

公務赴中國大陸出國報告（赴大陸出國類別：  
考察）

# 103學年度國民小學候用校長儲訓班 上海市教育參訪

—臺北市府教育局臺北市教師研習中心

服務機關：臺北市教師研習中心

姓名職稱：何雅娟主任等22位

派赴國家：大陸上海市

出國期間：103年6月8日至6月12日

報告日期：103年7月9日

## 摘 要

本次教育參訪與上海市浦東區教育發展研究院、上海市徐匯區逸夫小學、上海市閔行區實驗小學、上海市浦東新區洋涇實驗小學進行雙向交流與觀課的行動學習。透過校園參訪、座談交流與觀課研討，兼顧實然面與應然面之實務研討，深入了解上海市校長領導與教師專業發展等議題，建構候用校長校務經營與領導藍圖。

2009、2014 連續兩次 PISA 測驗，上海市在數學、閱讀與科學科目三項獲得世界第一，上海市小學課程規劃與教學具有一定的特色。臺北市 103 學年度國小候用校長儲訓課程，以「能力、實踐、創新、視野」作為核心目標，本次異地交流學習，以「課程教學領導」、「學校行政領導」、與「校園空間營造」為主軸，作為異地教育考察之重點，觀摩三所學校五節課、三學科的教學，發現上海市教師以學習者為中心，培養學生理解素養與思考力。校長擘劃課程教學願景，前移後續的研修型態，成功帶動全校教師專業發展實踐智慧的風氣；骨幹教師離校服務，傳承經驗，落實備課、說課、觀課、議課等研修活動，縮小學校之間的差距；上海市為不同年資之校長專業發展途徑，規劃五類之幹部培育，見習、實習等週期性的課程，發展學校課程與教學，以成就學生學習，是我們戮力學習之方向。

此行異地教育參訪，啟發全體學員未來經營學校與專業發展，收穫頗多，本報告匯集參訪心得，提出對本市校長領導、教師專業發展、課程教學研修與教育支持系統之建議，以提升本市校長領導力，經營以學習為本、優質教學之學校，為孩子締造「優質臺北、國際臺北、領航世界」的學習機會與教育願景。

# 目次

壹、啟願~緣起與目的 .....	5
貳、上海市教育概況 .....	9
一、上海市教育概況 .....	9
二、上海市浦東區教育發展研究院 .....	11
三、參訪上海市浦東區教育發展研究院紀實 .....	17
參、上海市小學的課程與教學領導.....	23
一、校長課程與教學領導力的培育 .....	23
二、課程教學領導與教師專業發展 .....	30
三、課程教學領導與觀課議課研修 .....	42
四、上海市與臺北市課程教學領導之分析.....	56
肆、上海市小學的行政領導.....	59
一、上海市小學的行政領導.....	59
二、臺北市國小的行政領導.....	62
三、參訪逸夫小學、閔行區實驗小學、洋涇實驗小學之發現 .....	64
伍、上海市小學的校園營造.....	71
一、徐匯區逸夫小學校園營造特色 .....	71
二、閔行區實驗小學校園營造特色 .....	73
三、浦東新區洋涇實驗小學校園營造特色.....	75
四、校園營造與課程教學的參訪發現 .....	77
陸、總體歸納與建議.....	81
附錄 .....	87
一、異地交流學習活動計畫	
二、異地交流學習活動成員名單	
三、異地交流活動分工表	
四、參訪單位與學校基本資料	



## 壹、啟願~緣起與目的

因應全球化的發展趨勢與無國界的激烈競爭，先進國家莫不藉由教育改革提升教學品質，作為厚植國力的途徑，提高國家競爭優勢。面對國際化與全球化的挑戰，校長作為學校領導者與首席教師之雙重角色，應以專業能力為基礎，品格操守為原則，實踐智慧為方法，帶領學校邁向卓越。如同行舟之舵手，校長透過校務的規劃與經營，領導全體教職員工凝聚共識，發展學校特色，共同努力為孩子締造優質的學習環境與校園文化，成就每個孩子。換言之，校長如能掌握優質學校行政管理的內涵，發展出一套優質學校之經營系統知識，推動優質行政管理才能經營優質的學校，由此可知校長培訓與專業能力發展的重要性。

### 一、緣起

臺北市教師研習中心致力於校長培訓與校長專業能力發展的建構，包括候用校長的經營能力的準備、校長工作的導入與強化等，透過儲訓課程增強新任校長學校經營知能，辦學績優校長分享豐富的實務經驗，標竿學校與校長典範的觀摩學習，擴展候用校長行政領導與課程教學領導能力，使其運日後經營學校事務能更加得心應手。

有鑑於此，本學年度國民小學候用校長儲訓課程規劃以「能力、實踐、創新、視野」作為核心目標，「行政效能、教學領導、學習領導及宏觀視野」的核心向度，「專題研究、杏壇講習、標竿學習、師傅教導、草山咖啡館、校務實習、異地交流及經營實踐」八項帶狀課程，在理論、實務與創心循環交互作用下，促使候用校長自我澄清校長角色與責任，涵養學校領導者之心智模式，充實學校經營、課程教學領導，開拓宏觀視野，創發未來經營學校的願景與藍圖。

「異地交流」課程藉由實際進入他國教育現場之機會，透過觀察、對話與研討，讓候用校長得以深度了解他國教育內涵，擴展國際教育觀與宏觀視

野，轉化實際經營學校之行動力，奠定未來經營學校提升競爭力之基礎。

## 二、目的

國際學生評估項目測試 (Pisa tests) 是由聯合國經合組織 (OECD) 所舉辦的中等教育比較測試，約有 50 多萬中學生參加，是目前全球最大規模的學生能力測試，其系統標準的測試結果，已經成為最有影響力的國際教育排名。

PISA 測試是為了了解 15 歲學生在適應未來挑戰能力方面的研究，其所關注的不是學生個人成績，而是整個國家或地區的成績，由此了解各國教育實際狀況，作為調整教育政策的參考，促進各國教育的發展。2012 年上海學生繼 2009 年的優異成果，在數學、閱讀和科學科目，再次位居世界第一，顯示上海的教育體系正迅速成為全世界最出色的系統，上海市的教育質量現狀和發展水準，值得借鏡與學習。本次藉由參訪上海市教育發展的區教育研究院與上海市的小學，預期達到下列的目的：

- (一) 體察上海市教育制度與發展規劃，建構學校經營與教師專業發展藍圖。
- (二) 實地觀摩上海市小學的課堂教學，學習校長如何掌握課程教學領導模式與策略。
- (三) 走訪校園教學情境的統整與佈置，探討校長如何掌握校園營造與教學領導關係。

日期	行程與參訪重點
6/08(日)	臺北市-桃園機場-上海市
6/09(一)	參訪上海市徐匯區逸夫小學 (課程與教學領導、觀課議課) A 組：參觀英語教學 B 組：參觀數學教學
6/10(二)	參訪上海市閔行區實驗小學 (課程與教學領導、觀課議課) A 組：參觀國語教學 B 組：參觀數學教學 C 組：參觀英語教學
6/11(三)	參訪上海市浦東新區洋涇實驗小學(校園營造、特色發展) 上海市浦東教育發展研究院(教師專業發展)

6/12(四)	上海市-桃園機場-臺北市
---------	--------------

本次交流參訪上海市肩負培育校長與教師專業發展之重責大任的浦東教育學院及辦學績優的徐匯區逸夫小學、閔行區實驗小學與浦東新區洋涇實驗小學，透過交流、對話與實踐分享，深究上海市校長行政領導、課程與教學領導及校園營造等範疇，學習上海市提升教育質量與教育系統發展方式，達到開拓候用校長國際視野，厚實校長領導知能，轉化觀摩學習心得，建構未來校務經營與領導藍圖，提升本市國小教育的品質與競爭力的目的。



## 貳、上海市教育概況

### 一、上海市教育概況

上海市的常住人口約 2300 萬人，加上外籍人口與新住民，約有 2500 萬人的大都會，或稱「經濟體」。面積為 6,340.5 平方公里，約為臺灣的六分之一，人口密度相對擁擠，對自然資源與文化經濟資源，使上海市內部對於資源需求更為殷切。自 1978 年中國開始走向經濟改革的發展方向，從計畫經濟的軌道轉換至市場經濟。上海市政府認知唯有跳脫中央計畫經濟的窠臼，才能實現整體發展的可能。1992 年鄧小平「南巡講話」確立中國市場經濟的發展方向，於此，上海市全面整合發展，目標成為中國面對世界的主要窗口，整個上海的教育因此受到經濟發展氛圍影響，開啟大步向前邁進的意識，教育發展早已不再囿限於中國，而是抱持著獲得世界第一的遠景。

#### (一) 上海市教育委員會

上海市教育事務由上海市教育委員會負責，上海市教育委員會設置主任 1 名、副主任 6 名、秘書長 1 名，正副處級領導職 62 名，行政編制 194 人。委員會不僅是各類教育的組織部門，同時也兼領上海市教育考試院。

##### 1. 上海市教育委員會組織

上海市教育委員會設置終身教育處、辦公室、發展規劃處、人事處、財務處、基礎教育處、職業教育處、高等教育處、學生處、科學技術處、體育衛生藝術科普處、國際交流處(港澳臺事務辦公室)、學校後勤保衛處、政策法規處、語言文字管理處、審計處、德育處、督導辦公室、青少年保護工作處等 16 處、2 室，另有上海市學習型社會建設服務指導中心、上海市科技藝術教育中心、上海市教育委員會科技發展中心等 3 個委屬單位。

##### 2. 上海市教育委員會職責

上海市教育委員會的職責有貫徹執行有關教育工作的方針、政策；研

究提出教育改革發展戰略，編制與執行各級各類教育事業的發展規劃及年度計畫；統籌規劃和宏觀管理學前教育、基礎教育、高等教育、職業技術教育、成人教育等工作；審核或審批高等教育專科層次機構的設置、撤銷、變更；參與教育預算編制，管理使用有關專項經費；制定中等、初等和學前教育各類學校的設置標準、教學基本要求，編寫、審定中等和初等學校的統編教材，管理各類學歷教育的招生，指導各級各類學校德育、智育、體育、美育等教育工作；指導高等學校承擔國家及本市重大科研項目，推進“產學研”結合；統籌規劃並指導各級各類教師和教育行政幹部團隊、管理教師資格認定、專業技術職務聘任制度的組織等。

## （二）上海市的教育學制

### 1. 「五四三」分段學制

上海市目前有 754 所中學，764 所小學。上海市基礎教育為「五四三」分段學制，此與大陸其它地方不同，即小學 5 年、初中 4 年、高中 3 年，中小學類似臺灣的學區制，以就近戶籍入學。小學五年是基礎教育，主要以基礎學科知識、思想教育、生活習慣、學習態度等為主軸，小學升初中沒有集體入學考試，但初中升高中、高中升大學則需通過本科考試，作為升學篩選機制，初中升高中為「中考」，高中升本科（大學部）為「高考」。

### 2. 公辦學校與民營學校

上海也有類似臺灣完全中學型態的學校，例如將小學和初中合併的九年一貫制學校、初中和高中聯辦的完全中學。上海的義務教育階段有公辦學校和民辦學校，公辦學校即公辦小學、公辦初中，入學採用「劃片」（類似臺灣的學區）免試就近入學制度；民辦小學和初中則可進行面談、考試等選拔手段選擇學生。不論公辦或民辦學校，初中畢業生須參加上海市初中畢業統一學業考試，據此篩選是否升入高中階段學校接受教育。

### 3. 上海市中小學課程

上海市中小學課程由基礎型課程、拓展型課程、研究型（探究型）課

程組成，有自己的課程綱要、自編的教材，對於中考與高考的考題，也有獨立命題權。不過因為應試教育風行，拓展型課程和研究型課程，在上海中考和高考不被列為考試科目，此兩類的課程時數未有明確的授課。

### （三）上海市的教研制度

上海市的教研制度，以市、區、學校三級的教研網絡為系統，於 1988 年展開第一期課改，1998 年推動二次課改，2012 年開始實施見習教師培訓制度，重視教師的繼續教育和專業發展，確保上海市的基礎教育水準。從 2009 及 2012 年上海市學生參加國際學生評估(PISA tests)表現，在項目數學、閱讀與科學成績都比平均值高出一倍以上，可見上海的教研制度讓義務教育發揮成效，縮小校際差異、均衡程度高，農民工子女的教育可以得到更好保障，上海基礎教育水準已遙遙領先大陸各區。

## 二、上海市浦東區教育發展研究院

上海市浦東教育發展研究院簡稱「教發院」，成立於 2004 年 10 月由浦東新區教育學院、浦東新區教育科學研究所、浦東新區信息中心三個單位合併成立。教發院設立的目標為上海市教育業務工作的執行、管理、評價機構，負責策劃與設計、組織與實施、管理與評價的任務，是一個全方位區域教育的支持系統。

### （一）上海市浦東區教育發展研究院的工作職責與任務

上海市浦東區教育發展研究院目前設有「四中心一室」，分別為：教師發展中心、學校發展中心、區域教育中心、教育信息中心和辦公室，整合科研、培訓、教研、信息技術「四位一體」的責任。「四中心一室」的職責與任務如次：

- （1）教師發展中心：整合教師培訓、課程教學研究和德育等工作任務，探索建立有效的教師專業發展支持系統。
- （2）學校發展中心：整合幹部培訓、黨校和教科研指導等工作任務，探索

建立學校整體發展支持系統。

(3) 區域教育中心：整合區域教育研究、《浦東教育》編輯和教育國際交流等工作任務，探索建立面向區域教育整體發展的決策諮詢服務系統。

(4) 教育信息中心：負責信息技術推廣的工作任務，探索建立基於信息技術應用的區域教育信息化推進系統。

(5) 辦公室：為內部統籌協作服務支持系統。

## (二) 上海市師資培育制度

上海師資培育以「為學生成長發展培養高素質的引路人」為教師工作目標。教師是學生的引路人，育人是教師的天職，師資培育注重每個教師的發展，造就德才兼備、富有創新精神和實踐能力的教師隊伍，引導學生健康成長。

上海市的教師培訓與專業發展，除了依據國家的法規、地方政府的推動外，另訂定學校的辦法與獎勵，結合教發院等推動計畫，將師資培育與教師專業發展，聚焦於課程教學領導之品質，保底均質，而能在 PISA 評比獲得亮眼成績。

### 1. 法規訂定

(1) 國家法規訂定：2010 年 7 月發布 2010~2020 年「國家中長期教育改革與發展規畫綱要」，其中在第二部分「發展任務」中之第四章「義務教育」、第四部份「保障措施」中之第十七章「加強教師隊伍建設」中，均明確提出提高教師專業水準和教學能力業務素養，改進教學方法，增強課堂教學效果。

(2) 地方法規訂定：「上海市教育改革與發展第十二個五年規劃綱要（2011~2015）」中闡明啟動「小學教育組團發展」的探索與實踐，實施「教研聯動、教師流動、文化互動和課程共享」等四項策略。另針對提升校長和教師的專業素養和創新素質部分，提出「教師專業發展中心」、「教師專業發展學校」、「市“雙名”基地」和「區名校長名師工

作室」等深化教師專業化發展平台。同時定期辦理區級大型教學研討與備課研討會，定期檢查各校開展教研活動和公開課情況等。

## 2.教師分級制

大陸實施教師分級制，分為初級、中級、高級和特級老師。教師的分級不僅是名稱與職級的差異，在薪資待遇、工作條件、社會身分評價等方面，都依循著分級而展現不同樣貌。初級教師一般是大學本科生，畢業一年就可以成為初級教師。初級到中級要經過 5 年時間，並且要通過專業科目的筆試，還有論文、公開課與 4 年的帶班經驗。然後再經過 5 年，類似初級升中級的考核，升到高級教師。特級教師則要有自己的專著、要有自己的影響力，不僅是榮譽稱號，除了教學工作外，更有引領新手、初級、中級教師進階專業發展的任務。中國大陸中小學教師分級特點如下：

- (1) 承擔教學輔導工作：高級教師和一級教師具有指導較低職級教師的職責。
- (2) 逐級增加教師研究比重：每位教師均有從事教學研究的職責，但教師職級越高，被要求更多的教育教學研究工作。
- (3) 建立績效責任及競爭：教師聘任之後要面臨職務晉級的競爭，工作表現好的可以續聘，經過一定任職年限，經考核合格的可以晉升高一級教師職務，以支領該等級的待遇。

## 3.骨幹教師

除了教師分級制度，大陸的教師還有分骨幹教師、學科帶頭人等職稱，主要是一種專業上的認可，也對教師分級審核產生加分與相得益彰的作用，但此職稱並非終身職，而且有範圍的區分，例如「校骨幹教師」進階為「區骨幹教師」，再向上提升為「市骨幹教師」、「學科帶頭人」等。這些職稱通常有年限的限制，教師必須不斷的精進，否則會被取消職稱的榮譽，建構教師逐級向上持續不懈的永續力，亦將師資培育進修與生涯發展規劃結合，讓老師在制度的規定之下，亦可朝追求榮譽的方向同時並進，又能

藉助優秀教師的能力，發揮影響力，形塑教師優質緊密的成長團體，對學校教育發展產生積極的貢獻。

#### 4.區級教研與備課會議

區級大型教研與備課會議之目的是發揮教師群體優勢和骨幹教師的作用，交流教學經驗，統一解釋教材內容，解決教學中的重要問題。甚至是調整教學進度，研究和改進教學方法，提高教師教學質量。以自然學科為例，內容和要求有：(1) 統一教學進度和教學基本要求。(2) 探討學生可能出現的問題及解決的辦法。(3) 探討培養學生思維的方法。(4) 交流演示實驗的關鍵操作，做好學生分組實驗前的準備。(5) 結合聽課活動，進行評課。(6) 在規定的時間、地點進行，安排好中心發言人，並做記錄。(7) 各校各年級重點問題提交教研組討論。

### (三) 上海市與臺北市的師資培育制度之比較

#### 1.上海市師資培育的特點

##### (1) 學校教育的成功在於政府全面師資品質的精進與掌握

上海市教師的專業學習成長，絕不靠單打獨鬥，新手教師除了要跟隨師父觀課，資深教師更可能隨時推開門坐進教室。從教案設計、共同備課，到邀請有經驗的老師走入課堂試教和觀課，層層的把關與評析、回饋，教師的成長不可同日而語。上海進行師資培訓的不只是學校，還有國家教育制度的強勢介入，極重視教師隊伍建設。

##### (2) 師資培育目標實現均質化教育

基於教育資源公平，學校教育品質的均化，上海在教研中統一教材、教學進度等，並落實備課審查與督導，觀課聽課與評課等研討活動。讓「薄弱學校」、「職初教師」都能提升其績效與教學成效，有助於對整體教育的提升。

##### (3) 推動統一備課組訓，確保基本品質

統一的備課、修改、簽名等步驟，其中劃定了不可撼動的框架，

壓縮教師自主、教師特色的展現空間；全區教學進度的統一，為因應隨時接受他人進入班級評課的壓力，教學檢核中的各個步驟均須完成，更讓教師著眼於教師「教了甚麼」，讓每節課步驟緊湊、等待學生思考、差異化教學、適性輔導、多元評量的可能性降低，確保班班之間的品質，同時也縮小校際之間的差距。

#### (4) 重視計畫執行與檢核，目標明確要求確實

教研院與學校在工作的執行上重視計畫的擬定與實踐，協助與督導各校落實備課與教研活動，讓每位老師明白「基準」是學校的一份重要工作，每個人的付出都會得到回報，每個老師及學生都會受益。

## 2. 上海市與臺灣師資培育制度的差異

### (1) 教師分級制

中國大陸有教師職稱晉級制，若沒有達到要求，會影響教師未來的發展；中國大陸從一開始就建立體制來解決教師未來發展，任務和績效緊密結合，並給予經費上的保障，在各項的評價中肯定教師的專業能力，讓教師職涯發展的階梯更清楚明確的。

在臺灣，教師進入教職之前，必須事先修畢相關教育學分並取得教師證照，因此教師擁有基本的教學專業能力與學科專業知能，但上海多數教師是進入教職後，才開始進行教學能力的培養，因此，從制度、法規的訂定，教學研討活動與教師成長進修嚴格的執行，佐以與教師管理、教師評鑑、教師薪資及獎金獎勵機制，讓教師積極參與各項專業學習社群。

### (2) 教師研修模式

近來臺北市各校正積極推展公開授課與觀課，惟因臺灣無帶領教師制度，即使有校長與主任或領域輔導員的參與，但無相對應的權責。上海市在觀課前的說課，課後的評課及交流，要求觀摩者需提出相關的紀錄表，讓教師在聽課過程中注重對細節的關注(如學生對問題的反

應、回答的內容)及對問題的思考。臺灣的教師專業學習社群的研討正在起步，以往領域及學年教師群須自行運用空堂時間或放學後進行專業研討，如今在行政的鼓勵支持下，多數學校已排入學校行事。在臺灣特別珍貴的是教師有充分的專業自主權，研討主題由社群教師自行訂定，帶領與研習成長。在臺灣不同縣市的制度規範下，教師專業成長社群的執行方式強調的是扎實的基本功與實際的教學步驟及方法；而臺北市的作法，更具彈性，就現有的教師專業能力而言，更貼近教師的成長需求，但若能有更精準的規範，將能促使教師專業學習社群成長的成果回歸到學生的學習成效上，並帶好每位學生。

### (3) 研習時數

上海市對於正式教師之研習時數有一定的規範，老師除了要參加校本課研，亦須參加區級課研。在臺灣，教師研習的選擇性十分多元，除了學校辦理的研習之外，老師亦可選擇參加地方教育主管單位所辦理的研習，為激發教師能積極進行專業發展提升教學成效而推動教師專業發展評鑑，目前仍處於由各校自行申請階段，並不強迫實施，多數教師並不以為意；雖然教育部規定教師每學年至少研習 18 小時，但各校安排多排滿政策宣導、新興議題教學等研習，教師就算未達研習時數似乎也不影響教師的相關權益，教師也較常敷衍了事。

### (4) 研習課程的內涵

大陸學校的教育採中央集權制，國家訂定的政策，從上到下一以貫之，學校與教師對於政策的服從性較高。上海市近幾年要求學校重視課程與教學領導，要求校長實施課程與教學領導，注重教師專業發展的實踐，檢查學生學習表現，評估教師課研結果，在教師研修上也以備課、說課、觀課、議課、評課等為研習主要課程。臺灣的教師研習課程常受議題研習的排擠，小學階段主要是利用週三下午時間，一學期 20 次的週三下午需安排的研修種類繁多。從學年會議、領域會

議、學校日補休、聯誼活動外，真正研習的安排又有每年強制研修時數的性別平等議題、家暴防治議題、家庭教育議題、環境教育議題、學校安全教育議題、CPR 研習等通識領域及無強制性的各種學習領域，不符老師現場需求，教師無研習需求感，自然就興趣索然，領域專業發展也受到很大的侷限。

### 三、參訪上海市浦東區教育發展研究院紀實

本次參訪上海市浦東區教育發展研究院，透過座談，針對兩岸校長培育模式、課程與教學領導及教師專業發展現況，進行交流探討。

#### (一) 問題提問與研討內容

##### 1. 浦東新區教育及教發院的基本狀況

- (1) 浦東新區建區 24 年，現今中小學生共約 47 萬人，三分之一境外生。
- (2) 教發院目前設置科研、培訓、教研、信息中心，負責教師培訓、骨幹教師遴選與培育，課程教學研究，關注以人為本的教師發展支持中心、學校發展支持中心、區域研究發展中心、新訊息中心與科研發展。

##### 2. 骨幹教師遴選與培育

骨幹教師由各校推薦後參與遴選，獲選骨幹教師是榮譽，相對需付出相關責任，執行團隊執教、照顧相對弱勢學校，以縮小校際差距，整體提升教育品質。

##### 3. 幹部培訓—校長培訓

校長為學校重要領導幹部，重視校長專業領導永續發展，依校長擔任年資與表現，訂定各種不同層次的培訓課程，並肩負不同的任務，依校長的產生與年資區隔，大致分為：

- (1) 後備幹部儲訓：各校推薦人選後，需經過工作檢驗，擔任副校長，並考核其資格；

- (2) 新任校長培訓；
- (3) 成熟型（已上任）校長培訓；
- (4) 骨幹型（優秀）校長培訓；
- (5) 專家型校長培訓（名校長、教育家型校長）等五類。

#### 4.校長培訓課程計畫

為造就幼兒園園長、特殊教育學校校長在內的高素質專業化中小學校長，啟動實施中小學校長國家級培訓計畫。這項計畫主要包括邊遠貧困地區農村校長助力工程、特殊教育學校校長能力提升工程、卓越校長領航工程、培訓者專業能力提升工程。在面向中西部地區國家級貧困縣、集中特殊困難地區鄉鎮以下農村中小學校長開展培訓，培養推進農村教育改革發展的帶頭人之同時，也面向全國中小學校長開展高端培訓，培養一批教育家型校長後備人才和造就一批在國內外具有較大影響力的教育家型校長。其項目將透過招投標機制，擇優遴選中小學校長培訓機構、高等學校、中小學校承擔培訓任務。還將採取專家評估、學員評估等方式，加強對項目的過程評估和績效評估，並將評估結果作為調整培訓任務和經費的重要依據。

#### 5.校長培育計畫的課程規劃

校長培訓採「課程」與「見習」兩大區塊，並以一年的時間完成，課程包含「理論學習」、「診斷性結果（聘請教授診斷）」、「實務性培訓」、「實踐型培訓（則主題發展）」。

(1)見習階段：分為「導師學校見習」與「教育局、區教育學院實習」，此培訓之表徵為區域共享機制；導師學校見習後，校長需邀請導師校長至自己學校進行評估，藉此培養校長具備分析能力，進行教師表現與專業發展分析，建構教師專業發展學校（校長核心領導能力之一），進而經營校本研修學校。意即校長除承擔校務部分，轉為關注教師整體專業發展，提升學生學習成就。

(2) 方式：後備幹部培訓需離開原校，原校需全力支持，安排他人負責其職務，每週約略離校進入導師學校學習 1-2 天。正職校長則跟隨特級校長工作室學習，2-5 年為一週期，每週一天到導師學校學習。

#### 6. 訊息發展中心之人員配置與重點工作

訊息發展中心編制 30-40 人，設置技術組、訊息資源組、教學與技術整合組，主要提供技術面的協助，與發展研究院相同，老師的部分大多由學校遴選產出；技術人員的部分由於訊息進步太快，則以對外招考的方式，跟隨訊息進步的速度。

#### 7. 突破困境獲得 PISA 評比第一的因素

上海 PISA 的成功經驗在於敬業型老師的陪伴與付出，家長對於孩子的幫助，課業輔導的成功。獲得 PISA 成功前的省思與執行策略：

- (1) 老師端：綜合發展學生能力，提供學生全方位發展的機會。開設許多選修課，啟發學生興趣，另提供教師專業研修實踐的機會。
- (2) 行政端：設置完整的教師技術體系支持教師專業發展（教育學院），上海政府非常重視教育均衡，執行「四統一」（統一設施設備標準、統一經費標準、統一提供教師發展平台，統一頭銜給機會）使發展能具一定水準。
- (3) 回應傳統文化對於學生的期待。

歸納而言，「抬高底部」，校長領導力的支持、教師教學的執行力、教學把握及管理意識支持發展、科技配備（寬頻）到位、教師專業技能理念，讓環境、政策、教師教學產生共生共鳴的效應。

#### 8. 上海校務評鑑的辦理方式

上海校務評鑑主要由市教委督學辦公室進行觀察與評估是否達到督導條例規定的基本標準；教學視導則由教育室、教學研究處負責。

- (1) 督學的產生主要由院裡的教師兼職督學，評鑑的方式有課堂聽課、訪談與問卷。

- (2) 教育室與教學研究處進行教學視導，進入學校聽課、指導、評估、抽測教學成效、標準分類分析，不同的立足點有不同的標準。

#### 9.校長的專業發展

一五教育階段訂定校長標準，目前尚未統一，目的不在於分出優不優秀的校長。在實踐層面上建立經驗標準，後輩校長需通過診斷、實習、交流；專家校長在教育思想上有獨到的見解，辦出學校特色；骨幹校長也許尚未型塑思想，但能有政策之實踐力。

#### 10.家長與學校衝突的處理

- (1) 目前臺灣中小學與家長間已建立很好的合作與管理機制，是上海市學習的目標。
- (2) 開展「家校區協商合作」主題研究，家長教育提高，視野寬廣，要求學校提供更合適孩子的教育服務，「民辦學校」更為前衛，收費高，提供更多服務。政府主動改變，提供各種專業主體與服務，協助學校走出封閉管理，儘量滿足國家、區教育課程不足，為學校與家長共同開設微型課程。
- (3) 同意讓家長進入學校參與管理（組織班級家委會參與班級管理）住宿與餐飲，協助學生適應學校生活，協助親師溝通，協商衝突與矛盾。
- (4) 法制面的協助：教師地位在上海市是很高的，教師法與工會組織提供教師保障，協商解決衝突，提供保險危害發生的補償及醫療服務。

#### 11.公辦學校與民辦（私立）學校的差異與家長選擇權

- (1) 義務學校、公辦學校、學區入學提供義務教育及各校標準的設施設備，因此各校差異不大。
- (2) 民辦學校兩極化服務：
- ⊕提供社經地位頂端人士子女，提供多元服務，收費高（每月約 10 萬人民幣），為出國留學準備。
  - ⊖特殊身分、專業化滿足或低層次需求（外來務工人員），負笈到長住的

服務。

- ⑥公辦學校與民辦學校的教師對學生之關照一致，重視個別需求，提供興趣班的選擇。另關照學習進展，學習困難的學生利用課餘、放學後的時間進行補差、補缺式的特別輔導；特教（還未達到嚴重的特教生）隨班就讀，另安排老師輔導；資優教育的部分各校方式不一，大多於3：00 後開設加深加廣的課程，提供學生選擇。

## （二）參訪浦東區教育發展研究院之發現

- 1.教發院清楚地揭示其定位：上海的二次課改帶來的最大改變，除了學生能力的轉變，還有老師能力與角色的轉變。教發院成為教師最堅實的後盾，為一線的校長、教師提供專業指導與協助，建立制度、整合資源；搭起成長平台，讓教學有了對話，教室不再是一人的王國，為教師專業發展創造機會，促進教師專業發展。
- 2.層級式培養平台，為教師後續發展提供機會：上海地區除了教師分級制度外，還有分骨幹教師、學科帶頭人等專業上的認可。上海市的教師分級制度引導教師職涯發展，也達成以政策促進教師進修，取得更高學歷，提升中小學教師學歷合格比例，並激勵教師進行教學研究與發表，提升教學品質等目的；並藉由設立特級教師的榮譽與獎勵措施，以提升教師專業地位。此種層級式的平台，提供教師追求榮譽與專業發展的不同機會，在教師生涯發展上佔有舉足輕重的地位。
- 3.骨幹教師遴選，強調學科研究與帶教：上海另有骨幹教師的申請與審查機制，骨幹教師除建立標竿與榜樣學習外，在審查過程中，相當重視「學科研究」與「同儕帶教」能力與實踐。
- 4.系統性學校評鑑工作，強化教學視導功能：上海在學校評鑑上具備兩種評鑑系統，一為「督政督學」；一為「教學視導」。「督政督學」主要針對學校政策執行及教學問題等進行評估與瞭解；在「教學視導」上，上海

各地皆設有「教學研究室」，完善的教學視導，依不同學校規模採不同系統，瞭解教學問題，抓緊教學的基本環節。

5.加強重點學科指導，培養學科領導人：為加強重點學科指導，幫助學校教研組的建設與發展，培養學科帶頭人，以優化課堂教學為重點。

6.課堂大改造，把學習的主動權還給學生：上海的二次課改，順應國際潮流，課改走向以學生為中心，強調學生要有綜合能力，以培養學生的「創新精神」和「實踐能力」為目標。

	
<p>本市教師研習中心何雅娟主任與上海市教發院陳珍國主任交換紀念品。</p>	<p>交流座談會陳珍國主任介紹教發院組織與幹部培育狀況。</p>
	
<p>何雅娟主任介紹臺北市教師研習中心組織與發展現況。</p>	<p>參訪團全體成員與教發院組織幹部於浦東區教發院門口合影。</p>

## 參、上海市小學的課程與教學領導

上海市教育行政部門體認「課程教學」為學校最重要的核心價值，國家競爭力的提升在於教師教學成效，學校行政領導必須具備課程領導力，為學校組織提升課程品質的教學團隊，實踐學校教育目標。2009、2012年 PISA 評比結果，可說是上海市基礎教育之課程改革的重要指標，而校長的領導在此絕對佔有重要的地位，校長如何透過課程與教學領導，形塑學校學習文化，以提升學校整體課程與教學品質及學生的學習成就，是我們此行參訪主要之學習重點。

### 一、校長課程與教學領導力的培育

上海市的校長課程與教學領導力培育是教育行政部門、教研部門和教育科研等部門為進一步貫徹落實教育部《基礎教育課程改革綱要（試行）》的精神，以深化上海市中小學課程改革的責任感和使命感，全面提升中小學課程領導力，所產出的一種深入推動課程改革的計畫。

#### （一）課程領導力的重要性

「課程領導力」是以校長為核心的課程團隊，在課程實踐過程中所體現出來的規劃、執行、建設和評價的能力，目的為提升學校整體課程與教學品質，從下述的幾點，可看出課程領導力的重要性：

- 1.課程領導力是課程改革重要的推動力量：課程改革的落實，需要學校具體執行課程改革的系列要求，把握好課程計畫的精神與課程校本化實施之間的關係。課程領導力的推動在減輕學生課業負擔，提高教學質量，也是深化課程改革的必然要求。
- 2.課程領導力是學校內涵發展的客觀需要：課程是學校內涵發展的核心領域，學校要通過課程發展與特色培育、教師團隊組織、文化建設等的有機融合，加強學校內涵發展，體現「以人為本」的教育思想。
- 3.課程領導力是促進教師及管理者專業發展的現實需求：校長、教師和教研員是課程改革的主要力量。在加強中小學課程領導、深化課程改革的實踐過程中，提升校長課程領導的能力、教師把握教學實踐的能力和教研員指

導課程實施的能力，優化課程與教學專業人員的工作機制，不斷提高專業水準，是持續推進課程改革的重要保證。

## （二）課程領導力的主要目標

課程領導力的願景是「實踐導向、互動生成、關注特色、促進提升」，藉以提升中小學行政的課程領導力，主要目標如下：

1. 培育市級、區級、校級課程領導力人才：課程領導力的培育課程採取多種形式，為市、區（縣）、校等多個層面，對上海市所有中小學校長、教導主任進行提升課程領導力專題培訓，進一步加強課程領導實踐力，深化課程與教學改革。
2. 建立學習典範——「課程領導力試點學校」：建立通過「課程領導力」診斷評估和專業支持的試點學校，評估診斷試點學校的研究和實踐，從中探索提升課程領導力的有效做法，建構具推廣價值的典型經驗，提供其他學校參考。
3. 優化工作運行機制，提高專業水準和工作能力：市級與區級教育行政部門（教發院）整合教研、科研、培訓、督導等專業機構和校長、教師的力量，在指導和提升學校課程領導力的實踐過程中，提高自身的專業水準和工作能力。

## （三）課程領導力培育計畫的主要任務

課程領導力培育計畫透過培育課程的能力建構，試典學校的經驗傳承，學校督導評估與檢查，主要任務如下：

1. 準確理解課程方案，提升學校課程規劃的能力：學校要透徹理解課程方案，嚴格執行課程政策，有效落實知識與技能、過程與方法、情感態度與價值觀等課程目標。校長要根據學校辦學實際需求和目標，加強課程整體規劃，正確處理基礎型課程、拓展型課程與研究型（探究型）課程的關係，優化課程結構，增強學校課程的適應性，滿足學生多樣化發展的需求。
2. 統籌利用課程資源，提升創造力落實課程方案的能力：學校要根據課程方

案的要求，廣泛利用本校、家長、社區以及課外教育基地、高校和教科研機構等相關資源，根據學生的發展需求構建校本課程，創造性地落實課程方案；加強教學管理，合理運用現代教育技術，靈活採用多樣的教學方法和手段，提高教學的有效性，全面提高教育教學質量。

- 3.有效進行課程評價，提升課程更新與評估的能力：學校要製定綜合性的課程評價方案，科學、及時、有效地評價教師教學質量、學生學習狀況、校本課程建設等。要充分利用評價結果，及時調整和改進學校課程計劃、課程實施、課外活動安排等，促進學生全面發展。

#### （四）課程領導力的重點工作

- 1.學校課程計畫的研製與校本化實施：

- （1）遵守課程方案與標準之要求：學校要按照課程方案和課程標準的要求，開齊課程，開足課時。任何學校不得隨意提高課程難度，杜絕隨意增減課程或週課時總量、隨意提前上學時間和延後放學時間的現象。

- （2）提升學校辦學內涵：學校要根據實際情況和辦學特色，以內涵發展為目的，制定學校課程計劃，優化學校課程結構，設計適合學生發展的課程體系，增強學校課程的適應性和創造性，在課程校本化實施過程中，形成學校特色，提升內涵發展水準。

- （3）研發指標進行督導與評估：市級和區級督導部門研究學校課程領導力和課程實施狀況的評估指標，並進行專項督導評估。

- 2.大力推動組織特色學科團隊與開展特色活動：學校要在充分發掘自身優勢的基礎上，提高課堂教學效能為主線，以提升教師課程實施能力為核心，加強教師教學基本功訓練為突破點，組織學科教學團隊，掌握學科教研活動，嚴格學科教學常規管理，並從研究學生開始，關注學生的身心發展。校長必須努力組織學校特色學科的教師團隊和開展特色活動，提升教師的教學能力、學科組的教研合作和學校的綜合實力。

- 3.完善課程資源建設與共享機制：學校要充分發揮全市資源優勢，建立社會

教育資源與學校課程資源的整合機制，開發、建設、利用和共享動態、開放、易用的網絡學習資源和社會教育資源。變革教與學的方式，注重學習情景的創設，增強學生學習的實踐性、體驗性、互動性和社會責任感。

- 4.加強組織學校課程領導團隊：課程實施是團隊行為，校長是學校課程團隊的核心，要採取切實有效的做法，加強組織學校課程領導團隊。同時也要進一步加強「以校為本的教學研修」，圍繞課程目標和教學要求，引領教師落實教學基本規範，把握教學基本要求，改革課堂教學，創新教學方式。校長和教師要敏銳地捕捉課程實施中的問題，加強教研組、備課組規劃與活動實施，引導教師共同反思和研究，尋找對策，破解難題，協助教師專業發展，實現個人與團隊的共同成長，不斷提升教師課程研究和實施能力。
- 5.建立和完善科學有效的教育評價體系：教育評價改革是課程改革的重要內容和成長點，是教育行政部門專業能力建設的重要內容，是學校提高教學成效的內在要求。區縣教育行政部門和學校要樹立全面、正確的教育質量觀，在學業質量評價的同時，更要注重學生的內在需求、學習興趣、身心健康狀況、社會責任感以及師生關係和社會滿意度等方面的評價。學校及教師要研究和掌握科學的評價手段，從日常教學過程中的評價上進行改革，使教育評價回歸到教育教學過程之中，利用評價結果改進課程設計、建設和實施，提高課程的針對性和實效性，促進學生綜合素質的發展。
- 6.建立「健全提升學校課程領導力專業支持體系」：加強教研室的建設，以科研為引領、以教研為主力、以督導為保障，充分發揮教研在提升學校課程領導力的作用，將教研室建設成為探索課程與教學理論與實踐的研究機構，提供課程與教學專業指導，評價和改進基礎教育質量的指導。

#### **(五) 課程領導力培育的實施策略**

- 1.提高認識，加強領導：教育行政部門與中小學加強領導作為，明確分工，落實責任，將提升中小學課程領導力列入課程改革縱深推進的重點。各區縣教育局要成立提升課程領導力領導小組，統籌協調各部門的工作，做好

相關資源保障。中小學按照本行動計劃的要求，因校制宜，制定具體實施方案，確保提升課程領導力工作有序推動。

- 2.加強宣傳，正確引導：提升中小學課程領導力的工作，需要教育行政、教研、科研、督導等多個部門和廣大校長、教師形成合力，共同研究和推動。因此，要堅持正確的教育觀和質量觀，樹立積極的輿論導向，廣泛宣傳本行動計劃的重要意義和主要措施，並使廣大教育工作者理解和認識本項工作的意義和措施，為提升學校課程領導力營造良好的輿論環境。
- 3.突出重點，分步實施：提升中小學課程領導力，是一項專業性強、涉及面廣、週期較長的工作，要加強研究和試點，工作重點既要強調規範課程與教學，又要突出特色和創新。

各區縣和學校要製訂本區域和學校提升課程領導力的具體實施方案，將長遠目標和近期任務相結合，細化實施步驟，可以從制訂學校課程計劃、變革教與學的方式、改革課程評價等多點切入，逐步實現全面提升學校課程領導力、提高教育質量的目標。

#### **(六) 參訪發現—徐匯區逸夫小學校長課程領導力**

上海市徐匯區逸夫小學是一所佔地僅 11 畝，從廢墟中崛起的公立轉制小學。學校有 27 位教師、3 個年級、320 名學生，收費是公辦學校的 20 倍。在學校 1 公里外，有一所已享有較好聲譽的同性質小學。轉制三年後，學校教學質量躍居全區前列；五年後，學校新生報考人數是招生數額的 16 倍之多；10 年後，學校成為家長心目中的名校。現今徐匯區逸夫小學已成為上海市文明單位、上海市小學生行為規範示範校、上海市科技教育特色學校、上海市優秀家長學校、中國創造協會創造教育專業委員會先進實驗基地、聯合國教科文組織 EPD 教育項目實驗學校。

教師是學校發展中最活躍的因素，學校管理的本質在於喚醒每位員工的潛能，就學校管理的過程，激發、協調對人的主觀與能動性。從此次參訪活動中，透過校長帶領參觀校園與校史室，我們深刻「逸夫十佳」的緣由與貢

獻。看到創校校長如何發揮課程教學領導力，帶領一群默默耕耘教育退休的老師與初入職場的生力軍，以戰戰兢兢、如履薄冰的謹慎態度，一步一腳印走出逸夫精神的品質與口碑。歸納逸夫小學歷任校長與逸夫十佳典範，形塑逸夫小學的課程與教學的風貌，所展現的領導力經驗如下：

## 1. 校長課程領導力奠定課程與教學發展

### (1) 定調學校辦學目標與開展課題研究

校長提出「尚德、益智、添能、立人」的校訓，確立「開發潛能、張揚個性，讓每位教師在快樂中得到和諧可持續發展」的辦學理念，樹立「為培養高素質創造性人才奠定基礎」的辦學目標，明確「培養學生創造意識、創造能力和創新精神，塑造創造性人格」的育人目標。同時開展了「創造教育的策略研究」的課題研究。

### (2) 爭取資源，創造支持課程教學發展之機會

逸夫小學草創初期，經費十分困窘，校長運用各種機會，為學校爭取人力、經費資源，廣納賢才，四處取經求教，爭取優惠政策，制定規章制度，編制學校課程，開闢專用教室……。校長努力爭取資源，為學校延攬最佳的人才，提供學校人才共線發展的機會，胼手胝足，發展校本課程與教師教學，讓學校實現從無到有、從求生存到出品牌的飛躍。

## 2. 凝聚全校師生執著的共同願景

願景是一所學校領導活動的核心，校長要學會從學校的特定時代背景和特定的環境特徵出發，高瞻遠矚的確立一個能對學校發展產生重大變革和深遠影響的好願景，在「正確的做事」之前必須先堅持「做正確的事」，從中形成獨特的辦學理念和育人目標，推動學校和諧持續發展，促其成為學校全員執著追求的共同願景。

逸夫小學轉制之初，創校校長便提出了明確的辦學理念，由此制定學校總體目標和尋求學校在環境中的地位，並不斷發展有關學校全局性、長遠性和根本性的推動計畫，接著並把它奉為全校師生員工執著追求的共同

願景。可見，一個校長的領導能力，首先展現在學校發展願景的規劃上。

### 3. 「著眼課程，立足課堂」滿足辦學目標與學生發展的需求

校長牢牢抓住了「課程設置與教學質量是學校發展」的生命線，著眼課程，立足課堂。在校本課程的發展上，校長親自擔任課程教學改革的領頭羊，首創智多星、玩泥巴、繽紛世界、電子工作室、小網蟲、左撇子等俱樂部，設立每年一度的小學生創造性活動能力大賽；彙編《小學生陶藝》、《小學生創造性思維訓練》、《兒童 Flash》、《兒童書畫》、《語文主題活動》、《英語閱讀》、《體育》等各科課程手冊、活動方案、評價建議，逐步構建創造教育的校本課程體系，並聘請學科專家定期來校指導教學，每週五開展所有教師團隊的領域教學學習。

### 4. 哲學觀的課程與教學領導能力

一位有領導力的校長，是一名優秀的課程教學專家。要提升校長課程與教學領導能力，必須先樹立校長校本的課程哲學觀，就此開發有特色的校本課程，規劃學校課程方案，實施革新的教學方式，推行革新的課程評價，再造學校課程文化；其次，校長要能吸引教育行政人員、課程專家、學科專家、教師、社區人員、家長等，參與學校課程發展組織，共同促進教師專業成長；最後，校長要能促使自己成為學習型校長的典範，在引導教師發展的過程中不斷實現自我反省，從與他人合作中不斷促進課程成熟，進而實現課程與教學領導的終極目標。

從逸夫小學校長的身上，我們看到上述的課程與教學領導成果。逸夫小學校長運用領導的策略、方法和行為，逐步建構課程和教學研究發展的歷程，提升課程品質、提高教學質量、發展教師專業水準、增進學生學業成就，來達成課程和教學發展的根本目標。

### 5. 組織優質高效能的教師團隊

為提升整體教學品質，逸夫小學校長組織與善用人力支援，組建優質高效能的教師團隊，著手提升教師素質，創造優質的教學品質。

- (1) 把好「人才關」：招聘教師的第一時刻，就重點考察其人品和潛質，從源頭上把關好，為學校引入優秀人才。
  - (2) 實施「凝聚力工程」，在工作中推陳出新。
  - (3) 營造正向激勵的氛圍：推動「當面說醜話，背面說好話」、「反對東方人的妒忌，提倡西方人的實力競爭」、「用放大鏡去看別人的優點」、「再窮不能窮教師」等口號的實踐，透過同儕之間相互激勵，營造學校正向的發展氛圍。
  - (4) 制度化的教師培育：逸夫小學在轉制艱難的創業期，校長仍不惜重金為教師提供各種培訓和出國考察的機會，訂定嚴格高效的「師徒帶教」制度，確實實行教師三年成長計畫，形成「有困難大家幫、有喜悅大家分享」務實、和諧、卓越的教師團隊。
  - (5) 塑造良師典範：校長以管理的真諦、和諧之心創建一個教師共同體。每學期一評的「好園丁」和每三年一評的「逸夫十佳」，不僅肯定努力奉獻的員工，並成就一批批的特長教師、學科帶頭人與服務明星。
- 6.高尚師德的表率：逸夫小學校長以「立己才能達人」、「凡要求教師做到的，自己先要做到」、「凡要求教師能做到的，自己盡量做好」的師德，坦蕩的胸襟，豁達的氣度，寬容的態度，率先垂範，無私的愛著學校的師生，感動老師，塑造學生。

我們從逸夫小學參訪中看到校長領導力的最佳展現：一個有領導力的校長，總能藝術化地化解矛盾與衝突，促進人與人相互融合、和平相處；總能一心想著教師，為他們的專業發展搭建平台；總能發揮道德領導權威，將校長領導力發展成為學校領導力；總能激發學校組織系統內部每個員工的潛能，矯正學校的不和諧音符並逐漸奏出悅耳之音。

## 二、課程教學領導與教師專業發展

近年兩岸教育交流頻繁，透過相互觀摩與對話，學習彼此的優點，提高學生學習成效。在歷史洪流的演變中，東方教育的特質，重成績輕思考的教育現場，教學的主體一直被鎖定在學生，上海市與臺北市都是都會型的大都市，國際化的腳步相對快速，但在教育發展的體制上，上海市有嚴謹的教師分級，由此次的參訪中，更看到政策執行的不可懷疑性與貫徹的決心，教師分級與榮譽職稱，緊扣課程教學與教師專業發展，此與臺北市有頗大的差異。藉由實際參訪的觀察與省思，探討臺北市與上海地區中小學教師課程教學領導與教師專業發展的異同，期能借鏡上海市的成功經驗，轉化為經營校本課程與教師專業發展的有效途徑。

### (一) 上海市學校的教師專業發展

#### 1. 教師繼續教育規定

中國大陸中小學教師研究發展制度係根據「中小學教師繼續教育規定」規劃。中小學教師繼續教育分為非學位進修和學位進修教育，非學位進修包括：

- (1) 新任教師培訓：為新任教師在試用期內適應教育教學工作需要而設置的培訓，培訓時間應不少於 120 學時。
- (2) 教師崗位（在職）培訓：為教師適應崗位要求而設置的培訓，培訓時間每五年累計不少於 240 學時。
- (3) 骨幹教師培訓：以培養優秀中青年教師為目標，依據更高標準進行培訓，採取非終身職的專業認可制。

以上海市中小學教師進修為例，上海規定中小學教師進修時間每五年累計應不少於 240 學時，高級教師每五年應有 540 學時的進修時間「上海市中小學教師進修規定」。在教師進修上，其特色為客製化與多元化，即針對不同職級教師設有分殊之必選修課程，符合其專業發展之需求。進修方式除了師培機構之集中培訓外，教師亦必須從事市區級與校本研究進修，

藉以達成地方與學校之教育目標。

## 2.教師課研與專業發展

上海市的教學研究與教師專業能力提升，分為區級大型教研與校本教研二層次。校本教研的目的在於提高教學效率，提升學生素質，以研究教材教法，提高教師素質為重點，相關規定與實施方式如下：

(1) 活動時間與方式：教研組或備課組每學期擬定一至三個研究主題，每週一次活動，每次活動必須有主題與主要發言人，目的在於讓每次活動都有明確的內容，會議結束前須做總結，確實解決教學工作實際中存在的問題。

### (2) 行政規劃與支援

①嚴格建立聽課學習制度：依教師教學年資與職務，明確規範聽課節數與要求，透過聽課的聽課筆記和評議記錄，觀摩中學習與省思。3 年教學年資以內的青年教師和教研組長，每學期聽課評課 20 節以上；一般教師聽課評課 15 節以上；校長和負責教學的中層以上幹部，每學期聽課評課 30 節以上。

②建立激勵機制、鼓勵教師在專業報刊上發表論文，展示學術成果。

③推薦專業必讀書目，開展教師讀書活動，促進教師專業素養的提高，並定期交流學習心得。

④教導處要精心組織教師參加省、市、縣級的各項教學、教研競賽評比活動，力爭取得好成績。

⑤學校領導需不定期參加各組的教研活動和課堂教學研討活動。

⑥抽查與檢查成果：學校每學年辦理不少於一次的各年級各學科優秀作業展評，教研組每月檢查一次作業批改情況，與學校不定期抽查與檢查相結合，並將抽查與檢查結果公佈。

⑦加強考試管理，訂定試卷內容，負責各學科平時考核，隨堂組織小考，杜絕隨意性的考試。

(3) 教師的責任(以下要求，教師不得拒絕參加或拒絕參與任務)

- ⊕積極參加課堂教學研討活動，35 歲以下的青年教師每學期要上一堂研討課，特級教師、中學高級教師、小學高級教師、各級學科帶頭人和骨幹教師每年要上一堂示範課或觀摩課。
- ⊕積極進行教育教學理論的學習與教育教學科研的實踐，每學期每位教師必須完成一篇教育教學研究論文。
- ⊕教師要結合教育教學工作實際參與課題研究，總結教育教學經驗，探索教學規律，形成個人教學特色。
- ⊕所有教師都應根據自身特點制訂專業發展規劃，提高自身素質。
- ⊕參與教研組安排的競賽活動。

(4) 教研組安排的教研活動：

- ⊕制定了「做成一件事」的團隊發展研究：由教師自訂研究成長主題，透過「我發現的問題」、「做這件事的意義」、「我想做一件怎麼樣的事(項目名稱)」、「我準備怎麼樣做這件事(措施方法、時間安排)」、「我需要學校及同事那些支持」、「我如何證明這件事做對了」等架構，思考問題、實際進行與檢核，達成教師專業成長的目的。
- ⊕成立讀書會、安排專家到校演講，開展教師視野。
- ⊕隨堂研究教學：包含教師自行研究、邀請夥伴交互研討、行政管理人員、學生一起討論等隨堂研課活動，時間可跨越三個月。
- ⊕當一天學生的體驗，了解學生的作息與身心，清楚感受教師的教學步驟與時間安排與學生的學習步調的差異，作為教師教學最佳的修正依據。

(二) 上海市的學校課程與教師教學

依據國家及地方政府的法規及制度制定，學校須依據課程發展訂定教學工作目標與各項計畫，內容包括學校教學工作計畫、教研組(備課組)工作計畫、個人教學計畫。以上各項計畫每學期分別制定後，一式兩份，一份交學校教導處存檔，一份由計劃執行人保存。學校則對計劃實施情況進行定期檢查，確保

計畫落實。學期結束時各責任部門和學科教師應對照計劃，結合教學實際，進行反思，並寫出書面總結報告。

### 1.學校各項教學工作計畫

(1) 教學工作計畫擬訂、實施與檢核：對各年級、各學科教學提出明確的要求和相應的檢查措施，並對各項主要教學工作作出具體安排，作為各教研組和任課教師制定教學工作計畫的依據。教師依任教的科目、年級參與教研組，另設科研組、備課組與年級組，由學校中高教師或骨幹教師擔任組長，學科和各年級骨幹教師進行質量把關，教研室統整管理，最後由校長室總檢。

(2) 教研組（備課組）教學工作計畫：依據學校教學工作計畫，結合學科特點，對本學期各項教研工作作出具體安排，經全組教師討論通過後，於開學後一週內交教導處審定存檔。教研組長（備課組長）為計畫執行的具體負責人。

(3) 個人教學計畫：由各任課教師制定，亦必須在開學後一週內完成。各任課教師在製訂計畫時應依據學校教學工作計畫的精神與上海市課程標準，參酌本學科、本學期的教學任務，確定教材中各章節在學科中縱貫的連結，以及橫向的聯繫，充分估計教學中可能遇到的問題和困難，再擬定教學進度，最後提出教學中應注意的問題和改進措施。

### 2.教師實際工作執行內容

為複製校骨幹教師及成熟期教師的有效教學經驗，集合教師團體智慧，減輕教師負擔，成立以基準課題為核心的教學研究團隊。備課的程序為：動員培訓-全體參與-定期交流研討-隨機聽課與評課-集體研討等。

(1) 動員培訓：為讓組內每位教師建立新的教學思維，不再單打獨鬥各自備課與教學，建立學校教師的教學質量的基準，備課組長先行規劃系列的研討與要求：

⊙認真研究教材，了解核心概念，詳細查閱有關教學參考書(教師手冊)和資

料。以語文組為例，在每講一篇課文之前，教師必須根據新課程標準反覆閱讀課文，深入領會，弄清字、詞、句、段、篇，生字認識，文章層次脈絡的掌握，寫作技巧及文章結構等；更進一步分析各段之間的關聯並將段落分類，最後啟發學生歸納文章的中心思想。

- ④研究教學目的、重點、難點：掌握教材後，結合教學現實與充分考慮學生的先備知能 and 心智發展，進行綜合分析研究。
  - ⑤按照格式，撰寫教案：教案是教師在講課前的具體教學實施方案，擬定教案前，備課組長會先提出數份「基準教案」，為教師做詳細的講解，提示要點。校骨幹教師先掌握備課要點後，再往下帶領其他教師，直到每位教師都能按照要求，準備出一份份「基準教案」。其內容包括：
    - a.預習要求：文字描述具可操作性與檢測性。
    - b.教學目的：語文知識教學及思想政治教育所要達到的目的。
    - c.教學重點與難點：提出教學中較難理解的關鍵部分。
    - d.教學步驟與內容：即教案中最主要的部份，需敘述詳實，便於操作，務必讓新老師拿到此份教案後能有所依循落實教學。
    - e.板書設計、適當的教學媒體與教具及作業練習等，同時準備，以備教學時運用。
    - f.闡述教學設計的緣起、教學使用策略及所欲達到的教學目的。
    - g.教學實踐後的反思，可採眉批、隨筆、案例等方式呈現。
- (2) 全員參與，嚴格把關：為提升每位教師的備課能力，每位教師必須共同分擔備課任務，完成的「基準教案」須交給備課組長負責把關，備課組長依據自己的教學經驗提出修改意見，由負責備課的教師進行修改後，再經備課組長認可後簽名，此教案才可進入備課組中提供分享。
- (3) 定期交流研討：依規定，學校每周五下午為教師的研討時間，其中若無參加大型教研活動，則固定進行二小時的基準研究課題。
- a.說課：備課活動中組長帶領成員說明自己教學設計的整體意圖以及分

析具體的教學環節，避免教師拿到教案後自行解讀教學內容與重點，讓所有成員具體了解且形成對教學的共識。

b.組內共同研討：有效教學的關鍵是課堂教學的實際效果，雖有「基準教案」，但在實際教學過程中，因學生不同，教學中便會有隨機調整的可能。因此拿到教案的即將進入教室的教師，也須在會議中提出自己對教案的理解分析，及自己教學中的轉換與可能遇見的問題，在組內共同研討。

c.教學省思與輔導：教案實施後檢討也是組內討論的重點，組員將依據「基準教案」實施教學過程中出現的問題進行研討與分析，找出問題所在。若是教案設計不良，則由負責備課的教師進行修改調整；反之，是任教教師教學能力不足，則由帶教教師進行教學輔導。

(4) 隨機聽課，評價回饋：為充分了解「基準教案」的使用情形與成效，學校要求備課組長每週隨機進入組內教師課堂進行聽課，要求老師依循「基準教案」進行授課，並對「基準教案」的應用成效即時回饋，並作為評量教師教學的重要依據。這種「基準教學聽課活動」組長不只要聽組內骨幹教師的課，更多聽「薄弱班級」教師的課，並就聽課結果給予鼓勵與提出具體可行的改進建議。而組內教師如無特殊情況，原則上都要參加備課組內教師的聽課，並進行課後評課，這也是教師考核的指標。

(5) 集體研討，挖掘問題：在「基準教案」的基礎上，雖教師在歷經聽課、評課的過程磨練下教學能力逐漸提升，但仍有部分班級在成績表現上仍與其他班級有明顯落差；在備課組內檢討中，該班教師被要求先進行班級學生背景與能力分析，在研討活動中由全體教師共同商討策略，擬定輔導措施以提升學生學習效率。例如四年級某班學生家庭多是農工背景，無法輔導孩子功課，且房子為借住，學習環境不理想。孩子雖多能完成作業，但質量不佳，字體不端正；傾聽能力不佳，上課不發言，讀課文也沒自信。在教師群體智慧下，提供級任教師輔導策略如下：

- a.鼓勵學生認真聽課，積極舉手發言，按時完成作業，並盡量在學校內完成。
- b.重視並指導學生預習，要求學生思考文章的層次重點，並透過預習培養學生進行閱讀、思考與想像能力、從語言文字理解思想內容的能力及良好的讀書習慣。
- c.教會學生閱讀的方法，選擇具代表性的課文，指導學生答題的方法。
- d.多給學生發言的機會，讓學生能即時、充分地表達自己想法，強調學生學習的積極性。不僅能培養學生的閱讀能力，同時打下作文基礎。
- e.平時重視作文基礎訓練，教會學生各種寫作手法。
- f.依據學生個別狀況，建立分層培養的機制，並做紀錄。特別是針對學習落後與障礙的學生。
- g.經常與家長溝通，指導家長如何配合學校進行學生課業與行為等輔導。

### (三) 課程教學領導與教師專業發展—參訪上海市閔行區實驗小學的發現

上海是中國經濟文化最發達的地區之一，上海市政府將教育的發展視為經濟振興之關鍵。因此自80年代以來，上海就提出「建設一流城市要有一流教育」的思想，不斷深化教育改革提升教師素質，努力把上海建設成符合時代需求的「學習型城市」。

閔行區實驗小學何校長指出，學校要努力創建以校為本的教學研究制度，加強學校教研組和備課組建設，使每一位教師具有明確課程理念並體現在實際的教學行為之中，每一位教師明白學科課程標準的各項基本要求，並努力在課堂教學實踐中落實相關的改革要求，促進自己的專業發展。校本教學研究制度有別於學校行政管理制，以學校為基地，教師為主體，以課程實施過程中面臨問題為對象，以行動反思、同儕互助、專業引領為基本形式，以關注學生學習生活與潛能為途徑，促發教師專業成長的制度規劃。

以下就上海市閔行區實驗小學之「前移後續」的教師專業發展模式為例，說明校本教研制度與教師專業發展情形。

## 1. 「前移後續」校本研修實踐背景

有鑑於許多校本研修，因時間的侷限，無法對聚焦的內容，進行有深度的研究，也因為過程中缺乏對教師個別化的關注，無法滿足不同梯階教師的差異性發展。上海市閔行區實驗小學在學習型組織及協同理論的思想啟示下，將自身校本研究改以「前移後續」方式進行，它與傳統的研修方式有著很大的區別，使得學校的校本研修更具豐富的內涵（見表1）。

表1

「前移後續」研修與傳統教研比較

	傳統教研	前後後續研修
研修目的	關注技術 重研輕修	以研促修 培育研究生態
組織方式	自上而下 按部就班	重心下移 策劃引領
研修內容	研究教材教法	教師的課程實施
參與主體	少數	群體 全員
參與方式	同質	多向 互動
研修過程	散點	長程 連續
研修資源	單薄	滾動生成 豐富多層
研修成效	傳遞經驗 成就明星	研修自覺 群體成長 更新理念 再造文化

資料來源：引自何學鋒等（2013）。

這種研修方式在學科研討前期，讓不同梯階教師根據自身實際提前介入，教學行為，強化教師的前期「修練」和後續「修為」，使「研」與「修」有機會融合。以「全員參與」、「多點關注」、「責任分層」、「差異發展」的「前移後續」校本研修工作制度和相應機制，保障各類研修活動的有效發展。

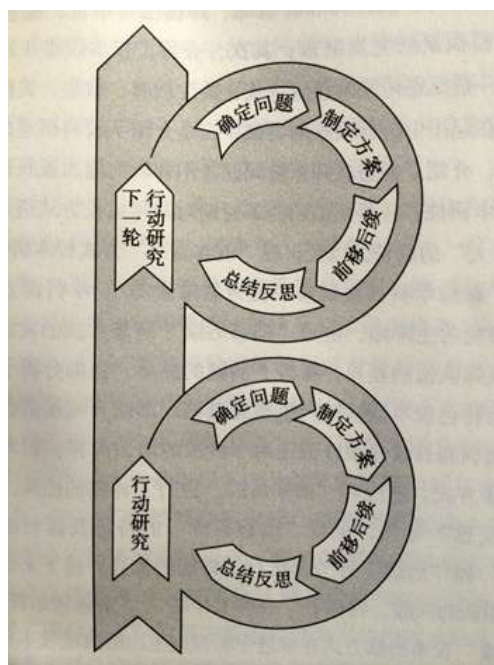
## 2. 「前移後續」之內涵與研究思路

「前移後續」的研修方式中，「前移」是指正式研究之前進行的相關性、預劃性、鋪墊性研究；「後續」是指正式研究之後進行的延伸性、拓展性和提升性研究。其在研修的具體內容與時間安排上，既有「前移」亦有「後

續」，在運行機制上包括環節，即「確認主題-前移研究-正式研討-後續研究」的四個要素，構成「前移後續」研修的核心。此四個環節推進的過程，不是封閉、靜止，而是不斷深入推進、循環向前的，形成了循環機制，即前一個「前移後續」的回路，之後的「後續拓展」又會產生新的問題，繼而產生下一階段的「確定主題」，進而推動下一輪的研究。因此，它是一個螺旋向上的回路，形成一種連續的事件，以確保教師專業知識擴充和專業能力提升。

在「前移後續」校本研修實踐過程中，學校首先在確立研究總體目標的基礎上，從實踐中產生的問題情境著手，制訂具體解決方案與計畫，然後付諸行動實施。行動中注重監控、觀察、反思與修正，針對前一研修產生的新問題，展開下一輪的行動研究。這樣一個過程是螺旋向上，循環前進的歷程（見圖1）。

圖1 「前移後續」校本研修方式研究路線



資料來源：引自何學鋒等（2013）。

#### (四) 上海市與臺北市教師專業發展模式之分析

##### 1. 臺北市教師專業發展模式

教師專業成長的方式將可為成長的可能提供一種確切的管道，它會因時間的長短與人數的多寡，而產生各種不同的進修形式。臺北市教師專業發展就進修人數而言，可區分全體學習、群組學習與個人學習三種，前二者包括專業主題進修、學年教育對話、領域課程分享、群組協同研究；而後者，則有個人獨立專題研究、學位進修、專書閱讀、寫作、參訪、教材研發、製作教具等。臺北市教師在專業成長上，在類型上大致可分為「研習進修」、「實踐研究」、「同僚指導」等模式，各型態及內涵分述如下：

##### (1) 研習進修

- ⊕週三研習：由各校依教師需求進行規劃，明列於學校學期行事曆中，於每週三下午進行之教師研習活動。
- ⊕群組研習：臺北市依行政區域劃分為九大群組，利用週三時間規劃群組研習，進行相關精進課堂教學研習。
- ⊕學位進修：係指教師依相關規定提出申請在國內、外學校或機構，修讀與職務有關之學位研究。

##### (2) 實踐研究

- ⊕行動研究：教師因個人興趣，結合教育現場以解決面對問題，利用課餘時間採個人或小組方式進行教學相關議題之研究。
- ⊕教學檔案：教學檔案是教師有目的地蒐集有關教學資料的實錄。教師透過檔案紀錄提出各種資料證據，展現教學的表現及效能，並可以作為教師自我進步的指針。

##### (3) 同僚指導

- ⊕教學輔導：由資深教師協助初任（教學經歷三年內之教師）、新進教師（始進入學校一年內之教師）、自願成長的教師及經教評會認定教學有困難的教師進行實際教學之輔導。該制度可以改善教師專業孤立情形、促進集

體合作，教師因此得以獲得友伴關係與肯定、接觸各種教學模式、調整自我教學及從事教學思考等。

◎專業社群：強調以學校為本位推動的教師專業發展，它是指由專業人員自發性組成的專業學習與成長團體，透過分享、研討及協同解決問題等，彼此支持及互助，以使成員增能、組織增效。近幾年積極推動社群結合領域備課，讓社群發展功能急遽躍進。

◎教師專業發展評鑑：教師專業發展評鑑係以「形成性教師評鑑」來協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質，增進學生學習成果。

## 2.教師專業發展之異同

### (1) 教師進修主管和辦理機構

上海地區中小學教師的專業發展工作，主要分由獨立設置的培育與培訓（進修）機構負責，如浦東地區則由教發院進行整體區級性規劃。反觀本市，教師在職進修業務分散在不同單位，較難對進修活動作全面性有系統的規劃。

### (2) 教師進修規定

上海地區教師在職進修制度與教師換證、職級晉升緊密結合，教師在換證或升級之前必須參與某些規定的進修活動，否則不能取得新證或晉級，這對教師來說是一大誘因和激勵，真正落實了教師在職進修是權利也是義務的規定，在國內目前教育部仍委託學者研議當中。有關進修時數的規定，國內目前並未因為服務學校層級、教師職務或教學年資而有所差別。以上海市中小學教師進修為例，規定中小學教師進修時數每五年累計應不少於 240 學時，高級教師每五年應有 540 學時的進修時數。此外，中國大陸能根據不同的教師職級，愈上級的教師因其職權和職責愈重，規定的進修時數愈多，是非常值得學習的。

### (3) 教師進修內容與方式

中國大陸的繼續教育類型有新教師試用期培訓和教師職務培訓等等，在進修類型，有屬義務強制性進修，規定教師必須參加某類進修；有屬升級、

換證或取得某種資格須參加的進修；有的則是擔任某職務須參加的進修。如此依據不同的功能來分類，教師進修的目標和目的較為明確，意願也會較強烈。就從本市教師進修而言，目前尚未能做到如此周延嚴謹的設計。

中國大陸從省、地區（市）、縣（區）三層級教研系統，在教師專業學習內容與方式上，因地方與學校之屬性不同，因此兼具共同性與差異性。雖是如此，歸納中國大陸學界反思，校本教研仍面臨實踐困境，包括：

- （1）片面解讀校本教研為校內教研，不鼓勵教師參與校外（如區域）教研活動；
- （2）教師競爭文化阻礙專業與經驗之分享；
- （3）教師問題意識有待提升，易流於空洞膚淺的討論；
- （4）小校實施不易等等。

反觀我國教師在職進修情形，則有：

- （1）缺乏完整的政策與配套措施；
- （2）課程設計不符教學現場實際需要；
- （3）教師工作負荷太重；
- （4）進修時間、機會不夠充分，且偏向學位進修；
- （5）教師之生涯發展被導入行政走向等問題。

### 三、課程教學領導與觀課議課研修

上海市的校長重視課程與教學領導，發展校本課程規劃並與觀課議課的研修方式結合，從本次參訪的二所小學、三個領域的教學，從觀課與課後座談中發現，上海市的課程教學領導與教師專業發展的方向，逐漸轉為關注學生學習，培養學生思考力與概念性建構的教學活動。

#### （一）同課異構之發現

##### 1.參訪學校：徐匯區逸夫小學

##### （1）觀課學科：數學

(2) 課程內涵：抽屜原理

(3) 教學流程

Ⓞ準備活動~引起動機

- a. 請學生隨意抽出 5 張牌，扣除大王、小王等花色，請學生預測可能有哪些花色，學生自由發揮想像。
- b. 翻牌後請學生發表觀察到的現象，一位學生已能說出撲克牌有四種花色，拿五張牌一定會有 2 張的花色會相同。

Ⓟ發展活動~教學活動(建構新概念)

- a. 請學生紀錄 3 個蘋果放在 2 個抽屜，各種可能都記錄下來。
- b. 列出三點說法，請學生確認哪些是對的，並請學生說明第三點成立的原因，導出 3 個蘋果放在 2 個抽屜，有一個抽屜的蘋果有兩個或三個。
  - I. 每個抽屜一定都有蘋果(×)。
  - II. 一定有一個抽屜沒蘋果(×)。
  - III. 有一個抽屜的蘋果有兩個或三個(✓)。
- c. 老師布題：4 個蘋果放在 3 個抽屜，直接秀出所有可能的放法。
- d. 請學生四人一組討論，這些放法可歸納出哪些特性。
- e. 教師對於最少的定義，請三位學生舉出生活實例，確認學生已了解。
- f. 歸納學生回答導引出：4 個蘋果放在 3 個抽屜，至少有一個抽屜裡的蘋果不止 1 個。

Ⓠ綜合活動~歸納與整理

- a. 老師引導出觀點後，引述原理來自於狄利克雷抽屜原理或鴿籠原理。
- b. 再次說明 5 張牌，4 組花色中，最少有一組的花色不止一個，所以最少有 2 張花色相同。
- c. 舉例說明生活中的實例，例如大風吹遊戲，6 人搶 5 人座位；最少要找多少人才找出 2 位以上相同生肖的人？最少要找多少人才找出 2 位以上生日相同月份的人？

#### (4) 教學特色

①善用視訊媒體進行教學

②教師依教學內容自製簡報，引導學生聚焦討論方向，並能以簡報所列摘要彙整學生迷思概念，釐清抽屜原理與原則。

③引用電視節目玩大風吹影片，印證抽屜原理真實運用情形。

a.運用正向語言與掌握學生學習策略

④當學生答對時，教師請學生：用掌聲鼓勵他。

⑤講解概念時，請理解的學生點頭，寫完練習的學生拍手，以確認學生個別學習情形。

b.課程組織重視數學邏輯性推演的與生活的連結

教師由課本布題，小歸納，到延伸布題，小歸納，彙整兩題後歸納出抽屜原理的定義，並連結至生活中的應用情形，形成系統性的課程。



兩人小組討論3個蘋果放入2個抽屜的各種分法。



老師請學生說明為何有一個抽屜的蘋果有2個或3個。



四人小組討論4個蘋果放入3個抽屜後的規律討論。



老師引導出觀點後，引述原理來自於狄利克雷抽屜原理或鴿籠原理。

## 2.參訪學校：閔行區實驗小學

(1) 觀課學科：數學

(2) 課程內涵：抽屜原理

(3) 教學流程

⊕準備活動~引起動機

- a.老師大膽預測，全班 38 人，每個月最少有 4 人生日在相同的月份。老師隨機請 6 月、2 月出身的同學起立，人數最少有 4 人。
- b.詢問學生想法時，已有學生回答  $38 \div 12 = 3 \dots 2$ 。

⊕發展活動~教學活動(建構新概念)

- a.透過實物投影機，操作 3 個磁鐵放入 2 個杯子的放法，並請學生記錄於習單中。
- b.教師請學生發表記錄，並於簡報呈現討論的結果。
- c.老師做出大膽的假設：不管怎麼放，總有一個抽屜最少有 2 個以上的

蘋果。

- ⓐ請學生操作 4 個磁鐵放入 3 個杯子的放法，並請學生記錄於習單中。
- ⓑ依討論結果檢視假設確實成立，並請學生發表如何寫成算式
- ⓒ師生逐一討論出  $3 \div 2 = 1 \dots 1$      $4 \div 3 = 1 \dots 1$      $5 \div 4 = 1 \dots 1$  →  $100 \div 99 = 1 \dots 1$ ，因為商與餘數皆為 1，所以 1+1 呈現 2 個以上。
- ⓓ部分學生提出這是最不利(最倒楣)的分法，才會產生最少有 2 個以上的蘋果，因為採最不利的擺法，每個抽屜放完之後，一定會剩 1 個，不管放哪一個總有一個抽屜有 2 個以上。
- ⓔ教師引導出觀點後，引述原理來自於狄利克雷抽屜原理或鴿籠原理。

d.綜合活動(歸納與整理)

- ⓐ透過兩階段的概念以及數學算式的彙整，確定抽屜原理概念，並提出 2 題生活布題詢問學生是否理解。
- ⓑ後端觀課的數學骨幹教師，詢問一位學生，如果 5 個蘋果放入 3 個

抽屜，算式為  $5 \div 3 = 1 \dots 2$ ，還可以說總有一個抽屜有 2 個以上嗎？該生回答可以，因為採最不利的擺法，每個抽屜放完之後，還會剩 2 個，不管放哪一個總有 2 個抽屜有 2 個以上，符合假設所說：總有一個抽屜有 2 個以上，因為總有一個，表示最少 1 個。

#### (4) 教學特色

##### ⊕善用視訊媒體進行教學



- a. 教師依教學內容自製簡報，引導學生聚焦討論方向，並佐以白板書寫討論結果，進行觀念確認。
- b. 運用實物投影機，說明磁鐵如何在紙杯中進行分配。

##### ⊕重視數學觀念的操作與討論

- a. 教師願意讓學生花時間，進行 4 個磁鐵放入 3 個杯子的操作討論，並逐一行間檢視學生是否順利進行。
- b. 師生互動融洽，教師可說出學生姓名進行討論，學生自在地發表操作後的觀察。

##### ⊕教師能掌握「總有一個」、「最不利」的關鍵思考點，將觀念進行釐清。

	
<p>學生 2 人一組操作 3 個蘋果放入 2 個抽屜的各種情形，並做成紀錄。</p>	<p>學生 2 人一組操作 4 個蘋果放入 3 個抽屜的各種情形，並做成紀錄。</p>

	
<p>老師進行第一階段的概念整理，並提出大膽的假設。</p>	<p>教師運用抽屜原理提出生活中的應用題目。</p>

### 3. 「抽屜原理」同課異教課室評析

(1) 引導結論不同，數學思考層次也不同：

⊕逸夫小學結論引用課本觀點：不管怎麼放，至少有一個抽屜裡的蘋果不止 1 個。

⊕閔行小學結論為：不管怎麼放，總有一個抽屜裡至少有 2 個蘋果。

⊕評析：

a.逸夫小學參閱課本的觀點教學，理解層面較易，只要進行  $N+1$  與  $N$  的教學即可，即可引出課本所寫的結論，學生較易學習。

b.閔行小學運用理論所列算式觀點帶入教學，導出總有一個抽屜裡至少有 2 個蘋果的正式觀點，難度較高，但易於日後延伸概念的教學，例如 5 個蘋果放入 3 個抽屜，算式為  $5 \div 3 = 1 \dots 2$ ，還可以說總有一個抽屜有 2 個以上嗎？

c.課後與閔行小學數學骨幹教師對談，抽屜裡論備課時若呈現最後算式概念時，擔心太難學生無法學習，此觀點牽涉差異化教學的實習，須透過多元評量，如測驗、發表等方式才能有效確認學生習得情形。

(2) 加入討論與操作的分配比例不同：

⊕逸夫小學教師精準備課，掌握教學流程，控制討論時間，抽點學生發表，釐清確認觀點，課程在教師掌控時間下有效完成。

⊕閔行小學給予學生較多操作時間，教師花費較多時間確認學生討論記錄


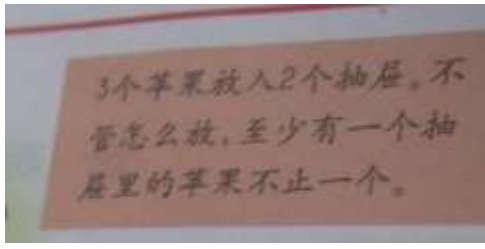
情形，最後才抽點學生發表，釐清確認觀點，因此出現課程無法完全上完的情形。

⑥評析

- a.操作、探究、提問、釐清建立觀點，是數學學習的基本精神，兩校皆給予學生操作與討論的時間，閔行小學給予學生較多的機會操作。
- b.兩校在導引的過程，逸夫小學教師導引歷程較久，閔行小學導引觀念歷程較短，直接跳至較高難度的計算推理，學生也能說出與釐清彼此的差異性。但是多少學生真的理解此概念，須待日後的評量方能確認。
- c.缺乏差異化教學觀點：由於學生多達 40 人，教師無暇逐一確認學生是否真的理解此概念，採單一策略教學，對於學習弱勢學生只能單靠課後輔導機制。

(3) 觀課教師組成成員不同：

- ①逸夫小學由實習老師、領域老師觀課，資深教師帶領實習老師議課。
- ②閔行小學由骨幹教師、青年與新進教師共同觀課，並進行不同性質的議課，達到有效的教師成長。
- ③評析：閔行小學針對備課、觀課與議課進行改善研究，本次觀課中，該校領域教師多人前往，每人手中記錄簿格式也各不相同，呈現多元觀點。

	
<p>閔行小學結論為：不管怎麼放，總有一個抽屜裡至少有 <b>2</b> 個蘋果。</p>	<p>逸夫小學導引結論為課本觀點：不管怎麼放，至少有一個抽屜裡的蘋果不止 <b>1</b> 個。</p>

	
<p>前一單元為屬蘋果，逸夫小學進行延伸課程概念的教學</p>	<p>該版本屬於上海市數學標準編寫，與其他縣市不同。</p>
	
<p>逸夫小學上課時，定期有老師入班觀課，並編製制式觀課簿本。</p>	<p>閔行小學由數學領域教師共同觀看，包含骨幹、青年與新進教師。</p>

## (二) 閔行區實驗小學語文觀課

- 1.課程名稱：四年級語文課，第 38 課「中彩那天」。
- 2.課程內容：文本講述的是一個發生在貧窮家庭中的故事，作者的父親買了兩張彩票，結果幫朋友買的那張中了頭彩-一部夢寐以求的進口賓士轎車，而且朋友似乎已經忘了有這件事，於是陷入了兩難的道德掙扎與抉擇之中...
- 3.授課方式
  - (1) 引起動機
    - ◊提問方式切入主題：一上課，老師即帶領學生直接切入主題，老師前一天要求孩子先預習的來自論語、大學的三段話，包括 1.孟子曰「富貴不

能淫，貧賤不能移，威武不能屈，此之謂大丈夫。」2.子貢曰「貧而無諂，富而無驕，何如？子曰：可也，未若貧而樂，富而好禮者也。3.所謂誠其意者：毋自欺也，如惡惡臭，如好好色，此之謂自謙，故君子必慎其獨也。

⊕朗讀課文：藉由學生朗誦與共同討論作為開端。

## (2) 發展活動

⊕題意探討與生字語詞教學：接著只介紹了本課的題目「第 38 課中彩那天」，「彩」如何寫，「中彩」又是什麼意思，課文中的中彩是指什麼。

⊕內容深就~讀出問題與思考：

a.默讀課文，發現問題與研討：然後要求學生帶著問題（課文中圍繞著中彩，在父親身上發生什麼事？）默讀文本，結束後要求學生針對剛才的問題回答，等於是將本課大意講了一遍。過程中，老師不斷地用問題釐清重要的關鍵，例如誰買了彩票、誰的彩票中獎了...

b.文本朗讀，發現問題與研討：然後老師要求學生朗讀一段文本，而且必須是配合著文本中的情境與情緒，有時是教師直接示範，更多時候是師生共同朗讀；遇到一些重要的關鍵，還會停下來與全班討論細節並開始拋出一連串的問題，透過師生間的問答釐清文本的內容。

(3) 綜合活動~提問深究與歸納：教師透過預先準備的邏輯架構與簡報，不斷地以提問引導學生思考、討論，一層一層地深入探討與釐清文本所要傳達的想法與意義，並且不斷地用讚美及鼓勵，引導學生發表自己的想法，時而不斷地挑戰、質疑刺激學生深層思考。



全班配合老師進行隔空書寫「彩」字	學生聚精會神地朗讀文本
	
老師針對學生的回答進行引導與追問	學生針對老師的提問進行小組討論
	
學生充滿自信地發表自己的想法	觀課教師密密麻麻地寫下心得與摘要

#### 4.觀課省思

- (1) 教師專業經準掌握教材與目標：觀課的我們彷彿親眼見識了一場由老師帶領著學生，針對文本分析所進行的，異常精準的「外科手術」，透過不斷地思考、討論與釐清，真正帶領學生經由閱讀文本去了解文本深意，由此也就不難理解，何以上海的 PISA 成績能夠如此卓越。
- (2) 充分的教學準備，精準的時間掌握與教學節奏：整堂課進行的十分流暢，很快地就進入課程主題，幾乎沒有一句廢話，精準地就像是一場排練好的話劇演出。整個教學過程，簡直是無懈可擊，老師的語言柔和，但抑揚頓挫分明，聲音情緒掌握良好且充滿魅力，全程未使用麥克風，但卻能讓大家都非常清楚地聽到他的話語。
- (3) 提供參與思考與對話的機會，提高學生學習興趣：學生的表現更是讓人驚豔，幾乎忘了他們只是四年級的學生，老師講解或學生發表時都能專注聆聽，站起來陳述自己的想法時充滿自信，論述邏輯分明已懂得用實例引證自己的論點，十分難得。

(4) 缺少溫度的師生關係：唯一讓人挑惕的，大概就是師生關係，上海的學生在課堂上異常安靜，幾乎很少看到學生私下交談，大部分的學生都非常專注於課堂，但神情稍嫌緊張；所有的問答都是一板一眼，看不到屬於孩子的那些純真與童趣，師生之間的對話雖然精彩，教師也會用言語鼓勵孩子。但總覺得中間缺少了些什麼，無形的距離讓師生間產生隔閡，臺灣的師生關係在這一點上，相對就明顯親近許多。

(5) 中國文字之美的流失：由於中國大陸使用簡體字，課程中明顯無法針對生字構造、緣由與傳統文化進行分析教學，相較於使用正體字的我們，這方面的課程就精彩許多。

### (三) 兩岸觀課文化的差異分析

海峽兩岸，對於教師在教學上所扮演的角色，都認為十分的重要，這次，有幸參訪的大陸上海的逸夫小學、閔行實驗小學，進入班級教室，了解教師上課情形，同時也深刻探討上海近年來，在 PISA 優異成績的背景因素。大陸教師在課堂的實踐用心，令人印象深刻。在臺灣的教育則有不同的風貌，教師所受到的挑戰與創新，應是大於大陸。一則，臺灣的媒體開放，新的教學方法，快速的傳入臺灣各地教室，促使臺灣的教師必須面對新思維的變遷；另一則是臺灣的家長，尤其是臺北市的家長，要求學校更有開放思維、提供更多的學生照顧，是以臺灣的教育變遷與轉型要比大陸還大。

在觀課的深層內部，我們更要探討臺灣應有的教育為何？真正的教育實力是什麼？是 PISA 的成績嗎？還是學生人性關懷與成長呢？教學變遷（翻轉）就一定有利嗎？轉型就一定好嗎？這些都是似是而非的問題，絕非三言兩語所可說明，但卻是教育核心價值，值得進一步去探究，然限於篇幅無法提共進一步討論，以下僅就兩岸國小教室的教學觀課差異進行分析與比較。

#### 1.大陸教師的表現

(1) 課堂的主體是老師：大陸教學泰半是以教師為主體，教師教學準備充分，引導學生思考、發表，而這樣的表現，主要之主導權及節奏走向的掌握

都在老師身上，從教室文化與學習活動中都可看出端倪。

- (2) 口語表達清晰：大陸學生一口北京腔調，字正腔圓，抑揚頓挫的語言功夫，令人印象深刻。
- (3) 重視發表能力：大陸極為重視學生發表能力。以這次觀課而言，三年級數學課「抽屜原理」，學生發表：「至少有一個抽屜有 2 個、3 個、4 個蘋果」，到「至少有 1 個抽屜有 2 個以上的蘋果」，再到「至少有 1 個抽屜有 2 個以上的蘋果」，教師不斷的引導，給予小朋友思考、回饋再發表，務期小朋友遣辭用句要精準，判斷要正確，所以小朋友的發表能力強，用字也極為精準。
- (4) 尊重邏輯思考：在教學過程中，不管是數學或國語，老師不斷引導學生邏輯思考。在這次紹夫國小數學觀課中，三年級的「抽屜原理」，老師詢問：「每個抽屜都一定有蘋果嗎？」、「一定有 1 個抽屜沒有蘋果嗎？」不斷的挑戰學生，讓學生思考、再思考，以真正瞭解文本意涵。
- (5) 態度謙和有禮：老師的態度十分友善，在閩行區實驗國小對四年級學生國語課「中彩那天」，老師對學生說話是：「找得真好！」、「真會找！」、「真會讀書！」、「親愛的，您來說！」老師不斷地激發孩子、鼓勵孩子，讓孩子發表，給孩子信心。
- (6) 課前準備充分：教師課前充分準備，從教具的使用、媒體的製作與運用、課程的銜接與連貫，都可看出老師充分準備。
- (7) 課程教學緊湊：在三、四年級的觀課中，老師極為用心，教學過程中，沒有廢話或贅語，也沒有與學生聊天等情形產生，這種高效能的教學，是令人不可思議的。這在台灣這幾乎不可能，因為在課堂進行中，台灣老師常在課堂中進行班級管理，抑或處理偶發事件。
- (8) 研發個人教材：在大陸積極的老師會自編教材，這次在逸夫小學一年級的英語教學，我們看到老師因學生學習狀況給予適度補充教材，提供學生較多學習素材，增進學生英語學習能力。

## 2.大陸教師教學的小評

- (1) 菁英教育嘆為觀止：教師引導適切，不管是文本深究、邏輯判斷、語文發表……都令人印象深刻，也深深佩服。其近年 PISA 成績，驚豔世界，自是其來有因。
- (2) 班級人數過多問題：一個班級學生人數約為 40~47 人，部分學生淪為教室的客人，在此次閩行區實驗小學的觀課中，發現一位一年級的學生，每次老師提問時，他都舉手，但一個班級 47 位小朋友，他始終無法獲得老師點名發表意見，至為可惜。
- (3) 後段學生照顧問題：班級人數多，也讓大陸教育向菁英教育傾斜，導致班級弱勢小朋友無法獲得照顧。至於情障、語障、亞症的學生……大陸似乎較無法提供適切照顧與學習計畫。

## 3.臺灣教師的表現

- (1) 學生漸為主體：受學習共同體影響，臺灣漸漸調整教學方式，思考在教室裡，如何增加學生學習的機會？如何增加學生學習的可能？於是從建構主義興起後，慢慢思維，如何搭起學生學習的鷹架，讓學生在學習過程中成為學習的主體。
- (2) 呈現翻轉教學：老師已不再是教室教學的唯一，更思索如何讓學生自我學習。從老師教學到學生自我學習，這是教學現場的一大翻轉，臺灣正在改變中。
- (3) 教學活動鬆散：或許不得不承認，臺灣的課堂教學效能，遠不及大陸。臺灣在一節課中，會有老師與學生閒話家常一、兩句，這似乎是很正常的，但在大陸則比較沒有這樣的現象。
- (4) 重視個別差異：臺灣的教師似乎越來越專注特殊生的需求，當學生舉手時，老師必須均衡關照，且給予特殊生有特殊的待遇(鼓勵)，尤其在「零拒絕」、「零中輟」、「一個不能少」的教育政策下，教師更會關注特殊生需求，也鼓勵弱勢學生奮起向上，這在大陸似乎是較被忽略的。

#### 4.臺灣教師教學小評

- (1) 翻轉學習漸被重視：整體而言，臺灣的教育從教師為主，走向建構主義、再走向學生學習主體，這樣的思維，似乎與臺灣民主發展交互輝映。教師重視學生鷹架學習，使學生藉由相互討論，取人之長，讓彼此相互成長，尤其在現代科技社會中，許多事是一人無法承擔，必須藉由相互合作，方能展現相輔相成(乘)的動能，似乎臺灣教育也正在找尋那把開啟相互合作、相互學習的鑰匙，於是學習共同體正被推出，只是文獻中還沒有足夠證據力證學習共同體是較優的。
- (2) 重視弱勢學生學習：在班級學生人數多寡，大概便可看出孩子受到照顧的能量。以臺灣而言，一個班級學生數不超過 30 人，而大陸則在 40 人左右。是以臺灣的教育，較能兼顧特殊孩子的關照，給予更貼心的個別化教育，使每一位學生獲致較適性的發展。
- (3) 教學效能面臨考驗：在這次的觀課中，看到臺灣的教師教學效能似乎不及大陸。然而，臺灣的老師所面臨的挑戰似乎較大陸為甚。以臺灣而言，少子化及家長社經背景提高，都使得家長的參與學校教育提高，教師難為似乎是不變的事實。教師在教室現場中，如何能兼顧特殊家長的需求及教學效能呢？似乎是教師的一大挑戰呢！

	
參訪徐匯區逸夫小學交流座談校本課程 規劃與教學	參訪閔行區實驗小學校本課程規劃與 教學情境佈置

#### 四、上海市與臺北市校長課程教學領導之分析

新時代的校長除了讓學校行政運作維持順暢外，更要突破傳統只以行政管理領導為重的舊思維，重視課程與教學領導的核心任務，帶領學校展特色，更面對各重不同的挑戰，營造優質的學習環境與學習成效。由此可知，課程與教學領導已是校長須必備的核心能力之一。

##### （一）上海市校長課程教學領導現況

上海市的課程與教學領導是校長的重要工作，校長需要擘劃學校課程與教學願景，貫徹制度的發展目標，接受督學室與教研院之檢查與評估，規劃校本課程、教學研修，同時校長在課程與教學領導上亦有個人理念的建構與實踐，課研活動的進行與校內檢核，校長具有重要的決定力量，既有權又有能，頗能看到具體成效。同時，要培育校長課程與教學輔導能力，教研院為不同層級的校長規劃週期性的培育課程，透過實習、現場評估、理念建構與服務，保值也保底，不僅協助學校發展優質的教學品質，也提供校長專業進修成長的機會與榮譽。

##### （二）臺北市校長課程與教學領導現況

近年受到國際教育思潮的影響，臺北市的教育漸漸重視以兒童為本的教學主體，學校經營不僅需要學生學習的結果亦要重視學校特色的長遠發展，校長經營學校的職責，已不再只是單純的行政領導，有更多的成分在於學校教學品質的整體提升。但臺北市的小學現場科層體制分明，各類學校評鑑與競賽活動，使得學校同仁肩負更多的責任，活動若不能與課程及教學結合，很容易為活動而活動，失去教育意義。顯見，課程與教學領導對臺北市的校長而言相對重要。然校長課程與教學領導能力尚屬起步，因為校長個人的專長與特質而產生些許落差，臺北市政府教育局除了提供教師與校長各種不同層次的課程與教學領導研習之外，在候用校長的遴選與儲訓規劃上，課程與教學領導能力的建構，佔有重要的地位。

### (三) 校長課程與教學領導的具體作為

課程與教學是學校經營的重要內涵，當校長的領導任務已不再侷限於行政事務，且要進行課程與教學領導的情境下，應強化本身在課程與教學領域方面的專業知能，藉由組織運作、課程規劃設計、整合應用教學相關資源，提供課程實施及有效教學的支持系統，以提升學校經營效能。有效的校長課程教學領導具體作為如下：

#### 1. 培養校長課程與教學領導的素養

校長課程領導的內涵有：

- (1) 設定課程目標與計畫；
- (2) 管理與發展學校教育方案；
- (3) 視察和輔導教學改進；
- (4) 發展教師專業能力；
- (5) 評量學生學習成果；
- (6) 塑造課程發展文化。

另一方面，校長教學領導的內涵包含：

- (1) 溝通教學目標；
- (2) 管理課程教學；
- (3) 進行教學視導；
- (4) 提升教師專業；
- (5) 督促學生學習；
- (6) 發展支援環境。

發展校長專業學習社群或開設校長課程與教學領導學術研討會，有助於培養校長課程與教學領導素養。

#### 2. 落實課程發展組織與運作

- (1) 成立課程發展委員會與各學習領域課程小組，建立有效的團隊領導模式。
- (2) 建立課程組織專業對話機制，協助個人或團體從事教師層級的課程設計。

### 3.分析課程目標與設計課程

- (1) 分析未來學生生涯發展之人力需求，形塑學校課程願景與目標。
- (2) 進行學校總體課程、各領域（學年）課程計畫、校本課程、新興議題融入各領域課程、課程銜接及學生學習與評量的規劃與設計。

### 4.提升專業知能與師資結構的安排

- (1) 提供獎勵措施，透過專業進修，大幅提升教師課程設計的專業能力。
- (2) 依據課程需求調整師資結構，配合教師專長興趣編排課務，成立合作專業社群。
- (3) 推動學習型組織的專業發展，塑造可討論、開放的課程決定文化。

### 5.建立課程實施的支持系統

- (1) 鼓勵教師行動研究，並提供必要的諮詢服務與行政支援。
- (2) 進行課程策略聯盟，與大學、其他中小學合作，建立跨校性學習領域研討機制。
- (3) 針對課程研發創新者，公開推薦表揚，獎勵教師參加各項課程研發成果發表。

### 6.推動教學視導與有效教學

- (1) 落實學生能力檢測評量，實施課程、教學評鑑，並加強補救教學。
- (2) 推動夥伴學習機制，鼓勵教師擔任實習輔導教師或同儕教學視導。
- (3) 安排校內外課程實施的觀摩，拓展視野、交換課程實施的意見與心得。

### 7.整合及應用教學相關資源

- (1) 尋求社會資源，適時添購及汰換教學資源與器材，豐富教學內涵。
- (2) 訂定教學資源流通的標準化作業流程，統整各科教學軟、硬體資源。

## 肆、上海市小學的行政領導

### 一、上海市小學的行政領導

1958年中國大陸展開的大躍進運動，影響了當代中國許多社會制度的建立，其中教育制度及學校的發展也隨著世代的脈動進行轉變。上海市政府對於各級學校的各種教育活動發展，依循上海市政府所擘劃的區域願景紛紛形塑為學校教育的願景與核心價值，從區域教育中心進行上海市的區域教育規劃到教育方案的決策，透過區域教育的改革，直接帶動各級學校的行政領導理念及經營管理模式。以上海學校教育的學制為例，從小學五年制到中學四年制所建構起的九年一貫義務教育，從學校的行政領導、課程發展到教師專業成長，都存在著政治及黨部的勢力介入。此次赴大陸地區的上海教育參訪的過程中，藉由區域小學的實地參訪中，可以看到上海市小學在大躍進的政治發展脈絡中，所塑造的區域教育體系規劃和教育政策的發展。

上海市小學教育政策的發展，近年來仍受到社會脈動與經濟發展的影響，經過我們實地參訪，教育行政領導在其因素影響下確實呈現與以往有差異的變革。從歷史發展的脈絡來看，中國大陸長期受到馬克思主義的浸潤，連帶產生教育發展和西方資本主義思想的差異處，根據歷史唯物論的思想發展，階級對立的發生是社會發展不可對立的特性，所以在教育行政領導中，統治階級也會以強制性的方式進行校務經營與組織管理，為了保持階級之間的平衡，將學校校長、主任、教師、學生和家長之間的關係維繫在符合統治階段利益的秩序和範圍之內，形成了學校組織和校園運作模式。從教育現場進行校園觀察，雖然小學生的階級屬性不如社會群體般明顯有層級之分，但是在所有參訪的學校中，從全校學生一致性的服裝搭配，較少有個殊化的便服日，到全上海市的小學生都搭配領巾為學生圖像標誌，說明在共產主義思想下所存在的無產階級意識。

接下來我們從三個不同的面向，透過教育現場的觀察與討論，更深入探

究上海市小學教育行政領導的關鍵點：

### （一）透過色彩學作為階級均衡的代表

學校從校園建築、牆面的彩漆到學生服裝的色系，強調儉樸風格，較少看見強烈的顏色對比，同時也較少看見以學校行政人員、教師或是學生之個人色彩的特寫照片。反而是民辦學校，有較多的個人主義色彩的風格。此次參訪「上海市徐匯區逸夫小學」是上海市少見的民辦學校，在當地的民辦學校是原本的公營學校其成效較好，且具有特色的學校所轉變的，因為學校董事會介入學校行政領導，跳脫了以往固有的領導信念，透過學校所建置的校史室推動學校有功教師，成立逸夫十佳的優良教師選拔，一方面成為學校的歷史見證，另一方面也是教師的激勵，學校教育的行政領導可以從個人主義或是全面統一的規劃進而比較學校領導的特色，更可以和臺灣的教育進行異同性的對比。

### （二）學校領導理念的差異

從上海市教育領導可以感覺到東西方文化差異對於學校領導的影響力，從東方的傳統文化來自於孔孟思想緣起，可以明顯看到進入學校的大門，除了會看到學校獲獎的記錄外，也會看到學校在穿堂所豎立的立志向學的標語，其內容以古聖先賢或是毛主席的語錄為基礎所建立的對仗標語，讓學生能夠朗朗上口，異於西方的文化思想，語詞的搭配成為學生學習的內涵。

從資本主義所發展的教育行政領導，在臺灣的小學教育有較為明顯的呈現，參酌企業界的管理模式，以臺北市的國小為例，學校校長推動學校經營理念，其領導的信念會構築於 **vision**（願景）、**mission**（使命）、**core value**（核心價值），以此三者的實務運作，來領導和帶動學校組織的積極發展，提升學校的競爭力，確保學校組織的永續經營。反觀，上海市學校經營理念以學生學習為中心的標語，強調學生整體的發展，其學校特色較重視以「學業成就」為導向，從學校校長的領導延伸到教師的教學與學生的評量多以「成績的拔尖」為考量。總之，可以透過文字呈現學校行政領導理念的差異性。

### （三）學校行政管理的取向變化—從「御人之術」到「成人之道」

上海市由於長期以來參照行政管理方式管理學校，直到近年來，中國大陸受到經濟體制的改革開放，對於學校教育的行政管理變革又偏重參考經濟組織的管理方式，對於企業的組織管理模式確實融入學校教育行政管理。但是，從學校教育作為「育人組織」的特性，隱含著本身為教育「成人之美」的特殊性，促使上海市教育委員會開始反思，如果學校管理工作也如同企業或是工業一樣，忽視「人關注人、人關懷人」的要素，則教育就只是「御人之術」，學校只是企業或是工廠，學生就是完成的成品，過度強調績效責任，所有的任務安排依照既定的規範與職責，造成了教師工作的動能降低，自我效能減弱，缺乏長期發展的內在動力。

在 1999 年以前，實驗小學的教導處是校長室領導下分管教學的重要部門，負責落實各項教學常規，發展各科教學實踐，但是傳達出在學校行政領導上對學校經營管理的弊病，包括：「上傳下達」、「被動執行」、「權責受限」、「教師的自主性低」等種種問題。

而從此次的學校參訪中，確實可以發覺上海市的小學教育，作為全國指標性的城市，教育的領頭羊，小學教育的行政領導開始關注教育學中「人性假設」學說理論，重視成人之道，在上海市閘行區實驗小學開始採用了以下幾種行政領導的策略：

1. 確立「在成事中成人，以成人促成事」的行政管理價值取向，營造「每個人都能主動發展」的氛圍。
2. 「價值提升、重心下移」，激活學校領導團隊，培養四種意識，分別為：  
（1）責任與領導意識的激活。（2）學習與研究意識增強。（3）策劃與推選能力的提升。（4）創新與品牌意識的形成。
3. 「人成自主，群貴合作」，發揮團隊的整體優勢，營造精緻、和諧的育人氛圍。

整體來說，上海市小學行政領導的轉變，從傳統的階級劃分到現今受到

時代脈動與經濟進步的發展，逐步從「維持秩序」到「引領變革」，包括學校經營的理念、校園環境、教師專業發展等，帶動教育融入人性化的成人之道，與世界接軌。

## 二、臺北市國小的行政領導

臺北市國小教育行政領導長期受到西方科層體制的影響，從以往校長為學校領導核心，西諺云：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」，正說明校長在學校扮演著推動校務正常運作，帶動教育改革與發展的重要角色，他是教育行政單位權威的代表者。臺北市國民小學校長的任用，歷經「直接官派」、「甄選派用」到至今的「遴選聘用」不但影響學校行政領導的運作模式，同時也改變教育行政領導的理念。

臺北市國小行政領導透過教育創發每一個生命的最大價值，建立以「人」為本的教育組織，其意涵包括四個要素：

- (一) 提供賦予教育價值的啟發者。
- (二) 創發教育價值實質發生在教育歷程上。
- (三) 教育價值產出在於受教學生的潛能激發。
- (四) 提升教育的最大價值建立在施教者與受教者均能充分自我實現。

基於上述四個元素分析，教育領導人對於學校的經營一方面要符合國家的教育發展，另一方面要契合教師學生及家長的需求，其學校行政領導取法於企業組織的經營管理，近年來透過「教育鬆綁」和「權力下放」，同時兼顧教育品質，讓學校更重視學校效能與績效責任。

現階段臺北市國民中小學教育將行政領導劃分為四大區塊：

- (一) **確定行政領導理念**：配合我國教育發展，從「現代化」到「後現代」交織的世代，建立目標正確的領導理念，結合企業組織的經營管理，發展出國小階段每間學校不同的 vision (願景)、mission (使命)、core value (核心價值)，透過精緻的校務發展計畫，落實推動各項教育政策的執行，配合在地社區的文化特性，形塑具備競爭力的學校特色。

**(二) 強化行政領導團隊：**臺北市國小行政組織架構依照學校班級數的規模，區分為 1.教務處負責學校課程發展、教學研究、教師專業發展、學生成績管理。2.訓導處負責學生在學校食衣行的所有業務、學生行為導正、身心健康發展及疾病預防。3.輔導室提供特殊學生鑑定安置輔導、適性發展學習及學生心理諮商。4.總務處協助學校後勤支援，包含學校工程營造、採購及文書檔案管理。相較於上海市的小學組織編制，臺北市的國小組織更重視以「學習者」為中心的架構，強調組織間的團隊合作，透過策略連結提升高素質的學校效能。

**(三) 高倡導高關懷的領導作為：**建立行政扁平化組織，形塑積極創新的氛圍，帶動教師及行政人員的專業提升，符應 PDCA 的評鑑模式，讓領導者和學校成員建立高度的信賴感，推動分享式決策模式，讓組織的成員如：學年主任或是領域召集人都能成為學校領導者。

**(四) 提升領導績效：**建立「知識管理」的能力養成，加強社區良好互動及優質的溝通協調，透過學生的學習成就表現，印證行政領導在學校的品質優化。

臺北市國小教育最大的特色是教育人才的培育，特別是重視行政領導人才的培訓機制與養成教育，除了具備高學歷的條件外，帶領組織具有研究發展的能力，更是一大重點，從臺北市政府教育局積極推動學校優質學校申辦、教育 111 認證、教師專業發展社群、教學輔導教師等諸多政策規劃，關注行政領導人才的傳承與展能，和上海市小學行政領導有其相異之處。

綜合上述，臺北市教育行政領導的核心重點可以歸納要點如下：

**(一) 以身作則：**釐清個人價值觀，透過價值論述找到共同的價值觀，結合行動樹立榜樣。

**(二) 喚起共同願景：**由下而上的共同願景建立，勾勒學校未來發展前景，建立信賴爭取支持。

**(三) 挑戰舊習：**尋找機會與契機，以創新促成變動，不斷創造小贏，大膽

實驗從錯誤中學習經驗。

(四) **促使他人追隨行動**：藉由權力下放和分享，推動合作性目標，在互信的基礎下，促進團隊合作。

(五) **鼓舞人心**：肯定個人表現激勵為團體付出，形塑楷模學習，推動永續性社群運作模式。

### 三、參訪徐匯區逸夫小學、閔行區實驗小學、浦東新區洋涇實驗小學之發現

本次教育參訪的三所學校具有不同辦學特色，彙整本次參訪學校之基本資料於表 2，再分述參訪中，對各校行政領導上的觀察與發現。

表 2 參訪上海市徐匯區、閔行區與浦東新區學校基本資料彙整表

校名 基本資料	徐匯區逸夫小學	閔行區實驗小學	浦東新區洋涇實驗小學
建校時間	1996 年	1905 年	2007 年
學校型態	民辦(私立)(2007 年 4 月由公立轉制小學轉為民辦小學)	公辦(公立)	公辦(公立)
校長	董事會領導下的校長負責制，校長為李川女士	一校三區有一位校長，為何學峰先生(上海市特級校長)	校長陳岩泉先生
學校規模	30 班，1215 名學生，78 位教職員工。	106 個班，4700 多名學生，330 多名教職員工。現有莘松、春城和景城三個校區，每校區有一位執行校長。	27 個班，1000 多名學生，教職工 97 人。
班級人數	每班約 40 生	每班約 44 生	每班約 45 生
辦學目標	以「為培養高素質、創造性人才奠定基礎」作為辦學目標；以「尚德、益智、添能、立人」為校訓	以「啟蒙養正、明理成人」為校訓。	提出「高起點、高品位、高質量、創特色、有吸引力」的辦學思路，確定「依托社會，家校合作，精心育人，精緻辦學」的辦學目標。

參訪者自行歸納

## （一）徐匯區逸夫小學

徐匯區逸夫小學重視人才培育與傳承 12 年來逸夫小學共培養了 8 位校長，校長都只有 30 多歲，成為年輕校長養成的搖籃。逸夫小學育人成人的教育理念，培養苦幹、認真的校長，為上海市的小學教育帶來新希望。

### 1.發展提前介入的帶教模式—成為「上海市見習教師基地校」

逸夫小學主動選才，看中適合的大學生，會在其大學三年半時，就引進學校，邊實踐、邊學習、邊完成大學論文，再簽約成為學校教師，進來的第一年，還會安排學校骨幹教師親自帶領。惟經過半年訓練再教學，跟其他學校直接進用大學畢業生就上場教學的方式不同。因此學校被選為「上海市見習教師基地校」。

### 2.實施「新老教師協同發展」研究，精進資深教師暨青年教師專業

為協助已達生涯發展瓶頸之資深優良教師，活化教學動能，逸夫小學實施「新老教師協同發展」，讓老教師帶領青年教師。

### 3.建立一至五年級「數學學習習慣」，成為徐匯區數學學習榜樣

將學校研發的一至五年級「數學學習習慣」，透過專家蒞校、教學示範與隊伍帶領，在全區進行輻射引領，行程徐匯區數學老師教學的學習榜樣。

### 4.重視團隊管理，建立教師規範制度

實施「三大紀律八項注意」、「八大禁區三項措施」。以三大紀律為例：1.不體罰或變相體罰學生 2.不講不做影響學校聲譽的話與事 3.不拿家長或學生的一錢一物，建立教師規範的制度，型塑良好的教師形象。

### 5.選拔表揚「逸夫十佳」，提升教師專業尊榮感

考核最近三年教師的工作態度、工作成效與教育學生的成果，經由老師自己總結、小組推薦、最後由全校投票選出。選出後對學生、家長宣傳，並邀請「逸夫十佳」的教師家屬到校，讓他知道自己家人是大家學習榜樣，於教師節時表揚、頒獎金。不僅肯定優良老師的表現，提升教師專業尊榮，對於後進教師具有引領方向與追求教育價值的激勵。

## (二) 閔行區實驗小學

### 1. 學校經營

- (1) **領導管理領域**：管理理念由「馭人走向育人」，大膽變革中層組織結構，工作策畫思維起點回到人的身上。
- (2) **課堂教學領域**：從教材解讀、學情分析、教學設計以及練習設計著手，深入研究教學結構型態、教學過程及師生互動方式變化。
- ① **學生發展領域**：從班級建設入手，創立溫馨班級氛圍，實行小幹部輪流制及雙班委制。構建「健康養成、雛鷹當家、學科拓展、快樂走班、自主探索、繽紛節日、儀式慶典、陽光體育、開心遠足」九大學生成長體驗課程。
- ② **教師隊伍建設領域**：實施「前移後續」的校本研修方式，形成「研究者工作」的校本文化，促成不同層級教師的成長。

### 2. 研究發展

- (1) **區教育局授牌命名為「閔行區小學校長培訓基地」**：由特級校長(何學峰校長)擔任基地主持人，培訓時間一年，10 多位校長參加，共進行約 30 次學習培訓，培訓活動包括理論與實踐兩大模組八個項目的課程。
- (2) 本校數學、英語、美術市級名師主持的三個區級骨幹教師培養基地。
- (3) **「新基礎教育」生態區的組長學校**：與華東師範大學(葉瀾教授)合作十多年，為閔行區第一批「新基礎教育」發展性研究的實驗校。
- (4) 設立「蒙正文化傳媒工作室」，負責學校的媒體製作與教育推展。
- (5) 學校辦學核心在教師培訓，培養了一支「研究型、反思型」的教師隊伍。

### 3. 校區管理--以「同而自主」為一校三區辦學發展的核心策略

- (1) 一校三區之校長為何學峰校長，每個校區有一位執行校長及其經營團隊。

- (2) 相同點：辦學理念、基本規範、顯性文化(如校服、識別系統...)
- (3) 相異點：視校區特色進行課程轉化，例如:三校都需辦「紫藤書香節」，但各校區會有不同年級活動及班級活動。

#### 4.校長辦學理念

**(1) 讓孩子快樂自主學習，能記得小學生活的美好：**學校辦理很多課程活動，豐富孩子的學習。

⊕每年 6 月 1 日兒童節，以五年不重複的原則去規劃，讓每個孩子都能上台展現。

⊕實施每個孩子都要有體驗的節慶活動：

3、4 月~紫藤書香節

5、6 月~絢爛藝體節

9、10 月~創意科技節

11、12 月~國際文化節

**(2) 讓老師生活精彩，感覺到工作有成就**

透過校本**研修**機制，有意識的引導老師提前介入研究，促進老師在研修活動中的持續精進，體驗職業內在的尊嚴與價值。

#### **(三) 浦東新區洋涇實驗小學**

洋涇實驗小學的參訪行程為校長帶領的校園參觀及座談交流，從陳校長的導覽中有以下發現。

**1.校長的領導理念**—校長責任是讓老師快樂、老師的責任是讓學生快樂。

##### **2.校長的領導特質**

(1) 高執行力：想什麼做什麼，勇於導入新趨勢，設立 iPad 教室。

(2) 高轉化力：從芬蘭、澳洲、臺灣等學校參訪交流中，得到經營靈感，在洋涇小學實施。

(3) 果斷：陳校長是職業籃球源轉任，決策明快。

##### **3.校長的決策思維~以「體操館」為例**

陳校長認為「不是每一個體育項目都要放到學校發展」，校長的每個決策需以學生最佳的利益為考量，因此計畫將體操館改為綜合體育館，影響所及的是「學校的體操特色優勢是否因此式微」、「安置原本體操館設備，避免經費的浪費」，考量的觀點：

- (1) 空間的充分運用：洋涇小學全校有一千兩百多名學生，體操隊目前是 20 幾個學生，體操館是全校唯一一個室內體育空間，下雨時，全校一千多個學生無運動空間。人數權衡之下，將體操館改成綜合體育館，讓有限空間可以被充分運用，嘉惠更多孩子。
- (2) 改變時機與配套：由於體操館設備投資近兩千萬，馬上改成綜合體育館會顯得教育當局決策錯誤，所以校長先緩下來。尋找適當時機點切入，決定轉換後即公告不再招收新體操隊員。將體操館設備捐給區內運動發展中心，讓設備發揮更大的效用，資源可以充分運用。

#### 4. 前瞻的行政領導作為

##### (1) 推動國際交流、擴展師生視野

爭取機會，帶領教師到國外參訪學習，透過國際交流活動，擴展師生視野，2014 年 6 月到芬蘭及臺灣進行交流，其中芬蘭是主題式交流，指導學生以主題報告的方式，至交流學校辦理「中國週」，讓學生有練習發表膽識的機會，也讓對方學校學生了解中國文化。

##### (2) 善用校內經費，設置 iPad 教室

透過資訊科技媒材，幫助學生更寬廣的學習經驗，接軌國際是陳校長帶領老師與學生出國學習的初衷，所學習的經驗如何在學校落實與發酵，是校長的職責，陳校長整合校內經費，設置 iPad 教室，實踐國際化教育的遠景。

⊕ 購置 iPad，可於 iPad 教室上課，也可將 iPad 整批借出到教室使用。

⊙ 學習澳洲經驗，iPad 教室牆面色彩配置，是經專家研究，能刺激學生創造力。

### **(3) 推動陽光體育、休閒體育，培養健康體能**

上海市為了學童健康，實施陽光體育政策~每日運動一小時。洋涇小學透過分年級規劃方式，晨間先鍛鍊半小時再上課，並配合學校發展的休閒體育，鼓勵學童在校、在家均可運動。



## 伍、上海市小學的校園營造

學校是進行知識傳承與創新的場所，是形塑美感和健全人格的場域，是社區居民活動休憩的地方，更是孕育社區文化價值的核心所在。空間則是以人為核心彼此共同成長，空間環境則影響著人的行為，人則透過環境學習不斷成長。除了完善的發展學校課程內容，靈活地引發學生學習動機的教學方法外，校園硬體的規劃和學校建築空間的設計，會在潛移默化中影響學生的思維與行為，即所謂的「境教」作用。而學校建築是學生學習最大型的教具，對每一個在校園成長的莘莘學子都有重要的啟發與影響。因此，學校環境的營造如能連接生活與學習的觀點，讓學校空間與課程設計、師生教學活動產生教育的聯結，著手活化校園空間，營造出多元、創意、感動的優質學習環境將對學生的學習成長有積極正向的教育意義，是學校領導者應關注的重要議題。

校園營造是一種權力美學的潛移默化作用，呈現在校園空間有形、無形的規劃安排中，以空間規劃提升教育意境、帶動課程發展、引領教學創新、豐富學習資源、促進行政革新、拓展社區關係等。所以，校園營造要回歸學習者中心，回到課程與知識意義，發展校本特色課程、協助教師教學、激發學生學習動機與成就，進而形塑學校文化氛圍。

本次藉由異地交流參訪之機會，探究上海學校的『校園文化與學校建築』進而理解上海公立及民辦(私立)小學校園營造之特色，必可對未來經營學校，提供更寬廣之視野，創造利於師生教學進行的優質校園，更加提升臺北市國小教育之優勢，以下就異地交流所參訪之三所小學敘述於後。

### 一、徐匯區逸夫小學校園營造特色

#### (一) 學校簡介

上海市徐匯區逸夫小學以「為培養高素質、創造性人才奠定基礎」作為辦學目標；以「尚德、益智、添能、立人」為校訓；以學生發展為本，重視學生創造力的開發、良好習慣的培養，以及全面素質的提高。通過多年的實踐積累，

學校已形成獨特的校園文化、環境氛圍，以及教育、教學特色。學校有書法、陶藝、電腦、思維訓練等校本課程，有特色的科技、藝術活動。學校以其理念先進、特色鮮明、品質高、管理好而在社會上聲譽鶴起，成為區域內的優質教育資源。

## (二) 校園環境觀察

### 1. 亮麗校園，公園風景

踏入逸夫小學會誤以為到了一處美麗的風景區，校區內植栽、休憩設施、活動區等，已儼然跳脫傳統校園概念，而是導入更高層次融入「美感與生活」的元素，將校區營造為舒適美觀讓人喜愛的學習環境。

### 2. 行為規範學校的環境氛圍

(1) 走廊環境傳承逸夫文化：走廊版面佈置白話、文言兼而有之的名言佳句，

耳濡目染古今聖賢的人生哲理，培養良善的文化涵養。

(2) 廁所牆面張貼文明標語，提醒小朋友良好如廁衛生習慣。

(3) 教室環境體現自主創新：教室溫馨佈置

① 環境宜人--寬敞明亮又整潔，宜靜能動分區域。

② 佈置人性--園地作品天創作，牆角文化顯個性。

③ 心情舒暢--班風口號來激勵，居家氛圍暖人心。

		
公園般的綠美化校園	走廊牆面的名言佳句	人文科技兼重的教室

### 3. 專用教室展現特色文化

以孩子的彩色手印妝點牆面的陶藝教室、展示師生書畫等藝術作品的藝文展示室、實施資通網教學的電腦教室、進行創造力教育的創造室...等等。

#### 4.記載文化歷史的校史館

氣派的展廳外陳列校舍配置立體模型、三屆的「逸夫十佳」教師典範楷模照片及學校學科帶頭人與特長教師照片，館內則介紹了逸夫小學的過往文史照片、辦學的理念、思想、目標及核心價值、校本特色課程結構、教師專業發展語課題研究、優良事蹟獎牌(盃、座)等。花點時間走一圈校史館，便能瞭解逸夫小學的過去、現在及未來發展。

		
陶藝創作教學的教室	精緻氣派的校史館	「逸夫十佳」教師楷模

綜上所見，學校創造了教學大樓、操場、教室、小亭、書畫齋、陶藝館、科技港、信息庫、創造室及走廊等校園新十景。

		
新穎的教學大樓	校門旁大樓的行銷牆	師生藝術作品展示館

## 二、閔行區實驗小學校園營造特色

### (一) 學校簡介

學校教育教學設施先進，校園網覆蓋到校內每一個教育教學活動場所，每一間教室均配有多媒體教學設備，校內標準化微機房、美術室、舞蹈房、室內體育館、塑膠跑道等一應俱全，為學校的教育教學改革實踐提供了良好的硬件條件。

人文化的校本管理，研究性的改革實踐，錘煉與培養了一支「研究型、反思型」的教師團隊，1999年9月至2004年5月，閔行區實驗小學作為閔行區第一批「新基礎教育」發展性研究的實驗校，全程較深入地參與了五年「新基

礎教育」發展性推廣性研究。五年艱辛的「新基礎教育」發展性研究與探索，使學校在辦學理念、管理機制、課堂教學以及德育活動等方面發生了較系統與顯著的變化。

## (二) 校園環境觀察

### 1.有格調、質感的「人味」藝術校園

牆上畫框裡寫著「格調是一種態度、一種思想、一種品質.....」的一句話，學校領導者以學生為中心的理念，在校園環境營造上處處展現。學校的各個角落不再是制式的擺設布置，而是將師生藝術作品經過規劃後展現出來。

		
正門穿堂的照片陳列牆	雅緻的休憩角落	格柵天花板吊掛作品

### 2.充分活化利用的廊道、樓梯等校園角落

正門牆面的教職工生活照片陳列展；走廊釘置格柵天花板，用以懸掛標語、師生藝術作品；牆面親師生、專家學者的主題講座海報張貼，主題活動、教育宣導標語的展示佈置，以及師生藝術作品的裝置、擺飾；樓梯間的圖書角規劃，讓孩子浸潤在書香世界；廁所出入口的學生藝術作品垂簾設計；樓梯的分向線及英文字母介紹；休憩空間的座椅擺設。諸此種種，在在感受到對環境規劃及佈置的用心，將境教功能發揮得淋漓盡致。

		
典雅的休憩空間	廁所出入口的作品垂簾	有藝術氣質的主題牆

### 3.兼具功能與情境的教學活動空間

短暫的校園巡禮，看見了設備齊全、防護周全以培育武術人才的體育館，黑(白)板兩側適度留白、架設液晶觸控螢幕與單槍等資通網設備的普通教室，以及充滿親師生藝術創作擺設的美勞教室。

		
孕育武術種子的武館	簡潔、科技的教室風景	空間自明的美勞教室

### 4.在地情感、世界眼光的校園營造

與社區建築外牆融合一體的校舍設計，正門廣場的世界地圖及「走向世界」的主題牆面，營造一種從在地文化出發、放眼世界開展的境教。

		
正門廣場的世界地圖	「走向世界」活動主題牆	與社區建築融合的外牆

## 三、浦東新區洋涇實驗小學校園營造特色

### (一) 學校簡介

浦東區洋涇實驗小學自 2007 年 9 月起正式成為一所新的公立學校。七年來學校榮獲了上海市「行為規範示範」學校、上海市科技特色學校等多項光榮稱號。學校佔地面積 19980 平方公尺，共有 27 個教學班，學生 1000 多人；學校教學設施齊全：有電腦房、語音室、多媒體教室、舞蹈房、音樂室、閱覽室等專用教室。

學校一建立就提出了「高起點、高品位、高質量、創特色、有吸引力」的辦學思路，確定「依托社會，家校合作，精心育人，精緻辦學」的辦學目標，

學校積極探索並創立塑造教育模式：倡導學生自我塑造；培養學生具有會愛、會學、會說、會做、會玩的能力，努力使每個學生品行優良、基礎紮實，思維活躍，特長明顯。

學校把數學、英語、科技、藝術教育作為教學特色，學校還專門聘請外籍教師來校輔導學生口語。作為市科技特色學校，五年來在全國、市、區各項競賽中共獲得 500 多個獎項，其中將棋參加國際比賽獲一等獎、建築模型參加全國比賽獲第一名、兩次捧得「洋涇實驗杯」獎杯。在數學、體育、藝術等方面也取得令人可喜的成績，學校還為全國、市、區開放了多次教學觀摩活動，歷年來學校教學質量在新區名列前茅。

## （二）校園環境觀察

### 1. 學生核心規劃校園

透過學校願景、任務及核心價值的落實宣達，讓學生成為學校的主體，教師為提供學生最佳的學習環境，都能清楚明確去掌握方向及作法。

### 2. 共榮概念融入環境

讓學校內每一份子都成為家人，這樣的治校理念有效凝聚團隊向心力，更進一步透過外顯的環境布置，讓共榮概念更加深植於團隊成員。

### 3. 人性溫馨校園氛圍

建置學校內的聯誼廳，大量人性化關懷器具的設置，再加上溫馨氣氛的營造，讓學校人員可以在放鬆的環境下深度對話，更加有效提升教師專業能力。

### 4. 導入科技持續創新

將最新的平板電腦引進教學，更引入參考芬蘭教育後的教學環境布置，讓最新的教育趨勢發展，在學校內萌芽，更讓學生學習站在時代的先驅。

		
待轉綜合用途的體操館	藝術教育的音樂舞蹈房	孩子安全活動的運動場
		
揭發學生培育的願景牆	辦學願景圖像的大圖	藝術課程特色圖騰的外牆
		
介紹團隊成員的大圖	同仁專業對談的交誼廳	符合視覺心理的未來教室

#### 四、上海市的校園營造與課程教學的參訪發現

##### (一) 校園公園化，營造優美宜人環境

逸夫小學聘任園藝師及助理各 1 人，專責校園綠化造景，讓人一踏入校園就感受到「美」的氛圍。在這樣舒適宜人的美麗校園中教與學，倍感心曠神怡、倦意全消；除了提升美感涵養外，也促進了師生教學及行政工作的效能。顯見校園的綠美化工作是何等重要！相較於當前本市職工的遇缺不補，尤其小學遠比國、高中、大專院校更需要專業、充足的職工人力資源，真是令人稱羨！

##### (二) 校史文物藏列，收「繼往開來」之效

逸夫小學的校史館、閔行實驗小學的願景照片牆、洋涇實驗小學的正門廣場公佈欄，都呈現了學校的過去、現在與未來，讓人清楚地認識學校的發展與改變。是展現辦學理念、願景、目標與績效的管道，也是激發同仁熱忱、同儕典範學習的良方。

不容諱言的，或許學校在遴選典範楷模同仁的做法上，相對於兩地民情文

化的不同，當要小心謹慎。然而，學校傑出校友、師長、職工之優良事蹟表現，將之陳列於校史館室，應是激勵同仁熱情專業、精進辦學品質績效的可行方式。

### （三）設置獲獎陳列牆，行銷辦學績效

無獨有偶的逸夫小學、閔行實小均在校門旁的校舍外牆，陳列學校通過認證、獲得獎項的證書、獎牌，向學生、家長及社區人士進行最好的行銷。透過績效行銷牆的設置，可以取得學校相關利害人的認同與肯定，也可凝聚學校內、外部的向心力，建立學校的品牌特色。很值得仿效學習！

### （四）活化利用校舍空間，建構優質校園環境

建置健康安全、藝術人文及自然科技的優質環境，是學校經營者必須專注的重要工作。以支援師生的教與學活動、建構校本特色課程為核心，提供師生豐富的教學資源及展現教與學成果的平台。

#### 1.空間還給師生

校園內的布置擺設，全部是師生的藝術作品，透過教師的美感指導規劃，建構出學生展現學習成果的舞台，這種將校園營造回歸學生的作法，便是以學生為本的優質環境。

#### 2.校園呈現公園化、藝術化的發展趨勢

歷經上海小學校園參訪後，發現校園都非常的雅緻、清爽，也十分重視綠美化工作讓校園不再是單調的學習場域，而是充滿美感猶如漂亮公園一般的友善環境，這樣的概念讓學校更加平易近人而溫馨。校舍建築和情境布置結合美感素養的規劃、設計，融入師生美術作品及擺設，創造出趣味、品味與美感的潛移默化意境。

#### 3.校園營造應該提升層次不侷限於硬體設備

校園營造不能是僅僅重視硬體設備的規劃、建置，更應重視與行政、課程、教學和社區使用的營運，以及符應師生的使用需求；讓校園不只是「硬體」建設，更要與教育和學校「軟體」經營，讓學校建築和校園環境成為教育學習的延伸。

#### 4.回歸以學生為本位的校園營造

校園建設一向皆屬校方主導、學生難以參與的一環，主要乃因校園建設要解決的問題涵蓋面較廣，但如能運用以學習者為中心的問題導向來思考，並讓校園營造成為課程學習的一部份，就能讓學童在過程中感受到自己對環境的重要，更能體認到環境的友善。

#### 5.結合資通網科技發展概念的校園營造是當前趨勢：

科技發展日新月異，教育絕對不能與科技潮流脫節，導入最新發展之資通網科技結合校園營造以挹助師生的教與學，是翻轉課室風景、體現「以學習者為中心」理念、提升師生教與學效能的應然作為。也唯有如此，才能讓學校發展搶得先機、保持優勢、永續精實。

#### (五) 融合社區發展，創造歷史意義

閔行實小的校舍外牆竟與周邊社區建築的外牆一模一樣，讓人印象深刻！學校在進行校舍的興建、整修時，應當思索與社區文化、產物結合，讓學校與社區產生在地情感與校史記憶，也讓校舍設備記錄下當時的時代意義。

#### (六) 學校特色發展與學生學習機會的衡酌

洋涇實小為國家發展體操運動項目的重點學校，該校校長深覺校園環境應以提供多數學生學習機會為主要考量，因此即將有魄力的把原來僅為少數體操菁英選手培訓的體操館改為綜合體育館，以供全體學生學習及活動之需要。此舉充分展現身為校長者的正確教育理念，以及理念實踐的應為與當為。



洋涇實驗小學座談交流校園營造



徐匯區逸夫小學校長介紹「逸夫十佳」

## 陸、總體歸納與建議

國家競爭力源自教育的成功，教育成功的關鍵在於優化的師資品質，成就每個孩子的亮點。小學教育是正式教育的基礎，「教學」是學校最核心的價值，世界各國以學習者為核心的教育發展趨勢，更突顯校長課程領導的重要。臺北市 103 學年度國小候用校長儲訓課程，透過參訪上海市浦東區教育發展研究院與三所小學的學習與啟發，探討「課程教學領導」、「學校行政領導」與「校園空間營造」，看看上海、想想臺北，總體歸納本次教育考察學習之心得與建議。

### 一、總體歸納心得

#### (一) 課程與教學領導方面

##### 1. 校長課程與教學領導力，縮小校際差距、整體提升教學品質。

上海市意識到教育的影響力關鍵在於「全市整體教學品質的提升」，必須確保各校的教育品質達到一定的水準，提供學生探索興趣與多元選擇機會，照顧前端的孩子，也重視「抬高底部」的重要，培植優秀的校長，透過校長的課程與教學領導，影響老師專業發展取向，整體提升教學品質。

##### 2. 校長課程領導力的培育，為學校課程與教學品質把關。

試辦推動校長領導力的培育課程，規劃兼顧理論與實務的課程，提供不同領導幹部（不同服務年資，含候用校長）追求學校經營的專業成長與能力。標竿典範學習後，接受資深校長蒞校現場實務的觀察與評估，縮小學校之間的差距，也讓校長在學校領導領域上，厚植影響力與追求榮譽。

##### 3. 雙軌制的教師職級階梯，促進各校教師團隊發展專業。

上海市除了保有政策性的師資培育要求與教師分級制度外，另設置榮譽職的骨幹教師遴選，除了肯定各校努力奉獻的老師之外，藉由抽離學校服務的方式，讓骨幹老師發揮教育專業，帶領其他學校的老師進行備課、觀課研修的對話研討，藉由此制度，儲備實習教師，也提供現職教師學習觀摩他校優良教師的精緻教學策略與技術，對於各校教師專業發展的引領

發揮政向的影響力，也達到「抬高底部」，整體共好的目的。

#### **4.發展校本課程與教學研修，建構學生解決問題與創思力。**

上海市透過校長課程與教學的領導、骨幹教師跨校服務，協助學校建構校本課程，並以組織教師專業隊伍，前移後續的研修方式，讓不同階段教師根據自身實際提前介入，教學行為，強化教師的前期「修練」和後續「修為」，使「研」與「修」有機會融合。建立以優秀教師提攜後輩及相互對話的「前移後續」模式，全員參與、多點關注、責任分層、差異發展的校本研修精神，保障各類研修活動的有效發展，落實以關注學生學習成果為本的教學，有系統、有組織的建構學生學科素養、問題解決與創造思考力，正是上海市校長課程與教學領導，整體提升各校教學品質的重要方式。

### **(二) 學校行政領導方面—「御人之術」到「成人之道」，成就學習與世界接軌。**

上海市小學的行政領導理念及經營管理模式，依循上海市政府所擘劃的區域願景形塑為學校教育的願景與核心價值。受到社會脈動與經濟拓展的影響，學校行政領導也以強制性的方式進行校務經營與組織管理，維繫在符合統治階段利益的秩序和範圍之內，形成了學校組織和校園運作模式。上海市小學行政領導透過「色彩學作為階級均衡的代表」、「學業成就導向的標語」、「御人至成人的管理取向」等關鍵，營造每個人都能主動發展的氛圍，激活學校領導團隊，人成自主，群貴合作，融入人性化的領導，影響老師、成就孩子與世界接軌。

### **(三) 校園空間營造方面—形塑美感與健全人格的校園營造，延伸學習場域展現學校特色。**

學校是知識傳承與創新的場所，是社區居民活動休憩的地方，更是孕育社區文化價值的核心所在；校園空間營造以人為核心，規劃設計學校建築空間，潛移默化學生的思維與行為。上海市小學校園空間營造配合學校本課程內容，連接生活與學習的觀點，協助教師教學，激發學生學習動機

與成就，進而形塑美感和健全人格的學校文化氛圍。具有「校園公園化的宜人環境」、「繼往開來的校史文物藏列」、「行銷辦學績效的典範學習」、「活化利用空間的延伸學習」、「融合社區發展的歷史意義」等特質，衡酌學校特色發展與擴展學生學習場域。

## 二、具體建議

上海市小學教育政策引領學校發展目標明確，積極追求卓越與進展，清晰的方式與步驟，快速展現推動的成效。臺灣的民主與尊重，讓教師在專業發展上擁有自由的選擇權，校長學校經營發展學校特色，也較為靈活多元，這亦促使教師教學品質、學生學習成效所顯現之學校辦學成果，產生校際之間的差距。如何從此次參訪的經驗，評估轉化，強化我們的優勢，調整我們的不足，具體建議如下：

### 一、課程教學領導方面

#### (一) 校長課程教學領導力的培育與提升

##### 1. 充實校長領導力相關知能，建構學校經營理念

校長本身可透過自我閱讀，或參與讀書會、學術研討會、工作坊、主題式研習等方式，充實校長領導力理念與相關知能，厚植領導力的實踐基礎。

##### 2. 組織校長專業的學習社群，激勵領導力的實踐

以地緣或人格特質組織校長專業學習社群，主題研討與實作分享領導力的經營經驗，相互激勵，互助共學共榮。

##### 3. 建構校長領導力培育計畫與培訓課程

凝聚校長領導力培育課程的共識，建構不同服務年資校長培育領導力的課程內涵，促進校長領導力專業永續發展。

##### 4. 規劃與設置校長領導力專業發展制度

制度建立支持、鼓勵與肯定制度，協助校長建構校長領導力社群，激勵校長追求專業發展與榮譽，整體提升全市國小教育品質，成就學生成功經驗。

#### (二) 教師教學與專業發展方面

### **1.規畫教師職涯發展，引導教師專業學習方向與動能**

從上海市的校本教研制度與教師專業發展經驗，發現訂定相關法令，激發教師專業學習，規畫不同職級教師中長程（如四年）專業學習課程架構，並依照不同知識類型發展多元研修方式，兼重過程與結果、考核與獎勵，其策略係以制度引領行動，從而帶動觀念與教學文化的轉變。臺北市實施多年的教學輔導教師制度，採取資深教師協助實習、初任及新進教師的方式，亦經過校內一定條件及程序的選拔及校外的研習證照認可，故其在一般教師心目中，亦屬於專業地位受肯定者，故教學輔導教師制度與教師分級制有異曲同工之妙。另為鼓勵教學輔導教師繼續向上晉升或挑戰不同工作，可視教學輔導教師學歷及專長等，聘其擔任研究教師或領導教師，擔任研究教師者必須帶領同儕進行行動研究等，並進行公開發表或出書等工作；至於擔任領導教師者，則必須帶領領域社群進行教材研發、分享，也必須進行公開發表或出書等工作。在整體薪資結構涉及相關法令等複雜問題前提下，可適度給予擔任教學輔導教師、研究教師或領導教師工作者，減少一定比例課程或超鐘點費等優惠條件，藉由實質的獎勵及肯定等方式，確立其專業地位。

### **2.培育各級課程與教學領導人才，推動深耕服務**

近年臺北市已為各校培育各領域領導人，惟領域領導人之產生不一定為領域資深優秀教師，其影響力之發揮有限。搭配學領域關鍵能力認證，規畫市級、區級、校級課程與教學領導人才培育計畫，建立標竿學習典範榮譽，提供區級、市級領導人才跨校服務機會，協助全市課程教學品質的整體提升。

### **3.整合校本教師專業發展之途徑，回歸學習本質**

現今存在於臺北市國小各校之教師專業發展形式十分多元，有分散式研習、共同研習、教師專業學習社群、教學輔導教師、教師專業發展評鑑、學習共同體等途徑，去年起教育局亦全力推動教師共同備課，期待在教師研修關注於課程教學，提升學生學習成效。放眼各教師專業發展途徑，殊途同歸，皆以「關注學生學習歷程，點亮孩子學習亮點」為目標，但在各校活動蓬勃

發展之下，教師難有時間釐清各專業發展途徑之精神，以致疲於奔命，影響教師專業發展之品質。學校最核心的價值是課程與教學，教師專業發展智慧之實踐亦應以此為依歸，校長應是帶領學校思考校本課程與教學願景，整合教師專業發展途徑，回歸學生學習本質，提供教師對話、醞釀與思考時間，帶領教師教學提升學習成就的道路邁進。

#### **4.精緻教師研修模式，聚焦關注學習歷程**

臺灣過往在教師研修在內容上較偏重理論，也未能完全符合教師需求的問題。近來，臺北市在教師進修方式上有明顯的改變，增加理論應用的實例或採用理論講述與實務分享並行方式；另在進修方式上，已由傳統專家講述為主，轉向行動研究、專業社群、教學觀察等多元進修模式，顯示教師研習模式已漸漸關注教師教學現場之需求。為能提升學生學習成效，建議可參酌上海市學校的「前移後續」模式，調整本市教師教學研修模式，落實備課設計、觀課檢核、說課分享、議課反思的教師研修，關注學生學習歷程，聚焦「教與學」，讓教師透過互助互學，真正落實適性揚才、扶弱拔尖，提高學生學習成功經驗。

#### **5.教師教學觀念調整，重視孩子能力的培養**

臺北市的教育發展在全國具領航之地位，九年一貫課程的實施，校本課程的建構更為活絡，然而各校的校本多以活動課程為主；部分教師過度仰賴教授課本知識，評量方式也較為制式。如果老師的教學仍停留在單向的教，學生處於被動的學習，難以適應知識快速更迭的時代。建議教師透過備課社群的組織，聚焦探討培養學生能力的策略，學習上海市小學老師以分析教材、組織教材、探討策略教法的方式，培養學生發現問題、思考問題、解決問題，進而建構知識與技術的能力。

### **三、校園空間營造方面**

#### **(一) 校長本身方面**

1.校園空間營造理念的建構：透過標竿學習、請益專家、自我研修等方式，建

構規劃「健康、美感、安全、知性」的校園營造能力。

2. **美學、力學、建築學與境教融合的統整力**：校長培養本身對於校園營造的視覺美感、力學構念與建築的基本素養，考慮空間經營支持課程教學需求，延伸學習場域，與社區共生共榮，展現學校教學特色。

## (二) 資源支持方面

1. **爭取人力資源**：校園營造的永續性需要軟硬體資源的支持，在人力方面，可善用家長專長，協助學校在硬體建設方面的協助。
2. **爭取經費支持**：校長應盡力爭取教育局及外部經費資源，協助學校改善環境，提供學生更優質的學習空間與環境。

臺灣的未來在教育，臺北市國小教育在優質學校選拔、教育 111 認證的學校品牌建構，民主、尊重、人性化支持的專業發展，鼓勵多元智能開展的教育等基礎，已漸漸走出自己的路。我們以成為優質學校領導人為使命，奠基已有的基礎，戮力學習他人之長，轉化為校長領導力，帶領教師團隊建構教師尊嚴與優質教學品質，全面提昇教師專業實踐成就孩子的學習，讓「優質臺北、國際臺北、領航世界」啟航，許孩子可期待的未來。

附件一

## 臺北市教師研習中心

### 臺北市 102 學年度市立國民小學候用校長儲訓班異地交流學習活動實施計畫

- 一、依據：臺北市教育局 103 年 1 月 28 日北市教國字第 10331386700 號函暨 103 年 4 月 10 日簽陳核定事項。
- 二、目的：延續臺滬兩岸交流，拓展學員領導知能，提升學員國際視野。
- 三、計畫類別：考察
- 四、前往國家及城市：中國大陸上海市
- 五、預定考察研習機關或會議主辦單位：上海市徐匯區逸夫小學、上海市閔行區實驗小學、上海市浦東新區洋涇實驗小學、上海市浦東教育發展研究院。
- 六、出國日數及人數：5 天共 22 人
  - (一) 團長：本中心何雅娟主任。
  - (二) 團員：依 102 學年度國小候用校長甄選錄取名單，共計 19 人（詳見附表）。
  - (三) 副團長及工作人員：本中心蔡欣宛組長、陳慧芬組員，辦理本團活動規劃及各項行政聯繫等事宜。

#### 七、出國行程

日期	時間	行程	參訪重點	住宿
6/08(日)		臺北市-桃園機場-上海市		
6/09(一)	0900-1130	上海市徐匯區逸夫小學 (徐匯區羅秀路 400 號)	校本課程、觀課議 課 (英語、數學各 1 節)	明捷萬麗酒店 86-21-2219-5888 上海市普陀區銅 川路 50 號
6/10(二)	0900-1130	上海市閔行區實驗小學 (閔行區集心路 201 號)	校本課程、觀課議 課 (國語、數學各 1 節)	
6/11(三)	0830-1000	上海市浦東新區洋涇實驗 小學 (浦東新區定水路 93 號)	校園營造、特色發 展	復旦皇冠假日 酒店 86-21-55529999 上海市楊浦區邯 鄲路 199 號
	1000-1200	上海市浦東教育發展研究 院	教師培育	

		(浦東新區峨山路 180 弄 13 號)	
6/12(四)		上海市-桃園機場-臺北市	
領隊姓名：王裕豐 Amos Wang E-mail：123tour@123tour.com.tw Mobile：0928-138896		臺北市文化教育發展交流協會（上海辦事處） 隨隊人員：張蓮 E-mail：37769617@qq.com Mobile：13817121564	

#### 八、預期效益

- （一）透過兩岸國民教育辦學經驗分享，落實及延續兩岸教育機構及學校交流活動。
- （二）透過實地參訪異地教育機構，以供本市小學候用校長學校建構未來校務經營與領導藍圖。
- （三）透過相互交流與實踐分享，開拓本市小學候用校長國際視野，提昇本市全球教育競爭力。

#### 九、經費來源

- （一）團長、副團長及工作人員由臺北市政府教育局深耕方案經費支應。
- （二）儲訓學員費用自行負擔。

十、本計畫陳報教育局核定後實施，修正時亦同。

※各單位參訪行程：

單位名稱	參訪行程
上海市徐匯區逸夫小學	1.時間：6月9日 2.地點：上海市徐匯區羅秀路400號（近龍川路） 3.觀課科目：英語、數學各1節 4.陪同人員：徐匯區臺辦姚紅科長
閔行區實驗小學（景城校區）	1.時間：6月10日 2.地點：閔行區實驗小學（景城校區） 3.地址：閔行區集心路201號 4.參訪總負責：何學鋒校長 張衛紅主任 5.交流活動： 20分鐘 校園參觀-校園 負責人：何學鋒校長 張衛紅主任 40分鐘 學校辦學情況介紹-大會議室 負責人：何學鋒校長 40分鐘 課堂教學觀摩-相關教室 負責人：吳紅霞主任 50分鐘 座談交流-相關會議室 負責人：閔志華老師等3人
上海市浦東新區洋涇實驗小學	1.時間：6月11日 地點：浦東新區定水路93號 2.參訪重點：校園營造、特色發展、科技重點 3.交流活動 60分鐘 校園參觀-校園 負責人：陳岩泉校長 30分鐘 學校辦學情況介紹 負責人：陳岩泉校長 60分鐘 座談交流 負責人：陳岩泉校長
上海市浦東教育發展研究院	1.日期：6月11日 2.地點：上海市浦東教育發展研究院峨山路三樓半會議室 3.參加人員：浦東教育發展研究院相關部門主管 臺北教師研習中心主任、組長及組員 臺北市國民小學候用校長聯合儲訓班成員 浦東教育局2013年（總第18期）青年幹部培訓班學員代表 4.交流活動： 主持人：浦東教育發展研究院陳珍國副院長 接待人：李軍（上海市浦東教育發展研究院院長助理） (1)浦東教育發展研究院陳珍國副院長介紹浦東新區教育及教發院的基本情況； (2)臺北市教師研習中心何雅娟主任介紹臺北市及教師研習中心的基本情況； (3)提問及互動。

附件二

臺北市 102 學年度市立國民小學候用校長儲訓班異地交流學習活動團員名單

帶隊長官			
編號	姓名	服務機關	職稱
01	何雅娟	臺北市教師研習中心	主任
02	蔡欣宛	臺北市教師研習中心	研究組組長
03	陳慧芬	臺北市教師研習中心	教務組組員
儲訓學員			
編號	姓名	服務機關	職稱
01	李承華	臺北市大安區金華國小	訓導主任
02	李雪鳳	臺北市中山區永安國小	教務主任
03	林明助	臺北市萬華區萬大國小	教務主任
04	林勝聰	臺北市中正區東門國小	代理校長
05	林裕勝	臺北市文山區萬興國小	總務主任
06	范如君	臺北市士林區劍潭國小	教務主任
07	張伯謙	臺北市中山區大直國小	總務主任
08	黎季昊	臺北市內湖區內湖國小	總務主任
09	莊訪祺	臺北市立大學附設實驗小學	教務主任
10	陳冠英	臺北市國語實驗國民小學	學務主任
11	張嘉芬	臺北市萬華區福星國小	總務主任
12	黃志勇	臺北市信義區永春國小	輔導主任
13	黃志順	臺北市大同區永樂國小	教務主任
14	楊玲珠	臺北市國語實驗國民小學	研究處主任
15	楊智堅	臺北市南港區舊莊國小	教務主任
16	劉建男	臺北市信義區光復國小	教務主任
17	劉國兆	臺北市北投區關渡國小	訓導主任
18	鄭盛元	臺北市內湖區南湖國小	教務主任
19	陳靜宜	臺北市信義區吳興國小	教務主任

附件三

臺北市 103 年度國民小學候用校長儲訓班異地教育交流工作分工表

一、工作分工表

(一) 職務分工

名稱	姓名	任務及工作內容
團長	何雅娟	異地交流參訪機構規劃、分組教學參訪及座談研討帶領
副團長	蔡欣宛	異地交流參訪分組教學參訪帶領、參訪報告統籌
團員	陳慧芬	參訪行政事務規劃協助與準備、參訪單位聯繫

(二) 任務編組分工

組別	工作內容	負責人員	備註
行政組	1.統籌異地交流前置與結案作業、工作分配、旅行社聯繫窗口 2.參訪申請資料撰寫 3.參訪手冊(含參訪單位特色簡介)彙整編印及發送 4.出國參訪報告架構大綱、報告編輯彙整及研考會結案資料整理(含報告提要與建議)	楊玲珠 黎季昊 劉建男 鄭盛元 張嘉芬	
攝影組	1.參訪活動全程錄影與照相 2.錄影檔剪輯與照片檔(含分享照片)整理 3.錄影檔與照片檔後製及光碟燒錄	李承華 李雪鳳 林明助 林勝聰 林裕勝 陳冠英 黃志順 陳靜宜	各校觀課分組組數不同，請維持每間教室前後各有一人錄影。

生活組	1.行程中活動時間控制 2.集合清點人數 3.旅遊生活公約訂定與執行 4.生活關懷	張柏謙 莊訪祺	
活動服務組	1.活動空檔企劃(與領隊搭配) 2.適合本團團員特質與體能狀況的團康活動帶領 3.帶領參訪心得討論 4.紀念牌、禮品與紀念品保管與提送(了解每個單位需幾份) 5.紅布條保管準備(照全體照) 6.採購與經費收支管理 7.機動性支援與服務	范如君 黃志勇 楊智堅 劉國兆	

## 二、工作期程表

編號	內容	負責人員	完成時間
1	參訪申請資料撰寫	行政組	103.05.25
2	參訪單位簡介資料蒐集	行政組	103.05.25
3	參訪手冊編製	行政組	103.05.28
4	參訪手冊印刷與分送	行政組	103.05.31
5	參訪主題資料蒐集	各組	103.05.28
6	參訪主題之比較與提問問題設定研討(班會)	各組	103.05.30
7	生活公約內容報告(班會)	生活組	103.05.30
8	參訪主題資料整理與個人省思	每人	103.06.15
9	影音剪輯與照片整理與燒錄	攝影組	103.06.23
10	參訪主題部份報告撰寫(含事前資料蒐集分析與現場蒐集資料對照、提問解答與建議)	各組	103.06.27
11	參訪報告彙編、順稿與印刷、提要與建議整理	行政組	103.07.05

### 三、成果報告

(一) 參訪主軸：教師專業發展、教師研修、師資培育

(二) 子題資料蒐集、研究與報告彙整

主題	負責組別
教師專業發展階段	第 6 組
教師研修(觀課、議課、研課、評課、說課)	第 2 組
師資培育	第 5 組
校園營造	第 3 組、第 4 組
行政領導	第 1 組

(三) 報告內容

1. 撰寫架構：以總分總方式陳述，先以一段話陳述主題的意涵，再分述上海與臺灣的方式，接著舉出參訪所見(含預擬提問的解答，可輔照片說明，照片以文字繞圖的方式處理)，最後再以一段話進行歸納(含心得、省思與建議)

2. 內容資料來源

(1) 參訪前蒐集資料：上海與臺灣實施方式、閱讀資料產出的預擬提問

(2) 參訪中：映證前述資料的補充(來自參觀時的觀察或與對方交流對談所得)  
與照片

(3) 參訪後：心得、省思與建議

3. 回傳行政組的內容

(1) 各組負責主題部份的報告

(2) 建議(對行政主管單位、對學校、對校長本身)

#### 附件四

### 臺北市 103 年度國民小學候用校長儲訓班異地教育交流

#### 參訪單位與學校基本資料



#### 【上海市徐匯區逸夫小學】

上海市徐匯區逸夫小學創建於 1996 年 9 月，因香港著名實業家邵逸夫先生捐贈部分建築資金，故學校以「逸夫」命名。2007 年 4 月由公立轉制小學轉為民辦小學。

學校執行董事會領導下的校長負責制，法人代表為上海匯成集團董事長王力平先生；學校創辦人為富有辦學經驗的戴舜琴女士，現任學校常務副董事長；校長為李川女士。學校現有小學部和附屬幼稚園，占地面積為 13032 平方米，26 個教學班，學生 1062 人，在職在編教工 79 人，其中 35 歲以下青年教師占 82%，教師本科學歷達 72%，其中有 3 位中學高級教師。

學校擁有一支師德高尚、熱愛學生、專業水準高、業務能力強、團結進取、樂於奉獻的教師隊伍。獲得上海市優秀教育工作者、上海市園丁等市級榮譽的 7 人次，獲得徐匯區「三八」紅旗手、徐匯區園丁獎、徐匯區新長征突擊手、徐匯區先進生產者、徐匯區青年崗位能手、徐匯區教育局「駿馬將」、「育人獎」、「耕耘獎」等區級榮譽的 43 人次；獲得區學科帶頭人或區骨幹教師稱號的 11 人次，獲得全國教學評比特等獎、一等獎 4 人次，獲得上海市青教評比一等獎的 10 人次。

學校以「為培養高素質、創造性人才奠定基礎」作為辦學目標；以「尚德、益智、添能、立人」為校訓；以學生發展為本，重視學生創造力的開發、良好習慣的培養，以及全面素質的提高。通過多年的實踐積累，學校已形成獨特的

校園文化、環境氛圍，以及教育、教學特色。學校有書法、陶藝、電腦、思維訓練等校本課程，有特色的科技、藝術活動。學校以其理念先進、特色鮮明、品質高、管理好而在社會上聲譽鶴起，成為區域內的優質教育資源。

學校目前為「上海市文明單位」、「上海市花園單位」、「上海市優秀家長學校」、「上海市科技特色學校」、「徐匯區素質教育實驗校」、「徐匯區藝術特色學校」、中國創造協會「創造教育實驗基地」。

學校地址：上海市徐匯區羅秀路 400 號

周圍交通:56 路、111 路、824 路等

學校連絡人郵箱：yfx2007@sina.com

學校網址：http://yfx.xhedu.sh.cn/cms

### 【上海市閔行實驗小學】

上海閔行區實驗小學，創建於 1905 年，現任校長為何學峰先生（校長兼黨總書記、上海市特級校長、中學高級教師）。學校現有莘松、春城和景城三個校區，共 51 個教學班，近 2100 名學生，158 名教職員工。學校教育教學設施先進，校園網覆蓋到校內每一個教育教學活動場所，每一間教室均配有多媒體教學設備，校內標準化微機房、美術室、舞蹈房、室內體育館、塑膠跑道等一應俱全，為學校的教育教學改革實踐提供了良好的硬件條件。



人文化的校本管理，研究性的改革實踐，錘煉與培養了一支「研究型、反思型」的教師隊伍，學校現有國家級骨幹是 1 名，中學高級教師 2 名，區兼職研訓員 3 名，市區級骨幹教師數 10 名，有數十人次獲市區各學科教學評優一二等獎，語文教研組被命名為上海市「共青團號」青年集體，數學教研組被評為上海市「巾幗文明崗」，英語教研組被評為上海市「紅旗班組」等。

1999年9月—2004年5月，閔行區實驗小學作為閔行區第一批「新基礎教育」發展性研究的實驗校，全程較深入地參與了五年「新基礎教育」發展性推廣性研究。五年艱辛的「新基礎教育」發展性研究與探索，使學校在辦學理念、管理機制、課堂教學以及德育活動等方面發生了較系統與顯著的變化。

### 【上海市浦東新區洋涇實驗小學】

浦東新區洋涇實驗小學自2007年9月起正式成為一所新的公辦學校。學校座落在浦東新區定水路93號上。學校被列為上海市教育協會小學語文教育研究會、上師大學科研究所的實驗基地。七年來學校榮獲了上海市「行為規範示範」學校、上海市紅旗大隊部、上海市科技特色學校、區「三八」紅旗集體、區紅旗團支部等多項光榮稱號。

學校佔地面積19980平方米，共有27個教學班，學生1000多人；學校教學設施齊全：有電腦房、語音室、多媒體教室、舞蹈房、音樂室、閱覽室等專用教室；現任校長陳岩泉先生以「做事像高山一樣踏實，做人像大地一樣厚實」理念治校，學校現有教職工97人，其中中學高級1人、小學高級52人、小學一級28人；學歷全部達標：其中本科學歷26人、大專學歷55人；學校有浦東新區學科帶頭人1名、骨幹教師13名。

學校一建立就提出了「高起點、高品位、高質量、創特色、有吸引力」的辦學思路，確定「依托社會，家校合作，精心育人，精緻辦學」的辦學目標，學校積極探索並創立塑造教育模式：倡導學生自我塑造；培養學生具有會愛、會學、會說、會做、會玩的能力，努力使每個學生品行優良、基礎紮實，思維活躍，特長明顯。

學校把數學、英語、科技、藝術教育作為教學特色，學校還專門聘請外籍教師來校輔導學生口語。作為市科技特色學校，五年來在全國、市、區各項競賽中共獲得500多個獎項，其中將棋參加國際比賽獲一等獎、建築模型參加全國比賽獲第一名、兩次捧得「洋涇實驗杯」獎杯。在數學、體育、藝術等方面

也取得令人可喜的成績，學校還為全國、市、區開放了多次教學觀摩活動，歷年來學校教學質量在新區名列前茅。辦學七年多，學校生源滾滾、師情濃濃、家校聯動、內外認同，以高質量的教學飲譽社會。學校在校學生數由原來 200 多名，增加到近 1000 多名，呈現出前所未有的興旺景象。

### 【上海市浦東教育發展研究院】

上海市浦東教育發展研究院簡稱「教發院」，成立於 2004 年 10 月，是中國第一家區域性教育研發機構，由浦東新區教育學院、浦東新區教育科學研究所、浦東新區信息中心三個單位合併，從事區域教育研究、開發和應用，是全方面服務區域教育的服務支持系統。

「教發院」具有科研、培訓、教研、信息技術「四位一體」的整合優勢。目前設有「四中心一室」，分別為：教師發展中心、學校發展中心、區域教育中心、教育信息中心和辦公室。「教師發展中心」整合教師培訓、課程教學研究和德育等工作任務，探索建立有效的教師專業發展支持系統；「學校發展中心」整合幹部培訓、黨校和教科研指導等工作任務，探索建立學校整體發展支持系統；「區域教育中心」整合區域教育研究、《浦東教育》編輯和教育國際交流等工作任務，探索建立面向區域教育整體發展的決策諮詢服務系統；「教育信息中心」負責信息技術推廣的工作任務，探索建立基於信息技術應用的區域教育信息化推進系統；「辦公室」則為內部統籌協作服務支持系統。目前人員職掌陳珍國副院長負責院行政工作，分管教師發展中心；副書記徐萍負責院黨務工作，分管人事；桂繼生分管院辦、總務；李軍院長助理分管區域教育中心、教育信息中心；工會主席朱愛忠分管工會、學校發展中心。

#### 一、組織介紹：

（一）辦公室：以黨辦、院辦和工會為依托，統籌協作，協調、整合各部門工作；科學管理，規範制度，實行院務公開，保障院務運行；開展對外交流與合作，宣傳院校文化，創建良好的輿論環境。

- (二) 學校發展中心：學校發展中心以服務和專業助推區域學校整體發展為指向,負責浦東學校發展、校長培訓基地管理、學校幹部隊伍建設及學校教育科研的管理與指導等工作。透過學校辦學規劃引領、辦學經驗共享、典型示範推廣、校際平台搭建、工作基地培育等途徑，聚集學校發展資源，孵化區域學校特色與品牌，謀求各級各類學校的均衡共同發展。
- (三) 教師發展中心：全面承載區域教師教育教學研究與培訓活動的組織、指導、評估等工作，透過課程建設、校本研修與教育教學路徑研究，獲取豐富專業信息，培訓規範教師教育教學行為，激活教師專業發展動機，有效實施與檢測教師的觀念、知識、技能、能力與規範等專業化發展內涵，提升教師專業發展能力，繼而提升區域教育教學質量。
- (四) 區域教育中心：區域教育中心立足於區域教育宏觀發展研究與工作推進，主要透過決策諮詢項目研究、刊物編輯宣傳、論壇和專家諮詢會的組織、教育國際化項目策劃、推廣與交流等服務平台架設，來服務區域教育決策諮詢，提升區域教育國際化水準，引領區域教育變革。
- (五) 教育信息中心：開展區域網絡基礎設施和雲計算數據中心的建設與運維，形成為基層學校和教師提供多種「雲服務」(雲端服務)的創新應用；開展以浦東教育門戶網站為重點的區域教育網站建設與運維；研究支持教師網絡研修平台的架構，為教師數字化研修提供技術支持；研究學校信息化應用推進模式與機制的創新，有效推進學校信息化應用。

## 二、學院文化

### (一)浦東教育發展研究院文化精神

崇教—崇仰教育，敬業務本

厚德—為人師表，厚德尚禮

博達—博學篤行，從容達觀

日新—精韌不怠，日日更新

### (二)文化，來自源遠流長的院校歷史

院校的沿革，自 1959 年起，伴隨著區域社會、經濟改革和發展的進程，歷經川沙縣教研室、川沙縣紅專學院、川沙縣教師進修學校、浦東新區教育學院、浦東新區教育科學研究所、浦東新區教育信息中心、浦東教育發展研究院等機構的變遷與更迭。2010 年，根據南匯區劃入浦東新區後事業單位整合調整的要求，南匯區教師進修學院有關職能劃入浦東教育發展研究院。院校的歷史、業績和精神文化，始終與中國教育發展休戚相關，與城市發展、區域發展共生共榮，與幾代教育人的創業歷程交相輝映。

### (三)文化，來自一脈相承的院校精神

薪火相傳，思源致遠。前輩創業和敬業的執著精神，對教育的熱愛和奉獻，源遠流長，一脈相承。秉承川沙縣教師進修學校「樂教尚禮，求實創新」的校風，融匯南匯區教師進修學院「團結，勤奮，求實，創新」的精神，立足浦東教育發展研究院「活躍教育思想，建設師資隊伍，提升教學質量，推廣信息技術」的功能定位，營造「愉快工作，健康生活，和諧發展」的氛圍，凝聚力量，涵養文化，共創精神文明，構建和諧院校。

### (四)文化，體現價值觀念、人文素養和事業理想

繼往開來，追求卓越。站在新的歷史起點上，浦東教育發展研究院承擔起促進區域教育公共服務能力提升的職責和任務，弘揚創業精神，開拓進取，激發創新、創造的活力，為區域發展實現歷史性跨越、為推進區域教育發展貢獻才智，為院校歷史譜寫新的篇章。激活傳統，對話世界，凝練價值觀念，涵養人文氣質，追求事業理想，在院校的文化精神中，融匯著對未來的理性思考，也融匯著院校歷史所傳承的情感力量。

#### 【資料來源】

1.上海市浦東教育發展學院官網：

<http://jfy.pudong-edu.sh.cn/Web/PDJFY/65001.htm>

2.百度百科：上海市浦東教育發展研究院

<http://baike.baidu.com/view/4215187.htm?fr=aladdin>

