

教師角色的變化與期許

王方 中華人力資源發展學會理事

十二年國教施行後，中小學教師需要創造團隊合作學習的機會，應從單純的教室管理者轉變為團隊經理人：蒐集相關資訊、整合與傳播資訊、分配資源、協助同學設定目標、制定策略、分配工作，依據不同學生人格特質來培訓並激勵學生。

今年是十二年國教啟動元年，十二年國教推動後，社會對中小學教師的期許與老師的角色都有些改變。首先，教師的角色變複雜了，不再是單向的知識灌輸者，而越來越需具備管理學上強調的多重管理者角色。

教師角色趨複雜化

今後，中小學教師可能扮演以下角色：

1. 領導人物 (leader)：領導、訓練並激勵學生成為社會需要的各種人力。
2. 頭臉人物 (Figurehead)：因導師等職務的需要，負責進行相關儀式。
3. 聯絡者 (liaison)：不但負責班級內部之協調，還要與外部進行聯繫。
4. 監控者 (Monitor)：蒐集相關資訊，並對環境做通盤的了解。
5. 傳播者 (Disseminator)：將所得到的資訊情報傳達給學生與家長。
6. 企業家 (Entrepreneur)：保持革新並適應新的情況。
7. 危機處理者 (Disturbance handler)：在緊急狀況下做成決策來解決危機。
8. 資源分配者 (Resource allocator)：有效而合理的分配班級資源。

這些角色，根據 Mintzberg 分類，又可劃分成三大類：

1. 人際關係者角色：頭臉人物、領導人物及聯絡者。
2. 資訊溝通者角色：監控者、傳播者。
3. 決策者角色：企業家、危機處理者、資源分配者。

十二年國教施行後，中小學教師需要創造團隊合作學習的機會，應從單純的教室管理者轉變為團隊經理人：蒐集相關資訊、整合與傳播資訊、分配資源、協助同學設定目標、制定策略、分配工作，依據不同學生人格特質來培訓並激勵學生。在此過程中，設法革新並進行必要之危機處理。

教師與生涯輔導

十二年國教重視適性發展，中小學教師除了傳統管理者角色之外，可能還需要協助學生進行生涯規劃、找出職涯方向、擬定生涯地圖，有系統的提供「客製化」的學習。

爲了使學生未來更能發揮所長，教師應先觀察個別學生人格特質屬於外向型(extraversion)或內向型(introversion)，不同的人格特質適合不同的環境，人格特質與環境越契合，越能發揮能力。外向型的學生覺察與判斷焦點集中在外在世界，喜歡與人們一起工作、談話、互動，比較喜歡傾聽他人談話，在活動中喜歡與多人招呼聊天。內向型學生覺察與判斷焦點集中在自身內在的世界，採取行動前花較多時間思考，這類同學喜歡閱讀書籍，較能接受獨處，在活動中往往只與少數熟人招呼聊天。而按職業生涯規畫理論，職業人格特質可分成幾大類型：

- 一、實際型 (realistic) 人格：這類同學較喜歡並擅長操作工具、機械，偏好實際操作的職務，重視具體的事物，習慣以實際操作解決工作與生活的問題，較不喜歡抽象的概念與理論，通常也較不擅長人際關係。例如：工程技術人員、機械操作人員。這類同學面臨教育分流抉擇時，通常較不適合一般高中，可考慮往技職體系，可能將來會有更好的發展。
- 二、傳統型 (conventional) 人格：這類學生能仔細聽取指示命令、遵守規定，執行要求，喜歡在規定清楚、只是明確的狀況下工作，通常較擅長文書處理，但缺點是較不擅長創新、抽象思考，也較不習於領導，可能比較依賴上級指示。適合此類的典型工作包括：公務員、文書、秘書、助理等。
- 三、藝術型 (artistic) 人格：這類同學感情豐富，重視直覺、理想、感覺、情緒、創意、想像，比較傾向感性而非理性思考，較有審美能力，重視美的環境與經驗，比較不重秩序、不服從權威，較不強調理性與實際。其適合的典型工作例如：美術設計人員、文創工作、文藝工作。
- 四、研究型 (investigative) 人格：這類同學喜歡閱讀、思考，傾向理性而非感性，較具有科學研究的能力，個性通常較內向、獨立、好學、謹慎，可忍受孤獨、習於以研究方式解決生活問題，但可能較不喜歡領導性工作。適合的典型工作例如：研發人員、學術研究人員。這類同學面臨教育分流抉擇時，比較適合一般高中與特色招生。
- 五、企業型 (enterprising) 人格：這類學生擅長說服、帶動他人，擅長組織管理，其決策果斷，能處理意外、因應變化，事務管理能力較好。這類學生領導能力、溝通技巧、社交能力、事務管理能力等通常較佳，重視財富、權力、地位。但可能較不擅長科學、藝術與抽象思考研究。適合這類學生典型工作包括：經理人員、企業管理人員、組織中的管理者。
- 六、社會型 (social) 人格：這類同學喜歡與人相處、喜好社交生活，喜歡協助、服務他人，重視人際關係互動，有較好的口語溝通能力與社會人際技巧，習慣以討論、團隊工作、社交能力來處理問題，但通常較缺乏機械操作與研究能力。適合這類學生的典型工作例

如：顧客服務人員、社工人員。

職業人格理論強調：

1.適配性 (congruence)：不同人格特質適合不同環境，人格特質與工作環境越契合，則適配性越高。

2.差異性 (differentiation)：學生之間有差異，有少部分的人同時具有二或三種人格類型特質，或只符合某類型之部分特質，不易歸類，但一般學生的人格特質明顯。

3.共通性 (consistency)：部分人格特質有共通或交集的地方，例如：企業型與社會型都有人群相處的部分。

中小學教師如能成功協助學生進行生涯規畫，對同學未來發展有相當的意義。不過，宜注意教育公共化論者重要的提醒：教育不是商品、學校不是商店，學校不能完全變成企業研發中心或職訓局。畢竟，生涯規劃不能只考慮市場現實，也應顧及人生的理想性。

管教領導模式之改變

另一方面，教師對班級學生的傳統管教與領導模式，需要重新思考，教練是管教領導值得注意。傳統強調上對下的命令控制，教練是管教領導則強調激發潛能與建立夥伴關係。管教與領導基本上可區分為以下三種模式：

- 一、命令式：老師下達命令，指要求達到目標，不教學生如何做、不管如何進行，最後根據學生的成果進行獎懲。
- 二、教導式：老師不僅下達命令、要求學生達到任務，還進一步指導學生如何進行，但老師不必親身示範。
- 三、教練式：老師不僅下達命令、只導學生如何進行，還會親身示範、帶動同學。

傳統的管教領導方式，常對學生提出以下的問題，例如：你知道你的考試成績低於班級平均嗎？你為什麼又考不好？這種問法，容易增加師生間敵對性與冷漠性，使老師與學生都感到挫折。

教練式管教領導有其特殊優點，老師進行教練式管教領導，關鍵正在避免用上下關係、負面式問話方式，而改採夥伴關係、正向式的問話方式，例如：進行得如何？有沒有什麼問題需要老師幫忙？你希望達成的目標是什麼？我們要怎麼樣才能解決問題呢？這種夥伴關係與正向問法，可使學生有思考空間，也保持了其尊嚴，有益於師生間的關係。

採用教練模式的老師，可提供學生情緒上的支持、保持溝通管道暢通，使學生能有效發揮，啟發學生思考、使其認清狀況，激發其責任感、企圖心與潛能。十二年國教推行後，有企圖心的孩子可能因面臨教育分流如何選擇？是否應考慮私立學校？是否應報考特招？是否該放棄會考錄取的學校？因而比一般同學頭痛，需要老師協助，此時，教練式管教領導較可發揮作用。

學習與評估

十二年國教推行後，越來越重視學生閱讀與作文能力，作文實力建立於閱讀能力之上，甚至數學、自然、英文、社會等科目，都可能出現複雜敘述或需要高度閱讀技巧的題目，現在學生習於上網，閱讀書本時間反而減少，中小學教師應注意提升學生閱讀能力。具國際研究，閱讀能力愈強的人，愈有能力蒐集、理解、判斷資訊，以達成個人目標、增進知識、開發潛能，並運用資訊，有效參與現代社會的複雜運作。故中小學教師需要更了解閱讀的原理，使同學普遍具有以下的能力：1.挑選與擷取資訊。2.解讀資訊。3.思索研判。

另一方面，老師也應運用多元化知識資訊，不再只傳授知識，要引進各種學習資源，指導學生能活用多種學習資源，未來學習將越來越強調 e 特色：

- 1.engagement：帶給同學參與感；
- 2.exploration：強調學生自由探索的精神；
- 3.experience：使同學深度體驗學習內容；
- 4.ease of use：教材之設計應以操作簡易為原則；
- 5.electronic：經常透過電子設備之學習；
- 6.excitement：帶給學生興奮感；
- 7.efficiency：讓同學能有效的學習；
- 8.enjoyable：學習應該是有趣的、不乏味的；
- 9.empowerment：能擴展學生之能力。

理想上，教師應盡量提供同學一份學習地圖，所謂學習地圖是以同學的能力與生涯規畫而設計的一系列學習活動。不同於傳統的學習體系，學習地圖可以為同學的生涯發展，提供動態指南，使其能在學習中不斷進步。近年來，學習地圖越來越強調以學習者為中心來設計，所以考慮學生的人格特質，使不同的學生能有適合自己的學習地圖與生涯發展規畫。

除了傳統評估方式，可參考 Kirkpatrick 訓練評鑑層次模式，加入以下評估：

- 1.反映：同學對學習有何感受？透過學生的反應來了解訓練的有效性，此為評估學習計畫是否成功的關鍵因素之一。
- 2.學習：同學在知識與能力的學習是否達成？此部分之評估應有客觀可衡量的指標。
- 3.行為與成果：學習造成同學哪些行為改變？有何成果？將產生何種影響？

轉變中的教師角色

十二年國教推動後，中小學教師的角色與認知有些不同了，社會期許與挑戰也改變了，如何調整心態與不致，給予學生更好的教導與幫助，對十二年國教之推動、對臺灣未來人力的培訓養成，都極為重要。