

# 敘說一所國小參與教師專業發展評鑑的 實踐歷程與教師成長

吳佳樵<sup>1</sup>、葉榮昌<sup>2</sup>、吳俊憲<sup>3</sup>

<sup>1</sup>新竹縣坪林國小教導主任

<sup>2</sup>新竹縣坪林國小校長

<sup>3</sup>靜宜大學教育研究所教授兼所長暨師資培育中心主任

## 摘要

教育部為提升教師教學品質與學習成效，自 2006 年起推動教師專業發展評鑑計畫，透過實施教學觀察和教學檔案評量，希冀引導教師打破保守、封閉和孤立的教學型態，建立教師專業成長支持系統。本研究採敘事法，結合訪談法和文件分析，敘說新竹縣坪林國小參與教師專業發展評鑑的實踐歷程與教師成長。研究發現，因為行政和專業支持力量，促使教師同儕在「信任」基礎上參與教師專業發展評鑑，藉由教學夥伴的專業對話和教學省思與改進，結果營造出一個「共好」的學習共同體，讓教師願意為提升教學專業成長和學習成效而共同努力。

**關鍵詞：**教師專業發展評鑑、專業成長、敘事研究

# A Narrative of the Process and Teacher's Growth of An Elementary School Participating in Teacher's Evaluation for Professional Development

Wu, Jia-Chiao<sup>1</sup>、Yeh, Jung-Chang<sup>2</sup>  
Wu, Chun-Hsien<sup>3</sup>

<sup>1</sup>The Director of Educational and Student Affairs  
Section

<sup>2</sup>The Principal of Ping-Lin Elementary School,  
Hsinchu County

<sup>3</sup>Professor & Chairperson, Graduate Institute of  
Education & Center for Teacher Education, Providence  
University

## Abstract

In order to elevate teaching qualities and increase students' performances, the Ministry of Education has been executing the plan of teachers' evaluation for professional development (TEPD). Since 2006, this plan aims to guide teachers to enrich teaching styles and establish a support system for teachers' professional growth by implementing teaching observation and teaching portfolio assessment. This study utilizes the methods of narrative inquiry, interview and documentary analysis to describe the process and growth of Ping-Lin Elementary School to find out how it carries out TEPD. In addition, this study finds that it was based on the trust provided by the support of school administrators and teaching profession that teachers would rather join TEPD. Through teachers' professional dialogue and reflection, it helps creating a positive learning community to attract teachers to elevate teaching qualities and increase students' performances significantly.

**Keywords:** teacher evaluation for professional development,  
professional growth, narrative research

## 研究背景與動機

教師是教育改革與學校革新的主體，也是教育品質良窳的關鍵。一位任教於國民中學或小學的教師，從新手教師、經驗教師到成為專家教師的歷程，都要持續不斷的學習與成長，方能裨益於發展和充實其教學專業內涵，以符應課程革新與教學創新的需求。然而，推動教師專業發展最好採「由下而上」方式，讓每位教師因為有自我成長的需求而引發主動學習。

教育部自 2006 年起推動試辦中小學教師專業發展評鑑（底下簡稱為教專評鑑），希望以專業發展做為主軸，透過診斷、輔導、形成性評鑑的方式，提供教師自我反省教學的機會，並輔以教學輔導教師制度，促進教師同儕合作，進而協助教師專業成長、增進教師專業素養，提升教學品質。換言之，教專評鑑促使教師開放自己的教室，透過善意第三雙眼的教學觀察，並與其他教師同儕共同討論教學，找出改進教學的具體方向，也得到持續性的專業成長（吳俊憲，2014）。

教師為專業成長的主體，做為一名教學實踐者，應能更積極主動追求教學精進和自我實現。此外，教師從教學省思中可以獲得專業發展的契機，成為引發教師成長的內在趨力與動機。為達此一目標，有賴學校行政運作提供成長介入的支持，引導教師同儕進行專業對話和教學省思，讓教師走上「自然發展」到「自覺發展」的專業道路。在這項過程中，教師文化是否產生何種變革，如何讓教師成長在教師心中逐漸發酵並付諸實踐，實在是有賴行政和教學彼此緊密結合，行政協助教師教學，進行溝通協調，解決衝突危機，進而導引教師獲得持續的專業發展，以適應教育革新，符合學生需要，進而引發教師對自己的教學進行反思，以進行自我引導、自我剖析、自我選擇、自我設計、自我發展與自我實踐的成長歷程。

要言之，教專評鑑鼓勵教師與教師同儕建立教學夥伴關係，一起為提升教學專業成長而努力，進行專業的合作與投入，形成專業工作上相互支持的團體。教師專業發展過程中，藉由同儕的支持與關懷，一來可以紓解因教育變革而產生的壓力，二來也可以在團體互動中，激盪出更豐富的教育生命力。本研究旨在實踐省思校內教師專業發展行政運作、教師實踐與成長介入三者之間的連結，進而提出具體的建議，以供教育行政機關及學校在推動行政措施和教師追求專業發展之提昇教師教學成效之參考。茲將本研究的目的敘述如下：

- (一) 探究學校進行教師專業發展上行政運作情形。
- (二) 探究教師專業發展過程教師實踐與省思的情形。
- (三) 探究教師專業發展成長計畫的有效性與團體支持的情形。

## 研究場域與方法

### 一、學校與我

坪林國小於民國9年創設石岡仔公學校坪林分離教室，13年改稱石光公學校坪林分教場，31年奉准獨立稱坪林國民學校，57年改稱坪林國民小學，算是一所歷史悠久的學校，據地方耆老口述，全盛時期學生超過千人，時至103年3月，國小部學生剩下45人，最小的班級只有2人。學校為6班的偏鄉小校，一天只有兩班公車經過，一些家長認為這是一所「沒有競爭力」的學校，因此，近年來有許多學生遷移戶口到附近較「都會型」或學生人數較多的學校就讀。本校教師編制9人，從民國98學年辦理教專評鑑計畫迄今，除了第一年是在校長的曉以大義之下參與教專計畫外，99學年至今，全校教師（包含一年期的代理教師）都自願參與，除了退休及離職教師外，無人退出教專評鑑計畫。

我（本研究的第一作者）是坪林國小現任的教導主任，具有26年正式教師年資，近幾年擔任五、六年級科任老師，主要教授的教學領域是社會和本土語言（客語），參與教專評鑑人才培訓通過初階證書和進階證書，也是教專評鑑計畫的夥伴教師。

### 二、推動優勢與困境

教專評鑑計畫初期在坪林國小的推動上，有其優勢與困境，分析如下：

#### (一) 推動優勢

1. 教師產生危機意識：面對學生逐年減少，冀望可以透過教專評鑑計畫，重新型塑教師專業，吸引流失的學生再回流到坪林國小就讀。
2. 教師流動率較穩定：從民國98年參加教專評鑑計畫迄今，有一位教師調離、一位教師退休，民國102年新進2位教師，有7位教師都是居住在學校鄰近社區，有2位居住在外縣市，由於教師流動率相對穩定，有助於教專評鑑的持續推動。
3. 教師富有敬業精神：教師同儕對學生樂於付出關懷，教學尤其認真，下午5~6點左右都還經常可以看到多位教師留在學校辦公或進行教學準備工作。

4. 學習組織氛圍和諧：學校是一個充滿信任、開放的教學環境，有利於教師開放心胸、追求專業成長。

## (二) 執行困境

1. 時間壓力：計畫往往趕不上變化，學校承接的專案和辦理的教師研習活動太多，導致壓縮了原已訂定執行教專評鑑計畫的進度，必須經常因應調整。
2. 期待落差：教師參與教專評鑑計畫，感受到與原先預期結果有落差，且落實度不夠，行政單位企求找到更好的方法，幫助教師精進成長。

## 三、研究方法

本研究旨在透過敘事研究，結合訪談法並蒐集分析學校辦理教專評鑑的相關文件（例如會議記錄和省思回饋記錄等），重新檢視坪林國小從民國98年推動教專評鑑計畫迄今產生的教師成長情形，然後提出相關建議，以供教育行政機關、學校規劃行政措施及教師追求專業發展的參考依據。研究期程自民國103年3月到103年12月，文中老師以英文匿名方式呈現。之所以採敘事探究，主要是學校生活裡的教學故事、班級內師生互動方式，一向是敘事研究者深感興趣的主題，這是因為教學現場交織的故事有相當豐富脈絡的意義（王勇志、鄧明宇譯，2003；莊明貞等人，2101；Clandinin & Comnelly, 2000）。現在重新敘說坪林國小參與教專評鑑進而推展教師教學實踐與專業成長的這些故事，有助於瞭解更深層意義、發覺潛在問題並找到解決之道。

訪談記錄說明如下：

訪談時間	訪談對象	訪談內容綱要
103年05月22日	A、B、C、D、E、F、G、H	加入教專評鑑後，對於自己教學上帶來什麼影響(或助益)? 學生的學習有何改變或進步? 行政給予哪些支持和協助?
103年05月28日	B、C、G、H	教師專業發展評鑑計畫從95年開始試辦，於96年的校務會議中，您為何投下反對票?
103年06月05日	A、B、C、E、F、G、H、M	加入教專評鑑的過程，曾遇到哪些困境或問題? 您有什麼建議可以讓推動教專評鑑做得更好?

訪談時間	訪談對象	訪談內容綱要
103年06月11日	B、C、D、E、F、G、H、P	參加教師專業學習社群，對於自己教學上帶來什麼影響(或助益)?學生的學習有何改變或進步?行政給予哪些支持和協助?
103年06月18日	A、C、D、E、F、G、H	”教育是生命感動生命的志業”，你覺得學校在參加教專評鑑和社群的這些年下來，是否發展出什麼特色?學生在課業或生活上的學習有沒有成長?老師和學生的生命是否碰撞出什麼火花?
103年08月11日	陳逸榛老師	在100年時，您參加環境教育教材社區生態導覽創作，獲得教師組特優，您覺得和學校的植物踏察學習社群有關聯嗎?
103年08月25日	黎玉女老師	103年85210健康到位教學模組設計競賽，榮獲第三名，教學設計與健體社群的關聯性如何?

## 教師專業發展評鑑在坪林國小的實踐歷程

### 一、作繭~自縛

教專評鑑自民國95年開始試辦實施，一開始學校教師們都抱持著觀望的態度，大家面對永遠做不完的（教學和行政）工作已經忙到焦頭爛額，看到教專評鑑當時既然是「試辦」性質，心裡難免有「多一事不如少一事」的想法，也擔心會加重負擔，因此一直存著觀望逃避的心態；直到97年度的某次晨會時，將是否加入教專評鑑方案進行提案表決，尤值一提的是，當天校長到校外參加一項重要會議，由教導主任主持朝會，結果並沒有通過辦理。隔天，當時的教導主任向校長報告這項結果，校長很不高興，甚至表示要召集全校老師講話，他想要向全校老師說明參加辦理教專的用意，目的是希望大家在教學上要有一些突破，而且不要碰到新的政策措施，都還沒做就說不要做。以下是訪談教師的資料：

當時應該是對「教師專業發展評鑑」感到害怕、陌生，聽起來就是個龐大的工程。教專到底是什麼東西？要做些什麼？大家平時的工作量大，也擔心事情是否又要增加。(訪B-1030528)

我能體諒他想求變的用意，但不免心裡想：「你又不用做這些事，大家又要去研習又要做觀察，還不知道做得成嗎？」。我非常不想做，更別是說要當學校重要的推手，光看到上網要填一堆資料煩都煩死了，也要花很多時間去搜尋別校的規準，再選取適合的給學校用。主要是因為教專沒有強制性，把做的好處說得天花亂墜，也不知道是真的假的？眼前倒是看到事情多了很多。教育處都會說將來可能和教師分級有相關，我是覺得那條要通過困難重重，等通過了我可能已經快要退休了，如果真的通過強制性要做，到時再做就好啦！(訪C-1030528)

當時想每個老師都很認真，沒有教師專業發展評鑑也不會影響教學，而且認為「多一事不如少一事」。(訪G-1030528)

保守心態想安於現狀，而且對教專計畫不瞭解，發現真正申請這個計畫的學校不是很多，不想增加麻煩，如果大家有共識投「反對」票，就不會顯得自己很孤單。(訪H-1030528)

學校申辦教專評鑑計畫的條件要求校務會議提案通過，因為大家已有共識：「不要參加教專評鑑計畫」，因此97學年的申辦計畫並未通過，我心想：「至少可以有年的相安無事吧！我們並不想伸展教師專業的能力，把自己衛裝在集體製作的繭中，看似安全，不管世事，大家心中似乎鬆了一口氣！」

## 二、平地一聲雷~灌頂

又經過了一年，民國98年3月校長希望校務會議表決可以通過推行教專評鑑計畫，學校同仁依然透過私底下運作，希望可以在校務會議表決時不要通過辦理教專評鑑，於是實際付諸表決時，果然贊成票為「0」票。但是這次校長有備而來，突然大吼一聲：「什麼都不推行，什麼都不做，就像一攤死水一樣！」「來，再表決一次！」「平地好大一聲雷」，這次表決換成反對票「0」票！

那是因為校長生氣了，不想變成箭靶，每天被放大鏡檢視，或在晨會裡被抓出來批鬥，就要照他的意思做，所以心裡再不願意，還是要乖乖做。但這樣的結果其實很諷刺，教專評鑑的本意是自願性質，覺得願意改變、願意被人觀察、願意做教學檔案的人來做，其他人可以投同意票但不參加，當時的肅殺氛圍，讓大家沒人敢說真心話，就算是推行了教專評鑑，也是跟別人

說：「我們學校有做教專。」但真正改變了什麼？我說不上來。那時心裡跟前一年想法一樣，不想參加，會參加是因為上級的壓力。(訪C -1030528)

當時想或許該有些變化，有教專評鑑也許會讓教學有所不同，加上校長的堅持，其他老師的不作聲，就順勢而行了。(訪G -1030528)

因為被校長的憤怒震懾住了，心裡很害怕，不想再挨罵，只好投「贊成」票，其實心理一百個不願意。(訪H -1030528)

我們很害怕校長的作風(至今陰影仍持續存在著)，平時不苟言笑，更不用說，口氣一沉「大吼一聲」，當下沒有嚇得屁滾尿流，就已經是阿彌佻佛了。在無奈的情形下，應該也被嚇傻了，自己做了什麼不知道，可能是身體自然防衛的動作下舉手贊成吧！(訪B -1030528)

聽到這些受訪教師心理的想法，原來當時大家都害怕被雷劈呀，在驚恐中，沒有任何人投反對票！

### 三、成蛹~滋養

98學年度坪林國小第一次投入教專評鑑計畫，雖然大家在寒假參加18小時(民國98年1月21-23日)初階人員的研習，也看了影帶和現場實作，但返回學校真正要施行起來，卻是一籌莫展，不知道該從哪裡開始著手進行。猶記得第一次開會時，大家都仰望著教導主任的帶領，心想：「反正一切都有教導主任挺著，主任怎麼說，我們配合著做就是！」為了推動上的順暢，教導主任一開學便先邀請新竹教育大學的陳教授到校輔導。當時學校遇到的困境是：

- (一) 教師對教專評鑑的內容及撰寫方式不熟悉
- (二) 教師對教專評鑑的不瞭解而生恐懼
- (三) 教師與行政人員不知道如何進展。(坪林教專計畫會議紀錄-980923)

陳教授提供給我們的建議是：

- (一) 給予教師信心，幫助自己成長
- (二) 讓教師瞭解，評鑑不是看一場完美的演出，不是挑毛病，而是理解、學習、找尋共同對話的起點
- (三) 先把「心」安好，用鑑賞的眼光，沉浸其中；再用「心」，用已經有的教學故事、經驗、與好友對話、分享。(坪林教專計畫會議紀錄-980923)

在經過「雷劈」後，陳教授到校的帶領，就像一場及時雨，滋養了教師們原本徬徨不安的心靈，雖然仍舊擔心害怕，但因為有專家的相伴，至少讓

我們感受到一些溫暖，原來教專評鑑的重點不在於「評鑑」，而是理解、學習、找尋共同對話的歷程。

別人的看法也可以列入自我檢核，是提供給自我「反思」比較重要，看自己和學生、自己和教學、或某個事件的反思，可做重點紀錄或某一部份，要對自己有幫助的。重要的是文字的描述和反省。重點不是在判斷老師是否「優良」、「滿意」、「再努力」，而是看見教室的實相，當老師的另一雙眼睛。（坪林教專計畫會議紀錄-981230）

「他山之石可以攻錯」，為參考他校的實施經驗，我邀請了寶石國小何主任和大肚國小張主任到校分享。當時何主任建議我們：「在進行教學觀察前，要先讓老師們熟習評鑑表格、工具的應用和實施流程，才能避免因為不確定感而引發退卻。」（坪林教專計畫會議紀錄-981021）。而張主任建議我們：「尋找信任夥伴，逐步實施。」（坪林教專計畫會議紀錄-981007）我想，後來坪林的教專評鑑計畫之所以能順利推展，施行迄今不輟，這兩位輔導夥伴的建議真是受益良多，都是滋養我們教專評鑑持續前行的養分。

#### 四、羽化~蛻變

教專評鑑計畫有四個層面，我們剛開始原本想要實施課程設計與教學、班級經營與輔導兩個層面，我也自認為很盡責的蒐集了許多學者專家和各個學校的評鑑規準（含參考檢核重點）讓所有參與的教師參考。經過幾次會議討論後，我們發現一下子要做兩個層面，似乎有點吃力，於是在98學年度第6次討論會議中決定：「先實施班級經營與輔導這個層面，檢核方式採用『優良、滿意、再努力、未呈現、補充說明』來呈現（坪林教專計畫會議記錄-981216），而在第7次會議中（坪林教專計畫會議記錄-981230）決定採用教學觀察來進行同儕互評。

當大家正要邁開步伐，全心投入教專評鑑計畫時，原帶領我們的教導主任卻發現身體不適，於民國98年10月以後向學校申請長期休假，於是由我接手教專評鑑的執行工作，後來在98學年度下學期轉任為教導主任，由校內一位教師兼任總務主任。很無奈的是，這位才走馬上任的總務主任不到一個月就病倒，此後申請2年公傷假直到退休。如此多災多難，原來在民國98年9月30日召開第2次教專評鑑會議時已經將教師分組進行互評，因著上述的變化球，只好在下學期再討論如何重新分組，以便讓教學觀察（同儕互評）可以順利進行。我感受到的是，大家似乎越挫越勇，雖有兩位教師同儕病倒了，加重大家的的工作負擔，理應心情更加沉重，但大家反而更加團結一致，在風雨飄搖中逐步完成教學觀察前會談、入班觀察和觀察後回饋會談。

民國99年6月9日是學校初次實施教專評鑑的最後一場會議，以下記錄可以看出我們的對話充滿能量。

K老師：我觀察C主任、H主任上課情況、自評部分，發現他們上課時，學生都很認真、守秩序。

陳教授：上體育課的時候，對於不想參與的學生要如何處理？為何上C、H主任的課時，學生都很專注？有時是興趣，不一定是愛班規、管秩序，體育課如何上，學生會很認真、有興趣？

L老師：魅力！

G老師：上客語課，「主任」在上，學生會怕權威！

陳教授：不同的時間點要有分別，充實課程的教學方法和內容的吸引力！

B老師：學生很喜歡K老師，有時沒分清楚。

陳教授：不同的時間，用不同的方法。

H主任：C主任運用各種方法策略，學生非常專注；K老師下達口令後，學生未接收，建議徹底執行後再教學。

陳教授：這是溫柔的堅定。

N老師：因為有人觀察，學生那天表現特別好，有點失真；個人那天因為有同儕觀察，比較緊張，是不是要多觀察幾次才比較真？

陳教授：建議要聚焦，一節課可以觀察15~20分鐘；或一學期看兩次，在自然狀態下進行觀察。

G老師：六年級的班級也很棒。

B老師：三年級也一樣棒。

陳教授：學生知道有很多老師在關心我們，學校很棒的是，大家是一個社群，大家都很關心學生。

陳教授：大家都在常態下進行，很棒！

M老師：入班觀察時，學生會有一點緊張，個人較忽略左、右兩邊的同學。觀察別人可以學到別人的授課技巧，例如：A、G老師上數學很有邏輯性，看了N老師可以知道國語如何教，還有一些班級經營技巧。

陳教授：我們學校真的很棒。

G、M老師：大家都很忙。

A 老師：自己上課時，臉部都僵掉；觀察那天，特別順，比較會讚美學生。個人較會注意不講話、不舉手發言的學生，也建議其他老師注意。建議同儕老師，上課的後半段，發現學生坐不住時，可以讓學生動一動或動手做！

陳教授：可在別的同儕面前鼓勵另一同學，該同學知道後會受到鼓舞。多利用策略轉換學生的學習，並維持學生的自信「你很棒」、「我很看重你」！

B 老師：申請證書要附上紀錄，自評和他評的觀察紀錄，既是「保密」又要呈現，是否有疑慮？

陳教授：不會有疑慮，如果有缺失是很正常的事！看到後續如何改進是很寶貴的經驗！

H 老師：看到自己的缺失然後不足而改進是很棒的事，如果都是優點就不需要觀察了！

陳教授：因為要認證的關係，所以要檢附資料；資料審查著重在反省的部份，看見問題、反省改進。初階過後可以參加進階研習。

H 老師：但是進階老師有限制推薦名額。

陳教授：名額的部份會跟教育部反映。

B 老師：同儕教師老中青都有。E、L 雖然年紀輕，但是很有經驗。五年級學生很活潑，大家都很踴躍發言，個人常習慣點不專心的同學，上課很要求同學專心。她們可能不好意思說我缺點，希望被點醒，很怕哪裏沒做到，做不好，很希望同儕多觀察一點。希望學生喜歡數學，除了趕進度，所以會帶一點其他的數學題材（如運用光碟）。教越久希望能越充實。

陳教授：自我充實、放空一些（未來要如何走），有熱情就有希望。

L 老師：B 老師教數學能讓學生從中找樂趣，探索、思考如何解決問題，很特別。

陳教授：不要害怕學生沒有說出答案。有耐心、肯等待，延續孩子的好奇。

B 老師：學生如果找到老師的問題有一朵花！

陳教授：學生為主體的學習，很棒！自己察覺到「探究」、「自我學習」的樂趣！

L老師：16位學生都很積極認真，很難得。我自己上英文，分組學習、演戲教學、唱英文歌。四年級的班很安靜，那天上課很安靜，希望能常態觀察、行間巡視多一點，要求學生專注，這種專業的對話很棒！（坪林國小教專評鑑會議紀錄-990609）

無疑的，在經過一年的摸索後，我們從一開始的擔心、害怕和疑慮，不知所措，到現在可以發現相同的班級由不同的老師去上課，造成的教學效果不同，讓我們開始主動探索如何精進教學的各種可能原因。同時也發現，原來B老師教數學這麼有趣，甚至有老師表示日後還希望可以再進班做觀摩學習。H老師說：「看到自己的缺失和不足，然後據以改進是很棒的事。」L老師也說：「可以進行這種專業對話真的很棒！」我看到了夥伴們在教學上都有成長蛻變！在教學觀察中發現，相同的學生，在不同的老師授課下有著很大的反差，這真是一個有趣的現象，也因為有了同儕的專業對話、教學觀察和討論回饋，加上陳教授提醒我們：「不同的時間點要有分別，充實課程的教學方法和內容的吸引力！」，日後在繼續參加教專評鑑計畫的過程中，竟也衍生出三個教學行動研究，我們設計了一些教案參加競賽也有很好的成績，足見我們一直在進步！

## 教師專業發展評鑑為坪林國小帶來成長和改變

### 一、叛逆學生阿度的故事敘說

阿度是一位六年級的男孩，母親未婚生下他就交給外祖父撫養，直到阿度三歲以後才出現，父親不詳。外祖父是一位肢體殘障者（只有一隻手），年事已高，家境不好，務農維生。另一位和阿度一起生活的是小阿姨，小阿姨需輪休上班，自顧不暇，無法負起教育阿度的責任。阿度在學校是一位不受歡迎的學生同儕，功課常無法如期完成、人際關係欠佳、上課不遵守秩序、常口中念念有詞、無法控制自己的情緒，經常狂笑，當老師制止他的不當言行時，阿度會用：「誰鳥你」來頂撞老師，是讓許多老師都感到頭疼的學生，經常可以在辦公室聽到老師們對阿度的抱怨與無奈感！

因為參加教專評鑑計畫促使老師們經常性的進行專業對話和教學分享，當老師們發現阿度的學習狀況後，這個學生就成為老師們對話的焦點，透過教師同儕力量，討論出一些教學策略企求改善阿度的學習態度和偏差行為，例如使用名人勵志故事，進行伴讀、共讀及召開同儕討論會議，結果發現有

助於增進阿度的學習能力，也能幫助阿度肯定自我存在價值，讓阿度體會人間有愛，繼而產生向上、向善的希望。以下是教師同儕在民國98年12月4日以阿度為焦點的對話：

G老師：最近阿度和阿維比較會發生衝突！早上還被三年級的學生告狀，下課撞人還跑掉！我帶他去三年級向被撞的同學說對不起。比起五年級，現在的他的確進步很多，但偶爾還是會干擾上課，例如認為我不公平，好像對他不好，要人一直注意他！

J老師：和上學期比起來，他這學期好像懂事多了，比較少和同學發生口角衝突。

M老師：最近阿度好像進入叛逆期，上課時，要用麥克風才能蓋住他的聲音，星期一上課時，他一直故意關掉我的麥克風，我制止了兩三次還是故意不聽！最後，忍無可忍就打了一下他的肩膀。下課時，看他在碎碎念，「白痴」、「王○蛋」，我不想理他！不然會氣死，如果是自己的小孩，可能會被我打死！

G老師：有時氣死我了！作業也不交，K主任拿他沒辦法，我就不會放過他，沒帶？補完再回家！

L老師：我很兇，上我的課都還算很正常！

P老師：其實阿度上音樂課的時候，很認真，很有天份，唱歌和直笛我都給他很高分。上課秩序也很OK，可能是他有興趣的科目吧！

G老師：他的畫畫也很有天份，畫得很好！

G老師：比起上學期，前一陣子真的進步很多，最近兩星期，很糟糕，碎碎念，又不寫作業，你每天給他麵包，他還很跩的說：「我早餐吃飽了啊！」真是白疼他了！

M老師：我現在都採取「忽視他」的作法，不然他都一直耍一些小動作，要別人注意他！

H老師：這學期阿度擔任朝會司儀，其實很稱職，語文競賽也獲得全校的書法佳作，很不錯喔！

J老師：比上學期長大了一些，比較不會和同學起衝突！（坪林國小教專評鑑會議記錄-981204）

民國99年3月12日的教師對話如下：

M老師：「阿度最近上課變得好棒喔！很乖，小考全班最高分，還跟我說要考前十名！但是他馬上又說：『我一定做不到』，我就一直鼓勵他！」

L老師：「對呀！開學到現在他的作業全部都有完成，而且單字都有背，好神奇喔！」

G老師：是啊！到現在都沒有作業缺交過。

B老師：對呀！朝會時的三分鐘演講，我覺得他講的好棒，比以前進步好多喔！（坪林國小教專評鑑會議記錄-981204）

## 二、魔鬼班的班級經營故事敘說

三年真班是學校出了名的「魔鬼班」，全班共有14名學生，12名男生，2名女生，其中有3名學生是注意力不足過動症（Attention deficit hyperactivity disorder，簡稱ADHD），有持續服用醫生所開藥物控制；有2名學生嚴重的注意力不足，但家長不願帶去給醫生檢查；有1名學生是臨界智能不足，還有一些是有樣學樣的喜歡嘴巴吱吱喳喳動個不停。

從一年級開始，班級導師就不斷的提出班級經營的困境，例如：學生鬧哄哄無法上課、接收不到老師的訊息、經常話很多想說就說、動不動打斷老師上課、尖聲怪叫且躁動不安無法安靜，全班只有少數兩、三位學生可以安靜下來聽課！雖然一年級的級任老師也曾表示這個班的學生真的很難帶，讓導師備感辛苦，但是兩年帶下來也還算平安順利，甚至在學校的三項競賽中（整潔、秩序、勤勉）經常進入前三名。

只是這個班的學生在升上三年級後，似乎一切就變了樣。學校護士就在三年真班旁邊的辦公室，便是經常反應這個班的學生整日鬧哄哄，令她感到疲勞轟炸、頭痛欲裂。就連行政處室主任也好幾次衝到三年真班的走廊外面，希望藉由走察來嚇阻吵鬧不休和尖銳聲音，只是效果有限。班上的代課老師完全招架不住，一節課下來都是「坐好」、「不要吵」的咆哮聲！

在多次的教專評鑑會議的討論中，曾圍繞在一個問題：「為什麼三年真班的學生在上某些老師的課時，班級秩序很ok，但是上某些老師的課時，卻又鬧哄哄？」後來也促發我們去思考下面這些問題：「究竟要如何才能促使教師能順暢進行教學工作？要如何運用有效的班級經營策略，建立良好的班級常規，並提升教師班級經營的專業知能，減少任課老師的挫折？要如何維持學生上課的專注能力，培養學生行為自我控制能力，使學生動靜皆宜？」

由於三年真班是個令人頭痛的班級，校長好幾次也因為受不了學生吵鬧而進班觀察，即便如此，只要校長一離開，他們還是我行我素。後來校長指定我們在進行教學觀察時，要優先針對三年真班進行觀課。年輕的老師要求資深教師協助入班觀察，希望提供改善意見並協助維持上課秩序。全校教師因為都瞭解在這個班級上課的「痛苦」，因此當教導主任在晨會中徵詢大家的意願，結果全都表示義不容辭的自願幫忙，自動安排入班觀察並提供協助。以下是針對三年真班班級經營問題進行的教專評鑑會議討論內容：

H老師：開學至今，三年真班的班級狀況有越來越失控的趨勢，針對真班上課情況、下課情形及其他日常生活情況，請相關老師提出討論。

H老師：上我的課，學生秩序良好，只有小雨有時候會尖聲怪叫。

M老師：小俊常滿場跑，小輝常嘴巴停不下來，小祥有時講話很大聲。

K老師：有些小朋友會產生言語干擾，例如：小元、小府、小雨，常自言自語出怪音。

M老師：小俊會一直抖腳；小輝常動來動去，坐「兩腳椅」，還曾跌倒四腳朝天！

Q老師：小雨比較控制不住自己，一直講話離開位置。小元偶爾會跑到前面一直要跟老師講話。小輝一直注意小元，很愛告同學狀，有時自己私底下一直玩。

M老師：上藝文課是屬於較輕鬆活潑的課，小朋友很有興趣，比較會一直問「老師，要怎麼做？」

L老師：上課秩序全班都還好。小元比較不受控制，想講就講，同學對他很反彈。如果小元沒有吃藥，就很難控制。

M老師：媽媽說，要積極帶小元去看醫生。最近小元在家裡情況也很嚴重，媽媽懷疑他有其他症狀，例如：自閉症，常自己一個人在玩！

K老師：這可能跟他的成長背景有關，父母離婚都不管他，小元跟姑姑一起住，姑姑的小孩又大他很多，沒有玩伴！

R老師：小俊常上課遲到，原因多是去上廁所。小元話很多，常不舉手就發言。小輝有時會直接躺在長椅子上，要常制止。（坪林國小教專評鑑會議記錄-990426）

教師同儕在三個多月裡召開數次的會議討論如何改善三年真班的情形，逐步修正改進策略，運用正增強、自我檢核、公開表揚、使用聯絡簿、蓋「表現良好」章及不斷的提醒鼓勵、心理建設及剝奪等策略，後來發現三年真班的班級經營確實在進步中。校長亦於晨會中公開稱贊三年真班的改變，家長會長也給予極大的肯定，甚至希望這個班在升上四年級時，能繼續由 M 老師擔任級任導師。但因為 M 老師是短期代課教師，且未具有合格教師證，未來尚不確定是否可以繼續在學校任教。可喜的是，三年真班在課業上的平均成績從 50 分進步到 80 分，班級常規改善了，老師上課的挫折感減少了，學生自我控制的能力提升了，尤其是團體規範也正逐漸成形中，學生的榮譽感正在增加獎，對於三年真班的改變，令全校師生和家長都有感受到。

這個真班升上四年級後由黎老師擔任導師，當年度黎老師考進新竹教育大學數學教育教學碩士班，一方面進修數學教學的專業知能，另一方面因為察覺到學生在上數學課時經常是「沒有社會規範，許多人不會聆聽別人說話，課堂是吵鬧的」，如果想要進行課室討論，就先要把「社會規範」給建立起來（黎玉女，2013）。於是黎老師的碩士論文主題就是針對真班的班級經營社會規範問題進行探討。底下表 1 是示例：

表 1

真班班級經營困境—形成的社會規範—使用的策略

困境	形成的社會規範	使用的策略
上課想發言就開口，常會未舉手即發言。	舉手發言 (已部分建立) (有問題之學生不容易達成)	策略一：利用班上發生的事件給予學生老師的期望 老師告訴了學生老師的期望，每個人都想回答問話，但要有忍的功夫，遵守舉手發言的規範，才能讓課繼續上下去。
		策略二：採用觀察學習與模仿 老師示範舉手給學生模仿，不過對那些較特殊的學生成效不大。
		策略三：給予遵守者增強，違規者採忽略、消弱、制止 給予有舉手的先發言，這是增強；沒有舉手就不能發言，是採忽略、消弱、制止。有時一直大聲吼說不要講話，不如停下來不說話等學生自己停下來的有效。

資料來源：黎玉女（2013）。

黎老師也有參加教專評鑑計畫，為避免自我封閉，她將自己的教學結果，請教會提出改進意見的同事，透過與誼友的談話，成為自我省思的依據之一。例如誼友會告訴她：「對於這班學生的表現，期望不要太大，他們已經有進步了，要慢慢來。」也建議可以讓各小組發表優秀的學生帶頭說明，或許會有模範的功能。

以下是103年5月28日對黎老師的訪談紀錄：

學校辦理教專評鑑計畫後，99學年度我擔任了四年級的班導師，這是一個特殊的班級，大部分的學童是特殊的，有多位學童是ADHD，所以必須花費很大的精神在班級經營上，教學才能繼續。剛好這年我幸運地考上竹教大數學教育教學碩士班，學習到課室討論的教學法，知道一個課室要進行有效的教學必須仰賴課室內的社會規範，所以著手教導學童遵守教室的社會規範。加上教專評鑑中觀察我教學的老師所給的建議與我觀察其他老師的教學，我學到了許多班級經營上的方法，在自己的課室內不斷的修正實施。再加上學童隨著年齡長大而比較聽得懂並能遵守指令，所以在101學年度時，再度進行教學觀察發現六年級的他們表現得與兩年前有所不同，有進步。其實，我只是想辦法要好好的改善這班的教學現況，希望能讓所有的學童都可以學到東西，不管是知識或態度行為。幸運的，這個班級的學生沒有讓我失望，表現有很大的進步。(訪黎-1030528)

我心想：這是教專評鑑的力量帶動師生學習能量的提升嗎？還是黎老師在研究所的修練有成？又或許是一種「霍桑效應」？不過，誠如黎老師提到在參加教專評鑑過程中鼓勵了一群彼此信任的夥伴，更重要的是找到「誼友」，就像一面鏡子，時常給予積極性的建議，大家相互扶持一起前行就會產生能量。如果沒有透過教學觀察，我們無法理解這個班級上課的窘境！如果沒有經過教專的增能，我們不敢答應入班協助！如果不是建立了一個信任基礎的環境，大家不會願意一起攜手前行！

### 三、教專評鑑社群成為教師成長的支持機制

坪林國小一直以來都沒有健康與體育領域（以下簡稱健體領域）的專長教師，靠的都是其他領域專長教師的支援教學。參與教專評鑑後，教師們警覺到自己在健體領域教學上的缺失和不足。近年來教育部要求任教健康課的教師必須於每學年度完成8小時研習進修，任教體育課的教師必須於每學年度完成2門各6小時的專業研習，那麼，我們該如何保障和提升學生的學習權和受教權，尤其是學校加入教專評鑑後的兩年內就有多位教師陸續在健康方面亮起紅燈，有生病請長假的、有住院手術的、有因工作壓力暴瘦而需要心理諮商的。這些讓我們省思到：「沒有健康的老師，如何教出健康的孩子？」於是我們就以「健康與體育教學研究工作坊教師專業學習社群計畫」

作為主題，連續申請了兩年（101~102學年）的教專評鑑社群，根據縣府人員指出，全國教專評鑑社群乃經過嚴格審查和淘汰，坪林國小是少數計畫通過的學校之一，或許這也是對我們的一種肯定吧。

#### 四、辦理成果受到肯定

98學年度開始實施教專評鑑計畫時，全校幾乎沒有人有意願加入，只因為當時校長震怒之下，我們以「迫於無奈」的心情一致同意參加。連續參與到第三個年頭，在教專評鑑帶給教師們的淬煉下，從當初的懵懵懂懂、無法聚焦和不知所措，演變到引導教師同儕之間有更多專業對話、更主動投入教學工作，會一起擬定教學計畫、翻轉學習，也因此100學年度坪林國小成為新竹縣政府推薦實施教專評鑑計畫學校接受教育部成果訪評的四所績優學校之一。

### 回首教專評鑑來時路——一代結論

許多研究均顯示，行政及專業支持是推動教專評鑑成功的關鍵要素（周麗華、張德銳，2014；張素貞、李俊湖，2014；馮莉雅，2014；潘慧玲、吳俊憲、張素貞，2014）。坪林國小自98學年開始實施教專評鑑計畫，至今已邁入第6年，在行政運作上，我們省思到：（1）激勵組織成員調整心態，參與教專必能產生許多火花；（2）給予情感溫馨支持，安全的發言環境，凝聚像家人般的感情，相互扶持；（3）安排相關研習、邀請專家學者、典範學校夥伴到校分享，減少教師疑慮困境；（4）遇到教專評鑑的問題，召開會議共商解決對策；（5）適時提供教學需求及支援，用行動帶來感動；（6）在教專評鑑會議前先公布討論主題，省去瞎子摸象時間；（7）事先準備文件表單提供教師參考，減輕教師負擔；（8）事先蒐集典範學校相關文件表格提供參考，讓教師發現原來教專評鑑「這麼簡單」；（9）符應教師教學需求、學生學習成長需要申請教專評鑑社群計畫；（10）發掘教師優勢專長，成為校本領頭羊，由教師帶領教師以增強參與意願；（11）擬定周全計畫，列入學校行事曆，定期省思對話，發現教專評鑑的美好；（12）校長、主任事先提醒，週三進修熱情參與；（13）激勵教師，延伸教學教案設計並參與競賽，增進教師自我實現高峰經驗，同時贏得尊榮、行銷自己與學校，也獲得心理成就滿足。

在具體支持方式上，我們省思到：（1）細水長流，先從課程設計與教學或班級經營與輔導兩層面擇一進行，不能操之過急；（2）尋找信任夥伴，擔任善意的第三隻眼；（3）尊重、支持與鼓勵，觀課後要給老師的不是批評而是建議；（4）透過專業對話，確實引導夥伴關照內省、自我成長；（5）教學

觀察和教學檔案成為教師日常教學生活的一部分；(6) 從計畫擬定到執行，要重視民主參與共同討論；(7) 成立教專評鑑社群目的要聚焦在教學需求、學生學習；(8) 透過教專評鑑發掘教學改進問題，結合行動研究尋找解決良方。

在教師成長上，我們做到了以下的改變：(1) 教學觀察前會談，讓自己更清楚教學的脈絡；(2) 因為加入教專評鑑，會想辦法讓教學更多元；(3) 藉由夥伴扮演第三隻眼的角色，協助自己看見優點和盲點；(4) 加入教專評鑑計畫，使教師專業成長更有系統的在校內推展；(5) 藉由觀察同儕的教學和檔案，能看見差異、反思自己，進而找到自信亮點與省思修正教學；(6) 有系統的蒐集、整理及製作教學檔案，讓自己看見在教學上的成長歷程；(7) 藉由教學觀察分享，整體提升了教師作文教學能力，榮獲新竹縣政府作文教學抽測特優。

在學生身上，我們看到了以下的轉變：(1) 因為教師改進教學技巧，學生學習成效跟著提升；(2) 教師懂得善用正向鼓勵學生，增強學生學習自信；(3) 教師學會在課堂上要做即時的教學調整或補救教學，提升學習效果；(4) 因為健體社群應用於教學上，使得學生參加體育競賽和舞獅競技都有亮眼的成績，舞獅經常受邀表演，學生找到自信；(5) 教師作文教學能力提升後，學生作品在近一年多來投稿至國語日報等專刊有將近 20 篇獲得刊登。

未來，「怎樣可以讓教專評鑑做得更好？」首先，要引進專業領域教師同儕進行更深入的教學觀察，才能更明確指出教學上的盲點和缺失，以提升教學品質；其次，持續邀請學者專家和夥伴教師到校輔導和分享經驗，減輕行政和教師不知如何前行的壓力。第三要提供誘因，對於參與評鑑過程中表現優良的教師要提報到縣政府敘獎，也要持續提供教師教學表現的舞臺。第四，要整合校內承接的專案和研習活動，避免疲於奔命。第五，要簡化運作程序，不要一次進行太多評鑑層面和規準，也要提供給教師一些參考作法有所依循，避免造成教師壓力而心生厭煩。此與吳俊憲（2014）提出辦理教專評鑑「三化取向：轉化簡化內化」的觀點不謀而合。

感謝前任校長當時的堅持和督促，如今回想，如果沒有當時的「一聲雷」，就不會有今日的開花結果，一路走來竟也邁入第6年了。在申請辦理103學年度教專評鑑計畫時，現任校長曾在會議中提到：「如果大家不想繼續申辦教專評鑑計畫，我們就停掉好了！」這或許是校長「以退為進」的策略，但卻也讓我們省思到，現在我們擁有自主決定參加與否的機會，這次沒有一點勉強或半推半就，最後付諸表決的結果是：「全數通過繼續參加」。如果不是參加教專評鑑有帶來了「美好」，教師成長了、學生進步了，我想，大家一定會舉手說：「NO」！

教專評鑑計畫這麼有「神效」嗎？不，它帶給教師其實是一點一滴的練功機會，即使不參加教專評鑑也有很多管道可以幫助自己教學精進成長，但是教專評鑑是一項有系統化的教師專業成長系統，自然可以發揮相當功效。郭昭佑、陳美如（2014）提出「信任」是評鑑能否有意義的關鍵因素，「信任本位」的教專評鑑是促發教師成長的機轉。吳俊憲（2013）則認為學校教師文化氛圍是影響辦理教專評鑑成功的關鍵要素之一，確實有助於教師同儕間的互動交流和互助合作。過去，我們還曾疑慮教師同儕間會不會因為參加教專評鑑而心生嫌隙，或是故意「雞蛋裡挑骨頭」？其實根本不會，過程中我們就是因為「信任」而彼此關照教學問題、解決困境，同時也凝聚出像家人一般的情感，成為一個相互支持關懷讓大家「共好」、「更好」的學習共同體。

### 參考文獻

- 王勇志、鄧明宇（譯）（2003）。C. K. Riessman著。敘說分析。臺北市：五南。
- 吳俊憲（2013）。教師專業發展—評鑑、社群與議題。臺北市：五南。
- 吳俊憲（2014）。教師專業發展評鑑—三化取向理念與實務。臺北市：五南。
- 周麗華、張德銳（2014）。教師專業發展評鑑推動模式與策略之行動研究。教育資料與研究，114，1-38。
- 張素貞、李俊湖（2014）。教師專業發展評鑑方案成效評估之研究。教育資料與研究，114，95-124。
- 莊明貞等人（2010）。敘說探究—課程與教學的應用。臺北市：心理。
- 郭昭佑、陳美如（2014）。以信任為教師專業發展評鑑的關鍵因素—以一所小學為例。教育資料與研究，114，39-60。
- 馮莉雅（2014）。中小學長期推動教師專業發展評鑑之策略研究。教育資料與研究，114，61-94。
- 潘慧玲、吳俊憲、張素貞（2014）。中小學教師專業發展評鑑方案之評估—學校層級與縣市區域之差異分析。教育資料與研究，114，169-202。
- 黎玉女（2013）。一位六年級教師促進社會數學規範之行動研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。
- Clandinin, D. J. & Connelly, F. M. (2000). *Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.