

# 國小資優班班級經營探究—現況、困境與提升經營效果之策略

## 摘要

本文旨在對目前國小資優班班級經營的現況與困境做簡單的分析，並以教育決定中權力之互動過程為背景，探討目前資優班班級經營上所遭遇之困境，最後並提出四點提升班級經營效果的策略與建議，包括 1.掌握資訊權；2.善用資優教育評鑑之力量；3.導入 SWOT 經營診斷分析工具；與 4.透過同儕經營診斷，檢討自校發展狀況等項建議，俾期能提供資優班教師、行政人員與教育研究上，對思考與改善資優班班級經營能有所助益。

**關鍵詞：**資優班，班級經營，SWOT 分析

**Keywords :** gifted class, class management, SWOT analysis

## 壹、前言

世界各國自 1990 年代起所提出的教育改革政策之中，其中一項是要透過學校本位經營(school-based management)的方式，在教育實施上進行權力下放與學校分權(school decentralization)的教育改革。我國教改也受此影響，配合民主化思潮的演進，在最近十幾年中，透過法規的修定與政策的革新，在學校層面之一般行政運作、課程自主與人事上，賦與學校經營更大的彈性，使學校具有可建構辦學特色的條件。此外並導入家長和社區的教育力量，為學校教育提供興革意見等，上述的學校分權改革，已為今後的教育，提供了自主發展與多元參與之空間。

國小資優班在班級經營上亦受此影響。屬於特殊教育一環的資優班，除了在招生、鑑定、安置等工作受相關法規規範，須按照一致性的標準執行之外，資優班教師在課程編製、教學實施上，除了繼續保持既有的專業自主模式，其班級經營也必須擺脫以往的經營模式，注重和學校與周邊環境的關係架構，進行若干程度的調整。

舉例而言，資優班的班級經營模式，在學校的自主經營之下，必須要能提供符應學校願景的服務，其課程發展在一定範圍上亦需配合學校之特色；在「人」的方面，也要與學校行政、家長或地區的代表有相當的溝通；在班級經營條件方面，如依然只依靠法定的預算分配，將使班級的基礎條件愈加不利，實際掌握班級狀況的資優班教師，應該要有確保班級之教育條件的能力，並做好規劃，爭取相關資源的挹注，以提升資優教育的品質。因此，現階段的資優班班級經營，將非單只注重以往的課程經營，而是要有整體的經營策略，才能在各方面有效因應學校的變革。

基於上述背景，本文擬對目前國小資優班班級經營的現況與困境做簡單的分析，並以教育決定中權力之互動過程為背景，探討目前資優班班級經營上所遭遇之困境，最後並提出提升班級經營效果之策略與建議，期能提供資優班教師與行政人員以及在研究上，對思考與改善資優班班級經營能有所助益。

## **貳、國小資優班班級經營的現況與困境**

### **一、資優班教師的養成背景缺少班級經營課程**

依現況，我國國小資優班專任教師的教育背景，目前有幾項來源：1.師資培育大學特殊教育系畢業；2.師資培育大學一般學系畢業，修畢資優教育學分者；3.特殊教育研究所畢業者；4.校內一般科教師轉任；與 5.代理代課教師等。上述 1~4 項中，除部份教師曾經兼任行政業務者，有學校行政運作實務經驗之外，受教背景係以資優教育的鑑定、課程、教學為主的資優班教師，其中部份雖曾修習一般師資類科之「班級經營」一課，唯該課程探討之主要範圍，係為以一般普通班級為原則的班級經營，對於資優班的在本質上以團隊運作，且需經營與學校、家長之關係的實務，大部份教師都是到現職任教後，再不斷的從摸索中習得經驗。固然特殊教育領域為實證性之科學，其主旨在提供對有特別需求學生之充份支援與服務，但在學校教育現場中，如不能有條理的釐清人與組織的運作，並研擬適當的對策，對班級的自主經營，與提升資優教育品質可能造成不利之影響。

### **二、學校行政的過多或過少介入**

在學校教育中，校長需負起辦學成敗之責，對於學校的績效與責任也必需時時叮嚀與掌握，因此與資優班班級經營策略上，最有相關的人物便是學校校長。校長

對整體特殊教育的辦學理念與對資優教育的看法，會直接影響資優班班級經營的興衰。校長對資優教育態度關心積極、不過問、消極之間的差異，足以左右該校資優教育的整體發展。其次，學校行政人員的行政作為，也會直接影響資優班的班級經營。舉例來說，在課程、排課方面之業務，是由教務處所負責、然而資優班級的主管，卻是輔導室(及特教組)，若在分工方面沒有共識，又沒有設立統合性的機制解決資優教育橫跨教、訓、輔三領域的問題，則該校的資優教育在推行上，必然受到相當大的掣肘，與出現多頭馬車現象。

另外，學校行政人員的過度介入資優班班級經營，雖然表面上可減輕資優班教師之壓力與行政負擔，但是長久下來，亦有可能造成學校行政與資優班教師之間的衝突，或是資優班教師在班級經營上的「無責任化」行為，不利建立主體性班級經營模式。反之，若學校行政疏於關心資優班班級的經營狀況，或是放任其自行發展，亦可能會造成在資優班師生家長的主觀意識上，認為資優教育不受重視、或是資源分配不均等現象，此時資優班教師的整體經營策略必將渙散，亦須直接面臨來自家長和地區居民的質疑和壓力，相當不利於資優教育之發展。

### **三、課程自主導致同儕間不易建立共同經營策略**

資優教育實施的課程架構，不像普通班級有九年一貫課程綱要可供遵循，亦無一綱多本的教科書，讓學生可按部就班學習。雖在現狀下，資優班教師可依自己專長，自行設計加深加廣的資優課程供學生學習。然而上述之自主課程實施，在資優班級內亦具有無法統合與協調出共同班級經營策略的隱憂存在。以設有一班的資優班級為例，該班的兩位教師，尚可能經過協調與建立共識，提出班級的共同經營策略、共同願景及實施步驟，然而在有二班編制(四位教師)、或是三班編制(六位教師)的班級架構之下，隨著教師人數的增多，因教師受教背景與其本位主義的影響，相互之間的協調難度自然變高，如果資優班教師對班級經營策略無相同共識，雖教師各具相當程度的專業水準，並提供了優良的充實課程，對資優班級全體而言，無疑會弱化了班級對外的說明能力與競爭力，各行其事的結果也無法累積對學校行政、家長或地區居民之協調的資本，當然無益於經營策略的擬定與執行。

### **參、資優班班級經營必要的思考**

## 一、資優教育的「團隊」與「班級」

在上述對國小資優班班級經營現況與困境稍事分析之後，吾人需回頭檢視資優教育的實施形式，為何要在學校之內，設立「班級」的方式進行資優教育，而資優教育是一個「團隊」，抑或是由「班與班」形成的班級組織而已？甚或只是在形式上維持班級，但在實質上卻依學生年級，區分為中年段與高年段，這個超越法規規範的模式；如此設計是否有益於資優教育的實施，而設若無「團隊」或「班級」模式，則當然班級經營的課題亦復不在，教師是否更可發揮教學的專業自主？既存的「班級」模式，提供了教師何種施展資優教育的空間？

檢視特殊教育法第七條之規定：「特殊教育的實施，在國民教育階段，係在醫院、國民小學、國民中學、特殊教育學校(班)，或其他適當場所之實施」。另在特殊教育法施行細則第四條中，亦規定「公立學校之特殊教育班：由學校之主管教育行政機關核定之」(特殊教育法施行細則，1998)。從上述條文中可以發現，並無提出在國小階段的資優教育必須以「班級」進行教育的規定。若再檢視「特殊教育設施及人員設置標準」，尚可以於第七條之規定發現：「資賦優異特殊教育學校、特殊幼稚園，每班人數不得超過三十人」；在第九條第四款亦規定國民小學教育階段，每班置教師二人。

在上述法規之規範下，雖無明定資優教育必須以「班級」方式進行教育，但自法規與既有的印象下，資優教育一班有二位教師，最高三十位學生的印象已深烙在資優班教師和學校的教育方針下，對於只設立一班資優班的學校來說，其班級即等同於團隊，而對設有二班編制與三班編制的學校來說，其班級和團隊的概念，就有必要做釐清與定位。雖然以「班級」的方式成立，可以滿足法規中對師資員額、基本行政運作經費、預算的要求，讓學校可依「班級數」的狀況獲得政府財政與教師薪資的保障，但此係以行政運作之便宜為考量之制度設計，是否真是資優教育所期盼之教育模式。設若資優班教師係以「科任教師」的形式存在學校中，是否即可免去為班級經營所必須耗費的時間，而把重點放在提供有效能之課程與教育安排上？設若在現行體制之下，既然資優班教師無法超越「班級」編制的框架，何不思考利用「班級」這個設計，讓教育的品質，在這個架構下成長茁壯？對設有二班以上資優班的教師而言，到底要選擇結合成「團隊」，進行班級經營，還是拘泥在「班級」上各行其事，無論特教理念是否建議教育人員以團隊方式運作，在法規規範之外，

重新反省既有之制度設計，此未嘗不是賦與資優班班級經營彈性與效能之契機。

## 二、了解教育決定是權力互動之結果

許多現職的資優班教師可能對其任教班級這麼認為：「為什麼我在教學之外，還要和家長溝通？」；「為什麼我還必須為從事資優班的班級庶務，這不是學校行政人員的工作嗎？」；「為何我們要召開家長會及各種說明會，替學校說明政策？」；「為何我所任教的資優班設備這麼老舊，學校都沒想到要多一點資源給資優班」等。上述的問題可能出現在大多數的資優班級裡頭，但亦有少部份雖「成班」具有班級架構，但卻未從事班級經營的資優班教師不會發生這樣的疑問。為了解答上述的疑問，必須從教育決定的權力，也就是法職權、人格權、專家權、資訊權、顧客權等權力互動的過程來思考，而在上述權力中，對教育決定與班級經營發展最相關的是法職權、專家權與顧客權，因此本文就以此三權來分析權力互動的情形。

所謂「法職權」指的就是依法律之規範與授與得來的權力，例如「校長」、「教師」一職，上述職位的人組成科層體制、為在組織內執行法規之要求而獲得權力來執行被授予之業務。而「專家權」指的是以專業知識為背景，在基於對該專業領域的瞭解之下，在教育決定過程行使專業之判斷；至於「顧客權」所指係為反應市場與消費要求，在一定程度具備提供教育興革建言之權力。上述三者權力被設計用來決定教育事務時之角色定位基本上是相異的，然而在理論上雖做如是建構，但實際上往往會有一方傾斜、而導致整體架構的失衡。

以資優班班級經營層面而言，若學校具備的行政權大過於教師具備的專家權，以及家長所代表的顧客權，則該資優班的班級經營就可能成為了行政控制模式 (administrative control model) (Leithwood & Menzies,1998)，亦即在學校主動關注資優班發展時，教師就得被動去滿足學校的指示和要求，反之則教師無所適從，整體班級談不上是一個「團隊」。如果專家權大於法職權與顧客權，代表資優班教師的專業能力在該校是非常卓越與強勢，成為了專家控制模式 (professional control model)，學校行政和家長極可能積極配合教師的課程發展，而將資優教育發揚光大，然而此一狀況至目前為止，出現案例依然較少，若有此個案，亦需探討法職權與顧客權弱化之間對資優班可能造成的負面影響，例如行政的消極與家長的不關心等。第三，是家長所代表的顧客權高於行政與教師，造成原被設計反應學生消費需求的顧客權，

卻反到頭來變成做教育決定的核心，造成校園和班級經營的不安定。

因此，對資優班教師來說，要進行良好班級經營，讓教育的實施可以有願景、有步驟、得到充份條件，必須先認清教育的決定是權力互動的結果，任一方的優勢決定並不會讓資優班經營達到效果。此外對於資優班教師所代表的專業權，亦要多加琢磨，現階段而言、在家長與地區居民對教育參與日益增加下，教師只有強化自己的專業權，才能取得在教育決定的權力互動過程中，一個平等運作的基礎。

## **肆、提升班級經營效果的實施策略**

具有普通班的班級經營特徵，但又必須進行特教業務，諸如鑑定安置等工作的資優班教師，在班級經營上除了「課程」業務之外，尚包含了 1.資優班級經營目標的建立；2.建構班級總體課程；3.行政安排與處理；4.親師溝通的進行；5.推廣與服務等項目必須進行(林雍智、葉芷嫻，2004)。資優班教師為了確保自己的「專家權」，讓資優班班級經營在教育決定中不居於弱勢的地位，在上述資優班的實施策略上，應該可以朝幾點方向做努力，以下茲分項敘述之。

### **一、能確實掌握「資訊權」**

在學校、資優班教師與家長三者互動中，每個角色都代表著一定的權力，資優班教師如能在既有的專家權上，再擁有「資訊權」(informational rights)，則在教育決定的過程之中，產出的決策會對班級經營較為有利。

資優班教師在策劃班級經營戰略時，首先必須對自己班級所處之環境、學校、地域之生態有清楚的認識，並瞭解學校主管對資優教育的看法與素養，普通班級教師及家長對資優班的看法等，才可在一定的限制條件之下，爭取到存在的空間。

此外，亦可思考在教師研習，讓區域之間的資優班教師以定期研究的方式，經過彼此的分享與討論，累積出相關的資訊，進而強化教師之資訊權。以台北市為例，目前雖有各分區之間的資優班教師研習，唯研習結果並未以書面方式產出資料，對資優班教師在研習後累積自己的資訊權來說，是較為可惜之項。未來如能出版以實務為主的期刊，供提供資訊權的生產者(資優班教師)及消費者(學校與家長)，能分享資優教育的理念與方法，對資優班教師而言，在班級經營上應會裨益良多。

### **二、善用資優教育評鑑力量**

對現職教師而言，要接受評鑑，最初的態度可是會出現「很麻煩」，或是「將會很忙」之想法。在評鑑的準備階段，部份也會抱持抗拒或是消極配合的心理，去準備評鑑需要的相關資料。但從教育評鑑之目的來看，接受評鑑並不是單純的接受「業績考核」，或是成為判斷「良師與否」的依據，而勿寧是幫助教師改進及提升教學品質的良好途徑。此外，本文強調的是，透過專家進行的評鑑模式，也有助於發現資優班班級經營上的弱點，並尋求改進的方法。

以上述教育決定是權力互動的背景來看，目前資優教育評鑑的項目設計，例如：行政的運作與支援、資優班班級教學設備的確保、教師編製課程、進行教學與研究業績，資優教育的推廣與辦理活動，及評鑑、安置的實施等項，每一項皆和教育決定的專業權有關，亦即透過外部專家的資優教育評鑑，除了可以診斷及改進班級經營的體質之外，外部專家尚可以「專家權」的身份，對影響資優班班級經營的「行政權」與「顧客權」做有效的平衡。讓資優班班級經營的各方面形成必須改善的壓力，進而敦使學校或主管機關重視該校的資優教育所發生之問題。

在今日教師分級制、教師證照換證制、與實施教師評鑑的呼聲高漲的教育現場中，資優班教師宜體認到，以團隊方式實施「資優教育評鑑」，將比單獨對每一位教師進行評鑑，不管是在專業發展、班級經營，或是資優教育的推廣上都更具意義，未來若實施分級制及定期換證制，資優班教師在評鑑上所呈現之內容，當也有別於普通班教師。目前，在資優教育評鑑上是否實施同儕評鑑，亦有討論之空間，經由同儕評鑑的方式，讓各設有資優班級的學校都能有比較之依據，對班級經營會產生一定的助力。是故，資優班教師應善用評鑑的力量，因勢利導，將評鑑結果轉為強化班級經營的良方。

### 三、時時分析持續改進

在資優班進行班級經營時，由於資優班的教師和普通班的班級經營只由教師一人決定的性質不同，資優班的班級經營策略的擬定和執行，需要全體教師在目標的擬定和行事計畫上形成共識，因此為了完成資優班的諸項教育目標，宜將整個班級或團隊當作一個有生命的組織、時時去分析班級經營的實施狀況和遇到的困境，以及找出解決的策略。

為了提升班級經營的實施效果，可以使用 SWOT 分析，這一個在 70 年代由哈佛大學商學院所提出的分析技術來改進自己的班級經營戰略。SWOT 分析的主要目的

是用來改善或形成經營策略的分析工具，其是由四個英文字所組成，亦即 strengths，weakness，opportunity，threats 這四個英文單字，其分別代表本身的優勢、劣勢、以及外在的機會和威脅(吳清山、林天祐，2005)。也就是說，資優班在擬定班級經營策略時，宜先考量自己的優點與缺點，例如教師的專長偏向(優點)，不足的專長領域(弱點)，校長的支持(機會)，與某部份的潛在威脅(例如設備逐漸老舊、家長的支持態度)等條件，在「運用優點、彌補弱點、掌握機會、避開威脅」等原則之下，擬定資優班的班級經營計畫。

另外，在 SWOT 分析上，另有代表內在環境和外在環境的分析的涵義在(Quick MBA ed., 2006)，亦即 SW 代表的是內部的環境，而 OT 則代表外部的環境。以資優班的狀況來說，SW 是內部可以掌握的因素，例如學校的歷史與文化、學生的能力所在、班級學期計畫、短期與中期發展方向、班級經費等，而外部則是可以預估，但無法掌握的因素，例如外部補助活動的經費有無，學校、家長的特徵和地區的期待等，在建立班級經營計畫時，也需加以通盤考量。

唯一般企業體或學校組織在利用 SWOT 分析其經營戰略時，往往鉅細靡遺，逐一分析，唯資優班教師的重點仍為教學，在小規模的團隊運作之下，只需以大綱方式，進行分析即可，無需每一項目都分析其利、弊、機會與威脅，如此一來不但可節省時間，以 SWOT 分析其班級經營的計畫，不但可讓全體資優班教師的力量可以統整，也讓其團隊能發揮全體力量，提高資優教育的品質。

#### 四、透過同儕經營診斷，檢討自校發展狀況

日本近來為因應少子化時代的來臨，有針對經營體質不良，或招生不佳的學校實施經營診斷的作法，經營診斷是由校外的專家和學者或是具豐富實務經驗的人士，透過學校的自我診斷與訪視，針對體質不良的經營進行診斷並開立改善處方，其性質與評鑑不同，主要目的不是在於考核辦學績效，而是要提升學校的經營能力(及川芙美子、牧野和男，2002；高階玲治編，2005)。

由於資優班是以團隊方式進行運作，因此團隊之間的教師互動、全體經營策略的擬定等，對資優教育的實施有深遠的影響，因此，在評鑑之外，有必要建立諸如上述經營診斷的機制，來確保資優班的經營效果。然而，經營診斷若是由同校的行政人員執行之，恐有對資優教育的不了解，以及前文提到之容易形成行政控制模式之慮，是故目前可行之做法，不妨可朝運用資優班教師之「同儕」診斷的力量，例



如用工作坊與互訪等方式，利用週三教師研習的時間等，建立地區資優班級教師同儕診斷的機制，讓對資優教育實務最為了解的資優班教師可互相提供意見與方法，或許和接受由上而下的研習課程相較，更能改進經營實務。

## 伍、結語

資優班的班級經營，由於並無固定與具體的準則，且可隨資優班教師的自主意識作彈性的調整，不過也因如此，常常在發展班級經營策略時，無法有效掌握一定的準則，而必須花費更多時間去從中摸索與學習，因此，資優班的班級經營策略，目前仍是尚存很大的改進空間。

衡諸我國國小資優教育的發展軌跡，可發現資優教育的理念一直走在普通教育之前，並引導普通教育的精緻化，其中資優班教師的師資素質與專業性，亦較普通教師為高。為讓資優理念可以發揮、能提供對資優生適性、發展潛能與創意的整體、連貫，充實的教育環境，在資優班的班級經營方面，未來更應朝讓「班級」成為行政上最低限度的架構，讓全體資優「班」成為一個有主體性、有整合力量、有共同願景、教育目標與具體經營策略的團隊(team)，而不只是由少數人在一起工作，所形成的團體(group)等方向作深入思考。

究竟教育的主體為「人」，資優團隊亦是由「人」所組成的，班級經營的作為和資優教育的效果有密切的關係，資優班的班級經營在整體資優教育架構下，應該要佔有一定之比重，亦應是在資優課程、教學方案、師資培育之外，需要再加以探究的領域，吾人期待資優班的教師團隊，能建立自己的經營策略，讓資優教育的發展，在目標清楚明晰、團隊互動良好、教學成效卓越之下，繼續往未來邁進。

## 參考文獻

特殊教育法施行細則。中華民國八十七年五月二十九日修正公布。

特殊教育設施及人員設置標準。中華民國九十二年七月三十日修正發布。

吳清山、林天祐(2005)。SWOT 分析。教育資料與研究雙月刊，63 期，144 頁。

林雍智、葉芷嫻(2004)。國小資優班班級經營戰略探究—建構新世紀的資優班級與培育新世紀的資優生，國小特殊教育，38 期，29-34 頁。

及川芙美子、牧野和男(2002)。学校評価・診断に基づく学校経営の改善に関する研究。

2006年2月21日，取自 [www1.iwate-ed.jp/kankobutu/kkenkyu/158cd/14\\_04.pdf](http://www1.iwate-ed.jp/kankobutu/kkenkyu/158cd/14_04.pdf)

高階玲治編 (2005) 。**学校を変える「組織マネジメント」力**。東京都：ぎょうせい。

Leithwood, K., & Menzies, T. (1998). Forms and effects of school-based management: A review. *Educational Policy*, 12(3), pp325-346.

Quick MBA ed. (2006). *SWOT analysis*. 2006年2月15日，取自 <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>