國民小學推動教師專業發展評鑑之現況與因應策略

輔導校長：楊朝銘校長、林梅琴校長
組員：莊惠婷、陳慧玲、梁雪華、施懿津、廖　雀、任廷芬、范啟勝、朱繪文、簡世雄、邢開祥、林英杰、劉政華、陳育軒

壹、緒論

一、問題緣起與動機

教師專業發展評鑑自從民國 95 年教育部公布「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」開始為期 3 年（ 95 年 8 月至 98 年 7 月）試辦。98 年時進一步將試辦計畫改成常態性計畫，公布「教育部補助辦理教師專業發展評鑑實施要點」。

有鑑於全國各級學校陸續投入教師專業發展評鑑的推動與實施，每年參與此一活動的學校與人數呈現逐年增加的趨勢，且教師評鑑入法已納入教育部 101 年的優先修法計畫，教師專業發展評鑑的全面實施已勢在必行。惟學校於推行的過程中難免遭遇困難與挑戰，如何讓教師充分瞭解教師專業發展評鑑的精神與內涵，願意配合學校具以落實，這是本研究最主要的動機。

二、研究目的

本研究主要目的在於透過半結構式訪談蒐集國小推動教師專業發展評鑑之現況，包含「已實施並持續推動」、「曾經實施目前中止」、「未實施」等三類學校，經由資料的分析與整理，試圖找出各校在推動專業發展評鑑時所遭遇之困難與問題，以及所採行的解決方法，加上成功推動經驗，最後形成具體的推動方式與因應策略建議，供學校實施專業發展評鑑之參考。

三、名詞解釋

（一）教師專業發展評鑑

世界各國皆在進行教育改革，以促進教師專業發展，我國從 91 年起，於教改聲浪中深感教師專業評鑑有助於提升教育品質，即成立制度起草小組，於 94 年發布「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」，95 年進行試辦，經過多次討論修訂，於 98 年將試辦改為辦理，擴大實施。教師專業發展評鑑主要精神有六：1. 以教師專業發展為主軸；2. 鼓勵學校申請試辦，教師自願參加；3. 引領學校行政走向教學領導以及學校本位視導與評鑑；4. 鼓勵教師以自我省思及同儕專業互動為成長手段；5. 以教學和班級經營為主要成長內涵；6. 期待學生的學習表現和成效能獲得有效提升。而本研究所稱之「教師專業發展評鑑」，即指教育部目前為協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質，增進學生學習成果，所推行辦理之教師專業發展評鑑實施計畫。

（二）本研究所指之「現況」，為各學員就近從臺中市（ 14 所）、彰化縣（ 7 所）、南投縣（ 4 所）、雲林縣（ 3 所）、屏東縣（ 4 所）等 32 所學校收集共 41 份之訪談資料，依各校推動教師專業發展評鑑狀況，分為「持續推動實施中學校」、「曾推動後中止學校」、「未曾推動過學校」，三大類進行分析。

（三）本研究所指「因應策略」，指所有訪談學校針對推動教師專業發展評鑑議題上，推動前與推動中之相關作為，依各校所做處置進行分析。

貳、文獻探討

一、教育部補助試辦教師專業發展評鑑計畫

教育部依九十二年九月十三日及十四日教育部全國教育發展會議結論及建議事項，為協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質，以增進學生學習成果，特訂定「教育部補助辦理教師專業發展評鑑實施要點」，於 95 年 4 月 3 日發布實施，並逐年做修訂。基於中小學教師專業發展評鑑

尚無明確法源，初期採以試辦方式（ 2-3 年）辦理，以鼓勵全國中小學參加試辦教師專業發展評鑑。並發放「試辦中小學教師專業發展評鑑宣導手冊」周知全國中小學，另外也陸續推動配套措施，包括：發展全國性教師評鑑規準及實施手冊、培育教師評鑑的評鑑人才、建立教學輔導教師機制、研擬教師評鑑的後設評鑑機制。相關作法及配套措施以表列分述如下：

表**2-1**

教師專業發展評鑑內涵

作法	配套措施
發展全國性教師評鑑規準及實施手冊	教育部為有效推動教師評鑑制度，委託教育學術機構發展全國性教師評鑑規準，及編製教師評鑑實施手冊，以供各縣市主管教育行政機關及各級學校參酌採用。
培育教師專業評鑑的評鑑人才	教師專業發展評鑑人才培育規劃方案分成以下四個部分： 1. 規劃推動知能研習：由試辦學校「教師專業發展評鑑小組」的成員參加，為協助其瞭解教師評鑑的推動策略。 2. 初階培訓：由試辦學校之專任教師參加，目的為培訓教師專業發展評鑑基本人力資源。 3. 教學輔導教師培訓：遴選具五年以上教學年資之合格教師，並完成初階培訓課程，且具有實際參與教師專業發展評鑑經驗之資深優良教師參加。目的為培訓成為教學輔導教師。 4. 講師培訓：遴選具有五年以上教學年資之合格教師，並完成初階培訓課程，且思路清晰，表達能力卓越的教學輔導教師參加，為培訓成為評鑑課程之講師。
編印教師專業發展評鑑案例分享專輯	1. 目的是拋出教師關注專業評鑑的議題，引發專業夥伴的討論以及藉此減低參與試辦教師專業發展評鑑的疑慮，提供解決問題的策略。 2. 目前教師專業發展案例專輯已出版兩本，第一本為教師專業發展評鑑專輯於 2007 年 3 月出版。第二本為教師專業發展評鑑專輯 II 於 2008 年 9 月出版，兩本皆以質性訪談方式，探究試辦的歷程，同時建構個案式的教師專業發展評鑑經驗。

作法	配套措施
建立教學輔導教師機制	1. 教學輔導教師係指能提供教師在教學上有系統、有計畫的協助、支持、輔導之教師。激勵教師追求自身專業成長機制，藉由資優教師為教學輔導教師，提供薪火相傳的管道，以協助初任教師適應環境，亦提供資深教師專業成長機會。 2. 受輔導的教師係指初任教學二年內之教師或教學有困難的教師。 3. 教學輔導教師之資格、遴選、權利義務、輔導方式等規定，則由主管教育行政機關定之。 4. 未來縣市教育局將訂定教學輔導教師實施方案學校，透過推薦適當教師參與教學輔導教師之儲訓。
建置教師專業發展評鑑輔導支持網路	教育部的教師專業發展評鑑輔導網站，內容分論專區、行政專區、以及縣市專區，對於教師了解評鑑相關內容有相當的幫助。
研擬教師專業發展評鑑的後設評鑑機制	委託學者專家以問卷調查、深入訪談、焦點團體及分區座談會等研究方法進行下列重點之研究： 1. 建構高級中等以下學校教師專業評鑑之後設評鑑標準與評估工具。 2. 探討我國高級中等以下學校教師專業評鑑之後設後設評鑑模式。 3. 評估試辦計畫之內涵和各項配套措施之實施成效。

二、教師專業發展評鑑計畫之目的與特色

教育部自九十五學年度起，先推動為期三年的「補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」，並於九十八學年度起訂定「補助辦理教師專業發展評鑑實施要點」，其目的即在於藉由常態性辦理教師專業發展評鑑，來促進中小學教師的專業發展，並持續改進教學品質，最終能不斷增進學生學習成效（教育部，2010）。吳金香與陳世穎（2007）指出，教師專業發展評鑑的目的在於依照一套客觀的規準，來審慎判斷教師的專業素養及專業表現的優劣得失，並找出其原因，使教師有自我檢視與改進的機會，以促進其專業成長，提升教學效能。

顏國樑與洪紹品（ 2007）歸納國內外學者的看法，將教師評鑑的目的區分為形成性目的和總結性目的。形成性目的在於發現教師工作之優劣得失及其原因，以協助教師改進教學，促進專業發展；總結性目的則在於判斷教

師工作表現的優劣程度，以作為聘用教師、續聘教師、決定教師薪資水準、表揚優秀教師，以及處理不適任教師的依據。教育部「試辦教師專業發展評鑑注意事項」（教育部，2006）特別指出，「教師專業發展評鑑」與「教師評鑑」的評鑑目的取向並不相同，「教師專業發展評鑑」專指形成性取向之評鑑目的，而「教師評鑑」，除形成性評鑑目的外，另有總結性評鑑目的之意涵存在。

我國教師專業發展評鑑方案著重於形成性取向目的，即透過評鑑來促進教師專業成長、提升教學效能，並不涉及教師考績。此方案的推動是以教師為中心，強調教師的專業對話、分享與實踐等特性，在計畫精神與作法上並具有以下幾個特色：

（一）教師自願參加和學校本位精神為原則

由於試辦計畫採鼓勵性質，因此各校必須在學校教師有意願參與試辦的情況下，並且經由校務會議討論通過後，方可提出申請試辦。其目的在鼓勵及尊重教師能務實參與教師評鑑，期望藉此建立真正符合教師需求的學校本位教師專業發展評鑑模式（潘文忠，2006）。

除此之外，申請試辦學校亦需成立教師專業發展評鑑小組負責規劃辦理。此小組成員除了有興趣自願參加之外，更需要對計畫許下承諾，具備參與的意願和時間、開放的心胸、領導才能以及溝通技巧，才能確保教師評鑑制度的品質。

由於各個學校和教師對於評鑑的需求和意義的瞭解不同，因此更應思考如何透過有效的溝通機制，降低教師的威脅感，而又能顧及學校文化脈絡的差異性，符合學校本位課程發展所需。

（二）以教師專業發展為主軸

檢視教師專業發展評鑑計畫的內涵，期許學校藉此提供教師檢視教學現場的機會，並根據評鑑結果肯定和回饋教師的專業表現。其中最重要的是將教學輔導教師制度做為試辦計畫的重要配套措施，亦即是學校對於初任教學二年內之教師或教學有困難教師，輔以教學輔導教師制度和專業成長方案，提供適當的協助，提升教學品質，達到教學專業的成長。

（三）教師專業發展評鑑的內容兼顧各個層面

教師專業發展評鑑的內容包括課程設計與教學、班級經營與輔導、研究發展與進修、敬業精神及態度等四個層面，學校可以依據校本精神與發展需求的期程，自行選定試辦項目。再者，其規準的訂定是由各學校參照主管教育行政機關訂定的教師專業發展評鑑參考規準，並依據學校地區特色自行訂定，符合因地制宜的原則。

（四）評鑑方式多元化

評鑑方式分為教師自我評鑑與校內評鑑二種，教師自我評鑑所採用的是學校所發展的自我評鑑檢核表，教師可依據自己的教學工作表現，逐項檢核，這不但可以培養教師成為實務的反思者，更有助於整體教學評鑑制度的建立。教師的自我評鑑雖屬個人的活動，但亦可藉由與同事間的協同合作來進行，對受評教師所產生的壓力較小（張新仁，2005）。校內評鑑則是由學校安排評鑑人員進行定期與不定期的評鑑，評鑑的實施兼重過程與結果，評鑑的方式亦相當多元，可採行教學觀察、教學檔案、教師晤談以及蒐集學生或家長對於教師教學的意見等途徑辦理。

然而，因為教學專業涵蓋的層面相當多元且複雜，應該省思的是在教學觀察之外教師所表現的敬業精神、教育熱忱或是教育理念，如何運用多元的評鑑方式在表格中加以精確的紀錄與呈現。

（五）與教師成績考核和淘汰不適任教師的機制脫勾

形成性評鑑和總結性評鑑的本質互相矛盾牴觸，形成性評鑑要求評鑑者扮演同儕、互信的角色，而總結性評鑑卻要求評鑑者扮演上司、考核者的角色。除此之外，為了避免實施時教師的恐懼和反彈，所採用的方式是能夠提升教師專業的「自我健檢式」檢視系統，並且特別強調評鑑結果與教師成績考核和淘汰不適任教師的機制無關。

三、推動教師專業發展評鑑可能面臨之疑慮與困境

教師專業發展評鑑是教育部推動的政策方案，也是學校組織的重大措施。林水波、施能傑與葉匡時（ 1993）指出影響政策執行的因素很多，包

括理想化的政策、執行機構、執行人員、標的團體和環境因素。張德銳（2004）認為政策的推動係學校組織的重大革新措施，其過程需要內部環境動力與外部環境動力取得動態平衡，才能求得組織安定及組織發展。楊振昇（2009）也提出教育系統外的政治、經濟、社會與文化，或是教育系統內的組織成員、組織結構、互動模式、組織危機等都是組織變革的影響因素。綜合上述，將學校組織在推動教師專業發展評鑑政策方案時，可能受到之內、外部環境因素分述如下：

（一）評鑑系統

多數研究指出在評鑑過程中，教師易有下述之疑慮：

1. 評鑑小組成員專業知能不足

教育部補助試辦計畫中規定具三年以上正式教學年資，並完成為期三天的初階評鑑研習，取得研習證書者，現階段即可擔任評鑑人員。然而評鑑為一嚴謹且專業的一連串歷程，若評鑑人員所受的專業訓練與知能不夠，缺乏評鑑方法學的訓練、欠缺評鑑方法的理解和技能等，都會造成認知上的落差，影響推動與執行度（郭昭佑，2000）。且在同儕評鑑中，同儕對話之間的客觀性不足，教師專業對話也會缺乏相互信賴（李張鑫，2010）。

2. 教學輔導機制問題

張德銳（2006）的研究報告指出臺北市國民中小學九十、九十一、九十二、九十三學年度試辦教學輔導教師制度，主要遭遇的問題有：（1）部分教學有困難的教師接受輔導與協助的意願不足，影響了教學輔導的成效；（2）教學輔導未能配合夥伴教師任教的年級和科目，導致教學輔導教師無法在學科專門知識或教材教法上提供夥伴教師足夠的輔導；（3）教學輔導教師與夥伴教師工作過於忙碌，互動時間不容易安排，互動空間也受限學校條件顯得不足。李坤調（2007）也提到教師專業發展評鑑結果之處理流於形式、未制定明確輔導作為與適當獎勵措施等，會間接影響推動施行效果，顯示教學輔導機制亟待建立。

3. 評鑑規準和評鑑工具的信效度受質疑

目前教育部將研擬評鑑規準交由縣市政府和學校自行決定，目的在給予地方透過教師專業發展與學校本位能充分結合，發揮學校本位課程管理的精神。但此做法可能會形成一縣一規準或者是一校一規準的情形，導致評鑑標準模糊不清（饒邦安，2005）。張新仁（2002）對此指出，各校自行擬定的教學評鑑工具，其信效度頗受質疑。另一方面，由於教育工作的特殊性，要將教師工作予以量化或質化非容易之事，透過觀察教師課室內的教學行為或活動，判斷其優缺點，亦無法看見教師教學全貌的限制。因此評鑑是否能真正評量出教師的能力受到強烈的質疑（簡紅珠，2006）。

4. 家長代表參與推動教師專業發展評鑑計畫的比率偏低

根據教育部補助試辦教師專業發展評鑑計畫中明文訂定，教師專業發展評鑑推動委員會的組成，除了教育行政人員、學校行政人員、學者專家、同級教師會代表之外，尚須包括家長團體代表。不過，檢視現行各國小教師專業評鑑的檢討報告顯示，家長代表掛名意願高，但實際參與推動情形並不普遍（張新仁，2005）。

（二）學校教學領導與行政運作

1. 教學與行政領導者觀念不清

所謂教學領導，在廣義上而言，可定義為認為教學領導可以由校長直接主導，亦可透過影響、參與、示範或授權他人，從事與學校教學相關之各項改進措施。（李安明，1999；范熾文，2006；張德銳，1995；黃嘉雄，2000）。透過學者調查研究發現，學校領導明顯影響教師對教師評鑑制度之知覺。假若校長僅將教師專業發展評鑑視為上級交辦之行政業務，其推展成效自然有限。

就推動教師專業發展評鑑而言，校長領導對實施教師評鑑有相當大的影響，李俊湖（2007）指出，學校各項資源配合若有校長及主任的行政領導與支持，是成功的關鍵因素。缺乏行政的支持領導，專業倡導不夠將造成教師評鑑的實施困難（吳林輝，1998；陳永發，2005）。教學領導若可推動組織學習，學校展開共同學習

的行動過程，透過組織共同發展與分享組織知識，則能發揮加乘的效果（李麗玉，2000；黃仁祈，2003）。

2. 學校行政方面未能提供足夠的資源與支援

對教師而言，參與評鑑需額外準備評鑑的資料並作足事前的規劃，在推動實施教師專業發展評鑑行政運作上，多數教師認為參與評鑑時間甚為不足（李坤調，2007；林宜廷，2010；洪劭品，2006），對教學品質的提升造成反效果。再者，專業對話及教學觀察的安排不容易，也造成專業發展時數不足（林宜廷，2010），低年級教師雖有較多的時間可相互討論，但是教學時間過於集中，不利教學觀察；中高年級零碎時間太多，配合學校特色發展，整合不易。另外，目前參與教師專業發展評鑑業評鑑的教師也認為由於平日忙於教學工作，要自行找出共同時間開會用以討論選用或修改專家研擬的評鑑指標規準，抑或是進行教學觀察紀錄的意見交流分享，皆可能受限於時間不足無法彼此配合，而使得計畫無法順利進行。

（三）組織氣氛與教師文化

1. 教師對試辦計畫充滿疑慮和不信任

基層教師心理主要抗拒評鑑的原因在於學校組織成員價值理念的不一致，又有待人評斷的疑慮，教師彼此之間的不信任感造成教師抗拒或恐懼心理，是實施教師評鑑最大的隱憂（陳玉鳳，2003；鄭進丁，2007）。對於參與評鑑意願低落，也有研究指出，實施教師專業發展評鑑之阻力在於教師觀念改變不易及評鑑二字所帶來之壓力（尤春美，2011；呂玉珍，2007）。

2. 教師的傳統保守文化

依教師對教師專業發展評鑑成員心理方面之意見分析，由於評鑑過程需要互動、討論與回饋，因此有部分教師感到教學專業受侵犯（顏國樑，2003）。另外，目前各校推動教師專業發展評鑑的脈絡，大多是由上而下的模式推動，辦理的方式與實施內涵雖透過會議討論後決定（李坤調，2007），但仍可能只限於少數人的表

達，因此大部份教師對於教師專業發展評鑑抱持觀望態度，或是被動地配合行政人員的要求。如果學校文化中充斥著個人主義、孤立主義，教師心理支持不足，將阻礙教師間互相觀摩的機會，不利於教師專業發展（周淑卿，1999；陳奕安，2002）。如果學校不具有合作分享文化，評鑑規準則無法經常對話討論，教師不但無法清楚掌握良好教學的內涵，且在評鑑的歷程亦不能有適當的展現（李俊湖，2007）。簡紅珠（ 2006）指出教師抗拒教育改革和不願改變的因素之一，就是教師文化的保守性、孤立性與消極性。所以，教師評鑑制度想要獲得教師的認同與接納，並不是一味地去迎合教師的價值觀，而是需要透過價值澄清以改變消極的文化。

（四）缺乏法源依據

目前教師法尚未修法通過，教師專業發展評鑑在沒有法源基礎之狀況下，無法全面落實評鑑。學校行政很難推動，大部分教師以無法源依據為藉口拒絕或觀望，導致需接受評鑑協助成長之教師反而無意願參與評鑑（王素貞，2012）。李坤調（2006）及楊憲勇（2008）也認為各校推動教師專業發展評鑑時，缺乏法源依據、學校評鑑人力與輔導機制等問題，使得行政在推動教師專業發展評鑑上倍感艱辛。張素貞、林和春（ 2006）同時也建議提供充分的資源，給予人力、物力和財力的輔助，以促進教師參與專業發展評鑑推動的意願。

綜合言之，教師專業發展評鑑實施迄今，所遭遇之困難在目前仍缺乏法源依據的現況下，推動教師專業發展評鑑也成為教學領導者與行政人員最大的無奈。由此可知，近年來中央教育主管機關雖積極致力推動教師專業發展評鑑政策，但基層學校行政與教師教學所遭遇之困境不易處理，導致教師雖期待專業成長，對於教師專業發展評鑑也有逐漸認同之趨勢，但實際參與率與持續參與率並未提高。

四、推動教師專業發展評鑑計畫之有效策略

教師專業成長方案的落實，是教師專業能力與表現提升的保證。這項工作需要相關教育單位或教師組織團體做廣泛而長期性的觀念溝通，並突破

現存的文化及法規框架，以持續關注、長期的承諾去推動。就部分縣市的實務執行檢討認為，教師專業發展評鑑能順利推動有以下關鍵因素：帶領者很重要，校長、主任的參與，對學校推動試辦是助力；學校的文化影響大，視「教師應該專業成長」，且對「評鑑能促進成長」有共識感的學校，推動較為順暢；學校領導者若能以身作則，營造追求專業發展的氛圍，則成功機會較大（曾美蕙，2011）。

顏國樑（2009）曾提出推動教師專業發展評鑑的有關策略：

（一）以學生學習成果與教師專業成長作為教育的本質。

（二）訂定以教師專業發展評鑑為取向的法律條文，消除外界疑慮。

（三）訂定中長程實施計畫，建立有效的組織與分工。

（四）加強和教師會與家長會團體的溝通，建立教師的評鑑文化。

（五）持續改善教師專業發展評鑑人才培育課程。

（六）繼續充實教師專業發展評鑑網的教學資源並加以運用，發揮知識管理的功能。

（七）提高參與教師專業發展評鑑人員的能力與意願。

（八）擴大參與教師專業發展評鑑的對象。

（九）推動教師專業學習社群，促進教師專業成長。

（十）建立以「學校為本位，教師為中心」的執行模式，整合學校資源，減輕教師工作負擔。

（十一）依據評鑑結果，針對教師不同的需求擬定專業成長計畫。

教育部於「試辦中小學教師專業發展評鑑之方案評鑑」之報告結論中（潘慧玲，2009），提到縣市與學校層級推動方案的有效策略：

（一）在縣市層級推動方案的有效策略包括：教育行政單位全力支持、有穩健的推動信念、投入經費支持、鼓勵學校彈性辦理、設置專責的承辦

人員、結合相關專案辦理、建置溝通平臺、提供諮詢管道、加強宣導、具有持續支持的輔導委員、規劃策略聯盟、聯席會議與中心學校等。

（二）在學校層級推動方案的有效策略包括：善用與增強學校的先備條件，增進學校行政人員與教師對評鑑的了解、培養學校內部的互信，其次，掌握方案的精神，採取緩步推動、隨時調整，並且作好溝通與時間安排、提供必要的行政支援，以及在各個教學領域培養教學領導者等。

張素貞（ 2009）於文獻中探討並深度訪談教育部教師專業發展評鑑輔導支持網絡之北、中、南、東四區共六位輔導委員，提出對教師專業成長方案的分析與建議如下：

（一）簡化操作程序，根據校本需求轉化。

（二）重視專業對話，深化教師專業成長。

（三）教師組團參與，形成專業學習社群。

（四）漸進且長期的推動歷程：先喚醒教師重視專業發展，並激發其動機、意願，再輔導執行本方案的步驟、運用漣漪效應，漸進推動教師專業發展評鑑方案。

（五）重視並支持未參加教師專業發展評鑑方案教師群。

吳俊憲（ 2008）也針對發展教師專業發展評鑑學校，做出以下有效策略建議：

（一）持續加強宣導教師專業發展評鑑觀念。

（二）尊重教師參與意願，並積極提供參加教師相關資源和協助。

（三）學校可主動尋求各種評鑑資源，透過諮詢、討論或經驗分享等方式，簡化並改進辦理教師專業發展評鑑的作法，以解決教師時間不足的問題。

綜上所述，從內外在環境與執行層級上做有效策略的歸納，可知若要有效推動教師專業發展評鑑計畫，在縣市層級上，必須為學校做短中長期的計畫執行考量與配套措施，依據不同規模學校的人物力資源所需提供支援，並針對計畫之精神與做法開辦分區計畫說明會，邀請學校計畫推動者共同討論執行困境與可行方法並提供協助。在學校層級上，領導者必須發展以學校為基地的學習型組織與文化，以組織文化與制度運作，支持教師持續追求專業成長；並建立以「學校為本位，教師為中心」的執行模式，整合學校資源，減輕教師工作負擔，以提高教師參與意願。

參、案例介紹與推動現況

一、持續推動實施教師專業發展評鑑學校

此次訪談所蒐集到目前仍持續推動實施教師專業發展評鑑的學校，受訪者意見經歸納分析後，屬大型學校（24 班以上）有 11 個，中型學校（12 班到 23 班）有 8 個，小型學校（6 班）有 3 個。茲就推動方式、現況與決策歷程相關背景資料如下：

表**3-1**

持續推動實施教師專業發展評鑑學校個案背景分析

編號	學校規模	師資人數	推動方式	主推人	目前情形	決策歷程
1	58 班	92 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議、書面說明、私下詢問意願	主任	曾實施 5 年，101 學年度時暫停辦	說明討論後表決

編號	學校規模	師資人數	推動方式	主推人	目前情形	決策歷程
2	49 班	78 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議、書面說明、推選學年推動小組代表，定期於學年會議中提綱討論，每個月固定時間舉開學年推動小組代表會議，討論相關議題。	校長主任	持續第6年	說明討論後表決
3	43 班	78 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議、書面說明、擴大行政會議、臨時會議	校長主任	持續第4年	說明討論後表決
4	42 班	59 人	校務會議	主任	持續第5年	說明討論後表決
5	37 班	59 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議	主任	持續第6年	說明討論後表決
6	36 班	66 人	校務會議、教師晨會或各式例行會議、書面說明	主任	實施第1年	說明討論後表決
7	30 班	40 人	校務會議	校長主任	持續第3年	決定後逕付表決
8	29 班	45 人	教師晨會或各式例行會議、書面說明	校長主任	持續第4年	未經會議，由少數人決定
9	29 班	45 人	教師晨會或各式例行會議、書面說明	校長主任	持續第4年	未經會議，由少數人決定
10	27 班	41 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議、書面說明 校長主任	校長主任	實施第1年	說明討論後表決
11	26 班	41 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議	校長主任	持續第1年	說明討論後表決
12	20 班	45 人	研習說明會、教師晨會或各式例行會議	校長主任	實施第1年	非正式少數教師自願
13	20 班	45 人	研習說明會、教師晨會或各式例行會議	校長	實施第1年	非正式少數教師自願
14	19 班	32 人	教師晨會或各式例行會議、私下詢問教師意願	主任	持續第5年	說明討論後表決
15	19 班	32 人	教師晨會或各式例行會議、私下詢問教師意願	主任	持續第5年	說明討論後表決

編號	學校規模	師資人數	推動方式	主推人	目前情形	決策歷程
16	19 班	32 人	教師晨會或各式例行會議、私下詢問教師意願	主任	持續第5年	說明討論後表決
17	18 班	28 人	研習說明會	主任	正要實施第1年	說明討論後表決
18	15 班	23 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議、書面說明、主任私底下遊說與請託	校長主任	持續第2年	說明討論後表決
19	15 班	23 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議、書面說明、主任私底下遊說與請託	校長主任	持續第2年	說明討論後表決
20	6 班	10 人	教師晨會或各式例行會議	校長	持續第3年	未經會議，由少數人決定；校長指示一定要參加，傳意願表讓全校老師簽名
21	6 班	18 人	校務會議、研習說明會、教師晨會或各式例行會議、書面說明、非正式關心鼓勵	校長	持續第2年	說明討論後表決取得學校老師共識後推動
22	6 班	14 人	校務會議、教師晨會或各式例行會議	主任組長	持續第2年	說明討論後表決、私下拜託

二、曾推動實施教師專業發展評鑑後中止學校

在此次所訪談蒐集到曾推動實施教師專業發展評鑑後中止的學校，共有5個受訪意見，以小型學校（6班）為多，有4個。茲就推動方式、現況與決策歷程相關背景資料如下表：

表**3-2**

曾推動實施教師專業發展評鑑後中止學校個案背景分析

編號	學校規模	師資人數	推動方式	主推人	目前情形	決策歷程
1	12班	19人	研習說明會、教師晨會或各式例行會議	主任	曾實施卻停辦	會議中逕付表決
2	6班	10人	研習說明會、教師晨會或各式例行會議、私下溝通	教師	曾實施卻停辦	會議中逕付表決
3	6班	10人	研習說明會、教師晨會或各式例行會議、私下溝通	主任	曾實施卻停辦	會議中逕付表決
4	6班	10人	研習說明會、教師晨會或各式例行會議	主任	曾實施卻停辦	會議中逕付表決
5	6班	10人	研習說明會、教師晨會或各式例行會議、私下溝通	教師	曾實施卻停辦	會議中逕付表決

三、未曾推動實施教師專業發展評鑑學校

此次所訪談蒐集到目前未曾推動實施教師專業發展評鑑的學校，經分析受訪者意見後，大型學校（24班以上）有7個，中型學校（12班到23班）有6個，小型學校（6班）有1個。茲就推動方式、現況與決策歷程相關背景資料如下表：

表**3-3**

未曾推動實施教師專業發展評鑑學校個案背景分析

編號	學校規模	師資人數	推動方式	主推人	目前情形	決策歷程
1	62班	94人	校務會議	主任	從未實施	會議中逕付表決
2	40班	66人	校務會議	主任	從未實施	說明討論後表決
3	40班	66人	校務會議	主任	從未實施	說明討論後表決
4	31班	49人	校務會議	主任	從未實施	說明討論後表決
5	26班	49人	教師晨會或各式例行會議	校長	從未實施	說明討論後表決

編號	學校規模	師資人數	推動方式	主推人	目前情形	決策歷程
6	24 班	40 人	教師晨會或各式例行會議、書面說明	校長主任	從未實施	會議中逕付表決
7	24 班	40 人	教師晨會或各式例行會議、書面說明	校長主任	從未實施	會議中逕付表決
8	18 班	28 人	教師晨會或各式例行會議、書面說明	主任	從未實施	主任私下遊說請託與調查願意參加人數並未到達辦理教師專業發展評鑑人數最低門檻
9	18 班	28 人	教師晨會或各式例行會議、書面說明、研習說明會	主任	從未實施	主任私下遊說請託與調查願意參加人數並未到達辦理教師專業發展評鑑人數最低門檻
10	15 班	24 人	校務會議、教師晨會	校長主任	從未實施	說明討論後表決
11	14 班	22 人	與主任溝通	校長	從未實施	與主任理念溝通
12	13 班	19 人	校務會議	校長	從未實施	說明討論後表決
13	12 班	24 人	校務會議	主任	從未實施	說明討論後表決
14	6 班	19 人	校務會議	主任	從未實施	說明討論後表決

肆、問題分析

一、持續推動教師專業發展評鑑學校遭遇之問題與困境

在教師專業發展評鑑的推動上，訪談學校縱然是持續推動多年許久，然而在一開始申請的，或者是後續推動的過程中，多少都會遇到些許困境，面對困境時，行政與教學兩方面都需要努力去克服。據訪談資料內容，訪談學校所面臨的困境可分列如下：

（一）不了解教師專業發展評鑑的內涵與目的

教師對於教師專業發展評鑑也存在著許多盲點，在參與的過程中，除了需要取得初階的資格外，有一定比例的人數可以參加下一階段的

進階認證，接著便是教學輔導教師的認證，一連串的資格取得常讓參與的教師存疑、排斥，另外對於為何年年都需要參與教師專業發展評鑑也一知半解，甚至參與後執行的工作內容也不清楚，常常是被行政人員或是主要推動的教師推著走。

「……老師不了解為何年年都要做教師專業發展評鑑？為何要進階？繼續認證輔導老師的意願欠佳……」（C45-2）

「……工作表並不明確。靠自我摸索……」（C47-1）

（二）平日教學工作負擔重

參與教師專業發展評鑑的學校，成員除了行政人員之外，班導師與科任教師人數亦多，以班導師而言，每日的作業批改與班級事務處理就極為繁瑣，教學準備之外，亦需要與學生家長聯繫、溝通，所需要處理的事務亦不少，因此對於參與教師專業發展評鑑的計畫剛開始亦多有所遲疑、排斥，認為教師專業發展評鑑要準備的資料、檔案很多，更需要參與很多會議、研習，又有填不完的表格，相對上壓縮到教師的時間。

「……級任老師的工作負荷量不小，要在教學之餘，必須完成觀察會議紀錄及檢核表及成長

報告等的繁複教師專業發展評鑑資料，頗感壓力……」（C53-2）

「……擔心工作會越來越多，還要整理資料、填寫各式表格，擔誤許多日常工作……」（C39-2）

「……教師專業發展評鑑一定會影響級務，開不完的相關會議，還要整理資料、填寫各式表

格，將會擔誤日常工作……」（C75-2）

「……應付檔案評量勞心勞力……」（C47-3）

「……聽說參加教師專業發展評鑑需準備的書面資料相當多很辛苦……」（C45-1）

「……要填寫書面資料等，且為配合觀察，有時會有調課需要……」（C69-1）

「……夥伴之間或因其他公務忙碌、或因課務不易調整，要彼此期

約觀課時間，有一定的困難……」（C53-4）

（三）對不熟悉、陌生情境的壓力

教師專業發展評鑑有一定程序的流程，如檔案評量、課室觀察與自評、他評等方式，都需要經過詳盡的說明與宣導，讓參與的教師了解其執行程序，然而現場的教師卻因為未接觸所產生的恐懼、害怕，或因誤傳的訊息，對於教師專業發展評鑑產生了排斥感。

「……對不熟悉、新增的工作或課題都會抱持懷疑、排斥的心態……」（C53-2）

「……不知道要做什麼，為何要做……」（C39-1）

「……教師不知為何要做……」（C45-2）

（四）自我成長動力低落

教師認為通過教師專業發展評鑑的認證，對於自己並沒有多大的助益，或因教學多年已習慣於平日的生活，對於參與教師專業發展評鑑的興趣缺缺，進而認為等到全面實施之後再參加也不遲。

「……如無認證的驅力，常無意願繼續參與……」（C45-1）

「……不願意改變現狀……」（C53-1）

「……102 學年度全面實施再參加就好了……」（C39-2）

（五）教學自主的局限性

教師專業發展評鑑的一環需要夥伴教師彼此進行課室觀察，因此夥伴教師常需要聚會商討課室觀察所需要觀察的向度，或是彼此進行教學知能上的交流等，也因為此項要求常讓許多教師不願讓其他教師進到班級內看他上課，或者對於教室後面有人在觀察而感到害怕，亦有教師在評量表上自行填寫，徒具形式。

「……教師的教室及王國心態，不願意外來人士打破自己在教室內豎立的權威感……」（C59-3）

「……對於同儕進入課堂觀課，難免有不易突破的障礙……」（C53-2）

「……同儕不願意接受教室觀察。未克服，觀課表格自己填，徒具形式……」（C47-1）

二、曾推動教師專業發展評鑑後中止學校遭遇之問題與困境

（一）教師心態與畏懼感

教師是否敞開心胸，願意讓其他人指導也是一大考驗，某些教學資歷較深的教師，這種情況尤其明顯。雖然教師的專業成長的用意是好的、立意良善，對於教師專業提升或許真有幫助，但教師如何克服評鑑的壓力，參加自我成長計畫，實屬不易，且教師普遍認為平日教學事務已屬沉重，此舉乃增加教學之負擔，加上行政上諸多要推動的事務亦十分繁瑣，在諸多阻力影響下，教師專業發展評鑑的推動因此停擺。

「……資深教師覺得被他人評鑑，心中難免感覺奇怪。……」（B65-2）

（二）業務繁忙，降低推動與執行意願

經訪談後發現教師剛開始大多有意願配合，然隨著課務、級務繁重，每天要處理的孩子、家長問題眾多，因此時間一久，積極度降低，教師開始缺乏動力，只有推動者敲邊鼓，一直帶頭衝，覺得很累，重點是教師大都不覺得做教師專業發展評鑑有何意義，導致第二年要持續推動時面臨重大的挫折與阻力，終致無疾而終，雖然訪問期間，該教導主任仍有十分的熱情願意推動，然而「巧婦難為無米之炊」，形勢比人強，光靠一、二個有理想、抱負之人，真的無力影響或改變大局。

「……教師缺乏動力，只有推動者一直推很累。教師大都不覺得做這有何意義。……」（B65-3）

（三）公平原則失衡與非強制性

當初教師們推動尚有熱情，然而時間一久，發現教師積極度降低，整體的風氣與衝勁則愈來愈弱，久而久之則成了推動的困境與挫折，某主任指出，推動評鑑的公正性是一大困擾，因為採用鼓勵方式，某些教師直接表明拒絕參與，使參與者產生比較的效應，抗拒的心態遂而產生，因而打擊整體團隊士氣，造成原本有意願參與的教師態度轉為保守、消極甚至是抗拒，造成教師專業發展評鑑推動困難。

「……別人都可以不參加，為何我就一定要做？不參加似乎也不會影響什麼，多一事不如少一事……」（B65-2）

（四）小校人力物力資源少，推動不易

有主任無奈的表示，教師普遍意願不高的原因，在於小校教師大多兼任行政工作，平日身兼行政與教學諸多事務，在時間的調配上太過緊湊，因此推動越久，越難配合，到最後僅能淪為紙上作業，繳交報告了事，真正落實的相當有限，與教師專業發展評鑑推動的精神與程序相左。在實施的成效上則因落實的時間短暫很難看出成效，因非確實去完成各項指標與程序，使人有船過水無痕的感覺，對於教師的專業成長似乎沒有很大的作用，因此教師專業發展評鑑推動終告失敗。

「……校內行事繁忙，行政人力不足。……」（B65-2）

「……教師意願不高，小校教師多兼任行政工作，時間難配合。……」（B65-3）

（五）政策過多，落實不易

現實的教學環境中，太多新的教育政策不斷倡導，要求能在學校中落實，固然每一項政策都非常重要，然而總有應接不暇而不知所措的情況，感覺學校行政也疲於奔命，隨著推展時間一久，當初的理想受到現實環境的阻礙。平日教學的課務與眾多要推動的事務十分繁重，學校本位與上級教育單位要求的各項教育活動無法兼顧，壓得大家有些喘不過氣，畏縮與逃避的心態因而產生，且教師專業發展評鑑實施後的結果模糊，與預期的目標差距很大，不易改進實際教學與成長，因此最後終告失敗。

「……要推動的教育事務過多，我們要兼顧課程、班級經營、親師溝通、學生事務及配合學校行政事務……因此有令人喘不過氣的感覺。……」（B65-3）

（六）對話時間不易安排、過程複雜，無法應付評鑑龐大資料量

經過訪談後發現，大部分教師在教師專業發展評鑑過程中深深感覺時間不足，平日教學的工作十分繁瑣，學生、家長、作業批改、班

級管理與經營等應接不暇，還要利用剩餘時間，進行自評、互評、參與專業成長研習與對話、教室觀察等眾多繁雜事項，因排課與授課關係，安排觀課及共同空堂在執行面有困難，教師能互評與共同討論的時間不多，推動上確實有難處，再加上評鑑工作需要準備很多書面資料，教師忙於級務且工作量繁重，無暇整理相關文件資料，因此引起反彈。

「……低年級教師早上排課幾乎滿堂，要安排教室觀察十分不易。……」（B65-1）

「……高年級課程繁重，不易找出共同時間探討、研商。……」（B65-2）

三、未曾推動教師專業發展評鑑學校遭遇之問題與困境

（一）政策無法源依據

目前教師法尚未修法通過，教師專業發展評鑑在沒有法源基礎之狀況下，無法全面落實評鑑。大部分教師以無法源依據為藉口拒絕或觀望，認為等教育部規定一定要做時再做，導致需接受評鑑協助成長之教師反而無意願參與評鑑，使得學校行政很難推動。有關教師專業發展評鑑之政策法源受訪者表達內容如下：

「……主要它沒有法源依據，還在試辦階段，並採取自願性，大多數教師認為多一事，不如少一事。……」（A53-3）

「……若有明確的法令規定，即表贊成，跟著大家一起施行。……」（A53-2）

「……若有明確的法令規定，即表贊成。……」（A75-1）

「……因為平時教學工作就很忙碌，現在的學生又不好教，怕參加之後增加更多工作，等到有法源依據規定要做再說吧！……」（A53-3）

「……入法！有了尚方寶劍後，我樂觀其成。……」（A75-1）

「……如果強制參加我才想做，若自由選擇，我並不想做。……等規定下來再做吧 ~!.....」（A47-3）

（二）推動方式有爭議

教師專業發展評鑑計畫之實施以教師自願參與為原則，且在校內推動時須經校務會議通過，導致行政人員除須積極鼓勵與勸說教師參與外，甚至發生部分有意願參與之教師因遭校務會議否決而未能加入之窘境。有關教師專業發展評鑑之推動方式，訪談內容陳述如下：

「……很難說服教師主動參與，且辦理教師專業發展評鑑需經校務會議通過，在會議中要通過有很大的變數，且有些行政人員本身也不想參加，故的確是一大挑戰……」（A47-4）

「……鼓勵宣導與道德勸說是目前最無力也是唯一的方法，但校務會議的否決更令人氣餒……」（A53-2）

「……先辦理教師專業發展評鑑相關研習說明會，並邀請教授與專家到校針對教師專業發展評鑑進行宣導與實施經驗分享。……」（A47-4）

「……私底下請託與遊說老師參加教師專業發展評鑑，並調查教師同仁參加教師專業發展評鑑意願，調查結果並未到達參加人數最低門檻。……」（A47-4）

「……調查時有 3 位老師贊成，5 位行政人員贊成…，有意願參與之教師因遭校務會議否決而未能加入之窘境……」（A69-1）

（三）學校教師會持消極態度

近年來政府在制定政策時，模式常由上而下且流程過於草率，在執行的過程中如果反對的聲浪過大，政策常中途喊卡。教師會認為推動教師專業發展評鑑，老師會被分等級，因此教師會認為應觀看局勢且戰且走，且目前教學的工作已佔用教師大部分時間，加上無相關法規可以強制要求教師參與此類專業成長活動，故採取不鼓勵、不置可否之消極態度。有關教師會對教師專業發展評鑑之態度，受訪者表達內容如下：

「……教師會未能積極配合：一種讓教師能自我成長政策，應由下而上民主式政策擬出，應由教師團體負責執行；但卻由教務行政單位策劃，減少基層教師參與原則，自然效果大打折扣。……」（A45-3）

「……教師會認為推動教師專業發展評鑑，老師會被分等級。……」（A75-1）

「……教學工作繁重，沒有意願增加額外工作，……抗拒製作評鑑資料，認為會排擠正常教學時間。……」（A75-1）

「……目前並不是很贊同，因為平時教學工作就很忙碌，怕負荷不了……」（A53-2）

（四）教師對評鑑的認知不同

雖然政府一再重申教師專業發展評鑑目的在協助教師專業成長，但部分教師在教學上早已有自己運行的一套方式，普遍存在著不想改變的心態，亦擔心改變帶來的影響。此外，大部分教師對教師專業發展評鑑之內涵一知半解，對「評鑑」二字疑慮重重，擔心與教師分級制或成績考核掛勾而形成壓力，且教師專業發展評鑑屬額外多加之工作，能免則免。有關教師專業發展評鑑教師對評鑑之認知，訪談內容陳述如下：

「……大家對於教師專業發展評鑑的具體內容其實不是非常清楚，而且一聽到評鑑二字就覺得反感。……」（A59-3）

「……教師會認為推動教師專業發展評鑑，老師會被分等級。……」（A75-1）

「……希望能有其他管道或積極作為幫助教師提升專業能力，高舉『評鑑』的大旗更會令人望之卻步。……」（A59-2）

「……再怎麼強調『評鑑』的目的不是考核，而是診斷、改進，都很難讓人相信，…『評鑑』這個字眼本來就有考核的意思，如何叫人相信無關考核？就算教師、教育行政當局能確實認知，家長呢？輿論呢？……」（A75-1）

「……有足夠信心相信自己的教學品質，與其做這些不見得有意義的書面資料，……」（A75-1）

「……我用我原本的方法把班級帶的好好的，學生學習狀況也不錯，家長也讚許，……」（A39-2）

「……沒有參加教師專業評鑑，並不代表我不專業，我還是很認真

教學，有機會參加校內外研習，以吸收新知。……」（A53-3）

（五）配套策略不足

在推動教師專業發展評鑑的過程中，教師常因教學工作負擔沉重萌生壓力甚至中途退出，或因評鑑後缺乏適度回饋，導致無意願長期持續參與。足見教師專業發展評鑑尚待發展完善之配套策略，有效解決教師因應評鑑衍生之問題，提升教師持續參與的意願。有關教師專業發展評鑑之配套策略，受訪者表達內容如下：

「……，有些參加過 2 ～ 3 年的老師也退出了：這些學校、這些老師的『教學檔案』評鑑做了，『教室觀察』也做了，…但是，接下來要做什麼？如果，再深入探討的結果，教師專業難以發揮的限制，是

來自於制度面和結構性的因素，那老師能做什麼？未來的不確定性使人卻步！……」（A45-4）

「……未有明確的配套措施：如只要當一面鏡子，讓教師成長，則重形成性評鑑，若要列入年度考核及未來教師分級制度，則重總結性評鑑。但沒有明確指示，各校都採觀望態度。……」（A45-3）

「……怕多了許多紙上文章，上下交相騙，沒有任何實質助益。……」（A75-1）

（六）評鑑過程繁瑣，時間不足

大部分教師認為平日在班級經營與教學之餘，除要處理級務與批改作業外，還要在有限的時間內，完成各項繁複的表格與書面資料，深感時間會不足，因此不願參加。有關教師專業發展評鑑對評鑑之過程與時間，訪談內容陳述如下：

「……自願參加教師和學校行政人員的工作量，都有相當程度的增加，書面資料的處理、表格的填寫、配套的聯繫等都侵蝕到教學準備時間。……」（A45-4）

「……教學工作繁重（包含備課、批改作業、評量等）…，抗拒製作評鑑資料，認為會排擠正常教學時間。……」（A75-1）

「……，因為平時教學工作就很忙碌，怕負荷不了……」（A53-2）

「……曾與其他有參加教師專業發展評鑑的友校教師彼此分享心得，發現大多流於形式化，而且檔案表格多如牛毛，徒增教師壓力。……」（A59-3）

「……聽辦過的學校經驗分享都認為參加教師專業發展評鑑行政與教師填報的表格與準備書面還蠻辛苦繁瑣的。……」（A47-4）

（七）評鑑人員專業不足，評鑑缺乏信效度

參與教師專業發展評鑑的教師，在入班觀察互評中，其專業能力受到質疑，當評鑑信效度受到質疑時，評鑑成效就無法取得受評者信服，甚至有些教師擔心評鑑結果流於形式，最後變成書面資料，無實質幫助。有關教師專業發展評鑑人員之專業能力，受訪者表達內容如下：

「……評鑑人的專業性和可信度受懷疑：只參加三天的『初階訓練』，就可以擔任評鑑人，評鑑其他同事的教學品質。不少評鑑人有自知之明，謹慎客氣地只提供建議給自願受評老師。但仍有些評鑑人以上級指導自居。……」（A45-3）

「……質疑評鑑方式的信、效度，不相信資料做得好，就是教學認真的教師……」（A75-1）

綜上所述，從內外環境因素分析來看，不管正實施、中止或未推動三種類型學校，所遭遇的問題，也趨向四個層面：（一）評鑑系統（評鑑過程繁瑣，時間不足；評鑑人員專業不足，評鑑缺乏信效度；配套策略不足；公平原則失衡與非強制性）；（二）行政相關運作（平日教學工作負擔重；業務繁忙，降低推動與執行意願；小校人力物力資源少，推動不易；對話時間不易安排、過程複雜）（三）組織氣氛與教師文化（對不熟悉、陌生情境的壓力；自我成長動力低落；教學自主的局限性；教師心態與畏懼感；教師會持消極態度；推動方式有爭議；教師對評鑑的認知不同）；（四）缺乏法源依據（政策無法源依據）。而其中，又以「組織氣氛與教師文化」此向度的所遭遇的困境與問題最多。

伍、因應策略分析

一、持續推動教師專業發展評鑑學校之相關因應策略

教師專業發展評鑑辦理迄今多年，在教學現場中的行政人員與教師，在推動過程遭遇困境後之因應之道，各類型學校所採取的措施不盡相同，經研究者彙整與分析訪談結果，將訪談資料所提及之因應策略說明如下：

（一）加強宣導，輔以非正式溝通協調方式

針對教師對於教師專業發展評鑑上的不了解與陌生感，行政人員透過積極的宣導、會議進行說明與理念上的溝通之外，同時亦邀請專家學者蒞校進行說明、分享，同時也有學校於私底下進行遊說、邀請與請託的動作。

「……於各項例行或正式會議中加強並仔細說明相關內容，並由各處室主任出面遊說與邀請……」（C53-1）

「……強力宣導各項相關事務……」（C59-2）

「……理念上的溝通……」（C53-2）

「……利用晨會與相關會議向同仁宣導評鑑時代的來臨與評鑑將於102 學年度全面實施……」（C63-4）

「……邀請教授與專家到校針對教師專業發展評鑑進行宣導與實施經驗分享……」（C47-2）

「……在私下特別遊說與邀請……」（C63-3）

「……私底下請託與遊說老師參加教師專業發展評鑑並調查教師同仁參加教師專業發展評鑑意願……」（C53-3）

（二）統整簡化業務，減輕教師壓力

在訪談的過程中，各式表格的填寫與繁瑣的會議等是教師排斥參與教師專業發展評鑑的抗拒因素之一，因此學校也針對上述問題進行簡化的策略，如簡化表格、代表出席會議等；在研習計畫上，也會納入教師的意見安排相關增能研習等。

「……強調評鑑作業過程的簡便和人性化……」（C45-2）

「……經由代表定期討論和推動，不需人人出席，浪費過多人

力……」（C47-2）

「……每學期需自行安排研習主題提計畫，並自己擔任講師，自我增能……」（C63-4）

（三）行政環境支援並善用激勵策略

持續推動教師專業發展評鑑的學校，在行政上如能適時提供教師相關的支援與資源，亦能提昇教師參與教師專業發展評鑑上的動機，甚至有學校的校長帶頭參與。

「……行政的支持與檔案上的分享……」（C53-1）

「……為了提昇教師專業能力，這些都可以在時間的妥善安排下克服……」（C47-2）

「……校長自己更身先士卒，率先加入教師專業發展評鑑成長評鑑，並親自參加所有相關會議和活動……」（C53-2）

「……教師漸漸感到疲乏；為了維持、促進老師的熱情和動力，今年除了頒發學校自製的『教學成就證書』之外，還加碼送行動碟……」（C63-4）

（四）過渡變通作法，引導建立學習型組織氛圍

面對相對程序多的教師專業發展評鑑，學校提出了較簡易的策略，提供教師參與專業學習社群的選擇，並利用社群的經費提供教師支援與資源，讓教師在參與的過程中得到成長，進而讓教師未來參與教師專業發展評鑑上，其意願有所提高。

「……結合教師專業發展評鑑與社群經費，給予經費與人力……」（C53-1）

「……善用教師專業發展評鑑與社群經費……」（C63-4）

「……目前先邀請他們加入專業社群，透過研討促進專業成長……」（C47-2）

二、曾推動教師專業發展評鑑後中止學校之相關因應策略

（一）推動者無奈，尋找合適時機進行正式或非正式溝通

在訪談的過程中，無論受訪對象是主任或老師，均感覺到推動教

師專業發展評鑑的無奈與無力感，由於校內普遍共識為暫緩推動，甚至有曾經辦理就好的心態，推動者也試圖就教師專業發展評鑑推動面臨之困境，共同研商改進之策略，利用正式、非正式管道持續溝通，但礙於消極或抗拒的整體氛圍，總無法針對問題聚焦，而尋求正向之改進之道。

（二）回歸校務基本面與軌道上，等待契機

雖然教師專業發展評鑑立意良善、確實實施真能幫助提升自我、達到有效檢測自我教學問題、改善教學品質；然而推動所牽連的人、事、物層面太廣、範圍太大、影響因素太多，致使過於複雜的阻礙與困難，讓如此良善的計畫胎死腹中，雖然受訪者均表示如果一切配套措施、不良之條件、因素均能去除時，願意持續推動下去，然而學校效能之展現，實在無法僅靠一二人能實現，這是團隊合作的時代，當其中的螺絲鬆了，就無法發揮應有之實力。若要推動教師專業發展評鑑，也僅能回歸到校務基本面，持續從內、外在環境慢慢著手，等待契機。

三、未曾推動教師專業發展評鑑學校之因應策略

目前評鑑活動的宣導多仍限於學校教務行政人員的宣導與推動，雖聘請專家與有實務經驗教師分享，由於教師專業發展評鑑在政策推動與評鑑的執行方面仍存在困境，致推動困境仍無法突破。有關教師專業發展評鑑之宣導與推動，受訪者表達內容如下：

「……主任參加研習後，於晨會宣導，希望老師支持。……」（A47-4）

「……主任辦理教師專業發展評鑑相關研習說明會並邀請教授與專家到校針對教師專業發展評鑑進行宣導與實施經驗分享，讓老師能了解教師專業發展評鑑實施現況、實施方式以解除教師疑慮。……」（A47-3）

「……私底下請託與遊說老師參加教師專業發展評鑑並調查教師同仁參加教師專業發展評鑑意願。……」（A47-3）

「……校長和教務主任有參加教師專業發展評鑑推動研習，有將相關理念利用教師晨會分享，但還是無法打動多數人自願參加的想法。……」（A53-2）

「……校長新上任對此業務還不是很熟悉，教務主任有參加教師專業發展評鑑推動研習，但還是不清楚它的作法，曾利用教師晨會告知此事，但效果不彰。……」（A53-3）

綜合前述各校推動教師發展評鑑上所遭遇之問題及嘗試之因應策略，在評鑑系統與制度的相關問題上，多數學校會加強宣導，以正式或非正式的溝通，讓教師了解熟悉制度；在行政運作的相關問題上，受訪學校會致力於統整簡化相關業務，以減輕教師壓力；而在組織氣氛與教師文化的相關問題上，學校會採取使用過渡變通作法，引導建立營造學習型組織氛圍，並善用激勵策略鼓勵教師參與，在校內經由成功經驗的分享達到有效推動教師專業發展評鑑的目的。而就相關文獻中，學者對於校方推動教師專業發展評鑑之有效策略也提出「簡化操作程序」、「形成專業學習社群」、「漸進的推動歷程」、「加強與教師會溝通建立評鑑文化」等作法（顏國樑，2009；張素真，2009），協助學校與教師因應推動教師專業發展評鑑而衍生之困境。

陸、結論與建議

現今是個高度講求專業及多元分工的社會，推動與提升教師專業發展不只是時代趨勢，也是教師敬業態度更是職業專業度的象徵。而有效推動教師專業發展評鑑及營造有利推動環境為目前國家教育重點方向，也是每個學校不論行政或教師都必須面對之重要課題。一個立意良善的方案政策，在內外環境因素的交互作用與影響下，如何發展可行之制度與經營激勵人心，為每個學校依自身狀況與所有組織成員都必須去思索之問題。

本組藉由此次個案研究專題機會進入教學現場與不同角色人員進行深入訪談，冀希能更進一步了解實務面上推動教師專業發展評鑑所會面臨之困境與相關可行因應策略，除供每位組員各自沉澱反思外，也可供學校未來在推動實務上參考。綜合此研究整理歸納之結論與建議如下：

一、政策制度方面

（一）建立法源依據，制度入法，提供行政推動利器

目前推動教師專業發展評鑑是以行政命令的形式作為推動依據，並不具有法律的位階，因此在實施的正當性上備受教師質疑。在法源上，應於《教師法》中明訂教師需接受評鑑，以作為全國推動的依據。

（二）推廣教師發展評鑑網，建立智庫，鼓勵教師化被動為主動

教育部為推動教師專業發展評鑑，建立「教師專業發展評鑑網」，提供相關知識的分享平臺，可以提升教師充實專業發展評鑑知能，在實務面上，除教育部積極建立中央與地方「智庫」，學校也可多利用各種場合推廣教育部及各地方智庫所在，以協助個性較保守卻有心精進的教師，私底下了解與學習或尋求資源。

二、學校執行方面

（一）應用變通策略，訂定中長期推動計畫

部分推動教師專業發展評鑑成功的學校會在推動前或推動中將教師專業發展評鑑與教師社群結合，一方面鼓勵教師於有興趣領域，以社群方式進行專業提升；一方面透過暫不求成果或結果的專業對話，引入教師專業發展評鑑的觀念溝通，循序漸進，領導並營造有利於推動教師專業發展評鑑的校園環境。

（二）善用激勵策略，提高參與教師專業發展評鑑意願

無論教師專業發展評鑑制度設計得多麼周詳完善，也不管挹注多少經費、人力或資源的支持，如果參與的人員沒有能力或意願利用機會成長，則專業發展將成為空談。因此，校內需持續辦理相關研習，以提升參加人員的專業素養及評鑑能力；另外，提供獎勵誘因，營造有利的評鑑環境；提供支持教師需求的專業成長管道與資源，以提高教育人員參與教師專業發展評鑑的意願和能力。

（三）發展「以學校為本位」的執行模式，整合學校資源，減輕教師負擔

學校可主動整合學校相關活動，將教師專業發展評鑑活動學校與本位課程結合，發展出適合學校情境與文化的執行模式。例如：結合學校的領域社群研究、整合週三進修給予教師彈性規劃對話與研討時間，不讓老師覺得評鑑工作是額外的負擔。學校行政必須因應教師專

業發展評鑑的推動，加以妥善規劃相關配套，讓教師專業發展評鑑獲得最好的成效。

（四）持續與教師溝通觀念，加強輔導機制的接受度

教師教學沒有完美，只有一步步提升精進，普遍教師依然存有不願被輔導的保守心態與教學盲點，因此，欲有效推動教師專業發展評鑑，除了所有相關的教師、家長及行政人員等都必須獲得充分的對話、溝通機會，協助教師明白觀課與專業對話過程，目的在於人的思考歷程激盪，不在「輔導」或「評鑑結果」；另外，若能在訂定評鑑規準、方式及運用評鑑結果等制度建立時，邀集教師團體或代表共同參與討論及設計，研擬出較易為教師接受或認為可行教師評鑑制度，會有助於提升教師對教師專業發展評鑑的接受度。

（五）由下而上形成校內教師學習成長的文化，推動教師專業學習社群

透過一群志同道合的教育夥伴，組織一個擁有共同信念、願景及目標的學習社群，以合作方式探究彼此在教學或班級經營方面所遭遇的困難、瓶頸，並以使學生獲得最高的學習成效為努力目標，共同研擬成長方案，透過座談、討論、專書研讀、經驗分享、教學觀察、個案分析、專題演講及行動研究等方式，進行課程及教學的研發及精進。而教師在接受評鑑之後，經由同儕的教學觀察發現自己在教學方法上有待改進，需要提供其在教材教法方面的增能，引入同儕或輔導團的資源，也會因為正向的學習成長文化提供給教育人員在教學上最即時、強大的支援。

根據教育部「試辦中小學教師專業發展評鑑之方案評鑑」（教育部，2000）分別針對各層級（教育部、縣市政府、學校）做出部分建議中提到：

（一）就教育部方面

1. 宜明確宣達教師專業發展評鑑未來可能的政策方向。
2. 鼓勵縣市政府與學校依實際需要，彈性調整教師專業發展評鑑之推動方式。

3. 持續透過多元管道，宣導教師專業發展評鑑的內涵與功能。
4. 有效規劃與統籌不同類型的培訓課程。
5. 研擬整合相關計畫，簡化評鑑流程、工具或表格供學校參考。
6. 國民中小學和高中職宜在同樣的體系下辦理教師專業發展評鑑。

（二）就縣市政府教育局處方面

1. 正視與因應承辦人力不足及流動對教師專業發展評鑑推動的影響。
2. 公開支持與鼓勵所屬學校參與試辦，並整合相關計畫與資源協助方案推動。
3. 有效整合參與試辦的人力資源。

（三）就學校方面

1. 宜營造推動教師專業發展評鑑的先備條件。
2. 領導者應表達支持與投入的態度。
3. 採用逐步漸進的方式推動教師專業發展評鑑。
4. 針對教師的需求，規劃與執行不同的教師專業發展評鑑方案。

小組成員經過此次訪談、分析、討論、反思後的綜合建議與教育部的專案評鑑報告建議相似與雷同（如粗黑字）。在此次深入現場也為期甚短的非正式學術研究中，雖仍有些許不足與缺失之處，亦算努力積極貼近教學現場反映現況。未來研究也建議朝向推動現況之「正向影響」列入訪談與分析反思，如：已推動學校之不同角色（校長、主任、教師）於教師專業發展評鑑制度中獲益與受惠成長，期能將良善制度之裨益深入討論並廣為傳遞分享，更盼未來對於「教師專業」能有更多共識與共同願景，在所有人的努力下，點點耕耘，遍地開花！

參考文獻

王素貞（2012）。國民小學教師專業發展評鑑的實施現況、困境與因應之道。**學校行政雙月刊，77，182-215**。

尤春美（2011）。**高雄地區國民小學試辦教師專業發展評鑑實施成效之調查研究**。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東縣。

呂玉珍（2007）。**教師專業發展評鑑之研究－以臺中市為例**。國立暨南大學碩士論文，未出版，南投縣。

李安明（1999）。「為教學而行政」的校長教學領導：理論與實務。**教育政策論壇，2（2），158-203**。

李俊湖（2007）。從教師評鑑談教師專業發展評鑑。**研習資訊，24（1），139-148**。

李坤調（2007）。**國民小學教務主任推動教師專業發展評鑑之個案研究～以臺北縣試辦學校為例**。臺北教育大學碩士論文，未出版，臺北市。

李張鑫（2010）。**以多屬性決策提升教師參與臺中市教師專業發展評鑑之研究**。逢甲大學公共政策所碩士論文，未出版，臺中。

李麗玉（2000）。**學校施行組織學習之研究「一個國中個案的探討」**。國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。

吳林輝（1998）。**臨床視導在臺北市國中實習教師教學輔導之需求性研究**。臺北市立師範學院碩士論文，未出版，臺北市。

吳俊憲（2008）。**教育部發展教師專業發展評鑑工作手冊專輯**。教育部委託專案報告。臺中縣：靜宜大學。

吳金香、陳世穎（2007）。國小教師對試辦教師專業發展評鑑態度之調查研究-以臺中縣市為例。**學校行政雙月刊，53，211-253**。

林水波、施能傑、葉匡時（1993）。**強化政策執行力之理論建構**。臺北市：行政院研究發展考核委員會。

林宜廷（2010）。**國民小學校長領導教師專業發展評鑑之個案研究**。國立中正大學教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。

周淑卿（1999）。**國小教師次級文化對初任教師專業理論實踐的影響**。行政院國科會專題研究（報告編號：NSC88-2413-H-134-008），未出版。

洪劭品（2006）。**臺北縣國民小學教師對教育部試辦教師專業發展評鑑意見之研究**。國立新竹教育大學碩士論文，未出版，新竹。

范熾文（2006）。校長教學領導的理念與實踐。載於載於張德勝（主編），**追求卓越教學理論與實務之會合**（93~106頁）。花蓮市：花蓮教育大學。

陳奕安（2002）。**基隆市國民中小學教師文化與教師專業成長態度之研究**。臺北市立師範學院碩士論文，未出版，臺北市。

陳玉鳳（2003）。**國民中學教師專業評鑑規準之研究**。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。

陳永發（2005）。**國民小學教師同儕教學評鑑模式之研究**。國立高雄師範大學博士論文，未出版，高雄市。

張素貞、林和春（2006）。陳對教師專業發展評鑑詴辦計畫：提升中小學教師參與誘因之研究。**中等教育，57（5），36-58.**

張素貞（2009）。**推動教師專業發展評鑑方案與教師專業發展初探**。2009年結合專業發展之教師評鑑國際研討會論文集。

張新仁（2005）。中小學教師教學評鑑工具之發展編製。載於潘慧玲（主編），**教育評鑑的回顧與展望**（頁91-130）。臺北市：心理出版社。

張德銳（1995）。**教育行政研究**。臺北市：五南。

張德銳（2004）。我國中小學教師評鑑的規劃與推動策略。**現代教育論壇，10，216-231**。

張德銳（2005）。形成性教師評鑑的規劃與芻議。載於潘慧玲（主編），**教育評鑑的回顧與展望**（頁69-90）。臺北市：心理出版社。

張德銳（2006）。**專業發展導向教師評鑑的規劃與推動策略**。「中小學教師專業發展評鑑教育論壇」研討會，國立高雄師範大學師資培育中心，高雄。

郭昭佑（2008）。**教育評鑑研究：原罪與解放**。臺北市：五南。

教育部（2000）。**推動中小學教師專業發展評鑑參考手冊**。臺北市：教育部。

教育部（2006）。**試辦教教師專業發展評鑑注意事項**。臺北市：教育部。

教育部（2006a）。**教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫**。臺北：教育部。

教育部（2006b）。**試辦中小學教師專業發展評鑑宣導手冊**。臺北：教育部。

教育部（2007）。**教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫**。臺北：教育部。

教育部（2008）。**教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫**。臺北：教育部。

曾美蕙（2011）。**教師專業發展評鑑的趨勢探討**。臺北市中等學校校長協會電子報，02。

黃嘉雄（2000）。落實學校本位課程的行政領導策略。**教育資料與研究，33，19-25**。

黃仁祈（2003）。**企業文化、組織學習、組織創新與企業核心能力間之關係研究**。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南市。

楊憲勇（2008）。**臺北縣國民中學詴辦教師專業發展評鑑之個案研究**。國立臺灣師範大學碩士論文，未出版，臺北市。

楊振昇（2009）。**教育組織變革與學校發展研究**。臺北市：五南。

潘慧玲、張素貞、鄭淑惠、陳文彥（2009a）。**試辦教師專業發展評鑑之後設評鑑諮詢輔導及執行計畫報告**。教育部委託專案報告。臺北市：國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所。

潘文忠（2006）。**教師專業評鑑制度：從試辦教師專業發展評鑑開始**。「中小學教師專業發展評鑑教育論壇」研討會，國立高雄師範大學師資培育中心，高雄。

簡紅珠（2006）。以學習成就為主的教師效能研究與教師評鑑。**教育資料與研究，73，75-90**。

鄭進丁（2007）。應用方案理論進行評鑑之研究－以高雄市試辦教師專業發展評鑑為例。**國民教育研究學報**，19，29-58。

顏國樑（2003）。教師評鑑的基本理念、問題及作法。**教育研究月刊**，112，62-77。

顏國樑、洪紹品（2007）。國民小學教師對「教育部試辦教師專業發展評鑑」意見之研究-以臺北縣為例。**學校行政雙月刊**，50，1-26。

顏國樑（2011）。臺灣中小學教師專業發展評鑑執行的困境與推動策略。載於吳清基（主編），**教育政策與行政新議題**（62-84頁）。臺北市：五南。

饒邦安（2005）。影響我國中小學教師評鑑制度實施的相關因素與推動策略，**國立編譯館館刊**，33（2），16-29。

學校推動教師專業發展評鑑之現況與因應策略　訪談大綱

校名：_____（請強調研究報告中完全匿名）

學校類型、規模：_____班

師資人數、結構：_____人，平均年齡約：_____歲

受訪對象身分（主任、教師）：　☐ 主任　　☐ 教師　　_____歲

學校參與情形：

1.是否推動過：☐ 是　　☐ 否

推動方式：（可複選）

☐ 校務會議　☐ 研習說明會　☐ 教師晨會或各式例行會議

☐ 書面說明　☐ 其他_____

主要推動人：☐ 校長　　☐ 主任　　☐ 組長　　☐ 教師（如教師會）

2.目前實施情形：

a☐從未實施　b☐曾實施，已停辦

c☐持續實施，第____年　c☐實施第一年

3.實施與否的決策歷程：

☐ 會議中逕付表決　☐ 說明討論後表決　☐ 未經會議，由少數人決定

☐ 其他_____

a4.從未實施的可能因素為何？

a5.雖未實施，但是否曾經採取推動的策略？怎麼做？

a6.雖未實施，但是否也有贊成的意見？贊成的理由是什麼？

b4.在實施的歷程中，有哪些經驗或感受能夠肯定教師專業評鑑的價值？

b5.曾實施卻停辦的因素為何？

b6.曾經採取推動的策略嗎？怎麼做？

c4.在實施的歷程中，有哪些經驗或感受能夠肯定教師專業評鑑的價值？

c5.在實施的歷程中，是否曾遭遇哪些障礙？如何克服？

c6.經過教師專業評鑑，在學校或教師個人獲得哪些好處？

7.您個人對教師專業評鑑的態度傾向：□ 支持　　□ 反對

8.您支持或反對的原因為何？

9.如果您的態度傾向於「反對」，經由充份說明後（包含意義、價值、具體實施內容），您願意重新考慮嗎？□ 願意　　□ 不願意

10.關於教師專業評鑑，您有些什麼看法？