

# 《第 107 期國小主任儲訓班儲訓實錄》

## 目錄

2007 年 09 月出版

課程計畫 .....	001-014
通識教育 .....	015-042
你來自哪顆星？（認識活動） .....	16-19
.....	王能平
當我們同在一起（團體熟識活動） .....	20-22
.....	王能平
主任的哲學素養.....	23-25
.....	陳迺臣
主任的心理衛生.....	26-28
.....	劉潔心
主任的行政素養.....	29-35
.....	何福田
主任的藝文素養.....	36-38
.....	丘永福
主任的科學素養.....	39-42
.....	林顯輝
教育政策 .....	043-098
性別與法律 .....	44-48
.....	王如玄
教育政策法制化.....	49-52
.....	郭添財
當前我國國民教育政策.....	53-62
.....	陳清溪

地方創造力教育.....	63-66	陳龍安
外籍配偶及其子女教育.....	67-70	劉奕權
性別主流化 .....	71-73	莊明貞
學校主任的定位.....	74-77	何福田
特殊教育之現況與趨勢.....	78-88	陳清溪
班級經營與有效管教 .....	89-94	傅木龍
校園輔導與管教法律問題 .....	95-97	黃旭田
<b>教育專業知能.....</b>	<b>099-138</b>	
由校長領導談教學視導與教學改進 .....	100-105	邱錦昌
校務評鑑之理念與實施.....	106-111	張鈿富
三適連環教育 .....	112-117	何福田
知識經濟與教育發展 .....	118-119	林海清
企業經營與管理.....	120-125	陳善德
校園規劃與學校建築 .....	126-133	湯志民
命題原理與實務.....	134-135	余民寧
教師專業與發展.....	136-137	李俊湖

學校行政 .....	139-172
人際關係與溝通技巧 .....	140-142
	林聯章
行政程序法解析與實際 .....	143-144
	黃源銘
政府採購法令分析與實務 .....	145-150
	韓仲威
行政人員的教學領導：能力和知識 學習新策略 .....	151-152
	林文虎
學校與社區關係之建立與維持 .....	153-157
	李義男
塑造學校優質行政文化 .....	158-160
	蔡義雄
如何推動學校公共關係 .....	161-163
	曾光榮
衝突管理與危機調適 .....	164-170
	何進財
現代化公文製作與處理 .....	171-172
	張瑞濱







## 國立教育研究院籌備處 96年度第107期國民小學主任儲訓班研習課程計畫

### 一、研習目標：

- (一) 涵養高尚品德，陶融教育專業精神。
- (二) 瞭解當前國家教育政策，探討教育新知，精進專業發展。
- (三) 強化教學行政，熟悉學校事務運作。
- (四) 型塑二十一世紀國小主任典範。

### 二、研習重點：

- (一) 以講授、閱讀、研討、調查、觀摩、演練、參觀、實習、研究、操作、撰述等方式進行。
- (二) 研習內容包括通識教育、教育政策、教育專業知能、學校行政理論與實務、休閒活動、綜合活動等課程。

### 三、研習時間：

自民國96年5月7日至96年5月25日止，為期三週。

自民國96年6月18日至96年7月6日止，為期三週。

### 四、研習對象及人數：

雲林縣40人，台中市5人，基隆市39人，彰化縣1人，總計85人。



## 五、研習內容：

項次	類別	課 程 名 稱	時 間			講 座	備 註
			小計	合計	總計		
一	通識教育	1. 主任的哲學素養	3	18	244	陳迺臣教授（朝陽技術學院幼保）	
		2. 主任的科學素養	3			林顯輝教授(美和技術學院)	
		3. 主任的行政素養	3			何主任福田（本處）	
		4. 主任的藝文素養	3			丘永福理事長(中華人文與藝術教育研究發展學會)	
		5. 主任的心理衛生	3			劉潔心教授（台灣師範大學）	
		6. 通識教育領域研(分6組)	3			生活輔導校長	
二	教育政策	1. 學校主任的定位	3	40		何主任福田（本處）	
		2. 當前我國國民教育政策（含國教法規、友善校園等之政策擬定、法制化、執行與評估）	3			陳主任秘書清溪（本處）	
		3. 教育政策法制化	3			郭添財副校長（致遠管理學院）	
		4. 性別主流化	3			莊明貞教授（國教大）	
		5. 外籍配偶政策與相關資源	3			劉奕權司長（教育部）	
		6. 地方創造力教育	3			陳龍安教授(實踐大學)	
		7. 性別與法律	3			王如玄律師	
		8. 校園輔導與管教法律問題	3			黃旭田律師	
		9. 班級經營與有效管教	4			傅木龍專門委員	
		10. 學校行政工作個案研討	3			各縣市教育局局長	
		11. 教育政策領域研討（分6組）	6			生活輔導校長	



三	教育專業知能	1. 三適連環教育	3	30	何主任福田（本處）	
		2. 特殊教育之現況與趨勢	3		陳清溪主任秘書（本處）	
		3. 校園規劃與學校建築（含校園無障礙設施）	3		湯志民教授（國立政治大學）	
		4. 教師專業與發展	3		李組長俊湖（本處教輔組）	
		5. 企業經營與管理	3		陳善德總經理（德仕國際企業）	
		6. 校務評鑑之理念與實施	3		張鈿富教授（暨大）	
		7. 知識經濟與教育發展	3		林海清學務長（中台科大）	
		8. 教師專業評鑑理論與實務	3		邱錦昌教授（私立育達技術學院）	
		9. 命題原理與實務	3		余民寧教授（政治大學） 陳清溪主任秘書（本處）	
		10. 教育專業知能領域研討（分6組）	3		生活輔導校長	
	學校行政	1. 塑造學校優質行政文化	3	33	蔡義雄教授（國立台北教育大學）	
		2. 社區關係之維持與建立	3		李義男教授（師大公領系）	
		3. 學校公共關係（含對上關係、學校行銷等）	3		曾光榮主任（玄奘大學）	
		4. 人際關係與溝通技巧	3		林聯章總幹事（台北諮商輔導中心）	
		5. 衝突管理與危機調適	3		何進財教授（長庚大學）	
		6. 行政程序法解析與實務	3		黃源銘教授（國立政治大學）	
		7. 政府採購法令分析與實務	3		韓仲威主任（台北縣清水高中）	
		8. 行政人員的教學領導	3		林文虎理事長（家長成長協會）	
		9. 公文書的製作與處理	3		張瑞濱副縣長（彰化縣政府）	
		10. 學校行政領域研討（分6組）	6		生活輔導校長	



五	行政實務	1. 學校行政工作實務 (教務、訓導、總務、輔導)	8	48		生活輔導校長	
		2. 教育參觀(1天) 其他參觀活動(1天)	16			教輔組(祖師廟、李梅樹紀念館、鶯歌陶瓷博物館)	
		3. 教育行政實習(含分享)	24			3天，返各縣市實習	
六	休閒活動	1. 團康(自由)活動及慶生會	18	25		空白課程	
		2. 獨立研究	7			空白課程	
七	綜合活動	1. 報到(2)環境介紹(1) 2. 始業式(1)始業輔導(1) 3. 結業式(1)綜合檢討(2) 4. 儲訓業務與課程說明(2) 5. 生活禮儀(2) 6. 相見歡(分組、團體)(8) 7. 自治活動(含班會、幹部選舉)(7) 8. 結業晚會(2) 9. 專題研究(3時×4次)(12) 10. 即席演講(2時×3次)(6) 11. 期末測驗(分3組)(3)	50	50			





## 國立教育研究院籌備處 第107期國民小學主任儲訓班課程表

週次		第一週					
日期		5/7	5/8	5/9	5/10	5/11	
星期		一	二	三	四	五	
早晨	06：00	起床					
	07：20	早餐					
	主 題	通 識 教 育					
上午	第一節	08：00   08：50	上午10：00 本處專車於板橋火車站西門	你來自哪顆星？ (認識活動) 分6組		班 會 (分3組)	即席演講 (分6組) 生活輔導員
	第二節	09：00   09：50	準時發車 至本處報到				
	第三節	10：00   10：50	報 到 教輔組 (良師園1樓)				
	第四節	11：00   11：50	環境介紹 李組長俊湖		王總經理能平	陳教授迺臣	何主任福田
地 點		傳習苑105教室					
下午	第五節	01：40   02：30	始業式與 始業輔導	當我們同在一起 (團體熟識活動) 分6組	主任的 心理衛生	主任的 藝文素養	13：00-15：30 通識教育領域 研討（分組）  生活輔導員
	第六節	02：40   03：30	何主任福田 李組長俊湖				
	第七節	03：40   04：30	儲訓業務與 課程說明		劉教授潔心	丘教授永福	下午15：40 專車送返 板橋火車站 快樂賦歸
	第八節	04：40   05：30	李組長俊湖				
地 點		傳習苑105教室					
晚間	06：30   08：20	生活禮儀 (分組) 生活輔導員	幹部選舉 (分組) 生活輔導員	自由活動	學校行政 工作實務（教 務）分組		
備註	生活輔導員：第1組（郭紫薇校長、許耀鴻校長）分組教室：第1組(傳習苑204) 第2組（林秀蓉校長、林慶昇校長）第2組(傳習苑205) 第3組（李瑪莉校長、周良基校長）第3組(傳習苑206) 研習時數：42小時 研習人數：86人(雲林縣40人，基隆市40人，臺中市5人，彰化縣1人) 承辦人：林月鳳 電話：（02）8671-1142，傳真：（02）8671-1146，e-mail：ties5881@mail.naer.edu.tw						



# 國立教育研究院籌備處

## 第107期國民小學主任儲訓班課程表

週次		第 二 週					
日期		5/14	5/15	5/16	5/17	5/18	
星期		一	二	三	四	五	
早晨	06：00	起床					
	07：20	早餐					
	主 題	教 育 政 策					
上午	第一節 08：00   08：50		即席演講 (分6組) 生活輔導員	班會 (分組)	即席演講 (分6組) 生活輔導員	獨立研究	
	第二節 09：00   09：50	性別與 法律	當前我國國民 教育政策 (含國教法 規、友善校園 等之政策擬 定、法制化、 執行與評估) 陳主任秘書 清溪	外籍配偶政策與 相關資源	學校主任 的定位	教育政策領域 研討 (分6組)	
	第三節 10：00   10：50						
	第四節 11：00   11：50						王律師如玄
地 點		傳習苑105教室					
下午	第五節 01：40   02：30	教育政策 法制化	地方創造力 教育	性別主流化	特殊教育之現 況與趨勢	13：00-15：30 教育政策 領域研討 (分6組)	
	第六節 02：40   03：30					生活輔導員	
	第七節 03：40   04：30					郭副校長添財	陳教授龍安
	第八節 04：40   05：30	自由活動	團康活動	【5:00晚餐】 自由活動	獨立研究		
地 點		傳習苑105教室					
晚間	06：30   08：20	學校行政 工作實務 (輔導)分組	團康活動 (分組慶生會)	自由活動	(6：30-9：20) 專題研究 (分6組)		
備註	生活輔導員：第1組(郭紫薇校長、許耀鴻校長) 分組教室：第1組(傳習苑204) 第2組(林秀蓉校長、林慶昇校長) 第2組(傳習苑205) 第3組(李瑪莉校長、周良基校長) 第3組(傳習苑206)						
	研習時數：45小時 研習人數：86人(雲林縣40人，基隆市40人，臺中市5人，彰化縣1人) 承辦人：林月鳳 電話：(02) 8671-1142，傳真：(02) 8671-1146，e-mail：ties5881@mail.naer.edu.tw						



## 國立教育研究院籌備處 第107期國民小學主任儲訓班課程表

週次			第 三 週				
日期			5/21	5/22	5/23	5/24	5/25
星期			一	二	三	四	五
早晨	06：00		起 床				
	07：20		早 餐				
	主 題		教 育 專 業 知 能				
上   午	第一節	08：00   08：50			班 會 (分組)	即席演講 (分6組) 生活輔導員	獨立研究
	第二節	09：00   09：50	教師專業評鑑 理論與實務   邱教授錦昌	教育參觀 學校建築規劃 與校務運作   桃園縣 雙龍國小 (分3組)	三適連環教育   何主任福田	知識經濟與 教育發展   林教授海清	校園規劃與學 校建築（含校 園無障礙設 施）   湯校長志民
	第三節	10：00   10：50					
	第四節	11：00   11：50					
地 點			傳習苑105教室	雙龍國小	傳習苑105教室		
下   午	第五節	01：40   02：30	校務評鑑之理 念與實施   張教授鈺富	教育參觀 學校建築規劃 與校務運作   桃園縣 新榮國小 (分3組)	教育參觀 學校建築規劃 與校務運作   台北縣 屈尺國小 (分3組)	企業經營 與管理   陳總經理善德	13：00-15：30 教育專業知能 領域研討 (分6組)   生活輔導員   下午15：40 專車送返 板橋火車站 快樂賦歸
	第六節	02：40   03：30					
	第七節	03：40   04：30					
	第八節	04：40   05：30	自由活動	(返回晚餐) 獨立研究	自由活動	獨立研究	
地 點				新榮國小	屈尺國小	傳習苑105教室	
晚間	06：30   08：20		學校行政 工作實務 (訓導)分組	(6：30-9：20) 專題研究 (分6組)	自由活動	(6：30-9：20) 專題研究 (分6組)	
備註	生活輔導員：第1組（郭紫薇校長、許耀鴻校長）分組教室：第1組(傳習苑204) 第2組（林秀蓉校長、林慶昇校長）第2組(傳習苑205) 第3組（李瑪莉校長、周良基校長）第3組(傳習苑206) 研習時數：47小時 研習人數：86人(雲林縣40人，基隆市40人，臺中市5人，彰化縣1人) 承辦人：林月鳳 電話：（02）8671-1142，傳真：（02）8671-1146，e-mail：ties5881@mail.naer.edu.tw						



# 國立教育研究院籌備處

## 第107期國民小學主任儲訓班課程表

週次		第四週				
日期		6/18-19	6/20	6/21	6/22	6/23
星期		一、二	三	四	五	六
早晨	06:00	起床				
	07:20	早餐				
	主題	學校行政				
上午	第一節 08:00   08:50	6/18 調整放假 6/19 端午節 放假		班會 (分組)	即席演講 (分6組)	即席演講 (分6組)
	第二節 09:00   09:50		人際關係與溝通技巧	政府採購法令 分析與實務	社區關係之 維持與建立	學校公共關係 (含對上關係、 學校行銷等)
	第三節 10:00   10:50					
	第四節 11:00   11:50		林主任聯章	韓主任仲威	李教授義男	曾教授光榮
地點		傳習苑 105 教室				
下午	第五節 01:40   02:30	6/18 調整放假 6/19 端午節放假	行政程序法 解析與實務	行政人員的 教學領導	塑造學校優質 行政文化	衝突管理與 危機調適
	第六節 02:40   03:30					
	第七節 03:40   04:30		黃教授源銘	林教授文虎	蔡教授義雄	何教授進財
	第八節 04:40   05:30		【5:00晚餐】 自由活動	獨立研究	自由活動	
地點		傳習苑 105 教室				
晚間	06:30   08:20		自由活動	(6:30-9:20) 專題研究 (分6組)	學校行政 工作實務 (總務) 分組	
備註	生活輔導員：第1組(郭紫薇校長、許耀鴻校長) 分組教室：第1組(傳習苑105、204) 第2組(錢彩雲校長、林慶昇校長) 第2組(傳習苑205、206) 第3組(李瑪莉校長、蔡錦庭校長) 第3組(傳習苑404、406) 研習時數：35小時 研習人數：85人(雲林縣40人，基隆市39人，臺中市5人，彰化縣1人) 承辦人：林月鳳 電話：(02) 8671-1142，傳真：(02) 8671-1146，e-mail：ties5881@mail.naer.edu.tw					



## 國立教育研究院籌備處 第107期國民小學主任儲訓班課程表

週次			第 五 週									
日期			6/24		6/25		6/27		6/28		6/29	
星期			日		一		三		四		五	
早晨	06：00		起					床				
	07：20		早					餐				
	主 題		行 政 實 務									
上   午	第一節	08：00   08：50			6/26放假 (星期二)							
	第二節	09：00   09：50	命題原理 與實作  主講 余教授民寧 助講 陳主任秘書 清溪	期末測驗 (分3組)	行政實習		行政實習	行政實習	行政實習	行政實習	行政實習	
	第三節	10：00   10：50										
	第四節	11：00   11：50										
地 點			傳習苑105教室		分組教室		返 縣 市 實 習					
下   午	第五節	01：40   02：30	學校行政 領域研討 (分6組) 生活輔導員	13：00-15：30 學校行政 領域研討 (分6組) 生活輔導員	行政實習		行政實習	行政實習	行政實習	行政實習	行政實習	
	第六節	02：40   03：30										
	第七節	03：40   04：30										
	第八節	04：40   05：30	溫書									
地 點			分組教室		返 縣 市 實 習							
晚間	06：30   08：20		溫書									
備註	生活輔導員：第1組（郭紫薇校長、許耀鴻校長）分組教室：第1組(傳習苑105、204) 第2組（錢彩雲校長、林慶昇校長）第2組(傳習苑205、206) 第3組（李瑪莉校長、蔡錦庭校長）第3組(傳習苑404、406) 研習時數：36小時 研習人數：85人(雲林縣40人，基隆市39人，臺中市5人，彰化縣1人) 承辦人：林月鳳 電話：（02）8671-1142，傳真：（02）8671-1146，e-mail：ties5881@mail.naer.edu.tw											





# 國立教育研究院籌備處

## 第107期國民小學主任儲訓班課程表

週次			第 六 週									
日期			7/2		7/3		7/4		7/5		7/6	
星期			一		二		三		四		五	
早晨	06：00		起 床									
	07：20		早 餐									
	主 題		綜 合 活 動									
上午	第一節	08：00   08：50			班 會 (分組)				分組檢討			
	第二節	09：00   09：50	行政實習 實務分享 (分6組) 生活輔導員	教育參觀 鶯歌陶瓷 博物館	公文書製作 與處理實務		校園輔導與管 教法律問題		綜合檢討 暨結業式			
	第三節	10：00   10：50										
	第四節	11：00   11：50			張副縣長瑞濱		黃律師旭田					
地 點			分組教室		傳習苑105教室							
下午	第五節	01：40   02：30	學校行政工作 個案研討 (分3組) 各縣市教育局 局長座談	鶯歌陶瓷 老街巡禮		班級經營 與有效管教		教師專業 與發展		快樂賦歸		
	第六節	02：40   03：30		佈置及預演 結業 聯誼晚會	傳專門委員 木龍		李組長俊湖					
	第七節	03：40   04：30										
	第八節	04：40   05：30	準備晚會節目	結業聯誼晚會								
地 點			分組教室		傳習苑105教室							
晚間	06：00   08：00		準備晚會節目		結業聯誼晚會		自由活動		自由活動			
備註	生活輔導員：第1組（郭紫薇校長、許耀鴻校長）分組教室：第1組(傳習苑105、204) 第2組（錢彩雲校長、林慶昇校長）第2組(傳習苑205、206) 第3組（李瑪莉校長、蔡錦庭校長）第3組(傳習苑404、406) 研習時數：35小時 研習人數：85人(雲林縣40人，基隆市39人，臺中市5人，彰化縣1人) 承辦人：林月鳳 電話：（02）8671-1142，傳真：（02）8671-1146，e-mail：ties5881@mail.naer.edu.tw											



## 第107期國民小學主任儲訓班（第一組）名錄

學號	姓名	性別	服務縣市/學校
生活輔導員	郭紫薇	女	基隆市中和國小
生活輔導員	許耀鴻	男	雲林縣油車國小
1	陳金榮	男	基隆市碇內國小
2	連友賓	男	基隆市港西國小
3	蕭斯文	男	基隆市仙洞國小
4	潘奕帆	男	基隆市碇內國小
5	郭志富	男	基隆市中和國小
6	王智立	男	基隆市中正國小
7	杜佳憲	男	基隆市中和國小
8	唐群	男	基隆市碇內國小
9	黃昱瑋	男	雲林縣鎮南國小
10	王振芳	男	雲林縣陽明國小
11	鍾志清	男	雲林縣廣興國小
12	劉昭男	男	雲林縣東光國小
13	黃錫培	男	雲林縣梅林國小
14	黃致傑	男	雲林縣聯美國小
15	林閔翔	男	雲林縣台興國小
16	林瑞吉	男	雲林縣斗南國小
17	張鳳書	女	基隆市中正國小
18	許秋儂	女	基隆市華興國小
19	潘怡伶	女	基隆市尚智國小
20	卓佳芬	女	基隆市暖江國小
21	黃鳳霞	女	基隆市華興國小
22	吳麗玲	女	基隆市中山國小
23	黃靜惠	女	基隆市正濱國小
24	黃燕芬	女	基隆市長樂國小
25	黃雅惠	女	台中市何厝國小
26	林儷婉	女	台中市四維國小
27	洪鳳敏	女	台中市協和國小
28	張素女	女	台中市協和國小
29	粘佩雯	女	彰化縣鹿東國小
30	楊明慧	女	台中市協和國小



## 第107期國民小學主任儲訓班（第二組）名錄

學號	姓名	性別	服務縣市/學校
生活輔導員	林慶昇	男	雲林縣民生國小
生活輔導員 5/7-5/25	林秀蓉	女	基隆市安樂國小
生活輔導員 6/18-7/6	錢彩雲	女	基隆市西定國小
31	李仁傑	男	基隆市東光國小
32	洪聖恩	男	基隆市長樂國小
33	彭柏緯	男	基隆市暖西國小
34	陳谷柱	男	基隆市瑪陵國小
35	王俊鑫	男	基隆市信義國小
36	曾恕華	男	基隆市七堵國小
37	林育任	男	基隆市八斗國小
38	陳宥任	男	基隆市五堵國小
39	陳聰霖	男	雲林縣立仁國小
40	陳明俊	男	雲林縣東勢國小
41	陳登曜	男	雲林縣斗南國小
42	廖英傑	男	雲林縣永定國小
43	朱俊達	男	雲林縣鎮東國小
44	李忠信	男	雲林縣興昌國小
45	廖信雄	男	雲林縣東興國小
46	吳信耀	男	雲林縣燦林國小
47	廖春蘭	女	基隆市中山國小
48	胡淑娟	女	基隆市正濱國小
49	曹宇君	女	基隆市東光國小
50	藍玉鳳	女	基隆市中和國小
51	林雅玲	女	基隆市堵南國小
52	柯淑慧	女	基隆市瑪陵國小
53	高慈雲	女	雲林縣雲林國小
54	郭乙乃	女	雲林縣北辰國小
55	藍綉慧	女	雲林縣雲林國小
56	楊淑芬	女	雲林縣麥寮國小
57	孫碧津	女	雲林縣鎮南國小
58	王麗惠	女	雲林縣元長國小



## 第106期國小校長儲訓班（第三組）學員名錄

學號	姓名	性別	服務縣市/學校
生活輔導員	李瑪莉	女	雲林縣中正國小
生活輔導員 5/7-5/25	周良基	男	基隆市深美國小
生活輔導員 6/18-7/6	蔡錦庭	男	基隆市信義國小
59	王博彥	男	基隆市長樂國小
60	楊宗諭	男	基隆市忠孝國小
61	沈詩閔	男	基隆市中和國小
62	周志宏	男	基隆市信義國小
63	姚浚振	男	基隆市八斗國小
64	蔡健潭	男	雲林縣斗南國小
65	陳彥揚	男	雲林縣和安國小
66	蕭國翔	男	雲林縣饒平國小
67	顏毓明	男	雲林縣豐榮國小
68	程獻正	男	雲林縣大同國小
69	高國祥	男	雲林縣鎮東國小
70	林正賢	男	雲林縣新興國小
71	蔡維哲	男	雲林縣客厝國小
72	黃建中	男	雲林縣虎尾國小
73	何正香	男	基隆市正濱國小
74	簡淑清	男	基隆市碇內國小
75	鄭美滿	女	基隆市中正國小
76	易健惠	女	基隆市長樂國小
77	張玫婷	女	雲林縣平和國小
78	鍾佩蓁	女	雲林縣褒忠國小
79	塗惠玲	女	雲林縣林頭國小
80	林麗蘭	女	雲林縣內湖國小
81	謝君郁	女	雲林縣莛民國小
82	廖玉華	女	雲林縣麥寮國小
83	陳智冠	女	雲林縣安定國小
84	黃雅玲	女	雲林縣成龍國小
85	蔡芳柔	女	雲林縣虎尾國小





# 通識教育





## 你來自哪顆星？ (認識活動)

宏範國際股份有限公司 王能平總經理

日期：96年5月8日上午



### 一、學習團隊的建立

下列為活動引導，王總請各組完成下列事項：

#### 活動項目(1.1學習團隊的建立)

- 完成歡呼      ●作立牌
- 有你真好      ●自我介紹
- 選出組長      ●謝天謝地
- 組長帶大家唸出每個人的名字
- 交換「名片」時間（每個人彼此寒暄至少一分鐘）《第二節時》

#### 談到「團隊建立與要件」

王總經理自介：曾帶領過半數五百大企業的領導人訓練，並秀出嘉義竹崎圖書館的千人團隊搬遷過程，其內涵的意義為：『團隊合作與傳承』（薪傳效應大）。

學習還是回到人身上最佳。

團隊建立首重目標，如：7-11的蒐集活動（Hello Kitty），它串起了社會的連結與人際的交流。

主題討論(各小組討論)：『許多的個人算一個團隊嗎?』

綜合各組的回答：算！但是前提是要有共同的目標、信念、合作、認同感、歸屬感、向心力、行動力，並需要具有面對相同困難的共識。

談到課程活動的主軸，如下：

#### 1.1 學習團隊的建立(請參考P31)

- 用紀律、信心、凝聚力和效能建構學習團隊
- 用企圖心、新觀念與系統的方法工作；創造學習
- 互動環境、經驗分享

活動→請各組討論出本期的共同紀律（各組組長討論後決定各結果）

關於本期的共同紀律如下：

尊重包容  
守時自律  
積極參與  
服從領導  
熱情關懷  
卓越創新

#### 1.2 團隊效能(請參考P31)

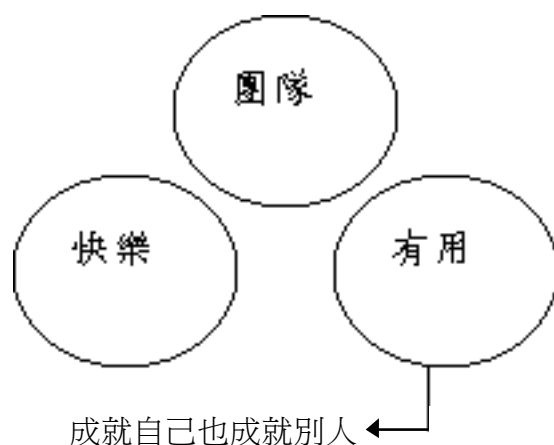
- 發揮團隊融合效用能力（ $1 + 1 > 2$ ）



說明

☆時間是最好的檢驗標準

☆我們要快樂、要有用



※有快樂的老師，才有快樂的學生

※用快樂的心情學習→有貢獻才能學得好

☆教育的用意→啟發自己，也啟發別人  
(這是教育的價值所在)

- 透過組織學習，增強個人與團隊能力
- 創造不可取代或領先的核心競爭力
- 隨時隨境調整及提昇能力

說明

- 講師於上課中談到自己的不標準國語，所經歷過的趣事。(在新加坡、馬來西亞)
- 整合資源、團隊動力→達成目標、創造績效 (有系統的教學、指導，具體實踐與應用)

### 1.3 合作與溝通

說明

- 透過「自我介紹」、「討論問題」，實踐「傾聽」。

交換名片後→增加連結、關懷、了解

- 傾聽很重要：不傾聽就像帶著自己的

心去做事(過於自我)

- 溝通以激發團隊動機與團隊精神
- 主動「傾聽」廣納意見
- 溝通是持續性工作
- 溝通協調最重要的工具—傾聽

談到的重點

☆「連結」是團隊建立的核心→合作與分享、教學歷程，如此學習才不孤單。

☆主任校長的工作是：照顧好連結（團隊學習）

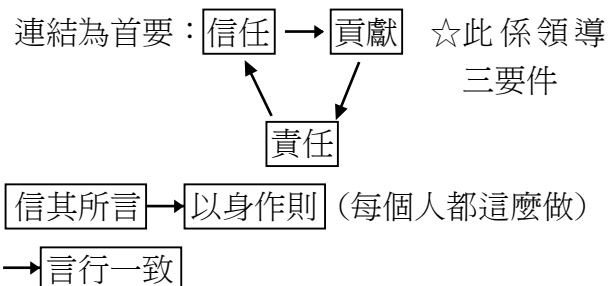
☆「連結」首要是信任

→信任才有機會把心打開，透過交流與分享→知識才會大。

### 1.4 團隊領導四要

- 正面貢獻：對所有關係人做最大的貢獻
- 以身作則：建立言行的典範
- 滿懷熱情：熱情工作，全力以赴完成任務
- 激發潛能：人人受到培育成長，發揮潛能

說明



※心要柔軟才能學習接納他人

※主任要建立起屬於自己的態度及風範面

PS. 老師告知下午請大家準備一段最難忘的教學經驗(教學生涯)

### 1.5 團隊新動力(請參考P32)



- 具挑戰性、可行性、有價值的團隊目標
- 具高度企圖，迎接挑戰的決心與毅力
- 不斷突破個人及組織行動慣性，創新價值
- 持續擴展習慣領域，具有紀律、速度、貢獻的優質績效團隊

#### 活動

講師詢問大家下列問題：

- 從一開始到現在，我們進行了哪些活動？
- 印象最深刻的是什麼活動？
- 活動給我們的意義？
  1. 凝聚團結(向心力)
  2. 肢體活動
  3. 認識每個人
  4. 提昇注意力
  5. 社交技巧
  6. 互相激勵

#### 活動

講師詢問大家「什麼東西是可以打開的？」每組講三樣

綜合大家意見(整理如下)：蛤蜊、花生、眼睛、智慧、心、耳、觀念、潘朵拉的盒子。

#### 活動

- 進行小活動1：雙手互握(自己)→視哪邊手的拇指在上雙手抱胸→視哪邊的手在外側

※活動目的在於：

- |              |   |        |
|--------------|---|--------|
| 1. 改變習慣      | } | 注意自我調整 |
| 2. 轉移注意力(焦點) |   |        |
| 3. 收心        |   |        |

#### 《它組的分享》

- ☆改變別人，先改變自己，生命才會找到出路
- ☆改變看事情的方向(以半杯水舉例)
- ☆警覺是改變的開始：這其中包含了→自覺及他覺

- 進行小活動2→右側學員喊「花木蘭」；左側學員喊「木蘭花」
- 利用習慣的改變來擴展學習的領域

#### 補充說明

- 教育也是在喚醒每一個人的心
- 當我們未察覺時常會變成習慣的奴隸
- 我們要做自己的主任，而不要被習慣給奴役
- 更要化被動為主動，積極努力(創新)

#### 二、團隊習性

- 如何透過團隊學習→提昇學習效果與具體作法

##### 2.1 近水樓台

面對面的接觸與激勵，相互了解關懷，建立團隊關係。

→應用：見面三分情；接納、讚許、真誠相待

##### 2.2 物以類聚

有同較親，相似者較易親近與認同。如：興趣、態度、嗜好、信仰等。

→應用：大家來搏感情；建立共同願景與目標。

#### 活動

- 透過彼此的了解、對話(多了解對方)
- ☆學會作觀察，並適時給回饋。



☆找到彼此共通的話題。

→小組式的興趣分享(先找到共同興趣的組員)，如：登山、跑步、泡茶、旅遊。

### 2.3 比較行為(請參考講義P32)

透過與他人比較，個人或團隊現狀、地位 and 目標。

→應用：良性循環的比較性；謙虛、學習、精進

### 2.4 互惠行為

他人怎麼待你，你就怎麼回待他相互回報的行為通性。

→應用：恩惠銀行；廣結善緣、良性循環；要怎麼收穫，就怎麼栽。

→請大家以(5~7個人一組)彼此說出對方至少一樣的優點，並予以稱讚。

☆適用於→老師可以觀察學生的特質，並透過這樣的方法來改變學生。



## 當我們同在一起 (團體熟識活動)

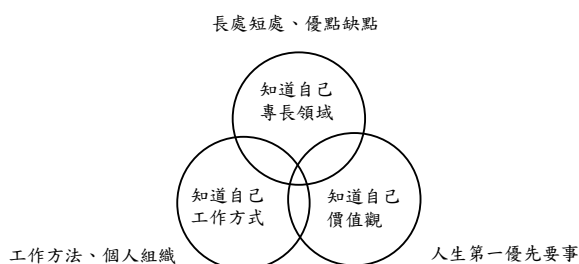
宏範國際股份有限公司 王能平總經理  
日期：96年5月8日下午



- 一、各組上台展示上午所製作的海報—透過團隊學習的具體作法。老師提醒各組所提出的作法要能經過時間的考驗，必須是要去實踐的。
- 二、老師轉達教輔組的要求：各組除了正副組長之外，必須再推舉二人，共同組成自治委員會。於下課時討論委員會的職責分工。
- 三、團隊的功能（請參考講義P33）

### (一) 3.1知人的心

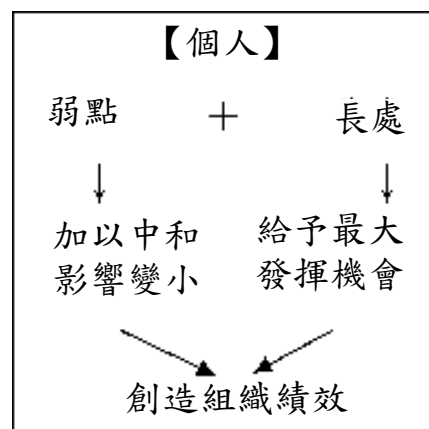
自我領導三要素：



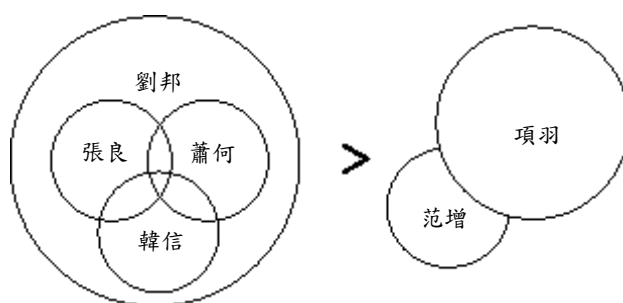
\*要領導別人，要先領導自己

### (二) 3.2創造舞台→發現人才、識別人才、愛護人才

### (三)

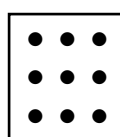


### (四) 3.3用對人做對事



\*人對了，事就對了

### 四、



用四條連續直線把這些點串起來。

你被框住了嗎？

你被固定了嗎？（要有所變，





有所不變！)

- \* 走同樣的路上下班
- \* 吃同樣的食物
- \* 重複做同樣的工作
- \* 用同樣的思維模式思考

## 五、擴大領域（請參考講義P33）

### （一）虛心學習，注入活水：

1. 要有學習的動力與意願
2. 學習+經驗>挑戰
3. 觀察、學習、思考、常識
4. 自我超越

### （二）轉換角度，人生豐盛：

1. 看的角度愈寬廣，處理的態度就不同。
2. 跳出來看。
3. 把自己升高，以主任、校長的高度來看事情

試想一下：假如我是主任，我會怎麼看事情？

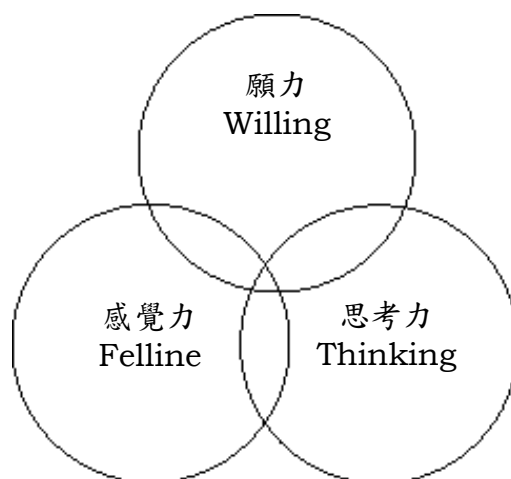
假如我是校長，我會怎麼想？

### （三）創意激發：動動腦→不要批判、沒有負面、各式豐富。

多連結→愈小的孩子創造力愈強。

變組合→多讓各小組討論。

\* 沒有開機的電腦不能用，要動腦才能解決事情。



## 六、

（一）各組討論隊名及隊呼，並上台展演。

（二）公布本班「學習團隊公約」。

（三）二人一組互相分享「教學生涯中最難忘或最感動的一件事」，接著各組推派一人上台分享。

（四）老師回應：

素女（班上女孩的自閉症哥哥）：最後的情景將永難忘。

閃翔（寫書法的孩子）：幫他，也是幫自己。

淑清（永遠優等的舞蹈班）：這是老師最好的身教，心裡的優等比獎狀更重要。

建中（被放棄的孩子）：其實你沒放棄，但是要學著放下。

志清（長腫瘤的孩子）：生命來到世界就該被祝福，有些該忘掉的，就要放下。

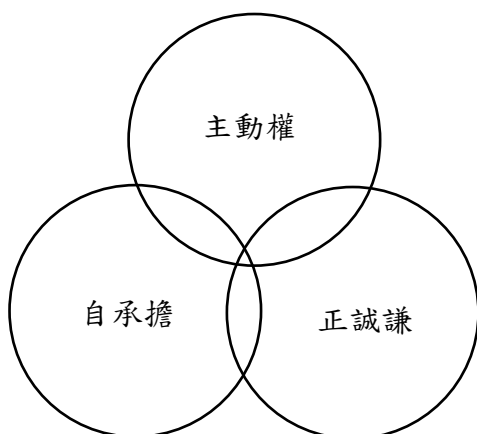
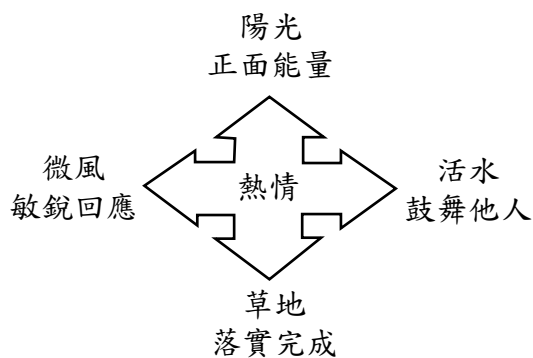
鳳敏（失去聯絡的孩子）：當下的付出不一定能回收，而孩子有他的路，應當給予祝福。



(五) 生命需要透過分享來得到印證。

多給孩子一點心，孩子點滴在心頭。

每個孩子都是獨一無二的。



自己的心在找生機，所以我們的心有主動權，快樂、有用與否都要靠自己的心決定。

七、請找出一句印象深刻的話

\* 當你願意去面對，問題就會解決。

\* 教育是不斷找生機。

\* 把心打開，換個角度看事情。

\* 人生不完。

\* 為自己升官。

\* 說一套、做一套，部屬馬上就知道。

\* 讓讚美成為一種習慣。

\* 要領導別人，要先領導自己；要改變別人，要先改變自己。

\* 以身作則，時間是最好的檢驗。



## 主任的哲學素養

朝陽科技大學幼保系 陳迺臣教授

日期：96年5月9日上午



### 一、前言

哲學素養對我們人生相當密切，在每個人生活當中會不知不覺的受到影響。大多數的人在平時都會行而不知，行而不覺(其實這樣也是幸福的)。古代希臘有位哲學家蘇格拉底：「我不要做一隻快樂的豬，我寧可做一個痛苦的人」；人是理性的動物，因為人有思考能力。

人生不論快樂或是痛苦，或有任何其它的選擇。最簡單的哲學定義就是：人有思考能力，人會思考。也因之，透過思考、經由感受，哲學是具體不抽象的。反觀，在真正理解哲學的人，在表達其意思、思想時，是簡單而具體。

應用在教育上，如何能夠影響別人？在於表達意思時能傳達正確、透過良好溝通、清楚表達所陳述的意思，並把每一件要陳述的事件、真理進而分析、整理出一個脈絡。教育哲學最重要的是應該是要把真理透過清楚的解譯後，以合理的方式來傳達知識。

### 二、哲學的函義

什麼叫哲學：

老師講學生不懂；什麼叫神學：老師講學生不懂老師也不懂。而教育根本就是對學生、對別人好的影響力。所以哲學就是找到真理，教育就是讓別人聽懂，教育哲學包括一切科學。所以蘇格拉底說：「我非智者，

愛智者也。」一個人無知，而不知自己的無知，有智慧的人懂得讓自己謙虛、空虛。

- (一) 哲學是深沉的思考或思想，深入了解本質或問題核心
- (二) 哲學也是一種統整的了解，能夠照顧到有關係的各個部分以及他們之間的關聯，所以哲學是整體性的通觀，能見樹復見林
- (三) 哲學又是一種預知預見
- (四) 哲學是判斷、抉擇與決定的智慧
- (五) 哲學是通往完美人生的道路

### 三、哲學的素養

求知的過程就是對事物有準確、周全的了解，中庸：「博學、審問、慎思、明辨、篤行。」沒有問題就是沒有察覺問題、逃避問題。人的最大能源就是大腦，要好好善用。

- (一) 哲學的方法：分析、歸納、演繹，比較、綜合、直觀。
- (二) 哲學的態度：關懷、開放，精勤而不執不取。
- (三) 哲學的觀點：真實性，本質性，因果關聯性，個別性，統整性，一致性，合理性。



#### (四) 哲學的看法

1. 對世界的看法：世界觀
2. 對人生的看法：人生觀
3. 對社會的看法：社會觀
4. 對其他人的看法：倫理學
5. 對自己的看法：存有的價值和意義
6. 對教育的看法：教育哲學

#### 四、主任的角色和功能

- (一) 與一般教師同樣的角色和功能：教育學生、幫助學生學習和發展。
- (二) 與一般教師不同的角色和功能：服務一般教師，也領導一般教師。

#### 五、主任的哲學素養

- (一) 哲學方法的應用
- (二) 哲學態度的應用
- (三) 哲學觀點的應用
- (四) 哲學看法的應用

#### 六、結語

- (一) 一個有哲學思考主任有什麼好處？

1. 人是天生能夠思考的能力：

「存在先於本質」Existence exceeds (先存在，再改變本質) essence人要不斷地超越現在的成就死亡後，任何的改變就無法成真(所以唯有先存在才能改變)。追求進步也是一種「生命的進化」(France Bergson所說 creative)，心想事成。

→有想法再配合一些行動，會有一些結果出來。

→人有思考力，透過思考才會有

許多的可能性(這些過程往往是奇妙、驚奇的)，創造過程也是經由這樣的途徑令人驚喜。

2. 只有思考才能開創人生不斷的可能性：

哲學思考的功用：(停下來思考，就會尋得有效、受歡迎的方式來解決)突破現狀、解決問題。

3. 開創未來無限的可能性：

因為摒除所有干擾因素，才能心無旁騖的審時度勢，尋找適合、有效的解決之路。

- (二) 做一個主任能有什麼哲學素養在工作中運用？

1. 他心通、同理心、即能令又能受命、讀人術複雜、分解、解構

2. 分析：

經由過去、歷史的探討掌握所有的因果關係。(現象的掌握，分析發展歷程、解析問題及事件發生的原因，並進而尋求有效的解決方法)

因素 $\longleftrightarrow$ 結構關聯

歷史 $\longleftrightarrow$ 因果

3. 冷靜、理性、專注：

大學裡提到「定、靜、安、慮、得」這是一種調整自我專注與昇華的歷程(經由探索自己來了解自己，發現自己的潛能)。有時我們工作緊張，有可能是因為我們的工作環境佈置所致；所以適時地調整環境，也許會有不同的意象及心情。



4. 忍耐（笑笑的）：

忍耐的目的在於順利解決事情。知己知彼，才能百戰不殆。

5. 愛心、寬容慈悲心做基礎







## 主任的心理衛生

國立台灣師範大學衛教系 劉潔心教授

日期：96年5月9日下午



### 一、分析時代中的主流

科技是廿世紀的顯學，被稱為最有錢賺的科技。

(一) 1980年代全世界吹起第三波科技風。

(二) 1990年後又吹起企管風—科技始終來自於人性。例如：人性管理，「管理」很重要，絕不要績效管理。

(三) 二十一世紀的2000年後又吹起健康風—人類開始思考，如何活得更好、更久。

現代社會經常出現的疾病：主要以「生活習態病」(現代三高：血壓高、血脂高、血糖高)。拜醫療科技進步所賜，大眾平均年齡上升，但要能夠平順的離去，也是不容易(這也是要有福報，死不完也活不好)；有時自己想死，但在非自己能主宰的情況下，家人與社會輿論也不見得會同意。科學的調查，依據未來的醫療科技，四十三年後的平均餘命能提高至120歲(目前，男人平均餘命74歲、女人的平均餘命為79.6)前述的三高一旦出現在我們的身上，就如影隨形跟著我，無法「治癒」，所以只能以各種方法(如藥物或運動)控制，而無法治癒。

### 二、健康生活形態(Health Life Style)的五個層面

(一) 生理：拒絕吸菸、喝酒、營養供給充份、運動。

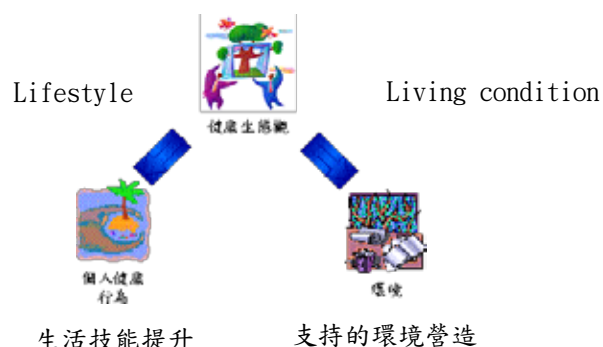
(二) 心理：放鬆自己的心情，減輕自己壓力。

(三) 社會：和家人、朋友、鄰居保持良好的互動關係。

(四) 精神：在生活中訂定目標、將愛與歡樂傳送給每一個人，以慈悲、寬容、信仰的心對待他人。

(五) 成就感：事業成就、技藝表現、社區服務、志工等，找到自己的興趣及嗜好。

### 三、健康生活的組織圖





#### 四、LOHAS 樂活族

- (一) LOHAS是lifestyles of health and sustainability的縮寫，也就是俗稱的樂活族，它代表著健康及永續的生活型態。
- (二) 在做消費決策時，會考慮到自己與家人的健康與環境責任。

#### 五、健康促進的意義

1986年WHO在加拿大渥太華舉行第一屆健康促進研討會提到，『健康促進』是使人增強（empowering）其掌控和改善個人健康之能力的過程。

##### ◎壓力與健康的關係？

- (一) 壓力從那裡來？壓力會帶來什麼結果？每一個人面對相同壓力，會不會有相同的結果？

人的生活情境，充滿了可能產生壓力的事件(發怒、焦急、妒忌、自貶)

- (二) S--R的關係

S：生活事件的刺激

R：面對生活中突發事件的反應

“R” → 身心症狀 → 疾病的關係

- \*頭痛、頭昏      \*高血壓
- \*四肢僵硬      \*感冒、無力
- \*大腦發麻      \*心臟病
- \*便秘、腹瀉      (TAPE A)

運用A-B-C模式，學習以理性思考方式管理情緒，因此，同一個事件，不一定有同一個反應，你怎麼反應，是因為你怎麼想，而不是事件本身，命隨心轉。

#### 六、學習以健康心態，正向表達自己的思想與情感

- (一) 內在的世界：自我悅納。
- (二) 走向正向、積極表達情緒：肯定陳述己見。
- (三) 換一角度看問題：同理。
- (四) 自我放鬆、減輕焦慮。
- (五) 可以“取代”怒氣的方法：自導訓練。
- (六) 擴大社交圈子→愛與親密關係→健康的身心靈：社會支持。

#### 七、自導訓練--藉肯定性之自我陳述，確認不適當的想法

使認知重組，可藉模仿或角色扮演獲得積極性的認知型態。

\*自我對話：左腦與右腦的相互叫陣

例如：我的怒該發作嗎？

\*自我肯定：超我與本我的對話

\*自我增強：真心面對，給自己愛自己的實質鼓勵

#### 八、生活技能訓練

雖各人扮演之社會角色不同，但社會交往技能有其共通性，藉其技能之熟稔，可使人游刃於不同人際情境中。

##### ◎說服不同於說教

了解對方的想法—接納情緒，不表示贊同他論點

\*傾聽：神情專注，臉部及肢體語言傳達，“I am listening”的訊息並不時反應。

\*同理心：讓對方知道，你能體會他心情，同時簡單摘要句中涵義使其先感受到你接受他的情緒並了解他的想法。



## 九、肯定陳述己見

合理地維護與表達自己主張(不攻擊對方，不使對方落入溝通陷阱)。

\*眼神：溫和而穩定

\*手勢：自然而輕鬆

\*體態：直接面對對方，眼光接觸，抬頭，上身略向前傾

\*面容：有微笑，並透出堅定神情

\*語調：平和有抑揚

\*說話流速：平穩，清晰，有組織

\*發話時機：不搶話亦不慢半拍

相互抵制原理之運用：一個人的行為方式，在同一時間及同一空間只能有一種傾向，即在興奮時不可能平靜，在肌肉鬆弛下也不可能緊張焦慮，此所謂不兩立行為。

## 十、正向思考學派 (positive thinking)

(危機處能力)能夠快速、積極且正面的因應(但它不是阿Q精神)，而是「面對」、「處理」、「解決」、「放下」(證嚴法師)。

◎例：可以告訴自己，說不定這段時間剛好可以重新整理；重要的反而會留著。可以將每一種阻力，順利化成助力。

◎例：舉比爾蓋茲，遇到棘手問題反而能正向思考。(遇到另一個強力對手，面臨重大挑戰；反而說：「感謝這位可

敬的對手一路相隨。」)

●權勢、名位兩極化

●舉例：只重權名，任何東西跟健康比起來，其位階都在「健康」之後。

●舉例：小朋友(常見紙片人)，不重健康，只重視錢(七年級生)

★應該要把「健康」擺在最高位階

◎All You Can Eat—所有的食物隨你挑(非吃到飽)。

第一盤：蔬果類(芽菜類抗氧化防癌)→挑「七彩」的食物。

第二盤：會吃得飽的主食。

→不要超過3盤。

→空腹：至少2-4小時未進固體食物。

◎沒有一件事比你人生中「自己愛自己」更有價值。

◎競爭力不等於工時。台灣是工時最長的國家。

◎健康是全方位的，需包含「行動」和「持續」。

◎八字箴言：少吃、多動、每天都做。有機會就要動，每次動5-15分鐘。

◎健康素養是一種帶著走的能力。



## 主任的行政素養

國立教育研究院籌備處 何福田主任

日期：96年5月10日上午



### 一、前言

- 主任應注意自我扮演的角色(既不僭越，又不過於矮化)

(在講義裡面就「素養」「涵養」中談到，情緒穩定人較不會大悲大喜；涵養和平時的修為有關)

#### (一) 行政素養與角色扮演

在行政範疇內，有所為、有所份，熟知行政業務，能在其位謀其政(「不在其位不謀其政」)

- 不同時間、空間，主任所要求的素養有所不同，要與時並進。

→做為老師的在處理行政不可違法(違法一樣要依法處理，無法寬宥)；一般而言，行政執行都是中規中矩，但在學校(對學生違規)通常是教訓指導而不罰(學生犯小錯，可提醒但不用一定要處罰；有時甚至針對個案還必須予以原諒)。

#### (二) 無特定角色的行政素養

行政素養：從事政事所需要的素質與涵養。

素質：學歷(力)規定、經歷規定資格取得等。

涵養：較偏於品德方面的修為。

- 談到「處罰不得當的後遺症」，舉例：作文寫錯一個字，罰寫五百遍。(老師是希望學生罰寫完後，永生難忘，不再錯)但執行後，發現該班作文都特別短。(所以獎懲要注意「後果」)

- 主任表示自己在教育研究院主掌全國教育研究業務，發現我們的教育並未經過深入的研究，各國教育發展不若我國早起步，但發展卻是進步、優良。自稱「教育先進國家」實令人感到慚愧。

#### (三) 學校主任的行政素養

1. 學校處室主任，除總務得由一般行政人員擔任外，餘皆由教師兼任。
2. 適用一般行政要求(如依法行政)，但要符合教育理念。
3. 需經甄試或遴選以維持其素質與涵養。

#### (四) 學校主任的等級

第一等：寬厚深沉，遠識兼照，造福於無形，消禍於未然。謙沖自抑，可以獨當一面，也能推誠相與。所有學生都得到福祉。

第二等：剛明任事，慷慨敢言，愛



校如家，憂時如病。雖然鋒芒太露，易得罪人，但仍為大家接受。只要善用其優點，學校可以大有進步。

第三等：淡泊名利，循規蹈矩，不興利、不敗事。

第四等：持祿養望，保身固寵，校運興衰，略不介懷。

第五等：貪功啟衅，意氣用事，挾背景以自重，亂校政。

第六等：品德不良，賊傷善類，迷惑長官，盡失人心。

→第一等的主任：可以擔任校長也可以擔任人家的部屬。懂得「謙虛」，不吹噓誇大，實實在在。

（舉例：最好的消防隊是「沒有火可撲」，因為已經事前預防都做完了；能未雨綢繆）

→第二等的主任：剛正直言，有理想。（其剛正如包公）（※修養不大夠，其它不錯；修養夠的甚至接近第一等）

※何主任盼望我們能做第一等

吳家勳（2004）〈校長心目中的理想主任〉  
《理想的學校主任》台北：國立教育研究院籌備處

二、學校主任的角色定位（另題報告）

（一）尋找人生的方向

（二）能幹是主任的別名

（三）守分是主任的天職

三、學校主任的行政素養

（一）為學貴在求真（真功夫）

1. 學處事：致用；福國利民；經天緯地

服務全體（致其用於利國利民）。事實上，「教育」工作就是一種「利人」的工作。經天緯地：能改變他人，引領潮流。（以目前總預算仍未過，至五月底若未通過，影響各級機關相當大，因無人敢用錢，在推動行政業務上將會出現問題）

2. 學做人：從自然人到文明人

賈馥茗（2004）。〈教育的真諦—教人成人〉。《教育資料與研究》，62期。p213。

從工匠人到智慧人再到道德人

鄔昆如（1994）。《倫理學》。台北：五南。pp1-2。

不論在何種場合，身為文明人應有其本份及態樣。（所以我們教育，也是在教學生成為一個有道德的人，即從工匠人→智慧人→道德人）

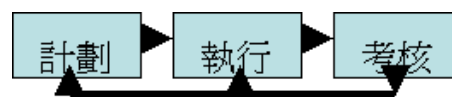
3. 學為學：方法、途徑、內涵、理想，打破沙鍋問到底。

（二）處事貴在求善（完善）

1. 計劃：觀察、分析、綜合；目標設定；方案提報

2. 執行：宣導遊說；協調折衝；調整應變；抗壓與決心

3. 考核：評估方案實踐績效；反省方案設計良窳；接受方案執行功過



行政三聯制圖





### ☆處事貴在求善(完善)

計劃 → 執行 → 考核 (即行政三聯制)

(計劃之前當然要調查，不論如何一定要計劃)

※目前的小學一般現況，不太會作計劃。  
(如：擬計劃要款項，但計劃擬得不佳，要不到經費，就乾脆不辦)；通常都是執行給人看，沒人看就不做了 (執行不真，不徹底)。

(何主任談到自己之前參觀教學演示後，發現看完教學演示就結束，原來平常是正常上課，反觀是教學觀摩的演繹竟變成「表演」上課；教育應是著重教學的質，而非教學的量)

※考核：做完了有沒有適當的考核，考核後是否能依改進建議而行事。(第一節結束)

### (三) 做人貴在求美(美滿)

#### 1. 知人性：共性與個性；進化與迷信；知人、用人與治人

生之謂性 (孟子·告子上)

共性與個性：人性之本與人性之用

告子曰：「食色性也」

弗洛伊德：本我、自我、超我

進化與迷信：擲筊、八字、星座、紫微斗數、禱告、燒香、拜佛；政客要選票；窮人算命、富家看墳；科學知識；教育尊重與役使。

(做學問簡單，但花得時間最多) (請參考講義p75)

知人易，知己難 (看完不同的人得到不同的想法與結論)

「人之不同，恰如其面」(每個人出現的問題背景不同，處理事情要看個性，無法凡事「比照辦理」)；處理事情要能了解人性(讀書能了解人的「共性」)；(人與人之間的「麻吉」往往是互補，要不就是臭味相投；教授舉例：「師生配對」有的老師一進門，學生就會出現自己的好惡，但老師的功能亦在於，經由方法影響學生，讓學生喜歡你，喜歡學習)。

※孟子《告子篇》中述「食色性也」(大家以往誤認為孔子)

※人性是進化來的。(參考「進化與迷信」p75右上) → 應用「教育」來破除迷信，以科學的態度來面對困難，迎接挑戰。  
→ 何主任舉例：他的學生遇到一件棘手的事(樹擋在跑道上)，後以「擲筊」再信服「信仰」(即以「以子之矛，攻子之盾」)終能完成目標順利把樹移走。

→ 我們做事要有點「彈性」、要「入境隨俗」，行政的目的是在於解決問題，調整自己的想法與態度後，以他人能接受的方式或文化來進行，事情也許會有轉機，更能解決問題。

#### 2. 會做人：白臉與黑臉；面子與裡子；才藝智能與人品道德

《九徵法》孔子曰：「凡人心險於山川，難於知天；天猶有春夏秋冬夏旦暮之期，人者厚貌深情。故有貌愿而溢，有長若不肖，有順懷而達，有堅而縵，有緩而釅。故其就義若渴者，其去義若熱。故君子遠使之而觀其忠，近使之而觀其敬，煩使之而觀其能，卒然問焉而觀其知(智)，急與之期而觀其信，委之





以財而觀其仁，告之以危而觀其節，醉之以酒而觀其側（則），雜之以處而觀其色。九徵至，不肖人得矣。」

（莊周《莊子·列禦寇》）

遠使之而觀其忠（遠使觀忠）

近使之而觀其敬（近使觀敬）

煩使之而觀其能（煩使觀能）

卒然問焉而觀其智（卒問觀智）

急與之期而觀其信（急期觀信）

委之以財而觀其仁（委財觀仁）

告之以危而觀其節（告危觀節）

醉之以酒而觀其則（醉酒觀則）

雜之以處而觀其色（雜處觀色）

### 3. 會做人：深諳為人之道並巧妙踐行

白臉與黑臉：做好人與做壞人

面子與裡子：全碗捧去；吃人夠  
夠；給人面子，自得  
裡子；有面子的人才  
會給人面子

★知人性→知人、用人與治人。

將來當了校長，知人善任的能力更重要。（反之若用人不慎，尾大不掉，難以治理）談到「九徵法」（請參考講義p75中右）該篇文章是莊周所述，但卻說是孔子所言（如講義）普解：外表忠厚，而內心深沈；求忠義若渴，但遠離忠義卻是更快；觀察這些人，應從平時所做所為（與長甚密，卻不知其分度）、觀其在短時間是否能安穩完成、（※何主任表示：這些觀人術，非短期能了解、深知；其需要長久的歷練；至於做人的道理，只是深諳，但就是很難做；更舉例當年日本統治臺灣前，已經把臺灣人性摸透，

臺灣人特點：怕死、愛錢、「《·一弓\」想做官）

★會做人→深諳為人之道並巧妙踐行

做主任最重要的就是要會察言觀色，要與校長有好的默契，扮演好黑白臉。（才藝智能與人品道德兼顧）

（有時要給校長面子，自己得了理子；但過頭也不好，也會讓同仁看扁；必要時先和校長討論）自古以來，善於給人家面子的人，最終得到最多面子。

●才智的穩定度較大（請參考p76）

→才智不會一天改變，要經由不斷的累積。

●德行的穩定度不佳→德行的剋星；做人應要有才有德。

●有德無才者迂，有才無德者賊

曹操故被喻為奸雄，是其曾廣招天下才智人，而不限其德；故曾謂「求有才者不仁不孝，其不得遺」

●舉第37屆總統「水門事件」（請參考p76尼克森總統的優秀資歷），之所以下臺，就是曾經安插一位共和黨的人員在民主黨的辦公室裡裝竊聽器，但於事後卻堅不承認。這就是「無德之人」。

●德行的穩定度不佳

●德行的剋星：恩、怨、情、仇、色、利、權、暴。

今日貴為「人上人」，明日淪為「階下囚」

●才藝智能與人品道德：有德無才者迂，有才無德者賊。

人才兩全：見附圖

### 4. 識誤會：

發訊、傳輸與接受：認識誤會，不為所傷。



發訊

傳輸過程有無干擾

→ 接受

語文、表情與動作、性格與作風、其他：『大便當飯、小便當菜』、『脫口罩（脫褲跑）』、『三民主義誰寫的？』、『子曰：「唯女子與小人為難養也」』（論語·陽貨 17-25）

滋味與反應：

1. 滋味：五味（酸甜苦辣鹹）雜陳
2. 反應：怒（怎麼說？）、疑（怎麼會？）思（怎麼好？）、苦（怎麼辦？）樂（怎麼樣？）、空（ ）

在意被誤會的原因：

1. 與生命攸關：被誤叛國、叛道
2. 與名譽攸關：標榜與罩門
3. 與感情攸關：人人都可誤會我，唯獨你不能
4. 與利益攸關：如產品致癌，損失慘重
5. 與道義攸關：忘恩負義

改善與無奈：

1. 誤會的改善
  - (1) 積極尋求改善之道
    - a. 主動澄清
      - (a) 當面澄清
      - (b) 央人轉話
      - (c) 書面說明
      - (d) 公開披露

b. 因勢利導

(a) 趁機說明

(b) 製造機會

c. 以死明志

(2) 日久見人心（路遙知馬力）

a. 畏威退卻

b. 以拖待變

c. 懶得回應

d. 悲劇英雄—有被虐傾向

2. 誤會的無奈

(1) 誤會的必然：被人誤會vs誤會別人

(2) 懼做透明人：逢人且說三分話，未可全拋一片心

（明·馮夢龍《警世通言》台北：光復p413）

(3) 無知人之明：知人知面不知心

救寒莫如重裘，止謗莫如修身，療暑莫如親冰。（徐幹·中論）

徐幹（171-218，漢靈帝時生，獻帝時卒，字偉長，北海人，建安七子之一。）

★識誤會→不必避，避也避不了（天底下，沒有任何一個人不被誤會；只有知道被誤會與否）（本項請參考講義p77）

談及「誤會」發生的歷程：發訊→（傳輸過程有無干擾）→接收

（很多因素都會導致「誤會」，如：語文、表情與動作、性格與作風、其他）

舉例：「下雨天留客天天留我不留」經由不同的標點符號標示後，將會產生截然不同的意思。

舉例：依講義「唯女子與小人為難養也，…」



敬之而遠之」這裡的女子是指妓女，小人係指滿周歲的小孩。(現在去買論語，新版將有不同的說法)

※被誤會的感受：滋味與感受(p77中左)

被誤會後的感受真是五味雜陳；(前面五項怒、疑、思、苦、樂請參考講義)空→譽我無(感?)，毀我無傷。

※在意被誤會的原因：

補充說明→標榜的主題，最後反之為其所打擊。(舉：政治人物，標榜「操守」，人家就用「操守」來打擊你)(此係名譽為其之罩門)；被好友誤會，感覺更是深痛；與生命、利益及信義攸關才會在意

※改善與無奈(參考講義p77右下)

其中，「以死明志」是最不好的方式(說不定正中他人下懷)；悲劇英雄—有被虐傾向(搶著當英雄，受苦當作光榮)

※誤會的無奈(請參考p78)

※重要的句子：

止謗莫如修身(身修好後，毀謗就減少了，這是必然的)

#### 四、主任的修為與試煉

##### (一) 修為

1. 學養：(1)學識、(2)才能
2. 修養：(1)自處、(2)處人
3. 三不朽：(1)立德、(2)立功、(3)立言

##### (二) 試煉

1. 最難拿捏的角色
  - (1)兩大之間難為小
  - (2)橡皮圖章或僭越
  - (3)過得了頭就過得了身

##### 2. 最有意義的付出

- (1)「為他人做嫁衣裳」
- (2)「既以為人已愈有，既以與人己愈多」
- (3)成功不必在我

##### 3. 最富希望的試煉

- (1)晉身之階
- (2)自我實現

P77→才出於學，器出於養(有多大的氣度，就能作多大的事業)

學習一樣東西，並非從頭到尾都是非常快樂，中間會出現自我突破，超越界限。即使在他人眼中是苦不堪言，但有其高尚的目標與情操，卻能堅持下去(何主任舉例：一位男孩拖著一部載重貨車，在前面擺放女友的照片，激勵自己前進，而最後終能達到成功的境界。「此生無憾」)。

##### (一) 修為

→教育都教人家與人相處，但很少教人「自處」。

→處人：這方面的文獻及教學相當多

- 氣度大的人，不會患得患失。
- 一個人有企圖心，就有可能有作為。(即使有企圖心，也未必有所作為；反之更不必談)
- 曾國藩的養生家之法：養生均兼顧《曾文正公日記》；(請參考講義p79中右)；(舉：過去的休閒是為了「體力」，現代的休閒是為了創造力)
- (蓬生麻中…)請參考講義p80  
人應要訓練自己「出汗泥而不染」



(不要同流合污)；定力就是來自於修養。

- 德(功之大者謂之德)；功(盛之所向謂之功→把一個不成熟的人，牽引成人，此功大矣；何主任舉例，一位荷蘭的小朋友指塞堤，避免堤破水淹，此謂之功)；言(主任建議我們：可以把平時心有所感的言論寫下來，他日說不定能傳頌後世的佳話)

- 立身以不妄語為本。

(二) 試煉 (請參考講義p80)

- 最難拿捏的角色：要注意「僭越」(當主任者，若稍不注意的話，很有可能作出僭越的動作)

- 講義p81中左(蓬門未識綺羅香…；…為他人作嫁裳)，主任說下堂再談。

- 最富希望的試煉：晉身及自我實現。

- 談到Maslow「教育原本就是教育自我實現」。

(第三節課結束)

五、結語

- (一) 知己知彼的智慧
- (二) 補偏救弊的決心
- (三) 捨己立人的襟懷



## 主任的藝文素養

中華人文與藝術教育研究發展學會

丘永福理事長

日期：96年5月10日下午



### 一、前言

今天課程將分成兩段，第一段為藝術的素養，第二段用幾段網路影片和圖片來引發創意。

### 二、素養的意義

原本被簡單地定義為對文本的編碼（encoding）和解碼（decoding），即所謂的讀寫能力，然而後來經過各學者的研究討論，將素養定義為：「是一個社會化的、文化的、溝通的和語言的過程。」可引申為某種專業領域的知識、技能、態度或品味。

### 三、素養的詮釋：

（一）素養是一基本能力

（二）素養的內涵應及於知識、技能、情意三方面

（三）素養是個體與外界互動的過程

（四）素養會隨著社會與時代產生轉變

（五）素養具有層次的區別

### 四、美感素養的內容向度

（一）藝術知識：藝術的知識涵蓋藝術史中特定的人、時、地、物或藝術相關的概念、形式原理、媒材或表現方法的知識。

（二）藝術的表現與鑑賞技能：表現的技能指的是運用媒材將美感經驗轉化的行為；鑑賞指的是觀賞者與藝術品互動的經驗，因此，鑑賞的能力即是在審視藝術品時，所需具備的相關能力。

（三）藝術的態度：對藝術的態度，所涉及的便是對藝術的信念、面對藝術作品時的情緒感受，與對藝術參與的行為意向。

（四）參與藝術的習慣：指在過去的時間裡，參與藝術活動的習慣，指的是一既定的事實，亦即參與的次數或頻率。

綜合整理如下所示：

美感素養向度	藝術知識	藝術概念
		美感知覺
		美術音樂表演藝術史
		作品風格
	藝術表現與鑑賞技能	藝術認知（藝術詞彙）
		媒材與技法表現
		鑑賞
		創作應用
	對藝術的態度	參與藝術活動
		行為意向
		藝術信念
	參與藝術的習慣	欣賞習慣
		創作與展演習慣
		獲取之訊息管道
		參與藝術的學習活動





## 五、國民基礎教育的四大支柱

語文	溝通表達的能力
數學	邏輯推理的方法
體育	身心健康的體魄
藝術	美感創意的素養

## 六、落實藝術教育

### （一）藝術教育相關法源

#### 1. 藝術教育法：1997年3月12日公布

藝術教育之實施分為：

- （1）學校專業藝術教育
- （2）學校一般藝術教育
- （3）社會藝術教育

#### 2. 特殊教育法：1984年12月17日公布

中小學之藝術才能班（美術、音樂、舞蹈、戲劇班）

## 七、藝術教育政策白皮書

- （一）「藝術教育政策白皮書」2005年公布，規劃為期四年（2006~2009年）之國家藝術教育發展。
- （二）藉由五項推動目標、二十二項發展策略及八十四項之行動方案，以奠定藝術教育的基礎。
- （三）培育開發文化創意產業、具備美感競爭力的各類藝術專業人才。
- （四）藉由一般藝術教育之深化，涵養新一代國民的美感素養與宏觀視野。
- （五）促進在地與國際文化的交流與融合，為全球化的發展謀求最大的福祉。

## 八、活化的藝術教學—創意與設計

在活化教學上，最重要的核心就是在創意，以下為網路上的一些創意影片：

（一）小魚從魚缸到河流上影片的啟示：化不可能為可能，別一開始就說：「不行、不可能」，別扼殺了創意。

（二）音樂星球網站首頁的啟示：不要依樣畫葫蘆仿照別人的網頁，發揮創意展現不同的互動模式。

（三）福斯金龜車變機器人影片的啟示：運用科技，充分發揮創意。

## 九、3Q發展

IQ (Intelligence Quotient)

EQ (Emotional Quotient)

CQ (Creative Quotient)

目前創造力智商已成為不可忽視的一環，而藝術創作的過程如下：

- （一）『眼—看—描繪—作品』
- （二）『耳—聽—記錄演奏—作品』
- （三）『腦—想—創意—作品』

用眼睛作畫是被動的創作，眼睛看得到才畫得出，那是缺乏創意的。用腦作畫才是主動的創作。而創意是兩項東西的結合，即「創新思考」加「執行力」。

中國在申辦2008奧運的海報和吉祥娃娃充分發揮創意將中國文化的特色融合其中。漫畫是激發創造力很好的演練，產生令人意想不到的結果，教師可加以運用引導學生天馬行空的發揮想像力。

## 十、學習成效評量

- （一）編製藝術與人文學習領域學習成效標準化評量工具。
- （二）建立台灣六年級、九年級學生之藝術與人文學習成就資料庫。
- （三）檢視九年一貫教育體制政策實施成





效。

(四) 提供藝術與人文學習領域之評量研究範例。

#### 十一、結語

美，是一種競爭力，當競爭力迸發時，反映在企業面，是驚人的產值與財富；反映在個人，則是倍增的職場競爭力，這是一個

「美力」的時代。最後送給各位一句話當結語：

追求卓越

超越巔峰

的關鍵

在美的的極致展現



## 主任的科學素養

美和技術學院 林顯輝教授

日期：96年5月11日上午



### 一、前言

- (一) 1957年10月4號，蘇聯成功發射人造衛星。
- (二) 1958-1960美國興起科學教育改革的大浪潮。
  - 1. 中學有PSSC物理、CHEM化學、BSCS生物藍黃本、ESCP地球科學。
  - 2. 小學有SCIS (Science Curriculum Improvement Study)、ESS (Elementary Science Study)、SAPA (Science, A Process Approach)。
  - 3. 科學是一種探究(inquiry)的過程；科學知識的獲得最為重要；科學是線性式的思考(linear thinking)；科學的教學目標是以不同的學科知識為主，並希望培養更多的科學家及工程師。
- (三) 1957年以後美國所編的科學課程，很快被翻譯至我國，成為我國中小學科學課程的參考藍本(1960-1990)。
- (四) 1970-1980由於時代背景不同，學生對科學的興趣逐漸降低。

- (五) 1980-1990美國興起了科學教育第二次的改革，而有科學(Science)、技學(Technology)、社會(Society)三者(STS)相結合的科學教育理念之提出。

### 二、科學教育的目標

1977年美國國家科學基金會(National Science Foundation)委託Harms及Yager研究診斷美國中小學科學教育改革的綜合研究計畫(Project Synthesis)，於1981年發表研究成果。其中最引人注目的為K-12的科學教育應包含四組目標：

- (一) 科學是在追求與個人需要相配合(personal needs)。
- (二) 科學是在解決與科學有關的社會議題(societal issues)。
- (三) 科學是在幫助學生選擇其未來的事業(career awareness)。
- (四) 科學是在為求進一步作科學研究時提供學術研究的準備知識(academic preparation)。
- (一) 我國於1993年修訂之國民小學自然科學課程標準中明訂國民小科學教育的總目標為：「在於指導兒童接近自然，瞭解其周遭的環境，增進



科學知能與科學情趣，熟練科學方法，以養成具有科學素養的國民」。

- (二) 現行九年一貫課程「自然與生活科技」領域之目標，亦以培養具有科學素養的國民為主。

由此可知，培養學生成為具有科學素養的國民，是我國科學教育的總目標。

### 三、科學素養

- (一) Collette和Chiapetta (1994) 認為科學素養 (scientific literacy) 最重要的屬性為：

1. 使學生充分瞭解科學的本質 (a firm understanding of the nature of science)。
2. 知道科學、技學、社會三者之間的交互關係 (how science, technology, and society influence one another)。

### 四、何謂科學的本質？

- (一) 人類追求科學知識的歷程

1. 經由經驗(experiences)
2. 訴諸權威(authorities)
3. 演繹推理(deductive reasoning)
4. 歸納推理(inductive reasoning)
5. 科學的方法(scientific approach)  
—歸納演繹法

- (二) 科學知識的結構模式

Showalter(1974)認為現代的國民應從科學教育中明白「科學本質」，並知道「科學本質」在人類發展中所扮演的角色。他提出適合科學教育工作者應用之科學結構模式

(a model for the structure of science)，嘗試將經驗從混沌情境中理出頭緒，其目的在導出科學知識結構的本質。

1. 知覺與真實的概念(perception & real concepts)

- (1) 人類經由知覺直接或間接所獲取的通則化現象經驗，是知識體系中最低層次的要素。
- (2) 經由知覺所獲得的現象經驗，人類可依其特性加以分類，這種最原始、最基本的分類就是所謂的真實概念。例如狗、時間、天空。

- (3) 知覺、觀察、或測量仍會有誤差存在。

2. 事實 (facts)

- (1) 經由數個真實的概念可建立成為事實。例如旭日東升、雷雨交加。

- (2) 人類發現的事實不一定是真正的事實，事實有不確定的屬性，因此事實在科學上仍需要接受考驗。

3. 定律(laws)

- (1) 定律在說明事實的趨勢、型態、及方向，常以方程式代表之，例如理想氣體定律 ( $PV=nRT$ )。

- (2) 由於知覺、觀察、或測量仍有誤差存在，而事實又具有不確定的屬性，所以定律有可能是虛構的。

4. 人工的概念(invented concepts)



(1)人工概念是屬假想的概念，沒有特定的實物可以對應。

(2)例如能量、基因、立場、原子。

#### 5. 原理(principles)

一個原理至少是兩個或兩個以上的概念組成，但其中必須含有一個或一個以上的人工概念。

#### 6. 理論學說(theories)

(1)是一個用互有相關的多個次級陳述所形成的系統化陳述，通則化的程度是科學知識結構中最高階的。

(2)陳述、連結數個具有一致性的人工概念所形成的理論，具有解釋、預測自然現象的特性。

(3)愈高層次的知識應用性愈廣，但其有效性愈具暫時性。

### (三) 何謂科學(What is science)?

1. 一般人認為科學是各種科學知識的集合體(a body of scientific information)。
2. 哲學家認為科學是一種思考的方法(a way of thinking)。
3. 科學家認為科學是對問題探究調查的方法(a way of investigating)。
4. 如果能將這三種定義結合在一起，成為科學是一種思考的方法，是一種探究調查的方法，是各種科學知識的集合體，將是對科學較恰當的解釋。

(四) A way是很多種方法中的其中一種，the way則是指單一種方法，兩者

意義差別甚大，所以將科學定義為追求各種知識的不同方法(a way of knowing)，將是較為完整的科學定義。

### (五) 科學知識的本質(the nature of scientific knowledge)

1. 科學的知識是暫時性的(tentative)。
2. 科學的知識是公開性的(public)。
3. 科學的知識是實證性的(empirical)。
4. 科學的知識是複製性的(replicable)。
5. 科學的知識是累積性的(cumulative)。

### (六) 科學探究過程的本質(the nature of scientific processes)

1. 科學的過程包含基本過程技能與統整過程技能。例如觀察、分類、測量、解釋資料、推理、預測、提問、分析、形成假設、控制變因、設計實驗等…。
2. 觀察與測量都會有誤差存在，不可能百分百正確。
3. 將科學觀察的結果組織分類是有效的方法。
4. 實驗活動的過程包含控制在觀察及測量時所產生的誤差，或將誤差減至最低程度。
5. 科學家所做的實驗活動，應對實驗情境及觀察的現象作正確的紀錄。

### (七) 科學事業的本質(the nature of



scientific enterprise)

1. 科學事業是涉及倫理與道德的。
2. 科學家是願意與其他科學界的成員討論他的研究成果。
3. 科學知識的公開發表是一系列自我修正的檢驗過程，以確保科學知識的品質。
4. 科學的知識是屬於公共財產。
5. 知道將科學、技學、社會（STS）三者相互結合

#### 五、STS的定義

##### （一）根據Yager(1990)的定義

STS是指「將技學當作科學與社會之間的橋樑，以地方性、全國性、或全球性與科學有關的社會

議題，來設計成為科學課程，讓學生對這些與科學有關的社會議題產生興趣及好奇心，而以科學的態度(attitude)、科學的探究過程技能(process skills)、和科學的概念知識(concepts)，尋找解決問題之道，讓學生有創造力產生(creativity)，並將之運用(application)於社會上」。

##### （二）科學的六大領域(six domains of science)

1. 科學的本質(nature of science)
2. 概念知識(concepts)
3. 過程技能(process skills)
4. 態度( attitude)
5. 創造力(creativity)
6. 應用(application)



# 教育政策





## 性別與法律

王如玄律師



### 一、中華民國憲法相關條文：

- (一) 第七條（平等權）：中華民國人民，無分男女、宗教、種族、階級、黨派，在法律上一律平等。
- (二) 第十條第六項（基本國策）：國家應維護婦女之人格尊嚴，保障婦女之人身安全，消除性別歧視，促進兩性地位之實質平等。
- (三) 第一百五十三條第二項：婦女兒童從事勞動者，應按其年齡及身體狀

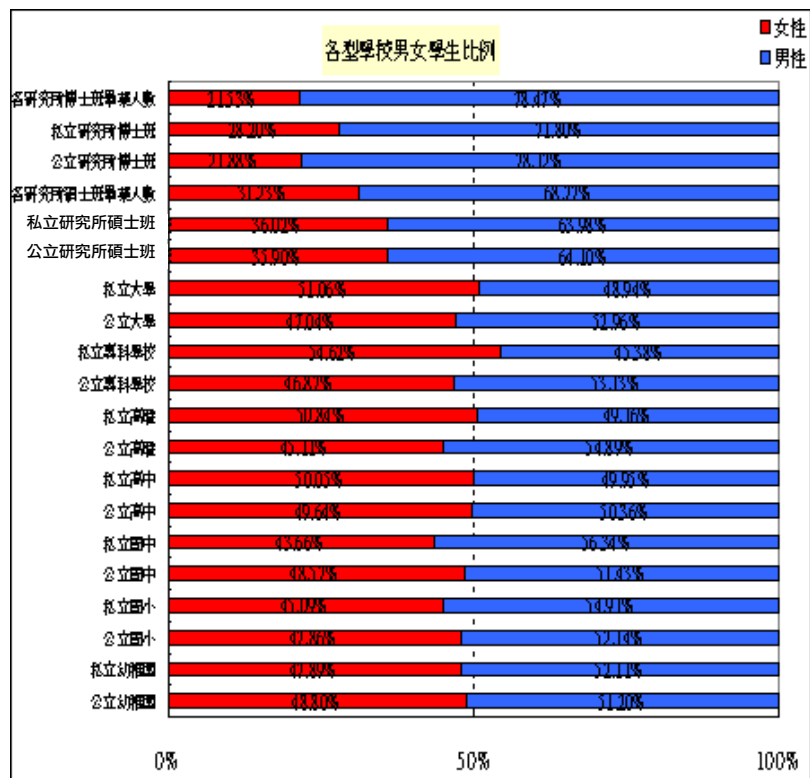
態，予以特別之保護。

- (四) 第一百五十六條：（婦女兒童福利政策之實施）：國家為奠定民族生存發展之基礎，應保護母性，並實施婦女、兒童福利政策。

### 二、台灣婦女處境：

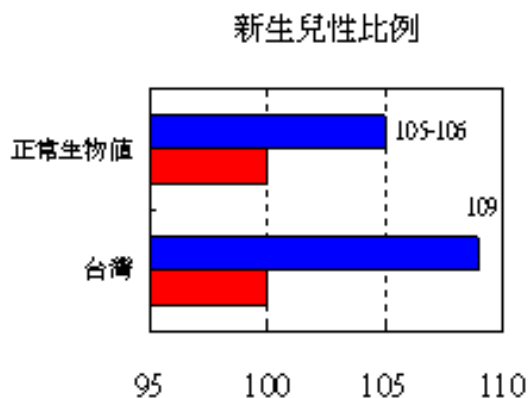
- (一) 三低：低出生比例、低教育投資比例、低就業機會與薪資報酬

#### 1. 低教育投資比例





## 2. 低出生比例

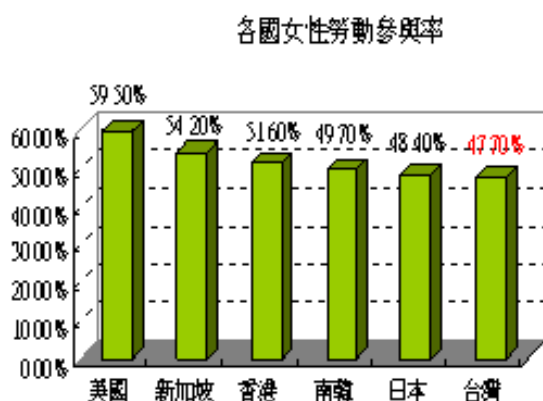


附註：「新生兒性比例」即每百名女嬰所相對之男嬰數。

資料來源：2005年中華民國現住人口出生登記統計。

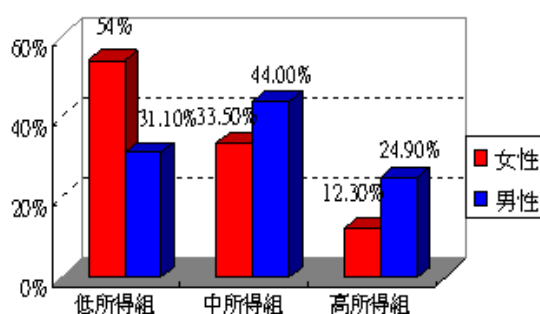
## 3. 低就業機會與薪資報酬

### (1) 低就業機會



資料來源：行政院勞工委員會「2004年國際勞動統計」。

### (2) 低薪資報酬(以可支配收入為例)

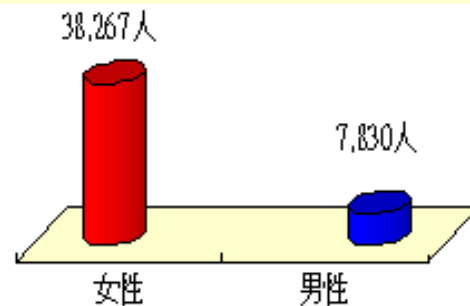


資料來源：行政院主計處台灣地區2004年家庭收支調查報告。男性平均每月所得57476元，女性平均每月所得40983元。

## (二) 三高：高受暴率、高家務貢獻、高社會貢獻

### 1. 高受暴率

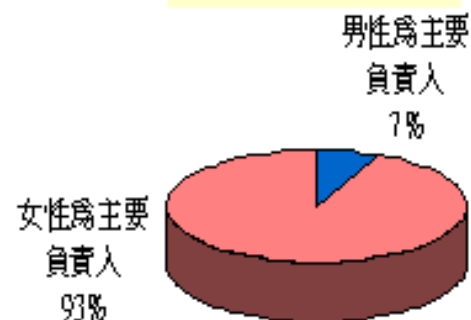
#### 2005年家庭暴力案件通報被害人數之性別比例



資料來源：內政部家庭暴力暨性侵害防治委員會。

### 2. 高家務貢獻

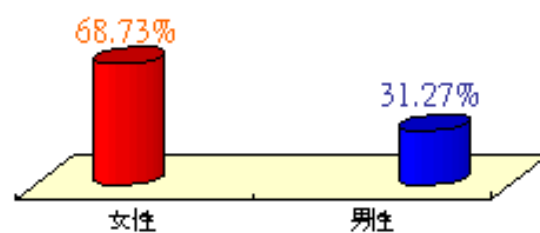
#### 有偶家庭家務分工情形



資料來源：內政部2002年「臺閩地區婦女生活狀況調查摘要分析」。

### 3. 高社會貢獻

#### 直轄市與縣(市)政府社會福利服務工作隊參加成員之性別比例



資料來源：2005年社會福利志願服務成果統計內政統計資訊服務網。



### 三、國際潮流—性別主流化

「性別主流化」是聯合國自1975年以來在全世界推動的一個概念，1995年聯合國在北京舉行的第四屆世界婦女會議中，通過「北京行動宣言」，正式以「性別主流化」作為行動策略，要求各國將「性別平等」價值作為各項政策與施政的主流考量。

#### （一）定義

關於性別主流化的概念，第四次世界婦女大會通過的《行動綱領》中的表述是：“在處理提高婦女地位的機制問題時，各國政府和其他行動者應提倡一項積極鮮明的政策，將性別觀點納入所有政策和方案的主流，以便在做出決定以前分析對婦女和男子各有什麼影響”。1997年聯合國經社理事會通過了對性別主流化的一致定義，即“把性別問題納入主流是一個過程，它對任何領域各個層面上的任何一個計劃行動，包括立法、政策或項目計劃對婦女和男人產生的影響進行分析。它是一個戰略，把婦女和男人的關注、經歷作為在政治、經濟和社會各領域中設計、執行、跟蹤、評估政策和項目計劃的不可分割的一部分來考慮，以使婦女和男人能平等受益，不平等不再延續下去。它的最終目的是達到性別平等”。

#### （二）意義

實現性別平等，使男女兩性平等地參與發展並從發展中受益。社會性別主流化充分體現了以人為本、尊重和保護人權、實現社會公平正義。

#### （三）步驟

##### 1. 明確而堅定的政治承諾

##### 2. 機構設置和人員配備

##### 3. 社會性別培訓和能力建設

4. 社會性別分析：目的在於找出導致婦女不利地位的社會、政治、文化等結構性原因，以利於發展有針對性的政策和措施，從根本上改變性別不平等的狀況。

5. 社會性別計劃：乃在社會性別分析基礎上，全面制定有針對性的政策和措施，以促進現實中的社會性別平等。

6. 社會性別平等政策／法律／計劃／項目的執行

##### 7. 社會性別評估

#### （四）聯合國如何實現性別主流化？

1. 機制保障：成立四個執行委員會，秘書長辦公室設立一個性別問題和提高婦女地位問題的特別顧問，幾乎所有聯合國機構都設性別專門機構另有提高婦女地位司、提高婦女地位國際研究訓練所、聯合國婦女發展基金會。

2. 性別比例：注意平衡工作人員性別比例。全面執行1994年聯合國大會批准的《提高聯合國秘書處婦女地位的聯合國戰略行動計劃》。到2016年底，聯合國系統內各職位，將達到男女各占50%。

3. 預算支持：不論在政策領域





還是在業務領域，都有專門資金用於提高婦女地位的活動。

4. 能力建設：一方面提高人員性別主流化的能力，一方面致力於探索進行性別培訓的方法。
5. 資訊建設：在聯合國統計司之領導下，聯合國各組織密切合作，建立了性別統計指標，並建立一個婦女觀察（Women Watch）網站，有利於聯合國機構內部資訊共享和能力提高。
6. 總結經驗與教訓：除了進行內部監測，還注意督促各國推動性別主流化。

#### （五）性別統計的呈現

「性別主流化」的價值，運用在政策立法時，至少有兩項重要事情要做，第一是「性別統計」的呈現，第二是政策的性別影響評估。性別統計，例如家暴案量的統計數字。性別影響評估，則是藉由其評估回頭來追溯性別差異影響的結構根源，從而在源頭處對症下藥，以改變男女所面對的不同結構處境，從而落實男女平權的理想。

#### 四、未來工作重點

- （一）規劃成立性別平等委員會，統籌協調推動性別平等事務。
- （二）落實「婦女政策綱領」，實踐「兩性平等參與及共治共決」的理念。

#### 五、民法補充

#### （一）第一千零二條（夫妻之住所）

中華民國八十七年六月十七日總統令修正公布

現 行 條 文	條 正 前 條 文
夫妻之住所，由雙方共同協議之；未為協議或協議不成時，得聲請法院定之。 法院為前項裁定前，以夫妻共同戶籍地推定為其住所。	妻以夫之住所為住所，贅夫以妻之住所為住所。

#### （二）第一千零八十八條（夫妻財產之管理、使用、收益及處分權之歸屬）

中華民國九十一年六月二十六日總統令修正公佈

現 行 條 文	修 正 前 條 文
夫或妻各自分配、使用收益及處分其財產。	第一千零八十八條第一項： 聯合財產，由夫管理。但約定由妻管理時，從其約定。其管理費用由有管理權之一方負擔。 第一千零九十九條： 夫對於妻之原有財產，有使用、收益之權。但收取之孳息，於支付家庭生活費用及聯合財產管理費用後，如有剩餘，其所有權仍歸屬於妻。

「夫妻剩餘財產分配請求權」是指夫或妻將各自現存的婚後財產，扣除婚姻關係存續中各自所負的債務後（即「剩餘財產」），如有剩餘，剩餘財產金額較少的一方，可以向剩餘財產金額較多的一方，請求二人剩餘財產差額的一半。依民法規定，現存的婚後財產，





不包括因繼承、無償取得的財產及慰撫金。夫或妻要向他方請求剩餘財產差額的分配，應該在知道有剩餘財產的差額時的二年內請求，或者法定財產制關係消滅的五年內請求。如果沒有在前開時間內請求，可能無法主張。

### （三）第一千零五十五條（判決離婚子女之監護）

中華民國八十五年九月二十五日總統令修正公布

現 行 條 文	修 正 前 條 文
夫妻離婚者，對於未成年子女權利義務之行使或負擔，依協議由一方或雙方共同任之。未為協議或協議不成者，法院得依夫妻之一方、主管機關、社會福利機構或其他利害關係人之請求或依職權酌定之。前項協議不利於子女者，法院得依主管機關、社會福利機構或依職權為子女之利益改定之。行使、負擔權利義務之一方未盡保護教養之義務或對未成年子女有不利之情事者，他方、未成年子女、主管機關、社會福利機構或其他利害關係人得為子女之利益，請求法院改定之。前三項情形，法院得依請求或依職權，為子女之利益酌定權利義務行使負擔之內容及方法。法院得依請求或依職權，為未行使或負擔權利義務之一方酌定其與未成年子女會面交往之方式及期間。但其會面交往有妨害子女之利益者，法院得依請求或依職權變更之。	判決離婚者，關於子女之監護，適用第一千零五十一條之規定。但法院得為其子女之利益，酌定監護人。兩願離婚後，關於子女之監護，由夫任之。但另有約定者，從其約定。

### （四）第一千零九十四條（法定監護人）

中華民國八十九年一月十九日總統令修正公布

現 行 條 文	修 正 前 條 文
父母均不能行使、負擔對於未成年子女之權利義務，或父母死亡而無遺囑指定監護人時，依左列順序定其監護人： 1.與未成年人同居之祖父母。 2.與未成年人同居之兄姊。 3.不與未成年人同居之祖父母。 未能依前項之順序定其監護人，或為未成年子女之最佳利益，法院得依未成年子女、檢察官、當地社會福利主管機關或其他利害關係人之聲請，就其三親等內旁系血親尊親屬、社會福利主管機關、社會福利機構或其他適當之人選定或改定為監護人，並得指定監護之方法。 法院為前項選定或改定前，應命主管機關或其他社會福利機構進行訪視，提出調查報告及建議。聲請人或利害關係人亦得提出相關資料或證據，供法院斟酌。 依第二項選定或改定之監護人，不適用第一千一百零六條之規定。 未成年人無第一項之監護人，於法院依第二項為其選定確定前，由當地社會福利主管機關為其監護人。	父母均不能行使、負擔對於未成年子女之權利、義務，或父母死亡而無遺囑指定監護人時，依左列順序定其監護人： 1.與未成年人同居之祖父母。 2.家長。 3.不與未成年人同居之祖父母。 4.伯父或叔父。 5.由親屬會議選定之人。

### 六、結語：

共創性別平等、兩性雙贏的社會。



## 教育政策法制化

致遠管理學院 郭添財副校長

地 址：台南縣麻豆鎮南勢里87-1號

信 箱：drkuo@drms.ly.gov.tw

網 站：www.drkuo.idv.tw

部落格：www.wretch.cc/blog/drkuo

### 一、當前台灣重要教育政策

#### （一）歷任教育部長之重要教育政策

1. 67/6-73/6—朱匯森部長—良師興國—師範教育制度的建立
2. 73/6-76/7—李煥部長—專科學校是中級人力培養的首要
3. 76/7-82/2—毛高文部長—第六次全國教育會議整合教育政策方向
4. 82/2-85/6—郭為藩部長—社會開放與開放教育政策是社會轉型重要指標
5. 85/6-87/2—吳京部長—三條教育國道可以提升台灣教育競爭力
6. 87/2-88/6—林清江部長—學習型社會是台灣教育政策主流
7. 88/6-89/5—楊朝祥部長—



九二一災後教育重建是重要教育政策

8. 89/5-91/1—曾志朗部長—台灣的教育要與世界接軌

9. 91/2-93/5—黃榮村部長—（國民中小學九年一貫課程綱要）重大議題。

10. 93年5月迄今—杜正勝部長—研擬「2005-2008教育施政主軸」，以「創意臺灣、全球布局～培育各盡其才新國民」為核心，計分「現代國民」、「臺灣主體」、「全球視野」、「社會關懷」四大綱領、13項策略及34個行動方案。

資料來源：教育部部史網站<http://history.moe.gov.tw/milestone.asp>

#### （二）一流大學、十二年國教(表1)、一綱多本、幼托整合



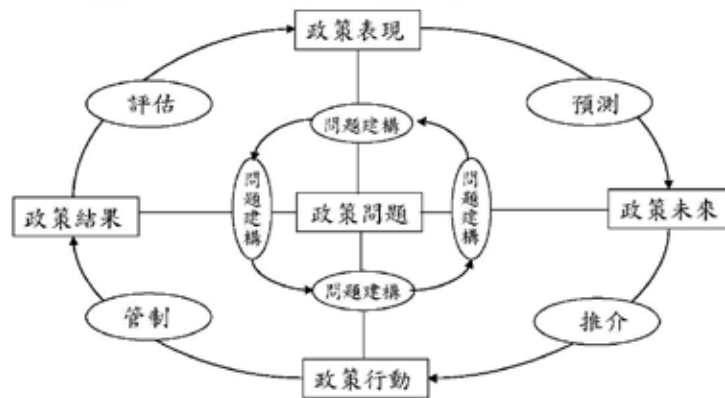
表1 十二年國民基本教育與九年國民義務教育 對照表

比較項目	學區劃分	入學方式	學校類型	公私立學校	學費政策
9年國民義務教育(國小、國中)	以戶籍所在地劃分學區	依區入學就近分發	無型第一	以公立為主,私立為少數	公立免學費
12年國民基本教育(國小、國中、高中)	以15個區本學區(高中部分區)劃分學區	1.就近入學,適性選擇 2.依學區高中入學比例 3.依學區高中入學比例	以公立為主,私立為少數(高中部分區)	1.公立學校以比例招生 2.私立學校依學區招生	1.私立學費 2.依學區招生 3.依學區招生



## 二、教育政策理論模式

### (一) 政策分析架構



lic policy analysis: An introduction, p.149 Dunn, W.A. 1994. N.J.: Prentice-Hall

圖1 政策分析架構

### (二) 政策知識次級領域

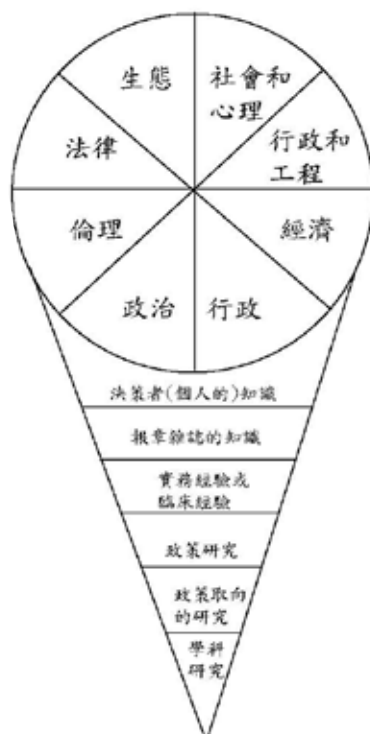


圖2 政策知識的次級領域與形成

### (三) 台灣教育政策整合分析

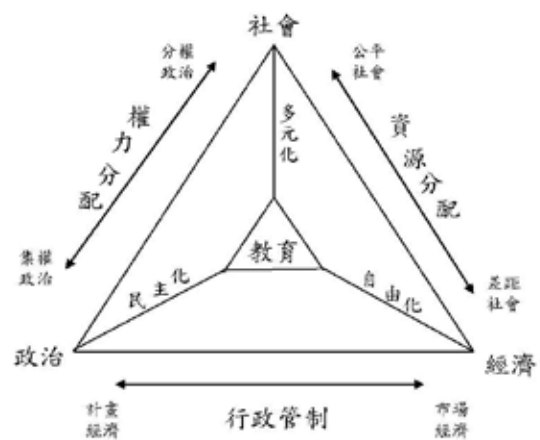


圖3 臺灣教育政策整合性分析



#### （四）歷任部長對十二年國教理念

表2 歷任部長對延長十二年國民教育政策理念沿革

部長	政策念與訴求	主張內容
朱匯森	1982年,以延長職業教育為主的國民教育方案	實施目標 1.增加高中、高職、五專容量,讓要升學者都有機會。 2.不想升學者參加一年至三年不等的研教班。
李煥	十二年國民教育	實施方式有選擇的,不強制、不免費。 延續研教班,在高中職及五專聯考方式並未改變。
毛高文	自願就學方式	為實現十二年國教準備,將全省劃分成多個聯招區,國中生入學部分採計國中生在校成績。但學生的採計在校成績受人爭議。
郭為藩	以技職教育為主的十二年國民教育,將十二年的國教縮短為十年國民技藝教育	強迫不升學的國中生接受第十年的技藝教育,但當時正修正《國民教育法》及強迫入學條例。
吳京	十二年國民教育	以高中職免試、學區制、並以自願就學方案為精神,廢除聯考。
林清江	第十年國民技藝教育	不廢除高中聯考,以多元入學方式作為學生申請學校的依據。
楊朝祥	延長國民基本教育年限實施計畫及相關配套措施研擬	向上延伸三年,但究竟是免費、免試或強迫,並未提出具體說明。
曾志朗	高中職社區化推動方案來配合執行十二年國民教育	
黃榮村	召開「全國教育發展會議」,將十二年國民教育列為重要討論議題,會中達成八項結論與建議事項進行十二年國民教育行政整備工作,提出規劃延長國民教育年數雛形,組成「規劃十二年國民教育工作圈」運作	
杜正勝	並未有明確表示要再規劃或分析	

### 三、教育政策法制化過程

#### （一）教育政策互動模式

教育政策模式互動	傳統（脅迫式）教育政策模式	後現代（自由式）教育政策模式
基本單位	自私、趨利避害	團體需求、權力共享
行為模式、權威本質	理性、最大利益化、恐懼	前瞻、非理性、創造
政策組織與組織氣氛	封閉、悲觀、自我防衛	樂觀、賦權
時間、真理陳述、互動條件	時間控制、角色界定、削弱	啟發、自由、關懷、自覺

資料來源：黃乃葵，「後現代教育政策之政治行為分析」，中學教育學報，第四期，1996年2月，頁223。



## (二) 立法院法令制定流程

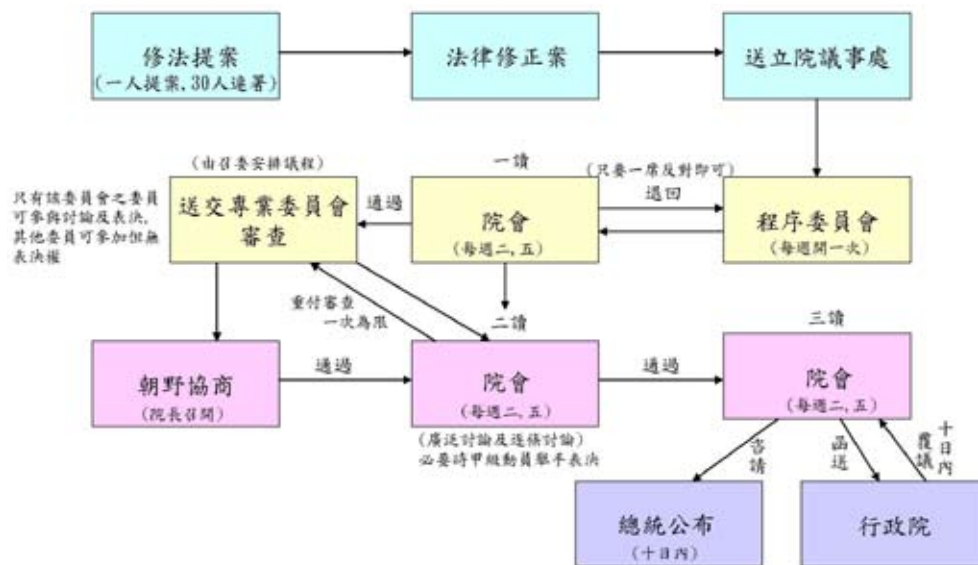


圖4 立法院法令制定流程

## (三) 教育政策法律化實例

1. 95. 2. 3國民教育法第10條修正案（輔導室之存廢）
2. 95. 2. 3國民教育法第12條修正案（常態編班）
3. 92. 6. 25幼稚教育法第8條修正案（幼教導師費）
4. 89. 1. 12學校教職員退休條例第5條（55專案）
5. 國家教育研究院組織條例
6. 地方教育局組織條例





## 當前我國國民教育政策

國立教育研究院籌備處 陳清溪主任秘書



### 壹、前言

#### 一、國家發展四大議題

- (一) 核心價值：國家核心價值與教育息息相關。
- (二) 民主與法治：各級民意代表與官員由選舉產生，各機關依法行政，教育生態丕變。
- (三) 經濟發展：民生經濟發展良好、教育紮實，國家才會強盛。
- (四) 教育文化。

#### 二、教育發展的願景

- (一) 永續發展：不論執政者如何輪替，政策永續的理念都不應改變。
- (二) 公平正義：經由公平、公正、公開的程序選才。
- (三) 安居樂業：使老師與學生在校園環境中安心學習與工作，不可像民間企業一般隨時資遣員工，使教師在工作崗位上敬業樂業。

願景 (visions)：團體的共識、心

意所向、志同道合裡的「志」。

理念 (principles)：志同道合裡的「道」。

策略 (strategies)：達成願景之方法，就如台語所說的「步數」。

志和道應該完全公開而且是所有人都應該知道，策略則是有部分需要保密。學校、機關應培養優質的組織文化。教育政策之制訂需符合「均等、適切、卓越」之原則。

文化是一切知識、宗教、藝術、法律、道德、風俗、以及做為某個社會成員所具有的稟性和習慣在內的總和。因此，文化內涵具有獨特性與地理性，更重要的是，文化累積的延續與傳承，如何與孕育文化土壤之上的人、以及其對待和經營的態度是何等攸關重大。文化推展在政策、經費、制度三者缺一不可。台灣擁有豐富的生態環境及歷史文化，台灣的文化資產和豐沛的創造力，絕對是「我們有而別人沒有」的在地特色，更是擦亮台灣文化品牌的利基，如何珍惜並予提



升價值、對外宣揚都是重要的工作。

### 三、教育影響經濟成長

- (一) 世界上沒有一個國家，因為教育落後而社會進步的。
- (二) 世界上沒有一個國家，因為教育支出過多，而財政破產的。
- (三) 世界上沒有一個國家，因為教育屬於少數人，而全民生活安定的。

落實教育立國、科技興國、福祉安國

### 四、全球化時代的特徵

- (一) 資金、科技、商品、勞務與人才，以前所未有的速度跨越國界，尋求市場。
- (二) 國際間不再以領土擴張炫耀武力，而以產業版圖在世界市場的占有率展示競爭力。
- (三) 決定競爭優勢的，不再是有形的疆土與自然資源。而是教育產生的「知識」，與企業推動的「創新」。
- (四) 智慧型產業將躍居領先地位，科技與人文的結合是人類新的努力方向。

### 五、人才是成功的關鍵，人才靠教育培養

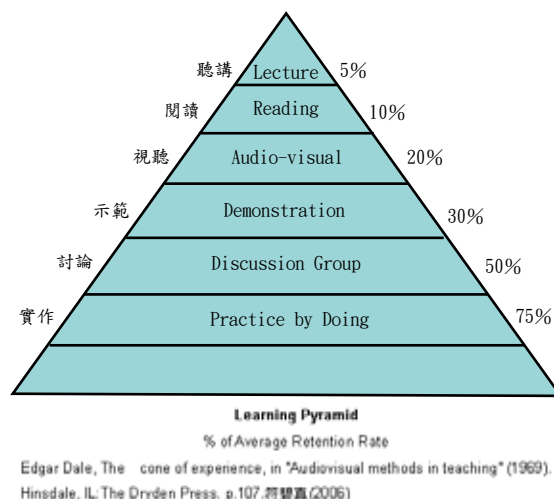
- (一) 當前先進國家缺的是人才，不是資金。
- (二) 21世紀將以實驗室與學術殿堂取代兵工廠與彈藥庫。

(三) 美國的教育家自責地說：

「我們的科技可以登陸月球，但還沒有找到有效的方法，教好下一代」。

(四) 未來的時代是用腦袋，用人才，只要對外門戶開放，對內大公無私，一定可以找到優秀人才。

(五) 知識是用來「解決問題」，創意是「尋找問題」。想像力（創意）比知識重要。



以上是各種教學法與其效果，老師上課只用講解的方式，學生的收穫就像耳朵吹過的一陣風，隨風而逝。如果老師能夠示範、討論等方式，將能加深學生的印象。教師必須反思自己是使用什麼方式來教學，教學的重心在學生，教學的方法要往「教人」的方向移動，才能對學生有所助益。從前的反覆練習雖然可以提高成績，但是過程十分痛苦，現在已經不足為法，必須讓學生更科學更有效率的學習。



## 六、10大職場趨勢

- (一) 高感度人才崛起
- (二) 全員皆業務年代來臨
- (三) 外派大陸後不回台的愈來愈多
- (四) 派遣工作讓新鮮人、企業互蒙其利
- (五) 銀髮族延後退休年齡
- (六) 研究服務業將成熱門產業
- (七) 上班族傾向個人創業者多
- (八) 凍薪時代，兼差呈常態
- (九) 女力崛起
- (十) 專業才是王道，才是市場需求

七、培養學生邁向成功的五大能力：  
學校應培養學生哪些能力與特質，才能讓學生在生活與工作中獲得成功。

- (一) 資訊能力：取得與評估資料、組織與保存文件、進行詮釋與溝通、運用電腦處理資訊。
- (二) 基本能力：閱讀、書寫、算數、說、聽、外語能力、促進身心健康的能力。
- (三) 人際能力：團隊合作、授權、領導、與不同文化背景的人和諧共事、責任感、自信心、自律、誠實與正直。同樣是大學畢業的人，EQ決定其是否成功，這是無法從教科書中獲得，必須從潛在課程培養。領導，就是帶人

做事，沒有高深學問，但是第一級的領導者是帶團體做事，第二級是帶幹部做事，第三級是自己做事。身為領導者必須時常反思自己的領導方式。

- (四) 科技能力：在工作過程中運用科技、利用設備來解決問題、挑選設備與工具。
- (五) 思考能力：學習推理、創造思考、作成決策、解決問題。

## 貳、國民教育的理念

- 一、國民教育是全民教育、基礎教育、文化紮根的教育
- 二、實踐「有教無類」、「因材施教」的理念
- 三、維護「身心障礙」、「高關懷」學生的受教權
- 四、實踐能力本位、多元智慧的理念
- 五、低成就學生之補救教育
- 六、實踐「熱愛鄉土」、「認同國家」的理念。
- 七、營造「藝術人文」、「道德實踐」的環境。

## 參、國民教育的新政策

- 一、十二年國民基本教育：前九年為強迫之義務教育，後三年為非強迫、非義務、非免費、非免試之階段，和現階段高中職無異，但是為了改變應該要免試，改變學校的教學生態。
- (一) 推動十二年國民基本教育之



### 政策目標

1. 提升國民素質，增進國家競爭力。
2. 促進教育機會均等，實現社會公平正義。
3. 縮小教育落差，均衡城鄉發展。
4. 紓緩升學壓力，引導學生適性發展。

### (二) 十二年國民基本教育推動原則

1. 入學普及化：提升國中畢業生入學高中職比率，期達百分之百。
2. 教育優質化：逐步擴增優質高中職，全面提升高中職教育品質。
3. 就學在地化：落實高中職社區化，逐步達成在地就學目標。
4. 學習一貫化：銜接高中職、國中小教育，使學生學習經驗與身心發展階段連結。
5. 縮短學費差距：縮短公私立高中職學費差距，減輕弱勢家庭家長經濟負擔。
6. 縮小城鄉差距：補強教育資源不足區之高中職學校資源，提升其競爭力。

### 二、校園零體罰

立法院三讀通過「教育基本法第8條及第15條條文修正

案」，明定國家應保障學生學習權、受教育權、身體自主權及人格發展權，並使學生「不受任何體罰」，造成身心之侵害。「校園零體罰」條款公告生效後，台灣成為世界第108個禁止校園體罰的國家。

教育部根據體罰現況與成因規劃「校園零體罰工作計畫」，並研擬五大策略來循序漸進落實零體罰政策，策略面向涵蓋「行政規劃與督導」、「協助教師專業成長」、「給予教師支持資源」、「對教師體罰學生事件的處置」、「家庭及社會宣導教育」等五大主軸。

為了提升教師的專業成長，訓委會先培訓各縣市教育局督學與國中小種子教師，並實施「試辦中小學教師專業發展評鑑」，希望透過教師職前教育與在職進修研習等方式，來提升第一線教師的輔導管教策略與班級經營的知能。訓委會除了研議設立教師諮商輔導的諮詢專線外，也將結合「國小班級學生人數調降方案」等教育政策來降低教師負擔、提升專業輔導人力。

針對各界所關心的體罰事件處置方式，訓委會將研擬教師體罰學生事件的通報流程、修訂「公立高中以下學校成績考核辦法」，藉此加強零體罰政策的宣導。為了避免教師在管教學生時感到無所適從，訓委會並指出將彙整教師管教的有效方法與範



例，製成光碟發送給中小學教師，協助教師用對的方式管教學生，讓零體罰的願景可以實現於各個校園。

#### 肆、教育部重大教育計畫

- 一、1970年起推動多期「發展與改進國民教育計畫」
- 二、1993年起推動「教育優先區計畫」
- 三、1998年~2007年推動「降低國民中小學班級學生人數計畫」
- 四、2003年推動「關懷弱勢弭平落差計畫」
- 五、2004年推動「退休菁英風華再現計畫」
- 六、2005年推動「大專生輔導國中課業試辦計畫」
- 七、2006年整合上述三項計畫成為「攜手計畫—課後扶助」
- 八、2005年起推動「弱勢跨國家庭子女教育處境與改進策略」
- 九、2006年推動「國民中小學老舊校舍整建計畫」

#### 伍、國民教育重要議題

##### 一、少子化的衝擊

90學年度31萬8千多人，95學年度29萬8千多人，100學年度19萬5千多人

- (一) 超額教師難以消化與新進教師資停滯。
- (二) 減班造成教師員額銳減，97學年度自然減班2055班，減

少教師3126人，推估該年度2011位教師退休，仍有超額教師1115人待安置，年輕儲備教師更難進入教學現場。

##### (三) 小校經營與存續。

(四) 日漸增加的閒置校區和空餘教室的問題。

#### 二、異國婚姻衍生新興教育課題

- (一) 內政部統計資料，2004年外籍配偶人數約33.8萬人，2004年國人結婚登記外籍配偶所占比率約15%，即平均每6.6對中就有一對是異國婚姻。
- (二) 教育部2004統計，93學年度外籍配偶子女就讀國中小學生人數為46411人，其中國中5504人，占國中學生總人數的0.58%，國小40907人，占國小學生總人數的2.17%。如與92學年度比較，在國中小學生總人數均呈現下降情形下，外籍配偶子女人數卻分別增加2091人及14280人。

#### 三、城鄉教育資源均衡問題

- (一) 位處偏遠、地理環境特殊、交通不便、人口逐漸流失、班級數較少、教師流動率過高等文化不利地區學校。
- (二) 貧富差距擴大，M型社會的來臨。
- (三) 偏遠地區、隔代教養、單親寄（收）養、低收入戶、原住民或外籍配偶子女等教育





優先區之國小兒童。

#### 四、教育資源重整與校園永續發展

(一) 發展與改進國民教育計畫，82年、83年每年度200多億元，84年~89年度共計670億元。

(二) 91年3月教育部審查全國老舊危險校舍整建需280億元。

#### 五、因應教育變革，教育人力與人員專業知能須與時俱進

(一) 教師專業成長活動

(二) 教師專業發展評鑑

(三) 引進更多樣專長的專業人力，例如：社工、心理諮商以及英語、資訊等專業人才。

#### 陸、教育部精緻國民教育發展方案

一、願景：點亮孩子的未來

二、目標：

(一) 提升教學品質

(二) 活化教育人力

(三) 善用教育資源

(四) 保障受教權益

#### 三、實施策略

(一) 提升教學品質，促進學生有效學習

1. 精進教師課堂教學能力

2. 建構中央與地方教學輔導網路

3. 試辦教師教學專業發展評鑑

4. 推動健康促進學校

5. 推動品德教育

6. 推動創造力教育

(二) 活化教育人力，激勵教師教育熱誠

1. 國民小學班級學生人數調降方案

96學年度每班降至32人，97學年度每班降至31人，98學年度每班降至30人，99與100學年度每班降至29人，未達9班且學生數51人以上的小型學校，加置教師員額1名。本方案5年內將使全國每年平均約可甄選300位新進教師。

2. 增加輔導及行政人力（含資訊）

(1) 國小每校配置一名約聘僱行政人力、國中小按學生比例核配專業輔導人力。

(2) 補助各縣市資訊人力每縣市120萬元。

3. 擴大獎勵優秀教育人員專業表現獎勵在班級經營、教學、研究、行政等方面表現優秀之教育人員約5億元。

4. 樹立辦學與教學典範：校長領導卓越獎及教學卓越獎。

5. 學校組織再造及人力規劃試辦方案：推動國民中小



學組織再造與人力資源之調整。制訂「國民中小學組織再造及人力規劃試辦方案」。

(三) 善用教育資源，營造優質學習環境

1. 國民中小學老舊校舍整建計畫：老舊逾齡或防震能力不足之國中小校舍。
2. 閒置校區及校舍多元運用計畫。
3. 特色學校發展方案：偏遠小型學校存在的價值與新生命力，辦理城鄉交流。
4. 充實學校基本設施計畫：新建校舍、永續校園、國民中小學圖書及設備充實計畫、班群e化教室設置計畫等。
5. 永續校園推廣計畫：老舊校舍整建、鼓勵學校局部改造計畫、「生態環境恢復與維護」、「永續建築」的創造，目標希望創造符合永續發展之綠色、生態、環保、健康、省能、省資源等目標之校園環境。

(四) 保障學生受教權益，扶助弱勢弭平落差

1. 推動教育優先區計畫
2. 協助國民小學急困學生計畫
3. 給予書籍費、代收代辦費

4. 新住民子女輔導計畫

5. 預防中輟與復學輔導計畫

(五) 扶助學習弱勢學生補救教學

結合國中小現職教師、退休教師、大專學生、具教學專長之大專學歷人員及儲備教師，於課餘時間為學習弱勢之原住民學生、身心障礙學生、外籍配偶子女、低收入戶學生、中低收入學生及免納所得稅之農工漁民子弟，提供課業輔導。同時，針對國中基測成績PR值低於10而人數達到該校應考學生數25%以上的國中，補助1位代理代課教師費及提升方案，以照顧弱勢學生，弭平學習落差，提升學生基本能力。

1. 優先進入公立國小附設幼稚園就讀。
2. 結合社工人員，了解家庭處境，並運用各種資源，提供協助發展與輔導方案。
3. 辦理親職教育活動，提升親子、親師生互動關係。
4. 舉辦「多元文化週」及「國際日」活動，開發各國文化週或展覽活動。
5. 辦理教育方式研討會，以求建立共識，提供更好的教育服務。
6. 辦理教師多元文化研習，



培養多元文化教育種子教師。

7. 有系統蒐集相關資料，建立基本資料庫，以掌握分析現況，並作為深入研究的基礎。

#### 柒、弱勢家庭脫困計畫實施方案

##### 一、依據

依據行政院95年9月20日第3007次院會通過「2015年經濟發展願景之大溫暖社會福利套案第一階段三年衝刺計畫（2007-2009）」中之「弱勢家庭脫困計畫」（以下簡稱本計畫）辦理。

##### 二、方案目標

- （一）減少家庭因突遭變故而陷入困境者走向絕路。
- （二）營造相互關懷、溫暖互助的新社會。

三、實施期程：本方案之實施期程自民國95年9月至民國97年12月31日止。

##### 四、實施對象

按本計畫服務對象，係針對「個人及家庭發生重大變故而陷入困境急需救助者」及「處於貧窮邊緣而急需救助的經濟弱勢家戶」兩大對象提供服務，爰本方案經就上開對象所遭遇困境具體細分，以下列五類弱勢者作為實施對象：

- （一）經營事業不善致生活陷於困境者：失業未能領取失業救

助或給付且無收入，生活陷於困境之家庭；或領取失業給付期間已過，仍未紓困，生活陷於困境者。

- （二）因經濟性因素有自殺之虞通報個案，生活陷於困境者。
- （三）已申請福利項目或保險給付，尚未核准期間生活陷於困境者。
- （四）因遭家庭暴力、性侵害、存款帳戶經凍結或其他特殊情事，致家庭財產未能及時運用，生活陷於困境者。
- （五）處於貧窮邊緣之經濟弱勢家戶急須救助者。

##### 五、協助內容

- （一）急難救助：針對生活陷入緊急危難之非低收入戶，經社會工作人員評估後發給急難救助金。
- （二）短期緊急住宿安置庇護：
  1. 轉介民間社團或宗教團體協助提供短期住宿。
  2. 短期住宿費用補助。
  3. 由有待售國宅之縣（市）政府以轄內待售國宅提供緊急短期借住服務。
- （三）緊急醫療補助
  1. 由社政單位補助因生活陷入緊急危難之非低收入戶受協助期間之健保費。
  2. 補助受協助期間就醫之全民健保部分負擔醫療費



用、全民健保未涵蓋之醫療費用。

#### （四）精神疾病診斷與治療

1. 提供緊急性、立即性精神醫療服務（精神疾病、藥癮、酒癮、自殺等求助者）。
2. 提供心理諮詢及家庭健康照顧支持，並進行追蹤（慢性精神病患家庭處於高風險狀態列管者）。

（五）就業扶助：針對受助者家庭成員中有工作能力者，提供就業諮商、職業訓練、就業媒合、以工代賑或交通補助等協助。

（六）助學措施：針對受助者家庭成員中有就學需求者，提供以下協助：

1. 協尋復學、安置輔導措施。
2. 獎助學金、急難救助、就學貸款及工讀機會。
3. 課業輔導、課後照顧、補救教學及學童午餐。
4. 協助學童以轉學籍不轉戶籍方式入學。

#### （七）法律扶助

1. 轉介相關法律扶助，提供義務性法律諮詢及服務。
2. 視需要補助一定額度之因刑事詐欺受害所生之民事損害賠償訴訟費用。

（八）人身、財產安全保護：依求助者提供資料，儘速查緝詐騙集團、討債團體及地下錢莊，並保護求助者生命、財產安全。

（九）照顧服務：針對受助者家庭成員中有嬰幼兒、老人、身心障礙者，提供以下協助：

1. 協助2歲以上學齡前幼兒優先至鄰近公立托兒所或幼稚園臨托，並由政府提供定額補助；另針對未滿2歲嬰幼兒提供轉介服務。
2. 補助老人及身心障礙者居家服務或轉介機構照顧。
3. 提供家庭支持或重建計畫。

#### （十）創業與理財

1. 提供創業輔導諮詢及創業相關課程。
2. 提供債務處理諮商，協助規劃償還方案。
3. 協助改善財務管理觀念及行為。
4. 協助設立「脫貧帳戶」。

#### 捌、結語

我國長期以來即非常重視國民教育，普及的國民教育已為國家的經濟發展、民主深化和文化再造，做出關鍵性的貢獻。近十年來，國民教育因應資訊時代與終身學習社會的來臨，經歷新校園重建、課程改革、教科書開放、多元入學制度、降低班級學生人數、教訓輔三合一、閱讀運動、生命教育、性別平



等教育與人權教育等計畫的推動，充分展現國民教育的新活力。但因少子化、異質化及高齡化的結果，帶來人口結構的改變，衍生新興的教育議題；而全球化、本土化與資訊化的環境變遷，也將衝擊學生的學習型態與內容。因此，務必掌握人口變化與環境變遷的契機，正

視教育發展的趨勢與新興的教育議題，重新檢視教育人力的供需，活化教育組織；盤整教育資源，兼顧城鄉與學生個別的落差，做最適切的分配與投資，以發揮最高的教育效能；提升教育人員的專業知能，確保教學品質，以符應各界對國民教育品質精緻化發展的期待。





## 地方創造力教育

實踐大學企業創新發展研究所  
陳龍安教授

e-mail：3q@mail.usc.edu.tw

電話：02-2705-0082

網址：http://3q.creativity.edu.tw



有一首打油詩「問哉」：「大哉問。哀哉不問。惜哉被別人先問。小哉止於問。悲哉問蒼天。苦哉不會問。善哉好問。妙哉很會問。」

孔子在三十歲左右時，名望已經很高了。有一次魯國的太廟舉行祭祀大典，臨時請他去擔任助理，因為他沒有做過這種工作，所以每樣事情他都很慎重的請教別的祭師，而招來背後的批評。他的學生子路為了這件事情很不高興，孔子說：「這一次是太廟榮典，一切需要敬謹，那些儀式雖然我都知道，可是為了慎重起見，還是樣樣要問個詳細確實，這才叫做禮。」子路恭恭敬敬稱是。孔子又說，順便再告訴你：「知之為知之，不知為不知，是知也。所以不知並不是可恥的事，不知道而假裝知道，才是可笑的事呢！」

有人說：小孩子小時候像「問號」，長大後像「句點」，反而變得不會問了，十分可惜。教師或父母應該珍惜並看重小孩子問的本能。由以上可以得知問的重要性。

### （二）問的內容

ASK問包含有：Attitude態度、Skills技巧、Knowledge知識

### 一、前言：

有人說：「創造力不能教，教了就不是創造力了。」這句話半對半錯，由教授過去的經驗，認為創造力是可以學習的、是可以被激發的，也就是可以教的。最近剛發表的一篇文章「去你的創造力」，這是進行了創造力教育三十年來最新的體驗，在網路上得到的許許多的回饋。

### 二、重點整理

#### （一）問是創造力的表現

創造力是足以改變思考邏輯的一種方式，教授詢問大家「是否有什麼問題要問？」提到「問」是創造力非常重要的課題，也是成長最快的方法，能獲取他人的知識與經驗。學無止境，「問」也無止境。學歷代表過去，只有學習力才能代表將來。尊重經驗的人，才能少走彎路。



## 1. 態度

「態度決勝負」，態度決定一切，作為一個領導，要有贏家的思考才能突破困境。贏家給人希望，輸家讓人失望。「孫子兵法」不同於一般策略學的就是一思考的方法，而可憐之人必有可惡之處—思想可惡，由此可知態度及觀念的重要。贏家與輸家的區別在：

- (1) 贏家看見機會；輸家看見問題。
- (2) 贏家解決問題；輸家製造問題。
- (3) 贏家總有執行的策略；輸家總有逃避的藉口。
- (4) 贏家總是說：「讓我為你服務」；輸家總是說：「那不干我的事」。
- (5) 贏家為每個問題找答案；輸家為每個答案找到藉口。
- (6) 贏家說：「看起來困難重重，但大有機會」；輸家說：「看起來大有機會，但困難重重」。
- (7) 贏家犯錯時說：「我錯了」；輸家犯錯時說：「這不是我的錯」。
- (8) 贏家全心投入；輸家只在口頭上承諾。
- (9) 贏家相信雙贏；輸家相信如果要贏一定有人輸。

PEC attitude

P for Positive

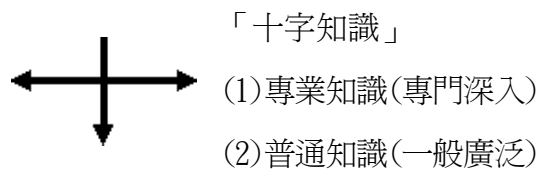
E for Enthusiastic

C for Confident

## 2. 技巧

指創造思考的策略，誰懂得用工具用方法，誰就是贏家，書籍也是一種工具，有些好書能夠改變命運，廣泛的閱讀，尤其是跨領域的閱讀，能夠提供更多思考的面向，更多創意。

## 3. 知識



必須做到本行內的知識要內行，本行以外的知識不外行。

管理大師彼得·杜拉克預言：下一個社會是知識社會，管理知識勢必成為未來企業核心策略。個人的知識管理已成一門重要的學問，教授運用知識管理的技巧，將過去演講、指導研究生的報告、教學歷程的影片、各種活動照片，在最近幾年善加整理，達到知識管理「取之容易，用之容易」的效果。

## (三) 千禧年動亂歲月的特徵

世界快速變化，生活社會政治經濟越變越複雜，工作本質正徹底改變，工作機會難求，這是個不確定的時代，過去越來越無法作為未來的借鏡。快速的改變，是未來的趨勢，面臨未來唯有創造力才能因應，迎向未來最好的方法就



是自己創造未來。提昇競爭力，才能迎向未來。尤其目前大陸在創新表現上非常積極，台灣若不能持續進步，很快就會被大陸追過。

#### （四）創意是教出來的

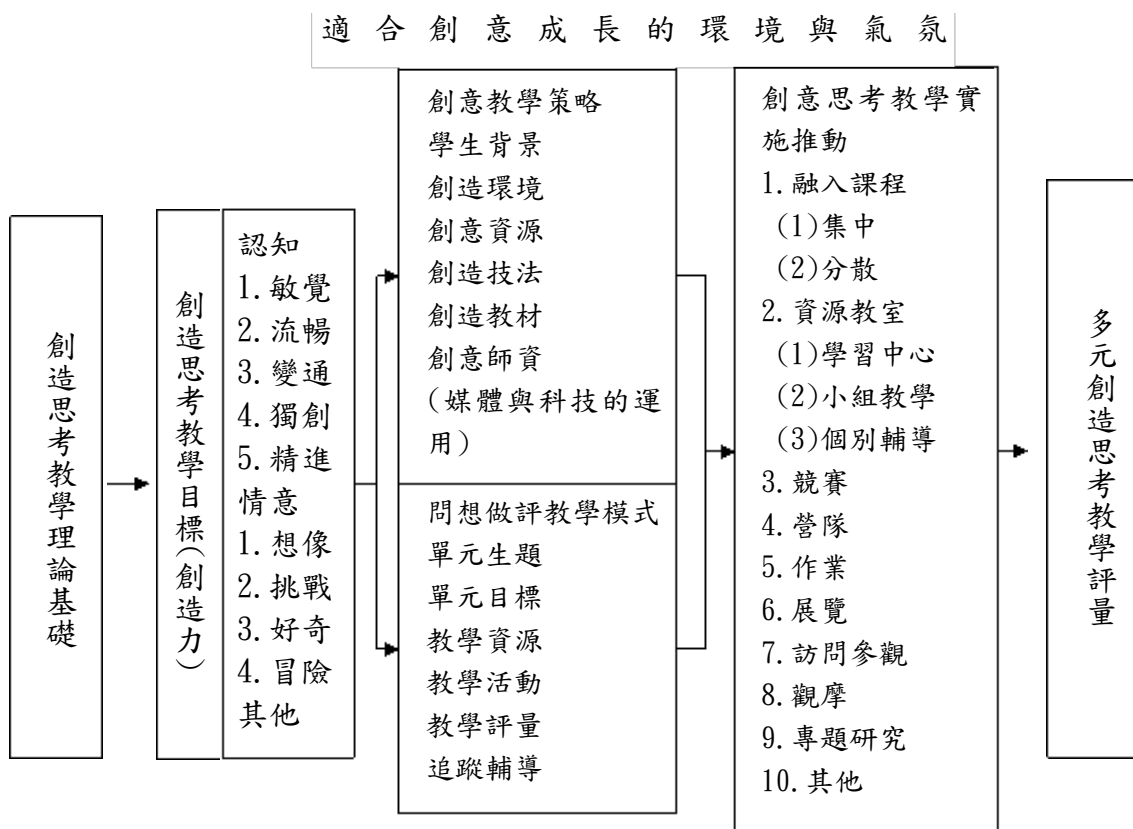
「遠見」247期的主題就是「創意是教出來的」。在教學現場，方法正確，一教就對，再教就靈，方法錯，一教就蠢，再教就笨。「知識就是力量，方法就是智慧」，這年頭如果用錯方法，就會「燃燒自己，不只照不亮別人，也燒死別人」。管理知識要有方法，練苦功已經沒有太大的功效與樂趣，知道方法就可以四兩撥千金。許多事並不是會不會或能不能，而是想不想，只要願意花時間投入，就會成功。

#### （五）創造思考的帶領方法

1. 有人帶頭、引導，有機會學習。
2. 借用舊經驗、推陳出新。
3. 協助、提示、提醒、助他一臂之力。
4. 鼓勵、激勵。

示範如何帶領一個創意團隊共同改編「創造思考歌」，以「創造思考，動動頭腦，點子多，方法巧，見解新，面面到，解決問題不可少。大家來創造，明天會更好！」為詞，團隊成員集思廣益，配合上曲調及動作，就是一個創意的作品。

#### 六、創造思考理論基礎模型





### （七）好的創意需要有感動

感動不一定等於創意，但一個好的創意，最重要的是要有Feeling，Feeling就是創意的泉源。感動是一種特殊的感覺，像是「來電」touching。我們生活中，常常有各種感情流露。高興時的哈哈大笑，痛苦時的悲傷流淚，生氣時的怒火沖天，順暢時的得意忘形……然而這些都不是感動。

感動是一種心靈的感覺，它很少張揚於外。感動不會大喜大悲，不會哭天搶地，更不會大吵大鬧。感動往往很微妙，一句話，一個心思，一個動作，一個眼神，或一幅場景，都會使我們感動不已。

創造力之父Guilford說：創意就像愛一樣使得萬事萬物絢麗非凡，愛就是從一顆心出發到四面八方，讓對方的希望不落空。

教育最有效的就是感動，感動的核心就是LOVE。改變別人不智的行為，唯有先改變自己，才能重新找到屬於彼此的一份「愛」。

### （八）創造力與創新

創造力是創新的知識基礎，創新是創造力的具體實踐。創造力與創新是一體之兩面，相輔相成。創意的產生，有賴於創造力智能的發揮；創意的績效，取決於創新成果的表現。創造力最終仍要落實在生活中，而創新來自於創意，創意來自於想法，觀念通了，想法及態度也會大大不同，任何破銅爛鐵都能成為創造力的好教材。

### 三、結語

教師可在充電後，給自己一段時間，好好思考現狀，重新出發，依班級現況融入不同的想法，擬定自己的創意教學計畫。讓創造力和生活、生命結合。目前各地方的創造力仍陷於以往的窠臼、互相模仿。很多活動的創造力都是經由老師的加工，真正屬於孩子的創造力並不多。中國大陸目前十分積極學習創造力教學，而且是集體的往前帶動，台灣更應在保有領先優勢的情形下更加努力。創造力教學攸關國家競爭力，今天不做明天就會後悔，期待大家一起為創造力教學而努力。



## 外籍配偶及其子女教育 輔導成果

教育部總務司 劉奕權司長

日期：5月16日



隨著全球化的開展，縮短了國與國之間的距離，而臺灣社會逐步走入全球化的過程中，“跨國家庭”或“國際家庭”應運而生。如何協助日益增多的外籍配偶適應台灣社會，並發展為悅納新移民的多元社會，以及讓外籍配偶子女快樂學習，是教育部努力的方向。

近年來人口結構的改變，在統計數字上可清楚的發現，呈現三大結構上的改變，「生育率下降」、「人口老化」、「外移人口增加」。而這些將對整個國家的國力和經濟上有莫大的影響，因此教育部在政策的規劃上當有其計畫。

以出生率來看自民國71年每年40萬的出生人口，到95年20.4萬人，甚而推估在100年為18.9萬人，可見出生人口數的遽降。再從每名婦女的平均生育數來看，在五十年代每名婦女約生5.59名小孩，在94年的統計數字則呈每婦女生1.1人，以標準1.6人來看，這樣的平均生育數是偏低的，而這樣的數據不免讓人為出生率下降，加速人口老化感到憂心。

人口老化的問題亦是我們將面對

的，台灣老化程度並不嚴重，但老化速度驚人，未來20年老人增加1.26倍。以老年人口佔全國人口百分比來看，統計數字74年為4%，83年為7%，在95年則達10.05%，而推估在105年（預期）將達14%，在115年（預期）將達20.6%。

（當老年人口達全國人口7%即進入老年化社會，14%為高齡化社會，20%為超高齡社會）這將影響整個國家的勞動人口比例和每人平均扶養數，對於國力和下一代若不急思對策，將會形成負擔。而如何透過社會政策或措施有效運用老年人力是一個努力的方向。將老年人力和社區做結合，並配合學校資源的運用是可行的策略之一。

少子化和老人化可統整做整體的考量。學校利用騰出的空教室提供服務供老人作為場所，互相支援。在社區中去設立建立老人安置服務場所，學校是可採的措施之一。日本實驗將老人場所和學校結合顯現是成功且可結合的。日本停車場收費員亦運用了許多老人人力的支援。老人人力的再運用有助於社會的發展。因此，迎合少子化老人化，「老人力量的運用」是可思索的方向。

外籍配偶移入現象普遍存在世界各





國，但美加多屬經濟性移民移入，然而台灣卻非如此，因此，在相對應衍生的問題更該正視。我們從相關數據來看，92年為最高峰，每三對就有一對是外籍配偶婚姻。而在95年我國每六對結婚登記者中即有一對是與外籍或大陸港澳地區人士結婚，每8.2個（93年及94年為7.5個）出生嬰兒中就有1個是外籍或大陸港澳配偶所生。（資料來源：內政部）而外籍配偶的總人數，從92年30萬人到95年38.6萬人仍呈逐年遞增趨勢。而在國籍分布上，大陸配偶佔65%，越南19.68%次之，印尼6.75%居三，為三個主要國家。而教育程度上則多屬國中小階段。在「教育」上呈現較大的落差，「識字和語言」是目前的重要課題。因此，在外籍配偶及其子女的生活和教育上，政府便制定相關政策，希望有助提昇其生活適應並提昇其教育。

#### 行政院於92年5月通過外籍與大陸配偶 相關輔導措施分成以下幾方面

1. 在臺生活適應協助
2. 醫療照護
3. 保障就業權益
4. 提昇教育文化(教育部主辦)
5. 協助子女教養(教育部主辦)
6. 人身安全保護
7. 健全法令制度
8. 落實觀念宣導(教育部協辦)

#### 成立30億外籍配偶照顧輔導基金

93年11月29日行政院設立「專門照顧輔導外籍配偶基金」，分10年籌措30億。同年11月30日發布「外籍配偶照

顧輔導基金收支保管及運用辦法」。94年3月8日內政部訂定「外籍配偶照顧輔導基金補助作業要點」、「外籍配偶照顧輔導基金補助經費申請補助項目及基準」。

外籍配偶照顧輔導基金13項用途如下：

1. 外籍配偶設籍前醫療補助計畫(限地方政府申請)
2. 設籍前外籍配偶遭逢特殊境遇相關福利及扶助計畫(限地方政府申請)
3. 外籍配偶人身安全保護計畫
4. 外籍配偶參加學習課程及宣導時子女臨時托育服務計畫
5. 外籍配偶文化交流活動及社區參與式多元文化活動計畫
6. 外籍配偶性別暴力防治宣導活動計畫
7. 設置外籍配偶家庭服務中心計畫(限地方政府申請)
8. 輔導外籍配偶籌設社團組織計畫
9. 辦理培訓外籍配偶志願服務計畫
10. 編製外籍配偶照顧輔導刊物計畫
11. 輔導外籍配偶翻譯人才培訓計畫
12. 外籍配偶入國前之輔導計畫
13. 外籍配偶及其子女輔導研究計畫

#### 發展新移民文化計畫

目標：建立國人對新移民之同理認識、建立外籍配偶終身學習體系、促進新臺灣之子雙邊文化認同。

依據：1. 行政院93年6月通過之「現階段外籍與大陸配偶移入因應方案」



## 2. 內政部92年5月推動之「外籍與大陸配偶照顧輔導措施」

期程：94年起至97年

經費：94年6,400萬/95年6,410萬/96年6,410萬

### 寬 提供多元學習機會

#### 1. 放 就讀補校限制，提供多元學習管道

自91學年度起外籍與大陸配偶持「臺灣地區（或外僑）居留證」、「中華民國護照」者得進入補習學校就讀，取得正式學籍（歷）。

#### 2. 提供分級識字教育，建立語文溝通能力補助各縣市政府開設外籍與大陸配偶成人基本教育研習班

#### 3. 提供家庭教育學習活動，協助建立家庭經營技巧補助各縣市政府辦理外籍與大陸配偶家庭教育活動

#### 4. 設立新移民學習中心於桃園縣、南投縣及台南市設立新移民學習中心，整合提供外籍配偶學習服務網絡。

#### 5. 辦理種子教師培訓及教材研發，並將教材上網資源分享

#### 6. 辦理學術研討會，增進專業涵養

#### 7. 普及並深化外籍配偶學習管道，協助外籍配偶走入社區

### 外籍配偶教育未來工作重點

#### 1. 持續辦理外籍配偶成人基本教育班、家庭教育活動，並於社區大學、社教館、社教工作站及民間團體提供多元學習管道。

#### 2. 擴大宣導國人對外籍配偶及其家庭之

同理認識：

(1)由外籍配偶拍攝宣導片，向國人宣導多元文化之美。

(2)加強社區大學、社教館暨所屬社教站等辦理多元文化交流活動。

(3)錄製或蒐集東南亞文化相關影音資料，本部預計於96年10月於國立歷史博物館辦理東南亞文化展，屆時歡迎各界踴躍前往欣賞。

3. 評估增設新移民學習中心：鑑於新移民學習中心可就近提供外籍配偶教育學習平台，爰將評估增設3所中心。

### 未來持續推動方向

#### —外籍配偶子女教育輔導計畫

計畫目標：

1. 規劃教育資源分配之優先策略，持續發揮實質效益。

2. 提供外籍配偶子女多元化資源，提升其課業基本能力。

3. 改善外籍配偶子女受教育條件，增進自我認同適應力。

4. 引導外籍配偶進入學習型社會，共創豐富的國際化文化。

### 未來持續推動方向

#### —外籍配偶子女教育輔導計畫

預期效益：

1. 經由「學習輔導」給予語言文化的特別協助，提升其環境適應與學習能力。

2. 透過「輔導活動」，給予更多的愛與關懷，增進其自我認同與發展。



3. 經由「親職教育及國際日活動」，使外籍配偶順利融入台灣社會，並結合發揚其母國優良文化，期正向教導子女。





## 性別主流化

國立台北教育大學 莊明貞教授

日期：96年5月16日



性別平等教育逐漸受到重視，自1997公布性侵害犯罪防制法，民國86年成立兩性平等委員會，1998公布家庭暴力防制法到2001將性別主流納入九年一貫課程，以至於2004性別平等教育法公布，而兩性平等委員會更名為(性別平等教育委員會)，2006兩性教育更名為性別平等教育。

性別平等教育逐漸往下紮根，從教育開始推展。透過性別平等教育，去建構社會性別，法令保障社會上性別的平等，而性別主流化希望藉由法令去建構性別上的均等並希望學校能建構一個「尊重性別」的文化。透過課程(知識建構的過程)去推展觀念。

而九年一貫課程推動的最大缺失，在於老師對綱要的不甚了解，沒有去了解能力指標在於要達到學習的目標，應重視教學的主體並不在老師，而是在於學的觀念。性別平等教育原本設計是希望能夠融入七大領域之中，而非獨立出另設為議題，或因高階學科看不到邊陲學科的意涵，因此在整合上有所問題，而獨立於六大議題之中。無論是領域內的各科以及六大議題和七大領域進行一場知識權力的拉鋸戰，但就性別議題的

課程設計本質來看，至少在國民教育階段，它並不期待佔據學科的教學時數，其主要的目的在轉化傳統學科的知識內涵，反映當前社會趨勢，關切多元文化的內涵。因此，將性別議題融入各領域目的，就是希望傳統學科能夠重新轉化並進一步建構性別均衡的知識體系。就社會批判與社會重建的理論來看，學科的重建或統整常是民主化社會的課程改革必然趨勢。

性別議題能力指標在課程發展的作法上是「融入」，而不是「套入」課程。必須要正確解讀能力指標的正確意涵後加以融入，才能達成轉化傳統學科知識的目的。

國中小學四小時相關課程或活動，難以在彈性學習節數中落實。教師對於九年一貫課程中性別議題融入領域課程內因課程意識未建立，又因時間受壓縮，實踐動能普遍不高。以致在彈性學習時間中常見性別平等教育議題被學校例行活動所排擠，實施效果不彰。

目前國中小學校課程計畫中，融入性別平等議題的領域，大致仍以綜合活動、社會領域、健康與體育、生活課程居多，至於數學、自然與生活科技和語





文、藝術與人文則較缺少。大多數國中老師因性別議題融入會碰觸到學校高低學科課程權力分配的問題，教師在有限教學時間壓力與國中基測的測試下，從事轉化課程的意願自然不高。

國民中小學性別平等教育課程綱要  
能力指標架構

主題軸一、【性別的自我了解】共分三項主要概念

(一) 身心的發展

1. 身心發展的差異
2. 身體意象

(二) 性別認同

1. 多元的性別特質
2. 性取向

(三) 生涯發展

1. 不同性別的成就與貢獻
2. 職業的性別區隔
3. 生涯規劃

主題軸二、【性別的人我關係】共分六項主要概念

(一) 性別角色

1. 性別角色的差異
2. 多元的性別角色
3. 性別分工

(二) 性別互動

1. 互動模式
2. 表現自我

(三) 性別與情感

1. 情緒管理
2. 情感的表達與溝通
3. 情感關係與處理

(四) 性與權力

1. 身體的界限
2. 性行為迷思
3. 性騷擾與性侵害防治
4. 安全性行為

(五) 家庭與婚姻

1. 多元家庭型態
2. 家庭暴力

(六) 性別與法律

1. 性別與權益
2. 法律救濟

主題軸三、【性別的自我突破】共分三項主要概念

(一) 資源的運用

1. 資訊、科技與媒體資源的運用
2. 校園資源的運用
3. 資源分配

(二) 社會的參與

1. 社會組織的參與
2. 對公共事務的關心

(三) 社會建構的批判

1. 性別議題的多元思考
2. 多元文化中的性別關係





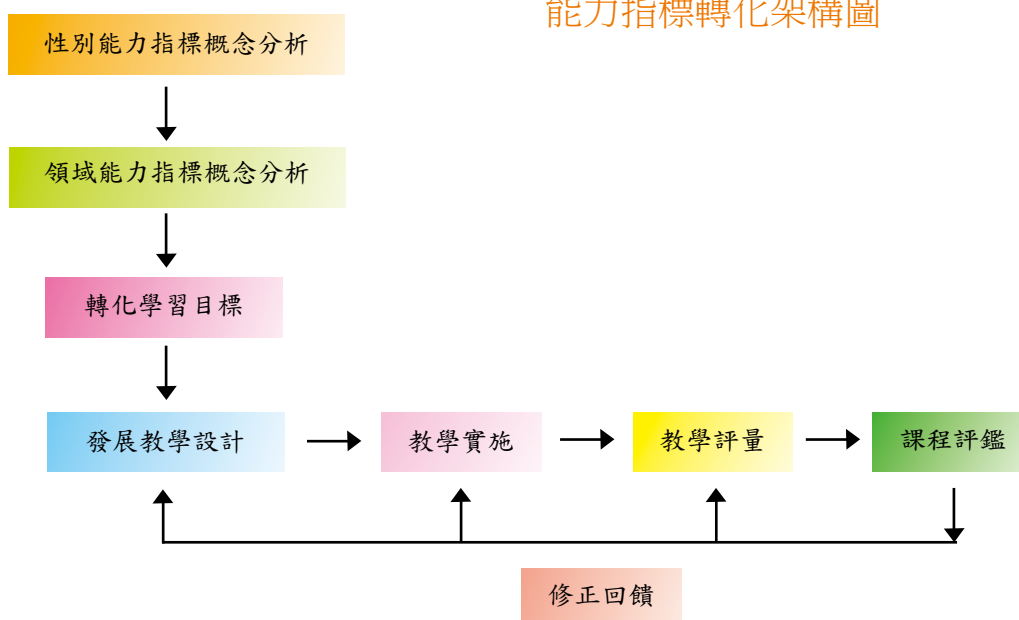
### 分析性別平等教育議題與國民小學 社會學習領域能力指標

社會學習領域		性別平等教育議題	
基本能力指標	6-2-2 舉例說明兒童權、學習權、隱私權及環境權與自己的關係，並知道維護自己的權利。	基本能力指標	2-2-8 維護自己的身體自主權，避免受到性騷擾與性侵害。
概念分析	兒童權、學習權、隱私權、環境權維護權利	概念分析	身體自主權、性騷擾、性侵害

### 分析性別平等教育議題與國民中學 健康與體育學習領域能力指標

健康與體育領域		性別平等教育議題	
基本能力指標	1-3-4 解釋社會對性與愛之規範及其影響。 7-3-1 運用健康促進與疾病預防的策略，以滿足不同族群、地域、年齡、工作者的健康需求。	基本能力指標	2-4-15 了解不安全性行為的後果與對身心的影響。
概念分析	性與愛之規範、健康促進、疾病預防策略	概念分析	性的意義、不安全性行為、身心影響

### 能力指標轉化架構圖





## 學校主任的定位

國立教育研究院籌備處 何福田主任



海鷗 飛在 藍藍 海上 不怕 狂風巨浪  
揮著 翅膀 看著 遠方 不會 迷失方向  
飛得越高 看得越遠 牠在找尋理想  
我願像 海鷗一樣 那麼 勇敢堅強

茫茫人海，我們該往何方前進；主任首先要擇定正確方向，不畏困難，學習海鷗精神，才可能扮演好主任的角色。

壹、尋找人生方向：方向搞錯了，自我位置也搞不清楚，恐怕越努力，離目標就越遠，所花費力氣也越大。

### 一、秋田聯想

民國八十七年七月二十二日，我在屏東師院校長任內，接受日籍屏師校友邀請，前往秋田縣訪問。讓我感受最深的是日本老校友對老師的由衷尊敬，是我們國人所無法比擬的。那一次秋田之行，看到滿山的秋田杉，又直又翠綠，於是寫下了一幅對聯：「木以幹直負重當樑棟，人因才俊含辛任公僕」。人因為具有才華，才能擔當重責大任，為公家做事。同時也應具有堅強使命感，對目標堅持，非常執著，視吃苦為福氣，有犧牲奉獻的精神。同時也要「勿作賤

自己，勿忝爾所生」、「夙興夜寐，無忝爾所生」。

### 二、舟舟現象

這是關於一個唐氏症指揮家的故事。胡一舟生於一九七八年四月一日，智商僅有三十，但是他於二十二歲成為世界級指揮家。他的成就歸因於一個絕不放棄的父親，廣集資訊，研讀教育專書，給予舟舟莫大的發展空間，造就了他的成功。舟舟的父親胡厚培在武漢歌舞劇院樂團工作，從小舟舟就有許多時光隨著父親在樂團度過，儘管他的智商不高，但卻會在樂團旁學著指揮，在舟舟六歲時，樂團指揮逗著他上台指揮，沒想到卻把大家嚇了一跳，因此得到了大家的認同。

我們在座每個人都有優於舟舟的先天條件，但缺乏發展潛能的機會，所以引發了一個值得大家深思的問題：目前我們的教育該朝著哪一個方向，才能真正讓孩子都發揮自己的潛能呢？如果不做真正的、從根本上的、以學生為重心的教育改革，我看，任何教改都是迷失方向、白談！



### 三、孟子觀點

「動心忍性，增益其所不能」，大概古今中外，人才都是靠培養、磨練出來的。孟子另外提及「義利之辨」，義利之間的抉擇，考驗大家的智慧，是否能把持方向。

### 貳、主任應有的智能

#### 一、能幹是主任的別名

##### （一）單位本職的專家

1. 法令規章熟：桌上隨時有一本相關的法律規章，並花時間熟習它，且注意法條的更新、時效性，有問題就努力問，來破除可能的障礙。
2. 學術涵養夠：有豐富的學養才能協助學生學習，不致抹煞學生的學習權。
3. 行政經驗豐：經常的觀察、日積月累的經驗再加上時常汲取的新知，將會是我們待人處事的不二法寶。

##### （二）行政團隊的幹部

1. 配合校長的領導：不以自己意見為大家意見，可作適度建言，切記「英氣太露，最害事」。
2. 處理危機的智慧：處事風格，所作所為，務必謹慎，靈敏察覺別人對自己的批評。
3. 協力共謀的態度：校長年齡、資歷、學識、能力都可以作為學習對象。不管長官是否年幼、沒品、專業技能

不夠，一樣得尊敬他、服事他。

#### （三）學校組織的先鋒

1. 身先士卒的認知：主任宜帶領同仁勇往直前，不可推託。
2. 激勵同仁的功夫：隨時激勵同仁的士氣，為學生受教權而努力。

#### （四）行政績效的主角

1. 指揮若定的才華：領導者須視情況改變領導風格。
2. 親自操持的能耐：主任本身必須肩負行政績效的責任，而非要求屬下成員去承擔。

### 二、守分是主任的天職

#### （一）主任的真角色

1. 學校的單位主管及校長的高級幕僚：身為幕僚，有句話是不能說的：「我負起全部責任」，因為主任無力負全責，此說法乃僭越的說法、空話也。因為校長才是概括承受之人，這也是身為校長的無奈，校長要統統負全責，主任雖是老師的單位主管，卻也是校長的幕僚，不可以僭越權責。
2. 校長的部屬與校長的朋友：學校的科層體制基本上是比较不明顯的，但在行政單位卻很明顯；分得最厲害的就是軍中部隊、政府。所以主任與校長可以兩種關係視



之，一是部屬，一是朋友。當部屬的要全聽長官的指示，但是要以朋友的道義進言，臨深履薄心態，盡朋友之義。

3. 校長意志的宣導者與同仁意見的轉化者：一旦承諾當主任，其身份、角色、地位自然不同，宣導校長辦學理念，適度轉化同仁對校務的意見，不適宜傳達情緒化的言詞意見。
4. 校長與教職工生的橋樑：主任要能稱職扮演校長與同仁溝通橋樑，但不要像緬甸伊洛瓦底江木橋一直『修理中』，交通堵塞而讓鮮魚變臭魚。
5. 單位的管理者或領導者：要視校長為唯一領導者，其他成員為追隨者。
6. 同仁工作與生活的諮詢者：以高關懷態度照顧同仁，他們才能盡心盡力為教育付出。
7. 教師同仁的教學示範者：以身作則，汲取新知，為同仁楷模。

#### (二) 主任的七不可

1. 不可泯滅良知：不做校長的哈巴狗，教育的本質是協助學生，不可以任何理由來影響學生的受教權。
2. 不可目無法紀：宜依法行事，但有時需尋求變通方

案，真心協助別人，讓別人感受到自己的誠意。

3. 不可狐假虎威：不可以凡事推給校長。
4. 不可功高震主：要常常將功勞歸於校長，自可求仁得仁。
5. 不可恩將仇報：希望看到別人有不好遭遇，別人未必會不好。
6. 不可煽風點火：在學校團隊中，切勿煽風點火，以免禍延自身。
7. 不可眷戀職位：上台靠機會，下台考驗智慧。

#### (三) 主任的九應該

1. 應該替人著想：多為他人，少為自己。
2. 應該擴大善意：主任應擴大校長善意，使校園氣氛和諧融洽。
3. 應該息事寧人：充當紛爭調解委員會，抱持息事寧人的態度。
4. 應該不卑不亢：處事須有風格，謙虛是美德，過份是虛偽；勿驕縱、強勢。
5. 應該虛心受教：請教於校長、學校同事，充實自己，勿自滿。
6. 應該盡心盡力：對於事情應『有心』，進而『用心』，以致『盡心』。
7. 應該研究創新：凡事無盡善



盡美，只要用心研究，皆可再求進步。

8. 應該展現績效：事在人為，有心要做，就能展現績效。

9. 應該無怨無悔：在其位，唯盡心而已；既已答應，無須後悔。（俗諺云：千金難買早知道）

### 參、修為是主任的功課

一、學養：「才出於學、器出於養」。才能出於學問，器度出於修養，也就是說有了學問就會有才能，有了修養才會有寬宏的器度。

（一）學識

（二）才能

### 二、修養

（一）自處

（二）處人

### 三、三不朽

（一）立德

（二）立功

（三）立言

### 肆、試煉

#### 一、最難拿捏的角色

（一）兩大之間難為小

（二）橡皮圖章或僭越

（三）過得了頭就過得了身

#### 二、最有意義的付出

（一）「為他人做嫁衣裳」

（二）「既以為人已愈有，既以與人已愈多」

（三）成功不必在我

#### 三、最富希望的試煉

（一）晉身之階

（二）自我實現

### 伍、結語：

主任角色地位打油詩

橋樑、樁腳、夾心餅

桌腳、師爺、白襯衫

手足、轎夫、侍衛長

知心、諍友、成績單





## 特殊教育之現況與趨勢

國立教育研究院籌備處 陳清溪主任秘書



### 壹、特殊教育的願景

- 一、有教無類：設立多所特殊學校及普設資源班。
- 二、因材施教：需靠各位教師的努力，依學生特質來進行教學。

### 貳、特殊教育發展原則、理念

- 一、零拒絕：不可拒絕任何身心障礙學生入學。
- 二、個別化教育方案：每位教師皆需於開學後一週內，為每一位身心障礙學生製作個別化教育方案（IEP）。
- 三、最少限制的環境：就是無障礙空間的施行。

### 參、特殊教育相關名詞解釋：

- 一、個別間差異：同一班級中個別學生間的能力差異。
- 二、個別內差異：指一個學生的內在各種能力的差異包括：閱讀能力、算數能力、動作能力、社會成熟程度、記憶力、推理力等。
- 三、特殊：指在生理的、社會的與智能的獨特性。在一般學習情境下有特殊的困難，需要特殊的教育

方案或課程並需要特別的教育扶助。

- 四、特殊兒童：指在教育情境中較為特殊，可能有特別的學習困難，需要特殊教育課程的學生。此類兒童在生理的、心智的、行為的、或感覺的特徵，與大多數兒童不同。例如：智能不足、肢體殘障、行為異常、聽覺障礙、高智力與獨特才能。
- 五、特殊教育：為了滿足特殊兒童的特殊學習需要而設計的教育。
- 六、常態化：每一個殘障者，應儘可能與所屬文化中的正常人一起受教育和一起生活。起源於歐洲，流行於美國。
- 七、反標記：反對將特殊兒童依障礙類別分類。
- 八、殘障者權利運動：追溯到1960年代美國的民權運動，種族歧視及殘障者受不公平待遇。
- 九、反機構化與回歸主流：反機構化起於美國1960年代，他們要求將障礙者從超大型機構中搬遷出來，並有計畫的安置於較正常的



社區中，統合在一起工作、生活與學習。1970年代回歸主流則是指，安置在特殊班的學生要有計畫地與普通班學生一起學習和遊戲，亦能安置在普通班中。

十、個別化教育運動：1975年美國公佈94-142公法，規定要為特殊兒童擬定個別化教育方案。

十一、保護主義運動：係指美國94-142公法中規定，評量過程中應對受評者予以保護，評量材料應做到公平，而沒有種族或文化上的偏見。

十二、普通教育改革（REI）：主張特殊教育和普通教育兩分立體系，應該在行政管理和經費編制上整合為一，以增加雙方學生在教育行政上可獲得之利益。

十三、融合教育：1990年代，主張藉由教學技巧的改進和輔助工具的協助，所有各類身心障礙學生都得以在普通班級中接受教育。

#### 肆、身心殘障成因與預防

##### 一、染色體：

（一）什麼是染色體：承載生物體內所有遺傳物質的構造。是由雙螺旋的DNA分子纏繞而成的。

（二）染色體在作怪：正常染色體有二十三對，應分離成二個具有二十三對染色體的生殖細胞。第二十一對染色體異常出現三個染色體，就造成

了病變。

##### 二、造成身心障礙學生的成因：

（一）基因異常：遺傳或基因突變造成。染色體異常分為數目異常及結構畸變。亦可分為常染色體異常、性染色體異常、染色體平衡移位帶病等。

（二）孕期感染及出生時意外：

1. 三十五歲以上或懷孕的前三個月要特別注意。
2. 母親在懷孕期服用藥物、毒品、菸酒、過度營養不良、受到環境化學物質污染。
3. 生產過程中胎兒因故腦部缺氧。

（三）不良環境：貧窮、醫療缺乏、住家環境危險、意外傷害、暴力、虐待。

##### 三、預防方法：

（一）遺傳諮詢：家族裡有身心障礙案例出現時，一定要做好遺傳諮詢。

（二）產前檢查與孕期照顧

（三）嬰幼兒預防措施：新生兒篩檢、預防解種、幼兒健檢。

（四）家庭衛生教育

（五）健全社會風氣

##### 伍、特殊兒童的類別

一、身心障礙：包括智能障礙、視覺障礙、聽覺障礙、語言障礙、肢體障礙、身體病弱、嚴重情緒障



礙、學習障礙、多重障礙、自閉症、發展遲緩、其它顯著障礙。

二、資賦優異：一般智能、學術性向、藝術才能、創造能力、領導能力、其他特殊才能。

#### 陸、智能障礙

一、定義：依據民國八十七年「身心障礙及資賦優異學生鑑定原則鑑定基準」，所謂智能障礙者係指「個人之智能發展較同年齡者明顯遲緩，且在學習及生活適應能力表現上有嚴重困難者」。其鑑定基準如下：心智功能明顯低下或個別智力測驗結果未達平均數負兩個標準差；學生在自我照顧、動作、溝通、社會情緒或學科學習表現上較同年齡者有顯著困難情形。

二、舟舟的故事：1978年4月1日出生，唐氏症，弱智音樂指揮，是第一位曾在紐約卡內基音樂廳指揮美國國家級交響樂團的華人。舟舟生長在充滿音樂氣氛和交響曲的天地，開啟了音樂潛能，激發舟舟音樂的天賦與靈感。環境對人的成長之重要性。

#### 三、唐氏症：

（一）別稱：道恩氏症候或蒙古症。

（二）成因：第二十一對染色體多一個。

（三）特徵：顏面扁平90%，臉裂斜向外上86%，枕部扁平85%，短頸82%，項部贅皮80%，上顎高拱65%，耳

格發育異常65%，鼻樑塌陷62%，四肢短小75%，手掌粗短70%，第5小指短小68%，斷掌62%。

（四）孕婦年齡與唐氏兒出生機率：

20歲 1/1923

25歲 1/1205

30歲 1/885

35歲 1/365

40歲 1/109

45歲 1/32

（五）早期療育：

1. 唐氏症兒的訓練，早期療育是唯一可看出進步的地方。

2. 包尿片時要選擇柔軟的材質，避免腳往外撇而影響髓骨。

3. 抱時要把腳挾緊，注意坐姿時腳要併攏，以免影響走路的姿勢。

4. 身體不易挺立，用物理治療或遊戲的方式來訓練肌肉發展，可由頭、脖子、腰、腳、由上至下的訓練，一步步加強身體的力量。

（六）治療唐寶寶其他有效方法：唐氏症者一直在保護環境中不見得有益。

1. 部分的時間回歸至一般正常的環境。

2. 讓孩子學習如何適應社會與



獨立應付事物的能力。

3. 音樂可發展智能。

4. 在台灣也有3萬個唐寶寶，個個對音樂也特別敏感，雖然一出生就是中度甚至是重度智障，但是音樂卻能讓他們發展智能，在幼兒時期音樂是最好的物理治療。

5. 透過特殊教育和家長的關愛，他們也能享受正常人的生活。

(七) 各類活得精采的唐寶寶。

四、學前特殊教育已達成的目標：

(一) 增加某些幼兒的智力水準

(二) 幼兒在各方面的發展都有實質上的進步

(三) 預防或降低二度障礙的狀況

(四) 降低家庭的壓力

(五) 降低幼兒的機構安置率及依賴性

(六) 降低學齡階段的特殊教育需求

(七) 降低醫療及教育費用

五、給家長的啟示：

(一) 決不放棄，夫妻攜手用愛、科學方法育兒。弱智不等於無智。

(二) 家長要搞清楚，如何看待親朋好友幫『倒忙』的問題。及如何走自己的路。要堅定信心。

(三) 讓孩子融入社會、大自然。

(四) 興趣是孩子獲取知識的重要前提。

(五) 真正的興趣是環境薰陶出來的。

(六) 興趣的範圍是逐步擴大和發展的。

(七) 穩定而持久的興趣是長期培養出來的。

(八) 意志是培養孩子成人、成才的關鍵。

六、如何幫助就讀普通班的智能障礙兒童：

(一) 調整教師期望：了解智能障礙兒童的智商及能力，給予適當的期望、鼓勵其學習、成長。

(二) 施予個別化教育方案。

(三) 加強精熟學習。

(四) 改善人際關係。

(五) 著重生活基本知能的訓練。

柒、視覺障礙

一、定義：由於先天或後天原因導致視覺器官之構造缺損或機能發生部份或全部之障礙，經矯正後對事物之視覺辨認仍有困難者。其鑑定基準如下：

(一) 視力經最佳矯正後，依萬國式視力表所測定優眼視力未達0.3或視野在20度以內者。

(二) 無法以前款視力表測定時，以其他方式測定後認定者。

二、視障個案：凱文·科恩的學習之



路

### 捌、聽覺障礙

一、定義：聽覺障礙係指由於先天或後天原因，導致聽覺器官之構造缺損，或機能發生部份或全部之障礙，導致對聲音聽取或辨識有困難者；其鑑定基準如下：

- (一) 接受自覺性純音聽力檢查後，其優耳語音頻率聽閾達25db以上者。
- (二) 無法接受前款自覺性純音聽力檢查時，以他覺性聽力檢查方式測定後認定者。

二、聽障個案：王曉書的學習歷程

### 玖、肢體障礙

一、定義：指一個人的四肢或其中一肢雙肢失去正常運動機能而言。

二、類型：

- (一) 腦性麻痺(cerebral palsy)——中樞神經某部位功能癱瘓造成動作機能障礙。
- (二) 小兒麻痺(poliomyelitis)——因骨膜炎或骨髓炎，造成脊髓神經損傷而引起肌肉萎縮肢骨發展障礙。(現可藉Salk Vaccine預防)
- (三) 先天性畸形(congenital malformations)——放射線危害、藥物性中毒、遺傳…等。
- (四) 新陳代謝失調(metabolic disturbance)——肌肉細胞新陳代謝失調。長期演變失去

運動能力。(Ex. 肌肉營養性退化)

(五) 外傷性症狀(conditions due to infection)——如骨折、火傷、肢體切除。

(六) 傳染性症狀(conditions due to infection)——核症、肌炎。

三、肢障個案：

- (一) 乙武洋匡
- (二) 謝坤山
- (三) 楊恩典

四、肌肉萎縮症：

(一) 定義：肌肉萎縮不是傳染性疾病，而是一種基因缺損的疾病，它的類型有很多種（如：裘馨型、貝克型、脊髓型等其他類型…），以裘馨型為最常見，也是最嚴重的一種。有缺損的基因使肌肉細胞功能逐漸喪失，隨著年齡增加肌肉受損程度愈嚴重，以致患者肢體無法活動自如，並且造成各關節攣縮變形，必須靠支架輔助或輪椅代步，甚至癱瘓在床上。最後往往因為呼吸肌或心臟肌肉受波及，導致患者呼吸困難或心臟停止跳動而結束生命。

(二) 兩個人與一所學校的故事：

馬文仲因為肌肉萎縮症而完全無法站立，生活也不能自理，可是他卻有一個遠大的夢想：就是擁有一座學校，讓





失學的孩子都能學得知識，也因此能脫離貧窮。

透過一則徵友啟示，谷慶玉受到馬文仲的感動，拋棄了優渥的生活，離鄉背井來和馬文仲一起創立希望小學，也成為他終生的伴侶。

貧窮與艱難都沒有將他們打倒，歷經千辛萬苦，培養出一批又一批優秀的學生，而他們最大的夢想就是修建一所全新的希望小學，永遠留在黃河灘上……

## 拾、自閉症

一、定義：自閉症是一種腦部功能異常而引起的發展障礙，通常在幼兒二歲半以前就可以被發現。自閉症患者從小開始便表現出語言理解和表達的困難、難與身旁的人建立情感、對各種感官刺激的異常反應，及一成不變難以更改的固定玩法與行為等和一般兒童不同的特徵。自閉症的特徵會隨著年齡、智商及自閉症的嚴重程度而不同。它的盛行率約為每一萬人中有5~10名，男女患者的比例約為5比1。

## 二、特徵

（一）人際關係的障礙：自閉症患者缺乏學習認識自己與他人的關係以及基本社交應對的能力，因此從幼兒時期起，便可能表現出不理人、不看人、對人缺少反應、不怕陌生人、不容易和親人建立親情關係、缺少一般兒童的模仿學習、無法和小朋友一起

玩耍，難以體會別人的情緒和感受，不會以一般人能接受的方法表達自己的情感等方面的困難。

（二）語言和溝通障礙：自閉症在了解他人的口語、肢體語言、或以語言、手勢、表情來表達意思等方面，都有程度不同的困難度。大約有50%的自閉症兒童沒有溝通性的語言；有語言的自閉症兒童，也常表現出鸚鵡式仿說、代名詞反轉、答非所問、聲調缺乏變化等特徵。

（三）行為的同一性：自閉症兒童常有一些和一般兒童不同的固定習慣或玩法，如出門走一定路線，特殊固定的衣、食、住、行習慣，狹窄而特殊的興趣，玩法單調反覆缺乏變化，環境佈置固定等，如果稍有改變，就不能接受而抗拒、哭鬧。

## 三、如何幫助自閉症學生

（一）提供自閉症學生入學前的參觀活動，幫助他們提早熟悉學校環境及上課情境，以便學生入學後能儘快適應。

（二）控制學習情境：結構化有秩序的環境，有助自閉症學生情緒穩定及學習效率，即便是團體活動也應考慮環境控制的必要。

（三）建立適當的學習計畫：先評量自閉症學生各方面的能



力。例如自理、溝通、學科等能力，瞭解他們的優缺點，再訂定適當的學習目標。

- (四) 建立學習溝通的情境：自閉症學生因有語言障礙，因此在教導他們正確用語時要先建立情境，利用角色扮演，教導他們正確的溝通方式。
- (五) 提供彈性的教學方式：針對自閉症學生的需求，提供團體或個別彈性的教學方式。
- (六) 培養學生參與團體活動的能力：自閉症學生因人際關係障礙，所以在學校中儘量安排自閉症學生參加團體活動，幫助他們改善人際關係。
- (七) 對於活動量過大的自閉症學生，座位的安排要遠離教室門口，以免上課中容易跑出教室外。
- (八) 包容與接納自閉症學生：不因他們特殊的行為模式而拒絕他們。
- (九) 儘量瞭解自閉症學生的優勢部份，而非只是糾正他們的缺點，造成挫折。
- (十) 每位老師都要有共識，用一致的方法指導自閉症學生遵守社會規範並建立良好的生活常規。在未學會正確行為之前，若企圖消除其替代之不適當行為，直接加以糾正或處罰，效果往往不佳。

(十一) 用鼓勵替代責罵，增加自閉症學生的成就感。

(十二) 注意學生各方面的發展，例如：人際關係、溝通、認知各方面是否都有進步。

(十三) 關懷自閉症同學即使他們無法表達自己，亦能主動瞭解他們的需求。

(十四) 鼓勵同學主動與自閉症同學做朋友(而非常常對其糾正)，幫助他們建立適當的社會性行為。

### 三、自閉症案例

#### 拾壹、學習障礙

一、定義：八十七年十月教育部公布「身心障礙及資賦優異學生鑑定原則鑑定基準」，將學習障礙定義為：因神經心理功能異常而顯現出注意、記憶、理解、推理、表達、知覺或知覺動作協調等能力有顯著問題，以致在聽、說、讀、寫、算等學習上有顯著困難者；其障礙並非因感官、智能、情緒等障礙因素或文化刺激不足、教學不當等環境因素所直接造成之結果。

#### 二、最常見十種特徵：

- (一) 活動過多
- (二) 知覺缺陷
- (三) 情緒不穩
- (四) 一般協調能力缺陷
- (五) 注意力缺陷(注意力短暫、分



心、固執)

(六) 衝動

(七) 記憶缺陷

(八) 特殊學業問題(說、讀、寫、算等方面)

(九) 空間方向、時間管理及事務關係等能力不佳。

(十) 不會使用適當的學習策略

### 三、注意力缺陷過動症(ADHD)：

(一) 注意力缺陷症狀：

1. 無法注意到小細節或因粗心大意致使學校功課、工作或其他活動發生錯誤。
2. 在工作或遊戲中無法持續維持注意力。
3. 和別人說話時，似乎沒在聽。
4. 無法完成老師或家長交辦的事務。
5. 缺乏組織能力。
6. 不喜歡或拒絕參與需持續使用腦力之工作。
7. 容易遺失或忘了工作或遊戲所需的東西，如：玩具、鉛筆、書等。
8. 容易被外界刺激所吸引。
9. 容易忘記每日常規活動，需大人時常提醒。

(二) 過動、衝動症狀：

1. 在座位上無法安靜的坐著，身體扭來扭去。

2. 在課堂中常離席，坐不住。

3. 在教室或活動場合中不適宜的跑、跳及爬高等。

4. 無法安靜的參與遊戲及休閒活動。

5. 不停的動(很像發動的馬達)。

6. 話多(經常不間斷的持續說話)。

7. 問題尚未問完前，即搶先答題。

8. 不能輪流等待(在需輪流的地方，無法耐心的等待)。

9. 常中斷或干擾他人，如：插嘴或打斷別人遊戲。

(三) ADHD之教育與治療方式

1. 疑似症狀時可至兒童心智或精神科門診。參考父母、老師、兒童自己的報告、對兒童的行為觀察和紀錄等…資料，最後由臨床醫師依據兒童病史、行為觀察和紀錄、測驗等…做綜合判斷。
2. 藥物治療、親職教育、學校的輔導教學、社會的支持及接納等四方面之結合，才是最佳的方式。
3. ADHD是生理的疾病，與腦部額葉功能有關，因此造成衝動、不專心等症狀。是一種早發性的神經精神疾病，一出生即存在。
4. 藥物可讓他們定下心來，專



注學習，學業成績和人際互動都大大改善。但若合併過動、衝動、學習障礙及行為或情緒等問題時，就必須配合行為、心理治療及特殊教育，才能有效改善。台灣有兩種藥劑，一是短效型的「Ritalin利他能」，有四小時的效果；另一種是長效型「Concerta專思達」療效約12小時。服用藥物再配合行為認知治療、父母老師調整教養方式，效果很好。

#### 拾貳、特殊教育的現況

##### 一、特殊教育學制：

高等教育：19-22歲→大專院校

高級中等教育：16-18歲→高中職特教班、資源班、普通班、五專、高職部

國民教育：6-12歲→國民小學特教班、資源班、普通班

13-15歲→國民中學特教班、資源班、普通班

幼稚教育：3-5歲→幼稚園(學前特教班、融合教育)

安置在一般學校：幼稚園、國小、國中、高中職、大專院校

安置在特殊教育學校：有三種類型的特殊教育學校

(一) 設有幼稚部、國小、國中三階段

(二) 設有幼稚部、國小、國中、高職四階段

(三) 只設國中、高職部二階段

#### 二、特殊班設置概況

	一般學校				特殊教育學校	總計
	學前	國小	國中	高中職		
設班校數	109	1018	566	215	25	1933
全國校數	3275	2627	716	472		
比率	3%	38%	79%	45%		

#### 三、全國身心障礙類別統計

階段類別	班級數	學生數
學前	109	718
國小	1000	19910
國中	520	18870
高職	130	3644
合計	3104	43142

#### 四、全國資賦優異統計四、全國資賦優異統計

		一般資優	音樂	美術	舞蹈	體育	合計
班級數	國小	222	108	124	66	85	605
	國中	128	83	155	48	59	473
	高中	54	47	58	26	9	194
	合計	404	238	337	140	153	1272
學生數	國小	5488	2937	3366	1779	1952	15522
	國中	3919	2171	4504	1170	1330	13093
	高中	1929	1455	1502	452	203	5541
	合計	11335	6563	9372	3401	3485	34156

#### 拾參、特殊教育學生安置類型

一、特殊教育學校：以招收單一類中之重度障礙學生為原則，學校名稱則依類別稱之，故有啟聰、啟智、啟明等學校。八十六年特殊教育法修正公布後，對於特殊教



育學校之設置則朝綜合類別，取消標記之方向規劃。國內現有特殊教育學校分為綜合型學校（國立基隆特教學校、國立苗栗特教學校、國立台中特教學校、國立雲林特教學校、高雄市立楠梓特教學校）、啟聰、啟明、啟智、仁愛實驗學校。

## 二、一般學校：

### （一）身心障礙類

1. 自足式特教班：指一般學校以特教學生為招收對象的特殊教育班，學生進入該班後一切的活動均在班級內進行，包括：智障集中式、聽障集中式、肢障集中式、自閉症集中式等。
2. 資源班：指接受該種措施的特教學生部分時間在普通班與一般學生一起上課，部分時間到資源教室接受資源教師的個別指導。資源班包含單類資源班（僅服務聽障、語障、資優、學障、自閉症某一類之學生）、跨類資源班（提供二類或二類以上的特教學生所需的服務）二種。例如，不分類資源班所服務的對象包括輕度智障、學障、輕度聽障、弱勢等身心障礙學生。
3. 巡迴輔導：將特教學生安置於普通班中，但由經過訓練

的巡迴教師機動性的巡迴有特教學生的學校，對特教學生提供直接服務或對教師、家長提供諮詢等間接服務。

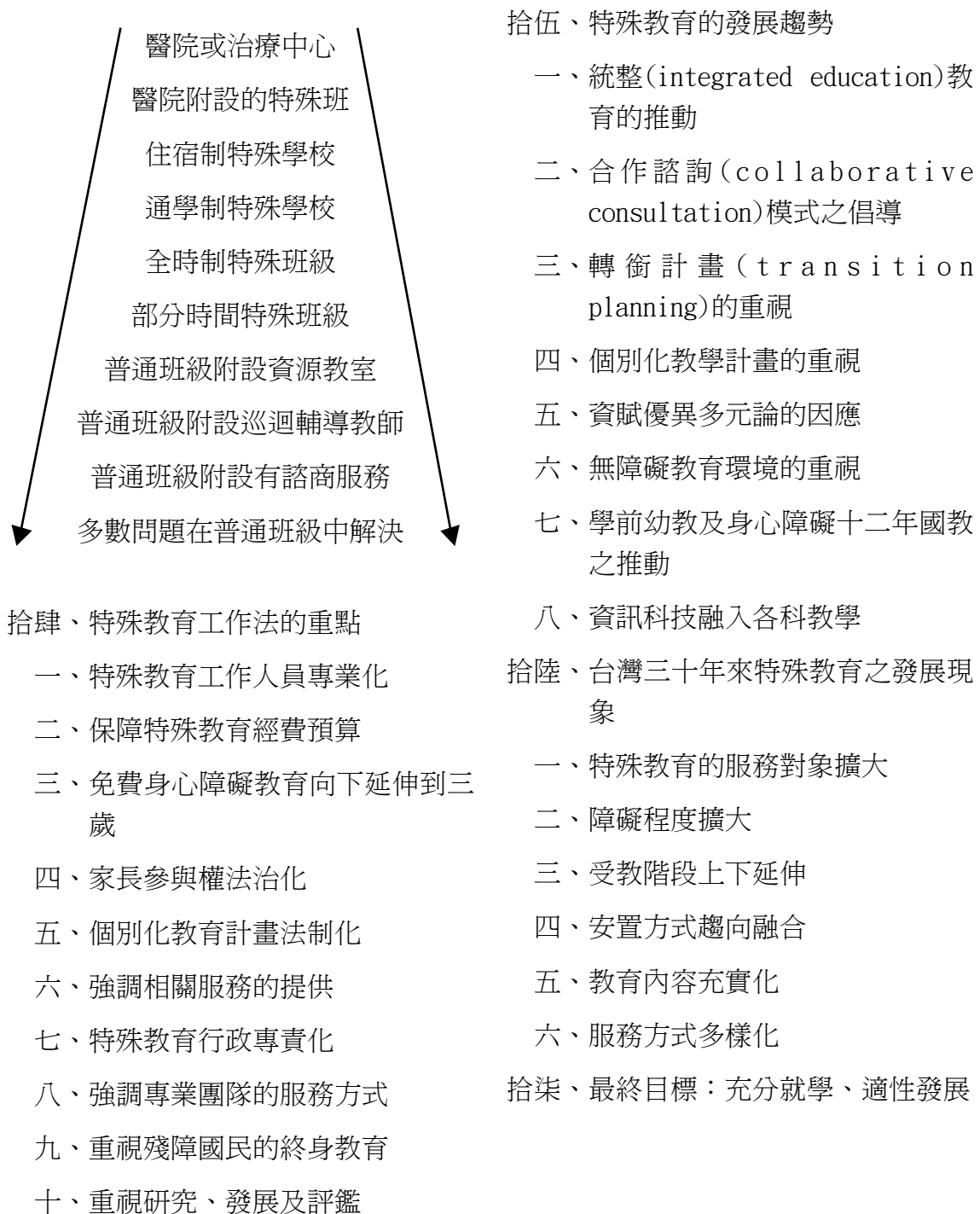
4. 床邊教學：接受床邊教學的學生，主要包含下列三種情形（1）臥病治療期間在三個月以上（2）病情嚴重不宜繼續上學（3）臥病於醫院或療養院中，無法離開病床者。國內有台大、高雄醫學院、三軍總醫院、和平醫院、仁愛、長庚醫院。
5. 普通班接受特教服務：係指就讀普通班但需要接受除資源班及巡迴輔導以外的特殊教育及相關服務的學生。例如，復健治療、教育輔助器材、無障礙環境或行政支援等直接或間接的服務。

### （二）資賦優異類

1. 資優資源班：資優教育早期皆以集中式的特教班方式辦理，民國六十八年起才開始採分散式資優班方式辦理。目前一般能力和學術性向資優班多屬資源班型態。
2. 藝術才能班：包括音樂、美術、舞蹈三類。音樂實驗班最早成立。藝術才能班均屬集中式資優班。
3. 其他特殊才能班：體育班。

## 三、特殊教育學生的安置階梯：







## 班級經營與有效管教

教育部訓育委員會 傅木龍專門委員

日期：96年7月4日

參加研習是要來學東西還是貢獻東西？是學知識還是學智慧？台上說台下聽，學百分之二十將流失，看投影片可以學50%，對話、澄清、說一說可以記住70%，所以等一下要請大家分享一下。記名字是班經營最基本的，這是一種尊重。

父母給我們第一個生命，習慣決定我們第二個生命，我們經常被我們的習慣決定我們是快樂或痛苦。

我們人生太多是被習慣決定的，所以試著去改變習慣。一個觀念可以啟動一個時代，一個思想可能影響一個世界，一個見解可以改寫一部歷史，一個行動可以改變一個生命，一句話可以撼動人的心靈，世界可能因為我們的改變，世界會跟著而改變。

世界是平等的，我們面對的方向是哪裡？現在中國大陸和印度的孩子很快會超越我們。未來行政的舞台，主任的角色是什麼？我們從哪個角度來看教育？變革的時代最重要的是維持基本的價值。期待各位思考兩個觀念要特別提醒。老子的老師是常樅即將過世，臨終之前提醒老子看老師的嘴巴剩下舌頭，這有何涵義？牙齒再硬都會掉，只有柔



軟才能存留，從事主任工作工作必須柔軟。

應該要做到3A：第一attention是注意他的存在，第二是肯定他，第三是欣賞他。老師的愛是什麼？老師不要介入太多。看了優秀是教出來的那本書有何想法？作者因緣際會成為老師，建立班級文化，跟學生討論價值，建立五十五個遊戲規則。名字是很特別的，是人格重要的一部分，讓孩子感受名字是珍貴的，讓每個孩子成為生命中的主體。

天下雜誌報導杜積川先生改變一百五十個孩子的命運，美國年輕老師為了解決不同種族的孩子起衝突，如果您能和孩子成為生命共同體，不讓他們成為社會不定時的炸彈，成為社會的罪人。

蘇格拉底先生要學生右手伸出來彎曲每天三百下，這動作代表什麼？手彎曲代表自我反省、自我充實、自我成長。用力甩出去是代表對社會關懷，對社會的貢獻。從事教育工作，我們要去找到他的價值。教育說的太多做的太少，有很多東西看起來是無聊的，但是有其價值。



「簡單」代表的是純真、善良、毅力，是美，是永恆。「柔弱」是剛強再加上「簡單」，就能保持動力，不斷創造。西班牙十七世紀有位修道院藍瑟院長每天提醒同樣一句話：「我們一定會死」，我們擁有太多、計較太多，有太多包袱。放下自己，就是在超越自己，讓生命不斷燃燒。記者問王建民站在投手板上聽見掌聲、噓聲，會有什麼感覺？王建民回答很簡單，只看打擊手和捕手，那代表專注，證嚴法師也很讚賞。你會去觀察每個孩子的眼神嗎？西藏大師教人打座三件事情：把心帶回來、放下、放鬆。把心安頓在每個當下，蠟燭被風在吹很容易熄滅，心沒有專注意外就跟著來。看事情有盲點、偏見，看不到真相。做個很簡單的人，要放下。布袋和尚被問什麼是「佛」，他把布袋放在地上，說放下就是佛。但是不能一輩子都放下，然後呢？承擔也是佛。放不下就會放棄自己，放下才能真正去承擔。

人生有三態：固態、液態、氣態，一個人心沒有打開，堅持在一個觀念時就是固態，可能是完美主義者。液態是可以感染、可以隨地而安，氣態超越時空的限制。哪一種人是氣態的人？孔子、孟子、如來佛、孫毓璿都是。各行各業只有教育工作者最有機會成為氣態的人。有位二年級小孩做卡片義賣，為的是讓紙風車劇團到花蓮偏遠地區演一齣戲，讓偏遠孩子能欣賞劇場，這件事讓那孩子感受到他是很有價值的人。我和東海大學的學生討論後，決定每天捐十塊錢，然後上網找需要幫助的人。最後將錢捐給北投孤兒院，他們以前覺得

幫助別人離我們很遠，用行動表達關懷，做一些有意義的事。慈濟一灘血的故事，讓我們思考窮人的生命為什麼沒有保障？五毛錢改變很多台灣人。有位學生分享一個「三千元救三條命」的故事。她先生經商失敗離家出走，一無所有回到公婆家中備受冷潮熱諷，晚上背著早產的孩子走馬路、撿破爛，食物撿回去吃，最後身上剩下二十元，打電話向親友求救但電話被掛斷，剩三元。所有動物只有人類會因為缺乏關懷而自殺，那位同學本來要帶孩子自殺，遇到一個年輕人，他拿出三千元塞給小孩並叮嚀她要好好聽媽媽的話就離開，那位同學下定決心要把孩子養大。後來他進修當了老師，很想找到這位年輕人表達感激。對那位老師來說，那位年輕人就是氣態的人。

有位老人，自幼失明，在路邊行乞，沒有人施捨給他。有位作家安慰老先生告訴他想給他不一樣的東西，並告訴他明天開始就可能改變。作家在他的紙板上寫了一段話，過了一段時間再看到那老人，老人很感激他，並問他寫了什麼。作家寫的是：春天即將來臨，但是很遺憾，我沒辦法看見春天的美景，我深深的祝福妳們。我們心有太多的塵垢，要不斷的被喚醒。知識離我們太遠，人生的智慧才是生活的一部分。知識像冬天的樹葉會凋零，智慧像樹幹漸漸茁壯。

悲觀、樂觀、達觀有何不同？用山來比喻：悲觀的人從山腳看世界。樂觀從山腰看世界柳暗花明又一村；達觀從山頂看世界，天寬地廣。



胸襟有多大，世界就有多大。感動孩子用心，掌握自己要用腦袋。

人有三性：獸性、感性，理性，生氣動怒時感性理性就會消失，悟性靈性需要很大的涵養。

馬來西亞，那裡國民所得是台灣的一半，那裡的家長很讓人感動，目的是希望下一代不要那麼苦。台灣是富裕社會的窮人，老師不太有感動。如何能讓家長伸出雙手，對人深深感謝一鞠躬，學生也會學會尊重。

人生有苦難也有重擔，教育有很多的考驗，保持正向思考、超越，胸襟氣度變的寬廣。悲觀的人看到花感到哀傷，樂觀的人看到花的美麗，達觀的人看到花的種子，不斷的循環。天地不仁以萬物為芻狗，每個人都是一顆種子。悲觀的人用加法過生活，樂觀的人用減法，達觀的人用除法過生活。其實生活間單就是純真、感動、永恆。悲觀的人用加法把很多物質攬在身上，樂觀的人把跟生命無關的東西慢慢割捨，達觀的人和很多人分享。

人與人之間應該無私、無邪、無我，練習表達感動、練習擁抱，像兄弟姐妹般沒有邪念。有位國中英文代課老師面對國中中輟生三進三出，其他老師希望把這學生趕走，他卻個別約談。教育就是成熟的人引導未成熟的個體，看到學生先跟學生先打招呼，那是尊重。教育內有很多上對下的概念沒有辦法解構，黑社會叫他好兄弟，老師叫他害群之馬。那位老師利用同理心進到孩子的世界。那位老師要感謝那些行為偏差的孩子，才讓他有機會進修。老師用的語

言孩子聽不懂，那是老師還沒有找到方法。改變一個人想法最少要說6次，改變一個人的行為要21次，老師是否用心就是關鍵。所有的老師都有愛，但不是每個老師都用對方法。老師比較關心的是能不能。

每個學校校規不一樣，可以由學生討論，找資料分享。讓孩子學會尊重、守時、有禮貌、相互關懷，觀察校園哪裡有問題。我們還可以更好，訓練孩子理性。

讓孩子去思考，用理性到感性，讓台灣社會多一點同理關懷，這就是教育。讓孩子慢慢去找到主體性，老師要具備涵養智慧，那孩子變成謙卑。教育是循循善誘、是感動，老師教得多還是管的多？管和教有何不同？管是自訂一個規則，人一定是教。管不容易感動，應討論產生共識。教是知錯、認錯、勇於改錯。

教育工作者應該具備三種能力~專門知識、專業知識、人文素養等。很多老師是合格老師，但是不快樂。第三是人文素養通識的能力。教育是重道，不是重術。馬友友念哈佛大學不是音樂系而是人類學研究所，他去了解每種族的音樂，文化的脈絡。面對孩子來自不同家庭背景，如何尊重孩子，如果讓孩子可以面對自己、表達自己，這樣就沒有逃學孩子。

教育工作是為了滿足什麼？是要滿足教育的信念和教育的價值。教育的信念是愛跟永不放棄，像五個手指頭，每個孩子都不一樣。猶太人在世紀上的地位高於台灣，猶太人掌握美國的命脈，





美國很多高學歷教育機構很多都是猶太人在教。人口少為何能培養出頂尖的孩子，台灣孩子到處碰釘子，受到傷害、虛偽、錯誤的期待。聽話的能力固然重要，說話永遠比聽話重要，應該鼓勵孩子勇敢跟老師對話，回家和爸媽分享。台灣孩子是生命中的主人嗎？馬友友就用心和觀眾對話。人文素養從閱讀開始，真正閱讀是讀人、讀大自然。

簡單和簡化有何不同？教育應該是簡單而不是簡化。簡單就是讓每個孩子受到愛就是尊重。最起碼應該記住每個同學的名字，這是老師對學生的承諾，老師花太多時間準備教材，花太少時間準備孩子。爸媽隨時給孩子一句話或叮嚀，只有關懷才有感動，只有付出才有價值，捐錢的不代表是愛。

一個牧師遇到一個小女孩，小女孩好想進去主日學校，裡面的小朋友嫌她衣服髒，推我出門。學校中也有些孩子是被排斥的，如何讓他們有信心的進入校園。牧師牽手帶他進去。牧師告訴小朋友他帶來了個天使。每個人都應該接受別人，讓愛心變得有價值。小女孩許下承諾，希望貧民窟的孩子也可以享受快樂。兩年後小女孩過世，告別式中小女孩口袋中有五毛七分及一張紙，牧師看了眼淚落下來。一位年輕人讀那張紙條，「我希望快點長大賺錢，將錢奉獻給上帝，蓋一個教堂」一位富豪知道，將一塊地以五毛七分賣地給教會蓋教堂。

讀書的四個層次：有些人讀到皮毛，有些人可以看到內容的肉，有些人讀到了骨頭可以和作者對話。有心人讀

入骨髓，有自己的創造思想的價值，甚至超越作者。美國民權運動領袖金恩女士演說~我有個夢。金恩他希望黑人的小孩可以和白人一起坐在教室，一起坐公車。對現在來說早已是生活的一部分，但在當時並非這樣。金恩的名言是：入絕望之山，發現希望之石。希望是無所不在的，每個孩子都是鑽石，但現在他們有太多的壓力。

陳俊和兩條腿遭鋸斷，兩隻手萎縮，有氣喘病。但在五千多人的律師考生中考第一名。他讀新竹中學，有人問他為何不到建中就讀，他說：「我在的地方一定是好學校」。要肯定每個孩子的努力。他兼修會計、法律。因為蓋毯發生意外鋸掉兩條腿，但卻努力考上律師榜首，今年準備考會計師。人的生命有個動力，就是讓我們超越自己。

約翰庫迪斯出生時很小，下半生發育不完全，醫生估計活不過一個月，但他克服恐懼活出自己。他曾被父親關在後院和小狗關在一起，後來征服小狗坐在小狗背部。第一次征服小狗，他找到自信。上學受到同學的欺負，他不害怕又回到學校。十五歲那年有一天他發現雙手劇痛，同學對他惡作劇，在地上灑圖釘。他想自殺，沒想到他弟弟說：「我來幫助你」便拿出手槍瞄準哥哥。他爸爸說：「你是爸媽最大的驕傲，讓更多人在你身上看到更多的生命」媽媽希望他能快樂面對每天的人生。後來鋸斷兩條腿，他用雙手學騎腳踏車，四年後買轎車，他會開車也打橄欖球。外在的生命看起來有很多痛苦，但讓生命發揮最大光輝。後來醫生宣布他有睪丸癌，但他克服恐懼，到190幾個國家分





享經驗。如果他不覺得他是個不幸的人，了不起、謙卑，對生命充滿的熱誠。他認為只要心臟有跳動，生命就是無窮盡。

台灣小巨人林義傑，世界馬拉松選手，讓全世界看到非洲多麼貧窮、落後，讓大家知道要珍惜水資源。有位潘老師默默支持他，林義傑說他正在學習和痛苦相處。他問自己兩個問題：放棄是否快樂？放棄是否後悔？他認為老天不會給他第二次的機會，他繼續前進，走了七千多公里。

經師、人師、良師，經師學問淵博，講課生動。人師花更多時間了解孩子，深入家庭。良師會帶孩子關懷社會、關懷育幼院，帶著病患跨越馬路。

上了那麼多紓解壓力課程不如去做一天的志工，修道的目的就是來幫助窮人，教師應該用快樂的心情來關懷孩子。德麗莎修女曾被問到如何幫助非洲成千上萬的難民？他回說一百萬也是從一開始，只要開始就能往前邁進，他成立了垂死之家。把人類最純粹愛的種子，撥到每個人的身上。傾聽孩子的心聲，重視每個孩子的感覺。

人文素養第一就是閱讀，海島國家日本人鼓勵閱讀。知識就是力量，日本6%薪水買書，台灣有如文化沙漠。

教育不是管而是教，循循善誘。跨文化研究指出：以色列國中生道德發展到自律95%，台灣只有18%。十歲以前台灣學生排前茅，長大就之後因為比較開始流失自己。對學生要多期待、欣賞、鼓勵。老師常用錯方法，缺乏引導。

老師很少讓孩子在生活中感受到正義與價值。沒有人才不能做大事，沒有人品大事小事都會變壞事。對學生要教他們關懷和責任。

教學生要有關懷的能力，但要先了解窮人家的背景，不要傷害他們的尊嚴。曾有老師要帶學生去拜訪窮人家的小孩，但要求那孩子回送禮物。那孩子低下頭，老師語氣溫和問：「你一定有想法，一定很特別，願意分享嗎？」學生家很窮沒有錢買禮物，老師感到難過請求他寬恕。老師先讓孩子將自卑卸下，但是還是要他回去想一想，一定會有特別的禮物。學生父親知道後準備了意外驚喜，他讓孩子有更多生活的體驗，孩子學會對社會有更大的包容。那天孩子父親帶著斗笠穿著破衣出門，父親沿路拔著小花小草稻草，將自己裝成稻草人。剛開始同學取笑，小孩哭了。同學發現傷害了別人很難過。小孩父親說了一段歡迎詞：「窮沒有，但要正正當當。」並將稻草人送給每個同學還做了解說：成熟的稻子有如謙卑的人會彎腰。他帶同學到田裡玩，大家開始讚美，他開始學會同學分享。

台灣有多少窮人家的孩子？我們如何引導小朋友感動？被丟墨水的老師如果只想到修理，那就沒有教育愛。老師問了三次誰做的，那孩子終於站起來說明同學羞辱他母親的事。老師安慰他並鼓勵他要珍惜媽媽，勇敢面對自己。那有錢的孩子說明是因為每天看他媽媽賣菜，常常在想如何幫助他們。他想藉由玩遊戲賺到的錢送給貧困的同學。大家給他們掌聲，老師請大家討論如何幫助他們。



人文素養需要不斷充實，我們學生閱讀很多但分享太少，分享很多但行動太少。你能知道你所持的價值觀嗎？你

會成功嗎？全心全意的愛孩子、關心他們，愛他們。即使我知道明天世界會毀滅，我也願意為世界撥下一顆種子。



## 校園輔導與管教法律問題

黃旭田律師  
時間：96年7月5日



### 一、前言

越偏遠的教師越願意為教育投注心力，是值得讚賞的。

很多老師都知道法律很重要，但是很多老師都不懂，十年來我們在做法治教育向下扎根，我們有一套教材，在第244頁有個網站可以和孩子分享，改造教師自己的靈魂，教材裡在教規則，討論到規則內容是否合理，有何例外。例如：排隊問題。

大多數老師都害怕因管教而被處罰，因為在師資培訓機構並未教導法律知識，所以老師大多數缺乏法律常識。

教師輔導管教辦法因應各區域的特殊性可由學校自訂，如果學校有困難可以依據教育部訂定教師輔導管教辦法的內容及規則依學校的實際需要依教育部訂定規則修改而自訂之。

為什麼現在老師那麼焦慮？教育工作者是台灣自認最有可能會犯罪的職業，如教師搜學生書包、罰站學生，因為大都數教師對法律高度不了解的焦慮與恐懼，這本書是問與答，可能提供教師對法律認識，可以讓教師在職場上更安心。

### 二、由社會與校園環境的變化看教師角色的轉變

#### （一）由身分到契約

大環境一直在改變，從前是天地君親師，所有東西都建立在威權上面，這樣的時代過去了，當主任簡單來說就是契約，是有責任的、是有權利義務關係的。做老師也是有聘約的、有約定的；老師和學生有約；老師和國家有約；學生和國家也有約；民主社會都是約定來的；契約關係最重要的概念是對等。

校長請你來當主任基本上是有契約性，所以身為主任須要依規定來做事；老師也一樣，學生更是一樣，在學校都須受契約來約束其行為。契約是對等關係，需要相對尊重與關懷，才能使大家相處愉快。

#### （二）參與卻又意見紛歧的家長

現在老師壓力比較大，因為家長分為高參與（干預與不干預）和低參與（干預與不干預）家長授權給老師處罰且訂契約（某\*\*調皮搗蛋老師可以處罰），其實就等於廢紙一張，因為不是全班性，在教室是不能使用，如何去面對家長的分歧？則須靠教師專業自主，更須有自己一套的準則，不要讓家長牽著



鼻子走。例如1：請問老師有義務替小孩餵藥？如果因為不小心使學生噎到，老師是否應負法律責任，以法律而言其責任不是老師的義務，餵藥不是教育工作上的責任。但是出於人的互助，老師可以以自己的孩子餵藥的方式來注意餵藥常識。例如2：以一個學生偷錢案例說明，現代人對生命價值的體認。例如3：以越南、中國、台灣、美國數人的計算方式，如：美國人命和越南人命輕重不同，中國人命以萬為單位，越南、日本以百人為單位，美國人以個為單位，由此例可以看出愈文明時代對生命的價值是一個一個來數的，尊重每個人的重要性。

### （三）「草莓族」的世代

現在平均生育率1.1個，不能損失更是賠不起，現在的孩子碰都碰不得，所以對孩子的照顧，更不得不用心，也沒有任何條件籌碼造成孩子的損傷。等到孩子輸去生命是換不回來；現在孩子是草莓族的時代，衝擊很大，這些孩子的家長在校園中出入，使輔導管教面對挑戰。

### （四）社會規範（法律觀念）進入校園

說到法律，老師就可能開始緊張了，其實輔導管教很簡單：「只要校長能對老師做的事；老師就能對學生做。」；『能對大人做的，就能對小孩子做；但反而有些大人能做對小孩更是不能做。』

## 三、校園輔導管教的最新發展

### （一）解除髮禁、禁止體罰，不只是一只禁令。

（二）友善校園、快樂學習與國家競爭力。

（三）學生人權的保障是老師更是政府的責任：

※目前面對的教育現場常常發現教師為什麼焦慮？髮禁、書包、服裝過去可以做可以管而現在都不能做不可以管，大多數老師怎麼看待這些事呢？數大便是美，統一、集權大家都是一樣看起來很美；但是允許每個人都不同看起來也很美；國小老師比起其他教育階段更能實現教育的理想，是台灣教育現場比較健康的環境。教育不是智育而已，智育只佔20%但是現在教育就是重視智育，但是在社會上智育用到多少？我每天的工作中只使用國語一科，其他用到的不多，六法全書三個月就改一次，盡信書不如無書，查書不如上電腦，很多老師聚焦在課業上，其它德育、美育、體育、群育才是社會上需要的，孩子的智育真的很重要嗎？回過頭來看看，就會知道輔導管教的目的在哪裡？教育強調德智體群美，所以教育現場上功課常常佔了大多數學生的時間，而忽略了德體群美，這真的是孩子要的吗？一個國家有競爭力，國民才有競爭力；施振榮企業家說：品牌與大量生產來詮釋競爭力的；以寶成製鞋VS耐肯的例子說明競爭力，彰化寶成企業有二十萬員工製作的鞋子賣給nike三百元但是nike鞋子在國內要三千塊，nike代表2600元；因而在教育現場怎樣發覺孩子的不同，建立孩子的品牌（獨一無二），才會有競爭力，教育是為國家儲才的工作，沒有品牌雖然很認真很辛苦又沒有結果，品牌創新才是最重要的，所以是要教孩子與別人不同，做自己才是最重要的。



#### 四、基本觀念

- (一) 法律，真讓人又愛或恨
- (二) 害怕與疑慮不如接觸與了解
- (三) 把「學生」當「成人」來看待「輔導管教」

※把孩子當作自己才是最重要的

- (四) 親師生間相互尊重，要肯認現代國家是以「權利本位」為基礎

#### 五、輔導管教之基本觀念

- (一) 手段不是目的—你為什麼輔導管教？
- (二) 能達到目的才是好手段—你輔導管教有效嗎？
- (三) 一波未平一波又起—你的輔導管教帶給你麻煩嗎？
- (四) 怎麼做才公平—你的輔導管教公平嗎？
- (五) 猜猜看我說什麼—你的輔導管教明確嗎？
- (六) 小心你侵犯—你的輔導管教合法嗎？

\* 輔導管教是一個過程，不是手段，有些事是不可以管教，但可以輔導的，其重點是功課不是輔導管教的對象，越罵越讀不好。

\* 不要害孩子，不要讓孩子覺得書讀好就是好，一個學校裡面，要老師們在同樣事件的處理上要一致，應該要作輔導管教的研討會，輔導管教一定要明確。

\* 管教要有效，不要製造新的問題，輔導管教的重點是在公平，通常老師缺乏敏銳度——一樣的事情要做一樣的處理，通常老師對功課好的同學態度較好，書讀的好的人做壞事比較壞，其實書讀不好的人做不了什麼壞事。

\* 罰跑操場是值得省思的處罰方式，處罰學生一定要交代學生如果有不舒服一定要告訴老師；生理現象不要處罰（不可上廁所）要以健康擺第一位。

\* 給家長的一封信—注意的事項—提醒家長：可以善用聯絡簿和家長互動，和家長溝通要留下證明，法院需要的是證明，開學第一天可以貼一張通知單——管教說明書，例如：孩子在學校可能有很多危險的動作是需要避免的，為了使其避免發生意外也請家長一起注意；同樣的掉東西，也可以貼聯絡簿說明，讓孩子帶不是教學所需要的東西，掉了會影響學習，老師也可能無法幫忙找回。


#### 六、案例討論：輔導管教面臨的學生權利隱私權—常見案例：

搜索、學生資料對外提供或公佈。例如：同學說錢掉了？要問清楚且不可隨便搜學生書包；如果要搜書包不要請同學搜書包而且要由老師自己來搜書包更重要的不要獨自一個人，應該請幾位同學在場，以保障老師清白。學生資訊如家庭資料、成績不要對外公佈。罰錢其實是罰別人家的錢，最嚴重的問題是貧富差距——所以老師最好不要罰錢以免觸罰。







A photograph of a university campus. In the foreground, a paved path leads towards the background. The path is flanked by green grass and several trees with light-colored trunks and dense green foliage. In the background, a red building with white architectural details is visible. The text "教育專業知能" is overlaid in the center of the image.

教育專業知能





## 由校長領導談教學視導 與教學改進

私立育達技術學院 邱錦昌教授

日期：96年5月21日



### 壹、前言

有機會來此跟各位分享與討論，原以為這梯次是校長儲訓班，因此準備這個專題「由校長領導談教學視導與教學改進」，雖然你們是主任儲訓班，應該以後會有機會用到。

而當一位學校主管，校長身為領導者，透過專業領導，引領行動的實踐來提升教師的專業成長及教育品質。校長是一校之長，綜理學校各項業務，攸關學校的興廢；一校是否具有效能，校長領導亦是主要關鍵。

一、Kliebard認為根據過去數十年來，美國致力教育改革的歷史經驗已獲得了二個歷史教訓：

（一）成功的改革不能流於口號式的形式主義；

（二）成功的改革措施必須獲得社會大眾的支持。

二、Wilson指出：學校教育改革要想成功必須與社會改革及經濟改革發生密切的聯繫與配合。

三、美國三權分立，在50年代後，多了一權第四權：社會輿論如媒體。

四、美國前期為圍堵共產主義，花了很多

經費在國防、軍事上，故教育經費較缺乏。

五、1958年通過國防教育法案，成立國家科學基金會，由聯邦政府主辦。（之前交於各地方政府辦）。第一次改革：原因：國防科技輸人家。

六、聯邦政府利用一些補助去幫助地方政府，讓教育改革能推動。

七、第二次改革原因：經濟輸人家：強調經濟科技（智慧財產權）

八、哲學理念目標：由校長、家長、老師去討論訂定出。

九、美國他們評鑑的過程：由一群30幾個人分成很多組，如科學組、數學組…等，進駐學校三天，每天都會有分組討論，最後會做成結論供教育單位、學校參考改進，之後還要追蹤輔導。

十、行政支援教學、教師不一定要配合行政。

十一、美國荷姆斯小組則認為學校教育的改革是需要加強學校與廣泛的政治、社會、經濟等的團體的密切的聯繫關係。



十二、美國小學生喜歡校園的比例為70%，日本為30%。——值得深思。日本是強調升學主義，但並不是每個學生都喜歡上學。

十三、美國高等教育辦的最好（全世界），吸收網羅各地優秀人才。

## 貳、有效能學校之指標

一、美國北中協會對於好效能學校之十二個卓越標準：

- （一）能將所敘寫之辦學哲學理念和目標應用在學校的管理運作和其教學計畫中。
- （二）所提供好品質的教學計畫方案能適合所有的學生目前或長期目標的需要和利益。
- （三）對於有關學生所要學習的每個學習計畫方案之內容目標都應告知學生及其家長，同時也要告知在學習活動中為幫助學生達成學習的目標所應負起之責任。
- （四）教師能善於班級經營，妥善運用班級互動的措施以發揮班級教學的最佳成果。
- （五）學校能經常定期或不定期對學生學習結果進行評估以瞭解其進步情形。
- （六）對學生所做評估結果資料學校能使用作為修正課程計畫及教學方法之參考。
- （七）在學校研擬發展及實施有關行為常規和學業標準時，應讓學生有參與和學習負責任的機會。
- （八）學校所營造的氣氛(文化)對於學生的學習具有積極正面的影響。

（九）增進教職人員專業知能素質之計畫應包含教師教學能力的診斷書面資料，以及為提升素質所提出的具體改善計畫和各項資源。

（十）在職進修計畫的研擬應透過需求評估、教職員參與來擬定，並且對每個在職進修計畫提出教職員的評鑑計畫。

（十一）所有學校行政人員職責應以發揮教學領導為其主要的功能。

（十二）教師應參與教學計畫方案的評估以及教學改進的規劃工作。

## 二、Danielson對於優質學校之觀點

（一）家長對績優學校要求

1. 安全校園（設施安全）
2. 快樂的園地
3. 教師教學良好
4. 學生學習成就表現優異
5. 教師能關懷學生
6. 孩子不被其他學生欺侮

（二）教師對績優學校之看法

1. 教師能擁有自己的班級（自主性）
2. 行政人員能用心傾聽（尊重）教師的意見
3. 學生能做好學習準備，教師無須浪費時間在學生行為的管教上
4. 教師不必花費許多時間在開會上
5. 教師有機會（管道）學習到其他同仁的經驗及優點



(三) 學校行政領導者所期望的理想學校

1. 能為所有學生提供高水平的學習
2. 營造安全、吸引力及積極正向的學習環境
  - (1) 人身心安全及建築設施安全與美觀吸引人
  - (2) 營造具積極正向的人際互動環境
3. 營造一個努力向學與發展機會的校園文化
4. 學校能發揮成為教師專業成長學習的環境，並成為更大社區裡的學習中心

三、Sammons等人對有效能學校的看法

影響有效能學校的十一項關鍵特質因素

1. 專業的領導
2. 具有分享的願景與目標
3. 學習的環境
4. 重視教學與學習活動
5. 有目的的教學
6. 有高的期望
7. 積極正面的增強做法
8. 具有督導進步的措施
9. 學生的權利與責任
10. 家庭與學校的伙伴關係
11. 屬於學習型的組織

四、Danielson之教學專業架構內涵

領域(一)計畫與準備

1. 要素1a. 展現學科內容與教育方法

學知識

- (1) 學科內容知識
  - (2) 先備之相關知識
  - (3) 教育方法學知識
2. 要素1b. 展現對所教學生充分了解的知識
    - (1) 同一年齡組學生身心特徵的知識
    - (2) 適應學生差異採取適合學生學習方法知識
    - (3) 了解學生興趣了解學生次級文化
  3. 要素1c. 選定適當的教學目標
    - (1) 具價值性
    - (2) 具清晰性
    - (3) 適合所有學生
    - (4) 具平衡性
  4. 要素1d. 了解可資利用的教學資源
    - (1) 教學方面的資源
    - (2) 學生方面的資源
  5. 要素1e. 教學設計符合教學需要
    - (1) 學習活動
    - (2) 教材與資源
    - (3) 教學團體(小組)
    - (4) 教學單元結構
  6. 要素1f. 評估學生學習結果
    - (1) 符合教學目標
    - (2) 評估規準與標準
    - (3) 評估結果能應用在教學計畫中
- 領域(二)班級環境的營造
1. 要素2a. 營造具尊重與和諧關係之班級環境





- (1)教師與學生的互動關係
  - (2)學生彼此間的互動關係
  - 2. 要素2b. 建立學習氣氛的班級文化
    - (1)學生了解學習內容的重要性
    - (2)學生能以學習為榮
    - (3)學生對學習結果和成就抱高度期待
  - 3. 要素2c. 管理班級的方法
    - (1)教學上分組的管理
    - (2)教學和學習活動的銜接
    - (3)教材與相關設備之管理
    - (4)非屬教學方面的責任
    - (5)對協助教學志工和半專業人員之督導
  - 4. 要素2d. 處理學生的行為
    - (1)對學生適當的期望
    - (2)對學生行為的督導
    - (3)對學生錯誤行為之及時處置
  - 5. 要素2e. 教學空間的安置
    - (1)安全維護與設備的安置
    - (2)便於學生學習和空間資源的使用
- 領域(三)教學知能
- 1. 要素3a. 清晰與準確的溝通
    - (1)方向與方法程序上的溝通
    - (2)口頭和書面語文上的溝通
  - 2. 要素3b. 發問與討論技巧
    - (1)問題的品質
    - (2)討論的方法技巧
    - (3)學生參與的情形
  - 3. 要素3c. 學生參與投入學習情形
    - (1)學習內容再呈現
    - (2)學習活動設計與指派
    - (3)作業對學生學習活動做適當編組
    - (4)教材與教學資源的獲取
    - (5)學習單元結構與進度的安排
  - 4. 要素3d. 提供回饋給學生
    - (1)回饋符合:準確、基本、建構及特定的
    - (2)回饋要及時性
  - 5. 要素3e. 表現彈性與適當的回應
    - (1)學習單元的調整
    - (2)對學生回饋持續不斷
    - (3)為學生找尋好的學習內容和方法
- 領域(四)專業責任
- 1. 要素4a. 對教學的自我省思
    - (1)精確性
    - (2)應用於未來教學的改進
  - 2. 要素4b. 保存正確的教學紀錄
    - (1)指派學生作業完成的情形
    - (2)學生學習進步的情形
    - (3)非屬教學上的紀錄
  - 3. 要素4c. 與家長溝通情形
    - (1)關於教學計畫之資訊
    - (2)關於個別學生學習狀況資料
    - (3)鼓勵家長參與教學計畫活動
  - 4. 要素4d. 對學校及學區之貢獻
    - (1)與學校同仁的關係
    - (2)為學校所做服務



(3)參與學校與學區的研究計畫

5. 要素4e. 專業的成長與發展

(1)所授學科領域知識與教育方法  
學知能的進步

(2)專業上所提供的服務（如：輔導  
新手教師、實習教師等）

6. 要素4f. 表現具專業水準的教學品質

(1)對學生的教學活動參與

(2)專業化的特殊組織團體參與做  
決策情形

五、國內之研究例子—

國民中小學教師教學檢視量表

各位老師大啟：

這是一份可以幫助讓您檢視自我教學，作為教學省思的量表，共分為二部分，第一部分涵蓋了「教學計畫與準備」、「教學知能及技能」、「班級環境的營造」、「專業責任與成長」四構面，每一構面均有若干題目以了解教師實際教學情形，每一題並以「優」、「良」、「可」、「待改進」四級加以區分，各題計分方式係採「優」為4分、「良」為3分、「可」為2分、「待改進」為1分，總計最高分為200分，最低分為50分；第二部分為自評或評語欄，可作為記錄教學上的優點、尚需改進之處，及提供受評教師具體之建議。藉由此表，您可以發現自我在教學專業上的優缺點，或作為瞭解實習教師或初任教師之教學成效並幫助其專業成長之用。

第一部分：教學概況

一、教學計畫與準備 優 良 可 差

1. 能根據學習內容及學生能力擬定  
明確教學目標 ☐ ☐ ☐ ☐

2. 能清楚具體告知學生教學目標  
☐ ☐ ☐ ☐

3. 瞭解學生之身心特質及發展  
☐ ☐ ☐ ☐

4. 具有任教學科領域充足之知能  
☐ ☐ ☐ ☐

5. 熟悉教育領域相關知能  
☐ ☐ ☐ ☐

6. 教學設計符合教學需要  
☐ ☐ ☐ ☐

7. 能設計使用各種教學媒體教學  
☐ ☐ ☐ ☐

8. 能因應教學需要尋找妥適教學資  
源 ☐ ☐ ☐ ☐

9. 能配合教學目標規劃多元且有回  
饋的教學評量 ☐ ☐ ☐ ☐

10. 能將學生的評量結果作為教學計  
畫的改進參考 ☐ ☐ ☐ ☐

二、教學知能及技能

11. 能採用不同的教學方法引起學生  
的動機

12. 能彈性調整教學方法

13. 能指導學生作業品質達到一定水  
準

14. 能注意學生的個別差異

15. 能依學生需要施予補救教學



16. 學生對於學習具有高度的興趣
17. 學生上課時能主動參與學習
18. 學生能夠認真完成作業
19. 評量方式可以提升學生學習成果
20. 能以適合學生的語彙表達
21. 板書書寫正確清晰
22. 發問技巧良好
23. 能帶領學生進行問題討論
24. 能運用資訊媒體融入教學

### 三、班級環境的營造

25. 在班級中師生共同訂定班規
26. 能夠有效貫徹執行班規
27. 能善用班級家長或志工的資源
28. 使班級內師生關係和諧
29. 使班級內學生互動良好
30. 能夠有效規範學生不當的行為
31. 能依學生之狀況，採取適當的輔導措施
32. 能適時輔導學生的偏差行為鼓勵表現良好的學生
33. 建立學生學習楷模
34. 教學時能注意學生使用教學設備

的安全

35. 根據學習活動，適當將學生分組合作學習
36. 經常配合教學活動進行教學環境之佈置與變化
37. 教學空間設計佈置能配合學生的需要

### 四、專業責任與成長

38. 能遵守聘約規定
39. 維護校譽
40. 能積極維護學生受教之權益
41. 能表現高度教學熱忱
42. 依法令積極配合學校的各項教學與行政措施
43. 與同仁間互動關係良好
44. 虛心接受別人教學上的批評並反省改進
45. 遭遇教學困境時，能求教他人以解決問題
46. 經常檢視學生的學習結果，以作為教學之改進
47. 對學生的學習狀況能加以詳實記錄建立檔案
48. 和家長間溝通良好，共同關心學生學習
49. 隨時掌握學生在校之學習狀況
50. 經常參與進修或研習活動能參與相關教學之專業團體



## 校務評鑑之理念與實施

國立暨南國際大學 張鈿富教授

### 一、前言：

這是老題目，大都在學校都有經歷過，可能大家都只知其然，不知其所以然。

為何要做評鑑？

#### (一)校務評鑑的屬性：

評鑑(改善)現今和校長之去留有關。現在大家對評鑑都較明確。早年大學升學率不高，現成則不然。現今之評鑑不應是表現優點，而是要有缺點才有改善的依據。

認可(通過)教育評鑑有個基準線，認可可是個主流。外在可根據專家的意見，採認可制，可分地區性和全區性的，現在第一次做，大家還在摸索階段；認可的標準可依發展較快的國家中來訂定。

考核(選優)

#### (二)評鑑理念的演變：

測量(第一代)凡是存在的東西，都存在數量之中。凡是有數量的東西都可以測量，凡是可以測量的東西都有誤差。發展較早，目前還存在著。分數會模糊化，會依時、空的不同會有質的變化。

描述(第二代)過去太注重數量的表現，沒考慮到質化的描述。要根據數據再做描述，由量化再做參考的敘述。較客觀。

判斷(第三代)較主觀。早期的評鑑都是



由教育界人士組成，有專業的判斷，可讓人信賴。較不會受人質疑。如政府各項的建設都會找專家評估，要依專業和道德去判斷。

互動(第四代)評鑑時大家會產生互動，評鑑委員和被評者，彼此會產生互動。互動是很重的機制，有時會產生干預的效果。有時也會評鑑畢業的校友。身為教育者要把握好把關和控管的工作，要好好的教育下一代。如不善盡職責，社會容易有亂象。

#### (三)評鑑的意義

改善而非證明什麼：不是要證明什麼？而是要提出具體的改善目標。

回應性的型態：評鑑之後，不管好、壞都要有回應，針對有問題的部分做陳述。現今師培機構，有些評鑑成果不是很好，就會寫留待下一任繼續努力。要立刻改善評鑑中有缺失的部分，才是有效果的評鑑。每個縣市的評鑑指標也不盡相同，但都出現一個“策略聯盟”的指標。

### 二、為何要校務評鑑？

自主：當學校有相當的自主性時，辦學有無偏差，誰知道？每個學校的願景也不相同，所以教育的多元性是難



以收拾的，所以要靠外部的評鑑來看內部的運作。

績效：看學校各方面的資源是否有妥善的運用？如圖書不足，乃上級單位的問題，不全是校長或校方的問題。談績效、管控要有明確的機制來訂定。

效能：目標達成的程度。五育並進、均衡這個目標就很難達成，這是效能的問題，當這目標是不可能達成時，得要面對這個問題。

責任：是校內自我的責任，學校要有適度的自主性。

#### (一)面對未來關鍵性的挑戰(EU)

1. 知識的挑戰：歐、美知識經濟，光背教條沒用，得要會活用。能力 =  $(K + s)a$  次方，知識 + 技能  $\times$  態度次方。信念決定你的態度，態度決定你的高度，格局注定了你的結局。
2. 去集中化的挑戰；學校自主性就是去集中化。
3. 資源的挑戰：總預算受到影響，所以會暫停補助，這會影響研究的成果。是一嚴肅的課題。
4. 社會融入的挑戰：是該融入主流，還是得尊重少數？
5. 資料與比較的挑戰

#### (二)績效責任的要求與影響

法律面的績效要求(依法行政)：例如大學要提供5%的人僱用身心殘障人士，各種標案都適用，往往會造成行政上很多困擾。但法律卻沒有很多迴旋的空間，所以得要依法考慮周全後，依法行政。

政治面的績效要求(選舉承諾)：最常遇

到這種問題，如：每一鄉要有自己的特色，這是選舉的承諾，但實屬不易實現，所以學校得和其配合，較不易各唱各的調。本土化和國際化得要齊頭並進，刻不容緩。不能等兵臨城下，再去思考問題，時間上就落後人家一大截了。

道德面的績效要求(社會正義)：通常強調弱勢的關懷。但提升整個國家競爭力才更重要吧！但不要一直鎖定這個議題，不然整個教育走向就會走偏了，而忽略了國家整個發展。弱勢固然要關懷，但政府要量力而為，不要讓苦果讓全民來承擔。社會不能一直空轉，社福政策不能拖垮國家的財政。社會正義有時和政治掛在一起，導致很多事都無法做。各領域的法不要定太多，或改太快，而無實質的效應。大的標案要有公共建物的經費，學校本就是整體的規劃，還得依法做藝術規劃，這就很明顯的有圖利某些特定人士的嫌疑。

民主面的績效要求(機會均等)：每個人人生而平等嗎？這是假設性的問題，教育界只能承擔，讓受教者感覺每個人都是平等的。

經濟面的績效要求(競爭效率)：學校要開放競爭，對戶籍的管理是緊中帶鬆，學區的畫分有模糊地帶，以致很容易跨區。所以學校要學會行銷，多招幾個學生，但學生人數就是那幾個。你的學校擴充，相對的別的學校就會縮編。大學要實施市場化，但學費又不做區分，如果一切都在掌控中，就無所謂競爭可言。新自由派說，所以公立的都不好，政府需把公立民營，讓市場機制做管理。但在教育界卻不能如此市場化。

專業面的績效要求(實質內涵)：評鑑就是結合專業來做此一事項。

#### 三、校務評鑑的範疇

##### (一)校務評鑑的範疇





這些內容會因客觀環境隨時在改變。老師、學生、課程和學校硬體一定不會變。老師放在輸入的部分，學生的表現做為評鑑的依據。大學生畢業後得建置學生的聯絡網。

- 學生、教師
- 課程、教材
- 計畫
- 建築、設施
- 學校整體

#### (二)學校整體評鑑

- 學校校務評鑑
- 學校效能評鑑

#### (三)從行政處室角度出發

把校長的領導拿出來檢驗。主要是教訓輔。

- 教務、訓導
- 總務、輔導
- 人事、會計
- 一般行政
- 校長領導

#### (四)效能評鑑(效能指標):目標達成的程度，不以行政為出發點。

- 學生學習表現、教學品質：系所評鑑會看教學，老師就得好好準備。
- 環境規劃、校長領導。
- 家長參與、教師工作滿足：依指標看有無家長會的組成，或是義工的組織。學校有太多家長介入，有時也會干預學校的行政。
- 課程安排、以及學校組織氣氛：可用問卷讓老師表達教學的滿意度。工作時要盡量讓周遭的人快樂，營造一

個快樂的環境。行政要要求改善而不是改革。要讓大家重拾對教育的信心；也要多培養種子人才，多鼓勵人才投入教育體系，這樣教育才能發光發熱。這得靠第一線的教師多努力才行。特別是師院體系被支解後，要重組談何容易？

- 溝通協調、組織產能、學校發展…

#### 四、校務評鑑的方式

校內自評(why, what, who, how, whom, when)：要包涵內涵，為何而評？評什麼？誰來評？怎麼評？評誰？什麼時候評？)自評是最重要的。第一要先檢視學校有無做自評？自評和外評其內容項度是有所不同的。淡大做“標竿評鑑”，不和外評重疊。標竿只是一個參照點，是自己可以達成的目標。找一所學校，以此當目標前進，這樣才會有進步，不要採應付式的，毫無成效。

比較評鑑(校際互評/參觀互訪)：這樣較勞民傷財，看不見效果。目前較少見。

外部評鑑(由上級或校外專家執行)：得找真正的專家，才能較看得出缺失和該改善的地方。

#### 五、校務評鑑的原則

- 科學化方法
- 民主化過程
- 兼顧歷程與結果
- 平衡內部與外部評鑑
- 注重整體性

#### 六、校務評鑑範例

CIPP模式的運用：

##### (一)學校基本資料

1. 學校概況：可以是一種趨勢，走過



哪些歷程。

2. 辦理情形：要理出一個條列式的架構，要做記錄。
3. 實施之理念：治校的理念或是願景。
4. 教師專長授課分析：是否要打破現任的介聘方式？適時開放兼任的老師，也許可以解決一些問題。

## （二）指標資料

### 1. 基礎設施

- (1) 平均每生校舍建築面積：大專院校非常重視。
- (2) 平均每生休閒活動空間：國民所得高，該納入辦教育重視的機制。學齡人口減少，可以把教室打通，讓空間變大。
- (3) 平均每生每年儀器設備支出：圖書、電腦等都很缺乏。全國教師會的代表該當校長，領導教育，不必和行政產生對立。還可以結合家長的力量，幫學校擴充設備。特別是企業界更要多回饋教育。

### 2. 圖書資源與設備

在大學較有意義，小學的話，圖書室的功能可能會減半。學校雖拼命在買書，但卻忽略有無人借閱。可以建立一些管道，將一些目前沒有讀到的書籍做一些妥當的分配，如分配到偏遠，或是東南亞國家。

- (1) 平均每生圖書冊數

- (2) 網路查詢用電腦台數

- (3) 圖書自動化管理電腦數

### 3. 經費

政治不可以壓縮教育經費。因為放在教育上，大家看不到，因政治力，放在其他地方，大家才能覺得政客有貢獻。教育會偏離軌道。

- (1) 各項經費預算比率

a. 經常門

b. 資本門

- (2) 平均每生補助款項金額：很多計畫得申請才有經費

- (3) 平均每生經費支出

### 4. 師資

這個指標較不適合中、小學，但要有一些研究計畫。

- (1) 教師著作總數

- (2) 教師參與專題研究件數

### 5. 學生活動與服務

- (1) 社團

- (2) 公益活動

## （三）評鑑內容

1. 行政

2. 課程與教學

3. 輔導

4. 計畫執行

5. 綜合評述

- (四) 評分方式：有自評和外評。大多都會自打5。但外評就會很嚴格的檢視內容項目。

最近也有把5當成非成優良，1是不



通過。目前各縣市的評鑑的評分方式，較一致。

5. 非常理想

4. 理想

3. 尚可

2. 需要改進

1. 亟待改進

CIPP：IPO指標的應用

1. 校長領導(15)I

2. 行政管理(21)P

3. 課程與教學(27)P

4. 學生訓輔(32)P

5. 環境設備(24)P

6. 社群互動(18)P，教師會、家長會等策略夥伴。

7. 績效表現(17)O

所以要藉由評鑑來使學校進步。

#### 七、如何進行校務評鑑

(一)評鑑目的的確立(改進而非考核)

(二)評鑑範疇的確立：要確認形式。

(三)評鑑指標的選擇：會訂多一點，要自己選擇，可做調整。

(四)資訊的蒐集（校內提供的資訊、師生座談）：資料要保存完整。人員要交接完整，這樣資料才會完整。

(五)彙整與分析

(六)溝通與檢討

(七)改善計畫與執行

#### 八、如何準備接受評鑑

(一)心態的調整：以自評與改善為導向的學校指標建立。拿到標竿的學校來當

目標。

(二)團隊的合作：分工與合作團隊的形成。

要善用團隊，才是組織成功的關鍵。

(三)文件、資訊的準備：整理、歸類、標示重點。

要標示日期，才有一貫性。要靠平時的累積。

(四)訪評的配合：簡報、會場的安排、隨行人員的指派。

要把重點報出來，才是成功的簡報。不能離題太遠，要掌握時間。最好指派主任隨行，才能確實掌握重點。

(五)事後的檢討改進

要檢討流程做為下次改進的依據。

#### 九、實際改善學校運作品質

要踏實的辦學，不要只做指標，不要迎合人去做事。

(一)建立學校願景

(二)促使組織成員精進

(三)訂定以學生/家長為導向的策略

(四)建立超常的目標：目標訂高一點

(五)透過團隊有效工作

(六)改進每日管理

#### 十、品質的確保

(一)顧客滿意是品質的保證

(二)追求品質的目的在減少變異

(三)品質是可以評量的

家庭社經背景是可以掌握的，要多重視



這一塊。

1. 建立數據管理的平台。

2. 推動教育永續發展的理念：品質、性別平等、弱勢關懷。

\*Theory E:External;Top-down;Authority

\*Theory O:Internal Bottom-up commitment

\*Top-down supports the bottom-up reform!

十一、評鑑與改變



## 三適連環教育

國立教育研究院籌備處 何福田主任

三適連環教育是講教育效果的問題，說明教育有效無效。如果明知教育無效又拼命的做，一定有問題。怎麼做才能讓教育顯現出該有的效果，這很重要。今天主要談的是怎樣教學，如何真正讓學生的學習有效。

教育是為了學生，不是為了學校，也不是為了老師。如果對學生沒有幫助，那就是白費的。民主時代每個個體都有成長的必要，國家是人民的集合體，國家沒有獨特的想法，老百姓的想法才是執政團隊的想法，執政團隊不能違背大家的想法，否則就是極權政府。民主時代就是要依照人民的想法，但人民有五花八門的想法。五花八門的想法裡，一定有一個對所有的人都有力的想法，那就是執政者應該採取的方法，這裡要提到的是適性、適量、適時。

三適連環對於學生的教學顯現比較好的績效，三適連環是指適性、適時、適量三個合在一起，這樣教育一定會成功。這是非常重要的，不過要合在一起很不容易，現在要研究如何儘可能將三適合在一起用。

適性教育做的好，天下沒有可以丟棄的人才，每個人都是人才。天生我材必有用，用對了就是奇才，每個人多少都會有成就，關鍵在於用得對不對。適性教育做的好，每個人多多少少都會有成就。

了解適量教育的涵義，而又要實施的很好，有個動作不能做，那就是比，比不得。



越比越糟糕，越比越壞，可惜我們現在天天在比，所以越來越差。

適時教育，假如知道適時教育的運用，那就急不得，教育像和風吹徐，微雨飄零，萬物才會慢慢的成長，你用狂風暴雨，還會讓生物萎縮。教育小孩從小到大，或者從不完美趨向完美，不能急，急也沒有用。

最後是結語，內涵跟教育改革有點關係，跟孔子學說有關。

有教無類這是教育的最高指導原則。這是兩千五百年前孔子的思想，孔子認為任何人都應該受教育。在今天來說，還辦不到。歐美還好，東南亞好幾個國家，更沒有有教無類的事實。緬甸還有很多族群，根本沒有受教育，有很多弱勢的民族，連上小學都沒有。更別說是十二年國教，有些是政府因素，有些是家長不了解。

緬甸由伊洛瓦底江分成兩半，北部靠近中國是高山、丘陵，中部以下平原多。有次到中部的瓦城，是緬甸的古都，人口很多，華僑不少。有個華語學校叫孔教學校，是華人的學校，是用華文上課，用的是國立編譯館的教材。學生五千多人。

伊洛瓦底江流域每年夏季雨量多，常氾濫成災，淹沒江邊很多土地，簡直是沼澤之國。走在馬路邊有一個不知名的部落，房子用木頭插了四根，一邊插在路邊，一邊插在





斜坡上，只有柱子沒有牆。搭了棚子，全家就住在上面。天氣熱，男人都不穿上衣，一家人擠在小小的空間。華僑解釋他們會等水退了之後扛著木頭把家搬到較低的地方，水災來了，再往上搬，千年來都是這樣。緬甸政府不管，小孩子更別談讀書了，家裡窮到不行，但是他們卻覺得很富有，看得見的都是他們的，在緬甸這種人可能有幾萬人。老人對我們視若無睹，似乎在等死，現在二十一世紀仍有這種地區。

台灣地區早期推動義務教育，很多家長抗議，要花錢買簿本、鞋子、衣服等，又不能幫忙工作，沒收入又要花錢。現在觀念改變，世界各國推動義務教育時會遭受到的困難，如果不辦義務教育，國家根本就沒希望。觀念的改變很重要，有教無類的教育理念，為什麼孔子會成為至聖先師，因為他的思想與事功對人類的貢獻很大。因材施教全世界有名是教育的最佳策略，兩千五百年前能提出這兩個觀點是很偉大的。

因材施教到現在沒有人反對，我們發現不因材施教，教育績效就做不好。有一次參觀北越的河內，越南和中華文化相當接近。越南很多廟，廟名和文字都是中文，如同在參觀大陸和台灣的廟。最大的廟叫做文廟，裡面就是奉祀孔子。我問越南導遊，為何恭奉孔子，他們認為孔子是越南人，是後來搬到山東的，笑笑置之。越南後來受過法國的殖民，加入了外來的文化，要不簡直是中國文化。

三適連環教育教育理念出於有教無類，策略是因材施教。現在我把它延伸為適性，適量、適時三個合在一起。有教無類的思想和現在西方的機會均等很接近，均等是很重要的要項，不能剝奪每個人的受教育的機會。所有有教無類的理想是不分性別、種族、貴賤、貧富、愚智、美醜，只要是人都可以，都應該接受教育。接受適合個體的教

育都會有成就，不接受就是損失。

有教無類的事實在二千五百多年前，除孔子外可能無此想法，亦無此種事實。在二十一世紀的今天，也沒有辦法完全實現，或許二十二世紀也沒有辦法實踐。但為什麼緬甸這樣一個民族在現代社會格格不入，卻不改進，這是值得研究的。

有教無類的目的是講教育是讓個體的潛能做最佳的發揮，使社會擁有各行各業的人才，一方面滿足個人的願望，另一方面也能滿足社會的需求。配合社會脈動，就可以活得很好。一方面發展自己，另一方面關心社會的發展。一個主任如何能將學生的潛能發揮的淋漓盡致，而不是來壓抑他的潛能，也不是背道而馳抹煞掉它的潛能，這是身為主任要好好思考的。小朋友不是來完成主任、校長、老師的願望，作為學校的領導幹部，要發展學生的個人潛能。

要達到有教無類的目的，策略就是因材施教。如何在能力分歧的學生中因材施教，就是所謂學過教育的人該做的事，不能獨裁、集中的教學。我們知道師生間有配對理論，也有配對的事實存在。人際關係如何，作為老師應該知道，人際關係差的不見得是壞蛋，可能是師生沒有辦法配對，要盡量改善，而不是埋怨，要有另外一種思考。

因材施教就是現在西方心理學的個別差異，你承認個別差異，當然要因材施教。個別差異是事實，用相同的辦法、教材、進度教不同的人，剛剛好配合的成績好一點，配不上的成績差一點，所以配對成功的是幸運的人。你所提供的不適合那一個孩子，但他本質很好，只是不幸沒有遇到可以配對的老師，那他就虛度光陰，是個惡夢。

我們要談到性向與可塑性，因材施教要先釐清這兩個觀念。性向是與生俱來比較適合發展的傾向，可塑性是你教他什麼他就是什麼，就像捏陶土。人當然有可塑性，但



是人還有與生俱來的性向，這兩觀念看來互斥又互補。如果有人能研究出來性向佔比例多少，那可得諾貝爾獎，可惜現在研究不出來。

人是有性向的，但是人不是百分之百受性向約束，中間還有可塑性，只是比例不清楚。不管如何，適當的教育才是成功的關鍵。天才不教就變平庸，愚癡學對成大師。孫邦振先生的教育概論序論中有這一段方仲永的故事，五歲的時候就寫了詩四句，鄉裡的秀才覺得他很棒，認為他是天才。詩內涵都不錯，鄉人常請他父親做客並送錢，父親整天帶著方仲永去串門子，不讓他學習。過了七八年請他再作詩，十二、三歲的詩沒有什麼進步。又七年已經和大家一樣了。王安石認為方仲永的天份比普通人好的多，後天沒有繼續努力，就變成普通人；既然你已經是普通人，再不受教育，就會變成爛人了。

舟舟的故事我也提過，他智商才三十，能成為國際大師，我們的成就不能跟他比，那是因為教育沒做對。他對了，因為他沒有什麼潛能讓他會迷失方向，只有一點點這種潛能，發揮對了，就成功了。但是我們潛能太多，反而不知發揮哪種，蹉跎歲月，最後一事無成。

我個人認為教育要包括這三樣（適性、適量、適時），學生的性向找對了，來教育他容易成功。適量也是，適時也是。學生本身這三樣弄好了，就會成功。適性、適量、適時都是因材施教的一部分，必須同時考慮，這樣孩子的潛能就能被開發。

目前適性教育方面的現況做的不好，老師忙於課務，沒有辦法輔導個別的學生。適量幾乎沒有人管，學生學習能力不同，以同樣的標準要求學生，以為一視同仁，大家都公平，事實上是不公平。很多老師沒有注意學生的認知發展程度，是否可以學目前的教材，不會考慮學生的認知發展水準。老師不

管，學生學來痛苦，最後失敗。時機未到，教了也沒用。教師沒有注意學生個別差異需要，所以學生行為偏差，你講你的，我玩我的。

適性是適合個別性向的教育，發現最佳性向的方法就是試探。舟舟只會打拍子，最後成為國際級的指揮大師。一般人好像在黑暗屋子裡找寶貝，最好的方法就是試探。胡一舟很幸運的找到他最適發展的方向，而各位也沒找到自己最適發展的方向，是因為沒有足夠試探，這是學校教育的錯。每一科都要求及格，這就錯了。學生要花很多力氣來補不是自己的專長，剝奪了尋找自己專長的時間。現在的知識更新很快，不要強迫小朋友每科都及格。把生活習慣學好、創意讓它成長，將來好應付萬變的世界。

課本上的東西，真的學了有用嗎？我認為國民小學不應該考試，阻礙小朋友的發展。老師做很多不該做的事，國小應該要快樂、優質。考得好只是數字，優質是遇到問題會主動尋找解決的方法，這比較重要。我們常誤以為功課好記憶強的就是優質，應該要多做試探，提供環境讓他接觸，自己逐漸發現該走哪條路。

小學只要小小的表現就可以，很可惜國小老師很希望小朋友學很多。其實試探要多，表現要少。

潛能發展的障礙就是干擾太多，像舟舟數學一蹋糊塗，也不影響他成為國際級的大師。數學如此，其他都一樣。所以校長、班級導師老師依其個人的專長強制學生發展全校或班級特色，強迫學生學習，都可能不利於部分學生的成長，應該避免。政府在推展一個學校一個特色，我認為特色應該自然形成，學校特色、班級特色都要自然形成，順勢而為，不能讓國民中小學學生畢業時只知道討厭甚麼，不知道喜歡什麼，學習痛苦。各生性向不同，材質有異，教師恨鐵不



成鋼精神可佩，但也要材質為鐵學生才能煉鋼，不然就煉成灰了。

大學經過篩選，本質接近可以煉鋼。國小應該要順其自然，不能依你個人的意思來教學，這樣會把各種人才造就成普通人。加強特殊性向的教育才會有各種特殊成就的奇才。

適量的教育是適合個別能量的教育。食量因人而異，力量也是因人而異，學習量也因人而異。你們是否針對學生學習量不同而作業因人而異呢？等量齊觀是不對的，厭學、厭食共同的就是放棄。

適量和適性的關係—不注重適量光講適性是沒有用的，補品過量就是毒品。失眠吃安眠藥是對的，但是少吃沒有效果，超過就睡不醒，多多益善不一定對。期望殷切、作業多一點，超過學生能接受的能量，他就放棄，那比不給她東西還壞。先則討厭，後則放棄。所以量很重要，過與不及皆非所宜，否則寧可不足。

七分飽的妙用：虛則能受

每餐七分飽，免往醫院跑。

每餐七分飽，不悔佳餚到。

腦筋留走道，才能進新招。

腦筋留走道，才能談創造。

預留空間給學生學習，填鴨教育讓孩子沒有創造力了，這是非常可惜的事。

適時教育是要配合學生認知的成熟度，時機未到，急也沒有用。教育界做很多這種事，技能也是一樣，情意也是一樣。你對他的殷殷期望，他不能體會。

性向與學習時機—性向顯示有學習某種東西天份，個別差異很大。學習應該以心理上的成熟年齡來學習，但是太麻煩，各國都以生理年齡來區分。

總學習量與學習時機—母語是指最先接

觸且最常用者。越早學越好嗎？不是，要看他的學習量。最重要的語言，越早學越好。國小必修母語不太妥。沒有市場、沒有未來性的東西，推了也沒用。只要聽的懂長輩的話就可以，但不應該深入研究。花很多時間學母語，其他學習就會被排擠。所以不是越早學越好，要看你的能力行不行？

不適時—過晚或過早都不好。時候未到搶先學，則痛苦而放棄；時過然後學，則勤苦而難成。後學還好，但是比較不容易成功。時間到了沒，可以看小朋友學習起來是否痛苦。大人常用「為你好」，強逼小朋友做什麼，就是你也會覺得很痛苦。學習是有次序問題的，適時學習最有效，過時學習不牢靠，搶先學習最糟糕。

三適連環功力大增：

1. 背離三適教育，大家勞而無功
2. 單適(三者用其一)獨用，略具效果
3. 雙適(三者用其二)兼用，效果增強
4. 三適(三者同時考量)併用威力無窮

能夠把三適經常放在腦海中，常常注意這個問題，效果才會好。背離三適教育，大家徒勞而無功。假如小朋友不擅長你所教的科目，放掉你一定要學會的想法，不會，不一定將來他就會沒有出息。否則，學生就苦了！也許別的成就，就被你抹煞掉。不要成為阻礙他性向發展的絆腳石，那你不是導師，是擋師。

功課好的要禮遇，將來可成為同事。功課不好的人要更加禮遇，他未來成為發給我們薪水的人。郭台銘、王永慶成績也沒有多好，但是出去闖事業都很成功，捐款都很大方。

三適連環教育的實踐：

1. 教師要瞭解三適教育連環的功力
2. 師生共同尋找學生個人的性向





### 3. 規劃學生個人的「學習食譜」

丟不得－教育不能丟棄任何一個學生：

1. 天生我材必有用
2. 小成就或大成就
3. 各級學校的任務
4. 協尋學生的性向

有用無用的關鍵在是否用得對。不管智商多高多低，用對了就會有成就，就像舟舟。中小學應該多提供試探，六年級應該要知道未來走哪一條路較容易成功，高中大學再提供定性的發展。

比不得－教育不該實施沒有意義的比較：

1. 公平與不公平的比較
2. 考試的意義
3. 考後遺忘vs考前遺忘

用齊一的考試來考不同的本質，這是不公平的。國小注意學生學習的態度就好，反正讀了將來都沒用。只要建立他對學習的期望、學習的基礎、學習必要的態度、生活的習慣。對舟舟來講，他找對了方向，他很幸運，而我們是歧路亡羊。

考試的意義：

1. 給教師參考：調整教材的難易、改良教學的方法
2. 給學生參考：了解自己是否已學會
3. 在國民中小學階段，考試愈多，學生挫折機會愈多，尊嚴受損愈大；高中、大學階段，考試才有意義

考試讓老師、學生自己瞭解就可以，以前排名來要脅學生，對學生壓力很大。人不能持續挫折，這不大容易有啟示。偏偏我們現在給孩子一大堆挫折，戕害民族幼苗，跟

實際生活脫節。實際上的社會不會天天比，那沒有意義。

考後遺忘vs考前遺忘：

1. 腦筋較好的學生在考後遺忘
2. 腦筋較差的學生在考前遺忘
3. 國民中小學的各種考試功用不大
4. 國民中小學階段所習得的知能與日後就業關係不大
5. 得不償失的浪費

不記得算擁有嗎？人類非常善忘的，不要太相信考試有用。用考試逼學生讀書，考過即忘。含英咀華，自願體悟，經久不忘。

急不得－教育不可為求速效而揠苗助長：

「不要輸在起跑點」的迷失

1. 補習班、幼兒園的招財口號
2. 人生輸贏不在起跑點
3. 贏在起點vs輸在終點
4. 何種情況：恭喜「一路發」？

這是補習班幼稚園的招財口號。起點贏了耗費更多能量，不該在開始就耗費更多能量，除非他一生下來就比別人強。教育常為了一兩個學生要求其他學生齊一是不公平的。以我們老師的程度、水準教育學生，學生都會很痛苦。老師們常忘了自己是百分之九十以上的人，沒有蒼生為念。降低標準、提升素質。教科書常會要求提高素質，編得更難，但通常讓學生更容易放棄，素質更低。

1. 很多是始料未及，花大錢開路方便山上的人，太方便，他們都搬下山了，贏在起點，輸在終點，後遺症很大。



2. 馬拉松賽跑(marathon race)不可以提早耗盡體力能量
3. 一馬當先最後勝利的機率
4. 人生是許多馬拉松競賽的集合
5. 不慌不忙，贏得終場

愛之適足以害之：

1. 惡補害人
2. 才藝害人
3. 鋼琴才藝班的啟示
4. 花心血，害子女

鋼琴才藝班的啟示——一個鋼琴老師，門人超過一百，共同的特點就是沒有一個讀音樂系。他很迷惑，他教琴認真，要求很嚴。問題就出在過於認真，學生興趣都被抹煞，不學了，放棄了。父母的苦心，孩子不見得覺得好。到底孩子要達成的是父母的志願，還是發揮孩子的潛能。人生不只是一次馬拉松賽，不一定要跑在前頭。不慌不忙，調整速度、呼吸、學習。路遙知馬力，人要學會教訓，依自己的速度學習，不要揠苗助長。當老師要順著自然，不要耗盡學生後段的能量，這樣對學習不利。

結語

1. 慎始
2. 連環
3. 配套
4. 務實

國小教育學分要修四十個，中等教育學分只要二十六個，因為國民小學很重要，所以對老師的要求較多。啟蒙老師太重要了，不可以差之毫釐，要讓學生順利上車。

連環：

1. 教育的成敗皆非單一因素造成
2. 三適連環考慮，效果強大
3. 現在不連環，今後若還不連環，問題依然存在

配套：

1. 推動三適連環教育的理念
2. 發展教師可用的輔導工具
3. 下定決心，改變現狀

務實：

1. 認真思考2500年前的明訓，何以至今無法充分落實？
2. 在多元多樣的時代，不要只知追尋天邊的彩霞而踐踏眼前的玫瑰
3. 務實務本

每個學生能按自己的性向學習，他就不會痛苦，而且學的好。有些工作需要廣博基礎，有些不需要。通識教育不是什麼都要學會，是一個人應該要有作為一個人的樣子。舟舟沒有上過學，但是人文素養非常好。他常常陪老人過馬路，他自己很害怕，但是他還是會做。你是否陪老人過馬路？學習人文的關懷、誠懇待人等等就是一個人該有的作為。從事根本工作，就可以解決教育的問題。





## 知識經濟與教育發展

中台科技大學文教所 林海清教授

日期：96年5月24日

e-mail：Hclin2@ctust.edu.tw

剛開始一則網路影片欣賞[www.youtube.com](http://www.youtube.com)網站，量變有時真的會造成質變，轉變正在發生，世界已經在改變，我們呢？日復一日…。

因此要大家思考問題：知識可以經營嗎？如何有效經營？

當知識經濟觀念剛推出了時候，知識管理的概念很重要，知識管理可能只是資料的分類，並利用這一些資料，再在工作用上，這就是管理，管理偏重在內部，使知識發揮效用，產生激勵士氣、專業成長、而有助於學生學習，但是現在我們要談的是知識經營，經營面要談到應用的策略，比如說要做研究，寫論文的过程要做好知識管理，但是要運用得爐火純青的地步，就要經營。

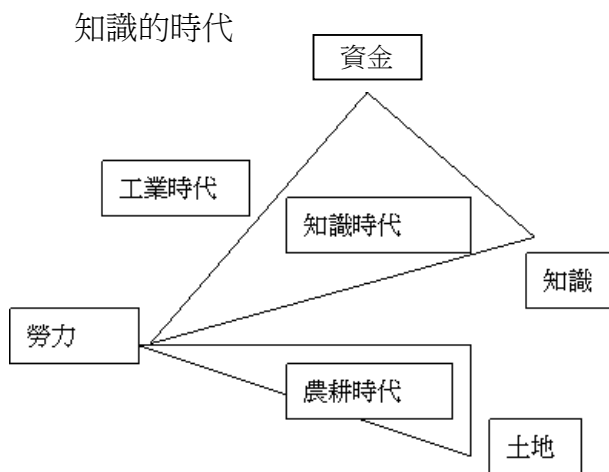
管理面是談內部的經營管理，學校經營評鑑有三個面，第一要有效能，第二要有效率，同樣的人、同樣的事、或同樣的經費做出來的效果比別人高，第三要有滿意度，滿意度在於老師、家長、學生的滿意度，所有的行政措施是否三方面都能兼顧，是經營面的問題。

教育發展與知識經營有何關係？其具體的思維與行動策略又有哪些？世界變化這麼快，我們要教學生面對未來的世界，如果停



留在現在和國際接軌就會有落差，我們要鋪設橋樑引導學生到理想的境界和世界接軌。

在當今M型社會，保持現狀就會被排擠到邊緣，教育也是如此，教育M型生態也悄悄出現，發現問題，不能不去面對也不能粉飾太平，例如在校學生懷孕問題、管教問題觀念與作法都和以往不同。



1992年選舉老布希卻敗在無名小卒柯林頓的手下，老布希才發現外在環境變化這麼快，人民需要的是安定的生活，經濟無負擔，計畫趕不上變化，透過知識管理加上自動化的電腦管理，可以節省人力與行政作業，同時也節省了經費，每國人重視外在績效，所以順利的連任。

從知識賺錢的時代，從知識管理到知識



的經營，象徵著什麼意義？

大量的知識已經存在於電腦中，我們需要比較創新的觀念和方法，例如遊戲軟體的創新，也創造了財富，後新經濟時代的挑戰有以下幾點：

- 一、知識：運用知識創造價值。
- 二、全球化：經濟活動體系全球化，現在最大的經濟體系在網路，巴西蝴蝶展翅會吹起巨風。
- 三、競爭：創造力的競爭。無所不在，毫不留情，優勢變得更短暫。競爭是無所不在的，學校間相競爭是採用藍海或紅海策略。
- 四、資訊：以光的速度開發、傳輸、轉輸。  
看一段DVD-未來的學校-公視

何謂後知識經濟？後知識經濟就是靠無中生有的智慧，倚重的是人才培育與腦力的開發，依賴的是創新與團隊的建構。

創新加上團隊

知識經營management on knowledge—以知識為基礎的經營，創造知識的效應。

1. 創新的觀念
2. 虛擬的思維~線上的討論，遠距的對話，行政上常會有模擬的思維。
3. 整合的策略~整個行政團隊要有效整合。

究竟知識的價值該如何衡量？什麼樣的知識可以讓組織立於不敗之地？什麼誘因能讓組織成員持續創造具有價值的知識？什麼策略可以有效的經營知識創造超限的價值？

創新

價值性—知識的經營是為了產生更有效的價值，有人捐房子因有人房子賣不出去，所以上網捐贈但要登記費2000元，結果2000人登記，房子捐了錢也賺了，這是創新，有價值的能力。其次知識的價值該如何衡量？九年一貫基本能力，就是我們孩子要能建構的知識。後現代社會一言堂的社會已經過去，但要學會彼此互相的尊重。

策略~要有新的思維

連環式的組織、策略聯盟、區域合作促成合作組織

知識經營management on knowledge

以知識為基礎經營

創造知識的效應

1. 我要什麼 如何取得 誰有  
內部intranet  
外部internet
2. 我有什麼 如何提供 給誰  
內部  
外部

知識經營的四種類型：

1. 最佳實踐共有型
2. 專業知識網路型
3. 智慧財產型
4. 與顧客共有知識型



## 企業經營與管理

德仕國際企業 陳善德總經理

自我介紹

Alder Chen

主業：德仕國際(國際採購代理業務)

副業：講課、品質學會LA課程、政府機構、  
教育組織系統化經營以及系統課程、  
TAF台灣認證基金會約聘評審員台科大  
教育品質管理研究所課程外聘講師

「品質」vs「等級」

- 「品質」指的是「符合要求」，不是「優良程度」。
- 紙杯、玻璃杯、磁杯，三個杯子目的不同，不能比較，都是好杯子。
- 三個孩子放在一起，一個守規矩、品學兼優；一個功課不好，但運動好；一個功課、運動都不好，但歌喉好，哪一個比較好？

所以，不要幫孩子貼標籤。

大師Mike Robinson如何定義「品質」？品質是，[符合]顧客[要求]—現在與未來。

例如：老爺酒店與金頓飯店，因付出代價不同，需求不同，所以無法比較品質，但老爺酒店的等級比較高。等級談優良，品質談是否合乎需求。

「品質」包括了什麼？「零小時品質」與



「可靠度」。

零小時品質—指產品在完成之後，使用之前所展現短時間符合要求程度。

可靠度—指產品在其使用的週期之內，所展現長時間使用滿意程度。

轉換到教育界呢？

讓孩子學到生活智慧，評量得到很高的分數＝零小時品質。

但勿滿足於孩子小時的品質，而在乎其可靠度。

顧客真正在意的其實不是需求滿足。

以服飾店為例：

一般店員會迎合顧客的需求

但有一次陪太太買衣服，店員居然告訴她衣服的樣式適合，但顏色不適合，而且全店都沒有適合她，又說本來有一批很適合她，但賣完了，要半個月後會再有貨，問她願意再來買嗎？半個月後，當然她會再去那家店。這是很高明的行銷，可以抓住顧客的忠誠度。

初期「需求滿足」是不夠的，顧客在意的是未來「使用滿意」



所以，企業經營的重要考量是：超越〔符合要求〕層次，聚焦於〔顧客使用滿意〕之上，換句話說，企業經營的〔目標〕在於：〔提高顧客使用滿意度〕。

企業非常重視〔目標〕，因此對於目標有嚴謹的檢視。

因為〔需求的滿足〕不能確保〔使用滿意度高〕，必須加入〔使用時〕的〔利益考量〕，才能〔提高〕〔使用滿意度〕。

這些是否提醒教育經營需要留意什麼？

到底要聽誰的，來提昇教育品質？要考慮孩子未來的需求。

如果是以〔使用利益〕考量，教育的主要目標就在於創造受教育者的〔成功人生〕，而不是〔考試成績好〕。

考試不是教育的目的。

成功的人生就是在社會系統中能夠獲得生存與快樂，生存與快樂的基礎是教育的主要目標。

●首先是生存與安全：

生存=>安全=>健康

●其次健康與體能：

健康會威脅生命，歡笑也將難以維持。

人格特質與能力何者優先？當然是人格特質。

我們不要功課一級棒，但不懂關心以及沒有熱忱的人。

其實不只是醫師，各行各業都是一樣，前10名能力：

工作態度、工作穩定、團隊合作、學習能力、專業能力、彈性應變、口才、解決問題、創新能力、禮貌；前4項都是人格特質。

商業週刊：第十名狀元，學生時代的70分，職場上的100分。

注重孩子的學業成績，真是孩子未來人生的保障嗎？

被解僱者，95%因為人際關係差勁，只有5%是因為技術能力低。

注重生存與快樂，才能自我實現。

以企業管理經營的態度做教育管理。

〔教育目標〕本來就很單純：培育一個〔完整的個人〕以及〔良性的社會成員〕。

我們要孩子到學校「去讀書」，不是去「受教育」。

教育與社會需求脫節。

張忠謀說：學校教的東西只有20%有用，而且只是前五年有用。（零品質教育）

回到企業經營理念—當目標決定後，企業經營如何達成目標？

〔品質保證〕與〔持續改進〕是品質經營系統建構的重要基礎。

簡化學問，以簡化的東西來應付複雜的局勢。

易經：變易，不易，簡易。

企業經營如何看待品質保證與持續改進？

〔品質保證〕不是免費服務，不是事後補償，而是〔確保沒問題〕、〔事先預防〕、會執行…。

例如：X強廣告，維修速度快－訴求是會壞、維修快，而非品質好。

〔品質保證〕的系統基礎：規劃、執行及查證(考核)。

藉由〔過程〕的〔規劃、執行以及查證〕，確保有〔效果〕與有〔效率〕的達成設定目





標。

藉由過程模式，有效果的達成目的。

〔規劃、執行、查證〕如果再加上〔改進〕就變成了一個完整的循環（也就是PDCA）

規劃（Plan）執行（Do）查證（Check）改進（Action）

〔戴明循環〕是〔品質經營系統〕的建構基礎。

（戴明是倍受尊崇的大師，日本最佳品質獎，便稱戴明獎。）

依PDCA循環的次數多，改進多，持續改進。

〔人力資源〕是企業營運系統內所有〔資源〕與〔過程〕的〔操控者〕，〔人力資源〕是資源管理的重點。

教育組織最重要的是人，不是設備。

〔人力資源〕的管理著重於：〔共識〕與〔能力〕。

〔共識〕的建立在於成員對〔目標與要求〕以及所需貢獻的充分認知。

團隊伙伴提出貢獻給團隊

〔能力〕的培養則藉由〔教育訓練〕達成。

不論擔任什麼職務，找出勝任工作所需能力，比較現有工作者的能力，依需求規劃教育訓練，依不足之處來規劃，而非依能力來規劃。

教育訓練的有效性〔查證〕焦點在於〔能勝任工作〕而不在於檢測或心得報告。

在企業界，員工的去留基準在於其工作表現考核結果；學校組成教評會，自己考核自己是不對的。

工作環境，不是冷氣、座位，是指領導風格、團隊互動的感覺

資源管理，教育與企業沒有什麼區別，只有做與不做而已。

關於企業經營的產品實現過程

〔產品實現過程〕包括了〔委外分包〕以及組織的〔內部作業〕。

企業界的分包，指的是外包商；教育界的分包，指的是親師合作、社區經營以及師生關係（班級經營）。

（剪報／家長會參與學校事務，引發激辯是亂源或是夥伴？家長會介入校長遴選與校務會議，形同亂源。）

〔家長〕是〔合夥人〕，不是〔顧客〕。

有兩種不同意義的教育分包：縱向分包與橫向分包。

英國督察注重分包觀念，但認為家長是主供應者，學校是分包，與我所主張的主導性不同，學校才應該是主體。家長是教育的合夥人，例如：學校發家長手冊，請家長配合的事項說明，且簽核，表示他真的看過，且願意配合。

關於組織內部作業—規劃，執行，查證

以系統觀來檢視〔組織的內部作業過程〕需要特別留意：〔特殊過程〕概念。

什麼叫做特殊過程概念？如何應用在教育體系？

企業經營如何區隔〔特殊過程〕與〔一般過程〕？

關鍵在於1. 過程結果〔不可〕事先查證，或者2. 發現缺失時已經在〔使用中〕。

從系統觀來看，有時由於我們的〔怠惰〕讓〔一般過程〕變成了〔特殊過程〕。

例如：望遠鏡與漢堡。

望遠鏡：一般過程—因為可以查證，有問





題，修好再賣。

漢堡：特殊過程—因為不可以查證。

何謂可查證、不可查證？

例如：捷運景美站的指標快掉漆了，是屬於〔使用中〕才發現的瑕疵；企業經營有很多領域都有輸出不可完全查證的過程，例如櫃檯作業、鋼骨焊接作業、維修作業。傳染性疾病的防治也是特殊過程。

特殊過程概念應用領域很廣。

（剪報：我們疏忽了特殊過程管理—國防部規定全部軍官都要讀。）

掌握〔特殊過程〕背後的原理，可避免災難。

例如：阿里山火車出軌剪報—四個人只要有一個人照標準流程去做，就不會出事了。

教育大部分是不可查證的特殊過程。

規劃 + 執行 + 查證 = 品質保證

因為不能查證，所以不能做品質保證？錯。

真理是：無法查證，仍要品質保證。

唯一可補救的辦法是在〔規劃〕與〔執行〕上〔加強〕管制。

所有的組織都兼具有〔一般〕與〔特殊〕的作業〔過程〕，所以〔特殊過程管制〕是一個〔不可忽略〕的重要議題。

首先要區隔出〔一般〕與〔特殊〕不同點，但是勿誤解，它是作業區隔，不是產品或行業區隔。

企業界講求準則，必須專業而且有效的準則。

九二一重建工程，千年不倒的建築準則在哪裡？

教育規劃的背後需要有準則，我們才能相信它是有效的。

依特定的方法來執行教育過程

（剪報／打錯針，院長：落實控管，加強醫護訓練。打針切記：三讀五對。）

教育的目在於〔實踐〕不在於〔理解〕與〔能力〕而已。

能力不是教育的目的，而是實踐。孩子具備能力之後，願意去實踐，落實在生活中。

上完課考試時都用關書考(close book)，是在考孩子的記憶，沒有意義。

開書考(open book)才是掌握教育的系統觀點，考者要弄懂才會回答。

由能力到實踐的距離很遠。

〔體驗式教學〕最能掌握教育的效果。

要教孩子可以用的東西，而不是教孩子我們懂的東西。

要實踐自己對人生的承諾，有體驗才有感受。（例如：不遲到的承諾）

什麼是符合資格的人員？教育訓練Training  
資格確認（審核）Qualification

Prepare了嗎？例如：老師對孩子要求不遲到，那對自己的要求呢？

準時，不是辦不到，而是態度的問題，校長身體力行，教導孩子準時是Qualification。

企業界要積極表現，否則會被fire掉。老師呢？

教師必須具備能夠〔引導〕孩子提升的適切〔心的素質〕〔人格特質〕。

態度、人格特質是典範，感染的，不是教導的，要身體力行，能「悟」者教。

我做得嗎？要求聽講者準時，自己是不是



準時？

〔過程監工〕必須能激發作業者主動落實的必要動機，〔過程監工〕是品質保證。

（剪報／曾志朗說：今天起將教學自主權還給老師。）

這是不對的，在企業觀點，教師等於是生產線的工作者，要有工頭、領班，怎麼能讓工作者自己監控？這樣違反系統觀。

在〔特殊過程〕的系統原則下，教師其實沒有〔教學自主權〕，而要負起〔教師專業責任〕。

〔紀錄維持〕不是指一般性的勾記與簽署，而是指可追溯其〔作業確實〕的具體佐證，含〔責任的追溯〕。

企業要求監視與量測設備的管理以能確保品質—測驗與評量。

考試的結果，並非劃分好壞或名次排比；而是找到孩子學習的弱點，以及老師教學的弱點。（便是老師檢討自己的過程）

評量是重要的教育過程，而不是結果或比較。排名，則評量不是正義的；可以自己知道排名，做為努力的目標，但不要公開，以維持正義；勿順應家長要求。

測驗評量是檢測背後的人格特質：好的評量，沒有分數，沒有排名，針對個人，找到孩子的優點，鼓勵他，找到缺點，加強他。

然而，即使我們在過程做了完善的管制，但是還是有很多的麻煩：我們無法做到真正的完美。

對自己苛求，也對別人苛求。我們可以依賴的是持續改進。

學習系統觀

持續改進：以新過程取代舊過程，一個向上爬升的持續改進循環。

企業經營的〔持續改進〕在於〔使用滿意〕監視，以及相關資訊之彙整使用。〔顧客滿意嗎？〕

如何正確執行使用滿意度監視？意見箱作業是被動的，它不是顧客滿意度監視的機制，只是抱怨機制。

積極去做的動作：舉例：香港機場的問卷調查，工作人員直接訪談，而且是整天做，主動切入，而非被動等待被抱怨，這樣可以找到更積極的改進意見。

思考：教育經營可曾調查離開學校以後的孩子以及社會對教育的滿意度？

系統觀要求要去檢視。

標竿學校的推動—人格特質的調整。老師健康之後，帶領孩子健康。

心理學：當你不能接受別人的特質，表示自己不能接受自己擁有該特質。

藍綠惡鬥，整垮了所有的納稅，這是不是失敗教育的回饋？雙輸。違反系統觀點的精神。

〔收集數據〕的唯一目的是〔採取行動〕。

採取〔改進行動〕時，要留意其系統用語的區隔：〔改正〕、〔矯正措施〕以及〔預防措施〕。

改正correction(治標)—只處理缺失，沒有找到背後的原因。

矯正措施corrective action(治本)—已知原因。

預防措施Prevention—防患於未然。

真正的系統觀點：狀況解除只是起步，重要的是原因解除。

例如：患流行性感冒，你認為原因是接觸到病毒，所以要避免接觸病毒，對嗎？錯。因為病毒隨時存在，真正原因是



人的免疫力不同，要增強免疫力。免疫力還包括對感情的免疫力，要祝福失去的感情，而不是自殺，要這樣思考：「因為他不是我的真命天子，但在生命中陪伴我兩年。現在我要繼續找真命天子了。」

舉例：與十多年好友吵架，很難過，原因是不應該吵架，對嗎？這樣想，沒有找到問題。

其實是人格特質，太我執，堅持信念，所以才會和好友爭執。如果可以改正這項人格特質，將來進入職場也會很順利。

如果孩子考試考不好，考卷發回去訂正後請家長簽名後交回，對嗎？錯。應該要找到孩子錯誤的原因，包括專注力、嚴謹度、再檢查等人格特質，這是未來職場會碰到困難的原因。丟開數學，找孩子來檢討為何不能專注？為何不檢查？數學不好，就算了，不要逼孩子，重要的是原因解除。改變特質最重要，否則數學一樣不好。

〔狀況〕解除只是起步，重要的是〔原因〕解除。

留意持續改進的重要意涵(改善前，改善後)不是有沒有改進，而是有沒有持續。

「續航力」很重要，愛因斯坦：我不是比你們聰明，只是與問題周旋的時間比較久。

續航力是成功的基礎。

六標準差

因為在教育界無法強制領導，欠缺基層動力，所以很難做到。

什麼是「無界線」的團隊合作情境？

舉例：長庚醫院抽血的流程。孩子抽血，找不到血管，護士經驗不足，另一位經驗豐富的護士支援；又，等待登記的人太多，為了消化等待登記的人，也是互相支援。

顧客滿意，其他事情內部解決。

「無界線」的團隊合作情境，需要的是真正的共識與夥伴關係。

心智模式轉換，要有新思維。

不是要教育孩子發現新大陸，而是教孩子要有新思維，重新看這個世界。

每個人都關心自己的利益，換新思維，最後獲益的不是只有自己，還有孩子；轉換人生，改變社會。



## 校園規劃與學校建築

政大附中 湯志民校長

日期：96年5月25日

這一堂課是從教育行政同仁的觀點來談學校的建築。學校建築，一發生錯誤，影響很大。學校建築很怕沒有建築概念，產生錯誤的規劃設計。

例如走廊要在南方，以避免南向陽光。面北的光，很穩定，可以完全引入。風向和建築有很大關係，空間的配置也很重要。學校建築的數量、功能、機能調節、應用、人體工學，有很多需要研究的地方。

學校建築的問題，是根據什麼來思考？背後有很多的理論。

每所學校造型各有特色，而教室呢？就要屬於老師的才會豐富，也因不同的管理模式及使用模式、課程模式、個人的經營模式不同，產生不同的風格。

人文學校要具備人性的關懷、學術的味道，並有溫馨、親切的感覺。美國教室都有空調，所以比較密閉，不適合台灣。就連停車位也是很重要的問題，不能擠壓學生的學習空間。建築要活，也連帶活化社區。台灣比較不注意安全，很多建築都很危險。美國有親子迴廊，家長學生可以在溫馨的環境中活動。

從空間來說400公尺跑道校區要有兩公頃以上，學校建築越高樓學生的活動空間只剩下走廊，不管下面活動空間多大，只能看



而已，屋頂上可以做些平臺和活動空間。

從課程中來看，跑道是對快跑來說才有意義，沒有比賽用途，就沒有意義。運動來說，跑步以外的用途比較多，下課跑步的人也不多，功能就不大，除非發展田徑。從人才培育來說。台灣校園大多是高高的圍牆和校門，圓型跑道，缺乏其他體育項目的練習場，應該利用場地來培養孩子不同的運動才能，外國學校跑道反而不多。

韓國大多是足球場，環境會決定你要不要做這件事，美國小學要有遊戲場、草地，想不要的時候，彈性空間會比較大，但如果社區中沒有跑道就可考慮要設，蓋球場的思考有很多因素，不是單純要不要的問題。

沒有牆不代表就可以進來，可以貼校園開放時間，不開放就不能使用，建立制度，讓第三者產生力量監督想違規的人，無圍牆要管制車輛不管制人。

管理模式，空間設備最好能交互重複應用，不要只是一個人或是一個用途，教育是最後一道國家的防線。

台北南湖國小天文館、宜蘭縣過嶺國小沒有圍牆，社區的後花園，花蓮東山國小、蓬萊國小，宜蘭中山國小接送區往內縮，好管理又安全，南投地震後的學校，南投埔里普臺國小，減量、少做、功能加強，驚呼、





驚訝到驚嚇。

臺南億載國小綠建築、台南忠義國小無牆花壇，花蓮西寶國小公辦公營森林小學收費七萬元。

建築之規劃與設計之關係~黃世孟

步驟一、規劃~規劃前段、規劃後段（規劃報告書）

步驟二、建築構想

步驟三、建設社經背景條件、外部社會需求、結構的分析

步驟四、建築區位條件、基地建物規模、配置動線機能、營運財務

步驟五、建築空間種類、規劃配置關係、經營方式等設計條件

步驟六、空間造型設計、平面、立面、剖面、時空圖等細部設計

步驟七、建築教室

步驟八、設計~設計前段（設計條件書）、設計後段

建築最高段是無中生有、引進附近景觀、借景、或功能再思考

有時做了反而是錯誤的開始

一、學校建築規劃的涵義

學校建築(school buildings)是為達成教育目標而設立的教學活動場所，此一教學活動場所包括校舍(buildings)、校園(campus)、運動場(play grounds)及其附屬設施(facilities)。其中，校舍乃專指校內的各類建築，運動場包括田徑賽場地、體育館、遊戲場與游泳池的場地，校園是指除校舍與運動場所佔用的校地以外之空間，附屬設施則是配合校舍、校園和運動場使其功能更完備之各項建築與設備。

學校建築規劃(the school building planning)係以教育理念、學校環境和建築條件為基礎，以人、空間、時間和經費為基本向度，使校地、校舍、校園、運動場與附屬設施的配置設計能整體連貫之歷程。

二、學校建築規劃的原則

（一）整體性的規劃

學校建築規劃首重其整體性(wholeness)，一所學校不是具備了教室、圖書館、運動場、活動中心、實驗場所等設施，即可稱為一所完美的學校，所謂「整體非部分之和」，其最重要所表達的教育力、結合力、發展力及情境的協和力，必須從整體的區域計畫、結構、功能、造形、色彩、材料、動線、裝飾等各方面尋求空間上與時間上的連貫性，才能使學校產生渾然一體的完美意境。

（二）教育性的設計

學校是實施教育的場所，其設施與環境自應具有教育意味，一草、一木、一花、一石的環境佈置，都該具有教育價值，以負起薰育沐化的教育作用，反映教育的理念，使學生在此環境中感染春風化雨的氣息，深受潛移默化的力量勤奮向學，變化氣質，實現自我。西元1880年美國著名建築學家Louis Sullivan提出現代建築所須依循的基本原則—「形式跟隨功能」(form follows function)，Mackenzie(1989)進一步說明學校建築規劃「始自功能而非形式」(beginning with function rather than form)。因此，學校建築規劃應重視其教育性的功能，如果忽略了教師教學、學生學習、課程和師生互動等各項教育活動之需求，則可能會出現一座很好的建築，但絕不是一座很好的學校建築。

（三）舒適性的佈置





學校是莘莘學子與解惑教師朝夕相處、彼此學習和共同生活之重要場所；學校建築的優雅大方，校園環境的舒適美觀和整體性的和諧氣氛，對教學歷程中師生的情緒、性格、身心健康與學習效率，都會有直接間接的影響。舒適性的佈置，從人體工學來看，講求適用；從生理心理學來看，講求衛生；從美學來看，講求美感；據此，學校建築的舒適性的佈置，在原則上自應從適用、衛生和美感三個層面予以充分的掌握。

#### （四）安全性的顧慮

學童的安全是一項重要的公共責任，學校建築是學生的學習環境，如缺乏安全保障，則學校的教育效果將歸於零。因此，提供學生安全無障礙的學習環境，是學校建築規劃的重要任務，也是學校教育效果的發展基礎。大體而言，校地的地質地勢，校舍的建材品質、結構、出口、通道流暢、消防設備、運動器材和鍋爐的安置、電力負荷…等等，均為學校建築規劃安全性應考慮的重點。

#### （五）經濟性的要求

學校建築規劃應注意空間、人工、用費與工具的經濟性，所謂「經濟」是「以最少之經費發揮最大效能」之意。在觀念上，應注意：(1)減少經費但不影響課程和教育效率，也不增加使用和維護費用；(2)增加支出能相對增加教育效果或減少保養維護費用。

#### （六）創造性的構思

創造是一個求新、求變的歷程，也是生命力開創的泉源，尤其值此瞬息萬變，科技突進的時代，創新概念的培養與發揮，在現代學校建築設計與校園佈置上是一個深受重視的課題。每個學校應依其主、客觀條件，學校教育的精神與重點，做整體性或個別性

的創新設計，不模仿或抄襲他校，以表現每個學校獨特的風格。

#### （七）前瞻性的考量

學校建築和教育一樣，具有「百年大業」的特性，一經興建日後再因需求不符而整建，必然大費周章。因此，學校建築的規劃應考慮未來的使用與發展需求，使其具有應變性、彈性和擴展性，使學校建築規劃更具生命力與活力。

#### （八）全面性的參與

學校建築規劃是結合許多人力、財力、物力，配合時間和空間而運作的一個複雜歷程，非一人一事、一時一日所能單獨完成，必須結合眾人的智慧，全面性參與的基礎上共襄其事。

### 三、校園綠化美化的原則

#### （一）消極方面

1. 保持秩序(to keep it in order)——去亂。
2. 保持清潔(to keep it clean)——去髒。

#### （二）積極方面

1. 簡明(simplicity)：簡單明顯，易呈現整體之美，亦能表現出樸素、溫和及安靜之美。
2. 統一(unity)：亦即使園景在式樣、形態、色彩、材料及質地的設計上，有一主題或主調，並將構想遍及校園，以呈現共同的風格和意境上的統一。
3. 變化(variety)：為使複雜之畫面富有節奏，或為避免統一設計的過度呆板、單調，而將大小高低、型態種類、色彩濃淡、空間寬窄、形狀



線條，相近及類似的花木，作有效的交互變化，以收同中求異、異中求同之效。

4. 均衡(balance)：均衡具有安定的優美感，可分為三類：

- (1) 對稱均衡：

即左右兩邊採用相同的材料、形狀、色彩與數量之設計。

- (2) 不對稱均衡：

左右兩邊的材料、形狀、色彩與數量雖不完全相同，但卻有視覺上的平衡感。

- (3) 放射狀均衡：

以某物為中心，四周再依放射線狀配植花木的一種均衡狀態。

5. 比例(proportion)：係指園景設施中各物之間或整體之間，無論大小、長短、寬窄、高低或多寡，都應力求量與量之間關係的適當比例。

6. 對比(contrast)：係性質不同或相對之材料組合，以呈現強烈對照的效果。

7. 層次(gradation)：係指由淡到濃、由小到大、由矮到高、由窄到寬、由細到粗的層次性變化。

8. 重複(repetition)：以同樣的形狀、材料或色彩作重複連續的出現，具有整齊劃一莊嚴之效果。

9. 韻律(rhythm)：是把不同的植物或園景設施作次序性的排列，或將相同形狀的植物或園景設施，依其規格尺寸作規律性的編排，以產生韻律感。

10. 調和(harmony)：將性質相同或相似的材料、式樣或色彩，作適當的搭配，使之產生自然融洽與穩健之效果。

11. 強調(emphasis)：在大空間或單調的設計上，做一些形式的變化、色彩的搭配和醒目的焦點，以襯托出整體美。

12. 完整(completeness)：校園綠化美化是全面性的工作，每個角落或小地方都要規劃佈置，同時也要讓全體教職員工及學生都有參與之機會。

#### 四、學校建築的空間組構

##### (一) 學校建築空間的分類

1. 以內外部區分：可分為內部空間和外部空間。
2. 以動靜態區分：可分為靜態區、動態區和中介區。
3. 以功能性區分：可分為行政區、教學區、活動區、休憩區、服務區、通道區、特教區和幼稚園。

##### (二) 學校建築的空間組構

1. 「點」的分布：「點」的分布是學校建築空間組構的基石，如：獨立的活動中心、運動場上的司令臺、庭園內的花壇或雕塑、水池中的假山或瀑布、草坪裏的大榕樹、道路延伸處的涼亭，甚至圍牆邊的校門、警衛室和垃圾場等等，都是校園內引人注目的焦點。
2. 「線」的延伸：「線」的延伸是學校建築空間的動態組構，如：間間相連的教室、系列的廊柱、上下延伸的樓梯、校舍四周的排水溝、運



動場上的跑道、成排的椰子樹、成行的矮仙丹、四通八達的園路、蜿蜒的溪流、學校發展界線的圍牆等等，都具有優美的線條感，使人產生自由發展、左右延伸及區隔空間的感覺。

3. 「面」的擴展：「面」的擴展是學校建築空間的區域分布如：圍牆界定的校區、各項建築的用地區域、寬廣的運動場、相連的籃球場、大塊的草坪、大片的樹林、聳立的牆面、傾斜的駁坎和學校的動線網路等等，給人整體、平穩的歸屬感。
4. 「體」的建立：「體」的建立是學校建築空間的完整結構，如：層層相疊的校舍樓層、環環相扣的運動設施、左右對稱的庭園景緻、上下起伏花樹綠籬、四處蔓延的爬牆虎、琳瑯滿目的教室佈置和縱橫交織的樓梯走廊等等，組構了學校建築的立體空間，給人精彩、豐富和充實之感。

## 五、學校建築的規劃配置

### （一）校舍的規劃配置

#### 1. 校舍規劃配置的要點

- （1）校舍配置應先瞭解學校課程的需要，現有規模及未來的發展的需求，據以估計普通教室及專科教室所需的種類和數量，再根據校地概況，作周詳的校舍配置計畫。
- （2）校舍的方位，應採南北座向，美術教室則以北向為宜；如無法避免東西向，則可配置使用時數較少的專科教室，以減少學生上課東西曬的時間。

- （3）校舍的配置，可依各校之需求，以教學區、行政區或圖書館為中心，也可採雙中心或三中心的組群設計，使校舍彼此連貫成一整體。
- （4）教學區須有良好的採光、通風，並應遠離外界道路及避免噪音干擾。
- （5）行政區應靠近校內主要道路，以利有關人員進出聯繫。
- （6）圖書館應設於靜謐的教學區中間，以方便師生進修研究；如開放供社區人士使用，則要有公眾出入口，並使其朝向停車場。
- （7）專科教室應盡量集中，有關聯性的專科教室，例如理化實驗室、生物教室、地科教室等可集中一區，組成科學館，以方便管理與設備整合。
- （8）專科教室中之音樂教室、工藝教室、家政教室、美勞教室、唱遊教室等，易產生噪音，應與需安靜的教學區隔離或單獨設立。
- （9）視聽教室和電腦教室是全校師生經常使用的共同空間，其配置地點應選在易達且明顯的位置。
- （10）為減少校內外噪音的干擾，校舍與主要道路，以及校舍與校舍間之距離，應至少間隔30公尺。
- （11）校舍的形式及內部空間應考慮未來教學發展之多樣性，宜有最大的適應性和擴展性的彈性配置與設計，以滿足課程的發展需求。
- （12）校舍配置應針對學生不同的身心發展階段，分別設置年級性的統



一生活空間，使學生能在相同的教育情境下生活與學習；其設置方式可以分區、分棟、分層，或以花園的園路及其他建築物分隔。

- (13) 依教育部頒設備標準，國小市區的學校建築以三層樓為原則。如校地不足，須作高層化校舍配置時，應先做好校地的地質探勘工作，確認安全無虞，才能作高層化校舍的規劃及興建；惟超過四層樓以上，應設置電梯，以利運送重物及方便殘障人士的進出。

## 2. 校舍規劃配置的模式

就功能性的配置而言，通常配合課程與空間的營運有四種型態：綜合教室型(A型)、特別教室型(UV型)、學科教室型(V型)和混合型(P型)。

就形式的配置而言，可分為：單面走廊型、手指型、中間走廊型、集群型、網目型、廳型、通路型和分散配置型等等八種。

## (二) 校園的規劃配置

### 1. 校園規劃配置的要點

- (1) 校園的規劃配置，應依校地的地形地勢、校舍與運動遊戲場地的區域配置特性，劃分適宜的庭園園區。
- (2) 校園的規劃配置，應兼顧園景設施與綠化美化之佈置，並使其各具特色，以變化校園景觀。
- (3) 校園的規劃配置，應完全開放，因為校園不是公園，故應避免成為封閉式的純觀賞性的庭園景觀，而要讓學生能自由穿梭、徜徉

期間，無拘無束，以體會大自然的生命的奧秘。

- (4) 校園的規劃配置，應適度的保留小團體的休憩庭園區，以滿足學生休憩生活的私密性需求，讓三五知心好友能互訴心聲，交融友誼。
- (5) 校園的綠化美化，應依校園的區域性功能、庭園面積、土壤氣候、社區景觀以及師生之喜好，種植適宜的花草樹木，規劃適切的花壇綠籬，使校園能四時皆綠，一片花團錦簇，呈現欣欣向榮之景象。
- (6) 校園的園景設施，如亭臺樓閣、小橋流水、假山瀑布和綠廊雕塑等等，應設置於視覺的焦點處，並注意其自然性與精緻化，使校園景觀力呈自然風貌。
- (7) 校園應適度的配置戶外教學區，如童軍營地、小型劇場、苗圃區等等，以增加輔助教學之功能。
- (8) 校園的動線規劃，應注意庭園與庭園之間，庭園內園景設施之間，以及庭園與校舍之間聯繫的便捷性與循環性，使其彼此連貫融合為一整體。
- (9) 校地不足的都市型學校，為充分利用有限的校地，可採三次元(三度空間)的立體設計即從容積觀念著手，以三向度之架構將不同屬性的校舍建築空間「相互重疊」，使校園的水準聯繫轉變為垂直聯繫，以增加休憩空間。





## 2. 校園規劃配置的模式

學校庭園為配合校舍分區及便於使用、管理，通常分為：前(庭)園、中(庭)園、側(庭)園與後(庭)園四大部分；每一部分，可有不同的特色、種植不同的花木並配置不同的景觀，以供師生休憩及活動之用。

此外，校園的規劃配置，也可依花草樹木的栽植功能，如：隔離、遮蔽、防音、綠蔭、被覆和保育等加以配置。

### (三) 運動場的規劃配置

#### 1. 運動場規劃配置的要點

- (1) 運動場地之設置，國小每生以 $6\text{m}^2$ 以上為原則，國中每生以 $8\text{m}^2$ 以上為原則。
- (2) 運動場距離教室及辦公室約50公尺。
- (3) 運動場距離校舍遠近之配置原則，通常遊戲場離校舍最近，其次為游泳池、體育館，再次為球場，田徑場和棒球場則離校舍最遠。
- (4) 運動場之規劃，依國民中小學學生使用需求，球場最為重要，遊戲場則為國小中低年級的休憩中心，應優先考慮。
- (5) 體育館、游泳池、禮堂和活動中心可合併設計，以有效利用校地。
- (6) 跑道以400公尺半圓式為理想標準，如校地有限，可視需要規劃300公尺、250公尺、200公尺或150公尺的跑道。對於校地大或學生少之學校，運動場地亦可仿

歐美中小學全面鋪植草坪，以供學生作多功能的活動場地。

- (7) 跑道和球場縱長的兩端宜指南北方向，以減少東西向的日光直射活動者；並應儘量鋪設具有彈性的人工材料，以減少運動傷害。
- (8) 運動場應避免設置於校舍的上風處，以免風沙侵入校舍；如無法避免，則應於校舍和運動場之間種植樹木以遮蔽風沙。
- (9) 運動場的四週應多種植常綠樹木，以供遮蔭休息，並可淨化空氣，防止風沙飛揚。
- (10) 運動場地應配置次要出入口(如側門或後門)，以利開放民眾使用，同時便於校園安全管理。

#### 2. 運動場規劃配置的模式

運動場規劃配置的模式(1)運動場在南，校舍在北(2)運動場在北，校舍在南(3)運動場與校舍東西並列(4)運動場配置在校舍中間(5)其他配置方式。

### (四) 整體性的規劃配置

#### 1. 整體性規劃配置的要點

- (1) 校地分配的比例，以校舍占校地面積的 $2/10$ ，運動場占 $3/10$ ，校園占 $5/10$ 最為理想。國中小可採校舍占校地面積 $3/10$ ，運動場占 $3/10$ ，校園占 $4/10$ 。
- (2) 學校建築的整體性配置順序，以校舍和運動場之配置最優先，其次為校園，再次為附屬設施，然後再規劃適宜的動線，使學校建築連結為一整體。





- (3) 校舍的規劃配置，以教學區、行政區或圖書館為中心，易產生噪音的校舍，如：工藝教室、音樂教室、家政教室等等，應遠離普通教室，以免干擾教學活動。
  - (4) 運動場的規劃配置，以田徑場為主體，以球場和遊戲場為重心，活動中心、體育館和游泳池可合併設計獨立設置或與校舍毗連。
  - (5) 校園的規劃配置，以前(庭)園為門面，以中(庭)園為重心，以側(庭)園和後(庭)園為輔助；並應配合校舍、運動場地和庭園區域之特性，以決定庭園面積大小及景觀設施的佈置。
  - (6) 附屬設施的規劃配置，校門掌控主動線，圍牆為校園規劃邊界，傳達室為對外連絡站，走廊、樓梯為校舍的橫向和縱向通道，地下室為防空避難中心，司令臺為運動場的指揮中樞，停車場為車輛匯集點，各應依其效用使學校建築益增功能。
  - (7) 動線的規劃配置，如走廊、川堂、樓梯、電梯、園路、步道、車道等等，以學校建築的整體性連結為主要功能，以便捷性、流暢性和安全性為原則，以殘障兒童或人士通行的無障礙性為理想。
  - (8) 校地小，校門面臨主要道路之學校，可將運動場配置於前方入校門處，以收開闊視野及減少校外噪音干擾之效。
  - (9) 位於山坡地之學校，基於地質安全性，校舍應設置於挖方的土地上，運動場則應設置於填方的土地上。
  - (10) 需要貨品或材料補充的單位，如：餐廳、廚房、福利社、實習工廠等等，應另有車行道路與外界相通。
  - (11) 校內供汽車、機車、腳踏車停駐的通行區域，務必使之與學生遊戲、運動區域及行人通道隔開，以利行車順暢並保障學生之安全。
  - (12) 垃圾場應遠離教學區，設置於背風的偏僻一角，並須有暢通的垃圾清運線。
- ## 2. 整體性規劃配置的模式
- 學校建築的整體性規劃配置模式，主要有十種：(1)依校地比例配置(2)依校地性質配置(3)依建築方位配置(4)依空間功能配置(5)依動靜規劃配置(6)依動線走向配置(7)依氣候風向配置(8)依噪音防制配置(9)依學校環境配置(10)依庭園景觀配置。須提的是，這十種配置方式，並非獨立為之，而應以統整性的觀點——基本上以校地比例和校地性質為基礎，以建築方位為前提，以空間功能為主體，以動靜規劃為原則，以動線走向、氣候風向和噪音防制為導向，以學校環境和庭園景觀為輔助——作整體性的考量，方能使學校建築與校園的規劃配置臻於完美的境界。
- ## 六、學校建築與校園規劃實例(略)
- (一) 我國學校建築與校園規劃
  - (二) 外國學校建築與校園規劃



## 命題原理與實務

政治大學 余民寧教授



### 一、基本教學模式

教學評量是一種歷程，以確保教學目標之達成。

### 二、教學評量的目的

- (一) 了解起點行為
- (二) 規劃教學活動
- (三) 診斷學習困難
- (四) 評斷學習成就

### 三、教學評量的基本原則

- (一) 依據教學目標
- (二) 兼顧多重目標
- (三) 採用多元方法
- (四) 進行多次評量
- (五) 重視反應歷程
- (六) 善用評量結果

### 四、標準化測驗編製流程

決定測驗目標＞建立雙向細目表＞決定試題目標＞選用適當題型＞根據命題原則設計試題＞試題修正與審查＞預試＞分析＞建立題庫

### 五、成就測驗編製與題庫發展流程

#### (一) 準備測驗編制計畫

##### 1. 確立測驗的目的和目標

(1) 認知的教學目標

(2) 情意的教學目標

(3) 動作技能的教學目標

#### 2. 設計雙向細目表

#### 3. 選定測驗的題型

(1) 選擇型試題（客觀測驗）

(2) 補充型試題（論文測驗）

#### (二) 編擬測驗試題

##### 1. 選擇題的性質

##### 2. 選擇題的類型

類型1. 測量名詞的記憶力

類型2. 測量應用、分析、推理層次的認知能力

類型3. 測量分類層次的認知能力

類型4. 測量綜合與評鑑層次的認知能力

類型5. 測量演繹及歸納相關事項能力，以及應用、綜合、評鑑等認知能力

##### 3. 選擇題的命題原則

(1) 能測量出學習成果

(2) 每個試題選項數目保持一致



- (3)題幹的敘述宜清楚
- (4)題幹的敘述宜保持完整
- (5)選項的敘述宜力求簡短
- (6)錯誤選項應有似真性
- (7)盡量在題幹中使用肯定句
- (8)試題必須確定只有一個正確答案
- (9)選項中的文法須與題幹相符
- (10)題幹與正確答案中的敘述均使用相同的字眼
- (11)盡量避免使用「以上皆非」和「以上皆是」
- (12)以隨機方式排列正確答案的位置與次數
- (13)以變化題幹或改變選項來控制試題之難度
- (14)保持同一份測驗中每個試題各自獨立
- (15)使用經濟有效的試題格式
- (16)不要照教科書內容的順序來排列試題
- (17)試題不宜過多
- (18)如有其他方法可改進試題編製的有效性，則不必依照上述的原則。

### (三) 測驗試題審查

#### 1. 邏輯的審查

- (1)測驗的一致性
- (2)測驗的適當性

#### 2. 實證的審查

- (1)試題分析
- (2)教學敏感性分析

### (四) 測驗試題分析

#### 1. 試題分析部份

- (1)難度指標的分析
- (2)鑑別度指標的分析
- (3)誘答力的分析
- (4)注意指標的分析

#### 2. 測驗分析部分

- (1)信度指標的分析
- (2)效度指標的分析
- (3)差異指標的分析

### (五) 測驗的編輯與應用

#### 1. 編輯新測驗

- (1)測驗的長度
- (2)試題的難度
- (3)試題的排列
- (4)編製測驗指導語

#### 2. 精熟學習的評量



## 教師專業與發展

國立教育研究院籌備處教輔組 李俊湖組長

日期：96年7月5日



專業發展及在職進修等等概念雷同，最重要的目的在改進學生的學習成效，提升教師的專業。

### 第一節：請大家提問討論

問題一、教育部教師發展評鑑希望由學校內部主動申請，為何當教師提出申請時卻又要校務會議通過再試辦？

答：教育部是希望學校能主動積極，在自願方式下參與，並非行政上強迫學校參加，因此要在校務會議中通過後才可試辦。

問題二、教師專業發展評鑑和教師評鑑有何不同？

答：在美國教師評鑑，最早是行政人員去評鑑老師，但是效果不好。對老師來說是個威脅，後來改形成性評鑑，評鑑變成是手段，專業發展是目的。在國內評鑑已行之多年，年終考績就是教師評鑑的方式，但是後來流於形式，於是學者專家研究並發展指標量表，開始在高雄市試辦。後來教育部再結合更多學者專家參與，但還是以高雄市的版本為主，改成教師專業評鑑，最近又修改為教師專業發展評鑑，重點是

在專業發展，不是總結性的評鑑。

問題三、教師專業評鑑的成效如何評估？

答：國內甚少對於政策實施評估，但是目前教育部已規劃針對教師專業評鑑的實施進行後設評鑑，評鑑會考量計畫是否落實？實施過程產生哪些問題？並評估實施成效。

問題四、如何說服教師參加教師專業發展評鑑？

答：教育部去年的統計，從85年到現在師資培育總人數共有127,108人。但是只有一半取得教職。目前老師具有相當的保障，但不保證未來沒有被解雇的可能，對於績效的要求，社會各界期許與要求，必然日愈加劇。學校外的利害關係人，對學校很關心，會形成壓力，對學校的績效會越來越強調，對學校、校長老師作評鑑。這是個趨勢！

大家看到家長會的力量會越來越大，老師要不斷的提升專業能力，雖然要老師自我覺醒其實很難，但外在壓力迫使教育工作人員，必須不斷提昇專業能力。所以，校長主任要提醒老師，老師自己也要察覺社會趨勢。



## 第二節：介紹教師專業發展評鑑

從五個角度來談教師專業發展評鑑，可分為類別、目的、精神、內容規準、方式，重點在內容規準上。

### 一、類別：形成性評鑑和總結性評鑑

目前教育部目的在形成性評鑑，如果做為總結性評鑑就會有解雇與續聘的問題，目前對老師來說是教學行為的改進，教師專業發展評鑑和考核、不適任教師處理及教師分級制度是脫鉤，目的在改進老師教學。

### 二、目的

與教師進階制度等脫鉤，目的在了解教師教學及協助教師。

### 三、教師專業發展評鑑的精神

主要以教師專業發展為主軸，教師自願參加為主，鼓勵教師利用自我檢核表自我省思，同儕專業互動。

### 四、規準

課程社教與教學

班級經營與輔導

研究發展與進修

競業精神及態度

規準是有彈性的，允許試辦機關選擇一個層面或數個層面。

## 五、評量方式

包括教師自我評鑑及校內評鑑，學校有彈性可以自己斟酌。

評鑑結果會把評鑑的結果，通知個別老師，但是要保密。這是一種評鑑的倫理，評鑑的結果，希望提供老師進修的機會，評鑑結果如果老師有教學上困難，則要協助他。

## 第三節：教師專業發展評鑑配套措施

教師評鑑要能成功，則必須要行政上之支援。

若有校長及主任的行政領導與支持，是成功的關鍵因素。

其他如需要相關經費支援；評鑑過程需要討論及研商，必須調整學校課程，安排共同時間；這些都涉及學校資源的分配與運用，學校行政必須對於教師評鑑瞭解與協助，否則不可能落實。

評鑑尚需許多人努力才能看到效果，期待教師能掌握專業發展的評鑑目標，在評鑑內涵上參酌自選的標準，結合校內教師團隊，引入校外學者專家，與行政人員共同結合成專業發展評鑑的團隊，一起為提昇教師專業發展而努力，朝向改善學生學習成果的目標邁進。







# 學校行政



## 人際關係與溝通技巧

戒菸專線服務中心 林聯章主任



### 壹、談人際關係

#### 一、前言

人的最大問題就是與人相處的難題，美國羅斯福總統曾說：「成功公式中，最重要的一項因素是與人相處。」史丹福研究中心：「你賺的錢，12.5%來自知識，87.5%來自關係。」因此，人際關係成為人生發展的重要任務。

#### 二、人際關係的意涵

- (一) 人際是一連串角色的組合
- (二) 關係是一種情緒狀態
- (三) 人際關係並非討人喜歡的功夫而已，而是讓自己在人群互動中，有一種優遊自在，毫無負擔的感覺

#### 三、人際關係的特性

- (一) 關係發展的階段性
- (二) 關係有深度和廣度的不同
- (三) 關係獨特且不斷在改變的
- (四) 關係是多向度的
- (五) 關係是複雜的
- (六) 關係經由溝通來建立和維持的

#### 四、人際關係的功能

- (一) 滿足社會性需求
- (二) 促進自我了解
- (三) 發展自我概念
- (四) 增進自我成長
- (五) 心理健康的指標
- (六) 工作的助益

#### 五、人際關係的類型

- (一) 疏離：人的關係是孤單的、疏遠的，我進不了你的世界，你也進不了我的世界。
- (二) 衝突：人有個別差異，要學著看到別人的優點，勿當刺蝟傷人而不知。
- (三) 親密：我可以進入你的內心世界，你也可以進入我的內心世界。

#### 六、影響人際關係的因素

- (一) 個人的特質：外表具有吸引
- (二) 情境因素：近水樓台先得月
- (三) 互動因素：相似性、互補性





## 七、人際關係的廣度與深度

- (一) 陌生：人際關係最淺的層次
- (二) 點頭之交：熟識而不深入
- (三) 親密摯友：可分享、交流、支持、關懷，生活中貼心的密友

## 八、人際之心理地位分析

- (一) 我不好，你好 (I am not ok, you are ok)：否定自己、肯定別人的自卑情結
- (二) 我好，你不好 (I am ok, you are not ok)：肯定自己、否定別人的自大情結
- (三) 我不好，你不好 (I am not ok, you are not ok)：否定別人、也否定自己的悲觀情結
- (四) 我好，你好 (I am ok, you are ok)：肯定自己，也肯定別人的樂觀情結

	我好	我不好
你好	樂觀情結	自卑情結
你不好	自大情結	悲觀情結

## 九、人際關係發展階段模式

人際關係並非一成不變，關係的淡化或惡化，都是人際關係發展的歷程，一般而言，關係的發展大致分為六個階段：

- (一) 接觸：因有互相的機會而接觸，並有初步的認識
- (二) 捲入：彼此特質的吸引增加互動及了解的機會
- (三) 親密：彼此更加了解情感的依賴而親近

(四) 惡化：彼此因差異性的因素或誤解而衝突

(五) 修補：彼此是否在乎對方？澄清的解釋、歉意、認錯再度恢復關係

(六) 結束：分道揚鑣各走各的路

## 十、經營人際關係的七大策略

- (一) 了解人性需求的策略—對人性需求的了解
- (二) 開放自我的策略—喜歡自己、納悅自己
- (三) 包容他人的策略—欣賞別人、納悅別人
- (四) 拓展關係的策略—廣結善緣，建立人脈
- (五) 解決衝突的策略—贏在你我之間
- (六) 樂於助人的策略—協助他人達成目標
- (七) 勤於溝通的策略—表達自我、傾聽他人

## 十一、結語

愛默生：「我們注重自己的健康，我們儲存金錢，我們住屋舒適，衣著充足，但誰有那份聰明去想到儲蓄最可貴的資產—人際關係呢？」

## 貳、談溝通技巧

### 一、溝通的意涵

「溝通」一詞 (COMMUNICATIONS) 源於拉丁語的COMMUNIS (共通的) 與COMMUNICAT (跟他人交換) 一詞，溝通的意義就是將其共通物與他人交換之意，而共通物包含二個內涵：

- (一) 事實 (facts)：訊息、觀念、



想法、信念、價值觀、意識形態等。

- (二) 感覺 (feelings)：一個人傳達出來的情感感受。

## 二、同理心的意涵

◎「人同此心，心同此理」、「感受身受、沒身處地」、「以心之心，度人之心，將心比心」

◎你覺得 (feeling)，因為 (facts)。溝通最高境界：先回應感覺，再回應事實

## 三、影響溝通的因素

- (一) 外在因素：也稱物理因素，如燈光、顏色、空間、聲音等
- (二) 內在因素：也稱心理因素，人的內心像洋蔥，很少有人可以看到核心

## 四、溝通的種類

- (一) 自我溝通：指一個人內心的自我對話
- (二) 人際溝通：指人與人之間的溝通
- (三) 團體溝通：指二個人以上的溝通
- (四) 組織溝通：指組織內的溝通，上行、下行、平行之間的溝通

(五) 公眾溝通：指大眾傳播的溝通

(六) 泛文化溝通：指不同文化之間的溝通，有其特殊背景及文化差異的意涵

## 五、溝通的歷程

- (一) 傳訊者：將訊息傳遞出去的人
- (二) 訊息：溝通中所傳達的內容
- (三) 管道：傳遞訊息的方法
- (四) 受訊者：接收訊息的人
- (五) 干擾：影響訊息傳遞的因子，有外在的物理因素和人為的內在因素
- (六) 編碼和解碼：訊息的傳遞，經由傳送者的組織編撰與收訊者的解說註釋
- (七) 回饋：傳訊者與受訊者的雙向交流

## 六、溝通的步驟：改善關係才能處理問題

- (一) 傳達情意
- (二) 建立關係
- (三) 形成共識

## 七、結語

溝通是最佳潤滑劑，多從正向看待、思考，可以無法不利，打動人心。





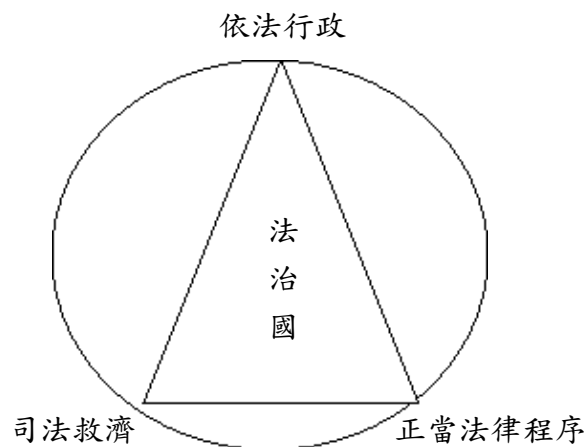
## 行政程序法解析與實際

國立政治大學 黃源銘教授

日期：96年6月20日



### 一、行政程序法之思想基礎—法治國家



法治國家的在統治者與被統治者之間的基本原則：

#### （一）依法行政原則（事前）

可由形式合法性與實質妥當性兩方面來加以檢驗。

1. 所謂形式合法性的檢驗係指，行政須依立法院三讀通過的「法律」或由法律明確授權訂定之「法規命令」。
2. 實質妥當性：係指以行政法之基本原則。

#### （二）正當法律程序（事中）

所謂實質正當之法律程序兼指實體法及程序法之內容。

兩個觀念：沒有任何人可以在自己任內當法官、兩造兼聽—讓當事人陳述意見。

#### 三、司法救濟（事後）

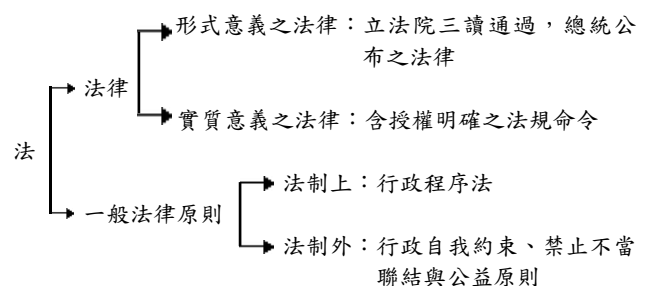
法治國家應保障人民之訴訟權，即「有傷害就有救濟」之法則，我國憲法第十六條規定：「人民有請願、訴願及訴訟之權利」。

### 二、行政法之一般法律原則

#### （一）依法行政的原則

##### 1. 概念

行政程序法第四條規定：「行政行為應受法律及一般法律原則之約束」，據此，圖示如下：



##### 2. 依法行政之重要性

依法行政原則及支配法治國家行政權與立法權之基本原則，亦唯一切行政行為必須遵守之首要原則。



### 3. 依法行政之內涵

- (1) 法律優位原則：憲法—法律—行政命令—行政行為（行政行為、行政契約）。
- (2) 法律保留：又可分嚴格（絕對）法律保留與相對法律保留。
- (3) 法律保留範圍：立法事項保留說、侵害保留說、全面保留說、社會權保留說。
- (4) 層級化保留法律：憲法保留—絕對法律保留—相對法律保留—非屬法律保留。
- (5) 行政法院裁判考察。

#### （二）平等原則

1. 平等的概念
2. 平等原則的內涵
3. 案例說明

#### （三）比例原則

1. 概念
2. 比例原則的檢驗
3. 案例說明

#### （四）誠信原則

1. 概念
2. 誠信原則的類型化  
誠信原則：權利失效原則、情事變更原則、禁止權利濫用、禁反言原則。
3. 案例說明

#### （五）信賴保護

1. 概念
2. 信賴保護原則的意涵
3. 違反受益處分之撤換與合法廢止與信賴保護之原則

#### （六）不當聯結原則

1. 概念
2. 爭點與案例分析

#### （七）行政自我約束

1. 概念
2. 行政自我約束原則與行政原則之效力

### 三、理論與實務篇

#### （一）公正之要求

1. 迴避制度
2. 關說引導—程序外片面接觸

#### （二）民主之要求

1. 聽証
2. 陳述意見

#### （三）告知之要求

1. 行政決定（處分）附理由
2. 教示制度—救濟途徑之告知
3. 送達



## 政府採購法令分析與實務

台北縣清水高中 韓仲威主任

以企業（重效率、重品質、重服務）的經營方式，建構以客（師生）為尊的校園環境

### 壹、總務工作的基本概念

#### 一、了解校園整體規劃的意義

校園整體規劃設計時，必須權衡：教育目標、教育機能、教育背景、教育使命及社會發展型態。逐一慎重思考、分析，訂定合情合理的整體規劃及設計目標，以漸進、有計畫性的方式，逐一完成。

#### 二、執程序

##### （一）成立校務發展計畫規劃小組

成員包括：行政人員、教師代表、地方仕紳、專家學者、上級長官等。

##### （二）資料收集與分析

依據：(1)教育目標與政策(2)學校現況(3)社區環境發展(4)校舍校區規劃(5)教學與行政規劃(6)教學設備(7)未來發展

##### （三）訂定發展計畫（時程、所需經費）

##### （四）檢討修正定案

##### （五）執行：PERT（成本分析計畫評核）、TQM（全面品質管理）等



### 三、執行理念

#### （一）具開放型架構

#### （二）適應師生間教學與學習互動需求層次

#### （三）便於行政管理及行政運作

### 四、規劃原則

考量(1)教育(2)經濟(3)實用(4)彈性(5)安全(6)衛生(7)整體(8)時效(9)優先

### 五、學校經費班列、籌措與運用

組織、人才、經費為教育行政成功的三大要素，羅素天格曾說：『教育財政，乃教育計畫之骨脊』。因此教育經費在教育上扮演極重要的地位。

#### （一）學校經費編列

由校長主持會議依法定之規定，透過民主的程序，配合校務發展計畫，依照個單位的需求，對經費作有效及合理的分配。法定經費大致分為(1)人事費（可考慮短聘或雇員方式節省人事費開銷）(2)業務費（單位不同需求不同，如何有效控管當能發揮經費最大效益），屬經常門。(3)投資與社辦（就教學所需設備及行政辦公設備等加以補



充及更新），屬經常門。(4)投資與設備費（就教學所需設備及行政辦公設備等加以補充及更新），屬資本門。

### （二）學校經費的籌措

1. 上級補助：(1)制訂詳細計畫，透過督學或視導轉呈辦理；(2)學校績效表現，是為爭取經費補助的有利幫手。

2. 地方補助：（國民營企業單位及家長會）

（1）公共關係運用

（2）捐款徵信取信於社會

（3）採用捐款建築物留名

（4）辦學績效獲地方及家長肯定

3. 校內籌措

（1）合作社

（2）場地租借

（3）資源回收

（4）舉辦活動（捐書活動）

### （三）經費運用

1. 熟悉校務：知比例輕重、知緩急，作有效分配

2. 明瞭經費來源：預估多方經費來源，才能樽節調度妥作安排，期能有效控制運用。

3. 了解市場商情：可發揮有限經費最大用途。

4. 公開透過執行：透過有制度的執行方式（成立採購小組），可杜絕一些採購弊端。

### （四）財物領用與保管維修

1. 建立財物保管與領用卡制度，並建電腦檔。

2. 建立財物維修記錄檔（消防、高壓供電、飲水、化糞池、電梯）。

#### ※樑柱駁裂工程：

1. 五層樓以上每兩年要作建物安全檢視

2. 老背少的建物會隨時間讓安全性慢慢降低

3. 初判斷有危險=>建築師判斷=>申請鑑定=>函報市府鑑定結果=>追查責任〔監造商、建築師、校長、負責人…〕=>議處名單

4. 逾期完工、罰款是廠商最怕的事件。

5. 遷移動線要明確。

6. 總務主任、建築師、廠商是三角關係，總務主任可以隨意衝撞，但勿隨意請校長出手。

7. 校長是學校最後一道防線

### 貳、學校建築及設備施作依據

#### 學校建築物之興建規劃考量

以安全為主，美觀、實用為輔，透過有限的經費發揮最大的功能與效益。

一、考量方位、氣候、風俗民情

二、考量師生的需求

三、考量使用及管理方便性

四、考量維修與安全便捷性

五、考量未來的發展性

六、考量合法性



## 參、採購法中執行注意事項

### 一、採購法的精神目標

- (一) 建立公開、透明、公平、競爭之政府採購作業制度，減少弊端。
- (二) 提昇採購效率配合政府施政及經濟發展需要。
- (三) 創造良好競爭環境，使廠商能公平參與。
- (四) 引入國外優良措施，改善現有制度及缺失，創新政府效能。

### 二、學校採購人員應取得採購專業證照辦理採購業務

- (一) 採購單位主管或非主管人員到職一年內應取採購人員資格，逾期未取得，機關命其繼續參加訓練直至取得為止。
- (二) 分基礎訓練、進階訓練。
- (三) 採購人員依法申報財產（校長、主計主任、總務主任、庶務組長）。
- (四) 公營事業機構補助、民意代表補助、財團法人補助等款項需納入縣府（上級長官）預算方能辦理。
- (五) 補助金額超過預算一半且在公告金額以上應受補助單位監督。
- (六) 採購兼有工程、財務、勞務二種以上性質，難以認定歸屬者，以金額多數為準。
- (七) 機關辦理水電與建築工程之招標分別辦理原則（工8822231號）。
- (八) 機關不得意圖規避採購法，以分批方式辦理，金額達公告金額以上，需報上級機關核准。若法定

預算（達公告金額以上）以標示分批辦理，得免報上級機關。

- (九) 選擇招標方式
- (十) 同等品認定
- (十一) 採購金額及等標其規定
- (十二) 投、開、決標
- (十三) 履約管理

#### ※採購法的精神目標：

- (一) 建立公開、透明、公平、競爭之政府採購作業制度，減少弊端。
- (二) 提昇採購效率配合政府施政及經濟發展需要
- (三) 創造良好競爭環境，使廠商能公平參與
- (四) 引入國外優良措施，改善現有制度及缺失，創新政府效能

#### ※學校採購人員〔校長、主計主任、總務主任、庶務組長〕應取得採購專業證照辦理採購業務：

- (一) 採購單位主管或非主管人員到職一年內應取採購人員資格，逾期未取得，機關命其繼續參加訓練直至取得為止。

- (二) 分基礎訓練、進階訓練。

#### ※注意：

- (一) 公營事業機構補助、民意代表補助、財團法人補助需納入上級機關預算方能辦理民意代表的補助都需要上網公告（無論金額大小）。
- (二) 若補助金額超過預算一半且在公告金額（一百萬）以上應受補助單位監督（上網招標時，要通知





補助單位來參與開標)。若沒有在公告金額以上，則可以不需書面通知。

※實例：

上級補助設備採購金額240萬，店協會補助110萬。如何辦理？

答：上簽函請縣府將補助經費納入預算總預算共350萬， $350 \times 1/2 = 175$ 萬，110萬採購金額認定（講義150）。

※校外參觀歸屬勞務、中央餐廚歸屬勞務。

※採購的屬性：

- (一) 財務採購
- (二) 工程採購
- (三) 勞務採購（委託專業技術、資訊服務）另含校外教學參觀、午餐評選。
- (四) 採購金額兼有二種以上性質難以認定，以佔金額多數為準。

※實例：

改善教學環境及充實教學設備和撥經費120萬，其中將修工程費40萬，教學設備採購費80萬，其採購屬性為何？

答：教學設備經費戰1/2以上，屬財務採購。為執行方式已分別辦理為宜。如選分別辦理需上簽主計敘明理由（主計一定要蓋章才可）。

同性質為分批

性質不同為分批

因性質不同，採分批辦理，請准核示。

※採購是否分批、分別辦理

機關不得意圖規避採購法，以分批方式辦理，金額達公告金額以上，需報上級機關核准。（性質相同，不可分批辦理；除非法定標示可以）。

※機關辦理水電與建築工程之招標分別辦理原則：

- (一) 水電預算達查核金額以上，分別辦理招標。
- (二) 水電預算達查核金額1/10以上（500萬），且佔工程總預算15%以上，得採共同投標或分開辦理。
- (三) 採預鑄工法之工程得合併辦理招標。
- (四) 情況特殊，分開辦理招標於施工配合顯有困難者，得報經上級機關核准後合併辦理招標。
- (五) 機關以分開辦理招標者，應注意介面整合問題，並於契約中明文規定廠商施工配合之責任。

分開招標的好處：1. 價格低2. 專業性強，唯雙方溝通不良，亦造成工程延誤。

※實例：

上級補改善教學環境工程款計4000萬，（以扣除設計費）其中水電預算費650萬，建築與水電是否分開發標？

答：1. 水電經費未達查核金額

2. 水電預算達查核金額1/10以上（500萬），且佔工程總預



算15%以上，得採共同投標或分開辦理。

3. 採預鑄工法之工程得合併辦理招標
4. 情況特殊，分開辦理招標於施工配合顯有困難者，得報經上級機關核准後合併辦理招標。
5. 機關以分開辦理招標者，應注意介面整合問題，並於契約中明文規定廠商施工配合之責任。

分開招標的好處：1. 價格低2. 專業性強，唯雙方溝通不良，亦造成工程延誤。

※同等品的認定：

- (一) 招標文件敘明，開標審查（電視的畫數要多少以上，但長寬高之確切數字就有綁標嫌疑。）
- (二) 招標文件未敘明，得標後審查。（貼磁磚，等招標完後才送磁磚資料進來挑選，廠商送給審查的磁磚都是很爛的，）
- (三) 於採購品欄標示功能規格（避免綁標）並於備註欄註明同等品。
- (四) 如同等品之功能比原規格好，單價低於單向發包價，應自總價扣除。

※選擇招標方式：

- (一) 公開招標  
統包（效率、品質、縮短工期）

共同投標（有力競爭、介面管理、引進技術）（可建築與水電合併一起標）

最有利標（上級機關、總分、序位【1.2.3名】、專家

利用最有利標的精神，去評選（校外教學參觀、畢業紀念冊、午餐評選）

替代方案（效率、品質、縮短工期、節省經費）

(二) 選擇性招標（共同經常採購、紙張、文具採購，約6家）

(三) 限制性採購（採購法22條）需上網、需附獨家發授權，直接議價。

(四) 共同供應契約採購（中信局）

※等標期：

- (一) 依採購金額不同訂定不同天數等標期。
- (二) 依流標次數縮短等標期，最短不得少於5天。
- (三) 未達公告採購金額，採購法招標期限標準等標期為5天。
- (四) 第一次流廢標後，注意第二次等標期，以免跨年度無法執行預算或辦理預算保留。

（經費保留先決條件，一定要發包出去。無發包出去，則不能辦保留）

※辦理公告金額以下的採購：

- (一) 公開上網招標，以最低標廠商得標，等標期最少7天。
- (二) 公開取得3家以上廠商書面報價



或企畫書，擇符合需求廠商辦理。

(三) 如標的物在原住民地區且未達公告金額，將依原住民工作權保障法第四章第十一條規定辦理採購，採購方式依下列方式擇一辦理。

(四) 上級機關規定10萬以上採購，需召開採購會議。

(五) 機關辦理限制性招包案件不可超過全年採購案件10%。

(六) 機關辦理專屬權利或獨家製造或供應之採購，如無其他替代品且預估金額在50%以上，分別採購確有巨大困難之虞，必須與其他部分合併採購。

(七) 環保標章允許10%的差價。

※投、開、決標：

(一) 投標地點集結標時間應注意，收到投標單應給收據為憑

(二) 開標得就資格、規格與價格採取分段開標（反開式）（注意拒絕往來戶）

外標風行是審查3家合格，即可開標。

一定金額：以不逾期預算金額或預估採各金額之5%

※得免收押標金：

(一) 勞務採購

(二) 未達公告金額

(三) 以議價辦理採購

肆、結語

學校行政人員在工作上面臨挑戰：

一、非專業領導專業將面臨同仁的檢驗

二、與廠商的往來被貼上官商勾結的標籤

三、因專業知識不足未能依法行政而受行政處分

四、與老師團體因理念不同而有爭議

五、勤儉持校易招民怨

唯有自我充實專業知識，不恥下問，虛心求教。形式如履薄冰，處處小心，才能洞察先機，防患未然。



## 行政人員的教學領導

### 能力和知識 學習新策略

立人中學 林文虎教務主任



早上台北的天空很混亂、烏雲密佈，肅殺之氣，因為昨天中央研究院對教育部開砲，中央研究院做了研究，和教育部、師大一堆人討論，卻沒有結論。今天研習的主任有來自基隆、雲林、台中與彰化，往年在教育改革上很少看到雲林的伙伴，但近年來雲林老師出現了，尤其雲林所推動的優質轉型計畫讓雲林的學校活起來。

從北基隆到南恆春、東花蓮、西麥寮到馬祖東引，我走過台灣各地區看過許多學校，國中、國小都看，高中、大學多元，每各縣市的教育很不一樣，在教育部參與各種不同的會議，幾乎每週參與各種會議，在電台有機會接觸各國的教育專家，加拿大、紐西蘭連線，我不喜歡和官員講，喜歡和基層的教師談，之前發表一篇文章「民國一百年你學校還開學嗎？」九月一日公布，九月十七日教育部會議引用一樣的資料，春江花暖鴨先知，學校、老師轉型，政府優先輔導、轉介，找資源軍共同協助學校轉型。在陌生的森林中尋找出路，或是在熟悉的房間找洋娃娃，正確的出手，一分耕耘不只一分收穫。

雲林楊厝國小有可用教室和二間不可用教室，不可用教室連玻璃框、油漆都沒有，這個學校值得存在嗎？值得存在，因為校前

一條馬路是六輕，有古代書塾的味道，可以留下來，但要和社區連結一起，人出現了，也要有外來的活力，雲林有兩種人，一種穿白衣服當校長老師，一種穿花衣服當大哥，錢來了，一個月學校就改變了，變成媒體的寵兒。

基隆好幾個學校開發典型，但光芒、資源都不到基隆，每年九月公布power教師選拔，在台北縣power教師研習，基隆的老師願意自我成長特意搭遊覽車到台北參加研習，令人感動。最近的教育改革，讓學校老師出現了一些自省的力量，但令人憂心的是這些卻有些複雜。

建築物不是懷念教育好或不好的絕對條件，硬體不能成為一間學校的標竿，軟體學校流行辦活動，跳鋼管秀這就是教育嗎？到底什麼才是教育嗎？一個研究員公布基測一個大家都知道的事實：第二次基測會進步，由數據來說明。晚報用三版來報導，日報均有報導。

令人質疑及必須去深思的是，『難道教學與活動一定要如此，才算教育嗎？』（有的學校活動愈辦愈誇張）目前教育仍然著重於『考試』、『成績』、『錢』。台東某國中只有六班，校長說基測最高分最高157



分，只有三個學生要考第二遍，只要成績或錢出來，大家都會眼睛一亮。

基測題目分析座談，有校長說：基測我們很無奈，我們也想把學生教好，但我們的進貨本來就很差，時間只有上游廠商的一半。因此，各縣市開發國小學歷檢測，檢測題目出的不敢領教，沒有抓到教育的方向。以孩子的未來為目標，還是很危險的。

當一個學校把教學拿出來以後，就不算是學校了。

專書介紹：『好老師在這裡』和『動力老師萬歲』，書裡的每個角色和故事都是真實的，我們學習的東西有多少是能力的傳遞，通常都是知識的傳遞罷了。我們可以說都是在熟悉的環境裡找熟悉的東西。（學習的只是知識，能力卻未能相對成長）能力就是能到一個陌生、全然不熟悉的環境，能自己發展出解決問題的能力，不能把知識以一般的方式教，而是了解之後→精熟（這個過程有方法）

（精熟是確保後來不忘記的目標，但一定有方法能讓這個知識精熟）

教學活動是否已經有了對焦？用我們過去一般的智識、經驗已經無法把我們的孩子教得有能力。孩子一出校門就必須面對日新月異的科技，而孩子在我們這樣的教導下有什麼能力來因應這一切呢？

精熟的方法：一天寫數學六十題，學生會認為老師瘋了，如果設計六十題遊戲，學生會想再寫六十題，精熟是克服遺忘的方法，記憶工具，方法要會推演。

羨慕的「羨」，羊和一般羊不一樣：沒有尾巴。貢羊把一隻羊殺了，要跟一般羊不一樣，把尾巴砍掉，羊在流口水。「盜」就可以交了，看到別人的東西會流口水，放在容器裡。會推演對考試就有幫助，因為考試都考課外題。學測課外題有多少%？

擺在一起都有道理，不會隨便擺在一起，要培養歸納分析的能力。

\*子曰：「學而時習之，不亦說乎；有朋自遠方來，不亦樂乎；人不知而不慍，不亦君子乎。」

1. 何以將「學習、朋友、不為人知」三事併陳？
2. 「樂乎」和「不亦樂乎」差距何在？





## 學校與社區關係之 建立與維持

國立臺灣師範大學 李義男教授



### 一、前言

- ◎不要認為：我們是學校裡的人，家長是外面的人、孩子是我們的。
- ◎學校教育無法將家長排除在外，家庭教育與學校教育同等重要。
- ◎孩童是成年之父，孩子在小學的生活習性若不能滿足，一輩子也是如此。
- ◎學校與教師的評價，來自孩子的口中，孩子是我們最大的公關。讓孩子、教師批評的學校是最差的學校。
- ◎任何複雜的問題，都有其切入點，找到適當的切入點，才能順利解決問題。面對問題，心中要有理論、要有教育哲學。
- ◎在美國，學校經費來自全市自治投票決定，由大眾稅收中運用（類似專款專用），所以家長是有力量、有立場可以進入學校的。
- ◎美國某所學校一校長請老師協助觀察學生並提報，每天發十張獎狀，鼓勵當天表現好的學生，每位學生都有機會，並將獎狀視若珍寶。家長對學校的認同就由此建立。
- ◎民主化的社會，大家要一起來，學校需要大家的支持，經費來自於縣府，故大家覺

得可有可無，國外經費自籌，故會關心。教育的方向理念要和大家溝通。

- ◎我們缺乏社會工作者的耐心及時間，對孩子的需求無法很仔細的去關心，學校應有一人負責此事，社工人員會至家中關心，學校較無。
- ◎每一個社區很客氣，不同類型的社區，組成分子類別不同。所做的投資不同，實資上對孩子的需要應是相同的，如托育，教育公關的建立可以有很多的方式，也要加強歡迎的教育。
- ◎美國的副局長、副校長（主任）作公關，對外聲明，與媒體的聯絡，國內應該是學務主任較適當，因較了解學生的動態作息。

教育的本質是在改造社會文化。基於民主、多元社會的理念，教育機構與社區團體應建立共識以發展教育活動，共同合作以促進社會和平與繁榮。

教育人員不僅是青少年的導師，其領導角色不能被忽視；這個全國最龐大的人力資源不能被限定於學校教室內，應更積極地投入社區發展工作。

### 二、學校需要大眾的支持

- （一）有效力的教育活動需要學生、家長



和社區的配合。

- (二) 學生需要平衡的學習。理論與實際、學科與生活、期望與需要等。
- (三) 學校教育改革需要有關人士的協調與共識。
- (四) 影響學校教育的立法或案件需要溝通。
- (五) 教育人員需要被瞭解與鼓勵。

### 三、學校社會工作的意義

- (一) 促進教育行政工作之專業化
- (二) 加強學校與家庭的溝通
- (三) 增強諮商輔導工作
- (四) 便利家庭和社區之應用學校資源
- (五) 加強校務領導與參與決策過程

### 四、發展學校與社區關係的工作內涵

- (一) 鑑定學校與社區的需要和特性
- (二) 鑑定學校人事服務與教育活動效益
- (三) 鑑定學校內外壓力與社會團體的影響力
- (四) 鑑定教育政策與法令
- (五) 發展學校主導的溝通活動
- (六) 建立學校教育與社會生態的公民教育思想體系

### 五、建立學校與社區關係的基本要件

- (一) 教育局和學校要有學校公共關係的明確政策和組織（公關人員）
  - 有效的活動必須有健全的哲學、可行的政策和清楚的行動計畫
- (二) 學校有適當的內、外部的溝通策略與程序
  - 學校內部和諧才有良好的學校與社

### 區關係

#### (三) 遵守學校公共關係的專業規範

- 1. 公正：公正的制度和妥善的判斷（學生問題當場處理，會欠公正，速戰速決是較不好的方式，要以公正的態度來處理，故此要有一制度。）
- 2. 忠誠：不引起衝突，報告相關政策或活動有違反專業規範的事件（不惡意批評學校，鼓勵建議性的言論，前提是學校要有公正制度提供出口管道，老師有宣洩管道。不引起衝突，不要批評學校。要建立在公正制度的基礎上，讓心有不滿的人有發言管道，才不會發酵成更嚴重的問題。）
- 3. 專業：能力所及，不被運用於政治題材，不牟利（公關人員不為自己利益，不受政治立場影響。能力所及，不被運用於政治題材，不牟利。展現專業能力，堅守應有立場。）

- 4. 信用：不錯用專業資格，遵守出版法和專業規範（把專業資格用在對的地方，不違背專業倫理。）

#### (四) 有良好的教學活動作為溝通資訊的基礎

→家長與社區最想知道的資訊（學生是家長最關心的對象，資訊內容要出現孩子的相關東西，例如家長日家長能與孩子的老師深度交談，不是走馬看花一堆學校的優秀作品）

#### (五) 有大多數教職員和學生的支持公關活動



→社區對學校的想像大都來自教職員和學生對學校的評價

## 六、學校與社區關係的活動實務

- (一) 學校與家長的雙向溝通刊物的內涵
- (二) 了解社區可供通訊的媒體並保持連繫
- (三) 訂出社區利用學校資源的可行辦法
- (四) 注意普通和特別的溝通對象
- (五) 妥善安排節慶和社區溝通活動
- (六) 針對特別族群安排教育和溝通活動
- (七) 建立事件通報與處理的程序
- (八) 善用學校教學資源和溝通功能

## 七、學校與社區關係的研究與發展

- (一) 學校與社區關係的評鑑
- (二) 學校與社區關係行政者的工作評鑑
- (三) 教學活動評鑑
- (四) 學生事務評鑑
- (五) 學校社會工作評鑑

## 八、社區是學習的資源

三項要素：學習、社區、學習資源

經驗教育是以平衡理論與實務為基礎，適當應用學術界和社區於教學活動。

學習的目的是要使學生有能力積極去改變其社區的機構和組織，以及個人的生活。這理由是：

- (一) 我們尊重個人能管制自己的生活，而降低成為急速變遷社會的犧牲者。
- (二) 我們也尊重那些能應用其技能和知識來改善社會的人與團體。要確定學生能勝任這任務的經驗，能評量

	學習程次	學習角色	學習行為
0	沒有意識	冷淡	無
1	了解	觀察	讀報章刊物、實地訪問
2	理論知識	隨機學習	讀書、研究、上課、會議
3	經驗	實習	工作或義工
4	反應、綜合、整合	設計活動	教導他人
5	努力於活動	監督、管理	發展計畫和執行模式
6	影響他人	政策、推展	經理、行政決策

(三) 沒有圍牆的學校概念：

除了課堂上課，學生還可以從第一手經驗中學習，從朋友、工作伙伴、上級、電視、電台、新聞、雜誌、書籍、旅行，以及文藝活動等方面學習。

社區系統基本上包括：

1. 安全系統  
國防、救災、消防、法院
2. 政治與經濟系統  
政府、工商機構
3. 大眾服務系統  
資訊業、自然資源、能源電力、交通、電信
4. 人力發展系統  
宗教信仰、休閒娛樂、教育單位、保健單位、文化單位

## In Summary

If an educational program provides a theory of learning and defines specific competencies to be gained and,

If the community sub-systems are understood and used in cooperation with



the academic disciplines...and,

If persons, events, experiences, media, courses and other learning resources are identified and catalogued then

The community can function as a total learning resource for persons—helping them to become independent, responsible, can creative life-long learners. In this way, schools and communities can be interwoven. Education, then, will be made of the stuff of life; as it is lived, will be inseparable from the process of education.

#### 九、家庭聯繫

家庭與學校是兒童生態學的兩大運作機體。

教師影響學校環境，家長影響家庭環境。學校必須使兩者密切合作。

學校社會工作是協助學童在環境關係上的改變。鑑定環境情況和兩者間的互動關係。社工人員要協助教師和家長發展其幫助孩童適應、修正期望和滿足需要的知能。社工可直接協助孩童調適這種改變，和協調教師與家長對孩童的努力予以回饋。

缺乏干預和適當支持，將影響學生的成就、適應和成熟。學校無法完成有效的教育任務，除非與家庭密切合作。學生在校的學習速度，對其終身學習的累積效力有正面關係。

雖然有證據顯示家長的參與有助於學生的學業成就，數字也表示家長增加其關心學校事物，但是易受挫敗的學生，並未蒙受學校社工發展之顯著效益。學校放棄較麻煩的家庭聯繫工作，業已降低教育的效益和製造

更多的社會問題。

學校的教育效益可歸納為：

學生能力、學習動機、教學品質、教學時數（直接影響）

教室氣氛、課業學習條件、同儕關係、大眾媒體（支持影響）

學校與家庭關係的發展至少可影響上述中之六項要素（除了直接影響教學）。

學校與家庭關係的發展原則如下：

- （一）家庭主要功能是照顧孩童和協助其發展社會關係。
- （二）學校主要是提供相關的知識，協助家庭完成這項任務。
- （三）學校之次要功能是當外在條件不能提供學童正常發展時實施干預。

學校社會工作之重點：

- （一）注意家庭條件與風險家庭
- （二）身心障礙之學童與家庭
- （三）研究家庭生態學
- （四）選擇處理的焦點（學校活動、家長的參與、學生的個別需要、社區資源）
- （五）教學型態與教室動力（課堂情形、課間行為、個別觀察、適當單獨行為和社會行為、社會發展條件、個別學習計畫）
- （六）教育諮詢工作（與教師、家長、行政人員、讓校外人士的合作與諮詢）

◎美國加州強迫老師要合作學習的教學方法，每個老師要具備此教學能力，有自尊心推廣協會。合作學習的教學方法對自尊心的提升非常有幫助，降低逃學率。高自





尊的人願意接受批評、自尊心就是人性、自尊心是發展個人的潛力，讓孩子不放棄自己的方法。

◎自尊的建立方法：Components for Building Self-Esteem

- (一) security安全，提供安全的學習環境、校園環境。
- (二) identity認定，在安全中學習，由認同感中產生自我的認定。
- (三) belonging歸屬感，不管好不好，都有存在的價值，合作學習讓孩子知道自己的價值。
- (四) purpose目標，學習要有目標。
- (五) competence成就感。

◎問題與討論

◎靜惠：1. 有些人提供資源給學校，後來發現其實是有目的的。

2. 但是學校在招募義工時，卻又常找不到人。

答：1. 建立制度，由家長會來面對家長、社會人士的資助，校長不要出面，以免在行政方面受到壓力與影響。

2. 班級的義工最好不要在自己孩子班上，因為人性總是難以避免

的，對自己孩子特別照顧，難免會有爭議。

◎素女：1. 我所處的分校位於工業區中，家長分成二大派。一開始學校建立之初，家長無法接受學校沒有圍牆，於是需要溝通。

2. 所以跟家長溝通，把學校社區化、社區校園化，整個社區都是校園，請家長把孩子當成自己孩子，一起關心照顧，如果發現有異，一起負起學生安全維護之責。

3. 把校園開放，讓學校資源與社區共用，家長覺得有了學校後，社區的文化氣息有所提升，開始可以認同。

4. 擔心家長之間擦槍走火，怎麼辦？

答：1. 在教導孩子時，只傳授知識、能力，但是對於敏感議題的價值觀則應避免，以免孩子回去之後口傳有誤，引起紛爭。老師的立場也要中立，就算自身有所偏袒，也不可以表現出來，不要讓人知道。

2. 校園開放時間與借用原則要合乎法規，教育局若無統一，學校也要有一套自己的規範。





## 塑造學校優質行政文化

國立台北教育大學 蔡義雄教授

日期：96年6月22日下午



### 一、前言

價值多元是現代社會的趨勢，同儕的期望也是校園文化的指標。

物質方面：學校建築顯現校園文化和價值觀。

非物質方面：教師的行為模式與價值觀念。

#### (一)學校行政的意義

1. 如果一個學校的行政主管沒有哲學思維，將是一件很危險的事。
2. 行政的區別概念在於：領導、組織、決策、權利。
3. 從事學校行政，應著重於全面性的思考，沒有通盤思考，易陷入『見樹不見林』的窘境。
4. 現今社會是價值多元，也是後現代社會主義的潮流。而師培法、教育學程等的增修，納入了眾多專長、思維多元的教師，究竟是好是壞，仍有可議。
5. 學校辦學的核心與精神—由學校環境特色可略窺見一二。
6. 學校行政機關善用教育原理、科學方法、哲學思維來妥善地處理學校的

『人』、『事』、『財』、『物』。

#### (二)文化的內涵

教師的個人行為(如獎賞學生)，無形中也會型塑出一種教學文化，未必對於學生的學習、行為有正向的影響。應多一些社會性增強，減少物質增強。

##### 1. 校園文化

- (1)學校建築—學校的建築特色亦可以反應一個學校的價值觀、文化主體，如：閩南建築、原住民建築、客家式建築。而亦有校長室位於學校四樓，是否意涵著校長高高在上，不易親近。

※反思：學校各處室、行政處室主管的位置應以最優式位為考量，便於和學生、家長、同仁親近為宜。

※延伸思考：不同地域、時空背景、族群意識，亦會形成學校建築特色的構成背景。

- (2)教職員工—學校教師亦為學校文化整體之一部份。

依一種學校方向、型塑的訴求，學校行政領導者會進行規定與要求(如：女老師擦口紅)



※文化特色：可以是具體(物質)也可以是抽象(非物質，須深入觀察與界定)。

如：有的學校老師對於某一事件的發生，反應激烈，有的則是反應冷淡。

### (三)文化與行政的關係

1. 家長有時會信仰某種教學文化(如：打罵、體罰)，只為相信某種教學文化能達到期望的效果。

(1)思考：反思現在的家長，對老師與教學文化持著未必可信的態度，隨著傳媒、社會觀念的影響，此諸概念有如江日下，社會大眾對教師失之信任亦將不可言數。

(2)補充說明：師生關係的好壞與學生的學習效果有密切的關係。

(3)英國學者史賓塞：「學校知識的重要性與其生活關聯高低有著重要的關係。」

(4)知識、情意、技能，若能兼顧才算是一種全人的教育。

2. 由交通安全教育看學校的文化行政

(1)應付、交差了事

(2)具有社會責任概念：家長接送區另闢接送區

3. 同儕的期望

4. 「信諾」在學校文化中佔相當重要的地位

5. 學校的行政作為應有所堅持

### 二、組織文化的形成

(一)何謂組織文化：內涵相同的想法、價值觀，即為該校的文化。

信仰：深植於彼此心中的不可動搖的想法。

價值觀—活動舉辦的背後精神所在。

文化：即結合信仰與價值觀共通的概念，並隱於學校人員間的共同作為與想法。

### (二)組織文化的形成

如：一所學校如果擁有『只要老師好好做事，好好努力，一定會出頭』的習慣，此即為該校之特有文化。

### 三、組織文化的層級

#### (一)外顯的成品(artifacts)

1. 一個學校的建築會反映出對於某種價值觀的重視。

2. 道路安全委員會：若學校門口、校內與交通有機動性的問題(如：垃圾車的收垃圾時間、學園門口無交通號誌等)，可以適時地與「道安會」反應。

#### (二)價值理念(values)

1. 建議的作為：畢業典禮時，可以各有所長的學生均能注重，並予以適當的獎掖。

2. 『做人比求學重要』可以成為一校的文化。

#### (三)基本假定(basic assumption)

### 四、組織文化與行為之間的關係

### 五、優質的學校行政文化特質

#### (一)勇於創新

在舊有基礎上注入新血輪

#### (二)勇於負責

一所學校最要避免的是「爭功諉過」，



行政人員尤是。應隨時自省，若非特別執事、付出，應將記功、嘉獎的機會讓予有功人員。如此，將能使屬下甘心為組織貢獻心力。

(三)有共同願景的

一個好的、優質的文化，應有共同的願景。

(四)公正公開的

不論是在人事處理、聘任人員，應是公正公開。避免利益均贓，造成上下未成一心，無法為單位共同努力，如此將對組織有負面的影響。

(五)主動積極的

(六)具理想性的

不論何種措施、政策，非盡求立竿見影，但求遠源流長、成效未來可見。

(七)有效能的

應是有效能的，但非「形式上」的效能。引述杜威所言，並闡述概念「要給一個人吃飽，不是給橡皮筋，而是要給牛排。所以有的人作事只重形式，但有的人以重效能為主來發揮，最終以實質效能者在執事上最有成果。」

(八)溝通管道要暢通

(九)要有歸屬感

六、如何塑造優質的行政文化

有時在行政裁決上，行政倫理仍是主要考量。任何行政變動，均悉依照行政程序辦理。下情仍然要上達，溝通管理要順暢。

(一)學校教育目標清楚的標示

(二)學習型的組織

擁有共同願景，調整組織，以學習作為

組織發展前提。

(三)行政透明化、理性化

任何學校的行政推行、決行，均須以行政透明化與同仁的理性共同達成。

(四)擴大教職員參與決策機會

(五)尊重教師教學專業選擇權

教授選舉學校的校務行政委員，行政主管為當然代表，反觀各系所的主管仍須經由選舉才具代表資格，其明顯地「重行政，輕學術」。但其後仍交待不清。

(六)建立一套明確的學校規範

什麼事情能做，什麼事情不能做，應秉持原則訂定規範。

(七)充份授權分層負責

有時適時授權，各層級好辦事，行政效能會更高。

七、結語

(一)行政文化的形成是漸進的

(二)行政文化的塑造先由外部典章制度的建立進而價值的內化

(三)行政文化的優劣影響學校辦學的品質

(四)行政文化的優劣影響與校長、行政人員、教師行事風格息息相關

八、參考資料

(一)秦夢群著／教育行政 五南出版公司 民87年3月

(二)吳清山著／學校行政 心理出版社 民80年3月



## 如何推動學校公共關係

玄奘大學終身教育學院院長  
玄奘大學國際企業學系(所)主任  
曾光榮教授



### 一、前言

如何將學校發揚光大，讓社區人士了解學校、接受學校的教育理念，是每位主任的責任。目前社區意識高漲，人民要求政府做更多的服務，再加上少子化，所以學校教育要有更前瞻性的看法，所以需要有公關理念。

推動學校公共關係就是在適應社會現象的落差，以協助學校的招生工作在量的方面會有好的表現，因此學校公共關係也是行銷的一環。

### 二、行銷的意義

行銷關注的焦點，就是「交換」。

各學科有其關注的焦點或現象，例：

數學

化學

社會學

教育的知識包括生活上的，除言教外，還加上身教。

我們為什麼～

付學費？

買電影票？

買人壽保險？

我們製造良好的商品，滿足消費者的需求，退場機制也要商品化。

#### (一) 行銷的起源與核心觀念：交換 (exchange)

交換的條件

1. 涉及至少兩個單位個人、群體或組織
2. 雙方有某些需求或目標
3. 雙方擁有對方認為有價值的東西
4. 雙方有交換的意願、能力和資格

#### (二) 行銷的定義

1. 行銷是規劃和執行有關概念、物品與服務的形成、定價、推廣與分配的程序，其目的在於創造能夠滿足個人和組織目標的交換。

例：學校經費拮据，可以考慮是否開放停車空間，以增加學校經費。

#### 2. 行銷的定義(引申)

行銷強調交換雙方的利益

行銷講求一套方法(4P)

(1) 產品 product



產品可以有形的和無形的服務，而教育都是無形的。

(2) 定價 pricing

(3) 推廣 promotion

是最重要的一環，透過任何方式去介紹產品，公共關係就是推廣中的一環。發言人是公共關係的負責人，要注意學校的賣點，在創造新聞焦點的同時，要去評估此新聞是正面的還是負面的。

(4) 通路與配銷 place and distribution

學校公共關係的通路較短。

3. 行銷的定義(引申)

行銷的「產品」有多種種類

例：物品、服務、組織。

三、學校公共關係之特質

(一) 學校公共關係是一種有意圖的活動

辦好學校的公共關係是一種強烈的企圖心。

(二) 學校公共關係是一種解決問題導向的活動

任何問題都有正面和負面，只要正面大於負面就可以做，所以解決問題要用心。

(三) 學校公共關係是一種有計畫的活動

因為行銷是有程序的

(四) 學校公共關係活動必須符合公共利益

不能傷害任何一方

(五) 學校公共關係是一種雙向的溝通

行銷導向除了重視品牌，還要有供應面的關係和社會行銷的關係。學校公關人員如何利用社區志工做好對學校的行銷，是相當重要的。

(六) 學校公共關係是一種整合的傳播活動

在傳播過程中，加強宣導好事，避免傳播壞事。

四、學校公共關係活動的步驟與前置工作

(一) 充分瞭解問題點與工作任務

(二) 掌握實際狀況與四周環境

(三) 蒐集相關資料或辦理研究

(四) 找出問題的癥結與解決問題的機會點

(五) 確定公共關係策略

(六) 導出活動方案

(七) 研撰執行工作計畫

(八) 提案與定案

(九) 執行工作計畫

(十) 保有所有的執行資料

(十一) 調查辦理成果與檢討改進

(十二) 辦理報銷等行政工作

(十三) 提案活動辦理報告與結案

五、學校公共關係的目的

(一) 建立溝通的管道

(二) 爭取認同與好感

(三) 鼓勵參與及獲得支持

(四) 協助推廣

(五) 減少反感與對立

(六) 處理危機





## 六、學校公共關係的工作原則

- (一) 確實掌握問題與工作目標
- (二) 真誠無欺
- (三) 用行動證明事實
- (四) 傾聽其他人的聲音
- (五) 為明天做好準備
- (六) 保持樂觀奮發精神與幽默感
- (七) 臨危不亂

## 七、學校公共關係活動的策略方針

- (一) 高度精準
- (二) 切合實際
- (三) 充滿彈性
- (四) 凝聚共識
- (五) 整合資源

## 八、學校公共關係活動策略的發想方式

- (一) 最佳途徑切入法
- (二) SWOT分析法
- (三) 問題關鍵切入法
- (四) 目標對象屬性切入法
- (五) 腦力激盪法與相互辯證法

## 九、學校公共關係活動之執行與注意要項

- (一) 傑出的團隊與良好的默契
- (二) 明快的領導與靈活的調度
- (三) 確實研訂實際的執行詳細進度
- (四) 具備應變計畫確保公共關係活動安全
- (五) 充分瞭解全案發揮整體綜合效果
- (六) 建立監督與追蹤體制嚴加管制
- (七) 客觀公正地評估公共關係活動效益
- (八) 順利結束並迅速結案



## 衝突管理與危機調適

長庚大學 何進財教授  
日期：96年6月23日下午



### 前言

教授首先感謝各位主任對於教育的貢獻與熱忱，並致上崇高敬意、深深一鞠躬。接著談到教育觀念與價值觀問題，並期勉大家『凡事要有專業，才會贏得敬重』；先學會『學習』、要學會『付出』才能『要求』；凡事要從根本、扎根做起；現在一些教育活動都辦得很多很精采，但華而不實，我們更應該注重教育的真正目的。教授並自謙地說「自己在來之前就做好準備，洗好頭、換好服裝，並打上一條像樣的領帶，為的是什麼？就是尊重」，「就有如自己『先天資質不好，長得不好，所以要更努力』。出門在外三分人，七分裝。」，但現在的孩子很多不懂得尊重。

何教授並勉勵大家「有機會去思考人口結構對於教育的影響」，其言語之中並盡舉近年來人口逐漸下滑，此為政府、行政人員、專案教授在人口資料中可以得知者，但卻短圖近利、顧己之發展而未慎而視之。以致培育過多教師，造成供需失衡，社會及人才資源的浪費，實在相當可惜。有時，政府單位高層的政策並未顧及全面，身在教育現場的我們，更應學習「跳離現場三級，看問題核心」的能力，有些問題不要只批判，我們也要學會去承擔。並強烈地建議大家「養成每天必看三大報的習慣（即右派、左派及

自己想看的），包括：社論版、民意論版、首頁專欄等版或特別報導。」增加自身的通識能力（不過，你可以關心不必焦慮，且除了教育之外，其它相關的論壇、議題也要多去關心、涉獵），但不建議看水果報。大家可以去注意，現在台灣什麼報賣最好，那便是現在的台灣社會文化，不是個好現象。社會養成性喜窺探隱私，但卻惡人之所窺探，如此長久對一國一家皆未是好事。

教授鼓勵我們不要小看自己，也不要小看孩子。每個孩子都有其發展潛能。而我們要在危機發生前，要及早注意、防範，莫待事情發生後才再懊悔。

講義說明(含主文)

### 一、衝突管理的意義

（一）衝突係指個人、團體或組織間，因目標、認知、情緒和行為之不同，而產生矛盾和對立的互動過程。（※教授勉：人要有氣度、涵養，面對他人的攻訐、質問、懷疑皆能冷靜看待）

（二）衝突的種類：目標、認知、情緒、行為

教授舉自己身體與家庭的衝突。



(曾因頭暈、呼吸順暢但咳嗽等原因，而多次入院檢查，終得知係心臟雜音、瓣膜閉鎖不全所引起。在手術前，亦就裝人工或豬瓣膜等選擇與家人意見相左，但最後仍選擇衝突後的妥協)。其意涵為，我們人生裡，總是會遇到衝突，此時衝突後仍須以最佳方式來妥協，而這最好方式即是自己跟自己商量、妥協。

※補充說明：有的人認為進步的方式即是採「衝突」→「妥協」→「進步」(除非操作的人能力很強，否則容易失控)

### (三) 衝突的層次

個人內(雙趨、雙避、趨避衝突)、個人間、團體內、團體間、組織內(垂直式、水平式、行政教學、角色)、組織間。

### (四) 衝突的觀點

傳統的觀點(努力避免)、人際關係的觀點(勇於面對)、互動論的觀點(具有正向功能)。

## 二、衝突的成因

### (一) 個人人格因素

年齡、教育背景、理念、價值觀、宗教信仰、政治偏好、文化認同等。

### (二) 人際互動因素

非正式組織的負向功能及不良的人際溝通。

### (三) 組織因素

工作的互依性、法令和程序的僵化、目標的不一致、資源的有限性、責任的不明確、酬賞的不公

平、權力的不平衡、組織次文化的矛盾、組織氣氛的不當影響；外部環境的壓力。

## 三、衝突的管理途徑

衝突遇到難免，屆時是「妥協」還是繼續「衝突」，端看我們的智慧。但有的人因自己一時的理念，而忘了大環境協調與和諧的重要性。

### (一) 衝突的過程

挫折階段、認知階段、行為階段、結果階段

### (二) 衝突之解決思維

競爭(我贏你輸)、合作(你我雙贏)、妥協(有輸有贏)、逃避(你我雙輸)、適應(我輸你贏)。

### (三) 學校行政衝突之管理策略

#### 1. 衝突預防策略

培養和諧開放的氣氛，暢通溝通管道，釐清權責，清除非正式組織及次文化之負向功能，法令程序避免僵化，緩衝外部環境的壓力，避免零和的輸贏現象。

#### 2. 衝突管理策略

勇敢面對取向雙贏的策略；及時發現及時處理，雙方正向態度積極協調，澄清事實增進雙方瞭解，開放彈性的態度思考雙方共同利益的方案，進而仲裁(上司、專業權威、法定權威)。

#### 3. 衝突引進策略

衝突、妥協、進步；匡住衝突範圍，預防負面效應，彈性應變之掌控。



#### 四、衝突應變之道（參酌講義，教授盡舉富含人生及為官之道與智慧於其中）

##### （一）為政之道

當官不為民作主，不如回家種蕃薯；  
為官走正道，為官一任，造福一方。

##### （二）用人之道

量才適用，用人之長，避人之短，多看長處，少看短處，人人可用。

##### （三）審時之識

外愚內智、外怯內勇、外弱內強，  
避招風雨，把功名利祿看淡些。

##### （四）先見之識

豫則立，不豫則廢，明星？流星？  
人有旦夕禍福（今日眾星拱月，哪天月落西沉，名氣不再）。（勉勵我們）  
知己又能知人；遇到對我們不忠不義之人（忍他、氣他、恨他，等到他去之後再去看他）；《惜謗不如無言》

##### （五）甘當「配角」的胸襟

歌德名言：工作若能成為樂趣，人生就是樂園；  
工作若是被迫成為義務，人生就是地獄。

##### （六）熱誠

幼稚園老師放棄自己的個性而去迎合小朋友的興趣，才有辦法去哄小朋友。

##### （七）曾仕強的名言

高階者清清楚楚地含含糊糊，  
中階者清清楚楚地清清楚楚，  
低階者含含糊糊地清清楚楚。

→當主管要有寂寞的準備，遇事

不可閃躲，反之要有擔當。

為官之道，造福百姓。

※教授曾閱讀《山居筆記》、《織田信長傳》、《弘一大師傳》，  
從中得學人生寶貴經驗、智慧。

#### 五、掌握機先防患未然

##### （一）七分自信，三分危機

天有不測風雲；生於憂患，死於安樂；  
居安思危；人生不如意事十常八九；  
大雷雨，魚會翻肚；不恃危機之不來，  
恃吾有以待之也。

##### （二）危機也是轉機

借力使力，革新進步；正向思考，  
積極轉念；扭轉乾坤，反敗為勝；  
以簡馭繁，擺脫危機，掌握契機，  
創造新機。

#### 六、校園危機的事件（項目與種類）

（一）學生安全：感情糾紛、食物中毒、  
恐嚇取財、運動傷害、財物失竊、  
自傷、抗議。

（二）自然災害：颱風、水災、火災、地震。

（三）校園公共安寧：精神疾病、網路規範失控、鬥毆、校舍安全。

（四）校外意外事件：車禍、溺水、山難、  
賃居生安全、援交、打工被騙。

（五）性騷擾（性侵害）：師生間、同學間、  
同僚間之性騷擾；感情質變。

（六）其他：懲處管教、休退學、智慧財產權等。

#### 七、校園危機處理之基本認知

（一）危機就是「危險」與「機會」的組



合，要有「化」的因應之道。

教授舉自身曾被彈劾(作為下屬為長官的一顆棋，身不由己)，心中鬱悶，但隱忍未發，默默接受，眾皆察己，而事過境遷時自然還己一公道。(即如下所述：忍受、承受、接受、處理、放下)

(二) 對危機(意外)之負面反應：

否定；不予理會；不會那麼倒楣發生在自己身上；怨天尤人、恐懼。

(三) 對危機(意外)之反應層級：

消極的逃避，抗拒，承受，理性面對，積極性的準備；忍受、承受、接受、處理、放下、享受。

下列為講述至此，教授勉勵大家的話：

- 做自己喜歡的事(學習轉念，偶爾離開自己壓力的源頭)。
- 舉自己種植西瓜的想法：幫瓜配種(花粉相沾)、早上九點半以前要完成配種，否則花苞就會萎縮，所以引申一句話『愛要及时』。
- 「吃小虧，避大禍」(何主任福田曾說：吃小虧佔大便宜，佔便宜吃大虧)
- 心理的話：以前叮嚀學校同仁，辦完活動後，一個禮拜內要辦妥核銷；還有在學校不該有的男女私情不要發生。
- 專書介紹《書名：圓融的人際關係處理法》
- 名言：「用人不疑，疑人不用」
- 名言：埋頭苦幹，有時記得抬頭看看。
- 處處留心皆學問、點點用心皆有成。
- 大雷雨，魚會翻肚(提醒我們要有憂患意識；平時要有憂患意識)

- 轉個念，有些想法會更好。(危機也可以有轉機)

八、校園危機處理之重要原則(上梯次考試曾出過本題，這次若擬出題亦然)

- (一) 法理情的考量：依法行事；理性面對，做該做的事；有情、用心去處理。
- (二) 教育的目的：找答案而非究責任。
- (三) 道德的標準：依校規但視個案因材施教。
- (四) 社會的責任：教導師生與家長從中學習。

※教授舉自己的個性(擇善固執)，才會有現在的處境，但也免去許多可能的麻煩。

《看講義p191第九點 機制、第十點 應變方式》

九、校園危機處理機制(若出題一定會出的p191第九項)

- (一) 研訂校園安寧學生安全計畫：初級、次級、三級預防計畫。
- (二) 成立危機處理與應變機制：
 

決策單位、應變處理小組、危機處理之範圍及分工表；建立緊急連繫管道。
- (三) 校園安全與應變演練與宣導：

應注意能注意而不注意謂之故意；觀念為先、規劃為要；發展重於預防、預防重於治療；知己、知彼、計畫、執行；沒贏之前先想到輸；最壞打算，最好希望；相互漏氣求進步(此句林聯章主任主講之「人際關係與溝通技巧」中曾提到，仍勉我們以讚美為要)。





## 十、校園危機處理之應變方式

### (一) 臨危不亂，化險為夷：

第一時間反應不要逃避；設法滅火，卻不要急著完全滅火；認知癥結所在，冷靜思索如何滅火。

### (二) 多一分理性，少一分情緒：

認清問題之發生；匡住問題，不讓擴大；避免捲入漩渦，公正處理；行政中立，程序明確。

### (三) 恰如其份，分工合作：

留意受害者，輔導關係者；同心協力，共渡難關；趕到現場，不宜逗留太久；謹慎發言，不要製造新的問題。

### (四) 種福根，播善緣：

規劃醫療、諮商，法律顧問團，俾做專業協助；敦親睦鄰與軍警單位聯繫互動，俾及時救助；教訓輔同心，師生都歡欣；翔實記錄，檢討改進；主動與長官、當事人、家長保持連繫。

## 十一、把握與新聞媒體互動原則

### (一) 掌握先機，坦誠以對：

主動連繫，維持良好關係(和媒體的關係應友好，切忌彼此交惡，如此遇突發事件，對學校整體將相當不利)；當機立斷，做必要澄清；據實以報，展現誠意；提供新聞稿，不予炒作、捕風捉影、模糊焦點的機會。(主動出手比被動應付來得好，即掌握先機，避免最後才知事)

### (二) 周詳準備、精準發言：

統一公開發言、避免各自一把號(學校應建立「發言人」制度)；對不

幸事件不要做太多的辯解；沙盤推演，掌握最後底線；慎打王牌，維護師生權益(盡可能至主任時就能把事情處理結束，除非必要校長不輕易出面；教授舉自己處理的經驗為例；把事情攬下，親扮黑臉，事情處理完畢，才將功勞交予長官)。

### (三) 瞭解尊重，接受訪問：

要有自信，具備即席演講的能力；把握發言重點，不被誘導；就事論事，不製造新問題(避免因一時情緒化，遭致口誤，新開事端)，凡事據實以報，不避重就輕；坦承責任，不要辯論。(有些事情會愈解釋愈複雜)

## 十二、局外議論吶喊無益，躬身入局才有希望

只要為蒼生、學生有利，有的職位也要去爭取。(要有那個位子，講的話才有人聽)

### (一) 埋頭苦幹，抬頭看看：

豫則立，不豫則廢；洞燭機先，跳離現場三級往下看，不漠視危機；提早十五分鐘前做好準備，把每一件危機當做第一件來處理；死做沒效，要會打算。

### (二) 做別人的事，學自己的功夫：

服務別人成長自己(有愈多機會學習，要把握)；在人群中修為，在挫折中成長，在磨練中茁壯；摔倒了，不要白白站起來(把握機會學習)；勸人做好代，不輸吃早齋；救人一命，勝造七級浮屠；創造被需要的價值，做個快樂的傻瓜。(讓別人沒有我們不行)



### (三) 惜緣惜福，育才積德：

1. 賣力不賣命，用智慧處理；不必承擔所有責任，卻應研提最佳對策。
2. 人在做、天在看，人在做、天在擲。
3. 樹頭若站得穩，不怕樹尾做風颱。
4. 做給他看，說給他聽，鼓勵他做做看。
5. 勇氣、耐心、智慧。
6. 在他人心中的價值：橄欖球(人人搶著要)、躲避球(唯恐避之不及)、棒球(愈遠愈好)。
7. 為所該為，為所能為，盡其當然，順其自然。

### (四) 利人又利己，大家都歡喜，你好我好大家好。(最後勉言)

#### 課堂箴言：

- 萬一工作事件處理得不太如意、不順心，也不要氣餒。
- 一定要注意小細節，不該拿、不該做的事不做。(教授舉自己與上級長官合作過的一段過去，明哲保身)。
- 一切依法行政，並隨時注意保留對自己有利的證據(如：簽呈文件，若依合法建呈卻被上級退回後，記得影印一份預留證據，但切記不可張揚，有必要時再拿出)。
- 本身要有危機意識，不要有貪念。(有點心機，保護自己，不要急著誠實，把責任攬下)→懂得權謀的應用。
- 現在大環境不一樣，身為第一線的任教人員更要以此自惕。

教授分享歷任教育部長的兩三事：

蔣彥士部長：有風範(會用人)、有儒者風範

(禮賢下士)。

李元簇部長：善待科員(其用心感召部屬)，但身為司長一定不能推說對事不知，須對事用心負責。

朱匯森部長：老經驗(道家)、做六年(最久)教授在朱部長的指導下，學習公文簽辦方式(原本寫得相當完整，太卻過於冗長)，經部長指導其要簡單扼要，且若有說明，應按先後順序排組，註明「詳如附件」，一切並有憑有據，如此的公文都能順利通過簽核(因通常長官會先批「如擬」再看公文附件)。

李煥部長：具藝術修養、追求完美；(當年「校園倫理」即何進財司長擬的初稿)；並表示李煥部長相當懂得行政倫理，把長官當成長官(即一個月前請院長於當日蒞臨致詞，但院長始終未到。即使如此，該重要典禮於開閉幕皆宣讀院長文稿)

※補充說明：若在公開場合，即使對校長有所意見、不滿，對其有意見，亦要給予絕對地尊重。(有意見可以私下反應)

毛高文部長：面對記者、委員永遠保持微笑，有什麼問題、憤怒皆於私下再與部屬相研。(是故政務次長能為其賣命)；尊重分層負責概念。(何進財教授於毛部長在任時升官，即是很認真、用心才獲得重用)

※補充說明：毛部長在私下解壓有一套(唱歌)。

郭為藩部長：具有學者、讀書人的風範與特質，立委諸公有時甚覺得其太



硬、不知變通。(對於部屬所寫的文稿，因重視行文宜讀故常予刪改之，凡部中所文皆代表自己。)

吳 京部長：因係研究院院士、成大校長出身；有魅力、勤政。其勤跑地方、善於溝通。但也因此使得下一任的林清江部長時代，林部長無法有其之一半，且病逝於任內。

林清江部長：為了中輟生著力許多；精打細算；凡遇人建言，予適當的溝通，不會直接下條子，平時和部屬也作好完善的授權與

溝通。處事更是圓融，對專家學者建言，不直接回絕並予尊重，讓專家肯為其再研究合適的方案。何教授並分享其『三分之一哲學』(即該案之三分之一答覆、三分之一保留、三分之一評估)。(何進財教授時任訓委會常委)

何進財教授勉勵言錄

《內方外要圓，妥協也是一種手段》

《主動結合各種資源》《利人又利己，大家都歡喜，你好我好大家好》

《多留意，多用心》

※其俗諺的智慧，請參照講義p193



## 現代化公文製作與處理

彰化縣 張瑞濱副縣長

時間：96年7月4日



### 一、前言

(一) 機關團體形象與形象效率之表徵

(二) 幕僚人員能力與前程考驗之指標

1. 擇人要件—身、言、書、判

2. 個人職務升遷歷練，自求多福，不假外求的終南捷徑

### 二、公文之要義

(一) 狹義：法律上規定且也有一定名稱與程式者為範圍。

(二) 廣義：凡有處理公務有關之文書，或為表達意思、紀錄適時之文書均屬之。

(三) 公文程式條例釋義：

日期寫法為標準八碼—

職名章

0704—日期

1000—時間

側書：張院長 俊雄

(四) 公文之功能：部屬與長官溝通之最佳管道。

1. 實質要件：內容實際條件

2. 形式要件：依循之款式，亦即必須

具備之項目格式。

3. 程序要件：製作處理傳遞之程序

(五) 公文之特色

1. 實用性

2. 傳統性

3. 多樣性

4. 時代性

5. 前瞻性

6. 導引性

三、為何要研習公文：彼此溝通、交辦事項

四、目前公文普遍面臨之難題

拿捏不到重點、羅機思維不夠周延、業務不夠嫺熟、協調溝通不佳、經驗傳承不足、長官未盡指導責任、同事切磋機會不多。

五、公文之內涵

1. 公文種類：令、呈咨函公告—行文系統：上行文、平行文、下行文(大簽、變簽、簽稿並呈、先簽後稿)

2. 公文之結構：引據、申述、歸結、主旨、說明、辦法



3. 公文之行款：發文機關名稱文別、機關地址及連絡方式、受文者、附件、本文、發文字號

4. 公文用語：稱謂語

對直屬長官單位：鈞

對非直屬上級：大

對平行單位：貴

自稱：本

5. 公文文體：語體文(駢體文、白話文)

六、公文之做法

七、公文之處理程序

八、公文製作應有之體認與要領

九、新公文世代－電子公文

十、結語—神而明之，存乎其人  
真積力久，神明自得