學校本位教師持續專業發展的概念省思與圖像建立

劉鎮寧
國立屏東大學教育行政研究所副教授
臺東縣政府教育處長

一、前言

本文以「學校本位教師持續專業發展的概念省思與圖像建立」為題，主要係根據相關文獻，以及對國民中小學教學現場的觀察所做的反思，進一步提出個人的看法。回顧文獻可知，教師進修的實質內容缺乏整體規劃，彼此多有重疊，沒有形成一定的序階，缺乏完整進修體系的建構，教師主動進修的意願存在相當大的個別差異（林新發、王秀玲，鄧佩秀，2007）。而且傳統的教師專業發展活動，通常具強制性、隨機性和孤立性的特質，導致活動場景常常是一群人拼命擠在教室後面，忙著做自己的事情；相對的，活動成效也就大打折扣（Gray, 2000）。

以當前的學校現況來看，仍有很多人以為在職期間每一學年需進修 18 小時或 1 學分，或五年內累積 90 小時或 5 學分。然而該法令「高級中等以下學校及幼稚園教師在職進修辦法」，早已在 2003 年 8 月廢止。此一問題真正該關注的焦點應該在於學習者知道個人的學習需求，且知道如何獲得學習的資源和管道。如此一來，學習者個人自發性的學習行為，才能真正超越專業發展和學習時數彼此聯結的重要性。

再者，值得思考的問題是，教師進修活動只要辦理的地點在學校內是否就可稱之為「學校本位」。如果進修活動的結果並沒有帶來學校或教師實質的改變，是否還能冠以「學校本位」這四個字，如果從績效責任的角度進一步思考其意義和價值時，顯然當前在學校內部所辦理的教師進修活動與「學校本位」的目標，還存有很大的差距。

除此之外，另一值得探究的現象是，當前教師在校內所參與的進修活動，每次、每學期、每學年的課程，彼此之間的連續性和系統性是否存在，這也是本文作者在文章標題加上「持續」這兩個字的原因。因為太多的課程規劃都是彼此獨立的，也缺乏學習、實作、檢視、修正、再學習的循環機制。「持續」一詞所強調的是一種動態不斷的過程，且關係到個人學習動機與學習之後的成效。

至於「教師專業發展」的部分，首先必須先清楚的界定教師專業發展的定義，係指教師在教學工作中，為掌握教育發展的趨勢和脈動、精熟和更新教育專業的知能，以及配合個人生涯發展和自我實現，幫助學生有效學習，促進學校教育目標的達成，進而透過不同的方式和管道主動積極的參與各項學習活動，期使個人獲得專業上的精進（劉鎮寧，2014）。換句話說，教師專業發展必須具備後設思

考，也就是教師必須了解為何學、如何學、以及學習後應該如何運用。因此，教師需要了解學校和其個人所面對的問題，所有教師進修課程的規畫應源自於學校內部的真實需求。學校行政和教學兩大系統必須共同投入，並對持續專業發展內容、時間和作法取得共識。

整而言之，本文除了先前針對「學校本位教師持續專業發展」一詞，進一步就「學校本位」、「持續」、「教師專業發展」三個概念做一省思外。主要目的係希望藉由整體脈絡的思考，提出學校本位教師持續專業發展必須關注的面向，最後綜以結語，以作為學校在推動教師專業發展相關工作上的參考。

二、學校本位教師持續專業發展的面向

根據圖 1 所示，本文分別從學校背景現況的釐清、教師專業發展的知識結構、外在機制的連結、以及結果的檢核等四個面向，初步建構學校本位教師持續專業發展的整體概念。茲分別說明如下：

首先，第一個面向也是學校本位教師持續專業發展最根本的問題，即學校背景現況的釐清。此一結果係有助於教師專業發展活動的設計，透過有效的方案規劃，引導全校教師共同關注學校內部有待改善或解決的問題。以學生學習現況來說，包括學力表現、學習弱點的診斷和教學策略的導入、特教學生的學習扶助、弱勢學生的掌握與支持、個案學生的評估與輔導等等的問題，學校若能清楚的盤點與統整歸納，就能讓教師專業發展活動的內容更聚焦。亦即，教師專業發展必須要能有效的提升學生的學習成效。

此一聚焦的動作，還必須與校內教師人力現況和教師學習需求做有效的連結。因為，學校教師的流動率、教學專長、非專長授課、學歷結構等和教師人力資源與素質有關的問題，係與學生學習成效或問題改善，兩者之間可說是息息相關。在此同時，教師是否能就學習需求有所覺察，不論是個人教學或班級經營問題的改善，抑或是教學第二專長的學習，乃至與其他教師之間的協同合作等都和學生學習不可分割。

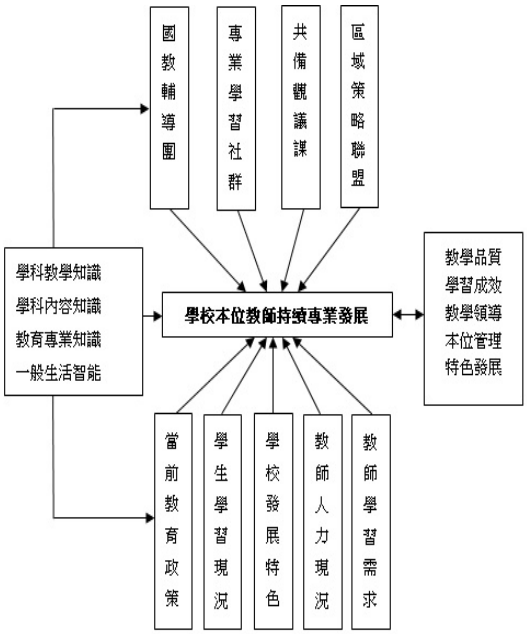

圖 1 學校本位教師持續專業發展運作概念

其次，在現況釐清的部分，亦有必要和學校的發展做連結，任何計畫的推動都必須思考教師是否都已明確清楚相關工作的目標，校內教師還必須透過那些課程的導入讓其具備相關的知能。此外，學校也要盤點當前重要教育政策的推動情形，在目標、策略和成效間，應當要能清楚的評估學校的發展現況，才能提出相對應的進修課程提升教師的專業知能和素養。

第二個面向是教師專業發展的知識結構，本文將教師專業發展的知識分為學科教學知識、學科內容知識、教育專業知識和一般生活智能四大類。學科教學知識係指學科內容的教學知識，關注於課程與教學有關的教學專門科目。學科內容知識係指學科內容的知識範疇。教育專業知識則包括了教師職務知識、教育基礎知識、學生輔導知識、課程教學原理知識等四大類。一般生活智能則是強調能讓教師在課堂中引導學生旁徵博引、促類旁通的知識。

基本上，學校可透過上述四類知識檢視過去所辦理過的相關課程，進一步加以分類藉以了解教師專業發展的知識類型是否符合實際的需求，此一需求也就是學校背景現況釐清的結果。換句話說，教師專業發展的課程內容，應當就實際需求和知識類型發展成一個整體的脈絡，彼此之間相互呼應，才能讓教師專業發展的規劃始終建立在清楚的專業軸線上。

第三個面向是外在機制的連結，這個部分應該具備因地制宜的彈性機制，本文僅以國教輔導團、專業學習社群、共備觀議課、區域策略聯盟等四個機制做一概要說明。國教輔導團可說是縣市政府在推動教師專業發展的核心基地，學校可針對教師專業知能和專業表現不足的部分，申請領域輔導員到校諮詢輔導、專業對話或教學演示等，共同檢視和診斷並提供教師可茲改善的教學建議。在專業學習社群的部分，如果學校缺乏教師領導者足以擔任社群帶領人的角色，除了選薦適當的人員參與培訓外，亦可邀請他校的教師共同參與專業學習社群的運作，開啟校內教師專業發展的視野與廣度。

在共備觀議課的部分，同樣採取他山之石可以攻錯的思維，邀請他校教師參與運作的過程，讓不同的教學策略導引於教學的過程中，共同討論教學和班級經營的實施成效以及待改善的問題，讓教學得以不斷的提升與精進。至於區域的策略聯盟，可建立在大學區的概念下予以思考，例如以國中作為圓心將其學區內的國小加以連結，從國中端檢視來自不同國小畢業生進入國中的學習情形與表現，進一步和國小進行專業對話，在此同時，不同的國小亦可同時參與討論並主動發現問題。此外，中小學之間亦可針對教科書的選用、教師之間的共備觀議課、共同命題、共同參與進修課程等進行合作，形成一個資源共享相互支持的系統。

第四個面向是結果的檢核，本文首要之主張在於教學領導的檢核，其對象包括了學校的校長和教師領導者。作為首席教師的校長，在教師專業發展的過程中必須是一位學習者、參與者、行動者、資源提供者、成效檢核者，唯有親身的參與才能知道教師的需求所在，校長在教師專業發展過程中的作為，主要係透過對教師的影響，進而將其轉化為對學生學習成效的助力。

有關教師領導者的部分，本文強調學校領導的密度應該要被賦予新的意義與價值。即傳統上，教師專業發展的規劃和執行，大多是由行政部門進行決定，鮮少整合教師的想法、需求和其能力展現。換句話說，教師可以是學科領域、專業學習社群、共備觀議課的帶領者；可以是教學的示範者、進修課程的主講者等等。對校長來說，如何建立信任、合作與共享的學校文化，讓更多具備教師領導能力的人在不同的場域發揮其所長，係有助於校園學習文化的扎根。

接著，在檢核面向上要關注的是教學品質和學習成效。因為教師專業發展的目的不可不和此兩個面向做連結，如果教師花了時間、學校投入了資源，但學生的學習成效並未提升，除了不可抗力的因素外，教學和班級經營就成為關鍵的因素。因此，學校可透過平日的教室走察、學生在校的學習和生活表現、補救教學篩選測驗、國中會考成績、抑或是其他施測機制的結果進行內控，並反饋回教師專業發展課程方案的規劃與執行，形成一個再學習的迴圈系統並與學生的學習成效產生連結的關係。

最後，在成果檢核部分可說是教師專業發展的水到渠成或是附加價值，就是落實本位管理和發展學校特色。因為學校本位教師持續專業發展重視教師的主動性，也強調以學校和教師實際需求為核心的運作策略。換句話說，它的具體實踐必須根植於校長和教師彼此間的專業對話，共同檢視和評估學習需求與學校問題或發展目標之間的關聯性。此一結果將使得學校效能獲得同步的成長。

在學校特色的部分，舉例來說，如果學校教師共同決定要以提升學生文意理解做為改善學力的基礎，在學校本位教師持續專業發展的課程規劃上，係採取課文文本的閱讀理解教學策略作為進修課程的主軸，經過長時間的學習、實作、檢核、修正，即可成為學校特色之一。在此同時，也達成本位管理的目標。整而言之，教師專業發展是一種動態成長且能收其綜效之重要機制。

三、結語

最後，本文進一步提出學校若要推動學校本位教師持續專業發展，從現況釐清到策略與課程的規劃，再到成效的評估和檢核，係可掌握下列 10 項工作檢核之重點：1.學校現況分析能呈現教師專業發展現況及待改善問題、2.學校現況分析能呈現學生學習成效及待改善問題、3.學校發展目標能切合教師和學生待改善問題之解決、4.教師專業發展課程規劃能符合學校發展目標、5.教師專業發展課程的規劃能符合教師需求、6.教師專業發展課程的

實施方式能符合課程設計的需要、7.教師專業發展課程能包括學校整體和教師個人、8.成效檢核能兼顧學校整體及教師個人之應有作為、9.學校能針對教師個人的專業發展進行專業對話和輔導、10.學校本位教師持續專業發展能展現學校發展的重點。

簡單來說，檢核重點的 1 至 5 項，主要對應的就是學校本位教師持續專業發展的第一個面向，如果未能對學校現況加以省視和釐清，相關課程的規劃就容易落入到頭痛醫頭、腳痛醫腳的框架中。換句話說，選擇做對的事情，再把事情做對，是非常重要的思考與作為。檢核重點的第 6 點至第 9 點則是著重在第二面向和第三面向的連結，著重在方案內容和實踐過程必須關注的重點。至於檢核重點的第 10 點則是強調對第四面向的檢核，引導學校能從該面向的五個重點提升學校本位教師持續專業發展的成效。

期盼在面對政治、科技、社會、教育、文化等方面蓬勃發展的今日社會，學校行政和教學兩大系統能夠對內、外在環境更具應變的能力，進而使學校和教師在專業自主(professional autonomy) 及自我更新取向 (the self-renewal approach)的原則下，為學校重新建立教育的新風貌，樹立成功的新典範，進而符應社會大眾對教育的殷切期盼。

參考文獻

■ 林新發、王秀玲，鄧佩秀（2007）。我國中小學師資培育現況、政策與展望。**教育研究與發展期刊，3**（1），57-80。

■ 劉鎮寧（2014）。高屏地區國小教師專業發展學習動機與專業表現關係之研究。**教育學刊，42**，111-150。

■ Gray, J. (2000). *Teachers at the center : A memoir of the early years of the national writing project*. Berkeley, CA : National Writing Project Corporation.