

「學校本位教師進修」模式的趨勢與作法

The trend and formula of school-based in-service education model

陳煜清/宜蘭縣三星國小教師兼學務主任、屏東師範學院教育學碩士

壹、緒論

正逢號稱知識世紀的關鍵年代 (critical era)，國人深切體認教育對人力資源發展 (human resource development, HRD) 之重要性，尤其中小學教師是國民教育的基礎，學生學習表現及學校教育成效，端賴教師的素質 (歐用生，民85)。教師專業化的能力與表現至為重要且影響深遠。因此，西諺云：「有怎樣的老師，就有怎樣的學校和學生」。

無可諱言的，現代學校若要符合世界潮流，不被洪流所吞噬，它必是一所「學習型學校」(learning school)。尤其教師們處於一個象徵知識快速退化、訊息快速膨脹的「暫時性社會」(the temporary society)，因而必須建立一個長期、完善且適合的進修機制 (mechanism)，方能因應知識的快速轉變，而非只是短時間的充電而已。在職進修的重大轉變即是以學校為焦點的訓練 (school-focused training)。因此，國外學者 Holly (1989,p179) 指出：英國藉由教職員間的討論與合作，來增進學校整體的革新。質言之，「學校本位教師進修」模式能立即回應社會脈動，不僅使學校課程更新與社會變遷同步，亦提升教師專業實用技能。由於

在職教師具有實務經驗，所以他們較能清楚指出政策目標與執行上的落差以及自己在專業上的需求，並且能於接受研習之後，立即擁有嘗試及應用的機會 (林惠娟，民87)。由現今諸多學校利用週三研習進修機會，一改往昔由聘請專家學者到校作專題演講，而轉變成考量校內教師實務教學上或是基於學生實際需求等，安排小組研討會、經驗分享成長團體等方式即可獲致證明。基於上述，以學校為本位的進修模式正可以解決教師進修現況的部分缺失。準此以觀，教師進修之重要性與必要性是不言而喻的。

誠如我國教育部 (民84) 發表的「中華民國教育報告書---邁向二十一世紀的教育遠景」所揭櫫有關師資培育的規劃，亦建議：「推廣學校中心的進修制度，以加強教師進修與自我進修的功能，使教師進修活動，不妨礙正常教學。」更使教師在職進修成為教師關注的焦點。此外，在教師法第六章「進修與研究」裡，亦明文鼓勵教師從事進修、研究，並享有帶職帶薪或留職停薪之保障，可見政府對於教師進修的重視。準此而言，加強教師在職進修，充實教師專業發展實乃刻不容緩之事。惟教育改革的理想要能付諸實行，必須將每一個改革層面回歸到執行的層次來，因而以學校為基礎的決定與管理

(school-based decision-making and management) 有關理念之探索與發展乃應運而生。有鑑於此，本文欲藉由對「學校本位教師進修」之概念予以敘述與探討，期能提供有效進修的理念與作法，以供教育行政機關及學校在規劃與推動教師進修制度時之參考。

貳、學校本位教師進修的意涵

何謂教育人員的「在職進修」呢？在職進修亦稱為「在職訓練 (In-Service Training)」(吳清基，民84)。凡此種種，就教師生涯發展而言是極為重要的一個階段，因可茲改變的內容與型態亦最具多樣性(楊深坑、李奉儒等，民90)。學者對「教師進修」下了許多涵義與看法，列述如下：

台北縣國民教育輔導團(民77：8)認為在職進修的意義，可包括三方面：

- (一) 教師個人的自我教育 (Personal Education)，即教師自行研究、閱讀，增進新知。
- (二) 教師校內的研究進修活動。
- (三) 教師參加校外的在職教育，包括教育行政機關或師範院校所辦理的研習活動。

高強華(民85)認為教師在職進修有下列十一項目的：(1) 維持適當的教學水平和教師品質；(2) 具備充分的教學能力；(3) 革新與創造的能力；(4) 擴充知識領域；(5) 促進課程與教學革新；(6) 協助對學生

需要及學習經驗的瞭解；(7) 加強對組織與行政事務的瞭解；(8) 增進人際關係；(9) 增進個人成長與滿足；(10) 增進生涯發展；(11) 鼓勵定期自我反省等。

林惠娟(民87：34)提出，所謂「在職進修」即是對在職教師及行政人員繼續進行教育專業上的指導及輔助，以鼓勵師資培育相關人員對在職教育人員的延續協助及服務，並促進教育人員的專業成長。

林煌(民89)認為學校本位教師進修有三大意義：(1) 進修的主題能配合學校需要 (study by the school)；(2) 進修的地點能就近於學校 (study in the school)；(3) 進修的成果能即為學校所運用 (study for the school)。這是由進修需求、進修場所和進修功能三方面來詮釋學校本位進修。

學校本位教師進修係指採取異於傳統由上而下之行政決策模式，改以由下而上之草根模式，由學校規劃、主辦、以學校發展及教師需求為導向、以教師日常進行教學工作的學校或學校附近為進修地點、以學校為進修控制之主體的教師在職進修(何文慶，民91：7)。

國外學者Harris(1969, p2)認為：教師在職進修是有計劃之目標導向活動，其目的在促進全體教師改進教學。另外，Letson(1971, p79)亦指出：教師在職進修是提供教學工作者，在教育環境內有計劃、有系統之學習活動，以促進專業能力之繼續發展(轉引自吳美麗，民86：11)。

基於上述對教師進修之相關闡述，筆者

認為唯有釐清「學校本位教師進修」的意涵與目的，才能化解「形式主義」的教師進修。據此，筆者結合學者們之看法，試將「學校本位教師進修」之具體涵義歸納如下所示：

- 1、地點：以教師服務之學校為主，鄰近學校為輔。
- 2、對象：係指該學校內之教師。
- 3、目的：促進教師專業技藝知識（professional craft knowledge）之提昇，以及學校校務之正常運作。
- 4、內涵：由下而上（bottom-up）貼近學校現場的發展性活動。
- 5、性質：透過教師自我導向（self-directed）有計劃、有系統地持續之學習活動或經驗，藉此產生知識螺旋作用（knowledge spiral）。
- 6、途徑：多元、多軌方式，邁向動態的學校（dynamic school）。

參、學校本位教師進修面臨的困境

檢視過去有關國小教師在職進修的文獻分析，目前的制度和活動仍有許多待解決的問題。教師在職進修之問題多端，尚待改進，茲引述專家學者的看法（吳明清，民90；林惠娟，民87；楊深坑、李奉儒等，民90；蔡培村，民84；歐用生，民85；Williams, Michael, 1991），究其原因，犖犖大者，可歸納成以下四點。

一、教師進修機制尚未建立

由於未能對進修活動內容作有效率（efficiency）的系列安排，往往造成研習議題經常重複。以目前各縣市教育財政窘困情形而言，實難以支持「研習」（包含講師費、代課費、出差費）所帶來等鉅額支出，因此，各縣市實有必要儘速成立「教師進修審議委員會」來替進修相關事宜作整體性的規劃與永續考量，以避免資源重複浪費及資源分配不均之情事。

二、進修型態窄化

進修活動常以聆聽專題演講、學分進修居多，彼此之間缺乏互動與實務演練機會，往往造成「時間過了，事情就過了」之憾事。基此，未來教師進修取向應是合作實施的、實踐導向的，如此才能促成教師們具備最高的競爭力並有助於凝聚智慧以因應知識經濟（knowledge economy）時代。

三、進修內容不符實際需要

課程內容的設計與實施常為人所詬病，偏重理論性、理想化之情境，缺少吸引教師進修的誘因，導致未能引起教師們的學習動機（motivation to learn），以致效果不彰（吳明清，民90）。有識於此，往後相關單位需具備前瞻的眼光，做好需求評估，設計適切的「內建機制」（build-in mechanisms），以達回饋（feedback）之功能，隨時符應教師需求，如此一來，相信必能達到各取所需之雙贏態勢。

四、進修活動攸關正常教學

觀諸有時教師進修活動常安排在上課期間，教師接獲通知後請公假前往研習，因此，學校亟需聘請代課教師，如此來往之間便會影響到授課品質、學生受教權益與學校運作。綜言之，今後時間選定上，筆者建議應以寒暑假、週休二日或是週三下午為宜，然對於犧牲假日參加研習之教師（指因業務需求，而被指派參加者）需補助津貼，亦是可自行利用無課時補休等，此辦法之研擬則需相關單位另訂方法補充之。

肆、推展「學校本位教師進修」模式之可行作法

根據筆者的實務職場經驗中，避免現行「週三進修」淪為休息的小週末，或是為消化

預算而舉辦密集性的各種研習，造成教師們人仰馬翻之窘境。因此，對於第一線人員的感受，也就不能不加以重視。如何讓第一線的工作人員有能力決定及處理相關業務，是當今組織與管理理論的研究趨勢（張志明，民90）。對一個新課程的實施，除觀念的宣導外，應重視實踐的層面，以學校為本位的教師進修是未來制度設計的重點（吳清基，民84；高強華，民85）。以學校為本位的理念來設計教師專業成長及在職進修的活動，可以解決目前教師在職進修的部分缺失。國內亦有學者專家提倡以學校本位為主的教師進修活動（吳麗君，民79；呂鍾卿、林生傳民90；高強華，民85；楊深坑、李奉儒，民90；饒見維，民86），茲參酌相關文獻，筆者試著建構「學校本位教師進修」可行之作法，說明如下：

「學校本位教師進修」可行之作法	
時間規劃	避免教師在正常教學時段中，因參加研習所衍生的相關問題，建議研習時間可考量以週三下午為主，週休假日為輔。
運作方式	「以學校本位」的合作型進修工作（school-based staff development）各領域召集人或是具有專長的教師來共同參與、規劃教師進修成長方案，逐漸形成一個微觀教師知識社群（micro-communities of teacher knowledge），甚至藉助校外專家學者來對研習主題進行深度描述（thick description）（例如：針對某一主題辦一系列之研習），促進教師們獲致較為清晰的輪廓，以營造一個教育專業社群（a community for educational professionals）與校園學習文化。
進修內涵	發展學校特色、實務經驗分享為主，藉此獲致「臨床性知識」（clinical knowledge） 隨著九年一貫課程的實施，學校本位課程的強調，進修課程以發展學校本身特色，例如：三星本地盛產頗富盛名的蔥跟蒜，因此研習內容可以蔥、蒜為主軸，有關產物之培育、產地氣候、採收技巧、相關製成品及沖洗方式等皆可納入課程，增加教師的教學實務經驗，亦即以解決教師教學實務問題為宜。
空間規劃	學校資源有限，故以校內或是鄰近學區學校為考量，例如：本校可與三星鄉內的其他四所學校（大洲、大隱、萬富、憲明國小）形成一個策略聯盟，互蒙其利，因其可能具備共同的區域特性或是資源，甚至是價值與願景，以達資源共享（sharing of resources）之理念。

活動形式	多元且動態，以激發教師的草根性活力 教學方法亦必須適應社會變遷與學生之個別差異，舉凡討論與分享、實作、小組合作、參觀訪問等多樣態的歷程（polymorphous process），皆可刺激教師學習，多採取互動式的研討，讓學生有參與之機會，應避免單向度的演講形式。
需求評估	了解是行動的基礎，是故，依據學校本位經營及教師成長需求為基礎，來發展本土化學校教育特色，才是學校本位管理策略成功的要素，亦有助於實現學校教育的理想和目標。
發展目標	主要目標以提昇教師專業成長與發揮學校整體行政組織效能，因此為求學校得以永續成長，學校願景、組織架構及人員執掌、教師進修等相關事宜應作一妥善規劃與評估其具體之可行性，進而加以落實，以便在知識經濟競爭中求生存。

「學校本位教師進修」係強調以不影響教師正常教學及學生上課之情況為主要考量。筆者實際處於教育場域（site）中，有感於同事間常因一系列的研習，往往造成「景物依舊，人事全非」、「勞師傷財」之情形。如前述所言，教師進修之重要性與必要性是不言可喻的。據此，教育行政機關如何來規劃一套教師進修模式，由以往的評鑑者（an evaluator）轉化成協調者（a coordinator）及引導者（an guider），將時代潮流、教師需求、時間等因素納入考量，藉此體現一個「合作式和參與式」的共同經營組織，以提昇教師專業成長與增進學校整體行政組織效能，實有其迫切之需要。如此一來，一則不辜負上級單位安排教師進修之良法美意，二

則可共創雙方多贏之態勢。

伍、結論

誠如國內學者楊深坑、李奉儒等（民90）建議：應建立教師不斷進修的體制。的確，教師必須保有對社會脈動的敏感性，才能穩健居於教育改革的前線。希冀藉由「學校本位教師進修」理念與作法之闡述，教育行政機關能考量未來是否賦予學校更多且適當的權責，以形塑學校專業的社群，如此可使教師進修發揮相加相乘的效果。在學校方面，可增進學校組織的效率及發展優質的學校文化；在教師個人方面，亦可有效強化教學專業知能，發揮個人專長。

參考資料

- 王秀雲（民89）。學校本位的教師進修策略。教育資料與研究，34，40-41。
台北縣國民教育輔導團（民77）。台北縣國民小學教師在職進修之研究。台北：作者。
行政院教育改革審議委員會（民85）。教育改革總諮議報告書。台北：作者。
呂錘卿，林生傳（民90）。國民小學教師專業成長指標及現況之研究。教育學刊，17，45-64。

-
- 何文慶（民91）。學校本位教師進修問題之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 李鴻章（民89）。國小教師參與「學校中心」在職進修現況與改進途徑之研究。國立台東師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 林惠娟（民87）。談有效的教師在職進修。師友，368，34-36。
- 林煌（民89）。教師終身進修制度的理念與規劃，教育資料與研究，34，22-27。
- 吳明清（民90）。教育向前跑---開放社會的教育改革。台北市：師大書苑。
- 吳美麗（民86）。國小教師對參與學士後進修之態度及其影響因素之調查研究。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文（未出版）。
- 吳清基（民84）。教師與進修。台北：師大書苑。
- 洪士雯（民91）。學校本位教師進修之個案研究---以英語科為例。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文（未出版）。
- 高強華（民85）。師資培育問題研究。台北市：師大書苑。
- 黃權松（民91）。教師在職進修之調查研究--以一所學校為例。[WWW age]URL:<http://www.ntnu.edu.tw/~edu/item1.htm> (visited 17 September 2002)。
- 曾榮祥（民89）。「學校本位教師專業發展」可行作法之探討。研習資訊，17（2），44-51。
- 張素真（民90）。建構專業的學校文化---「學校本位課程發展」之定位與釐清。師友，404，44-47。
- 張耀宗（民）。淺談教師進修。台灣教育，554，55-57。
- 楊深坑、李奉儒等著（民90）。各國中小學教師在職進修制度比較研究。台北市：揚智文化。
- 劉智雄（民90）。教師在職多元進修與認證初探。教師天地，115，20-26。
- 鄭鼎耀（民91）。在職進修的盲點。師友，422，32-34。
- 歐用生（民85）。教師專業成長。台北：師大書苑。
- 簡毓玲（民89）。國民小學教師進修現況及展望。教育資料與研究，34，28-32。
- 饒見維（民86）。學校本位的教師專業發展活動在我國之實踐途徑。載於國立花蓮師範學院進修暨推廣部主編：進修推廣教育的挑戰與展望，頁77-106。台北市：師大書苑。
- Holly, M. L. (1989). Teacher professional development : Perceptions and practices in the USA and England. In M. L. Holly & C. S. McLoughlin (Eds.), Perspectives on the Teacher Professional Development. New York : The Falmer Press.
- Williams, Michael (1991). In-service education and training : policy and practice. London : Cassell.