

教 育 論 壇

主題：教學導師與教師專業成長

教學導師概念與設置之探討

引言人：秦夢群

政治大學教育學系教授兼系主任

摘 要

為促進教師專業發展與提升教師的自主性，教學導師的概念已受到教育界的重視。教學導師是經由遴選產生，並被賦予比一般教師較高的職務，以導引教師專業成長、解決教學紛爭為主要任務。研究上也發現教學導師制度能提升教師之教學品質、提昇優良教師繼續服務的意願、並使教師之間的珍貴教學經驗得以傳承。然而我國若要實施此項制度，則有數項難題必須先解決，包括如何遴選教學導師？其鐘點費如何計算？教師應如何分級？教學導師權限為何暨如何評鑑等等。

壹、前言

為促進教師專業發展與提升教師的自主性，教學導師之概念應運而生。其概念與美國的 master teacher 或 mentor teacher 極為類似，設立之目標乃在藉同僚間的互相學習，以達到改善與促進教學效率的目標。

理論上，研究發現教師之間理念的相互分享與切磋實有助於專業成長。例如美國學者 Yoder(1995)對 135 篇教師領導能力 (teacher leadership) 的相關論文進行文獻分析，結果發現大部分的研究結論皆對教師領導的效能給予高度的評價。研究結果顯示：若由一位具有豐富經驗的老師帶領同儕教師的教學，將有助於其專業能力的提昇，教師們也可以透過與前輩的交談與請教，獲得教學上的成長 (Yoker, 1995)。

在國內，教學導師的概念方興未艾，台北市政府教育局已擬訂法令，以期使之落實於學校。目前學校內教師之間的經驗分享多半透過非正式管道，例如同儕的聚餐、讀書會等等。一些深具教學經驗的老師並沒有任何的機會來展示其優良教學的

秘法，教師的專業成長停滯不前。以下將就「教學導師」制度為主題，探究其概念、及其在我國實施的一些問題進行相關探討。

貳、何謂「教學導師」

一、教學導師的定義與任務

教學導師之概念主要興起於 1960 年代中旬的美國，並在 1980 年代蓬勃發展。在哈佛大學的相關教育研究單位在 1967 年提出學生教學中心計畫(Student Teacher Center Project)，並在其年終總結報告書中倡導教學導師制度，並詳述設置教學導師的目的與意義。Bell (1983a) 則認為學校中教學導師的設置將可以提高教師的專業，並促使素質優良的學生願意投入教職的工作。

教學導師經過遴選產生，他們被賦予比一般教師較高的職務，相對的負擔與責任也加重。其性質與目前的教師兼行政工作不同，任務乃在導引教師專業成長與解決教學紛爭為主，因此他們可被視為教師層級中的領導階層。

簡言之，教學導師制度即為了達成教師專業成長的目的，將教師分級後，賦予教學經驗豐富的教師導引一般教師成長的一種制度。其任務至少有以下兩項：

- (一)促進教師專業的成長：在教學活動中，教學導師必須適時分享其在教學上的豐富經驗，讓一般教師能夠很快地具備教學所必須具有的專業能力。值得注意的是，教學導師所傳授的實務教學技能往往是一般師資培育課程中所缺乏的。
- (二)溝通協調的角色：在一般的教師會議中，教學導師必須扮演領導者的角色，引導一般教師解決教學難題。當教師團隊中發生不愉快的衝突事件，教學導師應適當地提出解決問題的方案，以緩和教師的不安情緒，進而凝聚教師的共識，為提升專業而共同努力。

二、美國教學導師制度及遴選辦法

美國各州多具有完整的教師分級制度，其中最高等級之教師一般即具有教學導師的性質。以加州 Temple City 為例，教師可分為四個等級：

- (一)初等教師(associate teacher)：指擁有合格教師資格但缺乏實際教學經驗的新任教師。他們必須投入全部的時間於班級教學，薪資方面約與一般學區任教五年尚未獲得永久聘任資格之教師相當。初等教師在任教五年後通過評鑑得以升等為「中級教師」。
- (二)中級教師(staff teacher)：通常指已獲得永久聘任，具有五年以上教學經驗的教師。他們必須把所有在校時間花在教學上，薪資方面與一般具有相當年資者相若，大部分此類的教師會待在教職直到退休為止。
- (三)高級教師(senior teacher)：高級教師是各校某一學科最優秀的教師，普遍獲得同儕、學生、以及家長的尊重。他們通常擁有碩士或博士學位且被公認為該學科領域的專家。高級教師的薪資約等同於校長，其任務主要在協助初級教師與中級教師、擔任各個學校內部「學術評議會」(academic senate)的成員，以決定學校之未來發展方向。高級教師的產生方式係由同儕選拔並加以評鑑，此一職務並非永久聘任，工作時間約有百分之六

十花在班級教學上。

- (四)教學導師(master teacher)：指在一個以上的學科領域擁有教學及培訓師資的經驗，多半擁有博士學位（但並非必要條件），任務在於因應教師在某一課程領域之需要，提供支援及校內進修機會，所以其角色必須是個專家而非通才。對於全國各地的教育方案與研究方向應該極為清楚，以隨時提供校內同仁進修之機會。薪資方面與助理局長(assistant superintendent，相等於國內的課長或科長)相當，係由教師同儕選任與評鑑，不具永久聘任性質。教學導師約花費四分之一的時間在教學上，並領導一群包括各年級的高級教師進行課程研究。教學導師同時也是該學區「教學指導委員會」(instructional council)之成員。

不過部分教育學者在檢視 Temple City 之教師分級制度後發現，其四級教師職責雖然明確劃分，然而在升級與否方面卻無明確之標準，完全依全體教師投票表決結果而定，升等制度令人質疑。

另外，紐約州的 Rochester City School Dist. 在 1986 年所推動的「同儕教師互助與檢討方案」(Peer Assistance and Review, 簡稱 PAR)，首度邀請教師參與評鑑其他教師的教學品質，由優秀教師擔任新進教師的指導教師，實際地帶領改善教學品質。其 1987 年所推動的「教學生涯計畫」(Career in Teaching Plan)，將教師分成三級(蔡清華，1996)：

- (一)實習教師(intern teacher)：凡是新任教職，教學未滿一年者均為實習教師，學區會指派指導級教師(也就是所謂的教學導師)予以協助。實習期滿後，由聯合管理小組(Joint Governing Panel)向學務長或教師工會會長提出應否續聘之建議。
- (二)駐校教師(residual teacher)：凡通過第一年實習教師階段評鑑或是已在其他地方擔任但未取得永久任教權的教師者，均被列為駐校教師。駐校教師的考核屬於聯合小組與行政人員的責任，至於是否推薦其獲得永久聘任資格屬於學務長之權責。
- (三)領導教師(leader teacher)：指具有七年以上教學經驗，並獲得永久聘任資格的教師，他們除了擔任班級教學工作外，尚得負起許多專業的責任，包括擔任指導級教師、擔任當地師範院校兼任教授、課程發展與執行專家、在職進修專家、研究專家、教學演示教師等。其性質與一般所謂的教學導師類似。

該計畫中明訂，學區內若有領導教師之缺額則必須公布周知，欲參加甄選者必須要有下列條件：1.校長及一位督學之介紹函；2.一位市教師工會代表之介紹函；3.兩位本學區教師之介紹函；4.其他瞭解申請者專業能力者之推薦函；5.七年的教學經驗；6.任期為兩年，期滿必須再度申請。

此外，在 1983 年的「危機國家」(A Nation at Risk)的改革報告書中，則建議將教師區分為三個等級：1.初任教師(beginning instructor)、資深教師(experienced teacher)、與教學導師，其用意即在促進教師間的專業合作，以提升教學效率。

美國各州之教師分級制度不盡相同，部分州甚至將教師分成六個等級。某些州雖然沒有設立教學導師，然卻也有與教學導師任務相等的等級分類。

參、教學導師制度的功能

國內方面，在 1998 年台北市長馬英九的競選教育白皮書中，針對如何「減輕教師負擔，提昇教學水準」方面，所提出的具體作法中即有設置教學導師之倡議。檢視其他專業如醫師、土木工程師，也有總醫師或總工程師職位的設立，其任務即在導引同儕做最有利的決策，以協助其專業之成長，教學導師在某種程度上性質與總醫師或總工程師相同。一般而言，教學導師制度的設立可帶來以下的正面影響：

一、使教師之教學品質得以提昇

由於教學導師的任務即在指導初任教師，這使得初任教師能夠在較短的時間內瞭解到教學之方法，避免教學疏失。此外，教學導師往往能對於部分教師不成熟的教學方法加以指正、檢視教科書的不當內容並加以批判，因而對教育品質之提昇有正面意義。

二、使得優良教師提昇其繼續服務的意願

國外之教師分級制度讓優良之教師得以晉升，使教師得以在教學、薪資上有了追求的目標。反觀我國，一旦成為合格教師之後，薪資方面雖獲得永久的保障，然而在專業成長方面則難再有所突破。加上一些「資深教師」的卡位，優良教師常常因無法大展長才而感到挫折。一些優良之教師甚至放棄教職工作，使得優良的教育人才逐漸流失。

三、使教師之間的經驗得以繼續傳承

教師之教學方法雖然可藉由書本中獲取，然而一些技藝(craft)層面的經驗則必須來自於實際經驗。教學導師可以適切地給予一般教師提供服務與指導，使得珍貴的教學經驗獲得傳承。

四、使教師之專業發展腳步得以加快

教學導師除了在教學方面有豐富的經驗外，對於學校中的意見與發展也有深遠的影響。尤其在美國，教學導師往往也是州教學委員會之成員，對於教師專業之成長有舉足輕重的影響力。

肆、教學導師制度設立所面臨的難題

教學導師制度之設立雖然立意良善，然而，在目前我國中小學處境紛亂的教學情境下，其設置也面臨不少難題，舉凡大者包括以下五項：

一、教學導師如何選拔？

國外教學導師之產生方式係經由教師同儕選任，且由各校自行負責。在國內由於原本並無教師分級制度，故在遴選上將產生極大的問題。誰有資格當教學導師？標準為何？如何認定？遴選如何進行？諸如此類之問題必須事先解決。

二、教學導師的鐘點費如何計算？

美國教學導師大部分是在於思考學校之發展方向與解決學校之難題，其它時間則用於教學指導上。研究顯示教學導師必須是「有給制」，這樣才有助於激起優良

教師升任教學導師的動機(Bell, 1983; Fischer, 1966)。我國若實施教學導師制，則有許多相關爭端必須事先解決：如人事經費從何處來？該給多少？如何認定工作時數等等。

三、教學導師的權限為何？

教學導師的角色即在分享其個人教學經驗，幫助同儕或新進教師能夠解決教學上的難題，提昇教學的效能。然而，對於教學的理念每個教師皆不相同，這可能與其教育背景與理念有關，教學導師與一般教師之間的衝突在所難免。此時教學導師如何能在不踰越權力的方式下解決不同立場的矛盾，值得省思。此外，初任教師剛到學校服務時，如何解決其與教學導師曖昧不明的關係也相當值得關注。

四、教師如何進行分級？

美國之教師分級職進度雖然各州略有差異，但一般可分為四個等級：初任教師（apprentice teacher）、專業教師（professional teacher）、資深教師（senior teacher）、與教學導師（master teacher）（Ellis, 1984; Palaich, 1983）。我國由於並未有完整的教師進階制度，現階段若貿然採用教師分級的制度，必然引發教師極大之不滿。如何解決相關問題，值得考量。

五、教學導師績效如何評鑑？

教學導師雖為位居教師分級中的最高層，但也有接受評鑑的必要。美國學者Ellis(1985)研究如何獎勵績效高的教學導師，並提出相關的指標做為評鑑之參考，其中包括教學績效、指導技巧、專業倫理等評鑑指標。即若要設置教學導師，則其評鑑問題也應同時先進行設計。是應由同儕評鑑還是官方派專家來評鑑？評鑑指標如何訂定？評鑑結果有何效用？這些問題都值得事先做慎重的思考。

伍、結語

教學導師的議題已經在台灣逐漸受到重視，筆者也肯定此項制度的實施不但有助於促進教師教學效能的提高，也對教師專業知識發展有正面意義。然而，筆者也建議我國若欲實施此項制度，則應先觀摩美國等先進國家之做法，且在實際實施政策上做慎重的設計，當可減少錯誤、困難之發生。

總而言之，教學導師制度之施行有賴於相關配套措施之配合，才能使優良資深的老師擔任教學導師時，認同其身份，並完成其任務與使命，使教學導師制度的本意得以落實。

參考書目

- 許必耕（1999）。老老師的難題。師說，126，19-22。
- 蔡清華（1996）。美國教師職級制度及其對我國的啓示與借鏡。載於蔡培村主編：教師生涯與職級制度。高雄市：麗文。
- Bell, T. H. (1983a). Building a better teaching profession. *American Education*, 19(2), 2-4.
- Bell, T. H. (1983b). *Toward reform and revitalization of the teaching profession*.

(ERIC:ED231825).

Ellis, T. T. (1985). *Merit pay for teachers*. (ERIC: ED259453).

Fischerm, S. J., & Goddu, R. J. B. (1966). *Student teacher center project: Final report*. (ERIC: ED011334).

Palaich, B. (1983). *Restructuring careers in teaching*. (ERIC: ED231817).

Yoder, N. (1995). *Teacher leadership: An annotated bibliography*. (ERIC: ED374081).

導師的教師生涯發展觀

教育學者費斯勒(Fessler)在其教師專業成長與發展模式的著作中，將教師自新進人員至資深成熟教師的過程，分為八個階段：

(一)職前 指接受教育期間，培養教學所需知能，並從被教育中感受教師的角色與任務。

(二)新進 指新任教職的最初幾年，重點在熟悉工作環境、學習新角色及建立良好的人際關係。

(三)增進知能 在此期間，教師努力尋找新教材、學習新方法，參加研討會以增進工作的知能。

(四)投入與成長 除繼續增進專業知能外，並表現出熱愛工作，對工作滿意的態度。

(五)挫折 由於工作壓力及環境限制等因素，致使教師產生挫折、倦怠感、不滿意等情緒。

(六)穩定但遲滯 教師在挫折、倦怠之後，仍繼續教職，但逐漸將教學工作視為例行事務處理，不再吸取新知，嘗試突破。

(七)轉移 由於年齡或身體狀況的限制而準備離開教職。

(八)引退 因退休或其他原因，正式離開教職。

摘自教育訓育委員會編審輔導計畫叢書第八輯