管理	1.知識e化管理的培訓制度	1.能建立知識e化管理的制度。 2.能辦理教育訓練，提升學校成員資訊素養。	1. 訂定學校e化管理發展計畫。 2. 維護充實e化管理基礎環境。 3. 行政及教學充分運用資訊設備。 4. 教育研習提升人員資訊素養及能力。 5. 其他。
		2.知識e化管理的回饋機制	1.能建立知識管理系統回饋檢核機制。 2.能建置行政及教學資源庫、各類行政e化服務系統。	1. 建置行政及教學資源庫。 2. 建構各類行政e化具體服務系統。 3. 能以量化顯示行政實施效率。 4. 設立系統回饋檢核的功能。
		3.學校知識管理的運作機制	1.能建立知識管理的運作機制。 2.學校成員均能熟練知識管理平臺之操作。	1. 成立學校知識管理組織。 2. 訂定知識管理實施計畫。 3. 實施組織成員知識管理教育訓練。 4. 全體成員熟練知識管理平臺運作。 5. 其他。
		4.轉化創新的知識管理運用	1.能善用各級教育網路資源，提昇行政品質。 2.辦理成果發表，進行專業分享，儲存各項活動成果。	1. 善於運用各級教育單位網路資源。 2. 辦理成果發表與展示進行專業分享。 3. 各項活動計畫、成果、檢討的儲存。 4. 運用歷年儲存資料提升行政品質。 5. 其他。

二、人力管理指標

Sergiovanni(1995)指出：學校領導者在「人的系統」方面，若能瞭解組織成員的激勵問題、組織成員的工作滿意－工作中的激勵、組織成員的工作豐裕－激勵的策略、組織成員工作調整的方式，加之學校經營管理觀點，相信其必能建構一所高品質、高效能的學校。陳木金(2002)指出：在人的系統方面，學校經營管理基本是人的組織的事實，可以證明把管理和倫理聯繫起來的重要性。因為學校視人的系統，如教師、學生和行政人員的需要、願望、抱負、希望和信仰等等的啟發，都是管理行為和教育決定的重要力量。

Lessem(1990)在發展型管理指出人力管理的重要性，其指出發展型管理的土壤是人文思想，其理念來自於以下四種哲學觀：1.「自我實現」：引進美國心理學者M.P. Follett與A. Maslow的看法，提出的組織的力量，藉由結合宇宙間各種力量，我們的生命將更加豐富，並藉由成員間是否發展出一種真實的相互依存關係達到「需求階層理論」最高層次人需求的自我實現，而演化出嶄新而進步的組織文化。2.「個人學習與自我更新」：引進奧地利哲學家R.

Steiner提倡的人智學及三元化運動及英國R.Revans奉行的個人學習與組織更新理論，認為人是一種兼具意志、思想與感情的動物，主張一個國家的「經濟」、「政治社會」、「文化」三部份，記錄個人、組織乃至全社會進化的過程，進行學習與更新，不應該在某種抽象體制下聯合與集中，而應該每一部分各自形成一個中心，再透過三者之間的合作，形成真正具有一體性的完整社會。3.「自然型管理」：引進印度半島學者A.H. Abedi提倡的「完全、正直、沉潛與流通的」真實自然原則，關懷其員工、客戶與社區人們在生理、心理及精神上的福祉，落實在公司的業務。4.「佛家經濟學」：引進了日本禪道傳播者S. Suzuki提倡商人要以朝聖的心情在國內旅行及分配商品的觀念，讓人人有機會利用並發展其能力，讓他藉著與他人一同工作，而征服本身的自我中心性格，並且還要生產理想生活所需的商品。

吳清山與林天祐(2002)指出：學校人力資源管理重要的課題，包括：建立整體性的人力資料庫、規劃系統性的進修訓練課程、建立績效本位的薪給制度、強化分工合作的組織團隊、提昇員工工作環境的品質、以及建構滿足個人與組織需求的機制。謝宜倩(2002)指出：學校人力資源管理是對學校人力任用策略、人力維持策略、人力激勵策略、人力發展策略的規劃、執行與評鑑的管理過程與活動，用以達成學校與個人目標，並創造競爭優勢。范熾文(2004)指出：學校人力資源管理的內涵可歸納如下：1.學校人力資源分析：組織外在、內在環境分析；2.學校人力資源規劃：評估現存組織人力在質與量方面之適當與否；3.學校人力資源取得：透過各種媒介，吸引及甄選優秀教師；4.學校人力資源發展：透過訓練學校機制，提昇人力素質；5.學校人力資源報酬：建立績效導向之薪資、福利制度；6.學校人力資源維護：以激勵、溝通、領導來建立和諧人際關係；7.學校人力資源的未來：學校人力資源的國際化。

綜合上述學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，人力管理(manpower management)係一種為組織中關於人力資源的管理與服務，包括人員選用、訓練、人與事的密切配合，人與人間關係的調整、協調與合作、福利與健康等工作，以發揮組織的團隊精神，提高工作效率。學校人力管理包括人員任用、進修訓練、考核、士氣、福利等項目，讓組織透過人力管理之過程，能採取有效的決定和行動策略，達成組織目標，以掌握競爭優勢，創造永續經營。歸納優質學校行政管理之「人力管理指標」之指標內涵、評審標準及參考做法(詳於表2所示)，作為推動優質學校行政管理經營之參考。

三、財物管理指標

陳木金(2002)指出：為使教育工作順利推展，學校必須有充分的財物管理。換句話說，為了達成學校目標應該隨時保持、利用、和改善其財物管理。學校財物管理層面，具體而言包括財政預算管理與財產物品管理兩方面。

在財政預算管理方面：雖然各校已擬定好完整的教育計畫，但仍然必需有財政預算的支持，才能順利執行所有計畫。學校財政預算管理是依政府所定之預算與其他相關規定所授權而作有效運用，工作推動包括學校經費概算、預算及決算，內容涵蓋有關學校全年所有歲出歲入之總結的會計、審計與歲計，而其編列之金額總數則能顯示學校的教育計畫之規模，學



表 2：2010 年臺北市優質學校評選向度、項目及指標（向度二優質學校行政管理指標 2 人力管理）

向度	項目	指標	評審標準	參考做法
行政管理	2.人力管理	1.合適人員的選用	1.依實際需求及相關法令選用專任人員。 2.依未來發展需求，選用臨時及約聘人員。	1.學校未來發展所需專長人員。 2.學校依法令需選用類型人員。 3.學校臨時助理增置人員。 4.學校社團發展約聘人員。 5.其他。
		2.精進員工成長的在職訓練	1.定期辦理員工在職訓練。 2.在職訓練有助組織互動與個人專業成長。	1.工作職缺與個人專業相符。 2.個人專長與潮流同步成長。 3.工作職務代理第 2 專長培育。 4.其他有助組織互動與個人成長訓練。 5.其他。
		3.嚴謹確實的員工管理考核	1.定期進行員工管理考核。 2.能建立平時考核制度及申訴機制。	1.訂有各類工作準則與規範。 2.有建立平時考核制度與紀錄。 3.員工勤惰、出差管理詳實。 4.員工申訴機制明確週知。 5.其他。
		4.激勵員工士氣的機制	1.能建立激勵員工士氣的機制。 2.獎勵措施能有效激勵士氣及引導員工正向積極發長。	1.訂有員工獎勵機制。 2.員工獎勵能有效激勵士氣。 3.危機處理小組人力有效發揮。 4.有效轉化員工正向積極成長。 5.其他。

校應有其長期計畫而再依據其計畫編列每年之預算。因此，為使學校資源配置作合理有效之分配，預算應依據最合理的原則編列並執行預算分配原則：1.明確編列預算之項目或專案向教育部(處或局)申請奉核准計畫優先分配。2.有詳細規劃之計畫，且奉校長核准者優先。3.新增科之籌備費和圖書優先核列，但須先提出計畫說明書。4.配合學校中長程計畫發展策略之項目，優先核列。在分配使用方面應注意以下幾個重點，例如在學校各處室分配數額以「教學研究及訓輔成本」及「管理及總務費用」年度預算扣除學校統籌運用經費後之可用數作為分配上限（即可用分配數）。另外，就學校統籌運用經費之支用範圍訂定須合理，其項目包括：1.人事費、一般服務費。2.全校水電費、電話費、郵電費。3.計畫專項配合款。4.校長統籌款。5.各單位已經簽准已簽訂合約及續約，如儀器設備維護費、軟硬體租賃合約等。6.其他有關教學研究經費。7.畢業典禮、校慶活動專款。8.其他校務事項。綜合而言，學校財政預算管理方面，學校各單位配合學校中長程計畫提出需求，召開預算分配會議據於編列預算案，執行時以當年度預算案為原則，讓學校經費有效運用以達到教育目標的實現。

在財產物品管理方面：包含財產、物品、消耗品及特藏品。為使教育工作順利推展，學校必須有充分的財產物品設備，換句話說，為了達成學校目標應該隨時保持、利用、和改善其財產物品設備。學校各單位需指定財物使用人負責使用財產及物品，其職責如下：使用財物應盡善良管理使用之責並秉持愛惜公物原則，倘若發生遺失毀損情形且經查證後有不當使用者，則應負賠償責任。使用財物若有故障毀損時，應通知單位財物保管人。學校單位主管

對其單位之財物應負責監督相關之財物管理人及財物保管人切實執行其職責。為落實財物管理，學校各單位主管應指派財物管理人，其職責如下：1.協助核對總務處保管組送交各單位之財物清單、報表及財產標籤。2.會同總務處與財物保管人一同粘貼財產標籤於財物上。3.將財物清單及報表歸檔，以方便財物保管人隨時查詢。4.單位財物之異動管理。5.配合每年盤點時之協調聯繫工作。6.財物保管人調（離）職時，協助財物移交工作。若本身為財物保管人，則單位主管應主動協助財物移交工作。7.其他協調聯繫事項。

綜合上述學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，財物管理 (budget and property management) 係一種為組織中關於財政預算管理與財產物品管理，包括：1.計畫性學校設施的興建與維護：訂有學校設施興建與維護計畫，能定期保養、修繕、追蹤及記錄學校各項設備及設施使用情形；2.控管與追蹤的採購程序：訂有採購案件標準化作業流程，能簡化採購流程，建立追蹤控管機制；3.實質有效的經費編列與執行：能依法定程序編列與執行預算，能建立經費編列與執行之績效管控機制；4.e化與簡化的財物管理：訂有e化與簡化財物管理計畫，善用資訊設施，確實做到自主化的財物管理等項目，讓組織透過財物管理之過程，能採取有效的決定和行動策略，達成組織目標，以掌握競爭優勢，創造永續經營。歸納優質學校行政管理之「財物管理指標」之指標內涵、評審標準及參考做法(詳於表3所示)，作為推動優質學校行政管理經營之參考。

四、績效管理指標

鄭秋貴(2005)指出：績效管理為一持續進行之流程，包含：訂定績效計畫、持續的績效管理、績效評鑑、績效改善與面談、獎懲與學習成長，並提供在職進修及訓練發展的機會。李冠嫻(2007)指出：學校績效管理是藉有效的管理策略，凝聚教育工作同仁的共識，朝向學校教育理想邁進。為求靈活運用有限資源，創造更寬廣的教育空間，滿足學習者多元化的需求，優質學校的績效管理必須是重視過程與結果，兼顧質與量的均衡，才能確保優質學校的永續發展。

鄭瀛川(2005)指出：績效管理目的有五：1.建立良好的溝通管道：讓主管與部屬有互動和溝通的機會，在固定的績效面談中，可以針對工作情況、工作目標、績效表現等議題充分討論；2.給予員工適當的獎勵，鼓勵員工在工作上的貢獻：鼓勵員工在工作上的良好績效和傑出貢獻，獎勵的方式除了物質以外，還包括精神上的鼓勵，鼓勵之作用不僅針對過去的貢獻予以表揚，更可提昇往後工作的士氣作用，以增加人才對組織之向心力；3.發揮優點、改善缺點：優良的績效管理可使員工清楚瞭解自己在工作表現上之優缺點，利用績效評估進行表揚、補足缺失並加強改進，此舉對個別成員的成長極其重要，更可促進組織之未來發展；4.鼓勵團隊合作：企業的發展來自企業中每個成員的努力，藉由績效管理增加成員績效，並改善缺點，加強每位成員的能力，而主管與部屬間的合作正是使成員績效表現和潛能極大化的基礎；5.強化自主管理能力：藉由績效管理之方式，讓員工知道自己可以加強努力的地方，另外亦有明確之績效目標可努力，以增強成員的自我管理能力。在績效管理制度下，主管與部屬都有明確的工作職務說明，每個人都必須承擔自己應負的責任。

陳木金(2007)進一步歸納績效管理指標之內涵如下：1.訂定近、中、長程學校績效表現



表 3：2010 年臺北市優質學校評選向度、項目及指標（向度二優質學校行政管理指標 3 財物管理）

向度	項目	指標	評審標準	參考做法
3.財物管理		1.計畫性學校設施的興建與維護	1.訂有學校設施興建與維護計畫。 2.能定期保養、修繕、追蹤及記錄學校各項設備及設施使用情形。	1.設備及設施專人定期保養，並留有紀錄。 2.損壞之設施及設備限期修繕與追蹤，建置 e 化管理平台。 3.有效節約能源，減少設備損壞率，降低經營成本。 4.重大修繕或工程能納入校務發展計畫，並進行修繕或工程之規劃。 5.其他。
		2.控管與追蹤的採購程序	1.訂有採購案件標準化作業流程。 2.能簡化採購流程，建立追蹤控管機制。	1.建立採購流程標準作業程序，簡化並統一採購流程。 2.建立並善用開口合約或共同供應契約之採購機制。 3.建立採購追蹤控管機制。 4.能採購環保財物，力行節能減碳。 5.其他。
		3.實質有效的經費編列與執行	1.能依法定程序編列與執行預算。 2.能建立經費編列與執行之績效管控制。	1.強化經費編列精確度，並能提升預算執行率。 2.經費收支、分配及運用能合理化、彈性化及透明化。 3.妥善運用社會資源或專案經費，協助學校充實各項設施及設備。 4.建立相關經費分析表並評估其績效，落實經費管控制與運用。 5.其他。
		4.e 化與簡化的財物管理	1.訂有 e 化與簡化財物管理計畫。 2.善用資訊設施，確實做到自主化的財物管理。	1.教學與行政各項軟體運用能符合智慧財產權，並有效運用與管理。 2.訂定財產盤點、修繕相關管理辦法。 3.力行節約，整合現有財物，建立各單位間之資源相互利用。 4.能善用資訊設施，朝向簡化、自主化或無人化管理。 5.其他。

參照指標：係指學校建立財務、顧客、內部流程及學習與成長等構面績效表現評估，作為績效管理的指標；2.規劃績效管理程序訂定相關管理辦法：係指學校能訂定對目標以及如何達成該目標的績效表現共識辦法，進而作為績效表現管理的依據；3.建立績效管理制度落實績效管理執行：係指學校對將績效表現指標的任務與策略，加以具體行動化，以創造競爭優勢的執行情形；4.強化會議功能評估績效管理機制：係指學校透過會議機制，協助將績效評估聚焦在策略議題上，並整合資源於策略重點有效執行；5.落實教職員工服務考核績效管理制度：係指學校能落實對各同仁工作滿意情形、同仁升遷情形、同仁在職進修實施的績效管理情形；6.運用績效管理策略達到學校教育目標：係指學校運用績效管理，整合組織資源於策略重點有效執行，加速組織願景的實現。

綜合上述學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，績效管理(performance management)是一項有系統、持續性的評估過程，透過不斷的改進、調整，以增進組織效能，達成組織目標。其所蘊含的意義除了目標設定和回饋之外，還包括追蹤輔導與發展，聚焦於從過去轉向現在與未來，從評鑑轉向發展，目的在有效運用績效管理之技術與方法，使組織中人、事、物的績效、工作效率、顧客滿意度獲得不斷地提昇，達成組織預期之目標，並提高組織整體之效能與品質。歸納優質學校行政管理之「績效管理指標」之指標內涵、評審標準及參考做法(詳於表4所示)，作為推動優質學校行政管理經營之參考。

肆、結語

綜合歸納前述從計畫、執行、考核及預期成效的品質管理(PDCA)及「知識管理」、「人力管理」、「財物管理」、「績效管理」四大向度探討說明優質學校行政管理的新取向的觀點，本文從回顧臺北市優質學校行政管理推動經驗論述，並試圖從推動以品質管理為核心的行政管理策略，找出優質學校行政管理對學校經營效能的啟示，作為經營優質學校行政管理之參考。

首先，追求卓越的品質是優質學校經營的目標，重視學生、家長、老師的需求，隨時掌握並維持高的滿意度；以學生受教權為最大利益考量，不斷的改善行政運作流程，建立正確的價值觀，持續的創新工作方法與成果，達成學校行政服務「高績效」、「高品質」、「師生家長滿意」與「持續改進」的目標品質管理之核心是透過各種管理方式、策略和原理原則，管理組織中的各項人、事、物，以維持品質與持續提昇品質，提高顧客之滿意度，甚至以追求超越顧客之需求為努力目標，使組織得以永續生存及發展。品質管理是一連串活動的結果，包括品質規劃、品質管制及品質改進三部曲，每一個活動都會影響到最後的品質，其目的在達成品質要求與消除缺點，並且運用PDCA循環精神為原則的品管，領導學校運用PDCA循環精神為原則的品管系統，不斷蒐集、分析整理，作為持續改進的依據。

其次，本文歸納學者專家之論述、國外相關案例以及臺北市優質學校之推動經驗，從臺北市優質學校行政管理新取向四大指標：「知識管理指標」、「人力管理指標」、「財物管理指標」及「績效管理指標」之內涵分析討論，聚焦於從過去轉向現在與未來，目的在有效運用優質學校行政管理新取向之技術與方法，使組織中人、事、物的績效、工作效率、顧客滿意度獲得不斷地提昇，達成組織預期之目標，並提高組織整體之效能與品質，運用優質學校行政管理新取向策略達到學校教育目標，整合組織資源於策略重點有效執行，加速組織願景的實現。在優質學校行政管理新取向的啟示方面，學校經營者若能依照優質學校行政管理新取向指標之內涵的具體實施策略行事，將能重視過程與結果，兼顧到質與量的均衡，促進優質學校的永續發展。

綜合而言，本文針對優質學校行政管理新取向指標建構的研究發現，學校如能掌握推動以品質管理為核心的優質學校行政管理新取向策略，進行規劃、執行、評估及省思，透過推動優質學校行政管理新取向指標的具體實施策略，可協助學校發展出一套優質學校行政管理新取向之經營系統知識，使得學校在經營管理系統的特徵內，蘊藏混沌規律秩序結構之美，校長推動優質行政管理經營優質學校，亦能獲得卓著之成效。簡言之，優質學校行政管理新取向以品質管理的觀念為主軸，在流程中重視品質管理，對於結果重視「知識管理」、「人力管理」、「財物管理」及「績效管理」，總體表現即是優質學校行政管理新取向的績效評估。



伍、參考文獻

- 吳清山、林天祐(2002)。教育名詞:人力資源管理。教育資料與研究，47，134。
- 吳清山、林天祐(2003)。燈塔學校。教育資料與研究，50，117-118。
- 吳清基(2005)。以優質學校指標追求卓越、優質、精緻、創新之教育願景。載於臺北市教師研習中心(主編)，優質學校(頁6-17)。臺北市：北市教研中心。
- 吳清基(2006)。優質學校2006。載於臺北市教師研習中心(主編)，優質學校2006——行政篇(頁6-13)。臺北市：北市教研中心。
- 李冠嫻(2007)。國民小學校長培育課程與校長績效管理能力之研究。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 邱馨儀(2006)。國民小學教師知識管理、教學檔案管理與教師專業發展關係之研究。國立政治大學教育學系博士論文，未出版，臺北市。
- 桂紹貞(2007)。臺北市國民小學教育品質管理策略之研究。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，未出版，臺北縣。
- 范熾文(2004)。學校人力資源管理內涵之建構。學校行政雙月刊，30，1-14。
- 張明輝(2003)。美國藍帶學校計畫。北縣教育，25，16-18。
- 張明輝(2005)。優質學校教育指標—行政管理、領導與學校文化。載於臺北市教師研習中心(主編)，優質學校(頁18-29)。臺北市：北市教研中心。
- 陳木金(2002)。學校領導研究。高等教育出版社。
- 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—行政篇(頁10-25)。臺北市：北市教研中心。
- 陳木金、邱馨儀(2007)。推動優質學校行政確保教育品質。載於中華民國學校行政學會主辦之「學校行政論壇第十八次學術研討會」論文集(頁231-245)，臺北市。
- 陳木金、楊念湘(2008)。優質學校行政管理對校長領導與學校經營的啓示。刊載於2008.11.14國立屏東教育大學主辦「2008教育經營與產學策略聯盟國際學術研討會」論文集，屏東：國立屏東教育大學。
- 楊念湘(2008)。臺北市優質學校評鑑指標之研究—以行政管理向度為例。國立政治大學教育行政與政策研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 臺北市府教育局(2004)。精緻教育—臺北市優質學校經營手冊。臺北市：臺北市府教育局教師研習中心。
- 鄭君仲(2007)。持續改善的管理基本功。經理人月刊，30，85。
- 鄭秋貴(2005)。國民小學教育績效管理研究。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 鄭瀛川(2005)。績效管理練兵術(全新增修版)：企業主管績效評估萬用手冊。臺北市：汎果文化。
- 謝宜倩(2002)。國民小學教師對學校人力資源管理之執行成效與知覺及其組織承諾關係之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- Lessem, R.(1990). Edevelopmental management- principles of holistic business. NewYork: Commonwealth .
- Sergiovanni, T. J. (1995). The principalship: a reflective practive perspective. Boston: Allyn & Bacon.



行政管理優質獎

鎔舊鑄新

劍潭躍升

臺北市劍潭國民小學

多語文競賽團體組第一名





臺北市士林區劍潭國民小學

陳錦蓮 林恬瑩 李世同 范如君 劉佩如 涂曉琍 陳思蓉 陳淑真 劉宏模 吳喬雲

評審的話

陳木金教授

劍潭國小以「優質劍潭、樂在學習」的願景，透過創新思維的行政管理策略，運用「藍海策略」中的「消除、降低、提升、創造」等四項策略做為行動方案，以知識管理為工具，以有效運用人力、物力、財力為方法，規劃出策略及行動措施，並落實執行及評估，創造出卓越的績效，共築一個富有行政績效與正向學習氛圍的優質校園。例如，1. 知識管理：優化資訊網路，實踐知識管理。2. 人力管理：提升人力素質，強化專業分工。3. 財物管理：落實採購程序，掌握財物管理。4. 績效管理：建立檢核機制，全面績效管理。劍潭國小為了達到優質學校行政管理的各項指標，以「行政服務」為理念，以「EPDCA」為導向模式，透過相關人員的討論，研擬80 項具體作法，最後由全體教職員共同參與執行，引進與開發系統，轉化校務行政為可分享的知識，提升行政效率，建構卓越的優質學校行政管理，特為推薦。



團隊介紹

本方案係由陳錦蓮校長領軍，率領林恬瑩、陳思蓉、陳淑貞、李世同、范如君、劉佩如、涂曉琍、劉宏模、吳喬雲等主任及組長，發揮智慧與創新，合力將四年來在行政管理的成果匯聚展現，能將劍潭的優質與大家分享是我們的榮耀，未來將更精益求精努力前行，讓劍潭永遠卓越精進，與圓山飯店般耀眼燦爛。

得獎感言

「鎔舊鑄新，劍潭躍升」方案，展現質樸本色。質樸意味它不斷更新、成長；質樸意味著它堅持與實在，堅持一切作為以人為本，看重對學校全員的人文關懷，聚焦在孕育學童有效學習的動能，一步一步深耕。質樸不易被察覺，因為它遍存於劍潭的每一行政思維與作為，就因為質樸，方案蘊含著開闊性、專業性，本著科技心與教育情，致力效率、品質行政服務，實現把每個學生帶上來的理想。而這個理想終於實現，並讓我們獲得優質學校殊榮。

我們欣喜若狂，我們滿懷感恩，感恩所有劍潭家庭成員的默默付出，我們更期許方案實踐歷程中所發生的一個個獨特動人故事，方案推動歷程中讓劍潭每一個夥伴發揮內在自生的力量，能在校園中繼續發酵，成為劍潭再次躍升的動能。



摘要

劍潭國小薪火相傳55載，實施本方案，以廣續傳統，再創風華，實踐學校願景。方案目標：1. 優化資訊網路，實踐知識管理。2. 提升人力素質，強化專業分工。3. 落實採購程序，掌握財物管理。4. 建立檢核機制，全面績效管理。為達目標，以「藍海策略」為行動方案依據，乘「EPDCA」為導向模式，以知識管理為工具，有效運用人、物、財力，攜手共築優質校園。

方案執行，修練品質、效率、創新的行政服務，達成輝煌成果，親師滿意，學生學習成效提升，實現「讓每一個孩子享受成功」理想，成就劍潭的精進與躍升。

關鍵詞：優質學校、行政管理、劍潭國小

網址：<http://163.21.51.2/team/tpqs/management>

壹、申請書內容

一、基本現況

(一) 設校歷史

民國44年劍潭國小分校創設，借大龍國小上課，民國46年劍潭國小正式成立，87年成爲北市第一間營養午餐公辦民營學校，89年推動小班教學，92年擔任教育部資訊種子學校，97年奉命試辦北市第一間環保藝術教室。



◎ 劍潭校門

(二) 社區環境

劍潭國小緊鄰士林夜市，交通便利，臺北盆地還是湖泊時，就有史前人類曾在此居住，是一個有歷史的社區。就地理位置而言，劍潭居於臺北市中心，然而，就教育條件而言，卻是處於都市邊緣。

本校右臨劍潭捷運，左瀕承德路，道路四通八達，惟交通要道噪音大，教師教學不堪其擾。社區老舊住宅群聚集，公共環境、衛生與住宅品質待強化。另外，本校僅北面與住家相鄰，一條承德路將本校與社區隔離，8成以上學生住家，與學校有相當距離。

(三) 學校規模

現有普通班24班，資源班2班，學生總數525人，其中男生282人，女 243人。教師編制人數(含校長)共50人，專任職員共8人。



◎ 學校願景圖

二、優質目標

(一) 背景分析

1. 方案背景

- (1) 合作創新，迎接知識經濟時代來臨：四年前，團隊成員開始對話思考如何銜合舊有基石，再創劍潭風華。歷經半年，在一次次的激盪與對話中，「銜舊鑄新，劍潭躍升」方案於焉成型，成爲引導劍潭追求卓越教育實踐之指南。
- (2) 存在意識，促發追求卓越的理想：受到少子化的影響，近年來劍潭學生數逐年遞減，面對可能減班的現實，我們積極思考如何活化軟硬體資源，創造學校的價值感。冀望推動優質行政管理經營優質學校，提供「品質、效能、創新」的行政服務，經營劍潭成爲一所磁吸學校，讓家長願意把孩子送到本校就讀。



2. 現況分析

規劃方案時，團隊先透過SWOT分析，從「知識管理、人力管理、財務管理、績效管理」四個構面切入進行背景條件分析，見表1-1。

表1-1 劍潭國小學校背景條件分析

構面	S 有利條件	W 不利條件	O 契機	T 危機	行動策略
知識管理	1. 教師碩士學位者達48%。 2. 班班有電腦及單槍。	1. 教師相互分享風氣弱。 2. 處室未落實業務E化。	教育局舉辦各項資訊能力有助加強高階E化能力。	教學及行政工作經驗傳承管道未通暢。	1. 提供同仁政經經驗分享平台。 2. 開創教師實務社群。
人力管理	1. 依法進用專任人員。 2. 定期進行員工管理考核。	1. 工作態度保守，缺乏開創勇氣。 2. 無明確的教師獎勵措施。	教育局提供機會進用臨時約聘人員及專任教育人員。	因少子化減班衝擊，致使師資結構受到波及，影響校務。	1. 進用有助校務發展專業人員。 2. 訂定因應減班的員額辦法。
財物管理	1. 依法編列經費預算並執行。 2. 全校設備數位化管理。	1. 學校設備老舊待更新。 2. 場地租借預約系統待強化。	慎思校舍整體規劃，提供優質學習環境。	政府精簡人力，致使學校編製縮編，預算減少。	1. 爭取經費更新設備。 2. 建立場地租借預約系統。
績效管理	1. 行政團隊平均年齡輕，可塑性強。 2. 全校相處融洽溝通無礙。	1. 工作計畫侷限於本位思考。 2. 績效成果未經系統化整理。	建立職務輪調及交接制度，建構主動積極觀念，提升行政服務績效。	學校知識管理系統具有建置績效管理數位化實力。	1. 依據學校願景規劃校務重點工作。 2. 訂定處室業務績效評核表。



◎ 召開處室會議



◎ 校務推動小組會議

(二) 具體目標

方案目標訂定係參照優質學校行政管理四項指標「知識管理、人力管理、財務管理、績效管理」，以實踐知識管理為主軸，再憑藉人力管理及財務管理，全面提升校務經營績效。整個方案目標臚列如下：

1. 優化資訊科技，實踐知識管理，以組織效能的行政團隊。
2. 提升人力素質，強化專業分工，以發揮優質的行政領導。
3. 依法執行採購，落實財物管理，以提供有效的行政服務。
4. 建立檢核機制，全面績效管理，以激發卓越的行政效能。

三、具體做法

(一) 策略分析

依據前述SWOT之分析結果，發展出劍潭國小行政管理行動架構，此架構乃運用藍海策略中的「消除、降低、提升、創造」四項策略加以分析：整個方案在『消除』本位主義與被動態度，『降低』僵化思維及單打獨鬥之作為，『創造』行政專業及優質服務，以『提升』行政效能打造劍潭品牌。

(二) 創新做法

1. 優化資訊科技，實踐知識管理，以組織效能的行政團隊

(1) 訂定知識e化管理的培訓制度。

- ① 訂定學校e化管理發展計畫：包括擬定資訊發展計畫、成立資訊教育推動小組及訂定資訊維護與管理辦法等，全方位推動e化管理計畫。
- ② 維運充實e化管理基礎環境：逐年充實本校軟硬體設施，打造資訊安全環境及全方位暢通的校園網路。
- ③ 行政及教學充分運用資訊設備：提供教職員網路硬碟空間、各學年共用資訊設備、建置班班有單槍、設置多媒體室等硬體環境，使資訊設施使用更為便利。另外，每學期



◎ 數位監視系統



◎ 多媒體室桌機



◎ 自然教室E化互動設施

③ 識運用及創新的成果儲存：「劍潭通訊」、行動研究成果、校本課程教學手冊等，校園出版品數位化。

2. 提升人力素質，強化專業分工，以發揮優質的行政領導

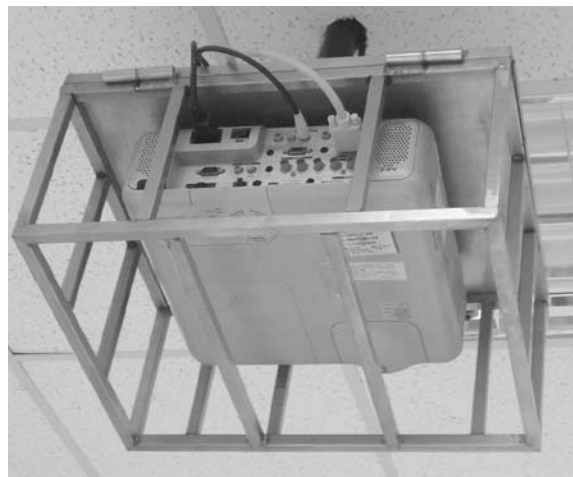
- (1) 進用合適專業的教職員工：考慮校務發展需求，進用人員，並充分運用人員之特長，人盡其才。
- (2) 精進員工成長的在職訓練：辦理新進人員教育訓練、規劃週三下午及寒暑假備課日教師研習，精進人員專業知能。
- (3) 嚴謹確實的員工管理考核：每學年度實施教師績效考核，每半年實施公務人員及職工績效考核，並詳實紀錄教職員工差勤狀況，以為管理及考核依據。
- (3) 激勵員工士氣的機制：訂定「劍潭國小教職員工獎勵辦法」、頒發指導教師感謝狀、敘狀額度轉化、獲獎教師公開頒獎及發給獎金、辦理慶生會等。

3. 依法執行採購，落實財物管理，以提供有效的行政服務

- (1) 實施計畫性學校設施的興建與維護。
 - ① 訂定設備保養、修繕及管理計畫，專人定期保養設備及設施，並留有紀錄，損壞設備能限期修繕與追蹤，並擬定節約能源計畫力行節能措施。
 - ② 重大修繕或工程納入校務發展計畫，並進行節能設施之規劃。
- (2) 制定控管與追蹤的採購程序：訂定採購標準化作業流程，善用共同供應契約的採購機制，並落實採購環保財物。
- (3) 確實執行有效經費編列與執行：依法編列與執行編列的預算，並建立經費編列與執行之績效管控機制，會計主任定期提報績效，以提升經費執行率。
- (4) 落實e化與簡化的財物管理
 - ① E化與簡化的財物管理計畫：訂定財產與物品管理要點、財產盤點、修繕相關管理辦法及標準作業流程，簡化管理流程。
 - ② 善用資訊設施，落實自主化的財物管理：
 - a. 財產使用二維條碼，進行盤點作業。
 - b. 使用影印設備，採用帳號管控，每個人可進行自主化管理。



◎ 設備維護



◎ 單槍安全措施

(3) 整合及發揮個人與團隊績效

- ① 及時公告優異表現：建立「劍潭風雲榜」網頁、穿堂製作賀榜，公告績效成果，並激勵師生榮耀感。
- ② 鼓勵師生積極參加各項校內外競賽。

(4) 進行達成組織目標的人員培訓

- ① 配合學校發展目標培訓人員：辦理精進教師課堂教學知能、教師輔導增能研習、資訊研習、推動教師專業發展評鑑及引進發展性教學輔導系統，精進教師教學專業，建立劍潭優質品牌。
- ② 鼓勵人員進修提升專業能力：鼓勵在職進修，型塑學習型組織，提升個人在專長領域的探索與學養精進，已有57%教師具碩士、博士資格。
- ③ 以專案業務建立工作責任制：召開攜手激勵、性別平等、家庭教育、鑑安輔、特教、編班、午餐供應…等專案業務會議，掌握工作績效。另外，將運動會、園遊會、學校日等大型活動列為專案，成立專案小組召開跨處室工作會議，由專案負責人報告工作計畫，專案小組成員分層負責。
- ④ 提升人員解決問題能力：鼓勵教師進行教學創新行動研究、參與各項專案教學及拔擢優秀教師參加教學輔導教師研習，提昇教師專業能力，有效協助解決教師教學問題。

(5) 運用改進績效的PDCA模式

- ① 訂定SOP流程，有效進行績效管理：制定行政業務標準化作業流程，掌控作業流程。另，訂定活動執行考核、網頁維護與更新機制進行檢核。
- ② 建構「績效管理E點通」網頁，系統檢核績效：此為「學校校務推動計畫管理系統」，由校務推動小組進行考核，檢討績效。網站架構內容包括：校務發展四年計畫、年度目標、各處室工作計畫、活動檢核、公文結案情形統計、各處室工作計畫執行評核及資源運用。
- ③ 以PDCA模式檢核專案成效：各處室活動辦理完畢後，依據PDCA評核表，檢討評估成效，並做紀錄存檔上傳網頁，供日後持續改進參考使用，以追求創新服務。
- ④ 各處室定期進行處室業務自我評鑑：每學期擬定各處室核心工作計畫與預定目標，並於期末檢核。



◎ 家長會教師節感恩禮用於購買教師用書



◎ 頒發教師參賽獲獎獎勵金



(6) 建立追求永續卓越的績效制度

- ① 訂定公文處理流程，明確分層授權：訂定公文書處理要點，實施分層負責機制，減少不必要的公文處理作業。另外，重視公文時效管理，每月定期檢視公文結案進度，列為績效管理項目。
- ② 首長帶領實踐卓越的績效管理制度：每週主管會報，校長帶領處室主任進行研討對話，落實各方案EPDCA流程管理，各處室間主動提供各項資源與支援。另外，每年參與優質學校評選及參加教育局各項績優評選。
- ③ 建立良性溝通互動模式：校長親自帶領教職員參與各項校務經營，身體力行全員參與的溝通模式，建立教師對行政人員的信任。另外，亦即時回應「網路留言板」訊息，重視每位家長、校友暨社會人士意見。
- ④ 績效管理制度能滿足學校當前及未來發展需求：以PDCA模式檢核績效，並輔以「績效管理」系統呈現績效，對於績優處室或同仁給予獎勵，經由此歷程，學校在各項表現皆有成長。



◎ 擴大行政會議知識分享

(三) 創新做法

1. 建構行政e化服務系統，實踐知識管理

- (1) 建置完善知識管理平台：含行政、教學、學習、家長及行銷等，共56個平台，提升學校效能。
- (2) 全校資料共享：運用網路磁碟儲存、傳遞與運用資源，如：以網路磁碟進行資料填報，大大縮減資料填報時間。
- (3) 數位化SOP：各處室每一個業務標準作業流程數位化，並落實執行。



◎ 學年課程研討會議－生活達人課程討論



◎ 教師專業發展評鑑工作小組會議

2. 提升人力素質，強化專業分工

- (1) 打造學習型校園：透過系統性課程、組織專業社群、參加教師專業評鑑、推動教學輔導教師、辦理發展性教學輔導系統等多元途徑，精進團隊專業。
- (2) 以獎勵激發熱忱：訂定本校「教職員工獎勵辦法」，對於績優表現同仁給予公開表揚與獎勵，激發教育與行政服務熱忱。
- (3) 教師發揮教育愛：擔任導護、協助測量體溫及捐款購買好書。



◎ 教師讀書會



◎ 教師擔任導護

3. 落實財物管理，全方位的行政支援

- (1) 自主化財產管理：全校教師皆為財產管理人員，達到財產自主化管理目標。
- (2) 財務管理數位化：公文管理條碼化、影印設備採用帳號管控、財產盤點條碼化，全面數位化縮短管理時間。
- (3) 校產管理融入課程：鄉土教室使用融入課程、校樹管理融入生命教育。



◎ 財產管理條碼



◎ 校樹管理融入課程

4. 建置E化績效管理系統，落實PDCA全面績效管理

- (1) 擬訂「績效目標管理」機制，確實執行績效管理。
- (2) 建置「績效管理E點通」網頁，E化檢核績效。



四、優質成果

(一) 目標達成

1. 知識管理

- (1) 知識管理軟硬體設施，整體規劃，齊備充足：班班師師有電腦、班班有單槍，處處有網路，便利教師教學及學生學習。另外，行政辦公處所資訊設施配置齊全，業務推動更便捷。
- (2) e化行政管理與教學有效率：引進教育局校務行政系統達11個項目，並自行開發16個系統，包含體適能專區管理、線上報名、線上投稿系統、閱讀認證、榮譽制度、伊思pro報名系統…等，透過e化措施，大幅提升行政與教學效率。
- (3) 教職員工普遍具備知識管理知能：通過資訊檢測三項同仁達100%，通過五項更達75%。另外，教師每年有5小時以上的研習時數，教師運用資訊設備融入教學頻率高，平均每位老師每週有11節進行資訊融入教學，可見本校教職員工普遍具備科技應用知能。



◎ 教學輔導教師團隊

2. 人力管理

- (1) 依實際需求規劃進用專任人員，適才適所：因應學校學生情形、校園營造需求及採購需求，積極爭取增置專任輔導教師員額1名，以及進用美勞專長專任教師及具採購專長人員。
- (2) 依未來發展需求進用臨時及約聘人員，滿足組織需要：配合學校體育發展特色及深耕閱讀推動需求，進用具桌球專長教師1名及閱讀推動促進就業人員1名，並且依家長意見調查需求，開辦學生課後社團，外聘相關專長教師。
- (3) 員工在職訓練有助組織互動與個人專業成長：本校每位教師每學年參與研習時數平均為87小時，職員工亦達57小時，逐年增加。另外，於95及96學年度分別進行「團體動力課程」及「教師卡內基訓練」，全體行政同仁及職工參與，有助建立團隊互助合作氣氛。



◎ 數位相機使用研習



◎ 校園綠美化工程

3. 財物管理

- (1) 設施興建與維護管控落實：工程進度達100%，獲教育局來文敘獎。另外，普通教室及專科教室環境改造工程皆榮獲施作績優學校。設備及設施專人定期保養及維護得宜，為學校摺節無數經費。
- (2) 有效運用資源，節省能源及經費：全面落實能源管理，獲教育局來文敘獎。另外，推動使用校園網路電話系統，摺節電話費無數。
- (3) 合法又執行率高的採購程序：辦理政府採購電子領標及投標執行率100%，使用共同供應契約採購之項目或數量，逐年增加。
- (4) 依法編列經費，執行率高：學校經費皆依法定程序編列與執行預算，執行率平均高達99.3%。
- (5) 充分運用社會資源或專案經費：95~98年度各方捐款總計7,237,576元，用於購買童書、單槍、維修、獎助學金，並協助學校充實各項設施及設備。

4. 績效管理

劍潭國小自95年推動「鎔舊鑄新、劍潭躍升」方案起，各項表現即不斷締造佳績，呈現逐年成長趨勢，足見方案引導學校行政服務邁向優質，進而帶動整體績效攀躍高峰。全校師生及組織各年度獲獎次數，見圖4-1、4-2。

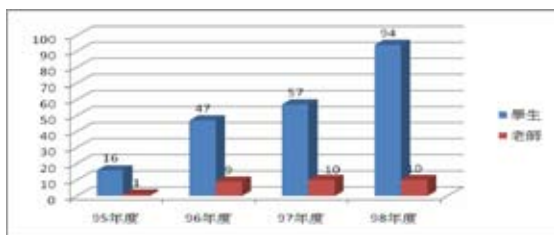


圖4-1 師生各年度獲獎次數

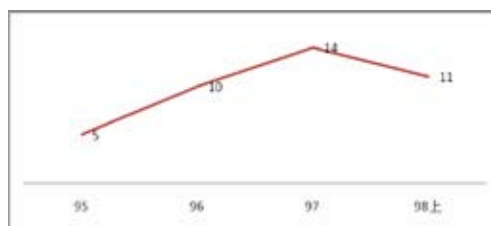


圖4-2 組織各年度獲獎次數

- (1) 落實公文管理，處理績效獲肯定：98年度依限辦結比率達100%，96年公文檔案銷毀及目錄彙送作業績優獲敘獎。
- (2) 善用統計數據，了解與改善問題：
 - ① 統計學生體適能資料，強化學生弱項表現，體適能優異學生逐年增加。
 - ② 統計圖書借閱率，公開表揚，提升閱讀風氣：95學年度平均每生借閱18本，98學年度第1學期已增為35.5本。借閱第一名班級頒給「閱冠班」榮譽。另外，通過認證人數亦逐年增加，全校23%學生已獲小學士認證。
 - ③ 每年進行午餐滿意度調查：96學年度滿意度為89%；97學年度為86.5%，除了解各班用餐情形，亦做為午餐廠商評選依據。
 - ④ 藉由社團、校務經營問卷，瞭解家長想法及建議，做為後續規劃依據。
- (3) 教職員主動熱忱，專業能力高：教師積極參與行動研究且表現佳，共9次獲獎。另外，公務人員通過英語檢測比例提升比率達23%，超過市府所訂目標。教師亦主動參與教育部閱讀研究專案，全校老師皆組織專業學習社群，足見教師專業高。
- (4) 落實績效管理制度，激發同仁工作效能：透過「績效管理e點通」，各處室工作執行力強，完成率達90%，且校長公開給予獎勵，有效鼓舞行政同仁士氣。另外，職工考核執行公平合理，不採輪流制，至今並無任何糾紛或不滿意者。



◎ 校長頒發行政績效獎金

(二) 創新成果

1. 知識管理平台建置完善，涵蓋層面廣：共包含處室宣導、教師教學、學生學習、家長服務、學校行銷等5類平台，56個網站資源。
2. 學習型校園儼然成形，學校團體動力足：每週五晨光時間安排教師分享，累計達79次，行政團隊分享亦高達97次，本校教師受聘到校外分享亦達29次。全校87%教師參加教師專業發展評鑑、100%教師參與教師專業學習社群，可知學習與分享風氣已深入校園。
3. 激勵機制成效良好：激勵員工機制成功，學校各項競賽表現進步，獲獎勵人次逐年遞增，提升達29%。校長亦運用首長特支費，頒予獎金予表現優異人員，以激勵同仁士氣，共計頒給62人次、獎金69800元。另外，薦送表現優異同仁參加績優人員評選，榮獲臺北市績優校護、市府優秀工友。
4. 善用人力資源，志工團榮獲金鑽獎。
5. 深耕校園安全，獲北市校園安全績優學校。
6. 使用e化控管財物，簡化工作管理。
 - (1) 依財產盤點辦法確實執行，每年皆於期限內完成，財產管理完善。
 - (2) 財產管理e化：全校財產及物品採用二維條碼列管與盤點，簡省時間。
 - (3) 影印管理數位化：影印量用數位化帳號方式管理不需專人負責儲值業務。
 - (4) 公文管理條碼化：98年12月起，每件公文均有條碼，公文管理更便利。
7. 社區家長肯定，學生回流：本校服務獲家長滿意，98學年度新生報到率成長15%、學生異動呈現回流。
8. 優質績效，揚名海內外：獲各媒體報導總計17次，並獲得教育部品德教育、學校午餐、閱讀磐石、攜手扶助等4項全國獎。另外，獲得亞洲電視台專訪。
9. 學生獲獎比例逐年攀升：獲獎人次逐年不斷提升，成長率高達43%。



◎ 優良工友



◎ 公文條碼掃描機



◎ 財產管理條碼化

貳、申請書特色

一、理念特色

本申請書乃運用藍海策略中的「消除、降低、提升、創造」四項策略進行分析，方案在『消除』本位主義與被動態度，『降低』僵化思維及單打獨鬥之作爲，『創造』行政專業及優質服務，以『提升』行政效能打造劍潭品牌。

二、過程特色

- (一) **全員共塑願景**：在方案推動的開始，全校同仁便藉由一次次的研討及激盪，彼此分享意見、共同討論，凝聚共識，最後型塑出學校願景及核心價值。
- (二) **完善的校務發展**：校務發展計畫乃參考優質學校指標及學校發展特色據以擬定，各處室工作計畫再依循校務發展計畫加以訂定，而方案的推動乃奠基於校務發展計畫與處室工作計畫而運作，學校藉由完善規劃的校務發展計畫及處室工作計畫，全方面推動方案。
- (三) **以科技為工具**：行政運作以e化思維，方案中不論知識管理、人力管理及財物管理或績效管理皆全面落實e化思維，讓e化在校務運作中深化，因此，舉凡各項資料處理、資料填報、財產管理、公文管理、績效管理…等皆全數e化，大大減低業務時程。
- (四) **營造學習型組織**：在方案推動過程中，必定規劃全校同仁共同討論與分享之時間，如：週五晨光時間、每月第一個週三下午、每月第一個週五下午…等，以及組織各項研討會議，如：教師專業學習社群、擴大行政會議、學年課程研討會議…等，藉由分享、對話、討論、同儕觀摩，彼此相互學習，共同激勵成長，型塑出劍潭專業學習氛圍。



◎ 攜手扶助學生



三、結果特色

- (一) **平台建置完備，知識好管理**：方案以知識管理為主軸，為推動整個方案，乃建置知識管理平台，包含行政、教學、學習、家長及行銷共5個層面，56個平台。平台建置涵蓋層面廣，運用網路磁碟、網頁等技術，全校資源共存、共享方便又快速，全面實踐知識管理，進而優化方案的落實。
- (二) **激勵機制展成效，全員動力足**：校長胸懷道德領導，且視成員為生命共同體，當成員有績優表現時總是給予公開表揚與獎勵，在這樣的激勵機制下，全校同仁總是存著「不只要好，還要更好」的堅持，因此，不論學校組織績效或教師、學生個人績效皆年年成長，全校同仁的動能十足。
- (三) **劍潭優質品牌，名揚海內外**：行政團隊運用「藍海策略」中的「消除、降低、提升、創造」等四項行動策略擬訂方案，並以知識管理為主軸，再憑藉人力及財物管理，達到全面提升校務經營績效，獲得教育部品德教育、學校午餐、閱讀磐石、攜手扶助等4項全國獎，並獲亞洲電視台專訪，成功將劍潭優質品牌推向全國及國際。



◎ 局長參觀環保藝術教室。

參、未來發展

- 一、**同心同行，永續劍潭品牌**：方案推動歷程中，看到每個成員發揮內在自生的力量，只求讓劍潭發光、發熱，未來將持續凝聚大家這份共好的力量，讓它在劍潭校園中繼續發酵，藉由每一雙劍潭同仁的雙手，讓劍潭優質品牌得以永續。
- 二、**持續創新，追求再次躍進**：在方案推動四年後，雖然已見到精進的成果，但我們仍將追求「更好」，除了落實行政自動服務的精神，也在業務推動上不斷創新，讓劍潭在一次次的創新歷程，蓄積再次躍進的動能。■

執行統計

98學年度第1學期各處室執行項目完成率統計

處室	執行總數	執行項目								
		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	校園文化	
教務處	總數	66	18	7	13	10	17	0	1	0
	已完成	38	12	5	8	3	10	0	0	0
	完成率	58%	67%	71%	62%	30%	58%	/	0%	/
訓導處	總數	16	1	1	0	13	0	0	1	0
	已完成	8	0	1	0	6	0	0	1	0
	完成率	50%	/	100%	/	46%	/	/	100%	/
總務處	總數	13	3	0	0	0	0	2	8	0
	已完成	13	3	0	0	0	0	2	8	0
	完成率	100%	100%	/	/	/	/	100%	100%	/
	總數	46	11	3	2	16	0	10	0	4

◎ 績效管理網站



行政管理優質獎

創新求變 品質優先

靜心的蛻變

臺北市私立靜心國民中小學

簡毓玲 黃玲玲 呂永昌 張蘭環 鄭嵐分 陳熾竹

評審的話

陳木金教授

靜心中小學秉持著行政支援教學、行政服務親師生的理念，透過組織革新、知識管理策略，進行課程與教學、校園資訊化及校舍新建工程等的變革，有效提升行政效能與品質。例如，1. 知識管理：建立完善的知識e化管理機制，以e化資源提升知識管理之效能。2. 人力管理：運用完善周延的培訓、考核與激勵制度，以落實人力的有效運用。3. 財物管理：實行計畫性與簡化性的財務管理制度，以落實財力物力之整合運用。4. 績效管理：建構循環改進之績效管理機制，以創建永續卓越的辦學成效。靜心中小學為了達到優質學校行政管理的各項指標，行政團隊與教師團隊共同努力，並結合家長力量與社區資源，透過知識管理、人力管理、財物管理、績效管理等策略，形塑靜心全面品質管理文化，並以全面品質管理達成優質的學校教育，期許自己成為「走在教育前端」的學校，建構卓越的優質學校行政管理成為優質的教育標竿學校而努力，特為推薦。



團隊介紹

靜心是所歷史悠久、校風優良之學校，自簡毓玲校長到任後，以全面品質管理的概念，追求優質教育的精神，率領靜心團隊共同經營靜心之卓越發展，成為教育的標竿學校。

靜心行政運作由簡毓玲校長統籌，授與各處室主任全權規劃，並帶領全體行政同仁共同執行與落實各項行政措施，使靜心在穩健的基礎上持續突破，也才能獲此佳績。

得獎感言

「行政是品質的守門員，品質更是價值與尊嚴的基礎」，靜心團隊以此為念，始終兢兢業業，致力於課程建構的系統化、學生學習的多元化、家長社區資源的夥伴化、教職員發展的專業化、財力物力的整合化，以及學校各項基礎設備的未來化等；也因靜心團隊始終本著「行政支援教學」、「行政服務親師生」的理念來辦學，更因為擁有具經驗與專業的主任團隊，才能在各方面締造佳績。

感謝小學部，教研主任黃玲玲、學務主任呂永昌；中學部，教研主任張珣玲、學務主任楊瑞英；跨三部會的行政處主任張蘭環、輔導中心主任陳郁雯、財務中心主任鄭嵐分、推廣中心主任黃雪琴等，以及陳熾竹秘書將靜心創新求變的歷程彙整呈現，才能充分展現靜心對「品質優先」的堅持。



摘要

靜心中小學辦學穩健平實，跟隨時代變遷積極改變，透過行政管理的作為達成一所辦學卓越、口碑良好之學校。

(一) 運用知識管理

1. 建立完善知識e化管理機制，提升知識管理效能。
2. 落實團隊型學習組織核心概念，達成知識轉化創新。

(二) 運用人力管理

1. 運用周延的培訓、考核與激勵制度，落實人力有效運用。
2. 辦理多元成長培訓專修研習，激勵成員潛能發揮。

(三) 運用財物管理

1. 實行計畫性與簡化性財務管理制度，落實財力物力整合運用。
2. 依據法制化與彈性的經費管理機制，掌握經費管控執行。

(四) 運用績效管理

1. 形塑學習之學校型態與文化，符應學校發展遠景與目標。
2. 建構循環改進之績效管理機制，創建永續卓越辦學成效。

關鍵詞：優質學校、行政管理、靜心中小學

網址：<http://www.chjhs.tp.edu.tw/~middle1>

壹、申請書內容

一、基本現況

(一) 設校歷史

民國40年2月，蔣石靜宜女士於臺北市貴陽街創立靜心兒童樂園，民國45年8月董事會自籌經費創辦靜心小學，民國56年董事會購得景美興隆路校地六千坪，小學及幼稚園遷至該址。民國57年3月增設中學部，民國64年幼稚園附設於臺北市私立靜心國民小學，與靜心托兒所、國小、國中，合稱「靜心學園」。

歷經四十多年歲月，校舍老舊，招生出現危機，簡毓玲校長到任後率領團隊，秉持行政支援教學、行政服務親師生的理念，透過組織革新、知識管理策略，進行課程教學、校園資訊化與新建工程等變革，並以人盡其才的人力資源管理概念與簡化整合的財物管理機制，有效提升行政效能與品質。民國97年提出中小學合併申請案，並獲核准通過，學校正式更名為「臺北市私立靜心國民中小學」。

(二) 社區環境

地理環境：靜心位於興隆路二段，鄰近捷運站、北二高及快速道路，交通便利，周遭有仙跡岩、景美溪等自然資源。社區概況：地處文教區，四周學校包括景興國小、景興國中、再興中學、台大、警專、國立戲曲專科學校、世新大學等，家長社經水準高，重視孩子學習。學區概況：區內學校密度高，公私立中小學逾30所，私立學校占有一成之多。鄰近機構：社教機構-動物園、台北市立圖書館、自來水博物館；社福醫療機構-萬芳醫院、伊甸基金會、文山老人安護中心、文山區健康服務中心；警政單位-興隆派出所、文山二分局。



◎ 新校舍建築



◎ 校舍規劃會議



◎ 新校舍上樑典禮



(三) 學校規模

目前中學計有16班，學生人數706人；小學36班，學生人數1512人；幼稚園10班，學生人數300人；全校教職員172人左右。

二、優質目標

(一) 背景SWOT分析

項 目		優 勢	劣 勢
內在因素	學校行政	1. 透過組織再造，簡化行政程序，提升組織效能。 2. 行政成員認同學校理念，共同推動學校整體發展。 3. 行政夥伴年輕化，有活力、積極度高，與教師合作支援教學。	1. 行政成員年輕化，行政經驗傳承不易。 2. 學校業務量多，機關團體參訪頻繁，行政工作負擔較重。
	學生特質	1. 學生素質整齊，聰明活潑具有創意，可塑性高。 2. 校內社團多元化，有助開發學生潛能，發展多樣專長。	1. 家長過度保護子女，學生挫折容忍力較低。
	教師特質	1. 進修或已有研究所學歷教師比例高，具專業知識與能力。 2. 教師結構年輕化，擁有良好資訊能力，願意追求自我成長。 3. 教師樂於研究及分享，形成知識型團隊組織。	1. 資深教師所占比例低，教學經驗傳承不易。
	環境設備	1. 全校為資訊化校園，班班有電腦、單槍、網路、電話等資訊基礎設施。 2. 成立教學資源中心，整合圖書與教學資源。 3. 校園美綠化，規劃生態水池、校園植物、展示空間，教學環境多樣。 4. 進行校舍興建，汰除老舊校舍，建立現代化教學大樓。	1. 校舍興建工程進行中，學生活動空間暫時性壓縮，活動場地較小。 2. 硬體設備維護不易，耗費金錢與人力。
項 目		機 會	威 脅
外在因素	地理環境	1. 緊鄰仙跡岩、興隆公園，社區環境優良，治安良好，隸屬文教區。 2. 交通方便，文教機構聚集，有利於資源共享互惠。	1. 緊鄰馬路，車輛往來頻繁，學生上下學安全須多費心。
	學校資源	1. 家長會、志工團主動參與，支持校內外各項活動，對學校支援度高。 2. 與社區互動好，學校配合社區活動，社區發揮力量協助學校。	1. 家長對學校期望較高，對教學或校務意見難免較多。

(二) 優質目標

靜心中小學之行政管理透過知識管理、人力管理、財物管理、績效管理等不同方案策略，進行知識的e化與創新、人才的培訓與激勵、財物的管控與整合，以塑造全面品質管理及績效導向之學校文化，達到行政管理之優質學校指標。

1. 建立完善的知識e化管理機制，達成知識的轉化與創新。
2. 實施完善的培訓、考核與激勵制度，落實人力的有效運用。
3. 實行依法行事、彈性自主的財務管理制度，掌握經費財產的管控追蹤。
4. 建構學習型學校文化與循環改進之機制，創建永續卓越的辦學績效。

三、具體做法

(一) 知識管理

1. 知識管理e化促動學校未來化，成員培訓提升知識e化力
以資訊核心團隊推展知識e化管理，中小幼三單位資源共用，提升教職員工使用資訊網路的能力，加強教師專業知能，最後達成增進學生資訊能力，有效運籌帷幄學校e化政策，達成e化運用最大效益。
2. 有效運作知識管理機制發揮回饋檢核功能，建立e化服務資源提升行政效能

由知識規劃出發，透過教學者課程與教學實踐，經歷個人與團隊的反思討論，進而將知識的學習與回饋儲存下來，最後透過舞台發表，除仰賴行政資源規劃管理機制與平台，更引進專家資源協助，成爲一循環反饋、永續成長的歷程。

3. 以記錄、儲存與分享之知識管理型態，促進知識之流通

透過教學觀察協助教師個人反思教學的優缺點，個人知識有效紀錄，並建置多媒體教材資源庫、靜心閱讀網，集結匯整各種教學計畫、學習成果、閱讀心得等與全校師生交流，老師們更參與校外觀摩分



◎ 多媒體教材資源庫



◎ 學校願景會議



◎ 慶祝教師節佈置

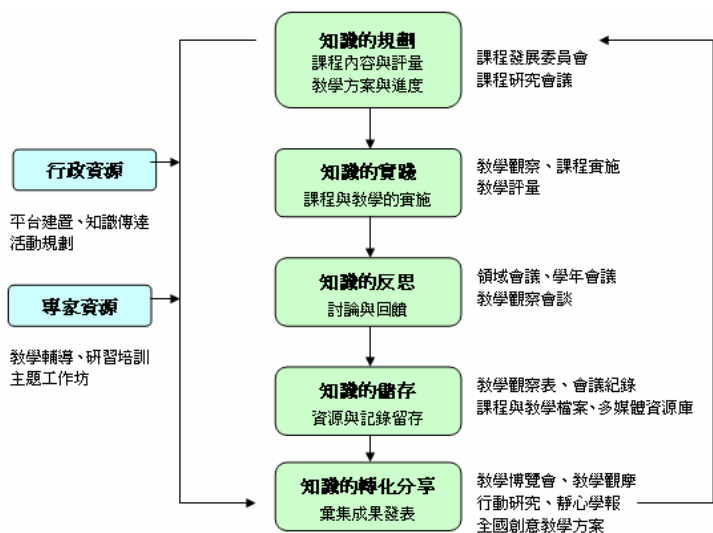


圖1 知識管理回饋檢核機制

享數十場，場域擴及兩岸四地。

4. 透過知識之應用、轉化與創新，形塑知識型組織文化

運用教師研習平台及學生競賽網路平台，達成教與學之網路運用；校方每年編輯靜心學報及各類出版品，彙集知識成果為具體呈現形式；每年舉辦教學博覽會，參加行動研究與全國創意教學獎之競賽，展現創新成果。



◎ 外賓參訪靜心教學



◎ 環保手工皂宣導



◎ 教學博覽會活動表演

(二) 人力管理

1. 依學校發展進用多元人才，教職員專才專用適才適所

彈性創新組織編制，依需求進用專長人員，不但聘請國家級樂團教師培養學生音樂專長，更有水電、園藝、木工、校車駕駛等學有專精之技工，各業務單位也依需求進用約僱人員，如輔導中心設社工、教學資源中心設圖書管理員等。

2. 鼓勵員工成長，定期辦理各項專修研習，形塑學習風氣

規劃主軸式之教師專業學習活動，以精進教師專業成長，為強化行政團隊及職員工之行政運作觀念與應變，以維護校務運作程序及加強教職員安全危機意識，辦理相關研習培訓及演練，如：消防演練、校園安全研習、危機處理講座等。

表1 教師主軸式專業成長計畫

主軸	專業進修內容	辦理期程
第一主軸	全校共同主題研修活動	以寒、暑假為辦理時間
第二主軸	各領域專業成長研修	以領域時間為研討時間
第三主軸	通識課程	每月一次週六上午進行

3. 善用溝通評鑑，促進教職員與主管間之雙向互動

落實行政人員之溝通評鑑，每月一次擴大行政會議、工友會議，每週一次主管會議，彈性管理檢討成員表現；依法令進行差勤考核管理，本校教職員除遵守學校規定，心中更存在自發性的責任感，主動留校以完成未竟事務或準備工作。

4. 建立完善之福利制度，同仁獲得人性化保障

人事福利制度多元周延，設立員工子女托兒所、同仁團體保險、國內外自強活動辦理與補助、全體員工健康檢查、子女教育補助、個人電腦購買補助、結婚、生育、眷喪補助、員工生日禮金及慶生會辦理等，同仁獲得人性化保障；認真推動業務工作、參加各項競賽或活動有優異成績者，給予嘉獎或小功等，鼓舞同仁表現精進。



◎ 血液檢測



◎ 同仁慶生會



◎ 頒發獎勵金

(三) 財物管理

1. 依校務長期發展，更新校舍與規劃節能

進行整體節能改造，採購環保財物，有效節約能源，並減少設備損壞率，如：進行廢水回收、使用垂直式遮陽板降溫省電、利用熱棒省能，以及新校舍全面使用T5燈具。

表2 各項節能措施一覽表

機器項目	節能措施
冷氣機	96-98年採購不滴水且含有節能標章的冷氣62台
照明設備	前、後棟班級教室，全面更新為T5燈具
LED電子公告看板	裝設定時控制器，設定播放時間為上午七時至夜間九時。
印表機	使用回收環保碳粉匣
事務機器	設定節電模式，當停止運作5~10分鐘後，即自動進入節電狀態。長時間不用之機器，關閉主機及周邊設備電源。

2. 預算外彈性採購，建立採購追蹤控管機制

因應教學設備上突然之需要，設備突然故障之汰換，董事會制訂預算外彈性採購規則，經董事長、校長核准後得辦理採購。請購單分別為財務中心、行政處及請購者留存，方便追蹤採購過程與結果，比對採購物品規格與追究責任歸屬。

3. 預算編列與執行達成率佳，以最精簡之支出發揮最大之效益

編列的預算不以100%執行為標準，而是在預算內儘可能精簡，用最小花費達成相同或最大效果之效益，且每週財務報繳及時化，及時反應預算執行程序及財務營運狀況，對於資金水位及資金動向能每週及時預告。

4. e化與簡化的財物管理，有效整合現有財物

訂定「資訊設備管理辦法」，維護校園軟硬體系統與網路正常運作；每一會計年度至少盤點財產一次(每年六月)，掌握學校資產；評估租賃與購入之可行，選擇支出最少方式辦理採購；中、小、幼教學資源共享，如：圖書室、電腦教室、綜合球場、自然實驗室等，設備整合不重複。

(四) 績效管理

1. 主管資歷豐富，教師學有專精，有助其學習與能力之展現

校長、各單位主管經歷豐富，以服務公校多年經驗投入靜心辦學；靜心師資來源背景多元，具備數理、語文、藝術或體育等專長且專才專用，從92年起大幅改善師資結構，93年起數理、英語領域專長教師更是完備。

2. 人員培訓透過雙圈學習的型態，達成組織目標

將教師、家長與職員工納入單圈學習範圍，辦理研習、工作坊、親職教育活動、職員工座談會等；透過各項行政會議，如：董事會、主管會議、行政會報等，進行領導者、主管為組織軸心的雙圈學習，型塑全員追求績效的團隊精神。



◎ 團體動力分享



◎ 動力凝聚活動

3. 運用PDCA的循環改進，創造績效管理最大效益

透過內部各處室工作檢核，作為下年度工作計畫延續或修正之依據，也為校務評鑑做延續追蹤工作，同時也接受外部之評鑑，每年均參與優質學校之認證或其他教育主管機關所辦理之認證，以外部資源評鑑學校運作情形。

4. 兼重預算投入，與產出面的控制，永續私校經營之成效

為有效發揮組織效能，靜心組織設立扁平化，破除單位間藩籬，設立「行政處」總管中、小、幼之庶務工作，並針對校務運作需求彈性設立教育推廣中心、財務管理中心，有效節省人力成本，運用人力於更有用之處

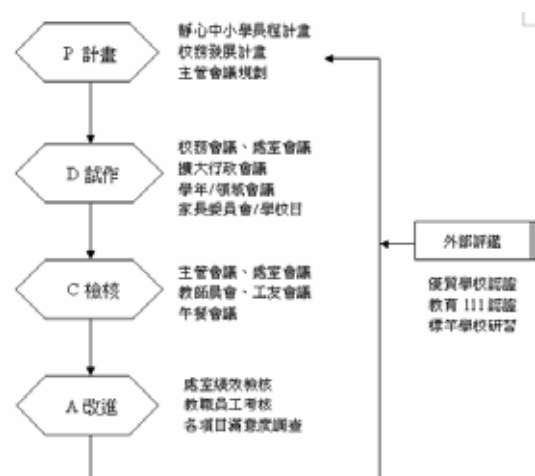


圖2 績效管理之PDCA循環改進機制



◎ 開學日路線引導



◎ 教職員自強活動

四、優質成果

(一) 知識管理

1. 知識管理e化雙軌並行，知識力、資訊力同步提升

著重雙軌並行，一面強化e化資訊基礎設備，班班裝設單槍投影機、電腦、網路、網路電話；另一面是奠基於硬體設施上的知識管理，全體教師有效運用數位管理系統進行知識的保留與傳承，使知識e化管理運作實施之效益性幾達90%。

表3 92-98學年度資訊設備支出表

項目與金額 年度	資訊設備	支出金額合計
92學年度	英語聽力教室資訊設備改善、電腦教室網路與電源線路配點、電腦設備更新	9,515,785元
93學年度	數位相機、投影機等電腦設備	
94學年度	中正堂及多功能教室資訊設備改善	
95學年度	購置投影機53台(含施工配線)、防毒軟體採購、電腦及其週邊器材、無線網路裝設(含施工配線)	
96學年度	數位相機、電腦週邊、網路防火牆維護	
97學年度	按按按教學系統、電腦及其週邊器材、網路設備	
98學年度	小筆電50台及資訊推車2台	

2. 學習型之知識管理型態，促進知識之傳承與分享

多媒體教材資源庫提供教師將教學資料、自製教材教案、學習單、教學省思等上傳，目前下載人次已達2667次。靜心閱讀網(統計至2010.2.9)，分享學生、教師閱讀成果，計有閱讀回應作品約3375篇、書目介紹413篇、閱讀討論區5135篇。此外，靜心分享風氣盛，各領域傑出表現受邀至外界分享高達數十場。

表4 95-98年各專業向度受邀至各地分享經驗

主辦單位/ 分享地點	分享類別				
	行政	英語	語文	數理	其他
台北市	8	4	6	4	9
全國	1		6	1	1
國際	2		4		

3. 形塑知識型組織文化，帶動知識之轉化與創新

教師將知識集結彙整，並積極參與行動研究與教學創新，94-98年出版研究成果集13本，共122位教師參與。校方也提供專業對話的機會，安排專家、教授或資深教師入校指導，平均每學期與教師對談50次以上。



◎ 讀書心得分享

(二) 人力管理

1. 運用周延的聘用制度，依學校發展延攬優秀人才

透過公開之甄選招考合適之教師，且要求教師之教學專業與任教資格，自92學年度起，具合格教師證的教師比例逐年上升，並自95學年度起達100%。

表5 89-98年具合格教師證比例

年度別 比例	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98
具合格教師證	52%	59%	67%	83%	87%	93%	100%	100%	100%	100%
教師甄選方式	公開甄選									

2. 辦理各項多元專修研習，形塑鼓勵員工進修成長之學習氛圍

靜心教師群從91年開始，定期將研究發現彙整成「靜心學報」出版，目前已出版至第八期，發表教師達90%以上。行政團隊辦理各項行政類研習，強化教職員行政概念，全校行政類研習時數達1073小時，佔所有研習比例約15.89%。

3. 建立教職員工績效考核制度，建立360度回饋機制

建構教師專業發展與平時考核二合一機制，靜心教師之教學、專業成長、知識管理、團隊合作及評鑑等五層面能力指標均高於平均值(4.21~4.48間)，同時也依據考核表現及出缺勤紀錄核發獎金，落實教職員獎懲機制，95-97學年度獲全勤獎比例約達50%。

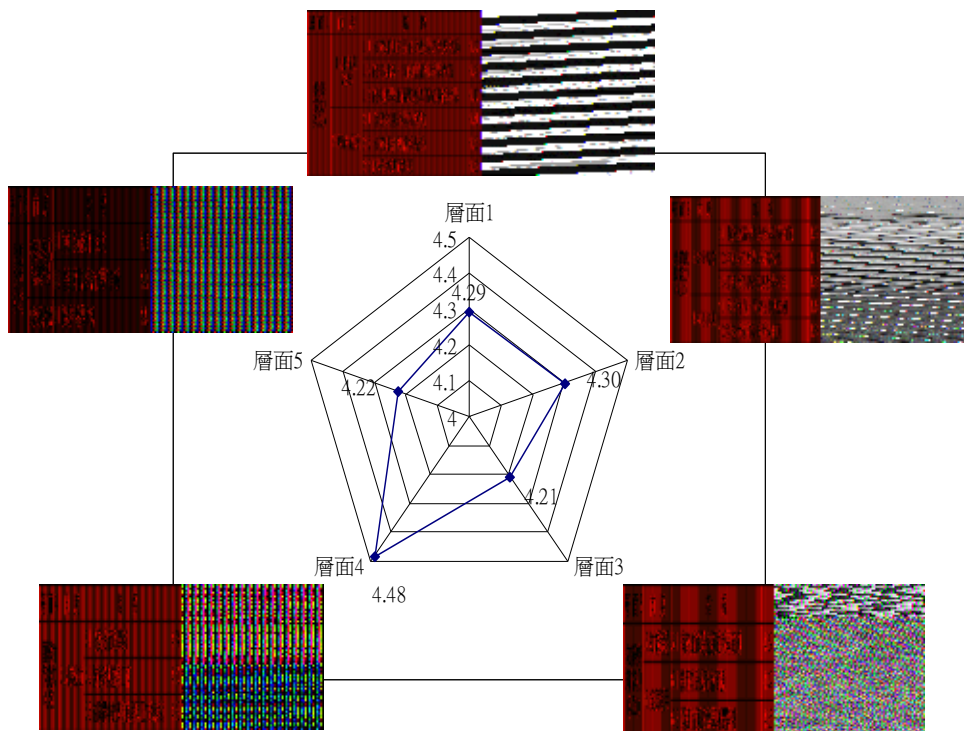


圖3 教師專業發展評鑑整體實施情形分析圖

4. 訂定各項福利與獎勵措施，強化成員向心力，激勵成員自我超越

靜心有完善福利制度，隔年辦理國內、外旅遊，國內旅遊每位員工補助1500元、國外3000元，每兩年辦理一次健康檢查，參與率達9成以上；教育、電腦、結婚與生育補助等，有需要、符合條件之教職員工，均可附證明申請。每學期末統計獲獎勵金人次(嘉獎一次500元)，每學期頒發人次超過100人，累計最高金額達24萬元之多，顯示績效表現極佳。



◎ 教職員健康檢查



◎ 資深教職員校慶頒獎

(三) 財物管理

1. 依計畫與預算興建維護校舍

98.9.24聘請工研院服務業科技應用中心「節能環保尖兵服務團」蒞校勘查靜心節能情況，讚許學校窗型冷氣定期清洗濾網、開飲機設定時開關節能等，建議書肯定靜心節能率高達98%。

2. 經費管控自主性高，經費編列與執行有效益

適時檢視預算執行，每月10日依據收入、支出明細表分析前月份預算實際執行金額、預算達成(執行)比率、預算結餘數，讓預算於每月均能討論達成度，以便適時提出調整或及時發現、解決問題以提升經費執行率。檢核校內設備開銷，達成最有效之績效管控，94年度開始進行電路設備之汰舊換新，多數水龍頭改裝為省水龍頭，水電費用逐年下降。(校舍興建工程期間，水電支出上升)



◎ 預防H1N1量額溫

表6 93-97學年度水電費支出

學年度電費	電費	水費	備註
93	3,088,819	163,496	
94	2,942,651	246,755	
95	2,708,286	226,460	
96	2,592,477	241,816	校舍興建工程，拆除舊建築物實施撒水，用水量激增
97	2,804,738	177,540	校舍興建工程，用電量增加



3. 財物管理有效力，達成運用與再利用最佳化

確實記錄財物增減，配合請購，財物(消耗品除外)增減會確實登錄財產增加或達使用年限之舊物報廢，報廢但可回收物資也會請資源回收公司處理，總計96-98年財產增加159筆、舊物報廢22筆，資源回收換得收入約達33萬之多。

(四) 績效管理

1. 根據學校願景及圖像，落實辦學，發展成果卓越。

由於學校辦學卓越，師生獲獎不斷，更證明靜心在績效管理與發展實有績效，由年年上升的學生數以至額滿，以及家長對一貫學制的滿意度等，都顯現靜心各項發展能滿足家長與學生之需求。

表7 94-97學年度中小幼三單位平均學生數量表

學年度	中學	小學	幼稚園
94	667	1500	253
95	669	1510	273
96	670	1512	280
97	672	1512	300
94-97年累計學生數額滿			

2. 透過單、雙學習圈的運作，引導組織方向，達成學習型之組織目標。

輔導中心與家長會每學期規劃一系列親職教育課程，以提升家長教育知能，協助志工團辦理各項專業與才藝課程，鼓勵參加志工訓練，目前有二十多位志工家長獲得志工證書。本校更讓教師針對自己想要成長的部份提出專業成長需求，由行政單位統籌規劃辦理教師專業成長工作坊數十場。



◎ 教職員友誼賽



◎ 校務會議

表8 教師專業成長工作坊主題與場次

主題	專家教師	辦理場次
親師溝通與衝突管理	輔導委員詹季燕主任	全校教師共計4場
文本研討、寫作教學	小語會賴玉連老師	語文工作坊每年約40場
寫作、識字教學		英語教學團隊每年約40場
數學教學實務	輔導團林玉鶯主任	三至五年級團隊每年約70場
自然科學探索	台大蘇國棟教授 台科大孫熙文教授	自然領域團隊每年約10場
自主學習融入課程	市北教大梁雲霞教授	自主學習團隊共計6場
英文閱讀教學	台北大學藍蕾副教授	英語教學團隊共計3場



◎ 領域專業成長



◎ 語文工作坊



◎ 升學輔導會議



◎ 科展感恩會



◎ 學校日

3. 以PDCA模式建立評估與檢討的文化，追求卓越創建最佳績效

引進專業評鑑標準推動精進教學，定期聘請學者專家丁一顧教授、林天佑教授、輔導團團員等蒞校或諮詢指導，97學年度參與教師專業發展評鑑人數為中學22人(71%)，小學62人(100%)人，整體參與比例為90%。適時透過問卷調查了解各措施實行滿意度，並根據結果作為修正或繼續施行之考量，約有97%教師對於學校行政支援教學感到滿意。

表9 96-99年靜心中小學獲獎一覽表

年度	名次
96	獲台北市優質學校「校長領導」認證(中小學)
97	獲台北市優質學校「校長領導」認證(中小學)
	獲台北市優質學校「課程發展」認證(小學) 獲台北市優質學校「學生學習」認證(中學)
98	獲台北市優質學校「教師教學」認證(小學)
	獲台北市優質學校「專業發展」認證(小學)
99	獲台北市優質學校「行政管理」認證(中小學)
	獲台北教育111標竿學校認證(中學)
	獲台北教育111標竿學校認證(小學) 獲國際安全學校認證(中小學)

4. 追求全面性之品質管理，創造私校永續卓越的績效

在靜思、活力、精進、卓越的學校願景下，靜心要培育每個孩子未來皆能成為優秀的領袖人才，因此建構系統性課程、發展教師教學專業、擴展學生學習多元等，透過台北市優質學校及教育111標竿學校之認證，追求辦學之卓越與績效。

貳、申請書特色

一、建立團隊型學習組織，發揮團體執行力

「人才」為團體運行的重要角色，每學期的行政、課程會議、教師讀書會、慶生會、自強活動、團體動力營等，讓成員間持續對話，鼓勵成員士氣，凝聚對學校的向心力，以群體力量執行各項政策，充分發揮「1+1>2」的效果。



◎ 各領域成果展



◎ 國際交流活動

二、落實全面品質管理，行政、課程與教學有品質

靜心服務親師生，重視親師生的需求與滿意度，不論在行政效率、課程發展及教學專業上，均要求品質與成效，於執行過程中以各項檢核機制促進品質及績效的展現，有效落實行政溝通效能、架構完整課程架構、建立教師專業發展等。

三、持續建構優質及科技化之校園，開創校園新局面

靜心自90年起，投入大量經費改善教學設備與環境，架構資訊基礎設施，97年暑假起開始第一期校舍興建工程，逐步建立現代化的幼托大樓與專科教室，97年完成中小學合併之程序，正式更名為「臺北市私立靜心國民中小學」，靜心發展史就此邁向新的里程碑。

參、未來發展

一、持續打造資訊力，接軌全世界

靜心留意世界脈動，隨時更新資訊科技之基礎設備，進行校園網路、資訊平台之擴充與提升，新建校舍更計劃安裝電子白板、視訊系統等，提升資訊科技之硬體設備，並持續培養全體教職員的資訊科技應用能力，應用科技有效轉化為知識並運用於生活與學習上。

二、積極籌策校園轉型，迎向新世紀

靜心中小學創校至今已逾59年，目前正積極改善校園硬體建築，並將校園改變的過程融入課程與教學的設計當中，為靜心寫下歷史的扉頁。今年工程完工後，擁有現代化設備及空間規劃完善的大樓，更應積極結合資深教職員的經驗及各界資源，為靜心課程發展、教師教學與學生學習建構更優質的未來。

肆、結語

在董事會、校長的積極領導下，行政團隊與教師團隊共同努力，並結合家長力量與社區資源，透過知識管理、人力管理、財物管理、績效管理等策略，形塑靜心全面品質管理文化，並以全面品質管理達成優質的學校教育。靜心深信「改變才有機會」，靜心期許自己成為「走在教育前端」的學校，未來，靜心仍將繼續求變、持續成長，為成為優質的教育標竿學校而努力。■

課程發展優質指標 及其內涵說明

黃嘉雄／國立臺北教育大學教授

學校之目的，旨在提供高品質學習經驗，以協助學生充分發展潛能，進而培養社會所需的各類人才。而高品質的學習經驗則來自高品質的課程發展歷程，課程發展係指為學習者提供各種高品質學習經驗的一種持續性綜合歷程。優質的課程發展為學習者創發高品質的學習經驗，乃優質學校的重要面向。本文先說明課程發展的意義及其主要內涵項目，接著逐一分析各課程發展項目下之優質指標意涵，以供學校在課程發展作為上之參考。

一、課程發展之意義

課程文獻常見課程發展(curriculum development)和課程設計(curriculum design, curriculum planning)此兩意義相近而易生混淆的概念，學者對這兩概念之界定不一，有些將之交互混用，有些則認為兩者的概念內涵並不相同。

黃政傑(1991)曾參考M. F. Klein和G. Gay兩位學者之意見，說明此兩概念之區別如下：課程設計即課程各要素的安排，亦即其是基於某種(或某些)課程理論基礎，對課程各要(因)素如目標、內容、活動、時間、空間、材料資源、評量等加以安排的方法與活動。課程發展則是進行前述課程設計活動所依據的過程，此過程包含課程決定的互動和協商，涉及人員的協調分工、權力分配、發展程序和參與決定程度等因素之協商與決定。

Peter F. Oliva(2001)界定課程設計乃課程發展的前置階段，在該階段中課程工作者做決定，並採取行動以創建供師生未來採用的課程計畫，故其是課程發展中思考或設計的階段。課程發展則是較具綜合性的用語，其包含了課程的設計、實施與評鑑；換言之，它是促成學習經驗藍圖或課程計畫，並使該計畫實施與運作順暢及持續提升品質的過程。

綜合前述學者之看法，課程設計與課程發展雖是兩密切相關的概念，但仍有區別：前者係課程發展過程中的一環，乃基於某種課程理論之實踐而對課程各組成要素，如目標、



內容、材料、學習經驗、評量、時間與情境等加以慎思安排之專業活動，其成果通常是課程的方案計畫及其材料，可作為未來教師教學運作的主要藍圖。後者則是經由整合資源、組織人力、分配權責和訂定程序等策略，以促成課程之改進或新課程之設計，並確保及持續提升所設計課程品質之綜合性過程；此過程中涉及權責決定、人員參與、資源分配和發展程序訂定等之協商與決定，故較課程設計更具政治性；發展之程序則因情境而異，可能包括問題診斷與需求評估，目標建構與課程設計，課程之試用、修正與實施，以及貫串於這些程序以確保及提升品質的評鑑等過程。因之，課程發展歷程中各重要工作項目之促成，常有賴於優質課程領導功能之發揮。

二、課程發展的主要內涵項目

從前述課程發展意義之說明可知，在課程發展的歷程中，最主要的是應發揮課程領導功能來激勵、協調人員力量和意見，並整合相關資源，以進行課程方案之設計或對原有課程作改進，並且設法使新的或改進過的課程方案落實實施於教學現場，以及持續對課程之設計、實施過程及其效果加以評鑑，而追求課程品質不斷提升。所以，就課程發展的歷程而言，最核心的工作內涵應是展現課程領導之功能，課程領導功能之有效發揮，才能激勵人員參與，協調人員意見，以及整合校內的人力、時間、經費和設施等資源。而課程領導的功能，最終應落實於促進課程之不斷革新與改進，其中，最主要的工作，包括領導學校相關人員建構課程願景與目標，根據願景與目標進行課程之設計與改進，設法使所設計之課程能於教學現場順利實施，以及對所設計與實施課程加以評鑑，形成課程不斷發展、精進的循環。

上述課程領導、課程設計、課程實施和課程評鑑間之關係如圖1所示，而這四者乃成爲課程發展的主要內涵項目。

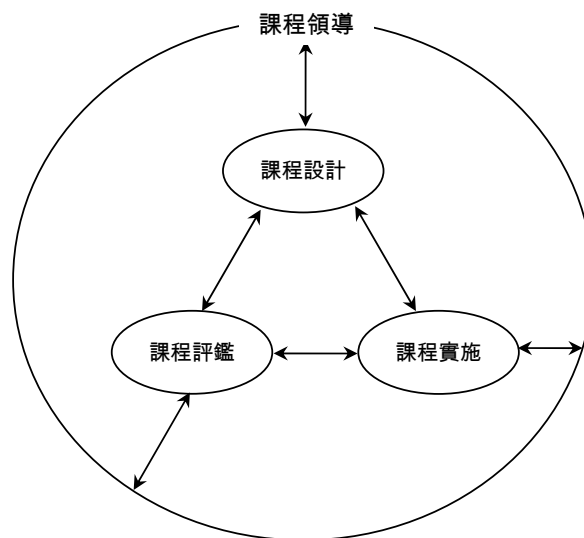


圖 1 課程發展主要內涵項目及其互動關係

三、課程發展優質指標

2010年臺北市優質學校評選中的課程發展向度指標，主要是參酌圖1的課程發展四大項目而建構，茲分項分析、說明各項目下的優質指標如下：

(一) 課程領導

課程領導乃教育人員發揮領導功能來影響和糾合群體成員參與投入於課程的規劃設計、實施與評鑑等發展過程，以提供高品質學習經驗而提升學習品質之持續不斷歷程。優質的課程領導，至少展現於採取適切的領導策略及建立有效的課程運作機制，以領導校內成員建構出有前瞻性、富教學意義的明確課程願景，並且規劃具統整性且能實踐願景的學校課程架構，進而領導成員進行學校課程架構下各類課程之設計、實施與評鑑。有關各類課程之設計、實施與評鑑，因屬課程發展中的更精細成份，乃另列為大項目說明其優質指標，以下僅就建構課程願景、規劃學校整體課程架構、建立課程運作機制和採取適切領導策略四個鉅觀面向說明課程領導優質指標。

1. 明確的學校課程願景

願景(vision)乃一個國家、組織、學校或個人，衡酌本身內外條件和屬性，為其未來發展所勾勒的可達成前景、願望或較長遠目標。它是引導組織行動的方針，型塑組織形象的指標，凝聚組織成員力量的催化劑，更是組織追求進步並賴以永續發展的憑藉。學校的課程發展亦應建構學校的課程願景，以作為學校課程規劃、設計、實施和評鑑的指針，並作為凝聚親師生力量的催化劑(黃嘉雄，2002)。

課程願景的建構過程，宜廣泛納入校內教師及家長之參與，如此所建構出的願景才具共享性而易獲得支持。此外，在建構時應蒐集和分析學校的內外因素，這樣所建構的願景方能反應學校的發展需求或展現學校的特色。一般所謂的SWOT分析方法及其過程，可作為學校情境因素分析的參考性作法，但必須注意的是，所分析的因素應是有關「課程」發展的較直接因素，例如：學習者的學習發展狀態與需求，國家和主管教育行政機關的課程政策，校內教師的專業和人力情形，校內相關教學設施，社會發展和變遷趨勢，教育和課程思潮，以及鄰近地區可供運用的課程資源等。

願景固然是較長期性的目標，但其敘述或詞彙宜明確化，或者應將較概括、抽象的願景分析為更具體的敘述，如此才容易轉化為可實踐性的課程目標。另課程願景的敘述，應以學生為主體，因這是對學習者未來知能發展的期許而非對教師、家長素養或行為的期待。當然，課程願景應具教育性、時代性、前瞻性，並應具實踐上的具體策略。

2. 統整的學校課程架構

建構學校課程願景除以展現學校的發展特色外，亦需符合國家課程綱要之規定，以及



反應地方政府課程政策的要求。更常見的是，學校的課程願景中有相當多的成份是與國家和地方層級的課程規範和要求是一致的或相互支撐的；當然，依國民中小學九年一貫課程綱要的精神，學校得建構其具特色性的課程願景。因之，學校課程領導的一項重要工作是規劃具統整性的學校課程架構，使之兼含國家課程綱要、地方課程政策及學校特色課程之實踐。其中，一項可行的做法，是將學校課程願景與地方課程政策項目全部列出，然後逐一檢視這些願景和地方課程政策項目與國民中小學九年一貫課程七大學習領域及各重大議題之關係，將可由七大領域及重大議題實現的願景和地方課程分配由各該相關領域或議題實施，而其他者則分配於彈性學習節數或學校的相關活動中落實。然後，將此種整體性課程架構以易於理解的圖或表的方式呈現，讓全校教師皆能充分理解學校的整體課程架構。

3. 有效的課程運作機制

領導是一種發揮影響力及糾合群力的歷程，因此應建立有效能的課程發展相關組織，並使各課程組織運作順暢，彼此分工且協調。學校除應依國民中小學九年一貫課程綱要建立課程發展委員會及領域課程小組外，亦得視需要增設其他具參與性的組織，例如：教科書評選小組、課程評鑑規劃小組、學年會議、彈性學習節數課程設計小組、專業發展小組等。而且，應使這些課程發展相關組織彼此間，以及其與學校行政單位間建立緊密的相輔相成關係，共同為學校課程品質的提升而努力。

4. 適切的領導策略

有效能的領導策略往往因學校情境而有所不同，另各種課程領導理論派典亦倡導一些不盡相同的領導方法。不過，P. J. Robertson、P. Wohlstetter 和 S. A. Mohrman(1995)等學者的實證研究發現，在學校本位管理情境下，下述條件能有效引導學校課程與教學的革新：(1) 分享權力：即擴大校內相關人員的參與決定，(2) 發展教師專業知識，(3) 流通與分享相關資訊，(4) 適時給予獎賞，(5) 採取教學引導措施：例如編印闡述課程理念、教材選編原則、教學方法說明等之手冊，並利用機會說明之，(6) 領導者扮演激勵者及促進者角色，支持參與式決定，(7) 尋求或提供經費、時間、人力和資訊等資源。

(二) 課程設計

課程願景之實現有賴於設計出相應所需的優質課程方案，課程方案的設計可謂是課程發展歷程中的最核心工作。在目前課程綱要架構下，學校應進行課程設計者，至少包括各學習領域的學年/學期課程計畫(並應融入適當的重大教育議題)、彈性學習節數所需的課程計畫及其他非學習節數活動計畫等之設計。課程設計項目內的優質指標如下：

1. 實踐願景的具體課程方案

課程願景提供了課程規劃與設計之引導方向，但若祇有願景而缺乏將之實踐的各類課

程方案，則願景將祇淪為口號。因之，學校願景建構完成後，應將願景的內涵明確化，並轉化成為更具體課程目標，進而據以設計優質課程方案以實現之。

有些課程願景可分配由相關的學習領域課程來實踐，有些則需於彈性學習節數中創發課程方案落實之，有時亦可以較非正式的課程活動來輔助。當然，也有可能是某些或某一願景同時由相關學習領域、彈性學習節數及其他活動共同促成。不管採取何種策略，學校應設計有適切的課程方案以促成課程願景的實現，學校的課程方案應與學校的課程願景產生密切的連結關係。

2. 完善的各項課程計畫

課程設計的工作，主要是就課程的目標、內容與材料、活動、時間、評量和實施情境等要素加以慎思、選組，其設計的結果或產品通常是一套描述這些要素的課程計畫，有時課程計畫中甚至已包含或指出學習所需的教材。因之，優質的課程設計，展現於優質而完善的各項課程計畫。優質的課程計畫不但應具備前舉的重要課程要素，而且應使各課程要素間具適切合理的邏輯關連。

3. 妥適的教學作息時間

在課程設計中，學習或教學時間的規劃安排至為重要，欲使學習者精熟課程內容，必須提供以寬裕的學習、練習和複習時間。因之，課程設計者宜審慎思考課程目標層次、課程(教材)內容、學習者先備程度和教學時間量等要素之間的關係，使學習和教學時間的安排能適切於所設計的課程內容。而在學校層級的時間安排上，至少包括兩方面的思維，一是學校對各領域、彈性學習節數和其他非學習節數時間的整體作息規劃，這是比較鉅觀層次的思維；另一是各領域、彈性學習節數及其他時間所需各課程計畫內各單元教學時間的設計，這是微觀層次的學習時間設計上的考量。這兩方面的時間規劃，均宜妥適規劃、設計。

4. 有價值與意義的課程

學生的學習時間有限，而人類的文化和知識則浩瀚無窮，因之課程的設計必然涉及到文化經驗的選擇。學校所選擇而提供的課程經驗，尤其是國民教育階段的課程經驗，對學習者發展需求而言，應是具根本性且具重要教育價值的經驗。此外，課程經驗的選擇和安排，應考慮學生的身心發展層次，並儘量能與學習者的生活情境產生有意義的關連，使學生能將新的課程經驗意義化、內化，如此才能持續維持學習者的動機並促進學習的遷移。也唯有這樣，才能真正掌握課程統整的精髓。

(三) 課程實施

課程計畫及其材料在性質上只是一種書面文件，或學術上所謂的書面課程。這些精心



設計的課程文件，若未於教學現場落實，則設計者的心血就屬白費，課程革新的努力亦將付諸流水。因之，除了優質的課程設計外，課程發展的另一種重要工作，乃是設法促進課程計畫的有效實施。

1. 妥適的課程實施準備

一套新的課程計畫往往帶有新的課程觀念、新的教學策略與方法技術，也可能需要新的設施和材料，甚至輔之以新的學習制度：如學生編組和學習評量措施的調整。因之，一套新課程計畫在實施前，應該做好課程實施的準備工作，其中最重要者在於透過專業成長活動使教學者，甚至學生的家長了解此套課程的新觀念、新技術，以一方面獲得教師和家長的支持，另一方面使教學者能將新的課程轉化為日常的教學實際；也就是，使書面課程轉化為教學現場中的實際運作課程。另外，實施新課程所需的材料、設備、場地和相關措施，亦應在課程實施前準備妥當，如此新課程才能於教學現場順利實施。

2. 合適的課程材料內容

有些課程計畫在設計時較簡要，可能僅重點式的提示課程的內容重點而未建議教材來源；有些課程計畫則較具體化，已建議了教材來源；也有一些課程計畫本身非常詳細，其本身已包含了套裝化教材。前兩種的課程計畫，是將教材的選編權力授予教師，如果學校所設計的課程方案屬這兩者，則在課程實施前或實施過程中，宜確保教師所選編之教材確實符合原先課程計畫的精神，尤其應注意所選的教材應確實能掌握或深化課程目標之達成。如果教師選編或發展的教材，能彰顯學校及社區之特色，則更佳。

3. 有效能的課程與教學

一般的課程計畫會針對各單元建議所應採取的教學策略，有些甚至已設計了比較詳細的教學活動和學習成就評量工具與方法。無論學校課程計畫的繁簡情形為何，在教學現場中實際所採用的教學策略和作為，應掌握課程計畫所列的目標及內容特質；對學生學習成就的評量，亦應均衡地反應主要的各類課程目標和課程內容。

4. 互動性的課程管理機制

學校課程管理乃學校為實踐其課程意圖（通常載於課程計畫）所為的各種相關措施及其過程。例如：建立教學視導機制，以瞭解和評估課程實施的情形；建立定期性的課程實施情形檢討會議，以探求和解決課程實施中發現的問題；建立獎賞制度，以激勵用心盡職的教師；設計學習護照及能力檢測機制，以確保或評估課程實施效果。良好的課程管理機制不但能促進課程計畫之有效實施，亦能從中獲取課程實施的回饋資料，以即時調整、改進課程計畫和課程實施之相關措施。

(四) 課程評鑑

課程評鑑乃採系統化、科學化方法蒐集課程相關資料，判斷其品質與價值，用以了解課程現象、進行課程改進或做其他決定之歷程。理想上，課程評鑑應緊隨著課程發展的每一階段而實施；亦即，從開始分析學校情境而建構課程願景時，即應已帶入了評鑑的觀念與方法，乃至其後課程的設計、實施和產出效果的每一階段，皆應緊隨著評鑑的實施。這樣，評鑑所得資料就能即時回饋於課程發展過程中每一階段做決定之參考，課程發展的品質乃能不斷提升。因之，優質的課程評鑑，展現於具備適切的評鑑之規劃、設計與實施，而其範圍至少包括對所欲評鑑的課程方案在設計階段、實施階段和效果上的評鑑。

1. 適切的評鑑課程之規劃與設計

優質的評鑑始於研擬一個適切、可行及有效的評鑑計畫，課程評鑑亦然。一般而言，一個良好的課程評鑑計畫，應指出擬評的課程方案範圍、評鑑目的、待答問題或議題、針對這些問題或議題的資料蒐集來源與方法、評鑑人員的分工與時程安排，以及評鑑結果溝通與利用的方式。由於學校裡的課程方案非常多，包括各年級的各領域課程、彈性學習節數課程及屬非學習節數的相關活動之課程，因之評鑑計畫中宜將校內人員做適切的分工，並且宜隨著課程的發展進程而設定評鑑的範圍與重點。一般來說，一個課程方案在其課程設計的階段，評鑑重點可置於課程計畫和材料品質之判斷；在其實施階段，重點則可置於課程計畫在教學現場實施的品質說態；而在其實施延續一段時間後，重點則可置於課程對學生所生的效果之評量。

就課程設計階段而言，此階段之主要產品乃課程計畫及其材料，如果校內能採取某些措施，如運用優質課程計畫品質指標檢核工具及教師同儕們的專業檢視分析，以判斷課程計畫及其材料的品質與價值，則可確保所設計的課程方案之品質。如此，一方面可設計出優質課程方案，另一方面亦可說服教師和家長樂於採用此方案。

2. 妥適的評鑑課程運作與實施

當課程方案已設計完妥並做好了實施前之準備，則此課程方案已可在教學現場推廣實施。但教學現場的運作受諸多因素之影響，一套設計良好的課程不見得會在現場被充分實施，而若教師所實際運作的教學與原先課程計畫的構想有所落差，則不能將新課程之成敗歸因於課程設計的良窳。是故，當一套新課程開始於教學現場運作時，宜採取適當的方法了解、評鑑其在教學現場中的實際運作情形。這時，教學現場的觀察及對教師和學生之訪問，乃極有效的資料蒐集(或評鑑)方法。

教學現場教師之未完全採用新課程計畫及其材料，原因可能很多。也許是教學設施不足，也有可能是課程設計有瑕疵，或者教師根本不支持或未充分理解此套課程。是故，在



課程實施階段之評鑑上，課程之設計者、教學者和評鑑者彼此宜採積極、開放的心胸來面對評鑑，並善用評鑑結果以改進課程之設計或其實施條件。

3. 整全的評鑑課程效果與效應

課程實施後對學生產生的結果，乃課程效果；而對學生以外的其他影響，則可稱為課程效應。理想上，對於課程結果之評鑑應包含這兩者，不過，最重要的還是在課程效果之評鑑。

當一套課程方案已在現場實施一段時間後，其已能對學生產生積累性學習效果，這時課程評鑑的重點宜轉移至學習效果的評量。學習效果的評量，至少應根據課程計畫所列舉的各主要課程目標而設計相應合適的評量方法與工具。另有些學習效果，可能會溢出於課程目標之外，此等潛在課程的效果，亦儘可能納入評量的思考範圍。除以學習成就評量方法與工具評量學習效果外，另一種較間接的評估方式是採調查法調查教師、學生和家長對課程效果的知覺和意見，這亦可從中獲取課程改進的寶貴意見資料。

4. 有效的使用課程評鑑各種發現

評鑑若未能發揮效用，或未能善用評鑑之發現，則評鑑的工作本身亦是一種白耗資源和精力的額外負擔。因此，無論評鑑的重點是在課程的計畫及其材料，或是其課程的實施與效果，評鑑所得的發現應善加利用，以貢獻於課程的改進或決定，或者用以強化教師的專業知能。

參考文獻

黃政傑(1991)。課程設計。台北：東華。

黃嘉雄(2002)。九年一貫課程改革的省思與實踐。台北：心理。

Oliva, P. F.(2001). *Developing the curriculum* (5th ed.). New York: Longman.

Robertson, P. J. Wohlstetter, P. & Mohrman, S. A. (1995). Generating curriculum and instructional innovations through school-based management. *Educational Administration Quarterly*, 31(3), 375-404.



課程發展優質獎

讓每個孩子都成功

志清國小學校總體課程之再生

賀本校榮獲



臺北市文山區志清國民小學

楊士賢 王 玉 林紓仔 朱璧珍 劉智豪 蔡唯嶸

評審的話

黃嘉雄教授

99年度被評選為課程發展向度優質學校的志清國小，其之所以獲獎，除學校展現的作為能全部符合16項優質指標外，下列績優事項更令人印象深刻：

一、校長的課程領導策略非常成功

楊士賢校長深知課程發展乃是一種需長時間耕耘且需整合全校同仁參與的歷程，乃透過建立理念論述、成立建全課程組織、規劃整體課程架構、創發設計校本特色課程和持續創新改良的策略，循序漸進、穩健地向前邁進，逐年地發展及精進全校課程架構及校本特色課程。學校的整體課程架構及校本特色課程之設計品質，乃展現出優質特徵。

二、課程持續發展與改進的過程有跡可循

志清團隊除建構起課程發展委員會、領域課程小組等課程發展組織外，並能定期集會共謀課程之精進；最難能可貴的是，這些課發展組織的運作非常順暢、落實，從其會議之記錄可知，課程發展組織能針對課程之設計、實施過程和成效做深度之討論，並提出改進策略，以逐步、持續提升課程之品質。這也顯示，志清的課程方案能於現場中有效落實。

三、校本課程品質佳且能展現學校特色

志清國小的校本課程主要由「日進時間」、「總合學習」和「志清活動」組成，此三者彼此形成有機體，相互支撐，且有效地融為全校課程架構的一部份，整體的整合效果良好，其課程設計的品質極佳。此外，此三個校本課程經學校的持續實施與逐年精進，已漸成為學校的品牌特色，為學校創造出良好的品牌形象。



團隊介紹

志清國小在楊士賢校長的領導之下，持續總體課程的營造。老師們在寒暑假備課充分討論；課程進行時利用學群會議檢討與修正；期末利用課發會分享及傳承，孜孜矻矻、努力不懈為課程及教學努力的身影，創造了志清的課程品牌。

得獎感言

重新建構學校總體課程，是極為艱辛的專業旅程，我們耕耘了四年，擁有穩固與創新的總體課程，並努力循序漸進系統的培養孩子能力，讓每個孩子都能擁有屬於自己的成功，尤其當我們發現孩子的語文、數學基本學力檢測大幅進步；溫世仁作文比賽得到極優異的成績；各項競賽都有亮麗的表現，令志清的師長們感受無比的欣喜與雀躍。我們的方向是正確的，我們的方法是有效的，我們會持續努力，為孩子搭設學習的鷹架，讓孩子在學習旅程中穩步、踏實、豐收。



摘要

我們相信：學校，是孩子能享受成功經驗地方，但「讓每個孩子都成功」，需要每全體教師都發光發熱。創校34年的志清國小，從95學年度開始，開展總體課程再建構的核心信念。

志清學校總體課程的基本意涵：

必需系統建構：從一至六年級循序漸進，培養孩子能力。

必需統整學習：連結本位課程與基本領域課程，多元發展孩子的能力。

必需永續創新：連結新興課題與總體課程，才能穩固厚實孩子的能力。

「總體課程再生」，蘊含著「在傳承中創新」的課程思維，即在原有的課程基礎上，重建總體課程架構，創塑課程品牌，連結新興課題，進而不斷對學校課程創塑意義、統整轉化、再造價值。

關鍵詞：優質學校、課程發展、志清國小

網址：<http://www.jcps.tp.edu.tw/>

壹、申請書內容

一、基本現況

(一) 設校歷史

民國65年，臺灣經濟起飛前期，新店與景美交界的「萬盛庄」，有著一畝畝肥沃的農園。耕種人口的集聚和增加，催生了「志清國小」。走過34個年頭，回顧志清校史，深刻的雋印著四個階段的足跡：

1. 學校校舍整建期：65-68年，三期校舍全部完工，二千餘位學生終於不必在工地中上學。
2. 設施設備籌建期：69-85年，逐年籌備教學設施設備，包含自來水設置、用電改善、飲用水設置、照明改善、校園綠化等。
3. 校園環境精進期：85-94年，有了健全的設施設備，志清邁開腳步，精進校園環境，並獲致良好的成效，包含：全國環保績優學校、拜耳公司捐贈成立全國唯一小學拜耳科學實驗室、北市節水績優學校、全國交通安全金安獎。
4. 課程教學精進期：95年至今，志清將發展主軸聚焦在我學習，進行總體課程再生，創設「日進時間、總合學習、志清活動」的本位課程，並獲得下列績效：建立「國小學童國際沈浸學習方案」，開啓國際交流全新模式；校務評鑑全向度通過；北市教師行動研究團體獎第五名；全國科學實驗比賽獲全國第一名並獲得中國時報全國頭版及各大媒體報導；教育局選派擔任「北市環保藝術教室」推動總召學校；身障學生全國朗讀比賽獲全國第一名。



◎ 美麗的校園

(二) 社區環境

多為舊公寓的志清社區，隨著羅斯福路的開通，在十餘年前出現了一些大樓。近年來沒有新建社區或建物，社區逐漸老化，以軍公教及經商為主的社區居民，隨著捷運新店線通車，人口往新店移動，於是，學齡人口數急遽下降。以學校經營來看，社區環境呈現以下特性：

1. 文教區家長重視學生學習品質，為孩子選擇優質學校就讀的動機強烈。
2. 老舊社區學齡人口大幅降低，學校面臨龐大減班壓力。
3. 鄰近地區公私立小學林立，增加家長選擇學校的機會。
4. 大眾運輸系統便捷，人口往新店地區移居，加深學齡人口流失。



◎ 校園鳳凰花開



(三) 學校規模

1. 班級數：普通班26班、特殊班（資優班）1班、資源班2班(含啓聰班1班、身障資源班1班)、幼稚園3班。
2. 學生數：男 428 人 女 368 人 總計 796 人(不含幼稚園)。
3. 人員編制
 - (1) 教師編制人數(含校長)：共 60 人，本學年聘用長期代課教師共 4 人。
 - (2) 專任職員總數共 9 人。

二、優質目標

(一) 背景分析

體察前述課題，進一步探究學校現存情境與條件(詳如表1)，對於「讓每個孩子都成功」的學校總體課程再生方案，逐步建立志清期望達成的目標。

表1 方案現況情境分析表

覺察的課題	現存的情境條件(95學年度)		計畫目標的 確 立
	優勢	劣勢	
點的創意難以達成整體的教育效果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 已經發展完成鄉土本位、人際本位課程。 2. 團隊成員具有課程發展經驗。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 團隊成員已經習慣原有課程計畫，重新建構總體課程需要更長時間調整與適應。 2. 發展課程方案時，較欠缺課程理念與實踐的論述過程。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立志清國小學校總體課程理念論述。 2. 發展志清國小學校總體課程架構。
龐雜的特色課程亟需型塑課程品牌	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成員已經關注經營特色課程是學校經營與發展重要的面向。 2. 特色課程內容豐富。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從既有的課程中進行課程品牌的建構，涉及課程增刪，目前欠缺課程法制化運作的機制。 	<ol style="list-style-type: none"> 3. 建置志清國小行政與課程整合運作系統。 4. 創設「日進時間」課程，深化學童閱讀與寫作能力。
基本領域與本位課程亟需緊密連結	<ol style="list-style-type: none"> 1. 基本領域與本位課程已發展完成課程內容，有利於逐步連結與轉化。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本位課程較少與基本課程連結，成為另一種基本課程。 2. 雖有本位課程內容，但因基本課程時數不足，發生本位課程無法實施情事。 	<ol style="list-style-type: none"> 5. 創設「總合學習」課程，厚實學童問題解決能力。 6. 創設「志清活動」課程，涵養學童群體生活能力。
學生學習品質亟需透過總體課程營造強化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教師教學認真，尤其對基本領域課程更強調精熟。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部分年級班級間各自實施課程，造成班級間產生落差現象。 2. 年段間僅透過教材銜接，並無整體課程地圖。 	

(二) 計畫目標

1. 建立志清國小學校總體課程理念論述。
2. 發展志清國小學校總體課程架構。

3. 建置志清國小行政與課程整合運作系統。
4. 創設「日進時間」本位課程，深化學童閱讀與寫作能力。
5. 創設「總合學習」本位課程，厚實學童問題解決能力。
6. 創設「志清活動」本位課程，涵養學童群體生活能力。

(三) 實踐策略

為達成計畫目標，擬定「理念論述、建立組織、發展架構、創設品牌、永續創新」五大策略之地圖，循序漸進實踐。

1. 具體策略內容

策略一：理念論述：透過文字撰述，將志清學校總體課程再生之理念、架構與實踐要領，進行系統論述，作為學校課程發展的重要基石。

策略二：建立組織：重新檢視與整合各種一般行政與課程發展會議，建立「行政與課程整合運作系統」，整合課程與行政事項，作為課程發展、評鑑、創新的平台。

策略三：發展架構：建構「志清國小學校總體課程架構圖」，成為學校完整的課程地圖。

策略四：創設品牌：轉化既有的課程內容，創設「日進時間、總合學習、志清活動」三個系統化本位課程，循序漸進培養孩子能力，並永續發展成為志清課程品牌。

策略五：永續創新：除了進行「課程評鑑」外，並在後續嘗試發展「新興課題與學校總體課程連結模式」，不僅解決新興課題帶來課程膨脹問題，更將新興課題轉化為學校總體課程永續創新的重要歷程。

三、具體做法

(一) 課程領導

1. 建立「志清國小學校總體課程理念論述」

課程理念論述是學校課程的永續發展、精進創新及有效實踐重要的基石。志清校長透過下列歷程，論述志清課程理念：

- (1) 深入分析原有課程文本：95學年度開始，志清課程領導成員，匯集既有的課程文本，包含學校課程計畫、本位課程設計、單元課程設計等，瞭解與掌握志清原有課程脈絡與結構。
- (2) 研擬總體課程初步架構：經過課程文本的分析，領導成員研擬初步總體課程架構，並針對課程屬性、架構邏輯性、課程時數等課題，進行編擬。
- (3) 文字論述志清課程理念：從95學年度開始，校長積極以文字論述志清課程理念，作為學校總體課程再生的重要依據。

2. 發展「志清國小學校總體課程架構」

- (1) 總體課程架構圖（詳如圖1）
- (2) 課程願景：志清以培養「健康身心、與人合作、人文關懷、追求卓越」的志清孩子為學校課程願景，並依據願景，訂定下列學校課程目標為：
①能培養良好的品格 ②能學習基本的知識 ③能建立思考的習慣 ④能鍛鍊強健的體能 ⑤能涵養人文的情懷 ⑥能具備國際的視野。

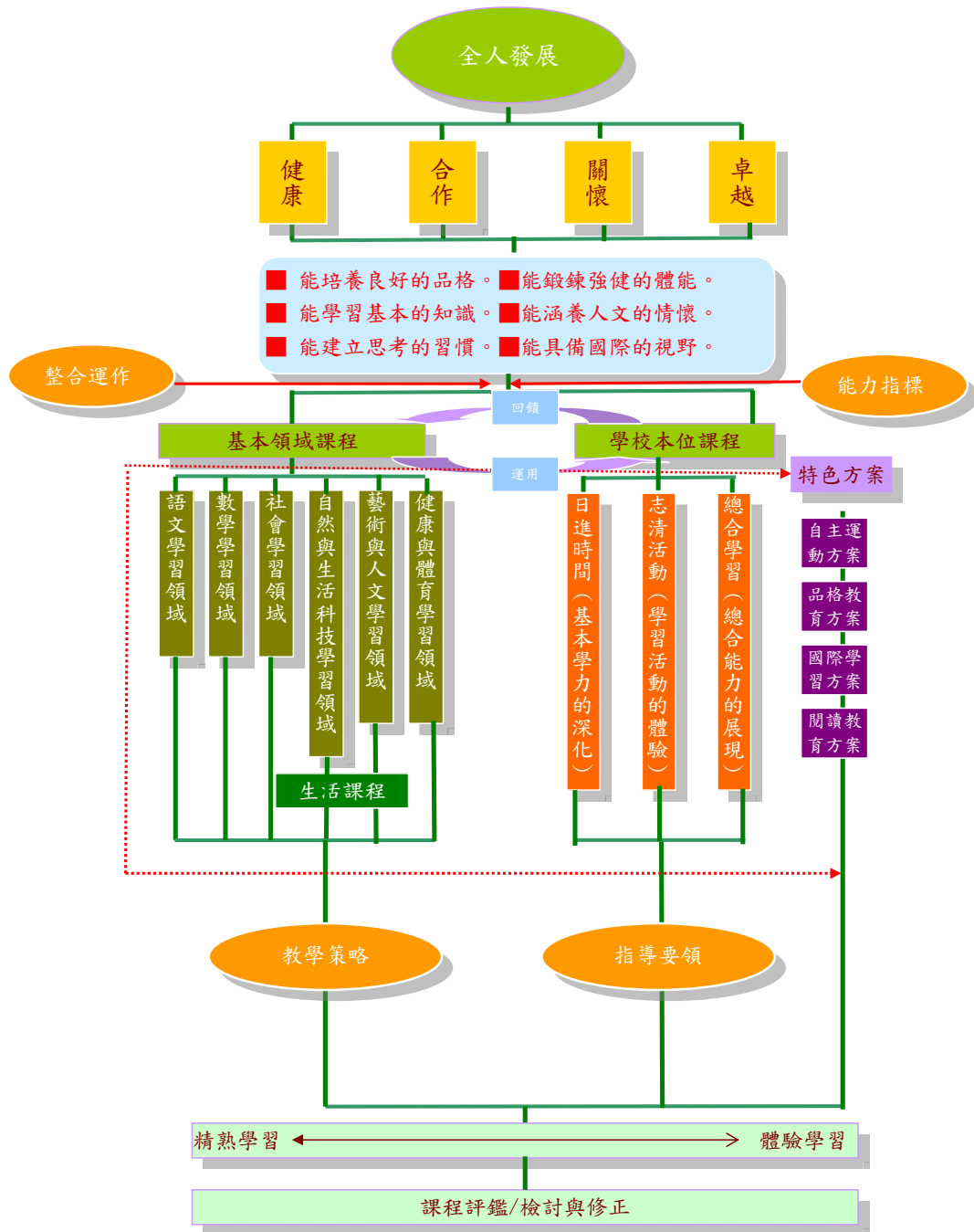


圖1 志清國小學校總體課程架構圖

(3) 架構圖之內涵

- ① 強調「基本領域課程」與「學校本位課程」緊密連結：在基本領域課程習得的知識或經驗，讓孩子有機會到本位課程所提供的學習場域中「運用」，此時孩子將「用出來」所學到的能力或方法，「回饋」到基本領域的學習。兩者之間存在「運用與回饋」緊密的關係。
- ② 體現讓孩子成功的課程思維：志清認為基本課程應該讓孩子在課堂「精熟」，而本位課程應該讓孩子在多元機會中「體驗」。有了精熟才能具備基礎學力，有了多元體驗的機會才能滿足不同孩子的學習風格，開展多元能力。總體課程架構是志清正式的

課程制度，規範了每位教師均需確保每個孩子「課堂精熟」與「多元體驗」的成功機會，志清相信，唯有從學校總體課程法制上確立，才能確保孩子都能成功。

- ③ 成為課程永續創新的穩固基盤：沒有穩固架構的創新，可能是一種危險，因為可能造成課程的排擠、遺漏、膨脹、錯置等問題，影響孩子的學習。總體課程架構提供了穩固的基盤，當每一個新興課題與總體課程連結之後，可以尋找出課程地圖、標定出課程位階、設定實施年級與課程目標，不斷的從總體課程中檢視創新的整體效果，課程永續發展才具有意義。

3. 建置「志清國小行政與課程整合運作系統」

志清創設「行政與課程整合運作系統」(如圖2)，作為課程發展、評鑑的重要平台。在進行總體課程再生的實踐歷程中，更有著重要的功能。

- (1) 系統運作要領：志清依據下列要領進行「行政與課程整合運作系統」的運作：

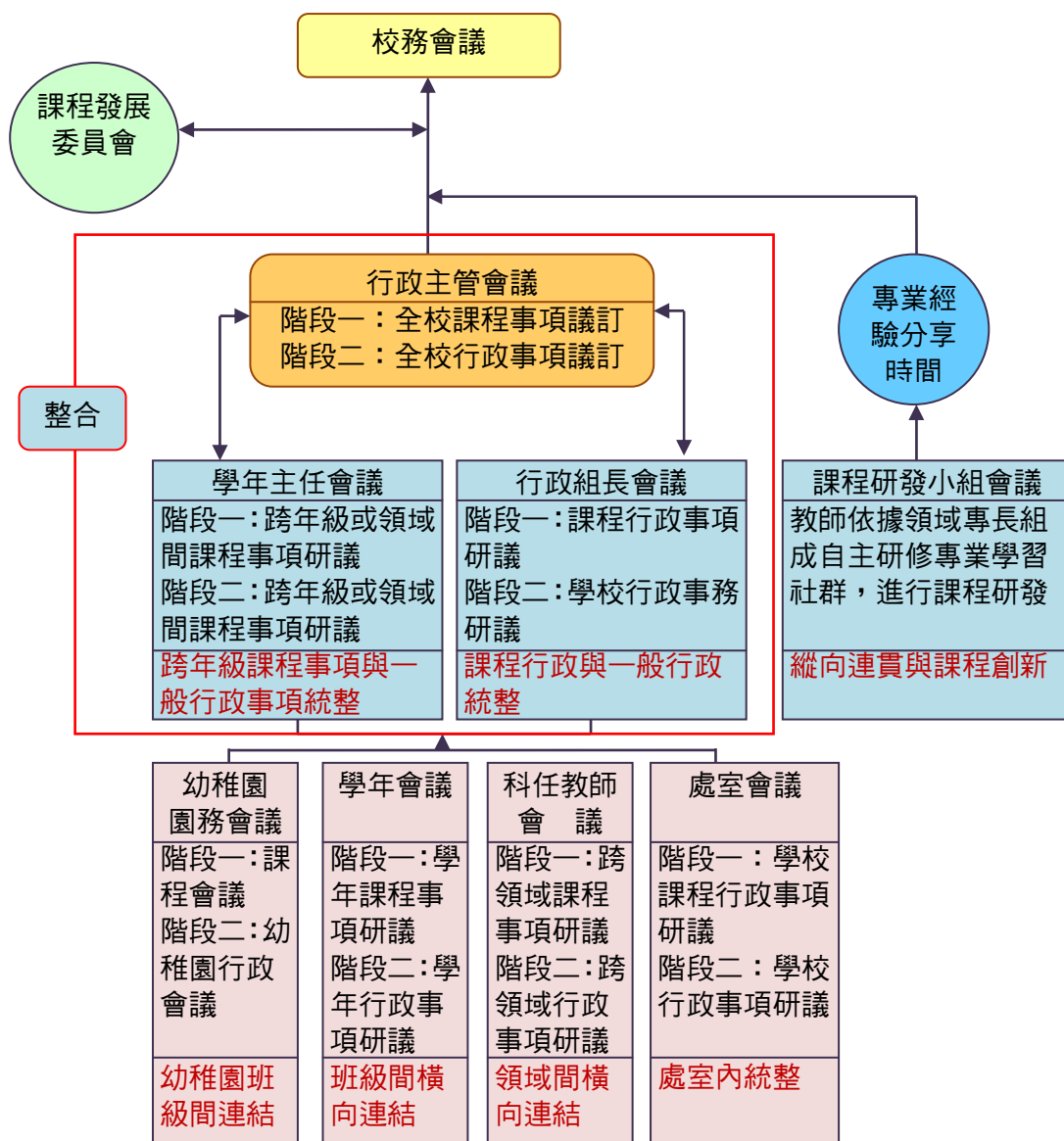


圖2 志清國小行政與課程整合運作系統圖



◎ 追風行動－志工說明



◎ 追風行動－出發

- ① 將每個月的週五下午，依序排訂為「行政組長會議」、「學年主任會議」。
- ② 每次週五下午會議時，校長與處室主任均需參與。
- ③ 會議紀錄置放志清資源網，對校內公告，並能進行會議紀錄執行進度的控管。
- ④ 週一行政主管會議時間，針對週五會議決議事項，研擬處理策略與進度。
- ⑤ 課程研發小組會議，係進行學校年度重點課程研發工作，小組成員由教師依據領域專長組成，其研發重點與研發期程需另外訂定。

(2) 具有的特色及達成的功能：行政與課程整合運作系統的實施，達成下列功能：

- ① 緊密連結一般行政事務與課程發展事項：各處室主任參與週五會議，有效整合行政事務與課程發展事項，使行政計畫的推動，回歸課程與教學的思維。
- ② 建立學校課程發展的法定程序：學校各種課程制度、方案、計畫等，需要完成校內法定程序，以維持穩定運作，避免課程因人而易，無法從一至六年級循序漸進系統培養孩子的能力。
- ③ 會議紀錄e化管理，有效呈現決策脈絡：學校各種事務龐雜，詳實的會議紀錄，可以呈現決策脈絡，讓團隊瞭解決策制訂的理念與想法。瞭解過去為何會做這樣的決定，對課程發展非常重要，一方面得以避免後續決策與先前決策衝突矛盾，一方面得以看到過去的足跡，確保課程決策的穩定。

(二) 課程設計與實施

1. 創設「日進時間」本位課程，深化學童閱讀與寫作能力

(1) 課程意涵

「日進時間」係指「基礎學力的深化」，亦即透過系統的課程設計，強化孩子的基本學力。取名「日進時間」，蘊含著兩個基本的課程價值：首先是學校積極提供學童日日求進的時間，滿足學童個別差異的學習需求；其次是重視學童的「進步產生的加值」，而不是單一標準的評價。

志清於95學年度開始，從一至六年級間緊密連結，循序漸進讓每個志清孩子都能：①每學期學會並運用一種閱讀策略②三至六年級每位教師都需指導孩子寫作引導架構③三至六年級每篇作文都必須在課堂中習寫④三至六年級每學期必須進行日進寫作大賞(全年級



◎ 始業式—讓書飛到心中



◎ 閱讀搶頭香活動

共訂題目，同一時間寫作)1次，每次80分鐘⑤三至六年級訂定年級寫作評量規準，針對日進寫作大賞學童作品，進行評量，瞭解學童寫作能力。

(2) 課程設計

- ① 進行每學期國語教材「課」的分析：「日進時間」在志清的課程架構屬性上，歸屬於「本位課程」，強調「將基本領域習得的知識或技能，實作出來」，這樣的課程發展取向，可以讓學童擁有更統整的學習，更可以彌補教師教學時數不足所造成「作文回家寫」的困境。因此，我們透過「國語教材「課」的分析表」，掌握每年級該讀及該學的方法。
- ② 研發各年級閱讀策略：我們掌握國語「課」的學習重點後，逐漸確立每個年級適合學習的閱讀策略，並在國語課「課文深究」時，進行閱讀策略教學。
- ③ 發展「日進時間課程內容架構表」：經過國語「課」的分析及閱讀策略研發歷程，並透過「行政與課程整合運作系統」，訂定「日進時間課程內容架構表」，完成學校課程法制化歷程，全面施行。

(3) 課程實施

- ① 訂定「日進時間課程實施指導要領」，確保課程目標的達成日進時間之指導要領為：
 - 要領一：日進時間強調意願與態度的激發，因此，讓孩子看到自己的進步，並大量鼓勵孩子的進步。
 - 要領二：日進時間是「做」的時間，應該「老師教少讓孩子學多」。
 - 要領三：日進時間應該「在國語課完成教」，「在日進時間實地作」。
 - 要領四：沈浸的氛圍是習慣養成最重要的情境，所以無論閱讀或寫作，都應該讓孩子沈浸在「所有同學一起讀寫」的愉悅氛圍中，是日進時間成功的重要元素。
 - 要領五：每篇寫作都應該在課堂裡進行，如此才能看到孩子真實習得的能力。
 - 要領六：個別需協助的孩子，應該給予個別的激勵的標準。
 - 要領七：每學期必需由校長、教務處與學年共同命題，進行集體寫作，並將作品完成分析，了解孩子的程度。



◎ 日進時間－共讀書討論



◎ 日進寫作大賞

- ② 進行閱讀策略教學活動設計，有效進行教學活動
- ③ 進行寫作教學指導方法設計，運用引導架構進行寫作教學
- ④ 透過「日進寫作大賞」年級集體寫作，涵養孩子寫作意願：三至六年級每學期進行1次80分鐘的「年級集體寫作」，也就是「日進寫作大賞」，透過「共同命題、完成引導、一起寫作、大量鼓勵」的實踐原則，培養及看到孩子真實的寫作能力。
- ⑤ 發展年級寫作評量規準，了解孩子寫作能力。

2. 創設「總合學習」本位課程，厚實學童問題解決能力

(1) 課程意涵

「總合學習」係為培養孩子展現問題解決的總合能力而創設的本位課程，亦即將基本領域課程所習得的知識或經驗，藉由總合學習的情境，展現出問題解決的總合能力。蘊含著兩個基本的課程價值：首先強調「學生的學」，在課程設計與實施上，教師是引導與協助者，學習的主體是學生；其次是重視學童「總合」能力的育成，也就是引導學童利用自己的優勢能力，進行學習課題的探究。

(2) 課程設計

① 以綜合活動學習領域能力指標為主軸，進行跨領域主題統整設計

總合學習之課程發展，係以綜合活動領域能力指標為主軸，進行跨領域主題統整設計。透過年級內「和自己相關的事、和他人相關的事、和社會生活相關的事」的課程範疇，及一至六年級間「感受生命的美好、創造美好的生活、探索志清社區的美」的課程主軸，緊密連結，逐漸開展。於是，本課程內容架構達成以下效果：(1)清楚的學校課程地圖，明確律定課程順序與課程廣度；(2)緊密銜接的年級主題，有利於課程目標的達成。

② 發展主題統整課程設計，引導學生學習

在確認課程架構之後，隨即由各年級教師進行「主題課程設計」，作為課程實施的依據。

(3) 課程實施

① 訂定總合學習指導要領（詳如圖3）

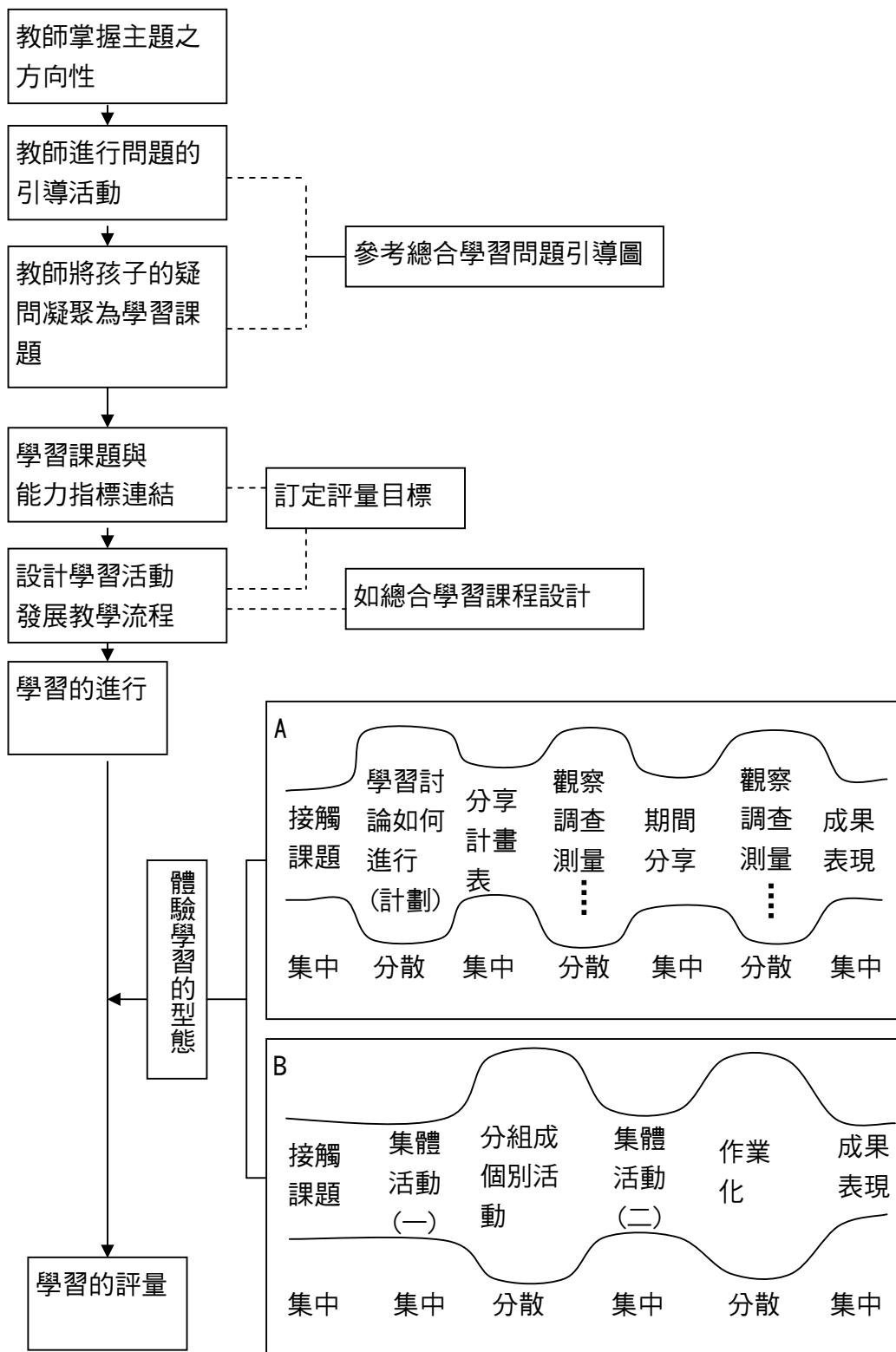


圖3 總合學習指導基本歷程圖

② 研擬總合學習評量目標

總合學習重視學習歷程中孩子的投入和體驗，本校以「關心意願與態度、知識與理解、表現與運用、思考與判斷」四個向度，訂定總合學習評量目標。



3. 創設「志清活動」本位課程，涵養學童群體生活能力

(1) 課程意涵

「志清活動」係著重「情意活動體驗」的課程，其目的是引導兒童藉由「實踐、省思與體驗」，以健全情意陶冶群性。強調藉由學校活動的課程化，提供孩子體驗學習的場域。

(2) 課程設計

① 進行學校既有活動屬性分析

學校現場各種活動非常多元複雜，在發展「志清活動」課程時，對既有活動進行分析與統整，再透過「活動課程化歷程」，有效解決活動膨脹層疊的問題。

② 發展「志清活動」內容架構

將現有活動分析歸類，透過課程與行政整合運作機制，討論訂定內容架構。

③ 各處室進行「活動課程化」的歷程

「志清活動」的創設，係因覺察當前各種加入學校現場的活動非常多而龐雜，亟需透過活動課程化的歷程，進行統整，以提供孩子完整的學習經驗。學校活動之課程化，係經過下列階段：1.覺察課程需求 2.確立課程主軸 3.連結能力指標及統整既存活動 4.決定教學目標：以綜合活動領域能力指標為依據，統整既存活動的，擬定教學目標 5.實施教學與評量：透過「引發、體驗、省思」三個教學階段，進行有機連結。

(3) 課程實施

① 各處室進行「與既存活動連結」。

② 統整擬定「志清活動課程內容表」，並發展各種志清活動課程。



◎ 兒童節慶祝活動



◎ 孩子們！一起來跳舞吧



◎ 生態教育-環保藝術展



◎ 環保藝術教室成果展

四、優質成果

一、組織表現

- (一) 課程與教學品質表現績效卓著
- (二) 創設課程品牌，學生明顯回流
- (三) 教師專業成長成果進步顯著
- (四) 總體課程創新，媒體報導頻率再創新高

二、學生表現

(一) 有效提升志清學生語文基本能力

「日進時間」課程實施，學生語文基本能力檢測，從每向度均低於北市平均通過率，進步為每向度均顯著高於北市平均通過率，課程學習成效顯著。



◎ 國際交流



◎ 城鄉交流



◎ 科學創意競賽



◎ 志清E電台



(二) 學生各項表現成績大幅躍進

學年	具體表現
96學年	五年四班柯易萱參加拜耳全國科學實驗比賽，榮獲全國第一名。
	五年一班李宣參加北市多語文競賽，榮獲南區英語演說第一組優勝。
	五年二班鳳潔菲參加北市多語文競賽，榮獲南區英語演說第二組入選。
	四年一班鄭容、四年二班姜成翰、柯嘉杰、四年四班蔡旻霖、拜雨晴，參加北市多語文競賽，榮獲南區英語戲劇比賽優勝。
	96學年度，六年一班林雨潔參加北市多語文競賽，榮獲南區閩南語演說優等。
	六年三班吳昱蓁參加北市多語文競賽，榮獲國語文寫字比賽優等。
	三年四班翁茂詮參加聽障生國語文競賽作文比賽獲得一般學校國小組第一名
97學年	景美溪踩街遊藝嘉年華榮獲第二名。
	五年四班柯嘉杰榮獲第二屆2007拜耳全國科學實驗比賽獲第一名
	三年五班陳瓏瑛 參加中華民國台灣區第十五屆聽覺障礙國民國語文競賽國小朗讀組榮獲全國第一名
	本校榮獲97學年度中正盃民俗體育錦標賽乙類扯鈴團體組優等
	六年二班謝彩芝、楊茹茜、陳琪榮獲教育部活化校園與發展特色學校方案-「自編故事一籬框」徵件活動榮獲優選
	合唱團參加臺北市南區音樂合唱比賽獲得南區組優等
98學年 上學期	北市中正杯武術比賽榮獲優等
	北市南區運動會精神總錦標及徑賽第4名、田賽第5名
	六年2班張子榕榮獲世界網路寫作金獎
	北市98年度合唱比賽南區第3名
	四年3班林聖傑榮獲全國中小學作文比賽特優
	四年5班陳瓏瑛榮獲全國口語演說比賽特優
四年5班曾吉萼榮獲全國生活節能創意賽金牌	



◎ 總合學習--美食小當家



◎ 有機蔬菜教學

貳、申請書特色

一、理念特色

志清深深相信「學校是孩子享受成功經驗的地方，每個孩子都可以擁有及享受屬於自己的成功經驗」。這股相信，驅動志清對學校課程與教學進行全面的檢視與反省，發現「讓每個孩子都成功」無法依賴單一教師的發光，需要學校所有教師一起發熱，而學校總體課程的營造，才是匯集全校教師熱力，開展學校教育效果最關鍵的基石。

二、過程特色

志清如實掌握總體課程再生的目標，採取階段策略分年築基實踐，歷經近四年的耕耘，透過「理念論述、成立組織、發展架構、創設課程、永續創新」等五項策略，循序漸進穩步向前，獲致下列成效：

- (一) 完整的學校課程理念論述，成為課程創新實踐的穩固基石
- (二) 整合的學校課程總體營造，成為厚實孩子能力的統整系統
- (三) 健全的「行政與課程整合運作系統」，成為整合課程與行政事務的有效平台
- (四) 系統的「日進時間、總合學習、志清活動」本位課程，成為學校永續經營的課程品牌



◎ 園遊會



◎ 體表會表演



◎ 體育教學



◎ 舞獅隊表演



◎ 交通安全教學



◎ 品德派



◎ 西餐禮儀教學



◎ 特教宣導

三、結果特色

持續以總體課程營造的歷程，深化各種課程與教學品質，學校與學生表現大幅躍進，以98學年度為例，包含：98學年度超過95%以上新生家長認同學校課程理念與作法、98學年度學生人數回流成為北市唯一新增新生額滿學校、97年度語文能力檢測大幅進步、98年度教師行動研究團體獎北市第五名、全校教師全部加入組成專業學習社群、學生對外競賽成績表現耀眼等具體成效。

參、未來展望

志清國小於完成學校總體課程再生後，已具有穩固的課程總體架構，在這樣的基礎上，我們將朝著下列方向，持續紮實的前行：

- 一、**聚焦學生學習，持續精進課程內容**：透過評量規準的建立，瞭解學生學習表現，作為校課程精進的準據。
- 二、**整合新興課題，確保總體教學效果**：建構新興課題與學校總體課程連結模式，將新興課題轉化為學校課程創新的元素，一方面避免學校課程膨脹，另一方面確保學校教學目標得以達成。■



課程發展優質獎

乘著閱讀的翅膀 遨遊課程再造之旅





臺北市士林區劍潭國民小學

陳錦蓮 林恬瑩 李世同 范如君 何淑鈴 黃瓊慧 張恒愷 張蘇美 吳秀玲 許淑芬

評審的話

黃嘉雄教授

99年度獲課程發展向度優質獎的劍潭國小，除均符合16項優質指標外，更具下列優異特質：

一、校長具優秀課程領導專業知能及熱忱

劍潭陳錦蓮校長擁有以課程與教學為專長的博士學位，本身的課程領導專業知能非常豐富。更重要的，她能將自己的專長付之實踐，以深厚的專業知能為後盾、以豐沛的熱忱為觸媒而轉化帶動出校內教師群的課程投入能量。劍潭整體課程架構和校本特色課程之持續發展歷程，彰顯出校長的豐碩專業知能與領導熱忱。

二、整體課程架構體系完整、條理清晰

劍潭的全校性課程計畫，內含依據及目的、學校背景分析、課程發展組織、課程願景與目的、學習節數分配、學校各特色課程計畫及課程評鑑等項目，每一項目之內容條理分明、語意清晰，各項目內容彼此相互支撐，具良好的整體架構。

三、課程設計品質優越

劍潭的校本特色課程包括寫作高手、藝饗天開、鄉土教學、品德書香、環保藝術等課程方案，這些校本課程能與學校的課程願景方向相結合，其課程計畫能清楚地列舉出各年級的能力指標、單元主題名稱、教學目標、教學重點和學習節數等要項，而且能將重要新興議題融入，展現出極為優異的課程設計品質。



團隊介紹

劍潭國小課程再造之旅得以翱翔天際，並攀上成功高峰，係全體教師於寒、暑假及學期中無數次之研討會議共同討論與設計，並在行政支援下，歷經4年完成。歷程中陳校長錦蓮扮演領航者，秉持豐富學生學習的承諾，倚靠李世同、林恬瑩兩位主任的親力親為，范如君、何淑鈴、黃瓊慧、張恒愷、張蘇美、吳秀玲、許淑芬等老師的全力投入，以及全體夥伴的同心合力，課程再造成果得以豐碩。

得獎感言

課程發展是一個慎思協商的動態歷程，也是一個課程選擇、修正及創造的成果。整個過程感謝劍潭伙伴們集體攜手合作，在真誠對話與相互理解中，終能成就彼此對課程再造實踐的願景與共善。方案從構想孵化到實際運作，有苦澀的掙扎，也有重生的喜悅；有禁錮的困頓，也有茅塞頓開的興奮。因為課程再造，我們上演一次次的「討論與分享」，我們彼此腦力激盪，不斷成長，我們的心緊緊串在一起，在教學生命中刻下深深的痕跡，同時也豐碩了教學生命的每一分鐘。

方案自撰寫、接受複審到得獎，那股夥伴的凝聚力和成就感，至今成為大夥津津樂道的話題，這一份榮譽得來不易，是對劍潭全體夥伴最大的肯定。我們矢志秉「教育的心永不打烊」，課程再造之旅將永續精進前行。



摘要

「乘著閱讀的翅膀 遨遊課程再造之旅」方案，發軔於95學年度，團隊成員在理念釐清及對話討論後，決定再造課程，發展以閱讀為主軸之校本課程，提升整體學習成效。

整個方案由「品德書香」、「藝饗天開」、「生活達人」、「英語悅讀」4個子題課程構成，期藉由系統性的閱讀課程方案，以多元媒材讓孩子「喜歡閱讀」、「學會閱讀」，進而「透過閱讀學習」，並實踐培育劍潭學童成為「健康高手」、「道德行者」、「生活達人」、「知識巨人」之學校課程目標。

本方案之創新作法，包括以閱讀為核心、統攝新興議題、創設校本課程評鑑模式、創建數位認證機制…等，透過教師專業教學及行政課程領導，課程方案的實施成效顯著且卓越，全面達成本方案之目標。

關鍵詞：優質學校、課程發展、劍潭國小

網址<http://163.21.51.2/team/tpqs/curriculum/>

壹、申請書內容

我們攜手共創校本課程，這趟豐富之旅
曾經是浴火之子，如今是再生鳳凰，
曾經是繭中靜蛹，如今是振翅彩蝶。

一、基本現況

(一) 設校歷史

民國44年劍潭國小分校創設，借大龍國小上課，民國46年劍潭國小正式成立，87年成爲北市第一間營養午餐公辦民營學校，89年推動小班教學，92年擔任教育部資訊種子學校，97年奉命試辦北市第一間環保藝術教室。

(二) 社區環境

劍潭國小緊鄰士林夜市，交通便利，臺北盆地還是湖泊時，就有史前人類曾在此居住，是一個有歷史的社區。就地理位置而言，劍潭居於臺北市中心，然而，就教育條件而言，卻是處於都市邊緣。

劍潭右臨劍潭捷運，左瀕承德路，道路四通八達，惟交通要道噪音大，教師教學不堪其擾。社區老舊住宅群聚集，公共環境、衛生與住宅品質待強化。另外，劍潭僅北面與住家相鄰，一條承德路將劍潭與社區隔離，8成以上學生住家，與學校有相當距離。

(三) 學校規模

現有普通班24班，資源班2班，學生總數525人，其中男生282人，女 243人。教師編制人數(含校長)共50人，專任職員共8人。

二、優質目標

(一) 背景分析

1. 現有課程零散，有待重新系統化建構：原有校本課程均以主題方式散落在各領域課程，各個主題課程既缺教學目標，亦乏教學活動設計。
2. 專業堅持及熱誠，擦亮課程再造火花：校長秉專業學養，多次對全校教師說明校本課程的理念與做法，教師清楚認知現有課程必須轉化，願意展現專業，再造校本課程。
3. 有效關懷弱勢學童，弭平學習落差：近年來劍潭單親、低收入戶、隔代教養…等弱勢學生高達全校1/3，劍潭團隊覺知應以更具體行動關懷這些學生。
4. 閱讀推動缺乏規劃，不見效果：劍潭深耕閱讀活動疏於整體規劃、學生多沉迷玩電腦、家長只重視課業等因素影響，學生並不太熱衷閱讀，間接影響劍潭語文學力測驗成績及閱讀比賽成績。



5. 新興議題湧現，學習效果有待提升：面對龐雜新興議題，本校多以辦理單一宣導或藝文比賽活動因應，但因目標不明、缺乏與學校課程連結、既重疊又孤立，削弱學習效果。
6. 回應學校課程目標，培育真善美聖劍潭人：學校願景不應只是口號，應透過學校總體課程加以實踐。

(二) 具體目標

1. 從閱讀出發，系統化發展切合學生需求、實踐學校願景之校本課程。
2. 涵養劍潭學子具有閱讀新識力：品德力、生活力、英語力及美學力。
3. 培養學生喜愛閱讀書籍，樂在閱讀，得以擁有終身學習的能力。
4. 透過多元閱讀，擴展學習機會，增加背景知識，具有更多元化及全球化的視野。
5. 創設校本課程評鑑模式：發展校本課程評鑑規準與指標，監控課程發展成效，並成為課程發展的導航系統。
6. 建立學校課程品牌：用心經營整體性的閱讀課程方案，厚實學生的基本能力，並建立劍潭國小獨具特色的課程品牌。

三、具體作法

(三) 課程發展歷程簡述

本方案之發展係循Skilbeck所提出情境發展模式之五個步驟：分析學校情境、依據情境分析的結果訂定課程目標、根據目標發展實施的方案、方案實施之前作充分的解釋說明、實施過程中，不斷的檢討追蹤，再回饋改進。

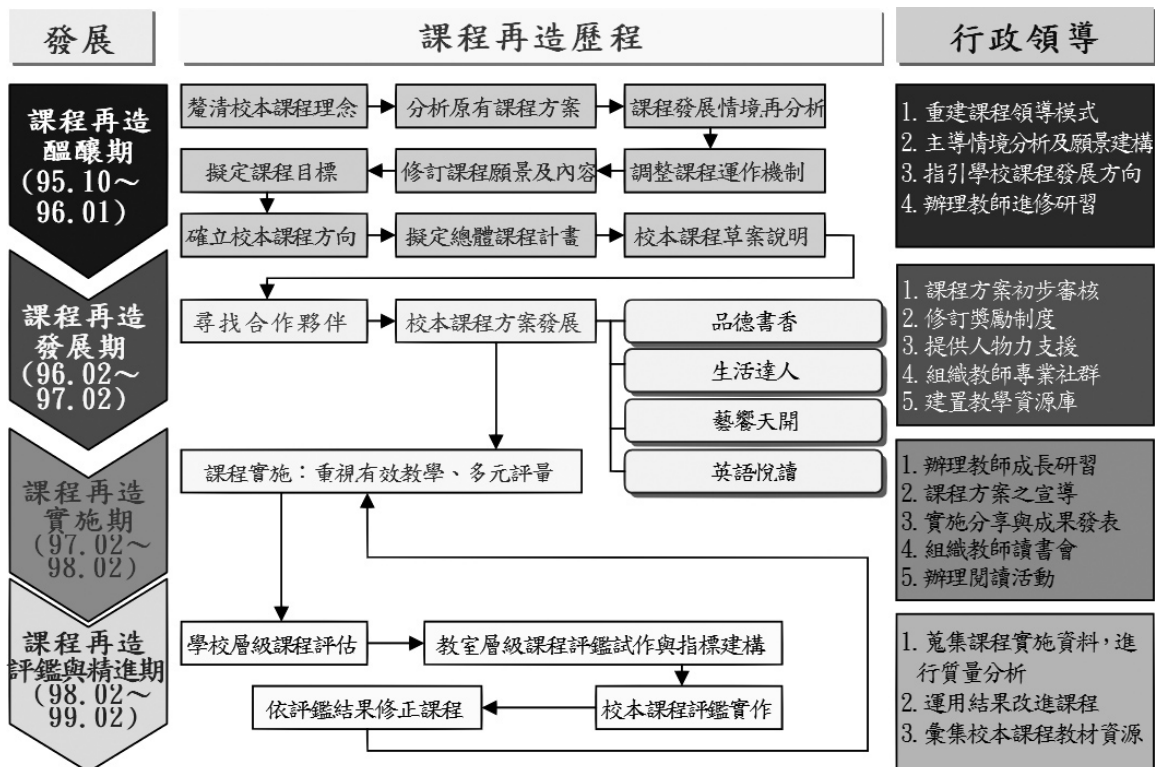


圖1 課程發展歷程圖



◎ 表演藝術研習



◎ 教師專業學習社群

(二) 實施內涵

【第一年 重新出發—課程再造醞釀期(95年10月至96年1月)】

1. 校長親自以專題演講及對話方式，帶領教師釐清校本課程理念、重新解讀能力指標及確認21世紀孩子應有能力。
2. 聘請學者帶領教師分析原有校本課程方案，包含課程計畫、課程設計等。另外，亦分析原有課程脈絡與結構，最後並將課程之優缺點向全體教師說明，決定課程再造。
3. 重新實施課程發展SWOT分析，以找出學校課程發展之著力點。
4. 增加學年課程小組、學年課程會議，並定期舉行校務推動小組、擴大行政會議，作為課程發展的重要機制。
5. 全校共同修訂學校願景為「打造一個讓學生樂在學習的優質劍潭校園」，以及決定4個核心價值—健康、優雅、多元、創新。
6. 轉化學校願景為課程目標，課程目標如下：
 - (1) 成就尊重關懷、體魄強健、自我管理、快樂成長的劍潭健康高手。
 - (2) 型塑積極負責、樂觀向善、悅己悅人、知足感恩的劍潭道德行者。
 - (3) 涵養熱愛生命、適性發展、勇於嘗試、超越自我的劍潭生活達人。
 - (4) 培育熱愛學習、勤奮進取、創意思考、國際視野的劍潭知識巨人。



圖2 學校願景及課程目標圖



7. 決定以閱讀為主軸，並建構「品德書香」、「藝饗天開」、「生活達人」、「英語悅讀」4個子題課程，其課程實施對象與內涵說明，詳下表：

表1 4個子題課程實施對象與內涵

子題	對象	課程內涵
品德書香	全校學生	課程統攝九個議題，包括品德教育、人權法治、交通安全、春暉教育、性別平等、生命教育、環境教育、人口教育及家庭教育。十個核心價值：守法、合作、關懷、誠實、寬容、負責、尊重、禮儀、感恩、正義。
藝饗天開	高年級	「點線面的世界」課程內涵包括欣賞畢卡索、李石樵、朱銘...知名藝術家之作品；「音樂寶盒」包括欣賞交響樂、古典樂、歌仔戲等音樂作品。
生活達人	全校學生	二個主軸分別是家人關係、生活管理。各年級再依據每一主軸衍生出1個主題。
英語悅讀	2至6年級	低、中年級以認識動物、顏色為主題；高年級以認識蔬果、寫書信為主題。

- 編擬達成課程目標之學校總體課程架構，整個課程架構內涵包括：(1)能力奠基：七大領域、六大議題課程；(2)精進學習：領域統整學習；(3)活力劍潭：4個子題的校本課程；(4)體驗學習：學校行事活動課程。
- 召開課程發展委員會議，審閱「學校總體課程計畫」，經成員研討確定，通過新版本之「學校總體課程計畫」，並訂出校本課程再造實施期程。
- 向全校教師說明與雙向溝通「學校總體課程計畫」課程方案之課程理念、課程內容及其規劃、執行及評鑑期程。

【課程醞釀階段行政團隊之課程領導】

- 課程發展採「由上而下」與「由下而上」融合的領導模式。
- 由教務處主導並匯聚各方意見，進行情境分析及願景建構。
- 校務推動小組會議指引學校課程發展的方向。



◎ 教師座談會



◎ 課程研討

4. 辦理必要的、系統化的教師進修，包括2場次的學校本位課程研討及8場次的閱讀語文教學研討。
5. 安排週三、週五或學年共同空堂等共同研討時間，營造合作與討論文化。

【第二年 課程再造發展期－課程方案設計(96年2月至97年2月)】

1. 尋找合作的協同夥伴：多次邀請銘傳大學黃嘉莉教授義務指導。另外，亦向教育局申請專案經費及運用宏達電基金會資源，提升本校教師教學知能。
2. 「乘著閱讀的翅膀 遨遊課程再造之旅」方案實施內容之發展
 - (1) 分析4個子題課程目標與學校課程目標之關連性，確保課程目標的達成。

表3 四個子題課程目標

子題	品德書香	藝饗天開	生活達人	英語悅讀
個別課程目標	1. 增進品德力 2. 於生活中實踐 3. 培養好習慣與態度 4. 建立正確價值觀	1. 增進美學力 2. 生活中能運用美學 3. 培養欣賞藝術興趣	1. 增進生活力 2. 成為家事高手 3. 培養生活自理能力	1. 增進英語力 2. 能運用英語表達與溝通 3. 培養學習興趣
課程目標	1. 習得閱讀策略，懂閱讀、會閱讀、讀得有方法後，能以自己為主體，發自內心想閱讀各類書籍，樂在閱讀。 2. 提升學生知識力、思考力、問題解決力、情意表現力、閱讀力。 3. 滿足孩子多元的需求，擴展各類學習機會，增加背景知識，具有更多元化及全球化的視野。			

- (2) 學年老師共同建構四個子題之整體課程大綱。
- (3) 課程大綱送審：各年級進行年度課程大綱的編製後，提交課發會，由委員們共同審查，完成課程法制的歷程。
- (4) 設計教學活動：依各年級次子題設計教學活動，含括教學流程、教學媒材、教學評量等。



◎ 銘傳大學合作夥伴



◎ 教學輔導教師工作會議



【課程發展階段行政團隊之課程領導】

1. 設計「校本課程評鑑規準表」，進行課程方案之初步審核。
2. 修訂閱讀及劍潭之星獎勵制度，做為推動課程活動之獎勵。
3. 提供支援人力、經費、教具資源、設施器材，包含購置教學所需媒材、募款購置圖書、成立玩具圖書館…等。
4. 籌組教師團隊成為學習型組織，提昇教師教導學生使用圖書館、選擇優良讀物、帶領班級讀書會及專業閱讀指導的教學能力。
5. 關懷、支持、肯定教師們的努力，公開表揚教師感人事蹟，激勵教師士氣。
6. 辦理親職教育宣導，增進親子閱讀知能，讓孩子養成「在家閱讀」的習慣。

【第三年 課程再造實施期一課程方案實作(97年2月至98年2月)】

劍潭課程實施並非在邁入第三年的發展過程中才進行教學活動，實際上課程再造的開始，配合著教師進修，教師們即嘗試在教室零星的實施。因此，邁入第三年時，教師們就順利的依課程方案實施教學。課程實施具體作法說明如下：

1. 力求有效教學，促進學習效果

- (1) 進行教學資源準備及教學情境的佈置：購置所需之童書及建置品德走廊。
- (2) 運用多元教學方法實施教學：運用閱讀教學法、體驗教學法、角色扮演法、反省教學法、練習教學法等具體方法實施教學，並落實閱讀、對話、思考及體驗之教學歷程，增進學習效果。
- (3) 加強網路及媒體在教學上之應用：辦理資訊研習及教學經驗分享，提升資訊運用能力。
- (4) 合作小組學習：加強師生互動，讓學生專心投入，學會表達意見，並培養學生問題解決能力。



◎ 藝饗天開課程賞析



◎ 生活達人課程實作



◎ 品德書香課程體驗



◎ 英語悅讀課程共讀

2. 實施多元評量，重視多元展能

- (1) 設計學習護照：邀請學生、家長及教師，共同檢視學生學習效果。
- (2) 運用多元評量：教師在教學歷程中，運用多元評量，如：過關評量、實作評量…等，了解學生學習效果。
- (3) 線上投稿：設計與課程相關題目，鼓勵學生投稿，如：我是家事高手。

3. 激勵教師精進成長，實施專業教學

- (1) 研讀融入議題童書：鼓勵教師大量閱讀童書，選擇出最能符應教學目標之童書與之搭配。
- (2) 加強教師設計及編輯教材之能力，提升教師閱讀教學素養。
- (3) 實施閱讀教學行動研究，找出運用童書建立學生價值觀之教學模式。
- (4) 加入教育部閱讀策略團隊，精進教師閱讀策略教學能力。

4. 課程推展之週邊配套措施

- (1) 每月定期1次召開擴大行政會議，邀請學年主任參加，進行各項與課程相關議題的研討與解決問題，讓課程實施效果最佳化。
- (2) 每月1次週三下午學年內之課程研討，針對校本課程的規畫、實施或執行成效進行交流、省思及回饋，以達學年內橫向的共識。
- (3) 安排週五晨光時間，辦理教學實施後分享，藉此使各學年的課程實施成果得以互相交流，並及時提出實施困難處，進行團體討論及問題解決。

5. 出版課程方案手冊、建置教學資源網、劍潭通訊等，暢通課程訊息傳遞。

【課程實施階段行政團隊之課程領導】

1. 申請精進課堂經費，辦理系統性閱讀教學研習，提升教師專業素養。
2. 每學期學校日活動當天校長或主任向家長說明校本課程實施重點。
3. 利用週五教師晨會或週三進修時間由各學群教師進行教學經驗分享。
4. 定期辦理各項動態或靜態活動，提供學童展現閱讀成果，以提高其自信心，激發閱讀動機，進而養成閱讀習慣，讓閱讀與生活結合，辦理之活動有閱讀小記者、我愛說故事、閱讀活動競賽、小小說書人競賽及線上投稿等。



◎ 劍潭超級小博士頒獎

5. 課程與學校活動結合，讓學生在活動中能展現課程學習成果，本校辦理有閱讀活動、楷模選拔、期末統整…等活動，辦理之活動有早安閱躍、閱冠班、閱讀護照認證、好書介紹、閱讀筆記觀摩展、主題書展、家事高手選拔、品德好兒童選拔、領域期末統整活動…等。



◎ 玩具圖書館學生說故事



◎ 小小說書人演出

【第四年 課程再造評鑑與精進期(98年2月至99年2月)】

劍潭再造課程之旅啟動後，在各階段中即隨時針對整個學校層級課程發展歷程進行評估，以管理全校課程發展規劃、教學實施等，確保課程品質。至於教室層級課程評鑑之實施，在第三年暖身試作，第四年才正式全面實施。整個學校總體課程評鑑之運作機制，包含學校層級及教室層級之課程評鑑，其運作說明如下：

1. 學校層級課程評估：每學年開學初，召開課程發展委員會會議，針對「學校總體課程計畫」之規劃、執行及評鑑等歷程，進行說明與雙向溝通。
2. 帶領教室層級課程評鑑之實作
 - (1) 校長為全校教師做評鑑實作示範與指導，說明如何運用評鑑規準、如何呈現評鑑資料及如何進行分析與省思。
 - (2) 參照Glatton的評鑑規準：彙整全校意見共同建構課程評鑑指標，規準計有17條。
3. 學校本位課程評鑑實作
 - (1) 校務推動小組會議：每週一下午舉行，針對各種課程實施課題，進行討論，並將討論紀錄公告於校內網頁，讓課程訊息透明化。
 - (2) 學年會議：各學年針對該月課程實踐情形，進行討論，並做成會議紀錄。
 - (3) 學年課程小組會議：學年老師依據評鑑規準，進行各子題課程研討與修正。
 - (4) 課程發展委員會：每學期末召開，由各學年報告執行情形及修正意見。
 - (5) 蒐集課程評鑑資料：a.學生學習成效：藉由教學活動觀察、學生作業(學習單)分析、學習問卷及學習護照等工具。b.家長意見：透過開放性意見回饋，提供課程發展與實踐之改進意見。
 - (6) 結果分析與討論：教務處統計量化結果，彙整質化敘述，得到綜合性的結果，於課發會提出。
 - (7) 應用評鑑結果改進課程設計與實施：a.修訂學校總體課程 b.修訂各子題課程之書面課程設計 c.改進教學方法。

【課程評鑑的行政課程領導】

1. 教務處擬定課程評鑑實施計畫，並召開校務推動小組會議共同討論與審定。
2. 由教務處依評鑑期程，蒐集學校層級及教室層級課程評鑑資料，並提出報告。
3. 架設教學資源網站，彙集學校本位課程數位教材資源，永續發展與推廣。

(三) 創新做法

1. 運用各類多元閱讀媒材：以童書、文章、影片等媒材活化課程實施，紮根學生閱讀力、豐富學習活動，培養學生品德力、美學力、英語力、生活力。
2. 創設新興議題實施模式：「品德書香」課程9個新興課題之核心概念，乃培養本校學生「守法、合作、關懷、誠實、寬容、負責、尊重、禮儀、感恩、正義」等十項核心價值，此一統整的課程，減少各個單一、孤立新興課題對學校各種活動的干擾，在統整中精緻新興課題的教育成效，是一個回歸教育品質、具創意的教育議題實施模式。
3. 創設校本課程評鑑機制：課程評鑑兼容學校層級及教室層級，是一個系統化、整體性與服務性的評鑑機制，並吸納所有課程參與者的價值判斷，能從各種角度觀看課程樣貌，讓課程評鑑從學校深入到每一個班級。最重要的是，這個評鑑歷程也帶領著教師持續的精進學習與成長。
4. 灌溉童心苗圃，教師全員參與：自課程發展觀念釐清到課程設計，均以全校教師共同參與模式進行，經由這樣的歷程也凝聚了全校的共識。
5. 課程方案與領域課程及行事活動整合：透過閱讀，孩子可積累豐富背景知識，深化各領域之學習。以「品德書香」課程為例，不僅可以建立孩子正確價值觀，亦可提升其語文、社會領域學習效果。
6. 建置書香博士數位認證系統：97學年度啓用「書香博士」數位認證系統，學生閱讀後進行線上認證，完善紀錄閱讀歷程。



◎ 校外閱讀教學分享



◎ 圖書館利用教育



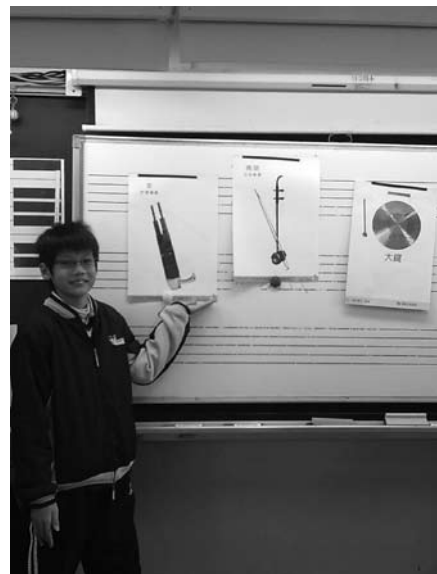
四、優質成果

(一) 目標達成

1. 教育政策融入課程，表現績效卓著：本校自95學年度推動課程再造後，即將各項教育政策之推動融入課程方案中，在人口、品德、性別平等、家庭等教育議題及深耕閱讀活動之推動皆獲得績優表現。
2. 創設課程品牌，學生明顯回流：97學年度開始正式實施後，從新生入學率提升15%、學生異動呈現回流，可知劍潭課程已建立良好品牌，獲家長大大的肯定。
3. 方案實施獲得親師生全面滿意
 - (1) 學生的學習展現成效：期末調查方案的學習成效，發現學生在4個子題課程的學習滿意度皆高達9成，足見本方案確有助於涵養學生的品德力、生活力、美學力、英語力，亦可達成學校課程目標。
 - (2) 方案涵養學生六大關鍵能力：課程實施後之調查可知，課程方案對學生方案目標之知識力、閱讀力、思考力、情意表現力、問題發現與解決力及4個子題課程目標之品德力、生活力、美學力及英語力等六大關鍵能力的達成，確實有助益。
 - (3) 教師對校本課程具高度認同：(以下摘錄部份教師對方案之回饋)
 - a. 閱讀後，透過不斷的對話、體驗、省思，學生能認識自己，並學會與他人及家人分享，以及學會尊重不同的群體及多元文化。
 - b. 學生在閱讀力、品德力、生活力、美學力、英語力的進步確實看得見。
 - c. 以前不懂課程評鑑，經過此方案課程的磨練，發現課程評鑑不可怕，也可以藉由同事的相互提醒，找到缺漏的地方，讓課程更完善。
 - (4) 家長對校本課程的滿意度高：透過校內抽樣調查，發現家長對「品德書香」、「生活達人」的滿意度竟高達100%，而對「藝饗天開」及「英語悅讀」課程的滿意度亦高達95%以上，足見紮根學生品德、生活、藝術及英語能力的方向及作法深獲多數家長支持。



◎ 英語領域期末統整學習



◎ 藝饗天開課程樂器介紹

(二) 創新成果

1. 學生閱讀量逐年增加，閱讀興趣提升：方案實施後，每學年度平均每生可增加20篇閱讀量，六年共可增加123篇。另外，96到98學年度平均每生增加17.5本的閱讀量，可知方案確有助於提升學生的閱讀興趣。
2. 語文檢測成績逐年提升：劍潭學生在北市語文基本學測中，平均通過機率逐年進步，97年度全部項目均高於北市平均值，足見方案確實能提升學生國語文能力，對學習落後學生的能力提升亦大有幫助。
3. 新興議題融入課程，成果顯著：自96學年度開始規劃及推動校本課程後，在「品德書香」課程中融入品德、人權法治等9個議題，讓劍潭在各項新興議題的表現突出，96~98學年度分別獲得教育部、臺北市「品德績優學校」、「家庭教育績優學校」、「生命教育績效學校」…等多項佳績。可知方案中新興議題的統整實施方式落實、有意義且有績效。
4. 課程評鑑落實，學校課程計畫獲推薦：課程評鑑創設學校層級及教室層級評鑑模式，運用此課程評鑑機制，不斷精緻校本課程，讓課程愈臻完善。實施新興課程評鑑模式後，連續2年獲得群組學校、指導教授及教育局推薦為優良課程計畫，98學年度更獲得推薦上網的優良課程計畫學校。
5. 教師專業成長進步顯著：自95學年度開始，除致力課程方案發展，對教師專業提升亦十分重視。劍潭教師在各項專業表現呈現逐年成長，包含行動研究、教學檔案、教案設計、多語文競賽等皆有績優表現。



◎ 同儕視導



◎ 玩具圖書館



◎ 教學輔導教師方案



◎ 英語圖書展



◎ 教師行動研究專輯

貳、申請書特色

一、理念特色

劍潭課程發展理念乃奠基藍海思維，擬透過再造課程之發展，消除(eliminate)現有課程及新興教育議題實施之困境，弭平(reduce)本校弱勢學童之學習落差，提升(raise)閱讀教育成效及學生競爭力，創設(create)學校品牌課程。

二、過程特色

- (一) **課程主軸明確**：課程採單一主軸，即以閱讀為主軸，利於資源匯聚。
- (二) **教師全員參與**：自學校願景、課程目標、課程發展、課程設計、課程評鑑到精緻，均是全校教師共同參與，經由這樣的歷程也凝聚了全校的共識。
- (三) **課程領導模式變革**：課程發展不採單一面向的領導模式，而是兼採「由上而下」與「由下而上」融合的領導模式。校長表明再造校本課程決心，引導課程發展方向，並將權力下放，讓每位教師均有權力參與課程決定與管理。
- (四) **重視課程領導**：每個課程發展階段，由行政投入大量資源，引導老師進行課程發展、設計與評鑑。

三、結果特色

- (一) **創設劍潭課程品牌**：以閱讀為主軸的課程，乃奠基以知識為基礎，延伸發展至品德、生活、英語、藝術課程，不論教學設計、教學資源皆已完備，且其課程之獨創性，為獨有之課程品牌。
- (二) **型塑課程研討機制**：透過週三課程發展會議、週五課程研討會議及課程發展委員會，老師經常在正式時間或非正式時間進行教學經驗分享，全校課程研討機制已然型塑。

參、未來發展

- 一、**持續精進**：學校課程雖已有完整的規劃，但仍有改進的空間，因此，唯有透過老師深入教學、持續研討、精緻修正，才能讓課程更精進，在未來我們將持續規劃課程研討時間，讓老師進行課程研討與修正，使整個課程更趨完善。
- 二、**組織教師專業社群**：教學專業的提升，除了仰賴教師自身不斷反省與改進外，亦需教師間專業對話，因此，將全面推動教師組織專業學習社群，運用每月1~2次的研討時間，以合作方式共同進行探究或解決課程與教學問題，提升教學專業與學生學習成效。

立足專業，永續發展

2010年版臺北市優質學校專業發展指標及評選說明

張德銳／臺北市立教育大學教授

摘要

本文主要是為2010年所研發的臺北市中小學優質學校－專業發展指標及其評選而寫的。本文首先論述在專業發展向度中，2010年新版本的指標與2006年舊版本指標的異同，其次描述新版本指標的實質內涵，再者說明學校如果申請參與優質學校專業發展評選時的注意事項，最後再以臺北市優質學校專業發展評選的未來發展提出建議做為本文的結論。本文作者期盼優質學校專業發展單項優質獎之持續推動，能協助臺北市中小學教師立足專業，永續發展；讓專業成為臺北市中小學教育發展的關鍵。

壹、緒論

臺北市是一個國際性的大都會，隨著時間的流轉，她不斷地在蛻變和進步。身為臺北人可能不會強烈感受到臺北市的發展和進步，但祇要靜心觀察與對照，不難發現今天的臺北市和十年前的臺北市，不論在捷運交通、環境衛生、市貌市容、運動休閒設施上，確有顯著的進步。這一點可以從本文作者近日所接待的國際友人們在相隔近十年後，再次因為國際學術研討會而造訪臺北市，所表達對臺北市發展的感觸，可以加以印證。

同樣的，臺北市的中小學教師，隨著時代的進步，也必須立足專業，永續發展，才能在現代的教育環境中，順利地調適與生存，進而自我實現與發展。質言之，在不斷變遷的臺北市教育環境中，臺北市的中小學教師所面對的挑戰勢必愈來愈繁多，而面對新情勢，勢必須更積極發展專業，才不會受時代所淘汰。就以因應臺北市人口少子化為例，臺北市的中小學教師要教得更專業、更有特色，才能吸引學生就讀，增強學校辦學的競爭力。否則，學生人口大量減少或流失的結果，學校將被迫減班或停辦，教師亦難免面對非志願調校服務、資遣等困境。

如上所述，就教師的求生存而言，教師需要專業成長，另外就教育發展的順利推動而言，更需要教師的專業。誠如吳明清（2002-99）所言：「在教育改革的行動中，學校是



『現場』，教師是『關鍵』，故唯有學校教師具備足夠的專業能力與熱忱，才能有效執行並創新教育改革措施。」是故，有效實施學校教師的專業成長工作，係教育發展的成功關鍵。惟有學校教師具備足夠的專業能力，專業才有可能成為教育發展的動力。否則，學校的設備再如何改善、班級人數再如何縮減，沒有優秀的教師，教學品質的提升還是相當困難的。

為了順利推動教師專業發展，臺北市政府教育局自2006年開始，便在優質學校的九個單項獎項當中，設有「專業發展」之獎項。實施四年以來，除受到臺北市中等以下各級學校教育人員所重視外，在臺灣的教育界亦引起相當的迴響。2010年即將開始實施的優質學校評選，除了賡續過去四年的作法外，在評選指標以及參考做法上，有部份的更動，企圖在過去良好的基礎上，力求革新與突破。

本文主要是為臺北市中小學如何參與新一輪的優質學校－專業發展評選而寫的。本文首先論述在專業發展向度中，2010年新版本指標與2006年舊版本指標的異同，其次描述新版本指標的內涵，再者說明學校如要申請參與優質學校專業發展評選時的注意事項，最後再以臺北市優質學校專業發展向度評選的未來發展提出建議做為本文的結論。

貳、2010年新版本與2006年舊版本的異同

2010年版與2006年版的專業發展指標，都是植基於「校本的專業發展」(school-based professional development) 的理念。饒見維(1996)主張教師的專業發展，主要是藉著「校本的專業發展」來激發教師主動省思探究的精神，以便逐漸提昇教師的專業素養，並逐漸改善基層教育的品質。其基本理念乃是讓教師主導自我的專業發展活動，而非把教師看做教育或被訓練的對象。本文作者認同這樣的觀念，也認為優質學校教師專業發展方案應以校本教師專業發展為主軸的方案(但不侷限於校本教師專業發展)，因為校本教師專業發展一方面可以引領學校的教師專業發展做有目的、有系統、連續性的推動，另一方面也可以彰顯「教師增權賦能」(teacher empowerment) 的本質。

張德銳(2000)曾綜合學者專家的看法(Day, 1999; Hewton, 1988; Tomlinson, 1997)，將校本教師專業發展定義為「以學校經營及教師需求為基礎而設計的一系列有組織、有系統的活動，其目的在於推動教師的專業成長，進而促進學生的學習。」此一定義具有以下特徵：(1)活動是以學校經營及教師成長需求為基礎而設計，(2)活動目的兼顧組織目標的達成及教師個人需求的滿足，(3)活動內容除了和教師本職相關的專業成長之外，也包括偏向教師個人興趣的活動，(4)教師在整個活動及課程的設計上，扮演更積極的角色，(5)活動的場地可以在校內或是校外。

秉持校本專業發展的理念，2010年版與2006年版的專業發展指標皆強調，學校在專業發展的規劃上，宜透過配合社會發展脈動、掌握教育發展趨勢、規劃優質學校發展目標、建立全員參與模式、發展多元專業成長方式、建置完善回饋機制，以促進學校同仁之專業發展。在發展的歷程上，學校應鼓勵教師從事教育研究、建立教學檔案、參與學術活動。

在發展的成效評估上，學校應藉由有效能的評估以深化教師專業發展之成果，且成果評估應從質與量兩方面管控，以顧及教師發展的深度與廣度，期透過公開透明持續之教師發展評估，建立完善的教師專業發展制度，並提昇教師對專業發展之重視。

惟2010年版和2006年版不同的是，在專業發展的歷程上，2010年版更強調學校應落實教學觀察與回饋的活動。換言之，新版本除繼續鼓勵教師從事教育研究、建立教學檔案外，特別強調教師應與同儕進行教學觀察與回饋活動，這樣的作法除了使得教師專業發展的三個利器－教學觀察、教學檔案、教學行動研究能更加週延而完整地加以運用之外，亦符應臺北市政府教育局刻正推動的二個教師專業發展重點工作－教學輔導教師方案以及教師專業發展評鑑方案。在上述二個方案中，教學觀察與回饋皆被視為教師專業發展的重要工具或手段。另外，2006年版本中的「參與學術活動」，被修正為「參與進修成長活動」，以符應教師進修是中小學教師的權利與義務，而參與學術活動應祇是教師進修成長的一環。

其次，2010年版的指標較之於2006年版，更加重視專業發展的成果部份。吳清山（2005-33）曾指出：「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。」可見教師專業發展是一個歷程或活動，其直接目的在於增強教學知能，其間接目的在於提升學生學習成果。有鑑於此，新版本特別強調專業發展的成果，要有助於教師的教以及學生的學，乃至於校園文化的提升以及校務發展的推動。另外，在教師專業發展成果上，要能使用創新的觀念與做法，具有符應校本環境或教育趨勢之特色。強調特色，亦是本次指標修訂的重要理念與作法。

參、新版本指標的內涵

新版本的優質學校－專業發展的評選項目計有：發展規劃、發展歷程、發展成果、發展評估等四個項目。每個項目之下，分別有四個評審指標，其內涵以及學校參考做法進一步說明如下：

一、發展規劃

所謂「發展規劃」，係指「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。」教師專業發展有了系統性規劃，才能發揮專業發展的效果。其下有四個評審指標：

(一) 系統的專業成長計畫：教師專業發展係有系統的規劃，必須充分結合學校發展的目標以及教師個人需求，做有系統的開展，才能有效增益教師專業發展。而學校在本項指標上，可行的參考做法有：

1. 符應教育政策，依據教育發展趨勢、學校願景，訂定系統性之專業成長計畫。
2. 專業成長計畫具統整性，並納入校務發展計畫。



3. 系列規劃各種專業成長活動，有明確的發展方向與主軸。

(二) 多元的專業成長方案：教師專業發展方案宜多元發展，讓不同需求的教師皆能在活動中實質受益。為達成本項指標，建議學校採行下列做法：

1. 專業成長計畫的訂定要廣徵教職員意見，符應教職員之發展需求。
2. 建立全員參與的機制，實施多領域、多學年或跨領域與學年的專業成長活動。
3. 專業成長計畫的型態應兼顧教師個人、群體與學校整體組織的需求。

(三) 適切的評鑑回饋機制：學校在規劃專業成長計畫伊始，即能建立檢核機制，收集回饋意見。在本項指標上，可行的做法有：

1. 計畫中訂有檢核機制，如成果評估表、回饋問卷等。
2. 計畫中訂有意見蒐集機制，如問卷、訪談等。
3. 計畫中設有依據回饋資料，來擬訂延續性專業成長計畫之構想。

(四) 整合的專業成長資源：善用各種校內外資源於教師成長活動並有效地加以整合，以發展資源統合運用之效。為達成本項指標，建議學校採行下列做法：

1. 善用校內經費預算與人力物力資源，推動教師專業發展工作。
2. 善用家長及社區資源於教師專業發展工作。
3. 主動申請教師專業發展評鑑以及教學輔導教師等專案，引導教師專業互動與成長。
4. 有效整合各項專業發展工作及其資源之運用，以一方面簡化教師專業工作，另一方面發揮一加一大於二之成效。

二、發展歷程

所謂「發展歷程」，係指「在教師專業發展活動之前，首先要整合有關的人、事、時、地、物，提供活動必須的資源之外；在活動中，要隨時監督活動的進行，是否有依照預定計劃，是否可以符合教師需求；在活動後除了針對活動進行評鑑外，還可以安排教師將所學和大家分享，以擴大成長效果。」其下有四個評審指標：

(一) 多樣的進修成長活動：進修成長活動內容與形式相當多元，並能有效辦理。而學校在本項指標上，可行的參考做法建議有：

1. 實施教師個人的自我成長活動。
2. 實施教師群體的進修成長活動。
3. 實施學校整體的進修成長活動。
4. 實施校外專業進修研習或成長活動。
5. 形塑專業社群，建立專業對話與分享機制。

(二) 完整的教育研發系統：營造行動研究與教材研發的環境和氣氛，並提供教師從事教育研發必要的資源。為達成本項指標，建議學校採行下列做法：

1. 建立學校教育研究發展之組織架構及運作機制。
2. 組織推動小組，規劃及推動教育研究，研討教育議題，思考解決對策。

3. 培育種子團隊，營造研究氛圍。
4. 經由行政支援系統，支持並提昇教師教育研發能力。
5. 鼓勵教師進行教育研究，解決教學實務問題，累積教學實踐智慧。
6. 規劃進行研究成果發表、分享與研討的活動。

(三) 落實的教學檔案製作與分享：鼓勵教師製作教學檔案並能經由檔案與同事對話與分享教學經驗。在本項指標上，可行的做法有：

1. 舉辦教學檔案製作研習，建構教師正確理念與做法。
2. 落實教師教學檔案的製作與管理。
3. 架設教師教學網站，將教學檔案e化並隨時更新。
4. 舉辦教學檔案發表及觀摩會，將優質檔案相互分享並給予獎勵。

(四) 落實的教學觀察與回饋：能實施系統性的教學觀察工作，並確實發揮教學觀察的回饋作用。為達成本項指標，建議學校採行下列做法：

1. 規劃進修與實作，增進教師教學觀察與回饋知能。
2. 營造溫馨信任氣氛，提升教師相互觀摩與成長的意願。
3. 藉由同儕視導及教學輔導等專業活動，進行教學觀察與省思回饋。
4. 教師自製教學錄影光碟，並能自省教學或與教師同儕進行專業對話。

三、發展成果

所謂「發展成果」，係指「教師專業發展活動對教師的教學、學生的學習、校園文化的營造、校務的發展與推動，具有實質的效益，並且能把握校本環境或教育趨勢的發展特色。」其下具有四個評鑑指標：

(一) 提升教師教學專業的專業發展成果：教師專業發展活動扣緊教師教學，並且有具體事實能支持教師教學專業水準確能因之有效提升。而學校在本項指標上，可行的參考做法建議有：

1. 引導與鼓勵教師將進修成長結果，落實於日常教學活動之中。
2. 鼓勵教師將專業研究心得發表於校內外刊物或彙編成冊。
3. 鼓勵教師參加教學檔案、行動研究、教學卓越等各種教育競賽或發表活動有具體績效。
4. 協助教師能從教學觀察活動中提出教學成長改進計畫並加以執行。

(二) 提升學生學習表現的專業發展成果：有學生學習相關的專業發展成果，並且能說明該等成果確實因教師教學專業水準的成長而獲得。為達成本項指標，建議學校可透過下列做法，瞭解與呈現學生學習表現：

1. 家長及學生對教師教學表現滿意程度提升。
2. 透過觀察、問卷分析、校內外表現等，顯示學生學習成效有具體之提昇。

(三) 高應用的專業發展成果：學校能將教師專業發展成果有效應用於校園文化的提升以及



校務發展的革新等。在本項指標上，學校可透過下列做法，瞭解與呈現專業發展的應用結果：

1. 經由專業發展活動的推廣，建立教師的專業社群。
2. 教師專業發展激勵教育研究風氣，有助於校務正向運作。
3. 教師正向與積極參與校務工作，協助推動校務發展。
4. 教師專業發展活動有助於學校經營的創新與精進。
5. 教師專業發展成效可促進校園文化並提升校譽。

(四) 校本特色的專業發展成果：專業發展成果能把握校本環境或國際潮流，具有創新發展的特色。在本項指標上，建議學校可透過下列做法，瞭解與呈現其特色：

1. 專業發展活動能使用創新觀念與做法，對學校教育發展具有實質效益。
2. 教師專業發展成果具備學校本位之特色，並可提供他校參考。
3. 教師專業發展成果可提供教育界未來發展趨勢之參考與應用。

四、發展評估

所謂「發展評估」，則係「根據客觀與系統化的評估，瞭解學校辦理教師專業發展的歷程與實際成效，並透過持續的努力與作為，使得專業發展深入學校文化，成為永續運作的常態性工作。」學校惟有透過有效的評估，才能了解專業發展的辦理成效及缺失，並作為未來改進的依據。其下有四個評鑑指標：

(一) 適切的專業發展計畫：具有適切可行的專業發展計畫並能依計畫有效地實施。在本項指標上，建議學校可在下列面向，檢討教師進修計畫：

1. 教師進修計畫是否兼顧完整性與普及性。
2. 教師進修計畫是否適切與可行性，合乎教師需求。
3. 研習內涵與研習方式是否具備多元性。

(二) 客觀評估的專業發展過程：對於各項專業發展活動，能客觀確實地執行評估機制，並做為活動改善的依據。在本項指標上，建議學校可採行下列做法，評估專業發展歷程：

1. 掌握教師參與進修之狀況，定期公布各領域進修內容、教師實際參與進修情形。
2. 建立回饋機制，設計研習回饋單，針對研習課程內容、講座及成效進行填答，提供未來辦理之參據。
3. 了解是否按照進修計畫執行，執行過程是否有困難。
4. 辦理教師進修滿意度調查及建議事項之處理。

(三) 永續發展的評估方案：教師專業發展活動成果，呈現逐年成長趨勢，能深入學校文化，並展現永續性。在本項指標上，建議學校可在下列面向，瞭解與呈現學校在專業發展活動上的永續性：

1. 教師參與各類型進修成長活動的人數、次數，在質與量有正成長。

2. 教師參與教育研究的人數、次數，在質與量有正成長。
3. 教師參與教學檔案和教學觀察與回饋的人數、次數，在質與量有正成長。
4. 各項教師專業發展活動的成果，呈現逐年成長趨勢。
5. 其他能表徵「教師專業成長深入學校文化中」的形式。

(四) 分享推廣的評估方案：教師專業發展活動的成果，能和校內親師生分享，並與外校或校外專業團體做分享推廣。在本項指標上，建議學校可行的參考做法如下：

1. 教師專業發展活動的成果，能透過晨會、研討會、討論會、教學研究會等方式，和校內教師、家長、學生分享經驗和成果。
2. 教師專業發展活動的成果，能透過校刊、學報、親師通訊等管道，和校內教師、家長、學生分享經驗和成果。
3. 教師專業發展活動的成果，能透過區域策略聯盟、校外研討會、校外競賽、校外演講等方式，和校外教育人員、家長、社區人士分享經驗和成果。

肆、參與優質學校專業發展評選時的注意事項

優質學校－專業發展的評審方式係採下列三種方式：(1)初審：由評選委員會初審小組，進行書面審查，擇優進入複審。(2)複審：由評選委員會複審小組，進行實地訪查，訪查後擇優參加決賽。(3)決賽：召開決賽會議討論並提出建議名單，經評選委員會會議討論通過後，公布之。

有意願申請參與優質學校－專業發展之評選之學校，在初審時宜注意：(1)方案合乎主辦單位－教師研習中心，所要求的撰稿格式及長度，(2)內容儘量含括各個評審指標，(3)內容能夠呈現學校在專業發展面向上的核心工作與項目，(4)所呈現的方案文稿能表裡一致、文圖並茂，(5)所呈現的方案有主題且能貫穿整個方案，(6)方案內容具有特色且言之有物，(7)實施成果能相對突出，看得出有實際明顯的績效。

其次，學校在初審通過後，在接受複審時，宜注意下列事項：(1)對評審委員所做的簡報內涵宜宏觀但內容精緻，(2)所呈現的各項活動與成果的佐證資料完備，(3)在簡報與實境參觀的解說詳實不浮誇，(4)專業發展活動能呈現教師社群與行政團隊的合作與共識，(5)專業發展主題與事項需具全校性，並不僅限於少數領域或學年，(6)專業發展方案經歷長期規劃執行，呈現真積力久之效，(7)專業發展活動確實具有績效與發展特色。

伍、結論

在師資培育的過程中，教師在職專業發展可說是為期最長，也是最直接影響學生學習的階段。有鑑於其重要性，2010年版優質學校－專業發展單項優質獎之持續推動，其時代意義有二：其一，引領臺北市各級學校更加重視教師專業發展的目標性、系統性、以及持續性。亦即，新版優質學校的評選，或可引導中小學在規劃教師專業發展方案時，能夠規劃、執行、評估、省思分享更有效能的教師專業發展方案，讓中小學師生均能從高品質的



教師專業發展方案中真正受益。其二，持續表揚及彰顯各校推動教師專業發展方案的成效，做為其他學校的學習楷模，發揮典範學習的功能。

然而優質學校的評選，其重點還是祇是在「拔尖」的部份，其在「濟窮」方面的功能有限。換言之，仍有許許多多臺北市中小學希望在邁向優質學校之前，能先行獲得教育行政機關和大學機構的實質協助，這一點香港「優質學校改進計畫」（Quality School Improvement Project）也許正可以補臺北市優質學校評選的不足。優質學校改進計畫係香港中文大學於2004年獲得香港教育局四千六百萬港幣的資助，以大學與學校夥伴協作的關係，在五年內（2004-2009）為115所中小學及特殊學校開展了學校改進的全面支援。在2008年，該計畫得到學校及香港教育局的認同，再獲撥款三千多萬港幣開展第二階段（2008-2011）的工作，在三年內為120所中小學和特殊學校提供專業支援，延續大學與學校夥伴協助的發展，其具體目標便是實質改善香港中小學的教與學以及教師的專業發展（趙志成，2009）。

吾人期待優質學校改進計畫加上優質學校的評選，在教師專業發展的推動上，能邁向一個新的里程碑。誠如張德銳（1999）所言，現代的學校應該是一所「學習型學校」（learning school），現代的教師社群應是「專業的學習社群」（professional learning community）。讓「專業成為教育發展的動力」，不只是一句響亮的口號，也是未來我國教育改革以及中小學的日常運作的實務。

參考文獻

- 吳明清（2002）。促進教師專業發展的策略。《理論與策略》，16，1，99-113。
- 吳清山（2005）。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。載於吳清基、張明輝、吳清山、林天祐、王巧媛、余學敏、謝勝隆、徐作蓉（合著），《優質學校》（頁30-40）。臺北市：臺北市教師研習中心。
- 張德銳（1999）。《師資培育與教育革新研究》。臺北市：五南。
- 張德銳（2000）。《師資培育與教師評鑑》。臺北市：師大書苑。
- 趙志成（2009）。《大學與學校夥伴協作的反思：學校改進計劃進路》。論文發表於第三屆兩岸四地「學校改進與夥伴協作」學術研討會，澳門大學教育學院。
- 饒見維（1996）。《教師專業發展—理論與實務》。臺北市：五南。
- Day, C. (1999). *Developing teachers : The challenges of lifelong learning*. Philadelphia : the Falmer Press.
- Hewton, E. (1988). *School focused staff development: Guidelines for policy makers*. Philadelphia: the Falmer Press.
- Tomlinson, H. (1997). *Managing continuing professional development in schools*. London : Paul Chapman Publishing Ltd.



專業發展優質獎

National Taipei University of Education

國立臺北教育大學附屬

精進學習社群

津動專業發展

本校九十七年度榮獲
台北市體衛評鑑優等

北



on Experimental Elementary School

設實驗國民小學

中華民國九十七年

年再慶

賀
本市教學卓越
本九十七年度

國立臺北教育大學附設實驗國民小學

林進山 陳美卿 陳熔釗 牛金蘭 陳靜紋

評審的話

丁一顧

「專業者在社群中學習」(professional learning community)的概念，在國立臺北教育大學附小已然成形，尤其學校行政能善用多元的教育資源，觸發教師專業成長，並以多元樣貌呈現，獲致全面化的成效，諸如：校外攜手合作研究、專業參訪學習、行動研究社群、教學觀察與回饋等。

國立臺北教育大學附小對於教師專業學習社群運作之成果，也都能彙編成冊，以供學校教師間教學經驗傳承和分享，當然，更重要的是，學校能鼓勵教師參與臺北市的創新教學行動研究比賽，以彰顯學校教師專業發展成果，更有效行銷學校教師優質的專業形象。

「共享價值」(share vision)、「支持情境」(support condition) 與「共享權力」(share authority)亦是國立臺北教育大學附小在教師專業發展上的特色，尤其是學校行政能提供教師專業發展多元支持系統，有效建構教師專業發展藍圖，諸如：完整的教師專業發展規劃圖像、專業發展學校願景關係圖等，且均能以學生學習為依歸，對於整體學校教師專業發展的推動與實施有相當大的助益。



團隊介紹

國北教大實小---「專業發展學校」！

由林進山校長領軍帶動下，倡導創意教學，累積多年執行成果，由美卿主任規劃方案架構，與團隊同仁金蘭、靜紋組長負責分案撰文及資料統整；熔釧主任深化的簡報；建廷主任用心的動畫剪接；藝文、序莊、明玉、財德組長提供行政支援，而落實執行者則是北小所有教學團隊們。秉著「帶好每位學生」的願景，提升多元教學能力，得以使教師專業發展更精進的展現！

得獎感言

98年度榮獲校園營造獎，99年度再次的獲獎，對北小親師生而言是極大的鼓勵與肯定，有其無限的教育價值。

本案以【精進學習社群 律動專業發展】為主題，「以專業行政組織，發展專業經營能力；以專業學習社群，展現創新教學能力；以專業研究團隊，開拓研究發展能力；以實習觀摩教學，再現卓越教學能力；以同儕教室觀察，建立回饋反思能力」為本案五大目標，最終達成「學校創新經營、教師創意教學、學生創價學習」的專業發展能力目標。

未來，學校將延續「過去招牌」，形塑「現在品牌」，進而創造「未來名牌」。而「名牌」不只是校園營造、專業發展或創新教學的獎牌而已，更要深入孩子的心靈深處，以「改變—轉變—應變—蛻變」的學習態度，尋求「靈性卓越」的價值。



摘要

本案以【精進學習社群 律動專業發展】為主題，「以專業行政組織，發展專業經營能力；以專業學習社群，展現創新教學能力；以專業研究團隊，開拓研究發展能力；以實習觀摩教學，再現卓越教學能力；以同儕教室觀察，建立回饋反思能力」為本案五大目標，並朝「教育整體政策、學校行政運作、社區資源應用、教師專業承諾、學生學習表現」等五個面向努力，最終達成「學校創新經營、教師創意教學、學生創價學習」的專業發展能力目標。

秉持以專業化的行政領導觀點，北小教師團隊在學校行政的完整規劃下，認為現代的「教師專業發展」應該超越傳統的「在職進修研習」的觀念，更是「繼續教育」的展現和「持續精進」的展能。希望透過同儕的專業互動，彼此互相激發出各方面的專業發展來，以帶好每位學生為己任。

關鍵詞：優質學校、專業發展、國北教實小

網址：<http://www.ntueees.tp.edu.tw>

壹、基本現況

一、設校歷史

北小創立於民國前4年，校名為「大龍峒公學校大安分校」。民國34年台灣光復，更名為「臺北師範學校附屬小學」；於民國35年舉辦全省教學觀摩會，開台灣省觀摩會教學之先河；民國44年，擴大舉行作文教學、閱讀指導及速讀教學研究會；民國56年學校改名為「省立臺北師範專科學校附屬小學」；民國66年繼續辦理全省性各科教學觀摩會；民國72年更名為「臺灣省立臺北師範專科學校附設實驗國民小學」。

民國79年辦理國民小學數學新課程實驗教學發表會、承辦全省省立附小校長主任會議，增進彼此的專業成長與學習；民國80年隨師院改隸國立，更名為「國立臺北師範學院附設實驗國民小學」；民國87年辦理國民小學九年一貫課程試辦經驗分享發表會；民國90年參與教育部試辦教師專業發展評鑑方案；民國94年改名為「國立臺北教育大學附設實驗國民小學」；民國96年參與教育部正式辦理教師專業發展評鑑方案。

歷任校長與教學團隊承接設校歷史的脈絡，以「專業發展學校 展現專業行為 帶好每個學生」的教育願景，引領北小教師以教育專業成長，並透過學習社群，促進教師專業發展以提升教學品質，展現卓越的專業行為，其最終目的在於達成教育的核心價值—讓每位學生都能獲得學習成功的經驗。

二、社區環境

北小位於台北市文風鼎盛的大安區和平東路二段，各項教學資源取得容易，提供學生多樣的學習場域。因靠近捷運科技大樓站，使得教學地點延伸得更廣、更便利。

三、學校規模

自民國34年抗戰勝利，台灣光復接收之初的20餘位員工，13班的學生班級數發展至今44個班級，學生人數亦由500餘人增至現在的1134人。

目前學校規模：

- (一) 班級數：計有普通班36班、特教班2班、資源班2班、幼稚園4班。
- (二) 學生數：學生合計1134人。
- (三) 教職員：合計97人。



◎ 校長親自帶領老師進行課程計畫的撰寫



貳、優質目標

一、背景分析

北小教師專業發展歷程由光復時期的「教師教學觀摩」，促進「教師專業交流」，經開拓時期的「教師教學研究會」，深入開發研究教材和試辦時期的「課程試辦分享，挑戰教師專業成長」，迄今全面推動時期的「精進學習社群，律動教師專業發展」，不斷的精進學習、律動試探，促使學校「集體領導、整體帶動」，深化每位教師的教學思緒。

同時，輔以教師行動研究解決學校、行政或教學問題，及教室觀察和回饋會議，提升教師教學內涵和教學品質，最後再藉由與大學合作研究教學議題(instruction issue)形成攜手計畫，促進教師教學本能，肯定自我成長。茲就北小教師專業發展的精進歷程圖分析如下：

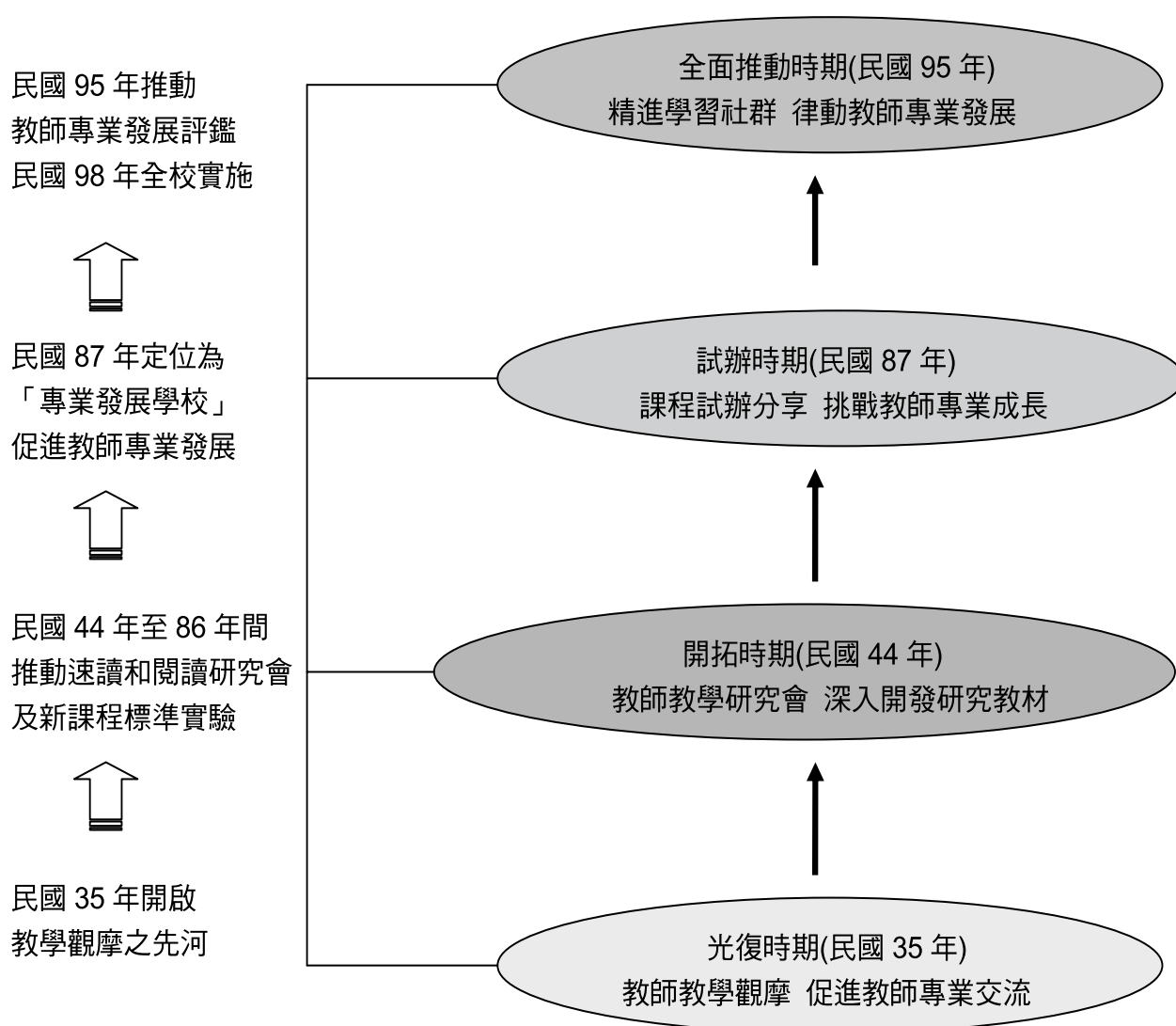


圖1 本校教師專業發展的精進歷程圖

二、具體目標

北小對教師專業發展的規劃有著前瞻而明確的理念，認為現代的「教師專業發展」應該超越傳統的「在職進修研習」的觀念，更是「繼續教育」的展現和「持續精進」的展能。基於此，在教師專業發展規畫、歷程、成果和評估的進程中，擬訂本方案的具體目標如下：

(一) 以專業行政組織，發展專業經營能力

行政組織能進行專業發展規畫，展現專業行政管理能力；教師團隊能實施專業的教學計畫，展現班級經營和撰寫教學計畫能力。

(二) 以專業學習社群，展現創新教學能力

透過同質性、主題性、專業性、任務性、研究性、發展性和實踐性的學習社群，提升教師自我專業的教學能力和創意教學能力。

(三) 以專業研究團隊，開拓研究發展能力

以校內的行動研究團隊，解決教學現場問題，以校外的攜手研究計畫，開展教師研究能力，藉以提升教師專業研究能力。

(四) 以實習觀摩教學，再現卓越教學能力

透過教室觀察前會議、同儕教室觀察和觀察後回饋會議，讓觀察教師具有回饋能力，被觀察教師具有反思能力，各自獲益，以提升教師專業教學的能力和思辯教師創意教學的能力。

(五) 以同儕教室觀察，建立回饋反思能力

藉由實習歷程的觀摩教學，再度展現專業發展學校教師在班級經營、情境佈置和創意教學三個面向的卓越教學能力，展現教學專業發展作為。



◎ 同儕進教室觀察給予回饋



◎ 觀察後回饋會議培養教師的反思能力

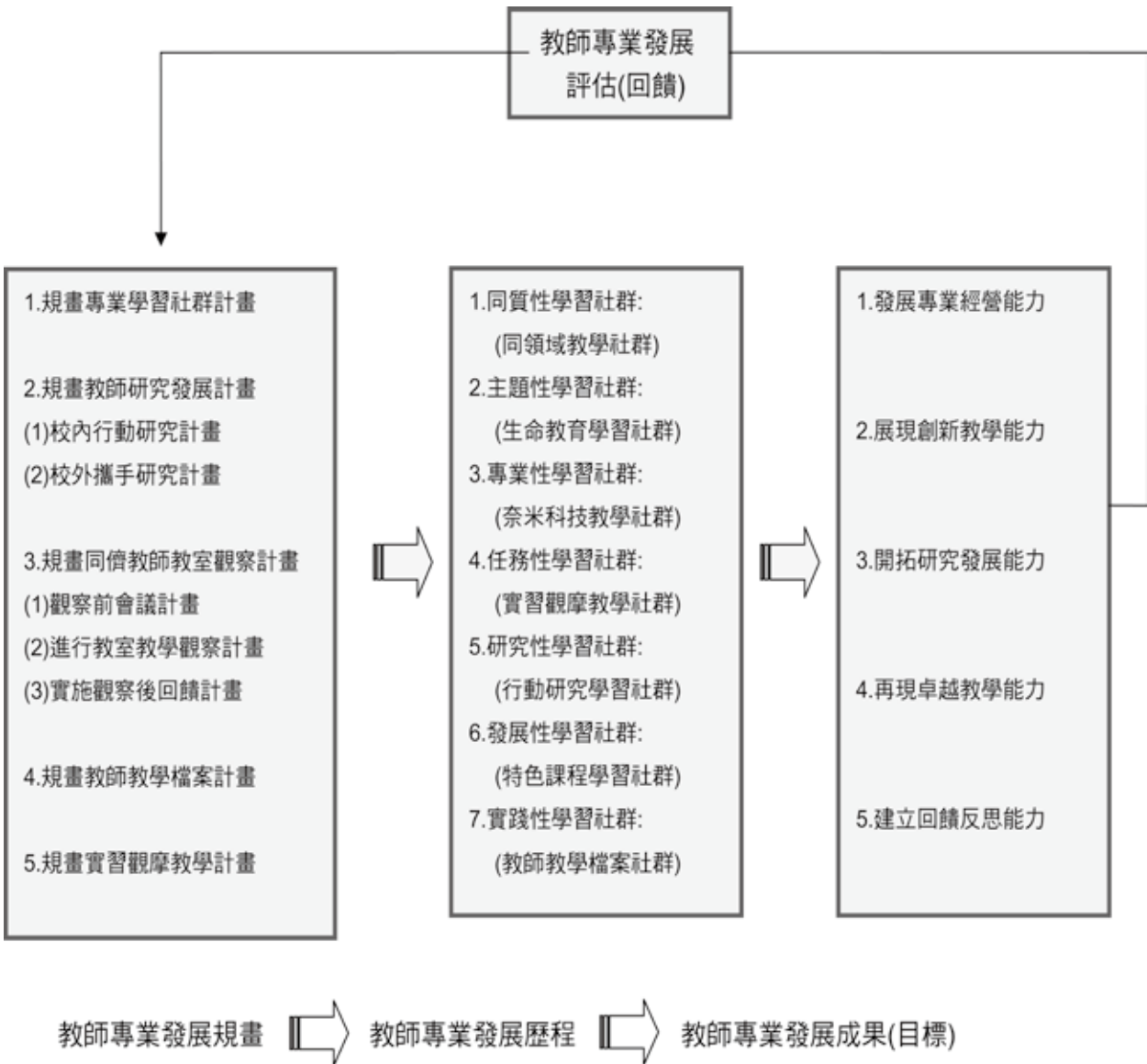
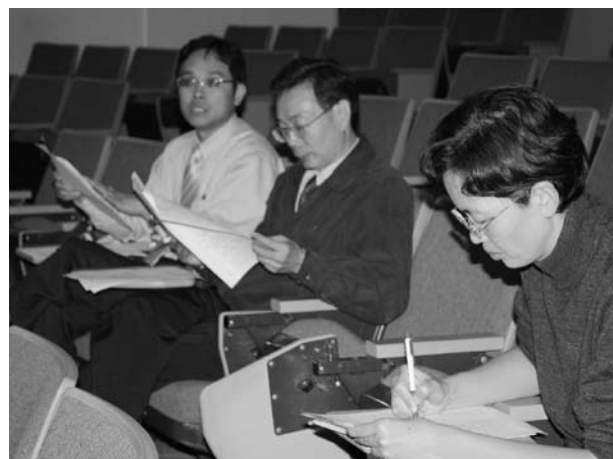


圖2 專業發展規畫、歷程、成果和評估構念圖



◎ 韓國首爾大學蒞校參訪及交流座談



◎ 邀請專家針對研究團隊進行指導

參、具體作法

依據上述的背景分析與優質目標，並結合「專業發展學校、展現專業行為、帶好每位學生」的學校願景，本方案目標著重在「教師專業學習社群」之發展與連結，結合教師的教學研究與課程研究，兼顧「由下而上」與「由上而下」方式，訂定教師專業成長計畫，啟動教師效能，發展更卓越的专业發展。有關北小專業發展與願景發展關係圖如圖3所示：

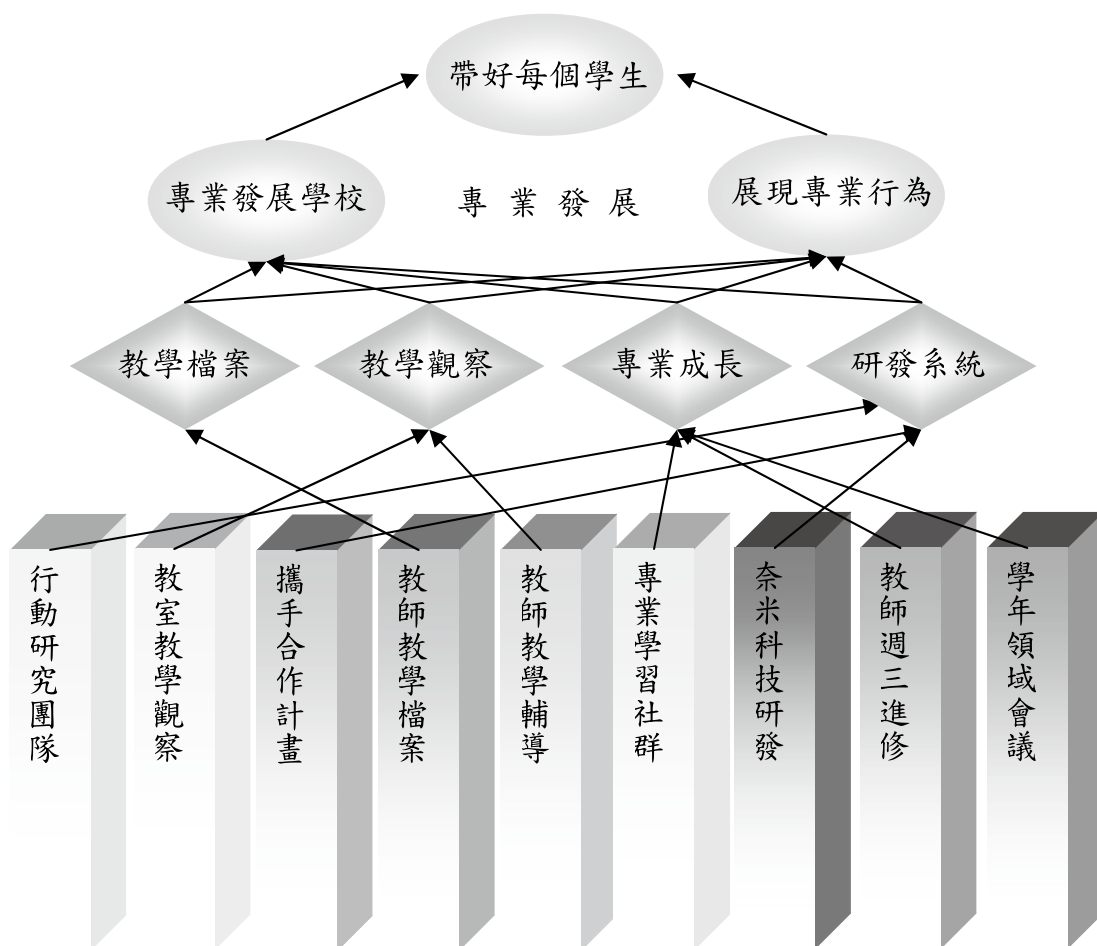


圖3 專業發展與北小願景發展關係圖

茲就其實施內容和創新做法分敘如下：

一、以專業行政組織，發展專業經營能力

(一) 系統的专业成長計畫

1. 專業發展具體目標與實施策略與優質學校PDCA對應做檢核，讓計畫更明確具系統性。
2. 多元的專業成長方案

北小自創校以來，一直是教育大學附設的實驗型態小學，長期肩負教育研究、提供教育參觀與實習指導的重任，藉由多元的成長方案帶領教師朝專業邁進。



◎ 教學觀察後的回饋會議讓彼此教學技巧更進一步



◎ 課室觀察後的回饋會議讓教學者收穫滿滿

3. 適切的評鑑回饋機制

- (1) 進行內部評鑑：自我評鑑、教師專業發展評鑑小組互評、教學檔案觀摩、個人教學網頁製作、研習時數資訊管理、學生學習成果展、習作及作業簿抽閱、學生學科成就普測（數學、英文、國語）等。
- (2) 進行外部評鑑：接受校務評鑑、各科教學成效評鑑、教師專業發展評鑑。

4. 整合的專業成長資源

- (1) 行政資源：針對老師最需要的成長需求，安排適當的進修課程，使之與教學現場能結合，發揮最大效益。
- (2) 人力資源
 - ①家長②國北教大③校際交流
- (3) 社區資源
- (4) 財政資源
- (5) 自然資源

二、以專業學習社群，展現創新教學能力

(一) 多樣的進修成長活動：週三進修、學位進修、學分班、各類研討會與研習營

(二) 完整的教育研發系統

1. 教育研發規畫小組
2. 擴大寬廣的研發系統資源，與其他教育機構合作研發課程。

(三) 落實的教學檔案製作與回饋

北小參與教育部教師專業發展評鑑試辦專案，自95學年度開始推動教師教學檔案專案，長期蒐集專業發展評鑑教學評鑑活動的資料、表件及回饋省思文字，留下專業成長的生命故事與痕跡。

(四) 落實的教學觀察與回饋

1. 身為國北教大附設實驗小學，角色定位上就具有試範教學的功能，因此，每位教師在每學期中至少進行一場的教學觀摩。

2. 觀摩的教授及學生須填寫教學觀察表，藉由第三雙眼睛看到自己看不到的角度，觀摩的大學生更從教學實際的現場學習到實務的教學技巧，可以說是雙贏的模式。
3. 試辦教師專業發展評鑑3年，今年(98年)邁入全校正式辦理的階段。

三、以專業研究團隊，開拓研究發展能力

(一) 專業學習社群

(二) 校內行動研究

四、以實習觀摩教學，再現卓越教學能力

(一) 提昇教師教學專業的成果

98年度獲教育部評選為優質實習機構

(二) 提升學生學習表現的成果

以「生活-生態-生命」的教育資源，尋求學生互動探索的價值學習

(三) 高度應用的成果

積極爭取各項財力、人力資源，辦理北小藝術節、協助體能活動教學及校隊訓練、進行奈米教學研究、進行實習輔導教師養成研究案、進行課程教學研究、辦理媒體素養融入教學攜手計畫等等。

五、以同儕教室觀察，建立回饋反思能力

(一) 適切的專業發展計畫

(二) 客觀評估的專業發展過程：同儕教室觀察、教師專業發展評鑑

(三) 永續發展的評估方案：進行內部評鑑、進行外部評鑑

(四) 分享推廣的評估方案



◎ 由研究處專責推動教師專業發展



肆、優質成果

一、目標達成

專業發展的具體目標，涵蓋五個主要面向(dimensions)

(一) 以專業行政組織，發展專業經營能力

1. 行政團隊的專業
2. 教師團隊的專業

(二) 以專業學習社群，展現創新教學能力

以學習社群，展現教師專才和創意教學

(三) 以專業研究團隊，開拓研究發展能力

1. 以校內的行動研究團隊，解決教學現場問題，以校外的攜手研究計畫，開展教師研究能力。
2. 與國北教大實施攜手計畫，辦理英語村教學，與世新大學辦理媒體素養種子教學，與台大辦理奈米科技教學，豐富教學資源與應用。

(四) 以實習觀摩教學，再現卓越教學能力

1. 教師的反思能力
2. 學生互動的創價學習



◎ 奈米科技教學團隊進行研討



◎ 各項團隊會議持續進修研討



◎ 教師進行教學觀摩



◎ 自然領域課程進行實驗工作

(五) 以同儕教室觀察，建立回饋反思能力



◎ 同儕教師進行課室觀察



◎ 研討後的課程帶入教學讓學生實際體驗

二、創新成果

(一) 專責行政單位，前瞻規劃，落實執行，有效推動方案

(二) 優質教學團隊，落實團隊學習，持續進修研習，提昇專業素養

(三) 「課程評鑑」與「教學回饋」為方案永續經營奠基

(四) 校內教師專業資源整合，提升教師專業發展能力

(五) 推動教育行動方案，提昇整體工作效能

伍、申請書特色

一、理念特色

北小自創校以來，一直是教育大學附設的實驗型態小學，長期肩負教育研究、提供教育參觀與實習指導的重任。學校老師在此重任下，更加明白教育必須是不斷進步的，而促成教育進步最重要的角色就是「教師」，因此在行政團隊完整規劃下，漸漸形成優質的專業學習社群，致力於個人的專業成長，並將所得內化為個人的知識理念，進而運用於發展課程與教材，積極於改善教室內教學效能，期使學生能在老師的教學中，獲得最正確的知識、技能，擴大學習效果。



◎ 教師利用所學親自上台展示



◎ 邀請校外資源整合學習資源



◎ 行動教育方案的分享與回饋，提升效能

二、過程特色

在此申請書中，詳列了北小百年來努力在執行的教師專業發展評鑑工作細項，包括民國35年光復時期即已開辦的教師教學觀摩；民國44年至86年間成立了教師教學研究會，致力於開發研究教材；民國87年九年一貫課程暫行綱要實施期間即以「專業發展學校，展現專業行為，帶好每一位學生」為學校教育願景，積極展現專業作為；民國95年迄今，參加教育部「教師專業發展評鑑」，激發教師主動參與。目前，全校教師全部參與，進行教師專業發展，推動的向度有「觀察前會議」、「教室觀察」、「回饋會議」、校內的「行動研究」、校外的「攜手計畫」及各項「教師學習社群」，期望能觸動教師教學歸屬，律動教師教學喜悅，進而感動教師教學價值。

三、結果特色

在教育部提出「課程教學與輔導、班級經營與管理、研究發展與進修、敬業精神與態度」等四個面向(dimensions)，學校選擇前二項實施，全校教師有二分之一主動參與，精神可嘉。至98學年度全面推動時，全校教師皆全部參與，在教學專業上，有了更進一步的發展。透過課室觀察，更加了解自己教學上的不足，聽取同儕教師的專業意見，提升自己的教學技巧，資淺老師更可以藉此機會觀摩資深優良教師的班級教學與經營，轉化為更適合自己的教學模式與班級經營技巧。

教學檔案的製作更是老師教學精華的彙整，不同領域、不同學年的教師，其教學檔案的製作皆有其特色，從檔案觀摩過程中，透過互動、討論，對於不同類型的教學檔案有更進一步的了解，這也成為老師們下回製作教學檔案的參考。

陸、未來發展

未來希望能形塑永續校園文化，成為專業發展學校，以永續再造優質校園將學校定位為永續的「專業發展學校」。精進學習社群，建立優質教學團隊，展現教師專業行為，透過同儕教師團隊、奈米科技教學和行動研究，展現優質校園，深化教學課程內涵，更加善用電子白板教學和微觀教學，促使學校創新經營，營造教育新契機的專業發展學校。■



專業發展優質獎

蟄伏 破繭 展翅

碧湖專業發展之路





臺北市內湖區碧湖國民小學

邱秋悅 賴延彰 陳慧儒 吳欣潔

評審的話

丁一顧

碧湖國小能有效運用各種社會資源，促發教師專業發展成效，並積極帶動團隊參訪辦學績優學校，進行標竿學習，藉以提升教師專業成效，如：卡內基研習之引進與辦理，校外標竿學校參訪，以良師互助會推展行動研究、教學檔案觀摩等，形成教師間良性互動。

碧湖國小的教師專業發展，能彰顯出「教師需求本位」與「區分化」(differentiation)等專業發展活動的型態，亦即，學校行政能因應每一位教師專業發展需求，系統性規劃各種專業發展活動，並落實執行。另外，學校行政同仁也能以身作則，親身參與各項專業成長活動，隨時聽取教師的反映意見，以形塑專業成長之良好氛圍，有效帶動教師專業發展。

碧湖國小教師對專業發展的推展，能顯現出教師的主動性與自願性，尤其教師對「課程、教學、評量與班級經營」等成果的彙整，並輔以教學省思，充份展現教師進行「教學前省思、教學中省思、以及教學後省思」(reflection for action, reflection in action, reflection on action)的卓著效益。



團隊介紹

碧湖國小專業發展團隊是由一群積極進取的優質教師所組成，由邱秋悅校長領軍，引導團隊走向，教務處賴延彰主任負責計畫規劃、策略擬定、主筆撰寫，陳慧儒與吳欣潔老師負責策略執行、彙整資料與行政支援，而落實執行者為碧湖所有教師，我們希望以軸心轉動的理念，激發教師專業發展的熱誠，創造碧湖團隊永恆的奇蹟。

得獎感言

「教師成就來自於學生、教師尊嚴來自於專業」，唯有致力於教師專業成長，教師同儕間互相學習激勵，共同努力提升專業知能，方能促進學生學習品質，這是碧湖教師團隊的共識與期待。近五十年的老校，在邱秋悅校長帶領下，逐漸形塑了品質、活力、效率的校園文化，同仁們也深刻體認到教育工作者對教育志業應有的良知與熱情，因此近幾年來，本校在教師專業發展之經營與努力-「蟄伏、破繭、展翅」，一步一腳印，過程雖然備極艱辛，但看到教師與學生表現亮麗，本次再獲優質學校「專業發展」的殊榮，不僅代表對碧湖教師團隊的肯定，對於辛勤付出的教師們更是莫大的鼓舞，我們將秉持對教育專業的熱情，繼續攜手向前，朝專業發展之路不斷邁進。



摘要

由於社會快速變遷，社會大眾對教育的高度期許，促進教師專業發展與提昇教師專業自主，已是時代趨勢。為有效促進教師專業發展，審酌各項主客觀因素後，本校針對教師專業發展採取穩健積極的態度，階段性規劃明確之專業發展主軸與方向，先以全校教師製作成長檔案為重點，其次推動全校教師實作行動研究，再佐以教學輔導教師之設置，並輔以完善之配套措施，逐步漸進推動，自然形成學習風氣，成果自然展現。本校在獲取優異之成果後，亦期盼持續深化成功經驗，推動專業發展。強化領域教學專業，鼓勵參與專業評鑑，推動專業學習社群，增進學習氛圍，實踐教師自我實現，形塑具備校本特色與永續發展的學習型學校。

關鍵詞：優質學校、專業發展、碧湖國小

網址：<http://www.bhps.tp.edu.tw>

壹、申請書內容

一、基本現況

(一) 設校歷史

碧湖國民小學原屬臺北縣內湖鄉內湖國小碧湖分班，校地原為山坡雜林。民國50年8月1日奉北縣府令「碧湖分校」獨立升格，正式取名臺北縣立內湖鄉碧湖國民學校。民國57年7月1日北縣碧湖國小併入北市，校名為「臺北市內湖區碧湖國民小學」。現任校長邱秋悅女士於民國96年8月1日接任第11任校長，以愛與榜樣的經營信念，持續推動碧湖校務，以建構優質學習園地為努力目標。

(二) 社區環境

1. 社區發展

碧湖國小正式成立於民國50年，內湖早期居民以炭窯、煤礦工、農作為主，對外交通及農作灌溉以基隆河為主，基隆河可說是內湖人成長的臍帶。然而時空轉移，隨著時代變化，昔日滿佈農田、荒野、炭窯，今日有內湖科學園區及捷運文湖線，使得社區交通更為便利、人口稠密、商機無限。

2. 人文自然環境

鄰近金龍寺、碧山巖等名勝，是鄉土教學的好教材。而大湖公園、碧湖公園則是居民休憩的好地方；內湖、麗山國中、方濟中學、達人女中、麗山高中、國立戲曲學院均在社區內。另有三軍、康寧、中國醫藥大學等中大型醫院及防災科學教育館等文教醫療機構。

3. 社區形態

學區內以碧湖為區隔，正校門臨金龍路及內湖路3段多為住宅區，後校門臨內湖路2段及成功路3、4段為住商混合區，由捷運文湖線內湖站步行至本校約5分鐘路程，以日湖百貨公司為中心的『日湖商圈』為內湖區主要商業金融活動區域。



◎ 教學輔導教師經驗分享



◎ 教學輔導教師經驗交流



4. 家長背景

碧湖家長職業45%從商，17%為工，5%為金融業，16%是軍公教，15%為自由業。進一步分析家長工作情形，雙薪家庭約佔83%，單薪家庭約17%；另弱勢家庭（含父母之一過世、父母離異、隔代教養、原住民、低收入戶、新住民之子）佔全校約12%。家長學歷大學以上者佔26%，專科佔29%。

(三) 學校規模

1. 班級學生數

設有小學部計59班（含自足式特教班1班、資源班2班、資優班2班）及幼稚園3班，合計學生數為1367人。

2. 人員編制

全校教職員工計124人。其中校長1人，國小普通班教師90人，特教班教師10人，幼稚園教師6人，職員17人。

3. 教師人力分析

(1) 教師學歷分析

以學歷而言，碩士以上的比例約佔21.5%，近幾年來，教師體認專業進修的重要性，部分老師都積極投入專業進修的行列，目前有7位老師正在進修碩士學位。

(2) 教師年齡分析

以年齡而言，碧湖教師平均年齡為42歲，顯示教師不論是人生閱歷或教學經驗都正處於較豐富與穩定的階段。

(3) 教師服務年資分析

碧湖教師在校服務的平均年資為15.5年，服務10年以上的教師約佔 72.9%，顯示碧湖教師具有豐富的實務教學經驗。但是服務年資5年以下的教師也佔了11.2%，可見在教學經驗的傳承，也是學校必須加強重視的部分。



◎ 教學輔導教師邀請專家經驗分享



◎ 教學導師研討會議



◎ 專家指導教學導師



◎ 教輔團隊同儕成長

二、優質目標

(一) 背景分析

1. 軸心轉動，老校新生契機的掌握

碧湖國小創校即將屆滿50周年，在港湖區是一所傳統的大型學校，由於社會快速變遷，加以九年一貫課程的實施，教師的任務必須由單純的教學者，轉化為研究者與設計者等多重的角色，對碧湖第一線的教師實是艱鉅的挑戰，面對如此衝擊，碧湖的優質教師們，傳承無私、奉獻、積極、踏實的優良傳統，以「面對困境、主動出擊」的心態，努力於專業成長，以專業提升學生學習成效，續創碧湖光明的未來。

2. 角色定位，教師專業價值的體悟

國民教育是各級教育的基礎，國民教育成功與否決定於師資之良莠，換言之，沒有專業的教師即無成功之教育。碧湖的教師們充分體現時代變遷下教師角色之定位，深感追求教育願景與自我價值之實現，必經「教育專業發展」之途；面對艱難的教學環境，唯有主動積極的充實本身的專業知能，方能解決問題，進而有效提升孩子學習效果，不僅促進教師自我實現，亦有助於學校教育目標之實踐。

3. 專業深耕，家長教育期望的呼應

隨著社會發展與變遷，社區家長對自己的子弟期望頗高，相對地，對教師教學亦有極高之期許。學校存在的價值，在於形塑優質的學生，而其根本在於教師是否具備專業素養。碧湖國小的教師團隊亦有共同深刻之體認，「教師成就來自於學生、教師尊嚴來自於專業」，唯有致力於教師專業成長，教師同儕間互相學習激勵，共同努力提升專業知能，促進學生學習品質，才能符應社區家長的高度期待。

4. 力量凝聚，行政優質團隊的推動

優質學校文化的型塑非一蹴可幾，其影響之因素暨多且廣，面對之阻力需逐步克服，相異之看法亦須引領溝通形成共識。唯有學校行政團隊縝密審視學校既有條件，系統規劃，按部就班，確實執行，不斷回饋修正，學校文化方能逐漸朝正向發展。碧湖國小自邱秋悅校長到任後，整合行政團隊，注入創新思維，講求品質與效率，重視執行能力，落實以身作則，強化教學支援與服務，凝聚碧湖生命共同體之力量，為學校專業發展注入活水。



(二) 具體目標

面對教育改革帶來的衝擊，雖深刻體認到對教師專業發展需求的急迫性，但仍應考量學校文化及既有條件，因此，碧湖對教師專業發展的規劃秉持穩健紮實的態度，以前瞻而明確的理念逐步規劃實施。我們認為教師專業發展的終極理想是希望透過相關制度的建立與資源的協助，激發出教師的自我省思、研究能力與專業成長，並透過同儕的專業互動，使教師們彼此互相激發出各方面的專業發展。因此，學校乃著手積極規劃呼應學校整體教育目標，兼顧學校文化與教師需求的教師專業發展策略，期能促進學校教師的專業發展。碧湖教師專業發展具體目標如下：

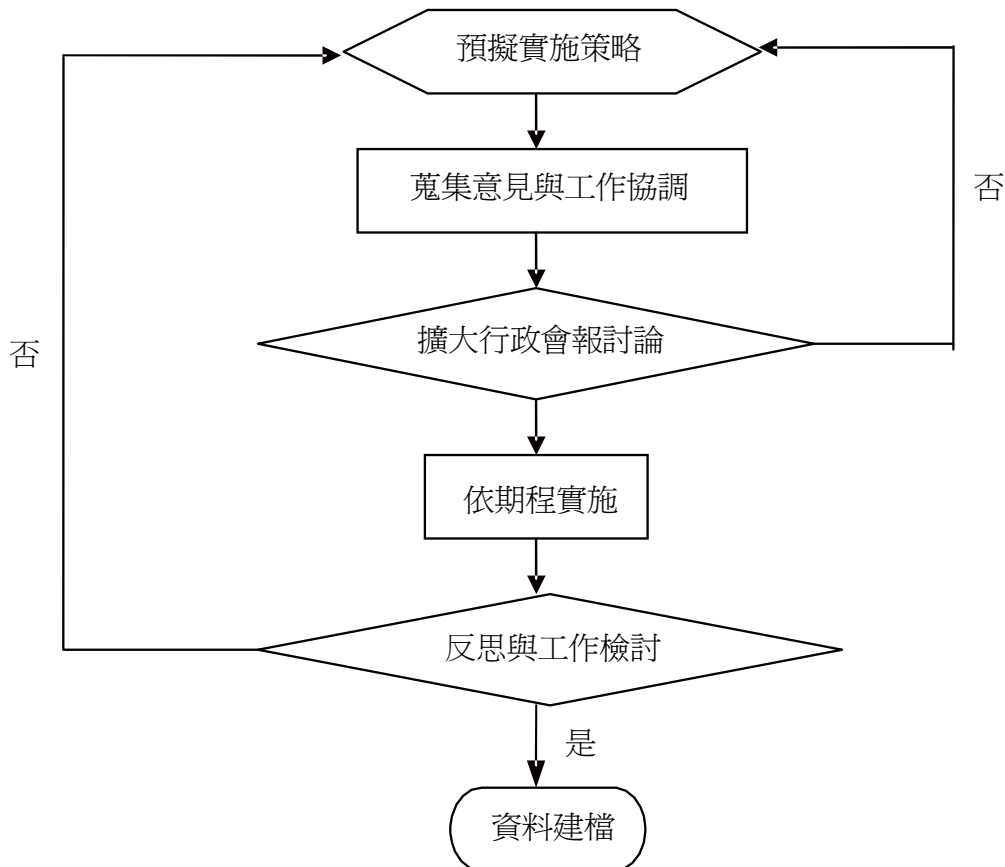
1. 計畫專業成長，確立階段發展方向與需求。
2. 增進專業知能，擬定彈性多元與發展課程。
3. 充實專業素養，構築研究設計與統整知能。
4. 提升教學效能，落實檔案製作與觀察回饋。
5. 展現專業成果，推動分享評估與永續發展。



◎ 全校檔案互相觀摩

三、具體作法

(一) 實施策略訂定過程





◎ 教室觀察提升效能



◎ 良師互助好書分享

(二) 實施內容

1. 多樣的進修成長活動

- (1) 教師個人知覺需加強班級經營與教學之專業知能，實施個別自我成長活動，由本校聘請外部專家及校內同儕教師入班觀察並給予回饋。
- (2) 利用週三或週五下午辦理學年及領域會議，進行專業座談及共同備課，透過經驗分享，增進教學與班級經營之專業知能。
- (3) 利用週三進修辦理多元化進修研習充實教師專業素養，研習內容主要涵蓋教學專業知能、班級經營知能及輔導知能三個層面。針對這些內涵規劃各種類型之專業發展活動，歷年來本校曾辦理過下列各種不同主題與形式的教師研習活動：

- 「發展性教學輔導系統初階」研習
- 全校「行動研究工作坊」
- 各領域精進教學專業研習
- 資訊融入教學研習
- 班級經營知能研習
- 經驗分享與成果發表
- 卡內基人際溝通技巧研習
- 教師教學成長檔案實作研習
- 教學輔導教師知能研習

- (4) 辦理教職員校際參訪活動，以拓展教育視野。



◎ 回饋座談溫馨合諧



◎ 邀請專家指導行動研究



◎ 行動研究成果發表－將資優教育融入碧湖山課程



◎ 行動研究實作研習

表1 他山之石拓展視野的校外參訪

學年度	時間	參訪地點	參加人員	參訪重點
96	97. 01. 22	臺北市永安國小	低年級教師	開放空間課程設計
	97. 10. 22	臺北市永安國小	行政同仁	校園營造與校本課程
	97. 01. 23	臺北市大直國小	行政同仁	行政管理與校園營造
	97. 01. 25	臺北市萬福國小	行政同仁	行政管理與校園營造
	97. 04. 02	臺北市大理國小	全校同仁	校園營造與校本課程
	97. 07. 02	臺北市士林國小	行政同仁	校史管理與校本課程
97	98. 02. 06	臺北縣瓜山國小	行政同仁	校園營造與校本課程
	98. 05. 27	臺北市私立復興中小學	全校同仁	校園營造與校本課程
98	99. 01. 21	臺北市老松國小	行政同仁	校園營造與校本課程

(5) 推動「教學輔導教師團隊」，協助夥伴教師成長，形塑夥伴學習的成長模式，提升教師同儕輔導的能力；成立「資訊工作坊」，增進教師資訊融入教學之專業知能。

2. 完整的教育研發系統

- (1) 建構教師專業發展的知識平臺：定期召開「課程發展委員會」，除討論課程規劃外，各領域召集人與代表分享各領域教學活動計畫與專業成長經驗，以加強各領域之橫向聯繫，落實領域課程小組之功能。
- (2) 推動教師專業知能的專業對話：定期於每月召開學年會議及領域會議，除事務性工作研討外，最重要是透過討論，進行各科教學統整之活動設計與教學研討，期間亦可進行年級教師主題研習及共同備課；同時由各領域教師針對縱向年級之教學活動及發展領域特色進行意見交流與討論，領域教師專業知能研習與教學經驗交流亦是對話重點。
- (3) 落實良師互助會的經驗分享：成立「教學輔導教師團隊」，形塑夥伴學習的成長模式，提升教師同儕輔導的能力。96學年度自行試辦「教學視導方案」。97學年度起連續2年申辦「教學輔導教師設置方案」，每月定期召開「良師互助會」，定期聚會討論，經驗

交流與心得分享。

- (4) 推廣專業學習社群的自主成長：成立教師自主成長之「資訊工作坊」，提昇教師現有之資訊能力，落實資訊融入教學，以提升教學效能，進行教師自主學習與成長。
- (5) 提供學校行政系統的服務支援：透過行政決定與技術，提供教師專業發展高效率與品質之行政服務，克服排課困難，排定學年及領域共同研討時間；滿足專業發展需求，給予彈性空間，「良師互助會」研討與學校原有研習機制並行不悖。

3. 自發性的教學檔案製作與觀摩

- (1) 95與96學年度擇定專業發展重點項目為教師教學成長檔案研討與實作，透過系統規劃之研習與實作，辦理全市比賽優秀作品觀摩與分享，有效提升教師製作成長檔案之知能，96學年度達成全校教師人人有檔案之設定目標，隨即辦理全校性教學成長檔案觀摩會，由教師自評與互評，除公開表揚外並推薦優秀作品參加競賽。
- (2) 鼓勵教師將教學成長檔案之內容e化，並設置教學網站，級任、自然、音樂領域等教師之班級網頁與學習網站內容豐富，除隨時更新，提供學生無空間與時間限制之學習資源外，更能達到教師知識分享的目的，有效營造學習氛圍，型塑學習型學校。

4. 具深度的教學觀察與回饋

- (1) 96年度辦理全校發展性教學輔導系統研習，提升教師教學觀察與回饋知能，目前校內教師具備初階資格者有39人，中階有2人，高階有2人。
- (2) 宣導同儕視導與教學輔導的理念與方式，凝聚共識；辦理相關研習，增進教師進行同儕視導與教學輔導的意願與知能。
- (3) 96、97學年度辦理教學輔導教師設置方案，取得教學輔導教師資格者有10人。
- (4) 以教學輔導教師為種子團隊，進行教學觀察與回饋，並藉此營造信任與溫馨的氣氛，有效提昇教師相互觀摩與成長的意願；教師自覺班級經營與教學需進行成長時，行政處室主動提供支持，邀請校外專家或協同教學輔導教師團隊進行教學觀察與省思回饋。
- (5) 實習教師除依實習進程進行教學實習、級務實習、班級經營與行政實習外，實習教師於實習三個月後需進行至少一次之正式教學觀摩會。



◎ 多元週三進修－學年議題討論



◎ 校內教師分享－引領老師們進入藝術世界



◎ 多元週三進修－教學紀錄片之製作

(三) 創新作法

1. 系統的專業成長計畫

- (1) 依循學校中長程校務發展計畫，參照校內教師專業發展SWOT分析，擬訂教師專業成長計畫。
- (2) 依學校發展需求，分年度擇定發展性教學輔導系統、教學輔導教師設置方案、教師成長檔案、教師行動研究、教師共同備課、教師專業社群為發展方向與主軸。

表2 系統規劃專業發展主軸

發展主軸	實施學年度
試辦教學輔導教師設置方案	95
發展性教學輔導系統	96
教師成長檔案	95、96
教學輔導教師設置方案	97起
教師行動研究	95-97
教師共同備課	98
教師專業社群	98

- (3) 97學年度擇定行動研究為重點發展項目，經過溝通形成共識，全校教師自行分組，全體投入行動研究能力之提升，透過系統規劃一系列之研習與實作，聘請專家學者系統指導，確實有效提昇教師研究知能。

2. 多元的專業成長方案

- (1) 將學校本位教師專業發展計畫實施策略草案，提主管會報討論修正後，提擴大行政會報討論，彙整各學年與領域意見，取得全校同仁及相關處室的瞭解與認同，達成共識，全面推行，落實本校教師之專業發展。



◎ 資訊融入教學增長



◎ 教學檔案實作研習

- (2) 規劃多元的專業成長方案，內容涵蓋個人、小型成長團體（跨學年與領域）、學年、領域、教師全體、校內、校外。

表4 多元專業發展型態

專業成長型態	實施內容	實施年度	實施時間
個人	因個人班級經營與教學需要	96-98	隨時
小型成長團體	教學輔導教師、資訊工作坊	97-98	週三、五
學年、領域	學年領域會議與共同備課	95-98	週三
教師全體	週三共同研習、群組學校研習	95-98	週三
校內	週三共同研習、學年領域會議、小型成長團體、個人成長	95-98	週三、五
校外	個人成長、群組學校研習、校際參觀	95-98	隨時、週三、寒暑假備課

3. 適切的評鑑回饋機制

- (1) 平時透過學年領域會議及擴大行政會報，蒐集教師對研習規劃與內容的意見。
- (2) 設計「研習回饋單」，參與研習教師每次參加研習之後，均填寫回饋單分享心得提供意見。
- (3) 實施「課程評鑑」，發展教師專業省思的能力，促進學校課程的改進與發展。
- (4) 96學年度起自辦「校務評鑑」自評與專家外部評鑑，以提昇整體校務經營的效能。

4. 整合的專業成長資源

- (1) 97、98學年度獲准辦理教學輔導教師設置方案，挹注經費與人力資源。
- (2) 每年編列行動研究預算，用於補助編製行動研究作品。
- (3) 訂定「教師研究與指導獎勵辦法」，以激發教師研究動機與教學熱誠，鼓勵教師發表研究成果與投入指導，展現教師專業能力與專業態度。
- (4) 結合企業界與家長會資源，提供人力、物力、財力資源，協助課程規劃，獎勵教師各項研究成果與競賽優異表現。



四、優質成果

(一) 目標達成

1. 教師專業發展成果

- (1) 碧湖教師自編國語文補充教材「語文萬花筒」使用多年，成效良好；二年級教師團隊於96學年度以「冬之詠」之課程設計，參加教學卓越獎評選並編輯成冊，供校內同仁分享；行動研究、教學成長檔案、多媒體教材與正向管教教材得獎作品亦協助發表於校外成果彙編。
- (2) 從家長與教師滿意度調查顯示碧湖專業發展實施以來，教師相當認同專業成長模式，家長對碧湖的高度期待也從教師專業能力的顯現得到呼應。
- (3) 碧湖自95學年度起開始推動教師專業成長各項工作，教師在各方面的專業表現成績優良，如臺北市第10屆中小學教學創新與行動研究競賽榮獲團體組第1名、臺北市教學卓越獎優選等。

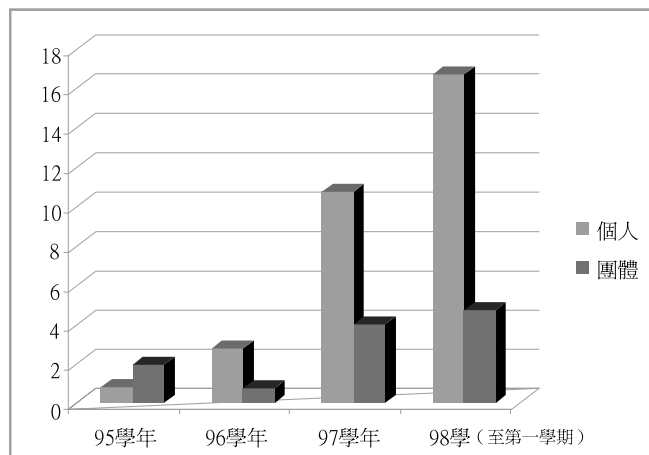


圖1 教師參賽成果統計圖

2. 學生學習成果

- (1) 如同上述教師專業發展之成果，皆與學生學習息息相關，因此反映在教學上，教師教學效能自然明顯提升，學生學習表現非常良好。
- (2) 教師專業發展最終目的當然必須要能反映在教師教學成效與學生的學習成果上，才能真正達到學校教育的目標。碧湖學生在學校優質教師的教導之下，各方面的表現都十分亮麗。

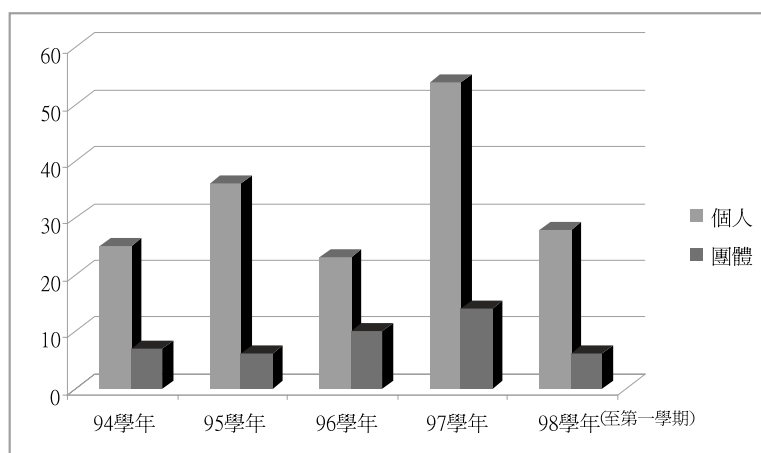


圖2 教師指導學生參賽成果統計圖

(二) 創新成果

1. 凝聚共識，堅持教育專業
2. 系統規劃，擬定發展主軸
3. 互助分享，推動教師社群
4. 共同成長，行政示範推動

貳、申請書特色

一、理念特色

「教師尊嚴來自績效」、
「教學績效來自專業」，面對
教育改革帶來的衝擊，雖深刻

體認到對教師專業發展需求的急迫性，但仍應考量學校文化及既有條件，因此，碧湖對教師專業發展的規劃秉持穩健紮實的態度，以前瞻而明確的理念逐步規劃實施。我們認為教師專業發展的終極理想是希望透過相關制度的建立與資源的協助，激發出教師的自我省思、研究能力與專業成長，並透過同儕的專業互動，使教師們彼此互相激發出各方面的專業發展。因此，我們乃著手積極規劃呼應學校整體教育目標，兼顧學校文化與教師需求的教師專業發展策略，期能促進學校教師的專業發展。

二、過程特色

(一) 不斷溝通，凝聚共識，堅持教育專業

碧湖過往之組織文化較為保守封閉，教師忙於班級教學，對於專業成長與教育研究僅止於初步認識與了解，教師對專業發展躊躇不前。經由不斷對話與溝通，安排校際參訪交流，加強教師對社會變遷的了解，逐步協助教師勇於面對挑戰，接受挑戰，堅持專業發展是學校經營與教師成長的唯一途徑，教師團隊逐漸凝聚高度共識。



◎ 大直國小校際參觀



◎ 校際參觀拓展視野



◎ 士林國小校際參觀



◎ 資訊工作坊參觀98資訊月

(二) 審酌條件，系統規劃，擬定發展主軸

在考量舊有組織文化及教師條件，審酌各項主客觀因素後，碧湖針對教師專業發展採取穩健積極的態度，階段性規劃專業發展主軸與方向，先以全校教師製作成長檔案為重點，其次推動全校教師實作行動研究，再佐以教學輔導教師之設置，每一階段皆輔以完善之配套措施，逐步漸進推動，自然形成學習風氣，成果自然展現。

(三) 循序漸進，互助分享，推動教師社群

教師專業發展成果逐步展現後，學校專業成長氛圍逐漸形成，教師已具備一定之教育研究知能，同時同儕互助分享已形成風氣，鼓勵教師考量自身專業發展之需求，除組織並參與學習社群，如良師互助會、資訊工作坊，增進專業素養外，學年領域會議亦產生質變，專業深度對談與共同備課成爲主軸，除增進人際溝通技巧外，亦確實有效提升班級經營與教學效能，

(四) 以身作則，共同成長，行政示範推動

教師文化如同一池春水，欲激起陣陣漣漪，行政團隊勢必扮演「投石問路」的先鋒角色，在不斷溝通對話後，碧湖的行政團隊在各項研習進修、教育研究、行政服務扮演著領頭羊的角色，以身作則，帶著教師團隊共同成長，隨時提供支援服務，逐步形塑優質的教師文化。

三、結果特色

- (一) **形塑夥伴學習的校園文化**：碧湖自96學年度辦理全校發展性教學輔導系統研習，96及97學年度辦理「教學輔導教師方案」以來，獲發展性教學輔導系統初階以上者已有43位教師並儲備10位教學輔導老師，在資深專業的老師積極熱心的帶領與協助下，使得新進與同儕老師能在溫馨與信任的學校氣氛中，得以在和諧的校園中互相分享教師的專業經驗，深刻領會「教學相長」的真諦，教師之間建立了良好的同儕夥伴關係，而校園學習型組織也漸漸成形。
- (二) **專業成長獲獎掄元的激情與感動**：透過教學成長檔案及行動研究能力的提升，在各項競賽中名列前茅，逐步建立教師教學信心，點燃教師專業成長的熱誠，教師個人專業生涯發展的觀念逐漸形成，教師專業自主成長理想逐步實現。因此，教師自主成長團體應運而生，在今年度發展教師自主性成長團體「資訊工作坊」，進行自我學習與成長，由教師自主規劃的專業成長文化在碧湖校園裡自然的開展。



◎ 資訊工作坊小書製作



◎ 資訊研習提昇教學能力



◎ 獲獎教師公開頒獎



◎ 行動研究校外經驗分享



參、未來發展

(一) 持續深化成功經驗，推動專業發展

經過數年的經營與推動，經驗顯示「建立信賴關係」、「暢通溝通管道」、「尊重教師想法」、「肯定教師貢獻」、「提供發表的舞臺」，是成功推動教師專業發展的重要因素，隨時以同理心解開老師的不安與疑慮，加強溝通協調，立即提供老師行政支援與協助，減低老師的壓力，建立溫馨和諧的信賴關係，教師專業發展才能可長可久。

(二) 強化領域教學專業，發展學校特色

將各領域教師專業發展結合領域發展特色，透過深化的討論與課程設計，活絡領域特色教學，讓教師的專業得以充分發揮，學生學習成效更豐碩。

(三) 鼓勵參與專業評鑑，提升專業知能

鼓勵教師參與專業評鑑，透過外部專家的評鑑，才能更明確的檢視自我專業的不足，並尋求有效的改善措施。透過教師專業發展評鑑，有效提昇教師對專業成長概念的發展與轉變，自然形成教師教學績效評鑑機制。

(四) 推動組織學習社群，增進學習氛圍

碧湖目前由教師自主成立「資訊工作坊」之專業學習社群，實施經驗顯示，透過教師自覺主動參與設計規劃之進修活動，效果相當良好。因此有必要經由系統規劃，推動教師依個別需求，組織專業學習社群，並提供必要之行政服務，促進教師專業發展。



◎ 叫我第一名-行動研究



專業發展優質獎

百年樹人

慶祝

成功載揚

功烈萬世我輩再創新猷



Chenggong



校 慶

臺北市立成功高級中學

王登方 黃馨瑩 游經祥 董其芸 陳世福 張月艮 陳佩妍 林秀娟

評審的話

丁一顧

成功高中校園中呈現出「探究、省思、對話、學習」(study, reflection, dialogue, and learning)的氛圍，尤其學校教師在參與教師專業發展評鑑與教學輔導教師制度後，各科教師間綿密互動，其不管是教學經驗的傳承、學習社群的運作等，皆對整體學校教師教學知能與專業文化的提升，都有相當的助益。

「分享」概念也存在成功高中，教師能自願且主動建置各種資訊教學平台，諸如：網路教學平台、部落格檔案、紙本檔案，其不但能藉各種教學平台呈現各科自編教材與教學成效，亦有助於各科教師間教學能力與成果的分享。

成功高中教師多年來努力參與與推動教師專業發展，強調以學生學習為導向的教師專業發展，有效觸發學生學習探究精神與動機，尤其在拓樸學教具、數學王牌、蝴蝶昆蟲博物館等之成效，更是大家有目共睹的教師專業發展成果。



團隊介紹

成功高中教師專業發展，在前後任朱校長燦煌及王校長登方的積極擘劃下，由行政團隊與教學團隊共同規劃執行，並以教學輔導教師及參與專業發展評鑑之教師為種子，由點而線而面形塑全體教師專業成長的架構。歷年來教師專業發展之成果，則由圖書館彙整呈現，全校一家，攜手共進，完美詮釋「百年樹人 成功載揚」之優質風貌。

得獎感言

創校88年的成功高中，從日治時代迄今一直都是所傳統優良的學府，歷年來孕育英才無數。成功學子傑出的表現，充分為「百年樹人 成功載揚」做了最佳註解，而背後的推手，即是成功高中專業優質、敬業樂群的教師們—因為有每一位教師對教育無私無我的奉獻，並於專業領域上「大手牽小手、教學成長同步走」，才能「春風化雨育英才、成功桃李滿天下」！每位教師專業的表現，匯聚起來，即是成功高中引以為傲的資產。藉著優質學校評選活動，成功高中將引以為傲的傳統與校風形諸文字與圖像，並永續傳承。在這專業發展的歷程中，感謝優質學校評審委員們的指導與勉勵，更感謝歷年來在成功高中這片福田辛勤耕耘的每一份子！



摘要

成功高中「百年樹人 成功載揚」專業發展方案，依據專業發展向度的SWOT分析、以學校使命「形塑優質學校文化、精進成功全人教育」為核心價值，擬具專業發展的3大具體目標、6大實施策略及12項執行重點，期以「百年樹人」為歷程及志業、以「成功載揚」為願景及成果。成功高中專業發展之特色，諸如建置「教師專業發展評鑑暨教學輔導教師網」，提供教師彙整專業成長歷程之平台，有效能地檢視並評估教師專業發展的成果；此外，教學輔導制度及教師專業發展評鑑方案自實施以來，教學輔導教師建立師徒制經驗傳承，與參與專業發展評鑑教師共同帶動入班觀察風氣、組成學習社群，並引領全校教師共同成長。成功高中以專業發展為基石，全校一家共同達成優質學校永續精進之目標。

關鍵詞：優質學校、專業發展、成功高中

網址：<http://www.cksh.tp.edu.tw>

壹、申請書內容

一、基本現況

(一) 設校歷史

成功高中前身爲「臺北州立第二中學校」，簡稱「北二中」，創立於民國11年。民國14年從祖師廟遷至現址，爲臺籍精英求學場所。民國35年2月奉令定名爲「臺灣省立臺北成功中學」，寓抗戰勝利、臺灣光復暨紀念民族英雄鄭成功開發臺灣之精神。民國56年，臺北升格爲院轄市，改制爲「臺北市立成功高級中學」，至今校友總計有6萬餘人。

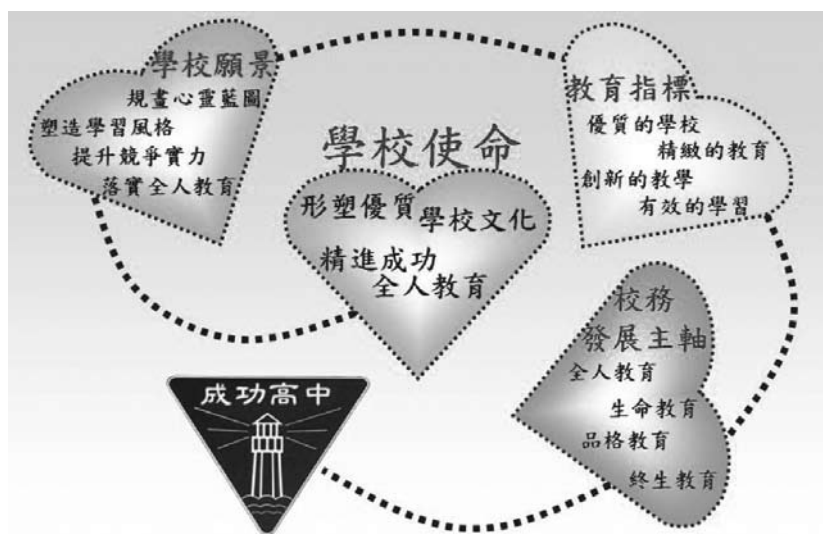


圖1 成功高中學校使命及願景圖

(二) 社區環境

成功高中位於交通便利之市中心，鄰近中央各行政單位、臺大醫學院、法商學院及臺北車站、捷運站等，因得地利之便，且學校綜合大樓設有設備完善之視聽中心、會議室及體育館等，故常爲國內外會議研習、展演活動、體育賽會等之舉辦地點；此外，昆蟲科學博物館典藏世界級蝴蝶標本，而爲國內外人士之參訪勝地。因此，師生有豐富多元之參與學習管道及觀摩交流機會，有助於教師專業發展及學生成長學習。

(三) 學校規模

成功高中班級總數爲73班，其中含身心障礙資源班1班，各年級均有23個普通班及1個數理資優班。因只招收男性學生，學生學習性向多爲理工學科，逾8成之學生於高二及高三選讀理工類組。98學年度學生人數爲2,952人，教職員工爲218人，其中教師爲167人：博士學位4人(佔2%)、碩士學位101人(佔60%)、40學分班36人(佔22%)、學士學位26人(佔16%)，教師之平均年齡約40歲。



二、優質目標

(一) 背景分析

成功高中教師以學歷而言，碩士以上逾6成，教學團隊具備專業素養及學術研究之能力。以年齡而言，年齡層分布以31至50歲者為主，即有近7成之教師處於教學經驗與人生閱歷豐富、體能狀況較佳的階段。以在校服務年資而言，逾6成於成功高中任教10年以上，教學經驗豐富、熟稔校園文化；此外，教師流動率低，有助於同儕建立互信情誼、進行專業對話。

(二) 具體目標

成功高中以學校使命「形塑優質學校文化、精進成功全人教育」為核心價值，擬訂專業發展的3大具體目標、6大實施策略及12項執行重點(如表1所示)，其架構圖如圖2所示。成功高中之專業發展，期以「百年樹人」為歷程及志業、以「成功載揚」為願景及成果。

表1 成功高中專業發展具體目標與優質學校指標對應表

3大具體目標	6大實施策略	12項執行重點	符合優質學校指標																
			1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	
增進教師專業素養	1強化教師進修研究	1多元規劃教師研習	●	●	●		●							●		●	●		
		2積極參與教育研究						●			●	●	●			●	●	●	
提升學生學習成就	2建構知識管理平台	3分享優質教學檔案							●		●	●						●	●
		4豐富卓越網站內容						●	●			●		●					●
形塑教師專業社群	3多元化學習型組織	5落實教學輔導制度				●	●	●		●		●							
		6促進分享專業對話					●	●	●	●			●						
激勵教師發揮潛能	4營造學術研究氛圍	7擘劃專業發展時間	●	●		●	●	●		●						●		●	●
		8創新教學資源空間				●		●	●			●		●					●
凝聚共識發展願景	5建立評鑑回饋機制	9實施專業發展評鑑	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●		●	●	●
		10獎勵回饋精進發展	●		●	●		●	●	●	●	●	●		●	●			●
奠定永續經營基礎	6拓展宏觀全球視野	11科際整合資源統整		●		●	●	●				●	●	●		●	●		●
		12推動國際教育交流	●			●													●



◎ 丁一顧教授蒞校指導



◎ 張德銳教授與教學輔導教師

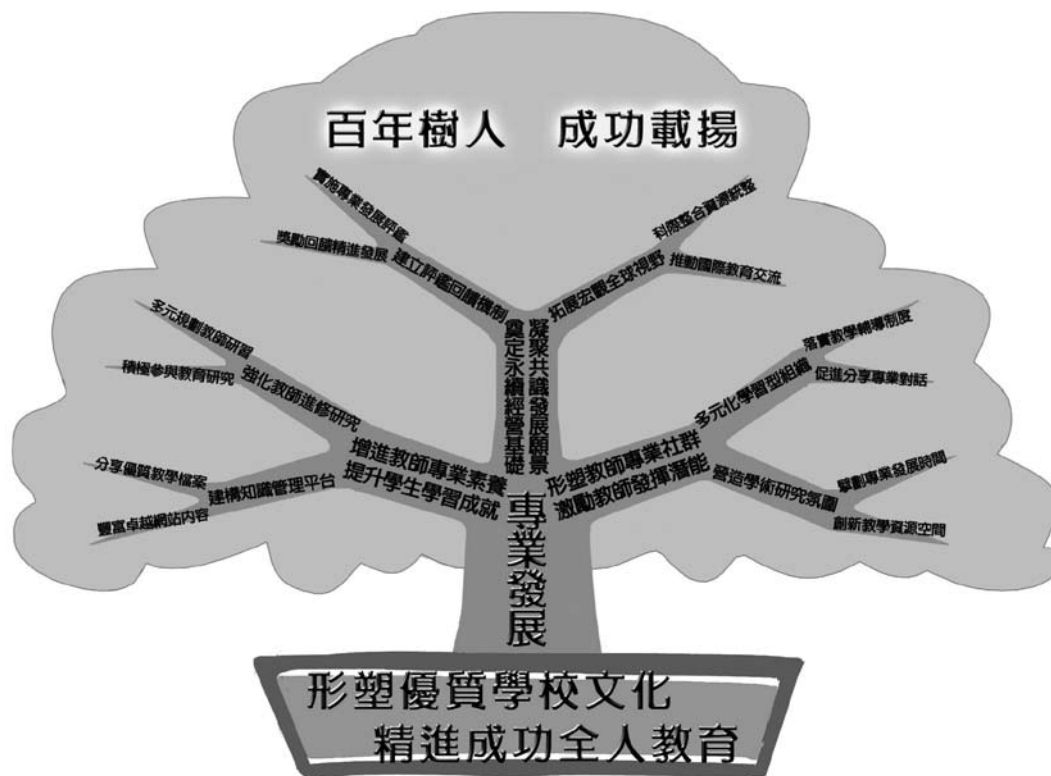


圖2 成功高中專業發展架構圖

三、具體做法

(一) 實施內容

本方案於95學年開始進行規劃，並辦理校內相關宣導及理念溝通，96年經校務會議通過成立教師專業發展評鑑推動小組及教學輔導教師推薦委員會，期藉行政與教學團隊之任務編組、教學輔導教師團隊、及參與辦理教師專業發展評鑑之教師，扮演領頭羊的角色，一起帶動全校各學科、各領域的專業發展，鼓舞全體教師增進教育研究及多元成長的深度與廣度，由點而線而面，達到全員參與目標。成功高中於專業發展4大項目之重要實施內容如表2。



◎ 文學下午茶－作家舒國治演講



◎ 英文科專業知能研習



表2 成功高中專業發展重要實施內容

項目	重要實施內容	執行單位	參加人員
發展規劃	<ol style="list-style-type: none"> 1. 專業成長需求調查及分析統計 2. 依需求擬訂校本專業成長計畫 3. 依需求擬訂各學科專業成長計畫 4. 建置各學科資源中心 5. 建置各學科教材成果發表走廊 6. 建置教師專業研究討論室 7. 建置教師多媒體互動學習中心 8. 建置教師多媒體教材製作區 9. 充實教學研究圖書及資訊資源 	圖書館 教務處 各科教學研究會 總務處 各科教學研究會 圖書館 圖書館 圖書館 圖書館	全校教師 行政團隊 學科教師 各科教學研究會 各科教學研究會 行政團隊 行政團隊 行政團隊 各科教學研究會
發展歷程	<ol style="list-style-type: none"> 1. 辦理教師專業發展評鑑 2. 辦理教學輔導教師方案 3. 辦理入班觀察及教學研討會 4. 辦理各學科評鑑規準研討會 5. 辦理各學科專業知能研習 6. 舉辦教學檔案製作研習 7. 辦理學科教師讀書會 8. 辦理導師知能研習 9. 辦理新進教師知能研習 10. 辦理教師輔導知能研習 11. 辦理教師資訊研習 12. 辦理教師閱讀研究分享-心靈饗宴 13. 辦理共同備課 14. 從事行動研究 15. 辦理各類型教師身心靈社團 16. 定期召開各項會議及委員會 17. 深耕各學科及教師個人網頁、部落格、數位教學平台 18. 深耕教師專業發展評鑑暨教學輔導教師網站 	教務處、圖書館 教務處、圖書館 教務處 教務處、圖書館 教務處 教務處 各科教學研究會 學務處 學務處 輔導室 圖書館 圖書館 各科教學研究會 各科教學研究會 教師會 各處室 各科教學研究會 圖書館	參與評鑑教師 參與方案教師 全校教師 全校教師 教學研究會 全校教師 學科教師 各班導師 新進教師 全校教師 全校教師 學科教師 有意願之教師 有意願之教師 全校成員 全校教師 教學輔導教師 夥伴教師 參與評鑑教師
發展成果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自編教材講義及教學媒體 2. 編印教學及行政之期刊 3. 辦理創新教學活動 4. 辦理校際研習營 5. 教師個人著作出版或論文發表 6. 成功高中學報出版與論文發表 7. 舉辦教學檔案發表及觀摩會 8. 參加行動研究比賽 9. 參加校外論壇或論文發表會 10. 教師至校外分享專業發展經驗 11. 參加卓越教學團隊評選 12. 參加特殊優良教師評選 	各科教學研究會 各科教學研究會 各處室 各科教學研究會 各科教學研究會 各科教學研究會 圖書館 圖書館 教務處 各科教學研究會 各科教學研究會 各科教學研究會 各科教學研究會	學科教師 學科教師 行政團隊 全校師生 校內外師生 有意願之教師 有意願之教師 全校教師 有意願之教師 有意願之教師 有意願之教師 學科教師 學科教師
發展評估	<ol style="list-style-type: none"> 1. 參與評鑑及教學輔導方案教師回饋問卷統計及分析 2. 歷年教師研習時數、行動研究、著作發表、教學檔案數量等統計並公佈 3. 各次研習回饋問卷統計分析 4. 學校日家長滿意度調查 5. 學生升學表現統計 6. 學生各項校外競賽獲獎榮譽統計 7. 獎助專業發展績優教師 	教務處 教務處 圖書館 輔導室 教務處 行政團隊 學生家長會	參與評鑑及教學輔導方案教師 全校家長



◎ 獎勵專業發展績優教師

(二) 創新作法

成功高中專業發展之規劃與執行，經常透過各項會議、研習、活動等之舉辦，建立教學創新及行政革新之共識，期能創造特色、共塑優質願景。表3列出10項較主要且具校本特色的創新作法，並檢核各項創新作法達成專業發展方案目標之情形。

表3 成功高中專業發展創新作法與方案目標對應表

創新作法	執行時間	方案目標		
		增進教師 專業素養 提升學生 學習成就	形塑教師 專業社群 激勵教師 發揮潛能	凝聚共識 發展願景 奠定永續 經營基礎
1. 編印教學及行政之期刊	83迄今	✓	✓	✓
2. 自編教材講義及教學媒體	持續進行	✓	✓	
3. 辦理創新教學活動	持續進行	✓	✓	✓
4. 創辦校際研習營	93迄今	✓	✓	✓
5. 深耕各學科及教師個人網頁、部落格、教學平台	95迄今	✓	✓	✓
6. 辦理教師閱讀研究分享—心靈饗宴、文學下午茶	96迄今	✓	✓	
7. 深耕教師專業發展評鑑暨教學輔導教師網站	97迄今	✓	✓	✓
8. 新建昆蟲科學博物館	97-98		✓	✓
9. 建置各學科教材成果發表走廊	98	✓	✓	
10. 建置教師多媒體互動學習中心及研究討論室	98	✓	✓	



四、優質成果

(一) 目標達成

1. 多元規劃教師研習

(1) 積極辦理教師研習

自95學年度規劃教師專業發展方案以來，積極辦理教師研習，歷年來所開辦之研習班數量呈增長趨勢，相較於94學年度第1學期末規劃本方案之8場次，大幅躍升至98學年第1學期之57場次，成長率達712%。

(2) 教師研習時數大幅增長

以教師每人每學期平均研習時數而言，相較於94學年度第1學期末規劃本方案之3.46小時，大幅躍升至98學年第1學期之16.02小時，成長率達463%。

2. 積極參與教育研究

(1) 著作出版成果豐碩

成功高中教師致力於教學研究，並將研究成果形諸文字，除了文藝及科學創作之外，向來為各出版商力邀編撰教學相關出版品之對象，教師個人各類型專書出版計有132種。

(2) 持續參與行動研究

參加臺北市教育專業創新與行動研究徵件獲獎之人次大幅增長，成長率達267%。

3. 分享優質教學檔案

(1) 製作並分享教學檔案人數持續增加

97-98學年度共有74位教師參與教學檔案製作及分享，佔全校教師44%。

(2) 教學檔案數位化

教學檔案呈現於優質學校網頁及教師專業發展評鑑網，總計逾200份文件。

4. 落實教學輔導制度

(1) 教學輔導教師帶動入班觀察風氣，97-98學年度共有63位教師開放入班，佔全校教師38%。

(2) 教學輔導延伸至方案配對關係以外之教師，包括實習教師、其他新進教師及有意願成長之教師。



◎ 數學科行動研究研習



◎ 社會科專業知能研習

- (3) 教學輔導教師協同資深教師共同規劃專業成長活動，擴大參與層面。
- (4) 教學輔導教師邀請資深教師教學示範，由學科教師共同觀摩成長。

5. 辦理教師專業發展評鑑

- (1) 參與教師人數逐年增加：97學年度22位、98學年度29位、99學年度34位，98學年有2位教師完成講師培訓。
- (2) 邀請教授蒞校開辦評鑑人員初階培訓，並於學期中及期末指導學科評鑑規準。
- (3) 各學科完成評鑑規準及評鑑工具，並於本校教師專業發展評鑑網分享規準。
- (4) 完成校本專業發展評鑑標準作業程序。
- (5) 參與評鑑教師透過教學觀察及同儕對話獲得專業成長經驗。
- (6) 校長及家長會獎勵參與專業發展評鑑教師。

6. 研訂專業發展相關規章

成功高中專業發展重要相關規章如表4所示。

表4 成功高中專業發展相關規章一覽表

名稱	研擬處室	核定日期
教師專業發展評鑑計畫	教務處	96.06.29
教學輔導教師設置實施計畫	教務處	96.06.29
師生獎勵實施要點	學務處	97.07.11
98學年度教學輔導教師設置方案實施計畫	圖書館	98.01.12
教師專業發展評鑑工具清單及作業程序注意事項	圖書館	98.03.24
研習讀書會獎勵辦法	教務處	98.09.03
教師專業發展歷程紀錄檢核表及明細	圖書館	98.10.09
教師進修學習需求調查表	圖書館	98.12.10
教師研習回饋問卷	圖書館	98.12.10
一師一典範實施計畫	教務處	99.04.09



◎ 新進教師座談會



◎ 初階培訓研習



◎ 教師資訊研習



◎ 評鑑推動小組會議

(二) 創新成果

1. 編印教學及行政期刊

成功高中重要文創諸如《成功高中學報》、《成功樂訊》、《輔導通訊—牧心》、《成功文萃》、《成功青年》、各處室通報及圖書館館訊等。

2. 各學科教學與研究成果

(1) 自編教材講義及教學媒體

教師歷年持續編訂之教材及媒體教具共36項，舉其要者如下：國文科《濟城筆墨蘊匠心》、英文科《7000字彙教材》、數學科《數學王牌》、自然科《奧林匹亞試題分析研究》等。

(2) 創新教學活動設計

各科創新教學活動設計共21項，舉其要者如下：閱讀地圖、創意英詩吟唱比賽、數學生活週記、「數戰成功」闖關競賽、大地尋寶、化學菁英盃競賽、物理牛頓盃競賽、成功東尼獎音樂劇比賽、廣告劇競賽、兩代論壇等。

3. 創辦校際研習營

歷年創辦校際研習營如表5所示。

表5 成功高中創辦校際研習營一覽表

研習營名稱	研習成員	說明
濟城文藝營	1. 校內外學生 2. 開放校內教師旁聽	自94學年度起辦理第1屆，至98學年度為第5屆，5年來共計邀請46位作家或專家學者擔任講座、近4百位學生錄取為研習學員，歷年相關資料及習作成果建置於國文科網站。
濟城數學營	1. 校內外學生 2. 開放校內外教師旁聽	於93、94及97年辦理，3屆以來共計邀請37位專家學者擔任講座，計有逾130位學生錄取為研習學員，歷年相關資料及成果編印成冊。
全國高中數學科教學研討會	校內外教師	於2007年創辦，共計150位來自全國之教師參與研討、共10篇論文發表，並編印《MTS2007全國高中數學科教學研討會論文集》。

4. 建立學習社群

(1) 心靈饗宴系列、文學下午茶系列

成功高中教師樂於將平日閱讀、研究、創作等心得，與全校成員共同分享，近年來辦理各項分享研習活動如表6，各項分享內容均於圖書館網站上「教師研究成果」網頁建置精緻投影片或講義等電子檔，以利知識傳佈、擴大學習成效。

表6 成功高中教師閱讀研究創作分享研習活動一覽表

日期	分享類型	主題	講座	系列
961011	閱讀分享	白先勇《台北人》	辜韻潔	國文科學下午茶
961031	創作分享	我的陶藝創作	黃玉英	圖書館心靈饗宴
961115	閱讀分享	遠藤周作《深河》	李明照	國文科學下午茶
961121	閱讀分享	吳清忠《人體使用手冊》	蔡力潔	圖書館心靈饗宴
961121	創作分享	曾經我們如此美麗的相遇	蔡淑慧	圖書館心靈饗宴
961219	研究分享	易經簡介	游經祥	圖書館心靈饗宴
961219	研究分享	詩詞之美	張義清	圖書館心靈饗宴
961227	閱讀分享	李敖《北京法源寺》	陳淑惠	國文科學下午茶
970327	閱讀分享	朱秀海《喬家大院》書與戲劇	徐淑慧	國文科學下午茶
970414	研究分享	易經與生活	游經順	圖書館心靈饗宴
970422	研究分享	養生分享	蔡力潔	圖書館心靈饗宴
970515	創作分享	五月花香中的傾談	瞿秀蘭	國文科學下午茶
970526	研究分享	我的留學見聞	李宗蓉	圖書館心靈饗宴
971002	研究分享	兩岸中學生教育比較	林玟伶	國文科學下午茶
971002	研究分享	湖光山色話齊魯	邱淑霞	國文科學下午茶
971208	研究分享	談荷比法三國英語課程、教材與師資培育	崔世玲	英文科專業成長
971211	研究分享	腳印蘭嶼－我們都是一家人	黃羨惠	國文科學下午茶
980226	研究分享	國文科行動研究	范曉雯、黃羨惠	國文科專業成長
980310	研究分享	教師動手做研究	蘇意雯	數學科專業成長
980512	研究分享	增進職場的人際互動	李靜慧	社會科專業成長
980624	研究分享	中央極限定理與區間估計	許玉華	數學科專業成長
981019	研究分享	外交小尖兵培訓經驗分享	李佳軒、邱馨嫻	英文科專業成長
981210	閱讀分享	James Redfield《聖境預言書》	鄭美瑜	國文科學下午茶



◎ 自然科規準研訂會議



◎ 評鑑規準研討會



(2) 多元之教師學習社群

教師透過多元化的學習團隊(如表7所示)，增進專業對話及經驗分享，同時亦達到情感交流及身心靈舒緩之目的。各學習團隊利用共同空堂或課後時間，於學校所提供之優質空間進行學習成長，部分學習團隊並將學習歷程或成果等相關資料建置於網站，與全校成員共同分享，帶動全校進步發展、建立組織學習文化。

表7 成功高中教師學習團隊

學習團隊名稱	團隊成員	聚會時間	聚會地點
文學下午茶	國文科教師	週四下午每月1次	2樓會議室
組合數學讀書會	數學科教師	97學年每週三下午	數學研究室
易經研討會	數學科教師	98學年每週三下午	數學研究室
地理教學研討會	地理科教師	每週三早上	親師辦公室
教師團契	校內基督徒教師	每週1次	音樂教室
登山社	本校教職同仁	每週六或週日	北市近郊山區
肚皮舞社	本校教職同仁	每週四17:00~18:00	四維樓5樓
瑜珈社(1)	本校教職同仁	每週一12:30~15:00	團體輔導室
瑜珈社(2)	本校教職同仁	每週二12:30~15:00	四維樓5樓
游向成功 泳不止息	本校教職同仁	每週二早上 每週三~五中午	綜合大樓B1 游泳池
籃球社	本校教職同仁	每週一、四	操場
羽球社	本校教職同仁	每週二8:30~12:00	綜合大樓8樓
排球社	本校教職同仁	每週四8:30~11:00	綜合大樓8樓
桌球社	本校教職同仁	每週二、五9:00~11:00	綜合大樓5樓
太極拳社	本校教職同仁	每週四8:30~12:00	合作社前空地
華佗五禽之戲	本校教職同仁	每週一10:00~12:00	綜合大樓中庭



◎ 家政科教學檔案評鑑



◎ 家政科校內評鑑-鄭忍嬌老師

5. 深耕各學科及教師個人網頁、部落格

各學科網頁教材檔案共770份、教學資源庫自編數位教材共307份、教師教學部落格共49個。



◎ 家政科他評



◎ 生物科校內評鑑-陳慧君老師



◎ 地理科觀察後會談



◎ 教學輔導教師工作會議

貳、申請書特色

一、理念特色

為促進教師專業成長，並推廣學習型學校的理念，成功高中行政與教學團隊合作，共同營造多元的專業成長環境，期能積極共創同儕間樂於專業分享的學校組織文化。全校一家、齊心向前，透過「百年樹人 成功載揚」優質學校專業發展方案之規劃與執行，增進教師專業素養、提升學生學習成就，是成功高中永續經營的目標。我們深信，「百年樹人」即是一份深耕教育福田的良心志業，唯有願意誠懇的將自己歷年累積的教學經驗，做無私的傳承，並且伸出熱情的雙手迎接教學夥伴，才能彼此緊密合作、互相扶持、共同成長，以擁有絕對的競爭力—尤其藉此專業發展方案之執行，擴及全校所有教師之間的互相關懷、互相支援，必能將「成功」教師之專業形象及學子之優秀才情，留芳千「載」、「揚」名萬世。



◎ 國文科夥伴教師觀課



◎ 英文科入班觀察



◎ 國文科共同備課



◎ 藝能科教學研究會

教育是百年大計，且教師專業發展是長久而持續的歷程，正如同張德銳教授所言，「教師專業發展之直接目的在於增強教學知能，其間接目的在於提升學生學習成果。」秉持這項信念，成功高中規劃出能符合優質學校指標與教師需求的「校本教師專業發展方案」，希望透過相關制度與資源的協助，亦即6大實施策略及12項執行重點，以激發教師主動省思探究的精神，最終能立足專業、永續發展。

二、過程特色

(一) 百年樹人—行政領導的承先啟後

1. 行政團隊對「專業發展」的體認

專業發展為持續精進的歷程，且為校園文化改變的關鍵。

2. 前任朱校長燦煌(95-97學年)開始規劃執行

大幅提升教師研習之質與量，並推動教學輔導教師制度及教師專業發展評鑑。

3. 現任王校長登方(98學年起)尤重專業發展

王校長96年榮獲特殊優良教師，目前為臺北市高級中等以下學校教師專業發展評鑑推動委員。專業發展方案核心團隊規劃「教育同心圓」(如圖3)、「研習讀書會獎勵辦法」、「一師一典範實施計畫」，鼓勵教師持續精進成長。



圖3 成功高中教育同心圓藍圖

(二) 成功載揚一校園文化的繼往開來

1. 行政處室相互支援配合，共同推展專業發展相關活動。
2. 教師個人做開心胸、卸除心理藩籬，樂於分享觀摩，視野更加廣闊。
3. 全校成員開始重視校園文創與歷史的保存、紀錄與分享。
4. 締造非凡與優質的傳統與校風。



◎ 創新教學活動-成功音樂劇東尼獎劇照



◎ 創辦校際研習營-全國高中數學科教學研討會



三、結果特色

全校一家齊心努力，專業發展攜手共進，優質成果持續精進：

- (一) 95學年度起強化教師進修研究，並建構知識管理平台
- (二) 96學年度起密集辦理教學輔導及專業發展評鑑2方案之知能研習，並於校務會議通過教學輔導教師實施計畫及教師專業發展評鑑實施計畫
- (三) 97學年度起實施教學輔導教師方案及教師專業發展評鑑方案，並建置「教師專業發展評鑑暨教學輔導教師網」，提供教師彙整專業成長歷程之平台，有效能地檢視並評估教師專業發展的成果
- (四) 98學年度起規劃「教育同心圓」、「一師一典範實施計畫」等，並鼓勵教師開放入班觀察，引領全校教師持續專業成長
- (五) 成功高中以專業發展為基石，以優質學校永續精進為目標，開創「百人樹人 成功載揚」新風貌

參、未來發展

- 一、落實專業發展回饋機制，持續修訂校本教師專業發展計畫
- 二、提升參與專業發展評鑑教師比例，成就「一師一典範」專業發展特色
- 三、廣續推動教師行動研究，積極參與專業發展相關評選及競賽
- 四、鼓勵教師校際經驗分享，推動國際學術交流



◎ 創辦校際研習營-濟城文藝營



◎ 專業發展空間規劃-教師研究討論室



◎ 專業發展空間規劃-一師一典範榮耀



◎ 專業發展空間規劃-藝文走廊



專業發展優質獎

汨汨教學能

激揚教育夢



臺北市私立達人女子高級中學

吳韻樂 李美鶴 艾明珠 蘇淑霞 郭印庫 李君宜 吳卉宜 陳致宏 黃琬淇

評審的話

丁一顧

達人女中在教師專業發展上，行政與教師能充份展現出「溝通、合作與承諾」(communication, cooperation, and commitment)的氛圍，因此，學校整體教師專業發展及學校效能的提升，具體可見。

達人女中於推動教師專業發展的過程中，也總能給予教師充分之支持與尊重，並給予必要的資源與實質獎勵，諸如，參與專業學習社群或教學行動研究，並將過程與成果彙整成冊，參與校內外之創新教學或行動研究比賽，則公開頒予獎金鼓勵，顯見學校對專業發展活動的支持與投入。

達人女中全校參與教育部教師專業發展評鑑，且為多年期核心學校，不管是校長、行政、教師等，全員進行教學觀察與回饋，提供教師同儕「善意的另一雙眼睛」(another set of eyes)，並藉以發現與共享教學最佳實務，以期彰顯出每一位教師的「亮點、熱點、與續點！」，其對整體學校教師專業能力與專業形象的提升效果，應是不言可喻。



團隊介紹

專業發展由董事會於校務發展中全盤規劃，吳韻樂校長統籌，教務處李美鶴主任綜理，課程研發組與教學組執行，包含教學檔案、行動研究、教室觀察、課程研發、自編教材等。此外，學務處、輔導中心、教學資源中心協辦專業成長工作坊，領域召集人發揮課程與教學領導能量，帶領教師們建構課程模組，實施創新教學。因此，本方案是由全體教師共同參與。

得獎感言

「汨汨教學能，激揚教育夢」，達人教師皆是滿懷熱情與專業的教育園丁，揮灑源源不絕的教學能量，耕耘一方教育的夢土，期盼每一顆獨一無二的種子，能結果成穗。專業發展是全體教師戮力實踐的成果，本次能夠得到評審的青睞，對達人而言，不啻是一種肯定，更有一股支持的力量，讓一群默默播種的教師，擁有強勁的動力與耐力繼續深耕教育的園地。最後，仍要感謝評審委員在評選過程中給予的指導與建議，以及全體教師在專業發展上的投入與決心。



摘要

達人致力轉型為國際型、學習型、研究型與社群型的學校，目標在培育教師的課程統整力、教學創新力、班級經營力、研究反思力、文化傳承力、發展續航力，因而建構全方位永續專業發展系統：就組織面，設置教學資源中心、課程研發組、跨文化學習中心、專業發展稽核組；就計畫面，參與教育部教師專業發展評鑑計畫與高中優質化方案，擬訂學校本位的教師培育計畫；就執行面，實施典範教師制度、多元獎勵機制、相輔相成專業工作坊、專業學習社群與國際交流系統；就檢核面，兼採內部與外部檢核，實施教師自我檢核、學校倫理稽核、課程與教學數位評鑑與專家諮詢座談。目前成果包含研發各領域的課程模組、創新教學的自編教材、具反思力的行動研究等。

關鍵詞：優質學校、專業發展、達人女中

網址：<http://www.trgsh.tp.edu.tw>

壹、申請書內容

一、基本現況

(一) 設校歷史

1. 學校使命

稟承甘第達修女以基督教義培育青少年為使命的精神，透過自尊、慈憫、傑出、投身型塑出成己達人的教育圖像，戮力實踐全人教育的辦學理念，我們確信「愛」是本校發展的主導力量，以教育愛為起點，啓迪每位學生的獨特自我，透過課程、教學與校園環境等資源的挹注，以培育傑出女性為本校追求優質的永恆標的。

2. 建校時間

達人是一所天主教學校，由國際型修會所創辦，普世博愛精神乃本校經營之圭臬。修女們在民國五十四年接辦再興中學女生部，民國六十五年奉准獨立更名為「達人女中」，民國七十年開始招收高中部女生，成為「達人女子高級中學」並附設有國中部的完全中學，建校迄今已達46年。

3. 學校轉型

(1) 國際型學校

國際教育的深耕與推展是本校長期經營之重點，目的在培養學生擁有參與跨文化互動、國際事務與世界行動的能力，成為具全球化思維的人才。在課程統整部分，發展了國際教育學程，特別聘用歐美的合格外籍教師，設計雙語文化課程，並積極建立國際交流網絡。

(2) 學習型學校

為確保學生學習品質，校長帶領著行政人員與教師共同為學習型組織而努力：於學校行政部分，自97學年度起，開始實行政務人員專業培訓計畫，更鼓勵行政人員在職進修教育行政學門；於教師部分，除了加強領域教師對話之外，自98學年度起獎勵教師成立專業學習社群。



◎ 行政人員專業發展工作坊



◎ 校內行動研究學者評選



(3) 研究型學校

自94學年度起，全面推展教學檔案的編製，自95學年度起實施教師自我檢核，更鼓勵教師參與校內外的行動研究，歷經3年，優厚的教學傳統與學校文化得以承續，而教師們更將這股研究的精神逐漸轉化為內在價值的發揮。

(4) 社群型學校

社群系統的強健，包含群組學校、臨近學校、社區家長，形成一緊密合作的社群系統。自97學年度起，與臺灣戲曲學院、內湖高中與板橋高中取得長期師資合作的關係，為教師專業發展注入新的活水；以社區家長而言，家長會以實際行動表達對專業發展的支持，因而設置了專用款項來支援教師專業發展的各項活動。

(二) 社區環境

1. 生態豐富的自然景觀

天成的景觀是最好的大自然教室，本校後山綠地以生態工法施建步道，自成一方精緻的生態圈，擁有數百種生物存在其中，教師可將後山林地設計成大自然教室，帶給學生不同的課程體驗。

2. 生命感動的人文環境

為強化學生對於生命各個階段課題的體驗，故以教育心理學家Erikson人類發展八階段為理念設計了後山生命教育步道，希冀從步道體驗及相關課程設計中幫助學生瞭解人生各個階段所要面臨的挑戰及課題，並引導學生思索與尋求生命的意涵。

3. 愛心廣被的生活環境

為能讓學生浸濡在愛心廣被的學習環境裡，達人主動結合廣大的社區資源，與麥當勞叔叔兒童之家慈善基金會，成為合作夥伴關係，定期帶領學生前往參觀及服務，學會付出與尊重生命。其次，推動公共服務學習與社區仁愛工作，讓學生以實際行動來服務社會。

(三) 學校規模

達人的性質為完全中學，於學生部分，高中部每年級4班，國中部每年級5班，約有1200名學生；於教職員部分，約計有60名教師。



◎ 英文科典範教學



◎ 國文科典範教學

二、優質目標

(一) 背景分析

表1 本校SWOT分析

項目	有利條件 (S)	不利條件 (W)	未來契機 (O)	未來危機 (T)
專業發展	<ol style="list-style-type: none"> 國際型董事會組織支持跨國性的教育交流參訪，有助於教師專業發展國際化。 行政團隊具高度凝聚力，易形成共識，組長級領導者年輕化，可催化創新元素與效能。 完全中學性質，有助於教師發展六年一貫本位課程。 延聘歐美合格外籍教師，能協助研發國際教育特色課程。 各領域教學團隊均充份支持及參與教師專業發展計畫。 	<ol style="list-style-type: none"> 私校補助經費短絀，專業發展資源必須自給自足。 私校班級師生比高，教師負擔沉重，壓縮了專業成長的時間與空間。 跨領域協同教學發展不易，仍受限教師本位主義的影響。 自然及藝術人文領域師資較少，經驗傳承與專業交流有侷限性。 各領域教學團隊的學習型組織及專業分享網絡之發展尚未純熟。 	<ol style="list-style-type: none"> 為國際型修會所支持學校，與國際接軌的機會較多，可擴大教師國際視野。 現今教育政策致力推動教師專業發展，有效提高教師專業成長的意願。 教育政策支持教師專業發展，提供學校推展教師專業成長的重要支援。 因應98高中課綱政策，提高了領域教師的專業對話動力。 私校退撫新制的實施，有助於降低私校教師流動率。 	<ol style="list-style-type: none"> 升學主義易限制教師課程設計的多元性。 教育政策更迭迅速，致使教師因應能力與投入心力的負擔加重。 私校家長極重視子女學習品質，是故本校教師專業認證的進程必須加快。 教師參與多年期的專業發展計畫，所需投入心力及工作勢必逐年加重。
	<p>因應策略：</p> <ol style="list-style-type: none"> 積極申請政府各項教師專業發展的補助計畫，以爭取更多的資源。 成立多元性的教師專業學習社群，強化跨領域教師間的交流。 運用學群校際合作的模式，彌補部分領域教師人數較少的限制。 建立行政與教學的E化平台，簡化行政流程與提高教學效能。 建置教師專業發展的獎勵措施，協助教師建立專業形象與認證。 			



◎ 教師專業發展評鑑初階人員培訓研習



◎ 教師專業發展評鑑初階人員培訓研習



(二) 具體目標

方案的具體目標在於融合SWOT之利弊，提出六項目標，用於培養學科教師的多元能力，下圖為發展圖像：



圖1 教師專業發展圖像



◎ 海外教育參訪：新加坡德明政府中學



三、具體做法

(一) 實施內容

表2 專業發展實施面向、策略與內容

面向	年度	實施策略與內容
組織面	93學年度	設立教學資源中心，支援教師課程發展能力
	95學年度	設置課程研發組，提升教師專業研究能力
	97學年度	成立專業發展稽核組，建整教師專業發展方向
	98學年度	設立跨文化學習中心，延展教師國際視野
計畫面	95學年度	學校本位的教師培訓：新進教師教學輔導計畫、行政人員多階段培訓計畫、生命教育輔導知能計畫、數位學習平台研習計畫
	98學年度	教育部教師專業發展評鑑計畫
執行面	95學年度	典範教師制度
	95學年度	國際交流系統
	96學年度	多元獎勵機制：行動研究獎勵辦法、教學檔案獎勵辦法、典範教師獎勵辦法、專業社群獎勵辦法
	97學年度	相輔相成專業工作坊
	98學年度	專業學習社群：國際教育學習社群、數學領域學習社群
檢核面	95學年度	教師自我檢核：運用教師自評工具、辦理檢核工作坊
	97學年度	教師倫理稽核
	98學年度	課程與教學數位評鑑
	98學年度	教育部教師專業發展評鑑
	98學年度	教師專業發展的專家座談

(二) 創新做法

1. 典範教師制度

(1) 教學觀摩

自98學年度起，各領域每學期舉辦一次教學觀摩，於期初教學研究會時推舉領域中特定主題的教學典範教師，供領域中其他的教師進行觀摩，並撰寫觀摩心得表，藉以汲取典範教師之教學優點，達到教學自我成長與省思的目的。

(2) 班級經營

學校文化具濃厚的教育愛及校本特色，為協助新進導師掌握班級經營的精髓與策略，針對每年的新進教師都會於週六舉辦專門的研習課程。而資深教師，在班級經營能力上一向受到社區家長的肯定，因此，會不定期於校務會議或教師研習時段中，安排典範導師進行經驗的分享。



2. 相輔相成專業工作坊

(1) 課程與教學能力

表3 課程與教學工作坊

面向	課程名稱	開課日期	時數
教師專業發展評鑑	教師專業發展評鑑的基本概念	97年02月12日	3
	教師專業發展評鑑的規畫與推動參考策略	97年02月12日	3
	教學檔案的製作與評鑑	97年08月28日	3
	教師專業發展評鑑的參考規準	97年08月28日	3
	教室觀察與回饋（一）	97年12月03日	3
	教室觀察與回饋（二）	98年05月11日	3
	教室觀察與回饋（三）	98年08月28日	3
	教師專業成長計畫與教師專業社群	98年12月01日	3
課程與教學領導	課程領導者的權力與決策	98年09月16日	3
	課程領導者的任務與角色	98年12月23日	3
	學校層級的教學領導	99年03月10日	3
	教學領導的管理策略	99年06月16日	3
資訊能力培訓	無障礙網頁操作研習	97年02月20日	1
	Moodle數位學習平台操作研習	97年04月18日	2
	數位學習平台研習	99年01月07日	2



◎ 國際師資交流：新加坡德明政府中學



◎ 高中優質化專家諮詢輔導



◎ 專業發展檢核工作坊(北投禪園)

(2) 班級經營與輔導能力

表4 班級經營與輔導培訓制

實施項目	實施內容
導師 責任制	<ol style="list-style-type: none"> 導師時間的實作演練 明確的導師責任制、導師重點工作說明、副導師制，並定期辦理導師的工作考核。每日的導師時間能多元運用，展現班級特色，形塑優質班風。 落實雙導師制 副導師，協助導師之工作及傳承導師經驗並加強該班輔導功能，能更貼近學生並瞭解學生需求，增進師生情誼及學習效益。
學生 認輔制	<ol style="list-style-type: none"> 教師義務認輔弱勢學生 針對部分弱勢學生，包含學習困難、身心障礙等，教師皆會自願義務輔導，成為該名學生的認輔教師，為增強教師輔導能力，也特別舉辦相關的專業研習。 深化教師輔導知能



◎ 國際教育專業學習社群



◎ 國際教育專業學習社群



(3) 行政人員領導能力

表5 行政人員領導培訓工作坊

面向	課程名稱	開課日期	時數
行政人員專業發展	學校行政的理論與實務	97年09月30日	3
	學校行政倫理	97年11月10日	3
	學校行政決定	97年11月10日	3
	學校行政領導	98年01月08日	3
	學校教育品質管理	98年03月24日	3
	學校創新經營	98年04月21日	3
	學校效能	99年04月27日	3
	各處室理論與實務的對話與省思	99年06月15日	3



◎ 國文科教學卓越獎



◎ 國際師資交流：愛丁堡費堤茲學院

(4) 行政文化傳承能力

表6 行政文化傳承工作坊

時間	實施策略	具體內容	成功行政經驗紮根
96. 10. 24	辦理校內行政人員研習	(組長級) 行政專業經驗之分享與交流(1)	學務處(體衛組長) 施文婷老師
96. 12. 05	辦理校內行政人員研習	(組長級) 行政專業經驗之分享與交流(2)	輔導中心(輔導組長) 張淑瑩老師
97. 03. 12	辦理校內行政人員研習	(組長級) 行政專業經驗之分享與交流(3)	教務處(教學組長) 吳卉宜老師

3. 國際交流系統

(1) 海外教育參訪

自95學年度起由校長分梯帶領行政人員至海外學校進行交流參訪，自98學年度起更將對象拓展至各學科的領域召集人，希冀以此方式培育教師之國際視野，近三年來海外參訪活動推動成效如下：

- ① 韓江中學的雙文化學習中心可轉化為跨文化學習中心
- ② 韓江中學教學卓越的認證可強化教師專業認證的意識
- ③ 德明政府中學的浸濡課程可作為國際教育學程的標竿
- ④ 德明政府中學在特科教室的規劃可作為建構教學場域的藍圖
- ⑤ 新加坡的教師分級制可作為規劃教師專業發展考核的策略
- ⑥ 海外交流可強化學科領域召集人的課程領導能力

(2) 國際接待

近年來特別著重國際教育的推動，除海外教育交流活動之外，亦積極推動達人教師進行跨文化的交流，自97學年度起，亦與四所海外學校教師進行師資交流與對話，包含英國愛丁堡費堤茲學院、中國南京師範大學、新加坡德明政府中學、越南丁善理中學。

4. 專業發展檢核工作坊

教師專業發展的核心源頭在於六年校務發展計畫，每三年舉辦校務推動的檢核工作坊，以檢核過去三年專業發展的實施概況與因應策略，97學年底為同步精進教師教學專業與教育專業，特邀集全校教職員與各方代表齊一檢視過去三年推展成效，進一步針對專業進修與研究、教學激勵與輔導、課程實踐與省思等構面，結合E化教學設備，研擬具體化的精進策略，並在98學年度正式加入教育部教師專業發展評鑑計畫，以利系統化的全面實施。

5. 教師倫理稽核

為協助新進教師或教學困難教師，行政團隊採取陪伴成長的角色來幫助教師專業成長或提出專業改進計畫。未來，更將全面落實稽核制度，評鑑項目包含教學年資、教學成效、研究能力、外語能力、團隊合作能力等，以獎勵教學優秀的教師或效能卓越的行政人員。

6. 課程與教學數位評鑑

自98學年度開始實施課程與教學數位評鑑，利用本校數位學習網平台，評鑑向度分為「課程設計」、「教師教學」、「學生學習」、「教材選用」四大向度，下圖為國文科課程與教學評鑑的統計分析。

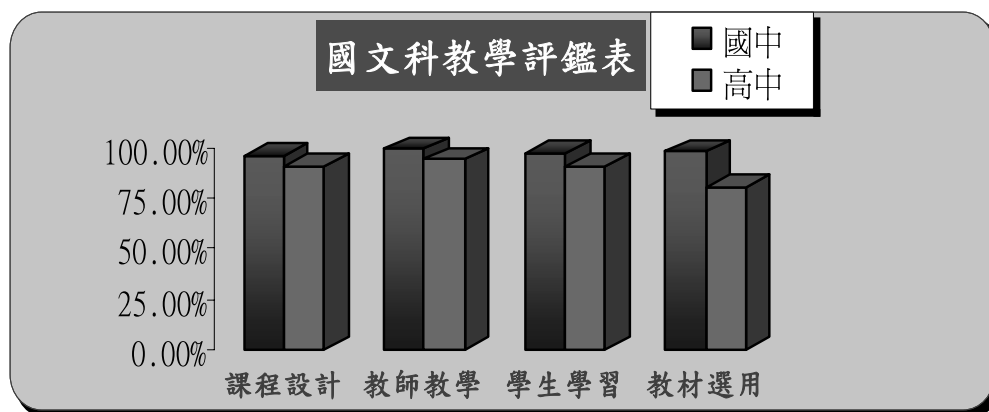


圖2 國文科課程與教學數位評鑑統計分析



◎ 專業發展檢核工作坊(北投禪園)



◎ 教育部教師專業發展評鑑專家輔導



◎ 新進教師教室觀察



◎ 新進教師教室觀察



◎ 國文科學科輔導學者



◎ 國文科典範教學

汨汨教學能 激揚教育夢

四、優質成果

(一) 目標達成

1. 建構全面性的課程模組



圖3 課程模組圖像

2. 活絡教學創新力的教學卓越

高中部國文教師共同設計與執行，於課程部分由「文學金句課程」、「文學菁華課程」、「文學展演課程」與「文學創作課程」所構成；於教學法部分包含「合作思考教學」、「反省思考教學」、「活動式教學」與「數位線上教學」；於教學內容部分則以教師自行編寫的文學教材「漫步在詩的長廊」系列與「主題式系列教材」為雙軸；於多元評量部分則採行實作評量、同儕評量與檔案評量；於課程評鑑部分則兼顧量化與質性分析，並獲得教學卓越獎殊榮。

3. 強化研究反思力的行動研究

自95學年度起，校長開始鼓勵教師投稿臺北市教育局的行動研究，自96學年度起，因投稿件數踴躍，開始辦理校內行動研究的甄選，並設置了行動研究投稿的獎勵辦法，以下為95學年度至97學年度臺北市教育局行動研究獲獎的件數彙整：

表7 行動研究獲獎情形統計

學年度	95學年度	96學年度			97學年度		
獲獎等別	特優	特優	優選	佳作	特優	優選	佳作
	1件	2	0	6	0	1	4



◎ 教師討論自編教材編輯情形



◎ 校內行動研究學者評選

4. 教師專業發展的續航力

98學年度11月之際，教育部優質化專家諮詢，諮詢委員提到達人的研習時數遠高於他校，可作為教師專業發展企圖之佐證。

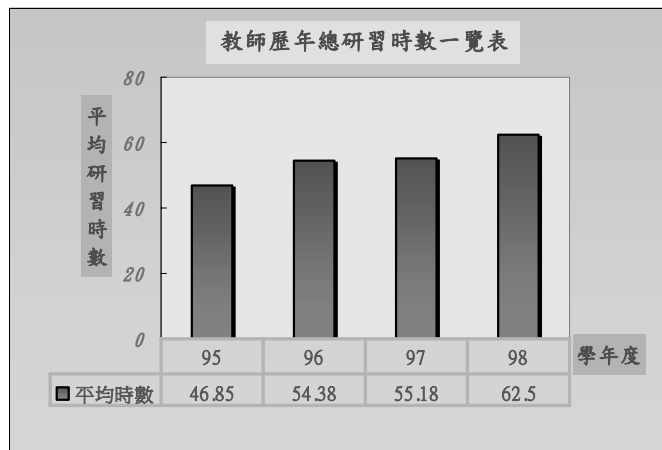


圖4 教師研習時數統計圖



◎ 優質學校專業發展複選



◎ 英文科學科輔導學者

(二) 創新成果

1. 學校獲獎件數逐年提升

表8 近年獲獎紀錄統計表

學年度	學校得獎紀錄
96	榮獲教育局優質學校「校園營造獎」
97	榮獲教育局優質學校「學校文化獎」
	高中國文科榮獲教育部教學卓越獎佳作
	高中國文科榮獲教育局教學卓越獎優選
98	榮獲教育局優質學校「學生學習獎」
	高中國文科榮獲教育局教學卓越獎優選
	教育部中小學國際教育實務論文績優獎
	教育部高中優質化補助

2. 教師自編教材質量豐碩

各領域教師自95學年度起戮力於自編教材的編寫，每一本自編教材皆配合校本課程而編纂，是領域教師共同合作的成果，目前完成的科目與冊數如下：

表9 自編教材數量統計表

領域	國文科	英文科	數學科	物理科	體健科
冊數	11冊	3冊	2冊	8冊	1冊

貳、申請書特色

一、理念特色：永續性的專業發展系統

教師專業發展圖像，目的在勾勒全面性、系統性、本位性、特色性的教師專業發展輪廓，以實施多年期的培訓計畫，並以提升學生學習為終極的核心目標。因此，從組職、計畫至執行，最後落實於內、外部的考核，過程中重視全體教師建議的凝聚，以檢視專業發展之實施成效，形成永續性的專業發展系統。

二、過程特色：教師投入專業發展的動力極高

自95學年度開始實施新進教師的教室觀察，於98學年度正式參與教育部教師專業發展評鑑計畫，教師參與各項目的比例極高。



表10 教師參與教師專業發展各項目統計表

教師專業發展項目	教育部評鑑計畫	初階人員培訓	教學檔案	教室觀察	教師自評	行動研究
參與教師比率	98%	98%	100%	100%	100%	55%

三、結果特色：達成多面向的專業發展目標

- (一) **課程統整力**：針對不同學習對象，各領域教師持續研發課程模組。
- (二) **教學創新力**：各領域教師持續編纂自編教材，並實施創新教學。
- (三) **研究反思力**：每年投稿教師獲獎比例達到80%以上，且有55%以上的教師有參與行動研究的經驗。
- (四) **文化傳承力**：以「愛」為教學文化，獲得優質學校學校文化獎。
- (五) **班級經營力**：從學生各類型學術能力測驗與人格、學習態度的表現當中，亦可發現教師專業發展的推動確能彰顯學生的最大學習成就
- (六) **發展續航力**：不論是進修時數或參與專業發展的教師比例，都能維持逐年增長。

參、未來發展

專業發展歷經三年的醞釀，使得優厚的教學傳統與學校文化得以承續，未來將植基於此基礎之上擴大發展，符應學校轉型面向，著重教師的雙語能力與外語認證、強化專業學習社群的組織結構、闡廣專業學習社群的研究議題、紮根成功的行政、教學或導師經驗、鼓勵教師參與論文式的教學研究，逐年將教師學習氛圍與研究熱忱精釀為學校文化。■



◎ 課程與教學領導工作坊



◎ 課程與教學領導工作坊：國文領域分享

優質學校「學校文化」 向度評審指標修訂說明

譚光鼎／國立師範大學教授

壹、前言

學校文化的基本概念

學校文化是以教育目的為中心，由學校成員所發展出來之心理、物質和制度層面的綜合文化現象，可以再依主體區分為學生、教師、行政人員等次文化。這些次文化體系相互關涉，彼此牽連，其中所蘊含的價值觀、信念、規範、典章儀式、歷史、傳說、建築器物等內涵，以潛在課程方式，深遠影響學生的人格發展、學習動機、成就目標、行為態度。而教師教學效能、行政運作效率、以及教育改革的推行，無一不受學校文化生態的影響，也具體反映學校文化生態的特質。

依據組織管理理論，學校文化由人、事、物等三種基本因素所構成。這些因素所共同建構的文化現象可區分為「環境生態、組織系統、社會心理」三種層面，大致上也就是物質、制度、心理等三種次文化結構。若以學校體系而言，則學校文化的主要內涵可區分如下：

1. 環境生態（物質文化）包括校園規劃、建築特色、景觀設計、自然生態、教學設備、圖書資訊、室內布置、美化綠化、學生服飾衣著等事物，基本上偏重於硬體或物質性事物。
2. 組織系統（制度文化）：包括正式的組織結構、溝通網絡、角色分工、權力分配、行政流程、法令規章、典章儀式、以及各種臨時性的任務編組或特殊系統，偏重制度面的組織結構和體系。
3. 社會心理（心理文化）：包括哲學理念、價值觀念或信念、學校願景、非正式的組織與溝通、工作士氣、氛圍與情感、歷史傳統、慣例習俗、行為規範等，較偏重與人際互動有關的各種社會關係與心理態度。事實上，心理文化是組織文化中最重要也最核心的一部份。



貳、學校文化評審指標的發展歷程

「學校文化」在台北市優質學校評審中，從開始即屬於其中九個向度之一。但是由於優質學校之向度的規劃頗為細緻，若干相關內涵都獨立為一個向度，反而「學校文化」無法完全依照學理而建立一個完整的指標架構。例如「學校建築」屬於學校文化中的物質層面，但卻在九大向度中獨立為一個項目；「教師文化」在學校文化中橫跨制度和心理兩個層面，但在九大向度中也獨立為「教師專業發展」一項。此外諸如學生學習、校長領導等也都類似。

綜觀近三年來之發展，優質學校之「學校文化」組的評審指標不斷在進行微調修正，大致上呈現由簡至繁、逐步明確的發展趨勢。最初所規劃的架構非常簡明扼要，包括「共塑願景、全員參與、團體合作、和諧溫馨、持續創新、永續發展」等六個部分。98年度之後，為了便於各校自我檢核以及評審審查，在這六個項目之下再加註簡略說明。其內容如下：

1. 共塑願景：學校能凝聚全體共識，發展共同願景。例如：訂定符合教育理念的願景、充分宣導學校願景、結合各處室工作目標與年度計畫、融入課程教學與行政管理、其他相關事項。
2. 全員參與：學校決策及各項行動均能促使組織成員廣泛參與。例如：建立民主決策機制、開放參與、適時調整組織人事、激勵教師參與動機、結合社區家長資源、其他相關事項。
3. 團體合作：學校各項行動均能有效整合各處室之資源，促進團體成員之充分合作。例如：發展團隊領導、流通資源、建立多元的溝通網路、示範訓練並訂定獎酬機制、其他相關事項。
4. 和諧溫馨：學校能營造良好的環境氛圍，提高團體成員的向心力與團隊合作。例如：提高組織認同感、激勵組織士氣、培養樂觀積極態度、其他相關事項。
5. 持續創新：學校能持續發掘問題，締造新的改革成果。例如：擬訂改革策略與計畫、創新課程教學、革新行政管理模式、定期展示創新成果、獎勵成功事蹟典範、其他相關事項。
6. 永續發展：學校能建立學習與評鑑機制，以增進組織成員之成長與發展。例如：建立學習組織、發展進修訓練、鼓勵行動研究、定期自我評鑑檢討、其他相關事項。

在98年度進行優質學校評審期間，各向度評審委員之聯席會議決定，依據前三年評審經驗並參考相關的學理基礎，將各向度的指標架構與內容再做進一步的調整。此次調整的幅度較為廣泛，但內涵更為精緻化。除了將向度內涵區分為較細的主要項目之外，也將各向度的內涵區分為三個層次：項目（含項目內容說明）、指標、操作性定義（檢核重點）。經過此次修正，未來各向度的架構與內涵將更為格式化與具體化，評審過程也將更為客觀。

參、學校文化之新評審指標概覽

未來將在99年度實施之「學校文化」的評審指標架構，主體區分為四大部分：物質文化、組織文化、心理文化、創新文化。前三項大致符合組織文化的理論架構（物質文化、制度文化、心理文化），但由於優質的組織文化重視持續革新，一所學校必須不斷創新發展，文化生態才能欣欣向榮。因此在三個項目之外，另加上「創新文化」一項，藉以提醒學校領導者與組織成員應避免一味保持穩定而陷於守舊，反之，學校應該不斷自我檢討，因應學校內、外在條件的變遷而做出適當回應，並謀求變革與創新，以提升學校文化的素質與水準。

一、評審項目說明

評審架構所區分之四大項目，其所屬內涵各不相同。本次修訂評審指標時，均針對各項目給予明確之定義，並以較具體的文字說明其內涵為何。各項目的定義與內涵詳如下表說明。

表1 「學校文化」評審項目之定義與內涵

項目	定義	內涵
物質文化	學校具有完整的硬體環境設施，藉以營造良好的教學空間，並協助達成教育目標。	包含合乎人文與生態觀念的校園規劃、優良的建築設計、充實的圖儀設備、以及妥善且有效的資源運用與管理。
組織文化	能建構合乎科層體制的組織結構與運作程序，經由民主與團隊領導方式以提升學校組織效能。	包括完善的組織分工架構、積極且多元的溝通方式、明確的行政運作程序以及民主開放的領導特質。
心理文化	揭示明確的組織目標並成為核心之管理理念，激發學校成員積極之工作效能與良好的組織氛圍。	包括合乎教育理念的學校願景與目標、組織成員之良好的社會與心理關係、優良的歷史基礎以及各種成員所表達之積極的組織承諾。
創新文化	領導者對於學校組織所進行之再設計行動，也就是在價值信念與組織行為上所推動的轉變，其目的是在改進並提升組織運作之效能。	包括組織成員以個別或團體方式進行之研究與進修、明確的成長目標、創新的計畫與成就記錄、持續進行的組織效能評鑑與改革。



二、評審指標架構

依據上述評審項目定義及內涵之界定，「學校文化」再進一步各自規劃出四項評審指標。其架構詳如下表。

表2 「學校文化」評審指標架構

項目	指標
物質文化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規劃完整永續的校園環境 2. 營造人文特色的建築景觀 3. 設置充足完備的圖書儀器 4. 活化環境資源的維護運用
組織文化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織架構完整的合作團隊 2. 建置多元開放的溝通網絡 3. 訂定健全運作的行政規章 4. 展現民主權變的組織領導
心理文化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 共塑合乎教育理念的願景 2. 營造積極良好的團體互動 3. 建構學校發展的歷史軌跡 4. 激發樂於參與的目標認同
創新文化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 發展課程教學的研究改進 2. 鼓勵組織成員的增能成長 3. 推動組織效能的評鑑改革 4. 導引校務經營的創新發展

三、評審指標檢核重點

在第三個層次中，學校文化評審指標最重要的是制訂出每一個指標的具體檢核項目，也就是檢核重點或操作性定義。這些檢核重點都以具體達成的結果作為對象，因此在敘寫上大致都以「能」或「具有」兩種動詞呈現之。茲依照四大項目順序，分別將各指標之檢核重點表列如下。各校如欲參加優質學校之「學校文化」組的評選，可以就以下這些具體的操作定義，逐一檢核已經完成的工作，並編輯相關的佐證資料。而如欲進行組織文化改革的學校，也可參照以下所列之各項目指標，逐一自我檢核。

(一) 物質文化檢核重點

指標	操作性定義(檢核重點)
規劃完整永續的校園環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有完善的校園空間規劃與空間配置。 2. 能良好運用並管理校園環境與設施。 3. 能充分運用學校生態環境進行教學與活動。 4. 具有完整的校園環境改進理念與計畫。 5. 能將學校環境規劃與社區文化充分結合，展現特色。
營造人文特色的建築景觀	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有獨特的建築規劃與特色。 2. 整體建築設施能相互搭配，結構功能統整協調。 3. 能美化整體校園環境與景觀。 4. 具有優美的綠化環境。 5. 室內環境設計具精緻化、人性化並富含教育意義。

設置充足完備的圖書儀器	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有豐富的圖書庫存與舒適的閱讀環境。 2. 具有完整的教學儀器設施與場館。 3. 能充分運用各種圖書儀器設施。 4. 能良好管理並維護各種教學設備。 5. 具有完善的e化管理設施。 6. 具有高效率的管理制度。
活化環境資源的維護運用	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有充分的生活設施與教學資源。 2. 能運用學校環境設施以結合課程教學。 3. 能適當運用各種資源以發揮特定教育功能。 4. 能妥善維護並管理教學設施與環境資源。 5. 能依照校務發展方向而有效執行經費預算。 6. 能結合社區與家長資源並合理運用。 7. 能積極廣納各種校外資源並妥善運用。

(二) 組織文化檢核重點

指標	操作性定義(檢核重點)
組織架構完整的合作團隊	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有完整的組織架構及明確的任務分工。 2. 各處室能分工適當且勞逸均衡。 3. 各處室能健全運作並檢核責任績效。 4. 各處室能協調合作且服務品質良好。 5. 能確實運作相關會議並執行決議。 6. 能在各類型活動中展現團隊合作效能。
建置多元開放的溝通網絡	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能建立多元的溝通網絡並提供回饋系統。 2. 領導者能運用溝通媒介蒐集組織成員意見。 3. 領導者能樂意與組織成員進行充分溝通。 4. 各處室溝通協調良好且能相互信任分享。 5. 各處室能以民主開放的氣氛進行溝通。 6. 能充分反應組織成員的感受及建言。
訂定健全運作的行政規章	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有完備的學校法規章程。 2. 具有完整且運作良好的行政程序。 3. 能維持健全的行政管理制度。 4. 組織成員能遵循行政規章與程序處理相關事務。 5. 能追求卓越化的服務績效。 6. 能符合全面品質管理的要求。 7. 能適時修正不合時宜的行政程序。 8. 具有明確的獎懲機制。 9. 能落實評鑑與考核制度。
展現民主權變的組織領導	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長具備民主權變的領導特質。 2. 校長能實踐愛與榜樣的領導行為。 3. 各處室主管具備民主權變的領導特質。 4. 各處室主管能實踐愛與榜樣的領導行為。 5. 領導者能適度與組織成員分享管理權責。 6. 領導者能充份授權並分層負責。 7. 領導者能整合組織成員力量進行團隊領導。 8. 領導者能適時表現支持與倡導行為。 9. 領導者能形塑溫馨和諧的夥伴關係 10. 領導者能促進組織之全員參與。 11. 領導者能有效整合校內外資源。 12. 領導者能做好衝突管理以防止危機事件。



(三) 心理文化檢核重點

指標	操作性定義(檢核重點)
共塑合乎教育理念的願景	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能夠承續並參考前人擬定的願景目標。 2. 能隨時代與環境變遷而適時更新學校願景目標。 3. 能與學校同仁、學生、家長共同塑造願景目標。 4. 能在各種場合宣導教育理念。 5. 能在各種場合宣導學校願景與目標。
營造積極良好的團體互動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有和諧的組織氣氛。 2. 具有良好的校園人際關係。 3. 具有積極的工作士氣。 4. 能適時表現鼓勵、獎勵、讚美等良好的支持性行為。 5. 具有積極的團隊合作關係。 6. 能有效處理各種衝突問題。 7. 各種次團體之間具有良好合作的關係。
建構學校發展的歷史軌跡	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有建構完整的學校歷史發展資料。 2. 具有成功的校友典範。 3. 具有優良的教師與學生學習典範。 4. 能建立正確的教育價值觀或成就目標。
激發樂於參與的目標認同	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能發展學校與社區之良好友善的關係。 2. 能發展教師與家長團體之積極友善的關係。 3. 教師能認同學校組織目標與經營管理。 4. 教師能主動積極參與團隊合作，貢獻專業知能。 5. 家長能認同學校組織目標與經營管理。 6. 家長能樂意提供資源，協助學校專業發展。 7. 學生能認同學校願景與組織目標。 8. 學生樂意以團體為榮，為學校爭取成就。

(四) 創新文化檢核重點

指標	操作性定義(檢核重點)
發展課程教學的研究改進	<ol style="list-style-type: none"> 5. 能推動各領域教師進行團隊與個人的課程教學之行動研究。 6. 能推動研究成果資訊之累積與交流，定期出版教學與研究成果。 7. 能鼓勵各領域教師發展創新教學，提升教學效能。 8. 能針對學生學習問題提出適切的教學策略，增進學習成效。
鼓勵組織成員的增能成長	<ol style="list-style-type: none"> 9. 能推動教師教學評鑑，改進教學效能 10. 能鼓勵教師在職進修，精進教學能力。 11. 具有每年定期舉辦之教師專業知能的校內研習。 12. 能積極鼓勵並推薦教師參與校外之進修與訓練。 13. 具有定期舉辦之教師創新改進、研究發展、研習心得、專業知能成長的校內發表會，分享成果經驗。 14. 能積極鼓勵教師（團隊、個人）參與課程教學或相關專業之競賽活動。
推動組織效能的評鑑改革	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能定期進行校務自我評鑑。 2. 能持續有明確的校務滿意度調查與分析檢討。 3. 能適時針對校務發展問題提出應對策略與途徑，並持續追蹤結果。 4. 能針對校務發展問題提出改進方案。 5. 能邀請專家學者提供校務發展與評鑑之指導或顧問。 6. 能邀請家長或社區人士提供組織發展之評議與改革建言。
導引校務經營的創新發展	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能持續創新並型塑學校之特色與表現。 2. 能凝聚組織成員共識，革新校務發展目標。 3. 能訂定各年度之具體的成就目標（學生、教師）。 4. 能持續有明確的學生成就記錄。 5. 能持續有明確的教師專業成長記錄（競賽的、研究的）。 6. 能即時回應教育政策而有積極作為。

臺北市優質學校評選及獎勵要點

94年6月23日北市教督字第09434774200號函訂定實施
95年11月15日臺北市政府教育局第9542次局務會議修正通過
96年9月12日臺北市政府教育局第9633次局務會議修正通過
97年8月27日臺北市政府教育局第9734次局務會議修正通過
98年10月28日臺北市政府教育局第9842次局務會議修正通過

- 一、臺北市政府教育局（以下簡稱本局）為鼓勵積極營造優質教育環境、辦學優異之學校，以提升學校教育品質，促進臺北市（以下簡稱本市）教育之卓越發展，特訂定本要點。
- 二、本要點評選及獎勵對象為臺北市行政轄區內之國立及公私立高級中等以下（不含獨立幼稚園）學校（以下簡稱學校）。
- 三、優質學校之評選及獎勵以每年辦理一次為原則，分為單項優質獎、整體金質獎二種。申請條件如下：
 - (一) 單項優質獎：以學校領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整及校園營造等八個向度作為優質學校經營的指標，學校可因應不同的背景、條件及需求來發展優質學校計畫，提出辦理的經過及成果。
 - (二) 整體金質獎：四年內累計五項以上單項優質獎學校，得申請整體金質獎，惟須提出先前未獲獎向度及學校文化向度之優質經營成果。已獲得學校文化獎者，依其所缺向度參選，並綜合評審其學校文化經營成果。
- 四、申請優質學校評選及獎勵之日期及方式如下：
 - (一) 申請日期：每年二月一日起至二月二十四日止接受申請。
 - (二) 申請方式：由學校依下列原則申請辦理。



1. 凡符合本要點單項優質獎、整體金質獎條件之學校，皆得報名申請。
2. 學校得依其辦學結果提出申請，不受一次僅能申請一項單項優質獎之限制。
3. 單項優質獎獲獎學校四年內不得再就該項提出申請。
4. 如已獲得整體金質獎，四年內不得再申請單項優質獎或整體金質獎。

五、為辦理優質學校之評選，由本局組成優質學校評選委員會辦理評選事宜。

六、優質學校之評選採初審、複審及決審三階段審查，於每年三月至六月辦理：

(一) 初審：

由評選委員會初審小組進行審查，以書面審查為原則，必要時得至學校實地訪視，審查通過後進入複審。

(二) 複審：

由評選委員會複審小組，進行實地訪視，訪查通過後進入決審。

(三) 決審：

由評選委員會決審小組進行討論，並經優質學校評選委員會綜合研判確認後公布。

七、各獎勵種類給獎名額，由評選委員會視實際情況決定之。

八、優質學校評選以優質學校指標及評選標準為評選參據。

九、經優質學校評選委員會評定獲獎者，得依其申請之獎項分別給與獎勵，惟國立學校獲獎者，不發給獎金。

(一) 單項優質獎獲獎學校：

依獲獎單項別，分別頒給單項「優質學校優質獎」獎牌、獎座，並發給學校獎金新臺幣五萬元鼓勵。

(二) 整體金質獎獲獎學校：

頒給「優質學校金質獎」獎牌、獎座及獎金，總獎金新臺幣五十萬元（含先前已獲之單項獎金）。

前項獎金以作為辦理學校教師國內外參訪或專業成長費用為原則。



- 十、經評定獲得單項優質獎及整體金質獎之學校，由本局公開表揚，分別頒給獎牌、獎座及獎金，並予行政敘獎，其獲獎優質事實並得上網公告，以資推廣。
- 十一、經評定獲獎之學校，得由本局安排辦理獲獎項目成果發表或經驗分享活動，以擴散影響。
- 十二、初審、複審階段未獲通過之學校申請案，給予行政獎勵。進入決審階段之學校申請案，經評選而未獲獎者，頒給獎狀及新臺幣一萬元精進獎勵金，並給予行政敘獎；同一申請案於參選後二年內得逕參加複審，惟以一次為限。
- 十三、凡三年內累計獲得單項優質獎五項以上獎項或獲得整體金質獎之學校，自獲獎日起四年內得免接受校務評鑑。
- 十四、凡自本要點函頒實施當年起算，超過四年未曾提出任何獎項申請之學校，本局得組成優質學校輔導小組，到校訪視，協助輔導該校邁向優質學校。



臺北市99年度優質學校評選作業說明

壹、緣起

臺北市99年度優質學校評選作業說明依據精緻教育理念，參照CIPP：Context, Input, Process, Product以及PDCA：Plan, Do, Check, Action的精神，採「有什麼」、「想什麼」、「做什麼」、「得什麼」的思維過程，架構「基本現況」、「優質目標」、「具體做法」、「優質成果」的優質內涵，兼重過程及結果之評選，期能提升學校經營品質，帶動學校持續精進。評選作業設計概念如圖1所示：

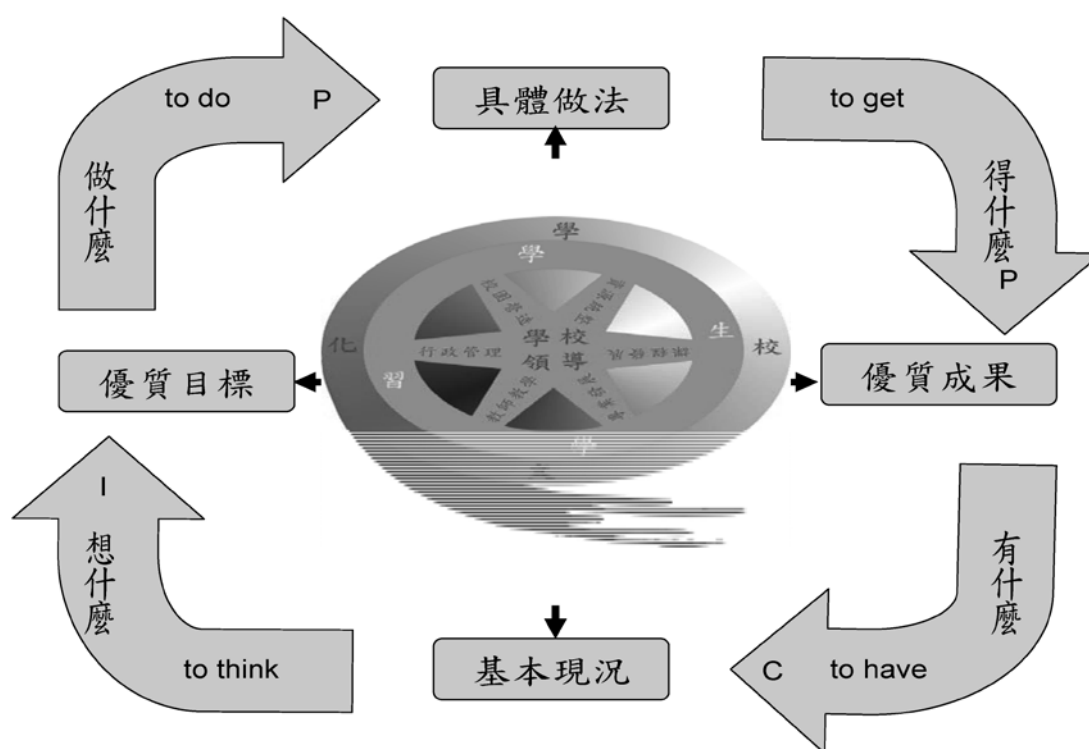


圖1 評選作業設計概念圖

貳、評選目的

優質學校評選活動目的有三：

- 一、表揚及鼓勵學校經營的卓越成就。
- 二、肯定及推廣學校經營的優質經驗。
- 三、強化及深耕學校經營的精緻發展。

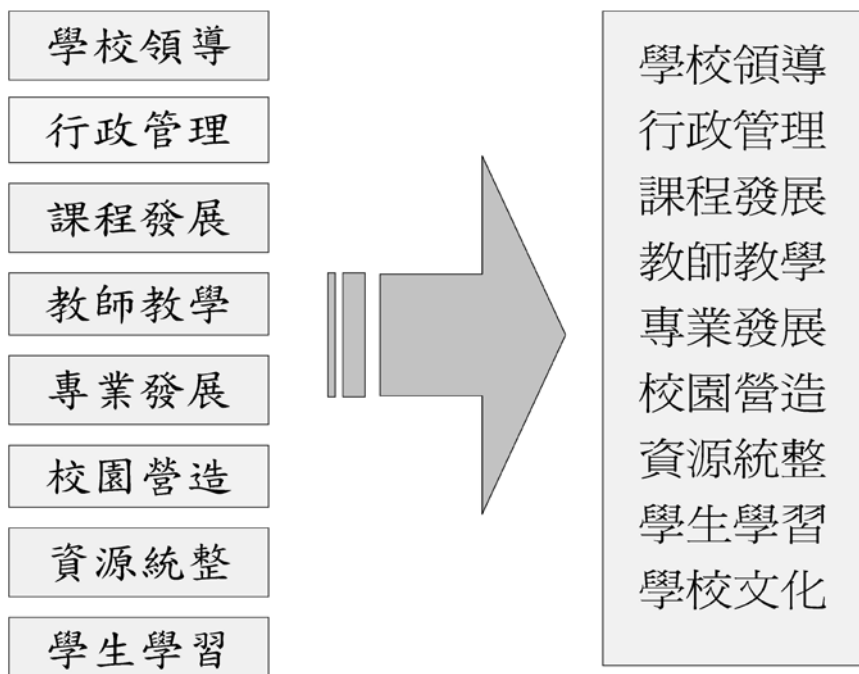
參、參選對象

臺北市行政轄區內之國立及公私立高級中等以下（不含獨立幼稚園）學校，皆可主動參與。

肆、參選項目

優質學校評選之參選項目計有單項優質獎及整體金質獎兩種（如圖2所示），說明如下：

- 一、單項優質獎：以學校領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整及校園營造等八個向度作為優質學校經營的指標，各校可因應不同的背景、條件及需求來發展優質學校計畫，提出辦理的經過及成果。
- 二、整體金質獎：四年內累計五項以上單項優質獎學校，可申請整體金質獎，惟須提出先前未獲獎向度及學校文化向度之優質經營成果。若之前已獲得學校文化獎者，依其所缺向度撰寫申請書參選，並綜合評審其學校文化經營成果。



單項優質獎

整體金質獎

圖2 優質學校參選項目



伍、評選組織與流程

有關優質學校評選組織及評選流程，分別說明如下：

一、評選組織

依臺北市優質學校評選及獎勵要點第五點，為辦理優質學校之評選，由教育局組成優質學校評選委員會辦理評選事宜。評選委員會下設評審諮詢小組與九個評審小組，其架構詳如圖3所示。

評選委員會置委員十七至二十一人。主任委員一人，由教育局局長兼任；副主任委員三人，由教育局副局長及主任秘書兼任；其餘委員由主任委員就教師研習中心主任、職教科科長、優質學校評審諮詢小組委員、校長協會代表、教師會代表、家長聯合會代表等人員組成，其任務在提供優質學校評選政策的諮詢、協助優質學校評選獎勵之推動及有關優質學校評審事務之協調及異議之處理。

評審諮詢小組由評選委員會主任委員聘請四至五位學者專家組成。其主要功能在提供評審作業準則、評分方式等有關優質學校評審問題諮詢並參與初審、複審、決審與評選委員會議。

評審小組由評選委員會主任委員依評審向度聘請九位召集人及初審、複審、決審評審委員等組成。召集人協助培訓評審委員，並參與初審、複審、決審會議，評審委員則分別擔任初審或複審或決審之評審工作。

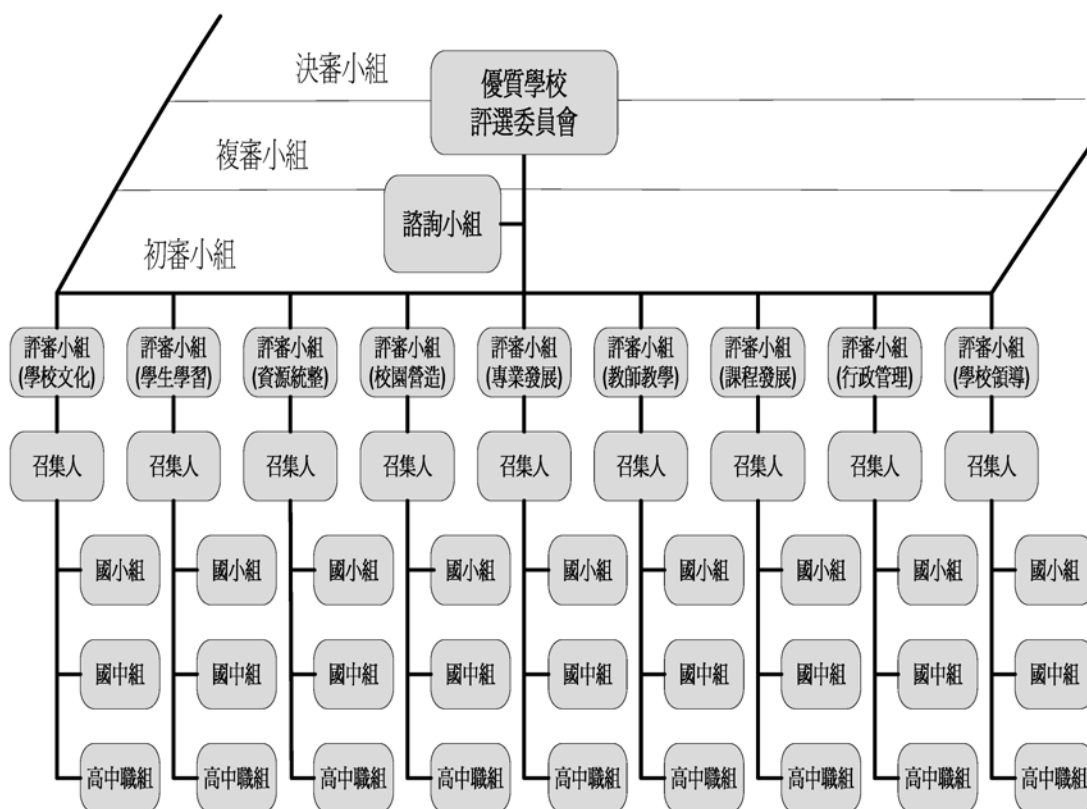


圖3 優質學校評選委員會架構

二、評選流程

為辦理優質學校之評選，首先由教育局成立優質學校評選委員會，並由主任委員聘請學者專家、向度召集人及各階段評審委員，分別成立評審諮詢小組與評審小組，負責評選相關工作。優質學校之評選分成初審、複審及決審三階段審查，優質學校評選流程詳如圖4所示。

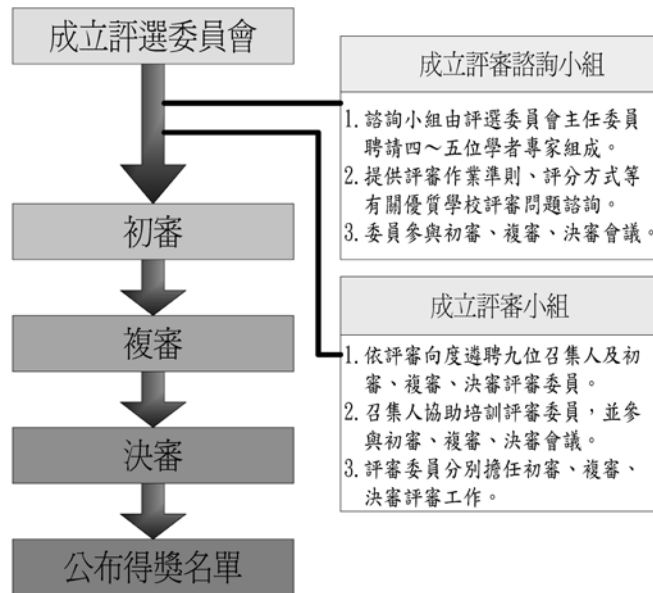


圖4 優質學校評選流程

(一) 初審階段

優質學校評選之初審由初審委員進行書面審查，向度召集人對初審評審有不同結果之案件，進行複評。完成評審後、經初審評審會議決定進入複審名單，詳如圖5所示。

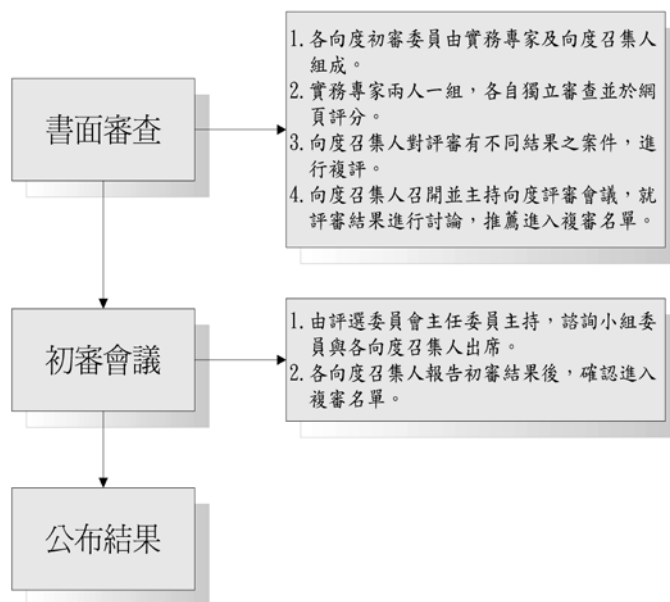


圖5 初審評審作業流程



(二) 複決審階段

複審由複審委員進行實地評審，複審的流程包含學校簡報、現場參觀、資料檢閱及訪談等，評審流程詳如表1，各向度依其實際需求做彈性調整。現場評審後，當場討論以共識決定成績，該向度全部評審結束後，經複審會議確認進入決審名單。決審採會議討論與綜合研判方式，由評選委員會主任委員主持，諮詢小組委員與各向度召集人出席。決審會議討論後，建議得獎名單；最後由評選委員會確認得獎名單，詳如圖6所示。

表1 臺北市99年度優質學校評選活動複審流程

向度：○○○○

時間	分鐘	內容	主持人
上午09：00~10：30 下午13：30~15：00	90	評審前置會議 (評審委員單獨會議)	評審小組 召集人
		學校簡報	
		書面審閱	
		現場參觀	
上午10：30~11：30 下午15：00~16：00	60	訪談座談 (受訪對象、人數及訪談進行方式由各向度評審委員會議討論決定。)	評審小組 召集人
上午11：30~12：00 下午16：00~16：30	30	評審會議 (評審委員單獨會議)	評審小組 召集人

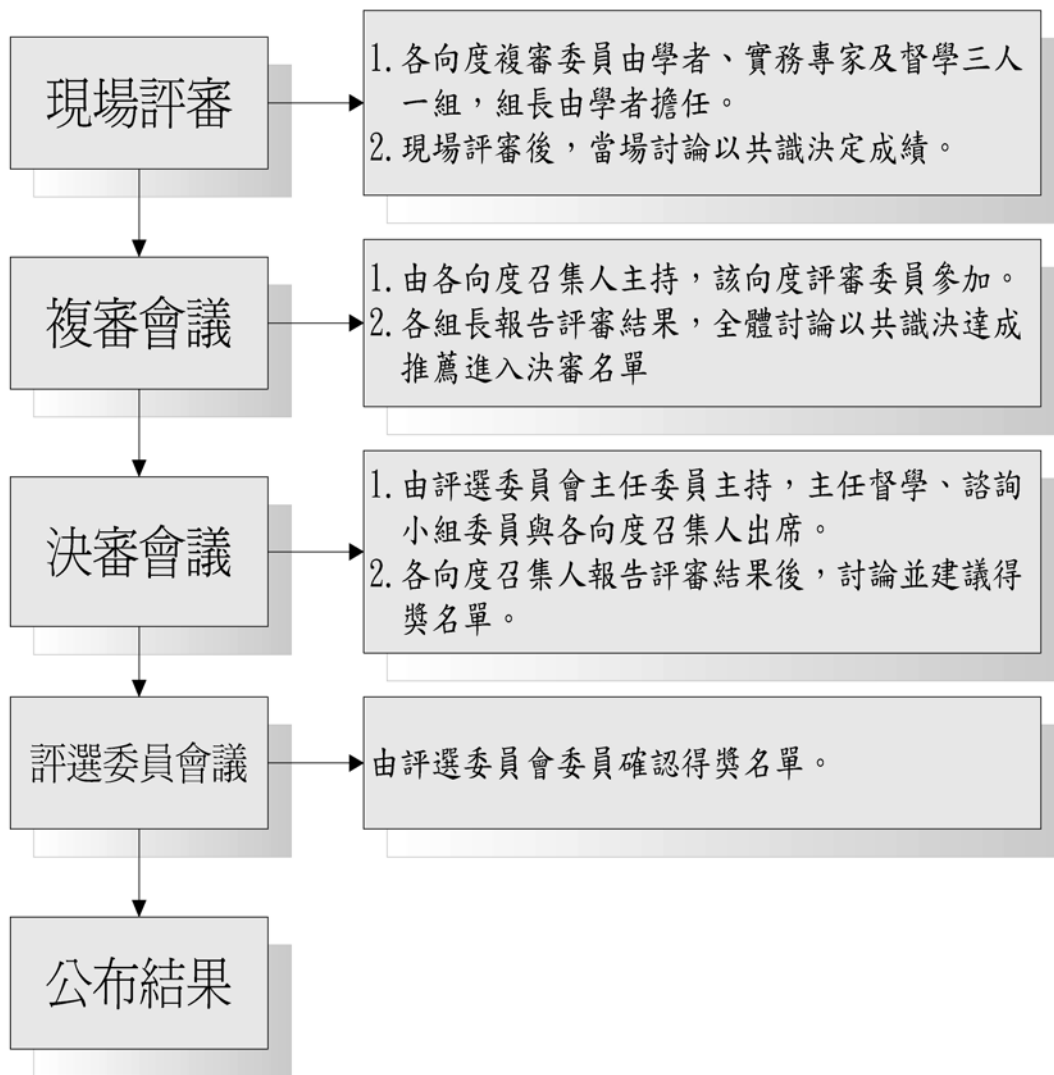


圖6 複、決審評審作業流程

陸、申請書內容

優質學校參選申請書內容共分為四大項目，包括：基本現況、優質目標、具體做法及優質成果(詳如表2)，說明如下：

- 一、基本現況：有關學校的設校歷史、社區環境、學校規模，提出說明。
- 二、優質目標：針對學校所申請向度相關背景進行分析，並提出具體目標。
- 三、具體做法：為達成前述預期目標，學校所提出的各項具體做法與創新做法。



四、優質成果：從目標達成與創新成果兩個面向，列舉申請向度之相關優質成果。

表2 優質學校參選申請書內容

項目名稱		參考內容說明
基本現況	設校歷史	● 由創校開始，以時間為主軸，敘述學校重要的事件。
	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。
	學校規模	● 學校規模包括班級數、學生數及人員編制。
優質目標	背景分析	● 針對學校所申請向度相關背景之優勢、劣勢、機會及威脅進行分析。
	具體目標	● 列舉學校所申請向度之預期目標。
具體做法	實施內容	● 達成所申請向度預期目標的各項具體做法，如：典章制度、會議、活動等。
	創新做法	● 達成所申請向度預期目標的獨特、新穎做法。
優質成果	目標達成	● 列舉推動成果達成預期目標之情形。
	創新成果	● 列舉推動成果獨特創新之處。
備註：優質成果請檢附下列佐證資料：		
■ 對照的成果(如前後、新舊之比較)		
■ 累積的成果（近四年內的累積成果）		

柒、評審標準

各向度評審表內容均包括向度、項目、指標、標準與評審結果，每一個向度包含有4個項目，每一個項目有4個指標，每個指標有2個標準，因此每一向度都有16個指標，32個標準，優質學校評審表示例如表3所示。每個指標採標準參照，逐一審視是否達到標準的要求，並在評審結果欄勾選符合標準或未符標準，各向度的評審標準詳見附件1，2，3之評審表。

表3 優質學校評審表示例

向度	項目	指標	評審標準	評審結果
一、學校領導	1. 領導理念	1.1 ○○○○○○○○ ○○○○	1.1.1 ○○○○○○○○○○○○ 1.1.2 ○○○○○○○○○○○○	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		1.2 ○○○○○○○○ ○○○○	1.2.1 ○○○○○○○○○○○○ 1.2.2 ○○○○○○○○○○○○	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		1.3 ○○○○○○○○ ○○○○	1.3.1 ○○○○○○○○○○○○ 1.3.2 ○○○○○○○○○○○○	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		1.4 ○○○○○○○○ ○○○○	1.4.1 ○○○○○○○○○○○○ 1.4.2 ○○○○○○○○○○○○	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	2. 領導團隊			
	3. 領導歷程			
	4. 領導績效			
	指標通過率： _____ / _____ (通過指標數 / 16)			
<input type="checkbox"/> 通過 <input type="checkbox"/> 不通過 評審意見：				

捌、參選繳交資料

參選學校須繳交資料項目及格式，包括：報名表、優質學校參選申請書、切結書、授權書以及資料光碟等五大項目(詳如表4)，說明如下：

- 一、報名表：繳交正本一張，不需裝訂成冊。
- 二、參選申請書：申請書內容依照基本現況、優質目標、具體做法、優質成果四大項目撰寫，包括目次、摘要(含關鍵詞，以1頁為限)，申請書全文以20頁為原則不超過30頁(含封面、目次、摘要、本文、圖表及附件)。
- 三、切結書：繳交正本一份，須填寫並由學校校長核章。



四、授權書：繳交正本一份，須填寫並由學校校長核章。

五、資料光碟：其內容包括參選申請書全文、其他成果或活動實錄、優質學校參選申請書全文內使用之原始圖檔。

表4 優質學校參選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.報名表	資料務必填寫完整。(請繳交正本一張，不需裝訂成冊)	附件4
	2.參選申請書(10份)	<ul style="list-style-type: none"> ● 封面：請務必在文件封面右上角，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。 ● 申請書內容依照基本現況、優質目標、具體做法、優質成果四大項目撰寫。 ● 包括目次、摘要(含關鍵詞，以1頁為限)，以A4直式橫書，除標題16號字外，其餘以12號字標楷體繕打，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。 ● 申請書全文以20頁為原則不超過30頁(含封面、目次、摘要、本文、圖表及附件)，不超過30MB，申請書全文以釘書針裝訂即可。 	附件5 申請書內容撰寫請參閱表2：優質學校參選申請書
	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6
	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7
	5.資料光碟	<ul style="list-style-type: none"> ● 包括①參選申請書全文、②其他成果或活動實錄、③參選申請書全文內使用之原始圖檔(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_參選項目_電子檔(例如：安安國小_整體_電子檔) (例如：樂樂國中_(單項)校園營造_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8	

玖、參選期程

一、報名：99年2月1日（週一）至99年2月24日（週三）止。

（一）網路報名：

1. 填寫報名表，取得參選編號。
2. 上傳參選申請書全文。
3. 將取得之參選編號，填寫於各項繳交書面表件上。

（二）繳交書面資料：（繳交地點：臺北市教師研習中心）

1. 報名表1份。
2. 切結書1份。
3. 授權書1份。
4. 參選申請書10份。
5. 光碟1片
6. 建置優質學校網頁專區：請於資料袋檢核表註明網址。

二、初審：99年3月2日（週二）起，初審結果公布：99年3月中旬。

三、複審：99年4月1日（週二）起，複審結果公布：99年5月下旬。

四、決審：99年6月上旬，召開決審會議。

五、頒獎：另行公布。

拾、評選結果

一、經優質學校評選委員會評定獲獎者，得依其申請之獎項分別給予獎勵，惟國立學校獲獎者，不發給獎金：

（一）單項優質獎獲獎學校：

依獲獎單項別，頒給「優質學校○○○○優質獎」獎牌、獎座，獎金新臺幣五萬元，並予行政敘獎。

（二）整體金質獎獲獎學校：



頒給「優質學校金質獎」獎牌、獎座及獎金，總獎金新臺幣五十萬元（含先前已獲之單項獎金），並予行政敘獎。

二、經優質學校評選委員會評定未獲獎者，得依評審階段分別給予獎勵：

(一) 初審、複審階段未獲通過之學校申請案，給予行政敘獎。

(二) 進入決審階段之學校，經評選而未獲獎者，頒給獎狀及新臺幣一萬元精進獎勵金，並給予行政敘獎；同一申請案於參選後二年內得逕參加複審，惟以一次為限，並依新指標撰寫申請書。

三、凡三年內累計獲得單項優質獎五項以上獎項或獲得整體金質獎之學校，自獲獎日起四年內得免接受校務評鑑。

附件 1-1 臺北市 99 年度優質學校評選活動初審評分表
 (評審向度：學校領導)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果
一、 學校 領導	1. 領導 理念	1.1 目標正確的領導理念	1.1.1 學校各級行政主管具有領導理念。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.1.2 領導理念具教育性、前瞻性及時代性。	
		1.2 前瞻性的願景及特色	1.2.1 學校具有前瞻性願景及辦學特色，並訂有具體發展策略。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.2.2 學校成員共享願景；學校特色具教育性及永續性。	
	1.3 導引適切可行的校務發展計畫	1.3.1 訂有明確的校務發展計畫。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		1.3.2 校務發展計畫能反映或符合學校願景與目標。		
	1.4 落實推動各項教育政策	1.4.1 學校各級行政主管配合推動各項教育政策。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		1.4.2 落實各項教育政策之行銷、執行與考核能充分反映教育政策之理念。		
	2. 領導 團隊	2.1 高素質的團隊成員	2.1.1 學校擁有健全的領導團隊。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.1.2 領導團隊成員具有豐富的教育及行政素養。	
		2.2 合作的團隊成員	2.2.1 領導團隊成員相互合作。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.2.2 團隊氣氛融洽，重視團隊榮譽。	
	2.3 創意的團隊成員	2.3.1 領導團隊成員具有創意素養。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
2.3.2 領導團隊有創新表現。				
2.4 學習成長的團隊	2.4.1 領導團隊成員持續專業成長。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
	2.4.2 領導團隊成為學習型組織。			
3. 領導 歷程	3.1 創新積極的氛圍與行動	3.1.1 領導團隊能營造主動積極的組織氣氛。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		3.1.2 領導團隊能帶領創新求變的行動。		
	3.2 專業的課程與教學領導	3.2.1 領導團隊能帶領教師發展課程專業能力與校本課程。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		3.2.2 領導團隊能帶領教師形成專業社群，建構教學精進機制。		
	3.3 反應靈活的組織形塑	3.3.1 領導團隊能有效引導組織朝向現代化管理。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
3.3.2 領導團隊能建構即時回饋機制的支援系統。				



	3.4 監控與後設的管理機能	3.4.1 領導團隊能建置行政品質監控管理機制。 3.4.2 領導團隊能運用有效的質量數據管控品質。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
4.領導績效	4.1 卓越的行政領導與管理	4.1.1 學校溝通管道暢通，學校行政有效支援教學。 4.1.2 有效整合人力及經費資源；及時處理校園危機及意外事件。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.2 有效的課程與教學	4.2.1 發展出適切的學校課程。 4.2.2 創新教學，並落實教學視導與評鑑。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.3 良性的社區互動	4.3.1 學校與教師會、家長會維持良好互動關係。 4.3.2 學校社區互動良好，利於建立良好聲望與品牌。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.4 妥適的學生照顧與發展	4.4.1 關懷與安全的校園環境。 4.4.2 學生具有社會公民責任。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準

指標通過率：_____ / _____ (通過指標數/16)

通過 不通過

評審意見：

評審委員簽名：_____

評審日期：_____

附件 1-2 臺北市 99 年度優質學校評選活動初審評分表
 (評審向度：行政管理)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果
二、行政管理	1.知識管理	1.1 知識 e 化管理的培訓制度	1.1.1 能建立知識 e 化管理的制度。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.1.2 能辦理教育訓練，提升學校成員資訊素養。	
		1.2 知識 e 化管理的回饋機制	1.2.1 能建立知識管理系統回饋檢核機制。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.2.2 能建置行政及教學資源庫、各類行政 e 化服務系統。	
	1.3 學校知識管理的運作機制	1.3.1 能建立知識管理的運作機制。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		1.3.2 學校成員均能熟練知識管理平臺之操作。		
	1.4 轉化創新的知識管理運用	1.4.1 能善用各級教育網路資源，提升行政品質。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		1.4.2 辦理成果發表，進行專業分享，儲存各項活動成果。		
	2.人力管理	2.1 合適人員的進用	2.1.1 依實際需求及相關法令進用專任人員。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.1.2 依未來發展需求，進用臨時及約聘人員。	
		2.2 精進員工成長的在職訓練	2.2.1 定期辦理員工在職訓練。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.2.2 在職訓練有助組織互動與個人專業成長。	
	2.3 嚴謹確實的員工管理考核	2.3.1 定期進行員工管理考核。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		2.3.2 能建立平時考核制度及申訴機制。		
	2.4 激勵員工士氣的機制	2.4.1 能建立激勵員工士氣的機制。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		2.4.2 獎勵措施能有效激勵士氣及引導員工正向積極發展。		
3.財物管理	3.1 計畫性學校設施的興建與維護	3.1.1 訂有學校設施興建與維護計畫。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		3.1.2 能定期保養、修繕、追蹤及記錄學校各項設備及設施使用情形。		
	3.2 控管與追蹤的採購程序	3.2.1 訂有採購案件標準化作業流程。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		3.2.2 能簡化採購流程，建立追蹤控管機制。		
3.3 實質有效的經費編列與執行	3.3.1 能依法定程序編列與執行預算。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
	3.3.2 能建立經費編列與執行之績效管控機制。			
3.4 e 化與簡化的財物管理	3.4.1 訂有 e 化與簡化財物管理計畫。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
	3.4.2 善用資訊設施，確實做到自主化的財物管理。			



4. 績效管理	4.1 滿足成員需求的學校願景	4.1.1 學校願景具體落實於各項校務工作。 4.1.2 校務工作以服務對象為導向，並能整合及發揮個人與團隊績效。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.2 達成組織目標的人員培訓	4.2.1 能配合組織發展目標培訓人員。 4.2.2 人員培訓計畫與執行，能提升人員具備解決問題及達成組織目標能力。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.3 改進績效的 PDCA 運用	4.3.1 能有效進行績效管理。 4.3.1 展現 PDCA 進行計畫、試作、檢核及改進的實例。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.4 追求永續卓越的績效制度	4.4.1 能建立追求卓越的績效管理制度。 4.4.2 績效管理制度能滿足學校當前及未來發展需求。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準

指標通過率： _____ / _____ (通過指標數/16)

通過 不通過

評審意見：

評審委員簽名： _____

評審日期： _____

附件 1-3 臺北市 99 年度優質學校評選活動初審評分表
 (評審向度：課程發展)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果
三、 課程 發展	1.課程 領導	1.1 明確的學校課程願景	1.1.1 有敘寫清楚的課程願景，並能與學校課程相連結而具實踐性。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.1.2 課程願景具教育性、時代性、前瞻性及策略性。	
		1.2 統整的學校課程架構	1.2.1 有學校課程的總體架構。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.2.2 學校課程架構之內涵符合政府課程法制，且呼應學校需求。	
	1.3 有效的課程運作機制	1.3.1 有法制化之課程運作機制。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		1.3.2 課程運作良好，且富連結性與參與性。		
	1.4 適切的課程領導策略	1.4.1 領導者具良好之課程素養。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		1.4.2 課程領導策略能有效支持課程發展與實施。		
	2.課程 設計	2.1 實踐願景的具體課程方案	2.1.1 有明確且適切的課程方案。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.1.2 課程方案能實踐願景。	
		2.2 完善的各項課程計畫	2.2.1 有敘寫清楚的課程計畫。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.2.2 課程計畫周備完善。	
	2.3 妥適的教學作息時間	2.3.1 有明確的教學作息時間表。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		2.3.2 學習時間之安排能反應課程目標和課程內容之有效達成。		
	2.4 有價值與意義的課程	2.4.1 課程設計以學生為主體。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		2.4.2 課程內容具價值性與意義性。		
3.課程 實施	3.1 妥適的課程實施準備	3.1.1 有具體的課程實施準備。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		3.1.2 課程實施的準備妥善。		
	3.2 合適的課程教材內容	3.2.1 有能達成課程目標所需的課程教材內容。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		3.2.2 課程教材內容能彰顯學校特色及社區特性。		
3.3 有效能的課程與教學	3.3.1 教學策略及其運作能掌握課程與教學目標。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
	3.3.2 課程與教學的實施能達成目標，而彰顯效能。			
3.4 互動性的課程管理	3.4.1 具有足以協助課程實施之管理機制。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		



		機制	3.4.2 課程管理機制富有互動性，能提高教學品質與成效。	
4.課程評鑑	4.1 適切的評鑑課程規劃與設計	4.1.1 具適切的課程評鑑規劃與設計。 4.1.2 採適切、有效方法進行課程設計之評鑑。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.2 妥適的評鑑課程運作與實施	4.2.1 能採用適當方法了解課程計畫在教學現場中的運作情形。 4.2.2 課程設計者、教學者和評鑑者能以積極、開放的態度處理課程實施之評鑑及其評鑑結果。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.3 整全的評鑑課程效果與效應	4.3.1 課程效果之評鑑能涵括主要的課程目標。 4.3.2 課程效果能獲親師生的高滿意度。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.4 有效的使用課程評鑑各種發現	4.4.1 有明確資料顯示課程評鑑結果之應用。 4.4.2 課程評鑑結果之應用，利於教師專業與課程發展。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準

指標通過率： _____ / _____ (通過指標數/16)

通過 不通過

評審意見：

評審委員簽名： _____

評審日期： _____

附件 1-4 臺北市 99 年度優質學校評選活動初審評分表
 (評審向度：教師教學)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果
四、 教師 教學	1.教學 素養	1.1 反思的自 身教學經 驗	1.1.1 教師具有反思的素養。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.1.2 教師能反思自身的教學經驗。	
		1.2 充實教學 的專業知 能	1.2.1 教師具有適足的教學知能。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.2.2 教師能充實教學專業知能。	
1.3 合作分享 的教師素 養	1.3.1 教師具有合作分享的態度。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
	1.3.2 教師具有合作分享的能力。			
1.4 系統的教 學研究社 群	1.4.1 能形成教學研究社群。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
	1.4.2 教學研究社群有系統性專業活動。			
2.有效 教學	2.1 適切的教 學目標	2.1.1 訂定明確的教學目標。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		2.1.2 教學目標之內容適切。		
	2.2 合宜的教 學環境	2.2.1 能營造有利於學生學習之教學環境。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		2.2.2 能營造有利於教師教學之教學環境。		
2.3 有效運用 教學方法 與資源	2.3.1 能運用有效的教學方法。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
	2.3.2 能有效運用各項教學資源。			
2.4 有機的評 量回饋機 制	2.4.1 有明確的教學評量回饋機制。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
	2.4.2 教學評量回饋機制靈活有效。			
3.創新 教學	3.1 創新的教 學能力	3.1.1 教師具有專業的教學能力。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		3.1.2 教師具有創新教學的素養。		
	3.2 創新的教 學環境	3.2.1 教學環境適切。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		3.2.2 能營造有創意的教學環境。		
3.3 創新的教 學方法與 資源運用	3.3.1 有創新的教學方法。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
	3.3.2 能創新運用教學資源。			
3.4 創新的教 學歷程與 成果	3.4.1 有創新的教學歷程。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
	3.4.2 有創新的教學成果。			
4.班級 經營	4.1 有效的班 級教學經 營	4.1.1 展現系統性的班級教學經營。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		4.1.2 班級教學經營有具體成效。		
	4.2 溫馨有效 的班級行	4.2.1 教師善用資源進行班級行政經營。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	



	政經營	4.2.2 班級行政經營溫馨有成效。	
	4.3 適切的學生行為規範	4.3.1 有明確的學生行為規範。 4.3.2 學生行為規範適切有效。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.4 溫暖的班級接納氣氛	4.4.1 能營造溫暖的班級氣氛。 4.4.2 能營造具接納性的班級氣氛。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準

指標通過率：_____ / _____ (通過指標數/16)

通過 不通過

評審意見：

評審委員簽名：_____

評審日期：_____

附件 1-5 臺北市 99 年度優質學校評選活動初審評分表
 (評審向度：專業發展)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果
五、專業發展	1.發展規劃	1.1 系統的專業成長計畫	1.1.1 有明確的專業成長計畫。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.1.2 專業成長計畫具系統性。	
		1.2 多元的專業成長方案	1.2.1 有明確的專業成長方案。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.2.2 專業成長方案多元化。	
	1.3 適切的評鑑回饋機制	1.3.1 有明確的專業成長評鑑機制。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		1.3.2 專業成長評鑑機制能發揮回饋作用。		
	1.4 整合的專業成長資源	1.4.1 有明確的專業成長資源。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		1.4.2 各項專業成長資源能發揮整合效益。		
	2.發展歷程	2.1 多樣的進修成長活動	2.1.1 辦理各項進修成長活動。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.1.2 進修成長活動之形式與內容多元。	
		2.2 完整的教育研發系統	2.2.1 能建構教育研發系統。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.2.2 教育研發系統完整。	
	2.3 落實的教學檔案製作與分享	2.3.1 能製作教學檔案。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		2.3.2 能分享教學檔案。		
	3.發展成果	3.1 提升教師教學專業的專業發展成果	3.1.1 有教學相關的教師專業發展成果。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			3.1.2 教師專業發展成果能提升教學專業水準。	
3.2 提升學生學習表現的專業發展成果		3.2.1 有學生學習相關的教師專業發展成果。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		3.2.2 教師專業發展成果能提升學生學習表現。		
3.3 高應用的專業發展成果	3.3.1 能具體應用教師專業發展成果。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
	3.3.2 教師專業發展成果之應用多元有效。			
3.4 校本特色的專業發展成果	3.4.1 具有校本特色的專業發展成果。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
	3.4.2 專業發展成果有助於創新學校本位發展特色。			



4.發展 評估	4.1 適切的專業發展計畫	4.1.1 有明確的教師專業發展計畫。 4.1.2 教師專業發展計畫適切可行。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.2 客觀評估的專業發展過程	4.2.1 有評估教師專業發展過程的系統性措施。 4.2.2 教師專業發展過程的評估客觀切實。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.3 永續發展的評估方案	4.3.1 教師專業發展活動的成果，呈現逐年成長趨勢。 4.3.2 教師專業成長深入學校文化。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.4 分享推廣的評估方案	4.4.1 教師專業發展活動的成果，能和校內親師生分享。 4.4.2 教師專業發展活動的成果，能和外校或校外專業團體做分享推廣。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準

指標通過率：_____ / _____ (通過指標數/16)

通過

不通過

評審意見：

評審委員簽名：_____

評審日期：_____

附件 1-6 臺北市 99 年度優質學校評選活動初審評分表
 (評審向度：校園營造)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果
六、校園營造	1.安全健康	1.1 安全的環境設施	1.1.1 校地安全，校舍建築結構良好，設施堅固安全。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.1.2 人車分道動線明確，器材和建築施工注重安全維護。	
		1.2 整合的安維資源	1.2.1 落實校園開放及安全管理，設置校園監視與保全系統，建構校園安全網絡。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.2.2 建置校園危機管理及社區安全支援系統，並有完備的校園安全自我檢核機制。	
	1.3 健康的體能活動設施	1.3.1 設置適足多樣的體能活動設施，如運動場跑道、體育館、游泳池、球場或遊戲場等。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		1.3.2 體能活動設施能依課程與教學需求設置，並有效促進師生健康。		
	1.4 舒適的生活休憩環境	1.4.1 校園建築的色彩、音響、採光、通風等物理環境，應有視、聽、嗅、觸覺之舒適感。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
				1.4.2 廁所情境優雅整潔，校園、廊道、圖書館等設置休憩桌椅、平臺等，以供休憩或探索。
	2.人文藝術	2.1 人文的學校建築風格	2.1.1 學校建築造型、意象和風格具有豐富的人文特性。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.1.2 學校建築與設施有許多人性化與親和性的服務設計。	
		2.2 本土的教育文化特色	2.2.1 設置校史室，維護與保存校內具有歷史性或紀念性的建物。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.2.2 設置鄉土教室，或配合學校民俗活動或地方文化特色，布置鄉土教育情境。	
2.3 藝術的校園環境設施	2.3.1 設置公共藝術，校舍建築與校園環境增添藝術美感設計或情境布置。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
	2.3.2 校園藝術環境能融合學校願景與特色，增加師生參與互動，結合社區和學校資源。			
2.4 美感的校園教育情	2.4.1 藝能科教室布置豐富的學生作品，收情境教育之效。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		



		境	2.4.2 校園彩繪，規劃庭園美感景致，設計 Logo、視覺傳達系統或提供族群美學意境。	
3.自然科技	3.1 自然的綠色建築環境	3.1.1 學校建築依永續或綠建築觀念新建、整建、修建或改建。 3.1.2 強化校園自然景觀生態，擴增綠覆地和透水性鋪面，加強綠化美化。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	3.2 永續校園的教育情境	3.2.1 規劃永續校園建築和景觀，作為學校本位課程，並融入各科教學。 3.2.2 布置環保教育情境，落實節能、減廢、減碳，加強閒置空間再利用。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	3.3 科技的學校環境設備	3.3.1 校舍建築和教學環境設備，建置現代化資訊電腦和科技設施。 3.3.2 水電、照明、空調和消防設備等，設置模組式、自動化和自動監測系統。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	3.4 資訊化的校園管理系統	3.4.1 建置校園網路、無線上網、電子導覽、校務行政管理系統等資訊系統環境。 3.4.2 教室設置資訊教學設備，建構成分散式即時教室，並建置數位教學平臺。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
4.學習資源	4.1 可操作的學生學習資源	4.1.1 實驗室、音樂、家政、桌球室等專科或校本課程教室，學生皆有足夠的可操作設備。 4.1.2 教室的資訊設備、學校攝影棚或走廊電子平臺等，提供學生申請或下課時可自由操作。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.2 便利的學習環境設備	4.2.1 設置學習資源中心(或圖書館)，提供室內外豐富多樣的學習資源，方便學生主動學習。 4.2.2 圖書館、合作社、球場、社團辦公室等，學生下課易匯聚空間，應有便捷動線。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.3 優良的飲食互動環境	4.3.1 設置餐廳、合作社，提供多樣的餐點，滿足學生餐飲需求。 4.3.2 布置溫馨的合作社、舒適的用餐區或有簡便飲食區，提供學		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準

			生優良餐飲互動環境。	
		4.4 多樣的學生生活動設施	4.4.1 提供學生下課休息或課餘時間，多樣的室內外運動、休憩和互動之空間與設施。 4.4.2 提供學生社團、班聯會等學生團體之活動、展演及辦公之空間與設備。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準

指標通過率： _____ / _____ (通過指標數/16)

通過 不通過

評審意見：

評審委員簽名： _____

評審日期： _____



附件 1-7 臺北市 99 年度優質學校評選活動初審評分表
(評審向度：資源統整)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果
七、資源統整	1. 資源取得	1.1 積極多元的人力資源投入	1.1.1 蒐集、建置資源取得所需各類人力資料庫。	<input type="checkbox"/> 未符標準
			1.1.2 依學校發展與教學需求，善用人力資源。	<input type="checkbox"/> 已符標準
		1.2 擴大寬廣的財力資源挹注	1.2.1 系統化統整學校原有財力資源，強化學校財政基礎。	<input type="checkbox"/> 未符標準
			1.2.2 積極有效地在政府及民間爭取財力資源。	<input type="checkbox"/> 已符標準
	1.3 充實永續的自然資源運用	1.3.1 學校設施、設備有計畫的充實更新，符合教學需求。	<input type="checkbox"/> 未符標準	
		1.3.2 蒐集、更新學校內外部自然資源，有效加以利用。	<input type="checkbox"/> 已符標準	
	1.4 增加實用的資訊資源傳遞	1.4.1 規劃、蒐集、建置校內資源網絡，並連結校外資訊資源網絡。	<input type="checkbox"/> 未符標準	
		1.4.2 運用學校資訊資源，行銷學校特色，爭取更多資源。	<input type="checkbox"/> 已符標準	
	2. 資源分配	2.1 實踐教育的資源分配目標	2.1.1 掌握社區、自然、人文環境，進行有系統分類並建置資源網。	<input type="checkbox"/> 未符標準
			2.1.2 學校人力、財力、物力、資訊資源分配，考量外部環境脈絡及內部發展目標。	<input type="checkbox"/> 已符標準
		2.2 反映務實的資源分配需求	2.2.1 進行多面向資源規劃，建構教育資源發展藍圖。	<input type="checkbox"/> 未符標準
			2.2.2 整合社區、家長、專業人力資源，提供學生各項學習機會。	<input type="checkbox"/> 已符標準
2.3 建立價值資源分配原則	2.3.1 資源分配具有價值優先順序。 2.3.2 資源分配考量教師教學專業、學生學習成長，並關注弱勢學生狀況。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
2.4 實施彈性的資源分配機制	2.4.1 學校資源分配訂有合適的機制。 2.4.2 資源分配機制具公平性、順序性、互補性及銜接性。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
3. 資源運用	3.1 系統的校務經營網絡	3.1.1 依據學校願景統合資源網絡，融入校務經營計畫實施。	<input type="checkbox"/> 未符標準	
		3.1.2 學校統整並善用資源網絡，提升校務效能。	<input type="checkbox"/> 已符標準	
	3.2 良善的社區互動關係	3.2.1 開放學校場地與空間設施，提供社區有效使用。	<input type="checkbox"/> 未符標準	
3.2.2 學校能參與社區活動、提供社區資源共享，協助社區發展特色。		<input type="checkbox"/> 已符標準		
3.3 多元的校園支援系統	3.3.1 建有完備的家長人力及社會資源等校園支援系統。 3.3.2 校園支援系統結合家長、社	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		

			區、社福機構及學校策略聯盟運作。	
		3.4 健全的親師合作關係	3.4.1 建立親師合作關係，導引家長適宜地參與校務。 3.4.2 家長組織、教師組織、學校行政三者形成良性互動的夥伴關係。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4. 資源效益	4.1 整體的辦學成果績效	4.1.1 資源績效展現在學校課程、教師教學與學生學習上。 4.1.2 應用資源有效地提升學校辦學成效。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		4.2 務實的整合執行效能	4.2.1 資源運用觀念與策略作法，能帶動學校經營氛圍。 4.2.2 資源效能凸顯學校特色，提升親師生滿意度。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		4.3 永續的多元有機聯結	4.3.1 資源統整的規劃與運用，展現科學化、系統化。 4.3.2 學校、家長與社區有機連結，提升對學校認同。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		4.4 發展的學校創新經營	4.4.1 資源統整帶動學校創新經營。 4.4.2 具經濟、持久價值特性的資源運用，成為學校制度。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準

指標通過率：_____ / _____ (通過指標數/16)

通過

不通過

評審意見：

評審委員簽名：_____

評審日期：_____



附件 1-8 臺北市 99 年度優質學校評選活動初審評分表
(評審向度：學生學習)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果
八、學生學習	1.學習機會	1.1 多元整全的學習系統	1.1.1 學校提供學生基本且紮實的學科學習機會。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.1.2 統整與連結多元多樣的學習機會形成系統。	
		1.2 保障學習權的學習安排	1.2.1 學校提供各類學生多元適性的發展機會。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.2.2 學習活動與機會具有公平正義原則。	
	1.3 尊重學生主體的學習	1.3.1 學習活動尊重學生的主體性。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		1.3.2 提供學生主動探究與創造的學習機會。		
	1.4 有效的學習資源與環境	1.4.1 善用各類社會資源，提升學生學習成效。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		1.4.2 結合校園與社區環境，促進學生學習。		
	2.學習態度	2.1 悅納自我的學習態度	2.1.1 學生具有積極正向的學習態度。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.1.2 學生能肯定並接受自我的學習表現。	
		2.2 尊重他人的學習態度	2.2.1 學生具有與他人合作分享的學習態度。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.2.2 學生能尊重他人學習表現，並願意協助弱勢。	
2.3 感恩惜福的學習態度	2.3.1 學生具有尊重生命、關注環境保育的態度。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
	2.3.2 學生懷有利他服務、回饋社會的情操。			
2.4 主動開放的學習態度	2.4.1 學生具有主動學習、多元參與的學習態度。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
	2.4.2 學生學習態度開放，兼具本土關懷與全球視野。			
3.學習方法	3.1 多元適性的學習方法	3.1.1 教導學生習得各類學習方法。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		3.1.2 學生運用各種學習方法獲得學習成果。		
	3.2 創新精進的學習方法	3.2.1 學生能勇於嘗試並創新學習，在學習方法上日益精進。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
3.2.2 學生樂於與他人分享有效學習方法。				
3.3 主動尋求	3.3.1 學生能藉由學習評量，發現自	<input type="checkbox"/> 未符標準		

	的學習輔導	身學習困境。 3.3.2 對於學習困境，學生透過學習輔導尋求解決。	<input type="checkbox"/> 已符標準
	3.4 善盡使用的學習平臺與資源	3.4.1 學生能瞭解校內外的學習平臺與資源。 3.4.2 充分利用學習資源，解決學習問題，增進學習效果。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
4.學習成果	4.1 學習的基礎能力	4.1.1 學生具有讀寫算基本能力。 4.1.2 學生具有數位學習能力。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.2 生活的重 要能力	4.2.1 學生具有生活管理能力。 4.2.2 學生具有問題解決能力。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.3 公民的核 心素養	4.3.1 學生具有良好的公民情操。 4.3.2 學生具備社會參與的知能。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.4 全人的均 衡發展	4.4.1 學生具有健康的身心靈。 4.4.2 學生實踐人與自然關係的法則。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準

指標通過率：_____ / _____ (通過指標數/16)

通過 不通過

評審意見：

評審委員簽名：_____

評審日期：_____



附件 1-9 臺北市 99 年度優質學校評選活動初審評分表
(評審向度：學校文化)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果
九、學校文化	1.物質文化	1.1 完整永續的校園環境	1.1.1 能進行校園整體環境規劃。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.1.2 校園環境規劃，具有永續校園的特性。	
		1.2 人文特色的建築景觀	1.2.1 整體建築景觀優美。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.2.2 建築景觀具有人文特色。	
	1.3 充足完備的圖書儀器	1.3.1 教學設施完善。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		1.3.2 具有豐富的圖書與儀器設備，並能建立完善的管理制度。		
	1.4 活化的環境資源與維護	1.4.1 能有效運用及維護環境資源。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		1.4.2 能結合課程教學，適當運用及管理各項環境資源，發揮教育功能。		
	2.組織文化	2.1 架構完整的合作團隊	2.1.1 各處室分工明確、協調合作。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.1.2 行政運作正常，能展現團隊效能。	
		2.2 多元開放的溝通網絡	2.2.1 溝通網絡順暢。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.2.2 溝通網路具多元化及回饋性。	
	2.3 健全運作的行政規章	2.3.1 行政規章完備。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		2.3.2 各項行政程序運作良好、行政管理制度健全。		
	2.4 民主權變的組織領導	2.4.1 行政主管具有民主權變的領導理念。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		2.4.2 行政主管能落實民主權變的領導行為。		
3.心理文化	3.1 合乎教育理念的願景	3.1.1 學校成員能共同參與建構及調整學校願景。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		3.1.2 學校成員能有效宣導學校願景。		
	3.2 積極良好的團體互動	3.2.1 學校成員人際互動良好。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		3.2.2 組織氣氛正向、積極、和諧。		
3.3 學校發展的歷史軌跡	3.3.1 能完整保存學校的發展歷史資料。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
	3.3.2 能提供優良的教師、學生及校友典範。			
3.4 樂於參與	3.4.1 學校成員均認同學校。	<input type="checkbox"/> 未符標準		

		的目標認同	3.4.2 家長與社區能提供資源，並與學校建立良好關係。	<input type="checkbox"/> 已符標準
4.創新文化	4.1 研究改進的課程教學	4.1.1 重視課程與教學發展。 4.1.2 能推動課程教學之行動研究、出版教學與研究成果，並能鼓勵教學創新。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.2 增能成長的組織成員	4.2.1 重視學校成員的專業成長。 4.2.2 鼓勵教師參與校內與校外各項進修成長活動。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.3 組織效能的評鑑改革	4.3.1 能建立校務評鑑及改革機制。 4.3.2 校務評鑑方式多元，並能持續追蹤改進。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.4 校務經營的創新發展	4.4.1 成員具有創新發展理念。 4.4.2 能持續創新發展及改進校務。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準

指標通過率： _____ / _____ (通過指標數/16)

通過

不通過

評審意見：

評審委員簽名： _____

評審日期： _____



附件 2-1 臺北市 99 年度優質學校評選活動複審評分表
(評審向度：學校領導)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果
一、 學校 領導	1. 領導 理念	1.1 目標正確的領導理念	1.1.1 學校各級行政主管具有領導理念。 1.1.2 領導理念具教育性、前瞻性及時代性。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		1.2 前瞻性的願景及特色	1.2.1 學校具有前瞻性願景及辦學特色，並訂有具體發展策略。 1.2.2 學校成員共享願景；學校特色具教育性及永續性。	
		1.3 導引適切可行的校務發展計畫	1.3.1 訂有明確的校務發展計畫。 1.3.2 校務發展計畫能反映或符合學校願景與目標。	
		1.4 落實推動各項教育政策	1.4.1 學校各級行政主管配合推動各項教育政策。 1.4.2 落實各項教育政策之行銷、執行與考核能充分反映教育政策之理念。	
	2. 領導 團隊	2.1 高素質的團隊成員	2.1.1 學校擁有健全的領導團隊。 2.1.2 領導團隊成員具有豐富的教育及行政素養。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		2.2 合作的團隊成員	2.2.1 領導團隊成員相互合作。 2.2.2 團隊氣氛融洽，重視團隊榮譽。	
		2.3 創意的團隊成員	2.3.1 領導團隊成員具有創意素養。 2.3.2 領導團隊有創新表現。	
		2.4 學習成長的團隊	2.4.1 領導團隊成員持續專業成長。 2.4.2 領導團隊成為學習型組織。	
	3. 領導 歷程	3.1 創新積極的氛圍與行動	3.1.1 領導團隊能營造主動積極的組織氣氛。 3.1.2 領導團隊能帶領創新求變的行動。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		3.2 專業的課程與教學領導	3.2.1 領導團隊能帶領教師發展課程專業能力與校本課程。 3.2.2 領導團隊能帶領教師形成專業社群，建構教學精進機制。	
		3.3 反應靈活的組織形塑	3.3.1 領導團隊能有效引導組織朝向現代化管理。 3.3.2 領導團隊能建構即時回饋機制的支援系統。	
		3.4 監控與後設的管理	3.4.1 領導團隊能建置行政品質監控管理機制。	

		機能	3.4.2 領導團隊能運用有效的質量數據管控品質。	
4.領導 績效	4.1 卓越的行政領導與管理	4.1.1 學校溝通管道暢通，學校行政有效支援教學。 4.1.2 有效整合人力及經費資源；及時處理校園危機及意外事件。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.2 有效的課程與教學	4.2.1 發展出適切的學校課程。 4.2.2 創新教學，並落實教學視導與評鑑。		
	4.3 良性的社區互動	4.3.1 學校與教師會、家長會維持良好互動關係。 4.3.2 學校社區互動良好，利於建立良好聲望與品牌。		
	4.4 妥適的學生照顧與發展	4.4.1 關懷與安全的校園環境。 4.4.2 學生具有社會公民責任。		

項目通過率： _____ / _____ (通過項目數/4)

通過 不通過

評審意見：

評審委員簽名： _____

評審日期： _____



附件 2-2 臺北市 99 年度優質學校評選活動複審評分表
(評審向度：行政管理)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果	
二、 行政管理	1.知識 管理	1.1 知識 e 化 管理的培 訓制度	1.1.1 能建立知識 e 化管理的制度。 1.1.2 能辦理教育訓練，提升學校成 員資訊素養。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		1.2 知識 e 化 管理的回 饋機制	1.2.1 能建立知識管理系統回饋檢核 機制。 1.2.2 能建置行政及教學資源庫、各 類行政 e 化服務系統。		
		1.3 學校知識 管理的運 作機制	1.3.1 能建立知識管理的運作機制。 1.3.2 學校成員均能熟練知識管理平 臺之操作。		
		1.4 轉化創新 的知識管 理運用	1.4.1 能善用各級教育網路資源，提 昇行政品質。 1.4.2 辦理成果發表，進行專業分 享，儲存各項活動成果。		
	2.人力 管理	2.1 合適人員 的進用	2.1.1 依實際需求及相關法令進用專 任人員。 2.1.2 依未來發展需求，進用臨時及 約聘人員。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		2.2 精進員工 成長的在 職訓練	2.2.1 定期辦理員工在職訓練。 2.2.2 在職訓練有助組織互動與個人 專業成長。		
		2.3 嚴謹確實 的員工管 理考核	2.3.1 定期進行員工管理考核。 2.3.2 能建立平時考核制度及申訴機 制。		
		2.4 激勵員工 士氣的機 制	2.4.1 能建立激勵員工士氣的機制。 2.4.2 獎勵措施能有效激勵士氣及引 導員工正向積極發展。		
	3.財物 管理	3.1 計畫性學 校設施的 興建與維 護	3.1.1 訂有學校設施興建與維護計 畫。 3.1.2 能定期保養、修繕、追蹤及記 錄學校各項設備及設施使用情 形。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		3.2 控管與追 蹤的採購 程序	3.2.1 訂有採購案件標準化作業流 程。 3.2.2 能簡化採購流程，建立追蹤控 管機制。		
		3.3 實質有效 的經費編 列與執行	3.3.1 能依法定程序編列與執行預 算。 3.3.2 能建立經費編列與執行之績效 管控機制。		
		3.4 e 化與簡 化的財物 管理	3.4.1 訂有 e 化與簡化財物管理計 畫。 3.4.2 善用資訊設施，確實做到自主		

4.績效管理	4.1 滿足成員需求的學校願景	4.1.1 學校願景具體落實於各項校務工作。 4.1.2 校務工作以服務對象為導向，並能整合及發揮個人與團隊績效。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.2 達成組織目標的人員培訓	4.2.1 能配合組織發展目標培訓人員。 4.2.2 人員培訓計畫與執行，能提升人員具備解決問題及達成組織目標能力。	
	4.3 改進績效的 PDCA 運用	4.3.1 能有效進行績效管理。 4.3.1 展現 PDCA 進行計畫、試作、檢核及改進的實例。	
	4.4 追求永續卓越的績效制度	4.4.1 能建立追求卓越的績效管理制度。 4.4.2 績效管理制度能滿足學校當前及未來發展需求。	
項目通過率： _____ / _____ (通過項目數/4)			
<input type="checkbox"/> 通過 <input type="checkbox"/> 不通過 評審意見：			

評審委員簽名： _____

評審日期： _____



附件 2-3 臺北市 99 年度優質學校評選活動複審評分表
(評審向度：課程發展)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果	
三、 課程 發展	1.課程 領導	1.1 明確的學校課程願景	1.1.1 有敘寫清楚的課程願景，並能與學校課程相連結而具實踐性。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
			1.1.2 課程願景具教育性、時代性、前瞻性及策略性。		
		1.2 統整的學校課程架構	1.2.1 有學校課程的總體架構。		
			1.2.2 學校課程架構之內涵符合政府課程法制，且呼應學校需求。		
	1.3 有效的課程運作機制	1.3.1 有法制化之課程運作機制。			
		1.3.2 課程運作良好，且富連結性與參與性。			
	1.4 適切的課程領導策略	1.4.1 領導者具良好之課程素養。			
		1.4.2 課程領導策略能有效支持課程發展與實施。			
	2.課程 設計	2.1 實踐願景的具體課程方案	2.1.1 有明確且適切的課程方案。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.1.2 課程方案能實踐願景。		
		2.2 完善的各項課程計畫	2.2.1 有敘寫清楚的課程計畫。		
			2.2.2 課程計畫周備完善。		
2.3 妥適的教學作息時間	2.3.1 有明確的教學作息時間表。				
	2.3.2 學習時間之安排能反應課程目標和課程內容之有效達成。				
2.4 有價值與意義的課程	2.3.3 教學課表有彈性，且有檢核機制。				
	2.4.1 課程設計以學生為主體。				
3.課程 實施	3.1 妥適的課程實施準備	2.4.2 課程內容具價值性與意義性。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
		3.1.1 有具體的課程實施準備。			
	3.2 合適的課程教材內容	3.1.2 課程實施的準備妥善。			
		3.2.1 有能達成課程目標所需的課程教材內容。			
3.3 有效能的課程與教學	3.2.2 課程教材內容能彰顯學校特色及社區特性。				
	3.3.1 教學策略及其運作能掌握課程與教學目標。				
3.4 互動性的課程管理機制	3.3.2 課程與教學的實施能達成目標，而彰顯效能。				
	3.4.1 具有足以協助課程實施之管理機制。				
	3.4.2 課程管理機制富有互動性，能提高教學品質與成效。				

4.課程 評鑑	4.1 適切的評鑑課程規劃與設計	4.1.1 具適切的課程評鑑規劃與設計。 4.1.2 採適切、有效方法進行課程設計之評鑑。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.2 妥適的評鑑課程運作與實施	4.2.1 能採用適當方法了解課程計畫在教學現場中的運作情形。 4.2.2 課程設計者、教學者和評鑑者能以積極、開放的態度處理課程實施之評鑑及其評鑑結果。	
	4.3 整全的評鑑課程效果與效應	4.3.1 課程效果之評鑑能涵括主要的課程目標。 4.3.2 課程效果能獲親師生的高滿意度。	
	4.4 有效的使用課程評鑑各種發現	4.4.1 有明確資料顯示課程評鑑結果之應用。 4.4.2 課程評鑑結果之應用，利於教師專業與課程發展。	

項目通過率： _____ / _____ (通過項目數/4)

通過 不通過

評審意見：

評審委員簽名： _____

評審日期： _____



附件 2-4 臺北市 99 年度優質學校評選活動複審評分表
(評審向度：教師教學)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果
四、 教師 教學	1.教學 素養	1.1 反思的自 身教學經 驗	1.1.1 教師具有反思的素養。 1.1.2 教師能反思自身的教學經驗。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		1.2 充實教學 的專業知 能	1.2.1 教師具有適足的教學知能。 1.2.2 教師能充實教學專業知能。	
		1.3 合作分享 的教師素 養	1.3.1 教師具有合作分享的態度。 1.3.2 教師具有合作分享的能力。	
		1.4 系統的教 學研究社 群	1.4.1 能形成教學研究社群。 1.4.2 教學研究社群有系統性專業活 動。	
2.有效 教學	2.1 適切的教 學目標	2.1 適切的教 學目標	2.1.1 訂定明確的教學目標。 2.1.2 教學目標之內容適切。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		2.2 合宜的教 學環境	2.2.1 能營造有利於學生學習之教學 環境。 2.2.2 能營造有利於教師教學之教學 環境。	
		2.3 有效運用 教學方法 與資源	2.3.1 能運用有效的教學方法。 2.3.2 能有效運用各項教學資源。	
		2.4 有機的評 量回饋機 制	2.4.1 有明確的教學評量回饋機制。 2.4.2 教學評量回饋機制靈活有效。	
3.創新 教學	3.1 創新的教 學能力	3.1 創新的教 學能力	3.1.1 教師具有專業的教學能力。 3.1.2 教師具有創新教學的素養。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		3.2 創新的教 學環境	3.2.1 教學環境適切。 3.2.2 能營造有創意的教學環境。	
		3.3 創新的教 學方法與 資源運用	3.3.1 有創新的教學方法。 3.3.2 能創新運用教學資源。	
		3.4 創新的教 學歷程與 成果	3.4.1 有創新的教學歷程。 3.4.2 有創新的教學成果。	
4.班級 經營	4.1 有效的班 級教學經 營	4.1 有效的班 級教學經 營	4.1.1 展現系統性的班級教學經營。 4.1.2 班級教學經營有具體成效。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		4.2 溫馨有效	4.2.1 教師善用資源進行班級行政經	



		的班級行政經營	營。 4.2.2 班級行政經營溫馨有成效。	
		4.3 適切的學生行為規範	4.3.1 有明確的學生行為規範。 4.3.2 學生行為規範適切有效。	
		4.4 溫暖的班級接納氣氛	4.4.1 能營造溫暖的班級氣氛。 4.4.2 能營造具接納性的班級氣氛。	

項目通過率：_____ / _____ (通過項目數/4)

通過

不通過

評審意見：

評審委員簽名：_____

評審日期：_____



附件 2-5 臺北市 99 年度優質學校評選活動複審評分表
(評審向度：專業發展)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果	
五、專業發展	1.發展規劃	1.1 系統的專業成長計畫	1.1.1 有明確的專業成長計畫。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
			1.1.2 專業成長計畫具系統性。		
		1.2 多元的專業成長方案	1.2.1 有明確的專業成長方案。		
			1.2.2 專業成長方案多元化。		
	1.3 適切的評鑑回饋機制	1.3.1 有明確的專業成長評鑑機制。			
		1.3.2 專業成長評鑑機制能發揮回饋作用。			
	1.4 整合的專業成長資源	1.4.1 有明確的專業成長資源。			
		1.4.2 各項專業成長資源能發揮整合效益。			
	2.發展歷程	2.1 多樣的進修成長活動	2.1.1 辦理各項進修成長活動。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.1.2 進修成長活動之形式與內容多元。		
		2.2 完整的教育研發系統	2.2.1 能建構教育研發系統。		
			2.2.2 教育研發系統完整。		
2.3 落實的教學檔案製作與分享	2.3.1 能製作教學檔案。				
	2.3.2 能分享教學檔案。				
2.4 落實的教學觀察與回饋	2.4.1 能實施系統性的教學觀察。	2.4.1 能實施系統性的教學觀察。			
		2.4.2 能發揮教學觀察的回饋作用。			
	2.4.2 能發揮教學觀察的回饋作用。	2.4.2 能發揮教學觀察的回饋作用。			
		2.4.2 能發揮教學觀察的回饋作用。			
3.發展成果	3.1 提升教師教學專業的專業發展成果	3.1.1 有教學相關的教師專業發展成果。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
		3.1.2 教師專業發展成果能提升教學專業水準。			
	3.2 提升學生學習表現的專業發展成果	3.2.1 有學生學習相關的教師專業發展成果。			
		3.2.2 教師專業發展成果能提升學生學習表現。			
	3.3 高應用的專業發展成果	3.3.1 能具體應用教師專業發展成果。			
		3.3.2 教師專業發展成果之應用多元有效。			
	3.4 校本特色的專業發展成果	3.4.1 具有校本特色的專業發展成果。			
		3.4.2 專業發展成果有助於創新學校本位發展特色。			

4.發展 評估	4.1 適切的專業發展計畫	4.1.1 有明確的教師專業發展計畫。 4.1.2 教師專業發展計畫適切可行。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.2 客觀評估的專業發展過程	4.2.1 有評估教師專業發展過程的系統性措施。 4.2.2 教師專業發展過程的評估客觀切實。	
	4.3 永續發展的評估方案	4.3.1 教師專業發展活動的成果，呈現逐年成長趨勢。 4.3.2 教師專業成長深入學校文化。	
	4.4 分享推廣的評估方案	4.4.1 教師專業發展活動的成果，能和校內親師生分享。 4.4.2 教師專業發展活動的成果，能和外校或校外專業團體做分享推廣。	

項目通過率：_____ / _____ (通過項目數/4)

通過 不通過

評審意見：

評審委員簽名：_____

評審日期：_____



附件 2-6 臺北市 99 年度優質學校評選活動複審評分表
(評審向度：校園營造)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果
六、校園營造	1.安全健康	1.1 安全的環境設施	1.1.1 校地安全，校舍建築結構良好，設施堅固安全。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			1.1.2 人車分道動線明確，器材和建築施工注重安全維護。	
		1.2 整合的安全維資源	1.2.1 落實校園開放及安全管理，設置校園監視與保全系統，建構校園安全網絡。	
			1.2.2 建置校園危機管理及社區安全支援系統，並有完備的校園安全自我檢核機制。	
	1.3 健康的體能活動設施	1.3.1 設置適足多樣的體能活動設施，如運動場跑道、體育館、游泳池、球場或遊戲場等。		
		1.3.2 體能活動設施能依課程與教學需求設置，並有效促進師生健康。		
	1.4 舒適的生活休憩環境	1.4.1 校園建築的色彩、音響、採光、通風等物理環境，應有視、聽、嗅、觸覺之舒適感。		
		1.4.2 廁所情境優雅整潔，校園、廊道、圖書館等設置休憩桌椅、平臺等，以供休憩或探索。		
2.人文藝術	2.1 人文的學校建築風格	2.1.1 學校建築造型、意象和風格具有豐富的人文特性。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		2.1.2 學校建築與設施有許多人性化與親和性的服務設計。		
	2.2 本土的教育文化特色	2.2.1 設置校史室，維護與保存校內具有歷史性或紀念性的建物。		
		2.2.2 設置鄉土教室，或配合學校民俗活動或地方文化特色，布置鄉土教育情境。		
2.3 藝術的校園環境設施	2.3.1 設置公共藝術，校舍建築與校園環境增添藝術美感設計或情境布置。			
	2.3.2 校園藝術環境能融合學校願景與特色，增加師生參與互動，結合社區和學校資源。			
2.4 美感的校園教育情	2.4.1 藝能科教室布置豐富的學生作品，收情境教育之效。			

		境	2.4.2 校園彩繪，規劃庭園美感景致，設計 Logo、視覺傳達系統或提供族群美學意境。	
3.自然科技	3.1 自然的綠色建築環境		3.1.1 學校建築依永續或綠建築觀念新建、整建、修建或改建。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			3.1.2 強化校園自然景觀生態，擴增綠覆地和透水性鋪面，加強綠化美化。	
	3.2 永續校園的教育情境		3.2.1 規劃永續校園建築和景觀，作為學校本位課程，並融入各科教學。	
			3.2.2 布置環保教育情境，落實節節能、減廢、減碳，加強閒置空間再利用。	
3.3 科技的學校環境設備			3.3.1 校舍建築和教學環境設備，建置現代化資訊電腦和科技設施。	
			3.3.2 水電、照明、空調和消防設備等，設置模組式、自動化和自動監測系統。	
3.4 資訊化的校園管理系統			3.4.1 建置校園網路、無線上網、電子導覽、校務行政管理系統等資訊系統環境。	
			3.4.2 教室設置資訊教學設備，建構成分散式即時教室，並建置數位教學平臺。	
4.學習資源	4.1 可操作的學生學習資源		4.1.1 實驗室、音樂、家政、桌球室等專科或校本課程教室，學生皆有足夠的可操作設備。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			4.1.2 教室的資訊設備、學校攝影棚或走廊電子平臺等，提供學生申請或下課時可自由操作。	
	4.2 便利的學習環境設備			
4.2.2 圖書館、合作社、球場、社團辦公室等，學生下課易匯聚空間，應有便捷動線。				
4.3 優良的飲食互動環境			4.3.1 設置餐廳、合作社，提供多樣的餐點，滿足學生餐飲需求。	
			4.3.2 布置溫馨的合作社、舒適的用餐區或有簡便飲食區，提供學	



			生優良餐飲互動環境。	
		4.4 多樣的學生生活動設施	4.4.1 提供學生下課休息或課餘時間，多樣的室內外運動、休憩和互動之空間與設施。 4.4.2 提供學生社團、班聯會等學生團體之活動、展演及辦公之空間與設備。	
<p>項目通過率：_____ / _____ (通過項目數/4)</p> <p><input type="checkbox"/>通過 <input type="checkbox"/>不通過</p> <p>評審意見：</p>				

評審委員簽名：_____

評審日期：_____

			運作。	
		3.4 健全的親師合作關係	3.4.1 建立親師合作關係，導引家長適宜地參與校務。 3.4.2 家長組織、教師組織、學校行政三者形成良性互動的夥伴關係。	
4.資源效益	4.1 整體的辦學成果績效	4.1.1 資源績效展現在學校課程、教師教學與學生學習上。 4.1.2 應用資源有效地提升學校辦學成效。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.2 務實的整合執行效能	4.2.1 資源運用觀念與策略作法，能帶動學校經營氛圍。 4.2.2 資源效能凸顯學校特色，提升親師生滿意度。		
	4.3 永續的多元有機聯結	4.3.1 資源統整的規劃與運用，展現科學化、系統化。 4.3.2 學校、家長與社區有機連結，提升對學校認同。		
	4.4 發展的學校創新經營	4.4.1 資源統整帶動學校創新經營。 4.4.2 具經濟、持久價值特性的資源運用，成為學校制度。		

項目通過率： _____ / _____ (通過項目數/4)

通過 不通過

評審意見：

評審委員簽名： _____

評審日期： _____



附件 2-7 臺北市 99 年度優質學校評選活動複審評分表
(評審向度：資源統整)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果	
七、資源統整	1. 資源取得	1.1 積極多元的人力資源投入	1.1.1 蒐集、建置資源取得所需各類人力資料庫。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
			1.1.2 依學校發展與教學需求，善用人力資源。		
		1.2 擴大寬廣的財力資源挹注	1.2.1 系統化統整學校原有財力資源，強化學校財政基礎。		
			1.2.2 積極有效地在政府及民間爭取財力資源。		
	1.3 充實永續的自然資源運用	1.3.1 學校設施、設備有計畫的充實更新，符合教學需求。			
		1.3.2 蒐集、更新學校內外部自然資源，有效加以利用。			
	1.4 增加實用的資訊資源傳遞	1.4.1 規劃、蒐集、建置校內資源網絡，並連結校外資訊資源網絡。			
		1.4.2 運用學校資訊資源，行銷學校特色，爭取更多資源。			
	2. 資源分配	2.1 實踐教育的資源分配目標	2.1.1 掌握社區、自然、人文環境，進行有系統分類並建置資源網。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.1.2 學校人力、財力、物力、資訊資源分配，考量外部環境脈絡及內部發展目標。		
		2.2 反映務實的資源分配需求	2.2.1 進行多面向資源規劃，建構教育資源發展藍圖。		
			2.2.2 整合社區、家長、專業人力資源，提供學生各項學習機會。		
2.3 建立價值的資源分配原則	2.3.1 資源分配具有價值優先順序。				
	2.3.2 資源分配考量教師教學專業、學生學習成長，並關注弱勢學生狀況。				
2.4 實施彈性的資源分配機制	2.4.1 學校資源分配訂有合適的機制。				
	2.4.2 資源分配機制具公平性、順序性、互補性及銜接性。				
3. 資源運用	3.1 系統的校務經營網絡	3.1.1 依據學校願景統合資源網絡，融入校務經營計畫實施。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
		3.1.2 學校統整並善用資源網絡，提升校務效能。			
	3.2 良善的社區互動關係	3.2.1 開放學校場地與空間設施，提供社區有效使用。			
3.2.2 學校能參與社區活動、提供社區資源共享，協助社區發展特色。					
3.3 多元的校園支援系統	3.3.1 建有完備的家長人力及社會資源等校園支援系統。				
	3.3.2 校園支援系統結合家長、社區、社福機構及學校策略聯盟				

附件 2-8 臺北市 99 年度優質學校評選活動複審評分表
 (評審向度：學生學習)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果	
八、學生學習	1.學習機會	1.1 多元整全的學習系統	1.1.1 學校提供學生基本且紮實的學科學習機會。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
			1.1.2 統整與連結多元多樣的學習機會形成系統。		
		1.2 保障學習權的學習安排	1.2.1 學校提供各類學生多元適性的發展機會。		
			1.2.2 學習活動與機會具有公平正義原則。		
	1.3 尊重學生主體的學習	1.3.1 學習活動尊重學生的主體性。			
		1.3.2 提供學生主動探究與創造的學習機會。			
	1.4 有效的學習資源與環境	1.4.1 善用各類社會資源，提升學生學習成效。			
		1.4.2 結合校園與社區環境，促進學生學習。			
	2.學習態度	2.1 悅納自我的學習態度	2.1.1 學生具有積極正向的學習態度。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
			2.1.2 學生能肯定並接受自我的學習表現。		
		2.2 尊重他人的學習態度	2.2.1 學生具有與他人合作分享的學習態度。		
			2.2.2 學生能尊重他人學習表現，並願意協助弱勢。		
2.3 感恩惜福的學習態度	2.3.1 學生具有尊重生命、關注環境保育的態度。				
	2.3.2 學生懷有利他服務、回饋社會的情操。				
2.4 主動開放的學習態度	2.4.1 學生具有主動學習、多元參與的學習態度。				
	2.4.2 學生學習態度開放，兼具本土關懷與全球視野。				
3.學習方法	3.1 多元適性的學習方法	3.1.1 教導學生習得各類學習方法。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準		
		3.1.2 學生運用各種學習方法獲得學習成果。			
	3.2 創新精進的學習方法	3.2.1 學生能勇於嘗試並創新學習，在學習方法上日益精進。			
3.2.2 學生樂於與他人分享有效學習方法。					
	3.3 主動尋求	3.3.1 學生能藉由學習評量，發現自			



	的學習輔導	身學習困境。 3.3.2 對於學習困境，學生透過學習輔導尋求解決。	
	3.4 善盡使用的學習平臺與資源	3.4.1 學生能瞭解校內外的學習平臺與資源。 3.4.2 充分利用學習資源，解決學習問題，增進學習效果。	
4.學習成果	4.1 學習的基礎能力	4.1.1 學生具有讀寫算基本能力。 4.1.2 學生具有數位學習能力。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.2 生活的重 要能力	4.2.1 學生具有生活管理能力。 4.2.2 學生具有問題解決能力。	
	4.3 公民的核 心素養	4.3.1 學生具有良好的公民情操。 4.3.2 學生具備社會參與的知能。	
	4.4 全人的均 衡發展	4.4.1 學生具有健康的身心靈。 4.4.2 學生實踐人與自然關係的法則。	
項目通過率： _____ / _____ (通過項目數/4)			
<input type="checkbox"/> 通過 <input type="checkbox"/> 不通過 評審意見：			

評審委員簽名： _____

評審日期： _____

附件 2-9 臺北市 99 年度優質學校評選活動複審評分表
 (評審向度：學校文化)

向度	項目	指標	評審標準	評審結果	
九、 學校 文化	1.物質 文化	1.1 完整永續的校園環境	1.1.1 能進行校園整體環境規劃。 1.1.2 校園環境規劃，具有永續校園的特性。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準	
		1.2 人文特色的建築景觀	1.2.1 整體建築景觀優美。 1.2.2 建築景觀具有人文特色。		
		1.3 充足完備的圖書儀器	1.3.1 教學設施完善。 1.3.2 具有豐富的圖書與儀器設備，並能建立完善的管理制度。		
		1.4 活化的環境資源與維護	1.4.1 能有效運用及維護環境資源。 1.4.2 能結合課程教學，適當運用及管理各項環境資源，發揮教育功能。		
	2.組織 文化	2.1 架構完整的合作團隊	2.1.1 各處室分工明確、協調合作。 2.1.2 行政運作正常，能展現團隊效能。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		2.2 多元開放的溝通網絡	2.2.1 溝通網絡順暢。 2.2.2 溝通網路具多元化及回饋性。		
		2.3 健全運作的行政規章	2.3.1 行政規章完備。 2.3.2 各項行政程序運作良好、行政管理制度健全。		
		2.4 民主權變的組織領導	2.4.1 行政主管具有民主權變的領導理念。 2.4.2 行政主管能落實民主權變的領導行為。		
	3.心理 文化	3.1 合乎教育理念的願景	3.1.1 學校成員能共同參與建構及調整學校願景。 3.1.2 學校成員能有效宣導學校願景。		<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
		3.2 積極良好的團體互動	3.2.1 學校成員人際互動良好。 3.2.2 組織氣氛正向、積極、和諧。		
		3.3 學校發展的歷史軌跡	3.3.1 能完整保存學校的發展歷史資料。 3.3.2 能提供優良的教師、學生及校友典範。		
		3.4 樂於參與	3.4.1 學校成員均認同學校。		



		的目標認同	3.4.2 家長與社區能提供資源，並與學校建立良好關係。	
4.創新文化	4.1 研究改進的課程教學		4.1.1 重視課程與教學發展。 4.1.2 能推動課程教學之行動研究、出版教學與研究成果，並能鼓勵教學創新。	<input type="checkbox"/> 未符標準 <input type="checkbox"/> 已符標準
	4.2 增能成長的組織成員		4.2.1 重視學校成員的專業成長。 4.2.2 鼓勵教師參與校內與校外各項進修成長活動。	
	4.3 組織效能的評鑑改革		4.3.1 能建立校務評鑑及改革機制。 4.3.2 校務評鑑方式多元，並能持續追蹤改進。	
	4.4 校務經營的創新發展		4.4.1 成員具有創新發展理念。 4.4.2 能持續創新發展及改進校務。	

項目通過率： _____ / _____ (通過項目數/4)

通過 不通過

評審意見：

評審委員簽名： _____

評審日期： _____

附件 3-1 臺北市 99 年度優質學校評選活動決審評分表
(評審向度：學校領導)

向度	項目	指標	評審標準
一、 學校 領導	1.領導 理念	1.1 目標正確的領導理念	1.1.1 學校各級行政主管具有領導理念。 1.1.2 領導理念具教育性、前瞻性及時代性。
		1.2 前瞻性的願景及特色	1.2.1 學校具有前瞻性願景及辦學特色，並訂有具體發展策略。 1.2.2 學校成員共享願景；學校特色具教育性及永續性。
		1.3 導引適切可行的校務發展計畫	1.3.1 訂有明確的校務發展計畫。 1.3.2 校務發展計畫能反映或符合學校願景與目標。
		1.4 落實推動各項教育政策	1.4.1 學校各級行政主管配合推動各項教育政策。 1.4.2 落實各項教育政策之行銷、執行與考核能充分反映教育政策之理念。
	2.領導 團隊	2.1 高素質的團隊成員	2.1.1 學校擁有健全的領導團隊。 2.1.2 領導團隊成員具有豐富的教育及行政素養。
		2.2 合作的團隊成員	2.2.1 領導團隊成員相互合作。 2.2.2 團隊氣氛融洽，重視團隊榮譽。
		2.3 創意的團隊成員	2.3.1 領導團隊成員具有創意素養。 2.3.2 領導團隊有創新表現。
		2.4 學習成長的團隊	2.4.1 領導團隊成員持續專業成長。 2.4.2 領導團隊成為學習型組織。
	3.領導 歷程	3.1 創新積極的氛圍與行動	3.1.1 領導團隊能營造主動積極的組織氣氛。 3.1.2 領導團隊能帶領創新求變的行動。
		3.2 專業的課程與教學領導	3.2.1 領導團隊能帶領教師發展課程專業能力與校本課程。 3.2.2 領導團隊能帶領教師形成專業社群，建構教學精進機制。
		3.3 反應靈活的組織形塑	3.3.1 領導團隊能有效引導組織朝向現代化管理。 3.3.2 領導團隊能建構即時回饋機制的支援系統。
		3.4 監控與後設的	3.4.1 領導團隊能建置行政品質監控管理機



		管理機能	制。 3.4.2 領導團隊能運用有效的質量數據管控品質。
4.領導 績效	4.1 卓越的行政領導與管理	4.1.1 學校溝通管道暢通，學校行政有效支援教學。 4.1.2 有效整合人力及經費資源；及時處理校園危機及意外事件。	
	4.2 有效的課程與教學	4.2.1 發展出適切的學校課程。 4.2.2 創新教學，並落實教學視導與評鑑。	
	4.3 良性的社區互動	4.3.1 學校與教師會、家長會維持良好互動關係。 4.3.2 學校社區互動良好，利於建立良好聲望與品牌。	
	4.4 妥適的學生照顧與發展	4.4.1 關懷與安全的校園環境。 4.4.2 學生具有社會公民責任。	

 通過

 不通過

評審意見：

評審委員簽名：_____

評審日期：_____

附件 3-2 臺北市 99 年度優質學校評選活動決審評分表
 (評審向度：行政管理)

向度	項目	指標	評審標準
二、行政管理	1.知識管理	1.1 知識 e 化管理的培訓制度	1.1.1 能建立知識 e 化管理的制度。 1.1.2 能辦理教育訓練，提升學校成員資訊素養。
		1.2 知識 e 化管理的回饋機制	1.2.1 能建立知識管理系統回饋檢核機制。 1.2.2 能建置行政及教學資源庫、各類行政 e 化服務系統。
		1.3 學校知識管理的運作機制	1.3.1 能建立知識管理的運作機制。 1.3.2 學校成員均能熟練知識管理平臺之操作。
		1.4 轉化創新的知識管理運用	1.4.1 能善用各級教育網路資源，提昇行政品質。 1.4.2 辦理成果發表，進行專業分享，儲存各項活動成果。
	2.人力管理	2.1 合適人員的進用	2.1.1 依實際需求及相關法令進用專任人員。 2.1.2 依未來發展需求，進用臨時及約聘人員。
		2.2 精進員工成長的在職訓練	2.2.1 定期辦理員工在職訓練。 2.2.2 在職訓練有助組織互動與個人專業成長。
		2.3 嚴謹確實的員工管理考核	2.3.1 定期進行員工管理考核。 2.3.2 能建立平時考核制度及申訴機制。
		2.4 激勵員工士氣的機制	2.4.1 能建立激勵員工士氣的機制。 2.4.2 獎勵措施能有效激勵士氣及引導員工正向積極發展。
	3.財物管理	3.1 計畫性學校設施的興建與維護	3.1.1 訂有學校設施興建與維護計畫。 3.1.2 能定期保養、修繕、追蹤及記錄學校各項設備及設施使用情形。
		3.2 控管與追蹤的採購程序	3.2.1 訂有採購案件標準化作業流程。 3.2.2 能簡化採購流程，建立追蹤控管機制。
		3.3 實質有效的經費編列與執行	3.3.1 能依法定程序編列與執行預算。 3.3.2 能建立經費編列與執行之績效管控機制。
		3.4 e 化與簡化的財物管理	3.4.1 訂有 e 化與簡化財物管理計畫。 3.4.2 善用資訊設施，確實做到自主化的財物管理。
	4.績效管理	4.1 滿足成員需求的學校願景	4.1.1 學校願景具體落實於各項校務工作。 4.1.2 校務工作以服務對象為導向，並能整合及發揮個人與團隊績效。
		4.2 達成組織目標	4.2.1 能配合組織發展目標培訓人員。



	的人員培訓	4.2.2 人員培訓計畫與執行，能提升人員具備解決問題及達成組織目標能力。
	4.3 改進績效的PDCA運用	4.3.1 能有效進行績效管理。 4.3.1 展現PDCA進行計畫、試作、檢核及改進的實例。
	4.4 追求永續卓越的績效制度	4.4.1 能建立追求卓越的績效管理制度。 4.4.2 績效管理制度能滿足學校當前及未來發展需求。

通過 不通過

評審意見：

評審委員簽名：_____

評審日期：_____

附件 3-3 臺北市 99 年度優質學校評選活動決賽評分表
 (評審向度：課程發展)

向度	項目	指標	評審標準
三、 課程 發展	1.課程 領導	1.1 明確的學校課程願景	1.1.1 有敘寫清楚的課程願景，並能與學校課程相連結而具實踐性。
			1.1.2 課程願景具教育性、時代性、前瞻性及策略性。
		1.2 統整的學校課程架構	1.2.1 有學校課程的總體架構。
			1.2.2 學校課程架構之內涵符合政府課程法制，且呼應學校需求。
	1.3 有效的課程運作機制	1.3.1 有法制化之課程運作機制。	
		1.3.2 課程運作良好，且富連結性與參與性。	
	1.4 適切的課程領導策略	1.4.1 領導者具良好之課程素養。	
		1.4.2 課程領導策略能有效支持課程發展與實施。	
	2.課程 設計	2.1 實踐願景的具體課程方案	2.1.1 有明確且適切的課程方案。
			2.1.2 課程方案能實踐願景。
		2.2 完善的各項課程計畫	2.2.1 有敘寫清楚的課程計畫。
			2.2.2 課程計畫周備完善。
	2.3 妥適的教學作息時間	2.3.1 有明確的教學作息時間表。	
		2.3.2 學習時間之安排能反應課程目標和課程內容之有效達成。	
		2.3.3 教學課表有彈性，且有檢核機制。	
	2.4 有價值與意義的課程	2.4.1 課程設計以學生為主體。	
3.課程 實施	3.1 妥適的課程實施準備	3.1.1 有具體的課程實施準備。	
		3.1.2 課程實施的準備妥善。	
	3.2 合適的課程教材內容	3.2.1 有能達成課程目標所需的課程教材內容。	
		3.2.2 課程教材內容能彰顯學校特色及社區特性。	
	3.3 有效能的課程與教學	3.3.1 教學策略及其運作能掌握課程與教學目標。	
3.3.2 課程與教學的實施能達成目標，而彰顯效能。			
3.4 互動性的課程	3.4.1 具有足以協助課程實施之管理機制。		



		管理機制	3.4.2 課程管理機制富有互動性，能提高教學品質與成效。
4.課程 評鑑	4.1 適切的評鑑課程規劃與設計	4.1.1 具適切的課程評鑑規劃與設計。 4.1.2 採適切、有效方法進行課程設計之評鑑。	
	4.2 妥適的評鑑課程運作與實施	4.2.1 能採用適當方法了解課程計畫在教學現場中的運作情形。 4.2.2 課程設計者、教學者和評鑑者能以積極、開放的態度處理課程實施之評鑑及其評鑑結果。	
	4.3 整全的評鑑課程效果與效應	4.3.1 課程效果之評鑑能涵括主要的課程目標。 4.3.2 課程效果能獲親師生的高滿意度。	
	4.4 有效的使用課程評鑑各種發現	4.4.1 有明確資料顯示課程評鑑結果之應用。 4.4.2 課程評鑑結果之應用，利於教師專業與課程發展。	

 通過

 不通過

評審意見：

評審委員簽名：_____

評審日期：

附件 3-4 臺北市 99 年度優質學校評選活動決賽評分表
 (評審向度：教師教學)

向度	項目	指標	評審標準
四、 教師 教學	1.教學 素養	1.1 反思的自身教學經驗	1.1.1 教師具有反思的素養。
			1.1.2 教師能反思自身的教學經驗。
		1.2 充實教學的專業知能	1.2.1 教師具有適足的教學知能。
			1.2.2 教師能充實教學專業知能。
	1.3 合作分享的教師素養	1.3.1 教師具有合作分享的態度。	
		1.3.2 教師具有合作分享的能力。	
	1.4 系統的教學研究社群	1.4.1 能形成教學研究社群。	
		1.4.2 教學研究社群有系統性專業活動。	
	2.有效 教學	2.1 適切的教學目標	2.1.1 訂定明確的教學目標。
			2.1.2 教學目標之內容適切。
		2.2 合宜的教學環境	2.2.1 能營造有利於學生學習之教學環境。
			2.2.2 能營造有利於教師教學之教學環境。
	2.3 有效運用教學方法與資源	2.3.1 能運用有效的教學方法。	
		2.3.2 能有效運用各項教學資源。	
	2.4 有機的評量回饋機制	2.4.1 有明確的教學評量回饋機制。	
		2.4.2 教學評量回饋機制靈活有效。	
	3.創新 教學	3.1 創新的教學能力	3.1.1 教師具有專業的教學能力。
			3.1.2 教師具有創新教學的素養。
		3.2 創新的教學環境	3.2.1 教學環境適切。
			3.2.2 能營造有創意的教學環境。
3.3 創新的教學方法與資源運用	3.3.1 有創新的教學方法。		
	3.3.2 能創新運用教學資源。		
3.4 創新的教學歷程與成果	3.4.1 有創新的教學歷程。		
	3.4.2 有創新的教學成果。		
4.班級	4.1 有效的班級教	4.1.1 展現系統性的班級教學經營。	



經營	學經營	4.1.2 班級教學經營有具體成效。
	4.2 溫馨有效的班級行政經營	4.2.1 教師善用資源進行班級行政經營。 4.2.2 班級行政經營溫馨有成效。
	4.3 適切的學生行為規範	4.3.1 有明確的學生行為規範。 4.3.2 學生行為規範適切有效。
	4.4 溫暖的班級接納氣氛	4.4.1 能營造溫暖的班級氣氛。 4.4.2 能營造具接納性的班級氣氛。

通過 不通過

評審意見：

評審委員簽名：_____

評審日期：_____

附件 3-5 臺北市 99 年度優質學校評選活動決審評分表
 (評審向度：專業發展)

向度	項目	指標	評審標準
五、專業發展	1.發展規劃	1.1 系統的專業成長計畫	1.1.1 有明確的專業成長計畫。 1.1.2 專業成長計畫具系統性。
		1.2 多元的專業成長方案	1.2.1 有明確的專業成長方案。 1.2.2 專業成長方案多元化。
		1.3 適切的評鑑回饋機制	1.3.1 有明確的專業成長評鑑機制。 1.3.2 專業成長評鑑機制能發揮回饋作用。
		1.4 整合的專業成長資源	1.4.1 有明確的專業成長資源。 1.4.2 各項專業成長資源能發揮整合效益。
	2.發展歷程	2.1 多樣的進修成長活動	2.1.1 辦理各項進修成長活動。 2.1.2 進修成長活動之形式與內容多元。
		2.2 完整的教育研發系統	2.2.1 能建構教育研發系統。 2.2.2 教育研發系統完整。
		2.3 落實的教學檔案製作與分享	2.3.1 能製作教學檔案。 2.3.2 能分享教學檔案。
		2.4 落實的教學觀察與回饋	2.4.1 能實施系統性的教學觀察。 2.4.2 能發揮教學觀察的回饋作用。
	3.發展成果	3.1 提升教師教學專業的專業發展成果	3.1.1 有教學相關的教師專業發展成果。 3.1.2 教師專業發展成果能提升教學專業水準。
		3.2 提升學生學習表現的專業發展成果	3.2.1 有學生學習相關的教師專業發展成果。 3.2.2 教師專業發展成果能提升學生學習表現。
		3.3 高應用的專業發展成果	3.3.1 能具體應用教師專業發展成果。 3.3.2 教師專業發展成果之應用多元有效。
		3.4 校本特色的專業發展成果	3.4.1 具有校本特色的專業發展成果。 3.4.2 專業發展成果有助於創新學校本位發展特色。



4.發展 評估	4.1 適切的專業發展計畫	4.1.1 有明確的教師專業發展計畫。 4.1.2 教師專業發展計畫適切可行。
	4.2 客觀評估的專業發展過程	4.2.1 有評估教師專業發展過程的系統性措施。 4.2.2 教師專業發展過程的評估客觀切實。
	4.3 永續發展的評估方案	4.3.1 教師專業發展活動的成果，呈現逐年成長趨勢。 4.3.2 教師專業成長深入學校文化。
	4.4 分享推廣的評估方案	4.4.1 教師專業發展活動的成果，能和校內親師生分享。 4.4.2 教師專業發展活動的成果，能和外校或校外專業團體做分享推廣。

通過

不通過

評審意見：

評審委員簽名：_____

評審日期：_____

附件 3-6 臺北市 99 年度優質學校評選活動決賽評分表
(評審向度：校園營造)

向度	項目	指標	評審標準
六、校園營造	1.安全健康	1.1 安全的環境設施	1.1.1 校地安全，校舍建築結構良好，設施堅固安全。 1.1.2 人車分道動線明確，器材和建築施工注重安全維護。
		1.2 整合的安維資源	1.2.1 落實校園開放及安全管理，設置校園監視與保全系統，建構校園安全網絡。 1.2.2 建置校園危機管理及社區安全支援系統，並有完備的校園安全自我檢核機制。
		1.3 健康的體能活動設施	1.3.1 設置適足多樣的體能活動設施，如運動場跑道、體育館、游泳池、球場或遊戲場等。 1.3.2 體能活動設施能依課程與教學需求設置，並有效促進師生健康。
		1.4 舒適的生活休憩環境	1.4.1 校園建築的色彩、音響、採光、通風等物理環境，應有視、聽、嗅、觸覺之舒適感。 1.4.2 廁所情境優雅整潔，校園、廊道、圖書館等設置休憩桌椅、平臺等，以供休憩或探索。
	2.人文藝術	2.1 人文的學校建築風格	2.1.1 學校建築造型、意象和風格具有豐富的人文特性。 2.1.2 學校建築與設施有許多人性化與親和性的服務設計。
		2.2 本土的教育文化特色	2.2.1 設置校史室，維護與保存校內具有歷史性或紀念性的建物。 2.2.2 設置鄉土教室，或配合學校民俗活動或地方文化特色，布置鄉土教育情境。
		2.3 藝術的校園環境設施	2.3.1 設置公共藝術，校舍建築與校園環境增添藝術美感設計或情境布置。 2.3.2 校園藝術環境能融合學校願景與特色，



			增加師生參與互動，結合社區和學校資源。
	2.4 美感的校園教育情境		2.4.1 藝能科教室布置豐富的學生作品，收情境教育之效。 2.4.2 校園彩繪，規劃庭園美感景致，設計Logo、視覺傳達系統或提供族群美學意境。
3.自然科技	3.1 自然的綠色建築環境		3.1.1 學校建築依永續或綠建築觀念新建、整建、修建或改建。 3.1.2 強化校園自然景觀生態，擴增綠覆地和透水性鋪面，加強綠化美化。
	3.2 永續校園的教育情境		3.2.1 規劃永續校園建築和景觀，作為學校本位課程，並融入各科教學。 3.2.2 布置環保教育情境，落實節節能、減廢、減碳，加強閒置空間再利用。
	3.3 科技的學校環境設備		3.3.1 校舍建築和教學環境設備，建置現代化資訊電腦和科技設施。 3.3.2 水電、照明、空調和消防設備等，設置模組式、自動化和自動監測系統。
	3.4 資訊化的校園管理系統		3.4.1 建置校園網路、無線上網、電子導覽、校務行政管理系統等資訊系統環境。 3.4.2 教室設置資訊教學設備，建構成分散式即時教室，並建置數位教學平臺。
4.學習資源	4.1 可操作的學生學習資源		4.1.1 實驗室、音樂、家政、桌球室等專科或校本課程教室，學生皆有足夠的可操作設備。 4.1.2 教室的資訊設備、學校攝影棚或走廊電子平臺等，提供學生申請或下課時可自由操作。
	4.2 便利的學習環境設備		4.2.1 設置學習資源中心(或圖書館)，提供室內外豐富多樣的學習資源，方便學生主動學習。 4.2.2 圖書館、合作社、球場、社團辦公室等，

			學生下課易匯聚空間，應有便捷動線。
	4.3 優良的飲食互動環境	4.3.1 設置餐廳、合作社，提供多樣的餐點，滿足學生餐飲需求。	4.3.2 布置溫馨的合作社、舒適的用餐區或有簡便飲食區，提供學生優良餐飲互動環境。
	4.4 多樣的學生活動設施	4.4.1 提供學生下課休息或課餘時間，多樣的室內外運動、休憩和互動之空間與設施。	4.4.2 提供學生社團、班聯會等學生團體之活動、展演及辦公之空間與設備。

通過

不通過

評審意見：

評審委員簽名：_____

評審日期：_____



附件 3-7 臺北市 99 年度優質學校評選活動決審評分表
(評審向度：資源統整)

向度	項目	指標	評審標準
七、資源統整	1.資源取得	1.1 積極多元的人力資源投入	1.1.1 蒐集、建置資源取得所需各類人力資料庫。 1.1.2 依學校發展與教學需求，善用人力資源。
		1.2 擴大寬廣的財力資源挹注	1.2.1 系統化統整學校原有財力資源，強化學校財政基礎。 1.2.2 積極有效地在政府及民間爭取財力資源。
		1.3 充實永續的自然資源運用	1.3.1 學校設施、設備有計畫的充實更新，符合教學需求。 1.3.2 蒐集、更新學校內外部自然資源，有效加以利用。
		1.4 增加實用的資訊資源傳遞	1.4.1 規劃、蒐集、建置校內資源網絡，並連結校外資訊資源網絡。 1.4.2 運用學校資訊資源，行銷學校特色，爭取更多資源。
	2.資源分配	2.1 實踐教育的資源分配目標	2.1.1 掌握社區、自然、人文環境，進行有系統分類並建置資源網。 2.1.2 學校人力、財力、物力、資訊資源分配，考量外部環境脈絡及內部發展目標。
		2.2 反映務實的資源分配需求	2.2.1 進行多面向資源規劃，建構教育資源發展藍圖。 2.2.2 整合社區、家長、專業人力資源，提供學生各項學習機會。
		2.3 建立價值的資源分配原則	2.3.1 資源分配具有價值優先順序。 2.3.2 資源分配考量教師教學專業、學生學習成長，並關注弱勢學生狀況。
		2.4 實施彈性的資源分配機制	2.4.1 學校資源分配訂有合適的機制。 2.4.2 資源分配機制具公平性、順序性、互補性及銜接性。
	3.資源運用	3.1 系統的校務經營網絡	3.1.1 依據學校願景統合資源網絡，融入校務經營計畫實施。 3.1.2 學校統整並善用資源網絡，提升校務效能。
		3.2 良善的社區互動關係	3.2.1 開放學校場地與空間設施，提供社區有效使用。 3.2.2 學校能參與社區活動、提供社區資源共享，協助社區發展特色。
		3.3 多元的校園支援系統	3.3.1 建有完備的家長人力及社會資源等校園支援系統。 3.3.2 校園支援系統結合家長、社區、社福機構及學校策略聯盟運作。

		3.4 健全的親師合作關係	3.4.1 建立親師合作關係，導引家長適宜地參與校務。 3.4.2 家長組織、教師組織、學校行政三者形成良性互動的夥伴關係。
4. 資源效益	4.1 整體的辦學成果績效	4.1.1 資源績效展現在學校課程、教師教學與學生學習上。 4.1.2 應用資源有效地提升學校辦學成效。	
	4.2 務實的整合執行效能	4.2.1 資源運用觀念與策略作法，能帶動學校經營氛圍。 4.2.2 資源效能凸顯學校特色，提升親師生滿意度。	
	4.3 永續的多元有機聯結	4.3.1 資源統整的規劃與運用，展現科學化、系統化。 4.3.2 學校、家長與社區有機連結，提升對學校認同。	
	4.4 發展的學校創新經營	4.4.1 資源統整帶動學校創新經營。 4.4.2 具經濟、持久價值特性的資源運用，成為學校制度。	

通過

不通過

評審意見：

評審委員簽名：_____

評審日期：_____



附件 3-8 臺北市 99 年度優質學校評選活動決審評分表
(評審向度：學生學習)

向度	項目	指標	評審標準
八、 學生 學習	1.學習 機會	1.1 多元整全的學習系統	1.1.1 學校提供學生基本且紮實的學科學習機會。 1.1.2 統整與連結多元多樣的學習機會形成系統。
		1.2 保障學習權的學習安排	1.2.1 學校提供各類學生多元適性的發展機會。 1.2.2 學習活動與機會具有公平正義原則。
		1.3 尊重學生主體的學習	1.3.1 學習活動尊重學生的主體性。 1.3.2 提供學生主動探究與創造的學習機會。
		1.4 有效的學習資源與環境	1.4.1 善用各類社會資源，提升學生學習成效。 1.4.2 結合校園與社區環境，促進學生學習。
	2.學習 態度	2.1 悅納自我的學習態度	2.1.1 學生具有積極正向的學習態度。 2.1.2 學生能肯定並接受自我的學習表現。
		2.2 尊重他人的學習態度	2.2.1 學生具有與他人合作分享的學習態度。 2.2.2 學生能尊重他人學習表現，並願意協助弱勢。
		2.3 感恩惜福的學習態度	2.3.1 學生具有尊重生命、關注環境保育的態度。 2.3.2 學生懷有利他服務、回饋社會的情操。
		2.4 主動開放的學習態度	2.4.1 學生具有主動學習、多元參與的學習態度。 2.4.2 學生學習態度開放，兼具本土關懷與全球視野。
	3.學習 方法	3.1 多元適性的學習方法	3.1.1 教導學生習得各類學習方法。 3.1.2 學生運用各種學習方法獲得學習成果。
		3.2 創新精進的學習方法	3.2.1 學生能勇於嘗試並創新學習，在學習方法上日益精進。 3.2.2 學生樂於與他人分享有效學習方法。
		3.3 主動尋求的學習輔導	3.3.1 學生能藉由學習評量，發現自身學習困境。 3.3.2 對於學習困境，學生透過學習輔導尋求解

		導	決。
		3.4 善盡使用的學習平臺與資源	3.4.1 學生能瞭解校內外的學習平臺與資源。 3.4.2 充分利用學習資源，解決學習問題，增進學習效果。
4.學習成果	4.1 學習的基礎能力	4.1.1 學生具有讀寫算基本能力。 4.1.2 學生具有數位學習能力。	
	4.2 生活的重 要能力	4.2.1 學生具有生活管理能力。 4.2.2 學生具有問題解決能力。	
	4.3 公民的核 心素養	4.3.1 學生具有良好的公民情操。 4.3.2 學生具備社會參與的知能。	
	4.4 全人的均 衡發展	4.4.1 學生具有健康的身心靈。 4.4.2 學生實踐人與自然關係的法則。	

通過

不通過

評審意見：

評審委員簽名：_____

評審日期：_____



附件 3-9 臺北市 99 年度優質學校評選活動決審評分表
(評審向度：學校文化)

向度	項目	指標	評審標準
九、 學校 文化	1.物質 文化	1.1 完整永續的校園環境	1.1.1 能進行校園整體環境規劃。 1.1.2 校園環境規劃，具有永續校園的特性。
		1.2 人文特色的建築景觀	1.2.1 整體建築景觀優美。 1.2.2 建築景觀具有人文特色。
		1.3 充足完備的圖書儀器	1.3.1 教學設施完善。 1.3.2 具有豐富的圖書與儀器設備，並能建立完善的管理制度。
		1.4 活化的環境資源與維護	1.4.1 能有效運用及維護環境資源。 1.4.2 能結合課程教學，適當運用及管理各項環境資源，發揮教育功能。
	2.組織 文化	2.1 架構完整的合作團隊	2.1.1 各處室分工明確、協調合作。 2.1.2 行政運作正常，能展現團隊效能。
		2.2 多元開放的溝通網絡	2.2.1 溝通網絡順暢。 2.2.2 溝通網路具多元化及回饋性。
		2.3 健全運作的行政規章	2.3.1 行政規章完備。 2.3.2 各項行政程序運作良好、行政管理制度健全。
		2.4 民主權變的組織領導	2.4.1 行政主管具有民主權變的領導理念。 2.4.2 行政主管能落實民主權變的領導行為。
	3.心理 文化	3.1 合乎教育理念的願景	3.1.1 學校成員能共同參與建構及調整學校願景。 3.1.2 學校成員能有效宣導學校願景。
		3.2 積極良好的團體互動	3.2.1 學校成員人際互動良好。 3.2.2 組織氣氛正向、積極、和諧。
		3.3 學校發展的歷史軌跡	3.3.1 能完整保存學校的發展歷史資料。 3.3.2 能提供優良的教師、學生及校友典範。
		3.4 樂於參與的目標認同	3.4.1 學校成員均認同學校。 3.4.2 家長與社區能提供資源，並與學校建立良好

		同	關係。
4.創新文化	4.1 研究改進的課程教學	4.1.1 重視課程與教學發展。 4.1.2 能推動課程教學之行動研究、出版教學與研究成果，並能鼓勵教學創新。	
	4.2 增能成長的組織成員	4.2.1 重視學校成員的專業成長。 4.2.2 鼓勵教師參與校內與校外各項進修成長活動。	
	4.3 組織效能的評鑑改革	4.3.1 能建立校務評鑑及改革機制。 4.3.2 校務評鑑方式多元，並能持續追蹤改進。	
	4.4 校務經營的創新發展	4.4.1 成員具有創新發展理念。 4.4.2 能持續創新發展及改進校務。	

通過

不通過

評審意見：

評審委員簽名：_____

評審日期：_____



附件 4：

參選編號：

臺北市 99 年度優質學校參選報名表

學校名稱						<input type="checkbox"/> 高中職 <input type="checkbox"/> 國中 <input type="checkbox"/> 國小
申請書名稱						
申請獎勵種類	<input type="checkbox"/> 單項優質獎	<input type="checkbox"/> 學校領導	<input type="checkbox"/> 教師教學	<input type="checkbox"/> 資源統整		
		<input type="checkbox"/> 行政管理	<input type="checkbox"/> 學生學習	<input type="checkbox"/> 校園營造		
		<input type="checkbox"/> 課程發展	<input type="checkbox"/> 專業發展			
	<input type="checkbox"/> 整體金質獎 (<input type="checkbox"/> 學校領導 <input type="checkbox"/> 教師教學 <input type="checkbox"/> 資源統整 <input type="checkbox"/> 行政管理 <input type="checkbox"/> 學生學習 <input type="checkbox"/> 校園營造 <input type="checkbox"/> 課程發展 <input type="checkbox"/> 專業發展 <input type="checkbox"/> 學校文化)					
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"/> 通過，進入複審		<input type="checkbox"/> 未通過		
	複審	<input type="checkbox"/> 通過，進入決審		<input type="checkbox"/> 未通過		
	決審	<input type="checkbox"/> 整體金質獎	<input type="checkbox"/> 單項優質獎	<input type="checkbox"/> 未通過		



附件 5：

參選編號：

臺北市 99 年度優質學校參選資料

參選獎項

(例 1：整體金質獎：學校文化)

(例 2：單項優質獎：學生學習)

申請書名稱

(例如：許學生一個美好的未來)

參選學校校名

核心團隊成員姓名 (6 位)

中 華 民 國 99 年 2 月 日



附件 6：

參選編號：

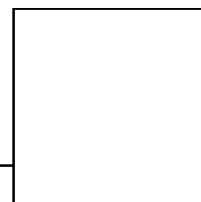
智慧財產權切結書

本申請書_____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金。

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 99 年 月 日

附件 7：

參選編號：

智慧財產權授權書

校 名(全銜)：

申請書名稱	
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	自得獎之日起至 104 年 6 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. 授權人請填本優質學校評選申請書主要代表人。
<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 style="text-align: center;">此致</p> <p style="text-align: center;">臺北市政府教育局</p> <p style="text-align: center;">填表日期：中 華 民 國 99 年 月 日</p>	



附件 8：

參選編號：

臺北市 99 年度優質學校參選資料檢核表

校名：_____

參選獎項： 整體金質獎：_____ (請註明申請參選向度) 單項優質獎：_____ (請註明申請參選向度)

申請書名稱：_____

序 號	繳交資料	份數	資料齊全請 打勾	主辦單位 複核
1	報名表	1 份		
2	申請書 全文	10 份		
3	切結書	1 份		
4	授權書	1 份		
5	光碟	1 份		
6	優質學校網址： _____			

說明：檢核表請貼在資料袋封面

國家圖書館出版品預行編目資料

優質典範學校. 領導與行政篇 / 吳金盛等編著. --
臺北市：北市教研中心，民明 99.11
面：公分. -- (研習叢書；218)(優質學校
系列)

ISBN 978-986-02-5046-6 (平裝)

1. 學校行政 2. 領導 3. 文集

527.07

99020630

研習叢書(218) 優質學校系列

優質典範學校/領導與行政篇

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 蔡欣宛 任光祖 簡麗玲 熊允中 余益輝 徐作蓉
潘貞吟 李柏圍 黃惠美 朱筱婷 王妙慧

著者：吳金盛等

總編輯：吳美慧

主編：陳錦謀

編輯委員：黃進和 陳錦蓮 陳嬾竹 王 玉 林恬瑩 賴延彰 陳靜紋 李君宜
黃馨瑩

美術編輯：李永聚

封面設計：李永聚

出版機關：臺北市教師研習中心

地 址：臺北市陽明山建國街二號

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

聯絡電話：02-28616942

承印者：昆毅彩色製版股份有限公司

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99年11月

定 價：\$ 300元(本出版屬推廣性質，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：1009903470

ISBN：978-986-02-5046-6

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