

學校行政領導與教師專業發展

蔡進雄/輔仁大學教育領導與發展研究所助理教授

壹、前言

近年來國內外有關教師專業發展(professional development)的研究報告及論文逐日增加，可見教師專業發展已成為教育研究的重要課題。而影響教師專業成長的因素頗多，其中學校行政領導是促進教師專業發展不可或缺的重要因素。研究指出學校領導者若能成功提供學習機會、學習空間和學習經驗之工作環境，則將能觸發教師的專業發展(Clement & Vandenberghe, 2001: 43)。從深層的文化結構方面觀之，教師的素質和教學行為深深受到學校制度與結構的制約(高強華，民86：27)。職此之故，如何藉由學校行政領導塑造良好的學校組織環境，來促進教師的專業成長，以提升教學品質，是值得學校行政領導者深思探究的主題。

質言之，學校行政領導對於教師之專業能力發展具有關鍵性的影響，因此本文擬從學校行政領導的層面探討如何提升教師的專業發展，茲就營造積極創新的學校文化、催化教師學習社群的運作、從權力控制轉為權力激勵及權力合作、提升教師的增權賦能感、實施知識管理、以專業化的行政促進教師的專業化、妥善運用教師評鑑等七方面加以闡述如下。

貳、學校行政領導如何促進教

師專業發展

一、營造積極創新的學校文化

學校文化會影響學校組織成員的行為態度，因此建立積極、進取、開放與創新的學校文化是促進教師專業成長相當重要的因素。如果教師每日身處於積極創新的學校組織，則教師在潛移默化中也會深受影響而努力追求專業成長。

然而優質學校文化的締造並非一朝一夕所能達成的，學校文化包含價值信念、外顯行為與人造器物等重要概念，為營造積極創新的學校文化，以利教師專業發展，學校行政領導者應有以下的作為與態度(蔡進雄，民90：161-165)：1.洞析組織文化的內涵、特性及正負面功能；2.建立學校組織的價值、規範與期望：不斷強調溝通、以身作則、善用獎懲、晉升人員時考慮是否具有組織所珍視的價值信仰；3.用心規劃各種儀式與典禮：包括升降旗儀式、始業式、畢業典禮、運動會、教師節、校慶等；4.充分利用人造器物彰顯學校文化；5.校長必須負起塑造學校文化之責。

二、催化教師學習社群的運作

所謂社群(community)強調的是集體意識和集體認同，而非地理範圍和結構形式。換言之，一個社群具有共同制度，作為社群



成員互動和互賴的媒介；也具有共同的價值體系和道德規範，作為社群成員認同的依據。因此，社群成員對所屬的社群不僅具有強烈的歸屬感，也會有榮辱與共的情懷，以及致力社群發展的使命感(吳明清，民91：100)。

職此之故，學校教師可以自成一個專業學習社群(learning community)，這個學習社群可以小到以一個學科為單位，例如校內國文教師自成一個學習社群，也可以大到以一個鄉鎮為範圍，例如某鄉鎮的英文科教師定期研討教學法。而學校行政在教師學習社群運作上，就可以扮演支持者及催化者的角色，鼓勵教師專業學習社群的成立，並提供必要的場地、經費等支援。

我國學校中目前普遍瀰漫著的專業孤立、個人主義、技術心態及專業意識模糊等現象，皆可謂教師專業成長之基本障礙(陳美玉，民85：237)。因此，如何經由學校行政領導的催化，以建立教師的學習社群，來破除教師間平時「單獨作戰」的情形，是促進教師專業發展的當務之急。

三、從權力控制轉為權力激勵及權力合作

Blase & Anderson(1995)從微觀政治學的角度提出權力控制(power over)、權力激勵(power through)及權力合作(power with)的觀念，對於學校行政領導者之權力運用以促成教師專業發展上有所啟發。

Blase & Anderson(1995：xiv)認為權

力控制是領導者藉由資源、勸告及階級控制追隨者，權力控制取向深受官僚體制的影響；權力激勵是領導者經由對成員的激勵及動員來達成目標的，權力激勵取向深受人群關係及組織發展的影響；而權力合作是藉由領導者與追隨者的合作(collaboration)以達成目標，權力合作取向深受男女平等主義者、參與及民主的影響。

由上述觀之，學校行政領導者在啟動教師專業能力之發展上，應揚棄過去傳統的權力控制方式，因為權力控制及法職權的擴張並無法有效促進教師的專業成長，因此應進一步思考如何經由權力激勵及權力合作，以提升教師專業的成長。在權力激勵方面，學校行政領導者應時時扮演鼓舞者的角色，以啟發教師的專業能力，而在權力合作方面，學校行政領導者與教師間應基於共生共榮及夥伴關係，與教師共同創造教師的專業發展。

四、提升教師的增權賦能感

所謂增權賦能(empowerment)係領導者能給予部屬權力，同時也能開展部屬的潛能之歷程(蔡進雄，民91b：3)。研究發現校長是促進教師增權賦能的關鍵人物(Edwards, Green,& Lyons, 2002)，因此學校行政領導者應積極努力提升教師的增權賦能感，一方面要尊重教師專業自主權，另一方面也要有系統地規劃各種進修及研習來發展教師的專業知能，也就是說，要兼顧對教師的增權與

賦能，不能有所偏頗，如此才能有效提升教師的專業能力。

就舉九年一貫課程改革為例，教師普遍是以配合但不積極的心態面對，但不能就因此認定教師太被動或沒有改變心態，而是要思考目前的政策能不能說服教師，讓教師相信課程統整是好的而且是可行的(宋佩芬和周鳳美，民91：95)，再者，也要給教師充分的時間和機會去開展相關的能力，否則倉促實施九年一貫課程，教師當然會有反彈聲音。事實上，絕大部分的中小學教師並不是不願意接受教育改革，而是在改革的同時也要讓教師有足夠的時間發展他(她)的相關專業能力，如同開車一樣，如果未經訓練就上車駕駛，不但開車者不願意上車，而且如果冒然開車上路也必然是險象環生，說不定還會波及無辜的他人。

明白上述的道理後，為增進教師的專業發展，學校行政領導者應使教師「有權有能」，教師「有權無能」、「無權有能」或「無權無能」都不能有效增進其專業成長。

五、實施知識管理

研究指出學校知識管理情形愈佳，則教師專業成長情形愈佳(李瑪莉，民91；鍾欣男，民90)，因此學校應積極實施知識管理，以提升教師的專業發展。所謂知識管理可分為產生、蒐集、彙整、分享等模式，最重要的不外乎產生與分享。產生在於設法使存在個人認知的「內隱知識」，轉化成組織形式認知的「外顯知識」；分享則在於如何將「外

顯知識」水平展開(李昆林，民90：119)。至於如何將知識管理應用在學校組織上，以提升教師專業發展，下列幾項具體作法值得採行(蔡進雄，民91：56-57)：

- 1.校長要以身作則，主動分享經驗，且避免採用監控型的管理方式，多採用人文型的領導風格。
- 2.引導各學科教學研究會，鼓勵教師間彼此分享教學經驗，不「藏私」，將教師的「內隱知識」化為「外顯知識」。
- 3.積極推動讀書會，使教職員間有分享閱讀心得的機會。
- 4.圖書館可以發展成為學習指導中心及教學資源中心。
- 5.加強教職員工的進修學習，以建立學習型學校。
- 6.編輯學報和相關刊物，讓教師的教學心得及教育理念有發表的園地。
- 7.訂定校務章則，並規定職務異動時必須移交，使學校良好制度得以延續。

誠然目前中小學教師平日授課時數多，但透過上述數項具體作法，相信學校仍可應用知識管理，以增進教師教學品質及專業發展。

六、以專業化的行政促進教師的專業化

若以專業化的行政為縱軸，以專業化的教師為橫軸，則可交織成「沒有專業化的行政和沒有專業化的教師」、「沒有專業化的行政和有專業化的教師」、「有專業化的行政和

沒有專業化的教師」、「有專業化的行政和有專業化的教師」等四個象限，如表一所示。專業化的行政及專業化的教師兩者都缺乏的學校是一所沒有教育品質的學校，極需努力改善，「缺乏專業化的行政」或「缺乏專業化的教師」的學校均有所不足，而吾人所期望的是一所所有專業化教師也有專業化行政配合支持的學校。

綜言之，從學校行政領導的角度來看，應以專業化的行政來促進教師專業化的發

表一 專業化的行政與專業化的教師

專業化的行政	有專業化的行政 沒有專業化的教師	有專業化的行政 有專業化的教師
	沒有專業化的行政 沒有專業化的教師	沒有專業化的行政 有專業化的教師
	專業化的教師	

資料來源：筆者自行整理

展，而專業化的行政應表現在行政領導者的教育專業素養、學校行政團隊的建立、學校行政人員抱持「行政是手段，教學才是目的」及把教師當成內部顧客的教育行政觀等，而不是行政是行政，教學歸教學，彼此互不相干。

七、妥善運用教師評鑑

大部分的教師對教師評鑑(teacher evaluation)是抱持懷疑與排斥的心態，但如果將評鑑視為教師反省改進班級經營及教學的動力，則教師評鑑並不完全是令人緊張的

課題，教師評鑑是可以成為教師專業發展的利器，因此良好的教師評鑑不可與教師專業發展脫鉤。

此外，各級學校在決定教師評鑑規準時，應考慮本身學校的教育目標，然後邀請學校教師共同參與制訂。學校教師必須要了解、接受教師評鑑規準，才可能支持教師評鑑制度，因此應讓教師直接參與教師評鑑規準的決定(高強華，民87：267-268)。

盱衡目前中小學教師的考核或評鑑並沒有完全落實，教師評鑑常流於防弊，少見積極輔導及協助教師的專業發展。事實上，評鑑的目的不在於證明(prove)而在於改進(improve)(盧增緒，民82：31)，因此學校行政應妥善運用教師評鑑，採用多元評鑑及抱持為教師成長而評鑑的態度，以提升教師專業發展。

參、結語

學校行政領導不能以「支援教學」為滿足，那是學校行政領導的基本面，學校行政領導應積極領導教師教學，並以促進教師專業發展為要務。尤其當前強調的是以學校為本位的教師專業發展，更突顯出學校行政領導在促進教師專業發展上的重要性。

學校行政領導的良窳影響學校成敗甚鉅，成功有效能的學校行政不僅對校務發展有正面影響，對身處學校中的教師之專業發展也有助益，而教師專業有所成長後，最大受益者就是教育的主體—學生。

總而言之，唯有教師不斷追求專業發展，才會締造令人滿意的教育品質，而提升教師的專業發展，除了教師的自我學習外，經由學校行政領導的催化與督促將會使教師專業發展產生加乘作用，使教師專業成長的

種子萌芽而成長茁壯。職此之故，本文從營造積極開創的學校文化等七方面加以說明如何由學校行政領導促進教師專業發展，以提供學校行政領導者的參考。

參考書目

- 吳明清(民91)。促進教師專業發展的策略。理論與政策，16(1)，99-114。
- 宋佩芬和周鳳美(民91)。教師應付九年一貫課程改革的態度與原因：試辦階段的觀察。課程與教學季刊，6(1)，95-112。
- 李昆林(民90)。知識管理顛覆傳統。管理雜誌，328，118-121。
- 李瑪莉(民91)。國民小學知識管理與教師專業成長關係之研究。國立中正大學教育研究所碩士論文。
- 高強華(民86)。迎接教學生涯的新挑戰—教師專業成長面面觀。北縣教育，16，23-28。
- 高強華(民87)。論提昇教師專業成長的「教師評鑑」。載於中國教育學會（主編）：教育評鑑。台北：師大書苑。
- 陳美玉(民85)。教師專業實踐理論與應用。台北：師大書苑。
- 蔡進雄(民90)。學校行政領導。台北：師大書苑。
- 蔡進雄(民91a)。知識經濟時代的學校行政領導。教育研究月刊，99，53-57。
- 蔡進雄(民91b)。授權抑或授權賦能？論校長如何運用授權賦能領導。輔仁大學教育領導與發展研究所「教育行政研究」上課講義。
- 盧增緒(民82)。教育評鑑的問題與趨向。載於伍振鸞（主編）：教育評鑑。台北：南宏圖書公司。
- 鍾欣男(民90)。知識管理在學校本位國小教師專業成長運用之研究。國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文。
- Blase, J., & Anderson, G.L.(1995). The micropolitics of educational leadership : From control to empowerment. New York, NY : Cassell.
- Clement, M., & Vandenberghe, R.(2001). How school leaders can promote teachers' professional development. An Account from the field. School Leadership & Management, 21(1), 43-57.
- Edwards, J.L., Green, K.E., Lyons, C.A.(2002). Personal empowerment, efficacy, and environmental characteristics. Journal of Educational Administration, 40(1), 67-86.