資深教師轉化成經驗與智慧的教育領航人—談教師職涯發展

黃國峯
臺南市篤加國小校長
國立高雄師範大學教育系博士候選人

一、前言

2017 年公布實施公立學校教職員退休撫卹條例（全國法規資料庫），自實施後這二年發現，現場教師已多數選擇緩退。中小學學校教職員退休制度，歷經鼓勵提早退休的教師五五專案，後來又因所得替代率高過於 100%的現象，導致年滿 50 歲服務滿 25 年，即可辦理自願退休，使得大量師專畢業之優秀教師提早離開校園，這其實是教育界的損失。大致上年滿 50 歲尚未退休還不算老的中小學教師，這一群應該可泛稱為資深老師。

其實臺灣早期選擇報考教師，當初大多是從小就抱定志向，將教師視為終身的志業。但歷經 30、40 年教學生涯之後，加上教育環境與社會氛圍的劇變，校園民主化、家長參與權及新媒體的崛起，訊息流通更快速，多少影響著資深老師在職場上工作的情緒，要持續保有教學熱情實屬不易。蔡清華（1996）研究指出美國在 1960 年代實施教師生涯階梯（以加州天波市為例）是基於三種假定：(1)教師有機會沿著教師生涯階梯（career ladder）循級而上。(2)好老師可以留在教師崗位繼續從事教學。(3)個別教師的教學工作更趨專精之後，受惠的學生將會更多。

教師職涯分級的建議，雖已討論多年，卻無法付諸實施。然而時代轉變之快，正如新冠肺炎，一年間世界彷如隔世，面對年金改革與遠距教學所帶來的衝擊，在制度面的配套上，教育主管機關與教育人員都應該要調整觀念改變思維。為使教育能持續呈現創新與活力，同時找回教師的尊榮感、促進教師生涯發展、激勵教師專業成長、教學行政軌道並行、借重資深優良教師、膺續教師終身學習，積極推動教師職涯發展，留用兼具經驗與智慧的教育教育工作者，並解決教師老化是值得各界探討的議題，因此研擬一套可行的試辦制度，應是刻不容緩的事。

二、臺灣教育改革演進微觀

臺灣教育於 1994 年發起 410 教改運動，筆者正好就讀師範學院大三，當年的遊行現場就在學校旁邊，感受特別強烈。遊行主軸提出四項改革訴求：落實小班小校、廣設高中大學、推動教育現代化與制定教育基本法。回頭看教育發展歷程，在這 26 年來，教育現場可說是三年一小變，五年一大變。

教育改革的節奏，不僅從未停歇，且新政策推動的間隔更短，速度更快。筆者自 1978 年入國民小學就讀，至 1995 年 8 月 1 日公費分發，在新制實施之前取得教職，在臺灣中小學教育的演進歷程中，可說是無役不與，茲將教育政策各層面的重要行事簡略如下：

(一) 教育課程層面的改革

2001 年 9 月試行九年一貫課程，2004 年 9 月正式實施。緊接著 2014 年實施十二年國教，高中職免學費。2019 年為符應世界經濟趨勢工業 4.0，在教育上推動有素養導向的 108 新課綱。

(二) 教育相關法規的修訂

1979 年公布「國民教育法」及「師範教育法」，1994 年制訂「師資培育法」，1999 年制訂「教育基本法」，2011 年公布實施「幼兒教育及照顧法」，到 2014 年制訂「實驗教育三法」，2017 年發布「實施偏遠地區學校教育發展條例」。

(三) 教學設備的演進

從掛圖、板書、鍵盤、幻燈片，到投影機的設備更新。1998 年實施「資訊教育基礎建設計畫擴大內需方案」，各校成立電腦教室並鼓勵資訊融入教學。2001 年公布中小學資訊教育總藍圖，實施資訊融入教學之創新教學，班班有電腦及電子白板。2011 年平板電腦問世，一種小型的、方便攜帶的個人電腦，可當作電子書包。2020 年的前瞻計畫設置觸控面板、光纖、及無線網路及行動裝置。

(四) 退休制度年金改革

1996 年（民國八十五年二月一日起）實施之教育人員退休撫卹制度之前屬舊制採「恩給制」（僱主即國家完全負責），之後為退撫新制，採用「儲金制」。2017 年公布實施公立學校教職員退休撫卹條例，推動所謂的年金改革方案。

教育為社會制度之一種教育政策的制定，不僅受到大社會環境的影響，同時需要掌握社會變遷的趨勢、脈動與一般社會大眾的需求（翁福元，2007）。筆者有幸親身見證臺灣教育近 30 年發展的過程，從教師、組長、主任、到校長，教育現場始終存在著長年待解決的問題，雖然透過政策的推動已改善不少，但下一階段的問題，須思考對策提早因應。

三、現階段教育新政策面臨的挑戰

繼 108 新課綱實施後不久，教育環境面臨兩大挑戰即科技領域與雙語。行政院曾在 2018 年宣示，規劃將在英語在 2030 年列為第二官方語言，而 2021 年 COVID-19 新冠肺炎在臺灣蔓延開來，導致在同年 5 月 18 日教育部突然宣布全國停課不停學，所造成教育現場生態的衝擊，對資深教師而言又是一大挑戰：

(一) 雙語教育

為落實「雙語國家」政策，期待讓臺灣與國際接軌，打造臺灣中、英文並存將有助於提升人才在國際上的競爭力，以及促進跨國商貿往來。就在 2021 年各縣市首度開出雙語教師正式缺，各縣市無不盤點並調整教師缺額，以因應教育環境的丕變。教育主管機關期許透過學校主動申請，分三年結合國際教育 2.0 的推動，讓縣市內的雙語學校達到總校數的三分之一。

(二) 遠距教學

隨著 2020 年新型冠狀肺炎疫情的擴散，眼看著國外大多國家均因為疫情而停課，改採用線上同步教學，教育主管機關開始重視遠距教學的模擬。然而 2021 年 5 月，一向防堵很好的臺灣，疫情急轉向下，5 月 18 日宣布停課，這是臺灣教育史上第一次在期中停課，改同步與非同步及混成的居家學習模式，教師資訊及通訊設備的操控能力與教學能力隨即攤在陽光下，遠距教學一時間成為顯學。

(三) 縣市政府公播版直播教學

從夢 N 系列研習到各縣市公播版直播教學，各縣市輔導團員挺身而出，開啟教師網紅的新紀元，其實學校內始終有一群願意身先士卒的教師，主動積極自我實現教育理念。從五大科（國、英、數、社、自）到藝能科逐步上線，讓學生採同步、非同步或自主學習，開啟跨縣市連線之跨域學習的新局面。

隨著網路的推波，教師的挑戰更加緊迫。葉丙成教授曾在停課一週之際，於臉書上發表一篇文章，以鯊魚比喻線上直播教學的挑戰，提出未跟上的教師，將在不久之後，一定會遇見前所未有的壓力。其實，相對於年輕新進教師的英語與科技能力，資深教師則是擁有豐富的教學經驗、班級經營與純熟的教學技巧，如能利用此危機的轉折點，思考建構起一個屬於資深教師甚至於全臺灣教師特有的職涯激勵制度，協助全體教師從容的面對挑戰，去除僅靠一招半式便想闖蕩江湖的心態，並養成終身學習的習慣，才可確保學習的受教權益。

四、教師職涯發展之相關研究

教育改革的浪潮推演至今，師資培育的多元化已造就現場的教師，多數是經過代理教師教甄的歷程，與師範時代所培育的師資所產生的教育生態，出現偌大的改變。現行考核與考績制度早已流於形式，教師職涯發展又再度受到重視，國內許多專家學者不乏提出教師生涯發展或教師分級制的相關研究發現：

根據蔡培村、鄭彩鳳（2003）研究指出高級中等以下學校及幼兒園教師分級實施辦法草案，將教師分為四級：初階教師、中階教師、高階教師（得減授 1-2 節）及顧問教師（得減授 3-4 節）。草案中設計教師提出申請晉級審查，同一級別連續服務達八年以上，或參加並完成相關教師專業發展相關進修、研究、發表與研習取得認證。分級制度之目的，係依據教師生涯發展階梯學理，強制教師在職進修以達到提升教學品質。

張民杰（2012）研究認為現今的教甄方法造成代理教師專業成長錯置，年年輪迴導致生涯發展的停滯與中斷（代理教師的想法是那些公費年代學生所不能體會的），建議考慮將代理教師作為教師分級中的一級。

方朝郁、方德隆（2014）研究以美國田納西州為例，田納西州實施生涯階梯，將教師職級分為五級，通過層級之教師，才可取得該層級的證書，且每個層級都有其對應之薪資與責任。主要分類如下：

1. 試用教師：擔任教師第一年，須接受學區考評。
2. 初任教師：擔任教師二至五年，每年需接受考評。
3. 初級教師：擔任教師五至十年，若欲升級需經過兩次考評。
4. 中級教師：有效期間為五年，若欲升級需經過考評通過。
5. 高級教師：有效期間為五年，仍須考評，合格後再獲新證。

根據黃子銘（2016）研究英國目前的教師評鑑制度裡，分高階教師、優秀教師、通過表現門檻水準教師、一般教師、合格教師（導入期教師）等五種教師職級。認為應該整合臺灣教師表現的總結型評鑑與教學績效，設計出對於表現傑出的教師能有特別獎勵的制度。

張德銳（2016）曾提出四個階別的教師名稱（採自願參與為原則），初任教師、中堅教師、教學輔導教師（得減授課 1-2 節）、研發教師（得減授課 3-4 節）。在尊重教師現有生態及校園民主的氛圍下化解疑慮，激發教學領導潛能。

綜合上述學者研究，建議教師職涯發展可結合教師分級，本著自願、形成性考評、通過認證、申請晉級審查、獎勵傑出較高級別教師得以減授課、賦予責任及對應薪資等方式來規劃。

五、教師職涯發展規劃建議

教師專業發展評鑑曾於 2005 及 2013 年兩度提案列入教師法修法條文草案，因故無法立法修正，遂於 2017 年轉型與精進計畫整合為教師專業支持系統（倪士峯，2018）。張德銳（2016）認為教師生涯進階，在目前中小學的教育環境下其推動固然有其困難度，但還是要有前瞻性的思考和規劃，並循序漸進地穩健推動。為調動教師工作及專業發展的積極性，行政與教學雙軌進階途徑可以先做，本文綜合上述提出教師職涯發展規劃，建議如下：

(一) 教師分級採教學與行政分軌設計

1. 教學軌

採五級制，顧問教師（25 年以上）、輔導教師（17-24 年）、中堅教師（9-16 年）、初任教師（1-8）及約聘教師（代理 3 年以上）。兼任導師則加領導師費。

2. 行政軌

課啟校長（17 年以上）、輔導校長（9-16）、校長（1-8）、主任與組長（中堅教師以上）。行政加級分四級，主任與組長同級，課啟校長需任職大型學校。兼任行政除領有學術研究費亦加領主管加給。

3. 併軌交流

主任與組長資格須取得中堅教師級別。校長相當於顧問教師級別，且報考校長須具備輔導教師資格。

4. 年資上限

每一級原則上 8 年，但滿 6 年時即可提出晉級申請。年滿 53 歲時，可自願減額提早退休，續聘必須換證，換證依年齡實施，且每四年換證一次（值屆滿 53-57-61 歲時）。

5. 學術研究費

結合教師分級分將學術研究費分成五級，並拉大級距，每晉升一級則學術研究費提敘一級。

6. 鼓勵教師輪調

依學校類型按大型、中型、小型、偏遠等採取類似縣市介聘特殊加分機制，可藉鼓勵至偏鄉服務、縮短年資提早晉級。

(二) 成立專責機構

1. 擴大專審會功能

目前各縣市專審會以處理學校不適任教師為主，除汰弱之外，也可以賦予拔尖的任務，發揮教育的積極引導作用。

2. 成立超然機構

校長有遴選制度與校長協會，透過遴選委員會作業。教師可由教師團體、家長團體及校長代表，及資深優良之人事主任，共同籌組超然公正的委員會，考慮引用國民法官制度增加民眾參與空間，逐步建構分區晉級與換證申請之認定機制。

3. 分區增能賦權

以某直轄市為例，全市約有國中小正式教師 1 萬名，可將每 20 萬人口數劃分一區，劃分為五大區，每一區約 2,000 名教師，成立區教育委員會專責教師分級審查，降低審查業務壓力。

(三) 採比例制上限

比照多數縣市教師甄試及校長遴選採取 1/3 入選或候用為原則，運用在最高層級，約略次一級的 1/3 才得晉級。兼採 20/80 法則，最高階之教師級別約佔全體教師總數之 20%為上限。

(四) 重視教學歷程

1. 給予加分（比照介聘或主任甄選積分設計）

曾任專業社群召集人、國教輔導團輔導員、專任輔導員或央團專任輔導員、課程督學、教案比賽獲獎，帶隊指導學生參賽等。整合現行優良教師制度設計，亮點教師、年度體育有功人員、全國學校經營與教學創新 KDP 國際認證獎等官方或非官方獎項，皆可納入形成性歷程資料審查，並給予一定比例的加分。

2. 禮遇晉級（表彰特優卓越）

曾獲教育部及各縣市優良教師評選、師鐸獎、教學卓越團隊、教育部閱讀磐石獎、閱讀推手獎、教師團體辦理的 SUPER 教師，佛光山星雲教育獎之典範教師得獎者等，無須審查可直接晉升一級。

教育部在 2015 年 2 月公布中華民國教師專業標準指引，而全國中小學校長協會也在 2021 年公布之中小學校長專業素養指引，其立意是希望教育工作者者，能更專業、更符合各界的期待，為下一個世代的臺灣打下良好的基礎。教師專業發展評鑑 2017 年轉型為形成性的專業支持系統，將評鑑二字移除，主要是希望審查原則以符合程序、資料備齊，但教師應體認自身為公共服務提供者，須善盡公共責任（倪士峯，2018）。現今各縣市學校欲任職校長，每四年需經過遴選機制，倘若教師除職涯分級之外，資深教師若再參酌，實施每四年換證一次，確保身心健康且適任，將有經驗之資深優良教師留用、重用於教學現場，經校長與教評會延聘亦可轉任行政職（組長或主任）至屆齡退休，且讓無心教學或待退者能提早離開職場，如此應能助益於教學品質的穩定。

六、結語

臺灣教育從翻天覆地般的 410 教改運動之後，至今約 30 年將近一個世代，也到了該試行教師職涯發展新制的時候。現今教師在入行之後，除非考主任或校長，否則沒任何晉級機會，易被淹沒在日復一日教學生活中。教育主管機關必須思考改革教師人事制度，活化和激勵教師士氣。從教師評鑑制度與教師輪調制，要在校園民主化的現今氛圍之下實施雖然不易，但建構一套合情合理、提高薪資級距與責任配套的教師職涯發展制度，在臺灣未來的教育能呈現優質並接軌國際，實應再次凝聚共識、拋開歧見找出試辦的空間。

美國師範教育史上，不斷出現教師生涯階梯的實驗方案，符合人性力爭上游的特性，並克服教職在競爭人才上長久不利的障礙，使教職呈現如工商界競爭激烈之挑戰性，鼓勵教師參與設計可行方案，再由教育行政當局擇優授權試辦，不失為改善教師工作條件的良方（蔡清華，1996）。

觀察夢 N 系列研習熱烈參與的盛況，各縣市公播版直播教學願意率先披掛上陣的輔導團員，甚至學校內一群身先士卒線上直播的教師，其主動積極自我實現教育理念的教師仍然大有人在。因此，如何建構一個屬於臺灣特有的教師激勵制度，讓教師老化不是負面的詞彙，賦予資深教師正面的社會形象。屆時，教師老化是專業與適任與否的議題，而不是年齡與年資的問題。掌握年金改革與疫情停課不停學的契機，讓資深優良教師轉化成「經驗與智慧的教育領航人」是教育主關機關應該積極正視的課題。

參考文獻

■ 方朝郁、方德隆（2014）。「教師評鑑2.0」：美國的經驗與對臺灣之啟示。**教育研究與發展期刊，13**(1)，31-62。

■ 倪士峯（2018）。**我國中小學教師專業發展評鑑政策規劃執行與論證之研究**（未出版之博士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。

■ 翁福元（2007）。**教育政策社會學-教育政策與當代社會思潮之對話**。臺北市：五南。

■ 張民杰（2012）。過渡的日子-代理教師生涯發展困擾之分析權。**臺中教育大學學報，26**(2)，1-24。

■ 張德銳（2016）。教師專業發展的激勵機制-教學分軌與教師生涯進階。**師友月刊，586**，31-35。

■ 黃子銘（2016）。淺談英國教師職級制度對臺灣教師分級的啟示。**臺灣教育評論月刊，5**(3)，75-79。

■ 蔡培村、鄭彩鳳（2003）。教師職級制度的內涵及實施取向。**教育資料集刊，28**，319-349。

■ 蔡清華（1996）。美國教師職級制度及其對我國的啟示與借鏡。載於蔡培村主編，**教師生涯與職級制度**（頁53-86）。高雄：麗文。