



臺北市教師研習中心

Taipei City Teachers' In-Service Education Center



臺北市優質學校評選參考指引

臺北市教師研習中心 編印

中華民國 110 年 11 月

目 錄

【優質學校的理念】	1
【優質學校發展--邁向永續性的高品質學校】	4
【臺北市優質學校評選 4.0 的核心概念與架構內涵】	9
【學校領導向度評選參考指引】	13
【行政管理向度評選參考指引】	15
【課程發展向度評選參考指引】	20
【教師教學向度評選參考指引】	24
【專業發展向度評選參考指引】	27
【學生學習向度評選參考指引】	30
【創新實驗向度評選參考指引】	33
【校園營造向度評選參考指引】	36
【資源統整向度評選參考指引】	39

【優質學校的理念】

國立臺北教育大學教育政策與管理研究所

淡江大學教育政策與領導研究所

吳明清教授

臺北市優質學校評選分為九個向度，每個向度均提示「項目」、「指標」、「評審標準」及「學校參考做法」，故學校參加優質學校評選，已有可資依循的框架和方向，不至於茫然無緒。但是，學校面臨的第一個問題是：要不要參加評選？無論參加或不參加，都應該有能說服自己的正當理由。其次，學校如果決定要參加優質學校評選，必須進一步思考適切有效的作法，俾能展現具體的成果，以符合向度指標的要求。這兩種思維和決定，都涉及理性的考慮和選擇，都與個人的「理念」有關。因此本文擬就理念的性質與表述形式，以及優質學校的基本理念加以說明，以供學校教育同仁分享參考。

壹、理念的性質與表述形式

「理念」一詞，是由「理」和「念」兩字複合而成。理是理性、合理、有理；念是觀念，也就是想法。因此就字面意義而言，理念是「合理的觀念」，也就是個人自認「有理（合理性）的想法」。例如，我們在教學設計上強調「差異化教學」，是因為我們認為學生的智能和性向是有個別差異的，因此教學必須「適性」才能「揚才」。這樣的教育思維反映了兩個教育理念：其一，學生的學習能力和興趣是不同的；其二，有效的教學必須適應學生的能力和興趣。前者是對學生智能和性向的「應然」事實（應該是這樣子）的認定，後者則是對教學行動的「應為」（應該這樣做才對）的確信。由此可知，理念可從「應然」和「應為」兩方面來思考和表達。如果我們「認為」或「相信」「人性本善」、「幸福是一種自我定義和感受的圓滿」、「教育自我實現的過程」等，那是我們對教育和幸福的「應然」所抱持的理念，也是我們心中的「事實」和「真理」，無需驗證。如果我們認為「教育必須揚善去惡」、「教育必須教導學生正確的幸福觀」、「教育必須教導學生認識自我並力爭上游」等，那就是我們對教育的「應為」所抱持的理念，也是我們心中的「行動準則」。當然也有人對人性和教育會有不同的想法和認定，那就是不同的理念。因此，理念並無「絕對性」，天下沒有絕對「正確」(the right) 的理念，但會有最「適切」(the most appropriate) 而為多數人擁有或接受的理念。若理念的「普遍性」愈高，對人類行為的影響就愈大。

無論對人性和教育有什麼樣的想法，一旦成為個人的「理念」，就相當程度反映了個人的「哲學取向」與「價值觀念」。所以理念不是個人的隨興或短暫想法，而是個人對特定事物或現象的持久性「信念」(belief)。換言之，一個人的理

念，其實就是這個人的哲學（philosophy）和價值（values）。對個人而言，理念是他（她）自認為「不證自明」（self-evident）的真理。對群體而言，具有共識的理念則是這群人的共同哲學和價值。這樣的意義就不是英文的 idea（想法）所能彰顯；或許英文的 belief（信念）較符合「理念」的本質意義。

理念是行動的驅力（drive），不僅影響行動的意圖和目標，也影響行動的策略和方法。但有關個人行動意圖和目標，以及行動策略與方法的表述，並非就是「理念」。例如，一位校長向家長提出四點宣示：（1）要為全校學生創造優質的學習環境、（2）要在一年內為每一班教室裝設數位設備、（3）所以要爭取並善用校外資源、（4）要募款並爭取競爭型計畫的經費。其中之（1）是校長的辦學意圖、（2）是校長的校務發展目標、（3）是校長的校務發展策略、（4）則是校長籌措經費的具體方法。雖然這個宣示反映了校長的校務經營理念，但敘述的形式卻不是理念。校長之有如此想法，可能源自校長的教育理念：其一，校長認為環境是影響學習的主要因素，故校務經營應以營造優質環境為首務；其二，數位化是有效學習的模式，故須充實數位學習的設備；第三，學校內部資源有限故須擴大校外資源的取得；第四，募款之外，爭取計畫型經費是有效途徑。因為有如此的教育理念，才有上述校務經營的意圖、目標、策略和方法。所以個人理念的表述，不可和個人的行動意圖、目標、策略以及方法的敘述混淆。如果採用「我相信...」（I believe that...）或「我認為...」（I think that...）的句型來表述理念，就不會和行為意圖、目標、策略及方法混淆了。這樣的表述方式一但熟悉後，就可以省略句首的「我相信」或「我認為」，而直接說出或寫出理念的內容。

貳、優質學校的基本理念

學校參與優質學校評選，必須釐清三個問題：一問 what（什麼），以了解優質學校的性質與內涵；二問 why（為何），以確定優質學校的價值與必要性；三問 how（如何），以尋求發展優質學校的原則與方法。這三個問題的思考與解答，固需科學性的認知和理解，但反映個人哲學取向和價值觀念的理念也扮演重要的角色。以下列舉優質學校的幾個基本理念，都與優質學校的性質、價值與方法有關。若能秉持這些理念，對於學校營造優質學校並參加評選應有助益。

一、優質學校提供優良的教育品質，是親、師、生共享共榮的教育環境

學校參加優質學校評選的目的，是要全面提升學校教育的品質，為全校親、師、生營造可以共享共榮的教育環境，故是否通過評選而取得優質學校的認證標章，並不是那麼重要。

二、優質學校是學校整體教育力的綜合展現

優質學校的經營與成果是學校專業團隊的整體表現，而非校長一人或學校少數人之功。優質學校的名銜和標章，反映的是學校的「行政力」、教師的「專業

力」、學生的「學習力」及家長的「支持力」四者融合綜整的「教育力」，因此優質學校的經營必須全面關注、「四力」齊發，進而成就學校的整體教育力。

三、優質學校是擁有社會聲譽與家長信賴的特色品牌

優質學校評選雖強調學校教育的全面優質，但考慮學校資源條件及發展能量，亦容許學校分向度逐年或分年經營。如此設計正可讓學校採階段性和持續性的策略來發展學校的教育特色，逐漸建立學校的優質品牌，贏得社會的讚譽和家長的信賴。因此學校可以透過優質學校評選，檢視校務經營的成效，持續致力於學校特色的發展以及優質品牌的營造。

四、優質學校的規劃與發展必須秉持學生主體性和學習為本的基本精神

校務經營雖可依據學校的主客觀條件與需求而選擇適切的策略和方法，但無論採用何種策略和方法，均應秉持「學生主體性」的精神，從「學生學習」的角度來規劃各種學習活動，務期對學生的學習和成長有實質的助益。

五、優質學校必須提供多元、創新、均衡、有效，而且公平的學習機會

優質學校係以學生學習為核心，故學校必須透過精緻的設計和安排，提供多元、創新、均衡、有效的學習活動，而且必須保證全體學生都有公平且容易取得（accessible）的學習機會。因此學習活動的「精緻性」與學習機會的「普及性」應作為優質學校的基本元素。

六、優質學校的經營必須務實扎根並能永續精進

優質學校雖是教育局倡導的一項教育方案，唯其性質、內容與成效，卻關係到學校整體且長期的發展，因此學校參加優質學校評選，必須抱持務實扎根且能永續精進的態度，進行長期的規劃以及持續的努力。無論是否通過評選，致力優質學校的發展，應作為學校經營的宏圖大業，而不只是參加一次有獎金和獎牌的競賽。

七、建立理念的共識才能發揮團隊合作的能量

理念是行動的驅力，也是行為的指引。一個人做事可憑自己的理念，一群人一起做事則需要共同的理念才能團結合作。優質學校的規劃與經營需要學校全體同仁的共同努力，因此必須建立理念的共識，始能進一步喚起全校同仁的熱忱且有效的參與。不僅優質學校的整體思維需要理念的共識，各個向度的營造發展也需要向度相關的理念共識。因此學校致力於優質學校的規劃與發展，允宜建立一個包含各向度的理念系統，作為匯聚全校共同智慧與力量的依據。

【優質學校發展--邁向永續性的高品質學校】

臺北市立大學教育行政與評鑑研究所

吳清山教授

壹、優質學校的緣起

記得在 2003 年 5 月，吳清基博士擔任臺北市政府教育局局長時，在某個會議場合私下跟吳清基局長提到：「您的精緻教育理念和理論很棒，若能夠落實到臺北市教育，相信臺北市教育會變得更不一樣，我個人覺得倘若轉化為優質學校的表揚活動，更能激勵士氣，更有助於實踐理想。」孰料大約半年後，吳清基局長就在 10 月交待當時的陳益興副局長邀集學者專家、教育局代表、教師研習中心和中小學校長組成專案小組，研發「優質學校指標」與編製《精緻教育—臺北市優質學校經營手冊》，其中學者專家包括張明輝教授、林天祐教授、洪榮昭教授和筆者四人，並在 2004 年 1 月提出臺北市優質學校內涵，包括領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造、學校文化等九大向度，隨後各組進行優質學校指標討論，凝聚共識，確立優質學校指標內涵。

到了 2004 年 7 月起進行優質學校指標理念與經營策略的撰寫，以吳清基局長所著的《精緻教育的理念》為基礎，經過數月努力，「精緻教育—臺北市優質學校經營手冊」於 12 月正式出版，這是集合臺北市教育界集體智慧研發的成果，除了局內專門委員和督學參與外，還有中小學校長加入，可說是巨大的教育工程，此手冊一則可供臺北市中小學辦學的參考；一則作為指引各校申請優質學校的參據。在該書研發過程中，張明輝教授和筆者都很榮幸擔任手冊的指導教授，亦見證此一有意義的教育創舉工作。值得一提的是，曾燦金局長當時擔任教育局專門委員，也參與「行政管理」項目研訂，多年之後，他也成為臺北市教育大家長，繼續推動優質教育，創造臺北市教育佳績。2021 年 6 月英國《經濟學人》雜誌公布世界宜居城市教育評比，臺北市教育力蟬聯滿分 100 分，實為臺北市教育的榮耀。

在《精緻教育—臺北市優質學校經營手冊》中，特別將優質學校界定如下：「學校在各方面均有良好的績效，包括校長領導、學校行政與管理、課程發展、教師教學、學生學習、教職員專業發展、資源統整、校園營造，以及學校文化和價值等。」從此一定義觀之，優質學校具有全面性，包括校長領導等九大面向，其次，優質學校必須具有績效性，換言之，必須邁向品質、精緻和卓越，展現學校優異辦學成效。

《精緻教育的理念》專書和《臺北市優質學校經營手冊》是推動優質學校的源頭和依據，可謂相當珍貴的重要文獻，茲整理如圖 1 所示，以供參考。



圖 1 《精緻教育的理念》專書和《臺北市優質學校經營手冊》

貳、優質學校的發展

優質學校研發投入相當多時間和人力，就以中小學校長而言，就高達 234 位之多，可謂相當具有全面性和代表性，因而當初所研發的優質學校項目和指標，一直沿用多年，目前所採用的優質學校評選，仍以第一代所研發的優質學校內涵為藍本，只是因應社會發展、時代脈動和教育需求，進行滾動性修正，讓其更具完整性和未來性。

優質學校研發之內涵及指標確定之後，就必須進入執行階段。為喚起學校的重視，並激勵為鼓勵積極營造優質教育環境、辦學優異之學校，以提升學校教育品質，促進臺北市教育之卓越發展，臺北市政府教育局於 2005 年 6 月 23 日發布《臺北市優質學校評選及獎勵要點》，成為辦理優質學校評選及獎勵之依據。

優質學校指標經過 2004 年 12 月正式確認後，配合時代發展和政策需求，迄今已經歷三次滾動式修正和改良，茲將優質學校發展歷程稱之為優質學校 1.0、2.0、3.0 和 4.0，說明如下：

一、優質學校 1.0—系統模式（2005 年至 2009 年）

此模式採取輸入、過程和輸出的系統觀，其中輸入要項為：領導（道德領導、趨勢領導、專業領導、整合領導）。過程要項含：行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造。輸出要項為：優質學校，故將優質學校 1.0 稱為系統模式，如圖 2 所示。

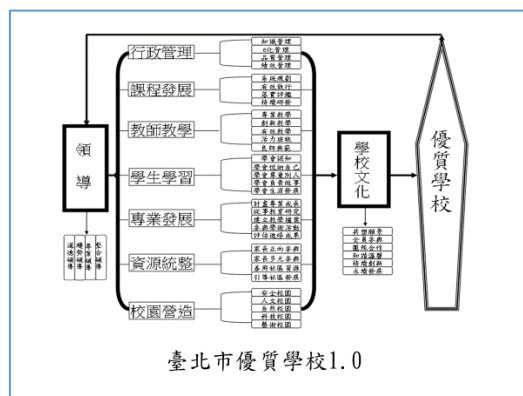


圖 2 優質學校 1.0—系統模式

二、優質學校 2.0—飛輪模式（2010 年至 2013 年）

系統模式實施一段時間之後，認為宜稍作微調，使其更具動態性，以符合實際需求，其中將校長領導修正為學校領導，其他向度繼續維持，惟此模式是以學校領導為核心（第一圈），帶動行政管理、課程發展、教師教學、專業發展、資源統整、校園營造（第二圈），幫助學生學習（第三圈），擴散及整個學校文化（第四圈），並持續發展，形成一個飛輪狀態，乃將優質學校 2.0 稱為飛輪模式。如圖 3 所示。



圖 3 優質學校 2.0—飛輪模式

三、優質學校 3.0—學習者模式（2014 年至 2017 年）

飛輪模式實施一段時間，頗獲得肯定，惟當時教育氛圍特別關注學生學習，因而宜調整其概念及指標，改採以學生學習為核心（第一圈）、而教師教學做為第二圈、課程發展做為第三圈，至於學校領導、行政管理、專業發展、資源統整、校園營造將核心（第四圈）圍繞於四周，就是為了協助教與學。這些向度具備之後，自然形成全校性優質學校文化。因而在此時期，刪除了學校文化向度，著重於教與學的優質學校，因而將優質學校 3.0 稱為學習者模式。如圖 4 所示。



圖 4 優質學校 3.0—學習者模式

四、優質學校 4.0—創新模式（2018 年之後）

優質學校實施十多年之後，適逢實驗教育如火如荼推動，臺北市亦推出各種創新教育作為，為符應此一政策重點，乃進行優質學校指標滾動式修正，確立以創新、智慧、特色為核心，並增加創新實驗向度，將各向度指標融入一些創新元素，凸顯本次調整之特色，在原本的八大向度，增加創新實驗向度，因而將優質學校 4.0 稱為創新模式，如圖 5 所示。



圖 5 優質學校 4.0—創新模式

基於以上之說明，為利於了解優質學校 1.0、2.0、3.0 及 4.0 之異同，乃整理

如表 1 所示。

表 1 優質學校 1.0、2.0、3.0 及 4.0 之比較

類別	1.0	2.0	3.0	4.0
時間	2005 年至 2009 年	2010 年至 2013 年	2014 年至 2017 年	2018 年之後
向度	· 領導 · 行政管理 · 課程發展 · 教師教學 · 學生學習 · 專業發展 · 資源統整 · 校園營造 · 學校文化	· 學校領導 · 行政管理 · 課程發展 · 教師教學 · 學生學習 · 專業發展 · 資源統整 · 校園營造 · 學校文化	· 學校領導 · 行政管理 · 課程發展 · 教師教學 · 學生學習 · 專業發展 · 資源統整 · 校園營造	· 學校領導 · 行政管理 · 課程發展 · 教師教學 · 學生學習 · 專業發展 · 資源統整 · 校園營造 · 創新實驗

註：黑體係指變動向度。

參、優質學校的展望

優質學校第一次表揚典禮，於 2006 年 6 月在陽明山中山樓隆重舉行，具有其歷史的意義，因中山樓自落成後，國民大會就改至此集會，樓內的「中華文化堂」為國民大會的專屬開會地點，亦為當時政府舉辦國宴、召開重要會議及接待國內外貴賓之重要場所，也是每年全國教師節師鐸獎的表揚會場，能夠在此接受表揚，是何等榮耀！後來因中山樓整修，改移至大安高工舉行，隨後亦曾再回到中山樓舉行頒獎典禮。2020 年因適逢疫情，須控制參加人數和維持社交距離，故改至臺北市青少年發展處分兩個場次舉行。無論在何處舉辦表揚活動，得獎學校都很熱烈參與，有些學校還邀請家長和學生代表共襄盛舉。期待優質學校表揚屆滿二十週年時，能夠再度回到中山樓舉行頒獎典禮。

優質學校可視為一種政策工具，讓臺北市每所學校都成為有品質的學校。記得吳清基博士在其局長任內經常提到：「品質是價值與尊嚴的起點，臺北市的『優質教育』是一種扎根的教育，目的就是把每個孩子帶上來。」善哉斯言，孩子是學習的主體，身為教育工作者，善盡教育責任，每個都教好，一個都不少，就是優質學校教育最好的實踐。因此，深耕優質學校，成為一所永續性的高品質學校，必能幫助孩子適性發展，追求幸福人生。

優質學校內涵及指標研發迄今，已經將近二十年頭，也有豐碩的成果，亦為臺北市很重要的教育政策之一，筆者曾多次參加兩岸教育會議，亦接待中國大陸來訪的教育官員和中小學校長，絕大多數都指定要了解臺北市的「優質學校」和「111 教育標竿學校」政策及作為，由此可知，這兩項政策已成為臺北市教育品牌，亦是臺北市教育資產。期待未來在既有的基礎下，大家一起努力，再過十年、二十年後，臺北市教育將在國際教育舞台上更加發光發亮。

【臺北市優質學校評選 4.0 的核心概念與架構內涵】

臺北市立大學
劉春榮名譽教授

壹、優質學校評選的緣起與發展

一、緣起

2005 年時任臺北市政府教育局吳清基局長「以優質學校指標追求卓越、優質、精緻、創新之教育願景」為題，拉開臺北市優質學校評選的序幕，宣布臺北市自 2006 年起推動優質學校評選（臺北市教師研習中心，2005）。這一政策反映了當初「國際重視教育品質的趨勢、家長教育選擇權呼聲日高、教育工作者追求教育卓越、2005 年是臺北教育品質年，以及品質是價值與尊嚴的起點」的優質學校評選的發展背景（劉春榮，2018）。

二、發展

臺北市優質學校評選就發展上來說，經歷了 15 年四個時期：

（一）優質學校評選 1.0

2006 年至 2009 年是優質學校評選 1.0 時期，此一時期優質學校評選的主軸是「學校效能」；優質學校評選內容向度包括：校長領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造、學校文化等 9 向度；優質學校評選目標在成就臺北市各級學校成為「有效能的學校」；學校經營透過校長領導帶動行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造，形成學校文化，造就優質學校。優質學校評選的核心概念為「卓越、績效、科技、創新」。

（二）優質學校評選 2.0

2010 年至 2013 年是優質學校評選的 2.0 時期，此一時期優質學校評選的主軸是「從 A 到 A+」；優質學校評選內容向度包括：學校領導、行政管理、課程發展、教師教學、專業發展、資源統整、校園營造、學生學習等 8 向度；優質學校評選目標在成就臺北市各級學校成為「有動能的卓越學校」；學校經營以校長領導為軸，行政管理、課程發展、教師教學、專業發展、資源統整、校園營造為輻，成就學生學習的廓，成為優質學校。優質學校評選的核心概念為「飛輪效應、資訊 e 化、邁向卓越」。

（三）優質學校評選 3.0

2014 年至 2017 年是優質學校評選的 3.0 時期，此一時期優質學校評選的主軸是「有效學習」；優質學校評選內容向度包括：學生學習、教師教學、課程發展、學校領導、行政管理、專業發展、資源統整、校園營造等 8 向度；優質學校評選目標在成就「有學習成就的學校」。在學校經營上，學校的核心是學生學習，透過教師教學、課程發展，提升學生學習成就，學校領導、行政管理、專業發展、資源統整、校園營造是強力的支持系統，並由學校領導帶動學校成為優質學校。

優質學校評選的核心概念為「學生主體、多元學習、教師專業」。

(四) 優質學校評選 4.0

2018 年迄今是優質學校評選的 4.0 時期，此一時期優質學校評選的主軸是「創新進步」；優質學校評選內容向度包括：學校領導、行政管理、課程發展、教師教學、專業發展、校園營造、資源統整、創新實驗、學生學習等 9 向度；優質學校評選目標在成就「有特色的創新學校」。在學校經營上是以智慧化學校領導及行政管理，提升教師專業，引領課程發展、教師教學，在永續的校園營造、資源統整中，前瞻地創新實驗，培育學生優勢能力，成就學生學習，建構能創新且具特色的優質學校。優質學校評選的核心概念為「創新實驗、智慧化、學校特色」。

貳、優質學校評選 4.0 的核心概念

優質學校評選 4.0 的核心概念包括創新實驗、智慧化、學校特色。

一、創新實驗

優質學校評選 4.0 以「創新實驗」為第一個核心概念。創新的界定是「新的想法、不同的行動，讓事情有好的結果、變得不一樣」；實驗是鼓勵學校基於實驗三法，推動學校經營及課程的實驗工作。在創新理念上採 guilford (1968) 所提變通、流暢、獨特、精進四要素。在創新的思維上引導學校思考不同的面向，諸如：垂直思考/水平思考、單向思考/多向思考、聚斂思考/擴散思考、功能思考/運作思考的積極性差異。在創新的策略上，提供面面觀察、易地而處、逆向思考、跳脫框架、中心輻射等參考策略。

二、智慧化

優質學校評選 4.0 的第二個核心概念是「智慧化」。智慧化的定義「將工業 4.0 的智慧化概念，運用於校務、課程教學與學生學習上」。智慧化的內涵有雲端平台、大數據、人工智慧、虛擬實境、物聯網以及客製化等(漢諾威工業展, 2011)。學校經營引進智慧化概念，將智慧化具體化為學校課程與教學的作為。推動智慧化學校可包括智慧學習 (i-Learning)、智慧社群 (i-Social)、智慧管理 (i-Management)、智慧綠能 (i-Green)、智慧行政 (i-Governance)、智慧保健 (i-Health)等。(資策會, 2014)。

三、學校特色

優質學校評選 4.0 的第三個核心概念是「學校特色」。學校特色定義為「學校具有某種獨特優異的表現」。學校特色的操作性界定：別校沒有，本校有——獨特；別校也有，本校做得更好——績優；該項已經成為本校的傳統——文化；相較於本校其他項目，該項最好——比較；該項是學校經營的核心項目——核心；校外人員對該項的評價最高——聲望；校內人員對該項感到最滿意——滿意(劉春榮, 2000)。

學校特色經常明顯的表現在學校經營、學生學習、行政管理、課程教學、學校建築、國際教育、以及學校整體發展上。

參、優質學校評選 4.0 的架構內涵

一、內在架構

優質學校評選 4.0 的指標層次包括向度、項目、指標、評審標準、學校參考做法 5 個層次。每一向度有 4 個項目、1 個學校特色；每一個項目有 2 個指標，學校特色由申請學校以條列式具體說明；每一個指標有 2 個質性的評審標準，每一個指標規劃 4-6 個學校參考做法，供學校參考。

二、向度與項目

優質學校評選 4.0 內容有學校領導、行政管理、課程發展、教師教學、專業發展、學生學習、創新實驗、校園營造，以及資源統整等 9 個向度。學校領導向度包括領導理念、領導團隊、領導作為、領導績效等四個項目。行政管理向度包括：智慧網絡、人力資源、事務運作、績效表現等四個項目。課程發展向度包括：課程領導、課程設計、課程實施、課程評鑑等四個項目。教師教學向度包括：教學規劃、班級經營、有效教學、創新教學等四個項目。專業發展向度包括：發展規劃、發展歷程、發展成果、發展永續等四個項目。學生學習向度包括：學習機會、學習歷程、學習態度、學習成效等四個項目。創新實驗向度包括：創新思維、創新策略、創新成果、創新分享等四個項目。校園營造向度包括：安全健康、人文藝術、自然科技、學習資源等四個項目。資源統整向度包括：親師合力、資源系統、知能創價、智慧創客等四個項目。

肆、參選優質學校評選 4.0 的要訣

以下提供幾個參選優質學校評選 4.0 的要訣，供學校參考：

一、符合方案格式，鋪陳具有邏輯性

優質學校評選 4.0 有統一的方案格式，包括 1.基本現況：設校歷史、社區環境、學校規模；2.優質目標：背景分析、具體目標；3.具體做法：實施內容、創新做法；4.優質成果：目標達成、創新成果；以及 5.向度特色：本向度的學校特色。在撰寫上需具有響亮、適配而接地氣的方案名稱，也要有有豐富而厚實的條理內容敘述，內容要有邏輯性。最好能夠文圖並茂，且內文大於圖表，並記得條列該向度的學校特色。也要避免直接以指標、評審標準或參考做法當標題，宜有適度的轉換、引申、擴充或聚斂，展現整體方案的紮實內容與宏觀氣勢。

二、正確撰寫 SWOT 分析，並與方案目標連結

SWOT 分析內在背景只分析 S 優勢和 W 劣勢，外在背景只分析 O 機會和 T 危機。不同向度的內外在背景項目，應是不相同的，例如學校領導的背景項目，與教師教學的背景項目，必有不同，不能以一個 SWOT 分析，適合所有向度。且具體目標的提出，要植基於背景分析的結果，也就是說 SWOT 分析要與具體目標充分連結。有關推動策略請放在第參部分「具體做法」再陳述。另外，要注意到絕不可將向度內的四個項目直接進行背景分析，因為該等項目不是內在或外在背景。

三、掌握各向度的項目與指標，將核心概念注入

當初在優質學校評選 4.0 各向度規劃指標時，是先有創新實驗、智慧化、學校特色三項核心概念，再規劃各向度的項目與指標。所以說各向度的項目與指標，都含有優質學校評選 4.0 的核心概念。學校在撰述各向度的項目與指標時，若能將核心概念有所掌握，就不會在指標的撰寫上失焦。

四、運用 HTDG 的模式來陳述，就能厚實敘述且言之有物

參選優質學校評選 4.0，可以運用 HTDG（to have, to think, to do, to get）思維模式來陳述：首先檢視學校現在發展的狀況（to have），採用 SWOT 分析檢視學校現有的優勢、劣勢，也瞭解學校現在發展的機會與危機。在學校現有的狀況下，我們的目標是什麼？學校要參選優質學校評選的哪一向度（to think）？有了目標、選定優質學校評選要參選的向度，學校要推動些什麼？有哪些策略、如何執行（to do）？執行的預期成果是什麼？如何反思精進？成果該如何鋪陳（to get）？HTDG 思維模式，能使參選方案言之有物，也能厚實、有邏輯的撰寫方案。

【學校領導向度評選參考指引】

國立政治大學教育學院

吳政達教授

學校領導向度源自於 2004 年第一代優質學校 1.0 的校長領導向度，初始向度指標以道德領導、趨勢領導、專業領導、整合領導為主。2008 年吳清山教授擔任台北市教育局局長任內，本向度重新檢視校長領導向度，參考美國范德堡大學皮博迪教育學院(Vanderbilt University Peabody College)教育領導力標準的行為評估體系(Vanderbilt Assessment of Leadership in Education，簡稱 VAL-ED)精神，訂定學校領導的向度指標體系。范德堡教育領導行為評價體系以學生的學習和發展為中心，其中領導行為有兩個面向：領導行為的核心內容(Core Components of School Performance)和領導行為的關鍵過程(Key Processes of Leadership)。核心內容與關鍵過程各有六項。每一項領導行為的核心內容在實施中都要經歷六個關鍵過程，行為的測量則是由此兩個面向交互作用所形成。其中學校表現是由以下幾個主要核心成分所組成：(1)追求學生的高標準表現 (High Standards for Student Performance)、(2)嚴謹的課程／內容(Rigorous Curriculum/Content)、(3)高品質的教學／教學法(Quality Instruction/Pedagogy)、(4)專業和學習的文化(Culture of Learning & Professional Behavior)、(5)與外部社區的連結(Connections to External Communities)、(6)組織表現的績效責任(Systemic Performance Accountability)。而領導行為的關鍵過程則是包括(1)計畫(Planning)、(2)實施(Implementing)、(3)支持(Supporting)、(4)提倡(Advocating)、(5)溝通(Communicating)、(6)監控(Monitoring)。

新修訂的學校領導指標向度包括領導理念、領導團隊、領導歷程、領導績效。其中領導歷程便是美國范德堡大學皮博迪教育學院教育領導力標準的行為評估體系(VAL-ED)中關鍵過程面向的體現，更是本向度評鑑的動態性檢視。申請學校應重視以下要點：

1. 計畫(Planning)部分，應包括明確目標，制定相應的校務計畫和實施策略。
2. 實施(Implementing)部分，則須顯現校內教職員群策群力，利用各種資源，採取相應措施，使學生的學習和發展達到高標準的表現。
3. 支持(Supporting)部分，則是創造能促進學生高水準全面發展的條件，保證並合理使用促進學習所需的財力、人力、技術和社會資源。
4. 提倡(Advocating)部分，應在校內和校外為學生的多元需求和發展而提倡呼籲。
5. 溝通(Communicating)部分，應加強促進學校成員之間的交流，以及學校與校外之間的交流。
6. 監控(Monitoring)部分，則為不斷改進學校行政或教學工作，計劃性收集和分析相關數據資料，以指導校務決策和行動。

在講求績效責任的時代，以學生學習為中心的學校領導在本向度 3.0 版時修訂各向度項下的指標，諸如 2-4 學習者中心的團隊成員、3-2 專業的課程與教學領導、2.1.2 領導團隊成員具有豐富的教學及行政素養、4.4.2 學生具有可期待的學習成就等。此階段融入學生學習與教學領導等相關的理念與做法，對於日後的學校領導評鑑轉化為以重視領導教師教學與學生學習為中心有其重大的影響。當前優質學校評選的 4.0 時期，優質學校評選的主軸是「創新進步」，因此在學校領導向度對於校長如何提高學校辦學品質以及如何提高學生學習成效的具體創新實踐作為將成為今後學校領導向度中檢視的核心價值。本文藉由各階段指標的修訂演化理念，希望對本向度學校領導的申請方案能起一定的引導作用，盼各校能發揮創新精神，切忌墨守成規，誠如《孟子·盡心下》所言：盡信書，則不如無書。

【行政管理向度評選參考指引】

追求卓越品質的優質學校行政管理

國立政治大學教育學院
台灣教育創業家研究學會理事長
陳木金教授

行政管理是優質學校經營的核心技術，追求卓越品質是優質學校行政管理的目標，重視學生、家長、老師的需求，隨時掌握並維持高的滿意度，以學生受教權為最大利益考量，不斷的改善行政運作流程，建立正確的價值觀，持續的創新工作方法與成果，達成學校行政服務「高績效」、「高品質」、「師生家長滿意」與「持續改進」的目標。因此，優質學校行政理之核心工作是透過各種管理方式、策略和原理原則，管理組織中的各項人、事、物，以維持品質與持續提昇品質，提高顧客之滿意度，甚至以追求超越顧客之需求為努力目標，使組織得以永續生存及發展。

壹、優質學校行政管理的基本理念

優質學校行政管理的基本理念是以品質管理為核心，重視品質管理是一連串活動的結果，包括品質規劃、品質管制及品質改進三部曲，每一個活動都會影響到最後的品質，其目的在達成品質要求與消除缺點，並且運用 PDCA 循環精神為原則的品管系統，不斷蒐集、分析整理，作為持續改進的依據，達成學校行政服務「高績效」、「高品質」、「師生家長滿意」與「持續改進」的目標。因此，優質學校行政管理不僅是進行規劃、執行、評估及省思，更透過推動優質學校行政管理的具體之智慧網絡、人力資源、事務運作、績效表現的實施策略，在優質學校行政管理應善用知識管理、人力管理、財物管理、績效管理，協助學校發展出一套優質學校行政管理之經營系統知識，具體提升學校的經營效能。

貳、優質學校行政管理的四大主軸

優質學校行政管理包括四大主軸，在流程中重視品質管理，對於結果重視「智慧網絡」、「人力資源」、「事務運作」及「績效表現」，總體表現即是優質學校行政管理的目標。優質學校行政管理的具有四大主軸，以下分別加以說明：

一、智慧網絡

智慧網絡是知識管理的進階版，學校必須進一步將組織中不同成員所擁有的知識，加以整理、轉移及整合資料、資訊、知識及智慧不同的階層，經由組織內部資料的獲取、儲存、分享及創新，將資料轉換為對組織有用的知識，運用大數據分析、建立學校雲端系統、學校運作物聯網及 AI 人工智慧決策。具體

而言，以優質學校行政管理的智慧網絡為主軸，透過個人與組織的累積與應用形成智慧，建構成為學校組織的「智慧資本」。

二、人力資源

人力資源是一種為組織中關於人力的管理與服務，包括人員選用、訓練、人與事的密切配合，人與人間關係的調整、協調與合作、福利與健康等工作。具體而言，以優質學校行政管理的人力資源為主軸，透過學校人力管理包括人員任用、進修訓練、考核、士氣、福利等項目，讓組織透過人力管理之過程，能採取有效的決定和行動策略，以發揮組織的團隊精神，提高工作效率，達成組織目標，以掌握競爭優勢，創造永續經營。

三、事務運作

事務運作是為使學校教育工作順利推展的執行策略，包括財物管理與事物管理，了達成學校教育目標，在財政預算管理方面，擬定好完整的教育計畫，必需有財政預算的支持，才能順利執行所有計畫。在財產物品管理方面，財產、物品、消耗品及特藏品的保持、利用、和改善。具體而言，以優質學校行政管理的事務運作為主軸，透過做好學校的財政預算管理、財產物品管理、事務工作管理和庶務工作管理，在財物管理與事物管理應該隨時保持、利用、改善其事務管理和發揮效率效能。

四、績效表現

績效表現是持續進行之績效管理的流程，包含：訂定績效計畫、持續的績效管理、績效評鑑、績效改善與面談、獎懲與學習成長，並提供在職進修及訓練發展的機會。具體而言，以優質學校行政管理的績效表現為主軸，透過做好學校績效管理的有效管理策略，凝聚教育工作同仁的共識，朝向學校教育理想邁進，滿足學習者多元化的需求，優質學校的績效表現必須是重視過程與結果，兼顧質與量的均衡，才能確保優質學校的永續發展。

參、優質學校行政管理的核心技術

優質學校行政管理之核心技術是透過各種管理方式、策略和原理原則，管理組織中的各項人、事、物，以維持品質與持續提昇品質，提高顧客之滿意度，以追求超越顧客之需求為努力目標，使組織得以永續生存及發展。包括在優質學校行政管理的「智慧網絡」、「人力資源」、「事務運作」及「績效表現」四大主軸，每個主軸聚焦二個指標，共發展出八大指標，指標的總體表現即是優質學校行政管理的目標體現。優質學校行政管理的八大指標，以下分別加以說明：

一、智慧網絡

智慧網絡有助於學校效能的提昇，學校效能有助於智慧網絡的持續推動，尤其處在教育界愈來愈重視學校競爭力和創造力的時代，更突顯智慧網絡與學校效能的密切性，不管學校是傳播知識或創造知識，都相當需要藉助於智慧網絡的策略，所以在追求卓越與品質的學校，實在不能忽視智慧網絡對於學校發展的重要性。具體而言，以優質學校行政管理的智慧網絡為主軸的核心技術，

包括以下二個指標。

(一) 建立有效的數據管理與運用機制

1. 能建置行政及教學資源數據資料庫、各類行政及教學e化服務系統。
2. 能建立教育專業發展知識管理系統與系統間聯結的回饋檢核機制。

(二) 推動創新的知識管理與決策

1. 能善用各級教育網路資源，聯結與應用管理，提升行政品質。
2. 依據數據展現決策歷程，進行各項專業分享與儲存成果。

二、人力資源

人力資源是一種為組織中關於人力的管理與服務，包括人員選用、訓練、人與事的密切配合，人與人間關係的調整、協調與合作、福利與健康等工作，若能瞭解組織成員的激勵問題、組織成員的工作滿意—工作中的激勵、組織成員的工作豐裕—激勵的策略、組織成員工作調整的方式，加之學校經營管理觀點，相信其必能建構一所高品質、高效能的學校。具體而言，以優質學校行政管理的人力資源為主軸的核心技術，包括以下二個指標。

(一) 進用優質的人力與專業培訓

1. 能透過合法有效程序篩選優秀人才。
2. 定期辦理教師及行政人員專業成長訓練。

(二) 落實有效的管理考核與激勵機制

1. 定期進行員工管理考核。
2. 建立激勵機制與提升危機處理能力。

三、事務運作

事務運作是為使學校教育工作順利推展的執行策略，包括財物管理與事物管理，為了達成學校教育目標，訂有工作處理標準化作業流程，能簡化採購流程，建立追蹤控管機制，並依法定程序編列與執行預算，能建立經費編列與執行之考核機制。具體而言，以優質學校行政管理的事務運作為主軸的核心技術，包括以下二個指標。

(一) 建立完善的校舍建設與採購程序

1. 訂有學校設施新建與維護計畫，能定期保養、修繕、追蹤及記錄學校各項設備及設施使用情形。
2. 訂有採購案件標準化作業流程，能簡化採購流程，建立追蹤控管的做法。

(二) 落實適切的經費編列與財物管理

1. 法定程序編列與執行預算，及建立經費編列與執行的績效管控機制。
2. 訂有財物管理計畫，善用資訊確實做到精確的財物管理。

四、績效表現

績效表現是持續進行之績效管理的流程，包含：訂定績效計畫、持續的績效管理、績效評鑑、績效改善與面談、獎懲與學習成長，並提供在職進修及訓練發展的機會，透過運用績效管理策略達到學校教育目標，建立財務、顧客、內部流程及學習與成長等構面績效表現評估，整合組織資源於策略重點有效執行，加速組織願景的實現。具體而言，以優質學校行政管理的績效表現為主軸的核心技術，包括以下二個指標。

（一）運用管理技術提升績效

1. 能有效進行績效管理，親師生滿意度高。
2. 展現管理技術，進行計畫、試作、檢核及改進的實例。

（二）展現卓越的行政績效

1. 能建立追求卓越的績效管理制度。
2. 行政管理績效能展現學校特色，並符應學校未來發展需求。

肆、優質學校行政管理的評選說明

追求卓越的品質是優質學校行政管理評選的核心，重視學生、家長、老師的需求，隨時掌握並維持高的滿意度；以學生受教權為最大利益考量，不斷的改善行政運作流程，建立正確的價值觀，持續的創新工作方法與成果，達成學校行政服務「高績效」、「高品質」、「師生家長滿意」與「持續改進」的目標。在優質學校行政管理評選的重點項目，建議學校行政管理可以應重視下列各項作法：

一、主管人員的領導與支持

主管人員親自參與，並身體力行，為品質文化的變革賦予動力建構學校全面品質管理的組織文化，也就是考評學校主管人員親自參與，並身體力行，為品質文化的變革賦予動力的實施情形。

二、策略性的規劃

訂定全面品質管理的推動計畫，規劃建立學校品質管理的願景與圖像，也就是考評學校對規劃維持品質與持續提昇品質的原理原則與方法之願景與圖像的訂定。

三、以顧客為導向

應重視內部顧客——基層教師的需求及回饋，推動組織運作，執行品質管理的績效，也就是考評學校對透過組織中全體成員的參與，來改善組織營運或提昇產品品質，滿足顧客需求情形。

四、重視教育訓練

建立學習型的組織，鼓勵成員參與各種正式與非正式的研討進修活動，建立過程檢核與品質管理的評估系統，也就是考評學校對以品質為中心，建立一個能在成本、效益、安全、激勵等各方面評估工作品質體制。

五、加強團隊合作

突破處室界限，分工合作，建立以需求與滿意為導向的服務系統，也就是考

評學校對強調綜合性管理、顧客至上、持續改善及全員參與，以需求與滿意為導向的服務系統。

六、不斷持續改進

採取事前預防，應培養憂患意識，掌握先機，不斷蒐集、分析整理相關的資訊，建立易於存取之資料庫，並據以作為持續改進的依據。也就是考評學校運用 PDCA 循環精神為原則的品管系統，作為持續改進的依據。

【課程發展向度評選參考指引】

國立臺灣師範大學課程與教學研究所

高新建教授

課程與教學的規畫及實施是學校最核心的任務，也是學校社群全體成員須共同關注的焦點。學校存在的目的，乃是為了提供學生充分而均等的優質學習機會；因此，為學生的學習與成長而發展並實踐適性的高品質課程，自然是學校教育人員責無旁貸的共同責任及專業承諾。

變，是學校課程唯一不變的現象；掌握變的原則，則是發展優質課程的關鍵。以下提出八點建議，以供學校長期規劃與落實課程發展任務，撰寫優質學校參選申請書時參考。

聯結及轉化：確保項目聯結，合宜轉化指標及標準的內涵

本向度的課程領導、課程設計、課程實施、課程評鑑及學校特色等五者，並非各自獨立的無關事項，而是有機的整體。固然，學校行政單位、課程發展組織及人員基於分工，在各個項目或標準所肩負的責任比重有所不同；然而，在彼此的協調及合作下，前述五者的內涵，須相互良好聯結且為統整的整體。例如，強調學生展現創新知能及態度，則願景、目標、架構、方案、實施、評量、評鑑及學校特色等，均須與其有所關聯，不能各自表述不同的事項；同時，專業社群的組成、成員的專業發展、學習情境及資源的安排等，亦須適切配合。

再者，項目內及其間各個指標及標準的內涵，也要適當的轉化，前後呼應。例如，願景所強調的創新，先分析及轉化為明確的課程目標，再據以設計具體可行的課程方案及實施方式，進而選用及安排適合的評量方法及內容，才能確保學生習得適性的創新知能及態度。

背景及策略：聚焦課程發展，適時分析背景據以發展策略

「背景分析」須針對學校課程發展的背景因素進行分析。切勿複製全校的整體性分析，亦不宜直接引用其他得獎方案的分析內容。因為，前者過於概括，後者不一定切合本向度所關注的重點。即使是前一年針對課程發展所做的背景分析，也可能因學生或時空因素的改變，部分項目需要重新分析。亦即，當學校或社區情境出現明顯的變化時，例如，課程綱要或教育政策、教師或學生的組成、重大的社會或自然事件等等，便須重新精確釐清。

背景分析的方式頗多。如要使用常見的「SWOT」分析，則內部因素分析 S 及 W，外部因素分析 O 及 T。其次，不宜使用本向度的四個項目作為因素的項目；如要使用，則各項目之下須再區分內及外部因素。此外，可運用教育領域較少見的「TOWS 策略矩陣」發展策略，以做為建構願景、目標及配合策略的基礎。除了本向度的背景分析，亦可鼓勵各領域教師及校本課程的參與人員，在發展課程之初，先進行該領域或方案的背景分析並提出策略矩陣。

願景及目標：共同研修願景，明訂具體內涵據以適切轉化

願景是學校社群期望學生在接受完學校所安排的教育，並且經過相當程度的努力學習之後，所可以達到的理想情形。亦即，願景是學校有關人士所共同期望培養出來的理想學生，也是這個社群對學校教育的共識。學校可選擇單一層級的願景，以避免同時出現多個層級的理念，但內容卻又駁雜未適切轉化。例如：學校願景、課程願景、學生圖像、甚至課程方案願景、領域願景及技術型高中的科願景。願景下一層級所出現的課程目標、核心素養、核心能力或基本能力亦然。

為了方便對家長及社會宣傳所採用的學生圖像，其內涵須吻合願景的各項理念。如果使用多個層級，亦須仔細檢視各層級間是否適切轉化，而沒有遺漏或衝突。至於教師圖像、行政圖像及家長圖像等，則為有助實現學生圖像所揭示理想的配合策略，並非學校教育的目的。

願景不論是包括多個名詞或一句話，並不適合直接當做學習目標，而是需要分析並明確陳述其具體內涵，以利後續的轉化及落實。例如，將願景進一步分析及轉化為課程目標，再將課程目標分配給「負責達成」及「配合達成」的領域或學科課程、校訂課程，以及各處室或學年的活動，進而由其訂定具體的學習目標，以做為選擇及組織學習材料與活動的依據，而後落實在學生的學習活動中。

方案及架構：反映課程目標，整合各類課程建構課程架構

高品質且適切整合的課程架構，將有如一顆顆又大又亮夜明珠的個別課程方案，串成像是亮眼項鍊的課程架構，閃耀願景及課程目標。學校的整體課程架構，包括校訂課程及部定課程。校訂課程除了要符合課程綱要及市府的相關規範，也需要回應前述學校特有的背景，反映願景及課程目標的內涵。

課程架構的各個課程主軸或各類課程間，需要適切的統整，方能在學習活動中，適時且適切提供相關知識、技能及態度的學習機會，協助學生自行聯結學理及生活情境，發展及應用學理的能力，以提升學習成效。例如，腳踏車課程方案，可包括且適切整合輪軸有關的科學原理、排除故障的技巧、活動的規劃及準備、交通安全及自我保護、沿途的觀察及記錄、健康及衛生事項、小組合作及領導、省思及分享、簡報製作及網路發表等等。

編選及組織：引導主動學習，彰顯特色且適性統整的課程

學校教育人員從校內外同儕、網路、出版品或生活中，可以蒐集到非常多有助達成課程目標的素材；只是，學生的學習時間相當寶貴且有限，因而教育人員需要細心的選擇，適切的組織，才能設計出內容周延且結構完整的良好課程計畫，切合學生的學習需求、興趣及學校與社區情境。課程內容與活動的選擇及組織，有許多規準可做為專業判斷的依據，包括：目標、重要、正確、實用、變化；順序、繼續、統整等等。

例如，規準可用在考量或判斷以下的課程選擇情境或意見：強調創意，但是學生在玩桌遊後，卻未安排分析及討論遊戲的策略，自行設計桌遊。協助學生習得學習策略及探究方法，屬於有助學習遷移的重要學習方法。宣稱重視多元文化的學習，但卻只安排單一宗教的節慶活動或特定文化的民俗活動。選用民間團體編撰的整套教材及教學方法；只是，其部分內容較偏向某一立場；各項德行所舉

的都是外國或某一文化的人物；所強調的各項習慣，甚少在各領域及日常活動中加以運用。輪軸原理用來設計有趣的夾娃娃機外，還能設計什麼更具教育意義的器具？

又如，規準可用在分析或判斷以下的課程組織情境：在每年的特定節日，均安排類似的活動；各個年級分別種植不同的植物，但植物的知識、種植技能及態度，並無太大差異等，是否符合「繼續性」的本意？學生種植咖啡並討論其特性及分類、分布、食譜、商業活動及勞工剝削，可以統整多個領域的知識，但是，國中小學生是否適合喝咖啡？

為了確保適切的課程統整及其後順利的協調與落實實施，各領域及方案的課程計畫與教務處所匯整的教學進度總表，在計畫階段要先縝密的相互對照調整。例如，個別計畫以不同顏色標示校訂課程、教師自編教材或活動、融入的議題、與其他領域及計畫配合的單元或事項；總表則針對統整課程，標示各領域及計畫的單元或事項，以方便檢視及調整先後或同時實施、跨領域間的銜接（例如，社會讀圖的比例尺及數學的比例）。

實施及評量：合作調適實施，培養善用各學習策略及評量

學校的課程設計及實施是一體，且須緊密配合及相互調適。實施時根據學生的學習情形及情境因素而即時調適。調適的事項及其成效，宜在原計畫旁加以註記，並安排及記錄省思與檢討，以作為未來修訂課程計畫的重要參酌（可做為下述形成性評鑑的資料）。

除合作妥適準備課程實施所需的人事時地物外，更須引導學生在既有起點行為的基礎上，培養適切運用多種學習策略與方法，評量方式及工具，以便從正式、非正式及潛在課程中，習得各項課程目標。例如，利用現有的校園環境或建置學習步道，學習數學的估測、三棟建築物或柱子間懸掛物品的重心；到樹下感受涼風或到生態園觀察後，再構思及撰寫作文。在校外教學活動中，印證或運用相關領域的學理，運用多個領域的知識及技能分享小組及個人的體驗與省思；同時，採用自評及互評，評估學習成果及思考可改進處。

此外，學生自我評量（學習護照、學習歷程卡或學習檔案）項目的用語，與教育人員在課程與教學目標的用語，要精確釐清及轉化陳述。例如，學生為勾選製作創意作品、唱英語歌曲或寫出感受；教師的課程與教學的目標，則須明確陳述期望學生習得的表現（動詞）及內容（名詞）。

評鑑及改善：妥用各類評鑑，交互檢證提供回饋以供改善

課程評鑑是課程發展與實施過程中，持續存在的重要活動，並非實施結束後才出現的任務。亦即，其包括課程發展及實施時的形成性評鑑，實施後的總結性評鑑及後設評鑑。二十年多來每所學校的課程計畫，總會在後段提出課程評鑑的相關內容。只要加以落實並提供回饋，就能持續改善課程發展、實施、成效、配合措施及評鑑本身。

在蒐集他校和學者所發展的評鑑指標，及有關單位提供的共通性指標後，學校需要仔細修訂為切合本校的內涵。例如，本校的願景、課程目標、配合措施及

特色等等；尤其需要根據願景及課程目標，適切修訂課程評鑑工具及調整評鑑方式，以檢視學生達成的情形，作為修訂課程的依據。此外，高級中等學校可設計學生歷年的修課分析表或側面圖，從中瞭解學生已累積多少接觸達成願景、課程目標或課程主軸的學習機會，也作為學生各學期選課的參考。

行政機關來校的訪視報告、學生參加校外檢測的成績、課程文件通過外部審查或得獎，當然是評鑑的重要佐證資料；不過，還需要與其他類型的資料（例如，文件及會議紀錄、教師的觀察、家長或學生的回饋意見等）整合分析。

如果學生在校外檢測的成績，不如學校所預期某項課程目標的學習成效（例如，學校強調「邏輯創思」，但學生在數學基本學力檢測部分向度的分數低於本市或本區的平均值），則須特別探究其成因及提出改進之道。同時，亦可分析學力檢測的試題，是否難以評量該課程目標，而須另行設計適切的評量題目。

如果部分校訂課程長期或大量使用某些領域（如綜合活動）的部分節數而實施，則在設計階段須分析該些領域課程計畫的內涵，能否在剩餘的節數內，充分涵蓋其學習重點；或是，校訂課程及該領域課程可以共同涵蓋其學習重點。在實施階段，則須評量學生是否充分習得其學習重點。二者均為課程評鑑的重要佐證資料。

特色及成果：長期適性課程，提供均等學習機會均衡發展

國民教育階段重視學生適性而均衡的發展；不宜為了發展某項特色，而大幅減少其他領域的學習內容，影響學生均衡發展的學習機會。因此，排擠或犧牲領域學習內涵而成就了某項特色，並非本向度學校特色所關切的事項。例如，強調某種球類，而大幅減少甚至排擠其他球類及其他體育項目的學習。再者，一次性或短期活動的優異表現，如不能融入或運用校訂課程及部定課程的內涵，也無須列入。

少數特定班、隊或學生的優秀成果，不屬於本向度學校特色所關切的事象；反之，全體或絕大多數學生的優質學習機會及良好表現才是。例如，各年級或某些年級學生均有學習及欣賞舞蹈的機會，且有良好的學習成效，則可考慮列為學校特色；單有舞蹈班的卓越表現，則無須列入。本向度關切全體學生良好的口語表達能力；不樂見每年雖有選手獲得全國演說比賽冠軍，但多數學生卻甚少獲得發表機會。

期許及結語

課程變革中堅持不變的信念：

課程改變帶來持續學習改善；

課程發展帶來適性學習成長。

引領發展的課程領導，不只是作文宣傳。

均衡整體的課程架構，不只是校訂課程。

適性落實的課程實施，不只是個人努力。

回饋改進的課程評鑑，不只是填完表格。

均等均衡的學校特色，不只是點狀成果。

【教師教學向度評選參考指引】

在評選的鷹架下學習-教師教學的向度

國立臺北教育大學

吳麗君教授

壹、前言

臺北市辦理優質學校評選已有 15 年的歷史，回首反思後再向前行是重要的。本文對焦「教師教學」面向，從工具的視角看見評選的標準具第三空間之色彩及催化的功能；另在學校特色的呈現上，建議申請學校換位思考，以利產出不同的看見。文末諮詢向度評審的聲音並輔以撰稿者多年參與經驗，整合後提出二項建言，以供參考。

貳、從工具的視角看教師教學的評選

優質學校教師教學評選向度的指標同時得關照「教師」和「學生」二者，而將當前所謂第三空間的「學習」放入視野。惟優質學校另有「學生學習」的評選向度，故本向度乃從教師教學的視角去關照「學習」。評選之項目、指標、標準等等皆可視為工具，它們有助於學校自行檢視、反思，繼而產生催化的功能。從工具的視角切入，建言及提醒如下：

一、用「換位思考」以豐富參與評選的學習之旅

優質學校評選的標準可被視為工具，此工具擁有型塑、引領學校發展的催化功能前已提及；值得進一步論述的是該評選亦需交待學校特色，此一新增不久的項目過去似未特別被看重，但其重要和引領效應不可小視。將學校脈絡、特色的描繪納入評選至少有兩層意義，第一，有助於審查者從脈絡出發，做出公允的判斷；第二，送審學校難免「只緣身在此山」。誠如 Krippner 所言，我們是自己文化資產的受益者，也是自己狹隘文化的受害者（陳美如，1999）。Johnson（2001,p.50）亦道「我們很少意識到自己是多麼受限於所處的文化，以至於我們只能從有限的範圍來做選擇。我們很少意識到若身處別的文化，也許我們會有截然不同的抉擇」。這些論述提醒申請學校必須拓展視野並換位思考，誠如 Smith 所說「只知道英國的人，對於英國又能知道什麼呢？」（劉安雲譯，1998）。換個角度說「只知道自己學校的教學，對於自己學校的教學又能知道什麼呢？」故評選歷程中方案的撰寫，鼓勵申請學校換位思考以便能看見自己所熟悉的學校之不同圖像，只要有不同的看見，改變/善的身影就不遠了。在準備參與評選的歷程，校長或可帶領團隊前往教學優質的他校參訪；在疫情的脈絡下，甚至可以上網了解國外辦學優秀的學校，「讓準備參與的歷程，成為團隊的豐富學習之旅」；而非「寫手」一個人熬夜至三更的苦差事。教學是一個歷程，期參與優質學校教

師教學評選的歷程亦能轉化、昇華為校內所有人一起參與的學習旅程。

二、具有第三空間色彩的工具

從引領改變的角度切入，教學包含「教」與「學」，不但要看見教師端的教學規畫、班級經營、教學實施（含評量）等等，還需要把學生的學習也放入視野。若用 Loughran（2010）的論述，則教學中的學不僅要看見學生的學，還包括老師學習去進行教學，這是教師專業發展向度的關懷。從中看見各向度之間的密切相關。從「第三空間」的角度切入，教學歷程在教師和學生的互動中，最關鍵的「學習」發生了嗎？這一波教育潮流之用語「翻轉學習」，很容易讓人誤以為由「教師中心」轉換為「學生中心」，其實「學習」才是真正的重心所在，如果只是將重心轉移到學生中心而學習沒有發生亦是枉然。這一個突破二元對立而具備「中道精神」的論述，不但符合華人的文化傳承，在西方學術社群亦有響應者，例如 Kuhithau, Maniotes 和 Caspari（2015）在討論教學時就提到，在教學歷程宜關注所謂的「第三空間」（third space）；其論述也是由師生的二元對立，位移至「學習」之上。一言以蔽之，此一向度乃從教師教學的角度去檢視是否有助於「學習」的發生。

參、面對懸缺

累積多年的學校評選經驗，參與委員們看見當前教師教學向度的兩個重要懸缺如下：

一、教學取向的多元仍待提昇

委員們多年來的看見之一是：教學取向的多元仍有再提昇的空間。假如教學沒有趣味，則學習失敗的機率極高（Ramsden, 2003），另國內外相關論述已有愈來愈多元的教學取向，可以回應不同脈絡、不同教學理念的老師。從時下出版的相關書籍、研討會、工作坊等等，不難窺見其豐富性，例如：〈桌遊課-原來我玩的不只是桌遊，是人生〉（許榮哲、歐陽立中，2016）、學思達（張輝誠，2015）、學習共同體（佐藤學，2013）、正念（Frey & Totton, 2017）、小組學習（黃永和，2019）、設計思考（親子天下編輯部、臺大創新設計學院、Design for change 臺灣團隊，2017）、合作課（吳緯中，2019）等等。老師們可以視自身之教育理念、教學脈絡如學生背景、教學主題等等進行更多元的選擇；惟多年來優質學校委員走訪教室現場，所看見的圖像是：講述法搭配教科書出版商的影音資料仍是眾數。講述法肯定有其必要，但如何適時、適切地運用更多元、更豐富的教學取向來提昇學生的學習，是未來可進一步努力的方向。

二、教學環境的進一步豐富以發揮「無言之教」的功能

過去臺灣在地使用的語彙是「教室佈置」，嚴格來說「教室佈置」不能很適切的表彰其功能，第一，它將範圍限於教室，第二，布置在語意上有外加或邊陲的意象。益之以重視的學校有所謂「班級佈置比賽」，在某個特定時間點把班級佈置得美侖美奐，接著就捨不得依據教學進度更新內容，看重「美」但捨了「學習」的內涵，相當可惜。在中學則經常見到光突突的牆面貼上的是學生的成績，

或一兩張大活動的海報。從潛在課程的角度來看，只能說，太可惜了，我們浪費了可以發揮教育功能的空間。教室或整個學校環境所展現的潛移默化，基本上是影響深遠的「潛在課程」。教室內、外適切的資源安排，以發揮「無言之教」是目前臺灣不少學校比較弱的一環，特別是中學階段。

肆、結語--未濟

「未濟」是易經 64 卦的最後一卦，「未濟」意指仍在渡河之中，尚未到達彼岸；也因為尚未到達彼岸，所以仍有努力、調整和成長的空間。臺北市優質學校評選走過 15 個年頭，這一個充滿能量的 15 歲青少年仍在蛻變、成長之中，需要教育社群善意的建言並一起關懷其成長。

參考書目（略）

本文係由作者另一篇發表的文章〈評選的形塑與再形塑-教師教學的向度〉擷取而成文。

【專業發展向度評選參考指引】

臺北市立大學教育行政與評鑑研究所

丁一顧教授

經營學校成為一所優質學校乃是學校發展的重要目標，而參與優質學校評審應只是學校在成為高效能學校路上水道渠成的一件事，所以，絕不可一開始就以參與評審為目標，否則就有「目標置換」(Goal Displacement)的現象產生。

「專業乃是教師唯一的出路」，因此，如何規劃及引導教師投入專業發展的行列，進而獲得優質學校的殊榮，對學校而言，就顯得相當重要了。基此，本文嘗試研擬十項參考指引，以提供學校平時規劃與推展教師專業發展及參與優質學校評審文本撰寫之參考：

壹、關注專業發展的 SWOT 分析

學校要規劃與推動教師專業發展，首先要檢視學校的設校歷史(如學校使命、時間長短、學校轉型等)、社區環境(如生活、人文、自然環境等)、學校規模(如班級、學生、教職員規模等)，進行優勢、劣勢、機會與威脅(SWOT)之分析，其中，SW 僅針對校內因素作分析，OT 則僅針對校外因素作分析。此外，進行 SWOT 分析，更應將分析之內容與專業發展有相關較佳。

貳、具理念的全校專業發展計畫

要有效引導教師參考專業發展，則研擬出具教育理念之全校性專業發展計畫就顯得特別重要了。所而具理念之全校性專業發展計畫，係指要根據教育發展趨勢、國家教育政策、臺北市教育政策、學校特色及 SWOT 分析等資訊，構思出學校專業發展的核心理念，其次，再據此理念規劃出學校專業發展推動目標、策略、專業發展方案、以及評估機制等。

參、具創新之工作嵌入專業方案

要規劃各種專業發展方案，則可採「工作嵌入式」之概念，所謂「工作嵌入式專業發展」係指專業發展應植基於日常教學實務，屬於教室或學校本位、與同儕合作探究問題解決策略。諸如，公開授課與專業回饋、教學輔導教師、專業學習社群、行動研究、教學檔案、學習共同體、學生學習成果檢視等。至於「創新」，則可從「整合」、「增加」、「加深」、「智慧化」、「跨域(校)」、「附加價值」等概念加以著手。

肆、系統性公開授課與專業回饋

要系統性地推動公開授課與專業回饋，則可包括四項規劃與推動原則，其一，校長與每位教師每年皆應參與一次以上之公開授課與專業回饋；其二，每次都要

完整包括備課、授課、觀課、以及專業回饋等迴圈；其三，備課所提觀課焦點應與觀課、專業回饋相互呼應；其四，專業回饋除應包括對教學者優缺點之瞭解，也應提供（引導）教學者改善或創新教學之參考意見。

伍、智慧化之教師專業發展方案

智慧化是優質學校 4.0 的重要概念，所以，學校應該亟思出智慧化之專業發展方案。諸如，規劃智慧化觀課系統、教學檔案數位化、線上教師專業學習社群、線上對話平台、專業發展成果資料庫等，此外，也可將專業發展之評估採線上方式進行，諸如，研習活動或社群活動結束後的線上問卷填寫與統計分析，都是一項不錯的智慧化實務。

陸、關注於師生表現之專業發展

專業發展的終極目的在於提升教師專業與學生學習，因此，關注專業發展是否能提升師生的表現就特顯重要。所以，於撰寫優質學校專業發展向度文本之際，所呈現之教師與學生表現與成效，就應儘量與專業發展有關，例如，當學生參與校外閱讀比賽獲獎，而如果學校亦有教師閱讀學習社群，則於文本中呈現學生閱讀獲獎的成效就較正確，否則此項資料就不建議要呈現。

柒、強調教學實踐之評估與改善

學校專業發展要臻於永續發展，則持續評估與改善就有其必要性。而各種有關專業發展評估工具之內容設計，則應強調教師教學實踐及其對學生學習的影響，例如，專業發展活動後之問卷調查內容，除可瞭解教師參與滿意度之外，更應強調參與該場專業發展活動是否對教師教學及學生學習有所助益，如此，才是真正符合關注教學的專業發展。

捌、具體比較歷年質與量化成效

為瞭解學校專業發展是否具永續發展之效，則具體比較或呈現多年來教師專業發展之成效就顯有其重要性。亦即，參與優質學校評審文本之撰寫時，其所呈現之質性或量化資料，應呈現對照的成果（諸如，前後、新舊之比較資料或照片），或者呈現累積的成果（諸如，近四年來專業發展上的成果等），此外，如能將此等資料製作成圖表並加以比較分析成長趨勢將更佳。

玖、呈現教師校內外分享之資料

參與優質學校專業發展向度的評審，亦應將教師於校內外分享專業發展之作為加以呈現於參選文本中。基此，建議學校平時應鼓勵並提供教師分享其專業發展歷程與成效的機會或平台，諸如，邀請教師利用校內重要集會場域或各領域專業發展時間，與校內教師進行分享，此外，亦可安排或鼓勵教師至他校或學術社群進行分享，藉以促進專業發展的永續發展，並擴展其影響力。

壹拾、獨立呈現教師專業發展特色

優質學校評審的一個重要關鍵，乃在於想瞭解學校在規劃與推動專業發展確實有其特色存在，因此，為彰顯學校專業發展的特色，學校在參與優質學校專業發展向度文本之呈現上，務必將學校規劃與推動專業發展上之特色，獨立於一個章節呈現。至於，要呈現特色之專業發展則可從「他校沒有的」、「有別於他校的」、「本校推動多年且精緻的」、「本校教師引以為豪的」、「他校稱許本校的」等觀點思考。

【學生學習向度評選參考指引】

培養具創新素養的自主學習者

國立臺灣師範大學師資培育學院

張民杰教授

壹、前言

優質學校 4.0 版，學生學習向度共分為四個評選項目，分別是：學習機會、學習歷程、學習態度和學習成效。在學習機會項下，有兩個指標，分別是：尊重學生的主體性並保障學生學習權、整合多元的學習資源並增加學習機會；在學習歷程項下的兩個指標是：重視學習的個別化與差異化、引導多元創新的學習策略；而在學習態度項下，有激發主動負責的學習態度、培養尊重關懷的公民態度兩個指標。在學習成效項目的兩個指標為：展現自主的學習與生活素養、運用高層次的思考與創新素養。

其中，前兩個項目：學習機會和學習歷程著重在學校的作為，要具有公平、優質、創新、特色，能融入正式課程、並具有系統性和持續性；而後兩者：學習態度及學習成效著重在學生的表現（素養），包括學生在外顯課程和潛在課程的所有表現，也包括學業和行為的表現，平常或特殊的表現。一言以蔽之，就是要透過特定的學校情境、輸入、歷程和輸出，培養全校學生成為具備創新素養的自主學習者。以下就評選理念、申請學校應注意事項說明：

貳、評選的理念

評選過程分初審與複審，初審指以學校的申請書檢視是否符應向度指標和檢核重點，而複審採用蒞校訪視，聽取簡報、查閱資料、訪談師生、參觀校園的多元觀點，由於申請學校的學生學習品質都有一定的程度，其中又以訪談行政人員、教師和學生，以及參觀校園，最能夠看到學校的用心經營、教師的有效引導及學生的學習成果。而在這些訊息的三角檢視下，目的在了解學校的學生學習是否具有以下四個理念：

一、卓越與公平兼顧

學校學生的學習不但卓越，而且也顧及公平，例如：學校音樂比賽表現亮眼，而全校學生也都能普遍參與音樂活動，不只拔尖、甚至也要固底，對於弱勢的孩子有鼓勵的機制；再如：學生有校際交流機會，也不僅限於優秀或經濟條件較豐富之學生，也有獎學金或補助，讓學習或經濟弱勢的學生也有機會參加。又如：如果學校學生基本學力檢測平均數高，但標準差或變異數也不能太大，因為標準差大表示學生們程度落差太大，並未顧及到公平性和均質性。

二、單項和全面並重

學校有單項活動或特色突出，但學生其他項目的全面性學習也要有一定基礎，不能偏廢，例如學校重視體育和藝文的學習，並且有很多亮麗的學習成果，但是在閱讀、自然科學和社會領域等也應該有一定的成果。因為在國民基本教育，學生的能力應該是德、智、體、群、美五育均衡發展，學生有單項的學習特色固然很好，但全面性五育均衡的學習也很重要。

三、創新與持續均衡

創新是在持續的基礎之上，學生的學習有正式課程、非正式課程、潛在課程，還有懸缺課程（學生該學，但目前尚無的課程內容）。這四類課程都可能有持續和創新的可能，尤其是懸缺課程的思考，例如因應社會變遷和時代潮流出現的創客、機器人、行動學習、甚至疫情引起的公共衛生、人際關係等，學校開始經常運用社團等非正式課程來設計和實施這類創新課程，讓學生學習，而創新之後更應該思考是否融入正式課程，讓這些課程得以持續。例如學校在多元文化理解、校際交流、校外教學、國際教育的推動，都應該思考在社團和活動之外，如何跟正式課程做結合，提供學生持續且依年級而有不同序階的系統性學習。

四、靜態與動態皆宜

學校學習情境的營造，具有潛移默化的潛在課程功能，因此學校的靜態和動態的學習空間都應該受到重視，並考慮在靜態中要有動態，不能一成不變。例如：學校在女兒牆、走廊布置許多藝術作品，包括畫家生平介紹、或是世界各國導覽，就應該有常設展和動態展的觀念，這些藝術作品如果全部固定，學生學習就會受限，或是這些藝術作品也可以定期更新設計動態活動讓學生參與，如此才能活用學習情境，豐富學生的學習歷程和學習成果。

參、申請學校注意事項（代結語）

以下就申請學校注意事項作為結語：

- 一、書面資料準備請務必依照優質學校的申請格式和架構來撰寫，以免有形式不完整的遺珠之憾。
- 二、請學校特別重視提供的資料和文件最後都要落實到學生學習上，例如：教師有創新多元的評量，落實到學生學習是否因而能開發潛能或開展多元智能等，或是學校特色的論述，也要聚焦在學生學習。
- 三、申請書的撰寫應該質量並重，不宜只有形容詞似的描述，應有質性或量化的成果描述。
- 四、複審流程會省略書面資料閱覽時間，讓校長有比較長（約 40 分鐘）論述學校的學生學習，但請務必依照本向度項目指標，把握重點，具體說明。
- 五、行政人員、教師和學生的訪談，是複審的重要項目，請學校能夠向接受訪談人員說明，請其依照實際情形，踴躍發言。
- 六、校園參觀可安排學生導覽，惟過程委員也會提問、請教，如為學生導覽，務必請找參與和熟悉該項學習環境、或情境、或設備之學生。

（本文修改自教師天地第 210 期：培養有特色、具創新素養的自主學習者——學生學習優質學校的經營策略與案例分享）

【創新實驗向度評選參考指引】

臺北市立大學教育行政與評鑑研究所

黃旭鈞教授

壹、創新實驗向度的主要理念與核心精神

創新實驗向度是臺北市優質學校 4.0 新增設的向度，與此一期程的優質學校的核心主軸——「創新實驗、智慧化與學校特色」具有高度一致性，也與臺北市教育局的施政藍圖中的反思進步、創新實驗的核心理念高度符應。依據優質學校 4.0 的核心理念與教育局政策核心，創新實驗向度設計的主要內涵包括「創新思維」、「創新策略」、「創新成果」、「創新分享」等四大基本項目外加整體的「向度特色」項目。在創新實驗向度中的四大項目之下分別再設計各有 2 個指標，每個指標下又有 2 項評審標準合計整體向度的架構包括四大項目、八個指標與 16 項評審標準。整體創新實驗向度的設計理念與核心精神包括：

- 前瞻思維，整全架構
- 跨域整合，促進合作
- 勇於嘗試，創新突破
- 點亮亮點，發展特色
- 樂於分享，擴散優秀

貳、方案撰寫的具體指引與注意事項

一、方案格式與架構

整體方案的格式與架構應能符合整體優質學校申請的共同方案格式與架構，創新實驗向度的申請方案也必須包含這些主要的內容與架構：

表一：創新實驗向度申請書內容的主要項目及內涵

方案項目	具體內涵
壹、基本現況	設校歷史、社區環境、學校規模
貳、優質目標	背景分析（SWOT）、具體目標
參、具體做法	實施內容、創新做法
肆、優質成果	目標達成、創新成果
伍、向度特色	本向度的學校特色

申請書的內容架構及項目至少应包括這五大項目及其下的具體內涵。這在初審階段必須符合這樣的內容與項目否則會因不符合格式而無法通過初審進入複審。同時應依此架構成為整體方案的目錄。除了符合架構與格式外，也應留意整體方案計畫書的總頁數切勿超過 20 頁（不含封面封底）。

二、方案主題

宜就方案整體創新實驗的特質，提出一個具有具有響亮、適配而接地氣

且有創意的方案名稱與主題。方案主題在創新實驗向度中宜有創新性、主軸性(例如：以國際教育、創客教育、藝術教育等學校的特色重點當主軸，避免方案流於拼湊式或拼盤式而缺乏主軸)、獨特性、區別性、整體性、普及性和夠響亮並令人印象深刻等特質。四平八穩、過於八股或無法與方案實質內容相呼應的主題，較不容易獲得注意或深刻的印象。

三、學校基本現況

針對學校的設校歷史、社區環境、學校規模等基本現況的陳述宜精簡且具有重點及完整性。避免過於冗長的敘述，佔據過多的篇幅。

四、優質目標

優質目標的擬定應依背景分析(SWOT)擬定相適的具體目標，強化背景分析與優質目標的連結性。且背景分析應依學校內外部的條件而非依創新實驗向度的創新思維、創新策略、創新成果與創新分享等四項目來進行SWOT分析。

五、具體做法

具體做法中可分為「實施內容」與「創新做法」等兩大部份敘寫，首先就實施內容而言，可依創新實驗向度的創新思維、策略、成果與分享四大項目、8大指標及16項評審標準為主要實施內容的架構並有層次的加以敘寫。惟實施內容的主要標題應避免直接採用指標的敘述，而應加以改寫並融入方案的具體目標及創新實驗向度四大項目的具體作法。值得注意的是實施內容中的創新成果主要應列舉與方案較直接相關的多元學校成就與成果。而非列舉過多與方案較為間接或甚至是不相關的成果。其次，就創新做法而言，應能綜合整理歸納數項學校在方案中的創新做，且創新做法應能彰顯方案的主要特色、巧思與獨特性，進而突顯其在創新更擴大的普及規模及創新擴散性。

六、優質成果

優質成果展現在創新實驗向度中可分為「目標達成」與「創新成果」兩大部份來呈現。首先，就目標達成而言，方案申請書中應能先扣合並呼應方案目標達成的情形，並具體敘述目標達成的情形。其次就「創新成果」而言，大致上可分幾項項目來展現創新成果：1.成果應能與具體目標連結呼應；2.成果與方案具有高度的關連性；3.成果在校內應具有高普度低，在校外具有高擴散性與分享；4.成果的呈現應能質、量並陳，且圖文要均衡，避免只呈現過多的圖(照)片，而缺乏具體的敘述。

七、向度學校特色

在整體向度與學校特色的展現，應能具體展現學校整體在創新實驗方面的亮點、優勢與特色。呼應創新實驗向度的核心理念與精神，主要聚焦在陳述學校在創新實驗方面的特色。雖可不只侷限在創新實驗方面的特色，但卻列入過多其他較間接相關的特色，易稀釋其在創新實驗的成效與特點。其次，宜注意特色不宜過多(超過5個)或過少而且過於籠統，讓人審查委員感覺學校將向度特色草草了結，而有虎頭蛇尾的情形。最後，學校不應只顧著追求「創新」、「全新」的項目，而捨棄原本學校優良的傳統，只關注並競逐標新立異的事項，而未能將原

本的優良傳統轉化成為學校的特色與亮點。

參、結語與期許

隨著這一輪優質學校 4.0 的評選工作的啟動與持續進行，「創新實驗」以一新全的向度及優質學校 4.0 的重要核心理念與價值之一，吸引不少學校送件申請，也逐漸累積臺北市各級學校在創新實驗方面的豐碩成果。讓通過創新實驗向評審的學校在創新的思維、策略及其在創新實驗方面的成果與亮點，進而將成果分享、交流與擴散，除了彼此間觀摩學習外，亦讓獲獎學校可以成為其他學校的學習標竿。由於創新實驗向度徵件對象並不只侷限在學校型態實驗教育的學校。學校中若有一些屬於課程、教學、學習的方案及創新計畫，只要能展現學校在積極創新突破、勇於嘗試冒險、進行跨域整合協作，樂於分享擴散，讓學校所發展實施的創新實驗方案能被看見也能獲得實質的肯定與獎勵，更能擴大其在校內、外的擴散效益與成果。

期待各級學校參考此份創新實驗向度優質學校的申請指引，掌握方案撰寫與申請的核心重點與要旨，避免一些學校常犯的錯誤，踴躍提出申請，讓學校在創新實驗的努力、付出能得到該有的肯定，優質亮點與卓越成果可能被看見並分享推廣，讓此優質更優質，優秀再優秀。

【校園營造向度評選參考指引】

有效推展校園營造的方法和策略

國立政治大學教育學院
學校建築研究學會名譽理事長
湯志民教授

校園營造是優質學校非常有趣的教育環境建構，不僅務實、好玩，讓校園更具美感、創意，也讓師生和相關使用者能在優質的校園環境中，教育、生活、學習、互動和成長。如果學校的課程、教學和行政，可以透過身教、言教和制教，來影響學生的學習表現；那麼，校園建築與設施，自然也能透過境教，影響學生的學習和成長。學校是教育育人之所，建構優質的校園環境，並能永續經營，這是教育的責任、榮耀和甜蜜的負擔！

壹、基本理念

當學校建築與工程結合，它是一個純然的物質空間與設施，要依照建築相關法規審議和興建；當學校建築與教育結合，則成為因應課程和教學需求的教育空間與設施，須依循教育部的課綱和設備基準來規劃與設置；當學校建築進入學生和學習的核心，為符應新一代學生學習的多元多樣需求，學校會成為學習無所不在的新世代學習空間。

因此，學校建築不僅是工程，更是結合課程與教學的教育設施，以及符應學生多元多樣學習需求的新世代學習空間。優質校園營造應善用空間領導，使學校能有效創造、經營與維護具有安全健康、人文藝術、自然科技、學習資源特質之教育環境。

貳、營造重點

校園營造有 4 項目、8 指標、16 評審標準，學校可參採「學校參考作法」舉隅具體執行，或有創新更佳。每一項目一般學校能做的盡量依學校條件實施，一般學校較少做的或做不到的，應加強實施方易增添特色並勝出。例如：

一、「安全健康」：安全校園可加強人車分道動線明確，防災避難動線與標示、實驗室和資訊系統安全管理、疫情期間之校園安全與環境管理、夜間照明設備、緊急求救系統、社區校園安全巡邏點等。健康校園可加強校舍建築色彩、音響、採光、通風等物理環境之舒適，休憩設施、共融式遊戲場等。

二、「人文藝術」：人文校園可加強現代化的教室和教學設備、舒適辦公空間、專業社群發展空間、無障礙的校園環境、性別平等空間（如哺（集）乳室、更衣室、性別友善廁所）、史蹟文物保存、校史室和數位典

藏等。藝術校園可加強公共藝術、校園美感建置、藝術廊道等。

- 三、「自然科技」：自然校園可加強節能減碳、雨水回收再利用系統建置，閒置空間再利用並與課程結合，推展小田園、設置植物解說牌，建立學校樹木及植栽資料。科技校園可加強現代化科技設施（如攝影棚、車牌辨識系統、自動照明，自動監測系統、智慧校園、创客教室、AR/VR 等。
- 四、「學習資源」：學習校園可加強優化圖書館（室），學習設施多採開放式管理，增加使用自由度和效能。生活校園可加強學生下課或午休易匯聚空間，有便捷動線，設置學生社團活動、展演及辦公之空間與設備，多元展能舞臺，鄰近教學區提供學生交誼互動的空間等。

參、推展策略

校園營造是空間領導的具體實踐，空間領導涵蓋「形塑空間願景」、「建構教育空間」、「融入課程教學」、「使用者共同參與」四構面，涉及理念、空間、人、經費等資源之整合運用。就此，要讓校園營造產生更大效益之策略如下：

- 一、形塑空間願景：校園營造的推展，應先形塑空間願景。空間願景可基於學校願景或學校辦學理念與特色加以建構，以之作為校園營造發展架構或主軸，並涵融「安全健康」、「人文藝術」、「自然科技」、「學習資源」4項指標內容，作為校園營造具體落實之方針。重要的是，空間願景形塑過程，親師生和利害關係人能積極、主動和正向參與，凝聚共識、目標具體。
- 二、富含教育理念：校園營造要有教育理念，並能融入課程和教學。校園環境與設施不僅是「硬體」，也是教育、課程和教學的「軟體」和「韌體」；更要使之成為教育的「載體」，具有「最大教具」、「第三位老師」、「3D教科書」的境教影響力。甚至，使學校設施與設備之規劃和運用，用以提升校園教育意境，促進課程發展和教學創新，成為促動學校教育和特色發展的動能。
- 三、益增空間效能：校園營造可增建新空間，更要善用舊空間。好的策略，不是花錢增建新空間，而是能優化既有空間（有新有舊），增進美感和提高使用率，（每間教室1周以35節計算，使用率達50%為佳，達70%以上為理想）。更重要的是，運用閒置空間或在既有空間注入新功能，可減少死角和避免危險，還能減少新建量體，摺節經費，更能增加空間的價值、效能和使用率。
- 四、重視使用者參與：校園營造重視使用者參與，可增進親師生和利害關係人對學校的認同感、歸屬感、成就感和向心力。最好的策略，讓使用者主動參與，或是使用者（尤其是學生）在學校授權和提供資源下，能積極正向參與，有計畫性持續和主動規劃、設計和設置環境，以增進使用者的成就感和向心力，使校園環境能動態性增進設施效能。
- 五、發揮經濟效益：校園營造要善用經費，將經費效益最大化。最好的策略，能用較少的經費建設更多的建築與環境設施、倍增功能及減少後續的維護

費用；甚至不用經費，也能建設建築與環境設施，尚可益增收益，如地下停車場、餐廳、游泳池和活動中心的「委外經營」(operate-transfer[OT])或租借，引進外部資源，都可創造「無中生有」之效，使經費運用效益達最大化。

肆、注意事項

- 一、學校應成立校園規劃或校園營造團隊，由校長、總務主任，相關行政人員、教師、家長、學者專家等組成核心小組，並依需求邀請相關人員參與。小組成員應多到校園營造得獎學校，或外縣市校園環境優質學校觀摩學習，以共同學習、凝聚共識。
- 二、參考近幾年校園營造得獎學校「參選申請書」，並積極參與教師研習中心辦理的「校園營造」研習(含優質校園營造現場解說)，以了解具體重點。
- 三、「參選申請書」應多附「安全健康」、「人文藝術」、「自然科技」、「學習資源」4項指標之空間與設施的成果照片，並說明該空間與設施之使用效能。
- 四、曾獲獎學校再送件，應注意原績效是否有維持或精進，得獎迄今有何新創績效。評鑑一等學校參加複審，應注意書面資料和現場報告說明，應回應「安全健康」、「人文藝術」、「自然科技」、「學習資源」4項指標內容，以利評審。複審未通過學校，第二年直接進入複選，應注意前一年建議事項之改善與精進。
- 五、校園營造依空間願景，結合課程、教學和學習有整體性的規劃，並爭取相關資源和經費逐年落實。
- 六、學校的空間優勢應善加利用，不要怕劣勢，如能善加轉圜就會成為特色，一如閒置空間再利用，或校園死角活化，效果更佳。
- 七、只有學校行政人員參與施作的叫「工程」修繕與維護，讓使用者參與並融合課程教學的才是「校園營造」。
- 八、空間美感是校園環境優化與營造的基礎，積極的美學創造需假以時日，消極的美感可用「去髒」、「去亂」方式立竿見影。

優質校園營造可以是新建築、舊設施、校園軸線翻轉、優質化工程、閒置空間再利用，以及情境布置、運用。惟，經費不在多寡、空間不在大小，但一定要有教育理念、結合課程與教學，加上親師生和利害關係人的參與投入，才會有加乘之效。

【資源統整向度評選參考指引】

用「演繹法」創新「資源統整」教育價值

國立臺北教育大學

鄭崇趁教授

壹、優質學校 4.0 版的「資源統整」

臺北市的「優質學校評選」共有九個向度，「資源統整」排第九個，具有「收尾・總結・評量」的教育意涵；代表任何重要教育事務的實踐，總要有「優質資源詮釋」（有意義的統整），以及「教育價值檢核」（有價值的創新）。是以 4.0 版的「資源統整」，之項目指標定為：「親師合力」→「資源系統」→「知能創價」→「智慧創客」。期待「資源統整」向度，能代表「優質學校評選」，連結「教育 4.0：素養化」的任務指標系統。

貳、「演繹法」流傳人間久遠

本文主要目的，希望能介紹「演繹法」的真實風貌，期待今後申請「資源統整」向度優質學校，能夠參考「演繹法」的運作技術，強化文本撰寫要領，用「演繹法」創新「資源統整」教育價值。

「演繹法」流傳人間久遠，並非創新的名詞，因受限於篇幅，本文僅介紹作者所發現的「演繹六法」概要：

一、演易法：演「統整命名」，能「容易學習」

相傳周文王 86 歲演易，將原本的「周易（八卦圖像 $8 \times 8 = 64$ 卦）」，逐一命名（定爻辭），64 卦爻辭的全文，就是易經。文王演易，主要目的在「統整命名」，讓後人「容易學習」。演易法在民間運用得最廣的是：生孩子時的命名（取名字），及開店時的命名（取店名）；學術界用得較廣的是：課程統整主題的新命名，及博碩士論文的「操作變項」命名。

二、演譯法：演「溝通傳譯」，得「交流擴能」

例如：梁實秋先生翻譯莎士比亞全集，例如：當代的國際會議，都設計多國語言同步翻譯，又例如：國際間官方及民間企業交流參訪，都設有翻譯官或翻譯人員。此之謂演譯法；演「溝通傳譯」，促進彼此的「交流擴能」。

三、演意法：演「尋根探源」，究「本質脈絡」

例如：當前的碩博士論文，都要撰寫研究主題的「概念型定義」及「操作型定義」，並繪製完整的「研究架構圖」。概念型定義就是「尋根」，經由文獻探討，為自己的研究，統整一個「最佳定義」（究本質）；操作型定義就是「探源」，統整相關研究次級變項的分類，決定自己操作變項的「系統命名」，並使用研究架構圖，來定位整體研究「開展脈絡」（究邏輯）。意是義的原始意；義是意的進升

意。名詞釋意或名詞釋義均佳。

四、演義法：演「核心價值」，展「共好慧能」

例如：三國演義，所演的「義」，是演「仁義治國」的「核心價值」，該書偏愛蜀國，歌頌「劉.關.張」桃園三結義、三顧茅廬與隆中對策、五虎將功勳、諸葛孔明與阿斗君臣分際、「出師未捷身先死，長使英雄淚滿襟」等，「仁義治國」之核心價值。又例如：西遊記，所演的「核心價值」是「三藏的法號」：三空如來藏；及三個徒弟的法名：悟空.悟能.悟淨。西遊記沿途遇到的諸多危難與挑戰，都靠「空.悟.能.淨」來解決。核心價值是共好慧能，是素養教育、品德教育、價值教育、態度教育共同的核心元素。

五、演毅法：演「深耕永續」，能「創新進升」

例如：各行各業的「行業達人」，多為專注本業，深耕永續，遵循「實→用→巧→妙→化→生」法則，演毅（毅力）生新，創新進升產業產品，成為行業達人。

六、演繹法：演「系統結構」，成「模組循環」

繹者，網絡、系統、模組、循環、永續也，演繹法，將人遇到的「人.事.時.地.物.空」給予系統結構化，成為可運行模組，永續循環，欣欣向榮，生生不息也。人每天演繹著自己的生命，演繹著每天接觸到的知識，並用知識演繹自己的「學業.事業.家業.共業」。演繹法伴隨著人的一生。

參、演繹「資源統整」教育新價值

4.0 版資源統整，遇到演繹六法興起，勢將演繹創新教育新價值；「統整命名（演易）」、「溝通傳譯（演譯）」、「尋根探源（演意）」、「核心價值（演義）」、「深耕永續（演毅）」、「系統結構（演繹）」對於「親師合力」→「資源系統」→「知能創價」→「智慧創客」所產生的智慧火花，很可能擦亮整個台灣教育，由「民主自由新台灣（3.0）」再進升到「智慧創客新台灣（4.0）」。

一、親師合力演繹「團隊動能」

資源統整的第一個項目指標是「親師合力」，意指：家長和教師齊心協力，努力引進校外資源，幫助學校教育發展。校外資源進到學校來，往往是個別的、零散的；演繹法，演「系統結構」，成「模組循環」；演繹親師爭取來的教育資源成「系統模組·循環永續」，開展學校團隊動能，學校有「處室團隊」、「領域團隊」、「社團團隊」、「志工團隊」、「年級·班級」團隊、校本課程團隊、學習步道團隊等等，每一大大小小團隊，均有年度實踐計畫，暨績效價值指標，年年展現團隊智慧動能，暢旺學校精緻發展。

二、資源系統演繹（毅）「師生亮點」

資源統整的第二個項目指標是「資源系統」，意指：外部進來的資源係多元的，有人力.物力.財力.文史.科技.自然.智慧等等，這些資源要能結合學校的主題教育，例如：弱勢學生支持系統、社團服務支持系統、輔導網絡支持系統、閱讀教育支持系統、亮點計畫支持系統等。演毅法，演「深耕永續」，能「創新進升」，

演繹（毅）各類支持系統永續深耕，創新師生專長亮點，進升師生教育品質與認證標準。

三、知能創價演繹（義）「創新進升」

資源統整的第三個項目指標是「知能創價」，意指：加入師生的「知識資源」及「能力資源」；「知識＋能力」創新「生命＋教育」價值。素養教育本身就是一種資源統整的歷程：「元素構築→知識遞移→知能創價」。演繹（義）法，演「核心價值」，展「共好慧能」；知能創價演繹（義）「人（生命）＋組織（教育）」的創新與進升；創新師生的生命價值，創新學校新課程教材的教育價值；進升教育 3.0（特色品牌學校），再進升教育 4.0（新五倫智慧創客學校）。

四、智慧創客演繹（易）「作品價值」

資源統整的第四個項目指標是「智慧創客」，意指：資源統整「知能創價」的出口就是「智慧創客」；「智慧教育＋創客教育」演繹（易）成嶄新教學模式：「用智慧（KTAV）」→「做中學（操作體驗）」→「有作品（做創客）」→「論價值（價值評量）」。師生智慧創客作品分成四大類呈現：立體實物作品、平面圖表作品、動能展演作品、及價值對話作品。學校每年選出師生百大作品，畢業生每人展出 10 件「智慧創客」代表作品。作品均經師生統整命名，展現（詮釋）4.0 教育新價值。

肆、結語：資源統整要義

系統思考新教育，本位經營創價值；

知識價值成智慧，師生創客新素養。