

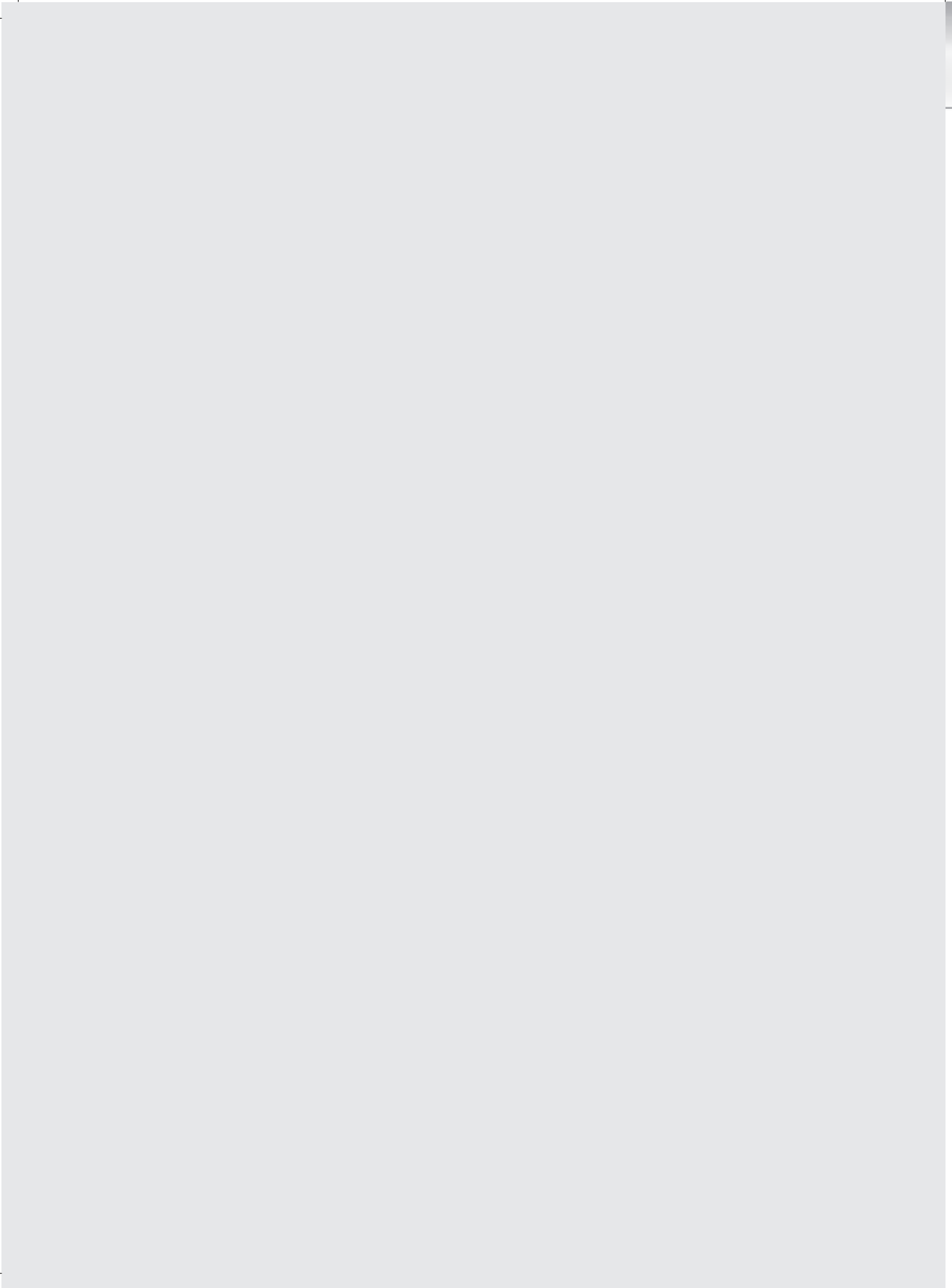
疑似不適任教師因應策略之研析 —以教學不力或不能勝任工作者為例

陳彥宇、謝大才、鄭正通、邱國豐、徐紹玉
黃美娟、方麗萍、張秀梅、王心怡、郭健慇

摘要

本文乃站在「預防勝於治療」的觀點，嘗試提出針對疑似不適任教師的有效因應策略。其中，我們先對3個經過組員討論後所篩選的疑似不適任教師個案，進行表層與深層之問題分析，依據分析結果，輔以文獻探討所得，本組乃提出疑似不適任教師因應策略之通則，接著，更針對專業成長計畫、優秀老師之產生機制、職務或課務調整、友善校園與教職員工健康促進等議題，進行深度探討與反思，最後，總結提出6點建議，分別是：1.個別關懷疑似不適任教師，並建立正向關係；2.建立支持信任的專業學習文化，提升教師自我效能感；3.學校應成立輔導小組來輔導疑似不適任教師；4.「疑似教學不力或不能勝任工作」之標準應具體明確化；5.運用同儕指導，提供置入工作中的學習；6.增進校長輔導不適教師知能，善用校內外資源與協助。

關鍵詞：不適任教師、疑似不適任教師、組織氣氛、教師健康促進、教師專業發展



壹、緒論

一、研究背景與動機

在政治民主化下，部份家長的人權理念萌芽、自主意識抬頭，開始重視子女的受教權和家長的教育參與權，對於學校教育品質的要求也日益提高。美國學者Beady表示「教育品質是教師素質的反應；沒有好的教師，就不會有好的教育」（引自楊國賜，1990，頁417-443）有好素質的教師才能有好的教育品質；好的教育品質才能提升國民整體的素質，最後也才能促進國家社會的繁榮進步。由此可知，學校教師素質的好壞實乃影響著學校教育品質能否提升的關鍵因素。而近年來，對於如何提升教師專業素質的議題已成為社會各界所矚目的焦點，尤其有關「不適任教師的處理」近年來更是引起各方熱烈的討論（李秀娟，2004）。

不適任教師一直以來都是教育行政單位的負擔，更是所有家長、學生們心中揮之不去的夢魘。不適任教師不僅有損學校教師的專業形象，更是直接影響到學生的學習品質。雖然，目前國內教育自改革以來，教師法中已將這個問題改由「學校教師評審委員會」來處理。但是畢竟不適任教師的定義並不明確，分類指標也不清楚，而且亦未能建立標準、作業流程提供學校基層參考，最後學校只有落得處理程序不當的結果，另外教評會代表也會因害怕被報復或不當同情心態影響其客觀判斷，忽略了學生的受教權，形成劣幣驅良幣之校園文化。

綜上所述，如果學校在這些教師出現初期教學不力或不能勝任工作等疑似不適任教師症狀時，則能主動發現並積極提供協助，那麼或許就不會有後來「不適任教師」的解聘、停聘或不續聘的遺憾，更不會發生學校、老師、學生三輸的局面。因此本組最後決定以「疑似不適任教師因應策略之研析—以教學不力或不能勝任工作者為例」為研究方向，希冀透過個案研究的方式，首先針對組員案例的描述，進行

問題表層及深層分析，並藉由文獻探討及成功經驗的探討，形成因應策略分析，最後再進行問題的檢討與反思建議。以期學校行政能提早察覺教師在發生初期教學不力或不能勝任之情事時，並且及早因應處理，提供疑似不適任教師妥適的輔導措施，以提升其專業成長，確保學生學習品質以及學校的經營績效。

二、研究目的

根據前述的學習動機，擬定本研究之目的如下：

- (一) 探討教學不力之疑似不適任教師的處理困境。
- (二) 探討教學不力之疑似不適任教師的因應策略。

三、名詞解釋

本組研究討論，針對重要名詞釋述如下：

(一) 疑似不適任教師

本研究所稱「疑似不適任教師」，是指教師疑似不適任行為，但尚未進入教師法明確列出不適任教師之規範以內之定義。

(二) 教學不力或不能勝任工作者

依據教育部函示「高級中等以下學校不適任教師應行注意事項」，已明確列出，教學不力或不能勝任工作者之規範內容。本研究所稱「教學不力或不能勝任工作者」是指依據教育部所列規範內容中，教師教學不力或不能勝任工作者情節輕微者，其研究內容定義如下：

1. 未遵守上下課時間，經常遲到或早退者。
2. 有曠課、曠職紀錄且工作態度消極，經勸導有改善者。
3. 以言語羞辱學生，造成學生心理傷害者。
4. 體罰學生，有具體事實者。

5. 教學行為失當，明顯損害學生學習權益者。
6. 親師溝通不良，可歸責於教師，情節較輕者。
7. 班級經營欠佳，情節較輕者。
8. 於教學、訓導輔導或處理行政過程中，採取消極之不作為，致使教學無效、學生異常行為嚴重或行政延宕，且有具體事實者。
9. 在外補習、不當兼職，或於上班時間從事私人商業行為者。
10. 推銷商品、升學用參考書、測驗卷，獲致利益者。
11. 重病或體力並不適宜教學工作，有具體事實者。
12. 有其他疑似不適任之具體事實者。

貳、文獻探討

一、疑似不適任教師的意涵

在探討疑似不適任教師的意涵之前，當然要先了解何謂不適任教師。對於不適任教師的認定，首先我們要從目前的法規中去找尋與剖析。

依目前頒布的教師法，所謂不適任教師，一般可以分為三個區塊，即（一）行為不檢有損師道者（如教師法第14條第一項之第一至六款、第八至十三款，見表1）；（二）經合格醫師證明有精神疾病者（如教師法第14條第一項之第七款，見表1）；（三）教學不力或不能勝任工作者（如教師法第14條第一項之第十四款，見表1）；此三區塊，未必完全獨立，常互相影響，例如：患有精神疾病者，往往不能勝任工作，行為不檢有損師道者，往往也教學不力。

又依據教育部民國92年5月30日所頒布之臺人（二）字第0920072456號函示「處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項」，即針對上列3種情況分別訂定處理流程，其中並對所謂「教學不力或不能勝任工作」的情事訂定了參考基準（表2），其中第四條與體罰有關；第十一條與生病有關；第十二條有其他不適任之具體事實者則給了更廣闊的解釋空間。

表1 教師法（民國103年01月22日修正）第14條第一項條文內容

- 教師聘任後除有下列各款之一者外，不得解聘、停聘或不續聘：
- 一、受有期徒刑一年以上判決確定，未獲宣告緩刑。
 - 二、曾服公務，因貪污瀆職經有罪判決確定或通緝有案尚未結案。
 - 三、曾犯性侵害犯罪防治法第二條第一項所定之罪，經有罪判決確定。
 - 四、依法停止任用，或受休職處分尚未期滿，或因案停止職務，其原因尚未消滅。
 - 五、褫奪公權尚未復權。
 - 六、受監護或輔助宣告，尚未撤銷。
 - 七、經合格醫師證明有精神病尚未痊癒。
 - 八、經學校性別平等教育委員會或依法組成之相關委員會調查確認有性侵害行為屬實。
 - 九、經學校性別平等教育委員會或依法組成之相關委員會調查確認有性騷擾或性霸凌行為，且情節重大。
 - 十、知悉服務學校發生疑似校園性侵害事件，未依性別平等教育法規定通報，致再度發生校園性侵害事件；或偽造、變造、湮滅或隱匿他人所犯校園性侵害事件之證據，經有關機關查證屬實。
 - 十一、偽造、變造或湮滅他人所犯校園毒品危害事件之證據，經有關機關查證屬實。

- 十二、體罰或霸凌學生，造成其身心嚴重侵害。
- 十三、行為違反相關法令，經有關機關查證屬實。
- 十四、教學不力或不能勝任工作有具體事實；或違反聘約情節重大。

表2 處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項部分內容

教師法第十四條第一項所稱「教學不力或不能勝任工作」情事認定參考基準：

- 一、不遵守上下課時間，經常遲到或早退者。
- 二、有曠課、曠職紀錄且工作態度消極，經勸導仍無改善者。
- 三、以言語羞辱學生，造成學生心理傷害者。
- 四、體罰學生，有具體事實者。
- 五、教學行為失當，明顯損害學生學習權益者。
- 六、親師溝通不良，可歸責於教師，情節嚴重者。
- 七、班級經營欠佳，情節嚴重者。
- 八、於教學、訓導輔導或處理行政過程中，採取消極之不作為，致使教學無效、學生異常行為嚴重或行政延宕，且有具體事實者。
- 九、在外補習、不當兼職，或於上班時間從事私人商業行為者。
- 十、推銷商品、升學用參考書、測驗卷，獲致利益者。
- 十一、重病或體力並不適宜教學工作，有具體事實者。
- 十二、有其他不適任之具體事實者。

（教育部民國92年5月30日臺人（二）字第0920072456號函）

由上可知，現行法規中，有關「不適任教師」的概念，並不是採用非常嚴謹而明確的定義，反觀學界的論述，似乎也存在著各種不同面向的看法，引論於下。

張旭政（2013）認為，雖然教育部對於「教學不力或不能勝任工作」訂有認定參考基準，但此12項認定參考基準大多仍屬抽象標準，

特別是到何種程度才算「情節嚴重」或已達到解聘、不續聘、資遣程度，常讓學校莫衷一是；但張旭政（2013）也認為，不適任教師本就是依據個案的情況來認定，難有具體標準。

趙曉美（2013）建議教育行政主管機關針對不同教學年資的教師，列出應展現之正向教學行為最低基準，對於「教學不力」教師之認定，以教學專業效能的觀點進行評核與裁量，可避免因學校文化或家長背景之不同，而產生執行上的落差；同時，可透過自評與他評，積極引導教師們朝向專業發展的脈絡前進，以預防不適任教師之出現。

丁一顧、林瑜一、張德銳（2007）認為可以採用與教學直接相關之規準來界定教學有困難教師，包括：「學科專門知識不足」、「教學不夠清晰」、「不能建立良好的教室常規和程序」、「不能有效運用管教方法，促使教學順利進行」、「不能與學生保持良善互動關係」、「沒有充分的教學準備，致使難以達成預期學習成效」、「沒有妥善運用教學評量，並提供學生回饋與指導」，以及「親師間無法保持和諧關係，溝通有礙」。

范靜媛（2013）認為對不適任教師之定義，應保留彈性解釋空間，若一定要對其下定義，會形成許多困擾，可從不適任教師成因與類型進行判斷，亦即教師未達各項評鑑指標之最低表現，且其缺失行為已經歷一段時間，透過多方輔導仍未見改善，導致其教育品質低落，教學滿意度欠佳。

綜觀上述，本組成員在經過討論之後認為，由於目前法界與學界對於不適任教師尚未有較一致性的共識，因此拘泥於所謂「明確的」定義，或何謂「疑似不適任教師」的定義，於實務上幫助不大，因為，原本不適任與否，就是情節輕重、能否改善的問題，並經眾人討論才決定，很難一人一刀切下，就將之區辨；反之，由於我們更關

心的是如何防範不適任教師的出現，或是當有疑似不適任的行為產生時，學校要如何因應，因此，我們建議仍以教師法第14條第一項為基礎，並參考教育部民國92年5月30日臺人（二）字第0920072456號函，以教學不力或不能勝任工作者為主要範疇，來探究疑似不適任教師之因應策略。

二、當前有關不適任教師的處理機制

當前，各國中小針對不適任教師的處理機制，大多是遵照教育部民國92年5月30日臺人（二）字第0920072456號函示「處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項」來辦理；在上文中，已提及該注意事項分別依（一）行為不檢有損師道者；（二）疑似罹患精神疾病者；（三）教學不力或不能勝任工作者等三種情況，分別訂定處理流程，其中有關（三）跟（二）的處理流程，請見圖1與圖2。

從這些流程圖可以發現，整個處理機制可分為察覺期、輔導期、評議期與核定程序四個階段，邏輯概念上可說非常清楚，然而，由於有些團體認為：（一）教師法並未訂有「輔導期」等相關規定，惟學校、主管教育行政機關、各級教師申訴評議委員會將「處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項」奉為處理不適任教師程序之圭臬，而未確依教師法規定解聘、停聘或不續聘教師；（二）該注意事項中所設之「輔導期」甚至成為包庇不適任教師之機制；（三）各級教師申訴評議委員會亦有以學校之處理程序，未符「處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項」規定，而撤銷原經核准之解聘或不續聘處分，致生「處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項」之法令位階是否有凌駕於「教師法」或「教育人員任用條例」之疑義（詳見教育部中華民國101年11月26日臺人（二）字第1010206452D號函）。

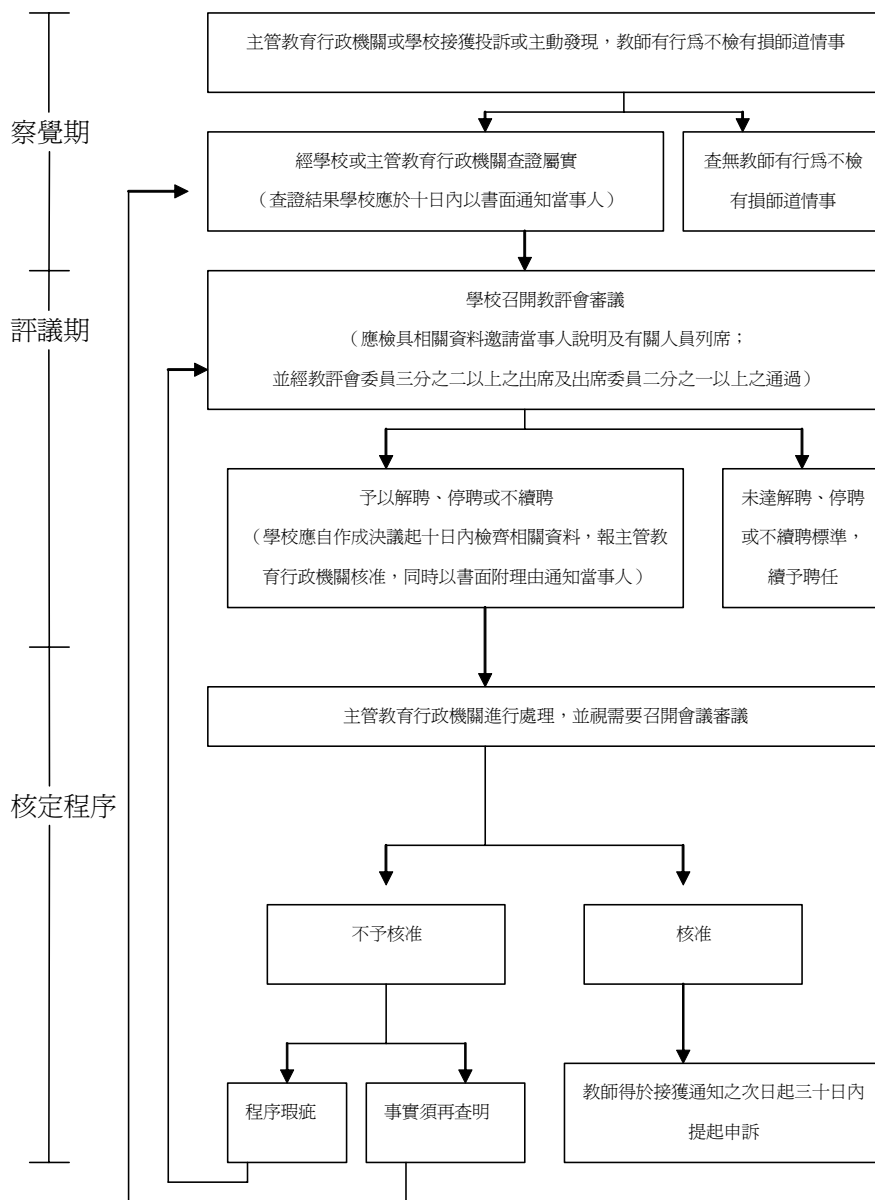


圖1 教師「教學不力或不能勝任工作，有具體事實或違反聘約情節重大」處理流程

註：因應教師法於民國103年1月22日有最新修正，本流程圖亦已微調。

疑似不適任教師因應策略之研析—以教學不力或不能勝任工作者為例

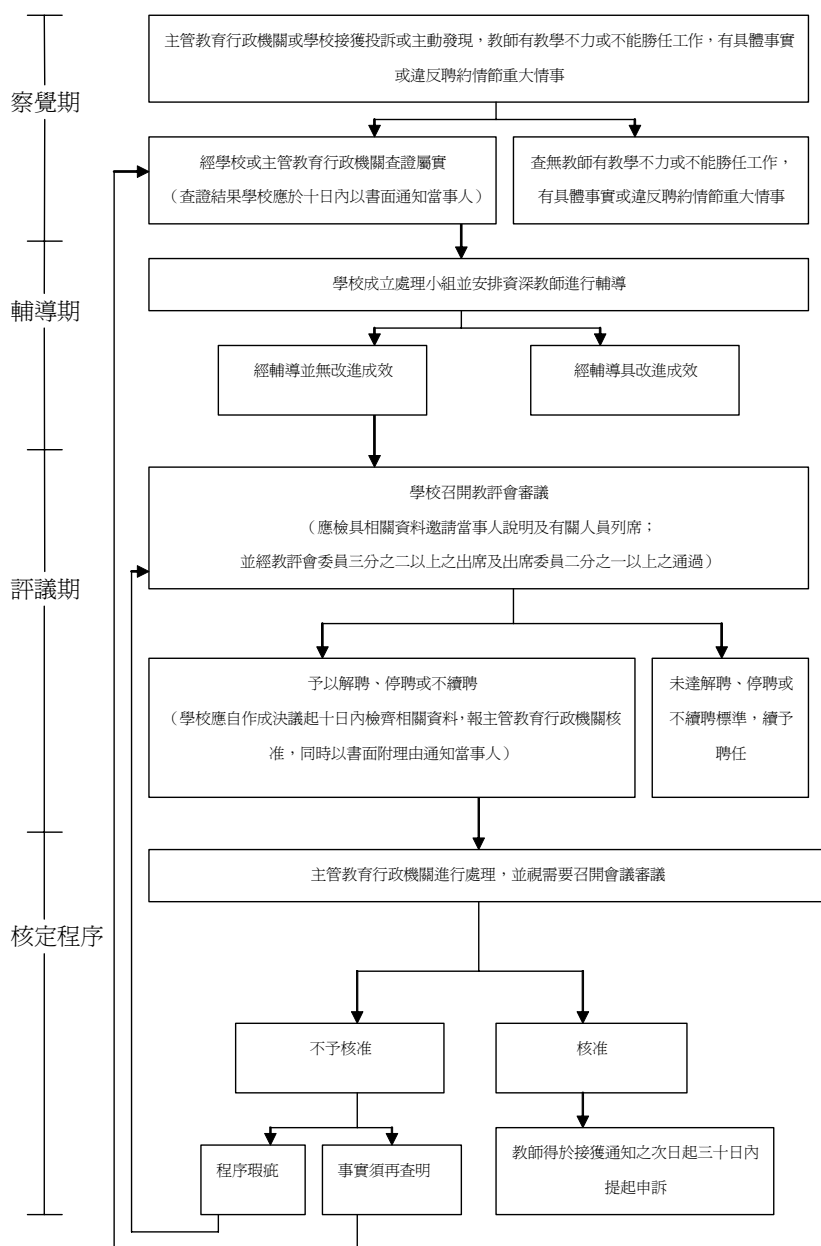


圖2 疑似罹患精神病教師處理流程

註：因應教師法於民國103年1月22日有最新修正，本流程圖亦已微調。

因此，教育部於中華民國101年11月26日臺人（二）字第1010206452C號函中指示：「各直轄市及縣市政府基於地方制度法第18條及第19條有關各級學校教育之興辦及管理，與教師法第14條及其施行細則對不適任教師之核處權責，仍得因地制宜訂定更為妥適之作業流程，以資所轄學校遵循。是以，『處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項』係行政指導性質，有關不適任教師之處理仍應依教師法等相關規定辦理。」

由以上敘述可知，教育部認為，對於不適任教師之處理仍應回歸教師法來辦理，且各直轄市及縣市政府得因地制宜訂定更為妥適之作業流程；然而綜觀目前有個別訂定作業流程者，如臺北市、新北市、桃園縣、高雄市等，仍不脫離察覺期、輔導期、評議期與核定期四階段，由於本研究的重點是疑似不適任教師，因此我們更關心的是防範未然與避免惡化，亦即，如何讓察覺期與輔導期的作為發揮效用、避免進入評議與核定，才是最重要的。

三、組織氣氛與教師健康促進

由於一連串的教育改革，讓學校教育波濤洶湧，教育人員也產生極大的適應壓力，在無健全的輔導制度下，許多教師變得無所適從。國民中小學階段學生人格發展未定形，各項能力仍在發展中，所以教師的言談舉止必然處處為學童的楷模；所以當教師本身遭遇情緒低潮、身心困境與親師生衝突時，當如何破繭而出，不將情緒轉移到課堂，轉嫁給學生，找到紓解的途徑，是教育人員應具備的基本能力，只是我們的制度、行政和老師本身都有努力的空間（鄭玉疊，2004）。

我們知道，教師每天在學校生活8小時以上，學校就是教師的職場，這職場環境如果是健康而友善的、組織氣氛若是開放支持的，則可減低教師受挫無助或身心適應不良的發生機會，就算發生，亦可提

高其調適因應的能力，避免嚴重惡化。因此，本組從組織氣氛與教師健康促進二層面來探討此議題。

（一）組織氣氛

所謂「組織氣氛」，就是一個組織有別於其他組織的獨特風格；進一步說，是組織內部環境相當持久的特質，這種特質是由組織成員交互反應所構成，不但能被組織成員所體會，並且能影響組織成員的行為，同時也能以組織特性的價值加以描述（黃昆輝、張德銳，2000）。

Hoy與Clover在1986年依據修訂組織氣氛描述問卷（The Revised Organizational Climate Description Questionnaire for Elementary Schools，簡稱OCDQ-RE）所做的研究結果中，將組織氣氛分為四種類型，其中，「開放型組織氣氛」的特色是：教師間與教師和校長間存在著彼此尊重與合作的氣氛。校長能傾聽教師的建議並接納意見，尊重教師的專業能力，並經常給予讚美（高支持性）；校長領導行為賦予教師更多的自由空間，沒有嚴密的監督與指示（低監督）；教師們相互了解且是親密的朋友，彼此間支持開放與專業的互動（高同僚和低疏離）。校長及教師的行為是公開與可靠的；反之，「封閉型組織氣氛」的特色就是：校長強調例行性瑣碎的事務及煩人的工作（高干擾）；校長無效的領導行為採嚴格控制（高監督）；教師對教學工作很少投入（高疏離）；教師彼此間缺乏尊重，並缺乏容忍冷漠和無承諾感（低親和和低同僚）。校長對教師缺乏支持性的、呆板的、妨礙的和控制的；教師是離心的、不包容的、冷淡與不投入於教學工作的（引自吳孟達，2010）。

很顯然，學校行政與校長領導應帶領學校朝向開放型的組織氣氛努力。事實上，在有關教師幸福感的研究中，亦呼應此一結論，例如：

陳鈺萍（2003）發現，社會支持愈高的國小教師，其幸福感愈佳，社會支持來源與類型皆與幸福感呈顯著正相關。

蔡長周（2012）發現，校長的正向領導風格類型與教師幸福感有顯著正相關；而校長的人性關懷型領導風格最能正向預測教師幸福感。

陳志強（2013）發現，教師間工具性與情感性網絡對教師正向情緒有正向影響，校長情緒愉悅領導對教師工作滿意有正向影響，校長情緒愉悅領導對教師正向情緒有正向影響。

鐘珮純、余民寧、許嘉家、陳柏霖與趙珮晴（2013）的研究指出：1.學校應重視並促進教師的身心健康，可透過一方面鼓勵、倡導教師在工作之餘多培養正向生活瑣事行為，諸如休閒活動、體能運動、與家人或好友聚會等安排，使教師在面對工作壓力時，仍保持快樂的感受並對自己的生活品質感到滿意；2.學校與相關單位可設計一些研習課程，教導教師們如何在工作上給予彼此正向的回饋支持，並鼓勵學生及家長們適時給予教師適切的肯定，使教師能從中建立良好的自我評價。

（二）教師健康促進

教育部於民國90年開始推動「學校健康促進計畫」，根據世界衛生組織對健康促進學校（Health promoting school）的定義是：「一所學校能持續的增強它的能力，成為一個有益於生活、學習與工作的健康場所」（A school that is constantly strengthening its capacity as a healthy setting for living, learning and working）（臺灣健康促進學校，2014），並希望做到下列事項：

1. 結合健康和教育的行政人員、教師、教師聯盟、學生、父母、健康服務提供者、以及社區領導者，共同努力使學校成為健康的處所。

2. 努力提供健康的環境，健康教學和健康服務，並結合學校和社區的發展計畫，提供員工健康促進計畫，營養及食品安全計畫、體育與休閒活動的機會、提供心理諮商和社會支持及心理健康的計畫。
3. 實施尊重個人福祉與個人尊嚴的政策，提供多種管道的成功機會，並且感謝個人的努力與成就。
4. 同時促進學生、學校人員、家庭和社區人員的健康，並和社區的領導者共同努力，幫助他們了解社區的作法對健康和教育品質強化或危害的程度。
5. 努力去促進學校人員、家庭和社區成員及學生的健康。

我們可以發覺，在第2、4、5點中，都有提到促進學校人員或員工的健康，因為世界衛生組織是以場所的角度（setting approach）為基礎，將學校整體視為一個學生成長過程中要花許多時間待在這裡的地方（臺灣健康促進學校，2014），因此，學校的政策、教學、環境、與服務，都必須有健康的核心價值，學校成員更應共同珍視健康，使彼此皆能成為互相之支持系統，如此才能成功推動健康促進學校。

陳政友（2000）指出，對各級學校教職員而言，和諧的、互相尊重的校園氣氛的經營和促進，有助其妥善調適壓力，充分發揮其專業知能；教職員必須身心都很健康，才能對所從事的神聖教育工作勝任愉快。

董貞吟（2006）亦提到，學校不僅是健康的學習場所，也要是一個健康的工作與生活場所，健康促進學校的推動除了增進學生健康外，也應努力促進學校教職員，甚至家庭、社區成員的健康。

總之，預防勝於治療，能少一個不適任行為或不適任教師的出

現，就少掉一分紛擾與麻煩，學校行政與校長領導若能積極經營出健康友善與開放支持的環境，當教師相對是健康、正向、愉悅、有效能時，自然能降低不適任行為的發生機率。

參、個案案例介紹

一、A個案情境描述

某校A領域教師，至該校服務已有二十餘年，初期教學認真並與學生關係維繫良好。後因婚姻問題，精神上開始有了狀況，上班、教學無法正常。後經就醫病況稍有起色，也按時回診、用藥；但因常忘記吃藥，因而無法有效控制自己的情緒。上課時，常請學生自行先閱讀課文，學生閱讀完畢後，只問學生有沒有問題，如果沒有問題，全班就安靜自習。對當日教學內容及進度沒有逐一講解說明。遇天氣變化，情緒也起伏不定，無法專心於教學。

近年來，學區學生都知道該師教學情況，課堂上開始有些混亂，該師怕班級吵鬧影響隔壁班上課，於是接受學生的要求，同學私下也知道老師愛唱歌，於是要求老師唱歌，該師接受學生「點歌」要求，反而造成周遭班級無法上課。因而，學校老師紛紛向教務處反映，教務主任也私下了解情況，並希望該師要專心於教學及班級經營。該師於是改變其上課方式，整堂課使用書商提供電子PPT上課、畫重點，從不講解教學內容。學區家長不斷投訴校方，但全校同仁，礙於同事情誼及退休將至，都不願意解決該師教學及是否適任問題。

二、B個案情境描述

B師第一天上上班就由母親用機車載到學校，生活瑣事都由母親打點，是標準的媽寶。擔任專任時，有一次被學生追打至學務處門口，個案就洋洋得意大聲說：「這裡是學務處喔！來呀！來呀！」，教學

時都是坐在講臺前對著書本猛講，不敢正視學生，學生在臺下玩、講話，拿東西丟來丟去，也不知如何管教。

擔任導師時，座位的安排，清潔工作分配無法妥善處理，經常看見個案訓學生，但學生卻依然故我，甚至頂嘴回嗆，而個案面對此狀況卻無任何回應及處置，個案經常買吃的安撫學生不要吵鬧，但效果不佳，打掃時間經常是個案在掃，而學生在嬉鬧，有次放鬼片給學生看，害部分女學生不舒服而告知家長，個案卻說是學生帶來的不知是鬼片。

個案教學內容豐富也很認真很辛苦，但不懂方法，無法掌控班上秩序，以致教學無效果，學生反映給家長，多數家長也希望能更換導師。學校也多次與個案溝通，但個案觀念很難改變，且個性固執，教他一些班級經營及教學方法，也無法產生效果。

三、C個案情境描述

C師為表演藝術專任教師，教學班級多達20班。準時上下課，但教學內容及教材的準備不足，資訊能力也不好，常上課10分鐘後，學生還在幫忙處理資訊設備。上課秩序掌控差，動不動就破口大罵，學生仍視若無睹，甚至串連抵制C師。C師常會因為學生的一個小動作而做過度解讀而大罵學生，例如，學生將麥克風輕放在木質地板上，C師視為學生丟麥克風。造成嚴重的師生衝突。

期末時的表演測驗，因為1組學生的問題，不讓其他組別測驗，導致全班未完成，成績以0分計，部分學生擔心影響期末總成績，告知導師，再由行政和C師溝通。C師認為是學生的錯，與他無關。上課時，面對學生的質疑或挑釁，易情緒化處理，咆嘯學生，造成全體學生的受教權受損。如有其他老師知情介入，C師會找學生秋後算帳，師生關係更顯緊繃。

各班導師為避免學生與C師長期發生衝突影響成績，多要求學生盡量配合C師的要求。甚至於於該班上課時，在教室外監控學生。行政人員找C師溝通班級狀況，他便會拿出學生不良行為的紀錄，說明皆是學生問題非教師問題。

肆、問題分析

一、A個案問題分析

(一) 表層問題

1. 個人問題

A師所表現出來是教學無效果，課堂管理不當，導致班級秩序失控，教師風範不再，有辱教師身分。卻因教師家庭問題連帶影響學生學習與班級教學情況。茲分析如下：

(1) 有損教師專業，影響個人聲名

該師教學不力，而產生種種問題，都足以毀損教師專業形象，在學生、家長心目中，已非有昔日經師、人師之形象，地位低落不受尊重，使該師心中產生自卑感，影響個人聲名。

(2) 無法設計出有效教學模式，惡性循環

個案無法設計出有效教學模式，即便調整其他課務，雖有改變其原本教學模式，但仍無法有效提升教學不彰；課堂上「創新」許多教學方式，對學生學習及課堂管理都是無意義、無效果。反而讓學生看笑話，家長質疑教師專業效能。

2. 行政管理問題

(1) 學校應於事情出現徵兆時，即予以介入，並協助處理。

事件發生絕非偶然，必有其徵兆，初期都會有些不同常態的表現，譬如情緒的轉變、行為怪異及教學不正常化，學校沒有提早介入，反而坐視情況嚴重明顯，又無法積極處理，實為不妥，學校完全沒有盡到監督之責。

(2) 學生上課吵鬧，影響其他班級，以為明顯可見，學校未在初期介入，而等事情不可收拾時，才加強巡堂。此項，實乃學校行政管理一大疏失。

(二) 深層問題

本案表面所呈現深層問題，大抵有師資結構問題、師生身心受創、同仁鄉愿問題等方向。

1. 師資結構問題

為了減輕影響層面，該師教授科目調整為每週每班一節課，這樣作為，該師在各班只授一堂課，任教年級集中於七、八年級，於是造成同領域教師的困擾，除不尊重同領域教師的專業，也影響學生受教權。

2. 師生身心受創

教師的行為，對學生都是一種教學，一種影響。但為了安置該師，行政上只能做此安排，仍是影響學生的受教權，造成學生學習動機低落，老師的行為，學校行政的消極態度處理，對學生產生一種不良的示範，也易產生師生的對立。

二、B個案問題分析

(一) 表層問題

1. 個人問題

此個案所表現的是班級經營不善且教學無效果。在現今社會中教師是一門專業的職務，且聲望仍相當高，由於其教學不力、不能勝任

工作，所產生的種種問題，已動搖其專業形象，縱使僅是在調查與輔導階段，但在學生及家長心目中已失去信心不受尊重，容易使個案加深自卑感，增添改進不易與學校難以介入的困境。

2. 行政問題

行政應該是洞燭機先，防範於未然，而非等事件發生後才介入，若於事發之初，就能積極採取適宜的作為，許多枝微問題就不會導致無法收拾。此個案中發現行政管理層面存在一些問題，學生上課吵鬧影響其他班級，已明顯可見，學校未於初期介入，等到事態嚴重後，才加強巡查該班，個案缺乏班級經營知能，造成班級秩序不佳，學校行政同仁及鄰近教師同儕未能察覺及時協助，等事情發生後，造成師生兩方傷害，才亡羊補牢為時已晚，此實乃行政管理上之疏失。

(二) 深層問題

1. 師資培育制度不夠完善

我國師資培育制度過程過於單一，仍採考試篩選制度，此制度無法百分之百探知性向、人格、態度等向度之表現，並在師資培育無觀察期、試用期，現今師資培育之實習期間也只有半年，的確無法適切汰劣存菁，將嚴重影響國家教育發展。

2. 行政程序繁瑣，無法有效快速處理

對於疑似不適任教師之處理，雖有標準的SOP，但行政程序繁瑣，處理往往曠日廢時，在多次召開會議及資料一來一往呈報回覆的過程中，事件無法有效快速處理，也造成行政及教學上額外的困擾。

3. 學生看不起老師

教師在學生心目中應是地位崇高，受人尊重，但教師教學不力，學生管控不當，影響學生受教權，間接造成學生學習情緒低落，對學生是一種不良的示範，也易衍生學生看不起老師。

4. 家長力量不可忽視

處理不適任教師時，家長的監督與支持，是學校莫大的助力，但如果學校事務過度的、長期的由家長介入，學校在處理過程中，就必須耽忌家長的看法，反而難以從專業的角度處理事情，或公正的依法行政，家長的力量，便成為一種任務阻力。

5. 影響學校招生

學校在處理不適任教師過程中，不論結果如何，都會造成社區家長對學校觀感不佳，學校聲譽破壞殆盡，將影響來年招生。

6. 鄉愿心態衍生複雜問題

學校教評會、行政人員在處理事務上，人情關係、同情心常擺前面，凡事力求圓滿，不願得罪人的作法，致衍生後續更多複雜的問題。

7. 學校老師同儕互助力量薄弱

學校組織結構鬆散，每一位老師各是一個獨立個體，各自擁持專業自主，任務導向，因此同儕互助力量稍顯薄弱。若學校中教師產生問題，專業協同機制不夠完善，使得教師求助無門，受挫無力，日積月累，不僅老師受影響，學生也遭殃，此亦為亟需思考的問題。

三、C個案問題分析

(一) 表層問題

1. 個人問題

C師認為學生行為偏差，故意挑釁老師。身為代課教師，每年都在為教甄努力，認為學校同事、行政同仁對代課老師有差別待遇。

2. 行政管理問題

行政無積極處理此師問題，可能造成教師更脫序的行為。

(二) 深層問題

1. 學生身心問題

教師失序的行為對學生而言是一種不良的示範，易造成學生對教師產生不良的價值觀。教學不力、班級經營弱，造成學生學習動機低落，無法開展學生的多元學習。

2. 為了促使教師的專業成長，教師必須以「學習者」、「研究者」、「導引者」與「反省者」來自居，時時思索「為誰教？為何教？如何教？教什麼？」等問題，並由不斷的省思中來建立自我的新角色，並在教學經驗裡成長和進步。教師必須發揮專業領導，建立以學生為學習的中心，提供均等教育，落實因材施教理想。

3. 案例中該教師係經正式甄選程序任教，由教評會審核通過的代理教師，在代理期間，責任義務即視同一位正式專任教師，當然也應盡其教學專業職責。一般在學期中，若有從學生、家長或班級導師等方面，反映某老師教學效果不理想，行政應先進行了解，不理想的癥結在哪，也許是教師身體病弱或精神不穩定、也有可能是表達力欠佳、或師生溝通有礙；因事權變，可勸其就醫、或針對其專業及表達，由教學研究會推派資深老師（類似教學輔導教師）或組成教學輔導小組，進行教學上的協助與改進，再經一段時間的觀察與評估，若毫無改進，便須向教評會提案討論「不適任教師」的去留。

4. 從學校做為教育單位的立場，辦學自然要以學生受教權益的維護為首要義務，處理不適任教師，以「調整」其狀況能維持正常教學活動為目標，中間的歷程與方法，則盡量以關懷的角度來進行，公義與關懷，二者輕重分明，先有公義，後論關懷，不宜因為了關懷老師，而犧牲學生應有的受教權益。

5. 國民教育屬於義務教育，教育品質的良窳將對各級學校產生關鍵性的影響，對全國教育品質的優劣亦產生深遠的影響。因此，如

何讓國民中小學教師知覺自己教學的情況，做為改進、調適的依循方針，進而帶動整體教育品質的提升，就扮演相當關鍵的角色。

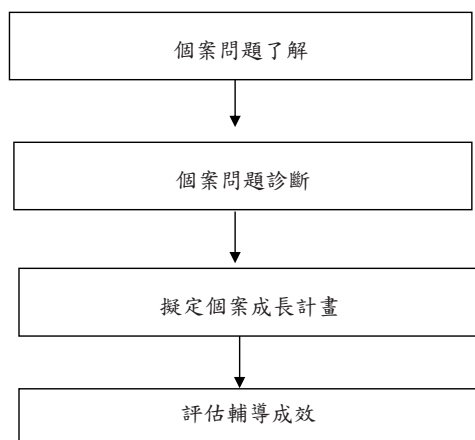
6. 教師依法任用，也要依法停聘、不續聘或解聘，這是貫徹公務人員依法行政的精神。自行政程序法公布後，教育部對學校在處理不適任教師時也注意到程序正義。

7. 沒有一個教師願意成為不適任教師，所謂「預防勝於治療」，處理不適任教師最好的方法，當然是預防不適任教師的產生；學校同仁若能在平時多關心所謂「不適任教師」，是他的健康產生了問題，或是家庭出了問題，還是教學不得要領呢？盡力幫助他了，還是任其惡化呢？期盼校長和老師能多給予心理的支持，很多問題都可避免。

伍、解決策略分析

一、擬定疑似不適任教師因應策略流程表

校內不適任教師的問題絕非一日之寒，因此，身為行政人員，平時面對教師的各種問題時，因具備敏銳的觀察力及洞察力，及早了解教師問題，並協助教師成長，避免問題擴大，最後進入不適任教師的處理機制。基於此，本組針對疑似不適任教師因應策略提出以下流程的建議：



二、疑似不適任教師因應策略

(一) 個案問題了解

1. 主動覺察：

教學觀察、透過學生或家長了解教師教學狀況、巡堂、學科作業調查、學生學習成就觀察、觀察教師呈現之資料。

2. 被動覺察：

同儕抱怨、家長投訴、學生反應。

3. 教師自覺：

發現個案有狀況，行政單位應更積極主動關注教師，診斷問題所在，方能盡速對症下藥。

表3 教學不力的規準

學科專門知識不足	教學不夠清晰
教學不夠活潑多樣	不能建立良好的教室常規與程序
不能有效運用管教方法，促使教學順利進行	沒有充分的教學準備，致使難以達成預期學習成效
沒有妥善運用教學評量，並提供教學回饋與指導	不能與學生保持良善互動關係
親師間無法保持和諧關係溝通有礙	無法與同儕進行教學對話與分享

資料來源：丁一顧、林瑜一、張德銳（2007）

(二) 個案問題診斷

1. 實際觀察教師教學表現。
2. 與教師本人進行教學討論與對話。
3. 探詢其他同儕了解教師教學狀況。
4. 調閱教師教學相關資料。

5. 訪談學生了解教師教學狀況。

6. 教師自我分析教學行為表現。

(三) 擬定專業成長計畫

確認教師確有教學上的不足，可先透過非正式的方式引導其專業成長，如無成效，再進一步以正式方式導入專業成長計畫。

1. 非正式介入：直接表達對老師的關注，並給予建議與協助，給予心理上的支持與協助。

2. 正式介入：

(1) 知能充實

觀摩優秀教師教學，學習優質教學行為；提供相關的書籍、文章或影片；鼓勵教師參加研習或進修活動；分析檢討相關的教學資料；鼓勵教師自我檢討與反思。

(2) 觀察回饋

進行教學觀察並提供回饋建議，協助教學錄影，分析與檢討教學。

(3) 精熟練習

協助有效教學行為技巧的練習，提供同儕教學專業對話與經驗分享。

(4) 分析討論

運用校內、社區輔導諮詢網絡系統進行個案分析、研究。

(5) 諮詢治療

提供各種諮詢或諮商管道。

陸、問題檢討、反思與建議

一、可能形成的新問題

在前個段落，本組主要針對個案的深層問題與表層問題提出相關的解決策略。然而，更多的問題或將因處理未完備而產生，或因本程序的處理，爆發之新面向。以下即就各種情況簡述之：

- (一) 如何選出優秀老師進行教學觀摩，優秀老師產生的機制為何？
- (二) 更換職務、課務或角色的調整，除需要尊重當事人的意願及學校教師的公平性與正義，更應當以學生的受教權為優先的考量，如當事教師不願意配合。學校教師及學生的受教權所造成的影響為何？又該如何處理？
- (三) 雖說疑似不適任教師要接受專業成長輔導，倘若教師堅決認為自己的教學的策略沒有問題，往往把責任歸咎於學生常規不佳、程度不好，學校行政單位如何處理？又如何接受教師專業成長輔導呢？

二、新問題可能實施之解決之道

- (一) 針對優秀老師之產生機制，臺北市提出臺北市立高級中等以下學校教學輔導教師設置試辦方案（條件）：1.八年以上合格教師之教學年資；2.具學科或領域教學知能，並有二年以上教學經驗；3.有擔任教學輔導教師之意願；4.能示範並輔導其他教師教學，提供相關教育諮詢服務，協助教師解決題。或依臺北市私立復興中小學李珀校長的經驗：完成視導教師之遴聘、視導教師在職訓練……等，落實教學視導的運作。獲得教師專業發展評鑑之輔導教師資格者，也可以聘請中央輔導團各縣市輔導團專業優秀輔導員進行教學觀摩，提升疑似不適任教師的教

學成效。

(二) 更換職務、課務或角色的調整，除須要尊重當事人的意願及學校教師的公平性與正義，更應當以學生的受教權為優先的考量。依其教師專長、性向、調整適當工作位置，也應掌握調整之適當時機，力求適才適所，儘可能輔導其轉變為適任教師，事前充分溝通，尊重教師個人意願，並參酌其身體健康狀況、師生互動表現、家長之風評與反應、同儕的和諧度。至於更換何種職位或角色其分析如下表：

表4

種類	行政職	專任	不同年段與班級
優	<ol style="list-style-type: none"> 1.課較少影響層面較小 2.易察覺比較 3.發揮行政專長 4.建立信心 	<ol style="list-style-type: none"> 1.與家長接觸較少 2.較能專注於教學 	<ol style="list-style-type: none"> 1.可有不同年段及班級選擇，增加班級選擇性 2.依不同年段可改善教學慣性
劣	<ol style="list-style-type: none"> 1.原缺點更易被發現 2.未能展現行政效率 3.造成惡性循環 	<ol style="list-style-type: none"> 1.課較多影響層面較大 2.與行政人員接觸較少 3.休息時間較少易疲勞 	<ol style="list-style-type: none"> 1.備課較多壓力大 2.更易造成畢業升學年級家長反彈 3.受其他同領域教師排擠

(三) 疑似不適任教師專業成長策略

強化領域教學研究會功能，形成專業學習社群，加強績效管理，落實平時考核，實施教師專業發展評鑑，成為學校正常運作制度，鼓勵個案教師參加專業成長計畫，提升專業知能。使用教師專業發展評鑑規準，以「課程設計與教學」與「班級經營與輔導」等二層面為主要評估項目，只要老師能做到紅色部分，應該就可以達到一般教師的標準（不會被家長、學生投訴）。例如花蓮某國中輔導教師專業成長計畫鼓勵加入公開觀課，藉由觀課教師協助班級經營。

（四）友善校園與教職員工健康促進

教師間工具性與情感性網絡對教師正向情緒有正向影響，校長情緒愉悅領導對教師工作滿意有正向影響，校長情緒愉悅領導對教師正向情緒有正向影響（陳志強，2013）。正向領導風格類型與教師幸福感有顯著正相關；人性關懷型領導風格最能正向預測教師幸福感（蔡長周，2012）。促進教職員健康必須是整體學校衛生的重要工作……，教職員必須身心都很健康，才能對所從事的神聖的教育工作勝任愉快（陳政友，2000）。學校不僅是健康的學習場所，也要是一個健康的工作與生活場所（董貞吟，2006）。

（五）辦好教師甄選

人必自重而人重之，認真辦學、認真辦好教師甄選，避免不當勢力的介入，當一個學校的口碑建立起來，自然能招徠各方優秀人才。甄選時，更應多方探詢、蒐集客觀資料（如：全國不適任教師資訊網），以免進用不合宜的教師。

（六）參加研習、木章訓練及童軍營隊

為了加強提升教師個人專業能力及班級輔導知能，應邀集經驗豐富且熱心的童軍團營隊、木章訓練培養教師獨立思考、勇於面對問題挑戰及提升個人情緒管理能力。

（七）應設置新進教師輔導機制，以便能適時地察覺教學不力或不能勝任的情形，可以協助及早進入軌道，也可以早期發現問題。

三、反思與建議

在以上各點中，本組透過個案的討論，針對疑似不適任教師處理流程進行歸納與討論，並針對問題提出各種解決策略。然而，坦言之，無論程序如何完備，在這個問題仍有價值性的命題，待吾人進一步思考。

（一）反思

1. 疑似不適任教師行為認定的客觀指標為何

不適任教師的認定應屬於專業判斷，但在無客觀標準的狀況下，容易產生爭議性。不適任教師之指標何在？是大家所關心的焦點，也是能否有效處理不適任教師的關鍵所在。綜觀處理不適任教師之相關規定，實在是較缺乏明確的指標，若中央教育主管當局或教育專業團體能積極建立判定不適任教師的客觀指標，相信有助於提早處理疑似不適任教師的階段。

2. 對適任與否採積極的認定，是否能引導教師們做為努力的方向

當判斷一位教師是否為疑似不適任時，常難以下決定，但思考其教學行為的合適性時，往往易於有共識。一位適任的教師應該是具有教學熱忱、教學準備充分、教學方法多元有效、關心學生，未能達到此一標準時，應該是某種程度上的疑似不適任。若教師們均有此共識，透過自我要求、同儕間的互相砥礪，以及來自學生與家長的壓力，配合制度上的規範，應當可以減少疑似不適任教師的人數。

3. 停聘即是斷了教師的生路嗎

在進行疑似不適任教師的評議時，在學生受教權得到適當保障下，教師才有工作權，「不停聘」才是真正斷送了「學生的生路」，斷送了「樹立教師專業形象的生路」。當一位教師無法充分享受教學的樂趣與成就感時，轉換工作跑道，或許是開創自己另一番天空的契機。老師如無法掌握全班的教學情境，教學時班級幾乎失控，但似乎很適合進行教師個別輔導，在輔導的歷程中，宜協助其了解自己的特性與專長，鼓勵其尋找可發揮的工作。

（二）建議

1. 個別關懷疑似不適任教師，並建立正向關係

學校成員間良善的人際關係，將會減少衝突發生，避免資源內耗而能攜手同為學校教育而努力。學校正向關係可以帶給老師正向的情緒，讓教師生理與心理健康，進而促進強大的工作士氣，提升教師的教學表現。校長在學校教育工作上，應該充分提供老師們情緒、智慧或資源上的支援，這種蘊積的能量將有如飛輪運轉逐漸在學校裡散播開來。

2. 建立支持信任的專業學習文化，提升教師自我效能感

包括建立制度，安排社群教師共同討論時間，給予相關的資源和設備。校長及行政同仁要能分享領導權，邀請有才華、能力的老師擔任社群召集人，並提供相關的訊息與訓練，使其能影響教學不力教師。學校老師更要能定期關懷、支持、肯定疑似不適任教師參加社群。

3. 學校應成立輔導小組來輔導疑似不適任教師

調查輔導小組除了要有熟習處理流程和經驗的人員組成外，為避免行政過度干預，並且讓老師可以信任並接受此一輔導小組，小組成員宜由學校行政同仁和該領域專業的教師組成共同派出，最主要是避免學校及當事人承受不必要的壓力，也能避免因不諳法律及無經驗所造成的錯誤。

4. 「疑似教學不力或不能勝任工作」之標準應具體明確化

教育部只有對於「教學不力或不能勝任工作」訂有認定參考基準，但此 12 項認定參考基準大多仍屬抽象標準。特別是到何種程度才算「疑似不適任教師」程度，常讓學校莫衷一是。故對「疑似教學不力或不能勝任工作」之標準應具體明確化。

5. 運用同儕指導，提供置入工作中的學習

採取同儕指導，並提供置入工作中的專業發展，將能打破孤立、

強化同僚合作，讓學習更貼近每位老師的學習需求，促進省思，增加新學技能的轉化，支持持續的實務精進。能指派有經驗的教師擔任疑似不適任教師的教學輔導教師，藉由同儕指導，提供教學策略知識的課程外，也提供有關學習、教育與教學的最新資訊，同時也應讓疑似不適任教師與教學輔導教師定期聚會，討論疑似不適任教師輔導改進與專業發展的計畫與實施。對於不適任教師輔導，此一策略將能發揮最接近實務現場改進的功能。

6. 增進校長輔導不適教師知能，善用校內外資源與協助

為了達到這樣的目標，不論在校長的職前培訓與在職的訓練課程中，宜再強化其面對處理不適任教師的專業知能。校長在處理疑似不適教師時不應單打鬥，為了能更系統化且有效實施輔導協助的專業發展計畫，校長應尋求校內有經驗的教師及輔導人員，一起合作研擬輔導不適任教師的策略與輔導計畫，而非孤立無援。

柒、結論

疑似不適任教師的存在，踐踏學生的受教權、挑戰教育的專業尊嚴與折損政府的威信。教育部在訂定高級中等以下學校不適任教師審議作業參考準則，以供地方主管教育行政機關及學校參考。為確保學生受教的權利，除了政府要訂定周延的「疑似不適任教師處理辦法」外，身為第一線的教育行政人員、教師與家長均應由自身做起，以學生最大的福祉為依歸，破除心理障礙，在兼顧教師工作權、學校專業自主權與學生學習權之下，共同為提升教育品質而努力，使學生們都能接受最佳品質的教育。

參考文獻

- 丁一顧、林瑜一、張德銳（2007）。國民小學教學有困難教師教學輔導策略之研究。**教育行政與評鑑學刊**，3，19-44。
- 吳孟達（2010）。學校組織氣氛與教師對教師會參與關係之研究—以苗栗縣國民小學為例（未出版之碩士論文）。玄奘大學，新竹市。
- 李秀娟（2004）。我國中小學不適任教師處理模式之研究（未出版之碩士論文）。國立中山大學，高雄市。
- 范靜媛（2013）。臺灣近年來不適任教師研究趨勢分析—以全國碩博士論文為例。**臺灣教育評論月刊**，2(12)，10-17。
- 張旭政（2013）。從實務觀點看「教學不力或不能勝任工作者」之不適任教師之處理。**臺灣教育評論月刊**，2(12)，60-62。
- 陳志強（2013）。教師間社會網絡對教師幸福感之影響—以校長美學領導為脈絡調節變項（未出版之博士論文）。國立臺南大學，臺南市。
- 陳政友（2000）。促進教職員健康。載於劉真（主編），**教育大辭書**。取自 <http://terms.naer.edu.tw/detail/1307195/>
- 陳鈺萍（2003）。國小教師的幸福感及其相關因素之研究（未出版之碩士論文）。國立屏東師範學院，屏東縣。
- 黃昆輝、張德銳（2000）。組織氣氛。載於劉真（主編），**教育大辭書**。取自 <http://terms.naer.edu.tw/detail/1310705/>
- 楊國賜（1990）。教育專業。載於黃光雄（主編），**教育概論**（頁417-443）。臺北市：師大書苑。
- 董貞吟（2006）。教師健康促進。**學校體育**，16(3)，65-72。
- 臺灣健康促進學校（2014）。關於臺灣健康促進學校。取自 <http://hpshome.giee.ntnu.edu.tw/About/WHO.aspx>
- 趙曉美（2013）。疑似不適任教師處理機制之探討—以「教學不力」為焦

點。臺灣教育評論月刊，2(12)，54-59。

蔡長周（2012）。臺中市國民中學校長領導風格與教師幸福感關係之研究（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化縣。

鄭玉疊（2004）。國小教師教學情緒的問題與輔導之探討。研習資訊，21(2)，16-29。

鐘珮純、余民寧、許嘉家、陳柏霖、趙珮晴（2013）。從幽谷邁向巔峰：教師的心理健康狀態類型與促進因子之探索。教育心理學報，44(3)，629-646。