



匹茲堡小學教師中心是全美第一座小學教師在職教育中心。在經歷好多年多方多次的討論、爭辯下，匹茲堡學區的教師協會與教育委員會決定匹茲堡學區的教育要革新，要朝兩個方向發展。一是提高學生的學習成就；一是使教師朝向專業方向發展。為達成第二項目標，一九八五年，協會做成教師專業計畫。這計畫主要在擴展教師在學校的角色，增強教學知能，改善學生的教育。協會採用的方法之一是要求每位小學教師參加在職教育，而且是全時間的在職教育。但兩個問題應運而生：一、教學知能及態度的培養怎樣才能不脫離實際的情況？二、老師在職教育時小朋友怎麼辦？怎樣才能不耽誤學生而老師又得到在職教育的益處？教師在職教育中心於是成立。

一個出於教師需求的在職教育中心

■ 柯華歲

匹茲堡 小學教師中心

一、布魯克林教師中心

布魯克林教師中心就是上述的在職教育中心。它設在一所現行的小學中。這小學有其固定的校長、老師、學生及固定的課程在進行。不同的是，這座小學的行政人員及老師要發展有效的教學模式，負起示範教學及行政運作的藝術。為達此目標，一九八五年，除學生與校長外，教師全部重組。由協會的人向全市招考能做領導者的老師，因為他們要負起示範及教導其他小學教師的工作。目前此座小學有七百位左右的學生及六十八位老師，一位校長，一位助理校長，這六十八位老師中有廿二位是交換老師。所謂交換老師是當其他老師來中心接受在職教育時，由他們去代職。由於他們是全市

最好的老師，因此老師們（來中心上課的老師稱之為訪問教師）不必擔心他的學生會被所謂的「代課」老師耽誤了。而且這批交換老師在正式代職前要先有兩個星期的時間與他即將代職的老師及其班級相處，如此交換老師與學生到時候才不會感覺陌生。除廿二位代職教師外，其餘四十六位老師又分成臨床教師及示範教師。臨床教師要實際負起訪問老師教學技巧的改進工作；示範教師要負責發展及示範新的教學及課程點子。由於這四十六位老師身負示範及訓練的工作，因此一天八堂課中，他們只負責四至五堂課。換句話說，每位老師雖是級任導師，但不是包班制，有三、四堂課由其他老師來上，他們這樣互相配合，才有時間去訓練訪問老師。

二、在職進修方式

（一）第一階段：事先安排

每個梯次的在職教育是五星期。每位老師自行決定在一九八五至一九九四年間那個梯次來參加。來中心之前，中心會派人先與老師談中心的課程設計並問他個人對在職教育的期望及想達成的目標。而後中心依其期望為他安排臨床教師及上課時間表，課程的安排盡量做到個別化。（不過事後筆者與一位評鑑人員面談，個別化課程仍是最難做到的一件事。）

（二）第二階段：課程與教育

課程分為必修與選修兩種。必修的有1.有效教學技巧，其中又分：(1)兒童思想。(2)教學目標選擇。(3)配合學生調適教學。(4)達成目標的教學。(5)教學安排。(6)引起動機。(7)增強技巧。(8)教學管理。這門課安排在最初的兩個星期，上完後才進行下面的各種課程。2.學科知識，包括自然、數學、體育、語文、藝術、圖書應用、社會。學科知識配合訪問教師的要求來辦。3.兒童發展。4.父母在職訓練。5.有效使用教學媒體。

選修的課有：1.如何教導有困難的孩子。2.科際整合。3.教師法律責任。4.心理成熟。5.社區資源。6.創意家課。

在這些課之外，訪問教師有三件事一定要做：

1.實際演練：每位訪問教師要自行挑選一學科及其要做到的教學技巧在臨床教師的班級實際教學。由臨床教學帶四位訪問教師在一旁觀察記錄，而後與其討論是否達成目標及他教學過程中的長、短處等等。

2.專題計畫：訪問教師要找一題目設計、研究並完成。

3.參與決策過程：教師專業計畫在設計使教師朝向專業化時，採納一個很重要的方法就是推動教師參與各種學校的行政及教學決策過程。他們認為擴大教師的參與，教師會更清楚自己的責任與教育目標；教師與行政人員才能互相尊重，而且透過參與，教師會對自己的工作更滿意。在職教育課程中安排許多時間讓訪問老師皆得在團體中認識自己並與他人溝通，並且安排他們參與中心行政人員及教師的互動，使他們實際看到並演練了在回到自己的學校後如何為學生、學校事務更盡一番心力。（這時老師及行政人員來說都不是一件容易的事。行政人員慣於告訴別人怎麼做。老師習慣於聽命令。為使這個工作落實。教師協會推動學校為各種學校事務設立決策小組。小組的成員有老師，有時有校長或其他行政人員。學校接受小組的決議，而小組也要為自己的決議負責。中心的行政人員及老師在此有最好的示範，使訪問教師知道參與學校決策是怎麼一回事。）

（三）擔任在職教育課程的老師

除了四十六位臨床及示範老師外，所有擔任課程的老師都是由教師協會在教師中促成的。他們先送人到外地如加州的M.HUNTER處受訓，而後回來修改所學的成為合適匹茲堡教師的課程。各學科知識也由學區中的督導人

員，在協會的要求下去進修而後回來授課。督導人員來授課，讓教師與督察人員的關係改善。

(四)第三階段：後續工作

五星期在職教育結束後，訪問教師回到原來的學校上課。此時原學校的校長要負起追蹤的工作，看看這位教師的進展。同時，教師協會與中心向匹茲堡大學學習研究發展中心，請求支援進行在職進修效益評鑑工作。當然，若訪問教師回到學校後有任何問題，包括學校行政人員的不支援在內，都可以與中心及臨床教師連絡。截至目前為止，中心都一一為他們解決了。

三、到目前為止的成效

前面提過，這是全美第一座小學教師在職教育中心，其口碑已漸傳。全美各地不斷有學區派人來觀摩，而且是不止一次地來，希望學到這個在職教育模式。更有學區派人專門來中心學如何推動教師與行政人員一起參與學校各種事務決策過程的模式。顯然有許多人已體會到教師是最重要的資源，要善加利用。此外，有在大學帶教育實習的老師，要求到中心來做訪問老師，因為他們覺得這樣才能真正的了解學校的運作及學生的情形。

四、我看到的特色及感想

(一)出於教師的不滿而有的在職教育。這是一個許多教師不滿意自己，不滿意教育現況而帶出來建設性的在職訓練計畫。政府沒有錢負擔這個額外的計畫，教師協會自行向民間企業及基金會募款來做。匹茲堡小學教師的資歷都很久，教十年以上從來沒有任何在職教育的老師佔最大多數。教師慢慢失去其應有的畢業知能及態度。因此教師協會決定每位教師都要有在職教育。由於是出於教師的需求，在整個活動的安排上，他們都盡量顧及老師的想法。中心安排了最好的代職教師，讓訪問教師沒有後

顧之憂。課程的安排也儘可能個別化。授課的老師是熟悉自己系統的人，因此沒有外來和尚唸錯經的隔閡。而教師中心的示範，更讓訪問老師體會到這些課程不是空中樓閣的理論，而是實際可行的教育知能。我想再有藉口的老師只有放棄藉口，安排時間來接受在職教育。

(二)教師中心的示範。這是整個在職教育中最重要的一部份。一個活生生的學校運作示範。全校教師除教學外，負起所有學校的工作。例如筆者去參觀時，學校看當天幾點到幾點那位老師有空堂，就由他來帶我參觀或與我交談。因此我有機會看到當天學生上課情形，並與七位老師談話。我感受到中心的老師那份對自己專業的自信，知道自己在教育領域中要扮演的角色及要成就的事。有一位藝術老師說：「我不再是其他各學科或是學校活動的裝飾品，我也像語文或數學一樣是一門學科的教師。」這不就是整個計畫的目標：專業化的教師？而這位藝術教師還參加了學校訓導及校車兩項決策小組，為學校的學生管理工作盡其心力。

或許有人會像我一樣懷疑小朋友在此學校中，會不會因常有訪問老師及其他的參觀人員而受困擾？我得到的答案是，小朋友習慣了。而且因為他們有這批全市最好的老師在教他們，他們的學業成就在學校變成教師中心後，由以前在全市五十一所小學中排名廿幾，到今天排名前兩三名。我想這也不就達成了整個計畫的第一個目標：提高學生學習成就？

結語是：除了自己，沒有人能促成自己的成長與專業。我想這句話在匹茲堡小學教師中心裡充分顯現出來了。儘管有許多的讚美，中心有位老師說，目前大家都看好這個在職教育計畫，但是我們因應教師的需要，我們不敢說我們已經有了一個模式，我們還在研究中，這是多麼專業的一句話！

作者：本會研究員兼研究室主任
現在美國進修