

國民中小學教師之行政專業知能成長內涵和策略

林新發、王秀玲

【作者簡介】

林新發，台灣省雲林縣人，曾任國立臺北師範學院初等教育學系教授兼圖書館長、學務長、教務長、代理校長。現任國立臺北師範學院初等教育學系教授。

王秀玲，國立臺灣師範大學教育學系副教授。

摘要

本文旨在探討國民中小學教師之行政專業知能成長內涵和策略，首先探究國民中小學教師應具備之行政專業知能內涵；其次，探討國民中小學教師之行政專業知能成長策略；最後形成結論並提出具體建議。本文主要以文獻分析的方法為主，探討的範圍以臺灣地區（臺、澎、金、馬）國民中小學教師為主，不包括高中、高職教師。

國民中小學教師應具備之行政專業知能內涵包括：班級經營與學校行政專業知能兩方面。班級經營專業知能內涵包括：（一）行政經營知能，（二）班級環境經營知能，（三）教學領導知能，（四）師生關係經營知能，（五）親師溝通經營知能，（六）處理學生偏差行為知能，（七）班級常規管理知能，（八）班級氣氛營造知能，（九）時間管理與運用知能，（十）訊息處理與表達知能，（十一）善用獎懲增強知能，（十二）校園法律實務知能，（十三）善用家長或校內外資源的知能。學校行政專業知能包括：一般行政知能和專業行政知能。一般行政知能包括：（一）教育法令與公文處理知能，（二）學校行政計畫知能，（三）溝通協調知能，（四）領導執行知能，（五）考核評鑑知能，（六）問題解決知能，（七）團隊學習知能，（八）整合運用資源知能，（九）妥善處理危機知能，（十）終身學習知

能，（十一）知識管理知能，（十二）資訊科技知能，（十三）人際關係知能。而專業行政知能包括：（一）教務行政知能，（二）訓導行政知能，（三）輔導行政知能，（四）總務行政知能，（五）人事行政知能，（六）公關行政知能。

有關國民中小學教師之行政專業知能成長策略有：（一）開設學校行政及班級經營課程並兼採案例教學及工作坊方式，（二）引進學習型學校的理念與作法，（三）運用教導型組織的方法與策略，（四）實施教師專業成長策略聯盟，（五）建構教師專業成長知識管理系統，（六）建立學校同僚之專業互享氣氛，（七）推動教師專業成長評鑑制度。

關鍵詞彙：國民中小學、教師、行政專業知能、專業成長

Key Words: junior high schools and elementary schools, teachers capacity of administrative and professional development, professional development

壹、前言

教師是教學的靈魂人物，1966 年聯合國教科文組織（United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization；簡稱 UNESCO）於巴黎召開會議，強調教師的專業性質，並認為「教學應被視為是專業」：「它是一種服務公眾的型態，需要教師的專門知識與特殊才能，這些都要經過長期持續努力與研究，方能獲得並維持」（黃坤錦，民 80）。之後，教師專業地位乃逐漸獲得認同，教師專業內涵與知能養成等議題也漸受關注。教師是影響課程改革成敗的關鍵，教師培訓是課程改革系統工程中一項極為重要的課題。

在廿一世紀知識經濟時代中，知識經濟的規劃與推動最重要的靠人才，而人才的培育則來自於教育，掌握教育關鍵性的力量則是教師。教育改革過程中，無論涉及整個教育體制的改變，或學校組織再造與學校效能的改善，其決定成功與否的主要關鍵仍是教師。惟研究教師的專業行為者發現，教師行為背後的一套內隱性行動律則，是教師決定專業表現的主要依據。此套行動律則即「專業實踐理論」（professional practical theory）（陳美玉，民 85）。專業實踐理論是決定一個教師專業行動有效與否：是否能隨時進行專業反省，促進教師不斷成長的基礎。由於專業實踐理論具有持續性改變潛能，故師資培育階段可享有極大的空間與可能性，並且可以透過適當

的課程安排、有效的教學及適切的實習和專業成長，培養出高專業知能的未來教師。

一個有效能的學校應能賦予教師專業成長，提供良好的工作環境，振奮教師士氣，使教師工作滿意，並有積極主動及支持性的行政領導，而教師的專業成長是提昇學校效能的首要因素。

綜合有關專家學者的意見和看法，所謂專業成長是指在教學知能、班級經營、學生輔導、人際溝通、行政知能等五個層面的成長歷程。(1)教學知能：指教師在教學歷程中，對學生基本能力的了解，學習動機的激勵，教學方法的運用，增強學生優秀表現，與處理學生問題所具有的專業知識、能力、態度和技能。(2)班級經營：指教師在班級中能運用教室管理策略和技巧，使學生能從事各種學習活動的專業知識、能力、態度和技巧。(3)學生輔導：指教師能了解學生的個性和能力，根據學生的性向和潛能，引導學生學習，並輔導學生適應學校生活的專業知識、能力、態度和技能。(4)人際溝通：指教師能與家長、學生溝通，與同事建立和諧氣氛的專業知識、能力、態度和技能。(5)行政知能：指教師兼任或兼辦學校行政工作所具有的專業知識、能力、態度和技能。

故教師專業成長是教師在教學或行政工作歷程中，主動、積極和持續參加各種學習活動，以促使專業知識、技能與態度的提昇，以期個人需求滿足，進而促進組織發展的一種過程。茲將國民中小學教師專業成長的概念分析說明如下：

- (一)就內涵而言：教師專業成長係指教師本身所持的意念、知識、技能、態度、外顯行為，甚至內在情意的改變。其包括教學知能、班級經營、學生輔導、人際溝通、行政知能等五層面。
- (二)就方式而言：教師專業成長涵括了各種不同類型的活動與方式，包括各種正式或非正式的活動，以及自身進修、研讀與研究。
- (三)就目的而言：教師專業成長的目的在謀求個人及組織更好的改善或發展。對個人而言，藉由參與各種正式與非正式的活動，能對其本身的專業知識、技能及態度有所改善，並對實際的教學或行政工作歷程中有所助益，進而促進個人的自我實現。對組織而言，學校組織經由教師個人的自我改善後，不僅學生的學習情況因教師的成長有所進步，學校組織的氣氛亦因教師成長或表現，而更有利於推動學校的教育願景，進而提昇教育之品質，達成學校組織發展之目標。

由於時代與社會的變遷，許多的教育問題不斷的浮現，在在顯示出，教師需要擁有更專業的教育知能。許多研究與學者指出，在國小階段，教師在教室裡，要比課程教學花費更多的時間去維持教室的秩序。因此，導師/教師和學生之間的關係成

為學生學習、教師教學的重要影響因素。在教學時，倘教室氣氛融洽將有助於教學活動的進行。因此，一般學者均認為教師若能有效管理班級教室所發生的各種事件，那學習的效果將會有正向的影響。因而班級經營乃傾向於教室的管理，特別是教室秩序層面的控制（熊智銳，1994）。

班級是由教師、學生及環境所組成，是學校裡最基層的小團體。在班級裡，教師與學生循著某一特定的準則或慣例，適當而有效的處理班級中的人、事、物等各項要素，以發揮教與學的效果，達成教育目的。就處理班級中人、事、物方面，人，即是指建立良好人際關係，如師生關係、學生同儕關係、教師同事間關係、教師與家長關係，以構成優良班級倫理和校園倫理。事，指的是班級教學和行政事務，包括：教學、訓導、輔導、級務、常規、導護以及各項體育活動和休閒活動。物，即充實班級設備和布置班級環境，包括：教室佈置、教具供應、環境佈置以及清潔衛生之維護等方面。

二十一世紀是十倍速的時代，也是教育發展與創新的時代，學生學習的場所不在只限於教室；學生所得的資訊不再以教師為唯一來源；教師所處的教學現場情境會不斷有新的狀況及挑戰產生，教師所具備的專業若不足以解決層出不窮的問題，其專業的地位將會逐漸地降低、不受社會大眾所重視。故如何精進教師專業成長乃成為一重要的課題。

近些年來，世界各國在師資教育改革的同時，逐步認識有關行政專業知能職前師資培養的功效有限，教師的行政專業水平得以提升更多則是在職階段所獲得的。正如伯克（P.J. Burke, 1987）所說：「得到教師證照只是拿到一把打開教師專業成長機會的鑰匙而已」。有關我國國民中小學教師為何須具備行政專業知能？主要有以下數點理由：（一）國民中小學教師大多需擔任級任教師或導師工作，（二）良好的班級經營是成功教學的基礎，（三）教師參與校務管理機會增多，亟需賦權增能（empowerment），（四）學校經營創新繫於教師知能改變，（五）配合學校行政趨向單一窗口服務，行政人員需要具備多項行政專業知能，（六）適應社會變遷、教師角色轉變，有賴教師終身學習，（七）甚多教師需兼任學校主任、組長等行政工作，有必要熟悉學校行政事務，（八）良好的親師和公共關係，有助於獲得更多的教學資源，（九）九年一貫課程之創新、統整或協同教學，有賴培養教師行政意識與實踐智慧，（十）提升教師實踐智慧，有賴在職階段的專業發展，（十一）國民中小學教師享有比以往較大之行政參與權和專業自主權，（十二）教師與行政主管之流動彈性增大，教師之晉用，不僅應考量其教學能力，更應衡鑑其行政領導能力。因此，有關國民中小學教師之行政專業知能成長，實屬一重要的教育課題。本文旨在探討國民中小

學教師之行政專業知能成長內涵和策略，首先探究國民中小學教師應具備之行政專業知能內涵；其次，探討國民中小學教師之行政專業知能成長策略；最後形成結論並提出具體建議。

貳、國民中小學教師應具備之行政專業知能內涵

教師在學校裡，管理自己所帶的一個班級，對學校要負責一些行政事務，對班級又要管理一整班的學生。為了因應這些學校的狀況，所需要的行政專業知能可分為班級經營與學校行政專業知能兩方面。以下就國民中小學教師應具備的班級經營與學校行政專業知能內涵分別敘述如下：

一、班級經營專業知能內涵

在多數的研究中顯示：影響學生學習效果的因素很多，而教師的班級經營則被認為是重要的因素。加上學校教師會的成立，教師參與行政的機會與日遽增，故其應該擁有相關的行政能力是值得我們去重視的。教育學者指出：成功的班級經營是達到高效能教學的關鍵，因為良好的班級經營可減少學生的偏差行為，提供學生和諧生動活潑的學習氣氛以及優良的學習環境，並提昇學習效果，換言之，成功的班級教學須從班級經營著手（吳清山等，民 88）。但是，隨著社會愈趨多元與開放，教師與學生的價值觀差異漸大，彼此成長的背景亦迥異，如何因人、因地、因時制宜地解決班級中的事物，乃是考驗教師活用理論以處理問題的能力。有效的班級經營需要教師有效的教學和行政專業知能，而教師有效的經營知能來自不斷的經驗、進修與反省。據研究指出，班級經營的問題，不僅是初任教師挫折感的主要來源，也是造成資深教師專業倦怠（professional burn-out）的主要因素，更是干擾教學的重要原因（林新發，民 88；吳清山等，民 88；單文經，民 85）。

台灣省國民學校教師研習會於 64 年 5 月，接受教育部委託，進行「國民小學教師基本能力研究」，利用會談、工作分析及問卷等方法，於 65 年 10 月完成 478 項國小教師需具備的能力（台灣省國民學校教師研習會，民 65）。其中班級經營能力包括：能熟悉教室管理技術，能設計班級幹部競選活動，能指導班級幹部熟悉工作內容及推行工作的技巧，能設計以學生活動為主的集會活動，能配合教材單元，設計教室佈置，能適當處理學生請假及曠課事件等共計 12 項。

依黃秀霜、張玉成、李宗薇、林新發、徐超聖（民 86）對國民小學教師應具備之基本能力及素養之研究發現：受試者指出排名前五名的基本能力中，班級經營能力即佔了其中三項，如「與學生保持良好互動關係的基本能力」、「具備處理班級事務的基本能力」、「具備處理偶發事件之基本能力」。

綜合班級經營的專業知能內涵可包括以下十三項：

（一）行政經營知能

班級的行政經營是教師和學生共同處理教室中人、事、物等因素，使教室成為最適合學生學習的環境，以達成教學目的。行政經營包括和學校各處室有關行政工作的配合執行、座次的安排、班級目標的設定、行事曆的擬定、檔案資料建立和班級例行工作之執行等。在此過程中，教師應兼顧經濟及有效原則，以最有效的付出，得到最佳的效果。故國民中小學教師在行政經營方面應具備以下之知能：

- 1.班級經營理念與實務知能。
- 2.班級目標之設定與執行知能。
- 3.班級經營計劃和班級行事曆之訂定與執行。
- 4.開學準備週之籌劃與運用。
- 5.班級幹部之組訓知能。
- 6.始業指導項目與安排。
- 7.安排督導學生活動知能。
- 8.級務處理知能，包括教務、訓導、輔導、總務、公關等有關事宜。
- 9.導護工作執行知能。

（二）班級環境經營知能

班級環境經營包括心理環境與物理環境。班級心理環境通常指的是班級教室氣氛或班級學習環境。由班級學生相互間的關係、師生間的關係、學生與課程教學及學習活動的關係，及對班級組織特性的知覺所構成。物理環境是指班級教室及其它可供教學活動進行的場所及其相關的教學設施而言，包括教室配備、地點、外觀等。班級環境的事先安排與考量，可使班級活動更順利進行，不會因場地及環境上的限制而降低教學品質或成果。學生是教學的主體，是班級組成的重要分子，班級經營的成敗關鍵在於學生的行為表現。因而，教師在班級中能否掌握學生，充分瞭解學生遂成為班級經營中的要件。

（三）教學領導知能

課程與教學是班級活動的基本歷程與核心，在班級經營過程中，教師在教學

方面的領導與運作，攸關教學品質的好壞。因而，教師應有效安排教學活動；提升學習效果，以落實教育機會均等的理想，使學習者的潛能與性向達到最佳的學習狀態。

（四）師生關係經營知能

班級是教師、學生與環境所組成的生態系統。教師與學生互動關係的建立是良好班級經營的先決條件。師生良好關係的建立有助於班級經營活動的推展。教師如果平日與學生保持良好的互動關係，讓學生感到相當的溫暖或被接納的感覺，則學生必以教師作為傾訴的對象，心理如有什麼困惑，生活上遇到什麼困難，就會主動地向教師提出並共同分享生活上的點滴經驗。如此，則教師得以隨時隨地掌握學生的動態，對學生行為瞭若指掌，不但有助於班級經營，同時可掌握先機，減少不必要的錯誤診斷或困擾。

（五）親師溝通經營知能

有效的班級經營除了上述的要領外，家長對班級的參與也要列入考量。近年來由於家長的教育程度普遍提高，家長的角色由以往的「教育的旁觀者」轉變為「教育的參與者」。此種轉變不僅代表著學校教育系統由傳統的封閉型態，轉型為開放型態。因此，教師有權利也有義務讓家長參與教師的班級經營活動。同時也讓教師瞭解家長對孩子的期望、學生的家庭生活概況、學生的家庭教育等。從親師溝通過程中學校教師與家長取得共識，縮短理念的差距，將有助於學校教育的推展。

（六）處理學生偏差行為知能

學生偏差行為與暴力問題是班級經營的一大致命傷，對於班級活動、教學的進行、同儕關係的發展與學習氣氛均有相當大的影響。因學生來自不同的社經背景和文化差異，每位學生都有其特有的族群表徵，使教師在面對學生問題時感到困擾。因而如何以同理心融會學生的次級文化，體察學生的心靈深處，遂成為班級經營不可或缺的一環。理解學生才能掌握學生，掌握學生才能管理學生，這是班級經營重要的準則。

（七）班級常規管理知能

班級常規的制訂與執行目的，是為了使教學活動順暢無阻，教學更有效率。班級常規是學生教室生活中的一種規則，此套規則是由師生共同協商約定而成，用以配合教師教學或引導班級活動的進行。使學生建立穩定的生活模式，知道自己該如何作為，也知道教師對自己行為的期望，同時懂得把握分寸，做出適當合理的回應。教師為了維持班級常規，通常規範學生生活的例行工

作(routines)和班規(rules),並建立一套準則和獎懲辦法。同時讓學生瞭解遵守或不遵守常規的後果。而執行常規的方法如：1. 態度果斷 2. 隨時監控掌握 3. 及時暗示制止 4. 給予獎勵增強 5. 有系統的忽略 6. 運用隔離策略 7. 善用肢體語言、手勢及朗朗上口的短語 8. 利用學生喜愛遊戲的心理 9. 運用祖母原則：就是「吃完晚餐才可吃點心」10. 靜坐：上課剛開始前，教室很吵鬧，可讓學生閉上眼睛，靜坐一到二分鐘 11. 發警告牌 12. 善用符號與學生溝通 13. 制訂班旗、班歌、班呼，以凝聚班級向心力，使班級氣氛更為活潑融洽。

(八) 班級氣氛營造知能

班級氣氛是由班級師生或學生同儕之間的交互作用而形成一種獨特的氣氛。此種獨特的氣氛影響每一成員的思想、信念、價值觀、態度、期望或行為模式。良好班級氣氛的營造有利於師生互動及班級教學效果，對於學生學業成就的提高及行為的養成均有助益，故國民中小學教師應具有此方面的知能。

(九) 時間管理與運用知能

從事班級經營必須掌握時間的要素，瞭解多少時間做多少事。時間的變化會同時改變班級活動進行的情形和方式，有效掌握時間的要素才能充分利用時間。從學習活動過程分析，時間管理又可分成教學時間的管理與學習時間的管理。許多研究證實學生在課堂的投入時間愈長，學業成就愈佳。一般而言，約有 65%至 85%的投入時間才算合理，故國民中小學教師應妥為規劃時間、善用時間，以增進學生學習效果。

(十) 訊息處理與表達知能

班級教學活動中訊息的溝通包括語言和非語言的傳達。在語言溝通方面，包括音量大小是否適中？說話速度快慢是否合宜？語彙使用難易是否恰當？表達是否明確清晰等。在非語言溝通方面，包括手勢和表情的傳達是否吸引學生的注意力？教學者是否具有親和力？本身的學科專門知識與學科教學知識是否足以擔任該科教學等。是故，國民中小學教師之訊息處理與表達知能甚為重要。

(十一) 善用獎懲增強知能

獎懲的適當運用，有助於引導學生表現預期的行為，對於班級常規的維持與良好行為的養成具有正面的功效。處罰的原則有六項：1. 處罰之前應說明理由 2. 處罰輕重應視情節而定 3. 處罰應儘量在私下進行 4. 處罰規定最好明確具體 5. 教師施罰時應保持冷靜 6. 教師施罰後應給予學生輔導。而獎勵增強：可分 1. 社會性增強（例如：讚美、表揚等）2. 活動性增強（例如：

給予遊戲、打球時間等) 3.代幣式增強(例如:蓋好兒童章、給榮譽卡等)
4.物質性增強(例如:給原子筆、筆記簿等)。使用時需注意:1.慎選獎勵方法:物質性增強適合低年級;高年級適合社會性增強 2.避免獎賞副作用:若濫用,學生易產生不在乎心理 3.精神獎勵重於物質獎勵:可避免學生唯利是圖。

(十二) 校園法律實務知能

對校園有關法令的規範有一定的認識與瞭解,對學生和教師而言都是一種保護,但這也是一般教師最為欠缺的部分。例如在班級經營中常用的獎勵與懲罰,都攸關學生人權與身心發展,所以教育部有「學生輔導與管教辦法」加以規範;但仍有不少老師會忘了在法的範圍內進行對學生的管教,造成班級管理不當而引發負面效果。

(十三) 善用家長或校內外資源的知能

在班級經營中,一位老師要照顧三、四十位學生,對初任或資深教師而言,確是一項極大的挑戰,為了營造更好的班級教學環境,需善用家長或校內外之人力、物力、財力、環境、資訊、組織等資源,俾有益於學生的學習。運用家長或校內外資源時,應遵循以下幾個原則:1.要切合班級或學校的需要, 2.要配合義工家長的時間和能力,3.要顧及家長或有關人員的負荷, 4.要尊重資源提供者的投入, 5.要保持良好的溝通和密切的聯繫, 6.要取得家長或校內外人員的支持和信任。

二、學校行政專業知能內涵

國民中小學教師在學校行政方面應具備哪些專業知能? 台灣省國民學校教師研習會(民 65)以「行為目標」的方式研究理想的行政人員應具備:

- 1.基本修養:包括品德修養、身心健康。
- 2.學識修養:包括基本學識、教育學識及教育行政。
- 3.專業才能:包括一般行政及專業行政能力,其中一般行政包括:計畫能力、組織能力、執行能力、評鑑能力、創新能力、輔佐能力、協調能力、發展社區活動能力等;至於專業行政能力則以處理教務、訓導、總務..等學校行政之專業能力。

依黃秀霜、張玉成、李宗薇、林新發、徐超聖(民 86)對國民小學教師應具備之基本能力及素養之研究發現:國民小學教師應具備有關之學校行政能力與素養有:擬定適切教學計畫之基本能力、塑造有利學習情境的基本能力、具備協助辦理

教務處行政工作的基本能力、具備協助辦理訓導處行政工作的基本能力、具備辦理總務處行政工作的基本能力、具備綜合分析資料的基本能力、具備使用電腦的基本能力、具備使用外語的基本能力。

林海清（民 92）在「新世紀教育行政人員之專業修練」一文中，以人力資源發展趨勢的觀點，提出有關教育行政人員應磨練的專業職能如下所列：

- 1.人際共鳴力：包括口頭溝通、書面溝通、對話、討論等良好的溝通效率與效果，互動良好的人際關係，形成高度的共鳴力，以發揚人力資源的無限性。
- 2.能量持久力：包括處理行政事務的體力與能耐，即面對複雜事務的挑戰，隨時保持清醒的頭腦及熱誠祥和心情的能力，尤其是因立場或角色不同而遭到無情批評與攻擊的挫折容忍力。
- 3.整合經營力：包括目標管理、時間管理、專案管理、遠景管理的能力，即在日理萬機的冗繁行政中，具有多元目標經營能力，因應不同的情境，隨時立即思慮應變。
- 4.情境學習力：具備終身學習、自導式學習、主動學習、組織學習之能力，即具備高度的學習敏感度，從每天千變萬化的學習情境中，萃取學習點，使生活學習化，學習生活化，透過情境學習力，將知識轉換成自己或他人智慧資產的能力。
- 5.分析洞察力：對教育現象具備了望遠鏡、顯微鏡、放大鏡的能力，即能理性分析資訊及直覺體察環境的能力，能洞察先機，因應得宜，以迎接挑戰。
- 6.創意發展力：具有無中生有，化腐朽為神奇的能力，即能在黔驢技窮、日暮途窮之際，還能殺出重圍、撥雲見日，創造柳暗花明又一村的境界。

這些其實和之前所探討的教師之行政專業知能內涵是不謀而合的，也可以作為訓練教師有關行政專業知能的參考，具體而言，教師在一般行政工作上須具有以下幾項知能：

（一）一般行政知能

1.教育法令與公文處理知能

教師如兼辦或兼任學校行政工作，必須依法行事，因而有必要了解教育與學校相關之法律命令，俾作為推動執行學校事務之依據。而學校主任、組長或兼辦學校行政工作之教師則必需要熟悉公文撰寫格式、用語，不管是簽、稿、公告、開會通知等，均有待教師去熟悉，俾有利於活動之舉辦或業務之處理。

2.學校行政計畫知能

所謂學校行政計畫是在學校情境及因素的限制下，以審慎的態度和方

法，對學校教育事務預先籌謀，並決定做何事，及如何做，以求有效而經濟的達成教育目標的歷程。擬訂計畫時，應注意以下原則：1.計畫的方法與技術要能科學化。2.建立由上而下，由下而上的規劃方式。3.妥訂計畫目標，並讓有關人參與。4.應兼作各種必要的計畫，並予書面化。5.計畫內容要具有有效性、適切性及可行性。6.加強計畫宣導、執行及成果評估工作。

3.溝通協調知能

溝通是學校組織人員或團體相互間交換訊息、表達情感的歷程，藉以表現出所期望的行為、建立共識、協調行動、維持組織運作、集思廣益或滿足成員需求，進而達成預定的教育目標。故教師平時應建立良好的溝通基礎，善用溝通媒介、方式，暢通溝通管道，並運用協調的方法和技術以妥善處理僵局。

4.領導執行知能

即在學校組織的情境裡，藉著影響力來引導教育人員的努力方向，使其同心協力齊赴教育目標所表現的一種行政行為或歷程。教師應有目標意識，在依法行事及尊重人性的基礎上，酌情權變，加強執行。

5.考核評鑑知能

考核評鑑是有系統的蒐集資料，參照合理的衡量標準，透過事實性及價值性的判斷，進行比較分析及綜合研判以達成目標的歷程。進行評鑑時，應建立明確的評鑑目的，確立公平合理的評鑑規準，採用民主化的評鑑程序，並針對考核評鑑結果進行追蹤輔導。

6.問題解決知能

人類的成長過程也就是一連串問題解決的過程，教師除了解決自身教學及班級經營方面的問題之外，同時也將此知能運用在學校行政問題的解決上。當教師碰到問題後，如何去了解情境的脈絡，並嘗試設法加以解決，如此學校教育才能不斷的革新和獲得改善。

7.團隊學習知能

現代組織中，學習的單位是團隊而不是個人，集體的智慧大於個人的智慧，尤其近年來各項業務分工愈來愈細，九年一貫之統整課程和協同教學，個人必須透過團隊學習，以增進個人的知識。未來的教師必須經由彼此專業對話和相互分享的過程，以創新知識及培養新的教學知能。

8.整合運用資源知能

教育財源不足與資源有限是未來管理者必須加以面對的問題，教師如何發揮巧思將校內外的資源加以整合就顯得相當重要。因此，以班級為中心，掌握

社區資源，凝聚社區意識，開發建立社會資源網絡，擴大社區資源使用效益，是未來學校教師必要採取的策略之一。

9. 妥善處理危機知能

班級經營是教師展現教學專業的場所，也是學生身心發展與生活發展知能學習的場所，面對隨時可能發生的危機，如地震、水災、火災、學生意外傷害、吵架、暴力或組織衝突等偶發事件，教師都要有洞察先機的智慧 and 防範未然的知能，以期將危害減至最低，並確保學生身心安全。

10. 終身學習知能

學習社會的最大支柱是終身學習與學習型組織，終身教育觀念的傳播和應用，將導致學習社會的產生，面對快速變遷的社會，新世紀的教師需具備掌握新資訊的能力，才能提供學生所需的知識給學生，因此教師要永保進修學習的動力，時時吸收新知，不斷的累積知識和經驗，以符應學生學習的需要。

11. 知識管理知能

教師必須擁有將教學專業、專門知識加以蒐集、儲存、整理、擴散、分享、應用和創造的能力，藉助筆記型或個人電腦，建立教師教學檔案，且樂於和同仁相互分享，以充實及強化自身的教學專業內涵，此外，如何把內隱的知識外顯化，把外顯的知識內化，亦是當急之務，俾使資料轉換為資訊，使資訊形成知識，並運用知識以形成正確的判斷和變成智慧結晶。

12. 資訊科技知能

使用資訊科技已經成為教師必備的知能之一，應具備的電腦相關知能，包括：電腦系統與硬體操作相關知能、應用軟體使用能力（如 Word, Powerpoint 等）、網路應用相關知能、網頁製作、電腦輔助教學活動設計、資訊倫理及電腦科技所涉及的倫理及法律議題等。

13. 人際關係知能

根據研究指出影響一個人成功的因素中，專長與學識只佔 15%，而溝通與人際關係的能力卻佔了 85%。教師若普受學校同仁或行政處室主管的尊重、鼓舞、支持、包容、協助，將轉變成一股經營班級的力量，反之，一個不受支持的教師，其教學效果將大打折扣，學生也可能受其影響。

（二）專業行政知能內涵

教師應具有下列專業行政知能（林新發，民 88）：

1. 教務行政知能

教務與教師關係較為密切，其主要的工作在於課程設計與安排，而教務行政

就是要支援與協助課程安排，以利教學的順利進行。而教務行政的工作包括：學級編制、課表編排、學籍管理、成績考查、教學研究與觀摩、教師在職進修等工作，而這些學校行政的工作大多是要讓教學工作更有效的進行。

2. 訓導行政知能

訓導所涉及的對象為學生，因而針對學生的管理與服務是訓導工作的範疇。訓導行政主要在處理與學生相關的事務，其工作包括：始業指導、社團活動、學生獎懲、體育衛生、日常生活教育、安全教育與偶發事件之處理等。

3. 輔導行政知能

處理學生的心理、生活、學習、生涯輔導等工作以利學生更有效受教育的行政工作，即是輔導行政。輔導行政的主要工作包括：測驗實施、資料建立與應用、資源班的經營、中途教室、認輔制度等工作，藉由輔導行政的執行，讓學生身心更健康。

4. 總務行政知能

教育與學校行政的運作與執行，需要有足夠的經費與設備來支援，故對學校經費與設備的籌措和管理即稱為總務行政。總務行政的工作包括文書處理、財務管理、出納管理、營繕工程、校園規劃與公務維護等。然而學校裡的總務行政除了總務主任之外，通常由行政人員（公務人員）出任或教師兼任，與教師關係較小，但並不是無關。

5. 人事行政知能

在執行教育與學校行政上，需要仰賴人力來實施，而人力來源如：教師、行政人員、工友等等。這些人員的管理與服務之行政工作，即稱為人事行政。人事行政的工作包括：人員之甄選、聘用、考核、獎罰、升遷、福利、撫卹、退休、保險等。

6. 公關行政知能

教育的目的乃是服務社會大眾，然而在服務社會大眾的同時，也有賴社會大眾的支持與協助，故在教育體系與社會大眾間的橋樑，乃是由公共關係行政所負責。而公關行政的負責項目包括：增進公眾對學校的瞭解、廣蒐公眾對學校的意見、爭取公眾對學校的支持和促使學校積極發展。

參、國民中小學教師之行政專業知能成長策略

學校行政已朝向專業化的趨勢發展，學校行政人員之培訓從制度目標而言，應結合專業成長，建立專業證照制度。應依人員不同的層次而有不同的培育發展模式，為了促使教師有關行政專業知能成長，有採校內教師經驗交流或舉辦校外研習等，或參與專業性會議、加入學會、向同僚或重要他人請教、閱讀期刊雜誌等。其基本原則為：1.自我發展 2.逐漸在工作職場歷練。其方式主要有工作歷練、主管指導、組織內訓練、職務輪調、學術機構進修、專家諮商等。總而言之，應把握成人學習的特性，以自我導向為前提，運用專題演講、座談討論、即席演講與辯論、模擬與實際演練、個案分析討論、文獻閱讀及評論，交互使用。而培訓方案的設計，為求系統有效，宜按下列步驟來進行：1.需求的評估 2.目標的設定 3.對象的選擇 4.課程的規劃 5.師資的遴聘 6.研習培訓機構的行政資源 7.效果的評鑑等(林海清，民92)，以系統化規劃來綜合發展。

一位教師從職前教育、實習到甄選聘用為學校合格教師，必歷經許多專業課程與實習工作的洗禮，因而具備一定程度的知能。為適應社會的變遷與教師角色的調整，教師必須不斷的成長。茲綜合各家及有關人員之意見，針對教師之行政專業知能成長策略，分述如下：

一、開設學校行政及班級經營等課程並兼採案例教學與工作坊方式

為使師資生具備行政知能，師資培育機構應開設「學校行政」及「班級經營」等課程並兼採案例教學與工作坊方式，使沒有行政經驗之師資生，易於吸收理解，由作業實作、案例討論、會商對話中，增進行政專業知能，以影片、錄音對話或個案實例，經觀看閱讀後，依討論題綱進行討論，師範院校及設教育學程之大學院校應儘量與有關大學院校相互合作，並採行以下作法：

- (一) 在師院開設教師在職行政專班或校長主任專業成長班。
- (二) 成立教育政策與管理研究所，開設高階學校行政管理班。
- (三) 師資培育機構把學校行政列為必修或必選課程。
- (四) 學校行政案例教學以問題為導向。
- (五) 在合作平台上，進行專業行政實踐與行為的反思和跟進，組建專業成長研究團隊，推動行政行動研究。
- (六) 研訂教師之行政專業知能標準，作為師資培育機構課程設計或教師專業成長之依據。
- (七) 班級經營工作坊之設計，以教師實際需求活動的增進為前提，以問題的解決

為主軸。

- (八) 強調師資培育機構與國民中小學的溝通管道與合作機制，並發展學校本位的師資培育模式。
- (九) 師資培育機構之學校行政或班級經營教師應兼具理論背景與實務經驗。
- (十) 培訓課程應以行政上遇到的問題作為培訓課程的切入點，如此針對性之課程將較具培育效果。

二、引進學習型學校的理念與作法

「學習型學校」應具備以下特徵：如(1)重視學生的學習活動，(2)個別教師應是不斷的學習者，(3)鼓勵教師和其他同仁共同合作或相互學習，(4)學校為一學習系統的組織，(5)學校領導者應為學習的領導者。

其具體做法如下：

(一) 營造樂於學習的文化與環境

首先學校領導者應該要表現出對於學習的鼓勵與重視，而學習型學校的成員，也必須持續不斷的學習，並且運用系統思考從事各種不同的行動研究和問題解決，進而增強其個人知識和經驗，並且改變整個學校的組織行為，以強化學校組織變革和創新的能力。因此，為協助教師專業成長，學校行政措施確實需要配合學習型學校理念的推廣，提供學校教師們一個能促進團隊合作及多元的專業成長環境，以及積極營造教師間樂於專業分享的學校組織文化。

(二) 形成學習型團隊

教師的成長與學習除了自我導向的學習外，更可透過同儕相互學習或共同合作的歷程來達成。歐用生(民85)認為學習是一種合作的探險，而非孤獨的旅行；同時也主張同事應該是合作的夥伴，而非「牆的另一端的陌生人」。團隊擁有整體搭配的行動能力。當團隊真正在學習的時候，不僅團隊整體產生出色的成果，個別成員成長的速度也比其他的學習方式為快。故教師們應「打開心中的門」和其他教師透過夥伴關係，形成合作的、團隊的情誼，共同計劃教學，相互觀摩、討論，並彼此回饋，彼此開放，以共同學習、共同成長。

(三) 營造學習型組織

在全球競爭及資訊社會的環境下，未來組織惟一持久的優勢是具備比競爭對手學習得更快的能力。列森(R. Lessem)曾指出：廿一世紀可預見的是「學

習型組織」(Learning organization) 的時代(周旭華 譯, 1994; Senge, *et al*, 1999)「財經雜誌」(Fortune) 並斷言, 1990 年代起, 最成功的組織將是一種「學習型組織」, 扁平、精簡、彈性化, 能夠設法使各階層人員全心投入, 並能不斷學習創造未來的組織。在學校組織中的領導者, 除了應用互易領導及轉化領導外, 更應透過對話與溝通的方式, 和教師建立共同願景及學習團隊, 形成一學習型組織的學校。對教師不需要有太多的指導、干預或控制, 行政人員應扮演支持、協助與評鑑的角色, 提供資源、資訊與人力;「減少控制、增加學習」, 方能有效協助教師進行專業成長。

(四) 舉辦教師專業研習, 鼓勵參與學術社群。

辦理多元、專業的教師進修, 以提升教師的行政及班級經營知能。運用學年會議、晨會、教師研究會、讀書會等成為實質行動小組, 展開團隊學習。此外, 亦可鼓勵教師參與有關學術社群, 參與學習或觀摩成長, 培養反省及批判的能力和習慣。亦可和學者專家等重要關係人合作, 進行有關行政主題之行動研究, 以追求專業成長。

三、運用教導型組織的方法與策略

二十一世紀的組織, 不僅必須成為「學習型組織」, 更要進一步走向「教導型組織」。亦即每位主管都能親自傳授、培養各階層的領導人, 才能產生強大的競爭力, 創造永續的成功。「教導型組織」強調教比學困難且更重要, 領導人自己就是師傅。建立教導型組織, 就是要建立領導人培養領導人的組織, 每一層級的領導人同時就是導師的組織, 藉由從上到下的教導觀念和傳承經驗, 讓組織的每一階層都能很快的領略經營之重點, 並執行領導團隊所期望達成的經營模式。其具體做法如下:

(一) 形成同儕教練的團體

學校行政主管人員, 包括校長及教務行政主管, 宜規劃運用「同儕教練」(peer coaching)及「同儕視導」(peer supervision)的方式, 安排資深且優良之兼任行政工作教師擔任新進教師的輔導, 以協助其班級經營或行政專業方面的成長。

(二) 定期舉辦專業對話

打破教師唯我獨尊心態, 運用腦力激盪、專案小組、評估實驗或研究來解決問題, 以促進教師間意見的交流, 如此不僅可以互相分享資源及進行合作, 達到事半功倍的效果, 且在同儕合作的過程中, 可以觀摩不同老師或不同學校的處理方式, 可提供並激發出不同的想法或觀念, 確實有其實質作用。透

過和其他教師的互動，獲得一些有效或無效的實務知識，亦即以吸取他人的經驗來獲得專業知識的成長。同時，學校行政人員亦應以尊重、溝通、協調及關懷來匯聚教師意見，而教師也要能夠敞開心胸，接納各方意見。

（三）鼓勵教師反省增能

教師如能增強個人反省與實踐的能力，將能增強自我的專業信心、認同感和責任感，使專業自主成為可能。此外，協助教師建構其專業實踐理論，以作為專業學習與反省的重要依據。協助教師從以理論為主的學習，順利轉換為以經驗為主的學習，進而強化教師生涯專業發展的認知及實踐行為。

（四）建立良好親師關係

班級經營是否有效發揮需多方面的條件配合，而與家長的互動就佔了極大的影響因素。在建立親師關係上，可善用班親會、聯絡簿、家庭訪問、電話等方式進行。而在與家長溝通時，應多讚美該子弟的優點，家長將更能接受。

四、實施教師專業成長策略聯盟

為了增強競爭力，企業界常有策略聯盟的做法，在教育界也同樣地可以與他校建立合作夥伴關係，採取策略聯盟方式來開拓教師專業成長的空間與資源，所謂策略聯盟（strategic- alliances）是指兩個或兩個以上的學校，為了達成整體的目標或共同利益，在成本、風險、課程與教學、行政、學術、學生、資源、資訊科技等進行正式契約性的合作關係。提出策略聯盟時，選擇的夥伴標準有三：（1）資源互補（2）組織文化（3）競爭地位。其具體做法為：和他校建立合作夥伴關係；在資源共享的前提下，彼此相互支援有關教師專業成長所需的資源和做法；使教師們能經由相互觀摩與學習，進一步獲取對方在行政專業發展方面的經驗。

五、建構教師專業成長知識管理系統

知識管理是一種知識蒐集、儲存、擴散、分享、應用和創新的循環過程，使原有的知識不斷的修正和持續產生新的知識；而且能夠將這些新舊知識加以保存和累積，使其轉化為有系統的知識，以幫助個人和組織採取有效的決定與行動策略，進而增加組織資產、擴增組織財富、提升組織智慧和達成組織目標。而有關教師專業成長知識管理系統的建置，係將教師教學專業知能之內涵，加以系統化的蒐集、儲存、整理、分享和運用；如能採取團隊合作與專業分工的作法，建置教學資料庫並有效管理及運用，提供教師們彼此觀摩與學習，將可激發教師們在教學專業領域知識的創新動力，並能進一步開發創新的教學資源。另外，如能結合網路科技，將所

建置的教學資訊庫透過網路的傳輸，除可方便教師同仁之蒐尋、應用與分享外，更可發揮教師專業成長知識管理系統的功能。其具體做法如下：

- (一) 建立知識共享平台：教師應培養主動閱讀並搜尋資料的能力與習慣，廣泛的知識有助於教師和學生進行有意義的討論，並從中獲取不同的知識，並能培養其他相關的專業能力。同時，教師可以透過各種管道將已經推動成功的觀念或是完全失敗的經驗，和相關的教育工作者分享，藉著這個知識平台，提昇自己的學識和見聞。
- (二) 成立教學資源中心：這是一個能主動提供教師各項教學支援服務，培養學生自我學習和獨立研究的場所，而非傳統圖書館式的設施。其要結合教學中心、學習中心、服務中心及資訊中心所具有的功能。隨著資訊科技的快速發展，教學資源中心的功能應配合網路科技而擴充，主動參與學校課程規劃、建立學習社區、網站共享資源，以建構主動學習的網路環境。
- (三) 成立知識分享的成長團體
每位老師都有其特殊的經驗或班級經營技巧。現在的學校普遍成立教學研究會，但是對於輔助班級經營的知識卻缺乏系統性的知識管理。所以，學校可成立這方面的成長團體，或是提供教師適合討論談心的環境，讓教師相互學習與成長。
- (四) 鼓勵參加相關專業成長活動之教師
不但要給予口頭上的獎勵，實質的獎勵也很重要。例如提供更多參加研習名額或優先進修機會，或是支助、給予教師公開發表機會，都可以激勵教師持續在班級經營上投注心力。
- (五) 提供有助專業知能成長的進修研習資訊
學校可自行設計或辦理相關的校內研習活動，或是彙整校外教育資源資訊，告知教師有這樣的學習、成長機會，例如研討會的訊息等。
- (六) 建立具知識管理內涵之專業知能成長網絡
可以蒐集教師在班級經營上的具體成果或紀錄，鼓勵教師將個人經驗外顯化或文字化、教案化（此可配合獎勵制度），製作成可供知識分享的成長網路，以利教師尋求資源與訊息交流。此外，讓教師瞭解自己的優點以及有待改進之處，以促進反省能力、強化合作學習並推動終身學習。

六、建立學校同僚之專業互享氣氛

教師同僚間專業互享氣氛是提昇教學實際，建構良好教學情境並獲取較佳成就

的重要因素，更是學校成為一個學習社區不可或缺的概念。若同僚專業互享氣氛可以成為一種專業的德性，那麼它可以成為一項強而有力的領導替代物。同僚專業互享氣氛可以展現多種優點，包括提昇教師的專業態度、增進教師的專業知能與技巧，以及強化教師的專業形象，而這些正是學校革新，成就卓越表現的重要成分。最後，學校領導者可以利用明白宣示、示範、安排或組織、鼓勵、支持等具體行動，促進學校同僚專業互享氣氛的建立。

七、推動教師專業成長評鑑制度

目前各級學校中，高等教育機構普遍實施教師評鑑，其目的在於分析教師的教學績效及專業表現，以提供教師專業發展與改進的參考。況且目前所實施的教師評鑑，確實存在一些困難，包括：評鑑內涵無法真正評量出教師的工作表現、缺乏人力與時間實施教師評鑑，以及教師評鑑未能與教師專業發展相結合等。未來學校行政措施，如能建立明確的教師評鑑指標、兼顧評鑑過程與結果、採取多元化的評鑑方式，教師專業學習活動有適當的環境和配套措施支持、集體參加的教師專業發展活動配合注重成果產出，妥善規劃國民中小學教師之專業成長體系，配合國民中小學教師的發展需求，提供適切的課程與進修活動等，則應可提升教師之專業知能。

肆、結論與建議

總之，教師是教育界的尖兵、是教育發展的主力，也是執行教學的第一線工作者，其專業的提昇將有助於教育目標和理想的實現。對於當前我國教育生態的丕變（教師會、教評會、家長會的成立），教師是否能察覺自身專業成長的需求性和重要性，為自己專業不斷的成長而努力，積極致力於教育理想與教育實際的反思與探究，並結合教育合夥人（家長）其他教師、教育行政人員，齊心協力，俾共創未來美麗的教育願景。以下歸納本文結論並提出建議如下：

一、結論

由於時代與社會的變遷，教師角色產生了轉變，教師需要擁有更專業的知能。我國國民中小學教師為何須具備行政專業知能？主要有以下數點理由：（一）國民中小學教師大多需擔任級任教師或導師工作，（二）成功的教學有賴良好的班級經營，（三）教師參與校務管理機會增多，亟需賦權增能，（四）配合學校行政趨向單一窗口服務，行政人員需要具備多項行政專業知能，（五）良好親師和公共關係，

有助於獲得更多的教學資源，改善教學環境，（六）九年一貫課程之創新、統整或協同教學，有賴培養教師行政意識與實踐智慧。

國民中小學教師應具備之行政專業知能內涵包括：班級經營與學校行政專業知能兩方面。班級經營專業知能內涵包括：（一）行政經營知能，（二）班級環境經營知能，（三）教學領導知能，（四）師生關係經營知能，（五）親師溝通經營知能，（六）處理學生偏差行為知能，（七）班級常規管理知能，（八）班級氣氛營造知能，（九）時間管理與運用知能，（十）訊息處理與表達知能，（十一）善用獎懲增強知能，（十二）校園法律實務知能，（十三）善用家長或校內外資源的知能。學校行政專業知能包括：一般行政知能和專業行政知能。一般行政知能包括：（一）教育法令與公文處理知能，（二）學校行政計畫知能，（三）溝通協調知能，（四）領導執行知能，（五）考核評鑑知能，（六）問題解決知能，（七）團隊學習知能，（八）整合運用資源知能，（九）妥善處理危機知能，（十）終身學習知能，（十一）知識管理知能，（十二）資訊科技知能，（十三）人際關係知能。而專業行政知能包括：（一）教務行政知能，（二）訓導行政知能，（三）輔導行政知能，（四）總務行政知能，（五）人事行政知能，（六）公關行政知能。

有關國民中小學教師之行政專業知能成長策略有：（一）開設學校行政及班級經營等課程並兼採案例教學與工作坊方式，（二）引進學習型學校的理念與作法，（三）運用教導型組織的方法與策略，（四）實施教師專業成長策略聯盟，（五）建構教師專業成長知識管理系統，（六）建立學校同僚之專業互享氣氛，（七）推動教師專業成長評鑑制度。

二、建議

為促進教師之行政專業知能的成長，建議主管教育行政機關、師資培育機構、國民中小學及教師應採行以下之配套或配合措施。

（一）主管教育行政機關

為促進教師之行政專業知能成長，及鼓勵教師不斷在職進修，教育部及縣市教育局應採行以下之配套措施：

1. 研訂教師之行政專業知能發展標準，作為設計教師專業成長課程之依據。
2. 參考教師之行政專業知能發展標準，建構合宜之教師甄選與證照標準。
3. 建立全台灣地區教師進修或專業成長網站，提供教師有關進修、研習訊息或資源。
4. 建立教師行政資源支持系統網絡。

5.妥善規劃國民中小學教師的專業成長體系，促使進修制度化。

6.規定教師發表之論文或著作，得折抵進修時數。

(二) 師資培育機構

為提升師資之行政專業知能，及促進國民中小學教師專業成長，師範校院及有關師資培育機構應採行以下配合措施：

- 1.開設學校行政及班級經營等課程並兼採案例教學與工作坊方式，以增進學生對行政實務之認識。
- 2.師資培育機構與國民中小學策略聯盟，共同培育師資，並提供國民中小學教師進修研習機會。
- 3.採用師徒式一對一之行政專業成長模式，將有助於教師熟悉班級經營及學校行政事務之運作。
- 4.師資培育機構可組成行政輔導團或小組，分赴各校協助解決問題或參與各校之行政行動研究。
- 5.師資培育機構擔任班級經營和學校行政之教師應兼俱理論研究背景與行政實務經驗。
- 6.結合有關專長教師編寫「班級經營：理論、實務與案例」、「學校行政：理論、實務與案例」教科書，俾有助於增進學生行政實務經驗和教學效果。

(三) 國民中小學

為增進教師之行政專業知能成長，國民中小學應採行以下配合措施：

- 1.規劃符合成人學習特點的教師專業成長，鼓勵教師終身學習。
- 2.實施國民中小學校務自我評鑑時，將教師專業成長和教學檔案列為評鑑的主要項目。
- 3.協助教師建構其專業實踐理論，作為專業學習與反省的重要依據。
- 4.配合國民中小學教師的發展需求，提供適切的學校本位進修課程與活動。
- 5.規劃適當的獎勵措施，促進教師生涯專業成長。
- 6.國民中小學可依各校之地理環境和特色，採策略聯盟方式，舉辦教師專業成長活動。
- 7.嘗試將學校發展成學習型學校。

(四) 國民中小學教師

為增進教師之行政專業知能成長，國民中小學教師應採行以下作法：

- 1.強化教師生涯專業發展的認知和專業實踐理論。
- 2.善用行政檔案回顧法，了解教師行政專業成長歷程，教師個人行政學習檔案

- 可包括：（1）成長經驗描述（2）反省札記（3）個案研究（4）俗民誌參與觀察報告等。
- 3.教師應以反省來促進專業實踐理論的發展。
 - 4.集體參加的教師專業發展活動，應注重成果產出。
 - 5.奉派參加研習的教師，返回學校後，應將研習的心得回饋分享給學校其他有關教師或成員。
 - 6.以筆記型或個人電腦發展教師知識管理系統，包括教學檔案、教師個人行政專業成長檔案或記錄，一方面有利於教學、經驗傳承；二方面亦配合政府正推動之電子化檔案政策。

參考文獻

- 台灣省國民學校教師研習會（民 65）。國民小學教師基本能力研究報告。板橋：台灣省國民學校教師研習會。
- 周旭華譯，Lessem R. 原著（1997）。發展型管理。台北市：天下文化出版社。
- 林海清（民 92）。新世紀教育行政人員知能專業修練。92 年 6 月 25 日取自【全球資訊網】<http://www.rad.gov.tw/edu03/83m/p24-31.htm>
- 林新發（民 88）。教育與學校行政研究 原理和應用。台北市：師大書苑。
- 吳清山等（民 88）。班級經營。台北市：心理出版社。
- 陳美玉（民 85）。教師專業實踐理論與應用。台北市：師大書苑。
- 單文經（民 85）。班級經營策略之研究。台北市：師大書苑。
- 黃坤錦（民 80）。各國教師專業之比較研究，載於中華民國比較教育學會、中華民國國師範教育學會主編：國際比較師範教育學會學術研討會論文集（頁 617-637）。台北市：師大書苑。
- 黃秀霜、張玉成、李宗薇、林新發、徐超聖（民 86）。國民小學教師應具備之基本能力及素養之研究，載於中華民國師範教育學會主編：教學專業與師資培育（頁 91-117）。台北市：師大書苑。
- 熊智銳(1994)。開放型的班級經營。台北市：五南。
- 歐用生（民 85）。教師專業成長。台北市：師大書苑。
- Burke, P.J. (1987). *Teacher development*. New York: The Falmer Press.
- Senge, P.M. et al.(1999). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organization*. A fifth discipline resource. New York: Currency Doubleday.

The Contents and Strategies of Teachers' Capacity of Administrative and Professional Development in Junior High Schools and Elementary Schools

Hsin-fa Lin, Shiu-ling Wang

ABSTRACT

The article is to discuss the contents and strategies of teachers' capacity of administrative and professional development in junior high schools and elementary schools. First, the author investigated the capacity that the teachers ought to have. Second, the author researched their strategies in administration and profession. Finally, the author got the conclusion and offered some suggestions. The article focuses on the analysis of literature, and Taiwan is the main scope of the research.

The teachers must have the capacity of administration and profession, including class management and administrative profession. Besides, the administrative profession contains the common administration and professional administration.

The strategies include seven aspects: (1) to teach by adopting the case which happened in the schools and initiate the workshop about school administration and class management, (2) to employ the concept and method of learning schools, (3) to make use of the ways and strategies of teaching organization, (4) to implement the strategic alliance of teachers' professional development, (5) to establish the system of knowledge management, (6) to form the sharing climate of colleagues' professional development, (7) to push the system of evaluation of teachers' professional development.

Key Words: junior high schools and elementary schools, teachers capacity of administrative and professional development, professional development

*Hsin-fa Lin: Professor, Department of Elementary Education, National Taipei Teachers College

Hsiu-ling Wang: Associate Professor, Department of Education, National Taiwan Normal University