

第三十七期

雙月刊  
BIMONTHLY

# 教育資料與研究

EDUCATIONAL RESOURCES  
AND RESEARCH



國立教育資料館編印

中華民國八十九年十一月二十八日出版

國立台北師範學院初等教育學系英語師資班鄭雪霏教授率同學生一行二十一人，於本年十月三日來館參訪。圖一至圖四，分別為接受本館推廣組、教育資料組、視聽教育組熱誠接待與解說暨座談。



我友邦賴比瑞亞教育部長康達凱Dr. Evelyns. Kandakai，於本年十月十二日，由外交部非洲司邱建義先生陪同來館參觀。圖五為參觀視聽教育組時，康部長聽取呂編輯智惠演示媒體教學汲取資訊說明如圖五。圖六至圖八為參觀本館教育展示中心各項教育單元時所攝。



## 目錄

## 教育論壇

## 主題：校長證照制度與校長專業發展

- 建立我國校長專業制度之三重視野 陳益興 —— 1
- 校長專業發展課程設計理念與教學方法之探討  
林明地 —— 10
- 從校長培育與專業發展看校長證照制度  
林海清 —— 21
- 校長證照制度與校長專業發展 楊振昇 —— 26
- 台北市國小校長證照制度之我見 馮清皇 —— 32
- 初任校長導入輔導制度設計理念 蔡秀媛 —— 37
- 美國中小學校長評鑑制度及校長專業發展  
張德銳、丁一顧 —— 52
- 美國校長專業機構與校長中心功能與運作模式  
蔡美錦 —— 58
- 美國校長證照制度及其在我國實施之可行性 賴志峰 —— 64

## 教育研究

- 專科學校建立教育夥伴關係之策略 蕭錫錡、陳甦彰 —— 70
- 發展性之學校危機管理探究 黃士嘉 —— 75
- 從企業變革談學校組織文化的塑造 吳天方、郭政源 —— 82
- 學校組織發展歷程之研究 鄭淑惠 —— 89

## 教育名詞

- 生命教育 吳清山、林天祐 —— 98
- 人權教育 吳清山、林天祐 —— 99

知識經濟 吳清山、林天祐 \_\_\_\_\_ 100

知識管理 吳清山、林天祐 \_\_\_\_\_ 101

**教育法令** 邱森波 \_\_\_\_\_ 102

### **教育資料**

書類資料 徐玉芳 \_\_\_\_\_ 107

非書類資料 呂智惠 \_\_\_\_\_ 110

### **教育訊息**

教育部重要措施 教育部秘書室 \_\_\_\_\_ 116

國內教育輿情 段懿真 \_\_\_\_\_ 124

國外教育訊息 謝雅惠 \_\_\_\_\_ 134

網路教育資訊 陳木子 \_\_\_\_\_ 149

**稿 約** \_\_\_\_\_ 155

### **〈封面說明〉**

封面圖示為小學生們上自然課時，正聚精會神地做實驗；封底為小學生上自然課時，從媒體教學中汲取相關知識。

### **小啟**

本期因稿擠，編者的話暫停乙次，敬請見諒。

對於撰稿及提供本刊所有訊息者，特此致謝。

學校若因改制或地址變更，請即 E-mail 或傳真通知本館推廣組，以利建檔及本刊之交寄。

本刊自第六期起，即提供讀者價購服務。欲訂閱者，請詳如內文末頁版權頁，謹此說明。本刊因經費有限，固定贈閱單位以一本為限，請廣為流傳，善加運用。若欲取得本刊所有資訊者，可經由國際學術網路汲取，請讀者多加利用此一便捷資訊服務。本館網址為<http://192.192.169.101>

# 教 育 論 壇

## 主題：校長證照制度與校長專業發展

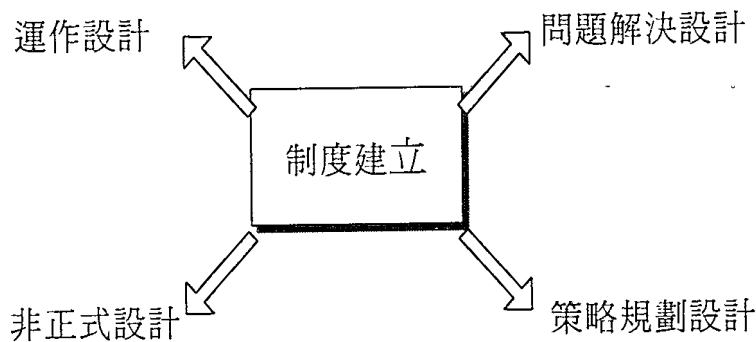
### 建立我國校長專業制度之三重視野

從校長證照制度與校長專業發展談我國校長專業制度之建立

引言人：陳益興

台北市政府教育局副局長

校長專業成長與其證照制度的建立，基本上即是一種社會制度的建構與施行。一般而言，制度建立含括了四個層面：策略規劃設計、問題解決設計、非正式設計及運作設計。茲以下圖示之--



圖一 制度建立的基本架構

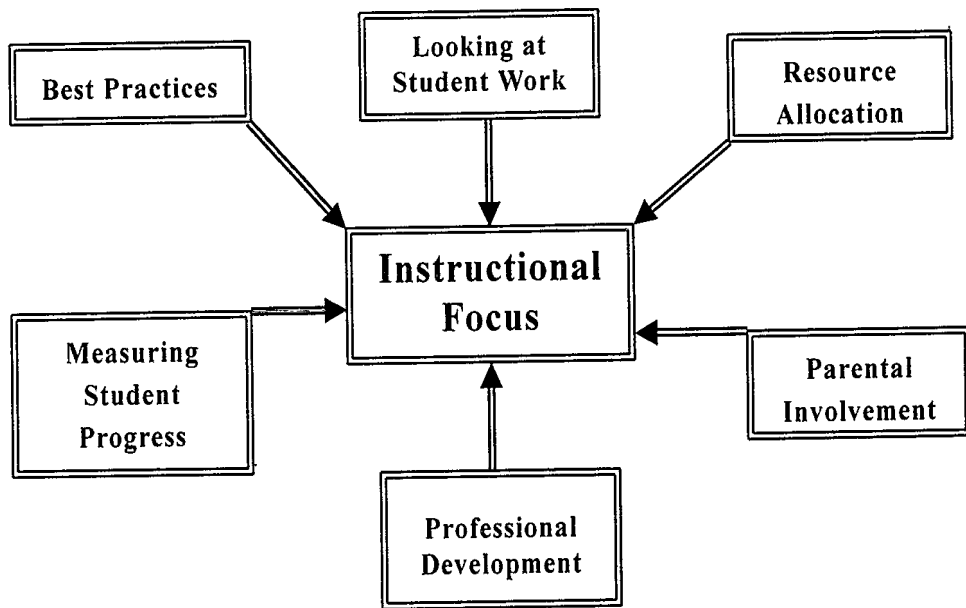
本文擬根據前揭制度建立基本架構為研討依歸，從遠見導引、專業規劃及理想熱情三個角度析述。遠見導引部分係以本（八十九）年三月二十九日至四月九日赴新加坡、美國相關機構、學校之參訪見聞為借鏡、加以歸結綜述；專業規劃部分則依國內外學者關於制度建立施行之論見，加上筆者之看法而擬提十項原則俾供參酌；理想熱情部分乃為理念本源，夢想為方向之綜合論述。

## 壹、遠見導引：新加坡、美國參訪感悟--

- ……其實生命的欠缺是因為我們一直向人要自己才能給的東西。  
(華航 89 年 3 月 29 日 661 班次, 往新加坡航程上所閱讀刊物載述令我最為深  
心感觸的一句話)
- ……校長之職能促進與領導者之挑戰因應, 是新加坡 PEC 創立之宗旨。(89 年 3  
月 29 日南華技術學院 PEC)
- ……教育決定孩子的未來, 孩子決定新加坡的未來。
- ……公眾是教育的伙伴
- ……人們所以能補足天生所缺的, 滿足成長所需的, 都是教育的恩賜(盧梭)  
(以上為華南小學簡報所呈現)
- ……以教育形塑國家的未來
- ……Thinking School & Learning Society 是其教育政策的軸心。  
(以上拜訪新加坡 MOE 所見)
- ……如影隨形的校長見習制度  
(三月三十一日, 拜訪新加坡小學校長協會於聖英小學之見聞)
- ……Man's Genius and the hand of God are in perfect harmony  
(4 月 2 日上午 Luray Caverns 洞中解說牌所記)
- ……Freedom is not free (4 月 2 日下午華府韓戰雕像紀念公園石碑語)
- ……回歸教育的核心在於「教」與「學」, 而非人事與預算
- ……校長沒有證照是「很可怕」的事  
(以上 4 月 3 日於華盛頓 D.C. CCSSO 見聞之一: Council of chief State School  
officer)
- ……紮實的將學校實務進行嚴謹的學術研究
- ……學術研究成果實用性極高且合乎教學者需要
- ……推廣工作普及且能及時推廣注重創新  
(ASCD 成功之道, 4 月 3 日所見聞之二)
- ……所有學生都是重要的; 教與學都是重要的  
(ASCD 主管 Don Ernst 之語, 4 月 3 日所見聞之三)
- ……評選全美藍帶學校, 並由總統在白宮頒獎評選全美傑出校長, 每州一位連同海  
外學校等, 每年選拔五十六位, 傑出校長事蹟推廣至全美。
- ……設有教育行政學門之大學, 若無校長導入方案者, 將被淘汰。  
(4 月 3 日於 NAESP: National Association of Elementary School principals 之  
所見聞)
- ……校長必須完全瞭解且實踐: Essentials for whole school change
- ……促進教學績效是校長首務, 校長並且能在一日之內, 予有協助需求之教師有效  
回饋。
- ……教育專業與智慧和教育改革熱情與意志, 兩者須緊密相連, 而前者尤重於後者。  
(以上記述波士頓 William Blackstone 小學校長 Mildred Ruiz-Allen 及波士頓  
教育局副局長 Dr. Bak Fun Wong 之語, 4 月 5 日見聞之一)

- ……昔日教師教學重視獨立自主，今日教育愈重合作協力；麻省亦特別注重 Shadow 式之校長見習（4月5日於麻省教育廳之所聞）
- ……學校須承擔學生成長之績效重任，此為加州首重之教育工作核心。
- ……校長職能具有「五年時鐘」的定限。
- ……教育行政取材要專業技術與一般知能並重，加州 L.A. 選才即兼顧並分三階段辦理，極為慎重。
- ……學校行政要時時省思二大面向。
  1. Get involved in Policy Making Process (State Level + Local Level)
  2. Take Leadership in Designing and Monitoring data-driven quality programs that enhance student achievement
 （4月6日於 L.A. county office of Education 之見聞）
- ……校長們思索「領導」本質及作為時，即是他們需要專業成長的時刻。
- ……專業成長可以引動校長們生命活力，可以消除其職業倦怠，可以澄清其工作價值。
- ……或者十天、或者四天的校長專業成長工作坊可採行之進程為：專業閱讀→專家導引→自我思索相關問題→聯誼交流→領導人綜合討論。
- ……校務評鑑的五大層面是：學生成就、學校組織氣氛、學校文化家長參與、學校安全。
 

（4月7日於 Association of California School Administrators ACSA 之見聞）



### Engaging in the Process of Whole-School Change for Academic Improvement

（4月4日上午於 Boston 昆西小學）

總結前述參訪見聞，一個核心遠見貫通其間，並發揮其引導、開創及實踐的角色與功能，這個核心遠見是--「校長培訓任用及專業發展制度必須建立」，因為：

培訓任用及專業發展制度，影響校長素質與心念；  
 校長素養心念影響學校營運績效；  
 學校營運績效影響教育良莠；  
 教育良莠影響學生未來；  
 學生未來影響國家及人類發展。

## 貳、專業規劃：制度建立的十項原則

筆者參考國內外相關學者（彭堅汶，民國 76 年；張潤書，民國 82 年；C.B. Brinton, 1963；L. Rosen, 1963；I.L. Horowitz, 1966；A. Maslow, 1970；M.M. Tumin, 1973；R.D. Putnam, 1974；E. Ostron, 1975；G.F. Grant, 1979；K.S. Sherrill & D.J. Vogler, 1982；J.J. Ropuseau；E.C. Eptein, 1984；）的論見，歸納制度建構與運作的十個原則如下列：一、價值共識原則；二、人性需求原則；三、法制保障原則；四、公共利益原則；五、多元參與原則；六、環境適應原則；七、漸進發展原則；八、專業組織原則；九、系統秩序原則；十、持續調適原則。茲逐一析述如次：

### 一、價值共識原則

價值是經由人的判斷作用對外界事務產生評價而來，這種判斷分屬對事務認識的判斷，而是一種「喜好」的判斷（Preferable judgement）。據陳伯璋教授的研究（民國七十四年），「結構—功能」論者的觀點，維護整個社會體系運作的「價值規範」之所以能為眾人所接受，乃是他本身表現出一種「社會需要」（social need），大多數人可以因遵守此規範而獲得某些利益。價值規範是社會需要合法化的結果，它具有普遍性和強制性，以確立社會秩序的穩定性。

依「現象—詮釋」學者的看法，「社會事實」是一種充滿意義的整體結構。在社會現象或行動中，所謂社會事實，無不與價值有關連，諸種社會事實的理論和實踐是受價值內在要求的影響。另外「社會批判理論」學者的觀點，基本上贊同「現象—詮釋」學者所認定的：社會事實是一充滿價值和意義的結構、社會行為是價值觀念作為相互主體溝通的可能性條件亦即社會現象是不同價值體系的互動關係所構成。

綜合而言，任何社會制度的存立，均有其意識型態的理論基礎，並因之形成社會成員的價值共識，使大眾得有一認知結構、規範準據、整合工具和行為行動力。制度建構及其運作是否穩妥順暢與社會成員對其價值共識的程度成正比，制度的價值系統與人民的價值系統愈符應，此一制度愈為人民所接受、實踐及承續發展。

### 二、人性需求原則

學者 Edgar F. Huse 和 James L. Bowditch (1977) 認為，人與制度間互動的關係，主要是發生在靜態滿足（Static-content）和動態的期望（Dynamic-Expectancy）等一系列人性需求的動機上，假如制度沒有提供需求滿足的機會，則人與制度之間就難以產生所謂「相互的義務感」（Sense of Mutual of Obligation），而制度的運作能力也自然無法表現出來。

人與制度間存在著靜態滿足與動態期望的互動關聯，一則人因為制度的建立而再身心安頓上有著憑依，從制度中人在其生理、安全等方面的需求，獲得了滿足；

另則人亦因為制度的存續，且本身成為制度的一份子，而期待制度與其本身，成為共存共榮的生命共同體，即制度實現了他的抱負、期望等人生目標，而制度亦因他的努力參與，而更行健全、發展。以家庭制度為例，人因家庭的存在而有所歸屬、身心獲致安頓；另由家庭成員的向心、奮發，家庭在文化素養、物質條件及社會地位方面亦有所成就昇進。這是人類與制度存有「相互的義務感」的明證，而家庭制度亦成為人類社會不可或缺的重要制度之一。

另依人本主義心理學者馬斯洛（A.H. Maslow, 1970）廣為認許的人類需求層次理論（hierarchy of needs theory）從最低層的生理的需求到最頂層的超越需求，亦可瞭解人與制度間相因相生的密切關係。

### 三、法制保障原則

「大自然有因果律，人的行為有目的律」，德國學者耶林(Rudolf Von Ihering, 1818~1892)在渠之名著「法律目的論」(Der Zweck in Recht, 1968 重印本)如是說過。人的行為目的何在？在過有價值、安定豐足的生活也。而這種種端賴有秩序的社會生活方可達成。社會秩序所以形成，在維持社會生活，實現人類生存價值；而社會秩序的形成，乃因風俗習慣、道德、禮儀、宗教及法律等種種社會規範，因應人類生存利益的需要，所形成的行為定則，而賴以發揮其制約力量也。

法律係屬一種社會規範，其存立，依日本法學家美濃部達吉所著「法之本質」（轉引自林紀東譯，民國五十七年）論述係：權威、事實和正義三者之結合體。其存立植基於法之強制力、社會心理力（眾所公認的意義）及社會生活的需要。另依學者楊奕華的研究（民國八十二年）指出，法律規範的價值有三：其一為實踐價值；其二為理念價值，即一般人所共知共信，盛行於社會生活中的諸理念，如公平、正義、平等、自由、人格、民主等；其三為生存價值，即人類生存利益的價值。綜而言之，法律規範乃在於傳承維繫闡揚人類價值理念，以形成社會生活秩序，實現人類生存期望。其目的一以形成社會新秩序及維持社會舊秩序，一以實現人類生存利益的社會價值。其存立乃社會各種制度賴以發揮功能之根本要素之一也。

因此，制度的建構與運作必須有法令的基礎與效力，其規範或目標方有具體實踐的可能。法令具規範性，可避免各制度間的競合衝突；另一方面法律之前人人平等，亦可因此一法律的平等性，實踐社會正義機制。

### 四、公共利益原則

制度具公共的性質，因此公共利益的創造、保障及分配成為制度建構的重點。美國學者布坎南(J.M. Buchanan, 1968)在其「公共利益的需求和供給」著作中指述：公共利益具有兩個特點，即不可分性和公共性。社會各種制度中，基於不可分的程度和相應的公共性規模，存在著各種各樣的公共利益。當代思想大師羅爾斯(J. Rawls, 1971)在渠名著「正義論」(A Theory of Justice)中，即論述到平等自由的原則和機會公平的原則是正義的兩個原則，而這兩個原則亦是公共利益分配及保障所應充分貫徹的。

教育制度是一種公共制度，對於公共利益的創造、保障及分配，應充分踐履社會正義原則斯為正途。我國憲法對於教育制度的規範，是充分反映正義原則的，一以教育機會，再以教育均衡發展兩大機制，保障並體現了教育制度的公共利益特

質。憲法第一百五十九條規定：「國民受教育之機會一律平等」，這是機會公平的保障；憲法第一百六十三條規定：「國家應注重各地區教育之均衡發展，並推行社會教育」，這是教育均衡發展的宣示。由是觀之，我國教育制度確係根據公共利益的原則而建構，舉凡平等精神的學制、均等的入學機會、公平的教育過程、適性發展的教育措施、繼續進修教育的擴展等方面，咸可佐證我國教育制度富含公平正義、謀求公共利益的優越特質。

校長證照及專業發展亦屬我國教育制度之一環，其建構規劃，亦應秉持公共利益原則，以為其規劃目的歸依。

## 五、多元參與原則

多元參與是民主社會的特徵之一：開放社會是多元參與的民主國度。

楊國賜教授(民國七十九年)指出：開放社會的制度，是基於自由、民主、理性三個概念，來架構開放社會的基礎。這三個概念在基本上，是一脈相承、息息相關、相輔相成。現代社會是一個開放社會，它是由理性具足的終身學習者共同組合的自由民主社會。這樣的社會表現著：

- (一)學習機會開放且處處存在，學習型組織普遍設置、人人終身學習、學習成就多元化。
- (二)社會流動頻繁、意見表達公開、社會價值多元化、社會權力平衡化、公共決策合理化。
- (三)各種社會制度隨社會變遷需要而迅速革新，惟重視公意(public opinion)原則、民主參與原則。

再者，現代化教育行政決策的特性有四，即：方法科學化、方式多元化、過程民主化、人員專業化(吳清基,民國七十九年)，亦彰顯多元參與的開放社會特質。因之，制度建構前的意見表達、建構中的參與設計規劃、建構後的密切互動，皆須注重多元參與，制度才有生機、成長及健全運作的可能。

## 六、環境適應原則

制度是表現在社會體系的時空結構中，是反應時代背景的重要指標。時空背景不同，制度體系亦隨之而異，這就是制度所具存的時空性質。

就我國社會的環境而言，二十一世紀的社會是資訊化、科技化、國際化、多元化及終生學習的社會。就我國社會的環境而言，現階段及未來的社會環境，除具備前述新世紀的特徵外，另外尚有著本身獨特的環境發展，舉要述之原則是：(一)政治環境—民主化、多元化；(二)經濟環境—自由化與國際化；(三)社會環境—開放化與多元化；(四)文化環境—普及化與精緻化。

政策的制定，應充分掌握時空的特性，方能使規劃出的制度或方案計畫符合國家社會發展的需要，蔡培村教授(民國七十九年)認為：就時間因素而言，政策制定要掌握：1.變動社會中「不變」的因素，2.變遷社會中「動」的契機，3.變動社會中「引導」的特性；就空間因素而言，政策制定要掌握：1.開放社會中的「多重民意」的基礎，2.開放社會中「科技整合」的特性，3.開放社會中「全面發展」的導向。

綜言之，制度系統必須與其環境相配合，才可能互為依存、互相適應進而互求

導進。

## 七、漸進發展原則

筆者行政歷練的體悟是：一項良好的行政措施是依理念定位→規準釐清→專業籌劃→方案訂定→依序推動→績效檢討等六個步驟，而在數目字管理(效率)與目標性運作(效能)兼籌並顧下據以達成預期理想鵠的。

筆者公務生涯的指標是：由奉公守法而有守有為而創業垂統。奉公守法的階段，表現貞定的心志與認份的操持；有守有為的階段，則不以傳承機構優良傳統為滿足，而是孜孜不怠、勇於創新，使機構日新月進；創業垂統的階段，則期許一方面能實現自我的價值理想，一方面協成大我的和諧進展。這是個人層面的人生體悟與生涯指標，是以漸進發展的原則，歷鍊凝思力行而得的經驗。

國家社會制度的建構，其規劃策略乃是以能夠達到既定的目標而去做種種風險較低而效率(能)最高的設計。制度建構在「有秩序、有步驟的變遷」下較能成功，古今中外相當多的例證可為殷鑑。因為依循漸進發展的策略規劃設計，社會成員的認知成熟度、對於制度規範的接受度，制度本身的穩當性，都可因漸進的推展，而能兼顧及安定與變遷的社會需求；進而言之，制度本身因漸進推展而成了社會大眾不可或缺的價值規範，且業經法制化過程予以貫徹實施的制度，必然可暢行無礙，充分發揮其功能與影響。

## 八、專業組織原則

國外學者 Banks(1968)、Greenwood(1973)、Larson(1977)、Howsam(1980)、Hoy&Miskel(1982)、Raelin(1986)等人及全美教育協會(NEA,1984)曾就專業的規準進行探討研析，據何福田、羅瑞玉兩位學者(民國八十五年)的歸結指出，專業的規準有七方面：一、具有系統的學理基礎，二、具有高度的知識構成，三、必須經由長期(通常四至五年)的訓練培養，四、擁有一套服務、客觀、公正無私的行事規範，五、有同事取向(Colleague-oriented)的參照團體，六、擁有高度專業自治，七、依據專業知識和標準而訂立的行規倫理。

國內學者如林清江(民國六十一年)、方炎明(民國六十七年)、黃昆輝(民國六十七年)、陳奎熹(民國六十九年)、王家通(民國七十年)、謝文全(民國七十六年)分別提出有關專業規準的卓見，何福田、羅瑞玉(民國八十五年)亦經予以歸納為七項專業指標：專業知能、專業訓練、專業組織、專業倫理、專業自主、專業服務和專業成長。

總結前述，中外學者對專業規準的看法頗為一致，引據渠等的觀點，吾人可以界定校長證照及其專業成長由具備專業知能、受過專業訓練、信守專業倫理、保持專業成長、參與專業組織、秉守專業自主而從事教育專業服務的成員結合之組織系統，及此一系統的價值體系。此一原則亦充分彰顯著：制度建構主要標的在於解決問題，而其成功關鍵在於專業組織的制度化及所擁有專業人才的知識能力與倫理信念。

## 九、系統秩序原則

系統理論(System theory)認為一切事務都是由一組相互關聯的部分所組成、具

有特定功能的整體。此種結合是有著規律化的交互作用或相互依存的關係，並以達成共同目的為宗旨。羅根(Logan,1982)依據系統的體系與其內在交互作用的歷程，將系統的特性析分為四方面：一、系統各元素會遭受環境方面的一些限制。朱湘吉(民國八十三年)綜合相關學者(Bertalanffy,1950；Berien,1992)的論見，歸納系統的特色為四，包括集合性、關聯性、環境依存性及目的性。朱氏的見解與羅根頗相一致。系統的任一因素或環節發生問題時，系統就會分崩離析而降低或喪失功能(謝文全等，民國八十四年)

系統理論除對系統本身的系統意涵解釋外，另並衍生「一種有系統的並注意關係的思考方式」(楊國賜,民國七十四年)。系統的「存在體」與其「思考方式」是吾人必須關注的重點。

制度的運作欲使之發揮效率與效能，應注意系統秩序的原則。此一原則在避免各種制度之間的衝突和競爭，增強各制度間的功能一致性。據米希拉(R. Mishra,1982)的研究發現，假如制度的安排在垂直上能依據某些客觀的指標產生「階層化的秩序」(Hierarchical Order)，在水平上亦能增強制度間相互整合的關係，則制度脫節、不協調、重疊、不平等的問題，必會相對的減少。由此可見系統秩序原則在制度建構方面的重要性。

#### 十、持續調適原則

制度具有時空性、問題性、公共性、規範性、結構性、制裁性、預測性、人文性等特性(彭堅汶,民國七十六年)，制度的內、外部環境有所變遷，制度亦要有所調適，故而良佳的制度，顯示著持續調適的特徵，而這亦是制度建構的重要原則。時空環境有變、問題種種不同、公共利益迥異、規範價值增減、結構體系重組、制裁效益萎頓、預測量累進及人文思想變遷等因素，都會造成制度本身的合理性、促進制度運作的有效性，以爭取社會大眾的認同與支持。因此，以科學化的客觀方法對制度進行目標分析、時空性分析、合法性分析、適應性分析、策略性分析及效能性分析等，是需持續進行的；惟有如此，才能提升制度的運作能力，使制度具有前瞻性、積極性、整體性、公正性和可行性。

### 參、夢想熱情：觀想歷史動線以創造教育新頁

縱觀二十世紀：

1990—弗洛伊德「夢的解析」：揭開潛意識之謎「我若不能讓天上的神明低頭，也要使地獄之魔鬼讓路」。

1913—亨利·福特組設了世界第一條生產裝配線「不停運轉之機器(量產的來臨)」。

1920—29「阿拉伯的勞倫斯」電影開始說話。「大眾文化」誕生。

1932—39「踢正步的國家」，極權主義的時代。

1940—49 總體戰爭，平民死五、〇〇〇萬人，兵士一五、〇〇〇萬人，人力總動員，所有平民被列入軍事打擊目標。

1950—59 登陸月球；1957.10.4 史潑尼克人造衛星(蘇俄)，太空時代之黎明。

1960—69 純真年代：對兒童之歌頌。

1970—79 環保主義已絕對必要，「捕捉一隻無所不在的狼(人)」。

- 1980—89 資訊超載—電子革命。1981年IBM推出售價二、六六五美元，擁有64K記憶體的個人電腦。十億分之一秒開始出現。
- 1990—94 自由冉冉升起。戈巴契夫1989北京之行，引發天安門二十五萬民主示威者，四個月後柏林圍牆倒塌。1992歷史狂潮淹沒蘇聯本身；另外被囚禁了二十七年之政治犯曼德拉當選南非總統。
- 1999—2000 台灣：向下沉淪與向上提升之深刻省思，引致普遍迴響。

## 一夫發念，其烈若此！

### 學 習

趙仰雄

杜氏確信學習開始於行為和活動之中，若要兒童真能從事學習時，必須使他們說：（一）對所行的事具有興趣。（二）參與其事。兒童於身所參與的事，較難忘卻。

杜威堅稱學習必須把它作為一種有思想、有反應、有目的活動來施行，不單單是記憶和講述而已。他強調興趣和努力並重，兩者同是教學的必要條件，他並不贊成柔弱的教授技術，和阿諛的方法；在強調興趣和努力的同时，他也承認意志的力量，希望和動機是更重要的有效學習的條件，學習應該是雙方合作的努力，非出於教師片面的指導。

杜氏之見，與孔子的意思不謀而合：學問非為學問而為之。閱讀的價值，在其能激發思想不在強記。人的意志可由閱讀加以鑑定其虛實，不能盲目附和前人的觀念，孟子亦曾說過：「盡信書，則不如無書。」孔子亦主張學習要求能舉一反三，能反映，自小即志於學，對於學習發生興趣等，故與杜氏看法並無二致。

# 校長專業發展課程設計理念 與教學方法之探討

討論人：林明地

國立中正大學教育學研究所副教授

在以往，經常發生的現象是，校長比較不重視他們自己的專業發展，未能瞭解到其專業發展對整體組織健康（health）的長期意涵。（但是）在今日，相當清楚的是，自我發展（self-development）比自我犧牲（self-sacrifice）還要來得重要。（譯自 Collarbone, 1998, p. 335）

（校長）通常覺得工作坊（workshop）極具激勵作用、且具成效，並假定其（領導）效能多多少少會因參加工作坊而自動地提昇。然而，通常工作坊（所學到）的經驗消失的速度快得令人驚訝。校長（從實施專業發展方案的場所）回到學校，帶著些微的洞見，但卻已經開始消逝。（譯自 Evans and Mohr, 1999, p. 530）

## 壹、導論

學校校長在教育改革過程中被寄予厚望，他/她們被期望能帶領學校從事革新工作。但是，各界對校長任務與角色重要性的說法，並沒有伴隨著相對的注意力於校長專業發展的議題上（Neufeld, 1997），國內教育改革的努力所提供校長學習適應環境變遷的機會亦相對較少。另外，校長接受專業發展方案後，是否意味著會自動地改變其行為、態度或技能，以提昇其領導效能，且因而成就有效能學校？其專業發展在課程設計與教學方法上，需作何種考量，以提昇其成效？本文首先說明校長專業發展的必要性，以校長領導的影響，以及國內教育改革措施對校長職位與工作所產生的衝擊加以佐證；其次指出校長專業發展方案成效評估的規準；第三提出校長專業發展課程設計與教學方法可考量事項的建議；最後結論除作一綜合整理外，並提出設立校長專業發展中心的構想。

## 貳、校長專業發展的必要性

因為校長領導的影響（impact）確實存在；而且面對越來越變動不拘的外在環境，校長必須與時俱進，因此校長的專業發展有其必要性。

### 一、校長領導的影響

不管是從實際觀察的經驗而言，或從實證研究的結果來看，比起學校的任何

人，校長仍扮演比較顯著的角色 (Daresh, 1997; Leithwood, et al., 1994; Richardson, et al., 1996)。在實際觀察方面，我們經常看到學校老師隨著校長的調動而遷調，甚至亦發現學生的轉進轉出也受到校長更替的影響。就實證研究成果而言，林明地(民 89)曾分析近 30 年來(西元 1970-1999)有關校長領導影響的實證研究，以直接從事資料蒐集的研究發現為基礎，分析到底校長領導影響是否存在？若影響存在，影響的內容為何？以及影響的變化情形如何？結果發現：

#### 1. 校長領導對學校的人員、過程與結果是可以發揮影響的

在所分析的 79 篇研究文獻中，幾乎所有的研究均發現，當校長領導實際(不管是特質、行爲、型式等)有所不同時，學校人員的行爲、態度、甚至價值，以及學校的過程與結果就有可能顯著不同。某些特定的領導實際常比較有可能產生正向積極的影響。……

#### 2. 校長領導的影響範圍廣泛

從對象而言，本文發現校長領導所影響的對象包括學生、教師、家長或學校社區、校長自己、以及整體學校組織。就影響的內容而言，近三十年來的研究發現，校長領導對學生的學習、學業表現、以及行爲表現，對教師的溝通滿足感、工作滿意(足)、(職業)疏離感、倦怠感、需求滿足、角色衝突、溝通窘境、服務精神、工作士氣、組織承諾、工作動機、工作態度、服務熱忱、以及參與決定意願、教學效能、以及與校長的互動，對家長或學校社區對學校的態度、參與實際、彼此互動、以及對學校的支持，對校長工作滿意、溝通效能、決定合理性、領導滿意度、以及領導效能，對學校的組織氣氛、組織文化、組織革新、組織績效、組織目標達成程度、團體績效、校務推展成效、決定品質、以及內部穩定與外部支持，均可以發揮影響。……(頁碼未知)

## 二、國內教育改革措施對校長職位與工作所產生的衝擊

近來學校外在環境的快速改變，加上教育改革各項措施漸漸形成法令、規定加以落實，使得「變遷」(change)似乎已成爲校長生活與文化的一部份(Lemley, et al., 1997)，這對於校長這個職位與工作的衝擊相當大。比較顯著的衝擊包括：

- (一)校長的角色必須轉變：由原來的行政主管，轉變成爲首席教師兼行政主管(行政院教育改革審議委員會，民 85)，扮演課程領導者的角色，跟隨著的是必須將權力與學校成員共享。另外，在終生學習、學習型學校之追求的使命中，校長必須扮演設計師、僕人、與教師的角色(Senge, 1990)，如此的改變不可謂不小。
- (二)校長的工作不確定性增高：從原本派任、遷調的措施，朝向遴選的制度，當遴選不成功時，必須回任教師，校長工作的穩定性銳減。
- (三)校長的績效責任加重：教育改革朝向以學校爲基礎的管理，使得原屬於教育行政單位必須負的責任轉移到學校了。例如教科書的選擇、教師的遴選、九年一貫課程中有關學校本位課程的規劃與推動、「小班教學精神」方案的推動等等，按照我國社會的價值觀念，校長仍是負最大績效責任的人選。
- (四)校長面對家長與社區的壓力越來越大：家長希望參與的呼聲增高，學校與外在

環境的接觸增加，形成一股外在監督的壓力。各項法令規定家長與社區的參與變成法治化了，校長是學校組織的中界者，或守門員（gatekeepers）（Deal and Peterson, 1994），其所面對的壓力必然增高。

(五)校長被期望必須領導學校，將「學校組織」轉型成為「學習型機構」，與此機構相關的人員共同學習，而非僅僅注意學生的學習就夠了。

(六)校長領導行為的道德考量日漸重視。

可見我國近三十年來有關校長領導的實證研究發現，校長領導對學校的人員、過程與結果是具有影響的，而且從對象、內容而言都影響廣泛。其次，校長面對越來越多的衝擊，使得校長專業發展的必要性大大提高。校長於職前訓練所學到的知識、技能、以及本身特質，隨著外在環境的不斷改變，已無法因應，而必須持續更新。再紮實的職前培育或儲訓，當校長面對持續變動的外在環境，及漸漸升高的要求時，其適用性將逐漸降低。傳統零碎、無計畫、以及急就章式的在職訓練（inservice training, INSET）的概念，必須由持續專業發展（continuous professional development, CPD）所取代（West-Burnham and O'Sullivan, 1998）。

但是我們必須考慮的問題是：校長專業發展（方案）的成效良窳（品質的好壞）如何判定？為使校長從專業發展方案結束回到學校後，其專業實際能有所改變，在課程設計以及教學方式上必須考量哪些理念呢？茲分項說明如下：

### 參、校長專業發展方案成效評估的規準

校長專業發展必須要考慮「產生實質改變」（make a genuine difference）的理念。所謂實質改變是指校長在參與專業發展方案以後，能在領導與管理的知識、技能、行為、態度，及/或特質上有所改變（包括對舊有的更具信心，以及新的改變），並能在學校情境中加以落實（Evans and Mohr, 1999；Leak, et al., 1997）。這已涉及Guskey（2000）專業發展評鑑的第四層次——參與者使用新知識與技巧的層次。<sup>1</sup>作者認為這樣的成效評鑑規準，可以超越傳統比較熟悉的參與者滿意度評鑑（屬Guskey 專業發展評鑑的第一層次），而檢視專業發展是否產生真正的影響。

在諸多改變中，較常被提及的具體改變項目包括（Daresh, 1997；Evans and Mohr, 1999；Sergiovanni, 1995；Zetterman, 1999）：

- 一、質疑其日常（習以為常）專業實際的習慣與能力；
- 二、反省思考的能力；
- 三、與其他校長以及學校同僚分享專業實際的意願、習慣，與能力；
- 四、情境類化處理問題的能力；
- 五、自我效能感（self-efficacy）的提昇；
- 六、更進一步學習的意願、能力、與方法：這包括從多重管道、不同人身上學習；
- 七、知道求助的管道，以及真正求助的勇氣；
- 八、道德與倫理判斷能力。

總之，這些期望中的具體改變，即在塑造一種更新的文化，可作為成效評估的重要規準，更可當做校長專業發展方案課程內容以及教學方法設計之參考。

## 肆、校長專業發展課程設計與教學方法可考量的事項

校長專業發展課程設計與教學方法主要涉及「校長需要（知道）什麼」，以及「他們如何學會其所需學習的內容」二大問題。無可諱言地，校長專業發展的理念與諸項措施亦參考其職前培育以及職前訓練方案的內容，以及教師專業發展的措施。茲先敘述部份學者的意見，再予以歸納。

首先，Daresh（1997）和 Tanner 及其同僚（1995）曾提出一些歸納性的看法，認為在校長專業發展的課程內容方面：1.應強調反思技巧（reflective skills）的發展；2.應協助校長獲得道德與倫理判斷的技巧；3.應以成人學習的原則引導課程實際；4.應彼此連貫、統整、以及符合邏輯的順序；以及 5.應更強調學校教與學過程的學習。在教學活動方式方面：1.採行以問題為基礎的學習（problem-based learning, PBL）：其特徵是，以真實問題為學習起點，所應獲得的知識應圍繞在問題，而非學科內容，校長（不管是個別地或集體地）應承擔其教與學的主要責任，而大部份的學習是在小組的情境中產生的。2.應讓校長擁有更多臨床學習（clinical learning）的機會；3.以有經驗的校長擔任良師（mentors）；4.以小組的方式追求其課程目標的達成；5.應利用真實評量的技術（authentic assessment techniques）追蹤校長的進步情形；6.職前培育應包括在專業發展的範圍內。

另外，Leithwood 等人（1994）曾依照 Schon（1987）的概念，將學校領導發展區分為「在高地上」（on the high ground）（屬於目標明確、技術性可以解決的問題，前有研究所建立的知識較多，可依經驗加以解決的問題）、以及「在沼澤中」（in the swamp）（相對較複雜、目標不明確、缺乏問題解決的程序等問題）。因此「在高地上」成功的校長發展方案的課程內容與傳遞方式（delivery system）的特徵包括：1.對學校領導能有「以研究為基礎」的統整觀念；2.有系統地評估顧客（校長）的需求；3.維持目標本位的焦點；4.與有效能學校的原則關聯；5.模擬角色責任；6.包括實用知識；7.提昇社會與專業互動；8.多方面利用評估的過程；9.努力評估方案的影響。而「在沼澤中」的專業發展方案目標則是獲得問題解決的專業知識，其所採用的教學方法則為問題解決的教學方法。這樣的區分似乎隱約指出校長專業發展應兼顧技術性的管理技巧，以及象徵性的領導技藝之學習。

Goldring 與 Rallis（1993）指出，未來動態學校（dynamic schools）校長的領導發展根本要素，在方案設計方面應：以需求為基礎（重視校長的需求）、以規準為基礎（亦即結果本位的取向）、以研究為基礎（校長涉入知識的發現與傳達的過程，而非消極地吸收固定知識）、技能發展（學習特定技能，使其成為學習者，包括反思學習、應用多元架構、以及助長授權與能）；而有關校長所應培養的內容，亦即領導的導向包括：強調助長學校內部領導、在層級間取得平衡、充分利用學校外部管理、領導具評鑑概念的學校、以及瞭解教育的社會脈絡等，茲以表一加以顯示：

表一 領導發展的主要成分

---

**方案設計**

- 以需求基礎 (needs based)
- 以規準為基礎 (criteria based)
- 以研究為基礎 (inquiry based)
- 技能發展 (skill development)

**領導取向**

- 助長學校內部領導 (facilitating the internal leadership of schools)
  - 在層級間取得平衡 (working within the hierarchy)
  - 充分利用學校外部管理 (optimizing the external management of schools)
  - 領導具評鑑概念的學校 (leading the evaluation-minded school)
  - 瞭解教育的社會脈絡 (understanding the social context of education)
- 

資料來源：Ellen Goldring and Sharon Rallis (1993), p. 112

Evans 與 Mohr (1999) 指出校長專業發展方案的七大信念，其中與課程設計與教學方法比較有關的有：校長的學習雖屬個人的，但卻以在小組中工作，最易達成效果、雖然尊重校長的思考與聲音，但仍須推促校長超越其習以為常的基本假定、考慮以教材為基礎的討論，而非述說故事即可、在公開場合的反省思考相當關鍵，以及嚴謹的計畫是保障彈性實施的利器等。

美國 Vanderbilt 大學 Peabody 學院的校長中心是由該大學的「領導與組織學系」(the Department of Leadership and Organizations) 所支持的，它擁有學校領導領域國際知名的教授，包括 Joseph Murphy 與 Philip Hallinger 等人，經常於暑假或特定時間舉辦短期的講座、研討會、工作坊等，提供學校校長專業發展的機會。該中心校長專業發展方案的主要特徵包括：1. 強調以問題為基礎的學習。2. 利用情境模擬 (simulation)，以自學、團隊學習的方式解決實際問題，並透過模擬程式，得到立即回饋。3. 以實務為取向。4. 強調校長思考能力、研究能力、以及反省能力 (Vanderbilt University, 2000)。

在英國，全國師資培訓署 (Teacher Training Agency, TTA) 於 1997 年在學校領導者國家標準 (National Standards for Headteachers) 的規範下，引入一種新的資格稱為國家校長專業資格 (證書) (National Professional Qualification for Headship) (NPQH, 1998)，要求校長必須符合此資格，並在英格蘭與威爾斯設立十一個評量中心 (Assessment Centre) 與訓練發展中心 (Training and Development Centre)，提供校長在能力、技能、與特質上的專業評量、訓練與發展 (Lodge, 1998)。這種資格與證書的引入，代表英國政府已察覺到校長之訓練與發展的重要性，如此才能使校長接受極具挑戰的重要角色。Collarbone (1998) 指出，建立 NPQH 的新資格，是基於大多數人同意的學校校長標準，用以訓練與發展未來的學校校長，期望這樣

的標準具有全國一致的命令性質。其主要目的是希望校長的專業發展能夠是有計畫的 (planned)、一致的 (consistent)、以及彼此連貫的 (coherent)。

在訓練方案中，領導的主要領域 (key areas of headship) 包括：1. 學校的策略性方向與發展 (strategic direction and development of the school)；2. 教與學 (teaching and learning)；3. 領導與管理教職員 (managing and leading staff)；4. 有效率地與有效能地運用教職員與資源 (efficient and effective deployment of staff and resources)；5. 績效責任 (accountability)。雖然這些規定比較著重於校長資格規定與職前培訓，但對於在職校長的專業發展亦具啓示作用。

英國教育與勞工部 (Department for Education and Employment, DfEE) 並已發佈將於 2000 年底開始成立全國學校領導學院 (National College for School Leadership) (DfEE, 2000)，負責發展領導技巧、建立學校領導者網絡、支持校長的生涯發展、提供國際化的觀點、引導學校領導議題的討論與爭辯、並投入或委託領導議題的研究與探討。可見英國政府對學校領導地位重要性的重視。

歸納而言，校長專業發展方案的課程設計理念，除需把握目標與策略性任務外，其應把握的主要理念包括：以校長的學習需求為核心、更強調學校教與學過程的學習、強調核心課程並保持彈性內容、強調倫理道德議題、強調人際互動的關係、課程設計時應考慮如何真實評量，以及同時強調技術性管理以及象徵性領導 (Beaumont, 1997; Clark and Clark, 1996; Daresh, 1997; Goldring and Rallis, 1993; Harington-Lurker, 1996; Leak, et al., 1997; Lemley, 1997; Tanner, et al., 1995; Wimpelberg, 1990)。在教學方法方面，即設法使校長成為真正的學習者，除了傳統的講授等方法之外，考慮採用成人學習的型式、採行以問題為中心的學習、個案教學法、採行一種「旋轉門的取向」(或漸進發展的取向)、融入情境模擬的方法、實施直接觀察必提供回饋的作法、鼓勵公開地反省思考、小組方式的學習，以及行動研究 (林天佑、吳清山，民 87; 林文律，民 88a; 88b; Boccia, et al., 1997; Goldring and Rallis, 1993; Polite, et al., 1997; Lemley, 1997; Murphy, 1992; 1998; Smith and Piele, 1996; Vanderbilt University, 2000) 等。

## 一、課程設計理念

- (一) 以校長的學習需求為核心：重視事前需求評估、以及實際知識 (practice knowledge)。
- (二) 更強調學校教與學過程的學習 (特別是學會科技利用於教學，以及其他有關教與學的新興政策內容)。
- (三) 強調核心課程並保持彈性內容：主要的核心領域例如包括溝通、課程教學與學習環境、訂定目標執行評鑑、組織與管理、個體與組織成長與發展、以及問題解決與作決定 (Leak, et al., 1997)。但因需求不同，故需依校長的需求保持彈性 (Goldring and Rallis, 1993)。
- (四) 強調倫理道德議題：因為校長領導本身就具有道德意義 (林明地，民 88c)，所以需強調倫理道德觀念與思考方式的培養。
- (五) 強調人際互動的關係：包括個人、職務、以及學校組織的人際互動關係。
- (六) 課程設計時應考慮如何真實評量。

(七)同時強調技術性管理以及象徵性領導。

## 二、教學方法

(一)融入成人學習的型式：如具彈性的教與學型式、互動學習等。

(二)以問題為中心的學習：細節如本文前所述。

(三)採行個案教學法：透過個案問題的界定、資料蒐集、分析、解決策略的提出、討論、試行、評鑑等，展現校長的技藝知識 (craft knowledge)。

(四)採行一種「旋轉門的取向」(a revolving door approach)或漸進發展的取向 (developmental approach)：Goldring 與 Rallis (1993) 主張未來的學校是動態的學校，所需的校長是可以負責任、面對衝擊的校長 (principals-in-charge)。所以校長的培育與發展方案必須放棄直線式的訓練方式，超越證書的基本規定，而追求一種終生學習，持續專業成長的「旋轉門的取向」，亦即校長持續地參與 (進進出出) 於不同發展活動。與其相近的概念有「階段式的設計」、「三明治方式的設計」，以及增加「臨床學習」等。主要目的是將專業發展的時間拉長，終其一生，且有實作、驗證的機會。

(五)融入情境模擬的方法：情境分析、角色扮演、提供回饋等。

(六)實施直接觀察並提供回饋的作法：為找尋並建立良師，以及關鍵朋友 (Bolman and Deal, 1993)，以配對的方式，讓不同地區的二、三位校長可以互相觀察其在第一線的實際所作所為 (而非告訴校長應如何作為)，並提供回饋，可以協助校長的反省思考。

(七)鼓勵公開地反省思考：包括公開分享實際、討論實際作為、傾聽回饋意見。

(八)小組方式的學習：包括帶領小組，以及接受他人帶領的學習經驗。

(九)以行動研究的方式，提昇其研究能力。

最後，為使課程設計以及教學實施能有計畫、具統整性，且確實按計畫實施，作者建議每一方案應設一召集人，負責方案的統整性，並於事前邀集所有參與發展方案實施的人員，事前討論、協調，以使「該有的都有」，並於真正實施階段，隨時檢視進行狀況、隨時加以修正補充、評鑑。

## 伍、結語

本文敘述校長專業發展課程設計以及教學方法的考量。因為校長領導的影響實際存在，以及國內教育改革措施對校長職位與工作所產生的巨大衝擊，所以校長專業發展有其必要性。校長專業發展方案成效評估的主要規準包括校長是否學會質疑其日常 (習以為常) 專業實際的習慣與能力、反省思考的能力、與其他校長以及學校同僚分享專業實際的意願、習慣，與能力、情境類化處理問題的能力、自我效能感的提昇、更進一步學習的意願、能力、與方法、知道求助的管道，與真正求助的勇氣、以及道德與倫理判斷能力。

校長專業發展課程設計可考量的事項包括：以校長的學習需求為核心、更強調學校教與學過程的學習、強調核心課程並保持彈性內容、強調倫理道德議題、強調人際互動的關係、課程設計時應考慮如何真實評量、以及同時強調技術性管理以及象徵性領導。在教學方法方面可考慮融入成人學習的型式、以問題為中心的學習、

採行個案教學法、採行一種「旋轉門的取向」或漸進發展的取向、融入情境模擬的方法、實施直接觀察並提供回饋的作法、鼓勵公開地反省思考、小組方式的學習、以及以行動研究的方式，提昇其研究能力。

最後作者提出成立校長專業發展中心的呼籲。為使校長能夠領導未來的動態學校，校長必須以身作則投入終生學習的專業發展，因此有必要成立校長專業發展中心（林明地，民 88a），其主要理由包括：

- 一、因為校長領導的影響事實上存在，因此其專業發展亦相對重要。
- 二、代表學校領導研究領域對於校長領導實際知識重視的表徵，因為學校校長在未來的校長專業發展中心的規劃上，佔有舉足輕重的地位。
- 三、可以設計符合校長學習的課程以及教學活動方式，提高校長學習效果。
- 四、有利於建構學校行政實際的專業社區（林明地，民 88b）。
- 五、校長專業發展中心可以成為校長的資訊蒐集、傳達中心、經驗互享中心、所需問卷、評量工具的發展中心、亦可以成為校長實務問題的協助解決中心等，有助於校長學校領導。
- 六、可以規劃適合於解決學校實際問題的課程內容，建立實際知識（theories of practice）。實際知識所形成的理論之特徵包括（Sergiovanni, 1984）：
  - (一)實際的理論是統整的：例如同時強調規範與描述科學的價值與有用性，且特別強調其彼此的連結。
  - (二)實際的理論強調理解（understanding）的增進與實際的改善：瞭解到真理（truth）對於傳統科學的重要性；但主張，事實上真理也是由人們從文化的觀點，在概念上加以決定的。所以事實具有社會建構的特性，其意義可能因人而易，所以對事實及其意義的理解是學校行政實際改善的先決條件。
  - (三)實際的理論強調朝向目標的行動：以有限度的合理性（bounded rationality）取代絕對的合理性（absolute rationality）。因為學校行政所面對的是動態的情境，強調過程與行動的感覺，有助於目標的達成。
  - (四)實際的理論著重於教育行政與組織分析的獨特面向：對於情境脈絡的特殊性給予關心、理解，並維持其敏感性。
  - (五)實際的理論關心「發生了什麼」（what "is"）：對真實世界與其如何運作從事確實的與可信的觀察與描述，且重視人際互動關係。
  - (六)實際的理論關心「應如何」（what "ought" to be）：價值為何？標準如何運用？實際的理論是用以改善事情、達成高標準、追求較佳生活，所以關心應如何的議題。
  - (七)實際的理論關心「發生了什麼」、「應如何」對人們的意義為何（what is and ought "mean"）：人們如何解釋「發生了什麼」？以及對「應該如何作為」有何看法？因為就是這種意義的解釋對人們的行為產生無比的影響力。

## 附註

1. Thomas R. Guskey (2000)將專業發展的評鑑區分為五個層次：第一為參與者的反應（喜不喜歡、滿不滿意）；第二為參與者的學習（習得預期學習目標、知識、技能、態度或信念的程度）；第三為組織的支持與改變（包括許多面向，例如組

織政策、資源...與提供的時間等支持)；第四為參與者使用新知識與技巧的層次(應用於實際)；以及第五為學生學習結果(對學生學習的影響。)

## 參考書目

- 行政院教育改革審議委員會(民85)。**教育改革總諮議報告書**。台北市：行政院教育改革審議委員會。
- 林文律(民88a)校長職務與校長職前教育、導入教育與在職進修。發表於**現代教育論壇(四)：校長專業教育與專業發展**。國立台北師範學院承辦。
- 林文律(民88b)教育行政人員培育的新潮流。發表於**迎向千禧年---新世紀的教育展望國際學術研討會**。中正大學教育學院，嘉義。
- 林天祐、吳清山(民87)。**學校行政領導人才的培育**。發表於**教育行政論壇第二次研討會**。國立暨南國際大學教育政策與行政研究所主辦，南投。
- 林明地(民88a)教育行政領導。載於王如哲、林明地、張志明、黃乃熒、楊振昇合著，**教育行政**(頁59-98)。高雄市：麗文。
- 林明地(民88b)建構學校行政實際的專業社區。**學校行政**，創刊號，69-73。
- 林明地(民88c)重建學校領導的倫理學觀念。**教育政策論壇**，2(2)，129-157。
- 林明地(民89)校長領導的影響：近三十年來研究成果的分析。**國科會研究彙刊人文及社會科學**，12(2)。
- Beaumont, J.J., (1997). Issues in urban school district leadership: Professional development. *Urban Education*, 31(5), 564-581.
- Boccia, J.A., Ackerman, R., & Christensen, C. (1997). The Lowell Leadership Academy: Meeting the challenges of urban school leadership. *Urban Education*, 31(5), 545-563.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1993). *The path to school leadership: A portable mentor*. Newbury Park, CA: Corwin.
- Callarbone, P. (1998). Developing a leadership programme for school leaders: An NPQH assessment centre manager reflects. *School Leadership & Management*. 18(3), 335-346.
- Clark, D.C., & Clark, S.N. (1996). Better preparation of educational leaders. *Educational Researcher*, 25(8), 18-20.
- Daresh, J.C. (1997). Improving principal preparation: A review of common strategies. *NASSP*, 81, 3-8.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1994). *The leadership paradox: Balancing logic and artistry in schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- DfEE (2000). *National College for School Leadership: A prospectus*. [On-line] Available: <http://www.dfes.gov.uk/ncsl/prospect.htm>.
- Evans, P.M., & Mohr, N. (1999). Professional development for principals: Seven core beliefs. *Phi Delta Kappan*, 80(7), 530-532.
- Goldring, E.B., & Rallis, S.F. (1993). *Principals of dynamic schools: Taking charge of change*. Newbury Park, CA: Corwin Press.

- Guskey, T.R. (2000). *Evaluating professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Harrington-Lurker, D. (1996). Training for principals, too. *Electronic Learning*, 16(1), 43.
- Leak, L.E., Peterson, W.O., & Patzkowsky, L.R. (1997). Developing leaders for urban schools: *The Baltimore experience*. *Urban Education*, 31(5), 510-528.
- Leithwood, K., Begley, P.T., & Cousins, J.B. (1994). *Developing expert leadership for the future schools*. London: The Falmer Press.
- Lemley, R. (1997). Thoughts on a richer view of principals' development. *NASSP*, 81, 585, 33-37.
- Lodge, C. (1998). Training aspiring heads on NPQH: Issues and progress. *School Leadership & Management*, 18(3), 347-357.
- Murphy, J. (1992). *The landscape of leadership preparation: Reframing the education of school administration*. Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Murphy, J. (1998). Preparation for the school principalship: The United States' story. *School Leadership & Management*. 18(3), 359-372.
- Neufeld, B. (1997). Responding to the expressed needs of urban middle school principals. *Urban Education*, 31(5), 490-509.
- NPQH(1998). *Overview of the NPQH*. National Professional Qualification for Headership.
- Polite, V.C., McClure, R., & Rollie, D.L. (1997). The emerging reflective urban principal: The role of shadowing encounters. *Urban Education*, 31(5), 466-489.
- Richardson, M.D., Lane, K.E., & Flanigan, J.L. (1996). Teachers' perceptions of principals' attributes. *The Clearing House*, 69(5), 290-292.
- Schon, D.A. (1987). *Educating reflective practitioner*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Sergiovanni, T.J. (1984). Developing a relevant theory of administration. In Sergiovanni, T.J., & Corbally, J.E. (Eds.), *Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice* (pp.275-291). Chicago, IL: University of Illinois Press.
- Sergiovanni, T. (1995). *The principalship: A reflective practice perspective* (3rd ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Smith, S.C., & Piele, P.K. (1996). *School leadership: Handbook for excellence*. Eugene, OR: ERIC.
- Tanner, C.K., Keedy, J.L., & Galis, S.A. (1995). Problem-based learning: Relating the "real world" to principalship preparation. *The Clearing House*, 68(3), 154-159.

Vanderbilt University (2000). <http://peabody.vanderbilt.edu/depts/del/general/>.

West-Burnham, J., and O'Sullivan, F. (1998). *Leadership & professional development in schools: How to promote techniques for effective professional learning*. London: Pitman Publishing.

Wimpelberg, R.K. (1990). The inservice development of principals: A new movement, its characteristics, and future. In Thurston, P.W., and Lotto, L.S. (eds), *Advances in educational administration (Part B)*. Greenwich, CO: Jai Press Inc.

Zetterman, J. (1999). Transformation for principalship. *Primary Voices K-6*, 8(2), 36.

## 緬甸的華文學校

楊蕙菁

「我們萬萬沒有料到緬甸那兒有上百萬的華人」曾志朗說，為了讓華人子弟能學習華文，在緬甸政府禁學華文的限制下，以宗教的名義在瓦城開辦「孔教學校」；而他們到達的當天，正是孔教學校的結業典禮，全校師生唱著「天下為公」這首校歌。

當地華人告訴曾志朗，華人子弟在那裡能夠識字，都要感謝一位八十多歲流落在那裡的台灣人——雲南同鄉會名譽會長吳中庸，如果不是他一個月拿出一根金條請老師，孩子們就不能上學，事實上，這位也擔任孔教學校校長的吳老先生愛心不落人後，儘管身處萬困區，九二一地震發生後，他立即打電話到台灣，說要幫忙。

「他們那麼窮了，吳老先生還從鞋子裡拿出四千美元，捐給我們救災，他的心意真是令人感動。他藏錢的事如果被當地的反抗軍知道，是要搶斃的，」曾志朗說。

那次緬甸行，曾志朗等人為當地教師上課，同行中的一位台灣退休老師深受感動，回台後捐了十萬元給瓦城孔教學校。後來，曾志朗等人與僑委會聯絡，現在將安排緬甸的華人教師來台接受培訓，幫忙改善師資水準，也撥款充實當地學校的課桌椅設備。

因為曾志朗等人幫忙緬甸當地華人培訓教師及籌款，吳中庸前幾天寫信告訴曾志朗，現在從孔教學校畢業的學生人數已突破六千人，校舍也能擴建為千坪的現代化建築。曾志朗則希望，能動員退休老師到緬甸教學，提升當地的師資水準。

除了基礎教育，他們也從高等教育著手，希望雙向並進改善大陸的教育環境。他們與香港港華基金會合作，由港華基金會對大陸重點大學的社會科學院和教育的碩、博士班學生及指導教授，每校廿多人，發給每人一年約三千人民幣（相當於新台幣一萬兩千元）的獎學金；不過，領取獎學金的前提是：論文題目必須以大陸內部的教育問題為主，以培養他們對國內問題的掌握力。目前包括北京大學、北京醫科大學、瀋陽大學、東北大學、上海華東師大、第二醫科大學等校，都有學生接受這筆資助。

只要有心，人可以創造制度，而非讓制度控制人。十二年來，所有參與認識的人，不論來自台灣、大陸或美國，都抱著做義工的態度四處奔走在偏遠地區的農村裡。「我們自己做不到的事，就不會求別人做。」喬龍慶認為，因為大家的敬業精神讓這個計畫走下去。

（摘自曾部長專訪）

# 從校長培育與專業發展看校長證照制度

討論人：林海清

國立台北師範學院國民教育研究所副教授

## 摘要：

社會環境變遷快速，校長面臨諸多高難度的挑戰，培育新時代的校長成爲關鍵主題。本文從校長培育制度與專業發展之立場，去檢視目前之培育制度及改進的策略；並藉著校長證照制度之建立提出芻議，以爲提升校長素質，促進教育專業發展與成長，達到提昇教育品質之有效途徑。

關鍵字：校長培育，專業發展，校長證照。

## 壹、前言

校長是學校的靈魂主腦；也是學校發展的領航者。由於校長負有領導全校師生，綜理校務的全責，因此學校的擘劃經營，校風的建立，氣氛的塑造及學校教育的成敗，校長都成爲最具關鍵的影響人物。所以欲改革學校教育，提昇學校教育品質，首需從校長培育著手。蓋因「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，如果能從校長的培育、訓練、甄選、任用，建立一套健全的制度，必有助於培育出卓越的好校長，成爲推動學校教育發展與改革的促動者。以鼓舞工作人員士氣，蔚爲興革風潮，則實爲教育界育才掄才之重要大事，本文就校長專業發展立場談校長培育與證照制度之建立之芻議，以提供討論之參考。

## 貳、任重而道繁的校長角色

教育改革浪潮，風起雲湧，曾幾何時校長任用制度的改革，成爲各界關注的焦點，開風氣之先的「大學法」喊出「教授治校」之口號後，剔開官派校長的權威體制，緊接著國民教育法增修款條文公布：國民中小學校長，由縣（市）政府組織遴選委員會就公開甄選，儲訓合格之人員，任期屆滿之現職校長或曾任校長人員中遴選聘任之。國民中、小學校長任期屆滿時得回任教師。且又規定；校長雖係綜理校務，但學校重大校務，都要經由學校行政人員、教師、職工及家長代表所召開的教務會議決議後始能生效。輔以民國八十四年公布實施的教師法之規定：教師之聘任由行政人員，教師代表及家長會代表所組成之教評會審議，以及民國八十八年公布實施的教育基本法，規定家長有依法律選擇受教育之方式、內容及參與學校教育事

務之權利…等諸多法令措施顯示學校行政權力分權化，決策民主化的趨勢，打破了過去「萬年校長」「獨攬大權」之迷思，而面對著如此巨變的挑戰，校長的任務變得更加繁重艱巨，校長的角色變得複雜難為；面對著如此高難度的挑戰，校長已經不能以過去的「不變應萬變」而敷衍塞責渡日，講究的是技巧、功夫和修為，換言之：「沒有三兩三，不敢上梁山」。因此培育新世紀具有卓越才華的「校長」以掌握教育發展之脈動，更成為迫在眉睫。

檢視政策與法規，以往我們有一套嚴謹的師資培育制度（師資培育法），可是我們卻忽略了校長培育制度之建立。我們仍然沿襲多年來科舉取士之精神，遇缺適用，雖然我們不斷的改進適用制度，但對校長之培育、訓練、任用、遷調等制度，給終停留在學歷本位取向，以學士層級為主，採取先甄選後訓練的強迫性培育(force preparation)導向。其所導致的後遺症包括：

- (一)工具導向：誤把手段當目的，將參加校長甄選當成晉升的敲門磚，只要奮力一擊，躍過龍門，從此風光一世。因此考前，不擇手段，無所不用其極，如放下本位任務，努力k書，對於資績有所幫助的趨之若鶩，其餘則是大混小混，只求一帆風順。對教育專業發展不但無益，反而被曲解。
- (二)功利導向誤導教育風氣：教職生涯發展原係「工作、生活與學習」緊密結合的專業成長表徵。然而如今學習只為取得通過校長甄試之晉身階，無異又是升學主義導向的另一翻版，如此功利導向的結果，導致兩極化，有一部份沒有機會（如無志趣者）…或屢試屢敗者，如洩了氣的皮球，對工作持消極應付的態度，以整體教育工作士氣而言，無疑是個嚴重的打擊。
- (三)能力與績效的挑戰：儘管甄選的方法不斷的改善，甄選的工具不斷的研究改良，但至今始終沒有一套效度準確的甄選工具，得以甄選出「稱職」「卓越」的校長，亦即此種甄選方法僵化，又難以測出專業能力（秦夢群民87）。換言之，不重長期的培育及制度的建立，而僅以遇缺適用之速成導向，對變遷快速的工作環境面臨著任重而道繁的校長角色，是否能勝任愉快，迎刃而解，是嚴酷挑戰，而此種「只考不教」的制度對教育專業成長實勘值憂慮。因此如何以系統思考策略來檢視此一培育制度，實刻不容緩。

### 參、專業發展的培育模式

考諸近世紀以來，師資培育的理論是多元而動態變遷的，根據Doyle(1990), Zeichner & Liston(1990)之研究，20年代美國講究社會效率的思想傳統，強調「確立具體的教師能力標準」之能力本位取向，戰後源自歐美傳統學徒制的師資培育觀，著重在知識結構之轉化，俾利勝任教師職務；七〇年代人文取向，強調個體的自我甦醒，以擴大自我效能的極致，重視博雅能力的培養，此後為造就主動、積極、反省、自律、且不斷學習的教師，因而有建構取向的師資培育論；八〇年代在社會重建主義盛行中，呈現了一股反主流的趨勢，那就是反省批判取向的培育論，不只是重視內在教學情境的自我省思，更涉及到對整體教育制度情境與社會文化背景的批判分析，緊接著醞釀一股浪潮，如排山倒海而來，那就是後現代主義（post-modernism）的挑戰，由於後現代主義的知識論主張世界是去中心的（decentered）的恆變，因此以「局部的批評」及「非中心化的理論產物」來取代

「整體式或全球性的理論」，認為社會逐漸多元化或世界秩序中，獨大的勢力已不復存在，取而代之的是多種權力的共同競逐（方永泉，民 84）。而其所引發的重要景象則是啓蒙的結束，探求真理的放棄，多元取向代替單一取向，情感重於理性，主流穩定價值體系的瓦解，非均衡系流的出現，確實對教育帶來很強烈的震撼（王秋絨，民 86）。如何培育具有迅速反應環境變遷能力，傳統思考能力，行動研究創新能力的解決問題能力，處理危機能力的教育工作者，成為培育理論發展的主軸。

往昔我們比較偏重於一元化，強迫性（force preparation）培育觀（柯平順，林天佑，民 84）。重視學經歷的基本要求，專門與專業的訓練是強制、免費的，因為教師必須經過登記、初選、複試，儲訓合格後，始可派用。而課程是將有關學科融入教育學科的課程設計模式的師範派典系統中，以致參與甄試的教師著重在學理的記憶，試題的模擬演練，而不去重視行政實務的生涯歷練，則校長角色的扮演，必將受到嚴格的挑戰。

Burke（1980）指出教育的專業發展是連續不斷的過程，它包括：(1)基本教育學識的準備期；(2)成功的工作導入期；(3)對知識建構和個人專業上的更新期（renewal）；(4)因應變動社會的精緻期（redirection）。因此校長培育如能採用生涯階梯（Career ladder）的自發性培育（Self-determine preparation）取向，由教育行政單位與學術單位，共同設計具備新世代教育行政工作者培育課程，然後開放教師自由修習，輔以有計畫安排具有資格且有意願擔任行政工作的教師，可以歷練不同等級與類別的職務，使理論與實務充分結合，並從不同的歷練中，發掘並培養學校行政領導人才，俾利對於校長職務有志趣的人員，能夠透過生涯發展與規劃，及早對於相關課與職務有系統的研究探索與參與，進而成為理想的校長候用人員。則校長的養成與培育必將有利於教育專業的成長與發展。而新一代的校長要與實務經驗對話，勇於面對問題，在實踐行動中，引導教師開展其自我成長，批判、思考和反省領導智慧，才有助於校務的推動與績效的提昇。

## 肆、建立校長證照制度之芻議

許多學者專家的研究證實在學校系統中，校長能力的建立和提昇是重重獲教育品質的最有力保證（Nye & Connelly, 1990; Cpbben, 1990）。專業證照的實施，最主要的功能在於專業品質的控制。透過此種機制，讓有豐富知識體系的人，進行實務能力偵測，其目的在證明其有能力提供顧客滿意服務。校長專業證照的核發是建立對校長領導和主持校務能力的評量。運用此種制度以建立教育行政專業的標準是一項重要的指標。

以美國為例，由於能力本位（performance-based）的主張發皇甚早，因此其中小學校長培育取向則以階段認證方式為主，學歷方面皆以擁有被認可的碩士以上學位為主。在經歷方面必須在該州從事數年的教學工作，取得正式教師證書或執照，並且完成若干規定的必修學分及特殊的專業訓練，才取得該州的校長證書或執照，始具備報名參加該州各學區的中小學校長甄選的資格。美國各州校長產生方式不盡相同；以肯德基州為例，將中小學校長分成小學、初中、高中三個層次，先由州議會訂定各級校長的教育領導品質指標，規定需修完碩士以上學位參加州政府考試及格者（內容包括教育基本能力測驗、行政與督導特別測驗，教育與行政實務特別測

驗)，並參加為期四年的「助理校長」實習合格，方取得校長任用資格的證照證書，再由州政府介聘校長（Miklos & Hopes, 1994）。再以英國為例，國小校長也是先培訓，後甄選方式產生，但參加甄選的校長必須事先取得專業資格證書的檢定（包括領導能力鑑定和訓練發展鑑定）。取得合格證書，才有資格參加遴選。英國教育就業部（Department for Education and Employment 1998）更要求校長應不斷自我充實，以符合「國家校長專業資格」（National professional qualification for Headship）的認證。而其領導能力的鑑定，包含有個別面談，團體討論及個別作業，根據應考者的臨場表現而定奪。至於訓練與發展則包含四套課程；即教學領導與績效；策略性領導與績效；人員之管理與領導績效；資源之運用與管理績效…等透過理論講授，實務研討，工作坊，個案研究，觀摩、實習、團體審查及口頭報告等方式…等以檢驗應考人之專業素養（林斌，民 87）。

由此可見美、英等國對校長證照制度至為嚴謹，其透過教育人員專業證照制度之建立以確認校長專業素養之構想是有其可取之處。

我國教師法中已對中小學教師取得教師證書有初檢、審查、複檢之規定，教育人員任用條例中對大專院校教師取得教師執照證書應有相當規定。換言之，我國各級學校教師均已逐步建立專業證照制度，唯獨教育行政人員之專業證照制度尚未建立，致各界屢有呼籲（秦夢群，民 88；林文律，民 88；林海清，民 88）。應屬教育發展必經之過程。

回顧美國國家教育政策與教改委員會（The National Policy Board for Educational Administration, 1989）在提出建立校長之專業證照時，即以提昇教育品質、增進教育行政人員之專業成長為前提。可見就校長培育制度而言，建立一套客觀、公正的專業證照標準，以為教育行政人員生涯發展之努力標竿，對教育人員素質之提昇，專業成長與專業發展之建立是相當具有正面助益。

就我國而言，可由教育當局委託學術單位或學術團體：如教育學會、教育行政學會、學校行政學會…等研究開發，其範圍由幼稚園、小學、中學；其職務由主任、校長、督學、課長、局長…等逐步建立，以朝具專業成長指標導引的證照制度邁進。

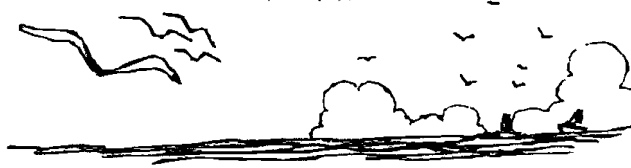
## 伍、結語

專業發展（Professional development）和專業成長與校長發展（principal development）應是等同意義（歐用生，民 85）。而校長專業發展就是在引導校長在尊敬、受支持的積極氣氛中，促成個人與專業的成長，進而展現其卓越的領導績效。Holly（1989）更指出：學校的專業發展帶動教職員的專業發展，進而促進學校教育的改革，當校學的進步喚醒社區和家長的共識，則教育改革才有成功的指望。茲值全國各界正在廣泛深入研討校長遴選制度的同時研擬正確可行的校長培育制度，建立校長專業證照制度，一方面促進校長的專業成長與學校的專業發展，一方面藉此以提昇校長領導績效，進而成為教育改革有效的關鍵途徑必是指日可見。身為教育界的一份子，當思一齊努力，早日完成此一具挑戰性之任務。

## 參考書目

方永泉（民 84）。後現代主義對於比較教育研究的挑戰與啟示。中華民國比較教育

- 學會：教育、傳統、現代化與後現代化，頁 145-164。台北：師大書苑。
- 王秋絨（民 86）。我國國中師資培育學程之建構。台北：師大書苑。
- 林文律（民 88）。從校長必備能力看校長培育。http://www.nmh.gov.tw/edu/basis3/28lgc2.btm
- 林 斌（民 87）。台北市國小校長培育甄選制度之探討。台北市：教師會會訊，87（10）。
- 林海清（民 88）。建立教育行政專業制度：教育與人力發展；p59-88。高雄，復文出版社。
- 柯平順，林天佑（民 84）。我國中小學校長主任培育制度之研究。台北：行政院教改會。
- 秦夢群（民 87）。教育行政－實務部分。台北：五南。
- 秦夢群（民 88）。校長職前教育之分析與檢討。http://www.nmh.gov.tw/ded/basis3/29/a2.btm
- 黃德祥（民 88）。中小學校長遴選制度宜有配套。中央日報；88年4月28日 九版。
- 歐用生（民 85）。教師專業成長。台北：師大書苑。
- 謝文全（民 88）。中小學校長培育，任用、評鑑制度。http://www.nmh.gov.tw/edu/basis3/28/gcl.htm
- Burde, P.J (1987). Teacher Development: Induction, Renewal and Redirection. N.Y: The Flamer press.
- Department for Education and Employment, (1998). Department for Education and Employment and office for standards in Education: presented to parliament. U.K. The Stationery office limited.
- Doyle, w. (1990). Themes in teacher education research. in W.R.Houston (Ed.). Handbook of Research on Teacher Education. pp3-24. N.Y. Macmillan publishing Company.
- Holly, M.L. (1989). Teacher professional Development. In M.L.Holly, C.S. Mcloughlin presses.
- Miklos, E. & Hopes, C. (1994). Administrator recruitment, Selection, and Career. In International Encyclopedia of Education, pergamon press
- Nge, B.A. & Connelly, M.I. (1990). Under fire: The school, the principal, and the preparation program. ERIC Document Reproduction Service, ED348709.
- Ubben, G.C.C. (1990). Leadership 21: preparing principals for the 21st Century. ERIC Document Reproduction Service. ED348709.
- Zeichner, K. & Liston, D.P. (1990). Traditions of reform in U.S. teacher education. Journal of Teacher Education, 41(2), 3-20.



# 校長證照制度與校長專業發展

討論人：楊振昇

國立暨南國際大學教育政策與行政研究所副教授

## 壹、前言

長久以來，專業(profession)一直是教育界自我期許與不斷努力的目標，這當中包括教育行政人員、學校教師、以及校長等等；而在社會快速變遷的影響之下，上述教育相關工作人員唯有藉由證照制度的建立，才能與心理諮商人員、專業企業經理人、以及諸如醫師、會計師、建築師等等，取得社會大眾的認同。因此，在追求達成專業的過程中，專業證照制度的建立乃是一項重要的途徑。

本文係以校長證照制度與校長專業發展為主要的探討內容，期能有助於校長證照制度的早日建立，進而有效促進校長的專業發展。全文主要分成三大部分，第一部分係針對證照制度進行概念分析，其次則探討校長證照制度與校長專業發展之關係，最後則提出國內推動校長證照制度時，所應思考的重要課題。

## 貳、證照制度之概念分析

有關證照制度之概念部分，以下分從證照制度之意義，以及建立證照制度之重要性兩方面加以說明：

### 一、證照制度之意義

在談到證照制度時，有必要針對執照(license)、證書(certificate)、與認可(accreditation)三個名詞稍加討論。一般來說，「執照」通常是指當某位人士具備某一行業或領域所要求的最低知識、技能(skill)、與能力(competency)時，由政府權責部門所頒授的一項證明。而「證書」則是指某位人士具備或通過某一行業或領域的專業組織所訂定的基本要求時，由該專業組織所頒發的證明。另外，「認可」則包括對個人以及對人才培育單位兩方面而言；就前者來說，其意涵係指當某個人具備了某個領域或工作的基本知能的要求時，所獲頒的證明；就後者而言，則是指某個專業人才培育單位，其培育人才的內容、方法、與過程，符合該領域之專業協會所訂立之標準，而由該專業協會發給該人才培育單位的證明(林文律，民 88；Andersen, 1993；Sprinthall, Reiman, Thies-Sprinthall, 1996)。

經由以上所述，可知執照、證書、與認可三者並不容易明確加以區分，而本文

所述之證照制度，主要係強調相關人員必須具備執照(license)而言，以證明其達到該領域或行業所要求的基本知識與能力的水準；換言之，證照制度的建立，一方面是代表該執照持有者係經過專業組織的嚴格評定，其知識與能力達到相當的水準，另一方面，就教育工作而言，也藉此維護受教學生與家長應有的權益(Ashbaugh & Kasten, 1992)。

## 二、建立證照制度之重要性

一般而言，證照制度的建立具有以下幾方面的重要性：

### (一)獲得社會認同

由於社會的急遽變遷，社會各界對於各領域或各行業專業水準與能力的要求也就日漸提高，而各領域或各行業如果能展示所具有的專業證照，則往往較能獲取社會大眾的認同感，影響所及，也較能提高其專業地位與專業形象。舉例言之，當病人初次前往診所求診時，極可能注意到該院醫師是否具備合格之醫師執業證照，對於未能出示醫師執業證照者，則難免令人引發「密醫」之聯想而遠離之。因此，證照制度的建立有助於獲得社會大眾的認同。

### (二)提升自我肯定

通常政府部門或專業協會在訂定取得證照之標準時，都會考慮到最基本專業知識與能力的要求，換言之，唯有合乎該基本要求時，始能取得該領域之執照。因此，相同領域者，如大學土木系、會計系、與建築系等等學系的畢業生，並非人人均能通過土木技師、會計師、與建築師的考試，進而取得執照。就此而論，證照制度的建立有助於專業人員提升對自我的肯定，強化對自己的信心。

### (三)達成專業目標

衡量一項工作是否為專業，其憑藉的規準之一乃在於該項工作是否建立證照制度，換言之，證照制度的建立，乃是專業化的重要趨勢之一(謝文全，民 84a)。以美國為例，自從 1996 年以來，由跨州學校領導者證照協會(Interstate School Leaders Licensure Consortium, 簡稱 ISLLC)聯合各州的力量，逐漸在校長證照的相關議題上建立共識，期能使校長的職務達到專業的目標，其中密西西比州(Mississippi State)更首先採用新的校長證照評量(林文律，民 88；Lewis, 1997；Richardson, 1994)。因此，證照制度的建立將有助於專業目標的達成。

### (四)促進專業發展

證照制度的建立，除了一方面可以作為「品管」的門檻，以確保該領域工作者之最基本的專業知能之外(Shanker, 1996)，另一方面，由於許多領域的證照制度，並非採行終身有效(tenure)的方式，而是詳細訂定許多有關證照升級(upgrade)與換證(renewal)的規定。因此，取得證照者在證照有效期限內，仍必須不斷地吸收新知、充實自我，始能在證照有效期結束前，據以申請升級或換證，如此一來，透過證照的升級與換證規定，將有助於促進專業的發展。

## 參、校長證照制度與校長專業發展之關係

基本上，有關校長證照制度與校長專業發展兩者間的關係，可從以下兩方面加以說明：

## 一、「手段與目的」的關係

校長一職，應該是一項專業的工作，而促進專業發展則是一項專業工作應有的作為(Evans & Mohr, 1999)。就此而論，校長專業證照制度的建立可說是促進校長專業發展的「手段」，藉由這項手段，除了激勵有志擔任學校校長者必須在專業的知識、能力自我提升，以符合擔任校長所需的基本知能外，更可藉由校長專業證照制度的相關配套作法，諸如證照的升級、換證等等，鼓勵校長不斷地學習、積極追求自我成長，以達到促進校長專業發展的「目的」。

## 二、「過程與結果」的關係

其次，如果從過程與結果來看，校長證照制度的建立可說是在校長專業發展中的一項過程；如前所述，因為校長的證照並非永久有效，而必須在有效期限內，做好換證或升級的各項準備工作，故校長的證照制度乃是促進校長專業發展的「過程」，而校長的專業發展才是其最終的「結果」。

綜合以上所述，可知校長證照制度與校長專業發展兩者關係密切，蓋校長的證照制度乃是促進校長專業發展的重要手段與過程，具有品管的功能；而校長的專業發展則是建立或推動校長證照制度的最終目的與結果，有助於藉此促使校長一職走向專業的目標。

## 肆、推動校長證照制度應思考之重要課題

在國內，校長證照制度的建立一直廣受學者專家的重視(吳清山，民 85；林文律，民 88；秦夢群，民 86、88；謝文全，民 84a、88)。例如，秦夢群(民 88，頁 22)指出：

「即使未修過任何教育行政課程的教師，也能順利當上校長，對於教育(學校)行政人員的專業化，實為一大諷刺」

此外，秦夢群(民 86，頁 155-156)更進一步指出：

「我國行政者雖大半具主修教育背景，但卻不見得以教育行政為研讀領域。大學研究所中也鮮設教育行政相關研究所，造成部分從未修習過教育行政課程，卻能成為校長局長的怪現象。」

有鑑於此，為了達到學校校長專業化的目標，進而有效促進校長的專業發展，有必要研擬、推動、建立校長的專業證照制度，而以下幾方面則是在推動校長證照制度時，所應思考的重要課題：

### 一、權責單位之定位問題

在精省之後，隨之而來的便是省的虛級化與地方政府權力的擴張，因此，今後在推動校長的專業證照制度時，首應考慮的問題便是權責單位的定位問題，究竟是責成教育部的相關單位來統籌相關事宜，以收統合之效？抑或授權由各直轄市或縣市政府自行辦理，以符應並落實去集權化(decentralization)的趨勢？或者考慮由政府與民間單位共同成立專責單位，來辦理相關事宜？等等問題，均值得進一步加以研議，仔細分析其利弊得失，必要時可觀摩、參酌如英美等國的作法，作為我國的參考。

惟在參酌他國的作法時，應特別注意到雖然截長補短、相互觀摩本是促進學術發展、健全教育革新的重要途徑，然而，如果過度迷戀、沿用他國的教育制度或相關內涵，而忽略了本身獨特之文化背景與教育生態，則不僅可能產生水土不服的現象，尤有甚者，更嚴重斷喪原本尚佳的教育體質；換言之，不僅無法取他國之長，有時甚至重蹈他國之覆轍，所謂「橘踰淮而為枳」，對教育之革新與發展而言，造成未蒙其利，反先受其害的後果，這是從事教育行政研究與實務工作者所應發揮的學術良知，也是一份應有的社會責任。誠如楊深坑(民 88)指出，西方國家的教育改革計畫與理性邏輯的知識，不可貿然移植或借用，國家教育的策略應本於本土的教育研究，此乃今後在推動校長的專業證照制度時，所應考慮的重要問題。

## 二、證照本身之相關問題

在推動校長之證照制度時，有許多與校長證照有關之實質問題值得思考。例如證照的取得是以檢覈或是考試方式進行？如果採用前者，則申請者所要具備的資格或條件應包括哪些？是否必須修畢一定的教育行政相關學分或是具有教育行政碩士以上學位？如採用後者，則考試的科目、方式、與程序應如何辦理？

其次，中小學校長的證照是否加以區分？證照的有效期限應為幾年較為適合？證照本身是否加以分級？如果加以分級，分級的名稱為何？升級的標準如何訂定？另外，在何種情況，經過何種程序，校長的證照將被吊銷？以及若由不同縣市所頒發的校長證照，在其他縣市是否具有可轉移性(transferability)等等問題，都是在規劃校長的證照制度時，必須予以審慎考慮的。

## 三、研議校長之評鑑制度

隨著校長遴選制度的施行，為了能客觀瞭解各校校長在任內的實際表現，以作為遴選時的重要參考依據，邇來有關校長的評鑑制度逐漸受到各界的重視。例如台北市政府教育局即曾委託江文雄等人(民 88)，進行「台北市中小學校長評鑑方案之探討」的專案研究，該研究報告並提出六個構面、十六個項目、六十五個細項做為校長評鑑的依據，以及相關的建議。

值得注意的是今後在推動校長的專業證照制度時，如何在既有制度與研究報告的基礎上，進一步去規劃、研議客觀與可行的校長評鑑制度，也是一項重要的配套措施，值得重視。

## 四、重視局部試辦之過程

所謂「決策的失誤比貪官污吏更可怕」，因此，任何有關教育政策的推動或是各項教育革新的作法，必須全盤審慎規劃、深入分析探究、重視過程評鑑、與積極檢討修正，才能達成預定的目標；換言之，教育的革新必須抱持著「臨深淵、履薄冰」的審慎態度，因為其影響往往十分深遠，主其事者絕非僅是如同汽車上的駕駛一般，當遇到車子拋錨時只須暫停路邊進行檢修即可；尤有進者，主其事者應自認為飛機上的駕駛員，一旦引擎啟動，飛上天空，則任何人為與機械所造成的問題，都可能造成無可彌補的「墜機」後果，這是推動相關教育政策與革新時應有的正確認知。

有鑑於此，今後在推動校長的專業證照制度時，應採行局部試辦的原則，例如，

可以先由台北市或高雄市先行試辦，在試辦的過程中必定會發現許多原先預料之外的問題，或是原先擬妥的解決方案並無法因應各種不同的問題等等情形的發生，而這些都是主其事者在試辦過程中極為珍貴的「回饋」，足以作為進一步分析與研究的重要題材，進而能夠在全面推動與執行之前，將可能引發的問題與負面影響，減至最低的程度。

## 五、加強證照制度之宣導

一般而言，安於現狀、不喜歡變革可說是人的通性，因此，在進行有關的教育革新時，必須強化宣導的過程，以降低相關人士(stakeholders)的抗拒程度，否則既定的方案或目標不僅容易胎死腹中，有時更會導致主其事者因此而離職，過去教育部有意推動的教師十年換證，立意頗佳，可惜忽略了宣導的過程與相關配套措施的規劃，導致民怨四起，並造成部長離職的結果(謝文全，民 84b)，「殷鑑不遠」，值得深思。

因此，今後在推動校長的專業證照制度時，應確實認清變革是一個「過程」(process)，而非「突發事件」(event)(Hall & Hord, 1987)，必須重視此項變革的宣導過程；尤其在擬定相關辦法、規定、與配套措施的過程中，不妨廣邀學者、校長、教師、家長、及社會各界相關人士共同交換意見，彼此集思廣益，力求突破個人思維上的盲點與限制，使相關的辦法與規定更加周延，使制度更加可行。同時，如何研擬相關的配套措施也是一項值得關注的焦點，舉例言之，如果在校長證照制度中，採取美國愛荷華州(State of Iowa)的作法，規定申請者的必備條件之一乃是必須具備學校行政或教育行政碩士以上學位(秦夢群，民 86)或者曾修習相當於研究所程度的學校行政或教育行政達一定學分，則主其事者如何與國內相關研究所進行溝通、進而達成共識，提供進修學校行政或教育行政碩士以上學位，或者開放修習研究所程度的學校行政或教育行政學分的機會，使有志於擔任校長者能有進修的管道，進而取得校長證照。

另外，在校長專業證照制度正式實施之前一至二年，應透過相關會議、大眾媒體、以及網路資訊等管道，提供詳盡的資料，供相關人士查詢，尤其藉由此項宣導過程，除了一方面可以讓教育工作者及社會大眾瞭解該項變革的相關背景、理念、與必要性之外，對於受到該變革影響的人而言，也可以提供一段緩衝的過程，使其能在心理上作必要的調適，進而有效降低其抗拒性。

## 伍、結語

在當前社會各界強調高品質、專業性的趨勢之下，如何使教育人員也能逐漸由半專業走向專業，可說是一項重要的課題，也是教育人員自我成長、自我提升的重要途徑。

尤其，身為學校教育工作的領導者，如何透過校長專業證照制度的建立，贏得社會各界的認同、提升自我肯定、達成專業目標、並促進專業發展，更值得深思。當然，此項教育革新的推動，絕非一蹴可幾，亦難單憑移植他國作法而可竟其全功，必須審慎規劃，仔細研議，顧及國內的文化背景與教育生態，才能使可能引發的衝突與抗拒減至最低的程度，進而達成其預期目標，以有效提升學校教育品質，促進

教育健全發展。

## 參考書目

- 江文雄 (民 88)。台北市中小學校長評鑑方案之探討。台北市政府教育局委託研究報告。
- 吳清山 (民 85)。學校行政。台北市：心理。
- 林文律 (民 88)。美國校長證照制度。輯於教育行政論壇第四次研討會會議手冊，頁 119-138。
- 秦夢群 (民 86)。教育行政—實務部分。台北市：五南。
- 秦夢群 (民 88)。我國校長職前教育之分析與檢討。輯於現代教育論壇(四)：校長專業教育與專業發展手冊，頁 17-25。
- 楊深坑 (民 88)。世紀之交教育研究的回顧與前瞻。載於中正大學教育學研究所主編之教育學研究方法論文集，(頁 1-14)。高雄市：麗文。
- 謝文全 (民 84a)。比較教育行政。台北市：五南。
- 謝文全 (民 84b)。教育行政—理論與實務。台北市：文景。
- 謝文全 (民 88)。中小學校長培育、任用、評鑑制度。輯於現代教育論壇：中小學校長培育、任用、評鑑制度，頁 7-12。
- Andersen, D. G. (1993). The journey toward professionalism: Accreditation, licensure, and certification. *National Forum*, 73(4), 11-14.
- Ashbaugh, C. R. & Kasten, K. L. (1992). *The licensure of school administrators: Policy and practice*. American Association of Colleges for Teacher Education. Eric Document Reproduction Service No. 347 163.
- Evans, P. M., & Mohr, N. (1999). Professional development for principals. *Phi Delta Kappan*, 80(7), 530-533.
- Hall, G E. & Hord, S. M. (1987). *Change in schools: Facilitating the process*. Albany: State University of New York Press.
- Lewis, A. C. (1997). Standards for new administrators. *Phi Delta Kappan*, 79(2), 99-100.
- Richardson, J. (1994). Officials begin setting standards for principals. *Education Week*, 13(18), 8-10.
- Shanker, A. (1996). Quality assurance. *Phi Delta Kappan*, 78(3), 220-225.
- Sprinthall, N. A., Reiman, A. J., & Thies-Sprinthall, L. (1996). *Teacher professional development*. In J. Sikula (Ed.), *Handbook of Research on teacher education* (pp.666-703). New York: Macmillan.



# 台北市國小校長認證制度之我見

討論人：馮清皇

台北市教育局第三科科長

## 壹、前言

“有什麼樣的校長，就有什麼樣的學校”，是一句大家耳熟能詳的話。這意味的不只是校長的重要性，同時也帶有一份社會對校長的尊崇。因此，追求擔任深受人人敬重的校長工作，一向為從事教育工作者（尤其是教師）終生自我實現的努力目標。然而，社會變遷何其快速，教育環境生態也隨著台灣政治生態的改變而改變，「校長」這個詞更隨著國民教育法條文的修訂，在重新檢證的過程中，被染上“向上提昇或向下沉淪”不定的色彩；終生自我實現的價值夢想，甚至也從此破滅。

我們曾經靜下心來試問自己，為什麼會這樣呢？一個條文的修訂，怎會造成如此大的風波？難道真的是如同校長們所思索的，這是政治介入教育另類的變相迫害？還是如同教師團體所說的，這是長期教育威權腐敗的當然輪迴？筆者以為，校長專業能力普遍不被教師同仁所認同，是造成今日教育職場如此動盪不安的主要潛在原因。因為不論是從校長的職前教育觀察或是校長甄選、儲訓、考核、評鑑等職權形成過程，在在都缺少一套全盤而完整的業務規劃，也無專責組織人力的投注；至於對校長任用後的在職專業成長，更遑論有制度性的設計及有系統性的執行，甚至從未被重視過。因此，我們極少有機會聽到校長們專業性的對話，也極少有機會看到校長們專業性的表現，尤其是應被重視的教學領導功能。無怪乎在台北市政府教育局一項研究調查報告中，校長教學領導的職責知能會被認為較不重要於行政管理、專業責任、公共關係與校務發展（台北市政府教育局，民 89）。試想，隱藏於這現象背後的真正緣由，與校長是否擁有教學領導的專業知能；是否有能力進入教室指導或協助教師作更有效能的教學，長期未被凸顯、重視無關嗎？所以，如何以專業的角度，建構一套完善的校長認證制度，應是現階段教育行政當局可為且應為的行政作為。有效運用專業成長、專業檢定、專業換證等法定手段，重塑校長社會專業形象，更是徹底掃除充斥於教育環境中那股誰不服誰變相惡質專業文化氣息的最佳工具。本文即冀於這種專業改造動力，並結合本次前往新加坡、美國參觀考察之所見所聞，綜合提出筆者個人對台北市國小校長認證制度的具體看法，以為教育行政當局未來施政之參考。

## 貳、校長認證制度的意義與內涵

所謂校長認證制度，本文所泛指的是「教育行政當局為有效培養一位具有教學領導與行政管理專業能力的國民小學校長，所建立一套有系統的結合教師專業分級，有組織、有計畫的進行校長甄選、績效評鑑、專業再發展的過程。」它所涵蓋的是一種兼具統整性、系列性的發展過程，而非散見於其它文獻中所指的單一階段專業認定的深度描述。這種定義具有以下幾種內涵：

- 一、認證制度的建立目的在於培養具有專業能力的校長，而且包含教學領導與行政管理兩種專業能力。
- 二、校長認證制度的設計是以教師專業能力的發展為基礎，校長的人力養成是教師自我職業發展的延伸；其中教師專業能力的發展包括專業成長、專業檢定與專業換證等措施。
- 三、校長認證制度與教師分級制應相併同實施，校長的本義代表的是「首席教師」或「教師的教師」。
- 四、校長認證制度包含職前養成、校長甄選、績效評鑑與專業再發展四個階段，是一種有系統性發展的過程。
- 五、校長認證的執行是一項有組織、有計畫的工作。

## 參、校長認證制度的規劃與配套措施

圖一所顯示的是一張有關台北市國民小學校長認證制度的概念構圖，藉由職前養成、校長甄選、績效評鑑與專業再發展四個階段的架構設計，將筆者對於如何培養一位具有專業能力校長的理想清楚的勾勒於其中，同時也把每個階段所蘊育的實質內涵呈現。以下便針對不同階段的內涵以及相關的配套措施略加說明：

### 一、養成階段

基於專業為先的原則，校長的職前養成首要任務在於強調教學專業的訓練；校長是「首席教師」或「教師的教師」這種觀念必須在此階段被建立，畢竟教學的有效功能是學校一切活動的核心，校長擁有專業的教學知能，在未來從事專業領導時，才能真正發揮應有的視導功能。因此，在校長職前養成的階段，筆者特別以「校長是專業教師職業的延伸」為觀點，提出校長的養成與教師專業分級相結合，進而建議校長任用的基本資格應具有一級教師的專業執照。從此構圖中可以明顯看出，教師主要分成初任教師、二級教師、一級教師及高級教師四個等級，並藉由教師成績考核、專業成長及專業檢定的具體措施，明定教師在十年內完成兩次換證工作（每五年換證一次）。第一次換證的取得除具有二級教師資格，同時也是教師兼任主任的基本條件，而有意擔任校長者，則須取得一級教師專業執照。

在校長職前養成階段，除了強調未來校長教學專業能力之外，訓練校長擁有企業經營的管理能力，使學校經由有效經營的管道達到高品質的產出，也是一件不能或免的工作。畢竟，學校也是組織型態的一種，學校組織如何有效管理營運；組織行政如何活絡、有效率，在教師兼任主任期間，開設行政管理相關專業課程，培養組織經營知能，將是本階段教師專業發展的另一項重要課題。

當然，要有效落實校長職前專業發展的工作，主要配套措施也應一併進行，以

收整體教育成效：

1. 建立各級教師基本專業能力指標；發展題庫並編製檢定工具。
2. 設置或專案委託成立教師證照測驗專責機構，辦理教師專業檢定與換證工作。
3. 建立全市性教師在職進修辨識管理、資源與輔導系統，增加教師在職進修研習時數，並審慎審核進修課程。
4. 重新修定教師在職進修與研究辦法，明文規定教育行政當局應編列經費支援學校教師自發性研習活動，鼓勵學校成立各學科（或領域）學習型成長團體；並與各大專院校合作開設研究學分課程。
5. 落實教師成績考核或教學評鑑工作，並結合教師個人電腦網頁的設置，建立教師專業成長檔案。
6. 改變教師薪資制度。

## 二、甄選階段

擁有第二次換證教師執照者，若有意轉進學校行政工作，即可參加校長甄選。依圖所示，教師可經由甄試、儲訓（含實習）、遴選（含試用）與聘用等訓練過程，取得候用校長的資格。當然，在此制度的設計模式中，為避免以往甄選國民中小學校長時，所發生甄試過程客觀性不足的現象再現，例如服務資積積分意義的扭曲、筆口試的短線操作、不當的人格特質不易被察覺等，在甄試方式上已作適度的修正；即利用甄試管道的多元化設計（如考選、培育、推薦、能力檢定等），讓更多的教師有機會從不同的資格取得方式，進入校長這個職場，以廣化校長遴選來源，減少遺珠之憾。另外在此階段中，也加入了實習與試用的功能設計，期能透過長期（一年或半年）的輔導觀察，來培養或檢視候用校長優質的人格特質與基本能力。此階段所需進行的配套措施包括：

1. 重新修定國民中小學教師、主任、校長選調暨甄試辦法，或訂定台北市國民小學校長甄試辦法，法定校長多元甄試方式，並將實習與試用的儲訓精神正式法制化。
2. 訂定國民小學候用校長實習與試用辦法。
3. 明定候用校長甄選儲訓合格證書的有效期限；規定凡取得證書後五年內未獲遴聘者，其候用校長資格給予取消（唯可換證取得高級教師執照）。

## 三、評鑑階段

提供有成就的學生學習，普遍提高國教品質，可以說是學校校長經營一所學校時所應堅持的最高準則。因此，如何強化校長的辦學績效責任，有效而合理的評鑑工作是本階段設計的主軸。依圖所示，有效的評鑑包含績效評鑑與專業評鑑兩種。其中除了大家均耳熟能詳的校務績效評鑑外，之所以強調校長的專業評鑑，就是為了凸顯教育行政當局長期對校長專業發展的忽視，再度提醒校長工作專業化的重要性。因此，本階段應有的具體作為包括：

1. 開設校長專業能力發展課程，明定一年 100 小時以上的專業進修時數。
2. 鼓勵並輔導組成校長專業成長團體，透過專業輔導機制的建立，提昇校長的人力素質。
3. 建立「診斷→輔導→監督」的評鑑系統，藉由所謂第四代評鑑模式的功能，合理

評定校長經營學校的成敗責任。

4.成立校務評鑑專責機構，負責評鑑系統指標的訂定，題庫與工具的發展，評鑑作業流程的擬定與實施。

#### 四、專業再發展階段

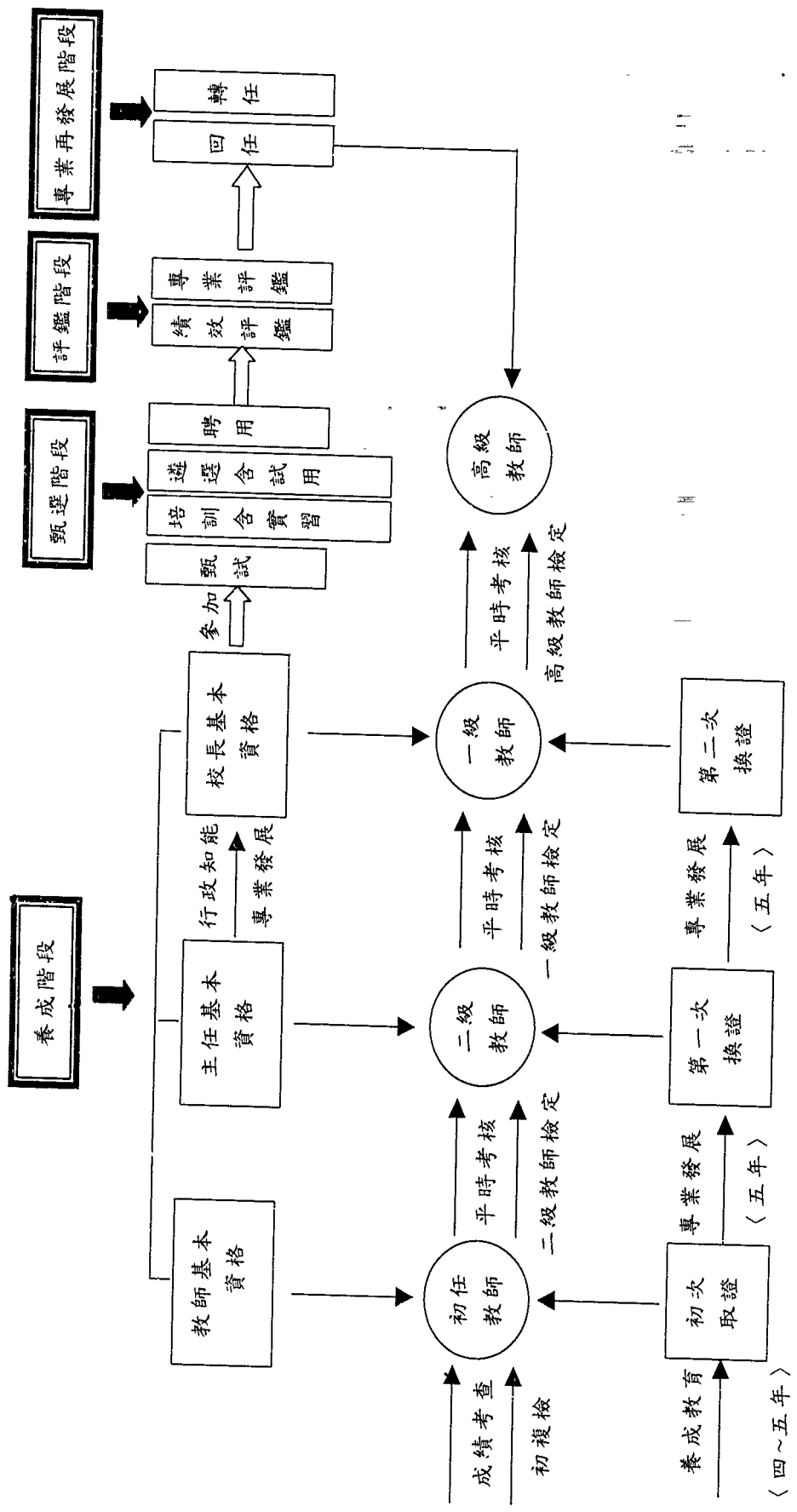
校長的回任教師與轉任其它工作是本階段討論的話題。依新修訂國民教育法條文規定，對於不適任或不願意再擔任校長職務者，雖然明載可回任教師，保障其工作權利；然而，就安置的向度與過程實在太過於狹隘且草率，以致“提前退休”是普遍呈現的事實。因為“回任教師”對一位曾經擔任過校長的人而言，所須面對的是複雜且難以調適的問題—可能是技術性的，也可能是價值性的。再說，如何讓一位久未教學的校長順利的重執教鞭從事教學，恐怕得要一段很長時間的再訓練與再進修；這也再次說明本認證制度為何要與教師專業分級相結合的原因。爰此，如何站在終身職業規劃與人力資源再開發的觀點，讓適任的校長得到更寬廣、更有利的轉任空間；而讓不願意或不適合再擔任校長的教育工作者，得到應有的輔導與安置，實在有必要從整個教育環境的體制中妥善、完整的加以規劃。本階段可能的作法有：

- 1.建立教育行政機關與學校人力交流的靈活機制，彈性增加人員調度的空間。
- 2.成立教育研究專責機構或修編教師研習中心研究人員編制，提供有研究或教學專長的校長，擔任教學研究推廣工作。
- 3.訂定校長回流教學計畫，讓有意回任教師的校長有再進修、再訓練的機會。

#### 肆、結語

校長遴選的實施，其實是一種時代的潮流，是校園民主發展後必然的結果。當社會風氣越加開放，為自己子女選擇一位好老師、好校長，必將會成為社區家長基本的教育需求，就如同我們會選擇醫院、挑選醫師一樣。尤其在教育基本法公佈施行之後，相信這種家長選擇教育的呼聲，會越加強烈；對教育品質的要求，也會越來越高。因此，如何透過「專業」與「績效」的教育保證，讓教育需求者得到滿足，或許才是身為一位現代化校長應有的思維。也惟有基於對「教育專業」與「教育績效」的尊重，重新塑造一套健全的、深具人性考量的培養機制，校長的遴選才能遏止泛自我、泛專業、泛政治化的再度發生。

“每個人自己就是一本書，  
每天要好好地把自己從頭  
到腳溫習一遍”



《圖一》校長認證制度的概念構圖

# 初任校長導入輔導制度設計 理念

討論人：蔡秀媛

台北市大橋國小校長

## 壹、前言

校長是學校成敗的重大關鍵，語云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」校長對於學校的氣氛、教學的品質、教育的成就有著決定性的影響力(秦夢群，民 88)。Baltzell & Dentler(1985)強調只有好的校長才能營造出好的學校；Smith(1994)亦認為有效能的學校和有效能的校長密切相關；Anderson(1991)也以爲，在卓越的學校中，校長扮演的角色是一關鍵性的人物。校長的重要性可見一斑。

正因爲校長的角色至爲重要，不但擁有專業自主空間，相對的也面臨責任壓力的負擔。尤其近年來國中小學校長的任用制度，依修訂之國民教育法第九條之規定，已由原本的派任制改爲遴選制，所以只有受過專業訓練，擁有專業知能的校長，才能明智地應付時代劇烈的變遷以及學校內外的挑戰(張德銳，民 85)。

目前校長從甄選、培訓到被遴聘爲校長，儘管職前培訓過程規劃縝密和週延，仍無法保證在經營學校就有效能，因爲社會變遷快速、知識不斷更新，拿過去所學適應未來，是絕對不足的，就如同師資在職前的培育合格化後，並不能保證教學就能勝任，必須經由導入輔導與在職進修，來促使專業成長，才能使合格教師進而卓越。林清江(民 84)曾指出：嚴格的就業訓練，有助於職業社會化的成功；Hughes 等人(1996)也以爲：教育及訓練可協助校長成爲一位優秀的領導者；謝文全(民 88)亦認爲：中小學校長的培育，應以足以養成專業化的校長爲原則。

因此，校長的培育制度甚爲重要，究竟校長培育的歷程爲何？我國校長培育制度的缺失如何？國外校長導入教育的情況，以及我國初任校長導入輔導制度應如何建立，以培育出能夠獨當一面、具有應變能力的校長？是本報告所要探討之重點。

## 貳、校長培育的歷程

校長的培育是一件相當重要而複雜的工作，校長培育制度的建構，應以養成專業化的校長爲前題，是以校長培育的歷程應先透過師資培育機構的職前專業養成教育，再藉由校長儲訓機構的儲備養成教育後，進入初任校長導入輔導階段，包括準校長實習階段和初任校長前二年階段(第一年可爲試用階段)，之後尚需透過不斷的在職進修，以培養並持續提昇校長的專業知能。簡而言之，校長培育的歷程，應是「職前教育——導入教育

——在職教育」的完整歷程。

## 參、我國校長培育制度之缺失

### 一、相關法令無明文規定

基於上述之校長培育歷程，我國校長在培育制度上尚有諸多缺失，值得吾人省思與改進之處，特別是校長導入教育部份，茲臚列如次：

根據「教育人員任用條例」，可以看出中小學校長之資格規定多限於學歷與經歷，其是否修習教育行政專門課程或經由導入輔導歷程，則未加以限制。影響所及，造成並無教育行政專業訓練者或未經導入輔導過程者亦能擔任校長，完全無視於教育行政乃一專業的事實，其品質令人憂慮。

### 二、培育之機關與課程闕如

在美國著名大學中，多設有教育行政相關領域之系所，提供證書課程，其中包括中學教育行政、小學教育行政、特殊教育行政等。所有希望擔任校長職務者，均需取得證書後才能申請。與之相較，我國現行教育行政體系中，並無學校行政領導人員專責培育機構，各教育學術研究機構中亦無專門培育學校行政人員的單位，造成即使未修過任何教育行政課程的教師，也能順利當上校長，對於教育行政人員的專業化，實為一大諷刺。

### 三、未建立教育行政證照制度

按照教師法的規定，任何希望擔任中小學教師者，均必須修畢職前專門、專業、與實習課程，之後才能取得教師證書，廣義而言，此乃證照制度的實施，任何在專業上不夠水準者，均被排除門外。與之相較，我國教育行政人員之證照制度幾乎闕如。按照目前國民教育法之規定，中小學校長由縣(市)所組之遴選委員會遴選之，其中並未提及任何相關證照或證書的規定。晚近並有縣市主張只要擔任教學工作若干年的教師，即可報考校長之甄選，此種完全無視教育行政工作為專業之傾向，較之歐美先進國家，必須切實加以檢討。

### 四、校長導入制度並未落實

校長儲備訓練結束後，並無實習導入輔導；而初任校長期間(擔任校長前二年)，通常也是行政人員最感困擾的階段，我國的學校行政人員培育制度也未涵括此一階段在內。若勉強說有安排導入課程，實質上也無專業的設計理念(如教育行政人員所須具有之知能)，多半只是零碎的拼湊，校長很難在短時間內習得教育行政相關的知識與理念(秦夢群，民88)。

### 五、以短期儲備訓練作為培育重點

現職學校行政人員經甄選通過後，必須參加儲備訓練，此一訓練即為校長專門培育的重點，近年來國內許多教育人員質疑此種強制性的儲備訓練方式與內容是否得宜，認為應該讓有意願擔任中小學校長、主任的人員，在通過甄選考試之前的職前訓練之中，就必須自行修習基礎的學校行政或是教育行政相關課程，而在儲備訓練時，改將重點放在學校行政的實務訓練的操作處理上。如此不僅可以減少人力、物力的消耗，也可以減少時間、財力的支出，更可以讓導入教育更為落實。

## 六、校長實務訓練及實習課程的時間長短不甚理想

在我國中小學校長實務訓練及實習課程的時間長短方面，我國國民小學教育人員大部份都認為應該將實習的時間延長為六個月至一年，以作為加強校長實務上教育專業知能的學習。

美國許多大學在經過學者專家的嚴格設計之後，已經更改校長培育課程內容，增加實務與實習的課程，實務訓練為期半年，實習課程為期一年。

我國師範院校對於校長的培育也是偏重理論上的認知，對於實務訓練的行動與省思精神之訓練，則少之又少。譬如：我國國民中小學校長的用人方式，都是著重於筆試成績的高低，而非注重實務與實習的訓練，這是我國對於校長培育的通病(柯平順、林天祐，民 84)。而且所接受短期儲備訓練的時間只有短短約一個月左右，比起美國的一年半載實在是過於短暫與草率。所以，延長我國國民中小學校長的實務訓練及實習課程的時間，增長為半年或是一年，以加強實際的實務訓練是有其必要的。

## 七、我國國民中小學校長培育的相關課程層級相對偏低

美國各州政府的中小學校長培育的相關課程，都是由各大學校院所提供的研究所層級課程(學士後培育)來加以規劃培育；而中小學校長的基本條件中，美國各州政府也明文規定必須有教育行政相關系所碩士學位，或是一般科系碩士學位以上的學歷。

相對於我國在中小學校長培育相關課程上，迄今依然沒有美國各大學校院所提供的研究所層級課程。我國國民中小學校長培育的相關課程層級相對之下是偏低。

## 八、我國大學校院內尚無專門培育國民中小學校長之課程

美國各大學校院對於中小學校長培育訓練，都設立有教育相關的系所，專門提供中小學校長培育的各種教育專業知能的需要。

近年來，雖然暨南大學、淡江大學已經成立教育行政與政策研究所，輔仁大學也已經成立教育行政與領導研究所，但是，仍然沒有專門針對中小學校長做培育訓練，中小學校長培育訓練大致上還是一元化的在各師範校院中培育。

## 九、校長培育實習訓練方式僅止於參觀見習

我國在國民中小學校長的實習訓練方式上，是只有到各校參觀見習，並沒有參與該校行政實務的運作。

美國各州政府對於中小學校長的實習訓練方式，有的是推薦其擔任中小學校的副校長或是助校長；有的是給予更多的實習時間向原來學校的校長學習實際的行政運作。美國各州學區委員會為了使新校長能夠對於該學校的行政運作駕輕就熟，因此提早了數個月時間，來籌備甄選該學區的中小學校長。

## 十、我國並無強制性國民中小學校長在職進修的機制

在職進修為提供每一個校長人員，在校長工作之中所遭遇到的各項難題，有所解決的方法與方式，進而可以再充實學習，使得校長在處理校務的各項工作上，更加有效能與有效率，特別是對於初任校長。

美國各州政府都有明文規定，中小學校長應該在其任內，到各大學研究所修習學分，或出版著作，以培養其教育專業的精神。例如華盛頓州政府規定必須於五年內修習研究所的學校行政課程一百五十小時(顏慧萍，民 81)。

而我國迄今尚未針對中小學校長在職進修作出強制性的規定，特別是初任校長，甚至沒有建立國民中小學校長在職進修制度，雖然各級地方政府每年都有為期幾天的校長、主任進修活動的內容與觀念，卻都只是泛泛之談或是談天式的教育理念溝通為主，實在稱不上進修。

所以，我國對於初任校長的在職進修應該落實，以更專業的理論配合實務，來促進進修的品質。而且，在強制性的在職進修制度下，應該有「使用者付費」的概念，由進修研習的種類來決定是否要收費。

## 肆、國外校長導入教育之啟示

校長導入輔導涵括準校長的實習輔導及初任校長前二年(第一年可定位為試用期)的協助輔導。是以校長導入教育階段與職前教育階段、在職教育階段均息息相關，為方便探究，以下均兼論之：

美國的校長培育校長制度有一項優點就是建立校長實習制度，其課程設計使準校長有實際參與學校行政決策的機會。另外，美國的制度也強制要求在職校長必須不斷進修，以維持執行職務所需之能力。

美國教育學院較具規模的大學，多數提供 Developmental 模式的中小學學校行政領導人員培育方案，如新墨西哥大學(The University of New Mexico, 簡稱 UNM)教育學院的培育方案即為著名的例子，

其設計採階段式：

- (一)第一階段在「建立基礎」，由學生涉獵廣博的核心理念，包括「課程與教學」、「人力資源管理」、「行政管理」、「組織行為」等四大行政學術領域。
- (二)第二階段強調「觀察與反省」，安排學生到學校及教育行政機關進行教育組織及活動的觀察學習，同時印證第一階段所學，另外也開始進一步探討相關的理論。
- (三)第三階段屬於「應用階段」，學生必須在教授指導之下，應用第一、二階段所學，各自分組到學校去實際解決一個現存的問題。
- (四)第四階段進入「實習」的階段，實習期間定期返校研討。
- (五)第五階段為「評鑑」，共同研討培育方案的利弊得失。
- (六)第六階段則進行「追蹤與輔導」。

而美國紐約州立大學水牛城校區(State University of New York at Buffalo, 簡稱 University at Buffalo)教育行政組織政策系(簡稱 EOAP)於一九九四年提出 LIFTS (Leadership Initiative for Tomorrow's Schools)模式，進行學校行政領導人員培育革新方案，該模式的特徵如下(State University of New York at Buffalo, 1994):

(一)採「省思性」的架構

該方案的課程設計是以 Schon 的反省思考理念為出發點，培訓的過程先以學校實際問題為核心，再輔以理論的連結，最後再回到實際問題的探究，目的在培育未來的行政領導人員具備高度的問題解決能力，使學校行政領導人員能勝任行政工作。

(二)採「三明治」的方式進行

除第一次、第二次講述課程內容和要求以及返校進行理論的驗證在大學上課之外，其餘大部分的時間學員都在學校中進行實務訓練。在為期兩年的培訓過程，

第一年學員被安排到資深優秀的學校行政人員學校中，接受實務的指導，並定期返回大學研討所碰到的問題及解決或未解決的問題，以及進行相關理論與學術的探討；第二年則進行一整年的工作實習，實習期間分別被安排到不同性質及不同類型的學校實習，實習人員實際參與行政決定，實習指導人員包括大學的授課教授以及優秀的學校行政人員。

美國許多州的州教育廳局對於校長培育也有以下規定(Kenneth,1990):

- (一)確立每一個有潛能的校長候選人員，必須具有一至二年的校長領導與管理方面的經驗。
- (二)提供最好與最有可能的職前培育、導入教育(induction education)以及專業發展經驗之教育(Professional development experience education)。
- (三)在每一個校長候選人員成為「初任校長」之後，給予其在工作上的支持與幫助。

美國要成為中小學校長，有意願的教育人員必須先具備基本的學歷、經歷與教師證書或是執照，經過特殊的專業訓練之後，在各州擁有校長證書或執照，之後才可以報名參加各州各學區所舉辦的甄選活動。

而各州在中小學校長的學歷與經歷方面，是採行認可制度。在學歷方面，必須在各州政府所認可之各大學院校或是師資養成機構，擁有碩士學位以上的學歷。在經歷方面，必須在該州從事數年的教學工作，並且取得教師證書或執照。並且在經過特殊的專業訓練，完成學分的修習之後，才可以擁有該州的校長證書或執照，始可報名參加各州學區的中小學校長甄選活動，成為美國各州學區中小學校長的候選人員，進而成為正式的中小學校長(王玉麟，民 87)。

例如：在華盛頓州欲取得校長證書或執照必須經過下列的培育過程取得學歷、經歷與相關的證書。

- (一)學歷:獲得被華盛頓州政府認可之大學院校或是師資養成機構之碩士學位。
- (二)經歷:最少要有三年成功之教學經驗，並取得教師證書；或是有一百八十天的副校長、及助理校長的經驗。
- (三)專業訓練:必須在被華盛頓州政府認可之大學院校或是師資養成機構中，於五年內修習研究所的學校行政課程一百五十小時，才可換證。

美國各州政府對於中小學校長的經歷，大部分只要求有數年的教學經驗與教學證書的教師，即可以報名參加校長甄選，但是在職前培育與專業訓練上，對於學校行政實務的運作已經有深入的了解。美國中小學校長的實習訓練方式，有的是推薦其擔任中小學校的副校長或助校長；有的是給予數月的實習時間參與實際的行政運作。這也就是美國各州學區委員會為了使新校長能夠對於該學校的行政運作駕輕就熟，因此提早了八個月左右的時間，來籌備甄選該學區的中小學校長(吳清山，民 83)。

美國在為初任校長選擇資深優秀校長，不是一般所謂能為初任校長提供任何答案的人，而是他不僅能和別人分享其豐富的經驗及專業之知能，而且也在聆聽和學習。因此，他必須負起：1.提供建議、2.溝通觀念、3.諮商輔導、4.帶領引導、5.以身作則、6.保護維護、7.改進技巧的責任。

此外，要擔任傑出的輔導校長需具備以下特質：

- 1.有實際經驗並為屬下所認同；
- 2.具有積極性的領袖特質；

- 3.能指出初任校長的問題所在，而非只會回答問題；
  - 4.實施方法多元化；
  - 5.激勵初任校長潛能發揮；
  - 6.塑造願景；
  - 7.對大環境有明確的認知。
  - 8.願意投注時間和精力在專業發展領域；
  - 9.有堅定的信念；
  - 10.對自己的能力有自信；
  - 11.自我期許頗高；
  - 12.相信「導入輔導制度」是有效的教學相長互動模式，能讓校務蒸蒸日上。
- 綜上所述，國外的校長培育制度，特別是導入教育頗有其特色，茲分述之：

### 一、美國

- (一)先取得認可之學歷、經歷與相關證書。
- (二)參加為期二年(或一年半)的培訓課程，課程均以學校實際問題為核心，再輔以理論的連結，最後再回到實際問題的探究。
- (三)除了理論驗證課程在大學上課外，大部份時間均至學校中進行實務訓練。
- (四)第一年(或半年)的課程至輔導校長的學校接受實務訓練，並定期返回大學做學術探究與問題研討。
- (五)第二年則分別被安排到不同性質及不同類型的學校進行工作實習，由大學教授及學校行政人員指導，並實際參與行政決定。

### 二、新加坡

- (一)教育部要求各區推薦適合當校長者到校長中心接受訓練。
- (二)訓練時間共十個月，包含最後二個月的實習導入輔導。
- (三)導入輔導採「師徒制」，實習校長至實習學校與一位輔導校長如影隨形的見習、實習、討論，並予以作決定的機會，如果實習校長所作決定錯誤，後果仍由輔導校長負責。
- (四)受訓合格取得證書，可抵碩士班學分。
- (五)由教育部指定有意願的優秀校長擔任輔導校長，實習前一週先由輔導校長現身說法，並帶領實習校長參觀學校、介紹其辦學理念。
- (六)實習校長參觀 5-8 所學校後，彼此協調、評估，選擇一位切合自己風格、理念、特質的校長擔任輔導校長。
- (七)輔導校長在帶領實習校長之前，必須參加校長中心所舉辦為期一週的職前訓練，共同討論如何成功的帶領初任校長，並提出各種模擬情境，而新任輔導校長則需接受更強化的訓練。

茲綜合歸納以上國外作法值得借鏡之處如下(林天佑，民 89)：

- (一)以大學研究所課程為培育學校行政人員的主力。
- (二)職前培育內容以實務課程及實地訓練為主。
- (三)實習時間長，並實際參與學校行政決定。
- (四)職前培育包括了導入教育階段。

- (五)初任校長的持續輔導為培育課程的重要內涵，且聘資深優秀校長為輔導校長。
- (六)強制初任校長有系統地參加規定的大學學分或進修時數的在職進修。
- (七)採「師徒制」實習方式。
- (八)由政府選擇資深優秀的校長擔任輔導校長。
- (九)實習校長可選擇适合自己風格、特質、理念的輔導校長。
- (十)加強輔導校長的職前培訓。

## 伍、初任校長導入輔導制度之探討

初任校長導入輔導制度乃指透過引導介入方案，協助輔導初任校長由準備進入教育行政專業到正式進入教育行政專業，以致在教育行政專業上獲得生涯成熟的過程。在此，「初任校長」(beginning principal)實涵括實習校長及甫擔任校長前兩年的初任校長(第一年初可為試用校長)；而引導、協助初任校長者，此文以「輔導校長」(mentor principal)稱之。初任校長的角色是學習的、適應的、變動的，它必須學習如何當一個稱職的校長，必須去適應所面對的新情境，更必須隨著經驗、體驗的加深增廣，而隨時變動、調整領導技巧，此外，初任校長也要是省思的、批判的角色，要不斷的對導入教育過程進行反省與批判的工作，促進自身的專業成長；而輔導校長則需透過提供建議、溝通觀念、諮商輔導、帶領引導、以身作則及保護維護等導入輔導方式與技巧，使初任校長領導專業知能提昇。

### 一、校長導入輔導制度的重要性

導入階段的特性是初任校長必須進入真實工作情境，在實際的情境中，實際的運作，從遭遇挫折、發現問題，進而澄清價值觀念、尋求問題解決，並透過不斷的思考、反省、批判與實務對話，進而體驗到理論的意義與價值，也了解校長的工作內涵及校長所應具備的種種知能，而在這同時，亦可決定是否願意以校長為志業，是否樂意投入校長的專業行列之中，並奠定未來專業發展的基礎。

因此，初任校長導入訓練是一複雜的過程，包含假定、運用、嚐試等活動，在這活動過程中，需不斷地質疑、澄清、發展、試驗各種觀念；而各種新觀念不斷地進入行政系統後，取代舊觀念與否，亦需靠初任校長一次又一次的證驗及判斷。此時，輔導校長所累積的豐富經驗、智慧，就能夠協助初任校長知覺環境、澄清成見、提供新觀念，進而引導初任校長運用各種不同的資源，發展領導新點子。

近年來，由於教育改革腳步的快速，學校常面臨許多必須即刻下決定的機會，如果校長不能夠瞭解、適應、掌握環境的變遷，就無法扭轉劣勢，化危機為轉機，使學校運作如常，不受突發因素影響。因此，當前校長所應具備之能力，不再像以往那樣單純，而校長角色也變得複雜多樣，是以，許多能力的養成，不能只靠職前教育，尚需導入教育及在職教育的配合才能竟其功。

此外，因為學校中的問題愈來愈繁雜，林文律(民 86)在整理國外文獻時，就發現美國及其它國家初任校長最常面臨的困難也愈來愈多，諸如：

1. 角色過多、工作過量及無法有效進行時間管理；
2. 領導更迭的陣痛及校長社會化的過程所引發的問題；
3. 選擇最佳時機進行校務改革的問題；

- 4.如何有效因應各種不同團體的不同需求的問題；
- 5.充滿孤立感的問題(常常須孤軍奮鬥，自行設法解決問題)；
- 6.不知自己究竟做得好不好的困惑；
- 7.社交往來應酬的問題。

而國內亦有初任校長因不懂相關法令(如人事、主計、工程等法令)，而面臨茫然無頭緒，不知如何下手的窘況；又因無正規的導入輔導制度，致使初任校長碰到是類困難，也只能望而興嘆或自謀解決之道如下(林文律，民 88)：

- (一)請教以前的老校長，基於同事情誼相信他會為自己保密。
- (二)請教同期的校長，因為大家熟悉。
- (三)請教學有專長的校長或值得信賴的校長。
- (四)請教教育局督學、課長、局長(但會擔心被誤認自己能力不足，考績受影響)。
- (五)和幹部商量。
- (六)自我摸索或參閱相關資料。

基於此，足見初任校長亟需導入輔導機制，協助其無障礙、無牽掛、充滿信心的跨出去。

## 二、初任校長導入輔導制度之設計芻議

針對國外校長導入輔導制度值得借鏡之處，及國內校長培育制度之缺失，個人認為我國初任校長導入輔導制度最落實的作法，可參酌國外「師徒制」的導入輔導模式，建立以下機制：

- 1.先由政府遴選、公布稍具規模的績優學校(至少 24 班以上)擔任實習學校，及有意願的資深優良校長擔任輔導校長；
- 2.實習校長先參觀這些實習學校，並聽取該校校長的辦學理念後，評估、選擇適合自己風格、理念與特質的實習學校和輔導校長；
- 3.實習校長如果是由主任甄選出來，且各處主任均擔任過，則可直接跟著輔導校長進行為期半年的實習導入輔導；
- 4.實習校長如果是由教師直接甄選出來，沒有行政經驗，則應先安排至教務、訓導、總務、輔導四個處室各實習二週，才得以跟隨輔導校長進行為期半年的導入輔導；
- 5.實習校長如影隨形的跟隨輔導校長實務運作半年後，再由輔導校長及該校主任參酌實習校長的實習情形填寫評估表；
- 6.教育行政機關亦依據這段期間視導結果，給實習校長評估成績或報告；
- 7.評估通過後頒發「校長證書」，即可憑此證照，參加當年五月校長遴選，而成為正式校長。

除了師徒制的導入輔導機制外，尚需其它配套措施的配合，以強化導入輔導制度之功能。茲分別從教育行政機關、師資培育機構、校長儲訓機構輔導校長及實習校長本身提出初任校長導入輔導制度之建議，以供相關決策單位參考：

### (一)教育行政機關

#### 1.落實教育行政實習成效評鑑

加強教育品質的監控與提升，一方面可淘汰不適任的實習校長，另一方面亦可

作為校長培育機構改進教學之參考。因此，集合校長培育機構、實習學校和教育行政機關的代表，研擬客觀詳實的教育行政實習成效評鑑規準，以準確地評鑑出實習校長的領導知能、教學表現以及反省實踐能力。

而教育局的視導人員也要定期、不定期的實施視導和評鑑，提供回饋，不僅作為實習校長反省和改進依據，而且作為正式評鑑，給實習校長實習成績和評估報告；此外，亦應強化輔導功能，教育局應設導入輔導的巡迴小組或校務諮詢團，隨時支援輔導工作的進行，解決相關問題，因有些狀況非實習校長或輔導校長所能解決的。此外，巡迴小組亦有助於輔導校長的專業發展。

## 2. 應儘快建立教育行政人員的專業證照制度

國內教育行政人員之證照制度並未建立，造成教育行政人員之專業素養無法訂定標準。一般人以為準校長過去擔任學校主任多年，應具備相當的經驗與歷練，足以勝任校長的工作，此乃錯誤之觀念。校長必須為領導者，其角色任務相較於過去擔任教師或主任時有明顯不同，萬萬不可一概而論。建立教育人員的專業證照制度將有助於專業素養的確立，對我國教育品質之提昇有著很大的助益。

## 3. 整合資源，慎選承辦機構

針對未來校長職前儲訓課程與相關措施的規劃，不管其辦理機構為何，應善加運用現有承辦機構的資源及經驗，有效傳承，以使儲訓工作能更臻完美；其次應慎重考慮承辦的層級及其辦理能力，若能由教育部統籌，分為北中南東區訓練，並授與校長證書，應是較為理想的方式。亦可以考慮與大專院校合作辦理成立類似「領導學院」的機構，兼顧校長職前培訓以及學校領導的研究、推廣、資訊蒐集、以及提供問題解決的諮詢。

## 4. 提供輔導校長適當的獎勵，並給予適當的規範

輔導校長在一般校長工作之外，需額外負擔導入輔導工作，如果教育行政單位能提供敘獎、休假、進修等獎勵措施，將能激發更多資深優秀校長的意願。此外，亦可考慮加以適當規範或考核，以提昇輔導成效。

## 5. 慎選輔導校長

選擇輔導校長可參考美國聯邦教育部和全美小學校長協會所共同訂定的選拔傑出校長標準，包括(張明輝，民 86)：

- (1) 對實踐卓越教育之目標有清楚的承諾。
- (2) 重視所有學生的學業及社會需求的教育計畫。
- (3) 和家長及社區有密切的聯繫。
- (4) 校長同儕推薦。
- (5) 至少擔任五年的校長職務。

## 6. 建立校長進修網路系統

有系統的規劃校長進修制度，擴充多元的進修途徑，設計靈活多樣課程，並深化教育內容，同時架設校長進修網站，將相關的進修資訊及內容上網，以利校長充分運用。

## 7. 建立國民中小學校長強制性在職進修制度

在職進修為提供每一個校長人員，在工作中所遭遇的各項難題的解決方法，可

以再充實學習，使校長在處理校務的各項工作上，更加地有效率。而我國迄今尚未針對國民中小學校長在職進修作出強制性的規定；特別是初任校長。因此，政府在教育決策中對於學校初任校長的強制性在職進修，有必要徹底的規劃，且應該要有「使用者付費」的概念，由進修研習的種類來決定是否需要收費。

#### 8.建立良好的伙伴關係

校長職前培育、初任校長導入階段與校長在職進修三階段均有密切的關連，教育行政單位應結合教師研習中心、師範校院、和學校實務人士共同努力，建立良好的伙伴關係，以塑造優良的校長。

### (二)師資培育機構

#### 1.大學應規劃完善的導入輔導課程與培育管道

現今之大學中設有教育行政相關領域之系所太少，對於校長培育制度之落實造成阻礙，國立師範校院或設有教育系所之大學應設立完整之學校行政專門課程。

師資培育機構亦應加強大學及中小學之交流，及規劃完善的導入課程，以協助有志於校長工作者獲得行政運作及教育領導等必備的知識與技能，並力求其深度與廣度。此外，課程應減少理論部份，加強實務演練。培育單位或可安排職前或儲訓之校長多接觸教育現場並學習解決實地的問題，實地觀摩有經驗校長的領導過程並與深入討論，敦聘資深、優秀的現職校長擔任講座，採取以實務問題為導向的學習方式，以促進知行或知能合一。

#### 2.課程應包括專業知能與專業精神兩類

一位稱職的中小學校長除了有通識教育素養外，應兼備專業知能與專業精神。專業知能之課程，應包括三種，即一般教育知能、行政領導知能、及專業組織知能；而行政領導知能又包括概念知能、人際知能與技術知能。是以師資培育機構在設計課程應全方位考量，以應實際之需。

#### 3.師資培育機構與專業團體宜適度承擔更大的職前儲訓責任

目前校長儲訓工作大多委託教師中心辦理，雖然其講座的來源大多來自各教育學術機構，但仍往往無法提供有系統、長期性的課程，故未來師範院校、設有教育院系所之單位，與教育行政與學校管理之專業團體宜適度承擔更大的儲訓責任。其方式可增設教育行政系所(秦夢群，民88)，亦可增設特殊的專門方案課程，另外也可以結合學術機構、專業團體與現有的辦理單位合作辦理。

#### 4.多設計發展取向的進修課程

根據校長實際需求、教育行政專業與教學實踐、現代教育科技、新的教育知識與研究等因素設計課程，而非侷限於校長培育機構的本位觀點，或是完全依照職前教育的課程架構。

#### 5.安排集會研討

大學指導教授應安排輔導校長和實習校長每週集會研討，討論研究結果或有爭議性的教育論題和個案，集思廣益，共同慎思、解釋和澄清。

#### 6.籌組初任校長成長團體

師資培育機構應為甫上任之初任校長辦理一個星期左右的工作坊，加強實務演

練；或籌組讀書會，協助初任校長同儕團體成為學習型組織，一起成長，共同分享，並持續一學期以上。

### (三)校長儲訓機構

#### 1.考慮延長職前儲訓時間

現行國小校長職前儲訓時間為八到十週，若能予以延長，則在課程的安排上將可更加深入，實習的時間也可加長，Murphy(1992)亦同意教育行政人員及校長職前培育方案最好設計為全職的，且時間加長；其次，若迫於現實考量，在適度延長儲訓時間的同時，也可考慮利用寒暑假進行儲訓，以減少對學校行政工作的影響。

#### 2.研究採行學分制的可能，朝向設置證書課程及證照制度努力

校長的職前儲訓課程若能與大學或學院合作，則可考慮採用學分制，認定其學分。另若能配合完善的儲訓課程規劃，推展校長證書課程，則可考慮建立校長的證照制度，以提昇校長的專業素養與形象(秦夢群，民 88)。

#### 3.規劃合乎經濟效益、人際互動的最佳班級規模

規劃初任校長導入課程參訓人數不宜太少，亦不宜太多，否則對於資源的運用、人際的互動以及經驗的交流均有相當的影響。

#### 4.參酌學員需求導向的課程設計

課程的內容若能符合參訓者的需求，其學習動機必較強，成效當然可以更高。可於導入課程發展過程中，邀請學者專家、現任校長及將參訓之初任校長共同規劃課程，以設計更能符合學員需求的導入課程。

#### 5.著重課程內容的統整

初任校長的導入課程應該有一統整性的規劃，最好能夠事先請授課教授交上課綱要，並要求學員能事先閱讀，以增進上課效果。另在統整課程內容時宜考慮加強最新的教育政策與教育理念，並重視社會的趨勢，適時將相關課程列入導入課程中，同時增加教學方法與內容、危機處理、問題解決、校長身心壓力調適的課程及人際關係方面的課程，使理論課程與實務課程相結合，進而能夠兼顧理論性、技術性及生涯性三方面的課程(王如哲，民 87)。此外，未來的課程在改變時，宜強調其真實性、複雜性、與相互關聯性，並參考下列原則(Murphy,1992):

- (1)其方案應設計成可以協助初任校長發展學習的能力。
- (2)其方案應展現多重來源、相互關聯的內容。
- (3)其課程應由「具生產力的主題」、「根本問題」或與實際關聯的真實問題所建構。
- (4)其重點應為經驗的深度。
- (5)其方案應利用原始來源的資料(而非教科書)。
- (6)其方案應展現一種核心課程的特徵。

#### 6.設計能增進人際互動的活動方式

藉由學員規律的團體生活進行非正式課程的活動，可以增進人際互動關係，學習效果提高，並使初任校長能有效帶領學校。因此導入課程之活動方式應重視培養學員們人際互動、經驗互享、自我成長、語言表達等方面的能力。

#### 7.編印參考書籍

校長儲訓機構應將初任校長常見的問題彙整、編印成冊，如「初任校長實務問題與討論」，可對初任校長提供實際的幫助。

#### 8.持續成長與進修

初任校長受訓過後，就任兩個月、一學期或一定時間，就安排回到研習機構座談，並找優秀督學及辦學有心得的校長一起交換經驗。研習機構將座談做成紀錄，發行給各學校校長參考，亦可作為日後修正儲訓課程或作為儲訓教材之用(林文律，民88)。

#### 9.採用多樣化的成績考核方式

減低考試壓力，加強實習校長的品行考核，此外，校長的領導能力、規劃能力以及溝通能力也應於此時期予以評量。最後應適度提高考核的門檻，使每位參訓學員均有足夠的學識修養及品德來擔任校長職務。

### (四)實習學校

#### 1.於實習中後期安排實習校長完全獨立帶校，輔導校長居顧問視導地位

實習校長於實習中後期大多已具備獨立帶校的能力，若能安排使其獨立帶校，輔導校長純粹居顧問視導地位，將可以使實習校長更快的體驗到一個真正校長的責任與義務。

#### 2.鼓勵實習校長探求領導智慧

使實習校長理解輔導校長學校實務智慧形成的深層意義，是非常重要的。為了能使其探求輔導校長的領導智慧，首先應讓實習校長了解輔導校長在學校中所運用的方法、發展的態度、表現的興趣、堅持的原則，不是個人領導型態、人格魅力、職務權威所產生的必然結果，而是輔導校長時衡當時情境所採取的特殊行動。

為說服實習校長相信此觀點，輔導校長必需安排資深優秀校長與實習校長進行下班後討論，輔導校長指述採取行動時的動機、意圖及考慮的情境因素；在實習校長認同每一行動皆有其特殊意義後，進而培養實習校長敏銳的洞察力，透過靈敏的觀察，敢出問題詢問輔導校長，在問答的過程中，使輔導校長潛藏的領導智慧逐漸浮現。為了促進詢問成效，應增加反省的對話時間，而對話的主題應鎖定在所觀察的學校事件上，透過討論、問答、諮詢的導入輔導，使實習校長能夠得知輔導校長的領導智慧。

#### 3.增進實習校長多元學習機會

輔導校長工作場所就在學校，是以輔導實習校長之際，可針對實習校長不同階段的需求，給予不同的支援、即時的反饋督導。為了營造實習校長學習機會，提高導入輔導效果，應藉由輔導校長的力量，結合各校不同專長、不同類型的校長，在不同的導入輔導階段，提供不同的需求服務，這種結合校長同儕力量的導入輔導制度，對實習校長而言，可學到不同的領導策略，聽到不同的領導觀，拓展了實習校長領導視野，豐富實習經驗。而對該校的輔導校長而言，因為同儕在領導上提供不同觀點，使輔導校長得以截長補短，進行自我反省，具有自我成長與自我評鑑的實質意義。

#### 4.發展高品質的導入輔導技巧

輔導校長可依循下列原則發展有效的導入輔導技巧：

- (1) 確認所規劃的技巧是符合校長實務的技巧。
- (2) 使實習校長不僅關心領導滿意度，也關心領導過程所得的成敗經驗。
- (3) 引導實習校長發展行政專業能力，同時提供實習校長思考空間，表露個人的觀點及解決問題的能力。
- (4) 不僅使實習校長從領導中找出優點並認同之，同時讓他們面對問題時能尋求解決之道。
- (5) 不僅關注實習校長於特定的狀況運用已學得的領導技巧，也關注實習校長在多變的校長環境中能隨機應變。
- (6) 不僅讓實習校長認識先前學過的有效領導策略，同時應告知初任校長發展其他不同的策略，以應付不同情境、不同目的、不同事物。
- (7) 不僅協助實習校長成為優良校長，同時應協助其自我發展專業技能、態度，以及自我成長的責任心。
- (8) 不僅輔導實習校長學習，同時能評鑑其領導的優缺點，最終能判定實習校長進入專業領域所欠缺的部分。

#### 5. 融入社區情境的指導

輔導校長除協助實習校長學習校務領導外，亦需將協助的範圍擴大到學校外，包括與社區居民的相處、與家長關係的建立、社區資源的利用等。

#### 6. 擴充導入輔導內涵

良好的導入輔導方案還應鼓勵實習校長從事下列作為：

- (1) 研究：鼓勵實習校長從事行動研究、俗民誌研究、分析課程等，協助他們了解學校的專業文化，探討教育環境和社會、政治、經濟和文化脈絡間的關係，使學校成為實驗室。
- (2) 記錄：指導實習校長將處理校務的所作所為、所思所感，以日記、自傳、經驗談、短文、報告等方式寫下來，刺激他們思考領導的活動，領導的社會脈絡，成為校長的心路歷程，以覺知自己帶進教育生涯的概念、理念、價值和信仰等。記錄也是視導的一部份，依實習校長書寫內容，更能提供切合實習校長的導入輔導。

#### 7. 整合相關資料

輔導校長亦可安排學術機構或文教基金會與學校建立合作(夥伴)關係，加強聯繫，並研究初任校長常面臨的困難與需求，提供必要協助。

### (五) 實習校長本身

#### 1. 尋找合適的實習輔導組合

輔導校長與實習校長之間的相處情形，對於導入輔導的進行有很大的影響，因此應事先考量其風格理念、興趣、專長的差異，尋求較適性的組合。

#### 2. 加強自我導向學習

校長本身要利用各種機會，參加各項行政研討會、座談會、發表會，以獲取新知，表達看法；更要參與同輩學習、合作研究等，以吸取別人優點，增進專業能力；此外，實施研究，發表研究成果；撰寫論文，接受批評和鼓勵，亦是校長自我充實的方式。

## 3.增進多元的成長途徑

實習校長要多參與區內的觀摩學習活動或其他專業發展活動；要定期到教師中心參加研究或和其他實習校長共同討論、交換心得，以促進反省和思考。

## 陸、結語

綜上所述，可知校長的培育與訓練制度，國內有關法令與配套措施並不完備，致使原本完整的「職前教育——導入教育——在職教育」的校長培訓歷程，簡化成爲只有甄試加上短期儲訓而已，其他的「部分」，只有等到校長上任後「各憑本事嘗試錯誤」了。

其實，初任校長導入輔導是校長社會化過程中重要的階段，若能提供豐富而充實的導入教育方案，使他們在實務中，依實際反省，將更能奠定良好的專業發展基礎，成爲優秀的校長，因此加強實習校長的導入輔導實應立即實施。此外，輔導校長的角色不僅是初任校長導入階段的良師，亦是終生專業發展的導師，輔導校長的功能是促進實習校長專業知能的成長，更是協助初任校長進行專業社會化。

今後，我國校長導入教育，應更重視未來校長領導能力的培養，重視校長實務方面的訓練，適當地延長導入教育時間、並增加實習課程，落實校長證照制度等，以期能培養出更具效能之校長，改善現今國中、小之教育品質。

## 參考書目

- 王玉麟(民 87)。**美國中小學校長培育制度在我國實施之可行性研究**。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版。
- 林文律(民 88 年 5 月)。**校長職務與校長職前教育、導入階段與在職進修**。發表於國立教育資料館主辦：**現代教育論壇(四)--校長專業教育與專業發展**。(頁 1-16)。國立台北師範學院。
- 林天祐(民 89)。**教育行政革新**。台北市：心理。
- 林清江(民 84)。**教育社會學新論**。台北市：五南。
- 吳清山(民 83)。**美國教育組織與行政**。台北市：五南。
- 柯平順、林天祐(民 84)。**我國中小學校長主任培育制度之研究**。行政院教育改革審議委員會「學校改革」研討會，台北市。
- 秦夢群(民 88 年 5 月)。**我國校長職前教育之分析與檢討**。發表於國立教育資料館主辦：**現代教育論壇(四)--校長專業教育與專業發展**。(頁 17-25)。國立台北師範學院。
- 張德銳(民 85)。**對「中小學學校之經營」之評論**。**教改通訊**，19，9-12。
- 謝文全(民 88)。**中小學校長培育、任用、評鑑制度**。**教育資料與研究雙月刊**，28，1-5。
- 顏慧萍(民 81)。**國民中學校長甄選制度之研究**。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。未出版。台北市。
- Anderson, M.E.(1991).*Principals: How to train, recruit, select, induct, and evaluate leaders for Americas schools*. (ERIC Documen Reproduction Service NO.ED337843)
- Smith, E.G. (1994) Principal leadership, faculty trust, teacher compliance, and school effectiveness. *Dissertation Abstract Intemational*. (AAC 9429756 Pro Quest Dissertation Abstract).
- National Association of Secondary School Principals. (1985). *Performancebased preparation of*

principals: A framework for improvement. Reston, VA: National Association of Secondary School Principals.

Jackson, S.L., & Conway, J.A. (1990). *Educational leadership in an age of reform*. New York: Longman.

State University of New York at Buffalo (1994). *Graduate School of Education*. Buffalo, NY: Author.

## 內蒙長出蘋果了

### 書本教他們知識 也改變種植

楊蕙菁

「十幾年下來，很多沒想到的事竟然發生了。」三、四年前曾到內蒙的曾志明說，看到孩子們、老師們寫給他的信和作文，「我相信他們從書中得到一些東西」，很多知識也培養出來；最令他訝異的是，他們透過書籍，竟然改變了內蒙的種植，「內蒙長出蘋果了」。

「蒙古人本來是很驕傲的，但是在大陸卻受到壓抑。」曾志明知道他們崇敬成吉思汗，他去內蒙時就帶了一些成吉思汗與西方交流的書籍和資料，上課時和他們談談元曲、蒙古人的曆法等，「我講了很多，都是從金庸那兒來的」告訴他們因為漢族文化的壓制，才不容易知道這些東西。在那裡聽講的師生之後大為振奮。他帶給他們民族的驕傲。

曾志明表示，他跑過大陸一些絲毫沒有文明概念的地方，可是當他還在中正大學任教時，收到來自廣東省的信感謝他，他發覺「人都是一樣的，對知識和成長，都很關心」。

還有一位參加甘肅省水縣泰安鎮鄭川初中讀書會的農民寫信說，鄭川初中原本財力嚴重匱乏、條件差，圖書室根本沒有幾本書，更談不上農民實用技術和進入市場的書籍。鄭川初中獲贈台灣的圖書之後，高中畢業的他看完「農民如何走向市場」、「桃樹栽培」兩本書，懂了「市場經濟」為何物。這些信件給曾志明等人莫大的鼓勵。

然而，認養學校圖書館的計畫也有挫折的時候。曾志明說，錢不夠，他們就去香港，找「田家炳基金會」，台灣的信誼基金會和遠流出版社的總經理王榮文也幫忙處理募款事宜；他還負責找老師到大陸教書，中正大學教授柯華蕙、國立台北師院的蔡義雄（現任教育部主秘）等人，都自掏腰包到大陸，「有時候會覺得把朋友拉下去，有點不好意思」，但這麼多年下來，談練不少種子教師。

一九九〇年，曾志明應前中正大學校長林清江之邀回台，創辦中正大學社會科學院，以相同的理念，與洪蘭開始在嘉義縣竹崎鄉耕耘閱讀運動。認養大陸農村學校圖書室的計畫仍在持續進行著。

洪蘭說，台灣的城鄉差距太大。在中正大學心理系服務時，她察覺了這個現象。她也注意到，以前「科學月刊」只在北部辦營隊活動，「既然大家都在繳稅，為什麼會有南、北不同的待遇？」於是她特意邀了科學月刊到嘉義，開辦南部地區的冬令營。結果營隊受歡迎的程度出人意外，有兩千人報名。

一九九六年中共試射飛彈危機，這一年，台灣的募款工作進行不易。曾志明表示，那時台灣人對大陸產生敵意，他們若去大陸培訓教師，心理其實也不易適應，因此決定暫時中斷赴大陸，改到台灣鄉下的蘭嶼和緬甸的金三角一帶。（摘自曾部長專訪）

# 美國中小學校長評鑑制度及 校長專業發展

討論人：張德銳

台北市立師範學院教授兼國教所所長

丁一顧

台北縣錦和國小教師兼教務主任

## 壹、前言

「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」也就是說，校長是教育政策的執行者、學校的靈魂以及重心所在，其領導品質深深影響學校的辦學品質。(Duke, 1992; Edmonds, 1997; Hallinger & Murphy, 1987; Hughes & Ubben, 1989)。

然而，要提高校長行政領導品質的一個重要途徑是教育評鑑(educational evaluation)。因此，教育行政機關應善用教育評鑑，以瞭解校長行政領導的優劣、得失及其原因，並據以獎勵校長、提昇校長專業表現，以提高校長的行政領導的績效及品質。

美國中小學校長評鑑制度乃是以促進校長專業發展、提高校長的績效與品質為目標，強調目標管理與績效責任制度，對於正處於研究、發展與推動校長評鑑制度的我國而言，應具有參酌的價值。

## 貳、美國中小學校長評鑑制度--以麻塞諸塞州為例

美國屬地方分權國家，各州教育活動差異性較大，校長評鑑制度也不例外。

不過整體來說，目前中小學校長評鑑制度乃是採取目標管理與績效責任的方式，包括兩大項-(1)形成性評鑑：於每學期初(約為8月)，由校長針對州與學區的辦學方向以及學校優勢與辦學特色，提出教育策略計劃，以為日後校長辦學與評鑑的依據；其次，學區教育局長或其所指定的評鑑人員(通常為主管人事的副教育局長)會對於所評鑑的學校進行每年三次以上(每次三至四小時)的訪問視察，再者，隔年一月由校長進行自我評鑑，並檢視自己的優劣得失。訪視過程中以及校長自我評鑑所發現校長表現的弱點，將做為校長參加專業成長工作坊或研討會的參考，進而提昇校長各項行政領導專業素養，特別是全美中小學近年來非常重視的教學領導方面的能力。(2)總結性評鑑：每年或者第二年的五月，校長應提出整年度辦學總結報告書，學區教育局長或副局長並進行期末評鑑，然後綜合各項評鑑報告，呈報

續聘與否的決定予學校董事會，以為學校董事會人事決策的依據。

就以麻州的校長評鑑而言，其校長評鑑的概況如下所述(Massachusetts Department of Education, 1995)：

### 一、評鑑的目的

增強校長的專業化與績效責任，以使其能協助學生提高學習表現。

### 二、評鑑的原則

- (一)表現標準應是可測量的。
- (二)表現標準應可反應出學校在職務分派與責任的不同，而且也應將這些不同描述在評鑑報告中。
- (三)應事先與受評鑑者共同決定評鑑標準。
- (四)應對受評鑑者詳加說明評鑑目的。
- (五)評鑑過程應避免種族、宗教、性別等差別待遇或偏誤。
- (六)應允許受評鑑者蒐集與提供其它資訊給評鑑者的機會。
- (七)受評鑑者應有機會對評鑑結果提出申訴。

### 三、評鑑的實施

在1996年九月一日以前，學區應將中小學學校校長評鑑程序與表現標準呈報給州教育廳(Department of Education)，而學區教育局長在呈報時則應確認這些表現標準符合麻州教師及行政者評鑑法規、以及州教育董事會所通過的「有效行政領導與教學原則」。

### 四、評鑑的程序

#### (一)評鑑的責任

- 1.對於仍未取得專業地位的教師或校長，學區每年至少要評鑑（指總結性評鑑）一次；對於已取得專業地位的教師或校長則每兩年至少評鑑一次。
- 2.學區教育局長應確保學區校長評鑑必須遵循州教育董事會所通過的「有效行政領導與教學原則」以及學區所另行補充的表現標準。
- 3.教育局長應確保所有評鑑委員皆受過視導、評鑑方面的專業訓練。

(二)資料蒐集：評鑑者應使用各種直接觀察或文件資料來收集多方資料。

#### (三)結果報告

- 1.評鑑報告應以書面與口頭方式轉知受評鑑者。
- 2.評鑑報告應能表達出受評者的優點與待改進之處。
- 3.評鑑報告應能明確說明受評者達成表現標準的方法。
- 4.提供受評者足夠的時間，以達成改進與符合表現標準的建議。

五、州教育董事會的責任：州教育董事會至少每兩年要對學區所提出的校長及教師表現標準進行審查，以確保學區所提出的評鑑標準和程序，符合麻州行政人員與教師評鑑法規、以及州教育董事會所通過的「有效行政領導與教學原則」。

六、評鑑規準與指標：底下所採用的規準與指標，乃是摘自麻州教育董事會通過的「有效行政領導與教學原則」中，有效行政領導原則與指標。

(一)有效教學領導：能與同事創造符合學生需求的學習環境。

- 1.能發展學校共同任務與願景。
  - 2.能鼓勵及使用多元策略以正確評鑑學生的表現。
  - 3.能運用當前教學的原則、實務與研究以促進有效的教學。
  - 4.能領導課程與教學方案的革新。
  - 5.能提昇與塑造教學科技的有效運用。
  - 6.能與教師共同建立對學生表現的高度期望，並使學生清楚瞭解該等期望。
  - 7.能與教職員共同視導與評鑑他們的表現，並且運用表現標準，以確定員工成長的方向。
  - 8.能支持教職員不斷的专业發展。
- (二)有效組織領導：能創造具自我革新且有利學生高度學業表現的組織環境。
- 1.能運用組織行為的研究及組織領導的技巧。
  - 2.能展示清楚、直接、高度回應的溝通技巧。
  - 3.能為同儕化的教與學，創造一種積極、知性的組織氣氛。
  - 4.能促進學校建設性的變革。
  - 5.能規劃、塑造及鼓勵分享式的決策過程。
  - 6.能運用策略性規劃技巧，促進系統性及正確性的決定。
- (三)有效行政管理：依據法律及倫理指導原則，實現教育目的與增進學生學習。
- 1.能為學校或學區有效地執行人員甄選、視導、評鑑及管理功能。
  - 2.在個人責任範圍內，能運用當前決策形成的知識，並充份瞭解與遵守各法律規章的規定。
  - 3.在個人責任範圍內，能運用當前財政管理的原則、程序、方法與技巧的實務知識。
  - 4.在個人責任範圍內，能運用當前各項協助方案(如交通、學生服務、餐飲、維修、設備管理、無障礙環境等)的知識。
  - 5.能運用適當的科技管理工具(如資料庫)來提升行政效率。
- (四)促進均等與欣賞多樣性：能盡力維護學生的教育機會均等以及多樣化的價值觀。
- 1.能極力確保教師、學生、家長在課程和學習機會的公平。
  - 2.能容忍與欣賞學生各種能力與特質的個別差異。
- (五)與社區維持有效的關係：與社區產生良好互動，以傳達學生的需求。
- 1.能評估家長與社區人士的需求，並使其參與學校決策。
  - 2.能增進教師、家長、企業與社區間伙伴關係。
  - 3.能對家長、社區、公眾闡述學校的願景、任務、課程及活動。
- (六)專業責任的實施：能表現出專業行為以協助學生需求的實現。
- 1.熱衷於自我學習與專業發展。
  - 2.能容忍團體不同觀點的存在，並表現尊重自己與他人的氣氛。
  - 3.與人相處表現出專業的態度和合乎倫理的行為。

總之，學區學校董事會或學區教育局長會依州教育董事會通過的「有效行政領導與教學原則」，自行規劃校長評鑑的規準與程序。然後有計劃、有系統地每年或每兩年進行校長評鑑，以瞭解校長表現的優劣得失及其原因。其次，再依學區辦學方向、校長需求、特別是校長評鑑的結果，進行校長的專業發展，以提高校長行政專業表現與能力。當然，

對於那些表現不佳又沒有改善潛能的校長，爲了確保學生的學習福祉，只有壯士斷腕地予以停止校長職務。

## 參、美國校長專業發展的組織與型式

美國校長的專業發展大多以領導行爲議題爲主的課程方案，提供校長處理日常校務、提昇學生表現的技能與素養。包括：改善學校課程與教學、激勵學生學業成就、發展學生紀律技巧、提高家長參與、增進社區良好關係、強化班級經營、進行教導視導、支援新進教師與行政人員、使用評鑑以改善教學與課程、檢驗學生與標準間的關係、透過資料分析提高專業發展以支持教與學。茲從校長的專業發展的組織與方式加以說明：

### 一、校長專業發展組織

- (一)州政府或地方學區所辦理的機構，如加州學校領導學苑(California School Leadership Academy, 簡稱 CSLA)。
- (二)各大學或學院辦理的機構，如哈佛大學校長中心(Principals' Center, Harvard Graduate School of Education)。
- (三)民間專業團體所辦理的機構，如加州學校行政者協會(Association of California School Administration, 簡稱 ACSA) 及美國小學校長協會(National Association of Elementary School Principal, 簡稱 NAESP)所成立的校長中心。

### 二、校長專業發展型式

#### (一)加州學校領導學苑

加州學校領導學苑透過舉辦下列各種研討會或座談會，以提高校長專業發展：(1)辦理學校行政領導小組研討方案：透過 12 個地區中心，提供 300 個以上中小學學校行政領導小組方案，進行爲期 10 天以上的專業發展研討會，以提昇行政者專業能力及促進學生學習與環境。(2)基金會第二方案(FOUNDATION II PROGRAM)：透過一系列課程與教學相關研討會，以提昇教學領導技巧，課程內容包括三種選修課(普通或教育專業領域)及一天的檔案製作，而選修課程乃是基於個人能力的需求與興趣。(3)學校領導小組方案(School Leadership Team)：爲期約 2-3 年，主要在成立領導者團體或小組，使參與的領導者有能力領導學校進行重建及改革，以提昇學生學業成就。活動型態包括：合作式行動研究、經驗分享、討論、資料蒐集與分析、建立知識等。其次，成員也可將學校所遭遇的困難帶至研討會中，並使用學得或經驗分析問題、進行腦力激盪、討論策略，以發展解決方案。(4)冒險方案(Ventures Program)：是一促使學校領導者提高表現，使用人種誌的行動研究方法探究自己的學校環境與資料，以轉化學校學習文化與氣氛，進而提高學生學業表現。

#### (二)哈佛大學校長中心

於每年八月，校長可以申請校長中心所舉辦的校長學分式初期認證(小學、中學、高中)或全州式標準認證課程(必須符合麻州校長認證所規定的五項

能力標準：明確的知識、教育領導、學校管理、專業發展、促進均等等標準)。其中，有關學分式初期認證的規定包括(1)持有班級教學認證；(2)至少四年以上的全時教學經驗；(3)修完規定的課程(學校領導研討、班級視導理論與實務、校長工作實務探究、學校與法規、財物資源管理、校長實務工作)；(4)表現出州校長認證的五項能力；(5)完成校長視導實務或見習課程。全州式標準認證則包括：(1)持有學分式初期認證；(2)修完 400 小時的臨床經驗課程；(3)完成教育碩士(Ed.M) 進階研究認證(C.A.S)或教育博士課程(Ed.D)；(4)同時通過溝通與讀寫技巧的測驗。至於校長認證的目標則包括：提供有效學校領導的經驗與技能和加強校長在學習社區的影響力。

### (三)加州學校行政者協會校長中心：

加州學校行政者協會每年舉辦三種型式的專業發展課程，包括(1)校長中心夏季學院：是為具三年以上經驗的校長所設計的，課程內容包括合作、問題解決、溝通和領導技能。並與教育行政研究者面對面討論有關自己學校領導情況。(2)校長進階研討會：提供與專家互動的機會，以塑造學校領導者的形象。(3)新校長座談會：提供第一年當校長者能對理論與實務做適當結合，並建立支持性網路。

### (四)美國小學校長協會

該協會出版期刊與雜誌，提供改進學校的實務與方法，並舉辦各種研討會方案與工作坊、設置校長專業資訊網路、以及提供校長平時問題諮詢等服務，以提高校長專業發展。

## 肆、結論與建議

「他山之石，可以攻錯」，在瞭解美國中小學校長評鑑與專業發展後，反觀國內目前現況，有下列的看法與建議：

### 一、發展健全評鑑系統，貫徹評鑑實務

我國對於校長的考核僅止於教育部民國六十年公布的「公立學校校長成績考核辦法」，然實施以來，衍生不少問題，成效也有限。因此，建立健全校長評鑑系統與制度，以利我國中小學校長專業能力的提昇，實是當今努力的方向。

至於，校長評鑑系統與制度中，應將評鑑的目的、原則、實施程序，詳加說明，並採酌我國國情，明訂評鑑規準(如政策執行、教學領導、行政管理、人際關係、專業素養、校務發展等)，進而據以訂製全方位校長評鑑手冊，以利我國校長評鑑的推行與參考。

### 二、落實發展性評鑑，激勵專業發展

美國校長評鑑工作包括幫助校長改進職能的形成性評鑑，以及做為行政決定的總結性評鑑。然而，誠如 Stufflebeamb(1971)所言，評鑑的目的不在於證明而在於改良(not to prove but to improve)。所以，今後我國中小學校長評鑑應重視形成性評鑑，也就是說，校長評鑑應與校長專業發展相輔相成，並以朝向以提高校長能力的發展性專業成長為目標。首先，就校長專業發展的機構而言，教育行政單位、各大

學院校、師資培育機構、學校行政人員協會、校長協會、學術機關及校長本人皆應負起專業發展的責任。其次，就校長專業發展的型態而言，則可利用平時或寒暑假，進行(1)個人專業發展：主題探索、行動研究、讀書會、參加專題演說、行政檔案製作、學習札記與反省活動；(2)機關團體辦理的專業發展：例如研(習)討會、工作坊、在職進修課程等。此外，更可採取美國的進修換證方式，例如麻塞諸塞州和加州皆規定校長每五年要進修十學分或150小時的學校行政專業課程，才能換取五年效期的專業證書，有了專業證書，才能繼續執業，透過這種換證措施，可以加強校長的本職學能，強制其專業成長。

## 伍、參考書目

- Duke, D.L. (1992). *Concepts of administrative effectiveness and evaluation of school administrator*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- Edmonds, R.R. (1997). Effective school for the urban poor. *Educational Leadership, 37*, 15-27.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). *Instructional leadership in the school context*. In W. Greenfield (Ed), *Instructional leadership: Concepts, issues, and controversies*. Boston: Allyn & Bacon.
- Hughes, L.W., & Ubben, G.C. (1989). *The elementary principal's handbook: A guide to effective action*. Boston: Allyn & Bacon.
- Massachusetts Department of Education. (1995). *Commonwealth of Massachusetts regulations on evaluation of teachers and administrators 603 CMR 35.00 and principles of effective teaching and effective administrative leadership*.
- Stufflebeamb, D.L. (1971). *Educational evaluation and decision making*. Bloomington, IN: Phi Delta Kappa.

### 中西德育教學交流 活潑生動

朱俊哲

美國培基學院昨天在古亭國小以生動、活潑的「品格第一」教學方法，示範如何教導小朋友專心、專注，古亭國小老師也為培基學院老師示範「靜思語」教學，主辦單位表示，希望能藉由東、西方不同的德育教學交流活動，喚起國人對德育教育的重視。

培基學院在美國各地推動「品格第一」德育教育已有三十四年歷史，目前已有廿八州、兩百所公立學校使用該套教學方法，昨天應財團法人金車文教基金會邀請，到推展「靜思語」教學已數年時間的古亭國小，進行一場別開生面的德育教學交流活動。

在古亭國小大禮堂，培基學院訪問人員為該古亭國小老師和小朋友講解德育中專注的意思，並以活潑、生動的方式，請小朋友上台和台下數百名小朋友互動，在無形中體會專注的意旨和進退應對之道，很受小朋友歡迎。

# 美國校長專業機構與校長 中心功能與運作模式

討論人：蔡美錦  
台北市大橋國小教務主任

## 壹、前言

中小學校的校長為學校的領導者，其領導是否得法關係學校行政與教學的成敗，因此校長的素養與表現相當重要。校長的素養有賴良好的培育制度來培育；而其表現除有賴個人素養的提升外，尚需有完美的任用與評鑑制度等配套措施相佐，始能精進績效與成果。如能成立完善的校長專業機構或校長中心加以訓練和輔導，則更能克盡其功。本文即筆者在參訪美國著名校長專業機構與校長中心之後，依其「功能與運作模式」，進行參照與比較研究，對國內推動設置校長中心的可行性與適切性，提供參考。

本人此次在美國所參訪的教育機構，計有如下：

1. 州教育評量中心(State Education Assessment Center)
2. 視導與課程發展協會(ASCD)
3. 美國小學校長協會(NAESP)
4. 哈佛大學校長中心(Harvard Principal Center)
5. 國際校長中心聯合會(International Network of Principals' Center)
6. 波士頓市昆士小學(Boston Public School Josiah Quincy School)
7. 波士頓市文藝復興特許學校(Renaissance Charter School)
8. 波士頓市威廉－布列頓小學(Willam Blackston Elementary School)
9. 麻州教育廳(Massachusetts Department of Education)
10. 加州洛杉磯郡教育局(Los Angeles County Office of Education)
11. 加州學校行政人員協會(Association of California School Administration)

## 貳、美國著名校長機構與校長中心簡介

大體上講，美國校長專業機構與校長中心的結構狀況有：

1. 各大學或學院設置的機構，如哈佛大學校長中心(Harvard Principal' Center)
2. 州政府設置的校長進修中心，如加州政府教育廳所舉辦的加州學校領導學苑(California School Leadership Academy)
3. 民間專業機構(或私人基金)下的研究中心或實驗單位，如美國小學校長協會(NAESP)、加州學校行政人員協會(ACSA)所設的校長中心

4.地方學區所舉辦的校長進修班，如波士頓地方學區所舉辦的校長 Art 研究中心  
茲列舉參訪過之美國著名校長機構與校長中心供參考：

## 一、國際校長中心聯合會(International Network of Principals' Center)

### (一)成立背景：

1981年9月成立。原是為美國各地校長中心聯合會，後來其他國家校長中心逐漸加入，遂成為國際性校長中心聯合會。

### (二)組織：主任(二名)

協調者(一組)---業務整合小組

諮詢小組(5~6人)---提供諮詢選定議題及掌握運作機能

董事會：組織結構較鬆散沒有強有力的領導者，採自發性，非控制性組織。

### (三)功能：有六個(主要環繞第一個)

- 1.對初創校長中心提供協助
- 2.整合有關校長職務的議題
- 3.對校長專業技巧提供反省
- 4.對實務工作者提供有關學校改革的探討與建議
- 5.以道德感召方式增進兒童福祉
- 6.對領導的新趨勢提供議題討論

### (四)運作方式

#### 1.一年一度辦理全體會員會議

2000年2月於UCLA舉辦，由UCLA與加州學校行政人員共同舉辦

#### 2.一年辦理兩次理事會議，一次在春季，一次在冬季。

#### 3.提供各地校長中心簡介及聯絡電話供會員聯絡

註：1999年登錄的中心簡介，在美國有25所，外國有9所。

#### 4.提供會員資料供會員彼此交流

#### 5.提供會員簡況—包含會員動態及會員發表之文章

## 二、哈佛大學校長中心(Harvard Principal Center)

### (一)成立背景

1981年由Roland Barth和一群校長、學校領導者以及哈佛教授所組成。原先僅是提供作為校長間彼此共同討論、反省的中心；現時則是提供校長認證，並與其他專業機構進行交流。

### (二)組織：

主任(一人)

副主任(二人)

董事會(廿七人)---針對專業發展活動提出具體建議

全職工作人員(一人) 博士班學生

### (三)運作宗旨：

- 1.幫助學員獲得證照—職前基礎訓練
- 2.提供領導知識
- 3.提供課程給予校長接受挑戰

- 4.提供國際網路資源
- 5.提供校長在職進修機會及需求

(四)運作方式

於每年八月，校長可以申請該中心所舉辦的學分認證或麻州標準認證課程：

1.學分式初期認證申請資格

- (1)持有班級教學認證
- (2)至少四年以上的全時教學經驗
- (3)修完規定的課程，包括學校領導研討、班級視導理論與實務、校長工作實務探究、學校與法規、財務資源管理、校長實務工作等
- (4)表現出州校長認證的五項能力(明確的知識、教育領導、學校管理、專業發展和促進均等)。
- (5)完成校長視導實務或見習課程

2.全州式標準認證申請資格

- (1)持有學分式初期認證
- (2)修完 400 小時的臨床經驗課程
- (3)完成教育碩士 (Ed.M) 進階研究認證 (C.A.S) 或教育博士課程
- (4)同時通過溝通與讀寫技巧的測驗

### 三、加州政府教育廳所舉辦的學校領導學苑 (California School Leadership Academy)

(一)成立：

1985 年成立，屬州政府教育廳的一部分，全州 52 郡，最大的是 L.A 有 12 個區域性辦公處所

(二)組織：

State dept.州教育廳(核心成員 core staff—從事研究與發展，規劃各種課程)下設有 12 個中心(centers)，以教學領導為主。↓

L.A 郡校長中心 (12 個中心之一) ---負責 L.A 地區的校長專業發展計劃

(三)運作宗旨：

- 1.協助校長熟悉全國不同層級法律相關問題，在面臨新法案時，知道因應策略
- 2.協助校長瞭解教育新趨勢
- 3.協助校長領導學校進行改革的技術

(四)運作方式

- 1.基礎行政領導方案：透過 12 個地區中心，提供 300 個以上中小學學校行政領導小組方案，進行為期 10 天以上專業發展研討會，以提升行政者專業基礎能力。
- 2.學校領導團隊方案：成立學校領導團隊或小組，進行為期約 2—3 年專業領導訓練，活動型態包括：合作式行動研究、經驗分享、討論、資料蒐集與分析、建立知識等。除此之外，成員也可以將學校所遭遇到的困難提出研討，彼此腦力激盪、討論策略，以發展解決方案，使參與的領導者有能力領導學校進行重建及改革。

- 3.高級領導者方案：針對初任校長、有經驗的校長及教育局長等安排專業領導課程訓練。初任校長或有意擔任校長者，進行兩年 16 個整天的課程。課程內容與法令、教育趨勢有關，包括同儕協助、分享。完成訓練可抵八個學分。資深校長的課程與學校內的問題相關，需要嘗試設計方案，以改善學校問題。
- 4.冒險方案：針對特殊問題的學校改善方案，促使學校領導者提高表現，以轉化學校學習文化與氣氛。

#### 四、美國小學校長協會 (NAESP)

##### (一)背景

該協會是一民間團體，擁有二萬八千個會員，其中約有一萬五千個會員是小學校長(公私立均有)，採自願參加。與教育部密切合作，彼此互相諮詢。

##### (二)經費來源

- 1.會員會費
- 2.私人公司支援
- 3.政府基金
- 4.辦理研究專案經費

##### (三)運作模式

- 1.支持學校發展及支援各州校長協會
- 2.出版刊物或透過研究，提供新的趨勢
- 3.影響法案運作(有關中小學立法修正案)
- 4.協助爭取並保護校長應有的權益
- 5.評估並表揚全美傑出的校長
- 6.開辦專業發展課程因應會員需求並提供教育新趨勢
- 7.到各州參加研討會(workshop)
- 8.發展校長效能評鑑指標，提供各州教育局評鑑(含自內部及外部評鑑)

##### (四)功能

透過出版刊物及舉辦各種研討會方案與工作坊，以及設置校長專業資訊網絡，提供校長平時問題諮詢及專業成長機會。

#### 五、加州學校行政人員協會 (Association of California School Administration)

(一)背景：到哈佛大學校長中心受訓後，決定在加州也成立一個校長中心，針對已擔任校長者所面臨的困難，給予支援，協助他們解決困難讓他們重新展現活力。

(二)運作方式：加州行政人員協會每年舉辦三種型態的專業發展課程：

- 1.校長中心夏季學院：是為具三年以上經驗的校長所設計的，課程包含合作、問題解決、溝通和領導技能，並與教育行政研究者面對面討論有關自己學校領導情況。
- 2.校長進階研討會：提供與專家互動的機會，以塑造學校領導者的形象。
- 3.新校長座談會：提供第一年當校長者能對理論與實務做適當結合，並建立支持性網路。

##### (三)課程安排

1. 一輪 10 天的 workshop—針對初次參加者。
2. 一輪 4 天的 workshop 有三種：
  - 針對已參加過 10 天者，再次提出不同議題研討。
  - 針對未來有志擔任校長者
  - 針對曾任校長轉任企業界中階幹部者

(四)特色

1. 本中心完全由學校行政人員主導，州政府不介入
2. 經費由參加者自行負擔或尋求企業界支援
3. 沒有永久性訓練場所(可到不同地區的旅館辦理 workshop)但有永久性承諾—致力於校長的進步與成長

(五)功能

1. 提供參加者思考、反省的機會，給予價值澄清
2. 參加研習後，學員會重新燃起希望
3. 參加研習學員彼此互相扶持，定期或不定期聚會，好像一家人
4. 參加研習後，學校會酌加薪資，增加收入

## 六、波士頓地方學區所舉辦的校長 Arts 研究中心

(一)成立背景：最近剛成立不久，第一期有 9 名受訓完畢，第二期有 9 名正接受訓練中，依程序訓練完成後，有機會被聘為校長。

(二)運作方式

1. 接受訓練人員篩選方式

- 第一階段 問題解決能力測試
- 第二階段 角色扮演
- 最後階段 評鑑人員針對特定問題面試後，選出接受訓練者

2. 訓練模式：

(1)預備擔任校長者訓練模式

- a. 為期八週，採取嚴格密集全時訓練，並配合個人需求到各地學校實習
- b. 訓練課程包括一般領導訓練、美國與波士頓地區教改政策、教與學的訓練等
- c. 由大學教授和有實務經驗者，擔任實習輔導校長，指導如何擔任校長
- d. 八週當中，每週有 2--3 小時回到校長中心，共同探討如何擔任校長

(2)已擔任校長者訓練模式

- a. 兩個月一次，安排全波士頓地區(約 130 個學校校長)，給與全日校長專業訓練發展課程。
- b. 每個月波士頓地區校長聚會四小時，針對預算及其他問題進行討論。
- c. 校長間(七個人一個團隊)成立讀書會，探討如何提升學生學習能力及實務工作議題等。

3. 每年提供校長發展方案及教師教學策略方案，由校長帶領相關教師參加。

## 參、美國各校長機構與校長中心的發展新趨勢

美國無論中、小學都強調績效責任。要取得校長任用資格，必須具備下列幾個條件：

1. 學歷方面至少要獲得被認可院校的碩士或博士學位。
2. 經歷方面最少要具有三或四年以上之實際教學經驗。
3. 在專業訓練方面，要修畢各州所訂定的教育行政專業課程。

為協助有志於擔任行政工作的老師取得校長任用資格，並且協助已擔任校長職務的校長更有效的經營學校，各地的校長中心或校長機構，除加強校長領導能力的培養、實務方面的訓練外，也提供各種資源及教育新趨勢，透過各種討論、反省、思考與學習，以提昇校長的素養與辦學績效，對校長的專業教育及專業發展，扮演著關鍵的角色。

綜合上述，美國各著名校長機構及校長中心運作新趨勢有：

1. 提供完整的學校行政專門課程，作為職前訓練進修。
2. 採取實務問題為導向的訓練方式。
3. 辦理校長證照認證，確立專業素養。
4. 辦理各種研習會，提供教育行政人員不停地進行在職進修。
5. 建立校長網絡資源，讓校長同儕彼此分享協助學習。

## 肆、結論

「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」。校長對於校務行政的推展負有領導之責，對於學校的運作、進步有舉足輕重的地位。是故校長應如何培育？校長儲訓的課程內容及學習方式如何安排較為有效？初任校長在入職階段常遭遇的困難有那些？如何克服？校長如何進行在職進修？等等都是很重要的課題。

美國的校長專業機構與校長中心，在提供校長的訓練和輔導上，有其正面的意義與績效。其功能與運作模式，有值得我們借鏡的地方，尤其我國中、小學校長正面臨任用新制的開始。

師曠說：「我哪是開玩笑，我聽說小時候讀書像剛升起的太陽，燦爛光明，充滿希望。中年讀書如日正當中，及時把握還有充裕的時間。晚年讀書如夜晚點燃蠟燭，雖不亮總比在黑暗中摸索好。」

(師曠為春秋時代晉國宮廷樂師)

# 美國校長證照制度及其在 我國實施之可行性

討論人：賴志峰

台北市政府教育局第三科股長

## 壹、前言

自從八十八年二月三日總統公布國民教育法部分增修條文，對國民教育產生重大變革，尤其以國民中小學校長由過去派任制改為遴選制，對國民教育的衝擊最大，校長遴選委員會委員之名額及組成，彷彿成為教育界關注之所在。在國外實施遴選經驗方面，校長遴選制需有校長評鑑、專業成長、證照制度等配套措施，校長既經遴選產生，充分授權以專業領導、教學領導之權責，方能有效帶動教育進步，我國勿促實施校長遴選制度，缺乏配套措施立法，尤其是校長角色定位、評鑑、專業成長及證照制度方面。本文希望從校長證照制度之探討，建議國內校長證照之具體作法，提供國內教育界參考。

## 貳、美國校長證照制度

### 一、麻州校長證照標準與哈佛大學校長中心校長證照類型 (Principal Certification Pattern, PCP)

一九九三年麻州教育改革法案包含學校教育人員證照法案，所有證照五年必須換證。依據該州之規定，教育人員證照分為臨時證照（教學領域的學士學位，通過溝通與聽說能力之測驗，五年有效）、高級臨時證照（符合教育董事會、地方學區、個別方案之要求，五年有效，臨時證照與高級臨時證照總計五年有效）、標準證照（碩士學位或同等學力，符合董事會要求，五年可換證）三種，校長證照則分為高級臨時證照、標準證照二種，其標準如下：(Massachusetts Department Of Education, 1995)

#### (一)高級臨時證照 (Provisional Certificate with Advanced Satnding) (Pre-K-6) (5-9) (9-12)

- 1.完成碩士學位或同等學力。
- 2.至少擁有一種其他角色之高級臨時證照。
- 3.持有學校為本位或各種教學環境之證照，並任職三年。
- 4.完成研究所程度二十四小時之課程，包含實習前之實務經驗，或與臨時證照要求之能力一和一般行政人員能力二至五直接相關之相等經驗。
- 5.完成半數之實習課程或實習或相等之經驗證明有能力完成臨時證照要求之能

力一和一般學校行政人員能力二至五。

- 6.當候選人從其過去之經驗與正式的教育背景，具備符合標準之重要的管理經驗，經過局長核准可免除一般學校行政人員能力二至五之要求。

## (二)標準證照 (Standard Certificate)

完成高級臨時證照要求之能力一和一般學校行政人員能力二至五所界定專業專門能力的進一步臨床經驗。

麻州校長高級臨時證照應具備能力如下：

一般學校行政人員能力 (Common School Administrator)：

### 1.能力一：特定領域知識 (Specific Field of Knowledge)

- (1)運用社區內資源，強化課程與教學。
- (2)整合課程的概念，並採用教材進入學校方案，使得對於不同的文化團體和少數民族具有顯著意義。
- (3)監控並實施學校課程，以確保內容、範圍和結果對於不同年級學生的學習是適當的。
- (4)瞭解職業、商業、家庭經濟和技術教育的哲學基礎，並整合這些領域於學校課程中。
- (5)配合學生之需要與興趣，辦理廣泛的學生支持服務和活動。
- (6)瞭解和使用不同的方法，以管理和組織學生、學校人員，接受並激勵教學型態的個別差異。
- (7)辦理與視導教學方案之評鑑，闡述資料以改進教與學。
- (8)瞭解和使用原則、實例與最近研究，作為有效教、學和課程發展之用。
- (9)整合有效校長領導的理論與應用目前之研究、實例，以達成學校和學區目標。
- (10)應用並採取學校或州的指導原則，符合不同學生人口的需要，以符合憲法、法律、州法令和董事會政策。
- (11)瞭解人生各階段中，兒童與成人人格發展與學習，並發展適合各階段的政策與方案。

### 2.能力二：教育領導 (Educational Leadership)

- (1)瞭解有效領導的原則與策略，包含學校組織特性、學校氣氛、有助於制度改變之技巧。
- (2)與學生、學校教職員、家長及社區溝通學校願景、目標需求及成就。
- (3)與家長、社區機構進行溝通及互動，有效參與孩子的教育。
- (4)瞭解地區、州、聯邦教育政策形成之過程。
- (5)瞭解人口統計學趨勢對教育政策與實施的影響。
- (6)瞭解方案評鑑的理論與方法。

### 3.能力三：學校管理 (School Management)

- (1)瞭解有效管理的原則與策略，包含建立團隊、建立共識與決策的技巧。
- (2)瞭解有效人力資源管理的原則與技術，包含選擇、分配工作、視導評鑑、人員解聘與續聘。
- (3)瞭解財物管理與預算行政。

- (4)瞭解學校設備與設施的行政，包含學生安全與保護。
- (5)瞭解資訊科技與系統，整合這些系統於工作環境中。
- (6)瞭解組織改變的方法與取向，包含學校本位管理與學校重建的過程。
- (7)瞭解聯邦、州、市和學校法律與條例，包含正當過程中的責任與要求的意涵。
- (8)瞭解人事管理與勞力關係，包含衝突解決、調解與協商。

4.能力四：專業發展 (Professional Development)

- (1)瞭解人性發展、成人學習和動機的理論，並運用這些知識，從事有效專業發展與在職教育。
- (2)提供資源與機會，增進人員表現。
- (3)瞭解提供成員方針的資源與方法，並引導新進人員步入專業。
- (4)參與專業發展活動，包含研究，增強專業知識基礎。
- (5)基於自我或外部評鑑，發展出個人專業發展之計畫。
- (6)在學科或領域從事深入研究。

5.能力五：公平 (Equity)

- (1)瞭解教育在民主社會的重要性，包含提供均等教育機會之需要。
- (2)接受和尊重個人或團體在性別、語言、種族、性別導向、宗教、社經背景及價值的差異。
- (3)瞭解並陳述學區中之性別、種族、倫理、文化族群的歷史和政治背景。
- (4)確認和使用教育資源和機構針對不同族群、社經、語言、文化背景學生所提供的支援與專門知識。
- (5)培養學校氣氛和陳述不同社會中學生個別需求。
- (6)認知並陳述教材、評量方法、學校實施與學校組織之偏差。
- (7)致力於符合專業倫理信條。
- (8)瞭解合於學生特殊需求之合法觀點，瞭解當代針對學生不同需求有效服務研究的技巧。
- (9)運用文化間關係的瞭解與溝通，創造在不同社會中個別學生積極的環境。

一九九三年麻州教育廳修正學校校長證照規定，哈佛大學校長中心校長證照類型 (Principal Certification Pattern, PCP) 所提供的課程符合麻州證照標準的課程類型，在獲得標準證書之前，必須先持有高級臨時證書，校長證照在麻州是有效的。雖然麻州已簽訂州際證照協定，與其他州有互惠措施，但互惠並不表示在其他州自動取得證照，仍必須申請證照 (The Principals' Center Harvard Graduate School Of Education, 1999)。

哈佛大學校長中心校長高級臨時證照之課程如下：

- 1.討論會：學校領導 (Seminar: School Leadership)
- 2.教室視導的理論與實施 (Classroom Supervision in Theory and Practice)
- 3.實務本位的發問技巧：著重在校長領導 (Practice-Based Inquiry: Focus on the Principalship)
- 4.學校與法律 (Schools and the Law)
- 5.非營利組織的財政資源管理 (Managing Financial Resources in Nonprofit)

Organizations)

6. 學校校長領導之實習課程 (Practicum in School Principalship)

二、ISLLC (Interstate School Leaders Licensure Consortium) 標準和教育測驗服務中心 (Educational Testing Service, ETS) 校長證照評量 (The School Leader Licensure Assessment) 制度

ISLLC 最初開始於一九九四年八月，基於二十四個州會員的貢獻、PEW Charitable 信託的基金投入、Danforth 基金會和 NPBEA (National Policy Board for Educational Administration) 的協助，以及州高級教育行政官員協會 (Council of Chief State School Officers, CCSSO) 的主辦，並且有許多專業協會的參與研擬起草。至二〇〇〇年一月止，已有州會員三十一個，專業協會的會員計十二個 (CCSSO, 1996)。ISLLC 標準是基於：

1. 學校和學區有效領導者的整體分析。
2. 明日學校的領導類型，最佳思考的理解檢視。
3. 不同國家組織、專業協會、改革委員會綜合思考的行政人員標準。
4. 二十四州的行政人員與領導者深入的討論。

ISLLC 標準，在每一標準下，均有詳細界定需瞭解之知識、處理原則、具體表現，其六項標準如下：

1. 學校行政人員是一位教育領導者，藉由協助發展、清晰表達、履行及管理為學校社區共同分享與支持的學習願景，以提昇所有學生成功。
2. 學校行政人員是一位教育領導者，藉由倡導、培養及支持學校文化和教學方案，促進學生學習與教職員專業成長，以提昇所有學生成功。
3. 學校行政人員是一位教育領導者，藉由承擔組織、運作和資源的管理，提供安全、效率和有效的學習環境，以提昇所有學生成功。
4. 學校行政人員是一位教育領導者，藉由與家庭及社區成員之合作，回應不同社區的利益和需要，流通社區資源，以提昇所有學生成功。
5. 學校行政人員是一位教育領導者，藉由整合、公平的行動及倫理的態度，以提昇所有學生成功。
6. 學校行政人員是一位教育領導者，藉由瞭解、回應和影響較大的政治、社會、經濟、法律及文化背景，以提昇所有學生成功。

校長證照評量 (The School Leader Licensure Assessment) 是教育測驗服務中心 (Educational Testing Service, ETS) 基於全國性校長工作分析研究及 ISLLC 界定的學校領導者標準，目前許多州 (如馬里蘭、密西西比、密蘇里和北卡羅蘭那) 已經使用作為校長認證的過程，阿拉斯加州正在考慮中 (ETS, 1999)。

表一 教育測驗服務中心校長證照評量方式

測驗模組	試題數	題型	測驗時間	加權比重
模組一：行動 1 評鑑	10	短文	1 小時	20%
模組一：行動 2 評鑑	6	較長的短文	1 小時	20%
模組二：資訊綜合及問題解決	2	個案分析	2 小時	30%
模組三：資訊分析與決策	7	典型的文件	2 小時	30%

改寫自：. *School Leaders Licensure Assessment 1999-2000 Registration Bulletin* (p.4), by Educational Testing Service, 1999, Princeton, NJ: Author.

#### 模組一：行動 1 的評鑑

十個短文 (vignettes) 描述校長可能遭遇的環境，並要求受試者予以回答，每一短文之後，有一個焦點問題，問校長下一步如何進行，在回應環境時，要考慮哪些因素，如何處理環境或困境，及行動後的潛在結果，並須給予詳細及適當之理由。

#### 模組一：行動 2 的評鑑

六個較長的短文，為學習或教學議題的困境，焦點分析的問題，受試者必須平衡各種競合的主張，在資源、行動優先順序、釐清教學爭議 (環境)，闡述回應環境的教學與課程適當之策略，討論環境的教學意涵。

模組二：包含二小時個案分析，每一個案著重在教與學的議題，每一個案以許多文件呈現，有時以一短的情節描述學校和社區，應試者被要求檢視所有的文件，並從這些文件選擇相關資訊回答複雜的問題和受試者計畫行動去陳述這些問題

模組三：受試者被呈現許多學校行政人員遭遇的典型文件，七個中至少六個和教與學的議題有關，使用每一文件之資訊，受試者回答文件中的二個問題。

### 參、美國校長證照制度在我國實施之可行性

麻州校長證照制度是由州訂定證照標準 (高級臨時證照、標準證照)，與哈佛大學校長中心合作開設相關課程，修習課程及完成實習，符合證照標準者，可取得校長證照，麻州校長證照與其他州有互相承認之互惠措施。本項方式是由州政府與大學校長中心合作辦理，州訂定證照標準，大學校長中心規劃並開設課程，以專業學分取得校長證照，而在我國國民中小學校長之產生，並無如此之方式，依教育部訂定發布之「國民中小學校長主任教師甄選儲訓選調及介聘辦法」規定，採用甄選、儲訓之方式，而最為人所詬病的是甄選與實際任用之落差，會考試的人容易錄取。然而，國民中小學校長已由派任制改為遴選聘任制，校長候選人的來源管道，亦應多元化，以修習專業學分取得校長證照之方式，亦是可行方向。

ISLLC 標準和教育測驗服務中心 (ETS) 校長證照評量制度，是專業測驗中心基於 ISLLC 標準，所辦理初任校長之資格認證，具有相當之公信力，且為許多州政府所承認，與國內教育行政機關辦理校長甄選、儲訓制度有別，就辦理機關而言，分別為專業測驗團體及教育行政機關，規模方面，則為許多州及個別縣市，專業標準方面，ISLLC 標準及無較明確標準，類型方面則為認證制度與考試制度，錄取分數設定方面，取決於受試者水準、通過比例與取決於錄取人數，題目類型，分別為結構化的筆試與口試。上開方式較接近於認證制度，未來國內相關配合條件成熟時，應可引進實施。

### 肆、結論與建議

- 一、校長甄選、認證、證照專業課程等校長候選人來源多元化管道，應修訂法令予以法制化，配合校長遴選制度之實施，廣納教育領導人才，促進教育更專業化，以教學領導為未來學校領導之主軸。
- 二、教育測驗、評量及評鑑具高度專業，應扶助民間設立教育測驗、評量及評鑑服

- 務中心，提供公正、客觀、專業的服務，作為政府機關與人民的媒介，處理具高度專業判斷的工作。
- 三、於師資培育機構設置校長中心（不需增置太多人力，但須場地、課程及研究發展經費），提供校長培育、證照及專業發展等課程，並作為校長工作經驗分享之園地，帶領學校朝學習型組織邁進。
- 四、校長的角色及定位隨時代環境改變而變遷快速，教育行政機關或民間學術團體有必要詳加研訂校長證照標準，校長培育、證照及專業發展課程應依校長角色定位研究基礎及照證標準，定期予以檢討修正，以掌握時代脈動，培育健全的學校領導者。
- 五、校長甄選、認證、證照專業課程等制度，須有全盤配套措施（校長評鑑、績效責任制、遴選、教師評鑑、教師分級、教學領導、行政專業化、專業發展），方能發揮其效果，營造更良好的教育環境。

### 參考書目

- Council of Chief State School Officers. (1996). *Interstate school leaders licensure consortium : Standards for school leaders*. Washington, DC: Author.
- Educational Testing Service. (1999). *School leaders licensure assessment 1999-2000 registration bulletin*. Princeton, NJ: Author.
- Massachusetts Department Of Education. (1995). *Regulations for the certification of educational personnel in massachusetts*. Boston: Author.
- The Principals' Center Harvard Graduate School Of Education. (1999). *Student handbook principal certification pattern*. Cambridge, MA: Author.

### 台灣兒童閱讀運動

楊蕙菁

#### 結合退休老師 為鄉村教育盡心

接任教育部長之後，曾志朗因為身分改變的緣故，無法再到大陸，不過，他上任後宣示的推動全國兒童閱讀運動正要開展，教育部正發起多項推動計畫及種子教師培訓。曾志朗說，他打算結合退休老師的力量，大家一起到偏遠地區為鄉村做點事。

（摘自曾部長專訪）

# 專科學校建立教育夥伴關係之策略

蕭錫錡

國立澎湖技術學院校長

陳甦彰

國立澎湖技術學院助理教授兼主任秘書

方崇雄(1998)研究指出，夥伴關係(partnership)的概念主要源於企業組織，不論是針對營利事業或非營利事業，均有許多學者致力於這方面的研究。如楊長春(1997)探討參與策略聯盟廠商，可透過建立溝通與信任的機制，建立夥伴關係，江淑娟(1999)曾研究中小企業發展夥伴關係的策略，李章順(1997)將夥伴關係的概念應用在勞資關係方面，其認為在夥伴關係的基礎上，資方應對勞方多予以照顧，而勞方則應發揮忠誠的精神，努力工作，提高生產力，以創造勞資雙方雙贏的局面，張英陣(1999)從社會福利的觀點，提出企業與非營利組織可以透過目的行銷(cause-related marketing)、企業贊助(corporate sponsorship)、實物贈與(gifts in-kind)及企業志工(corporate volunteerism)的方式，來建立夥伴關係，Eisler(1995)強調組織已從支配的角色，轉換成性別平等夥伴關係，邱文彥(1999)針對台塑汞污泥事件，呼籲應建立公私部門的協力管理(public-private comanagement)，亦即公私部門的合夥關係(public-private partnership)，以推動我國整體環境管理之改造。

隨著社會的多元化，各級學校必須與校內外組織維繫良好的互動關係，以達成教育目標。許多教育學者也紛紛將夥伴關係的概念，應用在教育的領域中，教育部更在民國八十七年提出邁向「學習社會白皮書」，強調整合學校內外之學習組織，連結不同之教育管道，以建立教育夥伴關係(張天津，民 2000)。連海生(1999)以「車」的聯想，來闡述學校行政人員與教師如何扮演好教育夥伴的角色，賴國忠(1998)著重在探討如何強化學校與社區雙贏的夥伴關係，黃明哲(1998)以新興國小為例，說明學校與社區互動的困境與解決策略。張天津(2000)、張文雄(2000)、張信雄(2000)、蕭錫錡和陳甦彰(2000)等人分別提出北科大，南台科技大學，雲科大、澎湖海專推展教育夥伴關係之成果，對國內相關學校發展教育夥伴關係現況有具體之說明。

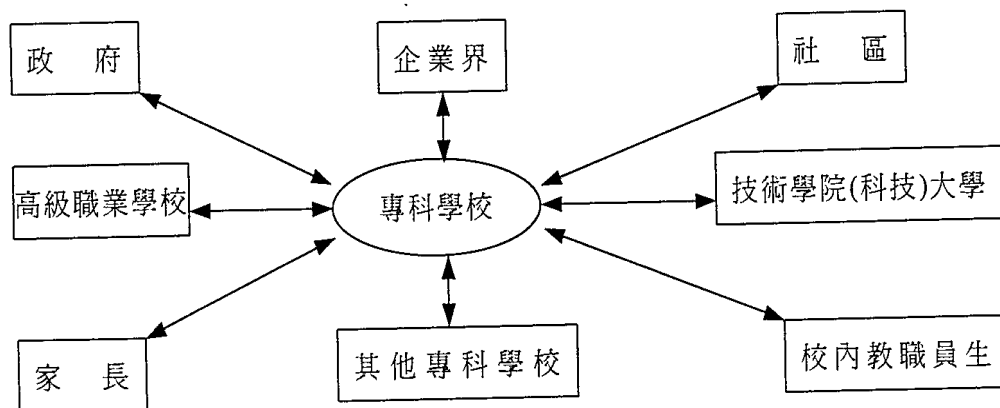
## 教育夥伴關係的定義

Tompkins(1995)認為夥伴關係應具有長期的關係、頻繁的溝通、相互的合作、

資訊的分享、建立互信的實踐等特質。李章順(1997)認為夥伴關係應是一種互助互榮的平行關係，方崇雄(1998)認為夥伴關係應是一種雙向互惠的關係。江淑娟(1999)研究整理出 Rigby & Buchanan(1994)認為夥伴關係是指不同公司共同投入資源，以連結事業某些的部分而共同努力以達成目標，以及 Rackham, Fildman & Ruff(1995)所認為夥伴關係應是雙方同意改變個別的經營方式，相互整合，一起控制彼此共有企業體系的某部分，並且共享利益(江淑娟，1999:5-6)。綜合上述論點，本研究認為夥伴關係應是個體間或組織間共同投入資源，建立雙向性的合作，彼此分享資源，以達互利互惠的關係。

方崇雄(1998)認為科技師資培育機構夥伴關係之建立可循與行政單位的夥伴關係，師資培育機構橫向聯結的夥伴關係，師資培育機構與中小學間縱向聯結的夥伴關係，師資培育機構與中小學間網狀聯結的夥伴關係，因其研究偏重於師資培育機構，因而未涉及與社區與企業界及校內教職員生、家長的夥伴關係。賴國忠(1998)的看法補充了方崇雄(1998)缺乏學校與社區夥伴關係的缺憾，其綜合鄭添丁(1997)、林振春(1997)、湯梅英(1997)等人的研究，提出「學校社區化，社區學校化」的夥伴關係理念，王秀雲(1999)強調可利用「參與式的設計」來涵蓋行政、教師、社區家長和學生多項交互作用的夥伴關係，適時的加入校內教職員生與家長方面夥伴關係的研究，陳啓光和邱文志(2000)認為教育夥伴關係是以學校為主，以提昇教育水準及業界人力資源為前提，依照建教合作實施辦法及相關規定，建立教育夥伴關係，為學校師生擴展教育資源為合作機關擴展人力資源。蕭錫錡等人(1997)認為產學合作的推動，可以促使企業界充分運用學術界的資源，另一方面學術界也可實際了解企業的需求，應是一種相輔相成互蒙其利的關係，則可強化學校與企業建立夥伴關係的理論依據。綜合上述文獻的討論，本研究認為教育夥伴關係應是指教育機構與校外組織如政府、企業界、社區、家長、各級學校、校內教職員生，建立雙向性的合作，並彼此分享資源，以達互利互惠的一種關係。

就專科學校而言，其教育夥伴關係是指與各級政府、企業界、學校所在社區、家長、上游的高級職業學校、下游的技術學院、(科技)大學、國內外各同級專科學校間、校內教職員生等，建立雙向性的合作，並彼此分享資源，以達互利互惠的一種關係(蕭錫錡和陳甦彰，2000)，其關係如圖 1 所示。



圖一 專科學校教育夥伴關係圖

資料來源：蕭錫錡和陳甦彰(2000:69)

## 專科學校建立教育夥伴關係之策略

張天津(2000)指出台北科技大學在建立教育夥伴關係有五個策略，分別為：1. 自我發展成學習組織。2. 與技職院校體系建立教育夥伴關係。3. 與職訓機構的連結合作。4. 與產業界建立連結合作。5. 與國際知名大學締結姊妹校。張文雄(2000)則說明雲林科技大學透過創新育成中心與中小企業建立夥伴關係，此外也透過校際選課、校際體育交流、社團聯合成果展、共同合作研發計劃、區域網路互聯、圖書館館際合作等方式，與雲嘉地區六所大學院校建立緊密的夥伴關係。

就專科學校而言，其基本之策略應是發展自身成為學習型組織，透過全員思考，建立學校的共同願景，並藉由校內外研討會，教學觀摩，訓練講習會來協助教職員生學習及發展，使學校組織得以發展成為學習型組織，進而能與校外組織建立教育夥伴關係。

其次，專科學校在發展教育夥伴關係時，可考慮先與政府機構建立良好的關係，尤其各級政府仰賴學術機構的計畫甚多，專科學校應衡量本身的能力，及教師專長積極爭取相關政府機關的研究計畫。以澎湖海專而言，從 84 年度接受 1 件 70.8 萬的政府委託研究計畫，逐年成長到 88 年度的 18 件 2267.2 萬元。其中計畫涵蓋中央政府、省級政府、縣級政府及鄉級政府等各級政府層級，委託單位則有教育部、交通部、國科會、農委會、青輔會、環保署、漁業局、省自來水公司、澎湖縣政府、西嶼鄉公所等，顯示澎湖海專發揮其學校特色與專長與各級政府及各相關部會間，建立極為廣泛之合作關係(蕭錫錡和陳甦彰，2000)。

而在與企業界的夥伴關係策略方面，可透過創新育成中心或實習就業輔導室，接受企業界委託研究、試驗、檢驗、鑑定、評估改善及人員訓練(Hsiao et al., 1997) 與企業界建立產學合作的機制，另一方面在學生與企業界的互動方面，則可透過校外實習的制度，要求學生應利用寒暑假期間，到相關企業機構實習，實習成績不及格者，不得畢業之規定，以確保學生校外實習之成效。此外，也可透過專題製作的課程，以培育學生對企業實務問題之解決能力。

在與社區之夥伴關係方面，賴國忠(1998)綜合鄭添丁(1997)、林振春(1997)、湯梅英(1997)等人的研究指出，學校為社區學習中心，為社區教育的發動機，社區內的老人、婦女、兒童，可利用學校的資源來充實學習內容，而社區是學校所在地，為學校提供了教育條件與發展背景，因而鼓勵學校應向社區開放，並參與社區問題的解決。廖文靖(1999)認為學校可以透過開放學校設施，供社區使用；提昇社區藝文氣息，參與社區文化活動；推展社區諮詢服務工作；邀請地方人士協助教學或演講等方式，與社區建立夥伴關係的連結。另外也可透過推廣教育的方式，支援社區民眾之研究與進修，建立與社區關係，如澎湖海專計畫在改制後，澎湖海專將陸續成立課程與教學研究所，公共行政研究所在職班，以提供澎湖縣內公教人員及地區民眾進修，更配合應用外語科及教育學程的設立，使澎湖海專能成為澎湖地區小學英語教師的培育與訓練中心，善盡社區公民之責任，此外，亦可開放學校的設施或設備，供社區民眾共享，如澎湖海專訂有社區民眾借閱圖書之辦法，供澎湖地區 15 歲以上民眾，共享圖書資源(蕭錫錡和陳甦彰，2000)。

在與各級學校之夥伴關係方面，以澎湖海專而言，由於澎湖教育學術網路中心

即設置在澎湖海專校內，因而在服務澎湖縣內各級學校方面，澎湖海專已經扮演十分重要的角色，同時配合教育部 TANET 至中小學研討會計劃，更拉近與縣內中小學的關係，此外，與澎湖水產職業學校、馬公高中透過參訪、研討會，亦建立十分良好之互動關係。在與各級專科學校或是各技術學院、科技大學的關係，則透過國科會的先期應用性計畫建立跨校合作的模式或是邀請至校專題演講的方式建立良性的互動(蕭錫錡和陳甦彰，2000)。

在教職員生的教育夥伴關係方面，連海生(1999)指出教師可以透過夥伴關係互相觀摩，共同討論，研究班級經營、評量方法及教學技巧等問題，以提昇教學品質，促進教師專業成長。另外，可透過師生的良性互動以及學校行政人員與老師良性互動，以增進校園的和諧進步。

最後在國際合作策略方面，教育部委託屏科大調查發現國內技專院校的國際合作以首長教職員訪問為主，其次是資訊的交換，為積極推動技專院校推動國際合作，教育部於八十九學年度補助 16 案，共七百萬的經費，值得專科學校努力爭取(黃政傑，2000)。就澎湖海專而言，就希望透過教育部經費的補助積極爭取透過交流與互訪努力擴展國際校際合作的機會，以建立更廣泛之教育夥伴關係(蕭錫錡和陳甦彰，2000)。

## 結 論

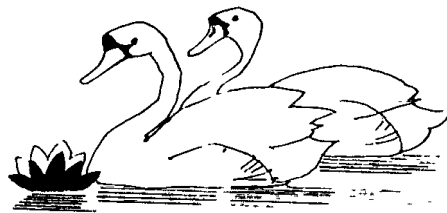
經由上述的討論可以得知教育夥伴關係應是指教育機構與校外組織如政府、企業界、社區、家長、各級學校、校內教職員生，建立雙向性的合作，並彼此分享資源，以達互利互惠的一種關係。就專科學校而言，其教育夥伴關係是指與各級政府、企業界、學校所在社區、家長、上游的高級職業學校、下游的技術學院、(科技)大學、國內外各同級專科學校間、校內教職員生等，建立雙向性的合作，並彼此分享資源，以達互利互惠的一種關係。

就專科學校而言，其建立教育夥伴關係的基本策略應是發展自身成為學習型組織。其次，考慮先與政府機構建立良好的關係，發揮學校特色與專長爭取各級政府及各相關部會間委託之研究計畫。接著可透過創新育成中心或實習就業輔導室，接受企業界委託研究、試驗、檢驗、鑑定、評估改善及人員訓練，與企業界建立產學合作的機制，學生則可透過校外實習的制度與企業界維持良好的互動關係，在與社區之夥伴關係方面，則可透過推廣教育的方式，支援社區民眾之研究與進修，建立與社區夥伴關係的連結，此外，亦可開放學校的設施或設備，供社區民眾共享圖書資源，另外亦可透過邀請社區領袖蒞校演講方式，建立良好的互動關係。在與各級學校之夥伴關係方面，可透過參訪、研討會、跨校合作的模式或是邀請至校專題演講的方式建立良性的互動。最後在國際合作策略方面，可積極透過交流與互訪擴展國際校際合作的機會，以建立更廣泛之教育夥伴關係。

## 參考文獻

- 方崇雄 (民 87)。科技教育師資培育的夥伴關係。《中學工藝教育》，31(5)，8-12。  
王秀雲 (民 88)。社區時代來臨的校園文化再造。《教育資料與研究雙月刊》，30，1-6。  
江淑娟 (民 88)。通路夥伴關係整合模型之研究—以中小企業為實證。《雲林科技大

- 學企業管理技術研究所碩士學位論文，未出版。
- 李章順 (民 86)。勞資雙贏－夥伴關係的建立。勞工行政，110，43-47。
- 邱文彥 (民 88)。建立全國性環境管理的夥伴關係。政策月刊，44，7-10。
- 施吟詹 (民 87)。激勵青年學子上大學的新措施。美國教育新知選輯，1，14-16。
- 黃政傑 (民 89)。推動技專校院國際合作。教育部技職司技專校院國際合作研習會。  
高雄市：高雄國賓飯店
- 張天津 (民 89)。北科大在建立教育夥伴關係的整體目標與策略。教育夥伴關係國際研討會報告。雲林科技大學。
- 張文雄 (民 89)。技職校院推動校外學習型組織建立夥伴關係的理念與做法。教育夥伴關係國際研討會報告。雲林科技大學。
- 張信雄 (民 89)。南台科技大學與校外學習型組織建立夥伴關係之研究。教育夥伴關係國際研討會報告。雲林科技大學。
- 張英陣 (民 88)。企業與非營利組織的夥伴關係。社區發展季刊，85，62-70。
- 連海生 (民 88)。再接再勵辦好教育夥伴新角色車的聯想－談成員角色。教育資料與研究雙月刊，30，14-19。
- 陳啓光、邱文志 (民 89)。中部地區廠商與技專院校建立教育夥伴關係之需求研究。教育夥伴關係國際研討會報告。雲林科技大學。
- 黃明哲 (民 87)。學校與社區的互動－從一個實例談起。北縣教育雙月刊，24，61-64。
- 廖文靖 (民 88)。加強學校公共關係促進校務發展。教育輔導實習季刊，5(3)，82-86。
- 楊長春 (民 87)。策略聯盟夥伴間行為、信任與聯盟績效相關研究。淡江大學國際貿易系碩士學位論文，未出版。
- 賴國忠 (民 87)。營造學校與社區雙贏的夥伴關係，北縣教育雙月刊，24，58-60。
- 蕭錫錡和陳甦彰 (民 89)。專科學校的教育夥伴關係之研究。教育夥伴關係國際研討會報告。雲林科技大學。
- Eisler, R. (1995). *From domination to partnership: The hidden subtext for organization change. Training & Development, 49(2), 32-39.*
- Evan, W M. (1993). *Organization theory : Research and design.* New York: Macmillan.
- Hsiao, H. C., Shen, C. H., & Chen, S. C. (1997). *The study of influenced factor for instructors of junior college to participate in business and industrial liaison system.* IERA'97 Conference : UTS, Sydney, Australia.
- Mitroff, I. (1992). *External influence on managers,* In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Ed.), *Classics of organization theory, (3<sup>rd</sup> ed.)* (pp.370-378).
- Tompinks, J.(1995). *The genesis enterprise, New York. : McGraw-Hill.*



# 發展性之學校危機管理探究

教育部中部辦公室督學 黃士嘉  
國立高雄師範大學教育研究所博士班研究生

## 壹、前言

危機是指一件事的轉機與惡化的分水嶺，所以危機一方面會造成組織的危險狀態，另一方面卻也帶給組織轉化、成長或發展的機會。而所謂的危機管理，是指針對潛在或當前的危機，基於動支資源最少、使用時間最短、波及範圍最小、損害程度最低的理念，有組織有計畫有步驟的採取最有效、最可行、最切實的對策和行動，通過必要的危機意識、危機處理、危機控制，以達危機解除之目標。(陳芳雄，民86，頁2-4)

因此，危機管理實已包括危機處理在內，而其過程則包含四個階段：(1)危機發生前，對危機的警告訊息作適當的偵察，舒暢溝通管道，妥擬因應策略，期能防範未然；(2)危機發生時，危機處理小組立即發揮功能，採取妥善措施；(3)危機處理後，立即瞭解危機的成因並予以診治，同時加速損害部分的復原工作；(4)針對組織在處理危機上的缺失，修正相關計畫，為下一個難以預見的危機做充分的準備。(陳芳雄，民8，頁4)

無論是危機處理或管理，組織的危機總是要加以化解的；但所謂事有輕重緩急，人亦無三頭六臂，各種危機的出現實在無法一次解決，只有將其先後次序做一釐清，始有助於危機之探討。本文概要性地將其分為立即性的危機處理和發展性的危機管理二大類。

立即性的危機處理，意指危及組織的事件(如水災、地震、風災等天然災害，或火災、學生意外事件等人為事件)已經發生，如果未加以處理立刻會引來軒然大波，對組織產生立即性的衝擊和影響，處理不當甚至對領導者產生立即性的震盪。發展性的危機管理，意指危機的徵兆(如教師出勤狀況不佳、學生學習成績低落、財務狀況持續惡化等人為事件)已經出現，雖仍必須予以處理，否則「星星之火，足以燎原」，一樣會造成組織的崩盤，但是其處理可能無法於短期間內見效，必須有較長的因應期限。

茲以一例，說明兩者之別：臺中市某國中為實施協同教學，校長以場地不足為由，將教師趕出辦公室，以做為教學場所，遂引發教師不悅及醞釀抗爭等行動。事件發展至此，已是學校的發展性危機。但校長未察其嚴重性，未及時予以疏導、溝

通，並協調合適場地供做教師辦公處所，進而引起教師大規模之抗議行動，連學生亦以實際行動支持教師，至此已形成教師與校長極嚴重的對立局面，引來主管機關涉入解決，及媒體的大幅報導。這種情形已經是立即性的危機，需要立即性的處理措施，但可惜的是，校長仍因處置不當，對自己造成最嚴重的立即性震盪——黯然去職。

限於篇幅，在此僅就發展性危機之管理做探究。

## 貳、學校發展性危機之變項

郭隆興(民 85)曾從行政的立場將當前及未來學校經營的問題歸納為九大類，包括：目標、計劃、組織、領導、人員、溝通、評鑑、發展及公共關係等。其實就是分類學校發展性危機的最好依據。據筆者之工作經驗管見，學校發展的兩大問題就是人與錢。人的問題包括校內，上自校長、主任、組長、教師、職員、工友及學生等；校外包括學生家長、社會人士及各級長官等。錢的問題包括校內的財務狀況，校外包括可用的經濟資源及上級的各项補助經費等。這些因素，都是學校發展的重要環節，任何一個地方出差錯，都會或多或少地對學校造成影響。

根據前述二大類問題，本文將學校發展性的危機變項臚列如下，這些變項本身就是學校環節的一部分，而且彼此環環相扣、相互影響。

### 一、學生來源及素質的變項

學生是學校生存和發展的第一個條件，大膽地說，就是最重要的關鍵，一個沒有學生的學校，儘管有多麼崇高的教育理想和多麼完善的教育措施和設備，一切都是枉然、白費，所以學校的各種努力，都是為了招生無困難。再者，招收素質好(或說是有發展潛力)的學生，可以說是每所學校夢寐以求的願望，因為就算有學生，但如果都是抱著「拿畢業證書」的心態而入學，恐怕學校的發展也是好景不常。總而言之，學校會有發展上的危機，首先應該注意檢討的就是學生的變項：為何招不到學生？為何招不到好學生？

### 二、家長的心態及素質變項

近年來的教育改革行動，有逐漸加重家長權力的趨勢，如家長會可以介入學校教師之甄選便是一大突破，更是前所未見之事。因此，家長對於學校之認同程度，參與校務的心態，以及他們與學校人員互動的表現情形，都將影響學校的行政運作，甚至對教學措施產生衝擊。所以，有高素質、好修養的學生家長，才能有效協助學校正向發展；反之，如果家長抱持著為干涉而干涉的心態參與校務，恐怕帶給學校的將是一股強大的阻力，絕非師生之福。總之，學生家長的素質對校務發展的影響，是值得所有學校的人員共同關心的變項。

### 三、教師素質及結構的變項

資深教師經驗豐富，但難免熱情稍退；資淺的教師則滿懷教育熱誠，但難免缺乏經驗，行事或教學較不週延。學校要有競爭力，二者必須兼得。過去的學校生態，大概只要校長有正確的教育見地，就可以遴選到一批符合學校向上發展條件的師資。但現在的情勢，除了私立學校的校長還有那麼一點主導權外，公立學校教師的

聘請全委由教評會處理；如果學校教評會的成員由有心人士把持、玩弄權勢，那麼教師的遴選將淪為政治的角力，而不是公平的取材。既然制度使然，無法就理想上完全獲得適合的師資，也必須在職場上提升其素質，以免學校危機雪上加霜。

#### 四、行政人員的素質變項

學校的行政人員包括校長、主任、組長、職員和工友等，這群除了教師和學生之外的學校人員，主要負責後勤支援的工作。如果他們的工作態度是站在服務的立場，願意在法令許可下主動、全力地配合教學的進行，無疑地教學已經成功一半了；但是，假使他們存有官僚心態，凡是講求規定，而且不願主動幫忙尋求解套之道，那麼可以肯定地說，教學的進行將會困難重重。再者，行政人員必須時時刻刻想著如何使例行工作更快速，使配合的工作更能協助達成教育目標；否則，教師將無法專心地實施教學，學生的學習成效必定大打折扣。這能不說是學校潛在的危險因子嗎？

#### 五、學校內部財務狀況的變項

以公立學校而言，除了某些大學校院的部份比例必須自行籌措之外，幾乎所有的經費都是仰賴主管機關的撥付，而且要在一定的期限內提出預算需求，經審核通過後才能定案，所以學校的經費應是較為確定，只是多少的問題罷了！但是，如果不能開源節流，將有限的教育經費做最充分的運用，就無法有效完成學校的發展計畫。至於私立學校，所有經費的來源大概就是學雜費收入和董事會的捐資，因此也常看見私立學校是以「花自己的錢」的態度在運用經費，並自稱是「一塊錢當兩塊錢用」，更見其較有效率，但是，某些私立學校董事會因組織不夠健全、觀念不夠正確，經營的態度又以謀利為主，導致挪用校內經費，致使教師薪資無著落，直接衝擊工作士氣，影響教學品質，頗值得注意和關心。總之，無論公私立學校，都必須有創造經費、節省開支的觀念，在有限的經費內做最有效的運用，否則總有坐吃山空的一天。

#### 六、學校外部經費資源的變項

除了既定的預算經費之外，學校還可以向外部環境尋求創造經費的機會，這些外部環境包括家長會、校友會、民間企業、政府機構、研究機構等。這些經費的奧援，雖然不能做為常態性的收入，但卻可以不受任何法令約束，由學校依實際需要自由運用，在建立公共關係和支應獎助學金等公務預算無法編列的情形時，最是可貴。缺少這些外來的支援，學校雖不至於立即產生重大危機，但卻會使學校的經費運用有著「錢到用時方恨少」的遺憾；日積月累的結果，也有可能滋生更嚴重的財務或其他無形的人員問題，只是那種嚴重性往往被學校的大部分成員忽略了。

### 參、發展性之學校危機管理

為何危機無法有效管理？校務不能順利推動？可能有以下四種原因：(1)缺乏整體性的改善計畫，毫無目標、盲目著手，只求快速治標而不思治本之法，未考慮學校內部的生態，逕用專家的建議，一味的模仿；(2)領導者缺少綜合性的觀察，重覆著相同的嘗試，無端浪費人力、物力和時間；(3)領導者未具高瞻遠矚的視野，

過份注意瑣碎小事而滿足，不改變看法只改變工作本身；(4)學校欠缺前進的方法，對已往的缺點分散各地到處摸索，未考慮根本大計。(柯三元，民 68，頁 91)

為有效化解危機，順暢地推展校務，謹提以下策略供參。

### 一、妥善擬訂學校發展目標和計畫

目標的功能有五，包括：(1)促使學校的管理作為導向未來，(2)集中有限的資源做最有效的充分運用，(3)提供問題解決的方向，(4)培養學校成員的任事能力，(5)活絡學校內人際溝通管道。(黃士嘉，民 88，頁 45)如果學校的發展缺乏目標，就無法引導成員工作的方向，亦不足以激勵成員的工作動機，學校的發展將會盲目進行。而一個好的目標，必須是問題導向的，可以明確地指出問題的焦點，更進一步，要把真正的問題發掘出來，最高層次，還必須具有前瞻性，能夠把五年後甚至十年後的可能問題事先洞悉。另外，計畫之擬訂應依據學校的現況，在目標的導引下，分為短、中、長程的計畫，依序執行。而目標和計畫的擬訂，都必須遵守由下而上、民主式、共同參與的原則，以基層的聲音凝聚成組織成員努力的方向。

### 二、維持學校體質的強度，改善向上的機能

一所優秀的、有競爭力的學校，並不能以此為自滿，因為外部環境中仍有許多不斷拼命努力的學校，這些學校都會成為危及自己的因子。面臨這種客觀的情勢，惟有保持持續發展和革新的覺悟，才能比他校搶先一步，確保競爭優勢。所謂「逆水行舟，不進則退」，正是給予學校發展最佳的警訊。再者，此種激烈的競爭事實，已經不允許學校僅按照既定的成規或計畫行事，必須時時刻刻能夠檢討計畫、作的流程等，使其改善得更好、更合理、更符合效益，以提升組織向上發展的機能。

### 三、兼顧靜態與動態面的組織架構

組織是一個手段而不是目的，必須因事設人非因人設事(或設職務)。在學校的目標加以明白表示之後，再去選擇為達成目標所需要的、最適當的組織型態。所以，無論是靜態或動態的組織，都是為完成工作而設的。但是，在靜態面組織尚未整備之前，就強調其動態面的話，有時反而百害而無一利。因此，以下的階段可以做為組織制定時的參考步驟：(1)明白表示學校之目的，(2)設立組織運作之基本方向，(3)挑出為達目標所需要的工作或機能，(4)相互檢討工作流程與組織上之劃分並制定職掌(靜態面之規定)，(5)充分考慮人的問題，(6)職務與職掌相互對照清楚，(7)做最後的決定。(柯三元，民 68，頁 56-57)當然，公立學校有時受限於政府的相關規定，以上步驟可做為制定動態面組織時的參考。

### 四、尋求外部環境的合作空間和機會

跨組織合作的管理模式在醫療產業已方興未艾，但在教育體系方面則寥若辰星。其實，跨組織合作的對象是多元化的，可以是兩所學校、三所學校或更多學校之間的合作活動，也可以是學校與產業界、與社會團體、與非營利事業單位、與政府機構、或其他研究機構等各種型態組織的合作，而不宜將之窄化為同類組織間一對一的合作。學校領導者(包括校長和主任或組長等)，必須開放心胸，走出學校、走向其他學校、走向社會、走向主管機關，與學校之外的組織或單位維持良好的互動關係，彼此合作，共同面對未來的挑戰，而不是閉關自守、故步自封，或存著競

爭大於合作的錯誤心態，才能爭取更多的資源，厚植學校的競爭實力。

## 五、以多角化的經營方式，擴充生存與發展的實力

近年來，教育體制丕變，各種學制存在於同一學校已相當多見。如一所技術學院，同時存在著五專部、二專部、二技部、四技部，另外還有夜間部二專、二技、四技，又有進修五專部等，這都是因應社會發展和學生就學的多重需求，自然形成的學校型態。又如高級職業學校或高級中學，爲了求生存、永續發展、保有競爭力，已經具有相當高程度的危機意識，紛紛整合現有的師資、設備等條件，申請改制爲綜合高中，或保留部分高職部，增設綜合高中部，這也是管理發展危機的策略之一。所謂「海納百川所以成其大」，正告誡學校在未來的經營上已經不能死守著原有的型態而不思改變了！

## 六、學校領導者應有「變」的觀念和能力

有一句話說：「當今世界上惟一不變的真理就是變！」包括教育的生態、教師的觀念、學生的想法、外部的環境等層面，有可能隨時都在改變。所以，學校領導者應善用創意的管理方式，讓自己和部屬保持彈性和應變的空間，給予部屬以自己的創意進行工作，免去許多制式化的行事規定，鼓勵成員創意的表現、活力的展現，也會給組織帶來無限的活力。同時，一位好的校長不是成天呆坐在學校管老師，而是要不斷地吸收外部的新知，與教師分享、討論，更重要的是對未來發展的洞察，預先看出未來的問題，圖謀解決之道。

## 七、校長應具備溝通的願力，並能有效授權

所謂願力，已包含意願和能力。近來，大概是教育生態的轉變太快了，許多校長不是紛紛提出退休，就是明哲保身，但願不出事，其他作爲則毫無動力。其實，校長如欲在領導上勝任愉快，學生認爲，一定要有勇氣讓自己成爲「宣傳家」，不斷地溝通、協調、企圖說服教師、家長，才能導引眾人的心思於學校教育工作上。再者，因爲學校事務極爲龐雜，雖有系統可尋，但突發狀況亦頗多，如果身爲校長者，凡事都得事必躬親，不但累死自己，還容易讓部屬批評爲「極權主義者」。就以臺中市某國中校長因爲實施協同教學，而將教師趕出辦公室爲例，除了明顯干涉教師專業自主權之外，不會授權可能是整個事件的致命傷。如果授權有關教師自行討論場地之使用問題，行政單位再設法配合，豈不校長和教師「合作愉快」？

## 八、發展學校特色，強化師生向心力

學校要建立自己的特色，不要盲目地跟隨他校的發展方向。其著眼點在於“有了特色，招生較無困難，學校發展才能永續”。其實，雖然同一地區，但因各校的條件不同，仍會有不同的師生表現，因勢利導，建立起屬於自己獨特的“招牌”，才能在地區內佔有一席之地。再者，因爲學校普爲社會大眾認同的特色，可以引導並促進學生成就發展的方向；教師也因爲學校具有獨特風格，且獲得外部人員的肯定，覺得與有榮焉，深化其對學校的向心力，願意爲學校發展全心全意付出。

## 九、深化教師對學校之認同感，以激發服務之高度意願

根據劉春榮（民 82）之研究發現，教師對學校的認同程度是預測學校效能最

有力的變項，筆者亦深表贊同。但也許今日教師市場供過於求，許多教師只求有一職已足，豈敢奢望選擇自己認同的學校服務！其實，認同的情感，也可以在職場中逐漸地產生，因為瞭解學校的狀況，才擁有一份愛之則認同之，為它努力的情懷。如果能「選擇所愛」，固然可喜，假使不能如願，「愛所選擇」不也是好事一樁！

#### 十、善用教師組織和家長會，並增強教師擔任行政工作之意願

根據劉春榮（民 82）對國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係之研究建議，「增加教師兼任行政工作之機會」將有利於學校效能之提升，雖立意良善，可是實際執行時的困難，則有待探究。根據筆者實際瞭解，現在的高中教師普遍抱持三不政策：「一不兼行政、二不兼導師、三不教高三」，言下之意頗有行政人員「無奈」的意味；加上教師會及家長會的運作模式尚在摸索中，呈現一種失序的狀況，難免打擊行政人員的士氣。因此，如何激勵教師的意願，帶動其行政動力，才是當務之急。

#### 十一、增進教師專業知能，並提升其對專業自主之正確認知

近年來，教育部中部辦公室及其前身臺灣省政府教育廳，均大力提倡「以學校為單位的教師進修活動」，訂有實施計畫，並專款補助活動之辦理。因為，惟有多辦此類活動，並讓教師有機會上臺發表自己的教學心得和技巧，才能在教學實務上增進其知能，並激發教師追求專業成長的動力。再者，近來的教育改革特別強調維護教師教學的專業自主性，但據筆者實地觀察教師同仁的普遍心態，發現有些教師所謂的專業自主是必須建立在良好設備和完善的制度之基礎上，一旦缺少一項，就無法發揮專業知能。試想：一位離島的醫師，可以抱怨因為缺乏設備，就暫時放棄專業的要求嗎？體適能的推動，如何引起學生學習動機，應當是體育教師依其專業知能去努力的吧！怎能怪罪學生偷懶？因此，教師專業自主性之維護，必須建立在專業知能的不斷提升和專業服務的持續進行等兩項基礎之上。

#### 肆、結語

學校的發展有其連續性，在這過程中雖難免危機四伏，於是學校的人員，包括教師、行政人員，甚至學生等，都有責任、義務，也是有其權利去發掘潛在的危機，因此所有成員應該本著「生命共同體」的體認，在各崗位上，克盡本分，善發職責。教師的工作，就是研發一套、又一套良善的教學計畫和措施，使學生受惠；行政人員的工作，就是極盡所能地配合教學的推展，成功地扮演服務者的角色；學生的職責，就是充分運用、把握每一次學習的機會，使自己的學問行囊滿滿地離開學校，並以優秀的表現回饋母校，讓學校的良好形象於焉建立。三者協力共進，把可能的危機做最適當的管理，讓所有可能爆發的危機，在憂患意識中消弭於無形，這般學校，才得永續發展、持續進步，更為學校經營立下標竿。

#### 參考書目

- 柯三元 譯（民 68）。企業經營診斷實務。臺北市：中華企業管理發展中心。  
 陳芳雄（民 86）。校園危機處理。臺北市：幼獅。  
 郭隆興（民 85）。當前及未來學校經營問題面面觀。載於蔡培村主編，學校經營與管

理，(頁 531-549)。高雄市：麗文。  
 黃士嘉(民 88)。目標管理及其對教育組織的啓示。載於黃士嘉、李麗真合著，理念與實踐－教育輔導論集，(頁 39-52)。臺南市：漢風。

### 關懷弱勢族群

楊蕙菁

中國大陸窮鄉僻壤的學童，多年前除了「毛語錄」外，沒有任何其他讀物，現在則已有了一圖書室」，藏書規模可媲美北京的小學。這樣的圖書室，在大陸已經有兩千多所，受益的鄉民和師生至少有兩百萬人以上。

這是一位「教育部長」的貢獻——但不是大陸的「教育部長」，而是台灣的教育部長曾志朗。秉持著「伸出一隻手就能拉出另一隻手，邁出一個腳步就能帶進另一個腳步」這樣關懷弱勢的信念，曾志朗與妻子洪蘭及一群友人，從十多年前開始，與中國大陸鄉村學校結緣。

一九八八年，美國科技教育協會發起「認養鄉村學校圖書室」計畫，開始資助中國大陸鄉村學校的圖書室，直接提供偏遠地區學童和民眾圖書。在發起人、現任美國教育部國際項目部門資深經理喬龍慶的號召下，當時在美國工作的曾志朗和洪蘭，和許多旅美的留學生一起加入認養工作。

喬龍慶那時已在美國教育部做事，看到美國社會很多人都會認養孩子，出錢資助並關懷他們。反觀大陸農村地區，窮鄉僻壤，學生沒有書可讀，和北京一些有書可念的小孩相比，城鄉差距實在太大。

喬龍慶接受記者訪問時說，人的素質是最重要的，而奠定人一生價值的時候，就是基礎教育階段。雖然長居美國，但政大教育系畢業的她，總是想著要替台灣人、大陸做些事。

他們體認到，大陸正快速現代化，在急功近利的世風影響下，農村教育千百年來不夠普及，缺乏資訊，農民終生勞苦卻世世代代擺脫不了貧困和愚昧，農村兒童可能因為教育落後，紛紛輟學去做童農、童商或童工，本已困難重重的農村教育問題，只怕雪上加霜。

(摘自曾部長專訪)

# 從企業變革談學校組織文化的塑造

吳天方

國立彰化師範大學工業教育系教授

郭政源

國立彰化師範大學工業教育系研究生

## 摘要

本文旨在探討如何將企業文化改造經驗應用於學校組織文化形成過程上，經由組織文化相關理論的研究，有系統地分析影響學校文化形成的輸入、處理過程、輸出及回饋因素，並提出可行的組織文化變革程序，做為學校進行組織策略修正的參考依據。由於教育觀念的改變，學校正處於各項制度轉型的階段，學校文化是否重新再塑造，是需要全體學校成員來共同考量。從經營理念的確定及培養自我學習的成員開始做起，進而給予學校成員發展的空間及參與決策機會，並依據地區特性創造學校的特色，使學校成員對學校產生認同，進而達成學校的教育目標。人是組織中最為重要的資產，教育單位更是必須了解到組織中成員的需求，並非只求工作的成效，學校成員必須共同發展所屬學校特色及強力文化，提高成員的協同及向心力，以學校及成員間皆達成需求滿足為其最終目標。

關鍵字：組織文化、組織變革、學校文化

## 壹、前言

近年來新設立中學紛紛以多元化的教學及良好社區關係做為宣傳，傳統中學紛紛遭受新成立中學的排擠影響，使得學校舊有的生存型態面臨改變。面臨生存衝擊的中等學校，學校組織意識及文化須先進行變革，以配合其餘策略的施行。從西元1980年起，由於企業正如學校承受國際競爭壓力之下，企業組織文化開始受到管理者的重視，認為有效能的企業皆具有相當特色的企業文化。雖然，企業文化與學校文化不盡相同，基於借重企業的成功經驗，本文將由企業文化變革的經驗來談學校組織文化塑造的趨勢。

## 貳、學校組織文化的相關定義

各級學校都有其傳統及歷史背景，也因外在環境的影響不同，形成各學校特有的組織文化及特色，而不同學校的組織文化類別對於學校有何影響？以下先從組織文化的定義談起。

### 一、學校組織文化的定義：

組織文化是指組織成員經由社會化的過程，以使行為符合組織的常模，其中包含了信仰、期望、與價值觀等，是正式組織與非正式組織相結合後的產物(秦夢群，民 87)。學校組織文化可以視為解決組織內部統整與外在適應問題，對具有象徵性的行為或活動予以認同，形成共識並內化為成員的價值與假定，進而做為全體成員所遵循的道德規範。它是知與行之結合，目的在解決學校可能發生的問題(張慶勳，民 85)。換言之，學校組織文化是指學校成員抱持相同意識行為，足以影響學校外在效能的一種內在表現。

### 二、學校組織文化的功能：

組織文化之所以能夠影響成員的行為，是因為來自成員及環境兩者交互影響的團體模式力量(黃昆輝，民 78)。組織文化在學校中扮演著相當重要的角色，對於學校成員的感受及效能都有其影響，其正向功能約可分為下列五點(李茂興等，民 83)：

- 1.組織區別：可以有效地區別不同組織間的界線。
- 2.角色認同：組織成員被認同為組織中的一份子，使得組織成員產生團體歸屬感。
- 3.行為認同：成員對於組織共同事務行為較為重視，忽略個人利益的追求。
- 4.組織穩定：文化將使組織成員關係更加密切，形成組織的穩定性。
- 5.引導行為：提供組織成員行為的規範及標準，引導成員以組織文化為依歸。

### 三、學校組織文化的類型：

由於將組織文化分類的學者相當眾多，此將舉出其中較具代表性的分類方式。Sethia 與 Glinow(1985)將組織文化依照成員關懷及績效關懷的比例區分為四類：

- 1.關懷的文化(caring culture)：相對於組織成效的要求，其特性為較關懷組織成員的感覺。
- 2.冷淡的文化(apathetic culture)：組織成員間關係疏離，對於成員關懷及組織績效較為冷漠。
- 3.苛求的文化(exacting culture)：追求組織整體目標的達成，忽視組織成員的需求。
- 4.統整的文化(integrative culture)：對於成員的尊嚴給予適度尊重，但也高度要求工作績效。

目前中等學校組織文化趨近於苛求文化及冷淡文化之間，原因在於學校成員間產生一定程度的疏離感，使得彼此互動關係較為冷漠。而學校只求目標達成，無視於成員心理層面的需求，造成目前多數學校的組織文化較為冷淡。

## 參、學校組織文化與企業組織文化的差異比較

我國公立中等學校組織文化由於教育行政機關長久管理下，失去課程自主及行政變革的能力，多數學校也毫無學校特色可言，形成組織內成員行動分化，須基於

個人道德觀的影響從事組織行為。這與企業組織文化於具有相當差異，企業體本身為因應國際競爭、科技變遷、經濟發展的影響，企業成員需以快速變革、自我學習等做為個人適應企業變革的方式。由於組織文化是屬於團體對個人影響而內構的部分，較難以具體描述，因此本文就外在行為會影響學校及企業文化的差異性做一比較。

### 一、組織目標及需求不同

企業舊有管理方式是將成員視為機械般的運用，只求發揮最大的工作效能。而近代的企業則將成員的價值及激勵因素加入，強調與社會人文脈動相結合，將員工福祉與社會回饋列入企業目標之中(詹益郎，民 88)；學校目標則以教育國家所需的公民為主，強調個體適性發展，以學生的成就為組織需求，成果需要相當長一段時間才能呈現。

### 二、組織結構及組織變革能力不同

企業組織的結構及組織變革可以依企業實際需求進行立即改組，以配合社會競爭及顧客服務的需求，並可藉由地區性的不同給予各分設組織相當的彈性運作。台大工商管理學系洪明洲教授(民 86)曾提出「企業不改造，就必須面臨死亡」。可以瞭解企業的生存必須仰賴經營的狀況及成員的配合。相對的，學校組織結構受到法令規定，且因為組織成員自主意識較強，無法針對地區及學生需求做調整，只能在既有結構中強化組織發展，失去為達成目標而變革的能力。

### 三、組織成員關係不同

學校組織成員由學生、教師、行政人員所組成，由於組成層次間較為獨立，且教師教學時強調自主性，影響組織成員間有效地互動，組織相對地較為鬆散；企業的從屬關係較為明顯，除了上司與屬下的關係外，各單位間組織成員基於達成單位目標之原則，易產生組織共識及文化，凝聚相當的組織向心力。吳靜吉(民 83)認為企業員工不但追求個人的成長，更適切地明白團隊合作的重要性。在過份強調個人自主的校園中，似乎較難以達成。

### 四、決策模式不同

學校是屬於大眾事業，在決策過程中必須徵詢各相關團體的意見，如家長會、地區教師會等，其組織目標較為模糊，且無一定標準可以依循，使得意見容易產生分歧，而彼此又無任何約束力牽制，使得決策人員產生相當困擾(Morris, Crowson, Hurwitz, Gehrie, 1981)。反之，企業在決策過程中，基於目標一致的原則下，可以簡化決策的程序，並且對於參予決策人員及執行者皆具有相當的約束力量，可以有效的執行組織策略，提昇成員工作士氣。

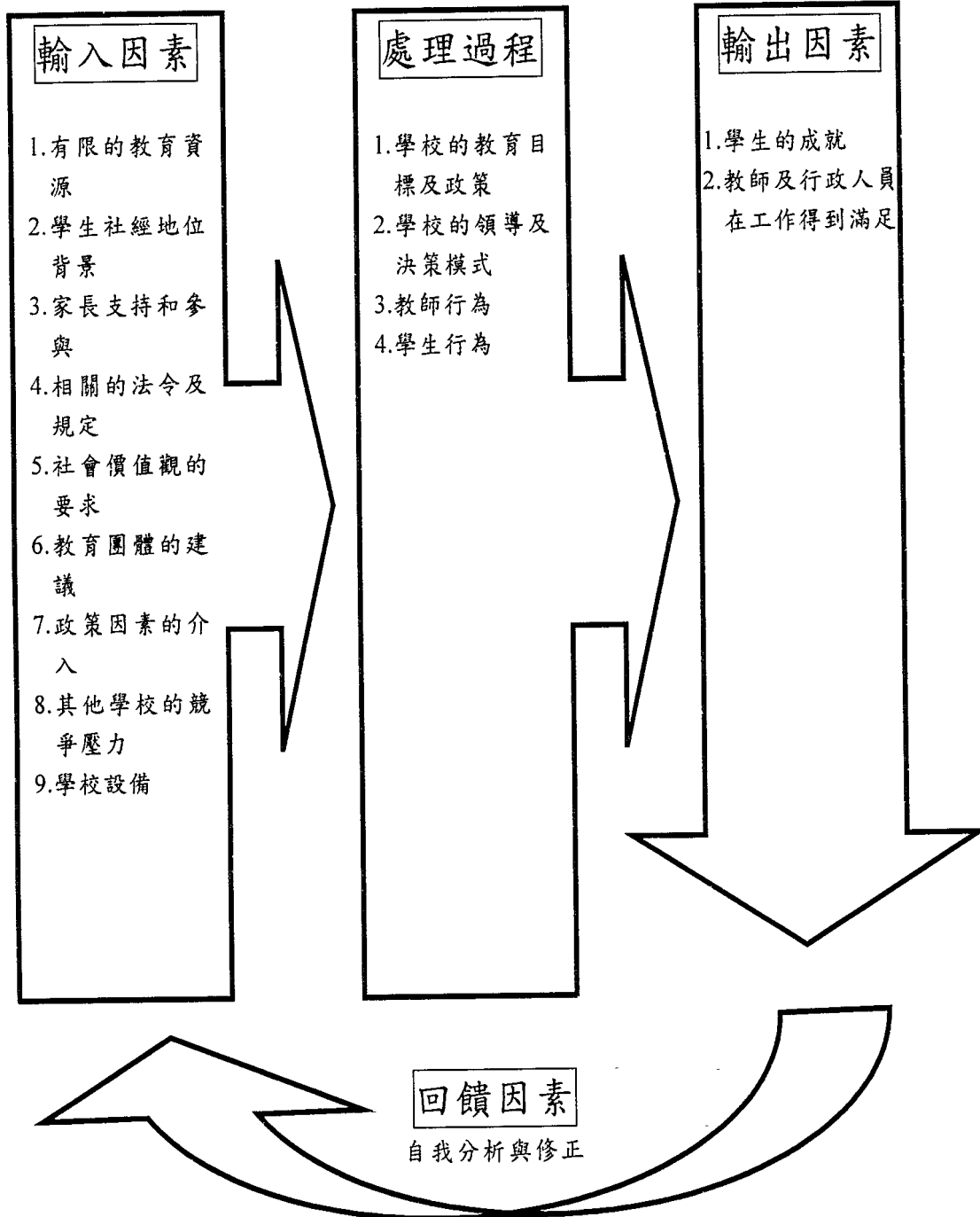
### 五、外在影響因素不同

教育組織極度複雜，其中各項系統交相影響，若欲變革成功，則天時、地利、人和皆需齊備(秦夢群，民 87)。以企業的觀點來看，學校最終的產品是學生，是必須符合國家、社會所需及自我發展期望的人力，且多數中等學校接受政府的經費補助及管理，必須接受教育行政機關的監督，再加上社會團體及家長會的介入等，使

得學校外在變數相當複雜，雖然校際間競爭壓力不若企業明顯，但在考量各種因素的影響下，學校要將原有文化實施變革，並非朝夕可以達成的目標。

### 肆、影響學校組織文化形成項目分析

學校組織文化是屬於內在層面的思考模式，和外在行為交叉作用，進而對學校產生影響。因此，必須有系統地探討影響學校組織文化形成的因素(吳清山，民 81)。將之分別為輸入因素、處理過程、輸出因素、回饋過程來探討，如圖一所示。



圖一 影響學校組織文化的形成因素

## 一、輸入因素

學校所處地區對於學校文化形成具有相當的影響，當處於學生高社經地位背景、家長參與並支持學校活動、教育資源豐富、教育政策及法令的支持，都會使得校園內組織成員充滿希望及向心力，不斷地自我約束以達成學校目標。以下列出可能影響學校文化的外在輸入因素：

1. 有限的教育資源
2. 學生社經地位背景
3. 家長支持和參與
4. 相關的法令及規定
5. 社會價值觀的要求
6. 教育團體的建議
7. 政策因素的介入
8. 其他學校的競爭壓力
9. 學校設備

## 二、處理過程：

學校內部的運作是影響組織文化形成最重要的關鍵，當學校的目標明確且具體可行、全體成員皆參與決策、學校設施完善、多數教師及學生行為積極，可以使得學校朝向正向組織文化發展。校園內部足以影響文化形成的因素如下：

1. 學校的教育目標及政策
2. 學校的領導及決策模式
3. 教師行為
4. 學生行為

## 三、輸出因素：

在教育活動歷程中，將學生的成就視為最終的輸出。但在探討學校文化的影響因素時，必須將教師及行政人員是否在工作得到滿足，列入考量的項目之中，必須是組織內所有成員都得到共識及滿足，才能避免學校疏離感的產生，其因素如下。

1. 學生的成就
2. 教師及行政人員在工作得到滿足

## 四、回饋因素：

影響學校的外在因素會因為時空的不同而有所改變，因此自我評鑑及修正學校的組織及策略，是必須被強調的。組織成員自我學習的態度，是一個組織文化能不斷進步的主因，因此培養自我分析與成長的組織成員，實是學校當急之務。

## 伍、學校組織文化的塑造

學校在進行組織文化變革方案時，應注意幾個執行要點：避免過多的變革、勿操之過急、有效傳達資訊、妥善處理非正式組織、不要期待奇蹟等(陳海鳴，民82)。切莫急於變革而導致反效果的產生，如何將企業理念融入學校，規劃學校組織文化的未來趨勢，其組織文化塑造可能的歷程如下所述：

## 一、融入以學生需求為導向的學校經營理念

企業改造是以顧客的需求為出發點，站在顧客的角度，來檢視作業流程，是否有不符合顧客期望的情況，因此，要「永遠把顧客放在第一位」，要從顧客的角度來觀察，在行銷、財務、人力資源、資訊科技、生產研發等機能上，那裡還沒做「顧客滿意」(衛南陽，民 86)。現在中等學校面臨學生來源的競爭壓力，必須以學生需求為導向，從教學及輔導兩方面去著手進行，檢視是否達成學生個體差異的教學態度及輔導策略，為組織整體成員帶來新的思考方向。

## 二、培養能自我分析與成長的組織成員

未來真正出色的企業，將是能夠設法使全體人員全心投入，並有能力不斷學習的組織，並基於自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習、系統思考的理念，創造活出生命意義的組織文化(Peter M. Senge 原著；郭進隆譯，民 83)。學校需要導入學習型組織的概念，突破學校以往缺乏整體思考的主動積極，達成以團隊為主體進行自我分析及成長的組織概念。

## 三、建立彈性運作的小型組織

未來的組織型態將以小型、專業的工作小組為主，每一單位管理控制自己的決策，且經由蓬勃的組織文化而與整個組織緊密結合，以強調彈性運作的原子型組織為架構(鄭傑克，民 80)。未來的學校成員必須加入協同教學及學校活動的組織中，對於隸屬的學科或學校賦予的組織活動，自行調整單位的工作方針，並配合學校特色的發展。

## 四、有效運作且支援的管理機制：

彈性化的小型運作單位必須依賴有效的管理機制來進行溝通協調。而全體成員參與學校管理，共同經營學校行政事務則是行政管理方式的首要之務。唯有全員參與決策的過程，方能配合政策的執行，而行政單位更應秉持著服務教師及學生的理念，將學校的問題視為行政人員需要努力及改進的方向。使學校成員產生上下一體的情感，進而順利推行組織活動。

## 五、塑造具有特色的學校文化

杜邦公司(Dupond)強調「化學為美好的明天創造美好的事物」，這種源起化學的信念，正是杜邦公司的組織文化核心價值所在，全體企業成員認同公司的文化所在，提供成員工作所應遵循的方向，進而創造企業利潤。中等學校應依據地區特性尋找自己的特色所在，取得學校成員的認同，並進而將內在價值感覺轉為外在行動策略。

學校文化的塑造必須從經營理念的確定及培養自我學習的成員開始做起，進而給予學校成員發揮的空間及參與決策的機會，並依據地區特性創造學校特色，使學校成員對學校產生認同感，進而達成學校的教育目標。

## 陸、結論

人是組織中最為重要的資產，但使學校成員對所屬學校產生認同，並不是理性的管理制度，而是團體所共同擁有的特徵，督促全體成員關心學校的價值所在。

各學校應依據學校的特性，發展學校的特色，追求全體的認同，達成教育的目標。學校成員必須共同發展所屬學校特色及強力文化，提高成員的協同及向心力，不但求得學校目標的達成，更能提供成員間良好的關係及成就滿足。

### 參考書目

- 李茂興、李慕華、李宗鴻譯(民 83)。組織行為。原著者：P. R. Stephen。臺北市：揚智。
- 吳清山(民 81)。學校效能研究。臺北市：五南。
- 吳靜吉(民 83)。追求人際關係的成長。臺北市：遠流。
- 洪明洲(民 86)。創造組織學習。臺北市：桂冠。
- 秦夢群(民 87)。教育行政學—理論部分。臺北市：五南。
- 陳海鳴(民 82)。管理概論：理論與台灣實證。臺北市：華泰。
- 郭進隆譯(民 83)。第五項修練：學習型組織的藝術與實務。原著者 P M. Senge。臺北市：天下文化。
- 黃昆輝(民 78)。教育行政學。臺北市：東華書局。
- 張慶勳(民 85)。學校組織行為。臺北市：五南。
- 詹益郎(民 88)。綜論台灣國內外的企業文化。全球企業，6，17-29。
- 鄭傑克譯(民 80)。企業文化：成功的次級文化。(D. Terence 等著)。臺北市：桂冠。
- 衛南陽(民 86 年 6 月 2 日)。永遠將顧客放在第一位。工商時報，3 版。
- Sethia, N. K., & Glinow, M. A. (1985). Arriving at four cultures by managing the reward system. In R. H. Kilman, M. J. Saxton, R. Serpa, et al.(1985). *Gaining control of the corporate culture*(pp.400-420). San Francisco: Jossey Bass.
- Van, C. M., Robert, L. C., Emanuel, H. J., & Cynthia, P. G. (1981). *The urban principal: Discretionary decision making in a large educational organization*. Unpublished manuscript, University of Illinois at Chicago.

(宋)

王崇慶

「言也者，德之華也，

不可偽也，故德偽而言傳者鮮矣！」

# 學校組織發展歷程之研究

鄭淑惠

國立台灣師範大學教育研究所博士班研究生

## 壹、前言

台灣地區的教育發展，由於過去四十年來的努力，質量兩方面均有可觀的成就。但如果放在社會變遷的環境架構中來探討，卻可以發現，教育發展與進步的速度及幅度均遠不如社會變遷。尤以近年來社會變遷的急遽，亦覺教育發展的緩慢，不僅軟體方面未盡配合社會發展的特性，即在硬體設施方面，也比不上社會進步的程度。因此，如何配合社會發展程度、適應社會變遷需要，從事教育改革，乃是當前教育發展的主要課題（轉引自王承先，民 84）。

組織發展這一學科始自一九四〇年代後半期，一九五〇年代後半期開始走上商業用途（吳定，民 85），目前已擴展至其他單位，如學校、社區、行政機關，並逐漸在世界各國被採用，事實上，許多組織正在運用組織發展的方法與技巧，只是不知道這個名詞的存在（Cummings & Worley, 1997）。組織發展主要是探討人類各類型組織為因應環境變化、增進其運作效能的方法，尤其是以組織為變革的基本單位，強調變革的動力來自組織內部，非常符合擴張學校自主權、落實學校自主經營、激發學校內在自生力量的教改趨勢（行政院教育改革審議委員會，民 85）。而秦夢群（民 85）調查台灣省公立國民中學教師對學校興革的看法，在研究-發展-傳播-採用模式（R-D-D-A）、撥款補助模式、組織發展模式（OD）、上級強迫模式等四種興革模式中，約有四成三的填答者認為，組織發展模式最適合學校實施，佔四模式中同意度最高者，且有高達七成七的填答者認為，學校未來可採取此種模式興革。

本文鑑於組織發展的重要性，以及運用在學校的可行性，以組織發展理論的觀點，探討國民中小學如何進行組織發展，其實施的歷程以及相關配合條件為何，以提供教育行政機關和學校對教育革新的參考。

## 貳、學校組織發展的意義與特性

組織發展是一個新興的學科，同時其處理的變數非常地複雜，不同學者以不同的觀點，而對組織發展有不同的定義。本文研究者擬將學校組織發展定義如下：

學校組織發展是指學校為了因應校內、外環境變化所採取的計畫性、整體性的變革歷程，透過學校成員持續地參與，以增進學校自我更新與成長發展的能力，進

而提高學校效能，促成學校目標之達成。

由上述定義可歸納出學校發展的特性如下：

### 一、學校組織發展強調計畫性

自然演進或突發式的反應已不足以因應內外環境變遷的壓力，學校組織發展必須採取有計畫的步驟與策略，根據學校的現況與成員的需求，規劃學校組織發展的藍圖以及行動計畫，包括訂定目標、選擇負責推動的單位與人員、爭取必要的資源，以隨時偵測環境變化，主動調整與變革。

### 二、學校組織發展重視整體性

學校組織發展視學校為一開放性系統，任何一個次級系統的改變都會影響其他系統的運作，因此學校組織發展不能只就某一特殊問題作處理，而必須就學校內部的結構、技術、人員及與社會的互動關係，通盤考量、通盤規劃，注意各因素的相關性與影響性，以形成適合學校的發展方式。

### 三、學校組織發展是學校成員共同參與的團體性歷程

學校成員是學校最珍貴的資源，學校組織發展的結果亦會直接對成員造成影響，因此進行學校組織發展，首先必須爭取成員的參與與合作。透過團體互動的歷程，一方面可以激勵成員的士氣，增進對學校的認同與變革的支持，另一方面透過集體的努力，可以發揮集思廣益、群策群力的效果。欲發揮成員參與的功效，學校應提供成員學習與觀摩的機會，設法激起成員變革的意識，並要培養有關學校組織發展的知識與能力，形成學校革新的氣氛，透過成員的參與與分工合作，整合成員對學校目標的共識，以塑造共同的願景，進而促進學校組織發展的推動。

### 四、學校組織發展是一項持續性的歷程

學校內外環境變化迅速，過去發展的模式，可能已不再適應目前的情況，因此學校必須持續不斷地推動組織發展，以有效因應環境的變遷。學校組織發展一方面要積極爭取成員的參與以及資源的投入，另一方面，還必須持續地蒐集資訊、發現問題、謀求改善，以及在執行歷程中不斷地回饋、修正和創新，才能達成組織發展預期的目標。

### 五、學校組織發展是學校自我更新的表現

雖然學校組織發展需要許多外在的資源和協助，但是學校本身的意願和能力才是決定學校組織發展能否落實與持續發展的關鍵。學校是變革的主體而不是被變革的對象，學校必須主動規劃發展的藍圖，提供成員學習的機會與創新的環境，鼓勵成員覺察問題與自我研究，以培養學校主動因應環境和解決問題等自我更新的能力，進而有效地維持學校的發展與進步。

### 參、學校組織發展的歷程

欲使學校組織發展順利推行，必須清楚了解組織發展的實施歷程，綜合分析學者的看法，茲試提出學校組織發展的歷程如下（Sashkin & Morris, 1984； Davis & Newstrom, 1985； French & Bell, 1990； Cummings & Worley, 1997；林惠

民，民 74；王承先，民 84；吳定，民 85）：

## 一、察覺學校的問題

學校是一個開放性系統，其運作與目標達成的程度，皆會受到環境因素的影響。因此，成員必須先了解學校與校內外環境互動的狀況，例如，是否導致學校運作上的困難、是否造成學校效能的降低、學校是否仍有精益求精的空間、環境因素是否有利學校進行變革，以發覺學校遭遇的問題或可改善的空間。欲初步瞭解學校問題應該遵循下列原則：

- (一)設定學校的願景或理想目標。
- (二)蒐集學校現況的資料，其方法包括，一般開會、簡單的問卷、簡短的訪談、平時的觀察、一般資料的分析等。
- (三)資料的蒐集應著重學校遭遇的問題或欲加強的部分。
- (四)分析學校如未從事變革的可能結果。
- (五)學校現況可能有哪些促成或阻礙組織發展的因素。

## 二、蒐集與分析相關資料

在初步瞭解學校問題，並確定組織發展的需要後，學校必須進一步蒐集與分析相關資料，以瞭解學校現在或潛在問題的性質與原因，並可激發成員對組織發展需求的感受。以下將分二方面探討：

### (一)蒐集相關資料

蒐集資料是組織發展的基礎，以下將依負責蒐集資料的成員、資料蒐集的項目和資料蒐集的方法三方面探討：

- 1.負責蒐集資料的成員：一般蒐集資料可由學校的成員負責，學校可成立組織發展的專責單位或組織發展任務編組，實際負責資料的蒐集，亦可根據事務性質，交由學校業務執掌的單位負責。另外，學校還可邀請校外的組織發展專家參與，其可直接負責資料的蒐集、與成員共同蒐集、或僅提供諮詢輔導的協助。
- 2.資料蒐集的項目：學校的資料相當地多，例如，學校的目標、組織結構與執掌、計畫與措施、工作士氣、學生表現，以及對變革的阻力與助力。資料的蒐集可依第一階段察覺的問題為焦點，再擴大資料蒐集的來源，注意資料的正確性與完整性，以深入瞭解問題的性質與原因。
- 3.蒐集資料的方式通常有下列幾種，包括問卷調查、訪談成員、觀察學校運作和成員行為、開會討論、分析學校資料與文件等

### (二)分析所蒐集的資料

蒐集到的資料必須經過進一步的分析，才能顯示其蘊含的意義，一般分析資料可從三方面著手：

- 1.處理所蒐集的資料，如為質化資料，可先依內容分析法歸為幾大類，或依力場分析法，區分變革助力與阻力的因素與強度；如為量化資料，可藉由統計處理，求出平均數、標準差、相關係數、t 分配、X 考驗等，以整理與歸納資料的結果。
- 2.將現況資料與理想狀況相互比較，探求其差異的項目。

3.將分析比較的結果，以圖表或簡易的文字說明呈現其意義。

### 三、將蒐集的資料回饋給成員並進行討論

負責蒐集、分析資料的人員，必須將整理歸納的結果向成員報告，回饋的方向通常由學校行政主管開始，然後再依參與管理的原則，邀請相關的成員或代表參加，尤應包括前一階段曾提供資料的成員。

在群體回饋的過程中，一方面提供成員共同檢視、澄清和確定問題的機會，另一方面可針對改進的方向加以討論，設定變革的項目與優先順序，以作為組織發展計畫與方案的共識。此外，透過成員的參與與討論，可引發成員執行組織發展的動機、認同和支持，使組織發展成為與成員密切有關的課題。

除了上述討論以外，組織發展的回饋還必須遵守下列原則：

#### (一)盡快回饋

在蒐集、分析相關資料後，必須盡快回饋給成員，除了成員會有較高的動機外，也能避免資料因時間的差異而喪失真實性。

#### (二)以成員容易瞭解的方式回饋

在資料蒐集、分析和回饋上，應該考量成員的瞭解性與接受性，除了呈現分析所得的數字或文字資料外，尚應以淺顯、客觀的方式，闡釋資料深一層的意義與影響，以作為成員討論的基礎。

#### (三)確定回饋群體的權責

在進行回饋之前，必須先討論回饋群體的權責範圍，確定成員的討論對組織發展的執行是否具有強制性，或僅能提供意見作為參考。學校唯有確定群體的權責後，才能順利有效的進行回饋。

### 四、訂定組織發展計畫與方案

在蒐集診斷與回饋的結果後，學校必須進一步將其落實成具體的內容，以作為組織發展行動的依據，以下將分三方面探討計畫與方案訂定的原則：

#### (一)由成員共同制定

邀請參與回饋會議的成員或成員代表，組成任務編組，討論執行組織發展的計畫與具體化的方案，以集思廣益，並增加成員的認同和支持。

#### (二)依據學校的變革情境選擇適當的計畫與方案

學校組織發展的方法很多，必須根據組織發展的標的及學校組織的特性，以選擇最適合的計畫與方案。以下將分別探討組織發展的標的和學校組織的特性，以作為選擇計畫與方案的參考：

- 1.組織發展的標的：依據成員回饋的結果，設定組織發展的方向與項目，包括學校的目標、學校與環境的關係、學校教學和行政的方法、學校結構分工與運作、人力資源的運用和人際的過程等。針對不同的組織發展標的，學校應採用不同的實施方法。
- 2.學校的組織特性：每個學校都有其不同的組織特性，包括校長的領導形式、學校結構的彈性度、學校文化的類型、學校年齡、學校規模、學校地區、成員的變革意願、成員的變革知能、學校投入變革時間與經費的意願、學校內外可用資源的程度、教育行政機關、家長及社區人士支持的程度等，學校必

須考量上述因素，尋求較能符合本身特性的方案，以有效推動與落實組織發展的計畫。

### (三) 計畫與方案的內容必須具體與完整

組織發展的計畫與方案是學校願景及診斷、回饋結果書面化的過程，其內容必須具體與完整，才能作為實際行動的依據。因此，組織發展的計畫與方案必須包括計畫的目標、具體的實施內容、實施步驟、實施時程、執行的成員、資源的運用、相關條件的配合及評量的方式。另外，針對學校變革準備度不足之處，亦應制訂相關的計畫，以補足和增強學校實施組織發展的條件。

## 五、建立成員對組織發展計畫與方案的認同

學校組織發展是一項整體性與持續性的歷程，學校需要積極爭取教職員工的認同與支持，才能有效推動組織發展的計畫與方案。

欲爭取教職員工對組織發展計畫與方案的認同，其具體作法包括，使變革內容合理、加強宣導與溝通、讓成員共同參與、變革循序漸進的實施、提供所需的人力、經費及設備、運用獎懲的方式推動、適當補償成員的損失、爭取非正式組織領導者的支持、慎選變革推動者、提供成員進修與研究的機會等。

## 六、有效執行組織發展計畫與方案

執行是將組織發展計畫與方案轉變成實際措施的歷程，欲有效執行，必須以良好的計畫與方案為基礎，並配合成員的認同漸進推動。欲有效執行組織發展的計畫與方案必須注意下列原則：

### (一) 選擇適當的時機執行

執行最好選在學校已具備相當的配合條件之後，例如，成員對組織發展計畫和方案已有認同、所需人力、物力、經費多能提供、上級機關、社區人士及家長多表贊同等。另外，組織發展的執行，應配合學校例行性的運作，盡量避免太過干擾、或妨礙學校的正常作息。

### (二) 先以小規模試行

組織發展實行的範圍，可以是整個學校、某個處室或某個群體。在執行之初，可指定或選擇自願參與的處室或群體，透過小規模的試行，可作為績效的評估及修正或推廣的依據，亦可增加成員接受的程度。試行階段的評估，應考量霍桑效應的影響，並注意推廣至其他情境的相似性與差異性。

### (三) 有效管理變革的轉換過程

組織發展是將學校由現況帶往願景的歷程，在執行的階段，會出現一些過渡時期的不適應，因此必須隨時蒐集學校變革的資料，瞭解變革過程中出現的困難，尤其是那些未受預期的問題，更要盡快研究和處理，以免危害至組織發展的進行。此外，學校必須持續激勵成員的士氣，提供變革所需的資源和支持，以持續維持學校變革的動力。

## 七、評鑑組織發展的成效並追蹤改進

為了有效瞭解組織發展進行的情形與成效，學校必須訂定計畫性的評鑑過程。在組織發展的計畫中，即應明訂評鑑的計畫，包括評鑑的目的、方法和標準，以下

將進一步探討：

(一)評鑑的目的：評鑑的目的在於瞭解組織發展預期目標達成的程度，其具體目的完全決定於組織發展的計畫與方案。一般而言，執行過程中的評鑑，在於迅速瞭解方案執行的狀況和結果，以提供立即的回饋，屬持續性的評鑑；執行後的評鑑，在於瞭解各階段執行的適當性、階段間的銜接性、影響的內、外因素以及組織發展實施的整體結果，屬總結性的評鑑。

(二)評鑑的方法：一般而言，有下列幾種方法：

- 1.在實施後，調查成員的意見及滿意度。
- 2.選擇性質類似的群體或單位，比較實施和未實施組織發展的差異性。
- 3.重複先前資料蒐集的方法，作實施前後資料的比較，唯有些方法若重複施測，可能會影響結果的正確性，如問卷、訪談，因此應慎選方法或兼用其他方法輔助。

上述三種方法，第一種最簡單，但不具科學性；第二種的困難在於如何認定性質類似的單位，以作為比較的基礎；第三種最具科學性，但實施較為複雜。如為持續性評鑑，可選擇較簡單的方法，如第一種，如為總結性評鑑，則需採較嚴謹、完整的蒐集方法，如第二、三種。

(三)評鑑的指標：評鑑指標必須在評鑑之前訂定，通常可包括下列幾項：學校教育目標達成的程度、學校覺察與解決問題的能力、成員具備學校組織發展知能的程度、學校行政的效率與品質、成員工作士氣與滿意度的高低、學生對學習環境的滿意度、家長和社區對學校的評價以及教育行政機關對學校的評價。

根據評鑑指標分析資料後，對於評鑑結果必須進一步地追蹤。如果評鑑結果顯示，組織發展對於組織問題的解決有良好的成效，則學校可繼續朝原訂目標進行，並考慮擴大實施或成為學校制度的一部份；如果評鑑結果顯示，組織發展計畫無法解決學校的問題，則必須再次檢視組織發展的各階段，以決定重新蒐集、分析資料、重新計畫或執行，不論結果的成敗，學校皆應由組織發展的歷程，檢視學習的經驗與增強更新的能力，以作為未來組織發展的基礎。

學校組織發展是一個循環性的歷程，學校必須持續的推動與檢討，才能真正達成組織發展的目的。

## 肆、學校組織發展的配合條件

組織發展理論雖然適用於學校教育革新，但仍需要許多的配合條件才能順利有效的實施，歸納學者對學校組織發展配合條件的意見，茲分述如下（Schmuck & Runkel, 1985；Hodgetts, 1991；林惠民，民 74；吳定，民 85；簡良珍，民 85）：

### 一、校長應重視與支持學校的組織發展

學校組織發展是整體性與長期性的歷程，必須獲得校內、外人員與資源的支持，才能有效推動。而校長是學校主要的領導者，對於組織發展擁有同意與否的權力，對內可以有效協調成員和資源，對外也可爭取教育行政機關及家長、社區的支持，同時對於整體歷程具有維持與穩定的功用，因此，不論組織發展的發動者為何，校長的重視與支持，都是有效推動組織發展的關鍵。校長應視組織發展為重要的職

責，主動體察變革的壓力，並將組織發展規劃為學校整體計畫的一部份，以持續推動學校的組織發展。

## 二、教育行政機關應重視學校的組織發展，並給予實質的鼓勵與協助

學校具有組織發展的潛力，但常因為缺乏外界資源的刺激與支持，而無法將變革潛力轉化為實際行動。教育行政機關本身負有指導與監督學校的任務，尤應重視學校的組織發展，並給予實質的鼓勵和協助，包括重新檢討相關法令和業務權責、向校內外人員倡導與溝通組織發展的概念、發展校內成員組織發展的能力、提撥特別經費以支持學校組織發展、聘請顧問指導學校的組織發展、主動為學校爭取外界的支持與補助、規劃評鑑與獎勵的制度以及鼓勵學校試行組織發展的方法，以主動規劃適合的環境，在實質上協助學校推動組織發展。

## 三、賦予學校人事、經費和組織結構上更大的自主性

人事、經費和組織結構都是影響組織發展成敗的關鍵因素，學校必須獲得這三方面更大的自主性，才有能力針對學校現況，採取適當的策略與方法，不致受到法令規章的限制。為了增加學校的自主性，教育行政機關應該重新檢討現行的法令規章，對學校擴大授權，例如，編制和處室架構可彈性規定、預算有剩餘可保留至下年度等。另外，教育行政機關仍必須負有協助與監督的責任，一方面提供學校自主的條件，一方面要求學校負起績效責任，以求權責相稱。

## 四、學校應主動爭取社會資源的投入

學校是組織發展的主體，學校應該根據實際需求，主動爭取社會資源的投入，以協助組織發展的推動。所謂社會資源包括教育行政機關的協助、家長和社區人士的支持、家長會和教師會的參與、組織發展顧問的指導與諮詢等，社會資源的投入可提供學校所需的經費、人力、資訊、指導及相關條件的配合，並可增強校內成員持續參與組織發展的意願與行動。

## 五、建立組織發展評鑑與追蹤輔導的制度

組織發展是一項長期性的努力，必須隨時蒐集相關資料，以作為檢討修正或回饋增強的基礎。為了瞭解組織發展實施的情形，在組織發展之初，即應根據目標訂定評鑑的指標及選擇評鑑的方法，在實施過程之中和之後，分別進行形成性和總結性的評量，以掌握組織發展的進度、瞭解遭遇到的困難及組織發展實施的成效，同時作為獎勵成員及追蹤輔導的依據。將評鑑制度與獎勵、輔導系統結合，將可有效協助並激勵成員投入組織發展的歷程。

## 六、重視學校成員有關組織發展的進修與研究

組織發展是一項專業性的技術，學校雖然可依賴專家的指導和協助，但是要持續推動組織發展，學校仍然要培養本身的能力。為了促使教職員工具備組織發展的知能，應該重視有關組織發展的進修和研究，增加成員對組織發展的瞭解，培養實際參與的能力，以有效推動學校的組織發展。

## 七、適度減輕學校成員的工作負荷

組織發展歷程需要成員主動覺察問題、參與專業進修、共同規劃與執行組織發

展計畫，這些步驟都需要成員額外付出許多時間與精力。爲了讓成員能夠參與組織發展，必須先調整學校緊湊的工作計畫，檢討不必要的活動或工作流程，爭取外界的資源與協助，適度減輕教職員工的工作負荷，讓成員有部分未被規劃的時間，可以思考和參與學校的組織發展。

## 八、建立學校組織發展的願景

組織發展是成員共同參與的團體性歷程，而引導成員努力的方向即爲組織發展的願景。學校組織發展的願景是由成員共同討論而建立的，成員考量學校的現況與個人的需求，共同爲學校描述一個理想的未來，這個願景不但是學校組織發展的方向，同時也是激勵成員持續努力的目標。

## 九、營造有利創新與鼓勵研究的組織文化

組織發展是學校自我更新的努力，一個權威、保守的學校，很難有效推動組織發展，唯有培養有利創新與鼓勵研究的學校文化，才能激發學校自我更新的行動。校長和主任本身就應以身作則，勇於創新，也應鼓勵成員主動發覺和解決問題，提供成員所需的指導和協助。學校應獎勵勇於創新、研究並有績效的成員，對於成員的失敗也應包容，並協助承擔失敗的後果，以形成有利學校組織發展的文化。

## 十、爭取家長與社區對學校組織發展的認同

組織發展是成員共同參與的團體性歷程，學校不但要爭取教職員工的共識，也要爭取家長和社區的認同，以支持甚至實際參與組織發展的推動。學校可宣導組織發展的觀念，定期將組織發展的情形與成果發表在刊物上，或與家長、社區人士進行雙向溝通，讓家長和社區人士能更加瞭解學校的努力與學校發展的方向，進而認同組織發展的實施，並給予學校鼓勵與協助。

二十一世紀的學校，應該掌握社會脈動，適應環境需要，並主動發揮引導社會變遷的特性，以促進社會進步。學校如能根據組織的特性，並把握組織發展歷程的精神，相信學校正可成爲教育革新的主體與成功的示範。

## 伍、參考書目

- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (1997). *Organization development and change. (6th ed.)*. OH: South-Western College Publishing.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Human behavior at work: Organizational behavior. (7th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- French, W. L., & Bell, C. H., Jr. (1990). *Organization development: Behavioral science intervention for organization improvement*. NJ: Prentice-Hall.
- Hodgetts, R. M. (1991). *Organizational behavior: Theory and practice*. New York: Macmillan Publishing.
- Sashkin, M., & Morris, W. C. (1984). *Organizational behavior: Concepts and experiences*. VA: Reston Publishing Company.
- Schmuck, R. A., & Runkel, P. J. (1985). *The handbook of organization development in schools. (3rd ed.)*. CA: Mayfield.

王承先（民 84）。國民小學組織發展狀況及策略與方案之研究。國立台北師範學院初等教育研究所碩士學位論文，未出版。

行政院教育改革審議委員會（民 85）。教育改革總諮議報告書。台北市：作者。

吳定（民 85）。組織發展理論與技術。台北市：天一。

林惠民（民 74）。行政組織應用組織發展的探討。國立政治大學公共行政研究所碩士學位論文，未出版，台北市。

秦夢群（民 85）。興革理論在教育行政上的應用與反響。國科會專題研究計畫（NSC84-2413-H-004-015）。

簡良珍（民 85）。學校中心成員發展之研究-以美國為例。國立台灣師範大學教育學系碩士學位論文，未出版，台北市。

## 終身學習：社會的心跳聲

許芳菊譯

學習「如何學習」的能力，固然可以帶領我們從傳統社會轉向學習型社會，但要邁向未來社會還有一個更重要的需求，那就是對他人以及對世界的了解。在終身學習社會中，需要更多相互的了解、和平的交流。

基於這種需要，學習型社會將建立在四大支柱上。

**第一大支柱是：學習如何與他人相處的能力（learning to live together）。**透過對他人歷史、傳統與精神價值的了解與尊重，創造一種新的精神，這種精神可以帶領人們以智慧與和平的方式解決衝突，避免偏見與歧視。這聽起來有點像烏托邦，但這是人類必須打造的理想國。

**第二個支柱是：學習知的能力（learning to know）。**隨著科技的進展與經濟活動帶來的變化，未來對教育的需求將傾向於強調整合基本知識，並選擇部份學科做深度的探索。因此學習基本的知識成為教育的基礎，這些知識是導引人們走向終身學習的護照。

**第三大支柱是：學習動手做（learning to do）。**這不僅是只要學習去做一份工作，更廣義地來講，就是要透過動手做的練習，獲得一些關鍵能力，使人在各種情境下，有能力回應。其中團隊合作的能力，經常被學校教育所忽略，而這項能力在未來將會非常重要。如果學生在學校時就能有機會參與工作場所的訓練或社會工作，這些能力與技術將可以及早培養，因此學習與實做的結合將益形重要。

**第四大支柱是：學習自我實現（learning to be）。**迎向二十一世紀，每一個人須激發自我潛能，探索自己的記憶、理性、想像、體能、感官、審美力、領導才能……，展現天賦潛能，實踐個人的責任與目標。而這一切將需要更多對自我認知的知識。

除了這四大支柱，因應資訊時代的來臨，學習型社會還須根基於培養人們獲得、更新與使用知識的能力。也就是說，教育應使每一個人都有機會與能力去蒐集、選擇、管理並運用資訊。

（取材自聯合國報告「迎向二十一世紀的教育」）

# 教 育 名 詞

\*\*\*\*\*  
\*  
\*  
\*  
\*  
\*  
\*\*\*\*\*

## 生命教育

吳清山

臺北市立師範學校校長

林天祐

臺北市立師範學院國民教育研究所所長

「生命教育」(life education)係指教導個體去了解、體會和實踐「愛惜自己、尊重他人」的一種價值性活動。一般而言，生命與教育息息相關，生命是教育的根本，離開了生命，個人不可能有教育可言；而教育則是生命的動力，透過教育的力量，可使個體的潛能發揮，生命會更有價值。

基本上，生命教育的目的，乃是讓個體在受教過程中，不僅要學到生命所需的知識技能，更重要的也要讓個體有豐富的生命涵養，成為社會有用之人和幸福之人。是故，生命教育消極目的在於避免個體做出危害自己、他人和社會的行為，至於其積極目的則在於培養個體正面積極、樂觀進取的生命價值觀，並且能夠與他人、社會和自然建立良好的互動關係。

因此，生命教育的內涵應該包括三個層次：第一個是屬於認知的層次，認識和了解身體及生命的意義和價值，熟悉與他人相處的法則以及知道愛惜自己和他人生命的方法；第二個是屬於實踐層次，個體除了具備維護自身和他人生命的知識能力之外，也要能夠真正去加以履行，不輕視自己和別人、不踐踏自己和別人、不做出傷天害理的事、都能為自己行為負責；第三個是屬於情意層次，具有人文關懷、社會關懷和正義關懷，而且能夠不斷的自我省思，欣賞和熱愛自己和他人的生命。因此，生命教育的實施，若能透過「知、行、思」的方式，則將會發揮其效果。

西方國家明確標舉「生命教育」的概念，大約是一九七九年在澳州雪梨成立的「生命教育中心」(Life Education Center, LEC)，其設立主要目的在於致力於「藥物濫用、暴力與愛滋病」的防制。該中心目前已經發展為一國際性機構(Life Education International)，屬於聯合國「非政府組織」(NGO)的一員，對於生命教育的倡導和貢獻居功甚偉。

雖然國內的藥物濫用和愛滋病不像西方國家那麼嚴重，但是國內青少年的暴力行為、自殘行為或反生命行為，有愈來愈嚴重的趨勢，社會大眾極為憂心，認為再不提出有效改善之道，將會導致社會產生失序，嚴重腐蝕社會的根本，生命教育的提倡遂為教育行政機關所重視，成為當前教育革新的重大課題之一。國內台中市曉明女中為配合前臺灣省教育廳推動「生命教育」，乃於民國八十七年九月設立「生命教育全球資訊網」(網址：<http://life.ascc.net>)，其內容包括十個區域，分別為現況報導、教材參考、日常倫理、網路大學、網路論壇、資料寶庫、網路寶庫、網路連結、校園經營和倫理論壇，提供了相當豐富生命教育資源。

不管我國或西方國家都已感受到生命教育的重要性，所以生命教育也將成為人類二十一世紀的核心課題。未來生命教育的推動，與家庭、學校和社會可說息息相關，因為家庭是實施生命教育的基礎，而學校是實施生命教育的關鍵，至於社會則是發展生命教育的環境，所以生命教育的倡導與實施，不能只依靠學校教育，否則效果仍是相當有限，它必須結合家庭教育和社會教育的力量，「三位一體，共同努力」，才會彰顯生命教育的功能。

\*\*\*\*\*  
 \*  
 \*  
 \*  
 \*  
 \*  
 \*\*\*\*\*

# 人權教育

吳清山

臺北市立師範學校校長

林天祐

臺北市立師範學院國民教育研究所所長

人權教育 (human rights education) 是指引導民眾對不同族群、不同階級、不同地域的個人與群體予以尊重與容忍的教育理念與措施，目的在透過人群之間的互相尊重與容忍，創造溫馨和諧的社會，進而促進世界的和平。

「人權」一詞的使用始於第二次世界大戰期間成立的聯合國，以取代「天賦人權」(natural rights) 的爭議性概念。促進世界和平是聯合國成立的主要目標，也是各會員國努力的方向。因此，聯合國憲章開宗明義第一條便指出，聯合國成立的目標在於推動與鼓勵對於人權的尊重。

所謂人權是指人出生之後就具有的基本權利。人權的概念可溯自於西方古希臘、羅馬時期自由與平等的天賦人權主張，但實際上只有少數人擁有自由與平等。文藝復興時代，歐洲國家強調以人為本的概念，強烈要求個人自由、平等權力的保障，尤其著重財產權的擁有。十八、十九世紀時期，政治統治者無視於人權的存在，引發英國、美國、法國的革命運動，而二十世紀後葉的蘇聯解體，更是人權運動下的產物。整體而言，人權的內涵歷經三次的更迭，第一代的人權內涵強調公民生存、遷徙的自由平等權，第二代注重經濟、社會、文化的自由平等權，第三代則加入和平、健康、人道的理念。

為實現尊重人權的理想，聯合國在一九四六年至一九四八年通過世界人權宣言，宣示：每個人都有接受教育的權利、教育目的在充分發展每一個人的個性、父母對於子女所應該接受的教育有優先選擇的權利。一九七八年，在聯合國教科文組織舉辦的一項人權教育國際會議中，與會者一致認為人權教育的目的應包括：容忍與尊重態度的建立、人權知識的認知以及人權概念的實踐等情意、認知、技能三個層面。在教育過程中，則應從建立尊重他人權利為起點，將人權教育的內涵融入於學校教育各個領域，並擴及於家庭、社會教育當中，而且要保障教授人權課程之教師言論自由。

我國在戒嚴時期，雖然鮮少討論人權教育的議題，但是民眾的基本權利仍然受到一定程度的尊重。解嚴之後，人權的議題開始升到檯面上，但是有關人權教育的內涵與實施則缺乏系統性的規劃。未來，人權教育的實施宜從生活教育做起，從尊重自己、尊重他人、尊重不同族群、尊重不同性別等學習過程中，達到尊重他人基本權利的人權教育理想。

\*\*\*\*\*  
 \*  
 \*  
 \*  
 \*  
 \*\*\*\*\*

# 知識經濟

\*\*\*\*\*

吳清山

臺北市立師範學校校長

林天祐

臺北市立師範學院國民教育研究所所長

知識經濟 (knowledge economy) 在美國稱為新經濟 (new economy) 是指以知識與資訊的生產、傳遞、應用為主的經濟體系。也就是說，在知識經濟體系國家，知識是促進經濟成長、創造財富、以及提供工作機會的主要動力。而教育在知識經濟體系中，扮演著關鍵性的角色。

知識經濟的概念可遠溯自於奧地利經濟學家賈樂普 (F. Machlup) 在一九六二年出版的經濟論著「美國的知識生產和分配」。此後，大約每十年，強調知識導向經濟的重要論著相繼出現，持續推動知識經濟的概念。如十一年之後，貝爾 (D. Bell) 在一九七三年出版「後工業社會的來臨」一書，指出以知識與資訊為基礎的服務業，正超過傳統的工業成為美國經濟的主軸。一九八〇年，著名的未來學者托夫勒 (A. Tofler) 出版第三波 (The third wave) 一書，說明後工業社會的發展趨勢與特徵，並引起搶讀風潮。一九九三年，美國管理學大師杜拉克 (P. Drucker) 出版「後資本主義社會」 (Post-capitalism Society) 著作，主張在資本主義之後的知識社會，資本不再是主導經濟發展的力量，知識的運用與製造才是經濟成長的動力。一九九六年，經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Co-operation and Development, 簡稱 OECD) 出版「以知識為基礎的經濟」系列報告，將知識經濟界定為與農業經濟、工業經濟並列的新經濟型態。世界經濟的發展已經從農業社會的勞力密集，到工業社會的資本密集、技術密集，轉為追求知識經濟的知識社會時代。

新的知識經濟體系具備四項特徵。第一，新的觀念極新的科技相當普遍；第二，人力資源發展系統相當普及；第三，具有健全的資訊基礎建設；第四，政府以及經濟環境支持企業發展與革新。近幾年來，先進國家相繼推出以知識為基礎的經濟發展方案，我國行政院在今 (89) 年 9 月將發展知識經濟列為重要施政目標，並於 11 月舉辦「全國知識經濟發展會議」，朝「高成長、高所得、低物價、低失業」的知識經濟遠景邁進。

在實施知識經濟最為成功的美國，校園已經成為創業的搖籃。在亞洲的新加坡，課程、教師、學生方面的教育改革以上網與創意為核心。整體來說，校園師生的創意與科技的應用，是創造知識經濟的重要動力。因此，面對知識社會的來臨，教育單位及人員宜有以下的體認：認識並接受知識經濟時代的來臨、電腦網路為教育人員必備的重要知能、創意教學為教師效能的重要指標、建立知識管理體系以促進知識的產出、傳遞與應用。

\*\*\*\*\*  
\*  
\*  
\*  
\*  
\*\*\*\*\*

# 知 識 管 理

\*\*\*\*\*

吳清山

臺北市立師範學院校長

林天祐

臺北市立師範學院國民教育研究所所長

知識管理 (knowledge management, KM) 係指將組織內的資訊和人員作有效的管理和整合，透過組織成員知識的共享、轉化、擴散等方式，成為團體制度化的知識，促進知識的不斷創新，以增加組織的資產，擴增組織的財富和創造組織的智慧。

論及「知識管理」，必須先釐清「知識」在認識論上「實證論」(positivist)與「建構論」(constructivist)的觀點。前者視知識為一產品(object)，所以是人為的、靜態的、形式的與永恒的物品，其價值不會隨時間而改變，依此知識就成了可以傳遞與共享的經驗或資訊；後者則視知識為一過程(process)，是有機的(organic)、流動的、動態的、是一改變與演化的持續狀態，而這意謂著知識的創造包含了社會的互動、回答問題或參與問題解決。

基於上述有關知識的兩種相對之認識論，所以就產生兩種知識管理的內涵：1.知識管理視為資訊管理(knowledge management as the management of information)：持此一觀點的論者在認識論上偏實證論者，重視電腦與資訊科學等學科，要求實務工作者的焦點在於技術和能力，在研究成長方面屬技術導向，成長快速，知識創造的重點則在人工智慧(AI)、資訊系統的建構與資訊處理。2.知識管理視為人員管理(knowledge management as the management of people)：持此一觀點的論者在認識論上屬建構論者，重視心理學、哲學、社會學與企管等學科，對實務工作者的要求則在於人員和環境，在研究的成長方面則絕大多數植基於人類學，成長緩慢，知識創造的重點則在改進個人與團體的能力與潛能。

資訊科技開啓「知識革命」的前端，激起「知識管理」的發展，知識管理也將帶動整個組織的革新，不管是企業界或政府機構也開始積極推動「知識管理」，藉以強化組織的生產力和競爭力，學校在此大環境下，推動知識管理，實屬刻不容緩之事。惟學校推動知識管理必須以「人」為主體，並善用資訊科技產物，換言之，必須將組織成員的系統與資訊系統進行有效的結合，並塑造一種知識共享的文化，才能讓學校成員成為知識工作者，具有知識生產力，對於提升組織的智慧才具有積極的功效。

# 教育法令

推廣組 邱森波 編輯

## 法規及政令

## 資料來源

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 1.訂定「高級中等以下學校聘僱外國教師許可及管理辦法」                | 89.09.06 行政院報 6 卷 36 期 P40 |
| 2.修正「教育部主管教育事務財團法人設立許可及監督準則」部分條文           | 89.09.20 行政院報 6 卷 38 期 P26 |
| 3.訂定「完全中學設立辦法」                             | 89.10.04 行政院報 6 卷 40 期 P15 |
| 4.修正「公立學校教職員成績考核辦法」第十八條條文                  | 89.10.04 行政院報 6 卷 40 期 P21 |
| 5.修正「特殊教育學生獎助辦法」                           | 89.10.04 行政院報 6 卷 40 期 P29 |
| 6.修正「專科以上學校及學術研究機構聘僱外國教師與研究人員許可及管理辦法」第二條條文 | 89.10.04 行政院報 6 卷 40 期 P44 |
| 7.廢止「中正國防幹部預備學校畢業學生資格比敘辦法」                 | 89.10.25 行政院報 6 卷 43 期 P40 |
| 8.訂定「高級中學法施行細則」，並廢止「高級中學規程」                | 89.09.30 教育部報 309 期 P3     |
| 9.檢送八十九學年度專科學校學生減免學雜費標準表                   | 89.09.30 教育部報 309 期 P4     |
| 10.檢送修正「高級中學多元入學方案」暨新訂「高級中學多元入學招生辦法(樣本)」   | 89.09.30 教育部報 309 期 P6     |
| 11.檢送修正「師資培育機構辦理學士後師資培育課程實施要點」             | 89.09.30 教育部報 309 期 P11    |
| 12.檢送「加強校園運動安全注意要點」                        | 89.09.30 教育部報 309 期 P13    |
| 13.為維護學生健康與消費權益，嚴禁學校員生消費合作社販賣來源不明或標示不清等食品  | 89.09.30 教育部報 309 期 P14    |
| 14.釋復退休人員請領一次退休金，其曾任技工年資採計及計算疑義            | 89.09.30 教育部報 309 期 P16    |
| 15.釋復原比照「學校教職員退休條例」辦理退休之                   | 89.09.30 教育部報 309 期 P18    |

- 無軍籍女性軍訓教官身故，得由其遺族自願改領月撫慰金
- 16.本部八十六年公告之香港專科以上學校認可名冊，其中「嶺南學院」已改名為「嶺南大學」 89.09.30 教育部報 309 期 P19
- 17.公布「國民中小學九年一貫課程各學習領域教科書審查規範及編輯指引」 89.09.30 教育部報 309 期 P19
- 18.檢送九十學年度高級中等學校參加大學推薦甄選入學推薦作業共同注意事項 89.10.30 教育部報 310 期 P8
- 19.檢送修訂「師範校院辦理回流教育招收碩士及學士學位班在職進修專班暨大學先修制度注意事項」 89.10.30 教育部報 310 期 P9
- 20.檢送「國民中小學疑似身高生長遲滯學生轉介醫療實施計畫」 89.10.30 教育部報 310 期 P10
- 21.檢送本部替代役專業訓練實施要點 89.10.30 教育部報 310 期 P15
- 22.檢送本部「替代役役男分發撥交作業要點」 89.10.30 教育部報 310 期 P17
- 23.檢送「替代役役男傷病緊急赴全民健康保險醫事服務機構就醫醫療費用補助規定」 89.10.30 教育部報 310 期 P17
- 24.檢送「替代役役男撫卹金發放作業程序」 89.10.30 教育部報 310 期 P19
- 25.檢送「國家文官培訓所辦事細則」 89.10.30 教育部報 310 期 P21
- 26.「行政院暨所屬各級行政機關主管人員職期調任準則」明令廢止 89.10.30 教育部報 310 期 P24
- 27.轉釋公務人員退休再任有給公職，其原領之月退休金或一次退休金之優惠存款應自何時停止受領疑義 89.10.30 教育部報 310 期 P24
- 28.現役軍人參加高級中等以下學校教師甄試經錄取者，在役期間，錄取學校不得為其辦理留職停薪 89.10.30 教育部報 310 期 P24
- 29.為防範意外事件之發生，請加強相關安全教育宣導及措施 89.10.30 教育部報 310 期 P26
- 30.公告本部八十九年度獎勵原住民教育及語言研究著作得獎名單 89.10.30 教育部報 310 期 P28
- 31.函轉修正「委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法」第六條條文 89.08.31 北市府報秋字 44 期 P17
- 32.函釋原任公營金融機構人員於該機構民營化後辭職再任行政機關職務其曾任公營金融機構年資得否採計參加陞任甄審疑義 89.09.01 北市府報秋字 45 期 P21
- 33.函釋女性約聘僱人員施行人工流產手術其診斷證明書並未註明依「優生保健法」施行者得否給予流產假 89.09.01 北市府報秋字 45 期 P22
- 34.釋復公務人員參加他機關公開甄選是否須先簽現職機關首長核可 89.09.07 北市府報秋字 49 期 P9
- 35.函釋公務人員依法執行職務涉訟如服務機關原有 89.09.07 北市府報秋字 49 期 P10

- 經費預算不敷支應延聘其律師費用時依規定報請專案核發
- 36.函轉修正「學校實習廣播無線電台設置使用管理辦法」部分條文 89.09.08 北市府報秋字 50 期 P6
- 37.「公務人員保險法施行細則」修正為「公教人員保險法施行細則」有關承保實務作業應配合事項摘錄 89.09.08 北市府報秋字 50 期 P11
- 38.函釋機關訂定上下班補充規定於辦公時間開始後到達者為遲到，倘該機關未實施彈性上班則與「行政院暨所屬各機關公務人員平時考核要點」之規定不符 89.09.11 北市府報秋字 51 期 P17
- 39.函釋軍職退伍除役或外職停役轉任公務人員應何時核給休假、休假日數計算及強制休假可否扣除已請慰勞假疑義 89.09.27 北市府報秋字 62 期 P8
- 40.核定修正「臺北市政府所屬員工因公傷亡慰問金發給要點」第五點條文 89.09.27 北市府報秋字 62 期 P11
- 41.函釋依公務人員任用法自願調任低一官等職務或調任同官等低一職等職務案件非屬公務人員陞遷法適用範圍請依公務人員任用法規定辦理 89.09.28 北市府報秋字 63 期 P10
- 42.「公務人員陞遷法」所稱「帶職帶薪」係指「帶職帶薪全時進修」 89.09.29 北市府報秋字 64 期 P9
- 43.函轉公務人員兼任國營事業董、監事職務依「國營事業管理法」第三十五條第一項規定辦理 89.10.05 北市府報冬字 4 期 P16
- 44.函以「公務人員陞遷法」施行後各機關決定外補職缺不得未經公開甄選逕行辦理陞遷作業 89.10.05 北市府報冬字 4 期 P17
- 45.函轉訂定「替代役役男薪俸地域加給及主副食費發放辦法」 89.10.12 北市府報冬字 8 期 P24
- 46.函轉訂定「替代役役男薪俸、地域加給及主副食費發放標準」及「替代役役男薪俸地域加給及主副食費發放辦法」相關書表 89.10.12 北市府報冬字 8 期 P25
- 47.核定「臺北市政府替代役審議指導委員會設置要點」 89.10.16 北市府報冬字 10 期 P2
- 48.函釋公務員服替代役者仍得適用公務人員留職停薪辦法規定 89.10.16 北市府報冬字 10 期 P3
- 49.訂定「高級中學校長遴選聘任及任期考評辦法」 89.09.07 高市府報秋字 20 期 P5
- 50.修正「學校實習廣播無線電台設置使用管理辦法」部分條文。 89.09.11 高市府報秋字 21 期 P9
- 51.訂定「高雄市政府教育局處理未立案補習班處罰基準」，並自八十九年十二月一日起實施。 89.09.14 高市府報秋字 22 期 P9
- 52.依「臺灣省政府、臺灣省諮議會暨各部會地區辦 89.09.14 高市府報秋字 22 期 P20

- 公室員工專案精簡優惠措施」規定，支領優惠給與人員，於一年內再任府屬機關職員、技工工友及聘僱人員，應由再任機關全數追繳。
53. 支領軍職退休俸、生活補助費人員就任公職，停發軍方退除給與之標準，應以各年度所訂全國軍公教員工待遇支給要點之公務人員俸額及一般公務人員專業加給標準表所列委任第一職等本俸最高俸額及專業加給之合計數為標準。  
89.09.21 高市府報秋字 24 期 P78
54. 修正「國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員檢覈規則」部分條文、修正刪除「國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員檢覈筆試、口試、審查知能有關學歷、經歷證明及論文或實地考試辦法」第三條條文及修正附表一「國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員檢覈筆試應試科目表」。  
89.09.25 高市府報秋字 25 期 P5
55. 公立各級學校及各級主管教育行政機關所屬研究機構、社會教育機構進用中華民國國民取得外國國籍者，擔任國籍法第廿條第一項但書之職務之相關規定。  
89.09.28 高市府報秋字 26 期 P13
56. 各機關現職公務人員如降調低一官等或同官等低一職等職務案件，非屬公務人員陞遷法適用範圍，應逕依公務人員任用法第十八條第一項第三款規定辦理。  
89.09.28 高市府報秋字 26 期 P26
57. 修正「高雄市政府暨所屬各機關學校公務人員獎懲案件處理要點」為「高雄市政府及所屬各機關學校公務人員獎懲案件處理要點」。  
89.09.28 高市府報秋字 26 期 P29
58. 公務人員因工作指派而調整服務地區或勤務方式或職務上之職稱調整，依規定支給之法定加給若有所變動，以既有任職之事實，其年終考績獎金之發給，同意比照公務人員考績法施行細則第九條第二項辦理。  
89.10.05 高市府報冬字 2 期 P37
59. 補充解釋依行政院八十六年三月二十六日修正前之「行政院暨所屬機關公務人員獎懲案件處理辦法」所為停職處分之人員得否准予復職疑義。  
89.10.05 高市府報冬字 2 期 P38
60. 修正「高雄市公私立各級補習學校學生學籍管理要點」為「高雄市國民補習學校及高級中等學校附設進修學校學生學籍管理要點」及部分條文。  
89.10.09 高市府報冬字 3 期 P10
61. 修正「高雄市公立高級職業學校附設高級職業進修補習學校自給自足班實施要點」為「高雄市公立高級中等學校附設進修學校自給自足班實施要點」及部分條文。  
89.10.09 高市府報冬字 3 期 P18

- 62.各機關學校人事單位應於公教人員及其遺族依法擇領退休金、撫慰金、補償金之種類前，確實依「行政院所屬各級人事機構加強人事服務措施」之規定，協助其瞭解各種類退撫給與計算內涵及相關權益規定，並由當事人依其意願自行決定。 89.10.12 高市府報冬字 4 期 P30
- 63.修正「高雄市中等以上學校清寒優秀學生獎學金辦法」法規名稱爲「高雄市中等以上學校清寒優秀學生獎學金自治條例」及部分條文。 89.10.25 高市府報冬字 8 期 P17
- 64.修正「高雄市公私立各級學校學生家長會設置辦法」法規名稱爲「高雄市公私立各級學校學生家長會設置自治條例」及部分條文。 89.10.25 高市府報冬字 8 期 P17
- 65.修正「高雄市各級學校校務發展基金設置及管理運用辦法」法規名稱爲「高雄市各級學校校務發展基金設置及管理運用自治條例」及部分條文。 89.10.25 高市府報冬字 8 期 P18
- 66.修正「高雄市各級學校傳染病防治規則」法規名稱爲「高雄市各級學校傳染病防治自治條例」及部分條文。 89.10.25 高市府報冬字 8 期 P46
- 67.公務人員依刑事訴訟程序被羈押，經依公務員懲戒法第三條第一款規定予以停職，惟未移送懲戒，嗣經停止羈押釋放後，得於判決確定前向權責機關申請復職，又權責機關尚不得於停職前事由消滅後始移送懲戒而否准其復職。 89.10.26 高市府報冬字 9 期 P43
- 68.修正「高雄市學生團體保險辦法」法規名稱爲「高雄市學生團體保險自治條例」及部分條文。 89.10.27 高市府報冬字 10 期 P4
- 69.修正「高雄市立中等學校聘任兼課及代課教師鐘點費支給辦法」法規名稱爲「高雄市立中等學校聘任兼課及代課教師鐘點費支給自治條例」及部分條文。 89.10.27 高市府報冬字 10 期 P11
- 70.修正「高雄市立各級學校教職員喪亡互助辦法」法規名稱爲「高雄市立各級學校教職員喪亡互助自治條例」及部分條文。 89.10.27 高市府報冬字 10 期 P12
- 71.修正「高雄市立各級學校教師及職員出勤差假管理辦法」法規名稱爲「高雄市立各級學校教師及職員出勤差假管理自治條例」及部分條文。 89.10.27 高市府報冬字 10 期 P12
- 72.公務人員經機關首長同意報考在職進修博士班並獲錄取，參加入學學校舉辦之新生座談及體檢不宜核給公假。 89.10.30 高市府報冬字 11 期 P52

# 教育資料

## 壹、書類資料

教育資料組 徐玉芳 編輯

書名：對教育部推動教育改革意見調查研究

著者：台北市立師範學院

出版者：國立教育資料館

出版年：民國八十九年十月

內容摘要：

教育部鑑於近期之整體教育改革牽涉範圍非常廣泛，在民國八十七年整合「教育改革總諮議報告書」及「教育改革總體計畫綱要」，擇其重點而全力推動「教育改革行動方案」，於八十七年七月至九十二年六月間，預計以一千五百七十一億七千萬元之龐大經費，推動十二項教育改革方案。為深入調查與分析此教育改革行動方案施行至今之成效，檢討其中之利弊得失及修正改革之方向，及探討後續之具體建議，本館特委託台北市立師範學院進行「對教育部推動教育改革意見調查研究」，本研究內容計分：

第一章 緒論

第二章 文獻探討

第一節 教育改革行動方案之源起及其重要內涵

第二節 教育改革行動方案執行成效評估

第三章 研究方法

第四章 研究結果

第一節 健全國民教育

第二節 普及幼稚教育

第三節 健全師資培育與教師進修制度

第四節 促進技職教育多元與精緻化

第五節 追求高等教育卓越發展

第六節 推動終身教育及資訊網路教育

第七節 推展家庭教育

第八節 加強身心障礙學生教育

第九節 強化原住民學生教育

第十節 暢通升學管道

第十一節 建立學生輔導新體制

- 第十二節 充實教育經費與加強教育研究  
 第十三節 家長對整體教育改革措施之瞭解與受影響程度  
 第十四節 教師對整體教育改革措施之瞭解與受影響程度  
 第十五節 研究結果小結

第五章 結論與建議

書名：教育基本法相關議題研討會會議手冊·論文彙編

編者：國立高雄師範大學教育學系

出版者：國立高雄師範大學

出版年：八十九年六月

內容摘要：

教育部為宣導教育基本法之精神、分析教育基本法對我國教育環境的影響及探討並落實教育基本法的策略，委託國立高雄師範大學於八十九年六月十五、十六日舉辦『教育基本法相關議題研討會』，本書為該研討會論文彙編，內容計有：

- 一、教育基本法與教育革新----- 吳清山
- 二、我國教育財政的危機與轉機：  
 評析教育基本法有關教育經費籌措與分配的理論與實務---- 陳麗珠
- 三、論教育機會的均等與公平—以概念分析為中心 ----- 王家通
- 四、評析教育基本法有關人民學習權及受教權的理論與實務----- 楊巧玲
- 五、評析教育基本法有關教育中立、教育權限  
 及全民參與的理論與實務----- 鄭彩鳳
- 六、我國教育基本法的立法過程、內容分析  
 及其對教育發展的影響----- 顏國樑

書名：資優教育的全方位發展

編著者：中華民國資優教育學會

出版者：心理出版社

出版年：民國八十九年一月

內容摘要：

國內多位資優教育學者響應國科會整合行研究之號召，組成研究規劃小組，倡議進行五年期合作型之系統研究。計畫名稱為「我國資優教育全方位發展策略之研究」，研究期間自 1994 年至 1999 年，目前已經大功告成，預期在資優教育的政策、行政、鑑定、教學、評鑑及親職教育等各層面之理論與實務，將提供重要文獻，並有所影響。為驗收與分享研究成果，該計畫總主持人吳武典教授特請研究小組將歷年研究報告予以篩選，精簡地改寫為較通俗之文字，彙集成冊，以廣流傳。本書內容計有：

行政與基礎篇

- |                   |     |
|-------------------|-----|
| 資優教育全方位發展策略的整合型研究 | 吳武典 |
| 資優概念與資優教育         | 簡茂發 |
| 我國資優教育政策分析與檢討     | 吳武典 |

人事智能的理念與衡鑑	吳武典/簡茂發
資優學生家庭動力現況之分析	王文科
合作研究法與資優教育評鑑模式的發展	張煌熙/謝金枝
鑑定與發展篇	
資優學生鑑定制度之研究	林幸台
資優學生之鑑定研究與鑑定趨勢	郭靜姿
跳級生對於生活適應程度的感受為何不同	郭靜姿/蔡尙芳/王曼娜
環境對科學資優生的影響—我國參與國際	
理化奧林匹亞競賽學生的追蹤研究	吳武典
高中資優學生的生涯定位與生涯抉擇	林幸台
資優教育中的弱勢族群—	
原住民學生的學習特質與潛能研究	郭靜姿/張蘭暉/王曼娜
身心障礙資優生身心特質之探討	盧台華
課程與教學篇	
資優教育課程發展及其相關問題	王振德
國小資優生統整教育教學模式學習環境之建立與應用	盧台華
透過獨立研究培養知識的生產者	蔡典謨
協助孩子反敗為勝—以低成就資優生為例	蔡典謨
領導才能教育之課程發展與實施	王振德

書名：藝術欣賞課程教師手冊—中學音樂、舞蹈、戲劇、美術篇

著者：陳郁秀等著

出版者：國立台灣藝術教育館

出版年：八十九年九月

內容摘要：

藝術欣賞課程教師手冊為一套四冊之中學藝術欣賞課程教學參考用書，國立台灣藝術教育館透過研究專案小組，分美術、音樂、舞蹈、戲劇四小組，以法規理論為經，以實務教學經驗傳承為緯，透過文獻探討、資料分析、調查訪問及座談會等方式，建構出這一套深具廣闊視野之工具書，內容計有：

藝術欣賞課程教師手冊—中學音樂篇

第一單元 理論篇

1. 音樂欣賞教學概述
2. 傳統音樂欣賞教學概述
3. 台灣音樂欣賞教學概述
4. 西洋古典音樂欣賞教學概述
5. 世界音樂欣賞教學概述
6. 新型態音樂欣賞教學概述

第二單元 實務篇

1. 音樂欣賞教學規劃原則
2. 音樂欣賞教學法的引介與運用
3. 音樂欣賞教學設計
4. 西洋古典音樂小檔案
5. 音樂欣賞教學參考資料

藝術欣賞課程教師手冊—中學舞蹈篇

第一單元 基礎認知篇

1.我國舞蹈教育發展的認知 2.舞蹈教育與舞蹈教學 3.教學者角色的認知 4.青少年身心發展的認知 5.教學環境與資源之運用 6.舞蹈與健康

第二單元 理論與思想體系篇

1.舞蹈的本質 2.舞蹈的類型與發展 3.舞蹈美學與欣賞 4.舞蹈欣賞之學習模式

第三單元 應用篇

1.課程設計原則與應用方法 2.舞蹈與人文課程教學活動設計 3.舞蹈與技巧課程教學活動設計 4.即興與創作課程教學活動設計 5.展演與觀摩課程教學活動設計

藝術欣賞課程教師手冊—中學戲劇篇

第一單元 基本智識篇

1.什麼是戲劇 2.戲劇的構成要素 3.什麼是劇場 4.劇場如何分工

第二單元 應用篇

1.戲劇欣賞 2.戲劇製作 3.兒童劇場 4.教育劇場 5.戲劇在教學上的應用

藝術欣賞課程教師手冊—中學美術篇

第一單元 關懷人心的藝術

第二單元 慶典

第三單元 觀賞面面觀

第四單元 文字影像

第五單元 空間與場所

第六單元 美術館經驗原作

## 貳、非書類資料

視聽教育組 呂智惠 編輯

本館拍製各類教學影帶媒體，成果甚豐。本期特簡介〈教育資源與圖書館利用〉影帶，提供關心教育資源運用或圖書館利用教育之各界人士參考。本館教學媒體服務中心並提供免費借用與委託拷貝服務，請洽：(02)23710109 轉分機 117。

### 一、國立教育資料館簡介(17 分鐘)

出版者：國立教育資料館

出版年：民國八十六年(1997 年)

提要：國立教育資料館成立於民國四十五年，依其組織條例，掌理國內外教育資料及視聽教育之研究、推廣等事宜，歷年來不遺餘力地積極提供各級學校及社會各界各類教育資料(含圖書、影帶、錄音帶、投影片及幻燈片等非書資料)，深獲肯定。本影帶介紹國立教育資料館典藏資料所能提供的服務。

適用對象：教師、社會大眾

教育資料館推廣權限：可借閱、可拷貝、隨選視訊播放

### 二、教育資料與教育研究(32 分鐘)

出版者：國立教育資料館

出版年：民國八十三年(1994 年)

提要：本影帶透過真實具體、生動而活潑之場景，呈現國民中、小學教師從事教學活動與教育研究過程中，國立教育資料館典藏資料所能提供之服務。國立教育資料館於民國四十五年成立，依其組織條例，掌理國內外教育資料及視聽教育之研究、推廣等事宜，歷年來均不遺餘力地積極辦理，迅速有效將各種教育資料(含圖書及電影、錄影、錄音、幻燈、投影等非書資料)，提供各級學校、教育行政機關及研究人士參考運用，深獲各界肯定。

適用對象：教師、社會大眾

教育資料館推廣權限：可借閱、可拷貝、隨選視訊播放

### 三、如何利用教學資料【Using teaching materials】(16分鐘)

出版者：國立教育資料館翻譯【英文發音中文字幕】

出版年：民國七十四年(1985年)

提要：在學習教學過程中有許多輔助的資料，我們必需懂得它們的功能及如何時使用這些資料才能使這些輔助教學或輔助學習的資料發揮最大的效用。本影帶中共介紹了教師使用的大綱、指引、注意事項、工作手冊及學生們使用的課程大綱、講義、學生指引和回家作業，但強調教學過程本身對學生學習效率的影響是最大的。

適用對象：教師

教育資料館推廣權限：可借閱

### 四、書緣一線牽：如何利用中央圖書館(28分鐘)

出版者：國立中央圖書館

出版年：民國八十三年(1994年)

提要：介紹國立中央圖書館館藏，及閱覽資訊服務、技術服務，以利民眾運用該館資源。

適用對象：社會大眾

教育資料館推廣權限：可借閱

### 五、揭開智慧的寶盒：如何利用圖書館(28分鐘)

出版者：國立中央圖書館臺灣分館

出版年：民國八十三年(1994年)

提要：圖書館像個智慧的寶盒，為大家提供各種資訊。本單元就是帶領同學們一起去瞭解圖書館的環境、資源以及服務，介紹如何利用圖書館，來尋找所需的資料。例如：圖書分類表、線上公用目錄、光碟資料庫、目錄卡等。另外兒童圖書館內有閱覽室、視聽室、期刊室等，也可善加利用。圖書館也會舉辦不定期的藝文活動，例如：話劇表演、演講、音樂欣賞等。本單元並提醒同學要愛護書籍、遵守館內規定。

適用對象：社會大眾

教育資料館推廣權限：可借閱、可拷貝、隨選視訊播放

### 六、國小圖書館經營管理：(一)概念篇(二)進階篇(41分鐘)

出版者：國立教育資料館

出版年：民國八十五年(1996年)

提要：概念篇單元旨在探討圖書館的功能，圖書館是一種文化機構，它具有保存文化發揚文化的使命。圖書館匯集了各種的資訊，所以圖書館也具有闡揚學術的目的。此外，圖書館透過所舉辦的各種兼具教育意義的推廣活動，更能發揮社會教育的功能，但不同的圖書館又因其服務對象和設立的宗旨不同而有不同服務目標。本影帶分別介紹各類型的圖書館及其重要的任務。進階篇單元：學校圖書館是教學資源中心，更是閱讀、休閒的好地方，館員在既定的經營方針之下，有效的運用經費，蒐集資料並提供適當的資料給需要的讀者，以達成圖書館經營的目標。不過，國小圖書館在出版品氾濫、經費有限、人力不足、設備久缺的情況下，如何經營才能達成小學圖書館的功能？就一個圖書館的工作人員來說，他所要提供的服務可以分為兩類：技術服務及讀者服務，讀者服務是工作的重點，不過要對讀者提供完善的服務之前，必須先透過技術服務的工作，將資料加以整理組織，有著充實的館藏，館藏資料又經過系統的整理，加上活潑的活動，必能吸引讀者利用的興趣，讀者接受圖書館利用教育，具備圖書館能力，善用社會資源，讀者服務的工作才能發揮。

適用對象：國民小學圖書館工作者、教師

教育資料館推廣權限：可借閱、可拷貝、隨選視訊播放

### 七、國小圖書館利用教育：認識圖書館(19分鐘)

出版者：國立教育資料館

出版年：民國八十五年(1996年)

提要：認識圖書館的內容包括許多，爲了提高學習影帶的效果，本影帶的教材經過特別編選，並且請小朋友擔任演示主角，希望在輕鬆觀賞中達成效果，同時也希望引導小朋友繼續探究圖書館的動機。認識圖書館爲圖書館利用教育的重要一環，而利用教育的課程涵蓋許多單元，本影帶淺顯的討論以下八個小單元(一)圖書館的規劃(二)圖書館的社會學習(三)圖書資料的分類(四)圖書資料的典藏(五)圖書資料的流通(六)圖書的目錄卡片(七)圖書館的非書資料(八)圖書館的種類。

適用對象：國小師生

教育資料館推廣權限：可借閱、可拷貝、隨選視訊播放

### 八、鄉鎮圖書館經營實務：兒童閱覽服務(28分鐘)

出版者：臺灣省教育廳

出版年：民國八十五年(1996年)

提要：閱覽服務是圖書館第一線工作，服務好壞直接影響讀者對圖書館的認定，一個良好的兒童圖書館應注意：空間佈置、家具陳設、讀者服務的需求、各標示的製作、影帶欣賞及親切的服務態度，並制訂簡單明瞭的借閱規則及辦法、切合孩童需要的館藏、新奇有趣的推廣活動，以吸引兒童主動利用圖書館。

適用對象：圖書館工作者

教育資料館推廣權限：可借閱

## 九、鄉鎮圖書館經營實務：推廣服務(28 分鐘)

出版者：台中縣立文化中心

出版年：民國八十五年(1996 年)

提要：圖書館的推廣服務應融合企業經營的理念，與民眾建立良好的互動關係，多聽聽讀者的心聲，宣導新書並安排各項活動，如圖書巡迴車、專題演講、服務的態度和原則，並利用社區資源落實推廣服務的工作。

適用對象：圖書館工作者

教育資料館推廣權限：可借閱

## 十、兒童圖書館：知識的泉源(30 分鐘)

出版者：廣電基金會

提要：兒童圖書館是擴展兒童知識的寶庫，父母發展親子關係的地方，具有教育的功能。藉由圖書館員對孩童的協助及輔導，可培養小朋友自學能力、整理筆記的能力，並發揮其創造力。兒童圖書館館舍佈置應生動活潑，設兒童遊戲室，舉辦各益智性活動及展覽活動，書籍可依色澤區分類別，以利孩童選擇。

適用對象：國小師生

教育資料館推廣權限：可借閱

## 十一、認識圖書館(19 分鐘)

出版者：臺灣省政府教育廳

提要：說明圖書館所推動的功能，以及利用圖書館找資料。圖書館的書籍大多是使用中國圖書分類法來加以分類。本影帶說明了書籍上條碼的功用以及愛惜圖書館內書籍的重要。說明目錄櫃的功能及功用。電腦是方便查詢找資料的，故需按操作程序來加以操作，避免造成電腦內資料的流失。說明期刊室的功用；普通閱覽室可帶入自己的書籍入內觀看。介紹圖書館各主要部門，說明各部門的功能，並說明辦理借閱證的方式。

適用對象：國小師生

教育資料館推廣權限：可借閱

## 十二、到圖書館去挖寶【Come to the narty-dig the treasure at the library】(15 分鐘)

出版者：國立教育資料館翻譯【英文發音中文字幕】

出版年：民國七十九年(1990 年)

提要：本單元以生動活潑而趣味化的方式來帶領小朋友進入圖書館豐富的世界，藉助於故事想像讓兒童認識書卡的作用、書碼的功能等等，其主要目的在幫助兒童經由認識圖書館、會使用圖書館而喜歡圖書館所提供的種種活動，並且把圖書館看成是充滿歡樂的地方；此外也幫助觀眾了解圖書館在社區所提供的種種服務，以及使用圖書館的重要規則。本影帶不但適合七至十歲的兒童觀賞，也可在母姊會中放映，以鼓勵家長充分運用圖書館，此外教師、圖書館員或想要進一步認識圖

書館的任何人都是這部影片的訴求對象。

適用對象：國小師生、家長

教育資料館推廣權限：可借閱

### 十三、課外閱讀指導(37 分鐘)

出版者：國立教育資料館

出版年：民國八十七年(1998 年)

提要：指導孩子多閱讀一些優良讀物，不僅可以提高語文能力，增廣見聞、變化氣質，更可以培養孩子擁有一種良好的生活習慣，如何把孩子的閱讀由課內伸到課外，是老師和家長應有的認識和責任，本單元提供了『介紹內容法』、『引誘刺激法』、『閱讀比賽法』、『限時閱讀法』等，來引起孩子閱讀的興趣或意願，接下來再介紹四種指導閱讀的方法：有『聽讀法』、『分組閱讀法』、『自讀法』、『學習單教學法』，呈現出指導方式的多樣化。本單元對『精讀法』、『略讀法』、『朗讀』、『默讀』、『評量方式』也都有詳細的說明，可供老師及家長參考。

適用對象：國小教師、家長

教育資料館推廣權限：可借閱、可拷貝、隨選視訊播放

### 十四、讀書心得寫作(37 分鐘)

出版者：國立教育資料館

出版年：民國八十七年(1998 年)

提要：本單元是以兒童戲劇拉現手法，將整個教學過程活潑的帶動出來。小明不會寫讀書心得報告，小熊哥哥帶著他"現在"回到"過去"，使小明再上一課，了解寫讀書心得報告，可以配合課本的需要去找一本書或一篇文章，同時能從書中，找到書名、著者、出版者、出版日期等資料。怎樣寫『內容大意』和『讀後心得』？是小明最頭疼的。可是他用心聽講之後發覺那不是一件難事啊！「摘果子遊戲」之後，小熊哥哥帶著小明回到"現在"，小明覺得又慚愧又高興，慚愧的是他"過去"上課不專心，愛玩一些小小玩具，高興的是他會寫一篇讀書心得報告了。

適用對象：國小師生

教育資料館推廣權限：可借閱、可拷貝、隨選視訊播放

### 十五、字辭典使用教學(30 分鐘)

出版者：國立教育資料館

出版年：民國八十七年(1998 年)

提要：介紹小學生查閱字辭典的三種方法，包括音序檢字法、部首檢字法及筆畫檢字法，透過兩個小朋友和叔叔之間的問答與實際的操作，讓國小學生能更清楚字典的使用方法，內容生動，很適合師生共同觀賞，在每一種檢字法介紹完畢之後，會列舉幾個例字，此時教師可暫時停機，讓學生練習，再予以指正。關於字辭典的編輯體例，在錄影帶中也作了簡要說明，幫助學生更能活用各種辭典。如何辨別字義也是本影帶的另一項重點，讓學生明瞭同一個文字的不同用法，精準的掌握

字義，提昇語文的基本能力。

適用對象：國小師生

教育資料館推廣權限：可借閱、可拷貝、隨選視訊播放

## 十六、資料的收集與整理(23 分鐘)

出版者：國立教育資料館

出版年：民國八十七年(1998 年)

提要：本單元是以真人演出的方式呈現，主要的內容是在告訴小朋友該如何找資料、到哪裡找資料、資料要如何整理，透過老師的引導，讓小朋友實地了解資料收集與整理的方法。資料的收集與整理可以分為五個步驟：(一)就主題找資料：可在家中就現有的資料、圖書館、網路等地方找到需要的資料。(二)資料要分類整理：尤其要註明出處。(三)題目確定：資料要能和題目配合。(四)實際剪貼：要注意剪貼的美化和方式。(五)心得感想。影帶中藉由小朋友實地去圖書館、上網尋找資料、整理資料、剪貼的過程，讓小朋友知道該如何收集與整理資料。

適用對象：國小師生

教育資料館推廣權限：可借閱、可拷貝、隨選視訊播放

## 十七、媒體的運用【Media utilization】(29 分鐘)

出版者：國立教育資料館翻譯【英文發音中文字幕】

提要：本單元主要介紹媒體資源的範圍，以及使用媒體的方法。一開始以兩位老師使用媒體的例子，導入主題，詳細介紹使用媒體的理由、如何找尋適當的媒體，以符合教學目標和教學對象的需求，在使用媒體前後，有那些教學活動，都需要做妥善的規劃，使媒體能真正融入整體的教學，而非點綴式的填充物。接下來，介紹媒體中心的功能與服務項目，並強調媒體不只是機器設備，人的資源是最重要的，最後示範一段實物投影機的操作。

適用對象：教師

教育資料館推廣權限：可借閱

## 十八、從影片與電視來學習【Learning from film and television】(27 分鐘)

出版者：國立教育資料館翻譯【英文發音中文字幕】

提要：利用媒體來教學是目前的趨勢，選擇適當合宜的內容，配合科技產品的精緻靈巧，使學生藉由聲、光、音、色的效果而進入學習的殿堂。在本單元裡，討論到影片與電視這兩種傳播媒體，並從實地在教室內播放以了解學生接受的情況。同時也鼓勵學生製作並加以發表，使學生得以在傳播媒體的引導下而達到「有效學習」的目的，並藉此帶動學生家長、行政人員的觀念。雖然影片與電視兩者在設備內容與播出要求上仍有差異，然而傳播媒體的使用已愈來愈成爲今天教師不可或缺的教學利器。

適用對象：教師、家長

教育資料館推廣權限：可借閱

# 教育部重要措施

教育部秘書室

## 壹、八十九年九月份重要措施

- 一、九月一日函請各公私立大專校院自八十九學年度起實施「大專校院體育訪視要點」，以檢討我國大專校院體育行政運作及教學與活動之實施成效，建立可行之評鑑模式，提升大專校院體育整體品質發展。
- 二、九月一日至五日范次長巽綠偕同立法院湯委員金全、蔡委員明憲、林委員濁水等一行九人，前往泰國及馬來西亞訪問，除主持「第二屆海外台北學校董事長暨校長聯席會議」外，並訪視泰、馬地區之台北學校，協助解決有關問題，加強海外六所台北學校之永續發展。
- 三、九月一日至卅日為充實災區及偏遠學校音樂教育設備及培養民眾資源回收習慣，發起「捐贈二手樂器，送樂器到災區及偏遠學校」運動。本部函請台北市、高雄市及各縣市教育局、高中職以上學校、教育事務財團法人等鼓勵所屬踴躍捐贈樂器。周大觀文化基金會亦協調媒體陸續專題報導是項活動，喚醒更多人共襄盛舉：如九月八日新竹甘美雲捐贈柳月琴活動、九月卅日「送愛到醫院-再奏希望樂章」公益活動。目前捐贈樂器數量約在九百件左右，離樂器需求數量一萬四千件尚有相當差距；將再擴大宣導，廣徵二手樂器。
- 四、九月二日召開修訂高職特教班課程綱要審查會議，決議修正名稱為「高級中等學校特殊教育班職業學程課程綱要」，另有關上課時間、各領域所占比例、實習、文字格式等建議，送課程綱要修訂總綱小組參酌修正。
- 五、九月二日召開「大專校院設立審議委員會」，審議國立台灣海洋大學宜蘭分部、國立台灣藝術學院後龍分部、長庚大學嘉義分部、台北醫學大學苗竹分部及宜蘭分部等五案。
- 六、九月四日八十九年公費留學考試報名截止。
- 七、九月四日至七日召開「九十年軍訓教官晉任資績審查初審會議」，計審查候晉上校廿一員，候晉中校一〇八九員（男官八七九員，女官二一〇員），候晉少校七四員（男官六一員，女官十三員），九月廿六日至廿八日進行複審作業，預計十月初完成決審作業，十月十六日完成調估職缺作業。
- 八、九月五日完成本部與國科會國家高速電腦中心共同擴充學術網路頻寬，擴充中央大學、中興大學、中正大學、成功大學及中山大學區網對外長途頻寬每校增加 60 Mbps，擴增後上述單位對外長途頻寬本部管理部份將由原來之

- 40Mbps 擴充為 70 Mbps。另外擴充該中心至本部電算中心頻寬 300 Mbps，本部管理部份由原來之 200 Mbps 之頻寬擴充為 350 Mbps。
- 九、九月五日至六日分北、中、南三區五組舉行「八十九學年度全國大專電腦軟體設計競賽」，共有一七三隊報名參加，有廿七隊獲得獎勵。本競賽目的在提昇大專校院學生電腦程式設計能力，培養優秀科技人才，進而提昇資訊教育水準。
- 十、九月六日召開「大學增設、調整系所班組及招生名額審查作業要點」修正草案相關事宜第二次會議，討論九十一學年度起增設系所採行總量審核相關事宜，該草案擬提「大學校長會議」報告後定案，並通函各校自九十一學年度起據以辦理。
- 十一、九月六日召開會議研訂「提升學校校園食品品質－吃出健康從小做起」方案。該案係行政院消費者保護委員會於本（八十九）年八月十五日召開第七十三次委員會議，由行政院張副院長俊雄兼主任委員邀集委員及各部會代表出席，會中決定由本部與衛生署會同相關機關就董氏基金會抽查報告，於三個月內提出改善計畫。
- 十二、九月七日本部曾部長志朗赴美國華府聯邦教育部訪問美國教育部長芮理察（Richard W. Riley），並討論中美兩國教育改革及二十一世紀之教育願景。
- 十三、九月八日本部曾部長志朗於紐約會晤甘比亞國總統賈梅（Yahya Jammeh），並分享我國的教育改革經驗，曾部長並允諾協助甘國優秀青年來華留學。
- 十四、九月八日修正發布教育部主管教育事務財團法人設立許可及監督準則部分條文計五條，以加強管理政府捐助之教育事務財團法人。
- 十五、九月九日假圓山飯店舉行「八十九年體育節精英獎暨推展體育績優學校頒獎典禮」，總統暨行政院長皆親臨會場致詞並頒獎，本年推展體育績優學校名單計有六十六所（大專校院六所、高中十四所、國中廿一所、國小廿五所）學校接受表揚。
- 十六、九月十一日至十四日本部為擬籌設地震博物館，觀摩他國籌建與經營管理之經驗，由范次長巽綠率隊組團赴日本觀摩地震博物館相關設施籌劃情形，包括參訪神戶港震災紀念公園、阪神淡路大震災復興支援館、拜會兵庫、神戶市、震災紀念協會等相關單位，訪察震災復興推進事業、神戶東都新都心整備事業、神戶水際公園、震災紀念中心、震災復興住宅、震災紀念公園預定地，參觀北淡町震災紀念公園等。
- 十七、九月十一日起八十九年第一梯次服學校警衛設計二百名役男，假行政院地方行政研習中心實施二週的專業訓練，並於廿二日分發高雄市、台北縣、桃園縣等六縣市中小學校服役。
- 十八、九月十九日辦理琉球政府提供我留學獎學金候選人甄選，本年度推薦甄選人數七名，已錄取正取二名，備取二名。
- 十九、九月十九日召開「研商五專肄業生報考大學、四技二專相關事宜會議」，會中決議：（一）放寬五專修畢特定年限學生報考大學一年級新生入學考試資格，（二）調整五專肄業生報考四技二專入學資格。
- 二十、九月廿日及廿五日分別假北區－台灣大學、南區－嘉義大學兩地，舉辦「大

- 專校院運動會分區座談會」，以確立大專運動會定位與功能，並蒐集各大專院校意見作為改進現行大專運動會參考。會中就有關（一）大專運動會定位與功能，（二）頒布大專運動會實施要點，（三）大專運動會申報學校遴選規定及評分辦法等相關事宜加以討論，並邀請各校（院）長、體育主管蒞會發表大專體育運動之改革理念。
- 二一、九月廿一日舉行「921 心與心的對話」活動，透過 TANet 轉播活動實況，約有八個區網，十七個縣網及數十所中小學參加網路廣播活動。
- 二二、九月廿二日舉辦「提昇大學基礎教育計畫作業說明會」，由呂次長木琳及四位分組召集人（徐召集人明達、李召集人家同、黃召集人崑巖、洪召集人裕宏）共同主持，總計有一一五所大學校院指派代表參加。本計畫將自本年十一月十日起至廿五日止受理計畫構想書申請；每校最多可提報五案。
- 二三、九月廿二日召開「遠距教學專案小組第二次會議」，研議於學位授予法增列授權管制辦法之法源，委託成大草擬管制辦法，並請電算中心對遠距教學評鑑等擬具作業辦法，俾提專案小組會議討論。
- 二四、九月廿二日假基隆市立文化中心舉行「中華民國八十九年青少年民俗運動訪問團出國前公演暨授旗典禮」，馬其頓共和國莫大使及基隆市李市長進勇等貴賓皆蒞臨指導。本年訪問團成員由基隆市中正國中跳繩隊、扯鈴隊及台北市立弘道國中踢毽隊組成，並將於九月卅日至十月十八日由本部卓參事英豪帶領全體團職員計卅八名赴美國紐約、德拉瓦、華盛頓及奧蘭多等地訪問表演並宣慰海外僑胞。
- 二五、九月廿五日以台（八九）參字第八九一一九四二五號令發布「完全中學設立辦法」。
- 二六、九月廿五日修定發布「師範校院辦理回流教育招收碩士及學士學位在职進修專班暨大學先修制度注意事項」。
- 二七、九月廿六日、廿九日及卅日辦理軟硬體設備捐贈儀式，利用民間力量充實各級學校資訊教學設備，分別為：昇陽公司捐贈架構入口網站軟硬體設備十套及四十校行政教學管理用設備各十台，總價新台幣約五千餘萬元；北軟股份有限公司捐贈「還原精靈 2 0 0 0」及「模擬光碟櫃 2.1 網路版」予全國國中小學校共三二五二套，總價新台幣約二億九千萬元；線上華人大學捐贈多功能網頁化教學及管理平台（EduNim bus 2000）予廿所大學校院及本部所轄社教機構，總價新台幣約八億三千萬元。
- 二八、九月廿七日科學教育指導委員會向部長簡報現況及未來發展，會後決議科指會中有關科學教育課程及教學之規劃業務將與國立教育研究院整併，整併內涵將另於十月九日本部召開「國民教育研究院整併工作小組委員會」再行研議。
- 二九、九月廿八日假陽明山中山樓舉辦教師節表揚大會，陳總統親臨致詞，會後並舉行餐會，總計千餘名教師與會。
- 三十、九月廿八日至廿九日假高雄市羽球館舉辦「第一屆全國特殊教育學校師生盃羽球賽」，共十六校二二四人參加。

- 三一、九月廿八日至卅日委託清華大學辦理「八十九學年度全國大專校院學生事務（訓導）工作傳承研討會」，會中除了表揚資深績優學生事務長、訓導主任，並以專題演講、分站選修、分組座談及綜合座談等方式，進行訓輔工作經驗交流與分享，以有效傳承訓輔經驗，強化學生事務工作功能。
- 三二、九月廿九日以台（八九）參字第八九一二二〇七五號令發布修正「特殊教育學生獎助辦法」。
- 三三、九月卅日公布「國民中小學九年一貫課程暫行綱要」，新課程將自九十學年度國小一年級開始實施。
- 三四、九月份辦理幼兒教育券實施方案，以全國滿五足歲之幼兒，實際就讀於已立案私立幼稚園、托兒所或其他合法托育機構者為對象，每人每一學年補助新台幣一萬元，分兩學期發放。本學年度之發放方式由園所造冊送交縣市政府審查，自本學年度第一學期開始至十月十五日前彙整報部，所需經費分別由教育部（幼稚園）及內政部（托兒所）編列預算支應，但第一學期北高兩市經費自行編列。
- 三五、九月份完成「全國兒童閱讀網」第一階段並辦理網站徵名活動，本次活動以網路徵求方式進行，經初審複審兩階段評審，活動時間即日起至十一月十五日截止。
- 三六、九月份鑑於碧利斯颱風發生學生登山受困事件，為強化各項學生活動之安全，以減少意外災害的發生，本部函請各級學校加強下列具體措施：（一）嗣後學校登山社於登山前，應依規定申請辦理相關手續，並備妥安全措施及各種裝備，隨時與家長、有關通訊或連絡網站保持密切聯繫。（二）對於各項學生活動，均應嚴格要求注意時間、天候及環境狀況，以維人身安全。（三）請大專校院學務主管、課外活動組主任協助，並於社團指導教師傳承研討會中，促請輔導大專學生留意各項活動安全。（四）大專校院於舉辦學生社團負責人（幹部）研習會時，應講授活動安全之課程。（五）對突發狀況之處置，應即時循事件通報管理系統通報主管機關，確實掌握最新校園事件之動態並妥適處理校園事件。

## 貳、八十九年十月份重要措施

- 一、十月二日召開「研商本部與全國教師會協議有關教師權利義務規定會議」，會中決議：（一）有關教師差假辦法乙節，茲因本部已配合行政程序法將教師差假於教師法中明定其法源依據。未來教師法修正案如獲立法院修正通過，本部當儘可能邀請全國教師會參與研修事宜。（二）有關各級主管教育行政機關與各級教師會協議聘約準則乙節，為加強溝通與了解，請本部人事處發函建議各級主管教育行政機關，應依教師法第廿七條第二款及教師法施行細則第廿四條第一項規定，進行聘約準則之研訂。
- 二、十月三日函請各縣市政府全面清查所屬國民中、小學教職員工消費合作社所販賣食品之衛生、安全與營養情況並督導改善，以維護學生健康與消費權益，並落實販賣食品品質管理。
- 三、十月三日召開「研商視覺障礙巡迴輔導教師培訓與儲備之相關事宜會議」，

會中決議：同意放寬國立台南師範學院辦理「視障教育計畫師資訓練班」之招生對象，包括各教育階段別之一般現職合格專任教師；惟為保障特殊教育現職合格專任教師之在職進修機會，直轄市政府教育局及各縣市政府仍須優先選送特殊教育現職合格專任教師參與進修。

- 四、十月四日由本部邀集中華兒童福利基金會、台北靈糧堂、天主教善牧基金會、勵馨基金會、台北市基督教教會聯合會、中華民國得勝者教育協會、台北市基督教勵友中心、張老師、人本教育文教基金會、向陽文教基金會、T V B S 關懷台灣文教基金會、中正大學中輟防治中心共同研商「與民間團體合作協助學校輔導工作，以及追蹤與輔導中輟生方案」諮詢會議，會中決議政府與民間團體將以下列幾個方式共同合作追蹤與輔導中輟學生：(一) 結合民間社福單位支援專業輔導人員；(二) 由地方政府主動研提計畫；(三) 規劃『中輟生支援網路中心』；(四) 發展各式多元機構；(五) 替代役人員進駐學校；(六) 協調相關部會協助地方政府。
- 五、十月四日召開會議，研商修訂「完成國民教育身心障礙學生升學輔導辦法」輔導升學大專校院部份條文第二次會議，決議：(一)「完成國民教育身心障礙學生升學輔導辦法」輔導升學大專校院部份維持原條文內容。(二) 尊重八十九年九月廿一日「大學招生策進會第二屆常務委員會第一次會議」決議，同意加分乙節暫時緩議。(三) 每學年仍維持辦理一次身心障礙學生升學大專校院甄試。其他決議包括：九十學年度身心障礙學生升學大專校院甄試名額區分為視障、聽障、腦性麻痺、自閉症、其他障別等五組；提高命題難易度至接近一般大專入學考試；公布甄試試題等。
- 六、十月四日至六日為推動校園師生心肺復甦術，假本部舉辦「教育部員工心肺復甦術C P R 研習會」，計三梯次，約有二〇〇位同仁參與，部長並親自示範心肺復甦術操作技術。本部並計畫輔導高中及大專校院學生至少接受四小時心肺復甦術訓練，希藉此達到「個個學急救，人人保平安」的目標。
- 七、十月五日及六日假台東縣關山國民中學舉辦「八十八學年度國中組全國交通安全教育觀摩研習會暨績優學校頒獎典禮」，計有來自各縣市推薦國中學校代表約一百餘位人員參加，共同交流學校推動交通安全教育各項活動之經驗與成效。
- 八、十月五日、九日、十二日及十八日本部為通盤檢討教師法，於台北科技大學、台中師範學院、高雄應用科技大學及花蓮師範學院，舉辦「教師法修法北、中、南、東分區公聽會」，以廣納各界意見，使修法工作更趨周延。
- 九、十月五日、十八日及廿日委託銘傳大學、中山醫學院、義守大學於北、中、南三區辦理「大專校院帶動中小學社團發展觀摩研討會」，會中邀集大專校院業務承辦人、縣市教育局代表、中小學校長代表及大專校院社團同學共三百五十人，透過專題演講、經驗分享、分組座談及綜合座談等方式，以鼓勵大專校院社團帶動中小學社團發展，並推動社團活動。
- 十、十月七日函送各縣市政府「提升學校校園食品品質－『吃出健康，從小做起』方案」，並請其監督輔導所屬國民中、小學確實辦理。
- 十一、十月七日假台灣師範大學舉辦「八十九學年度全國大專電腦軟體設計競賽

頒獎典禮」，部長親臨致辭及頒獎。今年共有一七三隊報名參加，廿七隊獲得獎勵。

- 十二、十月十一日核定通過「九十年度文教基金會終身學習列車實施計畫」，計舉辦九部主題列車，包括：親職教育學習列車、兒童閱讀學習列車、e世紀學習列車、原住民學習列車、環境保護學習列車、國際化教育學習列車、全民外語學習列車、博物館學習列車及童軍教育學習列車，業函知各縣市政府及文教基金會配合辦理。
- 十三、十月十三日召開「大學法專案小組第四次會議」，配合國立大學公法人化之組織模式，研議大學法修正草案之具體條文。
- 十四、十月十六日召開研商「國立嘉義大學、國立中正大學土地管理權移撥暨成立附屬學校相關事宜」會議，決議由本部高教司會同中部辦公室及相關單位人員於近期內赴嘉義與該二校主管協商相關事宜。
- 十五、十月十六日「九十學年度身心障礙學生升學大專校院甄試」，由八十八學年度承辦學校國立高雄師範大學移交台北大學接辦。
- 十六、十月十七日召開「藝術教育委員會第四十五次會議」，會中決議：(一)成立「中小學藝術才能班檢討方案」工作小組，由該委員會林曼麗委員擔任召集人。(二)成立「九年一貫課程藝術與人文領域藝術類師資、課程配套規劃」工作小組，由該委員會平珩委員擔任召集人。
- 十七、十月十七日陳總統視察海洋科技博物館籌建情形，並由海洋科技博物館籌備處主任報告海洋科技博物館籌建情形。
- 十八、十月十八日為利於重建工程順利推動，協助各地震受災學校解決工程執行中之困難，特再核定補助相關學校重建工程相關緊急需求經費一億五八九萬九〇〇〇元，用以興建必要性之駁坎、水土保持、認養不足款、重建不足款、舊有建築物拆除等。
- 十九、十月十八日至廿日假國立台中家商舉辦「第十四屆中華民國電腦輔助教學研討會」，會中並頒獎予本年度當選「資訊教育績優人員、團體暨優良媒體獎勵」之十一位老師、五位行政人員及五個團體。
- 二十、十月十九日召開「報考大學同等學力認定標準」部分條文修正案研商會議，就放寬五專修畢特定修業年限肄業生報考大學一年級新生入學考試一節，做細部文字規範討論並做成決議，俟依行政程序完成修法作業後發布施行。
- 二一、十月十九日至廿一日假成功大學舉行「二〇〇〇年台灣區網際網路研討會」，今年會議主題為：「飛躍千禧－迎接寬頻網路」。大會邀請呂次長木琳蒞臨致辭，並頒獎給第五屆 TANet 傑出貢獻人員。
- 二二、十月廿日核定修正「高級職業學校多元入學方案」、「高級職業學校實施基本學歷測驗登記分發入學要點」、「高級職業學校甄選入學實施要點」、「高級職業學校申請入學實施要點」。
- 二三、十月廿日完成合併擴充本部與國科會及中央研究院共同租用之國際電路頻寬，合併擴充後出國頻寬有 1 5 5 M b p s，中央研究院使用 2 0 M b p s，國家科學委員會研究網路使用 3 5 M b p s，本部台灣學術網路使用

- 100Mbps，本部頻寬分為學術專用頻寬64Mbps、圖書館專用頻寬10Mbps及一般使用頻寬26Mbps。
- 二四、十月廿日以台（八九）參字第八九一三一七六二號函發布「補習及進修教育法施行細則」，並廢止「補習教育規程」。
- 二五、十月廿二日辦理「第四屆全國技專院校創思設計與製作競賽」，由國立雲林科技大學承辦，中華電視公司協辦，財團法人TDK文教基金會贊助；計有九十八隊參賽，廿四隊進入決賽，以「機器三國」為主題，分大學組、專科組，各組取優勝前四名、創意獎、造型獎及TDK團隊獎。
- 二六、十月廿二日假台北體育館舉行「八十九學年度高級中等學校甲級籃球聯賽」開幕典禮，本學年度男生組計十六隊，女生組計十一隊參加，部長並親自蒞臨致詞及主持開球儀式，比賽全程由年代MUCH TV台進行實況轉播。
- 二七、十月廿三日修正發布「專科以上學校以作品及成就證明送審教師資格作業要點」第五點，審查人由六人修改為四人審查，須送三人以上審查及格方可通過。
- 二八、十月廿四日本部為瞭解回國就學僑生之生活與課業輔導等情形，特會同僑委會、外交部領事事務局、內政部役政司、戶政司、警政署、境管局、行政院勞委會、職訓局、中央健保局、台北市教育局及本部相關單位組成中央有關單位聯合訪問小組，分四梯次訪問四十二所有僑生就學之校院，宣達政府對僑生之關懷，並協助解決各項困難問題。
- 二九、十月廿五日審酌國籍法第廿條修正之原意，並應本部所屬機關學校業務、教學、研究及發展之需要，有關本部所屬機關學校聘任雙重國籍人員，依國籍法第廿條辦理認定之標準及程序，經提第四一一次部務會報討論通過。
- 三十、十月卅日我國參加二〇〇〇年國際數理、資訊奧林匹亞競賽、亞洲物理奧林匹亞競賽、亞太數學奧林匹亞競賽代表獲總統接見嘉勉，並於來來飯店舉辦頒獎典禮，由部長頒發講座給參加競賽得獎同學、指導老師與指導教授。本年度我國代表隊共獲得十四面金牌、十四面銀牌、九面銅牌及四個榮譽獎。
- 三一、十月卅日召開本部「特殊教育諮詢委員會第十次委員會議」，決議：（一）請國教司研商教科書審定單位，提前完成審訂版教科書之審定，以利視障教材製作而維護視障生學習權益；並請各直轄市及縣市政府督導所屬學校，在教科書採購作業時將「點字教材及大字體教材」之需求，列入投標須知中。（二）建請教育部儘速規劃開辦視障教育定向行動訓練師資在職進修。（三）擇期召開會議研議檢討特教學校教師助理員及專業人員編制問題。（四）建議內政部職訓局修改現行技能檢定評量方式為多元化評量方式，以利高職特教班學生應試。（五）國中小身心障礙類自足式特教班學生數在五人以下者，其編制形態不變，但特教班教師除了照顧原班同學外，希望能多照顧及服務其他身心障礙學生。（六）請教育部製作特教法規答客問，提供教師及家長參考，以確保身心障礙學生在校期間合理的權

益，並預防教師不嫻熟法令而觸法。

三二、十月份為解決國小教師工作負荷過重之困境，本部藉中央總預算調整之機會，會同行政院主計處、人事行政局於十月十一日行政院院會後研商，並徵詢地方政府、立法委員、教師會、家長會等相關團體之意見，做成三項決定：（一）將八十七年度教改行動方案所核定的人力配置所有剩餘員額，約為二六八八人，悉數用於國小教師人力之調增，一次補足，俾於日後重新通盤調整合理之校園人力規劃。九十年度所增預算約計七億元，由教育部其他業務經費勻支挹注。（二）著手調整教師每週教學時數，在學校行政庶務未減少，且必須以教師充任職員工作狀況下，朝向降低國小教師授課節數的初步調整案改進。中程則朝向降低非教學相關工作，參考國際標準，配合人力調整方案，增減教師授課時數。（三）通盤檢討教學、課程準備、教學支援工作必需及「兼任」教師需應具備資格等事項。本部另將於半年內，會集相關單位、團體，制訂「中小學學校人力調整方案」，參考國際標準，訂定授課、課務準備、學生輔導、校務分工之合理標準，均衡調整各科教師教學時數，兼任教師之聘請及法令之鬆綁等，以期全面改善教師教學、輔導、研究品質，提升校務運作效能。

禪宗教育的方法，有時是當頭棒喝，  
也有時是反詰追問，有無不定，以及暗  
示含蓄；總之，禪的教育就是不說破，  
不說破，才全部是自己的。

——星雲大師

# 國內教育輿情

教育資料組 段懿真 編輯

篇 名	書刊名年月日版次	關 鍵 詞
1.唐飛：積極培養人才，以知識發展經濟	國語 89.09.01/版 1	資訊教育
2.非要使各大學也泛政治化不可嗎？	民生 89.09.01/版 A2	大學校長遴選
3.e-learning 電子學習潮很"補"	中央 89.09.01/版 17	電子學習
4.大學校長擬改一階段遴選	中央 89.09.01/版 18	大學校長遴選
5.台灣學童平均 9 歲開始近視	中華 89.09.02/版 10	近視率
6.教改應從教育部的改革著手	自晚 89.09.02/版 3	教育改革
7.校長遴選風波：修大學法不能再拖了！	聯合 89.09.03/版 2	大學校長遴選
8.高教城鄉均衡，大學遍設分部	中央 89.09.03/版 13	高等教育
9.東莞台校，感恩聲中開學	聯合 89.09.03/版 3	東莞台商學校
10.吃喝玩樂當道，觀光系漸熱門	聯合 89.09.04/版 6	觀光系
11.九年一貫，數學要八成學生能懂	聯合 89.09.04/版 6	九年一貫課程
12.大學禁菸令，兼顧情理法	中央 89.09.04/版 17	禁菸令
13.木屐男大學城止步，矯正生活惡習，推行法規教育	中央 89.09.04/版 17	法規教育
14.聘用外國教師限制放寬	中央 89.09.05/版 17	雙語教學
15.改造學校組織，檢討校長遴選制	中央 89.09.05/版 12	校長遴選制
16.全美 95%公立學校，已經 e 化	中時 89.09.06/版 10	美國教育
17.臨時校園，孕育新秩序新轉機	中時 89.09.06/版 15	協同教學
18.校長扮「天鵝」，「湖」上舞春風	中央 89.09.06/版 17	兒童閱讀運動
19.新科技 e 時代，父不如此子成趨勢	中時 89.09.06/版 10	資訊教育
20.小一新生編班，公布家長學歷，高市三民國小受質疑	聯合 89.09.06/版 8	常態編班
21.明年起開放國中小校園，辦學藝課輔活動	中時 89.09.07/版 9	學藝課輔活動
22.各級學校明年實施周休二日	中央 89.09.07/版 17	周休二日
23.從香港大學風波論大學的自主性	自晚 89.09.07/版 4	香港大學
24.小學生書包平均重九磅	星島 89.09.07/版 A12	香港教育

篇 名	書刊名年月日版次	關 鍵 詞
25.學生午飯後做課間操驅睡魔	星島 89.09.07/版 A12	香港教育
26.大學通識課程，脫胎換骨	中央 89.09.08/版 17	通識課程
27.五星級課程，叫好叫座	中央 89.09.08/版 17	大學教育
28.九十學年高中職技專院校，新版聯招日程 大變革	中央 89.09.08/版 17	聯合招生
29.教部：遴選大學校長，不再採行普選	中時 89.09.08/版 9	大學校長遴選
30.國小畢業，要能換氣游 15 公尺	聯合 89.09.09/版 8	基本游泳能力
31.慈濟援建災校，大愛融化悲情	中央 89.09.09/版 17	校園重建
32.教育海洋之子，中小學推動游泳必修	中央 89.09.09/版 18	基本游泳能力
33.落實中小學游泳教學	中華 89.09.10/版 2	基本游泳能力
34.遠渡重洋，最想念的季節	工商 89.09.10/版 9	英國教育
35.九年一貫，國小英語教學品質面臨考驗	國語 89.09.10/版 15	九年一貫課程
36.教授治校，校園文化墮落伊始	聯合 89.09.11/版 15	教授治校
37.創造知識經濟，教育應急起直追	中央 89.09.11/版 20	知識經濟
38.高中課程，三年內全面檢討修訂	自由 89.09.12/版 1	高中教育
39.高中課程改學年學分制	中央 89.09.12/版 17	高中教育
40.曾志朗：我教改推動與美如出一轍	中央 89.09.12/版 17	教育改革
41.國小英語師資的兩個問題	國語 89.09.12/版 2	國小英語師資
42.高中新課程，學分數少 24 個	聯合 89.09.12/版 6	高中教育
43.大學入學新增測驗，9 月 30 日試考	中晚 89.09.12/版 1	能力測驗
44.配合教改，藝術教育擬納高中課程	星島 89.09.12/版 A12	香港教育
45.教師分級的省思	民眾 89.09.13/版 12	教師分級
46.複合式智慧卡，風靡校園 e 世代	中央 89.09.13/版 18	複合式智慧卡
47.本學年起，三百萬學生全面篩檢身高	中央 89.09.13/版 18	身高測量
48.劉金和：二十一世紀是資訊多元化時代	國語 89.09.13/版 13	資訊教育
49.大學學雜費「漲」，學生校方都「怨」	聯合 89.09.13/版 6	學雜費
50.督促學生學游泳以保安全	國語 89.09.14/版 2	基本游泳能力
51.學力測驗的實施與英語教學的轉變---訪建 中英文教師林登坦	國語 8.09.14/版 13	學力測驗
52.全國中小學寬頻網路建置完成	中時 89.09.14/版 9	寬頻網路
53.鄉土語言師資，現職教師調訓	中央 89.09.14/版 18	鄉土教育
54.教改重大變革，私校倒閉政府不再接管	中央 89.09.14/版 17	教育改革
55.國小英語教學，將採能力分級	民生 89.09.15/版 A3	英語教學
56.兒童用電腦不宜？均衡發展最重要	聯合 89.09.15/版 6	資訊教育
57.中小學首度網路視訊對話	中央 89.09.15/版 17	網路視訊對話
58.中小學寬頻上網，設備亞洲第一	中時 89.09.15/版 10	網路視訊對話
59.大學經營之道--學術自由與學術責任的省 思	青年 89.09.16/版 12	學術自由

篇 名	書刊名年月日版次	關 鍵 詞
60.國中基本學力測驗，規則出爐	自由 89.09.16/版 8	基本學力測驗
61.加入 WTO 後，陳維昭：私校恐倒閉。教部：已有配套	中央 89.09.16/版 17	大學教育
62.陳維昭：高教政策混亂，質量失衡	中時 89.09.16/版 13	高等教育
63.陳維昭：入 WTO 後勢必有大學倒閉	聯合 89.09.16/版 6	大學教育
64.小一課本十八年漲十一倍	星島 89.09.16/版 A4	香港教育
65.大專生赤子情，獻身災區重建	中央 89.09.17/版 15	災區重建
66.中市光明國中「丟球事件」，教育界和法界處理模式有爭議	國語 89.09.17/版 15	法律教育
67.公立大學將定位公法社團法人	國語 89.09.18/版 1	大學教育
68.托福電腦化測驗，立即放榜	中央 89.09.18/版 17	托福
69.檢視中學英語學習的缺失	國語 89.09.19/版 2	英語學習
70.數理資優生維持保送	中央 89.09.19/版 17	特殊教育法
71.考招分離，技專校院招生簡章 11 月公佈	中央 89.09.19/版 17	考招分離
72.一個小三學生的願望：不要再上英語課了	聯合 89.09.19/版 15	英語教育
73.走過九二一，教育界伸援手，學子心靈復健	中時 89.09.20/版 18	心靈復健
74.中小學教師將分為四級	中央 89.09.20/版 13	教師分級
75.資訊與「自然與科技」融入教學	國語 89.09.20/版 13	資訊教育
76.今天忽視，明天一定後悔：正視青少年問題	聯合 89.09.21/版 2	青少年問題
77.多元入學，北縣市高中合併登記分發	中央 89.09.21/版 13	高中多元入學
78.九二一週年，善款善用，六校重建成績看得見	中時 89.09.21/版 12	校園重建
79.校園·社區·文化	中央 89.09.21/版 23	校園
80.九年一貫課程，暫行綱要發佈	自晚 89.09.21/版 5	九年一貫課程
81.國內大學面臨結構性變化	民生 89.09.22/版 A2	大學教育
82.下學年起小五、小六必修英語	聯合 89.09.22/版 6	九年一貫課程
83.鄉土語言課音標將統一	中央 89.09.22/版 13	九年一貫課程
84.教師法修正方向的重新思考	中央 89.09.22/版 25	教師法
85.教育重建，落實教改願景，建構多元新校園	自由 89.09.22/版 6	教育改革
86.設立語文委員會，裨益母語教學	中時 89.09.23/版 15	語文教育
87.關於學習英語	中華 89.09.23/版 19	英語教育
88.電子卡敬師，夫子也瘋狂	中央 89.09.23/版 13	教師節
89.迎接「九年一貫」的挑戰	國語 89.09.24/版 2	九年一貫課程
90.教育課程改革需有妥善規劃	中央 89.09.24/版 2	九年一貫課程
91.教育預算勿短視近利	中央 89.09.24/版 2	教育預算

篇 名	書刊名年月日版次	關 鍵 詞
92.外國大學設台分校提前開放	中央 89.09.24/版 13	外國大學
93.各校自辦教師甄選，內定比率偏高	自晚 89.09.24/版 6	教師甄選
94.澳洲 AMC 數學檢定，計算超簡單，邏輯夠複雜	中央 89.09.25/版 13	AMC 數學檢定
95.教育經常費，刪！教育，停留在一塊黑板上	聯合 89.09.25/版 15	教育經費
96.教師節，私校放假公校紀念	中央 89.09.25/版 13	教師節
97.高中多元入學希望工程--在校綜合表現，入學準繩（三之一）	中晚 89.09.25/版 7	高中多元入學
98.教師看教改，心情指數低落	聯合 89.09.26/版 6	教育改革
99.全教會調查：教改滿意度，教師不滿意	中時 89.09.26/版 13	教育改革
100.心情指數低，教師最不滿意教改	中央 89.09.26/版 13	教育改革
101.教師心情指數，教改最讓人 Blue	自由 89.09.26/版 9	教育改革
102.學英語的心理建設	國語 89.09.26/版 2	英語教育
103.強化數學與科學教育，迎接知識經濟	工商 89.09.26/版 5	知識經濟
104.教育帶動進步，四國領袖有同感	工商 89.09.26/版 5	公民社會
105.高中多元入學希望工程--在校成績採計，很有限（三之二）	中晚 89.09.26/版 7	高中多元入學
106.食物中毒，十人中四名是學生	自晚 89.09.26/版 6	食物中毒
107.有考試不等如有好老師	星島 89.09.26/版 A3	香港教育
108.鄉土母語審音定字，教育部責無旁貸	中時 89.09.27/版 15	鄉土教育
109.政大勞動服務，給學生一個自新機會	中央 89.09.27/版 15	勞動服務
110.李遠哲談網際網路學習	國語 89.09.27/版 13	網際網路
111.高中多元入學希望工程--學力測驗計分，彈性化（三之三）	中晚 89.09.27/版 7	高中多元入學
112.國家的希望在老師	國語 89.09.28/版 2	教師節
113.不要忘了教師節	民生 89.09.28/版 A2	教師節
114.教師節談新教育運動	中央 89.09.28/版 2	教師節
115.推動教改教師任重道遠	中華 89.09.28/版 2	教師節
116. Confucian values will survive	英郵 89.09.28/版 4	教師節
117.從教師滿意度看教改方案	民生 89.09.28/版 A2	教師滿意度
118.教育改革要正視教師心情、信心	新生 89.09.28/版 2	教育改革
119.曾志朗：教師未調薪前，不取消免稅	中時 89.09.28/版 13	教師免稅
120.曾志朗發表致全國教師公開信，許自己一個不同的未來	中央 89.09.28/版 13	教師節
121.教師教育權低落，警訊響起	中時 89.09.28/版 15	教育權
122.教育經費的檢討與建議	英新 89.09.28/版 18	教育經費
123.教師節談教師的問題	自晚 89.09.28/版 4	教師節

篇 名	書刊名年月日版次	關 鍵 詞
124.教師的自清、自省與自律	民生 89.09.29/版 A2	教師自律
125.教師注意職業病	中華 89.09.29/版 11	教師職業病
126.談影響力，老師自居老四	聯合 89.09.29/版 6	影響力
127.教師看自己，地位漸式微	民生 89.09.29/版 A5	教師地位
128.陳總統籲以學生為本，落實教育自主	自由 89.09.29/版 10	教育自主
129.中山大學社服中心走入社區	中央 89.09.29/版 15	社服中心
130.末代師鐸獎，淚唱春雨頌	中時 89.09.29/版 5	師鐸獎
131.至聖「鮮」師勺一尤、又炫，學子也瘋狂	中央 89.09.29/版 13	教師節
132.首屆 power 教師獎，三位女老師夠力	聯合 89.09.29/版 5	教師獎
133.構築托育網絡，打通幼教瓶頸	中時 89.09.29/版 15	幼兒教育
134.教育經費的檢討與建議	英新 89.09.29/版 13	教育經費
135.教師將分四等級，晉級還要比表現	聯晚 89.09.29/版 7	教師分級
136.教師分級挨轟，實施生變	中央 89.09.30/版 13	教師分級
137.教育經費的檢討與建議	英新 89.09.30/版 22	教育經費



篇 名	書刊名年月日版次	關 鍵 詞
1.提升學生解決問題的能力	中華 89.10.01/版 2	教育改革
2.對教師分級草案的看法	國語 89.10.01/版 2	教師分級
3.網路大學不是夢	中央 89.10.01/版 13	網路大學
4.語文表達、英文寫作，大考新科目，萬人測試	中央 89.10.01/版 13	大學多元入學
5.大學會倒閉嗎？	青年 89.10.02/版 13	大學教育
6.鄉土語言課程，目標聽懂、會拼音	聯合 89.10.02/版 6	九年一貫課程
7.學生當志工，只為推甄無關愛心？	聯合 89.10.02/版 6	志工
8.國小英語教師要具備「三心」	國語 89.10.03/版 2	英語教育
9.遠距教學文憑承認否，教部評估	聯合 89.10.03/版 6	遠距教學
10.私校生將全面享有教育代金	中央 89.10.03/版 13	教育代金
11.教部補助私校，擬以學生為對象	聯合 89.10.03/版 6	教育代金
12.私立高中職教育券明年發放	中央 89.10.03/版 13	高中職教育券
13.全國高中校長會議，遴選聘任制，校長有意見	中央 89.10.03/版 14	高中校長遴選
14.高中多元入學案，五專高中評估合併登記分發	中央 89.10.03/版 14	高中多元入學
15.多元入學減輕壓力，七成家長不認同	自由 89.10.03/版 12	高中多元入學
16.高中三元入學案，僅三成家長表示有信心	中央 89.10.03/版 13	高中多元入學
17.北市實驗教育下學年開辦	中央 89.10.04/版 14	實驗教育

篇名	書刊名年月日版次	關鍵詞
18.資訊與國語科教學	國語 89.10.04/版 13	資訊教育
19.身障生大考加分優待取消	青年 89.10.05/版 6	加分優待
20.三年內完成都在校午餐	國語 89.10.05/版 2	營養午餐
21.CPR，高中大專生都要會	中央 89.10.05/版 14	CPR
22.高中甄選入學，許各校採第二試	中晚 89.10.05/版 7	高中甄選入學
23.隨到隨考，托福全面改採電腦測驗	聯晚 89.10.05/版 7	托福
24.高中甄選入學，研發題庫型	聯合 89.10.06/版 18	高中甄選入學
25.教部決提升技專院校競爭力	中央 89.10.06/版 13	技專教育
26.托福測驗電腦化，兩周就知成績	聯合 89.10.06/版 7	托福
27.張天津·張文雄，考招分離推手	中央 89.10.07/版 13	考招分離
28.中文譯音之爭，通用拼音贏了	聯合 89.10.07/版 6	中文譯音
29.拼音急轉彎，北市氣壞了	聯晚 89.10.07/版 4	中文譯音
30.中文譯音點火，北市砲打中央	聯晚 89.10.07/版 1	中文譯音
31.九年一貫，沒有觀望期	國語 89.10.08/版 2	九年一貫課程
32.中文譯音，教部決定採通用拼音	聯合 89.10.08/版 1	中文譯音
33.中文譯音，北市不和中央「通用」	聯合 89.10.08/版 3	中文譯音
34.中文譯音採通用拼音，反對聲浪高	自由 89.10.08/版 8	中文譯音
35.中文譯音重燃戰火，教部北市硬碰硬	中時 89.10.08/版 9	中文譯音
36.教部通用拼音，反對聲音四起	中央 89.10.08/版 13	中文譯音
37.中文譯音，留下老牌子	聯合 89.10.08/版 15	中文譯音
38.北市堅持紙筆測驗，教師會促教部救學生	聯晚 89.10.08/版 2	高中甄選入學
39.高中甄選入學第二試要測驗，教部轟北市：開倒車	聯晚 89.10.08/版 1	高中甄選入學
40.中文譯音，曾志朗范巽綠不同調	中時 89.10.09/版 1	中文譯音
41.中文譯音系統，政院：不急著定案	中時 89.10.09/版 3	中文譯音
42.拼音系統之決策應深思熟慮	中央 89.10.09/版 25	中文譯音
43.龍應台抨擊通用拼音是新鎖國政策	聯合 89.10.09/版 3	中文譯音
44.ㄅㄆㄇ、通用拼音、英文發音，台灣孩童也抓狂	聯合 89.10.09/版 15	中文譯音
45.中文譯音的急轉彎：專業議題又演成政治問題	聯合 89.10.09/版 2	中文譯音
46.高中甄選加考筆試，教部反對	聯合 89.10.09/版 1	高中甄選入學
47.甄選考筆試，家長協會、教師會批違背多元入學原意	聯合 89.10.09/版 3	高中甄選入學
48.高中入學測驗，教部北市打筆仗	中央 89.10.09/版 13	高中甄選入學
49.英國夏山數學老師演講教育哲學，渥德：世上不應該只有一種教育方式	聯合 89.10.09/版 3	夏山學校
50.高中甄選，北市：走自己的路	聯晚 89.10.09/版 2	高中甄選入學

篇 名	書刊名年月日版次	關 鍵 詞
51.多元入學"心結"難解	聯晚 89.10.09/版 2	高中甄選入學
52.拼音之爭	中晚 89.10.09/版 2	中文譯音
53.譯音風波，教長：支持大陸漢語拼音	聯晚 89.10.09/版 2	中文譯音
54.曾志朗：爭取漢語拼音修正版	聯合 89.10.10/版 5	中文譯音
55.中文譯音定案，要考量程序正義	聯合 89.10.10/版 15	中文譯音
56.討論渡船彩繪，忘了上岸才是重要	聯合 89.10.10/版 15	中文譯音
57.漢語拼音與通用拼音，可相容共存	中時 89.10.10/版 15	中文譯音
58.中文譯音，教育部擬三案並呈	自由 89.10.10/版 8	中文譯音
59.中文譯音，曾志朗支持漢語拼音	中華 89.10.10/版 5	中文譯音
60.中文譯音，三案並陳政院	中央 89.10.10/版 3	中文譯音
61.中文拼音方案，應由政院或立院決定	中時 89.10.10/版 15	中文譯音
62.師大：測驗鑑別度禁得起考驗。學者：基本學力測驗只是門檻	中央 89.10.10/版 14	高中甄選入學
63.打筆仗，教部北市紙彈四射	中央 89.10.10/版 13	高中甄選入學
64.高中多元入學方案爭議	中華 89.10.10/版 5	高中甄選入學
65.教育部：學力測驗有足夠鑑別度	自由 89.10.10/版 8	高中甄選入學
66.別只顧一校之私，辦教育不只是辦學校	聯合 89.10.10/版 15	高中甄選入學
67.北市高中甄選爭議	聯合 89.10.10/版 5	高中甄選入學
68.師院改制不應拖延	國語 89.10.10/版 2	師院改制
69.國中基本學力測驗題型公布	中華 89.10.10/版 5	基本學力測驗
70.中文譯音系統的爭議	民生 89.10.11/版 A2	中文譯音
71.台灣四大族群需要怎樣的拼音系統？--駁「通用拼音不利世界接軌」的謬論	台日 89.10.11/版 2	中文譯音
72.教長強烈主張漢語拼音	中央 89.10.11/版 13	中文譯音
73.中、英、台、客通用，可能嗎？	聯合 89.10.11/版 15	中文譯音
74.浪費的論爭	聯合 89.10.11/版 15	中文譯音
75.讓我們擁有自己的修正版	聯合 89.10.11/版 15	中文譯音
76.曾志朗建議採漢語拼音修正版	聯合 89.10.11/版 4	中文譯音
77.筆試如有助鑑別程度，逾六成贊成。 /李錫津：發展多元多數明星學校	聯合 89.10.11/版 6	高中甄選入學
78.一階段超額才有二階段	中央 89.10.11/版 13	高中甄選入學
79.教部又讓步，二階甄試可採紙筆	聯晚 89.10.11/版 2	高中甄選入學
80.北市府：如選通用拼音，國小雙軌教學	中晚 89.10.11/版 4	中文譯音
81.曾志朗：偏愛漢語拼音，不會因此下台	聯晚 89.10.11/版 2	中文譯音
82.教界盼優先資助幼兒教育	星島 89.10.11/版 A13	香港教育
83.學者指國際接軌，通用行不通	台日 89.10.12/版 5	中文譯音
84.拼音的常識	中華 89.10.12/版 2	中文譯音
85.「拼音法」的使用是「語言文化學的層次」	台日 89.10.12/版 9	中文譯音

篇 名	書刊名年月日版次	關 鍵 詞
86.曾志朗：支持漢語拼音	中華 89.10.12/版 5	中文譯音
87.曾志朗堅持：看世界用哪一套	聯合 89.10.12/版 3	中文譯音
88.外國人擔心學習中文徒增困擾	民生 89.10.12/版 A4	中文譯音
89.採用「通用拼音法」與政治意識型態何關？	台時 89.10.12/版 2	中文譯音
90.曾志朗：中文譯音系統，三案並陳政院	民生 89.10.12/版 A4	中文譯音
91.中文譯音教部版本，政院批決策粗糙	中時 89.10.12/版 5	中文譯音
92.多元入學崎嶇難行？	民生 89.10.12/版 A2	高中甄選入學
93.教改不應是另種威權的樹立	民生 89.10.12/版 A2	高中甄選入學
94.北市高中多元入學，第二階段不考學科	民生 89.10.12/版 A4	高中甄選入學
95.多元入學應予各校彈性空間	中央 89.10.12/版 25	高中甄選入學
96.二階紙筆甄試，教部點頭	中央 89.10.12/版 13	高中甄選入學
97.第二階段筆試，曾志朗建議降低採計比率	聯合 89.10.12/版 6	高中甄選入學
98.精英主義反教改	中晚 89.10.12/版 2	高中甄選入學
99.家長協會呼籲甄選與申請招生比降至 25%	自由 89.10.13/版 12	高中甄選入學
100.多元入學方案，各界意見也多元	中時 89.10.13/版 19	高中甄選入學
101.論戰不休，招生工具的焦慮？	自由 89.10.13/版 12	高中甄選入學
102.高中甄選第二試，各校自行命題	中時 89.10.13/版 17	高中甄選入學
103.高中入學計畫「異」見多	聯合 89.10.13/版 18	高中甄選入學
104.「中文譯音」的問題別再發生	國語 89.10.13/版 2	中文譯音
105.謝長廷：高市早就決定採通用	自由 89.10.13/版 8	中文譯音
106.謝長廷：台灣可跟國際接軌	台日 89.10.13/版 5	中文譯音
107.中文譯音需和國際接軌	中華 89.10.13/版 5	中文譯音
108.曾志朗：討論過程無統獨考量	中央 89.10.13/版 13	中文譯音
109.大學法修訂的兩個重點	民生 89.10.13/版 A2	大學法
110.校園白絲帶運動，促尊重多元性別	中時 89.10.13/版 9	性別多元
111.中文拼音不可「各走各的路」	自晚 89.10.13/版 3	中文譯音
112.國中小近半教師寒暑假願到校服務	國語 89.10.14/版 15	寒暑假
113.教改應兼顧升學及教育品質	中央 89.10.14/版 25	教育改革
114.國語會：通用拼音是漢語拼音修正版	聯合 89.10.14/版 6	中文譯音
115.教長不願「失聲」，譯音政策「失身」	中央 89.10.14/版 13	中文譯音
116.中文字音 ABC 國際化	國語 89.10.14/版 4	中文譯音
117.中文字音 ABC 國際化	國語 89.10.14/版 13	中文譯音
118.當前台灣教育政策的隱憂	中央 89.10.15/版 20	教育政策
119.談中文譯音，專家各有看法	國語 89.10.15/版 15	中文譯音
120.通用漢語差異 20%，國際難容	中央 89.10.15/版 13	中文譯音
121.高職畢業降為 148 學分	中央 89.10.16/版 13	高職教育
122.曾志朗澄清閱讀不是口號	中央 89.10.16/版 13	兒童閱讀運動
123.李遠哲：兩種拼音都學	中時 89.10.17/版 9	中文譯音

篇名	書刊名年月日版次	關鍵詞
124.採用通用拼音，拯救鄉土文化	台日 89.10.17/版 9	中文譯音
125.「通用」與「漢語」拼音之爭	英新 89.10.17/版 17	中文譯音
126.國中小將可跨校共聘專任教師	中時 89.10.17/版 9	專任教師
127.教師共聘，紓解國小師資荒	中央 89.10.17/版 13	專任教師
128.終身學習，學費抵稅	民生 89.10.17/版 A3	終身學習
129.請以漢語拼音為中文音譯的惟一標準	聯合 89.10.18/版 15	中文譯音
130.曾志朗：國語會資料再詳細看看	中央 89.10.18/版 14	中文譯音
131.北市中小學決試辦大學區	中央 89.10.18/版 13	大學區
132.在家受教，比 80%同齡績優	中晚 89.10.18/版 3	在家教育
133.趙元任國語羅馬字，值得大力推廣	中時 89.10.19/版 15	中文譯音
134.在家自學，照樣拿第一	聯合 89.10.19/版 10	在家教育
135.大專教師分流，學術、專家雙軌	中央 89.10.19/版 13	教師分流
136.台北市高中多元入學方案（上）	國語 89.10.19/版 13	高中多元入學
137.教授治學應重於治校	自晚 89.10.19/版 3	教授治校
138.教長質疑校園為何還有體罰？	中時 89.10.20/版 17	體罰
139.耶魯大學，文風鼎盛 300 年	中時 89.10.20/版 10	耶魯大學
140.國中基本學力測驗，模擬試題上網，不補習也安心	中央 89.10.20/版 13	基本學力測驗
141.體罰禁令無效，家長強烈指控	民生 89.10.20/版 A4	體罰
142.大陸大學生，拚命 K 英語	聯合 89.10.21/版 6	大陸教育
143.體罰燃戰火，家長心戚戚	中央 89.10.21/版 13	體罰
144.「甄」的免不了一試？	大成 89.10.21/版 23	高中多元入學
145.全方位推展終身學習，邁向學習社會	青年 89.10.21/版 2	終身學習
146.論兒童讀書運動	民眾 89.10.21/版 2	兒童閱讀運動
147.榮譽假，好點子	國語 89.10.22/版 2	榮譽假
148.配套沒譜，母語教學恐成半吊子	中時 89.10.22/版 9	母語教育
149.保障學生受教權益，有賴全民覺省	中時 89.10.22/版 15	受教權
150.推動通識學程革新，提升高教品質	中時 89.10.22/版 15	通識學程
151.校園性騷擾，師生同受害	中央 89.10.22/版 13	校園性騷擾
152.大學法修正，限制學費漲幅	聯合 89.10.23/版 6	大學法
153.放榮譽假，國小生樂透，中學生不熱中	中央 89.10.23/版 13	榮譽假
154.不分類的特殊教育	國語 89.10.23/版 13	特殊教育
155. Education is never wasted	英郵 89.10.23/版 4	英語教育
156.鄭春生為品質教育扎根	經濟 89.10.23/版 4	品質教育
157.逾半參與甄選高中職，要第二階段甄試	聯晚 89.10.23/版 14	申請入學
158.明年高中入學，明星學校門檻高	聯合 89.10.24/版 18	申請入學
159.曾志朗：九年一貫 90 學年如期實施	中央 89.10.24/版 14	九年一貫課程
160.北區高中入學，35 校參加非學科紙筆測	中央 89.10.24/版 13	北區高中入學

篇 名	書刊名年月日版次	關 鍵 詞
驗		
161. 鄉土課可採網路遠距教學	中央 89.10.25/版 14	鄉土語言教育
162. TOEFL 電腦適性測驗，衝擊考生	中央 89.10.25/版 13	托福考試
163. 教師的電腦素養	國語 89.10.25/版 13	資訊教育
164. 性教育向下扎根，男女一起上課	大成 89.10.26/版 20	性教育
165. 拼音政策，國語會：尊重曾部長決定	中央 89.10.26/版 13	中文譯音
166. 九年一貫課程，教長親任推手	中央 89.10.26/版 13	九年一貫課程
167. 校園暴力問題的探討	英新 89.10.26/版 18	校園暴力
168. 台北市高中多元入學方案（下）	國語 89.10.26/版 13	高中多元入學
169. 鄉土語言課程維持必修	中央 89.10.27/版 13	九年一貫課程
170. 社區大學的隱憂開始浮現	民生 89.10.27/版 A2	社區大學
171. 中文譯音，不宜從國小就扎根	自由 89.10.27/版 7	中文譯音
172. 累積智識資本的教育方式	經濟 89.10.27/版 44	美國教育
173. 中文譯音拼音系統，國內學生不須學	中央 89.10.27/版 13	中文譯音
174. 校園暴力問題的探討	英新 89.10.27/版 13	校園暴力
175. 何不樂於享用	中晚 89.10.27/版 2	中文譯音
176. 基本學力測驗，一「網」打盡	中央 89.10.28/版 13	基本學力測驗
177. 英特爾將培訓我中小學教師	中時 89.10.28/版 9	資訊教育
178. 顛覆教學，網路衝擊百年大計	中時 89.10.28/版 9	遠距教學
179. 校園暴力問題的探討	英新 89.10.28/版 18	校園暴力
180. 學童讀寫障礙評估量表問世	星島 89.10.28/版 A14	香港教育
181. 甄選、分發，學力測驗必備	中央 89.10.29/版 13	學力測驗
182. 公立大學校長、行政主管，聘任不受雙重 國籍限制	中華 89.10.29/版 5	雙重國籍
183. 曾志朗：電腦是新世代教育的助力	國語 89.10.29/版 2	資訊教育
184. 教部自訂性騷擾處理規範	中央 89.10.30/版 13	性騷擾
185. 用決心與熱情落實教改	中央 89.10.30/版 13	教育改革
186. 當前學前特殊教育的發展趨勢	國語 89.10.30/版 13	學前特殊教育
187. 曾志朗：中文譯音採漢語拼音	中晚 89.10.30/版 6	中文譯音
188. 擇定漢語拼音，曾志朗勇於面對專業	自晚 89.10.30/版 6	中文譯音
189. 政院對中文譯音應慎重定案	國語 89.10.31/版 2	中文譯音
190. 中文譯音，教長批示採漢語拼音	聯合 89.10.31/版 7	中文譯音
191. 曾志朗建議政院採用漢語拼音	中時 89.10.31/版 9	中文譯音
192. 中文譯音，教長建採漢語拼音	自由 89.10.31/版 9	中文譯音
193. 鄉土語言教學，延用ㄅㄆㄇ	中央 89.10.31/版 13	九年一貫課程
194. 親師合作，教改動力	中央 89.10.31/版 13	教育改革
195. 資訊教育，納九年一貫課程	中央 89.10.31/版 14	九年一貫課程

# 國外教育訊息

編者按：本期國外教育訊息承駐芝加哥文化組、駐波士頓文化組、駐舊金山台北經濟文化辦事處文化組、駐休士頓文化組、駐紐約辦事處文化組、駐加拿大代表處文化組、駐英國代表處文化組、駐法國文化組、台北經濟文化代表處、駐泰國台北經濟文化代表處提供，謹此致謝，敬請參考。

教育資料組 謝雅惠 編輯

## 美國

### 教育行政

#### 美國教育部施政藍圖（2001-2005）

駐休士頓文化組提供  
美國教育部於今（八十九）年四月發表了柯林頓政府七年來的教育施政成果報告，這本報告稱做「挑戰現況：一九九三至二〇〇〇年的教育記錄」（Challenging the Status Quo: The Education Record, 1993-2000），分別就提升學童成績、強化教師素質、擴充公立學校選擇、增進父母參與、運用科技促進教與學、營造安全有紀律免於毒害的學校、幫助學生做好上大學的準備、為所有美國人打開高等教育之門等八大項敘述柯林頓政府的教育建設成就。當然，教育改革的任務距離達成的目標尚遠，所以柯林頓政府在過去幾個月仍持續探討教育發展的課題，誠如這本報告所言，一九九三年時的教育境況已經改善了，未來仍有許多目標尚待努力，包括：強化績效責任措施去扭轉辦學失敗的學校、擴充公立學校的選擇、通過學校營建的法規使成千上萬擁擠及破舊的學校現代化、提供資源去縮短數位差距（digital divide）、擴充大學教育稅賦寬減以協助數百萬勞工及中產階級的家庭支付學費、國會也必須通過立法俾繼續降低班級學生人數、增加課餘輔導暑修機會以及改善美國師資素質。據了解，美國教育部繼發表上述的成果報告之後，於今年八月擬訂未來五年（2001-2005）的施政藍圖，內容十分清晰完整，謹扼要介紹如后。

一九九三年，美國「政府施政成效法」（Government Performance and Results Act）通過後，將聯邦政府帶向一個新紀元。該項法案規定聯邦計畫及機構的評鑑是以它們產生的影響而不是它們運作有多好為依據，目前聯邦機構負有責任擬訂及更新五年施政藍圖並準備年度計畫及年度報告，施政藍圖列舉未來五年所要達成的

綜合目標與具體目標，年度計畫將這些目標轉換為可以測量的指標，並給予每一指標未來一年所欲達成的目的，至於年度報告，則敘述這些目的達成的狀況。美國教育部依據此一法案之規定，曾於一九九四年、一九九七年提出第一、二次施政藍圖，廣為分送部內同仁、國會、關心教育人士及教育工作者，並據以改善施政與協助同仁了解所訂的目標以及達成目標的重要性。美國教育部最近提出的 2001-2005 年施政藍圖，係按下列四項綜合目標所建構：

1. 為所有孩子打下穩固的學習基礎。
2. 改善美國教育體系使其變成世界上最好的。
3. 確保所有人接受高等教育及終身學習的機會。
4. 打造教育部成為高效率的組織。

這些遠大的目標反映該部能夠影響的領域，儘管有些領域該部並無法直接掌控。施政計畫下的綜合目標，則明列所欲達成的具體目標，並輔以成就指標（performance indicators）及主要策略（core strategies），而這些具體目標直接用來編寫年度計畫與年度報告。美國教育部此次建構五年施政藍圖，歸納起來有以下八項主要驅力：

- ✧ 達到學生註冊入學人數持續增加的需求。
- ✧ 達到學生日漸多元化的需求。
- ✧ 將標準帶進教室。
- ✧ 運用有效的教學實際知識。
- ✧ 改善高素質教師的招募與培訓。
- ✧ 因應教學科技的進步。
- ✧ 達到終身學習的需求。
- ✧ 要求聯邦施政負起績效責任。

（劉慶仁 撰）

## 參考文獻

- U.S. Department of Education (2000). *Challenging the status quo: The education record, 1993-2000*. Washington, D.C.: U.S. Department of Education.
- U.S. Department of Education (2000, August 24). *Strategic plan 2001-2005* [Online]. Available: <http://www.ed.gov/pubs/DraftStratPlan/>(September 18, 2000)

## 高等教育

### 州政府督促公立大學與高中合作

駐芝加哥文化組提供

全美各州教育協會(Education Commission of the States)上週在此(Minneapolis)召開年會時，幾位小組討論委員作結論稱，州政府應多多敦促大學參與高中許多決策的訂定，如課程設計、評量方式、教師訓練等。

過去二十幾年來，許多專家學者及政府官員都曾作過此類的呼籲，有許多州現

在才真正開始採取行動。教育協會執行長山得斯先生說道：「這些州必須先設立一個有實權並實際參與決策中、高等教育的單位。我們需要的是能結合二者的部門，而不只是空談。」

教育協會上週宣布，它將從大都會人壽公司提供的一筆基金中撥款來推動這個方案，幫助各州更有效的把大學及高中結合起來。目前這兩個系統之間顯然還有很大的鴻溝存在。

在學者呼籲，議員施壓下，已經有越來越多的大學配合高中，提供教師訓練課程。教育協會在會中也提出了一份提升教師素質的報告。此份報告指出，州議員們應該監督教師訓練課程，以確保此類課程設計原則符合州訂的課程標準。此外，大學也應發展出一套支援新進教師的系統。此份名為「追求教師素質」的報告可以在委員會的網址（<http://www.ecs.org>）訂購得到。

除了教師訓練之外，大學和高中之間應還有更多的合作。有幾個議程都討論到整個高中的學制需要重新調整。在比爾蓋茲·梅林達基金會擔任教育計畫執行主委的范德艾說：「美國大型的綜合高中簡直是亂七八糟，對大部份學生都沒什麼幫助」。此次大會執行長山得斯及卡定女士（全國教育經濟中心副主任）都不約而同地建議議員們把高二以後的課程取消，讓學生直接上一般大學、社區大學、或特別為個人設計的課程。其實有些學校已經可以讓學生這麼作，不過這些零星的課程需要更有系統的整合。卡定女士認為所有六至十年級學生都需要一套統一明確、準備將來上大學的課程。但過了十年級，我們就需要提供許多不同的課程選擇。現在許多高中生覺得高中生活非常無趣，自己又徘徊不定，不知何去何從。

山得斯強調，讓高中生可以直接修習高等課程，代表社區大學的角色必須更寬廣，來應付日漸增加的需求，這些學府可能必須頒發更多的（理工科）四年制的文憑。

此外，許多州議員也開始注意要如何來評定州內高等學府表現的優劣。全國公共政策及高等教育中心主任卡蘭（Patrick Callan）先生在會中最後下結論道：他的中心已經有一套系統可以給高等學府的表現評分。今年秋天他們準備給每州的大學發一張成績單，在許多方面的表現都予評分。

（資料來源：摘譯自 2000 年 7 月 21 日美國高等教育週刊 The Chronicle of Higher Education）

## 中小學教育

### 一、麻州教育改革與基本學力測驗（The Massachusetts Education Reform Act of 1993 and Massachusetts Comprehensive Assessment System）

駐波士頓台北經濟文化組提供

#### （一）緣起

為增進學生的學習成果，麻州於一九九三年著手進行教育改革，其內容包

括：組織學校評審會、教職人員在職進修、增加校長職權、釐清學校委員會功能、建立麻州學校及學生標準測驗等。這項教育改革將使麻州公立學校十年內的預算高達二十多億美元。其中標準測驗一項，有如全州學生大會考，引起各方的重視及爭議也最多。在新課程標準測驗之下，所有學生需要達到畢業標準始能取得支持。

### (二)麻州教育改革實施內容：

- 1.課程標準：建立全州核心學習（如：科技、數學、外語、藝術及保健等）的課程標準及評鑑。
- 2.全州學生測驗：亦即四、八、十年級基本學力測驗，目的是使學生及學校瞭解主科學習成果。
- 3.畢業標準：十年級學生須通過基本學力測驗，方能獲得畢業證書。
- 4.預算：基本預算隨各市鎮之人口及經濟狀況而異，一九九三年每位學生的基本預算為美金五千五百美元，以後逐年增加約百分之十。
- 5.特許學校：是為麻州教育委員會五年特許基金所創建之獨立公立學校，這些學校必須開放給每一位學生，符合教育委員會的標準及要求，截至今年秋季全州共有四十一所，其校數陸續增加中。
- 6.增加學習時間：每學年小學至少有九百小時、中學至少有九百九十小時從事核心課程學習。
- 7.教師甄試：自一九九八年起，所有新教師須通過專業科目及語文能力兩項甄試，始可獲得麻州教師證書，現任教師若擬轉教任其他科目，亦得通過專業測試。
- 8.地區表現：對表現欠佳的學區，州政府可以加以監督、管理。

### (三)基本學力測驗內容：

- 1.基本學力測驗是測量學生及學校是否達到州立標準的工具，並藉此瞭解教學品質，建立有效的教學評量，以改善教學方法。到二〇〇三年，所有十年級學生須經由不同方式，通過測試始可畢業，教育委員會亦可因此儘速訂定十年級基本學力測驗的標準。教育改革法要求教育廳考察各學校或學區是否根據課程標準組織，改善學生素質，一旦就緒後，測驗結果就成為評量學校及學區表現的標準。教師亦可善用測驗結果，評鑑教學得失，了解學生的個別需要。
- 2.基本學力測驗的科目為英語、數學及科技等三項，教育廳自一九九六年起，集結各科專家及教育人員組織委員會，編製測驗題目，此外並附設有防止歧視的公平會及由全國知名科技專家所組織的技術顧問會等。測驗的類型有複選題、問答題、簡答題、作文及閱讀等。測驗標準由二百多名教育學者及專家訂定，其中學校教育人員佔百分之七十九，政府及學者佔百分之廿一，計分為十二小組，即四、八、十年級，各含數學、科學、語文閱讀、語文寫作等四組。經過訓練後，各組人員按學生答題加以分析及計分。

學生的原始分數經換算成標準分數，即二百分至二百八十分之間，使得計分方式簡化，三種測驗科目計分標準一致及易於辨識等級。分數在二百六十至二百八十分之間為「優」，二百四十分至二百五十九分之間為「良」，二百二十至二百卅九分

之間為「需改進」，二百至二百一十九間為「不及格」。此外並公布各校平均成績及各學區平均成績，供各方人士參考。

基本學力測驗為強迫性質，父母若拒絕子女參加考試將受處罰，殘障學生經由委員會同意，可以其他考試替代，在美不滿三年之外籍學生及雙語學生可免試。

#### (四)影響及反應

本年麻州學力基本測驗於四、五月舉行至今，遭致各方非議頗多，例如波士頓市八年級學生便集體寫信請求州長停止考試，他們認為統一考試不能針對個人的需要及專長，是不公平的。一九九九年測驗結果顯示，拉丁裔及非州裔學生的各項成績都落在白人學生之後，市區學生成績遠不如郊區學生，析其原因在於市區學校的公立高中，班級學生人數比例高達四十五人，學生無法將教科書帶回家複習，及各方面資源都無法和富裕的郊區相比。

不少教育學者及學生認為測驗引導教學的結果，使得學生必須在考前強記許多條文，一旦考完了，就全部拋諸腦後，對學習沒有助益。有趣的是以提高該測驗分數為口號的補習班，也因此應運而生，廣招學生。測驗總平均分數拔頭籌的市鎮，房地產價格飛漲，成為地產商打廣告的主力。此外亦有不少教師建議取消這項耗財費力的考試，或停止舉行四年級考試，因為很難界定其應具備的知能及標準。另有人建議應每年檢討該測驗，訂出考試範圍及內容，供公立學校統一施行。

對於各方的反應，州政府及教育主管除化解各方排難外，仍堅持既定之高標準政策，並不打算放鬆，甚至還準備擴大該計畫，推廣實施到其他年級。

#### (五)結語

鑒於近年來美國公立學校學生水準普遍落後，在國際數學、科學等之測驗評比大不如前，招致家長、大學及各方人士責難後，聯邦政府及州政府聯合從多方面著手進行教育改革，提振學生程度。其中，評鑑就自然而然地成為辦學績效的考量，因此隨著考試而來的問題，紛至沓來，不下於國內的聯考弊病。

教育的理想是培養健全均衡的人才，使能人盡其才，發揮所長。美國一向以其高科技成就自豪，如今面對科技人才普遍不足，公立學校英文、數理成績低落等現象，也不得不在核心課程上加重時數及教學，迎頭趕上。我國公立學校發展較美國健全，師資、設備及學生素質亦較美國均衡，鑒於美國目前多州轉而擁抱考試政策，我們也應自問考試是不是真的一無是處，考試與教學之間應如何平衡，才能提升教育的品質？

## 二、「全國教育進展評估」報告出爐

駐舊金山台北經濟文化辦事處提供

2000年8月25日世界日報 A5

教育部廿四日公布的報告說，美國學童數學程度比十年前略有進步，可是與一九九二年的學生相比，許多人的閱讀和科學能力退步了一點。

一九九九年全國教育進展評估顯示，白人和非洲裔小學生的閱讀、數學和科學成績差距還在擴大，十七歲非洲裔學生閱讀技巧平均仍比白人學生落後四年。

這項報告反映美國學生各方面能力有進有退，學習差距有擴大也有縮小，而且勢必成爲今年總統選戰的材料，因爲民主黨的高爾及共和黨的布希都以重視教育自居。

柯林頓政府迅速指出這項報告顯示學生的數學成績有「一貫及持續的進步」，布希則宣稱這項報告顯示學生成績在柯林頓總統執政期間停滯不前。

布希說：「我絕不容一九九〇年代的平庸無能重演。少數族裔與白人學生之間的成績仍然相差太大。」

華盛頓「教育信託」研究團體政策分析家愛蜜·魏金斯說，兩個陣營都能根據這項報告來宣揚他們的教育方針，布希陣營立場尤其有利，因爲一九九〇年代美國學生成績乏善可陳，而這段期間高爾一直擔任副總統。

但是，教育部長瑞利宣稱，這裡面也有一些好消息，例如九歲學生數學和閱讀技巧都有改善。學童的教學和測驗主要是由州政府主管，不過聯邦政府在卅多年前展開「全國教育進展評估」，以衡量全國學生的程度，對九歲、十三歲和十七歲學生抽樣做測驗，評估他們的閱讀、數學和科學程度，最近又擴及藝術、公民、書寫和音樂科目，去年約有四萬八千名學生參加測驗。由於每一州可以自行設計考題，因此無法對各州加以比較，不過教育人員表示這仍是衡量美國中小學生閱讀、數學和科學能力的最佳標準，並反映學校教學是否有所改善。

### 三、美國公校學生數學成績落後

駐紐約辦事處文化組提供

據一項分析一九七〇年代初以來公校標準測驗成績的最新研究報告指出，雖然經過多年來改善教育的努力，今日美國學生的閱讀能力和上一代相比進步不多，而數學能力方面僅稍有進步。

這項研究報告指出，九十年代的美國學生在幾何學與問題解答能力的新數學考試成績上，呈現出穩定且顯著的進步。不過在強調算術、分數、十進法與百分率等傳統數學測驗上，成績進步的幅度就較少。

該研究發現，如果和一九七三年時十歲與十四歲的學生相比，今日九歲與十三歲學生所知道基本數學知識與他們能力相當。

不過即使美國學生數學成績持續有進步，但還需一百二十五年才能趕上新加坡同年級學生的數學程度，或需要八十三年才能趕上日本的同年級學生。（假設是這些國家學生的數學程度都未改善）。學生閱讀程度停滯不前，並未計入大批英語非母語的移民進入美國學校的影響。雖然柯林頓政府把教導每一個三年級學生閱讀視爲重要教育目標，可是許多州對數學和科學的重視，卻甚於識字能力。

主持這項研究的布魯金斯研究所美國教育中心（Brown Center on American Education at the Brookings Institution）勞夫雷斯（Tom Loveless）說：「在文化方面，識字能力已不像以前那麼重要。不管是在兒童或成年人之間，三十年來識字能力在美國社會的重要性已經下降，看報紙的人也告減少。」

此項研究是「全國教育進展評估委員會」（National Assessment of Educational Progress）計畫的五次年度報告中的第一份報告，它沒有提供新資料，但作了新的

分析。研究報告除了嚴肅的分析了考試結果的長期趨勢，還對聯邦政府「藍帶學校」計畫的評選標準提出了疑問，它指出，約四分之一獲獎學校的考試成績低於平均水平。

該報告也顯示，自稱每天使用電子計算機的四年級學生的數學成績最差；而非洲裔與西語裔兒童依賴電算機的比例較白人和亞裔學生高。

總體而言，四年級學生的數學成績進步最多；而初中及高中生的成績退步。

（資料來源：the New York Times 9/06/2000）

## 加拿大

### 高等教育

#### 簡介加拿大“預儲大學教育基金計畫”

駐加拿大代表處文化組提供

加拿大聯邦政府為鼓勵家長未雨綢繆，預先為其子女儲蓄未來上大學的教育經費，特地設立了一種獨特之租稅誘因而來協助家長為他們的子女預存大學教育基金，這個家長為子女的大學教育而儲蓄的計畫稱為“加拿大預儲大學教育基金計畫”

（Registered Education Savings Plan, RESP）。家長每年為每名子女存入其教育基金 RESP 專戶最多為加幣四千元，每名子女之總存入額最多為加幣四萬二千元。

由“預儲大學教育基金計畫”所產生的利息收益和資本增值可以暫緩繳稅，為家長帶來節稅的好處。除了租稅的優惠外，自 1998 年起，加拿大聯邦政府開始提供“加拿大教育基金補助津貼”（The Canada Education Savings Grant, CESG），此津貼另外提供家長供款額之 20% 的教育補助，每名子女每年最高可獲得加幣四百元。換言之，若家長今年為子女預先存入教育基金 RESP 專戶加幣二千元，則其子女今年另可獲得加拿大聯邦政府所提供之教育基金補助津貼加幣四百元（ $\$2,000 \times 20\% = \$400$ ），此教育基金 RESP 專戶今年總額將為加幣二千四百元（ $\$2,000 + \$400 = \$2,400$ ）。若子女將來並沒有就讀於一般大學而就讀於其他大專院校，例如專上學院、職業或工業學院及一些其他國外的大學，此時仍符合資格可享受“預儲大學教育基金計畫”所帶來的好處。家長若於子女剛出生時即開始為其預先儲蓄未來大學的教育經費，此時可獲得最大的好處及利益。

## 英國

### 教育行政

#### 一、教部擬增列 119 億英鎊預算推動教改

駐英國代表處文化組提供

2000年8月英國文教輯要第27期

教育部長大衛·布朗奇(David Blunkett)於日前宣布英國將在2000到2004年間，將投資於教育的經費從458億增加到577億英鎊，總共增加119億英鎊，是近20年最大的一筆教育投資。如果加上今年的開支，往後四年教育經費每年將平均增加6.6%，由1998到2004年總共增加了33%。持續增加教育經費比例是工黨當初大選時主要的選舉訴求，預計將96年時占國民生產毛額(GDP)4.7%的教育經費增加到2003年時的5.3%。

根據部長的說法，英格蘭將在2004年春前，除原本增加每位學生300英鎊之補助款外，再添370英鎊。中小學及高教機構都對這項消息的宣佈感到高興，而中學其實是最大的贏家，尤其是市區學校11到14歲的低成就學生。

在小學教育方面，教育部將根據學校規模給予更多直接補助。學生人數在一百名以下的小學將可獲得6,000鎊補助款；學生數在100至200名以內的小學可得到12,000鎊；200至400名的學校為2萬鎊；而400至600名規模的小學則為25,000鎊；學校規模超過600名學生的小學則有4萬英鎊的資助。

在中學教育方面，國家教育目標將首次應用於第三基階(Key Stage III，相當於國內國中階段)的十四歲學童上，政府期望能在2007年前，有85%的中學生在英文、數學和資訊通訊科技(ICT)等科目，及80%中學生在科學一科上達到要求的標準，期間會有輔導制度幫助學生學習。另外希望在2004年，每個地方教育局能確保該區能有至少38%的中學生能在GCSE考試中拿到至少五個A-C。另外，到2002年前，能減低10%的逃學率。

在高等教育方面，2002到2004年的經費目前尚未公布，但部長布朗奇在原本承諾明年增加的2億9千5百萬英鎊外，再增加1億英鎊。其中有5千萬英鎊將用來為學術人員加薪以遏止人才外流到美國。另有2千萬英鎊將幫助增加進大學的機會及用來鼓勵勞工階級學生上大學。經費也將投資在網路大學(e-universities)計畫上。另外，依教師表現敘薪的政策也將擴大大學前的中六學院(sixth-form colleges)及擴充教育學院，政府預計將投入五千萬英鎊。全國教師聯會(NUT)主席道格·麥考弗(Dong Mcavoy)對這筆額外的撥款表示歡迎，但警告政府如果又像以前一樣濫開空頭支票，將會在下次大選時嚐到苦果。

教育部訂定的國家教育目標如下：

- 1.確保在2007年前，有85%的十四歲中學生在英文、數學和資訊通訊科技(ICT)學科上，及80%的學生在科學一科上，達到標準。
- 2.在2002-4年間，GCSE考試學生拿到至少五個A到C等級的人數增加4%。
- 3.提昇第二基階(Key Stage II，英小學3-6年級)的目標水準。
- 4.在2004年前改善成人讀寫算的水準。
- 5.擴展進入高等教育的機會。(蘇雅慧 撰)

(資料來源：The Guardian, 19<sup>th</sup> July, 2000, "11.9bn investment in learning")

## 二、全國考試網路化 2003年開跑

駐英國代表處文化組提供

2000年8月英國文教輯要第27期

全國考試即將上網，而且將成爲目前考試制度的主要改革。在資格暨課程局（Qualifications and Curriculum Authority – QCA）的策劃之下，由2003年起，全國學生的試卷也將掃描上網電傳給閱卷老師評分。教育部長布朗奇（David Blunkett）並要求評鑑當局評估此一考試制度在2003年後的發展。

目前這套考試制度在2002年之前仍維持不變，但爲了確保考試結果可信度，布朗奇要求資格暨課程局研發如何以新科技來改善效率和成本效益。資格暨課程局評鑑組長孔福德（Tim Cornford）正進行這項考察，他說：「這將是改革而非革命。我們將以現有法定考試的優點爲基礎，不增加整體評鑑的負擔。2003年後希望能藉著科技使教師很快獲得測驗結果，以改善行政效率，我們的長期目標是希望能以網路傳送試題。」

目前資格暨課程局正與教師協會、學科協會、地方政府組織和教育標準局（Ofsted）開會討論這些測驗的未來，並於九月底前向部長提出建議措施。由於去年的羅斯（Rose）調查報告大體上肯定目前的考試制度，但批評資格暨課程局壟斷了考試，布朗奇明白要求資格暨課程局未來應以現有考試的優勢爲基礎，考試功能仍包括測量個別教育成就、監控全國表現，改善教學、增進學習、並協助評估學校效能。（王雅玄 撰）

（資料來源：TES, June 30, 2000. “Online tests for all pupils by 2003.”）

### 三、2000年英國教育研究協會年會報導

駐英國代表處文化組提供

2000年10月英國文教輯要第28期

2000年英國教育年會（British Educational research Association Annual conference）於九月七日至九日在威爾斯首府卡地夫（Cardiff）舉行，爲期三天的議程中，共有來自英國及其他國家的八百餘位教育學者與政府官員與會，共七百多篇論文於本會中發表。

師資培訓局（Teacher Training Agency）於2000年共挹注了二億一千三百萬英鎊做爲英國中小學現任教師改善電腦輔助教學（ICT）訓練之用。其中並由TTA發行了中學與小學教師用的CD Rom，供現任教師學習ICT技巧。因此電腦輔助教學的應用，成了與會學者專家與教師共同的話題。根據研究結果顯示：學童接受ICT的教學後，他們可以從教學歷程中與他人分享自己的學習經驗，並呈現高層次的思維模式，同時學童亦可從ICT教學中增加自信心，並且激發學生主動學習的精神。對教師而言，則可以更清楚洞察學生學習狀況，同時教師能夠適時提供即時的協助。

班級人數大小爲另一重要主題。倫大教育學院 Professor Peter Blatchford 探討第一基階（Key Stage 1，即五至七歲兒童）幼兒班級人數、師生比與學童學習成就的關係。研究結果顯示：影響學生學習成就的因素非常複雜，除了班級大小之外，還包括教師教學時間（師生互動等）、學生的同儕關係、教學活動的類型（分組方式等）、學生學習能力的差異、教師本身的因素（如壓力、教學熱忱等）。小班級的教學對學生語言的學習較爲有利，尤其是低成就學生。班級人數下降可使教師迅速

辨認個別學生與特殊需要學生的需求，可適時提供學生協助。班數大小與教學時間、師生互動達到顯著水準，而小班級也有助於社會關係的形成。教育部官員 Judy Sebba 針對該研究提出回應：降低第一基階的班級人數為教育部既定之目標，現在英國第一基階的平均人數為 28.5 人，未來學校內應鼓勵朝向個人化的學習方式（personalising learning）。

英國幼兒教育受國定課程影響，許多幼教老師在指導藝術一門課時，無法擺脫窄化的思維模式，將藝術視為如同英文、數學、科學一般的國定課程，採取學科教學的方法，而忽略藝術其實是具有創造力與想像力的。Professor Anning 建議，幼教老師應以開放式問題引導幼童，避免成人思考邏輯僵化幼兒的想像空間。

University of Glamorgan 的 Dr. Jacquie Turnbull 則探討英國多種族高中學生的價值觀分析。例如在公民教育（citizenship education）的課程中教師透過討論，讓學生自由表達其觀點。教學過程中採取輔助的方式將有助於學習者批評檢視自己的價值觀，而非由教師提供「唯一的」或「準確的」標準答案，使學生釐清其價值觀，並有助於個人的成長。（葉郁菁 撰）

#### 四、六學期制將從下學年度開始實施

駐英國代表處文化組提供

2000 年 10 月英國文教輯要第 28 期

英國學年學期制將有重大變革。英格蘭及威爾斯地區將自下學年度開始，仿蘇格蘭學期制，改為一學年六個學期的方式。此項政策可說是自義務教育實施以來，最重大的改變。

因六學期制的實施，假期將分別安排在耶誕節（12 月二個星期假期）、2 月份（一個星期假期）、復活節（4 月二個星期假期）、6 月份（一個星期假期）及暑假（五或六個星期）；而目前在十月份原本在學期中有一個長達一個星期的假期則改成二個星期。但這項制度的改變不影響學校的某些課程活動，例如文化活動、資訊科技課或現代語言課、及為落後學生安排的輔導課程。

另外，中等教育普通證書考試（GCSE）及進修級普通教育證書會考（A-level）將因這項變革分別挪至 4 月及 5 月進行。官方表示，考試日期的往前移不僅有助學生提早為未來做規劃，也助中學與大學加速處理入學申請的過程以節省支出，同時由於考試日期與花粉季節的錯開也有利於患枯草熱敏感的學生。

然而，許多大學可能會抵制這樣的改變。但校長委員會則給予支持。各方對這項政策持不同的態度。保守黨影子教育部長泰利莎·梅（Theresa May）指出，此項改變應由學校自己決定，而她自己對整個大學入學的辦理時間是否在因學期制變革而縮短的情況下可以達到績效表示懷疑。（蘇雅慧 撰）

（資料來源：the Guardian, 1<sup>st</sup> September, 2000, “Six-term year proposed in schools shake-up”）

# 法國

## 高等教育

### 促進高等教育卓越相關措施

駐法代表處文化組提供

#### 一、歐洲學制文憑協調化

1999年6月18-19日歐洲24國教育部長齊集義大利波羅尼(Bologne)，一致贊同共同建立一「歐洲高等教育空間」，並朝以下三方向改進：

- 學生在歐洲國家相互流通，求學，就業；同時亦有助於教師之機動性；
- 各國學制名稱清晰化，但仍舊保留各國學制之多樣性及特殊性。
- 法國學制則將定名為「3-5-8學制」即具高中會考資格後繼修3年，5年，8年之三種學歷：「3」意指學士文憑之學程；「5」意指學士後專業文憑學程；「8」意指博士文憑學程。

#### 二、為配合高等教育國際化，法國高等教育學歷之改革項目：

1. 學士文憑方面〈具高中會考資格後繼修3年之學歷〉：

- 保留目前大學第一階段〈大學第一、二學年〉及學士學程〈大學第三學年〉之結構；
- 設立「職業學士」學位課程，使學生畢業後能直接進入工作市場，或繼續進修。

該類文憑應為國家文憑，由各大學頒發。可由性質相近之技職學院(IUT, IUP)，工程師學院系所聯合開設課程。課程設計須包含至少三個月之工作實習(在公司或行政單位)，由公司專業人士及教師共同指導實習。

「職業學士」計劃已於2000學年開學時實施。

2. 學士後專業文憑方面(具高中會考資格後繼修5年之學歷)

擬新設一同等於Bac+5學歷之國家文憑資格：mastaire，為此教育部所預定之進程有：

- 預計由各大學核發此文憑資格予持有Bac+5職業教育文憑者，如DESS(高等專業研究文憑)、工程師文憑或管理學文憑等。
- 對於曾參加教師、公職、司法人員資格競試預備課程者(該類課程相當於Bac+5之學歷)，其預備課程之修業期限亦可連同其工作經驗合併計算，視為同等於Bac+5學歷；另對於通過特殊學程而具Bac+5同等學力者及可證明具高水準專業經驗者；亦考慮核發此文憑資格。
- 擬將專業學院(IUP)之入學資格由目前之Bac+1提高至Bac+2，結業時具Bac+5之學力並獲mastaire文憑。目前所核發之學士及工程師文憑仍保留，DRT(技術研究文憑)則可能取消。
- 該案已於2000學年開學時實施，此一學位資格將核發給持有DEA(高等深

入研究文憑，碩士後修業一年)、DESS(高等專業研究文憑，碩士後修業一年)、工程師文憑者，以適應高教國際化。

### 3. 博士文憑學程方面(具高中會考資格後繼修 8 年之學歷):

所有博士課程，包含第一年之 DEA(高等深入研究文憑)課程在內，均將在「博士學校」(écoles doctorales)完成。「博士學校」為一結合各科系 DEA、博士班教學單位及各科系研究單位之整體單位，教學方面緊密銜接 DEA 及論文研究兩階段，並培育準博士未來在大學、研究機構或企業界之工作能力。「博士學校」可與幾所大學共用同一場地，亦可結合專業學院於該整體單位內。

## 三、第三千禧年大學計畫〈又稱「U3M」計畫，法文為 Université du 3<sup>ème</sup> Millénaire〉

本計畫著重於法國大學之空間整合，由中央與省區共同合作發展計畫於 2000-2006 年實行完成。

### 1. 本案特點

- 改善教育品質  
藉助新的教學科技來更新教學方法及研究發展。
- 改善對大學生之接待工作。
- 平衡大學校區之擴展趨勢。

### 2. 原則及方法

- 由教育部說明改革原則並責成一全國試辦委員會，由大學、都市計畫專家、政界暨經濟界人士、該方案負責單位、國土整治單位等共同組成，俾能共同思考、整體策劃。
- 同時各學區、省區亦經由學區區長、省長、大學及該方案負責單位之協商，將協商結果及建議事項提交試辦委員會，試辦委員會將親至各相關單位進一步研議。
- 當各方建議逐漸完成時，教育部將依據試辦委員會之報告而裁決實施項目。
- 本案由中央政府及巴黎市政府合作辦理。巴黎市政府提供土地十三萬平方公尺，按個別實際需要將巴黎市區內有關大學或合併或移建，以統合教育資源及空間。

## 四、學生生活輔導方案

### 目標

該方案於一九九八年七月九日訂定，旨在改善學生之社會地位，盡可能在物質與精神方面提供學生能夠獨立之基礎，使學生在學生生涯中能自重自立。

該方案擬從三方面進行：

- 使學生能不因財物缺乏而中斷學業
- 使求學過程亦為「人格成長」及「現代公民」之學習過程
- 具體改善學生生活

### 實施措施：

- 增加獎學金預算。提高獎學金額(依家庭收入而定)。

- 改善獎學金發放時間。獎學金期限改以修完一「階段」(cycle)為核發原則，此將使受獎學生修完整個階段，其間如遇成績不理想時，經教學會議商議後仍可能保留其受獎資格。
  - 設置一「不領取獎學金但減免學費及健康保險費」之公費方式，使家庭收入僅些微超過可領取獎學金之最低收入上限之學生亦得受惠。
  - 增加獎學金之類別：1.予修讀進修課程者，例如已獲高級技師(BTS)文憑及技術學院(IUT)文憑之修課程（一年）；2.至歐盟國家修習部分學分者。
  - 增加「特殊援助金」申請名額
  - 提供 200 個榮譽獎學金名額，予家境清寒，高中會考成績優良，預備投考法國行政專校及法國法官專校之學生。
  - 發行學生乘車優待年卡(Imagine R 卡)（在大巴黎地區可享 40%之優待）
- 其他尚有由各大學自行決定之措施，協助學生獨立生活方面。
- 擬定學生生活公約、設立改善學生生活之組織。
  - 重整大學醫療事務。
  - 通過合約方式加強推動文化活動。

## 日本

### 高等教育

#### 文部省決定一年實施兩次「大學入學資格檢定」

台北駐日經濟文化代表處提供

文部省於八月八日決定於明年度開始，將現行一年僅實施一次的大檢考試改實施兩次。因此從明年度起，除現在八月的大檢外，將於十一月再加考一次。

文部省同時也決定改善合格科目數以及縮短檢定時間等措施，這項本來是為在職青少年考量的措施，現在已變成擬參加大學升學考試的高中中途退學生所實施的一項措施。尤其，此次的改善政策除了因應在職考生要求，也是文部省考量中途退學學生重返校園的措施。

歷來，大檢的實施時間僅在八月一次。從明年度開始文部省表示將於十一月追加一次測驗，唯有些相關人士認為追加測驗時間以四月或五月較為理想，是項建議文部省決定於二〇〇二年度進行檢討。

目前，大檢以十一科目或十二科目合格為及格條件，若有一科不及格者須等待明年度的考試。因此，若是一年能有複數受考機會將會減輕考生的精神負擔。

從明年度開始，合格科目減為九科目或十科目，測驗時間也將從現行的四天減少為二天，這項舉措也是為考生設想的。

由於高中生升學率遞增，使得參加大檢的在職青少年人數遞減；相對的，高中中途退學生的增加，使得這些學生變成參加大檢考試的主流。

文部省指出「為發揮個人最大能力，有必要重整適合擬重返校園的這些社會人

士的環境」。因此觀之，大檢及大學升學考試的多元化勢在必行。

## 中小學教育

### 校園暴力事件超出三萬件

台北駐日經濟文化代表處提供

根據文部省八月十一日「問題行動調查」數據所得，日本公立小學校、初中及高中學校的學童於一九九九年度所引發的暴力行為高達三萬六千五百七十七件。比前年度調查所得高出百分之三點八件，刷新紀錄。另一方面，令家長擔心的校園欺凌事件件數雖然減少，依舊有三萬一千四百起左右，而高中中途退學生較前年度減少百分之四點三，共約有十萬六千六百人。

這些暴力行為中，發生在校園內者有三萬一千〇五十件，發生在校外者有五千五百二十二件，校內暴力件數首次高達三萬件。其中，發生在初中學校件數佔全體百分之七十六點八，高中學校件數佔百分之十八點七件，小學校佔百分之四點六件。校園內發生暴力行為的小學校，約佔全體小學校之百分二點三，中學校為百分之三十四點一，而高中約佔百分之四十一點六。

依暴力行為形態觀之：發生在學生之間的暴力行為佔百分之五十一點六，損壞器物的暴力行為佔百分之二十九點三，對教師施以暴力者佔百分之十三點六，對校外人士施以暴力者佔百分之五點五件。件數均較前年度調查所得增加，尤以對教師施以暴力件數的增加率特別令人注目。

依據文部省相關人士表示，以前的暴力行為多是不良少年集團的暴力，現在的暴力行為則多為獨發性的、個人性的複數次暴力行為，校園的「荒廢現象」形態已不同往昔。特別是來自學生心情起伏不定的心理諮詢件數大幅度增加。

至於有關校園的欺凌事件，向文部省報告之件數共有三萬一千三百六十九件，比前年度少五千二十七件，約減少百分之十三點八件。由於各都道府縣所報告之件數落差甚大，教師們認為：「也許有人擔心會被注意，故向校長反應的件數有漏報也說不定。」

## 泰國

### 高等教育

#### 大學教育改革

駐泰國台北經濟文化代表處提供

九月二十日泰國國家教育委員會秘書長倫交林在曼谷舉行之「高等教育改革及各國經驗學術研討會」中指出，泰國甚重視基本教育，但忽視高等教育發展之重要性，澳洲不斷發展教育，教育工業已成為該國排名第一位的出口商品。美國亦使高

等教育成爲世界第一位的教育出口企業，此外東南亞國家，例如越南之高等教育也比泰國先進，每年能培養出一千名博士，但泰國則不到十名。

倫交林秘書長並對出席該研討會之五百餘名學者和大學講師表示，有百分之六十至七十最近戴上方帽子的泰國大學畢業生成績甚差，彼等缺乏創造力及耐心，求知慾不強，甚至未能熟練運用泰文和英文。有部分講師的素質也差，此一問題亟須解決，泰國需要有才幹的大學畢業生帶領社會進步，因此目前的泰國大學教育，必須徹底整頓。

朱拉隆功大學研究部門副校長頌旺表示，泰國已進行調查大學生與教師對高等教育成敗之見解，結果發現泰國雖重視研究，但與實際缺乏連繫。泰國力圖仿倣歐洲國家的教育體系，但是失敗，泰國採納歐洲教育體系時所作的調整不適合泰國的教育制度，因此培養不出足夠的高素質大學生。

### 教育無固定鵠的

趙仰雄

在杜氏的教育理論中，對永無止境的社會進步以及開誠接受的民主兩者的相互關連是並重的。進步之於社會，猶成長之於個人，杜威教育哲學中的一個中心目標便是：教育不能被看作一件固定的作品，用來一代一代地繼承下去；教育是一個繼續在變化中，必須不能停止其未完成的過程，從來不能以最後鵠的或目標等字樣來闡釋它，他說：「像這樣的教育是沒有鵠的的」

因「教育是被經常地重行組合、重行構造的經驗，這種經驗能增添其本身的意義，加多開闢新生經驗的能力」，因為教育是經驗的一種功能，任何一個人的經驗在他有生之年永無終止。教育除它本身而外，並無其他目的，教育的過程是它本身的目的，是繼續在重行組織，重行創造中不斷改進的，故他鄭重的聲明：教育無最後的目的，只有手段、經驗，和科學方法。

孔子亦善體認宇宙天地及社會生活是變動不居的，因而同意教學必須跟著時代創新而變化。例如孔子傳易說：「不可為典要」、「唯變所適」，故倡「盛德日新」、「行健不已」、「既濟未濟」。可是，自西漢以來，諸子百家均遭排斥，孔子之教乃一脈相傳，唯我獨尊，這豈是孔子所能預期呢？杜威的教育無鵠的，其實就是為學無止境之義，夫子深契「既濟未濟」之理，必當支持逐代教育不斷更新的理論，不然，他的教學將無以與時俱進，看來歷代帝王卿相都忽略了「變易」兩字的深義，而未加警惕。武帝是受董仲舒之愚，董子喜言「道之大，原出於天；天不變，道也不變」，根本違反易經的道理，因易經的道理，因易經生生之義，即生生不已的大創造，新新相續，凡從事行政工作者，允宜三復斯言。

# 網路教育資訊

陳木子 本館編纂

## 八十九年九月主要內容

### 高中職多元入學

近年來隨著客觀環境的變遷，國人知能的增長，以及社會的多元發展，民眾對教育的要求日益殷切，過去透過聯考固然可達到公平目的卻增加學生壓力，訓練學生成為記憶背誦的機器，造成諸多不良影響。因此，在經濟自由化、政治民主化及社會多元化之同時，教育自由化亦成為大眾所期盼的目標；教育改革的呼籲已成為社會大眾的共識。教育部為回應國人殷切的期盼，依據高級中學法第二、三條規定，於民國八十七年七月正式公布高級中學多元入學方案，將自九十學年度起廢除傳統高中聯招考試，改以國民中學「基本學力測驗」取代。國民中學基本學力測驗旨在評量國民中學學生基本學力表現及其發展潛能。其主要目標是：在維持制度公平的前提下，消除入學考試對於國民中學教育的不利影響，進而充分發展學生的潛能。未來國民中學畢業生將以多元入學管道進入高級中學就讀，學生不但可選擇學校，學校亦可依各校發展特色選擇學生。達到紓解國民中學學生升學壓力，多元評量學生學習成就，使學生適性發展，以培養五育並重的國民。

高級中學多元入學方案具有下列幾點特色：

- 一、取消現行高中聯考制度，採用多元入學方式，合乎各界對教改的期望。
- 二、維持統一考試制度的公平性與公信力，增進大家對高級中學入學制度的信心。
- 三、肯定國中學生平時努力的成果。
- 四、讓教師有專業自主的教學空間。
- 五、採用考招分離，由客觀公正且具專業性之教育測驗單位發展具科學性、公平性及教育性之學力測驗。
- 六、由各高中自選招生方式和自訂招生標準，選擇其所需要的學生。

高中多元入學方案在民國八十九年七月公佈實施時，採用六種升學管道，其入學方式為：(一) 推薦甄選，(二) 申請入學，(三) 資優保送，(四) 直升入學，(五) 自學方案，(六) 基本學力測驗分發入學等六種，嗣於八十九年八月修正簡化為：(一) 登記分發入學，(二) 甄選入學，(三) 申請入學等三種入學方式。

修正後的高中職多元入學的特色如下：

- 一、簡化六項升學管道為三項。

- 二、為幫助國中學生快樂學習，避免在校成績排序所造成的競爭現象，「甄選入學」將由國中學生化被動為主動提出申請，不再有限額推薦之情形。
- 三、為減輕國中學生考試壓力，「甄選入學」—採計在校成績部分，由「國中學生基本學力測驗」取代，並不得加考學科紙筆測驗。
- 四、為維持多元入學制度之公平性及公信力，以「標準化測驗」取代傳統聯招命題，並規定「登記分發入學」之比例高於 50%。
- 五、為發展各高中高職學校特色，各校得自行選擇多元入學管道、訂甄選條件、標準、項目及計分之加權...等。
- 六、為維護特殊身分學生之權益，其入學之各項優待，將以維持原行制度為原則。
- 七、為尊重私立學校之自主權，各私立高中（職）可自行決定採單獨招生方式或參加各考區聯合辦理；惟其辦理之基本原則，比照其他公立學校。
- 八、為減少學生及家長負擔，並節省教育資源，每一學生限向單一學校提出「申請入學」或報名參加「甄選入學」。

茲將修正後的三種入學方式簡介如下：

### 一、高中（職）多元入學方案——登記分發入學

- (一)參加對象：應屆或非應屆畢業生均可報名參加。
- (二)分發依據：以「國民中學學生基本學力測驗」分數為分發依據，不採計在校成績，各高中（職）亦不得再加考任何學科測驗。
- (三)分發名額及比例：各高中（職）提供分發之名額應高於 50%為原則。
- (四)辦理方法：
  - 1.高中、高職聯合辦理分發。
  - 2.學生應於報名參加測驗時，即自行選擇「登記分區」。

### 二、高中（職）多元入學方案——甄選入學

- (一)參加對象：應屆或非應屆畢業生均可報名參加。但資優甄試限應屆畢業生。
- (二)報名條件及程序：
  - 1.各高中（職）應將招生名額、甄選條件、標準等相關資料，報經主管教育行政機關核准後，載明於招生簡章並上網提早公告。
  - 2.國中學生依各高中（職）所訂條件，主動向所就讀國中提出申請，由國中彙整後完成報名。
- (三)評選辦法：
  - 1.以「國民中學學生基本學力測驗」分數為參考依據，不採計在校一般學科成績。
  - 2.各校得參採學生在校藝能表現、綜合表現、特殊事蹟等。
  - 3.各校可實施實作、英語聽力測驗、口試、小論文...等測驗。
- (四)報名限制：
  - 1.每一學生限向單一學校報名參加甄選。
  - 2.甄選入學與申請入學是否擇一參加，由各主管教育行政機關自行決定。
  - 3.甄選入學應設定辦理區域，學生不可跨區參加。
- (五)其他：

1. 高中、高職甄選入學之辦理時段依各地區高中（職）甄選入學招生簡章之規定。
2. 數理、音樂、舞蹈、美術等資優學生聯合甄試，九十年仍繼續辦理。

### 三、高中（職）多元入學方案——申請入學

(一) 參加對象：限應屆畢業生報名參加。

(二) 報名條件及程序：

1. 各高中（職）應將招生名額、申請條件等相關資料，報經主管教育行政機關核准後，載明於招生簡章並上網提早公告。
2. 國中學生依各高中（職）所訂條件，主動向所欲就讀的高中職提出申請，國中應提供學生必要之輔導與協助。

(三) 評選辦法：

1. 參考「國民中學學生基本學力測驗」分數、在校成績（限直升入學及自學方案）、參採特殊才能及優良品德、綜合表現等方面之具體表現。
2. 各高中（職）採書面審查方式辦理，不再另外辦理甄選。

(四) 報名限制：

1. 每一學生限向單一學校提出申請。
2. 甄選入學與申請入學是否擇一參加，由各主管教育行政機關自行決定。
3. 申請入學應設定辦理區域，學生不可跨區參加。

(五) 其他：

1. 參加台北市辦理之「自願就學輔導方案」之學生，其分發方式，由台北市政府教育局自行訂定之。
2. 直升入學以本校學生為參加對象。
3. 高中、高職申請入學之辦理時段，依各地區高中（職）申請入學招生簡章之規定。

我們已知道高級中學多元入學，即為改變現行高中聯考制度，以國中中學基本學力測驗等取代，實驗「考招分離」以多元之入學管道進入高中。即未來國中生不必參加高中聯考，可由多元入學管道進入高中。九十學年度起廢止高中聯招，並全面實施高級中學多元入學方案，八十七學年度入學之國一新生開始適用高級中學多元入學方案。再者，下列各點亦為家長、學生、教師們尚應予注意者：

- 一、國民中學學生是否擇一參加各高級中學辦理之「甄選入學」與「申請入學」，由各主管教育行政機關自行決定。同一招生區之高級中學，分屬不同主管教育行政機關，則由中央主管教育行政機關協調之。
- 二、私立高級中學得自行決定採單獨招生方式或參加各考區聯合辦理；惟其辦理之基本原則，應比照其他公立高級中學。
- 三、教育部為辦理「國民學生基本學力測驗」，委請國立台灣師範大學心理與教育測驗研究發展中心規劃研究、建立題庫並推動施測事宜，並將全國分為十八個試務區，十七個登記分發區。
- 四、各高級中學之招生，除辦理「登記分發入學」外，得依學校特色及校務發展，選擇「甄選入學」或「申請入學」之招生方式。

高中職多元入學將可達到下列效益：

- 一、全面紓解國民中學學生升學壓力，多元評量學生學習成就，使學生適性發展，以培養五育並重的國民。
- 二、全國各高級中學均進行入學制度之改革，以建立符合時代及學校需要的多元入學方式。
- 三、高級中學均可發展特色，吸引國民中學畢業生升學當地高級中學，以發展高水準高級中學。
- 四、結合社區資源及特色，提升多元入學測驗試題品質，以發展學生及家長社區意識。

## 八十九年十月主要內容

### 大學多元入學與學科能力測驗

教育部多年來推動多元入學方案，包括推薦甄選、申請入學、資優甄試、單招，以降低大學聯招單一入學管道之影響，並朝考招分離之方向發展。首先協助大學校院於民國 78 年 7 月 1 日正式成立「大學入學考試中心」並展開運作，以研究與改進大學入學制度與命題為宗旨。自 83 學年度起該中心開始推動大學推薦甄選，學科能力測驗及大學聯合招生試務，在試務電腦化、網路化等方面已具成效。

該中心已朝向專業的測驗單位發展，考招分離已漸成立，該中心仍需與大學招生策進會密切互動，建立命題、試務、資訊教育服務等面向的工作，而最為大眾所關切的當為「大學多元入學」與「學科能力測驗」兩項，茲依據該中心在網路上的說明，再詳述如下，以供瞭解與參考。

#### 一、大學多元入學

「大學多元入學新方案」是大學招生策進會於 88 年 6 月 21 日會議通過之入學方式，並決定自九十一學年度起實施。新方案的特色在於「考招分離」及「多元入學」，考試由大學入學考試中心等專責機構辦理，可就命題進行持續研究，使試題不僅具有評量功能，更能兼顧高中的教與學。招生由各大學自主，可單獨招生或聯合招生，使大學各校系依特色訂定招生條件，招收適才適所的學生。

新方案架構將現行主要入學管道「推薦甄選」、「申請入學」、「聯招」概分為二大類：第一類是「甄選入學制」，包括申請入學及推薦甄選兩管道，其內容和作業方式，與目前相同，各校可同時並行，但建議未來擇一辦理。第二類是「考試分發入學制」，藉考試篩選學生，並依其考試階段、考科、成績採計及分發方式之不同區分為甲、乙、丙三案，由大學各校系擇一採行。

「考試分發入學制」之甲案及乙案是二階段考試方式，考生需要分別報考學科能力測驗與指定科目考試，丙案與現行聯招相似，考生無須參加學科能力測驗，直接報考指定科目考試。

考試分發入學制甲、乙、丙三案均以指定科目考試成績作為分發依據。三案之指定科目考試為同時考試，並採統一分發，每科採百分計分法，可加重計分，由招策會委託大學入學考試中心或指定之專責單位辦理。

甲案指定考科之科目數以○至二科為原則，不超過三科。乙案指定考試之科目數為二至三科。丙案指定科目考試仍按現行聯招之方式分四類組，每類組五至六科。

分發時該生的學科能力測驗必須達到一般檢定標準以後（選填採用甲案之校系，另須通過校系自訂之檢定標準），才能以指定科目考試成績決定選取。丙案與現行聯招相似，逕以指定科目考試成績進行「一般（及校系）檢定」後，加權總計，擇優錄取。

若同分超額時，各案的參酌方式略有不同，甲案則依校系就「學科能力測驗各單科級分」、「學科能力測驗總級分」、「志願序」等項所訂之同分參酌予擇優錄取。乙、丙案則依校系就其所選「指定考試各單科成績」所訂之同分參酌予擇優錄取。

考試方式則分為下列二種：

#### (一)學科能力測驗

- 1.由大學入學考試中心主辦，考科包含國文、英文、數學、社會、自然等五科（考生均須應考），試題範圍以高一高二之必修課程大綱為主，目的在測試學生之基本學科能力。各科成績均採十五級分制，每年舉辦一至二次，分別在二月及四月舉行。
- 2.乙案須通過「一般檢定」（由招策會訂定的統一最低門檻）。甲案除通過「一般檢定」外，尚須通過校系檢定，其標準由大學各校系自訂，科目數不限；校系檢定標準共有頂標、前標、均標、後標、底標五種，檢定科目及標準於施考前一年公佈。

#### (二)指定科目考試

- 1.指定科目考試實施初期與目前聯招考科相同，且包括術科（招策會另組委員會辦理考試），但在內容及命題方面做適度調整，以與學科能力測驗有所區別。日後將視大學之需要與高中開課情形調整或增減考科。惟大學各校系之指定科目應於施考前兩年公布。
- 2.甲、乙案由大學各校系依其性質與特色訂定指定考科；丙案依四類組訂定五至六科。考生就其志願報考的校系所訂之考科應考。
- 3.指定科目考試各科均採統一考試，由大學入學考試中心或指定之專責機構辦理，於高三下學期結束後舉行。

## 二、學科能力測驗

「學科能力測驗」在評量考生是否具有接受大學教育所應具備的基本知能，適用於大學入學相關的招生。考科包括國文、英文、數學、社會與自然，學科能力測驗採級分，每科考試時間為 100 分鐘。

學科能力測驗命題範圍與命題方向為部訂課程標準的必修部分，現行如下表所示：

考科	現行課程標準所考的範圍	考試重點
國文	高中國文必修科（五學期）	以語文能力為主，兼測基本國學及文學常識，內容取材應儘量與現實生活相近。
英文	高中英文必修科（五學期）	以讀、寫等語文能力為主。
數學	基礎數學（四學期）	以重要概念及基本知識為主。
自然	基礎理化（二學期） 基礎生物（一學期） 基礎地科（一學期）	命題素材應力求與日常生活有關。
社會	三民主義（上學期為主） 歷史必修科（四學期） 地理必修科（四學期）	以重要事實與概念為主。

大學多元入學與學科能力測驗，是實現「考招分離」的方式，亦是教育改革暢通升學管道的有效制度，大學招生策進會已決定自九十一學年度起全面實施，取代傳統的聯招，但聯招的公平性仍永久保存，而不利於教育發展的聯招形式、內容則完全消除。「聯招」將成歷史名詞，老師的「教學」不能再照著教科書一冊、一頁、一行的傳授知識，匆忙地趕進度，而應該根據許多資源來教導學生，培養下一代具有基本能力的國民和健全而有能力的人才。

### 學習型社會發展策略

許芳菊譯

建立學習型社會有幾個成功關鍵因素，其中最重要的一點，就是當地社區的參與，這包含了家長、學校主管與老師。第二個關鍵是主管機關。第三則是國際社會。

一些教育改革比較成功的國家顯示，他們的成功主要來自於當地社區、家長與老師的支持，以及團體間不斷地對話，財務上、技術上與專業上的支援。

推動教改的首要步驟，在於讓當地社區與政府主管機關、社會教改團體展開對話，藉此開闊教育的管道與提升教育的品質。而這樣的對話應該持續在媒體上、社區中、家長教育、教師在職訓練中，以提升對教育的認知，並發展出社區本身推動教改的能力。我們建議讓教育能透過審慎的步驟儘量地方化（decentralization），藉此提升當地社區參與教改的責任與創新能力。

更重要的，如果沒有老師的參與合作，沒有任何教改可以成功。這也是為什麼我們認為，教育者的社會地位與收入的提升，應被視為教改的重點之一。

現今的老師事實上面臨著極大的挑戰與壓力。社會對教育的期望愈來愈高，而對教育的批判往往直指老師。社會與老師之間應有良性的對話，政府主管部門與教師工會間也應有更多的溝通，讓彼此的力量能夠整合並拉大改革的視野。

老師本身則應加強團隊合作，如此才能滿足課程內容彈性與多元化的需求。並將學生從失敗感中帶領出來，引導他們在學業上與生涯發展上的潛能，養成他們終身學習的人生觀。

政府主管機關，則應透過溝通、諮詢、設定出明確的政策，建立教育體系的基礎環境，並不斷地修正與改進。而二個最根本的責任，則是要確保每一個人都能獲得公平受教的機會。

（取材自聯合國報告：「迎向二十一世紀的教育」）

## 教育資料與研究（雙月刊）

第三十七期

發行者：國立教育資料館

發行人：毛連塏

主編：黃小齡

編輯委員：毛連塏(召集人)、何昆泉、吳明清、吳清山、林天祐、邱美虹、黃炳煌、單文經、駱建人、魏明通、楊永慶、洪文向、朱煥興、許明忠、王秉倫、姬維娜、賴寶琇、陳木子、黃小齡

編輯小組：許明忠(召集人)、黃小齡、謝雅惠、段懿真、呂智惠、邱森波、徐玉芳、許季穎

封面攝影：黃世杰

發行地址：台北市南海路四十三號

電話：(〇二) 二三七一〇一〇九

承印：光隆印刷廠股份有限公司

電話：(〇二) 二三三一四五二六

售價：每期新台幣六〇元，全年六期新台幣三五〇元

零售處：政府出版品展售門市（北、中、南區）

地址：台北市衡陽路二十號三樓正中書局

台北市重慶南路一段六十一號二樓三民書局

台北市復興北路三八六號四樓三民書局

台中市中山路二號地下一樓五南文化廣場

彰化市光復路一七七號新進圖書廣場

高雄市青年一路一四一號三樓青年書局

教育部員工消費合作社

電話：(〇二) 二三八二一三九四

(〇二) 二三六一七五一

(〇二) 二五〇〇六六〇〇

(〇四) 二二六〇三三〇

(〇四) 七二五二七九二

(〇七) 三三二四九一〇

(〇二) 二三五六六〇五四

訂閱：有限責任國立教育資料館員工消費合作社

劃撥帳號：一四〇〇一七〇八號

電話：(〇二) 二三七一〇一〇九轉一四五

傳真電話：(〇二) 二三七五一四四六

中華民國八十三年十一月二十八日創刊

出版登記：行政院新聞局台誌字第一一四二二號

中華郵政北台字第 5187 號執照登記為雜誌類交寄

本年十月十六日，國立台灣藝術學院何昆泉教授  
假本館舉辦個人油畫展



圖一 展場外觀



圖二 毛館長致開幕詞



圖三 畫者(右一)與來賓及社會賢達參觀畫展時合影



圖四 來賓觀賞畫作



圖五 何教授昆泉陪同來賓觀賞畫作



圖六 開幕當天招待來賓餐會之盛況

統一編號

006338890011

