

第五十六期

雙月刊  
BIMONTHLY

# 教育資料與研究

EDUCATIONAL RESOURCES  
AND RESEARCH



國立教育資料館編印

中華民國九十三年一月二十八日出版

# 本館業務活動剪影

▼台灣省諮議會余諮議長玲雅及諮議員等來館參訪。



▼台北市立師院初教系師生來館參訪。



▲本館辦理國民小學教師專業成長研習班綜合座談（高雄市港和國小）。



▲國民中小學教師專業成長研習班上課情形（台中市永春國小）。

▼本館辦理中小學校長及教師專業發展工作坊之一（台南縣大灣高中）。



▲中小學校長及教師專業發展工作坊之二（高雄市新上國小）。

## 目錄

館長新春獻詞 許志賢 ————— 0

## 教育論壇

### 主題：教育變革下的國民中小學校長培訓遴選制度

國民中小學校長遴選制度之探討 吳財順 ————— 2

國民中小學校長培訓的重點之一：培養「持續改善」的專業知能  
林明地 ————— 15

國民中小學校長的甄選與培訓—理論與實務觀點的比較 謝金青— 20

國民中小學校長甄選、儲訓、任用制度之探討 陳文彥 ————— 31

國中小校長遴聘如何從理想與實際間取得平衡 吳錫勳 ————— 36

教育變革下的國民中小學校長培訓遴選制度之評析與建議  
林進丁 ————— 41

## 教育研究

✓九年一貫課程健步走 羅英豪 ————— 45

✓轉型課程領導對九年一貫課程改革的啓示 嚴春財 ————— 54

學校組織變革的利器—團隊型組織的建立 蔡進雄 ————— 60

美國麻州教師評鑑制度對我國的啓示 馮莉雅 ————— 67

✓關係性認識論及其對教師之啓示 郭男先 ————— 75

✓研究倫理與相關議題 王玉麟 ————— 82

✓談使用者與圖書館服務 謝宜芳 ————— 89

✓教育多媒體產業專案經理人專業知能之研究 趙貞怡、楊玉娟 ——— 95

職業性別刻板對女性的影響 李姿瑤 ————— 102

**教育名詞**

- 綠色學校 吳清山、林天祐——110  
永續發展 吳清山、林天祐——112

**教育法令**

- 葉亮吟——114

**教育資料**

- 書類資料 徐玉芳——116  
非書類資料 陳智榮——118

**教育訊息**

- 國內教育輿情 譚以敬、張素偵——124  
國外教育訊息 謝雅惠——130  
館務活動資訊 段懿真——142

**稿 約**——145**《封面說明》**

封面及封底為本館辦理九十二年度馬祖南竿地區國民中小學教師教育資源運用研習暨參訪馬祖地區活動。（封面本館陳木子攝影，封底馬祖中正國中陳元利校長攝影）

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。自第五十三期起調整售價為每期新臺幣八〇元，全年六期新臺幣四八〇元，又因經費有限，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://www.nioerar.edu.tw:82/Query/query01.htm>

# 新春獻詞

在舉世祈福、展望中，嶄新的 2004 年欣然到來，帶來了全新的氣象，再過幾天農曆甲申新年也即將來臨，謹此，祝福本刊讀者、各位教育先進以及教育伙伴，新年愉快、萬事如意！

回顧過去一年來，全球發展趨勢以知識經濟為核心，可以說只要掌握資訊與創新就能掌握二十一世紀的先機，因此，教育資訊的整合、創新與流通，在知識經濟時代，顯得格外的重要，是促進教育發展、落實教育革新的主要動力；這一年來，本館同仁深切體認到時代的使命，同心協力克服人力匱乏、空間不足等種種困境，以最少的人力，建構全國最豐富的教學多媒體中心及網路教育資源中心；以最高的行動力，走遍東南西北大小鄉鎮學校，展現積極主動的行銷策略及服務精神，全力投入教育資訊的加值、創新、應用與服務，在去（92）年主要推動的工作包括：

## 一、充實國內外教育資源：

### （一）加強資料徵集，建立主題專櫃：

廣續加強國內外教育資訊蒐集工作，並特別針對目前社會大眾及教師關注的教育議題，在教育資源服務中心建立「九年一貫課程」、「數學教學」、「英語教學」、「教師行動研究」等主題閱覽專櫃，開放各界使用。

### （二）整合教育資源，建立館藏特色：

為能與全球接軌，並因應教育研究需求及建立館藏特色，積極於教育資源服務中心規劃各國教育專區，展示各國教育政策、教育白皮書等資訊，及規劃全國最豐富的大陸教育特藏專區；此外，另提供二十種國內外以及大陸教育全文資料庫，開放各界免費檢索使用，建立整合性的教育資源服務中心。

### （三）因應教與學需求，充實研發教學多媒體資源：

持續徵集購買國內外優良教育媒體，並特別配合九年一貫課程研發製作七大學習領域教學媒體二十五單元、多元智慧（國中篇）二單元，及國中學生英、數、理化科輔助學習媒體三十九單元，除部分已配合預算分別配發各中小學做為師生教與學運用參考外，並數位化納入教學媒體隨選視訊系統，提供網路隨選播放功能。

### （四）改善數位典藏品質，建立高品質、便捷的資源服務網

配合國家數位學習及數位典藏計畫，提高數位典藏品質，除了汰換主機及調整網頁結構，以增加網路及主機執行效率外，在全文資料庫部分，特別加強全文資訊的即時性及更新率；在多媒體隨選視訊系統部分，特別改善網路頻寬限制及影像畫質，讓即使是山巔水涯、窮鄉僻壤地區，都可以便利的使用到這些資源，對教師教學及專業發展有極大幫助外，亦可有效縮短城鄉資源差距。

## 二、加強教育研究與出版

### (一) 因應教育需求，辦理教育專題研究

九年一貫課程帶動了教學型態的革新，以及教師對專業發展的迫切需求，因此，本館在上（92）年度完成「中小學教師專業發展規準及教學檔案」研究專案，將可協助教師進行專業發展自我診斷、檢核及改進，其中教師教學檔案及九年一貫課程各學習領域教學演示影音資源，對教師在教學現場應用尤有深切幫助。

### (二) 配合教育發展，定期出版系列教育書刊

定期發行「教育資料與研究」雙月刊，並編印出版「教育家的話」、「教育論壇」（八）、（九）輯、教育資料集刊第廿八集、及中華民國教育年報（九十一年）等書，分贈各教育行政機關及學校參考。

## 三、擴大行銷推廣與服務

### (一) 走入校園，展現主動積極的服務

為協助教師進行專業成長及善用教育資源，以適應教育部推動九年一貫課程政策，特別針對國中小學教師需求，規劃以「教育資源運用」、「教師行動研究」、「創意教學」、「多元評量」、「資訊科技融入教學」、「多元智慧與教學」、「教室觀察」、「教學檔案」等為主題，秉持「跨出台北市、走入校園」之主動服務原則，辦理教育資源運用研習活動七十一場，教師專業成長研習班六梯次三十六場，主題式教學工作坊四場，以及校長專業成長工作坊五場，總計一一六場，影響層面遍及北中南東各地及離島地區，展現服務到校的熱忱及主動積極的行銷策略，非但獲得熱烈的迴響，館藏流通利用率也較以往成長五倍有餘。

### (二) 結合各地資源，擴大辦理現代教育論壇

論壇活動除了廣續配合教育政策及教育脈動規劃討論議題外，為平衡南北資源及擴大參與度，去（92）年度亦首度跨出台北市，分別於北中南東等地舉辦十六場，並與各師範院校合作，充分結合當地資源，擴大影響層面。

儘管上述這些工作在過去一年都已經醞積了相當的基礎及成效，然而仍有待繼續努力、再接再厲。展望新的一年，本館同仁將以最精熟的思慮、最高的行動力，迎向全球化、數位化、永續化的未來；全力配合「國家發展重點計畫」，肩負起知識經濟時代的使命，朝向「整備完善教育資源；建立優質、E化數位典藏；建構整合、多元的數位學習內容」等三大目標努力！最後，再次誠摯地祝福各位新春如意、闔家歡樂！

許志賢 鞠躬

中華民國九十三年元月十五日

# 教 育 論 壇

## 主題：教育變革下的國民中小學校長 培訓遴選制度

教育變革中，國民中小學校長的培育與任用已成為重要課題，本主題採用先進國家制度，以及當前教育思潮的理念，期能朝向先培育再遴選的革新制度邁進。

台北市立師範學院國民教育研究所教授 林天祐

# 國民中小學校長遴選制度之探討

吳財順

教育部國民教育司司長

## 摘要

常言道：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」由此可見校長對於學校的運作、進步與發展具有舉足輕重的地位。民國八十八年二月國民教育法修訂，將國民中小學校長之遴用由甄試派任制改為遴選聘任制，這在國內中小學教育史上，可說是一項重要的變革，由於實施至今已滿四年，究竟實施狀況如何？怎樣才能將遴選制度的優點充分發揮，並避免可能發生的缺點，仍是各界人士廣為討論與關心的重要課題之一。本文首先從國內中小校長遴用制度的演變、國外中小學校長遴用情形之介紹，進一步探討校長遴選制度實施後，各地方教育行政主管機關如何組成校長遴選委員會，並以業務量最大的台北縣為對象，介紹台北縣政府辦理校長遴選運作的實施狀況，然後筆者以親自參與所見所聞，就「一階遴選 VS. 二階遴選」、「固定委員 VS. 浮動委員」、「自我推介 VS. 一切歸零」、「現任優先 VS. 齊一看待」、「嚴定任期 VS. 從寬解釋」、「事必有因 VS. 查實認定」等六個議題提出討論，最後則提出辦好校長遴選的六項配套措施：「辦好校長評鑑、建立候選人觀察制度、實施教師分級制、建立校長申訴制、增加候用校長人數、建立不適任校長處理機制」，並就鮮少被人論及但影響甚大的「校長遴選辦理期程」和「遴選結果發佈時機」提出建議，供各級教育行政機關參考，希望對國內中小學校長遴選制度的健全發展與運作有所助益。

關鍵詞：校長、遴選、校長遴選、校長遴選制度

## 壹、前言

近年來無論民間或政府對於教育改革均抱持極高的期待與希望，一連串的教育改革措施也如雨後春筍般崢嶸而出，而從民國八十三年大學法公佈施行後，大學校長改由遴選方式產生，當時即產生極大的迴響，中小學校長遴選制度亦隨著教育改革之浪潮席捲而來，成爲一股無法抵擋的趨勢，八十八年二月三日國民教育法修正公佈後，自此國中小校長告別「萬年校長」的陳規，改爲經過民主洗禮的校務領導者。事實上，校長負有綜理校務之責，舉凡學校的經營擘劃、校園文化的建立，學校教育的成敗等，校長都是靈魂人物，職是之故，校長必須勇於任事，擅長溝通協調、指揮若定，方能符應校內教職員工生與校外家長、社區人士的殷殷期盼。然而，面對如此巨大的改變，難免會浮現各種不同的聲音，但如何在事前審慎準備，做好相關配套措施，並且察納各方建言，不斷檢討修正，是地方教育主管機關努力的方向。本文擬探討國民中小學校長遴選的來龍去脈、法源依據，以及台北縣實施校長遴選制度的經驗，並對未來的校長遴選作業提出檢討與省思。

## 貳、我國國民中小學校長遴選制度的演變

我國國民中小學校長的任用制度，主要可分爲三期，即光復初期至民國五十三年間，國中小校長是純然由縣市政府直接官派產生，當時縣（市）長大權在握，難免導致人情關說，甚至流於政治酬庸。在民國五十四年至八十七年間係採考用合一制度，由教育部陸續頒布國民教育法、國民中小學教育人員甄選儲訓及遷調辦法、教育人員任用條例等相關法規，確立國民中小學校長任用之法源，凡符合資格者均得參加甄選考試，並於甄試、儲訓及格後由地方政府列冊候用，遇缺分發派任，此項制度雖經公開甄選儲備，卻仍欠缺一套嚴謹的校長評鑑制度，候用者一旦當上校長，若無特殊事件，則可一校調一校，終身爲校長。

隨著教改風潮的呼聲，校園追求分權、參與、民主，強調學生的主體性、重視教師的專業性，以及社區家長的參與，因此開始催生校長由遴選產生之方式，民國八十八年二月國民教育法修訂案的通過，揭起校長改由遴選產生的序幕，該項制度保留原先客觀公平的甄選考試做基礎，通過基本甄選考試及儲訓後，取得校長候選人資格，然後併同當年度任滿的現職校長或曾任校長者，由遴選委員會針對其學識能力、品德操守、形象風評、現職工作表現等，予以評議討論，通過遴選後再予正式聘任，如此一來不論現職或候用校長均必須面對多元考驗，也促使校長必需永無止境認真工作，不斷學習、追求進步。回顧校長聘任制度之演變，係由官方單一作業層面轉變至多元評議的遴選制度，從一人或少數人的意志，轉爲各相關領域人員意見的綜合體，可謂更具有客觀性及代表性。茲將我國國民中小學校長遴選方式之演變列表如下：

我國國民中小學校長遴用方式演變一覽表

	第一期 (民 35~53)	第二期 (民 54~87)	第三期 (民 88 以後)
產生方式	無標準→訂資格	甄選 (資績、甄試、儲訓)	甄選 (資績、甄試、儲訓) 遴選 1. 現任(續任、回任教師) 2. 候用(獲聘、繼續候用。)
任用方式	派任	派任	聘任

資料來源：教育部國教司

## 參、國外中小學校長遴用方式簡介

隨著整體政治及社會環境的變化，中小學校園也有了若干的變革，尤其受到校園民主化的潮流以及「學校本位管理」(school-based management) 理念發展的影響，帶動了中小學校長遴用上的若干改變。校長遴選制度的實施也已然造成校園生態與倫理的大轉變，而各主管機關要訂出一套好的校長遴選辦法，實在不易，因此瞭解國外實施多年的校長遴用與培育制度，正所謂「他山之石，可以攻錯」，對一套完善制度的建立會相當有幫助。以下分就美國、英國、德國、日本等國家中小學校長產生方式簡介如下：

### 一、美國校長甄選與遴選制度

美國校長甄試採取職前培育方式，一般而言其多由大學教育行政研究所（或學程）來培育，其甄選過程包括填寫履歷表及申請表、推薦資料查證、面談、筆試、行政實習以及評鑑中心等。

美國地方學區(school district) 之教育董事會(local board of education) 擁有人事任命的權責，地方學區的教育局長有權向教育董事會推薦中小學教職員人選，但董事會亦有權拒絕教育局長所推薦的人選。地方教育人員（包括教育局長、教育局職員及中小學校長、教職員）均由地方教育行政機關選任。其程序為教育局負責甄試，教育局長再將合格人員薦請教育董事會核准任命。

### 二、英國校長甄選與遴選制度

英國學校對於校長甄選採取由學校監督委員會公開求才後，組成面試小組負責甄選作業，但校長需具備專業資格檢定證書(National Professional Qualification for Headship, NPQH) 者得以參加甄選。其校長資格鑑定分為兩部分；一是領導能力鑑定，二是訓練與發展。

#### (一) 領導能力鑑定過程：

在英國有志校長職務者需先提出檢定申請，初選通過者，即可參加第一階段的

領導能力鑑定，鑑定活動包括個別面談、團體討論及個別作業，由鑑定者從其中觀察候選人的表現。此領導能力鑑定的結果即為一份個別的行動計畫，明列了候選人的發展與訓練需求。這份初步報告明示當事人訓練與發展的目標與需要何種協助。

### （二）訓練與發展過程：

訓練共分四套課程，第一套是策略性的領導與學校績效，第二套是教與學，第三套是學校人員之管理與領導，第四套是人員與資源之有效配置。訓練活動可以透過講授課程、研討會、工作坊、個案研究、團體審查及口頭報告等方式來發展未來校長的專業知能。

從此角度視之，英國校長是採取先培育後甄選的方式，由英國教師訓練局 (Teacher Training Agency, TTA) 針對有志於校長職務者，在領導能力鑑定合格後發給國家證書。獲得證書者才能參加各地方教育局及各校之校長甄試。

### （三）遴選過程：

英國中小學依規定需設立「學校董事會」(school governing body) 參與學校管理。由地方教育當局 (local education authority, LEA) 所設立之學校的教職員，包括校長 (head teacher)、教師、職員在內，均由學校董事會任免，採契約制，在契約中規定雙方的權利與義務。學校董事會在任免校長、副校長時，地方教育當局得依董事會之要求提出建言；在任免教職員時，校長亦有權向學校董事會提供意見。

## 三、德國的校長遴選制度

德國各邦各類公立學校校長之任免，係由各邦教育行政機關任免。其中校長係從優秀資深的正式教師中選任，當有校長缺額待補時，則由邦教育行政機關或經其授權之地方教育行政機關函請有關學校校長推薦人選，教育行政機關再派視導官員到校與該候選人晤談並觀察其行為，經考核滿意後，即由邦教育行政機關先任命為試用校長。經試用期滿考核及格者，始能被任命為正式校長，且通常以不被任命為原校校長為原則，以保持校長的獨立客觀性。校長一經任命後即成為公務員，依法受法律保障，除非有重大過錯不得免職。

## 四、日本的校長遴選制度

日本的行政制度採中央集權，分成三級，即中央、都道府縣及市町村。中小學教育係由各都道府縣的教育委員會負責管理，依「地方教育行政組織及營運法」之規定，除法律另有特別規定外，符合國家規定之條件且參加中小學校長的資格考試成績優良者，均可能經由教育長薦請都道府縣教育委員會任命為校長。

由上述有關國家中小學校長之遴選情況，可發現德日兩國係由地方教育行政機關負責任免；而英美兩國則是由學校董事會或地方教育董事會負責，英國的學校董事會組織成員有些是互選、有些是地方教育行政機關互選，而美國的地方教育董事會是由選舉而來，但成員並不包括教師，大多是社會專業人士。各先進國家遴選過程有採筆試、口試、推薦、考核等多種方式，經任命後即依法受到保障，不得任意免職。

## 肆、各縣市國民中小學校長遴選委員會組織成員分析

國民中小學校長由甄試派任制改為遴選聘任制後，其權責作業單位，也由「縣市政府（或直轄市政府教育局）」改為「遴選委員會」，故瞭解各縣市國中小校長遴選委員會組織成員，實為探討國中小校長遴選制度的第一步，依國民教育法第九條第五項「……前三項遴選委員會應有家長會代表參與，其比例不得少於五分之一。遴選委員會之組織及運作方式，分別由組織遴選委員會之機關、學校定之。」根據各直轄市及縣市政府所訂國民中小學校長遴選辦法，各縣市所組成的校長遴選委員會，其成員主要有：(一)主管教育行政機關代表、(二)家長會代表、(三)教師代表、(四)校長代表、(五)學者專家或社會公正人士等五種背景，茲彙整列表如下。

各縣市國中小校長遴選委員會組織成員分析表

遴選委員類別	列入之縣市數	未列入之縣市數	備註
主管教育行政機關代表	25	0	嘉義市及金門縣未於遴選要點中訂明遴選委員類別，係由筆者以電話查詢實際情形後列入分析。
家長會代表	25	0	
教師代表	20	5	
校長代表	7	18	
學者專家	22	3	
社會公正人士	15	10	

資料來源：教育部國教司

由上表分析，縣市政府（或直轄市政府教育局）為國民中小學之主管機關，家長會代表則為國教法所明訂之應有代表，故各縣市遴委會均設有此兩類代表；另外有二十個縣市設有教師代表，但仍有五個縣市未設置教師代表，以校長工作性質與教師族群相關性衡量，未設置教師代表，確實需要進一步檢討；在校長代表方面，只有七個縣市設置，十八個縣市未設置，此亦顯示在辦理校長遴選作業中，大部分縣市尚存有「選手不宜兼任裁判」的觀念，究竟校長遴選是否應設置校長代表，可說是一個值得進一步探討的問題，此外，有高達二十二個縣市設有學者專家或社會公正人士代表；總而言之，就各縣市遴選委員會組織成員來說，大部分縣市涵蓋的層面已相當周延，然而如何落實委員的代表性，而且又要避免非教育因素的干擾，恐仍需要許多相關配套措施，才能使校長遴選制度更加完善。

## 伍、縣市國民中小學校長遴選實務舉隅——以台北縣為例

自民國八十八年國民教育法修正公布後，由此確立國民中小學校長產生方式，將校長甄試派任轉為遴選聘任制，各縣市國民中小學校長的產生方式也從此有了極大的變革與衝擊，目前與國民中小學校長遴選相關的法令，包括國民教育法第九條第二項「國民中小學校長在同一學校得連任一次。任期屆滿得回任教職。」同條第

三、四、五、六項有關校長遴選聘任之組織及運作等規定，第九之一、二、三、四條有關校長之任期、評鑑、遴用、未獲遴聘及不適任校長之處理等規定、教育人員任用條例第四、五條有關國小、國中校長任用資格之規定、以及教育部依據國教法第十八條所制訂的「國民中小學校長、主任、教師甄選儲訓及介聘辦法」。

以下茲舉台北縣國民中小學校長遴選實務為例，將台北縣國民中小學校長遴選委員會之組成，以及遴選過程等面向分析說明如下：

### 一、遴選委員會的組成

就國民中小學校長遴選委員會之組成而言，依據國民教育法第九條第三、四、五項規定：校長由主管教育行政機關組織遴選委員會負責遴選，遴選委員會中，家長會代表不得少於五分之一。而台北縣政府所頒定的「縣立中小學校長遴選委員會設置暨作業要點」，則明文規定校長遴選委員會共計有十五位委員，其成員詳見下表：

台北縣 88 至 91 年校長遴選委員會各類代表分析表

遴選委員類別	88 年	89-91 年	備註
縣府代表	6	4	
家長會代表	3	3	由台北縣中小學家長協會推薦 6~9 人，再由縣長遴聘 3 人。
教師代表	3	3	由台北縣教師會推薦 6~9 人，再由縣長遴聘 3 人。
校長代表	2 (退休)	3 (退休 2 現任 1)	現任校長部分，由台北縣中小學校長協會推薦 3 人，再由縣長遴聘 1 人。
學者專家	1	2	
合計	15	15	

資料來源：教育部國教司

由上表可看出台北縣 88 至 91 年校長遴選委員會的成員涵蓋了家長會代表、教師代表、現任校長代表、退休校長、專家學者及縣政府行政人員代表，這些委員係來自不同領域，分別可反映教育發展伙伴（校長、教師），及教育消費者（學生家長）的心聲，這樣的組合不僅有「官方的看法」（縣政府），也兼顧「專家的意見」（學者、校長），更涵蓋「基層的聲音」（教師、家長），盡量兼顧教育相關領域和學校及社區的多元意見。

經由上述分析，整理出台北縣校長遴選委員會組成之特色如下：

- (一) 兼顧教育主管機關、學者專家，以及基層的看法與意見。
- (二) 兼顧家長、教師、校長族群代表人數之均衡性。
- (三) 家長、教師及現任校長代表由該族群組織推薦人選提供縣政府遴聘。
- (四) 第一年（八十八年）政府代表六人，第二年（八十九年）起減為四人，另增現

任校長代表及學者專家各一人，減少官方的影響力，增加家長、教師、校長代表人數之均衡性。

## 二、遴選作業展開前

- (一) 校務評鑑：自八十九年起，台北縣政府於遴選作業展開前，先行辦理任期屆滿校長之校務評鑑，評鑑委員會由縣府遴聘家長代表、教師代表、專家學者、退休校長及縣府駐區督學組成，評鑑結果及相關資料提供校長遴選委員會參考。
- (二) 申請參加遴選的條件：主要是依據國民教育法所規定者，即 1. 經國民中小學校長公開甄選儲訓之合格人員、2. 任期屆滿之現職校長、3. 曾任校長者。現任校長任期均自原派（調）任日起算，任期已屆滿之校長欲續任校長者，皆須申請參加遴選。經統計八十八至九十一年，申請參加遴選人數如下表：

臺北縣 88~91 年參加校長遴選各類人員人數一覽表

年 別	現任校長	候用校長	曾任校長	督學課長	合計	校長缺額	
國民小學	88 年	33 人	24 人	0 人	0 人	57 人	48 人
	89 年	34 人	53 人	1 人	2 人	90 人	43 人
	90 年	55 人	46 人	2 人	0 人	103 人	67 人
	91 年	47 人	56 人	3 人	0 人	106 人	71 人
國民小學	88 年	11 人	3 人	0 人	0 人	14 人	16 人
	89 年	21 人	21 人	0 人	1 人	43 人	30 人
	90 年	10 人	9 人	9 人	1 人	20 人	13 人
	91 年	11 人	31 人	1 人	0 人	43 人	16 人
合 計	222 人	243 人	8 人	3 人	476 人	304 人	

資料來源：教育部國教司

## 三、遴選作業過程

### (一) 遴選委員會參考資料：

1. 分組面談：為達遴選作業之縝密及周延，並讓遴選委員對於參加遴選之申請人有進一步的認識與瞭解，將參加遴選者分四組由遴選委員辦理面談。
2. 平時考核及視導資料：教育局各課及駐區督學就平時視導考核紀錄及相關資料彙整後提供遴委會參考。
3. 校務評鑑資料：主要從「政策執行」、「教學領導」、「行政管理」、「言行操守與人際關係」、「專業素養」等五項指標來評核校長的辦學能力與服務績效。
4. 儲訓及平時服務資料：針對候用校長部分，主要以其在校長儲訓及擔任教師、主任期間的工作表現與風評作為評議的參考。
5. 其他資料：
  - (1) 有關檢舉投訴案件，需經駐區督學查證後，向遴委會提出報告。

(2) 各團體（如學校教師會、家長會、社區組織等）提供之資料，交由各該類遴選委員瞭解過濾後，向遴委會提出報告。

(3) 特殊個案資料或遇爭議性問題，遴委會得指派委員在督學陪同下進一步訪查。

## （二）遴選委員會討論評議：

1. 現職校長第一志願申請留任者，最優先討論：

倘不同意留任，則有兩種可能：

a. 同意參加他校遴選。

b. 倘不同意參加他校遴選，則回任教師或准其辦理退休。

2. 按出缺學校規模（班級數多寡），由大校到小校，參酌申請人志願，逐一為學校遴選校長：

3. 評比參考原則：在進行上述校長遴選評議討論中，倘遇申請人條件相當、難以區分高下時，則參考「現職校長任滿兩任優先於一任、校長年資長者優先於短者，現職校長優先於候用校長」之原則進行遴選。

4. 當現職校長所填志願學校均未獲遴選者，其處理原則如下：

(1) 經遴委會評議適合留任原校者，同意留任原校。

(2) 經遴委會評議不適合留任原校者，則有兩種可能：

a. 同意遴選至其他適當學校

b. 倘不同意遴選至其他學校，則回任教師或准其辦理退休。

由以上所列各點可知在遴選過程方面，以一任屆滿，並第一志願申請連任的校長，最優先列為是否同意連任的討論對象，另基於教育界的倫理，當申請人條件相當、難以區分高下時，遴選作業是以年資較長的現職校長為優先考量，現職校長中如無適合人選再從候用校長中擇優遴選。其順序為 1. 申請連任的校長先檢討是否適合留任原校？ 2. 申請遴選至他校者，依學校需求遴選適任校長。另外，在評議討論中，如果委員對於參加遴選的申請人有不同意見，經深入討論、互相說服後，如確實無法達成共識，再以無記名投票二分之一以上同意方式處理。最後，對於未獲遴選之校長，皆得申請優先分發回任教師或專案辦理退休。

## （三）遴選作業之特色：

由於遴選委員中家長會代表及教師代表，係由中小學家長協會及縣教師會所推薦，且各有三個名額，故台北縣的家長組織及教師組織，在校長遴選作業中影響力相當大，又因為遴選委員的遴聘，刻意避免現職民意代表的進入，也因此使得政治力的干預及影響減到最低。

## 四、遴選作業結束後

### （一）遴選結果及發佈：

台北縣國中小校長遴選結果，原則上係採取一次整批發佈之方式，亦即在整體評議討論作業一結束，立即整批發佈，時間約在六月下旬至七月上旬之間。88 至 91 年校長遴選申請暨獲聘人數如下表：

臺北縣 88~91 年國中小校長遴選申請暨獲聘人數一覽表

年別	類別	現任校長			候用校長		
		申請人數	獲聘人數	獲聘比率	申請人數	獲聘人數	獲聘比率
國民小學	88 年	33 人	32 人	97%	24 人	16 人	67%
	89 年	34 人	32 人	94%	56 人	11 人	20%
	90 年	55 人	54 人	98%	46 人	13 人	28%
	91 年	47 人	47 人	100%	56 人	22 人	39%
國民小學	88 年	11 人	10 人	91%	3 人	3 人	100%
	89 年	21 人	20 人	95%	22 人	10 人	45%
	90 年	10 人	9 人	90%	9 人	4 人	44%
	91 年	11 人	10 人	91%	31 人	6 人	19%
合計		222 人	214 人	96%	247 人	85 人	34%

資料來源：教育部國教司

## (二) 檢討：

1. 臺北縣校長遴選委員會在遴選作業結束後，各類委員均會就當年度作業得失提出檢討，並針對下年度作業準備及遴選作業要點之修訂提出建議。
2. 綜觀臺北縣在八十八至九十一年校長遴選作業中，除了受國立高中職校長遴選作業時間較晚，導致所屬縣立國中校長獲選為高中職校長後，受到連帶出缺影響，必須再次辦理臨時出缺學校校長遴選外，其餘各校皆能按縣府既定作業計畫，達成「讓校校在八月一日均有校長」之目標。

## 陸、校長遴選制度的檢討與省思

制度的變革常會造成相關人員的不適應與困擾，校長遴選的實施與運作，也因各種思考模式的不同而作法迥異，各種主張見仁見智，以下茲就「一階遴選 VS. 二階遴選」、「固定委員 VS. 浮動委員」、「自我推介 VS. 一切歸零」、「現任優先 VS. 齊一看待」、「嚴定任期 VS. 從寬解釋」、「事必有因 VS. 查實認定」等面向探討如下：

### 一、一階遴選 VS. 二階遴選

一階遴選指各校校長均由單一的縣市級校長遴選委員會直接辦理遴選後聘任之，二階遴選則指先由各出缺學校校級的遴選委員會遴薦若干人，再報由縣市級的校長遴選委員會從中遴選一人聘任之。贊成一階遴選者多為教師與家長，因其認為校長是關係學校成敗最重要的人，其領導風格、處事態度與教師息息相關，對學生影響深遠，應直接由家長評核，基於學校本位及學校社區化的觀點，教師與家長皆有直接參與選擇校長的權利。主張二階遴選者則大多為校長或行政人員，其認為二階遴選會將惡質的選舉文化與派系角力帶入校園，校長為迎合家長，可能放棄教育理念上應有的堅持，為討好老師，可能減低工作上的督促與要求，以獲得日後遴選

的支持，如此將不利於校務之推動，對學生受教權反而有害。

## 二、固定委員 VS. 浮動委員

基於前述一階遴選與二階遴選各有其仁智互見的優缺點主張，部份採取一階遴選的縣市，為加強出缺學校教師或家長的意見反映，在縣市級的校長遴選委員會中，設置了代表出缺學校的浮動委員，此種設計，固然消弭了一階遴選未能直接傾聽出缺學校教師或家長心聲的缺點，但是在遴選討論過程中，浮動委員是否會變成關鍵少數，甚至出現少數主導決定的情形，可說是一種新的顧慮，此外，由於浮動委員的設置，使得遴選委員會的遴選討論作業，必須一校一校斷續舉行，假如遴選的學校數不多，尚屬可行，倘學校數眾多，恐亦是一種新的困擾。

## 三、自我推介 VS. 一切歸零

校長候選人於申請遴選時是否可就過去的工作表現、辦學績效提供資料，是否應就申請之志願學校提出辦學計畫。贊同者以為：遴選本就是在為學校找最佳、最適任的人才，申請者有權利介紹自己、也有責任針對申請學校詳加瞭解，提供資料多多益善，如此有助於遴選時之判斷。反對者則認為：遴選制度的設計，應導引校長候選人將全部心力投注在現職工作上，不宜鼓勵候選人「騎驢找馬」、「坐這山望那山」，尤其候選人申請的學校數不只一校時，勢必花費更多的時間準備，如此反而容易荒廢現職工作上應有的作為。

## 四、現任優先 VS. 齊一看待

一般而言，參與遴選的校長候選人可概分為兩大類，一為任期屆滿之現職校長、一為甄選儲訓之候用校長，在遴選作業時，現職校長應否優先考量，如無適合人選再從候用校長中擇優遴選，在教育界中也有不同主張。校長及行政人員多主張：經驗的累積，不是一蹴可幾，再加上教育界所重視的輩份與倫理，所以在遴選作業上當然應該以現職校長優先考量。然而，以教師族群為主，家長族群為輔，已有越來越多的呼聲，要求無論現職或候用校長都應該站在相同的立足點上，齊一看待、平等評比，因為校長遴選的本質，應該是建立在「為學校找最優秀、最適任的校長」，而不是「為現職校長找新的學校」。

## 五、嚴定任期 VS. 從寬解釋

國民教育法第九條規定：「國民小學及國民中學各置校長一人，綜理校務，應為專任並採任期制，在同一學校得連任一次。……縣（市）立國民中、小學校長，由縣（市）政府組織遴選委員會就公開甄選、儲訓之合格人員、任期屆滿之現職校長或曾任校長人員中遴選後聘任之。……」，究竟現職校長可於何時申請參加校長遴選，各縣市在九十一學年以前亦有不同之主張與作法，第一種認為校長既採任期制，則受聘後就應以一任四年（或三年）從事校務規劃並戮力執行之，實不宜在任期中申請參加他校校長遴選而產生中途換將之情形，如此亦較能使校長在每一任期中無旁騖，全力投入校務。另一種則認為，只要校長已在本校任滿第一任期四年（或三年）以上，應得從寬解釋，准許申請參加他校校長遴選，以增加人事安排的自

由度，這對學校數較少的縣市而言，將更有其實務上的需要。

## 六、事必有因 VS. 查實認定

伴隨校長遴選制的實施，對於現職校長及候用校長最嚴酷的挑戰，莫過於遴選作業前的謠言中傷與黑函指控，由於校長遴選作業一經啟動，就需按部就班進行並限時完成，無法長時間延宕，以後再作決定，但對於同一時段內的眾多指控案件，囿於人力及時間的限制，有時難以件件立即查實認定，有些還常出現兩造各說各話的羅生門情形，這時究竟採取「無確證者，暫不採信」或「雖暫無實證，但事必有因」的解讀方式，在不同的遴選委員之間常有不同的認知與見解，筆者曾戲稱：「這時就是人在做神的工作」，此時負責任的遴選委員，心理上所面臨的天人交戰，非當局者所能體會，如何讓這種情形減至最低並發展出一套能被各方所接受的處理機制，實是關心校長遴選制度健全發展的各界人士所不可忽視的重要課題。

## 柒、國民中小學校長遴選制度之發展建議

國中小校長遴選制度之實施雖已步入第五個年頭，但在國內實施後爭議仍多，如何建立更周延的配套措施，俾使本項制度發揮「擇優選才」之最大功能，且能避免惡質化選舉所產生的可能流弊。筆者謹就相關探討及個人參與觀察之心得，提出下列建議，以就教於方家：

### 一、校長遴選的配套措施方面

#### (一) 審慎辦理校長辦學績效評鑑，建立公平客觀的校長評核制度

校務評鑑的目的在於評量學校辦學成效、瞭解學校辦學限制、確認學校的發展方向是否吻合教育理念、符應社區家長的需求等，因此，校務評鑑絕不是只對校長個人的領導風格做評鑑，而是為學校診斷，提供處方，讓學校辦的更好。校長辦學績效評鑑則較著重於衡鑑校長的政策執行能力、行政管理能力、教學研究領導能力、個人品德操守、專業素養等，以及伴隨校長領導所展現的整體辦學績效；前者重診斷，目的在求改進，後者重考評，可提供遴選參考，由於校長辦學績效評鑑的結果，攸關校長遴選的結果，因此，主管教育行政機關於辦理時，應訂定明確的評鑑規準，並慎選評鑑人員，對於校長有責無權的部份應予特別的考量與註記，盡可能提供校長一個公平客觀的評核機會，也才能發揮獎優汰劣的功能。

#### (二) 建立校長候選人觀察制度

校長遴選的參考資料主要來自四種管道：一是校務評鑑（或校長辦學績效評鑑），二是督學平時視導考核，三是遴選委員與候選人的面談，四是經督學或遴選委員查證過的各界反映意見，以上四種管道，除了督學視導考核是平常逐步建立者外，餘均屬臨時性或短期性所取得的資訊，再加上參加校長遴選者，除了現職校長外，尚包括未被列入評鑑及視導考核的候用校長，且其人數有可能年年增加，為了加強對全體校長候選人平時的工作表現及為人處事等資訊的蒐集，似可建立校長候選人觀察制度，即在每年八月一日新舊校長異動之後，將明年任滿、後年任滿、大後年任滿等校長分別列冊，連同所有候用校長名冊，一併檢送縣級的教師組織、家

長組織、視導督學和遴選委員參考，借重多元的組織力量，共同建構「寓考核於平常」的評核機制。

### （三）教師分級制早日實施

配合校長遴選制的實施，國民教育法第九條規定：「……國民中、小學校長任期屆滿得回任教師。……」，我國大學院校的教師分級制早經建立，其校長任期屆滿回任教授，亦被視為希鬆平常之事，但如今國中小校長遴選已開跑四年，國中小教師分級制卻還僅是「只聞樓梯響，未見人下來」、「只聽到雷聲，未看到下雨」，此情此景，難怪部份中小學校長會感受到不受尊重，興起不如歸去之念頭，因此，「校長遴選」固應實施，但「教師分級」亦應早日配合頒行，畢竟這兩套制度有其一體兩面、相輔相成的加成效果，讓未獲遴選的校長回任最高級教師而感受尊重，使校長與教師的職位鴻溝也自然消除。

### （四）校長申訴制度應予建立

校長調動結果一經發佈，不滿意者表達不滿、提出抨擊，這在遴選制實施前的年代，雖然亦所在多有，但由於自民國八十八年起遴選制實施後，對於未獲遴選聘任而需回任教師的校長而言，其心理上的衝擊與不平衡，更是難免，尤其是那些自認用心辦學，卻遭黑函重傷、莫須有指控的校長，更是忿恨難平，我們除了呼籲社會各界，建立「校長遴選是一種好上比好的選才作業」觀點外，爲了維護校長的權益與尊嚴，針對未獲遴選的校長不服事件，似可考慮建立一套客觀中立的申訴評議制度，給予提請申訴救濟的機會。

### （五）建立「供過於需」的校長候選制度，增加評比選才的機會

遴選制與甄選制的最大區別，在於甄選制係「考用合一」，以「考試」作爲能否獲得任用的主要篩選工具；遴選制則係「考用分離」，其候選人除了現職及曾任校長者外，餘均來自經甄試儲訓過的候用校長，故遴選制除了保留甄選制的「考試」功能外，再加上「選舉」這一關，候選人不但要「考上」，亦需被「選上」，其用人更加嚴謹，但其基本前提應該建立在足夠的校長候選人上，如此才能在「供過於需」的基礎上，發揮擇優聘任的選才精神，否則候用校長人數不足，不但選才受限，亦徒召「同額競選，沒得好選」之譏。

### （六）籌思建立「不適任校長案的提出與審議機制」

國民教育法施行細則第十條「……任期末滿之校長如有不適任之事實，經主管教育行政機關提請遴選委員會評定屬實者，應予改任其他職務或爲其他適當之處理。」此條文固已賦予主管教育行政機關得隨時處理不適任校長的法源依據，惟縣級或校級的教師組織或家長組織等團體是否得經一定程序，檢送有關資料向主管教育行政機關提出校長的不適任案，並請求評議，其處理程序如何，怎樣才能對現職校長的制衡監督與尊重保障，兩者兼顧，實有賴關心校長遴選的各界人士貢獻智慧，早日未雨綢繆，共思良策。

## 二、掌握遴選結果最佳發佈時機

爲使中小學新獲聘的校長有充裕的時間，準備迎接新的使命及認識將接任的學校，另一方面亦需避免未獲連任或調任他校之校長無心推動原校校務的情況發生，

因此遴選結果發佈時機的掌握就需格外注意。根據筆者的觀察，最恰當的校長遴選發佈時機是介於七月一日至七月十日之間，一者可使新任或調任的校長有二十多天的時間好整以暇準備接任事宜，二者對於調任他校或未獲續任的校長亦有足夠時間可安排移交或回任，三者可確保讓各校在新學度開始（八月一日）即有新的校長到職視事。而最不恰當的時間則是八月一日以後，越晚發佈，不知新任校長是誰的時日越長，對於學校新學年度校務計畫與推動，所可能產生的不利影響也越大。

### 三、高中職校長遴選作業應優先於國中小校長遴選作業

依教育人員任用條例及高中職校長遴選辦法等相關法令規定，國中校長是高中職校長主要的人才來源之一，為避免高中職校長遴選結果，連帶造成國中校長出缺所產生的困擾，筆者建議高中職校長遴選作業應優先於國中小校長遴選作業，以八十九學年度為例，台北縣國中小校長遴選係在八十九年五至七月間辦理，但教育部卻遲至八月初始辦理高中職校長遴選，八月中旬以後發佈遴選結果，台北縣計有六位完全中學或國民中學校長初選入闈參加複選，雖然最後僅有一位國中校長，獲選聘任為國立高職校長，然而卻因此連帶影響台北縣必須再次辦理國中校長遴選，無法達成原訂新學年度開始（八月一日）校校有校長之目標。

### 柒、結語

校長遴選的最高指導原則應該是「為每一所學校選出最適合的校長」，以台北縣為例，八十九學年度校長可能異動或出缺的學校，國中三十所、國小四十三所，共計七十三校，卻有一百三十三位校長候選人參加遴選，與以往甄試派任制相比，競爭可謂空前激烈，每一位校長候選人（含現職校長和候用校長）均需經過行政、家長、教師等多元層面的滿意度檢驗，對於獲選續任或新被遴聘之校長，可說是一種肯定，另一方面，遴選制度的實施，也象徵著一種新的監督體制的建立，這對於全國國中小校長而言，也是一種新挑戰的開始，期盼社會各界給予國中小校長更多的掌聲與鼓勵，因為隨著遴選制度的實施，校長這個職務將更凸顯其榮譽與責任。

儘管校長遴選制度尚屬建置與實施初期，不論社區人士、家長、教師、校長，乃至於教育行政人員都在調整、適應、學習與成長，在這期間，運作上難免有不夠完美之處，但主管機關及社會各界實不能因該項制度尚未臻於完善，就放棄辦理，甚而固步自封、因循舊制，只是相關單位也不能因為法令規定要實施，就草率的執行，主管機關的責任乃是不斷吸納各方意見，將政治角力與派系介入的隱憂，盡可能排除，留給校園一片純淨的空間，並經過不斷的反省思辨、檢討修正，讓制度更加完美，透過良性的運作程序，為學校、為學生選出真正優秀且適任的好校長，如此才能為教育注入一股活力與希望，期盼所有被遴選的校長，均懷抱著崇高的教育理想，與家長、教師共塑願景，全心投入、一齊努力，為學生營造一個適性發展、活潑快樂的學習環境。

# 國民中小學校長培訓的重點之一： 培養「持續改善」的專業知能

林明地

國立中正大學教育學研究所教授兼所長

## 摘要

本文討論校長培訓（包括長期培育、職前儲訓以及專業發展）的核心之一：培養校長具備持續改善的意願、能力與具體行動。除剖析持續改善的意涵之外，亦說明如何在職前長期培育、儲訓、專業發展方案使校長具備持續改善的意願、能力與行動，特別著重在方案教學方法之介紹。

關鍵詞：校長培育、持續改善、培育方案

自從民國八十八年《國民教育法》修正，國民中小學校長改為遴選聘任制之後，有關校長專業生涯（重要的議題包括校長的培育、證照、職前儲訓、遴選、導入教育、評鑑、專業發展等）的研究與實務的探討相對較受重視，相關學位論文、研討文章、期刊文章，甚至專書如雨後春筍般地出現（林文律，民 88；林明地，民 91a；Chin, 2003；Lin, 2003）；但無可否認的，我們在行動上的實際變革是相對較為保守的（特別強調：作者並非贊成激進的改革）。

之所以會產生如此現象的主要原因是，有關學校領導（及與其相關的學校教育）相當複雜，不易找到放諸四海而皆準的普遍原理原則，因此像本文所探討的主題—校長培訓的相關問題，如培育的課程內容、教學方法、評鑑等何者較佳，仍未具定論，須投入更多的研究與對話、討論。

學校領導往往牽涉到「行政作為」（著重「做什麼」，例如國民中小學校長每天在學校主持開會、巡堂、批公文等），以及「行政作為如何被完成」（著重「怎麼做」，例如校長如何主持開會：誰發言、有無議程、氣氛如何、有無結論等等）兩個

範疇。

根據觀察，後者目前較被忽視，但卻對學校表現、績效的影響較大、較深遠。不管如何，學校領導同時涉及「行政作為」與「行政作為如何被完成」兩個範疇這樣的事實，加上教育情境脈絡的變遷性高，使得校長的培訓（似乎指的是培育與訓練，包括職前較為長期的培育、職前儲訓、在職的專業發展等）更為複雜，根本無法將校長在學校領導時所需具備的知識、能力、技巧全部培養，因此學者們乃建議，最好能培養校長具備改善 (Kaizen, continuous improvement) 的意願、能力與行動 (Skrla, Erlandson, Reed & Wilson, 2001)。同樣的，在遴選學校校長時，具備持續改善之意願、能力與行動者，應優先被遴選上。

本文即針對校長培訓的重心—持續改善，分析其意涵，並說明如何在職前培育、儲訓方案使校長具備持續改善的意願、能力與行動。

## 壹、何謂持續改善

持續改善是一種漸進的、無止盡的改善行動，從小處著手，將它做得更好，也是設定較高的標準並達成它的過程與行動 (Imai, 1986)。作者認為持續改善是一種特質（意願），也是一種能力，更是一種實踐行動。若與上述學校行政的兩大範疇結合，校長持續改善，是校長衡酌學校內外挑戰 (Preedy, Glatter & Wise, 2003)，在學校生活所有層面牽涉到的「行政作為」與「行政作為如何被完成」兩方面，持續地尋求「寸進」(betterment) 2 的行動，例如把學校的校務會議開得更好。事實上，如果以生活為一個整體而言，能夠持續改善的校長會在個人、學校、家庭等各方面均尋求持續較佳的狀態。

持續改善是一個類似「雨傘」的大概念，其所涵蓋的意涵相當廣泛 (Imai, 1986)，延伸其意涵，持續改善主要代表著：

- 一、接受建構主義觀的領導理念。校長成為積極主動的學習者，能轉化知識、理論，實踐在學校日常行為中 (Skrla, Erlandson, Reed & Wilson, 2001)。同時校長亦會以建構主義的觀點來看待學校行政人員、教師、學生的作為，避免過度依賴獨裁式的命令。
- 二、強調反思，校長成為反思實踐者，藉由反省的功夫，審慎檢視其所抱持的信念，以調整自己的認知與作為，尋求個人與組織的成長與發展 (陳依萍，民 90)。
- 三、能設法獲取真實的資訊、真實的回饋 (Imai, 1986)，以作為持續改善的參考依據。  
同時會設法建立學校領導的支持系統，善用人際網絡，尋求師父老師，分享最佳實務，並從專業組織中獲取最新資訊。
- 四、願意嘗試改變。改變的範疇同時兼顧「做什麼」的行政作為，以及改變「怎麼做」、做事情的方法。
- 五、信守服務的心態，以服務「客戶」的立場，發揮同理心，負起責任，創造高品質。

- 六、強調個人與職位專業檔案的建立，做為反思的基礎與工具。
- 七、持續地在專業上尋求成長與發展，為個人亦為組織，永無止境。
- 八、強調團隊學習，特別是組織雙環學習 (Gronn, 2003)。

## 貳、如何在職前培育、儲訓方案使校長具備持續改善的意願、能力與行動

一般而言，校長培育方案及職前儲訓課程之所以會失敗的原因主要有兩方面：

方案內容與教學（傳遞）系統出現問題 (Leithwood, Begley & Cousins, 1994)。針對教學方法部分，為使校長具備持續改善的意願、能力與行動，作者認為校長培訓方案在教學方法上可參考下列方法：

- 一、鼓勵公開的反省思考，提倡「校長即反思實踐者」的概念與實際。
- 二、引入行動研究，提升其以研究解決實際問題的能力，持續改善學校。重視程序性知識 (Leithwood, Begley & Cousins, 1994)。
- 三、設計「以問題為基礎的學習」(problem-based learning) (林明地，民 91a)。
- 四、鼓勵公開分享領導實際、討論實際作為、傾聽回饋意見。
- 五、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，豐富校長持續改善的經驗。
- 六、採行一種「三明治方式」的設計，增加臨床學習。
- 七、融入情境模擬的方法：情境分析、角色扮演、提供回饋等。
- 八、實施直接觀察並提供回饋的作法：找尋並建立良師，以及關鍵朋友，以配對的方式，讓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），提供回饋，協助校長的反省思考。
- 九、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。
- 十、樹立楷模，標竿學習。

針對上述第一點如何進行反思部分，下列做法可供參考（林明地，民 91b；Stewart, Prebble & Duncan, 1997）：

- 透過活動、影片欣賞等，培養觀察、理解能力，並鼓勵校長與所觀察的情境對話。
- 參觀學校，並比較相互的做法。
- 經常與小組成員討論、對話。
- 養成做筆記的習慣：記錄人際互動情況，寫下所作決定的考量點。筆記屬書面的反省，有助於日後的回顧、檢討與改善。
- 養成寫日記的習慣：紀錄事實經過、人際互動情形、反省事項，以及下次避免事項。鼓勵校長們商請值得信任的人，閱讀日記，並提供意見；分析所寫日記背後的假定、看事情的框架，以及「使用的理論」；檢視一下自己猜測的正確性、偏見、客觀性、價值等；利用行為一覽表，檢視前後行為、立場的趨勢；檢視自己的觀點前後是否改變等。
- 尋求他人的回饋，增加自我瞭解。

- 檢討完成某件事的方式，做為改善的依據。
- 分析某一階段內所完成之工作：例如這一個星期所完成事務。可參考的問題包括：是否依計畫完成所要完成的事項？有無可能更有效率、更有效能地完成同樣的事項？我是否預測到事件可能產生的負面後果？是否看出事件之間的關連性？等等。
- 建立日常領導實際的檔案：檔案的內容可以包括工作項目、程序、成果，以及評鑑與反省等項目。
- 閱讀書刊：特別是現期的教育期刊。
- 參與專業組織。
- 思考創意領導的可能性：漸進地以經過思考、不同的方式完成相同事件。

## 參、結語

本文敘述校長培育、職前儲訓以及專業發展方案的核心之一：培養校長具備持續改善的意願、能力與具體行動。本文除剖析持續改善的意涵之外，亦說明校長培訓課程在培養校長持續改善的一些教學方法。

作者認為，當遴選校長時，遴選具持續改善意願、能力與實踐行動的校長，也相當重要。為達此目的，作者認為，目前以個別口試面談為主的遴選方式宜改變，而且縣市政府教育局負責人事的部門（未來最好能成為人力資源發展部門）宜增加專業人力。

## 參考文獻

- 林文律（民 88）。**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。臺北市：國立台北師範學院承辦。
- 林明地（民 91a）。**學校領導：理念與校長專業生涯**。臺北市：高等教育。
- 林明地（民 91b）。**校長學：工作分析與角色研究取向**。臺北市：五南圖書。
- 陳依萍（民 90）。**校長反省實踐之研究**。國立台灣師範大學教育系博士論文，未出版，臺北。
- Chin, J.M.C. (2003). Reconceptualizing administrative preparation of principals: Epistemological issues and perspectives. In P. Hallinger, (Ed.), *Reshaping landscape of school leadership development: A global perspective* (pp. 53-67). Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Gronn, P. (2003). *The new work of educational leaders: Changing leadership practice in an era of school reform*. London: Paul Chapman.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Leithwood, K., Begley, P.T., & Cousins, J.B. (1994). *Developing expert leadership for future schools*. London: The Falmer Press.
- Lin, M.D. (2003). Professional development for principals in Taiwan: The status quo and future needs. In Hallinger, P. (Ed.), *Reshaping landscape of school leadership develop-*

- ment: A global perspective (pp. 191-204). Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Preedy, M., Glatter, R., and Wise, C. (2003). Strategic leadership challenges. In Preedy, M., Glatter, R., and Wise, C. (eds.). *Strategic leadership and educational improvement* (pp. 1-16). London: Paul Chapman.
- Skrla, L., Erlandson, D.A., Reed, E.M., & Wilson, A.P. (2001). *The emerging principalship*. Larchmont, NY: Eyes On Education.
- Stewart, D., Prebble, T., & Duncan, P. (1997). *The reflective principal: Leading the school development process*. New York: Richard C. Owen.

附註

1. 日語有 Kaizen (Ky'zen) 的用語，英文翻譯為 continuous improvement，就是改善的意思。參考自 Inai, M: (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*.
2. 「寸進」一詞係國立台灣師範大學教育學系教授歐陽教到中正大學教育學術專題講座時所用的用語。

# 國民中小學校長的甄選與培訓

## — 理論與實務觀點的比較

謝金青

國立新竹師範學院職業繼續教育研究所

### 摘要

國民中小學校長甄選與培訓的問題來自於上位概念的定義分歧。本文從領導理論之分析出發，進行與實務運作的比較分析。歸納言之，領導相關研究成果，主要有「領導特質」、「領導行為」、「情境領導」與「隱含領導」等研究取向。實務運作上，校長培育歷程分為兩個階段，甄選階段在於選拔適合或具潛力擔任教育領導角色者；儲訓階段則透過養成教育課程，提升未來勝任中小學校長之角色知能。檢視當前中小學校長遴選制度，與領導理論之結論並不契合，領導人才遴選的有效性尚待討論。但是，講究技術性的遴選過程，則符合簡單易行與參與公平的期待。其次，中小學校長的儲訓課程設計，與教育領導相關研究成果之結論仍有落差，儲訓目標達成的有效性仍待檢證。

關鍵詞：校長、領導、甄選。

### 壹、問題緣起

國民中小學校長素質的良窳一直深受重視，其甄選條件與培訓歷程之繁複足可為證。而其相關問題也一直是學界討論研究的主要課題（秦夢群，民 91；林天祐、王保進、林文律、張德銳、黃三吉、馮清皇，民 90；張德銳、簡賢昌，民 90；謝文全、張明輝、游進年、黃嘉莉，民 89）。

回顧諸多討論與研討會中的文獻，可以發現共識與交集相當有限，對於實務上

的貢獻也不如想像中巨大。或如 Robbins 評論所言，由於對領導概念詮釋的偏差與過度簡化，導致於切入角度的錯誤開始，致而有了許多紛歧的研究發現 (Robbins, 2001)。許多技術枝節的討論背離了理論研究的焦點，而理論觀點的闡述則缺乏實務應用外在效度的有力支持，兩者皆無法觸及領導人才培育的真正核心。除此之外，跨文化的差異影響，也讓台灣地區中小學校長之甄選、培訓、遴任與評鑑制度問題叢生，難以符應領導理念的要求。

針對制度運作問題深入剖析，可以發現許多問題源自於對上位概念的定義紛歧。例如，行政官員、校長、教師、家長及學者等制度參與者，對於甄選優秀教育領導人才之最終目標並無「異」見。然而，對於「優秀」一辭則立場迥異、定義紛歧。延伸而下，則甄選、培訓、遴任與評鑑之觀點更是南腔北調，遑論方法與技術層次的共識。因此，從領導理論之分析為出發點，進一步與制度實務進行比較分析，從而尋找突破改進之道，或為值得參考之思維方向。

## 貳、領導理論回顧

「領導」，簡言之是指影響團體達成目標的過程（謝文全，民 79）。不管詮釋角度差異，多數觀點都著重在對領導作為的分析與倡導。檢視相關成果文獻，可以說百家爭鳴，各種研究、回顧、分析與歸納則互有差異（林合懋，民 84；施妙旻，民 84；江展堉，民 83；Lunenburg & Ornstein, 1996；Hughes & Ubben, 1994；Levine, 1992；Westwood & Chan, 1992；Hoy & Miskel, 1991；DeRoche, 1987；Guthrie & Reed, 1986）。綜合歸納，約略五個角度—特質論 (characteristics theory)、行為論 (Behavior theory)、權變論 (contingency theory) 以及隱含理論 (implicit theory)。

### 一、特質論

領導特質論的基本假定是一優秀的領導者存在著與他人有別的特質與特徵。於是，研究者試圖從那些被認為有效能的領導者身上，找出某些天賦的特質或傾向，以解釋領導。它假設領導者具有一些特殊的人格特質與基礎性格，而使他們能夠承擔領導的角色 (Westwood & Chan, 1992)。同時，這些人格特質與性格傾向可以區分出領導者與非領導者。

為數眾多的領導者特質歸納，似乎說明了有效領導者是三分之一童子軍和三分之二耶和華的總合（黃麗莉、李茂興譯，民 80）。領導特質眾多紛歧的研究結論，不但不足以成為領導特質的有力證明，相反的，反而產生對領導特質論外在效度的疑惑。顯然，要確認有效領導者都具有一致且獨特特質的想法過於樂觀。不過，如果領導特質的研究，並不在於確認與有效領導者的因果關係，而只在於找出與領導相關的特質，則有許多令人滿意的研究成果出現。例如，智慧、自信、活力、優越以及豐富的專業知識，經研究分析後，證實是與優秀領導者有一致正相關的特質。這五項特質與領導的相關值介於 +0.25 至 +0.35 之間 (Stogdill, 1974)。

### 二、行為論

行為論的基本觀點在於，優異的領導者能夠表現出領導的有效作為。行為論者

希望經由檢驗領導者的外顯行為來解釋領導，希望透過對其外顯行為的觀察，獲得更為客觀而有效的觀點以區分領導者的優異與拙劣。行為論觀點的重要啓示在於，如果行為論的觀點確實有效，那麼培育優秀的學校領導者再也不是那麼艱難的事了 (Yukl, 1981)。單就中小學校長的培訓觀點看，行為論的觀點比特質論樂觀而且積極。

有關行為論的權威研究包括了密西根大學與俄亥俄州立大學的研究等，此類與行為相關的研究提升並擴展了領導行為的研究層面，諸如任務導向與人際導向的領導行為等 (Westwood & Chan, 1992)。而 Yukl 更是花了數年的時間將領導者的行為作歸類分析，提出了領導者領導作為十九類說 (Hampton, Summer & Webber, 1986)。不過，許多研究都面臨了一個難以克服的問題——情境障礙，不同的環境可能導致不同的結果。

### 三、情境論

第三種主張則認為領導風格與效能必須依據情境而定。一個領導者在某種情境中，其定型特質與行事風格可能是有效的，但在另外的情境中則否。領導理論與研究的任務在於確認何種情境，採用何種領導風格或行為方能奏效。領導風格的效能是依某些情境因素而變化，一般情境因素包括部屬的個性與特質、工作團體的性質、工作環境的因素、決策環境的因素、部屬的能力與意願等。

情境理論中最具代表性的有 Fiedler 的權變理論、House 的途徑目標理論、Vroom-Yetton 的領導決策過程模式，以及 Hersey 和 Blanchard 的情境領導模式等 (Westwood & Chan, 1992)。

情境理論認為，如果能將領導者行為、環境因素、部屬特性等納入領導的考慮，領導者可以針對情境的變化而適度的調整領導作風，可以有效的增進組織的效能。情境論的主要限制來自於模式本身的複雜性，以領導者參與模式為例，五種領導風格、七個權變變項，另加十八種可能的結果，實務應用障礙不少。

文獻回顧顯示，情境論的假設得到相當多研究證據的支持 (黃麗莉、李茂興譯，民 80)，說明了情境論的建議可能更適合於複雜而多變化的組織型態。

### 四、隱含理論

隱含理論的切入角度在於——一般人對於有效領導者的成因和優秀領導的特性，實際上都已有共同的期待和刻板印象。幾乎所有對領導者成敗的解釋，是因為人們習慣用正向的特質或作為以形容成功的領導者，而使用負面的特質或作為形容失敗的領導者。隱含理論實際上是從因果關係尋求意義的一種理論，這種理論推衍的結果，乃有領導歸因論 (attribution theory) 與領導魅力理論 (charismatic leadership theory) 的產生。

歸因論認為，「領導」是人們對其他人的一種歸因。人們習慣將領導者描述為有才智、外向、口才便給、善體人意以及勤奮不懈的 (Meindl & Ehrlich, 1987)。至於領導魅力論的觀點則是歸因論的延伸。領導魅力的研究，想要探究的問題是領導者有無魅力的差異是因為那些行為上的區別，這種角度與行為論的觀點有異曲同工之妙。魅力型的領導者能夠贏得部屬的忠誠與支持，改變部屬對組織的向心力，

也因此有時被稱為轉型領導者 (transformational leaders) (Westwood, 1992)。

隱含理論的說法與一般人的習慣認知相當接近，魅力領導、轉型領導為主題的相關研究日多。不過，多在效度與對組織效能的預測力仍有待檢驗。

## 參、領導人才的甄選與培訓

人才的選拔一直是古今中外人類歷史發展的顯著問題。古代用人著眼在於何者能力最佳、品德最好，或是評估何人最為適合。到了現代，更是講究技巧和方法，以期得到最佳的人才，以美國的校長甄選任用制度為例，表現的相當多元且有特色，例如筆試就有性向測驗、成就測驗或心理測驗（秦夢群，民 81）。此外，公私立機關亦明顯有別，私人企業體的人才甄拔與教育培訓都遠比公營機關活潑許多（曾文旭，民 81）。

通常，領導人才的培育有二個階段，前者為甄選，後者為培訓。

### 一、甄選

甄選是培訓的前置作業，如果甄選能夠達成預期目的，選拔了優秀的領導人才，培訓階段則容易許多；反之，如果所選非人，要能達成預期目標並不容易。學者對於甄選優秀人才的方法常有討論（許濱松，民 78；李廣訓，民 75；傅肅良，民 74；Castetter，1986；Wiles & Bondi，1983）。不過，一直到目前為止，所有的結論尚難提出一個令人滿意的的方法。管理心理學界較常討論人才評選的技巧，部份方法也得到較高的評價，並常在實務上應用（劉兆明，民 74）：

#### （一）背景評鑑

背景、經驗或者是履歷，代表著個人過去表現的重要依據，也因此成為評選領導人才的重要方法。背景評鑑所取得的資料如果詳實，對於人才的判斷有相當大的助益。習慣上的認知是一過去表現優異，不一定保證未來一定表現優異；但是，過去表現拙劣，則未來表現會讓人難以建立信心。此種推論上的邏輯，讓背景評鑑成為領導人才評選必備的基本條件，但還不能成為充份條件。

#### （二）同儕評價

同儕評價是指由友朋、同儕、同事所進行的評價或提名。就人際組織互動的角度看，長官、同儕以及下屬三個向度中，以得到同儕的肯定及推薦之難度最高，原因在於同儕之間有競爭關係存在。由於東西方文化的差異，在西方，同儕評價的相關研究得到不少的支持，但在東方文化中，則還有許多討論的空間。

#### （三）主管評價

主管評價是應用相當多的人才甄選方法，主管評價的立論基礎在於，直屬主管與部屬直接接觸，最能了解屬下各方面的能力與表現。不過，主管評價仍有許多限制，包括：評價項目不明確、無客觀比較標準、主觀、人情干擾以及缺乏效度等。諸多限制中最大的障礙可能來自於缺乏效度，因為主管的評價依據可能不是能力的好壞，而是其它的無關變項，導致評價結果背離目的要求。

#### （四）紙筆測驗

紙筆測驗的主要目的是在檢測專業知能。就專業知能的高低評比，紙筆測驗都

可以稱得上是應用最廣最多的一種方法。學者以為，紙筆測驗已在領導人才的評選技巧上逐漸式微，愈來愈多的組織放棄使用紙筆測驗評選人才（劉兆明，民74），原因在於使用紙筆測驗要預測未來的真正工作表現不太有效。而要使用紙筆測驗的成績挑選領導人，效度可能更低。

#### （五）專家判斷

專家判斷的方法是由領域專家們進行評量，藉以挑選適當的領導人才。專家判斷的基本假設在於專家具有較佳的專業知識、可信度與說服力，可以避免主管評價的缺點，導正紙筆測驗的偏失，而其特色則是對人的判斷重於對工作的比較。文獻中顯示，專家判斷的精確性其實受到相當的質疑（劉兆明，民74），專家判斷的程序也莫衷一是。不過，專家判斷仍然廣泛應用於許多組織的人事決策上，目前國內教育領導人才甄選中的筆試口試，都是屬於專家判斷的一種型式。

#### （六）情境模擬

情境模擬有幾種不同的模式，包括籃中測驗 (in-basket)、無領袖團體討論 (leaderless group discussion)、管理遊戲 (management) 等。其中以籃中測驗較為簡單易行，目前也都將情境模擬與紙筆測驗、專家判斷等方法相結合，以作為評選領導人才的依據。

#### （七）多元化評量法

領導理論的闡述說明了領導能力本身是多元的概念，因而促進多元化評量法的發展。多元化評量法是組合多種評選技巧，加以綜合應用，以利甄選出優秀的領導者。至於評選技巧組合的模式，則視選才單位的需要而定。

## 二、培訓

培訓是培養與訓練之意。培養與訓練應有的假設前提是，受訓者的起點行為本身尚難符合專業角色扮演的要求水平。經過甄選後的教育領導人才，他們被認定可能是較佳的學校領導者，或者說是未來較具潛力的學校領導者，但並不代表現在就可以勝任角色任務。從教育的理想角度看，希望所甄選出的人才未來都能扮演最佳的領導者角色，因此有進一步培訓的必要。

領導人才的培訓，其重要的關鍵在於培訓課程與培訓模式。就前者而言，課程規劃應植基於領導理論的引導以及角色扮演與工作分析；就後者而言，培訓模式應確保培訓目標的落實。

教育領導人才的培訓課程與模式已有相當多的討論（王如哲，民87；柯平順、林天佑，民85；吳清山，民86；Smith & Piele, 1997）。歸納言之，培訓課程不出理論、實務與通識三大範疇；至於模式，則不離「準備—職前訓練—實習—導入教育—在職訓練」的基本架構，兩相結合，才能成為較佳的培訓制度。

教育領導人才培訓課程的落實，在於準備階段的理想角色扮演與工作分析，以能作為課程規劃的方向基礎，這個階段，須要藉助理論的支持。另一方面，針對不同的受訓者，需要進行起點行為測驗，了解個別或組織之差異，選擇適合受訓者的學習課程。

培訓課程與模式的成功也繫於其方案技巧。Roets 倡導領導才能訓練課程（吳翠

霞、吳淑敏、陳怡君，民 77），主張多元生動的學習活動進程（四大主軸—成功者畫像、領導的語言、方案企畫、辯論與討論）較能有效的達到培訓目標。

綜合以上，不論是甄選或是培訓，多元、技巧、方法以及特色，不只反映了民主多元社會的現象，更證明了甄選與培訓優秀人才準則與效度的困難。

## 肆、中小學校長甄選與培訓制度分析

台灣地區中小學校長的培育歷史肇始於民國四十三年，其後制度幾經修訂，漸臻完備，並分成台灣省及北、高兩市三個系統，三個地區的培育形式類近但技術上略有差異。綜合歸納，整個培育歷程大抵維持甄選與培訓二個階段。

首先就甄選程序而言，各縣市甄選的程序大抵依照「公告」、「初選」、「筆試」及「口試」等步驟，此種甄選模式可以算是多元評量法的一種。初選的資績評比屬於背景資料的評鑑，筆試及口試則皆屬專家判斷法。資績評比的項目相當詳實，頗為重視形式上的公平，筆試一般由學者專家數人出題，每人出一題，分別評定，口試則邀集一群學者專家，分組進行面對面的口試，藉以評定成績高低。

此一甄選模式歷經多年運作改進，流程簡單、講究公平參與，已在教育領域中建立相當的公信力，成為許多基層教育人才躍上領導舞台的重要階梯。

民國八十年以後，教育改革風起雲湧，權力下放地方縣市，各縣市開始自行擔負甄選任務，成了制度多元發展之濫觴。不過，相關甄選問題仍然存在：

- （一）資績評分問題：年資、學歷、考核、獎懲、進修等條件的需要性與比重。
- （二）甄試委員資格的問題：甄試委員應該具備那些條件？
- （三）甄選內容之因素：思想、品德、儀表、健康、領導能力、表達能力等是否為必要因素？如何評量？
- （四）甄選方式：資績審查、筆試及口試之甄選方式是否合宜？內涵能否呼應甄選目的的需要？
- （五）甄選制度的效度：現行甄選制度所拔擢之領導人才是否符合甄選目的的要求？如何檢驗？

其次，就培訓階段看。北、高兩市與台灣省教師研習會的整體培訓制度運作較久，相繼發展出獨有的儲訓課程架構。以台北市為例，中小學校長儲訓班課程設計之架構分成「學校經營策略」、「教育資源」、「教育環境」、「學校組織」以及「瞭解自己」等五大類課程；台灣省國教研習會擬訂之中小學校長研習課程則有「博雅素養」、「國民教育政策」、「教育專業知能」、「學校行政理論與實務」、「休閒活動」以及「綜合活動」等六大領域課程。

上述課程設計如以優秀學校教育領導人才的培育觀點看，事實上頗為突兀。不過，相較台灣省其它自辦儲訓的各縣市校長研習制度、課程與實施，則後者距離更遠，更有許多改進之空間。例如，有縣市獨立辦理甄選及儲訓者，有委託師範學院辦理者，亦有委託一般大學學程中心辦理者。根據參與縣市中小學校長儲訓者訪談所得之分析發現，下放權力與自主專業之理念要落實於基層縣市尚有非常大的差距。

值得注意的是，台北市教育局於民國91年揭示「建構行政培育，提高行政效率」之目標，系列檢討培育遴選機制與流程，除建立證照制度外，並開始委外規劃辦理中小學校長養成班，實施模式相較以往大相逕庭，但因時間仍短，成效尚待考驗。

## 伍、理論與實務的比較分析

理論與實務是一體之兩面，組織領導人才的研究主題，已有相當豐富的理論成果，而台灣基層教育領導人才的培育，也有長久發展的經驗。本文關心的是，領導人才的理論成果，是否引導了教育實務應用的方向？另一方面，領導人才實務培訓與課程的規劃設計，是否與理論歸納之成果相契合？根據以上，擬就甄選制度、課程設計、科目內容以及培訓模式四主題，進行理論與實務觀點的比較分析。

### 一、甄選制度

甄選最主要的目的，在於選拔適合或具潛力的基層教育領導人才。在此觀點下，首先要面對的問題是，優秀的教育領導者應該具備那些條件？其次，教育領導者的角色與工作分析內涵是什麼？

本文初始曾對領導理論做了一些重點回顧，特質論的歸納證實了智慧、自信、活力、優越以及豐富的專業知識，與優秀領導者有一致的正相關；行為論的研究歸納，也強調高倡導高關懷、員工導向、團隊管理等領導行為對組織效能的促進有積極之影響；至於情境論的觀點，指涉了一個組織領導者如何通權達變，因應情境領導的能力需求；即使隱合理論的效力尚待檢驗，也帶來組織員工對領導者角色扮演與應有領導行為的啟示。易言之，甄選基層教育領導人才的方向應如上所述，選擇特質具備、領導行為適當以及通權達變的人才。

檢視現行甄選制度之流程，資績評分強調的是起跑點的平等，其結果與優秀領導人才選拔之目的不一定相關，例如年資長短。

其次是甄選的技術問題。資績評分是背景評量，筆試及口試皆屬專家判斷之形式，整套制度符合多元化評量之概念。然而，筆試數題申論，專業知能不易檢測，口試五分鐘，領導特質及領導行為不易判斷。歸結言之，整體甄選流程形式公平、簡單易行，但內涵粗糙，領導人才甄選的有效性仍待進一步檢驗。

### 二、課程設計

培訓課程設計的方向決定了培訓之科目及內容。領導理論的回顧，引導了培育課程設計應朝以下之方向：其一是培養優良領導人才之特質；其二是學習適當之領導行為；其三是熟練不同情境下的權變領導作為。

台北市的課程設計規劃基礎有三：卓越校長應具備的知能、現任校長的經驗以及受訓成員的需求。「知能」如作廣義解，則這個方向與理論相距不遠，但依此方向所建構出之科目領域（學校經營策略、教育資源、教育環境、學校組織、瞭解自己）卻與理論概念饒有落差。

例如：能夠脫穎而出參與培訓者盡皆出身基層且久經歷練，在此前提下，聘請不在基層的專家學者傳授諸如校務實習、學校行政、學校文化等課程是否適當，有

待商榷。其次，檢視所開科目，可以發現皆屬認知概念學習，並多為講演授課之方式，對於領導特質的培養、領導行為的學習、組織情境的判斷，恐皆難收學習之效。

至於台灣省國教研習會的課程設計則與理論方向背離更遠，四項培訓目標：

1. 涵養高尚品德及陶冶教育專業精神；2. 瞭解教育政策及熟諳教育專業新知；3. 研習教、訓、總及輔導工作知能；4. 提昇學校行政效能。除了專業知識為優秀領導者之必要條件外，其餘皆與領導相關研究成果之結論不相契合。而據此目標延伸設計之六大領域課程（博雅素養、國民教育政策、教育專業知能、學校行政理論與實務、休閒活動、綜合活動），顯然也不符合優秀領導人才培訓內涵的要求。

綜合以上，所謂中小學校長之培訓課程，實不符培訓目標之所需，反倒類近實習教師的研習課程。

### 三、科目內容

科目內容來自於課程規劃之方向，課程規劃之方向則來自於培訓目標之引導。台北市依其培訓課程五大領域（學校經營策略、教育資源、教育環境、學校組織、瞭解自己）排定科目，台灣省則依其六大領域（博雅素養、國民教育政策、教育專業知能、學校行政理論與實務、休閒活動、綜合活動）排定學習課程，二者皆有數十門之多。

就領導理論與實務之科目內容加以比較，可以發現，由於課程設計方向已與理論方向有偏差，實質科目內容亦與理論歸納不相符合。

此外，台北市科目內容之規劃，是從卓越校長應具之知能為課程發展之起點，因此即使科目內容不盡理想，亦大致符合原先規劃之內涵。

至於台灣省所開設之科目內容，不只偏離領導理論研究成果之方向，甚至與其領域範圍不相一致。就前者言，「國民教育政策」、「博雅素養」、「休閒活動」、「綜合活動」之課程，事實上都與優秀教育領導人才所須學習之專業知能關係不大。如果參與培訓者對國民教育政策尚不了解，只是凸顯了前段甄選過程缺乏效度而已。至於博雅素養的培訓並非領導人才培訓目標的主軸，更不是短期培訓所可獲致的目標。其次，「教育專業知能」領域所開設之科目，不只對領導者的特質涵養與領導行為學習幫助不大，稱為教育專業知能都覺相當勉強。「學校行政理論與實務」領域所開設之內容則實務多於理論，並缺乏體系。

### 四、培訓模式

培訓模式的理論與實務比較有兩個重點。一是上層培訓架構；二是課程活動的實施方式。

「準備—職前訓練—實習—導入教育—在職訓練」是培訓中小學校長的基本架構，在完成整個培訓進程之後才是遴聘任用的適當時機。以此架構檢視目前中小學校長培訓制度，可以發現現行制度只重視職前訓練的缺失。

再就課程活動的實施方式看，環境、師資以及學習活動的進行方式是值得探討的重點。境教對領導人才的養成有其功能，以此角度檢視，北市教師中心及省國教

研習會之培訓環境尚稱理想，至於下放各縣轄市之後，則上下落差更大。師資問題則更有討論之空間，就領導人才的培育流程看，課程架構建立之後，宜先進行科目內容之編定，再依科目內容特性進行學習活動之設計，最後再尋找適當師資。依此原則檢視，北市、台灣省兩地皆有改進之空間。

課程活動的實施方式也是培訓制度成功的重要因素，多元、生動而且配合課程的活動進行設計，才能收到預期之培訓效果。台北市及台灣省之培訓活動設計標榜多元，實際上則以講授為多，亦不符培訓目標的需要。

## 陸、討論與建議

相關領導理論的研究成果皆是研究歸納演繹後的智慧結晶。立基此一前提，中小學校長之甄選與培訓，理應依循理論成果的引導，進行培育制度設計、人才甄選、課程設計以及教學活動之進行，並在實務運作檢驗中，檢討應用上的限制，調整理論與實務的落差，以作為修正理論之依據。根據以上，討論四大主題如下：

### 一、領導理論與實務應用之落差

領導理論的研究發展已有相當長遠的歷史。特質論、行為論、情境論以及尚在發展中的隱合理論等，都為領導人才的培育提供了參照的方向。其次，領導人才的評選方法之諸多研究成果，也提供了甄選人才良好方法的重要憑藉。然而，證諸台灣歷史悠久的教育人才培育制度，卻鮮少將之於實務上應用，以致於甄選程序為求經濟有效、形式公平，過程粗糙，難以顧及培訓目標及甄選效度。

歸納理論與實務落差之原因，三個主要方向：其一是決策者對於領導人才的培育理論缺乏認知，以致於無法融入培育政策中；其二是缺乏理論於實務應用之實證研究，以致無法提供有效改進之證據；其三是東西方文化差異之影響，以致於許多理論的移植應用遇到障礙。上述何種因素之詮釋顯著，有待進一步的分析研究加以證實。

### 二、中小學校長的甄選

教育領導人才的甄選，其受重視程度最為凸顯，因為對參與者來說成敗立見。至於效度是否經得起考驗，則較受忽略，因為時間久遠且判定困難。此一詮釋角度亦普見於甄選方法的選擇上，因為如此，所以大部份的評論很少研究如何應用多元評量的概念以組合較佳的甄選模式，或者是改進特定的評選方法以增進甄選的效度。

實際上，目前的資績評比、筆試及口試之甄選方式行之有年，社會公信力有之但並不代表具有甄選人才的效度，資績評比最能表示背景與經驗，但理論顯示背景與經驗從來不是優秀領導人才的重要條件。筆試是屬專家判斷的一種，其應用其實相當廣泛，用之人格測驗可，專業知能檢測亦可。中小學校長的甄選制度類似文字測驗，但文字測驗結果要成為優秀領導人才的判斷依據，可能會背離事實甚遠。因為優秀領導人才所表現出的高倡導、高關懷、人際關係導向等領導作為，是缺少表情的文字所難以詮釋的，何況是簡單的四道申論題。至於專家判斷的口試則更加冒

險，何者為「專家」的判斷本身即存有許多的問號，「專家」短暫口考之後的判斷結論則有更多的疑問。

許多組織領導人才的選拔，筆試已漸受揚棄，口試則有更加嚴謹的規範與設計。教育領導人才的甄選，是否檢討或改善現有方式，有進一步研究之必要。

### 三、中小學校長的培訓課程

課程是人才培訓成敗的靈魂，課程的規劃應有其後設之理論基礎，並建立嚴謹的設計程序，才能有效達成人才培訓之目標。北高及台灣省，基層教育領導人才的培訓目標及要求應是一致的，此可從中小學校長之交流管道證實。然而，證之現況，不同培訓機構，其培訓目標、模式及課程等，皆莫衷一是，落差頗大，城鄉地域或個別差異的理由難以周延解釋。究其原因，在於欠缺理論及課程設計架構之引導，以致於各行其是；其次，缺乏相關主題系統性的本土研究成果，也無法為培訓課程建立基本架構。

培訓課程與領導理論的落差，模糊了教育領導人才培訓之焦點，因此而開設之科目師資也無法符合預期，所謂中小學校長之培訓課程，並不符培訓目標之所需。除此之外，實務課程比例高，亦不符領導人才培訓之要旨，因出身基層之受訓者，實務經驗之具備應是參與甄選的必要條件，是屬基礎知能，而非領導知能。準此，目前中小學校長之訓練課程皆有重新研究討論之必要。

### 四、中小學校長的培訓模式

組織人員培訓是一個嚴謹的歷程。即使目前台灣中小學校長之培訓模式已具制度，實際上只是職前訓練而已，實習徒具形式，沒有導入教育，亦乏在職訓練。如果要落實領導人才的培育目標，建立適合且體系周延的培訓模式應為前提。其次，目前各縣市已自行擔負培訓之責任，但衡量現實環境，可以說資源短缺，條件缺乏，成效有待評估。

綜合以上理論回顧、文獻分析與比較討論後，提出建議如下：

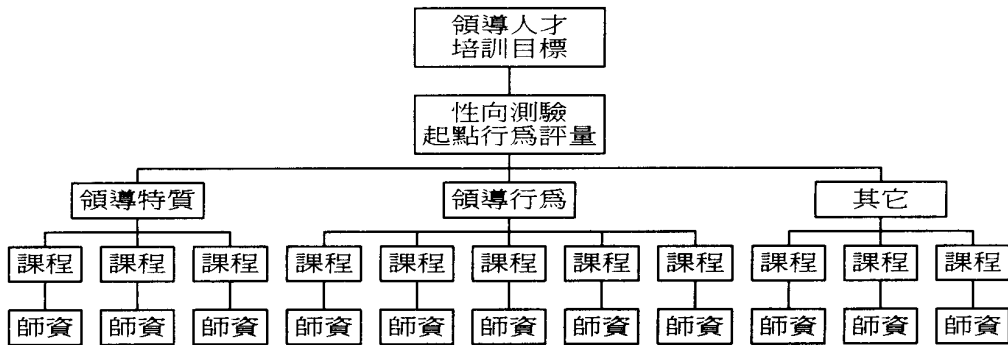
#### (一) 建立甄選、培訓、遴任與評鑑之完整制度

現行中小學校長培育制度尚欠周延。因此，建立「準備—職前訓練—實習—導入教育—在職訓練」的完整培育制度是必要的。肯定以上前提，則需要耗費較大資源與人力，據此，目前責成各縣市自行培訓或委訓之方式並不恰當。建議由教育部統籌規劃，集中資源，完整設計，建立一套完整的教育領導人才培育制度，結合相關組織人力資源，以培育優良之教育領導人才。

#### (二) 培訓課程之規劃設計

目前中小學校長培訓課程並不符合培訓目標。因此，依循領導理論研究成果之方向，結合現實條件情境之需要，規劃教育領導人才培訓課程是屬必要。其次，為明個別差異輔導之需要，應先進行性向測驗及起點行為等之評量，以取得培訓落實之起跑點。再次則確立培訓課程之領域範疇，並系統性的規劃學習課程，之後並邀請師資進行教學及實施評鑑。試擬中小學校長培訓課程設計架構如下。

圖一 國民中小學校長培訓課程基礎架構



### 三、現行各縣市甄選制度的改進

現行中小學校長甄選方式只具形式公平之優點，但內涵粗糙，有效性值得檢討。因此，應著手改進甄選之方法與技術，方向有二：其一是有效多元評量方法的建立，研究各種人才評選方法在教育領導人才甄選制度上的應用範圍與限制，並擇取適當之方法與技術，重新組合設計甄選模式。其二是各種評選方法的分析與應用，例如專家判斷中筆試及口試方法之檢討，程序及技術之分析與設計。

### 四、現任校長領導表現之有效評核

情境理論之預設，領導風格與效能必須依據情境而定。準此，設若時光推移，環境變遷，校長領導表現之良窳亦應重加評核。因此，建構體系完整之校長領導表現指標，組織校長領導表現評核小組，實施定期、客觀、公平而有效的評鑑，不啻為確保中小學校長永遠優秀卓越之重要關鍵。

### 五、持續進行相關主題研究

根據上述建議，甄選方法、培育制度、培育課程等相關主題皆有再行討論研究之空間。據此，相關主題的實證研究是未來需要繼續探討與研究之方向，研究成果不僅可以拉進理論與實務之落差，並可作為未來建立基層教育領導人才培育制度、規劃培訓課程與改進甄選方法之參考，進而提升中小學校長之培育績效。

# 國民中小學校長甄選、儲訓、任用 制度之探討

陳文彥

南投縣教育局長

## 摘要

自從精省之後，國民中小學校長的甄選、儲訓與派任轉由縣市政府自行辦理。縣市政府則依其需求訂定甄選名額、儲訓及遴選方式，尤其在推動教改的同時，在在成爲眾所矚目的焦點。不可諱言，校長的良窳攸關一個學校的辦學績效、教學品質與學生學習成果的表現，以及組織文化與氣氛的營造，團隊共識的凝聚，教育目標與學校願景的達成與否。因此，校長甄選的過程必須嚴格遵守公平、公正、公開及業務保密的基本原則，希望能夠透過嚴謹的甄選與儲訓的過程爲國家舉才，培植優質的校長，奠定校長具備行政領導與政策執行的能力、共同用心努力推動回歸教育本質的改革理想。並以人性化的態度，適切性的考量，辦理校長遴選、聘任或調動，讓校長在穩定、尊重、安全的環境中安心辦學。教育工作再現蓬勃生機，將指日可待。

關鍵詞：校長甄選、儲訓、任用

## 壹、前言

自從民國八十七年十二月二十日精省之後，原國民中小學校長的甄選與派任作業由教育部中部辦公室（前省教育廳）移至縣市政府辦理。除台北市與高雄市自八十七年起試辦甄選業務外，部分縣市政府則自民國八十八年起陸續依據「國民中小學校長主任教師甄選儲訓遷調及介聘辦法」及參考縣市國民中小學校長需求的人數

訂定錄取名額，首開縣市政府各自甄選、儲訓及遴用國民中小學校長的先例，也將校長甄選的制度推向前所未有的境地。

隨著教育鬆綁與民主開放的鼓舞，各縣市因其對校長甄選制度不同的認知與用人理念，而有不同的甄選作法，例如(1)擴充甄選名額，以大量儲備候用校長及數人角逐一校的方式遴選之，任期四年；(2)循前省教育廳往例甄選一定需求的名額，儲訓後依成績聘任之，任期沒有明顯年限，大致上仍依偏遠地區一任三年，一般地區一任四年為調動參考。尤其在配合推動教改工作之後，甄選方式、儲訓課程及遴選作業在在成為眾所矚目的焦點與發表「異」見的議題，甚至對甄選或遴選的方式有一定的期望。

## 貳、校長角色的定位

西諺有云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」(As is the principal, so is the school.)，說明校長的人格特質、領導模式與辦學理念，影響學校的組織文化、學校氣氛與辦學績效，校長對學校的發展與學校型態的表現有深遠的影響，其舉足輕重的地位亦可見一斑。因此身歷民主開放與教育改革浪潮中的學校經營者（校長）應該具備行政領導與政策執行的能力、教學領導與課程發展的能力，以及推動與實踐終身學習的能力，茲將其內涵分述於後：

### 一、行政領導與政策執行的能力

#### (一) 就行政架構而言

校長必須熟悉教務、訓導、總務、輔導各處室的工作內容，有效領導處室之間相輔相成，相得益彰，提升工作效能。

#### (二) 就組織運作而言

校長必須瞭解各家領導理論學說，善於融合使用權變領導、轉型領導、催化領導、文化領導、人性領導與全面品質管理，以高關懷、高倡導的方式鼓勵教師集思廣益、參與校務，凝聚團隊的意識，兼顧組織效能 (effectiveness) 與效率 (efficiency)，促使教師有意願 (commitment) 將個人目標與學校目標結合，達成教師自我實現與學校發展的目標。

#### (三) 就政策執行而言

校長要能充分瞭解教育法令與教育政策，規劃校務發展近程、中程與遠程的校務發展計畫，建立明確發展的教育策略與教育目標，並透過教師的共識研擬學校願景，領導組織成員循序漸進，發揮團體動能，完成執行政策的任務，達成共同的教育願景。

### 二、教學領導與課程發展的能力

學校事務分為行政與教學兩大主軸，其中又應以教學為主，行政為輔。行政是推動學校教育的手段，教學才是學校教育的目的，透過行政支援教學及各項事務的充分配合與運作，促使教學順利進行以達成教育目標。尤其在教改方案定調之後，對校長的定位與期望更傾向是「積極的教學領導者」的角色。因此，校長不僅是行

政的領導者，更是教學的領導者已是無庸置疑。

校長必須能統合行政與教學，結合教師團隊的智慧形成學校願景與教學目標，有效領導教師同僚進行教學視導的工作，瞭解學生學習狀況與評量的結果，提供充分的教學資源以改善教學及提升品質，協調課程的規劃與發展，提供教師專業自主與發展的空間，營造溫馨的學習環境激發學生學習的動機與願意。校長要具有教學領導與課程發展的能力是未來必見的趨勢。

### 三、推動與實踐終身學習的能力

教育改革的目的在符應社會的需求，教育工作者要能掌握社會的脈動才能出奇制勝。尤其在回歸教育本質的教改呼聲中，校長身為學校主其事者，更需要具備終身學習的能力與修為，也才能帶領教師進入教育的專業、個人專門的學科，或者悠游於浩瀚的學涯之中，營造學習型組織，陶冶優質師資，培育莘莘學子具備「學會認知、學會作事、學會與人相處、學會自我發展」的主軸能力，以因應未來資訊與科技的高度發展，有能力適應不斷變遷的社會。

### 參、校長甄選的方式

校長甄選業務由縣市政府接手之後，所實施的型態和方式與前教育廳統一辦理時期大同小異，皆不外乎資格審查、筆試與口試。其人格特質、品德操守或融合與協調的能力很難從學經歷的審查、筆試或口試中清楚分辨。因此，在頒布教師法、修正國民教育法及教育基本法施行的同時，明定了教師及家長決策及參與的權力，並在「以學生為中心」的教育思潮中，校長強勢的教育專業領導形象備受期望，遴選制度乃應運而生。

### 肆、儲訓課程的安排

國民中小學候用校長儲訓時間大致為八至十週，除台北市與高雄市自行儲訓外，其餘各縣市聯合儲訓地點大致以國小部分在國家教育研究院（台北縣三峽鎮），國中則在行政院人事行政局地方行政研習中心（南投縣中興新村），也有部分縣市自行安排儲訓地點、方式與課程。各縣市自辦儲訓或聯合辦理儲訓，儲訓經費有由學員自己負擔的，也有由縣市籌措經費補助。

課程內容大致為當前國家教育政策、教育專業知能、學校行政理論與實務、課程與教學、資訊教育、教育法規、行政程序、木章訓練、參訪活動與行政實習等方面。其中仍以講述法居多，且理論多於實務。所有儲訓課程的安排無非是希望能奠定受訓學員成為一位稱職的校長的基本能力。

### 伍、參與遴選的省思

部分縣市校長甄選的作法以加倍錄取方式，儲備大量候用校長，一旦學校出缺，有意願的候用校長皆可送件參加遴選。學校則成立校長遴選委員會由教師代表、行政代表、學者代表、家長代表擔任委員負責遴選工作。從優質面來看，參與遴選的方式確實符合多元開放、民主參與的基調，以人才競爭的方式破除萬年校長

的迷思，建立校長的民意基礎且有利於校長辦學理念的推動與實現，以及響應教育改革多元化的發展。若從缺失的角度思考，由校內遴選委員會遴選校長難防政治力的介入，或有心人刻意操作，或造成學校次級團體的對立，或參與遴選的校長四處拜訪請託，甚至為打好人際基礎，做好公關，只會長袖善舞，不會專業辦學。又參與遴選的委員其素質及對教育專業或校長辦學理念的認知，有可能出現各說各話，南轅北轍的現象。其學校參與式的公開遴選存在的實質意義，直得探究與省思。

## 陸、南投縣甄選國民中小學校長的作法

南投縣國民中小學校長甄選已順利完成三期國中校長甄選，四期國小校長甄選作業，甄選簡章及甄選方式多依循教育廳統一辦理時的一般作業，茲將其辦法與程序分述於後：

### 一、成立甄選委員會

1. 審查甄選簡章
2. 辦理資格審查（初審）
3. 參加複審會議

### 二、成立試務工作委員會

1. 辦理報名作業
2. 一般考試相關事務

### 三、試務工作

1. 由縣長聘請專家學者擔任甄試委員負責筆試出題及口試工作。
2. 筆試當天早上由數位甄試委員當場命題，由縣長從命題中挑選四或五題作為筆試題目。
3. 製作試題紙的過程中，由政風室全程監看。
4. 所有進入闈場的人員包括縣長、甄試委員及場內工作人員皆禁止進出。
5. 試題紙製作完竣，清點、彌封後，由承辦試務人員隨同政風室人員以警車押送考試地點，由警察警戒直接進入考場。
6. 依一般公平、公正、公開及保密原則，依法辦理相關流程。

### 四、儲訓方式及課程安排

1. 第一期（89年）國中小校長
  - (1) 聯合其他縣市辦理；
  - (2) 國小在國家教育研究院（台北縣三峽鎮），國中在行政院人事行政局地方行政研習中心（南投縣中興新村）；
  - (3) 課程由研習所在地，即承辦單位安排；
  - (4) 經費由中部辦公室編列預算。
2. 第二期（90年）國小校長及第三期（91年）國中小校長
  - (1) 本縣自行辦理；
  - (2) 由教育局安排課程，設輔導校長二人；
  - (3) 在本縣教師中心（漳興國小）研習；
  - (4) 費用由學員自行負擔。

### 3. 第四期（92 年）國中小校長

- (1)聯合其他縣市辦理；
- (2)國小在國家教育研究院（台北縣三峽鎮），國中在行政院人事行政局地方行政研習中心（南投縣中興新村）；
- (3)課程由研習所在地，即承辦單位安排；
- (4)費用由學員自行負擔。

## 五、任用

1. 本縣採聘任制，由縣政府成立遴選委員會遴選，由縣長聘任之。
2. 建立倫理制度，首先考慮服務年資、辦學績效、調動意願、居家位置、及其他相關參考資料。
3. 建立穩定的遴選與調動制度，讓校長得以安心辦學。提供及鼓勵校長在職進修，增進行政領導與執行能力、教學領導與課程發展能力，以及營造學習型組織與終身學習的精神。

## 柒、對校長甄選方式的建議

南投縣舉辦三期國中校長及四期國小校長甄選作業，過程平和順利。但是其中勞心勞力的辛苦與壓力猶如「寒天飲冰雪，點滴在心頭」。尤其在經費上總是入不敷出，苦不堪言。茲針對甄選事宜提出兩項建議：

### 一、各縣市聯合辦理甄選作業

建議未來國中小校長甄選作業可以恢復民國 87 年甄選模式，由教育部中部辦公室主辦，分縣市錄取。或者由多個縣市聯合辦理，以統一命題，分縣市錄取，輪流主辦方式，辦理之。

### 二、聯合辦理儲訓業務

建議維持聯合儲訓方式，提供候用校長較多互相切磋琢磨、分享與學習的機會。

## 捌、結論

校長的良窳攸關一個學校的辦學績效、教學品質及學生學習成果的表現，以及組織文化與氣氛的營造，團隊共識的凝聚，教育目標與學校願景的達成與否。因此，校長甄選的過程必須嚴格遵守公平、公正、公開及業務保密的基本原則，希望能夠透過嚴謹的甄選過程為國家舉才，培植優質的國民中小學校長，共同用心努力推動回歸教育本質的改革理想，讓教師發揮專業自主的教學，讓學生在溫馨的環境中快樂學習及成長；期望在校長儲訓期間課程的安排能以奠定校長具備行政領導與政策執行的能力、教學領導與課程發展的能力，以及推動與實踐終身學習的能力等基礎能力，以期候用校長在接掌學校之後能夠得心應手，充分發揮教育專業，提升教育品質；最後以人性化的態度，適切性的考量，辦理校長遴選、聘任或調動工作，讓校長在穩定、尊重、安全的環境中安心辦學。教育工作再現蓬勃生機，將指日可待。

# 國中小校長遴聘如何從理想與 實際間取得平衡

吳錫勳

彰化縣教育局局長

關鍵詞：校長遴聘、政策執行、遴選委員會

## 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，綜理校務的權責，因此學校的制擘經營、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。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，讓教育的願景得以落實於教育現場中。然在縣市教育局有限的人力物力下，要規劃好一整套的校長養成計畫，實有其現實上難爲的一面，至於遴選與培訓的歷程，也因前所未有的經驗，往往在實際操作過程中，不停的檢討反思，期望在理想與實際間獲得一個平衡點，讓遴選制度的精神得以充分發揮。本文就縣教育局的立場談校長遴聘政策執行之問題，以提供討論之參考。

## 貳、校長遴聘政策的執行

國民中小學校長遴聘的教育政策，有其時代背景自民國八十八年八月實施以來迄今五年，當初因係倉促立法，地方政府從未有前例可循，相關配套措施亦復闕如，曾引起社會各界廣泛的關切與討論。國民中小學校長遴選聘用政策屬於一項創新性的政策，在地方實際執行過程中，發現其正面功能有：(一)保障適任校長、淘汰不適任校長、消除萬年校長的心態；(二)增進校長辦學績效，改善學校教育品質；(三)依學校辦學需求、爲學校遴聘到適才適所的校長；(四)增進家長參與學校事務的意

願；(五)有助於提昇校園民主；(六)增進教師參與學校事務的意願。然其初現的負面現象有：(一)校長尊嚴和士氣受到打擊；(二)校園選舉惡質文化層出不窮；(三)校長無法有效施展辦學理念；(四)校長過度重視公共關係；(五)家長會容易干預校務；(六)政治角力介入校長遴聘工作。面對這樣利弊互現的狀況，考驗縣市政府如何執行此項政策，以創三贏局面。

教育局在整個遴聘政策中所扮演的主要角色有：政策的執行者、學校與校長間的媒介者、行政程序的規劃者。故在整個遴選的前置作業，必須花很多心思謹慎規劃，如何兼顧當事者的權益，並達到遴選的目的，是作業中關注的焦點。

校長遴選聘用的程序，是由遴選委員會就公開徵選、儲訓之合格人員、任期屆滿之現職校長或曾任校長人員中遴選後聘任之。此種政策執行模式不是由中央政府或上級機關與首長主導，而是強調提供一個充分的自主空間和制度化的溝通管道，給予地方執行機關採行適當權宜措施的彈性空間，有效執行校長遴選聘用政策。

完整的校長遴選聘用程序應包括：(一)建立明確的遴選作業要點；(二)組成遴選委員會(三)公告校長缺額學校；(四)公開受理申請；(五)資格審查；(六)進行遴聘(七)決定校長人選；(八)聘用；(九)檢討。校長遴選的目標非常明確，就是要為學校選出適當的、優秀的、符合學校需求的校長人選，使其在校長職位上能發揮所長，因此執行的結果就是要達到這個目標。

### 一、遴選委員會組織

涵蓋召集人、委員人數、身分、委員之任期、續聘與遞補規定、保密義務與迴避等規定：

- (一) 召集人：包括縣市長、副縣市長、主任秘書、由縣長指派。今年本縣在縣長的指派下，以主任秘書為召集人。
- (二) 委員會人數及委員身分：本縣人數九人，依規定涵蓋行政人員代表、家長會代表、社會公正人士及專家學者。
- (三) 委員任期、續聘與遞補之規定：任期一年，可續聘，無遞補的規定。
- (四) 委員保密的義務：明文規定委員會或委員必須就遴選的有關過程，善盡保密義務。

### 二、遴聘作業規定

本縣的遴聘作業上，包括遴選校長之資格認定、繳交資料類型、遴選校長之相關限制（包括遴選學校數，選填志願等）、推薦校長候選人的規定，以及同一遴選作業之優先順序。都有詳盡的規定。

### 三、校長遴選過程

遴選過程的規定，主要有以下幾個層面：遴選方式、遴選標準、委員召開及議決方式、未獲遴聘者的處理方式等。

- (一) 遴聘方式：以書面審查及面談方式為之。
- (二) 遴選標準：考慮校長辦學績效，或是學校發展需求及特色，就申請者中選取最適人選。
- (三) 委員會召開及議決方式：本縣規定三分之二以上委員出席；出席委員一半以上人數議決。

(四) 未獲遴聘者的處理方式：出席學校無適當人選時，以督學或該校教務主任兼代。若因情況特殊，委員會得徵詢具有校長資格者之同意，依程序推薦為該校校長人選。

遴選程序方面，包括書面資料審查及新任校長審議。書面審查部分，除備妥相關證件外，尚針對參與遴選學校之經營理念與方案提出書面報告，委員會審議各國中小校長候選人前，邀請該校家長會、教師代表列席表達意見。遴選委員會完成出缺學校遴選工作，簽報縣長核定後公佈名單，並於之後統一布達交接。未遴聘之校長，依其意願及資格條件優先輔導轉任教學輔導人員、教學研究人員或其他職務。

中小學遴選委員會為縣市政府依具其遴選自治條例或要點所設立，而此自治法規有國民教育法第九條之明確授權，其屬於臨時性、偏向幕僚、合議制，以專業標準遴選校長之組織。故其在法源及行政程序上具有其正當性。然正當不一定合理，為了讓整個遴選政策落實在「擇優秀人才於最適位置」之概念，實有必要讓整個運作程序更符合人性需求。

## 參、遴聘政策執行的問題

根據陳寶山 (2002) 針對台北縣市參與國民中小學校長遴聘之標的團體十六位受訪者的訪談資料得到遴聘政策執行中，所出現的問題有遴選委員、遴選過程、教育視導、轉任機制、謠言黑函、校長分級權責不相符、配套措施等項目。

以個人在執行過程中的瞭解，做如下說明：

### 一、遴選委員方面

根據陳寶山的訪談資料，認為最有爭議的是「人」的問題，真的「人」也是執行政策者最困擾且最須慎重處理的問題。如何找到具專業素養又公正的人士，是遴選是否能成功的關鍵，然而，所謂的專業或公平，其實是非常主觀的且不易取得的共識。故在聘請委員的過程中，除了考慮成員代表性是否足夠外，並詳細考慮參與遴選的各個團體之人數及比例，不至於讓某個團體佔有絕大優勢的現象，儘量排除有偏袒一方的人士，並要求符合公務員迴避原則，當委員會成立後，則一定要相信其所具有的專業與公平。而為了讓家長和教師有公平陳述意見的機會，在委員會審議各國中小校長候選人前，邀請該校家長會、教師代表列席表達意見（此時校長候選人是不在場），期能廣泛聽取意見。

### 二、在遴選過程方面

為避免讓人有黑箱作業，遴選作業流程要明確公開。至於新舊校長混合遴選的不合理現象，其實在國民教育法施行細則第十二條中規定「現職校長經評鑑為績優者，應考慮優先予以遴聘」，故校長遴選還是有其順序，先辦理第一任屆滿但希望連任的校長遴選，再辦理第一任任滿但希望調校及第二任任滿的校長遴選，當然在遴選過程中對於辦學不佳的不適任校長，予以淘汰。現任校長遴選完成後，再辦理初次取得校長資格者的遴選程序。其實在很多研究中，舊的派任制度，在某種程度上仍是受肯定的。故執行者如何在法規之規範下尋求一個多贏的策略，是一個值得深思的方向。

### 三、在辦學績效評估方面

校長遴聘執行中，遴選委員會無法有效的獲得校長辦學績效的具體資料，在不瞭解候選校長的情況下做成決議，當然有其不夠周延之處，而因此有以校務評鑑的結果來作為遴選之參考之意見，然因參加評鑑之學校為數眾多，難免流於形式，且評鑑內容又不盡完善。故本縣也加強督學視導功能，讓督學提出對學校的建議做為參考，並在未來規劃一個校長辦學績效之評估系統。

### 四、在轉任機制方面

對「不適任的校長」當然不能姑息養奸，造成教育發展的絆腳石。然而，「不適任」除了因工作不利外，其實未嘗不是因為「放錯位置」讓其能力不能充分發揮。所以，除了考慮學校的立場外，針對校長部分，個人認為應用企業界的「不適任原則」，在遴選前建立抉擇機制，讓好校長繼續做校長，不適任的校長能夠平心靜氣面對不適任原理，衡量本身的條件，做參加遴選、轉任他職、回任教師或提前退休的審慎抉擇。

### 五、在謠言黑函方面

前已提到遴選政策的負面現象，由於遴選校長的激烈競爭，讓有些人為了捍衛自己的權益，而做出不恰當的攻擊行為—黑函謠言。其實，這樣的行徑是我們所不樂見的，因此建立黑函查證規範有其必要性，凡是不具名無明確證據之黑函或謠言不予處理，除了廣泛蒐集資訊作為審議參考，對當事人之不利指陳，一定要審慎求證，並瞭解當事人的處境，給予適當的處理。對當事人之惡意攻擊，應予以澄清，鼓舞校長士氣。至於校長私領域的部分，只要不與其校長職務相衝突的，遴選委員會實在沒有必要因此去審判校長。

### 六、在校長歷練方面

「重視校長的培育歷程比遴選重要」，讓每位校長都具備多種能力，不但能勝任工作，且能符合學校之需求，適才適所是個人努力的目標。至於，新手是否適合掌理大學校，則是見仁見智的說法，當然經驗的傳承與智慧的累積，是行政技巧純熟的基礎，然而新任校長，有時反而可以突破舊有巢臼而有一番新的作為。

### 七、在權責調整方面

權責相符是許多校長的期待，希望有多少權力就負擔多少責任。這要看從哪個角度，法律規範下的權益，校長當然可以充分利用，至於家長會或教師會的部分，其實完全要靠校長的智慧與溝通能力去化解，如果校長處處以法職權要人就範，而不審視自己的作為是否合情合理，即令在合法的程序下，還是有其不妥。當然，大環境裡對於校長的要求或許高於對家長或老師的牽制，讓校長處處受到限制，無法依照學校需求調整人士與經費，然而隨著社會的變動，有些作為也有調整，或許腳步不夠快，但校長也要破除自身思維上的迷思，才能堅持自己當初為何想當校長的理想。

## 肆、結語

國民中小學校長遴聘制度主要在透過民主化的程序，以公平客觀的方法為學校

尋找最適合的校長，也為校長選擇一間符合其能力與辦學理念的學校、實施至今，當然尚存有一些模糊、不確定的灰色地帶，這些不論是否為主觀行政機關之「裁量餘地」，還是急於建構出一套遴選的正當程序，其實都是考量法規民主參與之立法過程；公正、代表性充分之委員組合；謹守保密、迴避之規定；遴選作業程序之嚴謹規定，包括多元的遴選方式、基於共識之遴選標準、陳述意見之機會，然每一個階段都合乎正當程序，則是否代表一切已就緒完備呢？其實如何在理想與現實中取得一個平衡點，才是政策落實的基調。

## 參考文獻

教育部（1999）。「國民教育法施行細則修正條文」，台北：教育部，民國 88 年。

<?xml:namespace prefix = o ns = "urn:schemas-microsoft-com:office:office" />

教育部（1999）。「國民教育法修正條文」，台北：教育部，民國 88 年。

陳寶山（2002）。學校行政雙月刊—國民中小學校長遴聘政策執行評析，19，29-42。

# 教育變革下的國民中小學校長 培訓遴選制度之評析與建議

林進丁

台中市西區忠孝國民小學校長

## 摘要

民國八十八年二月國民教育法修訂後，舊有甄選制度下的校長，受其衝擊相當的大，許多制度面的變革及配套措施的欠缺，造成社會對國民中小學校長的培訓、候用及遴選產生莫大的歧見，這對教育是益或不利，實有探討的必要。

本文除從目前國民中小學校長的培訓與候用方式，提出個人的觀點及建議外，並對目前校長的遴選辦法中，產生的缺失加以評析，並提出建議，希望對現有制度有所補強，期望在公平、公正及倫理兼顧下，被遴選出來的人選，是位合適且優質的好校長。

關鍵詞：校長、甄選制度、校長培訓、校長候用、校長遴選辦法

## 壹、前言

時序已進入二十一世紀多元開放的價值體系，社會環境急遽丕變，價值多元的觀點以打破單一價值的論定；再加上教育改革浪潮衝擊著校園，校園文化、教育制度相繼受到席捲，身處一校之長的領航者，對學校校務的發展與成效，影響甚為深遠。過去校長具有崇高的社會地位，在校園中是為老師的榜樣，學生的崇敬對象，在社會中深受社區及學生家長的敬重。然而在教育改革如火如荼展開之際，許多新的思潮與觀點，不斷衝擊舊有體制，尤其民國八十八年二月國民教育法修訂後，對舊有甄選制度下的校長衝擊最大，似乎舊制度下的校長，已經不能滿足程序上及專

業上的需求。因此，校長培訓遴選制度變革，身受教育界及學生家長的重視，期望能為自己的學校找尋一位合適且優秀的校長，畢竟有優秀校長，才會有優質的學校。

然而，新制國民中小學校長遴選制度已經經過四年的淬煉，其中歷經風風雨雨，不斷的修正，究竟新制度的運作，對國民教育的發展、學校校長辦學的績效，是否產生了實值的效益？還是只是順應教改的口號虛應故事？實在有探討或檢討的必要，今以實際擔任校長職務者，就個人觀點並參酌其他校長的意見，提出以下對國民中小學校長培訓遴選制度的看法與建議。

## 貳、國民中小學校長的培訓與候用

過去國民中小學校長的培訓，其途徑乃經由年資及資格積分的初選，符合資格者方可參加考試，考試及格參加儲訓合格者列冊候用，於學校出缺時分發派任。此項校長的培訓與候用，雖能促使候用校長具備行政資歷經驗及有效率地推展校務的能力，其甄選的過程也較公平公開，但由於一試定終生，常被批為不具民意，不符合民主社會發展的「萬年校長」，所以整個校長培訓方式必需加以檢討。因此，建議：

1. 放寬甄試初選標準（如基本積分），使有志於校長職務的主任有甄試的機會。
2. 擴增培訓人員比例（視各縣市校長的需求），使校長遴選人員儲備足夠。
3. 建請師範院校或國民教育研究院開設校長儲訓班，修習一定學分，使進修成員（含一般不具行政經驗的敬業教師）於儲訓後具備甄試校長資格。
4. 對表現績優，經學校或學校教師會推薦，教育局或教授審核通過之特殊個案教師，使其具有校長甄試資格，有參與校長甄試機會。

## 參、國民中小學校長遴選辦法的評析與建議

現階段國民中小學校長之遴選任用，台灣省各縣市及台北市、高雄市皆採用兩階段遴選方式：第一階段係採用甄選的方式；第二階段則採用遴選方式，由各縣市訂定之校長遴選辦法遴選出，再送由縣市長核定，其任期以四年一任，至多可連任一次。雖然各縣市所訂出之遴選辦法各有異同，各具特色，但卻造成諸多爭議與疑慮，甚而演變出一些教育亂象，實令人扼腕，今就遴選辦法之內容提出一些看法與建議，冀望對校長的遴選制度有所助益：

### （一）明確訂定各縣市遴選校長辦法之名稱，提升法規位階

依文獻相關資料可知，目前各縣市校長遴選辦法之名稱，有自治條例、作業要點、暫行要點、作業辦法、設置辦法、甄選儲訓遴聘實施要點等，除自治條例外，其法規位階普遍偏低，希望國民教育法修訂時，能給予正其名。因此，建議明定各縣市以自治條例的法規名稱正其名。

### （二）明確訂定遴選組織成員的人數、身分類別，使其符合代表性

目前各縣市遴選組織成員的代表性涵蓋範圍相當廣，其成員的人數從五人至十五人不等，其身分類別有家長會代表、縣市家長協會代表、家長代表、縣市教師會

代表、教師團體代表、教師代表、專家學者代表、校長代表、退休校長代表、縣市政府代表、教育局主管以上人員等，由於其代表性及位階、素質不一，易造成遴選過程中的惡質文化與對被遴選校長的不尊重、不公平。況且若遴選名稱的確定（自治條例），若再有民意代表的介入，那更增加了遴選過程的複雜性，這是我們所不願樂見的。因此，建議：

1. 遴選組織成員的人數為顧及代表性，以十三至十五人較適宜（單數）。
2. 明定不同身分類別委員人數及代表範圍。
3. 為維護遴選之公平性，學校教師會與學校家長會代表宜以列席方式，表達學校之需求與期望，避免遴選時之主導或不必要之衝突。若學校教師會與家長會代表必須參與遴選票決時，也應對其言論有所規範，使其意見能代表遴選學校需求與意願為妥，斷不能以個人意見為意見。
4. 縣市教師會、家長協會、校長協會代表宜由各團體推薦代表名額的二至三倍人數，由縣市長遴聘之，以避免代表人員的重覆。

### （三）宜訂定校長遴選作業之優先順序，重視校長倫理

在一般的教師及家長族群的呼聲中，我們了解各校都希望找到最優秀、最適任的校長，不過從近四年來的文獻資料中發現，新任校長由於辦學經驗的不足（非辦學能力不足），往往對學校許多問題處理不是很順暢，尤其是初任大型學校校長時，更令人棘手，特別是大型學校大都是一個區域的中心學校，其資歷淺的校長又如何領導區域的各校教育事宜，這對他而言是一件痛苦的事，同時也破壞了校長間的倫理與情感。況且資歷深的校長也不乏辦學績優之校長，因此，建議：

1. 遴選時分二次遴選，首先進行任期屆滿校長連任之遴選及異動作業（需聽取連任學校或異動學校教師會代表及家長會代表之意見，對辦學不力之校長也可提出異議），然後再進行校長出缺學校之遴選作業。
2. 對新設學校籌備校長之遴聘方式，應顧及籌備校長之意願，不受任期屆滿之限制（籌備校長不宜以第一任未滿，即委託籌備）。

### （四）對連任之校長應修法或從寬解釋，於第二任屆滿兩年後可提出遴選

由於國民教育法第九條規定「校長應專任並採任期制」，其美意是希望校長於受聘後，能專心戮力於校務之規劃與執行，實不宜於任期中再參加遴選。然事實上，卻造成了遴選機會之不公（辦學績優任期屆滿之校長，無法參與遴選之窘境）與對少數縣市學校數不多之縣市，對人事運作之困難；同時也會造成大型學校無現任校長遴聘（因任期未屆滿不得遴選），只得遴聘初任校長之現象，因此，基於實際作業之需要，建議對連任之校長，應修法或從寬解釋於第二任屆滿兩年後（事實上連任的校長已再連任的學校服務了六年了），可提出遴選。

### （五）妥適安排未獲遴聘之現職校長出路及建立申訴制度

我國大專院校之校長必須是具有教授資格，其任期屆滿回任教授是理所當然不足為怪之事，因為教授之地位，在社會認同度及學生或家長之肯定度，有其崇高之專業地位。然而，國中小之校長任期屆滿回任教師，其專業地位就不如教授囉，在社會及家長或學生認同及肯定度上，一般被認為是被降級或犯了過錯才回任教師，

尤其國小階段之學生，更難以解釋為何以前尊稱的校長，現在卻回任教師，實在是情何以堪？依據國民教育法第九條之規定，「國民中小學校長任期屆滿得回任教師」，這從文獻資料發現，現今國中小校長回任教師者至今只有 8 人，不過大部份卻於五十五歲屆滿或未滿五十五歲即提前辦理退休（原因何在），這實在是政府培育校長人才之一大損失。因此，建議：

1. 國民中小學教師分級制應早日規劃實施，並規定未獲遴聘之校長能回任分級制之高級教師，以感謝對其教育之貢獻；同時並限定將來校長之資格，必須是具高級教師資格（如同大專院校之校長），以消除校長與教師職位之鴻溝。
2. 目前國中小教師分級制尚未實施，對校長回任教師，應由教育局主動安排為他校教師（除非自願留在本校），或借調局內擔任輔導及教學研究人員，或擔任臨時督學。
3. 應建立申訴制度，使因不確定因素或因行政疏失造成的失誤，以致影響其未獲遴選之校長有申訴補救之機會。

#### （六）建立校長辦學績效評鑑制度，慎選績效評鑑人員

依國民教育法實施細則第十二條規定，現職校長經評鑑績效優良者應考量優先予以遴聘。然而有些縣市卻把校長辦學績效評鑑與校務評鑑劃上等號，以校務評鑑的結果當作校長辦學績效評鑑，其實有些校務評鑑指標與校長辦學績效是毫無相關的。校務評鑑的目的在於評量學校辦學成效，診斷學校校務發展狀況，並提供處方，改進學校校務之運作，使符合教育之理念與社區家長之需求。而校長辦學績效評鑑的指標，應著重在校長對政策的配合與執行力、行政管理溝通的能力、教學與課程領導能力、個人品德操守、專業素養、人際與公共關係等，以及伴隨校長辦學的整體績效與表現。因此，建議：

1. 應明定校長辦學績效評鑑指標，不可與校務評鑑混為一談，除非校務評鑑的部分內容能涵蓋校長辦學的績效。
2. 慎選績效評鑑人員，對評鑑結果應配合督學的平時考核，並重視督學的反應意見，以建立一個公平客觀的評鑑制度。

## 肆、結語

教育是百年樹人的工作，校長是學校教育的領航者，有怎樣的校長，就有怎樣的學校，可見校長在學校的重要性是不容忽視的。現今國民中小學校長的遴選已將我國教育行政與學校行政推向一個新的民主大道，能為學校選擇理想、適當的校長，是學校教師與學生家長的期望。不過在當今制度設計下，校長以漸行成一個有責無權的弱勢者，在校擔負的責任是何其重，上級長官、學校教師、校務運作及學生家長所給予的壓力是何其多，能適時的給予遴選校長的尊重與關懷，建立一個公平、公開有效的遴選制度，是對校長的一個合理待遇，冀望我國國民中小校長培訓遴選的制度，是一個合理、合乎人性的機制，而不是引爆校長與學校教師、學生家長之間的衝突，造成令人遺憾的惡質文化。

# 九年一貫課程健步走

羅英豪

宜蘭縣中華國中校長

## 摘要

九年一貫課程開始實施，學校同仁對於眾說紛紜的新課程，產生了極大的疑慮和困擾，不知要從何做起？於是由校長和行政人員研讀各種有關九年一貫實驗成功學校的實例報告，並與學校課程發展委員會（以下簡稱課發會）共同討論。提出幾個具體的作法：一、建構學校願景與學校教育目標；二、建立領域對話機制；三、辦理校內產出型之研習進修；四、教師教學檔案之整理；五、領域能力指標之研讀；六、教師教學計畫之擬定；七、學生多元評量之採行；八、教師教學自我評鑑；九、安排教學觀摩。再以民主參與的方式集合教師與家長意見，最後由學校課程發展委員會蒐集各方資料討論定案。本校經過一年的實驗，從猶豫焦慮到迷惑徬徨；再經過系統反思到重新出發，現在已經逐漸上路，而且越走越穩。

關鍵詞：統整教學、協同教學、合科教學

自九十學年度起九年一貫課程在國中開始進行實驗，課程及教材則是沿用舊制，然而教學方法和實驗方式必須採用新制的九年一貫課程精神來實施，學校開始為如何推動新的課程教學而煞費苦心、多方請教，首先是透過觀摩研習的方式，開始逐步進行，實施至今已經略有所得。以下僅就本校在實驗九年一貫課程的過程中，全體教職員如何全心投入實施的歷程作一番紀實。

## 壹、迷惑與茫然

當教育部倉促宣布，九十學年度將全面實施九年一貫課程的實驗工作，由於此一課程改革，過去沒有先例可循，因此各校乃自行找尋專家學者來校演講，但是所有的教授都是各自一把號，各吹各的調，從他們空洞的理論中難以落實在教學現場，甚且彼此意見非常分歧和矛盾，使得學校教師對於九年一貫課程理念仍是一頭霧水，不知該如何實踐？

既然高談理論的教授不能為老師增能，於是轉而禮聘在學校實務上有成功經驗的「它校團隊」來現身說法（楊志能，民 89。李惠銘，民 90，頁 50-54），當他們渾身解數把自己學校成長的過程賣力地推銷之後，同仁們更陷入了茫然之中，因為別校的時空環境與本校完全不同，移植其作法的可能性不高，看來自己的道路還是得由自己開創。綜合學者專家與它校學習團隊所提出來的作法，有幾點存在的問題令人困惑，茲舉以下問題加以說明：（教育部 a，民 91，頁 51-150）

### 一、研習止於理論的闡述

為了新課程的試驗，學校辦理了許多的研習，學者專家大都在說明課程與教材的精義；教學方法的改進；班級經營的重要；多元評量的實施，這些理論的闡述流於說教，對於關心教學實務的老師助力有限。

### 二、大拜拜形式的主題統整教學

有些學校標榜自己學校九年一貫課程，重視各科統整，而且每月一個主題，全校課程圍繞在這一主題框架之下，老師不眠不休的設計學習單，學生快樂的學習過之後，卻不知是否符合能力指標，這種大拜拜式的主題統整教學，學習的品質著實令人憂心。

### 三、誤認協同教學就是同地同時教學

九年一貫課程原本強調，教師彼此間視課程發展及教材的需要而進行合科的協同教學，其方式有課前的協同、課程中的協同與課後的協同。然而多數教育人員誤以為讓老師同時、同地在一起進行教學就是協同，於是強要老師在一起教學，而形成教學干擾，失去協同教學的意義。

### 四、強人所難的合科包課教學

只談理論的教授他們沒有實際進入教學現場，所談理論也就只能不切實際的打高空。過去國中師資的養成，都是以分科專業化方式培育，而九年一貫課程把原有 18 個學科整合成七大領域，使得社會、自然與生活科技、體育健康、人文藝術、綜合活動等領域都必須合科教學，尤其教科書的編排採各科教材混合序列，於是造成原有專業科目教師需要包課教他不熟悉、不專精的教材，實在是強人所難，教師們都苦不堪言。

### 五、望之卻步的自編學校本位教材

本縣開始實施九年一貫課程的實驗工作，各校紛紛進行研發學校本位教材，而

教師專業素養不足，許多小學校於研發一段時日之後，都因為老師們限於時間和精力、腦力的不足，而有心勞力瘁之嘆。雖然它校的本位教材聽來心動，但是卻很難複製或加以採用，因此只要談到編寫學校本位教材，老師們都望之卻步。

## 六、繁雜而抽象的能力指標

九年一貫課程的目標是以達成學生生活適應的十大能力指標為主，而其具體的實踐項目，就是要轉化為各領域所列舉的能力指標細目。然而教師看到如此錯綜複雜且抽象的能力指標，已經退避三舍，連來校演講的教授也都頻頻批評和避之不談，遑論要教師引用此一難以解讀的能力指標了。

## 七、俯拾皆是的學習單

凡是講授九年一貫課程的教授或團隊，都一再闡述老師應自訂教學計畫，並隨時給學生進行評量，其採用方式多為學習單，甚至學生回家作業也以學習單代替。由於氾濫的學習單造成學生疲於應付，家長也為學生的學習單耗時費力、叫苦連天，不料學習單竟成為學生和家長揮之不去的夢魘。

## 貳、反思與突破

新課程經過了前面一段的學習摸索期之後，學校同仁對於眾說紛紜的九年一貫課程，產生了極大的疑慮和困擾，不知應從何做起？於是校長與行政人員開始研讀各種有關九年一貫實驗成功學校的實例報告，並與學校課程發展委員會（以下簡稱課發會）共同討論。在確立學校教育目標之後，首先以民主參與的方式推出「學校願景」，在集合全校教師討論後，並將相關問卷經由家長填答後回收統計，再由學校課程發展委員會蒐集各方資料討論定案。

針對先前九年一貫課程實施的疑點，也開始提出以下幾個具體的作法：

### 一、建構學校願景與學校教育目標

九年一貫課程既然有別於過去的課程，其中非常核心的部分就是學校到底要培養怎樣的孩子？那就是學生未來的圖像。為了能夠達到這樣一個理想，首先思考學校現有的條件，以及未來發展的方向，於是採取民主參與的方式推出學校願景。本校學校願景於九十學年度由課發會，經過多次討論後研製成「中華民國實施九年一貫課程學校願景與教育目標問卷」，並於全校家長座談會中讓家長填答，共回收四百多份問卷，經過統計重要項目後，再提到課發會中討論定案，再經由期末校務會議討論通過。（詳附件一）

（一）學校願景：快樂、感恩、健康、成長。

（二）學校教育目標：

1. 培養合作負責的精神。
2. 啟發創造進步的能力。
3. 涵育鄉土情、國際觀的情感。
4. 發展人文藝術的教育。

（三）教師圖像：

1. 能樂在教學。
2. 不斷進修成長。
3. 能個別化、適性化教學、多元化教學。
4. 加強親師溝通。

#### (四) 學生圖像：

1. 快樂學習。
2. 健康成長。
3. 常存感恩心。
4. 具人文素養。

## 二、建立領域對話機制

過去教師教學習於在自我王國中單打獨鬥，缺少與他人互動切磋的機會，九年一貫課程有別於過去的教學模式，教師應該多從彼此的專業對話中，互相分享對方教學的經驗，修正及改進自己教學的缺點，增進自我教學的能力。爲了讓各領域能夠有適當的對話時間，特別於排課時安排出領域共同時間，方便各領域利用其對話時間，進行研習進修、經驗分享、教學演示、專業對話、讀書會、討論會等進修活動，提升老師教學的能力。

## 三、辦理校內產出型之研習進修

教師的工作是一種專業化的工作，專業化就是其實施的結果能對他人產生有效果的影響，所以必須要通過某些條件的檢驗。新課程的精神就是期望教師能夠發揮其專業水準，若要讓教師的專業水準不斷提升，就應該要提供教師足夠增能的機會。本校曾邀請多所實驗成功案例的學校團隊到校現身說法，包括：台北縣柑園國中、平溪國中、高雄縣翠屏國中、基隆市碇內國中、花蓮縣自強國中等校，其他談九年一貫課程之教授、校長、教師不計其數（中華國中，民 90）。另外校內更辦理各項教師進修研習，如校務行政系統研習、教師工作坊研習、教學網路實作研習、教訓輔研習、教師資訊進階研習等產出型之進修活動。

## 四、教師教學檔案之整理

教學是一項藝術，也是一種挑戰，「會教」並不一定「教得好」，只有不斷教學創新，不墨守成規的教師，才是一位受學生歡迎的老師，尤其面對現在求新求變的學生，如果沒有兩把刷子是很難爲學生所信服的。因此，教師常將自己過去的教學資料、教學成果加以整理，做成卷宗檔案方便查詢，以利溫故而知新，使行事效率提高，教學效果增加。

## 五、領域能力指標之研讀

九年一貫課程暫行綱要提到：「伍、學習領域…四、各學習領域學習階段係參照該學習領域之知識結構及學習心理之連續發展原則而劃分，每一階段均有其能力指標。」（教育部，民 90），爲了在教學中能夠正確的將能力指標植入教學設計中，對於各領域的能力指標一定要加以詳細研讀，才能產生教學的效果，於是在多次領

域對話中擬定研讀能力指標的題綱，讓教師加強討論，並將教學設計的內容，要求標註所要達成的能力指標，使教師能夠養成習慣。

## 六、教師教學計畫之擬定

教師教學必須要有準備，除了嫻熟所教的教材之外，還要了解學生的先備知識和能力、所需要的教具、教學方法、教學評量、教學時間及進度等，所以教師對於教學歷程應該擬定教學計畫，才能夠精準的達成教學中的各項目標。本校為使教師教學能夠養成擬定教學計畫之習慣，於是在課發會和領域對話中，一再溝通敘寫教學計畫之重要性，又為方便教學實施，乃推薦採用簡易教學計畫，讓教師使用起來可以減少許多負擔。

## 七、學生多元評量之採行

九年一貫課程暫行綱要提到：「陸、實施要點…五、課程評鑑…(三)評鑑方法應採多元化方式實施，兼重形成性和總結性評鑑。」(教育部，民 90)，在多元價值體系的社會裡，對於多元的能力都應該要加以激發和鼓勵，所以教師在評量學生的學習成果，也應該以多元評量的方式，讓學生的多元智慧能夠充分的發揮出來。本校在課發會討論時，鼓勵教師平時應採行多元性評量，並且不只是使用學習單而已。另外讓老師在定期考查中，擇定一次自由採行多元評量方式，成績直接交由註冊組登記。

## 八、教師教學自我評鑑

教師教學評鑑是一種趨勢，雖然評鑑本身並非想證明 (prove) 什麼，只是作為一種事實的改進 (improve)(Anderson, M.E., 1991)，可是對於最優秀社群的教師而言，仍然是一種壓力和負擔，所以推動起來頗為棘手。為了消除教師對於教學評鑑的恐懼感，學校採取漸進的方式，先讓教師於學期中自我進行教學評鑑，逐步再於教學觀摩時由觀摩教師對被觀摩者進行教學評鑑，所評資料僅送給教學演示者參考，不另作績效考核的處理。此一漸進評鑑的方式，較能為教師所接受。

## 九、安排教學觀摩

過去教師在自我的教學王國中，很難看到別人的教學優缺點，來作為自我教學的參考和警惕，因此教學觀摩是教師教學成長最有效的方法，然而教師觀念都較為封閉保守，不喜歡自我表現，所以教學演示的風氣也就難以培養。學校乃於教學研究會中，將教學觀摩直接排在討論題綱中，並且由各領域推出每學期擔任教學觀摩演示的老師，如今此一制度已經成為一種慣例。

## 參、學校總體課程計畫

### 一、掌握學校教育目標及學校願景

本校教育願景圖像為「快樂、健康、感恩、成長」，也就是我們的教師能夠快樂的教學；家長能夠快樂的看著孩子成長；學生能夠在身心健康的學校境教中快樂的學習，循序漸進的成長，並且懂得對父母、師長、社會感恩。學校的總體課程計畫就以

此一願景為根本，以本校教育目標為依歸，課程的安排能呼應此一理想和目標。在透過學校課程發展委員會的對談討論後，終於讓學校總體課程計畫拍板定案。

## 二、學校本位課程之定位

本校地處宜蘭市屬於都市型的學校，學區的父母對學生的期望偏高，為因應國際化時代的來臨，培養學生英語的能力實在是刻不容緩，經由本校課發會的討論，以發展「英語教學」為本校的本位課程，是以利用彈性節數加開一節英語會話，另外成立熟英社團及實用英語社團，聘請外籍教師擔任講師教導學生，英語科定期辦理全校英語朗讀比賽、英語話劇公演，推出每週一句，學校並於校園、教室內佈置英語學習卡，使學生在充滿英語學習環境當中收到潛移默化的效果。

## 三、彈性學習課程的安排

九年一貫課程的特色之一，就是實施學校的彈性課程，各校可以利用此一彈性節數安排學校行事、班級行事、社團活動、學校本位課程、選修課程、空白課程，使學校根據學生學習的需要，作適當課程的安排。本校彈性節數共有 5 節，分別是學校行事、班級行事 1 節，社團活動 1 節、英語會話 1 節，閱讀指導 1 節，資訊教育 1 節，此一課程的安排能充分發展學校本位課程及各項補救教學，還有其它重要的學校行事計畫。

## 四、系統規劃學校總體課程計畫：

學校的總體課程計畫依規定應於每年的八月函報主管教育機關備查，其中必須包含年級教學之節數、各領域分配節數、彈性學習節數（包括學校行事、班級行事、補救教學、學校本位課程、空白課程、其他等。）、各領域學習進度等。本校採用下列方式來規劃總體課程計畫：

### （一）規劃全學年之學校行事計畫：

由校長召集全體行政同仁，將各處室年度內所要實施的行事項目和活動，全部以日期順序加以列出，並由教務處予以彙整。

### （二）召開課發會討論學校本位課程、主題統整課程、六大議題融入課程：

配合學校所列出來的行事計畫，召開課發會討論學校本位課程、主題統整課程、六大議題融入課程，如何與學校行事計畫和各領域的課程內容來相互結合？於是我們發展出「英語教學」的學校本位課程；「感恩敬師」及「歡樂校慶」的主題統整課程，此外「畫我鮮師」、「資源回收創意大賽」、「法治教育」、「生涯教育」、各項「球類競賽」、「卡拉 OK 大賽」等都結合學校教育目標與學校願景，並將六大議題融入各領域教學方式一併加以考慮。

### （三）召開各領域課程發展小組議定教學進度：

根據課發會所得到的共識，各領域依照學校的行事計畫、主題統整課程、學校本位課程、六大議題融入教學的計畫，分別訂出該領域教學的進度。

經過以上系統性的討論規劃學校總體課程計畫，終於順利的提出九十一學年度的總體課程計畫，使學校的課程安排由過去制式的排課和單一由行政單位作業的方式，改變成為不受固定模式排課以及民主合議排課的方式，老師們

真正握有教學的主導權。

## 肆、配套與著力

在正式施行九年一貫課程之後，仍然發現許多方面有待改進，教育部也提出各種改進措施及配套辦法，本校根據學校在課程實施上的需求提出以下一些因應之道，同時也發現以前所實施的某些制度，在此波新課程中，確實也有著力之處。

### 一、聘用部分時間兼課教師教學

由於新舊課程雜陳，師資方面暫無法採用固定缺額，於是以三位懸代教室之缺額作為彈性兼課時間，聘用部分時間兼課教師擔任課程。此一決定係於課發會及教評會中提出，獲得同意後採行。

### 二、教科書的選用審慎再三

過去藝能科的教科書選用已經有一套模式可稽，新課程則是所有教科書全面開放，各領域教師於是面臨選書的專業考驗，本校各領域課程發展小組針對各版本之優劣，都是討論再三，並且邀請各家出版商到場詳解其優點，經過四至五次會議審查才加以決定。

### 三、抓住協同教學的精神

九年一貫課程暫行綱要中提到「陸、實施要點...三、課程實施...（四）在符合領域學習節數的原則下，學校得打破學習領域界限，彈性調整學科及教學節數，實施大單元或統整主題式的教學。」（教育部，民90），由此可見新課程非常重視領域統整與協同教學，本校自然與生活科技領域、社會領域、人文藝術領域、綜合領域的課發小組一致決定採用合科教學，教師一人必須要嫻熟其它課程教材。開始頗覺得負擔沈重，但是經由領域教師專業對話和自我成長研習之後，終於抓住協同教學的精神，於課前協同教學，增進教學能量；及課後協同教學，獲得回饋和反省。教師都深感教然後知不足，而更加的虛心接受指導。

### 四、積極進行新舊課程銜接

國一的新課程與國小六年級以前的課程確實有些落差，尤其是數學、自然領域方面亟待銜接，本校在課輔的第一週就安排國一數學領域的銜接課程教學，後來發現其他領域也有銜接問題，於是由本校聯繫黎明國小各領域召集人，召開各領域課程銜接對話會議；另外又召開本國語文宜蘭市各國中、小教師銜接對話會議，希望透過彼此的會談共謀解決之道。

### 五、鼓勵教師從事行動研究

九年一貫課程的實施，有許多措施仍在摸索階段，需要教師於教學現場中透過行動研究，獲得第一手的資料，來提供有關單位改善其教育措施；或增進教師的教學效能。本校為負責本縣本國語文領域的召集學校，因此特別以增進學生閱讀能力為題，進行教師行動研究，計有三位教師參與此一行動研究之方案。

## 六、整合家長與社會資源

新課程的實施，需要家長與社會共同的配合，其中本校班親會是教師與家長最佳溝通的橋樑，班親會提供老師在教學和輔導上許多的協助，因此老師教學不再是單打獨鬥；而是有許多夥伴彼此互相配合。本校家長會也大力支持補助各班班親會的推動工作，並積極參與學校的各項校務行事。學校也充分的運用家長會以及社福單位、行政單位、民間社團等社會資源來協助學校教學。

## 七、組織跨校聯盟

聯合國教科文組織於 2,000 年公報中提到，教育工作應朝三大方向進行：1. 策略聯盟，2. 夥伴學習，3. 合作學習。合作統整的時代即將來臨，因此任何人在教育工作上，都無法單打獨鬥而能成功的。新課程中的知識統整、協同教學、專業對話等的功能都在於闡述這樣的精神，而組成夥伴學習群的策略聯盟，更是讓彼此觀念分享和知識互通有無的最佳途徑。為使本校能夠跟上教育大環境的腳步，吸取足夠的教育新知，校內有定期的領域對話會議、讀書會；校外則有宜蘭市、員山鄉、大同鄉國中、小九年一貫夥伴學習群定期的聚會研討；另有本校與黎明國小的領域專業對話會，都是此一策略聯盟的組合。

## 伍、新課程越走越穩（代結語）

九年一貫課程的實施，雖然有紐、澳等國實施的先例可循，但是外國的模式不一定適合我們，如果我們認為新課程其增進學生的生活智慧和實用能力是對的，那麼我們就應該努力的朝這個目標推動前進。也許實施的過程，因為不了解，也不知如何推行？而會採取不理不睬和消極抗拒的方式對應。不過教育改革工作一旦啟動，只能向前，無法回頭的，就猶如在高速公路上駕車，若發現車輛有問題，只能順著交流道下去維修後繼續回到高速公路前進，任何緊急的煞車都會造成嚴重的連環車禍，後果是不堪設想的，所以我們可以邊做邊修，提出更多的配套措施來彌補新課程的不足，讓實施的步調能夠更平穩。

本校經過一年的實驗，從猶豫焦慮到迷惑徬徨；再經過系統反思到重新出發，現在已經逐漸上路，而且越走越穩。本校有關新課程發展的歷程雖然不一定是最好的，但是我們的方向正確，有充分的信心可以讓新課程健步向前走。

## 參考文獻

- 中華國中（民 90）。宜蘭縣九十年度國中九年一貫課程—語文領域國語文研習。宜蘭：作者。
- 台南市中山國中等（民 90）。台南市國中試辦成果實例。台北：南一書局。
- 李惠銘（民 90）。橘子紅了，載於宜蘭縣九十年度國中九年一貫課程—語文領域國語文研習。宜蘭：中華國中出版。
- 張明輝（民 88）。學校教育與行政革新研究。台北：師大書苑。
- 國立台灣師範大學（民 90）。教育部委辦國民中學九年一貫新課程試辦輔導工作東區第

- 一次工作坊手冊。台北：國立台灣師範大學。
- 教育部（民90）。國民中小學九年一貫課程暫行綱要。台北：作者。
- 教育部（民91）。國民中小學九年一貫課程試辦與推動工作，91年國中組學校經營研發輔導手冊(2)－國中學習節數與教學節數調整實例。台北：教育部。
- 教育部（民91）。國民中小學九年一貫課程試辦與推動工作，91年國中組學校經營研發輔導手冊(3)－學校課程計畫實例。台北：教育部。
- 教育部（民91）。國民中小學九年一貫課程試辦與推動工作，91年國中組學校經營研發輔導手冊(4)－協同教學模式實例。台北：教育部。
- 教育部（民91）。國民中小學九年一貫課程試辦與推動工作，91年國中組學校經營研發輔導手冊(5)－教學評鑑實例。台北：教育部。
- 教育部（民92）。教育部九年一貫課程學校經營研發組，國中北區「協同教學與教學評鑑」研討會手冊。台北：教育部。
- 教育部（民91）。「新校園、新教育」九十一年度全國國中校長會議抽印資料。台北：教育部。
- 楊志能等（民89）。開啓教學新視窗－翠屏國中學校本位課程巡禮。台北：翰林出版。
- 歐用生等主編（民90）。脫繭、蛻變－校本課程發展向前行。台北：中華民國教材研究發展學會。
- 翰林主編（民91）。國中學校課程計畫實例。台北：翰林出版。
- Anderson, M. E. (1991). *Principals: How to train, recruit, select, induct and evaluate leaders for America's schools*. Eugene, OR: University of Oregon: Eric Clearinghouse on Educational Management.

為失策找理由，反而使該失策更明顯。

—英·莎士比亞

# 轉型課程領導對九年一貫課程改革的啓示

嚴春財

嘉義縣竹崎鄉光華國小校長  
嘉義大學國民教育研究所博士班研究生

## 摘要

國民中小學九年一貫課程是我國近來重要的課程改革政策，也是我國教育改革的重點工作。然而，任何的課程改革必有其改革之理論基礎與背景因素，相對地；任何的課程改革也都需藉由課程領導的引導與推動，才能落實於課程實踐。因此，本文擬從轉型課程領導的觀點，首先淺述九年一貫課程改革的哲學思維，接續說明轉型課程領導的意涵，最後提出其對九年一貫課程改革的啓示。本文針對轉型課程領導對九年一貫課程改革的啓示，歸納為以下幾點：

- 一、校長應培養成為轉型課程領導者。
- 二、建立正確的教師課程哲學觀。
- 三、建構學校課程願景，重塑學校課程文化。
- 四、加強教師課程轉化的能力。
- 五、加強教師間專業對話。
- 六、教師增權賦能，提昇教師再反省與批判的能力。

關鍵詞：課程政策、課程改革、轉型課程領導

## 壹、前言

台灣中央政府於 1998 年 9 月 30 日公佈《國民教育階段九年一貫課程總綱》（教

育部，1998），並於 2000 年 3 月公佈《國民中小學九年一貫課程（第一學習階段）暫行綱要》（教育部，2000）。並透過教育部官方文件公佈課程政策（curriculum policy），決定於 2001 年正式實施跨世紀的新課程，課程改革立即成爲全國關注的焦點。實因課程改革的成敗，攸關國民素質與國家競爭力之提昇，對國家整體發展而言，是一重大的教改政策。

九年一貫課程的內涵旨在培養學生具備人本情懷、統整能力、民主素養、鄉土與國際意識，以及能進行終身學習之健全國民。而此次國民中小學課程改革主張以培養台灣現代國民所需的基本能力爲課程設計核心，以課程綱要取代課程標準，強調學校本位課程發展，提供教師更多彈性自主空間（林清江與蔡清田，1997）。然而，任何的課程改革必有其改革之理論基礎與背景因素，相對地；任何的課程改革也都需藉由課程領導的引導與推動，才能落實於課程實踐（praxis）。因此，本文擬從轉型課程領導的觀點，淺述九年一貫課程改革的哲學思維，並說明其對課程改革的啓示。

## 貳、九年一貫課程改革的哲學思維

九年一貫課程是隨著人文社會科學「典範轉移」（paradigm shift）風潮，逐步轉型與建構而來，其背後所建基的理論基礎與哲學思維概述如下：

### 一、九年一貫課程的學理內涵

九年一貫課程的理念深受當代學術思潮「第三勢力的影響」，諸如心理學的人文主義（humanism）及多元智能理論（multiple intelligence theory）、社會學的批判理論（critical theory）及知識論的建構主義（constructivism）等，以致在課程的組織結構與內容安排設計方面，乃是植基於課程統整（curriculum integration）概念，朝向更加開放、更加多元的方向發展（甄曉蘭，2001）。

### 二、現代vs.後現代思潮

後現代主義（postmodernism）是後現代社會情境的結果，企圖以後設敘述（meta-narration）方式來建構其普遍性的敘述觀點，其認爲文本必須重新詮釋，政府必須再造，學校必須重建，藝術必須重塑，一切後現代文化分析都持質疑和解構概念（莊明貞，2002）。

九年一貫課程的理論中，課程自主、權力下放、跨越邊界、課程統整是反映後現代思潮；但基本學力指標、基本學力測驗及課程評鑑的規準等卻又是現代性的控制架構下的產物，這些似乎在九年一貫課程中存在著矛盾與弔詭（paradox）（陳伯璋，2002）。

### 三、再概念化課程（reconceptualization of curriculum）學派

課程再概念理論學者解構並拒絕尋求真理、實徵主義（positivism）、黑格爾辯證法、理性主義（rationalism）和分析哲學。該學派強力主張：1、反對傳統泰勒（Tyler）的目標原則；2、反對當代社會科學邏輯實徵的勢力；3、主張課程理解與研究應強調歷史、哲學與文化批評的本質（Pinar, et al, 1995）。

該學派更指出當代課程過度依賴泰勒法則，壓抑學生的需要與認同，更由於邊陲族群的聲音在學校中被壓抑，導致無法確保文化多元和區域性脈絡知識的發展（莊明貞，2002）。

## 參、轉型課程領導的意涵

Glatthorn (1997) 認為課程領導所發揮的功能是在使學校的體系及其學校，能達成增進學生學習品質的目標（單文經等譯，2001）。Henderson & Hawthorne (2000) 認為課程領導應著重於應然理想的課程與教學願景之勾勒與闡明，課程與教學的理想願景引導和影響，左右了課程領導的歷程與方法。不同的課程與教學理論派典決定了課程設計、實施與評鑑的方法，也決定了課程領導者的角色（單文經等譯，2000）。徐超聖(1997) 則認為：課程領導乃是領導者基於課程專業知識，經由各種領導行為，協助教師改進課程品質，提昇學生學習效果，完成教育目標的歷程。綜合上述得知課程領導乃是指領導者發揮課程專業知能，帶領成長團隊共同規劃學校的課程發展、課程設計、課程實施、與課程檢核評鑑等，以提昇教師的專業知能，促進學生達成高品質的學習成效。

轉型 (transformative) 是指根本的改變，是一種對抗根深蒂固的信念與社會結構的改革方式，是一種典範的轉移 (paradigm shift)，對人的教育參考架構 (educational frame of reference) 作質性的轉變 (Henderson&Hawthorne, 2000)。轉型課程領導 (transformative curriculum leadership) 依據解放的建構主義的規範，強調道德的領導，不僅重視效果、效率和績效責任等技術性的概念，更強調重塑新的學校組織和文化，以支持合作探究，實施有想像力的教學，加強批判反省能力，提高學習品質（歐用生，2000）。

課程改革既是順應當代哲學思潮與社會脈動，因此推動課程改革就不能再以舊思維、舊觀點、舊作為來領導九年一貫課程。在課程領導方面，也應改變傳統科層體制由上而下的領導方式，改以轉型課程領導來推動，協助學校課程領導者以解放課程理論的哲學觀從事其課程決定，並透過民主式文化批判分析，促進學校成員對話，以實踐後現代課程典範的信念與內涵。

## 肆、轉型課程領導對九年一貫課程改革的啟示

轉型課程領導若轉化於學校實務推動層面，對九年一貫課程改革的啟示可歸納為以下幾方面：

### 一、校長應培養成為轉型課程領導者

在這一波的課程改革裡，校長不能置身事外，必先自我期許成為一位轉型課程領導者。應不斷地自我反省思考，也必須不斷地容許他人 (others) 進行批判檢討；不斷否定已經確定的事務，以此深化自己對意義的探究；以多元的參考架構來看問題，並以此強化自己對理想的堅持。

校長若想成為一位轉型課程領導者，應培養五種信念 (persuasions)：1、教育願景者：溝通大方向；2、全體系統的改革者：實踐廣泛的問題解決；3、同僚：助長

合作努力；4、公開倡導者：明白闡述道德；5、建構認知者：積極的意義創造者 (Henderson&Hawthorne, 2000)。

在課程改革的歷程中，校長的角色從傳統的管理者轉變為扮演倡導、實踐、溝通協調、催化、以及意義建構等角色，校長應善用塑造願景、啟發智能、著重分享、授權與慎思反省等轉型領導策略，激勵成員提昇工作動機，促進自我與成員相互成長，以達成課程改革目標。

## 二、建立正確的教師課程哲學觀

以往的課程設計以「精粹主義」(essentialism) 的觀點，重視教材本身的價值，個人的社會訓練，以及教師的權威地位。因此運用分化的學科與知識的累積造就了許多「零碎知識的巨人」，但也成就了許多「日常生活的侏儒」；所以課程改革改採進步主義 (progressivism) 的觀點，以「學生學習為中心」改採統整課程、學習領域、教師協同教學的方式設計課程，教材內容也以連結學生日常生活為改革重點，冀望改進傳統以來智育掛帥的錯誤思維，也改正以往填鴨教育的錯誤方式，更希望建立教師正確的課程哲學觀。

教師要成為課程革新的實驗者和行動研究者，要有反省、批判的能力，針對課程和教學的問題與實際，實施合作的對話與慎思，以建構轉型的課程信念與價值觀。

## 三、建構學校課程願景，重塑學校課程文化

課程願景是學校全體成員對課程的共通意識與共同目標，藉由「溝通」與「對話」指引學校進行課程實踐的方向。學校透過由下而上的程序，融合個人目標與組織目標，使之成為組織目標共同關切焦點，產生強烈實踐其願景的動力與希望。

學校文化為解決學校組織內部統整與外在適應問題，對具有象徵性意義的人工製品（如器皿、建築、儀式、慶典、藝術……等）予以認知，形成共識並內化為成員的價值與假定後，進而作為組織成員所遵循的規範（張慶勳，1996）。學校實施九年一貫課程，應重塑校課程文化，讓創新、變革、解構與再建構的課程特性深植成員心中。

## 四、加強教師課程轉化 (transformation) 的能力

目前教師仍多停留在傳統傳遞 (delivery) 課程的角色上，應多加強教師課程論述 (discourse) 能力的培養，多多進行課程的探究與轉化，思考課程設計方式、內容安排的表徵意義及其背後深層的意識型態。

九年一貫課程的實施應提昇教師課程決定的判斷能力，課程決定的判斷要經由深入的慎思的藝術 (deliberation artistry)，其內涵包括三方面：1、師生真誠的合作、感性的對話，協商不同的信念和瞭解，以促進有意義的創造；2、教育的想像力、敏銳力和創造力，發揮智慧的最高能力；3、批判的自我反省，願意質疑個人的、文化的信念和社會結構，以追求身體的、心靈和精神的解放以及多元的民主 (Henderson&Hawthorne, 2000)。

九年一貫課程是師生共同建構的，從縝密的實踐中獲得，賦予新的意義。教師應具備正確課程決定的判斷能力，以落實課程改革。

## 五、加強教師間專業對話 (dialogue)

教師是九年一貫課程成功與否的重要關鍵，教師的觀念、思維與作為在在都影響著課程實施的成效。因此，深處課程改革潮流中的每一位教師，都應有正確的認知與體認，多充實自我，加強同儕之間的專業對話，針對課程進行哲學的思辯，瞭解課程改革的內在意圖與價值，而不再只是討論教材編製與內容適切與否之形式化、表面化的課程問題。希望透過教師間不斷地專業對話，期能使每一位教師都是研究者，課程的實驗者，每一間教室都是課程實驗室，學校成為學習型組織、學習社區 (learning community)、課程改造中心和道德領導中心。

教師應建立良好的人際互動網絡與專業團隊組織，透過同儕間的專業對話與經驗分享，提昇教師的專業知能與素養，參與在職進修並實施行動研究，積極追求自我的專業成長與發展。

## 六、教師增權賦能 (empowerment)，提昇教師再反省與批判的能力

以往課程設計教師只能如工具般傳遞中央威權的理念與意識，教師無任何權力，對於課程也無個人揮灑的空間。九年一貫課程倡議草根模式，給予教師增權賦能，讓教師的聲音 (voice) 能在課程改革中顯現。然而教師有了權力，也必須具備同等的能力才能在九年一貫課程中悠遊自在，揮灑自如。因此教師要提昇自我的反省與批判能力，隨時以後設觀點檢視現行課程，解構、再建構理論，發揮教師在課程改革的影響力，讓教師的權能均衡，促進課程改革的動力。

課程改革不是課程模式的轉移，而是經由協商的過程，讓教師以其適合的方式來實施課程。此種課程知識是師生在教室中所建構出來的實際經驗，深具脈絡化。

## 伍、結論

九年一貫課程是本世紀我國重大的教育改革之一，其影響的深度和廣度是不言可喻的，強調透過課程的改革，提昇學生獨立思考與批判反省能力，使學生成為兼具「學歷」與「學力」的現代公民。在學校實際場域中，改革範圍含括行政組織、教學群組、輔導體系和家長支持系統等各個層面，在推動改革的實踐歷程中務求行政人員、教師與家長的通力合作，以啟發學生潛能，增進學習能力，進而達成教育目標。

任何一項的教育改革，其中必定涵蓋眾多的影響因素，而在九年一貫課程改革之中，課程領導即是攸關成敗的關鍵因素。如何讓實際參與改革的校長、行政人員、教師及家長明瞭課程領導的內涵與意義，並將其理念轉化於實際作為中，是為推動課程改革的最終目標與長期努力方向。

後現代社會的特性是多元、變異、非線性和混沌 (chaos)，它是根源於對現代性價值、信念與經濟形式的反動。處在如此變遷迅速的後現代社會中，任何事情都讓人有種捉摸不定的感覺，九年一貫課程改革亦然，而轉型課程領導適合當前的環境和需求，學校在推動九年一貫課程改革中可以此建立正確的課程領導觀，落實課程改革的正確理念與作為，達成九年一貫課程改革的理想目標。

## 參考文獻

- 徐超聖（1997）。校長的課程與教學領導與教師專業自主。發表於開放中的學校教育學術研討會專輯。台北：國立台北師範學院。
- 林清江與蔡清田（1997）。國民中小學課程發展共同原則之研究。嘉義：中正大學教育學程中心。教育部國民教育司委託專案。
- 教育部（1998）。國民教育階段九年一貫課程總綱。
- 教育部（2000）。國民教育階段九年一貫課程（第一學習階段）暫行總綱。
- 莊明貞（2002）。教育研究月刊，102，27-39。
- 陳伯璋（2002）。教育研究月刊，102，4-12。
- 張慶勳（1996）。學校組織行為。台北市：五南圖書。
- 甄曉蘭（2001）。中小學課程改革與教學革新。台北市：元照。
- 歐用生（2000）。國民教育，41，1，2-9。
- Glatthorn, A. A. (1997). The Principal as curriculum leader: Shaping what us taught and tested. Thousand Oaks, California : Corwin Press. (單文經等譯，2001。校長的課程領導。台北：學富文化事業有限公司)
- Henderson, J. G., & Hawthorne, R. D., (2000). Transformative curriculum leadership (2nd ed.).Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall. (單文經等譯，2000。革新的課程領導。台北：學富文化事業有限公司)
- Pinar, W. F., Reynold, W. M., Slattery, P., & Taubman, P. M. (1995). *Understanding curriculum: An introduction to the study of historical and contemporary curriculum discourse*. New York: Peter Lang.

為了確實無疑地相信，必須從懷疑開始。

— 斯坦尼斯勞斯

# 學校組織變革的利器 ——團隊型組織的建立

蔡進雄

國立台灣師範大學教育研究所博士  
輔仁大學教育領導與發展研究所助理教授

## 摘要

本文旨在探討團體、團隊及團隊型組織的意涵，其次，闡明學校如何建立團隊型組織，最後提出組織變革下建立團隊型組織的一些省思，以供教育行政及學校行政之相關人員參考。學校若引進團隊型組織可以對學校的組織定位及教職員間的工作關係重新思考，使學校組織變得更為靈活彈性，教職員間的互動關係更為密切而對學校更有認同感及向心力，是故學校引進團隊型組織可以發揮1加1大於2的綜效。總言之，建立團隊型組織是學校組織變革的利器，值得倡導與採行。

關鍵詞：團隊、團隊型組織

## 壹、前言——學校組織變革的必要性

隨著社會的變遷，以及教師法、國民教育法增修訂條文等相關條文的公布，學校行政組織運作因而產生相當大的改變（蔡進雄，民 90：3），值此教育改革的時刻，直接衝擊到學校組織及運作，爲了未來因應教育改革及社會變遷的需要，學校組織機制的調整與再造，可說是刻不容緩之事，因爲它會影響到組織目標的達成與教育效能的提升（吳清山，民 87：111）。

目前我國中小學學校行政的明顯缺失及困境爲：教育行政機關行政管理主義盛行、基層學校缺乏專業自主空間、學校行政組織偏向科層體制、學校組織型態係屬

養護型組織、學校人員工作安全過度保障（張德銳，民87：206-208），吳清山（民88：75-76）亦指出學校組織革新與再造是大勢所趨，學校組織變革與再造也可以說是一種典範的轉變 (paradigm shift)，它從權力控制走向權力分享、從封閉系統走向開放系統、從教師專業走向專業自主。

質言之，處在社會環境快速變遷的時代，以及家長教育選擇權的意識逐漸高漲，學校原來的科層結構實不足以應付新世紀教育環境的變化，因此學校組織變革已成為必然的趨勢，而團隊型組織正可提供學校進行組織變革的一項利器，以此迎接新世紀的挑戰。組織行為學家 Robbins 歸納組織變革可以從四方面著手：結構變革、技術變革、實體擺設變革及人員變革（李青芬等譯，民91：585-587），而學校建立團隊型組織具有結構變革及人員變革兩項功能，一方面將科層體制轉變為以團隊為基礎的組織設計，另一方面藉由團隊運作改變學校教職員的態度及互動行為。基於上述，本文擬先探討團體、團隊及團隊型組織的意涵，其次，闡明學校如何建立團隊型組織，最後提出組織變革下建立團隊型組織的一些省思，以供教育行政及學校行政之相關人員參考。

## 貳、團體—團隊與團隊型組織的意涵

Robbins 認為團體是指兩個或兩個以上的人，彼此相互影響、相互依賴，為了共同達成特定的目標而結合。團體可以是正式的 也可以是非正式的（李青芬等譯，民91：238），陳惠民等人（民87：15）指出僅僅把一群人湊在一起並不代表他們是一個團隊，只能稱之為一個團體，張潤書（民87：258）認為團體乃是人們由於共同的利益或關係而結合成的，但是就心理學和社會學的觀點來看，團體是指組織人員之間的交互作用關係 (interrelationships) 而言，並不強調人員的結合 (aggregation)。由此可見，各學者專家對團體定義的看法不一。

至於團隊的意涵各家則有較為一致的觀點，Moxon (1993：4) 指出團隊與團體是不同的，團隊具有共同目標、團隊認同感、互賴功能及行為規範等特性，Hayes (1997：14) 認為團隊是由一群個人所組成，其為了達成共同的目標而結合在一起工作，Yukl (2002：306) 指出團隊通常是小型的工作團體，成員有共同的目標、互賴的角色及互補的技能，籃球隊和足球隊就是屬於成員彼此交互影響的團隊，廖洲棚（民86b：27）則將團隊定義為：一個能互助合作的團體，能表現出休戚與共的感覺，具有以共同成就為榮的意識，且能夠有效利用所有團員成員的才能、經驗、技術、能力與創意。

至於團體與團隊的區別，Robbins 指出工作團體 (work group) 這種團體，主要的互動在於分享資訊，幫助成員在其責任範圍內做決定，工作團體不需要集體工作，所以其績效只是個別成員貢獻的加總，它沒有正面的綜效 (synergy)；而工作團隊 (work team) 可以產生正面的綜效，亦即團體中個體努力後績效結果會大於個別投入的總和。這也就是為什麼近年來許多公司都朝向團隊模式進行的原因（李青芬等譯，民91：283）。茲將工作團體與工作團隊的比較，整理歸納如表一。

表一 工作團體與工作團隊的比較

|    | 工作團體      | 工作團隊   |
|----|-----------|--------|
| 目標 | 分享資源      | 集體績效   |
| 綜效 | 無（有時是負面的） | 正面的    |
| 責任 | 個人的       | 個人與相互的 |
| 技能 | 隨意與多樣的    | 互補的    |

資料來源：修改自李青芬譯，民91：283

對於團體及團隊的意涵有所認識後，就不難瞭解團隊型組織的意義，Mohrman, Cohen & Mohrman (1995) 將團隊型組織描繪為以嵌入一個較大的事業單位的團隊作為其運作的基本單位，而最重要的一點是在團隊型組織中權威 (authority) 並非如同層級節制式的組織一樣地由職位的層級來決定。所以簡單的說，所謂團隊型組織就是以團隊為其運作的基本核心單位的組織，其目的在於運用團隊成員的集體智識，以便回應組織外在環境變化、顧客的需求以及維持組織內部成員需求與滿足的平衡 (廖洲棚，民 86a：25)。

綜言之，我們可以將團隊與團體看成兩個圓，團體是屬於一個圓，團隊則是另一圓，兩者有一些交集，但不完全一樣，團隊所構成的條件比團體還要嚴謹，績效比團體還要高，而團隊型組織就是將團隊的型態注入組織，成為組織的重要組織結構單位，以此因應組織內外求並有效地達成組織目標。

## 參、學校如何建立組織型團隊

Dyer 提出團隊建立的循環圈即問題確認、資料蒐集、資料分析、行動規劃、執行、評估 (楊俊雄，民 83a：16；Dyer，1977)，林素惠 (民 86：121-122) 認為學校如果要轉變成為一個團隊型組織，其步驟如下：步驟一是進行觀念的改造，讓行政人員及教師對團隊的概念以及運作有了初步的建立，步驟二是建立標竿團隊，建立導航、領導以及溝通三個基本的團隊，步驟三是成立其他團隊，推動團隊型組織。筆者則從制度上、觀念認知上及實施上三方面，闡述學校如何建立組織型團隊，茲分別說明如下：

### 一、在制度上

教育行政機關要充分授權給學校，亦即真正落實學校本位管理，讓學校有更多發揮的空間。另外，教育行機關應主動舉辦團隊知能研習，邀請學校相關人員參與，且對各校的團隊組成做必要的行政支援。

### 二、在觀念認知上

#### (一) 校長與主任角色權力的重新調整

團隊型組織的權威並非如同層級節制式的組織一樣地由職位的層級來決定，而是由團隊所屬的責任範圍大小而定 (廖洲棚，民 86a：25，27；Mohrman, Cohen &

Mohrman, 1995)，因此學校若融入團隊型組織，校長與主任的角色與權力要從權威者轉變為賦能者 (enabler) (Maeroff, 1993)、權力分享者、支持協助者，如此團隊才可能發揮功能。此外，校長與主任應利用各種場合倡導團隊的觀念並鼓勵團隊的成立，因為高階層主管的承諾是團隊是否成功的關鍵因素。

## (二) 教師觀念態度的改變

教師可以經由團隊的運作，使得彼此之間相互支持、相互學習，這也使得教師得以走出以往封閉的教學狀態，所以教師本身應該加強團隊合作的能力，因為如此才能滿足課程內容彈性與多元化的需求 (林素惠，民 86：130-131)。在民國 85 年 11 月號的天下雜誌中提到未來教師需要的特質與扮演角色，其中一項是：教師必須是團隊合作的專家，因為在成人的世界，常常會有團隊工作的方法。這是為什麼在學校中，讓孩子學習用團隊的方式來合作。這也就是為什麼教師必須是一個團隊合作的專家。簡言之，教師個人「單打獨鬥」的時代已過去，因此必須藉借助團隊或團隊學習，以提升教師專業知能。

## 三、在實施上

筆者認為團隊型組織在學校的實施上，可以從醞釀期、形成期、成熟期等三個階段分別加以闡述：

### (一) 醞釀期

#### 1. 學校可以辦理各項團隊研討會

邀請學者專家來校演講或閱讀專書，以瞭解團隊運作方式，例如學校成員都要了解良好的團隊行為應包括：表達自己的看法、傾聽別人意見、尊重別人的需求與權利、公開分享資訊與專業知識 (李聲吼，民 86：234)，而研究亦指出團隊領導對團隊效能也顯著影響 (王建忠，民 90)，因此對於各種團隊領導人帶領團隊的技能，亦應作為研習探討的重要課題，例如如何處理團隊的衝突及促進團隊成長等。

#### 2. 試探學校適合發起何種團隊

在推動團隊時，並沒有限定一定要先建立何種團隊 (陳惠民等，民 87：76-77)，依據 Robbins 的看法組織最常見的團隊類型有問題解決團隊、自我管理團隊、跨功能團隊、以及虛擬團隊 (李青芬等譯，民 91：283)，Harrington-Mackin 認為團隊的型態有：決策小組、特殊任務或跨部門小組、部門改善小組、品質圈、自我督導工作小組、自主管理小組等 (齊若蘭譯，民 84：17-22)。準此，學校在建立團隊時，可視學校情境的不同，而採取不同的團隊導入方式，教師方面可依各學科組成教學團隊，而基本上各處室可在既有的組織基礎上，轉換為團隊型的運作方式。

### (二) 形成期

在這個階段可以組成不同的團隊成為學校組織變革的核心，如果學校未來發展的定位不明確，可組成導航團隊以引導學校經營的願景與方向，其成員為校長、主任、教師代表及家長所組成；另外，應以各處室為基礎成立各種行政服務團隊，提升行政服務品質；在教學系統方面以各學科為主成立各

科教學團隊，以促進專業成長、提升教學效能；學校若有其他特殊任務則可成立臨時任務小組。值得注意的是，各種團隊之間彼此並非獨立，而是與其他團隊有密切的關係與連繫。茲將學校團隊型組織架構繪製如表二。

|             |          |          |                |
|-------------|----------|----------|----------------|
|             | 學校團隊     |          | 導航團隊           |
| 教學團隊        | 行政服務團隊   |          | 其他團隊           |
| 各學科教學<br>團隊 | 教務<br>團隊 | 訓導<br>團隊 | 自發性或特<br>定任務團隊 |
|             | 總務<br>團隊 | 輔導<br>團隊 |                |

表二 學校團隊型組織架構圖

資料來源：筆者自行整理

### (三) 成熟期

此時期各類團隊已成為學校組織變革的核心力量，各團隊都能發揮團隊功能，在此階段學校的團隊文化亦趨成熟穩定，校長支持與授權給團隊，成員間相互信任、合作支援、同舟共濟、凝聚力強、士氣高昂，整個學校欣欣向榮，為原本屬於保守缺乏彈性的學校組織注入新的活力。此外，在成熟期階段，有效能的團隊應繼續維持下去，成效不佳的團隊應加以檢討，並視團隊情況重組或解散。

綜合上述，茲將學校團隊型組織發展的階段及內容，歸納整理如表三。

表三 學校團隊發展的階段與內容

| 學校團隊型組織的發展階段 | 內容           |
|--------------|--------------|
| 醞釀期          | 觀念啟發及試探階段    |
| 形成期          | 學校組成不同團隊     |
| 成熟期          | 各團隊表現高度的團隊效能 |

資料來源：筆者自行整理

## 肆、結語—學校組織變革下建立團隊型組織的省思

團隊是組織變革及發展的重要介入技術 (French & Bell, 1999；李青芬等譯，民 91)，學校若能建立以團隊型組織為主的組織型態，則將可徹底改善目前學校組織所面臨的一些問題與病象，例如可以改變學校的僵化組織結構與教職員的心態及行為，但學校在運用團隊型組織時仍會面臨一些困境，例如公共組織之設計由於公共利益以及「正當法律程序」的考量，常必需強調其在制度上的嚴密與個人責任的明確性，故團隊建立所形成新的工作關係是否能與傳統官僚體制相互結合，當是一項

值得深思的問題（孫本初，民 86：119），此外，研究亦發現團隊型組織在學校行政應用上的困難主要在「團隊權責不易釐清」、「相關人員欠缺團隊運作知能」、「缺乏團隊合作的意願」及「缺乏足夠的資源支持團隊的運作」等方面（賈春琦，民 88），再者，教師平日授課時數多如何騰出更多的時間參與團隊，以及目前學校人員的考核是以個人表現為依據，但團隊型組織強調以團隊表現與個人表現做為評鑑的標準。以上所述均是學校組織在建立團隊型組織上有待克服的問題。

過去我們都一直強調目標管理，導致組織中的成員只做好自己的事，而學校（尤其是公立學校）是屬於受養護型的組織，不怕沒有學生來源，教職員亦受到法令上相當的保障，另外，在學校科層體制的組織環境下，學校行政部門常各自為政且留於本位主義，教師方面亦習慣「單打獨鬥」。職此之故，學校引進團隊型組織可以對學校的組織定位及教職員間的工作關係重新思考，使學校組織變得更為靈活彈性，教職員間的互動關係更為密切而對學校更有認同感及向心力，是故學校引進團隊型組織可以發揮 1 加 1 大於 2 的綜效。總言之，建立團隊型組織是學校組織變革的利器，值得倡導與採行。

## 參考文獻

- 王建忠（民 90）。團隊領導與團隊效能：團隊內互動的中介效果。國立臺灣大學心理學研究所碩士論文。
- 天下雜誌（民 85）。你是未來老師嗎？。天下雜誌，11，44-45。
- 吳清山（民 87）。教育革新研究。台北：師大書苑。
- 吳清山（民 88）。教育革新與發展。台北：師大書苑。
- 李青芬、李雅婷和趙慕芬譯（民 91）。組織行為學。Stephen P.Robbins 原著。台北：華泰文化事業公司。
- 李聲吼（民 86）。人力資源發展。台北：五南圖書出版公司。
- 林素惠（民 86）。學校如何建構團隊型組織以建立組織學習。載於高強華主編：學校教育革新專輯。台北：國立臺灣師範大學印行。
- 孫本初編著（民 86）。公共管理。台北：時英出版社。
- 張德銳（民 87）。師資培育與教育革新研究。台北：五南圖書。
- 張潤書（民 87）。行政學。台北：三民書局。
- 陳惠民等著（民 87）。高效率團隊。台北：科技圖書。
- 陳玉娟（民 91）。你們真的是「團隊」嗎？—論團體和團隊的意涵及其區別。中等教育，53(4)，150-160。
- 賈春琦（民 88）。團隊型組織在國民中學學校行政應用之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 楊俊雄（民 83a）。組織變革策略—團隊建立技術之研究。人事管理，31(1)，13-17。
- 楊俊雄（民 83b）。組織中團隊特性與組織變革關係之研究—以我國國營事業民營化為例。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 齊若蘭譯（民 84）。團隊出擊。D. Harrington-Mackin 原著。台北：天下文化。

- 廖洲棚 (民 86a)。團隊型組織之初探。人事管理，34(8)，25-34。
- 廖洲棚 (民 86b)。團隊型組織之溝通訊息傳遞過程：符號與資訊科技互動的研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 蔡進雄 (民 90)。學校行政領導。台北：師大書苑。
- Dyer, W.G.(1977). Team building : Issues and alternatives. Reading, MA : Addison-Wesley.
- French, W.L., & Bell, Jr.C.H.(1999). Organizational development : Behavioral science interventions for organization improvement (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Hayes, N.(1997). Successful team management. NY : International Thomson business press.
- Maeroff, G.I.(1993). Team building for school change : Equipping teachers for new roles. (ERIC No. ED360707).
- Mohrman, S.A., Cohen, S.G., & Mohrman, Jr. A.M.(1995). Designing team-based organizations : New forms for knowledge work. San Francisco : Jossey-Bass Publishes.
- Moxon, P.(1993). Building a better team : A handbook for managers and facilitators. Aldershot : Gower.
- Yukl, G.(2002). Leadership in organizations (5<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

只見汪洋時就以為沒有陸地的人，不過是拙劣的探索者。

—英·培根

# 美國麻州教師評鑑制度對我國的啓示

馮莉雅

文藻外語學院教育學程中心助理教授

## 摘要

美國 2001 年中小學教育方案—「帶起每位孩子」法案對美國中小學的發展有重大影響，本文研究的目的，在於探討麻州波士頓公立學校如何以此法案為辦學宗旨改進學校的教育品質，包括績效制度、整體學校發展計畫、學校評鑑，並據以作為國內學校評鑑實施的參考。

本文的主要研究方法包括文獻調查、檔案資料分析。本研究所得主要研究結果，說明如下：1. 波士頓公立學校績效制度在以「以小孩為中心」的教育理念下，績效制度有七個主要部份：(1) 以學生為中心；(2) 全市的學習標準；(3) 學校整體改進計畫；(4) 綜合且多元化的評鑑制度；(5) 學校品質的檢討；(6) 學校資訊報告；(7) 績效制度的修正與調整。2. 波士頓公立學校評鑑是一種結合校務評鑑與校長評鑑的評鑑模式，其特色有五點：(1) 教育品質強調教育產出須與教育目標相配適；(2) 評鑑的指標有良好的效標（各種學生成績進步的資料）；(3) 由教育行政機構自行辦理評鑑，受評學校可以提出評鑑委員的建議名單；(4) 以學校整體改進計畫為基礎，強調學校所有成員參與，在高層領導下，透過各種有效的評鑑機制，對學校的輸入、過程及結果的內容進行評鑑，以達改善導向目的 (improvement-oriented)，即 self-study 的自我評鑑；(5) 訪視評鑑重視「專業」原則，且一年次少訪視三次，檢測各校自我評鑑報告內容之效度，並對學校品質作全面性評核，提供受評學校校務發展與改進的方向。

關鍵詞：學校評鑑、績效制度、教師專業評鑑

## 壹、前言

西元 2001 年 8 月 2 日，美國布希總統簽立了新的中小學教育改革法案「不放棄每一個孩子」(No Child Left Behind Act of 2001)，這是美國自 1965 年中小學教育法案 (Elementary and Secondary Education Act) 後最大的教育改革。目的是聯邦政府要提高美國中小學教學品質，尤其重新重新定位聯邦政府在 K-12 年級教育中所扮演的角色，特別是要提幫助弱勢團體和少數民族的學生 (Bush, 2002)。

此法案有四個基本原則：1. 由學生的成績結果來看學校的績效，並設定各州縮短教育績效差距的時限，2. 賦予各州與學區自主及靈活性，對辦學成效不佳的學校提供實質協助，3. 提供更多資源輔導貧困地區的學校等措施，4. 讓父母可選擇辦學較好之學校，學校使用實驗證實有用的教學方式。這個方案將從二〇〇四年起，要求州政府對學生舉行統一標準的測驗：三到八年級學生必須接受各州政府的閱讀和數學統一考試。而考試成績將是評鑑學校教學成績的重要指標 (Bush, 2002)。

這個法案的精神就是「不放棄任何一個學生」，盡力去確保師與學校未放棄學習落後的學生。故所有的規定都是著眼於如何提供補救教學，幫助學習落後的學生消彌學習差距，能學到所有學校教育所教導基礎知識。

在此法案的影響下，麻州四年級、八年級與十年級的學生要參加全州性會考，成績分四個等第，前二個等第者是成績及格者，後二個等第是成績不及格者。各學區成績不僅公開讓家長知道，各學區內的各校會考成績亦皆公開，會影響學校的發展 (Boston Department of Education, 2003b)。此種教育改革使得麻州的教師評鑑，鼓勵教師參與自己教學表現的評鑑，以六月份學生在標準化的成就測驗中的表現，來幫助教師設計自我教學的成長計畫，幫助學生的成長。當學生持續沒有進步時，校長或評鑑人員會親自與教師討論這些測驗結果，並和這些教師一起努力訂定適當的策略，改進學生表現。因此教師評鑑活動可能包括初步計畫會議、教室觀察、教學意見回饋、正式的期中評鑑、後續會議、期末評鑑總評等。2003 年因為教育經費不足，須裁減數千名教師員額，故教師評鑑的總結性評鑑的功能更是大大彰顯 (Boston Department of Education, 2003b)。

目前我國也將面臨了相似的問題，即是不能僅以請假天數多寡作為教師考核的主要依據，教師考績的高低，可能須將教師教學效能列入考慮。故本文的目的在於介紹一個重視教專業成長和教學改進的評鑑系統，期能做為我國評鑑中小學教師專業表現的參考。

## 貳、評鑑工具

麻州的教師評鑑要參考州會考的學生成績表現外，在以提高學生學習表現為主要考量下，還要評鑑教師的教室教學表現、專業成長的計畫（一學期至少要利用課餘時間進行 18 小時的專業研習）、教學檔案、非教學的工作表現。除了教室教學評鑑有一定格式的評量表，其他評鑑項目沒有規定之格式，故本文將以波士頓公立學校教師評鑑表加以說明 (Boston Department of Education, 2003a)：

波士頓公立學校教師評鑑表共有七個評鑑指標，1. 教材的熟悉度、課程活動的流暢度與學生對教材的理解程度，2. 建立良好學習環境，3. 教室管理，4. 教學效果，5. 學生評量與檢核，6. 學生成就的期望與提昇，7. 課後所表現的教師專業性，第七個指標又分成四個小指標：(1) 與家長間的互動，(2) 與同事間的互動，(3) 在學校的專業性與負責任之表現，(4) 自我專業之充實。每一個指標只有「符合標準」與「不符合標準」二種的評分，整體表現評鑑結果也是只分為「符合標準」與「不符合標準」二種的評分結果 (Boston department of education, 2003a)。

## 參、評鑑程序

麻州的教師評鑑從形式上可分成正式教室觀察評鑑與非正式教學觀察，從評鑑的對象可分成正式教師 (permanent) 與臨時教師 (provisional)，從評鑑功能可分成形成性評鑑 (輔導性) 與總結性評鑑。茲將麻州的教師評鑑流程說明如下：

### 一、評鑑前一學期初

不論是正式教師或臨時教師在開學時，即會同時收到課表與教師評鑑表。如波士頓公立學校 (Boston Public Schools, 簡稱 BPS) 為例，教師會收到波士頓公立學校教師表現評鑑表，教師皆知道評鑑項目與標準，以利教師做為教學反省的方向。評鑑人員通常由校長一人負責，必要時可以加入其他行政主管或教育局的學科專家，共同進行教學評鑑與輔導的工作。

在每一學年的開始，校長或其代理人 (有些學校是負校長負責評鑑工作) 將和教師開會，解釋評鑑過程、評鑑的形式及回答問題，學校部門可指定其他合格的教師幫助他們，但評鑑者不應與被評鑑者有直接的親戚關係。正式教師通每二年才需要接受一次教師評鑑，臨時教師則每年皆需接受評鑑。每位校長須在學期初確認此學期要接受評鑑教師的名單，通常在十一月十五日前評鑑下列教職員：(1) 上一學年期間被評定為整體或某些方面不符合標準的教職員，(2) 教學年資未滿三年正式教師，(3) 所有實習和臨時的教師 (Boston Department of Education, 2003c)。

但校長亦可依平時對教師教學表現的非正式觀察，臨時決定那些人需接受額外的教師評鑑 (Boston Department of Education, 2003a)。整體而言，全校約有二分之一的教職員工要接受評鑑 (Boston Department of Education, 2003c)。

### 二、評鑑中一學期中／學期末

有關教室訪視，可以事先通知也可以不通知，或者結合有時候通知、有時候不通知的作法，也可以是結合正式和非正式的觀察。在非正式觀察中，當觀察到有改進的必要時，必須在五個學校工作日之內，給予教師書面「回饋意見單」。每學期的教室觀察評鑑共有四次，但是否需要實施四次正式的教室觀察則視情況而定。學期中校長實施教師評鑑程序大致可因評鑑對象而分成二種模式：1. 表現合格的教師，2. 表現有待改進的教師，茲說明如下：

#### (一) 表現合格的教師

校長利用平時的非正式的教學觀察，即可以決定那些教師的教學表現符合波士

頓公立學校的標準。當觀察結果符合評鑑標準時，但是否需要到教室進行四次的正式教學觀察與查閱教師的教學檔案資料，則校長自行決定 (Josiah Quincy Elementary School in Boston, 2003)。

## (二) 表現有待改進的教師

### 1. 對象

符合下列三種情況之一的教師，皆屬於表現有待改進的教師：(1) 前三次教室觀察評鑑中的整體或部分教學表現，每次都被評定為不符合標準；(2) 四次期中評鑑被評定為不符合標準；(3) 二次期中評鑑和期末評鑑被評定為不符合標準，校長或其代理人必須定期評鑑教師。每次期中評鑑必須間隔二十個至五十個學校工作日，評鑑地點限於教室的教師教學表現 (Boston Department of Education, 2003c)。

### 2. 評鑑程序

#### (1) 非正式的教學觀察

校長利用平時的非正式的教學觀察，發現若有教師的教學表現需要協助與指導時，會在 5 天內給予書面的「意見回饋單」通知教師正式教室觀察的時間，通常給予 10 天左右的準備期。使教師能在最短的時間內獲得教學不合格項目的建議與指引 (Boston Department of Education, 2003b)。在下一次的正式觀察須以此回饋單為評鑑的參考 (Boston Department of Education, 2003c)。

#### (2) 正式教室觀察

在正式的教室觀察時，校長須針對在任何一項評鑑指標未達標準或整體表現未達準的教師，提出改進書面的改善措施與輔導，協助教師成長，並給予 20-50 天的改善期限，再進行縱追評鑑。受評教師在第一次評鑑的整體表現被評定為不符合標準之後，負責評鑑的校長或行政管理人員應定期觀察教師的教室教學表現。在每一次非正式觀察中，若有教師須改進之處，必須持續以「書面意見回饋單」追蹤，且在正式觀察以此回饋單為評鑑的參考 (Boston Department of Education, 2003c)。

評鑑結果不僅須請教師簽名確認知道，並須評鑑結果立刻將影本送到人力資源辦公室（人事室）。在每一次緊接著的評鑑中，當教師評鑑結果未達標準時，也應立刻提交人力資源辦公室 (Boston department of education, 2003c)。

#### (3) 通知評鑑結果

若校長的評鑑程序不符合上述規定，受評教師可以向教師工會 (teacher unit) 提出申訴，教師工會會向教育局能提出評鑑不適當的控訴，而使得評鑑結果不具法律效果 (Boston Department of Education, 2003b)。表現不符合標準的教師，校長總共可以給其三次改善的機會，每次的改善期限不一定，視教學表現的情形而定，大約是 20-50 天。最後仍若沒有符合評鑑標準（七項評鑑指標至少要有四項及格），則校長將評鑑結果交給教

育局長 (superintended)，由教育局長與律師決定是否透過法律程序將此教師解聘。教育局長也可以找尋各學科的輔導員共同介入此教師的評鑑工作，再進行三次的評鑑輔導流程，若仍沒有改進則訴諸法律途徑 (Boston Department of Education, 2003b)。

### 3. 提供的輔導策略

在每一次正式評鑑中，必須在針對評鑑表上的每一指標加以評分，並在整體表現給予整體評比等級（及格或不及格）。不論是指標或整體表現若教師的表現不符合標準時，負責評鑑的行政管理人員須提供受評教師書面問題診斷和改進方法指示。須很清楚的說明問題所在及未來的改進方法，提出特別的補救方法或其他建議讓教師採用。在整個評鑑過程中，盡力不斷的給予教師行政支援、協助和鼓勵，幫助他們達到既訂的目標。為了達到這個目的，鼓勵校長記下教師的「優點的特別觀察」及「需要改進之處」，教師也可提出其他可行的改進方法 (Boston Department of Education, 2003c)。

在評鑑過程中，如果校長等評鑑主管不能針對受評教師的教學表現提出改進對策，代表著校長等主管的表現不及格。若評鑑主管給予「問題教職員」不符合其表現的評鑑結果，並鼓勵他們轉到別的學校或部門時，教育局長會嚴懲失職的校長或評鑑人員 (Boston Department of Education, 2003c)。

### 4. 教師的申訴管道

麻州的教師評鑑制度中，受評教師可以向教師工會請求協助，確保評鑑的公平性 (Boston Department of Education, 2003b)。但在下列情況受評教師不能有任何不滿的抗爭動作：(1) 評鑑指標的註記說明，(2) 未滿一年的整體表現之評鑑結果，(3) 年度評鑑 (Year-End Evaluation) 的整體表現 (overall performance) 之評論 (Boston Department of Education, 2003c)。

## (三) 評鑑後一學期中／學期後

### 1. 評鑑報告的呈現方式

在最後觀察完畢後的十個學校工作日之內，不論評鑑成績如何，負責評鑑的行政人員或代理人與教師開會，討論評鑑各種相關的事項。在這次會議中，行政人員須提出二份教師評鑑表，上面須註明評鑑科目、評鑑時間（期中或期末）、評鑑者姓名、評鑑結果（整體表現符合規定之標準或整體表現未達規定之標準）、受評鑑教師與其主管二人的簽名，並退回一份註明已收到評鑑結果的影本，此表示受評鑑教師知道評鑑結果，但不一定認同評鑑結果 (Boston Department of Education, 2003a)。教師可以拒絕在一份不完整的評鑑結果上簽名。教師可以在評鑑結果加註自己所寫的意見。在學年中任何時間，負責評鑑的行政管理人員也可以直接以書面方式通知教師，其整體表現的評鑑結果未達標準。至少有二次期中評鑑被評定為不及格者，其學年評鑑才能評定為不及格 (Boston Department of Education, 2003c)。

### 2. 評鑑方式的輔導措施

負責評鑑的行政人員或代理人會給評鑑結果未達合標準的教師一份書面

說明。教師可在此份說明上面加註自己所寫的意見。如果教師在期中評鑑或期末評鑑的整體表現未達標準時，這份評鑑說明可包括要求教師利用額外專業成長訓練或學校部門提供的其他機會，來改進讓自己未達標準評鑑指標的教學弱點。

如果在給予充分時間去改進以後，這個教師仍繼續需要改進，負責評鑑的行政人員可在評鑑報告上註明教師能自動地利用那些專業成長課程或在職訓練以便改善不足之處 (Boston Department of Education, 2003c)。

### 3. 教師對年度評鑑報告的處理方式

受評鑑的教師可以針對會成爲個人永久記錄的年度評鑑之整體表現結果，提出不滿的申訴並請教師工會從旁協助 (Boston Department of Education, 2003b)。教育當局須快速地處理教師的申訴。如果評鑑結果是解雇的原因之一，視爲單一申訴來處理。受評教師可向負責評鑑的學區主管或人事主管提出申訴，但學校當局亦能請不在同一學區的學區主管來仲裁 (Boston Department of Education, 2003c)。

### 4. 評鑑報告的後續作業

#### (1) 繼續追蹤評鑑

在學年結束前五個學校工作日之內接受期中或年度評鑑且被評定爲整體不符合標準的教師，將在下學年十一月十五日前接受進一步評鑑。在評鑑前最後一次觀察結束時，評鑑者須以書面通知教師此次觀察是評鑑中最後一次觀察 (Boston Department of Education, 2003c)。

#### (2) 撤換、停課、解聘

##### ① 達到解聘的要件

每次的期中評鑑至少須間隔二十個學校工作天，如果教師在十二個月的期間在四次期中評鑑皆被評定爲不合格或二次期中評鑑加上一次期末評鑑都被評定爲不合格時，負責評鑑的行政人員可向教育局長建議解僱此教師，進行終止教師合約 (Boston Department of Education, 2003c)。

在完成本段中所規定的評鑑期間之前，不可以將教師撤換、解雇、或停課。教師若持續不能符合標準時，則學校將發出會造成解聘建議的警告通知和行動。若教師評鑑結果的不合格次數達到規定後，而教師確實會妨礙學生的學習情況下，校長不需要等到四次期中評鑑結束，可在學年中提出解聘的建議。在特殊的情形下，和教育局長商量後，在規定期間結束前，可撤換教師，並視情況給予解雇或停職 (Boston Department of Education, 2003c)。

##### ② 解聘程序

當校長提出解聘的建議，將進行下列的程序：1. 教育局長檢視所有的解聘建議，2. 如果局長批准解聘的報告，校長即可著手進行解聘的動作。

但教師可以在教師工會的協助之下，透過法律程序，由司法單位來判定「解聘」的合法性，通常要經過 2-3 年官司才能定案 (Boston Department

of Education, 2003b ; Josiah Quincy Elementary School in Boston, 2003)。此外，由於受到麻州學校績效制度的影響（4 年級、8 年級與 10 年級的州會考），各學區與各校的會考及格比例是公開的（Boston Public Schools, 2001），但若學校因辦學績效不佳而學校規模變小。若學校有規模變小的因素出現，教師工會與教師則無法對「解聘」決定進行司法訴訟（Boston Department of Education, 2003b）。

## 肆、美國麻州的教師評鑑制度對我國的啓示

### 一、評鑑目的兼顧績效與輔導

麻州的教師評鑑不僅分析教師的優點和弱點，也檢視教學結果及教學改進的策略，期能引導適當的專業成長和教學的改進。故教師評鑑有三點特色值得我們參考：1. 讓教師清楚的了解教育目標；2. 有效地協教師察覺與重視學生的需求；3. 透過互相信認與尊重，鼓勵合作的校長與教師之伙伴關係。

### 二、評鑑活動是持續不斷而有系統的進行

麻州的教師評鑑是彈性而機動的，能確實地監督評斷出每個教師的專業長處和需要改進之處，更提供了專業成長的處方，更利用同儕教導（peer coaching）的方式，幫助教師學習有效的教學方法。每年公開規劃出要接受評鑑的教師名單，但又能適度地對其他教師加以評鑑視導；評鑑方式有彈性不呆板，能因時因人而修正評鑑流程。

### 三、校長應扮演教學輔導專家的角色

校長是教學領導者，不僅要熟知教學理論與教學策略，並能提供教師有研究基礎的教學方法，尋找示範教師與示範學校來指導教師。校長亦是教師的合作伙伴，能引導教師反省教學弱點，安排增進教師專業能力的研習課程，能與教師共同檢視教學績效，反省教學是否以學生為中心。雖然多大數學校的教師評鑑都是由校長一人負責，但校長的評鑑提出確實的證據並明白告知改善的方式，必要時可以結合各種人力進行輔導。總之，在教師評鑑制度中，校長的角色以協助教師成長與提高學生學習成果為主，將教師成長與學生進步列為校務發展的重心，剔除不適任教師為最後的考量。

## 參考文獻

- Boston Department of Education (2003a). *Boston public schools teacher performance Evaluations standards Summary Rating Sheet*. MA: Boston Department of Education.
- Boston department of education (2003b). Introduction of Boston public schools. 於「高雄市國民中小學教學考察文化交流訪問座談會」發表，Boston Department of Education 主辦，2003.03.12。
- Boston Department of Education (2003c). Performance Evaluation of Teachers. *Deputy Superintendent's Memorandum school 2001-2002*. MA: Boston Department of Education.

Boston Public Schools (2001). Boston Public Schools Accountability System. *In-Depth Review SY 2001-2002 Training Manual*. Boston: Office of Research, Assessment, and Evaluation.

Bush, G. (2002). The No Child Left Behind Act of 2001. Available: [http:// www.georgew-bush.com/Issues.asp](http://www.georgew-bush.com/Issues.asp).

Josiah Quincy Elementary School in Boston (2003). **Introduction Josiah Quincy Elementary School in Boston Josiah**. 於「高雄市國民中小學教學考察文化交流訪問座談會」發表，Josiah Quincy Elementary School in Boston 主辦，2003.03.13。

如果沒有小石子，大石頭是不會穩穩當當地躺著的。

—希臘·柏拉圖

# 關係性認識論及其對教師之啓示

郭男先

慈濟大學教育研究所教育學碩士

## 摘要

在這一波九年一貫課程改革的過程中，對於第一現場的教師們可說是具有相當大的挑戰。爲了因應這樣的變遷，本文採用「文獻分析法」，從關係性認識論當中，析理出一些教師所應具備的教學態度，藉由此一機會分享個人之淺見。關係性認識論對教師的啓示，筆者認爲即是須營造一個和諧、民主、關懷的學習情境，鼓勵師生同儕之間建立起良好的溝通、對話關係，教師除了時時深度「理解」學生的學習經驗、社經背景之外，也應隨時檢視、省思教學過程中的每一個細節。

關鍵詞：九年一貫課程、關係性認識論、關懷倫理學

## 壹、前言

九年一貫課程推行至今，老師們由以往的每人隨手一本教師手冊，到現在要主動、積極的自編教材，讓老師們一時有點手足無措，本文最主要之目的就是要闡發此一觀念：「教師於教學上、教學活動設計上、課程安排理念上，需重視到自己與學生的關係以及學生本身的人際脈絡，如學生與同學的關係、與父母的關係、與朋友的關係、與社區的關係等，因爲這會影響到老師在進行教學時所可能產生的一些意料之內或之外的情況；另外，教師也必須考慮到自己所存在的社會文化脈絡之侷限性及自己週遭的人際脈絡之和諧性，這也同樣會影響老師的教學態度、教學方法與理念、教學活動、自我省察等之進行，進而，筆者希望老師能從此「關係性認識論」(relational epistemology) 獲得不同於前的心態、心胸以嘉惠並感染學生、生活週

遭的人，讓他們也能起而效尤。是以，本文希望能夠藉由「關係性認識論」教學理念的提出，讓教師及學生在教室活動進行中更能夠互助進而互信、互愛。

## 貳、關係性認識論之內涵探論

「關係性認識論」的哲學觀點對於一位教師之所以重要，在於教師所建構的認識論，不但會影響教師本身對知識的看法，更會決定一位教師如何教導學生知識？及教導學生什麼樣的知識？因此，教師必須不斷的去反省、批判自己所建構的哲學觀點，以便在學生知識的建構過程中，能夠扮演一個較為正確的引導者。

### 一、傳統哲學中的認識論立場與教育的關係

#### (一) 就觀念論而言

認為有絕對的真理，真理是完美而永恆的，是超越於物質世界之外的，因此，要獲得普遍的真理，必需超越感官變異的世界，而進入觀念世界當中。教育內容特別重視能促使學生與永恆觀念相接觸的學科，以培養學生心靈發展，教師的角色占有關鍵地位，也就是要引導學生獲得實體知識(Knight, 1989/1995)。

#### (二) 就經驗論而言

與觀念論有共同的立場，都肯定終極實體的存在，只是在追求知識的方式不同。經驗論認為知識是建立在感官知覺之上的，透過感官知覺來觀察已獲得知識。因此在教育歷程中，教師的角色主要是提供精確的實體知識學生，而教學方式則鼓勵學生親自去感覺、去體驗，透過感官經驗與真實世界溝通，並從感覺經驗中推論歸納出一般性原則(Knight, 1989/1995)。

然而，關係性認識論，對於知識的看法，以及在教育歷程中老師所扮演之角色的觀點，都與觀念論、經驗論不同，以下簡述關係性認識論的實質內涵。

### 二、關係性認識論的內涵

#### (一) 知識的來源—藉由盲人摸象的預言故事來進行思考

由於每個盲人所摸到的都只是整頭大象的一小部份，所以盲人所想像的「大象」都是零散的、沒有代表性的。就如同在我們生活當中，大人們從經驗中獲得所謂「真實」的意義，再藉由語言將這些他們認為「真實」的意義傳給孩子，而孩子從這過程中便將這些意義內化為自己的知識。讓我們試著想想，這些大人們如何能確定他們所獲得的是真正確實的意義？也許大人們就如同那群盲人一樣，只是探究到真實意義的一部份而已，那麼如此直接地傳給孩子，是否造成孩子以為世界就是如此？由此可知，知識並非中立的，知識也並非如此客觀；知識會隨著情境脈絡的不同而有所差別。因此，我們應該瞭解到我們的能力有限，所以當我們在面對到許多訊息、知識時，必須再透過有效率的對話、協商與不斷檢證，進而建立理論(Thayer-Bacon&Bacon, 1998)。

所謂「正確」的判斷必須從社會觀點來看，因為我們每個人都是存在我們社會所建構的實體中，所以每個人對真理的認定都不一樣。(Thayer-Bacon&Bacon, 1998)。

## （二）對真理的看法

傳統的哲學家試圖從不同的觀點找出一個普遍的、絕對的真理，不隨時空的改變而改變，即是一種放諸四海皆準的不變法則，他們也相信絕對真理的存在。但是，哲學家所宣稱某種絕對真理，有可能只是他個人對知識、對真理的一種詮釋，就像「瞎子摸象」的隱喻中，每個瞎子都認為自己摸到的才是真理，而誇大自己所能理解的一部份，膨脹自己的發現而認為那就是真理，而落入一種對真理的迷失之中。因此，現代的哲學家不再追求真理的絕對性，而認為真理是一種相對性，就如杜威 (J. Dewey, 1859-1952) 所言：「有效用即為真」，只有在日常生活中能夠幫助自己解決問題的才是真理。因此，個人所能理解與詮釋的或許只能稱的上是一種「局部的 (local)」真理 (Thayer-Bacon&Bacon, 1998)。

而關係性認識論所強調的亦是一種相對性真理，每一位社會成員是多麼的不同，他們來自不同的家庭背景、不同的文化脈絡、不一樣的生活經驗，如何能用同一種標準，套用在每個人的身上，來決定對或錯，每一個人都摸到大象的一個部分，如果每一位成員願意將自己的一部分貢獻與分享出來，或許我們可以這樣說，這種集合眾人的力量的看法，就更為接近真理。(Thayer-Bacon&Bacon, 1998)。

## 三、關係性認識論的基礎—關懷、尊重的態度

在一個民主、溫暖、安全的環境之下才能讓學習者願意表達、分享，也因為氣氛和諧，更能發展較健全的關係。有了這樣的互動關係，學習者便能經由不斷的對話來試著超越自己脈絡的侷限性，進而去瞭解別人的觀點，同時自省吾身的像法 (Thayer-Bacon&Bacon, 1998)，亦即是注重他人的感受、需求與保持彼此之和諧關係，知道自己是有限的，而且每個人都不一樣，因而能將心比心，以喜悅的心情，分享彼此的感受，並融入他人的生命。

## 四、關係性認識論的兩大基本假設

關係性的認識論基於兩大假設：(1) people are social being；(2) We are contextual social beings。這兩種對人是一種具有社會性與脈絡性的假設，可以推衍出關係性認識論的主要論點。人存在社會之中，對於彼此之間的互動是絕對避免不了的，互動關係的好壞，就決定於與人互動中自己所抱持的態度，彼此關懷、尊重、平等對待，就能夠發展出一種良好的互動關係，彼此真心相對、分享自己真實的想法，而不是爾虞我詐，永遠給對方錯誤訊息 (魯潔，民 91；Thayer-Bacon&Bacon, 1998)。

另一個脈絡性的假設，認為每一個人是來自不同的社會脈絡之中，析言之，每個人具有他不同經驗的獨特性，相對來說，也就是每個人具有其侷限性，這種侷限性會限制一個人的知識範圍，因此，不管是誰都無須驕傲與自大，唯有經由擴大思考 (Enlarged thinking)，試圖瞭解別人的觀點與不同的文化脈絡，同時也反省自己，接受多元的想法，才能擴大知識的視野，追求更為完整的知識 (魯潔，民 91；Thayer-Bacon&Bacon, 1998)。

綜合上述，可以簡單的說，所謂的「關係性認識論」乃指：個體是不能獨立於人際關係而存有的，然而在這存有中，人又會受到自身的社會文化脈絡所侷限，常

依自己的標準去衡量他人與自己相左的意見，我們要珍視彼此關係的和諧，並尊重、關懷、包容他人與我們的差異，且要時時省察自己固著的內心，因為我們都是有限的，自己的看法僅是一家之見而已，人不需固執己見與驕傲自滿，同時，還須時時與他人溝通、互動、討論，以彌補自己有限的視野。

## 參、關係性認識論於教師教學之義蘊

人之「存有」具侷限性與脈絡性，我們應該正視他人的差異，不應該用自己的標準衡量他人，要特別重視他人在不同情境中的不同需求，這是一種重視人際脈絡且著眼在生活週遭「關係」的考量，個體不能獨立於人際關係之中而存有，愛心、同理、照顧是人際交往的重點，同時我們需常常提醒與省察自己的內心，以關懷、尊重與包容他人不同的聲音來補足人之侷限與脈絡性給他人帶來之傷害。

關係性認識論運用於師生互動關係、課程與教學活動設計等，可以使教師注重師生之間是一種互為主體的關係，並能使其成為關懷學生人際脈絡與理解學生處境的好老師。

### 一、教師自我省察

關係性理念的觀點相當具有啟發性，可讓教師能更深一層的省思與建構其個人專業知能。

#### (一) 對知識的看法

關係性的知識是人人可以參與建構的，它是來自每一天與人的互動中慢慢形成的，而非關在象牙塔中閉門照車的封閉知識，因此知識應該是開放的，不再只有專家、課本、老師的知識才能稱的上是知識。

#### (二) 對真理的看法

關係性的真理是具有相對性的，其考慮到不同文化脈絡的差異性，與不同個體經驗的獨特性，每個人努力的去發現並尋求自己的真理，並加以分享。

#### (三) 對人、對事、對物的態度

人是渺小、侷限的，每一個人相對於歷史、宇宙，是如滄海之一粟，無須驕傲與自大，唯有以一顆謙卑的心，對待別人，關懷對方，以誠相對，才能彼此互相學習成長。更擴大來說，自然界的萬事萬物，也都學習的對象，隱含著許許多多的豐富知識等待著你去挖掘、去發現。

#### (四) 對教師角色的重新定位

關係性的認識論，對於教師所扮演的角色，必須重新加以定位，否則，教師容易陷入迷惘之中，而無所適從。以下對教師的定位加以說明：

1. 教師不再是知識的給予者，也不是學生學習知識的唯一來源，知識來自家庭、父母、同儕、媒體等社會各個層面。
2. 教師與學生互動過程中，雙方都是一種知識的「予取過程」(give and take)，彼此都在教，彼此也都在學，教與學的界線趨於模糊。
3. 教師必須營造一個關懷的情境，只有和諧的氣氛才能產生良好的互動，並且尊重每一位學生不同的聲音，也須要求學生傾聽別人的意見，因為，每一個

聲音代表著不同的觀點，都是知識的來源。

要成爲一位好的老師，不斷的反省與思考是必要的，適時的調整教師的定位，試著關懷學生，傾聽學生的聲音，擴大自己的知識層面，才不失爲一位專業的好老師。

## 二、教學方法與理念

### (一) 教學方法

#### 1. 啓發式教學

由於師生不再是以往的上對下關係，而是一種互爲主體性的關係，教師的身分更是從以前的灌輸者轉爲協助者，當學生有學習中有遇到問題時，教師就可以從旁協助，使學生能夠在繼續進行他的學習，學生也不再是無聲的知識收納者，因此教師必須屏除填鴨式教育方式，而採用「啓發式教學」，讓學生透過質疑、探索進而解決問題。

#### 2. 關懷式教學，而非強迫灌輸

教師在設計課程時，必須要考慮到學生們的經驗背景、吸收程度的差異性，要讓學生真正體會課程內容的意涵，而不是一味的強迫學生囫圇吞棗的抄筆記。

#### 3. 對話式教學

關懷倫理學強調師生間相互依賴的關係，其認爲教學包含以下四個主要成分 (Nodding, 1995)：

- (1) 以身作則：教師本身是否有以身作則做爲學生的模範是很重要的。
- (2) 對話：老師必須讓學生參與對話。因爲關懷的形式有很多種，所以藉由對話來理解什麼是我們所能理解的關懷；要鼓勵學生讓學生去分析行爲的種類，並針對不同的種類產生不同的反應。
- (3) 實踐：讓學生參與學習及反省如何關懷他人的實踐。兒童需要成人來示範如何關懷別人，與他們討論關懷所帶來的困難和回報、並向他們證明關懷到底有多重要。
- (4) 肯定：可對學生鼓勵和確認，當我們肯定他人時，我們就是在確認別人有一份很好的本質，並鼓勵這個本質繼續發展。  
可先由教師拋出問題，並讓學生多方面的蒐集相關資料，再透過不斷的討論與對話，了解同儕彼此之間的不同觀點以及不同的解釋，藉此釐清觀念，無形中也了解自己。再者，教師與學生也應相互傾聽、對話與溝通，以教學相長。

#### 4. 「助產士」式教學

教師也要像「助產士」一樣，是把學生的知識「拉出來」或是引領他們說出自己還不要成熟的知識，此時老師有義務保護學生在課堂上勇於發表但「易碎」的知識及心靈，而非告訴他們還需要加強什麼？哪裡做的、說的不對？這樣容易傷害學生求知心靈的萌發 (Belenky, Clinchy, Golderberg, & Tarule, 1986)。

## （二）教學理念

個體是不能獨立於人際關係而存有的，然而在這存有中，人又會受到自身的社會文化脈絡所侷限，常依自己的標準去衡量他人與自己相左的意見，我們要珍視彼此關係的和諧，並尊重、關懷、包容他人與我們的差異，且要時時省察自己固著的內心，因為我們都是有限的，自己的看法僅是一家之見而已，人不需固執己見與驕傲自滿，同時，還須時時與他人溝通、互動、討論，以彌補自己有限的視野。

## 三、教學活動

將上述關係性認識論轉化為教學的借鏡，可以發現：

- （一）教師首先應營造一個和諧、民主、開放的學習情境，才能鼓勵師生在安全無顧忌的立足點上相互討論與對話，教師本身也應隨時放下自己的權威性，尊重學生不同的聲音與解釋。
- （二）不論是教師與學生，或是同儕之間的互動關係是平等、良性的，透過對話與溝通，澄清師生、同儕間彼此的觀點，藉此了解他人、肯定自我。
- （三）教學活動是具有啟發性的，而非僵化死板的灌輸知識。
- （四）教學活動是像助產士一般，協助學生把他們的語言帶到世界上來，然後用老師的知識使學生與古今文化中的其他聲音溝通，以及鼓勵學生運用以習得的知識與日常生活中。

## 肆、結語

這一波九年一貫課程改革，讓教師不但要面臨九年一貫課程改革之過渡性所帶來的不確定感，又要面臨學生、家長給予的升學壓力，尤其是私立學校的老師，這方面的感觸特別深。職是之故，大部分老師的課程與教學一如往昔，以不變應萬變，甚而發展出了此類的打油詩：「教改像月亮，初一、十五不一樣，管它一樣不一樣，看它能拿我怎樣！」。

這一波的教改，對東部地區（尤其是花蓮、台東）的衝擊甚鉅，尤其是私立學校，因為它們通常會面臨師資流動率太頻繁的影響，以及教師授課時數超鍾點的因素，倘若私立學校又附設國、高中部，那老師們其實光把課上完就已經精疲力竭了，哪還有時間作多餘的教學設計與課程統整。

基於此，筆者提出「關係性認識論」的教學理念應用至教學現場，以此一教學理念進行教學，相信可以協助老師在短時間內「點子盡出」、「文思泉湧」，因為「關係性」的概念會讓我們注意學生的人際脈絡以及他們週遭的人、事、物，使我們的視野外擴，不再被自己的脈絡所限而不自知。以往老師們常以自己角度出發，想破了頭，就是爲了要「灌輸知識」給學生，老師很賣力的教，學生卻很認真的睡，可能是老師用力想出來的知識並沒有符應於學生的「需求」，傳統的教學就像是「銀行作業」(Banking)：教師的角色是「存入老師認為可以構成真知識的資訊，『充實』學生」，而學生的工作只是「儲存存款」(Freire, 1971; Belenky, Clinchy, Golderberg, & Tarule, 1986)。所以，並不是九年一貫課程改革給老師們帶來了麻煩，而是老師們的教學理念需要重新整理。重視學生「關係」的教學，才能契合他們的生活經驗

與社會文化，關係性的教學其實就是一種統整的教學，可單就領域內統整以符合學生生活經驗，也可與其他領域做統整，這些都是關係性認識論之教學理念所重視的。

## 參考文獻

- 魯潔（民 91）。關係中的人：當代道德教育的一種人學探尋。《教育研究（大陸）》，23(1)，3-9。
- 簡成熙（譯）。《教育哲學導論》。台北：五南圖書。
- Knight, G., R. (1989/1995) *Issues and Alternatives in Educational Philosophy*.
- Belenky, M., Clinchy, B., Golderberg, N., & Tarule, J. (1986). *Women's ways of knowing*. New York: Basic Books.
- Freire, P (1971). *Pedagogy of the oppressed*. New York:Seaview.
- Noddings, N. (1995). Care and moral education. In W. Kohli (Ed.), *Critical conversations in philosophy of education*. New York : Routledge.
- Thayer-Bacon, B. J., & Bacon, C. S. (1998) *Philosophy applied to education: Nurturing a democratic community in the classroom*. Columbus: Prentice Hall.

方法不是外在的形式，而是內容的靈魂。

— 德·黑格爾

# 研究倫理與相關議題

王玉麟

台北市立師範學院國民教育研究所博士班研究生

## 摘要

研究倫理係指進行研究時必須遵守的研究行為規範，國外的研究對於研究倫理已經有相當多的遵循準則及議題標準，但是目前國內教育研究比較不受重視這一環，本文主要以研究倫理的脈絡沿革來龍去脈，伴隨著人權意識的高漲，以及教育研究的普及，研究者如何確切瞭解研究倫理，以避免損害研究對象的權益，並提升學術研究的品質，來加以探討研究倫理的重要性。並介紹教育研究者在從事教育研究，以及教育研究機構以人為對象的研究，所應遵守的倫理規範之原則範圍，列舉我國教育部刻正草擬「著作抄襲及剽竊」草案，所訂定的研究倫理規範準則。

關鍵詞：研究倫理、著作抄襲、剽竊

## 壹、前言

研究倫理係指進行研究時必須遵守的研究行為規範的意思，國外的研究對於研究倫理已經有相當多的遵循準則及議題標準，但是目前國內教育研究比較不受重視這一環。

本文主要探討研究倫理的重要性。社會科學研究所牽涉的相關社會人為因素是眾多而重要，為了避免損害研究對象的權益，並提升學術研究的品質，研究者確切瞭解研究倫理，是有其必要之處。

此處主要介紹教育研究學者在從事教育研究，以及教育研究機構以人為對象的研究，所應遵守的倫理規範之原則範圍，並列舉我國教育部刻正草擬「著作抄襲及剽竊」草案，所訂定的研究倫理準則規範。

## 貳、研究倫理的脈絡沿革

倫理學是哲學的一個分枝，主要在研究人類行為的是是非非，企圖藉由理性的探討，來發現可以普遍適用的原理原則，使人類行為有所規範。而研究倫理所涵蓋的範圍很廣，研究者一切的行為是否合乎社會倫理道德的相關規範，都屬於研究倫理。而研究者的本身道德良知、信用誠實、不可抄襲剽竊都是討論的範圍項目，但是現在一般所探討研究倫理的重點，多半放在研究對象身上，針對研究對象的種種周全嚴密的保護成了研究的必要遵循規範。

研究倫理受到重視是在二次大戰中納粹德國的醫生，以猶太人、吉普塞人以及其他人種，進行一連串的人體實驗，並且一一曝光之後所引起世人的重視。相同地，二次大戰時，日本於中國的人體試驗一九三三年至一九四五年間，日本醫師在中國施行了數以千計的殘酷試驗，對象涵蓋中國人、俄羅斯人、蒙古人以及韓國人。光是在七三一部隊的基地，至少就有三千人遭到虐殺。

一九四六年，以希特勒的私人醫生卡爾布蘭德 (Karl Brandt) 為首的二十三位納粹醫生和科學家，在紐倫堡接受以美國為首的軍事法庭審判，該審判的判決書中揭露出進行人體實驗所應該遵行的十大準則，世人稱之「紐倫堡法典」(Nuremberg Code)。「紐倫堡法典」影響後世最深遠的兩條項目：「須取得受試者知情且出於自願的同意(知情同意)」以及「研究設計必須是科學上有效的方法，並能為人類帶來利益(研究利益須大過其風險)」。「紐倫堡法典」成為第一份主張「自願參與」與「知情同意」的國際文獻，其中內容更提到「人權宣言」(the Declaration of Human Rights)。

在一九七八年，美國生物醫學及行為研究受事者保護國家委員會，提出「貝爾蒙特報告書」(The Belmont Report)，作為以人為研究對象的倫理原則及指導方針，該報告書成為在倫理學中極為重要的報告。而「貝爾蒙特報告書」則發表了三大基本倫理原則(Basic Ethical Principles)：(一)尊重研究對象(respect for persons)，(二)善行(beneficence)，(三)公正(justice)(引自楊哲銘等，民91)。

- 一、尊重研究對象：「尊重人格」至少含有兩個倫理信念：(一)是個人應被視為「自主的主體」(autonomous agents)對待，(二)是自主性較低的個人有權受到保護。因此，「尊重人格」原則可分為「肯認自主性」與「保護自主性較低個人」兩項道德要求。「尊重人格」要求受試者自願、在獲知充分訊息的情形下參與研究。
- 二、善行：合乎倫理的待人方式並非僅是尊重其決定、保護其不受傷害，還包括努力促成其福祉；後面這種待人方式即歸屬於行善原則。可以用兩個普遍規則互為補充：(一)是勿傷害，(二)是將可能利益最大化以及可能傷害最小化。以人類做為受試者的研究領域中，「行善」原則常能給予清楚明確之指引(以兒童為受試者的研究為例)，但所涵蓋的不同主張亦可能彼此發生衝突，迫使人們在其中做出困難的抉擇。
- 三、公正：有關「分配公正性」或「什麼是應得的」之正義的問題。當缺乏良好理由而否決一人得到其有權獲得之利益時，或使一人承受過重負擔時，便與正義

相互違背。評論者大都同意：有時爲了某些目的，在經驗、年紀、匱乏程度 (deprivation)、才能、優點和地位方面之差異確實構成了差異對待的正當標準；因此，有必要解釋人們在哪些方面應受同等之對待。

對於公正分配利益與負擔的方式，有幾項普遍獲得同意的表述，指出從事負擔與利益分配時所應根據的相關特質。如：(一)分給每人同等的份；(二)根據每人的需要而做分配；(三)根據每人的努力而做分配；(四)根據對社會的貢獻而做分配；(五)根據個人的優點而做分配。(引自蔡甫昌，民91)

現今世界各國對於研究倫理的要求，已經不只限於人身的保護，還包括身分權、隱私權等基本人權保障。一九四六年的「紐倫堡法典」(Nuremberg Code) 以及一九六四年的赫爾辛基宣言 (The Declaration of Helsinki)，都沒有具體提出研究倫理的各项細則，只是強調研究者善盡自我良知良能。而我國也針對研究倫理及著作侵權的爭議，由教育部來擬定相關議題的草案，以提供學術界遵行的準則方針。美國的許多機構也有研究倫理的相關準則，例如：美國心理協會 (APA)、美國公共意見研究協會 (AAPOR) 以及美國聯邦衛生服務部 (HHS)，均有提出研究倫理遵循的相關準則，藉以提供研究者遵循的方向。

## 參、教育學術研究倫理

教育研究經常牽涉到觀察或測量人的行爲或特質，藉以瞭解教育的現象，因此教育研究學者特別注重以人作爲研究對象時應遵守的規範。教育研究學者在從事教育研究應遵守的規範方面，意見頗爲一致 (例如：吳明清，民83；Fraenkel & Wallen, 1996；Redestam & Newton, 1992；Tuckman, 1994)，主要包括尊重個人的意願、確保個人隱私、不危害研究對象的身心、遵守誠信原則、以及客觀分析及報告等項。

### 一、尊重個人的意願

從事以人爲對象的研究，對於研究對象的正常作息會造成某種程度的干擾，基於保障個人的基本人權，任何被選爲研究對象的個人，都有拒絕接受的權利。換言之，未經徵得當事人的同意，研究者不得逕行對其進行研究，即使徵得同意，當事人亦可隨時終止參與。在研究進行之前必須徵求同意，乃是尊重當事人的權益，研究人員應告知當事人有關研究過程以及連帶損益的內容，並在過程中承諾保證當事人的隱私權和自由退出研究的權利，然後在當事人權衡輕重之後，自由決定是否參與 (牛格正，民79；Phares, 1992)。

在尊重個人意願的準則之下，從事教育研究時應注意做到下列三項。第一是避免蒐集非必要性的意見或非必要的個人資料；第二是儘可能不要個別記錄每一個人的每一行爲反應或意見；第三是必須尊重當事人或其家長 (監護人) 的意願，如當事人缺乏參與意願，則不可勉強。

### 二、確保個人隱私

爲保障同意接受研究者的私人興趣及特質，進行教育研究時要遵守匿名 (anon-

imity) 及私密性 (confidentiality) 原則，前者是指研究者無法從所蒐集到的資料判斷出提供此資料的個人身分，後者是指外界無法探悉某一特定對象所提供的資料。

透過集體整理與分析資料的方式，以及以代碼替每一筆資料的身分可以做到匿名的原則。為遵守私密性原則，在研究完成之後，研究者應儘速毀去原始資料的對照表；如使用問卷調查的方式，則應附回郵信封由填答者個人自行寄回，而不要透過他人或集體寄回。

### 三、不危害研究對象的身心

不危害研究對象的身心是進行教育研究時最為重要的一項倫理規範。研究者有責任及義務確保每一研究對象在研究進行過程中，不會受到生理或心理上的傷害，包括造成身體受傷、長期心理上的不愉快或恐懼等。除非有充分的理由支持研究的結果對於教育將會有重大的貢獻，任何可能造成這類傷害的研究，是不容許的。另外，在研究設計時，研究者應慎重考慮，如何減低其他可能造成暫時、輕微的生理、心理上的影響。

### 四、遵守誠信原則

在許多教育的研究，尤其採取實驗的方法時，有時必須善意欺騙研究的對象才能進行，例如隱瞞自己的身分、研究的目的、研究的程序等。欺騙基本上是不道德的行為，不僅不符合研究倫理，更違反了社會規範中的誠信原則，也可能對研究對象造成不愉快的後果，不可不慎。

誠信原則的遵守規範有三項：第一是儘量選擇不必隱瞞研究對象的方法，來進行研究；第二是如果確實沒有其他可行的方法，必須有充分的科學、教育、或其他重要的研究理由，才可以使用隱瞞的途徑；第三是如果不可避免使用隱瞞的途徑，事後應儘速向研究對象說明原委，但在說明時要極為謹慎，避免讓對方留下「受騙」的不愉快感覺。

### 五、客觀分析及報導

前四項倫理信條目的在規範研究者，確實保障研究對象的基本權益，同時教育研究學者對於如何確保讀者的相關權益，也有一定的規範。這方面的規範主要包括研究結果的分析與報導兩項。在結果分析方面，研究者應客觀的將所獲得的有關資料，依據研究設計進行客觀分析，不可刻意排除負面的以及非預期的研究資料，使讀者能完整的掌握研究的結果。在結果報導方面，研究者有義務將研究設計的缺失及限制詳細條述，使讀者瞭解研究的可信程度。

## 肆、我國國內的相關議題

國內有鑑於因學術研究所衍生的研究倫理及著作侵權的爭議，教育部針對研究成果的「剽竊」、「掛名」、「過度引用」等情事，刻正草擬「著作抄襲及剽竊」草案予以明確定義，並要求學校於接受檢舉後，應「主動調查」所有事證，並予當事人申辯的機會。由於抄襲剽竊不但嚴重違反學術研究的道德倫理，並且構成侵害著作權之法律行為；而師生對研究成果的著作權，因認識不足或認知不同，常有不同

的爭議出現，這是學術界所必須加以正視的要題。

關於剽竊之不當研究行為有以下三類：「捏造」(fabrication)：提出、執行或發表研究時編造數據、實驗或其他重要資訊。「變造」(falsification)：更改、扭曲數據、實驗或其他重要資訊，例如研究者的學歷、資歷。「抄襲」(plagiarism)：挪用他人的著作或想法卻未交代，當成是自己的想法。

「剽竊」是指未經原作者人同意，擷取其著作或著作之一部份以為已有。學術界的著作竊用行為可分為三大類：一是直接竊取無任何合作關係的他人著作以為自己的獨立著作；二是經由某種合作關係而完成的共同著作，著作人之一在未經全體著作人的同意下，主張並行使獨立的著作權；三是將獨立他人或共同著作的原始著作修改為「衍生著作」，主張並行使獨立的著作權。前者是明顯的違法行為，爭議性不大；後二者則涉及「共同著作」及「衍生著作」的認定問題及使用權限，是學術界由來已久的隱憂，也是具有爭議性的問題所在。

我國著作權法對「共同著作」的認定標準是：「各人之創作不能分離利用者」。著作人格權依法不得轉讓，著作財產權則由著作人共同約定。以國科會研究專案為例，教師聘請研究助理作程式設計、資料蒐集、或統計分析的工作，如果可視為「不可分離之創作」，則研究成果的論文發表應將研究助理列名為共同著作人，是為對著作人格權的保護。如果共同著作人之一欲租借或轉讓其著作財產權，也必須取得全體著作人的同意，不得私自為之。因使用著作財產權而衍生的利益分配，則由共同著作人約定之，除非其他共同著作人同意放棄，否則應由全體著作人共同享有。

我國著作權法對「衍生著作」的認定標準是：「以原著作修改之創作，並視為獨立於原著作而予保護之。」例如該研究助理將國科會的研究成果做大幅度的實質修改，並加入個人不同於原著作的創新觀點，則應可視為獨立著作，享有完全獨立的著作權，而不受原共同著作的約定與限制。從共同著作產生衍生著作，最容易引起爭議之處有二：一是取得原共同著作人的同意；二是「修改之創作」的認定問題。

教育部草案對「掛名」的定義是，在取得原作者人之同意下，以掛名人的名義代替原作者人發表。而掛名文化形同一種學術共犯結構，假藉著尊重倫理之名，行利益交換之實。此種作法不但有違研究倫理及學術研究求真求實的基本精神，將著作人格權任意移轉更是侵害著作權的違法行為。值得注意的是，出資人（如國科會補助教師做研究）或雇用人（如教師聘請研究助理）即使未實地參與著作的撰寫，依法仍得享有共同著作權，因此教師列名為著作人，應非屬掛名性質。此種從寬認定的解釋是否有違學術研究的精神，或許有待商榷。

另一常見有關掛名的爭議是，學生所完成的學位論文，指導教授將之修改整理後，以個人或共同作者名義具名發表，是否構成掛名行為？如果從教育養成的觀點來看，學位論文似不能視為學生獨立完成的研究，負責指導的教授理應擁有共同著作權，是則應不構成「掛名」的情事。但是從著作的形式要件來看，學位論文的著作人是學生，於論文著作完成時即已享有獨立的著作權，教授將指導學生之學位論

文改寫，似乎也有侵權之疑慮。不過在基於著作人格權不得轉讓的考量，即使學生同意也不宜以教授個人的名義發表，除非改寫的程度已構成衍生著作的要件。

相較於社會科學研究，在理工學界中師生合作是非常普遍的學術文化，教授將所指導學生的論文改寫後發表，也是被認可的合作模式，不應以掛名視之。教育部草案對「過度或引用不當」的定義是：「雖完全且妥適地註明出處，但其所引用的內容、性質及數量超過合理範圍」。「合理範圍」如何去界定是該定義中最大爭議之處，衡量的尺度應是考量所引用的程度是否致使該著作喪失「創作」的精神與本質。

## 伍、結語

媒體工作者的角色和許多學術研究者的工作性質，在許多方面事實上是一致的，而說穿了，研究倫理就是這些相關人員的職業道德，在從事研究工作時，盡其本分維護研究倫理，保護當事人權益，善盡自己的職業道德良知。學術研究者要遵守以上的研究倫理是比較容易的，而在此唯利是圖的現實社會中，則需要藉由法律明文的規定，才能夠有效地去限制媒體從業人員的職業道德良知！

另外，生命科學研究所涉及複製人、代理孕母等相關重大倫理問題，諸如此類的相關研究領域之科學家，其研究倫理的規範應該比照其他學術研究者，應該嚴格限定不逾越倫理道德規範，並且不為某些科學研究發現而喪失人類現有殘存的倫理道德為原則。

這也正是我們從事教育研究所應有的專業精神與專業態度之重要表徵，如缺乏研究倫理的規範，研究的結果可能會危害教育學術的發展，也可能影響教育的實際，研究者不可不慎。大致可以將研究倫理歸納為以下四大項（引自林天祐，民85，p62-63）：

- 一、在研究設計之初，應審慎考慮人性尊嚴的價值：在形成研究問題時，要同時以科學研究價值與人性尊嚴作為衡量研究價值的標準，如果兩者發生衝突，要確定研究的結果對於當事人母群，有重要的直接，間接的助益。
- 二、在研究實施的過程，遵守意願、安全、私密、誠信的原則：研究實施時，要直接向當事人或其監護人告知研究的性質，並尊重其參與的意願。在研究過程則要確實考慮是否會響研究對象的身心問題，並應維持在「最低傷害可能」的範圍之內，如超過此一範圍，必須慎重考慮並以書面方式告知研究對象。另外，不呈現個別的研究資料，也不洩露研究者身分。同時，不得欺騙研究對象，但如確屬不可避免，必須於事後予以委婉補救、說明。
- 三、客觀、正確分析及報導研究結果：研究進行時要採用最適當的分析方法，針對蒐集到的所有資料進行分析，不可刻意選擇或捨去實際的資料。分析之後，客觀詮釋資料所代表的意義，並詳實報導分析的結果，不可刻意隱瞞或遺漏，客觀呈現研究結果。
- 四、尊重智慧財產，分享智慧財產：報導的資料要確實正確無誤，如在出版後發現有報導錯誤情形，應補救更正。投稿時，依據參與研究者的貢獻程度，給予適

當的排名，或誌謝。同時不得重複使用以發表過的原始資料，或一稿多投。發表之後，原始資料要保持一定的期限，以供科學性、驗證性查考。

學術研究的價值是可貴的，但是被研究的對象更是可敬的，在學術研究日漸普及的情況下，如果研究者不切實遵守研究的倫理，尊重研究對象尊嚴，願意接受研究的對象會愈來愈稀少，而且研究的結果也會愈來愈不可靠。我們除了期盼各有關單位及團體，適時成立如同美國的研究倫理審核委員會，並且訂定研究倫理規範條例之外，也希望研究者在作研究時，更重視研究倫理的問題，秉持著職業道德良知來自行檢核。

## 參考文獻

- 牛格正（民80）。**諮商專業倫理**。台北市：五南圖書。
- 王智弘（民85）。諮商歷程研究所涉及當事人福祉的相關倫理問題。**輔導季刊**，**32**(2)，41-51。
- 吳明清（民81）。**教育研究**。台北市：五南圖書。
- 林天祐（民85）。認識研究倫理。**教育資料與研究**，**12**，57-63。
- 楊哲銘、郭乃文、陳振興及周佳穎（民91）。台灣地區研究計畫倫理審查之現況分析。**公共衛生**，**28**(3)，p177-188。
- 蔡甫昌（民91）。**醫學研究倫理：歷史、原則、指引**。台灣大學醫學院「醫學研究的倫理、法律與實務-臨床試驗受試者保護」研討會。
- Babbie, E.(1992). *The practice of social research (6th ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Fraenkel, J.R., & Wallen, N.E. (1996). *How to design and evaluate research in education (3rd. ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Phares, E. J. (1992). *Clinical psychology: Concepts, methods, and profession (4th ed.)*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Redestam, K.E., & Newton, R.R. (1992). *Surviving your dissertation: A comprehensive guide to content and process*. Newbury Park, CA:SAGE.
- Tuckman, B.W.(1994). *Conducting educational research (4th ed.)*. Forth Worth, TX: Harcourt Brace & Company.

# 談使用者與圖書館服務

謝宜芳

仁德醫護管理專科學校講師

## 摘要

圖書館服務一直是以使用者為中心。因此，良好的服務是圖書館人員永續追求的目標。為提供更合乎使用者所需的資訊，圖書館也需瞭解使用者的資訊尋求行為以提供適當的服務。除此之外，圖書館更負起培養使用者獨立自學的能力，因此傳統的圖書館使用者服務範圍也相形擴大，而使用者資訊素養的培養可視為圖書館傳統使用者訓練的延伸。綜合而言，本文就使用者立場探討圖書館服務相關內容，以說明圖書館應提供何種服務以滿足使用者的需求。

關鍵詞：使用者、圖書館服務、資訊素養、資訊需求、資訊尋求行為

## 壹、前言

以使用者為中心的圖書館服務已深植在圖書館從業人員的心中，如何提供使用者所需的服務一直是圖書館所關心的。就圖書館立場而言，除了提昇自身的服務品質外，更需對圖書館所提供的服務做出評估，此目的則是為了提供更符合使用者需求的服務，充分滿足使用者的需求。

另一方面，就使用者立場而言，除了充分瞭解自身的需求並能圓滿的找到自己所需的資訊外，更重要的是自我學習能力的培養，以因應外界各式各樣的挑戰。因此，本文就圖書館服務的特性及使用者導向服務兩方面來瞭解圖書館服務的內涵；並從資訊尋求行為及資訊素養兩方面來瞭解使用者的需求及其應具備的能力來說明圖書館應該提供何種服務才能滿足使用者的需求。

## 貳、圖書館服務特性

長久以來，圖書館不斷提供各式各樣的服務給使用者，但隨著時代的變遷，圖書館

的服務也隨著起了變化，要即時，更要確保所提供的服務要達到一定的品質，使服務的質與量能夠並重。為了說明圖書館的服務品質，以下將從服務的特性及使用服務兩方面加以說明。

圖書館是為使用者而存在的，因此圖書館必須去瞭解使用者的期望需求及其實際所獲得的服務，並且去滿足使用者對圖書館服務的期望。換句話說，圖書館所設立的服務目標必須以使用者的需求為依歸，而目標是否能達成則視使用者的需求是否能被滿足。

因而提供使用者滿意的服務概念一直深植於圖書館從業人員的心中。國外學者 Ackerman, Legar & MacDorman (1988) 認為品質是產品或服務完全符合顧客期望的能力。將此定義溶入圖書館的情境中，圖書館服務品質的提昇就是提供更符合使用者期望的服務，以滿足使用者的需求！

而服務的特性與產品不同，它是指一項行動或利益，由一方提供給另一方；在本質上它是無形的，也不產生任何所有權的轉移，服務的產生可能與某一實體產品有關，也可能無關，因此 Kotler (1997) 認為服務品質具有 Intangibility、Inseparability、Heterogeneity、Perishability 四種特性：

#### (一) Intangibility

產品通常可依顏色、樣式、大小等有形的屬性來評估其品質，然而服務的本質是無形的；換句話說，在提供服務之前並無法事先察覺到。因此，館方可透過內外環境的整齊乾淨、設備的充足、館藏的完備及服務人員的專業，將抽象的服務具體化，而給予使用者一種「資料豐富」與「服務便利」的印象，讓使用者能在接受服務前能找到具體證據，而事先對館方的服務給予正面的評估。

#### (二) Inseparability

一般而言服務的提供與接受是同時發生的，所以，服務的提供者（圖書館人員）與服務接受者（使用者），以及兩者的互動情況，對於服務的結果都會有所影響。因此，圖書館為縮小館員與使用者互動不佳的情況，除了對館員加以訓練外，也可在館內提供使用說明的指導手冊或告示，讓使用者能快速理解服務方式而盡快獲得服務。

#### (三) Heterogeneity

服務的品質，會因服務人員、時間及地點的不同，而讓使用者有不一樣的感受，因此對於服務的異質性，圖書館除了要甄選適當的服務人員外，在整個圖書館的服務項目中，也要大力推行服務標準化，推廣同質的服務。所以，圖書館會利用適當的資訊科技並制定相關的服務流程，設計出另一種取得館藏資料的方式，如國家圖書館中的遠距圖書服務系統，讓使用者可以在任何時間從任何地點，利用電腦與網路設備檢索圖書館的資料庫，並可以付費的方式取得所需資料，讓使用者不用親自到圖書館，便可享受到同質的服務。

#### (四) Perishability

服務受到前面三種特性的影響，無法像一般有形產品一樣，將多餘的存貨儲存，因此，當使用者需求變化大時，圖書館就會面臨兩極化的情況，也就是某些時候使用者很少，館員服務的時間相對的變少；而尖峰時段使用者過多，館員就無法負荷眾多的使用者等。然而當使用者面臨館員服務不周時，便容易產生抱怨，而導致圖書館的服務品質

不佳。因此，圖書館在尖峰時段，一方面要多雇用臨時支援人員或者提高服務人員的工作效率，另一方面也要事先告知使用者可能的等待時間，如此才可使需求與供給在調整過後達到一個平衡點，以適當處理因使用者需求無法被充分滿足時所產生的問題。

## 參、使用者導向服務

使用者導向的服務理論源自於管理學的領域，也就是將持續性的改善法運用於參與式的管理中且注重顧客的需求，其著重於了解客戶的需求及改善客戶服務與滿意度(Jourow & Barnard, 1993)。而圖書館的「使用者」就是商業術語上所稱的「顧客」一詞，使用者到圖書館來要求服務，然後期待此服務。換句話說，圖書館的服務品質要受到使用者的肯定，則必須滿足其需求。圖書館界的研究學者 Nitecki (1996) 也認為使用者導向的服務品質也就是使用者對理想服務的期望與實際認知間的差距。

事實上，圖書館是一個以服務為目的的組織，其最大的特點就在於使用者參與服務提供的過程。換句話說，圖書館是因使用者而存在，也是因為使用者需求才提供資源與服務。當圖書館所提供的服務要滿足使用者的需求及期望時，館員可提供影響使用者期望的訊息，但仍是使用者來決定期望。然而，在館員提供服務的過程中並未認知使用者期望是由使用者決定的事實。舉例而言：圖書館為因應學生在考試時的需求，而延長開館時間，然而實際利用圖書館的學生並未與當初學生的需求成正比，因而導致館員的抱怨，這是未能了解期望是由使用者決定而非圖書館本身。

一般而言，滿足已有使用圖書館習慣的使用者需求比尋求新的使用者容易的多。滿意的使用者會為圖書館帶來新的使用者，而不滿的使用者不再上門且會為圖書館作負面的宣傳。因此，大多數的圖書館皆有意見箱的設置，以作為圖書館與使用者雙方間的溝通橋樑。進一步而言，圖書館在處理使用者問題時應加以記錄，以避免相同問題再發生。

## 肆、使用者的資訊尋求行為

圖書館在提供服務時，須了解使用者的資訊需求，以提供適當的服務。因此，了解使用者的資訊尋求行為則有助於滿足其所需的資訊。舉凡資訊的產生，有其背景因素，對於個人而言，當他感覺到需要某些訊息來解除內心所產生的疑惑，或是加強自己的論點時，就會產生資訊需求。而當一個人欲確認訊息，藉此滿足其感受到的資料時，所從事的任何活動就是資訊尋求行為。以下則要說明使用者資訊需求的類型及影響資訊尋求行為進行時的因素，以瞭解使用者在進行資訊尋求行為的概況。

### 一、使用者資訊需求的類型

關於使用者資訊需求的類型，不同的學者針對其發生的時間、地點與用途都有不同的看法，如 Taylor (1968) 則依參考諮詢的角度，將使用者的資訊需求分為四級：

- (一) 內藏化資訊需求：真實但無法陳述且尚未發展成問題的資訊需求，他深藏於使用者潛意識中，不一定自覺，且無法以言詞表達，也就是需求者與參考館員甚至他人無法察覺、無法表達的階段。
- (二) 意識化資訊需求：需求者已意識到並於腦海中勾勒出輪廓的階段。
- (三) 正式化資訊需求：以具體口語或文字形式做具體描述的階段。

(四) 協商後的資訊需求：使用者對參考館員提出問題或輸入資訊系統的資訊需求，由於受限於系統限制，需要協調、折衷成能被接受的形式。

另外，Wilson (1981) 則認為資訊是在人類的生活中，用來配合扮演角色的不同而有各種不同的需求，為了滿足這些需求，人們就會去找尋資訊以達到他們的需求。因此，他參考心理學家的說法，把需求分為三種：

- (一) 生理的需求：指維持生命延續的基本需求，如水、食物、薪水等。
- (二) 情感的需求：指用來滿足心理狀態的需求，如娛樂、自我實現、支配慾。
- (三) 認知的需求：指智能的滿足，如完成計畫、學習新技能等。

綜合上述的說法，資訊需求是多面向的，依不同的使用情境而有不同的類型。其類別會依資訊需求的形成程度、使用者所扮演的角色以及使用目的的不同而有差異，並且不論是何種資訊的使用者，在個別的使用者本身，也會隨著時間和需求層次上的不同，而有不同的資訊需求。

## 二、影響使用者資訊尋求行為的因素

當人們開始其資訊尋求行為之前，最先發生的應該是資訊需求；有了需求、目的，人們才會有主動找尋的動作。但是有了資訊需求並不一定會產生資訊尋求行為，因為在此過程中存在著許多的影響因素。大抵而言，影響資訊尋求行為的因素有(一)個人的知識背景；(二)職業；(三)社會價值觀；(四)外在環境（劉廣亮，民89）。

另外，經由實際的調查研究後，發現影響資訊尋求行為的因素有以下幾點：（辜曼容，民88）

- (一) 個人因素：包括(1)年齡；(2)性別；(3)年資；(4)教育程度；(5)學科背景；(6)工作角色與功能等。
- (二) 工作環境：在實驗室人員會花費較多時間閱讀或到圖書館查資料，而公司的工作者則以互相討論的方法居多；另一方面學校和研究機構工作者較常用英文資料，而行政和產業單位則常使用中文資料。
- (三) 最佳品質或最省力原則：前者強調資訊品質、效益；後者強調資訊的獲取性。

由上可知，從資訊需求到資訊尋求行為的發生，是一項相當複雜的過程，過程中的因素往往是緊緊相扣、互相影響。因此，圖書館必須瞭解相關因素以提供適當的服務。

## 伍、使用者資訊素養之培養

當圖書館了解使用者的資訊尋求行為後，除了提供合乎他們需求的資訊外，最重要的是要讓他們能獲得一種自我學習的能力。基於圖書館負有教育之功能，因此，培養使用者使其具有足夠的資訊能力便成為圖書館重要的任務之一。而資訊素養所扮演的角色則是培養資訊能力以滿足資訊需求。實際上，所謂資訊能力則包括能組織、利用、分析及評估資訊；知道資訊的來源、如何獲得資訊以及在適當的時機將資訊呈現出來以解決問題。但這樣的能力並非憑空而來，而是透過不斷的學習。以下將針對使用者為何需要資訊素養及如何培養來做說明。

### 一、培養使用者資訊素養的原因

一般而言，在資訊時代，要預防「資訊」的「貧者越貧，富者越富」的狀況，資訊

素養的培養是基本的要求。具體而言，「資訊素養」是培養學習的能力，而學習能力是「終身學習」不可缺少的要件。因此，林美和（民 85）指出，要成爲一個終身學習者，除了一顆探究的心、良好的學習態度及強烈的學習意願外。學習技能與資訊素養，更是不可或缺的能力。要達到終身學習的目標，資訊素養就成爲個人發展終身學習技能與態度的必備能力。

另一方面，面臨醫療問題時，尤其是需要外科手術的重大傷病，經常需要徵詢第二個甚至是第三個醫療專家的意見，當這些意見不同時，當事人及其親屬的判斷基礎在哪裡？這些醫生不會把所有可能的資訊都放在眼前，即使拿出來之後，也有判斷的問題。因此，身處在資訊環境下，必須有能力面對多元的資訊所帶來的挑戰，且需認知學習處理資訊的重要性。而資訊素養是防止資訊貧富不均的基本要求且扮演一個指標性的角色，透過培養每個人對資訊的組織、判斷、評估等能力，以做出關鍵性的決策。

## 二、培養使用者資訊素養的方式

鑒於終身學習時代的來臨，圖書館對於使用者資訊素養的培養是當仁不讓。因此，圖書館常藉由各式各樣的使用者服務活動以培育使用者的資訊素養。圖書館經常舉辦的使用者教育活動約有幾種方式，包括圖書館導覽；演講、座談或研習活動；圖書館簡介印製；參考資源利用指導；資訊檢索利用指導等。但資訊科技的發達及社會快速的變遷，明顯地影響到圖書館的使用者教育。因此，目前的使用者教育相較以往，範疇相形擴增。因此，資訊素養的訓練可說是圖書館傳統使用者教育的延伸。

就國內各大專校院圖書館而言，資訊素養的概念相繼融入教學課程，各圖書館不斷藉由資訊素養課程的開設，以提供使用者相當方便的學習管道。例如：逢甲大學圖書館的資訊素養課程爲了提供使用者有效利用圖書館的紙本及數位電子資源，設立了多種型態的課程。由上可知，培養使用者資訊素養的方式是多元化的，除了傳統的圖書館導覽等活動外，也相繼地將資訊素養課程融入教學，使得圖書館能與教學有效配合。

## 陸、使用者中心的圖書館服務

在一座以使用者爲中心的圖書館中，其組織架構中的規畫、運作、管理及服務決策，都是將使用者置於中心的地位。使用者服務的部份將受到極高的重視，其中包括對於圖書館提供使用者服務品質的持續評估；設置使用者滿意度的回饋方式；給予館員足夠的能力去回應讀者的問題，並爲其解決問題，館員與使用者之間有高層次的互動關係；將服務個人化，以因應各種類型的使用者需求。

此外，整個圖書館的工作導向以使用者爲中心的服務方式，藉由使用者調查及圖書館服務品質的評量以瞭解使用者在圖書館內資源的使用情況及其對圖書館服務的滿意度，以此作爲日後圖書館改善其服務的依據。在瞭解使用者對於圖書館服務所提供的意見，圖書館方面也必須卻實地掌握使用者的需求並提供其所需的資訊。進一步地在使用者進行資訊尋求整個過程中提供適切的協助，除了協助其瞭解自己本身真正的資訊需求外，更需要協助其圓滿完成整個資訊尋求的過程。此包括察覺本身有資訊的需求、將問題以文字或詞彙表達出來、正式或非正式地向他人尋求答案、最後則是找到其認爲滿意的答案。

除了由圖書館主動提供服務，並透過瞭解使用者的資訊需求及協助其完成整個資訊尋求的過程，之後則必須培養使用者自身的資訊素養，讓他們成爲一位學習如何學習的終身學習者。因爲，資訊素養正是作爲人與外界資訊最好的溝通管道，在外在的資訊環境，包括對生活層面多樣化的追求、多元的投資管道及各種不同的政治主張，在在顯示人民必須具備使用資訊、評估資訊及解讀資訊的能力。而資訊素養則綜合了這些能力，以幫助人們有效掌握各式各樣的資訊。

簡言之，以往圖書館進行使用者服務時，較侷限在圖書館內資源的使用訓練，但面對日益擴增的資訊資源，在培養使用的資訊素養時則需將範圍擴展。尤其在面對資訊時代，舉凡電子資源的應用、資訊觀念的灌輸都是圖書館培養使用者資訊素養時所需要注意的。因此，一位具有資訊素養的人知道何時需要資訊並用合適的方式將資訊呈現出來，且藉由判斷思考的角度來瞭解如何獲得資訊以解決問題。

## 柒、結論

當圖書館面臨時代的變遷，其服務型態也隨著改變。但以使用者爲中心，以服務爲本質一直是圖書館引以爲念的。但更需要去瞭解的是使用者的期望需求與實際所獲得服務是否有相符合。如果兩者間產生了落差，圖書館必須去滿足使用者對圖書館的期望。因此，圖書館從使用者觀點以瞭解其資訊尋求行爲及需求，藉此提供更合乎使用者所需的服務。

另一方面，隨著資訊時代的來臨，使用者必須面對巨大的資訊洪流，如何培養足夠的能力是使用者所應注重的。而圖書館對於使用者資訊素養的培養隨著時代的改變，範疇也相形擴大。因此，讓使用者學習如何學習是圖書館所努力的目標。

## 參考文獻

- 林美和 (民 85)。資訊素養與終身學習的關係。 *社教雙月刊*, 73, 7-12。
- 辜曼容 (民 88)。讀者資訊尋求行爲與以讀者爲中心的圖書館行銷。 *書府*, 20, 81-111。
- 劉廣亮 (民 89)。資訊尋求行爲研究與圖書館服務。 *華醫論壇創刊號*, 11-18。
- Ackerman, R., Coleman, R., Legar E., & MacDorman, J. (1988). *Process Quality Management & Improvement Guidelines*. Indianapolis, IN: Publication Center, AT&T Bell Laboratories.
- Nitecki, D. A. (1996). Changing the Concept and Measure of Service Quality in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 22, pp. 181-190.
- Jourow, S., & Barnard, S. B. (1993). Introduction: TQM Fundamentals and Overview of Contents. *Journal of Library Administration*, 18(1/2), pp. 2-3.
- Philip, K. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, & Control*. (9th ed.). Prentice-Hall.
- Robert, S. T. (1968). Question-Negotiation and Information Seeking in Libraries. *College and Research Libraries*, 29, pp. 178-194.
- Wilson, T. D. (1981). On User Studies and Information Needs. *Journal of Document*, 37(1), p. 8.

# 教育多媒體產業專案經理人 專業知能之研究

趙貞怡

國立台北師範學院教育傳播與科技研究所助理教授

楊玉絹

國立台北師範學院教育傳播與科技研究所研究生

## 摘要

本研究透過產、學界專家的訪談，瞭解教育多媒體產業未來發展趨勢及教育多媒體產業專案經理人專業知能之內涵。研究結果顯示：目前教育多媒體產業 (1)發展環境尚未成熟，需政府法令及相關措施加以提升產業競爭力；(2)未來將走向「網路化」、「無線化」、及「虛擬實境化」的時代；(3)在「內容的創新性」及「教育內涵的深層化」需要再開展；(4)逐漸朝向「家庭化」發展，因此在經營上將朝「客群多元化」、「收費模式差異化」及「垂直與水平整合」的方向，以創造商機。另外，教育多媒體產業專案經理人五大核心專業知能分別為「管理」、「教育多媒體專業知識」、「商業知能」及「個人特質」與「系統分析能力」等五大核心知能。

關鍵詞：教育多媒體產業、專案經理人、專業知能

## 壹、前言

多媒體產業一直是我國積極發展的重點產業，隨著技術的發展，多媒體軟體領域未來將擁有可觀的前景。宏碁集團董事長施振榮曾說：「現在的世界已由硬體的「原子世界」轉向軟體的「位元世界」，因此軟體是非走不可的路，台灣沒有選擇的

餘地！」這番話足以表達軟體對我國未來資訊產業發展的重要性，與對未來國家總體競爭力的提昇扮演關鍵性的角色，亦揭示我國應積極發展軟體產業的必要性（經濟部工業局台灣軟體業之窗網站，2001）。根據經濟部技術處委託資策會於 2000 年所做的 1996 到 1999 年我國套裝軟體市場規模成長分析中指出：1999 年國內套裝軟體市場規模較 1998 年成長了 24%。而從套裝軟體的區隔來看，成長率最高的依次為教育多媒體軟體、辦公室生產力軟體、PC 作業系統、ERP、多媒體工具、遊戲軟體及防毒軟體。因此可見教育多媒體軟體市場規模的成長率是逐年急速上升，在 1999 年市場規模成長率高達 103%，可見教育多媒體產業在數位多媒體產業中具有不容忽視的地位。本研究旨在瞭解教育多媒體產業未來發展趨勢，及瞭解教育多媒體產業專案經理人專業知能之內涵，包括：

- (一) 釐清在目前實際工作上應具備的專業知能及最關鍵的核心知能。
- (二) 找出為因應未來教育多媒體發展的新趨勢，專案經理所應擴充的專業知能。
- (三) 瞭解目前專案經理最急需培訓的專業知能。

為達上述研究目的，首先，本研究審視多媒體及專案經理人專業知能相關文獻（方文琪，1997；王慶富，1996；王緯中，1999；光相中、鄒治中、丁子國，1999；余彩雲，1999；吳昭勳，1999；李芳美，1999；林建宏，1996；孫珍如，2000；許光華、何文榮，1998；許國清，1998），以構築本研究訪談問題之基礎，再針對五位教育多媒體產業資深業者及五位教育多媒體相關大學系所學者，總計十人進行深入訪談，並透過 Glaser (1978) 所提出 Constant Comparative Method 步驟進行資料的分類與編碼，獲得此產業專案經理人之專業知能的類別及內涵，再輔以國內各大學相關課程文件進行文件分析法，經交叉比對後，結合理論與實務面的運作經驗，提出此產業未來發展趨勢，及教育多媒體產業專案經理人所需具備之專業知能。以下各節將列出研究結果，並依據所得結論，對教育多媒體產業、及教育多媒體產業專案經理人專業知能及理想的培訓課程設計與規劃提出建議。

## 貳、教育多媒體產業現況及未來發展趨勢

(一) 就政府角色而言，目前教育多媒體產業發展環境尚未成熟，需政府法令及相關措施加以提升產業競爭力。

台灣當前教育多媒體環境尚未成熟，面臨許多大環境發展上的限制，在教育多媒體產業發展上，由於「市場規模小」、「版權觀念弱」、「大眾使用習慣未養成」、「產業間的觀念互異」、「缺乏政府與法令的支持」等因素，無法進行生產與創新研發上的突破。另外，由於「資源分散未能統整」，也形成目前教育多媒體產業人才培訓上的問題。因此，本研究建議政府必須運用前瞻思維的施政途徑，預先掌握企業需求，以相關法令與政策方案加以支持，強化國際行銷實力；加強全民智慧財產權的法治教育並推動數位化家庭生活的觀念；在產業間進行多媒體座談，供相關產業得以進一步了解教育多媒體特性，解決溝通上的障礙與誤解；在研發與創新方面，以實質法令鼓勵創新研發，並提供研發中心設施及資金補助或獎勵政策，供產業界

專心研發；在人才培訓方面，需要有效的統整跨領域的教學資源，透過政府或財團建立產官學界良好合作機制，集結有共識的跨領域專家合作，建立良好的培訓體系，針對人才進行重點培訓，以解決目前的整體培訓問題，改善現階段教育多媒體的產製環境，以提升整體產業的國際競爭力，並重建企業對政府的信任價值。

(二) 在技術面而言，教育多媒體未來將走向「網路化」、「無線化」、及「虛擬實境化」的時代。

由於寬頻網路技術成熟、講求有效率學習的需求增加，電子商務商機更促使「線上學習」的發展空間更具潛力。另外，隨著全球無線通訊的蓬勃發展，結合無線通訊與網際網路的行動網路服務的趨勢，以導引「無線學習的教育資訊服務」時代來臨。

(三) 就內容面而言，由於「教育」、「娛樂」與「網路」未來整合趨勢強調「內容創新」，因此在「內容的創新性」及「教育內涵的深層化」上值得開展。

內容方面，強調「傳統教育資訊內容持續的數位化與多媒體化」、「教育、娛樂與網路的整合」，因此在使用者方面，設計符合各階層學習者需求的個人化服務內容是未來趨勢之一。而補習教育內容的應用、華文的內容、成人線上學習內容等，都是未來值得開發的部分。在教學內涵方面，應強調「資訊科技與認知及學習心理理念的結合」，以深化教學內涵。綜此，如何提供更人性化、多元化、便利性的應用服務功能，以提昇學習效能與教育多媒體產品的國際競爭力是當前關鍵重點發展之一。

(四) 就市場面而言，由於逐漸朝向「家庭化」發展，因此在經營上將朝「客群多元化」、「收費模式差異化」及「垂直與水平整合」的方向，以創造商機。另外，「遠距教學」、「補習教育」及「大陸市場」仍有許多市場空間值得開發。

市場逐漸的「家庭化」與「生活化」，將為教育多媒體產業帶來無限商機，網路學習也將朝向「客群多元化」邁進，分別可針對個人進修、企業教育訓練及學生市場拓展，「遠距教學市場」也有發展的空間，在台灣特殊的升學環境下，「補教市場」是一塊有潛力的市場；而「大陸市場」也是值得觀察的空間，在經營上須以「差異化的收費模式」、及「垂直整合及水平整合」來創造商機。

## 參、教育多媒體產業專案經理人專業知能內涵

(一) 教育多媒體產業專案經理人專業知能

整合對照文獻探討、訪談、文件實際的發現，歸納整合出教育多媒體專案經理人的專業知能如表 1 所示，可做為企業招募人才及培訓單位課程設計目標之依據。

表一 教育多媒體產業專案經理人專業知能

|            |                                  |   |
|------------|----------------------------------|---|
| 管理類        | 規畫                               | 專案管理、時間管理、產銷流程管理、人力調度與管理                    |
|            | 組織                               | 溝通協調與整合能力、管理工具的運用                           |
|            | 領導                               | 領導統御、團隊合作                                   |
|            | 控制                               | 品質管理、危機管理                                   |
| 教育多媒體專業知識類 | 多媒體                              | 網路建置(程式)                                    |
|            | 科技類                              | 多媒體製作相關技術(繪圖、影像)                            |
|            |                                  | 多媒體製作技術發展趨勢與應用                              |
|            | 傳播類                              | 數位新媒體特色的掌握                                  |
|            |                                  | 創意企劃能力                                      |
|            |                                  | 基本美學素養                                      |
|            |                                  | 使用者介面設計                                     |
|            | 教育類                              | 系統化教學設計運用在數位媒體製作上                           |
|            |                                  | 學習理念：電腦輔助教學與電腦輔助學習基本學理知識                    |
|            |                                  | 心理(學習者、社會、認知心理)：對幼兒、兒童、青少年、成人學習者身心發展的基本學理了解 |
|            |                                  | 教育市場分析                                      |
| 實務經驗       |                                  |   |
| 語文能力       |                                  |   |
| 商業知能       | 市場敏銳度：洞悉媒介市場結構                   |   |
|            | 財務及成本觀念                          |   |
|            | 行銷                               |   |
|            | 法律                               |   |
|            | 策略聯盟                             |   |
| 個人特質       | 理解能力及學習能力                        |   |
|            | 對教育良心的堅持                         |   |
|            | 跨媒體、跨領域的欣賞胸襟與整合能力                |   |
|            | 公關與人脈：善於社交、廣泛的溝通與談判技巧            |   |
|            | 創造力、果斷力                          |   |
|            | 情緒管理                             |   |
| 應變能力       |                                  |   |
| 系統分析能力     | 預知未來教育多媒體趨勢及市場動向的能力              |   |
|            | 邏輯思考：確定目標及問題中心之能力；蒐集、組織及分析資料之能力。 |   |
|            | 國際視野                             |   |

資料來源：本研究整理

註：1. 楷體字代表關鍵專業知能

2. 中黑體字代表文獻之外的專業知能訪談發現

由表 1 中可以看出，教育多媒體產業專案經理人五大核心專業知能分別為「管理類」、「教育多媒體專業知識類」、「商業知能類」及「個人特質」與「系統分析能力」等五大核心知能。大部分的訪談結果，呼應了文獻中的專業知能項目及類別，但由於訪談發現「商業知能」是業界極為重視的部分，因此，特別獨立成爲一組核心知能。在訪談中亦發現「語文能力」、「商業知能」包括「行銷」、「法律」、「策略聯盟」、「財務及成本觀念」及「跨媒體、跨領域的欣賞胸襟與整合能力」、

「公關與人脈」、「情緒管理」等個人特質以及「國際視野」是在文獻之外，實際業界及學界專家所重視的專業知能。

## (二) 教育多媒體專案經理人實際工作上的關鍵知能內涵

### 1. 管理類關鍵知能包括「專案管理」及「溝通協調與整合能力」。

「專案管理」及「溝通協調與整合能力」幾乎是所有受訪者都會提及的關鍵知能；其中專案管理類知能當中以「時間管理」及「品質管理」、「產銷流程管理」等知能都受到受訪者相當的重視。專案經理人必須從需求面的思惟方式去了解並適切地回應客戶的需求，以尋求能創造雙向良性溝通的互動機制。職是，「溝通協調」在整個專案管理上有著高度的重要性。因此，對專案經理而言，「溝通協調能力」可說是列為首要重要的關鍵知能。

### 2. 教育多媒體專業知能類的關鍵知能分為「多媒體科技類」、「傳播類知能」、「教育類知能」、「跨媒體製作實務經驗」及「語文能力」五個次類屬，其中重要特殊發現分述如下。

#### (1) 「多媒體科技類」—對技術工具功能的基本了解。

對於多媒體科技類的基礎工具技術（包括基礎程式語言、繪圖及影像處理軟體、網頁編輯整合軟體等），受訪者認為只需具備基本知識，並不需要非常專精，但是教育多媒體產業專案經理人必備條件之一。由於專案經理人在與成員溝通進度及功能時，需要有能力去做專業的判斷，因此，需要對工具功能及程式語言有基本的了解。

#### (2) 在傳播類知能當中，最受到受訪者關注的是教育多媒體產業專案經理人對於「數位媒體的掌握度」、「創意企劃能力」及「使用者介面設計」等能力。

在設計教育多媒體時，專案經理人必須要對數位媒體特性有清晰的認知，方能選擇適當的媒體來加以運用，以發揮最佳的學習效果。而創意的企劃能力，亦可帶動團體創新的組織氣氛；並且使用者必須透過多媒體介面跟電腦進行密切互動，因此專案經理人需要對使用者介面設計有基本的了解。

#### (3) 在教育類知能當中，關鍵知能包括「系統化教學設計」、「將教學設計運用在數位媒體製作」、「學習理念」及「對各年齡層學習者認知心理層面的了解」。

基於教育多媒體教育的本質與特色，「教學設計」有助於釐清其學習者與學科內涵，及學習者使用的學習情境，以規劃能達到最佳學習效果的途徑；而最重要的是，如何「將教學設計運用在數位媒體製作」上的能力。「學習理念」及「內容正確性的監控」也是一個教育多媒體產品專案經理人必須具備的。要設計一個成功的教育多媒體，必須對於「學習者心理」有所了解，分別針對兒童或青少年、成人，甚至是銀髮族的心理層面需求、認知及學習能力加以了解。

#### (4) 「跨媒體製作實務經驗」是業界和學界最重視的關鍵知能。

訪談結果發現，業界及學界都極度肯定「實務經驗」的高度重要性，尤其是「跨媒體製作實務經驗」更為重要。專案經理的跨媒體實務經驗，能夠協助他在管理專案時，具備足夠的能力去做判斷與督導，進而得以與專案成員作有效的溝通。

3. 商業知能備受業界重視，關鍵知能包含「市場敏銳度」及「財務與成本觀念」。

「商業知能」對於實務界的極度重要性，是本研究在文獻探討之外，意外的發現。而「市場敏銳度」是格外受重視的「關鍵知能」，尤其在商業利益導向之下，要在業界製作具市場價值的商品，是非常現實面的考量。由於企業界做專案，還是以商業考量為主，因此最重要的還是「財務」及「成本」的觀念，這些都是專案控管上面很關鍵的部分，但也是目前專案經理大多缺乏的知能。

4. 個人特質的關鍵知能在於「對教育良心的堅持」、「理解及學習能力」、「公關與人脈」及「情緒管理」。

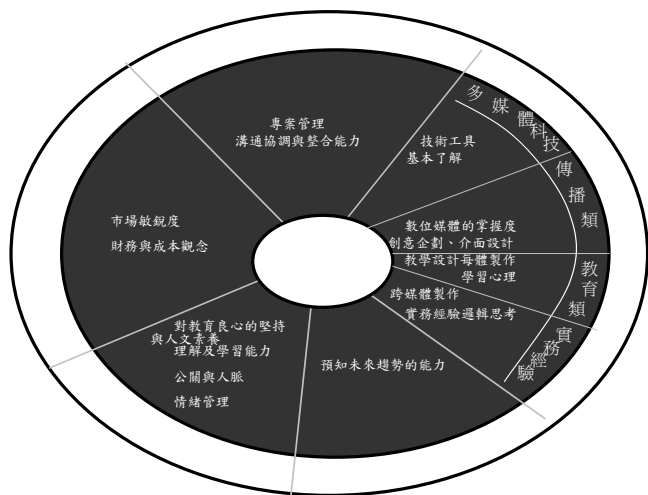
由於教育多媒體可以說是教育事業，因此身為教育多媒體的專案經理人，對於正確性及教育意義的把關是非常重要的。因此，不但要求做出來要深受學習者喜愛，還能夠真正達到學習的成效。由於教育多媒體專案，接觸學科內涵的多樣性及資訊軟體業變動快速的特性，因此極需要「高度的學習動機」與「學習理解的能力」，才得以對學科的核心內涵掌握的更加得心應手，也才能夠應付資訊軟體界快速變動的資訊新知及新技術。

專案經理人的「公關與人脈」知能，是在台灣獨特政治與商界生態下的產物，尤其是台灣教育多媒體產業專案經理人所需要的獨門功夫。有趣的是，本研究亦發現由於此產業的工作時間長，且因為從事的是創意與腦力激盪的工作，工作壓力相對較大，因此「情緒管理」的專業知能，亦是在工作上所必須具備的能力。

5. 系統分析能力包括「邏輯思考與人文素養」及「預知未來趨勢的能力」等關鍵知能。

受訪者強調專案經理人需要知道一些方法，去了解客戶的需求。如何去分析，去創新產品，並將客戶需求轉變為商業計畫，以作市場面的整體規劃。專案經理須運用「邏輯思考」能力與客戶作簡潔有效的溝通，因此「邏輯思考」及「簡報技巧」，是專案經理人必備的知能。此外，一個專案經理人必須對未來的發展趨勢有預知的前瞻性，方能了解「產業的未來趨勢」及「最新科技」在教育上的運用。

因此，本研究建議在課程領域目標方面，應先強調五大核心課程中關鍵知能為培訓課程目標，詳見圖1。



圖一 教育多媒體產業專案經理人五大核心關鍵專業知能

## 肆、結論

在教育多媒體產業專案經理人才極為缺乏的今日，與其盲目的投資及進行培訓，不如先針對教育多媒體產業未來發展趨勢，及教育多媒體產業專案經理人專業知能進行研究分析，本研究的發現提供教育多媒體產業專案經理人的需求知能與培訓方向，期望此能為教育多媒體產業、相關大學院校和人力資源管理部門的課程規劃及專案經理培訓體系的建立，提供參考。也期裨益於台灣整體教育多媒體培育環境，與教育多媒體產品品質之提昇。

## 參考文獻

- 方文琪（民 86）。技術資源管理能力對新產品開發績效影響之研究。中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 王慶富（民 85）。專案管理。臺北市：聯經出版公司。
- 王緯中（民 88）。台灣軟體產業創新平台之研究。國立政治大學科技管理研究所碩士論文。
- 光相中、鄒治中、丁子國（民 88）。多媒體概論—互動軟體企劃、製作、行銷指南。臺北市：第三波資訊。
- 余彩雲（民 88）。臺灣軟體產業開發團隊技術特質與創新文化之研究。政治大學科技管理研究所碩士論文。
- 吳昭勳（民 88）。產品與專案特性對套裝軟體開發活動之影響。國立政治大學科技管理研究所碩士論文。
- 李芳美（民 88）。人力資源發展人員專業能力及專業表現之研究。國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。
- 林建宏（民 85）。多媒體光碟節目企劃。臺北市：碁峰。
- 孫珍如（民 89）。我國軟體產業發展趨勢與因應策略分析。台北：財團法人資訊工業策進會資訊市場情報中心(MIC)。
- 許光華、何文榮（民 87）。專業管理—理論與實務。臺北市：華泰書局。
- 許國清（民 87）。不同專案群組下，專案經理人特性對專案績效之影響。靜宜大學企業管理學系碩士論文。
- 經濟部工業局台灣軟體業之窗網站。認識軟體產業。2001 年 11 月 1 日，取自 <http://it.moeaidb.gov.tw/soft5/centry/c03.htm>。
- Glaser, B. C. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. CA: Sociology Press.

# 職業性別刻板對女性的影響

李姿榕

高雄市楠陽國民小學教師

## 摘要

近年來女性角色產生變遷，女性就業人口大量增加，女性進入就業市場的比率越來越高，兩性參與勞動生產的比例已漸趨近，然而在就業市場中仍可明顯見到以性別區隔職業的特性；換句話說，在就業市場中職業性別刻板印象仍對女性造成一定的負面影響。是以，本文擬兼顧理論與實務，加以探討職業性別刻板印象對女性生涯發展之影響，並整理相關輔導策略，作為學校教師及諮商輔導人員進行女性生涯諮商與輔導之依據。

關鍵詞：國小女學童、團體輔導、職業性別刻板印象

## 壹、前言

Katzh (1996) 曾言，今日已不再是男性獨占鰲頭的世界了。近年來女性角色產生變遷，女性就業人口大量增加。根據我國內政部 (2001) 的統計，民國八十九年女性勞動人口占總勞動力人口的 40.03%，勞動力參與率為 46%；而女性就業人數占總就業人口的 40.26%。至於國外也有相同現象，以美國為例，從 1972 年到 1986 年之間，外出工作的女性已從 39% 增加到 45%；2000 年後，預估每五個 25~54 歲的女性中有四個是有職業的 (Hoyt, 1988)。以上數據顯示出，女性進入就業市場的比率越來越高，兩性參與勞動生產的比例已漸趨近，然而在就業市場中仍可明顯看到以性別職業區隔特性。從生涯發展的角度來看，除了受個人心理影響外、家庭背景及社會環境等亦是導致女性職業或生涯選擇受阻的原因。

在眾多因素裡，社會化歷程中代代相傳之性別角色刻板化的影響是不容忽視的。繆敏志 (1993) 認為，性別角色刻板印象是造成女性害怕成功、傾向失敗、缺乏

肯定自信、自我能力偏低等之原因。研究也指出，多數女性仍舊打算進入傳統女性工作領域，造成此一現象的重要因素來自性別角色刻板印象及文化對男女的期望所致 (Eccles, 1987; Gerstein et al., 1988)。而劉秀娟 (1999) 更表示，造成「科技男性，人文女性」之職業區隔現象的主要基礎即性別刻板印象。

有鑑於此，本文擬探討職業性別刻板印象對女性生涯發展之影響，並整理相關輔導策略，作為學校教師及諮商輔導人員進行女性生涯諮商與輔導之依據。

## 貳、職業性別刻板印象對女性生涯發展之影響

職業性別刻板印象乃性別角色刻板印象的延伸 (劉淑雯, 1996; 劉修靜, 2000)。性別角色刻板印象意指對男女兩性行為刻板區分的心理傾向 (張春興, 1992)；而職業性別刻板印象則是以性別劃分職業，視某種職業只適合某一性別 (Lipton, O'Connor & Maureen, 1991)。職業性別刻板印象普遍存在我們生活中，黃婉君 (1998) 分析國小教科書及陳佩琦 (2000) 分析童書後發現，社會對職業的區隔具有性別刻板現象，且男性從事之職業較女性多元化。洪志欣 (1994)、張瑾瑜 (1996) 更表示小至國小學童都存有職業性別刻板印象。

雖然兩性參與勞動生產的比例已漸趨近，然而在就業市場中卻仍顯見以性別區隔職業特性，例如托兒所或幼稚園的保育人員、教師等服務業多為女性，通信等技術人員幾乎以男性為主。求職廣告上亦常見「高級工程師，限男性；助理工程師，男女不拘；會計、總機，限女性」的要求條件，顯示職業性別刻板印象存在我們的日常生活中且相當普遍 (劉秀娟, 1999)。以下將針對職業性別刻板對女性造成之影響加以論述。

### 一、形成負向自我概念

Yount (1986) 認為，社會職場對男女性工作的明顯區隔，讓人們產生職業上的性別刻板印象，此一信念又與其自我概念連結，當個體在選擇職業時，這樣的信念導引她/他循著傳統進入生產活動的行列。雖然職業性別刻板印象同樣對男性或女性造成影響，然因社會仍是以男性為主導，其所從事之職業多集中在高薪、受人尊重之領域，相較之下女性在職場所受的負面影響則顯得普遍而廣泛 (Sadker, Sadker & Donald, 1989)。性別刻板化造成女性比男性有更多負面的自我概念，包括認知、情感和行為層面上。在青春期的女孩必須面臨社會對女性角色更嚴格的期待，為了遵循此一期待，她們在成就、自我主張和名望中感受到衝突，並且察覺到若要達成後者 (如成就)，似乎意味著必須放棄女性角色。而這根本的衝突其實是起於內在感情信念及順應他人期望所致 (劉秀娟, 1996; Whitney & Hoffman, 1998)。

社會文化對女性被動、養育和合作的要求，使得女性在追求成就與自我突破時感到兩難，此一兩難困境透過「印象整飾」(impression) 造成自我表現上的限制。所謂印象整飾是指人人都希望被他人接納與讚許，因此會盡量以自己認為他人所能接受的方式來表現自己，例如一位謀職的女性在傳統的面試人員面前，會盡量表現出傳統的女性特質，而在非傳統的面試人員面前則否，她之所以會有不同的自我表現源於性別刻板印象的影響 (周麗端等, 1999)。

劉秀娟(1999)亦認為，社會對性別角色的刻板要求，使得男女在成長中受到不同的增強：男性被鼓勵該有自信，而女性被鼓勵應該保守看待自己的能力與表現，因而表現較低的自信。在以男性為主的社會中，這種模式會導致女性產生一個負向的自我概念，而形成負向的循環（如圖一所示）。

## 二、限制潛能發揮

以學業成就為例，數學和科學傳統以來被刻板的視為屬於男性的專長，導致女性雖有能力或意願從事此類活動時，為了避免社會異樣的眼光而卻步，在負向循環之下，女性便產生「我的數學或科學」科目較差的自我概念，也因此有較低的自信。Bornholt (2001)、Bartholomew & Schnorr (1994) 及 Yun Dai (2001) 便提到，在性別刻板與社會期待下，女孩對數學和科學的自信與表現不如男孩；而這樣負面的概念又限制了女性接納數學或科學相關的職業選擇。

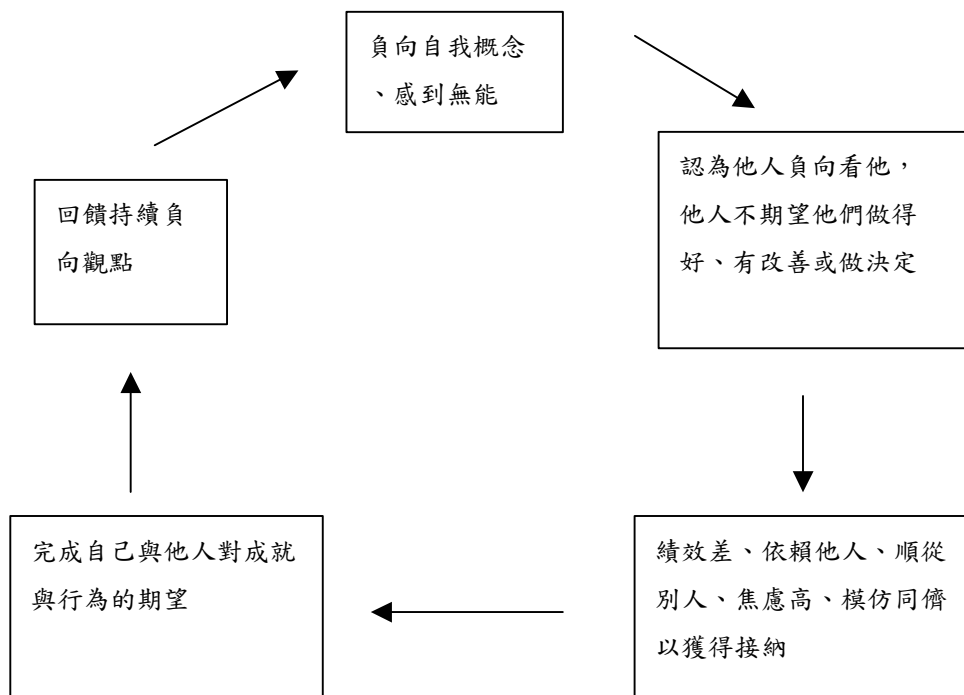
Sadker, Sadker & Donald (1989) 指出，國中女學生並不認為數學科目與其職業目標是可以連結的。將來選擇職業時，她們也就會順著刻板印象「我的數學或科學能力不好」，而避開相關的職業，結果形成女性總是集中在傳統職業領域（如服務業、幫傭、加工業，甚至選擇當家庭主婦）。

社會傳統對女性的要求依然停留在身體吸引力、養育、感性、依賴；對男性則是統治、成就取向、理性、和果斷。這些價值、特徵和行為的後果嚴重影響個體對事物的看法，而對異性相關的一切未經思考及予以排拒 (Eccles, 1987)。Bridges (1988) 在他的研究中表示，女性比男性更容易傾向根據刻板的想法來選擇職業；同樣地，Eccles (1987) 和 Gerstein, Lichtman, & Barokas (1988) 亦認為，多數女性仍依傳統社會的支配來選擇他們的職業，進入傳統女性工作領域，其中很大的原因來自性別刻板印象的影響。

## 三、影響身心健康

職業性別刻板印象透過社會化歷程，將女性安置在傳統工作領域。然而學者提出，女性若是一直擔任被認為最無工作成長的職業，則未來十年，他們會面臨更多職場上的困難，而這些困難又將帶來許多個體身心上的問題 (Gerstein, Lichtman & Barokas, 1988; Hoyt, 1988)。各學術領域，包括經濟、工業心理學和諮商等都證明了個人適應和工作適應互有關聯，工作不滿意會導致很多心理和身體困擾，職業對心理健康有著消極的影響，引發更多生活困境和身心問題 (Herr, 1989)。

綜觀上述，我們瞭解到女性在職業性別刻板印象之下，不僅影響其自我概念，連帶影響個人潛能的發揮及身心健康情形。假如年輕女孩對自己可能從事之職業的認知受到局限，她們也將無法了解自己的潛能。



圖一 負向概念回饋圖

(資料來源：修改自劉秀娟，1999，157 頁)

## 參、改變職業性別刻板印象之策略

根據以上分析，可以了解到職業性別刻板印象對女性職業選擇具有負面影響，而學者們認為提供女學生拓展非傳統領域的方案，並且幫助她們提昇自信、追求理想的職業有其必要性 (Bartholomew & Schnorr, 1994；Homer, 1972；Yount, 1986)，其所提之相關策略如下所述。

### 一、提高自我效能

社會傳統地視女人能力比男人差，結果性別角色社會化使得女性對於自己的能力缺乏自信。Bartholomew & Schnorr (1994) 認為可以透過活動來提升自信，比如：鼓勵女學生看女性偉人的傳記；利用剪貼方式敘述她自己的興趣、能力以及專長，這樣子女學生可以發現她們的潛力，這些活動不只有趣，而且也鼓勵她們去思考自己的能力。田秀蘭 (1999) 則認為讓兒童找出形容人物的形容詞來形容自己，或思考以下幾個問題：我喜歡什麼、我能做什麼、我有哪些優缺點、自己跟別人不一樣的地方在哪裡、有什麼生活目標等問題，藉此增進學生自我覺察的能力。

### 二、提供楷模示範

吳芝儀 (1999) 於其書中曾言，小學兒童們常模仿家庭與學校中的角色楷模，父

母和老師都能透過教導和實例提供兒童正面的角色楷模。她並引美國全國職業資訊統合委員會 (NOICC) 1992 年所定之輔導策略，說明角色模式可有效地強調女孩的職業潛能，透過訪談職業婦女、描述她們與工作有關的經驗摘要、檢視女性的自傳、強調女性如何克服性別角色刻板化等，皆是具有影響力的示範。提供非傳統職業的女性模範，可以讓年輕女性更瞭解工作世界真實情形，有助於強化她們的自我概念以及拓展她們的職業選擇範圍 (Bartholomew & Schnorr, 1994；翁毓秀，1994)。Lee & Cramond (1999) 也指出，當教育人員提供非傳統職業角色的例子時，學生比較能接受非傳統職業，因此邀請從事非傳統職業的人員來演講、閱讀偉人故事、畫出非傳統職業工作者或親自參觀拜訪非傳統職業人員都將有助於減少學生的性別刻板印象。

### 三、鼓勵父母參與

兒童階段是生涯發展重要啓蒙期，對兒童最有影響力的人便是他們的父母親，他們對孩子的職業抱負有很大的影響，且其作用往往是在不知不覺中產生，因此他們很需要了解自己在孩子職業發展所佔的角色 (Whiston & Sexton, 1998)。輔導員應鼓勵雙親加入孩子職業引導的活動，例如了解家庭成員職業期望的活動、鼓勵雙親邀請孩子參觀他們的工作環境 (Wahl, Kay & Blackhurst, 2000)。Bartholomew & Schnorr (1994) 亦認為，鼓勵學生認識家人的職業，並使其覺察家人的職業選擇會影響他自己的職業選擇，讓雙親共同參與可以提供溝通的機會，而讓父母瞭解女兒的夢想和目標，也給了父母一個機會去引導和支持女兒的決定。

## 肆、學校教育及家庭教育的實施方針

兒童階段是生涯發展重要啓蒙期，很多價值觀常建立於此時期且影響人的一生。爲了進一步了解兒童對就業市場的性別刻板現象，並藉此降低其性別刻板印象，因此本人即實際設計一套鬆動女學生職業性別刻板印象的方案，以團體輔導的方式進行之。以下即爲行動後所得之結果，期能提供往後輔導及研究之參考。

### 一、學校輔導方面

#### (一) 兒童職業概念模糊應及早進行生涯輔導

生涯發展教育是連貫幼稚園到成人階段不可缺少的教育歷程，生涯議題的重要從九年一貫課程將之納入六大融入議題可見一般。兒童階段的生涯發展屬於幻想階段，雖然要求他們在此時就確定自己的生涯發展方向或許過早，但提供多方面的生涯輔導，給於更多認識自我、探索工作世界的機會，避免刻板印象侷限其將來的發展有其必要性 (田秀蘭，1999；邱志賢，1994；邱獻輝，1999；許永熹，1993；簡秀雯，1997)。

本研究發現兒童對於職業所需具備的條件與能力仍囿於生活所見所聞，因此顯得概念模糊且有失偏頗，建議國小階段即應透過各種管道來加強兒童生涯輔導。以下即根據研究結果提出建議供學校實施生涯輔導時參考：

1. 實施方式：可以小團體輔導、融入課程教學、要請職業楷模演講或實地參觀

等方式來進行。

2. 內容方面：應包含對自我的了解及工作世界的認識，尤其應加強了解職業特質、批判媒體不合理現象及降低性別刻板印象的課程，如此才能開拓學生更廣的職業視野，並從夢想與實務中找到未來方向。
3. 活動設計：可以多元方式來進行，包括觀賞錄影帶或圖片、邀請楷模座談、透過繪畫或角色扮演，尤其兒童團體若將主題融入遊戲中寓教於樂、樂中學習最能收到良好效果。總之，活動設計必須盡量活潑、趣味化才能吸引兒童的參與。另外，女性楷模的示範對降低女性刻板印象、拓展生涯選擇有很大的幫助，建議可增加此部分課程。

## (二) 國小教師或輔導人員應重視兒童生涯輔導

目前學校實施兩性教育所遭遇的困難中，教師或輔導人員的認知與態度佔有關鍵因素 (Bartholomew & Schnorr, 1994; 周麗玉, 1996)。本研究也發現，研究者對性別刻板議題的覺察與重視，是研究者排除萬難投入團體的動力。而研究結果證明，研究者的積極投入已收到正面效果，亦即對降低成員職業性別刻板有所幫助。兩性教育中的職業議題在國小階段仍未受到重視，許多教育人員把它視為國、高中的教育任務而輕忽之。其實，兒童的夢想是需要適度引導才有機會變成理想，國小教師或輔導員應自我覺察本身的刻板，積極了解兩性教育內涵，並重視職業刻板印象對學生所造成的限制，認同其對學生未來生涯發展的重要，用心經營生涯輔導工作，才能幫助兒童走出自己的路。

## 二、家庭教育方面

### (一) 親職教育應加強兩性平等的觀念

研究指出，父母社經地位與兒童職業性別刻板印象或生涯發展相關，中高社經地位的父母較會鼓勵子女嘗試非傳統職業 (引自伍惠美, 2002; 侯鳳珠, 2001)。本研究亦發現父母態度影響女兒的職業期望，父母是鼓勵、開放的，女兒傾向嘗試非傳統職業。不過並非每個父母都能支持子女從事另類選擇，父母也是社會化的個體，很難跳脫性別刻板的影響。因此本研究建議相關單位在進行親職教育時應加強教育父母兩性平等觀念，促使父母認清自己對子女未來發展的影響，尤其鼓勵他們多了解女兒的理想並啟發孩子的潛能。

### (二) 啟發中性化特質

根據研究結果發現，成員中雖具有兩性化特質，但其職業期望或職業偏好依然侷限在傳統女性工作領域，顯然成員的潛能並未被完全開發。成員以負向態度看待自己好動、外向的男性化特質，甚至因擔心別人異樣的眼光而隱藏自己對非傳統職業的興趣。有鑑於此，本研究建議父母教育子女的過程應肯定其表現中性性別角色，讓孩子能欣賞自己的特質以間接提升其自我概念，如此孩子的潛能才得以完全伸展。

## 伍、結語

性別平等一直是社會關注的焦點，女性生涯發展亦是學者關心的議題。瞭解職

業性別刻板對女性生涯選擇的影響及其輔導策略，有助於發展適於女性當事人的諮商方案，以提升其自我概念及生涯覺察能力，使其生涯發展不再受限。

## 參考文獻

- 內政部（民 90）。婦女社會參與之成長情況分析。2002年8月12日，取自 <http://www.moi.gov.tw>。
- 田秀蘭（1999）。個人問題或生涯問題。**學生輔導**，**61**，14-23。
- 伍惠美（2001）。生涯團體輔導對國小學童生涯覺察能力、職業性別刻板印象之輔導效果研究。屏東：國立屏東師院教育心理與輔導所碩士論文（未出版）。
- 周麗玉（1996）。落實兩性平等教育。**教改通訊**，**19**，28-30。
- 周麗端等編（1999）。**婚姻與家人關係**。台北：空大。
- 邱志賢（1994）。國小生涯輔導。**諮商與輔導**，**107**，36-38。
- 邱獻輝（1999）。國小生涯輔導初探。**諮商與輔導**，**158**，13-19。
- 洪志欣（1994）。國民小學社會科生涯教育內涵分析及國小學童職業聲、職業興趣、職業拒斥、職業刻板印象調查研究。國立台南師範學院初等教育學系碩士論文，未出版。
- 侯鳳珠（2001）。高屏地區國小學童職業自我概念與職業刻板印象之研究。屏東：國立屏東師院國民教育所碩士論文（未出版）。
- 張春興（1992）。**心理學**。台北：東華。
- 許永熹（1993）。國小生涯輔導的實際目標與方法。**輔導季刊**，**29**，40-44。
- 陳珮琦（1999）。1989-1999 年臺灣地區兒童圖書中兩性角色之分析研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 黃婉君（1998）。國小新版國語教科書性別意識形態之內容分析研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 劉秀娟（1999）。**兩性教育**。台北：揚智。
- 劉秀娟與林明寬譯（1996）。**兩性關係：性別刻板化與角色**。台北：楊智。
- 劉修靜（2000）。國小教師職業性別刻板印象、成就動機之關係與逃避事業成就傾向之相關。**新竹師院國民教育研究所論文集**，**5**，287-314。
- 劉淑雯（1996）。**溶解刻板印象：兩性角色課程對國小學生性別刻板印的影響**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 簡秀雯（1997）。國小班級生涯輔導活動初探。**諮商與輔導**，**133**，14-17。
- Bartholomew, C. G., & Schnorr, D. L., (1994). Gender equity: Suggestion for broadening career options of femal student. *School Counselor*, *41*(4), 245-256.
- Bornholt, L. J. (2001). Self-concept, usefulness and behavioural intention in the social context of schooling. *Educational Psychology*, *21*(1), 67-79.
- Eccles, J. S. (1987). Gender roles and women's achievement-related decisions. *Psychology of Women Quarterly*, *11*, 135-172. *Education*, *60*, 204-212.
- Gerstein, M., Lichtman, M., & Barokas, J. U. (1988). Occupational plans of adolescent

- women compare to men: A cross-sectional examination. *The Career Development Quarterly*, 36, 222-230.
- Herr, E. L. (1989). Career development and mental health. *Journal of Career Development*, 16, 5-8.
- Hoyt, K. (1988). The changing workforce: A review of projections, 1986 to 2000. *The Career Development Quarterly*, 37, 31-39.
- Lipton, J. P., O'Connor & Maureen. (1991). Natural Job Titles and Occupational Stereotypes: When Legal and Psychological, Realities Conflict. *Journal of Psychology*, 125(2), 129-152.
- Sadker, M., Sadker, D., & Donald, M. (1989). Subtle sexism at school. *Contemporary Education*, 60, 204-212.
- Whitney, L., & Hoffman, R. M., (1998). Middle school advisories: A vehicle for developing students' gender self-confidence. *Education*, 119(2), 232-242.
- Yount, K. R. (1986). A theory of productive activity: The relationships among self-concept, gender, sex role stereotypes, and work-emergent traits. *Psychology of Women Quarterly*, 10, 63-88.
- Yun Dai, D. (2001). A comparison of gender differences in academic self-concept and motivation between high-ability. *Journal of Secondary Gifted Education*, 13(1), 22-33.

# 教 育 名 詞

## 綠 色 學 校

吳清山

臺北市立師範學院國民教育研究所、教育行政與評鑑研究所教授

林天祐

臺北市立師範學院國民教育研究所、教育行政與評鑑研究所教授

綠色學校 (green school) 是指符合地球環境保護觀念的學校，也就是透過教育的設計與實施，使資源的消耗量降至最低、廢棄物等污染量減至最少的一種學校改造計畫，目的在促進人類與地球的永續發展。

綠色學校是地球永續發展的一環，從 1970 年代開始，由於地球環境的破壞日趨嚴重，聯合國開始展開地球環保運動，並在 1992 年 6 月於巴西里約舉行「地球高峰會議」之後，全面推動全球環境保護運動。

1996 年在伊朗伊斯坦堡舉行的「第二屆人類居所會議」，強調都市環境保護的重要性，1998 年在加拿大溫哥華召開的「綠色建築挑戰國際會議」，進一步確認綠色建築達成地球永續發展、提高生活環境品質的唯一出路。因此，綠色一詞已經超越環境綠化的意義，成為環境保護的代名詞，而有綠色經濟、綠色產業、綠色建築、綠色學校等名詞之出現。

為配合全球環境保護的脈動，我國也在民國 85 年於行政院成立永續發展委員會，系統規畫環境保護事宜。學校是整體社會系統的一環，同時也肩負著教育的重責大任，對於環保認知與行為教育的推動是否有成效，直接影響環境保護之成敗，因此，如何經營綠色校園便成為當前的重點課題。

綠色學校，在歐盟稱為生態學校 (Eco-school)、加拿大為種子基金會 (The SEEDS Foundation) 學校 (簡稱種子學校)，就是基於環境保護的觀點，所推動的一種計畫，希望透過教育的軟硬體規劃，融入環保的觀念，讓生態保護與環境保護能在學校生根，培養具有環保意識的國民，以確保地球的永續生存與發展。

地球永續發展的關鍵在於資源的保存與廢棄物的減少，綠色學校計畫的重點就是以此為核心。

在學校行政方面，要成立環保組織、擬定環境保護與教育計畫，並貫徹執行；在課程與教學方面，要適時把環保議題融入課程當中，並從事自然體驗學習，以建

立學生的環保意識；在校園空間規劃方面，要兼顧生態、資源、與能源的需求；在校園生活方面，要重視綠色消費、垃圾減量與資源回收、節約用水用電以及控制水與空氣污染。

整體而言，綠色學校是二十一世紀教育的重要議題，但是環保概念的建立屬於價值觀的層面，所以環保意識的型塑必須植基於體驗與省思的教學架構之上，才能生根茁壯。至於行政措施、校園規劃、校園生活等方面，必須將環保概念化成具體的行動規範，讓學校師生在不知不覺之中實踐環保行為，如此，環境保護才能落實，地球方能確保永續發展。

我們需要訓練自己的觀察能力，培養那種經常注意預料之外事情的心情，並養成檢查機遇提供的每一條線索的習慣。

—英·貝弗里奇

# 永續發展

吳清山

臺北市立師範學院國民教育研究所、教育行政與評鑑研究所教授

林天祐

臺北市立師範學院國民教育研究所、教育行政與評鑑研究所教授

「永續發展」(sustainable development) 係指人類整體發展是建構在「環境保護、經濟發展及社會公義」三大基礎之上，能滿足當代的需要，但不損及後代子孫滿足其本身需要的發展。

廿世紀中葉以後，科技的進步帶動人類經濟活動的快速發展，人們生活型態亦隨著物質生活的豐裕而朝向大量製造、大量消費、大量廢棄的方式，致使營生過程對環境的影響超過其自然復元能力，造成環境污染、資源銳減、進而危及人類的世代永續發展。1972 年聯合國召開「人類環境會議」，發表「人類環境宣言」，呼籲全球合力保護環境與資源，並將之傳至後世子孫。

1987 年聯合國布倫特蘭委員會 (Brundtland Commission) 提出「永續發展」觀念，即成為世界各國及國際性組織在面對全球環境變遷及環境問題的最高指導原則，並促成 1992 年聯合國在巴西里約熱內盧舉行地球高峰會議 (Earth Summit)。該會議中由與會 104 個國家共同提出「21 世紀議程」(Agenda 21) 報告，做為全球推動永續發展的行動方案，並發表「里約宣言」，提出「全球考量，在地行動」的概念，呼籲各國共同行動追求人類永續發展。1993 年初聯合國設置「聯合國永續發展委員會」，以為督導及協助各國推動永續發展工作。2002 年 8 月，聯合國邀請各國元首於南非約翰尼斯堡召開「永續發展世界高峰會」，針對水資源、能源、健康、消滅貧窮、農業資源、生物多樣性、如何於全球化趨勢下推動永續發展等議題，交換意見，並發表「世界高峰會永續發展行動計畫」及「約翰尼斯堡永續發展宣言」，期以行動，落實全球永續發展。

我國為因應此全球「永續發展」趨勢，行政院於民國 83 年 6 月成立「行政院全球變遷政策指導小組」，由相關部會首長及專長學者組成，下設因應全球環境問題及永續發展等 8 個工作分組。民國 86 年 8 月將原「行政院全球變遷政策指導小組」提升擴大為「行政院國家永續發展委員會」。民國 91 年 11 月立法院於三讀通過「環境基本法」，並於同年 12 月總統頒布實施。該法第 29 條「行政院應設置國家永續發展委員會，負責國家永續發展相關業務之決策，行政院國家永續發展委員會由原任務編組提升為法定委員會。該委員會主要任務有下列四項：1. 推動跨部會永續發展相

關領域之科技發展，提昇我國科技水準。2. 推動行政院永續發展相關領域之幕僚工作，以加強整合及落實科研成果。3. 推動永續發展相關領域之目標導向研究計畫，以因應國家永續發展政策之需求。4. 推動永續發展相關國際事務，以提昇我國之國際能見度及影響力。

永續發展範圍廣泛，舉凡土地資源、水資源、能源、農業、海洋資源、環境保護、健康風險、教育、社會福祉、城鄉發展、經濟發展、科技研發及國際合作等，均為其工作範疇。永續發展觀念有效落實，教育扮演著關鍵角色，學校不僅要為綠色學校而努力，而且也要有效教導學生具備永續發展的認知、能力和情操，以善盡地球永續發展的公民責任，使地球發展能夠生生不息。

人們希望能夠真正自主地選擇，不管這種  
自主可能付出什麼代價，不管可能導往何方。

—俄·杜思妥耶夫斯基

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

# 教育法令

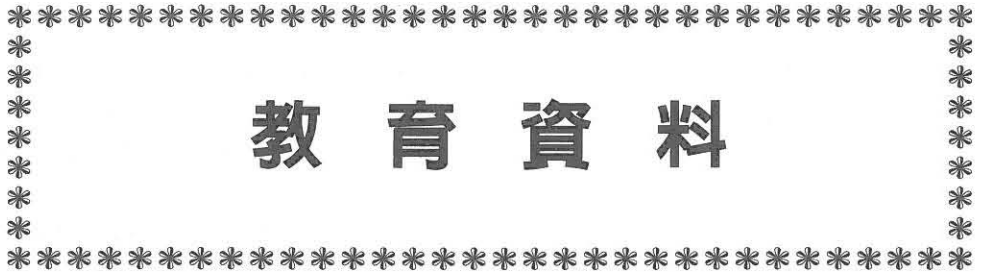
推廣組 葉亮吟 編輯

## 法規及政令

## 資料來源

|  |                           |
|--|---------------------------|
| 1. 訂定「公立大學校院專任教師基本授課時數編配注意事項」                                  | 92.11.30 教育部公報第 347 期 P3  |
| 2. 修正「技專校院增減、調整所系科班及招生名額審查原則」                                  | 92.11.30 教育部公報第 347 期 P3  |
| 3. 修正「澎湖金門及馬祖地區學生保送高級中等以上學校辦法」第三條、第十二條條文                       | 92.11.30 教育部公報第 347 期 P6  |
| 4. 修正「中等學校、國民小學、幼稚園、特殊教育教師師資職前教育課程教育專業專業課程科目及學分」               | 92.11.30 教育部公報第 347 期 P7  |
| 5. 修正「師資培育法」施行前後，高級中等以下學校及幼稚園合格教師辦理另一類科教師資格適用法令規定及辦理方式         | 92.11.30 教育部公報第 347 期 P11 |
| 6. 訂定「非正規教育學習成就認證辦法」   | 92.11.30 教育部公報第 347 期 P13 |
| 7. 公立中小學教師到職時係按學歷起敘，其職前曾任各類人員年資如低於到職起敘薪級，依規定尚無法採計提敘薪級          | 92.11.30 教育部公報第 347 期 P13 |
| 8. 有關私立學校專任合格教師轉任同級或不同級之公立學校專任合格教師，其私立學校專任合格教師年資採敘均應受職務等級相當之限制 | 92.11.30 教育部公報第 347 期 P14 |
| 9. 訂定「教育部教育服務役分發離、外島地區役男春節獎勵金暨休假交通費補助原則」                       | 92.11.30 教育部公報第 347 期 P14 |
| 10. 訂定「教育部學生校外生活輔導委員會執行教育服務役役男服勤管理工作經費補助原則」                    | 92.11.30 教育部公報第 347 期 P15 |
| 11. 訂定「教育部補助辦理全民國防精神動員教育活動實施要點」                                | 92.11.30 教育部公報第 347 期 P16 |
| 12. 訂定「教育部軍訓課程教學評鑑經費補助原則」                                      | 92.11.30 教育部公報第 347 期 P17 |
| 13. 訂定「教育部補助大專校院辦理推展校園學習心肺復甦術知能研習實施原則」                         | 92.11.30 教育部公報第 347 期 P17 |

14. 訂定「教育部補助各級學校及民間團體辦理校園安全及防災教育宣導活動實施要點」 92.11.30 教育部公報第 347 期 P18
15. 訂定「教育部補助各級學校及民間團體辦理春暉專案宣教活動實施要點」 92.11.30 教育部公報第 347 期 P19
16. 訂定「教育部補助各軍訓督考分區執行軍訓工作督考經費原則」 92.11.30 教育部公報第 347 期 P20
17. 訂定「教育部補助各縣市學生校外生活輔導委員會暨聯絡處工作經費原則」 92.11.30 教育部公報第 347 期 P21
18. 訂定「教育部建構校園災害管理機制實施要點」 92.11.30 教育部公報第 347 期 P21
19. 廢止「教師輔導與管教學生辦法」 92.11.30 教育部公報第 347 期 P23
20. 廢止「中等以上學校導師制實施辦法」 92.11.30 教育部公報第 347 期 P23
21. 修正「僑生回國就學及輔導辦法」第一條條文，並刪除第二十九條條文 92.11.30 教育部公報第 347 期 P23
22. 訂定「高級中學學生家長會設置辦法」 92.11.30 教育部公報第 347 期 P23
23. 修正「特殊教育學生獎助辦法」第八條；並增訂第七條之一、第七條之二條文 92.11.30 教育部公報第 347 期 P25
24. 修正「設籍臺灣省金門馬祖地區學生就讀私立高級中等學校學雜費補助要點」 92.11.30 教育部公報第 347 期 P25
25. 檢送九十三年國民中學學生基本學力測驗暨高中高職五專甄選、申請及登記分發入學日程表 92.11.30 教育部公報第 347 期 P26
26. 檢送行政院衛生署「秋冬流感期 SARS 重要宣導主軸」一份，請轉化應用加強辦理師生衛教宣導，以維護師生健康 92.11.30 教育部公報第 347 期 P28
27. 為減少爆竹煙火使用，維護公共安全，請各單位於辦理活動時，以民俗才藝表演、播放爆竹音效方式取代實際燃放爆竹煙火 92.11.30 教育部公報第 347 期 P28
28. 修訂本部 SARS 防疫通報作業規定與處理流程 92.11.30 教育部公報第 347 期 P28
29. 請加強高中生權利、義務、責任及申訴管道等資訊宣導事宜 92.11.30 教育部公報第 347 期 P30
30. 公告九十二年度教學醫院評鑑合格名單及各該醫院可接受實習醫學生容額 92.11.30 教育部公報第 347 期 P31
31. 預告「大學研究人員聘任辦法」第一條修正條文草案 92.11.30 教育部公報第 347 期 P33
32. 預告「公立學校教職員成績考核辦法」第一條、第二條之一修正草案條文 92.11.30 教育部公報第 347 期 P33
33. 公告九十二年度獎勵原住民教育文化研究著作得獎名單 92.11.30 教育部公報第 347 期 P34
34. 不斷協助改善危險教室，提供學生安全學習環境 92.11.30 教育部公報第 347 期 P36
35. 獎勵「機器人國際競賽」傑出表現學生 92.11.30 教育部公報第 347 期 P37
36. 為落實國中常態編班已展開訪視並研議實施計畫 92.11.30 教育部公報第 347 期 P38
37. 九十一年執行青少年輔導有功人員暨績優學校頒獎典禮、委託研究論文發表暨成果展示會 92.11.30 教育部公報第 347 期 P40



# 教育資料

## 壹、書類資料

教育資料組 徐玉芳 編輯

書名：中華民國教育年報（九十一年版）  
 編著者：吳清山總編輯；林天祐副總編輯  
 出版者：國立教育資料館  
 出版年：民國九十二年十二月  
 ISSN：1563-3608

內容摘要：

本書收錄自民國九十一年一月起至九十一年十二月止，一年內之國內教育發展基本現況、重要施政措施、由社會環境變遷衍生之教育問題及因應之教育措施、教育法令之頒布及增修、教育未來發展及改革方向。纂輯方式以記事體為主，並以客觀、直敘筆法，避免主觀批判、廣泛鋪陳。為便查考，記載內容先依事分類後，再依時序敘述，計分十二類，分別為：(一)總論(二)幼兒教育(三)國民教育(四)高中教育(五)技術及職業教育(六)高等教育(七)師資培育(八)社會教育(九)特殊教育(十)原住民族教育(十一)體育衛生(十二)國際文教交流。另備有附錄一重要法令、大事紀、索引，以供查參。

書名：教育資料集刊第二十八輯—教師專業發展  
 著者：黃乃熒等  
 出版者：國立教育資料館  
 出版年：民國九十二年十二月  
 ISSN：1680-5526

內容摘要：

第二十八輯教育資料集刊以教師專業發展為主題，內容計有：

- 一、後現代思潮與教師專業發展.....黃乃熒
- 二、實務現象學的乙種嘗試—從 Schön 行中反省的反省到教師專業發展.....林建福
- 三、英國的教師專業發展與管理主義.....黃嘉莉
- 四、從實踐知識論觀點看師資生的專業學習與發展.....陳美玉
- 五、實習教師的專業發展—文化的觀點.....吳麗君
- 六、中小學初任教師的教學困境與專業發展策略.....張德銳

- 七、課程創新與教師的自我創化—系統演化的觀點.....詹志禹  
 八、教師在訓輔知能的專業成長策略.....劉春榮  
 九、國民中小學教師之行政專業知能成長內涵和策略.....林新發、王秀玲  
 十、國民中小學教師專業發展標準及其資源檔之研究.....丁一顧、簡賢昌、張德銳  
 十一、教師在職進修與教師專業發展.....黃坤錦  
 十二、從教師專業發展導向論實施教師評鑑的策略.....顏國梁  
 十三、教學領導與教師專業發展.....楊振昇  
 十四、教師職級制度的內涵及實施取向.....蔡培村、鄭彩鳳  
 十五、中小學教師檢定政策評鑑模式之建構和應用—以促進教師專業發展為核心  
 .....葉連祺  
 十六、誰能不在乎課程理論—教師課程理論的覺醒.....歐用生  
 十七、臺灣教師參與行動研究之趨勢與評析.....謝寶梅  
 十八、教師敘事與當代教師專業的開展.....周淑卿

書 名：教育家的話

編 著 者：林天祐主編

出 版 者：國立教育資料館

出 版 年：民國九十二年十二月

ISBN：957-01-4888-8

內容摘要：

在知識爆發的時代，知識的產能增加了，智慧的傳承卻逐漸凋零，教育工作者經驗與智慧結晶的發掘及保存為當前重要課題。「教育家的話」這一本書的構想，就是在分享與傳承教育資深工作者的經驗與智慧，作為後進教育研究與工作者的參照，期能達到承先啓後、繼往開來的目標。

台灣地區經驗發展被譽為世界奇蹟，教育所扮演的人力培育功能居功厥偉。由於所有教育理論與實務工作者孜孜不倦的投入，創造充沛的人力資源，奠定國家社會、經濟發展的堅實後盾，在台灣的教育人，是值得肯定與驕傲的，而在教育園地各個角落默默奉獻、引領發展的教育家，更是創世紀的教育舵手，其言行值得吾輩景仰。

「教育家的話」採用口述歷史的精神，探討教育發展的關鍵事件，瞭解早期教育工作者的體驗，發掘資深教育工作者的智慧結晶，以及分析比較不同年代教育活動的始末。編輯計畫由國立教育資料館與臺北市立師範學院國民教育研究所共同合作進行，經過多次討論，決定訪問教育學術主管、教育行政、學校校長、特殊教育活動、教育事件、教育方法、教育方案創始者，目前完成訪問的資深教育工作者計有王家通等十四人，編成首冊，並將陸續訪問其他人員，持續編輯。

實際訪問工作由臺北市立師範學院國民教育研究所劉春榮教授、陳明終教授、鄭玉卿教授指導助教魏利祝、研究生簡惠閔、陳怡親、邱鈺惠、蕭佑梅、吳美玲、梁淑惠進行，訪問的內容包括生平、座右銘、重要事蹟，訪問初稿經受訪者確定之

後，再輔以相關報導，最後彙集成冊，內容計有：

- 一、篤實而務本的比較教育學家（王家通）
- 二、創意天使與特殊教育的守護神（毛連塏）
- 三、幼兒教育理論的實踐者（王靜珠）
- 四、懷本而踏實的教育尋根者（伍振鶯）
- 五、繼往開來的教育掌航者（朱匯森）
- 六、時代青年的導引者（李煥）
- 七、人文理念化成行動的實踐者（郭為藩）
- 八、博愛之謂仁（彭蒙惠）
- 九、兼容理想與實際的教育實踐家（黃昆輝）
- 十、開啓教師在職進修大門的先鋒（葉學志）
- 十一、愛與真理信仰的標竿（賈馥茗）
- 十二、播植台灣教育根基的教育家（劉真）
- 十三、竭忠盡智為教育（潘振球）
- 十四、深耕童軍在台灣（謝又華）

## 貳、教育資料館非書資料 視聽教育組 陳智榮 編輯

本館 92 年度已製作完成九年一貫課程「七大學習領域」所有領域教學影帶，本期繼續簡介語文、數學、自然與生活科技、社會等四領域共 17 單元影帶內容。

上述七大領域參考影帶，即日起可供免費流通借用，同時提供委託拷貝服務（每片光碟工本費 300 元），讀者可逕向本館教育資源服務中心洽辦，服務電話 (02) 2351-9090 轉分機 117，或 E-mail：service@mail.nioerar.edu.tw。

本館 92 年度另研發製作國中學生輔助學習影帶光碟，包括英語、數學、理化三大領域共三十九單元影帶，《本館 92 年度壓製 DVD 教學光碟》共 25 系列亦已集結發行，今起均可提供免費借用及委託拷貝服務，目錄併予刊載。

本館為我國公立機構中教學媒體最豐富知單位，歡迎各級教育工作夥伴與讀者登上本館網站 ([www.nioerar.edu.tw](http://www.nioerar.edu.tw)) 查詢本館一萬五千餘筆教學影音資源，妥為參採、設計、利用，融入教學、行政與生活中。

### ■語文領域（三單元合輯為光碟乙片，委託拷貝工本費 300 元）

#### 一、溝通式教學活動設計（28 分鐘）

透過活潑的內容設計，在英語教學中提供學生溝通的機會，培養學生溝通的能力。其中有遊戲、唸謠韻文、小組活動、肢體互動式 (TPR) 活動、配對練習等活動。

#### 二、合作學習：處理程度差異（31 分鐘）

因為班級學生英語程度不齊，造成在老師教學和評量上很大的困擾，本集

探討的主題：「合作學習」教學法，正是處理程度差異和學習成效提升的好幫手。

### 三、國小字母拼讀法（38 分鐘）

透過兩位師院學生的求知之旅，呈現字母拼讀的教學過程引導學生見字發音、聽音、及由音的切割，進行拼音練習；並透過字母、圖卡、韻文，引導學生學習字母拼讀。

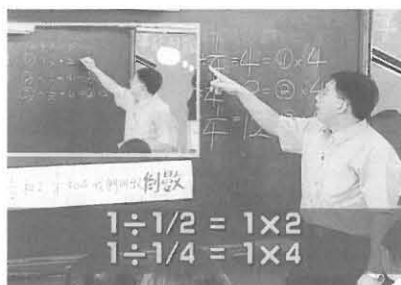
## ■數學領域（三單元合輯為光碟乙片，委託拷貝工本費 300 元）

### 一、圓一個美麗的世界（33 分鐘）

運用生活的實際案例，並透過課堂示範，提供國小數學教師方法，建立學生圓的概念，能了解圓的構成要素、圓周率及懂得圓的應用。

### 二、三角形的性質（39 分鐘）

提供教師實際教學示範，引導學生了解三角形的性質，本片亦強調將電腦資訊科技融入數學教學的重要性，並作實際演示。



「分數真奇妙」單元影帶中曾明德老師講解「倒數」的意義。

### 三、分數真奇妙（37 分鐘）

數學教學首重概念的澄清和推論，本集以「分數拼板」做教學示範，講解分數的四則運算，幫助學生一步步澄清觀念，有效地推論，最後導出正確答案。

## ■自然與生科領域（三單元合輯為光碟乙片，委託拷貝工本費 300 元）

### 一、解決問題教學法（27 分鐘）

自然與生活科技領域在於培養學生解決問題的能力，以適應這個知識爆炸的社會，非常適用解決問題教學法。影片中介紹王景祥老師以製作一張理想的搖搖椅為主題，引導學生以團體模式，自主完成資料蒐集、設計圖稿以及成品製作的過程。

### 二、教學資源運用（29 分鐘）

媒體資源日新月異，為提升學生學習效果，教師可嘗試結合各種資源，例如網路、圖書館、電腦軟體等等，發展多元化的教學型態。片中許明珠老師與張銘傑老師以橋梁為主題，運用多元化的教學資源，設計活潑教案，針對不同班級的學習狀況適度調整教學內容，讓學生獲得最佳的學習效果。

### 三、教學研究會的運作模式（28 分鐘）

自然與生活科技領域包含了生物、理化等學科與工藝術科的部分，老師在統整上遇到的問題也較為複雜。因此，教學研究會的功能是否發揮，成為十分重要的關鍵。片中透過輕鬆的戲劇方式，描述一教學研究會中教師如何由衝突到共同合作，協調選擇教科書、發展教案及分享教學資源的過程。

## ■社會領域（四單元合輯為光碟乙片，委託拷貝工本費 300 元）

### 一、意識醒覺（22 分鐘）

將社會事件融入課程教學之中，透過辯論、分享討論及教學的反思實踐，營造班級開放、尊重、討論的民主氣氛，培養學生關心社會、批判思考、價值判斷的能力。

### 二、明德國小的祕密公園（25 分鐘）

明德國小拔河隊員子軒在公園晨間體能訓練回到學校，興起到校外公園上課的想法。經過老師的同意及安排，師生一連串的對話，導出閱讀地圖應注意事項，發現社區學習可以擴大到其他學習領域。

### 三、坪林水中螢火蟲的新生（25 分鐘）

坪林鄉為大台北地區水資源保護區，境內禁墾禁建，為開拓居民生機，乃積極推動觀光旅遊業。本單元以觀魚步道與封溪護魚為行動探究的議題，讓小朋友分組訪問探究社區居民的看法，最後共同歸納進行行動探究的收穫與可行的方法。

### 四、風華再現洲子灣（25 分鐘）

學生因為品嚐石花凍，了解家鄉特產—石花菜的生長環境，覺知海灣變遷、改善污染的必要；再以實例使學生明白環保不單是成人的議題，進而採取寫信、拜訪社區人士、舉辦說明會等行動，將心聲傳達給社區居民及政府單位，帶動大家關心愛護洲子灣。



「風華再現洲子灣」單元中，小學生以實際行動參與社區活動—淨灘。

## ■國中學生輔助學習影帶光碟目錄

### 一、英語

1. What Time Is It? (30 分鐘)
2. What Time Do You Go To Bed? (34 分鐘)
3. What Day Is It Today? (19 分鐘)
4. What Month Is It? (36 分鐘)
5. What Season Is It? (26 分鐘)
6. Some Of My Skirts Are Short. (34 分鐘)
7. Your Hair Is Longer Than Mine. (31 分鐘)
8. He Usually Walks Slowly. (27 分鐘)
9. He Can Speak Good English. (19 分鐘)
10. Reading Comics Books Is Much Fun. (17 分鐘)

### 二、數學

1. 整數的四則運算 (48 分鐘)
2. 解二元一次聯立方程式 (51 分鐘)

3. 解一元一次方程式 (53 分鐘)
4. 分數的四則運算 (51 分鐘)
5. 二元一次方程式應用問題 (50 分鐘)
6. 一元一次方程式應用問題 (50 分鐘)
7. 最大公因數與最小公倍數 (60 分鐘)
8. 以文字符號代表數及式子的運算 (49 分鐘)
9. 二元一次方程式的圖形 (51 分鐘)

### 三、理化

1. 大氣壓力。(34 分鐘)
2. 液體壓力。(32 分鐘)
3. 浮力。(41 分鐘)
4. 摩擦力。(39 分鐘)
5. 飽和溶液。(41 分鐘)
6. 電流、電壓與電阻。(57 分鐘)
7. 電流磁效應。(61 分鐘)
8. 超距力。(43 分鐘)
9. 槓桿及簡單機械。(57 分鐘)
10. 有機化合物。(55 分鐘)
11. 透鏡成像。(53 分鐘)
12. 莫耳計算。(31 分鐘)
13. 比熱。(35 分鐘)
14. 化學式及化學反應方程式。(45 分鐘)
15. 原子結構。(40 分鐘)
16. 酸鹼中和。(44 分鐘)
17. 電流熱效應。(37 分鐘)
18. 等加速度運動。(45 分鐘)
19. 牛頓第一、第二運動定律。(40 分鐘)
20. 動能與位能。(42 分鐘)

## 國立教育資料館 92 年度壓製 DVD 教學光碟 25 系列目錄

| 編號 | 名稱／標號                                   | 內容明細                         | 長度 | 總長度 |
|----|---|------------------------------|----|-----|
| 1  | 九年一貫課程改革系列〈一〉<br>課程綱要與六大議題<br>A-CD035   | 轉動教改的齒輪：九年一貫課程綱要             | 30 | 103 |
|    |   | 九年一貫課程六大議題之探討                | 30 |     |
|    |   | 學校本位課程發展                     | 27 |     |
| 2  | 九年一貫課程改革系列〈二〉<br>課程統整與協同教學<br>A-CD036   | 超越界線的新課程觀－課程統整               | 33 | 104 |
|    |   | 協同教學                         | 36 |     |
|    |   | 真實評量的理論與實務                   | 35 |     |
| 3  | 九年一貫課程改革系列〈三〉<br>學校本位課程專題<br>A-CD037    | 學校本位課程發展                     | 27 | 114 |
|    |   | 學校本位主題式課程－櫻花季                | 21 |     |
|    |   | 學校本位課程發展的評鑑                  | 66 |     |
| 4  | 九年一貫課程英語<br>B-CD 001                    | 溝通式教學活動設計                    | 28 | 97  |
|    |   | 合作學習：處理程度差異                  | 31 |     |
|    |   | 國小字母拼讀法                      | 38 |     |
|    |   | 淺談字母拼讀教學（Word 及 PDF 格式各 1）   | -- |     |
| 5  | 九年一貫課程數學<br>D-CD 001                    | 圓一個美麗的世界                     | 33 | 107 |
|    |   | 三角形的性質                       | 39 |     |
|    |   | 分數真奇妙                        | 37 |     |
| 6  | 九年一貫社會領域〈一〉<br>社區行動取向與意識覺醒教學<br>E-CD022 | 意識省覺：社會事件融入社會學習領域的課程實踐       | 22 | 97  |
|    |   | 風華再現洲子灣                      | 25 |     |
|    |   | 坪林水中螢火蟲的心聲                   | 25 |     |
|    |   | 明德國小的秘密公園                    | 25 |     |
| 7  | 九年一貫自然與生科領域〈一〉<br>教學、研究與資源應用<br>F-CD032 | 解決問題教學法                      | 30 | 98  |
|    |   | 教學資源應用                       | 28 |     |
|    |   | 教學研究會的運作模式                   | 40 |     |
| 8  | 九年一貫健康與體育領域〈一〉<br>1到3年級 教學篇<br>GB-CD013 | 健康與體育教學一—活動、活動，要活就要動         | 37 | 98  |
|    |   | 認識垃圾食物—白雪胖公主                 | 12 |     |
|    |   | 牙齒與我：瞭解牙齒保健的重要               | 13 |     |
|    |   | 養成良好的個人衛生習慣：小松更乾淨了           | 16 |     |
|    |   | 遵守游泳的安全規則：海豚的叮嚀              | 20 |     |
| 9  | 九年一貫健康與體育領域〈二〉<br>4到9年級 教學篇 GB-CD014    | 健康與體育教學二—Busy Happy and Good | 48 | 96  |
|    |   | 健康與體育教學三—活力 PE 新世代           | 48 |     |
| 10 | 九年一貫綜合活動領域〈一〉<br>實踐、體認、反思<br>A-CD032    | 綜合活動學習領域教學：國小篇               | 29 | 89  |
|    |   | 綜合活動學習領域教學：國中篇               | 32 |     |
|    |   | 實踐、體認、反思：綜合活動學習領域的理念與教學      | 28 |     |
| 11 | 教學系列〈一〉<br>讀圖教學法<br>E-CD020             | 讀圖教學法（一）模型和平面圖               | 31 | 97  |
|    |   | 讀圖教學法（二）認識圖例和讀圖              | 32 |     |
|    |   | 讀圖教學法（三）地球儀和世界地圖             | 34 |     |
| 12 | 教學系列〈二〉<br>練習、問思與論教學法<br>E-CD021        | 練習教學法                        | 25 | 102 |
|    |   | 問思教學法                        | 29 |     |
|    |   | 討論教學法                        | 26 |     |
|    |   | 概念教學                         | 22 |     |
| 13 | 教學系列〈三〉<br>教學視導應用專輯 A-CD038             | 李之安老師的自然課                    | 47 | 96  |
|    |   | 曾老師的數學課                      | 62 |     |

|    |   |                      |    |     |
|----|---|----------------------|----|-----|
| 14 | 英語教學〈一〉<br>國小英語教學基本理念與實施<br>B1-CD012    | 國小英語教學的基本理念          | 21 | 99  |
|    |   | 國小英語教學的實施：聽與說的教學     | 29 |     |
|    |   | 對話教學                 | 26 |     |
|    |   | 歌曲與節奏英語教學            | 23 |     |
|    |   | 打開學習的大門              | 16 |     |
| 15 | 國小國語教學媒體〈十七〉<br>國字標準字體與句子練習<br>C1-CD033 | 國字標準字體淺說(上)          | 41 | 120 |
|    |   | 國字標準字體淺說(下)          | 21 |     |
|    |   | 句子的練習(上)             | 27 |     |
|    |   | 句子的練習(下)             | 31 |     |
| 16 | 國小國語教學媒體〈九〉<br>毛筆字教學<br>C1-CD024        | 毛筆字教學：用具篇            | 32 | 102 |
|    |   | 毛筆字教學：基礎篇            | 34 |     |
|    |   | 毛筆字教學：技法篇            | 36 |     |
| 17 | 國小國語教學媒體〈十〉<br>字辭典及字的教學<br>C1-CD025     | 國小國語科低年級生字新詞教學法      | 27 | 111 |
|    |   | 國字字形教學               | 25 |     |
|    |   | 字辭典使用教學              | 30 |     |
|    |   | 字辭典使用：深究篇            | 29 |     |
| 18 | 國小國語教學媒體〈十一〉<br>人事景物的記敘文<br>C1-CD026    | 寫人的記敘文               | 22 | 116 |
|    |   | 寫事的記敘文               | 20 |     |
|    |   | 寫景的記敘文               | 28 |     |
|    |   | 寫物的記敘文               | 21 |     |
|    |   | 作文的步驟                | 25 |     |
| 19 | 國小國語教學媒體〈十二〉<br>低年級作文教學<br>C1-CD027     | 低年級作文教學：概括篇          | 36 | 100 |
|    |   | 低年級作文教學：書信寫作篇        | 14 |     |
|    |   | 低年級作文教學：日記寫作篇        | 15 |     |
|    |   | 低年級作文教學：卡片寫作篇        | 10 |     |
|    |   | 作文的步驟                | 25 |     |
| 20 | 國小國語教學媒體〈十三〉<br>低年級混合教學<br>C1-CD028     | 低年級國語科混合教學           | 28 | 110 |
|    |   | 低年級聽話教學              | 41 |     |
|    |   | 低年級說話教學              | 41 |     |
| 21 | 國小國語教學媒體〈十四〉<br>中年級混合教學〈上〉<br>C1-CD029  | 中年級國語科混合教學(一)：生字新詞教學 | 33 | 104 |
|    |   | 中年級國語科混合教學(二)：內容深究教學 | 36 |     |
|    |   | 中年級國語科混合教學(三)：形式深究教學 | 35 |     |
| 22 | 國小國語教學媒體〈十五〉<br>中年級混合教學〈下〉<br>C1-CD030  | 中年級國語科混合教學(四)：說話教學   | 22 | 92  |
|    |   | 中年級國語科混合教學(五)：作文教學   | 28 |     |
|    |   | 中年級國語科混合教學(六)：寫字教學   | 42 |     |
| 23 | 國小國語教學媒體〈十六〉<br>高年級混合教學<br>C1-CD031     | 高年級國語科混合教學(上)        | 30 | 108 |
|    |   | 高年級國語科混合教學(下)        | 28 |     |
|    |   | 中年級國語科混合教學(七)：精華篇    | 50 |     |
| 24 | 多元智慧系列〈三〉<br>我國國民中學教學篇<br>A-CD033       | 多元智慧 國中篇：明天還要來教書     | 32 | 91  |
|    |   | 多元智慧 國中篇：明天還要來上學     | 29 |     |
|    |   | 多元智慧：對話篇             | 30 |     |
| 25 | 多元智慧系列〈四〉<br>理論與實踐—外購影帶篇<br>A-CD034     | 善用智慧：思考、情緒及創意        | 49 | 121 |
|    |   | 每一個孩童的天賦(學前版)        | 35 |     |
|    |   | 每一個孩童的天賦(國小版)        | 37 |     |

※ 以上每片 DVD 教學光碟，均以工本費新台幣 300 元供應。

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

# 國內教育輿情

\*\*\*\*\*

譚以敬

臺北市教育局股長

張素偵

臺北市立師範學院出納組長

九十二年十一月

92年11月份國內教育輿情議題，經檢視彙整後歸結以下七大主要議題，包含：大學評鑑結果引發爭議；國中基本學力測驗組距公布與否；國中是否落實常態編班；九年一貫課程相關報導；高中新課程延後實施；教育經費預算編列；大專生英語能力低落等。

以下分別就刊載於平面媒體報導及輿論內容之各相關議題，進行本期國內教育輿情摘要與分析：

## 壹、肯定大學評鑑的重要性，強調評鑑指標的周延性

首先，針對教育部於92年10月下旬公布「2002年大學、技職校院SCI（科學引用文獻資料庫）、SSCI（社會科學引用文獻資料庫）與EI（工程引用文獻資料庫）論文總篇數統計」結果，評析媒體持續進行之相關追蹤報導。

此次結果的公布，媒體將其視為是「大學學術評鑑」與「大學排名」，其中更有媒體以聳動的「長庚竄起，政大暴跌」等標題進行報導，引爆受評學校師生、學界、立委、教育部等各方人士對於大學是否應進行評鑑、評鑑制度應如何客觀公允、評鑑該如何進行、評鑑指標應如何訂定、評鑑結果應如何公布及運用等各項相關議題熱烈廣泛的討論。其中針對此次引發外界質疑，用來進行大學學術評鑑的三種統計指標，並不適用以文法商等學術領域為主的大學，更是媒體關注批評的焦點。而其中以文法商為主政治大學在此次評鑑結果中排名落後，更是激起該校師生向教育部表達強烈抗議評鑑不公，而在整個事件持續發酵的一個多星期後，教育部黃部長也就此事向政大道歉。

綜觀媒體在整體報導內容上，基本上仍肯定建立大學評鑑制度的必要性，並認為評鑑制度透過妥善的規劃與推動下，將有助於激勵提升大學的教育品質，但前提

仍是評鑑制度建立必須有其公平性與合理性。此外，對於此次教育當局單以國際期刊論文發表一項指標，作為全國一百五十幾所大學一致性的學術評鑑結果，媒體期期以為不可，建議評鑑應包含多元並符合國情的指標，並針對不同的學校類別、學門、系所進行分類評比，較為周延。至於，大學評鑑結果的公布運用，在現階段評鑑制度尚未完全建立的情形下，輿情傾向應審慎適度使用，以免過度強調妨礙大學多元發展。

與此議題相關的報導議題，還包括有高等教育如何提升國際競爭力；大學招生因學生來源減少所面臨的挑戰；師範院校因應師資多元化後系所的調整；技專院校升等標準，教育部嚴格把關；大學指考科目教育部澄清不宜再調整；高教行政法規將大幅鬆綁，教育部研議將教師借調期回算任教年資，依教師研究成果區分敘薪標準，調整教師員額限制等，讓大學有更多空間，提升教學與研究水準等等。

## 貳、基測是否公布組距，中央地方意見不一

關於國中基本學力測驗是否要公布組距的議題，從九月底開始一直到十一月初陸續出現許多相關報導，主要爭論焦點在於臺北市政府教育局為提供明確落點資訊、尊重考生教育選擇權，公開承諾從明年度開始將率先公布國中基本學力測驗成績組距，而教育部則表示公布組距「沒有好處，只有壞處」，對學生選填志願並無助益，因此在舉辦公共論壇、進行二十五縣市問卷調查之後，則堅持仍以不公布國中基本學力測驗成績組距為宜。

綜觀相關報導，可以發現贊成與反對雙方各有其立論理由。簡言之，贊成者認為公布組距可以提供考生及家長更多選填志願訊息，以避免造成高分落榜的遺憾，支持者包括臺北市家長聯合會、臺北市教師會、部分民意代表及地方教育行政首長等；擁護者則主張公布組距無助於考生選填志願，容易造成縣市、學校、學生之間不良性競爭，支持者以教育部為主，尚包括人本教育基金會、中華民國教育改革協會、臺北縣家長會長協會、高雄市教師會、全國家長團體聯盟、中央研究院院長李遠哲及部分地方教育行政首長等。顯然贊成與反對雙方各持己見，難以達成共識。

是否公布基測組距，除理念不同之外，還牽涉到「適法」的問題。以目前發展情況看來，公布組距很難避免「一國兩制」的窘境。教育部表示除非是自辦招生，否則直轄市政府不能單獨公布組距；惟臺北市教育局則提出根據高級中學法之規定，高中升學辦法由教育主管機關訂定，臺北市政府是北市高中主管機關，本來就有權公布基測組距。看來，教育部想要平息這場紛爭，單靠「道德勸說」是不夠的，唯有透過修訂國民教育法或高級中學法，才有權阻止直轄市或地方政府單獨公布分數組距。

平心而論，不論教育部與教育局哪一方獲勝，都無法解決目前基本學力測驗所衍生的問題。如不予公布，果真能如教育部所言消彌學生壓力與明星學校嗎？又臺北市教育局在臺北縣與基隆市兩教育局退出公布基測的行列之後，單獨公布基測組距究竟可以提供考生家長多少正確資訊，亦令人值得懷疑？因此，與其中央與地方各吹各號，還不如雙方以學子利益為最大公約數的前提下，平心靜氣地懇切詳談，

從基本學力測驗的基本目的、多元入學制度設計、實施以來的客觀數據，以及考生、家長、教師、教育行政人員、專家學者之意見等多方的角度加以考量，方能具體提出解決問題的良策。

## 參、教育部三申五令貫徹常態編班，成效如何仍待後續觀察

彰化縣彰安國中老師吳麗慧在九十二年九月份為全國B段班學生下跪請命，導致教育部不得不進行全國常態編班普查，再次重申嚴禁學校實施能力分班，若經查獲，教育官員、校長將受連坐處分，一時之間，教育界風聲鶴唳，尤其游走「法律」邊緣的學校，更加惶恐不安。

其實教育部早在民國七十四年就訂定「國民中學編班實施要點」，推動常態編班政策，其後又進一步訂定「教育部落實國中常態編班實施計畫」，但至今仍無法完全落實，其中緣由耐人尋味、值得探討。教育部主張常態編班係基於教育機會均等的理念，唯恐能力分班將造成後段班學生不僅被「標籤化」，也幾乎遭到放棄。但是常態編班下所產生的問題，諸如程度較差學生趕不上進度的自卑心理、教師教學上面臨的困難、家長對學生升學能力的質疑，在在是不爭的事實。凡此種種皆非教育部一紙行政命令、連坐處分及扣減補助款，就能真正落實常態編班政策，教育部仍需正視常態編班可能衍生的實務問題，積極尋求因應對策。

媒體報導所提之具體建議，除直接修訂國民教育法以使常態編班政策獲得明確法源之外，做好系統化補救教學制度、減輕升學壓力、提升教師教學專業知能等配套措施亦是可行之方向。在此過度期間，常態編班之下進行若干學習領域之能力分組，亦不失為貫徹常態編班前之理想漸進模式。

## 肆、九年一貫課程議題受關注，新數學綱要節數增多、品格教育不如從前

報紙在國民中小學九年一貫課程的相關議題報導上相當廣泛，其中並特別著重在二大範疇，一為九年一貫新修訂數學課程綱要公布特色說明；另一為九年一貫課程實施後，品格教育遭忽視，必須重視提倡等，茲摘述如下。

教育部於 11 月 29 日正式公布了新修訂的國民中小學數學課程綱要，預計於 94 學年度起自小一與國一逐年實施。新數學綱要在課程進度與深度較舊課程提早約一年，能力指標採更細緻的分年細目，並明訂小二要熟練九九乘法，小四要熟練四則運算，度量衡單位也恢復國人慣用的公尺、公斤、公升等名稱，國中數學則增加未來與高中職課程的銜接主題。屆時教育部除將重新發行「部編本」教科書外，另研擬全面增調數學授課時數，平均每週約增加一至二節，這些節數建議學校由彈性節數中進行補強。

另天下雜誌於 11 月 13 日公布「2003 年品格教育大調查」，顯示超過七成的家長及教師認為國中小整體品格教育比十年前差。影響品格的前「三害」是政治人物、新聞媒體及電視節目，而老師對中小學生價值觀影響力排名卻遠落在電視與網路之後。此次受訪校長與教師認為，九年一貫課程實施後，只著重課業能力卻忽略

德育，在學生成績考查上，德育、美育、群育等都被放入綜合表現中，品格教育的重要性顯受到排擠。針對這項調查，教育部已成立「品格教育工作小組」，積極研擬因應措施。

從相關報導內容分析，輿論對新修訂數學課程綱要報導，基本上採中性陳述方式進行，內容強調新綱要的特色，並與現行一貫課程做比較，未有負面評述文字。而針對品格教育的報導，輿情除顯示國內目前品格教育的不足外，亦指出在現行九年一貫課程架構下，品格教育明顯受到排擠的問題，亟需教育單位及家庭正視並共同努力。

其他相關的報導議題包含：教育部明年初完成國民中小學九年一貫排課秘笈、九年一貫課程採演進式修訂、國中教師授課時數教育部明訂不得高於九年一貫實施前、母語教學師資最重要、九年一貫注音時數少教法活、鄉土教材不一致困擾學習等等。

## 伍、原訂 94 學年度推動高中新課程，延後至 95 學年度實施

為銜接國民中小學九年一貫課程而訂定的高中新課程綱要，教育部原訂於 94 學年度起逐年推動實施的高中新課程，將延後一年實施。高中新課程綱要，最遲於 93 年 3 月底前公布。

根據教育部規劃，各科課程綱要原訂今年十月起陸續公布，但各科課程綱要草案接續出爐後，歷史和物理兩科卻引發不小的爭議。其中高中歷史課程綱要草案因將明代鄭和下西洋之後的中國歷史編入世界史中，引發了統獨的問題；物理科課程綱要草案公布後，也引起物理學會要求改採 A、B 兩套教材進行分組教學，以提供不同屬性學生修習。此一構想並獲教育部大致同意，表示不排除兩科延後一年實施的可能性。惟此種說法又引起各高中及自然科學領域中如生物、化學、地球科學等學者的連鎖反應。相關人士建議教育部為免造成高中教學的困擾，對自然學科各科綱要修訂模式與實施期程應統一步調，並對於物理科或全部自然學科是否採「分組教學」的部分，廣徵意見。

對此，教育部於 12 月 22 日召開的高中課程發展指導委員會議中，決議高中新課程延後一年實施。另高中新課程綱要原則上以物理科「試辦」A、B 課程，其他各科暫不實施，俟試辦後評估其實施成效，做為其他科課程綱要是否分組之參考。另外教育部亦已著手針對高中現有教材與國中小教材的落差進行研究，所屬各業務單位同時啟動編寫「銜接教材」計畫，研訂補充教材以確保國中舊教材與國小九年一貫教材的銜接，以做為 94 學年過度時期之用。

分析此次平面媒體在本項議題的報導，關注於課程的縱向銜接、臺灣史的定位及物理課程是否分組教學等幾個層面，除以訪問相關領域學者、教育部官員及教師代表等為主，並綜述反對與支持等不同的意見外，亦有媒體以舉辦論壇方式進行深入的論辯。整體而言，輿情認為高中新課程制訂與規劃過程要審慎為之，考量實際教學狀況，做好與九年一貫課程甚至與大學課程的銜續。

## 陸、教育經費縮減，值得政府機構深思檢討

根據教育部的報告，九十三年度全國教育經費總額為四千一百九十三億元，占國民生產毛額 (GNP) 的百分之三點九四，較前一年度的百分之四點零三，下降零點零九個百分點，比九十二年度的教育經費總額減少了四十一億元。教育經費雖然受到「教育經費編列與管理法」保障，但在政府財政困難、整體收入縮減下，受到很大的衝擊。

儘管教育部表示，依「教育經費編列與管理法」規定以政府歲入為基準，規範各級政府教育經費預算合計應不低於該年度預算籌編時之前三年度決算歲入淨額平均值之百分之二十一點五。九十三年度教育經費基準委員會設定各級政府教育經費之總額，若加計對於協助地方政府處理中小學教師退休經費，總數仍較法定應編列數超過二二〇億元，但相較於國防預算高達 GNP 的百分之十五點一四，顯然低了許多倍。教改團體如快樂學習教改連線更上演「孟姜女哭倒紀德艦」，藉以表達對此現象的不滿。

媒體後續亦報導了各國教育支出情況，供讀者作進一步比較分析：根據聯合國教科文組織的統計資料，臺灣政府在西元二千年時的教育支出占國內生產毛額 (GDP) 的百分之三點六，在大約一百四十個國家中，落後一百一十個國家！非但遠遠落後瑞典等北歐國家，以及美國等歐美先進國家，甚至有半數非洲國家的比率高於我國，就連過去飢荒、戰亂連連的衣索比亞都有百分之四，仍高於我國之教育投資。雖然單就亞洲地區國家比較，日本為百分之三點五、韓國為百分之三點七、新加坡為百分之三點〇，我國政府教育經費占 GDP 之比例不算最低，但都已被過去不甚重視教育的泰國（四點八）及馬來西亞（四點九）等東南亞國家後來居上。另以臺灣本身來看，自民國八十五年以後，政府教育經費幾乎沒有增加過，一直停滯在四千億新台幣上下，再以政府教育支出占 GNP 的比例來看，更是從民國八十二年以後就呈現下降狀態。

相關輿論評述指出，儘管在行政院提出的新十大建設中，計畫五年投入五百億元，發展一所國際一流大學、十五個亞洲第一的頂尖系所及跨校研究中心。但是在教育經費減縮的情況下，高等教育根基之國教及幼教九十三年度教育經費就比九十二年度減少近二十億元，在巧婦難為無米之炊的情況下，要如何做好教育基礎工程？教育經費縮減危機，主管機關應審慎因應。

其他有關教育經費的報導，則包括引進外語師資經費六千三百萬元預算遭到凍結；便宜教改高學費，勞工子女求學夢碎；以及明年推出貧童托教補助，惟認定低收入戶門檻過高，近五成需扶助對象難列入補助等議題。

## 柒、大專生英語能力低落，政院決定四管齊下

根據美國教育測驗服務社 (ETS) 最新統計，上年度臺灣學生托福平均成績在亞洲排名倒數第六，在幾個亞洲經濟強國中只贏日本，不但輸給大陸、南韓，還輸給巴基斯坦、尼泊爾、越南等第三世界國家，全球排名倒數第十八。此外，ETS 在九

十二年六月至十月間所進行之「臺灣地區大專院校學生英語能力現狀調查」，報告結果顯示有高達百分之三十二點二的受測大學生，托福成績在四百一十分以下，有百分之八點八的受試學生成績低於三百五十分，相當於英語初學者水準；僅有百分之一點一的受測大學生和百分之一點五的研究生托福在六百零八分以上。如依 ETS 亞太區總監秦蘇珊建議，大學托福成績至少要在四百九十分以上。顯見臺灣大學生英語能力日益低落，政府相關單位必須研商提升學生英語能力方案加以因應。

行政院已經決定推動吸引外國留學生、鼓勵國外留學、大學國際化、延攬外語師資四項計畫，以提升全民英語能力。民間方面，則由金車基金會與美國培基教育機構合作推動的「英語史懷哲」教師下鄉服務，亦深獲好評，學校老師與家長多次反映期能擴大辦理。此外，由於臺灣大學生英文能力呈現欲來愈嚴重的雙峰現象，亦即好者愈好，差者愈差，因此不少大學英語教授建議實施「分班教學」與「補救教學」，同時加強聽、說、讀、寫四方面教學，並將必修年限延長至大四，以期學生畢業或踏入社會後，能具有基礎的英語溝通能力與自學能力。

輿論認為，臺灣自從加入 WTO 之後，教育邁入了自由化及國際化的新里程碑。臺灣大學生英語程度低落的警訊所透露的不只是語言教學的問題，而是整體教育競爭力下滑的危機。主政者在大力推動本土化的同時，似乎亦應重視國際化的趨勢。

有些人活著沒有任何目標，他們在世間行走，就像河中的一棵小草，他們不是行走，而是隨波逐流。

—小塞涅卡

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

# 國外教育訊息

編者按：本期國外教育訊息承教育部國際文教處、駐加拿大代表處文化組、駐溫哥華代表處文化組、駐比利時代表處文化組、駐英國代表處文化組、駐沙烏地阿拉伯代表處文化組、駐南非代表處文化組、駐韓國代表處文化組、駐泰國代表處文化組、駐美台北經濟文化辦事處：駐休士頓文化組、舊金山文化組、駐洛杉磯文化組、駐芝加哥辦事處文化組及駐紐約文化組等提供，謹此致謝，敬請參考（詳細資訊請參考本館網站「國外教育訊息全文資料庫」：<http://www.nioerar.edu.tw:82/Query/query01.htm>）。

教育資料組 謝雅惠 編輯

## 加拿大

### 中小學教育

#### ◆卑詩省府宣布公立中、小學教改措施

駐溫哥華辦事處文化組提供

卑詩省教育廳為提昇中、小學生學習成效，於九月九日公佈一項五點行動計劃。將提撥七十六萬五千加元，用以推動提昇學生讀寫能力、鼓勵家長參與、改善教學、獎勵十字進修、舉辦國際教育學術研討會等多項計劃。

教育廳長簡蕙芝 (Christy Clark) 表示，省府為回應「學生成就專案小組」所提出的教改建議，省府將撥款推動多項計劃，包括與卑詩大學 (University of British Columbia) 教育學院合作，籌設「學校領袖及學習中心」，未來該中心將負責一項教師海外研習計劃，每年選派四位教師前往國外觀摩，另外也將成立一個「網上家長中心」，為省內家長提供中、小學教育相關資訊，並鼓勵家長參與。

簡蕙芝 (Christy Clark) 並宣佈明 (2004) 年三月七日至九日將在維多利亞 (Victoria) 市舉行國際教育學術研討會，將廣邀世界各地專家學者，就本地籍其他地區的公立教育體制內容及運作現況交換意見，並提供省內教育人士觀摩的機會。

資料來源：九十二年九月十日，世界日報。

# 美國

## 高等教育

### ◆中文列入美國高中生甄試升大學選讀預修科目

駐紐約辦事處文化組提供

全美大學理事會 (College Board) 宣布，將中文列入可供高中生選修甄試的大學預修科目 (Advance Placement, 簡稱 AP)，和中文同時列入的語言還包括義大利文、日文和俄文。

大學理事會 AP 項目執行總監派克 (Trevor Packer) 9 月 16 日於紐約市亞洲協會舉行的 AP 中文籌備會中，宣布這項消息。大學理事會指出，AP 中文測驗將包括聽說讀寫四部分，採用國語 (普通話)，凡通過 AP 中文測驗的高中生，將被認可具大學三年級的程度，升入大學時，可直接選修大四或以上中文課程。

AP 各類課程係提供優秀高中生選修大學學分課程，AP 測驗成績分一至五級，五級相當於大學中的 A，AP 成績不僅可做為申請大學資歷的有效證明，並且為多數美國大學認可，可直接抵免大學學分。

全美中小學中文教師協會前會長竹露茜是 AP 中文籌備會成員，她表示，SAT II 中文測試委員會早於 1998 年即聯名向大學理會建議設立 AP 中文課程，目前全美已列入 AP 課程的外國語言包括：西班牙文、法文和德文，加上新增的中文、義大利文、日文、俄文，總共有七國語言列入 AP 課程。

資料來源：2003年9月18日，世界日報，A1 版。

### ◆21 網上遠距大學正式招生

駐芝加哥辦事處文化組提供

由來自十個國家十七所大學合組之 21 網上大學 (Universitas 21 Global) 於上個月正式招生授課，在線上提供 MBA 課程。該校第一週有 27 位學生註冊，但校方正在加緊審核超過 500 名之申請者。該校教務長 Alan Gilbert 表示每星期都將會有新生加入。

該校成立之宗旨為提倡全球之遠距教學，尤其希望吸引來自中國大陸及亞太地區國家之學生。新加坡大學、香港大學、墨爾本大學及美國之維吉尼亞大學都是創校會員。十七個會員大學中有十五所共同擁有 Universitas 百分之五十的股份，另外一半股份則屬於湯生出版公司 (Thompson Corporation Publishing Company)，該公司也負責大部分之線上課程設計。

負責處理線上課程之電腦實際設於新加坡，可供十萬人同時上線。該校目前有六位全職教師，三十位兼職教師。

資料來源：2003年9月，高等教育紀事報 Chronicle of Higher Education。

## ◆二年制私立院校無以為繼

駐舊金山辦事處文化組提供

二年制私立院校過去一直在美國高等教育學制上扮演高中到大學的過渡角色，讓甫畢業的高中生能作好迎接大學生涯的準備。但目前這些學校爲了生存，紛紛轉型爲四年制學院以留住學生。根據全美社區院校協會統計，二年制私立院校由 1945 年的 300 所降至 148 所，關鍵原因在於當時公立社區學院陡增以應付二戰退伍軍人引用 G. I. Bill 申請公費就讀，而最近的經濟不景氣，學生要求多更是雪上加霜。一些學校乃尋求轉型或增設四年制學位，這其中仍堅持理念保留二年制者，其課程也乏人間津。有些甚至與其他四年制學校合併，最壞的情況則是關閉學校。

然而即使如此，也有將理念落實的成功例子，肯州碩果僅存的 St. Catharine College 在 1997 年即深知必須建立獨特性的課程才能吸引學生捨學費便宜到公立社區學院前來就讀。該校選擇主攻醫療保健，目前六個相關課程之一的醫療音波圖位居全美九個評鑑合格二年制課程之一。也是南卡唯一的 Spartanburg Methodist College 則融合就業趨向及獎學金加上校際運動團隊、課外活動等大學文化推出成功的藝術、科學、犯罪學及資訊管理課程。

資料來源：2003年9月12日，高等教育紀事報。

## ◆歐洲高等教育一元化的努力

駐洛杉磯辦事處文化組

歐洲聯盟的理想，經過數十年的努力，終於在政治、經濟、財政貨幣、甚至歐憲法治等都逐步完成整合，邁向一元化。教育一致性的規劃也因 1999 年由歐洲 29 個國家簽署布隆尼亞宣言 (Bologna Declaration) 而定調。宣言中指出將推動各種變革，以創造 2010 年相容的歐洲高等教育時代 (European Higher Education Area) 的來臨。無疑的，這一場看似寧靜的教改正以雷霆萬鈞之勢 徹底革新行之百年、歐洲各國各行其是、傳統而複雜的高教制度。

首先，宣言中授權行政單位縮短學位授予年限。學士、碩士五年完成期限，比六年甚至更長方取得學士的現行學制大爲降低。另外的重點包括：去除各國大學間學歷認證、學分之轉換與認可的障礙，呼籲成立評鑑機構協助高教品質之保證及提高，推動歐洲區域研究，建立與全世界高等與研究教育的合作關係，加強各國間學生與教師之交流及合作，大學課程研究及調整建議使有效反映現代科技及勞力市場之需求，發展終生學習資訊共享的策略與願景等。

種種規劃都志在經由結構相容性的努力，及接受共同的規範而達成學歷爲全歐認可，進一步提昇歐洲高等教育的能見度及對全世界的吸引力，爲其成員準備未來全球發展佈局。

支持者認爲這樣的改革正是邁向歐洲一元化的關鍵。反對者則批評新制幾爲美國高教的翻版，縮短年限雖以彈性化爲主軸，真正的用意還是節省高教經費，對教育品質定有負面影響。而過於重視職場需求，大學無異於就業養成所，與歐洲傳統博雅教育的哲學理念更是相背。

33 個參與的國家已逐步立法或採取必要之措施實施新制，遊行抗議雖不斷，但蟬螞難撼大樹，統合的歐洲高等教育更有助於其全球的相容性，勢將吸引更多的國際學生，現一面倒的往美國、加拿大、英國留學的景觀預期將改變。（駐洛杉磯辦事處文化組 周立平摘要）

資料來源：2003年9月26日，The Chronicle of Higher Education。

## 中小學教育

### ◆教育券為美國公私立學校帶來良性競爭

駐芝加哥辦事處文化組

佛羅里達州目前提倡之教育改革計畫提供教育券給在表現不及格之公立學校就學之學生，以便他們用以支付轉學至（較佳）私立學校之學雜費。許多人質疑類此之教育券計畫對仍留在原來公校就學之學生有不公平之影響。

曼哈頓研究學院學者 Jay Green 和 Marcus Winters 針對此問題加以研究，並發現許多原先成績表現最差之公立學校在流失學生之“刺激”下，整體成績反而有顯著之進步。

佛州州府每年針對州內公校學生施行成就測驗，再根據結果對各校評等，從最差之 F 到最佳之 A 分五級，在四年評分週期得到兩次 F 之學校學生有權得到州府發給之教育券，幫助他們支付轉學至私校較高之學雜費。

當然並非所有學生皆選擇轉學離開，因此教育券對這些留在原校之學生是否公平就成了許多教育界人士關切之焦點。但此份研究報告結果顯示原來表現最差被評為 F 之學校在接下來之成就測驗進步幅度最大，原因可能就如國會教育委員會召集人 John Boehner 議員所道“當我們賦予父母對子女教育之充分選擇權後，我們也同時給予低成就學校最適當之刺激，促使他們做出改進。”

資料來源：2003年10月，教改新知，School Reform News。

### ◆美擬建置中小學測驗成績資料庫

駐舊金山辦事處文化組

布希總統日前宣布聯邦政府將支持建置一個包容各州中小學測驗成績的資料庫，以提供社會大眾可於網上查閱各校成績並可使用該網站之搜尋功能來分析各校成績及財務補助情形，他並指出，這個資料庫將協助父母得以瞭解自己子女的教育情況；聯邦教育部官員也表示，該計畫也將幫助各州達成中小學教改法中要求必須對外公佈全州測驗成績的規定。本資料庫預計兩年完成，總預算為 6,030 萬美元，其中私人布洛德基金會 (Broad Foundation) 將出資 2,590 萬美元，聯邦教育部則補助 470 萬美元，另外將向其他私人募款 2,970 萬美元，建置工作將由 National Center for Educational Accountability 及 Standard & Poor's School Evaluation Services 負責彙整及設計，預計明年一月上網十個州的測驗成績，最後在 2004 年年底全部上網完成，至於學校財務資料將從明年七月起開始進行建置。

資料來源：David J. Hoff，教育週報，09/17/2003。

## 師資培育

### ◆學前教育師資應具備四年大學教育程度

駐洛杉磯辦事處文化組提供

位於華盛頓的非營利組織「Trust for Early Education」執行秘書長 Amy Wilkins 指出，研究顯示，曾經受過完整兒童教育相關大學科系訓練的老師，對於學前教育有相當大的幫助。

執行這項研究的 Marcy Whitebook，本身是加州大學柏克萊校區兒童關懷中心的主任，對於這項歷經八年、在不同地區進行的研究成果，她指出，在讀寫方面，只受過兩年專科訓練的成人，跟四年制大學畢業的老師相比，顯然只有一半的能力。

這項高標準，對於美國目前協助貧窮或是弱智兒童的「Head Start」計劃，將造成很大的衝擊。Wilkins 指出，Head Start 計劃輔導的孩子，對於語文的學習，一直都有很大的障礙。其中原因，不乏師資不足所造成的影響。

2003 年由共和黨支持的一項法案《School Readiness Act》，已經由眾議員通過，計劃在 2008 年之前，要將 Head Start 計劃中的老師們，至少半數完成四年大學教育，其他的也至少要完成兩年制專科學歷。

對於立法單位的美意，Head Start 的老師們當然歡迎，但是也提出批評，這項立法並沒有撥款解決老師們完成高等教育之後的薪資差額。據估計，未來五年之內，將有超過一半的 Head Start 的老師，應該享有跟公立學校老師一樣的收入，這項差額將高達美金廿億元。

爲了防止 Head Start 師資流失，立法單位也同時在考慮提高薪資，以留下受過良好訓練的人才，不過，另一方面，提高師資資格考試的門檻，也是目前美國立法單位考慮的做法之一。（駐洛杉磯辦事處文化組 沈茹逸摘要）

資料來源：2003年10月1日，Education Week。

## 教育行政

### ◆美國重新參與聯合國教科文組織 (UNESCO)

駐洛杉磯辦事處文化組提供

美國雖爲 1946 年設於巴黎的聯合國教科文組織 (UNESCO) 之創始會員國，但自 1984 年起美國認爲該組織內部管理不當及運作程序不民主等因素，退出該組織活動。UNESCO 在失去美國這個佔其年度經費三分之一以上的主要贊助國後，在運作上相當困難，在老布希及柯林頓政府期間雖曾數度研擬重新加入 UNESCO，但聯邦政府均認爲該組織的改革幅度仍不夠大，仍停止參與相關活動。

UNESCO 在 1999 年由日本籍的 Coichiro Matsuura 先生擔任秘書長後開始進一步改革，檢討過去籠統且陳義過高的目標及計畫，將主要的任務重心放在促進兒童特別是女性學童基本受教權的保障、落實教導學童和平寬容的理念。爲此該組織每年投入 6 億 1 千萬美元約佔 40% 的年度預算，積極幫助 70 個發展中國家，特別是陷

於戰火及政治動亂的國家用來制定教育政策、研發基本讀寫教材、推動愛滋病防治教育、設立成人教育中心。

UNESCO 近年的轉變與努力獲得美國總統布希的善意回應，於去年 (2002) 年承諾美國將重新參與該組織，並將在兩年內提供 1 億 3 千 4 百萬美金的經費，並派遣相關教師及專家協助推動計畫，美國教育部長 Rod Paige 並出席本年 10 月 3 日在巴黎召開的 UNESCO 年會。雖然部份美國人士仍認為該組織的內部改革幅度仍舊不足，但大部份專家仍認為參與 UNESCO 活動有助於美國學生文化認同的建立，及向開發中國家推動市場經濟及民主理念。(駐洛杉磯辦事處文化組 李世屏摘要)

資料來源：2003年10月29日，Education Week。

## ◆OECD 新年度報告指出：美國教育投資大成效低

駐休士頓辦事處文化組提供

經濟合作暨發展組織 (OECD) 一份新的年度報告顯示，美國在教育上投入的公共和私人資金超過了其他大國，但在高中生畢業率，數學、英文和科學成績等方面，卻與其支出不成比例。總部在巴黎的該組織教育主任馬高指出，有些國家的教育投資並未收效，美國是其中之一。

該報告說，美國在 2000 年從小學到大學對每個學生的投資為 1 萬 240 元，而其他 25 個以上國家的平均值為 6361 元。其中土耳其、墨西哥、斯洛伐克共和國和波蘭每個學生的經費不足三千元，而丹麥、挪威、奧地利和瑞士則超過八千元。該報告舉澳洲、芬蘭、愛爾蘭、南韓和英國等國為例，它們的小學和初中只有中等經費，但 15 歲學生基本學科的成績卻達到高水準。美國 2000 年 15 歲學生在數學、英文和科學方面的成績只達到中等程度，而高中生畢業率尚未達到 2001 年的國際平均值。美國教育部長佩吉特別提到這些數字。佩吉指出，美國必須縮小與其他國家的差距，還應縮小公立學校中成績好的學生與成績差的學生的差距。新的聯邦法規要求各州記錄學校每年的進步，不僅要記錄學校全體學生的進展，還要記錄少數族裔和完全不識英語的學生進步情況。

資料來源：2003年9月17日，世界日報，A2 版報導。

# 英國

## 中小學教育

### ◆英國政府發表「兒童綠皮書」

駐英國代表處文化組提供

英國政府九月八日發佈全英兒童綠皮書，主要重點如下：1. 成立獨立理事會負責保護所有孩童的權利與福利；2. 每個孩童都享有安全、健康、學校快樂與成就，以及經濟福利，並對社會有正面貢獻；3. 2006 年之前，理事會期能建立兒童信託，一併處理健康、教育、社會服務以及生涯服務；4. 指定一位理事委員專門負責兒童

福利；5. 新立法的當地兒童保護董事會 (local children's safeguarding boards) 將取代原有的區域性兒童防護委員會 (Area child protection committees)；6. 地方當局將與其他機構共同發展資訊技術系統，分享兒童資訊，所有孩童將被給一個身份號碼；7. 成立兒童養護專業的一般訓練與協議，以免責任混淆；8. 每個兒童個案將指派一個工作人員專門負責其養護需要；9. 以學校和社區為基礎的兒童中心，集合教師、社會工作者、特殊教育與衛保人員於一多元機動小組；10. 成立更多的家庭援助服務，親職課程，包括全國家長服務專線；11. 訂立新策略以鼓勵徵募兒童服務員工、改善其薪資、工作條件與水準。

兒童綠皮書起因於 2000 年倫敦一位八歲女童死於虐待與營養不良，看護她的人被刑以終身監禁。然而，調查發現事實上有十二個機會可以挽救這個女童於不幸，如果社會志工、警局以及醫護人員及時意識到嫌疑犯。為了緊密形成孩童保護網，政府提議一套更複雜的處理系統以監督英格蘭一千一百萬孩童。150 個地方當局將合併教育與兒童社會服務兩個單位成爲新的兒童部門。將會有一個地方資訊站，記錄所有兒童在當地的生活細節。每個兒童都會有一個檔案，包括姓名、住址、出生日期、就讀學校以及家庭醫師。當一位兒童被轉介到某個機構，例如教育福利、社會服務、警察局、或是青年犯罪組，這個檔案將標示出處理個案專員的聯絡資料。如果此孩童被轉介到一個以上的機構，檔案將會特別標示哪一個專員負責全部事宜。教育部長說，今天是我們保護、養育與支持兒童的一個轉捩點。我們要全國兒童都有健康安全的童年，以便潛能的健全發展。我們要減少兒童教育失敗，受虐經驗，犯罪，反社會行爲，或成爲青少年父母。

綠皮書提議早日立法解決法令上與技術上對資料共享的障礙，允許所有孩童在搬家之後聯絡資料仍能被掌握。然而，自由黨批評這種全國性檔案將成爲全國每個家庭的資料庫，若因資料不慎外流可能造成兒童虐待的危險，並呼籲至少我們得保證只有兒童保護人員可以直接取得資料。

資料來源：駐英文化組，九月份英國文教簡訊，王雅玄，取材自 Guardian Education, September 2003。

### ◆中小學校長培訓擬進一步改革

駐英國代表處文化組提供

根據教育標準局 (Ofsted) 所作的一項報告，英國政府於 1995 年所推動實施的「新任校長領導與管理知能進修培訓計畫」(Headlamp training programme) 在許多方面有相當優異的成效。根據調查，英格蘭中小學校長經過培訓之後表現得更自信，而且對於學校領導與管理也有較佳的認知。當然也有幾項顯著的弱點。其中包括大多數校長培訓中心未能依照每位中小學校長的個別需要來量身訂定課程。報告中說，即使這些問題在先前局方的報告中曾經一再被提起，但幾乎一直都沒有得到改進。新任校長領導與管理知能進修培訓計畫從這個學期起將由一套嶄新的校長導入計畫 (Headteacher Induction Programme) 所取代。這項計畫將由「全國學校領袖培訓學院」(National College for School Leadership) 來執行，這是在它對先前的新任校長領導與管理知能進修培訓計畫的檢討之後擬定的。教育標準局表示，將研究報告

中所獲得的經驗教訓應用到新計畫中是很重要的。教育技能部 (DfEE) 的官員也對先前的經驗能納入校長培訓的新方案，表示肯定說：「我們每年有 1,500 至 1,800 位新人初次接任中小學校長職務，我們對這項基於每位校長個別需求評估打造的校長培訓新計畫的成功深表期許。」

資料來源：駐英文化組，九月份英國文教簡訊，黃藹，自 BBC News Education, September 2003。

## 比利時

### ◆歐盟初中教師工作環境與薪資

駐比利時代表處文化組提供

歐洲教育網 (Eurydice) 最近調查歐盟十五會員國、三國 EFTA 國家（冰島、瑞士及列支敦斯登）及歐盟十二候選國等國家初中教師的工作環境與薪資情形，調查結果如下：

- (一) 工作高度保障性：在歐洲地區，教師是公務人員（如在德、希臘、西班牙、法、盧森堡、奧、葡萄牙及馬爾他），或依政府所訂定任用法規聘用。
- (二) 工作時數的定義：以往教師工作時數主要指授課時數。在大部份國家，已採納工作時數的總量作為官方定義，它考量所有活動所花費的時間，如實際教學、改學生作業及課前準備等等。
- (三) 教師聘用有彈性：大多數國家，教師由地方主管或校長聘用，故校長有相當權限決定教師工作內容。
- (四) 教師薪俸低且晉薪有限：教師第一年的年薪總額（包括渡假金、第十三個月薪、獎金等）低於或等同於國民平均所得，大部份歐盟國家教師退休時之年薪總額僅比一般國民平均所得多 0.5 倍。在所有國家，晉薪因素與服務年資有關，同時也涉及其它因素，許多國家如果在服務期間進修獲得文憑者，可列入晉薪因素，動機為鼓勵教師在職進修；半數歐洲國家將教師在職訓練視為一種義務，藉以提昇專業知識；在西班牙、葡萄牙、冰島、保加利亞、波蘭與斯洛維尼亞等六個國家，如果教師沒有從事在職進修，則無法獲得晉級。另外考績或獲得其它獎項者，亦是晉薪相關因素。

資料來源：歐洲教育網 (Eurydice) 新聞稿，2003,08,09 取自 <http://www.eurydice.org/Brussels,07/03/2003>。

## 韓國

### 高等教育

#### ◆韓國西南部五所國立大學協議組成聯合大學

韓國西南部全羅南道五所國立大學-全南、順天、木浦、麗水暨木浦海洋大學曾於今年七月達成組織聯合大學之初步協議後，今年十月又舉行實務推展委員會會議，會議決定將以「一所聯合大學校長、五所校園校長」型態組成聯合大學，並於本年十一月舉行公聽會後，將相關之事業計畫報呈韓國教育人的資源部。

韓國最近因高中畢業學生減少，但大學林立，教授和學生又儘量往漢城暨鄰近地區轉校或轉學，加下二〇〇五年韓國又要開放教育市場，因此不得已謀求所謂的自助之策。

麗水大學白太鎮企劃表示：為克服地方大學危機而促進了籌組聯合大學方案，首先將以鬆懈的合作體系相聯合，而長期的將走向全南第一大學、全南第二大學的方向發展，這樣會避免重複投資並可發展學校的特性化。

韓國組成聯合大學目前已蔚為成風，今年九月江原地十一所大學校長協議組成發展委員會，並決定摸索大學間角色分擔。全羅北道地區的全北大學、群山大學、益山大學等全北地區的三所國立大學教授協議會會長，亦於今年九月促求組「全北地區國立大學協議體」。

但是，大學間雖對組織聯合體有共識，然在實際協商過程對即得利益不肯輕易放棄。因之，實質上的合作很難有進展；全南地區的聯合大學表明是鬆懈的組織，就是一個明證。

另外，二〇〇一年大邱、慶北地區的慶北大學、金烏工科學、大邱教育大學、尚州大學及安東大學等五所國立大學曾協議於二〇一〇年前組成「聯合體制」，但到目前尚未有具體的進展；因之，各地區的大學聯合體很可能雷聲大雨點小，只有共識而沒有合作之實質。

資料來源：2003年10月23日，韓國經濟新聞。

## 教育行政

### ◆韓國教育費負擔世界最高

駐韓國代表處文化組提供

韓國的學校教育費（公共、教育費）和民間所負擔（政府負擔除外）的學校教育費、以及佔國內生產總值（GDP）的比重，在經濟合作與發展組織（OECD）國家中佔最高比率。

另外，平均每一教師負擔的學生數和每個班級學生數等教育條件都不及 OECD 成員國的平均水準。但 15 歲（初中 3 年級）學生的閱讀、數學、科學等學業成績卻非常優秀。

OECD 於九月十九日發行了「2003 年度 OECD 教育指標 (Education at a Glance)」，此項資料是分析三十個成員國和十八個非成員國的各種教育條件。據這一資料，韓國的學校教育費用在 GDP 所佔比重為 7.1%，比美國 (7.0%)、英國 (5.3%)、日本 (4.6%) 都要高，且又比 OECD 成員國的平均水準 (5.5%) 還要高 1.6 個百分點，居世界最高水準。

「教育費用中民間負擔率」是指註冊費等學雜費用，即為受學校教育而需由家長負擔的費用，韓國的小學和中學的民間負擔率為 18%，比 OECD 平均值 7% 高 2 倍多，大學教育為 76%，相當於 OECD 平均值 (20%) 的 4 倍。這是因為私立學校多，而在統計中並未包括目前在韓國嚴重的社會問題—校外教育費用。

若按實際購買力 (PPP) 計算每個學生的教育費用開支，小學為 3,155 美元，中學為 4,069 美元，大學為 6,118 美元，僅為 OECD 平均值 (小學 4,381 美元，中學 5,957 美元、大學 9,571 美元) 的 60~70%。但是，韓國教育單位負責人表示：據推算韓國校外教育費與繳學校的公共教育費幾乎相同。因此，如將校外教育費用併算，則每個學生的教育費開支將會遠遠超過 OECD 平均值。韓國 2002 年估算的課外輔導費、補習班費用等校外教育規模已超過了 7 萬億韓元。

另外，韓國內每個班級的學生數 (2001 年為基準) 小學為 36.3 人、初中 37.7 人，較 OECD 平均值 (小學 22 人，中學 24 人) 多一點，平均每一教師負擔的學生數為小學 32.1 人、初中 21 人、高中 19.3 人，也比 OECD 平均值 (小學 17 人，中學 14.5 人，高中 13.8 人) 多。

資料來源：2003 年 9 月 21 日，韓國朝鮮日報。

## 泰國

### 技職教育

#### ◆泰國技職教育體系大變革 地區學校合併整併為 Institute

駐泰國代表處文化組提供

泰國技職教育委員會正積極推動技職教育體系改革，除鼓勵學生就讀技職學校探免試升學外，更將全國所有技職學校依地理區位置，整併為一個技職學院，以有效利用教育資源。根據教育部技職委員會規劃，現在全國數千所技職學校，將依地理區重新規劃為一百多個技職學院 Institute，將師資、設備做合理調配；各校原有校舍仍將保留；唯校務規劃，將往各校原有特色發展。

#### ◆泰國內閣會議核定六年內實現「國民十項基本生活條件」第一條即為享有十二年校內教育及終生教育權利

泰國政府內閣會議核定國家經濟與社會發展委員會所提國民十項基本生活條件，並預定在六年內逐步實現目標。內閣會議所定核之國民十項基本生活條件包括：國民人人享有接受至少十二年校內教育及享有終生教育之權利，以掌握就業謀生的基本技能和知識；人人享有標準醫療保障權利；六十歲以上老人應獲得生活的基本收入保障；人人獲得滿足身體需要的食物；人人享有滿足安定的住宅；每人每天享有五公升乾淨飲水及四十五公升生活用水；人人有電用；人人享有獲得生活及謀生之必須資訊；人人能獲得正當謀生所需資金和資源；人人都受安全保障，不受

毒品侵襲。

## 沙烏地阿拉伯

### 中小學教育

#### ◆國小階段引進英語使私立學校擔憂

駐沙烏地阿拉伯王國代表處文化組提供

最近教育部決定為國小學生落實英語成為必修課，以及在課程納入電腦課正使得私立學校擔憂，因為過去私立學校以公立小學缺乏英語和電腦課程而佔優勢。

在沙國法律規定下，沙國學生不能就讀國際學校，但可以就讀私立學校。許多富裕的家長們送他們的小孩到沙國私立學校，因為他們感覺公立學校無法滿足當今的需求。部分家長甚至將自己的小孩送至巴林學校就讀。

因為私立學校費用昂貴，不是每個人都可以負擔將小孩送去就學，但公立教育到高中階段都是免費。

根據教育部門的數據顯示，沙國私立學校每年成長 6%，同時將近 45 所新的私立學校在國內增設。這些數字顯示國內在 2003 年便有大約 1,000 所私立學校，其中 139,000 學生就學，將近 78% 為沙國籍。

資料來源：Javid Hassan (2003.9.28) .Arab News. Dammam,Saudi Arabia.

## 南非

### 高等教育

#### ◆南非高等教育機構整併計畫將於明年開始實施

駐南非共和國代表處文化組提供

南非教育部長 Kader Asmal 自一九九九年上任後，即積極推動高等教育機構的整併，並採納全國高等教育工作小組之建議，預訂將現有之南非二十一所大學、十五所技術學院整併為二十一所大學。其整併計畫將於明年起開始實施，教育部亦將於十一月十四日的政府公報中公佈高等教育機構整併案之細節。

### 技職教育

#### ◆南非技術學院將改制為科技大學

駐南非共和國代表處文化組提供

南非教育部長 Kader Asmal 十月二十一日於首府斐京表示，自 2004 年起，全國所有的技術學院 (Technikons) 將改制為科技 (Technology) 大學。

南非高等教育改革為既定之政策，所有高等教育機構將在未來幾年內整併完

成；目前首要的工作是將技術學院改制為科技大學，其改制後的地位及政府的財政支援將與一般大學相同。教育部長同時指出，將來的科技大學與一般傳統大學的專業領域將有所不同，政府將持續推動改革計畫與財政支援，以確保每個高等教育學府體制上之獨立性與多元化，此項計畫已得到大多數技術學院校長們的全力支持。未來高等教育機構整併之經費均由政府支付；某些學校在收到獨立審核委員會的報告後才公佈新校名。

資料來源：Peroshni Govender. The Star. 22 October 2003. Pretoria, South Africa.

有時候我們的命運像冬日果樹。誰會想到  
哪些枝條會轉綠開花，可是我們希望，我們知  
道它會如此。

— 德 · 歌德

# 館務活動資訊

段懿真 編纂

## 創新教學理論與運用

本期將繼續介紹去年七、八月在本館舉辦四個梯次的教師專業成長研習班的「創新教學理論與運用」課程內容摘要，這是由國立台北師範學院張校長玉成所主講的，希望未能參與研習活動的教師也能分享。此外，本館也典藏有「創新教學」的圖書、影音資源，教師們可來館借閱、申購或拷貝。

### 創新教學簡介

創新教學是不承襲傳統或原來的教學方式，教師要不斷更新或變化教學方式，其目的在提高學生之學習興趣、啟發學生創意思考、和適應學生個別差異。而教師要運用創新教學，必須具有創造力的精神。

多元智能理論提供教師一個發展教學創新的方法，可以因應學生個別差異及啟發學生各種不同智能。九年一貫課程的設計與發展，皆朝向多元化及創新化，在教材上的編排、教學技術的運用需要有創新的思考模式，教師必須了解創新教學的意涵及重要性，才能運用各種創新教學方法，以達到「雙贏兼備」的教學目標。

#### 一、創新教學的意涵

##### (一) 創新性教學

意指具有創意、或新穎的教學方法、策略和過程，使教學生動、活潑、有趣、多元、有變化，而能有效引起學習動機，集中注意力，用心投入，期能產生良好的教學成效。創新性教學著重過程的改革和變化，焦點在「有味」。

##### (二) 思考啟發教學

焦點放在教學成果的提升和擴大，包括知識的增加、心智的成長、視野更前瞻和情意態度的良好陶冶等。大凡教學過程中，教師安排一些活動，足以激發學生思考達成上述效果者謂之，其指標在「有料」。

### (三) 雙贏兼備教學

這是教學創新所追求的目標，集上述創新性教學和思考啟發教學的總合體，強調「過程」與「結果」兼重，「有味」又「有料」的教學實施。類此兩全其美的教學，期以「生動有趣」替換「呆板無味」，以「創新應用」取代「灌輸記誦」，用「獨立判斷」驅逐「盲從附和」。

## 二、創造思考教學的意義與重要性

1. 創造 (create) 的意義：無中生有、有中生新。
2. 創造思考教學是提升「創造力」的重要歷程。
3. 「創造力」是知識經濟發展的先決條件。

## 三、創造思考教學的目標

### (一) 增進學生創造力發展所需的認知性基本能力

1. 流暢性：即想得快、想得多
2. 變通性：殊途同歸、一物多用是變通性的表現。
3. 獨特性：有不平凡的見地或表現、標新立異或言人所未言等行爲，是獨特性的表現。
4. 精進化：即精益求精，力求更好的行爲。
5. 敏覺性：即敏於感知週遭事物，尤其是重要人物、事務、事件。

### (二) 培養學生是有助於創造力發展的心理態度

1. 好奇心
2. 冒險性

### (三) 減少或去除學生不利於創造力發展的心理態度

1. 盲目附從權威
2. 完美觀念過濃
3. 怯於表現
4. 羞言效益

## 四、本館「創新教學」相關教學影音、圖書資源：

|     |                    |
|-----|--------------------|
| 1   | 蒙特梭利的教學理論          |
| 2★  | 教學風格對班級經營的影響       |
| 3   | 課程教學與班級經營          |
| 4★  | 如何教好國文（一）課文講解教學    |
| 5★  | 幾何教學（一）探索篇         |
| 6★  | 幾何教學（二）操作篇         |
| 7★  | 國中生變聲階段音樂暨創造思考教學演示 |
| 8   | 成長與學習（十二）          |
| 9   | 成長與學習（十六）          |
| 10  | 成長與學習（十八）          |
| 11  | 成長與學習（五）           |
| 12★ | 假如教室像鳥園            |
| 13★ | 蘇蘭老師的國音補救教學        |
| 14  | 多元化音樂教學法           |

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| 15  | 創造思考教學                   |
| 16  | 創造性舞蹈教學                  |
| 17  | 腦筋轉轉彎                    |
| 18  | 幼兒遊戲與教學                  |
| 19  | 創意的數學教學                  |
| 20  | 兒童想像創作教學                 |
| 21  | 創新體育遊戲化教學                |
| 22★ | 活潑的教學，快樂的學習              |
| 23★ | 英語歌唱教學                   |
| 24★ | 歌曲與節奏英語教學                |
| 25★ | 校園環境步道教學                 |
| 26★ | 跨出班級王國的藩籬—協同教學           |
| 27★ | 世界公民與生活大師：九年一貫六大議題之探討    |
| 28★ | 校有、校治、校享：學校本位課程發展        |
| 29★ | 多元智慧：教師成長路               |
| 30★ | 多元智慧：教與學                 |
| 31★ | 多元智慧：對話篇                 |
| 32★ | 精心設計、創造多元—彈性學習節數         |
| 33★ | 數學與自然、美勞共舞〈以對稱為例〉        |
| 34★ | 九年一貫數學課程—教師專業成長〈民生國小篇〉   |
| 35★ | 有效促進科技創新的領導風格            |
| 36★ | 營火之光協同式野外主題探索綜合活動創意教學設計  |
| 37★ | 九年一貫的春天：課程統整與創意教學之實務經驗手冊 |
| 38★ | 品格創意教學                   |
| 39★ | 邁出正確的第一步：字母與發音練習         |
| 40★ | 如何教好英語〈一〉：發音篇            |
| 41★ | 如何教好英語〈二〉：文法篇            |
| 42★ | 生字卡、圖卡、情境圖的運用            |
| 43★ | Phonics 字母拼讀法            |
| 44★ | 讀圖教學法（三）：地球儀和世界地圖        |
| 45★ | 練習教學法                    |
| 46★ | 角色扮演                     |
| 47★ | 概念教學                     |
| 48★ | 讀圖教學法（一）：模型和平面圖          |
| 49★ | 討論教學法                    |
| 50★ | 讀圖教學法（二）：認識圖例與讀圖         |
| 51★ | 如何教好國文（一）：課文講解教學         |
| 52★ | 如何教好國文（二）：文章作法賞析         |
| 53★ | 教育資料集刊—第廿八輯              |
| 54★ | 現代教育論壇（七）                |
| 55★ | 創造思考與情意教學                |
| 56★ | 創意教室                     |
| 57★ | 創意教學點子王（一）               |
| 58★ | 創意教學點子王（二）               |
| 59★ | 多元智能創造思考教學—國語篇           |

備註：1. 以上各單元均提供免費借閱或影印，標示★者，可洽購或受理委託拷貝，僅收工本費。

2. 編號第 53~59 為圖書。

# 教育資料與研究 (雙月刊)

## 教育資料與研究

發行者：國立教育資料館  
發行人：許志賢  
發行地址：台北市大安區 (106) 和平東路一段181號8樓  
電話：02-2351-9090~125  
傳真：02-23579595  
網址：www.nioerar.edu.tw:82/Query/query01.htm

*Educational Resources and Research*

### 編輯委員會

召集人：許志賢

編輯委員：許志賢／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／梅瑤芳／洪文向／王秉倫／陳木子／  
郭世琪／蔡華馨／賴寶琇／段懿真

編輯小組：陳木子／許梅珍／張淑瓊／謝雅惠／張雲龍／陳智榮／徐玉芳／  
葉亮吟

本期執行編輯：許梅珍

稿件投寄：稿件一式二份及電子檔（存檔磁片）

地址：台北市大安區 (106) 和平東路一段181號8樓

電話：02-2351-9090~103或115

印刷者：益盛彩色製版有限公司

地址：台北縣中和市立德街98巷121號

電話：02-22224910

售價：每期新台幣八〇元，全年六期新台幣四八〇元

訂閱辦法：

1. 利用郵政劃撥儲金訂購

帳號：一四〇〇一七〇八

戶名：有限責任國立教育資料館員工消費合作社

2. 展售門市

三民書局

地址：台北市重慶南路一段61號2樓 電話：02-23617511

地址：台北市復興北路386號4樓 電話：02-25006600

五南文化廣場

地址：台中市中山路6號 電話：04-2260330

新進圖書廣場

地址：彰化市中正路二段5號 電話：04-7252792

青年書局

地址：高雄市青年一路141號3樓 電話：07-3324910

國家書坊台視總店

地址：台北市八德路三段10號 電話：02-25781515

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

中華民國九十三年一月第 56 期

# 本館業務活動剪影



▲許館長贈送馬祖南竿中正國中本館教學媒體及出版品。



▲馬祖南竿地區國中小學教育資源運用研習活動並順道參訪北竿坂里國小教學情形。

▼走入校園服務到校教育資源運用研習活動之一（高雄市龍華國小）。



▲走入校園服務到校教育資源運用研習活動之二（花蓮吉安、宜昌國中）。

▼走入校園服務到校教育資源運用研習活動之三（台東縣復興國小）。



▲屏息聆聽大獎落在誰家（本館尾牙活動）。

統一編號

2008300024

