

貳、執行歷程

蔡培村(民87)提出學校經營是以運用管理的理論與技術為基礎，因應學校的需求與目標，協調學校組織成員的互助與合作，藉以創造學校的價值與效能。本校為追求學校永續經營，校長及行政團隊以調整角色及領導作為、凝聚各種實踐社群、促進教師之間的知識分享、激發教師的組織承諾與專業成長、建立學校成為學習型組織等各方面做起，促進學校行政領導與教師學習社群發展作為教師專業發展之執行重點。

一、執行組織與分工

表 2-1 臺北市立教育大學附小教師專業發展執行組織分工表

項目	主辦單位	協辦單位	參與人員	紀錄文件
親師生圖像研究	研發處	校長、校務處	全校師生及家長	研究報告
學校教育願景	校長	研發處	全校師生及家長	課程計畫
學校發展計畫	校長 校務處	各處室	教師會 家長會、行政人員	校務發展計畫
教師專業發展計畫 短中長程計畫	研發處	各處室	全校教師	校務發展計畫
教師專業發展 實施計畫	研發處	各處室	全校教師	校務發展計畫 (分項)
週三進修	研發處資料組	各處室	全校教師	週三進修計畫
週五社群	研發處研究組	各處室	全校教師	課發會組織要點
學年對話	校務處教學組	各處室	全校教師	學年會議
領域對話	研發處研究組	各處室	全校教師	領域會議
自主研習	研發處資料組	各處室	學群教師	成長小組計畫
在職進修	人事室	教師	教師個人規劃	人事室記錄
教師行動研究	研發處研究組	各處室	全校教師	成果發表 DVD
第二專長社團	研發處資料組	各處室	全校教師	週三進修計畫
教學資源互動 討論區	研發處資訊組	各處室	全校教師	本校網頁
課程研發	研發處	各處室 課程先發小組	全校教師	組織辦法
教師專業表現 激勵制度	研發處	家長會 各處室	全校教師	家長會專業表現 激勵辦法
教師專業發展經費	會計室	總務處 家長會	家長會 專案經費	家長大會紀錄 經費概算表
教師專業發展研究 與成果呈現	研發處	各處室	全校師生及家長	書面問卷

二、執行項目、內容

如何促進教師專業成長的功能，Sergiovanni(2002：49)認為學校領導者要由管理者及激勵者轉變為發展者及社群建立者，管理者強調管理系統、控制及評

估，命令是其主要手段；激勵者重視交易酬賞，誘因是其主要手段；發展者著重建家長及教師的能力，能力建立是其主要手段；社群建立者強調共享價值、理想、標準和目標，草根式的民主參與是其主要手段。因此，讓教師具有高度的自主性，更有利於教師的專業成長；本校的優勢之一就是教師不僅具有專業素養，也擁有完全的自主性，普遍對研究進修抱持很高的期許與參與度，依據此背景擬定方案目標與實施策略。

(一) 激發教師專業成長，奠定永續經營基礎

1. 型塑全校共同願景

民國 89 年分析出「學校願景與親師生圖像型塑與反思」，民國 90 年進而發展「親師生圖像調查研究」，民國 95 年訂定「中長程校務發展計畫」，民國 97 年強調「人文、創新、卓越」為學校願景，並擬定以啟動「教師專業社群」之學習型組織，務期達成本校教師專業發展之優質目標。

2. 規劃專業發展藍圖

本校專業發展以九年一貫的實施為分界點，分為「準備期」、「醞釀期」、「豁朗期」與「驗證期」規劃本校專業發展藍圖（如表 2-2）。

表 2-2 臺北市立教大附小 專業發展藍圖

期程	執行願景	執行內容	執行期程 (學年度)		
準備期	以「教師群組」方式參與教育部、教育局、行政院國科會等單位之專案研究	「情意教學研究」/教育部訓委會	82		
		「國小音樂律動對閉症兒童適應行為關係之研究」/國科會			
		「靜坐對國小學生學校適應行為之研究」/教育局	84		
		「電腦輔助教學對國小智能障礙兒童學習行為的影響」			
		「國小高年級學童鍵盤輸入學習策略之研究」/教師研習中心			
		「教師不同之發問技巧與國小一年級學生數」			
		醞釀期	擔任「九年一貫課程試辦學校」，帶領臺北市各校進行九年一貫課程實驗	「學科學習態度及學習成就之關係研究」/教師研習中心	85
				「國小資優生網際網路教學實驗研究」/教育部	
				「多媒體電腦輔助音樂科教學實驗研究」/教育局	86
				「國小資優生多媒體與網頁設計教學實驗研究」/教育部	
豁朗期	配合教育部開	「國小兒童專注力評量表編製之研究」教師研習中心	87		
		「學群式學科本位之網際網路融入數學科教學實驗研究」/教育部			
		「九年一貫課程」試辦學校/教育部	87-90		
		「資訊教育軟體及教材資源中心」/教育部			
		發展「小班教學精神計畫」/教育部	88-89		
		「學校本位課程九年一貫教學暨研究推廣」、教育局	88-91		
		主辦「第一屆教師行動研究」，獲團體特優獎	89		
參與「第一屆教學輔導教師」專案至今					
「九年一貫網路研究—資訊科技融入各學科教學試辦活動」/教育部	94				
「創造力教學推廣計畫」/教育部					

朗 期	始實施九年一貫，透過「組織再造」調整行政工作，以協助教師有效進行專業研究	「以學校本位觀點培育國小實習輔導教師專業知能之研究」/國科會	94-95
		「六大學習網推廣專案—人文藝術網」/教育部	
		「應用同儕協助學習策略於國小寫作教學之行動研究」/教師研習中心	
		「提升全國中小學生國語文基本能力補助計畫—95 年度教師識字與寫字教學系列」/教育部	
		「國民中小學組織再造人力規劃第二階段試方案—組織調整計畫」/教育部	
驗 證 期	教師專業社群蓬勃發展，鼓勵多元發表與分享，邁向教師專業發展優質小學	參與「教師專業發展評鑑」試辦至今第三年/教育部	95-97
		「教育部補助推動中小學奈米科技教育計畫」/教育部	
		「應用同儕協助學習策略於融合教育學習障礙兒童數學學習之研究(II)」/國科會	96
		推動全校性「教師行動研究」	97
		「線上同儕數學教導系統之研究：應用於國小補救教學」/國科會	
		「以學習者為中心的小學教師學習數學教學理論與網站支援中心建構」/國科會	
		上海師範大學附設盧灣實驗小學邀請締結為姐妹校。	
		教育局推薦本校與私立伯大尼美僑小學兩校交流	
		臺北市立教育大學推薦本校，與以發展中國文化為主軸之新加坡宏文特選小學兩校交流。	

(二) 建立多元進修機制，強化教師教學品質

1. 提供多元化的進修管道

(1) 由行政團隊根據教師專業發展計畫規劃進修活動

a. 週三進修活動

近年來教育改革在學校教育部分，強調學校效能與提升教學品質學校本位經營的概念，因而逐漸受到重視，以「學校本位」規劃進修活動的理念，也在各校園內逐步萌芽發展。從文獻探討中，學校本位教師專業發展方式並非單一固定的方式，而是多元的型態。自 96 學年度起，專業成長工作坊的型態與內容不僅多元化，除一般行政庶務（28%）、教育政策宣導(6%)的安排之外，也有專業成長的探究時間佔 66%（如表 2-3）。

表 2-3 臺北市立教育大學附小 97 學年度進修活動內容

類別	內容	次數	總計	百分比
行政庶務	月例會	10	22	28
	學校日籌備會	1		
	校園情境佈置 1、校慶準備 1	2		
	班級事務處理 2	2		
	校務會議	2		
	職務選填 1、教師會會員大會 2、合作社社員大會 2	5		
教育政策宣導	消防講習 1、無毒家園 1、反毒宣導 1、CPR1、教師輔導與管教學生辦法 1	5	5	6
第三群組研習	精進課堂教學能力研習	5	5	6
研究會議	跨領域學年會議	10	18	22
	領域課程研究會議	8		
知性文康活動	自然觀察研習	2	2	4

行動研究工作坊	與專家、教授對話	12	12	15
教師專業發展評鑑 成長小組活動	分組進行成長活動	5	5	6
教師社團研習 (有名堂)	書法、數學、音樂、電影欣賞、體育、資訊等第二專長研習(各辦理4場次,如表2-5)	4	4	5
輔導知能研習	情緒管理與壓力紓解1、	2	2	4
特教知能研習	校園的特殊醫療系統1、亞斯柏格症輔導策略1	2	2	4
合計			78	100

b.行動研究工作坊

研究進修時間不局限於週三下午,也利用放學後安排與專家教授的對話或小組的研究進修成長。結合市立教育大學教授的專業引導,以及校內專家老師的實務分享與經驗傳承,提供老師豐富的支援,以利進行教師行動研究(如表2-4)。

表2-4 臺北市立教育大學附小 95-97 行動研究工作坊課程內容

學年度	講師與研習內容	次數
95	1.講師:外聘教授。 2.研習內容:擬訂行動方向、策略、實施情形檢討、撰寫與修正報告。	6
96	1.講師:外聘教授。 2.研習內容:專家與參與實驗研究案教師對談。	11
97	1.講師:外聘教授與校內專家老師。 2.研習內容:行動研究理論與實務、與教授對談、研究範例分享。	12

c.寒暑假工作坊(H.O.T.學堂)

本校於每年寒暑假舉辦工作坊,除了讓老師們進行課程發表、互評與教學準備外,更根據老師教學需求,安排相關研習進修課程,例如:「資訊教育研習」、「精進教學課程」及「教師專業成長」等。

(2)由教師根據專業成長需求規劃進修活動,此外自97學年度第二學期起,開設教師第二專長社團,邀請校內具有專長之老師開課,以培養老師教學的第二專長(如表2-5)。

表2-5 臺北市立教育大學附小 97 學年度教師社團意願調查表

編號	社團名稱	上課內容	人數
A	墨仔揚	書法欣賞教學	14人
B	數來寶	創意數學教學	8人
C	樂來香	音樂欣賞教學	12人
D	你是能	體育教學	20人
E	影饕力	電影欣賞融入教學	19人
F	伊世代	數位互動平台的應用	28人

(3) 鼓勵校外及學位進修

a.行政團隊主動提供校外進修資訊

b.鼓勵教師參與學位進修

目前已有38%的教師具有碩士以上的教育程度,其中一位教師已取得博士學位,三位教師目前攻讀博士學位。各領域皆有研究所畢業的教師,是本校發展專

業社群的重要利基（如圖 2-1）。

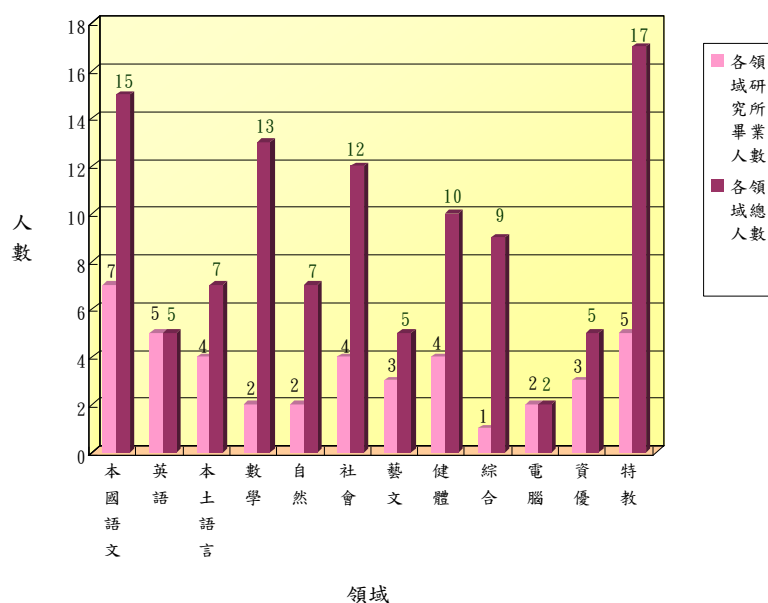


圖 2-1 臺北市立教大附小 各領域教師研究所學歷人數統計表

2.精進教師教學能力

(1) 辦理教學觀摩

自 94 學年度起，本校配合母親節系列活動，辦理每年一次全校性「教學觀摩」，每位教師皆撰寫教學活動設計，供參觀的教授、家長與實習老師參考。透過教師專業成長小組的對話，教師進行課前準備，並在教學觀摩當天相互觀課，透過同儕的教學觀察與回饋、教學者的自評與省思，幫助本校教師提升教學專業。



(2) 製作教學檔案

本校於 95-97 學年度積極推動團隊創新教學設計與發展性教學檔案，以增進教師之專業研究與省思能力。具體目標與策略如下：

a. 培養教師建立教學檔案之專業能力：

邀請專家學者與教師座談研習，協助教師建立教學檔案的理念與做法；整合學校教師觀點，建構學校本位教學檔案製作程序、架構、內容與方向。

b. 形塑優質教學檔案內涵：

教學檔案內容含括多元，例如：班級經營策略、教學活動設計、教師自我檢核表、學生學習表現紀錄、學習單、行動研究等；利用資訊及知識管理將教學檔案e化。

c.落實教學檔案之製作：激勵教師參與檔案製作。

d.辦理全校性教學檔案觀摩展示。

(三) 營造社群學習氛圍，進行專業深度對話

1.成立專業成長團隊

(1) 良師益友俱樂部

自 89 學年度下學期開始，本校即承接全國首創的「教學輔導教師」試辦工作，至今已邁入第九年。從第一年教師們的質疑、觀望、防衛，到逐漸進行對話、討論、參與，迄今已有相當良好的運作模式。

根據本方案的精神，本校成立「良師益友俱樂部」，幫助初任及新進老師更快融入學校文化，提供夥伴間對話的機制、促進專業合作，並藉由師父老師的帶領，提供教學策略與凝聚教學共識。

目前本校已有 27 位老師(含 6 位退休老師)擁有教學輔導教師資格，分布普通班(含級任導師、科任老師與退休老師)、資優班、潛能班、特教班與幼稚園(如表 2-6)，已帶領 110 位夥伴老師。

表 2-6 臺北市立教大附小 教學輔導教師人數分配表

	級任老師	科任老師	資優班	潛能班	特教班	退休老師	幼稚園	合計
教學導師	4	6	1	3	2	6	5	27

值得一提的是，每年由行政單位與夥伴們共同規劃「團體成長課程」(如表 2-7)，提供老師多元成長的機會，創造一個豐富的教學支持環境。良師益友俱樂部藉由「在職成長活動」、「入班觀察回饋」及「建立教學檔案」，協助老師進行專業成長，最後透過問卷調查與輔導小組訪視，作為修正與規劃的方向。

表 2-7 臺北市立教育大學附小 93-97 學年「教學輔導教師」團體成長活動內容

學年度	活動重點	活動內容
93	【外埠參訪】	 <p>校外參訪宜蘭行、鹿港行、平溪國小、深坑國小、「蚵畫人生」藝術園區。</p>

94	<p>【讀書會】 以書籍導讀的方式，拓展不同的教學視野。</p>	 <p>閱讀書籍：《用腳飛翔的女孩》、《蘇格拉底咖啡館》、《優秀是教出來的》、《天使在我家》、《紅色的外套》。</p>
95	<p>【讀書會】 透過專訪作家學習帶領學生閱讀的方法。</p>	 <p>拜訪「爾雅書房」，作家林貴真老師傳授讀書會提問功夫：客觀→感覺→體驗→啟發。</p>
96	<p>【經驗分享】 透過資深優良教師的經驗分享，提供夥伴老師更多的教學點子。</p>	 <p>創意數學教學、融合教育、班級經營、資訊應用等。</p>
97	<p>【電影欣賞】 透過影片欣賞激盪教學火花。</p>	 <p>欣賞影片：《街頭日記》《蝴蝶》《舞動人生》</p>

(2) 專業成長小組

本校為提升學校教師專業成長及達成教學與輔導之成效，自 95 學年度起即鼓勵學校教師參與教師專業發展評鑑，第一年試辦參與的教師人數有 38 人，第二年試辦 96 學年度參與的教師人數增為 55 人，97 學年度目前參與的人數已高達 126 人，參與人數逐年躍增，專業發展在本校已蔚為風潮，教師不僅透過教師專業發展評鑑獲得同儕間的回饋成長，在專業上也得到相當的肯定，對個人、學生甚至學校都具有正面的實質意義。

透過教師專業發展評鑑之試辦，建立教師之間的配對與群組關係，發展為同質或異質的「專業成長小組」，如此不僅可以協助教師熟悉教學專業知能和提升教學專業素養，也鼓勵教師不斷進行教學反省與改進。



(3) 課程發展委員會

本校課發會自 96 學年度起，由課發委員依任教領域及專長分組，研發或重整各特色課程之架構；97 學年度成立課程研發小組，結合本校特色課程與時事，設計全校性主題活動課程。此外，本校「學校課程計畫」審查結果，於 91、94 及 95 學年度推薦上「哈特網」，92 學年度亦獲績優獎。

2. 進行專業深度對話

(1) 課程下午茶

本校研發處於 97 年 8 月及 12 月，進行教師「本校特色課程實施現況滿意度」問卷調查，依據調查結果從現況中找出問題、並從改善問題中重新出發。透過「課程下午茶」，發展符合學校願景、特色課程並結合時事之主題活動課程。

藉由「世界咖啡館」的七個核心討論原則，由行政團隊準備宜人好客的環境，邀請學有專長的各領域教師，一起探索本校特色課程的未來走向，激盪出團隊智慧—設計主題活動課程。充分發揮「行政前鋒主導、學年中鋒接棒、行政與教師攜手完成」的由上而下、由下而上兼具之策略。



(2) 領域課程研究會議

本校安排每月一次領域課程研究會議，打破學年的分界、進行縱向的連貫。研討內容除了行政規劃的議題之外，更鼓勵老師們進行專業成長的規劃，透過同儕間的分享與研討，提供深度對話的機會（如表 2-8）。

表 2-8 臺北市立教育大學附小 96-97 領域課程研究會議「專業成長內容」

教學領域	專業成長內容	
	96 學年度	97 學年度
本國語文	研討語文教學技巧：閱讀教學、日記教學、應用文教學、字音字型辨正等。	「閱讀教學策略、理解策略」研究

英語	「英語繪本」融入教學活動	「phonics 與 reading」融入教學活動
本土語言	製作「母語日」教學 CD	「河洛漢詩吟唱」入門
數學	版本比較與數學教具之應用	「數學繪本」融入教學
社會	修訂本校學力指標	「媒體與書籍融入教學活動」
自然與生活科技	「國科會奈米科技」融入教學	「國科會奈米科技」融入教學
生活	「音樂」融入低年級生活領域	「表演藝術」融入低年級生活領域
健康與體育	「體適能」教學分享	「教學媒體輔助教學」分享
藝術與人文	「各國藝術課程」之比較	「表演藝術」教學分享
綜合領域	「教學檔案」製作分享	「跨領域統整教學」案例分享
資訊議題	「Google page」線上網頁編輯	部落格在教學上的應用

(四) 推展教師教學研究，提升學生學習效能

1. 發展教師研究能力

(1) 教學實驗研究

每年鼓勵教師申請教學研究，以探討與解決教育實際問題、印證教育理論，進而提昇教育品質、充實教育理論及提升教師的專業成長。透過教師專業社群的相互激盪，本校的研究風氣逐年上升（如圖 2-2）。

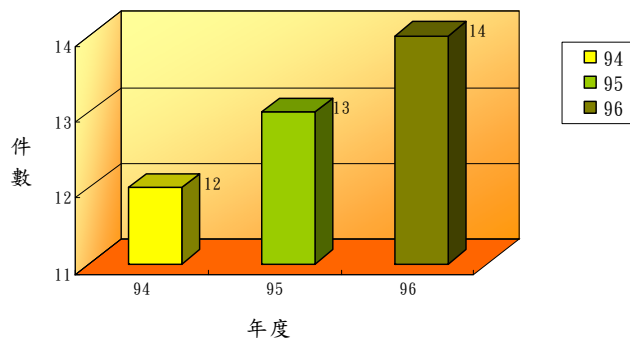


圖 2-2 臺北市立教大附小 94-96 學年度校內研究案申請件數統計圖

(2) 教學與研究經驗分享

本校鼓勵教師走出教室與外界經驗交流（如圖 2-3），此外，本校目前已有 5 位教師(含校長)擔任大專院教兼任講師，傳授寶貴的教學與研究經驗。

2. 提升優質學習成果

教師透過研究發現問題並探究解決策略，藉由



圖 2-3 臺北市立教大附小 教師經驗分享網絡

專業社群的互動研發教學技巧，以幫助學生提升學習成效。本校學生自 92 學年度起，每年參加「臺北市兒童深耕閱讀」比賽屢獲佳績；在臺北市多語文競賽中，年年皆有傑出的表現；此外，本校學生於 95、96 年度臺北市基本學力檢測結果皆高於臺北市平均值。

(五) 提供優質行政服務，促進專業發展成果。

1. 支援老師專業成長

(1) 教授示範教學

因地利之便，本校擁有強而有力的學術後盾。透過臺北市立教育大學教授的示範教學與教材研發，提供本校教師學習與成長的機會。

	
93 學年度林小玉教授「藝術與人文」示範教學	97 學年度譚寧君教授「數學」示範教學

(2) 引入研究專案

本校研發處積極提供國科會研究專案的訊息，鼓勵老師依據專長參與研究。

表 2-9 臺北市立教大附小 歷屆教師參與國科會專案統計表

學年度	專案名稱	指導單位/教授	本校參與老師人數(位)
82	國小音樂律動對閉症兒童適應行為關係之研究	國科會/國立台北教育大學 楊坤堂教授	8
94	以學校本位觀點培育國小實習輔導教師專業知能之研究	國科會/國立台北教育大學 鐘靜教授	4
95	音樂創造力之實徵研究—國小音樂創作教學之鷹架作用探究	國科會/臺北市立教育大學 林小玉教授	1
95-97	教育部補助推動中小學奈米科技教育計畫	教育部	7
96	應用同儕協助學習策略於融合教育學習障礙兒童數學學習之研究(II)	國科會/臺北市立教育大學 崔孟萍教授	2
97	以學習者為中心的小學教師學習數學教學理論與網站支援中心建構	國科會/臺北市立教育大學 李源順教授	4
97	線上同儕數學教導系統之研究：應用於國小補救教學	國科會/臺北市立教育大學 崔孟萍教授	4

2. 提供多元教學資源

本校擁用豐富的教學資源，例如：臺北市立教育大學、鄰近國高中及家長資源等，行政團隊更經常援引社會機構協助全校性的活動，提供師生多元的教學活動選擇。

表 2-10 臺北市立教大附小 92-97 學年度「多元教學活動」內容

學年度	多元教學	支援團體	活動內容
-----	------	------	------

92	聽故事	圖書館愛心媽媽	 <p data-bbox="517 443 1345 472">培訓說故事媽媽，由班級預約進館聽故事或邀請故事媽媽到班說故事。</p>
93	兒童藝術節	*廣達基金會 *臺北市教育大學《音樂系》《美術系》	 <p data-bbox="517 725 1345 786">引進廣達基金會「世界臉譜」展覽，並舉辦相關藝術活動，由臺北市立教育大學美術系及音樂系協助相關活動。</p>
94	兒童藝術節	*廣達基金會 *臺北市教育大學	 <p data-bbox="517 1039 1345 1068">引進廣達基金會「劉其偉畫覽」，由市立教大美術系學生協助導覽。</p>
	神魔水	*愛心家劇團 *長故事	 <p data-bbox="517 1330 1345 1359">用戲劇表演說故事，提供學生欣賞機會。</p>
95	中級校慶表演	*舞蹈專家 *長愛心	 <p data-bbox="517 1621 1345 1650">邀請學有專精的家長協助教師設計校慶舞蹈表演。</p>
96	塔塔書屋	*臺北市立圖書館	 <p data-bbox="517 1899 1345 1960">結合臺北市立圖書館資源，舉辦「塔塔書屋」票選活動，讓小朋友自己來決定最好看、最有趣的書是哪一本？</p>

97	表 藝 的 密 園	演 術 秘 花	* 圖 書 館 愛 心 家 長		
				邀請音樂專長家長，擔任《火焰之舞》導覽員。	

2. 建立激勵回饋機制

為獎勵本校教師之專業成長，家長會編列敬師勵學獎、行政團隊爭取社區資源並提供點心、咖啡、溫馨火鍋會、籌措教師專業分享之獎品及禮券等。

三、方案執行期程

本校依據校務發展計畫，為能達成教師專業發展之目標，擬定專業成長之實施策略，提出近五年之執行期程如表 2-11：

表 2-11 臺北市立教育大學附小 教師專業發展執行期程

實施策略	實 施 進 度														
	93 年度			94 年度			95 年度			96 年度			97 年度		
	1-4	5-8	9-12	1-4	5-8	9-12	1-4	5-8	9-12	1-4	5-8	9-12	1-4	5-8	9-12
1. 型塑全校共同願景	█														
2. 規劃專業發展藍圖	█														
3. 提供多元進修管道			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
4. 精進教師教學能力			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
5. 成立專業成長團隊		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
6. 進行專業深度對談				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
7. 發展教師研究能力			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
8. 提升優質學習成果		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
9. 援引學者專家資源				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
10. 建立激勵回饋機制		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

四、流程管理

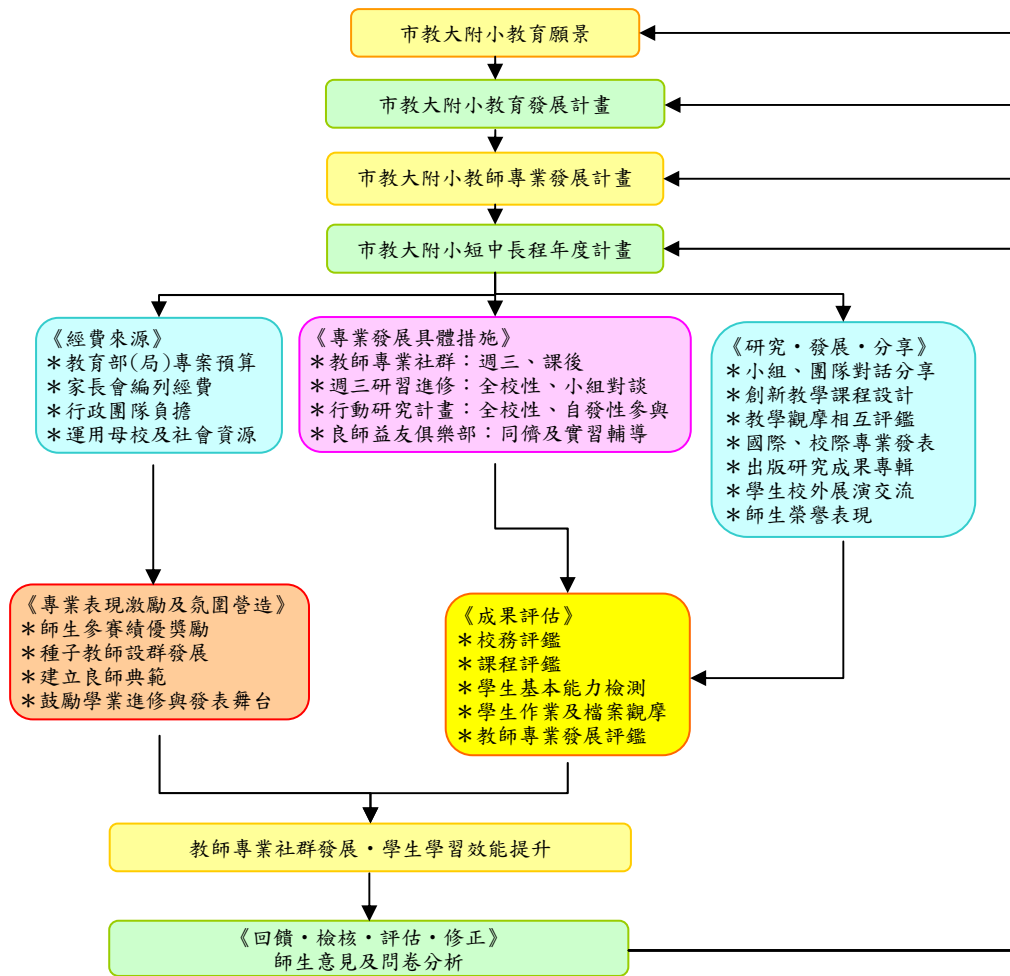


圖 2-4 臺北市立教大附小 教師專業發展流程管理圖