

# 啟動學校教育創新的 DNA

## —北政「全方位」教師校本專業發展方案

### 評審的話

北政國中藉由 92 學年度以來的廢校危機，化危機為轉機，全方位推動校內外教師專業發展成果的分享與運用，有效增進教師教學相關動能，實質性裨益於學生的整體表現。就整體專業發展表現而言，深切獲致教育主管單位及學生家長的肯定與稱許。

北政國中系統性辦理多元形式專業成長活動，期使各科教師皆能獲致自主成長的功能。倡導「合作式」教育研發工作，建置具績效性的專業學習社群。實施教師教學檔案的製作與分享，有效促進教師專業成長。落實「夥伴式」教學觀察與回饋，全方位激發教師專業成長的意願。該校近年來獲得本市優質學校「課程發展」、「學生學習」及「資源統整」等優質獎項，教育部教學卓越獎，及學生參加基測成績表現亮麗等，積極展現教師專業發展的優質成果。

# 政國民中學

## 臺北市立北政國民中學

高松景 蔡來淑 詹馨怡 吳秋鳳 林佩蓁 洪玉琳

### 團隊介紹

打造一所全人發展的學校是團隊的共識，在高校長的領導下，來淑主任和馨怡組長用心規劃，學習社群秋鳳、佩蓁及玉琳等老師的全力推動，教學輔導教師同霞及淑娟協助新進教師，以及全體教師對追求專業的渴望下，這些年發展出以培育教師成為學生「知識啟蒙師、人格調劑師、生命領航師、專業楷模者」的「全方位」教師。

### 得獎感言

能夠獲得臺北市優質學校「專業發展」的殊榮，是肯定、是激勵，更是我們永遠的珍惜。曾經歷經招生不足及政大附中成立的衝擊，面臨廢校的危機，我們把握九年一貫課程改革、學校本位管理及教育局推動「臥龍藏虎」計畫等有利學校轉型之教育政策的契機，展開教師對話，並於 96 學年開始全校教師參加教師專業發展評鑑並支持教學輔導教師方案，積極營造全體教師追求專業的氣氛。感謝教育局及教師研習中心的用心，讓北政有機會分享充滿生命力的教與學；感謝評選委員的智慧及經驗，協助北政追求優質邁向卓越；感謝所有伙伴的努力及付出，這些年來的努力終於被看見。



## 摘要

北政「全方位」教師校本專業發展的理念主張理想的教師，不應是灌輸學生知識的「教書匠」；而是成為學生「知識啟蒙師、人格調劑師、生命領航師、專業楷模者」的「全方位」教師。本方案的推動主要運用「人文主義」、「學校本位經營」及「成人學習」等理論，提出「以學校教師為主體」、「以增能賦權為策略」、「以自我導向為方法」、「以團隊合作來運作」及「以生涯發展來整合」等六項理念；並根據這些理念，發展出「規劃系統的校本專業成長計畫」、「提供多元多樣的專業成長活動」、「落實夥伴式教學觀察與回饋」、「倡導合作式教育研發」、「落實反思的教師教學檔案」、「整合豐富的教師專業成長資源」及「建構質量並重的成效評估機制」等七項實施策略，期能協助教師朝向『全方位』專業教師的目標。

**關鍵字：**「全方位」教師、校本教師專業發展

**網址：**<http://163.21.25.3/goodschool>

# 壹、申請書內容

## 一、基本現況

### (一) 設校歷史

本校成立於民國 57 年，43 年的校史中，其重要變革如下：

#### 1. 為教育理想而成立的學校 --- 一座都市叢林中的桃花源（57-81 學年）

配合政府實施九年國民義務教育，由當時國立政治大學前教育系主任胡秉正先生及政大實小校長祁致賢先生和地方上熱心人，為實現國民教育的理想，和臺北市政府共同規劃成立，故命名為「北政國民中學」。

#### 2. 在教育改革中歷經淬煉 --- 國內教改實驗的先鋒（82-91 學年）

學校是個 12 班的小型學校，加上得天獨厚的大自然校園，又在政大大學城內學術氛圍，北政曾是為國內多項教育改革的實驗場所。其對學校影響最大的是，從 82 學年全校試辦「自願就學方案」，87 學年起臺北市「自主實驗計畫」在本校進行實驗，因為小學校卻進行兩種教育實驗計畫，學校因為資源分配不均、管教方式等等不同，校園瀰漫著一種非常不安的氣氛，當時學校校譽可說是跌入谷底，面臨廢校的危機。

#### 3. 學校轉型成功營造特色 --- 是危機也是轉機（92-95 學年）

面對「自願就學方案」及「自主實驗計畫」兩項教改方案在北政 10 年實驗的檢討，北政的教學及行政團隊，深刻體會到：成功的學校教育改革需回歸學校教師本身的「主體性」及「問題擁有感」，這樣的「自覺」也提供北政「轉機」的機會。

回歸教育體制內的北政該如何找回學校教育的主體性？學校歷經「一校兩制」重創時期，校園專業團隊合作有待重整，如何重振校園信心？92 學年度前任校長林採有女士，帶領全體教職同仁，選擇發揮小校的溫馨校園的優勢；把握學校本位管理及教育局推動「臥龍藏虎」計畫等有利學校轉型之教育政策的契機，展開教師對話，極力發展學校本位課程，積極面對 94 學年度政大附中成立的衝擊。四年來學校的努力深受家長及社區的肯定，願意放心把孩子送到北政，學生逐年回流。

#### 4. 啟動學校教育創新 DNA--- 發展「全方位」校本教師專業發展（96 學年迄今）

北政教師受到學生開始回流的鼓舞，引發教師追求專業成長的需求，改變過去「學校小、教師人少」，無法做專業成長的迷思。帶來的改變是北政的教學研究會正常運作，營造全校教師追求專業發展的氣氛。更於 96 學年度開始，全體教師參加教師專業發展評鑑並支持教學輔導教師方案。

另外，為擺脫國中升學主義的桎梏，98 學年度現任校長高松景希望打造北政成為一所以「全人發展」為品牌的理念學校，期能在體制內辦出一所理念型的典範學校。透過「北政新思維」教



師增能共識營，採「轉型領導」及「增能領導」，有效共塑「無限學習機會、個個都是品牌」的學校教育新願景，倡導教師攀登更高層次全人教育的理想，需不斷「創新」學校課程教學及行政作為，以精進學生學習競爭力。

為啟動學校教育創新的 DNA，需強化本校教師專業發展評鑑試辦，成為學校本位的教師專業發展方案，期能培育每位教師成為學生「知識啟蒙師、人格調劑師、生命領航師、專業楷模者」的「全方位」專業教師，並建立團隊合作的專業學習社群。本校「全方位」教師校本專業發展方案的推動，主要是由學校發起，透過由教師主導的專業學習社群活動，來激發教師主動省思探究的精神，以逐漸提昇教師的專業素養，成為能實現本校「全人發展」教育理想的「全方位」教師。

### (二) 學校環境

#### 1. 地理環境

- (1) 位於臺北市南端文山區，屬文教區，而鄰近觀光茶園，民風質厚純。
- (2) 座落於指南山麓、政治大學校園內、前臨醉夢溪，依山傍水，遠離塵世，環境安靜幽雅。

#### 2. 學校規模

- (1) 班級數：1. 普通班 12 班、2. 資源班 2 班。
- (2) 學生數：男生 223 人、女生 192 人，總計 415 人。
- (3) 教師編制人數(含校長)：共 34 人，本學年聘用長期代課教師共 5 人。

## 二、優質目標

### (一) 「全方位」教師校本專業發展的理念

教師是如何被引發追求專業成長的永續動力？教師專業發展的「知識論」認為：只要給教師進修知識就會產生成長的行動，後來教師專業發展的「能力本位論」則認為光有知識並未能啟動行為，故強調教師專業技能；而目前教師專業發展的「人文主義省思論」則認為一位好老師是會思考的，會去思考教育本質與自己的教學理念，思考怎樣才是一位理想的教師。如何有效引發教師內在想望的「自我提升」之自發性成長動機，成為一位會思考的教師，是確保教師專業發展能否持續發展的關鍵。此外，我們認為真正的教學專家就是在教學現場，老師的臨床經驗相當豐富，學校的教師是最瞭解學校學生學習，因此 1990 年開始來自「學校本位經營」的新觀念，開始倡導「校本教師專業發展」。再者，隨著近年來在成人學習及組織學習理論逐漸引入教師專業成長的研究領域後發現：教師並不是被動式的接受，而是具有主動詮釋與學習的主體，如果教師能主動的參與學習活動，其成效最大。因此，北政「全方位」教師校本專業發展的理念主張理想的教師，不應是灌輸學生知識的「教書匠」；而是成為學生「知識啟蒙師、人格調劑師、生命領航師、專業楷模者」的「全方位」教師。「全方位」教師校本專業發展，係運用「人文主義」、「學校本位經營」及「成人學習」等理論，提出「以學校教師為主體」「以增能賦權為策略」、「以自

我導向為方法」、「以團隊合作來運作」及「以生涯發展來整合」等六項理念，以下歸納北政「全方位」教師專業發展圖像內涵（圖 1）：

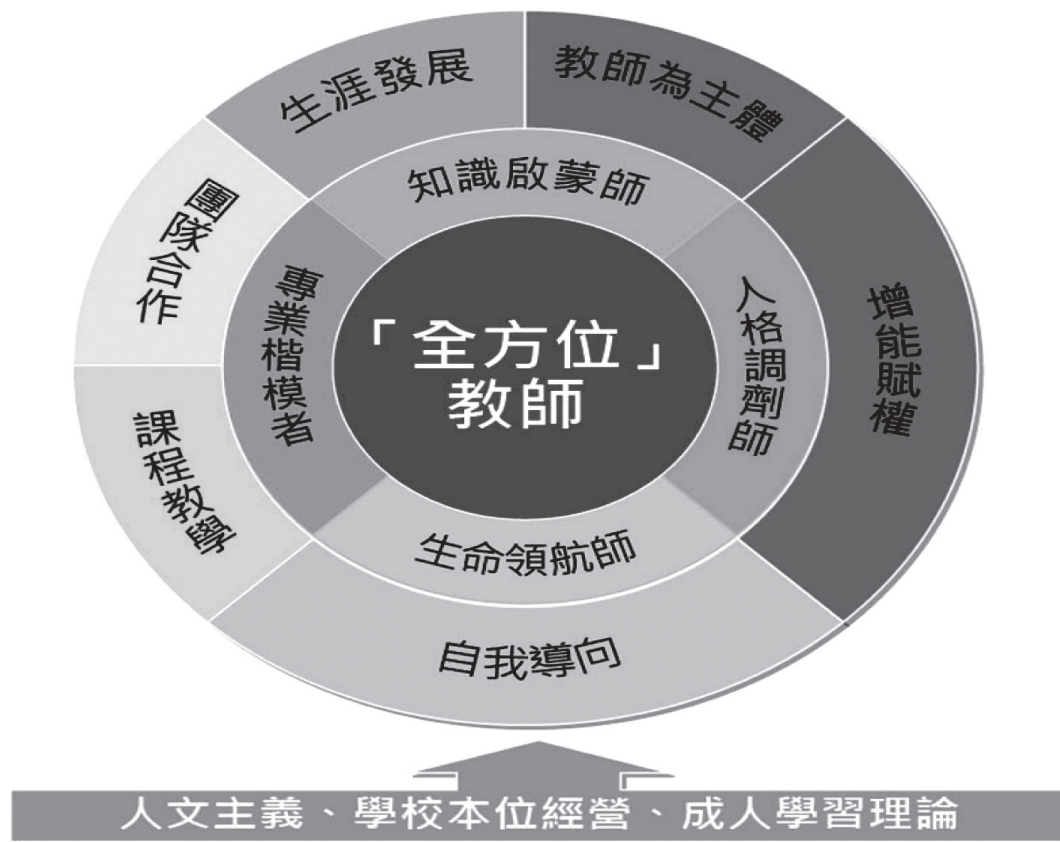


圖 1. 北政「全方位」教師專業發展圖像內涵

## （二）具體目標

「全方位」教師校本專業發展方案所要達成的目標，是希望培育北政教師能成為學生「知識啟蒙師、人格調劑師、生命領航師、專業楷模者」的「全方位」教師，進而提升學生學習。其「具體目標」，最主要則是期望能透過規劃系統的校本教師專業發展成長活動，落實教育研發、教學觀察與教學檔案，並建立有效的成效評估機制，提升教師教學專業，增進學生學習表現。其與優質學校專業發展向度四個評選項目的對應關係（如圖 2），其具體目標則分述如下：

- （一）建構系統的校本教師專業發展成長活動，提供教師自主專業成長。
- （二）形塑教師專業學習社群，教師積極展現專業行為（從事課程研發、教學觀察、行動研究及建立教學檔案）。
- （三）提升教師教學專業，增進學生學習表現。
- （四）整合教師專業發展資源，營造教師專業發展支持環境。
- （五）客觀系統化評估成效，永續專業發展並形成學校特色。

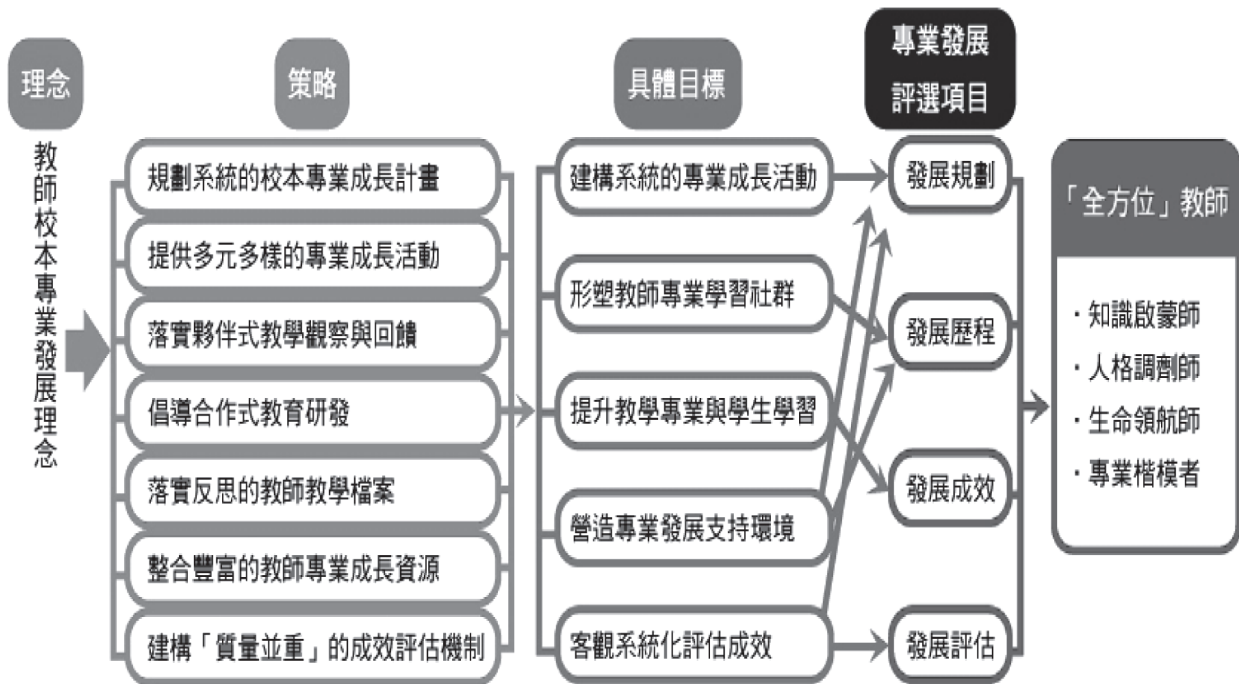


圖 2. 「全方位」教師校本專業發展方案具體目標與專業發展向度評選項目對應關係圖

### 三、具體做法

為培育北政教師能成為學生「知識啟蒙師、人格調劑師、生命領航師、專業楷模者」的「全方位」教師，依據「全方位」教師校本專業發展的理念，擬定下列具體作法：

#### (一) 規劃「系統的」校本教師專業成長計畫，發揮導引教師專業成長的效果

##### 1. 改變教師心智模式，成立教師專業發展規劃小組

北政是個小校，過去的思維習慣以因為小校所以人力不足、因為小校所以經費不足、因為小校所以師資不足、因為小校所以.....，為啟動教師專業成長，我們以正向思維代替過去的思維，因為小校所以我們可以更貼近孩子的心、因為小校所以我們可以照顧每一個孩子、因為小校我們可以把課程設計的更活潑精緻。

##### 2. 建構校本教師專業發展架構，系統規劃教師專業成長活動

教師專業發展需具「系統性」，且符應教育政策及學校發展需求，從學校本位觀點「有效整合」校外其它教師進修研習活動（例如：教育部、教育局、教研中心、輔導團、群組活動、大學、民間團體..等）。本方案採取以「年度發展主軸」為經，以「固定研習活動」為緯的教師成長研

習規劃策略，建構北政校本教師專業發展架構（見圖 3）。

### 3. 規劃專題式教師進修活動，以增加進修內涵之深度與廣度

「年度發展主軸」規劃方式，係採「專題式」教師進修活動，深入教師專業實務知能，以增加進修內涵之深度與廣度。例如：96 學年以「啟動 101 專業教師 -- 參加教師專業發展評鑑」為專業發展方向，規劃「教師專業發展工作坊」專題式教師進修活動；97 學年以「運作教師專業 -- 教育行動研究」為專業發展方向，規劃「教育行動研究」、「精進教學觀察」及「教學輔導與夥伴教師協同成長工作坊」等專題式教師進修活動；98 學年以「建立教學團隊—打造專業學習社群」為專業發展方向，規劃「專業學習社群」、「專業發展—活化教學、多元評量及資訊融入」等專題式教師進修活動；99 學年以「深化教師專業—以價值及能力導向的課程教學」為專業發展方向，規劃「品德教育」、「閱讀教育」、「專業學習社群 - 研發特色課程」等專題式教師進修活動；100 學年以「形塑全方位教師—活化教學與多元評量」為專業發展方向，規劃「專業學習社群 - 行動研究」、「活化教學與多元評量」專題式教師進修活動。

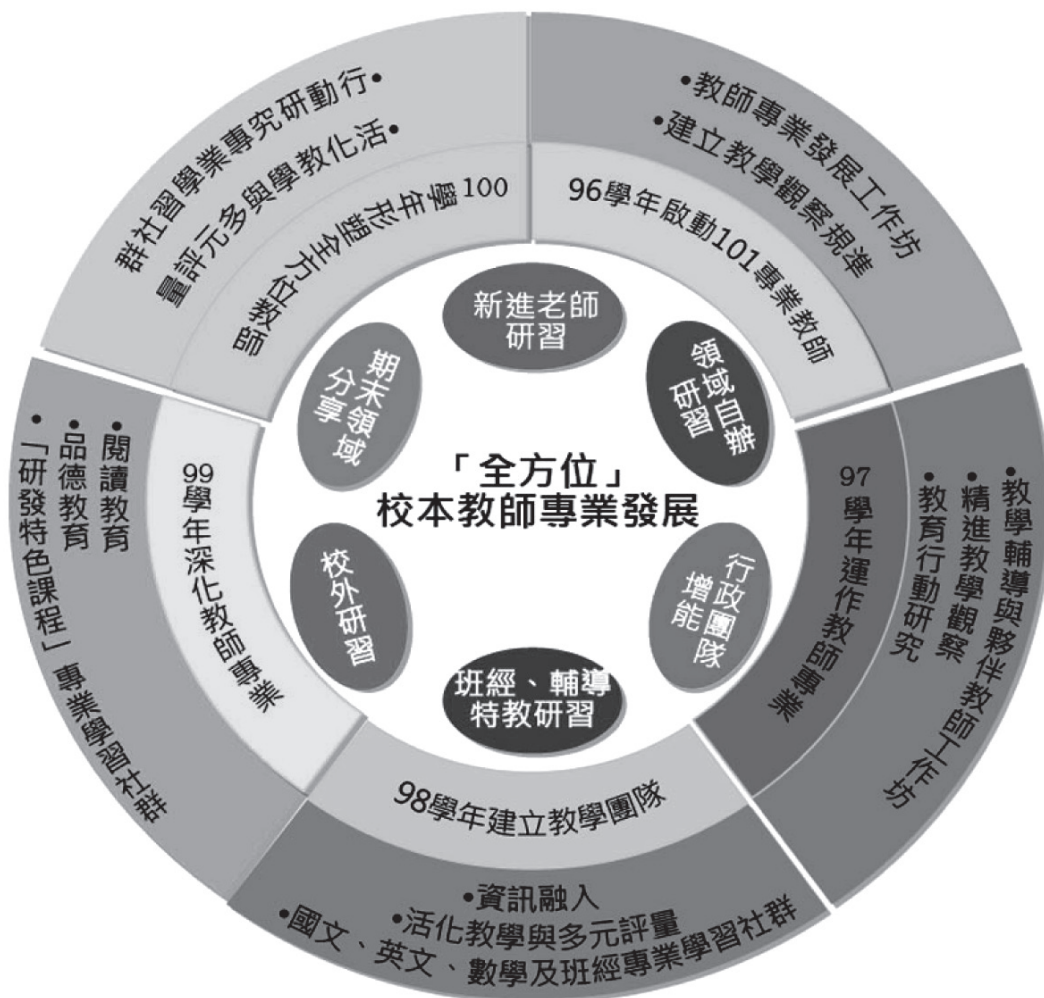


圖 3. 北政規劃校本教師專業發展架構



## （二）提供「多元多樣的」專業進修成長活動，協助教師自主專業成長

### 1. 實施多元的專業成長活動，讓不同需求的教師皆能自主成長

本校教師專業成長活動的實施方式，可分為「個人自我成長活動」、「領域教師群體進修成長活動」、「全體教師全校性進修成長活動」、「參加校外進修成長活動」及「專業學習社群」等五種多元進修成長活動。例如：在「個人自我成長活動」的作法是鼓勵教師個人進修國內外碩博士學位、各領域利用領域時間進行「領域自辦研習活動」及「各領域專業學習社群」、利用段考下午及寒暑假針對全體教師舉辦「全校研習」、針對新進教師在暑假舉辦「新進教師研習」、邀請新進及教學想自我精進教師參加「教學輔導教師方案」、想精進班級經營可加入「班級經營專業學習社群」…等。



承辦主任儲訓標準學習

### 2. 實施多樣的專業成長活動，讓活動能吸引教師主動參加

為讓活動能吸引教師主動參加，本方案運用社會行銷策略，規劃內容及形式多樣的專業成長活動。例如：在多樣內容方面：有班級經營、資訊融入、活化教學…等不同主題內容，且進行皆聚焦在實務對話與產出型研習，不是傳統專家講授。在多樣形式方面：進修成長方式有讀書會、36 表演坊優人神鼓—尋找內在力量、貓空杏花林、筆架山、猴山岳等探索體驗活動；花博、故宮美展、歷史博物館畢卡索特展、復興高中探索教育等校外參訪活動。在場地多樣化方面：領域專業學習社群研習及共識營有些特別規劃在離開學校至政大水岸餐廳、咖啡廳或貓空茶鋪進行對話。



教學觀察前會談

## （三）落實「夥伴式」教學觀察與回饋，有效激發教師成長意願

### 1. 舉辦教師專業發展評鑑工作坊，增進教師教學觀察知能。

2. 透過領域專業對話，共同研發教師班級教學觀察表。
3. 實施系統性教學觀察，讓教師發現教學的亮點與盲點。
4. 整合同儕視導及教學輔導，深化教學觀察的成長功能。
5. 落實教學觀察回饋，發揮協助教學成。

#### （四）倡導「合作式」教育研發，打造專業學習社群

1. 整合尋找領頭羊，帶領領域教師邁向專業。
2. 透過研發特色課程、共同備課及行動研究，來建立專業學習社群。
3. 期末舉辦領域成果分享會，營造專業分享的平台。

#### （五）落實「反思的」教師教學檔案，增進教師專業養成

1. 舉辦教學檔案製作研習，提昇教師製作教學檔案知能。
2. 呈現完整的教學脈絡，重視反思的歷程。

#### （六）整合「豐富的」教師專業成長資源，支持教師專業成長

1. 每年申請參加教師專業發展評鑑與教學輔導教師，提供經費支持。
2. 積極申請各項專案經費，並整合統籌使用以發揮最大效益。
3. 採策略聯盟與大學合作，共同推展教師專業發展。
4. 建立校內教師專業成長分享平臺，以利教師交流專業成長成果

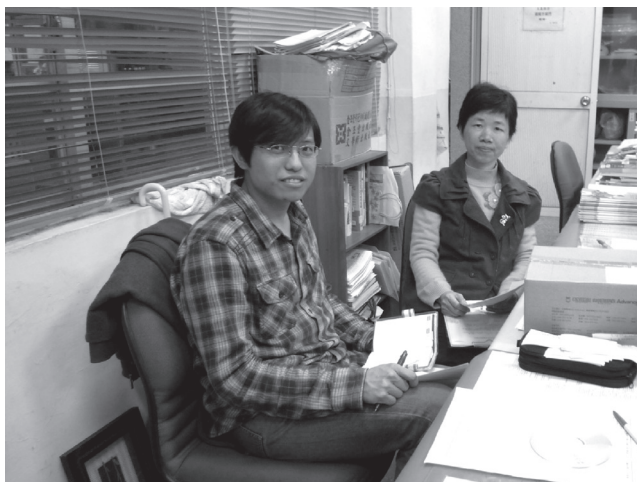


教學觀察中

## 四、優質成果

### （一）目標達成

1. 建構系統校本教師專業發展成長活動，提供教師自主專業成長，達成優質專業發展指標。
2. 教師能積極展現專業行為，形塑教師專業學習社群—榮獲 100 年教育部教學卓越獎。
3. 提升教師教學的專業發展成果，榮獲 98 年優質學校「課程發展」優質獎、



教學觀察後回饋



98 年教育部攜手計畫績優學校。

4. 增進學生學習表現的專業成果，榮獲 99 年優質學校「學生學習」優質獎。

## (二) 創新成果

1. 北政教師樂於創新教學，成效卓著，國內外教學團隊來校參訪，並獲媒體報導。
2. 北政「全方位」專業教師，成功打造以「全人發展」為品牌的理念學校 —— 榮獲教育 111 標竿學校認證。

# 貳、申請書特色

## 一、理念特色

### (一) 清晰教育理念，有效點燃教師教育熱忱

現代管理學之父彼得·杜拉克指出要讓由「知識工作者」所組成的組織能動起來，最有效的策略是領導者要有清晰的理念，才能有效激發同樣熱情的人一起努力。「全人發展」的教育理想，一直是北政教師團隊，內心深處對教育理想的追求。然而如何導引學校朝向「全人發展」呢？根據人文主義教育思潮，我們清楚知道教師不應只是知識的教導，而應強調教人成人的價值與能力之教導能力，也就是要成為學生「知識啟蒙師、人格調劑師、生命領航師、專業楷模者」的「全方位」專業教師。透過此方案推展的實踐經驗，並經教師團隊不斷做專業對話，已為如何透過學校本身專業成長的力量，培育「全方位」教師找到有效方法。

### (二) 校本教師專業發展的理念，讓北政教師找回主體性與問題的擁有感

成功的學校教育改革需回歸學校教師本身的「主體性」及「問題擁有感」，82-91 年在北政進行的兩項體制外教育改革實驗，因只是被動配合，學校教師缺乏對學校教育的問題擁有感與主體性。92 年回歸體制內的北政，掌握九年一貫發展學校本位課程的契機，同時開始致力推展校本教師專業發展，讓北政教師找回主體性與問題的擁有感。

### (三) 倡導教育專業是價值和尊嚴的起點

92 學年度的時候，為了劃分北政國中和政大附中的學區，舉行了幾次的公聽會，我們受邀參加，在現場社區居民一面倒的希望北政能夠廢校，就深怕學區劃到北政國中，當時，我們希望讓社區居民可以更了解北政，發了學校的文宣品，社區居民當著校長及老師的面順手將文宣品往垃圾桶扔，這段歷史我們不會忘、也不能忘，因為那是一個歷史的教訓。那時，我們很深刻的體會到唯有擁有教育的專業，才能獲得學校和教師應有的尊嚴。為了讓社區重拾對北政的信心，我們

不斷提升團隊的專業能力，研發校本課程，營造專業、真誠、關懷的學習型組織校園。

## 二、過程特色

### （一）掌握教育潮流，去壓迫化，順勢而為

從 96 學年度本校開始參加「教師專業發展評鑑」試辦計畫和教學輔導教師方案，這一路走來，校園中的組織氛圍發生了很大的改變。當時，資深教師的困惑是 -- 我可能幾年後就退休了，這是新進老師的事情，我還需要參加嗎？新進老師的想法是 -- 因為是學校菜鳥，理所當然要配合學校，但心中總有一些不安全感，不知會不會增加很多業務量？為了讓老師更清楚專業發展的作法與目的，我們不斷的溝通，強調學校在專業發展的態度是增能而不是增壓，而老師也確實在學校有系統的規劃專業成長活動中，開始與同儕間產生團隊合作的夥伴關係，而且不斷的激發出教學的創意，不僅獲得學生及家長的高度肯定，也感受到教學滿滿的成就。現在，北政老師不管是資深老師或年輕老師，對於教師專業發展，他們不再困惑，而且積極投入專業社群的運作模式，發揮一加一大於二的加乘效果，型塑出團隊追求卓越的渴望。



課程研發 - 英文歌唱比賽



課程研發 - 童軍護溪

### （二）提供教師專業揮灑的舞台，創造學生無限學習機會

在專業成長研習中，老師的教育研發能力不斷被激發，而行政就是全力支援老師，讓這些創意能夠實踐出來。許多活動如果行政要求，老師被迫配合執行，其實成效是有限的，但如果是由下而上的推展，那精緻度及效果則是大大不同。以 99 學年度學校研發的「班際經典格言擂台賽」來說，為了提升學生品格力及專注力，學校規劃經典格言朗讀活動，班級學生每堂上課鐘聲響全班朗讀經典格言，為了提升學生朗讀的意願，國文科教師規畫「班際經典格擂台賽」，從主持到

题目的設計及遊戲規則由老師主導，而行政則是安排競賽的時段，並且提供獎品以及集合學生等等，這過程中，我們看到老師專業能力的展現，更看到學生爲了班級榮譽而盡心盡力的表現。這樣的例子在北政國中不勝枚舉，這是一個行政和教師合作的完美組合，因爲我們有著共同的願景—「創造學生無限學習機會 個個都是品牌」。

### 三、結果特色

北政從一個面對廢校危機的北市邊陲小校，經歷推展校本教師專業發長方案，爲學校教育創新，注入源頭活水，成功打造一所以「全人發展」爲品牌的特色學校，榮獲本市「一校一特色、一生一專長、一個不能少」教育 111 標竿學校認證，教師在創新課程教學屢獲獲獎的激勵下，我們看到北政的追求專業發展的學校文化已經形成。



課程研發 - 經典格言擂台賽

## 參、未來發展：

### 一、課程設計與教材研發部分：

本校教師在研發創新課程部分，已獲得家長、學生及社區的肯定，但我們更期望教師於教學現場發掘問題，進行行動研究，以真正落實教師專業自主的精神。



政大國關中心帶領外國人蒞校參訪



課程研發 - 成年禮體驗

## 二、創新教學部分：

目前本校領域教師已形塑師生良好的溝通模式，除了鼓勵教師持續設計創新學活動，期待教師在教學成果部分有更多的發表及分享。

## 三、持續推動教師專業發展：

目前學校共有 5 個學習專業社群，提升領域召集人的課程領導能力，帶領同領域教師精進，建立優質教學團隊。



教師探索體驗 1



教師探索體驗 2

## 四、形塑專業對話及支持分享的校園文化：

這些年來，在高校長的領導及全體親師生的共同努力下，學校獲得諸多的掌聲，校園中營造的是友善、信任的氛圍，學校在如此有利的氛圍下，繼續朝專業對話及支持分享邁進。因為我們深信教育專業是價值和尊嚴的起點，我們更堅信唯有形塑專業、真誠、關懷的學習型組織校園，充滿生命力的教與學，才得以永續經營。