

新竹縣教師專業發展評鑑初階認證 與輔導策略之研究

朱紋秀¹、黃曰鴻²、沈裕清³、楊侃慈⁴

¹新竹縣博愛國中校長

²新竹縣博愛國中教務主任

³新竹縣鳳岡國中教務主任

⁴新竹市頂埔國小教師

摘 要

本研究採質性研究方式，主要針對新竹縣教師專業發展評鑑初階認證執行現況與輔導策略加以探究，以 2016 年參加教師發展評鑑初階認證教師為對象，訪談新竹縣辦理教師專業發展評鑑業務之承辦人及初階認證教師，從中瞭解教師專業發展評鑑實施之困境與輔導策略，最後彙整文件及訪談資料並提出建議，以為教育主管機關與學校、教師及研究者之參考。

關鍵詞：教師專業發展評鑑、教師專業發展評鑑初階認證、輔導策略

A Study of Problems and Counseling Strategies for Initial Certification of Teacher Professional Development Evaluation in Hsinchu County

Wen-Hsiu Chu¹, Yueh-Hung Huang²,
Yu-Ching Shen³, Kan-Tzu Yang⁴

¹Principal of Po-Ai Junior High School, Hsinchu County

²Director of Academic Affairs of Po-Ai Junior High School, Hsinchu County

³Director of Academic Affairs of Fong-Gang Junior High School, Hsinchu County

⁴Teacher of Ding-Pu Primary School, Hsinchu City

Abstract

This study takes qualitative research methods, mainly to explore the implementation and counseling strategies of initial certification for teacher professional development evaluation in Hsinchu County. The objects are the teachers of attending initial certification of teacher professional development evaluation in 2016. This study aimed to understand the dilemma of conducting and counseling strategies for initial certification of teacher professional development evaluation by interviewing the case officers and the initial certified teachers in Hsinchu County. According to the collected documents and interviews, the suggestions were proposed for the references of education administrative organs, schools, teachers and researchers.

Keywords: teacher professional development evaluation, initial certification of teacher professional development evaluation, counseling strategies

壹、緒論

教育是國家百年大計，教師素質的優劣，影響教學品質與學生學習成效。《禮記》中提及，「學，然後知不足；教，然後知困。知不足，然後能自反；知困，然後能自強。故曰：教學相長也」。十二年國民基本教育（以下簡稱十二年國教）強調教師須因材施教，引導學生有意義的學習，達到「適性揚才」，因此教師是否具備「教學效能」成為社會關切的焦點。

一、研究動機

本研究動機有三，包括：

- （一）探討初階認證歷程，促進教師樂觀面對：教育部於 98 學年度正式辦理「教師專業發展評鑑」，強調教師有對話和省思的能力，得以專業成長。實施過程仍待質疑，導致教師聽到教師專業發展裹足不前，不認為評鑑可以改進教學。
- （二）研討初階認證輔導策略，取證容易無阻礙：過去初階認證是由學校召開推動小組進行審議，提報教育處申請核發初階證書。但由於各校審核標準不一，難以達成教專之目標。而 2016 年起改為將認證資料送至「校長及教師專業發展中心」共同審議，程序上較為複雜。
- （三）應用結果於專業成長，提升教師的教學品質：從教育的績效觀點，透過初階認證過程瞭解內涵，用積極的態度提升專業力，有助於教學實踐，嘉惠學生學習，並使教師對教專產生信任感。學校及上級能否將評鑑結果應用，值得深入探討。

教師邁向專業化發展是必然的趨勢，未來教專改為實踐方案，結合 108 課綱，校長及教師每年皆要公開授課，教專擴大推動勢在必行。對於參與教專的教師是否有助益，實有必要進行研究，以瞭解現行狀況，歸納出相關研究，提出建議及輔導策略供相關人員參考。

二、研究目的

- （一）探討教師專業發展評鑑初階認證歷程出現的問題及作法。
- （二）探討教師專業發展評鑑初階認證之輔導策略。
- （三）根據研究發現提出結論與建議，供學校及教育主管機關參考。

三、研究問題

- （一）教師專業發展評鑑初階認證歷程出現的問題及作法為何？

- (二) 教師專業發展評鑑之初階認證之輔導策略為何？
- (三) 教師專業發展評鑑初階認證與輔導策略之作法及建議為何？

貳、文獻探討

一、教師專業發展的意涵

(一) 教師專業發展的意義

教師是一種專業工作（楊振昇，2003；歐用生，1996；顏國樑，2003；饒見維，1996），是透過不斷的學習與探索增進其專業知能和水準，進而提振教學成效，培育人才。教師專業發展不僅是知識的獲得，也是動態的學習歷程，教師是「反思實踐者」（歐用生，1996）。

Fullan 與 Hargreaves（1992）指出，教師專業發展是教師在目標意識、教學技能和與同事合作能力等方面的進步。這使得教師專業發展有寬闊的思想，意味著建立合作的文化，彼此相互學習、鼓勵和支持。

本研究之「教師專業發展」，將教師視為專業，藉由有目的、計畫性的進修與同儕合作學習，持續在專業領域共同鑽研、涵育知能、省思教學，進而提升教學成效，追求自我成長與實現。

(二) 教師專業發展的內涵

「全美教師專業標準委員會」（National Board for Professional Teaching Standards, NBPTS）對教師的專業素質提出了「五項核心命題」，包括照顧學生學習、瞭解教學內容與方法、管理學生並提出建議、反思自身經驗、教師是學習共同體（引自黃志堅、黃皓潮，2007）。

饒見維（1996）指出，教師專業發展內涵為教師通用知能、學科知能、教育專業知能以及教育專業精神。周淑卿（2004）提及教師專業提升，不僅是個人進步，更致力於社群建立，除了關注知能成長，更要擴及專業承諾。陳木金（2005）認為，教師專業發展內涵為教育信念與教學技巧、教學新知與發展、班級經營與學生輔導、學科知識與教材教法、專業態度與研究知能、實用智慧與生活品質、教育管理與教學領導。

綜上所述，教師專業發展內涵乃是身為教師必備的知能，這知能除了包含專門知識、能力，還包括教師的態度、信念與價值觀等，也擴及外在環境互動能力，增進組織或團體之成長，而個人本身知能與團體互動成長，亦皆屬於教師專業發展內涵。

二、教師專業發展評鑑之意義與相關研究

（一）教師專業發展評鑑之意義

Beerens 認為教師理應接受評鑑（引自吳俊憲，2010），方能展現其專業。為求專業表現及品質，根據評鑑規準，蒐集量化與質性的資料，進行客觀、多元與公平的價值判斷和決定，讓教師從中得到回饋，瞭解自我教學的優、缺點，提供回饋和省思的機制，藉此尋求成長，改進教學策略與方法，以提升學生學習效果。

因此，教師專業發展評鑑是一種「校本」的形成性評鑑，是透過蒐集教師教學表現和與同儕專業對話等資料，加以診斷、分析，協助教師自我專業成長、改進教學，讓學生的學習更具成效。

（二）教師專業發展評鑑的目的

教師專業發展之目的不在考核教師行為表現等總結性的良窳，而是扣緊著「發展」概念（潘慧玲、張德銳、張新仁，2008）。因此，教師專業發展試圖透過評鑑，展現促進面向，避免教師聞評色變。所以，教師專業發展視教師為持續發展的對象，以「改善」、「協助」為目的的形成性評鑑引領教師成為教育改革的行動者，對於提升教師專業地位、維護教師尊嚴、促進專業倫理、增進師生瞭解，具有正向的助益。

（三）教師專業發展評鑑的推動與評鑑方式

1. 推動方式

學校組織推動小組，負責訂定規準、審議教師專業發展計畫、辦理輔導、考評，建立專業成長機制，促進教師自我省思及同儕互動，以精進教學和班級經營為內涵。

2. 評鑑方式

分為教師自我評鑑與教師校內評鑑兩部分（教育部，2007）：

- （1）教師自我評鑑：參與教師專業發展之教師依據學校的評鑑指標項目，填寫並檢核資料，以瞭解自我的教學表現。
- （2）教師校內評鑑：採取同儕評鑑，由推動小組安排人員進行正式或非正式評鑑，在方式上採取教學觀察、教學檔案、晤談教師及蒐集學生或家長教學反應等多元途徑。
- （3）資料蒐集方式：
 - a. 教學觀察：教學觀察是觀察者蒐集教師教學表現的資料，僅是資料的蒐集。在回饋會談中，引導教師思考與做決定，發現教師教

學的優、缺點，解決教學困境，提升教師的專業（教育部，2009）。

- b. 教學檔案：教學檔案是教師在教學生涯中，依照自己成長及教學、知能的表現，以有組織、有系統、有目標地蒐集資料和記錄（顏國樑，2003）。因此，教學檔案可做為教師與同儕專業對話的基礎，其內容為不易由教學觀察蒐集的專業表現（教育部，2009）。
- c. 教師晤談：教師晤談是評鑑人員與教師面對面地溝通與交談（張德銳，2000）。教師的教育理念深深影響教學與管教措施，欲瞭解教育理念，最好是透過晤談法。
- d. 學生學習成就：教學是教師的首要責任，學生學習成就是評鑑資料的重要來源（張德銳，2006a）。而學習成就會被質疑其信、效度，不宜用於總結性評鑑（張德銳，2006b）。
- e. 教師自我評鑑檢核表：實施教師自我評鑑表，主要在於促進自我覺知力，反思自我教學問題。擔憂教師對自我的表現會過於高估或寬鬆，需輔以其他評鑑方法。

（4）評鑑結果運用

- a. 依評鑑結果受推薦教師經驗分享，協助夥伴精進專業知能。
- b. 未達規準教師，安排教學輔導教師，協助與規劃專業成長計畫，俟專業成長後進行校內評鑑。
- c. 教師評鑑結果達成目標後，依據評鑑結果及建議，擬定專業成長計畫。

三、實施教師專業發展評鑑的困難

學校教育應回歸課程與教學本質，讓教師教得成功、學生學得有效（楊振昇，2003）。然而，立意再好的政策，在執行上難免有困難。許多研究（吳俊憲，2010；張素貞、林和春，2006；張德銳，2009；簡紅珠，2002；顏國樑、洪劭品，2007）指出教師專業發展面臨的困難，歸納如下所列四個方面：

（一）教師方面

包括對計畫疑慮和不信任、評鑑知能不足、工作負擔重、時間難配合、對評鑑方式的不適應（教學觀察令人忐忑）、無法獲得協助、干預教學進度、不認同評鑑的必要性、教學檔案費心、教學輔導教師人力欠缺、教師間信任不足、教師對獎懲措施無感等。

（二）學校方面

包括宣導不足、增加行政負荷、對教學成長支援不足、教學輔導機制未建立、學校不利於教師專業發展的學習文化、教師夥伴認知落差、規劃缺乏完整思維、對專業成長助益有限、評鑑機制尚未成熟、承辦人員更換、評鑑採自願性、通過校務會議有難度、初期無試辦經驗可參考、最終流於形式、影響校內和諧、教師文化、規準訂定流程掌握不易等。

（三）主管機關方面

缺乏法源及多元的教師評鑑設計、缺乏對學校的支援、政策宣導不夠、教師評鑑管理系統有待建立、教學輔導教師功能漸失、經費程序繁雜、無常設性機構等。

（四）評鑑制度方面

欠缺一套具體公平且客觀的評鑑標準、質疑評鑑規準和工具的信效度、評鑑規準及工具未切合教師需要、教師工作無法量化、規準選擇不易、檢核量表與具體行為指標訂定困難、表格填寫不易且重複性高、夥伴分組難周全、教學觀察無法呈現真實面貌、教學檔案蒐集困難、建置檔案干擾教學、評鑑的健全與公平性等。

由上得知，制度的內容還不夠完善，教育機關尚待努力，參與的學校和老師也要勇於面對，不是單靠任何一方就能成功。這條提升專業之路，需要大家攜手努力，才能顯現成果。

四、教師專業發展評鑑初階認證的現況

（一）認證流程

評鑑人員初階培訓的認證分為三個階段，分別為線上研習、實體研習及認證資料審查；前二個階段需要全程參與，才能至第三個階段。三個階段皆需完成，才可取得評鑑人員初階培訓證書。線上研習須於一年內完成；實體研習與認證資料繳交須於兩年內完成。認證通過後，始能取得評鑑人員初階證書。證書永久有效，無換證機制。

（二）104 學年度評鑑人員初階培訓課程

包含教師專業發展基本概念與評鑑規準、教學觀察與會談技術、教學檔案的製作、評量與應用、專業成長計畫、有效教學與班級經營。

五、新竹縣中小學教師專業發展評鑑初階認證的現況

根據教育部教專網，104 學年度新竹縣參與教師專業發展的學校與教師的統

計結果，如下所述：

(一) 新竹縣參與教師專業發展校數比率為 50% (如表 1)

表1

104 學年度新竹縣參與教師專業發展評鑑學校分布情形

縣市	國小	國中	高中	高職	特殊教育	總計
新竹縣	38	17	8	1	1	65
學校總數	90	29	9	1	1	130
參與校數比率	42.2%	58.6%	88.9%	100%	100%	50%

資料來源：研究者自行整理。

(二) 新竹縣教師參與教師專業發展比率為 5% (如表 2)

表2

104 學年度新竹縣參與教師專業發展評鑑教師分布情形

學等	編制教師 (A)	參與教師 (B)	已註冊教師 (C)	比例 C/A (%)
國小	983	548	66	7%
國中	840	354	26	3%
高中	725	370	34	5%
高職	67	48	7	10%
特殊教育	50	33	0	0%
合 計	2,665	1,353	133	5%

資料來源：研究者自行整理。

(三) 通過新竹縣教師專業發展初階認證人數分析

1. 第一次初階認證審議結果：通過為 34.4%；修正後通過為 41.7%；修正後複審為 23.8%；不通過為 0%。
2. 第二次初階認證複審通過 100%。

六、教師專業發展評鑑輔導策略

(一) 輔導策略的意義

Paris 與 Jacobs (1984) 認為，成功的輔導策略必須是有意義、有功能的，所以，如何把輔導策略轉化成行動方針，需考量對方的情形，搭配學理精華，把策略之執行與流程化為更有效的結合，以達成目標。

(二) 推動教師專業發展評鑑計畫之有效策略

初階認證僅是教師專業發展的一小部分，查詢相關文獻尚未有針對初階認證輔導策略進行研究者，因此，本研究對於初階認證輔導策略由推動教師專業發展輔導策略，將之區分為縣市教專中心、輔導夥伴及學校端等三方面去探討（吳俊憲，2008；李俊湖，2008；張素貞，2009；顏國樑，2009）：

1. 縣市教專中心端

- (1)取得審查委員共識，讓初階認證歷程穩健成長。
- (2)強化初階認證培育及回流課程，釐清、解決教師對評鑑實務之困難。
- (3)需要的文件註明清楚，並將易犯錯誤註記，做為警示。
- (4)建置溝通平台，瞭解教師的問題所在。
- (5)規劃策略聯盟，安排區域性教師專業成長的需求研習。
- (6)簡化送件程序，在評鑑歷程中提供諮詢及建議。
- (7)聘請專家學者提供意見，讓初階認證更加順暢。
- (8)定期召開檢討會，檢討並有效推動初階認證。
- (9)編印教專案例分享專輯、宣導手冊，建置教專輔導支持網絡。
- (10)利用多媒體說明歷程。

2. 輔導夥伴端

- (1)提供相關資源，如範例等。
- (2)給予認證教師關懷及協助。
- (3)彼此專業對話，深化輔導夥伴知能。
- (4)在評鑑歷程中提供諮詢及建議。

3. 學校端

- (1)結合學生學習為中心。
- (2)行政的人員及社群教師給予技術性指導。
- (3)依據評鑑結果，提供適切專業成長，以達有效教學。
- (4)簡化繳件的程序，時間安排充足。
- (5)校內教師成立團隊，相互支援共同成長。
- (6)召開初階認證說明會。
- (7)建立專業平台，便於對話與分享，型塑校園「互信」與「分享」的氛圍，促進教師的專業發展。

信任的校園是推動教師專業發展的第一要件。另外，掌握 3S 的精神：Slow、Simple、Share，慢慢做，簡單做，彼此分享，不疾不徐地邁進。教師專業發展成功與否，承辦主任往往是關鍵。主任需能掌握進度，將評鑑

經營成學校特色，引領教師成為教育改革的行動者。提升教師專業地位、維護教師尊嚴、促進專業倫理規範、增進師生相互瞭解的重要歷程，具有正向的助益。

教師從原本孤立的教室王國，已漸漸願意打開門讓同儕進入。藉由他人的觀察回饋，改善自己的盲點，精進教學能力；同樣地，教師觀看同儕的教學，獲得彼此教學寶貴經驗與技巧，讓教師互惠，也帶動校內同儕文化。因此，教師專業發展歷程走一遭，取證 easy 沒煩惱。

參、研究設計與實施

一、研究架構

本研究採質性研究，以新竹縣 104 學年度參加初階認證的教師與承辦人為研究對象，樣本為全縣送件學校共計 40 所，初階認證總件數共計 218 件。透過焦點訪談、文件分析等方式，進行資料蒐集與分析，藉以瞭解推動歷程並探究教師專業發展中心及輔導夥伴等相關輔導策略。本研究架構圖，如圖 1 所示：

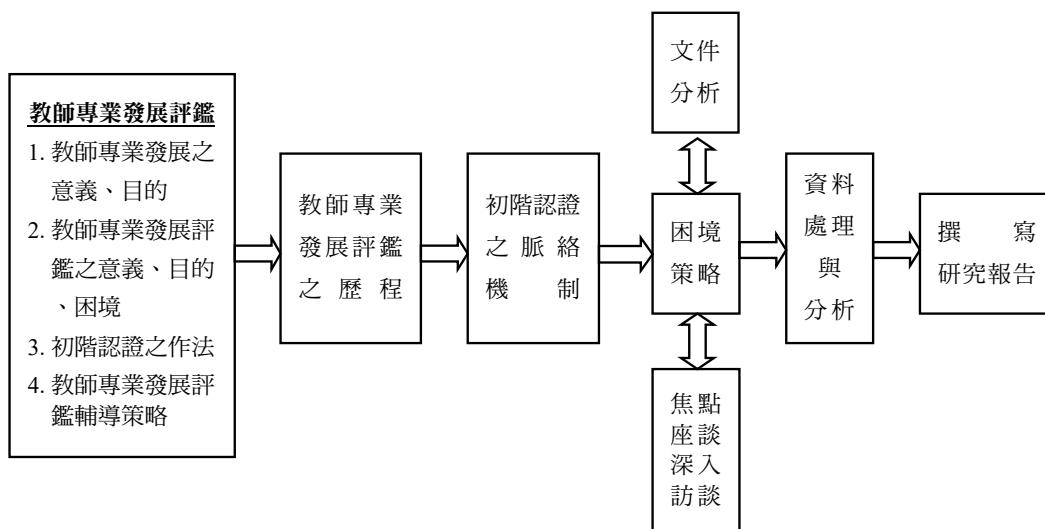


圖1 研究架構圖

二、研究方法

(一) 焦點座談與訪談

本研究對象為行政人員與認證教師，座談時討論出訪談大綱，更能聚

焦在學校推行教師專業發展狀況，分析行政人員及初階認證老師的經驗，瞭解受訪者觀點及感受，以便分析及交叉核對。

（二）文件分析法

透過文獻分析及資料分析法的過程，使教師專業發展初階認證與輔導策略內涵的分析與探討更為周延。

三、資料處理與分析

（一）文件分析

研究小組蒐集教專的相關文件，包括計畫書、宣導資料、認證手冊、會議紀錄等，透過文件分析法，瞭解教師專業發展初階認證的訊息及執行情形。為了資料的整理與分析，茲將蒐集的各類文件統一編碼，編碼方式會依研究之需要做適度調整與修正，如表 3 所示。

表3

文件編碼說明文件

類型	文件編碼	意義說明
辦法或計畫類	文 A-1510	文 A 表示辦法或計畫類之文件， 1510 代表日期為 2015 年 10 月
宣導資料	文 B-151016	文 B 表示宣導資料， 151016 代表文件日期為 2015 年 10 月 16 日
認證手冊	文 C-151016	文 C 表示認證手冊， 151016 代表回饋日期為 2015 年 10 月 16 日
會議資料	文 D-151016	文 D 表示會議資料， 151016 代表文件日期為 2015 年 10 月 16 日

（二）焦點座談與訪談

為掌握議題，本研究小組進行焦點座談，並利用焦點座談的資訊配合研究目的，事先將訪談的主題以提綱挈領的方式設計成訪談大綱，進行深入訪談，希望從受訪者角度對研究現象獲得多樣的描述和解釋，瞭解受訪者價值觀念與感受。

（三）訪談資料分析

研究者首先將錄音資料轉譯成逐字稿，並將訪談內容加以編碼。編碼方式再標上觀察當天的日期與對象，如 4 月 7 日對 D1 老師訪談紀錄就標示為「訪 -0407AQ13D1」；「訪」為訪談紀錄，0407 就是受訪日期，A 為身

分別（A 代表行政人員、B 代表認證教師），Q13 是問題（一）第 3 題，D1 則是受訪者的代號。

肆、研究結果與討論

一、參與初階認證教師之困境

（一）教師專業發展初體驗，認證過程停看聽

教師要從單純的教學習慣而接受認證規範，實在是一大改變。

我覺得認證歷程太過繁瑣，如果可以簡化會比較清楚。

（訪 -0118BQ11D1）

初階培訓的認證分為三個階段，分別為線上 6 小時、實體 12 小時、及認證資料審查（教師自評表、教學前會談、教學觀察、回饋會談、綜合報告表及專業成長紀錄、推動小組審議紀錄等），前二個階段全程參與，才能進行至第三個階段。三個階段皆完成，才可取得評鑑人員初階培訓證書。（文 C-150120）

顏國樑與洪劭品（2007）認為，教師感受負擔沉重，反而得不到教師參與意願。如果認證步驟無法親民及完善，不但未能給予教師角色正面能量，反而是件勞心勞力的負擔。

（二）線上研習甘苦談

線上課程包含教師專業發展評鑑基本概念、教師專業發展評鑑規準、教學觀察與會談技術（I）、教學檔案製作、評量與應用（I）及專業成長計畫（I），共六個小時。

教專線上內容還不錯。看完影片，就知道教專的雛型，參與者要做些什麼，看起來還好，不會太困難。（訪 -0118BQ12D2）

網路連線不穩定，進入課程花費許多時間，可能要熬夜，實體研習就要額滿了，還差兩堂課還沒完成。（訪 -0118BQ12D7）

參加教專的教師，請先至教師專業發展評鑑網站申請帳號，建議帳號與全國教師進修網帳號相同。登錄之後，請老師至「線上研習平台」進行選課及研習。（文 B -150226）

線上課程讓教師先掌握教師專業發展實施的雛形，但如果老師的資訊能力不夠強，光是上線即是一大考驗。張素貞與林和春（2006）提及技術面不夠完備，將造成推動的困難；教師在校已相當忙碌，時間壓力將會是教師卻步的因素。

（三）與夥伴一起激盪的實體課程

線上研習緊接著實體課程，課程有教師專業發展基本概念與評鑑標準、教學觀察與會談技術（I）、教學檔案製作、評量與應用（I）、專業成長計畫（I），共計 12 小時。

講師如果能更具體或讓我們實作，我們會更清楚。（訪 -0120BQ13D21）

實體研習國中和國小是混班上課，常在分組討論及指標描述說明時，因為國中小教學模式不同，讓人感到無所適從。（訪 -0120BQ13D23）

初階實體課程報名未有國中小教師區隔，每場次以 80 人為限，研習公文中說明參加實體課程，請攜帶個人的教學檔案。（文 A-1509）

因國中小教學現場的不同，在實體分組討論或認識指標時有困難，若能在討論時採用國中組、國小組，不失為適性的技巧。教學檔案是用來檢視教師教學過程、成效及省思的一種紀錄，可做為教師與同儕進行專業對話的基礎（教育部，2009；顏國樑，2003）。事實上，現場課程端賴出版社教材，極少的老師有課程研發或整理教學檔案的習慣，即使研習前通知教師攜帶教學檔案，教師往往都未準備。因此，教師們會困擾教學檔案，希望將實作課程比例加重，以增強印象。

（四）規準討論的體驗與啟發

教師於實體課程後，回各校進行規準討論，釐清規準的意涵後確認各校的規準。

學校主任帶我們看過每一條評鑑規準，這樣我們可以更清楚知道規準內容及進行課程觀察時該注意什麼。（訪 -0118BQ14D6）

初階研習規準內涵說明紙本都有寫得很清楚。（文 B-150913）

透過規準討論可以和夥伴進行討論激盪想法，對後續教學有實質幫助。（訪 -0118BQ14D13）

教師們一起檢視規準，都持正向態度。研習間隔久且同一學校、領域共識可能不同，大多數教師認為規準討論對教學有重新的體驗和啟發。同時，透過規準討論，教師可以反思教學是否有達成目標及兼顧學生學習，這有助於教師釐清教學問題。

（五）溫暖的教學觀察三部曲

教師專業發展最關鍵的「教學觀察三部曲」，包含觀察前會談、教學觀察及觀察後回饋會談。

與夥伴進行教學前會談就評鑑規準及教學重點進行討論及確認，但是在被觀課時，我還是有點緊張，擔心會被批評。還好，夥伴都很幫忙，最後的回饋也很精采，讓我看到自己教學的盲點。（訪 -0118BQ15D6）

我發現多了外來的觀察者，學生似乎比老師還緊張，上課較為守規矩。（訪 -0120BQ16D25）

有了這次經驗，往後我會多用點心，加些實作課程，給學生充裕的討論，提升學習動力。（訪 -0118BQ18D14）

教學觀察紀錄表文字敘述不足，不夠具體客觀。（文 D-150824）

教學觀察三部曲紀錄時間不具邏輯性，有教師一天就完成，有的隔一週，效果待質疑。（文 D-150824）

專業教師應根據學生生活經驗調整教學，滿足學生的個別學習需求。訪談中，認證教師認為開放教室會讓人緊張，但不可否認地，完成教學三部曲後都覺得收穫滿滿。教師們激盪觀課焦點，重新檢視教學，產生更多的靈感，提醒自己「學生是教室的主人」。

審議會議中提到教師不擅長寫觀察紀錄，又怎能判斷推薦、通過或待改進。教師們願意觀課，心中卻排斥書寫相關表件。且記錄時間不具邏輯性，表示推動小組對教學觀察不熟悉，沒有檢核，推動小組功能未能發揮。

（六）築夢踏實的专业成長

完成觀察三部曲，藉由對話與省思，擬定專業成長計畫，進行增能相關活動。

針對自己不足處加強，設計並參考他人成長計畫，但不確定是否有時間進行。(訪 -0118BQ19D13)

我們校長尊重老師，當校長有想法的時候他不會貿然實施，他會先找人先講我們可以怎麼做！你有什麼看法！教師若能專業成長，才能讓家長感受我們努力！（訪 -0118BQ08D19）

專業成長一天就結束，欠缺多層次概念，大多停留在認知層次。(文 D-150824)

學校要尊重教師意願，提供教師協助。尤其校長負有課程與教學領導的責任，扮演領頭羊，帶領同仁實踐教專之精神（吳俊憲，2008）。教師專業成長是教師在知識、技能的更新、改進與擴展的行動。而審議會議中討論教師缺乏優質的成長計畫，看不出教師針對教學上缺失進行修正而成長之企圖心，僅停滯在認知層面，以致無法彰顯教師專業發展，學校無法永續辦理，實為可惜。未來，教師專業發展中心應著墨於專業成長的概念。

認證的歷程中，教師會遇見各式的困難，新時代的全方位教師不僅要能正向尋求解決，亦需將點滴收穫與夥伴分享。教師專業發展能夠幫助教師提升專業知能，進而塑造自己的專業形象，贏得同事、家長與學生的認同肯定，讓自己更有動力，重新點燃對教育工作的熱情。教師們正向與無私的態度是珍貴的教育資源，會是孩子的福氣。

二、探討業務教師之問題

教師專業發展之推動成效，需仰賴行政人員的價值信念，尤其是繁重的行政，如何化繁為簡、理性溝通、釐清迷思，以有效率的模式、更活絡的行政思維引領教師成長，行政人員的重要性不容小覷。

（一）行政領航，考驗承辦人員能力

各校對教師參與採取激勵策略，惟教師專業發展初階認證歷程長達一年，尚需仰賴各校教師專業發展業務承辦人負責居中聯繫、輔導、協助等相關事項，故行政工作可謂繁重。

由於學年群有共好的氛圍，帶動老師加入教專，也牽引著剩下的夥伴，因擔心落單，而勇敢一試。較特別的是校內自然與英語科任教師則多採折衷方式，先報名參加線上與實體研習，對教專有一定的認知後，隔年再加入，心理壓力比較不會那樣大。(訪 -0120AQ11D1)

目前參加教專的老師都取得初階認證，進階認證老師意願不高，我們會在新學年積極推動。(訪 -1225AQ12D4)

教師的參與和學校氛圍有很大的關係(潘慧玲等，2009)，有的學校因同儕而自願參加，藉由評鑑激勵自己的教學技能。李俊湖(2008)認為，在辦理目標、評鑑規準、實施過程、辦理方式等都要磨合，需在建立共識後才能順利發展。這些教師專業發展的學校都希望教師們在教學技能與學生學習中能達到平衡。

不想參與的老師，覺得初階認證的表件繁雜或怕被別人觀課，因此學校會先行溝通及提供一些通過的表件讓老師們參考，讓他們較為安心；而觀課部分則建議各自兩兩配對或採自願制的，並非一次全校的人一起觀課。(訪 -1225AQ12D2)

看到申辦說明文件，是個辛苦歷程，拜託老師參與，申辦及審查時間費時費力，真想拒絕申辦，又怕影響學校及校長被上級點名，真難為。(文 A-1503)

每年辦理教師專業發展評鑑行政知能研習，使行政人員具備教師專業發展評鑑知能，以提供專案計畫推動之諮詢與輔導。(文 A-1501)

教師專業發展的推展不易如上種種及行政人員的難為，造成行政大逃亡，因此教師專業發展中心也積極辦理研習，提升行政人員的知能，期使教師專業發展到位。但放遠來看，與其獨自在教室裡單打獨鬥，不如與夥伴攜手，開放教室，彼此分享教學與班級經營經驗，更有助於解決困境，有效處理班務。

對此，吳俊憲(2010)提出「三化取向」：透過教師專業對話「轉化」成為具體可行的規準和方式；討論「簡化」一些規準和表格；最後是「內化」，期待教師不是「為評鑑而評鑑」，而是讓教師能教學反省，「見賢思齊，見不賢內自省」，並主動專業成長、教學精進。

(二)線上研習，考驗行政資訊能力

凡參與教專之教師須先參加線上課程並通過，方能參加「初階實體研習」。

我不怪向我求救的老師們未看公告，我一心只想讓他們完成線上研習，因為這只是教專的第一步，千萬不能澆熄了老師的熱情。
(訪 -0120AQ13D1)

參與線上研習後隨即進行測驗，對於忙碌的教師吃不消，紛紛詢問承辦人員是否有題庫，這是承辦人員幫忙認證老師的額外服務。

承辦組長的資訊能力有限，許多電腦無法排除障礙。考量校內資訊組長的業務繁重，不敢再增加他的負荷，於是趕緊撥打教專網頁提供的專線電話，期望網站操作人員可提供援助。(訪 -0120AQ13D1)

雖然，參與教專是出於自願，但為了讓學校夥伴們能繼續，避免有人中途脫隊放棄。行政該做的，就是要讓老師「負擔輕一點」，因為感覺良好，才願意長久。(訪 -0120AQ13D6)

對於「線上課程」立意良善，但是平台設計不夠親民，足讓老師備感困擾，造成大家參與意願的低落。

(三) 符膺校本條件，訂定規準

認證教師回到學校展開教學觀察，學校須與教師們確定校本規準指標內容並達成共識。

教專評鑑規準在夥伴研擬與修正後，為了要確認新規準之可行性，特別邀請輔導夥伴蒞校參與教專會議，針對本校評鑑規準檢核內容修正給予指導。(訪 -0120AQ14D1)

輔導夥伴先帶領我們釐清、解讀規準，使得大家有共識，整體而言本校對於規準擬訂是挺順利的。(訪 -1225AQ14D2)

今年精緻版規準解說非常清楚，若透過關鍵語詞，他們就可以很快進入狀況。(訪 -1225AQ14D9)

縣內教師專業發展輔導夥伴及工作會議能適時地對學校進行關注是重要的。李俊湖(2008)認為，依賴學校內部力量推動，其推動力與持續力不足，宜結合外部專家，扮演諮詢與督促角色，一方面借助諮詢功能解惑釋疑，另一方面協助學校推動；有外部專家進場專業指導，較有信心繼續前進。

（四）教專為鏡，端正課堂——教學觀察三部曲

老師分組配對觀課，應該為同學年、同領域互相觀課，還是自己尋找夥伴呢？

我們學校沒有發生無法配對，大家就是這樣去執行。

（訪 -1225AQ15D2）

我們通常會讓老師都先選擇配對夥伴，老師在選的時候可以感覺到同科目的會匯聚在一起，科目會是我們配對的選擇。剩下的通常都是主任，再彼此兩兩配對。（訪 -1225AQ15D3）

教學是項高度專業的活動，找到用「善意的眼睛」來協助夥伴更是要緊，唯有彼此真誠地相互觀課、客觀地討論與分享，才能得到教與學的雙贏境界。

（五）攜手教專，夥伴同行——完成初階認證

從申請教師專業發展到認證，行政人員在協助教師時總有意想不到的問題：

早期教專幾乎有填寫就通過，今年的卻很複雜，明明老師認為已經描述很具體了，結果審查人員卻認為不行，建議有對照組參考或審查原則說清楚，以利老師容易完成認證。（訪 -1225AQ15D6）

初階認證出現兩人同時寫一份觀察紀錄，顯示行政人員並未傳達資訊，審議會議中希望給老師機會修正。（文 D-160824）

學校請初階認證教師參加回流教育，甚至邀請輔導夥伴至校協助審查教師的表件，但是等到7月審查時仍發現因標準不同，造成有教師須退回修正後通過，讓教師非常困擾。如果能在送審前確定標準，行政人員傳達訊息正確，更能順利取得認證。

初階認證有明確的內容規範與檢核表可供參酌，並以「格式、邏輯、精緻」三個層次詳加審視（陳瑞榮，2014）。亦可邀請有經驗的學校或教師進行標竿學習。當然，如有輔導委員、輔導夥伴、中央輔導群等專業支持網絡加以善用，給予教師支持，將可減少摸索的時間。

（六）專業領航，熱情續行——教師專業成長

教師專業發展計畫要發揮功效，必須著力於規劃與落實專業成長計畫，才能竟全功。

完成專業成長計畫，困難度很大，老師會反應問題，但是行政人員僅能從旁提供資訊面的訊息協助。（訪 -1225AQ15D6）

總之，誠如吳明清（2002，頁 99）所言：

在教育改革的行動中，學校是「現場」，教師是「關鍵」，故唯有學校教師有足夠的專業能力與熱忱，才能有效執行並創新教育改革的措施。

由於學校往往未參考教師的進修需求，造成教師僅完成學校交辦的任務。重要的是，教師專業發展所提出專業的成長計畫，不僅有教學省思，也可指引教師專業成長，若由學校協助成長資源，可讓教師成長熱情續行。

（七）跨越鴻溝，並肩前行——承辦教師最大收穫

經過一年和初階認證教師並肩作戰，從繁瑣的表件及教師們認證歷程中，教師們的收穫有：

最大收穫就是幫助老師拿到證書。（訪 -1225AQ19D2）

我們的教專都跟社群搭在一起，把社群的專業應用在教學上，不只有一個老師的學生可以收穫，其他老師的學生也能獲得相同資訊。（訪 -0120AQ19D1）

我分享教學觀察收穫，老師在觀課發現自己有很多的語病，有這樣的經驗，老師們會記在心裡面，並時時提醒自己。其實教學觀察對老師是有收益，畢竟要成長是需要有壓力。所以，我認為教學觀察是很好。（訪 -1225AQ19D6）

綜上，教師與行政在教學上必須合作，因為職務內涵的差異，難免讓教師有所誤解，以為行政總是丟事情給教師做，讓彼此存著界線，有所隔閡。如何跨越鴻溝，並肩前行，將會是教師專業發展計畫執行成功的關鍵。故行政端應設身處地地為教師們著想，慢慢做，簡單做，隨時調整，

做好溝通與時間安排，提供必要的行政支援，並整合資源，減輕教師負擔，提高參與意願。用真誠關愛，將夥伴們推向自我覺察、專業成長之路。雖說慢慢做，但希望以更積極的態度，努力克服與改進困難之處，減少推動教專的阻力。

教師專業發展並非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。行政端除了善用理性溝通，建立清楚且明確之步驟，化繁為簡，協助意見相左的教師理解教師專業發展的精髓，釐清迷思外，更進一步牽引著其他教師參與。

再者，行政與教師要彼此信任，確保其隱私，內容皆匿名呈現；而行政端匯整資料後，交由推動小組審查，絕對保密不外流，讓參與評鑑的教師皆能真誠相待，如實陳述觀課歷程與省思。學校成員共同參與，並以平等互惠的態度建構專業成長學習網絡，使學校成為一個專業的學習社群。讓教師們對學校懷有一份歸屬感，行政端確實得肩負重責大任，讓教師有主動積極的態度，能夠拋開制度的綑綁，認同專業成長的必要性，進一步內化成追求成長的動力，讓內在動機發酵，專業發展持續。

三、探討教師專業發展中心提供初階認證協助

為了推展教師專業發展業務，新竹縣成立「校長及教師專業發展中心」，轄設綜合規劃、培訓認可、諮詢輔導等三組，以「服務支持系統化、專業成長精緻化、諮詢輔導專業化」，積極協助學校及教師朝向專業成長目標。

（一）教師專業發展運作過程

教師專業發展中心協助各校承辦人落實教師專業發展評鑑實施要點規定，透過策略聯盟、配對、整合資源、相互合作，引導學校端整合相關課程計畫，進而實踐教師專業發展精神。身為行政，碰到問題只能盡力安撫，學校只好致電教師專業發展中心，尋求解套方法。

教專中心公告後我們較能安撫老師的心，感謝教專中心的發聲，否則承辦人員真得不知所措。(訪 -0120AQ11D1)

現在已有操作手冊、資訊及影片放置於新竹縣校長及教師專業發展中心網站上，方便大家閱讀及熟悉。(文 B-160412)

教育部推動教師專業發展是站在協助的角度，幫助教師聚焦在專業發展上。相信設立教師專業發展中心，更能掌握運作過程，且有專案助理協

助規劃，讓政策到位、專業發展落實。

（二）建構新竹縣教師專業發展的輔導網絡

教師專業發展中心培訓輔導夥伴，協助學校推動辦理教師專業發展相關事務，讓輔導夥伴到校宣導說明會、未申辦學校之經驗分享及參與學校推動，給予辦理學校專業、心理、實施歷程等層面支持。

教師專業發展中心有詢問是否需要輔導夥伴協助檢視初階認證資料，感謝輔導夥伴幫我們檢視老師的資料。只是老師反應，在回流教育所檢視的和後來進行的標準似乎不一樣。（訪 -1225AQ11D5）

我有參加回流教育，實在不懂怎樣的文字敘述才算是具體，讓我覺得很困擾。（訪 -0118BQ19D15）

成立「校長及教師專業發展中心」，建置精緻教師專業發展網站，以專業、簡明、可行及 e 化為原則，希望有資訊科技的支撐，使專業發展更加厚實。陳瑞榮（2014）提及初階認證要用「格式、邏輯、精緻」三個層次詳加審視。教師專業發展中心公告「初階認證審查作業說明」附具體事實紀錄參考一覽表，將審查要點敘述明確，減少修正後複審人數。

教師專業發展中心於全縣教師專業發展工作會議中，進行典範學習暨說明初階認證注意事項，並整合各項專案計畫，希望精簡辦理過程，讓教師把時間投資在學生身上。

（三）培訓評鑑、輔導與領導專業人才

校內評鑑專業若不足，評鑑推動將有難度。而擔任評鑑工作之基本人力，則決定教師專業發展成敗點。104 學年度新竹縣教師專業發展中心辦理初階研習達四場次，發現新竹縣積極鼓勵教師參與。除了初階研習，教師專業發展中心也辦理教師、主任、校長故事館、宣導說明、申辦說明、行政研習等，冀望加強宣導，開啟與教師對話之機制，協助教師專業成長，獲益最終仍是教師自己。

（四）落實資料分析與運用

1. 初階認證相關會議

教師專業發展中心除了例行性召開工作會議，協助各校諮詢、教師專業發展典範學習、政策發展，另召開初階認證會議，透過諮詢委員對學校輔導歷程的陪伴及深度理解，達到形成性評鑑與專業成長規劃之協助。104 學年度也召開五次會議：5 月 21 日、5 月 28 日為初階評鑑人員

認證資料審議回流（僅 32.57% 認證教師參加）、6 月 24 日為初階研習備課會議、7 月 11 日為初階認證審議共識會議、8 月 24 日為初階審議結果資料分析及報告撰寫會議。

教師專業發展中心召開輔導夥伴增能會議，並安排輔導夥伴到校諮詢，採取教師專業發展送到家服務與建立策略聯盟。藉由輔導夥伴從旁協助受輔學校建立制度及解決疑難雜症，讓受輔學校能持續參與並累積出成效。

擔心工作越來越多，還要整理資料、填寫表格，耽誤許多日常工作。（訪 -1225AQ22D5）

行政作業負擔沉重，兼行政協助教師評鑑工作，常感分身乏術，時間不夠用，有時候老師有問題，獲得解決，也是相當快樂。（訪 -1225AQ22D3）

化繁為簡，將表格簡化，主要是成長，而非文字撰寫，簡化辦理文件與書面資料。不過，幸好手冊及網站上有做介紹，免得我時間久了，就忘了，同時也可指導同仁。（訪 -1225AQ22D6）

其實，教師專業發展中心為了讓參加認證老師能更清楚繳交的內容，設計了一份簡單的檢核表，但經過委員們審查會發現教師記錄會談時間不具邏輯性等問題，因此在檢討會議中做成以下決議，做為教師專業發展中心未來協助方向：

（1）教學前會談

- a. 教學目標不清、專業之能可能不足。
- b. 應加強教師「課程設計」之能力。

（2）工具運用

- a. 軼事紀錄無法轉錄至教學觀察表。
- b. 文字敘述不足，不夠具體。
- c. 認證教師有努力往教學觀察具體化的目標前進。
- d. 勾選值得推薦或不通過時，缺乏文字敘述。

（3）專業成長

- a. 無法與觀察前後會談連貫。

b. 一個改進的檢核駐點應使用獨立之一張表件，不應混同。

(4) 其他

a. 紀錄時間不具邏輯性。

b. 未附自評表。

c. 校本規準與教師使用之自評表不同。

d. 教師的書寫能力是否會影響受評教師之認證。

(5) 行政協助

a. 認證前公布統一標準、流程及規範。

b. 對於「具體的」敘述標準應達共識。

c. 可整理學校易出錯問題供學校參考。

d. 回歸教學現場引導教師教學有效性。

e. 可將教師教學檔案列在校務評鑑內。(文 D-160824)

從審議資料分析中發現：

- (1) 在教學前會談紀錄中，教師對目標撰寫能力薄弱，推測其因是不知要寫或教師長期依靠書商之課程計畫，未能親自去撰寫，且距離修教育學程時間也已多年，無法記憶。
- (2) 在工具運用方面，教學觀察表文字敘述不足且過於武斷、不具體，以國中教師較為嚴重，所以在實體研習時，如有講師及輔導夥伴諮詢，要特別對文字敘述具體做說明。
- (3) 在專業成長方面，無法前後連貫，顯示不瞭解教師專業發展過程，且研習後到真正觀察時已久遠，早忘記。學校需有團隊能協助教師瞭解教師專業發展，幫助教師專業成長，否則教師專業發展將又是文件的堆積。在面臨知識爆炸的環境中，教師已無法停留在以前所學知識，教師要想成為專業人員，就要有長期性、持續性的學習態度與精神。實體研習必須強化「如何有效規劃專業成長」達到五層次，絕不是短短的日子就完成專業成長。
- (4) 在其他問題方面，時間大多誤植，或太忙碌找不出共同時間討論。而表件錯誤或不足，行政端要負較大的責任，推估是因為行政端太忙碌來不及看就直接送出。
- (5) 在行政協助方面，希望能有審查標準。其實只要如實完成教師專業發展歷程，取得初階認證不是難事！認證是學習的歷程，也是成長的一環！相信審議委員標準不會嚴苛。倒是輔導夥伴及初階講師要

先理解審查基準，隨時提醒，因教師專業發展中心初次辦理審議有磨合期，將來對審查標準會更有共識。

2. 新竹縣教師專業發展整合型研究案

教師專業發展中心辦理 105 學年度新竹縣教師專業發展之研究案，共有四件研究案，結合教師現場及學者專家的論述，將其過程透過研究案方式檢討、回顧、修正再出發的歷程，提供新竹縣推動教師專業發展的最佳模式。藉由同儕友善的觀察教學與專業對話，反映出教學中的優、缺點，提升教學效能與學生學習成效。

3. 教師專業發展評鑑網站設置

將國內外教師評鑑實施的理論、研究、評鑑方式與規準、實際經驗等建置在網站上，並設置討論區，讓大家能夠分享過去的經驗，減少重新摸索，以建立適合的教師評鑑制度，做為學校立即的參考。

4. 提供獎勵措施

若有個設計完善、執行有效的教師專業發展激勵系統，中小學教師們會更願意在教職上發揮更大的影響力。

沒有實質的獎勵或是法制化，只是為提升教學效能，如此空洞的志向來評鑑，不容易持久。(訪 -0118BQ22D7)

縣府來函對持續辦理教師專業發展的教師或推動小組的成員、教學輔導教師等，記嘉獎一至兩支做為獎勵。鼓勵教師參與教師專業發展，型塑教師共學、分享之優質文化。

教師專業發展中心安排輔導夥伴協助審查初階認證資料及工作會議，我們可以感受行政的用心與支持，得以讓教師消除冷漠、消極被動的心態，轉化為激起學校成員的熱忱，讓更多的教師加入。(訪 -0118BQ3D1)

教師專業發展中心善用校內外資源與人力，邀請學校或教師進行標竿學習，善用輔導委員、輔導夥伴、中央輔導群等專業支持網絡。除了增進情感的聯繫外，還能凝聚共識、整合分歧意見，也樂於肯定、鼓勵夥伴教師，培訓出良好的人際溝通能力，營造出開放、正向、尊重共識的氛圍，唯有教師彼此攜手，才有向前行的動力。

總之，教師專業發展中心可結合相關專案辦理、建置溝通平台，「用科學方法、有系統的策略」發展教師專業，改善各項策略與作為，包括行政鬆綁、精緻網站、簡化表件、經費寬鬆、輔導機制、深化人才培訓等，讓教師在參與的過程中得到成長，提升教師的認同。再者，「校長及教師專業發展中心」的成立，有專責的承辦人，相信更能實踐教師專業成長之路。希望未來能考慮對象的不同（如初任教師、資深教師），而採取不同的評鑑方式，其評鑑規準、方式等均需有所差異，更能達到公平及公正。

四、教師專業發展實踐方案

教育部 106 學年度將教師專業發展評鑑修正為教師專業發展實踐方案，其有關初階認證重點方向如下：

- （一）取消教師專業發展評鑑相關事宜提交課發會或校務會議規定及降低申辦人數（三人）。
- （二）修正人才名稱，評鑑人員修正為專業回饋人員。
- （三）原有初階與教學輔導教師線上課程改為自由閱覽；實體課程由二天減為一天，教師專業學習社群、教師專業發展規準（課程設計與教學、班級經營與輔導、專業精進與責任等三層面）、教學觀察與專業回饋共六小時。
- （四）初階認證之審查由縣（市）自主決定辦理，反而強化專業實踐事項，應用教學觀察三部曲（或備課、觀課、議課）、教學檔案及專業學習社群運作策略，聚焦於教學之專業對話與改進。
- （五）結合精進計畫，對於初任教師輔導透過社群運作，由薪傳教師得減授課節數，提供初任教師諮詢輔導。

教育主管機關有聽見教師們的心聲，於 106 學年度起實施之教師專業發展實踐方案中，強化教育實踐，降低不必要之評鑑疑慮，降低申辦門檻，減少行政單位困擾，修正專業人才培訓認證制度，初階認證更由縣市自主管理，以落實專業實踐為目標，為 108 課網公開授課提供必要之支持。整個方案更加簡化、便民，精緻網也不限教師專業發展實踐方案，均可使用，更加親民，未來教育之路因專業而卓越。

伍、結論與建議

一、結論

（一）認證歷程需簡化及親民

表件撰寫讓教師認為是負擔，若能簡化文件，著重在教學觀察，聚焦於專業對話，對於提升教學技能、班級經營及學生學習，都有莫大的助益。未來由各縣市自主辦理，更加彈性，不受限於制度。

（二）線上系統連線不穩定需要支援

認證教師贊成線上系統，行政端瞭解使用情形，立即向中心反映，提供因應之道。

（三）實體課程國中小分流與強化實作，尤其是教學檔案及專業成長

實體課程的內涵應適時分流，給予國中小教師更優質的體驗與學習。再者，實體課程的講師要活絡課程，多些實作課程，特別是教學檔案及專業成長，減低學員在認證準備時的困擾。

（四）落實「規準討論」，聚焦觀察焦點與反思教學方法

學校能檢視規準內涵，協助教師釐清與瞭解；若能落實規準討論，帶給教師更多的體驗與啟發，聚焦於教師觀察、反思教學方法，學生學習意願將可油然而生！

（五）開放教室師生受惠多，協力同心教學精進

友善的氛圍，讓教師覺得觀課是關心。教師最大的收穫是和夥伴討論及分享時，感受彼此情意的交流，所以透過團隊的力量凝聚共識，成效遠遠大於個人單打獨鬥，同時也提高同仁對開放教室的認同度。

（六）協助教師專業成長，強化時間及知識管理

大多數的教師無法規劃系統的專業成長，未來應於研習中強化專業成長實例。另外，教師成長有時間的壓力，未來研習可考量教師需求，加強教師時間及知識管理。

（七）受邀參與方式多元，校園友善氛圍成永續

找新進教師、代課教師、有教學熱忱的教師、人情勸說、輪番上陣、拿證書誘因等，要達到申請教師專業發展門檻，必須運用行政人員的智慧。未來改為專業發展實踐方案，著重在專業實踐，這會降低教師對教學觀察的不信任感，營造友善氣氛，共同開放教室邁向共好。

(八) 線上考驗行政的資訊力與服務

線上研習網路問題，行政端協助教師們解決，隨時提醒教師，主動關心並協助解決困境，未來改成線上閱覽，減輕行政人員及教師的壓力。

(九) 整合各方資源，教師專業加乘

學校邀請教師專業發展輔導夥伴、學者專家指導，扮演諮詢與督促角色，借助諮詢功能解惑釋疑，並協助計畫推動，如落實規準討論、教學觀察三部曲及專業成長，以及認證資料送件等，同時連結校內外資源，由行政端及輔導夥伴給予信心，邁向專業。

(十) 教師專業發展中心具體作為

1. 服務支持系統化、專業成長精緻化、諮詢輔導專業化：「校長及教師專業發展中心」設立專責人員，並設有綜合規劃、培訓認可、諮詢輔導三組，積極落實教師專業發展實施要點，透過策略聯盟，引導學校整合課程教學，進一步實踐教師專業發展精神，朝向專業成長目標。
2. 線上申請，簡化流程；作業彈性，解套困境：過去申請需繳交多種書面表格，現改為線上申請，簡便操作，有利行政。未來認證皆上網，教師可將相關資料記錄儲存，和夥伴教師進行連線對談，甚至提供成長教育新知、課程資料搜尋等功能，讓認證教師事半功倍地在教學備課、專業對談中完成認證任務。
3. 考量線上人多，網路頻寬加大：由教師專業發展中心公告，教育部協調，將教師專業發展網路頻寬加大，考量參與教師專業發展人數與線上課程需求，增加資源使用率，減少學習阻礙，提高滿意度及便利性。
4. 輔導夥伴增能、策略聯盟及教師專業發展送到家：教師專業發展中心定期召開輔導夥伴及學校工作會議，進行學校分享與交流，建立溝通及諮詢管道，安排輔導夥伴入場予以支援，以教師專業發展中心、輔導夥伴及學校行政人員建立「教師專業發展鐵三角」，適時提供教師專業教育新知，解決教學現場問題。
5. 檢討會議內容，提供未來協助：教師專業發展實體研習、工作會議、審議初階認證等，負責教師專業發展之諮詢、協調，感受到教師專業發展的需求，給予專業協助。事前應審慎，避免政策反覆，如審議標準因人不同，使教師失去信賴感。在審議中如發現教師教學目標撰寫能力弱、不瞭解具體及太過武斷、專業成長擬定有困難等問題，在講師在備課及回流研習，務必列為重點項目。

6. 培訓校長、主任及教師專業發展人才，宣導理念及開啟對話：教師專業發展中心辦理故事館、工作會議、推薦社群、校長等領導人才，推廣教師專業發展精神，彼此對話、反思，使其增進專業知能，提升專業能力。
7. 透過行動研究，發展教師專業發展推動模式與策略：從教師專業發展中心透過觀察、訪談、省思、對談和文件分析進行資料蒐集，結合理論與實務，分析教師專業發展的推動與策略實施結果，並依據研究發現與結論，提出若干建議，以供參考，藉以改善教師專業發展的困境。

二、教師專業發展評鑑初階認證之輔導策略

（一）學校氛圍是輔導的催化劑

學校氛圍有利於提升教師參與意願，透過生命間的牽動與影響，產生教學現場精進與成長的化學變化。

（二）共識建立使專業發展得以永續

在發展過程中辦理目標、評鑑規準、實施過程、辦理方式等，都需要逐漸磨合，建立共識，才能順利持續發展。因此，必須讓參與教師專業發展的學校，教師們在教學技能交流與學生的學習中能夠取得最有力的基礎與平衡。

（三）校長領頭、行政協助決定成效關鍵

校長的態度、參與度，同仁們看在眼裡，往往是提升彼此信任的關鍵因素，不僅可讓夥伴降低對初階認證的焦慮，更可讓旁觀者主動加入。若行政同仁扛起瑣碎事情，給予第一線教師最大支援，將可提升教師參與意願。

（四）多功能的輔導夥伴～宣導、協助、轉介、溝通

安排輔導夥伴到校諮詢輔導，協助學校順利推動教師專業發展計畫。輔導夥伴的功能角色如下：1. 宣導者——新資訊的轉達。2. 協助者——站在對方立場協助解決問題。3. 轉介者——介紹合適的輔導夥伴幫忙。4. 溝通者——瞭解需求，轉化思維。

（五）教師專業發展工作會議安行政人員的心

校長及教師專業發展中心成立任務編組，讓組織功能更加完善，透過平時的工作會議、輔導夥伴諮詢及培訓課程，進行互動、協商，產生共識，瞭解利害關係人對教師專業發展的問題與需求，以利有效推動。

（六）教師專業發展中心提供資源及獎勵

感受教師專業發展的需求性，減輕工作負擔和壓力，提供資源協助，如認證手冊、繳交時程、檢核表及輔導夥伴到校進行初階認證諮詢，並給予參與者獎勵，讓努力的教師能有持續的動力。

三、建議

（一）對老師之建議

1. 積極參與研習以實作增能，進一步提升教師專業發展相關知能

透過線上及實體課程，除了瞭解教師專業發展之目的、精神、內容、方式、流程、規準等相關知識外，強化與實踐實作課程，可解除因認知不足而產生的壓力。

2. 以開放的態度接受教師專業發展評鑑相關議題

教師敞開心胸，勇於接受挑戰，視評鑑為促進專業發展之手段，落實規準討論、教學觀察三部曲、專業成長的擬定、具體文字描述等，以達成個人專業發展與建立教師專業之形象。

3. 強化個人時間管理與知識管理，專業成長計畫得以落實

教師若有時間管理和知識管理能力，並透過團隊蒐集參考資料、調整教師專業發展評鑑的節奏，必可使專業成長計畫落實，教學品質提升。

（二）對學校之建議

1. 發揮生命共同體，營造專業社群以型塑專業文化

經由平等、支持、互惠的夥伴關係，成員彼此信賴與分享的組織文化，建立具有「專業自主、進修成長、永續學習」等價值觀的專業社群，營造出接納和參與教師專業發展的正向組織氛圍。將評鑑結果納入學校進修活動，規劃個人或學校整體性專業成長計畫，永續經營教師專業成長。

2. 主動協助教師提供相關資源

學校除主動申請計畫外，應隨時提供教師協助：人力（教師調課協助或提供攝影人力）、物力（觀察工具、資訊器材採購及分配）、財力（爭取研習、研討、文具影印消耗品相關經費需求），營造有利教師專業發展運作的環境。

3. 釐清教師想法，進行相關之宣導

各校與領導者要用開闊的心胸細微的觀察，釐清老師不同想法與需

求，導引教師專業成長，並進行教師專業發展之宣導與實施，讓制度更加落實、符合教師理想。

（三）對教育行政機關之建議

1. 給予學校彈性空間發展教師專業發展機制

教師專業發展評鑑的目的，應著重在教師本身學習成長的歷程，而非流於書面報告與資料的呈現，因此其評鑑的實施，無論在評鑑工具的選擇、評鑑資料的準備作業上，均應簡化繁瑣、簡化程序與增加工具選項，給予教師更多發揮的空間，讓學校自主地展現，降低教師對於參與教師專業發展程序上的壓力。

2. 檢討初階認證歷程，更加轉化、簡化、內化

學校應藉由教師對話「轉化」成具體可行的規準和方式，儘量「簡化」規準和表格。期待參與教師不是「為評鑑而評鑑」，不再操弄規準和填寫表格，而是讓教師「內化」做到專業成長、教學精進。

3. 教師專業發展輔導夥伴增能活動，持續提供到校諮詢服務

教師專業發展中心培訓輔導夥伴，藉由回流機制幫助釐清自身在輔導的脈絡，使實務經驗與理論能夠相互搭配，建構教師專業發展的輔導網絡。

4. 協助學校診斷教師專業發展計畫

幫助學校自我發展，提供典範參考案例、方法及策略，達成優質學校目標。

5. 定期教師專業發展會議檢討更臻完善

定期召開工作會議、審查會議等，提供教師專業發展之諮詢、協調，使教師瞭解教師專業發展對教師專業發展的意義，給予專業支持與協助。

6. 線上課程網路無礙，實體課程根據教師需求調整

改善資訊環境使其無所阻礙，並應將實體課程重點放在實作上，且國中小分流符合教師需求，初階課程時需要調整，讓教師快速理解教學檔案及專業成長的意涵，達成有效教學。

7. 提供誘因使教師有積極作為

教育主管機關應獎勵參與教師專業發展且有績效之校長、承辦主任及教師，以慰勞其辛勞，並整併現有之方案，減少行政負擔，落實推動教師專業發展，因應未來 108 學年度課綱規定每人要公開授課。

(四) 對未來研究的建議

1. 對研究對象

訪談對象只有對少數參與教師專業發展之初階認證教師，尚未對深入學校諮詢的輔導夥伴進行訪談。建議未來研究者可擴大研究範圍，或者針對不同地區加以研究，並增加背景變項分析比較，呈現更完整的研究推論。

2. 對研究方法

未來可採用問卷調查法，先以焦點座談做為未來訪談或問卷的問題大綱，再以問卷量表做為研究工具。建議未來之研究者可增加不同角色與職位之問卷及訪談有關人員，提供更多元的角度與看法，將有助於提升研究的客觀性與價值。

3. 對研究變因

未來學校應落實教師專業發展實踐方案，促進教師專業成長及素養，提供十二年國教課程綱要中公開發授課及專業回饋所需之支持。教育部特訂定補助辦理教師專業發展實踐方案作業要點，此項變革可列入未來研究者對初階認證成效之研究變因，繼續探討之。

參考文獻

- 吳明清(2002)。促進教師專業成長的策略。**理論與政策**，16(1)，99-113。
- 吳俊憲(2008)。試辦中小學教師專業發展評鑑：實施檢討與改進。**國教之友**，59(3)，39-46。
- 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。
- 李俊湖(2008)。教師專業發展評鑑實施策略。新北市：國家教育研究院。
- 周淑卿(2004)。課程發展與教師專業。臺北市：高等教育。
- 張素貞(2009，10月)。推動教師專業發展評鑑方案與教師專業發展初探。2009 結合專業發展之教師評鑑國際研討會，國立臺灣師範大學，臺北市。
- 張素貞、林和春(2006)。面對教師專業發展評鑑試辦計畫：提升中小學教師參與誘因之研究。**中等教育**，57(5)，37-58。
- 張德銳(2000)。發展性教學輔導系統：理論與實務。臺北市：五南。
- 張德銳(2006a)。形成性教師評鑑系統的研發、推廣、研究與實施展望。**初等教育學刊**，23，1-26。
- 張德銳(2006b)。結合學生學習成果的中小學教師評鑑模式。**教育行政與評鑑學刊**，2，59-81。
- 張德銳(2009)。中小教師專業發展評鑑實施問題與解決策略。研習資訊，26(5)，17-24。
- 教育部(2007)。試辦中小學教師專業發展評鑑宣導手冊。取自 http://tepd.moe.gov.tw/chinese/05_download/01_list.php?fy=3&id=74
- 教育部(2009)。中小學教師專業發展評鑑人員參考手冊。取自 <http://tepd.moe.gov.tw/upfiles/fileupload/75/download01265265420.pdf>

- 陳木金 (2005)。創造專業與評鑑結合的教師進修文化。**師友月刊**，461，12-16。
- 陳瑞榮 (2014)。高職教師專業發展評鑑之實地輔導心得與實務分享。**中等教育**，65 (2)，122-135。
- 黃志堅、黃皓潮 (2007)。新高中通識教育科教師專業發展的思考。**Hong Kong Teachers' Centre Journal**，6，7-15。
- 楊振昇 (2003)。教學領導與教師專業發展。**教育資料集刊**，28，287-318。
- 歐用生 (1996)。**課程與教學革新**。臺北市：師大書苑。
- 潘慧玲、張德銳、張新仁 (2008)。臺灣中小學教師評鑑／專業標準之建構：歷程篇。載於潘慧玲 (主編)，**教師評鑑理論與實務** (頁 229-279)。臺北市：師大教評中心。
- 簡紅珠 (2002)。教學研究的趨勢。載於黃光雄 (主編)，**教學原理** (頁 423-449)。臺北市：師大書苑。
- 顏國樑 (2003)。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。
- 顏國樑 (2009)。臺灣教師專業發展評鑑執行的問題與推動策略：政策執行的觀點。**研習資訊雙月刊**，26 (5)，35-46。
- 顏國樑、洪劭品 (2007)。國民小學教師對「教育試辦教師專業發展評鑑」意見之研究：以臺北縣為例。**學校行政**，50，1-26。
- 饒見維 (1996)。**教師專業發展：理論與實務**。臺北市：五南。
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1992). Introduction. In A. Hargreaves & M. Fullan (Eds.), *Understanding teacher development* (pp. 1-19). London, UK: Cassell.
- Paris, S. G., & Jacobs, J. E. (1984). The benefits of informed instruction for children's reading awareness and comprehension skills. *Child Development*, 55, 2083-2093.