提升教師教學熱忱及專業發展

輔導校長：謝水乾校長、吳秀金校長
組員：張聖宗、何賢堯、劉倩梅、黃翠琴、周玉娟、游玉芬

壹、問題源起

一、問題情境

「各位老師午安，今天下午的教師週三進修即將開始，請各位老師現在移駕到 2F 視聽教室，參與進修，報告完畢。」星期三下午○○國小校園傳來的廣播聲。

講師已到了會場，時間也到了，會場上仍只有幾個老師，再三的廣播下，又過了 5 分鐘才見幾位老師姍姍來遲。會場中，小莉、小花、阿明老師的手上帶了一堆作業；阿杰老師手裡拿著一本財經股票分析週報；小美、小婷、小彥老師簽了名就走人。有些老師穿著教室內之拖鞋就來出席。講師上課時，還有些老師不自知的聊天。講師發問時，卻整場鴨雀無聲。有些行政組長處理公務也一去不回，級任老師有樣學樣。看在主任眼裡，真是令人難過呀！

不該這麼少人參加進修的。五年級裡還有一班的教室裡有幾位老師正在聊天、喝咖啡；中午時有幾位老師臨時才提出假單，有生理假的；家有急事的；小孩生病的。雖然校長曾指示過：星期三下午要請假的必須在前兩天提出，否則不得以任何理由請假，但還是有老師不按規矩請假。

每到週三下午進修時間，承辦研習的主任或組長都非常困擾，用心安排、尋找很多資源，花錢外聘講師，參與的老師卻很少，不但對不起講師，也浪費經費。行政單位絞盡腦汁，無非是想協助教師專業成長，但老師們參加的意願總是不高。

另一個週三下午，全校進行教師專業社群活動。教務主任巡視到某一社群，不見老師們在專業對話或實作，小雯老師卻說：「主任，我們已經討論結束了，你太慢來了！我們剛剛才解散的！」期末成果發表時，錄影帶中出現的教學主角竟然非其社群成員。而洋洋灑灑的書面資料中，未能展現出對學生的學習影響。

主任利用教師晨會，鼓勵老師們踴躍參加進修活動，並請老師們提出進修活動主題與需求，如有優秀的講師或講座，可提供學校安排教師進修活動之參考，台下總是鴉雀無聲，無人回應。選派參加校外研習，真是傷透了教學組長或學年主任的腦筋，常需花時間及運用三寸不爛之舌，協調出人員。校長發現學校教師在專業發展熱情與成效上，需要更多的成長，才能對學生之學習態度及學習成效有所幫助。

二、問題重要性

鄭崇趁（2007）將校長辦學績效評鑑指標設計為六大向度，包括：（一）具備校長核心能力；（二）帶動校務永續發展；（三）激勵教師專業效能；（四）彰顯學生多元成就；（五）營造校園優質文化；（六）提升學校教育品質。其中「激勵教師專業效能」是校長重要的校務經營課題之一：校長如何啟動相關教學領導之策略及方法，使教師在專業發展熱情與成效上達到理想之願景，是我們候用校長想向前輩校長學習的重點。

貳、問題定義

一、本個案研究之「專業發展」，係指教師參與各項進修或成長活動。

二、本個案研究所指教師之專業發展「熱情」，係指教師能主動參與、用心投入的態度。

三、本個案研究所指教師之專業發展「成效」，係指教師參與各項進修或成長活動對學生學習或本身教學產生正面影響。

參、問題分析

一、規劃面

（一）未依據教師興趣及需求規劃課程：老師不喜歡學校安排的進修課程或議題，認為講座內容太理論不實用，或是教學技能與本校學生程度不符而行不通。

（二）參加研習進修無實質助益，無關加薪、不能減課、無關職務安排，缺乏保健因素。

（三）太多制式、被上級規定之必要研習，每年內容重複性太高。老師覺得浪費時間。

（四）缺乏個殊性之考量，沒有為自己成長而進修之感受。

二、執行面

（一）缺乏追求新知的意願，認為已經達到規定的研習進修時數，不需參加。

（二）作業改不完，或另有自己想參加的活動或研習。

（三）行政權不夠力：懲罰權不足、執行力不足加上「以和為貴」的價值觀衝突。

（四）未能重視研習回饋意見調查之設計與回收。

（五）對於參加校外研習後要回校內分享一事，覺得是懲罰，缺少分享文化，參加校外研習輪流機制不夠明確公開公平。

三、配套面

（一）老師缺少正向賞識的機會，欠缺激勵因素。

（二）積極參加研習與消極不參加者，不同工卻同酬，士氣無法提升。

（三）未落實研習回饋意見調查之統計與改善。

（四）推動線上研習認證，開放彈性進修。

四、評估面

（一）社群組成非自願的、未確實運作，只做假資料，對於未落實實施之社群，亦未有罰則。

（二）社群召集人缺乏領導社群經驗，且行政未提供資源與支援。

（三）結合教師專業發展評鑑結果，綜合規劃全校性共同進修。結合種子教師規劃，建立選派校外研習制度。

肆、案例經驗分享

一、案例 A ○○國小（20 班以下小型學校）

校長在教師晨會中利用機會說明教師進修的重要性，並且不斷的鼓勵及表揚表現優異的教師，期盼帶動同仁專業進修的熱忱及夥伴協同學習的氣氛。校長說：「感謝○○老師在週三進修時總是最準時而且都是第一個到研習現場，也很感動○○老師等幾位老師在講演過程中很用心聽講，與講師之間的對話和討論讓整場研習顯得活絡，這是學生的福氣也是老師的福氣。我願意主動提供小小贈品予以鼓勵，老師的用心，家長看得見。」校長運用了正向鼓勵及實質獎勵的策略，成功地帶動組織成員的學習氣氛和熱忱提升，讓老師們更堅定及肯定專業發展積極態度的被受重視（謝傳崇，2012）。

另外，校長也與國立○○教育大學合作建立專業社群夥伴學校關係，積極爭取經費充實教學軟硬體設備以支援教師現場教學所需，也引進數學領域專業教授和數學魔術專長師資到校焦點座談和諮詢指導學校教師在教材教法上的專業成長。校長和教務主任以身作則主導成立數學領域學習社群，除了宣導溝通與教育大學策略聯盟的優勢和好處，也說明藉由工作坊社群學習方式提昇分享教學經驗和班級經營技巧以贏得家長的信任及教師的專業形象。校長和教務主任也主動帶頭擔任教學分享者、規劃各場進修主題期程，進而號召各學年對數學領域教學有興趣或因教學上有需求的老師們加入社群，並技巧性鼓勵各學年至少有一位老師參與，能將社群中所學所知以種子教師角色分享延伸至各學年團隊中，從點到線到面來帶動學校組織的團隊學習氣氛和效能（吳清山，1997）。在規畫這些社群活動和鼓勵教師進修層面上，校長和教務主任在前置作業時花了很多心思做全盤考量和討論。諸如：爭取經費、引進專業師資、以身作則進行教學領導、鼓勵領頭羊機制帶動團隊學習的組織氣氛。當然活動進行中難免面臨一些困境，例如，社群成立之初，老師們只願意被動參與而不願意擔任主講人分享角色和延伸學年團隊種子教師角色，但是在校長及主任的事先溝通與全力支援增強下，老師們很信任與放心的接下任務。如果校長因公務繁忙無法親臨參與，教務主任必定參與社群學習，讓老師們感受到行政支援上和專業教學上的支持性。再

者，為了讓老師能安心專心的投入專業成長活動，相關的成果發表、經費核結及事務性等繁瑣工作都由主任運籌帷幄安排周延，此乃校長在統籌督導活動過程中的賦權增能上，發揮了知人善用各司其職與妥善運用行政支援系統所展現之效能（鄭增財，2001）。

歷經數十場的工作坊研習下來，參與社群學習的老師都很用心投入，也激盪出很多元很優質的教學資源和教材研發，建置雲端平台以利於專業知能分享，老師從第一次生澀緊張的表達到後來展現出穩健自信的分享，甚至敬邀社群夥伴在週三進修活動或教師晨會中與全校老師分享時也能侃侃而談，整個團隊的專業成長及碩果顯現無疑。校長成功的運用了由下而上的進修活動參與，透過積極主動的連結鍵，有效地發揮教師專業自主的組織學習氛圍（饒見維，1996）。當然校長也會面臨一些挑戰與質疑，需要思索策略方案一一加以克服。例如：「如何有效影響及帶動學校其他組織成員加入學習成長團隊」、「如何解決專業成長時間受到課程和活動排擠的衝擊」、「如何妥善規劃或融入上級交辦活動以避免排擠校內進修成長活動的困境」、「除了規畫教學專業知能研習增能和行動研究有效解決教學現場問題外，進而增強教師對專業成長的認知感和使命感」等等問題，而在解決問題和困境上，校長善用團隊協同、集思廣益共商對策，能貼近基層想法與多層面周延考量，較能聚焦困境癥結以利對症下藥，爭取相關的補助、支援或反應上級重視及解決學校現場問題（謝傳崇，2012）。

二、案例 B ○○國小（50 班以上大型學校）

○○國小歷年來週三進修只是一個例行活動，老師傾向自我進修或分組進修，這樣打球的打球，辦公的辦公，即使處室安排的專家演講，進到研習會場也是一堆作業，埋頭批改，校長因為外務繁多，幾乎從未參與，處室主任也莫可奈何，進修流於形式，成了一灘死水（何郁玲，1999）。

新校長到任後，得知這學校這種進修文化，內心知道把握關鍵開始的重要性，礙於學校積習已久的文化，週三進修形勢暫且按兵不動，決定從自己做起，一邊觀察一邊思索從何著力。老師都在觀望校長參與學校週三進修情形，沒想到校長總是最早到會場，和講師聊天，與早到的老師話家常，關心家庭生活、教學困境，並稱讚準時到場的老師「謝謝您很重視這個活動，

您是學生的好榜樣，當您的學生真有福氣。」將謝傳崇（ 2012）教授的正向領導—正向氣氛、正向關係、正向溝通及正向意義，四大策略帶入學校，學校這些乖巧的老師，發現校長主動關心師生，心中真是驚喜。好幾次，校長總是最早到會場迎接老師到來。校長知道，改變文化不是一件容易的事，從看得見的地方著手，營造溫馨關懷的氛圍是值得嘗試的開始。

接下來校長掌握「教師的社會環境覺知，是教師專業成長的主要動機」原則（陳毓端，2002）。因此校長運用典範學習引起動機（陳明蕾，1999），他發現學校有一個自發性的教師讀書會，老師利用課餘時間進行專書選讀，這是很棒也很奇特的引子，得要好好運用。於是校長主動提供茶點、提供場地，並在晨會用《花婆婆》繪本故事分享。這個讀書會猶如花婆婆花園的花朵散播芳香，原來老師不是全然反對進修，而是要安排老師喜歡的，才能讓老師起心動念。

新校長向老師說明：「校長能理解老師希望找志同道合的夥伴進行週三進修，現在我向家長會爭取一筆經費，邀請老師以社團方式，在週三進修時間分組活動，老師可以利用這筆經費找專家前來分享，也可以買活動用的器材、專書，校長唯一訴求，希望各位夥伴能彼此對話，聊聊教學上的困境及班級裡的點點滴滴。」一個學期四次的「社團活動」，老師好開心，終於能糾集志同道合的同事展開專業對話，心門開了，教學上的困難不再是難以啟齒的問題，這個活動是為了自己，不再是應付行政的活動。

校長經由一個學期的環境營造與組織氛圍鋪陳，第一次成功的推動老師的社團活動，但是社團與教師專業學習社群是有差異的，教師專業實務社群由三種基本因素結合而成，分別是：1. 領域（domain）：是指特定的議題或某個知識領域，社群內的成員因分享和了解其共同領域，而產生對社群之認同感。2. 社群（community）：關心這個領域的人所組成的團體，成員會投入於共同的活動和討論，幫助他人，以及分享訊息。3. 實務（practice）：成員想在某個領域裡發展得更有效率，他們會對這個領域內做事的方法有相同的作法及共有的標準，同時他們也分享共同的資源：經驗、故事、工具與處理問題的方法（王為國，2007）要把老師拉回自發性的專業成長還有一段努力的空間，怎樣才能讓教師社群有計畫、系統性發展？休閒重於專業的社

群如何修正？校長知道，唯有透過專案計畫才能讓老師依循計畫，有系統的執行。

緊接著，校長鼓勵大家提出計畫，並告知大家「我們要有教師專業的社群名稱，我們要為大家申請更多經費，可以聘請你們想要的講師，可以購買想要的專書，期末我們再來分享自己社團的成果，就像學生時代的成果發表，應該挺好玩的。」

經由校長漸進式正向領導與教務主任的協助修改老師未臻成熟的計畫，新的一年，教育部專業學習社群專案共核撥 6 個社群經費，「作文好好玩社群」「悅讀閱有趣社群」「English fun easy 英語 fun 輕鬆」...每個社群約有兩萬元，各處室主任、組長也都積極參與，大家在社群中自在的對話，沒有長官，沒有凡俗的程序，經驗豐富的老師分享作文教學技巧，多了一份成就感；教學有困難的老師運用他人經驗，發現了自己的盲點。接著老師用社群活動中的教學策略，整理成教案，參加比賽獲得優異成績，教務主任主動向家長會申請指導獎勵金，哇！一魚兩吃還有獎金，大快人心。

過程中校長看到許多認真的老師，開啟了教學王國，期末請老師寫下參加心得外加社群成果發表，大部分的社群紮實的將策略與技巧實際運用於班級，更藉由分享讓老師看到不同社群的活動內容。明年申請社群大家心中都有譜，這是一個好的進修成長方式，老師仍然期待。（鄭增財，2001）

三、案例 C ○○國小（36 班中型學校）

○○國小是所百年學校，重情義，講人情，教師間的凝聚力極強。因○主任對於職務安排不滿意，認為權力分配不均，因此轉而尋求教師們的支持，造成處室間的不和諧，漸漸形成小集團。以教務處安排教師週三進修為例：教師對於教務處所安排的進修課程以不符合興趣為由，衍生出的問題如：請假→遞假單；不請假→在教室批改作業；或將作業帶到現場批閱...等消極作為。

新任校長初任到校（校內教師會人員已事先拜訪過校長，並提出訴求與建言...），校長先凝聚處室間的向心力，再解決週三進修意願不高的問題。經過四年時間的努力，配合教育部推動教師專業發展評鑑及教師專業學習社群之利基，借力使力，有效地化解彼此心結，凝聚主任間的向心力。

校長答應，如無特殊情況，同意主任職務安排，可以配合本市校長甄選的行政歷練加分項目，二年輪調為原則。漸漸地，主任間，恢復溝通，有效解決小集團的杯葛壓力。

利用學年會議，各學年提供課程安排建議並對提升週三進修意願提出建議。根據各學年建議，行政推出由教師專長與興趣為基礎並聚焦學生之學習成效之教師專業學習社群（經費由家長會提供）。申請加入教育部教師專業發展評鑑並申請教育部教師專業學習社群。目前每學期都規劃六次教師專業學習社群並進行一次各社群的成果發表，成功地讓老師們由下而上主導社群進修，助其自我實現，達成賦權與增能。另外，校長為了增進同仁情誼，開闢多元溝通管道，特地安排與校長有約的專業研討（下午茶時間），成功地凝聚彼此間的向心力。

【校長的有效策略】

1. 承諾：承諾對校長而言是件大事，不做承諾是高明的策略。
2. 賦權：適時賦權，是自己增權的開始亦是課責的最佳時機。
3. 借力使力：渾沌的環境中，借力使力才能讓組織得以永續發展。
4. 尊重：尊重是有效解決雙方紛爭的利器，事先告知是尊重的開始。
5. 談判策略應用（好人／壞人，反應與情緒運用）：人事主任掌控請假事宜，又是組織內的局外人，是此策略的重要關鍵人。
6. 角色間權力的運用：善用家長的選擇權、學生的學習權及教師的進修權。

【校長內心的衝突與抉擇】

處置事件	內心衝突	最後抉擇	結果
初任該校，教師會要求承諾。	學校教師會以遴選為由拜訪校長提出訴求與建言。	不做任何承諾，答應認真思考所提之訴求和建言。	沒有承諾，便無任何包袱。
百年學校、重義氣、講人情。	新任校長如無法沉住氣，運用智慧處理，很容易被架空並得罪前任校長，不但問題未解決，反而惹禍上身。	彼此尊重是有效解決雙方紛爭的利器，首先讓大家知到校長的想法，事先告知是尊重的開始。	將第一手訊息讓成員得知，讓他們感覺被尊重，一切好說。
處室成員不和諧，小集團的形成。	做事憑交情、沒有制度，將淪為惡質文化。	借力使力才能讓組織得以永續發展，成為永遠的贏家。	事有法理依據，校長處事有原則，漸漸建立信任感。
職務安排不滿意、權力分配不均。	主任職位的安排為校長的權責，校長帶領成員達成目標，用人應適才適所，放在對的位置。	校長堅持做對的事，不是滿足個人需求而已，即使是滿足個人需求，也是堅持做對的事。	適時賦權，是自己增權的開始亦是課責的最佳時機。
利用學年會議的討論議題，讓各學年提供課程安排建議。	校長應博採眾議，不能只聽一方的聲音，應多聽各方意見，再做正確決策。	利用多元管道，多聽聽家長、老師、同仁及學生的意見。	偶而參酌各學年所建議的講座或由校內同仁分享，以達賦權、尊重及榮譽感。
教師不參加週三進修	法令尚未規定強制老師進修，如老師對課程沒有興趣，也無法強迫參加或要求請假；如果強迫的話，將嚴重影響學校和諧氛圍。	談判策略的應用（好人／壞人，反應與情緒運用）：人事主任掌控請假事宜，又是組織內的局外人，是此策略的重要關鍵人；善用非正式組織的力量。	透過人事主任居中協調、非正式組織的遊說、多管齊下，漸漸改善出席情形，能出席，就有機會。
參加進修時，將作業帶到現場批閱。	名嘴演講確實可振奮人心，如演講者無法引起共鳴，的確要人專心也難。	除邀請名嘴外，同時激發教師初發心，如：角色間權力的運用：善用家長的選擇權、學生的學習權及教師的進修權。	偶而參酌各學年所建議的講座或由校內同仁分享，確實可讓同仁支持而特地參與。

處置事件	內心衝突	最後抉擇	結果
教師專業學習社群請家長會提供經費	透過家長會的提供經費，除了讓家長知道老師的精進外，更讓老師了解家長們的期待。	角色間權力的運用：善用家長的選擇權、學生的學習權及教師的進修權。讓老師了解自己的責任與權利。	適度提起使用家長會經費及家長的期待，讓讓老師了解自己的責任與權利。
增進同仁情誼，與校長有約的下午茶時間。	學校組織重人情，尤其是百年大校，校長與同仁搏感情，有利校務推展，但方式多樣變化，更令人期待。	下學期固定安排校長與各學年以下午茶方式做專業對話。	在輕鬆、無拘束的學習情境中與行政對話，是另一種享受。

四、案例 D ○○國小（50 班以上大型學校）

○○國小校齡不滿十年，校長為此校第二任校長，且為初任校長。各處主任中有兩位為代理主任，兩位新科主任。行政團隊中新科組長 4 位（沒有行政經驗）。前後兩任校長都常常接到家長投訴教師管教或教學不當。

資深之創校老師回憶當年創校之初：全校老師暑假上班，開學前兩週全校集中研習，研發校本課程。開學後，全校教室晚上六、七點燈火通明者仍比比皆是，每週晨光時間總有一兩次教師輪流分享教學心得或校外研習收穫。專業學習風氣與分享對話如雨後春筍，蓬勃發展。隨著一些成員調動外，大多數教師因著結婚生子家庭狀況改變，或是與他校交流等因素，慢慢覺得學校安排之步調太緊湊，晨光時間無法好好指導學生生活常規。也漸漸覺得有些研習太無聊，無法直接助益教學；輪流分享教學心得或校外研習收穫已徒具形式而已，無任何意義，對老師只是一種負擔而無「受益感」。

今日觀之，該校專業進修與學習風氣是一年不如一年：每次參與研習人數不到五成，到場改作業和改考卷者比比皆是。校長到校觀察三年，也接獲一些老師對進修內容或成員缺席等不滿之建議，故希望能改善此一狀況。

校長希望由法制化建立規範，先由外化而後內化。一開始的作法是在行政會議中對行政幹部喊話：行政人員要以身作則，每次研習不准遲到且全程參與。然而，因為學校專案太多，多半只簽到就離席，行政人員實際出席

率仍然不佳，主任、組長又各有各的「正當理由」。所以「口頭規定」仍無法改善研習的參與情形，反而激起命令無效之漣漪。其他老師也如法炮製。

於是校長希望強化行政權，在主管會議中要求各主辦處室主任切實管制：簽到退改為兩張，且研習時間開始後十分鐘收起來，遲到不可再簽，並於全校教師晨會中宣達。但各處室主任執行寬嚴不同，於是就形成：甲主任，對於好朋友之狀況不反應，對於無交情者就打小報告；乙主任，對此一律不予置評，不願也不齒向上反應。造成各處室主任不悅之心結，校長亦未能及時發現不希罕效應（Bohica Effect）（許南雄，2004），並做有效之後續處理。老師也覺得自己公假外出研習，卻被詢問為何未參加校內研習一事，感到不受尊重，似乎被人認為是問題老師；而且有些人中場失蹤，卻無法規範。當校長現場坐鎮時，上述狀況不會出現，但是校長無法每次到場，此情況仍無法徹底改善。

校長針對上述問題，又於主管會議中激烈討論，產生處室主管誰負責追蹤老師出席率之嚴重爭辯，組織面臨撕裂危機。最後，校長請主辦研習之處室要事先請相關處室提供當日公假名單，以落實學校執行力（吳清山、林天祐，2003）。各處主任轉達後，不少組長覺得多此一舉，增加組長工作負擔。

接著校長又指示：週三研習時間有些老師在「賺錢」，不合理，所以要求課後照顧請實習老師代理，以達公平正義原則。承辦組長因已安排好輪值才接到指示，組長及老師顧及公平性，自行延至下個月執行，被校長嫌效率差，老師覺得被「扣薪」，組長覺得為何不提早於暑假中規畫，似乎大家都委屈了。有些老師覺得，自己未離校，只是未參加研習，又不違法，而且是在改作業，直接和教學相關，比研習重要，校長管太多。

後來校長體恤民意，指示：減少必要全員參加研習次數，原則上一學期約四次（外聘講師時才需要全體參加）。若超過四次時，教務主任就要在晨會時向全校老師解釋。每回，上級臨時規定之研習，總引發老師抱怨，但出席率已經提高，只是態度上仍應付了事。

為了改善校園氣氛，並減少「被規定」之研習次數：校長設計寒暑假研習中安排抽獎，並請人事主任以自強活動，搭配「環境教育研習」之名

義，以增進成員感情，此次整體的出席率高。有時利用晨會將宣導研習拍照存證，週三下午讓老師辦理聚餐聯誼。少部分老師私下感覺：「誠實」核心價值動搖，強化「做假文化」，對部分牽強作法並不苟同，認為也是另一種消極對待研習之方式，並無法增進教師對研習正向參與的意願。

學校配合教育政策，持續申請加入教育部教師專業發展評鑑並申請教育部教師專業學習社群，校長規定行政人員一定都要參加。然而教務主任年年更動，業務常因不熟悉且校務繁重而無法依計畫推動。其他老師等著行政說什麼才做什麼，也樂得不用多做一些事。兼任行政老師覺得政策是假的，因為自己被迫參加。教師專業發展評鑑會議一年只召開兩次，校長也只出席一次，恭喜大家申請到社群經費，然後請大家喝飲料。

社群運作由各社群召集人負全責，各社群活動度落差大。是以，越來越多社群不想多做一些事。也沒人想報告校長實況，而校長似乎只要最後有成果出來就好。所以，名存實亡成了專業發展評鑑及專業學習社群的形容詞。每年，參加人數維持平盤，活動品質卻逐年降低。

校長為鼓勵教師終身學習增進教學能量，捐書放置教師區，希望引發大家仿效，互相捐書及閱讀討論。然而閱讀者有限，後來也沒再捐書了。校長也運用特別費買書贈送教師，希望老師能從閱讀中，增進教育愛及教學知能。老師們還蠻喜歡的，但目前無法馬上看出期望中之成效。（顏學復，2010）

校長向家長會爭取經費獎勵教師分享教學資源，規定投稿篇數，並於期末頒發，此舉最能激勵教師。然而相互運用教學資源狀況之情形則不得而知。

伍、解決策略分析

一、建立反思回饋機制（自評、他評、互評 ）。

二、校長以身作則，鼓勵進修，親自參與，帶動組織學習氣氛（實質層面與精神層面）。

三、成立各種學習社群，促進團隊學習。

四、進行行動研究以解決教學現場問題。

五、半強迫分享學習成果（形成性、總結性方式）。

六、獎助參與教育競賽活動。

七、換位設想道德勸說，事先溝通宣導進修及活動規範。

陸、省思

一、討論

案例 A 運用教學領導、服務領導學習型組織理論基礎，採取策略 1. 建立反思回饋機制（自評、他評、互評…）。2. 校長以身作則，鼓勵進修，親自參與，帶動組織學習氣氛（實質層面與精神層面）。3. 成立各種學習社群，促進團隊學習。4. 進行行動研究以解決教學現場問題。5. 半強迫分享學習成果（形成性、總結性方式）6. 換位設想道德勸說，事先溝通宣導進修及活動規範。

案例 B 運用混沌理論、第五項修鍊、正向領導、激勵理論，採取策略 1. 建立反思回饋機制（自評、他評、互評…）。2. 校長以身作則，鼓勵進修，親自參與，帶動組織學習氣氛（實質層面與精神層面）。3. 成立各種學習社群，促進團隊學習。4. 進行行動研究以解決教學現場問題。5. 半強迫分享學習成果（形成性、總結性方式）6. 獎助參與教育競賽活動。

案例 C 運用公平理論、激勵理論為基礎，採取策略 1. 建立反思回饋機制（自評、他評、互評…）。2. 校長以身作則，鼓勵進修，親自參與，帶動組織學習氣氛（實質層面與精神層面）。3. 成立各種學習社群，促進團隊學習。4. 進行行動研究以解決教學現場問題。

案例 D 領導者從性惡觀出發且採取法職權為主之領導方式，行政領導團隊不和諧之問題未解決，且校長未能以身作則做教學領導，重視管理勝於領導，因而雖提高人員進修出席率，卻未能改善組織學習氛圍。

綜合上述發現：三個成功案例共同運用之解決策略 1. 建立反思回饋機制（自評、他評、互評…）。2. 校長以身作則，鼓勵進修，親自參與，帶動組織學習氣氛（實質層面與精神層面）。3. 成立各種學習社群，促進團隊學

習。4. 進行行動研究以解決教學現場問題。

而大型學校 B 案例還運用 5. 半強迫分享學習成果（形成性、總結性方式）6. 獎助參與教育競賽活動。中型學校 C 案例還運用 6. 獎助參與教育競賽活動。小型學校 A 案例還運用 7. 換位設想道德勸說，事先溝通宣導進修及活動規範。由此可見，不同規模學校所運用之策略稍有差異。

案例 D 之失敗經驗，雖然也運用了與大型學校相同的解決策略 3. 成立各種學習社群，促進團隊學習。4. 進行行動研究以解決教學現場問題。6. 獎助參與教育競賽活動。7. 換位設想道德勸說，事先溝通宣導進修及活動規範。但缺少 1. 建立反思回饋機制。2. 校長以身作則，鼓勵進修，親自參與，帶動組織學習氣氛。由上述可見，校長轉型領導之重要性，專業領導重於科層體制管理模式。

二、未解決的問題

（一）社群活動部份：

1. 少數未申請或應付完成的社群，需留意避免引發螃蟹效應。
2. 與學生學習成果之相關性宜更具連結性。
3. 社群與學校本位課間之關連尚未探討。

（二）校本週三進修部份：

1. 上級規定必辦研習與學校校本進修時間常有衝突互相排擠，無法落實。
2. 社群活動外的校內週三進修熱情，仍是有待學校努力的問題。

（三）永續發展部份：

1. 團隊成員專業熱忱的持續力仍待加強。
2. 教師領導群之培育未深入探究。

（四）知識管理部份

1. 雙環學習建置需再加強。
2. 尚未探究網路學習狀況，例如：透過 Etoe 學習資源網（http://etoe.edu.tw）交換平臺以創用授權機制（Creative Commons）結合各界

數位教學資源，如：學習加油站、思摩特、亞卓市、縣市教學資源網等，提供教師優質的資源分享環境，鼓勵教學資源的創作、分享與使用。

柒、結論與建議

師資良窳是決定教育成效的主要關鍵因素之一。教師需要透過持續而多元的職前專業教育及在職進修，方能成為優良的師資（高新建，2005）。而優良師資的培育養成，除了紮實的職前養成教育之外，更需要在職時期的不斷進修及成長。尤其近年來各種新知及改革不斷的推陳出新，教師必須與時俱進，持續更新專業知能，才能提供學生最佳的教育品質。是以校長永續領導的重點工作之一即在：提升教師專業發展熱情與成效。

一、結論

（一）依教師興趣成立各種學習社群，行政協助尋求支援管道，促進團隊學習。

（二）校長以正向領導鼓勵進修，公平安排職務，滿足個人需求。

（三）掌握社群領頭羊 - 賦權，規畫教師社群活動—增能，由下而上活動主導權，發揮教師專業自主。

二、建議

（一）制度面：

1. 建立獎勵制度、建立教師專業成長的知識庫（例如：建置專業學習社群分享平台）、爭取經費（上級或家長會）、建立輪調機制、重視研習回饋意見調查之設計與回收，促進並活化教師專業成長。
2. 教師進修不一定安排於週三下午，可運用同學年共同不排課時間。週三下午要有留白給老師們多一點的彈性空間。在規劃設計的實際運作上，為提高教師進修的效率與教育價值，應注意兩項原則：（1）教師能完全自主決定其學習內容；（2）教師能深思熟慮的反應出有價值的進修需求。（王秋絨，1987）

3. 鼓勵攻讀與教育相關之碩、博士學位並回饋於教學現場。
4. 校長除了對教師的鼓勵外，對於處室主任、組長應多支持關懷，面對問題能有擔當並排除最大阻力與壓力。
5. 教師進修應以「學校本位教師成長活動」為主，才能切合學校與教師的需要，避免落入形式化。「學校本位教師成長活動」應由各校自行規劃，規劃時應考量本校教師目前最急需加強的能力（例如電腦素養、課程發展能力、課程統整能力、班級經營策略、親師關係經營策略、創造能力、溝通能力或建構主義教學理念與策略等等），或考量本校目前最急需解決的問題（例如學生缺乏溝通表達能力、學生缺乏關懷他人的情意、家長缺乏參與的熱情、教師缺乏合作分享的意願、學校缺乏共同的願景或教學評量缺乏多元性等等），以「該加強的能力」或「待解決的問題」為核心，搭配操作演練、個別作業、討論辯論、腦力激盪、心得分享、觀摩演示、共同規劃、尋求回饋或專家演講等適切方式，就能規劃出最適合各校所需的進修成長活動。如果不提供時間給各校進行「學校本位教師成長活動」，各校實在沒有機會蛻變成為學習型組織。（詹志禹，2000）
6. 加強輔導團功能：透過學校主動申請領域與教學研究專案，使輔導團走入學校與各校教師合作，透過定期的專業對話、教學省思，檢視教師應有的專業指標與向度，發展該領域初任、資深、專家等不同教學生涯教師應接受的套裝進修課程。

（二）法律面：

1. 建議制訂進修明確規範（教師研習時數或證照立法）。
2. 教師評鑑及教師分級要立法並落實推動：以現行教師參與進修實際情形而言，教師參與進修方式較偏向於學分與學位的進修，或是參加校內外政策性的研習居多，此與教師個人生涯進程所需之專業知能的成長是否相配合，不無疑慮。綜觀教師進修的法制精神以強調權利多於義務，此種規範或許容易導致教師的進修方式以功利為取向。雖然有關教師進修的法條林立，但未來進修以教

師的生涯發展階段（如教師分級）為主軸，配合專業知能成長需求制定進修法規，以及整合研議中的教師分級制度、敘薪或專業成長積分獎勵制度、進修評鑑與教師換證制度等，形成教師生涯發展的法制體系，期能透過法制動力以促使教師持續在專業上有所成長。

3. 上級推動的相關研習或活動，能儘早規劃並告知，以利於學校有足夠時間妥善安排。

（三）意願面：

1. 強化教師澄清教學價值，「追求知識高峰體驗」：教師角色在教師個人及學生升涯上意義價值提升。
2. 重視教師自主學習：規劃進修之提送、成果分享之推動。
3. 鼓勵教師訂定個別化學習計畫。（蔡培村，2004）

（四）文化面：

建立學校組織的學習文化，推動教師專業社群，確實能夠協助教師專注於學生學習，建立合作分享的學習氛圍，發展專業對話的文化，激勵教師專業成長。（周仁尹，2010）

1. 強化行動研究與合作教學，提昇教師主動探究與研究的風氣。
2. 營造團隊學習的風氣，建構團隊學習及知識分享的機制。
3. 強化教師間專業對話機會。（饒建維，1999）
4. 引進企業界導入科技 AIT 系統的經驗（廖晨佑，2008），發展適合學校網路數位學習環境的科技導入模式與程序。
5. 建立知識運用與發展的評鑑機制。（蔡培村，2004）

校長領導教師「把每個孩子帶上來」之前，要先「把每個教育人員帶上來」！唯有透過有效能之在職進修，持續更新教師專業知能，可提升學生學習成效，確保學子的競爭力。校長運用適宜之策略來幫助教師在專業上的成長，提升教育的品質，並適當回應後現代對教師的衝擊，成為具有專業的知能，發揮專業權，善盡多元責任的 POWER 教師，是發揮校長教學領導的智慧與作為。

參考文獻

王秋絨（1987）。教育需求論於教師在職進修課程發展上的意義。**臺灣教育**，439，9-14。

王為國（2007）。從實務社群談教師專業發展。**主題論文課程研究2（2）**，41-63。

吳清山（1997）。學習型組織理論及其對革新的啟示，**國教月刊**，第43卷，第5、6期，1-7頁。

吳清山、林天祐（2003）。**教育小辭書**。台北：五南。

周仁尹（2010）。**新北市教育季刊第071期**：教師進修面面觀第23-28頁專業社群點燃偏遠學校教師進修新亮點。

高新建（2005）。地方教育輔導工作的挑戰與因應策略。輯於國立臺灣師範大學實習輔導處（主編），**地方教育輔導工作回顧與展望**，123-171。臺北市：編者。

陳明蕾（1999）。一個新的學習典範：觀點轉化學習理論。**成人教育學刊3**，1-31。

陳毓端（2002）。**國民小學教學熱忱教師之研究**。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。

許南雄（2004）。**行政學術語-兼釋「公共管理」詞彙**。台北：商鼎。

詹志禹（2000）。「教師進修」新思維。**教育研究月刊，第78期**，1。

廖晨佑（2008）。**應用調適性結構化理論探討學務系統徵用滿意度**。國立雲林科技大學資訊管理系碩士班碩士論文，未出版，雲林縣。

蔡培村（2004）。教師專業成長的知識管理策略。**教育學苑期刊**，7，1-18。

鄭增財（2001）。從學校行政領導論教師教學熱忱的激勵因素，**商業職業教育季刊，83期**， 56-63。

鄭崇趁（民96）。**新北市教育季刊第062期**。校長專業證照與辦學績效評鑑，21-27。

饒見維（1996）。**教師專業發展—理論與實務**。台北：師大書苑。

饒見維（1999）。**九年一貫課程與教師專業發展之配套實施策略**。中華民國教材研究發展學會，邁向課程新紀元—九年一貫課程研討會論文集下輯，305-323。

謝傳崇（2012）。**校長正向領導：理念、研究與實踐**。台北：高等教育出版社。

顏學復（2010）。**新北市教育季刊第071期**。教師進修面面觀：教師「跨界」終身進修時代來臨，17-22。