

高中教師社群運作的制度局限與突破之道

黃春木

臺北市立建國高級中學教師

一、現況分析：徒有苦勞而不計功勞（Hard work but no credit）

對中小學老師而言，「教師社群」的組成和運作是一個不算太久之前的新經驗，在此之前，大約只有結構鬆散、功能往往僅是分派學期工作的教學研究會，差可比擬。

近年來幾經摸索，「教師社群」從一開始的和教學研究會糾葛不清，到少數「想做事的人」跳脫出來辦研習，再到被一些競爭型計畫半推半就，得做點教學改進的事情，然後終於開始關注課程研發設計，「教師社群」逐漸可以和「教學研究會」區分開來，「教學研究會」的功能及形式不變，「教師社群」則以一種更加彈性、任務導向型態發揮功能。在十二年國教推動中，課程結構變動最大的高中，最能反映上述景況。

不過，絕大部分的高中教師社群還是局限於單一領域，甚至實際上仍是單一學科運作。這種現象的形成，一方面是多數教師沒有跨學科、跨領域工作的意願、觀念或能力；另一方面則是日常工作的時間及空間安排，都很難讓跨學科，尤其是跨領域工作成為可能。

此外，社群運作往往是將「想做事 / 不得不做事」的部分教師集結起來，這種樣態的好處是許多重要或迫切的課程教學專業工作有人做，但缺點則是讓「不想做事 / 可以不做事」的部分教師更能置身事外。值得注意的是，從現有攸關教師工作職責或成績考核的制度而言，「參與 / 經營社群」並非必要，是「多出來的事」，「原來的事」（授課時數、班級經營等）絲毫不減，因此，「社群的事情」這類苦差事做得再好，制度上並未認帳(no credit)。至於「不參與社群」，當然就是「平安如意」。

簡言之，「教師社群」的存在更加凸顯現今高中行政及人事制度設計上的落伍、偏差，這對於教師工作士氣或專業實踐的格局與品質，都已經形成局限，乃至打擊。

二、功能轉型：協力與培力（Collaboration and empowerment）

就高中而言，十二年國教的推動已經很明顯地將經營學校的關注，逐漸從「行政領導」轉型為「課程領導」，而課程實施也不再局限於傳統的教室或固有的班級之內，教師的工作內容、性質、份量都有顯著的改變，整體而言，負擔是加重的。尤其，死抱教科書及考卷、單兵作戰的時代差不多過去了，這也促使教師更加需要進修成長、共備分享、做中學，因此，「在地培力」已事屬必然，教師社群的組織及運作提供了很大的可能性。

從工作的分配、分派，逐漸發展成工作過程、成果的對話分享、協力合作，這是近年來教師社群跳脫教學研究會窠臼，令人稱許的發展趨勢。然而在學校現場觀察，這些具備效能及品質的高中教師社群，幾乎都是「人治」的；學校裏頭總會有幾位優秀的教師願意，而且有能力來組織及運作其學科社群，甚至有一兩位足以經營跨學科或跨領域社群，但這些教師在現行制度下往往是「做功德」、「做健康」的，也可能在下一年，因為一些主客觀因素轉變，這樣的關鍵教師退出，社群隨即無以為繼。

其次，由於十二年國教新課綱即將於 108 學年度正式實施，從 107 至 109 學年度應是這一波課程發展的高峰期，教師社群的經營動能隨之增強，學校整體課程架構和個別課程的實施應該都會在這段期間上路、到位。

109 學年度之後呢？普遍可能出現的狀態是進入高原期，開始停滯不前，比較糟的情形則是盛極而衰，逐步頹壞。癥結何在？就是因為教師社群不是體制內的組織，僅是任務導向的鬆散而隨機之組合，社群工作不在教師職責之內，總是倚靠熱忱或人情來運作。

如何維繫、擴展普遍在 107 學年度已蓬勃發展的教師社群動能，轉化成為學校經營的常態、結構性力量，這是我們眼前必須積極規劃及實踐的一個重大教育課題。

三、重新定位：藉由社群來開展發動（Develop by the community）

教育部為推動十二年國教，已經大幅度地將課程決定的權力下放給高中，往後，做為一個「課程發展」，而非僅是依據國家課綱進行教學的學校，教師專業人力的質或量都應該擺脫教室本位、班級框架的局限，轉而從學校整體格局、在地脈絡中重新衡量、規劃及配置、培力所需的人才。這意味著教育部在課程權力下放之餘，還應該至少再完成兩件事情：

（一）重新評估教師編制，依據學校今後所有必要的專業任務來核算人力，而非依

舊按照班級數設定，例如高中是每班配置 2.25 名教師，這種僅估算課堂教學、班級經營需求的模式，必須拋棄；別的人力需求先不說，單單是因應十二年國教所產生的多元課程類型，「班」的數量已經大幅增加，這些多元的課程（及其教學、評量、學生諮詢輔導），無論研發、試行、定型、實施，乃至後續的再修改，或與時俱進而研發新課程，都需要教師社群持續的維護或改革。這些人力，必須算進來，這樣的人才也應該透過在地培力而養成。

- (二) 規劃教師社群成為學校內的正式組織，最簡便的方式是將領域教學研究會再制度化，賦予其「委員會」(committee)的正式定位，而不只是開開會(meeting)而已。教學研究會就是教師社群，應該依據學校願景及學生圖像，進行領域內單一學科或跨學科的課程發展，以及在教務處協調支持下進行跨領域課程發展。經營教學研究會，以及參與相關的課程研發或領導、在地培力等工作，均屬制度上的職責，必須依據專業素養的標準來委任，而非逐年輪替或推給菜鳥做；有能力承擔且實質承擔的教師，其勞務理應核實計入基本的工作量中，不該以超鐘點（類如「加班」）、感謝與敬佩（類如「無償奉獻」）處理之。

十二年國教的推動若要成功，當下最關鍵的一步就是讓教學研究會再制度化，並配合進行學校整體組織及運作的調整。再制度化的教學研究會，轉型成足以共備分享、協力合作的教師社群，定位為「課程發展」學校的「中間領導」組織，在行政處室與個別教師之間扮演課程教學專業工作轉化、整合的角色，集思廣益、凝聚共識而發展課程、活化教學、在地培力，真正成為學校本位課程發展的中堅力量。

