

探究新進教師之處境與大手拉小手之薪火傳承— 以臺北市立成功高中為例

吳卉蕎

臺北市立大學教育行政與評鑑研究所博士生

臺北市立成功高中教師

一、前言

Hoy 與 Miskel 在 1978 年在《Educational Administration: Theory, Research, and Practice》一書指出，學校組織文化對於教師與學生之重要性。William Ouchi 也在 1981 年時，於《Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge》提出了 Z 理論的模型，Z 理論中強調的是信任、合作與共同價值觀，藉以提升組織效能。新進教師就是組織中的新成員，剛到一個新的環境，第一個被影響到的就是學校組織文化，學校的文化會讓新進教師在無所適從之中摸索，使其漸漸地融入群體之中。

每位教師在學校裡都是不可或缺的角色，也扮演重要的樞紐，要如何將對的人在對的時間放在對的地方讓他作對的事，這就是一件由至重要的關鍵。本文會從新進教師之定位為始，再依照下列針對新進教師輔導的原則提出結論。引導輔導的流程大致如下：

首先，「互相了解」：要如何認識新進教師的個性？以及讓新進教師得以熟悉該校文化。接著，「帶入群體」：如何引導新進教師成為這個組織裡的夥伴？讓新進教師感受到「我們是個團隊」，利用群體的力量來相互扶持。再來，「帶人要帶心」：以互相包容理解為基礎，延伸至觸動新成員心中的按鈕。最後，「以終為始莫忘初衷」：淺移默化的提醒新進教師對於教育的熱忱與對學生未來的期盼。

二、探究新進教師之處境

中學教師的系統大多為以科別為中心，各科都具有教學領域社群，並且同一學科的教師互動關係非常緊密。除了相同領域學科之外，還有與行政端的連結與學生的師生相處關係，以及家長端的聯繫關係。本文分成以下四個方面進行探討：

（一）新進教師與教師之互動

學校內的教師們，通常都有自己的群體，有的是依照學科分類，或者是依照興趣分類，例如：喜愛運動的教師，會一起參加教育盃比賽。喜愛藝術的教師，會一起參與繪畫融入教學之研習。喜愛動植物的教師，會一起參與有關環境教育的參訪研習。諸如此類的分類，新進教師往往會感到茫然，因為每個不同類型的群體，就

像是被歸類在那個小圈圈之中，有了群體的保護也相對地多了群體的屏障。Hoy 和 Miskel（2001）時在《Educational Administration: Theory, Research, and Practice》（教育行政：理論、研究與實務）一書中，提出了教師在學校組織中的分群狀況：合作型教師、孤立型教師、競爭型教師，這三種情形代表了不同面向的教師，然而新進教師到新環境時，他也會依照自我習慣以及學校氛圍而選擇出屬於自己的類型。

（二）新進教師與行政之連結

George Homans 在《社會行為：它的基本形式》（Social Behavior: Its Elementary Forms, 1961）中，提出了社會交換理論，主要的論點為教師與行政的關係主要是建立在雙向互惠的基礎之上。以及 Deal 與 Peterson 在 1999 年提出的學校文化理論，強調學校文化對於教師影響群體的行為模式。結合這兩種論述，新進教師因為沒有對於學校文化的深度了解，因而比較會為了融入群體容易受行政權力的影響，順從行政指派的工作，抑或因畏懼徬徨而不善於溝通，導致自己陷於行政期許與自我觀點差異的兩難之中。

（三）新進教師與學生之相處

Karl E. Weick 在 1976 年的《教育組織作為鬆散連結系統》（Educational Organizations as Loosely Coupled Systems）中首先提出了鬆散連結理論，依照他的理論之架構下，教師上課具有自主性，然而這種自主性也讓教師擁有主觀的做法來教導學生。因此，新進教師在教學與班級經營會有摸索期，每位教師都有第一次帶班的時候，這時候會沒有舊有的精研來做為框架。倘若過於嚴謹，學生會覺得教師無法溝通；但若過於放縱，學生有可能會得寸進尺，這時候鬆緊的拿捏、彈性的程度以及讓學生信服的專業度，將會成為新進教師的難題。

（四）新進教師與家長之聯繫

家長對於教師的信任與支持是很重要的，一旦家長不信任教師，就會很容易地把教師行為的出發點設定在不好的方向。新進教師該如何建立起與家長們互信的基礎，讓親師關係和諧並且延伸到親師互助一起將學生導向樂觀的方向，抑或是由教師扮演嚴厲者角色，家長扮演親和者角色，讓雙方並行，這些都是需要微妙拿捏的課題。

三、大手拉小手之薪火傳承

從以上新進教師的處境，我們可以瞭解到進教師的難處，當成為正式教師脫離教師甄選後，並不是結束，而是另一個開始。學校部分必須扮演起引導的角色，利

用一些制度或者關懷的方式，陪伴著新進教師成長。

首先，先尋找與新進教師同科別之資深教師，也就是我們讓資深教師為大手，新進教師為小手，兩人一組。因為是同樣科別的教師，所以屬性上會比較相近，例如文科教師與理科教師的思考思維就會不同，再者，同樣科別教師除了學校文化傳承之外，還可以有教學上的經驗分享與討論。

（一）新進教師的破冰相見歡

一開始在開學前先辦理新進教師相見歡，單純的認識彼此，聊聊生活、興趣與對於未來的規劃想法。有了互相了解與歷程之後，才可以藉由這樣的方式探究彼此的個性，也讓新進教師瞭解資深老師的資歷與歷程，當彼此開門見山的互相理解後，才可以把對方當成夥伴，打開心才能接受到光。

（二）精進臺北市立成功高中的新進教師研習成為期十週的薪火傳承

將校內的新進教師進行銜接培訓，進行為期十週的薪火相傳，內容的部分為以下：

第一週：教育初衷分享－由已經在校十年內的教師，分享為什麼當初會選擇教師，以及選擇教師的過程遇到哪些感動的事。

第二週：大手與小手團隊活動－例如：桌遊、密室逃脫...等等，讓彼此之間的情感有更多交流，締造互助、互信，讓新進教師感受到大家是個大家庭。

第三週：學校歷史脈絡與願景－每間學校有勇有著自己的故事，這些故事悠久且迷人，讓新進教師藉由認識校史，以及學校未來發展方向，在這個團體裡身歷其境就可以扮演承先啟後的引渡人角色。

第四週：校內行政事項宣達－由各處室主任報告本校的法規與習性，以及特別說明有可能在教學或者行政上會遇到的問題，藉由經驗分享讓新進教師可以免於踏入陷阱。

第五週：你的王國之班級經營風格－根據鬆散連結組織的架構之下，每位導師都帶領了自己的班級，班級的班風和導師往往息息相關。因而請校內優良教師，或者對於班級經營上傑出的教師進行分享，學習資深導師的經驗再內化成自己的風格，這樣讓新進教師心中可以有個藍圖進行班級經營之建構。

第六週：班級活動分享－讓資深教師分享自己做的活動，例如：教師節、萬聖節、聖誕節、跨年、農曆新年、清明節、母親節、端午節、父親節等等，這些班級活動會讓學生們產生更加緊密的連結，藉由不同的教師分享的不同活動，新進教師就可以融合成屬於自己風格的節目，做為班級經營的催化劑。

第七週：自主學習引導建立－將目前的自主學習課程的流程與目標，延伸到如何教授學生的方法和教案，都手把手的引導新進教師，自主學習的目的為希望學生能夠學習獨立完成自己有興趣的專題。然而如何擁有解決問題的能力，這個切入點也會是新進教師會面臨的問題，利用校內資源讓新進教師也有所後盾。

第八週：親師關係互動連結－教師如果要能帶班順遂，教師與家長的關係就變得尤其重要，請校內有經驗的教師分享如何建立與家長的溝通管道，行政端也必須要協助說明法規等等的條例，藉由這樣的方式來讓新進教師容易上手。

第九週：好習慣的建立之以終為始－代入各種教學方法、人際互動與自我提升的能力，例如：觀功念恩、七個好習慣、卡內基等等的課程，從新進教師自身出發。

第十週：回饋與討論－最後一週，十全十美，讓新進教師對於這些引導課程做實際的分享，也讓大手老師知道小手老師還需要什麼協助，新進教師通常會在這間學校很長的時間，這些互動的過程，才得以滾動式修正需要協助的地方，希望能讓新進教師到新環境不至於手足無措。

這十週的內容，辦理的時間為上學期的 9 月到 12 月之間，通常會在下午的 16:10 到 18:10，依照課程內容會 1 到 2 小時不等，時間規劃的部份是為了讓每位新進教師都可以參與，因而放於課後。

（三）臺北市立成功高中的新進教師研習之成效與未來精進方向

新進教師對於學校的認同感會因為資深教師的引導而倍增，因而本校並無新進教師隔年換校之案例，校內教師的流動性低並且十分穩定。

未來精進方向可以針對專業的方面做深化扎根，目前的新進教師薪火相傳的部分大多為班級經營與行政與情感交流的內容，接下來可以在分科專業的部分，讓各科的專業經驗做傳承。

四、結語

新進教師是這間學校的新成員，每個個體到一個新的環境都在摸索自己的定

位是什麼？在這種迷茫的狀況之下，如果這樣的制度與方式，一來可以讓新進教師快速上手，二來又可以讓整個學校的文化導向正向、積極、團結的方向，學校的功能在蘊育英才，然而最重要的推手就是教師，從新進教師開始，先好好的培育新血是件很重要的事。大手牽著小手，齊步向前走，協同精進薪火傳承為不朽。

參考文獻

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1978). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York, NY: Random House.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. New York, NY: Addison-Wesley.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, NY: Harcourt, Brace & World.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
<https://doi.org/10.2307/2391875>
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

