

# 新任校長對推展教師專業發展評鑑之看法 —以 147 期國小校長為例

黃文定、洪聖昌、許正昌、蕭光哲、黃奕仁、鄭宏麟、林麗娟、林慧錚

## 摘要

當前教育環境不斷變遷，社會價值觀也跟著改變，高度競爭及少子化趨勢，教師如何「以專業自居」來取得家長的認同和肯定，惟有深切地體察時勢並具有危機意識，抓住每一個改變的機會，具備評鑑的知能並熟悉評鑑方式，然後運用評鑑來促進教師專業發展，此方為正確因應之道。教師若能體察時代變遷和教育改革趨勢，厚植教學經驗、提升教學品質，視學生和家長為教育服務的對象，積極提供給顧客最高品質的服務，並隨時保持虛懷若谷的學習態度，透過有系統的途徑不斷地學習和探究，自然就會成為一位有活力、受人敬重的專業教師。

那麼，如何提升教師專業發展的動力？這必須先分析以下幾項問題：教師當初為何進入這項專業領域？這份職業帶給教師的意義是什麼？教師是否曾在這份職業中感受到快樂？教師追求專業是為了記功嘉獎或增加薪資？最好的方式是讓教師基於內在動機和需求性，而主動願意追求專業發展。事實上，人人都有向上提升的意圖，但真正吸引教師追求專業的原因，多半是從學生的學習成就中獲得回饋和感動。一旦教師具有專業主義（professionalism）的道德責任，便會以專業教師自居，成為一位自主學習者，持續不斷地擴展專業知識、進行專業反省、重視專業倫理及追求專業發展。

本研究主題所稱「新任校長對推展教師專業發展評鑑之看法」，係指 147 期國小校長在未來遴選後任職學校為新任校長，在教師專業發展評鑑的推展上，如何因應教師、家長或其他相關因素的困境，與其對政策的支持和所持之意見看法。匯聚個案的八位校長對教師專業發展評鑑的認知與感觸，得出本研究之結論：（一）新任校長對於政府推動教師專業發展評鑑的支持度皆是偏高的，但因政策尚未立法，在推動尚無法有效的使力。（二）新任校長在行政人員推動教師專業發展評鑑上，多執行「理念號召」，教師缺乏主動性，建議營造良性「夥伴關係」，透過影響力，方能提升教師參加專業發展評鑑的意願（三）新任校長在面對教師反對聲音時，應「意義化」教專評鑑，且兩面兼陳，

更要讓教師認知參與教專是具有意義的，具有教育價值性。（四）新任校長在家長表達對教師專業發展評鑑的看法時，應適度引進家長正向參與教師的教學，資源挹注，激發教師正向的動能，促進教師的專業發展。（五）新任校長在營造教師專業發展評鑑之氛圍時，應熟悉教專評鑑的推動流程，關懷、鼓勵、滿足教師所需，柔性溝通、理性堅持，才能營造良善學校組織氛圍，創造溫馨和諧的服務與學習環境。

**關鍵詞：**教師專業發展評鑑、新任校長、147 期校長

# 新任校長對推展教師專業發展評鑑之看法 —以 147 期國小校長為例

## 壹、緒論

### 一、研究動機

所謂「良師興國」乃意味著教師對教育成敗的極致影響。「教師專業與素質」於是逐漸成為教育決策者、大眾、家長、學者們關心的焦點。為提升教師專業，教育部自九十五學年度起推動「試辦中小學教師專業發展評鑑實施計畫」，採取以各校自願參加、教師自願性參與為原則，進行教師專業教師評鑑各階段的計畫，計畫中明訂：教師專業發展評鑑的目的，係協助教師專業發展，增進教師專業素養，提升教學品質。可見教師專業發展評鑑不是以績效考核為目的，它和教師績效考核是分開處理的，更和老師的分級制度無關，它是屬於一種形成性評鑑（教育部，2006a）。

學校行政人員既為推展教育政策，又為增進教師教學專業，努力推展教師專業發展評鑑計畫，校長更是此政策的重要支持力量。但此計畫推動已邁入第十一年，其推行之成效長久來未能臻致理想，究其原因，各校都有不同的推展困境。身為新科校長的 147 期校長儲訓班學員們，都是在全省各校長期推動教師專業發展評鑑的處室主任們，在思考未來經遴選就任不同學校的「新任校長」時，面對勢必推動的教師專業發展評鑑，身為「支持者」的新科校長會有何態度與作為，此為本研究動機一。

各校環境背景不同，在教師專業發展評鑑實施的程度也不同，自然也面臨種種不同的困境時，身為「決策者」的新科校長們會有何策略因應，此為本研究動機二。

### 二、研究目的

- (一) 探討新任校長對於政府推動教師專業發展評鑑的支持度。
- (二) 探討新任校長在行政人員推動教師專業發展評鑑上之策略。
- (三) 探討新任校長在面對教師反對聲音時之因應策略。
- (四) 探討新任校長在家長表達對教師專業發展評鑑的看法時應有的態度。
- (五) 探討新任校長如何營造教師專業發展評鑑之氛圍。

### 三、名詞解釋

#### (一) 教師專業發展評鑑

依「教育部補助中小學教師專業發展評鑑實施計畫」內容指出，教師專業發展評鑑，乃為一種以協助教師專業成長、增進教師專業素養，提升教學品質的形成性評鑑，並明確述明教師專業發展評鑑與教師績效考核脫勾處理，且與教師分級制度無關（教育部，2006a）。

本研究主題所稱「新任校長對未來推展教師專業發展評鑑之看法」，係指147期國小校長在未來遴選後任職學校為新任校長，在教師專業發展評鑑的推展上，如何因應教師、家長或其他相關因素的困境，與其對政策的支持和所持之意見看法。

### 貳、文獻探討

#### 一、教師專業發展評鑑之目的

張德銳（2006）認為教師評鑑之目的，可以分為形成性目的與總結性目的兩種，而教育部九十五年度推動試辦的教師專業發展評鑑乃是以形成性為目的之教師評鑑，推動教師專業發展評鑑之目的在協助教師改進教學並達成教學目標，且提供適當的在職進修課程及專業成長輔導計畫，以促進教師教師專業發展。

因此，綜合國內外相關文獻探討可知，教師專業發展評鑑之目的有：

- （一）協助教師瞭解教學的優缺點以及反省教學表現，進而提升教學品質。
- （二）提升教師教學能力，促進學校教育目標的達成。
- （三）規劃進修管道以促進教師專業成長，並加強教師生涯發展與自我實現。

#### 二、教師專業發展評鑑的模式

張德銳（1999）認為臨床視導就是透過一種直接觀察教師實際教學情形，來獲取資料的歷程；在這種歷程中，視導人員和教師必須經由面對面的互動，以便分析和改進教師的教學行為及教學活動。

臨床視導模式之實施過程可以分為五個階段（步驟），如圖1說明如下：

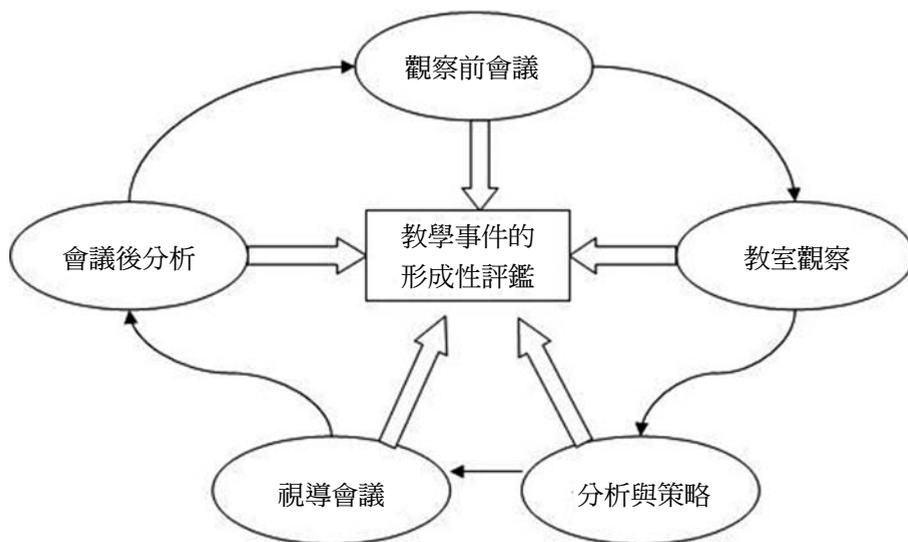


圖 1 臨床視導的歷程

資料來源：Beach & Reinhartz, 1989, p.158 (研究者略作修改後呈現)

#### (一) 觀察前會議

此階段會議的主要目的在於培養評鑑人員與教師間的良好關係，並且建立彼此的默契。其內容包含四個要點：

1. 教室觀察的理由。
2. 教室觀察的時間安排。
3. 教室觀察的重點行為與事件。
4. 評鑑人員可以蒐集的非教室觀察資料的種類和方法。

#### (二) 教室觀察

本階段的目的是在於，就教室的觀察事件做詳盡、仔細的觀察和記錄。評鑑人員也可以利用錄影、錄音等記錄工具來做輔助，以便能蒐集更完整的資料，評估教師的教學表現與其問題所在。

#### (三) 分析和策略

進行到本階段時，評鑑人員必須將所蒐集到的資料加以分析、彙整，並且對教師的教學表現做客觀且正確的判斷，分析教師在教學上的缺失情形，發展出一套改進建議及解決問題之策略，作為日後改進的後續計畫。

#### (四) 視導會議

本階段的主要目的是：評鑑人員將分析的結果呈現出來，以便讓教師能瞭

解自己的教學表現和問題所在。評鑑人員與教師必須達成改進的共識，協議後續教室觀察的時間、地點、重點行為或事件，以及評鑑人員可以蒐集的非教室觀察資料之種類和方法，其次乃藉由會議討論的方式，針對教師的優點給予鼓勵或增強的回饋作用。

### （五）會議後分析

在此階段，由評鑑人員自己仔細評估和檢討視導行為的意義，並提出改進策略和方法，作為下次視導的努力方向，也藉由反覆的檢討，期望建立重要的專業行為。

## 三、教師專業發展評鑑的內容與規準

顏國樑（2003a）指出教師評鑑的內容應包括班級經營、教學與輔導、親師溝通能力、危機處理、服務熱忱及研究進修等六項。許明峰（2005）認為教師評鑑內容可以歸納為教學專業知能、班級經營、學生輔導及專業成長等四項。吳清山、張素貞（2002）歸納教師評鑑內容，可分為專業知能、教學品質、教學效能及服務熱誠等四個面向與十六項規準。由以上學者對於教師評鑑的看法中，不難發現教師評鑑的內容涵蓋面向相當廣泛，評鑑規準亦隨評鑑內容之差異而有所不同。

另將教育部於九十五年所公布給各參與試辦教師專業發展評鑑學校參考之評鑑規準（教育部，2006b），包括規準的名稱、規準 / 指標、適用對象以及重要特色列於表 1：

表 1 教師專業發展評鑑參考規準 / 指標—現有各版本彙整表

項目 發展者	規準 / 系統名稱	適用對象	特 色
潘慧玲等	國民中小 學教師教 學專業能 力指標	中小學教 師	指標系統共分 5 層面（規劃、教學、管理、評鑑與專業發展）、12 向度及 35 項能力指標，冀能培養教師教學反思、增長教師專業權能，並提升教師專業發展。
張德銳等 （一）	發展性教 學輔導系 統	較適用於 小學教師	本系統評鑑規準共計五個領域、十七項教學行為、五十個行為指標。五個領域分別為教學清晰、活潑多樣、有效溝通、班級經營、掌握目標。為協助教師達成教學專業規準，該系統有詳細的教師自評、教學觀察與回饋、學生教學反應意見等工具。

張德銳等 (二)	教學專業發展系統	較適用於中學教師	為協助教師達成教學專業規準，該系統有詳細的教師自評、教學觀察與回饋、學生教學反應意見等工具。
張德銳等 (三)	發展性教學檔案系統	中小學教師通用	本系統所採用的教學規準計有精熟學科、活潑多樣、有效溝通、班級經營、掌握目標、專業責任等六個領域廿五個行為。
張新仁等 (一)	中小學教師教室教學觀察指標	中小學教師通用	為協助教師達成教學專業規準，該系統有詳細的教師自評、他評、資料分析與結果表、評鑑結果改善計畫表等工具。
張新仁等 (二)	中小學教師檔案評量指標	中小學教師通用	本系統所採用的檔案評量規準計有六向度 36 細項：檔案目錄；個人專業背景；課程教學設計與省思；學生成果評量；班級經營與輔導；教師專業成長。
呂鍾卿等	教師專業成長指標	適用小學教師	本指標共有 18 個層面 103 項指標。為配合教育部這次的教師專業發展評鑑，挑選並修改部分指標文字敘述，再加以組織，構成「層面一向度一指標」三個層次，計有 4 個層面，12 個向度，48 項指標。

資料來源：參考教育部推動中小學教師專業發展評鑑網頁（教育部，2006b）

#### 四、教師專業發展評鑑的實施方式

##### （一）自我評鑑

此評鑑方式乃為教師運用不同的工具蒐集資料來評估自己的教學是否達到預期中的目標。其優點有二：（1）普遍化且易執行（2）教師對自己的教學實務有更深刻的瞭解，透過內省和實際教學經驗，能夠對自己的表現行為作一個有效的評估（Harris & Hill, 1982）。

##### （二）同儕評鑑

係指教師透過同事對其進行教室觀察或訪視，給予主觀的知覺評估。這種方法的優點為：以專家的身份進行評鑑、熟悉課程，有專業經驗和自己的教學經驗；同儕對適合教學領域的教學技巧與評量方法有比較深入的瞭解；同儕對教師的服務品質與專業的貢獻也有較清楚的認識。（張麗麗，1999）。

##### （三）學生評鑑

往往透過一個結構性或非結構性的問卷或晤談，由學生的意見來評估教

師的教學效率與表現。此一類型的優點：容易施行，短期間內可以得到許多資料；可信度高，不受年級、性別的影響；學生可在課堂上加以評估。（陳聖謨，1997）。

#### （四）家長評鑑

由學生家長評估教師的教學表現，可透過結構性或非結構性的問卷或晤談，甚至親臨教室觀察教師教學的過程。此一評鑑方式的優點為：容易施行，短期間內可以獲得很多資料；可在課堂上加以評估，看到教學的真實面，也可以說是最直接、最客觀的評鑑方式（歐陽教、張德銳，1993）。

#### （五）行政評鑑

即由處室辦公室和教務處的行政人員依據教師的差假、缺課、補課、上課遲到早退，命題閱卷送成績之時間延誤情形以及有無影響行政效率等進行評鑑，屬於一般行政範疇。這種評鑑方式的優點是評鑑的項目及規準明確具體，且有事實記錄可查，較無爭議。（陳聖謨，1997）。

#### （六）評鑑小組評鑑

所謂評鑑小組評鑑，是指評鑑者包含學校行政人員、視導人員、教師評鑑專家或家長等。這種評鑑方式的優點是：能夠修正教師自評產生的高估現象，採用由評鑑者觀察教師教室教學、測驗教師對教材教法的理解、晤談教師的教育理念、檢閱教師的教學設計和教具教材等方式，來深入獲取教師表現的客觀資料。（Beeren, 2000）

### 五、實施教師專業發展評鑑可能遭遇的困難

#### （一）教師評鑑尚缺法源依據

雖然教育部已將教師評鑑列入《教師法》修正條文中，但尚未三讀通過，實施評鑑尚無法源依據。目前只能以教育部訂定的行政命令「公立學校教職員工成績考核辦法」，勉為遵循之依據，然行政命令並無周詳的評鑑實施方式與評鑑指標，在法律層面上，亦無強制性與保障性（顏國樑，2003b）。

#### （二）教師評鑑文化尚待建立

教師文化係指教師的價值行為模式，包含信念、想法、做法，也是學校教師生活互動經驗的成果，是相互學習而得的，可提供新進教師學習，融入學校文化的參考。目前學校教師常存在著較保守、個人化及不善於協同合作的教師文化，對於重視分享、參與、互助、主動等特性的教師專業評鑑實施是不利的，可見教師評鑑文化建立的重要（許峰維，2004）。

#### （三）教師對評鑑容易產生心理抗拒

有些教師抱著「教育是良心事業」的看法，覺得教師專業評鑑是等同於打

擊教師尊嚴士氣的不當做法，而且教育事業無法短暫看出成效，所以教師對評鑑總覺得有不受尊重的感覺，也覺得教師權威受到挑戰，產生恐懼與害怕，而持有抗拒的心理，深怕本身權益受到影響。（詹棟樑，1995）。

#### （四）教師評鑑目的難以整合

教育主管機關和家長們會要求教師需達到績效責任的評鑑目的，藉此可以處理不適任教師，保障學生受教權益。相對於教師與教師團體則重視專業成長的目的，評鑑應該是幫助教師改善工作表現，因此不同的立場的思考模式，尚待整合（張德銳，1992b）。

#### （五）教師評鑑流於形式

教師評鑑的主要目的在於改善教學品質，提高學習效果，偏重形成性的目的，但現行的「年度教師成績考核」較偏重總結性的評鑑。但是考核常無法落實，既無完善的方式與資料可供參酌，僅是形式上召開考核會議，只以「請假超不超過標準」來核定等級，只怕流於形式的假性公平判定，造成學校行政的困擾，常有偏失現象，無法改善教師工作的態度，更無法促進教師專業成長（許峰維，2004）。

#### （六）缺乏適切的評鑑工具

評鑑工具如果有良好的信度與效度，自然會獲得教師支持，而且容易實施。但是教師工作是多元發展的歷程，要將複雜的教師工作表現，給於量化或質化，是件不容易的事。所以將相關條件、責任、工作項目轉化成適切的評鑑工具，尚需專家學者和實務工作者的經驗與智慧，才能規劃出適切的教師評鑑工具（陳聖謨，1997）。

#### （七）評鑑尚未真正公正客觀

教育界在人情壓力或考績利害關係下，往往無法有效處理不適任教師問題，面對評鑑的實施，亦有相同的困擾。教師常會以同儕相互保護的心態，無法公正無私，提出教育專業建議，更可能在現實壓力下，屈服於人情而網開一面，影響評鑑公正客觀（陳聖謨，1997）。

#### （八）評鑑的經費與人才培育不足

評鑑是一個長期連續的歷程，需要時間與經費來支撐，包含各種理念溝通、資料蒐集與建立，評鑑人才的培訓，甚至評鑑結果的處理，學校以目前的經費預算，是否足以支應，亦或由縣市教育局撥款補助的方式，都會影響教師評鑑的成效（張艷華，2001）。

#### （九）評鑑行政業務耗時費力

教師平時因教學工作繁忙，加上接受評鑑意願不高，學校行政人力的投入，其整體所耗費的時間與資源，會對正常的行政運作產生排擠效果，產生「為教

師評鑑而評鑑」的現象，對於學校發展、教師工作改善、專業成長及學生的學習效果提升，沒有實質的幫助（張艷華，2001）。

#### （十）評鑑對專業發展造成錯誤的觀念

由於未確實依流程做評鑑，造成評鑑的結果，無法解釋專業發展的價值。而且專業發展活動太過於膚淺，忽略了參與者本身的專業知識和經驗；太在意符合參與者的個人觀念、態度和思想，卻未考慮對學生的影響，而有所偏失。若是評鑑時間太匆促，急著想提供有效的證據，無法蒐集正面的證據，獲得詳實的紀錄（張艷華，2001）。

#### （十一）評鑑認知不足的困擾

教師對於評鑑基本認知與專業素養，依其目的而有不同態度；當參與的教師認為評鑑是為了教學，就會支持其過程。但是當教師認為評鑑是為了學校行政制度上的應用，例如解聘、遷調、職級認證、教師分級的層面，容易產生負面的態度（陳聖謨，1997）。因此，教師較認同的是改進本身教學的評鑑方式，相較於評鑑過程結果的信任感與接受度並不高，此乃對教師專業評鑑認知不足的困擾。

#### （十二）未能結合學校本位課程發展

學校對於教師專業評鑑的概念尚在萌芽階段，學校應針對組織文化、氣氛、學校本位課程發展與願景重點，建立一套適合專業評鑑的辦法，才能讓組織成員接受評鑑的正面功能，讓學校整體發展邁向成功（許峰維，2004）。

## 六、教師專業發展評鑑的因應對策與可行方向

實施教師專業發展評鑑的因應對策與可行方向有下列幾點：（林志成，2006；許峰維，2004）

- （一）明訂教師評鑑法源，研擬周詳配套措施。
- （二）推動授能導向的校本教師專業發展評鑑。
- （三）協助教師增能並研訂校本專業發展計畫。
- （四）依層級範圍建立彈性有機的專業評鑑組織。
- （五）依不同需要決定評鑑工具與評鑑重點。
- （六）參與分享，持續溝通，使評鑑科學化。
- （七）強調協同合作，兼重評鑑過程與結果。
- （八）進行後設評鑑，確保評鑑發揮其功能。
- （九）建立嚴謹教學輔導回饋機制。
- （十）評鑑方式應兼顧多元性，評鑑資料應兼顧多樣化。
- （十一）設置評鑑網站與充實教學資源，提供教師有效的教學支持系統。

由上述可知，目前教育部推動中小學教師專業發展評鑑，除了要先確立教師評鑑的法源基礎，配合周詳的內容規劃與整合配套措施，也需建立一套客觀公正的評鑑工具，並且加強評鑑人員培訓，建立分層負責的評鑑組織，再輔以進行後設評鑑，確保評鑑的功能可以充分發揮，達成教師專業發展評鑑的目的。

### 參、個案案例說明

本研究探討新任校長未來在學校推動教師專業發展評鑑之看法，研究對象以 147 期國小候用校長為例，研究對象資料如表 2。本節即以八位校長在主任期間，各校在推展教師專業發展上各種困境之異同，以書面自述呈現出本研究的問題，同時依個案校長之經驗歸納出解決策略。茲就個案案例分析如下：

表 2 個案校長基本資料表

序號	個案校長	所屬縣市	服務學校	原學校職務	服務學校是否辦理 教師專業展評鑑
1	A 校長	新竹縣	○興國小	總務主任	是
2	B 校長	苗栗縣	○港國小	導 師	是
3	C 校長	臺中市	○平國小	輔導主任	是
4	D 校長	臺中市	○水國小	總務主任	是
5	E 校長	嘉義縣	○和國小	教務主任	是
6	F 校長	嘉義縣	○林國小	總務主任	是
7	G 校長	新北市	○和國小	輔導主任	是
8	H 校長	南投縣	○作國小	教導主任	是

資料來源：研究者自行整理。

## 一、個案校長對教師專業發展評鑑的支持度面向

### (一) 教師專業發展評鑑缺乏法源依據，執行上缺少強制性

C 校長：目前行政院通過「教師法修正案」，已將教師評鑑納入。但立法院尚未完成三讀程序。因此尚無法源依據。

E 校長：僅有教育部訂定的行政命令「公立學校教職員工成績考核辦法」，缺少法律層面的強制力，使得老師多抱持觀望的態度，消極的應對。

F 校長：教育部於 2005 年推動「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實

施計畫」至今，推動成效不佳，學校申請意願低落。縣府教育處鼓勵學校參加教師專業發展評鑑計畫，教師反彈聲浪頗大。

## （二）認為教師專業發展評鑑是提升教師專業之管道

G 校長：個人從 95 年就開始參與教師專業發展評鑑，已通過教專發展評鑑初階與進階評鑑認證，認為是提升教師專業的有效途徑，對於此政策是有相當的支持度（95%）。

H 校長：全力支持教師專業發展評鑑，理由如下：教師專業發展評鑑的目的在協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質，以增進學生學習成果；內容兼顧各個層面，能讓教師全面審視個人教學歷程；評鑑方式多元化～教師自我評鑑與校內同仁評鑑，兼具主客觀立場；教師專業發展評鑑係「形成性教師評鑑」→和教師績效考核、不適任教師處理、教師分級制度脫勾；近十年以來，已發展出一套客觀的規準，來審慎判斷教師的專業素養及專業表現的優劣得失，提供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。

## （三）基於提升學生學習、促進學習成效之理由

A 校長：學校教育的目標是為成就孩子的學習，身為校長很樂意看見教師為實現此目標而進德修業努力，因此，校長必須透過適性化的教師專業發展評鑑，接納不同的意見，讓所有學校成員都能快樂的成長與學習。

D 校長：基於學生受教權與學習權及家長教育選擇權考量，全力支持。

基於以上個案陳述歸納：目前因為教師專業發展評鑑尚未正式入法，個案服務學校推展無強制性，易造成教師持觀望的態度，消極的應對。但基於提升教師專業與促進學生學習等原因，個案的候用校長對於教師專業發展評鑑的支持度都是偏高，意味著在未來任職學校積極推動教師專業發展評鑑之可能。

## 二、個案校長在行政人員推動教師專業發展評鑑上之困境

目前在各校推展教師專業發展評鑑皆為行政人員由上而下的政策，因此各校多多少少都會遇到困境，以下整理歸納出以下之困境：

### （一）完全由行政主導，教師缺自主性、或行政人員認識不足，無力推展。

A 校長：教師專業發展評鑑從早期的試辦到目前的實施，行政的介入

太深，往往都是校長與主任在主導，缺乏教師自發性的參與。

C 校長：行政人員對於教師專業發展評鑑認識不足，專業知能不足，沒有深入的認識，或僅限於核心人員（校長、教務主任）了解，無法運用整理力量感染教師參加意願。

G 校長：因為校長的要求，所以全部的行政處室組長都必須要加入。參加教專發展評鑑已經進入第 11 年，但參加的人數一直僅 20 多人（全校教師人數 100 左右），比率約五分之一而已，且多數都是行政人員。

H 校長：行政人員對教師專業發展評鑑的基本觀念不清、或對評鑑的實施方式毫無概念。

（二）行政工作負擔繁重、無法源依據、推展流於形式，造成行政團隊莫大的負擔：

A 校長：小型學校行政暨教師人員有限，行政業務繁雜，教育議題的推動與專案評鑑事項太過頻繁，因此造成教師從事行政意願低落，對教師專業發展評鑑的了解亦不夠，因此推動意願亦不高。另外，參與評鑑之申請、評鑑進行之表格與成果填報事務繁雜，常造成行政的困擾，相對亦影響主任推動的意願。

C 校長：教師專業發展評鑑理論龐大，讓人產生恐懼，且推動執行面配套措施繁複，行政工作增加，降低行政人員推動意願。另外，校園對立、教師次級文化導致行政人員遭同儕教師排擠，人際壓力過大，對於教師專業發展評鑑的推動採取「樂觀其成」的被動推動態度。

F 校長：行政業務評鑑工作繁多，無多餘心力參加教師專業發展評鑑。

（三）學校生態與文化背景、校長領導風格，不利於推展氛圍

C 校長：在中央法規未通過及地方政府無正式行政通令的情況下，學校行政人員推動教師專業發展評鑑僅能以「試辦」的精神，徵詢並鼓勵教師自主參與，在經過校務會議（或課發會）決議後實施。在現今的教育生態之下，校長的辦學理念必須與教育現實作一定程度的妥協，因此在推動教師專業發展評鑑工作上，尚需相當的著力。

基於以上，各校背景、文化氛圍、校長領導風格、行政知能皆不同，因此在教師專業發展評鑑推展上也有不同的困境，但綜合來說，以上所有困境也都是候用校長未來在推展教師專業發展評鑑之困境，校長應及

早思考以上問題並積極尋求解決之策略。

### 三、個案校長在原校面臨之教師反對聲音面向

#### (一) 教師態度保守、心存觀望，上有政策、下有對策

A 校長：教師的心態未跟上教育的潮流，無法敞開心胸，開放教室觀察，參與合作學習。鐵飯碗的心態深植於觀念中，仍舊只著重於學生的課業書寫，或只認為將課程教完就好，而不願反思教學的過程，改變教師的創意教學，來落實學生的創價學習。

C 校長：教師團體集體決議事項（不支持教師專業發展評鑑），導致第一線教師盲從效應，教師認為自己的教學已經很優質，獲得家長肯定，無須參與教師專業發展評鑑。另外，教師安於現狀，擁抱舒適圈，恐懼邁出第一步。

D 校長：教師消極性抵抗。

F 校長：教師已屆退休年齡，對於教師專業發展評鑑推行無感或低度知覺，事不關己，不願做嘗試。

G 校長：但是很多老師是上有政策下有對策，因為是自由參加的教專評鑑，所以就是不聞不問，走她自己的路。

H 校長：教師團體傳統保守的文化，無法跳脫「舒適圈」，擔心參與教專評鑑會造成工作負擔過重。

#### (二) 教師對於教師專業發展評鑑認識不清，對評鑑執行方式疑慮和不信任

E 校長：教師對教師專業展評鑑的誤解，因此在心態上多有抗拒：多數的教師認為教師專業發展專業評鑑是不尊重教師，是向教師的權威挑戰的觀念，多數教師擔心教師專業展評鑑是將來作為教師分級制度或是考核的依據，認為「所謂教師專業發展評鑑，應該只是教育部用教師專業發展的糖衣來包裝評鑑，讓教師們容易接受評鑑的手段！」。再者，教師們也憂心教師法未來修訂的結果是否也是偏向「績效責任導向」的評鑑。

H 校長：政策推廣不夠，導致老師對此計畫的知能不足，以及以往參加校務評鑑的不良印象，導致老師對教師專業發展計畫也產生排斥，缺乏信心，這些因素也是將來全面推動教師專業發展評鑑的困難與阻力。

#### (三) 教師專業發展評鑑文書作業與觀察記錄過於繁複，造成教師的負擔而卻步

- A 校長：評鑑項目與表格太過繁瑣，造成參與的意願不高。
- C 校長：教師專業發展評鑑仍需做部份文書作業，讓教師認為是加重勞務。
- G 校長：觀課、議課、反思和成長計劃的紙本作業繁多，造成教師的負擔

綜合上述，教師專業發展評鑑在教師層面會遇見的困境，以教師的心態不變為最多個案校長所表示的意見，其次是教師對專業發展評鑑認識不清，和對評鑑的方法感到疑慮，進而產生抗拒，再者教師專業發展評鑑包含了許多表格與文書作業，使得教師在繁忙的班級經營外，又增加工作，造成教師不想參加的原因之一。

#### 四、個案校長面對家長表達對教師專業發展評鑑的看法時的態度

##### (一) 家長對教師專業發展評鑑認識不清

- A 校長：教師專業發展評鑑對部份家長而言不知為何物，無法了解其真正的意涵，認為只要將學生顧好、只關注於學生作業與教師課程教完即可，根本不關心教師的增能進修或教學品質。
- C 校長：部份家長對教師專業發展評鑑認識不清，認為教師的工作是在教好學生，不是做教學實驗，應該把時間放在學科教學。
- G 校長：一般家長並沒有機會深入的去探討老師的教學法，是一概的使用電子書從頭放到尾，還是有讓孩子互動與討論，只要孩子成績還可以，就不會到學校來吵。

##### (二) 家長參與教師專業發展評鑑造成教師的壓力

E 校長：教師專業發展評鑑方式採多元途徑相互參照，家長的參與造成教師心理層面上的壓力：教師專業發展評鑑主張採多元化的評鑑方式，蒐集教師在課程設計與教學、班級經營與輔導、研究發展與進修及敬業精神與態度等方面的表現資料。主要可分成兩部份：

一為「自我評鑑」，教學上遭遇的問題或困境有時只有教師本身最為清楚，故希望鼓勵教師進行自評和教學反省；

二是「校內評鑑」，可採取教學觀察、教學檔案、家長和學生的意見回饋等方式進行。評鑑人員來自校內是否會容易流於人情壓力或夾帶個人恩怨？家長是否會因此過度干涉教學事務？學生的認知發展與成熟度是否足以評鑑教師？尤其是家長是學校經營的合夥人，在教育現場教師普遍認為家長參

與教師專業發展評鑑，儼然成為教師教學監督者的角色，相對地教師也感到這無異是對於教師專業自主權的干涉。

### (三) 家長認同教師應提升專業

F 校長：家長認為教師應有崇高教育理想、具備專業精神與態度，為維護學生受教權而提升自身教學能力；提升專業教學知能與技巧，在於幫助學生有效學習。

H 校長：家長們全力支持對孩子們學習有益的行政作為。家長會長是教專推動小組的一員，對於教專評鑑持正面的看法。

G 校長：家長對於教師專業的提升應該是樂見的，但提昇目的應該為促進孩子的學習。

基於以上，家長是學校的教育合夥人理應支持學校的政策，綜合上述個案校長所陳述：家長會認為教師專業本就應是教師所具備的，至於用甚麼方法去精進，一般的家長不了解、也不關心，只要把她的孩子教好就行。另外，如果在評鑑的過程中，有家長的參與都將造成教師莫大的負擔，教師專業發展評鑑將更難以推展，以上都是新任校長所必須思考的。

## 五、個案校長對營造教師專業發展評鑑氛圍的看法

### (一) 學校的組織文化屬於鬆散結構，缺乏互信基礎及共體結構觀

A 校長：行政與教學的對立，往往在於資源的分配不均，或行政工作的增加，甚或認為行政干擾教學，導致教師對教師專業發展評鑑的怨言，因此，造成校園氛圍詭譎。

E 校長：傳統的學校情境，教師長時間身為教室的王者，甚少會與同仁在教學上做對話與溝通，於是在教學上逐漸失去自省反思的能力，心態上更是怯於與人分享，所以學校在推動教師專業發展評鑑時，不管是開放課室或是同儕觀察，老師的態度短時間都還不是很能接受，所以如何降低教師的防衛機制，誘發其開放的心胸，是身為初任校長推動教師專業發展評鑑所必須克服的挑戰。

### (二) 學校文化與校長領導影響著教師專業發展評鑑之推展

A 校長：學校教師流動趨緩，造成資深教師增能的學習態度低，容易影響新進人員跟進，導致影響教師專業發展評鑑的推動。學校專業對話的機制尚未成熟，教師普遍安於現狀，不願意當領頭羊。校長的領導風格與學校發展的目標，無法落實與教

學現場。

- F 校長：教師對教師專業發展評鑑並無共識，認為是學校行政的工作。學校普遍存在次級文化，提升教師專業被認為是口號，少數人默默在做，但仍敵不過眾人悠悠之口。
- G 校長：學校在學年度開始時，校長會催促教務處提出續辦[教師專業發展評鑑]申請在校務會議上通過的步驟，幸運地每一年也都可通過。
- H 校長：教師們參與教專評鑑的心路歷程由不安-〉擔憂-〉無奈的接受-〉逐步同行（在承辦人充分說明與帶領之下）-〉主動討論分享-〉開心取得教專初階認證-〉全員投入第二年的教專旅程。

### （三）教師專業發展評鑑的機制，能否讓教師充分了解

- E 校長：教專是門專業的學問，兼具嚴謹且精確歷程若所受評鑑人員資格。然而評鑑是門專業的學問，兼具嚴謹且精確歷程，若評鑑人員所受訓練不足，都會造成認上的落差，也容易讓人有缺乏專業影響力及可信度的疑慮。
- F 校長：由何人評鑑一直是參加教師專業發展評鑑人員最大的問題所在，評鑑是否公平，是否被貼上標籤，是否因此就能提升專業，都是大家心中的問號？

### （四）排除困難，經營教師專業發展評鑑之氛圍

- C 校長：營造溫馨校園：關懷（慶生、探病、家庭…）、扶持（衝突支持、情感交流）；建立同好社群：自主生命教育學習社群（非正式組織）、穿著與團購討論…等；校長、主任示範教學、並參加教師專業發展評鑑；與教師會理性溝通，排除阻礙；找出教師領頭羊，鼓勵參加教師專業發展評鑑，發揮母雞帶小雞功能；辦理參訪活動，發揮標竿學習效果。
- G 校長：每一次教專研討會，負責的教務處都會叫一些飲料讓大家享用，讓分享的氛圍更融洽更溫馨。對於參加教專的人員，學校每學期都會給予嘉獎的敘獎。
- H 校長：教專評鑑承辦人掌握教師進行教專評鑑的進度，主動關懷並提供協助。校長與行政人員以尊重教師專業為前提，並與教師共同建立學校信賴的氣氛；藉由教師自我內在動機的提升，激起教師參與教專評鑑的熱情。

綜合上述，個案校長認為學校雖是一種鬆散組織，且教師專業當道，

要讓教師能自省，精進教學並參與教師專業發展評鑑，則營造信任的氛圍、校長行政的帶領是很重要的，建立關懷扶助的文化，首先要先讓教師清楚的了解教專發展評鑑的內涵與實施方式，經溝通解除教師的疑慮；其次要讓教師選擇自己要觀課的同儕，簡化相關的表格與文書作業；再者，不論是引進成功案例或是校際參訪，要讓教師知道標竿學習的真正意義，相信一定有辦法帶著成員一同成長。

## 肆、研究結果

### 一、問題分析

本研究個案問題分析，透過指標分析探討，提出下列表層與深層問題：

#### (一) 表層問題

表 3 表層問題分析

分析指標	表層問題
對於政府推動教師專業發展評鑑的支持度	A1 教師專業發展評鑑缺乏法源依據，執行上缺少強制性 A2 校長認為教師專業發展評鑑是提升教師專業之管道 A3 校長基於提升學生學習、促進學習成效之理由
行政人員推動教師專業發展評鑑上之困境	A1 完全由行政主導，教師缺自主性、或行政人員認識不足，無力推展。 A2 行政工作負擔繁重、無法源依據、推展流於形式，造成行政團隊莫大的負擔。 A3 學校生態與文化背景、校長領導風格，不利於推展氛圍。
面對教師反對聲音時之因應	A1 教師態度保守、心存觀望，上有政策、下有對策。 A2 教師對於教師專業發展評鑑認識不清，對評鑑執行方式疑慮和不信任。 A3 教師專業發展評鑑文書作業與觀察記錄過於繁複，造成教師的負擔而卻步。
家長表達對教師專業發展評鑑的看法時應有的態度	A1 家長對教師專業發展評鑑認識不清。 A2 家長參與教師專業發展評鑑造成教師的壓力。 A3 家長認同教師應提升專業。

- 如何營造教師專業發展評鑑之氛圍
- A1 學校的組織文化屬於鬆散結構，缺乏互信基礎及共體結構觀。
  - A2 學校文化與校長領導影響著教師專業發展評鑑之推展。
  - A3 教師專業發展評鑑的機制，能否讓教師充分了解。
  - A4 排除困難，經營教師專業發展評鑑之氛圍。

資料來源：研究者自行整理。

## (二) 深層問題

表 4 深層問題分析

分析指標	表層問題
對於政府推動教師專業發展評鑑的支持度	<p>B1 完成立法應是基本的解決之道，但由上而下的強制，就會達成教師的專業成長嗎？造成法令推動牛步原因，在於教師團體擔憂教專評鑑未來與教師分級或考核連結，影響到個人權益。</p> <p>B2 教師專業發展評鑑是支持性很強的成長管道，雖屬於偏被動的檢驗模式，但也是提升教師專業的一種助力。應該引導落實於教師自發性的覺察、修正與實踐，對於學生的學習才是最根本的保障。</p> <p>B3 身為校長，為了提升學生的學習，當然要強調教師的專業發展，但多數教師也關注學生的學習成效，自認為個人專業力已足夠，參與教專評鑑與否，未必與學生學力相關。</p>
行政人員推動教師專業發展評鑑上之困境	<p>B1 在行政主導下所規劃的成長模式，不符合教師的需求，因此往往無法達成教師專業的提升，且容易造成行政與教師的衝突。</p> <p>B2 教專的推動應聚焦在教師專業成長，而不是流於資料或是成果的堆疊，在眾多行政評鑑的壓力之下，時間被切割與壓縮，行政人員抱持著多一事不如少一事的心態。</p> <p>B3 校長基於校內教師團體壓力，為求學校和諧，亦必須做相當的讓步，因此無法強而有力推動教師專業發展評鑑。</p>
面對教師反對聲音時之因應	<p>B1 保守與安逸、鐵飯碗心理、資深即將退休等因素造成停滯的學習，無精進意願，不願額外付出心力。</p> <p>B2 教師認為評鑑的表格繁瑣，都是紙本資料的堆砌，對於教師個人成長沒有很大的助益。有些以訛傳訛，造成莫大的誤解（如：與教師分級、考核掛勾…等）。</p> <p>B3 評鑑指標空洞化，缺乏操作型定義，以至於教師心生畏懼。老師覺得，是不想給自己自評？還是在同儕互評的部分對於要評論好同事覺得不好說真話呢？都是相當關鍵因素。</p>

家長表達對教師專業發展評鑑的看法時應有的態度	<p>B1 由升學主義影響，家長常僅關注學生的學業成績，用以評斷教師的專業度，對於教師專業發展評鑑的內涵、對學生學習的影響，關注度欠缺。</p> <p>B2 教專的推動小組雖有家長的組成，然真正了解教專的家長有限。另一方面家長組成教育促進團體（如：家長成長協會、全國家長聯盟…等），深入探討教育現況問題，也提出相對見解，期待教師能夠在進行專業提升。</p> <p>B3 關心教育的家長均認為教師專業的提升有助於學生的學習，對於教師專業發展評鑑是必然的支持，然如何地進行，大部分家長應該不會涉入。</p>
如何營造教師專業發展評鑑之氛圍	<p>B1 校園科層體制，教師對教育欠缺熱情，長期存在行政與教學對立的氛圍，缺乏互信基礎，政策推動困難。</p> <p>B2 學校文化影響教專評鑑推動的成效。如屆退校長無心教育，推動不力；新任校長缺法溝通，無法推展。又如校長基於連任壓力，為取得校內教師的支持，安於保持現狀，也是推動上的障礙。</p> <p>B3 教專發展評鑑推廣時程極短，藉由參加者轉述，無法有效闡述教專議題的全貌，容易參入第三者的意志。</p> <p>B4 良善的組織氛圍、校長正向的溝通、行政與教學是否衝突、資源的分配是否公平、組織人員的素質、對話平台的建置、領頭羊是誰等，因此要推動教專，就先要解決上述問題或衝突。</p>

資料來源：研究者自行整理。

## 二、解決策略分析

### （一）新任校長對於政府推動教師專業發展評鑑的支持度

- 策略 1. 教師專業發展評鑑立法並結合教師分級制度，制定合宜配套措施與檢核機制。
- 策略 2. 依地方自治法，研擬地方教育措施之教師專業發展評鑑模式進行規範。
- 策略 3. 論述教師專業發展評鑑的重要性，訴諸於媒體與群眾，形成足夠的壓力，藉此與教師團體溝通，減少阻力，達成共識。
- 策略 4. 經營教師專業社群，營造信任氛圍，再慢慢發展至教專評鑑。
- 策略 5. 透過獎勵、增能、研討、觀摩、觀課、支持性系統、策略聯盟與展能舞台的提供，提升敬業熱情進而促進教專推展。
- 策略 6. 定期檢視學生學習成就，讓教師了解教學專業的影響力，驅動

教師的自尊，致力於專業成長。

(二) 新任校長行政人員推動教師專業發展評鑑上之困境

- 策略 1. 營造由下而上的主動分享氛圍與教師專業社群的經營模式。
- 策略 2. 簡化行政流程、均分行政業務，彈性行政輪動，減輕行政負擔，回歸教育專業本質。
- 策略 3. 辦理說明會及調訓研習，進行問題導向學習 (Problem-based learning) PBL 模式討論，釐清與建立教師專業發展評鑑基本知能的可行性。
- 策略 4. 建構資訊分享平台，廣為宣導，激發成員參與教師專業發展評鑑意願。
- 策略 5. 聘請專業的「教專輔導夥伴」，形成最佳助力！
- 策略 6. 深度匯談，凝聚共識，定調教師專業發展發向。
- 策略 7. 編列經費充實研究工具與參考書，支援教師專業發展評鑑的推動。
- 策略 8. 營造良性「夥伴關係」，透過影響力，提升教師參加專業發展評鑑的意願。

(三) 新任校長面對教師反對聲音時之因應策略

- 策略 1. 加強評鑑實施前的宣導工作，讓教師瞭解具體作法與目的，釐清誤解想法，澄清教師專業發展評鑑的負面想法，建立教師對教專評鑑正確的觀念，引發老師的教育初衷。
- 策略 2. 理性、開放式的溝通，闡釋教育趨勢，在正式與非正式溝通場域內，行銷教師專業發展評鑑的重要性。
- 策略 3. 校長積極參與並示範，起帶頭作用，降低教師摸索時所帶來的阻力。
- 策略 4. 引入公辦民營的觀念，強化教師危機意識，落實教師自我進修與增能。
- 策略 5. 透過標竿學習，加強校際聯繫平台，資源共享，提升楷模學習的管道。
- 策略 6. 尋求企業界與學界的合作與支援，擴大教師專業發展評鑑的效果。
- 策略 7. 妥善、公正、客觀訂定評鑑規準，從單一構面著手，讓老師們習於進行專業發展評鑑；循序漸進而後增加構面，熟悉評鑑實務。
- 策略 8. 先行致製作參考樣本，透過建置線上雲端資料庫與個人硬碟進

行科技化管理，提升效能，減少阻力。

策略 9. 邀請專家學者或教專輔導夥伴分享，強化教師對教師專業發展評鑑的認知，遴選資深教師接受評鑑人員培訓，提升專業發展評鑑的素養，降低推動阻力，增進推動工作的有效性。

#### (四) 新任校長在家長表達對教師專業發展評鑑的看法時應有的態度

策略 1. 透過各種正式（家長大會、家長委員會、班親會…等）與非正式（家庭訪問、文宣、網頁…等）場合，進行教師專業發展評鑑的理念說明。

策略 2. 適度引進家長正向參與教師教學的力量，激發教師正向的動能，促進教師專業發展。

策略 3. 宣導家長參與學校教育的正當方式與態度，尊重教師專業。

策略 4. 辦理相關議題的研習活動，鼓勵家長協助校長推動教師專業發展評鑑。

策略 5. 邀集家長擔任教育志工，協助教專發展，並帶動全體家長對教師專業發展評鑑建立正確的認知。

策略 6. 爭取社區各項資源，協助教師專業發展評鑑的推動。

#### (五) 新任校長如何營造教師專業發展評鑑之氛圍

策略 1. 透過校長教學領導、課程領導與學習領導，帶領同仁營造分享的氛圍。

策略 2. 校長需認同教專評鑑的理念、熟悉教專評鑑的推動流程，關懷、鼓勵、滿足教師所需，柔性溝通、理性堅持，營造良善學校組織氛圍，創造溫馨和諧的服務與學習環境。

策略 3. 建立獎勵制度，適當的鼓勵，增強教師參與教專評鑑的信心。

策略 4. 校長必須建立團隊互信基礎，突破學校組織慣性，調整教師學習文化，增強教專承辦人員的行政處理能力。

策略 5. 建構完善的行政支持系統，提高行政效能以利教專業務的順利推展。

策略 6. 參訪鄰近標竿學校，進行標竿學習，激起同仁教育熱忱。

策略 7. 辦理校長效能訓練，激發校長教育熱忱與理想，投身教師專業發展行列。

策略 8. 主動協助教師發表研究成果，滿足其成就感。

策略 9. 參與教師專業發展評鑑的教師減課，行政工作免除。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### (一) 探討新任校長對於政府推動教師專業發展評鑑的支持度

新任校長基於提升學生的學習效果，對於政府推動教師專業發展評鑑是採正向支持的態度，認為教師專業發展評鑑是提升教師專業發展的管道之一。然而我國教師專業發展評鑑是從政府由上而下執行，推動時被影射與教師分級或考核連結，致使教師團體反對形成阻力。

政策貫徹是行政效能的彰顯，民意的支持是政策最大的後盾。教師專業發展評鑑的實施應該是一項公共議題，宜透過民意壓力形成共識，再透過明確法規制定形成政策正當性，輔以各項激勵措施（如：獎金、授獎…等），藉以提升教師自我實現感，方能永續推動。

#### (二) 探討新任校長在行政人員推動教師專業發展評鑑上之策略

目前各校在推動教師專業發展評鑑時，多採取校長或學校行政同仁的「理念號召」方式辦理，教師缺乏主動性，而此推動模式更突顯學校氛圍與領導者本質學能的重要性，如何營造由下而上的主動分享氛圍與教師專業社群的經營模式，是教師專業發展評鑑推動成功與否的關鍵。

除了氛圍的建立之外，行政減量、評鑑內容精簡化得以減輕評鑑所帶來的文書作業，更應運用深度匯談，凝聚共識，藉以發展學校本位的專業發展模式，營造良性「夥伴關係」，透過影響力，提升教師參加專業發展評鑑的意願。

#### (三) 探討新任校長在面對教師反對聲音時之因應策略

「意義化」是事情價值的判斷規準。客觀而言，教師專業發展評鑑對於教師的專業發展是有其意義，但是跳出「舒適圈」的認知，往往會左右教師的主觀意識。身為學校領導者，在推動教師專業發展評鑑時，不能只是單方面提到教專的理想或好處，而不去提參與教專時所應付出的辛勞，更要讓教師認知參與教專是具有意義的，具有教育價值性。

任何政策的推動，總是會有意見相左的人。更深一層分析，這些意見相左的人，不也是「另類」的參與學校教師專業發展評鑑事務了嗎？校長應該接納反對意見，並依據反對意見的建議，採取開放式的溝通，闡釋教育趨勢，簡化評鑑的繁瑣事務性工作，遴選資深教師接受評鑑人員培訓，提升專業發展評鑑的素養，透過「漣漪效應」循序漸進，降低推動阻力，增進推動工作的有效性。

#### (四) 探討新任校長在家長表達對教師專業發展評鑑的看法時應有的態度

教師的專業發展必須和學生的學習產生連結，不然就不具意義了。目前的家長團體（如：家長成長協會、全國家長聯盟…等）對於教師專業發展評鑑均

採正向支持態度，認為教師專業的提升有助於學生的學習。而在升學主義影響之下，個別家長常僅關注學生的學業成績，並藉以評斷教師的專業度，對於教師專業發展評鑑的議題鮮少接觸。

身為校長，對於家長參與教育的權益必須予以尊重，並可以透過各種正式（家長大會、家長委員會、班親會…等）與非正式（家庭訪問、文宣、網頁…等）管道，進行教師專業發展評鑑的理念說明，適度引進家長正向參與教師的教學，資源挹注，激發教師正向的動能，促進教師的專業發展。

#### （五）探討新任校長如何營造教師專業發展評鑑之氛圍

在目前無法源依據的推動模式下，組織氛圍是決定教師參與教師專業發展評鑑的決定點；而學校的組織文化屬於鬆散結構，缺乏互信基礎及共體結構觀。因此，領導者長時間積極投注的校務耕耘，才能獲得教師的認同與歸屬。

領導者必須設法將教師個人的自我實現融入學校組織的自我實現之中，透過互易領導，帶領同仁營造分享的氛圍；參訪鄰近標竿學校，進行標竿學習；建立獎勵制度，增強教師參與教專評鑑的信心；建構完善的行政支持系統，突破學校組織慣性；主動協助教師發表研究成果，滿足其成就感。

最重要的是，領導者自己必需認同教專評鑑的理念、熟悉教專評鑑的推動流程，關懷、鼓勵、滿足教師所需，柔性溝通、理性堅持，才能營造良善學校組織氛圍，創造溫馨和諧的服務與學習環境。

## 二、建議

### （一）建立評鑑的回饋與改善機制

教師專業發展評鑑目的在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，協助教師針對自我教學診斷結果的理解認知與改進機制的建立是最重要目的。

### （二）完備評鑑的配套內容

教師專業發展評鑑內容之實施得包括課程設計與教學、班級經營與輔導、研究發展與進修、敬業精神與態度等層面。從師資培育端開始即缺乏完整課程與制度，在教學現場的實務端則有政策、行政、親師生溝通等多元問題，完善的配套作為方能使評鑑更趨完善。

### （三）選擇最佳評鑑模式

教師專業發展評鑑採自願辦理為原則，以形成性評鑑為宗，結果不得做為教師績效考核、不適任教師處理機制，形式上分為逐年期、多年期。在現行制度下，唯有提升教師自我覺知進而精進自我激發熱情方能有較佳評鑑效能，stakeholder 利害關係人模式是值得探討模式。

#### (四) 建構利害關係人 (stakeholder) 滿意度規準

教師專業發展評鑑包含政策面向、制度面向、管理面向、執行面向、資源整合面向、回饋面向與分享展能面向。利害關係人包含上級長官、學校教職員工生、家長與社區民眾，針對利害關係人發展滿意度規準進而分析解釋，以做為修正改善與精進作為乃改善評鑑品質重要依據。

#### (五) 建構利害關係人 (stakeholder) 績效指標

績效亦為教師專業發展評鑑重要元素，建構客觀合宜可行的績效指標是不可或缺的元素。有形績效與無形績效的探討一為重要課題。主要利害關係人——教師、學生的綜合績效指標建構重要性不言可喻。

#### (六) 建構教師診斷教學能力指標

教師有效教學必須依據學生多元發展而施以最佳教學策略，方能達成有教無類、因材施教進而多元展能。學生多元性向包含知覺發展、動作發展、情緒發展、人格發展與社會化發展，教師除了在學科領域專業外，在學童多元發展的認知、情意與技能上也須具備專業素養，方具有專業之實。為保障學生學習權益，建構教師診斷教學能力指標有其重要意義。

## 陸、反思

### 一、教師的價值何在？

教師到底是否屬於專業人員？教師如果無法確保其專業地位，抗拒精進、成長評鑑或分級，那麼教師的價值何在？很多教師害怕教師專業發展評鑑的下一步是教師評鑑與教師分級；醫師與護士固定有會考及評鑑項目去審核能力是否能勝任該職務，教師不應自我設限，專業人士是不怕考驗的，推展教師評鑑與教師分級是為確保教師腦袋中的知識永遠走在時代尖端，教師分級則是給予教師每一階段努力的目標，也是增加薪資的依據之一。教師專業發展評鑑協助教師增進教學方法、編制教材與加強班級經營等能力，教師評鑑檢核當一名教師最基本的門檻，兩者並無衝突。但反觀大家害怕評鑑的原因是否能夠移除？又是專家學者與教育行政人員應審慎思考的地方。

下表顯示教師專業發展評鑑推展十年的成果，雖然離全面實施、全數教師都參與還有一大段距離，然而從 2005 年以來，這 10 年間以漸進式的策略辦理，反而可以更積極的態度和穩健的做法，分析執行的各項條件，找出問題和困難，並思考解決方法，更有助於促進教師專業成長、提升學生學習品質的目標達成。畢竟，教師評鑑或專業發展的問題涉及政治、經濟、社會、文化等因素，是個錯綜複雜的問題，倉促行事反而誤事（顏國樑，2003）

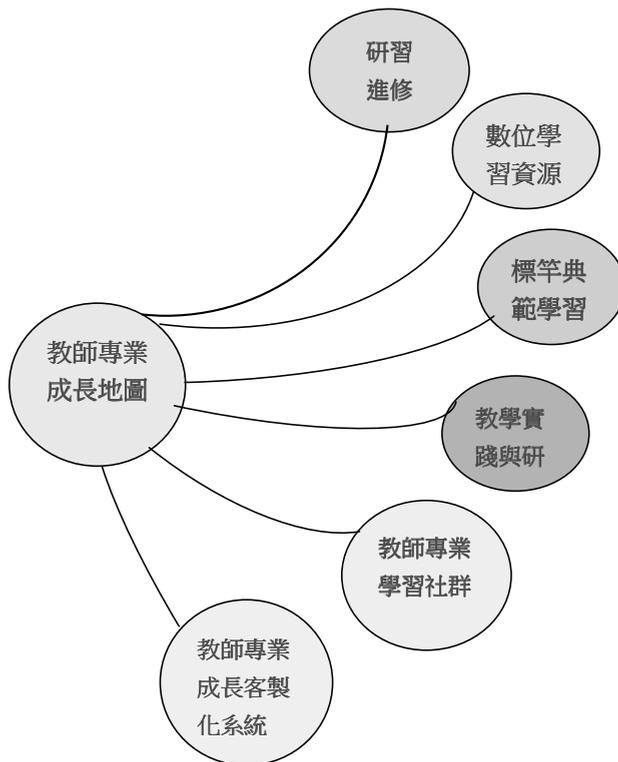
表 5 教師專業發展評鑑推動後獲得證書教師人數統計

階段別	初階評鑑人員	進階評鑑人員	教學輔導教師
國 小	14,198	4,737	955
國 中	7,255	1,278	255
高中職	22,585	3,887	391
小 計	44,038	9,902	1,601
百分比	21.3%	4.8%	0.8%

◆依據郭淑芳（2015.2.13）整理

## 二、只要有心就有力

專業的教師要能不斷的終身學習，教師專業發展平台提供了多種教師成長精進的管道，一般教師拘限於觀課、議課，只是其中一項而已，讓教師「只要有心就有力」。（[http://teachernet.moe.edu.tw/MAIN/map\\_cd.aspx](http://teachernet.moe.edu.tw/MAIN/map_cd.aspx)）



### （一）研習進修

連結教育部全國教師在職進修資訊網，提供短期研習、長期進修相關資訊。另結合教育部教師專業發展評鑑網絡的線上課程資訊。

1. 實體課程：提供短期研習課程和長期進修課程資訊。
2. 線上課程：提供線上進修課程資訊

### （二）數位學習資源

提供全方位線上數位學習資源，包含：教學圖書網站、教學影帶網站、網路演講廳網站，以及提供目前中小學常用的學習平台資源網站連結。

1. 書籍文章：收錄教學實務相關書籍，結合 FindBook 系統及教學卓越區域資源中心圖書網站
2. 教學影帶：收錄教師專業評鑑、成長，以及各領域課程資源相關影帶
3. 網路演講廳：收錄有關教師專業發展評鑑、教師專業發展、閱讀教學等演講影片
4. 網站連結：提供中小學教師專業發展常用之網站連結，方便教師查詢各項資源使用

### （三）標竿典範學習

網羅近年來全國教育界的學校標竿與教師典範，提供教師專業成長的楷模學習，達成知識管理，典範經驗傳承。

1. 個人典範：收錄校長領導卓越獎、師鐸獎、SUPER 教師獎、節能減碳創意教案設計競賽、閱讀磐石獎等。
2. 團隊典範：收錄教師教學卓獎、節能減碳創意教案設計競賽、GreaTeach、e 化教學創新團隊、閱讀磐石獎等。
3. 學校典範：收錄 InnoSchool、閱讀磐石獎。

### （四）教學實踐與研究

包括「教學觀察與回饋」與「教學檔案建置與評量」系列影片。

1. 教學觀察與回饋：提供教學觀察與回饋總論篇、國小、國中、高中等實務篇影片及參考文件。
2. 教學檔案建置與評量：提供學校支持系統實務篇、評鑑指標檢核篇、評鑑人員訓練篇及參考文件。

### （五）教師專業學習社群

強調以學校為本位推動的教師專業發展，它是指由專業人員自發性組成的專業學習與成長團體，透過分享、研討、及協同解決問題等，彼此支持及互助，以使成員增能、組織增效。

1. 意義與特性：提供教師專業學習社群的定義，並介紹其共同特徵。

2. 價值與功能：介紹教師專業社群的價值，以及可達成的功能。
3. 組織與運作：介紹教師專業社群的組成形態，以及運作方式。
4. 社群發展與成效評估：介紹教師專業社群的發展階段，以及成效評估。
5. 成功案例經驗分享：提供六所國小、四所國中、三所高中職校的社群經營成功案例經驗分享。
6. 社群召集人培訓：提供 99 年全國各縣市「社群召集人培訓研習」講師用簡報資料與研習課程。
7. 社群家族：提供參與教師專業發展評鑑計畫、分組合作學習計畫之學校申請使用。

#### （六）教師專業成長客製化系統

為全國首創教師專業成長的智慧型互動式網站，不僅緊密結合「教師專業發展評鑑」流程，亦整合國內現有協助教師專業成長的所有網站與資源，為參與「教師專業發展評鑑」的教師個人量身打造，規劃一份專屬的教師專業成長處方。教師可根據線上評鑑診斷結果與成長資源處方，進行自我學習或專業互動，以精進教學實務能力，提升學生學習成效。

### 三、夥伴同行不孤獨

教師專業發展評鑑仍可作為教師專業成長的手段：縱使未來教師評鑑會加入總結性評鑑的目的，但教師評鑑目的之一還是在提升教師的素質，而素質的提升，不只是適任與否及教學績效的總結性評鑑，更有不斷專業成長、終身學習的形成性評鑑功能。誠如 Johnson & Fiarman (2012) 所言，同儕評鑑的利益，不僅在評鑑，而且在教學輔導教師提供的支持和協助。因此即使將來立法通過的教師評鑑，具有總結性評鑑的目的，也應該將教師評鑑作為教師專業成長的一個手段，畢竟教師素質提升是動態的歷程，因為唯有教師持續地專業成長，才能使教師素質不斷地提升，才是教育品質提升的最佳保證。

## 參考文獻

- 林志成 (2006)。教師專業發展與評鑑的困境與對策。新竹縣教育研究集刊，**6**，1-46。院研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 張德銳 (1992)。國民小學教師評鑑之研究。新竹：國立新竹師範學院。
- 張德銳 (1999)。我國中小學教師評鑑的檢討與展望。師友月刊，**381**，5-80。
- 張德銳 (2006，10月30日)。教師評鑑如何推動。國語日報，13版。
- 張麗麗 (1999)。國立中山大學八十八學年度教學意見調查委員會第二次會議記錄。
- 張艷華 (2001)。建構中學教師專業評鑑指標之研究。國立高雄師範大學工業科技教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 教育部 (2006b)。教師專業發展評鑑參考規準 / 指標—現有各版本彙整表。2006年3月5日，擷取自 <http://tpde.nhcue.edu.tw/uploads/downloads/a1/a1.doc>
- 許峰維 (2004)。彰化縣國民小學教師對實施專業評鑑之意見調查研究。台中師範學。
- 郭淑芳 (2015年2月13日)。精緻教師專業發展評鑑簡報資料，未出版，教育部主辦教師專業發展評鑑輔導知能研習會。
- 陳聖謨 (1997)。國小教師對教師評鑑制度之態度研究。國立台南師範學報，**10**，417-441。
- 詹棟樑 (1995)。如何對教師進行評鑑。載於中華民國師範教育學會主編：教育評鑑。台北：師大書苑。
- 歐陽教、高強華、王秋絨、李春芳、張德銳 (1992)。教師評鑑模式之研究。台北：國立台灣師範大學教育研究中心。
- 顏國樑 (2003a)。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 (2003b)。從教師專業發展導向論實施教師評鑑的策略。教育資料集刊，**28**，259-286。
- Beach, B., & Reinhartz, J. (1989). *Supervision: Focus on instruction*. New York: Harper & Row.
- Beerens, D. R. (2000). *Evaluating teachers for professional growth: Creating a culture of motivation and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Harris, B. M., & Hill, J. (1982). *The DeTEK handbook*. Boston, MA: National Education Laboratory Publishers.