

# 忠孝國中校務經營

周武昌校長

## 壹、基本資料與現況分析

### 一、基本資料

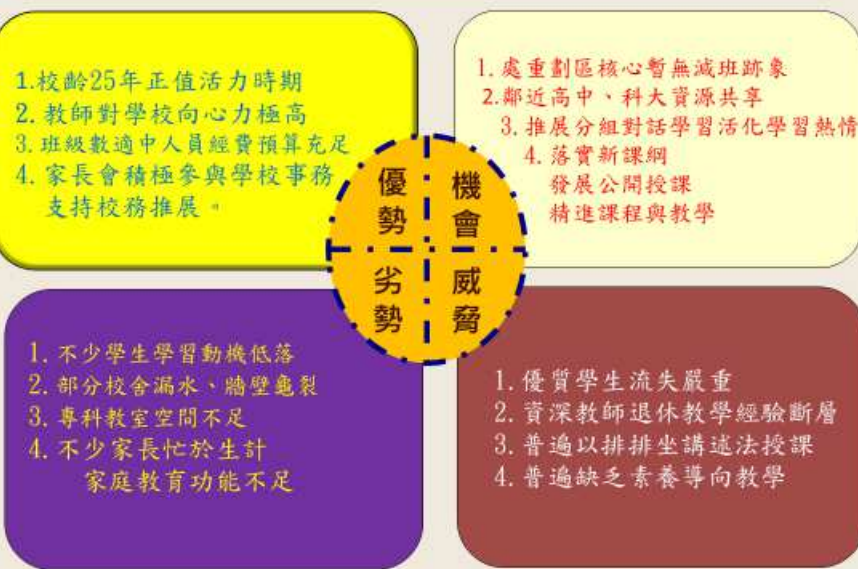
忠孝國中現有 34 班 952 位孩子，資源班 1 班孩子 57 位，資源班有增班需求。弱勢家庭與新住民孩子 45%，有待強化親職教育。家長以工人居多，忙於生計較少孩子教育關注，顯現文化資本不利，有待補足家庭教育的不足。教職員工處於中壯年活力時期，研究所學歷居多，對於學校向心力極高，適合推展新課綱，落實新興的教育理念。然而，班級教學型態仍以排排坐講述教學為主，有待翻轉學教以孩子學習為中心，把學習權還給孩子，提升孩子學習動機與興趣，落實學習表現與成效。培育親師生的校地有 2.69 公頃，專科教室不足有待增設擴充，而 25 年校舍部分漏水、牆壁龜裂，有待耐震評估補強，走廊地磚宜做防滑處理，讓忠孝國中好到更好。



### 二、現況分析

經由上述背景基本資料了解，以下就忠孝國中現況加以 SWOT 分析：

# 忠孝國中現況SWOT分析



忠孝國中優勢在於校齡 25 年正值活力時期、教師對學校向心力極高、班級數適中人員經費預算充足、家長會積極參與學校事務支持校務推展。而劣勢有不少學生學習動機低落、部分校舍漏水、牆壁龜裂、專科教室空間不足、不少家長忙於生計家庭教育功能不足。威脅在於優質學生流失嚴重、資深教師退休教學經驗斷層、普遍以排排坐講述法授課、缺乏素養導向教學理念。從上述優勢、劣勢、威脅的探討中，也提供了忠孝國中發展的機會，包含落實新課綱發展公開授課精進課程與教學、班級數穩定與鄰近學校策略聯盟、推展分組對話學習活化師生學習熱情，提升學校整體發展與成長。

## 貳、發展方向與實際執行策略

### 一、發展忠孝的可能

經由以上基本資料與現況分析，以下提出忠孝 108-111 學年度發展期程：

#### 108 (醞釀)校舍補強公開授課

1. 校舍耐震評估
2. 地板磁磚防滑
3. 逐年公開授課
4. 分組學習翻轉排排坐
5. 引入輔導團資源推動新課綱
6. 組成教師學習社群推展素養導向教學

#### 109 (翻動)對話學習精進教學

1. 全面體檢教學空間
2. 加強防水防漏
3. 提倡對話學習
4. 跨領域跨階層公開授課
5. 學區中小學策略聯盟
6. 引進因材網適性教學
7. 教師社群推動課程與教學活化

#### 110 (成長)校本課程精進專業

1. 精進校訂課程
2. 活化部定課程
3. 提升親職素養
4. 建立學校品牌
5. 落實特色課程
6. 落實分組對話學習
7. 倡導以學習者學習為中心
8. 行銷新課綱校本課程成果

## 發展忠孝的可能

### 108-111學年校務發展期程



### 111 (發展) 多元課程學習展能

1. 活化空間增設專科教室
2. 善用退休夥伴社區資源留住優質學生
3. 家長參與公開授課
4. 落實教師參與管理
5. 由教師本位教科書中心走向學生主體以學習為中心
6. 多元措施活化學習
7. 發展永續校園校本課程
8. 建構學習者為中心文化
9. 完成公開授課對話學習論述

### 二、發展方向、實際執行策略與精進原則方法

經由以上發展期程的規劃，以下擬訂忠孝國中的發展方向、實際執行策略與精進原則方法：「**三有兩能**」：行政有效能、教師有熱忱、學校有文化、學生能學習、家長能支持

三有	發展方向	實際執行策略	精進原則方法
行政有效能	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 服務領導</li> <li>2. 專業效能</li> <li>3. 參與管理</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 掌握教師優先，學生第一的行政決策。</li> <li>2. 營造主動敏捷，服務教學的組織氣氛。</li> <li>3. 堅持民主領導，落實參與管理。</li> <li>4. 恭願關懷與倡導，均衡個人與組織。</li> <li>5. 提昇行政專業能力與敬業樂業精神。</li> <li>6. 有效文書管理，落實書面移交制度。</li> <li>7. 前瞻性的行政規劃，提高決定的合理性。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主動敏捷師生優先</li> <li>2. 民主領導參與管理</li> <li>3. 均衡教學行政運作</li> <li>4. 關懷倡導校園倫理</li> <li>5. 建構服務的行政文化</li> </ol>
教師有熱忱	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 均衡專業自主</li> <li>2. 課程教學領導</li> <li>3. 推展學習領導</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校長學習領導，落實課程與教學專業發展。</li> <li>2. 創造學校習性氣氛，激勵教師專業成長。</li> <li>3. 營造學習型團隊，引導終身學習。</li> <li>4. 鼓勵專題研究，提昇教學能力。</li> <li>5. 落實公開授課對話學習活化師生學習熱情。</li> <li>6. 鼓勵教師創新課程設計與優異教學技巧。</li> <li>7. 組成教師學習社群，專業互動增權賦能。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主動參與互動共好</li> <li>2. 學習社群終身學習</li> <li>3. 積極活化課程教學</li> <li>4. 公開授課教學相長</li> <li>5. 建構專業的教師文化</li> </ol>
學校有文化	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 友善校園</li> <li>2. 終身學習</li> <li>3. 誠正博雅</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 定期辦理法定會議，有效溝通協調。</li> <li>2. 落實學校願景，促進學校發展與成長。</li> <li>3. 增進人際關係，落實校園倫理。</li> <li>4. 把握民主開放，尊重師生尊嚴與價值。</li> <li>5. 落實學生潛能發展，建立學校特色。</li> <li>6. 推動行政支援教學，營造優良教學環境。</li> <li>7. 發展校園民主化，共創卓越的學校文化</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 落實親師參與管理</li> <li>2. 公開授課對話學習</li> <li>3. 永續校園校本課程</li> <li>4. 以學習為中心氛圍</li> <li>5. 建構卓越的學校文化</li> </ol>



		三有兩能	
兩能	發展方向	實際執行策略	精進原則方法
學生能學習	1.活化學習熱情 2.激發內在潛能 3.能發表有自信	1.辦理多元活動充分發展學生潛能。 2.強化導師責任制做好輔導與管教工作。 3.建立健康的學習環境發揮境教功能。 4.提倡改過銷過辦法，導正學生文化。 5.設置進步獎，引導學生自我比較與主動學習。 6.推動新課綱養成自發互動共好的核心素養。 7.落實分組對話學習以學生學習為中心	1.由獨白走向對話 2.由排排坐走向分組學習 3.由教師本位走向學生主體 4.由教科書中心走向學習為中心 5.建構健康的學生文化
家長能支持	1.參與法定會議 2.參與公開授課 3.親師生共同體	1.落實親師合作維護學生學習的權利。 2.辦理班級家長會，促進親師合作。 3.家長參與校務會議、教評會、課程發展委員會，落實參與管理。 4.家長代表參與教師備觀議課 5.組成親師成長團體定期聚會交換心得。 6.經常辦理親職教育座談會，溝通對話爭取支持。 7.落實家庭訪問電話聯繫，結合家庭與學校教育。	1.推動家長參與管理 2.互為主體親師合作 3.家長參與公開授課 4.發展親師成長團體 5.建構支持的家長文化

### 1. 行政有效能

發展方向是服務領導、專業效能、參與管理。精進原則方法在於主動敏捷師生優先、民主領導參與管理、均衡教學行政運作、關懷倡導校園倫理、建構服務的行政文化。實際執行策略有 1. 掌握教師優先，學生第一的行政決策。2. 營造主動敏捷，服務教學的組織氣氛。3. 堅持民主領導，落實參與管理。4. 兼顧關懷與倡導，均衡個人與組織。5. 提昇行政專業能力與敬業樂業精神。6. 有效文書管理，落實書面移交制度。7. 前瞻性的行政規劃，提高決定的合理性。

### 2. 教師有熱忱

發展方向是均衡專業自主、課程教學領導、推展學習領導。精進原則方法在於主動參與互動共好、學習社群終身學習、積極活化課程教學、公開授課教學相長、建構專業的教師文化。實際執行策略有 1. 校長學習領導，落實課程與教學專業發展。2. 創造學校智性氣氛，激勵教師專業成長。3. 營造學習型團隊，引導終身學習。4. 鼓勵專題研究，提昇教學能力。5. 落實公開授課對話學習 6. 獎勵教師創新課程設計與優異教學技巧。7. 組成教師學習社群，專業互動增權賦能。

### 3. 家長能支持

發展方向是參與法定會議、參與公開授課、親師生共同體。精進原則方法在於推動家長參與管理、互為主體親師合作、家長參與公開授課、發展親師成長團體、建構希望的家長文化。實際執行策略有 1. 落實親師合作維護學生學習的權利。2. 辦理班級家長會，促進親師合作。3. 家長參與校務會議、教評會、課程發展委員會，落實參與管理。4. 家長代表參與教師備觀議課 5. 組成親師成長團體定期聚會交換心得。6. 經常辦理親職教育座談會，溝通對話爭取支持。7. 落實家庭訪問電話聯繫，結合家庭與學校教育。

### 4. 學生能學習

發展方向是活化學習熱情、激發內在潛能、能發表有自信。精進原則方法在於由獨白走向對話、由排排坐走向分組學習、由教師本位走向學生主體、由教科書中心走向學習為中心、建構健康的學生文化。實際執行策略有 1. 辦理多元活動充分發展學生潛能。2. 強化導師責任制做好輔導與管教工作。3. 建立健康的學習環境發揮境教功能。4. 提倡改過銷過辦法，導正

學生文化。5. 設置進步獎，引導學生自我比較與主動學習。6. 推動新課綱養成自發互動共好的核心素養。7. 落實分組對話學習以學生學習為中心。

### 5. 學校有文化

發展方向是友善校園、終身學習、誠正博雅，精進原則方法在於落實親師參與管理、公開授課對話學習、永續校園校本課程、以學習為中心氛圍、建構卓越的學校文化。實際執行策略有 1. 定期辦理法定會議，有效溝通協調。2. 落實學校願景，促進學校發展與成長。3. 增進人際關係，落實校園倫理。4. 把握民主開放，尊重師生尊嚴與價值。5. 落實學生潛能發展，建立學校特色。6. 推動行政支援教學，塑造優良教學環境。7. 發展校園民主化，共創卓越的學校文化。

## 參、精進課程與教學方式

### 一、建構校本課程理念

融入學校永續發展目標 (SDGs)、學校願景 (S1- S5)、學生圖像 (s1-s4)、三面九項核心素養 (A1-C3) 做為永續校園校本課程的理念，發展全人教育、終身學習、成就每一個孩子，養成健康、勤學、創新、重榮譽、能感恩的中正人。當然，有理念、有願景、有素養，也要有行動目標與歷程，更要有教學的原則、策略、方法等系統性思維，經由探索校園→關懷校園→改造校園→永續校園 (SDGs) 的歷程，達成永續發展校本課程的理想。



### 二、發展校訂課程

校訂課程是長期發展出來的，延續中正經驗從學校願景再確認、學生圖像再建構、校訂課程的研商、校本課程理念圖的建構，進而融入閱讀教育、社團活動、跨領域課程加以實踐，是一段長期發展的旅程，在這樣的旅程中，師生不只是看菜單或地圖，更是去品味菜色的種種味道以及親身經歷旅途的美麗風景。旅程中讓師生走出教室貼近校園，在沒有黑板的自然教室學習，並且結合公開授課對話學習，從每一堂課同時精進教師專業與學生學習，讓學校的校園風景逐漸從教科書本位、教師中心轉向學生主體、以學生學習為中心的方向發展。



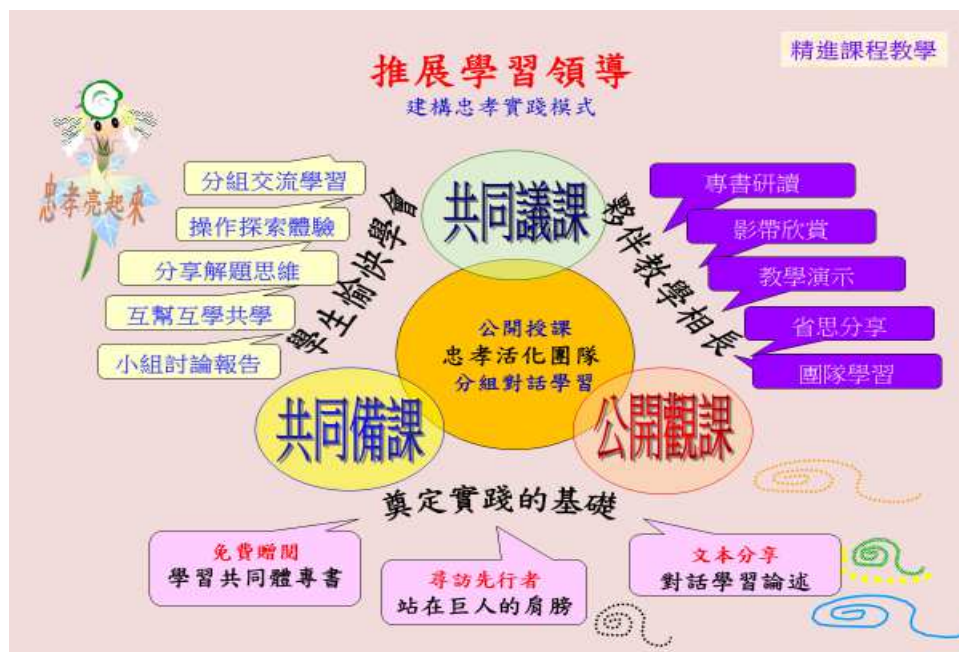
## 發展校訂課程

在沒有黑板的教室學習

探索問題	教學主題 對應核心素養、學生圖像與學校願景
風	1. 抓住那一片自然的風 (A2B1C2) (s1s2s3) (S1S2S3)
水	2. 我們的水哪裡去了 (A3B2C3) (s1s2s4) (S1S2S5)
通	3. 讓校園通道自然呼吸 (A3B1C2) (s1s3s4) (S2S3S4)
電	4. 節能從教室電燈迴路開始 (A2B2C1) (s2s3) (S1S2)
草	5. 我們操場要種什麼草 (A3B3C1) (s2s3s4) (S2S3)
樹	6. 給校樹舒適的窩 (A2B2C2) (s1s2s3) (S1S3S5)
綠	7. 校園綠覆率知多少 (A2B3C2) (s1s2s4) (S1S2S5)
肥	8. 化腐朽為神奇-堆肥製作 (A2B1C2) (s2s3)(S1S4S5)

### 三、推展學習領導-建構忠孝實踐模式

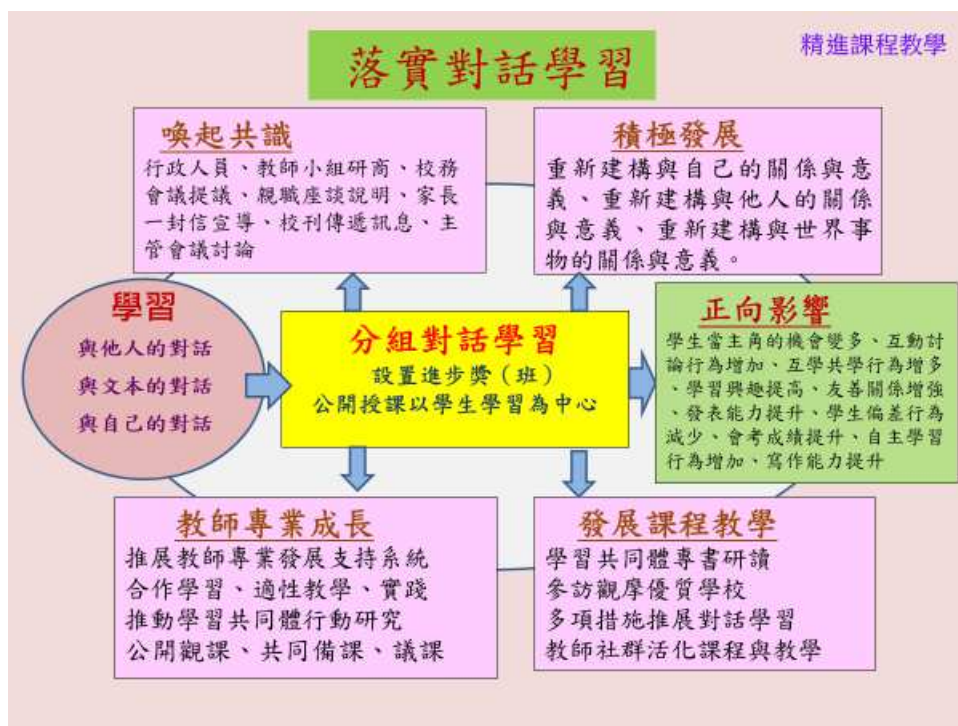
首先，奠定實踐的基礎（贈閱學習共同體專書、先行者的提點引領、對話學習的文本分享）；其次，夥伴教學相長（專書研讀、影帶欣賞、教學演示、主題分享、分組討論發表）；同時，孩子愉快學會（分組交流學習、操作探索體驗、分享解題思維、自學互學共學、小組討論報告），經由共同備課（研商共有共享的教案學習單）、公開觀課（看見學習的發生或學習困難的地方）、共同議課（從孩子或老師身上看到或學到什麼、如何克服學習困難讓學習發生），透過團隊學習從做中學，形成教師夥伴平台交流，發展一種能觀看學生的眼睛與聆聽學生的耳朵、貼近日常教學脈絡營造支持性的學習氛圍、促進教師夥伴專業成長，讓課程與教學活化亮起來。



對話學習強調從每天上的那一堂課同時精進教師專業與學生學習，在共備時，教師夥伴對於其他夥伴上同一單元的教學風景非常有感，為什麼您這樣上、她那樣上，我又是不一樣的教法，顯現每位夥伴都有自己的教學風格，所以同一單元不同老師來教，會有不同的教室風景，因為不同有差異而產生洞察或頓悟，從而引發教師夥伴學習的發生。與傳統教學觀摩非常不同的是：在觀課中，教師夥伴聚焦於學生學習甚於教師教學，並且圍繞在學生座位左右，仔細聆聽學生的聲音，用心去看學生學習的發生，設身處地以學生的眼睛去看，以學生的腦袋去想，好像頻率相近心靈相通似地，發現孩子的困難所在。對於分組對話學習中的自學、互學、共學，也會有「原來孩子是這樣學習的！」的發現，通常讓教師夥伴有感因而助益良多。

#### 四、落實對話學習-成就每個孩子

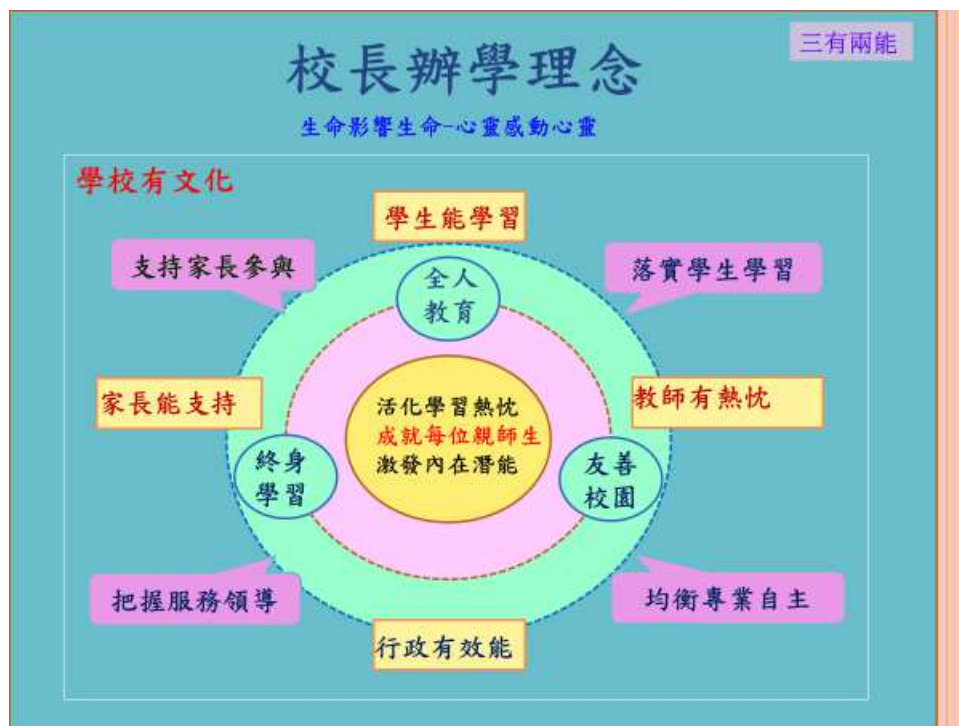
校長、主任、組長與該班不同領域的任課教師經常圍繞在學生左右關注學生學習，讓學生很有感；經常參與教師夥伴的備、觀、議課，那樣關注師生學習，也讓教師夥伴很有感，如此全校關注學習的氛圍就容易形成，在此全校投入學習的氛圍下，教師夥伴想方設法要讓學生學會，而學生也想方設法要學會。如此教師專業成長與學生學習出於自動自發同時精進，進而產生互動、共好的教室風景。



對話學習採用分組討論或練習、跟很多人互動、增加經驗或能力、學到新知識或新感受、上課很有趣、上台表演或發表、以後一定用得到、學習單活化學習等增加學習興趣的策略和方法，讓孩子上課興致高昂欲罷不能，形成對話學習的美麗風景，進而活化師生學習的熱情。延續中正國中的實踐經驗，長期分組對話學習對於孩子有正面而深遠的影響，包含：孩子當主角的機會變多、互動討論行為增加、互學共學行為增多、學習興趣提高、友善關係增強、發表能力提升、孩子偏差行為減少、會考成績提升、自主學習行為增加、寫作能力提升。

## 肆、校長辦學理念 三有兩能-全人教育終身學習充分發展潛能

教育是生命影響生命-心靈感動心靈的歷程。我的辦學理念在於經由活化學習熱忱、激發內在潛能，成就每位熱心參與的親師生，走向全人教育、終身學習、友善校園，把握服務領導、均衡專業自主、支持家長參與、落實學生學習，展現行政有效能、教師有熱忱、學生能學習、家長能支持、學校有文化。



辦學理念落實到課程與教學、活動與作為中，校務經營做到-學生能學習，重建健康的學生文化。家長能支持，營造希望的家長文化。教師有熱忱，發展專業的教師文化。行政有效能，建構服務的行政文化。學校有文化，共創卓越的學校文化。

## 伍、校務經營發展 三有兩能-全人教育終身學習充分發展潛能

一	學生能學習，建立健康的學生文化。
1	各項會議喚起共識帶好每一個孩子。
2	以學生為教育的主體，養成身心健康的學生。
3	辦理多元活動，充分發展孩子潛能。
4	公開授課同時精進教師專業與孩子學習。
5	落實親師合作，維護孩子學習的權利。
6	建立健康的學習環境，發揮境教功能。
7	落實分組對話學習，以孩子學習為中心。
8	落實新課綱素養導向，成就每一個孩子。
9	提倡改過銷過辦法，導正孩子次級文化。



10	設置進步獎，引導孩子自我比較與主動學習	
<b>二</b>	<b>家長能支持，營造希望的家長文化。</b>	
1	提供家長參與校務與公開授課的空間。	
2	辦理班級家長會，促進親師合作。	
3	落實家庭訪問電話聯繫，結合家庭與學校教育。	
4	開放學校場地，辦理社區教育活動。	
5	經常辦理親職教育座談會，溝通對話爭取支持。	
6	組成親師成長社群，辦理社區文化活動。	
7	成立教育儲蓄基金，善用社會資源。	
8	善用家長會費，協助學校校務推展。	
9	成立學校之友會與顧問團，暢通意見管道。	
10	家長參與校務會議、教評會、課程發展委員會，落實參與管理。	
<b>三</b>	<b>教師有熱忱，建立專業的教師文化。</b>	
1	兼顧專業與自主，均衡教學與行政運作。	
2	充實教師教學設施，提昇教學效能。	
3	創造學校智性氣氛，激勵教師專業成長。	
4	營造學習型團隊，引導教師終身學習。	
5	組成教師成長社群，專業互動增權賦能。	
6	打開教室大門公開觀課，打開心門共同備、議課。	
7	支持教師學習社群，辦理專業成長活動。	
8	配合各項教育措施，發展忠孝教學實踐模式。	
9	獎勵教師創新課程設計與優異教學技巧。	
10	教師參與校務會議、教評會、課程發展委員會，落實參與管理。	
<b>四</b>	<b>行政有效能，塑造服務的行政文化。</b>	
1	校長學習領導，落實課程與教學專業發展。	
2	掌握教師優先，學生第一的行政決策。	
3	營造主動敏捷，服務教學的組織氣氛。	
4	堅持民主領導，落實參與管理。	
5	把握民主開放，尊重師生尊嚴與價值。	
6	兼顧關懷與倡導，均衡個人與組織。	

7	增進人際關係，落實校園倫理。	
8	提昇行政專業能力與敬業樂業精神。	
9	前瞻性的行政規劃，提高決定的合理性。	
10	有效文書管理，落實書面移交制度。	
<b>五</b>	<b>學校有文化，共創卓越的學校文化。</b>	
1	定期辦理校務會議、行政會議及導師會報，落實參與管理。	
2	建立教師專業發展支持系統，落實民主與專業的運作。	
3	支持教師學習社群運作，促進教師專業的發展。	
4	走動關懷親師生，營造友善校園溫馨氛圍。	
5	增強家長會功能，家長參與公開授課。	
6	落實行政支援教學，塑造優良教學環境。	
7	辦理教學實踐對話學習，促進教師專業成長。	
8	掌握適性教學精神，均衡發展多元潛能。	
9	校長以身作則落實學校願景，終身學習促進學校發展與成長。	
10	落實孩子潛能發展，建立學校品牌特色。	

本報告從貼近忠孝親師生背景，綜合分析提出想法，經忠孝國中現況 SWOT 分析，針對劣勢與威脅，發展優勢與機會，提出「三有兩能」的發展方向、精進原則與方法、還有實際執行策略，進一步提出 108-111 學年度校務發展期程，期能發展忠孝的可能，經由上述思維辯證的歷程，形成整體的校長辦學理念。同時，在精進課程教學方面，主張建構校本課程理念做為上位概念，許一個永續發展的學校未來，並且在沒有黑板的教室學習，發展獨特有感知的校訂課程，再者以分組對話學習建構忠孝實踐模式，推展創新活化的學習領導。最終，型塑學生能學習、家長能支持、教師有熱忱、行政有效能、學校有文化的校務經營發展方略。

基於拙著 35 篇教育實踐與省思，11 年教育行政的實踐經驗，還有 23 年五所國中校長的歷練洗禮，尤其中正國中任內推展長期分組對話學習正面影響學校整體提升，累積了一點點的實踐智慧，分享於新竹教育研究期刊：「傾聽孩子內在聲音：112 位孩子對話學習的探討」、「一所學校公開授課對話學習之旅」、還有「中正永續校園校本課程之旅」的論述與省思，提供我校務經營的源頭活水。如同中正老師曾經跟我說：「校長！您都有博士學位了，為什麼還要做研究？」打掃校長室的孩子曾經跟我說：「校長！您都當校長了，為什麼還要讀書？」畢竟學習是永無止境的，尤其是學校的校務經營，期盼到忠孝國中繼續終身學習！