

第四章 研究結果分析與討論

本章就贊英國中推動教師專業發展評鑑之訪談、觀察、文件分析等研究資料進行分析。第一節分析贊英國中推動教師專業發展評鑑的歷程；第二節分析贊英國中實施教師專業發展評鑑的內涵；第三節分析校長、教師兼任行政人員、教師及家長在贊英國中推動教師專業發展評鑑的過程中，扮演的角色和影響性；第四節說明贊英國中在推動教師專業發展評鑑的過程中遭遇的問題與因應策略。

第一節 贊英國中推動教師專業發展評鑑的歷程

贊英國中是位屬偏遠地區的學校，曾經因為學生學習成就及行為表現未獲家長肯定，加上鄰近縣立高中及臺北市，學生越區就讀情形嚴重而減班。近年由於交通建設帶來外移人口，社區林立，減班狀況漸緩，但建立家長對學校教學品質的信心，才能在少子女化的趨勢下，減緩學生越區就讀所帶來之嚴重減班壓力。另因近年教師流動、退休，初任及代理教師約佔全校教師人數三分之一，亟需協助教師專業成長，以因應家長對代理教師、初任教師的不信任。而這些也是提升學校效能須努力的方向。

本節主要在探討贊英國中推動教師專業發展評鑑的歷程，藉以了解學校是基於何種理念與背景決定推動教師專業發展評鑑？教師願意參與教師發展評鑑的原因為何？學校採行哪些作法來推動教師專業發展評鑑？而既然學校參與試辦，校內老師對於教師專業發展評鑑的認識有多少？茲分別敘述如后。

壹、學校決定推動教師專業發展評鑑的背景與過程

臺北縣贊英國中自95學年度參與臺北縣教師專業發展評鑑試辦至今，已邁入第2年，由於教育部及臺北縣教育局一再強調參與教師專業發展評鑑採自願性質、且須經校務會議通過，是以，全縣參與試辦之國中校數並不多。贊英國中是基於何種理念與背景決定推動教師專業發展評鑑？研究者歸納受訪者意見，將學校推動教師專業發展評鑑的背景與過程歸納如下。

一、學校行政人員及教師體驗到教師專業的重要性

為提昇國家競爭力，各國紛紛進行教育的改革，其中，教師扮演著極為

重要的角色。當教師具備更豐富的專業知能時，才有能力提供學生更多的學習機會，因此教師專業知能的提昇為教師充實自我的首要任務。因此，「教師專業發展評鑑」強調教師專業發展的定調，為支持學校推動方案的重要因素之一。

社會變遷太快速，有某些家長對教師的專業，……。當家長提出質疑的時候，我們如何提出最有利的證明？向他們解釋我們老師的確是依照應有的作為來教導學生？如果我們有從事教師專業發展評鑑的話，從這個歷程，我們就可以向家長提出最有利的證明，告訴他們老師平常不是只有從事教學，我們在專業上是有在進修、加強。(正訪-961108-A1)

現在每個學校都在進步，如果學校參與教師專業發展評鑑，對學校的競爭力是有幫助的。(正訪-961115-A3)

現代社會變遷快速，教師這個行業也會受到衝擊，如果老師不進步成長，很快就會被淘汰。也許剛出來教學的前幾年，很多老師都會很認真備課，可是隨著教學年資增加，似乎備課時間也跟著減少、教學品質下降。老師的專業長會讓人有所質疑，如果不隨時進修成長，可能很快就會跟不上時代了。(正訪-961114-A4)

學校初任及代理教師佔全校教師人數約1/3，故極需「教師專業發展評鑑」協助教師專業成長，在職進修。並以此方針回應家長對代理教師、初任教師的不信任。……追求自我專業成長，期許自己成為一位在專業領域上不斷精進的教育工作者。「相信」教師專業發展評鑑是一種可行策略，可發展學校本位的作法，符合教學現場需求。(正訪-961116-T1)

從整個大環境來講，學校位於都市和鄉村的過渡地帶，我們會擔心學校沒有成長。……。學校會推動教師專業發展評鑑，我認為推動的背景，基本上是帶動整體、也是一種摸索，在這樣一個政策下，去摸索是否能找到學校的核心、向心力。(正訪-961121-T3)

面對社會變遷、少子女化及學生外流的衝擊，加上學校教師變動性高、家長對教師教學品質的關心，讓學校開始思索如何向家長證明：「教師」是專業，亦如其他專業人士，會持續進行進修成長？參與「教師專業發展評鑑」，似乎是一種保證與證明。

二、行政人員規劃、主導學校教師專業發展評鑑的試辦工作

縣府為推動全縣教師專業發展評鑑試辦工作，每年辦理說明會。與會之學校代表如何看待並因應相關方案？或許是先評估其可行性後，即預計不參加，因此返回學校後，即向主管（主任或校長）報告、請示後存參；也有人認為可因勢利導，作為學校變革的利基，大力規劃推動。

當初想要推動教師專業發展評鑑應該在94學年度，當初教育局有發文給各個學校，不管是不是參與試辦的學校，都要派員到竹圍國中參加研習，剛好是由我參加那次研習，我那時候是教學組長。當時我就深深覺得有這樣的試辦活動，94學年度已經試辦第二年，第一年試辦的時候我們學校沒有加入、沒有參與，我覺得很可惜。為什麼第一年試辦的時候我們學校不知道有這樣試辦的活動？所以我回來以後就跟當時的教務主任討論有這樣的機制，其實都已經幫老師鋪陳好一些相關的、該有的研習活動，也可以結合我們原有的教學觀摩，因為教學觀摩在學校裡一直有在推行，如果這兩者可以結合的話，其實也不需要把它視為一個新的專案，可以視為教學觀摩更深度、更廣度的辦理方式。（正訪-961108-A1）

我們學校在教師專業發展評鑑的發展和作法上幾乎都是行政人員在規劃，就一些資訊、經驗和外界看到的東西去規劃一些步驟、活動，讓參與的老師來參加、執行，這是我看到的我們學校的作法。.....那時候剛開始推這個議題是前任教務主任，他對學校很有熱誠，覺得學校其實需要凝聚共識，所以他就跟大家提出這樣的方式，希望藉由方案大家一起討論，其實就是針對專業發展的部份，他覺得應該給想參加的人一個機會。.....要做什麼事、帶什麼活動、找什麼資源幾乎都是主任在包辦。.....前任校長可能屬於謙謙君子型，可能他會覺得要做，但是檯

面上幾乎都是教務主任在說我們要做些什麼事情。也許他們在背後開會、研議的部份是我們看不到的。……現任校長會去push這件事，希望我們什麼時候要做到什麼地方，會有時程在，所以在某個時間就有東西逐步做出來，就會有一個直接的動力在。前任校長我就不知道會不會去push這件事，或者檯面上push的是另外一個人。（正訪-961106-A2）

教務主任，堅定的信念與四兩撥千金的縝密規劃。（正訪-961116-T1）

由上述訪談內容推論，贊英國中推動教師專業發展評鑑之初，係由教務處教學組長及教務主任認為學校需要透過此機制凝聚學校教師共識、協助教師專業成長。在此信念下積極規劃、申請參與教育部教師專業發展評鑑試辦工作。前、後任校長支持與參與的程度雖有不同，亦是試辦工作的重要推手。

在今年繼續試辦，感謝校長當時有提供一些方向和建議，例如建議可以先邀請新進教師，再請託資深老師共同來協助新進教師、共同參與來做。有校長在後面間接push、支持，老師們也比較願意跨出他的第一步、大家一起共同來做。（正訪-961108-A1）

前任校長在推動教師專業發展評鑑時，有透過一些相關會議說明，應該可說是教務處推動工作的後盾、精神方面的支持。現任校長可能因為曾經擔任教務工作，對這一部份比較熟悉，所以也非常支持、參與這一個方案的推動。（正訪-961115-A3）

因前、後任校長及不同學年度教務主任之個人風格與經驗背景有所不同，贊英國中95學年度推動教師專業發展評鑑試辦工作以教務處教務主任為主要規劃者、校長扮演幕後支持者；而96學年度新任教務主任雖為94學年度教學組長，為教師專業發展評鑑推動初期之業務承辦人，但在96學年度面臨推動教師專業發展評鑑工作時，仍多次與新任校長進行業務討論，並表示希望校長在教師專業發展評鑑之推動與參與方面，能參與相關會議予以指導與

協助。另因贊英國中新任校長曾擔任教務主任職務多年，且為本案研究者，對於教師專業發展評鑑相關議題自有相當程度的概念，是以對於本案的參與與支持亦相對較為積極。

三、依據縣府相關規定研擬學校推動計畫提出申辦

依據95年5月8日臺北縣教育局北府教學字第0950353045號函「本申請試辦計畫，請各校衡酌學校課程發展條件、組織文化氣氛並尊重教師意願始提出計畫。依教育部之試辦計畫規定，有意申請之學校請將申請表暨申請計畫送經學校校務會議通過後，連同校務會議紀錄影本等各備妥20份免備文掛號逕寄本府教育局學管課輔導員彙整」，另依計畫所示「試辦教師專業發展評鑑之學校，應設學校教師專業發展評鑑小組，負責推動教師專業發展評鑑工作。學校教師專業發展評鑑小組成員應包括校長、教務主任、教師會代表（無教師會則改為教師代表）、家長會代表，其人數及選出方式由校務會議決定，列入學校申請試辦計畫；由校長擔任召集人，教務主任為執行秘書。」

我們就趕快在94學年度召開一次臨時校務會議，向全校老師提出說明，表決通過加入試辦。（正訪-961108-A1）

在校務會議上說服大家，大家就紛紛舉起我們的手來了，所以通過第一期方案的試辦。（正訪-961106-A2）

95學年度第1學期期初校務會議資料，教務處業務發展計畫執行要項「試辦教學評鑑」，並呈現第一期教師專業發展評鑑實施計畫（文-950829-M）；95學年度第2學期期初校務會議，第一期教師專業發展評鑑實施計畫提請校務會議通過，並選出評鑑小組成員之行政代表（文-960226-M），依規定設置「教師專業發展評鑑小組」為7人，校長擔任召集人，教務主任為執行秘書，家長會推派代表1名，其餘4名教師代表由教師推選擔任教職5年以上之優秀教師，任期1年，得連任2年。（文-960523-M）

四、依據審核通過之試辦計畫於進行校內推動工作，如：研習、工作坊、教室觀察、教學檔案等

依文件分析可見贊英國中於95學年度推動教師專業發展評鑑知能暨初階培訓研習1梯次、召開教師專業發展評鑑工作坊9次研討會、完成校本評鑑指標及相關表件、進行15場教室觀察、參與試辦教師完成教學檔案，並申請試辦「推展教師教學專業發展評鑑行動研究方案」。96學年度雖然校長及行政人員變動更替，然因校長本身對教師專業發展評鑑已有概念、教務主任為當初提出參與試辦的行政人員之一、亦為經過培訓之教學輔導老師，審視各次觀察及相關文件，可發現在工作銜接與持續推動方面無太大落差，辦理教師專業發展評鑑工作坊、各領域研議修正評鑑指標、進行教室觀察及參與試辦教師完成教學檔案等工作（觀-961004-1）（觀961105-1）（觀-961214-1）。前任教務主任依訪談大綱自述學校推動教師專業發展評鑑的具體作法為：

- （一）在國小禮堂辦理全縣「教師專業發展評鑑」初階研習，讓全校教師無需奔赴教研中心就能完成初階研習取得證照。
- （二）全校參與評鑑的老師及家長代表成立「彰權益能工作坊」，95上學期隔週1次、95下學期因開始同儕小組會議，每月1次，焦點團體夥伴專業對話並邀請張校長指導、教室裡另一雙眼睛影片觀摩及教室觀察訓練、天下專題報導教改10年等激勵人心的短片播放討論、評鑑指標研討、同儕視導分組、教師教學計畫討論。
- （三）運用「同儕小組會議」，參與教師以領域分組在教師觀察前、後進行研討。
- （四）製作教師專業發展評鑑紀錄片，包含參與的教師的教學影片及心得訪談。
- （五）實踐教師教學檔案e化：配合校務評鑑，全校教師均製作教學檔案並由資訊組利用領域時間帶領各領域教師製作網頁希望將教學檔案e化，建立全校教師的知識分享平台。
- （六）辦理教師教學檔案、優良教案分享發表，利用段考下午研習，並辦理創意e教師比賽，並於期末校務會議公開表揚。
- （七）建立「教師專業發展評鑑」網頁，連結北縣與教育部網站，並隨時更新資訊，提供資訊給全校教師參考，並將每次工作坊記錄呈現。

- (八) 把握各種機會積極行銷：校務會議、行政會報、導師會報、家長委員會及家長日進行宣導及內外部行銷。
- (九) 善用「專書閱讀」激勵士氣：購置相關圖書分送參與教師，「芬蘭驚豔」、「優秀是教出來的」等，以讀書會方式進行導讀。
- (十) 承辦「北縣教師專業發展評鑑國中組策略聯盟工作坊」第五次（最後一場）邀集五校行政人員與種子教師發表一年來各校辦理情形，彼此研討互有激勵。（正訪-961116-T1）

在學校規劃的推動工作中，讓全校教師對教師專業發展評鑑有初步認識的是辦理初階研習課程、而讓最多位受訪者印象深刻的則是「教室觀察」。

最大規模的就是我們在前年度寒假辦的全校教師專業發展評鑑的初階研習，那時候是全校所有老師都去參加。事實上對這個名詞整個比較知道它明確的定義是什麼，是在那次的研習當中。（正訪-961106-A2）

他們每個人都做了好幾次教室觀察的部份。（正訪-961106-A2）

個人對於參與入班觀察這一部分印象比較深刻。因為我覺得老師在教學現場是比較切實的、比較實際的。在教學現場可能老師多少都會有一些盲點，包括我自己。透過教學觀察可以讓老師了解自己的盲點在什麼地方，這一部份讓我蠻有感受的。（正訪-961115-A3）

其實我並不排斥作教師專業發展評鑑，我很喜歡去看別的老師上課，尤其是和看和以前教我的老師不一樣的老師上課，我覺得很有用、可以學到很多東西。（正訪-961123-T4）

贊英國中推動教師專業發展評鑑的「教室觀察」，由參與試辦的教師自行分組（通常是以同領域教師為主），自行選定觀察時間及觀察夥伴，由教務處彙整並協調後辦理，另於教室觀察後進行同儕小組會議進行討論。

五、實施過程中，依實際狀況適時修正推動工作流程

所有的計畫在進行的過程中視需要隨時檢核、適時修正，以符合參與教師的需求並因應現實狀況。

事先了解老師的需求，針對需求舉辦相關的研習。(正訪-961108-A1)

去聽一下老師的困難點在哪裡，然後去修改執行的過程，因為也許在開會有一堆人在的時候，他們可能不願意講話，只好私底下去跟他談，有時候會用這樣的方式去知道到底你認為這個方案應該怎麼做、有什麼樣的想法，回來再修一修或做成經驗的記錄。(正訪-961103-A2)

學校在推動教師專業發展評鑑過程中的溝通方面，可能難免有一些訊息上的誤差。有一些老師可能會誤解教師專業發展評鑑以後可能會變成是老師評鑑、考核的標準。老師如果有這樣的認知，對教師專業發展評鑑就可能不會這樣熱衷或積極參與，這是我看到的部份。……行政人員對於教師專業發展評鑑應該是比較瞭解的，可以私下和老師多做溝通，讓老師了解教師專業發展評鑑到底是在做些什麼、心理可以釋懷。老師可以卸下心防，推動起來可能就比較順利。(正訪-961115-A3)

檢視學校近年來班級增減狀況並對照訪談紀錄，研究者認為：在學校逐年減班的威脅下，行政人員及教師體認到危機亦是轉機，唯有透過教師專業成長、提升教師專業，才能提高學生學習成效；而學校能提供教學品質的保證，學區家長教師才會放心將孩子留在學區國中就讀。學校推動教師專業發展評鑑確是增進教師專業成長、提升教學品質的途徑，也獲得家長的認同，所以在少子化影響、普遍減班的情形下，學校仍維持一定的班級數，甚至有增班的趨勢。因此，贊英國中於95學年度在行政人員主導下，依據教育部及縣府相關規定研擬推動計畫及實施期程，循序推動並依實際狀況適時進行檢視及修正。

貳、學校教師對於教師專業發展評鑑的認知與因應態度

蔡碧璉（1993）提出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。此外，要能達成專業成長，還有賴相關的合作；在認定專業成長需求，獲得充分合作以後，應採取行動計畫，以達成專業成長的目標。贊英國中在協助教師專業成長的前提下，申請參與教師專業發展評鑑試辦，並依計畫推動各項工作，而學校教師對於這項與切身有關的專業成長工程的認知與因應態度為何？可從訪談紀錄中窺見其貌。

一、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

依教育部及縣府教育局試辦計畫略以：「試辦學校配合進行的事項：學校實施教師專業發展評鑑前，應就評鑑目的、評鑑內容、評鑑規準及實施方式為適當宣導和訓練。」贊英國中曾針對全校教師辦理「教師專業發展評鑑初階研習」，但對於教師專業發展評鑑的概念，似乎仍未能表達其精髓及全貌。

所以我認為教師專業發展評鑑是一個提供老師精進、增能的機制。但是有很多老師可能會在意後面這兩個字「評鑑」，評鑑似乎牽涉到比較嚴謹的考核，一旦有考核的話，對任何人來說可能是一個壓力。（正訪-961108-A1）

我想「教師專業發展」這是第一主軸，再來就是去「評鑑」教師專業的部份。……其實最大規模的就是我們在前年度寒假辦的全校教師專業發展評鑑的初階研習，那時候是全校所有老師都去參加。事實上對這個名詞整個比較知道它明確的定義是什麼，是在那次的研習當中。（正訪-961106-A2）

我認為教師專業發展評鑑的目的在協助教師專業成長，其中有80%屬於形成性評量、20%屬於總結性評量吧！（正訪-961114-A4）

我認為教師專業發展評鑑是主要是針對教師部分，本身職能的再進修。（正訪

-961121-T2)

我會認為這是提醒教師成長的一個規範，這個規範基本上希望老師在職場中更認清工作性質。(正訪-961121-T3)

但亦有部分受訪者針對訪談大綱事先進行準備，故能表達出較完整的概念，亦為主管教育機關之計畫所提及的理念。

我個人認為教師專業發展評鑑是協助老師在專業成長方面的一個過程，而且應該是偏重在「教師專業」這一部份。(正訪-961115-A3)

就我之前參加研習還有上網看的一些資料，我覺得教師專業發展評鑑是協助教師專業發展、增進教師專業素養、提升教學品質。(正訪-961123-T4)

前任教務主任(T1)承辦相關業務，因受時間所限無法當面進行訪談、而以書面方式陳述意見，對於教師專業發展評鑑的理念陳述較為完整。

整合「教師教學輔導系統」與「教師評鑑制度」，是一種「形成性評鑑」並非總結性評量；也是一種「彰權益能評鑑」，強調教師「自願參加」自省、自覺、自我增能的評鑑方式。「評鑑指標」的形成是透過專家學者、評鑑委員、參與教師，共同研討形成共識，其面向包含：課程發展與教學能力、班級經營與學生輔導、教育研究與專業進修、專業精神與敬業態度等。主要是運用「同儕視導」的歷程，幫助教師達到專業成長的最終目標。可藉由「教室觀察工具」、「教學檔案評量」、「教師教學日誌」、「教師教學成長計畫」、「焦點會議專業對話」、「學生學習成效」、「教師訪談」等多元方式，重視「質性」與「量化」資料蒐集，以提升評鑑的效度與信度。(正訪-961116-T1)

二、教師參與專業發展評鑑試辦的原因不同，且不同年度參與教師各異，經驗難以傳承

95學年度贊英國中參與試辦教師共計15人，實習教師及代理教師即有8位，約占參與試辦人數之60%。96學年開學之初，教務主任曾向校長表示，「去年參與試辦的教師多已離校，難以持續推動。」經討論後，仍依原計畫先以96學年度新進教師及代理教師為主要邀請對象，另邀請同領域教師參與協助新進教師。

大家就覺得：喔，好啊，沒有關係啊，要辦就辦啊，反正我不見得會做。對，大家就有時候是這樣的想法。……去年我沒有加入，但是他們的一些活動狀況我知道。今年是因為，第一我是業務承辦人，所以自己一定要下去；第二個其實我覺得，如果可以規劃得當的話，其實就我剛剛講的前任教務主任的想法，其實我們經驗傳承部分我覺得是真的有必要。……去年做的東西、人都換掉了。去年做到最後其實主要教務主任帶著一批代課老師在做，正式老師雖然有做，但是到後來除了教室觀察的部份參與，其他討論的部份就很少參加。（正訪-961106-A2）

去年個人是教師專業評鑑小組行政人員代表，所以參與相關活動。……行政人員在推動教師專業發展評鑑的過程中應該是起一個帶頭的作用，我個人認為行政人員比老師多一份行政業務與責任，所以行政人員應該比老師更積極、更努力參與這個方案。（正訪-961115-A3）

其實可以看看自己在教學或者班級經營上有什麼需要在改進的地方，對自己也很有幫助，也還蠻不錯的。其實我們剛出來教書，還有很多可以再修正、再進步的地方。（正訪-961114-A4）

因為老師參加意願不高，變成新進老師都要參加，所以心不甘情不願，做起來就會很表象。……今年我比較投入，一方面是因為社會領域有一個新進的老師，他是新手，我想說「生命影響生命」，我希望把我的經驗、理想傳承，我覺得經驗是最重要的。另一方面我也在思考我的教育理念，我在工作崗位十幾年了，我不希望自己成為一個教書匠，我希望能省思自己。（正訪-961121-T3）

一方面因為當初學校的甄選簡章有提到一定要參加。另外我個人希望參加，是因為我一直不知道自己是不是一個教學很好的老師。……希望學校是讓老師自願參加而不是半強迫的，像我們第一次工作坊的時候，其實有些老師就是抱持著不甘願、沒有被告知的情況之下來參加(正訪-961123-T4)

行政人員多基於業務需要或配合學校政策而參與。在教師方面，新進教師較有參與意願、態度較正向，尤其是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。但參與試辦之教師仍不乏因「半強迫」參與者；資深教師則多以協助新進教師的角度切入。雖然學校係經校務會議通過才申請試辦，但第一年幾乎都是代課老師和實習老師參與，造成經驗無法傳承。而上述訪談的結果，亦可從觀察教師參與第一次工作坊時的表現應證（觀-961004-01）。

由於 96 學年度參與教師專業發展評鑑的 22 位教師中僅 3 人為 95 學年度曾參與試辦。因此，即使本方案已進行第二年試辦，但仍須由初階研習、評鑑指標及工具討論、教學檔案製作等做起。另外值得關注的是，就如 Brighton(1974)所提出的，許多教師，尤其是那些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，校內有少數幾位在教學或班級經營方面長期受到質疑的教師，均未參與教師專業發展評鑑試辦。

三、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

「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」中，揭櫫教師專業評鑑的目的在協助教師專業成長，從訪談中可得見，不論是否是自己主動參與試辦，教師皆表示對自己的教學有所幫助。

因為有教師專業發展的主軸在前面，可以 push 自己，看到相關的資料比較會想要留下來、想要深入去思考，會想的比較多。如果沒有思考到這對自己的專業有幫助，可能很多資料可能看一看就會擱置，沒有去作系統化的整理，時間久了再回頭就會歸零。(正訪-961108-A1)

如果大家能有共識，認為這是對自己的專業有幫助，可能就會有不同的作為。……雖然我本身是擔任觀察者，但是也從這個觀察表了解在教室、課堂上有哪些需要注意的地方、或者學生學習的部份。例如：有提到一些教學時容易忽略的死角、老師比較會注意的區域部份，如果對這些有了解，也會提醒自己去避免。……其實觀察者在教室觀察的過程中也是會自我省思。(正訪-961115-A3)

當初學校甄選的簡章上面就已經明白寫著學校在推教師專業發展評鑑，所以一考進來其實就有這個心理準備。後來參加教務處的說明會，也覺得其實可以看看自己在教學或者班級經營上有什麼需要在改進的地方，對自己也很有幫助，也還蠻不錯的。(正訪-961114-A4)

追求自我專業成長，期許自己成為一位在專業領域上不斷精進的教育工作者。「相信」教師專業發展評鑑是一種可行策略，可發展學校本位的作法，符合教學現場需求。(正訪-961116-T1)

其實，我覺得這是對自己有幫助的，所以就會願意參與。(正訪-961121-T2)

教師是一種專業，必須具有專業能力和精神。「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」中，強調教師專業評鑑的目的在協助教師專業成長。惟因教育部亦強調於自願原則下，採鼓勵學校申請試辦；試辦學校教師亦依自願方式辦理，是以並非所有教師都參與試辦，大多由新進教師、代課教師及實習教師為主。少部分資深教師乃基於「配合」或「協助新進教師」的前提而參與。但從訪談及觀察中可窺見，雖為被動參與教師專業發展評鑑，且不一定在教室觀察中擔任被觀察者，但從觀察他人教學及參與討論中，亦能引發個人自省、增進專業成長。

四、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

組織構成於三個要素：組織目標、組織成員與組織溝通。組織目標猶如

靈魂、組織成員就是骨幹、組織溝通好比血液，血液不通人體就會癱瘓。因此，沒有溝通，即無組織，可見溝通在組織的重要性。溝通的英語字源含有「分享」、「建立共識」之意，而要順利推動教師專業發展評鑑，「溝通」亦為重要關鍵。

要執行什麼政策、推廣理念的時候，可以運用小團體，……大家一起聊一聊。……要多花時間、到各辦公處所多走走，和老師閒話家常，慢慢的、不經意的帶入一些想法。(正訪-961108-A1)

我覺得應該多溝通吧，……，同時也要去化解老師的敵意，讓老師對教師專業發展評鑑有所認識，才會減少阻力。……因為老師會排斥通常是因為陌生、不了解，而大部分老師的特性又通常是比較保守、害怕變革，如果可以多溝通、多了解，老師就會比較願意參與。(正訪-961114-A4)

應該是「溝通」，我覺得溝通是很重要的。你要讓老師知道辦這個活動的主旨是什麼？哪些地方需要大家的幫忙？也要讓老師知道，他不是單打獨鬥、行政方面會給很大支援和幫助、知道可以找誰、方向是什麼。有時行政業務的推動，老師不配合是因為不了解，所以他會覺得害怕、或者覺得突然有這麼多事情。但是如果可以多跑動、聊天見見面，溝通方面會比較好。(正訪-961121-T2)

我覺得要互相激勵、喚起內心工作的熱情，也許就不需要評鑑，老師的 power 就會出來。(正訪-961121-T3)

大多數老師對教師專業發展評鑑還是不了解，所以持保留的態度、不願意去參加，每個學校參加教師專業發展評鑑的人還是不多。(正訪-961123-T4)

「溝通」在學校氣氛上，可以增進成員彼此的了解、情誼的交融，加強良好團體關係；在領導上，可以透過溝通可以發揮協調統合的作用，促進單位間及成員間的合作；從整體來看，可以增進對教育實施的了解，進而支持

教育。要成功推動教師專業發展評鑑，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，「溝通」確為不可或缺的一環。

參、參與教師專業發展評鑑對贊英國民中學的效益與影響

贊英國中參與教師專業發展評鑑的時間僅有一年多，透過計畫性的推動，教師參加研習、工作坊，進行教室觀察與研討，一系列的試辦工作對個案學校有何影響？研究者歸納訪談重點，列舉如次。

一、強化領域內及領域間教師專業對話的機制

學校運作過程中常需召開各項會議，進行溝通對話、凝聚共識並作決定。如：行政方面有主管會報、擴大行政會報、導師會報等；課程教學方面則有領域召集人會議、領域課程小組會議、學校課程發展委員會等，但通常流於意見反應、工作分配與業務討論。而推動教師專業發展評鑑依規定亦須召開各項會議，學校通常會與相關會議結合（如：領域召集人會議、領域課程小組會議等）或將教師專業發展議題融入其中，間接強化會議中教師專業對話之機制。

老師的專業對話機制、對話時間比較多了。他們也了解當我們聚在一起，我們要談的主題、內容比較有具體的方向。……如果帶入教師專業發展評鑑過程老師應有的認知，在互動之間、在這個區塊，老師會比較知道什麼是專業對話。(正訪-961108-A1)

正面的效益應該是讓老師有專業對話的機會。……希望能透過教師專業發展評鑑多跟資深教師多請教，分享教學的心得，大家一起共同專業成長。(正訪-961114-A4)

學校教師喜歡聚在一起，但話題總是批評和抱怨，欠缺正向思考與教育信念，希望藉由同儕視導的專業對話，創造健康的組織文化。……珍惜同儕夥伴專業對話的機會，感動於大夥兒「一起長大的革命情誼」(正訪-961116-T1)

藉此遇到很好的、同領域的夥伴。……。透過這樣的 team 有專業的對話和研

討。……本來我們就會有一些交談，而參加教師專業發展評鑑的試辦讓我們有一些比較多的溝通平台和時間吧！（正訪-961121-T2）

學校新進教師可以透過這個機制和學校比較資深的、教學好的老師彼此交流，老師不會孤軍奮戰。（正訪-961123-T4）

教育行政決定的執行的原則包含：透過溝通尋求執行人員的認知與認同、透過傳播行銷贏得受影響對象的支持、採取漸進及權變的執行策略等。在參與教師專業發展評鑑的過程中，學校各教學領域內及領域間透過對話機制，使溝通雙方得以不斷互動，產生共識，亦增進計畫執行得以做更細緻的具體規劃。

二、增強外部人員對學校教學的信心

對於一所位屬偏遠地區、曾經因為學生學習成就及行為表現未獲家長肯定的學校，復因鄰近縣立高中及臺北市，學生越區就讀情形嚴重而減班。勢必要建立家長對學校教學品質的信心，才能在少子女化的趨勢下，減緩學生越區就讀所帶來之嚴重減班壓力。

社會變遷太快速，有某些家長對教師的專業，處理學生事務或課業的時候，少數家長對老師的專業提出質疑。當家長提出質疑的時候，我們如何提出最有利的證明？向他們解釋我們老師的確是依照應有的作為來教導學生？如果我們有從事教師專業發展評鑑的話，從這個歷程，我們就可以向家長提出最有利的證明，告訴他們老師平常不是只有從事教學，我們在專業上是有在進修、加強。（正訪-961108-A1）

如果可以透過教師專業評鑑協助老師提升專業、跟上社會變遷的腳步，應該是一件很好的事情、讓家長對老師更認同。（正訪-961115-A3）

以學校參加「試辦教育部教師專業發展評鑑」作為內、外部行銷的重點：外部行

銷—告訴家長學校教師的教學品質是「掛保證的」！提昇本校教師專業形象。內部行銷—將「教師評鑑」的概念在校內播種，漸漸形成一種話題，醞釀專業成長的氛圍，激勵教師汲取專業知能，活化惰性組織氛圍。(正訪-961116-T1)

另外，值得一提的是贊英國中 96 學年度參與教師專業發展評鑑的教師之一（以下簡稱方師，匿名），曾於學期中因教學進度掌控及教學方式受到任教班級導師及部分家長質疑。為此，學校透過晤談、同儕小組教室觀察、討論等方式，一方面提醒方師在教學上可適度調整的部份，另亦可據此向導師及家長說明方師教學上的優點，並解除其疑慮，進而增進科任教師與導師、家長間之瞭解與互信。

贊英國中是臺北縣推動教師專業發展評鑑少數幾所國中之一，不論在學校家長日、家長代表大會或到國小進行宣導時，只要提出學校參與這項與教師專業有關的工作，家長與外部人士大多予以肯定。另外，贊英國中也因參與教育部本方案，獲臺北市候用校長培訓單位之肯定，成為「教學領導」主題標竿學校。因此，參與教師專業發展評鑑可說是一種教育品質的保證、增進外部人員對學校教學的信心。

三、增進教師對教師專業發展評鑑的認識與準備度，降低對方案的抗拒

教師專業發展評鑑是新的試辦工作，對學校而言亦為一種變革。從變革理論來看，成員可能因為不了解而產生有恐懼、抗拒的心理。但若透過試辦讓成員提早對新方案有所認識、有所因應，若日後全面推動，則曾參與試辦的人員會比較清楚可以如何操作、如何進行。

這樣的影響力會慢慢的去影響其他老師。這個效益就是當我看到別人已經做起來了，自己心裡也會緊張。慢慢這樣一年兩年這樣帶，氛圍形成以後，其他老師投入的人數應該會愈來愈多。(正訪-961108-A1)

對沒有參加的老師來講，可能就只是知道我們學校有在做這個東西，但是我沒有做，所以就不知道，然後也不會想要去關切或了解。……至少大家比較有概念，

知道教師專業發展評鑑是在做什麼。……其實像我們領域開會的時候多多少少會討論到這一個部份，因為學校畢竟有這樣一個活動。(正訪-961106-A2)

學校在剛開始推教師專業發展評鑑方面，是希望大家有一個共識的，我們組成一個小組大家先討論，形成一些共識。雖然一開始不是全校性，感覺進度慢一些，但是我覺得這樣阻力也會小一點。我覺得大家先有一個共識，慢慢再擴大到全校這樣比較好。(正訪-961115-A3)

衛汎珊(2007)研究指出：參加教師評鑑研習的教師、參與試辦教師評鑑的學校、參與試辦教師評鑑的教師，對教師評鑑政策內容理解程度較高。而從訪談內容中，可見贊英國中運用多元策略增進教師對教師專業發展評鑑的認識與準備度，降低教師對方案的抗拒，如：讓教師參與計畫訂定、利用團體影響力造成風潮、利用各種形式充分溝通讓教師儘速瞭解方案精神、給予協助與支持、加強教師在職進修以瞭解潮流趨勢等。

肆、綜合討論

透過觀察、文件分析及訪談，本節分析贊英國中推動教師專業發展評鑑的歷程，藉以了解臺北縣贊英國中教師專業發展評鑑的現況。

贊英國中推動教師專業發展評鑑的背景與過程為：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。

依教育部規定，學校申請參與教師專業發展評鑑需經校務會議通過，但學校教師為「自願參加」，並未予以強制。是以，贊英國中行政人員說服同仁在校務會議中通過申請試辦，取得參與的機會；但是，當初舉手同意參與方案試辦的教師卻不一定會參加教師專業發展評鑑工作。因此，學校主責單位透過辦理初階研習，期使所有教師對教師專業發展評鑑有所認識，減少教師對方案的恐懼，以提高參與意願。贊英國中 95 學年度參與試辦者幾乎都是實習教師及代理教師，加上學校人員變動，經驗較難傳承。96 學年度因學校自辦教師甄選，

簡章中明定新進教師須參加教師專業發展評鑑之試辦，因此正式教師參與比例提高，並運用策略邀請同領域資深教師及行政人員一起加入。然而，不論是否自願參與，訪談者均認為參與教師專業發展評鑑確實對個人專業成長有所幫助，並且建議應透過溝通取得共識，邀請更多教師參與本方案。

參與教師專業發展評鑑試辦工作，對贊英國中有正向影響，不但強化各教學領域內及領域間教師專業對話的機制，亦增強外部人員對學校教學的信心，另外亦增進教師對教師專業發展評鑑的認知以降低其抗拒。

綜觀國內相關研究，與本研究結果相同者如：黃耀輝（2001）研究結論：受試者對於實施教師教學評鑑制度相關配套措施諸如行政程序之完備具有高度的重視。有半數以上的受試者認為應採行之行政程序包括：擬訂評鑑計劃、召開說明會、應告知受評者之評鑑結果、對評鑑者施予專業訓練、與受評者及相關人員共同研擬評鑑表等程序。吳清山及張素貞（2002）檢討高雄市試辦情形，提出主要優點為：教師專業評鑑讓教師能體認專業素養在現代社會的重要性，並能勇於接受自我評鑑及他人的評鑑且能獲家長認同與稱讚。許德便（2003）研究發現：國中教師對教師評鑑制度態度傾向支持，認為是一條必須要走的路，因為評鑑可以提升教師專業形象，以突顯教師社會地位。

是以，研究者認為，教師專業成長活動的計畫與安排，可以採共同參與的方式，尊重教師的意願和需求，透過溝通、尋求共識，並且在實施過程中適時調整與修正，進而以教師自我成長的經驗及方案實施的具體成效，打破對評鑑的抗拒心態，以爭取更多教師的認同，進而激發教師參與熱忱。

第二節 贊英國中實施教師專業發展評鑑的內涵

依教育部規範，參與試辦教師專業發展評鑑之學校，應擬定學校推動計畫，包含教師專業發展評鑑內容、規準由學校參照主管教育行政機關訂定之教師專業發展評鑑參考規準自行訂定之，是以，各校均應依其特色及需求研擬評鑑重點及適用規準。贊英國中自 95 學年度起試辦教師專業發展評鑑，參與人員認為學校試辦計畫內涵為何？茲列舉如后。

壹、教師專業發展評鑑之目的是以協助教師專業發展為主的形成性評鑑

評鑑可分為「形成性評鑑」及「總結性評鑑」，而教育部推動之「教師專業發展評鑑」係指教師專業發展導向之評鑑，目的是以協助教師專業發展為主的形成性評鑑，有別於以績效責任為主的評鑑。「臺北縣試辦教師專業發展評鑑實施計畫」亦明白揭示，本方案試辦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；發展與評估本縣推動教師專業發展評鑑之可行模式；引導教師熟悉教學專業知能，逐步型塑專業形象；提高教師自律精神，培養教師專業發展評鑑之素養及培養教師接受同儕學習，建構學習型組織文化。

我認為教師專業發展評鑑是一個提供老師精進、增能的機制。但是有很多老師可能會在意後面這兩個字「評鑑」，評鑑似乎牽涉到比較嚴謹的考核，一旦有考核的話，對任何人來說可能是一個壓力。(正訪-961108-A1)

我個人認為教師專業發展評鑑是協助老師在專業成長方面的一個過程，而且應該是偏重在「教師專業」這一部份。(正訪-961115-A3)

我認為教師專業發展評鑑的目的在協助教師專業成長，其中有80%屬於形成性評量、20%屬於總結性評量吧！(正訪-961114-A4)

是一種「形成性評鑑」並非總結性評量。(正訪-961116-T1)

有些老師對「評鑑」的感覺像是在打分數，會有點害怕。校長就可以跟老師溝通，

評鑑其實不是在幫老師打分數。其實我覺得「評鑑」是在幫我，讓我知道哪些地方是我的弱點？課程的呈現是不是適切？所以我覺得評鑑應該是幫助，老師對於被別人打分數有時候是會害怕的。(正訪-961121-T2)

我覺得一說到「評鑑」，基本上人性就會排斥，會認為這就是在分等級，自然而然就不熟絡。(正訪-961121-T3)

由上述訪談資料可見，雖然在研習或是宣導時，教育主管機關或學校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。對於這樣的想法與疑慮，研究者認為從前述文獻中可窺見其因。大多數學者對於「評鑑」所下的定義，存有「評定」、「判斷」、「量定得失」、「作決定」等意涵。是以，即使在推動試辦的研習或會議中，一再強調教師專業發展評鑑的目的是協助教師專業成長的形成性評鑑，但教師對「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準，因而產生壓力與抗拒。

貳、評鑑方式分為教師自我評鑑、校內評鑑二種，採多元方式進行

進行教師評鑑的方式很多，例如：依評鑑資料蒐集的方式不同，可分為「教師教學檔案」、「教學觀摩」、「教室觀察」、「教學錄影」、「晤談評鑑」、「自我評鑑檢核表」、「學生學習成就」、「問卷調查」；因評鑑者身份之不同，大約可以分為：同儕評鑑、上級-部屬評鑑、校外人士評鑑、非教育人士評鑑、自我評鑑等。「臺北縣試辦教師專業發展評鑑實施計畫」將教師專業發展評鑑方式分為教師自我評鑑、校內評鑑二種：一為教師自我評鑑，由受評教師根據學校自行發展之自我評鑑檢核表，填寫相關資料，逐項檢核，以瞭解自我教學工作表現。二為校內評鑑：由學校教師專業發展評鑑小組安排評鑑人員進行定期或不定期評鑑。評鑑實施時應兼重過程及結果，得採教學觀察、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辦理。採教學觀察實施時，由校長召集，以同領域或同學年教師為觀察者，必要時得加入學校教師專業發展評鑑小組所推薦之教師或學者專家。且自願參與試辦教師專業發展評鑑之教

師應每年接受自我評鑑及校內評鑑一次。

去年的做法其實還是著重在教學的部份，然後就是會覺得我們要去改進一些班級經營的技巧，也就是上課的時候班級經營和教學的技巧，大概去年好像主要是在這個部份，還有包括教室觀察，他們每個人都做了好幾次教室觀察的部份。（正訪-961106-A2）

個人對於參與入班觀察這一部分印象比較深刻。因為我覺得老師在教學現場是比較切實的、比較實際的。（正訪-961115-A3）

強調「同儕視導」夥伴關係的建立，重視「教室觀察」教學能力的增進，讓教師們快速感受到教師專業發展的「實用性」，讓學生們確實受益。……活用「教師讀書會」，心得報告—芬蘭驚豔。分送新書—優秀試教出來的，鼓勵教師吸取新知。……每位教師均完成自己的教學檔案。……老師拍攝教學影帶（正訪-961116-T1）

具體的作法大概就是製作教學檔案，分為專業部分、課程以及個人成長三個領域，如何再次省思。另外，去年還有讀書會吧，利用讀書去提醒個人在個性上、職場上與人溝通的方法。……新進老師參加工作坊會議中回來後談到一個現象，好像為了有一些成果給人家看，所以去做一個評比，讓有經驗的老師和新手老師搭配，到後來變成會去提到新手老師有哪些問題？有經驗的老師又有哪些優點以及有哪些需要突破的部份？（正訪-961121-T3）

讓老師共讀之後、類似讀書會，發表自己的意見，那些書是對教師專業發展評鑑有幫助的，讓我們分享讀書後的心得。（正訪-961123-T4）

由訪談及文件資料分析，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。如文獻

所示，以「人」為主要研究對象的評鑑措施，更須要謹慎與妥善地規劃，才能獲得教師的認同，尤其是教師評鑑方式的選用，更是教師評鑑能否順利推動的重要關鍵所在。根據評鑑目的、需求與對象，選用合適的評鑑方式，不一定只侷限於一種評鑑方式，可以多元的運用之，始能發揮互補及相輔相成的功效，落實評鑑目的。

參、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」納入未來評鑑內容

教育部暨「臺北縣試辦教師專業發展評鑑實施計畫」中訂定教師專業發展評鑑內容得包括課程設計與教學、班級經營與輔導、研究發展與進修、敬業精神及態度等，其規準由學校參照教育部或縣府訂定之教師專業發展評鑑參考規準自行訂定之。

教學或班級經營上，老師比較能感受到教師專業發展評鑑是對自己有助的。(正訪-961114-A4)

若由領域召集人著手，成立核心工作小組(評鑑小組)，各領域提出該領域的「精進教學計畫」以領域模式運作，各領域各自展能，平時進行同儕小組教室觀察，段考研習進行成果發表，利用寒暑假研習辦理「領域微型教學工作坊」必是一大特色。另外或可鎖定在班級經營面向，以級導師為首，推動該年級的「精進班級經營計畫」也會很有創意！但班級經營指標雖明確，惟作法上較難施作，用教室觀察或檔案評量效度不高。(正訪-961116-T1)

由訪談資料及件分析，贊英國中在評鑑內容方面，學校計畫第一期進行「課程設計與教學」及「班級經營與輔導」兩個向度，其餘留待第二、三期辦理。「課程設計與教學」評鑑內容包含：課程計畫與教學目標、運用教學資源、教材研編、靈活的教學方法、多元的教學評量等項；「班級經營與輔導」評鑑內容包含：學習情境的營造、學生身心輔導、班級常規管理、班親互動等項。(文-960523-M)

肆、贊英國中教師專業發展評鑑規準係參照北縣教師專業發展評鑑參考規準修訂之，教室觀察使用工具則參考教學輔導系統指標再進行修訂

教師評鑑規準的公平、客觀、合理至為重要，如果評鑑規準之設立不恰當，那麼，往後再好的評鑑方法、分析技術和程序，也將無法蒐集到合適或者堪用的評鑑資料。

參考北縣版、他校版、張德銳教授的教學輔導系統、張新仁教授的教學檔案評鑑指標、潘慧玲教授的彰權益能評鑑文獻等。(正訪-961116-T1)

去年他們在討論學校要用的評鑑規準的時候就有討論這個問題，因為當你要做這個評鑑指標的時候，就要考慮是不是適用於所有的老師、還是要去發展適合領域的規準？要看指標用在什麼樣的狀況。去年就有老師提出來應該去發展領域的、而不是用一樣的規準，後來好像是說因為還是先要有一定的標準在，至於各領域的部分再去發展。(正訪-961106-A2)

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指標進行修訂，教室觀察使用工具係參考張德銳教學輔導系統指標再進行修訂（詳見附錄七「臺北縣贊英國國民中學教師專業發展評鑑工具」），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（觀-961101-01），透過領域小組會議進行研討，修訂不同領域評鑑指標。

伍、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 學年度第 1 學期期初校務會議資料中，教務處業務發展計畫執行要項「試辦教學評鑑」，並呈現第一期教師專業發展評鑑實施計畫（文-950829-M）；95 學年度第 2 學期期初校務會議，第一期教師專業發展評鑑實施計畫提請校務會議通過。

贊英國中所提出的教師專業發展評鑑計畫，訂定推動時程分為：前置性評鑑階段（包含：初任教師參加評鑑、教師主動申請評鑑、成立評鑑工作小組、校務發展會議說明通過、辦理教師評鑑知能研習、辦理教學檔案製作研習）形

成性評鑑階段（包含：提出自我成長需求暨專業成長計畫、教學檔案的製作、自我評鑑、評鑑小組進行教學觀察、同儕評鑑與專業對話、教學技巧修正改進、評鑑方案之進度分享）總結性評鑑階段（包含：受評教師計劃說明、評鑑小組檢視教學設計、教學檔案查閱、與教師晤談、評鑑小組提出評鑑意見、受評教師針對評鑑意見提出說明、修正評鑑指標、改進教學）及後設評鑑階段（成果檢討評估、自我了解與調整改進、成果分享）(文-950829-P)。

另外，從文件可窺見贊英國中具體之推動策略（文-960523-M）：

一、轉換學校經營思維模式

- （一）轉換校長領導者角色，由行政領導者轉換為專業發展領航者。
- （二）改變學校決策參與模式，改採集體共同創作參與，以利決策整體性。
- （三）轉換校務經營理念方針，引進企業經營「整合領導」觀念，強調協同合作，發展為「思考的團隊，學習的學校」之組織氣氛。

二、採用漸進式的策略

- （一）運用SWOTS分析，進行學校條件分析。
- （二）培訓種子教師，掌握評鑑精神。
- （三）組織教師專業發展評鑑核心團隊，規劃評鑑方向。
- （四）試辦教師本位專業發展評鑑，確立教師專業發展目標。
- （五）建立校際夥伴學校推動網路分享，展現學校多元特色。

三、引導教師專業成長

- （一）規劃適切進修課程：使教師具有課程發展能力、教學設計能力、協同合作能力、學科教材教法、行動研究能力、資訊運用能力及班級經營能力。
- （二）採行多元進修模式：進行校際合作觀摩、專題講座、分組座談、網路研討、專業閱讀等。
- （三）營造專業深度對話氣氛：規劃學校網路專業成長交流園地，提供教師主題討論區、好點子分享區，進行課後教學研討及課程討論空間。
- （四）重視研究發展：鼓勵教師行動研究，具備發現問題、解決問題的能力，同時尋求專家學者專業指導，檢視修正評鑑方向。
- （五）加強親師合作：明確家長評鑑參與角色定位，建立親師合作信賴關係，

凝聚共識，共創願景。

(六) 規劃教學資源校園網路，協助教師教學搜尋與運用；建構區域聯盟校園網路，擴大教學資源共享。

四、教師專業發展評鑑之運作具體作法：

- (一) 評鑑模式：彰權益能，強調教師自省、自覺，改變心智模式，藉由團體學習，不斷自指標實證。
- (二) 指標實證：就教育部提出之教師專業發展四大面向，擇定課程與教學面向實施，參酌臺北縣94年度試辦學校發展之指標、張德銳教授提倡之教學輔導系統與「教室裡另一隻眼睛」之教室觀察技巧。
- (三) 教師對話：每月1 - 2次工作坊定期研討、以同領域同儕小組不定期經常性會談。運用知識分享平台及教學媒體櫃，增進教師對話。
- (四) 評鑑方式：自我評鑑(前測、後測) 同儕評鑑(小組模式前測、後測) 成長計畫與教評鑑方法晤談(工作坊分享) 教室觀察(根據所需活用各種觀察技巧、工具) 問卷(學生回饋) 資料分享(教學檔案、電子教學檔案)
- (五) 視導方式：教室觀察(分組進行) 錄影討論(工作坊團體研討)
- (六) 視導人員：小組模式(同領域同儕不分行政、導師)
- (七) 評鑑時間：教室觀察安排被評鑑者上課時間、檔案分享利用段考下午、深度匯談週五下午週會時間工作坊、小組會談同儕利用共同無課時間。

已經建立自己的教學檔案資料，這是他自己的成長軌跡。(正訪-961108-A1)

前年度寒假辦的全校教師專業發展評鑑的初階研習，那時候是全校所有老師都去參加。……參加試辦的人不一定很有意願，但是參加後一樣會配合規劃的步驟去做，好像也沒有因為學校參加試辦，所以有反彈或是激烈的或言論。……就是「由上而下」。(正訪-961106-A2)

這學期已經辦過一次說明會，另外還有兩次定期會議。一次教我們怎麼做教學檔案、還有一次是我們領域老師的座談。……我覺得在推動的過程中還算是蠻民主

的、願意尊重老師的想法。例如在做同儕分組的時候，會讓我們自己找夥伴、也不一定要是同領域的老師，會尊重參加老師的意願。(正訪-961114-A4)

強調「同儕視導」夥伴關係的建立，重視「教室觀察」教學能力的增進，讓教師們快速感受到教師專業發展的「實用性」，讓學生們確實受益。辦理「教師專業發展評鑑」初階研習，全校教師多數取得初階研習證照。將教師專業發展評鑑定調為「彰權益能評鑑」著重教師自我意識的喚醒，針對教學場域的實際問題，提出不同觀點，運用焦點團體對話，聚焦解決策略。引進「他校寶貴經驗經驗」，他山之石可以攻錯，站在巨人肩膀上可以瞭望的更遠，聘請多位試辦過評鑑的學校校長蒞臨指導，蒐集並參考各校發展出的評鑑指標與工具，研討修正符合本校教師所需。運用「同儕小組非正式溝通」，當彼此成為伙伴關係便可較不受時空因素侷限，彈性的創造對話機會。製作「教師專業發展評鑑紀錄片」：讓參與的教師留下教學剪影及心得訪談，做為成長的記憶。實踐「教師教學檔案e化」：資訊組帶領各領域教師製作網頁，逐步將教學檔案e化，建立網際網路的知識分享平台。(正訪-961116-T1)

「凡事豫則立，不豫則廢」，有完善的計畫，教育行政工作的推動才能事半功倍。贊英國中能連續兩年獲得教育部試辦經費補助，並持續推動教師專業發展評鑑工作，具備完整的推動計畫應是重要因素。但由上述訪談可見，參與教師專業發展評鑑之教師大多只陳述部份作法，少能表達計畫全貌。

其實我覺得這個部份如果是「由下而上」就很好做，其實就是一個教師自覺的東西。但其實有這樣自覺的老師似乎不太多。……因為我不曉得別的學校怎麼推，所以，不確定我們的特色。(正訪-961106-A2)

我覺得臺灣算是蠻傳統的架構，如果上面交代下來，下面就做什麼，感覺很被動。……我覺得學校缺乏一點是，更清楚去推動這樣的概念。學校在推動一個概念、新的東西的時候，常常是請一個專家來說，沒有自己的想法。……我覺得當初沒有一個共識，老師需要的是什麼？……我覺得沒有(特色)，基本上，因為老

師參加意願不高，變成新進老師都要參加，所以心不甘情不願，做起來就會很表象。(正訪-961121-T3)

參與教師專業發展評鑑之教師僅對部分推動策略較有印象，或許與計畫「由上而下」決定模式、且並非全體教師皆參與試辦工作有關。雖然行政單位於校務會議中，將計畫書面資料呈現予全校教職員及家長代表，但若該計畫非全體成員共同研擬，或未深入討論、修正，未必能讓人留下深刻印象；且對於部分不願參與試辦的成員而言，也可能認為事不關己，僅止於舉手通過計畫，而不關注其內容。

另外比照臺北縣教育局的參考計劃範本及贊英國中的推動計畫，研究者認為相似性極高，應僅參照學校實際狀況做部分修改。是以，從訪談內容及文件中，尚未能發現學校辦理教師專業發展評鑑之特色。

陸、綜合討論

透過觀察、文件分析及訪談，本節分析贊英國中實施教師專業發展評鑑的內涵，藉以深入呈現臺北縣贊英國中教師專業發展評鑑的推動情形。

贊英國中推動教師專業發展評鑑之目的，是以協助教師專業發展為主的形成性評鑑。評鑑方式分為教師自我評鑑、校內評鑑二種，運用「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」等多元方式。評鑑內容以「課程設計與教學」為主，評鑑規準係參照北縣教師專業發展評鑑參考規準修訂之，教室觀察使用工具則參考教學輔導系統指標再進行修訂。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。綜上，研究者認為，在推動教師專業發展評鑑計畫時，若要使計畫得以切實可行，教育行政人員於作計畫時，除了要具備專業知能、充分蒐集資料集思廣益、慎重而細心循前述計畫的程序進行，使計畫應具明確性及整體性外，兼採「由下而上」的決定模式，讓相關人員參與計畫研擬，且執行前要做好宣導溝通工作，也是不可忽視的一環。

從文件分析資料顯示：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。初步達成下列成果：全校教師完

成初階研習、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。96 學年度繼續規劃教師進修研習、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。

另分析國內相關研究,與本研究結果相同者,如:黃耀輝(2001)研究結論:實施教師教學評鑑制度的方式有關資料的蒐集方面,認為可運用之方法依序為:「教室觀察」;「訪談」;「教學檔案」。劉文輝(2001)研究顯示:高職教師認為以觀察教師的教學行為、教師自我評鑑、教師的教學檔案、問卷調查多方蒐集,多面檢核,以達到更客觀、更公平的評鑑結果。朱慶璋(2003)以中部地區五縣市之國民中學教師為研究調查對象,探討國民中學教師知覺教師評鑑的重要性,結論認為:教師評鑑最理想的資料蒐集方式為「教室觀察」潘慧玲(2007)研究發現:試辦學校評鑑內容層面以「課程設計與教學」為最高;評鑑雖採多元方式,惟仍以「教師自評」最高,「教學觀察」與「教學檔案」次之。

與本研究結果相異者有:朱慶璋(2003)研究發現:國中教師普遍認為實施教師評鑑應涵蓋「形成性目的」與「總結性目的」。許德便(2003)經由問卷結果顯示,國中教師對教師評鑑目的意見為「表揚績優教師」、「裁汰不適任教師」、「考績晉級」、「指派教學工作」、「各種委員會遴選」、「核發績效獎金」、「未來教師分級制度參考」等總結性評鑑目的為主。國中教師對教師評鑑方式以學生學習成果為主。陳玉鳳(2003)研究屏東國中教師知覺的教師專業評鑑規準主要層面的重要程度,以「班級經營」、「行政配合」等最重要。

第三節 校長、教師兼任行政人員、教師及家長在推動教師專業發展評鑑過程中扮演的角色和影響

在教師專業發展評鑑試辦工作的推動過程中，贊英國中不同職務者扮演不同角色並發揮其不同的影響，茲分述如后。

壹、校長是領航學校的關鍵人物，是教學領導者、改革支持者，也是政策推動者

1966年柯爾曼(Coleman)報告書的提出，促使美國許多學者進行一連串有效能學校(effective school)的研究，形成所謂「效能學校運動」(effective school movement)。而該運動所獲致的主要結論：強調校長的「教學領導」乃是影響學校效能的重要因素。Greenfield (1987)指出：有效能的校長，應將領導行為的重心擺在教學與教師教室內的教學成效。1996年行政院教育改革審核委員會在教改總諮議報告書中，提出校長定位為首席教師兼行政主管，應重視教學領導，說明校長在學校以教學領導為主，領導改進教學，增進學生學習成效。國內許多學者的實證研究，也指出校長的傳統行政領導已逐漸轉為教學領導，教學領導的概念日益受到重視。趙廣林(1996)在其研究中，將校長的角色分為六項，分別為：教學領導者、組織管理者、改革推動者、計畫推動者、師生服務者、公共關係者；而校長教學領導的行為層面有：教師評鑑與輔導、良好的教學資源運用與管理、提昇教學策略、鼓勵具有教育性質的活動協助教師專業成長、關心學生的學習情形。蔡碧璉(1993)認為學校中校長與教職員之間的互動，對於專業成長的有效達成，也有相當程度的影響。可見在教師專業發展評鑑的推動中，校長有關鍵影響力。

校長應該是學校的靈魂人物。.....行政和老師.....大家是同事、只是職務不同，對於一些事物的看法都可以各抒己見，最後誰來做關鍵的決定，可能還是校長。.....校長在推動教師專業發展評鑑的過程中如果可以扮演「亦師亦友」的角色的話，應改可以減少很多阻力。(正訪-961108-A1)

其實如果校長希望學校推動這樣的方案，應該就有直接的影響力，學校就會去推，

有些老師就會參與，所以校長應該有關鍵的影響力，雖然沒有直接做行政業務推動，但是它的意象的確可以影響學校要做些什麼事情。……前任校長應該是支持的，因為我有看到之前評鑑小組會議紀錄部份，他有去參加這些研習活動或是參與開會，會和老師在一起。現任校長會去push這件事，希望我們什麼時候要做到什麼地方，會有時程在，所以在某個時間就有東西逐步做出來，就會有一個直接的動力在。(正訪-961106-A2)

校長也是一個背後支持的重要力量。……前任校長在推動教師專業發展評鑑時，有透過一些相關會議說明，應該可說是教務處推動工作的後盾、精神方面的支持。現任校長可能因為曾經擔任教務工作，對這一部份比較熟悉，所以也非常支持、參與這一個方案的推動。(正訪-961115-A3)

校長應該是一個支持者，如果校長是支持這個方案，就比較容易推動。我認為校長還是一個教導者。畢竟要當校長，不論是組長或者主任的經歷都很豐富，知道可以怎麼去做可以解決問題或者提供支援。(正訪-961114-A4)

校長的角色是「領航員」決策正確的方向，做或不做。影響性是高關懷、高倡導，適時參與教室觀察，讓教師覺得支持但不干預。(正訪-961116-T1)

校長扮演的一個掌舵者，我們的方向，推動教師專業發展評鑑對學校或者老師有什麼幫助。(正訪-961121-T2)

我覺得校長、主任都會親自帶大家一起做，讓老師覺得是大家一起動起來，不是校長主任一個命令下來，讓老師像無頭蒼蠅一樣自己去做自己的。……校長應該是召集人的角色，把大家找過來一起去推動計畫。校長要除了要負責推動計畫，可能還要幫助協調人員或突發性的問題。(正訪-961123-T4)

校長是學校之領導者、也是學校教學的引領者、監督者、推動者與資源提供者，其本身的教育理念及學校經營型態，更直接或間接影響學校教育的發展。

目前絕大部分的國中校長，都經歷過教師、組長、主任乃至校長層級與儲備之歷程，對於課程發展、教材編選、教學技巧等，都有豐富的知識與經驗，應主動積極扮演好教學領導行為。

從訪談紀錄中，可窺見受訪者期待校長在推動教師專業發展評鑑過程中扮演關鍵影響者。在觀察中亦發現，當老師對教師專業發展評鑑推動工作有所質疑時，若校長能表現支持的態度並做說明，老師多能接受並嘗試去實施。（觀-961105-01）（觀-970102-01）。若校長對本方案有深入的了解與認識，亦能提供相關建議、與相關人員進行對話與討論，讓負責推動的行政人員有後盾，可以放手去執行相關工作。

貳、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

學校行政是維持學校正常運作，以及順利達成教育目標不可或缺的關鍵角色。各處室行政人員為各處室相關業務專家，也是校長的幕僚；更肩負支援教師的教學，協助教師專業成長之責。且在國中現場，除總務處各組組長外，各處室主任、組長均由教師兼任。因此，教師兼任行政人員除了推動政策、進行計畫，亦因具教師身分，為教師專業成長的主角。

我覺得行政人員扮演的角色會有一點矛盾。……在正式場合的時候，他有依法行政的部份，有些是必須要推動。（正訪-961108-A1）

要做什麼事、帶什麼活動、找什麼資源幾乎都是主任（教務主任）在包辦。……學校在教師專業發展評鑑的發展和作法上幾乎都是行政人員在規劃，就一些資訊、經驗和外界看到的東西去規劃一些步驟、活動，讓參與的老師來參加、執行，這是我看到的我們學校的作法。（正訪-961106-A2）

行政人員在推動教師專業發展評鑑的過程中應該是起一個帶頭的作用，我個人認為行政人員比老師多一份行政業務與責任，所以行政人員應該比老師更積極、更努力參與這個方案。（正訪-961115-A3）

行政人員應該是一個輔助人員吧，要配合校長的想法，參考和老師的意見去規劃和推動。(正訪-961114-A4)

教務主任，堅定的信念與四兩撥千金的縝密規劃。……行政人員是「舵手」擘劃操盤，又是「服務生」端盤倒水提供服務。讓老師覺得被「推動」又無「壓力」。(正訪-961116-T1)

行政人員很像校長的秘書的角色，校長其實很多事要做，行政人員可以幫忙處理一些細節的部份，減輕校長一些負擔，不是每件事都要校長出來做。行政人員也可以傳達校長的意見給老師或者傳達老師的意見給校長，作為一個橋樑。(正訪-961123-T4)

學校行政存在的目的，是為了教學工作可以有效推動，進而提升教學品質。而推動教師專業發展評鑑工作亦是提升教學品質的重要機制。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。另因校園生態改變，學校權力組織解構後，教師兼任行政工作者，雖大多懷抱滿腹理想與使命，願意為教育奉獻，但由於教師與家長對學校行政的要求與壓力，時時以放大鏡觀察學校行政之行為，行政人員難免動輒得咎、委曲求全；且學校各處室行政人員本職為教師，可能因職務異動不再兼任行政工作。是以，難免在推動改革時，因承受來自教師團體的抗拒，容易產生困擾及壓力。

參、教師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，但亦有教師認為自己是政策配合者

教育改革與發展歷程中，教師具有舉足輕重的角色，教育成效的良窳，師資是首要關鍵，故各國均投入許多資源，期待藉由教師專業能力之提昇，改進學生學習成就。既名為「教師專業發展評鑑」，「教師」自當為專業發展的主角。贊英國中教師認為在推動教師專業發展的過程中，自身扮演何種角色？

老師團體彼此間的影響很大。例如：這個領域中如果有關鍵影響力的老師能認同、也認真在教師專業發展評鑑這個議題上著墨的話，他們領域之間就可以帶起來、影響是正面的。但如果領域裡面具有影響力的老師是冷漠，可能這個領域的老師就會覺得這個區塊是不重要的。(正訪-961108-A1)

教師沒有那麼主動，通常就是行政規劃什麼、要做什麼，好，那我就配合。主動性比較少，很少提出說要怎麼做。……我覺得這個部份如果是「由下而上」就很好做，其實就是一個教師自覺的東西。但其實有這樣自覺的老師似乎不太多。(正訪-961106-A2)

老師可能不是那麼熱衷參與教師專業發展評鑑這一部份，甚至會認為這是一個特別的專案。如果大家能有共識，認為這是對自己的專業有幫助，可能就會有不同的作為。(正訪-961115-A3)

我認為老師是教師專業發展評鑑的主角，是參與者、實踐者，如果老師是持正向的態度那就比較容易推動，如果老師是負向的抵制，那就做不起來了。(正訪-961114-A4)

唯有教師自願參與才有實施的可能性。……教師是「全船水手」通力合作，各司其職讓船前進。船前進與否的成敗關鍵。(正訪-961116-T1)

老師應該是執行者，老師是教學為主，可能有些盲點，需要透過教師專業發展評鑑去發現。(正訪-961121-T2)

老師其實是計畫的執行者。……我覺得老師在推動教師專業發展評鑑方面是很重要的，上面有心、老師不想動的話，計畫是很難執行下去的。(正訪-961123-T4)

不論教育改革的成敗、教育品質的提升，與「教師」有切身關聯，教師為重要角色。惟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，是以仍採被動與觀望態度。另亦可由北縣78所國中，參與教師專業發展評鑑試辦的學校僅5%；而參與試辦學校常需透過鼓勵、人情請託、所有行政人員率先參與，甚至在甄選簡章上註明須配合參加，才能勉強達到教育部申辦審查標準：參加教師比例達40%以上或參加試辦教師人數達20人以上。加上學校文化中若同儕間存有甘於平庸、阻止卓越的現象，教師間難免會互相影響，希望同儕不要有過度傑出的表現，而使他人產生壓力。因此，雖說教師應是教師專業發展評鑑的主角，是參與者、實踐執行者及自我成長者，但部分教師仍屬被動配合，甚至有部分教師在教學或班級經營方面備受同儕及家長質疑，卻不願參與專業評鑑與成長活動，因此，要落實透過教師專業發展評鑑提昇教師專業及教學品質，仍有很大的努力空間。

肆、家長是學校教育的參與者、支持者、監督者

我國近年來推行的教育政策都強調家長參與的重要性，許多實證研究指出：家長參與學校事務對學生、家長、教師、學校都有積極正向的效果。贊英國中推動教師專業發展評鑑，家長是評鑑小組成員之一，大部份會到場參與，採支持的立場。

學校活動需要家長參與出席的時候都會到，不過大都是扮演支持、鼓勵的角色。至於請他們扮演push的角色，可能就比較困難，而且要考慮到老師。(正訪-961108-A1)

在教師專業發展評鑑方面，在評鑑小組裡面家長會長會參與開會，參與評鑑活動規劃的會議，但是到底對這個方案有什麼意義或看法，我就感覺不太出來。就是有參與、人有在、表達家長對學校的支持。(正訪-961106-A2)

去年開會的時候，家長會長有到場參與，他是會支持的。(正訪-961115-A3)

我覺得家長是老師教學最大的監督者，如果他們能多了解教師專業發展評鑑是什麼，也願意鼓勵老師參加，應該會有幫助。(正訪-961114-A4)

家長、學生是搭乘船隻的客人。鼓勵支持尊重專業，絕無抱怨。(正訪-961116-T1)

以研究者與學校家長多次於正式會議或非正式場合接觸對話，家長對於教師專業發展評鑑並未深入了解，但只要是學校能對教師教學品質、對學生學習成效提出保證，家長自是全力支持。

伍、綜合討論

透過觀察、文件分析及訪談，本節提出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。

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。當教師在進行專業研習成長後，得到新概念、要展現新的教學行為，首先要有改變的意願；其次，必須知道改變的方式；接著要在適當的環境氣氛才能改變；並要能改變中獲得內外在此的酬賞，變革才能持續，此亦顯見要塑造新的行為頗為不易。就如一位受訪者所說「如果是有心的人來講，你願意真的常常去思考自己的教學，他才有辦法去看到東西。」(正訪-961106-A2)雖然贊英國中已有90%以上教師參加過教師專業評鑑初階研習，理論上自當對教師專業發展評鑑有一定程度的認識，但事實上多數仍抱持配合學校行政的態度，不一定認為教師專業發展評鑑對自身專業成長有所助益而積極參與。

家長是學校教育的參與者、支持者、監督者。因此，在學校校務會議、教師專業發展評鑑小組會議、課程發展委員會等相關會議中鼓勵家長參與，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，而教師班級經營的理念及教學專業，若能得到家長的認同與支持，甚至得到家長實質上的支援，最終的受益者仍是學生。

第四節 贊英國中推動教師專業發展評鑑遭遇的問題與因應策略

從學校變革與發展的角度來看，「教師專業發展評鑑」可說是學校發展的重要一環。為因應社會的變遷以及學校本身的需要，進行組織發展確有其必要性。影響學校組織變革與發展的因素很多也很複雜，包括鉅觀的社會及外在環境，也包含微觀部分的內在狀況及需求。張慶勳（2001）認為學校組織變革有內在與外在兩因素。影響學校組織變革的內在因素包含：領導者的教育理念及領導風格、個人及團體與組織的互動、學校組織文化特性、學校規模；影響學校組織變革的外在因素包含：政治經濟文化、教育史的背景與發展、社會發展趨勢、國家行政體制與教育政策、教育改革、教育法案及學校外在壓力。然組織成員亦可能因內外因素所導致系統不平衡而形成之抗拒變革的力量，故唯有明確掌握影響學校組織變革的各項因素，尋求化解變革抗拒之方法，方能有效提昇學校效能與達成學校組織發展的目標。

贊英國中於95學年度開始參與教師專業發展評鑑，其間業務單位曾提出推動過程中面臨之困境並提出可行之因應策略（文-960523-M），如表4-1所列：

表4-1 贊英國中95學年度參與教師專業發展評鑑過程中遭遇的困境與因應策略

95年困境	未來解決策略
(一) 教師專業發展評鑑的團隊領導尚待建立可行模式	領導者在團隊發展歷程中, 扮演催化者的角色, 活用轉型領導以激勵團隊成員成長。
(二) 教師同儕評鑑之評鑑知能不足與評鑑標準不易達成共識	辦理教師教學評鑑增能研習及深度匯談, 聚焦在評鑑指標如何轉化為客觀具體目標? 評鑑人員 受評人員彼此對評鑑標準的共識。
(三) 教師自我評鑑效度問題	教師個人對評鑑的定義與功能解讀不同, 善用議題討論、觀點論述, 凝聚團隊成員對專業的認知與標準。
(四) 停留在同儕視導階段	引進外部專業評鑑人員支援輔導。
(五) 教師工作負擔飽和, 對話或教室觀察時間不足	簡化指標(著重教師核心能力), 依法減課或排最低授課時數, 同儕課表需相互配合。
(六) 國中因領域分科特性, 某些科目教師只有一人參加評鑑, 難以建構同儕視導關係。	1. 全校僅一位資訊老師, 同儕應著重教師專業表現之核心能力為主, 或與鄰校同科合作。 2. 商請其他未參加評鑑之資深老師協助教室觀察, 但對方對評鑑的基本認知不足。
(七) 無法與原本學校課程發展組織, 如: 課發會、領域課程小組結合。	規劃教師參加初階評鑑研習, 研擬輔導老師運作可酌減授課時數 行政組織人力再造等方式。
(八) 學校行政人力不足, 承辦人員負荷量過大, 影響預期之成效。	整合教學現場上之各類方案暨政策, 融入目前組織運作架構。
(九) 相關設備資源不足, 如: 教室觀察攝影設備、專業人力。	1. 爭取經費使用放寬或增加經費採購攝影設備。 2. 尋求師資培育機構、實習老師或替代役男支援試辦工作。
(十) 知識分享平台功能未充分發揮	規劃知識分享平台及教學媒體櫃運用研習並加強宣導

若從學校現場教師兼任行政人員及教師觀點來看，學校在推動教師專業發展評鑑工作時，面臨哪些問題？如何解決？由訪談資料中可歸納贊英國中自推動教師專業發展評鑑面臨之困境與上述文件內容部份相同，並就現況提出因應策略以解決現場發現之問題。

壹、自願參與教師專業發展評鑑的成員仍為少數，需透過溝通建立共識，並由兼職行政人員及新進教師先做起，逐漸影響其他教師參與

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、少有教師主動參與。是以，主動自願參與的教師仍為少數。

贊英國中採取的策略為：先建立共識，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。

後來參與的幾乎都是實習老師和代課老師，雖然說我們也願意和他們一起來做，但是時間依到他們就要各奔東西，當時發展的一些資料和相關經驗，沒有辦法傳承延續下來，相當可惜。所以在今年繼續試辦，感謝校長當時有提供一些方向和建議，例如建議可以先邀請新進教師，再請託資深老師共同來協助新進教師、共同參與來做。(正訪-961108-A1)

問題應該就是參與不太積極吧，大家其實還蠻被動的，主動不夠。(正訪-961106-A2)

我覺得最大的問題應該是如何去找參與教師專業發展評鑑的成員。因應策略應該是先從行政人員方面來做，然後可以私下去邀請一些平時比較熱心的老師同仁來參與。(正訪-961115-A3)

大多數老師對教師專業發展評鑑還是不了解，所以持保留的態度、不願意去參加，每個學校參加教師專業發展評鑑的人還是不多。(正訪-961123-T4)

由上述可見贊英國中教師不願意主動參與教師專業發展評鑑可能為：教師對方案欠缺瞭解，所以持保留態度；另外研究者認為「評鑑」的價值評判意味讓教師擔心個人表現優劣而有壓力，亦是心生抗拒而不能主動參與的原因。因此，透過溝通建立共識、共同參與研擬工作計畫，尊重教師需求，以真正達成協助教師專業成長的目的，是教師專業發展評鑑推動的重要關鍵。

貳、教師研討對話、教室觀察時間難覓，相關處室需協助處理課務排配問題

教師在學校須進行備課、教學、作業批改及班級經營等工作，為進行教師專業發展評鑑，另需參與工作坊、教室觀察與研討會議、製作教學檔案等以往未有的事項，有些需兩位以上教師共同進行的活動極可能在時間上有所衝突。

為此，贊英國中可採行之因應策略為：由行政單位協助參與試辦教師安排共同時間以利進行專業對話及研討，必要時協助教師調課。

要湊在一起共同時間不太容易。所以有時候就會一直拖、一直拖。.....所以我覺得共同時間是一個很大的困擾。(正訪-961106-A2)

我覺得行政人員可以提供的協助可能是課務方面，例如是幫忙參加的老師調課、或安排同樣的空堂時間。(正訪-961114-A4)

找不出共有時間進行工作坊研討，可以利用隔週社團活動時間或分成同儕小組研討，利用領域時間。(正訪-961116-T1)

最大的問題是平常老師的談話太少，通常都是同一個辦公室、同一年級的老師。班上的任課老師就比較少，通常都是學生有問題的時候才会有對話。通常要是參加教師專業發展評鑑的夥伴，在某一個時間才會聚集在一起討論，可是對話還是太少。對話少、交流少，就無法深入、比較形式。(正訪-961121-T3)

最嚴重的是課務排配的問題。像我想要去看其他老師上課，可是可能我有課的時候、他也有課，變成就沒有辦法去觀摩。(正訪-961123-T4)

整理訪談內容可以發現，在學校規劃的推動工作中，讓最多位受訪者印象深刻、且能從中獲得幫助的是「教室觀察」。但要進行教室觀察必須讓被觀察者與觀察者有共同的時間可以進行觀察前討論、正式的教室觀察活動及觀察後會談。若要教師自行調課，將增加老師額外的時間，減損其參與的意願。而教務處若能主動協助課務處理的部份，將使參與老師有充裕的時間專心投入專業發展評鑑工作。

參、因參與教師專業發展評鑑，增加會議及研討讓教師感到時間擠壓，可整合相關工作以減少負擔

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、時間受到擠壓。

學校通常採用之因應策略為：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之一，並非額外工作的理念。

人員進來了，我們也希望今年不要像去年一樣，有些老師半途而廢。半途而廢的問題在哪裡？大都是因為感覺壓力過大，時間被壓縮的很緊湊。(正訪-961108-A1)

教師工作量大教師授課時數多又要處理班級事務經常分身乏術，來到工作坊一臉疲憊或無法準時與會(正訪-961116-T1)

有些老師可能會覺得教師專業發展評鑑會增加額外的時間，課都上不完了還要花額外的時間來做這一部份，可能會有些意見。(正訪-961121-T2)

大家其實在行政工作或是教學、帶班方面壓力已經很大，如果還要去作教師專業發展評鑑，可能會覺得是個負擔。(正訪-961123-T4)

教師專業發展評鑑是教師專業成長與專業發展的一部分，雖因教師專業發展評鑑是長期性、發展性，週而復始、持續不斷的工作，參與教師需長期蒐集

資料、觀摩、討論。惟「教師專業發展」應是教師份內工作之一，但為何教師參與「教師專業發展評鑑」被認為是「額外」的工作負擔？從訪談中可發現：教師認為專業成長的型式很多，不一定要透過專業發展評鑑才能達到專業發展的目標。且因為是試辦性質，並非所有老師都參加，若參與試辦的老師未能感受到教師專業發展評鑑對其個人有重大、及時的助益，而與他人相較之下卻需花費較多的時間、精力進行教室觀察、整理教學檔案，則難免會覺得是一種額外的負擔。

肆、評鑑人員的專業能力受質疑，應建立專業評鑑人員培訓機制

評鑑面臨的問題之一，便是專業人才的匱乏。因為沒有專業的評鑑人員，即使有評鑑的理念，也無法有高品質評鑑的作法。贊英國中在推動教師專業發展評鑑的過程中，亦有參與教師提出：由誰擔任評鑑人員？學校評鑑小組是否能讓受評鑑教師信服？

上述問題，以學校層級而言，似乎目前較難及時因應。除鼓勵教師結合個人學術研究，對教育評鑑議題深入研究外，建議由教育主管機關培訓專業評鑑人員，或可建立評鑑專家支援網絡，進入校內工作坊以行動研究方案長期指導，增進校內評鑑人員專業知能。

校內評鑑小組是否具評鑑能力？評鑑的信度、效度如何控制？……目前做不到。

(正訪-961116-T1)

我曾聽到老師提過的一個訊息是「誰有資格去評鑑其他人？」主管機關可能要多培養一些教師專業發展評鑑的人才，可以去各個學校作評鑑工作，讓老師覺得這個評鑑是可信任的，不會讓人質疑「這個來評鑑我的人夠格嗎？」(正訪-961123-T4)

因評鑑者身份之不同，教師專業發展評鑑除自我評鑑外，尚可分為：同儕評鑑、學校行政人員評鑑、評鑑小組評鑑及校外人士評鑑等。不同身分評鑑者雖能帶給受評者不同的助益，但不可諱言的，學校教師或行政人員在教育評鑑專業知能的程度不同，可能受人際關係、個人價值觀及個人對教學方法之偏好

等因素影響，其客觀性及公平性易受質疑。而教育行政機關官員、督學，甚至是負責專門評鑑教師的專家學者及團體或國民教育輔導團體等校外人士，雖多具備教育專業素養且從事相關性質的工作，但由於缺乏深入了解，其評鑑的效益或會因而有所限制。

評鑑人員是教育評鑑工作的靈魂人物，關係著評鑑品質的良窳。因此，評鑑人員應具備相當程度的評鑑技巧與能力，因其專業知能與技巧或心態，對整個評鑑而言，是非常重要的，也唯有受過良好專業評鑑訓練的人員，才能在評鑑的過程中，有效的蒐集所需的資料與正確的解釋資料，並處理可能出現的問題。因此，透過研習、培訓課程，增進學校教師及行政人員的評鑑專業知能是推動教師專業發展評鑑工作中值得重視的一環。

伍、綜合討論

透過觀察、文件分析及訪談，本節說明贊英國中在推動教師專業發展評鑑的過程中遭遇的問題與因應策略。

歸納贊英國中在推動教師專業發展評鑑的過程中遭遇的問題，主要為：自願參與教師專業發展評鑑的成員仍為少數；教師研討對話、教室觀察時間難覓；因參與教師專業發展評鑑，增加會議及研討讓教師感到時間擠壓；評鑑人員的專業能力受質疑。

贊英國中針對上述問題，採取的因應策略有：需透過溝通建立共識，並由兼職行政人員及新進教師先做起，逐漸影響其他教師參與；相關處室需協助處理課務排配問題；整合相關工作以減少負擔；建立專業評鑑人員培訓機制。

另分析國內相關研究，與本研究結果相同者，如：劉文輝（2001）研究顯示：高職教師認為「實施教師評鑑的困難」因素，以「由誰來評鑑，難以決定」為最大困擾之一。吳清山及張素貞（2002）檢討高雄市試辦情形，發現一些問題與建議，諸如：評鑑小組成員本身之評鑑專業能力不足，建議辦理相關研習；全面性的評鑑工作需花費大量的人力，又缺乏評鑑後的討論時間，建議須解決人力與時間問題；家長代表掛名意願高，但實質參與率低。朱慶璋（2003）以中部地區五縣市之國民中學教師為研究調查對象，認為國民中學教師認為教師評鑑最可能遭遇的困難為「教師們對實施教師評鑑會有排斥感。潘慧玲（2007）

研究發現：學校與教師部分反應最常遭遇的困難，皆以「相關人員參與的時間難覓」為最高、其次為「工作負擔太重，影響正常教學」；在配套措施方面，學校行政人員認為是「通過制定教師專業評鑑的法源」及「明確規劃教師專業發展評鑑推動的願景、目標或時程」；教師認為是「明確規劃教師專業發展評鑑推動的願景、目標或時程」及「建立教學輔導教師系統」。