

# 教師反向師徒制在中小學教師專業成長之初探

蔡進雄

國家教育研究院教育制度及政策研究中心研究員  
臺北市立大學教育行政與評鑑研究所兼任教授

## 一、前言

關於師徒制已廣泛運用在中小學教育領域，例如校長師傅制或教學輔導教師制(mentor teacher)等(張德銳，2012)，其過程大多是資深優秀之前輩帶領資淺者進行學習，但我們也可以從另一個面向來看反向師徒制(reverse mentoring)，也就是說反過來資深者向資淺者學習。所謂聞道有先後，術業有專攻，筆者認為反向師徒制是中小學教師專業成長的另一種可行策略。

傳統師徒制對應關係與做法是由組織中資淺員工或新進員向資深員工學習，但隨著 X 世代與千禧世代逐漸在職場嶄露頭角與資訊科技之發展，使得傳統師徒制對應關係也逐漸朝向反向師徒的趨勢來發展(陳殷哲，2012)。在新世紀裡，經驗與影響不只從金字塔上端流出，知識與思想也有可能從底下向上滲透(林添貴譯，2017)。基於此，本文將從幾個 W 來探討教師反向師徒制對於中小學教師專業成長的實踐可能性。

## 二、反向師徒制的幾個 W

關於反向師徒制的探析，首先我們要先了解的是什麼(what)是反向師徒制，所謂反向師徒制是基層員工指導高階主管，在過程中使高階主管從基層員工身上學習新的事物或新的觀念(陳殷哲，2012)，亦即資淺者指導資

深者(Chen, 2013)。循此，以教師而言，教師反向師徒制可以說是新進教師或資淺教師指導資深教師，並從指導過程中資深教師向資淺或新進教師學習新科技或新觀念。

第二是為什麼(why)我們要倡導教師反向師徒制，也就是說為什麼資深者可向資淺者學習，其原因在於出生時代的差異，往往會有不同的成長與學習經驗，例如年輕一代的科技能力普遍優於年紀大者，所以在校園裡年輕教師可教導資深的教師，而互動過程時資深教師也可傳遞經驗給資淺教師，可說是「魚幫水、水幫魚」、相輔相成的教師專業成長策略。Koulopoulos 與 Keldsen 表示反向教導關係之最大無形價值是它經常為兩造帶來信心(林添貴譯，2017)，亦即校園裡資深教師受惠於新進教師的新教學法及新科技，新進教師則受惠於資深教師的肯定讚賞與經驗傳承。再者，經驗與知識變化快速，跨世代教師間的彼此學習、互補並成為夥伴關係是一種必然的趨勢。

第三是如何(how)推動教師反向師徒制，傳統師徒關係會有較長久的時間，但理想的反向教導關係通常是較短期的密集學習及某些特定經驗，且反向師徒制必須獲得組織的正式支持，反向師傅才能撥出時間進行指導(林添貴譯，2017)。此外，在校園裡也可以傳統師徒制與反向師徒制雙軌並存實施。

第四是誰(who)來擔任反向師傅，Koulopoulos 與 Keldsen 指出優秀的反向師傅具有以下幾個特徵(林添貴譯，2017)：

- (一) 願意貢獻時間與精力，並樂見別人成功與成長。
- (二) 對於新科技有深刻的成敗經驗，並不吝分享。
- (三) 有興趣發展跨年齡層的社群，並在社群中分享知識。
- (四) 有能力與興趣，且組織支持他們騰出時間來引導啟發別人。
- (五) 不論是從傳統式或逆向式，曾經有被啟發、被引導之正面經驗，因此了解它的價值。

### 三、結語

反向師傅制最早是由奇異公司執行長 Jack Welch 正式推動，新進資淺員工與具經驗的管理者或資深員工組合配對，以幫助具經驗員工獲得新的學習(Chaudhuri & Ghosh, 2012)。美國一所州立大學的教育學院，曾採服務學習及反向師傅制的做法，研究生擔任師傅(mentor)，教授則是被指導者(mentee)，結果發現此方案做法獲得成功，研究生及教授彼此受益，教授們讚賞訓練的彈性並獲得良好的訓練，而研究生則獲得自尊與真實經驗(Leh, 2005)。

國內較少有人倡導教師反向師傅制，惟從國外的諸多文獻與研究來看，教師反向師傅制可以產生諸多正面功能，而其未來推動的侷限與挑戰為教育政策或學校的支持與否，如果沒有政策或學校的推動，則教師反向師傅制只能僅限於單點式的學習，例如資深教師遇到電腦操作問題僅一次性的向年輕教師詢問請教學習，其次則是資深教師、主任或校長必須放下身段向年輕教師學習新科技或新的課程理念與教學方法。

總括說來，教師反向師傅制是教師專業成長的另一種途徑，如果學校想要嘗試則可先建立短期式或議題式的教師反向師傅制，例如規劃新教學科技之學習的教師反向師傅制，設計制度平台讓資深教師或行政人員向年輕教師學習新教學科技，或請資深教師、主任或校長自行尋找一位反向師傅，藉此資深教師、主任或校長獲得新學習及新教學科技運用能力，而資淺年輕教師也可得到更多的肯定，並在互動過程中彼此指導與分享，形構跨年齡及跨世代共同成長的美好畫面。

### 參考文獻

- 林添貴譯(2017)。Z世代效應：改變未來企業經營的六股力量。Thomas Koulopoulos & Dan Keldsen原著。臺北市：時報。
- 張德銳(2012)。我國中小學初任校長導入輔導制度改革芻議。載於林文律主編，**校長專業之建構**(頁363-381)。臺北市：心理。

- 陳殷哲(2012)。反向師徒制對於傳統職場學習之啟示。T & D飛訊，136，1-16。
- Chaudhuri, S., & Ghosh, R.(2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the Boomers engaged and Millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55-76.
- Chen, Y.C.(2013). Effect of reverse mentoring on traditional mentoring functions. *Leadership and Management in Engineering*, 13(3), 199-208.
- Leh, A.S.(2005). Lessons learned from service learning and reversr mentoring in faculty development: A case study in technology training. *Journal of Technology and Teacher Education*, 13(1), 25-41.

