

第二章 文獻探討

本章之文獻探討共分為四節，包括：第一節探究優質學校的意涵，說明優質與品質之異同處，進一步探究優質學校內涵；第二節探討評選的意涵與相關理論，從國內外對於評鑑之看法與相關理論分析，並將評鑑與評選二者關係性作連結；第三節探討有關國家及地區優質學校評選機制之比較，從美國、英國、香港、台灣優質學校評選進行比較分析；第四節析述臺北市優質學校評選實施現況。以下即分別闡述之。

第一節 優質學校之意涵與相關理論

當前世界各國在各專業領域積極追求「全面品質」、「績效責任」而達卓越發展的全球化時代，了解主要國家各類評鑑模式發展的理念與背景，並取得具有實務運用的經驗，是奠定發展評鑑學理競爭力的基礎（曾淑惠，2004）。以下茲就優質基本概念意涵進行探究，其次探討優質學校意涵與相關理論。

壹、優質學校的意義

岳林（2005）指出以色列標準局對於慶祝國家品質週活動，當中所需資源藉由產、官、學界代表的共同參與，同時亦為傳播品質理念甚佳的時機，將品質種子在各級校園內散播，以培植具備品質觀念的下一代。在校園內裡，常常會將品質以優質的名詞代稱，因而探究優質學校之意涵時，應先瞭解品質的意義，進而針對教育品質的意義與內涵論述，以便更清楚瞭解優質學校的意涵所在，茲說明如后：

一、品質的意義

品質的概念並非學校體系所獨創，品質運動來自於企業界追求更美好的產品及服務，以利於企業的永續發展，由 1920 至 1940 年代的「品質控制」到 1960 至 1980 年代的「品質保證」，1990 年之後進入到「全面品質管理」的發展，其概念由產品品質的「控制」、「保證」，進入到強調過程的品質，建立重視「全面參與」、「團隊合作」、「顧客至上」、「持續改善」的組織文化。這股風潮也導入教育領域，1980 年代之後，英美將品質管理的精神，引進學校經營中，希望透過全面品質管理的精神及概念提供學生、家長、社區良好的教育品質（王巧媛等，

2005)。

品質定義迄今仍有許多說法，如何去共同認定與有一個共識亦是一個難題，以下吾人茲就國內外對於品質的界定作介紹，並嘗試進一步歸納分析，希冀對品質之概念有更清晰的想法。

(一) 國外學者專家看法

根據國際標準認證組織 ISO 8402 的界定，品質(quality)是：「一個實體的特性總和，具有滿足明定與潛在需求之能力」(quality is the totality of characteristics of an entity that bear on its ability to satisfy stated and implied needs)，其中「實體」一詞的定義是，「能夠個別考慮與描述者」，可以是一個活動、流程、產品、組織、系統或一個人或這些全部或部分的綜合體。(ISO 8402, 1994；引自陳善德，1998)。

Adams(1993)確定多元的品質定義如一個具體使用(concept-in-use)及以下結論：

1. 品質有多元意義。
2. 品質也許反映個人價值及解釋。
3. 品質經常是多面的；它也許把公平及效率歸入其中。
4. 品質是動態的，會隨著時間及背景改變。
5. 品質也許被量或質的評鑑工具所評鑑。
6. 品質目標也許與效率、公正或其他目標衝突。
7. 品質被價值、文化、傳統所紮根。
8. 不同利害關係人團體經常有不同對於品質的定義；因此「勝利者」與「輸者」也許與任何獨特定義有相關連。

Robinson 認為品質就是符合客戶的需求 - 不管是現在還是未來 (quality is meeting the requirements of customer - now and future)(引自陳善德, 1998)

Carvin, Diana 在其《品質管理》(Managing Quality)一書也提出五種品質的看法：(1) 超越 (transcendent approach)：品質是卓越；(2) 產品 (product-based approach)：品質是具有某些特質；(3) 使用者 (user-based approach)：品質是合用；(4) 製造 (manufacturing-based approach)：品質是符合要求；(5) 價值 (value-based approach)：品質是顧客所能接受的價格 (引自吳清山、林天祐、黃旭均和張正霖，1996)

Crosby(1979)認為品質就是要符合規格要求(quality is conformance to

requirement), 當產品一再複製生產時仍然能與設計規格一致, 就是高品質的表現。

Deming(1992)說品質是一種以最經濟的方法製造出最有用的產品並超越顧客的需求與期望。

Juran(1988)主張品質即是適合使用(quality is fitness for use), 亦即指在產品壽命期間內使用情形良好, 且產品售價與售後服務均能使顧客滿意。

Ishikawa(1989)指出品質是滿足顧客, 易言之係指品質要隨著顧客之需求而不斷提昇。

Feigenbaum(1991)以為: 品質乃是能滿足顧客, 不論是在設計、製造、行銷與售後服務均能滿足顧客的需求與期望。

Taguchi 指出品質是產品在其由裝出到使用致報廢期間對社會的損失, 換言之, 品質越高代表對社會的損害愈小(引自戴永久, 1996)。

(二) 國內學者專家看法

戴永久(1996)指出「品質」一詞由字面上來解釋為「三口為品, 斤斤以貝計較。」換句話說, 品質是眾人共同認定, 並且錙銖計較。

吳清山、林天祐(1994)認為品質為產品或服務獲得顧客的滿意或是超出顧客需求與期望。

黃旭鈞(1995)指出品質為迎合並超越顧客的需求與期望以使顧客歡欣。

黃久芬(1996)指出品質是能符合顧客的需求與滿足。

黃誌坤(1999)說品質是能主動預測並滿足顧客的期望。

吳思達(2000)以為品質是一種以最經濟的手段, 製造最有用的產品, 它是超越顧客的需求與期望, 以及持續的改進。

吳清山、黃美芳、徐緯平(2002)綜合各學者的觀點, 就「品質」提出品質是指某一產品或服務所表現的整體特質, 這種特質可能是一種卓越的狀態; 也可能是客戶感覺合用; 或者是超越客戶的期望或要求的定義。

王晃三(2004)指出PQR核心價值, 當中P(pride)為尊嚴、Q(quality)為優質、R(relation)為關係; 品質是執著優質願景與目標的堅持。

王漢明(2006)指出其所認為的品質是在創造產品的價值, 以增加產品市場競爭力與企業獲利。

陳啟榮(2003)從生產者的立場、從消費者的立場、從社會環境的立場三方面來描述品質。

1. 從生產者的立場: 品質就是製造出的產品與規格標準一致達到零缺點。

2. 從消費者的立場：品質就是生產者所提供的產品或服務態度滿足並超越消費者的需求與期望。
3. 從社會環境的立場：品質就是減少社會環境的負擔。

品質，標準及表現的測量已經成為一個國家政府策略旨在保證承諾對國家目標主要要素（Kogan,1993; Riley,1993;引自 Townsend,1997）。UNESCO（2004）亦指出，教育數量及教育品質現在比過往更爭取政策注意及資源。

如同 Glasser 指出「因為品質是如此的好，我相信在我們腦中有一個清晰的關於什麼是品質對於我們自己的想法存在著」（引自 Johnson,1993）。在近年中教育導入品質系統已為普遍現象，如美國馬康包立茲獎、我國的國家品質獎等、歐洲品質獎、日本戴明獎，都顯示出教育品質對於提昇國力的重要性。

二、教育品質的演進

教育品質的正式起源可追溯到過去以往教育管理和公眾對教育所持態度的思潮上，諸如科學管理的概念、系統化的學校管理、教育評鑑模式以及教育績效責任等(Norlin-Weaver,1999)。曾家樓（2006）將教育品質管理之演進分為以下幾個階段：

（一）教育品質檢驗期（1957 年之前）

強調教育品質乃指學生學習測驗之結果評量，由測量運動主導教育品質的管理，著眼於學生的表現上並未對學校表現有所要求。

（二）教育品質管制期（1957 年 – 1970 年）

係以教育評鑑為手段進行教育品質的管制，導入教育績效責任，教育品質的焦點由資源投入轉移到以結果導向的學校表現評鑑。

（三）教育績效責任期（1970 年-1980 年）

到 1970 年代晚期開始主張學校教育應聚焦於學生基本能力的確保，要求學校為學生讀、寫、算方面的能力負責，並應公開學校教育相關資訊，同時隱含教育品質保證觀念發展帶動下一波教育改革運動的興起（吳清山、黃美芳、徐緯平，2002；Cibulka & Derlin,1995；Macpherson,1996a；Norlin-weaver,1999；Wellman,2001；轉引自曾家樓，2006）。

（四）學校本位管理期（1980 年-1990 年）

（五）全面品質教育期（1990 年-2004 年）

（六）教育品質系統期（2004 年以後）

曾家樓（2006）指出品質管理觀念的演進依循著品質檢驗、品質管制、品質保證、品質管理系統的發展脈絡，當中品保制度的導入與全面品質管理

的精神對教育產業的優質服務期待指日可待。

三、教育品質的意義

教育基本法第十三條明定：「政府及民間得視需要進行教育實驗，並應加強教育研究及評鑑工作，以提升教育品質，促進教育發展。」學校要取得競爭優勢，整體的教育品質是不可或缺的要件。二十一世紀是一個競爭的世紀，也是一個品質的世紀。在未來的社會裡，不管是製造業或服務業，如果缺乏品質，就沒有競爭力，最後將被市場機能所淘汰；由於教育品質是相當複雜的概念，要確保教育品質必須從全方位的角度來思考，不僅要從制度面、結構面、管理面著手，而且也要從觀念面、文化面著眼，以發揮最大效果(吳清山、黃美芳、徐緯平, 2002)。

(一) 國外學者專家看法

Harvey(1995)定義五種不同的教育品質概念：

1. 教育品質是卓越：卓越是驅使教育的美好圖像，學校應該注重個別學生最大潛能發展。
2. 教育品質是一致性：品質需要公正經驗，學校以及教室需要提供學生一至的經驗。
3. 教育品質是適合的意圖 (fitness-for-purpose)：在特殊學科領域中優雅及完美是形塑系統的美好圖像，品質是被視為為學生特別角色的準備，教育的特別化是被重視的。
4. 教育品質是金錢的價值：教育反映對個人及社會投資的合理符應，品質被理解為系統傳輸金錢價值的程度 (the extent to which the system delivers value for money)。
5. 教育品質是變化的潛能：社會或者個人的改變是驅使教育的完美圖像，品質教育是在個人及社會的積極建設性改變的催化因素，教育促使社會的改變。

Sallis (1993) 指出教育品質乃為相當抽象之概念，很難加以有效的測量，所包含內容舉凡學校維護良好、卓越教師傑出表現、成員士氣高昂、學生考試成績優異、工作專門化、家長社區、企業界支持、教育資源豐富、能運用最新科技設備、強勢和果斷領導、關心和照顧學生、課程均衡發展或者是這些因素的結合。

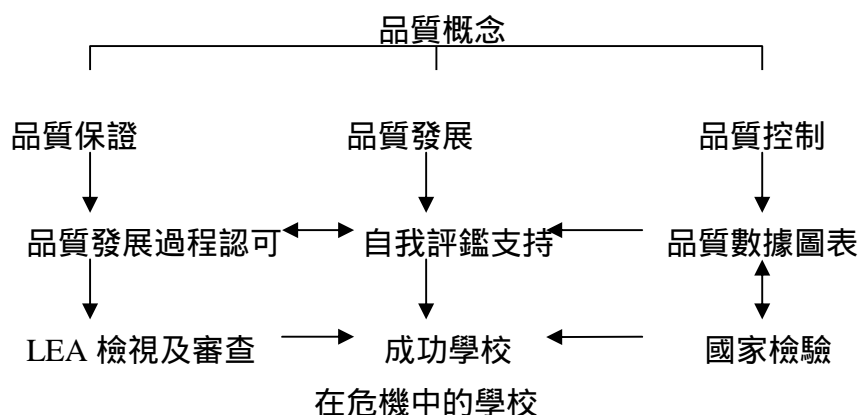


圖 2-1 提升品質的一個整合策略

資料來源：引自 Ribbins, P.(1994:211). *Improving education :Promoting quality in schools*. London : Cassell.

誠如 Ribbins(1994)指出有很多且多元的文獻在改進工業及商業品質，在近日全面品質管理(TQM)的想法已經為一個優勢；從中亦可看出追求品質乃為各國所重視，且推廣於教育及其他領域當中。

(二) 國內學者專家看法

張明輝 (1997) 認為學校教育品質代表學校整體組織運作的結果，包括學校行政系統與教學系統的相互配合；「學校教育品質」(school educational quality) 的具體特徵，則可依照下列指標加以分析：

1. 學校整體組織效能 (organizational effectiveness)
2. 學生課業及課外活動具體成績表現；
3. 教育主管機關、社區人士及家長，對於學校教育成效的評價；
4. 學校所具有的發展潛力及遠景。

吳清山等人 (2002) 根據教育的特性，試著提出如下「教育品質」的定義：教育系統的實施過程及結果，表現一種優良的整體特質，它能夠符合或超越現在及未來教育客戶的期望或需求。

上述的定義，茲說明如下：

1. 教育的品質是在教育系統內展現，而且是從教育運作 (教學或行政管理) 過程中及運作結果 (學生表現、師生及家長的滿意) 的表現加以評估。

2. 教育客戶應該包括現在的客戶和未來的客戶。現在的客戶以學生、家長和教師為主，也就是我們所稱的內部客戶；未來的客戶則以政府機關、用人機構或企業機構為主，也就是我們所稱的外部客戶。
3. 教育品質必須能夠兼顧現在客戶和未來客戶的要求和期望，萬一現在客戶和未來客戶期望相衝突時，應該從其影響深遠性和價值性兩方面來考量。

陳玉琨（2004）對教育品質定義乃為教育品質是在既定的社會條件下，在教育活動客觀規律與學科自身邏輯關係的限制下，一定的教育所培養的人才滿足社會需要的程度與促進學生身心發展的程度。

丁一顧、張德銳（2005）指出教育品質雖是一個較抽象的概念，然而，從教育品質乃是學校整體效能強調「績效」與「卓越」具體表徵的觀點來看，教育品質應包括目標、過程與結果等三大意涵。

曾家樓（2006）定義教育品質為教育體系以及教育產品與服務的交付，能符合法規命令，追求卓越與完美表現，以滿足教育實施對象以及所有教育相關客戶的期待，進而創造最佳的客戶滿意度，其具備以下六項特質：

1. 教育品質強調合法性和目的性的配適性。
2. 教育品質追求卓越的教育輸入及產出。
3. 教育品質要確保教育過程的每個作業活動是完美無缺。
4. 教育品質是一種系統化管理的整體優良特質表現。
5. 教育品質及績效責任，亦即確保教育效果的品質保證。
6. 教育品質是持續改善過程以符合或超越教育消費者的需求和期望。

綜上學者所述，可知教育品質雖很難有效加以測量，然而要確保教育品質必須從全方位的角度來思考，可在教育品質系統內展現，不僅要從制度面、結構面、管理面著手，而且也要從觀念面、文化面著眼外，包含目標達成、過程輸入與系統化管理與結果產出之三大意涵，追求卓越的教育輸入與產出歷程中，同時持續改善以符合亦或超越教育消費者的需求。

四、優質學校的意義

優質乃為較晚出現之詞彙，在以往對於品質優良的學校多以明星學校、優

良學校、成功學校、優秀學校、傑出學校、名校等，概以「優質學校」統稱之（林婉如，2006）。一般而言，對於「優質」此一名詞往往會與「品質」相連結，同時優質強調的卓越、創新與品質教育有相當大之關聯性。

（一）優質學校之相關概念

優質，此一中文詞彙出現的時間較晚，無法從辭海中找到這個字彙，直到 1997 年的漢語大辭典才出現「優質，質量優良」的詞語及解釋。而英文的 Quality 一字具有兩種解釋，一是不帶任何價值判斷的品質與性質，以及表示品質優良的優質雙重意義（洪雪卿，2003）。

吳清基（2003）指出優質教育係指一種紮根的教育，目的是要讓學生都能就資質，盡其潛能的發展，把學生的「潛能性」化成為「實在性」。積極作為包括：提供學生適性發展及潛能發揮的環境、提供公平正義的教育機會、創造豐富而多元的教育活動及提倡潛移默化的教育過程。

林新發（2006）指出優質學校是一個逐步改進和創造的過程，旨在創建適應學生發展的學校教育模式；當中優質學校的內涵包括結果、能力、文化三層次。

張明輝（無日期）指出優質學校除了能提供符合學生公平正義的教育機會及適性發展的學習環境外，更強調能創造豐富而多元的教育活動及優質的學習環境。

（二）優質學校的內涵

學校有效經營是教育品質的保證（江文雄，1997）。優質教育的經營，具有標竿引導及品質提昇的作用；優質學校評選目的在於藉由優質學校指標經營，促進學校經營品質的提昇，確保政府提供的教育品質；優質學校評選活動得以激起教育者對於教育專業的承諾，成為品質的典範，創造出我國教育的「品牌」（吳清基，2006）。臺北市政府教育局（2004）指出優質學校教育指標之內涵當中，包括了校長領導、學校行政管理、課程發展、學生學習、教職員專業發展、資源統整、校園營造及學校文化等。

洪雪卿（2004）指出優質學校的條件可包含如下：

1. 學校願景面向

- （1）明確的教育目標、完善的組織、與計畫
- （2）民主的決策
- （3）學校行政制度化
- （4）科學化與人性化

2. 校園文化面向

- (1) 有良好的和諧、井然有序、追求進步的學校化與人性化
- (2) 學生有自治、參與、服務的機會
- (3) 建立特色
- (4) 家長支援並參與校務
- (5) 良好的公共關係
- (6) 教師流動率低

3. 教師效能面向

- (1) 從專業的角度訂定學習標準
- (2) 有效的教室管理、教學技巧
- (3) 教學成就受肯定
- (4) 重視學生基本能力的習得
- (5) 對學生有高度期望
- (6) 經常監督學生的進步
- (7) 師資水準優良
- (8) 教師研究進修風氣盛

綜上學者所述，可知「優質學校」乃為校長領導、學校行政管理、課程發展、學生學習、教職員專業發展、資源統整、校園營造及學校文化等層面中，在逐步改進與創新之歷程中，創建適應學生發展之學校教育模式，同時藉由優質之理念推廣，藉由優質學校經營模式，多元教育活動與潛移默化歷程中提升學生學習品質。

貳、優質學校的相關理論

建立一所有效能的學校，提供每位受教者最佳的學習機會，成為學校教育研究與改革之重點所在（吳清山，1998）。由上述可知提升教育品質與追求卓越發展的乃為優質學校具有之核心理念，以下茲就標竿學習理論、精緻教育、全面品質管理理論、教育績效理論、創新理論針對於當中的相關理論探討，進而更深入瞭解教育品質的相關概念。

一、標竿學習論

以下即針對標竿學習之意涵、功能及運用性說明如後，希冀更進一步優質學校評選理論有更深刻概念。

(一) 標竿學習之意涵

標竿依據「韋氏辭典」的定義為：「可以被測量的參考點」或是「可視為標準之物」(引自閻自安、郭昭佑, 2003)。Andersen 和 Pettersen(1996) 針對標竿學習操作性定義指出乃為標竿學習是一種結構化過程, 此過程係針對處於領導地位且可比較之組織, 進行經營流程的持續評量與比較以期獲得資訊與學習他人幫助組織確認待改善之處, 以及執行改善方案;

認為標竿學習是一種實踐的過程, 謙卑地承認某人在某一方面的優異表現, 然後有智慧地學習如何達到與此人相同優異的表現, 甚至更勝於此人。Bendell 等人(1993)亦指出標竿學習乃唯一種師法於外的方式, 進而關注於組織內部的措施及功能, 以求持續改進。美國生產力與品質中心(American Productivity and Quality Center, 簡稱 APQC)對標竿化的定義為：「標竿化是一項有系統、持續性的評估過程, 透過不斷地將企業與世界上居領導地位之企業相比較, 以獲得協助改進經營績效之資訊。」(林宜靜, 2006)。

梁景法(2001)指出標竿學習法(benchmarking)乃為一仔細分析自我組織與最佳組織間的績效差距的動態性過程, 其內涵包括內部學習、外部學習並須成立標竿學習團隊進行詳盡的資料蒐集與分析工作, 分析範疇包括組織的策略、功能、績效、服務品質、生產力等, 當標竿學習計畫完成規劃之後, 即進行組織績效差距縮短的工作。¹

標竿管理的概念始於 1970 年代末期, 由美國 Xerox 公司所發展。1985 年美國生產力與品質中心(American Productivity and Quality Center, APQC)正式提出標竿管理之定義與相關方法論後, 標竿管理即被視為相當有用的管理工具。此外, 「benchmarking」兼含「內容」與「方法」, 即管理學中討論的兩大主軸 - 「管什麼」及「如何管」, 因而將其定名(鄭彩鳳、吳慧君, 2006)。

(二) 標竿學習之功能

標竿學習主要功能在於提高生產力與績效、促進機關間的學習、敦促組織持續改進、滿足顧客需求、協助組織設立目標、維持競爭力、改變組織文化、改進工作流程(鄭彩鳳, 2005; 劉祥得, 2000)。近年來, 企業組織不斷尋求最佳的管理模式, 企圖讓企業能夠提供最佳的產品與服務以持續不斷成長, 故透過何種方式評估績效的模式, 如全面品質管理、ISO 認證、乃至於國家層級的「國家品

¹ 標竿學習法(benchmarking)與標竿(benchmark)的意義不同, 前者包括內部學習、外部學習、發展最高標竿及縮短組織與最高標竿的差距等, 並成立標竿團隊, 而後者僅就現有的資料作單純的比較(劉祥得, 2000)。

質獎」或是標竿化的評鑑標準因此應運而生（林宜靜，2006）。

在教育領域發展如美國應用高等教育與教育評鑑 歐洲教育界建立一套歐洲教育品質標竿管理系統(the European Education Quality Benchmarking system, 2EQBS)藉由不同文化學校之比較以激勵學校本身發展、澳洲以標竿管理建構了大學自我改善的工具等（鄭彩鳳、吳慧君，2006）。參酌標竿學習模式，藉由各級學校辦學品質最佳者（品質標竿、流程標竿或內容標竿）之經驗分享，鼓勵相互學習、持續改進與彼此超越，進而提升學校各環節的教育品質。

（三）標竿學習之運用

Andersen 和 Pettersen (1996)認為標竿學習的過程須注意：選擇與紀錄整個標竿學習的過程、確認誰在此過程有最佳的表現、觀察與分析標竿學習的夥伴如何執行此過程、分析形成績效落差的原因、根據分析結果，執行改進方案等要項；如下圖 2-2 標竿學習輪可知，標竿學習之運用可從從規劃、探尋、觀察、分析、選擇的歷程，經由各標竿的學習與分享歷程，以提升組織之效能與品質。

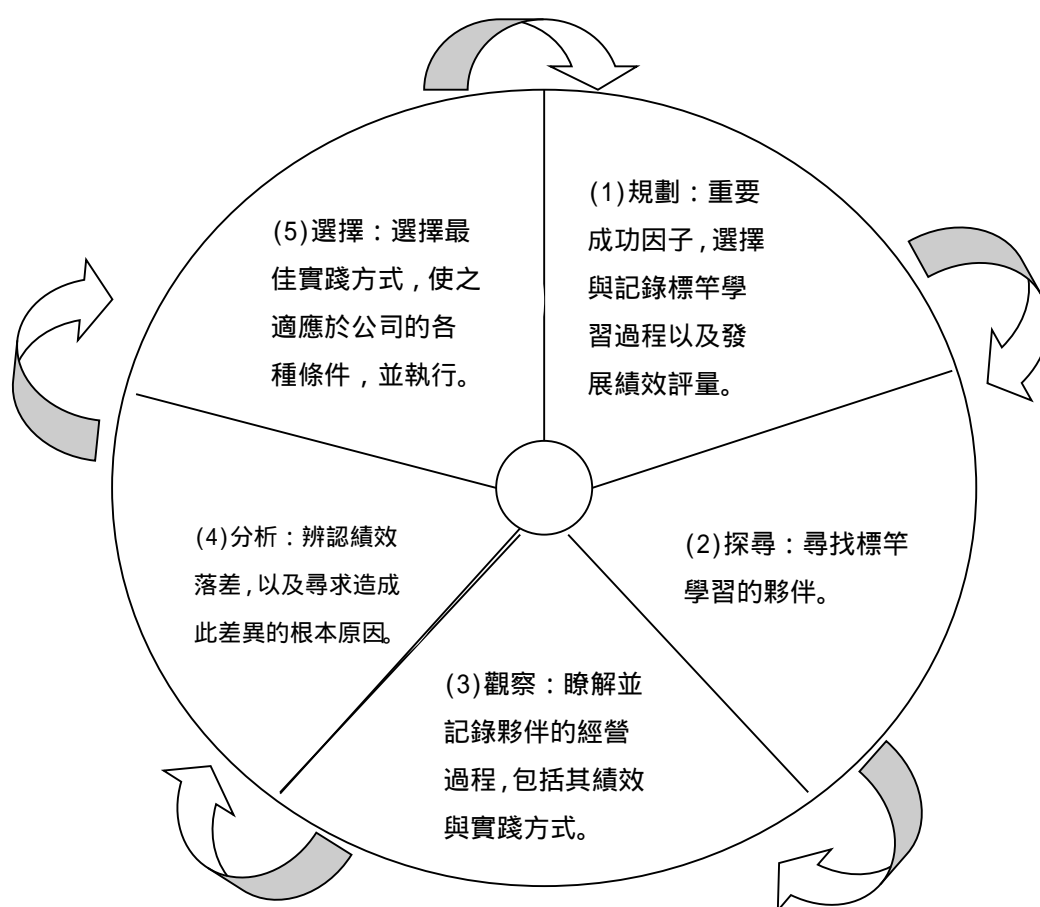


圖 2-3 標竿學習輪

資料來源：引自 Andersen & Pettesen (1996:14). Andersen, B. & Pettersen, P. (1996). *The benchmarking handbook : Step-by-steo instructions*. London: Chapman & Hall.

吳明烈（無日期）指出標竿學習(benchmarking)的核心價值在於達成顧客全面性滿意的全面品質觀、標竿學習涵蓋學習對象的營運、組織內部運作流程、計劃流程的流程觀、向他人學習與自我學習精神的學習觀。呂錦珍（1996）指出標竿學習的核心概念為（1）標竿學習是一個流程；（2）流程是標竿學習的重點；閻自安、郭昭佑（2003）亦指出標竿學習可促發評鑑結果更適切的應用，讓評鑑結果得以在學校間彼此分享，有觀摩學習的另類作用、標竿學習可引領楷模認同與超越、標竿學習強調歷程性的比較與改進參照，藉此可得之標竿學習能更實地的比較、分析與學習標竿組織流程的重要性，提供一個適切應用結果的機制，從外部觀點改變學校組織文化，促進不斷學習，以改善品質並提升學校整體組織運作效能。

二、精緻教育理論

「精緻教育」(betterness education)此一名詞最早出現於1987年9月21日中華民國教育學會理監事聯席會議召開所提出，對於所謂的精緻教育理念並未被明確界定（吳清基，1990）。以下即針對精緻教育的意涵、特性說明如后。

（一）精緻教育的意涵

國內教育學術界受文化和農業精緻化發展之衝擊，及有感於國外「追求卓越，提升品質」的教育發展思潮走向，社會變遷與經濟成長之快速，教育發展應作調整以因應時代需求，乃有精緻教育理念之提出（吳清基、蔡長艷，2004）

毛連塏、吳明清（1996）指出「精緻」乃為相對的概念，是與「粗糙」相對的一種連續程度。因而所謂的精緻教育事實上並不是一種獨特的教育類型，而是展現較高精緻性的教育。

林天祐（2004b）指出「精緻教育」簡而言之，就是要讓教育好上加好，具體涵意包括以下四點：

1. 從沒有到有。
2. 從有到品質。
3. 從有品質到卓越。
4. 從卓越到創新。

意味著應該存在的教育作為，從無到有建立起來，已經存在的教育措施讓其變得更有品質，有品質的教育措施讓其變成卓越，卓越的教育措施讓其變成創新、特色。

(二) 精緻教育的特性

吳清基 (2004) 指出精緻教育具有以下四項特性：

1. 卓越性

強調教育活動欲求精緻化發展，不僅要求「擁有」而已，更要求「美好」；同時不僅在求教育活動「量」的擴充，更要求教育實施「質」的提升。

2. 績效性

強調教育活動的實施應講求有效卓越美好，提高教育活動內的附加價值，使學生收穫更多；提升教育實施過程績效，讓人有更好的教育感受。

3. 科技性

強調教育品質要提升，須有用心關注，並運用科技方法設備來配合；提供科技設備以利教育活動之進行。

4. 創新性

強調用心呈現、講求創意、推陳出新與給人有好的感受；不僅在創新求變，更在創新求善。

郭為藩 (1987；引自吳清基，1990) 亦指出「精緻教育」應具有下列三個規準：

1. 精緻教育講究教育產出品質 - 不僅擁有而也更要美好。
2. 精緻教育強調教育發展過程的績效 - 重視教育內容附加價值的提高。
3. 精緻教育必須結合尖端科技的應用 - 主張借用高科技以改進教育品質。

綜合上述，精緻教育乃為一種追求更好的教育，教育人員運用創新、巧思與用心之歷程，同時在原有或存在之教育措施使其更加卓越與具有創新特色，突破傳統制式思維，增添創新、巧思，運用高科技及注重當中之附加價值，進一步使學校之發展朝向更完善之目標。

三、全面品質管理理論

全面品質管理是指組織中所有成員、部門和系統一起不斷改進組織的產品及服務過程，以滿足或超越顧客的期望及需求 (吳清山、林天祐，2004)。全面品質管理是企業界所運用的一種品質提升策略，以系統觀念為導向、顧客為主的觀念，企業界促成教育界推行全面品質管理始於 IBM 在 1991 年 10 月對全美各大

學提供「美國大學院校全面品質管理競賽獎」，以美國國家品質與評審準則鼓勵大學院校以全方位品質管理理念治校並鼓勵大學教導全面品質管理（江文雄，1997；岳林，1994；高麗鳳，1997；張家宜，2002；張奕華、曾大千，2005）。

（一）全面品質管理之意涵

全面品質管理乃為一門以顧客為導向的經營管理哲學，強調組織必須藉由持續不斷的改善及透過成員的全面參與及團隊合作，採用系統化的管理策略與科學化的方法與技術來改善組織營運，以提升組織產品與服務的品質，並滿足目前與未來顧客的需求與期望（吳煥烘，2004）。

美國國防部亦曾對實施多年之全面品質管理提出對全面品質管理之意義：「全面品質管理是一種哲學，亦是一套不斷改善組織為基礎的指導原則。長久以來，全面品質管理運用計量方法與人力資源管理方法，改善產品與服務，以滿足顧客需求；並改善組織內的一切過程，使顧客的需求得當相當程度的滿足。全面品質管理基於持續改進的規範彙整基本的理念管理技術、改進現況之努力，以及各項技術性的工具」（Hyde, 1992）。

江文雄（1997）指出全面品質管理的定義可分為以顧客需求為導向、採行目標管理、品質要求層峰先做起、人是品管過程中最重要的一環、教育員工及員工再教育、全員參與及有效溝通、第一次就把事情做對、及時做對與全程都做對、零缺點的品質標準、一切決策以事實為依歸、具有競爭力的成本、不用空洞口號、品質攸關組織發展存續、具有不斷追求改善的動力、懷有追求卓越的觀念及意願、推崇以工作為傲的精神、建立完善的品質評核系統、合理有效的獎懲制度、是一種持續為達成組織目標的系統革新、目的在於改善品質、提升生產力及降低成本。

（二）全面品質管理之思考模式

品質的意義乃在於符合需求執行的標準第一次就把事情做對，達到零缺點。有別於傳統式管理之品質為管理階層的主觀標準，全面品質管理則以消費者及顧客的滿意度作為績效指標，以全員參與方式代替少數高階主管參與之思維；全面品質管理思考模式在於其產品與服務的設計乃為符合生產者之要求，以下針對全面品質管理之思考模式 SIOPC 模式說明如後。

由圖 2-3 所示，全面品質管理思考模式乃從目的、顧客、產出、生產、輸入、供應者的歷程，乃為顧客導向之思考方式，從顧客調查研究，瞭解顧客需求、經

驗中，產品與服務的提供從有效的回饋系統傳遞訊息，從中立即調整與改進。

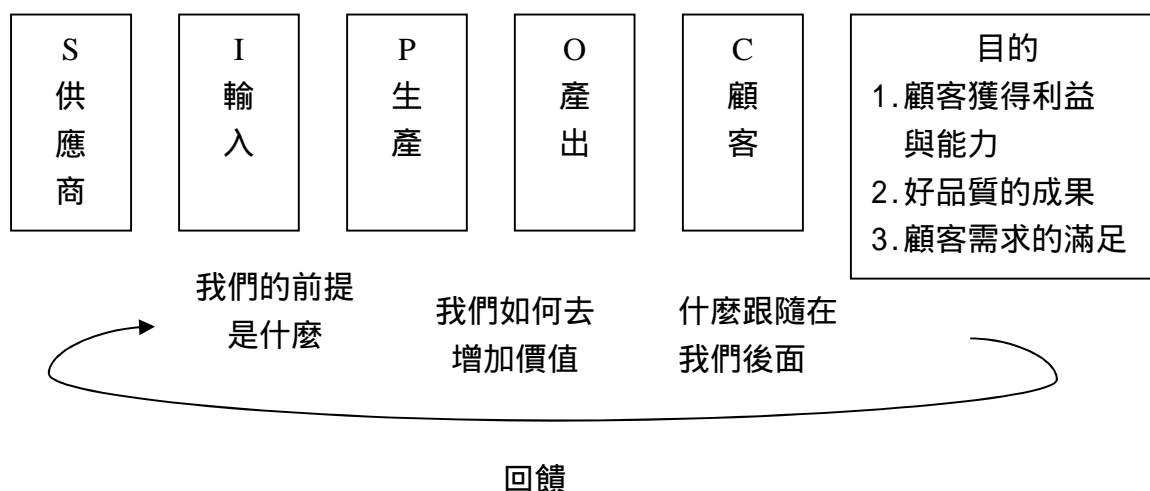


圖 2-3 SIOP 模式

資料來源：Scholtes,P.R.(1998).*The leader's handbook;A guide to inspiring your people and managing the daily workflow*.New York:McGraw-Hill.

(三) 全面品質施行階段

全面品質管理之推動除上述之思考模式外，同時也需要一套完整之施行程序；Ciampa(1992)指出全面品質管理之施行可包含以下五個階段：

1. 培養視野

視野乃為高層領導者或領導團體建構組織未來發展之「內心圖像」，領導者除了視野培養外亦維持視野的延續，最後形成組織全體之共識。

2. 整體分析

藉由瞭解整體現況，包含組織運作程序、外在環境互動情形及組織氣候，藉由分析階段可協助領導者瞭解現況與目標之間差距。

3. 訓練與問題解決

在此階段可先成立「先導小組」(pilot teams)，可藉由先導小組尋找出適合組織特定情境之運作程序，作為日後全面施行的指南。

4. 教育

先導小組試驗後將全面品質管理推廣之整個組織，員工採用新工作技術與組織程序，並從實驗中吸取經驗，同時組織共同視野以為所有成員接受。

5. 制度化

建立符合全面品質管理之制度，使組織整體施行全面品質管理的努力得以整合，形成回饋體系以對於組織整體視野修正與強化，產生積極助益。

(四) 全面品質管理在學校推動之應用

江文雄(1997)指出學校推動全面品質管理,必須建構「目標 - > 計劃 - > 溝通 - > 試辦 - > 修正 - > 施行 - > 評估 - > 檢討 - > 改進 > 在計劃」的循環系統,從落實管制工作去適時診斷、發掘及解決問題,以永續發展,可見圖 2-4 之學校全面品質管理架構圖。優質學校的提倡被視為是學校發展的核心理念,學校成員皆瞭解建立學習社群的重要性,因而將其學校事務致力至最好成為成員間的共識(林宜靜,2006)。

綜合上述,全面品質管理之歷程從培養視野、整體現況與情境分析、訓練與問題解決、員工彼此間之教育學習、建立全面品質管理制度與回饋機制;全面品質管理包含組織願景形塑,對於組織內外部整體瞭解同時對現況差距分析,先從小組試驗後進而實施與團隊訓練,建立符合全面品質管理之制度,使組織整體施行全面品質管理得以整合,同時形成回饋體系以對於組織整體視野修正與強化。企業組織對於全面品質管理乃在於符合顧客需求及提供滿意服務。

職基於不斷持續改善與精進之理念,對於學校層面中,則可從滿足師生需求、堅持學生導向服務及提供精緻與優質之教育環境與教學情境而探究。透過溝通、凝聚共識中,學校內部可訂定學校中短程發展計畫與標準流程,並執行具體做法與評估調整,藉以推動全面品質管理,同時在共識基礎之下,教職員共同分享成就感與持續精進,方可將全面品質理念落實與深植於學校組織成員中以達學校之永續發展。

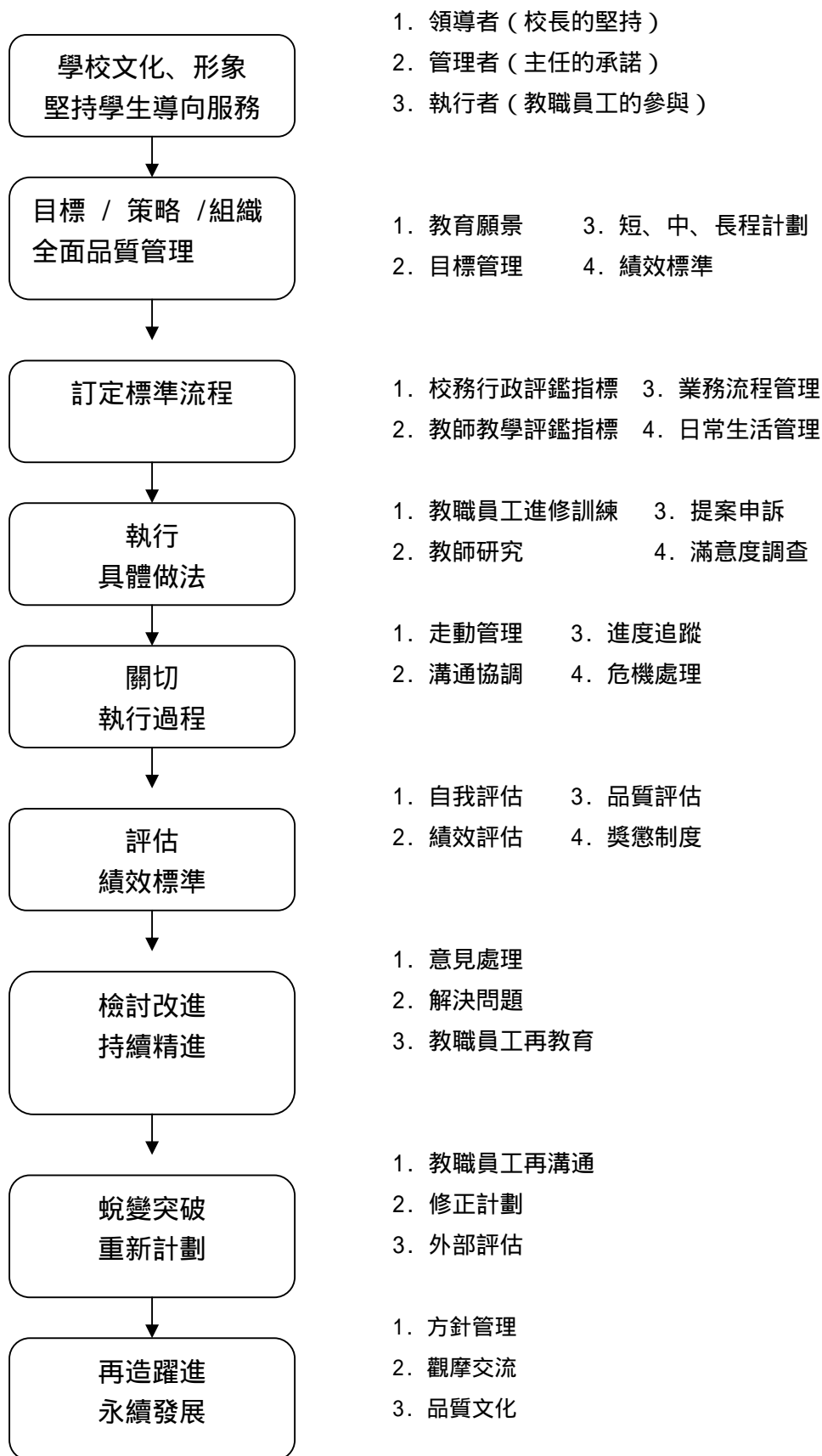


圖 2-4 學校全面品質管理架構圖

資料來源：引自江文雄（1997）。全面品質管理與學校經營。技術及職業教育雙月刊，42，12-16。

四、教育績效理論

(一) 教育績效之意涵

績效乃為檢驗管理成敗的客觀指標與一種教育過程績效(江文雄, 1997; 吳清基, 1990)。中外學者對於教育績效意涵可分述如下:

Hoy 和 Miskel(1982; 引自林婉如, 2006)認為領導績效包括領導者的聲譽、組織目標的達成及團體成員的滿足。

French(2003)於其著作《人力資源管理》(Human Resource Management)將「效能」、「效率」、「個人、團體與組織發展」、「參與者滿意」四者列為組織績效整合模式的結果變項。

吳清山、黃美芳及徐緯平(2002)從廣狹兩義而論,就廣義而言,為教育機構及其相關人員和學生自己負起本身教育和學習成敗的責任;就狹義而言,則為教育機構及其相關人員(教育行政機關、教育政策制定人員、學校、學校行政人員、教師和家長)負起學生學習成敗的責任。

(二) 教育績效系統要素

世界各國在多年前早已推動績效責任制度以及提供許多指標供評鑑之用;績效責任從字義上看一般定義為負責任(accountable)與負有明確的義務(obligations)和責任(answerable),現今乃強調結果(results)與以往依既定的專業標準即可滿足績效責任要求有所不同。

根據 Guth,Holtzman,Schneider,Carlos,Smith, Hayward,和 Calvo(1999; 轉引自秦夢群、吳政達, 2006)指出績效責任有賴以下六種要素之相互結合:

1. 州和地方的內容標準要有某種程度的一致性。
2. 學生績效標準要和評量配合。
3. 不斷進行資料分析和檢視學校績效。
4. 學校改善策略及介入策略。
5. 利害關係人的參與和承諾。
6. 績效責任系統的不斷改善,以建立檢核與平衡之機制。

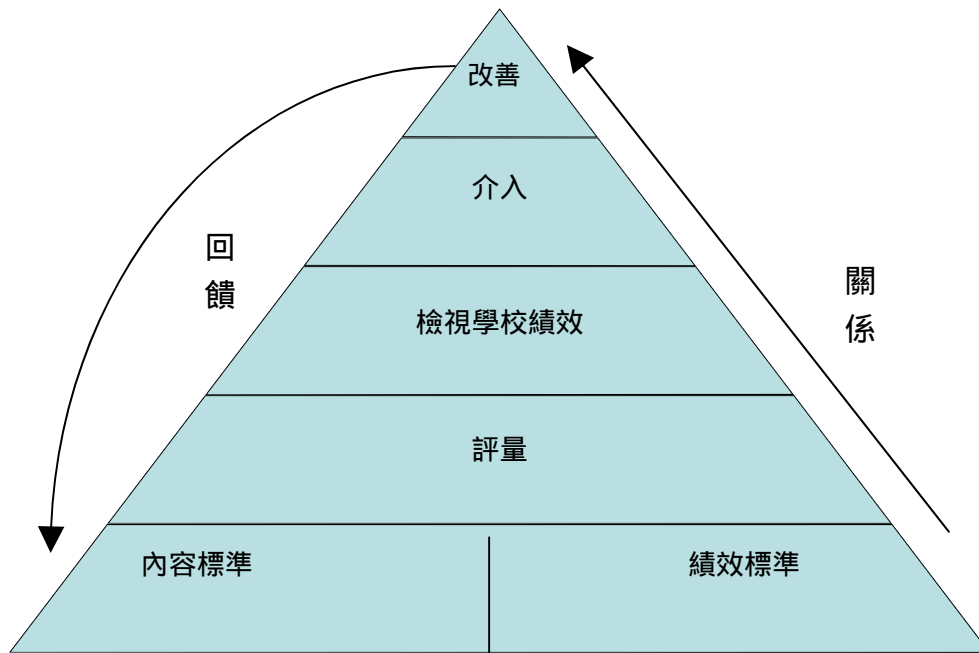


圖 2-5 績效責任系統概念架構的組成要素

資料來源：轉引自秦夢群、吳政達(2006)。國民教育階段學校行政績效指標體系建構之研究。教育資料與研究雙月刊，68，43-62。

(三) 教育績效的內涵

Climaco(1992)提出衡量學校品質績效指標可包含以下數種：家庭、教學、教育環境因素及結果，以學生成就率、成就品質、師生及家長的滿意度與學生輟學率為教育品質的指標。

黃振球（1996）指出教育績效包含以下四點：

1. 學生學習。
2. 家長滿意。
3. 教師士氣。
4. 行政效率。

由上可知，教育績效可對於利害關係人之影響均有相當大的關連性存在，當中無論是有一標準準則做規範，對於學校的績效檢視給予回饋與提供改善的機制，無疑均為提昇教育品質與教育目標達成。

五、學校創新經營理論

學校創新管理強調突破以往學校經營的內涵或經營型態（張明輝，2006），學校創新經營亦是突破固有僵化之學校文化營造創新經營特色，以下即針對創新經營之意義與內涵說明如后：

(一) 創新經營之意義

Owens 指出「創新」(innovation)乃指一種有計畫、新奇的、審慎的、具體的變革,而此種改變的目的在於幫助組織能更有效地達成既定目標或實現新目標(引自張清濱,1997)。

Luecke 指出「創新」乃為將知識體現、結合或綜合,以造就原創、相關、有價值的新產品、新流程或新服務(楊幼蘭譯,2004)。

張明輝(2003)認為「創新經營」乃為「組織創新」與「學校創新」理念的結合。

吳清山(2004)定義「學校創新經營」意義為在學校場域中,採用創新點子,將其轉化到學校的服務、產品或工作方法的過程,以發展學校特色與提升學校效能,達成學校教育目標。

林新發(2005)定義「創新」為藉由創意與轉化,形成或產出一種有價值的觀念、流程、技術、課程與教學、產品、服務、管理與文化,進而提昇學校競爭利和永續發展的一種過程。

顏秀如、張明輝(2005)定義「學校創新經營」為學校為提昇教育績效,營造有利成員創造力發展的組織文化與環境,鼓勵成員參與創新活動,藉由知識系統的管理與運作,系統化的經營策略使創意得以形成、發展及永續經營之動態發展歷程。

綜合以上學者看法,研究者歸納創新經營為:組織面臨多元競爭趨勢下,藉由創意思維,透過技術與管理之創新,將創意落實到場域實際作為中,提升組織競爭力,從實踐創新作為過程中使組織永續發展之歷程。

(二) 學校創新經營之內涵

吳清山(2004)指出學校創新經營的內容可包含以下八項:

1. 觀念創新:包含人員價值、思考方式、意識形態的改變。
2. 技術創新:包含教學、評量、工作方式、資源運用等。
3. 產品創新:包含學生作品、教師教具、教師著作、課程設計等。
4. 服務創新:包含行政服務、社區服務、家長服務等。
5. 流程創新:包含教務、學生事務、總務、輔導、人事、會計業務處理程序等流程改變。
6. 活動創新:包含開學典禮、畢業典禮、校慶、運動會、家長參與活動等活動的突破。
7. 環境創新:包含建築物的美化及改變、設備擺設的調整、環境的空間重新規劃等。

8. 特色創新：包含發展學校特色、學校獨特文化的形塑等。

顏秀如、張明輝（2005）指出學校創新經營可包含以下四項特性：

1. 新奇性：學校創新經營與一般學校管理主要在於其具有「創新」的內涵。
2. 計畫性：學校創新經營新的觀念或是行為的採用乃經由系統化的知識轉換而造成的結果。
3. 創造性：學校創新經營乃為進一步將創意或創造力加以成功發揮、實踐，進而創造出新的價值。
4. 教育性：學校創新經營建立在教育價值的基礎之上，而非以經濟性及成本效益的計算來評估或衡量。

林新發（2006）指出學校創新經營的意義可從場域、方法、目標三者而言：

1. 就場域而言：在學校環境下進行，可能是行政經營改變或教學調整。
2. 就方法而言：採創意點子轉化成學校服務、產品或工作方法的行動實踐過程。
3. 就目標而言：發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標。

顏秀如、張明輝（2005）亦指出學校創新經營的運作應包含個人與團隊的創意、創新活動的展現、追求組織永續發展的創新經營，如下圖 2-6 所示：

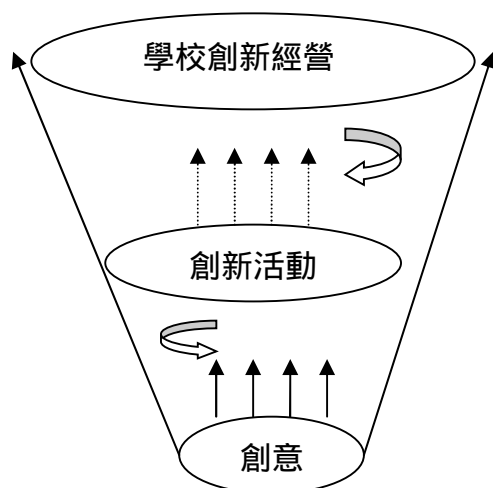


圖 2-6 學校創新經營的運作

資料來源：顏秀如、張明輝（2005）。學校創新經營的意涵與實施計畫。
中等教育，56（3）。28-53。

上述可知，學校創新經營需藉由團隊合作激發創意後，不斷修正與持續改進，同時也藉由創意之發揮與團隊間的互動，同時也展現異於他校的創新與優質績效，進而達成學校創新經營與教育品質的提升。

六、學校內部行銷理論

在時代的變遷下，學校經營管理者需要用一種新的思維來進行學校行銷以展現學校特色，同時也需要對內部同仁進行內部行銷以凝聚共識，提升滿意度與利害關係人更優質的服務。此外，在行銷過程中必須具有完展與明確的運作機制，以便於對學校發展願景與期待。

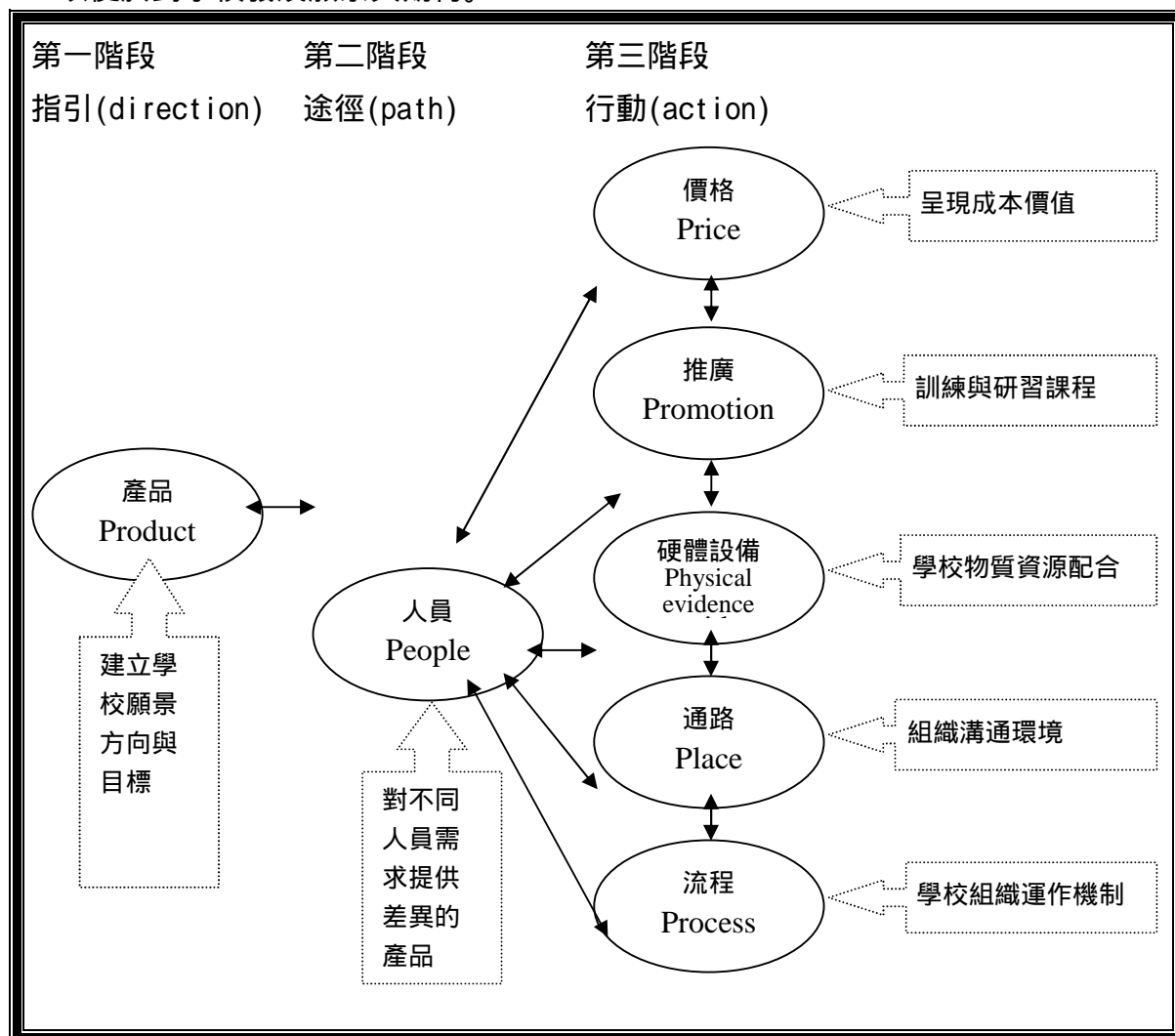


圖 2-7 學校內部行銷三階段模式

資料來源：整理自 Ahmed, P. K. & Rafiq, M.(1995).The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice*, 1(4), 32-51.

學者 Ahmed 和 Rafiq (1995) 曾提出內部行銷的三階段模式，將內部行銷分成指引、途徑與行動三大階段，且利用行銷 7p 的概念進行規劃，見上圖 2-7 學校內部行銷之模式以利學校內部行銷的實踐。

從圖 2-7 可見學校內部行銷的第一階段的重點為「產品」(product)目標的指引，學校組織了解自身的優勢與不足之處，評估與協調學校與全體同仁之需求後，建立出學校未來發展的方向，將學校的願景及目標以「產品」的方式呈現，

接著在第二階段中，依據學校不同人員需求，設計出差異產品行銷給學校內部之「人員」(people)，利用差異行銷(differentiated marketing)發展出不同群體的組織成員行動，以提高不同群體的滿足感(張媛甯，2005)，第三，在完成學校內部人員的不同需求區隔後，便進入行動階段，在此階段必須要利用價格(price)、推廣(promotion)、硬體設備(physical evidence)、通路(place)、流程(process)五項要素，發展出適合學校內部行銷之行動組合。

在價格方面，可藉由獎勵、升遷的機會，激勵教職員工的表現；在推廣方面，可藉由學校組織內部相關教育訓練課程與研習課程的實施，增進校內教職員工的知能，進而產生學校組織所需的教育服務行為；在硬體設備方面，學校擁有完善的教學儀器設備、足夠的教學空間與充足的教育輔助器材，便可提高教職員工工作時的效能與舒適感，學校也可因完備的硬體設備，吸引更多優秀的教師及教育行政人員加入學校組織；在通路方面，考量的重點為學校組織與員工之間如何進行價值交換的溝通，學校組織需注意到存在於內部教職員工中的次文化，並且了解教職員工的自我認同與對學校的認同情形，才能適時激勵員工以達成學校目標，最後，在流程要素中，是建構了上述價格、推廣、硬體設備與通路四項內容，可清楚界定出學校組織所要求的責任與目標，且透過學校的運作機制，適當安排學校內部的資源分配、獎懲制度與團隊合作的模式，並且對學校組織的內部行銷方案做評量與回饋，以作為將來持續進行學校內部行銷的參考(張媛甯，2005)。

綜合上述，教育行銷乃為將行銷之理念與做法融入在學校經營當中，藉以建立學校特色與競爭優勢；在學校行銷策略當中，應向學校成員宣導行銷之重要性，建立起正確的行銷觀念與態度，爭取企業贊助與做好公共行銷關係與媒體之間互動，同時也融入行銷於學校當中，在團隊合作模式中持續進行與推廣。

本節小結

以往對於「品質」、「優質」、「精緻」三者雖有明顯名詞上區別，然而，時代潮流演進中，讓已經存在的教育措施變得更有品質、卓越，卓越的教育措施讓其變成更具有創新、特色，從逐步改進和創造的歷程，以創建適應學生發展的學校教育模式乃為學校經營發展中相當重要之理念。

由上述研究者所陳述的標竿學習理論、精緻教育、全面品質管理理論、教育績效理論、創新理論、學校內部行銷理論等相關理論中，可知提升教育品質，當中因應時代潮流趨勢以及提升學生學習成效，乃是藉由許多理論作驗證，同時也

可明瞭提升教育品質與追求卓越發展的乃為優質學校具有之核心理念；此外，藉由理論及潮流趨勢，更可明瞭優質學校乃為提升教育品質歷程中，所應持續推動進行。

第二節 評選之意涵與相關理論

我國經過一連串的教育改革之後，推動各項教育政策，實際收到哪些成效，目前並無足夠的實證資料可資佐證，主要原因在於缺乏一套嚴謹而客觀的評鑑機制所致（吳清山、王湘栗，2004）。由此可看出評鑑至今建立完善機制乃為政策施行中相當重要之一環，以下吾人茲就評鑑意涵及相關理論探討，以便對於評選內涵有更深入認識。

壹、評選的意涵

社會大眾對於教育品質日益重視，歐美先進國家亦將教育評鑑視為提升教育品質的重要策略，除了實施校務評鑑、方案評鑑和人員評鑑之外，政府亦補助學者們進行教育評鑑相關的研究，以提升教育評鑑的品質；透過有效的評鑑，一方面改進教育缺失，一方面提升教育品質（吳清山、王湘栗，2004）。由於提高品質、追求卓越是政府以及企業永續追求的目標，因此，評鑑的規劃與實施乃為世界的潮流（林天祐，2004a）。此外，於搜尋過程中發現許多文獻探討乃以評鑑做為理論基礎，對於評鑑與評選雖具有差異性，但本研究鑒於廣泛性之考量，擬結合評選與評鑑之看法，以評鑑理論為主軸藉以深入探究評選之意涵。

一、評鑑與評選之比較

依據教育部國語辭典指出「評鑑」乃指：「評述及鑑定事物的計畫和施行結果，以為改進的參考。」；「評選」係指：「用公平的態度去評論比較，並加以推選優劣。」從評鑑的本質來看，評鑑是一個比較應然面（如參考準則）與實然面（如現況資料），以評定受評對象的優點或價值（Steele,1991；引自曾淑惠，2002）。

在教育心理、測驗統計學或課程教學上，多數以「評量」稱之；在教育行政領域上，則較多使用「評鑑」、「考核」或「評價」（謝文全，2005），評鑑在於系統、客觀評估資料，以瞭解組織或個人的表現，作為判斷績效或改進的依據（林天祐，2004a）。此外，許舒翔、周春美、沈建華（1999）指出評鑑是一種手段，

主要目的在於協助學校強化經營品質，以提升學校經營績效，最重要者在於學校經營者的辦學理念及全體師生對於學校教育品質的正向期待，藉以塑造學校特色與增強競爭力。

由上述可知，「評鑑」乃為一種能提昇學校經營效能與考核之手段，從各向度資料評估，評定優劣之處以利日後持續改進；評選在於從一套嚴謹且客觀公正的評選方式中，評選的歷程挑選出標竿學習的對象，以供他校學習；二者均在於希望能在整體教育品質當中能有所提升與改進，然而，評選與評鑑雖不能等同而言，但其評定歷程與所獲得結果之功效相符，本文雖也受限於評選之文獻及考量二者多有所相符應之處，因而希冀從評鑑之本質內涵作深入探討，更加明瞭評選的本質。

二、評選內涵

(一) 評鑑之意涵

評鑑是對評鑑客體展開探討與評估的活動(潘慧玲, 2005)。評鑑(evaluation)一詞代表一種價值判斷的動態過程，在不同的教育領域，用法不同。在教育心理、測驗統計學或課程教學上，多數以「評量」稱之；在教育行政領域上，則較多使用「評鑑」、「考核」或「評價」(吳清山、王湘栗, 2004)。

Stufflebeam (1974, 69-70) 則採用 Scriven 的術語，雖指出後設評鑑的其概念意涵，但同時也可看出評鑑的意涵為以下幾點：

1. 評鑑是優缺點的評估。
2. 評鑑為決策和績效服務。
3. 評鑑應評估方案的目標、設計、實施和結果。
4. 評鑑必須為所有受到方案影響的人服務。
5. 評鑑必須由內部人員和外部人員實施。
6. 評鑑包括描述問題、獲取所需的資訊、以及利用資訊做決策和判斷績效等程序。

曾淑惠(2002)歸納評鑑有以下特徵：

1. 是一個系統化的過程，而且從受評主體開始運作時就開始評鑑的過程
2. 探究有關受評主體的社會、經濟、外在環境條件、內部發展環境、如何設計、傳遞給觀眾的意圖、產生的成果等相關問題。
3. 描述、蒐集、分析、報告有用資訊，以供決策。
4. 判斷受評主體的優缺點、價值、品質、有效性或重要性。

要為評鑑下一明確周延的定義並不容易，由於不同學者所處評鑑發展歷史背景、評鑑取向的差異，而有不同的看法。學者們或從本質、目的、功能、方法等

方面，或以獨立或以合併兩個以上的向度來定義評鑑，雖提出甚多看法，但終究沒有一項定義能獲得評鑑領域學者的一致認同（曾淑惠，2004）。為瞭解各學者對評鑑所下的定義，依年代、國外、國內的順序，列舉數端如表 2-1：

表 2-1 各學者對評鑑的定義

學者	評鑑的定義
Stufflebeam(1973)	評鑑是為了判斷可用的決策所做的描述 獲取及提供有用資訊的過程
Tenbrink(1974)	評鑑是獲得資訊進而形成判斷，並據以作決定的過程。
Chelimsky(1985)	評鑑是應用系統化研究方法以評估方案的設計、實施與效益。
Stufflebeam & Shinkinfield(1985)	評鑑不在證明，而在改進。評鑑是一種計畫、獲取和提供敘述性、判斷性資訊的過程。這些資訊涉及研究對象的目標、設計、實施和影響的價值及優缺點，以便指導如何決策，滿足教學效能核定的需要，增加對研究對象的瞭解。
Worthen & Sanders(1987)	評鑑是決定某件事情的價值。
Alkin(1990)	評鑑涉及系統化地蒐集、分析及報告一些可以用來改變態度或改進方案運作資料的活動，其中系統化指評鑑需經過規劃。
McLauaglin(1990)	評鑑是提供決策者有關於方案運作或效能的可信、有效、相關且有用的資訊。
House(1993)	評鑑是依據適當的標準來決定事物的程度或價值。
Worthen, Sanders & Fitzpatrick(1997)	評鑑是包含定義、說明、可辨證的參考準則等，以決定受評對象的價值、品質、有效性或重要性。
Douglah(1998)	評鑑是一個持續的探究過程，探究有關社會、經濟、環境條件與方案內部發展環境的過程，探究有關方案如何設計、方案傳遞給觀眾的意圖等問題，探究有關方案欲產生成果的相關問題。
Boulmetis & Dutwin(2000)	評鑑是一個蒐集與分析資訊的系統化過程，以決定目標是否達成或目標達成的程度。
Stufflebeam(2003)	評鑑是某一對象之目標、設計、執行和成果的優點、價值的描述性、判斷性資訊的陳述、獲得、提供和應用的歷程，以作為改進決策之指引，提供績效責任報告，制度化通報和傳布決定，以更瞭解所參與的現象。
張春興（1989）	評鑑泛指對某種事物的價值予以評定的歷程，是在某種有計畫的活動實施之後，按照預定目標檢核得失的歷程。
吳芝儀、李奉儒譯（1995）	評鑑是任何藉由系統的、以資料為基礎的探究，來檢驗和判斷為了增進人類福祉而作的努力，俾便理解其達成的成就和有效性。
謝文全（2003）	評鑑是對事務加以審慎的評析，以量定其得失及原因，據以決定如何改進或重新計畫的過程。

表 2-1 各學者對評鑑的定義（續）

學者	評鑑的定義
陳玉琨（2004）	評鑑是一種價值判斷的活動，是對客體滿足主體需要程度的判斷。

資料來源：引自吳清山、王湘栗（2004）。教育評鑑的概念與發展。教育資料集刊，29，1-26。

根據表 2-1，可以瞭解評鑑是依據適當的標準，進行審慎、系統化的蒐集資料與分析和報告之價值判斷，透過當中的比較，並量定利弊得失和原因，藉以獲取作決定的有用資訊，提供改進的歷程。

（三）教育評鑑的類型

教育評鑑的類型很多，如潘慧玲（2005）指出教育評鑑的內涵可依評鑑客體之不同分為方案評鑑(program evaluation)、校務評鑑、課程評鑑、教材評鑑、人員評鑑等。

常見的分類方式可能從教育評鑑的目的、本質來加以分類，亦可從接受評鑑的客體、教育評鑑的方式，以及教育評鑑在教育決策上應用的情形來加以分類，茲扼要說明如下：

1. 從評鑑的目的來區分，包括形成性評鑑和總結性評鑑

最早由 Scriven(1967)所提出來，形成性評鑑係指在教育活動進行過程中，為提供管理者、主事者改進資訊，藉以提升教育活動品質與效果，所進行的評鑑；總結性評鑑則指在教育活動結束的階段，為瞭解教育活動的實用價值與實施成果，所進行的評鑑。

形成性評鑑的設計和使用，強調仍處於發展中階段受評對象改進的目的；總結性評鑑的設計，目的在於呈現有關受評對象的優點與價值的結論，並作為是否繼續維持、擴大或終止的建議（Joint Committee on Standard for Educational Evaluation,1994）。

2. 從教育評鑑的本質來區隔，包括真評鑑、準評鑑和假評鑑

Stufflebeam 和 Shinknfield(1985) 依據美國「教育評鑑標準聯合委員會」(The Joint Committee on Standard for Educational Evaluation) 在 1981 年所發展的三十項評鑑標準，將教育評鑑分為假評鑑(pseudo-evaluation)、準評鑑(quasi-evaluation) 和真評鑑(true evaluation) 三種。其中假評鑑包括秘密調查(covert investigations)、公共關係 - 授意的研究(public relations-inspired studies)，準評鑑包含目標本位研究(objectives-based studies)、實驗導向研究(experimentally oriented studies)，真評鑑則有決策導向研究(decision-oriented

studies) 當事者中心研究(client-centered studies) 政策研究(policy studies) 和消費者導向研究(consumer-oriented studies) 。

3. 從接受教育評鑑的對象而言，包括人員評鑑與方案評鑑

人員評鑑的對象包括教育事業中的重要角色，如：學生評鑑、教師評鑑、校長評鑑和行政人員評鑑等；另外，美國有對學區教育局長的評鑑；從評鑑的方案觀點而言，就美國的國情一論及教育評鑑，通常指的就是方案評鑑（潘慧玲，2004），以我國的情況來說，校務評鑑、課程評鑑、教材評鑑，以及特殊教育、兩性平等教育、交通安全教育、營養午餐、生命教育、法治教育、學生輔導計畫、教訓輔三合一等評鑑，都可以歸類在方案評鑑的內涵中。

4. 從評鑑的方式來分析，包括自我評鑑、內部評鑑和外部評鑑

自我評鑑通常由受評鑑者根據自行發展或他人已發展出的評鑑檢核工具，填寫相關資料，自行進行逐項的檢核，以瞭解自身的實際表現和原先設定目標間的差距；內部評鑑通常是由受評鑑組織內自組評鑑小組，其小組成員除受評單位人員之外，亦可包括校外學者專家，兼採家長或學生的意見調查等方式進行；外部評鑑通常是由主管的上級機關所主導，其具體作法是邀集行政機關代表、學者專家、學校代表、教師代表、家長代表等，組成外部評鑑小組，進行評鑑工作。

5. 從教育評鑑在教育決策上應用的型式上來區分，可以分知識性、社會性和象徵性

知識性的應用以教育評鑑所提供的知識為基礎，用以協助決策或發揮教育作用；社會性的應用則有兩項功能，一是藉評鑑結果提高決策的合理性；二是利用評鑑結果尋求外在勢力、或組織內部對既有特定政策支持。

象徵性的應用，藉由評鑑的程序和結果，來達成以下目的：

一是當「行動」或「不行動」的藉口；二是來提升教育決策的專業形象；三是做為施展組織或個人威權的手段（吳明清，1993）。

誠如美國學者 Shadish, Cook 與 Leviton(1991)的著作《方案理論評鑑的基礎：實踐的理論》(Foundations of Program Evaluation: Theories of Practice.) 一書，曾對評鑑理論進行深入的後設分析。他們嘗試以評價(valuing)、知識建構(knowledge construction)、知識使用(knowledge use)、社會方案運作(social programming)、評鑑實務(evaluation practice)等五大範疇，為評鑑理論提供了完整的分析架構。之後，Shadish(1998) 根據前述的五個面向，描繪了如圖 2-8 的理論分析架構圖：

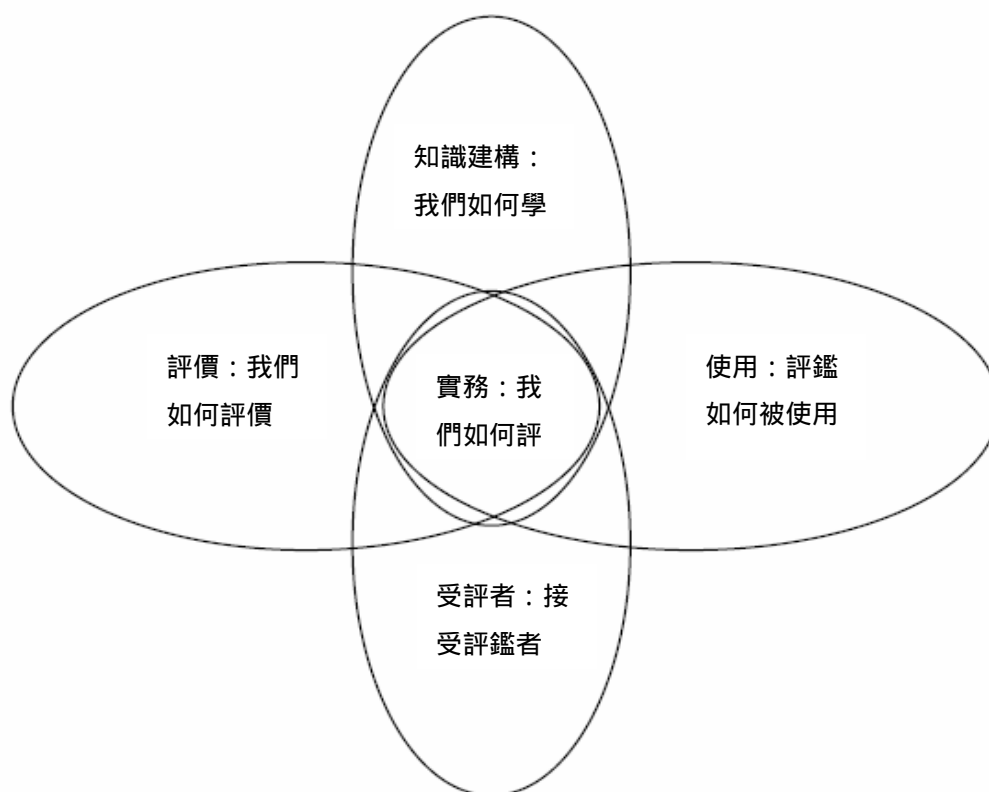


圖 2-8 評鑑理論的五個主題

資料來源：出自 Shadish, W. R.(1998). Evaluation theory is who we are. *American Journal of Evaluation*, 19(1),1-19.

從 Shadish (1998) 的理論分析架構中，可看出評鑑使用方法為何、接受評鑑者層面、評鑑者如何評價、應有哪些評鑑知識理論基礎、進入現場應如何進行評鑑；依照的不同分類角度，同一個評鑑可能被歸類到不同的類型中，也可能同時具有好幾種不同的類型特徵；而針對於本研究評選歷程中，吾人從受評對象將其歸納為方案評鑑。Smith(1994)指出方案理論導向的評鑑可回答有關方案的因果問題，說明方案如何運作、提供改進的建議。在方案評鑑中運作能否帶來改變，當中的方案運作產生效果其間歷經哪些機制，乃為評鑑歷程中值得探究之處。

綜合上述學者所言，評鑑類型可從目的、本質、接受評鑑對象、方式、在決策應用的形式來區分，整體而言，乃在於藉由不同形式更加深入評定出更為切合與符應所評鑑對象之需求與外界期待。

(四) 評鑑活動問題

潘慧玲 (2005) 指出評鑑活動中的問題可包含以下數項：

1. 在評鑑活動中，我們需要判斷事物的價值，如何做判斷，判斷的準則為何？
2. 評鑑所獲得的知識是誰的知識？誰來決定知識的真實、實用性或有效

性？什麼是知識的判準？

3. 評鑑結果如何應用？可為決策者直接採用或只是發揮啟蒙之功能？評鑑結果與決策是否為線性關係？決策過程中涉及許多利益團體的權力角逐，這些政治因素如何影響決策？
4. 方案如何運作？其如何有助於社會問題之解決？方案的改變如何帶動社會的改變？是漸進式的改變或激進式的改變？

Mayne、Divoriski 和 Lemaire(1998；引自曾淑惠，2002)指出改進評鑑實務的十六項議題：

1. 從最高層級獲得支持。
2. 產生有效的要求。
3. 設定真實的期望。
4. 系統化的評鑑活動。
5. 評鑑與預算的處理要相互連結。
6. 選擇適當的評鑑人員。
7. 規劃評鑑。
8. 評鑑時程的適切性。
9. 符合使用者的需求。
10. 確定相關性。
11. 在評鑑的過程中加入評鑑的關係人。
12. 確保方法論的品質：評鑑的發表可以是一種品質控制的機制。
13. 做成判斷與建議。
14. 溝通評鑑的發現：建立一個評鑑結果的對話管道做解釋與行銷，呈現並且互動的解釋評鑑的發現，另外像是研討會、工作坊、討論群均可安排。
15. 監督與追蹤。
16. 考慮參與人員的需求提供訓練與支援。

此外，Nevo(1986)透過文獻分析方式，歸納出評鑑可能面臨之十個問題，包含：評鑑的定義、功能、對象、所應蒐集的資訊、判斷評鑑對象的價值與優點的標準、服務的對象、過程、方法、評鑑人員以及後設評鑑的標準。

綜合上述，研究者認為評鑑主要在於所評鑑人員、判斷的準則、決定評選對象、知識判斷準則、需求性、品質之確保、行政體系的輔助資源方式、所採用的方式、後設評鑑等相關內涵。

(五) 評鑑過程

社會科學界的多元典範並存將使評鑑更具包容性（潘慧玲，2005）。因而在質量方法運用中可見質量的相互併用。

專業的評鑑過程在專業標準的指引之下實施（請參閱圖 2-9），其要點如表 2-2 所示：

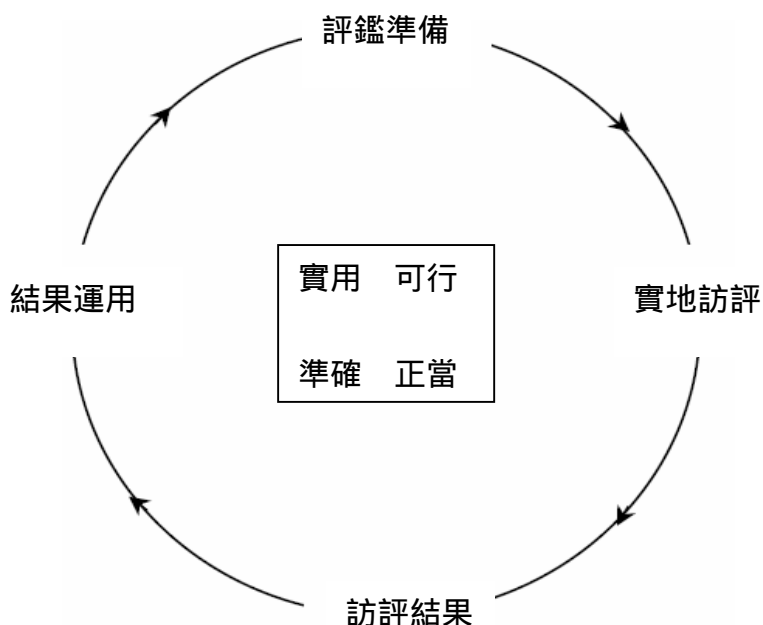


圖 2-9 專業評鑑的標準與過程

資料來源：引自林天祐（2004a）。教育評鑑實施過程與方法的專業化。教育資料集刊，29，27-52。

表 2-2 教育評鑑過程及重點摘要表

類別	重點
評鑑過程	
評鑑準備	與受評學校建立良好的溝通與工作關係 告知學校教職員工評鑑重點與過程 雙方同意評鑑的流程 對於學校的額外要求降至最低 說服學校不要另外準備各種檔案資料 初步分析家長與學生對學校的看法 雙方瞭解評鑑的主題與內容 評鑑委員清楚瞭解受評學校所提供的資料 評鑑委員建立評鑑重點與過程的共識 評鑑委員完成各項評鑑準備工作

接下頁

表 2-2 教育評鑑過程及重點摘要表（續）

類別	重點
實地訪評	訪視委員每天結束之前聚會討論 訪視委員必須蒐集充足的證據 評鑑委員要逐一驗證各項待驗證的事項 評鑑委員對於新發現的問題要重新蒐集證據加以驗證 評鑑委員需將將所見之證據及時記錄在表格中 評鑑委員對於學校表現的判定需取得一致 評鑑委員在評鑑過程必須恪遵專業倫理 評鑑委員需給予受評學校完整而有效的回饋意見
訪評結果	書面的評鑑報告必須及時完成 報告送交受評學校以及委託單位參考 清楚說明評鑑的發現以及對受評學校具體改進建議 說明判斷學校表現的依據 提出支持報告內容的有力證據
結果運用	指出表現優異的學校 找出缺乏能力、部分特別薄弱或有能力卻低表現的學校 評鑑結果通知行政單位 受評學校充分瞭解評鑑委員的評鑑結果 進行追蹤評鑑及後設評鑑
品質保證	訂定評鑑倫理標準 訂定評鑑品質標準 實施評鑑監督 實施評鑑申訴制度

資料來源：引自林天祐（2004a）教育評鑑實施過程與方法的專業化。教育資料集刊，29，27-52。

由於對評鑑意義詮釋角度的不同，評鑑可透過不同的方式進行，整體而言評鑑常是為了某種特定的目的而在焦點問題與關切的主題、蒐集適當的資訊、分析與解釋資訊作完整考量（曾淑惠，2002）；而在方案運作時，評鑑關注重點的整體概念，如下圖 2-10。

當中衝擊與影響乃為方案結果的達成程度，而在方案立即結果的質與量達成

方案預定目標的程度乃為效能的達成，可藉由在執行評鑑之前的基本預設假定，以瞭解評鑑是否達到預定目標或是可修正方案的目標。

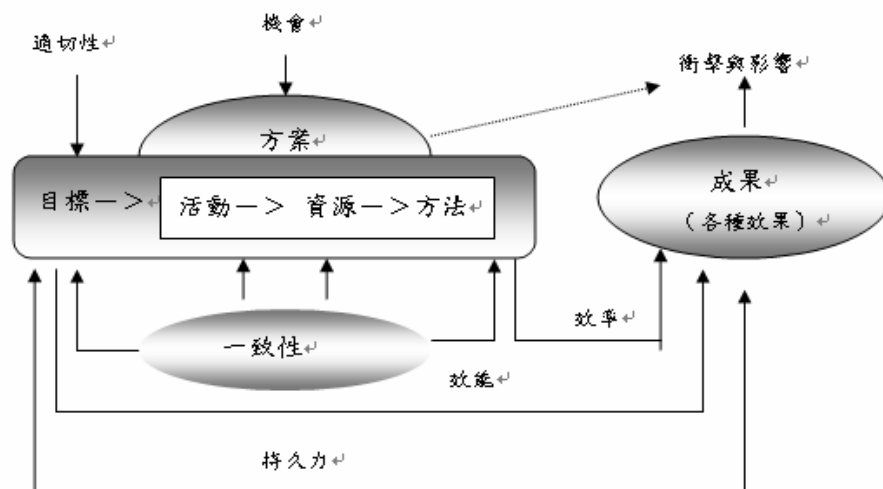


圖 2-10 評鑑中關注的教育方案運作焦點

資料來源：UNESCO(n.d.)轉引自曾淑惠(2002:26)。教育方案評鑑。臺北：師大書苑。

曾淑惠(2002)亦綜合各家說法將評鑑各階段的實施步驟與看法分為規劃、實施、結果運用等三階段，如下圖 2-11 所示。

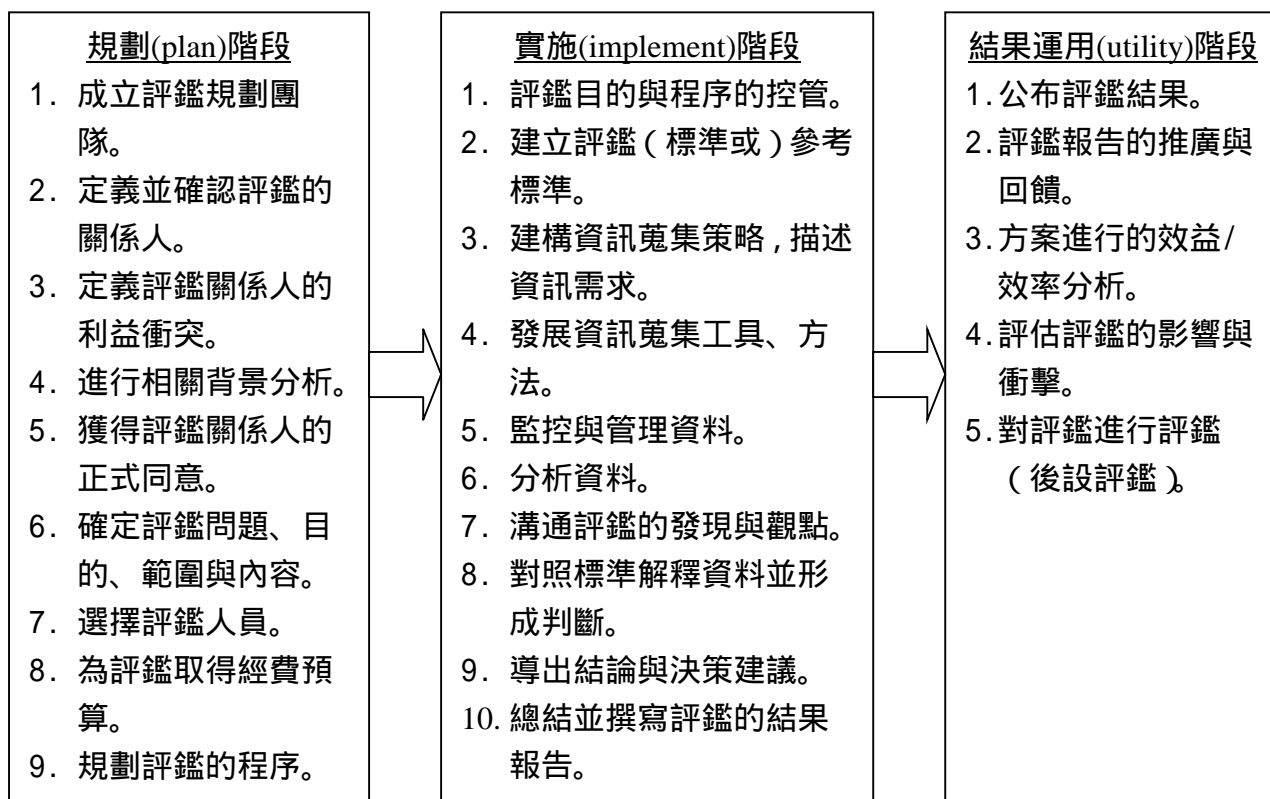


圖 2-11 評鑑各階段的實施步驟圖

資料來源：曾淑惠(2002:40)。教育方案評鑑。臺北：心理。

由上述可知，評鑑過程中，應從事先評鑑準備與規劃、實地訪評、對於訪評的紀錄與提出建議、以及對結果的運用，包含是否應公布評鑑結果、評鑑報告的推廣與回饋、效益分析與評估，同時對於評鑑亦應有品質確保；此外，實施申訴制度與監督的機制，藉以提升與確保品質的完善。

（六）評鑑品質保證

林天祐（2004a）指出建立品質保證機制，乃因在評鑑過程當中，維持品質是專業的最基本要求，像是在英國學校校務評鑑準則當中，特別訂定品質保證系統，分別從訂定評鑑倫理、評鑑品質標準、實施評鑑監督與申訴制度著手，從靜態面與動態面雙管齊下，進而管控教育評鑑品質。

為確保評鑑的專業權威，如英國校務評鑑建有品質保證機制，包括訂有評鑑倫理與評鑑品質標準，以及實施評鑑監督與申訴制度（OfSTED，2003；轉引自林天祐，2004a）。

1. 評鑑倫理

評鑑委員在評鑑過程中，要遵守以下六項倫理信條：

- （1）公正、客觀的評鑑學校，與受評學校有關係之評鑑委員應迴避。
- （2）公平、誠實的撰寫評鑑結果。
- （3）評鑑過程力求一致，並以真誠與尊重的態度對待受評學校與個人。
- （4）對學校例行運作的干擾降至最低，優先考慮受評學校的最大利益。
- （5）與受評者建設性的對話，清楚與坦承的溝通評鑑者的評鑑判斷。
- （6）尊重個人及其工作的隱私權。

2. 評鑑品質標準

評鑑品質標準的訂定，在於確保評鑑的專業性，評鑑召集人必須負起評鑑品質的責任，使每一位評鑑委員在評鑑過程均能夠遵守品質標準，評鑑標準包括：

- （1）公平、正確的判斷。
- （2）充分、可信的證據。
- （3）清楚、有效的溝通。
- （4）瞭解、恪遵專業倫理。
- （5）召集人負起品質保證責任。

3. 評鑑的監督

評鑑倫理與品質標準是否遵循，必須透過監督的機制來檢核，英國校務評鑑的監督機制包括：

- （1）由教育標準局的皇家督學負責評估評鑑實施與評鑑報告的品質，評

鑑委員的效能、委辦單位品質保證的作法、評鑑問題與缺失的改進情形。

- (2) 評鑑實施單位也得監督評鑑委員以及委辦單位的表現。
- (3) 對受評學校實施意見調查，廣泛蒐集對於評鑑的回饋意見。
- (4) 皇家督學有權調閱評鑑過程與發現的資料。

4. 評鑑的申訴

申訴也是品質保證的重要一環，受評學校對於評鑑過程與結果如有疑義，得依據規定程序提出申訴，申訴程序如下：

- (1) 受評學校必須在收到評鑑報告三個月內，向評鑑委員提出申訴事項，並由召集人給予解答。
- (2) 如不滿意召集人的回應，可以將申訴事項送達評鑑實施單位，由評鑑實施單位回答。
- (3) 如再不滿意評鑑實施單位之回應，則可以向教育標準局提出再申訴。
- (4) 如仍不滿意教育標準局的回應，在收到教育標準局回應的三個月內，可以向獨立申訴仲裁單位提出最後申訴。

(七) 評鑑報告

Posavac 和 Carey(1992)指出正式報告呈現具有提供已完成之評鑑相關資料給方案贊助人，回答評鑑過程所發現的問題或即將被提出的相關評鑑方法，評鑑報告可作為做決定之後盾以及評鑑報告可作為繼續評鑑的使用依據之功能。曾淑惠(2002)指出評鑑的洞察力可以證明評鑑報告的有效可行，從對於評鑑各項措施洞察方案的現象，進而提升評鑑的視野，同時也可突顯方案優缺之處。要使評鑑發揮功能，必須善用評鑑報告；同時，評鑑報告之提出並非評鑑計畫的結果，而是另一階段改進方案的開始(潘俊程，2003)。

此外，陳漢強(2002)提出評鑑報告結果的調查結果沒有排行榜的問題，而是提供學校訂定改進週而復始，使學校像一池有氧活水，永保新鮮、進步。評鑑結果的應用。評鑑結果之運用應視評鑑目的而定，若評鑑目的在於學校自我改善，政府機關自然不宜再作他用；若是品質保證與績效責任，則除了作為品質改善依據外，政府機關通常也會採取一些如經費補助等的必要措施(王保進，1997)。

綜合上述，評鑑乃為經由規劃、實施、結果運用等階段，從評鑑準備、實地訪評、訪評結果、結果運用以及品質保證標準與申訴制度之實施，並依據不同目的與評鑑本質而採取適切之評鑑方式；在現今社會大眾對教育品質之呼聲高漲之

際，教育評鑑乃為確保教育品質重要策略之一，同時也可藉由評鑑歷程中，提供評鑑報告之結果與受評對象之參考，並給予回饋申訴之空間，進而使受評對象以及評鑑對象在持續精進歷程中不斷提升品質與績效。

貳、機制之意涵

在教育部國語辭典中查詢可知機制 (mechanisms) 本指機器的構造與運作原理，後泛指社會或自然現象的內在組織和運行的變化規律 (教育部，2003)。機制乃指系統運作的機能，系統就是指流程及表單，透過 P - > D - > C - > A 的系統運作，如下圖 2-12 所示 (林兆明，2005)：

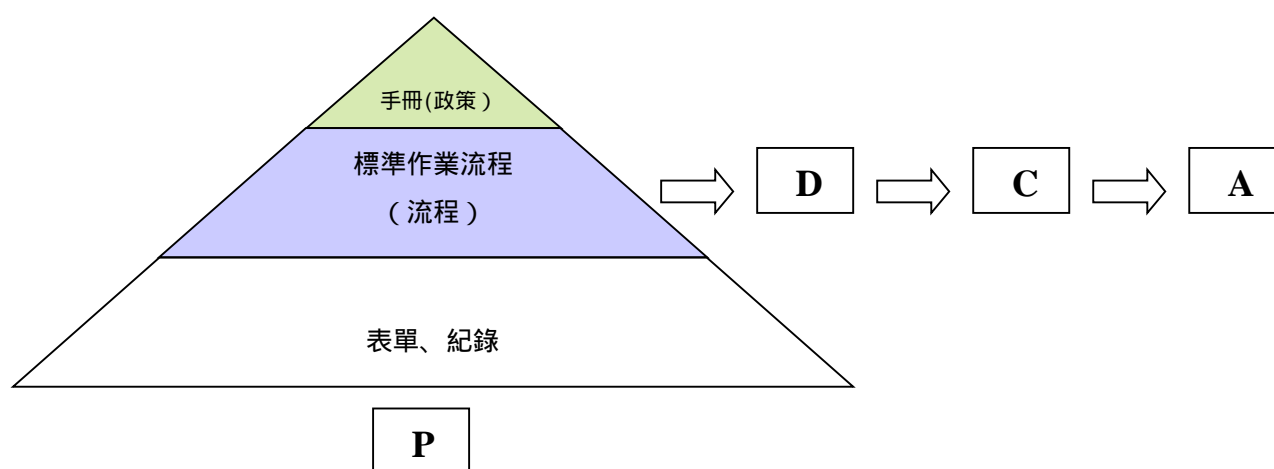


圖 2-12 系統運作的機制

資料來源：林兆明(2005) 輔導的終極目的『機制的建立』。品質月刊, 42, 35-37。

曾家樓 (2006) 亦在其「國民小學教育品質管理系統之研究- ISO/IWA2 在一所小學的應用」研究中，指出 ISO/IWA2 教育品質管理標準是利用 PDCA 模式運作，從事先作計劃，考慮資源時間、設備、方法及環境，計畫完成後檢討，檢討後作出修訂並作為下次計劃時參考依據，有書面紀錄作參考，有良好機制可令計劃更有效推行。

誠如 Sanders (2002) 指出評鑑成為內建機制，組織文化珍視評鑑，組織運作使評鑑得以持續，並且持續使用評鑑可提升組織效能；若組織內建機制化，評鑑成為一個工具，經由此組織可以學習、更新，發揮效能並達到卓越。藉由一套完善機制與運作，方使評鑑之歷程能切實發揮以達組織效能；此外，如優良服務 GSP「服務標竿學習活動」，鼓勵優良服務 GSP 已認證企業自發參與，當中也有其評選機制，藉由提供獎勵金及諮詢輔導，促進業者以連鎖總部規劃籌辦體系內標竿店相互觀摩學習，經過綜合評選，評選出優良服務標竿店並舉辦成果發表會，公開表揚，持續以優良服務導向經營並累積品牌價值。

由上述可知，評選與評鑑雖名詞有所差異，然而當中最終目的乃為確保組織品質理念下，評選出值得學習與改進之處；針對於評鑑各項指標去檢視所評選的方案或是人員，提供回饋分享報告以便於提升評鑑的視野，同時也藉由機制之建立，藉以使組織能有系統化運作，在良好機制中不斷改進以提昇組織品質與效能。

第三節 主要國家及地區優質學校評選機制的比較

為提升教育績效，世界各國無不積極致力於發展更客觀、更具體的指標，以顯示建構卓越、優質學校的明確向度及內容，力求學校教育皆有一致的卓越品質（吳清基，2005）。先進國家為追求卓越，提昇教育品質，於學校經營管理上重視辦學的績效責任，也強調以市場化的自由競爭精神，對於辦學績效良好的學校給予適當肯定與獎勵，對於辦學績效不彰之學校則依其情節輕重分別給予改善、他校接管或勒令停辦（臺北市政府教育局，2005a）。以下就英、美、香港等主要地區以及臺灣現正持續推動相關優質學校評選活動探究之，最後歸納彙整主要國家優質學校相關評選機制之比較，以有助於深入了解日後臺北市優質學校評選機制。

壹、美國

以下擬從美國教育品質獎以及藍帶學校評選機制，分述如下。

一、美國教育品質獎

目前美國盛行以馬康包立茲獎應用至各行各業，改善品質也在教育界激起提昇教育品質的漣漪（黃久芬，1996）。

（一）沿革

美國馬康包立茲國家獎(Malcolm Baldrige National Quality Award，簡稱MBNQA)為了紀念美國商務部部長馬康包立茲(Malcolm Baldrige)長期對美國企業品質的貢獻，該獎設於1987年，美國政府為促使對品質觀念的瞭解以協助企業有效推行全面品質管理，該獎項亦稱為「馬康包立茲獎」，並藉此獎勵措施以提升美國企業競爭力。原用來獎勵製造業和中小企業在品質管理表現傑出者；1999年開始應用於教育與醫療機構，並於2001年首度頒發教育類獎項；在2007

非利益組織亦將能被提名(陳啟榮, 2003 ; 張奕華、曾大千, 2005 ; NIST,2006)。

(二) 目的

分享以及傳遞成功品質方案是這個獎項的主要目的(NIST,2006)為提昇教育品質,美國政府及私人單位紛紛設立教育品質獎以獎勵教育機構對提昇教育品質的努力;全美許多學區以及學校更以馬康包立茲國家品質獎的評選指標,來衡量該學區、學校或教育機構實施全面品質管理的情形(臺北市政府教育局,2005c)

(三) 核心價值與概念

1. 願景領導。
2. 學習本位的教育。
3. 組織與人員學習重視全體教職員和合夥人。
4. 迅速回應(機敏、靈活度)。
5. 未來取向。
6. 創新(變革)管理。
7. 依據事實管理。
8. 社會責任。
9. 專注成果與創造價值。
10. 系統觀點。

(四) 評審項目

為了使評鑑指標更加適切且具彈性,其指標依各領域特性每年修訂,特別為學生學習以及表現卓越的領導改進相關於與其他組織與適切標竿的比較,提名此獎項,組織同時也必須詳細說明他們的成就以及改進包含了:領導、策略計畫、學生及利害關係人及市場焦點、測量、分析及知識管理、教職員工焦點、流程管理、組織的表現成果(NIST,2001;NIST,2006; Sandra Byrne 和 Christine Schaefer,2006),此獎對教育機構申請 MBNQA 的評審標準滿分為 1000,共計有七大項目,內容與分數比重如下:

1. 領導(權重: 120)

組織領導者如何訂立組織的價值、方向與預期績效,以極如何重視學生與利益關係人、學生學習、賦權、創新與組織學習等,同時檢視組織如何負社會責任並支援其所在之社區。

(1) 組織領導能力 (權重 : 80)

A. 資深領導方向：資深領導如何透過領導與全校教職員溝通組織的價值，短、中、長期方向，以及對績效表現的期望？如何將重點放在取得學生與學校利益關係人的平衡？如何創造一個提升道德價值、公平、賦權、創新、安全、機動及組織化的全員學習環境？

B. 組織績效檢視：資深領導如何檢視組織的績效表現與能力，藉以達到成功目標？績效表現包括競爭者、可比較之學校、其他組織、短長期目標、學生成就目標及訂定組織變革需求的能力等。資深領導定期衡量表現的關鍵績效為何？資深領導如何將績效評估的結果轉化為組織創新改變的優先順序與機會？主管如何改進本身的領導效能？

(2) 公共社會責任與公民義務 (權重 : 40)

A. 公共社會責任：如何參與對社會有影響的業務？現在與未來如何參與公益活動？如何和學生與利益關係人在道德實踐上進行互動？

B. 支持主要社區：組織、資深領導、教職員以及學生如何支援主要社區活動？如何定義主要社區並決定應該參與支援之活動為何？

2. 策略規劃 (權重 : 85)

檢視組織如何發展策略目標與行動計畫，包括如何選擇並推展策略目標、行動計畫與進度的衡量。

(1) 策略發展

組織如何建立策略目標，如何訂立學生與利益關係人之需求、加強與競爭者及競爭學校有關之績效表現及強化整體績效表現。

(2) 策略發展程序：整體策略計畫程序為何？如何設定關鍵步驟、參與人員及短、長期計畫時間？

(3) 策略目標：短、長期之策略目標為何？目標完成時間如何訂定？如何確定所規劃之策略目標能夠兼顧學生與學校利益關係人之間的平衡？

3. 策略展開 (權重 : 45)

如何將組織目標轉化為行動計畫？行動計畫之績效衡量指標為何？

(1) 行動計畫發展與展開：如何發展行動計畫來達成策略目標？如何整合資源以完成行動計畫？如何規劃人力資源以符合短、長期策略目標？

(2) 績效預測：短長期計畫績效表現預測之主要衡量指標為何？和其他競爭者或標竿學習對象相較的水準為何？

4. 學生、關係人及市場焦點 (權重 : 85)

組織如何決定學生、利益關係人、與市場的要求、期望和喜好？包括如何建立組織與三者之間的良好關係，以決定吸引學生、家長與利益關係人持久滿意

之關鍵因素，使教育服務品質更好。

(1) 瞭解學生、利益關係人和市場需求與期望 (權重 : 40)

組織如何利用相關資訊瞭解目前和未來學生、利益關係人、與市場的要求、期望和喜好，藉以確保教育課程支援服務的相關性？包括如何利用抱怨、統計圖表及可能影響利益關係人需求之大環境趨勢。

(2) 學生和利益關係人之關係與滿意度 (權重 : 45)

組織如何與學生和利益關係人建立關係並留住學生？如何增進學生學習和組織傳送服務的能力？如何滿足利益關係人並發展新的機會？組織如何決定學生與關係人之滿意度？

5. 資訊與分析 (權重 : 90)

檢視組織資訊管理與績效衡量系統，以及組織如何分析績效表現的資料資訊。

(1) 組織績效的衡量與分析 (權重 : 50)

組織如何有效提供績效管理系統，來衡量、分析、調整並改進學生與組織各階層單位之經營表現。包括如何蒐集整合與業務相關之資料、選擇有效的績效指標，並將績效分析結果和組織成員溝通，以作出促進組織改進的決策。

(2) 資訊管理 (權重 : 40)

如何確保資料與資訊對學生、教職員與利益關係人之品質與可用性，這些資訊必須是真正符合組織成員需要且方便取用者，而在取用資訊所需之軟硬體設備也必須可靠且容易操作。

6. 教職員成長焦點 (權重 : 85)

組織如何激勵並發揮教職員之所有潛能，以共同達成組織之計畫目標？組織如何建立一個留住員工的工作環境，讓員工得以在此環境中成長突破？

(1) 工作系統 (權重 : 35)

工作、薪資報酬、升遷及相關勞動力是否能激勵教職員以達成更加績效表現？如何組織及管理教職員並促進團隊合作？如何創新組織文化與工作彈性？如何設計工作績效管理系統，包括員工回饋？如何釐清所需教職員的特質與技能？如何招募及留任新聘教職員？

(2) 教職員的教育訓練及發展 (權重 : 25)

組織如何給予員工教育訓練以建立其知識、技巧與能力，促使達成更佳之績效表現，包括教育訓練方式是否能兼顧短、長期目標與員工需求，如何定義教育訓練之需求、如何執行教育訓練，以及如何增強知識技能在工作上之應用。

(3) 教職員的福利與滿意度 (權重 : 25)

組織如何維持一個對全體教職員福利、滿意度與激勵有所助益，且能支援教職員工作的環境？包括工作場所的安全、教職員工對福利、滿意度及激勵的

重要因素與評量準則、學校對教職員提供的服務以及改善工作環境的政策等。

7. 流程管理（權重：85）

檢視組織流程管理的重要方向，包括學習中心導向之教學設計與傳播，主要學生服務及支援流程。

（1）教學設計與傳播程序（權重：50）

組織如何管理以學習者為中心的教學設計與傳播流程、主要教學服務及流程是否符合教學所需？

（2）學生服務（權重：20）

學生服務主要項目為何？如何決定主要服務項目及服務要求？如何設計及傳送服務以達成要求？衡量服務的指標為何？如何改進學生服務以滿足學生需求？

（3）支援程序（權重：15）

組織如何管理主要流程以支援日常營運的教育與行政服務？包括定義教職員最需要的關鍵教學支援工作流程、對支援流程的要求與評估標準及如何提昇工作流程的效率等。

8. 組織績效成果（權重：450）

根據上述六大項目，可歸納第七項目的組織績效，分別由學生學習成果（權重：200）學生與利益關係人成果（權重：70）預算、財務與行銷成果（權重：40）教職員成果（權重：70）組織效能結果（權重：70）等五方面評估之。

（六）作業流程

評審程序共分為以下四階段

1. 第一階段：申請資料評審。
2. 第二階段：決定入圍名單。
3. 第三階段：複審（現場評審）。
4. 第四階段：決審。

（七）評選過程與特色

1. 評選過程

評選過程可分成以下三個階段，如下圖 2-13：

第一階段：由調查委員會至少 6 名評審委員，分別對申請者的資格檔案進行檢視與評估。

第二階段：第一階段受評得分優異者進入第二階段，由評審委員會委員

共同檢視與評估。

第三階段：第二階段得分優異者再進行實地訪視。

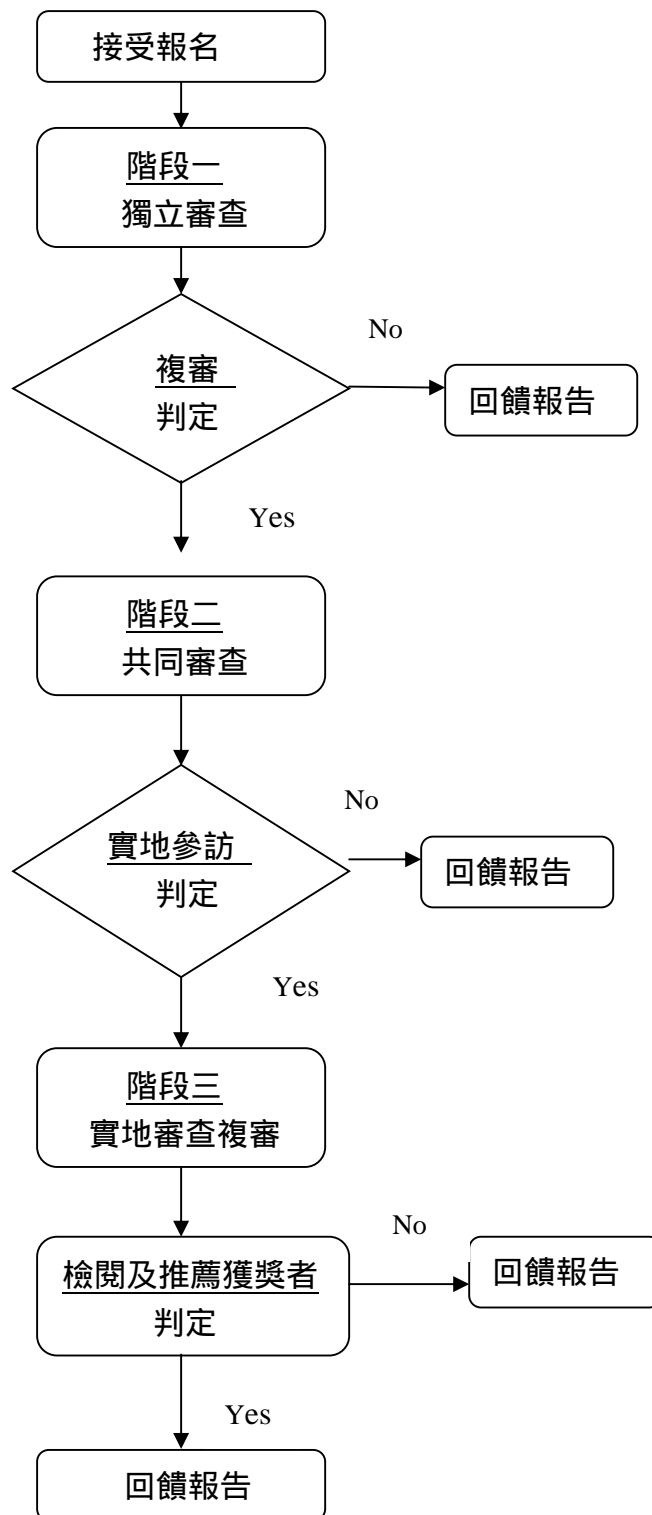


圖 2-13 作業流程

資料來源：MBNQ(2006). *Application process*. 2006/10/27 Retrieved from http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/mbnqa.htm

2. 評選特色

設有評選指標作為機構的自我評鑑、授獎及提供申請者回饋的基礎。

- (1) 協助改善組織的營運實務、能力和成果。
- (2) 讓在全美所有的組織類型中，營運表現最佳者易於分享與傳遞成功的訊息。
- (3) 作為理解和管理營運狀況的工具，並引導組織的規劃和學習的機會。
- (4) 為維持卓越品質及提昇教育品質及競爭力，教育評選指標會逐年做更新。

回饋是評選過程中的重要部份，為組織機構提供改善的途徑。在評選過程結束後，不論是否得獎，每個申請者均會收到一份由美國評鑑專家團隊簽署以指標規準為基礎的書面評選回饋報告書(NIST,2006)。

(八) 評選方式

評鑑者會檢視在七個分類中的成就與表現。

(九) 評選方案撰寫

每個參賽者填寫表格以及投遞表件讓評鑑者評鑑。並不像其他評選方案，參賽者並不需要申請獎項或是認可，但是需要相當對於他們公司整全的評鑑。數以千計的組織現在正使用馬康包利茲獎表現卓越指標去自我評鑑以及作為改進的參照(NIST,2006)。

二、美國藍帶學校

(一) 沿革

1996年5月的全美藍帶學校頒獎典禮，美國總統 Clinton 於致詞時指出：「在我們準備帶領學生進入二十一世紀時，我已經看到所有的學校真正達到了一致的特性；假如給予正確的標準、正確的支持和正確的學習環境，相信學生均能發揮學習潛能，而且每一所學校也均能達成高度的目標和期待（張明輝，2003）。

藍帶學校計畫(Blue Ribbon School Program)起源於1982年，由美國聯邦教育部所提出，其目的是為了選拔全國辦學最成功學校的計畫（吳清基，2005）。美國的藍帶學校係由美國聯邦教育部主導，由多數訂有「藍帶學校計畫」之州教育廳評審後，將符合資格之學校名單提送至聯邦教育部，聯邦教育部則成立一「審

查委員會」負責審查推薦名單，並對多數申請學校進行實地訪視（臺北市政府教育局，2005a）。

（二）目的

主要獎勵對象為公私立 K-12 學校，這些學校必須為其州內學業方面表現優異或是在學生成績上有顯著進步者（臺北市政府教育局，2005a；U.S. Department, 2007）。歸納藍帶學校計畫主要目的有三：1. 界定和認可全國傑出的公私立學校；2. 建立對所有學校的效能標準，做為各校自我評估和改進參考；3. 鼓勵各校將辦學成功經驗與他校分享（吳清基，2005）。

（三）核心價值與概念

藍帶學校是以「卓越」(excellence) 和「均等」(equity) 為核心理念，凡是膺選為藍帶學校，必須是該所學校在「追求所有學生卓越成就」上。

（四）評選期程

以 2006 年至 2007 年申請期程為例，其評選期程如下 (U.S. Department of Education, 2007)：

1. 2006 年 9 月：教育部長致函各州教育廳學校主管長官 (CSSO) 及美國私立教育協會 (CAPE) 要求繳交提名學校的相關資訊。
2. 2006 年 11 月 7 日：各州教育廳學校主管長官 (CSSO) 將相關資訊寄給教育部長。
3. 2006 年 11 月 22 日：教育部長將邀請信及申請資料寄給各州教育廳學校主管長官推薦的學校。
4. 2007 年 2 月 9 日：公立學校將完成的申請表件寄至教育部的日期截止。
5. 2007 年 9 月：教育部長宣佈獲獎的學校。
6. 2007 年秋天：獲獎學校的兩名人員（包含校長、教師）將會被邀請至華盛頓接受表揚。

（五）評選內容與項目

藍帶學校遴選的過程，首先是由各州教育廳訂定其遴選計畫和辦理遴選，經過遴選後，將學校名單送至聯邦教育部，接著聯邦教育部成立全國審查小組 (National Review Panel) 負責審查各州推薦名單，為了確保藍帶學校水準及資料的可信度，多數學校都需接受訪視。訪視目的是為了確認學校所提資料的正確

性，也邀請曾獲選為藍帶學校校長，參與兩天的實地訪視與觀察，小組經過慎重討論之後，將名單推薦給聯邦教育部，並由聯邦教育部宣布獲選學校。

1. 新的計畫評審過程、申請表格簡化，評審時間大幅縮短，有利於學校把更多時間花在提高學生成績上，而不是忙於應付繁瑣的評審程序。
2. 新計畫規定，學校將不再單獨提出申請，而是由各州向教育部提名，這賦予州更多的責任。在舊的評選計畫下，許多真正有資格獲得“藍帶學校”獎的學校並未提出申請，因為它們忙於學校經營，而無暇申請，接受評審。將提名權交給各個州，可以避免此情況發生，也會使評選更顯得公正。

(六) 藍帶學校的評選對象如下(U.S.Department of Education,2007)：

1. 指標一「學校進步的表現達到高的水準」：至少有三分之一的藍帶學校要從「學生有百分之四十是來自不利背景」，卻在州級的學生成就測驗（閱讀『英文或語文』及數學）上有極大進步表現的學校中選出。
2. 學生不管任何背景，能在州級成就測驗成果達到前百分之十的學校。
3. 指標二「學生學習成就在州內所有學校的前百分之十的學校」：在全國性成就測驗上達到前百分之十的私立學校。

(七) 評選結果頒獎與成果分享方式

學校獲得藍帶獎可得到實質的效益如下（張明輝，1998）：

1. 更進一步提升獲獎學校的改革成效，以贏取全國各中小學的認可。
2. 藍帶學校可以獲得更多的地方基金贊助，並增加其爭取校外資源的機會。
3. 獲選為藍帶學校可贏得公眾的注意，可時常出現在全國州地方政府的刊物上。聯邦或州政府也會推薦其教師及學生接受企業界的特別獎助。
4. 安排獲選為藍帶學校的各校將其優異的教育內涵，分享給其他學校。

由以上申請期程可知，從受理推薦到表揚至少將近十一個月期程，同時在受理申請表件後亦有七個月時間評選，亦會給予相關人員表揚的機會；此外，在宣布獲獎同時亦加入訪視之評選過程，以確認學校所提資料的正確性，當中也邀請曾獲選為藍帶學校校長，參與兩天的實地訪視與觀察，小組經過慎重討論之後，才將名單推薦給聯邦教育部，並由聯邦教育部宣布獲選學校的嚴謹過程。

貳、英國的燈塔學校

以下茲就英國燈塔學校之評選機制說明如下：

一、沿革

「燈塔學校」(Beacon Schools) 計畫始於 1998 年，包含所有類型的學校，目的旨在選拔運作最佳的學校，作為專業成長社群的核心，成為各校分享成功實施經驗的範例，以提高學生成就水準 (顏秀如、張明輝，2005；DfES,2006)。

二、目的

燈塔學校企圖創造合作與分享的氣氛，目的在創造全英國學校網路，保證所有學校獲得實質的幫助，以改進學生學業成就。英國的燈塔學校既能維持自身的優質，又能協助他校的卓越發展，每所燈塔學校都像是一顆閃亮星星，指引其他學校朝向優質的學校經營，全面提升教育的績效 (吳清基，2005)。

三、核心價值與概念

(一) 對於燈塔學校本身的好處：

1. 促進教師的專業成長。
2. 增加學校與外界互動及獲得資源運用的機會。
3. 吸引教職員工的留任。
4. 鼓勵教師反省與思考。
5. 提升學生的學習成就。

(二) 對於夥伴學校的影響：

1. 增強教師的自信心。
2. 提升學生學習成就。
3. 增強與外界的連結。

四、評選內容與項目

地方教育當局在決定指標時扮演重要角色，根據他們地方脈絡以及優先區的知識去界定支援網絡的支持以及指定補助金(DfES,2006)。

燈塔學校計畫，透過建立學校多元特色以及校際協助的途徑，發揮教育體系的整體力量，有效全面提升中小學教育品質，提高學生學業成就。

五、評選對象

燈塔學校由英國教育及技能部認定，必須連續三至四年經英國皇家督學評定為傑出學校，同時有明確證據顯示學校在某些教育措施有極突出的表現，提供優質的教育環境與活動並且有助於提升學生的學習成效。突出的表現包含：特定課程發展、學生管理、學校經營、資優教育、特殊教育需求、防止校園暴力、改善家長參與教育、新進教師輔導等方面有較佳表現，兼顧了學校改進實務與教師專業成長兩方面的成就（吳清基，2005；DfES,2006）。

六、評選過程與特色

實施燈塔學校方案面臨無可避免的挑戰，例如：創造合作文化的需要，尋找額外的時間與夥伴學校分享，克服組織與地理障礙進行溝通等。學者 Peter Rudd 於 2001 年提出實施燈塔活動所引發的五大議題如下（引自吳清基，2005）：

（一）補助款、工作量與時間壓力合理的補助款由學校自行運用有助於燈塔活動的推動，補助款可運用在教師超時工作的酬勞，並協助其專業成長。許多學校指出時間管理與工作量是他們面臨的問題，甚至有學校放棄燈塔活動，但是有的學校另外雇用資訊及行政人才以補人力的不足。

（二）地方教育局的角色

地方教育行政單位協助建立校際之間的學習網路，並將燈塔學校的學校特色介紹給每一所學校知道，其最終目的在協助其他學校進行革新，讓其他學校也都能夠和燈塔學校一樣傑出。教育局在選拔優質學校及發現合適的夥伴學校過程，扮演一個協助者及經紀人的角色，受到學校校長的肯定。

（三）回饋與資訊循環

雖然英國已經有許多溝通管道進行燈塔活動，例如工作研習、專業效能網站、區域網路及燈塔學校通訊，但是幾所學校反應需要更多資訊關於其他燈塔學校的活動及成就，國家應提供更多的燈塔學校指導原則與相關資訊。

（四）燈塔與夥伴學校關係的質與量

許多校長質疑應該著重於經營較親密的一兩所夥伴學校，或者更廣泛宣傳，造福更多學校。

（五）夥伴、結盟或網路

網路的建立是推動燈塔活動的最好機制，網路應讓燈塔學校自然形成，或者由教育部、地方教育局建置。

七、獎勵措施與配合事項

燈塔學校的有效期限是三年，如果學校要繼續維持燈塔學校的領導地位，必須提出：(一)三年來對其他學校提供服務、諮詢的證據。(二)維持學校本身傑出表現的事實。第一項證據包括：其他學校教師前來參觀訪問的人數記錄，接受到燈塔學校協助並有實質上受惠的學校數，以及學業或行為有實際改進的學生人數，包括來自於其他學校的質性與量化資料；第二項證據由燈塔學校提出表現檔案以作為評量的依據，內容包括年度自評報告，持續維持傑出表現的事實，以及獲得學校教師、學校管理委員會與地方教育行政當局的支持，含有未來的服務、諮詢計畫(吳清山、林天祐，2003)。

八、評選結果頒獎與成果分享方式

被認定為燈塔學校，學校除了被公開表揚之外，必須將學校特色分享給夥伴學校，為夥伴學校提供諮詢與建議。

其活動模式可分為以下四點(吳清基，2005)

(一)準備

學校先自評或自我檢視找出自己的強項或特色，其次提出可以協助夥伴學校達成的目標是什麼，先聚焦於一個小的特別的優勢項目，而後建立燈塔活動時間表。

(二)宣導

在校內讓同仁認同即將進行的燈塔活動，給予支持與訓練，使他們能有足夠信心勝任協助夥伴學校的任務。其次，將自己學校特色印製成文宣，或置於教育局網頁上讓夥伴學校了解，然後主動與夥伴學校建立親密關係，深入了解夥伴學校的問題，強調夥伴合作的期望。

(三)應用

與地方教育局聯繫申請燈塔活動所需經費。鼓勵夥伴學校教師明確提出想要從燈塔學校獲得什麼？問題是什麼？邀請其參觀燈塔學校之教學或活動，在參觀過程中彼此分享與學習，從學習中獲得下一步改進的行動。

(四)評估

進行燈塔活動應持續評估，評估對燈塔學校帶來的影響是什麼？夥伴學校的改變是什麼？是否提升其學生的學習成就？可以量化或質化的評鑑方式進行瞭解。

其主要任務如下(吳清基，2005)：

- (1) 舉辦校際教師研討會。
- (2) 提供夥伴學校教師在職研習。

- (3) 提供輔導諮詢服務。
- (4) 提供夥伴學校教師到校觀察與觀摩機會。
- (5) 提供教學導師的服務，協助輔導他校的初任教師。
- (6) 準備課程設計或教學資源的光碟或錄影帶供各校參考。
- (7) 使用網路來傳播燈塔學校的成功經驗。

綜合上述，英國塔學校藉由夥伴學校彼此間之觀摩與研討，同時亦利用網路傳播媒介提供燈塔學校之優質經驗，不僅促進教師的專業成長與反省思考外，同時，也增加與外界互動連結之機會，進而提升學生學習品質。

參、香港傑出學校獎勵

香港傑出學校獎勵計畫緣起於香港教統會在 1997 年發表《第七號報告書》，當中一項建議乃是透過香港「優質教育基金」對優良的學校教育工作和表現予以獎勵，於 1996 年 6 月傑出學校獎勵計畫正式推出後，評審程序於 2001 年 6 月完成，並於 2001 年初公布結果(吳清基, 2006)。以下茲就其沿革、目的、核心價值、評選期程、評選內容與項目、評選對象、評選標準、作業流程、審查委員組成、評選方案撰寫、獎勵措施與配合事項、評選結果頒獎與成果分享方式、評選過程與特色、保證機制的建立、日後改進之處，說明如下(香港傑出學校獎勵計畫報告書, 2002)。

一、沿革

教育統籌委員會(教統會)在一九九七年發表《第七號報告書》(教育統籌委員會, 1997)，闡述在香港發展優質學校文化的綱領。報告書的其中一項建議是透過優質教育基金(基金)對優良的學校教育工作和表現予以獎勵。優質教育基金督導委員會按照教統會的建議，於一九九八年決定設立傑出學校獎勵計劃，藉以推動追求卓越和致力求進的精神，同時讓學界交流前線經驗，以及表揚香港學校的卓越教育工作。

二、目的

- (一) 第一目標：表揚和鼓勵表現卓越的學校。
- (二) 第二目標：推廣和宣揚學校的卓越教育工作。
- (三) 第三目標：在學校界別培養優質文化，鼓勵學校因應本身的獨特條件追求卓越成就。

三、核心價值

- (一) 傑出學校獎勵計劃的推行，符合教育改革的目標，藉以鼓勵學校為學生提供愉快學習的機會，並培養他們成為善於溝通、勇於承擔和具創造力的人才；透過學校的優質學習和教學，培育學生的全面發展。
- (二) 在表揚優良學校工作時，所採用的卓越教育工作期望標準應更為著重過程標準。
- (三) 傑出學校獎勵計劃著重個別學校促進學生全面發展的增值能力，而並不會就學生成績制定絕對標準。
- (四) 傑出學校獎勵計劃可視為有關學校的自發「檢證」。
- (五) 獎項評審準則與等級概述 8 會按照所得經驗作出檢討，同時會隨著優質教育文化植根成長而演變，以配合香港學校教育的發展。
- (六) 獎項評審準則和等級概述是靈活的，會著眼於學校的獨特條件和需要並會考慮到不同界別的學校的多元背景及情況。

四、評選期程

當局在 1999 年 6 月宣布推行傑出學校獎勵計劃時，原定的時間表為提名期：1999 年 6 月 1 日至 10 月 15 日；評審期：1999 年 10 月 15 日至 2000 年 7 月初；公布結果：2000 年 7 月中。

提名期完結時，共收到來自 180 多間學校超過 300 項提名；按照原定計劃，各項提名的數目如比預期為多，經審慎考慮及諮詢國際顧問後，優質教育基金督導委員會決定應先完成評審所有提名，然後才公布結果。公布結果的日期延至 2001 年 7 月，以便評判有足夠時間完成評審工作；由此可見共計花費 2 年時間以完成評選過程。

五、評選內容與項目

包含「管理及組織」、「教學及學習」、「校風及培育」及「學生表現」等四個範疇，並以等級概述的方式，為此四個範疇制定了期望要達致的傑出工作模式，同時各個範疇函括了 25 個等級概述、8 個等級概述、32 個等級概述等，以評選出各個範疇卓越、優質的學校，如下圖 2-14 所示。

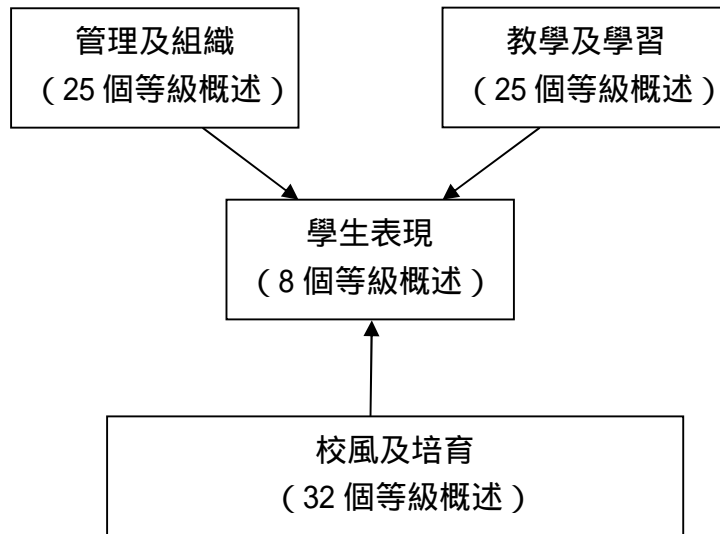


圖 2-14 四個範疇

資料來源：香港傑出學校獎勵計畫報告書（2002）。香港：優質教育基金會。

2006 年 9 月 5 日，取自：<http://qef.org.hk/big5/outstand/pdf/report.pdf>

六、評選對象

乃為學校自願參與的自發性計劃。

七、評選標準

參與的學校無須接受「審核」，只須整理及提供有關證明給評判團，以顯示學校在獲提名範疇內達到評審準則的能力。獎項並無預設數目；只要學校的表現符合評審準則的規定就會獲得獎項，這些規定絕不會受獲獎學校的數目而作出調整或改變。

八、作業流程

（一）第一階段：提交證明

卓越工作引證是透過學校自己主動提交「證明」的過程來加以評定。獲提名的學校須整理並向評審小組提供有關證明，顯示他們有能力在被提名範疇符合評審準則。提供的證明並無限制；獲提名的學校可以根據他們對所公布準則的理解，提供認為適當的證明。

（二）第二階段：初步評估

在評審初期，四個評審小組根據各自範疇的等級概述來評估提交的證明，並按初步評審結果決定如何進一步處理個別提名。以下是三種可能會出現的結果：

1. 證明清楚顯示有可能獲獎。在這情況下，評判會進行實地視察，以便

集中評審特定範圍，並根據學校提交的證明清楚了解一些具體事宜。

2. 有關證明清楚顯示不可能獲獎之情況下，不會探訪學校，而評審亦到此為止。
3. 評判團評估有關證明後，無法作出決定之情況下，會進行實地視察，以進一步了解學校的情況及運作。

（三）第三階段：探訪學校

實地視察的作用是藉此機會進一步了解學校提供的證明，讓評判團明瞭學校的運作、教與學、管理、對學生的培育等。在訪問時，評判可以按需要會見主要的有關人士，例如校長、教師、非教學人員、學生、家長，以至學校管理委員會成員，在必要時，亦會進行課堂觀摩。

（四）第四階段：最後評審

首先，每個範疇的評審小組決定其範疇內各獎項的候選學校。然後，所有四個評審小組的建議會綜合起來，並由聯評定卓越工作合評審小組通過，才呈交傑出學校獎勵計劃評判團，作最後批核。評判團的決定是最終決定。

（五）第五階段：公布結果及頒獎禮

通知書會寄交各學校，並會向公眾公布結果。頒獎禮於公布結果後不久舉行，以頒發獎項予得獎學校。

九、審查委員組成

基金成立了一個評判團以評審各項提名，並選出得獎學校。評判團下設四個評審小組，負責評審各個範疇內的提名。各評判大都是義務性質，他們包括教育專家、教育工作者和家長。評判團及評審小組的成員組合，可確保評審過程中有持平的意見交流，並有專業人士參與。澳洲墨爾本大學的 Brian Caldwell 教授和荷蘭哥靈根大學的 Bert Creemers 教授之兩位國際顧問，同時也提供就評審標準、程序和方法提供具國際視野的意見。

十、評選方案撰寫

傑出學校獎勵計劃對提交的證明不設限制。學校可以根據它們對等級概述的詮釋，自由提供認為合適的證明以支持其個案。因此，有些學校採取重量不重質的方法。

十一、獎勵措施與配合事項

評判採用傑出、良好、滿意、沒有足夠證明作出判斷表現水平來評估各項提名。

獎項分為兩類：

(一) 評定為達到卓越標準的學校，會在被提名的範疇獲頒傑出學校獎：

卓越表現是指有關學校必須在至少一半的等級概述中獲得「傑出」評級，而其餘則獲「良好」評級。傑出學校會獲頒獎座、獎狀、表揚狀，以及港幣 20 萬元的現金獎，校長會獲頒特別嘉許狀；此外，教學及非教學人員都會獲得紀念品和特別飾針。

(二) 在獲提名範疇的表現評定為「良好」的學校，可獲頒優異獎：

表揚學校在有關範疇的表現，獲頒優異獎的學校會得到獎座和獎狀，各教學及非教學人員都會獲得特別飾針。

十二、評選結果頒獎與成果分享方式

評審過程發掘到的卓越工作方式會予以推廣，目的是協助教育工作者了解影響學校效能的過程，並在發展自己的學校時能掌握充分資料，作出抉擇。推廣學校的卓越教育工作亦有助在學校界別培育優質文化，以及互相學習、同儕互助的風氣。

評選報告乃為推廣工作的一部分，其內臚列了評判的觀察和研究結果，以及所揭示的卓越工作實例。由於獲提名的 184 間學校只佔香港全部學校的百分之九，結果並不能反映香港學校的普遍質素。儘管如此，報告內仍引述了學校工作的例子，藉以說明獎項評審準則大綱和等級概述如何能夠適用於不同學校，目的是激勵各學校因應其具體情況進行自我反省和評估，以探索其優點和弱項。

由 2001 至 2002 年起，與教育署合辦一系列的專業活動以推廣評審過程中發掘的良好教學方法，屆時會舉辦多項針對不同層面的活動，目標對象為前線教育工作者、教育署人員、家長和一般市民。

推廣活動由一個「傑出學校獎勵計劃」推廣活動工作小組策劃。活動包括不限於為前線教育工作者舉辦的專業發展研討會及工作坊，讓他們分享對良好教學法的意見和經驗，以及為家長舉辦研討會及座談會。此外，傑出學校的個案將會編集成文並透過各種媒體加以推廣，讓公眾更了解學校教育及相關工作方法的重要性，同時進行深入的個案研究，以便了解獲獎學校的特點和成功之道及因素。這類研究有助了解這些學校的發展過程，以便作為借鑑。

十三、評選過程與特色

- (一) 在設計獎項評審準則和等級概述的架構時，已特別留意學校繼續自我反省和學習的能力以及應付變化的能力，以便按其表現及不斷轉變的期望繼續監察其進展，以及設計和落實適切的策略。
- (二) 四個範疇的等級概述對卓越標準有很高的要求。此外國際顧問檢視評審過程，並確認該過程公平、切題、可靠及妥善，以及獎項評審準則的運用一致。
- (三) 傑出學校獎勵計劃的其中一項設計參數，是等級概述應當靈活變通而不偏重於某個界別。

十四、保證機制建立

在評審過程中，採取措施以保證整個過程的質素，相關措施如下：

- (一) 在評審過程開始前，先制定劃一標準

為了確保評審工作的質素，有效性和可靠性，在實際展開評審工作前，四個評審小組已就如何理解等級概述及如何為證明資料評級進行廣泛討論。透過這過程，各評審員互相制定了極為劃一的評審標準。

- (二) 在評審過程中制定劃一標準

每項提名均由一個有五至六名評審員的小組進行評估，並議定等級概述的評級，各評審員的建議必須由整個評審小組通過，以有助對等級概述的理解及對證明資料的劃一評級標準達成共識。會議和討論均有紀錄，以便日後可隨時索閱有關資料。

- (三) 跨範疇的劃一標準

透過所有評審員參與的聯合評審小組定期會議，跨範疇之間得以維持劃一標準。評審小組組長亦定期舉行會議，以確保跨範疇的評審過程和方法採用劃一標準。

- (四) 由國際顧問擔任質素保證顧問

邀請兩位國際顧問澳洲墨爾本大學教育學院院長 Brian Caldwell 教授，以及荷蘭哥靈根大學哥靈根教育研究院主任 Bert Creemers 教授，就等級概述、獎項評審準則、過程和方法，以及傑出學校獎勵計劃的評審標準，提供具國際視野的意見與檢視傑出學校獎勵計劃的進度。

十五、日後改進之處

- (一) 應訂定出更具體的指引，使參選學校的申請書與描述更為精簡。

所有有關的證明應以合適的方式蒐集和整理，使評判能作出專

業判斷，而無須花大量時間篩選原始資料。

(二) 考慮規定在遞交提名之前，學校必須先行參加研討會或培訓以使校方所提之證明與等級概述相符。

(三) 界定一套強制性的等級概述以簡化學校整理證明的的工作。

傑出學校獎勵計劃的四個範疇共有 90 項等級概述。在評審過程中，學校會感到困難，不曉得需要提供甚麼證明和甚麼才是合適的佐證，有必要著重說明在有關範疇內一所傑出學校應具備的所有主要特點。

(四) 傑出學校獎勵計劃的其中一項設計參數，是等級概述應當靈活變通而不偏重於某個界別，不同學校界別對等級概述的適用範圍須有不同的詮釋。

(五) 應制定一套更全面的標準，而非一套基於獨立等級概述的標準。

肆、台灣地區各項績優學校獎勵

面臨全球競爭的衝擊性與提升教育品質，臺灣地區對於校長領導與創新學校經營管理有相當的重視與提升，教育部亦於 2000 年提出《創造力教育白皮書》，並藉由選拔績優創新案例以樹立標竿讓他校倣效與全面提升教育品質與績效，同時也推廣至各校；以下即就中華創意發展協會的創意教學獎及全國學校經營創新獎、教育部之教學卓越獎、校長領導卓越獎探究其評選機制。

一、中華創意發展協會的創意教學獎及全國學校經營創新獎

自民國九十年中華創意發展協會辦理全國創意教學獎，並於民國九十二年辦理全國學校經營創新獎，至今所參選報名之學校亦日漸上升，同時也看出對於創意與學校經營特色有著重之趨勢，以下擬就其沿革與評選機制，說明如後：

(一) 全國創意教學獎

1. 發展沿革與目的

瞭解當今的教育工作者和政策決策者所提倡創意教學的時代趨勢下，面對第一線上的教師要採用何種教學策略，進而鼓勵學生創意的表現，增進創造才能的發展（中華創意發展協會，2006）。

全國創意教學獎於 2001 年開始舉辦，同時將創意教學觀點融入各教學領域

課程，教師依創意教學建構而成的整合性系統化知識，同時也藉方案發表會的舉行，提供教師相互觀摩學習及共同討論交換心得的機會，提升教師的教學技巧並鼓勵在創意教學上有實質成就之教師（中華創意發展協會，2006）。

2. 評選期程

若以 2007 年舉辦之評選期程為例：

- (1) 報名起訖日期：2007 年 4 月 2 日（一）至 4 月 20 日（五）中午止。
- (2) 初審（書面審）：2007 年 4 月 30 日（一）至 5 月 12 日（六）舉行報名表與摘要表書面審查。
- (3) 公佈初審結果：2006 年 5 月 15 日（二）。
- (4) 決審報名截止日：2007 年 6 月 1 日（五）中午前。
- (5) 決審（發表會）：暫定於 2007 年 7 月 5 日（四）至 7 日（六）舉行決審方案發表會。
- (6) 頒獎典禮：暫定於 2007 年 7 月 8 日（日）舉行頒獎典禮（當天公佈得獎名單）。

3. 評選內涵與項目

方案名稱(主題)、關鍵字、課程與教材編撰設計之創意性(包含豐富性、條理性及新意)、教學創新策略、教學成效、方案報告的完整性與扼要性。

當中於成效中亦列舉知識力、情意表現力、思考力、問題發現與解決力、資訊力、創作表達力、技能等指標列舉提供，輔助書面審查資料參考。

4. 評選對象

全國各公私立國民中、小學及幼稚園教師或教學團隊。

5. 作業流程

- (1) 初審：由初審委員會線上審查報名資料選拔入圍團隊進入決審。
- (2) 決審：進入決審教師向決審委員做創意教學與成效說明（如方案發表、教學演練展示）。每方案發表時間為 17 分鐘（含多媒體光碟播放或 e 化展示），評審 Q & A 10 分鐘，轉場時間 3 分鐘（共 30 分鐘），最後按比例推選出特優獎、優等獎、甲等獎若干。

6. 獎勵措施與配合事項

- (1) 分幼稚園、國小、國中，按通過初審比例選出特優、優等、甲等獎項之團隊，並給予獎狀鼓勵。
- (2) 各領域得獎優先順序其比例依實際報名方案的數量，由評審會議議訂之。
- (3) 建請各縣市政府教育局從優敘獎，並設置相關網站以利交流分享。

(4) 特優獲獎團隊大會補助一名前往國外(暫訂新加坡)參訪。

(二) 學校經營創新獎

1. 沿革與目的

為因應新世紀學校革新，鼓勵國中、小學校經營團隊，教育部與國科會指導本會辦理「全國學校經營創新獎」，結合資訊與網路科技，推展創新與多元的行政措施，帶動校園創新文化。

2. 評選期程

若以 2007 年舉辦之評選期程為例：

- (1) 報名起訖日期：2007 年 4 月 2 日(一)至 4 月 20 日(五)中午止。
- (2) 初審(書面審)：2007 年 4 月 30 日(一)至 5 月 12 日(六)舉行報名表與摘要表書面審查。
- (3) 公佈初審結果：2006 年 5 月 15 日(二)。
- (4) 決審報名截止日：2007 年 6 月 1 日(五)中午前。
- (5) 決審(發表會)：暫定於 2007 年 7 月 5 日(四)至 7 日(六)舉行決審方案發表會。
- (6) 頒獎典禮：暫定於 2007 年 7 月 8 日(日)舉行頒獎典禮(當天公佈得獎名單)。

3. 核心價值與概念

- (1) 一流人才，要有一流的創造能力。
- (2) 一流的創造能力要「thinking different」重於「thinking better」。
- (3) 一流人才追求「the only one」not「the number one」。
- (4) 一流的創作是一種「處處留心皆學問，事事嘗試富新意」的生活。
- (5) 一流的思考是兼具「批判、彈性、多元」的歷程。
- (6) 一流的創造力源自「樂思考、好創作、肯創作」的體驗。

4. 評選內容與項目

在 2007 年評選計劃中從原有的統整與單項類組調整為行政管理革新組、課程與教學領導組、學生多元展能組、校園環境美化組、社會與環境資源組。

5. 評選對象

全國各公私立、國小、國中之學校經營團隊。

6. 評選標準

方案主題創意性、創新歷程的精緻性、學校經營創新績效、方案報告的完整性與扼要性。

7. 作業流程

- (1) 初審：由初審委員會線上審查報名資料選拔入圍團隊進入決審。

- (2) 決審：繳交方案（10 頁內）與授權書以方案發表會方式進行。按參賽組別分別向評審做經營創新與成效之說明，每方案發表時間共 30 分鐘。

8. 評選方案撰寫

分有行政管理革新組、課程與教學領導、學生多元展能組、校園環境美化組、社會與環境資源應用組，當中列舉內涵提供學校參與之參考，像是課程與領導組從建構有利教師進行創意課程與教學之平台或活動為主軸，方案規劃可從推動知識管理、鼓勵教師進修機制、教師的行動研究、知識分享機制與激勵措施等內涵撰寫，提供方案撰寫的引導（詳見附錄七）。

9. 獎勵措施與配合事項

- (1) 分國小國中依通過初審比例選出特優、優等、甲等之團隊，公開表揚並頒獎。
- (2) 類組得獎比例以三類組以上>二類組>單類組為原則，其比例依實際報名方案的數量由評審會議議訂之。
- (3) 建請各縣市政府教育局從優敘獎，並設置相關網站以利交流分享。
- (4) 特優獲獎團隊大會補助一名前往先進國家參訪。

二、教育部的教學卓越獎及校長領導卓越獎

為鼓勵教師在教學上的堅持與付出，教育部自民國 92 年起創立教學卓越獎，並於民國 93 年擴大辦理校長領導卓越獎，從評選小組的用心評選與審慎態度，獲獎的校長及教學團隊都受到各界極高的好評（教育部，2007）。以下擬就其沿革與評選機制說明如下（教育部，2006、2007）：

（一）教學卓越獎

1. 目的

鑒於教師教學績效對學生學習成就有直接影響，為期教師本於教改精神積極提昇教學品質，教育部規劃設立教學卓越獎；當中教學卓越包含：致力教材教法及教具之研究改進或創新、發明，經採行確具成效者、把握班級經營、輔導學生適性發展，成績卓著者、對教學政策研擬教學方案與計畫，經實施足資採行推廣者。

2. 對象

分有幼稚園組、國小組、國中組、高中（職）組推薦編制內現職有給合格教師三人以上所組成之團體。

3. 評選方式

(1) 初選：

採自薦與他薦二種舉薦方式；以書面審查並參考教學現場觀察紀錄資料為原則。高中職組（含附設高中職及完全中學高中職部）由本部中部辦公室就舉薦之教學團隊評選後，推薦參加複選；國中組、國小及幼稚園組（含附設國中、國小、幼稚園及完全中學國中部）由學校所在地之直轄市、縣（市）政府就舉薦之教學團隊評選後，函報所有推薦名單參加複選。

(2) 複選：

以發表會審查並參考教學現場觀察紀錄資料為原則，由本部評選後核定；本部得委託地方政府、機關、學校或專業機構辦理評選。本部中部辦公室及各地方政府得依初選結果，以複選推薦名額三倍為限，辦理地方教學卓越獎表彰，其初選獎金由本部視當年度經費狀況酌予補助。

4. 評選委員

初選及複選機關辦理評選應組成評選小組。評選小組委員應包括辦理機關代表、教師代表、學校行政主管代表、家長代表、學者專家及社會公正人士等，其組成人數、作業方式、評選標準，由初選、複選機關定之。

5. 指標內涵

(1) 教學理念與過程：50%（含教育理念、團隊運作、班級經營）

A. 教育理念：

以學生為主體的教學觀、重視人本與關懷教育，能適度將教育政策融入教學等。

B. 團隊運作：

方案與同儕共同協作完成，在方案進行的過程中，能適度融入家長及社區參與意識、團隊能維持良好互動、主動參與專業社群的對話，以及重視經驗的傳承與分享等。

C. 班級經營：

營造有利於學生的學習環境、規劃多樣化的學習活動、重視學生適性發展、以及形塑優質的班級氣氛等。

(2) 教學創新與績效：50%（含教學創新、學習績效）

A. 教學創新：

力求教材教法及評量的創新、有效運用教學媒體與科技、研擬有效的教學改進方案，以及教學表現具有創新價值等。

B. 學習績效：

所提出的教材教法應實際於教學現場實施，有具體成效，並強化學生的學習能力並顧及個別差異、增進學生知識、技能與情意等層面發展

與成長，以及有效實踐教育理念與邁向學校願景等。

6. 評選小組審議推薦案件，得參閱有關資料，必要時得至參賽教學團隊之學校(幼稚園)進行實地審查或請參賽教學團隊至指定地點進行簡報。

7. 獎勵方式

複選通過之教學團隊，分金質獎、銀質獎、佳作獎，並依下列方式給予獎勵：

(1) 金質獎：

教學團隊可獲得獎金新臺幣六十萬元，獎座乙座，每人獎狀乙張，一人記大功一次，至多二人記功二次，其餘成員記功一次，並由教育部公開表揚。

(2) 銀質獎：

教學團隊可獲得獎金新臺幣三十萬元，獎座乙座，每人獎狀乙張，一人記功二次，至多二人記功一次，其餘成員嘉獎二次，並由教育部公開表揚。

(3) 佳作獎：

參加複選未獲前項獎勵之團隊，經評選小組核定後發給佳作獎狀及獎金新臺幣三萬元，一人記功一次，其餘成員嘉獎二次。

8. 成果分享

(1) 考察研究：

獎金運用應以獎金運用規劃說明為主，心得報告請寄至承辦單位，以便建置於網站分享。

(2) 觀摩分享：

獲獎教學團隊成員應參與分組分區觀摩會，與各縣市中小學教師分享方案成果，並應提供得獎方案與成果於獲獎學校網站公布與分享及負責協助後續之維護事宜。

(二) 校長領導卓越獎

1. 沿革

鑒於全球化競爭潮流，臺灣社會及環境價值體系的改變，未來的校園發展及經營必須具有創新改革及符合時代潮流演變，於民國 93 年創立「教育部校長領導卓越獎」以激勵校長創新理念及實踐校園文化變革（教育部，2006）。

2. 目的

鼓勵用心辦學之校長，以提昇學校經營績效及提高教育品質。

3. 評選對象

公立及已立案之私立高級中等以下學校及幼稚園推薦之校（園）長；分為高中職組、國中組、國小組、幼稚園組。初選機關推薦參加複選校長人數，依各

組別校長人數多寡決定。辦理初選機關推薦之校長人數如下：

- (1) 幼稚園組園長每縣市推薦一人。
- (2) 國小組校長人數一百五十人以下推薦一人，每增加二十人得增加一人。
- (3) 國中組校長人數四十人以下推薦一人，每增加二十人得增加一人。
- (4) 高中職組校長人數三十人以下推薦一人，每增加二十人得增加一人。

4. 評選標準

- (1) 教育理念與經營策略 (40%)
- (2) 辦學績效 (60%)

5. 審查委員組成

評選委員會委員應包括辦理機關代表、教師代表、學校行政主管代表、家長代表、學者專家及社會公正人士等，其組成人數、作業方式、評選標準，由初選、複選機關定之。

6. 評選過程與特色

獲頒領導卓越獎之校長給予新臺幣二十萬元，提供獲獎校長從事辦學考察或校務發展補助金；另為避免受獎人重複獲獎，表揚領導卓越獎之校長，以未曾依本要點獲獎者為限。

7. 評選方式

分初選及複選二階段，並規範初、複選之辦理機關。

(1) 初選：

以書面審查為原則，高中職組（含師資培育大學附設高中職與完全中學）由本部中部辦公室就主動參選及主管教育行政機關薦送之各校長評選後，推薦參加複選；國中組、國小組（含師資培育大學附設國小）由學校所在地之直轄市政府、縣（市）政府就主動參選、標竿一百評審小組推舉及主管教育行政機關建議之各校長評選後，推薦報送參加複選。

(2) 複選：

以發表會審查為原則，由本部評選後核定。本部得委託機關學校或專業機構辦理評選。參選校長如未達獎勵標準時，得以從缺方式處理。

8. 獎勵措施與配合事項

經核定獲頒領導卓越獎之校長，由本部公開表揚，頒給獎座及獎金新臺幣二十萬元，提供獲獎校長從事辦學考察或研究發展補助金。

9. 評選結果頒獎與成果分享方式

- (1) 考察研究。
- (2) 觀摩分享：獲獎校長應參加分組分區觀摩會，與縣市中小學校長分享校務經營經驗。

伍、主要國家及地區優質學校相關評選機制之比較

誠如吳清基(2005)指出臺北市推展精緻教育政策，期望每個學校皆能朝向優質學校發展，可以擷取燈塔學校的精神，選拔優質學校，而後透過某種分享或輔導機制，讓獲選為優質學校者提供其卓越績效給各校參考，以協助各級學校全面提升教育品質。由上述相關優質學校評選中，吾人將其相關比較彙整如下：

一、皆為提升更佳辦學品質與績效

從各有關國家評選機制比較中，每個評選對象雖多有不同，如美國藍帶學校獎勵對象為公立 K-12 學校、英國燈塔學校必須連續三至四年經英國皇家督學評定為傑出學校，同時有明確證據顯示學校在某些教育措施有極突出的表現、臺灣校長卓越領導獎以初選之校長進行複審等，皆是藉由獎項之設立，從獎勵教育機構、各級各類校長、創新各級經營團隊，雖型態多有不同，最終目的則是為整體全面提升教育品質與辦學績效，以學生學習成效為依歸。

二、皆有明確的評選規準

如香港優質學校計劃中，共分有四大範疇，同時在每一個範疇均會有一個回饋與評估機制。皆可看出相關國家優質學校評選機制中，皆會擬定完備的指標，並根據學理依據根據各指標擬定配分與權重；此外藉由明確標準規範以使評選品質更有保證。

三、評鑑報告的撰寫與提供

評鑑報告撰寫可幫助受評者更佳瞭解自我改進之處及回饋，是評選過程中的重要部份，為組織機構提供改善的途徑。如香港優質學校計劃中，評鑑報告會對於每一個提名學校的強項即可進一步發展之處摘要。美國教育品質獎受評者在評選過程結束後，不論是否得獎，每個申請者均會收到一份由美國評鑑專家團隊簽署以指標規準為基礎的書面評選回饋報告書(NIST,2006)。

四、皆有回饋與分享機制

在所探討的英、美、香港以及臺灣等相關評選活動，均可發現其希望獲提名的學校不是互相競爭，而是要力求達到指定的標準。如英國有許多溝通管道進行燈塔活動，例如工作研習、專業效能網站、區域網路及燈塔學校通訊，在評選過程本身可以促使學校反省、自我學習及發展；美國馬康包立茲教育品質獎的參賽者在評選過程結束後不論得獎與否，申請者均會收到美國評鑑專家團體簽署的書

面評選回饋報告書；中華民國創意發展協會的全國學校經營創意獎中建議各縣市政府教育局從優敘獎外，同時設置相關網站以利交流分享，由上述英、美、香港、臺灣的優質學校評選機制皆可看出被遴選獲獎者須將其成果分享於他校學校與倣仿，分享成功案例以供彼此成長之機會。

五、強制性之有無

如香港的優質學校計劃當中鼓勵學校自願性參加，而英、美、臺灣的教育部領導獎乃是由地方教育當局推選至中央爾後讓中央進行評選與公佈；當中可看出香港乃為第一屆舉辦，同時範疇也較多元，無法一一限制各校進行參與；而美國的馬康包立茲教育品質獎則擬有七個指標，同時也由於其聲望與指標的明確性，因而使各校在參加之際可以先進行自我評鑑與反省。

六、評審委員之組成

皆有一評審委員會組織的機制，並會根據不同範疇與類別有不同專責的評審委員，而委員亦是在其領域中有卓越表現與專才；此外如香港的優質學校評選更邀請澳洲墨爾本大學的 Brian Caldwell 教授和荷蘭哥靈根大學的 Bert Creemers 教授，藉由外部評鑑者的參與以確保績效責任制的長期合法性與適用性，同時也可提供國際視野的思維。

七、方案評選

在英、美、香港、臺灣等主要國家比較中，可發現其評選歷程除了有推薦外，多以方案評選為初步評選，並針對進入複選者有實地訪評或者是觀摩教學等層面；此外，在香港的優質學校評選計畫中，針對於日後改進之處指出考慮規定在遞交提名前，學校必須先行參加研討會或培訓以使校方所提之證明與等級概述降服，同時也意味著，在評選歷程中，雖對於方案評選規準與指標評定有許多規定，然而，對於學校除了繁瑣的方案撰寫外，同時也應設立相關研討會，鼓勵學校參與，以更切中評選所欲達成的目標。

八、申訴的機會之提供

申訴制度乃為提升與確保品質的完善，在主要國家的評選機制中可得知，對於評鑑報告均會提供參賽學校值得改進與嘉許之處，針對於申訴管道確在評選機制中較少提及，乃為日後需擴增之處。

九、是否有追蹤機制

美國馬康包立茲獎會對評選指標逐年作更新，英國進行燈塔活動持續評估對

燈塔學校帶來的影響為何、夥伴學校的改變、是否提升其學生的學習成就等方式進行評估，均可看出對於評選結束後會持續進行評估以及日後是否可持續進行，此外，各推廣機關於推行下年度獎項時，亦會參酌前年度之落實性，進行評估與修正，亦對參獎學校有追蹤機制，以確切落實追蹤評估，獎項的實質意義所在。

研究者嘗試將其相同處與差異處做一比較，以便更加清楚主要國家及地區評選機制，如表 2-3。

表 2-3 主要國家及地區評選比較表

評選國家	目的	評選歷程	核心概念	評審項目	評選方案撰寫與特色
美國教育品質獎	藉由分享及傳遞成功方案，提升教育品質。	申請資料 ↓ 決定入圍名單 ↓ 複審 ↓ 決審	願景領導 學習本位的教育 組織與人員學習 重視全體教職員和合夥人 迅速回應 未來取向、創新管理、依據事實管理、社會責任、專注成果與創造價值 系統觀點	領導、策略計畫、學生及利害關係人、市場焦點、測量、分析及知識管理、教職員工焦點、流程管理、組織的表現結果	填寫表格及投遞表件，以便更整全評鑑。
美國藍帶學校	獎勵公私立 K-12 學校	各州擬訂計畫並將名單送聯邦教育部 ↓ 複審	追求所有學生卓越成就。	接受名單後的學校均需接受實地訪視以確保學校所提出資料的正確性。	將申請表格簡化以利於學校關注於學生成績提升層面。
英國燈塔學校	選拔運作最佳的學校，創造合作與分享氣氛以改進學生成就。	必須連續三至四年經皇家督學評定的學校	促進教師專業成長與反省思考，增強與外界的連結。	透過建立的學校多元特色及校際協助。	學校除了獲獎外必須將特色分享於夥伴學校。

接下頁

表 2-3 主要國家及地區評選比較表 (續)

評選 國家 項目	目的	評選 歷程	核心概念	評審 項目	評選方案 撰寫與特色
全國創意教學獎	創意教學觀點融入各教學領域課程，同時也藉方案發表會的舉行，提供教師相互觀摩學習及共同討論交換心得的機會。	初選 ↓ 決審	提升教師的教學技巧並鼓勵在創意教學上有實質成就之教師。	方案名稱(主題)、關鍵字、課程與教材編撰設計之創意性(包含豐富性、條理性及新意)、教學創新策略、教學成效、方案報告的完整性與扼要性。	當中於成效中亦列舉知識力、情意表現力、思考力、問題發現與解決力、資訊力、創作表達力、技能等指標列舉提供，輔助書面審查資料參考。
中華創意發展協會之全國學校經營創新獎	結合資訊與網路科技推展創新多元行政措施。	初選 ↓ 決審	帶動學校創新文化。	1. 行政管理與革新 2. 課程與教學領導組 3. 學生多元展能組 4. 校園環境美化組 5. 社會與環境資源組	依各類組評選類別挑選創新方案。
教學卓越獎	鼓勵教師本於教改精神積極提昇教學品質。	初選 ↓ 複選	鼓勵教師在教學上的堅持與付出。	1. 教學理念與過程：50% (含教育理念、團隊運作、班級經營) 2. 教學創新與績效：50% (含教學創新、學習績效)	教師應藉由分區分組觀摩會以分享方案成果。

接下頁

表 2-3 主要國家及地區評選比較表 (續)

評選 國家	項目	目的	評選 歷程	核心概念	評審 項目	評選方案 撰寫與特色
臺灣	校長 領導卓越獎	鼓勵用心辦學之校長，以提昇學校經營績效及提高教育品質。	初選 ↓ 複選	激勵校長創新理念與實踐校園文化變革	教育經營理念與經營策略、辦學績效	校長應藉由分區分組觀摩會以分享校務實務經驗。

資料來源：研究者自行整理。

本節小結

綜上所述，得知主要國家及地區針對於提升教育品質均有成立相關評選獎項，其終極目的乃在於提升教育品質與國家競爭力，在探討各國優質學校相關評選機制中，發現許多的理論來自於企業界，像是美國教育品質獎，原本用於企業界，後逐漸用於服務業與教育界當中，且均訂有適用各獎項之評選指標與規準，同時皆有回饋與分享機制，雖並非如香港優質學校評選為自願性參與，然而，如英國參與評選學校，需具有連續三至四年經英國皇家督學評定為傑出學校有突出表現；臺灣卓越校長領導獎，由各縣市初選後再進行複選、美國藍帶學校經由各州推薦名單由聯邦教育部成立之全國審查小組進行評選，當中雖然需經歷一段期間，然而最終目的乃在於經由良善的評選機制中以評選出優質、標竿的學校，進而能真正提升教育績效，確保教育品質。

另一方面，在主要國家及地區針對優質學校相關評選活動機制中，均可發現在評選歷程中之嚴謹考量，除了明確評選向度，委員專業考量、實地參訪等，也給與許多表揚與分享機會，如美國到華盛頓頒獎、英國皇家督學評定之榮耀、獎勵回饋等，以建立起標竿學習之功效，同時亦建構許多平台讓各界能標竿學習，藉由資訊循環動態歷程中以真正獲得實質收穫與自我提昇之契機。

第四節 臺北市優質學校評選現況分析

以下擬就臺北市優質學校評選實施現況，說明如次：

壹、臺北市優質學校評選現況

隨著世界潮流與世界各國對於教育品質之重視，為首善之都的臺北市亦對教育品質之提昇有其政策規劃與對學校進行優質學校評選之活動，藉以提昇教育品質；以下茲就沿革、臺北市優質學校評選現況深入探究。

一、沿革

臺北市政府於 2003 年臺北市精緻教育計畫，選出各區種子學校、深耕精緻教育理念、辦理精緻教育在臺北研討會；2004 年優質學校計畫，建構「優質學校指標」、編印「精緻教育 - 臺北市優質學校經營手冊」、製作「優質學校教育指標數位學習課程」；2005 年教育品質年計畫教育品質 A+ 研習計畫：願景共識（行政領導人研習）、團隊學習（學校團隊運作研習）；2006 年教育創意年計畫，選拔優質學校、優質學校表揚、推廣及經驗分享（臺北市教師研習中心，2006b）。

臺北市政府於 2003 年 2 月成立「優質學校教育指標」規劃小組，邀請學者專家、學校校長、主任及其他相關人員參與研擬，並於 2004 年 6 月，由 17 位督學和 234 位中小學校長分成九組，就優質學校之領導、行政管理、課程發展、教師教學、學生學習、專業發展、資源統整、校園營造及學校文化等層面及指標，進一步擬具實施策略，並彙編成「臺北市優質學校經營手冊」分送各校參考執行（張明輝，2005）。為鼓勵臺北市各級學校積極致力經營優質的學校環境，教育局於 2006 年 3 月開始辦理首次優質學校評選活動，接受臺北市高中職以下各級學校主動申請參加單項或整體獎勵之評選，總共有 318 件優質方案參選（吳清基，2006）；在 2007 年 4 月舉辦第二屆臺北市優質學校評選活動初審，參選學校十分踴躍，完成報名參選之方案合計 320 件。

二、優質學校評選目的

藉由評選活動，彰顯各校推動優質學校經營的成效，並能持續精進。其評選目的有以下三點：（一）表揚及鼓勵學校經營的卓越成就（二）肯定及推廣學校經營的優質經驗（三）強化及深耕學校經營的精緻發展。讓臺北市的學生經歷更精緻、更美好的教育過程，奠定每一位學生良好的競爭力基礎（吳清基，2006）。

三、核心價值與概念

評選規準依據精緻教育理念，參照全面品質管理的精神，採行美國管理大師 Deming 所提出的 PDCA 循環（Plan, Do, Check, Act, PDCA）的概念修訂而成，兼重過程及結果之績效評選，透過優質學校執行方案的執行與撰寫，彰顯方案成果績效與重視執行過程中的品質管理，與省思未來的行動，期能提升學校經營品質，帶動學校持續精進（吳清基，2006）。評選規準設計概念如圖 2-15 所示：

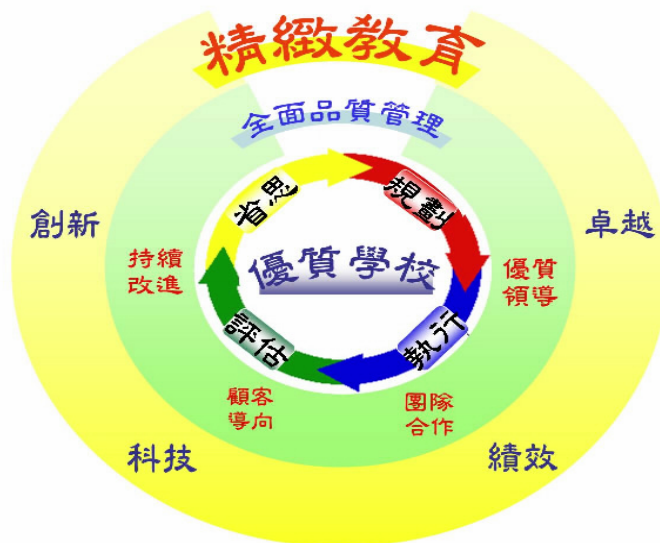


圖 2-15 評選規準概念圖

資料來源：臺北市政府教育局（2006）。優質學校評選。2006 年 11 月 17 日，取自：<http://163.21.249.238/school/manage/filedownload/臺北市九十五年度優質學校評選作業說明.doc>

四、評選期程

- （一）初審：線上評審（四月），由評選委員會初審小組，進行書面審查，擇優進入複審。
- （二）複審：現場訪視（五月），由評選委員會複審小組，進行實地訪查，訪查後擇優參加決審。
- （三）決審：方案發表（六月），由評選委員會決審小組，訂定公開發表時間及地點，由進入決審學校公開發表經營成果。

表 2-4 優質學校評選活動過程

時間	會議內容
94/7/21	召開第一次詢委員會，邀請師範大學及臺北教育大學教授學者，幼稚園及中小學、高中職等各級學校校長代表，組成「優質學校評選規準」的智庫。為優質學校評選規準的研訂的發軔，並為 95 年度 3 月即將開跑的「優質學校評選活動」評選的依據。
94/8/1~ 94/9/14	經歷六次研討會、參與教育部校長發表會，實際觀察並紀錄報告。檔案的蒐集管理與探討引用、轉化類似辦理情形。
94/8/23 ~ 94/8/25	「優質學校評選規準草案」成形。 從文獻探討到實際參加相關性質發表會，從國家品質獎到市政品質獎規準的比較、分析，探討將「品質管理」的內涵導入學校校務經營中。 對參選的投件表格、字數、全文格式做具體的規範。
94/9/14~ 94/10/10	「優質學校評審規準草案」的研擬及定稿。 改以戴明的 PDCA 品質管理作為推廣的思考模式，以計畫、執行、成果、推廣為層次。 確定評審相關標準、投稿表件形式、頁數、評審標準的權重等，依序為周延性 10%、創新性 20%、參與性 10%、效益性 30%、應用性 20%、永續性 10%
95/1/~2	於教師研習中心建置「臺北市 95 年度優質學校參選」網路評選專屬網頁，以提供參與學校活動投稿及所有評選活動資訊流通之平臺。
95/3	優質學校正式評選，依評選規準設計，分三階段評審： 初審：方案之書面評閱。 複審：採實地訪查。 決審：由學校現場公開發表。 評審委員的遴選、研習、敦聘等，都務求詳實與周延，而流程上也非常嚴謹，評審結果必須經由全體委員之相互討論、對話，並經由評審委員會通過後方得定案公佈。
95/4/1	初審開始，稿件達 318 件，以退休之績優校長為主的初審委員，從中選出 77 件方案進入複審。
95/5	透過來自學者專家、卓越校長及駐區督學的複審小組，實地訪視和會談，共有 38 件進入決審。
95/6/24~ 95/6/25	在教師研習中心辦理「決審發表會」，各個進入決審學校皆以團隊形式，參與決審發表。

接下頁

表 2-4 優質學校評選活動過程（續）

時間	會議內容
95/8/11~ 95/8/12	邀集臺北市 95 年度優質學校優質、金質獎得主的學校之方案團隊成員 1 至 3 名，藉由實地訪視、講授、深度對話、雙向互動討論的方式，經由團隊深度學習更瞭解優質學校評選之精義，建立優質領航團隊，期以標竿學習導引各級學校建立相互學習模式，共同追求優質教育品質之發展。
95/9/28	「優質啟航，精緻深耕」臺北市 95 年度優質學校頒獎典禮暨成果發表會
95/10/13	臺北市 96 年優質學校評選活動諮詢規劃會議， 1. 收集 95 年評選活動未盡完善事項之意見 2. 在臺北市優質學校評選及獎勵要點修正案諮詢，於優質學校指標以累計獲得 1/2（含）以上單項優質獎獎項者，而且在所以向度表現傑出、展現特色，達整體辦學成效優異之學校。 3. 探討單項獎項的向度是否維持目前的九項。 4. 申請方式增列第 5 項修正案： 「進入決審階段的方案，經評選而未獲獎者，給予行政敘獎、獎狀及視經費情形酌予獎助，協助改進，並取得二年內直接進入複審階段，惟以一次為限。」 5. 優質學校卓越經營推廣研習課程之討論。

資料來源：整理自：

1. 余學敏（2006）。期待下一個豐收-走過「優質學校評選活動」的一年。載於吳清基等編著（2006），研習叢書一七九期精緻教育系列「優質學校 2006 - 校園營造篇」（頁 218-222）。臺北：臺北市教師研習中心。
2. 臺北市教師研習中心（2006a）。臺北市 95 年度優質學校種子團隊領航研習班實施計畫。
3. 臺北市政府教育局（2006b）。臺北市 95 年度優質學校頒獎典禮暨成果發表會。
4. 臺北市教師研習中心（2006c）。臺北市 96 年優質學校評選活動規畫諮詢會議會議紀錄。

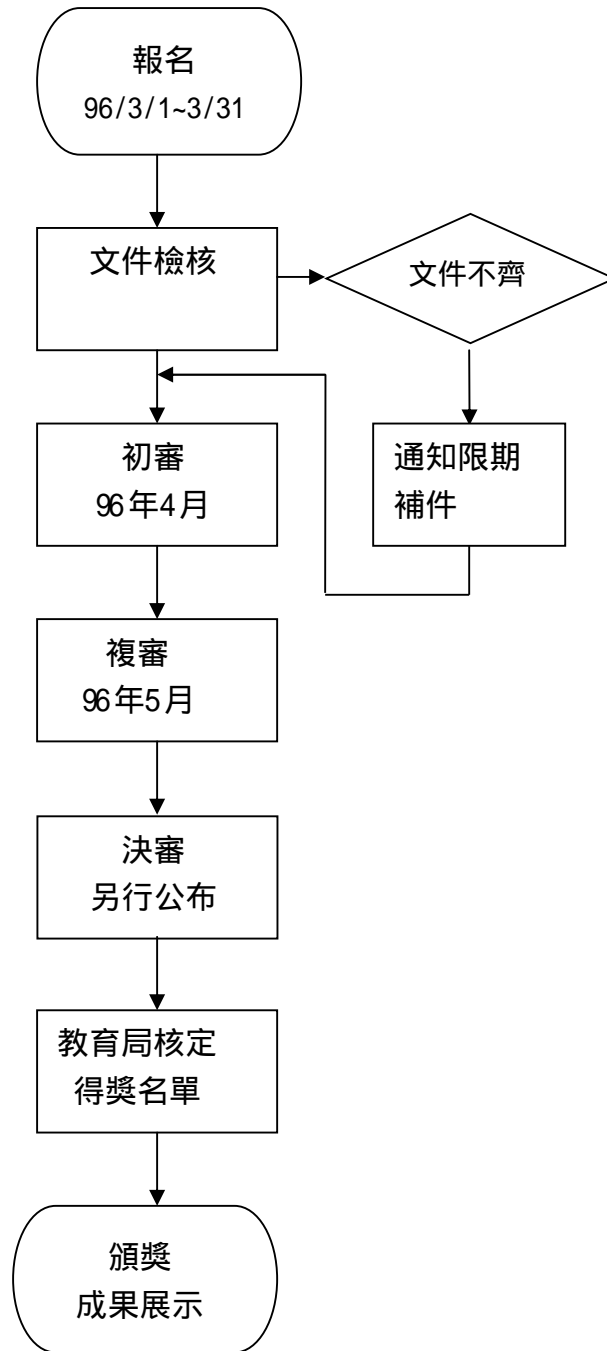


圖 2-16 優質學校參選作業流程

資料來源：臺北市政府教育局（2007）。臺北市優質學校評選評選說明。2007年3月10日，取自：<http://tpqs.tp.edu.tw/manage/filedownload/96年度評選作業說明及參選作業須知.doc>

五、評選內容與項目

優質學校之評選活動，針對各校提出的優質學校執行方進行評選，不僅重視方案執行的效益外，並顧及方案的周延、創新、參與、應用、持續發展等過程運作的績效表現，依各項權重的不同，進行評審，期能真正評選出優質學校的典範，其標準分為六大項目（吳清基，2006），在第一屆與第二屆優質學校評選標準亦有所變革，期更符應優質學校評選本質，以下將其差異點說明如後，並彙整如表 2-5 所示。

（一）評審標準的內涵

包含周延性 10%、創新性 20%、參與性 10%、效益性 30%、應用性 20%、永續性 10%。

（二）第一屆與第二屆評審標準的差異點

1. 周延性部分

除了原有的運用科學方法收集、分析、研究資料的程度增加有系統的規劃人力與物力資源。

2. 創新性部分

除了原有創意、特色的程度外，更明確指陳使用新穎的觀念與作法與建立成為學校特色。

3. 參與性部分

除了原有使用團隊成員的參與程度外，更加包含全校相關成員的普遍與持續參與。

4. 效益性部分

從原有的方案產生的實質效益外，更實質的含括學校整體的重大突破與發展、重大改變與成長、學校滿意度明顯提升。

5. 應用性部分

從原有的方案的構想及對策的應用層面外，更明確指出可以應用到不同的學校與不同的教育層面。

6. 永續性部分

從原有的方案持續發展，更明確的指出可以成為學校制度的一環以及持續發展不會中斷的評審標準。

表 2-5 第一屆優質學校評選標準與第二屆優質學校評選標準差異比較對照表

屆別 評審項目	第一屆優質學校評選標準	第二屆優質學校評選標準
周延性 10%	1. 規劃設計完整性及可行性程度 2. 運用科學方法收集、分析、研究資料的程度	1. 方案格式正確、項目內容完整 2. 有系統的規劃人力、物力資源 3. 運用科學方法蒐集、分析資料
創新性 20%	具創意、特色的程度	1. 使用新穎的觀念與作法 2. 可以建立成為學校特色
參與性 10%	團隊成員參與程度	1. 全校相關成員普遍參與 2. 全校相關成員持續參與
效益性 30%	方案產生之實質效益（含有形、無形效益及其他特殊成果或附加價值）	1. 學校整體有重大的突破與發展 2. （校長）師、生或家長有重大的改變與成長 3. 學校的滿意度明顯提高
應用性 20%	方案具有之構想及對策的應用層面	1. 可以應用到不同的學校 2. 可以應用到不同的教育層面
永續性 10%	方案的持續發展	1. 可以成為學校制度的一環 2. 可以持續發展不會中斷

參考資料：研究者自行整理。

Durker 於 1998 年提出因應知識本質差異創新方式之一為共同解決問題的團隊，在知識經濟潮流下，藉由知識管理、儲存、轉化、分享與運用之歷程（李田樹譯，1999）；誠如上表 2-5 優質學校評選標準對照中，可見評審標準更為明確性，在創新突破歷程中，亦藉由共同解決問題之團隊作為轉化與創新之動力，同時，亦可看出優質學校評選參選表件乃以「核心團隊參與」取代「工作團隊」，更能落實與推廣到學校層級，報名表件增加核心團隊成員一詞更符應全面品質管理之全員參與及核心價值，也更加含括全校相關成員的普遍與持續參與，以使評選內涵更有明確準則。

表 2-6 臺北市 96 年優質學校評選活動評審評分表

方案檢視 項目檢核		方案 規劃			執行 過程			省思 分享			成果 評估									
指標項目 內容檢核	專業 教學				創新 教學				有效 教學				活力 班級				良師 典範			
	1. 重點 1 2. 重點 2 3. 重點 3 4.	1. 重點 1 2. 重點 2 3. 重點 3 4.			1. 重點 1 2. 重點 2 3. 重點 3 4.	1. 重點 1 2. 重點 2 3. 重點 3 4.			1. 重點 1 2. 重點 2 3. 重點 3 4.	1. 重點 1 2. 重點 2 3. 重點 3 4.			1. 重點 1 2. 重點 2 3. 重點 3 4.	1. 重點 1 2. 重點 2 3. 重點 3 4.			1. 重點 1 2. 重點 2 3. 重點 3 4.	1. 重點 1 2. 重點 2 3. 重點 3 4.		
方案 執行 報告 評審	評選標準	周延性 10%			創新性 20%			參與性 10%			效益性 30%			應用性 20%			永續性 10%			
		1. 方案格式 正確、項 目內容完 整 2. 有系統的 規劃人 力、物力 資源 3. 運用科學 方法蒐 集、分析 資料			1. 使用新穎 的觀念與 作法 2. 可以建立 成為學校 特色			1. 全校相關 成員普遍 參與 2. 全校相關 成員持續 參與			1. 學校整體 有重大的 突破與發 展 2. (校長) 師、生或 家長有重 大的改變 與成長 3. 學校的滿 意度明顯 提高			1. 可以應用 到不同的 學校 2. 可以應用 到不同的 教育層面			1. 可以成為 學校制度 的一環 2. 可以持續 發展不會 中斷			
	評分等級																			
加權得分	30	20	10	60	40	20	30	20	10	90	60	30	60	40	20	30	20	10		
優點：																				
具體建議：																				
評分等級採 3 等級																				
3：績效卓越 2：績效優良 3：績效尚佳																				

資料來源：臺北市教師研習中心（2007）。臺北市 96 年度優質學校初審小組行政類評審委員研討會會議資料。臺北市教師研習中心 96.3.25 北市研習字第 0960320012 號研討會通知。

另外，在第二屆優質學校評選內容檢核與評定等級中，也擬訂「臺北市 96 年優質學校評選活動評審評分表」，提供各向度與評分時作明確向度劃分外，也可從所參選方案與指標連結性作一評分準則，同時也融入評審委員對於受評之方

案優點與具體建議，讓參選方案能從中吸取所給予之建議與鼓勵之處，進而作為日後改進與回饋之參照。

六、評選對象

臺北市高中職以下各級學校（不含幼稚園）。

七、審查委員會之組成

（一）評審委員組成、架構

成立臺北市教育研究發展委員會，此外，教研會設研究智庫，置諮詢委員十五人、研究員若干人，以任務編組辦理行政相關事宜。

（二）委員講習

在評審的前置作業中，對相關評審委員進行講習，針對評選規準、優質學校上網評分作業、評分標準研討等，均設有講座座談以利於評選作業的公正性與客觀性。

八、評選方式

乃針對於學校所遞交之方案以及經驗分享作為評選參考依據，第一屆及第二屆方案內容項目詳如表 2-7、表 2-8。

表 2-7 第一屆優質學校方案撰寫方案內容

項目名稱		參考內容說明
方案 規劃	背景分析	1. 方案背景 2. 現況分析
	方案目標	1. 方案的具體目標 2. 方案目標與校務發展計畫的關係
	實施策略	1. 實施策略的訂定過程 2. 實施策略的具體方式 3. 資源的取得與運用的規劃
執行 過程	執行人員	方案執行人員的組成及分工
	執行項目	方案執行的項目內容
	執行期程	方案執行的起訖時間
	流程管理	1. 工作流程的規劃，並提供流程圖 2. 進度控制及回饋機制的實施情形
成果 評估	組織表現	1. 達成方案目標之具體成果 2. 學校內外部成員的滿意狀況 3. 校內外資源運用的效益
	個人表現	執行方案相關人員（行政人員、教師、學生及家長）之具體成長與表現
省思 分享	方案省思	1. 方案的成功經驗 2. 值得引介的特別經驗 3. 方案的執行困境（如規劃 - 執行落差的應變措施）
	未來展望	1. 現有方案持續精進

	2. 成功經驗轉化與推廣之構想
--	-----------------

表 2-8 第二屆優質學校方案撰寫方案內容

項目名稱		參考內容說明
方案 規劃	背景分析	1. 方案背景 2. 現況分析
	方案目標	1. 方案的具體目標 2. 方案目標與校務發展計畫的關係
	實施策略	1. 實施策略的訂定過程 2. 實施策略的具體方式 3. 資源的取得與運用的規劃
執行 過程	執行人員	方案執行人員的組成及分工
	執行項目	方案執行的項目內容
	執行期程	方案執行的起訖時間
	流程管理	1. 工作流程的規劃，並提供流程圖 2. 進度控制及回饋機制的實施情形
成果 評估	組織表現	1. 達成方案目標之具體成果（以四年內之成果為主；校長領導部分則以目前服務學校任期內之績效為主） 2. 學校內外部成員的滿意狀況
資料來源：臺北市政府教育局（2006）。臺北市優質學校評選評選說明。2006年10月20日，取自： http://163.21.249.238/school/PointData.asp?Point=2		
省思 分享	方案省思	1. 方案的成功經驗 2. 值得引介的特別經驗 3. 方案的執行困境（如規劃 - 執行落差的應變措施）
	未來展望	1. 現有方案持續精進 2. 成功經驗轉化與推廣之構想

資料來源：臺北市政府教育局（2007）。臺北市優質學校評選評選說明。2007年3月10日，取自：<http://tpqs.tp.edu.tw/manage/filedownload/96年度評選作業說明及參選作業須知.doc>

由第一屆及第二屆評選中增加了達成方案之具體成果是以四年內之成果為主，同時在校長領導部份以目前服務學校任期內之績效為主，可見在優質學校評選中，符應學校環境變遷與校長領導之時效性，以利優質學校評選及品質保證之

績效。

九、評選方案撰寫

優質學校執行方案內容，共分為四大項目：

（一）方案規劃（現況分析、方案目標、實施策略）

本項目主要說明方案的規劃過程中，學校領導人展現熱情與決心，專注學校的發展，如何進行資料的收集、了解學校背景，分析學校的現況，透過全員參與，建立共識，以導引出方案的重要性，並有執行上的需求，且訂定其具體目標。

其次，過程仍應考量及說明方案與校務發展計畫的關係，是否融於整體校務發展之脈絡中，方案有助於校務發展，而非偶發之奇想作為。

最後，領導人如何將具體目標轉化為實施策略，包括如何帶領成員建構及發展策略目標，擬訂具體的實施方式，及預期效益的內容與評估方式，並對資源的取得與運用進行事先的規劃。

（二）執行過程（執行人員、執行項目、執行期程、流程管理）

本項目主要說明執行過程中如何進行流程管理，首重執行方案的任務團隊人員的組成、分工情形，並且了解是否進行必要的專業成長活動？其次，執行項目的內容及期程，是否有良好的工作流程規劃及進度控制？相關資源配置與提供措施？相關緊急應變的處置？最後，執行過程中須建立良好的回饋機制，並能發揮知識管理的精神，提供成員學習與成長的機會。

（三）成果評估（組織表現、個人表現）

本項目是優質學校執行方案中最重要的部分，代表方案執行之卓越成效，主要說明透過方案的執行，對組織及所屬成員產生綜效的影響，讓學校展現優良的經營品質。方案成果之呈現，可以採用文字、圖片、圖表等方式，資料的類型以年度或區域的比較資料、相關可資佐證的數據資料、相關問卷調查之分析資料、相關質性描述之佐證資料、相關得獎及認證檢定資料 等足以證明方案成果之相關佐證資料，以呈現執行方案辦理成效。

首先在組織表現上，共計三項：

1. 達成方案目標之具體成果

方案執行之具體成果應印證方案規劃時預期效益的內容及評估方式，成果可以是學校自我提昇精進的辦理成效，亦可為方案創新、特色之具體表現等。

2. 學校內外部成員的滿意狀況

優質學校的執行成果，不僅來自行政執行團隊自我的肯定，更應對組織內外部成員有其正面的影響，了解內外部成員的滿意度狀況，主要由內外部成員的角度來呈現對方案之執行過程及結果的肯定，如成員是否更有向心力？因方案執行

而感到有所成長？工作士氣是否更為提昇？家長對學校的信任及滿意度更好等等。

3. 校內外資源運用的效益

校內外資源運用的效益乃由針對方案執行所使用的財務、人力及其他社會資源等的構面切入，並與方案初期時資源取得及運用的規劃，進行相互的分析比較，以檢核整個方案在資源取得與運用的效益。

其次，在個人表現部分，主要呈現透過本方案的執行，學校內外部成員具體的成長或表現成果，尤其作為學校教育的核心活動 - 「學生學習」，應在方案的推動下，有更精進的成長及表現，才是掌握了方案辦理的真正意義。

(四) 省思分享 (方案省思、未來展望)

優質學校應具有自我更新的能力，不斷追求品質的提昇及卓越的表現，而自我更新來自組織自我的省思及修正的行動，並藉由省思，轉化成為知識分享的機制，當行有餘力時，更能進行成功經驗的轉化與分享，促進整體教育環境的優質發展，如同企業承諾的社會責任、也如同英國燈塔學校帶領夥伴學校向上提昇的精神，對更多數人提供服務。

1. 方案省思

「方案省思」旨在促進對方案規劃、執行及成果的檢視，包括方案的成功經驗，或是在方案規劃及執行過程中，值得引介特別的經驗，或是方案規劃與執行之間所發生的落差困境，及如何應變與克服等。

2. 未來展望

「未來展望」是指本方案持續精進的發展計畫；或是將本方案執行的成功經驗轉化至其他向度的發展，逐次帶動學校全面優質的發展；或是學校能計畫推動跨校合作，分享辦理的成功經驗。

優質學校執行方案每一個項目的參考內容，各校可因應其本身條件自行增減，撰寫成完整的方案執行報告。

十、獎勵措施與配合事項

優質學校參選之申請項目計有單項優質獎及整體金質獎兩類，擇一申請。申請單項獎者，依優質學校指標九個向度提出申請，不論申請單項獎或整體獎者，皆須以優質學校指標之九個向度：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、學校文化等做為優質學校經營的內

容，但尊重學校本位管理原則，各校可依其資源、特色、經費、人力與物力等條件進行調整，以更具發展彈性，切合各校之需求，來發展優質學校執行方案（吳清基，2005）。參選方案內容之撰寫依「方案規劃」、「執行過程」、「成果評估」、「省思分享」四個項目，提出辦理的經過及成果，並透過評審標準「周延性」、「創新性」、「參與性」、「效益性」、「應用性」、「永續性」，依不同權重，針對各校所投入的情形及產出成果進行評選，整個評選規準架構示意圖，如圖 2-17 所示。

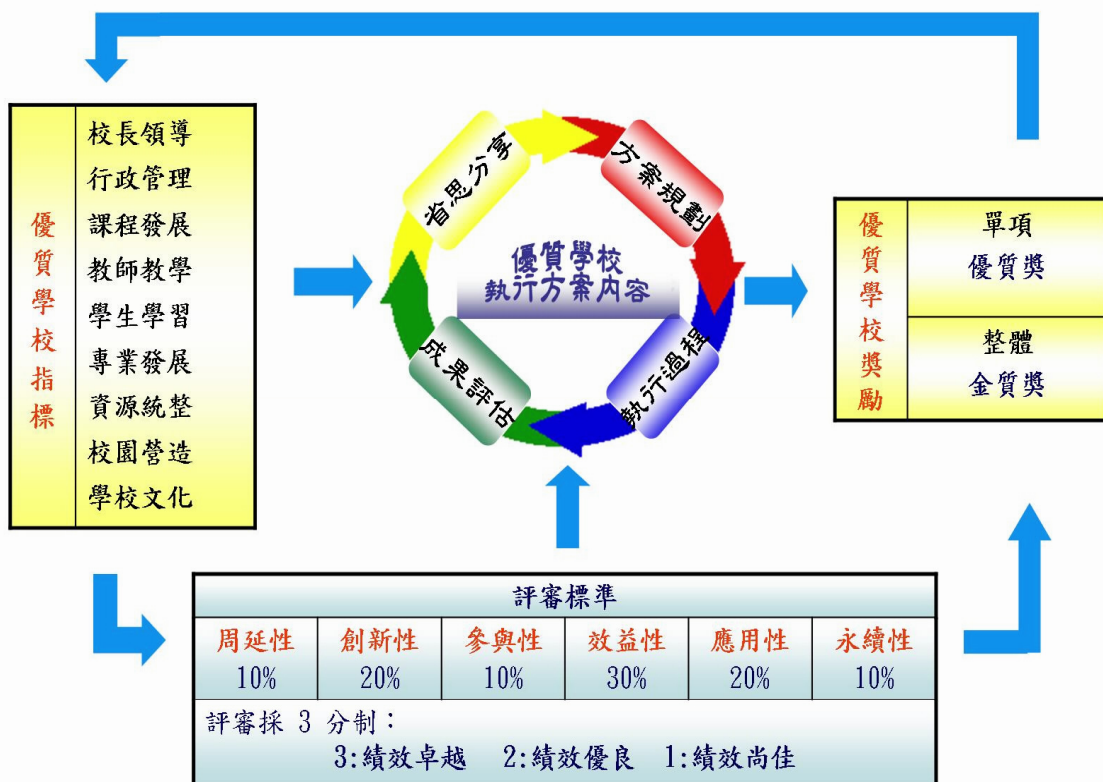


圖2-17 評選規準架構示意圖

資料來源：臺北市教育局（2006）。優質學校評選。2006年11月17日，取自：<http://163.21.249.238/school/manage/filedownload/臺北市九十五年度優質學校評選作業說明.doc>

十一、法規的研擬

臺北市政府會對於相關評選獎勵要點進行研擬，並於第一屆優質學校評選過後，針對於需要改進之處經由不斷修正（如下表 2-9），希冀使整體評選機制運行能更加有法理依據。

表 2-9 臺北市優質學校評選及獎勵要點修正意見對照表(95.10.27 修正)

原要點內容	修正內容
<p>一、臺北市政府教育局(以下簡稱本局)為鼓勵積極營造優質教育環境、辦學優異之學校,以提昇學校教育品質,促進臺北市(以下簡稱本市)教育之卓越發展,特訂定本要點。</p>	
<p>二、本要點獎勵對象為本局所屬公私立中等以下學校。</p>	
<p>三、優質學校之獎勵以每年辦理一次為原則,分為單項獎勵、整體獎勵二種。 凡具有下列條件之學校,皆得申請: (一)單項獎勵:能依據優質學校指標理念,參採優質學校經營策略,於下列任一向度表現傑出、展現特色之學校: 1.校長領導 2.行政管理 3.課程發展 4.教師教學 5.學生學習 6.專業發展 7.資源統整 8.校園營造 9.學校文化 (二)整體獎勵: 於優質學校指標所有向度皆表現傑出、展現特色,整體辦學成效優異之學校。</p>	<p>三、優質學校之獎勵以每年辦理一次為原則,分為單項獎、整體獎二種。 凡具有下列條件之學校,皆得申請: (一)單項獎: 能依據優質學校指標理念,參採優質學校經營策略,於下列任一向度表現傑出、展現特色之學校: 1.卓越領導 2.行政管理 3.課程發展 4.教師教學 5.學生學習 6.專業發展 7.資源統整 8.校園營造 9.學校文化 (二)整體獎: 已累計獲得二分之一單項獎(含)以上獎項,並於所有向度皆表現傑出、展現特色,達整體辦學成效優異之學校。</p>
<p>四、申請優質學校獎勵之日期及方式如下: (一)申請日期:每年三月一日至三月三十一日止接受申請。 (二)申請方式:採學校自行申請方式辦理。</p>	<p>四、申請優質學校獎勵之日期及方式如下: (一)申請日期:每年三月一日至三月三十一日止接受申請。 (二)申請方式:採學校自行申請方式辦理。</p>

接下頁

表 2-9 臺北市優質學校評選及獎勵要點修正意見對照表(續)

原要點內容	修正內容
<p>1. 凡符合本要點單項獎勵、整體獎勵條件之學校，皆得報名申請。</p> <p>2. 各校得依其辦學結果提出申請，不受一次僅能申請單一向度之限制。</p> <p>3. 單項獲獎學校四年內不得再申請該項獲獎之獎勵，為申請整體獎勵不受此限。</p> <p>4. 若已獲得整體獎勵，四年內不得再申請單項或整體獎勵。</p>	<p>1. 凡符合本要點單項獎、整體獎條件之學校，皆得報名申請。</p> <p>2. 各校得依其辦學結果提出申請，不受一次僅能申請一項單項獎之限制。</p> <p>3. 單項獎學校四年內不得再申請該項獲獎之獎勵。</p> <p>4. 若已獲得整體獎，四年內不得再申請單項獎或整體獎。</p>
<p>五、為辦理優質學校之評選，由本局組成優質學校評選委員會辦理評選事宜。</p>	
<p>六、優質學校之評選採初審、複審及決審三階段審查，於每年四至五月辦理：</p> <p>(一) 初審：</p> <p>由評審委員會初審小組進行審查，以書面審查為原則，必要時得至各校實地訪視，審查後擇優參加複審。</p> <p>(二) 複審：</p> <p>由評選委員會複審小組，進行實地訪視，訪視後擇優參加決審。</p> <p>(三) 決審：</p> <p>由評選委員會決審小組，訂定公開發表時間及地點，訂定公開發表時間及地點，由參加決審學校公開發表申請獎項之經營過程並展現經營成果，經評選委員會評定後予以獎勵。</p>	
<p>七、各獎勵種類給獎名額，由評選委員會視實際情況決定之。</p>	
<p>八、優質學校評選指標以「臺北市優質學校經營手冊」之優質學校指標及經營策略為評選參據。</p>	<p>刪除(評選規準已名列評審項目)</p>
<p>九、經優質學校評選委員會評定獲獎者，得依其申請之獎項分別給予獎勵：</p>	<p>八、經優質學校評選委員會評定獲獎者，得依其申請之獎項分別給予獎勵：</p>
<p>(一) 單項獎獲獎學校：</p> <p>依獲獎單項別，分別頒給單項「優質獎」獎牌，並給予學校獎金新臺幣伍萬</p>	<p>(一) 單項獎獲獎學校：</p> <p>依獲獎單項別，分別頒給單項「優質學校」獎牌，並給予學校獎金新臺幣伍萬元鼓</p>

表 2-9 臺北市優質學校評選及獎勵要點修正意見對照表(續)

原要點內容	修正內容
元鼓勵。 (二) 整體獎獲獎學校： 頒給「優質學校金質獎」獎牌，並給予學校獎金新臺幣伍拾萬元鼓勵。 前項獎金以作為辦理學校教師國內外參訪或專業成長費用為原則。	勵。 (二) 整體獎獲獎學校： 頒給「優質學校金質獎」獎牌、 <u>獎座</u> ，並給予學校獎金新臺幣伍拾萬元鼓勵。 前項獎金以作為辦理學校教師國內外參訪或專業成長費用為原則。
十、經評定獲獎之學校，由本局公開表揚，分別頒給獎牌及獎金並予行政敘獎，其獲獎優質事實並得以上網公告，以資推廣。	九、經評定獲得單項優質獎及整體金質獎之學校，由本局公開表揚，分別頒給獎牌、 <u>獎座</u> 及獎金並予行政敘獎，其獲獎優質事實並得以上網公告，以資推廣。
十一、經評定獲獎之學校，得由本局安排辦理獲獎項目成果發表或經驗分享活動，以擴散影響。	
十三、凡自本要點函頒實施當年起算，超過(含)四年未曾提出任何獎項申請之學校，本局得組成優質學校輔導小組，到校訪視，協助輔導該校邁向優質學校。	

資料來源：臺北市教師研習中心(2006d)。臺北市 96 年度優質學校評選活動第二次規劃會議議程。

十一、評選結果頒獎與成果分享方式

儀式與典禮藉由公開之集體活動助於建立難以改變之社會共識，也往往由於舉辦活動需耗費大量資源，常用於表揚有助傳播組織價值觀的優秀成員（吳璧如，1990）。優質學校評選活動，採初審、複審、決審三階段的評選方式，並融入知識管理的精神，將評審作業電子化，除在臺北市政府教育局設置專屬網站，並要求參選學校建置優質學校網頁專區，提供本市各級學校相互觀摩，更希望展現本市推動優質學校經營的用心及成果，分享給全國各級學校，乃至世界各國。各校參選的優質學校執行方案，經優質學校評選委員會評定獲獎者，得依其申請之獎項分別給予獎勵：

- (一) 單項獎勵：依獲獎單項別，頒給「優質獎」獎牌，獎金新臺幣伍萬元。
- (二) 整體獎勵：頒給「金質獎」獎牌，獎金新臺幣伍拾萬元。

十二、作業流程

臺北市優質學校評選歷程中，從召開委員會、參與相關獎項頒獎的實況紀錄、形成評選規準、優質學校參選網站之架設、學校之申請與表件審核，並歷經初審、複審與決審的歷程，最後更邀集得獎學校之方案團隊成員進行雙向互動、在公開場合中公開受獎、進行日後 96 年評選諮詢規劃會議，藉以收集改進意見與未來可修正之處。

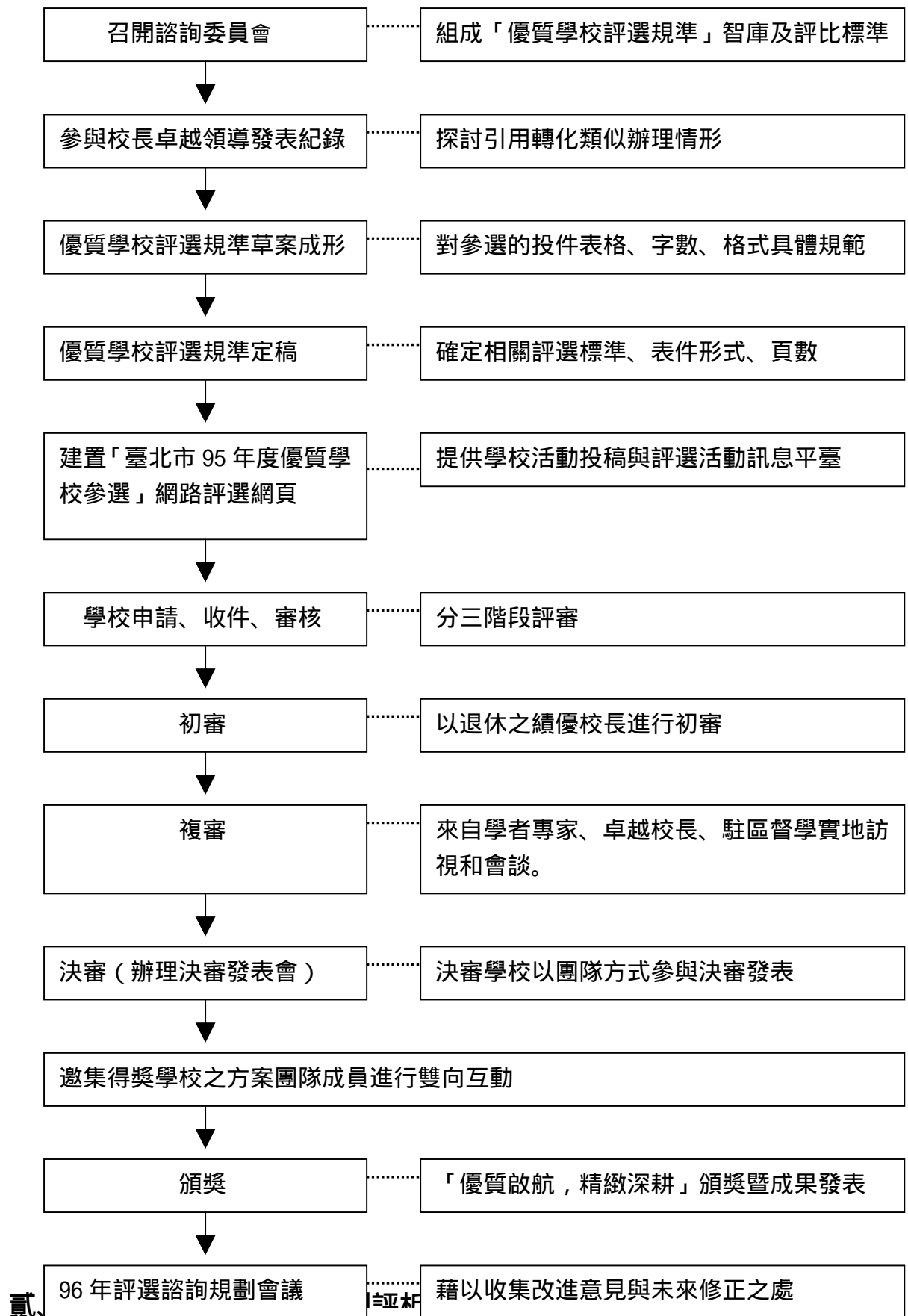


圖 2-18 臺北市優質學校評選作業流程

資料來源：研究者自行整理。

以下僅就臺北市優質學校評選機制針對相關議題進行初步探究，並說明如后：

一、評選目的乃在於提升辦學績效與深耕優質經驗

臺北市優質學校評選乃在於藉由評選活動以彰顯各校推動優質學校經營的成效，與主要國家相關優質學校評選一般，同時，藉由明確的評選目的，以進一步推廣落實優質學校。

二、評選方案規範明確

在臺北市優質學校評選中，針對於方案評選中，參選方案可依方案規劃、執行過程、成果評估、省思分享做描述，同時在具體成果中需檢附方案實施前後的比較資料或足以佐證方案成果的相關資料，學校可依循此規範撰寫；然而有時規範撰寫的規範同時，僅僅藉由方案進行評鑑乃非全面考量學校的優質，因而在複審來自專家、卓越校長、駐區督學實地訪視與會談，並在決審讓學校以團隊方式參與決審發表。

三、評選歷程嚴謹與客觀

臺北市優質學校評選從初審、複審、決審等歷程，過程雖經過三階段，然而對於評選客觀性乃因而提升與著重評選的客觀公正性；此外，在各個階段評選中，藉由不同評選者進行評選，像是在第一階段先請退休績優校長進行初審，第二階段則是來自學者專家、卓越校長、駐區督學進行實地訪評，第三階段決審學校則以團隊方式參與決審型態發表，從中以評選出真正在各領域優質的學校以進行表揚與分享的機制。

四、設有回饋與分享機制

建構「臺北市優質學校參選」的網路評選專屬網頁，以供資訊流通的平台；此外，並邀請優質學校獲獎學校至標竿學校學習與參訪，同時也藉由分享、雙向互動溝通的方式，以作為下年度優質學校評選參考與修正之處，進而提升優質學校評選及優質學校的真正落時於他校。

五、評審委員之組成

在評審委員組成中，集邀相關專家、學者、校長、督學進行評選，並在事先針對規準、優質學校上網評選作業等座談以利評選作業的公正性；藉由各學校實務領導學校經營領域及學者的專長，以評選出最具創新與優質的優質學校。

六、評選指標的劃分

在九十五年度優質學校評選，優質學校指標包含校長領導、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、學校文化等九層面；而在九十六年度臺北市優質學校評選及獎勵要點修正中，則擬修正校長領導此項為卓越領導，同時也反應出在優質學校評選中指標的調整，能因應學校發展需求以及優質的內涵，並藉由指標的明確劃分，從各領域中評選出優質、標竿的學校，俾供他校仿效。

七、具有強制性規範

在優質學校評選與獎勵要點中，指出若學校超過（含）四年未曾提出任何獎項申請之學校，得組成優質學校輔導小組到校訪視，協助輔導該校邁向優質學校；與香港傑出學校採取自願性報名有所不同外，同時也意味著優質學校需全面整全提升學校優質經營，進而才能提升學生學習品質與教育成效。

八、缺少申訴管道

在優質學校評選中，可見對於獲獎學校的仿效與學習，在實施評鑑申訴制度中，卻較少可見受評學校對於評鑑過程與結果疑義提出申訴的規定，對於無法獲獎學校的意見中，評審委員雖多有做相關的建議的贊許之處，然而當中對於回饋給無法獲獎學校卻比較少著墨，乃值得後續進一步修正。

九、獎項具有實質效益

在九個單項獎以及一個整體獎中，對於單項獎給予五萬元鼓勵與獎牌、整體獎給予五十萬元的鼓勵及獎牌，並在公開場合中頒獎給獲獎學校，可藉由此活動，鼓勵他校的標竿學習，並在學校團隊合作中，提升整體辦學效能與提升學生學習品質。

綜合上述，臺北市優質學校評選至 2007 年 7 月舉辦第二屆優質學校評選，並持續規劃與推動中；正如同香港的傑出學校乃第一次舉辦，雖然仍有一些細節仍待修正，卻也藉由不斷修正的歷程中，提升學校對於優質的概念與優質學校經營，進而活化校園文化，不斷提升學校辦學效能與不斷改正，尋求更適切的優質學校評選機制，得以整體提升學生的學習品質與競爭力。

