

## 學校的校本進修流於形式，出席率不佳、 效果不彰，校長的因應之道

組員：李財福、戴進隆、賴維振、陳素萍、黃智慧、林麗雪、盧曉慧

### 壹、問題情境

#### 情境背景說明

快樂國小（假名）地處都市外圍，建校 19 年，全校普通班 53 班，資源班 1 班，幼稚園 1 班，約有 1/3 學生為越區就讀，教職員工約 100 人。校長初任即來到快樂國小，現已邁入第六年。

快樂國小週三教師進修計畫會於前一學期末，由教務處彙整各處室所提之進修活動，然後，經由行政會議、校務會議通過，報教育局核備後實施。每學期所排定的內容包含統一進修 6—7 次，學年會議 4 次，教師專業學習社群 6 次，領域小組會議 2 次，校務會議 2 次。

統一進修議題大部分是配合上級單位要求及校長、行政單位認為必要而排定；專業學習社群則由教師自由組隊、自由分組，主題也是各組自訂，期末只要依規定表格繳交簽到表、照片及心得即可。

#### 情境一

統一辦理的教師進修參與率很低，每次都僅約 30-40 人參加，除非是上級規定一定要參加否則得補訓的研習，才会有約 70 人到場；通常非主辦處室的主任，也不太會參與。

到場參加的老師，進會場一定往後坐，有些改作業、有些看書、有些補眠...真正投入聽課的不到五成。

#### 情境二

週三進修進行的教師專業學習社群，有以學年為單位，掛名班級經營組，實質做學年聯誼活動；有取名藝術欣賞組，每次活動就觀看影片；有健康領域組，活動時就打打球、跳跳繩...。到了期末，找人寫寫心得就交差，少有專業對話，更無對改進學生學習有實質助益的產出。

#### 學校行政作為

個案學校採取下列方式希望改善週三進修出席率：

- 一、校長一再利用正式場合，宣示教師進修是教師的義務，教師沒有特別事情，應踴躍參與進修。
- 二、承辦單位利用教師晨會不斷提醒教師要參與進修，活動前也會一再廣播，催促教師到會場參與進修。
- 三、校長請人事主任於進修活動當下進行巡視，檢視沒參與進修的教師是否留在學校；沒留在學校的是否請假。如果確認沒參與進修的老師有留在學校就沒問題；若沒在學校，也沒請假者，就請其補請假。

校長及承辦單位的宣示、提醒，對教師產生的作用很小，不想去進修的老師依然沒去。人事主任巡視了幾次以後，不參加進修的老師就留在學校，或請假外出，進修參與率還是很低。

## 貳、問題分析

### 一、情境一問題分析

- (一) 課程內容只是應付上級要求，非老師實質需求
- (二) 主任未以身作則，帶頭參與
- (三) 行政單位作為不夠積極
- (四) 上級主管機關未訂進修管理辦法
- (五) 學校缺乏校本進修獎懲措施

### 二、情境二問題分析

- (一) 行政主導人理念及專業不足
- (二) 社群帶領人未盡帶領職責
- (三) 學校缺乏社群辦理獎懲措施

## 參、解決策略分析

### 一、課程內容

- (一) 審慎規劃，將上級規定必辦研習有效整合
- (二) 研習規劃由教師提出，內容切合教師需求
- (三) 校內教師實務經驗分享
- (四) 全市能力檢測後，教務主任帶領教師進行學校成績分析、改進策略討論

### 二、制度層面

- (一) 進修時間彈性，要求品質，不強求時間長短

- (二) 進修方式多元：教師專業學習社群、讀書會、心靈成長團體...
- (三) 以月為單位排進修：包含學年會議、領域會議、統一進修、彈性休閒進修活動
- (四) 與鄰近學校策略聯盟

### 三、法規層面

- (一) 強調「教師法」規定教師有進修的義務與權利
- (二) 依「公務人員差假管理辦法」要求出缺席
- (三) 教育處訂定之「縣內教師調動辦法」、「超額教師處理辦法」均無上限的採計教師研習時數
- (四) 學校之「聘約準則」列入教師務必參與進修活動
- (五) 校內之「超額教師辦法」及「導師輪調辦法」均無上限的採計教師研習時數

### 四、積極的行政作為

- (一) 教務主任正視教師進修之改革，與校長達成共識後，採取積極行動
- (二) 對於沒參與的教師，進行個別了解、道德勸說
- (三) 校長進行課程領導

### 五、道德層面

- (一) 激發教師的道德責任，鼓勵教師要不斷進修以為學生的榜樣
- (二) 校長、四處主任以身作則，每次研習一定到場

## 肆、成功經驗

成功案例一：

臺中市○家國小週三進修成功案例

- 一、經費：運用教育局專案經費及學校編列預算。
- 二、時間：九十九學年度上下學期共辦理三十二次
- 三、人員：全校 63 班，級任與科任教師約 98 人。
- 四、方式：
  1. 教師進修計畫於校務會議中通過，訂為學校重要行事工作，請老師均需依研習計畫時程，準時參加，未能參加之教師必須事先完成請假手續。
  2. 承辦處室於研習二週前利用教師晨會書面及口頭報告，通知老師研習訊息，研習當週再提醒老師上全國教師研習網報名。
  3. 研習當日校長與各處室行政同仁，會排除公務全員參加，以身作則，校長會請承辦處室確實清點老師出缺席情狀，如有應到而未到老師，請主任盡速通知與

會參與進修。

4. 對於無法配合進修計畫之教師，校長會請他們到校長室，會同教務主任與人事主任，請老師提出說明並做書面資料記錄，宣達須參加進修活動之必要性。若老師屢勸不聽則請人事主任發文給當事老師，請其提出書面說明。並將資料列為教師考核成績之參考。校內老師就不再抱持僥倖心態，都能確實參加進修活動。

## 五、實施成效

1. 校長事先將教師進修計畫於校務會議中通過，確立了教師必需參加進修之共識。
2. 校長要求所有教師於進修時間，排除任何公務均參加進修，確保教師們均能出席參加，做到公平原則。
3. 校長能防微杜漸針對於未能確實遵守進修計畫的老師，及時提出糾正確保教師進修計畫能落實。

成功案例二~1：

新北市○德國小週三進修成功案例

一、經費：運用 2688 專案經費每月四萬元專款專用。

二、時間：九十二學年度上下學期共四十週

三、人員：全校 53 班，級任與科任教師約 120 人。

四、方式：

1. 將全校級任以學年為單位，科任以領域為單位，每四人為一小組，自推小組長一人。
2. 四人小組以每週利用課餘，取材教學現場、週邊事件，自訂主題自行研究，以微型產出型方式進行行動研究。
3. 並將研究成果做成 PPT 檔，利用週三進修時間，每週四組，每組二十分鐘，依排定時間上台報告，發表成果分享全校教師。設置主講者、評論者、綜合講解者進行腦力激盪與討論。
4. 以三十節課鐘點數做為減課誘因，提供三十組進行週三進修小組策略聯盟。

## 五、實施成效

1. 同儕研究就現場議題出發共鳴度與接納度高。
2. 分組報告彼此分工促進組織善性競合關係。
3. 設置主持人、報告人、評議者角色分工觀摩提升參與意願與出席率。
4. 同儕觀摩互助合作建置雛型學習社群加速專業成長。

成功案例二~2：

### 新北市○德國小教師進修成功案例

- 一、經費：無
- 二、時間：寒暑假備課日
- 三、人員：全校 53 班，級任與科任教師約 120 人。
- 四、方式：

實施全市學生學習能力檢測說明，由教務主任主講，將本校學生表現與同區及全市在量化分析上用平均值、圖表做一一差異比較，同時在質性分析學生答題迷思與教師教學迷思，進而做命題分析，教師教學有效策略建議，提供教師教學與學生學習在學習歷程、教學技巧、評量要領時可立即獲得實質助益。

### 五、實施成效

- 1. 結合寒暑假備課日實施，教師參與進修方便，出席率高。
- 2. 課程符合教師實質需求，教師進修意願高。

### 成功案例三：

#### 雲林縣○豐國小週三進修成功案例

- 一、經費：無
- 二、時間：週三校本進修
- 三、人員：全校 18 班，教師人數約 30 人。
- 四、方式：
  - 1. 教務主任與校長溝通意見，取得改革的共識。
  - 2. 教務主任請各處室謹慎認真編定週三進修課程，以改善進修課程內容。
  - 3. 教務主任於期初校務會議報告，宣示週三進修必須全體參加，當天報告內容大概如下：
    - (1) 過去可以的，不代表以後也可以，因為那是不合法的行為...
    - (2) 教師是學生的榜樣，所以老師要準時參加進修學習...
    - (3) 教師法明定『教師有參加進修研習的義務...』
    - (4) 教師的薪資包含了『學術研究費』....
    - (5) 週三進修屬於上班時間，沒有請假又沒參加進修者，應該屬於曠職。
    - (6) 考量教師的辛勞，所以進修時數從三小時改為兩小時。
    - (7) 研習時間設定為 1：30~3：30，其中真正研習的聽講時間縮短為 2：00~3：00，前後半小時為意見交流與討論時間，所以總共兩小時。
    - (8) 進修簽到簿一律放在研習會場，沒有參加進修者不得事後補簽。
    - (9) 人事管理員必須到場確認未出席者是否有請假。
    - (10) 三處主任必須到場參加，有緊急事情必須向人事報備。

## 五、實施成效：

1. 隔週的進修出席率瞬間提高到 90% 以上，只有兩位沒參加。隔天資深教師主動跟教務主任表示歉意，因為有事無法出席。教務主任主動找另外一位林姓教師，詢問他為何沒參加研習？...他表示下週會準時參加...就這樣，從此沒人敢不參加研習！也從此改變了以往的不良校風！
2. 目前的進修出席率都維持在 100%，連校長、校護、人事都自動出席，而且沒有任何反彈與不適應。

### 成功案例四：

#### 臺中市○美國小週三進修成功案例

一、經費：無

二、時間：週三校本進修

三、人員：全校 6 班，每次研習含校長、教師、幹事或護理師及幼稚園老師約 12~14 人參與

四、方式：

1. 校長以身作則，幾乎每次都參與
2. 成員數少，參與研習採恩威並濟半強迫方式，有事者須向校長請假
3. 經常採主題方式，由成員輪流報告（既被重視又有壓力）
4. 所謂的「主題方式」如下：
  - (1) 教師讀書會：從 87 年至今，全體教職員皆參與，並由校長擔任領導，每週輪流一個同仁做專書或議題導讀，需製作 PPT 上台報告，其後同仁分享回饋，過程嚴謹，成員皆視其為該學期重要工作之一。
  - (2) 專書研讀：利用週三下午，由校長領導，成員輪流報告，採理論與實務並用方式分享，曾共同研讀過的專書有教育心理學、多元智慧教與學、創造力、從 A 到 A+...等。
  - (3) 雜誌分享：方式同專書研讀，主要分享的雜誌如商周、天下、遠見、PC Home、康健...等。
  - (4) 課程準備報告：利用寒暑假開學前至校一週進行課程準備，內容主要是熟讀教材，配合學校課程重點（資訊與閱讀）蒐集可利用於資訊融入或閱讀融入的教材、多媒體等，並利用最後 2 天，一一上台分享報告（每人約 1 小時），過程中不僅能做課程縱橫向連貫，更能利用數位平台，做知識管理、分享與產出，是落實學習型組織的第一步。
  - (5) 試題分析報告：利用週三下午，以該次紙筆測驗為主題，先做雙向細目表與學生成就表現統計表，再利用實物投影機，逐題分析試題的優劣等

(6) 期初教學計畫報告：以學生學習風格及教師教學節奏為起點，各自規劃個人任教領域之教學計畫，尤其重視學生起點行為之瞭解（家訪或與前任教師深談等）。

(7) 期中教學歷程分享：期中安排一場次教學歷程之檢討，同仁分享與回饋

(8) 期末教學成果檢討：期末針對期初計畫、期中歷程之改進做一總檢討，校長能針對問題提出建設性回饋。

5. 教師專業對話採自主性方式辦理，也就是由資深教師帶領初任教師，而領導者會先充分準備，並讓對話聚焦，校長會贊助茶點。

## 六、實施成效

1. 因小校成員數少，互動頻繁，因此教師配合度佳，參與率高
2. 輪流上台可訓練教師表達能力與製作簡報摘要能力，落實知識分享機制。
3. 校長以其「專業權」帶領教師探究教學技巧，以「行政權」領導教師專業成長。

成功案例五：

臺中市○林國小週三進修成功案例

一、經費：無

二、時間：週三學校本位進修

三、人員：全校 6 班，教師 10 人

四、方式：

- 1 校長以身作則，除公假外幾乎每次都參與
2. 鄰近學校大都是六班之小校，因此面臨的困境類似（因外派參與活動後，能留在學校進行校本進修者不足）
3. 各校就本學期規劃的校本進修計畫中，提出數場精采的研習，當週則採策略聯盟方式，集中到主辦學校參與研習。

## 五、實施成效

1. 小校人數少，易於溝通，且因校長親自領導參與，與老師共同討論的校本進修能符應教師需求。
2. 採策略聯盟方式，不僅可節省人物力，更能讓研習達成最大效益，可強化辦理。

成功案例六：

宜蘭縣○成國小教師專業學習社群成功案例

- 一、經費：教師專業發展評鑑學習社群經費（六萬元）專款專用。

二、時間：九十八學年度。

三、人員：全校 60 班，教師約 90 人。實施對象為參與教師專業發展評鑑且對主題有興趣的老師共 20 人。

四、方式：

1. 本校自 96 學年度起參加教師專業發展評鑑試辦，第一年以教室觀察的教師專業成長為主。
2. 第二年分觀察與教學檔案兩大組運作，以有熱誠的教學輔導教師為帶領人，初參加教師仍以觀察為主。
3. 第三年持續辦理教室觀察或教學檔案製作，並開始鼓勵一些志同道合的老師們，自行組隊討論主題並申請教師專業社群。
4. 以參與教師專業發展評鑑教師為主，其他有興趣老師自由報名，分為 E.T. 俱樂部與悅讀·閱讀·越讀兩大組，自推小組長一人。
5. E.T. 俱樂部成立目的：我們是「E」群、有志「E」同的「T」eachers 身為「人」師，運用 E 化教學工「具」，加以具體研究及實踐，希望與時「俱」進。悅讀·閱讀·越讀成立目的：以悅讀意境融入閱讀教學，以閱讀不僅僅只是閱讀的超越，深化閱讀。
6. 小組以週五共同排定空堂或課餘時間，共同研討小組需求，可安排專家演講、小組分享、實作教材...等，以老師教學現場需求，由各小組自訂專業發展與成長規劃。

五、實施成效：

1. 透過社群運作，讓教師專業發展評鑑的主題內容更豐富。
2. 透過團隊切磋教學的專業對話、觀摩學習、檔案製作與分享等方式，習得同儕教學技能。
3. 99 及 100 學年度起學年老師也會主動申請專業學習社群計畫。

成功案例七：

屏東縣○○國小教師專業學習社群成功案例

一、經費：運用教師專業學習社群專案經費。

二、時間：週三、週五下午進修時間

三、人員：全校 60 班，級任教師與科任教師約 90 人。

四、方式：

1. 自 95 學年度起參加教育部「試辦教師專業發展評鑑」
2. 98 年度申請成立教師專業學習社群，「古典詩學習社群」、「生態教育學社群」、

「人權教育學習社群」、「生命教育學習社群」

3. 100 年度成立「作文練功坊學習社群」、「NIE 讀報教育學習社群」、「生態教育學習社群」、「人權教育學習社群」、「生命閱讀園學習社群」
4. 學期初社群召集人於教師晨會報告研習活動，歡迎對議題有興趣同仁參加。
5. 週六、日辦理生態探索親子活動。
6. 年底各教師專業學習社群撰寫成果報告，並執行經費核銷。

#### 五、實施成效：

1. 教育處規範「縣內教師調動辦法」、「超額教師處理辦法」教師研習時數均採計，故非校內研習幾乎場場爆滿。
2. 該校為縣內班級數最多小學，有超額教師危機，教師對於社群辦理具研習時數之活動趨之若鶩。
3. 教師研習時數在校即可取得，大幅改善行政與教師對立關係。
4. 議題符應教師需求與興趣，教師接納度高。
5. 社群召集人扮演非正式組織領導人，形成優質校園同儕文化
6. 扁平式組織，賦權增能。
7. 99 年度「生命教育學習社群」代表屏東縣參與教學卓越獎甄選成績優異

#### 成功案例八

##### 臺中市○中國小教師專業學習社群成功案例

一、經費：運用 2688 專案經費剩餘節數約 6 節專款專用、申請精進課堂經費。

二、時間：九十八學年度上下學期共四十週

三、人員：全校 36 班，教師約 60 位。實施對象為三、四年級級任與科任教師 15 人。

四、方式：

1. 請兼任社會科任組長當作召集人，召集中年級級任教師，成立社會領域教師專業成長社群。
2. 小組以每周利用週三下午教師進修時間或是週一下午空堂時間，以中年級社會領域課程作為研究主題，以產出型方式進行行動研究。
3. 每學期安排 1 至 2 次社區重要歷史古蹟參觀解說活動，擷取行動研究有用之素材。
4. 將研究成果做成 PPT 檔，於學期末對全校教師做成果分享，並將成果連結至學校網頁，成為教師教學資源素材。

#### 五、實施成效

1. 由於帶領之領域召集人及部分參與教師有減課之誘因，減輕教師之工作負擔，

所以教師之參與率較高。

2. 同儕合作產出型的行動研究，所做的研究成果馬上可以在教學現場使用，對教師有實際幫助，教師參與進修意願較高。
3. 教師進修的主題符合教師需求，提升教師的出席率。
4. 行政支持安排參觀解說活動，有利於社群對社區重要歷史古蹟全面了解，方便擷取行動研究之素材，加速專業成長。

## 伍、未解決的問題

- 一、法令未能明確規範教師研習獎懲
- 二、教師進修研習經費沒有固定財源
- 三、縣市辦理活化課程，週三下午安排學生固定課程，教師無共同時間安排進修活動