

偏鄉國小教師專業發展的困境與策進作為

曾煥淦

苗栗縣林森國小校長

國立清華大學教育與學習科技學系博士生

一、前言

教育的成敗繫於教師素質良窳，世界教師組織聯合會（World Confederation of Organizations of the Teaching）強調：「教師在專業執行期間，應不斷精進其知識與經驗，不斷發展不可或缺的素質」（教育部，2006）。基此，教育部於 2006 年起推動「補助試辦教師專業發展評鑑計畫」，以教師自願為前提，明訂促進教師專業發展為評鑑目的，評鑑結果與教師成績考核及不適任教師處理機制脫鉤；2009 年進一步將試辦計畫改為常態性計畫，公布「教育部補助辦理教師專業發展評鑑實施要點」；2016 年則簡化教師專業發展評鑑（以下簡稱教專）相關行政流程，將評鑑規準的 69 個檢核重點減為 28 個，以減輕行政負擔，期望透過政策力量，促進教師專業發展。

教專推動至 105 學年度計有 21 個縣市、2,483 校（佔全國校數比例 63.41%）、7 萬 5,676 名教師（佔全國教師人數比例 37.24%）參與，校數及教師數均逐年增加。然，因近年來中小學反映與教學無關之行政、訪視及評鑑過量，造成學校行政與教師負擔過重（教育部，2016），以及教專推動的諸多困境、效果不彰（王素貞，2012；歐用生，2012），因此，教育部自 106 學年度起將教專轉型為「教師專業發展支持系統」，其以系統思考概

念，提供不同職涯教師專業支持，包括針對實習生和初任教師提供系統化之教學領導教師機制，並透過教學領導教師帶領校內教師學習社群，進行備課、觀課、議課；針對年資達 3 年以上之教師提供由下而上的多元專業發展模式，包括揪團進修、學習共同體、分組合作學習、差異化教學、學思達、教師學習社群、學校策略聯盟及教學基地學校等支持，藉以增進教師教學品質。

綜上可知，政府在「教師專業發展評鑑」的十年時期，較偏向工具理性、績效思維以及上對下的政策作為，未能聚焦於現場問題，終致使政策改弦易轍。然而，政策的轉換成效需時間來驗證，值得注意的是，在政策推進過程中，偏鄉學校由於學生數較少，教育問題易被政策忽略（Trinidad, Sharplin, Ledger, & Broadley, 2014）。105 學年度我國偏遠地區國中小學共計 1,104 校，其中，國小 880 校，佔全體學校 33.5%（教育部，無日期），而在政策推動過程中，尋求學校與教師等利害關係人的支持是必要的作為（吳清山，2010），因此，政府推動教師專業發展政策時，應確實瞭解偏鄉問題核心，透過適當策略爭取利害關係人的認同與支持，方能突破困境。

二、偏鄉國小教師專業發展的困境

Harmon、Gordanier、Henry 與 George（2007）的研究指出，受到教師觀念與習性的固著、地理偏遠、資源有限等因素，偏鄉小校的改革並不容易。教師專業成長活動在偏鄉學校變成高難度的任務（馮莉雅，2017），究其原因，茲分就以下三個面向探討之（王素貞，2012；林天佑，2012；許振家、吳秋慧，2014；張素貞、林和春，2006；楊智穎，2011）：

（一）教師對政策的認同程度

1. 政策過多，降低推動意願：新教育政策不斷倡導，訪視評鑑不斷，行政與教師疲於應付，「上有政策、下有對策」的形式主義及負面心態因而產生，而不想增加工作負擔為主要考量。
2. 支持激勵系統未能落實，影響後續參與意願：部分學校教師研習結束後，往往曲終人散，缺乏回饋支持系統協助成長，因此逐漸排斥，無意願持續參與。

（二）推動過程中的問題

1. 教師人力不足，工作負擔重：偏鄉學校人少事多，同樣要承擔一般學校所有的行政和教學事務，工作負荷沉重。近年來，部分教師兼任的職務雖交由專任職員負責，然而業務內容仍是相當龐雜。

2. 教師代課比率高、流動率高，不利專業深耕：囿於交通、家庭與生活考量，偏鄉教師流動頻繁，造成代課教師比例高。近年來，雖在代理代課教師聘任法規上鬆綁，藉由再聘機制留住人才，但師資不穩定仍為一嚴峻問題。
3. 校長與行政人員專業領導與溝通不足：部分校長偏重行政權威與績效取向，溝通與傾聽不足，限制了教師專業自主發展，導致教師態度消極。
4. 對話時間不易安排，難以進行深度匯談：教師教學、行政工作繁瑣，要安排共同備課、觀課、議課的時間不多，易使教師心生挫折。
5. 交通因素，降低校外進修意願：部分偏鄉學校交通狀況不佳，教師外出參加進修研習較易遭遇危險，且路程遙遠，耗費時間成本。

（三）學校組織氣氛與文化的影響

1. 教師保守文化，對改變存有疑慮與不信任：部分教師相信自己的教學知能是足夠的，存在著不想改變的心態，或擔心改變帶來的影響。
2. 教師的孤立性，阻礙專業發展進步：部分教師習於多年的教學模式，不願敞開心胸讓他人入班觀課，成長動機薄弱。

三、偏鄉國小教師專業發展的策進作為

因應上述偏鄉國小教師專業發展困境，茲提出以下策略作為供參：

（一）教育主管機關方面

1. 轉換思維務實解決問題，讓教師有感

以往的教專評鑑規準眾多、流程繁瑣，偏重工具理性；教育部相關新聞稿中亦常出現參加學校數與教師人數逐年成長之亮麗數字，然而，這種績效思維並非第一線學校與教師的真正需求。教師專業發展不應是因應政策的附屬產物，政府不應陷於數字成長的績效迷思，應聚焦於學校與教師能動態成長、自主發展、常態化經營的永續目標，才讓教師有感、認同政策。

2. 加速《偏遠地區學校教育發展條例草案》立法，穩定偏遠地區學校師資

長久以來，師資流動率高、人力不足及人才難聘是偏鄉學校三大嚴峻問題，《偏遠地區學校教育發展條例草案》刻正立院審議中，其有多項改善偏鄉師資困境之措施，包括對於初任偏鄉教師服務年限延長為6年；提供師生住宿設施；針對自願赴偏鄉學校服務教師、久任且服務成績優良者，規劃有激勵措施等。透過法制化規範及提高服務誘因，應能降低教師流動率。

3. 增聘專任行政人員，讓教師真正回歸教學專業

偏鄉學校教師兼任行政比例高，應增聘專任行政人員，讓教師回歸教學專業，專注於教學品質的提升，以突破教師行政工作負擔重、專業對話共同時間不易安排之困境。此作為在《偏遠地區學校教育發展條例草案》立法通過後，地方政府得依法減少教師員額推動混齡教學時，將更顯重要。

4. 充實支援網絡，深廣推動能量

教育部、地方政府應持續充實教師專業發展支援網絡，厚實推動基礎，包括成立輔導小組，協助提升校長、行政人員專業領導知能；建立教學領導教師機制，強化教師學習社群運作；建構揪團進修、學習共同體、線上研習...等多元專業發展模式及相關激勵機制，以解決行政人員與教師領導專業、支持激勵系統不足，及交通不便等問題。

（二）學校與教師方面

1. 整合行政與教學體系，創造共好雙贏效益

教師專業發展應以教師為中心，著重教師主動參與、課室對話、分享實踐等發展成長。行政方面，應加速破除行政威權與形式主義等科層主導思維，同理並滿足教師需求；教師方面，亦應體認教師專業發展成長是時勢所趨，須調整心態正向面對，彼此精進成長。學校內部在互信基礎下，當可共創雙贏效益。

2. 發展校本資源整合模式，減輕教師工作負擔

學校應發展學校本位執行模式，整合校本課程與相關計畫，發展適合學校情境與文化的執行模式。例如：整合教師專業發展、領域社群發展及週三進修研究等層面之工作，一魚多吃，以減輕教師負擔。

3. 建立支持與回饋配套機制，提高教師參與意願

學校應建立教師專業成長配套機制，包括提供研討的設備和空間、落實教學輔導教師機制、提供教師專業成長管道與資源、強化教師間正向文化等支持與回饋作為，鼓勵教師追求自我實現，俾助提高教師持續參與之意願。

4. 善用激勵策略，改變組織氣氛與教師文化

學校行政應善用激勵策略，包括校長與行政人員身先士卒帶頭參與、宣導政府或規劃學校之獎勵誘因等，營造有利專業發展之共識感，進而改變組織氣氛與教師文化，提昇教師參與教師專業發展及校務工作的動機。

四、結語

綜上論述，教師素質對偏鄉學校教育品質具關鍵影響，教師專業發展則是提高教師素質的重要方法，政府現階段推動教師專業發展支持系統，應借鑑教專十年經驗，務實轉換思維，透過立法穩定偏鄉師資、增聘專任行政人員、厚實支援網絡等策略，習教師回歸教學專業，勿重蹈工具理性覆轍；而偏鄉國小方面亦須藉由整合行政與教學體系、發展校本資源整合模式、建立支持與回饋配套機制、善用激勵策略等作為，如此方能有效突破教師專業發展的困境，提升教師素質與學校教育品質。

參考文獻

- 王素貞（2012）。國民小學教師專業發展評鑑的實施現況、困境與因應之道。*學校行政雙月刊*，77，182-215。
- 吳清山（2010）。師資培育研究。臺北：高教出版。
- 林天佑（2012）。偏鄉學校的師資課題。*臺灣教育評論月刊*，1（3），25-26。
- 張素貞、林和春（2006）。面對教師專業發展評鑑試辦計畫：提升中小學教師參與誘因之研究。*中等教育*，57（5），37-58。
- 教育部（2006）。試辦中小學教師專業發展評鑑宣導手冊。臺北：作者。
- 教育部（2016年10月4日）。教師專業發展評鑑將於106學年度起轉型為教師專業發展支持系統【即時新聞】。取自 http://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=9E7AC85F1954DDA8&s=55BD57743E88E277
- 教育部（無日期）。105學年度偏遠地區國中小學校概況【統計處】。取自 <http://stats.moe.gov.tw/files/chart/105%E5%AD%B8%E5%B9%B4%E5%81%8F%E9%81%A0%E5%9C%B0%E5%8D%80%E5%9C%8B%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E5%AD%B8%E6%A0%A1%E6%A6%82%E6%B3%81.html>

- 許振家、吳秋慧（2014）。偏遠地區教師專業發展的困境與突破。《學校行政雙月刊》，90，108-126。
- 馮莉雅（2017）。偏鄉學校教師專業學習社群的運作困境和解決方法。《臺灣教育評論月刊》，6（10），51-53。
- 楊智穎（2011）。弱勢者教育改革中教師專業認同之研究：偏鄉學校教師敘事的省思。《屏東教育大學學報-教育類》，36，499-522。
- 歐用生（2012）。日本中小學「單元教學研究」分析。《教育資料集刊》，54，121-147。
- Harmon, H. L., Gordanier, J., Henry, L., & George, A.（2007）。Changing teaching practices in rural schools. *The Rural Educator*, 28（2），8-12.
- Trinidad, S., Sharplin, E., Ledger, S., & Broadley, T.（2014）。Connecting for innovation: Four universities collaboratively preparing pre-service teachers to teach in rural and remote Western Australia. *Journal of Research in Rural Education*. 29（2），1-13.

