

在受養護型組織下，如何觸發教師變革能動性？



臺北市立大學丁一顧教授（左）、國立臺灣海洋大學許籐繼副教授（右）與本院教政中心蔡進雄研究員合影（攝影：蘇祺家）

【教育制度及政策研究中心 蔡進雄、蘇祺家】

本院教育制度及政策研究中心為增進學術研究發展，針對本中心中長程發展之四大主軸：資料驅動治理、教育領導人才、高等教育發展、教育公平議題，邀請專家學者進行演講或座談活動。本次論壇於 2024 年 7 月 31 日登場，邀請臺北市立大學教育行政與評鑑研究所丁一顧教授與國立臺灣海洋大學師資培育中心許籐繼副教授擔任講者及與談人，透過自身豐富的教學經驗與深入研究，以「在受養護型組織下，如何觸發教師變革能動性？」為主題，探究變革能動性之內在教師因素及外部結構因素等雙重因子。

首先由主持人及教政中心蔡進雄研究員從變革能動性的概念切入，指出教師變革能動性在於強調教師的主體性及自發性，並透過外部環境刺激，打破既有框架並採取創新行動。蔡研究員認為變革能動性是內、外部的調和與交互作用，因此校長推動校務改革，可喚起教師危機意識並瞭解教師想法需求，提供適切充分的外部支持系統，才能引發教師變革能動性。其應用在教育政策或課程改革，須贏得教師認同並採適切

政策工具如獎勵或研習增能，教師才願意改變。

許籐繼副教授接續說明受養護型組織下觸發中小學教師變革能動性的策略，首先指出受養護型組織係指組織毋須為顧客而競爭，主要責任不在營利，而是提供社會大眾服務，其經費由政府編列預算，是一個本身受法律保護的組織，例如實施義務教育的國民中學和國民小學皆屬之。其次，國民中、小學作為受養護型組織，原本組織運作相當穩定，然而近年來受到政治變革與教育法制改革的衝擊，使學校組織生態產生很大的改變。教師法實施前，國民中小學的校園比較缺乏民主性，學生個人的教育權利也受到相對地壓抑，學校之間也明顯缺乏競爭，使得學校運作雖然穩定，但是教育成效卻屢屢受到質疑；教師法實施後，從中央、地方到學校歷經一系列教育法制與實務的改革，其中教育權下放是教育變革的核心，因此，就學校本位管理運作而言，凸顯了學校獲得辦學的相對自主與權能，尤其教育基本法實施後，進一步授權予教育利害關係的個人，如教師專業自主權的開展，家長教育參與權的行使，或者是行政人員的行政權運作，雖然這些教育利害關係人都獲得授權，但是，其權力的行使必須確保學生學習權作為其權力正當性的依據。因此，學校組織觸發中小學教師變革能動性的策略，也必須以此為核心目標。

此外，校長領導是觸發教師變革能動性的內在教師因素與外部結構因素的關鍵，校長在綜合考量不同觸發因素之後，藉由領導整合並提出觸發國民中小學教師變革能動性策略，諸如透過校長領導來增能或激勵成員內在動機、支持組織團隊、營造學校文化、溝通法律政策、溝通親師教改期望、開放社區需求等，這些不同的觸發策略，透過校長領導所採取的直接或間接方式，觸發教師在專業上具備權能及有意願的變革行動，進一步確保學生學習權並提升整體學校教育的品質。

最後，丁一顧教授著重在教師能動性的培養，重點在讓教師有能力、動機、瞭解狀況並理解各因素的交織影響，教師應把教育與教學工作當成一種志業，誘發專業能動之意願與動機，透過不斷省思、學習與成長，累積教育專業、專門知識以及各種跨領域知能，匯聚專業能動資本，進一步分析教育的多樣特性，深入瞭解學生背景、同儕互動、社會環境、教育趨勢等因素之交互作用，以調整課程、教學、研究及自我教學心態與作為，提升專業能動效益。

本場講座透過精采的發表及與談對話，聚焦在探究變革能動性之雙重因子－內在

教師因素及外部結構因素，有助教育領導人能有效帶領受養護型組織，亦讓同仁理解變革能動性的意涵及推動變革能動性之策略，在外在環境不斷變遷下持續檢視、省思自身狀態並主動精進自我。