

學校行政人員之課程領導及課程協助

討論人：黃玲玲

台北市中山區永安國民小學教務主任

壹、前言

歷經 5 年的籌劃，永安國小於 2000 年 9 月如期開辦，實施九年一貫課程。在課程實施過程中課程領導和協助支援是教務處重要工作要項，舉凡課程的規畫、發展的執行，評鑑與考核，都是教務處之職責。但我清楚的知道：縱有完整、周詳的規畫，若少了執行的能量和團體的動力，那一切都是空的。校園文化、教師能量才是關鍵因素，因此二年來除了課程規劃與輔導外，型塑優質的校園文化及提昇教師能量成了我努力的目標，二年來課程的研發與推展，已有清晰明確的方向與步驟。「共識、認同、協同、成長」的校園文化也正日益形成，這是所有永安人的努力過程中有許多體驗和心得，在此樂於和大家一同分享及成長。

貳、型塑優質的校園文化

策略一：建構明確高度目標導向、以全面實施為目標，採由上而下、由下而上交叉並用策略。

(一)總體營造的學校課程：

本校以總體營造的觀念建構學校課程，兼重靜態的課程觀（總體課程計劃）與動態的課程觀（本位課程發展）；前者以「總體論」建構學校課程的平台，穩定課程發展的基石，提供課程發展的目標與方向；後者以「階段說」搭起學校本位課程發展的鷹架，提示課程發展的步驟，並彈性調整課程發展的策略。校長深研課程發展理論與實務，在籌建期間即與籌備處同仁共同規劃永安課程架構，並依據社區調查作為課程規劃的基礎，共計編印「台北市中山區永安國民小學學校總體規劃報告」、「實施開放課程課表彈性之可行性研究」、「日本小學教學節數的配置與應用之研究」、「台北市永安國小建構開放教育學校課程之基礎研究」、「個別化個性化教育教學模式之建立與研討實例」、「建構開放教育學校課程研究(一)——千禧永安」、「和課程統整的對話」、「感覺永安閱讀永安」這樣完整細密詳實的規劃，奠定目前永安課程發展的穩固基礎。

(二)清晰的願景及教育目標：

- 1.學校教育目標之擬定過程嚴謹，透過對話、研討、分享等意義化作為，由下而上有效凝聚教師共識。
- 2.本校學校願景及教育目標，係透過社區調查、訪視晤談及 SWOTS 方之實徵研究，深入了解學校社區家長特性及需求，並經資料分析、歸納，經過教師同仁對話討論，訂定本校學校願景圖像：(1)學生圖像：自信、自立、共生、共榮；(2)教師圖像：愛心、信心、合作、專業；(3)家長圖像：溝通、參與、支援、成長。本校學校教育目標為：(1)能自我建立自信；(2)在人群社會自立；(3)和自然環境共生；(4)與國際未來共榮。

策略二：營造「共創願景 共享成就」之校園團隊文化，並確保個人專業在學校團隊中之展現機會。

- 1.賦予學校行事活動重要的教育意義，並廣泛地透過許多會議徵詢多方意見，彙整之後協調及形成共識，讓所有活動都能順利圓滿地進行與完成。
- 2.本校於八十九學年度成立，為迎接學生特別精心規劃實施了「永安孩子入學禮」的活動，由教師組隊將學生親自由原校接至本校，並藉由老師帶領通過「入學門」及永安孩子入學誓詞的宣誓儀式，將全體教職員工與學生的心緊密連結在一起；而在鼓勵家長參與的過程中，更使大夥形成對「永安」的高度認同。
- 3.應邀參加校外研究會或分享會：教師可分組應邀，發表教學與研究心得，與各校實務工作者經驗交流，更能激勵個人的成長。90 學年度共對外分享 22 次。也辦理九十學年度九年一貫課程北部七縣市教學觀摩會。
- 4.鼓勵教師進行行動研究，並對外發表，自創辦以來，總計行動研究作品有 21 件，其中獲得「台北市九年一貫課程徵稿」特優作品 1 件、優選 1 件；「台北市第二屆教育行動研究發表」特優作品 2 件、優選 5 件、佳作 5 件，成果豐碩。得到許多重要的肯定和榮譽。
- 5.本校經常被選定為外賓參訪中華民國國民小學教育的對象之一，整體校園文化的良好氣氛，深深獲致眾人及媒體的正向評價與一致的肯定。

策略三：型塑「廣度參與充分討論、建立共識、妥慎決定、協力貫徹」之民主決策模式。

- 1.建立完整的課程組織運作體系，有效落實課程發展。
 - 1.本校課程發展組織為「課程發展委員會」，由校長、行政人員代表 5 人、各學年教師代表 7 人（含幼稚園）、學習領域教師代表 7 人、家長會代表 2 人組成，其中家長代表係由東吳大學政治系黃秀端主任及空中大學唐先梅教授擔任，並於每學期定期召開二次會議，議定本校課程發展事宜；其次為「各領域課程小組」，由領域教師組成，規劃與發展各學習領域課程。
 - 2.本校課程發展委員會之召開，係由教務處預先統整各學年教學計畫、學校重要行事活動等資料，並於會議中請各學年（含科任教師）代表報告及說明計畫內容，由委員會審定後依據修正意見實施教學。
 - 3.為有效落實課程發展委員會決議事宜，本校除定期召開課程發展委員會外，並在各學年中設置「學年課程代表」，並每個月集會乙次討論課程實施事宜。

4.各領域課程小組設置召集人乙名，利用週三進修討論領域課程事宜。

(二)辦理親職講座、親師懇談會、出版刊物，提供教師及家長有許多機會共同對話、溝通與成長的機會。

1.發行家長刊物「親親永安」、「快樂永安」，透過校長、主任與教師群對課程、活動的說明及教育理念的傳達，使家長能更清楚地了解學校的運作，並能在可能的範圍內作最適切的配合。另多數班群的教師製作「班級通訊」，適時與家長溝通教學及兒童生活的事項。

2.學區內新、舊住民，國宅，學區外的複雜組合，雖然對教育的期待認知各有差異，但由於對學校設施設備、課程理念、教師熱心等之認同，對學校都相當的支持與配合；例如：家長會的組成與運作，愛心團的編組與執行。

參、提升教師的成長能量

策略一：掌握可以掌握的條件，審慎遴聘優良師資

優良師資是提高教育成果，達成教育目標的必備條件，本校新創校教師採徵聘聘用，事先教務處按課程須要，就主修科系、專長、性別、語言提列師資結構需求，提供教評會作為選才之依據。期待慎重的甄選方式精選適切的專業人員，掌握先機。教師人力資源是本校最有利的條件，理念共識較易達成，徵聘時強調的特質為：

1.認同開放教育理念，及本校建校理想。

2.兼具基本教育素養及專業能力之教師。

3.兼融個人挑戰創新意願及懂得與團體互動的人格特質之教師。

目前師資分析：全受過專業訓練，性別男女比例 1：4，年齡層中青比例 1：4，學歷研究所大學比例 1：4。

策略二：建立學年、學習領域和全校性專業對話機制，有效提升教師專業知能。

本校係屬開放空間班群經營的公立國民小學，教室層次的課程發展強調以學年及班群為核心，在兼重基本學科與彈性課程的基礎上，發展各班級或班群的教學活動，其實施現況如下：

(一)以全校性課程架構為基礎，進行各學年年度教學計畫的擬定，可以有效銜接年段間的教學活動，避免教學活動的重疊或斷層。

(二)班級教學計畫的形成過程，係以各領域學習架構為基礎，透過各年級共同討論，發展各學年年度教學計畫，此一年度教學計畫須經過課程發展委員會通過後，各年級教師再依據年度教學計畫形成班級或班群教學計畫。

(三)有關本校各領域小組的運作，設置召集人一名，依據教師專長及學校發展的需求，將每一位教師分配至各學習領域小組。學期初由教務處排定會議時間及研討內容，並將每一次會議作成記錄，作為發展學習領域課程的重要依據。

(四)教學活動設計上，依據課程發展委員會通過的年度教學計畫，由各年級發展教學活動，為培養學童基本能力，教學活動的設計是兼重基本學科與彈性課程為主軸，依據課程內容，進行班級、班群、年級或跨年級等學習活動。

(五)在教學活動實施上，每班配置完善的視聽設備，並逐步建置視訊隨選系統，

時藉由班群空間的轉化，除了原有傳統教室的學習樣態外，更發展出班群學習的模式，以分組合作學習、自主學習等，滿足孩子學習的需求。

(六)在統整教學的實施上，除了依據課程內容發展跨學科主題統整課程外，更於一至六年級創設「永安學習」主題學習活動，主要在於引導孩子進行完整的學習活動，達成學習統整化的目標。

策略三：調配提供教師對話的時間與空間

本校教師平均年齡偏低，教學年資較淺，亟須同儕教練以專業經驗分享的方式，共同提升教學效能。目前本校實施的方法為：

(一)定期召開各學年、各學習領域研究會，解決各項課程發展問題。

本校教師專業對話型態分為：

A 研：學習領域對話時間（各領域小組會議研討週三進修同儕分享與討論）。

B 研：學年對話時間（定期學年會議及每週固定討論時間由教務處統一提供，安排共同無課務時間）。

行政會報：分為四種型態（週五 縱向同儕分享與討論）。

1. 行政會報一：處室、行政組長

2. 行政會報二：處室、學年行政召集人

3. 跨學年課程會報：處室、跨學年課程召集人

4. 學習領域會報：處室、各學習領域召集人

(二)積極彙整教師研發課程之教學資料，以期達到整合與傳承的機制。

教師研究及創作的專業能力，是學校課程發展能否成功的重要關鍵。本校除了硬體建置外，更著眼於軟體開發，期待成為教師專業生涯發展最有利的場所。

本校在鼓勵教師實驗、研究和創作方面的做法為：

1. 成立「課程研究室」，彙整有關課程發展的專書、論著以及其他文獻和他校的作品，隨時開放提供教師借閱。

2. 建置校內課程發展專屬資料庫，將學校總體課程發展計畫、各年級教學計畫、各領域課程計畫、班級教學活動設計、教師行動研究著作等等放置其中，方便教師參考與分享。

3. 利用寒暑假辦理教育參訪活動，由教師組團參觀國內外小學，其中國外部份目前已參觀日本、美國等先進國家，透過行前妥善規劃，返國後進行參訪心得報告與分享，對凝聚共識以及拓展教師專業視野，有非常大的助益。

策略四：群策群力、協同合作，共創永續發展

永安國小每個學年有 8 班，每 4 班成一班群，班群與班群間設教師教學討論室，班群將逐步取代班級，成為課程與教學的基本單位，著重班群間課程的共同研與教學的協同進行。

在專業發展過程中，不能不透過團體的合作、競爭和激勵，變成一個具有不斷進取力和創發性的群組。一個學習型的組織應打破過去「單兵作戰」的教學形態，教師們成為一個具有合作及默契的團隊，能進行協同教學，是一項重要的人力資源統整。

一合作與分工：

協同教學最重要的精神就是打破以往獨立作業的教學形態，而以小團隊組成的方式，無論在課前的協同準備、教學進行的協同過程或最後的評鑑，都由教師、來共同參與、設計和執行。甚至與行政的溝通及安排都是協同分工的必要體驗，家長參與教學的親師協同也是另一種的協同方式。

協同指導的型態：

1. 級任+補助型
2. 同學年+同學科型
3. 不同學年+不同學科型

(二)教學型態多樣化：

協同教學的目的爲了適應個別差異，實施適性教育，讓興趣、能力、學習進度不同的學童，依其個別差異得到適當的輔導。即指導的個別化其指導方針如下：協同教學可採取大班教學、小組(或分組)討論、個別學習，其方式可說相當多元化，同時由於教學過程的多樣化，其教學評量也可採多元評量方式，如真實評量(或檔案評量)、總結性評量。

策略五：不斷反思是進步的動力

創校一年來，雖有周詳校務發展計劃，用課程行政的觀念，以學校課程的計劃與發展工作豐富了學校行政的內涵，學校行政因爲有了實質的內涵而不再空轉，教師與行政的衝突與對立也因而減緩或消除。但努力的方向是否正確？是否合宜？是否需要修正？因此建立自我評鑑機制是重要的。

本校評鑑機制的建立，大多採取以下二種方法：

- (一)專家判斷：邀請專家訪視評鑑，例如校務評鑑、資訊評鑑、小班教學精神、九年一貫、法治教育、安全教育創校一年來約有 100 位教授到校參訪，提供意見，也勇敢參與外面的徵稿，期待藉專家判斷，指引努力的方向是否正確。
- (二)自我評鑑：組織自我評鑑委員會，除學校人員、教師外也含家長與學生，以兼重內部評鑑與外部評鑑。

肆、教務行政的配套措施

一、教學群的組織與規劃

實施班群教學的成敗，首先在於如何將教師們依其領域專長及相關專業人員工作特性相互搭配，並組成教學群，來共同商討課程內容及單元如何符應各自專長及學生們的興趣和需求。當然在組織人員方面亦可包括家長、熱心社區人士或專家學者。本校教師教學年資較淺，教學經驗仍不夠豐富，因此在教學群編組上特別注重經驗之搭配。

二、課程的領導與推展

本校教學團隊係以課程設計、規劃、執行、評鑑爲專業生涯的發展的主軸。

- (一)辦理「教師同儕專業分享」活動，透過各學年班群教學心得報告，提昇同儕專業能力。
- (二)成立「雙軌研修小組(學習領域、學年主題統整)」，每位教師均需參加這二

個小組對話及研修活動，達成教師協同成長的專業目標。

(三)安排各學年、各科任、各處室每週至少排定一次對話時間，凝聚共識及發展策略。

(四)轉化「行政會議」功能，分週次輪流舉行「行政、課程、學年、學習領域」，藉以激勵教師聲音，確立教師專業主體地位。

(五)各學年、各領域設置分享活動的記錄或資料檔案夾，將各項資料放入檔案夾中，彙整後置於課程研究室供教師研閱。

三、教學時間的彈性與利用

教學因應不同教學形態和教學方法，例如有時大班教學，有時又需小組討論或小組教學，因此上課時間，不硬性規定每節 40 分鐘，上課節數以「週案」來彈性調整，長期記錄，以掌控教學的量與質。

四、教學空間的設計與活用

因教學型態多樣化，開放空間的運用，時而大班，時而分組，學校空間的安排，如何滿足教學的需求，都應事先規劃及調整，本校在空間的提供上有：

個別空間.....個人視聽學習桌、學習角

小組空間.....學習角、休憩小屋、兒童交誼中心、諮商室

第一種空間...班級教室

第二種空間...專科教室

第三種空間...班群空間、多用途空間

年級空間.....地下室綜合場

全校空間.....視聽中心、中庭操場、餐廳

校區鄰近空間.....基隆河畔、明水公園

五、教學資源的規畫與提供

有關教學所需的平面、立體媒體、電腦、網路、視聽設備.....，學校都應事先詳及規劃，足夠的教學資源是學校行政部門責無旁貸的工作。

(一)建立社區教學資源網絡的系統

在課程與教學的實施中，若能取得較佳的教學資源，則效果顯著改善。主題學習活動需要較多的人力和社區資源網絡，本校家長協助建立教學資源網絡的系統，方便教學活動資料的查詢。

(二)教學媒體製作環境的提供

1.教材製作室：充實原有媒體製作室資訊媒體設備目前設備，平面數位掃描工作站、底片掃描數位工作站、數位影片編輯，現有工作站、翻拍架、幻燈媒體編輯看片箱、VHS 影帶轉 VCD 工作站等。

2.星象館：除星象儀之放映外，於教學時可將由網路（或由書中掃描）擷取各類天文圖片（例：太空梭照片；哈伯望遠鏡拍攝的照片；流星照片）、動畫（例：科博館網站所附之十二星座動態 gif 說明檔；流星墜落 gif 動畫檔；流星雨動態 gif 說明檔），經由單槍投影機，播放給學生觀看。

(三)班級教學設備提供

- 1.在各教室裡，教師有專用電腦乙部，除做為行政事務及班級成績等之處理而外，亦能做為教學之用；教師除隨時可將影片資料經由電視播放而外，亦可用電腦終端機，透過全校教學網路系統，進入 CATV 主機選擇教學相關光碟配合教學直接播放；本校師資基本資訊能力平均，教師大都具備操作使用媒體的能力。
- 2.活用彈性隔屏、學習空間的變化與延伸，常促使學習型態產生豐富的變革，彈性隔屏除做為傳統教室空間與班群共同空間的區隔之用而外，利用軌道的鋪設可組合成各種角落，以形成小組討論、觀賞影片、使用電腦等學習所需的場所。特別是彈性隔屏的一面附置白板，可做為教師講解或學生討論使用，另一面附置揭示板，可做為主題學習材或學生學習作品展示之用，揭示板上方的鉤槽與掛鉤，更提供學生立體作品展示的可能。

參考文獻

許銘欽(民 89)。感覺永安、閱讀永安。台北市中山區永安國民小學。

結語

只要有心，你我都可以做得到；

只要用心，你我都可以做得好。

謹以此篇文章冀以拋磚引玉，導引出無限的教學可能。

學習的過程須具備：

一、膽大；

二、心細；

三、臉皮厚。

淨心長老法語