

## 第五章 結論與建議

本研究以贊英國中為研究個案，說明臺北縣贊英國中教師專業發展評鑑實施狀況；探討臺北縣贊英國中參與教師專業發展評鑑之相關人員所扮演的角色與影響；分析臺北縣贊英國中於推動教師專業發展評鑑過程中遭遇的問題與因應策略。

本章依據第四章的研究結果分析與討論，歸納出具體結論，並據以提出建議，以供贊英國中推動教師專業發展評鑑、主管教育行政機關與後續研究之參考。

### 第一節 結論

本節針對研究結果依推動教師專業發展評鑑的歷程、參與教師專業發展評鑑之相關人員所扮演的角色與影響及在推動過程中所遭遇的問題及因應策略，分別提出結論。

壹、贊英國中推動教師專業發展評鑑為由上而下主導模式，但形式上仍透過「參與決定」模式，辦理的方式與實施內涵均透過會議溝通、討論後決定之，具周延之行政程序

贊英國中推動教師專業發展評鑑的歷程為：學校行政人員及教師體驗到教師專業的重要性後，由行政人員規劃主導學校教師專業發展評鑑的試辦工作。其行政程序係依據縣府相關規定研擬學校推動計畫提出申辦、依據審核通過之試辦計畫於進行校內推動工作、依實際狀況適時修正推動工作流程，行政程序應屬周延。

而從訪談紀錄中亦可看出受訪者一再強調：要成功推動教師專業發展評鑑，需讓教師了解教師專業發展評鑑的意涵並激發教師的熱誠與意願，而「溝通」是關鍵。

貳、贊英國中推動教師專業發展評鑑之計畫係以教育部計畫為藍本，配合學校推動需求進行小幅修正

贊英國中實施教師專業發展評鑑計畫強調形成性評鑑，採用多元評鑑方

式，評鑑內容以「課程設計與教學」為主，參考臺北縣版指標進行修訂學校評鑑指標，並依推動計畫時程完成各項試辦工作。

在評鑑方式方面，贊英國中採行之評鑑方式，依評鑑資料蒐集來分，採用「教師教學檔案」、「教學觀摩」、「教室觀察」、「教學錄影」、「自我評鑑檢核表」；因評鑑者身份之不同分為：同儕評鑑及自我評鑑等。

在評鑑內容方面，贊英國中進行教師專業發展評鑑之評鑑內容以「課程設計與教學」為主，並規劃將「班級經營與輔導」納入評鑑內容。而「研究發展與進修」、「敬業精神及態度」兩個向度列為後續推動之參考。

在評鑑指標方面，贊英國中進行教師專業評鑑所使用的評鑑指標參考臺北縣版教師專業發展評鑑之指標進行修定，而教室觀察使用工具係參考張德銳教學輔導系統指標進行修訂。另96學年度為因應各領域之需求，並配合臺北縣教師專業發展評鑑策略聯盟決議，透過領域小組會議進行研討，研修不同領域評鑑指標。

學校能擬訂具體之實施計畫，但教師少能完整陳述推動策略。贊英國中95學年度試辦第一期教師專業發展評鑑的實施，著重於教師教學技巧的自省與評鑑指標的建置。初步達成成果為：修定完成「臺北縣立贊英國民中學教師專業發展評鑑規準」、修定完成95版的評鑑工具指標及評鑑表、完成「教師個人專業發展成長計劃表」（自評）格式及內容表項、參與的教師成員組成「評鑑工作坊」，以實作的教室觀察、同儕對話，提升教師專業的發展。

另外，因贊英國中96學年度參與教師專業發展評鑑之22位教師中，僅由3人曾於95學年度參與試辦，是以，96學年度除安排新加入試辦之教師參加初階研習、進行指標及工具研討及教學檔案製作外，另規劃教師進修研習進行領域間及跨領域專業對話、排定教師觀察及教學觀摩、完成教師成長計畫暨教學檔案。

參、教師專業發展評鑑對教師專業成長確有助益，亦能增進教師對教育政策的瞭解，並強化學校專業對話機制與正向發展的動能

不論是否主動參與參與試辦，參與教師皆表示對自己的教學有所幫助。如：教室觀察的被觀察者固可藉以了解個人教學的優點及待改善之處，但觀

察者亦可透過觀察表及觀察他人教學，進行個人省思。

參與教師專業發展評鑑對贊英國國民中學的效益與影響在於強化領域內及領域間教師專業對話的機制、增強外部人員對學校教學的信心、增進教師對教師專業發展評鑑的認識與準備度，對於未來政策推動具正向的助力。

肆、在教師專業發展評鑑試辦工作的推動過程中，贊英國中校長、教師兼任行政人員、教師及家長扮演不同角色並發揮其不同的影響

校長是領航學校的關鍵人物，在教師專業發展評鑑的推動上亦是如此。在本方案的推動上，校長是領航者、改革支持者，也是政策推動者。

而教師兼任各處室行政人員協助政策的推動，扮演規劃者、執行者、亦為帶頭示範者。學校負責教師專業發展評鑑的主責單位通常是教務處，教務主任是否有正確的理念，並有規劃力與執行力，是工作能否順利起步、向前推動的關鍵。而各處室主任、組長若能支持配合，將有示範帶頭的作用。

教師應是教師專業發展評鑑的主角，是參與者、實踐執行者，更應是自我成長者。但目前教師對教師專業發展評鑑似乎仍存有疑慮，未能體認教師專業發展評鑑對個人專業成長的助益，甚至認為是額外的工作，是以仍採被動態度。

家長是學校教育的參與者、支持者、監督者。透過家長參與讓家長更了解學校的重點工作計畫，進而取得家長的支持，有助於計畫的推動，若能得到家長的認同、支持與實質支援，最終的受益者仍是學生。

伍、贊英國中推動教師專業發展評鑑過程中曾經面臨教師沒有參與意願、對話研討時間難覓、參與教師負擔壓力大、評鑑人員專業能力受質疑等問題

依教育部計畫，試辦教師專業發展評鑑學校教師依「自願」方式辦理，但大部分教師仍對「評鑑」有所疑慮，雖已於校務會議通過參與試辦，但缺乏主動參與的意願。

贊英國中採用多元方式辦理教師專業發展評鑑及教師專業成長活動。惟進行教師研討、教室觀察等活動之時間難覓，對話時間較少，此亦為推動教師專業發展評鑑過程中待解決之問題。

而參與試辦教師除原有教學及行政工作外，尚需參與相關工作坊及研討，感覺工作時間受到擠壓、壓力負擔較大。

此外，學校評鑑小組成員是否具備專業知能，能讓受評鑑教師對評鑑結果得以信服，亦為贊英國中參與教師專業發展評鑑之教師關切的問題。

陸、為解決推動教師專業發展評鑑過程中面臨之困境，贊英國中採行溝通建立共識，由行政人員及新進教師先行試辦，進而影響其他教師參與；相關處室協助處理課務排配問題；整合相關工作、融入其他教育方案以減少負擔；建立專業評鑑人員培訓機制等相關因應策略

贊英國中為提昇教師參與評鑑之意願，透過對話溝通以建立共識，並由行政人員率先參與、邀請新進教師及代課教師參加試辦，再邀請同領域資深教師以協助新進教師的角度切入，擴大參與層面。

為解決教師研討、教室觀察時間難覓，對話時間較少之困境，贊英國中由行政單位協助安排共同時間以利進行專業對話及研討，必要時由教務處協助教師調課，以利教師專業發展評鑑工作之進行。

而參與試辦教師除原有教學及行政工作外，需參與相關工作坊及研討，感覺壓力負擔較大。學校通常會將試辦工作與學校既有相關會議做結合、透過行政規劃協助教師建立檔案，減少會議及資料整理佔用的時間；另亦協助教師建立專業成長亦為教師本職，並非額外工作的理念。

學校評鑑小組是否能讓受評鑑教師信服？教育主管機關宜培訓專業評鑑人員，另可建立評鑑專家支援網絡，參與校內教師專業發展評鑑推動工作坊或評鑑小組，以行動研究方案長期指導、協助。

柒、教師專業發展評鑑目前因缺乏法理依據，說服力不夠。要順利推動教師專業發展評鑑，需強化教師對方案的理解與認同，並可由新進教師開始，逐年漸進增加參與比例

目前教師專業發展評鑑處於試辦階段，採自願參與方式，加上無法源依據為由，致使大多教師採被動、觀望態度。而雖教育部推動「教師專業發展評鑑」，雖在研習或是宣導時，一再強調教師專業發展評鑑的目的在於協助

教師專業成長，偏向於形成性評鑑，但現場教師對於「評鑑」仍存有評定優劣的想法。且雖然參與教師均參加過教師專業發展評鑑初階研習，但仍難於短時間內窺見教師專業發展評鑑的全貌，可見要順利持續推動教師專業發展評鑑，仍需透過宣導、研習、對話等方式，強化教師對方案的理解與認同。

另外，由研究發現：教師參與專業發展評鑑試辦的原因各有不同，但若正式教師不願參與，每年都是代理教師或實習教師進行專案試辦，其實經驗確實難以傳承，每年都是一批新人投入試辦，建立共識、參與研習、熟悉工具、對話進修等都要從頭做起。但受訪紀錄可見：透過自辦教師甄選方式進入學校的老師，因為在甄選簡章上已註明「必須參與教師專業發展評鑑之試辦」，所以已有心理準備，也較少異議。而資深教師多基於協助新進教師的考量，投入試辦的行列。是以，若教育主管機關經過試辦檢討後，確認教師專業發展評鑑要持續推動，應可由新進教師甄試時即明定必須參與教師專業發展評鑑，進而影響該校同領域資深教師以協助新進教師成長的角度投入方案，在參與中感受自身專業成長的成效後，逐年漸進增加參與比例。

## 第二節 建議

依據前述結論，研究者提出下列建議供個案學校和其他學校、教育主管機關與未來研究作為參考。

### 壹、對個案學校的建議

#### 一、依據學校狀況及教師需求，發展教師評鑑方案特色，規劃專業成長活動

個案學校推動教師專業評鑑之計畫係以教育部計畫為藍本，配合學校推動需求進行小幅修正。雖已邁入第二年試辦，但目前似未發展出學校推動本方案的特色。建議個案學校持續申請第三年試辦，並依據學校狀況及教師需求，發展具學校特色的推動方案，並可作為其他學校參與試辦之參考。

另外，教師的專業成長有賴於教師對於成長活動之認同，並且感受到其必要性，同時也能對於活動之實施有所反應。雖然個案學校已採行多元評鑑方式，如：教室觀察、教學觀摩、教學檔案製作觀摩、專書閱讀等。但仍可透過溝通、凝聚共識，規劃豐富多元教師專業成長活動。

#### 二、持續鼓勵教師參與試辦，提升教學及班級經營成效，達成優質學校願景

個案學校95學年度參與教師專業發展評鑑試辦的成員有60%為代課教師、實習教師，其餘參與之正式教師幾乎皆為教務處成員，當學年結束，代課教師及實習教師離校、教務處成員更替改組，96學年度雖僅由3位教師持續參加。在個案學校多方努力下，最終有22位教師加入，且其中有14位為正式教師。研究者認為此為重要之轉變契機，可藉研討及發表，展現教師專業發展評鑑對教師專業成長的助益，進而鼓勵其他教師參與試辦、擴大教師參與比例。

研究指出，許多不適任教師和缺乏安全感的教師，往往會高估自己的教學表現。而個案學校近二年於教學及班級經營方面，備受教師同儕及家長質疑之教師多未參加教師專業發展評鑑之試辦。是以，研究者建議個案學校可研議透過可行模式，鼓勵真正需要協助之教師參與教師專業發展評鑑，以提升教學及班級經營成效，達成優質學校願景。

#### 三、獎勵優良教師成為教學輔導教師，邀請學者專家提供協助，強化校內外評鑑人員陣容

教師是專業，應不斷精進。但不可諱言的，隨著資增長，部分教師常因經驗日益豐富，教學日漸得心應手，以致未能重視教學需與時俱進。此外，亦可能對於「評鑑」一詞的認定仍多偏向對個人教學表現與績效的價值判斷，因而產生壓力與抗拒。但是由個案學校教師訪談中可以發現，邀請資深優良教師進行經驗傳承，除可協助新進教師，資深教師亦可透過參與而對自身教學有所省思，達到專業成長的目的。因此，獎勵優良教師成為教學輔導教師，可以提昇教師參與教師專業發展評鑑的比例，進而協助教師增進教育評鑑之專業知能，成為校內可受信賴之評鑑人員。

研究者認為除了鼓勵教師研究進修以增進教育評鑑之專業知能，亦可邀請教育評鑑方面之學者專家，擔任學校教師專業發展評鑑小組之諮詢委員，進入學校現場進行指導與協助，提升學校教師專業評鑑之概念與知能，並強化校內外評鑑人員陣容，提升教師專業發展評鑑對教師專業成長的功能。

#### 四、增進行政人員教學領導專業知能，型塑學校成為學習型組織

個案學校推動教師專業發展評鑑的試辦工作乃由行政人員規劃主導。雖在試辦2年的過程中，歷經校長及教務主任異動，並從訪談及觀察中可窺見，因前後任校長及教務主任行政經歷及個性風格不同，呈現的教學領導型態亦有差異，但尚能持續推動本方案。因此，校長及行政人員實應增進教學領導之知能，才能持續帶動學校進行革新方案的進行。

研究者亦建議個案學校能透過推動教師專業成長，型塑學校成為學習型組織。若身為學校領導者的校長及行政人員能重視教學領導行為，才能引領教師、共同塑造學校清晰明確的願景，共同以身作則，自我激勵，並直接或間接提昇教師教學品質與學生學習成效，為學校發展願景而努力。

### 貳、對其他學校的建議

#### 一、規劃多元研習課程，釐清並強化教師專業發展評鑑概念

協助教師深入瞭解推動教師專業發展評鑑的目的，可減少教師的抗拒，進而激發教師參與熱誠。透過研習課程，可協助教師獲得所需增進的能力，減低其因擔心失敗而產生的抗拒阻力。

#### 二、擴大計畫決策參與，建構對話溝通的平台

推動教師專業發展評鑑與學校及教師間的關聯性需被明確說明，教師才有意願參與。營造適合溝通對話的開放空間，可增進教師對方案的瞭解，學校行政更可知需修正改善之處，立即回應並彈性調整。藉由參與而提高教師對於投入教師專業發展評鑑的意願，參與決策的成員會比沒參與的人對決策結果產生更強的承諾。

### 三、提供環境及心理支持，減少推動阻力

組織成員對於新計畫、新方案常因其不確定、不了解而產生畏懼，提供協助與支持是最佳策略。學校可利用研習課程增進組織成員獲得參與教師專業發展評鑑所需能力；校長及行政人員亦可透過聆聽成員意見以擷取其精華，降低恐懼。而良善的教學環境及教學設備支援，可提供愉快的工作環境，增進教師溝通及非正式交流的機會，以提升對於方案的瞭解與認同。

### 四、整合相關方案，計畫性推動變革

對於時間規劃重新思考與調整，嘗試將多個方案整合為，解決參與試辦教師感覺工作時間緊迫的壓力。採取漸進式與計劃式變革，允許教師有時間對於新的計畫進行調適。

### 五、推動教師專業成長，提升教育品質

「提升教育品質」是推動教育改革重要課題之一；而教育品質的提升，有賴教師持續專業成長。學校行政應協助教師建立「教師是專業」、要達到專業則需不斷進修成長的概念，而教師評鑑可說是提升教師素質、促進教師專業發展的重要機制，不需視評鑑為畏途，而應是一種專業成長的方式，可藉以建立專業形象。隨時透過自我檢核、教室觀察、同儕專業對話與教學檔案等方式檢視個人教學，才能改進教學、時時精進。

## 參、對教育行政主管機關的建議

### 一、加強教師專業發展評鑑的溝通與宣導，強化行政教學領導功能，降低教師的疑慮與阻力

教育部推動「教師專業發展評鑑」，雖在研習或是宣導時，雖一再強調教師專業發展評鑑的目的在於協助教師專業成長，偏向於形成性評鑑，但現場教師對於「評鑑」仍存有評定優劣的想法。且雖然參與教師均參加過教師

專業發展評鑑初階研習，但仍難於短時間內窺見教師專業發展評鑑的全貌，可見要順利持續推動教師專業發展評鑑，仍需透過宣導、研習、對話等方式，增進教師對方案的理解與認同，解除教師對於「評鑑」等同於打分數、評定等級的疑慮。

另外，相關研究中指出，校長及相關行政人員對於教師專業發展評鑑有深入的了解與正確的認知，可提供支持與示範，為政策推動的重要關鍵。是以，教育主管機關有必要在校長或行政人員的培訓課程、在職進修與業務研討會議中，將教師專業發展評鑑列為重要議題，增進校長及行政人員推動教師專業發展評鑑的知能。

## 二、了解現場實況，建立完善配套措施，增進教師參與意願

從相關研究及本研究觀察、訪談中可以發現，試辦學校推動教師專業發展評鑑確能依據教育部相關規範及行政程序，並投入熱忱與時間參與試辦工作。但不可否認的，學校現場在推動教師專業評鑑的過程中會遭遇一些問題，包含參與試辦的學校及教師的研習課程、推動經費及設備、專業評鑑人員培訓、課務處理方式、獎勵措施等。除了學校自行研議解決策略，並於各項檢討會議中提供作為試辦計畫修正的意見外，教育主管機關應主動深入了解試辦學校現場的真實情況，發掘學校及參與試辦教師的面臨的真實困境，摒除部分教師團體認為試辦學校「報喜不報憂」、「試辦等於政策成功的保證」的疑義，提供支持與協助，並據以審慎評估，作為後續推動的參考。

## 三、明定「教師專業發展評鑑」的法源與後續計畫，逐年漸進提升教育品質

許多國家將有關教育評鑑的事項加以立法，希望透過法制化讓評鑑持續進行，因為評鑑唯有持續進行，才能達到持續改進的目的。由此亦能反映教育評鑑的重要性。

目前教師專業發展評鑑處於試辦階段，採自願參與方式，加上無法源依據為由，致使大多教師採被動、觀望態度，雖有教師願意參與試辦，若長此以往無立即成效或獎勵參與之機制，加上與其他未參與之教師工作量必有不同，難免降低參與意願。因此，教育主管機關應及早明定「教師專業發展評鑑」的法源，讓學校在推動計畫時有所依據。另外，教育部教師專業發展評鑑試辦時程將屆，是否繼續試辦或成為正式政策、後續將全面實施或試辦結

束即已完成階段任務、學校及教師仍為自願參與或將採用其他獎勵方式等，皆應及早完成政策制定及宣導說明，並且訂定實施時程、評鑑指標及實施手冊，供後續政策推動之參考。

綜上，研究者建議採漸進式、分階段實施，可於新進教師甄選前即公告明定，自該年度起之新進教師全面實施；在此之前取得教職者，則建立獎勵制度，鼓勵參與。藉由新進教師影響該校同領域資深教師，以協助新進教師成長的角度投入方案，使其在參與中感受自身專業成長的成效後，逐年漸進增加參與比例。另外，配合教學輔導教師制度，強化資深優良教師的教學輔導功能，應可逐年漸進達成提升教育品質的目標。

#### 肆、對未來研究的建議

##### 一、在研究對象方面

本研究訪談對象包含個案學校之行政人員、教師，但對於前任校長、家長、校內未參與試辦的教師及其他參與試辦的學校人員等，因時間及研究者能力所限，並未進行訪談，將來可以擴大研究對象，針對全縣或全國參與試辦學校深入探討。

##### 二、在研究方法方面

本研究因臺北縣國中參與教師專業評鑑之學校極少，且參與學校、校內參與教師變動頻仍，因此，以贊英國中為個案進行研究。主要採用訪談法、文件分析法及觀察法進行研究，資料分析的結果只能作個別情形的深入探討，無法代表整體教育環境中教師參與教師專業發展評鑑的現況，亦無法推論到其他地區、不同規模大小、不同文化脈絡的學校，因此，未來若能兼顧「質」與「量」的研究，將使最後建議的提出更周全。