

# 不適任教師之個案研究

## —以輔導國小教學不力教師為例

組員：詹勝淵、吳嘉賢、陸朝炳、邱弘毅、陳金池、陳東漢、施互琴

### 壹、前言

教育的品質是國家競爭力的關鍵，而教師的教學力，正是關係教育成敗的重要因素。教師教學素質良莠不齊，嚴重影響學生的學習權益，更造成學校組織的不安；因此，不適任教師議題、維繫教師素質乃成為眾所矚目的焦點。尤其「不適任教師的處理」近年來更是引起各方熱烈的討論（教育部，2003）。

本研究之緣起，係因○○國小四年級學生家長向導師反應教學失序問題，導師未能改善，改向學校口頭反應，也未得到滿意的回覆。為保障學生之學習權，改以書面聯合投訴導師言語不當、教學失序、親師溝通不良行為，敦促學校正視處理。

#### 一、問題情境

○○國小四年○班家長群因已當面和○姓導師溝通多次，但仍未見改善，11月份起陸續向學校電話反應該班導師於班級常規、學生學習有嚴重狀況後，學校雖已口頭要求導師改善，卻無明顯成效。家長為了孩子的學習權益，帶著書面資料至輔導室，聯合指控○姓導師言語不當、教學失序、親師溝通不良...等情事共15項，由輔導主任受理後面陳校長。校長指示由教務主任、輔導主任、訓導主任組成調查小組進行查證，並由○姓導師提出書面說明。

學校調查小組立即向家長、學生、鄰班導師進行查證，期間進行錄音、錄影、文字紀錄等資料，於6日內查證完成。唯在查證期間，校方又接獲該班另名家長電話投訴，指稱○姓導師在無正當理由情形下拒絕該名學生參加校外教學，並於出發前一天退費。2日後，校長、教務主任、○姓導師、教師代表等於校長室分別就家長16項指控（15加1）逐一查證。○姓導師確認共10項行為屬實，分屬教師言語不當、教學行為不力、親師溝通不良等三類，並於查證紀錄上簽名確認。

一星期後，調查小組簽請成立處理小組，同日下午成立，決議將○姓導師列為「輔導個案」進入輔導期，並以正式書函通知送達○姓導師。

## 二、問題分析

解析本個案研究中的不適任教師的問題，其教學不力有如下三項：

- (一) 以言語羞辱學生，造成學生心理傷害者：○姓導師於上課中嘲笑學生肥胖、閱讀課在圖書館亂點鴛鴦譜、帶性別歧視言語，並以此為樂。
- (二) 教學行為失當，明顯損害學生學習權益者：數學習作批改錯誤未確實訂正；數學課要求學生照黑板抄寫答案，未正確教導；國語與社會課解釋、引喻錯誤；長期使用單槍播放電子書未考量學生視力。
- (三) 親師溝通不良，可歸責於教師，情節嚴重者：學生作業缺交或學校發生受傷情節，未主動聯絡家長或於聯絡簿中記載。

## 三、本個案研究待答問題

- (一) 探討「輔導國小教學不力教師」之可行策略。
- (二) 探討「輔導國小教學不力教師」之成效。
- (三) 影響「輔導國小教學不力教師」之因素。

## 四、名詞釋義

- (一) 不適任教師：本個案研究之「不適任教師」之定義，係指教師法第十四條第一項各款之規定。
- (二) 教學不力：本研究之「個案教師」其「教學不力」係引用教師法第十四條第一項第九款所稱「教學不力或不能勝任工作」情事認定參考基準之第3、5、6、7目：「以言語羞辱學生，造成學生心理傷害者」、「教學行為失當，明顯損害學生學習權益者」、「親師溝通不良，可歸責於教師，情節嚴重者」、「班級經營欠佳，情節嚴重者」。

## 貳、文獻探討

### 一、教學不力教師形成原因

綜觀（陳星貝，2006；廖怡君、盧玲穎 2006；高雄市教師會 2008）不適任教師的形成原因（原因分析表如附表一）有下列幾種：

- (一) 教師並未按專長排課，影響學生學習權益及犧牲教師工作權益，其原因如下：
  1. 教師缺乏參與行政決策的機會。
  2. 部分學校因缺乏特定師資而改以配課或兼課的方式，彌補專業教師的不足。
  3. 校園民主化後，部分學校職務安排辦法，以積分與志願排序安排職務，發生教師專長與職務不相符情形。
- (二) 教師專業進修制度效果不彰

1. 教師缺乏足夠的職前訓練，準備不足。
2. 教師在職進修制度成效不彰。

### (三) 無專責單位輔導初任教師

由於師資培育多元化，多元體系初任教師無法承擔社會、學生、家長們賦予的強大壓力，同時欠缺初任教師輔導機制，致需要更多的時間適應教學環境，易產生教學無力感、不適任等情形。

### (四) 不適任教師解聘困難

依現行教師法對不適任教師之解聘、停聘、不續聘及資遣，明定應經學校教評會審議通過及主管教育行政機關核准。不適任教師的判定，從提案到通過確定，平均約需半年至兩年，對教學品質及校園穩定有重大影響。其困難約有以下幾點：

1. 缺乏教師接受專業評鑑之法源依據：無法依據教師法第十四條第一項第八款認定「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者」，對不適任教師進行審議。
2. 因蒐證不易更難以認定「情節重大者」、「起動標準」及「認定過程」不明確，有誤判或誣陷的危險。學校處理不適任教師的態度被動、不積極蒐證，或是教評會接獲事證卻消極不處理。
3. 教評會教師成員比例偏高，教師容易基於同仁情誼等因素，未能妥善處理不適任教師之判定。缺乏明確的「責任制」，無法克服「不想做壞人」的人性弱點。教評會缺乏「判斷」能力：「我是老師也是同事，我哪有資格去判斷誰不適任？」許多教師基於同事情誼，很難做出解聘或不續聘的決定。
4. 缺乏「公共督導系統」及「公共參與機制」，以致處理之績效及透明度不足。
5. 「不適任教師」輔導者之專業受質疑，以致輔導不易執行，成效堪虞。教師無法事先「察覺」同事的不適任，更使得學校錯失不適任教師專業協助的先機。
6. 校園裡對於教育專業的認知，需要重新釐清：有些是違反法令的行為，有些是日常的「人與人之間根本不會如此互相對待」的誇張行徑。即使受到了申訴，校方仍常以「教學不力」難以定義、或「情節尚不嚴重」難以處理等理由拖延處理。究竟是對於不適任教師的定義不清，還是校園裡對於教育專業的認知，需要重新釐清。

## 二、處理不適任教師之相關法規

### (一) 不適任教師認定之相關法規

中華民國憲法（民 36 年 1 月 1 日）第 15 條「人民之生存權、工作權及財產權，應予保障。」教育基本法（民 100 年 11 月 9 日）第 8 條第一項：教育人員之工作、待遇及進修等權利義務，應以法律定之，教師之專業自主應予尊重。教育人員任用條例（民 100 年 11 月 30 日）第 38 條：學校在聘約有效期間內，除教師違反聘約或因重大事故

報經主管教育行政機關核准者外，不得解聘。教師在聘約有效期間內，非有正當事由，不得辭聘。

由此可知，法律對於教師之工作權予以相當之保障。101年修正之教師法（民101年1月4日），第14條第一項對教師解聘、停聘或不續聘有所規範，共有十一款如下：

1. 受有期徒刑一年以上判決確定，未獲宣告緩刑。
2. 曾服公務，因貪污瀆職經判刑確定或通緝有案尚未結案。
3. 曾犯性侵害犯罪防治法第二條第一項所定之罪，經判刑確定。
4. 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。
5. 褫奪公權尚未復權。
6. 受監護或輔助宣告，尚未撤銷。
7. 行為不檢有損師道，經有關機關查證屬實。
8. 經合格醫師證明有精神病。
9. 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。
10. 經學校性別平等教育委員會調查確認有性侵害行為屬實。
11. 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。

一般而言，一～六、八款在認定上較無爭議；七、九款則具有爭議性；十、十一為101年新增另有法令規定辦理。本研究稱「不適任教師—教學不力」，係指第九款之教師。

## （二）處理不適任教師相關法規

處理不適任教師，必須依照憲法保障工作權之原則，並參照教師法及處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項（民92年5月20日公告）之規定。

### 1. 教師法第14條第二至五項條文：

- 教師有前項第七款或第九款規定情事之一者，應經教師評審委員會委員三分之二以上出席及出席委員過半數之審議通過。
- 有第一項第一款至第八款、第十款及第十一款情事之一者，不得聘任為教師；已聘任者，除依下列規定辦理外，應報請主管教育行政機關核准後，予以解聘、停聘或不續聘。
- 教師涉有第一項第十款情形者，服務學校應於知悉之日起一個月內經教師評審委員會審議通過後予以停聘，並靜候調查。經調查屬實者，由服務學校報主管教育行政機關核准後，予以解聘。
- 為避免聘任之教師有第一項第一款至第八款、第十款及第十一款規定之情事，各主管教育行政機關及各級學校應依規定辦理通報、資訊之蒐集及查詢；其通

報、資訊之蒐集、查詢及其他應遵行事項之辦法，由教育部定之。

其中，有關「行為不檢」、「教學不力或不能勝任工作」、「性侵害」，均須由學校教師評審委員會審議。「精神疾病」、「性侵害」、「未依規定通報；偽造、變造、湮滅或隱匿性侵害事件證據」者，學校均須通報並蒐集相關資訊。

2. 依據處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項，各項疑似不適任教師處理流程：

第七款「行為不檢」：察覺期→評議期→審議期

第八款「精神疾病」：察覺期→輔導期→評議期→審議期

第九款「教學不力或不能勝任工作」：察覺期→輔導期→評議期→審議期。

第十款及十一款於民國101年修正教師法才增列，因此未有規定，仍需援用教師法第14條相關規定辦理。

(1) 處理流程之工作，說明如下：

察覺期：學校應組成調查小組主動進行查證，查證結果學校應於十日內以書面通知個案教師，並將處理過程詳實紀錄。

輔導期：學校應成立處理小組，並安排一至二位資深教師擔任輔導員進行輔導，不定期派員了解不適任教師教學改善情形，並作成紀錄。

評議期：學校教評會應依據規定成立、召開及運作，檢具相關資料邀請個案教師列席說明，並經教評會委員三分之二以上之出席及出席委員二分之一以上之通過，採無記名秘密投票，作成解聘、停聘或不續聘之議。且自決議作成之日起十日內，報主管教育行政機關核准，並同時以書面附理由通知個案教師。

審議期：主管教育行政機關接獲學校報送案件，應即進行處理，必要時得組成審議小組，視需要召開會議審議。審議小組審議時得視需要邀請個案教師列席說明，或相關人員列席。

(2) 依處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項，針對第九款「教學不力或不能勝任工作」，訂立情事認定參考基準：

- a、不遵守上下課時間，經常遲到或早退者。
- b、有曠課、曠職紀錄且工作態度消極，經勸導仍無改善者。
- c、以言語羞辱學生，造成學生心理傷害者。
- d、體罰學生，有具體事實者。
- e、教學行為失當，明顯損害學生學習權益者。
- f、親師溝通不良，可歸責於教師，情節嚴重者。
- g、班級經營欠佳，情節嚴重者。

- h、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。
- i、在外補習、不當兼職，或於上班時間從事私人商業行為者。
- j、推銷商品、升學用參考書、測驗卷，獲致利益者。
- k、重病或體力並不適宜教學工作，有具體事實者。
- l、有其他不適任之具體事實者。

### （三）行政程序法：

處理不適任教師，除了依據上述憲法、教師法及教育部函示之外；仍須依據行政程序法（民94年12月28日）之相關規定辦理：

第4條：行政行為應受法律及一般法律原則之拘束。（作者註：依法行政原則）

第5條：行政行為之內容應明確。（作者註：明確性原則）

第6條：行政行為，非有正當理由，不得為差別待遇。（作者註：禁止差別待遇原則）

第7條：行政行為，應依下列原則為之：（作者註：比例原則）

一、採取之方法應有助於目的之達成。

二、有多種同樣能達成目的之方法時，應選擇對人民權益損害最少者。

三、採取之方法所造成之損害不得與欲達成目的之利益顯失均衡。

第8條：行政行為，應以誠實信用之方法為之，並應保護人民正當合理之信賴。（作者註：信賴利益原則）

第9條：行政機關就該管行政程序，應於個案教師有利及不利之情形，一律注意（作者註：衡平原則）

第10條：行政機關行使裁量權，不得逾越法定之裁量範圍，並應符合法規授權之目的。（作者註：裁量界限）

綜言之：處理不適任教師必須兼備程序正義與實質正義，除了必須確實遵守正當的法律程序與處理流程，而且需考量教師行為是否符合教師法第十四條第一項各款之行為。

## 參、研究方法與設計

### 一、研究架構圖

本研究透過個案分析，擬定研究策略與方案，研究架構如下：

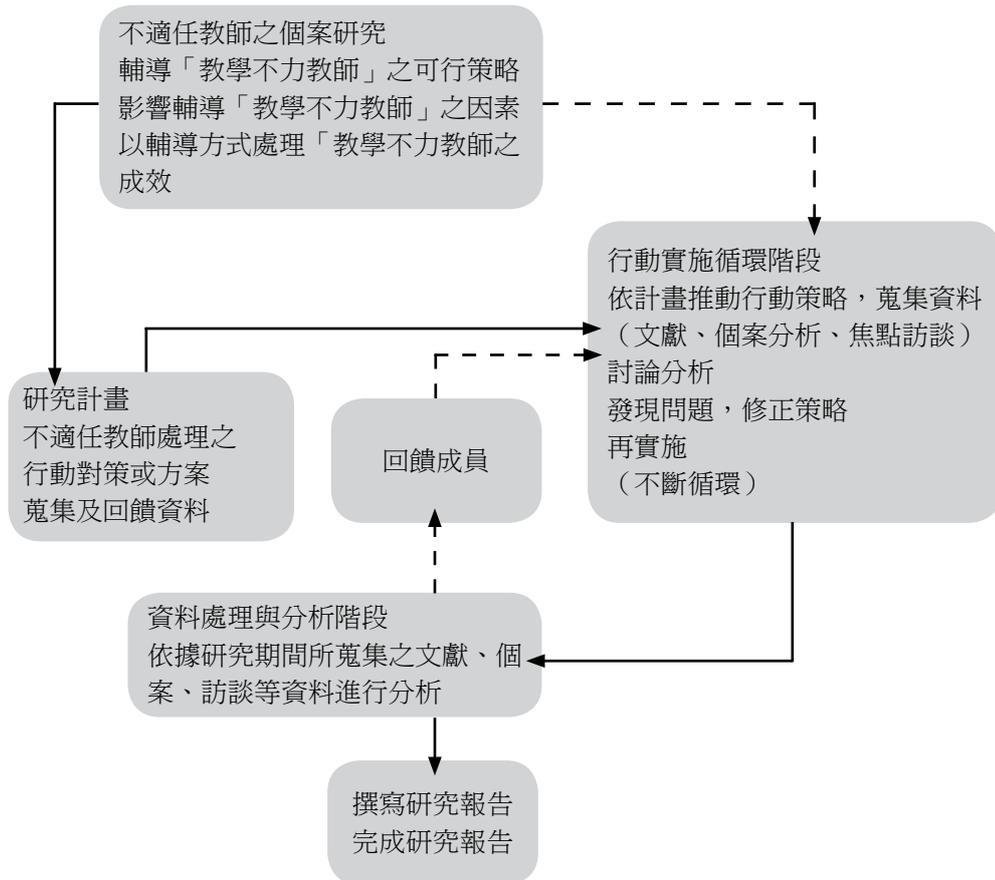


圖3-1 不適任教師之個案研究架構圖

## 二、研究流程圖

本研究透過心智圖模式，以 Xmind 心智圖軟體繪製研究流程圖，如圖 3-2。

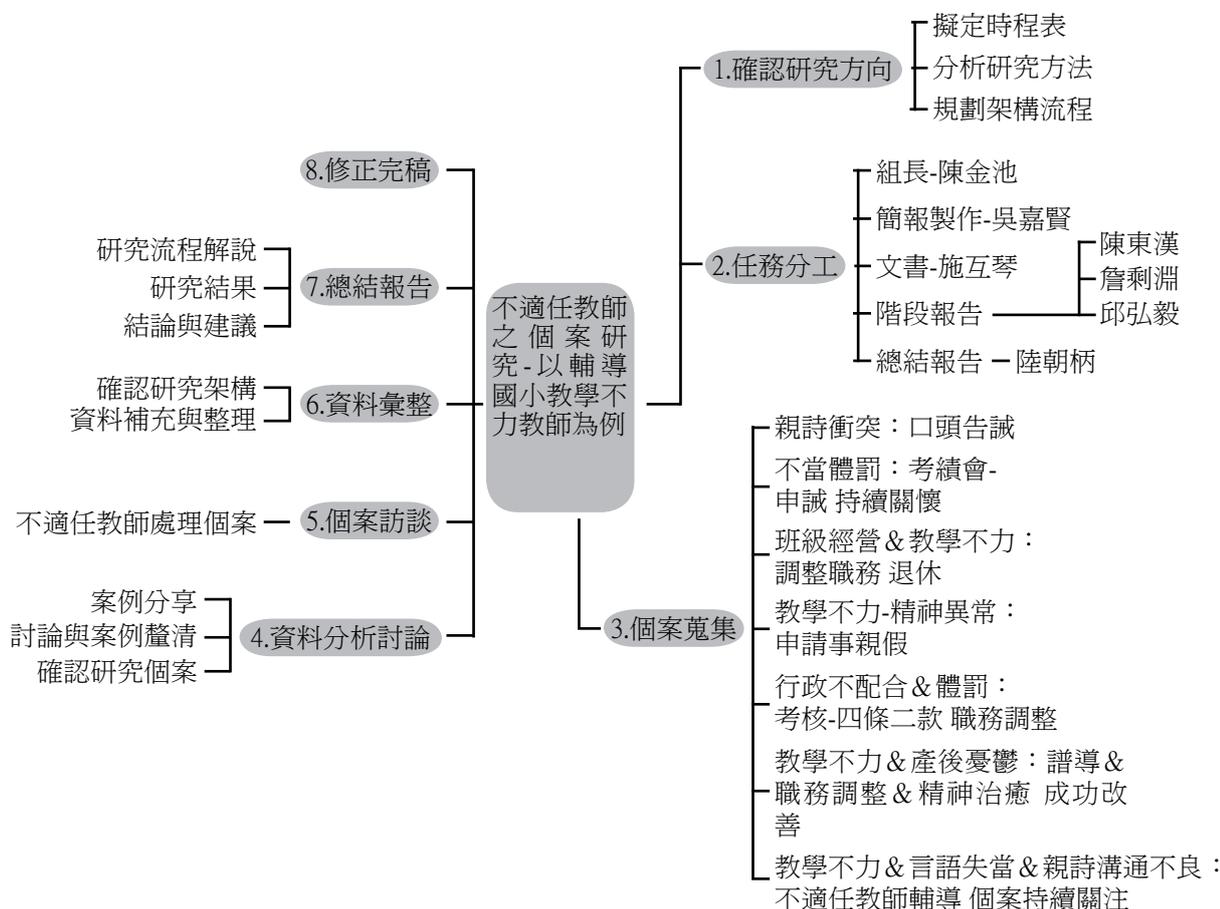


圖3-2 不適任教師之個案研究架構圖

依研究架構圖，本研究經個案蒐集、資料分析、文獻探討、個案訪談等方式，確立研究個案教師之情境與輔導歷程，並進一步瞭解其輔導策略、影響因素及輔導成效。

## 三、研究方法

### (一) 文獻探討：

針對不適任教師相關文獻資料，搜尋全國博碩士網站及中華民國期刊論文索引系統蒐集相關資料，以及全國法規資料庫釐清不適任教師相關法規資料。分析不適任教師形成之成因、處理流程及相關注意事項...等。以檢核成員蒐集之不適任教師處理之相關個案的處理程序與分析之佐證。

### (二) 個案蒐集、討論與分析：

所有成員蒐集學校現行或知悉之個案，整理成問題情境、問題分析、解決策略分

析、成功經驗、未解決的問題與行動研究及討論等相關向度，並於小組專業對話中，進行分享與討論分析。經討論後整理如下表：

表 3-1 本研究蒐集之個案簡述表

案例	案例簡述	處理情形	備註
一	○○國小出現 4 年○班家長以書面聯合投訴導師言語不當、教學失序、親師溝通不良等行為，經查證多項屬實。	察覺後進入輔導期	依法令
二	○老師擔任中年級級任，教學效能不佳。轉至自然科任後，無法有效管理教室常規，造成親師生關係的緊張。	事親假處理後辦理退休	勸退
三	○師以宗教為由，不參與學校典禮、集會、競技等活動。運動會未完成請假程序，曠課一天，考核列為乙等。且未發揮愛心，承認曾經體罰學生。雖經輔導，仍將宗教擺第一。	未滿 50 歲申請退休	勸退
四	○老師擔任附幼導師，親師溝通不良、教學保育工作效能不佳、同班夥伴關係緊張。經行政介入協助輔導，依然無法有效調整，造成家長反彈、民代與教育局關切。	目前以事親假處理	請假調養
五	○老師因產後憂鬱症，造成情緒不穩定，班級經營不佳。轉至科任後，經行政與教師團隊的支持，協助教師走出陰霾，目前狀況穩定	輔導具成效	輔導成功
六	○師常以體罰進行班級管理，偶有家長投訴，學校均一手承擔，同儕亦念及情誼，未有懲處，直至○生家長不肯罷休，學校才意識事態嚴重，處以申誡乙次，教師才有所警醒。	行政處分	依法令

### (三) 焦點訪談

針對不適任教師之處理實務，訪談○○主任，瞭解該校處理不適任教師案之相關程序，及處理小組、教師會成員、教師同仁互動情形，整理如附錄一。

## 肆、研究結果與討論

### 一、本研究進行之解決策略分析

本研究選擇【表 3-1 案例一】進行策略分析，其分析結果如表 4-1。

表 4-1 案例一解決策略分析表

類別	項目	個人見解	備註	
問題分析	人格特質	個性直率、口無遮攔、言行大而化之、做事輕率。		
	年資	男、未婚、服務年資 14 年		
	工作方式	班級經營不得法、言語輕率常傷害學生或激怒家長、備課馬虎教學錯誤頻生、親師溝通易生衝突。		
	已運用的處理策略及方法	調查小組查證投訴事項。 成立處理小組進行輔導、入班觀察 輔導老師協助輔導個案教學 行政人員協助電訪家長		
	處理成功或失敗的原因分析	經輔導在班級經營和親師溝通方面已稍改善，唯教學活動未見明顯改善		
	資訊確認再確認	已確認前述問題分析，個案輔導期已達二個月，決議提教評會審議		
解決策略分析	尋找解決策略	訪問當事者	無。參閱輔導文件。	
		訪問參與者	訪問該校承辦的教務主任	
		訪問前輩校長、主任	新北市○○○候用校長	
		訪問專家	無。	
		從研究文獻找資料	一、強化校長與處室主任巡堂，了解教師教學情形及班級應協助部份，給予教師支持與協助。 二、擬定適切之輔導策略，組成處理小組，積極協助。 三、對於教學不力教師，建立學校行政支援體系，依據三級輔導機制處理。 四、建立學校專業成長團體或組織，形塑學習型組織氛圍：成立讀書會、教師專業學習社群等。 五、積極鼓勵參與校內外之進修活動，增進教學專業能力 六、加入教師專業發展評鑑，協助教師專業成長。	
		從書刊雜誌找資料	一、以保障學生學習權益為出發點。 二、建立完整、客觀、並經處理小組成員認可的評量工具。 三、處理程序應維護教師個人尊嚴。 四、處理過程中均應詳列書面資料。 五、過程符合程序正義、兼顧實質正義 六、理性溝通、坦誠協調。	

	建議可運用的處理策略及方法	<p>一、處理不適任教師，必須先建立全校的共識。其目的，絕對不是為了「殺雞儆猴」，而在於重振組織的形象與紀律。</p> <p>二、處理小組是處理不適任教師的關鍵，除了客觀性、專業性與代表性外，最好能夠邀請專家學者一起參與。</p> <p>三、處理小組其中一名成員可由當事者推薦。</p> <p>四、輔導過程中所有發言紀錄都必須採取逐字稿記錄。</p>	
	運用後，可能遭遇的困境	<p>一、面對教師質疑：「到底校長是維護老師還是聽家長的？」或是威脅：「你讓我活不下去，我也不會放過你！」造成行政與教師對立。</p> <p>二、調查小組屬於行政調查，權力有限，可能無法確實發現事實真相與進行證據保存。</p>	
	實際做過最好，別人做過的經驗也可以	<p>一、依據教師專長進行排課，激勵教師發揮專長。</p> <p>二、建構有效能的教師進修制度，結合教師證換證功能，強制教師參與與成長。</p> <p>三、建立教師法制觀念，使其了解自身權力，更清楚應負之義務。</p> <p>四、聘請法律專長人士、教學專家學者、家長團體代表及教師團體代表，建立地區性的不適任教師處理諮詢機構。</p>	
	研究結論	<p>一、建立處理不適任教師正確的心理態度：</p> <p>(一)建立學生人權優先的認知</p> <p>(二)認同家長參與學校教育事務的權利</p> <p>(三)單一從「教學行為的合適性」觀點進行判斷。</p> <p>(四)學校能主動發覺不適行為並展開處理。</p> <p>二、建立區(鄉、鎮、市)級的教評會，進行獨立調查、客觀判斷與完善的處理流程。</p> <p>三、建構教師支持與輔導系統，比照張老師信箱方式，提供足夠隱密性之輔導措施，以供教師尋求協助。</p>	

## 二、個案教師輔導期簡述

個案教師於 100 年 11 月遭家長聯合投訴，經查證確有教學不力之事實，並經成立之輔導小組會議決議進入輔期。輔導期程：100 年 11 月~101 年 2 月。其輔導及改善項目如下：

- (一) 言語不當，羞辱學生。
- (二) 教學行為失當，損及學生學習權益。
- (三) 親師溝通不良，歸責於教師部分。

## 三、輔導方案與策略

- (一) 每週安排資深教師入班觀察並做成記錄。
- (二) 要求個案教師每週進行備課，繳交教學進度表、教學省思。
- (三) 每週四召開處理小組會議，綜合入班觀察及輔導內容，做出具體建議要求個案教師改進，做成記錄。
- (四) 要求個案教師至別班觀摩教學。
- (五) 安排二位資深教師擔任輔導員對個案教師進行輔導。

本案例於入班觀察記錄表內設計觀察指標、文字描述，並針對家長聯合投訴之不當言行採負面表列方式供入班觀察者劃記，觀察表上即可顯示教學活動質的描述與不當言行量的出現次數。

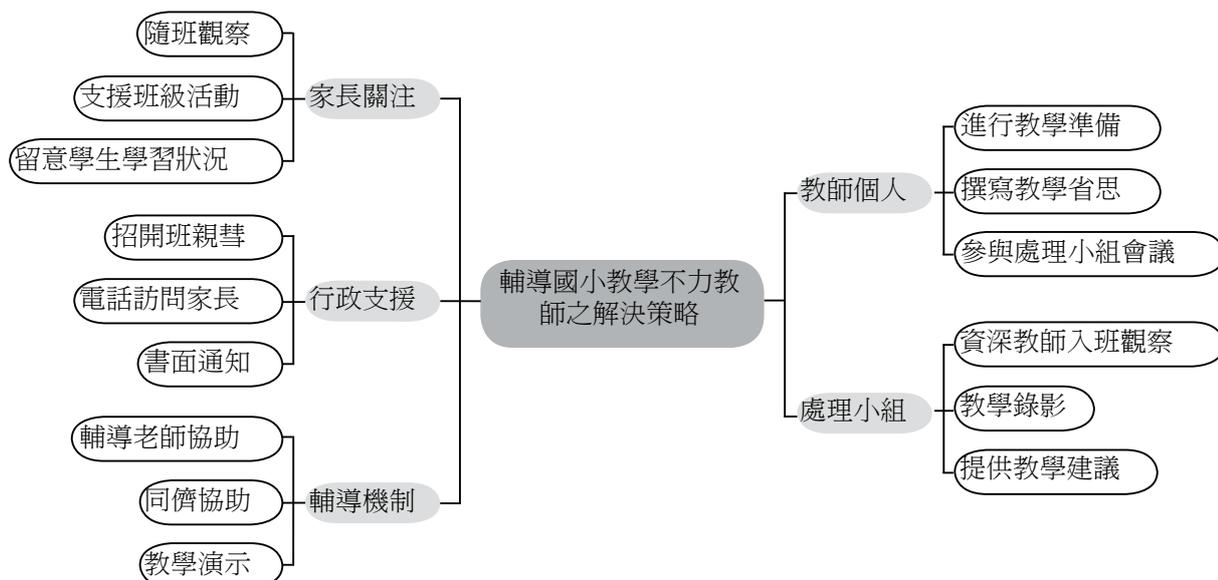


圖4-1 輔導教學不力教師之解決策略

## 四、輔導結果與討論

- (一) 本研究個案處理歷程暨輔導結果統計表如下：

表 4-2 個案教師處理暨輔導結果統計表

日期	入班觀察記錄			入班觀察結果整理	小組會議	輔導員訪談	班親會	電話訪問	教學省思	其他
	國語	數學	社會							
11.25						9.22 10.7	成立小組			
11.28~	3	3	2	1	1	1				
12.2~	2	2	2	1	1	1(12.5)				
12.8										
12.9~ 12.15	2	1	3	1	1		給家長的信		2	
12.16	1健	2	1	1	1	1			1	
12.23~12.29	2	3	3	1	1	1			1	
12.29~1.4	1	3	2	1	1				1	班親會光碟省思
1.5~1.11	1(1)	2	2(1)	1	1				2	電訪家長
2.9~2.15	3	3	2	1	1		√	√ 2/6	1	電訪紀錄
2.16~2.22	3	2	3	1	1	1			1	
2.23~2.29	2	0	1	1	1					
小計	20	21	21	10	10	5	2	2	9	

從表 4-2 中可以發現：

1. 輔導期中共進行 62 節入班觀察及紀錄（29 位教師同仁協助入班）。
  2. 每週召開處理小組會議，共召開 10 次，進行 10 次觀察整理和建議。
  3. 輔導員訪談 5 次、班親會 2 次、電訪長 2 次。
  4. 而個案教師自己進行教學省思 9 次、電訪家長 2 次。
- (二) 輔導過程與討論
1. 個案教師「言語不當，羞辱學生」部分，於輔導期入班觀察記錄、班親會、電話訪問記錄中，言語不當已大幅改進，僅○月○日出現 4 次不當言語和對話，而羞辱學生部分則未再出現。
  2. 個案教師「教學行為失當，損及學生學習權益」部分，經入班觀察記錄、教學錄影、班親會、電話訪問、個案教師教學省思等資料發現下列情形：
    - (1) 班級經營已逐漸改善，但在學生常規建立、班級事務要求、獎懲制度、師生互動上仍需努力改進。同時與學生互動應朝建立信任、尊重的方向努力。
    - (2) 教學行為於有入班觀察老師在場情形下，尚能維持穩定教學、符合教學流程與進度。但在教學準備上仍未深入瞭解教材安排之架構、學生先備知識和概念、課程設計之目標，造成教學活動進行時而快速、時而緩慢，甚至補充資料和議題超出原本課程太多，讓教學目標失焦、無系統。
    - (3) 此外，因備課不夠深入，造成「課文深究（國）、段落重點（社）、教學活動歸納（數）」解說不妥、解說錯誤、學生提問未正確處理等情形發生。

- (4) 習作批閱部分，○月○日臨時抽閱該班數學習作，發現批改錯誤、學生演算錯誤未指正等情形，已正式書函通知個案教師，目前作業批閱尚屬正常。
  - (5) 另外多媒體之運用在協助教學卻不能完全取代教學，且已於小組會議中多次提及「遮光效果、注意學生視力」等問題，仍需改善。
3. 個案教師「親師溝通不良，歸責於教師部分」，輔導期內未再出現。比較二次班親會家長意見，及行政人員二次電話訪問記錄，家長反應事項可歸責於個案教師部分、對個案教師抱持負面看法的家長等均大幅減少。惟，個案教師在輔導期內未主動積極與家長連繫、溝通，寒假期間學校指派之電話訪問任務亦未落實執行。
  4. 個案教師「教學省思」部分，所提省思報告內容多屬教學流程敘述，在教學前後之想法、感觸、學生回應、學生演練與作業、家長回應等多未提及，欠缺深層的檢討與反省思考。

針對個案教師之輔導，從察覺期到輔導期歷經二個多月，學校耗費相當多人力和時間：入班觀察 62 節（29 位同仁、填寫紀錄表、錄影）、召開 10 次處理小組會議、2 次班親會、2 次家庭電話訪問。處理小組主要立場為「以學生學習為核心」，輔導優先、處理次之，主要目的在協助個案教師提升教學專業知能、善用班級經營技巧、促進親師溝通順暢。

個案教師輔導之結果：言語失當、班級經營二項已大幅改善；班級經營有部分改善；教學行為不當和專業能力部分未見明顯改善。茲整理如下圖：

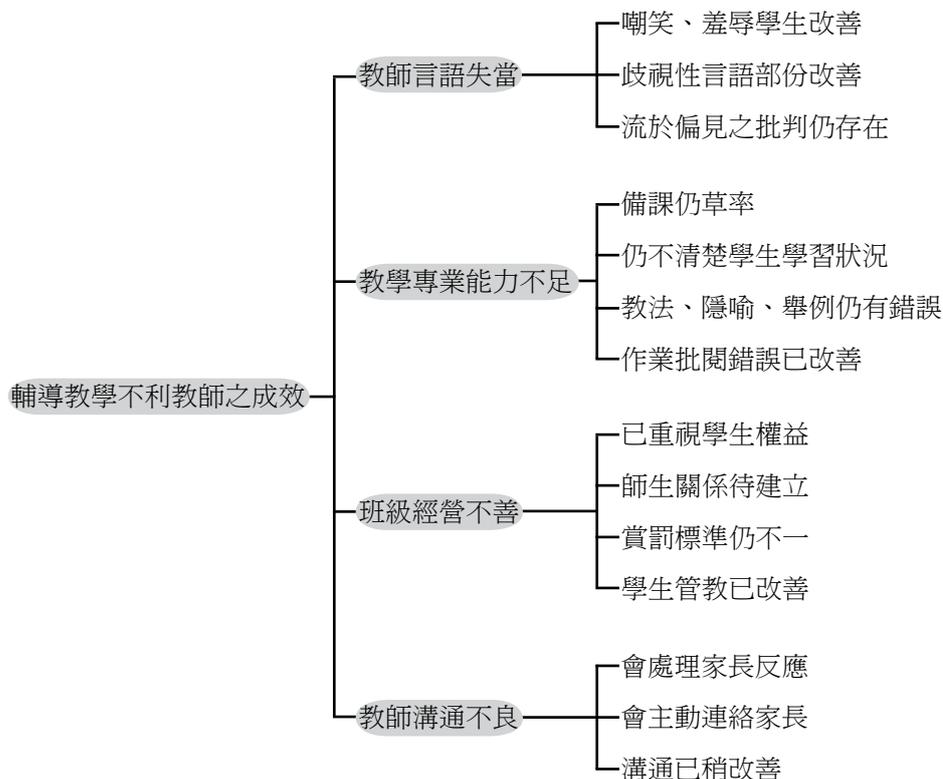


圖4-2 輔導教學不力教師之成效

### (三) 輔導教學不力教師之影響因素

以輔導為主來處理學校「教學不力教師」，在維護學生學習權益、尊重教師工作權上是可行的策略，且依前段討論個案教師有部分待改善項目已獲初步成效，「教學行為」部分與教師教學專業能力、教學素養則無明顯改善。檢視輔導歷程中各項方案與回應，發現影響「輔導教學不力教師」因素相當多，包含個案教師本身、教師會、家長、行政人員、校長、組織氣氛、法令制度等，整理如圖 4-3。

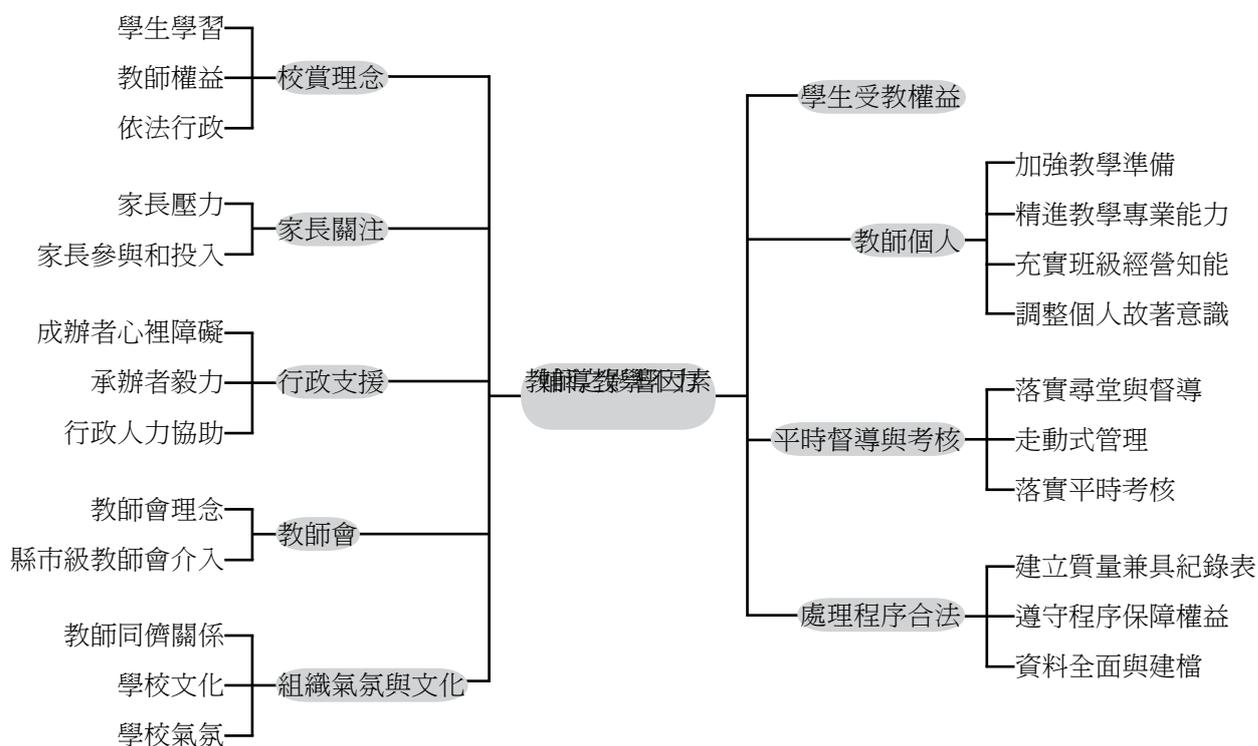


圖4-3 輔導教學不力教師之影響因素

本案例承辦的教務主任承受許多壓力，包含來自教師同仁、教師會、家長、家長會等關切，輔導期間除了堅持教育理念保障學生學習權益、尊重個案教師權益外，還要保持耐心和毅力，幸賴同仁協助入班、錄影、蒐集資料，讓輔導期順利進行並提升輔導效益。

教師會成員面對本案例具備正確觀念和法治素養，並針對個案理性討論和建議，可以有效化解學校內部的緊張氣氛。本案例於輔導期內，處理小組會議、入班觀察老師、輔導老師等組織成員，均邀請教師會理事長及成員代表共同參與，聽取輔導進度、個案教師省思、瞭解法令規定，終獲得教師會成員理性接納輔導期之運作。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究探討「輔導國小教學不力教師」案例，以輔導策略為主來處理，獲致如下結論：

#### (一) 在「輔導國小教學不力教師」可行策略有：

學校應落實平時督導與考核機制，建立防微杜漸、防患未然之措施。透過走動式領導與管理、正向激勵、巡堂紀錄等作為，並落實平時考核，以主動積極的態度處理引導教師教學。

學校及教師應重視家長需求，適時處理家長意見。本案例肇因於個案教師平時教學行為失當影響學生學習權益，多位家長數次向個案教師反應卻未獲有效處理，致事態嚴重。

教師應時時精進教學專業能力並充實班級經營知能。本案例經入觀班察後發現：個案教師教學專業能力不足、班級經營不得法、個人觀念偏差等問題，顯示14年的教師年資中，缺乏有效的典範學習與專業引導，教學能力、教學素養未完整建立、不重視班級經營策略、輕忽親師溝通。

面對「教學不力教師之輔導或處理」，學校行政團隊應依法行政，兼顧行政程序與實質正義。

從察覺期、輔導期到評議期均應建立質、量兼具之詳實紀錄；謹守過程之合法程序，要求參與人員遵守保密規範、迴避原則，並保障當事人權益。

依規定期限發出書面通知（載明時間、地點、事由等），並讓個案教師有充分陳述意見之時機；完整蒐集處理期間所有資料，陳核編號列管

有效的行政協助與支援是輔導「教學不力教師」最有力的後盾。

擴大參與層面可以化解因個案造成的組織衝突、對立。

#### (二) 在「輔導國小教學不力教師」之成效有：

藉由入班觀察記錄、教學省思及處理小組會議互動，可以讓個案教師瞭解個人言行、教學行為、班級經營及親師溝通等問題所在，並聽取建議逐步改進。

藉由入班觀察、錄影檢視、輔導訪談等方式，可以有效降低個案教師言語不當出現次數，並穩定班級常規和教學流程。

經由備課、教學省思、輔導訪談，可以協助個案教師教學行為正常化，但實際教學內容（合邏輯性、合認知性、合價值性）未見改善。

經由電話訪問、班親會、連絡簿等方式，有效促進個案教師與家長之溝通，降低

溝通不良和誤會情形。

(三) 影響「輔導國小教學不力教師」之因素有：

內部因素：學生學習權、個案教師人格特質與動機、考核與督導制度、行政支援（業務承辦、其他處室）、組織氣氛、教師會、校長理念等。

外部因素：法令規章、家長關注與參與、家長會參與、社區情境。

二、建議

在法令規定部分，應重新審視教評會組織架構、權責，並建立外部支援輔導系統（專家學者），協助處理「不適任教師」。其理由為：

依據教師法第十四條第一項第九款認定，對不適任教師進行審議，常因蒐證不易難以認定其情節重大。現行制度下，不適任教師的判定，從提案到通過確定，平均約需半年至兩年，耗費時日影響教學品質及校園穩定。

教評會教師成員比例偏高，握有相當大的權力，教師容易基於同仁情誼「鄉愿或挾怨報復」，未能妥善處理不適任教師之判定。長久下來，某些劣質的教師就有可能逾越底限，情況更加嚴重。

小校因學校教師人數少，無多餘人力和支援可協助輔導「教學不力教師」。

- (二) 輔導或處理個案教師時，校長的角色至為重要。校長應秉教育理念支持個案教師之輔導與處理，並形塑學校成員認同各項輔導與處理機制之氛圍。平時應宣導法令規定，熟悉議事規範，建立理性溝通的組織文化。
- (三) 在輔導或處理個案教師時，各項重大會議應於會議 7 日前、決議後 10 日內正式通知相關人員，以維程序正義，避免程序瑕疵造成判定無效。
- (四) 縣市政府設立專責教師心理輔導諮商機構，協助個案教師之輔導。
- (五) 實施教育人員評鑑制度，包含教育行政人員、校長、教師等，藉由評鑑以改善缺失，提升教育品質。

## 參考文獻

- 陳星貝（2006）讓教師更專業 - 不適任教師的探討。教文（析）095-031 號 November, 22, 2006。
- 教育部（2003）建立不適任教師處理機制 -- 教育部提出教師法修正草案。92年3月25日教育部新聞稿。
- 趙曉美（2003）由維護學生的學習權談處理不適任教師的心理障礙與突破。台北市立體育學院教育學程中心。
- 張田昌（2010）我國處理公立國中小不適任教師機制之研究。國立中正大學政治學所碩士論文，未出版。
- 高雄市教師會（2008）積極處理不適任教師，教育局與教師會將共同合作。【民970923 高雄市教師會新聞稿】。
- 廖怡君、盧玲穎（2006）為何處理「不適任教師」困難重重？人本基金會。
- 中華民國憲法（民36年1月1日）。
- 教育基本法（民100年11月9日）。
- 教育人員任用條例（民100年11月30日）。
- 教師法（民101年1月4日）。
- 處理高級中等以下學校不適任教師應行注意事項（民92年5月20日）。
- 行政程序法（民94年12月28日）。

附表一：教學不力不適任教師—形成原因分析表

形成原因	研究文獻 陳星貝 2006	廖怡君、盧玲穎 2006	高雄市教師會 2008
教師並未按專長排課	V		
教師專業進修制度效果不彰	V		
無專責單位輔導初任教師	V		
不適任 教師 解聘 困難	實務運作上的瑕疵，缺乏教師接受專業評鑑之法源依據	V	
	蒐證不易更難以認定情節重大	V	V「在察覺期與輔導期中所蒐集的資料，就足以判斷一位老師為不適任老師嗎？」
	教評會教師成員比例偏高，教師容易基於同仁情誼等因素，未能妥善處理不適任教師之判定	V	V基於同事情誼，教師們實在很難做出解聘或不續聘的決定
	缺乏「公共督導系統」及「公共參與機制」，以致處理之績效及透明度	25	
	「不適任教師」輔導者		V學校處理不適任

## 附錄一：○○學校不適任教師處理訪談摘要

處理不適任最大的的問題在於處理人的心理障礙：你要毀掉一個人？校內的氣氛？教師會的態度？突破心理障礙後，最重要的還要有毅力。

行政的想法：家長的壓力（所給的處理時間有限）。且總是不停的處理，令人疲於奔命。

教學不力是最難認定的，故量化的指標要明確：

1. 將教學應有之行為指標化，行為紀錄表，交與教師會討論形成共識。
2. 輔助紀錄表上有開放性的敘述，例如：幾點幾分該師才入班、師生互動情形。
3. 在當日放學前與該師討論，並將討論做成記錄，一星期約有3天，為期兩個月。
4. 請資深老師協助（但通常資深老師並無法與之專業對話）。
5. 輔導小組：家長會、教師會、教授、輔導人員，具十足的代表性，兩個星期至少召開一個會議。
6. 紀錄要持平，純然記載不適任之部份，會讓申訴委員會質疑紀錄的公平性。
7. 學年度考核要能反應當年的表現，否則在日後申訴時極易被翻盤。
8. 教評會雖在該師入校時曾有拒絕之情事，但遭駁回（因為該師在原校的考核甲等）。

省思：

- 一、處理不適任教師的動心起念：考量學生的受教權。
- 二、處理不適任教師時：校長的角色是最重要的，是否能夠支持，形成學校成員支持的氛圍。
- 三、對法規的建議：主管機關上是否有配套措施：外部支援輔導小組的成員及經費。

附錄二：○○學校不適任教師教學觀察表

○○國民小學 教學觀察表

觀察者簽名： 日期： 年 月 日 節次： 領域（科目）：

觀察內容	觀察向度與指標	檢核重點（打勾）	教師表現事實文字摘要敘述	表現情形				
				優異	良好	尚可	待改進	未呈現
一、課程設計與教學	1 教材呈現1-1 適切呈現教材內容 1-2 善用教科用書 1-3 清楚講解教學內容	<input type="checkbox"/> 正確清楚呈現教材						
		<input type="checkbox"/> 由淺入深、具邏輯性呈現教材						
		<input type="checkbox"/> 依學生學習適切調整教學內容						
		<input type="checkbox"/> 依學習提供必要的補充教材						
		<input type="checkbox"/> 音量足夠、發音咬字清楚清晰						
		<input type="checkbox"/> 適時歸納教學重點						
	2 教學方法 2-1 運用有效的教學方法 2-2 掌握學習原則進行教學 2-3 善用教學資源輔助教學	<input type="checkbox"/> 善用問答技巧						
		<input type="checkbox"/> 使用適切的教學方法						
		<input type="checkbox"/> 提供學生適切的練習						
		<input type="checkbox"/> 依學生需求實施補救或精熟教學						
3 學習評量 3-1 適切實施學習評量 3-2 善用學習評量結果	<input type="checkbox"/> 善用各種網路及媒體教學資源							
	<input type="checkbox"/> 使用適切的評量方式							
	<input type="checkbox"/> 適時檢視學生的學習情形							
二、班級經營與輔導	4 班級經營 4-1 營造良好互動的班級氣氛 4-2 營造安全且有助於學習的情境 4-3 建立有助於學生學習的班級常規	<input type="checkbox"/> 對學生學習的表現提供適時的回饋和鼓勵						
		<input type="checkbox"/> 激發班級學生榮譽感與凝聚力						
		<input type="checkbox"/> 建立師生良好的溝通方式						
		<input type="checkbox"/> 公平對待、尊重學生感受與想法						
		<input type="checkbox"/> 明訂合理班級公約，並公平執行						
	<input type="checkbox"/> 有效輔導學生偏差行為							
	<input type="checkbox"/> 適時養成學生基本禮貌與生活規範							
家長陳情事項：觀察次數		畫記	家長陳情事項觀察：觀察次數		畫記			
1.無正當理由，以言語數落學生。			5.教學進度不符合課程計畫進度。					
2.未平等對待男女學生互動，以言語或行為表達輕蔑。			6.使用單槍投影機時間配置不當。（每節超過20分鐘。）					
3.與學生對話（學生提問、回答）言語失當（指責、嘲笑、推卸）。			7.作業份量分配不均。					
4.個別事件未私下處理，公開陳述缺失			8.賞罰不夠明確，學生無所適從。					