



# 台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

顏國樑／國立新竹教育大學教育系教授兼系主任

## 一、推動「教師專業發展評鑑」的必要性

邁入二十一世紀，世界各國與我國皆不遺餘力進行各項教育改革。我國目前學校靜態環境正遭受外界壓力的衝擊，家長教育參與權增強、校長遴選方式改變、教育經費不足，以及社會團體對教育的關注與批評，使學校必須具備自發性的革新力量，來因應挑戰、提升競爭力。不過，任何教育改革，最後都要落實到教學的層面，都要透過以師生互動為主體的活動來達成，需要良好的教師去實施。因此，教師是教育改革的關鍵性角色。教師必須不斷專業成長，獲取教育專業知能，提升教師專業素養，精進教學品質，才足以勝任教學工作，因此，教師的專業成長與教師服務績效便是社會大眾所關心的課題。

目前在高等教育階段，於大學法中已規定建立教師評鑑制度，但在中小學以下學校，尚未建立一套能激勵教師不斷追求自身專業知能成長的機制，造成教師在封閉穩定的環境中，漸漸失去自我知覺與追求專業發展的能力。顏國樑（2007）指出目前正是中小學校實施教師專業發展評鑑的契機：一、教師專業發展評鑑已是世界的潮流。二、教師專業發展評鑑在國內已有實施的經驗。三、教師專業發展評鑑的法源通過教育與文化委員會審查。四、符應社會對教師專業化的期待。因此，建立適切的教師評鑑制度，可以提升教師素質與工作績效，彰顯教師的專業

化，更是確保教師尊嚴與社會地位的不二法門，亦是順應社會變遷與時代潮流，確保教育改革成功的重要關鍵（顏國樑，2003）。

教育部於93年參酌高雄市實施教師專業評鑑及臺北市教學輔導教師制度的規劃內涵及實施經驗，於94年11月25日發布「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」。企圖以經費補助的方式鼓勵中小學申請參與試辦，試辦期二至三年。其計畫強調評鑑係以一種透過診斷、輔導方式，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。教師專業發展評鑑係一種以形成性為導向的教師評鑑，同時強調與教師考核脫勾，更無關教師分級制度（教育部，2009a）。

目前教師專業發展評鑑實施已進行第四年，從自95學年度起，全國各縣市計有高中11所、高職3所、特殊學校2所；國中26所及國小123所，共計165所學校參與試辦計畫。98學年度高中99所、高職42所、特殊學校4所；國中117所及國小354所，共計616所學校參與辦理（教育部，2009b），成長率為3.73倍。由上可知參與辦理的學校逐漸增多，綜合歸納針對教師專業發展評鑑的研究（洪瑞富，2008；高嘉卿，2008；黃福賢，2009；陳光鑫，2008；陳世佳，2008；游象昌，2008；翁博飛，2008；羅國基，2007），教師專業發展評鑑執行的成效大致包括：肯定實施以教師專業發展為目的評鑑方案、能夠省思自己的教學、積極參與教師專業成長活動、能夠運



用教學檔案與教學觀察、同儕互動的增加、贏得家長的肯定、瞭解教學得失、能提高學校效能等)。然而，整個評鑑方案本身或學校在執行教師專業發展評鑑過程中，仍存在一些問題，有待針對這些問題加以分析並提出因應策略，作為未來執行的參考。以下本文從政策執行的角度，針對教師專業發展評鑑的特性、執行的問題、執行策略，加以分析與探討。

## 二、教師專業發展評鑑的特性

教師專業發展評鑑方案的精神強調促進教師專業發展，不涉及教師的考績，是形成性的評鑑目的。因此評鑑方案應回歸以教師為中心，強調專業的對話、分享及實踐等。從教師的角度來看，教師專業發展評鑑發案的特性可從下列幾個層面進行分析（顏國樑，2003）：

### （一）視教師為「專業人員」

如果教師能以專業來定位，才能充分激發出教師的潛能，也才是真正尊重、看重教師的教育功能。教師想要提高自己的專業地位，亦必須自我期許，以專業人員自居，並朝此目標努力。專業教師不但需要漫長的養成教育，也必須在其教師生涯持續專業發展。專業教師以專業發展來自我肯定，然後從社會大眾肯定教師，這樣教師專業化乃成為可能。

### （二）視教師為「發展中的個體」

老師和一般人一樣，是發展中的個體。一個人即使受過職前師資培育，得到合格教師，正式成為一個教師，仍然需要持續學習與成長。因此，欲促成教師專業的有效發展，必須從終身學習及生涯發展縱長觀點，才能得到適當的處理。由此可見，要能以更寬廣、更縱長的觀點，了解教師專業發展的特性與需求，才能適當的因應教師專業發展的問題。

### （三）強調教師「自我了解」

教師專業發展不僅應強調行為技能的改變，最重要的是據以行動的個人理論，是否產生修正或改變。教師思想的改變，才足以促成新行為的出現，調整教室內的師生互動型態，此即是教師專業發展的實質效果所在。教師的自我了解可透過個人生活史的省察，以及對個人專業實踐理論內容與形成過程的檢視，都有助於教師更了解自己的優缺點，進而能更有效促進自己的專業發展。

### （四）視教師為學習者與研究者

就「學習者」的角度而言，教師需要不斷學習，提升自己的專業知能，以適應時代的演變，成為終身的學習者。就「研究者」的角度而言，教師有能力針對自己教育實務情境加以批判改進，或是提出最貼切的改進建議。由於教師同時是學習者與研究者，把教師視為可以持續成長的學習個體，透過相關制度與資源的調整，激發教師的自我控制、自我導引及自我成長，並且透過進修研習、觀摩、專題研究、互相討論等互動型態，使教師能夠彼此激發各方面的專業成長。

### （五）教師專業發展包含專業知識、技能及情意的改變

專業知識與技能乃是教師專業發展的最基本條件，也是教師讓班級進行正常運作的必要能力，尤其教師能具備更豐富的專業知識技能，才有能力提供更多的學習機會給學生。但是教師不應淪為「教學匠」的角色，教學不僅是知識與技能的傳授，更是人際互動的影響。同樣的，教師專業成長也應同時兼顧情意的改變，才能使教師專業發展成為全人的教育。

### （六）教師專業發展是一種增能授能的學習歷程

專業發展旨在提升專業的知能與熱忱，亦即是強調增能授能（empowerment）的動態歷程、手段方法或行動方案；就增能授能



而言，專業發展可透過分權、授權、灌能、啟發潛能等方法，運用「由內省而外鑠」暨「上下之間的動態學習歷程」，授權增能給一個人。以教師的角度而言，在增能賦權的學習過程中，教師不再僅是一位被動地接受評鑑者，教師必須展現是一位實務工作專業者。專業的實務工作者必須從認識與瞭解自己的教學困境出發，並從實際的教學過程尋找解決教學困難的資源與方案，進而提升自己的教學專業知識。

### 三、教師專業發展評鑑執行的問題仍須克服

教師專業發展評鑑執行問題的分析，其主要目的在增進評鑑方案的有效執行，以達成實施教師專業發展評鑑的政策目標。目前教師專業發展評鑑方案已進行第四年，具有相當的執行成效，也改善了部分第一、二年常出現的問題，但仍有部分問題仍待解決，以下加以說明。

#### （一）法律位階的法源尚未制定

目前教育部推動的教師專業發展評鑑，是以「教育部補助辦理教師專業發展評鑑實施要點」為推動的依據，該要點是行政命令的形式，並不是具有法律的位階。相關研究（吳偉全，2008；陳玉心，2009；楊憲勇，2008；劉恬妏，2008）指出，教師專業發展評鑑計畫缺乏法源依據，是影響推動成效的主要困境之一。又根據「行政程序法」的規定，攸關人民的權利義務必須以法律定之，以作為政府機關實施的依據。因此，如果要全國推動，僅以行政命令規定，不僅難有周詳的制度與經費的穩定支持，亦無強制性與保障性。

#### （二）評鑑方案的組織、分工及實施計畫宜再檢討

在評鑑方案組織與分工方面，教育部成立「中小學教師專業發展評鑑推動工作小

組」，由政務次長擔任召集人，主任秘書擔任副召集人，教研會執行秘書擔任執行秘書，並分設研究規劃組、推動輔導組及檢討評估組，由教育部相關單位主管擔任各組負責人，另設有諮詢輔導群由學者專家組成，聘請其中一人擔任召集人（教育部，2009b）。另外依據「教育部補助辦理教師專業發展評鑑師實施要點」規定，中部辦公室負責高級中等以下學校，國教司負責國中小，直轄市、縣（市）政府：負責直轄市、縣（市）政府所屬高級中等以下學校辦理本要點相關事宜。另外，在2009年成立7個區域人才培育中心，以結合大學院校與地方推動評鑑方案。成立輔導諮詢人力，包括中央輔導群、輔導委員、輔導夥伴教師。由上述可看出組織與分工嚴密。但中等教育司與技職教育司並未實質參與，推動小組成員缺少地方教育處與基層教育人員的參與，各縣市輔導團員未能參與，以及各縣市承辦人流動率高等。

在實施計畫方面，教育部訂定「教育部補助辦理教師專業發展評鑑師實施要點」，做為推動的主要依據。以計畫、執行、考核來看，教育部在施政計畫中並未訂定中長程實施計畫，較難看出整體實施策略、實施時程、考核機制、經費編列等。

#### （三）分享、參與、互助、主動的教師文化尚待建立

徐慧真（2003）的研究指出，教師文化包括專業自主、批判反省、協同合作、進修成長及人文關懷等五項，其中協同合作的知覺是較低的。陳淑錡（2003）的研究指出：「教師知識的分享行為仍有待改進，學校分享知識的機制尚未建立」。黃怡潔（2007）指出，教師文化的「教師專業成長」與教師專業發展評鑑知覺呈現中度正相關，但「教師教育信念」、「生活互動型態」與教師專業發展評鑑知覺呈現低度正相關的結果。姜添輝（2000）提到教師文化有相當程度的保守



性與個人化。其形成的主因之一是由於班級教學架構已將教師做物理空間的切割，教師因而被孤立，前後是穿不透的水泥牆，儘管旁邊的走道是透明玻璃，但是教師卻明顯抗拒別人的參觀，如果發生，在時間上總是處於短暫的，若是長期的性質，則這些觀察者將被教師視為是入侵者。此種文化與情境將阻礙教師之間互相觀摩的機會。過去學校較忽略教師的專業知識，因而讓教師平時累積的專業工作經驗，僅是個人獨享，或隨著教師的調校而消逝，難以作有效的經驗傳承與知識創新。上述說明教師存在著較保守、個人化及不善協同合作的教師文化，對於講求分享、參與、互助、主動等特性的教師專業發展評鑑之實施是不利的。

#### （四）教師接受評鑑的意願有待激勵

教師專業發展評鑑雖然主要是透過教育行政機關與學校來推動，但是相關行政人員與教師才是推動的靈魂。因為一個好的政策，如果執行者不願意執行，則空有政策，實際上並無法達到效果（顏國樑，1997；Edmonds, 1979；Odden, 1991；Sweeney, 1982）。雖然參與教師專業發展評鑑的學校教育人員已逐年增加，參加評鑑方案的人員，大多持肯定的態度（余昆旺，2007；洪邵品，2007；黃福賢，2009；陳世佳，2008；洪瑞富，2008；翁博飛，2008），但仍有大多數人仍抱著觀望的態度，林純美（2008）研究發現：國民中學教師不願參與教師專業發展評鑑之教師仍佔多數；甚至認為評鑑是不尊重教師，向教師的權威挑戰的觀念，或者認為這是行政機關實施教師分級的先期步驟，而不願參與教師專業發展評鑑。

#### （五）執行評鑑方案的人員能力仍需提升

能力係指一個人的技術及知識，人的技能與知識來自教育、訓練及經驗（顏國樑，1997）。在教師專業發展評鑑的評鑑層面主要包括課程設計與教學、班級經營與輔導、

研究與進修、敬業精神與態度。教師專業發展評鑑相關執行人員包括教師、校長、教育行政機關人員，校長與教師除了教學與班級經營的專業要具備之外，部分參與教師對於評鑑方案的內涵與實際運作仍有待加強，包括評鑑方案本質的掌握、如何進行教學觀察與教學檔案、如何運用評鑑結果進行專業成長等。另外研究（洪邵品，2007；黃福賢，2009；陳世佳，2008）發現，校長的實際影響力最大，其次才是教務主任與教師同儕。由個人輔導的經驗與從制度的設計來看，並不是每位校長對評鑑方案的內涵都十分了解或具備評鑑的能力。再者，教育行政機關執行人員因時常變動，而且未有教學經驗；或者參加研習，但未實際進到教學現場實際操作，對於評鑑方案內涵或教師需求的掌握，則顯得較不夠。

#### （六）評鑑方案尚未獲得各方團體的共識

一項方案的實施如果能獲得相關利益團體或利害關係人的贊同，則方案較能順利推動，並獲致良好的執行成效。教師專業發展評鑑方案推動以來，行政機關與參與學者大多持贊同意見，在家長方面一般表示贊同，但對於評鑑結果不作為淘汰不適任教師，以及實施期程緩慢有意見。而一般參與聘建方案的教師大多贊同以專業發展為評鑑目的方案。但弔詭的是，代表教師的教師會團體則持反對意見，反對意見大多是配套措施未建立、這是教師分級的準備工作等。因此，如果確定教師專業發展評鑑是未來必然的發展結果，要如何取得共識的方案，是必須努力克服的課題。

#### （七）教師工作負擔沉重，難以找到共同時間討論與對話

許多研究（呂玉珍，2007；吳偉全，2008；洪瑞富，2008；翁博飛，2008；陳世佳，2008；廖素梅，2009）指出，教師工作負擔重，難有共同一起討論評鑑相關事宜，



影響教師專業發展評鑑方案的執行成效。教師工作負擔重有些是制度的問題，平時教師教學工作繁忙，仍需要兼任行政工作，對於教學與兼任行政工作之外的活動，當然多一事不如少一事。如果推動教師專業發展評鑑，無法整合學校行事曆所列舉的工作，或是增加教師太多書面整理的工作，則會大大降低教師參與的意願與執行成效。因此如何整合學校校務活動，減輕教師工作負擔，是我們必須解決的問題。

#### （八）專業成長計畫有待落實

教師專業發展評鑑方案的主要目的在於增進教師專業發展，提升教學品質，以增進學生學習成果。研究發現肯定教師專業發展評鑑方案的目的（吳偉全，2008；洪瑞富，2008；周紋如，2008；黃淑萍，2008；廖素梅，2009），但根據實際執行的情況，許多參與辦理評鑑方案的學校，在進行自我評鑑，以及他評之教學檔案或教學觀察之後，卻鮮少進行實際專業成長的活動，這顯示方案的理想與實際目的有落差，有待縮短兩者之間的差距。

#### （九）評鑑方案配套措施宜再檢討修正

部分研究（吳東穎，2008；洪克遜，2008；翁博飛，2008；廖素梅，2009）指出希望教育行政機關提出適當有效的配套措施。教育部目前執行許多配套措施，包括提出高中職與國中小評鑑規準、評鑑人才培育、辦理各種研習、建立輔導網絡、建立教師專業發展網的平台、編輯案例專輯、建立專業成長網絡、進行後設評鑑等，這些配套措施對於順利推動教師專業發展評鑑方案，有相當大的助益，教育部宜對這些配套措施進行成效評估，以做為未來改進的參考。

#### （十）參與評鑑方案的學校教育階段與人數應擴大

98學年度有高中99所、高職42所、特殊學校4所；國中117所及國小354所，共計616

所學校參與試辦計畫，參加人數約15761人。在教育階段方面，國中學校參與較少且集中在台北市、高雄市及屏東縣居多（佔72所），桃園縣、新竹縣、彰化縣、台南縣、高雄縣僅有1所參加，基隆市、雲林縣、嘉義縣、台南市則沒有國中學校參加評鑑方案。高中職98學年度比過去增加校數雖然較多，但是集中在私立高中職，公立高中職參加學校相對較少，且大多是偏遠或鄉鎮地區的公立高中職學校（教育部，2009b）。由上可知，應再鼓勵大部分縣市國中及城市地區高中職學校參加教師專業發展評鑑方案。

另外，依據規定，要原校校務會議通過才能參加，因此有許多領域專業的優良輔導團員無法參加教師專業發展評鑑方案，而整個評鑑方案的核心價值在於提升教師的課程教學與班級經營的能力，對於各縣市輔導團員平時就實際上負責輔導教師來說，其人力資源無法整合，是件可惜的事。

## 四、教師專業發展評鑑執行的策略

以下基於個人實際輔導的經驗、相關研究的發現，以及上述問題的分析，茲舉出下列執行教師專業發展評鑑的策略，以供教育行政機關、學校及相關教育人員推動的參考。

### （一）以學生學習成果與教師專業成長作為教育的本質

任何教育政策的改革，都必須以教育本質為基礎，教育本質是教育的根源，若不知教育的根源，則政策的執行便容易偏差，甚至將目的與手段兩者之間的關係本末倒置。由此觀之，教師專業發展評鑑是整體學校教育改革的一環，僅是教育改革的手段之一，教師專業發展評鑑的實施能否達成方案的目標，都應以教育本質為評鑑的依據及規準。

教師專業發展評鑑方案的目的主要在透過提昇教師的課程教學與班級經營之能力，



以增進學生學習成果。換言之，學生學習成果與教師專業成長效果是驗證教師專業發展評鑑推動成效的依據。因此未來執行教師專業發展評鑑應以此為判斷的依歸，不論是執行策略或判斷執行成效，都不能脫離此項教育本質。

## （二）訂定以教師專業發展評鑑為取向的法律條文，消除外界的疑慮

目前教育部推動的教師專業發展評鑑，是以行政命令的形式做為推動的依據，並不是具有法律的位階。根據「行政程序法」的規定，攸關人民的權利義務必須以法律定之，以作為政府機關實施的依據。因此，在法源上，應在教師法中明訂教師需接受評鑑，以做為全國推動的依據，並以專業成長的觀點訂定條文內容，以去除教師與教師會的疑慮。

法規條文內容，可採用在曾在立法院教育與文化委員會審查教師法第23條之1通過的條文：「為提升教師專業成長及達成教學與輔導之成效，高級中等以下學校教師應接受評鑑。前項評鑑之類別、內容、標準、方式程序及其他相關事項之辦法，由中央主管機關定之」。

## （三）訂定中長程實施計畫，建立有效的組織與分工

在實施計畫方面，教育部宜訂定中長程實施計畫，就實施背景、目前執行情況與成效、計畫目標、實施時程、實施策略、實施內容、分工與負責單位、預期成效、績效評估標準與機制、經費編列等，訂定較周詳與明確的計畫，則有助於執行人員有執行的依據，減少執行人員誤解計畫的規定法令，降低執行人員者在政策與計畫內容的爭論，促進計畫的順利推動在評鑑方案組織與分工方面，雖然大致完善，但仍有修正的空間。在教育部方面，高級中等學校負責單位除了教育部中部辦公室之外，中等教育司與技職教

育司亦應參與，並加強國教司、中教司、技職司等各單位的橫向聯繫。在地方教育行政機關方面，應指派正式編制內的人員擔任承辦人，並搭配借調人員，一起合作推動，以避免因承辦評鑑方案的人員常易動，影響方案的執行。另外，地方教育處與基層教育人員應參與「推動工作小組」，以徵詢地方意見。

## （四）加強和教師會與家長會團體的溝通，建立教師的評鑑文化

在高度分化及資訊多元化的現代社會中，一項新的政策想要順利推展，都必須與政策相關利害人溝通，政策目標才易達成。因此，教師專業發展評鑑的推動，涉及教師、家長、行政人員等，都應邀請進行溝通，藉由彼此對話，相互批判，彰顯教師專業發展評鑑的合理性。當然教師評鑑的最直接利害關係人是教師，因此更應邀請教師團體參與設計教師專業評鑑制度，包括評鑑的規準、評鑑方式、結果的運用等，以設計出教師較能接受與可行的教師評鑑制度。或者鼓勵與補助教師團體提出認為可行的教師評鑑方案。

為使教師評鑑的專業發展目的得以實現，在做法上，如進行教師文化的檢視與轉化、營造優質的評鑑氣氛、以教師專業發展為評鑑目的、教育行政主管積極投入、提供支持個人教師需求的資源等。透過上述的作法，以建立優質的教師評鑑文化，促進教師專業發展。

## （五）持續改善教師專業發展評鑑人才培育課程

目前教育部透過人才培育課程的各種研習，研習課程包括推動知能研習、主任專修研習、校長及縣市承辦人專修研習、評鑑人員初階研習、評鑑人員進階研習、教學輔導教師研習、講師研習等，對於培育教師專業發展評鑑人才有莫大的助益，為讓各種研



習課程更有效果，建議賦與各區人才培育中心，負責各種人才培育與認證工作。對研習學員進行研習回饋意見調查，以瞭解各種課程的研習過程與成效。其次，編製進階課程的研習手冊或研習講義，以利各種培育課程內容更標準化與精緻化。另外，將各種研習課程以影音方式拍攝，以利研習人員觀看，也發展成本土化影片的範例。最後，針對各種研習課程進行檢討，就其研習時數、課程內容、實施方式，以及研習之銜接等作整體分析與考量。

#### （六）繼續充實教師專業發展評鑑網的教學資源並加以運用，發揮知識管理的功能

教育部為推展教師專業發展評鑑的試辦，委託國立新竹教育大學設置「教師專業發展評鑑網」，提供教師專業發展評鑑相關知識分享的平台，網站主要內容包括（教育部，2009b）：1.輔導人力諮詢：提供各區輔導委員、夥伴教師及中央輔導群等人力資訊。2.資源專區：包括文字與影音下載、資料交流、相關網站交流、常見問題。3.辦理現況：95學年度至98學年度各縣市與學校辦理情況。4.研習課程介紹：說明各種研習課程時數、內涵等。5.討論區：提供有關教師專業發展評鑑的意見交流。6.新訊與研習活動：提供教師專業發展評鑑的消息。

此網站可整合相關資源，提升對教師專業發展評鑑的相關知能，讓大家能夠分享實施的經驗，減少重新摸索，以建立適合的教師專業發展評鑑制度。所以，應繼續充實網站資源，並鼓勵參與評鑑方案的相關人員運用此網站所建置的資源，充實評鑑相關專業知識，選擇適合學校的評鑑規準、評鑑方式、評鑑手冊等，以及提供辦理經驗分享等。

#### （七）提高參與教師專業發展評鑑人員的能力與意願

教師專業發展評鑑方案不管評鑑制度設

計的多周詳完善，也不管投入多少人力、經費、資源的支持，如果參與教育人員沒有能力或沒有意願利用機會成長，則教育人員不可能經驗到專業發展的益處。

在做法上，應該持續辦理相關研習，以提升參與相關教育人員的專業素養與評鑑能力。提供獎勵誘因，建立教學輔導教師制度，提供支持教師需求的專業成長管道與資源，進行教師文化的檢視與轉化、營造優質的評鑑氣氛等，以提高教育人員參與評鑑方案的意願與能力。

#### （八）擴大參與教師專業發展評鑑的對象

目前各縣市設有輔導團系統，因法規規定，要原校校務會議通過才能參加，因此有許多領域專業的優良輔導團員，因為學校沒有參與辦理，而無法參加，實失之可惜。因為「教師專業發展評鑑方案」著重課程設計與教學、班級經營與輔導，除了需要了解方案有關評鑑制度之外，最重要的還是具備課程各領域專業水準的要求，對於實施同儕評鑑的教學觀察或教學檔案，才能給予正確與深入的建議。舉例來說，具有英文專長的輔導團員，應打破僅能透過原校參加，可自願或規定集體參與初階研習，如此可讓具有領域專業與評鑑他人的資格，促使輔導團系統與教師專業評鑑制度結合，並與中央輔導群配合，以擴大輔導效果。

另外，目前參與的教育階段集中在國小與高中職，而高中職參與學校公私立學校不平均，大部分是私立學校，而參與的公立學校集中在偏遠或鄉鎮地區。因此，應採取適當策略，例如列入校務評鑑、教學卓越學校條件之一、教育部補助地方教育補助經費的指標之一等，鼓勵國中教育階段的教育人員，以及公立與都市高中職的教育人員參與教師專業發展評鑑方案。

#### （九）推動教師專業學習社群，促進教師專業成長



國內外研究（江惠真，2008；辛俊德，2008；李昆璉，2007；柳雅梅譯，2006；Hord, 2009; Robert & Pruitt, 2003; Seglem, 2009; Vescio, Doren & Adams, 2008）發現，學校專業社群能促進教師專業的成長。所謂「教師專業學習社群」是指一群志同道合的教育工作者所組成，持有共同信念、願景或目標，為致力於促進學生獲得更佳的學習成效，而努力不懈地以合作方式共同進行探究和問題解決。（教育部，2009c）。為何要組織教師專業學習社群，因為具有下列價值：

（一）減少教師之間的孤立與隔閡（二）激發教師進行自我反思與成長（三）提高教師自我效能與集體效能（四）促進教師實踐知識的分享與創新（五）提升教師素質，進而拉高學生學習成效（六）促使學校文化質變，行政教學相輔相成（教育部，2009c）。

教師專業學習社群在組成方式上可以考量學校的資源、需求及發展，以多樣化方式組成，可以是同一領域、同一學年、跨校，以及共同主題的組合：如品格教育、電子白板教學、班級經營、數學教學、新進教師輔導、學生輔導等。在運作方式上，可採用專書閱讀、座談討論與分享經驗、教學檔案與教學觀察、個案分析、專題演講、行動研究等，而學校行政單位協助教師學習社群，需於每週安排共同的空堂時間，以利其每週聚會討論，進行課程與教學的研討或研發。

（十）建立以「學校為本位，教師為中心」的執行模式，整合學校資源，減輕教師工作負擔

過去科層體制的教育行政運作下，往往形成他律與權威管理，造成中小學長期以來缺乏自主性的教育改革能量，也就無法激發出學校教育人員主動不斷解決問題的內在能力。學校校長、主任、組長及教師都是執行評鑑方案的主要影響人員，如果以利害關係人來看，教師則是教師專業發展評鑑方案的

中心，因此教師對評鑑方案的「理解」與「回應」就顯得相當重要。誠如孫志麟（2007）指出：

教師專業發展評鑑方案的持續實施，必須回歸到教師的主體，讓「專業」取代一切，讓「發展」成為討論的焦點，並鼓勵教師發聲、對話、參與、實踐及行動，以落實教師中心的評鑑實施模式，真正達到賦權增能的理想與目標。

此外，學校應主動整合學校相關活動，將教師專業發展評鑑活動納入或融合在一起，因為此項評鑑方案本來就是存在於學校情境中，例如原本的教學觀摩則以教學觀察代替之；或者結合學校原來的領域社群來發展評鑑規準與研究等，則實施時不會讓老師認為是多一項不同的方案，而造成教師額外的工作負擔。

再者，教師專業發展評鑑實施過程需要許多行政事項的配合，包括需要相關經費的使用、研習人員的安排與研習課程的規劃、評鑑過程需要討論與研商，以及調整學校課程，以便安排共同時間等，這些評鑑相關事項都涉及學校資源的投入、分配及運用，學校行政必須因應教師專業發展評鑑的推動，加以妥善規劃與執行，讓教師專業發展評鑑的實施獲致較好的成效。

（十一）依據評鑑結果，針對教師不同的需求擬定專業成長計畫

教師接受評鑑結果會產生不同的需求，例如有的老師經自我評鑑知道自己管理學生秩序能力不足，需要班級經營方面的協助；有的教師經同儕教學觀察發現教學方法有缺失，需要精進教學法的幫助；有的教師經教學檔案發現行動研究能力不足，需要行動研究方面的學習等。因此，為了落實教師專業



發展評鑑的目的，達到改進教學的效果，學校除了大部分老師碰到共同的問題，安排適當的進修之外，也必須針對個別老師的需求，擬定在職進修與輔導的專業成長計畫，以提升教師在教育專業方面的知識。

在做法上，教師自己可根據評鑑的結果，提出改善計畫，積極參與各項專業成長

的進修活動，以提昇本身不足的專業知能。另外，學校可根據教師專業發展評鑑的整體結果，訂定教師專業發展方案，進行個別的評估與安排，提供給能力好與能力差，以及提供新手教師和有經驗教師的專業發展資源，配合教師專業與生涯發展，鼓勵教師進修與研究，有效協助教師專業成長。

## 參考文獻

- 江惠真（2008）。教師專業發展評鑑促進學校革新之個案研究。國立台灣師範大學教育學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，台北市。
- 呂玉珍（2007）。教師專業發展評鑑之研究—以台中市為例。國立台中教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 余昆旺（2007）。教師專業發展評鑑實施意見之研究—以台北縣市國民小學為例。台北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 李坤調（2007）。國民小學教務主任推動教師專業發展評鑑之個案研究—以台北縣試辦學校為例。國立台北教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 李昆璉（2007）。國小教師專業發展評鑑歷程之個案研究—石頭坑的故事。國立新竹教育大學學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版，新竹市。
- 辛俊德（2008）。國民小學社群特徵與教師教育信念及專業表現關係之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所博士論文，未出版，台北市。
- 吳東穎（2008）。教師專業發展評鑑政策執行影響因素之研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，台北縣。
- 吳偉全（2008）。國民小學教師專業發展評鑑試辦之個案研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 周紋如（2008）。台東縣國小試辦教師專業發展評鑑實施現況與教師專業成長關係之研究。國立台東教育大學教育學系碩士論文，未出版，台東市。
- 林純美（2008）。教師對教師專業發展評鑑之認知、態度與參與意願之研究。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，台北縣。
- 洪邵品（2007）。臺北縣國民小學教師對教育部試辦教師專業發展評鑑意見之研究。國立新竹教育大學教育研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 洪克遜（2008）。嘉義市國民中小學教師對實施教師專業發展評鑑態度調查。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 洪瑞富（2008）。中部地區國民小學教師專業發展評鑑試辦情形及相關問題之研究。國立台中教育大學教育系碩士論文，未出版，台中市。
- 柳雅梅譯（2006）。Robert, S.M., & Pruitt, E.Z. 原著，學校是專業的學習社群—專業發展合作活動與策略。台北：心理出版社。
- 姜添輝（2000）。論教師專業意識、社會控制與保守文化。教育與社會研究，1，1-24。



- 孫志麟（2007）。理解與回應：教師評鑑制度試驗政策的實施。載於台灣教育政策與評鑑學會、中華民國教育行政研究學會、高等教育評鑑中心基金會主辦：2007年會暨學術研討會論文集—教師評鑑：挑戰、因應與展望（頁129-156）。
- 翁博飛（2008）。彰化縣國民小學推動與實施試辦教師專業發展評鑑之研究。國立台中教育大學教育系碩士論文，未出版，台中市。
- 徐慧真（2003）。桃竹苗四縣市國民小學教師文化之研究。國立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 教育部（2009a）。教育部補助辦理教師專業發展評鑑實施要點。台北市：教育部。
- 教育部（2009b）。教師專業發展評鑑網。98年9月18日，取自<http://tepd.nhcue.edu.tw>，國立新竹教育大學評鑑中心教師專業發展評鑑輔導支持網路專案計畫，教育部委託。
- 教育部（2009c）。中小學教師學習社群手冊（張新仁編輯小組主持人）。台北：教育部。
- 黃怡黎（2007）。高雄市國民小學教師之教師專業發展評鑑知覺與教師文化之研究。國立臺灣科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 黃淑萍（2008）。苗栗縣國小教師對專業評鑑意見之研究。國立台中教育大學國民教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 黃福賢（2009）。新竹縣國民小學教育人員參與教師專業發展評鑑試辦之調查研究。國立新竹教育大學教育系碩士班碩士論文，未出版，新竹市。
- 陳玉心（2009）。國民小學教師專業發展評鑑指標之研究：以教師觀點為取向。國立台東大學教育學系（所）碩士論文，未出版，台東市。
- 陳世佳（2008）。臺中市國民小學參與「教師專業發展評鑑」教師其教學效能之研究。東海大學教育研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 陳光鑫（2008）。國民小學教師專業發展評鑑知覺與學校效能關係之研究—以臺中縣、市為例。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 陳淑筠（2003）。桃園縣國民小學教師知識分享動機與知識分享行為之研究。國立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 高嘉卿（2008）。臺北市國民小學「試辦教師專業發展評鑑」之方案理論評鑑研究。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，未出版，台北市。
- 張德銳（2004）。專業發展導向教師評鑑的規劃與推動策略。主持人：吳武典，發表於國立臺灣師範大學教育研究中心主辦：教育評鑑回顧與展望學術研討會與展望。
- 游象昌（2008）。教師專業發展評鑑與教師賦權增能關係之研究。國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 楊憲勇（2008）。臺北縣國民中學試辦教師專業發展評鑑之個案研究。國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班碩士論文，未出版，台北市。
- 顏國樑（1997）。教育政策執行理論與實務。台北：師大書苑。
- 顏國樑（2003）。從教育專業發展導向論實施教師評鑑的策略。載於教育集刊28輯—教育專業發展專輯（頁259-286）。台北：國立教育資料館。
- 顏國樑（2007）。中小學實施教師專業發展評鑑的契機與作法。竹縣文教，358，1-5。
- 劉恬妏（2008）。教師成績考核制度與教師專業發展評鑑制度整合之研究。國立臺北教育大學，教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。



- 廖素梅（2009）。教師專業發展評鑑實施現況之調查研究～以臺中縣國民小學為例。國立臺東大學教育學系（所）碩士論文，未出版，台東市。
- 羅國基（2007）。竹苗地區國小教育人員對「試辦教師專業發展評鑑實施計畫」意見調查之研究。國立新竹教育大學學校行政碩士在職專班碩士論文，未出版，新竹市。
- Edmonds,R.(1979).Effectiveness Schools for the Urban Poor. *Educational Leadership*, 37, 15-24.
- Hord, S. M. (2009). Professional learning communities: Educators work together toward a shared purpose. *Journal of Staff Development*, 30 (1), 40-3.
- Robert, M., & Pruitt, E.Z. (2003).Schools professional learning communities :Collaborative & activities and strategies for professional development. Thousand Oaks, California: Corwin Press Inc.
- Odden, A. R. (1991). New patterns of educaion policy implementation and Challenges for the 1990s.In A.R.Odden (Ed.), *Education policy implementation* (pp.297-327). Albany, NY : SUNY.
- Seglem, R. (2009).Creating a circle of learning: Teachers taking ownership through professional communities. *Voices from the Middle*, 16(4), 32-37.
- Sweeney, J. (1982). Research Synthesis on Effective School Leadership. *Educational Leadership*, 39, 346-352.
- Vescio, V., Doren, R., Adams, A.(2008).A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80-91.



專 論

