

你是我的鏡子__初任教師班級經營同儕教練之行動研究

服務學校：臺北市民生國民小學

402-432

作者：鄧美珠、戴敬蓉、許惠晴

摘 要

本研究以分析民生國小初任教師與資深教師實施同儕教練的歷程為範圍，研究重點聚焦在從觀察研究場域中的同儕教練之運作，瞭解初任教師透過同儕教練，得到哪些資深教師所提供的班級經營專業知能；並從中瞭解在實施過程中，初任教師是以何種觀念態度在與資深教師互動，有哪些困境與因應策略；以及其受同儕教練後，是否能提升初任教師班級經營的理念與策略。

本研究之目的是希望藉由探討民生國小初任教師與資深教師實施同儕教練之歷程，了解初任教師如何得到資深教師班級經營經驗之傳承，並進一步研究初任教師藉由同儕教練得到資深教師的指導與協助，以提升班級經營效能之實施經驗，以及分析探討實施同儕教練的困難與限制，提供各校未來實施之參考。

關鍵字：初任教師、班級經營、同儕教練。

第一章 緒論

研究背景及動機

班級經營是教學成功的第一基本要務，因為「沒有秩序的教室，就不會產生有效率學習」。根據訪談校內資深與初任教師，皆異口同聲認為剛教書的初任老師，最大的困擾就是「班級經營」。即使在師資培育過程中學習了很多的教材教法，也研讀了許多輔導管教的各種理論，更不斷的研究課程該如何設計如何教學，但是一畢業懷著對教育的憧憬跨出校門進入教室，都使不上力，因為學生經常會提出許多稀奇古怪的問題，作出許多匪夷所思的事情，不斷的挑戰教師的耐性，直接的試探教師的能耐，常常讓教學活動無法順利實施，可見班級經營能力對初任老師之重要。

而國內許多研究也發現初任教師在初任教職常遭遇的問題，大部分集中在與班級有關的問題。謝旻晏（2003）、吳政原（2004）的研究發現，初任教師最主要的需求在「班級經營」，尤其是「教室的常規管理」為國小初任教師第一年評鑑指標，最為重要的焦點。可見初任教師在導入階段，所遭遇之班級經營問題與問題的因應，一直是初任教師最大的工作困擾，對於正處於專業發展存活關鍵期的初任教師，學校應給予高度的關懷與協助。

而李建彥（2002）、白青平（2000）研究發現，初任教師在遭遇班級經營困擾時，主要是向校內同年級教師、校內資深教師請教，因為他們的經驗豐富、教學情境類似。可見輔導管教學生要成功，除了要具備教育的專業知能和素養，更要有經驗的資深教師班級經營專業的經驗傳承。

因此，初任教師若能透過資深教師的經驗傳承，對提升初任教師的專業表現，協助其改進班級經營策略，提早適應教師生涯相信應有助益。而初任教師與資深教師的同儕教練，應是可以幫助初任教師成為卓越教師的一個有效作為。因為「同儕教練」是指一種教師工作在一起，形成夥伴關係，透過共同閱讀與討論，示範教學等方式，來彼此學習新的教學模式、策略，進而提升學生學習成效的歷程（張德銳，2001）。其特色即在強調教師同儕互為主體性的一種模式，互相支持、協助，彼此坦

承相對、共同合作、一起成長。如同張德銳（2001）所言，它是一種「為教師所有」（of teacher）、「為教師所治」（by teacher）、「為教師所享」（for teacher）的歷程。

本研究場域—民生國小於九十一學年度即開始參與臺北市政府教育局所實施之教學輔導教師試辦制度，四年來藉由此有組織、有系統的臨床輔導制度，鼓勵同儕間在互相信任、合作、互惠及支持的基礎上，透過教學觀察，蒐集相關教學資料，共同設定專業成長計畫，改進教學策略，已使教師教育專業得以主動性並具發展性的成長，增進學生學習成效，並逐漸促成教師專業成長與學習社群文化，這種同儕教練式的專業成長實施經驗應值得研究。

還有在教學視導時有觀察初任教師教學活動的機會，發現初任教師若有機會透過資深教師同儕教練來傳承經驗，其班級經營的成效遠比單打獨鬥盲目摸索的同儕，產生很大的進步差距，可見初任教師能在同儕教練中，得到資深教師多年累積的豐富班級經營經驗之傳承。

基於此，本研究將從觀察研究場域中的同儕教練之運作著手，瞭解民生國小的初任教師與資深教師在實施同儕教練歷程中，初任教師是如何得到資深教師專業知能上的支持與協助？有遭遇哪些可解與不可解的困難？在實施同儕教練後，是否能因而提升初任教師的班級經營效能？

第一節 研究目的與問題

壹、研究目的

承續著上述的研究動機，本研究之目的如下：

- 一、瞭解民生國小實施初任教師班級經營同儕教練的歷程。
- 二、探討民生國小實施初任教師同儕教練的困境與解決策略。
- 三、分析民生國小初任教師同儕教練實施後班級經營方面的專業成長。
- 四、歸納研究結果，提出實施初任教師班級經營同儕教練的歷程經驗，作為一般學校日後發展同儕教練的參考。

貳、研究問題

基於上述之研究目的，本研究乃在於探討以下之問題：

- 一、民生國小初任教師之班級經營在同儕教練的歷程中，與同儕教師是如何計畫與進行的？
- 二、民生國小實施初任教師同儕教練，所面臨的困難為何？如何解決？
- 三、民生國小初任教師在實施同儕教練前後，對學習情境的安排、教室的經營與管理、師生的人際互動以及班級氣氛的營造等情形為何？
- 四、民生國小初任教師班級經營實施同儕教練的經驗，對未來實施以及研究方向能提供哪些參考建議？

第二節 研究方法與流程

壹、研究方法

本研究主要是以「教師本身即是研究群」的觀念出發，以落實實務工作者針對教育現場中所遭遇的問題做研究，由初任教師與一位資深同事教師組成同儕小組，共同研討班級經營策略，以同儕教練的互動風貌和師生在班級互動的情形為研究重點。故本研究採用質性研究為主要方法，研究群透過各種不同的策略，詳細記錄蒐集初任教師班級經營的實施情形，以及學生、同儕教師、家長的反應與建議等資料。這些策略包括文件分析以及進入現場透過訪談、參與觀察等方法來進行研究資料的收集，再加上反省日誌以及同儕教師、學生與家長的回饋，和同儕教師、親師、師生之間的對話等輔助資料的佐證，以進行深度的考察與分析。

貳、研究流程

工作內容	94年五月~95年五月												
	五月	六月	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月	一月	二月	三月	四月	五月
一、文獻蒐集、研究目的與問題擬定、修正研究計畫													
二、尋訪參與研究之初任教師、安排訪談並磋商研究事宜													
三、訪談初任教師進行，以了解其基本觀念與背景知識													

四、入研究現場蒐集相關資料： 參與觀察、訪談														
五、研究後反思、撰寫報告														

名詞釋義與研究範圍

壹、 名詞釋義

根據研究目的與範圍茲將本研究所涉及的相關名詞界定如下：

一、 初任教師

本研究所指「初任教師」是依照臺北市政府教育局所實施之教學輔導教師試辦制度，其所稱需接受教學導師輔導之「初任教師」為實習期滿取得教師證書後，初任教職第一、二年在公立學校任職之合格國小教師。

二、 同儕教練

本研究所稱同儕教練是以由初任教師與有經驗的同儕教師之間，形成共同學習伙伴關係，焦點放在可觀察的行為變化上，有系統的進行教室觀察與回饋，以改進班級經營的歷程。

三、 班級經營

本研究所稱班級經營是指形塑優質的班級風氣，培養學生自治的能力，並有效地進行師生及親師溝通，涵蓋的範圍主要包含教學、行為及情境三項。

貳、 研究範圍

本研究是以分析民生國小初任教師與資深教師在實施同儕教練的歷程為範圍，研究的重點聚焦在初任教師透過同儕教練，得到哪些資深教師所提供的班級經營專業知能之內涵；並從中瞭解實施同儕教練歷程的困境與因應；在實施同儕教練的過程中，初任教師是以何種觀念態度在與資深教師互動，以及其是否能提升初任教師班級經營的理念與策略；另外更深入了解初任教師受同儕教練後，其班級經營之專業成長。

第二章 文獻探討

第一節 同儕教練的理論與實施

壹、同儕教練的原理特性

依據 Joyce & Showers (1996)的觀點，同儕教練的原理特性如下：

- 一、全體成員一起履行實踐已決定的改革事項，彼此支持另外一個成員改變歷程。
- 二、省略回饋以及簡化了同儕教練團隊的組織並不會對同儕教練的實施及學生的成長造成不良的影響（Joyce and Showers 1996）。
- 三、教練藉由工具觀察被教導者的教學，再提出建議幫助被教導者改進教學。
- 四、和單純教室觀察、視導會議比起來內容範圍是比較廣泛的。

貳、同儕教練的特色與限制

一、同儕教練的特色

綜合張德銳（2001）、李順詮（2001）、張世忠（2000）等學者的論述，同儕教練的特色有以下幾點：改善教師的孤立、平等的夥伴關係、教學示範與建議、分享觀念和實務、促進師生的成長。

二、同儕教練的限制

透過同儕教練固然可以在平等的夥伴關係下，經由教學示範與回饋建議，彼此分享的觀念和實務，但仍有其待突破之限制：教師觀念的限制：專業能力不足的限制：學校資源的限制：同儕與家長支持度不足的限制：強調行為主義觀點的限制。

第二節 初任教師班級經營的需求與困境

壹、班級經營的理念與策略

一、班級經營的內容

廣義的班級經營主要包含下列七項：行政經營、課程設計、自治活動、常規輔導、班級環境、班級氣氛、人際溝通。

二、班級經營的策略

綜合各學者的論述，研究者歸納班級經營策略如下：教學情境的佈置、常規紀律的建立、班級氣氛的營造、輔導管教的運用、親師生的互動與溝通。

三、班級經營的指標

教師有效能的班級經營，是學生學習與成長的重要因素，創新的有效能的班級經營指標應含括以下各項，並以此作為研究觀察重點：前瞻周延的經營計畫、尊重信任的親師生關係、安全創意的學習環境、幸福快樂的班級氣氛、合情合理的輔導管教、健康的觀念態度與行為。

貳、初任教師班級經營的需求與困境

初任教師在導入階段除了對教學的信念與省思，以及教學的表現與效能最需要關心外，所遭遇之班級經營問題與問題的因應，一直是初任教師最大的工作困擾，值得學校教育單位與師資培育機構深入去探討，以及探討是哪些因素造成同儕教練實施受到限制與困難之研究更是值得探討。

第三節 同儕教練對初任教師班級經營的重要性

壹、同儕教練的功能

歸納同儕教練能幫助初任教師的班級經營達成以下功能：經驗傳承解決困境、促進合作凝聚共識、提升專業研究創新、系統工具解決問題、激發創意發揮效能。

貳、同儕教練對初任教師班級經營的重要性

同儕教練對初任教師班級經營的重要性包括：支持、協助、鼓舞初任教師的教育熱忱，提供教學的立即性支援與協助，精進教學技巧、提升班級經營效能，增加專業對話機會、激起自我成長動力，促進教師更深層的自我了解。

第三章 研究設計與實施

第一節 研究方法與資料蒐集

本研究採用質性分析的角度，包括文件分析、訪談與參與觀察等資料蒐集方法，以了解同儕教練的實施歷程。研究資料來源，包括書面文件、觀察、訪問、聲音與影像記錄等，書面文件除書籍雜誌及研究文獻外，日記、書信，或各種有文字、圖像的書面記錄也都成為研究資料。

第二節 研究設計

壹、研究對象與場域

民生國小校園氣氛溫馨和諧，行政團隊衝勁十足，合作默契頗高，教育理念前瞻且正確，深獲社區居民的高度認同。初任教師大晶老師是三年級級任老師，個性溫和經常笑口常開，是一位擁有好人緣也喜歡學習新事物的開朗女孩。資深教師大榮老師已經任教民生國小近二十年，個性開朗、任勞任怨、認真有自信，一向熱心主動協助同事工作無怨無悔，是一個敬業、樂業，對教育工作樂在其中的老師！

貳、研究工具的選擇與使用

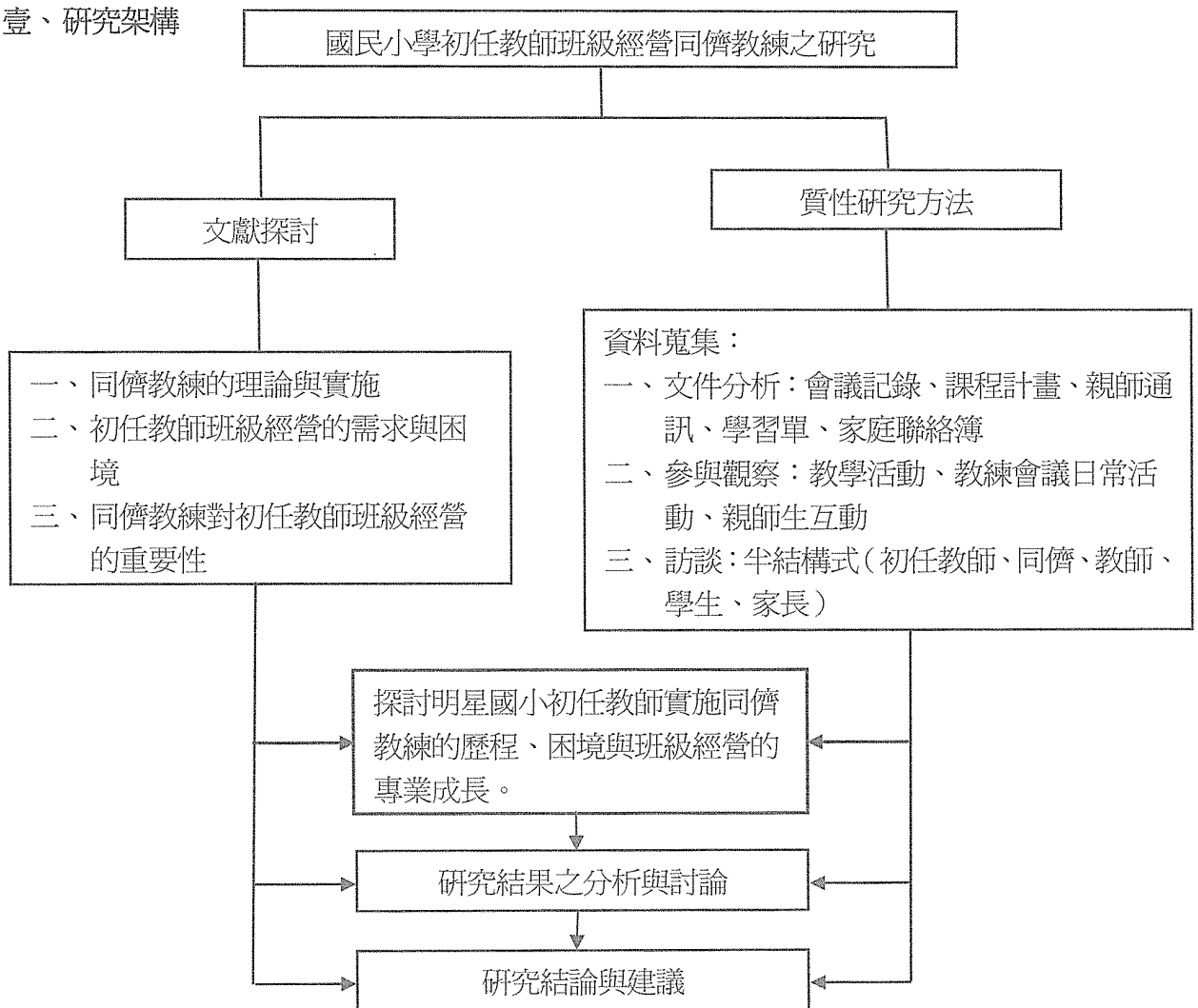
一、班級經營同儕教練行動計畫與省思表

二、班級經營觀察記錄表

三、班級經營同儕教練訪談記錄表

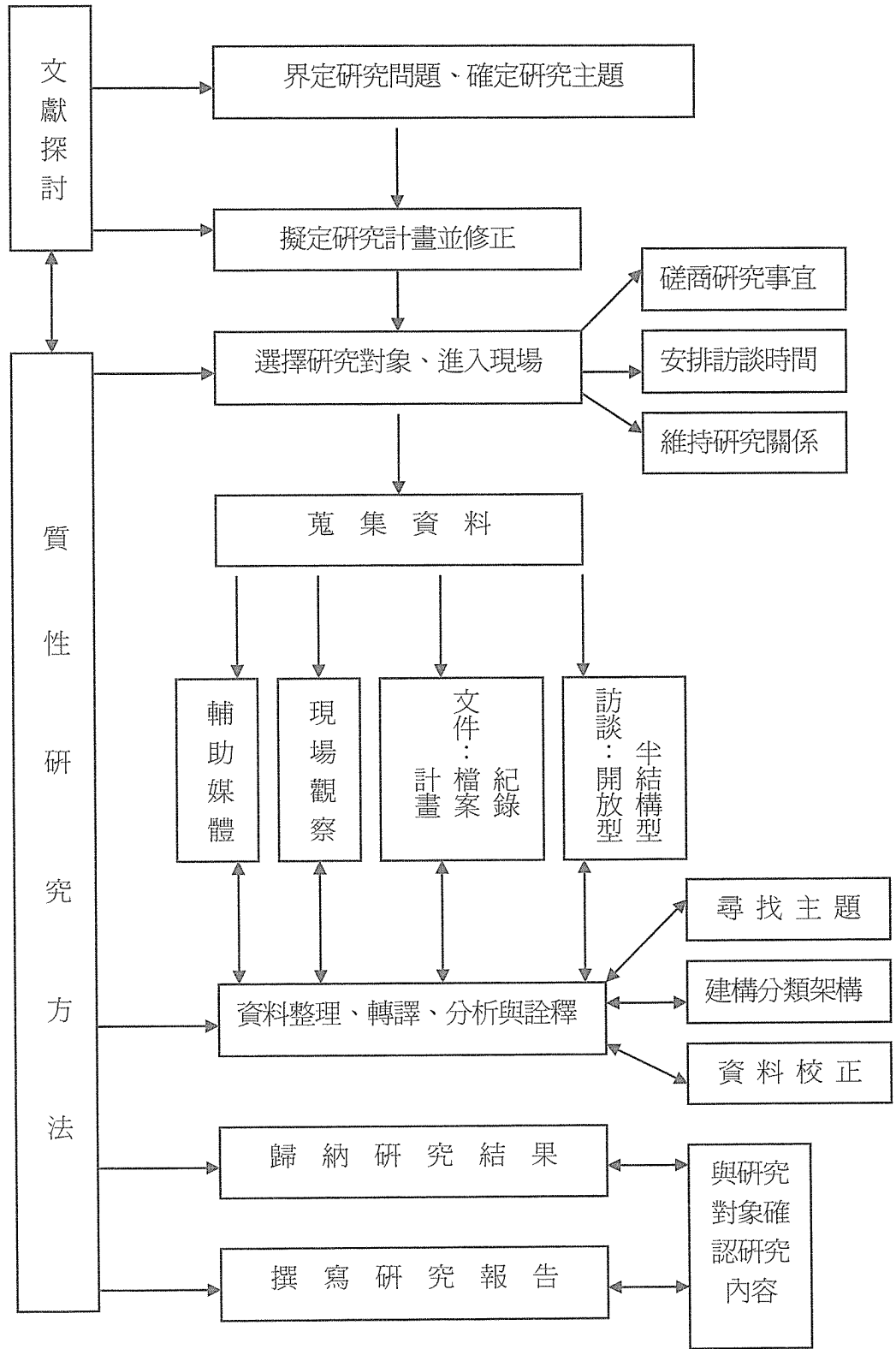
第三節 研究架構與流程

壹、研究架構



圖一：研究架構圖

研究流程



圖二：研究流程圖

第四章 結果分析與討論

第一節 同儕教練實施的歷程

壹、 好的開始是成功的一半_同儕教練的計畫

一、從改變觀念開始_但願你懂我的心

整個實施的緣起是，因為時代變遷加上經濟起飛，近年來許多年輕老師的人生價值觀已與過去大相逕庭，做事情前常會先談報酬與回饋：

『企業界想要留住人才當然都會提供一些誘因，像是獎金、休假、減課等等啊！請問，做這件事我會得到什麼報酬？』一個年紀輕輕，但是資訊能力很強的初任老師，在校長想借重他的長才，請他擔任學校數位研發工作時的答覆。

這樣的觀念常常讓資深老師搖頭嘆息，大嘆世風日下人心不古。很難想像這些初出茅廬的年輕老師，就要以如此功利的價值觀念去教導我們的孩子，如何不讓人擔憂呢？

一位擔任級任導師近二十五年的資深老師聽到後，第一個反應是：『報酬？在我的心目中，看到學生成長就是最好的報酬；獲得家長的肯定就是最好的報酬；與同事因共事而成為好朋友就是最好的報酬……，談報酬太功利了吧！』

『記得以前，校長或是主任請我們做事，我們都很樂意去做，因為感覺那是受重視、被肯定的，高興都來不及呢！哪裡敢向校長談條件哪！』另一位已經任教將近三十年的資深老師邊說邊搖頭。

不過，即使看到年輕老師如此功利短視，資深老師對於初任老師的一顆服務與指導的心，並不因此有改變，因為資深老師有感於過去受前輩提攜，如今也期望自己在退休前，能將珍貴的教學與班級經營經驗傳承下去。

一位帶過許多實習老師以及初任老師，再過兩年即將退休的資深老師，以一份奉獻的心說出許多教練老師的心聲：

『我發現被遴選為教練教師的人，絕大部分在以前剛擔任教職時，也都曾經歷過不斷摸索嘗試錯誤的階段，因此都是抱持著一種回饋的態度，努力為教師專業的薪火相傳盡一份心力。』

但是剛開始初任教師與教練老師是以什麼心態來看待同儕教練的呢？他們心裡會不會有壓力呢？

一位曾參與過同儕教練的初任老師，在事過境遷後說出當時心中的惶恐：『看到了計畫中有三次的教學視導錄影，心中感覺是百感交集，當然有資深老師協助是件好事，但想到自己的教學竟要活在教練老師面前呈現，還要錄影存證，心情真是萬分的不情願。』

對於參與實施同儕教練，參與本研究的大榮老師說出他的看法：『同儕教練能夠彼此觀摩學習，它就像鏡子一樣，我是你的鏡子、你是我的鏡子，不必去分我是你的教練老師、你是我的觀察對象這種關係。其實，年輕老師的想法是很另類的，尤其我們和現在教的孩子常有代溝，所以我從中也可以學習到，現在年輕老師怎麼帶小孩。』

而另一位參與本研究的大晶老師，是一位開朗沒有心機的初任老師，對於學校這樣的安排，剛開始則是以「既來之則安之」的心態面對：『記得暑假分發後報到，校長和主任就告訴我，只要是新到任的老師，學校都會安排一個有經驗的老師協助我們，讓我們更快認識、融入環境。當時我滿頭霧水沒什麼概念，不知道這是什麼制度，只是點頭說好。』

所以，為了落實實施教練工作，在安排配對工作上煞費苦心，針對教學領域、年級、班群、人格特質等，在編配教師職務時即作配對考量。

大榮老師認為：『學校在安排班級的時候，初任老師的左右班級會排資深老師，因為有問題問來問去大家都不清楚，對初任老師來說會很慌、很無助。』

因為民生國小的教師們深信，當你決定改變自己時心靈就打開了。當你改變觀念想法時，世界也就跟著變了。

二、相見歡_美好印象的開始

為了讓初任教師與同儕教練教師擁有一個美好印象的開始，民生國小特地在暑假即將結束開學前，選在校外一家咖啡館精心佈置舉辦了「相見歡」的活動。但是

相對於已受訓結業且早已做好心理準備的資深教練教師，初任老師的內心其實是忐忑不安的。

『開學前一天非常忙碌，又接到參加相見歡活動邀請函，不知道要開多久？不知道和我配對的老師是誰？希望我們能合得來！』大晶老師回憶當天緊張不安的心情，一直到與大榮老師配對成功，那一顆一直懸在半空中的心才放下來。

一句『您好！很榮幸與您配對，今後我們要攜手共同成長，請多多指教！』展開了大榮老師和大晶老師未來同儕教練的序曲，他們即將攜手展開他們的故事……

『本來希望跟我配對的是同年級的老師，卻發現沒有如願有些失望！』一向天真直率的大晶老師毫不隱瞞坦白說出自己的感受。

難掩失望神情的大榮老師趕緊說明：『今年因為初任老師太多，學校無法為我們安排在同班群或是同學年，不過還好我是你們學年的科任，我們還是會有互動與了解的機會。』

擔心自己大刺刺地坦白說出自己的失望心情，會打擊大榮老師的熱情，大晶老師趕緊解釋：『記得報到之初因為不熟悉，剛好碰到您也到教務處去，您就熱心的主動協助我，讓我感到很溫暖，我覺得您人很熱情很不錯！』

教練老師們爲了緩和初任老師不安的情緒，還暢談初任教所發生的糗事，希望製造輕鬆的氣氛。

『記得第一年教書，接下一年級班導師的第一天第一堂課，因為在幫學生排座位時，說了一句「現在回去拿書包」，結果有三個學生上演「失蹤記」，跑回家拿書包，讓我差點嚇出一身冷汗，也領會到為人師表「謹言」的重要。』負責主持相見歡活動的一位教練教師，首先說出初任教職的第一天所發生的糗事。

大榮教師爲了建立大晶教師的自信，也暢談自己年少輕狂時候所做的冒險：『剛擔任老師時，初生之犢不畏虎，有一次，一個學生亂發脾氣直嚷著要跳樓，我不知道事情的嚴重性，竟然對他說：跳啊！有種你就跳下去！沒想到學生回答我說：我不跳了！因為以前我說要跳樓，老師都會緊張地勸阻我，你竟然叫我跳，我不跳了！』

舌頭伸得好長，一臉驚訝的大晶老師緊張的問：『好危險！難道您不怕他真的跳下去？』

『現在回想起來真的是有驚無險，萬一當時他真的跳下去，後果不堪設想！如果當時有個同事陪我一起討論，如何輔導行為偏差的孩子就好了。』雖已事過境遷，大榮老師回憶當時仍心有餘悸。

『大榮老師，第一年教書什麼都不懂，您心裡會不會慌張？您要怎麼調適？』從問話中可以想見大晶老師初任教的緊張心情。

大榮老師回憶道：『剛任教的時候對於班級經營、教材準備實在是很恐慌，很擔心沒有把學生教好、或是沒有把該教的東西教給學生，所以我是覺得剛任教那兩年很焦慮，不過還好學校的資深老師帶著我，讓我比較放心，即使有點恐慌，但心還是比較安定。』

爲了使大晶老師能做開心胸參與同儕教練，解除他心中因疑慮而產生的抗拒，大榮老師一直在努力於卸下大晶老師的武裝，所以大榮老師不斷地向大晶老師曉以大義、信心喊話。

『資深老師今天累積的經驗就像羅馬不是一天造成的。我們沒有你想像那麼高高在上，就是等著要來指導你的，你們是要來學習我們的舊經驗，可是我們也可以向你們學習你們的新觀念，所以我們是彼此相互成長的。』

聽完大榮老師的談話，大晶老師有感而發：『聽起來原來資深老師也不是天生就會教書的啊！不過，當老師說話技巧訓練真是太重要了！』

『今天聽您談自己教學的初體驗，更覺得您是認真熱情又樂於助人的老師。』大晶老師已經感受到大榮老師的熱情，相信美好的教練關係已經開始……

貳、 站在巨人的肩膀上——同儕教練的實施

一、老師，功課太多了！

上課鐘聲響後不久，剛做完外掃區掃除工作的小朋友陸陸續續的回到教室，準備抄回家功課。

剛走進教室的小可，眼睛邊看著黑板邊走回座位，忽然有所發現地大叫：『老



師，功課太多了！我們今天有國語習作要寫，數學練習題要算，社會還要查資料，自然科任老師又要我們紀錄實驗情形……』。

他一口氣講了好多功課，上氣不接下氣，表情有些焦急，但沒等老師回應還是繼續接著說：『另外，還有小日記，放學後我還要補習英文。我覺得今天的功課實在太多了，我可能會寫不完了啦！』一向快人快語但是很少抗議功課太多的小可，才一進門就提出這個意見，連大晶老師都有些訝異。

聽到小可首先發難，班上幾個小朋友跟著鼓譟，完全無視於坐在教室後面的我和大榮老師。

小宣附議說：『老師！我也覺得功課太多了，有六樣耶！』

平時意見最多的小凱，拿出隔壁班作比較，接著說：『對呀！人家隔壁十三班老師每天出的回家功課，都不會超過三樣。』

還有些小朋友開始以哀求、撒嬌的口吻向大晶老師求情。

總是慢工出細活，把作業寫得完整又有內容的小糖：『老師，拜託行行好，社會查資料很花時間呢，延到下個禮拜再交好啦！』

一旁的小為趕緊補充說：『是啊！給我們長一點的時間寫，報告內容才會精采呀！』。

功課常常寫到三更半夜的小魚，甚至把家長的意見都搬出來了：『我媽也覺得我們每天的功課都太多了！』

因為沒看到老師的表情，教室裡的聲浪越來越大，孩子們顯然以為人多勢眾，也許能將已決定的回家功課份量打個折。

過了一會兒，放下粉筆，轉身回過頭，大晶老師淡淡的回應了大家的意見：

『作業簿一早就已經發下去給你們，有時間的時候就可以先寫回家功課，這是你們自己不會利用時間，如果你們能把握時間的話，一定可以如期完成。』

『如果有誰羨慕隔壁班老師出的回家功課比較少，那你可以到隔壁班去呀！』

『再吵！就要再加上一樣功課！』

原本埋頭在抄聯絡簿的小朋友們，聽到老師的回應，再抬頭看到老師的表情

後，全班面面相覷，這時候也才驚覺到「老師生氣了！」教室裡一下子安靜了下來，只剩下一兩位小朋友喃喃自語，還有一兩位小朋友在竊竊私語，看來不太服氣，卻也不敢再多說話。

因為抄聯絡簿加上吵吵鬧鬧，接下來的這堂上課時間只剩下半堂課，老師上課的心情已經受到影響，有些學生則無心聽課，開始逕自寫今天的「回家」功課。

二、是回家功課份量的問題嗎？

放學後，一直等到大晶老師送路隊走出校門，再走回教室時，我和大榮老師已經等在那裡。看到大晶老師蒼白而疲累的臉龐，大榮老師體貼地上前問：『會累嗎？今天要不要再討論，還是改天？』。

大晶老師趕緊露出笑容說：『您為了看我的教學已經夠累了，還要陪我討論，我這麼年輕應該不能喊累呀！……只是學生的意見很多，常常讓我招架不住。』

『你覺得學生意見多，讓你招架不住？』早就看出問題所在的大榮老師，從大晶老師的話語中，提出問題所在的訊息。

『其實！我並不是希望學生事事都聽我的安排，我比較希望他們能有自己的意見看法，只是我不想每次都是他們叫一叫，我就得改變作業份量，好像回家作業得由他們來決定。』話一說完，大晶無奈的嘆息。

『你希望學生可以表達自己的意見想法，但是又覺得聽學生的意見才改變作業份量，讓你面子掛不住？』大榮老師直接點出大晶的憂心，大晶老師伸了伸舌頭，靦腆的笑一笑沒回答。

爲了緩和大晶老師接收到這麼直接問題的心情，這時候，大榮老師適時轉移話題，再提出另一個問題：『你覺得回家功課的份量真的很多嗎？』希望能幫助大晶老師釐清問題的真正核心。

大晶老師想了一會兒，說：『其實剛開學我原先的想法是，學生只要給他基本的練習就應該跟得上，並不需要做過多的練習。因為我從以前的實習輔導老師身上得到一個觀念，就是現在學這些都不重要，將來小朋友上中學、大學多的是痛苦，現在應該讓他們快樂一點，但是後來我發現，我們學校的學生家長比較注重學科課

業，所以我就做了一些的調整，但是我認為這樣的份量並不是真的很多啊！』

我想，大晶老師才剛實習畢業初任教職，尙無帶班與教學經驗，加上自身的生長背景以及過去受教過程的經驗，自然會建立一套屬於自己班級經營的教育理念與策略，若因為教學經驗有限無法面面俱到，或在教學現場上受到挫折或產生衝突，是可以想見的，這也正與我在研究背景與動機裡所提到的憂心不謀而合。

『作業形式與份量的增加完全是因應家長的要求，還是你自己也有一些想法，覺得份量應該改變？』大榮老師接著追問。目的是希望了解大晶老師真正的想法，才能與其深入討論分析，提供他豐富的處理經驗與策略建議，讓大晶老師去自我省思，去調整、適應，才能深化他的班級經營專業理念。

『其實，我也覺得功課形式與份量要增多才好。因為我心裡很著急的是，我擔心在開放改革的教育時空下，過於放任或是疏於管教的小孩，將來無法去面對競爭的環境；也害怕因為自己第一年沒有經驗，教出來的孩子未來升學跟不上程度，我不希望以後我的學生表現不好，被批評為：全是因為被第一年沒有經驗的老師教出來的。我希望我雖然是第一年教書，但是我教的學生和有經驗的老師教出來的學生一樣好，所以我有很大的壓力！』大晶老師一口氣說出了自己的擔心與壓力。

『我了解！知道你有心想把孩子教好，我很感動！可是你有沒有想過，每個孩子有個別差異，會不會真的的小朋友不會寫或是寫不完？』大榮老師提醒大晶注意個別化、適性化的問題。

『大榮老師點醒了我，我的確是忽略了這個問題。』大晶老師仔細回想自己的求學過程，並與自己班上的小朋友做了一番比較後，若有所悟：『我的性子很急、動作很快，從小到大功課沒什麼問題，求學的路也都一帆風順，所以我很難想像功課不好的小朋友，他們是如何面對他們的求學之路？我總覺得這是他們應該可以做得到的，我很難體會發展比較遲緩，動作比較笨拙緩慢，或是注意力比較不集中的小朋友，為什麼功課老是做不完或是做不好？』

大榮老師熱心地提出他的經驗：『所以我建議你可以先了解學生寫作業的狀況，例如在聯絡簿上註明：每天花在寫回家功課的時間，並去了解原因，若發現多

數人花太長時間完成，就要去修正份量，若是少數人未完成，就要去了解原因協助解決問題，或是以個別差異來決定功課份量。」希望經由自己的建議，適時提供大晶教師展現專業的策略。

但是，一方面擔心初任的大晶老師過於堅持己見，全盤否定家長的意見，另一方面又擔心他對家長的要求全盤接受，對專業理念無法掌握與拿捏。『要記得，雖然我們要展現我們的專業，有些理念與理想要堅持，但也要試著去了解家長的意見，你可以採用問卷方式去調查。』

時間過得很快夜幕已經低垂，大晶老師答應要試試這些方法，在下一次會談時再討論是否可以改善問題。正當大夥兒談得津津有味欲罷不能時，學校的警衛先生已經要鎖門上保全了，只好下次再聊了！

三、親師生的溝通有愛就無礙

同學年一位大農老師因為班上學生互相爭吵動粗，導致其中一位學生小乖受傷就醫，這位老師以「動手打人就是不對」的理由，處罰沒有受傷的小昕，一整天都不准下課出去玩，還要求小昕要負擔醫藥費並應去探視小乖，此舉遭到小昕的家長以老師不分青紅皂白，輔導管教學生過於嚴厲為由，到校找校長理論。

『同學之間難免會互相爭吵打架，憑什麼只處罰我的孩子？』家長一早就氣沖沖衝進校長室申訴。

校長請大農老師到校長室來說明，自認為秉公處理的大農老師沒好氣的說：『你的孩子平時就常跟同學起衝突，這次也是他先動手，我處罰他不准下課，是要警惕他不要再犯；要求他要負擔醫藥費並去探視小乖，是希望他學習做事情要負起責任。』

家長氣急敗壞的說：『老師對我的孩子有偏見！……』

大農老師強忍住氣的解釋：『我只是就事論事！……』

校長室外大家都在議論紛紛，並同聲大嘆教師難為，我和大榮、大晶三個人從這件事談到親師溝通的問題。

『有些家長忙於工作，有些家長的價值觀或管教觀念偏差，教養孩子不是太放

縱就是太權威，不但無法支持老師，甚至只要孩子一出差錯，就一味地把責任推給老師。」談到親師溝通問題，大榮老師提出比較持平的看法。『不過，有些老師常常因為級務忙碌而失去耐心，或是基於輔導管教沒有法源基礎，害怕一管教動輒被扣上體罰大帽子，因此為了明哲保身，不願意負起輔導責任。』

我也發現，老師與家長常常因為對彼此有負面情結，因此家長對於老師的說明解釋，常常轉移話題，模糊焦點。對於老師的解釋常常認為：『當老師的都只會說不肯聽，只是一味地指責說教，不接納家長的意見，而且總是以權威者自居，即使教錯了也自以為是。』

同樣的，老師對於家長的說明，也常常斷章取義，誤解本意。對於家長的解釋常常認為：『家長一到校總是情緒激動，語氣很衝，完全不顧老師的立場和感受，而且總是以監督者自居，監督教師的一言一行。』

還有，有些家長或老師會站在自己的立場，先入為主的認為：『只要看家長的言行舉止，就知道其品格、道德水準低落。』、『只要看老師的教學成果（常常是考試成績），就知道其專業知能不足。』

尤其是，老師最不能接受的是：『家長有意見不直接和老師溝通，而是透過第三者（校長、教育局、民代、傳播媒體……）。』而家長則也有話要說：『行政單位和學校教師會總是「護短」，沒有全盤了解就一起為教師說項、辯駁。』

其實，老師應該尋求家長的協助與合作，共同教育孩子。但是親師之間卻常常發生溝通不良的狀況，小則互相指責互不相讓，大則互不妥協對簿公堂，常常造成學校行政、老師、家長之間的困擾。『親師之間究竟應如何溝通以建立信任關係？』大晶老師困惑的問。

大榮老師提醒大晶老師親師溝通是很重要的工作，家長心目中的好老師，常常是口耳相傳慢慢建立口碑的，臺灣話有一句：「做人要留給人探聽！」平時點點滴滴多說好話、多作好事，讓人人談起你，都要豎起大拇指稱讚你是好老師，別因為一點兒誤解不解決，慢慢累積成家長的怨氣，等到積怨已深就很難改變形象，很難翻身了，所以要和家長保持良好互動與溝通。

大晶老師不解的問：『我們常說親師雙方是學校教育的合夥人，既然如此，家長為什麼會對老師產生誤解呢？』

『家長對老師的誤解往往是透過學生的轉述，而學生常常為了規避處罰，或是為了得到獎賞，對於自己所犯的錯，總是避重就輕、輕描淡寫的一筆帶過，對老師的處罰卻是誇大其詞、極盡渲染地大加描繪，以致造成親師之間因誤會產生的緊張甚至衝突，常常令老師為之氣結。』大榮老師以自己多年當導師的經驗，提出自己的看法。

大晶聽完語帶笑意的提出自己目前採用的方式，一方面就教大榮老師，另一方面希望自己提出的創意做法，能得到認同與稱讚：『平常只要小朋友犯了錯，我都喜歡在聯絡簿上用寫的通知家長。我還設計一份反省小日記，包括遲到、缺交作業、沒帶用具等違規事項，直接請小朋友將事情發生經過情形、需要自我檢討與反省的地方、以後如果發生同樣的事情我會怎麼做，都寫在反省小日記，交給我看過後再帶回去給家長看，並請家長寫上處理的方式或想法，再請小朋友交回來。』

『用寫的比較能夠字句斟酌，也比較不會把情緒帶進去，這是不錯的方法！』大榮老師以鼓勵的口吻讚賞大晶老師。『只要以真誠的關愛、恩威並重的態度，讓學生了解老師的用心，樂意配合遵守，就能潛移默化學生。』

大晶老師隨手拿出一疊學生寫的反省小日記，給我和大榮老師看，我一一翻閱後，注意到家長們的處理方式或想法，大約可以分成三大類：

有些家長主張，犯錯就請老師嚴厲懲罰：『請老師打手心』、『再犯罰抄課文兩遍』。

有些家長則會為孩子或自己解釋：『是我沒弄清楚狀況，才沒讓孩子將作業帶到學校，請老師以後寫清楚：「明天交」，不要寫成：「完成學習單」』、『我雖然一直提醒，孩子仍然忘東忘西。』。

有些家長還針對事件提醒孩子改過：『希望小為從此事件中反省，並學習到：東西擺放整齊，才不會要用時找不到。』

而大晶老師則幾乎都是一一針對孩子的反省給予回饋：『同樣的錯已經發生數

次，要想辦法改善！』、『趕快收心，每天確實檢查書包吧！』、『你平常的表現都很好，加油！希望你能做到！』

從這些文字互動中，可以看出大晶老師希望自己，對學生的管教能更合情合理，更適合學生的個性，希望自己能用真誠與體恤的心，了解每個孩子的特性，經營良好的師生關係，以教好學生作為管教學生的最終目的。

四、教室裡的希望工程——老師的信念是關鍵

一上課，許多學生穿梭在座位與書櫃之間，將書櫃裡的教科書拿到座位上，等學生坐定後，大晶老師巡視一番，問小翔：『你為什麼沒帶課本，上課沒帶課本怎麼上課？』

『昨天晚上我收拾書包的時候，就發現課本不見了，今天早上還是找不到！』小翔唯唯諾諾地解釋。

『今天回家寫反省小日記，好好檢討！』大晶老師提醒小翔。這是大晶老師處理沒帶課本來上學的學生，所處理的方式。

接著大晶老師要全班小朋友拿出昨天發下的考卷，並要沒有訂正或是請家長簽名的小朋友站起來。『小真，你的考卷怎麼沒有拿給媽媽簽名？』大晶老師問小真。

一派輕鬆的小真笑嘻嘻的回答：『我忘了拿給媽媽簽名了！』

『你今天有些反常喔，再給你一次機會好好檢討！下次再犯就要寫反省小日記。』大晶老師提醒小翔。這是大晶老師處理作業或考卷沒簽名的學生，所處理的方式。

反省小日記這麼有用嗎？我翻閱厚厚的一疊反省小日記，發現除了遲到，就屬忘了帶課本、作業和簽名的事由居多，甚至不乏常常被罰寫的常客。對於大晶老師的用心設計『反省小日記』，要做錯事的孩子反省，其實我的內心很感佩，因為學生寫了老師既要批閱，還要寫回饋鼓勵、勉勵，實在很辛苦。但是，我更關心的是，這樣做能改變學生的「健忘」，能建立學生的「責任感」嗎？

有一位實習老師在他撰寫的「回憶童年」案例中，提到他從小很健忘，經常因為忘東忘西被老師和父母責罵。在小學三年級時，曾有一次上社會課忘了帶社會習

作，他翻遍書包都找不到，內心慌亂中聽到坐在旁邊的同學大叫：『老師，他沒有帶社會習作！』當他低頭害怕等待即將被老師責罵時，卻遽然驚覺老師沒生氣，只是淡淡的對他說：『你忘了帶習作了嗎？先和隔壁的同學一起看吧！你可以先拿紙筆記下來，回去再謄寫在習作上。』

沒想到，下課收拾課本時，社會習作卻從書包掉出來，坐在前面的同學又大叫：『你有帶呀！』這位當時才三年級的實習老師嚇得不敢說話，但是他的老師不但沒怪他，還安慰他：『傻孩子！剛才很緊張對不對？下次沒帶東西沒關係，記得隔天交給老師就行了。』

這位實習老師如今回憶，當天下課時曾怯怯的問過他的老師：『老師，您為什麼沒有罵我？』

當時他的老師是笑著回答的：『因為你是老師心目中的好孩子啊！』

據這位實習老師說，從那天以後，在小學生活裡，再也沒有忘記過帶任何東西了！

這位實習老師的小學老師能夠同理孩子的心情，對犯錯孩子的處理態度是寬容的，他運用老師的高期待，點燃了學生的新希望，成為把學生推向良善行為的推手。

聽完我述說的故事，大晶老師若有所思地點頭，大榮老師也提出他的看法：『教師要透過各種專業能力或準則，有效率、有創意的來處理班級的人、事、物問題，讓師生有良性的互動，學生能有效、快樂的學習。』

至於對於班上學生老是忘東忘西，大晶老師的做法是：『我們班上很多小朋友很愛當值日生，雖然值日生的工作只是早晚掃地，卻仍有人常常忘了擦窗、擦黑板，還要我去叫同學幫他忙，所以如果小朋友常會忘東忘西，我就把他當值日生的權益跳過，不給他做，他就會覺得很可惜，因為值日生做得好就加分，或私下蓋章，除非表現特別好，我才會在大家面前誇獎他。』

我想學生珍惜服務的機會是一件好事，老師應該善用觀察與同理心，去了解學生既然喜歡做值日生的工作，為什麼卻又會忘了做呢？於是，我提出過去的經驗：

『對於幹部或值日生應做的工作內容，應先提出一個草案，再由小朋友增、減內容，

開班會時幹部就須上台報告工作事項，並討論同學對他的意見且改進，建議你可以製成一個備忘錄，並加以護貝交接傳下去，還要做幹部工作訓練。」

大晶老師像發現新大陸一般，相當興奮的說：『這個辦法不錯！我對於幹部的工作訓練確實很欠缺。常常上完科任課從專科教室下課時，我會要求學生都需要先回三年十二班教室坐好，再一起下課，但這樣一來，我就會被綁死而無法離開教室去做別的事，我想我應該要把權力下放給一位幹部去管理，那麼他們就會想辦法做好。』

大榮老師也提出他的建議做法：『其實可以一步一步把自治工作交給他們，當然開始時要先示範，一學期下來小朋友就知道模式，就會有默契，你只要在旁邊看並指導，這樣才不會太累。』

大晶老師很認同，呼應著說：『幹部在管秩序的時候我會在旁邊看，有些幹部會狐假虎威，我就私下找他們罵，我不願當眾給他們難堪，我告訴他們，如果我當眾講誰的錯的時候，就是要換幹部了，我發現這樣做幹部就比較自愛。』

教育之道無他，唯有愛與榜樣，只有老師自我提升民主素養，才能在潛移默化之中，引領學生強化學習民主程序及法治精神。

第三節 同儕教練實施的問題

壹、 配對、時間問題

因為初任教師與教練教師任教年級無法恰巧對應，因此容易衍生無法及時向資深老師請教的問題。至於時間的問題則是，教練教師幾乎都是校內優秀的教師，通常身兼數種重要職務，事務繁忙就比較難找出時間與初任教師對話；而初任教師則還在摸索適應學校，加上教學經驗不足，需要較多時間備課，也是比較少有與教練教師互動的空閒時間。

如果能克服配對上的難題，讓教練教師與同儕初任教師安排在同一學年，甚至同一班群，那麼他們就有許多互動的機會，來彼此學習新的班級經營策略，並促進彼此的了解而凝聚共識。

貳、 信任、認同問題

資深老師教學經驗豐富，對教學環境裡的人事物都熟悉，可以好整以暇地準備傳承經驗給初任老師，但是初任老師初任教職手足無措，內心惶恐可想而知，雖然希望有人從旁協助，但要其與陌生的資深老師在短時間內建立信任關係，不是一件容易的事情，加上對於同儕教練不太了解，剛開始難免會有被從上而下監督與輔導的壓力，因此在其尚未感受到獲得實質幫助前，要其全心擁抱地投入與認同實施同儕教練，還有一段再努力的空間！

也有一些同儕初任老師自恃自己學經歷豐富，對於同儕教練所能給予自己的幫助嗤之以鼻，無法認同資深老師的協助，讓資深老師裹足不前。

所以，資深的教練教師如何與初任的同儕教師建立信任的合作夥伴關係，進而認同同儕教練的實施，是一個刻不容緩的待解議題。

參、 權力分配問題

其實打從一開始，不管是基於制度面使然，或是教練老師一廂情願的熱情付出，扮演研究主導者的教務主任，因身份特殊，雖然不斷釋出善意，並提供許多支援與資源，也儘可能避免讓研究群受壓力，但仍無法避免讓人有被權力所逼的感覺。

我能了解大晶老師的心情，對於教務主任提出的教學視導，一方面擔心做不好很想拒絕卻不敢拒絕，另一方面其實也想藉此機會展現自己的專業，讓教務主任刮目相看，只是希望等準備好了再進班觀察比較好。

如何解放自己的權力認知，再去體認整個研究團隊內在的衝突與不安，是一個值得反思的問題。

第四節 初任教師專業的轉變與成長

壹、 初任教師信念的轉變

一、 關鍵在觀念_觀念改變行動

大晶老師初任教職時，由於沒有帶班與教學經驗，因此受到挫折與衝突。這時候，大榮老師適時的伸出援手，深入與他討論分析，並提供他豐富的處理經驗與策略建議，不過，這還是要大晶老師去自我省思，去調整、適應，才能深化他的專業理念，轉化應用在他的班級經營上，經驗才能真正的傳承，這其中最大關鍵就在觀

念的轉變。

二、山不轉路轉_調整自己

大晶老師從一開始沒有去了解學生，無法完成回家功課的原因，也沒有和學生溝通，就遽然下斷言，直接表達自己的感覺，『一定是學生不專心、健忘或是家長太寵小孩！』，到後來不斷很有耐心的和家長溝通，再透過『反省小日記』、『期末學生問卷』、『期末家長問卷』等策略，讓學生與家長有向老師解釋的機會，增進師生間的溝通互動。

大晶老師不斷地反省自己，從剛開始自己並不覺得功課太多，到家長不斷地反應、建議，爲了要顧及其他小朋友的學習，甚至設計學生與家長『問卷調查』，以收集學生與家長的意見回應，再去適當調整學習份量，讓學生快樂學習成長。

爲了學生的個別化適性化，大晶老師還用誇獎的口吻，技巧性的斟酌給部分學生不同份量的功課，雖然遭到家長微詞，但是不氣餒，又與想出其他策略，讓學生『有抄聯絡簿的都要寫，不抄聯絡簿的都不用寫』，雖然又再接到家長抗議的電話，讓大晶老師左右爲難，但仍聽從大榮老師的建議，努力調整自己，多與學生、家長溝通，用心傾聽對方的意見，進而同理對方的情緒與想法，以解決師生、親師之間的衝突與緊張。

大晶教師是一個會反思、有想法的人，在練習班級經營新技巧的教練過程中，大榮老師不斷地給大晶教師回饋，透過觀察與回饋的歷程，使得學習過程的問題與缺失得以相互修正，反覆的回饋也讓大晶教師持續檢視與練習新的班級經營技能。

貳、初任教師的成長與收穫

一、尊重、彈性的教師角色

剛開始，大晶老師在權衡「開放的課堂」與「秩序的教室」中擺盪時，爲了理念的堅持與世俗的價值孰重孰輕不斷地掙扎，雖然顯現了矛盾與衝突，這對於一個初任的老師而言，能找到正確的理念已屬不易，要在世俗價值的洪流中不隨波逐流更需要勇氣。

但是經過大晶老師努力與學生溝通，改變言談的幽默風趣，去觸發學生纖細的心靈，使學生的思維更澄澈更巧妙。大晶老師避免疾言厲色對待學生，更可以冷靜的作理性思考。人性是自由、活潑、受尊重被愛的，所以大晶老師轉換尊重、彈性的角色後，管教學生反而能因勢利導，把管教的權威建立在智慧、知識、愛和專業的技巧上，權威反而不再是壓人的權柄，而能引導學生的能力和品行向上向善。

二、傾聽、同理的溝通模式

整理學生的不記名問卷調查後發現，幾乎全班小朋友都認為大晶老師是一位『親切喜歡笑又有耐心的好老師』，有超過五分之四的小朋友認為，大晶老師上課『很喜歡聊天』、『常常問我們很多問題』，並『把課文解說得很清楚有條理』，而且『很有耐心解答我不懂的問題』，只有極少數的三個人，認為大晶老師會『為了小事情生氣、吼叫罵人』。

大晶老師在察覺自己出現負面情緒時，除了能誠實面對之外，更能進一步對自己的情緒加以批判，探求自己的情緒狀況、生氣的原因，並反省日後再面對類似情境時，要採取何種有效的策略，以健康的態度做好情緒管理，去面對學生。

三、民主中有秩序的教室氛圍

民主開放中仍有秩序的教室氛圍能達成嗎？不只是初任老師有此困惑，同樣也常常讓資深教師們疑惑，大家不解的是：手中的線到底該放多長？該使多大力？才能恰到好處呢？但是管教學生就是老師的天職嗎？可以頤指氣使、霸道權威嗎？

無論如何，大晶老師堅信：『民主態度應該是一種對「人」的尊重、對「事」的講理！』，透過各種專業能力或準則，有效率、有創意的來處理班級的人、事、物問題，就能讓師生有良性的互動，學生能有效、快樂的學習。大晶教師會把規則與程序加以統整，成爲一套可資運作的制度，並仔細的教導給學生。

而從教室氛圍的演變過程中，三年十二班班級氣氛的改變，以及大晶老師對教師角色認知的轉變，全是因爲大晶老師改變領導方式，從權威式主導性的服從，到民主化開放性的尊重，使得師生的人際互動更爲和諧。

四、善用教師期望，促進學生學習效果

大晶老師管教學生並不是以懲罰學生為目的，是爲了讓學生能養成學生良好的生活習慣，建立自尊自律的處事態度。大晶老師有容忍學生不同意見的雅量，能與學生和平相處。對於學生不同的意見能虛心加以檢討，對的意見有接受的雅量，也有承認錯誤的勇氣。

大晶老師能夠同理孩子的心情，對犯錯孩子的處理態度是寬容的，他運用老師的高期待，點燃了學生的新希望，成爲把學生推向良善行爲的推手，在良好的學習氣氛下，學生的問題自然就減少了，問題也變得比較好處理了：

五、建立親師合作關係，共同經營班級

大晶老師尋求家長的協助與合作，共同教育孩子，親師彼此在心態上調整，能互相尊重（家長要尊重教師的專業自主權，教師要尊重家長的教育參與權），也能較客觀地面對所發生的問題，雙方也都能盡量從同一個角度來看待問題，並攜手尋求解決之道。因爲大晶老師深知輔導與管教學生要成功，除了需要老師的專業知能和素養，同時更需要家長的協助和配合，才能發揮整體的功效。

良好的親師溝通因爲相互關心、瞭解而信賴，家長積極參與、支持和協助老師教學，親師自然成爲親密的教育合夥人，關懷並協助學生全人發展即會成爲兩者共同的課題。更重要的是學生在親師雙方的和諧、合作、和平共處下，才會有一顆安定的心，才能快樂的學習成長。讓我們攜手共創親、師、生三贏的美好未來！

第五章 結論與建議

第五節 結論

針對研究發現，綜合歸納成下列結論：

壹、學校行政對於規劃與推動的投入，有助於同儕教練的實施

民生國小以支持、協助的理念與作爲，讓初任教師能親自體驗實施同儕教練帶來的專業成長效益，以引起初任教師的共鳴積極投入參與，原因是宣導足夠，校內老師對「同儕教練」的了解與認同度高，參與「同儕教練」相當踴躍，學校對於教練與同儕教師的配對，都會儘量考慮任教年級、或任教領域，適當而符合初任老師的需求，因此初任老師對「同儕教練」的實施多表肯定。

貳、 同儕教練能提供初任教師教學與班級經營的立即性支援與協助

民生國小同儕教練之實施，所採用的發展性教學輔導系統，對於需要強化的學習領域能透過同儕教練的方式給予立即性的回饋，加上規劃每月至少一次進班觀察以及一次的一對一對談，初任老師之教學與班級經營困境總能在第一時間提出來，並透過每週五下午的專業對話時間，在良師俱樂部共同研討，能及時掌握教學困難與協助需求。

參、 教練教師對初任教師的信念有一定程度的影響

教練教師的人格特質深深影響初任教師的教學信念，例如嚴數、保守的教師，比較缺乏鼓勵、問開放性問題及實施分組討論的教學活動。雖然人格特質不易改變，但仍可透過教練教師的觀察，可以反映初任教師的人格特質，提供建議以改善教學。

肆、 教練教師須具備高度的教育熱誠，才能順利進行同儕教練

教練教師在同儕教練的過程中，要利用空堂時間進行教學的觀察與討論及教練資料的整理，有時候一位教練教師擔任三至四位初任教師的教練工作，在教練期間要花費的時數不少，在這麼多工作與時間的壓力下，這些資深教師仍然樂意參與實施同儕教練，他們無怨無悔不求一絲一毫的補償，即使可能面對毫無接受教練意願的初任老師，甚至受到初任老師的排斥，但其心中只想到要將自己多年的寶貴經驗傳承下去，這些壓力如果不是對分享與服務有熱情的老師，是無法勝任的。

伍、 初任教師的觀念若能改變，教學行為就會改變

有時候教練老師的建議，初任老師未必願意接納，即使教練教師提供再多再豐富的班級經營經驗與策略建議，如果初任老師能去自我省思，去調整、適應，才能深化他的專業理念，轉化應用在他的班級經營上，經驗才能真正的傳承。

陸、 同儕互助的學校分享文化有助於同儕教練的推動

教練教師如果肯將寶貴的教學經驗傳承給初任教師，就必須樂於分享，而民生國小的教師們對於自己獨特的教學訣竅，都願意與其他教師們分享，對於學校有一份強烈的向心力，也普遍能夠認同校內的一些作法。

民生國小的教師文化，無論是教練教師或是初任教師方面，可說都屬於較為正向積極的文化居多，因此在該校教師文化影響之下，能順利實施同儕教練。在學校所塑造的專業對話情境之下，原本屬於教練教師的分享文化亦逐漸影響初任教師們，使其討論文化也漸趨分享。

柒、 權力分配影響教練教師與初任教師的互動

參與同儕教練既然是學校對於初任教師一定要有的安排，並非初任教師自我主動要求，要說同儕教練中的教練老師與初任教師是居於平等的地位，似乎很難讓初任教師心服口服，加上教練教師每月至少一次進班觀察，以及至少一次的一對一對談，又得要多付出許多教學以外的時間，對於初任教師而言，都是壓力的來源。

因此，若非具有強烈成長意願的組合，教練老師與初任教師的互動，常常會落入互相忍讓（相敬如賓），甚至互相忽視（相敬如冰）、互相競爭（相敬如兵）的互動模式。

捌、 實施同儕教練後，初任教師更能以傾聽、同理的尊重、包容態度與學生互動

初任老師學習到，運用傾聽與同理的技巧，以民主開放的方式，更能引導學生提出多元見解，經由意見溝通、討論分析的學習，培養出同理心和問題解決的能力；同時也提供了學生批判思辨的機會，讓學生自主學習的能力更佳，師生互動關係更良好，營造教室生活的民主化。

玖、 同儕教練讓教練教師與初任教師教學相長共同成長

民生國小組成一個良師俱樂部的專業成長團隊，藉由這樣的團隊彼此互動學習。在同儕老師教學觀察時，除了一位教練老師指導外，也能安排其他教練老師一起回饋指導，另外還安排教練老師的示範教學，讓其他教練老師與同儕老師學習，對其教學有很大的幫助。

第六節 建議

壹、 校長應成為同儕教練的推手

校長應重視教師的專業進修，對於初任教師的輔導更要關心，校長不僅應該具備同儕視導的觀念，更應鼓勵教師參加同儕教練研習，並領導、參與同儕教練活動，才能順利推動同儕教練。

貳、 營造學校分享文化，以利推動同儕教練促進教師專業成長

教練教師如果肯將寶貴的教學經驗傳承給初任教師，就必須樂於分享，一個學校的教師分享文化，無論是教練教師或是初任教師方面，如果都屬於較為正向積極的文化居多，在這樣的學校教師文化影響之下，就能順利實施同儕教練。

參、 鼓勵但要慎選資深老師投入同儕教練工作

學校應鼓勵資深教師投入同儕教練工作，以利寶貴的經驗得以傳承，但同時亦應謹慎遴選人選，如果能遴選受家長肯定、教學認真、熱忱誠懇，願意不斷嘗試教學革新，且有具體教學研究能示範、發表，並能指導初任教師教學，提供相關初任教師教育諮詢服務，協助初任教師解決問題的資深教師，參與同儕教練實施工作，那麼，教練教師的專業知能必能受到大家的景仰與尊重，更能讓初任教師信服而願意接受教練工作，必然有助於推動同儕教練的實施工作。

肆、 提升初任教師專業成長的意願，激發初任教師參與同儕教練之行為動機

師資培育法公布之後，通過初檢之新制師範校院畢業生及各大學修習教育學程之畢業生，必須先經過一年的教育實習，成績合格才能取得合格教師資格。過去師範校院第五年的實習形式重於實質，而未來新制實習教師在各中小學實習時，必須經過一定的複檢考核程序，而在複檢程序中如能增加同儕教練的參與，其客觀性及公平性應會提高，師資素質也才能維持一定的水準。

伍、 促進教育視導人員與教師會及家長會的互助

教師會代表教師爭取及維護和教師權益有關的事項，而教練教師在教練過程中，如涉及與教師教學專業或個人權益有關之事項，其處理過程若能增加和教師會之溝通或徵詢教師會之意見的程序，除了可凸顯同儕教練工作的民主化，應更可獲得學校教育人員的認同。

目前家長會對於學校教育已經深入的參與；日後教練教師在處理涉及師生雙方的問題時，有關學生的部分除與個別家長洽商外，可視實際需要徵詢家長會的意見，或透過家長會的協助而與個別家長溝通。因此，教練教師也必需與家長會維持良好的互動關係，以利視導工作的進行。(張明輝，2004)

陸、 教練老師間可形成教學輔導團（良師俱樂部），一起幫助初任老師

若能由數位教練老師組成一個團隊，那麼初任老師除了能得到自己教練老師的協助，也能藉由這樣的團隊學習到更多。除了初任老師錄影教學時，有教練老師的指導，如能安排教練老師的示範教學，讓初任老師學習，對初任老師的教學有很大的幫助。

柒、 提高教師編制落實同儕教練的實施

教育行政機關必須提高教師編制，讓教練老師與初任老師的授課時數都下降，教師才有較多的時間來實施此一系統，較能有效落實。

參考書目

中文部分

- 白青平(2000)。台北縣市國民小學初任教師工作困擾與解決途徑之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 吳政原(2004)。國小初任教師第一年教師評鑑指標之建構。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 李建彥(2002)。國民小學初任教師工作輔導需求之研究。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 李順銓(2001)。國小初任教師發展教學歷程檔案經驗之個案研究。國立臺北師範學院課程與教學研究所碩士論文，未出版。
- 張世忠(2000)。同儕教練與錄影回饋。中等教育第51卷第3期。
- 張德銳(2001)。共譜教師專業成長的新樂章——談同儕教練。中等教育第52卷第2期。
- 張德銳、裘友善、簡虹珠、成虹飛、張美玉、高淑芳(1994)。發展性教師評鑑系統。

臺北市：五南。

楊雅婷（2004）。班級經營的基本建構方向。成大教育輔導第十四期。

鄧美珠（2004）。尋找巨人的肩膀_教學輔導制度的民生經驗。臺北市第五屆教育專業創新與行動研究「教育專業經驗分享」組徵件優選作品。臺北市政府教育局編印。

謝旻晏（2003）。國民小學初任教師班級經營現況、困擾與改善成長策略之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東。

英文部分

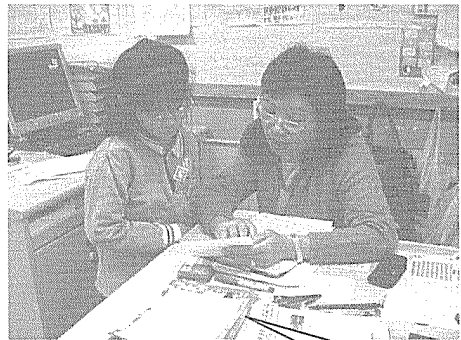
Joyce, B., & Showers, B. (1982). The coaching of teaching. *Educational Leadership*, 40(1), 4-10.

Joyce, B., & Showers, B. (1996). The evolution of peer coaching. *Educational Leadership*, 53(6), 12-16.

Lee s. Shulman (1987). Knowledge and teaching: foundations of the new reform. *Harvard Educational Review* 57, no. 1: 1-22.



大晶與大榮老師教經驗傳



訪談小朋友！



小朋友熱烈發言！

