

看見 ～ 新竹縣十興國小教師專業發展 評鑑實踐歷程之敘說研究

李昆璉¹、彭子芸²、陳美杏³

¹新竹縣十興國小教務主任

²新竹縣十興國小教師

³新竹縣十興國小研發組長

摘要

本研究係以敘事法，結合觀察、訪談與文件分析，敘說新竹縣竹北市十興國小參與教師專業發展評鑑的實踐歷程與專業成長，以作為其他學校推動與實施教師專業發展評鑑之參考依據。研究發現，能由下而上的進行教師專業發展評鑑的背景脈絡為：校長專業領導與靜候時機所營造出的開放氛圍、在教專之前就存有的自發性社群運作經驗所形成的對話文化；也正因人而醞釀出的情感與態度，成為推動教師專業發展評鑑的信任根基與動力來源。在十興，因專業對話文化引發覺察並喚醒教師主體意識，透過主體覺知而能建構教師專業發展評鑑之意義與成效。

關鍵字：教師專業發展評鑑、專業成長、專業學習社群、敘事研究

Seeing ~ A Narrative of the process of promoting Teachers' Professional Development Evaluation in Shi-Hsing Elementary School

Li Kun Lien¹、Peng Zih Yun²、Chen Mei Hsin³

¹Director of Academic Affairs of Shi-Hsing Elementary School

²Teacher of Shi-Hsing Elementary School

³Section Chief of Educational Research and Development, Shi-Hsing Elementary School

Abstract

To be the reference for other schools to promote and implement Teacher Evaluation For Profession Development, by means of narration, this study integrates the observation, interview and documental analysis to talk about the practical process and the professional development of Teacher Evaluation For Profession Development which the teachers in Shi-Hsing Elementary School participated in .

The study indicates that there are two contexts of the bottom-up Teacher Evaluation For Profession Development. One is the school principal' s professional leadership and coordinat atmosphere in school. The other is the culture of teachers' professional dialogue which has been spontaneously implemented by Professional Learning Community before Teacher Evaluation For Profession Development.

It is not only the emotion but the attitude that becomes the basis for trust and origin of motivation of Teacher Evaluation For Profession Development. Therefore, because of the culture of teachers' professional dialogue which arouses the teachers' subjective consciousness, it will construct the meaning and the effect of Teacher Evaluation For Profession Development.

研究背景與動機

隨著社會對教育議題的關注日增與少子化趨勢的影響，家長對學校效能的期望更為殷切，而學校效能的提升，繫乎教師的專業與否。為了提升教師的專業素養，讓教師永續成長，進而提升學生的基本能力，教師專業的持續發展，是國家教育政策的重要施政方向，無疑的也是保障教育品質的關鍵。因此，教育部從2006年起試辦教師專業發展評鑑，而後正式辦理推動至今，對於教師專業發展評鑑的意義作了明白的闡述：教師專業發展評鑑，是協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質，以增進教師專業發展為目的。

建立教師專業發展評鑑制度，可避免專業發展流於口號，更進一步透過檢核機制協助教師實際了解自己在專業表現上的優缺點，有系統地回饋至專業發展之歷程中，以確保專業發展的品質。

然而，身為主體的教師們，如何透過教師專業發展評鑑中診斷、輔導、形成性評鑑的歷程，與教師同儕對話，省思自身專業上的需求，激發出自己專業發展的動力，踏上自我導向專業發展的實踐歷程？此外，行政如何營造適合發展教師專業發展評鑑的環境與氛圍，以激起教師自我內在動能，投入專業發展行列？探究上述關注焦點即為本研究動機。

研究場域與方法

一、初始樣貌

十興國小位於本縣縣治二期重劃區，本區包含了臺大、臺科大校區、體育運動公園等，工商文教區已逐漸成型且凝聚驚人的爆發力，在如雨後春筍般之高樓大廈林立，已吸引各鄰近各鄉鎮居民大量移入。民國九十四年八月一日十興國小正式成立，第一任校長上任；民國九十八年，第二任校長范光順上任至今，學校由九十五年四個班迅速增班，至今已有七十一班，為新竹縣學生數第一之國民小學。

異質多元的親師生組合

本校家長有近80%比例服務於科學園區，對教育的期待與要求成為一股正向壓力；教師們來自縣內各學校調動至本校，原學校組織文化與個人觀念態度的異質也成為變革需求之一；本校學生是數位原住民的新世代，態度觀念、學習模式上的異質與多元需求，更是學校經營創新的核心焦點。（20000620InnoSchool 參賽文稿）

學區家長大多於科學園區服務，社經地位高，對教育關注程度亦高。教學團隊每年均有十餘人加入，在如此迅速的成長之中，維繫來自各校不同教學文化與教學信念的老師，並整合共同為十興國小願景(人文心、科技能、國際觀)實踐，並戮力轉化為教學教場，形諸美好的教室風景。親師生異質組合，正在多元融合中。

二、校長領導

校長的行動和實施，鼓勵大家熱心去影響學校文化，校長的行為會使老師們朝向專業發展和承諾改善，看到遠景(Guskey, 2000)。因此，介紹學校背景脈絡時，校長的領導也是不可忽視的一環。

(一) 經營學校理念

【環境有序、教師有愛、情境有感、學生有品】是范校長經營學校的核心理念，並希望以此營造【十哲盈庭蹈中屢和舒意蕊、興禮作樂依仁游藝潤心香】的學校樣貌。【開放、透明、參與、共享、堅持】是范校長推展校務的理念，曾受邀於102學年度全縣校長會議報告分享，也實踐在日常領導校務運作中，例如：本校教師職務異動辦法，由下而上，透過教師群無數次討論研擬草案，校務會議通過後，職務安排即在課發會中公開依本校教師職務異動辦法所提教師意願與積分排序定案，充分體現公開、透明與分享決策的精神。

我們學校常打破一些舊有的迷思，如學校就一定該怎麼做，但也因此由下而上的自發性，有更多自我專業成長的發揮。(20140912，T22老師訪談記錄)

(二) 整合型領導模式

范校長為縣內推動精進教學小組成員協助推動全縣精進教學計畫，以教學領導六個層面(李安明，1999)來檢核：發展學校任務與目標、確保教學品質、確保課程品質、提升學生學習成效、增進師生學習氣氛、發展支援學校與社區關係的工作環境，屬於教學領導型校長；在晨會分享國際消息的趨勢領導、以身作則示範的道德領導、提供舞臺並授權賦能的教師領導、隱喻替代長篇大論的故事領導，因時因地的整合式領導，讓教師與行政人員皆備受尊重，並擁有廣大發展空間。

校長領導是非常重要的。我們校長讓我感覺到什麼叫做長者之風，讓老師有自我實現的機會，所以我們學校自主性很高，而且這自主性具有專業。做完、做對、做好是不一樣的層次，但我感受到十興同仁是努力在做對、做好。(20140915，T16老師訪談記錄)

三、研究方法

本研究係以敘事法，結合觀察、訪談與文件分析，敘說新竹縣竹北市十興國小參與教師專業發展評鑑的實踐歷程。敘事為主，方能清楚呈現校本脈絡，避免對意義理解上的碎裂；觀察，為參與觀察，觀察正式與非正式的對話與互動；文件分析，包含分析各項會議紀錄、社群計劃與成效評估、各項比賽文稿、專業發展評鑑的實作資料等，以交互比對、檢証敘事的真實性。

實踐歷程

一、走在教專之前

在教專之前，十興國小便有一番風貌，那是因人的組合而醞釀出的情感、態度與氛圍。因為如此，所以發展出的信任關係，成為彼此專業路上攜手共進的支柱，這是，我們走在教專之前。

（一）共存

學校設立之初，地處新興社區，為當時竹北人文薈萃中心，家長大多具有高學歷及社經背景，對學校也投以較高期待。有趣的是，因學區多屬大樓設計，學生家長於社區內偶遇或聚集時，便能比較及討論各班狀況，進而有諸多想法及解讀；又因學校位處大樓環抱，從外走過或稍加窺探，便能觀察動靜，也容易有想像或推測。因著社區、家長以及各方的期待，當時甫來自四面八方十興同仁們，頓時皆感壓力倍增；聯絡簿上的想法陳述，家長各式各樣的提問，在在都讓教師感到無所適從。學校孩子也不同於以往所接觸的慫直，起點行為高，學習力強，除了在學校學習之外，各式各樣的才藝學習及多元領域的提前接觸，都不難感受到，以往的教學方法及內容早已無法滿足這裡的學生及家長。

從解決問題為起點，同仁們自發性的開始了專業對話及交流的模式。起初只是數人討論，地點在小小的教師研究室，內容也僅限於研討某一事件的解決之道。之後，參與討論的人數逐漸增加，所遇到的各式各樣問題便被搬上檯面，由眾人共同腦力激盪尋求較合宜的解決之道。在此時，教師們很清楚的知曉，遇到問題時，自己不應該只是單打獨鬥的困獸，而是要能夠集結眾人經驗及智慧，做出適合自身情況的解決之道。不僅止於口頭討論，同仁們也將經驗和討論心得撰寫成篇，作為教戰守策，積極性的提醒同仁如何建立良好的親師溝通，消極性的解決問題，避免有同仁在因同樣的問題誤觸地雷，重蹈覆轍。

當初剛創校的前兩年很忙，導師都要接行政，除了要帶班還要忙學校的業務。但當時人不算多，當時的學年會議就是大家互相交流的時候。大家會互相推薦能向誰請益，分享怎麼教學與班級經營，互相支援。當時大家都很願意加入討論，不但可以在其他人身上取經，也可以學習經驗，避開前人走過的地雷。（20140920，T18老師訪談記錄）

大家彼此信任，凝聚共識，共同協助，以眾人的智慧及經驗形塑教師專業形象。十興專業對話的開端，在於尋求共同生存之道，但也因此營造了討論及分享的氛圍，讓彼此都能夠開展了教學的視野，讓教學更具專業。

（二）共享

隨著討論氛圍形成，大家集思廣益，各種分享平臺及討論的機制因此而生。各學年及科任設有教師研究室，供教師們開會討論時使用；同時也備有影印機、電腦、印表機、裁紙器及各項班級經營所需使用的器材。也不知從何時開始，教研室裡便放置了活頁資料夾，大家設計的試題、學習單或親師聯絡單便放置其中，提供同學年共享參考；每個學年度集結成一本，更換學年時便留置給下個學年參考。學校網路虛擬硬碟也設置了Z槽專區，供各學年及處室置放分享文件及教學資料，讓資源傳達無時差，回饋也更立即。同時也因應教師職位輪調機制，設置輪調資源專區，讓同仁的經驗傳承，協同任教新學年的教師儘快銜接新學年工作。

此時，同仁們所期待討論的並不再僅止於如何親師溝通，而是期待能有更深更廣的討論。T18老師自發性的推動「教師正向支持團體」，約每個月進行討論，討論內容包含課程教學、輔導管教、班級經營、教師時間管理，以及各項與教師生活息息相關的議題。一個好的內心對話的基本條件在於「安全感的維護與建立」，因為是自發性的團體，且形式輕鬆不具壓力，所以在這樣正向且支持性的氛圍下，同仁便能正視自己的教學，自在的在團體中提出自己需要成長的部分；放心的提出自己的不明白，主動分享自己的經驗；也能安心的尋求協助，解決所面臨的問題。會想建立這個社群，是我覺得學校工作太忙，老師的工作太雜，如果有人已經有發現方法及心得，做過的事情就不要再做，這樣會比較有效率。我覺得老師好像都一直重複在做一些事情，但有了別人的經驗試誤就可以免去很多不必要的時間空轉，

可以把心力更專注在教學上。也針對老師本身的相關事務進行討論，是覺得老師自己本身要好，要有安全感，才能放心教學。(20140920，T18老師訪談記錄)

藉由別人的眼，看見自己所未見的盲點；也藉由他人的疑問，再次檢視自己的教學。而參與的每一個成員，也能從觀察、提問及討論的過程裡，重現自己心中的理想教師圖像，進而重新思考與調整自己的教學。

從創校之初的問題解決討論，到已成形的分享對話機制。在這樣的交流互動中，同仁們看見彼此的差異點和共通處，逐漸凝聚想法，容納歧異，分享關懷，轉化為自己教學的能量。走在教專之前，十興同仁共享資源，從不斷循環的專業對話中，從他人的經驗及分享裡汲取養分，提升自己的教學能量。

(三) 共進

當對話已成風氣，分享已成習慣，安全感是我們彼此願意坦承的依據，教室便不再是教師隱密的神祕國度。不少學年發現，與其一成不變的在教研室開會，不如輪流到同仁們的教室裡討論並作客。在不同的教室裡，我們有幸能成為大觀園裡的賓客，可以看到各種不同的班級經營與教室文化，見識到課程的設計與學生的學習成果。可以大方的向主人請教想取經之處，也可以不必顧忌的提出疑惑。在彼此的教室中，我們看見夥伴的專業價值。每間教室不是封鎖的城堡，而是雞犬相鳴的芳鄰；每間教室的主人也不是孤芳自賞的堡主，而是坐擁錦簇花園的園丁，向來客大方的展示及介紹每個育苗播種的過程及成果。

此外，也因考量學區居住生態，家長間互通有無迅速，為免有班級因步調不一而徒增家長疑慮，學年大方向的課程及資料多以學年共同討論，步調一致進行。另外，也集思廣益，相互提醒，大量的交流及對話，讓學年群的功能更加健全。

從有問題一起解決，到有所得一起分享，我們一起前進，一同進步。這裡，只有「我們」，沒有「你」和「我」。在「分享，肯定，感謝，再分享」的循環圈裡，我們不只是一個「group」，而是一個「team」；我們不僅只是一個個的老師，我們是十興教學群。

(四) 共好

隨著專業對話、分享機制的成熟，各種討論社群也開始欣欣然蓬勃發展。T18老師自發性主持的「教師正向支持團體」仍定期召開，各項議題的討論，協助了許多同仁解決了教學現場的迷思困惑；同時

也加入了教師自身的問題，如因應課稅、面對家庭事業，許多教師常面臨的問題進行討論及支持。另外，為了能讓所有教師更迅速有效率的了解其他班級的經營，T7老師所舉辦的「班級經營分享」，教師分享班級經營策略及教學經驗，讓同仁們功力倍增，更不藏私的提供檔案供與會教師們分享。

此外，數學、語文、美勞、硬筆字……等各類型精進教學的社群沸沸揚揚的展開，大家共同討論，相互學習，在在都是尋求共同提升教師專業能力，並試圖讓教學由教師中心，轉化為以學生為主體。在數學社群中，本身為國教輔導團的T23老師及數理專長的T16老師，引導夥伴了解數學解題應具有的思維，之後再由夥伴們回饋運用於教學中。因此，在102學年度，本校不僅榮獲新竹縣數學解題思維團體組冠軍的傲人佳績，並囊括個人組一至六名，成績斐然。

我很意外，在沒有強制及壓力的情況下，竟然還有這麼多同仁願意加入，而且許多老師的背景是非數理專長的。大家一起學習如何引導，也回到班上實施，沒想到也引發孩子們的共鳴。在得知數學解題思維競賽的訊息之後，孩子們主動報名的情況很踴躍，也很開心我們獲得很好的成果。我想師生的收穫，絕對比得獎還要多！（20140919，T16老師訪談記錄）

美勞專長T10老師在很久以前便發現，國小包班的制度下，許多非專長教師必須教授美勞課程，對學生及老師而言皆感壓力。有感於此，她便主動發揮所長，研發許多技法課程及介紹相關書籍，協助許多非美術專業教師進行教學，並鼓勵分享作品及心得，讓學校眾多夥伴受益良多，學校學生參加美展也多次獲得佳績。之後成立美勞社群，邀請更多夥伴共享資源。高年級T9老師有感於電腦打字的便捷，使得人們對於字的書寫不甚重視，便蒐集相關資料，研擬可行策略，起而號召，獲得許多夥伴的回響，因此，本校高年級孩子的字跡大多娟秀而端正，獲得不少家長的肯定及感謝。低年級T3老師及T14老師，則分別就低年級閱讀及提早寫作進行紮根，除了分享閱讀經驗及策略之外，並研發課程，由仿作入手，引領孩子透過感官體驗、感覺分享、連接詞運用，以及引導式作文的練習，讓孩子們在低年級便能紮穩語文根基，順利銜接中年級時的作文寫作學習課程。

除了教師間的專業對話，行政端及教師端之間亦能隨時聯結，以雙向溝通及交流維持學校的順利運作。暑假開學前兩週所舉辦的共識營，全校齊聚凝聚共識，以萬全的準備迎接新學期的開展。行政及教學間接軌，讓學生在開學之初即能夠感受到學校運作的流暢。

因為許多專業對話，我們有了認識彼此教學、了解對方教室的機會；不僅開展了教學視野，也因對話及交流補強了自己所欲增能的不足。因此，十興蓬勃的教師專業對話氛圍，不僅促成教師自身的增能，所獲得的成長更能夠直接回饋給學生，我們一同成長，師生共好。

從創校之初，來自四面八方的親、師、生，異質的組成，有著不同的需求與想望。初始的混沌，反而成了我們凝結的動力，在教專推動之前，便營造了一種討論及分享的氛圍。百花齊放，百鳥齊鳴，因著一份同樣的教學熱忱，從共存、共享、共進，以至於共好，形塑了學校中教師自發性用心精進於教學的文化。

二、踏上專業發展評鑑之路

教育部於2006年開始試辦「教師專業發展評鑑計畫」時，十興剛成立，只有四個班，當時雖未參與部裡計畫，但一路來的發展，透過年級和領域專業對話討論各項議題，教師們早就習慣透過對話，分享教學經驗與心得，因此，教師們即已彼此激發，信任，分享，互助與扶持，在這樣的情況下，教師專業發展評鑑計畫的實施對十興國小教師而言，就只是再次檢核本身有否達成教學目標，教材選用是否合適，班級經營是否達陣的工具。

100學年度，教務主任有感於學校教師專業發展氛圍已穩定，便開始探詢老師們意見，當表達願意的夥伴達到十五人時，便在校務會議時，提出希望申請參與教育部教師專業發展評鑑計劃的議案：

案由一：本校是否申辦教育部補助辦理教師專業發展評鑑逐年期計畫，提請討論。（提案單位教務處）

說明：本校為第一次提出試辦，參與夥伴成員計有15人。

議決：本次出席人數24人，24票同意、0票反對、0票棄權，本案通過。
(20120411校務會議會議紀錄)

於是，十興踏上辦理「教師專業發展評鑑」計畫之路，夥伴中有些在前一所服務學校已有參與經驗，有些則是第一次參與，因此第一年辦理的校本教師專業發展評鑑規準，就在外部輔導夥伴新竹市舊社國小葉老師帶領討論下，決議選擇兩層面，細項指標則按照部裡版本進行：

葉老師：從剛發言發現，各位的起點不一樣，有人已拿到初階證書，有人拿到進階證書，也有夥伴第一次參與，但都願意主動參與也彼此分享觀點，很謝謝大家，照今天討論內容，就以課程設計與教學、班級經營與輔導兩層面，與其項下的部訂版指標進行評鑑，再次謝謝大家無保留的分享與發言，下次我們再就各細項指標如何評鑑，進行分享與討論(20120919教專會議記錄)。

運作到第二年，我們一樣透過教專推動小組會議、教專會議，彼此討論、分享，以尋找最符合本校較可執行之向度；並針對評鑑每一指標及檢核重點加以詮釋，供老師們使用；同時也讓老師們瞭解進行專業發展是老師為了加強教學的專業知識、技巧、態度，透過持續的學習與探究歷程，來提升其專業水準及專業表現，並透過此一方式積極參與學校的課程發展、研究與進修，藉由這些專業發展活動來提升並改善教學與學生的學習品質。

有了明確方向後，十興國小採用「小組編組」方式進行學習領域課程、教學與評鑑相關議題的對話，建立同儕彼此信任互助的氛圍並確認各組進行教學觀察時間、相關工具與表格之後開始施行。就連第二年要修正評鑑指標細項，也採小組編組方式進行指標修正，再讓大夥決議通過。

T12老師：有了一年的經驗，指標可以微調，但因為指標較多項，我建議分組分工草修指標，再回到會議中大家一起決議通過。

主席：謝謝T12老師的提議，大家是否贊成？表決結果全數通過，那就接著分配各組要修的指標向度，於下一次教專會議提出，全員一同決議。（20131220教專會議紀錄）

接續的教專會議，各組的所負責指標，有些無修正，有些微調，但各組結果皆獲得全數成員支持通過，再次顯現十興夥伴，對彼此的授權與信任，相信指標的調整，一定都為彼此的專業發展與評鑑工作的運作順暢有所助益。

三、實際運作樣貌

依據教育部(2007)辦理教師專業發展評鑑的實施方式，可以分為教師自我評鑑(自評)和校內評鑑(他評)兩個部分。教師自我評鑑採自評表，校內評鑑則以教學觀察、教學檔案、晤談教師或蒐集學生或家長教學反應等多元途徑。目前十興國小在實施部分主要以自我評鑑及教學觀察這二項為主，所以這次研究資料包含成員的自評表、教學觀察前會談紀錄表、教學觀察表、教學觀察後會談紀錄表及綜合報告表，及部分教師晤談資料。

(一) 教師自我評鑑(教師自評表)

教學是一種歷程，是經驗的累積，教師自我評鑑是教師用來判斷自己在教學上的專業知識、想法與教學效能，透過自我評鑑教師可以初步了解自我工作狀態、優勢及弱勢。而自我評鑑也是另一種教學歷程的省思，進行修正未來教學活動。

從自我評鑑表格中，我們可以發現十興老師們一慣認真與熱情的特質，儘管課務繁忙，大家仍審慎的從「課程設計與教學」及「班級

經營與輔導」二個面向中來檢視自己的過往教學歷程、剖析自己教學風格，述說自己在教學上的理想，並預先檢視自己在未來觀課教學中可能遇見或希望夥伴能協助注意或改進的問題：

我喜歡設計及創新教學方案，並常與同儕相互討論美勞教學的問題。此次教學活動設計是針對四年級老師所提出的疑問－如何教導孩子紙黏土的上色技法。我是常會反思及自覺的老師，於是會設計課程，給自己一個反省並重新驗證的機會。在教學上，我們透過同儕老師研討及創新教學的發想，在孩子充滿笑意的臉上我找到了答案，有效的教學引導對教學真的影響很大。(20140505-T10 自我檢核表)

為了協助非美術專長導師面臨美勞教學困境，重新設計課程，並加以驗證，提供其他非美術專長同儕一個可以教學的點子及重點提示，讓專業、教學成長、孩子滿足的學習笑容與自信在十興不斷流轉。

在課堂進行時，我喜歡不斷給予學生發言的機會並鼓勵上臺分享，就算是害羞的孩子在這樣不斷訓練與鼓勵下，也會願意嘗試發言。而且平日上課時，我的音量夠大，善於運用肢體語言，除了學生覺得上課是有趣的外，也能增進學生專注及促進增進師生互動，讓教學節奏與時間掌握得更順暢。(20140506-T2 自我檢核表)

導師，人師，每天面對三十位來自不同成長背景、學習能力程度不一的孩子，試圖建立一個愛與溫暖，樂於學習的環境的想望，呈现在字裡行間。

但今年擔任高年級音樂科任，發現各班班級風格迥異，教學節奏需因班制宜。且高年級學生音樂理解程度落差大，課程設計頗具挑戰性；另外上課地點在木質地板的階梯音樂教室並無課桌椅，學習的專注力和課堂秩序易受學生放鬆的坐姿而打折扣。(20140407-T7 自我檢核表)

高年級的孩子身心正處於「轉大人」時期，想要表現自己，又覺得的扭捏，面對音樂理解程度不一，又得面對不同班級風格的音樂老師來講，如何讓孩子自在又自信的上音樂課，就是一項很重大的挑戰。

我對閱讀課程架構及學生學習地圖熟稔，能充分利用舉證說明、活動式體驗教學教導學生圖書館利用教育及閱讀理解課程、有助於掌握學生學習情境。但每週只有一節閱讀課較無法掌握學習力不佳之學生檢核及輔導活動。(20140529-T4 自我檢核表)

閱讀理念及活動推展一直是十興國小課程推動的基礎與主軸，如何讓孩子主動閱讀，喜歡閱讀，學會閱讀技巧，讓閱讀成為一種習慣

及開啟知識寶庫的鑰匙對於閱讀老師是一項很大的挑展，透過教師專業發展評鑑，老師之間有了更多的對話與發想，讓閱讀推動在十興國小的脈絡更加清楚。

從以上老師們的自我評鑑表陳述中可以發現：

1. 各位教師真實用心在檢視自己教學歷程，也在這些歷程中發掘自己個人特質與教學技巧的連結，也找出自己在教學上的優、缺點並省思自己該如何讓教學更加精采、專業，提升學生學習效果。
2. 在十興國小，不僅是級任導師，不僅僅只是國語、數學家長認為的重要學科，連科任老師，雖然只有幾節課，都致力於檢視教學過程中學生學習狀況，並時時進行補救教學，希望學生都能達到預期學習目標。
3. 班級經營與學生輔導工作，絕對不是只是班級導師的工作，科任教師為了達到良好的教學品質及教學目標，也是在不同授課班級，依據各班學習風氣，安排適當學習進度與節奏。
4. 在大家的自評表中發現，到底我們在自評表中要呈現的是自己教學歷程中的優缺點，還是即將進行觀課的文本或課程中我能掌握或需自我期許的部分，這是我們需要去釐清的。

（二）校內評鑑：教學觀察

教學觀察能力是教師專業素養的重要內涵，教學觀察不但可以直接接觸教師的核心工作—教學，也可以有效支持、協助、輔導教師改善教學工作表現(張德銳、高紅瑛、康心怡，2010)。利用教學觀察了解教與學之間的關係，形成改變教學行為與態度的動力，在教室內的互動情形，有系統並計畫性的紀錄觀察活動，從中得到教學回饋，將教室內的事件意義化，獲得正式與非正式教學與評鑑的相關資料(吳俊憲，2007；林志成，2008，2009，2013；陳美玉，1998)。根據吳芳慈(2014)整理國內運用教學觀察之相關研究，歸納以下七個結果，顯示教學觀察確有實施之必要。

1. 教學觀察可以提供教師專業成長機會
2. 透過教學觀察能發現改善教學上的問題，加強教師專業知能。
3. 教學觀察能改進教師的教學，以提供學生更加學習經驗。
4. 教學觀察能增加研究者與同儕教師之成長與收穫，完成自我實現。
5. 藉由學生回饋，教師能進行教學省思，從學生角度重新檢視教學內容。
6. 以行動研究在「教學、回饋、反思、教學」中，發現問題並能直接重新檢視教學過程。

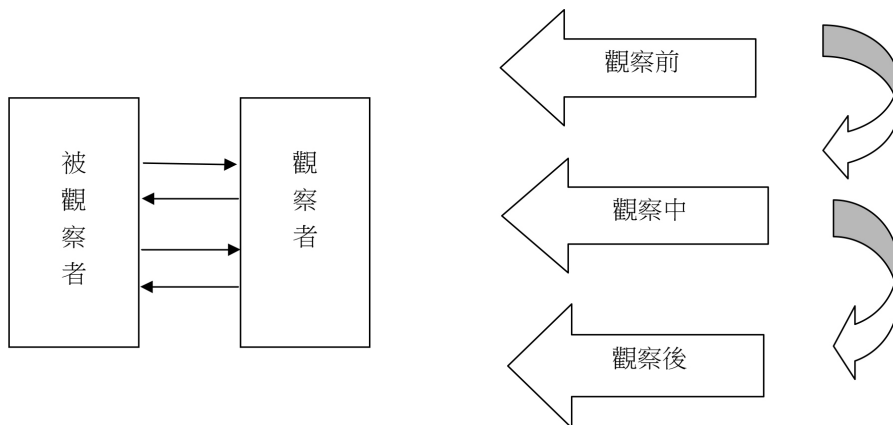
7.教學觀察能提升教師與學校主管、行政人員的互信互助的關鍵橋樑(吳芳慈，2014)。

然而，進行教學觀察並不容易，因為教室裡有各式各樣的組成要素，包括：老師站立的位置、教學走動的路線、教學言談、教學方法、班級經營技巧、學生的學習反應、學習檔案與作業、教室的情境布置、桌椅的安排、教材的使用以及教學資源的運用等(吳俊憲，2010)。

十興國小，大家的默契在實施教學觀察前首要條件是被觀察教師必須打開教室，觀察者和教師彼此信任，被觀察教師去除防備心態，觀察者帶著善意的眼睛，以客觀的角度進入教室進行觀察，其目的在於提供受觀察教師回饋，提升教師教學效能。十興在實施教師專業發展評鑑時教學觀察實施步驟分為三項(如圖一)

- 1.觀察前準備工作：以小組形式，透過自評表及觀察前會議會談，教學者及觀察者共同討論決定觀察科目、主題，確認被觀察教師教學活動設計、教學進度與流程，共同設定觀察面向及需要協助幫忙之部分。
- 2.觀察中資料蒐集：觀察者帶著共同討論確定的「簡案」及「同儕觀察記錄表」進入教室進行觀察、記錄、並蒐集學生學習相關資料。
- 3.觀察後的分析與省思：進行專業對談，肯定其教學優點及提供教學改進建議，提供相關協助與支援，協助建立教師專業成長計畫書，規劃有目的，有次序的專業學習與成長。

圖一 教學觀察實施步驟。



資料來源：取自「提升教師專業知能—教師觀察」，吳俊憲，2007，靜宜大學師培實習輔導通訊，4，頁8-10。

而從大家的「同儕觀察紀錄表」及「同儕視導紀錄單」可以發現大家對於觀課是審慎面對卻也是輕鬆以對，就像是好朋友到家裡拜訪，我們準備豐盛的料理招待，卻也接受指教改進，讓一次又一次的教學綻放出不同風采。

討論近期教學所遇見的挑戰與困難，發現課堂中有時學生的討論分享不足，而未能引發其後續的學習成效，因此，想藉由此「校外教學活動作文」作為教學的觀課課程，希望在引導活動中，適當的鼓勵學生分享與討論，並練習歸納學習重點。(20140415-T5 同儕觀察記錄單)

在課堂中，發現學生經過適當的引導與討論後，對於作文書寫要點能更加明確，且教師能做適當的歸納表格的學習重點，讓學生書寫的文句更加通順，也增加了文章的優美與可看性，學生的學習成效能亦能有所提升。(20140425-T5 同儕視導記錄單)

我們先討論觀察內容與觀察的指標，希望能在課程中針對與學生生活經驗連結部分多給予建議，經討論後，找出幾個準備教材方向，並決定將學生的舊經驗與課程結合，以增加教學效益。(20140415-T11 同儕觀察記錄單)

經過上次會議討論後，思考如何將課程與學生的舊經驗連結，也加上學生現有的生活經驗，引導學生思考句型練習，最後再輔以習作的書寫，增強學生的記憶。給予老師肯定，並鼓勵老師可多運用生活經驗或是教學媒體引起學生的共鳴。(20140425-T11 同儕視導記錄單)

音樂教室為階梯木質地板，因方便兒童樂隊團練及肢體課程進行而未設桌椅，但教學後發現學生坐姿百態，產生不易持續專注與影響課堂秩序的問題。希望透過觀課，能得到改善教學情境的建議。(20140416-T7 同儕觀察記錄單)

1. 討論學生課堂樂器準備的問題，在高年級學生會有學習落差問題時，教師如何調整規準，讓低成就的學生能維持學習意願，融入課程。
2. 因為教室無座椅，致使學生易精神渙散的問題，建議可在教師教學活動中穿插學生的發表、表演活動，透過肢體的轉換讓學生能專注。(20140418-T7 同儕視導記錄單)

觀課前後的思考與對談分別記錄在同儕觀察紀錄單與同儕視導記錄單中，從課程內容、引導學生討論方式、學習舊經驗的連結、到課堂秩序的掌控，由己身需求出發，進而全面多元的觀看教學歷程，我們欣見夥伴們認真實踐、對話反思的習慣與互動模式，持續在教專的制度中延展。

四、行政運作

(一) 護苗：解決狀況連連之教專線上研習

十興老師們的正式教專初體驗，從參加線上研習開始。教專線上課程學習平臺之課程內容充實，包含：教師專業發展評鑑的基本概

念、參考規準、教學觀察與會談技術、教學檔案的製作評量與運用，以及教專成長計畫等課程，對於初次參與教專計畫的老師，透過線上課程，已能大致掌握教專之基本概念與實施方式。

看完影片，就知道參與教專計畫，是要做些什麼，看起來還好，不會太困難。雖然不習慣開放教室讓同事進來觀課，怕自己教得不好，但是，一學年只要觀課一次，而且應該會對自己的教學有所幫助，就跟著大家一起做看看了。(20141014-T24 師對話記錄)

但是，部分老師未詳閱線上研習說明，以至於電腦環境未符合規定，因此無法瀏覽課程內容，或是研習時數未順利寫入的窘況。承辦組長為了協助老師順利完成線上研習，電話一來，大多直接趕去教室以及科任辦公室，試著協助老師排除困難。

我不怪撥電話向我求救的老師們沒聽報告或未看公告說明，只一心想替他們順利完成線上研習，因為這只是教專評鑑的第一步，千萬不能澆熄了老師的熱情。(20140627-T8 師省思札記)

過程中，許多老師陸續反映線上學習平臺操作限制嚴格，對於資訊能力弱的老師，耗費諸多時間與精力才克服電腦環境的阻礙，造成老師的不便，且會澆熄老師的熱情，亦造成行政端的極大壓力。

我有按照上面說明到 Java 1.7.0_51 將本網站加入信任名單，也有移除 JAVA 舊版本、安裝新版本，但是不知道為什麼，時數就是沒辦法寫入！(20140628-T24 師對話記錄)

影片已瀏覽完畢，並且完成測驗，但是畫面卻仍然顯示研習未完成？是否系統出了問題？(20140630-T16 師對話記錄)

果然，六月中旬開始，網站流量大，以至於線上課程難以登入，即便嘗試許久終於順利登入，畫面卻接連停頓不易瀏覽。於是，許多老師選擇避開顛峰時間，熬夜進行線上研習。

我沒遇過這麼難通過的線上研習。我避開白天網路塞車的時間，晚上11點多熬夜點進去研習……有些影片看了四五遍，內容都會背了，它就是不讓我進行測驗，一直不通過。(20140630-T25 師對話記錄)

網路連線狀況不穩定，進入課程花費許多時間……不熬夜不行，7月2號的實體研習就要額滿了，還差兩堂課還沒完成。(20140630-T16 師對話記錄)

聽見老師們的抱怨與無奈，行政感同身受，深知老師們學期末所面臨的課務壓力不小，當下又被教專線上研習給牽絆住，猶如雪上加霜。身為行政，只能盡力安撫、說抱歉。

教師與行政在教學的道路上，必須合作，然而因為職務內涵的差異，難免讓老師誤解：行政總是丟事情給現場老師執行，讓彼此之間存在著一條界線，有所隔閡。如何跨越鴻溝，並肩前行，將會是教專計畫執行成功與否的關鍵。故行政端應設身處地的為老師們著想，用真誠關愛，輕輕將夥伴們推向自我覺察、專業成長之路。

身為十興的行政團隊的一員，我們深知：關心問候並不足夠，必須深刻了解老師的需求。(20140612-T8師省思札記)

(二) 覺察：了解並解決教師內外需求

因著真誠關懷教師的信念，行政端即便業務量繁重，再累再忙，都須重視並盡力滿足第一線老師們的需求，無論是外在環境或內在心理。

1. 完善的教學環境與設備

學校邁入第九年，校園內諸多設備漸漸老舊或屆齡淘汰。但學校經費有限，實難滿足每位老師對教室設備的立即需求，例如：教室電腦常常當機、單槍投影畫面不清晰……等等。為此，教務處積極承接教育部各項計畫活動，包含：北策、行動學習、數位閱讀……等專案。除了能夠提升教師視野與教學技能外，也期望透過經費的挹注，為教專夥伴提供完善的教學環境與評鑑所需設備工具，讓教師能專心致力於課程設計與教學。

2. 正面的校園形象與氛圍

102學年度，在全體教師的齊心協力下，十興國小透過多次的學年會議、領域會議與課發會，凝聚共識，確立了校本課程，並且代表新竹縣參加全國教學卓越競賽榮獲佳作成績。透過校務的積極推展，我們樹立起校園正面形象，使教師產生身為學校成員之榮譽感，讓教師樂於參與，且彼此提攜共進。

3. 無負擔

回顧101年教專推行之初，行政端並非大張旗鼓地鼓動老師們務必要加入教專行列，取而代之的是，晨會時精簡而真摯的邀約。最終有十五位教師自願加入，在行政的帶領下，穩健前行不躁進，而一做就是兩年。支持這些老師前行的動力有很多，諸如：為未來教師評鑑做準備、同儕互助共進、見賢思齊、追求自我價值提升……等等。然而，計畫執行過程中，他們真的無所負擔嗎？

其實，當加入教專的意願動機夠強烈，時間不足、體力有限…將不再是阻礙，因為熱情可以融化一切。相對於此，被繁忙級務綑綁的老師，對於外加的計畫活動往往敬而遠之，或產生抗拒心理。這時，

行政端若能卸除老師心中焦慮，尊重授課意願，規劃適切的科目與時數，避免讓沉重的教學負擔澆熄教師的熱忱，就變得格外重要。

希望能不要超鐘點，讓我有更充裕的時間備課，或是去觀課。
(20140825-T24 師對話記錄)

排課若能讓夥伴群有共同時間，將更利於對談、分享。
(20140825-T12 師問卷記錄)

為此，教學組即在開學前，積極廣徵鐘點教師，並妥善安排教師課表。另外，因應評鑑會議與觀課需求，協助教師安排代課事宜或調整課務，讓教師無後顧之憂。但受限於資源班與資優班鎖課、科任教室統籌規劃、鐘點教師專長與授課意願……等諸多限制，課務安排實難盡如人意，還需教專成員共體時艱，各自協調時間進行觀課與討論。

事緩則圓。由於教專成員間的備課與授課時間迥異，加上每個人之行事節奏不同，因此在教專會議中，行政明示評鑑期程，共同敲定評鑑報告回執期限，給予大家彈性且充裕的時間，由小組自行訂定評鑑時間，行政給予關心卻不逼迫。對於期限內未完成的教專成員，教務處予以同理及包容，並且釋出善意，主動關懷，提供援助。

4. 安全感

心理學家馬斯洛(1962)認為人有安全需求。而安全不僅僅指一個沒有危險的環境，也包含一個安穩、可預測，令人無虞的環境。回到教學現場，若行政支持與肯定老師，家長尊敬並配合老師，學生平安且認真學習，教師同儕間齊心協力……應該能讓老師感到工作平順，有安全感。反之，當所有窘況迫在眉睫，老師將惶恐不安，在焦慮中奔走，實難提起興趣與動機，肩攬其他任務與挑戰。

我們班有兩個過動，還有一個情緒障礙的孩子，整天操煩他們的事就忙不完了。現在只想先把班上秩序穩住，教專以後再說。
(20140612-T26 師訪談記錄)

經過教專洗禮的老師明白：教專並非會讓人陷入困頓的猛獸，而是擁有一雙友善翅膀的天使，可以帶我們衝出重圍，看見教育的嶄新價值。然而，並非所有老師都如此認為。

既定的工作模式與內化一套價值觀和信念，面對新的政策或方案易產生不信，因此反對的人必定會存在。教師專業發展評鑑對於一些教師充滿挑戰，部分教師反彈的情緒較大，甚至會帶動其他教師。
(王瑞璦，2012)

為了降低老師們因誤解而產生對教專評鑑的退卻或排斥感，行政端除了要善用理性溝通，也應建立清楚且明確之步驟，化繁為簡，協助意見相左的教師能夠理解教專辦理之用意，釐清迷思，更進一步牽引其他教師也跟進參與。

行政應訂定明確流程，讓教師能確實知曉該如何做。並能建立制度規範，漸漸讓教師認同教專不是在找麻煩，而是協助大家共同提升之道。（20140825-T12師問卷記錄）

另外，行政與教師間的互相信任，是教師專業發展評鑑運作的基礎。因為信任，開啟對話；當互動與溝通變得頻繁，更促成社群蓬勃發展，引領教師走向專業成長。

因此，行政端必須絕對尊重教專成員，並確保其隱私，教專各項評鑑內容皆以匿名方式呈現；而行政端匯整資料後，除交由評鑑推動小組審查，絕對保密不外流，讓參與評鑑的老師們皆能真誠相待，如實陳述觀課歷程與省思。除此之外，教務處統籌規劃評鑑相關事宜時，包含：規準與檢核重點的訂定、推動小組之組成、評鑑人員與時間安排……等，皆注意客觀性與公開公平公正之原則。這樣才能讓老師們卸下防衛機制，心安心定，向前走。

5. 自信心

十興團隊在范光順校長的領導下，發揮卓越的教學品質與優質的行政效能，在藝文深耕、閱讀涵養、資訊輔助之下，發揮具有「人文心」、「科技能」、「國際觀」的學校特色。校長主張情境有感人文滿懷，對於老師們的表現多給予肯定、鼓勵，以及建設性的意見，從未有責備語氣。在校長的引領下，行政端主動關懷教專評鑑成效不彰或意願較低落的教師，並積極聯繫教學輔導與專長教師予以協助，協助他們在教學中創造成功經驗，擁有成就感，找回自信心。正如同教專成員T6師所分享的：「行政給予正向的鼓勵，讓參與教專的夥伴，能更有信心的在教專的路上走下去。」(20140825-T6師問卷記錄)

（三）增能：專業成長外燦而內發

十興規劃多場次教專會議與教專推動小組會議（如表一），由於教專成員來自行政、科任與不同學年，為配合大家的作息，召開會議的時間大多訂在周三下午。透過會議，我們確認評鑑人員及期程，共同修正規準、確立評鑑工具，並邀請輔導夥伴張淑芬主任蒞校指導，傳授課程相關理論與教學實務經驗、給予評鑑相關資源、分享觀察與回饋之技巧，並提供教師專業諮詢服務。

表一

十興國小102學年度教專相關會議期程表

	日期	會議
1	1020830	教專推動小組會議
2	1020918	教專會議
3	1021106	教專會議
4	1021127	教專會議
5	1021218	教專會議
6	1030115	教專推動小組會議
7	1030212	教專會議
8	1030305	教專推動小組會議
9	1030326	教專推動小組會議
10	1030402	教專會議
11	1030530	教專會議
12	1030611	教專會議

為了讓校園內教師同儕對話風氣持續，教務處對於周三下午的進修研習安排，盡量做到每月保留學年會議、領域會議與社群會議時段，給予學年與社群更充裕的時間，讓有心持續專業成長的教師透過正式或非正式座談，彼此對話，建立互信互助機制。

根據102年十興教專評鑑結果，並無未達規準之教師，但是許多教專成員在教學上力求精進，因此行政協助規劃多元的校內研習成長課程(如表二)，並針對個別教師需求，協助聯繫教學輔導教師與校內專長教師，給予班級經營、課程設計與教學技巧方面之建議。但是，亦有教專成員提出不同的想法，認為「應該減少冗長的研習與討論，讓老師有自由發揮的空間。」(20140825-T13師問卷記錄)

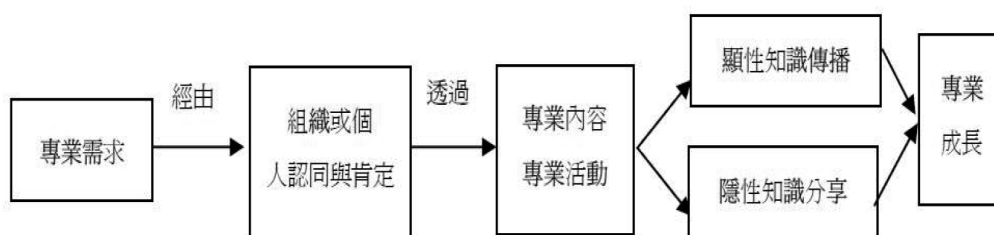
表二

十興國小 102 學年度校內研習成長課程期程表

	日期	研習
1	1020925	十二年國教五堂課多元評量理論與實務
2	1021024	生活課程初任教師研習實施計畫
3	1021204	教育部重大議題進修-探討書法教與學的秘密
4	1030219	班級經營-運用弟子規教學之教材教法研究
5	1030423	閱讀了沒-影像、繪本與小說
6	1030516	自然領域國教輔導團到校教學服務專業成長

教務處聽見教師們的聲音，往後在研習的規劃上，會盡可能接近教師教學之需求。誠如陳樹藤(2003)所言，首先應了解教師的專業需求，於設計內容及安排活動時，能事前受到教師的認同與肯定，經由有計畫的將顯性知識傳播與隱性知識分享，激發教師的潛能與動力，使其持續的執行發展與改變創新，提升教育品質、專業態度、專業知能與專業素養，以達到個人自我實現與組織目標完成的教育目的，如圖二。

圖二 教師專業成長模式



資料來源：陳樹藤(2003)，第33頁

除此之外，持續提供各項進修資訊，鼓勵與支持教師追求專業成長。本校兩位美勞專任教師皆加入102學年度教專樣板方案，教務處除了提供平日觀課期間的諮詢服務外，亦積極鼓勵她們在職進修。終於在103年七月順利考取新竹教育大學美勞教學碩士班，繼續深造，在藝術教育領域更上一層樓。

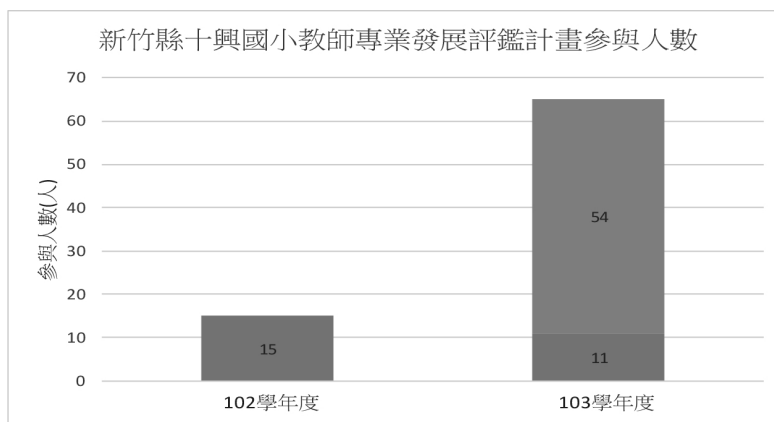
在十興這片淨土，教師專業成長從101年的小圈圈到103年的大圈圈，漣漪效應乍現。十興夥伴們在互相關心牽引卻又不干擾彼此的機制下，形成向心力。然而，大夥兒究竟為誰而忙？為自己？為學年？為學校？其實，回到教育的初衷，一切都是為了學生好。如何在共存、共享、共進、共好的節奏下，邁向共榮，讓老師們對十興懷有一份歸屬感，行政端確實肩負重責大任。教師專業發展評鑑的重點，不僅僅是教師外在教學行為表現，更需要教師主動積極的態度，如同Kelman所言：從順從、認同到內化(張春興，1978)。期待教師們能夠拋開制度的綑綁，在心裡認同專業成長的必要性，並且進一步內化成為個人追求成長的動力，讓內在動機發酵，專業發展持續。

(四) 擴散

1. 參與人數大幅擴增

教育部推動之教專計畫採自由方式鼓勵教師踴躍參加，101.102學年度本校教專計畫成員共15位。到了103學年度，除了一位教師調校、三位教師因職務異動新接班級而暫時休息不參與計畫，其餘11位教專成員繼續參與103學年度教專計畫，另外增加54位教師，因此，本校103學年度教專成員共計65位，如圖三，成員包含有行政、一至六年級導師與科任教師。由於參與人數眾多，也因此能夠順利向新竹縣教網中心爭取到教專初階研習在本校舉辦。

圖三 十興國小教師專業發展評鑑計畫參與人數統計圖



然而，行政端該如何做，才能讓老師們感到寬心而無負擔，真正引領老師走進教專樂土？吳俊憲(2010)提出一個「三化取向」的觀念。首先要「轉化」，學者專家們提供許多版本的評鑑規準和方式，提醒學校應透過教師專業對話去加以轉化成為具體可行的規準和方式；其次是「簡化」，可以讓老師們討論如何儘量減併一些規準和表格；最

後是「內化」，期待參與試辦的教師不是「為評鑑而評鑑」，重點不在於操弄一些規準和填寫表格，而是讓教師透過參加教師專業發展評鑑能懂得教學反省，正如同教學觀察時能「見賢思齊，見不賢內自省」，並能主動思索如何做到專業成長、教學精進。

故透過「轉化、簡化與內化」，應能降低老師們對教專的刻板印象，不再覺得教專充斥著許多抽象的規準，或是填不完的紀錄與表格，只是一項擾民的政策。期盼今年的實踐歷程，能吸引未加入的夥伴持續加入。

五、專業成長

十興社群發展走在教師專業發展評鑑之前，進行專業發展評鑑後的成長計畫，又回到各社群裡討論、學習。社群與教專融通交會，成為專業發展的動力來源：

99年社群運作為3個社群，100年度社群運作增為5個，101年度社群數量為7個，運作的過程從團隊任務導向漸進式轉為個人需求導向，也逐步形塑專業對話的氛圍與習慣。102年，社群主軸從老師的興趣探索，再次轉回教學專業的實際需求，各社群運作轉為精緻化，更紮實的探討教學現場實際問題，回到學科，探討學生日常學習的迷失概念與錯誤類型，透過個案分享與課堂實例，進行實務探討，期望真實協助教師有效教學。(20130322社群計劃)

另一方面，課程發展的三級制度也成為引發對話能量的來源之一：

健全專業課程與教學組織，除學年研究會、領域小組、課發會等三級常態型組織外、也有自發性的教師專業學習社群與資訊專案小組，如：Moodle工作小組、mobile-learning小組等，透過組織再造與人力資源建置與運作，強化課程發展組織功能，推動課程再概念化與課程領導的增能授權。透過核心團隊集體共作並與同儕進行分享對話之擴散效應，讓人人都是課程與教學領導者。(20000620 InnoSchool 參賽文稿)

例如：T19老師當初對於連加恩的感動，設計了未來履歷的課程，也實驗在任教的科任班級裡。沒想到獲得孩子們熱切的回響，深得學校老師的肯定，進而擴展為校本課程。從學年會議、領域會議、課發會，螺旋式的討論層次奠定了校本課程架構，由低年級至高年級漸進式的課程設計，引導孩子們一步步勾繪出對未來自己的期許，讓每個十興的孩子，都能共享這份感動。「先感動自己和孩子，就能夠感動別人。我覺得我們學校的老師們會願意跟著一起做，我覺得很大的因素是因為被同事的投入和熱忱所感

動。」(20140918, T19 老師訪談記錄) 所以未來履歷從特色課程持續發展到現在, 透過專業對話深耕成校本課程。

除了精進學習社群、正式課程發展組織之外, 學校教師們亦能善用網路平臺即時提問及教學法分享, 並給予回饋和建議, 讓教學不再是一個人關在教室裡的事, 而能有機會成為不斷循環的行動研究。從每個夥伴的試誤中, 尋找專業成長的墊腳石; 也從其他班級的經驗裡, 汲取自己班級裡需要的養分。

暑假作業的規劃與呈現, 更能一覽全校教師凝聚共識與專業的具體風貌: 低年級的生活記錄, 中年級的主題研究, 以至於高年級的典範人物介紹, 清楚呈現學年間的縱向承接。再就橫向細部審視, 又可見學年間各班級對於主題研究課程的認同, 暑假前教師的共同討論設計課程, 再引導實作, 方能讓每個孩子都能完整呈現暑假研究的樣貌。追溯源頭, 是當初發想主題研究的T1老師以主題研究作為課程, 進而啟發大家一同投入引導孩子主題研究; 至今年, 學校的暑假作業展覽, 各個主題精采絕倫, 彷彿如入大觀園。

當初會以主題研究作為暑假作業的設計, 我只是覺得是課程的延伸, 讓孩子試著研究一個主題。當初花了近一個月的時間引導, 明確的讓孩子知曉步驟和目標, 我也能明確的知曉孩子了解。其實我也不在乎是否有人要跟進, 我的想法很簡單, 覺得這一班的孩子適合, 我就是想做。我不會刻意的藏起來, 但也不會特意的去宣揚, 如果有人願意問我, 我會很樂意跟對方分享。(20141001, T1 老師訪談記錄)

對於各式文件中常提到的校內分享、對話及專業發展, 教師們本身知覺專業對話與專業發展的主體意識為何? 透過問卷檢視: 103 學年開學之初, 以問卷方式隨機抽樣訪問本校 50 位夥伴, 收回問卷數 50 份, 有效問卷 100%。調查結果得知, 認為本校比前校更常進行自發性專業對話的有 86%, 認為本校與前校自發性進行專業對話的頻率差不多的有 10%, 認為之前的學校更常進行專業對話的有 4%。學校同仁們來自四面八方, 卻有 86% 認為十興的專業對話更顯頻繁。因此可推知, 相較於其他學校, 十興確實成功營造了自發性專業對話的氛圍及機制。

參加專業社群對話的意願項目為複選, 其中有 78% 想提升自己的教學能力, 有 60% 想解決教學上的問題, 有 36% 想看看其他班都在做些什麼, 也有 18% 因為大家都去了, 只好跟著去, 其實沒有很想參加。由此可知, 絕大多

數的老師對於提升自己的教學能力有相當大的期許，也有大部分的老師對於教學上可能發生或已經發生的問題亟欲了解解決之道；也有許多老師對於其他班的班級概況感到好奇，希望能前往了解；同樣的，也有夥伴選擇了因大家都前往，半推半就下不得不去的選項。

在對於十興專業對話的看法上，填答問卷的同仁100%都認為十興專業對話交流管道流暢，其中有92%認為喜歡和同仁討論教學，覺得受益良多；有8%覺得很感壓力；也有2%認為不是很有必要參加。由此可知十興夥伴一致感受到專業對話管道暢通，且九成以上的同仁覺得對於這樣的氛圍感到肯定；但也有近一成的同事覺得很有壓力；當然，也有同事覺得沒有必要參加。

在感興趣的專業對話性質方面，採複選回答，課程研發選項有42%，教材教法分享選項有64%，教師自我成長有72%，班級經營有50%。大部分同仁們對於教師自我成長的議題感到興趣，其次分別是教材教法分享、班級經營、課程研發等部分。在對於目前十興專業對話的現況，有54%覺得非常喜歡，有46%覺得還OK。在說明喜歡與否的原因項目中，可選擇性以文字敘述回答，共有28則回應，肯定專業對話的回答達100%。整理後多為「感謝同事不藏私分享」、「同事間相互信任，樂於協助」、「有正向支持的力量」、「互相學習才會進步」、「對話提升專業能力」、「總有意想不到的收穫」等。由此可知，大部分同仁們對於學校內目前專業對話交流的現況，感到肯定。

從以上調查所獲得的訊息可以得知，相較於填答同仁曾經服務過的學校，十興確實成功營造且較具有自發性專業對話的氛圍及機制；而同仁具有教學熱忱，主動參與的意願也相當高；而參與專業對話的意願大多來自於欲提升自己的教學能力，以及解決教學上的問題；填答同事一致認為十興專業對話管道流暢，且極多數認為喜歡和同仁討論教學，覺得受益良多。在有興趣的專業對話性質中，教師自我成長為最多同仁感到有興趣的，其次則為教材教法分享及班級經營。教師專業評鑑的主要目的在於提升教師專業，樹立教師專業形象，透過備課、觀課、議課，讓教師經由省思及交流，提升教師專業，獲得認同。因此，在教專推動之前，十興早已自發性的達到教專「教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質」推動目的。

另外，也以訪談的方式訪問在學校年資不一的夥伴：

覺得這個學校對教育有熱忱的老師比較多，之前學校很多老師習慣照著書商給的光碟上課。這邊很多老師都會自己設計課程，和之前學校很不一

樣。至於習不習慣喔，我還蠻適應習慣的，很喜歡這樣的氛圍，不覺得有什麼壓力，而且能一起討論課程，是很適合我的教書方式。(20140915，T21 老師訪談記錄)

之前曾在補習班任教，也曾其他學校代課過，上個學年度才考上正式教師的T20老師認為：

這裡的壓力比以前的學校大很多，專業對話也很頻繁；不過我還挺適應，也會加入，好的就會納為己用。至於討論課程，之前曾在補習班工作，老闆規定一定要討論，所以蠻習慣跟人家討論課程；不過之前的討論大多是迫不得已不得不做，現在討論課程都是自發性的，會覺得很願意，也很喜歡。(20140915，T20 老師訪談記錄)

在學校創校之初便在學校代課，前幾年也曾其他學校服務過，但近幾年又選擇回到十興服務的T22老師認為：

我們學校很精進。在教學及親師溝通上，行政的力量很支持。分科教學做得很好，老師的專業可以充分實現。但跟之前待過的新竹實小比起來，資源差很多，也多很多專案的評鑑，所以有機會可以向實小取經一下。自然科任群隨時據在一起討論課程內容和實驗內容，所以我們的步調很一致。我們學校是一群很愛做事的人所組成的。一般的公立學校很難有這麼良善的對話。(20140912，T22 老師訪談記錄)

在學校服務多年的T1老師也提出：

我覺得我們學校比他學校多的是教師自覺的部分，大家在探索自己這部分著力頗深，所以有很多發展的可能性。而且大家有一個很棒的特質，就是包容性很高，我最喜歡十興的特點就是容許各種不同的聲音，百花齊放，就是WEB 2.0的概念。

很多在十興做過的事情，其實我之前就做過了，但在之前的學校，做了就是自己在做而已；而這邊比較有趣，就會有人來問，然後就會一起做。我也蠻喜歡這樣的。(20141001，T1 老師訪談記錄)

原在他校服務多年，因家住本校學區內，感受到學區孩子們有著良善的改變，因而調任至十興的T16老師，從多年的教學經驗，以及曾任本校導師和行政的觀點來看十興：

進來之後，覺得這學校最大的特別是，這裡可以放心的分享。還有，以前出考卷很簡單；現在在這裡出考卷，很困難，因為大家都很用心的自己想題目，所以只好也要跟著精進才跟得上別人。另外，幾乎人手一本的教學

日誌紀錄，是十興很大的特點，這代表老師們很注重時間的安排和課程的準備。即使像我這麼多年的教學經驗了，來到這裡，我還是會跟著大家一起備課。(1030915，T16老師訪談記錄)

由此可知，對同仁而言，十興主動性的專業交流是一個相當良善的氛圍，不僅能讓許多老師找到發展的舞臺，也能相互討論，分享所知。「由下而上的自發性」是在訪談中很常聽到的詞語，有動機，願意做，產生了持續努力的動能。歷經尋求共存之道，願意共享，一同共進，力求共好的夥伴，或調任家鄉，或因生涯規劃而暫離職場；當然，也有了新同仁的加入，帶來了不同的想法。但也不難發現，當所有的關鍵都鎖定在「人」，便具有太多的不可預知性。十興的發展因人而起，有時也會因人而停滯休止，如某非正式社群的主持人留職停薪，原本熱切的討論便不了了之。雖十興大多的專業對話皆為自發性，但領頭羊的意願，便成為繼續推動與否的關鍵。如何維持專業對話的氛圍，領頭羊的接替，需要適切引導的制度來支撐，則是十興要思考的課題。

我們的看見

一路來的歷程，我們試圖以陌生人的視框回頭檢視，淬鍊出十興的教專風景：

一、背景脈絡

- (一) 校長實施課程與教學領導等待時機引領學校踏上專業發展評鑑之路
- (二) 自發性社群運作經驗奠定追求專業發展之基礎
- (三) 正式的社群運作與課程發展三級制形塑教師專業對話文化
- (四) 自身需求的覺察與投入行動解決喚醒教師省思專業需求的主體意識
- (五) 共好團隊合作文化提升教師自我認同與專業覺知

二、實施歷程

- (一) 評鑑規準的選擇「由下而上」形成共識
- (二) 評鑑工具與方法的選用呈現多元化樣貌
- (三) 行政人員覺察教師內外在需求協助解決
- (四) 行政人員具備教學專業與評鑑知能更能給予教師專業協助

- (五) 具有彈性的運作期程與時間有效分享專業發展評鑑之實踐知識
- (六) 專業社群引發團體動力，進而形成參與評鑑動力
- (七) 實踐深化的省思層次，達到以反思促進專業發展之評鑑精神

三、實施結果與成效

- (一) 強化專業社群關係，形成追求專業之組織文化
- (二) 建立以學校為本位之視導機制與教學輔導體系
- (三) 促進「教學績效、學習成效、辦學效能」三效合一
- (四) 教師因專業發展之成就感而持續參與專業發展評鑑並成擴散效應

從信任出發，邁向持續發展～代結語

教師乃為教學的關鍵，學生為教育的核心對象。聯合國在1990年代表大會中強調「教師在其專業執行時，應不斷精進，繼續增加其知識與經驗，不斷發展其不可或缺的素質」，教育部於95年訂頒「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」，以提升教師專業素質，並於101學年度全面實施。教專的全面推動勢在必行，主要目的在於提升教師專業，樹立教師專業形象，透過備課、觀課、議課，讓教師經由省思及交流，提升教師專業，獲得認同。

教師專業發展評鑑的重點在於「專業」而非評鑑，在十興，教師專業發展文化根植於信任，我們是彼此的診療師，是對方的第三隻眼；在相互信任的基礎上，我們對於課堂所見如實反映給夥伴，對話、澄清、提醒與反思；透過教專，我們更清楚看見自己與夥伴們協力共進的珍貴價值。

在十興，教專已融入專業成長制度之一，亦為日常對話的一部分，隨著自己的步調翩翩起舞，進退之間調整步伐，走出自己的風格。十興本就已建立自主性追求專業成長的氛圍，教專的實施，其目的及精神與學校氛圍不謀而合。而教專之於十興教師們的專業發展，就如同葉子順著水流一般；水本流向目的，葉子的落下，不影響水的流動。

教師專業發展評鑑其目的為協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質。必須釐清教師專業發展評鑑的相關理念，擬定與推動配套措施，讓評鑑工作免於形式化，洞悉教師需求，協助解決問題，方能真正提升教師專業知能、促進教師的專業發展，以建構一個優質的教育環境，讓老師樂於發展所散發的能量，引領孩子們快樂學習成長。

參考文獻

- 王瑞璦(2012)。凡走過必留下痕跡－教師專業發展評鑑的多元視野。臺灣教育評論月刊1(7)，3-9。
- 吳芳慈(2014)。我國教師專業發展評鑑論文之發展概況與研究成果分析（碩士論文）。取自<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi/ccd=g6aBrC/record?r1=14&h1=1>
- 吳俊憲（2007）。提升教師專業發展知能－教室觀察。靜宜大學師資培育中心，4，8-10。
- 吳俊憲（2010）。教師專業發展評鑑：三化取向理念與實務。臺北市：五南。
- 吳俊憲(2010)。教師專業發展評鑑－三化取向的理念與實作。臺北市：五南。
- 李爭宜(2014)。國民小學教師領導、教師專業學習社群參與與教師專業發展之關係研究（碩士論文）。取自<http://handle.ncl.edu.tw/11296/ndltd/69276722762413479770>
- 林志成(2008)。推動教師專業發展評鑑的應有想法與可行做法。竹縣文教，37，1-7。
- 林志成(2009)。教師專業發展與評鑑之省思與前瞻。教育研究月刊，178，64-74。
- 林志成(2013)。教育專業發展的潛在危機與理想藍圖。教育研究月刊，228，27-43。
- 張春興(1978)。張氏心理學辭典。臺北市：東華。
- 張德銳(2003)。我國中小學教師評鑑的規劃與推動策略。教育資料與研究，53，1-12。
- 張德銳、高紅瑛、康心怡（2010）。教學專業發展評鑑系統：實務手冊與研究。臺北市：五南。
- 教育部(2007)。教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫(修正版)。臺北市：教育部。

教育部(2010)。推動中小學教師專業發展評鑑參考手冊。國立高雄師範大學99年3月

陳美玉（1998）。教室觀察（上）——一項被遺漏的教師專業能力。研習資訊，15（5），48-54。

陳樹藤(2003)。以知識管理建置國民小學教師專業成長入口網站策略之研究。國立雲林科技大學資訊管理系碩士班，碩士論文。

Guskey, T. R. (2000). *Evaluating Professional Development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Maslow, A.H. (1962). *Toward a psychology of being*. New York: Van Nostrand.

Scriven, M. (1983). *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation*. Boston: Kluwer Academic.

附錄

訪談大綱

- 問題一：您在學校甫創校時便為創校的一員，想請您說明本校教師氛圍的形塑過程大致為何。（提問本校資深教師）
- 問題二：您到本校服務已有一陣子，想請問您，就教師學習討論的氛圍而言，您認為本校和您之前所服務的學校，有哪些相同或相異之處呢？再者，對您而言，適應與否？（提問於本校服務較資淺教師）
- 問題三：請說明您在本校因應此氛圍的作法，並請說明實際執行的意願。
- 問題四：請說明您認為教師專業發展評鑑的推動，對於本校的影響為何？
- 問題五：就您目前所接觸到的學校人、事及氛圍，請分享您認為本校未來可能會遇到的危機，以及可解決的方法為何。