

# 如何激勵教師進行行動研究以提升學校效能

## —以臺北市信義國中為例—

臺北市信義國中校長 王天才

### 一、背景

校長在當了校長後只剩下行政領導沒有了教學領導，只有行政領導沒有教學領導和老師會很疏離；和老師的疏離感讓校長教學領導難以落實。但什麼是校長的教學領導呢？

### 二、校長的教學領導

校長教學領導是：激勵、營造支持、社群互動、教學創新、專業成長，改善學校內教與學的問題，進而提升學校效能。綜上所言，提升學校效能，校長勢必走入教師的群體中。透過親自的參與與實際的互動，才能了解教師，支持教師，進而激勵教師願意成長。

有經驗的校長都知道，教師出於內心願意做的時候，才能水到渠成。如何讓老師「願意」，實在是校長須重視的議題。因此，校長要能看到教師需求並適時激勵以提升教師士氣。Stanford (1994) 認為行政人員（尤其是校長）的支持為教師高昂士氣的重要因素。Tomas (1997) 研究認為校長領導影響教師士氣。Lumsden (1998) 認為校長的領導能力影響教師士氣。何謂教師士氣：「教師在教學及學校活動中，因互動而獲得個人『需求滿足』，因互相關切與付出而表現出『團隊精神』，進而展現『認同組織』的情感並盡心的「投入工作」，致力於提升學校效能而所展現出『和諧』、『合作』、『熱忱』、『忍讓』、『成長』、『德術』的一種精神狀態及情感態度」。徐韶佑 (民89) 的研究指出校長領導的五個向度（激勵動機、魅力影響、智能啟發、共創願景、個別關懷）都會影響教師士氣。因此，激勵才能鼓舞教師士氣，增進成長動機。

### 三、激勵從了解需求開始

激勵的定義：組織目標導引下所堅持付出的努力，但此一努力需要滿足某種需求。根據此一定義，激勵至少包含幾個概念：努力、堅持、導引、目標。馬斯洛提出一套需求層級理論，其中界定了人們的五種基本需求：自我實現需求、尊嚴需求、歸屬需求、安全需求、生理需求。所以要激勵教師，提升士氣：綜上所言校長可以從以下九項著手：改善環境、滿足需求、注重人際溝通、鼓勵關懷、賞罰公平、輔導協助、明訂目標、關懷倡導、激勵策略。

賀茲伯格指出有兩種願意工作的要素，一為保健因子：「領導作為讓老師「無」不滿足」；二為激勵因子：創造環境讓老師「滿足」更多。由此可知，校長行政領導是要讓老師「無」不滿足，但如何滿足更多，則需要教學領導—創造環境（互動平台）。

但在學校現場，校長如找到與老師的互動平台，可以進行激勵教師，提升士氣呢？

過去校內推行教師行動研究工作時，教師意願普遍低落，主要原因為課務繁忙無法兼顧，如果教師需要刻意找機會進行研究工作，常讓教師深感無法負荷。面對這樣的情況，經由討論，我們訂定了——「信義國中優質教學總體計畫書」——明訂目標。

#### 四、信義國中優質教學總體計畫書

從計畫書我們進行了以下的工作：

- (一) 本校「課程發展委員會」下成立推動小組，負責優質教學推動事宜。
- (二) 推動小組分設「行政規劃組」、「創新教學組」、「行動研究組」、「教學輔導組」，分別負責行政規劃及推動創新教學、行動研究、教師教學輔導等事宜。
- (三) 實施原則採：
  1. 團隊運作：運作過程中，或以研究主題、或以學習領域為主，5人以下之小團體進行之，藉以提升團隊合作知能與效能。
  2. 多元創新：運作模式不拘泥於固定形式，以多元、創意為重要理念
- (四) 預計成效為提升專業知能，強化教師專業形象，達成學生有效學習

#### 五、從教學輔導教師開始——「教學輔導組」

從92學年度開始辦理教學輔導教師制度，透過固定的聚會，彼此分享與對話；在和諧的氣氛中，大手攜小手，信義老師邁開步伐向前走。回首7個年頭，我們驚然發現——這是一個能「了解需求，激勵成長」的平台。

- (一) 午餐與點心的聚會：生理需求

- (二) 大手攜小手，感覺受到保障、沒有焦慮，並處在一種有秩序環境下的需求：安全需求
- (三) 定期聚會、同儕分享人際互動、感情、被接納，友誼的需求：歸屬需求
- (四) 主題式座談、專業對話、勝任感、獨立性、自信心，及被他人認可：尊嚴需求
- (五) 引導的重點---人們希望發展其真正的潛能，以實現才華的需求，其中包括個人成長、發揮個人潛力，及實現理想等：自我實現需求

## 六、行動研究工作坊---「行動研究組」

「行動研究」顧名思義就是將「行動」和「研究」結合起來（黃政傑, 1999）。行動研究(action research)是在1940年代由Kurt Lewin及Stephen M. Corey等人所倡導之，它是一種研究的方法，強調實務工作者的實際行動與研究的結合（吳明清, 1991; 王文科, 1999; 陳惠邦, 1998; Atweh, Kemmis, & Weeks, 1998），亦即強調研究的實務層面，較少涉及理論依據。國內學者蔡清田（2000）則是從實務觀點、實務反思觀點、專業觀點與專業團體點來加以說明行動研究之意義，認為行動研究即是一種「實務工作者所進行的行動研究」（practitioner action-research），亦即行動研究是由實務工作者本身發動進行，努力完成與專業工作有關的實務改進，並促成專業理解的加深加廣與專業發展。

為了協助校內教師解決實際所面臨到的困難，增進對實務工作的理解，以求得專業的成長與進步，我們邀請了專家學者在固定的時間（每週四下午，參加教師第五、六節不排課。）帶領教師進行實務性質的行動研究工作坊。

94學年度：李俊達教授

96學年度：丁一顧教授

99學年度：丁一顧教授

經由行動研究工作坊的進行，找到以下經驗：

- (一) 行動研究，解決現場的教學問題
- (二) 創新教學活動，營造快樂的教學環境。
- (三) 經驗報告，分享有效的計畫方案。
- (四) 教材教具製作，創作友善的學習工具。
- (五) 教授帶領結合教學現場的問題有系統發展教師真正的潛

能，並實現才華

## 七、教學輔導教師遇見行動研究

這是我們意想不到的發展，原本是兩個看似獨立發展的平行線，卻在我們不確定的時間點上相遇了。或許是：

- (一) 輔導教師與夥伴老師分享過程中常遇到教學現場的問題
- (二) 行動研究工作坊帶給老師有系統解決問題的方法
- (三) 因而促進教學輔導老師與夥伴老師以行動研究解決教與學問題的風氣

## 八、國文團隊遇見行動研究

領域的合作傳統

- 共同備課
- 分享教材
- 師徒合作（實習老師）

在這樣的互動過程中，老師們想讓國文課變好玩——進行行動研究。結果是大放異彩，在最近五年內，信義有 18 件關於國文的行動研究獲獎，老師們很希望學生們從「閱讀」到「悅讀」。未來，他們透過悅讀學習社群繼續讓國文更好玩。

## 九、特教團隊遇見行動研究

- (一) 生命有無限的可能——身心障礙學生適應體育教學

體育課面對漸凍人、黏多醣症、腦性麻痺、肢障、智障等不同障礙類型的學生，考驗老師的智慧。

-進行行動研究設計創新教學-協助身心障礙學生適應體育教學

啓示與應用

1. 優質的教學活動是「以生命感動生命」的歷程。
2. 學生正向的回饋是老師教學中最大的動力。
3. 向個案學習是此項教學活動最大的收獲。
4. 寓教於樂的適應體育教學活動，有許多附加價值。

## (二) 百變球架—身心障礙學生多功能 (適應體育教學輔具)

身心障礙學生上適應體育課時，常常抱怨「打不到球」、「球飛走了」，老師為了解決這個問題……

找一根長桿，將球用繩子綁在長桿上，由老師移動長桿控球讓學生打。拿繩子從二樓的欄杆將球固定，讓學生練習。透過本校特教團隊集思廣義、共同腦力激盪，設計「百變球架」，終於突破了教學的困境，讓學生能愉快且有效的學習。

### 啓示與應用

透過「創意」不斷的自我挑戰，是一種非常迷人的高峰經驗。

環保概念及生命教育是推廣教學輔具必須堅持的原則。為了讓老師快樂教學，學生有效學習，行政必專業領航，才能不斷的引領老師創新教學輔具。教師不斷的創作教學輔具，可以豐富學生的生活經驗。

## 十、結語

校長教學領導是：激勵、營造支持、社群互動、教學創新、專業成長，改善學校內教與學的問題，進而提升學校效能。從92學年度開始—信義國中在教學輔導教師、行動研究坊、國文團隊、特教團隊互動的化學變化中看到走過的痕跡與成果。五年來信義在臺北市創新教學與行動研究中團體總成績斐然，分別為12112。過程中透過本身的參與，有以下幾點省思：

- (一) 行政規劃與溝通：慢工出細活，信義的成績絕對是站在巨人的肩膀上，一步一步的向上發展。
- (二) 教學輔導教師制度的蝴蝶效應：教學輔導的試辦，是信義教師成長轉變的契機。如同前面所說的，它是一個可以「了解需求，激勵成長」的平台。
- (三) 結合工作坊的帶領，讓信義老師找到發展自我，實現自我的成長園地。
- (四) 融入教師群體，激勵士氣，發展意願；從中找出帶領學校發展的「領頭羊」未來發展：

教學輔導教師

+

工作坊

+

國文團隊+特教團隊+

數理資優計畫+=教師專業(發展、對話、成長、提升)

在信義=結合教師專業發展計畫

96年42人，97年70人，98年101人

目前進行

1. 教學輔導教師
2. 教師專業社群（數學、國文）
3. 主題式工作坊

我們發現分享讓老師們獲得更多！如同聖經裡五餅二魚的故事，藉由以上平台，讓分享教師拋磚引玉，得到的回饋讓人驚艷。

最後，信義從97學年度開始藉由「教師專業發展評鑑多年期計畫」與「發展主題式專業學習社群」結合「教學輔導教師」與「行動研究工作坊」來發現教與學問題，並進而解決教與學問題。未來我們期待---教師專業社群---落實更全面，以領域發展為主軸亦可以跨領域形成面，讓信義的老師面對不斷變化出現於教學現場的問題，有一個互動平台可以「分享」處理。「教」與「學」的基本問題可以有效處理，學校的效能必能不斷彰顯。（王天才）