

<u>始業式始業輔導</u> 吳清山	<u>儲訓課程介紹</u> 洪啟昌	<u>個案研究</u> 林文生
<u>校務評鑑理論與實務</u> 郭昭佑	<u>校務發展規劃</u> 鄭崇趁	<u>永續校園規劃</u> 林建元
<u>校長的領導-挑戰與學習</u> 吳清山	<u>課程教學推動</u> 林文生	<u>教師專業發展評鑑</u> 張德銳
<u>課程領導</u> 歐用生	<u>教師專業學習社群營造</u> 范信賢	<u>校長的正向領導</u> 謝傳崇
<u>知識管理</u> 林海清	<u>學校經營品質管理策略</u> 林天佑	<u>課程評鑑理念與實務</u> 張素貞
<u>工程營繕</u> 張伯瑋	<u>學校危機管理實務</u> 洪啟昌	<u>學校團隊經營</u> 張信務
<u>永續校園環境教育</u> 張子超	<u>會展管理主持策略</u> 柯樹人	<u>學校效能與革新</u> 潘慧玲
<u>校長廉能與法治素養</u> 董保城	<u>世界教育發展趨勢</u> 王如哲	<u>與大師對話</u> 戴勝益
<u>公文製作</u> 吳聰成	<u>校長的藝文素養教育美學</u> 黃光男	<u>社區關係維持與建立</u> 林明地
<u>問題分析與解決</u> 洪榮昭	<u>品格教育</u> 林火旺	

始業式及始業輔導(吳清山院長 2012. 3. 6)

1. 國家教育研究院 3 月 30 日成立，院友會 12 月 30 日成立，你們是 130 期國小校長儲訓班，特別有意義。
2. 高鐵標語：Little parts, big difference.
3. God in detail，也是同樣的意思
4. 品質就在細微之中
5. 國家教育研究院 National Academy for Educational Research
6. Quite-A means “Quality, Unity, Innovation, Truth, Excellence, Action.”
7. 品質、團隊、創新、真理、卓越、行動
8. Quite-A 和蔣偉寧部長強調的行政主軸 communication, action 是一致的
9. 亞洲的教育政策(日、韓、印尼、馬來西亞、大陸、台灣香港等)都喊出未來是關鍵 10 年口號
10. 台灣→黃金十年；大陸→戰略發展綱要
11. 2012~2020→教育關鍵期
12. 公平正義
13. 精緻卓越
14. 國際視野

15. 在地關懷
16. 多元彈性
17. 永續發展
18. 林書豪的成功有三大因素：

(1) 信仰(中心理念)

(2) 謙卑(不志得意滿)

(3) 團隊(不是個人秀、助攻、成就別人、圓滿自己)，

19. 國教啟航，專業領航

國教院第 130 期校長儲訓-0306 上課筆記-儲訓課程介紹-洪啟昌主任

■ 為什麼我們會在這裡？

- 宮崎駿：孩子帶給我勇氣和希望。
- 珍古德：永遠不要放棄心裡的熱情。
- 校長的言行會成為眾人注意的焦點，當了校長，一定要換腦袋。
- 教育人一定要有正向觀，教育一定不會失敗，只是暫時的不成功。
- 讓孩子成功就是校長最大的責任-替別人的生命種下幸福。練就核心功力，自己取代自己-校長要隨時準備上場（服裝儀容，練就演講的功力）。校長要會講話，要說出別人聽得懂的話。
- 校長的表達能力：淺顯易懂說得出自己的專業知識。精簡濃縮 3 分鐘，危機事件媒體只有給你 15 秒鐘。
- 口語表達課程：在環境的限縮下，辦理活動以感謝為要。

■ 儲訓目標

- 儲訓目標：
 - 專業力（校長就是 Do the right thing. 主任是 Do the thing right.，專業素養最重要）
 - 統合力（資源收集與支持能力）
 - 創發力（行為舉措常被限縮而不自知，經常習慣於成功就不會產生創意，每個人都是在既有的學習模式底下思維，當環境改變時，思維和行動要跟著改。）
 - 執行力（任何一件事絕不會自動到位，重點是 know how, 轉化成可操作的行動步驟，魔鬼藏在細節中。）
- 儲訓對象：
- 課程架構：專業高素養 優質好校長（詳 P19），團體觀，大家就是一個 Team。5 大課程，10 大面向：
 - 專業培訓課程（專業責任、公共關係、教學領導、行政管理、校務發展、theory for practice，放聲思考），
 - 師傅教導課程（師傅學習、教育參觀、實務實習），
 - 現場實務課程（綜合活動、博雅通識）、個案研究，
 - 參觀體驗（透過企業參訪學到對目標的堅持，及嚴謹的流程）、典範傳承、理論學習。

要化成操作細節，必須要有 SOP 流程。

透過轉化、驗證、修正的過程達到成功。

Key point 關鍵點。要當探險家，入寶山取寶。既合作又競爭

- 馬鼻子理論？教育沒有最好，只有更好。
- 校長要瞭解真相：清楚的界定問題-表象與真相。德國上廁所要 0.8 歐元-穩定匯率、防治犯罪。
- Little parts tell everything. 學習經過討論後如何將內容化成操作的細節。
- 決策，只是執行的開始：
 - △決策第一步：問題定義錯誤，執行完美也是徒勞。
 - △決策第二步：在共同框架下，思考解決方案（例如：問主任你想做哪個職位，找出個人專長及核心價值）
 - △決策第三步：用最快速度，找出所有可能性（各種不同的異位思考）
 - △決策第四步：偵測環境變動，把想法化為做法（把想法化成能實現的做法）
- 麥當勞的價值與行銷：帶給孩子幸福快樂
- 任何一個點都是要經過轉化與設計的。
- 臺灣微軟 蔡恩全：「軟實力」將是致勝的武器。
- 願景的實現要化成操作的細節：日本跟德國敢向世界宣戰-100%的精準度，精準地到位
- 實施策略：
 - △ 集中式儲訓：每週住宿 4 天（除了週三可外宿），0312 拜師禮，
 - △ 圖像、形式和儀式是文化的一部分。
 - △ 所有值得做的事都無法獨立完成。
 - △ 成績評量：
 - (1) 學習評量：學習檔案評量 50% + 學業成績 50%
 - (2) 生活表現：行為與態度 + 領導才能

■ 結語：

多說 How，少說 Why 機會大門為你敞開 舊地圖上找不到新路-學習隨時發生，學習與時俱進，學習隨時 update。

國教院第 130 期校長儲訓-0306 上課筆記-個案研究-林文生校長

議題導向個案研究說明 (Issue / Problems - based case study)

■ 前言：

- 為什麼校長會對個案研究有興趣？
- 議題導向會超越理想與理論，變成有用的策略
- 北中南部關說的模式、手法、態度都不一樣
- 成佛很困難，因為要利益眾生：如不適任教師勿僅以法律處理之。
- 自己要變成有效的學習者，自己產出，當校長最大的成就就是「獲得自己內在的掌聲」。
- 當校長要有能力去幫助老師。學習方法的改變。

■ 為什麼從議題開始？

- 主任最重要的核心能力？
 - ▲ 每人都要知道自己的天花板，每年都要超越自己的天花板。
 - ▲ 哈佛 EMBA 調查發現成功人士的特質：隨時保持謙虛的學習態度，很會發現問題。

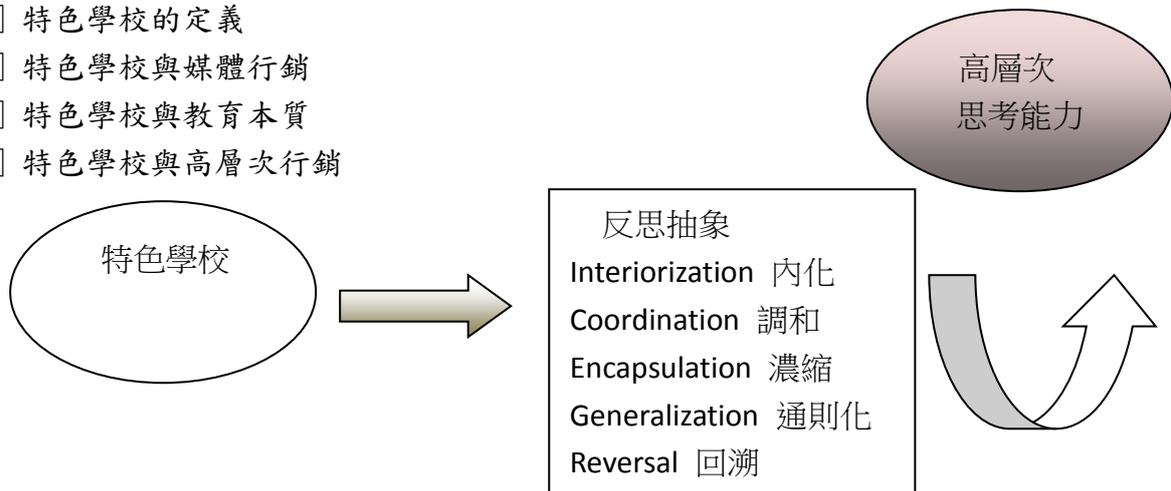
- 培養形成問題的能力（習慣）：清晰度很高的校長，敏感度會很高，輕輕地改造學校獲得很大的效益。形成問題才能知道學校的需求，才不會依據個人的需求來治校，看看學校到底有甚麼問題，家長期待我們做甚麼，才不會形成學校的負擔。
- 培養分析問題的能力
- 培養整合問題的能力
- 培養解決問題的能力
- 培養高層次思考的能力
- 培養改變心智模式的能力
- 培養改變文化的能力
- 擁有解決問題的能力，讓我們變得自信且勇敢
- 到了九年一貫之後，課程與教學才變成最重要的核心。教育最難的核心就是價值認同—讓家長認為校長所推動的是對自己孩子有利的點。
- 利用【家長日】說明自己以往做了甚麼？以後要推動些甚麼？
- 校長最重要的就是職涯規劃：專業領導，未來知識的競爭一定是領導的重點。在人家還沒發現時就要先去做。掌握生涯的機會點
- 開放教育被攻擊：沒有課程。
- 解決問題的勇氣。

■ 甚麼是議題（例子一）

- 議題其實隱藏著許多待了解及解決的問題
- 問題 1：如何解決不適任老師的問題？
- 問題分析：不適任教師如何形成？
- 解決策略：
 - ▲ 成功案例分析
 - ▲ 失敗案例分析
 - ▲ 現在個案分析
 - ▲ 解決的策略
 - ▲ 長期個案研究

■ 例子二：特色學校的議題

- 特色學校的天花板高度
 - ▲ 臺灣的特色都是點狀的特色，搬不到都會區去。
 - ▲ 美國的 Magnet School（磁石學校）=公立的特色學校
 - ▲ 不受時空限制的是專業，沒有課程 support 的稱為創意或點子
- 特色學校的定義
- 特色學校與媒體行銷
- 特色學校與教育本質
- 特色學校與高層次行銷



■ 甚麼是議題（個案 2）？

- 例如：臺灣最近教育國際競爭力有下滑的趨勢（議題）。
 - ▲ 香港及上海都把 PIRLS 的精神當成課程綱要
- 問題：2010 PISA 測驗
- 在閱讀：「閱讀素養」16-23
 - 「數學素養」01-05
 - 「科學素養」04-12
- 問題 2 2011 PIRLS 測驗
- 問題 3 2011 TIMSS 測驗
- PISA：國際學生能力評量計畫（Program for International Student Assessment）
- PIRLS：促進國際閱讀素養研究（Progress in International Reading Literacy Study）
- TIMSS（TIMSS）：國際數學與科學教育成就趨勢調查（Trends in International Mathematics and Science Study, TIMSS）

■ 問題分析及解決策略

- 從世界的觀點去看臺灣內部的問題
- 臺灣 2005 年 PIRLS 測驗全球 22 名？香港 3？
- PIRLS 測甚麼？
 - ▲ 故事體 1200 字
 - ▲ 說明文 1200 字
 - ▲ 精確擷取資訊的能力
 - ▲ 語文詮釋的能力
 - ▲ 語文推論的能力
 - ▲ 閱讀策略及後設思考的能力
 - ▲ 完整表達的能力

■ 臺灣語文教育

- 教科書的市場化造成學生在國際閱讀競爭的下滑
- 五項競賽與國際閱讀無關
- 國際測 1200 字，臺灣課文 700 字（四年級）
- 國際測完整表達，臺灣的課文：簡答。
- 臺灣閱讀偏故事體，缺說明文。
- 臺灣偏閱讀量的比較，缺閱讀策略指導
- 臺灣缺閱讀後設能力的培養。
- 解決策略：培養校長及教師閱讀策略及能力。

■ 如何形成問題

- 自己的親身經歷，養成記錄問題的習慣。
- 朋友親身經歷。
- 從校園的實際案例蒐集。
- 從新聞事件當中蒐集。
- 從其他校長口述當中蒐集。
- 從縣市公報當中蒐集。

■ 問題撰寫原則

- 匿名原則
- 確定問題的可靠度，第一手資料最好。

- 資訊確認再確認。
- 背景資料盡量詳盡。
- 校長（匿名）的人格特質、年資、工作方式。
- 處理的策略及方法。
- 成功或失敗的原因分析。
- 撰寫格式。

■ 形成議題

- 歸納同屬性的問題
- 選擇一個最典型的例子，或綜合幾個不同的問題，重新改寫當案例。
- 小組共同討論
- 寫成一個議題
- 每個學員交一份問題及心得（1-3 頁），每個小組交一份議題，討論結束，每一小組交一份報告（1-5 頁）。

■ 解決策略原則

- 證據導向（Evidences based）：校長要有一分證據說一分話
- 實際做過最好
- 有研究根據次之
- 別人做過的經驗也可以
- 推論（？）
- 假設

■ 如何尋找解題策略

- 訪問當事者
- 訪問參與者
- 訪問前輩校長、主任
- 訪問專家
- 從研究文獻找資料
- 從書刊雜誌找資料

■ 參考議題

- 如何處理學校不適任教師？其合法有效的策略為何？
- 5-6 月校園風暴：級職務分配？
- 古坑風暴：如何發展特色學校？特色學校如何爭取家長的價值認同？
- 如何處理校園偶突發事件？
- 主任在校園課程領導的角色？

■ 議題導向個案研究分配

- 集體的規範紀律-美國
- 美國結合 Maslow 的理論及東方的優秀傳統，美國紀律優先
- 集體的反思-紀律（discipline）-大家要一起來支持
- 陳愛玲：錯誤的 36 種管教方式
- 管教孩子要有階級的差異
- 日本：教室的崩解（父權的淪喪）
- 校長界應該要設計校長自己的正向管教方法，做一個文化的反思
- 班級裡的特殊生對班級紀律造成干擾

- 自己有沒有真實走到教室觀察特殊生的問題，才不至於形成間接判斷
- 學生有任何衝突事件要先讓學生把發生的事實寫下來：留下證據。先把事實寫清楚，價值判斷在後面。
- 處理制服問題：發問卷，蒐集問題，分析問題，提到【家長會】說明：如果能提出更好的制服款式，且獲得大家的同意，就做變更。→校長要在第一時間理性的分析，了解大家的想法是甚麼？
校長不要去處理不容易的事。
- 議題 1：議員補助款
- 議題 2：如何提升教師熱誠與專業能力？

國教院第 130 期校長儲訓-0307 上課筆記-校務評鑑理論與實務-郭昭佑校長

■ 講師介紹：

- 郭昭佑校長：政大實小校長，政大教育系教授。

■ 暖身經驗分享與回饋：

- 學生評量、政策評估、評鑑是做決策很重要的過程
- 評鑑重要嗎？是否必要？為什麼要評鑑？您喜歡評鑑嗎？
- 你了解評鑑嗎？

■ 校務評鑑：

- 指標：指標數量過多，指標敘寫概念造成受評學校困擾
- 學校自我評鑑部分：
 - ▲ 校長是抓方向的人，不宜事必躬親
 - ▲ 學校不熟悉自我評鑑的概念與做法
- 外部訪視評鑑部分：防衛心態導致無法真誠溝通，訪評委員的臨時組合影響公信力
 - ▲ 評鑑的標準是浮動的
 - ▲ 評鑑結果確易受表面因素影響
 - ▲ 評鑑專業？
- 評鑑形式化？
 - ▲ 訪評部分
 - ▲ 行政單位部分
 - ▲ 評鑑前、中、後

■ 評鑑的本質：

- 評鑑=（質的或量的）描述+價值判斷
 - ▲ 描述本質+判斷本質
- 教育評鑑標準聯合委員會「方案評鑑標準」
 - ▲ 四大類、三十項標準
 1. 效用性標準
 2. 可行性標準
 3. 適切性標準
 4. 精確性標準
- 評鑑本質的不討喜原因：
 - ▲ 「被觀察」所產生的偏見與不安
 - ▲ 「主觀性」所引發的可能偏見與不信任

▲「社會政治性」個人的心理偏見

▲很多評鑑不公是因為評鑑委員常為貫徹執政者的信念

■ 評鑑在教育中扮演的角色：

管理與導引的角色

學校教育的特質不易評鑑：

▲學校教育目的在人的成長。

▲不能要求規格化的教育品質。

▲學校教育影響因素錯綜複雜。

▲教育的專業慣性。

▲學校教育服務對象未成熟且多有代理人。

■ 為何要校務評鑑？

目的：績效責任 (accountability) -可數的品質或狀態

發展改進 (development & improvement) -提供長遠的發展改進

績效責任的背後：

▲外在 (上對下) 監控

▲比較的競爭壓力

▲後效的威脅與焦慮

▲過度簡化結果影響評鑑信效度

▲一致性的要求

國家教育研究院第 130 期校長儲訓-0309 上課筆記-校務發展規劃-鄭崇趁教授

■ 講綱：講義 P63-89

壹、緒言：校務發展規劃是我的責任

貳、校務發展規劃需要系統思考

參、學校經營理念是校務發展規劃的指南

肆、核心價值與共同願景是校務發展的時代指標

伍、校務發展規劃在培育師生的核心能力

陸、校務發展規劃在尋求合適的經營策略

柒、校務發展規劃在策定學校中長程計畫

捌、結語：校務發展就是啟動學校有效的智慧資本

■ 壹、緒言：校務發展規劃是我的責任：

系統思考：一種邏輯思考的程序，如果養成系統思考的習慣後，就是一種能力的展現。
知識管理也是一種系統思考的形態。

核心價值：

有效智慧資本：智慧資本=核心能力+認同程度，學校的智慧資本是校長、行政幹部、以及所有的教師、職工。靜態的智慧資本=有核心能力，但不認同學校的人員。所以校長領導要提升員工的認同度，將靜態智慧資本變成有效智慧資本。

校務的經營要依據教育理論，而非遇到問題即急於解決。

學校發展起起落落

校務低迷時期影響學生教育機會均等

- 校務發展規劃最重要的問題：把學生的能力拉起來。當校長就是要承擔，才會變成學校的有效智慧資本。

■ 貳、校務發展規劃需要系統思考：

- 問題&議題 / 範圍
- 系統思考的要領：關照全面（該想到都要想到）、掌握關鍵（校務計畫無法全部的事都要做，只能做最關鍵的事，定中長程計畫）、形優輔弱（推動時要先凸顯學校的績效特色、優勢智能明朗化，弱勢的部分先暫放，以優勢面帶領弱勢部分）、實踐目標（貫徹校務中長程計畫）

■ 參、學校經營理念是校務發展規劃的指南：

- 教育評鑑的要素：指標標準化、歷程專業化、理念化、價值化-用校務經營理念化來引導指標標準化、歷程專業化、帶給學生家長價值。

- 學校經營的六大層面

- 行政效能的經營理念

▲ 扁平化領導-變形蟲組織，參與式領導，共同領導，共同承擔

- 課程發展的經營理念

- 師資教學的經營理念

- 學生輔導的經營理念

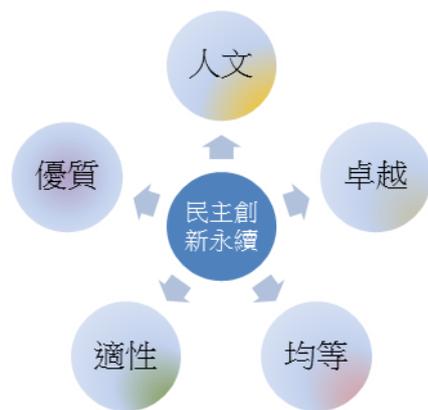
▲ 建立學生輔導新體制（學生輔導法）-教訓輔三合一。

- 環境設施的經營理念

- 資源整合的經營理念

■ 肆、核心價值與共同願景是校務發展的時代指標：

- 核心價值-找到正當性與妥適性
- 共同願景-結合組織目標與成員心聲。
- 教育的核心價值-精緻、創新、公義、永續（黃金十年教育白皮書）



- 教育價值與共同願景具有時代性

▲ 教育核心價值會隨時代價值變遷

▲ 學校共同願景須配合學校階段目標（任務）而有不同

▲ 共同願景與核心價值表現的新型態

EX：Vision：敦愛篤行 傳承創新 精緻大學

Mission：計畫發展（精緻）、研究創新（實用）、產學合作（擴能）、國際視野（前瞻）

Core Value：精緻 實用 擴能 前瞻

▲ 新趨勢：從「核心價值導向的共同願景」到「任務導向目標」的共同願景

■ 伍、校務發展規劃在培育師生的核心能力：

- 何謂核心能力？
- 學習者的核心能力
- 教師的核心能力
- 教育領導人的核心能力
- 老師和校長核心能力的異同？
同--均須具有

■ 陸、校務發展規劃在尋求合適的經營策略：

- 願景領導策略 1：帶動願景形塑，進行願景操作（放在學校最明顯最中間的位置）
- 學校是否重新形塑願景的判準基礎：
 - ▲教育價值-積極 正向 深遠 優質的引導
 - ▲邏輯系統-詞性結構系統嚴明
 - ▲學校需求-是否為學校當下最需要
 - ▲辦學理念符合度：與校長自己的辦學理念一致性高不高
- 願景領導策略 2：
- 組織學習策略 1：理論來源-學習型組織理論的五項修練
 - ▲ 個人-自我超越 改善心智模式
 - ▲ 組織-建立共同願景 團隊學習
 - ▲ 整合-系統思考
- 組織學習策略 2：
 - ▲ 具體策略
- 計畫管理策略：
 - ▲ 新任校長可以每年定 10 個計畫，1 年就以列管執行此 10 個計畫就好。
- 實踐篤行策略：
 - ▲ 校長及學校幹部必須示範帶動，強調依原計畫執行，追求圓滿完成工作，有「留下完整紀錄（檔案）」之意。
 - ▲ 策略：
 - △ 示範擬定計畫
 - △ 帶頭認輔學生
 - △ 發展本位課程及主題教學方案
 - △ 示範教學觀摩及行動研究
 - △ 運用教育理念闡述工作價值
 - △ 留存重要檔案
- 資源統整策略：
 - ▲ 學校爭取資源的方法-
 - △ 家長志工法
 - △ 承擔任務法（主動爭取辦理活動）
 - △ 競爭計畫法
 - △ 創新特色法
 - △ 策略聯盟法
 - △ 價值行銷法
 - ▲ 學校統整資源的要領-
 - △ 佈建支持網絡系統
 - △ 發展學校特色主題

- △ 強化環境教育功能
- △ 推動多元學習社團
- △ 開發領域教學方案
- △ 彰顯學生學習成果

創新經營策略：

▲ 知識先天論？

▲ 策略：

- △ 變化（跳脫僵化），突圍（突破瓶頸），活力（遠離憂鬱），創新（發展新徑）
- △ 賦與存在（to being），找到（發現）新的連結或關係
- △ 提升開會品質與效率
- △ 落實分層負責及績效責任

價值行銷策略 1（個殊價值行銷）

- △ 永續價值行銷
- △ 特色價值行銷

■ **柒、效務發展規劃在策定學校中長程計畫**

■ **捌、結語：**

教育經營學（校務發展規劃的深層意涵）

教育經營學：六說、七略、八要

▲ 原理學說篇

校長學九論立己達人九論：

- ▲ 自我實現論
- ▲ 智慧資本論
- ▲ 角色責任論
- ▲ 專業風格論（達己達人論）
- ▲ 計畫經營論
- ▲ 組織創新論
- ▲ 領導服務論
- ▲ 溝通價值論
- ▲ 評鑑品質論

國家教育研究院第 130 期校長儲訓-0312 上課筆記-校長的領導-吳清山教授

校長的領導：挑戰與學習

◆ **關鍵詞：**校長的協作領導（Collaborative Leadership），校長的學習領導

◆ **講綱：**詳附件 1-2

◆ **領導是甚麼？**

領導一詞，leadership，有四種意涵：發揮影響力，帶領成員邁向目標。

- ◇ 領導是展現引導的活動（activity）
- ◇ 領導者（leader）
- ◇ 地位（state）
- ◇ 權力（power）

◆ **Leadership 是甚麼？**

◇ L to lead, E to empower (培力), A to act, D to dream, E to encourage, R to respect

S to sense, H to humble, I to innovate, P to persist (堅持)

◆ **領導的品質 (看影片：領導的品質)**

- ◇ The more you say, the less you remember.
- ◇ Authority is not substitute for leadership
- ◇ Leaders make the impossible.
- ◇ We are what we repeatedly we do.
- ◇ Excellence is not only an action, but a habit.
- ◇ Impossible should become “I possible”

◆ **校長能做甚麼？校長要有能力才能做什麼？**

- ◇ 領導師生
- ◇ 執行政策
- ◇ 爭取資源：以計畫爭取資源

◆ **校長要做甚麼？校長要有能力才能做什麼，全方位的領導**

- ◇ 行政領導
- ◇ 課程領導-教室走察 (walk through) -以北市的**教室走察**為例，關注學生學習、師生互動，在國外已行之多年吳清山&林天佑教授
- ◇ 教學領導
- ◇ 公共關係
- ◇ 危機處理

◆ **新時代校長的角色：校長像甚麼？把工作當成終身的志業
隱喻**

- ◇ 校長就像工人。(三位工人的故事。)
- ◇ 校長工作為了：賺錢，成名，幫助孩子，實現夢想？
- ◇ 校長像魔術師 (要會想像，要有創意)
- ◇ 校長像小丑
- ◇ 校長就像老和尚-慈悲為懷普渡眾生
- ◇ 校長就像老牛拉車
- ◇ 病牛李綱：耕犁千畝實千箱，力盡筋疲誰復傷，但得眾生皆得飽，不辭羸病臥殘陽
- ◇ 校牛吳清山：經營校務千百項，精疲力盡誰來賞，但得學生皆得好，不辭辛勞看夕陽
- ◇ 校長像警察-依法行事
- ◇ 校長就像掌舵者-學校的舵手
- ◇ 校長像指揮家 (看交響情人夢片段)

◆ **傳統的校長角色**

◆ **新時代的校長角色：Empower**

- ◇ 領導者：授權部屬，邁向目標，達成任務。
- ◇ 服務者：犧牲享受，享受犧牲，幫助別人。
- ◇ 學習者：持續精進，隨時充電，永保新知。
- ◇ 研發者：研究發展，創新作為，展現特色。

◆ **校長的核心理能力**

- ◇ 道德力：主軸 (最基本的要求)
- ◇ 專業力：

- ◇ 溝通力：要感同身受，理解他的語言
- ◇ 應變力：
- ◇ 執行力：
- ◇ 親和力：政通人和是基礎

◆校長的挑戰

- ◇ 內在挑戰：個人能力、校園文化，教師組織，家長團體、成員素質 …
- ◇ 外在挑戰：政治介入，政策繁多，生源減少，經費短缺、社會風氣 …

◆領導派典的轉移：協作領導（的理念與實施）

舊派典	新派典
穩定	改變和危機管理
控制	授權
競爭	合作
一致	多樣
自我中心	較高的倫理目地
英雄	謙虛

◆ 校長領導新思維

- ◇ 關注學生學習（校長的學習領導）
- ◇ 採行權力分享
- ◇ 願意創新突破
- ◇ 勇於承擔責任
- ◇ 重視團隊合作

◆ 校長的影響力

影響力的關鍵來自於校長的專業和績效（媒體。行銷。傳播溫馨感人的故事。正向）

- ◇ 影響力來自於校長科學化和藝術化領導
- ◇ 影響力的高低不假外求，靠自己
- ◇ 影響力的大小來自行動，不是口號（教育111。標竿學校的認證）
- ◇ 教育一定要落實在校園中，讓親師生都受益，校長的聲望才會高。

◆ 揮別過去向前看

- ◇ 揮別個人英雄時代，迎接協作領導的時代
- ◇ 告別單打獨鬥的時代，迎向團隊合作的時代
- ◇ 每個人每個小組，各處室都表現很棒
- ◇ 水漲船高，校長聲望就會越來越高

◆ 樂團的蛻變與成長（繼續看影片）

為什麼有這麼精彩的演出？

- ◇ 找出自己的特色（缺點變成優點）
- ◇ 有很好的指揮，激勵，為團隊共同努力
- ◇ 接受每個人的不同
- ◇ 化危機為轉機

◆ 校長的十堂課

- ◇ 學校經營：找出最適合經營學校的方式（學校經營：協作領導。目標管理 …）

- ◇ 了解需求：了解親師生的想法和需求（溝通，了解需求：把人帶好，把事做好）
- ◇ 信心謙遜：具有信心，但保持謙遜（信心謙遜：滿招損謙受益，像稻穗往下垂）
- ◇ 新知進步：隨時不忘，吸收新知（新知進步：以阮經天到新北市服役為例）
- ◇ 品質細節：品質來自於細節之間
- ◇ 鼓勵關心肯定：多去鼓勵、關心和肯定師生（鼓勵關心肯定：當一個陽光的校長）
- ◇ 感恩不居功（感恩不居功：讚！）：感恩同仁付出，且功勞歸於同仁
- ◇ 言之有物，說重點：說話有重點，不囉嗦（射中靶心）
- ◇ 知法守法：違法的事不能做
- ◇ 工作健康：拼工作也要顧身體（工作。健康。平衡）

◆ 130 期校長心目中的 10 堂課

- ◇ 虛懷若谷
- ◇ 成就孩子
- ◇ 持續學習
- ◇ 照亮別人
- ◇ 知足感恩
- ◇ 保持熱情
- ◇ 以身作則
- ◇ 團隊領導
- ◇ 愛與關懷
- ◇ 激勵讚美

◆ 結語：福報總是降於厚道之人

◆ 參考資料

1. 校長的力量演講全文 國教院電子報第 11 期（吳清山）
2. 校長具備五力才會有影響力
3. 校長的協作領導

校長的力量 吳清山院長

校長的力量



【文 / 吳清山 院長】 【圖 / 院長室秘書 王令宜】

校長為學校靈魂人物，其辦學理念、學識涵養、人格修養和領導風格，深深影響到學校整體的發展。

「有優質的校長，才会有優質的學校」，此乃彰顯校長的影響力。是故，一所學校辦學成效良窳，校長扮演著關鍵性的角色。一位優質的校長，可讓學校振衰起敝；一位平庸的校長，會讓學校了無生氣；一位糊塗的校長，會使學校江河日下。

處在當今的社會氛圍及教育生態環境下，校長法定職權有逐漸被稀釋現象，部分校長常常感嘆「有責無權」或「委屈求全」，很多業務都無法依自己的理想有效推動，心裡難免感覺意興闌珊，甚至有「不如歸去」之念頭。

其實，時代在變，校長思維也必須跟著改變，校長不能「以過去舊思維，領導現在的師生，經營未來的校務發展」，否則將會產生更多的無力感和挫折感。尤其在一個民主開放多元的社會，學校利害關係者都想有機會參與校務運作，校長必須以更靈活的手腕經營校務；若是停留在傳統的威權作風，勢必處處碰壁，最後可能落得淒涼下場，真是情何以堪。

當今的校長的確比過去更為辛苦，需要花費更多的心力和時間進行溝通協調，也需要做好各項公共關係，但這更可看出校長的領導力和執行力。一位領導者不能只有埋頭苦幹，必須體察成員需求及想法，回應社會發展，才不會徒勞無功，甚至有人戲言：「埋頭苦幹，最後撤職查辦」，那真是教育界所不樂見的事啊！

校長的力量大小在於自己的心念、作為與風格，一位校長可以將力量展現到最大，也有可能將力量縮減到很小。校長不願溝通、不懂激勵、自以為是、自我感覺良好、抱怨東抱怨西，力量就會變得很小；校長願意溝通、讚美部屬、肯承擔責任，以身作則、運用組織集體智慧，轉化為實際業務推動，力量就會無限大。

「校長讚美的一句話，可能改變一位孩子的一生。」校長的正向影響力真大。

「校長責罵的一句話，可能扼殺一位年輕教師的教育熱忱。」校長的負面影響力也不小。

校長的領導是一門藝術，這門藝術要考慮待人處事的「適性」和「彈性」，適性必須考慮親師生的感受和需求；彈性就是要能通權達變，不能過於固執和我執，有時候要放空一切，才能好辦事、做好事。

校長的力量，築基於校長的「心性」和「修為」，一位人格者和專業者兼具的校長，將會受到更多親師生的尊敬，推動校務也會得心應手、遊刃有餘，自然看到校長領導的力量。

校長具備五力，才會有影響力 吳清山

校長具備五力，才會有影響力

文/吳清山

2010年4月29日美國《時代》(TIME)周刊公布年度全球百大最具影響力人物，來自臺東縣愛心菜販陳樹菊名列其中，並接受表揚。

四月份即將進入中小學校長遴選階段，各校積極覓尋好校長，加入學校行列，讓學校能夠有新的突破與發展。「為學校找好校長，不是為校長找好出路」，這是中小學校長遴選委員會的重要使命。校長要成為一位好校長，能力和實力是相當重要的要素。

校長為學校靈魂人物，學校辦學績效與否，校長扮演著關鍵性角色。「有什麼樣的校長，就有什麼樣的學校」，實有其道理所在。

校長的人格特質和學養，常常會影響其領導風格和領導效能。有些校長人格特質過於固執、缺乏彈性，加上學術涵養不足，導致領導上的困難，校務就很難推動，學生無法享有優質學習環境；有些校長心胸開闊、性情開朗、樂觀進取，加上學術涵養豐富，推動校務相當順暢，很容易見到績效。

其實，校長跟一般人一樣，只是他是從事「修己、待人、處事」的教育工作，做好這三項教育工作，必須具有「以身作則、以德服人、以誠待人、勇於任事」的功夫。以身作則涉及到自我修養，能自我省思，多做少說，為人表率，屬於修己的工夫；而以德服人和以誠待人涉及到用德性領導，讓所屬心悅誠服接受，而且真誠對待所屬，不會虛情假意，屬於待人的工夫；而勇於任事涉及到對責任的承擔，不推諉、不逃避，勇敢面對，屬於處事的態度。

校長引領所屬邁向目標，欲發揮其影響力，必須具有一定的能力和魅力。下列五力是展現能力和魅力的具體表現：

(一) 道德力：道德為領導的基礎。校長為一校之長，社會都會以較高標準看待，校長必須有所體認，需有更好的操守，自己能夠堅守一定的道德標準，並遵守一定的倫理準則，有所為，有所不為，時時心中有一把尺，規範自己的言行。

(二) 專業力：專業為領導的核心。校長要領導學校成員，必須具備一定的專業知識和

能力，不能只憑過去經驗經營校務。校長的專業知識和能力，除了教育專業領域方面外，經營和管理的專業知能亦須了解，而不斷學習與進修，則是提升校長專業力最有效的途徑。

(三) 執行力：執行為領導的行動。校長不能光說不練，必須要付諸實際行動，有所作為，運用適當有效的方法，激勵同仁同心協力，發揮團隊精神，並爭取社會資源，表現高度的工作績效，才能看出執行的能力。校長有執行力，學校才會有效能。

(四) 溝通力：溝通為領導的手段。學校要能有效運作，校長必須具有良好的溝通技巧，願意敞開心胸傾聽部屬想法和意見，不會任意責備成員，而且不是單向溝通，能夠善用雙向溝通，相信學校經營更會得心應手，卓然有成。

(五) 親和力：親和為領導的風範。民主的時代，威權的領導者必將為人民所唾棄，校長亦是如此，威權校長將會離心離德，不得民心。一位校長和藹可親，慈眉善目，願意接近同仁和學生，並付出真誠的關懷，能時時為師生著想，必可展現親和力，並獲師生愛戴。

校長有五力，領導校務就會看出能力和魅力，才能發揮校長的影響力。一位校長具備道德力、專業力、執行力、溝通力、親和力等五力，相信會成為一位很成功的校長。

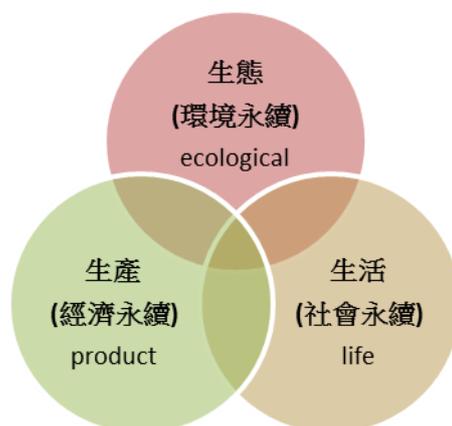
國家教育研究院第 130 期校長儲訓-0312 上課筆記-校園規劃-林建元教授

永續校園規劃案例-臺灣大學校園整體規劃-城鄉研究所林建元教授

◆ 前言：臺東豐源國小吸睛，變身七星級渡假飯店

◆ 好的校園規劃設計：

- ◇ 學校建築越來越有特色，有特色的校園是不是就是好的校園
- ◇ 價值觀：符合教育的目的
- ◇ 所謂的永續性(sustainability，可持續性)：從總體，大的環境來談



- ◇ 生態環境是基本的要求
- ◇ 生態教育很方便：杜鵑花 Indian azalea
- ◇ 綠建築

- ◇ 交通建設很方便
- ◇ 臺大校園規劃：減少排碳-校區間車，從停車費漲價開始（60 元/時），減少汽車位，增加腳踏車停車，上給行人及腳踏車，汽車閃開，舟山路捨直取彎：汽車慢走，人車好走，路不再是路，是具有功能的路。腳踏車停車方便，但也亂。打氣和修理都很方便。
- ◇ 歷史遺產：學校就是博物館
- ◇ 農業展示館
- ◇ 臺北市民活動的好地方，結合企業（臺電）的力量
- ◇ 公共藝術也是一種社區營造
- ◇ 經濟永續性：校園捐款很補，但也有爭議
- ◇ Economy of network
- ◇ 以捷運效果為導向的住宅
- ◆ 時代變了，環境也變了，大學的角色正在改變！大學校園的規劃也在改變，那中小學的校園要不要改變？
 - ◇ 美國大學校長的三大工作：募款，募最好的學生&老師，經營周邊社區與學校的 tempo 一致。
- ◆ 景觀大改造，從你我開始：臺北好好看
 - 招牌加減拆，校綠夜藝術，臺北好好看。
 - 看見友善校園，亮麗校園圍籬。
- ◆ 臺北地標建築，增加開放空間

國家教育研究院第 130 期校長儲訓-0313 上課筆記-課程教學推動-林文生校長

「中央-地方-學校」課程與教學推動網路之建構研究

學校層級課程發展機制之分析研究（林文生、黃騰、李孟璇）

◆ 前言：

希望透過校長儲訓課程，找到有意願於課程教學的校長。課程與教學是實踐導向的，就是去做，發現問題，當做終身學習的目標，就會有突破。要學到方法要先去剪裁知識。不去除就會變成日曆的行事曆。要轉化新的方法，周三進修要去除演講式的研習，要自己去發掘現場的問題，進行行動研究。

- ◇ 課程領導本質上是人的領導，不只在培訓候用校長，更在培訓現職校長。
- ◇ 當主任是否曾有完成又成功的經驗？有些校長會用分層負責的迴避法，有些人想做卻不知道怎麼做？
- ◇ 如果有很好的課程素養，在第一年就可用課程和老師做美好經驗的交流。要和老師說明專業，第一次就要成功，要讓老師感到受惠，獲得老師的信任。
- ◇ 專業成長如果有校第一個受惠者一定是老師，所學到的方法馬上就可帶入課堂。課程設計不是一個老師的事，而是全學年的事。全學年老師共同設計，由一個人上台做教學觀摩。透過老師最在意的項目，來和老師形成新的專業夥伴關係，課程、與教學的素養能帶給很多方法。要學的是「道」，而不是「知識」，要抽離出「有效的原則」，發展出有利於教學的方法，課程實踐的方法很珍貴，成功的課程經驗要徹底完成，要有強大的慈悲心去發心。

- ◇ 當校長要幫助孩子成功的心慈悲實踐力與毅力，看老師最需要的是什麼？教學是課程領導的基礎，形成孩子認知的語言可以講出來。要和老師做課程對話首先要知道怎麼教？
- ◇ 課程哲學觀：發力去補充自己以前不懂的課程，自己很精熟就有對話的自由度。要從老師最困難的點開始對話，不要把自己會的加在老師身上。
- ◇ Update 知識的速度要很快。

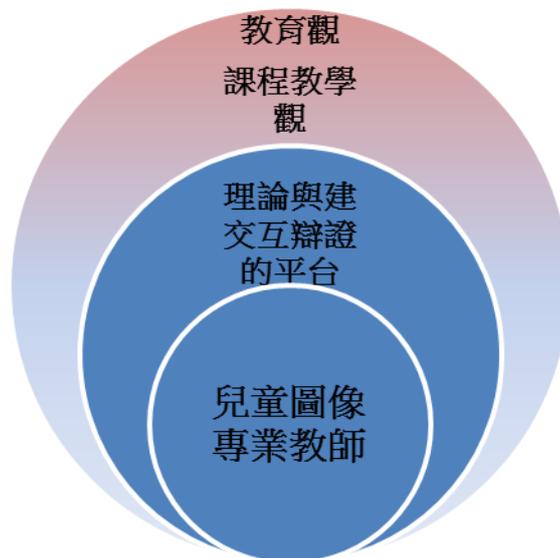
◆ 校本課程概念的演變

- ◇ 校本課程研究分析：看課程要有歷史觀，歷史脈絡的演化
- ◇ Stenhouse, Elliot(1997), Prideaux, Brady(1995), 美國 Fullan(1994)
- ◇ 1994 美國課程管理大師 Richard F, Elmore & Susan H, Fuhrman, editors(1994)研究發現：聯邦的課程政策無法透過州政府下達到學區，因為州教育廳缺乏課程專業的行政人員。臺灣也如此。
建議：各縣市教育局進用的行政人員，至少要有一位以上具備課程與教學專長，作為課程與教學政策的主要承辦人。
- ◇ 校長要有「觀課的策略與方法」-以實踐導向的課程與教學領導。
- ◇ 國內校本課程研究：學校本位課程成功的原因-學校社群的成立是影響校本課程發展最重要的元素，其次才是校長領導（意識與方法）與行政支持。雲林縣頂湖國小的成功經驗。了解老師和老師之間的連結。高雄的明華國中
- ◇ 研究發現：校長缺乏有效的課程發展能力，第二任課程與教學領導的挑戰就開始了，因為要調整與學習，每天都有要決定的壓力。在中小型學校體會對人的領導力。
- ◇ 放棄填充式的研習，走向「問題解決導向式的研習」：發現問題-確認問題-集體慎思-提出解題策略-實踐導向智慧-提出行動方案。
- ◇ 專業就是帶到任何地方都能適用，能讓你越當校長越輕鬆。培養真實解決問題的能力與專業方法。
- ◇ 英國學者：學校真實的發展是 School-based，而不是 School-focus。
- ◇ 校長要有學習社群。

◆ 瑞柑國小課程發展經驗：

- ◇ 瑞柑印象：生態校園（蛙蛙國，生態村，生態課程，生態教學，工作成果）/草根課程（策略聯盟，）/卓越教學（）/工作成果（數位環境，資訊科技與課程統整）
- ◇ 要深化學習，勿變成遊學型態的學習。
- ◇ 把我們的機會搭配政府的政策，就有可能。
- ◇ 觀察能力發展的階段：
- ◇ 1. 覺察：首先發展五官覺察的能力-把蛙放在手上，教導學生用肌膚和樹蛙產生保育的連結。
- ◇ 2. 辨識：
- ◇ 3. 分類：給孩子知識分類的能力。
- ◇ 4. 蛙在整個生態系的關係。
- ◇ 藉助有力量的理論來幫助現場的老師及學生達成有效的教學與學習。
- ◇ Piaget：內化的 2 個要素-適應與調適，形成學習的 Schema，產生知識型的規則。
- ◇ 不斷形成深化的概念，形成規則性的知識，有二種工具可以進來幫助學生-外部專家&數位功能產生的學生鷹架。
- ◇ 創造學生內在的認同，化成他們努力的動力，滿足他們的需求，創造成功的經驗。
- ◇ 在都會學校滿足孩子養寵物的心願-引進三頭羊，回應都會區家長和孩子的需求。

- ◇ 有課程和學習的方法就能拴緊老師和學生的心。
- ◇ 重要的是知識的財產，而非經費的財產。
- ◇ Square of life
- ◇ 未來圖像：
- ◇



- ◇ 查「知識系統化」的理論
- ◇ 課程觀（非教材觀）：回到課綱的基本能力，五官覺察的知識
- ◇ 課程加深加廣的拿捏：加廣是校長端的事，加深是學生端的事，現場要先達到基本能力指標，帶領老師做一點課程教學對話，先設計一堂課的教學設計。
- ◇ 教學為導向的教師對話，應該在師院培育就該完成的事。

◆ 崇德國小課程發展經驗：

- ◇ 用案例來帶領主任，讓主任變成課程發展的火車頭。
- ◇ 行政組織即課程組織。
- ◇ 第二節火車頭：重組課發會。要有專業堅持，來創造一個情境
- ◇ 第三節火車頭：引進外部專家入校
- ◇ 第四節火車頭：環境工程課程化
- ◇ 學校能成立各類課程發展組織：課發會（即課程發展與評鑑會議），課程工作坊，補教教學工作小組。
- ◇ 學校行政與老師關係良好
- ◇ 學校能透過課程研究平台分享課程成果。
- ◇ 學校能夠結合校務發展計畫及學校願景達成學校教育目標課程-與願景結合的課程。
- ◇ 結合社區整體條件，發展課程目標。
- ◇ 教師能夠進行行動研究，並發表行動研究。
- ◇ 學校能轉化教育政策落實為教學活動（PIRLS & PISA）
- ◇ 崇德願景：「適性發展，成功學習」
- ◇ 其實最大的課程發展評鑑是家長的評鑑-家長的口碑是學校最好的評鑑。

◆ 結語：

- ◇ 提問 1：如何繼任優質的校長？校長儲訓的能力要培養好，要有企業經營的概念，樂見每一個人都成功。
- ◇ 提問 2：甚麼時機點談課綱？怎麼用它？
先了解課綱背後的課程觀-結構的掌握，連結的線在哪裡？比較課綱要用塊狀思考，掌

握課程哲學，主題軸，特定領域的課程意義。

◇ 提問 3：小校的特色學校成功經驗如何帶到大學校？

校長要有個人的生涯發展規劃，在這種狀態下要跟老師講怎樣的故事。平時即收集各種問題及解決策略，需要的時候就可以用。

國家教育研究院第 130 期校長儲訓-0313 上課筆記-教師專業發展評鑑-

張德銳校長

◆ 前言：

- ◇ 人活著就是為了理想和夢
- ◇ 當校長就是為了自我實現，當孩子的貴人。
- ◇ 講綱：P97-P139

◆ 當教師遇見專業發展評鑑怎麼想？

- ◇ 我的專業一直都在成長中！
- ◇ 這是個不確定的時代；退休即是我的未來？
- ◇ 評鑑對誰有意義？行政主管？教師本身？還是…
- ◇ 我是否專業成長對學校、自己有甚麼差別？
- ◇ 我願意專業成長，但我不求榮耀！
- ◇ 我希望在教師群體中避免競爭-「情誼」決定我們的行事。
- ◇ 評鑑的目的就是透過另一雙眼睛來檢視及回饋自己的專業。

◆ 校長之道無他，惟理想與反思而已，以愛為核心去服務。

- ◇ 教育唯一的目的就是要發展。
- ◇ 自問：你是教了 30 年的書，還是教了 1 年書，重複了 29 年。

◆ 教師專業發展評鑑內容規準：

國家教育研究院第 130 期校長儲訓-0315 上課筆記-課程領導-歐用生教授

轉型的課程領導及其啟示

◆ 前言：

- ◇ 現在校長的三捲：捲袖子（一起工作），捲窗簾（透明），捲舖蓋。
- ◇ 課程稱為 currere？變動的，在跑的課程。

▲ The method of currere—the infinitive form of curriculum—promises no quick fixes.

On the contrary, this autobiographical method asks us to slow down, to remember even re-enter the past, and to meditatively imagine the future. Then, slowly and in one's own terms, one analyzes one's experience of the past and fantasies of the future in order to understand more fully, with more complexity and subtlety, one's submergence in the present. The method of currere is not a matter of psychic survival, but one of subjective risk and social reconstruction, the achievement of selfhood and society in the age to come (Pinar, 2004, 4.)

◆ 轉型的課程領導？

- ◇ 北一女中護理老師要求拿著鏡子畫自己的外生殖器（2003），受到人本教育基金會及教育局的指責。
 - ▲ 你覺得王老師的課程觀是？打破性教育的傳統框架，讓青春年華的少女去認識體驗自己的身體，如果沒有透過體驗了解自己的身體，怎樣教導學生去愛護自己及他人的身體。將產品觀的課程轉向實踐觀的課程。
 - ▲ 該校課程發展委員會如何處理這個事件？在尊重隱私權及倫理的前提下，給予她技術面的建議，給她支持。
- ◇ 轉型的課程領導者要有想法，以樂於開放的心進行課程創新，課程領導應該扮演藝術家&搖醒者（我們周遭的都睡著了，藝術的功能就是將睡著的喚醒，如何將他們喚醒，你要輕輕地搖動他，一直到他醒來。V. Schklowsky）
 - ▲ 王老師的課程搖醒了甚麼？
 1. 性教育的解密
 2. 課程的開放系統
 3. 身體的知識（embodied knowledge）
 4. 女性的主題
- ◇ 課程領導不只是檢查作業或巡堂。
- ◇ 轉型的課程領導者要去搖醒自己、搖醒別人；發現另一種可能性，或多種的可能性。
- ◇ 轉型的課程理論 3P=product, practice, praxis
 - ▲ 課程是老師和學生透過教材所獲得的經驗 experience。
 - ▲ 課程是老師和學生透過教材所獲得的驚艷 excitement。

內容/類型	課程概念	課程改革策略	課程實施	教師角色
標準化的課程管理	產品（product）	技術觀 政治觀	忠實觀	執行者
轉型的課程領導	實際（practice） 實踐（praxis）-更具有實踐的意義，更具有道德的意涵	文化觀 後現代觀	調適觀 * 落實觀 enactment-只要抓住教學目標就可教，不受教材的框架	研究者 知識份子

※ 台灣統整課程師拜失敗就是因為技術觀，不知道為何要做統整課程，老師的文化觀沒有改變

▲ 再製理論？

- ◇ 轉型課程領導(Transformative Curriculum Leadership)興起於課程典範的轉移，由課程工學模式轉變成為後現代課程。採「落實」的課程實踐觀，非是實施觀。認為學校教師非是要去執行專家課程、或是由上而下的課程，學校課程該由相關人士共同慎思、共享決定的。教師該是課程的研究者、設計者與行動實踐者，每間教室都是課程的實驗室，強調師生賦能、增權的民主課程。學校要自己發展課程，為此，需要轉型的課程領導，學校要設立課程政策、課程設計的發展小組。學校課程設計方案要以學生為中心，強調轉型的教學，即是五C的教學，關懷、創意、批判、縝密、合作的教學。同時必須進行

學校組織與文化的再造，要打破課程與教學的迷思，學校教育不在提昇學生的成績，而在強化學生的心智思考與自我概念。學校是社區的教育論壇中心，由社區人士大家共同參與辯論對學校教育的想法。

◇ 領導典範的轉移也對傳統課程領導者有所啟發，自二十世紀初以來，教育領域深受進主義、建構主義、批判教學論乃至於後現代主義的影響，因此在課程與領導典範上相當有別於傳統（歐用生，2000a；Henderson & Hawthorne, 1995）。深究轉型課程領導的興起，可說由因於課程典範與領導典範的轉變。轉型課程領導便是在這一波「典範轉移」（paradigm shift）的風潮下逐步建構，以不同於傳統課程領導的面貌加以展現。

◇ 「轉型的課程領導」（transformative curriculum leadership）依據解放的建構主義的規範，強調道德的領導，不僅重視效果、效率和績效責任等技術上的概念，更強調重塑新的學校組織和文化，以支持合作探究，實施有想像力的教學，加強批判反省的能力，提高學習品質。（歐用生，2000）

◇ 標準化的課程管理

▲ 科學管理主義、工具理性、績效責任、量化邏輯

▲ 強調結果、效率、控制

▲ 結果失去了「心」和「靈」

▲ 缺少美學和倫理

◇ 理性主義的神話

▲ 理性、進步、發展…

▲ 二分：理性/感性，心/身，成人/兒童，理智/情緒

▲ 結果：

△ 偏重公共課程、抽象推理、邏輯思考

△ 忽略個人課程、情意教育、心靈教育、課程美學

◆ 績效責任是今天美國法西斯主義的原貌（Pinar 2004）

Greene, 2001：只有可測量的才被認為是真實的，我們忘了愛的探究，愛的論述就被壓抑，教學和學習中的熱情被忽略。

◆ 全球化的臺灣現象

◇ 國際競爭的激烈

◇ 學力下降的危機

◇ 全民壓力的加劇

◇ 城鄉差異的擴大

◆ 課程美學躍上舞台

◇ 歐用生：每天都不一樣就是美，美就是不說昨天說過的話，不做昨天做過的課程。

美是心境造成的，每天都有新奇的事，每天都打開眼界看到不同的事，每天都有新的感受。

◇ Pinar, et.al, 1995：理解課程為美學文本是：把每一次看到的顏色都當做第一次。從深陷的知覺中爬出來，像第一次一樣看它。

◇ 課程美學就是：從深陷的知覺中爬出來，像第一次一樣看它。

教師專業學習社群營造

◆ 前言：

- ◇ 老師的專業發展要個人與學校共同前進，教師的工作與學習要雙股互惠螺旋-學習社群的途徑與精義。
- ◇ 「校長」讓我們擁有一種身分，透過專業地一起工作的領導力量，讓學校教育能夠變得更好（圖畫書-花婆婆）。
- ◇ 真正的發現之旅不是尋找新的土地，而是獲得新的目光（M. Proust）。
- ◇ 透過分享，我們一起成長…：在邂逅（encounter）之處，並沒有完全無知的人，也沒有絕對的先知；那兒有的只是一些正在進行嘗試的人們，他們聚在一起，想要學到比他們現在所知更多的東西。—P. Freire（1970/2003:131）

◆ 一群教育工作者在一起，是怎樣了，才使得他們成為「專業學習社群」？

- ◇ 尋找解決教育現場問題的策略
- ◇ 找到志同道合的同伴一起研究與行動
- ◇ 獲得專業支持
- ◇ 共同的目標信念
- ◇ 透過社群成長過程聯繫情感
- ◇ 主動性自我成長的渴望
- ◇ 領頭羊
- ◇ 信任關係
- ◇ 結構性的議題對話
- ◇ 專業成長與改進
- ◇ 成員具有教育熱誠
- ◇ 以改進教學，提升教學效能為核心
- ◇ 團隊分享對話系統

◆ 專業.學習.社群：

- ◇ 群體學習+主題探究 ——> 教育專業
- ◇ 21 世紀關鍵能力（書本：教育大未來）
 - △ 學習與創新能力
 - △ 數位素養
 - △ 工作生活能力
 - △ Keyword 溝通合作

◆ 教師專業發展觀點的遞嬗

- ◇ P. J. Palmer（1998/2009）教學的勇氣。臺北. 心理出版社
 - △ 客觀主義迷失
 - △ 求真的群體

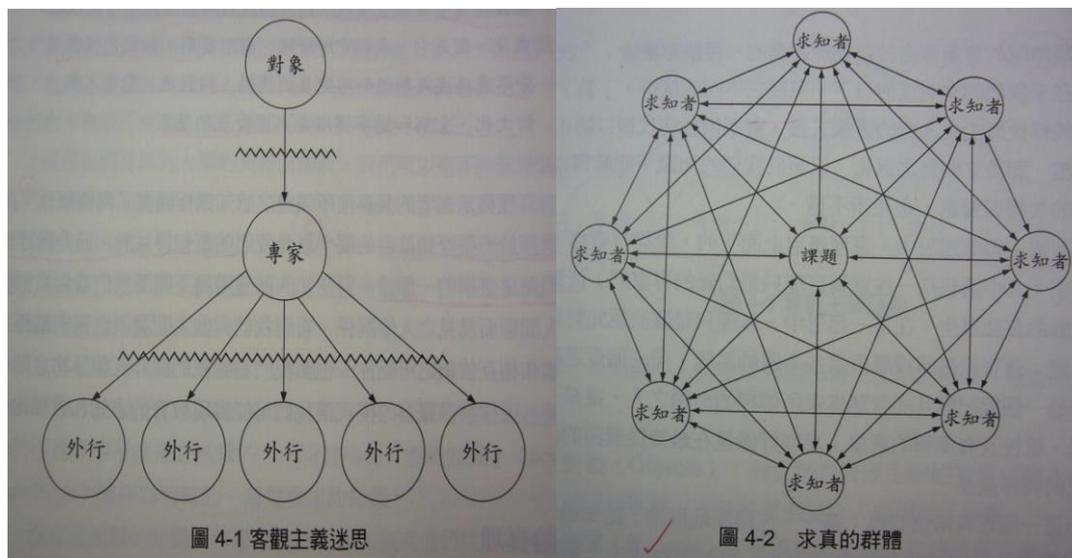


圖 4-1 客觀主義迷思

圖 4-2 求真的群體

- ◇ 前：技術傳遞、外部依賴、忠實接受的專業發展假設
- 新：更多的體現為一種群體在共同探究的過程中相互影響、相互生成，以及相互成就。

◆ Head Start 方案的啟發 (J. Brunner, 1996)

- ◇ 美國 1960 到 1970 年代的幼兒改革教育
- ◇ 剝奪假設
- ◇ Head Start 裡所提高的 IQ 在幾年之後就消失無蹤：究其原因應為把孩子當成沒有學習能力的，對孩子的期望不高。
- ◇ 成功的可能性：enabling community-相互協助與學習的社群

◆ 關於學習社群 1：

- ◇ 「教師專業學習社群」是指一群志同道合的教育工作者所組成，持有共同的信念、願景或目標，為致力於促進學生獲得最佳的學習成效，而努力不懈地以合作方式共同進行探究和問題解決。 --張新仁、王瓊珠、馮莉雅編(2009)

<http://teachernet.moe.edu.tw/>

- ◇ Kruse—專業學習社群的五個核心因素：反思性對話、教學實務的去私密化、集體聚焦在學生學習、協同合作、共享的規範與價值

◆ 權能兼備的社群--王麗雲、潘慧玲 (2000)：

- ◇ 敏覺的社群 (a conscious community)：鼓勵個別性與多元性，尊重他人意見與需求，不用統一或標準化來對待社群中的每個人。
- ◇ 關懷的社群 (a caring community)：社群中的份子能接納別人的需求，也能互相體諒與協助。
- ◇ 勇於嘗試的社群 (a risk-taking community)：為促進成長能勇於嘗試，冒險或失敗都視為一種收穫。
- ◇ 學習的社群 (a learning community)：能洞悉複雜的問題，成員的行動也植基於彼此的行動基礎上，而非各行其是，學習的氛圍貫串到整個社群，並利用各種焦點團體彼此連結支援。
- ◇ 學習社群並非只是一套抽象理念的論述，它關乎我們真真實實的工作，以及意義。

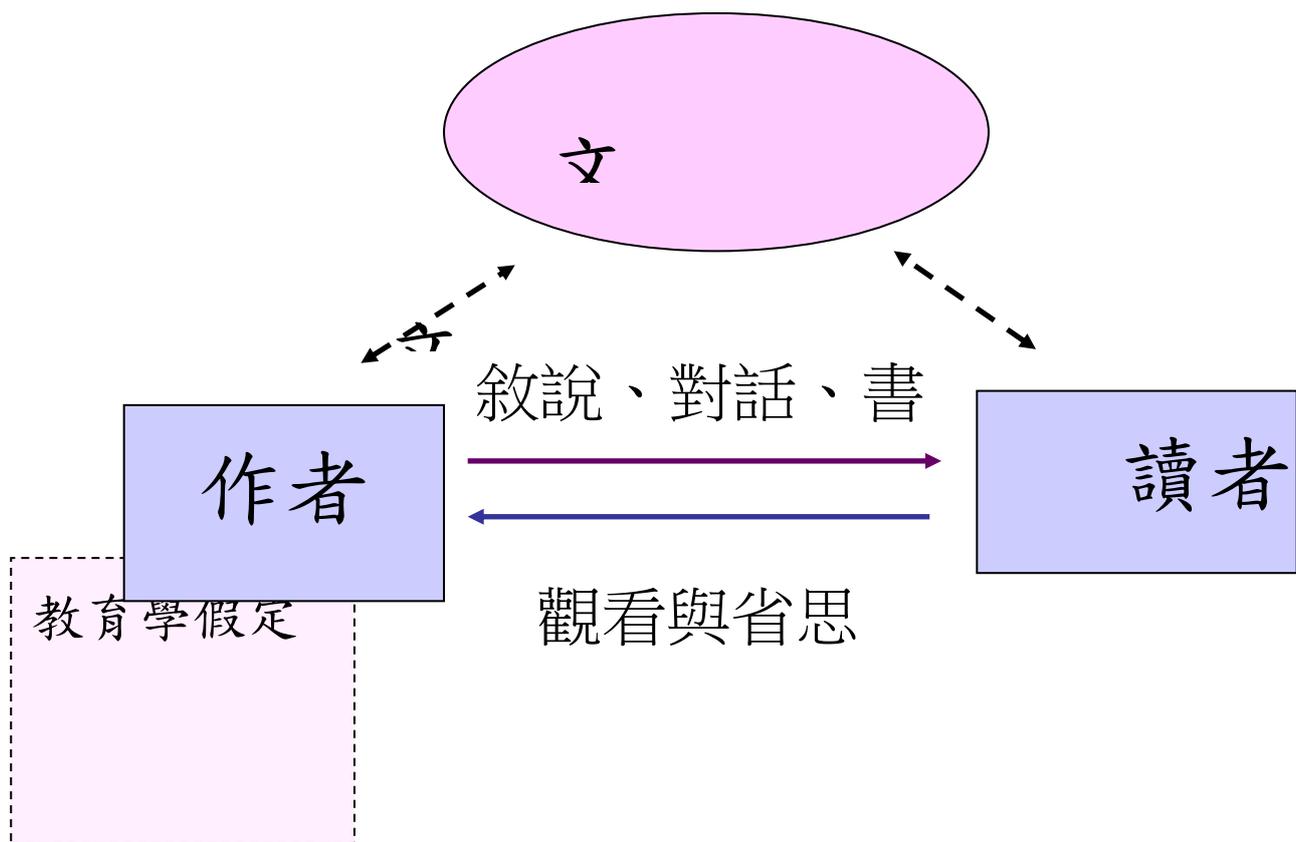
◆ 關於「工作」……：

- ◇ K. Marx 在《1844 年經濟學哲學手稿》中曾經分析資本主義分工下異化勞動(alienated labor) 的狀態：
 1. 勞動者與產品異化，對生產的產品沒有擁有感；
 2. 勞動者與生產過程異化，生產過程被零碎切割，個人只執行生產線上一部份的工作；

- 3. 勞動者與他人異化，大家分工而不合作；
- 4. 勞動者與自我異化，無法透過勞動來完成自我。

◆ 關於學習社群，我想說：

- ◇ 學習社群的真諦：活出生命的意義
- ◇ 學習社群的要義：學習、增能、改變
- ◇ 學習社群並非一種陳腔濫調，但是要具有可實踐性：作品、社群
- ◇ 歷事練心：
 1. J. Bruner: folk pedagogy
 2. M. Greene: thinking what we are doing
- ◇



◆ 觀照：

- ◇ 工作坊 專題講座 諮詢對話 參觀訪問 教學觀摩 讀書會 行動研究或專題研究

◆ 課程及教學活化的取徑：

- ◇ 「課程的發展跟施行無法完全由外來的力量建立，當我們在乎的是人時，我們就會看到教師的行事權 (agency)，把課程改革轉向互動學習的歷程，而不是依靠單向式的告知或展示來習得事物」。--范信賢 (2005:53-54)
- ✓ 教師學習社群
- ✓ 課程作品生成

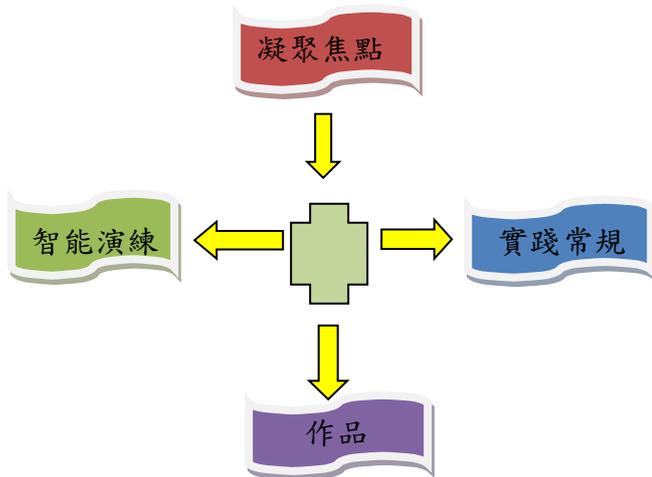
◆ 使能社群 (enabling community)：

- ◇ 智能不只是在人的「腦袋裡」，而是「散布」在一個人的世界中……。一言以蔽之，智能所反映的，乃是一個屬於實踐的小文化：一個人所使用的參考書、他所慣作的筆記、常仰賴的電腦軟體和資料庫、以及可能最重要的是他的朋友、同事和師長的網絡。他在這裡可以獲得回饋、協助、指導，或那怕僅只是得到陪伴等等。說來有趣，你可以得到諾貝爾獎的機會，會因為你和一位已經得獎的人在同一間實驗室工作而大增……

很顯然的，這並不只是在說你可以被特別「提拔」，或說你的能見度會增高，而是說你已進入一個社群，使你和那種人可在其中共享著一套延伸智能。是那種微妙的「共享」才構成散佈的智能。因為進入這種社群之故，你不僅是進入一套實踐的常規，而是進入一種演練智能的方式之中。（Bruner, 1996／宋文里譯，2001：235）

◆ 學習的層面：

- ◇ 適應工作要求 (adaptive)：低標
- ◇ 具創衍性 (generative)：作品
- ◇ 前瞻主動性 (proactive)：格局
- ◇



國家教育研究院第 130 期校長儲訓- 0319 上課筆記 - 新竹大學謝傳崇教授

校長的正向領導

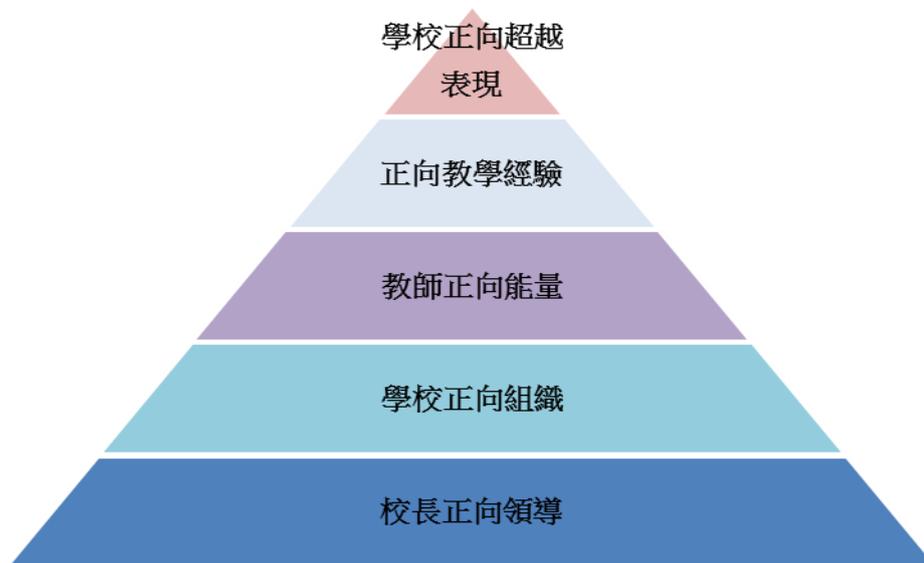
● 前言：

- ◎ 個人著作：變革時代卓越的校長、教育的變革領導、正向領導。
- ◎ 校長要貼近孩子的心-需要怎樣幫助孩子。
- ◎ 校長的價值：影響老師的教學及學生的學習，讓學校變得更好。
- ◎ 校長是橋梁，也是緩衝者。

● 校長難為：

- ◎ 社會大眾對校長高標準檢驗。
- ◎ 老師家長社區對校長的的要求越來越多元難以應付。
- ◎ 校長的法職權越來越小了。

● 校長正向領導的影響力



● 正向超越的力量

◎ 從越南幼童營養不良的問題談起：貧窮是導致越南兒童營養不良的主要原因。

● 正向領導：追求學校正向超越表現的策略

◎ 正向氣氛：指在環境中正向情緒超越負向情緒的一種狀態，例如：擁有樂觀的態度和愉悅的看法。

◎ 正向情緒能擴大認知觀點；正向情緒（如：愉悅、愛、欣賞）能擴大認知觀點，使我們有能力去處理更多的訊息，對生活做更豐富的解釋。

◎ 負向情緒會窄化思考：

○ 負向情緒會窄化我們的思考，降低應變的能力。

○ 而且負向的事件、壞的後果、比正向的、歡樂的事件更有影響力且更持久。

○ 老師打學生常來自一時的氣憤。

◎ 同情能凝聚正向氣氛

◎ 寬恕能凝聚正向氣氛：裝糊塗才能寬容人：

○ 裝糊塗 >> 寬容人 >> 得人心 >> 得天下

◎ 感恩能促進正向氣氛

◎ 感恩時心律舒緩

◎ 感恩產生正向循環：感恩會激勵其他人表達感恩

◎ 感恩會引發交互作用

◎ 正向關係還能帶來生理上、心理上、情緒上產生關聯

◎ 正向關係產生正向超越表現

◎ 正向關係會引起荷爾蒙變化

◎ 擁有正向關係時，有更年輕健康的心血管系統

◎ 正向關係能提升免疫系統

◎ 正向能量者能振奮人心，領導者要發覺與激勵正向能量者

◎ 遠離負向能量者：避免負向能量者影響組織成員

◎ 每日要充滿笑容，日子才會開懷

◎ 強化成員優勢，可以使生產力倍增。領導者花在表現最強的成員身上時間比花在表現弱者導出的效益為 1.5 倍。讓組織成員有機會做自己最擅長的事。

◎ 從正向圖像學習比負向圖像更有效

◎ 正向能量者關注正面結果，學校是社會公平正義的最後一道防線

◎ 正向的溝通：關係緊張常是溝通不良的結果

- ◎ 正向溝通產生高度表現

國家教育研究院第 130 期校長儲訓- 0319 上課筆記 - 中臺科技林海清教授

知識管理與學校經營

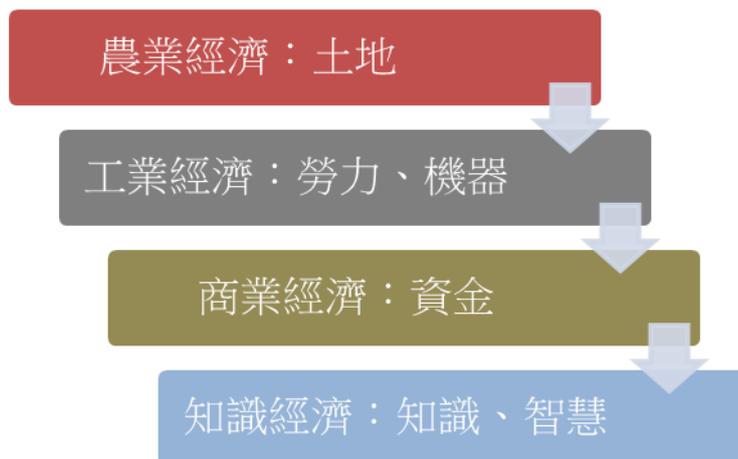
● 大綱：

- ◎ 知識經濟社會的特徵
- ◎ 知識管理的理念與意義
- ◎ 知識管理的工具與方法
- ◎ 知識管理的技巧與策略
- ◎ 知識管理的實務與應用
- ◎ 知識型產業與創新經營

● 思考問題：

- ◎ 何謂知識型產業？
- ◎ 知識可以管理嗎？如何有效管理？
- ◎ 教育發展與知識管理有何關係？其具體的思維與行動策略又有哪些？

● 經濟趨勢：



● 知識經濟法則【新典範】

- ◎ 傳統經濟 VS. 知識經濟
 - 傳統經濟法則 - 回收遞減原則（投入產出不對等）
 - 知識經濟法則 - 回收遞增原則（用的越多，價值越高；每增加一製造單位成本遠低於傳統產業），透過分享，彼此擁有更多。（乘數擴張-因使用而成長，因交換而增加）
 - 贏家通吃（強弱懸殊）
 - 規模經濟（固定投資）
- ◎ 智慧型企業：IT+知識管理
- ◎ 服務DIY：專屬私享、多元變異
- ◎ 校長自我檢驗辦學績效：教師教學是否滿意？學生學習是否滿意？家長是否滿意？
- ◎ 雲端生產力：全世界成為一個經濟體，牽一髮而動全身，
- ◎ 教育是服務業：要滿足需求，要做售後服務

學校經營品質管理策略

● 基本理念：觀念方面

- ◎ 事先預防：每一次的第一次都做對（不能有嚐試錯誤的想法）
- ◎ 系統導向：環環相扣、相互依賴
- ◎ 動態導向：不斷求新求變
- ◎ 前瞻導向：掌握先機帶領風潮

● 基本理念：實施方面

- ◎ 以客為尊：內外部顧客的滿意
- ◎ 全員參與：品管圈、生命共同體
- ◎ 品質承諾：上層推動建立品質氣氛
- ◎ 永續改進：內部運作、顧客需求
- ◎ 事實管理：依據客觀事實控制變異（很重要，各項費用做一個表），掌控事實觀念。

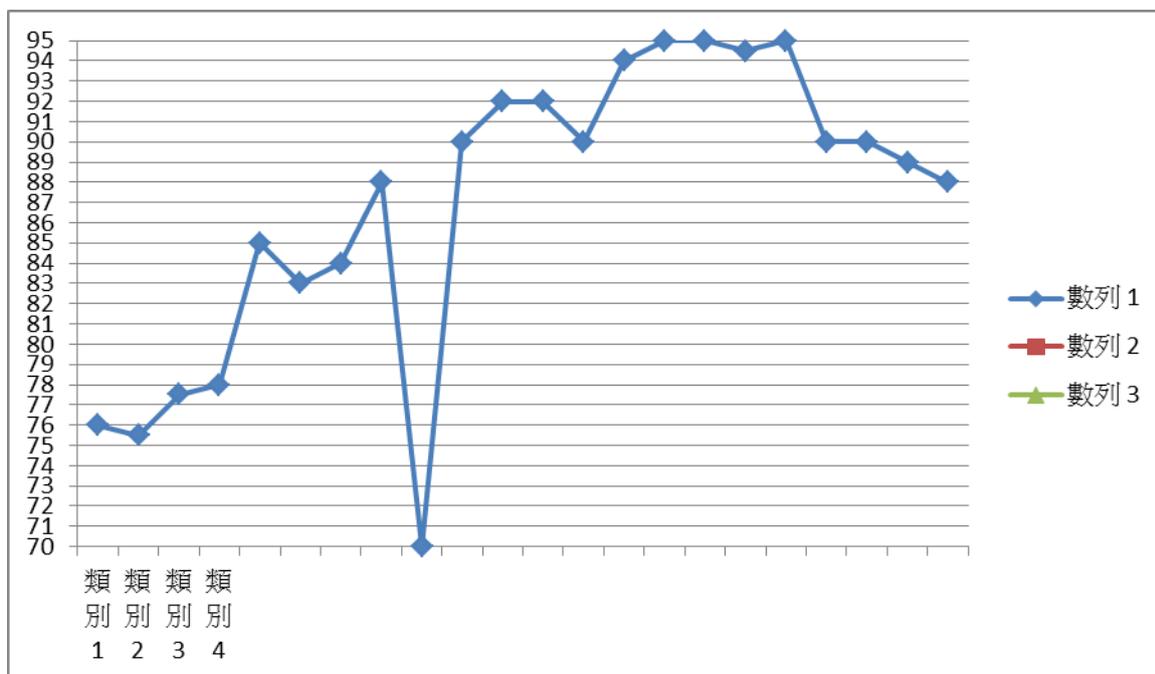
● 策略的意義：戰略（大方向）

- ◎ 戰略就是大方向，是校長要做的；戰術是主任組長要做的。
- ◎ 策略：是達成組織發展願景和目標的最佳途徑（要領）
- ◎ 策略：是發展可行方案的依據
- ◎ 找出學校的優勢
- ◎ 特色：獨特優異之處，掌握學校與周遭的有效優勢。是學校的特色，非校長的特色。
- ◎ 特色學校的問題：以策略聯盟的方式將某幾所學校帶入，要能融得進來，才能顯示特色。

● 策略的方法：

- ◎ 基準比較法
 - 依據預計的評量標準邊製成量表
 - 使用量表評分各種策略
 - 選擇得分最高的策略
- ◎ 情境推估法
 - 分析問題的現況
 - 比教不同策略的可能效果
 - 建議可行的策略
- ◎ SWOT 分析 → PDCA
 - 分析不同策略在內部有利、不利條件以及外部機會、威脅的表現
 - 利之最多、弊之最少、機會最佳、威脅最小
 - 經費、人員最為可行
 - 鉅細靡遺，不好做
- ◎ 事例觀察法
 - 參考目標類似、條件相近學校的成功策略
 - 修正為適合學校所需的策略

● 實做與討論



國家教育研究院第 130 期校長儲訓- 0320 上課筆記 - 台師大張素貞教授

課程評鑑的理念與實施

● 前言：

- ◎ 精進課程與教學研究計畫
- ◎ 改變教學最大影響者為校長
- ◎ 學習領導：讓老師了解自己教學需改善之處。
- ◎ 物理環境的改變。
- ◎ 不要一直強調比賽或績效的內容。
- ◎ 課程評鑑=滿意度+受益度，質性比較沒有立即性。

● 課程與教學專案主持人：

- ◎ 以評鑑為導向的專業社群。
- ◎ 教師專業社群。
- ◎ 評鑑不是外加的。

● 影片欣賞

- ◎ 學校課程評鑑：自我改進，精益求精。主動性很高。
- ◎ 評鑑的顯現通常是自我表述（評鑑報告的 PPT，資料）。
- ◎ 講學生不要去講老師：以學生的表現來引起老師的反思。
- ◎ 評鑑要內建在生活及日常作為中，如活動辦理完畢後的省思。

● 評鑑的目的在於改善而不是證明

- ◎ 大學重在證明，國中小重在改善。
- ◎ 現階段的工作：培養評鑑的人才，凝聚評鑑的客觀共識，減少日後實施的校內組力。
- ◎ 教專最大的貢獻在於培養一批評鑑的人才。
- ◎ 觀察是需要技能反覆練習的。
- ◎ 滾動、共學、共構。
- ◎ 校長是把權力用來改善專業性。

- ◎ 校長之間是既競爭又合作的角色，學校之間一定是競爭（爭取孩子）的關係。
- ◎ 校長要思考如何讓社區繼續產生信賴關係。
- ◎ 讓家長看得到學校的課程與教學-吸引學生就讀的
- ◎ 有效教學：張新仁教授
- ◎ 補救教學：師大甄曉蘭教授
- ◎ 多元評量：新竹教大陳佩英(瑛)教授

● 課程發展的過程，您使用過下列的做法嗎？

- ◎ 自我省思
- ◎ 分享經驗
- ◎ 同儕教練視導
- ◎ 行動研究
- ◎ 檢討成效
- ◎ 評估發展
- ◎ 教室走察的意義：用分次短時間的觀察累積起來評估老師的教學及待改善的情況。
- ◎ 校長應該知道：全盤了解課程計畫、課程與活動的行事曆，了解學生的學習風格與老師的教學專長。
- ◎ 老師知道教學目標在哪裡嗎？老師用現有的經驗、教科書內容來教書。目標導向的教學是有困難的。
- ◎ 現在仍在九年一貫的課綱，課綱只有微調，十二年一貫是升學的課綱。
- ◎ 課程計畫不是備查用的，而是要了解全盤的課程計畫及如何與老師互動。
- ◎ 每個活動背後的專業影響力是甚麼？
- ◎ 能做一些改變教學的事是對學生學習有助益的事。

● 評鑑的方式與內涵

- ◎ 學校層級如何做課程評鑑？可以結合教師專業發展來做，校長的關卡要做整合，精進與教專、社群、國際教育、閱讀可整合。

● 課程評鑑四階段

- ◎ 籌劃階段
 - 校長何時宣導專業？用非正式或小團體（社群）的方式，所以分身或促進者就要出現。
- ◎ 老師不喜歡政策這2個字。
- ◎ 校長要在有無形中把課程評鑑的概念帶給老師，用非正式或小團體（社群）的方式來帶動。

● 設計階段

- ◎ 校長必須具有「多層次的學習」與「區分化（差異化）的學習」的概念。
- ◎ 老師教學可用不一樣目標的想法來操作。
- ◎ 對學不會的學生，老師要用改變不同策略、素材來達成教學目標。
- ◎ 課程的實驗要找平常程度的學生來進行。
- ◎ 加深加廣的課程用於資優的學生（通常具備課程激動的特性）。
- ◎ 有些學生只要做到平行大意的目標即可。
- ◎ 校長如何帶動老師去了解學生的學習風格和程度？考試、調閱作業，教師社群的分享對話
- ◎ 惟有知道一般水準何在，才能知道學生水準為何？
- ◎ 校長如何知道學生的學習成效？老師的省思、學習單（層次的問法）

- ◎ 學習單的用途：教案、學習活動、了解教師教學及學生學習，怎樣用在甚麼用途來才需要學習單
- ◎ 一個好的課程並不需要耗竭，好的課程去做分享可做典範的轉移，讚嘆完了要能感受到實用。
- ◎ 增強老師好的點、學生學習的補救教學、注重素材的選用（部分學生的生活背景無法達成）

● 吳順火校長分享

- ◎ 語文輔導團的訪視結果：閱讀、買書、閱讀小學士、碩士、博士是需要的嗎？
- ◎ 基本能力檢測的結果：語文教學分數高背後的意義？
- ◎ 考試題目交出前先做雙向細目表
- ◎ 考試的題目要有鑑別度：
- ◎ 把5年級的考卷在半年後再考一次
- ◎ 推動考前不複習的風氣，讓考試回歸教學
- ◎ 老師的教學風格
- ◎ 五年級開始進行間接教學
- ◎ 課程計畫教學優良者，必須於期末分享教學實踐與省思。

● Moodle 的應用

● 實踐階段

- ◎ 研讀：Broom 認知目標
- ◎ 學習為導向的領導

● 課程評鑑 6W

- ◎ 老師看重的是校長的專業能力。
- ◎ 專業解讀與再概念化。課程評鑑不要窮忙-做到「聽說讀寫」起碼的滿意。
- ◎ 老師最常用的評量：觀察，這是值得關注的事。
- ◎ 現在的中小學學校是一灘死水，區的教師互調制度？
- ◎ 課程發展要包含過程的收集：教師省思-發展一種表格讓他們勾選，發展目標導向的表格來勾選檢核目標是否達到。
- ◎ 注意老師對校長的標籤化。
- ◎ 省思才是進步的動力，校長要去鼓勵老師的省思行為。

● 實作：課程評鑑

- ◎ 只有把老師帶起來（增能）校長才能授權。
- ◎ 把辦公室改成可和教師對話的空間。
- ◎ 國小五六年級要專才，分科教學。
- ◎ 各校的委員會能否統整？互助是先後達成目地，合作是同時達成目地，先互助再合作。
- ◎ 培育骨幹老師做專業化的帶動。
- ◎ 如何進行課程評鑑？
 - 對話是各取所需，不需做太多的摘錄。
 - 評鑑是為了找問題或原因，不是要找結果
 - 評鑑做完後要向老師報告評鑑結果。
 - 提供簡單的工具讓老師反省勾選。

● 結語

- ◎ 校長要具有課程評鑑的素養。
- ◎

學校營繕工程管理

● 前言：

- ◎ 學校營繕工程=學校建築規劃+工程履行
- ◎ 學校建築對學生學習行為的影響
- ◎ 學校營繕工程的角色定位

● 學校營繕工程類別

- ◎ 新建：如新設校、增建校舍等
 - 所涵蓋的辦理事項
 - 新建校舍工程實例：新北市永福國小
- ◎ 整建與重建：
- ◎ 小型修、營繕工程：
 - 需求評估計畫、經費編列

● 影響學校營繕工程的因素

- ◎ 地區學齡人口消長情形
 - 學區面積半徑以不超過 1.5 公里，徒步時間不超過半小時。
 - 國中小以不超過 48 班為原則，學校規模過大者，應增設學校或重劃學區。
- ◎ 政府的教育政策：綠建築有 9 項指標
- ◎ 專家學者的意見：1. 專業理想 VS 學校現實 2. 當學者意見有時難以實現
- ◎ 學校設備基準
- ◎ 重要利益關係人的意見
- ◎ 地方特色與需求意見
- ◎ 經費預算編列情形
- ◎ 相關法令規定
- ◎ 其他因素（環境、地形、風俗、時代的潮流等）

● 營繕工程期應辦事項與所可能面對的問題

- ◎ 準備規畫期
 - 用地取得方面 -
 1. 徵收土地所可能遭遇的問題
 2. 撥用土地所可能面對的問題
 3. 校地上既有巷道如何處理
 4. 地籍圖裡可能隱藏的問題（廢溝、未登錄土地）
 - 地上物清理方面：
 1. 地上物查估
 2. 建物處理（合法、違建、公家房舍）
 3. 雜物清除（神壇、應拆未拆）
 - 盡量顧及民眾的福利
 - 相關法規應辦工作：
 1. 應辦工作、建築線申請、地質鑽探、山坡地法規、建築物鑑定、審查及報拆工作等。

2. 經驗分享：山坡地問題，建築物報拆之殘餘價值問題。

○ 校園整體規劃：

1. 規劃建築師甄選經驗分享-當時建築師的圖在竣工時樣式不能差太多。

2. 規劃報告書審查經驗分享

3. 預算編列

(1) 植物要編養護費

(2) 水電費電話費最好用「一式」來編

◎ 設計發包期

◎ 施作監造期

○ 開工準備

1. 假設工程（告示牌、圍籬等）、開工前各項計畫審查

2. 施工品質管制：施工計畫、分項施工計畫、施工圖繪製、施作、查驗、試驗、證明。

○ 帶手套綁鋼筋可能綁不牢-綁鋼筋用手去搖一搖看是否鬆脫

○ 鋼筋生鏽沒有關係，不要用除鏽劑（鋼筋就綁不緊了）

○ 取管尾攤度（灌到學校的混擬土），攤度最大就是 30。15 就是中值，最大值為 18。

○ 灌漿以陰天最好，在地下室要做止水帶，養護的混擬土不能讓廠商帶走。

○ 粉光的好處是比較不會漏水，但粉光之後就不能貼磁磚了。

○ 混擬土的查核很重要，灌混擬土要用點狀灌。

○ 灌漿的時候要要求所有相關人員都到。

○ 模板事先的查核，每枝都要去搖一搖看是否堅固。

○ 底層的模板要等到 28 天之後才能拆。

○ 鋁門窗要先裝框才能裝修回填，塞水路。

○ 手刷比較漂亮，噴刷比較方便

○ 不要選以下植物：茄苳、榕樹、木棉

◎ 千萬不要和承包商吃飯

◎ 驗收使用期

● 相關學校營繕工程資源網站介紹：

◎ 中華民國學校建築學會

◎ 內政部營建署

◎ 行政院公共工程委員會

◎ 臺灣綠建築發展協會

◎ 新北市政府教育局總務行政資源網

◎ 湯志民老師教學資訊網

國家教育研究院第 130 期校長儲訓- 0321 上課筆記 - 洪啟昌主任

學校危機管理實務-校長需具備的重要能力

● 前言：

◎ 歐債危機就是這樣發生的：歐債衝擊台灣出口、股市。

◎ 柯達破產啟示錄：從創新巨頭，淪為年邁巨獸，A+公司走向衰敗的五個階段，巨人也會跌倒（管理大師柯林斯認為：不管多麼偉大的公司都有殞落的可能。）。危機的傳導，

- ◎ 有如賽局理論的「囚徒困境」：自律一旦被棄守，承諾的一方就要承擔全部苦果。
- ◎ 機會來自於變動 (All great changes are preceded by chaos) (見變動管理三堂課-KG 證券董事長魏寶生)
- ◎ 細微處越多，讓人家見縫插針的機會越多。這時候要抹平。
- ◎ 治校原則：專業提升，去除障礙，加強處室合作。
- ◎ Tipping point：關鍵組織

● 理論基礎：

- ◎ 混沌理論：
 - 非線性動力學-為何有些孩子會在這裡受傷，會食物中毒，桶餐裡有一層油保溫自問廠商是否承包量多了，分發到其他小包，守衛是否登記午餐進入校園時間。餐車的保溫（冷）設備是否足夠。
 - 不確定
 - 隨機性
 - 耗散結構-骨牌效應
 - 蝴蝶效應-難事從易事開始，重在防微杜漸。
 - 奇特吸引子-突出的鐵塊，鏽蝕。
 - 回饋機制-真正檢討危機（清楚定義問題）
 - 努力做一件錯事也不會變成對的事。
 - 清楚界定範圍、化成可操作的流程。
- ◎ 各國的諺語：
 - 心不在焉的哨兵，比敵人還危險。
 - 今日怠一針，明日補十針。
 - 再好的射手，也有射不中的時候。
 - 宜未雨綢繆，勿臨渴掘井。
 - 晴帶雨傘 飽帶糧 洪水未來先提防。
- ◎ 破窗理論（污鞋理論）：環境影響心態，一個邪惡引發另一個邪惡。微小的錯誤一定要嚴辦與處理，否則就如滾雪球般，大到無法處理的地步。
- ◎ 污鞋理論：穿新鞋的轎夫（避開汗水弄髒鞋子）會導致坐在轎子裡的人感到不舒適，但新鞋弄髒之後他就不在意了。等同於破窗理論。
- ◎ 環境會規範調整一個人的行為，所以要營造境教。好事會慢慢擴展。環境會讓危機事件降至最低。
- ◎ Murphy Theory：If there are two or more ways to do something, and one of those ways can result in a catastrophe, then someone will do it. If anything can go wrong, it will. Edward A. Murphy
- ◎ 學校的危機事件一定是從小處開始的。
- ◎ 短版理論？找不到資料
- ◎ Overlap
- ◎ 冰山結構圖：浮在海面（可被看見）的冰山只佔 1/10，看不見的浮冰佔 9/10。

● 危機的特點：君子慎篤

- ◎ 突發性
- ◎ 破壞性
- ◎ 急迫性
- ◎ 高度變化的發展性

- ◎ 資源缺乏
- ◎ 訊息不完整
- ◎ 案例一：校門捲童害癱瘓，警衛判免賠-視覺死角是主因，國小須自付 940 萬（重陽國小）
- ◎ 案例二：天花板露鋼筋，新埔國小見危機
 - 當建築物在敲打你要改善時，你就要有警覺性了。

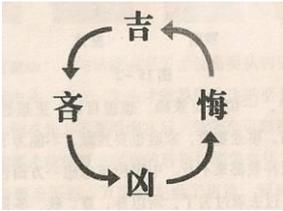
● 校舍三好：好使用 好維護 好管理，才能發現快 反應快 處理快

● 敏覺性高、追根究柢的霸氣才是成功的要素。

● 危機開始階段的迷失：

- ◎ 忽視危機的徵兆
- ◎ 知道危機，但懷疑不會發生
- ◎ 懷疑會發生，但未採取行動
- ◎ 採取行動，阻止發生
- ◎ 事後懷疑對危機的徵兆敏感
- ◎ 阻止後慶幸，以後再也不會發生
- ◎ 案例一：搶躲避球擾蜂窩，7 童遭螫

● 福禍相依的太極觀：

陰	陽	樂極生悲 否極泰來 矯枉過正 月盈則虧 福禍相依 以退為進 有捨有得 大智若愚	
不易	變易		
常	非常		
本體	現象		
永遠不變	瞬息萬變		

● 風險管理：提早預防、加速應變、將不確定降到最低

- ◎ 風險，就像是易了容的魔鬼，即使你找來最專業、最有經驗的專案經理和團隊，如果
- ◎ 事前未能預防風險發生，事後又應變不及，所有的努力很可能一夕瓦解。

● 危機就是人事調整、程序再造、論功行賞、發現人才的好時機：

- ◎ 行政就是求大同，同中求異

● 校園危機事件的特徵：

- ◎ 尼采：沒有真相 只有詮釋
- ◎ 突發性
- ◎ 隱蔽性
- ◎ 複雜性
- ◎ 危害性
- ◎ 連鎖性
- ◎ 群體性
- ◎ 不確定性
- ◎ 案例一：10 生狂 K 童腦震盪，學校竟稱「要學會打不還手」（蘋果日報）
- ◎ 案例二：師跪地自摑求饒，甩小四童耳光，家長與師問罪（蘋果日報）

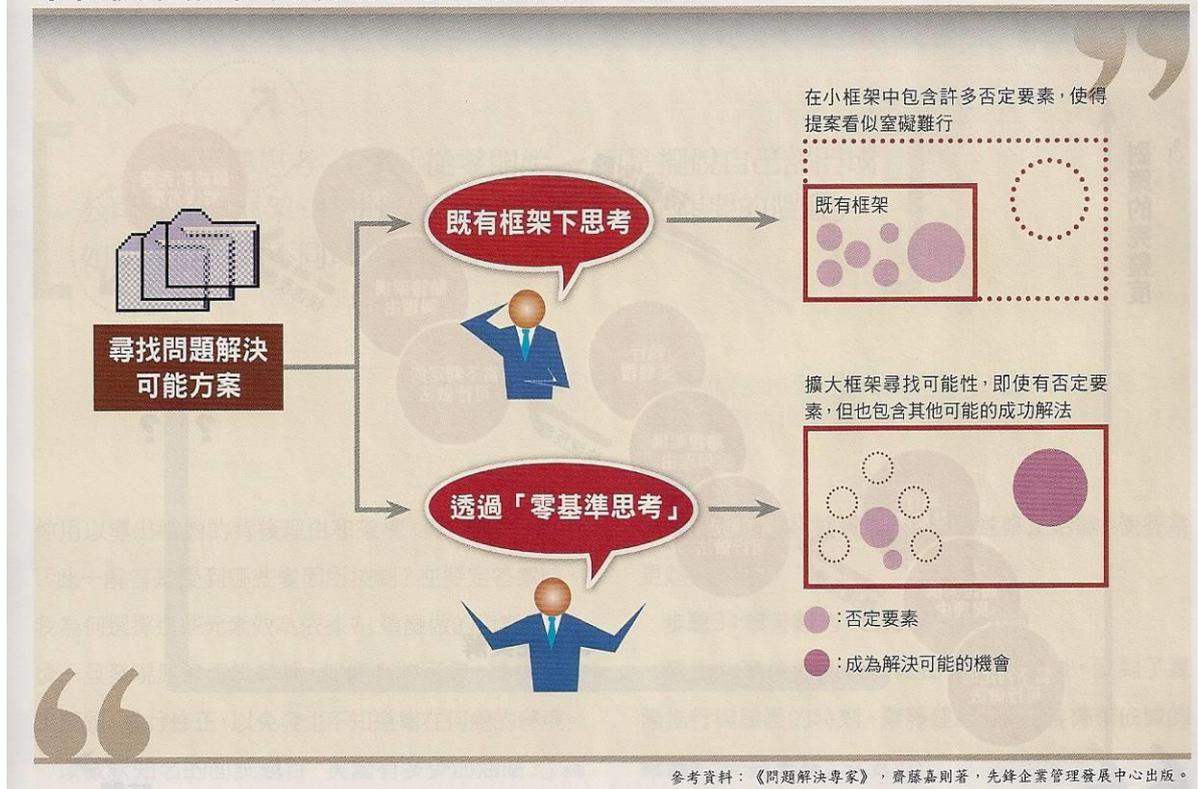
● 校長面對校園危機事件需具備的能力：

- ◎ 校長要具備「詮釋」的能力：都是廢話，也是重點
- ◎ 老師管教的關鍵點：轉換情境 延遲生氣，盛怒下不要打孩子
- ◎ 與家長談孩子問題：先接受他（最廉價的危機處理方式就是態度的認錯），再理性的回

應。

- ◎ If you can't explain it simply, t you don't understand it well enough. **Albert Einstein**
- ◎ 高瞻遠矚的預見力：系統思考的能力，理性的專業判斷，用消去法從新思考及定位
 - 居高遠望 防患未然
 - 建立預防系統
 - 隱患的時刻警覺與有效扼制
 - 經常性的警示教育
 - 案例：男醫拉女學生褲頭驗疝氣，北縣國中殊失，生怨「有被騙感覺」(蘋果日報)
- ◎ 臨危不亂的沉著力：
 - 專訪吉越浩一郎：主管要有「站在火場外」的冷靜，不愛面子，就有裡子-因為面子，我們找各種理由、藉口，不肯面對錯誤與不足，甚至無法心平氣和地展開學習；而一個無法從錯誤中學習，進而累積實力的人，將永遠無法真正擁有「裡子」。情勢上道歉，冷靜理性是校長的基本能力。
 - 頭腦清楚 不亂方寸
 - 善控局勢 指揮若定
 - 措置適當 沉著應戰
- ◎ 準確無誤的判斷力：合理的詮釋，可以沙盤推演，管制區(危險的熱點)：廁所、草叢、校園死角、圍牆最容易攀爬的地方。
 - 當機立斷 不怕做困難決定：「要是一條船要沉了，船長不會召開會議，他會當機立斷」-Peter Druke
 - 擅於判斷當前形勢
 - 針對問題的關鍵
 - 認清事實本質
 - 案例：國中女拍同學裸照-大姐頭校園霸凌像黑社會一樣可怕(蘋果日報)
- ◎ 思維敏捷的應變力：
 - 快速的反應能力
 - 有效的應對能力
 - 完全的掌握能力
 - 靈活的變通能力
 - 案例一：學童吃魚丸噎死 接力急救無效(蘋果日報)-關鍵在生活教育，食不語
 - 案例二：湯下瀉藥 國二女整同學(蘋果日報)
- ◎ 有條不紊的組織力：
 - 保證學校上下高度統一
 - 保證上下目標高度一致
 - 保證上下目標高度協調
 - 邏輯樹：「探測因果」和「發展對策」邏輯樹：找出問題的 Why 和 How -在問題解決的過程中，邏輯樹能幫助你在有限的時間內，推演出正確的因果關係，將解決對策具體化。它具有 3 項優點：1. 事先找出重複或遺漏。 2. 幫助你展開問題的原因以及解決方法。 3. 讓因果關係更清楚。

不在狹小框架中自我否定，才能找出大機會【圖1】



◎ 確實果斷的決策力：

- 決策目標針對性強
- 決策方案及時到位
- 決策效果立竿見影
- 魏寶生危機領導 5 步驟：領導要像船長，最後才跳水-盤-談-報-保-留

◎ 快速有效的執行力：目標不會自動轉化，目標要化成可操作的流程。

- 一絲不苟的貫徹力度
- 抓緊注意各項細節
- 手段與目標的連鎖性
- 海前法務長周延鵬：一粒地瓜要換回兩粒蘋果。
- 案例：鹽酸+漂白水掃廁所 9 生氣氣中毒

● 發佈新聞稿：

◎ 寫作參考結構：

- 第一段-敘述發生的新聞事件
- 第二段-解釋這事件所造成的影響
- 第三段-引用組織高層的講話
- 第四段-這新聞有關的背景情況
- 第五段-必要時再引用次要的觀點

● 發言人必須具備：

- ◎ 嫻熟學校的內部歷史與權力運作方式
- ◎ 與組織內部各非正式團體均建立良好的關係
- ◎ 隨時掌握社會現象與教育趨勢
- ◎ 與傳媒及社區有力人士保持密切之聯繫
- ◎ 口齒清晰並具有良好溝通技巧

● 媒體管理的職能：

- ◎ 對內職能：決定哪些訊息是組織需要向媒體發布。
- ◎ 對外職能：如何與媒體進行溝通，將訊息準確地向媒體傳遞。
- ◎ 協調職能：將訊息的對外發布進行組織內部的協調，視情況與媒體進行外部協調。
- ◎ 案例一：學生違髮禁 烈日罰站 30 分鐘（蘋果日報）
- ◎ 案例二：骨折童遭母罰站寫作業 母心痛（蘋果日報）

● 面對媒體採訪前準備：

- ◎ 設定目標
- ◎ 為何接受採訪？記者想問甚麼？關心甚麼？
- ◎ 了解誰是真正的受眾？（群體特質）
- ◎ 抓緊中心思想不能偏離主題
- ◎ 準備必要的數據
- ◎ 交叉各公眾代表的意見俱陳
- ◎ 面對媒體應檢查儀容
- ◎ 提供記者有助了解主題的材料
- ◎ 絕不能說我不知道，提供詢問的管道
- ◎ 準備與練習

台大EMBA的第一堂課

為「最終成果」 負「完全責任」

當責 (accountability) 不只是負責，是要完成「自己承諾的事」，為最終成果負起完全責任，就算有不可抗力的意外，也不能擺出「我責任已盡」的態度，依舊要說明原因、提出解釋、設法解決，讓責任推拖到此為止。

● 結語：你認真，別人就會當真。(戴勝益)

你認真，別人就會當真！

——王品集團董事長 戴勝益

2006年6月5日，王品集團董事長戴勝益在天下雜誌群舉辦的「夢想不熄火，年輕ORZ」校園論壇演講時指出，他在公司經常對同仁說：「你認真，別人就會當真！」就像當年他和台北市長馬英九合辦一項活動，兩天前市長秘書很認真的跟戴董秘書詳細確認戴董當天要穿什麼樣的西裝、打什麼顏色的領帶，把所有的細節都搞得清清楚楚，好讓兩個人整體感覺「搭調」。讓人就覺得他這麼認真，自己就不能隨便。

這個道理用在學生社團活動也一樣，只要負責的同學認真地把所有的事情都安排確實，反覆地確認每一個環節和計劃。相信受邀參加活動的人，都會感受到你的認真，他也就會當真。而雙方態度的互相回饋，即成就了彼此，讓活動圓滿。

戴勝益說，任何成就都從自己開始。所以他說：做事情一定要「3P」，那就是要有熱情（Passion），要專業（Professional），要有力量（Power）。

力量會耗盡

熱情讓人堅持下去

當你想要做一件事，想要有成就，想要在那個領域讓人看到，就一定要有熱情，而且熱情一定要比別人強。因為努力有時會耗盡，但

就做出你跟別人之間成就的最大門檻。你堅持做到每一個細節的專業，別人就是做不到，那麼你每一點都比別人強一點，全部加起來就會比別人強很多，那麼力量也就出來了。

關於「興利」，戴勝益的認真讓員工當真，王品資產從負債1億到營業額超過50億；而說到「除弊」，戴勝益的認真更讓員工必須要當真。王品有名的「一百原則」，就是戴勝益規定王品員工不能拿廠商「一百元」以上的好處，否則一定開除，就算只是拿銀行送的牛肉乾回去跟同事分享也不行，他要員工把這「一百原則」當真，好讓員工嚴守紀律。

活出精采人生， 不要等到退休那一天！

戴勝益說，他的座右銘很簡單，就是：認真。因為「你認真，別人就當真。」他甚至連玩都很認真，所以他一面打造王品王國，一面還能「登百嶽、遊百國、嚐百店」。他在公司辦「王品新鐵人」活動，鼓勵員工「登玉山、橫渡日月潭、鐵騎環寶島」。並且以身作則，率先拿到「王品新鐵人」



◎生命要不斷接受挑戰，若你學了一身功夫，只敢在游泳池裡划船，永遠不會知道海洋的美麗。(嚴長壽)

家教育研究院第 130 期校長儲訓- 0322 上課筆記 - 昌平小張信務校長

學校團隊經營

● 前言：

- ◎ 初到校要先做人，後做事。
- ◎ 閒置空間：向教育部申請活化空間，向社教司（家庭教育中心）申請樂齡終身教育。
- ◎ 設玩具診所、玩具圖書館、高齡中心：
- ◎ 向教育部申請計畫記得：填寫活化閒置空間+推動品德教育
- ◎ 芬蘭最優秀的 5%人口當老師，教育目標為均等教育，強調探索教育及做中學
- ◎ 新世紀的校長面臨的挑戰：
 - 教師的信服-專業
 - 學生的成就-能力
 - 家長的期待
 - 社區的評比
 - 教育的績效
- ◎ 校長自我檢核
 - 學歷知識
 - 專業精力

- 人品素質
- 教育人脈
- 創意思考

● 主任的角色與能力：

- ◎ 擔任承上啟下的角色，企劃能力要很強
- ◎ 溝通能力要很強，學務處要設在最靠近警衛室，設置很軟的沙發及一套煮咖啡的器具。

● 傳統學校產生的危機：目前許多學校經營者，面對理想與現實的落差，缺乏領導力以及組織認同感、參與感的嚴重不足等障礙。

- ◎ 喪失信賴：可相信的校長，說到做到
- ◎ 害怕衝突：讓衝突在校長面前發生，不要
- ◎ 缺乏承諾：校長存在的目的就是幫助你成為校長，校長經營意象圖就是對學校的承諾
- ◎ 規避責任
- ◎ 忽視成果

● 學校專業團隊的重要性：

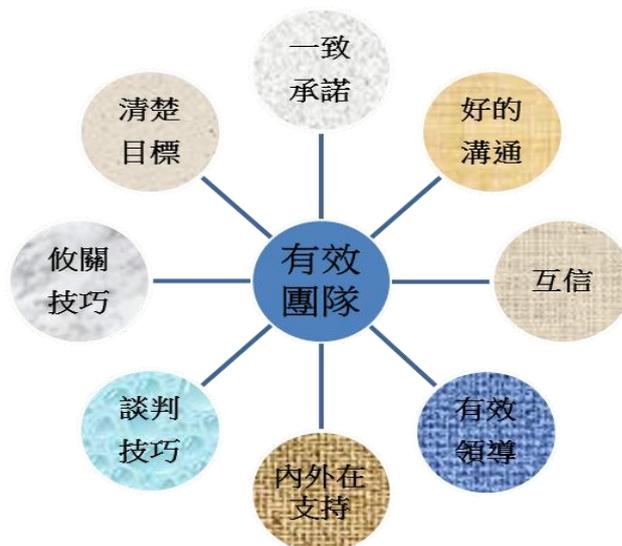
- ◎ 學校專業團隊的意涵：
 - 了解警衛、社區對校長（學校）的印象
 - 讓警衛也能了解學校的願景
- ◎ 學校領導者建立團隊的基本前提：
 - 建立共同圖像（教育、行政、教師、學生、家長圖像）
 - 相信人性本善（正向輔導、服務領導）
 - 講求知人善任（第五級領導、教導式領導）-要學會「觀察人」，找對人，做對事
 - 採取適度授權（分佈式領導、團體動力）

● 校長要很清楚自己的核心價值

● 校務經營小秘訣：

- ◎ 左進-青龍高高照 右出-白虎矮又窄
- ◎ 要種的樹：
 - 桃李滿天下 大佻大柚大粒
 - 左青松（輕鬆）右（快樂）

● 有效團隊的共同特徵：



● 學校團隊的類型：

- ◎ 問題解決團隊 (problem-solving teams)

- ◎ 自我管理團隊 (self-managed work teams)
- ◎ 跨功能團隊 (cross-functional teams)
- ◎ 虛擬團隊 (virtual teams)

● **學校團隊經營的創新策略：校長要去描繪自己的學校經營意象圖**

- ◎ 形塑學校創新經營的願景
 - 描繪共同的教育圖像
 - 凝聚正向的經營共識
 - 持續暢通的對話機制
- ◎ 推動突破性的創新作為
 - 突破僵化的傳統思維
 - 勇於嚐試的創新活動
 - 多元創意的教學策略
- ◎ 調整能因應創新變革的組織
 - 適時成立任務型團隊
 - 充分授權的相互支援
 - 彈性適切的人員輪調-主任兩年輪動一次
- ◎ 營造能激發創意的工作氛圍
 - 鼓勵創新的工作環境-可輪流在各處室開會
 - 改變僵化的工作會議-改變僵化的教師晨會，可用處室主任輪流值星，改成學習型的教師晨會（參加外部研習要回校報告）
 - 激勵師生的創意點子
- ◎ 培育具有突破性创新能力的主管
 - 以身作則並講究授權管理
 - 適時創造啟動成長的引擎
 - 專業的領導找對人做對的事
- ◎ 加速學校創新管理的流程
 - 檢視低效能的管理障礙-檢視學校的典章、規範
 - 建立創新經營運做模式
 - 進行分工的走動式管理
- ◎ 強化創新知識的管理
 - 彙整學校成員創意點子
 - 發揮動態的學校智慧資本-善用每個人的專長創意
 - 有效傳承運用創新的經驗
- ◎ 確保學校團隊經營永續發展
 - 建構創新經驗分享的機制
 - 融入學校文化形成特色
 - 落實學生學習成就的實踐

● **創新經營 形塑團隊：**

- ◎ 鼻頭藍海策略
- ◎ 新泰校園三寶
- ◎ 昌平教育城堡-品德從問候開始，能力在生活中實踐

● **結語：**

將校長的校務經營圖像化為可實踐的操作步驟。

環境教育關鍵四小時：人類永續發展的危機與挑戰

● 前言：

- ◎ 推動學校噪音檢測？何時？誰？甚麼活動？
- ◎ 提供噪音檢測劑
- ◎ 環境污染最容易忽略的就是「噪音」，形成「安靜校園」-廣播設備該如何安置？
- ◎ 如何有效率地推動「沒有人力沒有錢」的創意活動？
- ◎ 現在是臺灣最有人最有錢的時代。
- ◎ 學生基本的防災步驟：1. 如何保護自己？ 2. 疏散路線(走哪個方向?) 3. 到哪裡集合？
- ◎ 校長及行政的防災步驟：1. 如何保護自己 2. 知道疏散路線 3. 清楚集合地點
- ◎ 學生安全是不能開玩笑的！
- ◎ 校長要思索地震來的時候的基本防災。
- ◎ 校長要做災害檢測的勘查：坡地下滑、防水設備、發電機要擺在非淹水區
- ◎ 學校災害潛勢平台：
- ◎ 今年要優先處理學校的實驗室器材、實驗品。
- ◎ 學校要設置硬體設施準備週，含設施、不安全地點的體檢。
- ◎ 抓住問題的核心，化繁為簡，抓幾個重點來做。

● 環境教育的開端：

- ◎ 環境污染與生態破壞（1950-60s）
- ◎ 聯合國「人類環境會議」（1972）

● 環境問題與挑戰：地球又熱又平又擠，我們為何會變成這樣？

- ◎ 第三章：複製美式生活，能源供需失衡
- ◎ 第四章：失控的氣候變遷
- ◎ 第五章：拯救生物多樣性
- ◎ 第六章：

● 失控的氣候變遷

- ◎ 只要全球平均溫度上升攝氏 2 到 2.5 度，就會大幅提升到達災難臨界點的機率

● 拯救生物多樣性

- ◎ 在校園內設置一角落的生態多樣性區。
- ◎ 如今每 20 分鐘就有一個物種消失，這個速度是地球歷史上平均速度的 1000 倍。
- ◎ 綠化不一定有生命，生態化一定有生命的循環性
- ◎ 地球利用太陽能全靠光合作用。
- ◎ 破壞生物多樣性的任何一條食物鏈都會壞太陽能的使用

● 能源匱乏

- ◎ 我們越能降低太陽能、風力發電的成本，並且讓窮人安全的取得這些科技，不僅能消弭能源的浪費

● 複製美式生活 能源供需失衡

- ◎ 我們必須改變中產階及生活的定義，快速在永續能源和資源生產力上尋求創新。
- ◎ 待思考的問題：

● 永續發展的方式

- ◎ 尋求一種能兼顧人類生活與生態發展的發展模式，
- ◎ 核心理念：跨世代正義
- ◎ 政策制定要具有跨世代正義
- ◎ 世界的競爭在於公民素養的人力支撐
- ◎ 永續發展變成在教學生公民素養
- ◎ 把教育導向永續發展

● 永續校園

- ◎ 學校經營不是只看學生的成就，還看環境的建置
- ◎ 將自己的想像和理念放在校園內
- ◎ 檢驗學校有多少透水鋪面，功能為何？
- ◎ 檢核學校電費的結構為何？從哪方面可以節電？電力監控系統-監控用電的尖峰時段。
- ◎ 環保最有效的做法就是：垃圾分類 資源回收。
- ◎ 教育要靠學生對這個議題的充分理解。
- ◎ 減少對垃圾就是減少二氧化碳排放到大氣中。
- ◎ 教育就是要教孩子到懂且願意去做。
- ◎ 能源、生態-留給生物多一點的棲息空間。
- ◎ 不要把「節能減碳」當作硬體設施，教育是要「提升學生的素養」。

- 結語：任何名詞背後都有深層的意涵，看得越透，想得越多，所作的事就越有價值。

國家教育研究院第 130 期校長儲訓- 0323 上課筆記 - 柯樹人先生

會展管理及主持策略

● 前言：

- ◎ 演講者承辦過焦唐會談。
- ◎ 台灣有 3 萬個社團，大陸有 41 萬個社團。
- ◎ 大陸客願意再回來的比例有 84%，主要是人情味。

● Open for business.

● To meet or Not to Meet?

- ◎ 有目的、時間上也要挑的對，開會人的代表性如何？
- ◎ 開會也要有 Strategy
- ◎ 會議要能達到目的才開會，會議的目的是：
 - (1) 形象塑造-怎麼促成更多的參與和責任心？
 - (2) 提升好感度-怎樣在會議召開時，提出中肯又有創意？
 - 開會速度快，跳動式的點名，create 意見。
 - (3) 激發靈感 - 創造性摩擦，leader 的 mission 就是 confident 專注、trust
 - (4) 測試構想
 - (5) 培養人情 -

● 會議的定義

● 一般常見的會議：要真正聽見別人的意見，不要想別人 follow you

- ◎ leader 就是要 support 他人，別人才會 follow your idea.
- ◎ 正式會議
- ◎ 合議制委員會

- ◎ Robert' s rule
- ◎ 會議的主持-主席
- ◎ 在社團的 organize 經驗，可幫他擁有很好的系統思考
- ◎ Co-chair
- ◎ 理想的主席特質（多開會就具有）
- ◎ 主席的任務
 - May I have the floor? 我可以發言嗎?
- ◎ 主席的技巧：
 1. 會議資料
 2. 議題設定
 3. 活用人際關係
 4. 該說話才說話
 5. 善用書面技巧和視聽媒體
 6. 使用詞彙適合會眾，用字精
- ◎ 會議問題停聽看（原因-預防-補救）
 1. 會眾開小會
 2. 會眾不集中精神
 3. 會眾發生激烈爭論式情緒衝突
 4. 會眾發言離題
 5. 主席自己離題
- ◎ 優秀的會議參與者
 1. 會前準備
 2. 準時出席
 3. 會中討論提出意見
 4. 會後確實執行
 5. 誠懇有熱誠
 6. 傾聽
 7. 客觀思考
 8. 對議事規範有認識（有議事規範這本書）
- ◎ 參與會議的技巧
 1. 傾聽、發問、回答
 2. 會場討論原則：經驗重於理論
- ◎ 會議要能糾合人心，會前充分準備，主席要圓融有效率。
- ◎ 會議程序的擬定（Order of Business）
 1. new business - 新的討論議題
 2. 通常由大會召集人預先擬定。
 3. 重要的正式會議，由大會秘書處，或程序委員會制定
- ◎ 會議資料的蒐集與編印
 1. 應盡可能視時間和經費的許可，按照會議所訂的目標，就會議主題及其討論範圍。
- ◎ 議場的選定：會議性質、參與人數、環境寧靜、交通
- ◎ 由 technical committee chair（程序委員會主席）
- ◎ 會議的記錄
- ◎ 會場意外的防止

- ◎ 會後的檢討論：臺灣稱檢討，大陸稱總結。
- ◎ 1. Call a meeting! 舉行一個會議
- 2. Power Breakfast Meeting 開個早餐會報吧!
- Call to order 開會
- Gavel 開始開會
- Quorum 確定法定人數
- Apologies for absence 出席報告
- Minutes of the Previous Meeting 宣讀上次會議記錄
- Reports of Special Committee
- Motion 提出臨時動議 The motion is in the name of Mr. KO, He has five minutes to propose it……
- Second the Motion 附議 動議交付討論之前，必須有人附議
- Do you have the second motion
- Against the second motion
- Amendment 修正
- Question? 表決
- Adopted 通過
- Rejected 反對
- Simple majority 簡單的多數
- Adjournment 散會
- ◎ 修正案處理程序
- ◎ Sharing a Visionary Future!
- ◎ Touch 感動 「建立最高的感動」
- ◎ Sky tower in New Zealand
- ◎ What is MICE industry? 展場產業
- 1. Meetings
- 2. Incentive (Travel)
- 3. Conventions 大型年會
- Exhibitions or Events 展覽
- ◎ 甚麼是知識經濟？未來的孩子 85%會從事服務業。
- ◎ Delivery 給的過程
- ◎ R.O.I 投資報酬率
- ◎ AMC Association of Management Committee
- ◎ 綠色會展
- ◎ Positioning your future! 立德 立言 立功
- ◎ The CHANGE is the invariable truth!
- 你面臨的是甚麼時代？
- ◎ 這個時代，「改變」是不變的真理！未來正在發酵！
- 本世紀 10 大趨勢
- ◎ 全球化 Globalization
- 全球最大的產業是旅遊業
- ◎ 交通更便利
- ◎ 生活水平提高

- ◎ M型社會形成
- ◎ 市場區隔越趨明顯
- ◎ 科技的迅速發展
- ◎ 老齡化社會形成
- ◎ 2020 會展必須更互動，科技更個人化 全方位時代
- ◎ Y 世代：數位化
- ◎ 台灣的醫學水準僅次於日本或澳洲
- ◎ 假日殺手：台灣的名醫週五晚上飛到大陸去動手術賺錢
- ◎ Environment Trends 環境趨勢
- ◎ 2.5 產業：界於工業和服務業之間的產業
由專業細分產生的遞增收益，有利於提高生產效率。
- ◎ Conference Segment
- ◎ 未來四大趨勢：
 1. Small is beautiful
 2. Book to the future!
 3. A competitive scene 競合關係
 4. The world is traveling
- ◎ Focus on the Big Picture!
- ◎ 懂得與人及社會互動
- ◎ 堅持對專
ceo@come2meet

國家教育研究院第 130 期校長儲訓- 0326 上課筆記 - 潘慧玲教授

學校效能與革新

◆ 內容大綱：

- ◇ 學校效能的思考
- ◇ 教育改革推動策略的探討
- ◇ 追求效能的學校革新
- ◇ 以評鑑促進學校革新的思維與示例
- ◇ 以專業學習社群作為學校革新的策略

◆ 學校效能的思考：

- ◇ 效率：以最少資源達成組織目標
- ◇ 效能：組織目標的達成
- ◇ 行政人員誘因創造的夠不夠，怎樣賦與校長足夠的權責？深耕、在地化的知識
- ◇ 每位校長都能形塑出自己的專業論述，能說服不是學教育者，培養老師一套專業的論述。
- ◇ 效能的觀點：
 - # 督學應該是資深優秀的校長去擔任
 - # 法令要遵守，但怎樣在法令中找彈性？如何反省及看待學校的效能
 - 1. 經濟理系觀點：生產力，高效能的學校-學生的學習成就。
 - 2. 有機系統模式：適應力，組織，獲得重要的輸入。

3. 組織的人際關係取徑：參與度，組織的成員，動機。
4. 科層體制理論：持續性，組織與個人，正式結構。
5. 組織的政治模式：對於外界利害關係人的回應，次團體個人，相互依賴性、權力。

◆ 學校效能的內涵：二要素

◇ 全球化的辦學思維：

促進學校效能的因素：	學校成效：
校長領導	生產力
行政管理	適應力
教師教學	參與度或滿意
課程	持續性
學校文化	對於外界利害關係人的回應
學校環境	
與社區家長的關係	(可任採上列效能規準)

◆ 教育改革推動策略的探討

一、由上而下的策略：

- ◇ 各國教改的失敗經驗
- ◇ 全球教改的特徵：自 1970 開始，分權化（髮禁、儀容下放到學校），教育措施治校
的基礎理念：建立學校經營的理念，發展的學校規則如何適應到每個孩子。
- ◇ “No child left behind.” 績效責任的要求。
- ◇ 教改的基本假定要重新思考。

二、工學模式的假定

政策輸入-----政策成效產出

學校黑箱：* 打開學校黑箱：重視學校執行面

* 揭示革新過程中人們做些什麼（行為）、想些甚麼（信念）

三、忽略當下情境（locality）的考量：

- ◇ 學校環境脈絡的差異性
- ◇ 需要作決定的時刻不斷發生
- ◇ 學校本位經營的概念

四、漠視教師的專業性與能動性（agency）

- ◇ 政策執行者 VS 政策發展參與者
- ◇ 理論指導實踐的反思
- ◇ 知識消費者與知識產生者
- ◇ 教師實踐知識，反省性教學、教師研究

五、對於教師參與的過度期望

六、省思九年一貫過程

◆ 追求效能的學校革新：領導人要能溝通論述

壹、設定學校教育的發展方向

◇

貳、形塑迎向革新的組織文化：

- ◇ 結合輔導老師及國教輔導團

參、採取上下交融的變革策略

肆、體現轉型領導的革新理念

伍、建立學校生態的三贏局面

陸、提供教師生涯的專業活水：學校本位教師自主進修。

◇ 專業成長課程之提供必須植基於「完整教師」(total teacher) 概念。

◇ 學校本位進修的長期性體系模式：各方面的制度。

柒、營造彰權益能 (empowerment) 的專業社群

◇ 台灣教育的通關語：Teacher empowerment

捌、引發自我更新的成長動力

一、學校發展計畫，共有 4 個主要歷程：

審視、建構、實施、評鑑

◇ 最新的領導理論：學習領導 or 學習導向領導 (learning leading)，終極目標都在「幫助學生學習」。

◇ 芬蘭的教師的師資培育階段就養成了教師觀課的能力

二、行動研究

三、評鑑

(一) evaluation of school improvement 學校改進的評鑑

(二) evaluation for school improvement 為了學校改進作評鑑

(三) evaluation as school improvement 評鑑即學校改進

◆ 以評鑑促進學校革新的思維

◇ 讓評鑑成為學校發展的內建機制，而非外加的。

◇ 舉例：台灣師大 EDPI 模式 Evaluating Diagnosing Planning Improving Model

◆ 推動層級：Evidence-based

◇ 學校層級：要有家長社經背景的分析

運用

◇ 教室層級

◇ 教師層級：把老師的能力也納入，第一步為教學信念的澄清

◆ 自我評鑑學校層級架構圖

◆ 自我評鑑的實施

◇ 可向潘慧玲教授拿學校環境觀感問卷

◇ Data-driven decision-making

◆ 自我評鑑實施後

◇ 發展面：依據評估結果研訂發展面向，產生聚焦行動發展改進策略

◇ 建立改善機制

◆ PLC：Professional Learning Community 聚焦在學生學習

連結得好，則 Data-driven decision-making 的部分就出來了。

校長治校的軸線要出來，行政安排很完善，資料都送到老師手上

◆ 結語：

讓我們引領學校伙伴同路偕行，締造校園經驗的不平凡！

◆ 前言：

- ◇ 法治國家以守法為要。
- ◇ 擔任單位管理人要具有法治觀念。
- ◇ 演講者曾擔任政大總務長 6 年、公企中心 6 年，教育部訴願會委員。
- ◇ 彎腰、微笑、眼明、手快。

◆ 學校法官認定依據：

- ◇ 故意或過失法官的認定
- ◇ 平時勤於建立設施的管理記錄，且要簽名。
- ◇ 讓法官了解校長及行政有盡到危險預防與排除之義務。
- ◇ 對學生的重大部位器官受傷要「小題大做」，即使家長有重要請託，也先送到專業醫療。
- ◇ 建立時間序的管理步驟。
- ◇ 建立完整的落實使用管理流程。

◆ 學生與學校法律關係

- ◇ 應用聯絡簿寫上學生可能在學校會做的危險動作，善用連絡簿的書面資料-善盡告知的義務。

◆ 特別權力關係：教師與學校法律關係

- ◇ 學校為一灘死水。
- ◇ 當建立教師輪動制度時，教師會的力量就可逐漸被瓦解。
- ◇ 權力是爭取來的，不是別人給你的。
- ◇ 跟媒體是講感情的。
- ◇ 教師專業自主是否為 right？權力的性質就是「利己」。

◆ 校長的保障條款

- ◇ 公務人員保障法第 17 條讓下級公務員有承報實情的義務，有賦予上級長官下達書面命令的義務。

國家教育研究院第 130 期校長儲訓- 0329 上課筆記 - 王如哲副院長

世界教育發展趨勢：國際組織觀點

◆ 前言：

- ◇ 教育的全球化。
- ◇ 辦教育要和國際接軌。
- ◇ 資訊的時空的 gap 在目前幾乎已經不存有。
- ◇ 我們必須不斷地檢視和更新我們的知識能力，才有能力改變我們的學生。
- ◇ 十二年國教究竟要改變的是甚麼？
- ◇ 高中均質化是指精英學生分散各校，是現象或目標？
- ◇ 均質是努力的目標，但現狀尚不是如此，但中央與地方政府應努力檢視各校的品質。
- ◇ 教育最好是公共化，補足不足的經費。教育一旦義務化（九年及十二年）或普及化（大專），就要考量經費問題。
- ◇ 現在教育最重要的就是提供足夠的公共教育（公共教育的思考觀點）確保大家都能入學，讓公共教育的品質獲得保證。
- ◇ 現在教育最重要的是跨境學習，老師有跨境交流的能力，學生有跨境學習的能力。

◆ 一、聯合國教科文組織

- ◇ UNESCO : United Nations Educational, Scientific Cultural Organization : <http://www.unesco.org>
- ◇ UNESCO: The United Nations Educational, Scientific Cultural Organization was founded on 16 November, 1945.
- ◇ UNESCO is working to create the conditions for genuine dialogue based upon respect for shared values and the dignity of each civilization and culture.
- ◇ Major Program : The work of the five program sectors of UNESCO
 - Education, Natural Sciences, Social and Human Sciences, Culture, Communication and Information- implements objectives defined by the international community, such as the Millennium Development Goals.
 - ※Through its strategies and activities, UNESCO is actively pursuing Millennium Development Goals , especially those aiming to:
 - ※Halve the proportion of people living in extreme poverty in developing countries by 2015
 - Achieve universal primary education in all countries by 2015.
 - ※低度開發的國家家庭會產生一種對抗，成人工作機會少，家庭需要小孩分擔家計。
 - ※接受教育是 Human Right.
 - ※極度貧窮國家或宗教因素地區（如中東限制女性接受教育），要在 2015 以前達到初等教育普及化的可能性待考驗。
- ◇ 從小就應該讓學生有世界觀，讓學生想想如何走出自己的一條路。更多的關注焦點要站在 99%（1%頂尖生以外）的學生身上。

◆ 性別傾向

- ◇ 男性接受初等和中等教育的比例均高於女性。
- ◇ ※ Eliminate gender disparity in primary and secondary education by 2005.
- ◇ ※ Help countries implement a national strategy for sustainable development by 2005 to
 - reverse current trends in the loss of environmental resources by 2015.
 - ※UNESCO and the United Nations Millennium Goals.
- ◇ 台灣應該思考讓所有大學都有國際化的環境，每所大學都有傑出的學生。

◆ 永續發展

- ◇ 給下一代正確的觀念：在短時間內消耗這麼多的能源，又沒有替代能源的情況下，永續發展就產生危機；而非使用能源就產生罪惡感。
- ◇ 永續的發展要有科學當基礎，而非危言聳聽。
- ◇ 不要把外配子女都當作弱勢學生，其中也有很優質的，校長應該創造條件去 Promote 給其他學生有機會去學習。
- ◇ 原住民及新住民的教育要教一般的學生學會尊重與包容。
- ◇ 教育不要升高恐懼，而是要建立信心與培養包容。

◆ UNESCO 之下的重要教育專門機構

- ◇ UNESCO Institute for Education
- ◇ UNESCO International Institute for Educational Planning.
- ◇ UNESCO European Centre for Higher Education.

◆ 經濟發展與合作組織 OECD

Organization for Economic co-operation and Development.

※OECD brings together the governments of countries committed to democracy and the market economy from around the world to:

※Support sustainable economic growth

※Boost employment

※Raise living standards

※Maintain financial stability

※Assist other countries' economic development contribute to growth in world trade.

◆ 經濟發展與合作組織之下重要教育專門機構

◇ CERI : The

◇ TIMMS 分數 (變異大) 反映出我國教育為犧牲多數學生成就少數學生的特性。

◆ 世界銀行

世界教育發展趨勢：國際組織觀點(2012.03.29 王如哲教授)

1. 每一個國家都有其獨特性，教育制度、發展、面臨的問題，都是不斷演進的結果，不是跳躍的、真空的
2. 今天和國際互動取得資料的速度與空間，幾乎沒有 Gap
3. 三十年前所需的能力和今天所需的能力是非常不同的，三十年前查詢資料的能力，今天已經不適用，現在需要電腦資訊化的檢索，而且需要專精英語能力
4. 全世界跨國企業在台的分支機構，三十年前在台工作的銀行職員，都是台灣本地人，現在則不然，跨國企業在台的外籍人士所在多有
5. 大學生為何需要國際素養，精通不同語言，對他國文化有所了解，30年前，現在若不具備上述能力，找尋工作時面對競爭，面對的競爭不限於管理，經濟，這些菁英來自新加坡、香港，因為我們在英語的能力上比別人弱，往往比不別人
6. 有無思考學生需要什麼能力，然後培養他這個能力，我們培養老師，讓他有專業能力去從事教職，但關鍵在於他沒有持續學習，自然而然就落伍了，更新所需的技術能力，以備將來所需。
7. 我們有沒有清楚 12 年國教要改變的是什麼？內涵是什麼？達成的目的是什麼？
8. 均質化，指的是台灣的各個入學區，擁有的可入學的公私立高中職可以均質，或是菁英的學生分散在各個學校，均質是個目標還是個現況？
9. 不論是哪一個國中的畢業生，擁有相對比較公平的入學機會，目前均質是個努力的目標，但現況並非如此
10. 現在非常重要的是不同入學區的可入學高中職之間的差異，然後改善它，地方政府因為財政拮据是不會有能力去改善
11. 一旦是義務教育，就需有經費的規劃，把教育公共化，才能確保一定的品質，私立學校是兩端，普及化最好的方式是公共化，對於偏鄉地區的教育要想辦法提升，否則對學生家長是非常不公平的
12. 現在不清楚為什麼這樣做，當民國 57 年的義務教育師資不足，今天的情況是，高中職差

異性很大，所以現在要想辦法的是填補學校的落差

13. 進一步普及教育，提升公共教育的品質
14. 嘉義縣可入學的高中，相對於台北市，只有 30%可進公立高中，(台北市 50%可進公立高中)，因為是免費，補貼不慎理想的高職繼續存在，提供的品質是堪慮的
15. 要普及，要延伸，應該是提供足夠的公共教育，私立教育的部分是家長要自行負擔的
16. 我們要重視國際化的能力，在就讀中小學時就能跨境學習，讓學生有機會，老師有能力跨境學習
17. 我們不是聯合會員國，因此和國際的許多組織是沒有聯結的
18. 聯合國 UNESCO 教科文組織有很多的活動交流是提供給會員國的，因為現在不是會員國，產生很大的問題，以前是的時候，有很多聯合國的出版品，現在則很難看到
19. 了解了國際的問題，回過頭來可以更了解自己，當然如果行有餘力，可以關懷他國的孩子，人的一生有限，但是可以做出很有貢獻的價值，不要只關注在台灣，可以擴及其他國家
20. 搶占北一女，卻忽略 99%的學生可以走出自己的路
21. 校長兩難，一方面要滿足 1%的家長，一方面要關照 99%的學生
22. 全世界的國際組織，有一些目標，策略，幫助以上願景的達成
23. 教育下一代包容除了男性和女性之外的第三性，男性接受初等教育和女性比較起來，全世界的總量仍有很大的落差，使其不因性別，或宗教的理由而有落差，我念師大時 2/3 是男性，現在要很努力看看得到男性，女性因為傳統的關係，在接受高等教育的時候，處於比較困難的局面
24. Help countries implement a national strategies for sustainable development by 2005 to reverse current trends in the loss of environmental resources by 2015. 幫助國家在 2005 年前執行永續發展的國家策略，以便在 2015 年前翻轉環境資源現在流失的趨勢
25. 提升下一代永續發展的觀念及解決生態問題的能力
26. 當台清交的學生仍然無法和全世界菁英的學生比較時，建中、北一女只是分配的問題，但面對群世界菁英時，台灣仍然沒有建構一個國際化環境以培養他們具備世界競爭力的素養
27. 永續的發展有一些是迷思概念，人類的行為導致溫室效應，但另一派說法，認為在沒有人類時，地球的溫度變化早已存在，只是最近人類對石化能源的消耗在快速增加，也許二十年後技術上的突破(例如更乾淨的太陽能源)，乾淨能源比石化原料更便宜，就沒有碳排放量的問題
28. 正確地去教育下一代要會關心永續生存的環境，跳脫出使用能源的罪惡感，使用能源的情況下，也非樂事
29. 東亞晚上有一塊地方是黑的你知道是哪裡嗎？北韓
30. 如果有更多的北韓，碳排放量也會解決，但那是我們要的生活嗎？
31. 將來服務的學校，新住民的小孩可能不少，這些家庭被視為弱勢，但也許我們要改變觀念，他們其實是優勢的，因為他們會講印尼話、泰國、馬來西亞、越南話等，我們要創造條件去 promote 他們，也讓其他的孩子去了解，去學習，去尊重，不要因為自己的媽媽是外籍新娘，想隱藏這個事實。二十年後，我們有許多的青年精通第二外語，將成為我們重要的資產，經濟的優勢，正確的觀念和態度非常重要，將來我們會更有競爭力。
32. 我國的義務教育年限是九年，全世界義務教育的制度、年限在教科文的網站上都查得到
33. 北歐國家選擇乾淨能源、成本較高、但是將來可以技術領先，然後技術輸出，這是台灣

目前的隱憂，因為短視，無法技術領先，將來受制於技術領先的國家

34. PISA 是由 OECD 以嚴謹的分析，創新的概念改善教育現況，是非常好的
35. CERI(the center for educational research and innovation)，
36. 台灣最大的問題是平均表現好，但是統計上的變異數非常大，芬蘭平均很高，變異非常小，美國是平均不高，變異數差異也很大，調查的結果反映出台灣教育體系犧牲一部份人滿足另一部分人的事實
37. OECD 不是真的銀行具備借貸，融資等業務
38. 德國、法國，比較有能力貸款給希臘，如果我貸款給你，但是最後拖垮我自己，就要透過國際發展的協會，不一定是資金，可以是技術的傳授
39. 清大提供 “還願” 獎學金但沒幾個人申請
40. 學費的問題在於學費的配套措施要出來，私立學校不要再調漲，公立學校調高，漲的部分，由政府補助弱勢學生，但當提到要調多少，是結構性的問題，無解
41. 前幾年政府 identify 一些學生在個別領域有傑出的表現，提升學生一分的成績，it doesn't make any sense.，但如果把這些資源拿來做一些活動，效果能更好
42. Do the right thing. 教育部都在思考教育長期的發展方向，現在比以前更努力，但是有比較好嗎？不要只是手忙亂，例如學費調漲，增加 3%或 1%才解決，就要認真去執行

國家教育研究院第 130 期校長儲訓- 0402 上課筆記

- 戴勝益董事長

求學經驗談

★ 校長推動的六件事：

- ☆ 學生能自我介紹五分鐘（能侃侃而談）當作提升訓練學生最好的方法。
- ☆ 每位學生都會一種樂器，看懂五線譜，增強自信心。
- ☆ 王品文化：帶有笑容、感情的 SOP 招呼語。
- ☆ 將論語的理念帶入王品經營哲學。
- ☆ 給學生登兩座百岳，訓練體能（一天就可完成）：合歡山主峰、合歡山東峰。
- ☆ 王品員工訓練 3 個 100：一生爬 100 座山、一生去 100 個國家、一年去參訪 100 個餐廳-凝聚革命情感（只有在痛苦的時候才能凝聚革命情感）。
- ☆ 除了公事上須看螢幕以外，其他時間要離開 Facebook，要鼓勵年輕人多出去見面聊天，得宜的穿著。
- ☆ 寫卡片或致意要讓對方感受妳的真心（誠）。
- ☆ 獎勵學生得到台灣鄉鎮 319 蓋章，多跟家人走出去。
- ☆ 推動學英語的重要性：國際化。英語要和國語一樣好。國小要培養學生看到外國人敢跟他們交談。
- ☆ 校長要導引學生的方向感，讓孩子能懷念。
- ☆ 推動學生畢業前能露營二次。
- ☆ 不要鼓勵學生全勤，要鼓勵孩子參與家庭教育及社會教育活動，只要家長來電請假即准：增加學生眼界。

★ 王品的故事：庶民經濟

- ☆ 王品「五不」：不做股票、不搞政治（主管不得推銷候選人、董事長不得投票）、不官商勾結、（拉高門檻就沒有競爭對手、沒有超過 150 萬元的名貴的車）、不交際應酬（第

一二階主管不能抽菸喝酒)、不做業外投資、不借錢(用自有資金)。

☆ 照顧到很多的公平性及感情。

☆ 公司的規章制度都用投票，不用舉手。

★ 王品的置入性行銷：

☆ 王品的菜單(置入性行銷)只有2頁。菜色很少，非常專門。

☆ 菜單的第一道都是該餐廳最拿手的菜。

☆ 王品給下游廠商都給現金，沒有風險，優質廠商都和王品做生意。

☆ 王品的找錢都放在信封內(含發票)，免除客人的尷尬(是否需要給小費)。信封上有
客服電話，讓大家抱怨很方便。

☆ 我們不能因為個人身體的殘疾而給客人不好的感覺。

☆ 用數據來做管理(問卷統計)。

☆ 不提供酒單-替客人省錢就是增加自己的收入。

☆ 不管任則假日絕對不漲價或推出套餐。

☆ 王品的定價單價都一樣，不提供其他價錢，達成心目中的預算。

☆ 十二鍋的牛肉是採用王品的規格，公司是賠錢的。

☆ 廢除全勤獎：該請假而不請假，就是對人不忠不義。

★ 對孩子的教養：

☆ 讓孩子感受到工作的壓力

★ 結語：

☆ 退休三條件：經濟不拮据，生活不空虛，心理不委屈。

☆ 在領導或待人，要注意態度要剛好讓人能支持你。

與大師對話

王品集團董事長 戴勝益

壹、前言：

- 理念：不營私、不謀利、不收費、不做作。
- 想法：做朋友、嘉惠小朋友。

貳、現代小朋友必須學的六件事：

- 自我介紹5分鐘：
 - 讓小朋友自我介紹5分鐘。
 - 每位小朋友必修的課程。
 - 侃侃而談不畏懼、不自卑。
- 學會一種樂器：
 - 自覺不如、矮人一截。
 - 每個人學懂一種樂器。(重視音樂教學)
 - 建立自尊、尊榮感。
 - 培養樂於接觸音樂。
 - 比較評語與膽識。
- 登百岳：
 - 讓孩子登百岳、炫耀、榮譽。

- 王品提倡百岳、百國、百餐廳。
- 王品辦活動的目的：
 - 心中的理想：在公司中實現。
 - 製造革命情感。
 - 禁止應酬、酒杯文化、高爾球文化。
 - 多陪家人。
- 讓孩子有理想、有夢想。
- 鼓勵孩子走出去：
 - 有時間不要打電話，直接面談最佳。
 - 有時冒不要上F B。
 - 改變思維，不要變宅男。
 - 以直接面對面晤談最佳，培養情感。
 - 培養人與人之間相處的素養。
 - 知悉合宜的穿著。
 - 讓孩子認識臺灣，走出去接觸自然。
- 加強英文能力：
 - 大學生的畢業生薪水偏低。
 - 臺灣鎖國，不要瞭解國際經濟脈動。
 - 英語的重要性，國際化的展現更加有實現。
 - 為將來的職業奠基。
 - 接觸到外國人時往前問候，而不是往後退一步。
- 讓孩子畢業前露營兩次：
 - 懷念、印象深刻、機會難得。

參、王品成功的因素：

- 五不政策：
 - 不做股票：避免淪為荒棄本業，投機與投資不同、相由心生、面目可憎。
 - 不搞政治：不參與政治活動、政治活動亦不進王品、王品主管不得為候選人拉票、董事長不投票。
 - 不官商勾結：不與政治人物私下接觸，提倡庶民經濟、不參與奢華性活動。
 - 不奢華、不浪費、不追求名牌：買車不超過150萬元。
 - 不交際應酬：提倡運動、不抽菸喝酒、尾牙喝酒者記大過一支。
 - 不做業外投資：隔行如隔山、忠於本業是經營之道，避免經營風險。
 - 不借錢：多少資金做多少事。
- 王品置入性行銷：
 - 餐廳的菜單。(學習他業的優點)
 - 焦點在於家人、朋友交談培養感情。
 - 不會造成營業的困難。
 - 產生營業糾紛。
 - 菜色少才能精。
 - 菜色少質才會精。
 - 採購量多類少，質才會精，直接給現金。
 - 優質廠商。

- 廠商在於品管。
- 找零的文化：
 - 杜絕小費文化。
 - 將發票與找零均放在紙袋裡。
 - 體貼客戶與顧客。
 - 品質反應管道（於找零店上標示控訴電話）。
 - 規則明訂且一樣。
- 王品無酒單：
 - 不讓顧客增加酒的預算，不增加顧客的負擔。
 - 替客人省錢增加成功的機會。
- 重要的節日不加價：
 - 客人是公司的恩人。
 - 不巧立名目。
- 王品餐別的訂價固定：
 - 不造成客人的負擔。
 - 單價統一。
 - 心中的預算均可掌握。
 - 要訣體貼顧客。
- 重視衛生清潔：
 - 不敢吃自己的食物，餐廳不開。
- 不設全勤獎、鼓勵請假、出國、出遊：
 - 鼓勵員工勤於出勤。
 - 該請假不請假是對人不忠不義。
 - 鼓勵重視家人、朋友與周遭人的情感。
 - 教育成功必須結合學校教育、家庭教育、社會教育才算成功。
- 將小孩送公立學校：
 - 國小就讀公立學校。
 - 高中唸雙語、畢業出國唸書。
 - 瞭解與人相處之道。
 - 不要求特殊待遇。

肆、某導演的話語（王品粗俗沒文化）：

- 平衡報導。
- 連鎖餐廳必須借助 S O P 才可以控管。
- 大公司難免會跟不上腳步，如何讓其成長。
- 孔子情緒管理修養最好。
- 論語帶入王品的經營制度。
- 子不語怪力亂神，王品店面的選擇亦講求科學與成本計算。

伍、小孩出國唸書的好處：

- 大學文憑。
- 英語程度變好。
- 國際觀。
- 獨立能力。

- 財務控制力。
 - 王品杜親條款。
 - 財產捐 80%。
 - 讓孩子獨立自主謀生能力。
 - 未雨繆謀。
 - 逼出潛力，追求卓越。
 - 生活有目的、有目標。
- 退休有三個條件：
 - 經濟不拮据
 - 生活不空虛
 - 心理不委屈

陸、故事小啟示：

- 董事長養公雞的故事。
 - 磨練
 - 挫折
 - 挑戰
 - 是人生必要的。
- 茶杯裝水與水龍頭的故事：
 - 水龍頭的水量影響裝水量。
 - 水量隱為態度：
 - 做事的態度。
 - 做人的態度。
 - 說話的態度。
 - 謙虛為懷。
 - 為謙和有禮。

國家教育研究院第 130 期校長儲訓- 0402 上課筆記 - 銓敘部吳聰成次長

公文製作

壹、前言：

- 接觸公文多年。
- 實務發現很多缺失與毛病。

貳、句的製作方面：

- 正確使用起首語：
 - 檢送、檢附、檢陳。
 - 有關、關於。
 - 茲派、茲命令。
- 用字遣詞要正確：
 - 教育部是機關，非人員。
- 注意詞位：

- 前後思想必須相互關聯：
- 前後觀念必須一致：
- 避免重複，去蕪存菁。
- 避免贅字，囉囉唆唆。
- 避免雙重否定句。
- 避免錯別字。
- 避免漏字或略字。
 - 關鍵字千萬別漏掉。
- 儘量避免括號太多。
 - 夾字號千萬不要太多。
- 慎選詞彙用語。
 - 不同程度用之詞語不同。
- 避免情緒性用語。
 - 民意高張，千萬不要有情緒用語。
- 儘量少形容詞。
 - 破折號轉換意思。
 - 人生四大喜事：
 - 十年——久旱逢甘霖——一滴
 - 千里——他鄉遇故知——債主
 - 和尚——洞房花燭夜——隔壁
 - 八十——金榜題名時——同名
- 謹慎使用代名詞。
 - 前後同一人的稱呼要相同。
- 妥善運用虛字。
 - 之、的、其為虛字。
 - 句字太長時必須加上虛字。
 - 簡短才有力。
 - 自己唸不通順即有問題。
- 句法要整齊一致。
- 注意行文系統之專門用語。
 - 上屬機關鈞府、鈞院、大院
 - 平行機關：貴校、貴院
 - 下屬機關：奉、貴屬、貴院不空格
- 連接詞必須契合內容及句子的連貫性。
 - 名字前不可加「故」。
 - 因為…所以。 ·
- 善用異字同義詞。
 - 力求、力致
- 稱謂必須前後一致。
- 避免使用模稜兩可的詞語。
 - 遇到敏感的問題則要用模稜兩可的用語。
- 不可使用錯誤的標點符號。
- 引用全銜（如文內數次提及，嗣後均以簡稱）

- 全銜太長於第二次使用時則用簡稱。

參、段的製作方面：

· 段落要分明、不宜混淆：

- 主旨段內容。
 - 不以太長：說明行文目的、期求、期望、請示語，內容要精要。
 - 不可寫主旨一、二。
 - 說明段或擬辦不可重複。
 - 具覆文期限者寫於主旨段。
- 說明段內容。
 - 說明如一段則接在冒號後接著寫。
 - 說明二段以上，則另起一行並縮排。
 - 說明二字可因公文原委而改為「經過」、「原因」。
- 擬辦（或辦法）段內容。
 - 擬辦可以改為：建議、請求
 - 辦法可以改為核示事項。
- 公文書寫應保有彈性化，因地因時因勢制宜。

· 各段內容要前後呼應：

- 公文不要照假。

· 遵守規定之格式：

· 公文應依案情內容，完整正確的陳述，避免表達不足或過多：

- 不讓顧客增加酒的預算，不增加顧客的負擔。
- 說明段的起、承、轉、合，可依下列方式安排
 - 順敘式
 - 始括式（歸結、引據、申述）（歸結、申述、引據）
 - 終括式（引據、申述、歸結）（申述、引據、歸結）

肆、篇的製作方面：

· 準確安排公文的格局。

- 先簽後稿、簽稿併陳、以稿代簽。
 - 重要的公文、文件、辦法要採先簽後稿。
 - 重要公文時效緊急採簽稿併陳。
 - 函比較重要。
 - 書函：例行表報、徵詢意見。職章與職名章不同
 - 印信的使用要特別注意。
 - 正方形的叫印
 - 長方形的叫關防

· 二段式（倒金字塔式）

三段式（蜂腰式）

- 擬辦簡易明瞭則以二段式擬寫公文。
- 兩案以上的辦法要做分析，以利首長決策。

· 儘量使用口語化文字。

- 應符合受文者的國學程度。
- 例：囿於、迥不相侔、迥然不侔、迥然不同。

- 公文的開端和結尾要與本文密切結合。
- 避免離題，並避免提到與案情無關的事項。
- 公文製作完畢送出前，應予詳細檢視。
 - 公文寫作：簡、淺、明、確
 - 正確、清晰、簡明、迅速、整潔、一致、完整、周詳
 - 緊急公文：事緩則圓、小心謹慎、力求緩衝、四平八穩、同理心、誠實面對。
 - 文不如表、表不如圖。

國家教育研究院第 130 期校長儲訓- 0403 上課筆記 - 行政院政務委員黃光男

校長藝文素養與教育美學

★ 前言：

- ☆ 行政上不可能一帆風順，如何有耐力、毅力、活力來應對。
- ☆ 當校長就是要來協助國家解決教育困境。
- ☆ 不要涉入政治。
- ☆ 教學生具有健全的人格是教育工作者的要務。
- ☆ 教育變成了弱勢，

★ 公務信念：

- ☆ 好用的錢千萬不要用。
- ☆ 要懂會計法。
- ☆ 公私分明。
- ☆ 勤慎從事。
- ☆ 行動的初心，行為的準繩。
- ☆ 三大信念：教育、責任、榮譽。
- ☆ 教育人員操守是否良好的重要課題。

★ 公務素養：

- ☆ 來自教育信念的行動，是激發教育人員向上提升效率的力量。
- ☆ 教育人員的基礎能力，就得在長期修習中培養服務的能量。
- ☆ 會說故事的校長。
- ☆ 個人自我學習，各國團隊的不同要求，教育人員必須隨時空變異，而進行各項的歷練，才能夠面對學校與社會的需要。
- ☆ 校長公務素養引發了深一層的反思績機會，教育人員之被社會所信任，與他的服務熱情成正比。

★ 教育美學：

- ☆ 來自有效管理，經濟繁榮，和諧社會，以及環境美好。
- ☆ 教育人員的美感層次，來自學習與意志，對於藝術型式與藝術內容，應在人性的抒發上探求。
- ☆ 藝術欣賞，教育人員有必要學習，當藝術創作是匯集了知識。
- ☆ 藝術創作，不論是屬於視覺、聽覺、造境或文學，固然可以是欣賞者，也可以是創作

者。

☆ 藝術表現是人性的寄情，也是個人情感的抒發。

★ 藝術教育的功能：

☆ 藝術是創意的方法。

☆ 藝術本身就是一種綜合性質的人文教育，「認識藝術」不僅僅來自直接的觀察，更有賴於培養自己擁有「解釋」我們觀察所得的信心和能力。而培養這樣的欣賞能力，無疑是需要對過去與未來、歷史與文化、社會與藝術有更多的橫向連結才行。

☆ 藝術教育的本質：

1. 社會的面向：

2. 經濟的面向：消費與生產的問題。

3. 政治的面向：威權、權力、公眾意見、領導力、動機與態度、方法和技巧、

4. 心理的面向：藝術是心理的符號，書法是立志的藝術，讓孩子用書法寫立志的文章。

5. 認知/道德的面向：價值的理解，知識和能力。動機與誘因，批判性思考，兒童藝術美學、性格與天份、「門外漢」藝術、道德想像。

* 全世界的博物館都是教育重要寶庫。

6. 教師是文化工作者。

7. 高中介紹環境美學，大學是博雅教育

★ 藝術有甚麼用？

☆ 用於人世的活動。

☆ 用來征服美：經典美、神聖美

★ 結語：

☆ 退休三條件：經濟不拮据，生活不空虛，心理不委屈。

☆ 在領導或待人，要注意態度要剛好讓人能支持你。

國家教育研究院第 130 期校長儲訓- 0403 上課筆記 - 中正大學林明地教授

學校與社區關係的維持與建立

★ 前言：

☆ 校長儲訓的目的是為了幫助我們認識自己。

☆ 家長不是鐵板一塊。

☆ 行政往往憑藉行政權來推動校務，而老師往往沒有異議。

☆ 當行政要好好的觀察，從中反省。

☆ 學校是一社會系統，其運作過程與成效受（內）外部環境之影響。

☆ 但學校成員感受到的環境壓力比想像的來得小。

★ 先思考：

☆ 為何邀請家長、社區參與？

☆ 學校與社區關係的維持與建立，目的地何在？

☆ 當校長的三件事：

1. 看起來像校長
2. 老師要會教學
3. 學生會學習
4. 讓學生了解社區的產業，讓他們願意留在社區。(偏遠鄉鎮)

★ 從幾個故事談起：P38-39

☆ 觀察反省是改變的開始。

☆ 老師對學生是一對多，家長對學生是一對一，行政人員如何讓家長感覺老師對學生是一對一，而不是一對三十。

☆ 國中行政跟老師的對立好像是命定的。

☆ 行政人員如果能促進教師與家長理解及家長對家長理解，或協助社區總體營造，很多事情就能改善。

☆ Students, administrative, the principal.

☆ 作事有三種動機：

1. 外在
2. 內在(成就感)
3. 責任與義務

★ 校長專業生涯各階段的學習重點：P39

☆ 改變從觀察、反省、討論、回顧開始。

☆ 用眼睛、觀察，爭取機會。非楷模也可學習，行政人員的錯誤都有統一性。

★ 教師對家長的態度：P40

☆ 較佳的態度：真誠、尊重、平等、同理心、公平正義

★ 民意調查：P40

☆ 教育人員比較了解孩子應該接受何種教育，但有方法說服家長了解事情的真相嗎？

★ 校長在學校與社區關係的角色：

☆ 校長要做學校內部的 functional community，建立縱與橫的支持系統。

★ Relationship is everything in schooling

☆ 除了團體溝通外，還要兼顧個別溝通。

☆ 站在校門口歡迎師生上學是認識個別家長的重要機會。

☆ 學校家長會的終極理想為公民參與，別讓社區都從媒體或報紙來得到學校的消息。

☆ 領導美學

★ 家長參與類型與舉例：

☆ 教育是沖淡社經地位對小孩教育的影響力

☆ 親職教育：

☆ 溝通

☆ 擔任義工

☆ 成為小孩的老師 (最有效)

☆ 家長作決定

☆ 合作

★ 案例討論：

☆ 學校與社區關係的問題有哪些？

1. 學校沒有提供社區參與學校活動的管道和機會。
2. 行政人員、老師不會主動和家長及社區聯絡。
3. 學校沒有扮演社區學習中心的角色。

☆ 所需處理問題的優先順序及理由。

行政人員走出學校，與社區溝通：見面三分情，主動出擊，展現誠意

☆ 策略方向

1. 主動參加里民大會、社區民俗活動，學校團隊支援廟會…
2. 帶學生進行社區服務，踩街
3. 到社區辦活動

★ 寫出說服老師改變說帖，吸引人、務實

學校社區關係好，親師合作大家好

國家教育研究院第 130 期校長儲訓- 0405 上課筆記 - 師大工業系洪榮昭教授

問題分析與解決

★ 前言：

- ☆ 王安石變法失敗的原因：一次同時推七個法案，第一個青苗法失敗，其他法案也失敗。
- ☆ 科技接受模式。
- ☆ 政策接受模式。

★ 解決問題：

- ☆ 正面思考解決問題：解決問題重於追究責任。
- ☆ 偽科學思考解決問題：以宗教之名解決問題（如林書豪-感謝上帝…）。
- ☆ Social Norm：社會規範，依據別人的意見來解決問題。
- ☆ 解決問題不能說：我要…。
- ☆ 人生六大迷失：英雄迷失、自我迷失（自己的東西最好）、民主迷失（多數人就是對，沒有批判性思考，以訛傳訛，從眾心理）、經濟迷失（待有暇才讀書，必無讀書之實；待有錢才濟人，必無濟人之實。）、政治迷失、宗教迷失。問問別人的意見，採用別人的智慧。
- ☆ 辦公室的隔間會影響同事互相分享知識與討論，partition(隔板)不能太高。
- ☆ 研華是國內專利最多的第二。
- ☆ 20：80 原理。
- ☆ 考知識有 2 種：考知識層面，考應用。
- ☆ 如何解決宗教問題：隔離環境，改變生活環境。

★ 從歷史說起：

- ☆ 宋徽宗是文創產業的始祖。
- ☆ 中國生產力中心：知識創新與變革（洪榮昭）。
- ☆ 人性的糾葛：在組織裡浮出的第一位會被打下去。
- ☆ 微分求內變，積分求外因。漢文帝是談被領導的藝術，文景之治是談領導-懂得領導的魅力。
- ☆ 漢文帝的領導魅力：分享、比馬龍效應（懲罰時比馬，接近權位時比龍）。
- ☆ 王永慶的窗邊族（不受重視的工作者，座位靠近窗邊）。
- ☆ Sunflower time：聽不懂英語，也不能做筆記，只能像 sunflower 般隨老師的位置而移動眼光。
- ☆ 漢文帝：君所言在公，言之於公；均所言私，君無所私-前瞻性思維，推論的能力。
- ☆ 上學趣：道德推論教育。
- ☆ 懂得班級經營的老師要知道保障告密者的權益。
- ☆ 系統思考的圖
- ☆ 團隊裡「龍」越多越好，「馬」多則抗爭力越多。
- ☆ 參閱「文景之治」的書來看漢文帝如何解決問題。
- ☆ 趨避理論
- ☆ Know who（建立人脈）要慢慢來。
- ☆ 找出模式，預測性思考是前瞻性思考的基礎。
- ☆ 寫論文：經驗越豐富，就越能看出別人看不到的地方。要經驗豐富，不要經驗重複
- ☆ Dual process: Daniel Kahneman's recent book [Thinking, Fast and Slow](#), describes modern research on the two systems of the mind. "System 1" thought processes operate automatically, process information fast, are heavily influenced by context, biology and past experience, aid humans in mapping and assimilating newly acquired stimuli into preexisting knowledge structures, and are self-evidently valid (experience alone is enough for belief). In contrast, "System 2" thought processes are deliberately controlled, effortful, intentional, and require justification via logic and evidence.

★ 電影賞析：天下糧倉

- ☆ 很多誣告及黑函是先讓你死再說。
- ☆ 「人人有信心，個個沒把握」的時候就容易迷信。
- ☆ 輔導學派有一陣子用催眠「強迫記憶」，一般二歲以前很少有「情節性記憶」，所以人通常不會記得二歲以前的記憶。
- ☆ 沒有 condition 就有 answer 是課本的迷失；要把條件弄清楚。
- ☆ 為何皇帝不喜歡迷信？迷信會造成動力，就是第三勢力冒出的時機。
- ☆ 取樣偏差的決策：
- ☆ 婚姻就是分享分憂。

★ 系統性思考：

- ☆ 從負循環到正循環：尋求改善措施
- ☆ 既綠化又不增加人力的改善措施：買不落葉的植物，加僱人手。
- ☆ 公平是平行的概念，公正是垂直的概念。

- ☆ 既要抓公平又要抓公正是管理上的難題。
- ☆ 讓國家成為「國家」，永續經營，不要成為「朝代」。
- ☆ 議案要專家決，而非大眾決。

★ 解決問題重於追究責任：

- ☆ 推卸責任的文化。
- ☆ 自我應驗會很痛苦。
- ☆ 抽籤 10 次才相信：信度、效度。
- ☆ 燈塔底下最黑暗，孔的旁邊最硬。
- ☆ 領導統御：解決重於追究，定出：上中下策。
- ☆

國家教育研究院第 130 期校長儲訓- 0406 上課筆記 - 台大哲學系林火旺教授

品格教育與幸福人生

★ 前言：品格決定勝負

- ☆ 短期成功不一定靠品格，但長期成功一定要靠品格。
- ☆ 哲學就是研究人類怎樣生活得更好的學問。
- ☆ 世俗標準認為成功的人不一定有成功的生活。
- ☆ 方向對了就看得見幸福。
- ☆ 品格決定命運。
- ☆ 著作：道德是幸福的必要條件。

★ 品格和道德：

- ☆ 品德是甚麼？品德就是良好的品格，品格是某種行為的普遍傾向 (disposition)。
- ☆ 品格和行為的區別：品格是行為經由習慣而養成，習慣於從事合乎道德的行為，就是養成良好的品格。
- ☆ 道德是什麼？人與人之間以合作方式互動。
 - ◆ 史懷哲：倫理這個名稱指的是：我們關心良善行為。我們覺得有這個義務考慮不只是自己的個人幸福，而且也考慮他人及社會整體。
 - ◆ 公共政策（利益）才能用公共力量解決，基本權力不能用公共力量（言論）解決。
 - ◆ 公平正義是道德概念
 - ◆ 法律規範是公開的制裁，道德是私人良心的制裁。
 - ◆ 人很在乎人。
- ☆ 可能的誤解：談道德是要求大家都當聖人？區別行為、品格、人的道德評價：
 - ◆ Clinton 名言：笨蛋，問題在經濟！
- ☆ 為什麼不用法律來規範道德？

★ 道德為什麼重要？

- ☆ 道德的消極意義：
 - 懂得遵守規矩才能形成社會。
 - 脫離自然狀態的方法，就是訂立規範，放棄自然的自由 (natural liberty)，

得到市民的自由 (civil liberty, 有限制的自由), 所以文明人 (civilized liberty) 的自由是有限制。有了規範產生道德, 人類也進入社會狀態。

◆一個人如果只會為了自己的利益著想, 就是動物。

☆ 接受道德規範真的比較有利嗎?

◆當人的道德越來越不可靠, 國家就要花更多錢來監督人。

◆不丹的人民願意繳更多的稅, 因為他們不願意看到街上有窮人。

◆有道德的社會是比較安心、安全的。當社會越不道德, 社會要花的成本越高, 人活得愈不安心。

◆社會有人的仇恨就可能造成你的災難。

◆當活在彼此關心的社會, 人能感受到快樂。

☆ 道德的積極意義:

◆克服孤獨: 以新的方式和別人連結, 就是交朋友。

◆要交到朋友一定要關心朋友。用合作的方式和別人交往。

◆哲學治療治心理問題。當一個人只想到自己的苦惱時, 應該跳出來看看你在這世界是很幸福的。會找到真實的意義常常是想到別人。

◆活得有意義: 把自己擴大, 只要有心就有力。

◆活得有尊嚴: 想想自己適合做甚麼? 當自己找到價值, 就是信心的開始。

◆自我肯定源自於別人的肯定。

◆在上者要討好在下者, 領導本身就是懂不懂愛人。要領導別人就要關心人。

◆亞理斯多德認為: 道德是幸福的條件, 且道德是最穩定的幸福條件。因為道德不需要靠運氣。

◆財富是幸福的必要條件, 但不是充分條件。

◆有道德不一定幸福, 沒有道德一定不幸福。

◆使生命有意義: 內在價值對幸福非常重要, 覺得工作有內在價值, 就不會計較收入, 能找到生命的意義。

★道德教育怎麼做?

☆ 教育是為人的一生做準備。

☆ 言教不如身教? 能進行身教的主要人物是父母, 而老師的責任是言教, 在學校言教重於身教。

☆ 現在的教育不能只靠身教 (抵不過外在的環境), 要靠講道理。

☆ 萬般皆下品, 惟有讀書高? 孩子如果品德沒有做好, 父母會擔心一輩子。

☆ 一個人要對社會有幫助要有實力, 要有實力一定要努力, 要努力就有壓力。

☆ 品德是天生的嗎?

☆ 品德教育的重要性

☆ 道德沒有專家

☆ 三種管教方式: 權威性的 (authoritative, 說明理由, 鼓勵相互遷就), 威權式的 (authoritarian), 縱容式的 (permissive)。