

專題介紹（一）試辦中小學教師專業發展評鑑的回顧與前瞻

會議時間：97年8月11日10:00~10:50

演講主題：試辦中小學教師專業發展評鑑的回顧與前瞻

主持人：教育部教育研究委員會柯執行秘書正峯

主講人：國立新竹教育大學曾校長憲政

紀錄：吳佳玲

壹、開幕式

一、主持人致詞：

主持人：柯執行秘書正峯

陳縣長、曾校長、汪教授，我們中辦林主任，國教司的楊司長，還有我們參與的各位夥伴，部裡的各位同仁，今天這個開幕典禮本來是呂次要來主持，他臨時在部裡處理一件事情，等一下會趕過來。

我們九十七年試辦中小學教師專業發展評鑑，今天很榮幸也很高興在嘉義縣的創新學院來舉行。首先非常感謝陳縣長，提供這麼好的場所，還有他們的工作團隊一大早就在這邊招呼各位，事實上，前一陣子他們就開始動起來，我們以熱烈掌聲先謝謝縣長的團隊，還有我們洪處長和教育處，謝謝他們的團隊。

談到我們今天的經驗分享和檢討會，試辦三年來，今年是進入到第三年，我們每一年都有一些經驗的分享跟檢討，去年我們還把國外的一些做法引薦進來，我們部裡也好，局裡面也好，還有各個學校也好，試辦這個教師專業發展評鑑的目的，是提升教師自己專業成長，把素質提高，這是唯一的目的，也是我們最主要的目的。

當然，延伸下來的我們一些做法，我在這邊再慎重的強調，這不是拿來做總結性的評鑑，拿來做大家所想像的教師評鑑，拿來做大家以前會覺得是不是要淘汰不適任教師的評鑑，目前的階段根本不是這樣，往後我們可預見的將來也不是，唯一的目的、主要的目的就是提升教師的專業素質，這一點再跟各位做個說明、再強調一下。每一年、每一次的檢討會也好、會議也好，大家都會提到說，我們試辦了，會不會用這個來做為淘汰不適任教師，目前這個機制不是。當然，淘汰不適任教師也好，或者是教師評鑑也好，那一部分很重要，那一部分另外去做，這是第一點跟各位說明的。

這兩天總共有三場的經驗分享，三場的專題報告，最後還有綜合討論和閉幕，明天我們主秘也會來，再度謝謝各位這一兩年來，今年進入到第三年，在座的試辦學校願意來辦理。現在是鼓勵自動自發，我看到的數據也是在成長，辦的過程還是維持透過校務會議來進行，為什麼呢？因為這是學校的一件大事，如果沒有經過校務會議，大家做起來會礙手

礙腳，我們不願意少數的老師自己願意去做就做起來，因為這是要團隊進行，靠大家共同努力，可預見的未來，我們還是會透過這個機制，由處來支持，我們今天也有全國家長聯盟，還有教師會的代表，也謝謝他們這一、兩年來，大家漸漸的溝通，也漸漸的瞭解，共同的來促進這一件事情。

在今年，我們部裡面，尤其是呂次也特別支持。我們也甄選了十五位的老師到美國波士頓去考察，各位應該可以接收到這個訊息，這個考察是去吸收人家的長處，我們特別請汪校長帶隊去，在九月成行，以後也會有機會請各位熱心去辦理，吸收人家的長處。這林林總總，總括來講就是希望把這個試辦儘量推動得更好。潘慧玲教授明天也會來分享，因為我接教研會的執秘將近一年，我就請教她說：「我們現在是試辦，那以後呢？」各位，我們從經驗的分享可以瞭解，國外對教師的發展評鑑也是經過很長的一段時間才正式把它制度化，明年七月以後我們也是會繼續試辦，所以你今年去辦、明年去辦、後年去辦都可以，在這邊拜託各位朝這個方向去做。

接下來我就把今天坐在這邊的幾位跟各位介紹一下：新竹教大的曾憲政校長，他也會跟各位做專題分享；接下來是台東大學的汪履維教授，左手邊是陳明文縣長，等一下我們會請他說幾句話；接下來是中辦的林樹全主任，國教司的楊昌裕司長，在座還有我們部裡的相關同仁，今、明兩天也會跟各位在這裡做研討，再度的代表教育部謝謝各位的參與，謝謝教授來跟我們分享，謝謝嘉義縣政府陳縣長跟他們的團隊提供我們這麼好的場所、這麼好的服務，再熱烈掌聲給陳縣長，謝謝各位！

二、縣長致詞：

我們今天的主持人柯執行秘書、教育部的各位長官、各位校長、各位主任、各位教育界的夥伴大家早安、大家好！

非常歡迎大家來自全國各地，我相信大家都是坐高鐵到嘉義來，尤其是高鐵太保站離縣府最近，所以選擇這個地方是有道理的。我想很多人都認為現在到縣府怎麼這麼方便，其實高鐵本來是要跟台鐵共構的，後來經過新市鎮就到這個地方，所以等於在為我們嘉義縣政府開一條高鐵一樣，非常方便，從這裡到高鐵站只要七分鐘，所以今天結束後要回去的，或者是明天才要回去的，只要十分鐘內到就沒有問題，這是先為大家報告的。

過去嘉義縣分治之前這裡是甘蔗園一片，現在因為縣市分治了，所以這裡現在是個新的都會。這個地區現在有縣治所在區，有高鐵太保站，也有故宮南院，還有長庚醫療專區，以及很多的學校，所以這裡等於是五大中心，交通中心、行政中心、醫療中心、文化中心，包括縣治中心，所以過去嘉義市是嘉義縣的中心，現在嘉義市都要到嘉義縣的太保來坐高鐵，所以這裡變成了它的中心了。以前嘉義市是嘉義縣十八鄉鎮要去的地方，現在整個環

境改變了，很多人到嘉義來都會感到很舒服，不會有塞車的情況，我們唯一一次塞車是幾年前辦的一次雙十國慶，塞得很嚴重，我跟他們講說，數百年來才第一次塞車，所以塞車在這裡來講是很難得的一件事情，到嘉義來不用怕會塞車。

嘉義縣是很典型的農業縣，慢慢在轉型，我們現在嘉義縣從農業轉型觀光、文化，現在阿里山整個觀光景點在交通部觀光局阿里山國家風景管理處的打造下，嘉義縣的山區很漂亮，海區也很漂亮，布袋、東石現在也很漂亮，所以我們非常歡迎各位到嘉義來參加這個研習，也可以利用一點時間來瞭解嘉義。

我想，很多人對嘉義縣都有一個很刻板的印象：嘉義縣是草地縣，嘉義人是草地人，嘉義是文化沙漠。很多人對嘉義都有負面的反感，其實不然，嘉義經過這幾年，我們都非常的努力、認真，尤其我們認為教育文化是嘉義改變的一個非常重要的根源，所以在二十一世紀投資教育文化是我們著力最深的，如何來提升我們的教育，不管是硬體、不管是人才，各方面我們都非常的用心，文化向下紮根的工作我們也做得很多。當然，我相信大家都是教育界的前輩，今天到嘉義對教師專業發展評鑑來做一個經驗分享，我們相信今天大家到這個創新學院來開會、做研討，一定有利大家研討會議的進行。

這個地方本來名字叫做嘉義縣公教研習中心，覺得這個名字太硬，所以把它更名叫做創新學院，也就是希望嘉義縣有一些新的思維，會產生一些新的價值、新的動力，創新就是不斷的創新研發，老師也是一樣，在教育工作上不斷的創新。今天，我相信教育部所主辦的這個研習活動一定可以帶給大家更多對教育工作的瞭解，也希望大家從這個研討會瞭解自己怎麼去做修正，不斷的提昇，培育更優秀的學生。

我們非常高興各位到嘉義來，也敬祝本研討會能圓滿、順利，非常感謝大家，有空到嘉義來走走、看看，瞭解嘉義，謝謝大家！謝謝！

三、主持人致詞：

我們謝謝縣長給我們這麼美好的嘉義，再度謝謝縣長！再跟各位借一些時間，這邊有兩位其實是我們部裡辦理教師專業發展評鑑重要的推手，一個是我們中辦，中辦負責高中職的部分，國中小的部分是國教司，兩位一級主管都到這邊來了，我們利用這難得的機會請他們講幾句話，我們先請中辦林主任。

四、中辦林主任致詞：

首先對各位在座的老師表示感謝，因為你們的志願參加讓我們的教育有更多無限的可能，培育更多國家的人才。像小學的部分，從 127 所進展到 164 所，今年更多，我們中辦轄屬的公私立高中職，從 16 校到 29 校到今年的 54 校。即便我們曾經跟曾校長報告過，即使有校務會議通過，還是有一些人是有戒心的，不像各位是自願參加，是這麼樣的有熱誠。

既然選擇教育這個工作為你終生的志業，所以很多人都是很熱意，既然不跟聘書、不跟工作畫上等號，那麼何樂而不為？為什麼不能讓更專業的人來協助我們成長？所以我非常高興，也非常感謝各位參與，今天我們全國家長會也都派員，還有全國教師會也都蒞臨來指導，在這邊要表示感謝。

據我所知，不管台北市、高雄市，或我們臺灣省的學校，有一些主任為了校務會議通過，他是技巧性的運作，所以人數逐步在增加。他先由校務會議表決通過，說我們來辦教師專業成長評鑑好不好？就通過了，因為大家沒有戒心，是張三、李四或某某老師，等通過了以後，主任再很用心的去跟各處室相關各科的老師遊說，說我們共同來成長好不好？他們很多學校就因為這樣就順利的通過。先通過再去找人才，大家人數逐步的在增加當中，我在這邊對各位表示最誠摯的謝意，希望我們教育更進步，為我們提供更好的服務，讓我們學生的受教權益得到更大的保障。感謝各位，謝謝！

五、主持人致詞：

我們謝謝林主任，請楊司長。

六、楊司長致詞：

主秘、曾校長、汪教授、中辦林主任、各位夥伴大家早安！

我有兩個部分要來跟各位報告，第一個部分是，我在上個禮拜前奉命回到國教司來。我回到國教司最常聽到的一句話叫做少子女化，少子女化的是量的問題，但是討論到最後都直接指向品質的問題，也就是如何來提升教師教學與輔導的能力，這一個部分部長有做一個指示，要中教司為主軸，結合各部會相關的單位，要在年底之前，提出一個有關提升教師素質的方案。也就是說，在面對少子女化的前提裡頭，有關於如何提升教師品質的部分，逐漸逐漸的受到大家的關切，在這個部分特別要感謝也要跟大家表示敬佩，各位很有勇氣加入試辦的團隊，試辦就好像試用品，總是有一點冒險，總是會有一些擔心，所以能夠有這樣的勇氣加入，我特別要表示感謝的意思。

第二個部分是，其實試辦在某一個程度上各位是走在最前面的，也就是過去沒有人在這一塊領域裡面呢，除了研究之外，沒有真正去實踐過，所以各位都是走在前端的一群，不要忘記各位已經比還沒有參與的人領先一步了，但是因為沒有經驗，所以會非常的需要第一個引導，第一個支持，引導的層面在我們目前的架構裡頭，由曾校長所帶領的這些國內所有的教授群都是來協助、來幫忙各位的，各位千千萬萬要記得有這一個資源的存在，除了定期的去做一些協助之外，各位也應該碰到什麼樣問題的時候，可以來跟他們互相討論。第二個部分是支持，其實我覺得今天的場合就是，各位不知道現在做的狀況如何，不知道自己做得對不對，然後過程中也有一些議題、問題，在這個場合裡頭，每一個學校可

以把自己作業的經驗跟心得跟大家分享，互相打氣，我想這是我們繼續往前走很重要的一個力量。

因此，藉這個機會，也要跟所有在座的夥伴，期盼這兩天的研討、分享過程之中，各位都能很投入的把你目前作業的狀況跟大家一起來分享，也能夠把目前所看到的問題都提出來，讓我們來思考怎麼從行政的作業、從專業的角度來讓這個試辦的工作，在未來可能有第二層試辦的工作能走得更穩定，謝謝各位！

七、主持人致詞：

好，我們謝謝兩位。時間的關係，我們接著就會進行專題介紹。

這個第一場的專題介紹本來也是呂次，呂次會在第二場的時候到這邊來，那我們就把握時間進入到第一場。我就先介紹一下曾校長，我們曾校長目前是新竹教育大學的校長，他之前在高雄市政府教育局當局長，當時我們還沒有試辦教師專業發展評鑑，高雄市就在積極的推動，在部裡的會議裡，他曾經提到，我們試辦、不試辦，或者是能不能鼓勵學校願意站出來辦，主管很重要，首長很重要；當時他就講，他在局長會議裡也好，或是校長會議裡也好，他用鼓勵的話、用讓學校有信心的話，使高雄市的試辦走在全國的最前端，而且效果也非常好。

這過程裡面，這幾年我也聽到有一些反應就是說，學校要辦理，校長也好，主任也好，他們的心態很想去辦，可能方法也不是很好，就提到校務會議裡面，也沒有好好溝通；或者是提出去以後就說，我們能不能趕快來通過，引起老師會質疑、會反彈。當然，漸漸這種狀況會愈來愈少，前幾年確實有這種狀況，那我們曾校長在這一部分很有經驗，也處理得很好。

那目前在我們教育部，我們教研會是負責窗口，中辦跟國教司是共同辦理的單位，我們也組了一個推動的小組，包括曾校長、汪校長還有下午來的潘教授等等，他們幾位教授幫部裡來規劃、來推動也很有經驗。

那接下來我們就把握時間，剛剛跟校長借了十五分鐘了，我們要急起直追，接下來就請曾校長來跟我們專題介紹，後面也會留時間讓大家發問，我們熱烈掌聲來歡迎曾校長！

貳、試辦中小學教師專業發展評鑑的回顧與前瞻

主講人：曾校長

前言

各位教育界的夥伴們大家早安、大家好！

非常高興有個機會來跟大家分享關於教師發展評鑑這幾年來所做的一些事情，也很高興今天教育界的幾位主要的負責人都在現場，從教育部的教研會柯執秘，到中辦林主任，

還有國教司司長，我們在地嘉義縣教育處的洪處長都在現場，表示大家其實對這個議題都非常的關心，那也非常謝謝各位教育現場的工作夥伴們，今年一共有 296 所學校參與試辦，每一所學校今天都各有一個代表到現場來，你們都是願意來嘗試這樣一個工作的教育夥伴，接著我就跟大家說明一下我們整個試辦計畫的一些回顧跟前瞻。

發展背景

首先我會先講到這個計畫的發展背景，然後談談計畫的核心概念是什麼，教育部推動這個有什麼配套措施，以及未來發展到底是什麼樣的情形。

首先要提到高雄市，我是在民國八十八年一月到高雄市擔任教育局長。去的時候就想到我們的老師其實是全世界各國都非常羨慕的，為什麼我們能夠吸引到一批非常優秀的教育工作者投入教書的工作？

因為早期像我在念初中的時候，我們初中畢業考高中、考師範學校，我們那一班考上台南一中的、考上台南師範學校的都有，同時考上兩個的也很多，但是大部分是放棄去台南一中，到台南師範學校去念書，我的那些同學後來發展也都非常好，也就是那時候我們是吸引了相當優秀的人才投入教師這樣一個行業。一直到今天，即使是少子化的關係，就業情形相當嚴重的情形之下，想要從事教書工作的人還是非常的多，很多優秀的人還是以教書做為他第一個職志。

那國外是很羨慕的，為什麼你們可以吸引優秀的人才？但是我也很疑惑就是，當國外找不到那麼優秀的人進來，我們有優秀的人從事教書工作，可是為什麼經過了五年、十年以後，我們去看我們的老師，在報紙上你常常會看到怎麼會有這樣的老師？做出這樣的班級管理的行為？

前一陣子有老師體罰，因為小孩子講話；我在高雄也碰到有老師把小孩子請到教室外面，塞一顆石頭請他跪在花臺前面寫「我上課不講話」。這麼優秀的人他沒有辦法，要用這樣一個讓家長非常焦慮、非常反對的一些處理方式。

但是國外一開始沒有那麼優秀的人，為什麼他們卻能夠做出讓我們覺得羨慕的，比如說我去美國的學校參觀，我看到他們的老師針對每一個學生的成績紀錄，它是真正的成績紀錄簿，一整本厚厚的，每一個學生有一頁到兩頁；但是我們的成績紀錄簿，其實只有一張紙，就是一個表，學生姓名，然後右邊就是他的分數。但是他們是針對每一個學生要寫他的，不是評語，是描寫他求學，在這個學期裡面碰到的一些事情，老師有些什麼樣的措施；在我來解釋，那就是我們現在特殊教育裡面用到的，要求老師做的「IEP一個別的教育計畫」。他們對一般生都可以做到，但是我們只有特殊教育裡面的身心障礙學生才有，連資優班都很少做到，這差異到底在哪裡？

所以有一次我很好奇就去問了美國學校的校長，問他對教師的專業成長，他一進來不那麼優秀，但是為什麼後面持續的在進步？

這情形就有點像龜兔賽跑，我們就是那隻睡著的兔子，慢慢被人家趕過來。那今天我們推動教師專業發展評鑑有沒有可能讓沉睡中的兔子醒過來，繼續持續的來做教師專業成長，不要被人家追過去？

所以我到高雄市，民國八十八年去的時候，我對這一點非常的重視，就找了一些校長跟他們討論，有沒有可能把美國那一套轉過來？因為那一套不可能直接移植，臺灣不可能直接用，那這轉的過程需要有人來投入。

那我也非常謝謝一些高雄市的教育界的朋友，他們很努力，經過一年之後，我們八十九年的二月訂了教師專業評鑑的施行要點，我們叫做「教師專業評鑑」。公布之後，在八十九年的九月開始全面試辦，每一所高中、高職、國中、國小都是全面試辦，每一個老師都參加。

那天我也常常碰到高雄市的夥伴們在譏笑我：「你當時八十九年可以全高雄市全面試辦，但是當你幫教育部規劃的時候，怎麼就退縮了？要自由參加。」

自由參加就引起很多的困擾，因為有些學校就不參加，參加的學校裡面也有一些老師就不參加。所以我離開高雄經過五、六年，現在高雄也慢慢從全面試辦退回到學校裡面一部分試辦，他們覺得一部分試辦其實是非常辛苦的。

但是我想，因為教師法還沒有通過，教師評鑑大學法已經通過了，所有的大學老師都要接受評鑑，但是國中小、中小學的老師還沒有，既然這個沒有通過，我們要去做評鑑，依法無據。雖然有很多人講，我們可以用教育實驗法，但那是對於教育方案的評鑑，對於人的評鑑目前是沒有，還沒有法源。我們也知道目前立法院正在審查這個案子，但是沒有通過之前，我們就是要以試辦的方式來進行。

台北市是在八十八年，他們非常聰明，切入點非常好，他們叫做「教學輔導教師設置辦法」，他們不去進行評鑑，那麼大家一聽評鑑就開始焦慮、就開始抗拒，他們不用評鑑這兩個字，在八十九年開始試辦。但是因為不是叫做評鑑，是一個設置教學輔導老師，當然可以不設置，所以推動的範圍也是有限。

目前要修的教師法第五條修正條文就講到，教師受聘以後，有下列的義務，什麼樣的義務呢？第七點就講：依主管機關或學校的規定接受評鑑。所以如果教師法通過，那麼教師評鑑就有法源可以來推。

教育部因為也擔心這個法案通過之後措手不及，所以就開始來討論怎麼樣做教師評鑑，跟大家講一下這發展的背景，其實是在九十二年的時候，教育部人事處他們召集了國

內幾位教授、教師代表、家長代表等等一起開會，談什麼呢？談「教師績效獎金發給辦法」，但是那個會議名稱叫做「教師專業評鑑制度起草小組」。他們開始講的就是教師專業評鑑，要起草一個評鑑辦法，找我們去談，因為那時候教育部受到很大的壓力，這壓力怎麼來的呢？

全國的公務人員考績百分之七十甲等，如果這個單位表現特別好，有記大功就可以加一個 percent，一條一條加，最多最多加到百分之七十五，就是全國最優秀的公務機關的公務人員百分之七十五，一般公務機關百分之七十甲等。

但是教師不管你校務評鑑好壞，不管教育部什麼的，不分，也沒有設 quarter，根據統計，全國老師的甲等是百分之九十八點二，比百分之七十高很多，所以人事行政局對這個很有意見，為什麼你們教育單位就比行政單位要高出這麼多？

我們都講，因為教師水準很高，我們都有至少學士以上，甚至現在碩士上都占百分之二十五以上，這麼優秀的人當然甲等要多啊！可是我們雖然這樣講，內心也是很虛的，為什麼？因為學歷高不表示工作績效就一定好；但是我們又講，如果老師考績考乙等，那家長會來抗議我的小孩為什麼給乙等的老師教呢？都要給甲等老師教，那如果我們全國也是只有百分之七十甲等的話，另外那百分之三十，校長們排課都會出問題啊！但是人事行政局說，難道你去辦公務的時候都要給甲等的公務員，乙等的公務員你就不給他做嗎？

就在這樣一個討論裡面，教育部也知道，再怎麼撐，遲早會被要求要訂一個上限，那他們就找大家來訂。為什麼找我？因為他說那時我剛好高雄教育局長卸任，「你以前當高雄市教育局長，你們有做教師專業評鑑，那個非常好，就把那個拿來做考績最好用。」所以就開會問我說可不可以把這個用來做考績？

我心裡想：「你找錯人了。」因為如果把教師專業評鑑拿來做考績的話，專業評鑑的整個精神就不見了，為什麼？有誰會那麼放心的把我教書的全部資料全部讓你看呢？我一定遮遮掩掩做一些包裝，不會讓你看到我的缺點。

但是教師專業評鑑目的是找到老師教書的缺點，什麼地方還需要改進，協助他做改進；就像我們去看醫生，做身體檢查，我們都恨不得把全身的毛病一五一十都告訴醫生，但是如果身體檢查的後果是：你不能做公職，你不能教書，不能做什麼。我們一定是檢查之前先做好身體訓練，把身體都遮掩得好好的，不讓你看到缺點，那這樣對身體檢查，我們想要改進身體健康的目的絕對達不到。

所以我也建議說這個要切開，不能用教師專業評鑑來做考績。現在考績有困難，另外想辦法。結果我們花了四、五次的時間，好不容易教育部的人事處、教研會，所有參與的教育部官員們，慢慢的接受兩個不能混為一談。

在這種情形之下，人事處就講說：「我原來召集的目的不是要做教師專業評鑑，我是要做考績，既然你們來了，我們就來訂一下考績怎麼辦，如果人事行政局要求我們百分之七十那我們怎麼辦。」

所以後來到九十二年二月二十一日第九次的會議訂稿，訂了「教師績效獎金發給辦法」，但是那個辦法後來人事行政局壓力就不再談了，所以後來那個辦法就擺在那裡沒有再處理，我今天也不講那個，那也是蠻有趣的一個設計。

這個談完以後，家長代表有意見，家長代表說：「我們來參加這個會議就是因為我們覺得不適任老師太多了，處理的機制都一直不讓我們家長滿意，我們家長把小孩子送出去也不放心。結果談了半天，你們去談教師績效獎金九次，至少第十次開始，你不能再談教師專業評鑑，你應該談不適任老師。」

所以我們那個小組真的是掛羊頭賣狗肉，名稱是「教師專業制度起草小組」，但是實際上花了九個禮拜談績效獎金，後來又談了好久，從二月以後談到五月三十日，談了不適任教師的應行注意事項，把各校處理不適任老師，過去處理完了以後，被教師去申訴、去走行政法院，校長們都非常的擔心，因為他一處理完以後後面就沒完沒了。所以透過這個機制，發布了一個處理不適任老師的注意事項，讓每一個學校有不適任老師的時候，在處理程序上不會錯，而且以後即使這個老師去申訴也比較站得住腳，所以這個在九十二年的時候函辦出去了。

之後人事處就覺得說任務完成了，這個小組後來就交給教育部的教研會來接手。因為如果要做教師專業評鑑的話，教研會也覺得很重要，因為這個草案在立法院可能已經會通過，一通過就要實施，不能措手不及，所以開始討論。

教育部的教研會到了九十四年的十月，從九十二年的五月到九十四年的十月，討論了快接近一年半。在這一年半裡，通過了「教師專業發展評鑑實施計畫」，然後在九十五年開始試辦。目前是由國教司負責各縣市的國中、國小，中部辦公室負責全國的高中職以及特殊學校，分工是這樣，那今天兩位全部都在場。

核心概念

那麼我們辦這個的核心概念是什麼呢？因為各位都已經參與試辦了，我就不去談那個計畫的詳細情形，但是設計這個有一些核心的概念在這裡跟大家做一個說明：

一、這是一個形成性的評鑑，不是總結性的評鑑：

我剛已經講過它跟我們教師考績、不適任教師或者以後的教師分級都脫勾，完全脫勾。這樣的話，老師才會坦然地接受評鑑，把他一五一十的教學情形都讓評鑑者知道，評鑑者可以根據這個去設計一個讓老師繼續成長的計畫。

我常常喜歡舉身體檢查為例子，我們做身體檢查就是要看得非常清楚，如果有人作假就看不到真相。在早期，三、四十年前，我還念書的時候，那時候沒有什麼身體檢查的概念，有的大概就是很簡單的量身高體重、量視力、量血壓，那個是不是身體檢查呢？在三、四十年前，在我來看，已經算是還不錯的身體檢查，在今天來看，它根本就不能算，是很稀鬆平常的事情。

就像我們談教師評鑑，我們的教師評鑑目前還停留在以前做身高體重檢查、量血壓的階段，不太能夠做得非常深入；現在的身體檢查已經可以做到抽血，以前一聽到抽血大家會怕，現在抽血去檢驗大家已經可以接受，雖然有的眼睛不敢看，但是還是會去抽血。現在還有人不太敢做胃鏡檢查，那根東西伸到裡面去做直腸鏡，這種侵入式的身體檢查大概一半一半，有人就是要做，有人就是不敢做。

所以我們教師專業發展評鑑裡面有很多可以去瞭解老師的，目前我們大概都還沒有辦法做，我們做的都是非常簡單。這也是我們要求各校做的時候，教育部也非常有這樣一個善意說，我們不要一開始就把大家嚇走，各校要做，你看那四個層面，你可以選擇一個做、兩個做、全部做都可以，很有彈性；你選擇一個層面，如果它底下的評鑑指標有二十個，你選其中的六個做也可以，十個做也可以，你選其中的五個、四個做都沒有關係。

你只要做，就像身體檢查的項目現在可能上百種，但是只要你願意來做身體檢查，做幾項都可以，讓你養成做身體檢查的習慣。就像我剛開始做身體檢查，也沒有照胃鏡，但是去幾次後我看我隔壁的人，他做完也沒怎樣嘛！所以第二次他問我，我就說：「好啊！我來做！」

我們的教師專業評鑑我也希望說，教學觀察很多老師他一開始很排斥，「我不要做，如果你一開始要教學觀察，那我不要來，上課這是我的教室，你不要進來」；但是也有一些老師覺得：「我教這麼好，如果同事來看看，我也可以讓他們瞭解一下，我看起來其貌不揚，但是講課還蠻受學生歡迎。」

就像我們照鏡子一樣，長得醜的人要照鏡子，長得漂亮的也要照鏡子，長得再漂亮照鏡子還是有一些地方修修補補，這個修補、化妝花得時間最多的常常是那些長得很漂亮的；教學教得好的，他反而對自己的品牌非常在意，他總覺得說「我什麼地方還教得不好。」，參加什麼研習，看到人家有一個很好的教學方案，他就想拿回來自己用，就會覺得「我這方面還不如他。」，就會一直做改變。

所以我常講，教得好的人要接受評鑑，不好的當然也要接受評鑑，這評鑑就是提供你改進的空間；教得不好的要改進，教得好還要再更好，A變成A+。

在這樣一個觀念之下，我們做的就是形成性評鑑，如果是總結性評鑑，一下子就跟你

講你是幾分，你的考績就根據這個來排序，沒有人會把真相給評鑑員看。所以我們覺得臺灣要做、要開始做，就是要避開總結性評鑑。

二、先建立受評的觀念，再逐步追求精準與完備：

有些人願意來做評鑑，不要想說你這個不做、那個不做就不行，我們給他一點彈性、給他一點適應的時間，我相信他只要做了，就會覺得有幫助。

就像這幾年推動下來，在座有一些推動三年的、兩年的，你們大概也會體認到，我跟這些學校的團隊談，他們都會很高興的說，即使教育部這個停掉他們也會繼續做，為什麼？因為他們從這裡面感受到真正對老師的幫助。

比如說教學觀察，以前我們做教學觀摩就是按照一個模式去操演，常常就是變成演戲一樣，大家在外面看，慢慢大家就覺得不太想做了，都是找一個菜鳥老師上場去做，資深老師都不做了。可是真正來講，教學觀摩應該是資深的老師他教得很好的，跟大家分享他的教學技巧。

那現在我們改為教學觀察，跟教學觀摩不一樣，每一個參與評鑑的，如果你們選教學觀察的話都要被觀察，觀察不是隨便進去看看、寫寫評語就好，教學觀察也有它的方式、步驟，也事先要跟老師做面談、討論，觀察之後跟老師一起討論觀察以後有什麼想法，這樣對老師才有幫助。

所以我也接收到很多團隊表達說，他們參與各種研習進步很多，尤其是檔案的製作以及教學觀察，讓他們提升能力。檔案製作一開始很多人覺得還不簡單，我有什麼檔案就把它丟進去，裝訂成冊加一個目錄就好。但是真正學過檔案製作就知道，檔案其實還有很多講究的地方。

但是如果學校老師參加，我的作法就是鼓勵他把檔案資料先收集齊再說，先求有再來求精，至少不要把資料散遍各地，你讓他知道說這學期教書的資料整理起來，下學期在教的時候就可以用。即使你下學期不教這門課了，別人教你也可以給他用，他可以在你的基礎之上再去逐步改善，等到兩、三年後你回來再教，你可以把他的資料拿回來看，你又可以再繼續進步，所以可以從七十分變八十分，八十分變九十分，所以這種知識的累積要有方法，透過教師專業評鑑的各種研習、培訓，我們讓教師都覺得他有學習到。

三、穩紮穩打、小規模的試辦，不追求業績：

教育單位經常有一種過去的習性就是追求業績。

「輸人不輸陣」，教育處長稍微暗示一下：「你們學校不錯啊！校長辦學績效也不錯，你們學校要不要來辦一辦啊？」就想說好好好，可是怎麼辦呢？學校老師好像又不太支持，那校長們就開始想辦法怎麼樣怎麼樣的。

但是我跟各位講，不要勉強。因為這個不是只辦一次研討會，或辦一個什麼活動，勉強老師做一下就過了，這是一年、兩年這樣做下來，如果老師不是真心真意覺得這是對他有幫助，那麼這個參與絕對不可能實踐。

在座有好多是新參加的，我會建議你們放慢腳步、穩紮穩打，先把基礎做好，不要求快、求多。當你基礎打好了以後，長久的做下去，才真正對學校老師會有幫助。

四、要建立教學跟行政間的互信基礎：

這整個試辦、承辦跟互信基礎非常有關係，如果學校的校長、主任跟老師之間互信基礎非常好，主任一句話、校長一句話，大家賣命的在做，毫不懷疑。

但是如果互信基礎不夠，任何一個小的措施都會被質疑是不是後面有什麼動作，「你不知道是在設計我什麼？」開始想東想西，做一些掩飾；互信基礎不好的時候，在學校推是非常困難的。

與其那樣把學校的氣氛搞壞，不如先把學校的文化經營好再來開始試辦。我們再強調一次，不要去勉強。

但是等到教師法通過以後，很多老師、校長主任都覺得「好啊！趕快通過，通過我們就可以全面來試辦。」我覺得即使有法源了，也不是一下子全國百分之百下來做，那個會天下大亂，還是要有一個逐步的準備。

當然，那個準備可以比現在快很多。那做法也會不一樣，假設法通過之後，學校如果辦，就是全校老師都參加，你不能說：「我不參加。」因為這個制度試辦以來，被詬病最多的，尤其是家長團體不滿意的就是：「你們辦這個都是自願，自願來的都對自己有信心，教得都很好；那些我們覺得不適任的老師，教得不好的都不來，你們都照顧不到他，永遠都沒有辦法讓他們改善，這個制度沒有效啦！」

我常常講說，我們這個制度一開始在沒有法源之下，我們至少讓校內的老師有這個氣氛說「我要改善我的缺點，我要求進步。」所以那些願意求進步的人開始有這樣一個氣氛起來以後，那些教得不好的會感受到壓力，等到法通過之後，那些原來不參加的，依法一定要參加，就是要求他要接受評鑑。

只是現在我們暫時不去動他，因為我們先把辦法、流程弄得非常熟，等到法通過以後，再全面來做，沒有問題。全面做不表示每一個學校全部百分之百，每一個縣市的學校全部百分之百都做，那個也會有問題，等一下我會講為什麼。

配套措施

教育部的配套措施包括評鑑規準，因為學校的人力也不足，老師也不是這方面的專長，要有發展評鑑的規準其實很困難，所以我們用選用的方式，那學者專家已經都有一些資料

我們可以選用。

接著就是有關人才的培訓，還有設置輔導支持網絡，我分別跟大家說明一下。

評鑑規準之選用

一、參考資料：

教育部花了相當多的心思提了非常完整的資料，進到教育部的網頁裡面找到「單位介紹」，這一定要講，因為不講沒有人想到找資料要從「單位介紹」去找，然後找到「教研會」，這是教育研究委員會，點進去以後會看到一個電子公告欄，電子公告欄就公告了所有教研會的資料，跟教師專業評鑑有關的資料也在這裡面。

除了這個以外，教育部有設了一個網頁叫「教師專業發展評鑑網」，是由我們新竹教育大學幫忙維護，進入這個網頁以後，在首頁上你會看到「資源專區」，在「資源專區」底下你就可以找到「評鑑規準及評鑑工具」，都可以下載。

二、參考版本：

參考的版本有好幾個版本，一個是「張德銳版本」，一個是「張新仁版本」，還有「潘慧玲版本」、「呂鍾卿版本」這四個版本，後來我們幫教育部把這四個版本綜合起來，有一個「綜合版」。任何一個版本你們想用都可以從裡面去選用，目前我知道各校大概都是，我把它叫做「雞尾酒版本」，東邊一個這個教授寫的因為你覺得符合你們學校的現況，或者你覺得文字容易懂，你們也喜歡就用，無所謂。

當然教授都很心痛，每一個人設計都有一個完整的理念，結果被弄得七零八落，我說沒有關係，這個在試辦初期、試驗過程中，大家各自去發展。但是這方面也促成了很多的研究，這些研究經過一段時間沉澱下來，好的東西會留下來，不適用的東西慢慢就會被淘汰掉。

三、評鑑內容：

評鑑內容一共有四個層面大家也都清楚了，你可以選擇一個或數個來試辦。好多學校搞不清楚，以為四個層面全部來做，這樣你會累死。

因為這些層面裡面的指標，你到底要選哪一個，一定是大家討論以後，對這個指標有認識再來用，如果都用別人所訂的，你不是很瞭解，那光是這些指標的解釋就是五花八門，每一個人解釋得都不一樣，那你在學校實施起來就很困難。

所以我們建議說，如果學校人力夠，可以四個層面全部做當然很好；但是如果人力確實有困難的話，我會建議先從少數一、兩個開始做，甚至只做一個都可以。

實施到現在，就我們所知，大概「課程設計與教學」，還有「班級經營與輔導」這兩個層面使用得最廣；研究發展還有敬業精神本來也就不好做，比較不容易有指標也不容易有

客觀的標準，所以用的學校比較少。但是慢慢到了第三年，有一些學校也開始考慮要加上。

相關人才培訓

人才培訓也是教育部一個單一的計畫裡面做得最完整的一個計畫。包括「推動知能研習」，一開始參加，我們希望縣市教育處的承辦人、學校主要負責人至少參加「推動知能研習」，對整個理念有所瞭解，對怎麼去推動、策略有所瞭解，這個只有一天。

比較多天的是「初階培訓」，其實就是評鑑人員的培訓，經過這個「初階培訓」以後才能當評鑑員，當然，培訓完不一定就能當培訓人員，因為我們還有一些其他的要求，比方說：服務、年資等等，要看各校自己的，像他有沒有實際評鑑過等等。

那麼，培訓這三天之後如果還有興趣或成長的話呢！分兩條路，一條就是做教學輔導老師，那這個培訓花的時間比較多一點，將近十天的課程；另外一個就是講師的培訓，大概四到六天的培訓，講師培訓主要就是培養未來我們希望從基層，高中、國中、國小的老師們、校長們、主任們願意，希望他們也可以到全國各地去做講師，就像我今天來做報告，全國這麼多不能老是那些教授來講，這樣不夠的，我們希望基層的老師們，講得好的，比我們講得好的非常多，希望他們也盡一份心力來做。

推動知能研習主要是瞭解實施計畫，然後怎麼去推動。實施的方式有講解跟問答，很簡單。我們希望教育處的承辦人員，各縣市的推動委員參加。

因為各縣市的推動委員裡面有些是家長代表，有些是老師代表，那麼老師代表也不一定參加過試辦，不見得有參加過訓練，所以對於整個「教師專業發展評鑑」的精神是什麼不是很清楚，很可能他在這個委員會裡面有很多自己的主張；甚至有些教授他也覺得對於評鑑的觀點就是要總結性的評鑑，那也是評鑑，卻不知道我們推的是形成性的評鑑；那家長團體可能就覺得「我們是要處理不適任教師，你們這些評鑑結果，跟不適任教師都脫勾，不行！」就要求這樣；甚至縣長也說：「不行！考績甲等比率太高，你們有在做教師專業評鑑就用這個來評啊！」如果我們的推動委員會有參加「推動知能研習」，瞭解我們的用意，在會議裡面就比較不會又討論了半天。

學校的評鑑推動小組成員當然要參加，尤其是學校的推動小組裡面也有教師代表，那個教師代表可能是教師會推派的，他也可能沒有參加試辦，所以他至少來參加「推動知能研習」瞭解一下。

再來就是教學年資三年以下的試辦老師，試辦老師本來就去參加試辦的三天了，那初階的三天我們有講過，他未來要擔任評鑑員，評鑑人員最好是資深老師，有三年以上的教學年資；如果他是新進老師，沒有辦法參加初階的，就來參加這個「推動知能研習」也可以，至少瞭解一下。

如果還有餘額的話，非試辦學校的老師願意來聽個一、兩場的演講，瞭解一下以後他們學校要怎麼推動也可以。

推動知能研習課程包括基本概念以及參考規準，以及運作的參考策略，一共有三場演講，各兩個小時，全程參與就可以給研習時數。

評鑑人員初階培訓就是要培訓可擔任評鑑的基本人才，研習時間共三天，18小時，除了講解、研討之外，還有實作跟演練，所以參加的人我們希望以60個人為止，不要超過。承辦學校也稍微注意一下，因為有實際的演練，所以不要安排一個一百多人的，那到時候實際演練會無法進行的。參加對象也是跟剛剛一樣，有空歡迎大家盡量來參加，如果還有餘額的話，年資淺的老師要參加當然也歡迎。

如果有參加過「推動知能研習」，以後又想來參加「初階培訓」，這兩門一樣的課是可以抵免的，就是至少有半天的時間可以不要來。當然如果你覺得再聽一遍，這次聽曾憲政教授講，下次可以聽潘慧玲教授講，說不定有不同的啟發也不一定。但是如果你不想就不要來，我們最怕的就是你來了，上次是聽曾憲政講，這又是聽曾憲政講，然後你坐在底下說，怎麼又講老一套，這樣不好。我們是講給新的人聽，舊的人可以不要來。

教學觀察系統有九個小時，這個最受老師們歡迎，因為他們比較生疏。再來就是教學檔案製作，因為是有實作，所以就會有實作的一些評量。評量合格了才有證書，有這個證書才能擔任學校裡面的評鑑人員。沒有全程參加的只給研習時數。

講師的培訓我就很快的帶過去，因為這個資料我還是照印給大家，你們會後可以仔細來看，基本上就是希望他能夠去各地幫忙講，參加的對象就比剛剛的限制稍微嚴一點，比較有一些要求。

參加人數又更少，每一期只有三十個人，我們分A群和B群來做培訓，A群比較偏行政方面，就是對概念瞭解，對參考規準有一點點初步的認識，以及運作的策略等等；B群的話就比較偏教學，教師的自評跟成長計畫、教室的觀察系統還有檔案製作這三門課。如果參加A群，以後去講就講A群的那三門課，參加B群就講B群這三門課。各位以後推薦講師的話，也可以看看這個被推薦的人要來受訓比較有興趣講哪些課，就去選擇哪一群；選擇每一群基本上就是有三門課以後可以去講。

教學輔導老師當然就是要輔導那些被輔導的老師，對象、資格也是比較嚴格一點，參加人數每一期是四十個人，額滿為止，有十天，研習的課這裡面都有列出來，你可以看到非常豐富，都比原來初階的時數要多，這個評量也是因為有實作所以就更講究一點。

教育部目前正在委託我做一個進階的研習，就是初階之後，有講師、有教學輔導老師，在這中間，初階到講師之間，他可能沒有被推薦當講師，可是他初階之後還有興趣繼續再

這方面繼續成長，怎麼辦呢？

於是我們就規劃一些課程，他不需要去六天啦、十天那麼久，時間短一點，比初階又稍微進步一點，我們現在正在幫忙做這個規劃，到這個月底我們會規劃出來，也許這個學年度開始我們就可以推出來。

輔導支持網絡

接著跟大家介紹一個輔導支持網絡，這個目前是由我們新竹教育大學、由我在幫忙建立這個支持網絡。

這個支持網絡第一個包括我們盡量去找有這方面專長的教授們來擔任輔導委員，目前我們已經找到 52 位教授願意擔任輔導委員。輔導委員主要是到各縣市輔導為主，因為他們的時間也是很有限，我們光是縣市就有二十五個，所以現在目前有一、兩個縣市沒有人參加，但是他們的量也是蠻大的。

基本上他們是輔導縣市為主，但如果學校跟教授很熟，是你的老師，是你的朋友的朋友，他也願意來講，我們當然更高興，所以他們到學校也可以。所以各位如果你找到這些輔導委員，他願意去你學校，當然很好，我們沒有限制說一定不能找。但是縣市輔導委員我們希望他以縣市輔導，把這個縣市的試辦學校都找來，跟輔導教授做一些規劃、討論。

我們除了輔導委員以外，也培訓了一些輔導夥伴，這輔導夥伴就是各位的夥伴，高中、國中、國小的老師、主任、校長，他們可能有試辦的經驗，可能有受過講師的培訓、受過教學輔導老師的培訓等等，我們都覺得他是可以陪伴各位成長的，所以你們要盡量利用這個輔導夥伴的機制。

但是我也知道在心態上大家比較不能夠突破，總是覺得找教授來比較壓得住陣腳，找外校一個老師來，講得下面的老師也還是沒有辦法，但是我還是覺得不要太注重教授們的權威，因為我們這個計畫是實務型的，推動的經驗反而更重要。學校老師的課怎麼排，你去觀察的時候回來怎麼跟這個老師進行溝通，有很多老師他有非常好的經驗，你去聽聽看他來跟你們做分享。

這種夥伴的要求教育部在第三年試辦裡面，讓各校也有機會，所以應該都沒有問題了。輔導夥伴就是到學校輔導為主。

剛剛前面是兩種人在幫忙，人的資源來支持大家，另外就是有一個評鑑網，我們有一個網頁提供各種資訊來協助大家。

試辦現況

目前的試辦，九十七年總共有國小 174 所，國中 67 所，高中職跟特殊學校 55 所，這個資料請大家稍微改一下，國小少了兩所，國中要減一所，總共是 296 所，因為最近又有

兩所國小退出，一所國中退出。這也是我講不要勉強，如果它實在是不好做，那就早早退出，不要在那邊拖，拖到後來也很辛苦。

這裡面到底佔比例多少？以學校來講，全國有 3867 所學校，九十七年試辦 296 所，佔的比例是 7.7%，坦白講，如果以教育部過去推動一個重要政策來講，推動三年 7.7% 他們會覺得不及格，怎麼這麼少？但是在我們來看，7.7% 其實是還不錯的，因為這些都是非常厚實的基礎，以後要去推動會比較容易；如果一開始很多，那有大部分是虛的，在全面推動的時候很可能會亂掉。

參加的老師比例又更低了，總共有 7968 個老師上網登錄他的個人資料，佔的比率是 3.9%，我們全國有二十萬個老師，所以比例還是很低。

續試辦的情形怎樣呢？試辦三年，從一開始就一直做到現在的，國小有 53 所、國中 14 所、高中職 11 所，這個很不錯，他們連續做了三年都繼續做，表示這個學校慢慢的做出一點興趣來了，就是他們覺得真的對他們有幫助，而且他們參與的人數也逐漸在增加當中；那麼續辦兩年的有 118 所，佔的比例 39.5%，所有試辦裡面有四成是續辦，有四分之一是續辦三年。

那麼輔導委員坦白講，我們現在分工還不是很均勻，受到地域性的關係，我們儘量安排到每一個縣市至少有一個輔導委員；比如說基隆市我們安排了兩個輔導委員，這兩個委員的名字我們在各縣市的網絡上都會有，並不表示你是基隆市你只能找這兩個，如果你在委員名單裡有更熟的，你覺得你更願意去找他的，都很歡迎沒有關係。

但是我們列了兩個委員在這裡是預防說萬一你們找委員找不到的時候，這兩個至少有承諾說只要是基隆市找他，原則上他會接受。所以如果有困難請你再來找我，我來協調。

台北市試辦的學校有 72 所，所以委員人數稍微多了一點，我們是按照這樣來做安排；像澎湖我原來寫 0，現在有一個，找到一個願意去澎湖，三個學校試辦；連江今年是沒有人試辦，但是他們有意思要試辦時我們也安排了一個教授要去，但那邊確實很難，我去過一次，去了就回不來，所以有的就不大敢去，霧一大飛機不飛就沒辦法，真的把我搞得很慘，有些教授也是有點擔心。

輔導夥伴的分布更是不均勻，目前基隆市的輔導夥伴，那不是我們安排的，是基隆市自己那邊的輔導夥伴有 3 個；台北市 16 個、台北縣 16 個，像彰化縣、雲林縣是 0，目前還沒有，因為他們是第一年試辦、第二年試辦都沒有；目前嘉義縣也沒有輔導夥伴。

在這裡我要跟各位強調的是，你們自己的縣市可能沒有輔導夥伴，沒有關係，你可以找鄰近縣市的輔導夥伴來幫忙，當時輔導夥伴沒有特別分責任學校，就是我們覺得夥伴就好像我們不能指腹為婚，一定要談談戀愛，就是你們自己去找附近的，找來覺得很合用了，

你就請他繼續來嘛！久了變成最清楚你們試辦問題的，這種對你們幫助最大，不見得要找自己縣市的，反而有些學校說：「我不要找我們自己縣市的，都是自己縣市的，找他們來好像有點不好意思，為什麼我就矮人一截」，他寧願找外縣市來分享，我覺得都沒有關係，心態上，你覺得找哪一個，你跟他比較熟的，你願意跟他做互動都很歡迎，只要在這個名單上都是可以的。

找來只有一個要求就是每一次輔導完後，我們有設計一個簡單的輔導表，就是這個輔導委員今天來主要是看了哪些事情，比方說：來參加開會、來提供什麼資料、主題是什麼、發現了什麼。這個蒐集下來做為教育部以後調整政策的參考，瞭解各學校辦理的進度情形，所以務必要填寫。不要等到最後期末報告要交了，教育處說你核銷經費，你有十人次的輔導，但是沒有一次的記錄，到時又要再請人家來補就很難。我的習慣是，我如果去了，我就一邊講到什麼就一邊在那寫，輔導完了我就交回去就解決了；等到輔導之後，你打個電話說：「曾教授，請你寫一下。」我看過那麼多學校，早就忘掉了。所以最好你們記得，請人來學校、來縣市輔導，馬上把這一張紀錄表交給他，請他幫忙填寫。

教師專業發展評鑑網

我們的評鑑網網址在各位的資料上都有：tpde 就是教師專業發展評鑑，nhcue 是我們新竹教育大學的網域，.edu.tw。

這個網頁分三大區塊，一個是系統登入，你要登入的地方；第二個是頁面功能，功能我們除了左邊有一大塊功能以外，我們也在上面弄了一個，看你喜歡用哪一個地方都可以；然後我們有一個最新消息擺在最上面，教育部或者各縣市的各種最新消息都可以看得到，歡迎大家上來使用。

系統登入在這裡你需要一個身分、一個密碼，各校我請我們負責的助理都有主動給各位，密碼你收到以後就趕快把它改掉，如果你密碼忘記的話，我們也有提供密碼查詢，你可以給我們寫 E-Mail，也可以打電話，跟我們的助理聯繫。

進來以後也有一些委員的更新資料，如果是輔導委員的話，我們都設置了這些功能。這個頁面功能包括了最新消息、資源專區、試辦現況、問題與解答、討論區、相關網站、聯絡我們等等。歡迎大家到討論區來，目前討論區不是那麼熱烈，但是我們很歡迎你有任何問題上來跟大家一起來討論，你會發現有些學校如果雞婆一點，他會告訴你「這個不是問題，我們都解決了。」這是大家的網站大家一起來用。

最新消息大概在這個地方你可以看到；資源專區你可以看到我們提供各校、各縣市上傳資料，也可以下載資料，整個學校的試辦計畫、評鑑規準、評鑑工具、評鑑手冊、研習課程規劃、輔導諮詢人力資源、資料交流區等等，也是歡迎大家一起來使用。

未來國教司或者中辦這邊可能會給大家一些要求，就是你們在試辦過程中，有哪些資料一定要上傳的，做為下一次繼續試辦的一個審查參考，那我們這邊就是提供一個很方便讓你上傳資料、下載資料的專區。

試辦現況點進去以後可以瞭解目前試辦的情形，有些學校希望有統計資料，新年度開始的試辦現況，我們會做得更完整。討論區我們有分一些試辦規準討論、評鑑工具討論、一般問題討論、教學輔導教師討論、輔導委員及夥伴討論等等，就是你看你喜歡去哪裡。

未來發展

未來到底怎麼發展，大家也很好奇，這是我個人的意見，不代表部裡的意見，試辦這三年，目前從各種跡象看來，試辦的情形還算不錯，所以應該會繼續往下走，但是如果教師法三讀通過，這個新會期立法院如果積極一點，三讀通過的話，我會建議教育部不要急著全面試辦，還是要逐步來。為什麼？

剛剛各位看到，我們輔導委員、輔導夥伴的量都還是非常不足，我們過去從完全沒有評鑑的作法到要全面來做，這中間有很多很多需要準備的工作，這幾年有一些準備工作了，在法通過之後，我想教育部會更積極來辦，但是不要急著一下子全面來做，到時候會亂了陣腳。

一定要跟教師考績區隔，很多人說，如果法通過了，我們就來跟考績聯結，我覺得那個是不好的做法，因為本身我們這一套是不適合，因為這一套是診斷式的，你要診斷就要讓被診斷的人放心給你看他的資料，所以如果要做考績應該是另外來考慮。我們這個教師專業發展是以教師成長作為主軸的。

結語

很抱歉佔用大家一點時間，因為剛剛晚了十五分鐘，就稍微超過了一點，最後跟大家分享我非常喜歡的一首歌，這首歌是我的朋友—鄭智仁鄭醫師所寫的，講的其實就是我們的心聲，因為我們都在從事春風化雨的工作，我到新竹教育大學去服務，新竹是個風城，我常常自己問：「風城的風應該是什麼風？」我希望它是溫柔的、是慈愛的，所以我到了新竹教育大學，我常常以這首歌來跟我們學校的老師互勉，我希望如果我們的學生是風鈴的話，我們的教授們就是那陣春風，吹響這些風鈴，那我們的學生畢業以後，到臺灣各地去服務，他們也可以扮演更多更多的春風，吹響更多的風鈴。

今天我們有緣在這裡結緣，我也希望你們過去一直在扮演春風的角色，經過今天我們相處兩天之後，大家回去各個崗位，扮演更溫柔、更慈愛的春風，讓悅耳的風鈴聲不但在我們新竹教育大學響起，也在全臺灣響起。

溫柔的風吹響了風鈴

如果說 我們的孩子像風鈴 那麼親愛的爸爸媽媽們

你們就是那溫柔的 你們就是那慈愛的春風

如果說 迷惘的孩子像風鈴 掛在角落邊沈默與不言

孩子需要是你的愛 孩子需要是你的愛

就像風

一陣風 輕輕吹過來 帶給風鈴一份愛

一陣風 吹過來 帶著滿滿的關懷

陽光般的風鈴聲 充滿希望在心頭

微風 風鈴 聲響

讓我們攜手 扮演那陣春風 吹響各地的風鈴

讓悅耳的風鈴聲 響遍全臺灣

各位時間的關係就聽到這裡，如果不過癮的，我跟鄭醫師今年教師節在衛武營還有一場演唱會，歡迎大家，謝謝大家！

專題介紹（二）試辦中小學教師專業發展評鑑之專業成長規劃與執行

會議時間：97年8月11日11:10~12:00

主題：試辦中小學教師專業發展評鑑之專業成長規劃與執行

主持人：教育部呂政務次長木琳

主講人：國立台東大學汪教授履維

紀錄：李燕惠

劉書菁

壹、主持人致詞

呂政務次長木琳：

汪教授、教育處侯科長、楊司長、林主任、曾校長、各位伙伴，大家早安。很高興能夠在這裡再度跟大家見面，參加教師專業發展評鑑，在我們國家的教育史上，絕對是影響非常深遠的一個措施。

在開始實施的時候，教育部就把它定調為希望能廣泛介紹、推廣此一觀念，進而讓學校老師、行政人員，願意懷著對教育的熱忱、抱持教好學生的初衷、不斷提升教學專業知能，踴躍加入教師專業發展評鑑試辦的行列。這三年來，參加試辦的學校逐漸增加、參加試辦的老師也逐漸增加。當然，比起全國的教師數、比起全國的學校數，我們還有待努力。教師專業發展評鑑試辦的目標，是希望能讓老師感覺到參加試辦後確實有所收穫，這也是試辦的重要精神。

在教師專業發展評鑑試辦的過程裡，為了達到教師教學專業知能提升的目的，對於參加試辦的老師，不管是透過教學檔案或教室的觀察，瞭解他想要增進的教學知能是什麼？應該提供老師怎樣的協助？如何協助？都是非常重要的議題。由於試辦的學校到底如何給老師實質上的協助，對試辦計畫的成敗有著相當的影響，我們特地邀請汪教授前來做這方面的專題報告。汪教授兩年前就開始參加並協助教師專業發展評鑑試辦團隊，對試辦計畫精神和運作情形相當地瞭解，我們懇請他給予參加試辦的學校提供寶貴意見，下午有些已經試辦的學校也將分享其參與經驗。這樣的安排對參與試辦的老師怎樣在教學領域自我增強以及學校如何協助老師來自我增強，將可提供更多的助益和更深的瞭解，而這也是今天這一場次活動最主要的用意所在。我就不多說，請以熱烈掌聲歡迎汪履維汪教授，謝謝！

貳、專題介紹

汪教授：

謝謝次長的介紹，各位伙伴大家早安：

今天的題目是和各位討論有關教師專業評鑑，曾校長在他的報告中一直強調一個基本理念，這是一個以成長為取向的評鑑。所以，教師專業跟評鑑如何來配套，就變成是非常重要的事情。大概也就是思考有關教師專業發展評鑑跟專業成長怎樣來配套執行。各位現在手頭上拿到的資料，比較多是從個別教師觀點來看，後來看了名單發現有許多學校的校長、主任參與此次的活動，於是又增加一部份內容，就學校和行政人員如何來協助老師進行專業成長與規劃和執行做探討和經驗交流。

這裡所談到的和接下來的三場研討會所安排的部分學校經驗分享會有一些地方重疊，受時間限制在這半小時的時間內，主要是勾勒出一個跟學校專業成長執行相關的整體架構、脈絡供各位參考。今天下午或者明天早上分享的時候，各個學校會談得比較具體。

幾個主要議題是：「教師專業成長究竟有哪些主要取向？」，「可以透過哪些方式來進行？」，「如果評鑑要跟成長互相結合，我們從評鑑中可以得到怎樣重要的訊息來做規劃以對專業成長有所幫助？」，「怎樣運用這些資訊來規劃自己的專業成長？」，「怎樣找到這些專業成長相關的資源，規劃出專業成長的途徑？」，「運用這些資訊規劃出專業成長途徑後，怎樣找到資源來進行？」，「學校行政人員怎樣來幫忙老師？」等等。

首先，提出教師專業成長主要的幾個取向：第一 教師專業成長，主要是建構老師專業成長的一些基礎能力。所謂基礎能力就是有了這些能力之後，能夠比較積極且有能力進行專業成長。很重要的是「老師要有規劃專業成長方案」的能力，換句話說就是規劃的能力。老師欲實施規劃自己的專業成長，事實上，需要對專業成長的一些取向、內涵、優先順序…，以及個人專業成長方向的基準和內容有所認識。同時，要有規劃和執行的基本想法，並將這些想法轉化成可以真正被執行的方案，這樣的能力是老師需要被增進的。

除此之外，欲增進老師專業成長的基礎能力，還需要幾個取向的能力：「要能聽」、「要能聽和說」、「能看」。很多人一定會覺得迷惑，我們天天都在想、在聽和說、也天天都在看，為什麼還要增進這些能力呢？這邊所指涉的就是專業省思。很多老師也會覺得我每天都在做專業省思，這東西好像沒有那麼稀奇，再進一步地想一下，會發現我們並不是都很深入的做專業省思啊！這中間還有一些斟酌的空間。

有學者把老師專業省思的內容和層次分成幾個層面，第一：只有行動根本沒有省思；第二：未用到任何的個人專業知識，以和一般人、外行人同樣的方式做工作思考，這樣情形當然比較少；第三個層次：在省思當中會用到觀念跟名詞，只不過這個名詞是被擺上去的，並未交代這個名詞和其省思間究竟有什麼關聯、行動間有什麼關聯；或者說，有些人的省思是用傳統、個人偏愛來做解釋，基本上這種解釋並無系統性的架構。省思的層面，用教育的原理原則來做解釋，比較能夠結合到觀念的層次，再用以做更深層的省思，希冀

能回饋、驗證教育的原理原則。而且教育常受情境脈絡的影響，在解釋時除了運用原理原則外，還要搭配實際的情境，活用原理原則來做解釋和省思，並融入倫理與政治的考量。

各位應該會覺得奇怪，為什麼「政治考量」會是一個比較高層次的思考，在這說明一下。所謂政治考量並不是平常指的政治，政治學研究的是權力分配和權力關係，並不是國家的政府政治才叫政治。人與人之間相處裡有非常多屬於權力關係和權力分配的考量，而對弱勢族群的關懷也是一種政治的考量。為什麼它是政治、是一種權力關係？因為弱勢族群所擁有的 POWER、福祉、權力等，一般情形較少為他們做思考，在省思當中除了一些純粹的教育原理外，會用一般性倫理原則以及整個社會關係做為脈絡進行省思。各位可以想想平常自己在做專業省思時，自己大概做到哪一個層次，還有沒有可能再往更深一層的層次來推進，這是一個值得思考的問題。如果期待教育的專業省思能夠對教師專業成長有所助益的話，我們所希望的省思層次是要更深刻一點的。

省思是可任意的、直覺的、實用的或者是純粹個性的；也可以是原則性的、技術性的然後兼顧理念和情境，或者是批判性的、普遍倫理性，這樣的一種省思層次平常我們大概做到那邊呢？個人跟很多職前老師接觸的時候，我會覺得比較多的是第二和第三的架構中，那兩個層次的省思是比較普遍而常用的。能夠做到第四、第五層次的確實是比較少，這個地方還有再成長的空間，這是就專業省思的部分來看。

就專業對話和溝通部分來看，老師必須要有專業對話的習慣。根據過去國內外所做的研究，會發現教師的工作比較具有孤立性質，平時都在教室直接面對學生，很少與同儕一起工作。這跟很多其它專業領域的工作者相較，有相當大的差異。因此，老師平時跟同儕之間沒有很多直接的機會進行所謂的專業對話，這部分會影響到老師專業成長的機會。所以要怎樣在未來學校的工作情境當中，安排更多的機會、更適切的機會來進行老師的專業對話，是學校裡很重要的一項工作。

「老師專業對話」希望是以實務做起點，實際工作者以實務工作做為案例，從實務工作不只談問題怎樣解決，也要能從實務工作談到背後的信念是什麼？基本假設是什麼？和別人有任何相通處或不同地方？在工作中才能夠互相切磋，逐步地提升思考，這是專業對話的一些內容。進行專業對話時，希望老師要能聽也要能說。我參與過很多對話的情境，發現如果在進行對話時有人光只聽而不說，對其他人將造成很重大的威脅。因為其他人會說：「我不想再講什麼了！都是我在講，你都沒有交互的回饋。」這樣的情況就會影響到整個團體的溝通氣氛，事實上每一個人進到團體不是只有聽別人說，大家都應該加入交流對談，這是非常重要的。

在說的過程中，希望能聽清楚別人說什麼，然後再表達出自己的意見。在這方面發現

許多老師受到教師孤立工作效應的影響，在教室裡平時都是說給學生聽，習慣學生都聽我們的話，很多時候並沒有聽清楚學生說些什麼？在和老師談什麼？這樣的習慣會帶到和同事的溝通上。很多老師在講話時是各說各話，彼此成平行線並無交集，這不能稱為專業對話，只能說是專業的各說各話而已，不會有專業提昇的效應。希望每位老師能養成一個習慣，先能夠聽、再能夠說，這樣的對談不是以找碴為基礎，而是以友善和信任為基礎來進行的。有些可能是政治安排的對話，但比較重要的是短短的五分鐘、十分鐘對話情境與機會，這不只要有開始、要進行、更要持續不斷，要能夠永續下去。

要如何永續？有一些重要的因素會影響到專業對話的能否永續。第一、成員不要希望專業對話一定要很多人參與，成員彼此若不對盤，有時反而會使團體對話瓦解。應該逐步、一點一點地擴充成員，建立一個開放的團體並漸次養成默契。養成默契不一定是一丘之貉，有時候團體中需要有些不同的人，重要的是這些成員能夠養成容人雅量，要能容忍、寬容別人的意見，接受別人和自己不一樣想法的氣度。如果成員都能有這樣的心胸、氣度，這個專業對話就能永續，過程中也將會擦出很多精采的火花。如果大家的想法都相同，經過一段時間後會發現越講越沒味道。所以我並不推薦找特質相似的人，而是要想辦法緩步漸進地養成容人雅量。

再者，有沒有共通議題。要能找到一些共通的話題，對話有時也許會有衝突，但不應該永遠是緊繃的，即使有衝突也該是友善的衝突，才能使對話的情境得以持續下去。有些後勤支援是很重要的，時間、地點、場所，沒有很多的噪音干擾…等條件也是很重要的。另外，就是「效益」問題，換句話說，應反思所做溝通，究竟能不能讓每一個人都感覺到，過程中有否學習到一些東西，啟發人思考些東西…等，這些都是造成專業對話能否持續的要件。如何在老師間形成建設性對話氣氛，需要在學校內慢慢建立、培養的，不是理所當然存在的。

再來，就是教學，這些年我在和實習教師或資深教師接觸時發現很有趣的現象：很多老師其實不太知道自己教得多好，也有很多老師經常看教學但進到教室裡卻不知道有什麼東西可看。因此，在這波的教師專業發展評鑑中，老師們會從德銳教授規劃的教學觀察和訓練中，得到非常多的成長和啟示。以教學觀察的部分來說，有一個清楚的目標，這目標有很多不同的層次，同時關注到短期目標和長期的目標、直接的目標和整體性目標等等，這些目標是大家一起選定為教學目標的。平時，大家所想到的教學觀察就是觀察某個老師，而把所有焦點都集中在那位老師身上，好像在挑他毛病似的，老師就開始緊張起來。

實際做教學觀察時，有很大的部分是為觀察學生的，老師的教學是因學生的學習而存在，所以實際進行教學觀察時，觀察學生的學習是多於觀察老師的。觀察學生學習，事前

應該對學生做先備經驗、基礎能力以及增進發展的分析，瞭解學生思考和可能迷思概念的預估等部分。在教室裡進行教學觀察時，教學者可以選定一些特定的焦點學生，提示觀察者進行比較詳細的觀察記錄，從這些具代表性的學生身上，可以推論出學生學習時所遇到的困難，或是教師的教學究竟給學生怎樣的幫助。在觀察時把焦點放在學生身上，一方面可以減輕老師的壓力，也可以使我們資訊來源更加豐富。收集資料的方向可以包括學生對課業內容的學習、學習動機、互動行為、學習態度等。事實上，這些方向都可以間接地審視老師所進行的教學，不一定非要直接觀察老師的教學行為，從學生的學習行為也是可以得知的。進行教學觀察時，不是以找碴的心態來進行，除了報憂也要報喜，讓教學者能真正瞭解自己教學的優勢和弱勢。觀察教學者可以用重點和對象做分工，較能進行仔細而深入的觀察。

進行教學教師專業成長時，需要持續不斷增進老師的專業熱忱和專業倫理，持續調整教師專業訓練、專業願景以增長專業知識，並就專業知識作增進和更新。專業知識有很多的理论架構可用以描述教師的知識特性，比較常被談到的是 Shulman，他把專業知識分成七個主要向度，其中最主要的一個是 PCK (pedagogical content knowledge)。他認為這是老師專業核心，所謂「PCK」是如何將教材內容轉化成教學，其是種動態的行動知識。內涵包括多重教學行動表徵的選用、怎樣用有效的教學方法呈現教學內容、怎樣因應學生經驗特質的差異設計教學活動與選定適當的目的、如何選用適當的教材來達成這樣的目的，這些也都是教師的教學內容知識的主要內涵，而且是專門知識或專業知識的最核心部分。尤其是中學以上的老師會特別強調學科的專門知識的重要，我特別要強調學科專門知識並非愈多愈好，學科知識有它特定的結構，許多學者認為教師的學科專門知識結構至少包含三個重要的層面，一個是「實質內容的知識」(substantive knowledge)，也就是對知識、事實、概念與原理等學科內容的了解。另外，「章法結構的知識」是談知識是怎麼求得的、知識的發展歷史、學門的發展歷史以及教師對此學科知識的信念與傾向，這些部分都很重要。老師的知識並不是愈多愈好，也不是有學問的人就可以當老師，老師也不是只要比學生先學一步就好。很多人認為教育學分課程所教的東西沒有用，實際上是因為學得不够好。教師的知識是種特別有高度脈絡化與情境特定性的知識，今天沒辦法詳盡解釋，但各位可以想想為什麼教育學分教的東西沒用。教育學分教的是原理原則的知識，但最近幾年可以看到英美國家進行有關教育學科的教學，香港也是如此。他們透過案例來教老師，而不是透過皮亞傑的四個認知發展層次來教老師，因為發現教理論的東西，老師沒辦法用，如果用案例把概念、理論或知識放在當中來進行教學的話，老師會比較容易學。這充分顯示教師的知識是相當程度脈絡化的；另外，教師的知識是個人化的，每個人都有自己的一

套理論，只是有時候表達不出來而已，而這種理論有時有直覺性，速度非常快。教師的知識是高度實踐性與經驗取向，很多人覺得這個理論沒有用，實際上實踐也要有理論來支撐。教師的知識是有價值取向、有價值性與內隱性，所謂內隱性是有時是說不出來的，這種特性使得教師知識的追求需要有一些特別的思考，而這些部分是教師專業成長上要兼顧的。教師專業成長並非一直追求知識也不是追求教室上的操作與表現而已，事實上，也包括專業承諾、專業信念與基礎能力的養成。

第二部分是專業成長的途徑，這部分我們團隊去年做了一個研究，把教師專業成長的途徑歸納成十個要項：從讀書開始或做些案例的探討，可以討論別人的案例，也可以討論自己的教學案例，進行對教學的自主研究，剛才提到的可以一個人進行，接下來有些是和別人一起做的，包括找個別的成長夥伴或組成團體一起尋求成長，也可以尋求mentor（教學輔導老師）長期性的指導，也可以因專案的特別需要找專家問特定的問題，現在網路很發達，可透過網路工具協助老師尋求諮詢，另外，教師可參加短期的研習或是長期性的進修活動。很多教師過於將教師專業成長集中在參加短期或是長期的進修，實際上，很多的專業成長是可以自己做的。在自己的場域裡由自己主導進行，進修研習的機會也是自己找的，接下來也可以找一些夥伴來做同樣的動作，不一定是參加別人安排的結構化課程才算是專業成長。

專業發展評鑑過程中有哪些重要的訊息呢？第一個概念是，進行以評鑑為基礎的專業成長可歸納成四個重要的特性：

- (一)「標準參照」：也就是說現在有一套規準，可據以找到哪些是強項、哪些是弱項、哪些是需要成長的，這個標準參照評鑑下的專業成長，跟一般廣域性的成長不一樣。
- (二)「目標導向」，意即在發現一個問題後，針對需求進行專業成長，這是很清楚的目標導向。
- (三)「證據本位」，也就是說經過自評、觀察與檔案等歷程，再經互評獲得具體的證據顯示我在哪個地方比較強、在哪个地方比較弱。比如說大學老師都有學生的回饋，每個學期末學生對老師的回饋中，若對考試方法或評量方式給分較低，即顯示老師需要再增進對學生評量的方式，學生回饋給予老師一些很重要的改進方向。
- (四)「實務取向」，不是理論性、概念性的專業成長，實際上是尋求實務工作的改進。

以評鑑為基礎的專業成長，基本上需要這些特性。在過程中我比較強調的是，評鑑過程的每一段或是每個活動，對於專業成長都可提供一些有價值的訊息。我歸納各學校提出來的內容後發現每個活動與每個階段都對教師專業成長提供很重要的訊息，這在接下來的三場研討中會出現詳細的內容。

在規準工具研討的階段、自評的階段、課堂教學觀察與回饋的階段，不管回饋跟觀察的是哪一部份，或是檔案建構和回饋的階段，特別要強調，專業檔案的建構不是資料的堆砌，也不是給人找麻煩的過程。在系統性地建構檔案時，就是在做有系統地整理與省思，那是專業檔案最核心的成分。若有其他評鑑活動學校採用的話，也可做為很有效的資訊來源。最後，當我們統整結果時，亦可提供有價值的資訊。從評鑑所獲得的資訊可幫助我們用不同的方式來整理專業成長的可能方向，例如，發現有哪部分值得加強或是要優先選擇的，接著決定優先順序，選擇哪個角度切入。很多人認為是否應從弱的地方著手，其實不盡然，可選擇一個準備好的、比較容易上手的部分開始，如果選擇的是最困難的切入點，有時反而容易造成挫折感。我們鼓勵教師選擇一個準備好的、可以做的點開始切入，接下來這會產生擴大的效果，當建立起自信時，可以再嘗試較困難的部分。一次只選擇一兩個來做專業成長的重心即可，切勿一下子關注太多事情。進行專業成長時，需要整合可用的資源、安排行動方案與時程、執行過程中需記錄與監控、調整和修訂，接下來是慶賀自己的努力，分享心得，形成一個良性循環，讓其持續進行。

整合資源包括內在的資源與外在的資源，內在的資源就是本身的特質，自己本身就是專業成長最重要的資源，工作本身也是，不要忽略學生在專業成長上可提供的很多幫助，即使是小學生、幼稚園學生都一樣。專業的同儕給我們很多的回饋，其他的社會網絡也會給我們很大的幫助，包含家長、社會團體，當然也可從媒體書籍中得到很多的資訊。有時也需要金錢與設備，不過那不是最重要的。結構化的研習資訊對我們來說也有幫助，同樣地那不是最重要的，自己的動機與先備能力才是最主要的。時間管理也很重要，很多老師常覺得怎麼忙得不得了，時間其實是創造出來的，換句話說，如果努力管理時間，時間是可騰出來的。

成長的夥伴有很多不同型態，有時是短期焦點諮詢的師友或專家，有時是可以長期廣泛輔導的輔導老師，有時是可以共同研討的同儕組成的學習團體或當教練，提供情緒支持與經驗分享。當然也有結構化的進修活動，包括校內、校外的長期性進修活動。

行政系統支援部分，行政人員需要從幾個角度來思考這些問題：第一個是如何在學校建立有利教師專業成長的人才培育與運用制度，學校不是在壓榨老師，應讓老師隨著學校的進步與績效表現而不斷成長。學校要形成一個有利的氣氛，這是心理層面，不良氣氛會造成老師專業成長的阻礙，這需要校長、主任跟老師們共同重新檢視，找到專業成長的潛在障礙並消除。可說是從邏輯、物質、制度、心理幾個不同的層面來進行後勤支援的運作。

教師專業成長經常可結合政策和社會大眾所重視的主要議題來借力使力。比如，一些重要的教育政策像精進教學與我們這個案子有密切的關聯；或是社會大眾所重視的主要議

題，如閱讀等；結合企業或主要 NGO、NPO 組織推動的教育革新活動，如 Intel 最近推動的資訊融入；結合全球性或國際性教育革新議題與趨勢，如之前參加國際比較的測驗，結果發現我們國家教育有些地方需要改進，當其成為大家關心的議題，便可有較多資源可資運用。這些可作為老師專業成長很重要的方向，結合本地社區的需求也是個很好的策略。

學校行政人員可以做的是引發或提升教師對專業成長需求的覺察，首先要和教師溝通教師專業成長的重點需配合學生學習與學校使命的需要，有效調配人力、物力與時間等來支援教師專業成長，發展學校成為有效的學習型組織，協助教師組成各種類型的學習社群支持其運作，同時要以身作則，積極參與協同專業成長。我們在訪視學校時發現教師的進修研習活動，學校主要行政人員常缺席，我擔任過學校行政工作，明白行政人員的忙碌，但學校行政人員在教師的專業成長活動缺席，會透漏專業成長可能是可以被犧牲的訊息給教師，如此就不容易形成大家都願意支持成長的氣氛，我想這是值得重視的。另外，學校行政人員有個重要角色，即理解教師專業成長對多數的老師來說是有壓力的工作，但也會很有收穫，重要的是設計一些方式，讓教師透過收穫感覺到是不虛此行的、是值得這種壓力的。所以不要怕給教師壓力，而是要想辦法讓其變成有意義、有方式的壓力。我們要了解不同的教師有不同的專業成長需求，特別是不同年齡、領域與教學任務的老師，教師可能尋求不同的途徑來專業成長，就像學生可以尋不同途徑學習一樣，應提供不同途徑來協助教師專業成長。每個教師專業成長的速度可能不相同，應給予支持、包容、鼓勵與協助，而非要求每個人都做到完全一樣。當然，也要注意校內有各種類型的教師，新進教師的需求通常是被關照到的，邊緣性的老師如適應困難、專業表現有疑義、獨行俠者也值得我們關心；有些教師缺乏自信或自主性，比較依賴或被動，專業自信不足的這些教師需要給予較多的協助；高效能的老師也需要被鼓勵，但要給他空間自主發展，同時要鼓勵他能與人合作。傳遞積極的訊息並對教師的專業精進給予成長空間、引導與鼓勵，這是學校行政人員可以做的角色。

除了前面提到的六個問題外，第七個問題是有哪些會讓我們覺得困擾的地方呢？邀請大家一起來想一想，一起腦力激盪，我們有兩天的時間一起研討，希望大家一起找出問題並尋求問題的解決。我的報告到此，因為時間關係告一段落，這兩天都會陪伴著大家，會後可再繼續討論，謝謝大家！

呂政務次長木琳：

非常感謝汪教授將專業發展評鑑如何協助教師增能全盤性的說明，相信對教師們一定有些幫助。當時提出這個議題，我更重視「how」，意即如何真的幫助教師。若我是校長、主任或是教師，會著力在如何真正幫助老師省思，例如，教師專業省思不夠，應如何幫助

教師增強專業省思能力。如汪教授講的，教師思考的能力或是省思的能力不足時，有沒有方法去幫助他們？分組討論時也許會提出某些 case，可看看其他老師的反應如何，大家可以討論，其中有的教師的看法較具專業思考能力，思考能力於是顯現，第一層、第二層、第三層和第四層等，在反覆討論的過程中，教師就明白參加的這個研習就是要增進教師專業省思的能力。舉個具體操作的例子來講，新進教師上課時也許沒辦法關照到所有的同學，我們想要用「micro teaching」來協助老師在技能方面的增長，應該就要有個地方示範 micro teaching，馬上教馬上回饋，參與的教師觀看後就知道怎麼做 micro teaching。也就是兩部攝影機拍攝完後就和老師討論，討論後馬上再教，教學後再討論，專業的知能就能立即得到增長，現學現用，這是技術性的。其實，我最有興趣的是團隊研究專業成長的途徑有哪些？也許研讀文獻能幫助教師，如果專業課程不夠，commandment 不夠該怎麼辦？也許可以介紹一些文獻，可能不是教授的力量，在座的規劃團隊思考能不能有個大的 package，如果發現教師專業課程不夠、專業的 commandment 不夠時，該如何進行協助？除了推薦可研讀的參考文獻，也許網路或是部分電影也能變成一個大的 package，如果能建立起來就可幫助正在試辦的夥伴，讓教師知道參加試辦後真的能從這些途徑得到協助，不管是抽象的省思或是具體的教學技能、操作方法也好，都能夠得到具體的協助。

如果不是任職政務次長，我可能也是 55 位輔導老師之一。希望往後規劃團隊在第二年試辦時有更多人參與，也希望各位參與的熱忱與成效能夠感染其他老師與週遭的學校。這一天應該很快就到來，因為現在大學開始評鑑，大學評鑑不是要解聘教師，而是要老師自我反省改進，同樣是專業成長，中小學老師範圍更大、人數更多。非常感謝各位加入試辦行列，也希望規劃團隊、輔導團隊和教師一起努力朝這個方向來做。基礎打得穩，讓老師有所收穫，試辦的規模會越來越大也越有成效。藉此機會向規劃團隊、洪處長和黃校長執行團隊表示謝意，更謝謝汪教授，希望往後能擴大辦理，讓大家感覺到有所實效，教育部願意傾全力來支持，這個場次到此告一段落，謝謝汪教授、謝謝各位。

專題介紹（三）試辦中小學教師專業發展評鑑之後設評鑑規劃與輔導

會議時間：97年8月11日16：50~17：40

主題：試辦中小學教師專業發展評鑑之後設評鑑規劃與輔導

主持人：國立新竹教育大學曾校長憲政

主講人：國立臺灣師範大學潘教授慧玲

紀錄：張宸甄

壹、前言

國立新竹教育大學曾校長憲政

各位教育界的夥伴大家午安，大家辛苦了一天，這是今天最後一個演講，是關於教師專業評鑑做的好不好，需要一個後設的評鑑。大家聽到評鑑都會很緊張，今天早上大家聽到是對人的評鑑，現在潘教授要和大家談的是整個做法上的評鑑，但是如果您不了解的話就會很緊張，還是讓潘教授和大家講清楚。教育部找到國內在教育界舉足輕重的潘教授負責整個後設評鑑規劃，因為今天他要來演講，所以在現場我發現大家又一一歸隊，例如教研會柯執祕、國教司楊司長、教研會顏主任等都很關心。張新仁教授、汪校長、非常熱心整個業務的師大張素貞教授、台中教育大學謝寶梅教授，還有林海清教授都在場，至於坐在遠一點的，雖然我無法看見，仍謝謝您們來聆聽潘教授專業發展評鑑的後設評鑑的演講，我們現在以熱烈的掌聲歡迎潘教授。

貳、專題演講

國立臺灣師範大學潘教授慧玲

感謝潘校長，大家看到我一定非常高興，表示今天的活動已經快結束了，因為現場有太多的長官、教授，我就不一一問候了。今天至此之前，我們都在談專業教師評鑑的做法，現在要換一個 brain（腦袋），想一想教師專業發展評鑑做的如何，這就叫做後設評鑑，所以大致簡單來講有幾個部分：為什麼要後設評鑑、它的意涵是什麼、如何規劃後設評鑑、未來這一整年後設評鑑如何去實施諮詢輔導等等。在座如果有縣市政府的代表，你一定要仔細聆聽，因為馬上8月就要開始做規劃，在座有一些是現場的老師、校長們，資料的收集則需要學校的配合幫忙，現在我們一起來看看什麼是後設評鑑。

教師專業發展評鑑實施到今年已經是第三年了，曾校長在整個執行的過程裏盡了很多心力，希望教師專業發展評鑑能夠延續，且越做越好，因此規劃了後設評鑑。我所規劃的後設評鑑是具有彈性，後設評鑑並沒有在一開始就實施，而是到了試辦的第三年才做，縣市政府必須看看所轄的學校推動教師專業發展評鑑做的如何，這是縣市政府的職責，所以如果你是縣市政府的代表，請一定要很仔細的聆聽。

後設評鑑是針對原級評鑑所做的評鑑，即對評鑑做評鑑，大家翻到後面的表格，各位可以看到後設評鑑就是要了解學校教師專業發展評鑑執行的如何，收集學校一些描述性和判斷性的資訊，以增加整個評鑑實施的品質，藉此進行診斷性、改進性、結論性和解釋性的後設評鑑。我說的彈性就在這裡，我們這個團隊做了四個模組，事實上花了很多功夫，等一下我來解釋如何選擇這四個不同的後設評鑑模組，縣市政府要如何著力，整個後設評鑑是要了解學校推動教師專業發展評鑑有什麼基本特徵、執行的情形，可不可以改進呢？是否知道問題在哪裡？成效如何？以及為什麼有些學校做得好，有的學校在執行面需要再斟酌，有沒有相關的因素可以解釋？而這些都是幾個不同的後設評鑑模組可以回答的問題。

整個後設評鑑，除了 power point 的內容外，如果大家想了解詳細的資料可以參閱研習手冊後面的部份，這是我們整個研究團隊做出來的結果，包含目的、問題、方法、工具和實施的詳盡說明。整個後設評鑑我們花了很多的時間和精力，除了分析相關文件、小組焦點座談，事實上我們也找了很多縣市來試做這套模組，現在真的可以正式實施了。

我們研究團隊秉持不同的理念設計模組，第一個部份-我們依照不一樣的評鑑目的來設計模組；第二個部份-儘量有多元的方法可以呈現；第三個部份-是否有空間可以自己選模組。模組是可以組合的，所以才叫做模組而非模式，一個模組一個模組是可以組合起來的，模組的內容也有彈性。

後設評鑑總共有四個不同的模組，重要的功能就是引領評鑑的實施，在過去一年裡模組經過演變，最後確認的版本就是手冊上的四個版本。

首先為您介紹診斷性的模組，診斷性模組的功用是初步診斷教師專業發展評鑑是否符合計畫和計畫的精神，了解學校在執行時有沒有什麼問題。改進性評鑑模組就往前推了，進一步要實施在不同的面向上，到底各呈現什麼不同的面貌，是進一步診斷要去改進的部份。假設縣市政府想了解學校教師專業發展評鑑成效如何，必須一套整體性的評估，這就叫做結論性模組。縣政府會發現有些學校實施（教師專業發展評鑑）成效不同，有沒有相關的影響因素可以加以解釋，這就進到第四套解釋性的評鑑模組。由於評鑑的目的不一樣，我們設計了四個不同模組，縣市政府可以思考需要什麼模組，有選擇的彈性空間。

使用這四個不同的模組運用多元的方法，以診斷性後設評鑑來講，有問卷調查，縣市政府再匯集學校的問卷調查。改進性後設評鑑也有資料要收集，結論性後設評鑑也有滿意度問卷、訪談等方法，解釋性後設評鑑亦復如是。

有的縣市辦理教師發展專業評鑑的學校很多，台北市是目前辦理學校最多的，許多學校也辦理了很多年，所以縣市政府可以選擇的模組較多，如果要做的更學術性亦可行，假設縣市政府才剛起步，可以選擇比較簡單的模組，這四個模組是可以組合的。

最後我們看第四項，四個模組有一些階層性，診斷性模組是最初步的，改進性（模組）是進一步找到問題做改進，結論性（模組）是整體成效做評估，解釋性（模組）是去了解相關影響因素為何，作為將來推動教師專業發展評鑑政策依據，四個模組有實施的階段性，如果有縣市政府想一塊兒實施那當然也歡迎，看您人力的配合。

我們看最後一個規劃的理念，每一個模組裡不管是工具或是方法我們都給縣市政府彈性選用的空間，我們顧慮到地區性的差異，可以因地制宜選擇合用的。

使用這些模組時，依據推動流程時間表的概況，我們分成二個階段，第一個是準備期，在準備期要做什麼呢？相關的組織就要組成，教師專業發展評鑑推動小組在5月份就組成了，這個小組要思考後設評鑑目的是什麼，目的會影響模組的選擇，可能要思考這部份如何做。第三部份要組成後設評鑑執行小組，我們發現整個行程有點delay，我們和國教司有些互動，想要了解各縣市是否可以提供執行小組的成員名單，我們要開工作坊，因為8月就應該開始啟動，可是目前好像還沒有完全set down，我們已經調查了一段時間，從7月底不斷做這個工作，希望這二天在嘉義可以抵定幾件事情，工作坊之前要各縣市協助幫忙準備一些相關的工作，本來希望在7月份執行，因為案子要配合國教司，我們8月才開始，所以不可能在7月做職前人員訓練，整個工作希望延到9月中，可是9月中之前的相關準備工作希望現在都能展開。

接下來就要開始推動後設評鑑，這時候設評鑑的模組就真的要選定了，等一下我會告訴各位怎麼樣去思考要做哪一個模組，然後把相關的表格公佈給每個學校了解，學校填寫後縣市政府才能彙整，以前有的資料我們就不再叨擾學校，現在大家都會上網填表格，所以這段期間我們和曾校長也有聯繫，教師專業發展評鑑網裡有上傳資料、下載資料的功能，我們二邊配合如果有的資料就不再重複收集，如果需要補的資料再麻煩學校協助，所以相關的表格工具我們希望都要post在網頁上給每一個學校了解，整個相關的編修工具的工作已經delay，本來希望在8月完成，現在表格已公佈，希望9月完成，如果不行就10月中旬。診斷性、結論性這二個模組事實上有一些相關的表格須事前讓學校了解，一開始推動學校就必須填寫，可是診斷性、結論性其他除了表格以外的工具，解釋性工具可以慢一點，不用急著在9月底就完成，縣市政府的壓力就不會這麼大，我們工具已有範本，縣市政府只需看是否合宜再做調整，模組的工具可以從8月至隔年5月好好構思和編修，從學校推動教師專業發展評鑑的流程來看，應該到6月份都完成了他評的工作，資料收集完成了，7月份就開始分析資料撰寫報告，大家從紙本資料就可以看到推動期程。

我現在focus在不同的模組重點說明一下，尤其是診斷性的模組，因為使用的最廣泛，它是一個初步情形的診斷，剛已提到基本資料和執行的情形是我們收集的重點，所以目的、

問題就不講了，在基本資料裡，大家可以看到學校大小規模的問題、評鑑經費、有哪些領域老師受評、每個領域受評老師的人數等等，您的評鑑計劃是根據教育部版一字不漏的抄，還是適應學校做調整。至於評鑑的計劃方式、層面、運作、規準這幾個面向都是在談學校執行評鑑到底做了什麼，這二天分享蠻多的，我們有文件分析也有問卷調查，學校填回來的問卷由縣市政府彙整，從執行的情形可以看到不同的面向、計畫和方式。但有的部份要問的比較細，所以涉及到老師填答及填寫問卷的學校行政人員的 level，這是我們完整的規劃，如果縣市政府覺得這樣做對學校有很大的影響，可做其他的選擇。

每一個模組都會說明實施的人、期程和方式，今天不再細講這些詳細的內容，我們開工作坊時會仔細談這些內容，我只是給大家有個 general 的 idea，每個模組都包括工具使用的方式、資料要如何分析、評鑑結果如何運用，還有倫理議題如何考量，都呈現在紙本資料裡，這是第一個診斷性模組。如果大家去看國外的文獻，可以發現後設評鑑都是在做改進性模組，有些學者很習慣的是改進型模組。我們今天發展四個模組可說是因應本土環境的脈絡的創發產品，我對自己通常有些期許 do some different，你總要跟別人做的不一樣，所以不滿意後設評鑑僅是如此而已，所以 review 國外很多 past study，國外實施的時候是否有不同的可能性，最後自己思考從這四個不同的角度切入，發展四個不同的模組，Stufflebeam 所發展的東西是針對 personal evaluation 就是人員的評鑑做了一套後設評鑑的標準，這標準就是正當性、效用性、可行性和精確性，我們參考了他們的標準來配合我們教師專業發展評鑑設計了四個標準。在細部的部份，是不是可以放在正當性或精確性是可以去 argue，不過我們已經討論非常久，才把它 settle down。

當我們談正當性標準的時候，須檢視評鑑實施的程序是否注意到老師權益的問題，是否顧及倫理，類似的問題就不一一講述。就效用性而言，是指有沒有發揮效果，評鑑人士必須是值得信賴的，如果評鑑人員的 quality 不好，又怎麼會有效用呢？所以從列在 power point 這些不同的面向可以檢視執行的情形，這就叫改進性模組，所以診斷性模組只是初步了解是否符合我們試辦的精神，改進性模組還要了解評鑑人力、時間安排、資源安排、執行的方式及是否可行，因為學校有些人雄心壯志，卻無法推動，所以可行性也要考慮，所以切入很多的點，就是要讓大家去思考教師專業發展評鑑哪個環節還需要做改進。

試辦二年以上的學校也很多，大概也不會只做初步診斷，應該思考哪個環節做的不夠好，可以做改進性模組，所以得要配合這個部份(手冊內容)，會有一個讓老師填寫的問卷，訪談的部份可以是個別訪談或焦點團體的訪談，因為訪談困難度比較高，所以可以用焦點團體訪談，基於時間的限制也可以使用問卷，這是有彈性的。問卷也好，訪談也好，還有些文件資料最後要勾填檢核表，檢核表有四個表，這是我剛說有四個不同標準，這四個表

評鑑人員不管依據問卷調查的資料，或是訪談的資料，還是分析文獻的資料，來判斷每一個項目達成的情形。因為一個人判斷主觀性較強，所以我希望至少有二個人來做判斷，這就好像校務評鑑也不會只有一位評鑑委員，而是一組人馬去看。我們假設在推動初期，大家都在學習作評鑑，訪談比較難做的話，初步很多縣市可能會以問卷為主，問卷事實上就有 data 回來，老師表達的資料事實上很明顯，可以當成填寫檢核表蠻明確的依據，我這樣談大家應該可以了解我的想法，如果有問題，待會兒大家還可以提問，我之所以這樣講是因為後面的諮詢輔導和這邊有關聯，所以費點唇舌來解釋希望評鑑人員小組最少有二人做檢核表的勾選。

我們進到第三個結論性模組，縣市政府總要了解所屬學校整體性有什麼成效，有哪幾個部份展現成效，第一個部份對教師專業發展到底大不大，我們一直談對老師作評鑑是要促進教師專業發展，到底做的如何，專業發展這一塊幫助大不大，長期而言受評老師專業表現總要看一看吧。第三個相關的人，不管是受評的人或評鑑別人的行政人員，對這次教師專業發展評鑑滿不滿意。第四個落在學生身上，在試辦計畫中有一個我們所推動非常重要的方案目標，就是要促進學生的學習，長期來做教師專業評鑑，我們希望了解對孩子們的學習或行為表現有沒有影響，但是做這個都要有一個可靠的資料庫才能夠做，否則會引起現場老師一片恐慌，所以結論性的模組，如果要做目前可以挑比較重要的一和三項，不一定要做敏感度比較高的，那是未來長期的方向。

最後來看解釋性評鑑，如果大家看手冊 86-87 頁會比較清楚，因為這要做成 power point 非常不容易，所以我沒有把它放進去，這是一個比較高階的東西，意思是有了診斷性、改進性和結論性的資料，你可以進一步做解釋性的東西。舉例來講，在 86 頁如果你去看接受評鑑率，有些學校參與的老師這麼多，有些學校參與的老師那麼少，有沒有相關的影響因素，我們將因素列在手冊上，從診斷性評鑑已收集的資料，我們可以檢視這些因素是不是影響到老師參與率，類似這個我就不一一講述。大家看了可能會覺得學術性探究的意味濃厚，可是縣市政府如果有心想要了解教師專業發展評鑑實行的情況，我們提供不同的選擇，和大家 overview 四個不同的評鑑模組是希望能發揮四種不同的功能。

現在跳到輔導的部份，八月份開始縣市政府要負起責任做後設評鑑，可是我希望大家在執行時步調不要差異太大，所以這是教育部請我們來組織諮詢輔導的小組的原因，一方面幫助縣市政府不斷的澄清後設評鑑的概念，一方面也提供諮詢的服務，大家可以看手冊，如果有誤的話，是否大家可在會後告訴我哪些縣市政府漏列，凡是第二年、第三年參加續辦縣市，都是在諮詢輔導之列，總共列了十九個縣市，但你們的 power point 有連江縣，因為辛校長告訴我連江縣不在此列，所以我把它刪除了。這十九個縣市將會在一年裡和我

們保持密切聯繫和合作，希望在一年的時間裡透過三種不同的方式，第一個是工作坊，也就是剛才提到各縣市執行小組要組成，執行小組需有二類人，一個是執行人員，一個是指導教授，我們希望這二類人能夠參加工作坊，這樣我們才能有共識，我希望縣市的執行人員有二人，因為要收集很多相關的資料，表格可在網站上下載，但是還需彙整。至於各縣市的指導教授至少要一人，因為前面講改進性模組時我特別提到需有二人勾選檢核表，假設某個縣市政府執行人員本來有一個負責評鑑的承辦人，但他不是參與試辦學校的人，配合一個指導教授，二人一起勾選檢核表，那就沒問題，如果執行人員本身都是參與試辦學校的相關人員，但總不能自己打自己的成績吧！那我們希望指導教授有二個人，這樣才能填寫檢核表。

往下來看 (power point)，後設評鑑執行時的合作模式有二種，第一種是縣市政府執行人員負責做，指導教授從旁指導，第二種模式是縣市政府委託指導教授做，縣市政府從旁協助。我們希望這二天各縣市齊聚在這裡，能告訴我們，你們想要的合作模式，這樣工作坊才能往下進行。

接下來看 (power point)，這是我們研究小組的建議，凡是試辦一年的學校使用診斷性模組加上改進性模組就好了，除非縣市政府真的非常積極努力、認真向上，想要再增加其他的模組，否則就這二個模組就可以了。

我們要開工作坊，所以麻煩各縣市做幾項工作，尤其是這二天就可以做的，第一個確認指導教授的人選，第二個是選出後設評鑑的模組。我剛剛已講了這些相關概念，之後各縣市相關人員須參加工作坊，所以麻煩回去後上網下載後設評鑑的工具並試填，如果有不容易填寫的部分、要增加題目或刪去題目都可以告知，工作坊就是要實作，如果大家沒有事前準備功課，就很難實作，所以麻煩各縣市的人員 9 月中旬以前做這個部份。還有一個部份是收集輔助填寫工具所需的資料，因為填寫這些東西有些相關輔助性的文獻資料，你也一併去思考有些文件必須去收集。整個後設評鑑規劃的期程我已講過，可是各縣市也要思考你們的進度要如何規劃，剛好這二天各縣市人員來此，所以我可以把這個訊息傳佈給大家。麻煩大家跟我們一起配合。

往下看 (power point)，工作坊之後我們定期召開諮詢輔導會議，易言之，在工作坊大家已了解如何實作，可以回去操作，操作的過程指導教授可以就近幫忙之外，我們希望有意見互相交流的機會，所以定期二到三個月我們就會召開一次諮詢輔導會議，把各縣市編修的工具模樣、進度如何、收集到什麼資料、資料的分析情況都到會議上討論，預計從今年到明年有四次諮詢輔導會議。接下來很希望透過新竹教育大學的教師專業發展評鑑網，除了上傳和下載資料的功能外，再開個討論區，因為我看到曾校長在專題介紹中提到

好幾個不同的討論區，所以是不是也可以有一個後設評鑑的討論區，那麼就不一定要在會議上拋問題，大家如果有相關的問題也可以在網路平台上做。我們大致提到今年到明年7月底之前，希望從工作坊、諮詢輔導會議和網路平台這三個不同的方式來執行這個計畫。

這麼辛苦、努力的做教師專業發展評鑑，縣市政府有職責了解學校實行的狀況，大家不要緊張，只要把現在做的資料彙整，讓縣市政府能瞭解執行的狀況，今天在分組座談時，說到最近奧運談 the same world、the same dream，什麼是我們的夢想呢？此時此刻教師專業發展評鑑能夠在各校落實，應該是我們很重要的一個夢想。

不過這個夢想應該很容易成真，只要風鈴聲不斷的響起，我們應該就沒有問題，所以我就先告一個段落，看大家有沒有問題。

國立新竹教育大學曾校長憲政

謝謝潘教授，我們還有五分鐘，可以提問，但不用緊張，很快就會舉辦工作坊仔細講述，如果現在還有不清楚之處，潘教授在這裡可以請教她，我知道大家歸心似箭，因為地下停車場六點左右會關門，所以我們務必要準時結束。

台東縣教師會理事長陳聰德

曾教授、潘教授、各位教授、長官、各位教育夥伴、各位同仁大家好，我是台東縣教師會理事長陳聰德，聽到潘教授的專題，真是很好的研究，應該對我們評鑑很有幫助，我個人非常在讚許，應該趕快推動。

本人是教育處教師專業發展評鑑的推動小組成員，也是台東縣申訴評議的委員，我承辦一位老師四條二的考績申訴案，學校將這位老師教師專業發展評鑑資料附上當作參考資料，證明這位老師教學不好，但是該師參加教師專業發展評鑑成績優良又頒予獎狀，這非常矛盾。另外一個問題是這位教師的專業評鑑教學觀察表，寫了一些教學問題，只有校長簽名，沒有經過老師確認，後來我詢問這位申訴的老師，該師真的沒有看那張表，所以教師專業發展評鑑是不是有問題存在，學校配合政策儘量做，但最後又拿來當做考核的依據，甚至拿來當作證據，又頒發獎狀獎勵參與老師，所以我提供訊息給潘教授，需要考慮問卷這一點，不要人前人後一套，表面私下一套，是很不好的事情，謝謝。

國立新竹教育大學曾校長憲政

這涉及到做的正確性，教學觀察即使是評鑑，最後仍要和當事人談並彼此確認，這對診斷是非常重要的，但要做一個總結性還有待努力，學校不能如此做。還有人要做最後的提問嗎？如果沒有的話，我們明天還有綜合座談，大家到時候再提供意見，謝謝。

議題分組研討（一）—新試辦高中職與國中組〔A組〕

會議時間：97年8月11日13：30~14：50

研討主題：新試辦學校如何準備評鑑工作

主持人：國立雲林科技大學謝教授文英

引言人：高雄市前鎮國民中學王主任俊哲

高雄市私立樹德家商陳主任茂霖

紀錄：吳佳玲

壹、主持人致詞：

本場次是新試辦高中職與國中組如何準備評鑑工作的經驗分享。很高興有高雄市前鎮國民中學以及高雄市私立樹德家商來跟我們經驗分享。這個階段有80分鐘，我們先請兩所學校分享，再請與會的各位夥伴提出意見或問題。

我們先請前鎮國中王主任。

貳、引言人報告：

高雄市前鎮國民中學 王主任俊哲

主持人、陳教授、柯教授，還有在座的各位教育先進大家午安。

我們學校試辦進入第三年，簡單介紹一下如何準備教育專案的工作。

為什麼我們要做教育評鑑？這是我們校長想跟大家說明的，從後現代主義來看，後現代主義強調多元、歧異，我們學校發展到現在，面臨了蠻多的衝擊，這些衝擊包括：家長質疑老師的專業程度，醫師有專業證照，但是老師在證照這個部分就受到了質疑；比如早上提到考績的部分，為什麼每個老師都是甲等？

針對這麼多的衝擊，我們為了讓社會大眾對老師的觀感有所改觀，所以期許教師在專業成長這個區塊應該要走出來，社會大眾在看的時候，覺得我們老師真的是有足夠的專業能力。所以教育部推這個計畫，主要是促進教師專業發展跟教學品質的精進，我們學校參與試辦了三年，我就簡單的講一下我們學校試辦的過程，提供各位教育先進做參考。

今天要分享的部分分成我們學校的現況分析、面臨的困境跟解決策略。

剛開始第一年，很多試辦學校還搞不清楚第一 year 要怎麼做，我那時看一下願意試辦的老師名單，列出來的幾乎都是教務處的同仁，都是行政人員，感覺上好像是行政人員自己在那邊玩，那老師呢？跟你好像沒有什麼關係，這樣推下去一年之後可能就失敗了。所以我跟校長重新思考，是不是要再調整一下，這樣才有辦法繼續往第二年、第三年走下去。

我們學校創校到現在四十幾年，在民國68、69年，那時候是108班，在高雄算是非常

頂尖的學校，差不多跟各位老師相同年齡層的家長，當他們在讀前鎮國中時，那時我們學校是前鎮區的明星學校，但是現在呢？前年一則天下雜誌的報導，到九十年，前鎮國中變成前鎮區的太保學校，經過20年的變化，差異這麼大，是很多因素造成的，就不多講。

從68年之後我們班級數就開始下滑，到了民國九十年，已經低於20班，這幾年又開始竄升上來，從谷底翻身。在最低點的時候，為什麼學生人數那麼少，原因是學生外流，我們校長每天早上七點鐘一定站在學校門口去迎接來上課的學生，結果他發覺住在我們前鎮國中對面那條街的小朋友，他出門背的不是我們前鎮國中的書包，而是其他學校的書包，就這樣從我們學校大門口走過去，搭公車走了。他很感慨，住在我們學校對面，走路不到一分鐘的路程，都不願進到我們學校就讀，可見當時的情形有多麼糟糕。

那時候學生素質真的非常差，老師上課也很害怕，有些老師怕到學生在教室裡面亂跑，老師不敢管；那他怎麼上課呢？他就拿著教科書，把自己的臉遮住，當作沒有看到，所以那時老師上課是完全沒有尊嚴可言。

我們會跟老師講這一段歷史，而且新進老師進來，之前的家長會副會長也會跟他們講。我們希望透過教師發展評鑑，第一個先找回老師的專業，當初學校已經到了谷底，要谷底翻身一定要先找回老師的專業，讓老師覺得在這個學校教書是有尊嚴的。

第二個部分是從谷底翻身後，學校很多資深老師那時都退休，新進來的年輕老師，教學經驗相對不足，希望透過教師專業發展評鑑，可以精進他的教學能力和班級經營能力。

這是兩個主要核心價值，讓老師覺得做這個東西真的是對他有幫助，從這個地方出發，讓老師去參與這個計畫。

每個學校要加入試辦，先考慮學校到底適不適合做，這個很重要。我們校長說，我們今天試辦這個教師專業發展評鑑計畫，要先分析我們學校的背景、老師年齡，確定可行再去做，才有辦法一直做下去；如果不可行的話，推一年明年要繼續推，大家反對，會過不了，所以我們做了一些分析。

我們學校的優勢是年資未滿五年的老師超過30%，他們都很年輕，電腦能力很好，年紀差不多，溝通、分享比較容易；劣勢是大家都很年輕，在教學的銜接上缺乏中間那個區段，所以我們希望透過教師專業發展評鑑讓老師在教學跟班級經營上可以精進。機會點是把這個計畫引進來，威脅點是因為我們學校從谷底翻身上來，所以老師的工作量蠻大的，我們也擔心辦下去之後，老師會不會說，本來當導師累得要死，還要再做這個，那不是都沒時間了嗎？我們會很擔心這樣做對老師的衝擊到底是還是小？這些都要考量進來。

考量之後，我們發現，如果能把威脅點降低，學校行政所提供的資源就要夠多，如果提供的不夠多，全部讓老師自己來，我相信老師原來很想做，結果需要行政配合的部分沒

有辦法支援他，他覺得太累就不想參與了。所以在試辦過程當中，切記的一點就是不要讓老師一切從零開始，什麼都沒有，讓他自己去發展，這樣老師一定會很辛苦，行政方面一定要提供適當的資源。在各方面，如：規準的研發、教學觀察這些行政要先幫老師想好怎麼做，讓老師有個依循的方向，而且不會花老師很多時間，最少讓老師從一或二開始，不要從零開始，這樣在做的時候，老師參與的動機就會強一點。因為各個學校的背景不太一樣，各校要去考量你們發展的背景及發展的狀況。

在試辦的過程中，我們發現年輕的老師參與意願比較高，年紀比較老的老師為什麼意願比較低呢？因為要做檔案，很多老師喜歡用數位化檔案，如果不會電腦的話，他就會說：「我不要做了，電腦我都不會。」這是第一個令他排拒的原因。第二個就是要做教學觀察，有些老老師不習慣人家進去看他教學，很久沒有被人家看了，現在要讓人家來看他教學，感覺怪怪的。所以他聽到要做這兩個，他覺得有困難，所以年資五年以上的老師參與試辦的比例就比較低。到第二年為什麼會增加這麼多，我們等一下會跟各位分享。我們參與試辦的老師從 24 個增加到 45 個，多了一倍的人。

接下來，從宣導、籌畫、執行、還有規準的研發四個部分來講。

一開始要先宣導、溝通觀念，校務會議通過並不代表所有老師都知道在做什麼，我們會透過全校參與的會議，由校長和主任跟老師講，希望老師有所成長，也會請教授來講，教授來講會比較專業，老師聽完之後比較有幫助。

我們第一年請張新仁教授來，當時邀請他很困難，不過我們算運氣很好，一邀請他馬上就答應了，講完之後讓全校老師了解，事實上教師專業發展評鑑做的是形成性的評鑑，主要目的是改善老師的教學。曾憲政校長的簡報做得很不錯，我們會帶回去分享給老師看，讓他們瞭解教師專業評鑑的背景跟目的，讓老師覺得說做這個東西真的對他是有幫助的，這樣推下去就會比較順。

透過這樣的溝通之後，老師可能會有一些疑問，比如說評鑑完之後要做什麼？你一定要跟他講，做完之後需要檢討的地方要怎麼去處理，比如以領域辦研習或者請老師去參加研習等方式。先聽聽老師的想法，再進行規劃，決定接下來要怎麼做。把觀念整合之後，試辦的整個期程就會出來。

第二個部分是籌畫階段。一開始我們鼓勵老師自願參加，逐一的去問他的意見，問完之後也會尊重老師，看他願不願意參與。

第三個部分就是在試辦的過程中，行政這邊一定要帶頭做，所以我們全校行政人員有百分之九十的人員參加，只有一、兩個沒有參加，其他的都主動加進來。行政帶頭做給他們看，比如說教學檔案怎麼做？教學觀察怎麼做？你先做給他們看，看過就知道是這樣做，

好像沒有想像中那麼難，這樣他的接受度就會提高了。如果都沒有跟他講怎麼做，讓他自己去摸索，他會覺得這樣做起來好累，而且學校都沒有安排規劃。所以行政要帶頭做，比如說要教學觀察，教務主任就第一個先上去教學給大家觀察，或是找一個比較OK的老師先示範給其他老師看，看完之後他會覺得做這個好像還好，不會那麼辛苦，這樣老師就比較不會擔心了。

整個試辦過程當中，既然要增進老師教學，就要規劃一些相關的研習，包括宣導也是一種研習。另外我們也會請學校在班級經營部分比較優良的老師來分享，每學期期初都會找兩位，一個是資深的老師，很有經驗的，一個是去年剛考進來的新進老師，但是帶班帶得很好的，一個新的搭配一個舊的來講給老師們聽。在分享班級經營時，讓他有「教學經驗比較久的老師跟新進老師在班級經營的理念、各方面一定差異很大，但都可以將學生帶得很好。」的想法，我們發現我們學校比較老的老師用的方法是比較有愛心的方式，會一直跟學生講，很有愛心的去叮嚀他；新進老師不太一樣，他會比較嚴格。所以用不同的模式讓他們去比較，透過這個方式去瞭解。

其他的研習包括各領域自辦的研習，可以請外面的老師，或者學校裡比較有經驗的老師來分享，透過這樣研習的方式，也可以討論試辦的部分。

在執行階段就是透過研習慢慢讓老師了解整個教師專業發展評鑑的精神，還有增進班級經營與教學的能力。

試辦學校第一年最重要的工作就是規準研發，在座都是新試辦學校，所以第一年一定要把學校的規準研發出來，各校研發的模式不見得相同，我提供我們學校的方法。

我們的參考規準有五、六個版本，有一句話說「北德銳，南新仁」，所以高雄市幾乎都是用張新仁教授的評鑑規準，可以提供學校兩、三個版本，但是不要多，因為你給老師太多版本，在討論上就沒有辦法去聚焦，最多不要超過三個版本。

我們學校提供兩個版本，一個是張新仁教授的版本，一個是綜合版，兩者差異不是很大，我們會給各領域的老師跟評鑑工作小組先看，在開學後第一次領域研討會議讓他們先討論，我們有十八個指標，還有很多評鑑重點，各領域的需求不太一樣，所以他們會逐項去討論，去討論哪些是這個領域需要的，不需要的再做修正。

之後，我們會開推動小組會議，各領域的召集人一定都會在場，因為評鑑工作小組大概都是以領域召集人為主，加上行政人員，所以需要他們說明各領域的研發狀況，比如他們有沒有更改那些部分。很多領域更改的不多，有刪掉的部分，增加的不多，我們發現有一、兩個領域會去修正他們需要的部分，這些我們都可以接受。

工作小組討論完以後會分成兩個部分，如果大部分領域都差不多，那就做成一份學校

共用的規準就好，大家一致；有些領域的老師覺得有些規準他不要全部都用，可以研發這是我單獨要用的，像我們藝文領域比較特別，就用他們自己的，其他領域就統一用全校共用的規準。

我們每年會利用上學期的時間修正一次，修完之後到第二年再修第二次。我們期待在上學期把規準弄出來，因為拖到下學期的話，時間上會很趕，下學期需要完成其他方面的工作，所以我們盡可能在上學期把規準研發出來，這樣到第二年去做時會比較方便。

95學年度參與試辦的成員只有十一個，而且都是行政人員，這樣推的方式不太好，因為做教學觀察至少要三位老師以上，或者教學檔案也需要三位老師。我們就跟校長說，各領域找三個願意參與的老師，所以第一年是各領域找三個願意做的老師進來，參與的老師每個領域都有，這樣到第二年要做觀察或檔案評量，各領域都有。很多學校是，社會科領域只有一個老師做，觀察的時候要找人很難找，變成要找別的領域的老師來看，這樣做也可以，但是會覺得不是很妥當。

我們今年只有做教學檔案，觀察的部分只有願意做的老師做，不願意的我們就沒有要求他做，到明年才繼續做。有些老師做得不錯的，我們就請這些老師來分享，比如說我們九十六學年度進來了18個新進老師，我們把參與試辦的24個老師一人陪一位新進老師，把他的經驗跟新進老師分享，把他們帶進來，所以我們96年度就增加了將近一倍的成員。利用觀念正向的老師去帶領新進人員，久而久之，領域的人數就會增加得比較快，比如國文、數學跟自然，增加的比例是比較快的，其他領域相對增加較慢。為什麼會有差異性？因為他做完之後如果覺得對他有幫助，去跟其他老師分享，其他老師就會進來做。

所以，各位回去之後一定要找幾個老師，他本身觀念是比較正向的，請他做完之後去分享給其他老師聽，這樣第二年、第三年願意參與的老師會慢慢增加，這是我們推動的一個策略。

一開始我們請張教授來宣導，也有請一些教授來做輔導訪視的工作，第二年的部分，我們請馮教授來，針對規準的部分或是推動時面臨的一些困境給我們建議，我們學校是以這樣的方式在進行。做的過程當中一定會面臨一些困難或問題，在座的學校以後可能也會碰到。

第一個就是參與的老師覺得做這個花時間，你要去跟他講參與試辦真的對自己專業成長有幫助，他就會覺得花時間是值得的。

會有干預的是沒有參與的老師。那是學校一個負面的拉力，他覺得等全面試辦再做就好了，不要這麼早做，這樣的說法會形成一個風氣影響到本來想做的老師後來說不要做了。所以在過程當中，一定要讓參與的老師去鼓勵那些不參加的老師，還要特別注意那些未參

與的老師，因為他會放話說：「你們到底在做什麼？做得到底有沒有效？」這些老師是影響之後學校能不能繼續辦下去的一個因素，所以還是要注意他們的態度，不要讓學校出現負向的影響。

第一年試辦的時候，整個規準不是那麼完整，到現在大概OK了，因為已經到第三年。所以新試辦學校有很多學校可以去參考，包括整個規準的研發過程，還有時程怎麼排，都有一些MODEL出來。

每個學校的發展模式不見得一致，所以大家不一定要採用跟我們一樣的做法，可以去參考其他縣市，選擇一個學校在文化背景、社區特性上跟你們學校老師的專業背景比較接近的，模仿他們的經驗來做，這樣會比較有把握。

如果你直接拿某一個學校的模式硬套到你們學校去做就很困難，比如高雄市大義國中，他們學校參加試辦的人數已經達到百分之九十幾，很高，全校沒有參加的老師剩下個位數而已，如果你要求我們跟他們一樣全校都參加，把整個學校的MODEL套過去用，但學校沒有那種氛圍的話，真的做不起來。所以在推的過程當中，不要硬把某一個試辦學校的經驗或過程直接套用到你們學校，這樣不見得會成功。

第一年我們很多東西還沒建立，所以老師做完之後不知道要幹嘛？第二年才有教學輔導老師來輔導，規劃教師專業成長的課程，這個部分就沒問題了。

很多老師覺得教學觀察提出來的結果不是很公正。我們會鼓勵老師，在觀察的過程中，不要把每一次都當作是正式的觀察，比如說有空就去教室看看這個老師、聊聊天也好，透過觀察，比較容易瞭解老師，未來要評鑑的時候也比較準確，可以多幾次非正式的觀察。

再來就是規準的解讀。一樣的規準在選擇時很多老師會有比較主觀的想法，在研發的過程當中可能要討論蠻多次的，討論三到四次後，大家的共識會比較接近，只討論一、兩次大概沒辦法有共識，我們經過兩年，大概三、四次的討論之後，對每個規準就比較有共識。未來在規準研發的時候，你們學校要全部由評鑑小組自己去研發也可以，或者你要開放領域老師自己研發也可以，這個部分由各學校自己決定怎麼做。

行政人員平常要多花一點時間去關心老師，以成長的角度推動，讓學校同仁都了解試辦精神。最重要的是整個校園的氣氛要好，我們學校的好處是一間大辦公室，老師全部都坐在一起，比較不會有小團體出現。

做完後要主動感謝這些參與的老師，因為真的很辛苦。高雄市對於全程參與的老師提出敘獎，只要有參與的老師都敘獎—嘉獎一次，做得好就嘉獎兩次。敘獎對於老師會增加參與的動力，有些學校還提供獎金，做得好的老師出來分享，一小時鐘點費八百元，激勵老師，這樣去做比較有效。所以有些學校會用這種方式去進行，在試辦的過程中盡量往正

向的方向去發展，學校第二年、第三年繼續做下去的機會就比較大。

另外一個我們會碰到的部分是，評鑑規準有七、八個，不要要求老師全部都做，可以自己選，比如做四個就好。我們鼓勵他全部做，但是如果老師真的不願意，他可以選擇性的做，不用全部做，可以讓老師自己選。

發展到評鑑工具的時候會有很多表格，老師會覺得很繁雜。一開始有一個自評表，接著還有教學觀察表、教學檔案評量表、綜合表、專業成長，一年下來大概要填六種表格，一種大概五、六頁，老師就會覺得怎麼常常寫這寫那。自評不只要寫自己還要幫人家評，如果老師很有經驗，要看五、六個人，他就要寫很多份，寫這些表格會花他很多時間。所以在設計上盡量簡單，讓老師不要花太多時間填表格，儘可能簡化這個部分。

以上是我們第一年試辦採用的一些方法，和碰到的問題，提供給各位參考，謝謝！

國立雲林科技大學 謝教授文英

我們謝謝王主任，接著請樹德家商陳主任。

高雄市私立樹德家商 陳主任茂霖

謝教授，所有與會的教育先進，校長、主任、老師各位午安，大家好！

非常高興有這個機會將我們學校辦理教師專業發展評鑑的歷程跟各位做分享。我們不敢說辦得非常好，但是我們透過今天的分享，把學校辦理的狀況跟各位做一個簡單的說明。

「我們今日所熟知的知識，明日都可能成為無用之物，倘若停止學習，我們的生命等於就此停滯。」我們希望大家在〈學習革命〉中不斷的學習。另外布蘭佳這位學者也說到：「應變之道在學習」、「學習已非選擇，而是必要」，所以各位在座的教育先進，你們都在教育行業盡心盡力，希望各位在教育的行業中能夠創辦新局。我們經常跟老師們講：「沒有特色變垃圾，沒有創意就沒有生意。」等一下我會把我們學校的經驗跟各位分享，為什麼沒有特色會變垃圾，尤其少子化之後，在座的國中或是高中職學校，如果你是私立學校，你所面臨的不是教育問題，而是先考慮招生的問題，招進來要怎麼教？都有相對的問題產生。

民 94 年 9 月份，我去參加在豐原高中舉辦的教師專業發展評鑑政策實施宣導會議，與會的教育部長官說這個政策很好，所以我們開始去瞭解這個政策要怎麼做，那時候參與試辦的學校有補助，我們想爭取教育經費，也希望能夠開拓更好、更優質的老師，能夠提升教育的品質，最重要是私立學校需要有更好的發展空間。

關於我們參與試辦的理念與精神部分有：

- 一、提升學生的學習：在這個競爭時代，除非你是頂尖的，否則你的學生都是比較弱勢的，要用什麼方式提升學生的學習。
- 二、教師改革的成功繫於教師的專業：老師的專業需要老師去落實、發展，當時教授說評

鑑是跟考績脫勾，早參加早了解，否則後面參加的要付費，這樣一說老師都有點緊張，所以第一年大部分的老師就參加了。

三、宣導專業發展的意涵：請專家學者說明教師專業發展評鑑的優勢，讓老師產生感動。

四、教師要能與時俱進，提升專業知能，這是必要的。

我們參與試辦的目的為下列幾點：

一、經由自我省思來精進教學。

二、增進同儕專業互動。老師不是想要怎麼做就怎麼做，要去了解學生和教育環境，決定怎麼互動。

三、提升教學品質。

四、促進教師專業發展。

關於教師專業發展特色的部分有：

一、重視專業知能提升。

二、專業發展是持續不斷之歷程。

三、專業發展有助於教師的自我省察。

四、專業發展具有廣泛影響力。

我們學校實施方式為：

一、凝聚共識。我們要讓所有老師不要排斥參與試辦，只要一排斥，有的參加有的不參加，學校同仁會變成兩派，最後不參加的一定會把要參加的拉下來。所以要預防老師可能不參加，在校內先產生一個共識。

二、辦理多場的宣導說明會議。

三、參加的人，不管有沒有完成，先記小功，做得非常好的記大功，用誘因、激勵的方式。

四、行政的協助。老師課業非常的忙碌，如果行政單位不支援老師，不把每一個步驟簡化，像剛才前鎮國中主任講的，要填的表格那麼多，每個老師那麼忙，學生的課業那麼多，如果沒有簡化，老師看到那些表格，他會反對。我們要把所有的事情都簡化，做到讓老師說「我寫一寫就解決」。

五、勢在必行，不得不做。你不做的影響會有多大？用一點恐嚇加威脅，在座公立學校如果要推動，除非你是校長、教務主任，否則沒有人要聽。當時，回去跟校長報告說這個是可行的，是我（教務主任）去報告，然後在學生會議跟各主管報告，再提報到臨時校務會議裡面，沒有表決，只有通過，通過了才能夠執行，這是勢在必行的。

要推動試辦一定要有一個推動小組產生。校長一定是召集人，要辦理教師專業發展評鑑校長要參加初階研習，沒有參加續辦就不可能，現在第一年試辦校長可以不必參加，但

是要續辦第二年，校長要參加三天的初階研習。

高中職有科主任、科主任，高中各科有科主任或是學年主任，教師會會長要參加，家長會會長也要參加，另外，還要兩位兼行政的教師。各位請記得，如果你是教務主任，要把你手邊的大將—教學組長也拉下來，這樣你才能把手邊的工作釋放一點給他，否則工作太多，19 個人做為推動小組才能順利執行。

推動小組的流程為：校務會議通過，成立推動小組，教師自願參與受評。剛才前鎮國中的主任有講，各科一定都要有人參與，不要國文科老師全部參加，其他科的老師在旁邊看，這樣的話第二年怎麼辦？各位請記得比例分配原則。那一科裡面如果有 30 個老師，先請 10 個參加，三分之一或者是五分之一，按比例。老師自願參加的，我們先跟他溝通，建立觀念，因為有觀念、有信念，這樣做了才能夠建立信心，先晤談，然後找專家學者來再談一次。

教育部對於 35 個人參與的試辦補助大概是六萬元，六萬元裡面除了教授專家的講演費用，或者其他會議的開銷，最重要是支付行政費用，包括做教學檔案所花費的材料。例如：封面最好是改變風貌和樣式，加上學校的校徽，寫上這是某某的教學檔案。每次來評鑑時，一本一本一目了然。

參加試辦評鑑很不錯，如果你有校務評鑑，現在教授會問你們有參與教師發展評鑑嗎？這個部分會加分，我們學校今年在校務評鑑得到高雄市唯一的特優，因為我們全校老師都做教學檔案，不管有沒有參加，全校老師都做，從八十八年就開始做了，所以每一個都有，每一個老師拿出來給教授看，各科分開拿出來給他看，評鑑可以加分。優質化也會把它列為加分，所以教師專業發展評鑑有做的，將來在高中職優質化補助，一年五百萬，就可以拿到了，我們因為有做這個就拿到了。而且我們學校有一位老師要到美國波特蘭，市政府覺得我們學校很用心，就派一位老師代表去參加。可見得早做早享受，為時不晚。

晤談、教學檔案和自評表，這三個是上學期要做的，教學觀察和綜合評量在下學期做，這樣流暢度會比較好，你不一定要照著這樣做，這是我們的經驗。

一般來講，教學觀察每個科至少要三分之一的人參與，因為教學觀察要有一個參加過初階評鑑的老師，可以當評鑑老師，如果你的初階評鑑老師太少，將來要評鑑非常難。我們第一年時 75 個老師參加初階研習，因為高雄市當時第一年辦，沒有一個對口，業務都要聯繫中部辦公室，中部辦公室辦不知道我們學校也參加試辦，只有通知國中、國小，沒有通知我們學校，所以研習時，我們 75 個初階老師只有 22 個參加，後來我問教育部，參加研習的評鑑老師太少，只有 22 個怎麼辦？後來教育部允許我們，凡是五年以上的優質老師都可以做為評鑑老師，這個問題才解決。

第一年辦的時候不瞭解，但是慢慢會瞭解。有經驗找經驗，沒有經驗借經驗，我們希望大家在初辦階段能夠去瞭解怎麼做最好。早上有講到有些資源會支援你，或者一些輔導教授的協助，會辦得更好。以前我們辦時都沒有這些支援，現在這部分比較好了。

五個過程做完之後，教師的成長計畫就比較好寫，我們跟老師講，你第一階段、第二階段參與試辦，到第三階段的老师，只要參加就可以記大功。各位如果要瞭解樹德家商專業發展評鑑內容或者是老師的檔案，在樹德家商的網站裡面有。

教學檔案除了封面，裡面包括六個部分，各位要把它先學好，剛開始做比較麻煩沒關係。

第一個檔案目錄。第一張是 97 年度教師專業發展評鑑的流程表，什麼時間到什麼時間要做晤談、要做教學檔案、要做自評表，這張表的內容就是什麼時間做什麼。接下來第一頁是檔案目錄，活頁的，第二個是個人的專業背景，第三個是課程教學設計與省思，第四個是班級經營與輔導，第五是學生學習的成果評量，第六是研究發展與進修，含參加各項研習的證明。我們有規定，每位老師一學年要參加校內外研習 18 小時，到時候要拿出來看，而且經過各科統計，統計表在學期結束時送到教務處，教務處根據這個量表來跟老師講，你暑假的校外進修不夠時數，你要參加 18 個小時。每一科就很清楚誰有參加什麼活動，沒有達到的就很心急，他就會主動說：「主任，什麼時間有研習我自動參加。」

當時，我們首先邀請福誠國小的呂瑞芬呂校長，現在已經是高雄縣教育處處長，辦完教師專業發展評鑑馬上升官，在座的教務主任，辦完這個可能校長考試考這一題你就會了，就有升官的機會。我們也請到大義國中的潘道仁校長，他在大義國中辦了好幾年，他們的老师每年都有個檔案，非常清楚，各位可以去看高雄市大義國中，他們每一個老師檔案的內容都非常不錯。

接著，我們持續參加評鑑活動，自己訂了自評表，因為當時自評表內容有些不適合，我們開會討論哪些比較適合，自評表經過討論、同意。

教學觀察在下學期做最好，我們請馮莉雅教授，高雄餐旅學校的教授，到學校來指導老師。到了八月份，就召開檢討會與回饋意見。

在做的時候有四個規準，早上各位也聽到曾校長講，規準不必一定都做。第一個、第二個是重點，行政人員第二個比較困難，所以行政組長級的可以做第一個課程設計與教學，如果有兼導師，一、二都可以做。「初生之犢不畏虎」，讓老師知道第三跟第四在做什麼，瞭解裡面的內容，重點是擺在一跟二。

我們學校 96 學年度續辦了，受評老師有 35 位。

各位參加初階研習有一張證書，各位一定要去參加。高雄市會發給老師一個證明書，

非常不錯，每個縣市如果有辦的話，大概都會給一張證書，像獎狀一樣，留下來，看起來不錯。我們請老師參加的能夠把證書貼上網路。

我們學校 95 年度試辦參加人數是全校都辦，因為全部都辦，教育部補助有二、三百萬的資源可以拿，結果不是，教育部說只有 14 萬，看我們要不要把人數減少，還是自行貼一點錢辦，所以我們更動人數。第一年 75 個，第二年錢更少，我們把人數再減，第三年有 36 個。

初階研習第一年參加人數太少，只有 22 個，最少要有三分之一，最好是三分之二通過。所以各位新辦的學校，建議第一年如果學校有 60 個老師參加，最少有 40 個能夠達到初階研習，因為初階研習辦理的人數不多，會有一點，限制。因為初階研習人數多，教學觀察部份比較沒有困難，因為教學觀察需要三個人，要找到同領域的三個來看教學觀察，教學內容有哪些不錯，哪些是要更改的，到時還要跟教學的老師提出來探討，所以最好要三分之二以上。

我們學校目前有一個講師，兩個教學輔導老師。教學輔導老師要參加十天以上的研習。

張新仁教授講，教師專業發展評鑑猶如人的身體健康總檢查，適時的保養、永保健康，及時投藥早日康健。教育工作做了一段時間，可能不曉得我們的問題在哪裡。我太太畢業之後，他的教授還會跟她講：「同學，請你把我的講義印給我。」可見教授一個講義有時可以教十年。

現在的科技在變化，我們不能把十年前的知識灌輸給小孩子，會太落伍，現在的學生會嫌老師，他還會上網，把你教學時好的動作、不好的都放到網站上，再報給蘋果日報知道，所以你要改變。

教得不好，每次講話都有口頭禪，教師自己都不知道，所以有診斷教學一錄影，看你上課都在講哪種詞彙，發現什麼地方不好，再修正改過。「我不是只有這樣而已，我會更好、更優質。」所以大家要改變。

感動才會產生互動，沒有感動對於老師就沒有辦法。所以第一年校長講給全校老師聽，大家都在這個故事下產生感動，就通過了。所以感動非常重要，要讓老師參與試辦，用強制的不可能，要讓他感動。

以下是我從網路上下載下來的。第一個白芳禮老先生，74 歲到 90 歲還在為教育奉獻。一個人七十幾歲了還不休息，還在為教育掙錢、為教育投資，這個人的故事真的值得我們大家去瞭解。社會人士都這麼關心，我們自己能夠置身度外嗎？

第二是六條內褲的故事，老師的一句話改變一個學生。這個小孩子本來在看牛，但是一句話改變他，最後變成大廚，聽說他當大廚的時候影響到一個人一張國寶張司長，在九

五暫網裡有三個階段，固定核心、固定一般科目跟校本位課程，其中固定一般科目 75 個學分全部通過，後來張司長一看到這個陳樹旺，從小廚、中廚、大廚，最後變成主廚，開賓士汽車三五〇，成就一路豐順，讓部長感覺到「醜醜的囡仔，認真也會有出頭天的時候」，所以後來就沒有主張全部通過 75 個學分，打八五折。六條內褲的故事，老師一句話，說好話改變一生，做好事也能改變教育。

另外一個是存好心。現在重視品德，老師以身作則影響學生。新的部長上台之後，重視社會教育、品德教育，讓我們的學生不要投機取巧，用正向的方向來改變教育。這個存好心就是在講兩家店的故事，一個是一斤只有十五兩半，一個是一斤用十六兩半，以為佔便宜會成功，結果佔便宜的店家失敗，多 0.5 兩的店家最後成功是因為誠實，他願意給消費者更好的，所以他成功了。

我在這邊不浪費各位的時間，這些故事各位回去自己看，白芳禮老先生對教育的奉獻；六條內褲的故事，陳樹旺從不喜歡讀書到最後自己力爭上游進入高職夜間部餐旅學校，當兵回來當大廚，最後他成功了。

「深入才能夠投入」，愈深入，教育愈往下紮根；「付出才能夠傑出」，老師不要計較，教育最重要的精神是讓學生能夠成功，學生成功回饋更大，教師節他會寄卡片給你，甚至送一束鮮花給你、感恩你；「不斷的學習，尊重差異」，這是中央研究院吳院長講的，我們要不斷的學習，不能停止，而且要尊重差異，學生的本質本來就有差異，我們要尊重，把每一個學生都帶上來走到成功之路，這是每一個老師必要的工作，讓我們一起為教育努力，報告完畢，謝謝！

國立雲林科技大學 謝教授文英

謝謝王主任跟陳主任兩位主任。兩位的報告非常有特色，王主任是理性的呈現他們參與試辦的經驗；樹德家商陳主任當然不是如他所說「沒有特色變垃圾」，他真的很有特色、很有創意，在內涵呈現上，非常感性，但是也有嚴肅的一面，以〈不斷的學習〉這一本書開始，學習革命應變之道在於學習，如果不學習可能會停滯，最後以白芳禮老先生、六條內褲、以及秤的故事來做為啟發、借鏡，真的非常難得。

接下來的時間我們來探討，請兩位主任上台共同探討這個分組議題。

首先，自我介紹，我是雲林科技大學技職教育研究所也是師資培育中心教授—謝文英。參與教育部教師專業發展評鑑的推動委員以及執行輔導委員，也是雲林縣教師專業發展評鑑的推動委員，在這過程之中參與蠻多，剛剛陳主任提到他們是在臨時校務會議通過，這個概念，在上週五提出來討論，以後是不是還要校務會議通過？校務會議通過是一種核定的概念，將來可能是一種核備的概念，如果學校通過試辦教師專業發展評鑑是在校務會議

做報告，然後用核備的概念；之前很多學校，有熱心的組長、主任、老師參與，結果在校務會議被否決，沒通過，校務會議通過是要讓更多人參與，卻發生很多在校務會議被封殺的情況，所以在試辦的辦法裡，以校務會議來做一個核備的概念。

我想，相關的概念談非常多，到底教師專業發展評鑑是一種政策，還是一種附世的價值？比如大學法改了後，大學老師要受評鑑，海內外也是要做校評估或校評鑑，學生家長從事各行各業，即使是公務人員也要接受績效評估、考核，只有中小學老師可以豁免，這樣的情況是不是合乎社會正義的概念？做教師專業發展評鑑到底是不是在追求老師專業的完美呢？我想不是這樣，而是在追求一種專業的標準。完美是成聖、成賢、學佛的一個概念，教師從半專業到專業有他的定義、要求、條件，如果連專業的要求都達不到，更不用談專業的理想、所謂的完美。

我們說「冷水煮青蛙」或是「溫水煮青蛙」，就是一種危機意識的概念。像剛剛陳主任報告，樹德家商在這樣的因緣之下，他們搶先一步，呼應了「宜未雨而綢繆，勿臨渴而掘井」。我們在這裡先宣布，將來教育部可能要進一步宣示這樣的概念，試辦兩到三年，實施下去，到前面都是試辦，已經沒有折扣可以打了，因為這是一種普世的價值，教師專業發展評鑑是一種具有普世價值的政策，必須要這樣做。

針對新試辦學校，剛剛陳主任講得很好，校長來參加回去才能更進一步的推動，因為這樣的理念剛開始要不斷的溝通、建立共識，所以新試辦學校有什麼疑問或疑慮的話，歡迎提出來，請教兩所有經驗的國中跟高中。

參、問題提問

成功高中林薇主任：

謝教授，兩位主任，在座的各位夥伴大家好！剛剛聽了很有收獲，因為我們也是抱持學習的心態申請試辦。在上個學期末，我們就開始鼓勵老師、和老師溝通，希望能在 97 學年度順利開始。我們學校指導教授是丁教授，上學期末，我們承辦台北市四場教師分科研習，丁教授看我們這麼積極就告訴我們不可以這樣子，要慢慢來，要走得長久才行，在過程當中，他告訴我們要鼓勵老師、要讚賞老師、要肯定老師，要給老師很多正向的、積極的支持。同時也提醒我，做這樣的工作，我自己應該有的一些想法，身為行政可以協助老師在這個方面做得更好、更深入、更長久。

剛剛聽完還來不及整理，我有很多問題，後續再跟兩位前輩請教，謝謝！

國立雲林科技大學 謝教授文英

謝謝林主任。剛剛陳主任報告推動教師專業發展評鑑，老師不論是「不到最後關頭絕不惹禍上身」、或者抱持「多一事不如少一事」的心態，這是一種習慣，習慣成自然，人具

有很大的彈性、適應性，對的事情是值得做的，像是白芳禮老先生做好事，讓人看了非常感動，所以曾子說：「為人謀而不忠乎？與朋友交而不信乎？」，他忠於他的理想、理念，直到燈盡油枯，不悔做此事。我相信陳主任也抱持這樣的心，才跟我們分享這三個故事。

接下來，有哪一個學校願意分享看法或經驗？或有問題要請教兩位主任？

高雄市前鎮國民中學 王主任俊哲

謝教授、陳主任、在座各位先進大家好。

我們試辦的層面跟樹德有點不太一樣，新試辦學校第一年大概都是規準研發，第二年開始做教學觀察或是教學檔案的評量。我們發現規劃都是以三年為期程，到第二年如果要請老師做的話，可以讓他們先做A、B兩個層面，有些比較老的老師，他比較不喜歡被觀察，如果不行的話，就讓他只做教學檔案的部分也可以，如果他只想做觀察也可以，這個部分是有彈性的。

我們在第二年時只有做A、B兩個，不要做到四個，因為四個都做老師會比較辛苦。如果有機會延續到第三年，我們會分兩種，做過一年的老師，在第三年，可以把C層面加進來，如果是新進老師還是讓他從頭開始，不要到第三年，大家A、B、C都要做，這樣老師比較不會因為累而害怕參加。

我們安排教學檔案跟觀察的時間是跟樹德顛倒，因為我們發現老師在整理教學檔案是比較費時間的，要老師在上學期把整個教學檔案做出來難度會比較高，但是教學觀察會比較容易，他只要準備好教案就可以上台。教學觀察不是觀摩，特別跟老師說，不要額外準備很多道具，既然是身體檢查，一定要看到老師最真實的一面，才有辦法讓他知道有哪些部分需要改變。觀察由老師準備，要教哪個單元、時間由老師自己選定，但是要規範一段期間，因為沒有規範時間老師會一直拖，要規定一段時間。因為觀察只有一次而已，準備的時間就不會那麼久，所以上學期老師先自評，再做教學觀察。

教學檔案的部分就讓老師慢慢整理，一直到下學期我們才看檔案，讓老師覺得我一年的時間來整理檔案比較充裕。比如說上學期做A部分，下學期再做B部分，要給老師規範時程，要告訴老師內容要包括什麼，沒有講老師也不知道要放什麼，比如說教學觀察的部分就把教案放進去，教完進行評量，就可以把學生的評量結果放進來，還可以加上省思，整個觀察層面做完後，A層面的檔案也就完成。老師會覺得這樣做對他沒有增加額外的負擔。B層面的部分是如果有擔任班級導師，可以利用時間慢慢整理。我們學校會排一次段考下午，請老師先把檔案準備好，那個時間統一來做，如果有問題馬上做答覆跟協助，再數位化放在網路上。這是我們目前的做法，謝謝！

國立雲林科技大學 謝教授文英

謝謝王主任，國中跟高中是一個對照的情況，做法不太一樣，尤其像樹德家商，每一個老師都做一本這麼好的教學檔案，所以在高中職優質化、高中職評鑑都加分、得到特優。

教學檔案是必須的，現階段大學老師一定要有，也呈現老師備課的品質、教學品質的證據。到底先做還是後做？樹德是第一學期先做，反過來前鎮國中是第二學期才做，我想，同時並行應該是不錯。因為老師要教什麼、教學內容、教學評量的表，應該是從過程中去累積，不可能一下子拿出那麼多東西。

我也覺得如果學校能事先幫老師做好省思，老師把內容填進就很方便，這是很好的例子，樹德家商還有很多寶貴的經驗，老師、校長可以上網站參考。

可以從剛剛王主任的補充看出，他的理念是循序漸進，逐步水到渠成，而不是一下子貪多勿得、隙大不涓。

現在參與試辦的老師有上級關愛的眼神，而且有經費、彈性很大，想怎麼做就怎麼做，是不是四個評鑑的層面都參與呢？不見得是這樣，挑任何一個評鑑的層面、任何一個評鑑的指標都可以，甚至只有一個指標底下有四個參考點都可以，這是彈性很大的情況。所以老師只要對教師專業發展評鑑有清楚的瞭解，應該就可以消除疑慮和害怕的心理。因為這是試辦，有很多人支持你，不管在精神層面、行政層面都有人支持，這是很難得的。

景文高中：

主持人好，兩位好！

在推展兩年後，關於老師成長或是學生身上有什麼的成果？

第二個問題想特別請教樹德陳主任，私立學校老師的特質通常是比較聽命辦事的，我剛聽陳主任介紹，校長命令貫徹到底、執行到底，但是這個方案基本上是採取自願，自願的特質就是老師要有主動的意願，也就是強調他的主動性，如果是強迫性，容易流於聽命辦事，要什麼給什麼、要檔案給檔案、要做自評表我就填自評表，如何能達成方案的主動參與呢？請教陳主任，謝謝！

高雄市私立樹德家商 陳主任茂霖

教授、各位教育先進，大家好。我們辦兩年之後，發現老師都在進步中，私立學校的老師如果不進步，家長跟學生馬上就反應，媒體記者更可以直接對老師點名。我們學校還做了老師教學滿意度調查表，跟專業發展搭配。

滿意度調查表有十個指標，請學生依老師教學來對照，我們就可以發現這個老師好或不好，由科主任來跟老師講學生的反應，教學上有哪些要改善的部分，跟老師先談，讓他知道自己什麼地方要做改變。

我們發現老師在進步，雖然我們的學生素質不好，但是在這個禮拜六參加全國的單字

比賽，榮獲高職組第一名，學生訓練之後會進步，這是教育的精神。

第二個有關自願、未自願跟強迫的部分，這是很難的。但是一定要做，不做將來自己做要付錢，因為我們不可能找教授為你一個人辦專門講座，還有找老師幫你評核，在私立學校要「歡喜做，甘願受」。

私立學校總是有很多跟公立學校不同的地方，如果一切要經過開會同意、表決自願，推動上很難，老師們都知道自己的生存之道、自己的危機在哪裡，必須要轉移思考，謝謝！

高雄市前鎮國民中學 王主任俊哲

各位先進大家好。在國中階段，學生學習不是那麼容易馬上就可以看到成果，我們對於參與試辦的老師全部要求參加初階研習，目的就是讓老師了解評鑑指標，研習後老師對於教學觀察、教學檔案的部分，都會很清楚每個指標的重點。從前很少老師做到課堂巡視、走動，幾乎都站在前面講，受訓回來以後他發現，走動是有必要的，在教學上就會有改變。

另外，老師覺得對自己幫助最大的應該是在教學觀察這個區塊。我們幫所有老師拍錄影帶，由行政人員幫他拍，不是他自己拍，再給他意見，他回去可以自己看；同領域的老師看過彼此的教學之後，會發現這個老師教學的優點我沒有，這就是所謂的「教學相長」，透過教學觀察，老師會學到東西，不管是教學技巧，還是班級經營的方法，如果自己關在自己教室的話進步不大，經過這一、兩年彼此觀察後老師們在教學方面進步很多。

到第三年，我們想出一個方式，因為全校大部分老師都有錄影，我們找比較好的老師，讓同領域的老師一起去看，大家深入討論，這樣即使沒有參加的老師也可以看，刺激吸收其他老師的優點，雖然沒有參加試辦我們也希望他能參與這個部分，這是我們第三年要推的，讓全校所有老師都看同領域老師的教學，因為有時候他沒有辦法到現場看，就用錄影帶，透過研究會的方式去看。

我們開始針對學生考的成績，包括老師的出題，去做一些試題分析，比如學生考了30題，30題裡面可能有某幾題答對率特別低，我們會對老師說：「為什麼這幾題答對率特別低？是不是你教學講得不夠清楚？還是學生概念不清楚？」要老師去省思。第一個可以讓老師在教學上成長，第二個是未來老師再教到這個部分會思考以前的教法有問題，透過試題分析，讓老師檢討改進；相對的，學生的成績經過這樣的對照，可以進步，我們是用這個方式來看老師的教學跟學生的學習成果。老師如果可以針對這個方面去做，捉到學生比較不懂的概念，在教學上做改進，相信學生成效會有所提升，謝謝！

國立雲林科技大學 謝教授文英

謝謝王主任。因為時間的關係，做簡單總結，教師專業發展評鑑是形成性的、發展性的。邀請您參與教師專業發展評鑑，為的是要反映這種普世的價值。什麼是普世的價值？

就是我們核心的價值，譬如說前鎮國中提出找回教師專業、精進課堂教學的概念，營造正向的心態。哈佛大學錄取的學生也是看這個孩子有沒有正向的心態，就像陳主任提到的，學習革命裡要有不斷學習的心。

有人問觀世音菩薩說：「你有沒有禱告？你跟誰禱告？」觀世音菩薩說：「我跟觀世音菩薩禱告。」為什麼呢？求人不如求己。你要精進嗎？Yes！求人不如求己，求人是沒有用的，如果不想精進的話沒有人能幫助你，這個時代如陳主任講的，不進則退；這個時代的趨勢，要不斷的精進，求人不如求己。

因為時間的關係，我們分組研討到這裡，謝謝陳主任、王主任，謝謝！

議題分組研討（一）—新試辦國小組〔B組〕

會議時間：97年8月11日13：30~14：50

主題：新試辦學校如何準備評鑑工作

主持人：國立高雄師範大學 張新仁教授

引言人：台北縣樂利國民小學 洪詠善主任

宜蘭縣南澳團隊 賴主生主任

紀錄：林怡青

壹、主持人致詞：

今天下午我們開始分組討論，討論的議題是新試辦學校如何準備評鑑工作，尤其是推動小組要做些什麼？籌辦這件事的推動小組有可能是校長、教務主任或組長，但事實上評鑑要落實真正的關鍵是校長，第二個才是承辦單位。所以大家都很好奇，哪些是校長要帶頭的？所謂「萬事起頭難」，難的工作先做，承辦單位接下來要做哪些？可以讓願意參加試辦的老師看到承辦單位用心，也不覺得困難，承辦單位已經做好準備性的工作，我們只要配合就好。基本上，我們歸納試辦學校成功就具備這些要素，所以來看看怎麼開始籌辦。

今天邀請兩所學校來跟大家分享，一位是台北縣樂利國小洪詠善主任，是他們的課研組組長，一位是宜蘭縣南澳團隊賴主生教導主任，我們先鼓掌歡迎。分享完後再讓台下的夥伴發問互動，我們怎樣用很短的時間準備籌備工作。

貳、經驗分享

洪詠善主任：

張教授、教育界的夥伴大家午安，您準備好了嗎？已經要參加第三年試辦的學校來講，各位有很多的經驗可參考。不過我有個問題很好奇，你們學校是由老師主動提出要參加？還是由行政來規劃決定要參加？大部分學校是由行政來規劃，這就是問題所在！我覺得成功的關鍵是在於每個老師其實都希望教好，當一個好老師，都有專業成長的動力，可是有些學校可以由老師自願提出來，然後行政來配合，我們希望每一所學校都這樣，可是為什麼有些學校不行，這就在於校園的文化，那是長期的經營結果。我今天分享的樂利經驗不見得可以複製在所有學校，但是有幾個關鍵的點，為什麼我們可以辦到第三年還繼續申請試辦，這一定有其中奧妙的地方，我們願意跟大家分享。

台北縣土城市樂利國小在96學年度有74個普通班，我今天代表的是都會型大型學校經驗來做分享。為什麼我們老師會這麼積極投入？先看這個有趣的數據，樂利國小96學年度統計當中，30~39歲有62人，這是比例最高的，50歲以上是5個人。學歷學士100人，

研究所 18 人，今年又有 5 個人分別從碩士和博士畢業，這是我們台灣要進行教師專業發展評鑑一個很好的立足點，因為我們教師碩士以上的學歷越來越多，所以很多老師到研究所發現老師在談教師專業評鑑有多麼重要、多麼的好，他回到學校也會想參加，你們學校也許也有這樣的老師。

再從教師生涯的發展階段來看，服務年資最多的人是 15 年到未滿 20 年，總共有 39 人，10 年到未滿 15 年的有 20 人，5 年到未滿 10 年的有 56 人，所以我們平均在 30 幾歲，教師年資分布表透露的訊息就是從教師生涯發展的階段來看，我們學校很多老師的年資是 7 到 18 年，他已經累積相當多的教學經驗，可是他開始想要改變，讓自己變得越來越有自信；或一直覺得被否定，退縮到自己的教室王國裡面，有些老師選擇前者行動，有些老師選擇後者退縮，不管怎樣，透過年齡和年資的分析，可以了解你們學校老師的動能是屬於幾分，有八成嗎？還是大家都不想動，只想平靜過日子，等待退休。

在樂利，我們把自己的團隊命名為「樂利棒棒堂」，一個團體出來總是要凝聚共識，要凝聚共識最好是幫他命名，所以我們這個團隊命名為「樂利棒棒堂」，第一年有 17 個成員，第二年有 26 個，今年第三年試辦有 30 個老師參加，上禮拜又有一個老師說他也想參加，為什麼？因為他到研究所進修，所以我覺得老師進修對自己的專業是一個相當大的幫助。從命名的那一剎那，我們就期許自己要當一個好棒好棒的老師，而且讓人家看到我們就是想到甜蜜蜜的感覺，我們都希望自己能夠成為像棒棒糖一樣甜蜜蜜的老師。有了這樣共同的理念，我們就開始擬定行動的策略。

接下來針對第一年的試辦學校來看，到底要預備什麼東西，重要的就是一定要校務會議通過，可是在校務會議時，一百多個老師當中，每位老師的想法和意願都不同，那該怎麼辦呢？我們總共辦了兩次學校教師的說明會，希望給願意辦的老師機會，所以到今年第三年續辦的時候，校務會議都很平順的通過。校務會議通過了之後，接下來就是人力到位了嗎？你的資源夠嗎？資源包括很多，老師「專業」的資源，還有行政給老師什麼樣的資源，多給老師一點資源，讓老師覺得參加是被支持的。

在預備階段，行政人員一定要懂，向全校說明時，每一個老師聽後會有不同的解讀，沒有關係，就讓他自然的解讀，行政人員在講說帖時遣詞用字要很小心，如早上所說「信任」是很重要的。再來，邀請友伴的網路就很好，自願參加的老師會邀請夥伴加入，一個老師如果帶八個人參加，那四個老師就帶三十二個老師進來，因為那些試辦的老師帶進來，八人一組的信任小組就成立了，之後再推教學觀察、教學檔案製作就自然成一組，我覺得這是一個很棒的機制。

再來是專業的支持，可以聘請哪些人來分享，我們總是會有特別喜歡且信任的老師，

就像有張新仁教授來學校帶領就是品牌的保證，就是要有這樣的人當 leader，我們學校也同樣有，不過因為我們在北部，所以我們請的台北教育大學的教授過來，有一個很棒的教授來帶領是非常重要的。家長會也是一個很好的資源，我們家長會很好，每一學年都補助一萬元來幫助我們教師專業發展。

在研究發展的階段，我們第一年做的是課程與教學，第二年做的是班級經營與輔導，今年第三年做的是研究發展與進修、敬業精神及態度等後面兩項，一年嘗試的做一次，做完之後怎麼做就要先解讀，開始訂自己的檢核表出來，所以看到各校就是雞尾酒版，那也非常好，就是把它修正為各校適用的。那有什麼不能動的？除了規準四個層面還有檢核重點，其他檢核示例就可以重新解讀成學校可以接受的方式。在這個階段，大家再 check 對行動策略有共識嗎？在第一次聚會相見歡之後，教務處再詢問大家今年做這個有沒有意見？充分溝通，有意見就改。

有共識之後，再來看專業討論時間夠嗎？我們學校每個月第四個週三下午是全校學習型組織進修，成立不同的團體，如羽毛球、瑜珈…等，這些都可以核發研習時數，我們棒棒堂就是開始做教師專業發展，每個月就是固定那個週三，其他實作就讓老師自己去安排，所以專業討論的時間夠不夠，大家都要去思考。

台北縣也有運用策略聯盟的方式，幾所學校聚在一起，針對不同的主題討論，和別的学校老師聊天時可以參考他校的做法，回到自己的教室就可以效法，這樣的方法也不錯。

有些事情就是要看到績效，有績效就是要有數字、表冊，可是教師專業發展評鑑的績效是在於老師願意花更多的時間在教學專業上，多談一點，多省思一點，從何得知老師在省思？透過和老師聊天就可以得知老師的想法，身為行政人員的重點不是對著電腦做表冊，應多走出辦公室伸出觸角和老師聊天，知道大家在做什麼。

成立工作坊就是請專家到學校來帶領我們解讀。我們一年一到兩次把討論的地點移到風光明媚的地方去，大家都非常的快樂。這裡還有一個問題，申請來的經費怎麼使用？全部都花在輔導，或研擬規準？還是專業進修？各校不同，我們剛開始都會花很多錢在規準的訂定，從第二年開始我們就著重在專業成長，雖然我們是以棒棒堂的名義去爭取經費，可是我們所辦的專業成長的工作坊是開放給全校，這很重要，資源一定要共享，不要讓學校其他人認為你們棒棒堂是一個很特殊的團體。第二年我們辦了一系列寫作教學工作坊，這是經過自評、他評之後大家一致覺得在這個部分需加強，透過調查之後我們共同決定要開辦寫作教學工作坊，這是非常受用的部分。

最後在試驗修正階段，大家在一起解讀完之後就開始自評、他評，這是由他們八個人自己去尋找夥伴，可是默契夠不夠很重要，「他評」一定要找到他能信任的人進到他的教室，

還有是時間的問題。有些老師之所以不願再參加是因為他覺得對他的教學專業成長沒有幫助，所以要讓老師們覺得有用，讓他有值回票價的感覺，一定要很認真的帶領他們解讀策略和技巧，這個很重要。就如同上午所說為什麼課程教學與班級經營好用？因為經過兩年，大家真的在這方面有所收穫，他就願意再簽第三年，這就是因為有真正回饋到自己的教學。

再來是用微型教學（micro teaching）進行教學觀察，micro teaching 就是用 15 分鐘為一個單位，就從較不行的那方面開始做，通常教室觀察就一節課 40 分鐘進去看那個老師，但是 micro teaching 只有參加老師，就是由教學輔導老師來做，做 micro teaching 就是把教學過程拍下來，然後放出來討論。STAR 就是我根據 micro teaching 的一些理論研發出來的，Seminar 會前討論，Team Practice 小組練習，Action 回到班上教學，Reflection 會後再討論，最後就是一個 super star。

經過了預備、研究發展、修正等之後，感覺大家應該都會了，可是還有後設評鑑的部分，事後老師的感受好不好，這很重要，這部分是我們學校接下來要努力的地方，因為我們之前都是透過訪談、簡單的問卷來收集老師資料，未來要進行的就是三年期的後設評鑑。

我們實施遇到的困境就是費時費神，專業對話時間不夠，優良與否的判斷讓評鑑者困擾，擔心成為學校內特殊團體，未來政策不明確，老師也質疑試辦三年之後的方向不明確。

解決策略第一就是成立學習型組織，有固定時間聚會，第二是建立信任的同儕團體，第三點很重要，也是我們學校比較堅持的，以前評鑑者就是進到教室觀察後告訴老師有什麼優點和缺點，但是我們轉到受評者中心，我們始終認為教師的專業沒有絕對的標準，教師也有自主的權利，所以我們由受評者說希望評什麼、怎麼評。第四個是資源共享，讓所有的老師能夠享受同樣的資源。第五就是策略聯盟。

那就沒有問題了嗎？問題還是相當多。在第二年試辦影響我們老師最深的就是書，我們爭取家長會補助，每一學年都有一本書，總共有七本，每一本書買十四本，包含行政人員都有，這些書都是和教學相關的，如王蘭教授、李家同教授、黃崑巖教授、芬蘭驚艷…等書，大家輪流閱讀，剛開始老師會覺得沒有時間閱讀，但是到後來老師會主動到教務處借閱其他的書，大家就願意多閱讀和分享，在教學研究會議上就會提出來，開始有所省思，甚至讀到李家同教授的文章會掉眼淚，這種教育的愛不是靠數字、法令和規定，我認為教育的成功就是要啟發老師愛學生、愛自己，愛學生大家都知道，愛自己就是讓自己有尊嚴，讓自己有充足的能量，站在家長面前可以大聲的說「我是老師」，謝謝大家！

賴主生主任：

教授、各位教育先進大家好！我來自宜蘭縣的國小，是一個原住民學校，為什麼稱為「南澳團隊」，因為我們原住民學校是採策略聯盟的方式，今天來報告我們做「教師專業」

的經驗分享和檢討。

我們 95 學年度開始辦，當時有四個學校，南澳國小 6 位，金岳國小 4 位，金洋國小 2 位，澳花國小 6 位，到 96 年度都增加了，佔學校人數百分之八十以上，這些參加的都是正式老師，為什麼金洋國小只有 2 位，因為他們有四位是代課老師無法參加。

我的簡報大概分為九項，第一項是緣起，我們四校文化同質性蠻高的，都是原住民學校，同屬於泰雅族文化，學校氣氛都不錯，所以在推策略聯盟的時候，就是因為我們各校有太多的同質性，才有機會在教師專業這個部分同心試試看。

教師們的意願高不高？我們從 95 年到 96 年每一位老師都是從師範體系出來的，在教師的養成教育過程中做這些都是駕輕就熟，不管是教學觀摩、教學觀察或教案，所以每一個老師都有這種意願。

課程聯盟發展合作經驗，有九年一貫課程聯盟、教師進修策略聯盟、聯合命題策略聯盟，從九年一貫開始在選書方面就有合作經驗，有些學校老師加主任和校長一共才 10 位老師，要找齊不同版本的書有時候會難以選擇，或對某一方面的能力不是那麼好，或專業程度不足，所以我們在九年一貫一開始聯合南澳鄉七校，全部老師加起來有 70 個老師共同選書，由七校統一共同指定版本聯合採購，包括課程的推動也是一樣。

再來是進修，我們原住民七校也是一樣共同進修，都有排定的時間。命題部分也是，我們南澳鄉每一位老師都會安排到一次命題，如果只有一個學校的命題會比較呆版，可是七校老師每一學年都做這個研討工作，命題試題的內容就能比較活化，在座有機會可以到我們南澳鄉觀摩策略聯盟的一些經驗。在教師專業發展評鑑之前，我們已有課堂精進教師的經驗，當時就有校長已經把這個訊息提供出來，每一學年就是用發展性的輔導規準，每一項去做檢討，在這樣的基準之下，我們就開始做教師專業發展評鑑。

我們 95 年度的行政團隊召集人是我們校長，其他三校學校校長就是副召，主任部分都是執行，還有教學組、教師群和家長代表，但是我們家長代表方面比較弱，不像樂利國小有家長支援，我們原住民家長大多是掛名，課程方面沒辦法融入。

教師專業發展規劃，行政團隊在規劃的時候真的要找資料，很多版本都要找出來，在前面四個月都在規劃怎麼做，95 年度我們只有做教學觀察，因為那時候搞不清楚要做什麼，但對我們來說教學觀察是實際能切入的，到 96 年就換做教師教學檔案製作，在做的當中還發現很多寶在裡面。在教學觀察的部分，我們 95 年度的次數就達 18 次之多，跨校做教學觀察，一學年度就做了 10 幾次，甚至 20 次，還不包括自己學校的教學觀察，次數非常多。從這個經驗當中發現老師開始會注意到自己教學的班級經營、教學目標，慢慢的開始重視這些，在 95 年度教學觀察次數比例多的時候，對於教師專業發展就有一點點這樣的概念。

然後是回饋-教學觀察的紀錄，每一次做完我們都會有這樣的紀錄，讓老師知道自己的教學如何，是不是要改進。行政團隊要做的第四個就是修正教師專業發展計畫，我們每次都要改進，像規準、說明、版本、用什麼觀察等，我們參加初階研習是張德銳教授指導，不同教授的規準都有些變化，但變化不大，我們試著熟悉教學觀察指標，才知道觀察別人時要做什么。所以我們行政團隊在 95、96 年所做的就是規劃、執行率、回饋和修正的發展計畫。

行政會議的圖表上一到三月一直在做說明、規劃，95 年教學觀察為主，96 年教師教學檔案製作，97 年做教師行動研究，五至八月高峰做教師專業對談，次數很多，回饋後再修正計畫，中間的會議特別多，要讓行政老師對焦。

這兩年當中我們做了五項教師專業研習，初階研習 18 個小時，這 18 個小時一定要參加，因為我們要了解在教學觀察裡的自評、他評，初階這 18 小時是由縣裡所辦的研習，參加過初階研習的老師會明白並非只是被觀察教學中的缺點，而是了解自己教學上的優缺點。第二項是宣導說明研習，我們聘請宜蘭縣教師專業發展的龍頭竹林國小校長來宣導，讓老師能釋懷，了解辦下去不是每天都被批教學，或看教學哪些不利的地方，所以初階和宣導很重要。接下來是教學觀察研習會比較多，有 16 個小時，當我們做觀察紀錄的時候發現還有很多我們不懂的非正式的紀錄。所謂的老師的走向，第一年辦的時候就是拼命看老師教學，但是等到真正聘請教授、教學輔導老師來時就不一樣，座談前會了解老師需要幫忙什麼，是班級經營或是和學生互動的反應，16 個小時結束之後每位老師才恍然大悟教學中還有一些要注意到的地方。第二學年度我們就進行教學檔案製作研習和課程研習，這兩年當中我們就進行那麼多的研習。

教學觀察我們聘請的是教學輔導老師，教學輔導老師比較有經驗，但也比較難聘請，有些是他縣市或是因較偏遠不願過來，還好宜蘭縣還有位教學輔導老師-賴校長一直協助我們，我們可以看到觀察前、觀察中、觀察後會議記錄都很詳盡，當然觀察結束之後老師就要繼續延伸他的教學問題出來和改進。觀察者就是校長、主任或他校同年級老師，為什麼是他校同年級老師？因為是同年級老師很了解這堂課的教學單元目標，他運用了什麼教學技巧，教學結束之後可以交流，這是我這兩年當中所得到的經驗。

從教學觀察次數表中可看出南澳國小最多，有 8 次，金岳國小 7 次，金洋國小 6 次，澳花國小 4 次，所以我們拼命奔跑，每個學校差不多 1、2 公里，因為澳花最遠，要搭火車，所以在 96 年度就放棄了。

我們在辦教師專業發展，輔導老師可以說是最重要的，平常我們在教學觀察，各位老師所觀察的不是那麼犀利，會比較正面，但是教學輔導老師會直接切入問題，就像有一次有個老師的班級經營不好，老師上課有小朋友一直吵，教學輔導老師在結束之後就向他說

明怎麼經營。

96年度我們大概做完教學檔案製作，後面要做的是教師的行動研究，行動研究是三個學校同年級來做，希望這一年要把教學歷程的行動研究及原住民學校教學措施可以敘述出來，爾後對新進老師可以輔導。

我們面臨的困難第一個就是行政團隊會議量大，我們的行政會議非常的多，為什麼會比較累，因為我們都是老師兼行政比較多，有時候定期會議一個禮拜一次，有時候還有臨時會議。第二個是輔導教師和講師比較難請，原住民學校是比較偏遠的地方，有時候和教授訂好的日期也會臨時因事取消研習，所以經費沒辦法核銷完畢。第三個困難就是教師間相互的信任度，那很重要，互相信任才能推動教師專業成長的工作，很多人認為教學觀察是被拿來互相比較，其實並不然，最重要的是提升教學的能力。

最後，教師專業發展評鑑是需要教師間互相信任才能推動，像我們有一位資深老師認為教學觀察是來看他的東西，如果年輕老師來看他教學時教不好背後會被指點，再加上也不會使用電腦，對他來講就很吃力，所以他就不參加了，所以要能彼此互相信任才去推動。第二個是評鑑老師教學投入有多深，投入很深的话對於教學觀察、教學檔案、教師行動研究等區塊都能在教學部分很順利。我認為教師專業發展評鑑是行政和全體教師要總動員，如果都是行政在動，行政很累，而且推不出去，還好95和96年每位老師都能配合，最後是建立各項教學能力指標。我的分享就講到這邊，敬請指教！

張新仁教授：

謝謝賴主任，這是非常特殊的例子，讓我們看到團隊間如何互相協助。現在請兩位主任到台上，我們先開放給各位提問，等一下再一起回答。

宜蘭縣成功國小盧蓓慧老師：

各位教育先進大家好，我在這邊有問題想請教兩位主任，是不是可以提供我們這些新辦的學校一些具體的步驟，或者是方向，例如第一步驟怎麼做？第二步驟怎麼做？或者是行政要做哪些事？老師要做哪些事情？請給我們參考的依據，這樣我們比較有一個參考的指標。謝謝！

花蓮縣舞鶴國小鍾志長老師：

我有兩個問題，第一個問題想請樂利國小洪主任解釋你們怎麼使用微型教學的模式？第二個問題想請教南澳團隊賴主任怎麼建構教學觀察指標？你們是如何決定那些指標是適合你們團隊使用？第三個問題是四個向度中我的學校選擇「課程設計與教學」和「班級經營與輔導」，請兩位給予建議讓我順利工作，謝謝！

洪主任回覆：

謝謝你們的提問，首先要回答成功國小關於具體步驟的問題，現在已經八月了，九月就要開始面對你們的老師，你應該問自己計畫跑幾年，像我們當初規劃的是三年長程的計畫，如果只規劃一年的話就要知道要走哪個向度，例如選班級經營與輔導，接下來的步驟第一個就是研發規準，把評鑑表格弄出來，邀請教授和輔導夥伴協助，第二個是開始進行自評和他評，這個部分大家都有參加過初階的評鑑，所以不需要重複辦研習，他們都會了，要的只是給他們時間，做完之後回來分享和修正。

關於班級經營與輔導，我們的做法是邀請台北市的教學輔導老師，邀請他們過來聽我們各組的經驗分享，教學輔導老師才開始介入提供建議和資料給評鑑人員。經過分享之後才開始自評與他評。

第三個是關於 micro teaching 的問題，我所謂的 STAR 是這樣的，第一個 S 是要先跟觀察小組說我的教學步驟是什麼，為什麼我這麼教，理論根據是什麼，學生特性是什麼，用到哪些教學方法，教材和教具是什麼，這是澄清的階段。T 是 Team Practice，我們這五、六個人的一個小組，我先教給他們看，教完之後他們會告訴我怎麼修正，修完之後就是 A-Action 回到班上教 15 分鐘，全程錄影，錄影完大家再看，有的老師也會直接到現場看就不需要之後再看。最後就是 R-Reflection，大家再做會後會談，就是討論這次教學有什麼優點，怎麼做會更好，這就是我所做的 STAR 微型教學法，謝謝！

賴主任回覆：

針對成功國小的問題，我們第一年辦的時候完全都是做初階研習、教學觀察、自評、他評，在推動時就是在這些東西非常熟悉後，才會去延伸其他的，才會發覺到裡面的東西，所以 95 年度我們整個 run 教學觀察這個部分，第二年之後發現到這個部分做得差不多，就開始伸到教師教學檔案這個區塊。

指標部份當初我們訂定的很簡單，只有幾條，初階研習之後就依照張德銳版本，回去之後就一條一條討論，四校老師討論之後發現這些指標都很重要，所以就沒有什麼變動，所以就選用張德銳版本到現在，其實真正要去修改指標的話可能要費很多時間，這是我們推動的情形，謝謝！

張教授：

我觀察高雄市他們成功的案例再修正，我認為第一個要讓所有老師參加完初階研習，尤其是三年以上，因為三年以上是來訓練評鑑人員，如果三年以上有些人不參加的話，就會產生一些問題，在座都是國小還好，國中沒有同領域就很麻煩，高雄市還要求五年以上，因為國小是六個年級，如果你沒教過那個年段去看那個年段是很不合理的，因為教材都不熟，所以我們就會要求高一點，但是針對台灣省不太可能達到，偏遠地區更動率很高，有

些老師有外調的問題，所以各縣市有不同的做法，我會要求最好是五年以上，這樣對教學比較有概念，而且全部都要參加，包括主任和校長都要參加。

我們通常都會要求校長要參加，因為校長帶頭是有影響的，第二年我們要求校長全程參加，而且是和教師坐在一起，這種感受是很不同的，是讓老師感受到校長的支持。有些只要求主任參加就好，做了兩年校長還搞不清楚是怎麼回事，有些校長來了是坐在後頭聊天，那個學校辦起來也是零零落落。如果校長、主任、組長三個都參加，再推行起來，校長知道怎麼去帶動，如果在哪個地方比較有困擾的話，他會跟他的主任討論、解讀。

剛洪主任所說要預估學校要做幾年，其實我是不問的，因為教師專業發展是無止境，應該先確定每一年的重點是什麼先規劃出來，以前有些學校認為檔案最簡單就先做檔案，教學觀察有壓力就放在後面，我們發現效果並不好，應該先做教學觀察，剛洪主任提到讓他覺得教學有回饋感的時候，他才願意繼續加入。做檔案的時候，老師們覺得做這麼多紙本，沒有幫助，他們就會覺得浪費時間，所以我們後來發現比較好的方式是先做教學觀察，看起來是有壓力，可是收穫最大的卻是教學觀察。

可是並不是完全把檔案放一邊，而是要確定檔案怎麼做，是要用部落格、紙本還是網頁，部落格是傻瓜型的，只要把檔案上傳，有的人想要比較有變化就選擇網頁，可是網頁比較花時間而且要有技巧。我要做部落格就要安排好研習的時間，一整年的檔案配合行事曆來收，比如說九月到十月收班級經營，因為班規會出來，親師座談會通常在一個月內會開，什麼時候可以收到什麼資料，教務處要先做好分析，各位老師在幾月到幾月先準備好資料上傳，或者是建立到自己電腦的黃色檔案夾裡，檔案建議不要太多紙本，等到要上傳到部落格時就很快，即使你是選「課程設計與教學」或「班級經營與輔導」這兩區塊仍是根據你的教學歷程的時間走。十月到幾月要做什麼，比如說段考好了，就會有段考的成績與登記，然後要做教學觀察時就有教案和省思，所以你會發現檔案可以逐步建立的。我們老師都很老手了，可是資料常常會隨便亂丟，到時候想一想再用就好，可是要正式建立的時候還要再花時間，所以要先想好，有些東西可以先 scan 就先 scan，所以這就是行政人員要做的，要先構思。

像我們高雄市有一所學校，不用部落格和網頁，自行研發一套可以傻瓜型上傳的系統在學校的網頁，所以高雄市的做法是每個學校報告自己的特色，因為每個學校的行政資源不同，檔案就要這樣做規劃，選好一種方式，什麼時候就該交到哪裡。但是不管選部落格或網頁都要安排研習，邊做邊丟他就有成就感，不要在第一年選做檔案評量，可以分別建置但不要評量，就算做了評量也要像剛才所說的 share-分享，檔案評量的目的不在評量，在幫助我們建置資料之外還可以分享給大家，這樣可以直接回饋到教學上才有所幫助，如

果光做檔案評量不做分享沒有收穫，只是被評為值得推薦或待改進，這是沒有意義的。

教學四個層面的部分剛有的提到選一個，有的是選兩個，我的建議是兩個都選，因為教學和班級經營是不能分的，班級經營比較差教學就會受到影響，尤其是新進教師最弱的就是班級經營，這兩者很難分，這兩者之間成中度正相關，有的資深老師班級經營不是問題，教學可能會有所不同，建議兩個一起實施，但是工具要分開建立，比如說先採取觀察，檔案逐步來做，這樣就會很清楚，教學觀察完了之後就會收集出來共同的問題，就要開始做專業成長的部分。過程中還有先前提到的規準，建議大家第一年選用規準，不要再製造規準，選用就是增刪，已經有一個輪胎了不要再製造一個輪胎，這樣比較輕鬆，第二年想要大翻修再翻修。國小比較沒有影響，國中我們是用領域來看，選用會比較快，不管是怎麼選用或解釋指標，各校有各校的做法，剛剛講的都很好。還有指標要怎麼讓每個人充分了解是蠻重要的，所以非常忙的，其實第一年做教學觀察就已經綽綽有餘，因為已經把指標弄完，工具都 OK 了。

教學觀察很重要的是我們一定要到現場去看，不是看錄影帶，除非之前已做的若干次非正式觀察才可以看錄影帶，因為也沒代課鐘點費和時間，或會干擾那個班級的教學，那是非正式的觀察評鑑，正式教學觀察評量一定要到現場，要不然看不到和學生的互動，全班是拍不起來的，我們剛做完高雄市國中的教學觀察，在正式觀察時通常會問老師願不願意拍下錄影帶存檔或公開，如果願意就有人幫他拍但不是必然的，但是一定有人員進去觀察，因為架設技巧的問題錄影帶看不到師生互動和黑板，而且師生互動一定得到現場才感受到。

剛剛洪主任提到 micro teaching，我們高師大有一間全國最好設施的 micro teaching room，當時教學卓越計畫時台大和中央大學教授都還來看，micro teaching 不是用來做正式教學評鑑，是做為教師專業發展的時候，micro teaching 只有 15 分鐘，所看到錄下來的就是幫助教師專業發展的，比如說有些老師合作學習，我可能拍攝一段合作學習給大家看，每個人要實作成長學習時，就是要練習一個教學技巧就會使用到 micro teaching room。因為它只有 15 分鐘，但是正式的教學觀察做評鑑，需要用到全堂課，micro teaching 適用在 practice，練習時拍了回來再看才能修正，練習和修正某一個教學技巧，不是拿來正式觀察教學評量老師的，在這邊順便補充這一點。

你要 copy 哪一個的學校的做法都不容易，有些東西你沒辦法複製到你們學校，因為會跟你們學校的景態、背景有關，比如說剛講的南澳是在比較偏遠的地方，可是他們學校老師的意願都很高，因為他們都是師培系統出來的，剛洪主任也提到同質性的文化高也會比較好。他剛也提到之前要讓團隊成立的一些技巧非常好，一定要確認第一、第二、第三

年的規劃，否則到第三年就不知道有誰繼續要參加，因為不知道接下來要做什麼，要讓大家知道第一年、第二年、第三年的核心，到第三年也不要一成不變，第三年一定會變，也許第二年也會改變，因為會邊做邊修正，但是會先預設出重點讓大家知道，才不會在第一年全部做完到位，非常辛苦也嚇到很多老師，第二年就不參加了。

剛剛洪主任提到一點是政策不確定，不知道第四年要做什麼，其實第四年教師專業發展非常好做，建議大家，早期是學習型組織，現在換成教師專業社群，志同道合組合出來的教師專業社群就不侷限在讀書會，包括經驗分享、micro teaching，也可以邀請專家學者，可以用各樣的方式，我們高師大就有教師專業社群，是跨系所的，給經費邀請教授，自己排定每週或兩週做什麼。

專業對話時間，樂利是一個月一次非常不夠，通常至少兩週一次，我們到紐約參觀，他們一天七小時有一小時是專業發展，但是他們不會天天專業發展，會集合起來共同比較長的時間，所以是一週一次。剛開始會比較頻繁，因為要討論規準，觀察前後的回饋都要算進來，不太可能觀察完一個月才給予回饋，太慢了，所以通常要視情況去做調整，例如每週的週三進修就可以利用。

剛洪主任提到資源共享，主要對象還是參加的團隊，歡迎其他人參加，以這個團隊成員的需求為優先考量，那就不會搞錯，真的教師專業發展團隊應有共同的目標去擬定要做的，這樣來講才有動力，但不排斥其他人加入，也可誘導別人，讓他們知道在做什麼。

關於四個層面，之後再來做第三、四都來得及，前面做的好，第一、第二層面都做到，都做完教學觀察和檔案，到第三層面就差不多完成了，第四個層面就涉及到要去篩選一些你們學校可以來做的，也不難很容易就達成了。

剛賴主任提到一個非常重要的觀念就是把精進課堂教學結合進來，因為精進課堂教學包含的指標就是兩個，一個是課程精進教學，一個是班級經營輔導，這個全部結合進來，你就會不覺得這麼多方案，就會蠻快樂的，將來還要推動的教師專業發展的方案，如果是這樣就是順著我們這個教師專業發展。可能第四年、第五年教師專業發展要做些什麼，還可以透過觀察或檔案來檢核，觀察和檔案就會變成檢核的小工具，如果以後做到教師專業發展的時候，你發展什麼要設定，怎麼完成有的需要觀察，有的需要檔案，這兩個就會變成輔助的作用，無論如何，做不做教師專業評鑑，觀察和檔案都很重要但不要同時做，負荷會很大，先做哪一個各校自己決定，一定要反省才能視情況再修正。

我針對剛剛老師所困擾的，以及高雄市有成功、有失敗的經驗和大家分享，還有剛剛同共分享的彙整後，提供大家做參考。最後再請洪主任補充。

洪主任：

我覺得要建林也要建樹，剛剛張教授說的是先教學觀察再做教學檔案，我們的做法是第一年做課程設計與教學，就是逐條，評鑑的工具很多，很多老師到最後做完以為教師專業發展評鑑就是教學觀察和檔案，其實不然，還包含其他如檢核表等，我們就是逐項，譬如多元的教學方法配合教學觀察與訪談，做完之後同時去做才知道這個「林」-課程設計與教學是怎樣，這是我們試辦的經驗。再來是台北縣我們是一個月一次學校自己的研習，一個月一次的策略聯盟，其他時間都是分組自己額外的時間，在這邊做一個補充。

張教授：

我想剛誤解了。你可以在觀察同時建置檔案，但不要去評量，因為你不會建設很完備，這兩個是並行不悖。順便再說一下，高雄市每個月所有試辦學校要匯集，科長、股長都要參加研習才知道在做什麼，我們國中組每個月一次做一次匯整，大家一起分享、檢核進度，還會找其他縣市的團隊來分享，這樣的經驗交流可以幫助行政人員，教育處協助行政人員，行政人員再去協助校內老師，有問題隨時就問。有一次他們整個團隊沒有做這樣的分享，很多學校就開始陸陸續續出現不穩定的現象，這個網路要建立很完整。第一年要走好，第二年再做就不難了。剛剛那位老師的問題應該就是大家想問的，我們有現成的可用，了解你們的選擇，規準就可以訂出來，再次謝謝兩位老師！

議題分組研討（一）—續試辦2年國小組〔C組〕

會議時間：民國九十七年八月十一日 13：30～14：50

主 題：續試辦學校如何實施評鑑與提出專業成長計畫

主 持 人：國立台中教育大學 高新建教授

引 言 人：新竹縣大肚國小 高文良主任

新竹縣大肚國小 黃小芬老師

紀 錄：謝玉芬

壹、主持人致詞

國立台中教育大學 高新建教授

先自我介紹，我的名字是高新建，今天在這裡，重要的是，要針對報告的內容，提出的意見來討論。我目前在台中教育大學服務，在教育學系，借調台中，所以對台北和台中二個區域比較熟，關於教師專業發展評鑑，各位已經聽過非常多，早上有聽過演講，對整個狀況應該非常清楚。今天邀請到大肚國小，他們是續辦，經驗特別好，尤其第二年試辦的時候，已經有第一年的經驗，但是有的學校試辦一年就沒再繼續，他們能夠再辦第二年，應該是有很好的成果，也有很大的勇氣，這是值得鼓勵的。等一下先請大肚國小報告50分鐘，跟大家分享他們的經驗，因為這場次的時間有80分鐘，各位有將近半個小時的時間可以跟大肚國小請教，這樣的進行方式，各位有沒有什麼意見？如果沒有，就請各位仔細的聽，認真地提出問題，讓我們對教師專業發展評鑑這個議題有更多的認識，接下來我不多說，以熱烈掌聲歡迎高主任為大家報告。

貳、引言人報告

新竹縣大肚國民小學 高文良主任

謝謝高教授，各位教育先進，在座應該有很多校長和主任，很榮幸見到你們，我們的輔導教授是顏國樑教授，我們團隊當中一位主任，他也做相關的論文，口試委員是我們的輔導教授顏教授，針對我們學校進行，他覺得可以作為參考，本來我很擔心，跟大家分享之後，你們會覺得：這些我們好像也都做到了，沒什麼特別的啊！如果大家聽完覺得沒什麼特別的，也希望我們有什麼不太對，或者說不太妥當的地方，大家能腦力激盪給我們建議。

今天，我們學校另一位老師—黃老師也來了，她是我們學校的教學輔導教師，在我們進行的過程中，她跟老師的溝通、互動更多，待會會請她以老師的角度來和大家分享，我們今年試辦邁入第三年，在第一年、第二年的時候，說實在的，我們第一年真的很懵懂，處

於無知的階段，大家都是這樣，在座的學校，今年都進入第二年，我相信，目前為止你們都是菁英中的菁英，因為你們第一年參加了，第二年還繼續試辦，我們繼續試辦第三年，一定有它的原因，我今天就跟大家分享大肚國小的經驗，為什麼我們第三年還會繼續試辦。

我們試辦的精神，是採用曾憲政校長在教師專業發展評鑑網網站第一頁的那篇文章——老師的鏡子在哪兒？老師們剛參與試辦的時候，我會跟他講這個道理，為什麼？我們穿衣服，梳頭髮，要照鏡子才知道，你的儀容是否端正？有一次有一個小朋友看到我，他告訴我：「主任，你鼻毛怎麼露出來了？好長哦！」我自己都沒有看到！從這一點，就知道有時候小朋友看到的點，和我們看到的點不一樣，所以我們一定要常照鏡子才知道我們的儀態是怎樣，那麼老師是不是要有一面鏡子，才知道教的好不好呢？可是現在老師就是缺少這一面鏡子，教的好的老師得不到肯定與鼓勵，教的不好的老師也無從得知他的缺點在哪裡，所以我們秉持的是這樣的精神。

我們做這些，要專注在一個部分，就是孩子，孩子才是我們最重要的焦點所在。在座應該有很多是為人父母的，你想，如果運氣好，碰到循循善誘的老師，孩子就能適性發展，反之，如果碰到不好的老師，甚至是精神異常的，這就是曾憲政教授在文章裡提到的情形，小孩子遭受他的荼毒時該怎麼辦？為什麼會有那麼多家長質疑老師，而是針對少數的老師，所以我們學校在試辦的過程中，秉持這樣的精神——每個老師都要做一個專業的老師。

我們試辦的收穫，第一個是組織教師專業團隊，我們會進行分組，分組的方式是每組會有一個輔導老師帶著一群老師，一組一組分出來，我們現在有六組，有了專業團隊的組織之後，他們專業對話的時間會不斷增加，因為要做教學觀察，他們不只是彼此互動，更要找出教學觀察的時間，甚至於他們發現問題，要討論怎麼解決，他們就會有很多專業對話，對話之後，在教學觀察，或者是自評、他評的時候都有一個規準。規準，就好像心中有一把尺，老師在教學的時候，就算現在不是教學觀察的時間，他都會有一把尺，去衡量我今天有沒有注意到我說話的速度，或者我的儀態等等……在這樣的情形下，老師教學品質會不斷地增加跟提升，會因為你的自我要求而有所提升。

另外，老師會要求行政人員是不是能提出什麼專案，可以聘請講師來增進老師不足的地方，譬如說：要提升老師的寫作能力，語文寫作能力，有沒有一個專業老師來提升老師的語文能力，教學能力，有些老師會要求說，是不是可以請老師來指導溝通的部分，行政人員就會去爭取，譬如說要進行創造力教育，我們去爭取裝設電子白板，爭取自由軟體等等的一些專案，來提升老師的能力，爭取這些專案之後，學校的形象和績效就會不斷地提升，這個不是亂講的，因為孩子回去就會講：「媽媽！媽媽！我們學校有電子白板，電子白板可以怎麼樣做，老師是怎麼用它上課的，上課的時候可以直接搜尋到 google，還可以

在上面畫圖，而且可以作運算，好快、好容易就可以得到我們想要的答案。」上課變得很有樂趣，小朋友將這些話說給家長聽，家長就會覺得學校是有在做事的，在過程中，同仁們會設計很多的聯誼，利用禮拜三下午時間開放小組團隊。老師在學校講起話比較悶，如果讓他去咖啡廳這類氣氛佳的環境，他就可以談很多東西，我們就是抓住老師這樣的一個點，開放很多機會讓老師出去走走，利用旅遊或是踏青的機會，老師們的感情就會更熱絡。

我們試辦邁入第三年，第一年很簡單，其實就是熟悉流程跟試辦的重點，不知道在座的各位，你們的重點在哪個地方？夥伴專業對話跟省思，是我們重點，因為曾憲政校長跟我們說，是不是能讓老師們跨出第一步，讓他們進入教師專業發展評鑑這個領域就好了。

第三個是部份自願教師參與試辦，我們有 27 位老師，第一年參與試辦的人數是 12 個人。第二年全校都參與試辦，第二年我們的重點是放在研發規準，研發符合我們學校使用的規準，我們的規準著重班級經營和課程教學這二項。

在座可能有人會問，你們試辦第三年的重點是什麼？我們試辦第二年的時候發現每一個老師都很優秀，也可能是因為彼此之間感情都很好，所以綜合報告書都通過，而且自評、他評都是優良，只有少部份是待加強，這些少部份待加強的老師經過成長報告書，以及專業的對話之後，他們的成長非常快，所以我們幾乎都是優良。這樣老師就會質疑，我們這樣 run 下來好像抓不到問題，甚至抓不到一些重點，有沒有方式可以去加強？因此，在第三年有二條路要走，第一條，就是我們會繼續深入領域，例如：黃老師她是走語文領域，所以會再加註一些有關於語文領域的規準，我們知道國中都已經這樣做了。另外，第二條路是校長特別建議的，可以試試看四個層面全部一起做！這就是敬業態度與精神，我看到在座有人搖頭，謝謝你們給我們的建議，我們也是慢慢來，如果有意願要四個一起做，當然也可以做。在第二年的時候，我們有一個主任，他就已經進行進修成長這個部份，我們就看老師們的意願。我們會朝兩條路走，這是我們第三年的重點，當然這不是我說了就算，我們有一個推動小組，會開會討論大家的意見之後，才會往這樣一個方向走。

試辦的三個階段，第一個階段是準備發展期，四月到九月之間，每年都是這樣進行。第二個是試作執行期，大概在十月到隔年三月。四月到六月是回饋檢討期，在過程當中，應該有一些跟大家雷同的地方，如果有不錯的地方請大家記下來，如果有一些質疑的地方，也幫我們記下來，等下一起討論。

進入準備發展期，在行政人員和老師之間互信的基礎之下，我們做了很多努力讓老師參加，讓老師參加創造力教育、電子白板專案等等專案，我們的目的是為孩子好！更重要的是，我們將近三分之一的老師，他們的孩子都在學校讀書，難道他不會要求他孩子的老師能夠更專業一點嗎？也是基於這樣的一個點，所以老師們參加的意願非常高，我們

從理念宣導到組織團隊，過程是非常順利，如果有不順利的地方還是會想辦法，花一點心思個個擊破！

進修研習的部份，我們鼓勵老師去參加，而且一定要參加，新竹縣市步調非常快，我們第一年試辦時，初階研習、推動知能研習跟教學輔導教師的研習，新竹縣已經做了，在試做執行期的過程中，我們先成立小組，因為我們是第一年試辦，什麼都不懂，所以大家都是教學輔導老師，我們就按照個人的喜好或同學年的方式來搭配，甚至於找資深的老師來做教學輔導老師。

我們的分配大概是這樣，同儕老師還有輔導老師三個人成為一組，領域都是很自由的，他是一年級的老師，想走第一組生活，他就走這個方向。第二組是語文觀察寫作，我們就讓他做這個部份。像第四組，我個人是射箭專長，我在健體領域的部份可不可以去琢磨，也可以，我們學校有四年級以上的全民射箭運動。至於規準層面，我們有四個規準層面，也是每一組自由運用，現在有一種領導方式叫做海星型領導，就是分出去，讓各組自己成長獨立，最後再運用會議的方式蒐集大家的意見，我們第一年就這樣做。

輔導老師是怎麼選出來的呢？就是由比較資深而且在這個領域有專業的老師來擔任，他們的角色有互換，就是交互運用，第二年時，我們就讓參與第一年試辦的老師當輔導老師，其餘的十五位老師就是同儕老師，全校幾乎都參加，只有一個老師沒有參加，人數多的，就選一個組長來帶領那個小組，跟輔導老師作聯繫，例如：觀察時間如何配搭，時間如何調整，對話時間如何進行。第五組是英文小組，只有他們兩人，人數不足地方，輔導老師不要只有一個，觀察也不要只有一個人，二個人以上比較客觀，只有一個比較不客觀。

關於規準，我們用的是教育部的綜合版。我一直很欣賞昌平國小的李校長，在那時候他們已經做五年了，所以今年應該已經邁入第七年，他們的東西已經很成熟。我想，站在別人的肩膀上做事情可能比較輕鬆，所以我就收集他的資料，主動和他聯絡，也請他到學校來和縣內做分享，綜合之後，我們規畫出比較適合我們學校的方式。

看一下我們的規準表，和教育部的不太一樣，我們的自評表和他評表內容是一模一樣的，目前我們學校第一個層面作課程設計與教學和第二個層面班級經營與輔導。這一個層面，主題 1-1 編寫適切教材，在自評過程中分數怎麼算呢？我大概翻了一下，很多學校都有問題，分數怎樣才叫優良？怎樣叫做滿意？我們也參照潘慧玲老師提到的，按照一到四的分數，如果說滿分是十六，如果正確清楚地呈現教材，我有做到就是四分。另外是三分、三分、三分，勾完之後，把總分加起來是四加三加三加三等於十二分，十二除以十六，再乘以一百等於百分之八十，百分九十以上是優良，七十到九十叫滿意，這是潘慧玲老師提到的，百分之八十是滿意，所以 1-1 編寫適切教材自評是勾選滿意的，我們用這種很主觀又

有點客觀的方式，量化勾選的標準。這樣，老師們都可以接受。

執行期的教學視導，我們採用同儕視導的方式，著重解決問題，經過自評之後，去發現你有什麼問題，這個問題是我們解決的第一要務，並且落實成長計畫，這個成長計畫是我們教師專業發展評鑑最重要的部分，因為專業的發展是要不斷的成長，知道你問題在哪裡，改進之後，你才可以提升你的效能，我們整合很多專案經費，一魚多吃，我相信在座各位校長、主任、老師們都很清楚怎麼去運用經費，學校經費有限，我們不像很多山地學校有補助，也不是都市學校有很多經費，我們在沒有什麼經費的情況之下，就會整合很多專案經費來補足老師們在學習經費方面的不足。

進行教學視導流程，首先是自評，也就是自我檢核，發現問題之後，我們經過小組對話，進行教學觀察，之後會進行分析檢討，我們的表格設計很簡單，從工具一到工具五有五個，表格很單純，另外再增加一個，叫做教學觀察的記錄表，就這麼五張。分析檢討問題之後，讓老師們來陪同進行成長，如果板書不是很好，可以找老師來指導他，看看如何加強，一年會作二次的教學觀察，已經改進、很不錯的，就可以不用再作觀察，這個案子就可以結束了，它不是一年一個階段、一個階段結束，它是一個持續的過程。

這是我們團隊專業對話的情形(照片)，推動小組正在做規準研發的情形，這要花很多時間，如果我們已經先討論過，或是自己已經有一個方案、想法，這樣開會時可以減少很多問題，我們把幼稚園的團隊也納進來，雖然我沒有幼稚園的專業，但是我用共同教學的常識來跟他們互動。很感謝教育部補助我們十萬元的經費買攝影機和腳架等設備，不僅可以拍攝老師的表現，還可以拍攝小朋友的學習情境、表現等等，可以兩邊比較，會更客觀。

像這個主任有語文領域的專長，針對老師的寫作教學，有不足或缺失的地方，請主任來作指導。專業成長研習，我們請一位專門作自由軟體的老師來和我們分享，也找翰林出版社協助我們辦研習，或其它出版社，所以都不用錢，我是用這種方式提升老師的能力，我們也會讓老師作教學觀摩研習。針對老師在電子白板專業知識不足的地方，我們請專業的老師來做示範教學，也請國教輔導團來做實際的示範教學。我們行政人員很努力經營和老師的情誼，常辦聯誼餐會，經費都是由專案經費來的，我們常帶老師去踏青，在過程中就會有很多對話跑出來，也會帶老師去參訪，經過第二年續辦，每個老師表現都很好。在回饋檢討期，我們聘請教育大學教授一顏國樑教授。此外，我們還作校際心得分享交流，邀請新竹市大埔國小，新竹縣的寶石國小來和我們分享。

這是評鑑綜合報告表，我們只作二個向度，他在自評如果是優良，在他評時，我們只作教學觀察，教學觀察優良，當然總評就通過，老師大部份都通過。我也不用質疑，評鑑小組也都給老師很高的評價，老師也是要不不斷的肯定和鼓勵。這是我們教學資料分享時間，

老師每次都很樂意參加資料分享時間，因為他知道每次來一定都會有很多的東西可吃，我們還設計每學期每學年度結束時各團隊的成果發表，我們已經辦二次了，這是蠻不錯的創舉，讓其它小組知道彼此執行過程是怎麼樣，我們也請寶石校長來作分享，這是大埔國小的老師，老師和老師去談，效果也很好，像今天，我不會只有自己出來，我覺得和大家分享，除了行政的角度之外，老師的角度也很重要，從老師的角度看看有沒有什麼問題和心得，現在我們請黃小芬老師來作分享。

新竹縣大肚國小黃小芬老師

大家好，我們作了二年以後發現有一些問題，這是同事之間討論出來的二個問題，第一個問題是規準的認知和解讀，如同前面主任所說的，在規準方面要做到客觀是很難的，剛好有主任寫相關的論文，我們就提議說是不是把它表格化、數字化、量化，這樣會比較清楚一點。剛剛主任有講，多少是屬於優良，多少是屬於滿意，不知道老師你自己在填自評時會不會有問題，要填自己是優良，還是滿意？在自評的時候，關於課程設計方面，因為我自己是老師，所以在課程設計方面自我要求很嚴格，我是老師，我本身要教學，所以課程部份，我要做一些檢核，因此自我要求會比較高。同樣班級經營的部份也是一樣，可是當我身為輔導老師，進入教室去做觀察的時候，我會用比較低的標準來評鑑老師，我們進到現場觀察，如果老師有達到我們認定的標準時，都會勾滿意或優良，一整個學期做下來，有個量表可以看，可以做一些評估、比較。我們發現，在班級經營的部份，有一項是屬於教師輔導有問題，你在教室現場，根本無法做一些長時間的輔導，那個量表是我們做第三年時必須做的修改，以上是關於規準的認知。

接下來是團隊彼此的溝通，我們都是很好的伙伴，再加上學校常常有一些團隊，接了很多的專案，所以大家感情很好，不管我今天是從自由軟體的團隊換到電子白板的團隊，大部份的人差不多是相近的，大家很願意去分享彼此發現的問題，但是有少數的老師會自認為我平常已經有反省了，這個評鑑對我來說，有沒有做其實並沒有影響，但我發現一個很大的問題，站在一個基層老師的立場，你有沒有想到，除了你自己的自我反省、成長、檢討以外，有沒有考慮到你的角色，你互動的對象是學生還有家長，你反省的層面應該要更開放、擴大一些。有時候，我們在教學的時候，你覺得自己在上面演的很快樂，教學演示也設計的很好，自己檢討說話的方式、語氣和腔調，好像都 ok 啊！但是下面的學生有什麼反應自己好像不太清楚，透過其他人進入教學現場幫你看，給你一些評估、建議，會比較好，這是我們所遇到的少數個案，不願意敞開心胸和我們一起做，這樣的人關在自己的教室，不願意踏出那一步，平常和他人的互動、溝通會比較少，我們學校辦活動，都會帶著他們一起，畢竟大家在同一個工作現場，我們秉持的觀念是：不是把我的班級管好就好，

可以看看隔壁班的學生是不是也這樣。團隊裡我好他也好，這個學年有三個班，三個班都一樣好，每個老師有他的特質，他們班的學生很好，而其他兩個班的學生教起來好像沒有什麼程度可言，這樣的情形不是教育所要做的。我們要的是大家要團結起來作協同教學，好，要整批學生一起好。

此外，我們也發現專案進行常受限於現實層面，比如說：調課、經費的問題。調課的部分，只要行政願意配合，對於基層教師來說是非常容易，我們從來沒有認為教師和行政是兩極化，學校的目的就是教學，希望學生能夠表現很好，所以老師在第一現場教學，行政們都非常願意配合。老師們除了教書之外，很多資源都不是非常清楚，像我們主要是做語言創新的部分，一些教授或輔導員有哪方面的長才，我們並不是很清楚，像這個時候就請求行政的支援，所以學校會分配一個組長或主任和我們同一組，只要告訴他我們在哪個方面不足，他馬上去尋求支援。我覺得基層教師最大的困難，就是不曉得如何尋求支援，所以做完教師專業評鑑後，提出你的需求、尋找支援是非常重要的，你要開口講，別人才知道你要什麼。另外，就是經費的問題，剛剛我們主任已經講過，學校接很多專案不是沒有原因的，因為可以一魚多吃。

在課程方面，我們照著正課上，不會特別去分配課程給老師上，就是平常上課的東西，在暑假、寒假就要備課了，這些課程你要怎麼教，你需要什麼，就會很好處理，也不需要為了教師專業評鑑特別去創一個什麼課，就是照平常上課的心態，只是在教學上的自我要求更高。現在要進入第三年了，我自己覺得第一年我把表格填完，把時間分配好，我在教學前要完成什麼表格，在教學現場要做什麼事，教學完我要做什麼樣的反省和檢討，把它做完後就不會去管教師評鑑，也只要一節而已，第一年我是這樣走過來的。第二年開始，我在上課時會去留意學生的反應，會和同儕聚在一起，討論這個東西要怎樣教才好，本來是競爭的夥伴，慢慢變成大家互相協同、互相幫忙，我覺得不再是孤獨的，有一個非常好的團隊在背後支撐，所以我認為教師專業評鑑是可行的。現在我們並不在乎評不評鑑，重要的是我有沒有成長，我現在站在這邊，我非常緊張，因為我做了兩年，我也要自我成長，不要像我第一年教書時，人家告訴我說：「唉呀！你現在教書非常認真，十年後你還會這樣子嗎？」我不要十年後，還是一樣的教學方式，一樣的教學態度，這不是我想要的，我要的是不斷的成長，所以我做到現在這樣，評鑑對我來說已經不是最重要的，重要的是我找到我的團隊，我們不斷互相成長，不再受限評鑑的規準，那個影響是無形的。

談到體罰、教改，當我做完教師評鑑，我也進到其他教室去看老師教學，我發現其實體罰已經不是很重要，因為你在教學時，就會注意到自己的教學態度和底下學生的反應，會去想用什麼態度對待他們，會思考更多，不會是一個沒有思考、無法控制情緒的教師，

會不斷調整，因為相信我的專業，最重要的是我認為自己真的喜歡當老師。我會不斷成長，不斷努力修學分，到大學去修碩士學分，讓大家更肯定我，這是我目前的想法，謝謝大家！

新竹縣大肚國民小學 高文良主任

謝謝黃老師，大家會想說我們學校是不是只有他一個認真的老師，大肚國小團隊大都是這樣的老師，因為他們非常用心，花很多時間去經營班級，剛才我們聽到的是黃老師，他的心得手冊裡也有提到，老師們也發現經過示範後，很多盲點是自己沒有辦法發覺的，盲點指的就是自己沒辦法發覺的部分。現今社會已不適合單打獨鬥，透過夥伴的協助和合作截長補短，就如同剛剛黃老師所講的教師專業評鑑，不是要某些老師離開學校，而是盡自己的職責。

另外，提到同仁彼此溝通的氣氛是很愉快的。六，是指六年教學年資的老師提到的教學，年資十一年的老師提到人是需要被認同、肯定和讚美的，有了信心和不斷求進步、克服困難的心，相信每個老師的進步受益都是我們的主人翁，學校不是只有挑毛病，是把老師教的很好的地方做一個好的回饋，有時候我到其他學校演講，要他們想一想已經做一年了，我們得到什麼？第一、教學真的有更專業嗎？你不用回答我，你可以自己思考一下，教學真的更專業嗎？剛剛聽到黃老師講的應該是會越來越專業，因為心中已經有一把尺在告訴你，這樣教是好的或者是不好，個人的自我省思難道達不到效果嗎？我想，今天已經達到結果了，每個老師自我省思的思考模式、層次和方法有很多種。舉一個個案，我們學校有一位老師說：「我自己自省就好了，應該不需要你或是你的團隊來告訴我。」一開始，我沒有給他正面的回應，因為那是他個人的想法，慢慢他會了解我們做的這些東西、這些專案有它的道理。

另外，夥伴間的情誼是否會受到影響？我們有爭執、也有 argue，談這些事情還是有一些自己的想法，專業對話不只是說話，也看你付出的心力有多少。

我想，今天大家坐在這個地方應該會繼續參加試辦，大家冷靜想一想，我們學校的展望是希望這一批專業輔導種子能成為校內其他老師第三隻善意的眼，另外，也可以協助新進老師或其他教學曾經面臨困境的老師。最重要的目的就是營造優質的教育學園，提升教學效能，讓老師成為專業、敬業的教學工作者。最後，關於專業評鑑的資料表格，因為時間關係無法一一秀給大家看，如果有需要的話可以與我們聯絡，希望大家給我們更多的批評與指教，謝謝！

參、問題提問

國立台中教育大學 高新建教授

非常謝謝高主任和黃老師他們兩位的報告，報告的非常精采，學校試辦的過程、心得

和專案都講得非常清楚，我想各位心有戚戚焉，可以找到效法和學習的地方，時間差不多還有半小時，我個人也有一些感想，不過我的感想沒講應該沒有什麼關係，對各位不重要，各位有什麼問題要向大肚國小請教才是重點，所以我先不要講話，通常我們教授被罵最多的就是拿起麥克風講不完，接下來，25分鐘給各位發問，讓高主任、黃老師來回應，發言的老師請先說自己服務機關以利紀錄。

台北縣深坑國小李老師

教授以及各位夥伴大家好，剛才聽到大肚國小的分享，我想請教幾個問題，都是一些實務面的問題，第一部分是：學校有一些專案做整合，也有一些地方會用電子白板來教學，我想請教在研發規準的時候，會不會因為不同的專案，考慮到的教學層面就會有一些不同，例如：有一些規準指標還是會提到板書，那電子白板就不能稱為板書等等；第二部分想要請教是，你們在做同儕分組的時候，我看到你們有分組長，那組長是不是就是從貴校的評鑑推動小組裡面推派一位組長，我們會發現老師三、四個聚在一起專業對話，如果當中沒有一位比較有經驗的老師，常常會對話不出什麼，我想請教就是，這些組長需要做一些增能去帶領老師嗎？在教學之後，怎樣去做一些討論，我發現老師需要這樣的能力，不知道貴校有沒有這方面的規劃，兩個問題請教，謝謝！

台東縣大鳥國小陳俐敏老師

大家好！我是台東縣大鳥國小陳老師，我們學校是續辦第二年，剛才大肚國小報告教學評鑑工具，裡面沒有提到教學檔案評鑑這部分，你們續辦第三年是不是有考慮規模的問題，由小做到大，因為我們試辦第一年時就是兩個都做，結果很慘，就是資料一直堆砌而已，我想請教為什麼沒有教學檔案這部分。你們的綜合報告表裡是不是就是只有學生意見表和課室教學觀察這部分？還有，綜合報告表要怎樣寫成每個老師自己的成長計畫，因為整個教師專業評鑑最重要就是成長計畫，剛剛你們的報告，比較沒有怎樣輔佐老師去做成長計畫的部分。另一個問題，教學觀察這部分因為沒有時間秀表格，我還蠻想看表格的部分，表格是比較實際的層面，要怎樣去應用，講自評、他評很簡單，但是要實際量化變成書面資料，是要運用一些智慧，所以我想看一下貴校的表格，還有你們用的教學觀察系統，是採用哪一位教授？就我知道張德銳教授發展教學輔導系統，在台北市已經發展很久了，不知道貴校的教學系統是哪一類的，以上兩個問題，謝謝！

新竹縣大肚國民小學 高文良主任

謝謝！站在前面也會害怕，下次有機會輪到各位在前面報告，很高興各位提出問題，因為在鄉下地方比較保守，新竹縣幾乎都是客家學校，提到發問問題大家頭就低下來，我一直擔心沒有人提問題，很感謝這兩位老師。

第一個問題是會不會配合專案進行規準研發，把一些特別的規準融入在專案裡面，這一定會的。譬如說我們在資訊媒材的運用方面，是在課程當中特別加上，大家可以看一下，順便看看剛才老師提到的工具一到工具五的綜合報告表，這裡面除了教學觀察之外，還有教學檔案，待會兒再看教學檔案的部分。在教學觀察自評表的部分，我們特別針對有效運用教學資源的部分，這部分老師是不是了解可用的教學媒體及正確使用的知能。還有善用各項教學媒體進行教學活動，教學媒體和教學資源的部分，就是我們希望老師們在進行教學活動時，不要再用十年前或者是二十年前的教學方法來教，是不是可以運用教室內的單槍投影機或電子白板，當然不是每間教室都有，如果有，你可以運用。我們安排上課時間可以到電腦教室，一個班級有兩節課可以到電腦教室上課，學生的資訊媒材可以融入其中，自由軟體平台可以在線上學習，這部分也希望老師能做，所以我們在規準上有做研發，特別提到我們規準研發還是要經過推動小組跟各個小組做討論，他們依據可行性和需求性會做適度的調整。

第二個部分是關於組長的推派，基本上學校進行任何一個專案都是以人和為主，他們會自己選擇適合的方式，第一個就是學年主任去搭配、協調、推派或是跟行政作協調，第二個是找年資稍微深一點的，新竹縣蠻重視倫理的，找比較熟悉學校生態的人來擔任組長。

台東這位老師提到，我們工具、表格、教學檔案裡面有，為什麼還未做？因為曾憲政校長講過：你們學校要怎麼作都沒有關係。我們縣內部分學校做了第一年之後，第二年就走不下去了，主要的原因是堅持，行政不斷的堅持。我覺得堅持原則很好，但是，也要看學校老師實際的情況，大家看我的膚色就知道我是原住民，原住民比較開朗一點，所以我的行政領導智慧是讓大家高高興興來參與這個專案，這樣的專案你高興做就高興做，不高興做也是做，你選擇哪一種方式呢？所以我給老師們很多的開放空間跟自由空間，有公文說希望試辦續辦學校一定要有教學檔案跟教學觀察，一定要同時進行，我馬上打電話給校長說：「我們是這樣的做法：第一年參與試辦的老師是教學輔導老師，再由他帶領另一半的老師進行教學觀察，工作重點在前面的兩個教學層面，這樣可以嗎？」校長說：「你講的很清楚明白，沒關係！你想怎麼做就做吧！」經過校長的首肯我們就做了，如果我堅持公文說的一定要做的話！教學檔案一定要做的話！不做不行！這是上面規定的，誰教你要自願，這樣講評鑑就走不下去了，我的方式是比較平和，我會用理性的方式加上感性教育。沒有快樂的老師，怎麼會有快樂的學生？

我們是從這邊出發，教學檔案的表格我們都有，在第三年的時候要進行的是，如果老師認為教學觀察這部分，想再著墨，甚至於是持續性的成長，在某個領域要再加強，我會尊重他的決定，因為他還在做，不是完全放掉。我們試辦三年，但不是只做這幾年，應該

是長期進行，不是只有試辦才做，這樣成長才不會斷掉，表格我這邊都有，如果有必要可以私底下做討論，謝謝！

關於成長計畫也有一個表格，是針對教學狀況提出來的問題，評議小組給予肯定和改進後，把待改進的部分列出來，這個表格不是我們自己訂的，是昌平國小訂定的，我覺得蠻不錯的。我們有作一些整合，教師成長計劃書的流程，是教學觀察表格記錄完之後，發現問題再進行到工具四，所以我們老師很清楚知道工具一用完就是工具二，工具二用完就工具三，工具三記錄完畢之後就會發現你的問題所在，再進行到工具四，教學成長的記錄書，教學成長計畫書指標，譬如：1-1 編選適切教材，我覺得他不太會編選，1-1 指標部份會列出改進的策略和具體措施，關於改進的策略和具體措施不是他自己決定的，而是他的同儕小組給他意見和想法，甚至於可以尋求行政的支援，有經費支援的話，就會把它納進來，這就是我們的成長報告書。

成長報告書之後我們還會進行一次教學觀察，大概是在隔年的二月、三月、四月，會看老師待改進的指標部份有沒有改進，我們學校目前有待改進指標的老師真的不多。在專業成長的部份，大部分都勾選滿意，我們希望老師達到滿意之後還要更好。在規準的解讀部份，希望不要傷害到老師，我們的滿意大概就是大家所說的「待改進」，只是用語上不會那麼尖銳，老師比較能夠接受，也能夠自我成長，最後再進行綜合報告書，我們的工具、流程是這樣。

第二年我們是以張德銳教授的觀察系統為主，表格部分我們大多用昌平國小的模式，因為在進行的過程中，很多老師並不是擁有那麼專業知能去運用那些系統，除非老師有特殊的需求。第三年時會用更客觀的工具和觀察方式。

國立台中教育大學 高新建教授

我們還有十分鐘，各位還有什麼問題請提出來討論，我們出席人員的背景有新試辦的，也有續辦的，各位都是續辦的，各位還有什麼問題。

台北縣深坑國小李老師

我是深坑國小的課程組長，剛剛忘了自我介紹，這是我的第二次發言，針對組長要帶領老師專案對話的部分，這真的需要一些智能，不知道有無這樣安排，能提供所有的伙伴一些建議，針對分組的部份，我要進一步請教，我們現在遇到的一些問題，像國小同學年或同領域會儘量分在同一組，可是會遇到的狀況是，譬如說能參與試辦的音樂老師只有一位，在作教學觀察的時候，就是會覺得他上得很好，但是沒有辦法給他一些建議，可能需要有進一步的專業回饋，所以不知道你們的分組方式是採用同領域或同學年？還是有其他方式？你們還有搭配輔導老師，輔導老師會跟同儕小組的老師進行怎樣的對話？提供怎樣

的協助呢？你們比較特別的是，第一年就有輔導老師，通常初辦是無法推薦輔導老師，要續辦第二年後，才有參加輔導老師培訓的機會，你們有這樣的機制我覺得很好，我想請教輔導老師怎樣去和分組的老師作專業成長？

新竹縣大肚國民小學 高文良主任

當我聽到你是深坑國小的老師時，我真是一鞠躬，我們曾經參訪過深坑國小，是很優秀、很棒的一個學校，可能因為你們學校人數比較多，所以才有這樣編制，這個問題曾經是我第一年試辦時遇到的問題，所以我就直接問曾憲政校長，我問他說有些老師教體育的，你請他來看別人上國語課，這樣一定會被質疑的啦！他講說，我們現在做的表格，都是教學共通性的部份，不會因為你教了國中，老師講課就可以小小聲，就不用注重儀態，這是針對國小、幼稚園高中老師、到大學教授都要有的共通性要求，所以指標的共通性要求是大家都要有的，不會因為領域、教學專業不同而影響。他評部份的規準，不可能沒有影響，但是大家都是師院畢業，受過基本的教育，應該沒有那麼大的問題。

第二個部份，剛才李組長一直提到關於組長的問題，其實不要組長也可以！設立組長最主要的原因是行政支援，也就是排課、編課的問題，關於組長增能的部份，每個老師都一定要參加三天的初階研習，至於他要安排在哪個領域，我們在第一年、第二年試辦時，還沒有走到領域這個部份，校長也在這裡，我也問過他，走到第三年在領域的部份是不是要更深入的去做？他說：要不要另外二個層面也都做看看？這是他特別提到的，但是，領域方面，我想老師的專業還是有限，我們應該要尋求更多輔導老師的專業來協助，來幫助我們。

為什麼我們第一年試辦就有輔導老師，我們第一年 run 流程，在試流程，所以我們按照人員找比較專業的老師。新竹縣第一年都有進行十天的教學輔導老師的研習，不是教育部辦的，但是講師都是一樣的，所以我們每個老師都是教學輔導老師，也是受評老師。

我們第一年是這樣的一個流程，這是我的回饋。接著，請黃老師就協助主任這個議題和大家分享。

新竹縣大肚國小黃小芬老師

剛剛這位主任提到，參與的音樂老師只有一個的時候，關於這部分我建議：他可以跨領域或是跨校，請相關職能的老師來幫忙，不要只有他一個，可能其他人在音樂方面的知能不是很足夠，可以跨校去尋求，這是我的想法。

另外，輔導老師應該要做什麼？我在第二年的時候，發現輔導老師要跟老師站在同一個階段、同一個角度，這樣他比較能夠接納你。一開始，我是跟他作一些說明和安撫的動作，大家都是同事，沒有分你比較高階，或我比較高階，我只是比你早進一年，所以我是

輔導老師。

再來關於時間的規劃，輔導老師最重要的是在時間的掌控，我們學校上學期要做完第一次教學觀察，下學期要進行第二次教學觀察。這時候，輔導老師必須要告訴他的組員，以我而言，我是把它切割為三個時期，一個是教學前必須要完成什麼樣的表格。再來第二個時間點就是教學中，輔導老師和同儕必須要進入教學現場觀察，我們有做攝影的工作，可以回去參考一下，發現自己哪些部份有盲點。第三個時間點是教學後，也就是反省和檢討。所以輔導老師在這三個時間點的掌控是很重要的，他要把規則、節奏掌握好。

另外，要提供教案和教學的協助，輔導老師要有同舟共濟的心態，不分你、我，這個很重要，進入現場去觀察時，最好不要人身攻擊，有什麼問題大家提出來討論。

肆、結語

國立台中教育大學 高新建教授

老師和行政之間合作無間，尋求不同的支援，當我們在乎自己有沒有專業成長時，就是我們有在反省。

從剛才二位的報告，可以知道我們為什麼要做評鑑，最主要就是要追求自己的專業。另外想到一件事，過去到學校去評鑑時，有老師提到說：我們學校是很溫馨、很和諧，但沒有什麼值得提。

非常欽佩大肚國小在承接專案過程中的努力，學校氣氛是很和諧的，套用剛剛所講的，我們不是幾年就將教育部的案子辦完，我們是要走長遠的。

因為時間關係，今天很感謝各位的參與，大家暢所欲言，更感謝大肚國小兩位教育夥伴的分享，讓我也學到非常多。最後，我們是不是再用熱烈掌聲謝謝兩位及在座所有參與的夥伴，謝謝！

分組研討（一）-續試辦三年國小組『D組』

會議時間：97年8月11日13：30～14：50

研討主題：續試辦學校如何實施評鑑與提出專業成長計畫

主持人：國立台東大學汪教授履維

引言人：台南市開元國民小學李校長添旺

台南市開元國民小學林主任淑慧

紀錄：吳惠文

壹、主持人致詞：

歡迎各位來到這裡，這個主題對大家而言，應該是耳熟能詳，希望大家能一起激盪出一些火花來。接下來很榮幸邀請到台南市開元國小來分享。

貳、引言人報告：

台南市開元國民小學 李校長添旺：

教育伙伴大家午安大家好，我是來自台南市北區開元國小，今天帶著我們團隊的教務主任林淑慧主任，她已具有講師及輔導老師的資格。

本校從95、96、97連續三年的試辦。一開始大家比較不清楚整個概念，只有兩個老師參加，採一對一的方式，一個受評者，一個評鑑者，在這種比較不安的情況下，有兩位年輕老師願意來參與，給予我們很大的支持與鼓勵。

剛開始第一年，大家就像在叢林中打轉，不知道該怎麼做，但是吳敬先吳教授給我一句話：「不要急，不要做的太多，不要做得太快，會把老師給嚇跑了！」我用這樣一個想法，來激勵我自己、我的團隊、我們老師，而且行政團隊必須信守承諾，講出來的話，不要讓老師覺得心理不安，覺得校長都是在騙人，明的這樣做，暗的又這樣做，真的會讓他們擔憂！

在進入第二學年度的時候，已有十五個老師參與。我們是如何辦到的呢？如同教授所講的，有的是比較屬於特殊的，但是，我就把它當成冰凍的食物，拿下來解凍時，外圍解凍了，但核心內部還是沒有完全解凍，再利用外圍，來解凍內圍，讓所有的人一起來參與，這是我們未來長期的目標。

如何通過校務會議這方面，事前的溝通相當重要。例如在會議還沒有表決之前，就跟老師進行個別溝通，透過非正式或正式的場合，跟老師們宣導，去釐清一些基本概念，例如我們不求業績，但是要求觀念要正確，就如同陳教授所講的，教師專業評鑑就如同一面

鏡子，是一個健康檢查，或許你身體很強壯，不需要健康檢查，但是你不應該反對別人進行健康檢查；若你在校務會議中否定參與試辦，就如同你反對別人健康檢查一樣，道理上說不通。用這樣的觀念和老師溝通，在校務會議中取得認同，這是我們第一個發展的重點。

第二個發展的重點就是行政團隊必須走在前面。所有主任、組長都參加試辦、參與評鑑，老師們會覺得行政已經走在前面了，是不是也應該要配合，或是，老師會因此較有意願來嘗試專業成長計畫，先建立良好的互信基礎和支援後盾，才能給老師們最大的信心。

再來，我們必須釐清觀念。老師最大的疑問是：會不會與教師分級制或考績掛勾？兩年前我到教育部開會，司長親自講：「教師發展評鑑，它多了輔導和發展這兩個字義，完全是以提升老師專業成長為立基點，絕對不跟老師的分級或考績掛勾。」可是真的不會嗎？連我自己都有很大的疑問，更何況是老師呢？所以溝通觀念是整個歷程裡很重要的一環。

我們得慢慢的說服老師，告訴老師，希望這是一個對你們幫助的評鑑，重點在提升教師的專業能力，找出教學的盲點，做一個詳細的身體檢查，如同教授所講，檢查項目是可以挑選的，不要全部都做，我們也可以研發自己的規準，挑選適合自己的項目。

95學年度，我們是採用張新仁張教授的規準來做研發，開始做的時候可以說是仿造，沒有太多的修正，但因為範圍實在太大了，最後就把它視同教學觀摩做完。而我發現：這樣好像不太能走得通。第二年時，我就調整主任的職務，並邀請林主任與吳敬先吳教授進到我們團隊來，原本計畫要進行第二個層面，但教授一直說：「不要急，做第一個層面就好了」，教授一直沒有給我們團隊太大壓力，也給行政很大的支持，而我也認為「呷緊會弄破碗」，循序漸進，觀念絕對是正確的，讓老師提昇專業能力，這種自願性的行為是比較好的。

老師們自願性的參加，我們把它稱做一個小組，分成4~5組，每一組有一定的成員，互相集思廣益，開關一個時間，大家凝結共識、互相指點、最後再開一個總體會議，請教授來指正和指導。在一個團隊裡大家共同扶持，這樣彼此負擔會比較小。而每當我到教育部開會後，回來就會發宣導單子，向每個老師澄清觀念，讓他們知道，這跟考績沒有掛勾，跟分級制是沒有關連的，讓老師們真正的認識到：所謂發展性的評鑑模式。

老師另一個疑問是：評鑑觀察的時候，校長你會不會來看？主任會不會來看？家長會不會來看？他不放心。所以，我跟他們保證，如果你歡迎我去看，我一定到場去看；如果你覺得校長進去會造成你的壓力，可以不進去，而要進入觀察的老師，一定必須受過專業培養或研習，我也跟老師們說：「每個人的個性不同，完全尊重老師的想法，在觀察的任何階段，都需要和受評教師研討。」

去年我們研發了第一個項度，是有關課程跟教學的部分，第二年要做的是班級經營的部分，今年我們把第一和第二層面做修正，雖然進度不快，但老師們做的很快樂，而最後

主任也會跟老師進行省思的整理和分析，這部份，等一下主任會有更詳盡的報告。

除了與老師溝通外，另一項重點則是鼓勵新進教師的參與，及家長的充份支持。因此，我們在家長會中報告，徵求家長的認同，讓家長能瞭解整個情況，同時也爭取社區的共識。

接下來實施流程的部份及實際實施的狀況，就由我們教務主任直接來介紹開元的模式。

台南市開元國民小學 林主任淑慧：

我不是一個擅長演講的人，但汪教授給我鼓勵，他說我和那些演講高手有很大的不同，我有我的特色，很有鄉土味、很親切、沒有威脅性，所以，我來做這方面的宣導，應該可以得到更多人的認同。我一直覺得，教專的精神就是充份發揮我們校長所提的精神，今天分享的是我們開元的模式。

在開學的時候我們就召開推動小組的會議，成員的篩選非常的重要，因為推動人員只有一個能參加知能研習，到最後他還必須去審計畫，甚至去審查參與試辦老師的資料，並提出審核結果。推動成員必須是取得初階證書的，當然也要鼓勵家長，鼓勵教師會的成員去參加，尤其是家長會的部份，要選出一個能夠支持你，概念也非常清楚的人，且在每次開會都會到場。除了我們參與試辦的人員之外，我覺得：你既然要去推動這項計畫，自己本身就要先以身作則，因此，在參加各項研習後，我就會整理心得，做成書面資料，在集會時分享，或是貼在網頁給同仁參考。

我們學校在下學期開始，就依照我們所研發出來的表格來做自評，進行校內評鑑。利用教學觀察的方法來做自評，而教學檔案是今年一定要做的，因此規劃一場研習，去培養老師關於這方面的專業知能。

依照教專今年度要走的流程，我擬定了一個實際行程，然後，按表操課，什麼時候開什麼會，要事先通知老師，讓他們做準備，若同仁的時間如果沒有辦法配合，再修正時間表，而且要記得，老師在教學現場都很忙，所以，行程要預留時間給自己，也給老師一點點彈性空間，例如在做教學觀察時，我們預定要在四月底之前做完，可是實際上，我們在五月時才全部做完，我在安排時間時，便先預留了一個月，來得及讓老師們做實際心得的分享，而自己整理資料時，時間都還綽綽有餘，跟老師講清楚截止時間，但一定要記得預留一點點的彈性，老師才不會覺得行程這麼緊迫，這是在推行程時，自己可以掌控的。

推動時，執行的人要充份的了解基本概念，要怎樣瞭解？就是參加各項研習、研討會都要去瞭解，包括一些書面的資料。再來，鼓勵同仁參加研習，參與試辦的三天初階研習，一定要想盡辦法讓老師出席，有些老師報名，但時候到卻忘了去，行政要主動給予關切，對於願意參加試辦的老師，要給予正面的肯定，我們無法期待每一個參與的老師，都有一百分的願意，有些可能是 80 分的願意，甚或是 60 分，但只要他肯參與試辦，我們都應有

包容的心；腳步比較快的人，我們鼓勵他，腳步比較慢的，我們也要有雅量等待他的成長。

關於每一項決策的事，一定要經過討論且決定之後再傳達給老師，不要今天講這樣，明天講那樣，這樣會增加老師的困擾，愈多的模稜兩可就會越造成反彈。而在這方面，台南市的學校都做得很不錯，我們有一個對話平台，這個平台不是只有針對參與試辦的同仁，對於其他沒有參與試辦的同仁，他們也可以透過學校的網頁平台，瞭解我們在做什麼？會不會威脅到他自己？當有一些研習的訊息時，也都公開在平台上，老師有任何意見或有不曉得的地方，都可以提出。有時會發現，沒有參與試辦的老師所看到的問題點，和參與試辦的人所看到的，一定是不一樣的，而我們也希望透過這樣的交談，讓之前沒有參與試辦的同仁，能在他要踏入這個圈子時，不至於顯得陌生。而如果想要走的比較穩健、長遠，這些都是必需納入考慮的。

例如就去年幾個新的成員，我們就得思考用什麼樣的方式，能最快把他拉進來，趕上第3年的進度呢？我們透過網路的溝通平台，讓他們對於教專的宣導、訓練、活動、晚宴都不陌生，就像先前提的，在辦理專業成長研習時，我們所規畫的對象，必定是針對全體教師的，所以未參與的老師在某些專業技能上，同樣也跟著成長，這對於他進入教專評鑑時會非常有幫助，有此考量，在研發規準時，我們就會以全體教師都試用的向度為發展方向。我們都不希望，當教師專業發展評鑑在推動時，校園裡互相猜忌，我們會是以期待的心情，等待有一天他願意參與試辦，而屆時他就能很快的進入狀況，加入我們的行列。

在執行秘書這一塊，我們可以運用網路的資料，像曾憲政校長所提到的，「教師專業發展評鑑資料填寫的部份，走了幾年下來，其實已經比較穩健了，較少出現錯誤」。剛開始時，問題的確很多，不過有問題就向教育處反映，或者邀請輔導委員來協助，這些都能得到立即的處理，而且執行主任也可以去協助輔導委員，例如後續的資料整理、成效及會議記錄等等，若可以幫教授處理好，教授便可以節省很多時間，也更能貢獻他的專長。

另一個我們常遇到的問題是：到底要怎樣去找時間？尤其像有些學校，參與試辦的人那麼多，輔導委員該如何分組？在人員的分組，有的學校會用同領域或同學年，但這在小學校很難行得通，所以我們讓參與的同仁自己討論，尊重大家的意見，並沒有針對同學年或同領域分組，而是讓他去找信賴的夥伴，幸運的是，我們學校參與試辦的人，都拿到初階研習證書，這減輕了很多行政程序上的作業問題。這樣的分組、分工有什麼好處呢？後續在進行教學觀察，或是教學觀察會議裡面有一張表格，再向大家做比較詳細的說明。

在時間的安排上，我們先把教授的時間確定好，再與各個小組老師商討時段，若有帶班的老師便可請志工媽媽來支援管理，但實行後才發現，每次16人一起與教授討論，效率很差，之後我們作了調整，首先，將我們已經確認的第一層面所需要的面向度挑出來，分

給各個組別，之後定下期限，讓各組去實行看看，再找下一次可以共同討論的時間，請每一組把結果分享給大家，遇到有同仁持相反意見的面向就刪除，只有大家達成共識的向度，我們才予以保留。

我們的指標、檢核重點、檢核事例，剛開始決定的和實行之後的完全不一樣，為什麼會這樣？因為透過每一次教學觀察，各個小組提出的問題，我們會再討論、修正，找到彼此都能認同的點，一切都是寶貴的經驗，因為一起走過的，才是最珍貴的。

我們有自評表、時間表、意見分析回饋、教學活動設計、教學觀察前會議、觀察後的會議等等，而教學活動設計並沒有寫什麼教案，即使我們的資料做到這麼簡潔了，但老師還是嫌太繁瑣，填寫太多表格真的會影響同仁的參與意願。

關於自評與他評人員的方式和表格填寫，很多學校都會說，我要怎樣去安排人員？要怎麼調課？像大學校可能就可以直接安排代課，但若是經費較不充裕的小學校，我們的經驗，可以提供給大家作參考。先前提到必須鼓勵老師去參與初階研習，取得相關的證書，這便可以減少在分組時所遇到的行政問題，因為大家都有初階的資格，在教學觀摩分組時，便很容易進行，例如以我個人來說，我是推動小組的成員，但我也可能是受評者或評鑑者。

當他們分好組後，並不是指行政就沒事了，行政必須去幫忙他們協調調課時間，擬定教學觀察前的會議，確認教師何時進行教學，而他邀請了哪些小組成員來幫他進行觀察等等，再者，還要給他一個時間表，讓他能在時間內完成教學觀摩要填寫的資料，教學進行當天，詢問是否需要幫忙製作海報？校長是否要到場？是否要拍攝錄影帶？是否要提供錄影帶？且錄影帶是不是要交給行政？這些都必須主動給予關心，並且尊重老師的決定。

而最後，老師的意見回饋表很重要，因為同仁們給整個教學觀察的回饋，在文字敘述上，是老師覺得得到成長最多的部分，將這些資料收齊後，請各組推派一個代表，利用週三研習時間來進行分享。從中，行政可以了解到老師遭遇到什麼樣的困難？而行政在這方面能給予什麼樣的協助，這些都可成為以後推行時，相當寶貴的行政資源。對於老師而言，他可以從自己一開始抗拒、無奈的心態，到最後的轉向正面思考，發現自己教學的盲點，甚或發現表格使用上的缺失等等，行政要把所有的心得加以彙整，以一個執行者的角度去協助他們，這考驗著執行者，因為老師們會以此來檢驗，執行者是不是有誠意去協助他們。後續，針對老師們提出的建議跟策略，我也會對這些給予回饋，作一個示範成效的分析，這兩年學校同仁一起跑下來的結果，大概在非常滿意與滿意之間，當然，也有老師反應教師專業成長計畫，著重在老師的部份，看不到學生學習時正向的影響，但坦白說，要在一節教學觀察裡了解到這一點，確實是滿困難的，而老師如果願意去改變、去成長，那學生的學習一定就是可以提升，只是還要時間的等待。

當這些都做完，在最後的審核會議後，行政的肯定會讓老師更有動力。例如我會用一張小小的結果通知表，請校長蓋大印，寫了一封小小的謝卡，用正式公文檔，親自送到老師的桌上。我覺得要謝謝他們，一年來的辛苦跟努力，不管他以後會不會調到別的學校，有沒有繼續參與試辦，我覺得都應該給老師一個肯定，讓他真的走過就留下痕跡。

規準不容易制定，時間不容易安排，是很多學校都會碰到的問題。就以我們學校在教育現場的狀況來說，我們缺乏合格的教學輔導教師，但也可能因為我們一開始的分組方式，是建立在彼此互信的基礎上，所以就算當老師碰到問題了，也都會在討論時提出來，以這樣可以進行長期對話的發展為考量，建立分組，加上行政資源的支持，老師在真正實行時，自然沒有那麼迫切的需要教學輔導老師。很多問題，都是有解決的辦法的，這是推行這項計畫裡很重要的精神之一，完全的尊重，沒有絕對的強迫。

在專業成長的部分，除了引用教專的各項資源外，我們也努力辦理策略聯盟，不僅可以讓參與人員成長，亦能以此經費邀請到教授來指導，透過這樣的方式，希望更多的人了解教專在做些什麼，也才會有更多人加入，而我們就走得更穩健、也更不孤單。

第一個想和大家分享的理念是，一般我們在教師專業發展評鑑時，都會想說在教學觀察後，或是看過教學檔案後，察覺到老師的缺失在哪裡，然後要求他去補強，但我覺得，既然在準備的過程裡，我們知道老師要觀察哪一些面向，在這個面向老師應具備哪些專業知能，為什麼我們不能事先讓他成長，再讓他接受評鑑呢？如果能如此，是不是老師更不害怕。所以上學期我們雖然只有做第一個層面，可是我們96學年下學期時，我們就辦了一系列的班級經營與輔導的相關研習，讓老師先有心理準備。

第二，在班級經營的這一個層面，包括教學檔案的製作，是我們今年要列入的評鑑方式。我們也是先做研習的安排，當然，除了檔案外，老師還是可以繼續採用過去使用的同儕夥伴指導方法，雖然他們沒有同領域、同學年，可是每一個人都有特定的專長，也都彼此信任，整個實行的感覺真的很好，因此會不斷的進行。另一方面，我們鼓勵老師去參加受訓，也會繼續尋找，願意來台南開元幫忙指導我們的專家、學者及輔導老師，繼續在這個層面上精進。

第三，在教學觀察這塊，老師經過一個學期的研習、還有實作，仍舊覺得技巧不足，所以關於這方面研習，我們會繼續去安排。

其實參與試辦，就以我們學校的專案這麼多來說，教務處應是壓力最大的，但我卻覺得教專所帶給我的負擔是最少的，也是做的最愉快的。對於我們同仁而言，真的沒有感受到評鑑會對他們造成的壓力，他們很樂意去接受，從他們的分享就知道，每個人都培養出正面的回饋態度，而除了感謝主動參與的教師同仁以外，我也覺得應該要謝謝未參與試辦

的老師，雖然他們沒有參與，可是他們願意支持，讓參加試辦的同仁有機會成長，也請他們從另一個角度來提供意見。

最重要的第五點，就是要衡量能力，不一定要累積資料，但一定要發展學校本位的專業發展評鑑模式，因為是自己的東西，大家才更珍惜，用的時候才會感覺更踏實。

今天的分享到此結束，若各位有意見歡迎提供給我們開元團隊，這是我們的mail跟辦公室的電話，謝謝大家。

參、綜合討論：

汪教授：

謝謝校長跟林主任他們報告開元的經驗，我想都可以聽得出來他們腳踏實地，用一步一腳印的方式，來推動他們學校的發展，接下來的時間就是我們大家一起共同討論，各位可以以他們的案例為基礎，給他們意見、了解他們的一些想法跟做法，另外，各學校也都可以分別提你們的一些想法跟做法，我知道在座的幾所學校，很多學校都做的非常的精彩，是不是也都可以分享，逐步逐步的讓這個評鑑及教師的專業指導能夠更完善。

如果各位還沒有意見或問題，我想我先問一個問題，因為我剛才還沒有聽到很清楚的部分，我想知道說，聽起來你們是第一年只有一個人參加的，然後到第二年那兩個人就都沒有再繼續了，第二年換了另外一整批人，突然就變成16個，那16個人是怎麼變出來的？

林校長：

第一年是兩個，一對一，一個是未滿三年不能參加評鑑，一個是有五年以上的評鑑國語科的輔導，後來國語科輔導員在第二年、第三年都繼續參與。第一年那個因為她準備要懷孕，怕給自己壓力沒辦法懷孕，先休息一年，我尊重他的意願，他願意以拋磚引玉的方式，讓第二年的同仁看到他所努力在做的事，其實我很感謝他，或許第一年做的不成熟，但要努力的是後面兩年。

第二年時，我想要達到教育試辦規定的人數，最少十五人，在校務會議前，我先請主任與老師們溝通，也做了很多的宣導，也請了陳海泓陳教授去做演講，先釐清觀念，私下邀請老師們加入，但邀請人數實在不到十個，距離門檻還有一點的距離，就由我親自打電話，來跟老師們邀請，讓他看到我們的誠意，絕對在沒有壓力的狀況下，老師們受到邀請，感動後才一起來參加，最後，我還是用一句，不要反對別人去做健康檢查，這種概念讓老師們來做一個表決。

我想幾種人比較不容易邀請，第一個：我剛剛講獨行俠，第二個：會退縮的人，你邀請他，他會覺得你在找我麻煩，這兩種我不會先主動邀請，但在這樣誠懇的態度之下，大家都欣然接受，當我們走的滿順利的以後，一個教學的氣氛、一個氛圍，在平常一點一滴

的累積，當他受到影響後才會比較有可能加入，而這也是大家共同努力的，這是我個人的心得，謝謝！

林主任：

關於人數，真的是我們校長的功勞，像教授也有提到，如果行政都不參加，老師就會覺得不被重視，今年我們數據上是二十，但實際上同意的人不只二十，依我們這幾年走下來的經驗，我會預留一些人數沒有填報上網，因為若有人中途碰到挫折，而停止參與的，我們可以遞補上其他人。而說服老師的部份，我會先做名單，全部OK的就先做個記號，還在猶豫的，就去第二次、第三次，到最後主任出面都說服不了的，才請校長出馬，當然，如果有老師第一次就說「NO」的，我們也尊重他，絕不會再去第二次，至少要讓他感覺到他被尊重。我做這樣的補充說明，謝謝。

汪教授：

好，謝謝，校長如果要出面邀請，而老師會願意買這個帳，我想平常的關係要先建立的很好，就連平常對老師的最基本的尊重也一定做的很透徹，謝謝！有沒有其他問題或是經驗分享？

嘉義大學王教授瑞璫：

我是嘉義大學的王瑞璫，以前也有輔導過幾間學校，我想說抽出問題，也請在座的老師提供意見及經驗。

第一個就是我在輔導的時候，很多教務主任都遇上排課的問題，即使是第三年了，但對他來說還是很困難，他要老師把有彈性課程時間配在一起，排課就變得很有技巧，不知道貴校是如何克服這樣的一個問題？

第二個是分享，因為後面有看到您舉一些事例，那如何來進行分享？有哪些的途徑？網頁？還是等一下，可以秀一下你們學校的網頁，是如何來做分享？

第三個問題是每個學校都會遇到的問題，就是不知道怎麼辦研習？像剛剛你說的研習是針對全體教師，但很多人在辦研習的時候，通常要變成兩場，一場是給一般老師，另一場就是給教師專發展評鑑，我就看到他們這樣兩個同時在進行，也焦頭爛額，那你們怎麼克服這樣的一個問題？

林主任：

我就我們學校的狀況，來為各位解答關於排課，我們因應的方法如下，提供給大家作參考。學校星期一、四是學生朝會，星期二是晨會，因此只有星期三上午就是7:40~8:35那一段時間，因此老師會去安排班上的一些志工媽媽來教室幫忙協助，因為我們的團隊非常多，所以如果遇到班級共同討論的時間或輔導員要來的時間，我們會先避開，基本上是

不會使用到正課的時間，來討論規準的，而後續的教學觀察時間，受評老師可以自己決定邀請同組的哪些人員到場，我們一組是四個人，他可以邀請二人或三人，甚或一人亦無所謂，被邀請的教師就必須自己調課，若無法自己獨立完成，行政這邊就可以提供協助，可是去年我們協助調課的很少，大概只有一個，所以基本上問題還是可以解決的。

有些老師如果不放心志工媽媽，或者因其他的事沒有辦法在星期三上午進行小組討論，老師也想出了另一段時間，即研習前或研習後，下午 1:20~2:00，而這部份需要行政的協助，必須再跟輔導老師商榷時間。

在進行教學觀察，我們還是會依照我們的模式——以信任的對象為分組依據，用舊伙伴帶新的伙伴，一樣尊重學校同仁的意見，我們會要求參與的人員一定要取得初階證書，因為如此一來，當他接受評鑑時，才不會評鑑人員不是他所信任的，而無法接受他所給予的回饋，簡單的說，如果是他信任的夥伴，他會很樂意接到他給予的文字回饋；但相反的，若不是他所信任的夥伴，他拿到回饋單時的觀感可能就不一樣了。

另外，怎樣分享呢？在學期一開始，我會把我的行程表給老師，很清楚的說明我什麼時候要做什麼事，讓老師有心理準備，再來，會給各組一張表格，在每個小組裡要推派什麼人出來？要分享什麼樣的資料？然後安排週三進修的時間讓他進行分享，一方面也可以讓未參與試辦的同仁知道，每一個同仁在分享時，都是那麼快樂，這遠比推動者費盡九牛二虎之力去說服還有用。

研習活動的規劃，除了小組規準討論是試辦成員參加外，其他的安排則是針對全體老師，因為我們是小學校，第一礙於人力，第二礙於經費，沒有辦法分成兩組進行，而研習的內容亦不會打上教師專業評鑑，主題會寫成「教學觀察實作研習」，例如：如何增進教學技巧？怎樣與家長溝通？這些面向是有老師都需要成長的部份，而未參與試辦的老師，也覺得很多研習對他來說，其實是有很大的助益。以上就是我們的做法，跟大家分享，謝謝！

汪教授：

看起來時間差不多了，有哪個學校，要再幫我們提出一些經驗來分享？

林主任：

因為要善盡引言人的責任，在此再向各位老師說明一下。教學檔案是我們學校今天要加入的另一種評鑑方式，而我們的老師，在這方面的資訊是比較缺乏的，除了安排系列的研習外，台南市的輔導委員給我一項作業，他希望在開學以前，我必須擬出教學檔案的進度表，而前提是，一樣要站在尊重老師、包容老師的心態。依照規準內容，選定要呈現的資料，這樣做便可以協助一些比較沒有概念的老師，依循一定的作法，來達到最低標準，而檔案整理能力較強的老師，就能依照最低的標準，去看看怎麼增加內容，這就是我們教

學檔案的形成過程。

肆、結語：

汪教授：

謝謝，因為時間關係，所以這個階段也就不再徵求其他學校發言。我們接下來還有兩個場次的研討，這階段主要是在談「新時代的學校，怎樣來進行評鑑的活動？如何擬定專業指導的計劃？」下一個階段主要是談「怎麼樣落實專業指導的活動？」，而明天早上，要進行的議題是「怎麼樣來實施輔導教師的制度？」所研討的議題雖然各有不同，但其實都是息息相關的。

所以如果今天沒有來得及發言的人，可能在下兩場次裡，還可以有機會再做進一步的分享。

剛才林主任提到有關教師專業檔案，要怎麼樣來建構、運作等等，我想大家可以進一步給予回應，我們可以看見開元用開誠佈公的態度，來和大家分享經驗，也用非常誠懇的態度，來爭取老師的參與，在這樣一個基本的環境底下，老師們也都比較願意一起共同打拼，加上學校的研習活動，有經驗分享的部份，即使是未參與的老師，亦都能了解到這個計劃在做些什麼？如果他知道，在這個過程裡可以讓他有所收穫，對他也就有了鼓舞的作用，下個學年度試辦時，便會獲得更多的人認同，讓更多的人願意參與。

這個階段到這個地方告一段落，謝謝大家。

議題分組研討（一）—續試辦國中組〔E組〕

會議時間：97年8月11日13：30--14：50

主 題：續試辦學校如何實施評鑑與提出專業成長計畫

主 持 人：國立嘉義大學周教授立勳

引 言 人：台北市南門國中韓校長

紀 錄：歐玉麗

一、主持人致詞：

今天的研討會，是有關於中小學教育專業發展評鑑示範計畫，針對學校實施心得與發現的問題來做分享，也希望在此次討論會中，能確實反應出各校所擔憂的問題。由於此場次只有一所國中分享，時間很充裕，因此可以針對各個學校的反應情況，集思廣益，看看未來教師發展評鑑要如何做才會更好。

我先介紹我自己，我是嘉義大學教育系的老師，兩三年來一直參與專業發展評鑑的試辦，而教育部希望能透過計畫的實施，一面做、一面發現問題，且一面尋求怎樣做更好。不怕沒有問題，只是問題出現了，我們如何因應，才是重點。現在，我們來聽聽國民中學的實施情況如何，很高興請到台北市南門國中韓校長來分享他們的經驗，歡迎韓校長。

二、綜合討論

南門國中韓校長：

敬愛的周教授，還有各位伙伴大家午安，首先代表南門國中向大家致意。

南門國中之所以會被安排來向各位伙伴做分享報告，主要源自於南門國中獲得台北市優質學校獎，一個有關於專業發展優質學校的肯定。其實獲得這獎項，主要是因本校參與教師專業評鑑計畫，這三年來的試辦效益，過程當中，我自己也覺得出乎意料，看到這小小的成果，更印證了不管未來教育發展的方向如何、得失如何？個人的信念會影響整個教學的環境。

從早先小班教學精神試辦，到多元智慧專案、教訓輔三合一、九年一貫一連串的示範方案，及目前進行的教學輔導教師、精進課堂教學，到教師專業發展評鑑，我個人覺得，在這過程當中，獲益最大的是教師個人及整個學校，只要是在我領導下的學校，我們一定在第一波時就參加，而現在看起來也剛好印證了我的想法沒錯。很多的內容我就不再與各位重複，我們就把重點放在專案的申請、試辦、小小的獎勵、成果，在這實行的過程中，學校會產生哪些質變，我想這部分才是最重要的。

凡是參加示範專案的人都知道，張德銳教授是教學輔導教師方案、教師專業發展評鑑

最重要的推手之一，他一直強調老師是教學過程裡最關鍵的人物，尤其是對於國中小的老師來說，異動的機會一直都不大，我們會很希望他在教育現場裡，唯一能做的是不在原地踏步，或向後倒退，而能以孩子學習為其工作最重要的理想。那麼不斷的協助教師專業成長，便成了所有校長、主任以及領域領導者很重要的一個課題。

吳明清教授提出，專業發展或成長的主要意義，是如何提升老師的專業能力，維繫住老師的專業素養。曾經有機會與新進老師對話，我跟主任都會提一個共同的問題：「為什麼你們會來當老師？」當然，像我這樣年齡的老師，當初可能因各種因素，但是以現在的社會環境來說，其實是有更多選擇性的。我和行政人員、老師都會相互提醒，莫望初衷，不管我們在這個領域教多久，都不要忘記當初之所以會來這裡的想法。人會因為對環境的認識，或因生活的反覆，或心境的變化，而影響他在教學領域的熱誠，尤其是面對各式各樣問題的學生時，更難維繫當初來到的初衷，所以學校便有了這樣的責任，讓老師可以很快樂的繼續在教育的版圖裡貢獻。

南門國中為何會在教師專業評鑑多所著力？因為，從民國 88、89 年九年一貫開始，爆發大量老師的退休潮，要用電腦，然後又要進行課程的改革，根本不知未來的著力點在哪，很多老師是被嚇退了。在我還沒進入南門的時候，新進老師與在職老師比率相當，新進老師大批進到職場，學校必須有方法，做一個完整的規劃，讓老師們得到身心安頓，後來我來到南門時，先推教學設計及教學視導，鼓勵老師透過同儕的、專家的或相關人員，做所謂的視導工作，鼓勵老師參與這一塊。

92 年南門國中加入教學輔導教師方案，我想先瞭解一下，在座的伙伴非台北市的請舉手，我要這樣請教的原因，是因為台北市的經驗是不是可以和其它縣市相比擬，我不太確定，所以待會地分享，如果在內容上有些陌生，我們可以互相交流、討論。

教師專業評鑑與教學輔導教師專案，在台北市有完備的準備工作，參與者（不管是做輔導者或是想參與的人）透過完備的研習課程，對方案內容必須深入瞭解完整，我很感佩這許多年以來，在研習中心舉辦的一連串研習活動，課程架構蠻完整的，邀請來的都是在這一塊著力非常深，而且理論、實際都很有經驗的專家學者。

因教學視導、教學輔導方案到教師專業發展評鑑種下的根基，學校老師相互觀摩、相互砥礪、相互學習，就越來越成為自然的常態，尤其這幾年來開放教育學程，我們必須大量的引導準備進入教育職場的老師，而因有這樣的安排，他們更能瞭解教案怎樣寫，對於他人提出的善意建言，也將被視為教育界的常態。

容我不客氣的做點批評，我個人覺得教師專業發展評鑑，在台北市第一年推的並不是太理想。其關鍵不是在試辦方案本身，而是在「評鑑」這兩字的用詞，因為有「評鑑」兩

個字，老師們馬上會聯想到為來可能會怎麼被對待？想做升級嗎？想對我做的角色進行批判嗎？「評鑑」兩字掩蓋全面的專業發展。所以到後來教育部辦的各種相關研習，教授雖然宣傳重點非評鑑，而在協助專業成長，可是先入為主的觀念已經進去了，因此第一年台北市參加的很少。印象當中，當時在台北市信義國中舉辦說明，學校場域中的重要份子，從校長、教務主任、教師會理事長和家長會長都有人去，包括我自己，都舉手詢問心中的困惑，示範方案必須通過校務會議嗎？站在教師的立場，對於整個評鑑試辦的內涵不太熟悉時，要如何能認同而參與評鑑呢？第一年確實沒有辦法普遍的來實行。但教育局有一句有趣的話，認為這樣也很好，因為不是有那麼多的學校參與，少少的金額，能大大的發揮。

我曉得內湖國中當時是在趙校長任內時，在教學視導這一塊，推動的非常非常熱烈，所以我對內湖國中印象很深刻。另外，在場的也有三和國中，我所知道的，也只有台北市少數幾所國中是比例比較高的，包括南門國中，第一年參加還是我連哄帶騙，然後再加上校長的強制 power，在校務會議辯論，總算有九人願意參加，不過我覺得這是很重要的，因為這些都是關鍵性的代表，有些是領域召集人，因為這些人進入，在 96 年、97 年的試辦就增加了許多人。

第二年提升到 84 人。為什麼有這樣的成效？坦白說，是因為參與者告訴其他人，根本沒有評鑑的壓力，只有協助專業成長。另外，教育部也是很認真，提出了所謂的初階證書，這對老師們來說是很強烈的誘因。老師的敏感性很高，當他認為可以不必那麼辛苦就能拿到證書時，就更有意願參加，我個人相當佩服前任校長為南門國中訂定的願景圖，涵蓋全校整體的發展全貌。其中在「老師真好」的這塊，概念清楚，我們期望老師的觀念態度是正確的、對自己的專業有把握、對孩子付出有熱誠，這樣才能做到既是經師、又是人師。

教育部在各項專業活動成長規劃內，我們做了各項成長計畫：包括硬軟體的充實，都與教師專業發展評鑑內容相契合。我想在這裡提出一點和大家分享，領域小組的規劃裡面，我們所進行的，除了備課會議、班級經營成長活動、行動研究分享之外，最大的獲益就是推行優化教學效能行動方案，拜參與教師專業發展評鑑所賜，這是我們之所以得獎的重要因素，待會介紹。

參加這個行動方案讓我覺得蠻驚喜的是，這個方案所得到的效益，持續的在發酵中。有特定的教育活動，只要有關於老師或學生的，我們都會去參加，雖然南門國中是台北市國語文能力提升的總召學校，所以在國語文閱讀方面，仍努力進行，像台北市幾所推動得相當好的學校看齊，如實踐國中、翠林國中，都得到教育部的卓越教學獎的肯定；另外，南門國中也是台北市人權法治教育的總召學校，一直配合教育政策進行各種活動，這些活動都會與老師教育專業發展契合。還有幾個部份，我們學校也一直努力在做，如學校老師

E化能力、充實學校在硬體環境的建設、因應課堂上的教學視導等，也一直在持續推動。

在教師教學經驗分享、領域成長團隊教學方案、班級經營的方面，待會如果教授願意給我們指導，時間上再提醒我一下。在教室教學經驗分享方面，我認為在評鑑的推動下，有一些不同以往的做法，比方說南門國中在這兩年來，都不斷的勸說優質班級的資深經驗講師來與同仁分享；各領域導師，在班級帶動一段時間後，能和其它領域或與自己領域同仁做班級經營上的分享。去年做理論教導與實務分享的活動時，是跟高師大張新仁教授合作，台北市段考下午也要上課，當時我們並不知道可以提出申請，學生放學、老師在校做成長，所以幾乎找不到時間作這一部份的分享，只好利用星期六一整天，來做班級經營分享，我們和教授約時間，教授非常的熱忱與熱心，願意一整天到南門國中來，但基本上，要求公立學校老師利用週休時間到校進修，確實有些執行上的困難，我們透過很多方式去催化氣氛，私底下也不斷地去說服老師，加上一些策略的使用（上午由教授主持，下午由同仁分享），結果在去年九月份舉辦時，出席率高達百分之九十幾，縱然下午有些老師早退了，但也一再強調，希望可以給他們錄影帶。今年開學9月6日還要再續辦一場，一樣是請五位老師做實務分享及規劃設計，請專家做理論教導，預期這一場不會比去年差，這是很開心的一件事，也就是說老師們非常願意參與付出、提升自己的想法，這個是有關班級經營的部分。而目前我跟各個不同領域的老師做了一個協調，請他們開一個學習的工作坊，進行班級經營的檢討，這也將在下學年開始進行，因為我認為這跟優化教學、專業社群方案有很大的關係。

這兩年，學校新規畫領域辦公空間，在這裡，老師有完備的空間與研究設施，提供他們盡情討論，帶動老師的研討風氣，老師也會與周邊學校進行校際分享、對話，而學校就是站在鼓勵老師走出去，鼓勵他們去分享的角色。

在老師建立教學檔案這個部分，我覺得啟動推廣會較辛苦，因此便鼓勵老師與友校請益，隔壁的龍山國中有很好的成效，內湖、新興也做的不錯，他人的經驗會讓我們有指標可學習。另外，盡可能鼓勵老師用各種方式參與研討活動，我們設立了所謂領域專科教室，辦公室有沒有合在一起確實有差，有特定的場所時，老師也較容易彼此對話。

從各種角度評估老師，從進修成效、定時檢討並回饋之外，老師參與各種競賽活動、升學成果，鼓勵老師作各種進修，參與專業創新與行動研究發展會，在這方面，我是覺得南門國中的老師也有一些成果。

這是我們各領域參與教師發展評鑑的人數，從第一年、第二年，那第三年人數也差不多，這就是優化教學，待會如果有時間，有具體的錄影帶分享。

優化教學是教師專業發展評鑑內涵之一，也就是說老師做自評、或他評，或者進行專

業發展的各種學習。在一次巧合的機緣，跟張德銳老師與丁老師接觸，參與了這個協助團隊做專業成長的計畫，當初參加只有三所學校，不過這個專案計畫已經實施一年了，目前只有我們學校做出成果。當時每個學校合作方式也不一樣，我們學校是鎖定了自然領域。我想各位都瞭解，在自然領域內要跨科教學是一件相當困難的工作，比如理化去教生物、地科，然後生物老師帶上去要教理化，這些科目之間雖有一些相關，但是其實差異度還蠻大的。

上學年度開始發展優化教學，做法是由理化老師轉入教導地科，地科的資深老師定期或非定期的對新手老師做地科的專業指導，這個專業指導主要針對的是地科教學，丁老師不是地科的專家，他主要切入的則是指導教學方法、教學態度與班級經營模式。這裡面我們有一位關鍵性的周老師，他自己本身是地科老師，但他教理化已有很多年，因此他能帶領新手老師，共同結合成專業社群，所以每個禮拜，他們都會一起做地科的共同備課研究。

資深老師用錄影帶老師秀給同仁們看，如何教，最後新手老師進行教學，並把過程錄下來，放在領域共同的電腦上，大家自己去看去 copy，做分享，然後再進行專業對話。這樣的歷程之所以嚴謹，是因為有教授指導，而且平常就有人在做專業觀察，有資深和資淺的同仁一起來做教學研究專業討論。原本老師都各有所長，也都有自己對專業的堅持，這會有一些疏離感，但透過分享過程，老師們的感情會快速加溫，可以很清楚的感受到老師由疏離到達到默契、共識，因為他們已經發展出革命情感，這是很難得的。後來還有做個別訪談問卷分析，證明此作法蠻有效的。如對老師做問卷調查，老師認為學生學習效果有提升；對學生做調查，學生也認為自己較有主動學習的意願，學習效果與師生互動都有提升。目前我們的教學檔案、班級經營、各科教學仍持續推動提升中，學校裡的教學氣氛也更愉快、有效，優化教學的效力不錯，其它領域未來會持續努力進行。

這是我的分享，因為我們在台北市得獎，這些分享內容可以建議領域召集人聽，畢竟試辦教師發展評鑑讓我們自豪，更讓學校往優質方向改變，報告完畢。謝謝！

問題：

台北縣北政國中林校長採有

1. 如何吸引教師的參與由 9 人增至 84 人？
2. 新舊教師接任在第一年和第二年時如何推動？

韓校長：

在接任校長時學校已是一個穩定的狀態，即使有退休的老師，教育部也會控管以代課老師來補缺，唯有以現有的師資來推動。我會告訴老師，教師專業成長是我們的責任，在這部分我的立場和決定是非常堅定的，有的老師會有柔性責難，因此在關鍵時刻，校長是

要扮演強勢的角色，但是強勢的作法有很多，我們不要去硬推，應讓老師有選擇權，再加上教師會站出來發聲，一再的強調不要勉強老師，但是我給他們的回應是，只接受願意嘗試改變的老師，對於不願意參與的老師，我們會接納且聆聽他們背後的聲音。

教育部很希望第一年的推動不要失敗，在實施時，只要大致符合他的進度和規則就可以，要求的尺度其實是很寬鬆的，到了第二年就要求比較強制點，但是必須讓老師們知道，這會是一個趨勢，讓他評和自我評鑑形成一個風氣。各個縣都有計畫並安排的進度，只要依照計畫和進度實施就可以，也可以發展學校的特色。

台北市瑠公國中莊校長乾洪

1. 班級經營有設指標嗎？
2. 還有地科的專題經費由哪裡支出？

韓校長：

班級經營這區塊，在各個領域都有定自己的指標，看你要把它組群，還是以領域為組。我們是以領域為主，就是說在教學方面、檔案方面、班級經營作法方面，我們會針對各領域的需求選擇指標，用自評、他評或專家評來認定這指標是否有達成。不管是教育局或教育部推動的，他的層次感是很清楚的，而每個學校都有計畫，也都會經過教育部的審核，只要按照這程序實施就好，但是我們除了按照教師專業發展外，我們還發展學校的特色，這特色怎影響到老師及學生的學習，就是優化教學。

地科教學的經費，在教師發展裡面，我們有用到教師專業發展評鑑的經費，而教授方面也有專案經費，以這兩塊經費一起用。

台北市內湖國中曾校長文龍

1. 南門國中一路走下來的經驗，對於參與教師專業發展評鑑，它是不是有文化影響力？
2. 後續的專案對於教師專業發展評鑑有沒有什麼效果，有無正面的影響？

韓校長：

所有伙伴都相當關心，第一年教師評鑑要怎麼做，第二年又做了哪些改變，在報告的過程中我沒有著重在這一點，主要是因為教育是人格變化的歷程。就像我們在教孩子一樣，他是潛移默化的、逐漸形成的，所以當我邀請我們的老師，他願意參與的時候，我比較注意的是他們想做甚麼？他們想在哪一方面做改變？他們是不是開放胸襟彼此教學觀摩和學習？老師間是不是開始有做對話？這對話間可能會有些是相互激盪，也有一些是聯想，這是在自己的內心在產生變化，我自己好，我是不是可以也看別人好？我自己好，要怎樣帶動別人好？而教學輔導就是有這樣的精神，願意帶領、陪伴教學不利的老師，這種擴大大

享和願意陪伴的胸襟是很可貴的，對話、分享最後還是要回到老師的內省，老師就有在成長的動力。

結論

國立嘉義大學周教授立勳：

大部分學校都有提到試辦會有什麼收穫，最後發現學校老師的專業對話增加了，這是很好的起步。而學校最傷腦筋的是規準的訂定，因為教育部放給地方決定，而地方又放給學校，因此學校就很頭痛，不知道該怎麼做。我認為縣市應該要有一個特色，學校要達到什麼要的專業表現，也都該有個規則，學校循著這個規則發展出學校的特色，而老師專業發展，老師也可以定義自己想要發展的方向。

評鑑的目的是做甚麼，它有兩種目的，一種是總結的我要評價妳的高或低，也就是分級，而專業發展是協助你的專業成長，目的是要學生學習得到好處，妳的專業成長對學生的學習有沒有幫助，這是我們要看的。所以我們在這期間也會談到後設評鑑，要將我們的專業發展改變的情況，和學生的學習結果做成關係，看看到底學生的學習有沒有因老師的成長而得到好處，如果沒有就不是真正的形成性評鑑，這也是我們試辦計畫裡面真正要解決的問題。

議題分組研討（一）-續試辦高中組（F組）

時間：97年8月11日13：30～14：50

主題：續試辦學校如何實施評鑑與提出專業成長計畫

主持人：中台科技大學林教授海清

引言人：高雄縣路竹高級中學鍾志輝組長

紀錄：吳宜蓁

壹、主持人致詞：

與會貴賓和鍾組長、中辦林主任，大家午安。

今天下午第一場有關學校試辦的經驗分享。主題是續試辦學校如何實施評鑑與提出專業成長計畫。今天的引言人是由路竹高中的鍾組長來跟大家分享。特別是高級中等學校，高中職這個部分，如何透過教師專業發展評鑑計畫一起來帶動學校提升，我認為是非常有必要的。

各位可以看到最近這幾天報紙上在談學校分發以後的問題，首先第一個衝擊的是大學放榜後，有幾個學校落到後面。接下來陸續高中職也要放榜分發了。在座各位，我們中辦林主任也在這裡，應該可以感受到若干地區的高中職，因為學校開張了，就是要有人進來。

市場上經營有一句話，市場是以顧客為導向。過去我們學校設立，以前公立學校就在那裡等學生來，還可以挑。你是不是符合我的標準？不符合，很抱歉不能進來。今天可以挑的學校會擠到前面去。所以學校經營也M型化，好的大家都擠著進去，不好的你去拜託也沒人。昨天報上報導，有人送下午茶券、住宿費優待，吸引學生來。

學校連這些措施都出來，這些都不是辦學的正統。真正辦學的正統就是要把學校教學品質提昇。學校就是以教學為主。學校教學品質沒有提升，校長在外面八面風雲，人際關係非常好，其實那些都是假象。

真正學校經營一定是落實在教學發展上，所以教學才是學校的根本，教學品質提昇，不管是大專院校也好，或是高中高職也好，這一塊是很重要的。如果您的教學不落實，只是對外關係很好，游走邊緣通過校務評鑑或是校長辦學評鑑，有些校長公共關係很好，把學校放一邊，有這樣情形，我們不希望這情況誤導整個高中高職發展。所以真正落實到學校教學品質的提升，就是老師教學素質的提升。

那麼老師教學素質如何提升呢？就是透過教師專業發展。我們都知道教師專業發展在教師法公布實施以後，我們老師視為專業，法律上視為專業，但其他社會人士是否看我們

為專業？大家看到老師受到法律保障，有過之無不及，但是本身的努力還不夠。我們看到會計師、醫師等等他每年都要參與專業成長計畫，他每年都要接受評鑑。像現在大學裡當老師每年都要接受教師評鑑，我們學校也是一樣，教學研究輔導，你一定要接受評鑑。如果評鑑不及格，明年再給你一年，到了第三年還不及格，你自己就要有數。既然都朝向這樣，我們如何透過這個機制，來幫助我們的老師一直成長，這樣成長到了一個階段，大家會感受到學校氣氛很好。每一個人都會覺得專業發展就是我們的本質。我們才能夠讓外面的人說我們老師是專業的。這個專業一定要靠我們老師自己去爭取。

今天我們很難得由於路竹高中他試辦有了成果，我們請鍾組長來跟我們分享，分享完我們再請大家看有什麼意見、問題也都可提出請教他，接下來我們熱烈掌聲歡迎路竹高中鍾組長。

貳、 引言人致詞：

謝謝林教授！中辦的長官們、在座的教育界先進們，大家午安！

今天來這裡引言，其實只是引言而已。我們學校在成長方面，說真的還不是做得很好。還要再就教於各位，等一下如果您有什麼 idea 就盡量提出來。那我這邊只是分享一點而已。

高雄縣我們學校和福誠高中已經攜手走了三年。從開始試辦走到現在，所以我們常常會被邀請出去分享，每次出去演講如果是講評鑑，老師就會「度咕」，所以我就蒐集一些好玩的影片，如果看到老師開始「度咕」，就放一個讓大家笑一笑。

續試辦學校如何實施評鑑與提出專業成長計畫？

首先介紹我們學校，我們學校就在南部科學園區一路竹科學園區，後來改稱高雄園區就在我們學校附近。歡迎大家有空到我們學校來指導一下。(路竹高中學校位置圖)

這是我們學校大門口進來一兩個大的陶壁(校園一景)。

〈主持人發言〉：是國立？還是縣立？

〈引言人回答〉：是縣立的完全中學。我們學校蠻漂亮的，所以歡迎大家來走走。

成長規劃主題的分享，其實我們學校高中部老師都是考進來的，所以參加教師專業發展評鑑高中部老師真的都不會有很差的結果。三年來，每次評鑑結果一看，沒什麼大缺點。頂多是老師寫黑板使用粉筆的顏色角落的同學看不到，或是講話時聲音太小等小缺點。

坦白講我們學校參加試辦第一年，為了讓學校產生評鑑氣氛，每次月考下午就是教務處安排教師專業發展評鑑研習。從南到北都邀請講師過來，所以現在如果我辦教師專業發展評鑑研習我會被老師罵死。因為他已經聽了太多了，幾乎能夠請的教授都請過來了。包括南部的國中潘校長都來過我們學校演講。所以現在教師專業發展評鑑研習部分就比較沒

有辦了。

有一次跟教授聯絡，他說還要繼續，要講什麼？講檔案評量嗎？經過調查後發現老師聽評鑑的意願不高，所以我們大部分都朝著老師成長方面來辦。

不過我們第一年真的辦了很多評鑑的研習，為了製造評鑑氣氛所以我們學校可以走到第三年，其實第一年真的很用心，讓每一個老師都了解。因為我們學校是完全中學，有高中部、國中部。校長利用各種機會說明，甚至親職座談會，校長也要去跟家長講這件事情。那年氣氛做得很好。從那年過後，每次研習不可能研習只准高中老師參加，不給國中老師參加，這樣行政人員會被罵。所以我們研習辦得非常多，每次月考排三天，每天下午來辦理研習，誰先搶到誰就先辦研習。真的沒什麼時間。禮拜六、禮拜天你要辦研習很難，老師參加意願不高。只有月考下午比較多人參加研習。我們去調查一學術性的研習老師不要。教學研究組一學期要辦很多研習，還有建立學校特色研習，整學期幾乎都在辦研習。有老師的，也有學生的。我承辦的業務很累，但是我們還是繼續辦下去，也走了三年。當然過程中我們盡量簡化。

像我們又會遇到一個問題，就是評鑑過老師常常說，鍾老師我們玩過了，我說，上次看教師觀察，現在看檔案評量。其實他們說他們不要了。但是我們學校試辦要讓老師知道了解教育部正在推的計畫，而且希望老師成長。在講的過程中如何讓老師繼續參加評鑑？從第一年十二個人，第二年二十四個人，今年二十七或二十八個。這裡重複的老師只有幾個，大部分都是新老師。所以玩三年了我們高中部老師幾乎都玩過，如何讓他們繼續玩下去？所以我常常面臨的問題是這個玩過了，所以你要去拜託或鼓勵繼續。

評鑑過的老師，安排分享，而分享過的老師，大都會繼續參加。我找他分享的老師通常做得很不錯而且很會講話。他講正向的，你邀他參加，他大都會繼續。高中部老師自主性強，過於強迫反彈就會出來。

調查發現，我們每學期都做調查希望這學期學校安排哪些研習？讓學校即早規劃。調查結果，大部分老師喜歡參加生態研習而不喜歡坐在演講廳或教室聽演講，所以我們就在思考如何融進去？我們學校常辦台大實驗林場梅峰生態研習。在活動中把感情建立起來，用人情邀約他們來分享。

特色建立是蠻重要的一點：我們學校有一群老師在玩奈米科技。這些老師變成革命情感而影響到其他老師。我們奈米科技的老師們研習或下課了都會一起討論，甚至今年暑假我們學校這一群老師十幾個都一起去成大高中職教師奈米參加研習。在這裡面老師的成長，跟教授剛才講的一群伙伴有共同興趣一起成長很快。我們學校奈米科技做得很好。

暑假為高一同學辦奈米週，每班都玩一個禮拜，而且開發許多奈米實驗—做奈米傘、

奈米帽子。

我們學校鼓勵續辦老師的策略：1. 分享：教學研討會讓老師出來分享。2. 敘獎：獎狀一張。3. 獎勵金：購買隨身碟，圖書禮券，買文具，利用優質高中得到的獎金來鼓勵他。4. 自行決定評鑑內容：教室觀察、檔案評量、自評，隨時自我反省，老師有反省能力，教學就會成長。5. 邀請老師續辦，校長透過用感性話語邀請老師續辦，會後到鍾組長那裡登記，不足，私下拜託參加。6. 推薦參加講師培訓或是輔導教師培訓，這個很好，但名額有限，所以透過各種場合爭取增加名額。至於推薦老師參加這個真的很不錯。

本校續試辦實施評鑑的策略：1. 我們學校行政人員開會分析是否值得辦理？現在優質化高中太吸引人了，沒有考慮，一定辦！2. 分析試辦可能性？老師參加意願、學校氛圍、教師會。其實我們學校第一年試辦時，教師會反對，第二年教師會會長自己報名參加知能研習和講師培訓。我們教師會原本最反對辦這個，但後來因了解主動參與。3. 提出續辦老師及新加入老師的鼓勵辦法—大家想想您們學校用什麼方式？獎勵、敘獎、買東西給他們用。4. 利用全校性會議，校長說明續辦的好處對本校以及老師正向的助益—就是那次說明後，一下子，十幾個人報名參加，很感動。5. 私底下去邀請，湊足那個門檻，我不知道那個門檻好不好，有時我們行政人員為了拼最低門檻人數限制很辛苦。

接下來，問題討論：

1. 老師繼續試辦意願，說坦白講不高：因為他認為我已經了解了，我們在教育部教師專業發展評鑑 run 的過程他們幾乎都 run 過一遍，都走過了，如何繼續？我也請教過教授、校長。

他們說教室觀察做過，可以做檔案評量；檔案評量做過了，可以做教室觀察。可是我跟老師講時，回饋都不是很好的。他們聽到檔案評量，一個頭兩個大，因為他們對檔案評量觀念可能像校務評鑑一樣要準備一大堆資料，我了解應該不是這樣子。

2. 所以當大部分老師都參加過時，我們要如何繼續走下去？我想今天這個機會就教於大家，看看您們學校是否有好的 idea，供我們參考。

3. 承辦人員行政工作的壓力。因為我們學校是完全中學，行政人員高中、國中都要做，所以整年都在忙。坦白講，像我明天就沒辦法參加這個活動，因為我們很早之前就已經規劃好要辦一場整天研習，所以我明天沒辦法來。我們校長、主任這兩天也都是參加會議，我們校長每天一大早來學校一下，然後出去縣政府開會，又快點跑回學校，就這樣趕場。完全中學高中國中真的很累，高中的會議要開，國中的會議也要開。

4. 續辦設立的門檻是不是可以降低？我們續辦已經很辛苦，還是有門檻。門檻越低對我們行政人員是比較好。

我就暫時提出這個東西來，我的報告先到這裡，謝謝大家。

綜合討論：

主持人：

我們非常謝謝鍾組長，他走過的經驗，不管酸甜苦辣都很多，當然因為他要把時間留給大家討論，所以他點到為止。不過，我記得像這樣研討會，我們中辦辦過很多次，上次審查或成果分享也做過，這個研討會去年在豐原高中辦理。我相信很多老師都有來參與。他剛剛丟出了幾個問題給大家做討論，也就是說老師試辦意願不高，因為他說已經走過。這個問題我相信大家都這樣，當然在座各位也是試辦學校，或你可能也在觀望，你可能我已經 run 過一次，沒什麼興趣，接下去如何走下去。

我們辦這個研討會就是希望有信心和希望繼續走下去。我們身為教育人，大家都是一樣，看到教育是充滿著希望和未來。雖然很多人在指責我們教育改革發展過程裡面，比如說，在 94 年教改方案—廣設高中、大學，那時我剛好跑在二科這個位置，一天到晚召集我們去做列出民間團體廣設高中、大學如何提出因應措施，我認為已經足夠了，不過政策上，身為一個科長做這樣的決策，最後送給部長，他要面對很多壓力。所以，我剛剛會問路竹高中是國立還是縣立，因為當時在那裡有徵收一塊預定地，以後徵收十幾塊地，當時擋也擋不住，我記得有一批人為了某一個高中，到了教育廳即現在的中辦，十幾部遊覽車，還有大貨車來。當時身為科長，我被叫到上面去。你到底要不要設？不設的話，今天就不讓我下台。我都面臨這樣，從徵收預定地到開始設高中那個部分，我面臨很多很多的壓力。當然法院也走了很多次，有些為了徵收校地的問題，我都走過。但是我覺得非常有意義。

為什麼？因為面對整個外在環境變化，大家對於教育問題人人都可以談的情況，讓大家表達意見是對的。所以今天到了這種情況，很多人在質疑我們的教改走到今天，是不是教育部的政策是有錯誤？大家也許認為說，你本來早就知道人口成長會面臨少子化的趨勢，為什麼還要廣設高中大學？可是我們很多國中生畢業生每天在那裡斤斤計較，孜孜矻矻在那裡面臨升學壓力，但真正廣設了，升學壓力是否有減輕？沒有減輕！這是我們應該反省的。

我們要給孩子減輕壓力，順利成長。其實我們看今年的高中、高職錄取率應該是超過百分之百，等一下可以請林主任跟大家分享。

大學更不用說了，可是還會有那麼多的競爭是為什麼？我常跟我的學生講，今天的學歷不等於學力。早期我在民國 50 年代，那時候進大學，大概不到三分之一，所以大學畢業選擇工作一個人大概有兩個至三個的選擇機會。可是今天大學畢業不見得就有工作，所以現在大學院校要拿的是專業證照，像我們中台，他要的是護理師、放射師、醫檢師、藥劑

師，要有這些證照。只有拿到學校畢業證書，出去不見得能夠找到工作。

所以高中高職的教改方案是要讓學生學帶著走的能力。現在連學測成績六點多、七點多分就可以進來讀，這些孩子也許考試時，他可能只有考一科或兩科其他沒有考，或是剛好考到他不會的，你不能說這些孩子將來沒有前途啊。

因為孩子的能力其實外在環境變化很快，現在學校所念的出來外面就可以用。我們說高中三年所讀的，其實頂多兩三年就折舊了。

他必須有再學習的能力，那再學習的能力，我們老師你如何教？用什麼方法來教我們孩子？他對於某一個問題用什麼態度或方法去追求外在變化這麼快的環境，他找到這樣，他出去才會適應。不然，高中三年，各位憑你渾身解數每天孜孜矻矻很努力教了各種版本，讓他都學會了，即使他拿到奧林匹克競賽金牌獎、銀牌獎，他將來就能夠真正出人頭地嗎？我想我們都還是要打一個問號。

所以我們可以看出來有很多台灣畢業的大學生但都沒辦法培養出最頂尖的。最近公佈大學排行榜，台大依然排在兩岸的最前面最好的，但是台大還是培養不出大師級的人物。

台大這麼認真但是很遺憾就是培養不出來。但是台大的畢業生只要到國外就會出人頭地，包括李遠哲、丁肇中，台大畢業生在台大本身培養不出來，到國外就培養出來。以美國的環境，幾乎三分之一以上得獎者都不是本身美國籍，而是來自於歐洲、第三世界、亞洲這些地方。

為什麼？這代表什麼？代表我們給孩子的標準、價值觀或者是希望給他什麼方式、方法不一樣？我們台灣有一個好處是我們的家長都很重視教育，可是我們的教育認為只要考取第一志願的學校，比如從高雄中學到台南一中、嘉義到台中一中，考上了就是有前途。下一步進國立大學，好像進了國立大學，孩子就會有前途。不是這樣的，現在變化真的很快很快，這樣反省我們高中高職的這一塊，我們應該是讓孩子對他的領域找到他的興趣，而他找到方法，並且找到持續關注領域的興趣，而他未來面對一日數變，一段時間就變化他如何去應付、學習、調整他自己？這些很重要。

今天談專業成長，剛剛講過他絕對不是你 run 過一圈你就會。沒有這一回事，這個就像一個 circle，老師 run 過一次老師知道，老師基本上有幾塊？第一塊是對於課程設計和教學設計。課程是發展出來的，過去我們老師拿一本教科書說，今天變化很快，今天的孩子在社會上他要就業，他要基本的東西，我們老師要課程設計。所以九年一貫課程談到，國中、國小老師必須要發展課程，不過很遺憾我們還是停留在過去，對於課程的發展能力還是不足。那你 run 過這個以後，課程要如何去發展？每一個學校一定不一樣。就像路竹高中跟隔壁的高雄中學一定發展不一樣，你們是完全中學就要有完全中學的特色。課程你

怎樣去發展出來，您要的國中有基本學力測驗，高中學業能力的測驗，這些只是看出他一個基本學習能力。很重要的透過課程，你怎樣去引導他繼續持續去努力，得到很好的發展。

另一部份是班級經營的能力，包括老師如何班級經營，老師如何與班上同學的互動。其實我常常去觀察一個班級，假使老師上課時與班上的互動，老師講話，學生有反應，或者學生提問，回答問題。互動次數與學習品質相關，互動性愈高，學習品質愈佳。

名師粉筆一拿出來，可以把文法例子講得很好，我們的學生就一直聽一直寫，套一句話就是「講光抄，背多分」。一直教，學生考到第一志願，我們說是名師。

七月份，利用機會去日本度假。在飛機上，碰到一個媽媽帶著兒子去玩。這個孩子是全國基測第一名，第一志願的建中。有一個補習班拿他當招牌，給他獎學金，這個媽媽就讓他出國玩。一路上在飛機上我跟他聊天，發現這個孩子細膩思考不夠，對於一些人文關懷還是比較欠缺，我們憂心忡忡，這就是我們教出來的孩子，他也許可上第一志願的建中，將來可以上第一志願的大學。

我們需要什麼？我們希望孩子能夠運用他所學的來了解社會、關心這個社會，來參與這個社會，多一點關懷。

如果他只是兢兢業業讀好自己的書，而不關心公共事務。而國家真正的危機也在這裡。所以我們反省起來一要給孩子什麼？給孩子更多的互動與輔導，永遠不要放棄學生。以前有一個實習老師他說他國二時，因常態編班所以有考一百分的，也有考零分的；教育概念是有教無類、因材施教。無論怎麼樣老師還是很認真教他，不停的複習。

但是老師不禁意說了一句你真是「飯桶」，老師花那麼多心血，你還是搞不懂。那個孩子一旦被老師講飯桶，心裡面一定不舒服，所以老師不能亂講話。你看那一天教育部校長遴選委員會某一個委員講一句話，就被告違反性平法。所以現在老師都說不敢隨便講，可是現在有些家長都希望老師管嚴一點，不過老師私底下跟我講，我才不敢。為什麼？因為現在連一些小學生也會告老師，你如果體罰學生或罵學生，他也不經過家長，他就拿手機錄音錄影照相一狀告過去。所以老師明哲保身。那個老師罵我飯桶，我就當飯桶。心裡學上叫做「被迫學習的無助」，因為你考難的，我都不會。但是老師不放棄，一直簡化難度，簡單到 $1+1$ 等於多少的問題問他，老師說你算算看、你講講看。你是 1 加上我是 1 等於多少？講了老半天，那個學生說，老師我知道是兩個飯桶。

這情況是說我們老師上課其實有他教學這一塊專業發展，不只學科教學上，也不是跑一圈就可以學習的。不斷不斷的學習，所謂「師父引進門，修行在個人」，所以他是永無止境的。未來老師如果能夠配合教師的分級制度，每個老師都有發展空間，老師透過這個開始初級認證，中級或高級認證都有根據的結果，也才能搭上。否則 run 了一圈，大家都覺

得說我玩過了，你要我們玩什麼把戲，我們都知道了。就沒有繼續下去，那麼我們這個計畫就會停擺。等一下請各位發聲說出你的看法。我們請教育部中部辦公室汪老師跟大家分享一下。

教育部中部辦公室汪成琳：

我們的主持人林海清；林教授，還有我們引言人鍾老師，我們中辦林主任，還有各位伙伴大家好！大家都看過我，我要跟各位報告就是我的職務要做調整，所以這次研討會後就要接棒給另一位老師，感謝大家在這段時間的協助，讓我的業務蒸蒸日上。教育部在做教師專業發展評鑑是真的應該一定要做的。因為我以前在學校接過教務，行政協助很重要。禮拜五那天就是八月八號那天，在本部開會，那個會名稱叫做提升教師的素質，會有專家學者、民間團體，包括全教會、教改會等，還有縣市政府代表，大家談很多，就有人談到說老師說玩過了，不好玩。談到這裡，我想到一個話題就先岔開，有一次紀曉嵐與和珅的對話，紀曉嵐就問和珅說，你要那麼多錢要幹什麼？和珅回說，我要上下出風，左右打點呀。他回頭就問紀曉嵐說，那你呢？人生活著幹什麼呢？他說，我圖活著有滋味。

我們當老師怎樣過得有滋味，不管做行政或教學或者是我們參與教師專業成長都能做得有滋味，那麼才會愉快啊。再跳到那天開會時的一些想法，跟各位分享—事實上這個案子是從 94 年度到 98 年度就是提升教師素質成長的方案，整個架構從師培到任教包括教師任用、教師的成長、教師退撫，整個老師的從任職到退休，也希望能透過這個會議來聽聽大家的意見。其實教師專業發展評鑑，可以再發展「教師專業認證」，你可以認證你一個學科或是專長。而現在國外走向案例研習，日本去年成立教職研究所，現在走案例研習，在課堂上找一個案例，在教師第一現場裡，實施案例研習帶領著大家抽絲剝繭去分析，參加完研習我們就可以馬上實際運用在工作裡。那輔導案例研習是一個重點。所以可以建議鍾組長你們那個奈米玩夠了，可以加入案例研習。再來是有專家學者建議說，以後參加教師專業發展評鑑是否可以拿到獎狀？現在正在做了，這一部份是授權各校的。學校可以在老師參與教師專業發展評鑑參與過程中表現很優秀，那學校就可以辦理敘獎發給獎狀。另外，鍾組長問題討論也有提到的：門檻愈來愈高。其實我們從試辦以來，並沒有門檻的限制。從 95 年一路推過來的過程中發現，如果學校的人數過少，那麼推動的過程是有困難的，所以才慢慢變成一個標準模式，每校過二十人或者參加人數超過教師數的百分之四十。可是我們在五月十六日那次審查時，專家學者都有一個共識，不一定要超過 20 人也會通過審核，透過審查跟會議，我們也會通過。也有學校沒有超過 20 個而通過審核，這個部分是我跟大家做的說明。

還有上次七月二十四日的工作會議，副座有特別指示的三個目標提到八月八日本部第

十七次推動小組會議來討論：第一個是減授節數課表，第二個部分要在特殊學校設置評鑑規準。高職的部分 ok 了，教研會也在做高中的評鑑規準。第三個提案，通過校務評鑑會議，對專業發展有幫助。在推的過程中，我們老師是不是能夠跟學校相關人員，包括校長建議說，由點而面，不要馬上提到校務會議討論，相關會議先提，學校有這樣的發展計畫。未來入選優質化高中、職，必須要接受教師專業發展評鑑，所以透過這樣，慢慢引導老師，宣導溝通利用相關會議，讓這樣的訊息慢慢因緣俱足水到渠成，再提到校務會議就會比較容易通過。而這個辦法會再修。就這樣大概跟各位做說明報告，謝謝各位伙伴一路走來有大家的幫忙，讓我們的工作能夠很順利，也謝謝各位長官、謝謝教授，也謝謝各位。

主持人：

汪小姐推動的這一年都很認真，剛剛也把這個做說明，我們等一下再請林主任做補充。剛剛提到幾個問題，上次八月八日我也是諮詢委員。會中有提承辦的老師可否減授四小時，後來認為不宜。因為這個工作平時就要去做，所以要借重學校行政的力量，要去推動當然校長也要率先倡導，以教育專業發展來說教務主任也要站在第一線上。

鐘組長是你擔任什麼組長？實驗研究組，這 ok 啦！否則教學組長當然也要去做，因為他跟教學有關啦！比如大學在推教學卓越計畫，當時我們學校校長就說，你來做啊！你對這個比較有概念。我說我做可以，但是我是學務長，我不是教務長。我跟校長說你要讓教務長要站在第一線，我可以從旁來協助，但是一定要教務長去各系做醞釀、整合，而教務長去做整合過程還不夠，且校務會議則開不下五十次以上，最後校長要去教育部簡報之前，校長在家裏自己練習簡報二十幾次，來到學校，我們都在那邊，校長又做簡報練習三次由我們幫他修正，我們就把他當成口試整整又練習四、五遍。這樣才到教育部去簡報。

校內開會不下五十次以上，所以你說大學院校教學卓越計畫是不是整死人？但也是因為這樣，你要去把各院各系把他整合起來，課程的整合、人際的整合、教學方案的整合、研究的整合，他決不是單一一系，或者單一個院可以做的。整合各系各院，課程的整合為什麼傳統的大學沒辦法做得到，因為大家本位嘛！我認為這個本位，你認為那個本位，大家就沒有辦法。本來競爭型的計畫是學校去做的，所以這不是一個系可去做競爭型的計畫。所以如果這樣一個工作如果交給一個老師去做是很累的，也比較費力。所以怎樣去做？學校一定要有決心和魄力來推動，帶動全校的氣氛。如果說我在教學專業上，或者教育領域上，或者在整個學校在運作上，有那些地方不足，大家就會有使命感、認同感，大家一起來整個帶動起來。

在 1992 年提到，學校因應改變唯有學習型的組織，所以學校一定要成立推動，最好的氣氛，校長帶著大家一起學習，碰到問題，沒關係！我們不怕問題，只怕我們沒有解決問

題的毅力跟勇氣而已，大家坐下來談，我們學生對那一方面反應比較不好，他到底出了什麼原因，大家一起研究腦力激盪，一個領域一個領域。行政組織團隊也是一樣，所以學習型學校一定要把他運作起來，透過學習型組織把氣氛塑造起來，大家願意放下身段、願意來學習，其實就是很重要的基礎。假如學習組織的氣氛沒弄起來，就去應對這個，我跟各位講，最後都會無疾而終，走到一半以後，就會發現我們多一事不如少一事。所以怎樣把他變成一種學習型組織，然後把這個當做大家的一份使命。其實這樣的氣氛營造很重要，當你學校到了那個地步，校長走出去到哪一個小組，只是給大家加油，給大家鼓勵。剛剛鍾組長提到高中老師的自主性非常高，沒錯！其實我的博士論文就是研究高中老師的專業成長，我當時研究這個東西花了很多時間，因為那時候剛出來，高中老師變化很大，我常常跟高中的校長說，你知不知道老師的需求在哪裡？

有些校長說，我有行政權力，我可以決定讓你做組長、做主任，我可決定一些支援分配給你，我這樣就可以帶。我說錯！老師需要的不是這個，老師需要的是你給他的尊重、鼓勵。老師需要校長看得起他。可能比你給他一個主任還重要。所以我們去研究調查以後，發現老師的需求像馬斯洛需求層次理論，老師絕不是停留在生理需求、安全需求，那些都已經不足以威脅老師了，最後老師需要的是自我實現。所以應給老師的，並不是給他獎狀、給他記功，其實那些都不是很重要，老師需要一種成就感的激勵，成就感從那裡來？是從老師自發性來！所以高中辦專業評鑑和國中又不太一樣，假如你還是用國中那種模式來做會事倍功半，老師的自主性高你的研習進修應該要一種自主性、自導性的學習跟訓練，所以各位，自導性學習，要這樣發展出來，老師覺得我有深入去研究，我能夠去反應我的教學上，讓學生感受出來，學生學習的興趣提高，學生的學習效果提高了，老師會覺得其實這個比校長給我一張獎狀還有效。因為他發現他投入進去了這個功夫，這個學生得到了效果，成就感讓他樂此不疲，而且無怨無悔，犧牲假日、犧牲時間，他去加班、投入，他不會在乎學校要不要給我加班費或什麼。當然我們校長就不要忽略這一步，其實按照理論，如果老師達到這一步，而校長沒看到，可能校長太過，所以要想辦法給老師背後的鼓勵。

所以一個校長、主任最重要是如何鼓勵你的老師願意去學習、願意去成長，那麼你就成功了。每一個老師都樂意去學習、樂意去成長，樂意去付出，整個學校氣氛就起來了，何況教育部現在補助經費還有吧，那何樂而不為呢？為什麼不願意？為什麼還要觀望？如果再觀望，那就太可惜了。所以到底要不要通過校務會議通過才來做？如果從學校行政程序法的運作來看，經校務會議通過的正當性比較高。但是你要提出去之前，你會做很多的溝通和研習，讓老師感受到是有必要啊，校長都不提、主任都不提，他會緊張說為什麼我們學校都不做。那時候你再把他的提出來，各位，水到渠成了。如果老師都沒有感受那種氣

氛，勉強去推，那不是給自己過意不去嗎？到時候主任、組長提出方案來，老師給他否決掉，那不是很難看嗎？學校要形成共識，這個平常就要去營造。平常的營造需要一些墊底的工作，墊底的工作就是從學習型組織、學習型氣氛，然後學校行政開很多會，學校開的會其實也是一種學習型這種 meeting 的功能，大家坐下來談，學校、老師們最關心學生最重要的問題，大家一起討論，腦力激盪，當這種氣氛醞釀到差不多的時候，我們再來推動這個就很容易成功了。

我們剛剛講很多，那麼各位是不是還有其他的？沒有的話，那麼請江老師跟大家分享。
高雄市私立立志高中林江河主任：

我先自我介紹一下，我是高雄市立志高中國中部的主任，那我先前在右昌國中服務的時候，做過國中部的評鑑，我就是擔任教務主任，我們高雄市如火如荼全面參加，我的經驗是在國中部剛開始學習，老師們也是說嘗試看看，我覺得做得不錯。我有一個機會到立志高中來，我也是先擔任國中部的，我也是按照那個模式推一遍。國中老師在私立學校，學校怎麼說，我們就怎麼做，也是相當有成效，第二年我們把高中部加進來，在推動過程中，感覺到高中部老師自主性比較高，高中部的評鑑規準與國中部有點不同，但是我們在討論之下，也是用一樣的方式做評鑑，包括教學觀察、檔案評量都已經做得差不多了，那麼第三年校長企圖心蠻高的，他要把高職部加進來，所以今年第三年，我在想能力指標怎樣定的方式？剛好教育部有頒一個以能力分析為主的能力指標，那個方式可能擴大來討論一下，也許我們學校是以高職部為主的一個學校，在第三年做起來，我是覺得相當有壓力，今天我來好像覺得抱著很大的一個學習方式，順便跟我們高雄市的三信高商或者其他學校老師研究一下，高職部他們是怎樣來推動能力指標，那我們學校高職部大概只有二十幾個老師而已，採用各科報名二至三個的方式進行，那是有點強迫性，請他們各科要派出代表由各科主任推派出來，感覺上第三年是多頭馬車，因為有國中部、高中部、高職部，所以開會的方式我正在傷腦筋，在這邊教師專業評鑑是很重要的一個階段，不管我們當老師或者將來在其他崗位上，老師要提升，就要拿出評鑑來做。

剛才我們也提到將來要做教師分級制，甚至認證方式，校長曾要求我說，學校裡面要做一個教師分級制的規劃，像國中部的輔導費就分三階段，一個是 a. b. c 三段的鐘點費，那就是以評鑑的結果，我們私底下有運作的方式，高職部可能沒辦法這麼做，所以在私立學校裡私立學校有自主性高一點，校長有這樣的一個 power 可以來先做，我們想說在今後朝向英文檢定的方式，有初級、中級認證，老師在學校的績效也看的出來，這是一個部分。另外，有一個部分評鑑裡沒有的，就是私立學校有一個招生壓力，在我們學校也有把招生列進我們的評鑑指標裡去，我們學校有這樣的方式。

像我今天本來不能來，但因為今天八月十一號、十二號，我們學校招生重點期，黃金的兩週，大家都知道。因為其他各科部主任都認真在推，而我國中部的招生已完畢，所以就派我來參加這樣的研習，其他高中部和高職部各科他們都相當緊張，最近幾天才能夠把他招出來，校長說如果沒有學生，各位老師的課可能要減少，在這裡跟大家分享，我們希望說能聽各位和教授的一些分享，我覺得非常寶貴，謝謝。

主持人：

我們江河主任來這裡是來釋壓，你來這裡參加研習，回去了壓力就沒有了。可是他豐富的經驗，私立學校有發展的壓力，在座私立學校還有哪幾位？請舉手！啊！不少呢！

私立學校的壓力，連招生也納為評鑑，這個指標，學校有自主性。到底評鑑的指標有哪些？或者未來專業的標準，標準變成規準，規準完了再指標，學校可以發展到指標，也許前面的標準只是一個概念型，比如說課程設計與教學發展，這也只是一個概念，但課程設計或者教學發展要注意到什麼？學校就要去訂屬於學校的具體指標，在立志或是在路竹定的可能會不一樣，應該要有這樣的彈性，如果定的都一致有時比較會流於形式，因為每個學校組織文化與屬性也不同，所以到指標部分應該學校要去斟酌，可以增加或者減少。

東吳工家黃組長：

我想我們這一堂課跟分組討論，我有一個疑問提出來就教於各位，剛剛鍾組長說玩過一年或二年，老師參加意願降低，跟主辦人說不要再玩了，當我們既然是依附在教師專業成長發展評鑑而所要提出來的計畫，我有一個疑問是在實施的期程裡面就要幫助他成長而提出的專業成長發展計畫？還是因為評鑑結果而要擬定的一個計畫？這是我想請教的。我本身參加過初階研習課程，而初階研習課程有談到：評鑑結果出爐，如果不及格就要提教師專業發展成長計畫，那請問教授如果評鑑合格的，是否有需要提出教師專業發展計畫？如果評鑑不合格的是否一定要提，如果要提是否會造成老師的一種懲罰或反彈？那這一部份我們如何去說服老師或者如何實施來運作？以上，就教於各位伙伴。

主持人：

我們請引言人鍾組長來跟大家分享一下。

引言人：

因為我常常開會，經過講師培訓，其實剛剛講得對啦。如果老師被評鑑不合格時，才要去專業成長。我們學校沒有評鑑不合格的，評鑑出來都是小缺點，我怎麼規劃他專業成長？我認為專業成長，剛剛汪老師提到的 case study 就是一個很好的方向。

老師有不合格的地方，case study 服務起來是很好的一個方向，我提供這個 idea。

汪成琳老師：

我想這個部分可以從兩個層面來探討，一般來講只要參加教師專業發展評鑑的老師或者學校的老師，我們大概在辦理研習的時候，我們也不會特別否定你沒有參加教師專業發展評鑑就不能來參加研習，我覺得那兩個是並行不悖的。不是我今天通過就不需要成長，我想那個成長是一輩子的，我不離開教職，我永遠要成長。應該是這個樣子。另一個是我被評鑑不合格，不合格在學校一定是少數，那麼我們在行政處理上要非常謹慎一點，不要變成貼標籤。所以有些學校的做法是非常好的，他可能用教師成長工作坊，找一群人來做，可以一起成長，另外一個他會利用一些私底下的時間，比如我們兩個很好，我們一起討論，私下一起來學習的方式，或是透過不斷的一種專業對話，深度對談，談一些我可以給你的東西或者一些你會而我不會的，我想這些都是可以做的，而這些方面可能學校行政也一定要幫忙。

主持人：

謝謝。我們最後請林主任，他也有很多課後經驗跟大家分享一下。

中部辦公室林樹全主任：

我想實踐專業成長，哈佛大學全世界最優質的學校，顧客走向學校，評鑑診斷出缺失以後，找人跟你說你是那一個面向有問題，每個人都需要評鑑。東吳工家學測成績在很後面，但是可以訓練出全國技藝金牌得主。有一天我到東吳工家，沒有通知任何人，看到他們學校有十幾部遊覽車進來，我本來以為是校外教學，但是後來到他們的技藝教室，他們的技藝教師就跟我談到這是他們與國中技藝班合辦的一種學習方式。為什麼要做教師專業成長評鑑？我們這裡每一個人都是從教育現場來的，每一個人很認真的來這裡學習，剛剛汪老師提到的案例研習，從個案教學的案例中來分析，比如你教國文，為什麼某些老師班級經營這樣的不好？但有些老師卻有辦法可以把班級經營得這麼好，可以讓每一個人可以眼光注意、聚精會神的聽他上課，我想這就是一種教學案例，班級經營透過案例來分析。最近有提到的一個正向管教的學報，如果各位有看到，裡面有許多班級經營或是教學案例，可以做參考。要不要成長？我想任何人都需要專業成長，即便你透過這樣一個教師專業發展評鑑出來的，我認為學校人事單位或者行政就是要規劃所以教職員一年的成長安排計畫，當然不是為他安排評鑑的相關課程，我想整個科的教學研究會都可以去安排，我想優的還要更優，不足的，共同陪他們成長。

提到對岸的共產國家，兩年前我帶了一團有校長、主任、老師，帶到烏魯木齊的第十一中學，親自跟校長他們做一些教學經驗的交流。在教師分級，有些公立學校要打他四條二款，甚至最後透過中央申訴評審委員會來申訴，但各位要去思考，一些真的是優，但是有一些上課班級經營不好，教學的績效也不好，看在那些很優的心裡即便不便跟你的旁邊

同事說，你的班級上課甚至干擾到隔壁班級上課，還會跟你一樣四條一款。我想未來在相關法律研修上，可能抽出百分之五或是十評定是優的四條一款，其他百分之九十以上是好的四條二款。未來逐步都要做，不管教官也好，相關人員也好。

第 56 號教室的奇蹟，為什麼艾斯奎希望孩子是全能的？得到奧林匹亞相關的金銀牌獎項。這是我們共同期待的。全國 479 所公私立高中職都是我們中部辦公室負責，今天針對資料有 54 所來參與教師專業成長評鑑。我們參加教師專業發展評鑑要互相感染，回去要聯絡，我認為任何老師他的榮譽心絕對有，看領導者或者主任如何去引發。

台中市有一個學校的大學指考和相關的成績很好，因為每一個學生都在爭排名，所以他們就到鄰近大馬路旁拉紅布條，那很多老師看到說你是立志、你是東吳、你是善化、你是中一中，有些人會看你在那個學校當老師，是全國公認最好的學校。你願意去關懷，願意去持續成長，當學生的貴人，讓學生滿心期待上你的課。

孩子如果在那邊打瞌睡，甚至疲累了，我們今天如果透過教師專業成長理念，有教育的核心理念，我們就不會去打學生，孩子知道我們不會教他馬上站在外面。還有為什麼你的孩子遲到不會受到處罰但是他也不會遲到？最近台東基督教醫院的院長跟我分享，那個孩子每天一大早，要撐起家裡的經濟，從小五開始小朋友每天清晨去市場，班級經營要去關注孩子的需要，如果全國的老師都願意參加教師專業成長評鑑，我們都是納稅人我們希望這些工作能繼續。今天來看到這麼多人願意持續參與，教育部在這裡謝謝各位。

主持人：

非常難能可貴，我們中辦林主任今天是禮賢下士，坐到這裡來聽，表示他有決心要做，因為全國高中高職就是他主管的業務，本身願意來聽，表示有那個決心，難怪大家都沒有打瞌睡，不過更精彩的是我們謝謝鍾組長的分享，也謝謝剛剛發言的江河主任、黃組長以及汪老師。其實我們中台也有一個文教經營研究所，剛好有兩個研究生寫這方面的，他是在小學工作，我就鼓勵他寫這個。我持續在關注這個問題，什麼叫做專業？專業就是每天不斷追求進步的行業就是專業。各位你感覺到我們老師是專業嗎？是！我們就是要繼續努力，每天追求成長。

議題分組研討（一）—行政組〔G組〕

會議時間：97年8月11日13：30-14：50

主題：縣市如何與輔導教授合作推動教師專業發展評鑑工作（一）

主持人：教育部中部辦公室許視察淑化

引言人：靜宜大學吳教授俊憲

紀錄：歐庭君

壹、主持人致詞

許視察：

今天很高興在這樣一個時段和大家相處，這個研討會兩天的行程分三個研討議題，我們行政組這個組分三個時段，今天這個時段是要研討縣市如何跟我們輔導教授合作來推動試辦教師專業化成長，行政組來的是縣市推動單位—十六個縣市教育局、處的代表，及十個縣市的教師會代表，待會兒就是共同來分享怎樣推動，或者是拋出議題。

今天非常高興邀請我們靜宜大學吳俊憲教授，非常歡迎他。吳教授經驗非常豐富，在這裡稍微簡單介紹，他是台灣師大碩士及博士，也當過小學老師，在國科會也有專案執行，也曾經在高師大，及台南大學擔任過秘書還有助理教授，他的經驗非常豐富，也編了很多的書，這次在教師專業發展評鑑的工作和縣市互動非常良好，也協助縣市來輔導、推動，所以我們很高興邀請他來進行一個引言。

貳、引言：

吳教授俊憲：

和許視察的互動以前都在電話中，教育圈就是這麼小，今天就見面到了。剛剛許視察介紹了那麼多的經歷，我不如就將這兩年內輔導的經驗分享出來。

我的分配的專門輔導區在台南市，在台南市輔導的這兩年多裡面，我不是只 focus(聚焦)在台南市，只要學校有需要我去專業對話，或者需要我提供一些經驗，只要時間排得出來，我都會去。所以，在我的縣市檔案裡大概跑過了非常多的縣市，像是台中縣市，新竹、台南，屏東、台北偶爾都會去跟他們分享一些東西，所以，今天帶著蠻多有關教師專業發展經驗來跟大家分享，當然今天教育部希望我能提供在縣市如何跟輔導教授來進行合作，做到教師專業發展評鑑，待會兒我會有一些引言，引言後我想要把大部分時間留給大家。

首先先講一個小故事，就發生在教師專業發展評鑑工作跟輔導教授之間的合作關係。有輔導教授跟我講過，有某一個縣市在規劃教師專業發展評鑑工作時當然很希望邀請到輔

導教授來幫他們做輔導，但是他們的做法是這樣子的，縣市在邀請大學教授的時候先把學校他們可以開會的時間，希望邀請教授來的時間都排出來，然後打電話請教授，請教授配合。而教授拿到這樣的公文，氣得跳腳，學校要求就是這些時間，教授要來配合學校開會的時間。教授很樂意去幫忙，可是這有一點不尊重，所以接下來當然這位大學老師就沒去，不去之後學校就抱怨，抱怨這個輔導教授怎麼都不來給我們幫忙，可以想見，學校跟原本的輔導教授之間的關係就沒有那麼好，彼此互相就會有一點抱怨。

在以上這樣的一個小故事裡面，其實我要突顯的主題是今天的主題，輔導教授如何跟縣市合作，跟學校怎樣來合作，來做這樣的一個教師專業發展，待會兒有任何的問題都歡迎提出來。

我以台南市為例來做一些引言，待會就這幾個層面來跟大家分享。第一，讓各位了解一下輔導委員在這一波示範教師專業發展評鑑工作的角色跟功能，第二，我以一個輔導教授的角度，我常看到的一些問題，第三個，我看到這些問題，如何跟縣市、學校如何共同來提出解決之道。因為引言，不是演講，所以等一下把時間留在我們互相的一個對話。

首先，讓大家了解一下，我們目前在這一波教師專業發展評鑑設置了諮詢輔導委員，這個輔導委員原則上有兩個重要的角色，以我為例，第一個是台南市推動這一波教專評鑑的推動工作委員會的委員，每個月縣市政府會邀請我去開會，討論一些縣市執行的方向，第二個是參與學校推動小組，台南市政府有九所學校，這九所學校當然也會很希望教育部規劃給他們的諮詢輔導教室會定期的去他們學校，跟他們做專業對話，給予支持或者做一些輔導，所以，像我現在就身兼了兩個工作，分別是縣市層級推動委員會的委員及參與各試辦學校推動小組的諮詢教授。

在輔導的功能上，試辦學校基本上是選定一個輔導教授，但是有些學校想要多聽不同教授的做法，一個學期會邀請很多位不同的教授，但是，這樣的作法在我看來是不太好。因為教授間對一些試辦或者是一些方法有自己的一些看法，到時候反而造成試辦學校的困擾。所以我自己會建議鎖定一個教授，在過程當中不斷的和祂建立信任關係，然後跟祂有較多的專業對話，這樣子其實對學校的幫助最大。

例如，進學國小咖啡機，到後來我回台南常往進學國小跑，有的時候到學校去喝杯咖啡，這時常被逮到，不是輔導的時間也會討論學校的問題，有時候，他們主任也會打電話問我有沒有回台南，如果剛好回來，主任就說「你來喝一杯咖啡啦」，我就又跑去了。其實在喝咖啡的過程中，我們一樣在做專業對話，對學校或對我來說，那種關係就是越來越好，對學校參與試辦的老師也會覺得說這個大學教授不像他們印象中的高高在上，常常跑來喝咖啡，大家就來討論一下，那種感覺是比較好的。

在輔導學校方面有幾點自己的看法，我覺得輔導教授或輔導委員必須要發揮功能，輔導教授應該是一塊減壓的海綿。因為在我的觀察裡面，有些試辦學校的校長或者行政人員太急了，急著規劃很多的事情要給學校做，結果在這樣的過程中規劃的進度或者原訂的標準對老師而言對於老師覺得壓力很大。

我們試想誰願意被評鑑？我好像拿一塊石頭在砸自己的腳。可是就我的觀察，如果你能夠讓老師減壓式的慢慢接受，他慢慢體會到評鑑對他的好處，了解評鑑是一種壓力也是一種動力，甚至於發展出合作的模式，如果我無法獨自完成，合作也是一種很好的模式。所以在這個輔導委員的功能之一，我覺得你們可以試著去找一位教授，跟他有比較多的對話，比較多信任關係的建立，過程當中這一位教授會成為你們學校一塊減壓的海綿。

我自己的想法是在試辦輔導過程中，我一定不要太強迫學校，不要走太快，包括我自己輔導時，曾經有學校第一年試辦，老師只有四位，四大層面都要做，他們很有誠意在做，我跟他們說，很好，你們就做做看，結果他們做到一半發現很難，然後當然他們慢慢的調整、調整，最後針對一個層面，但是還是太緊張，他們可能拿張德銳老師的版本，才四個人，我就告訴他們，你們真的不要太勉強，最後慢慢慢慢的做出一些東西來。不要太強迫、不要走太快、不要太貪心、過程當中不要太封閉，我都鼓勵他們，做的過程中最好全部上網，做的過程不要關起門來，沒有參加試辦的老師也讓他們知道你們在做什麼，我覺得那是一個公開化的，不要讓人家覺得教師專業發展評鑑工作是一件秘密工作，我覺得不要太封閉、不要太嚴肅，這是我第一個想法。

我第二個想法，輔導委員在就是一個溝通的橋樑。以我自己來講，態度溫和好親近，笑容和煦少壓力，口語正向多給人家肯定，適時的引導多聆聽。

有時候試辦學校在輔導的時候我就坐在旁邊，我都跟他們說你們就講吧、討論吧，只要需要我的時候，可以隨時 CALL IN 我，我就會跟你們對話。試辦是他們學校在試辦，不是我在試辦，我覺得我不應該主導你們要怎麼做，但是你可以一起來討論，討論我們可以怎麼做，我自己的方法是這樣，輔導不是多指導而是多聆聽也加上多服務。

行動積極多服務，像進學的主任有新的想法會打電話給我，有的時候我在騎車，他說很急很想討論，我就把摩托車停在路邊，聽他說。就有新的做法了。

輔導的功能之三諮詢的平台，輔導教授原則上跟縣市在合作或者學校做合作，會希望他們會自己規劃，例如主動規劃每月召開定期策略聯盟會議，這個會議時間固定不能改，我也不能改喔，除非有非常重要的事，我知道台中市、台南市、高雄市還有一些縣市，他們陸續都有這個策略聯盟會議有些新試辦的學校會把問題帶到策略聯盟會議來，當場輔導教授或者是有經驗的學校就可以當場把問題解決掉。學校當然定期的會有推動小組會議，

領域的教師有專業對話時間，國中好像各個領域都有固定的小組時間，K12（資料公開、線上研習），Email（例如：來回討論規準）或者是其他，有些學校竟然找不出時間，那只好要輔導教授利用午休時間或者朝會七點五十分到八點半，要輔導委員去做輔導，如果你是我你要去嗎？當然要去阿，人家跟你這麼有信任關係，這是真的喔，不是只有我這樣喔！像師大張素貞張老師也是這樣。

時間是人找出來的，只要輔導委員願意，還是有時間的，還是可以解決的。另外輔導要能即時的服務，這給大家做個參考，原則上跟輔導委員的溝通觀念、做法都必須澄清，不要有一些誤會產生，有什麼問題要立刻解決，有什麼意見要立即討論，鼓勵要立即回饋，這是我的一些想法啦。

輔導的過程當中是個教學相長的過程而不是輔導的過程，我不是告訴你要怎麼做，所以過程當中我覺得試辦學校是由摸索到熟悉，輔導委員是由生疏到信任，過程當中其實輔導委員也在成長，因為教師專業發展評鑑工作目前在國內沒有例子可言，很多大學教授和輔導委員也不是很清楚，怎麼做才真的幫老師？教師專業發展評鑑透過評鑑這樣一個機制去提升教師專業。很多老師常常在很多的初階研習問我，提升老師的專業發展為什麼一定要透過專業發展評鑑不可？我可不可以去研習進修啊？可以啊。研習不就是一種成長嗎？我去唸研究所總是一個專業成長的方法了吧！可以啊。我跟同事有一個讀書會，這也是一個教師成長啊。我自己自修，最新的書出來我立刻就去買，很有自學的精神和自學的態度，為什麼非得透過評鑑的機制來促進教師專業發展？所以這個有時候就是我們要去思考，輔導老師任何評鑑的東西並不是不好的，評鑑真的是怎麼樣幫助教師專業發展。

常看到的一些問題，接下來我就要丟問題不講囉，第一個做輔導縣市跟學校常見到的一些問題，我們常發現的就是宣導不夠、配套不足，有的學校裡面還有一些騷擾性的擔心，擔心居心何在？是不是要透過評鑑的結果來作為不適任教師的處理。

你再三跟老師溝通、保證，老師還是不信任行政，我覺得，行政怎樣多做宣導，澄清內涵，幫助老師調適心態，我覺得這是我目前看到的第一個問題。

第二個，老師無法感受到這個議題對他切身的需求。以台南市為例，我們目前台南市還沒有一所國中試辦，好不容易有兩所國中的校長親自蒞臨，他要來聽我們國小教師專業發展評鑑到底在做些什麼，他希望能把這一些東西帶回去給老師知道教師專業發展評鑑工作真的不錯，還請國小中心學校一進學國小校長來跟他們老師對話，後來這個也不夠，他們覺得校長來講一定都講好的，最好是請試辦學校的老師跟他們對話，你看這個國中擔心成這樣，後來好不容易這個國中終於要參加試辦了，後來到了校務會議，都溝通協調好了，後來校長說要表決了，還有沒有人要表示意見，最後一個老師講了一句話，這就是關鍵。

他講說：「我們台南市的國中也都沒有人辦，爲什麼我們要堅持要辦呢？我們可不可以看別人辦，如果它辦得好我們再來辦也不遲，別人辦得不好，剛好我們也沒有浪費時間。」因為這個老師講了這句話，本來已經有一些參加意願的老師就不參加了，最後表決就沒辦法通過。是啦，我們將心比心，第一個辦很可能變成眾矢之的，別人辦好我們再來追。爲什麼？因為老師無法感覺到這個對他們的切身影響。我常常會跟他們講這對你們有什麼切身需要？少子化就是一個切身需要的議題，這個我們之後再來看。

有的學校不知道怎樣建立教師共識，試辦這個東西一定要老師的共識，大部分老師願意投入，否則你會發現像有些學校做出來都在做表面功夫。請問那些表格可不可以做表面？我們都是好同事好朋友，你幫我勾一勾嘛，我也幫你勾一勾，這個東西最後做出來的東西，請問對提升教師專業或教師自省有任何幫助嗎？沒有，我只是應付而已，我都跟我輔導的學校講，你如果要做這樣，不如不要做好了，因為你時間都花下去了，觀察要時間，討論規準要時間，結果最後你是做表面工夫，那不如現在就不要做了。你如果要做，就好好做。

接下來後面兩個大家做個參考啦，就是不瞭解教師心裡想什麼，這是一個國小校長講到的，他說如果不知道老師心理在想什麼，到時候做的就是表面功夫，應付了事。有的學校是沒有足夠準備就上路，有些學校找兼行政的老師最好配合，因為是我請他來兼組長的，跟他拜託通常他也不會拒絕我。我不是說不能找兼行政的老師，只是說像這種過程當中要有比較多的共識和準備。

問題之二，有的問題可能不是你們可以解決的啦，是因為縣市層級沒有給足夠的行政幫忙，就我所知有些學校反應教育部的經費不是太少，而是名目太限制了，只能限制在請輔導教授，只能限制在什麼什麼，他就沒有辦法有彈性。另外一個問題—教師專業成長系統緩不濟急，例如，我發現我的班級經營不好，然後呢？寫專業成長計畫，然後呢？有誰會來告訴我要怎樣把班級經營搞好，有的老師是覺得緩不濟急。

接下來這些是解決的策略，僅供參考，這是我發現試辦的進度一定要掌握，這個東西跟策略聯盟有關係，爲什麼？現在很多學校都在試辦，如果縣市層級或輔導教授沒有掌握進度的話，試辦學校的參加意願不同、氣氛動機不同、學校的規模也不同，會不會有影響啊？落後太多的也有喔，曾經有一個學校在策略聯盟上提出進度落後無法繼續，因為學校接了教育部七八項重大業務，如果還要追教師專業發展評鑑工作進度，進班觀察、寫觀察記錄、寫教師成長計畫等等，老師一定會瘋掉，主任當場在策略聯盟提出，教育部也體諒，當場做成決議，進度落後沒有關係，但是希望明年可以再來。其實這個案例我也有責任，因為好長一段時間這個學校都沒人來找我，策略聯盟主任都會來，但是都沒有發言，我想如果我當時夠敏銳，這個問題會提早發現解決。

以下的給你們做個參考，提出試辦問題，試辦時間有什麼問題大家要盡量拋出來，這波教師專業發展評鑑工作，我自己做了一個調查，設計一張表格，有量化的部分，也有開放式的問題，開放是問題部份有些老師乾脆就不寫，有些老師就寫很不一樣的，有老師就寫當初是半推半就才來參加評鑑的，過程就點點點。即使是半推半就，我有問他，試辦這麼多，使用一年下來，有沒有哪個部分對你是最有幫助的？後來他說，有啦！跟同事之間的互動變多了，過程中有一些意見、摩擦，但是慢慢透過專業對話的機制有進步。

還有一所台北市某一所高中，那次我是去那個學校參加教學觀察，有一個老師觀察自己的同事出來之後，他說他從來不知道陳老師這麼會教書，大家本來大家自己教自己的，觀察後，發現自己本來是要來給這個老師意見的，但是最後是他自己學到很多。

另外給你們參考，可以委託多所學校成立中心學校，彼此做跨校間的經驗交流。像我知道屏東有一個新的策略，就是母雞帶小雞，有經驗的學校認領新的試辦學校，續辦學校傳承，新辦學校請教，不必每件事都要找教授。擔任輔導委員的期間，我有發現如果縣市層級行政長官支持教師專業發展評鑑工作做起來會順利得多。像台南市來講，處長在與教專評鑑有關的大型會議上，他自己會親自到，到了的意義表示對教師專業發展評鑑工作是看重的，他走了以後副處長就參與會議，那種感覺就是長官很支持。另外就是盡量可以邀請家長參加，像我們在開策略聯盟一併邀請家長會代表參加，後來家長會的代表很感心，家長會長有一次聽完之後，會長起來表示這個活動很有意義，老師如果真的有專業，對我們家長而言真的很好，就不需要為孩子選老師選學校，我看辦個茶會請參加試辦的老師，我補助三萬塊隨便你們用，說實在的這種感覺真的很感心，這個活動在家長會長的眼中真的有意義，值得他個人拿出三萬塊補助給試辦的老師一個鼓勵。

最後，我想在這個試辦的時間是個輔導委員，和試辦的老師盡量多陪伴他們，陪伴就會有交流，有交流要做事就會比較順利，多陪伴、多聆聽、多服務，這個是我自己的經驗。積極建立默契與信任，在專業時代下我常跟試辦的老師說，現在少子化很嚴重，家長社會對於老師是不是夠專業這件事情那樣的提出質疑，老師們拿出什麼來告訴大家我們是有專業的。評鑑或許不是最好的方式，可是目前可以參加研習，研習之後你可以告訴我們專業在哪裡嗎？你可以去唸研究所，唸完一個課程與教學研究的碩士學位回來，你覺得你就不必再去成長了嗎？你就夠專業了嗎？我想專業應該是永續不斷的，就算你是一個 power 教師也一樣，沒有一個老師的教學是完美無缺，就算是大學教授，做到正教授，就不需要再做研究了嗎？評鑑是一種壓力，但也是 push 動力。

教師你對自己的期許是什麼呢？今天的引言到此，更多的時間留給對話。

參、綜合討論

許視察：

引言用了一個小時，下個階段要進行討論，吳教授在引言就他所接觸的各個層面都跟我們交代了，我們是行政組有縣市教育處、有教師會代表，還有關心的全國家長團體聯盟，我們這一組的議題就是說如何去推動。我們知道教師專業發展很重要，我們想要去推，目的也是希望提升教師的成長。

前陣子，親子天下創刊號其中調查了家長最關心的議題也是老師教學提升的問題，部裡面也針對教師專業發展評鑑工作開始推動了，我們縣市政府當然知道它的重要性，現在是要如何去推，不曉得縣市代表、教師會或是全家盟有沒有什麼樣的問題提出？這裡是一個平台，大家一起交流，等一下發言請大約控制在三分鐘，發言前請先說明編號和姓名。

屏東枋寮高中吳幸玲：

我想請教吳教授，我們屏東縣國中小學大概已經到一個階段，其實我們已經可以進行，但是有一所高中今年剛試辦，現在該怎麼輔導，輔導委員該找誰，想找屏科大，可是這一塊好像不是那麼適合，我們不知道改怎麼協助他，這是縣立高中，其實很值得鼓勵，我們也很支持，我們想知道如何去做。

嘉義市業務承辦人邱婉麗：

我們現在市的輔導會議，有一所學校提到要自評他評，他評會有評鑑的好壞，其實是學校老師感情很好，在寫觀察的時候不好意思把不好的部分寫出來，這樣對評鑑是否會有不好的結果？

全國家長團體聯盟吳美訓：

我對於我近十年來參與教育提出一個見解，我們曾經在學校的評鑑的時候其實很多現場的老師反應，每一年大大小小的評鑑太多，是不是我們可以把這些評鑑相同的部分抓出來，看看哪些是重複的，不用再浪費時間去應付這些評鑑，把它統整出來，把教師專業知能評鑑變成一個主導，它是可以影響我們孩子最高的一個區塊，如果把所有的評鑑再納進來，把不必要的刪除，我想可以減少老師的壓力、行政的壓力也可以提高教學品質。

許視察：

以上三位的提問，請吳教授先跟我們回應。

吳俊憲教授：

屏東縣的夥伴，這所學校是屏東縣第一所高中，如果弄得不好會影響其他學校參與的意願，這個問題不是我可以發揮的，可以詢問中辦，中辦有很多積極的作為，教育部國教司那邊曾經有委託我編教師專業發展評鑑的工作手冊，很多學校可以參考，8月21日就會通過審查，下學期可能就可以當參考工具。就我所知，中辦這邊也有陸續的在規劃，等一

下可以留下來跟中辦的承辦人員討論一下。第二個比較好解決，他評其實都是你評我、我評你，情理法的民情下，很多人會不好意思，我的認知是這樣的，現在的試辦期間是這樣的，很多輔導委員都告訴我們要用善意的眼睛，什麼樣是善意的眼睛？我們老師們要來參加試辦，要一個老師參加評鑑，好比是叫他用石頭砸自己的腳，你又叫人家寫不好的點，如果是我也寫不下去，以教學觀察為例好了，觀察前會談，進去觀察，然後觀察後會談，然後接下來就會開始觀察後有一些紀錄，寫這老師有哪些指標比較好，哪些指標不太好，我們在寫的時候就可以寫得婉轉一點，例如，清楚講解教學內容這個指標來說好了，我們發現其實這個老師可能真的講得不清不楚，可是你不能這樣寫，如果你這樣寫，他們一定會退出試辦，可是可以婉轉一點或者多寫鼓勵。但是觀察後的會談通常可以提出真實話語，例如有個國中老師，上課會出現不雅口語，我們不在觀察紀錄上寫出「老娘」這種不雅的字眼，這是很不當的教學行為，我們一定不會這樣寫吧，我相信大家都是智慧的，我們會寫——教師在語言表達上有改進的空間。

雖然這樣，我很建議會談時直接講，例如跟他講，陳老師阿，我們好朋友我跟你說喔，上課說老娘好像不太好，我相信私底下老師會接受，老師會改變這樣的行為，他以後不會再出現這樣的字眼，那我們評鑑的目的不就達到了嗎。

我們家長團體的吳美訓的問題，不要浪費時間，的確之前在大學的師培中心，年年都在接受評鑑，怎麼辦？而且我們常常覺得教學才是本務，評鑑這個東西應該只是輔助，如果學校每年都在管評鑑，都要老師寫一大堆的評鑑表格、評鑑紀錄，這些時間如果拿去想要怎樣把小孩帶好，或者把這些時間拿去充實自己不是更好嗎？我們常說評鑑需要三化~轉化、簡化、消化，這三化我想學校行政可以帶著老師們去做，我覺得應該是蠻好的。

許視察：

休息時間到了，我簡單補充回應一下屏東所講的高中如何去輔導，就我們中辦是負責高中職業務，今年有枋寮高中加入，目前其實可以申請輔導網絡輔導，目前輔導教授較專長於國小，國中高中專業的97年度開始還是會持續組專業諮詢小組提供給高中諮詢。可是就各縣市政府來講，我們也會覺得說，目前好像都在處理國中小，可是行政上是不是有可能一些基本的開會、工作會報也是能夠邀請縣內的高中職來與會。像吳教授所編的一些基本的工作手冊，本來也是想搭便車，提供給高中職來使用，性質其實也相近，只是再補一些東西，就會很完整，所以如果我們縣內有些完全中學、高中的建議也邀請他，因為你們也要負責高中，那當然中辦部分也會定期召開會議，找學校來我們的工作會報、縣內也一起。我們全家盟的代表提到評鑑的減少，就教師專業發展評鑑本身就很複雜，部內也一直提到要簡化，就校務評鑑環節，我們盡量整合各種評鑑，幾年一輪來進行。

議題分組研討（二）—新試辦高中職與國中組〔A組〕

會議時間：97年8月11日 15:10-16:30

主題：新試辦學校如何實施評鑑

主持人：國立台灣師範大學張素貞教授

引言人：台北縣正德國民中學 楊永武老師

桃園縣私立光啟中學 江惠真校長

紀錄：徐鶴綾

壹、主持人致詞

主持人：張素貞教授

大家好，歡迎大家參加這一組的分組研討。我們這一組是高中組及國中組，主題是新試辦的學校怎麼實施評鑑，時間從3:10到4:30，第一位上台引言的是我們台北縣淡水鎮正德國中的楊老師，第二位是光啟高中的江校長報告，我們掌聲歡迎他們。等一下這兩所學校會報告，接著我們再做討論。

貳、經驗分享

楊永武老師：

大家好，我們學校的教師專業評鑑是由老師主導，校長和主任及其他行政人員是後勤支援。大家會很好奇為什麼有這麼多老師願意來參加呢？

我們一開始並沒有這麼多東西，比如說要有核心目標，這個是討論出來的，不會在第一年或第二年就出現，甚至不會在第三年出現，一定是慢慢的匯集起來。六年前台北縣要試辦時，縣規定我們每個學校都要參加，但那時擔心要如何找人參加，如果一肩扛起，恐怕不太可行。所以在這六年中我學到一些秘訣，建議你要開始試辦時，要找到三種人來配合，一是溝通的高手，一是文書的高手，文書高手可以處理教育部的東西，最後一種人是演說的高手。一開始試辦時不要多，比如說你剛開始只做教室觀察就好了，或是做教學檔案，這樣就夠了。

評鑑最主要的目的，就是讓大家的教學改進。我們學校位於北淡水，學校雖然小，但是人很多，我們有50個班，是大型學校的人數，小型學校的空地。我們學校的老師很喜歡想一些活動來辦理。一個學校要好，要有兩個東西，一個是教學，一個是社團。我們的社團不只要開給學生，還要開老師的社團。

六年前我被指派教老師們製作教學檔案。一開始的想法，教學檔案最重要的東西就是檔案學習完之後要「建立社群」，也就是分享檔案。檔案改一改，之後大家共同討論。大部分的老師做教學檔案就是把學習單內容做一做，加上邊框，放進資料夾即可。我教老師們怎麼

樣用多媒體來吸引學生。另外我覺得很難在社區或家長這方面拿到資源，因為大部分的家長是不管事的。

平時在學校就要多幫老師的忙，和老師建立關係。參與教師評鑑時，受到的阻力會比較小，例如幫忙別人代課開始。每個老師都很畏懼「教室觀察」，很怕被別人看，很多學校都會用新進的老師給大家做教室觀察，這樣是不會進步的。如果我們可以在學校之外，私底下可以互相請教哪邊不好？

要進行教師評鑑，最重要的就是要校務會議通過，校務會議通過之後，怎麼鼓勵大家參加？我們剛開始也只有三、四位老師在做。其他老師就看著大家怎麼做。剛開始很多專有名詞不懂，所以老師們要主動去受訓。先從初階開始，有了一些想法，第一個辦研習，第二個從課程改善，第三個從班級經營開始。辦研習不用多，也不用太密集，兩個禮拜聚會兩小時，課程表先發給與會人員。

當老師在教學上有問題來請教時，你除了用口頭上的解釋之外，也可以實際操作演練給他看。我們有六個專門講師、六個輔導老師，還有七八個評鑑老師，我本身是輔導老師。我們每次研習給老師的東西，大部分都是輕鬆容易上手，但是一定和他們的教學相關。

現在還有一個問題就是誘因不足。連續辦六年真的很累，經費又不足。公立高中對記功嘉獎好像也沒多大的吸引力，我們都要想辦法去鼓勵老師來參加，怎樣去幫助教學有困難的老師？所以試辦這六年之中，其實是蠻有趣的，不過要找到志同道合的。我的報告時間到了，所以就把時間還給下一位引言人。

江惠真校長：

各位好！我的資料在 162 頁，剛剛正德國中是由下而上的推動模式，而我們學校則是由上而下的推動模式，剛剛正德國中提到他們將近做了三年之後，才有一些核心理念出來，那我們是私立高中，當然有別於公立國中不同的生態。我們先有核心理念，「為什麼要做教師專業發展這件事情？我們為什麼要藉由評鑑推動教師專業發展？」這是我們很重要的理念。我想早上的課程已經在準備和籌畫上，已經有人分享，我要分享的怎樣做準備和宣導，然後一直到最後評鑑報告要怎麼產生。

我們學校做得很早，從 88 學年度開始，所以我們現在評鑑用量表來檢視自己的教學活動，聽聽學生跟家長、行政人員還有同儕老師們給的意見，這樣的氛圍學校老師都已經習慣了，但是回顧過去到現在，其實還是經過很多歷程，大概分為五個階段來介紹。

首先是以準備跟宣導階段來做，我認為為什麼要做這件事？做這件事有什麼好處？尤其是我以校長的立場在看這件事，我覺得對學校的發展有多麼重要的一個作用。如果對學校的發展沒有正面的作用，那對學校的發展是無益的。所以我覺得準備和宣導時，對於辦

理教師專業評鑑的目的是什麼？也就是說用什麼樣的核心理念在學校推動這件事情，那就很重要，我覺得由下而上，老師們凝聚共識、團結的力量非常重要，而且是非常可貴。但是也應該有行政的團隊，行政的人員看到學校發展最重要的是什麼？老師的力量要哪裡發揮，我們用這樣的概念來推動跟設計，我覺得是最重要的。

第二個我覺得要成立評鑑的工作小組，而且要讓這個小組有評鑑方面的智能，評鑑是一個嚴肅的事情，當我們要問別人意見時我們不能亂問。當我們要用別人的意見來改變自己的行為，也不能亂用。所以還是要有專業的智能。這也是我們學校從88學年度到現在為止，我認為這是我們在推動時我們最欠缺、最辛苦的部分。行政同仁對於什麼叫做評鑑，雖然我們一直說教師專業評鑑不等於評鑑，但是事實上是用評鑑的概念在做一些事情。成立組織要進行分工，在這個組織裡面就會納入很多的老師進來，甚至會納入很多利害關係人，例如家長，或者是教師團體。以我們學校的例子來說，我們有兩個組，一個是行政運作組，這個組主要是在做行政事務的安排，比如說整個年度整個期程要怎麼做？評鑑的表格要怎麼設計？要怎麼召開會議？要用什麼樣的經費來支持？然後要辦理相關的研習等等，到最後資料的整理。另一個是研發組，最主要是要做教師專業評鑑的規準工具表件內涵的研訂及修正，校長當召集人，執行秘書是教務主任，底下分兩組，各有不同的任務，也有不同的人來擔任。

第四，在準備跟宣導期間，我們要做好評鑑人員和受評老師之間有良好的互動，讓受評老師願意主動參加，也就是讓他了解彼此的態度。第五件事情就是要召開一些會議來訂定所有評鑑的對象、規準、工具、方式，還有評鑑的時程、獎勵的制度，還有成長回饋的方式，這些東西都應該經過會議的討論。第六點就是應該透過正式及非正式的場合，做意見的溝通，有些溝通很難用正式的場合來溝通，用正式的場合很難聽到真正的聲音。所以在開會時可以準備咖啡及點心。我不曉得國中小的經費有多少，像高中都很少有經費，印一些表件都不夠，我們這些通常是校長自己準備。

第七個就是辦理校內研習，這些研習是讓老師知道什麼是教師專業發展評鑑，對我們評鑑的內容也要做一些了解；第八個就是要擬定評鑑人員的倫理守則，不是被封上一個評鑑人員的名稱，在學校走路就很大方，應該大家都是一樣的，那是以回饋同儕互動，相互提攜的精神在做這件事情。第九件事情就是要用到的經費，我們全校推動，還是要有必要的經費。那第十是讓評鑑人員及受評老師簽訂相關的評鑑約定，教育部中部辦公室會希望受評老師能簽名代表同意。像我們學校是有成長的承諾。第十一點是對重要的關係人說明這個計畫的重要性，例如說家長或教師會。第十二點是透過法定的程序來核定計畫。

其實前面所說的部份有些學校已經完成，有些還沒有全部溝通好，因為我們要進入一

個新年度的實施階段，要持續強化行政人員對評鑑專業發展的認知。因為新的學年可能有新進人員，第二個是要多元評鑑的方式來進行評鑑資料的蒐集，後續再介紹我們學校工具實施的程序。

首先我們會簽訂好規準，那規準是一套我們希望老師能夠改進教學，或是做到專業發展、敬業精神的標準。規準之外，我們怎樣來佐證教師都有做到這些規準，可以採用不同的評鑑工具。我們學校最早是做教師評鑑，我等一下會介紹四種到五種的評鑑工具，但不是一次全部使用，而是分年實施，88年走到現在97年將進10年時間，以前從老師用填寫的，到現在我們可做有系統的分析。今天早上我才看過我們這個學年度的評鑑報告，我們對每一位老師都有一份評鑑報告，對全體也有一份評鑑報告，我會跟評鑑小組及教務處去討論。我發現我們學校明年要充實的是某一個專業課程，他們到業界去參觀訪問的研習。我們也需要再加強家長資源的引進，讓我們開發我們的校本課程。

如果是要老師自我評鑑呢？第一件是要跟老師詮釋評鑑規準的意義，很多老師解讀評鑑的規準，會和當初所設的方向不同，所以有必要對老師做說明。說明之後老師就自我評量，自我評量之後就要請行政工作小組做統計分析，統計分析之後就要交給推動工作小組來擬定老師的成長計畫，成長計畫也可以放在我們評鑑計畫的修正，我們在教師自評的時候，如果發現老師有需要加強的部分，我們也可給予個別輔導方案。

第二個部分是教學觀察，我們有分為兩種教學觀察，一是由評鑑人員進入班級內的觀察，我們學校對於每一個學科的召集人，都讓他有機會可以接受訓練，所以每一個召集人都接受過初階訓練，都是具有專業智能的評鑑人員。另外一個方式是老師自己去找另一個同儕來做教學觀察。一個是評鑑人員但也是同儕，另外一個是自己主動去邀約的同儕。如果我要去觀察一位A老師，那A老師跟我之間，在我進入他的班級之前，我們要做觀察前的會議。先商訂觀察的主要內容和觀察的主要項目，然後再到班上去觀察。觀察時有一些表格要填，填完後初步分析，再與被觀察的老師說明、互相溝通，最後把表件交給推動的行政運作小組做整體分析。觀察的結果也可以做為修正明年計畫的依據。

第三個是教學檔案，老師們常常覺得檔案的建置是一種負擔，我們一直跟老師說明，我們辦過最多的工作坊就是教學檔案的建置。不希望老師把教學檔案做得如同應徵工作般把所有的資歷都放上去，其實我們要的是省思跟統整。我們目前的教學檔案是紙本的，下學年度我們想要把教學檔案e化，就是符應剛剛楊老師所說的就是建立社群，有e化之後社群的分享當然會更熱絡。

教學檔案的建置流程，也依評鑑規準項目來說明分析，再請老師依據評鑑的規準而準備資料，最後再評量教學檔案。

這幾年我們都會請我們的同儕，我們的召集人去評等第，老師會先自評，之後有他評，他評就是由召集人來評，再由教務主任或教學組長來評。這幾年並且再找校外的主任或老師來評，就是讓老師覺得學校對這件事很重視。

第四個是課程滿意度的調查，這個部分我們學校也實施蠻久了。對於教學實施與課程設計的指標，還有班級輔導的部分，我們會抽出來做問卷，這問卷目前只有問學生沒有調查家長。每學期期末，我們會先決定要抽哪些班級哪些科目，原則上每一位老師都會被抽到，會有一定比率，要對學生做問卷前，我們會對學生做評鑑規準的詮釋，這裡的詮釋是學生說明不是對老師。老師是不在場的，我們會對學生做問卷調查，之後分析。但是這個統計分析我們會跟老師的自評做交叉比對。我們最常發現老師自評時，最好的表現是熱忱、對學生有愛心，然後在學生的問卷中，老師最需要改進的是教材教法的統整，你就知道老師很有愛心、很有耐心，準備一大堆東西灌注到學生身上，學生覺得受不了。學生並不覺得老師沒有愛心，只是覺得老師要再做統整。這是很有意義的，過程中間的解讀是很有意思的。

學生對課程的滿意度調查我們分為五等第，大概有十五至二十題的題目，平均成績如果在三分以下，我們就會有教學輔導教師去協助這樣子的老師。評鑑人員要有專業友善的態度，對於評鑑資料的分析，一定要公平、公正，而且要保密，這很重要。而且評鑑人員的權責要清楚，不能因為他是評鑑人員而擅自有一些不恰當的行為，批判其他的老師。然後對於整個時程的掌控及經費的使用，在行政運作組的工作當中，相當重要。

第三個是一個評鑑到了一個學年結束時，我們要做評鑑報告，要有教師個人的評鑑報告，讓受評老師知道他哪邊做得很好？哪邊需要改進？也應該要有一個工作會議，讓老師對於自己的評鑑報告有沒有要申訴的，也可以提出來。事實上我們學校這麼多年走下來，我們已經很有系統化跟程序化，那有些學校第一年試辦可能沒有辦法走到這樣。但這是經驗累積的成果。

第四是輔導跟改進的階段，這個階段要做兩件事情，第一件事情就是對於老師個人，根據評鑑的結果，自己應該要去擬定專業發展、專業成長的計畫。對於學校而言，應該要看看整體在支持老師專業成長方面我們要做些什麼？還有這個評鑑計畫，未來的推展方向有沒有要做修正的？我想這是輔導跟改進階段最需要做到的。

那第五個是後設評鑑階段，就是持續不斷去看這個評鑑計畫執行上有沒有效用性？在整個資源運用跟方向性對不對？接下來用一個圖表來讓大家看整體的架構。從宣導實施，實施有兩塊，一個是老師自評，一個是他評。校內評鑑就是他評，他評有三個方式：教室觀察、教學檔案以及課程滿意度調查，然後做成評鑑報告。評鑑報告回饋分成兩邊，一個

是給予肯定嘉勉，給予獎勵表揚，另外一個需要成長的部份，我們需要專業輔導的老師來協助。最後檢討及後設評鑑。但是研習和溝通以及工作會議，行政方面的支持及支援，是整個年度都不斷要去做。也就是說老師由下而上來形成這股風氣，是一件很好的事情。但是要讓老師走得對、走得好、走得有系統，對學校有幫助，行政整體的脈絡還是要建立的，今天報告分享到這裡，謝謝大家。

張教授：

我們聽完正德及光啟的分享，的確是不同的典型，江校長談的部份，感覺光啟在做時候非常有制度，而且是由上而下，有時候我去研習的時候會遇到光啟的老師，就問他們參加試辦的老師有多少人？他們就說我們全校都參加。那我再問他們你們怎麼推行的？他們說上面決定我們就做了。好像聽起來很容易，我私底下和他們老師聊，他們覺得雖然有壓力，但是有成長，這個是老師跟我說蠻真心的話。我不是故意講給校長聽的，就像我們問大陸的夥伴，教師分級制度好不好？在所有人的面前一定說好，但是在私底下互動時，他們就會說請台灣同胞要好好的考量一下。這個部份我碰到很多光啟的老師都告訴我們他們有很多成長的機會，高中職參加的學校不多，你會發現他們有很多進修的機會，因為參與這個試辦而獲得了好多機會。

而正德的楊老師他是教學輔導教師，也是講師，從他剛才的表情就知道他很適合當講師，其實正德已經不是做三年了，各位可以了解他們學校已經做很久了，臺北縣很早就試辦了，你剛剛看到由下而上或由上而下，其實也有人說推動這個工作必須上下齊力，不太可能完全有上而下。會不會有一群人真的很想做，但是校務會議沒有通過，這種有沒有可能？

剩下 15 分鐘的時間，我們就剛才他們兩位所說的內容，因為我們在座的這群伙伴新試辦的學校，就是 97 學年度要開始試辦的學校，所以你們計畫都通過了，或許當時不是你寫的計畫，但是你要去執行，因為主任換人了，校長也換人了，這是第一個遇到比較棘手的事情。第二個可能會發現原來的人也想要變動，雖然你簽約了，但是有的想放棄。但是想做的人也有，你要想辦法怎麼把他們圈住繼續支持下去。再者，要怎麼開始也是蠻大的問題。你怎麼找出時間對話，大家都提到時間的問題，甚至動之以情、曉之以理，所有的小動作都做了，包括到喝咖啡，以前在做九年一貫時，很多新學校加班，然後那時便當也擴大內需，我發現我去到每個學校，都是桌上飲料排一堆，都是校長主任一直請客。我有時想一想，這些校長主任為了要讓計畫延續下去，做得還真是不容易啊！所以剛剛楊老師提到這種情形，我常常看到，跑了一年下來，還胖了好幾公斤。這不是假話。我們都是用關係來營造，這個是蠻可以討論的。

再來校長剛剛說他們很有制度化，我想，校長做的事情比較偏向總結性，因為學校有申訴的制度，已經結合形成性及總結性，而不是只有形成性。而且我覺得校長也講得很明白，基本上我們要大家不要關注「評鑑」兩個字，但是實際上我們就是在做評鑑。但是這個評鑑是以形成性為導向的，以協助為立場。

我想我激盪出這些話題後，我也很擔心各位，可能你也還沒開始你也很擔心，不過在座的有好多是台北市的學校，雖然第一次申請教育部的試辦，可是你已經參加台北市兩年的試辦了，只是當時門檻沒過，很多人很在意這門檻，我曾經看過有位主任寫一段心得說他這三年來最努力的事情，就是為了要通過門檻。這句話很心酸。真的很想做的進不來也有，主因學校校務會議沒有辦法通過。那我想現在就開放大家盡量提出問題。

發言聽眾 1：

我們之前也聽了很多演講，參加了不少研習，回去也是一直寫計畫辦理，但是有某些部分還是常常摸不著頭緒，本身遇到的問題是新學期開始要試辦，教務處的業務本身就很繁雜了，再加上要辦理教師評鑑這麼龐大的業務量，我很擔心全部的事情會變成教務處的事情，在教務處會變成只是教學組長的事情。我的第一個問題是，我們剛在寫計畫時，都會組織一些推動小組，我們都會把各處室的一級主管主任，各科主任、召集人，一大堆人納入進來，可是我在八月份要召開會議時，突然發現我不曉得怎麼分配工作給他們，他們到底能協助我什麼？看著每樣工作好像都得教務處或教學組長自己來，怎樣去切割工作？但工作量又這麼多。請前輩們給些建議。第二個是教學檔案，在 88 及 89 年，已經做了教師自評的教學檔案，人手一本，我個人就有六大本，做到後面我們學校老師已經變成 paperwork 的高手了，什麼事情都不用做，但是可以產出一大本的資料，要如何避免教學檔案到最後變成 paperwork 作業？另外，我比較擔心的是這個試辦會不會變成教師分級制度或教師考核？事實上我也擔心很多不適任教師很會 paperwork，拿這個來證明他是非常適任的教師。有沒有遇過這樣的狀況？那這問題會延伸出鄉愿的問題，執行久了之後大家都是評鑑委員，我評你，你評我，大家都很好。再來就是光啟高中執行到最後，都會做提交評鑑推動小組擬定專業成長計畫，在前面會做評鑑報告，我們這學期有 45 位老師在威脅利誘下申請，這 45 份評鑑報告，再加上後來的提交評鑑小組的報告，我很頭痛誰要來寫這些評鑑報告？評鑑推動小組要把這四十幾個人擬定他們的專業成長計畫之後，怎麼實施？還有初階研習什麼時候辦理？我想把我們教務處的同仁及專業老師送去研習，看人力會不會比較多一點？

張教授：

謝謝妳提出的四個問題。第一個是評鑑推動小組的分配工作事宜，第二個是檔案會不

會流於形式？第三個就是執行的部份相互評鑑會不會也流於形式？這個也是有人曾經提出來的問題，第四個是初階研習何時開始？其實中部辦公室有替你們想過，教學組長是不是要再找人協助？或是協助承辦的人要減課，但是後來中小學抗議說我們做這麼久，從來沒有人提出來過，後來又沒有下文。國中階段有沒有人要發言？沒有的話，我們就請江校長給他一些答覆。

江校長：

第一個問題提到要怎樣分工？我坦白說，那些事情要請會計主任、人事主任、學年主任以及輔導主任還真的不容易，網路上有很多規準的版本，可以把這些規準拿出來參考，請這些人來討論，就大家專業職掌的範圍，也可以請召集人進來，也可以請科主任，把評鑑規準也弄好。弄好之後再發展評鑑工具表格，這些工作也是以教務處及教學組長為主，真正推動來說這些都不算什麼，苦的是共識的凝聚，你做得要命，有人講了一句風涼話，你就完蛋了。所以這些人進來之後，給你最大的幫助就是支持你，這不容易做，你能做出來，他就很支持，這就是最大的收穫。分工就是要精神上支持你，就是最大的分工。

第二個是教學檔案的部份，我們推動教師專業評鑑後，教學檔案就不是舊式教學歷程的檔案；我們要擬定方向，我們要的是跟我們的規準配合的，而且是統整反思之後的東西，不要只是塞東西進去，一定要老師有一些自我剖析，或是跟同儕互動討論。可以找專家帶領一個或兩個老師，做好之後給大家看，不是紙本的堆砌，不是所有的教案都放上去。

第三個問題是大家會不會變成都是評鑑委員？我想這未必。可能評鑑工作小組的行政運作組要去注意一下，我們每年要去受出初階訓練的人，學校要訂一些規準，什麼樣的資格才可以推薦？像我們學校要經過工作小組的會議一致認可才得以推薦。所以你可以訂服務幾年以上，在教學表現上怎樣…學校認可之後才推薦。所以不會是人人都是評鑑人員。

另外，剛剛說到初階訓練，本來是暑假要委託我們學校辦理，正巧時間上有問題，所以現在可能延到9月份或10月份。還有剛剛講到評鑑報告，我們是委託科主任及召集人去做的，例如國文科的評鑑人員就是受過初階訓練的國文科老師，受過初階訓練的都是召集人。因為召集人有一定的資格，我們是由他們來做第一次的初評，那教學組長和教務主任複評；複評時，如果組長主任所評等第相差太多，要再跟召集人討論商討之後，才給最後的結論。教務主任工作比較辛苦，他要看全校，要推動教學，所以他必須了解。事實上召集人幫忙，教務主任沒有特定偏頗的想法，大部份會尊重召集人。平均1個召集人可能負責20來個的老師，所以工作量不是很大。

張教授：

剩下幾分鐘由我總結。各位伙伴，第一件事情你們回去之後要好好審視你們評鑑工作

小組內的功能導向，當時你們怎麼推薦出來的，應該有行政人員的代表、領域的代表，你可能可以從他們每一個人原來代表的身分，去思考他未來的工作分配，這是一個很重要的點。另外，教師評鑑會不會增加大家的工作負擔？我告訴各位是會的，不必騙老師說這個不會，我想我們真的是去做專業發展的工作，我們還是很真誠的跟老師談一談。關於時程，工作非常之多，但是不是一天該做完的事情，時程的安排是非常重要的事情，例如說：校長建議你們從網路上把一些規準先抓下來，那你們學校都有，你看正德做了一件事情，跟大學攜手，有一些志工，但我都叫他們為秘書處或幕僚處，他們會把所有規準比對出來，什麼規準好用？各位知道全國用最多的就是張德銳的等版，因為做教學輔導教師的基礎而往上提。台中的立仁國中就叫立仁版，因為有校本這個概念是可以選擇的。

再來，時間上9月到10月發展規準，我覺得沒有關係，或許你覺得別人的規準都已經發展的很好了，你還要花這麼多時間嗎？但是我覺得這次試辦最重要的精神就是對話，每個領域去討論然後再彙整也相當好，因為要找到大家聚在一起的時間很困難，國高中很困難，國小還好有週三下午的時間，但是務必讓教師他們討論。11月到12月再來自評，不要急。類似自我檢核，不要急著說9月就要自評，老師就會跳腳了。然後要決定好誰評誰，不是人人都可以評別人，要受過初階訓練而且服務年資滿三年以上的老師。有時候我們會擔心評鑑人員沒有參加初階研習，你會不曉得我們這一套怎麼觀察？怎麼評鑑？所以中部辦公室9月之後會辦，如果說一個學校就有50位要參加，就可以自己辦，但要找到這樣的學校不多，像光啟就可以。內湖國中也可以。但我知道現在的問題是請不到合格的講師，不過今年已經放寬，像楊老師及江校長都是我們培養合格的講師，就可從名冊上去邀請。評鑑方式不一定要用教學檔案，這兩年的方案評鑑，第一名是教學觀察而非教學檔案，但是比例是蠻接近的，原因是我們用教學觀察2.59個小時可以解決，檔案都寫十幾個小時，觀察前會談，觀察中去執行，觀察後晤談。你選擇的指標，例如：我會設計教學計畫，請問教學觀察看得到嗎？一定要檔案才行。靜態的指標可能要用檔案，動態的指標得要用教學觀察。所以很多續試辦的學校都用教學觀察及教學檔案來做。剛剛江校長說得很好，檔案是根據規準及指標去整理就好了，如何讓它精鍊而變成省思或資料統整，要引導老師做。這個檔案背後的理論基礎是知識管理。

人員的部份得要分工，也可以善用實習老師。五、六月做彙整綜合報告，自評僅供參考，因為良心標準不一。弱項的部份可以安排老師去進修，或是安排輔導老師幫助他。我們現在已經培養很多輔導老師，這些輔導老師可以流動他校使用，所以光啟就培養一堆了。

評鑑是一個歷程，去診斷去改善、去成長。

今天謝謝這兩位引言人的報告，謝謝大家。

議題分組研討（二）—新試辦國小組〔B組〕

會議時間：97年8月11日15：10~16：30

主題：新試辦學校如何實施評鑑

主持人：靜宜大學 吳俊憲教授

引言人：雲林縣舊庄國民小學 陳明俊主任

屏東縣五溝國民小學 陳皆儒主任

紀錄：林怡青

壹、主持人致詞：

各位夥伴大家午安，我是靜宜大學教育研究所教授吳俊憲，很高興來主持這一場，待會，我們在這個場地安排兩位都是陳主任，我想先向各位介紹一下，第一位是雲林縣舊庄國小教導陳明俊主任，第二位是遠從屏東來的，屏東五溝國小陳皆儒主任，大家掌聲歡迎。今天的主題就按照名冊上的順序來進行，先請舊庄國小教導主任陳主任跟我們分享他們邁入第二年的試辦經驗，瞭解一下他們學校第一年參加試辦時遇到那些問題，跟老師間有什麼衝突或者學校有些什麼疑慮，希望藉由陳主任參加試辦的經驗，就其身為教導主任所知、所聞、所見跟我們分享一下，新試辦學校如何推動、實施教師專業發展評鑑。

第二個一樣就這個議題來討論--第一年新試辦的學校要推動的業務，在座都是第一年試辦的學校，建議你們多向他們請教，尤其是規劃的流程，不一定是問自評、他評怎麼做，有時候那都很制式化，在座很多都是行政人員，規劃、流程和什麼時間做什麼事，比如說自評幾月做最好，可以請教他們的經驗，或者是教導主任在做自評之前要有什麼準備、規劃，在推動教師專業發展評鑑的過程中行政人員是很辛苦的，如果行政的規劃可以比較順，老師參加試辦就不覺得要額外做很多的事情，如果要讓老師做一大堆的表格、紀錄，他還沒提昇教師專業之前就已經先掛掉了，他就質疑這對他的教師專業有何幫助，第二年校務會議的表決他可能就不參加了，比較可惜的是他誤解教師專業發展評鑑到底有沒有達到教師成長的目標。待會兩位主任會提供寶貴的意見，每位是20分鐘，後面留一點時間給大家做討論，我們先掌聲歡迎陳主任。

貳、經驗分享

陳明俊主任：

吳教授、各位前輩大家好，因為我們校長八月一日榮調到崙背鄉的中興國小，他們學校有29班，我們舊庄國小只有7班，因為她調到他校，且他們學校這一學期又有一百週年的校慶，所以她比較忙就請我來代替她講，可能講得不是很好，先在這裡跟大家說個抱歉。

我們去年第一年試辦，我八月一日調到舊庄國小，因為我是新科主任，剛到學校聽說

要承辦教師專業發展評鑑，那時候我心裡是蠻高興的，因為我在雲林縣擔任國教輔導團專任輔導員，我常到三峽去受訓，我聽到其他縣市的輔導員在談論教專，在談論專業對話、教師觀察、教學檔案，我們雲林縣怎麼都沒有學校在辦這個活動，心裡蠻沮喪的，所以老師一定要走出去，雲林縣是全國試辦的第二年才開始辦，我們九所學校是雲林縣第一批辦理教專的學校，第一年就這樣走過去，承接這個業務是蠻興奮的，我覺得雲林縣應該急起直追，所以在我們邱校長的帶領之下，雲林縣漸漸在嶄露頭角，所以在教育部的長官、教授間的評價雲林縣一直頗受好評，我們校長在學校裡面一直鼓勵所有的老師參加，但我們老師不是全部都參加，事實上我們正式老師只有五位參加，包括兩位主任及三位老師，和兩位代課老師，我們沒有逼他們，有跟他們好好的談過，當然在談的過程裡還是尊重他們的意願，參不参加都沒關係，像今年本校也有兩位新進老師，也是先告知他們學校有辦教專請他們思考一下是否要加入，加不加入都沒關係，因為學校人數已經夠了，我覺得教專真的是自願性，價值性不用說，大家都坐在這裡一定也覺得這個活動是其價值性的，當然它也是認知性的東西，如果有強迫的陰影，那往後在執行上會有很大的困難，我們學校有一半的老師加入，一半沒有加入。

首先談到試辦進行曲，我們整個試辦的過程剛好跟這些的流程很吻合，第一個規準研發和發展工具剛好是在計畫的時期，說真的我不知道那時候要做什麼，我參加過推動知能、初階人員研習，接收到很多訊息，包括書面上的，真的要做的時候還是茫茫然，在規準研發和發展工具時很高興邀請到林永豐教授來指導我們，他來帶我們時會根據學校現有的狀況來告訴我們規準應該怎麼實施和訂定，我們忽略到很多原本沒有發現的特色或已做的事，在研發規準時才發現我們可以表現出來，所以訂定的規準跟實際執行的是完全融合一起的。

在規準研發之前我們把所有版本的規準融合起來，全部有五個版本，我們把重複的刪掉，把教育部網站公佈的五個版本全部融合成一個，討論前一個月發給所有推動委員和參加試辦的老師，讓他們知道整個規準是這樣，然後讓他們去修改，把不需要的劃掉，所以在正式討論一個月之前我有做這個準備工作，我覺得這個準備工作對老師來講是很有幫助，拿到這個東西心裡比較有一個準，不會像漂浮在海洋浮浮沉沉，而且有一個月可以去思考怎麼修改。

發展評鑑工具時我們只有發展出四個工具，自評表、教學觀察、檔案評量和綜合報告，這部分我覺得每個學校做得都差不多，因為教授最主要是來指導規準，我們規準就花了一個學期的時間，教授來我們學校五次，每次來都討論蠻久的，因為我們的規準訂得很仔細，有的學校規準就短短五、六個字，因為我們又加了一個「例如」的部分，以「你會選很好

的教材」來說，後面補充「例如你參加了什麼會議，或有什麼可以證明你會選擇很好的教材」，我們連這個都註明，這樣子在評鑑時每個人的認知比較一樣，才不會在認知上有誤差。

在執行方面，我們學校做教學觀察和教學檔案，因為一個學期要同時做教學觀察和教學檔案，這樣比較累，我建議各位第一年做教學觀察就好，就不要做教學檔案，做教學檔案還要再花很多時間在整理那些資料，因為我們平常都沒有蒐集教學資料的習慣，我參加教專以後才發現當老師一定要有蒐集教學資料的習慣，我的教學過程、教學資料、教學任何的點點滴滴隨時要蒐集下來，所以我上課隨時會帶相機和錄影機，學生有什麼問題我都盡量保存下來，這是教學檔案裡一個很好的證據，到時候做教學檔案時就不用造假讓人家以為你有做到這個，這是我在做教專之後改變最大的一點。在做教學觀察時老師們一開始可能都比較排斥，但是它是比較輕鬆的，因為它整個流程就是行前會議、進行教學觀察、進行觀察後的會議，簡單講就是這樣，但是裡面還有一些教案的討論和會議，因為在這邊時間有限就不深入討論，這部分比較快一下子就結束，但是在對話中我相信老師們會學到很多，尤其是教學觀察會全程錄影下來，討論時也會看著教學的錄影帶在討論，我們學校的老師從沒這種經驗，給他們的震撼蠻大的，因為他們真正知道原來自己的講話、小動作和教學是怎樣，總比你去跟他講好很多。

我們學校接很多的專案，我們利用一個資訊社群的專案去參觀其他學校，這一年裡我們參觀育英國小、東光國小和開元國小，這三所學校給我們的震撼很大，因為他們的檔案全部都電子化，Show 出來的東西真的很嚇人，他們有的做了三年，可以在學校裡面隨時上網去看別人的電子檔資料，外面的人是沒辦法進去，等於說學校已經建立了一個教學資源中心，隨時有問題或要放東西上去都可以自由的進出，這樣非常好。像東光他們創造力教學的做法讓我們非常敬佩，我覺得有時候應該走出去到別的縣市看別人在做什麼，你跟老師說這麼多都沒有用，你只要帶他們去看別的學校在做什麼，他回來就會去思考，今天可以當老師一定是一個高級的知識份子，他會省思自己是不是也該做，這個力量也蠻重要。

實施評鑑的階段就是自評和他評，再來講到第一個階段，因為我們縣裡有做一個後設評鑑，我們有一個後設評鑑小組，有規劃問卷調查表讓老師填寫，現在還在進行當中，老師有什麼問題可以直接反應出來，我們學校在評鑑最後會有一個綜合報告表，會有一個推動小組會議，詢問老師這一年來有何困擾或需改進之處，或是學校行政應該怎麼做才會讓你明年還樂意參加試辦，我覺得這是最重要的，假如你第一年用很高的態度壓下來，很多老師做一年可能就不做了。最後，應該有個回饋，有個教學成長計畫，因為整個做完之後會發現有哪邊是需要加強的，我們詢問老師經過這一年的評鑑哪方面要加強，明年的試辦工作我們就去申請這方面的經費，這一年試辦有五萬元工作坊的經費，可以邀請合適的教

授來校成立工作坊，經費是可以自由運用，可以運用在研習上。

簡報上的圖表說明我們整個規準研發機制從九月開始到十月份，檢核示例是整個規準研發最後一個階段，就是要用什麼證據證明達到這個水準，最後規準實務這邊我們看下一張投影片，這張因為沒有上網連結的關係沒有辦法看，我們在舊庄國小的網頁成立一個教專專門的網頁，裡面有放一些資料，各位前輩可以上去看一下，主要是看我們研發出來的規準，可以當做參考。

我們評鑑實施的流程，一開始在上學期整個規準要先擬定，下學期要正式實施評鑑時要讓老師知道整個評鑑的期程如何，所以期程很重要，再來就是進行自評和校內的評鑑，撰寫評鑑綜合報告就是差不多六月的時候，最後評鑑推動小組審議就是後設的回饋，讓老師在會議中提出來哪邊需要改進，讓老師在學期前知道整個期程會比較安心，不會茫茫然。

所以做過之後我們改變了--第一個我們學校的老師變得會願意走出教室，不會關在教室，因為我們是七班的學校，一、二年級的老師會成為夥伴關係，一起去教學，這是無形中的改變，再來是老師願意開放教室讓同儕老師進去觀察，這一點比較不容易，尤其是隨便一個人進去看你的教學這種衝突很大，要打破這種衝突，要讓老師的心智模式改善，我覺得主任的先行示範很重要，或是拿以前別人做的影帶給老師看，老師們心裡的防衛就會漸漸鬆掉。像老師們認為我是主任當然會很好，其實不然，我在教學時也會出槌，也會講錯話，也會罵小孩，所以為什麼當主任教學就一定很好？有些老師發現我是主任就不敢寫「極待改進」，如果全部都寫「值得推薦」我會請他重做一次，我覺得老師在這方面心態還沒有轉變，認為他是老師我是主任，可是我已經轉變成和大家一樣都是老師的立場，那在教學當中你就是我的老師，你要告訴我的缺點在哪裡，要不然主任參加教專也失去它意義了，這是一種心智的改變，每一個人是學習者也是教導者，讓老師改變真的需要一段蠻長的時間。最後是留下教學成果，有些朋友問我做教專一年得到什麼，我不知道我得到什麼，橫看成嶺側成峰，遠近高低各不同，有些人覺得什麼都沒有得到，有些人覺得這一年專業對話得到很多，我覺得這是長期性的工作，長期做下來才知道原來廬山就是廬山，其他地方永遠沒辦法替代。

續試辦的撇步第一個就是同心--同一立場，我們在研發規準的時候全部的標準都要一致，不可在看別人時標準就高一點，別人在看我時標準就低一點。再來是用心，在整個過程裡我都沒有去趕老師們的進度，但是他們在做教學檔案時私底下都會互相交流，這一點是我們學校老師很可愛之處，我也不會去催他們，反而是他們來催我，老師們會全力去做很精緻的東西，我覺得這是老師一種追求成就的感覺，我們在旁邊都可以看的到。再來是有信心，今天老師在主任的觀察表寫上「極待改進」，他就有信心了，他覺得他也是專長

且專業的老師，經過一個學期做下來我們學校老師講話真的就比較大聲，而且以前對話都是在聊要買什麼，但是現在對話有在轉變，會聊學生、教學和檔案怎麼做。再來是要放心，像我都很放心，每次都是試辦的老師們會很緊張，我會說我都不會怕，你們在怕什麼？被罵也是我第一個被校長罵，因為我相信他們可以做得很好，他們也真的做得很好，只要是自願進來參加的老師一定是沒有問題的。再來是安心，在過程裡我會讓老師們很安心，會告訴他們行政工作還是一樣要做，但是評鑑過程的優缺點我都會告訴他們，我相信全校都一定會通過，這是一開始會告訴他們讓他們安心的地方，因為我主要的目的不是要把老師變成評鑑沒有過的老師，主要是在評鑑的過程中教學能有所改進，這才是重要的，真的是要抓出不適任老師，那整個學校的氣氛會不好，評鑑會變質，假如你發現老師真的有心在專業對話，教學有所成長就是教專最大成就的地方。

我發現我們學校有的老師始終不想參加試辦，想試辦的都是年輕的一群，主任例外，兩個主任要先帶頭，當然我們也是自願的，因為我覺得對老師有幫助，也可以改變整個教學情境，但是不參加的老師還是永遠不參加，有時後你私底下去跟他聊，他還是堅持不要，而且都是年紀比較大的老師，好像沒有動機，就像引擎缺乏啟動的力量，我想找尋一種力量讓這些老師也動起來，但是我還在尋找當中，希望大家一起來尋找，看能不能讓每一個老師都可以參加。

我們發現整個規準研發是需要老師們很多時間，有些學校用的時間很少，只花一個月去研發規準，然後就去做，做到後面一定會亂掉，我是建議各位研發規準要花長一點的時間去研發，而且要让試辦老師把心裡的話講出來，規準是按照試辦老師的意願去走，而不是行政人員去走的，講如你的規準研發是按照行政人員的標準就會比較高空，而且比較難達到，講到教學設計表就好了，我在當輔導員的時候，我去其他學校輔導，我看教案一定要看一個月以上，就這樣 mail 來回，假如我在學校裡面辦教專，教學觀察的教案這樣來回一個月明年就沒有人願意要做了，所以我覺得在規準的衡量方面要鬆一點，第一年讓大家先知道整個過程怎麼走，再慢慢來進步。

因為我們是七班的學校，我們去年又是雲林縣的承辦學校，我們承辦了縣裡很多工作，每一個老師壓力都很大，但是我們學校的老師都很可愛，每一項工作也都盡量去完成，但是小校人數就是有限，行政工作一定比大校的行政工作還多，做教專說不用花時間是騙人，要做教學檔案一定要花時間去規劃，去準備、收集資料，然後整個架構統整出來，做紙本和電子檔都是一樣的，說不用花時間就會有檔案出來是騙人的，所以小校是比較吃虧。

教學觀察的會議落實嗎？有時候我們教學觀察會議我有稍微修正，在教學觀察會議之前要老師先把教案 mail 給我，要先告知我班級人數、男女生各幾個、問題學生是誰、會有

什麼突發狀況、我們約定在什麼時候去做觀察，都要先 mail 給我，我看過他的教案再跟他討論，這樣討論起來就會比較快，因為有時候教學觀察前的會議開了 30 分鐘，我相信沒有人願意，假如先有個 mail 往返再直接面談這樣比較快。因為我一個人要看好幾個人的教學觀察，沒有這樣做的話我整個空堂時間也排不了，但是他有沒有提升是他心裡面的感覺，有時候有的老師覺得沒什麼，我會告訴他這才是第一次而已，最少你知道整個過程怎麼做，也許下一次再做時你的情境、學生會不一樣，可能就會有所得。

好像會來參加試辦的老師真的是比較有勇氣，因為學校工作還是一樣那麼多，又要加教專的工作進來，還要敞開心胸把自己教學的壓箱寶拿出來，真的是一個極大的轉變，我們要去接受把那些不可能視為是很普遍的東西，因為老師不再是權威了，而且我覺得有一天家長也會跑到教室裡面。

最後我要以一個故事作結尾，我太太也在學校教書，有一次她接了一個一年級的新班，有一個家長告訴我太太她先生已經偷偷觀察她一年了，我太太嚇一跳，先前我太太還在教二年級時都有一個男性躲在遠遠的地方看她上課，當時我以為是不是色狼還是什麼，到那一天才知道原來那是家長，因為他的孩子隔年要上一年級，家長真的很恐怖，你都不知道他要做什麼，也不知道他是誰，他就偷偷觀察了你一年的一舉一動，現在當老師真的不容易，你一直說你很專業，口說無憑，真的是要表現出來你的專業，當我們跟同事在討論菜市場的魚多新鮮或是在討論皮亞傑的時候，家長聽到的感受是不一樣的，所以大家一起來努力，今天用了太多時間了，很抱歉！謝謝各位！

吳教授：

陳主任講得相當好，凡走過必留下痕跡，這是因為他們走過這一遭，而且主任又親自帶大家走，有很多寶貴的經驗，我想時間不多，把時間先留給屏東五溝國小陳主任，大家掌聲歡迎。

陳皆儒主任：

吳教授、各位學長姊大家好！我是五溝國小教導主任陳皆儒，說真得我一直想為什麼會叫我來報告，後來我終於體會出一個道理，因為別的學校做得很好，找一個比較不好的來做一個比較，找出其中的差異性。我來報告我們學校做的經驗和大家分享，說真的我蠻迷糊的，我們在做的時候都是我們學校老師在催我，後來我才發現我們做得太快了，像剛剛雲林那位陳主任說我們的規準應該是發展一個學期，慢慢來不用急，一整個學期來做這個規準都沒關係，畢竟你們學校還有其他的事務，假如你規劃得太急，你可能別的事情都不用做，你只有做這個教師專業發展評鑑而已，譬如週三進修可能還會規劃老師其他的發展或其他教學能力的提升，不是只有做這個東西，學期末規準發展成熟之後再來請老師做

教室觀察的部分。

另外，教室觀察的部分很重要的是一定要有教室觀察前的會議，因為教專的行政工作可能蠻雜的，所以建議主任、校長在分組的時候可以找出一位組長，由組長來帶領，規劃一個大的時間、範圍給他，請這些組長自己去協調找出一個明確的時間，像我們小校只有12班，我就身兼兩組，大學校可能一組就可以了，但是我們是小學校，兩個人一組，一個在教學一個在看，要討論出什麼比較困難，所以教導主任或教學組長可能都要多兼一組，因為我們學校是規劃用領域來分，數學、國語、英語來分，這樣會發展出一個比較不一樣的規準出來，這也可以思考看看，不一定要跟我們一樣，每一個學校有每一個學校的做法。另外，觀察紀錄、觀察後討論、教學省思這些都要訴諸文字，這樣要呈報會議記錄的時候比較有東西可以呈現。

反思回饋就是教學之後讓老師依據表格填寫，這就是需行政支援的時候，表格可以設計好提供給他們，不用再讓他們另外去搜尋，比較制式化的東西他們可以比較不花心思，他們參與的興趣會比較高，有時候說真的我們意願不是非常強烈，當然有些意願也是很強烈，就我們學校大部分都是要勸一下才參加。

就教學檔案的部分，剛剛那位陳主任說第一年不要做教學檔案，像我們第一年也沒有做教學檔案，只要把資料放進去就是教學檔案，但實際上並不是那麼單純，等下再做說明，教學檔案還有比較細部的東西要去做。

我們的特色跟大家分享，我們在召開教師專業發展評鑑的時候，很麻煩的是我們屏東縣屏教大沒有教規準的教授來指導，很羨慕台南市有吳教授在那邊協助，當初我們屏東縣在恆春有三所學校很熱心參與試辦，今年五月份在台南成果報告的時候就不願意參加了，原因就是請不到教授，這是我們屏東縣比較偏遠地區比較麻煩的，聽說屏東縣有一個琉球國中也有參與，我請他們早一點聘請教授，因為太遠了，恆春坐飛機還可以到，琉球要坐船，有時候颱風還沒有船回來，要聘請教授來指導規準的時候要提早規劃，現在已經八月份了，眼一眨又要開學了，我們教務處要把週三進修時間挪出來做規準的規劃。

教學性質分組這是我們學校的做法，依據教學領域不同來分組，比較麻煩的是像音樂老師也有參與，可是只有一個人怎麼辦？雖然我是音樂組的，可是我沒有教音樂又很久沒接觸，大方向來說教學能力不是只有單純在課程設計方面，可是我們學校做的是課程設計-A層面，我們只有做A層面沒有做其他層面，那怎麼辦？幸好去年他因為身體不好退出。可是他今年又有加入，我頭又大了，我思考過是不是可以和別的學校合併來辦，做一個工作坊實施看看，要不然他只有一個人，又沒辦法跟別人同一個領域，這方面比較麻煩一點，其他方面像國語、英語領域就比較沒問題。

最後一個心得發表會，這是最後的時候做一個綜合評鑑的部分，可以請老師提供他們想法，參與教專的老師之所以會參加他的想法都是很多，很多學校都是這樣，說真的我都是被我們老師推著走，我的步伐比較慢，他們走得很快，所以我就在後面慢慢的推。

心得省思方面，我覺得評鑑是一個趨勢，我學校老師也贊同這個東西。舉一個例子，我們屏東縣有在推精進教學計劃，這個東西很簡單，只是拍個錄影帶，你要不要做教學觀摩都沒有關係，當初有一個學校要拍的時候，告訴一個老師下個月要拍他的教學，請他準備一下，結果這個老師竟然就告到議員那邊去，認為學校在盯他，要架個V8拍他的教學觀摩，就拍他一節課，他會怕。但是我們做完教專之後，學校老師那種感覺就有了，再也不懼怕老師、主任進教室裡看自己的教學，變成一個常態，做這個教專之後很好的收穫就是打破教室王國的迷失，因為每一個人的教學都值得檢驗，包含我們自己也是一樣，就像剛剛陳主任講的同事都說「你都當教導主任了，你一定特別會教」，我說no no no，我們也都是不行，既然大家都是教學者，大家的地位都是平等的。

另外，教學觀察的時間缺乏完整性，無法完整呈現教學全貌。這個時間可能比較短一點，所以剛講到教學前的會議非常重要，可以給他們一個完整的時間，譬如我們學校上次有一個做得很不好的地方，當初我們學校是利用大愛媽媽在教讀經的時間開會，老師利用這個時間討論，就沒有給他們規劃場地，結果討論的效果非常不好，為什麼？因為討論一定要燈光美、氣氛佳討論才會有意義，最好還有小點心，燈光美、氣氛佳、干擾很少的地方才適合做討論，主任、校長在規劃場地的時候不能有其他的干擾，或者讓他們自己去找一個時間自己去討論，他們既然有這個心，我想他們都可以做到這個地方，我們這個地方比較失敗一點，就是說沒有規劃地方出來，也因為學校比較小。

另外檔案整理，有系統的整理教學省思，因為我們只有做A層面-課程設計的部分，我們沒有做教學輔導，所以做的部份比較死板，但老師壓力也不會很大，所以各位第一年試辦的時候不要太貪心，ABCD都做下去，老師會累死，只做A層面或B層面，假如東西很少只有做A層面也無妨，我覺得A層面老師比較容易接受，因為教學輔導比較多一點，也比較雜，課程設計會比較簡單。

另外一個就是我們的評鑑規準，我們的規準沒有邀請教授，那我們的規準跟早上的曾校長講得一樣，是用一個學校的做微調而已，各位主任、校長假如有比較好的想法，也可以去做，但是要花比較多的時間去做，真的不要急，不要像我們學校這麼急，只要規準出來之後要做教學觀察的部分就比較簡單了。

試辦的計畫真的是要提早規劃，教授要早點請，教授不早點請，大家都沒空了，在做規準這個部分是上學期在做，假如沒有請的話下學期就沒辦法推其他的東西，校長、主任

這個行程的部分要先規劃好。

試辦成員對教師專業發展評鑑計畫內涵之精神無法完全掌握，這個就是我自己的原因，因為我自己也不知道，所以我們老師就沒有辦法去掌握，我們老師都很認真，在暑假的時候就去參加輔導教師，他們看我的樣子好像都不太懂，乾脆就自己去參加，兩位去參加教學輔導老師通過，還有一個去參加輔導講師，講師的部分我就聘他當我的執行秘書，另外兩個當我的輔導老師。

我們屏東縣規準的教授本來有一位屏教大教授擔任，據我所知後來又沒有了，所以這方面屏東縣的教授要支援的部分就比較少，只能從高雄或台南去找。

理想和現實是有差距，有參與的老師通常他們是比較積極，我們主任要給他們多多鼓勵，我發現他們有時候預定的東西會很花時間，標準不要太高，像我們學校是幾乎沒有標準，我覺得是標準下修一點點，因為各位有時候比較急或理想比較高，讓老師產生比較大的壓力，標準先放低一點讓老師自行去做，當初我們會做教學檔案一個很重要的原因是因為我們屏東縣有校務評鑑，所以就結合來做，那我們就會要求他們做很多的部分。

另外教師除了專業知能研習外，多辦一些專業研習和對話，這個對話再強調一次地點很重要，一定要燈光美，氣氛佳，還要有小點心。

教學檔案的事項，各位校長、主任自己看看，假如有興趣我們再私底下討論，耽誤大家時間不好意思，我們教學檔案做得沒有很多，你不要把教學觀察的部分放進去，我們教學檔案只有 A2 和 A6 的部分，就是 A 層面只有兩項要做教學檔案，其他是不用做的，是教學觀察的部分，教學檔案可以用 E 化的部分做好，用電子檔存檔，到時候要整理或共同討論的時候比較有東西可以呈現。

標準可以下修，以鼓勵老師為優先，讓老師放心。另外教學檔案的內容和結構先提供給老師，規準規劃好了就可以提供給老師，甚至資料夾都可以幫他建好，一層一層從子目錄到根目錄都弄好，讓他們把東西丟進去，簡單到閉著眼睛都可以操作。另外教學檔案的大小可以先規定，不要一次就要 50 頁給他們做，那第二年就不要辦了，第二年就看不到你了，你就不是續辦學校了。

教學觀察的事項剛剛都有講到，之前開會也都有提到，我們就不講了。最後結束的時候有做一個成果，說真的經費的規定我覺得很死板，很難做，四萬元給你做有時候真的能用的只有兩萬元，其他兩萬元就只能報回去，我現在頭也很大，現在就是報成果和經費的時候，我只好把錢直接退回去，因為我們沒有做規準的部分，它也沒辦法留用，規準的講師費也沒辦法留用到其他的部分，這是再規劃的時候要先考慮到的。

最後，成長路上有你有我，大家攜手前進，謝謝大家！

吳教授：

請兩位陳主任到位置上就座，接下是我的時間，在座的老師都是第一年承辦的主任，不曉得有什麼問題可以請教兩位主任，還是要請主任多講一點黑暗面，其實不是黑暗面，是遇到的問題。我也聽了蠻多請不到輔導教授的問題，屏教大本來要聘請一位教師評鑑的老師，後來因為少子化影響到大學，所以屏教大的教育系也減班，所以有的老師沒有課可以上，就我所知本來要請評鑑專長的老師，後來缺就整個撥掉了，所以屏教大也遇到這樣的問題，他們的師資結構就缺了課程與教學專長評鑑的教授。我少說一點，有沒有人要提問請教兩位陳主任。

台北市忠孝國小林瑞慧教務主任：

我們學校去年有試辦過，因為我們比例沒有到，所以台北市教育局特別有補助我們學校，今年我們比例到了所以申請教育部補助，所以我還是坐在這邊聽，我想請教教授和雲林陳主任，我剛聽到主任說要老師把教學前的教案e到您的信箱，我去年沒有做這個部分，我們讓同儕老師自己去觀察前會談，觀察教學後再觀察後會談，我想如果讓每位老師把教案先e到你的信箱，我們以教務主任的身分幫他看過，行政會不會給老師一種感覺我們在督導他們的教案，其實我也在拿捏，我想請教教授和主任。

宜蘭縣東澳國小鄔誠民老師：

大家好，我今天收穫很大，從樂利、南澳團隊、舊庄到五溝國小，很多學校的經驗提供我們參考，不過因為第一次試辦所以有一些問題想請各位先澄清，據我所了解有兩種模式，一種是你評我、我評你，就是自評、他評，另外一種是資深帶資淺的模式，如果透過用這種方式，還要讓行政系統去做資淺的參與的話，這樣的模式可能會混淆我目前的一些想法。第二個問題是舊庄用了三個月的時間把他們的規準研發好，我想請問一下他們的自評時間和他評時間是什麼時候啟動的？我想可以作為我們實務運作的參考。第三個問題其實應該是要問之前的樂利國小，因為他的模式讓我聽起來就是第一年辦課程設計與教學，第二年是班級經營與輔導，今年是要辦進修研發，每一年辦一個，他是新的一年換一個主題，或是同時存在的，今年辦這個主題，明年附加上去？我會覺得一年辦一個主題是不是沒辦法深化每一個面向，因為當事人不在，請主持人幫我們解惑一下。謝謝！

台北市忠孝國小林瑞慧教務主任：

抱歉，我再加問一個問題，像我們學校今年有一點算是續辦，只是去年的比例沒有到教育部的標準，我就在思考我們今年加入的成員有新的有舊的，以一個教務處主任或者行政人員來講該怎麼運作這個團隊，我們就在思考這個問題，可能未來大家明年也會碰到新成員加入就會有這個問題，請教教授，謝謝！

吳教授：

我們是不是先請舊庄的陳主任先回答，大家對舊庄的很有意見，花這麼多的時間研發規準，我聽過台東的一所學校規準只花一點點的時間，請教授過來刪刪改改，找一個層面就馬上上路了，也有學校是這個樣子，沒有花很長的時間在這上面，如果大家有興趣我等一下再講他們的做法，以他們學校來講他們也做得很好，並不是說一定花一學期的時間才是最好的，也是要看學校的性質。

陳明俊主任：

教授、各位前輩，其實教案不是一定要讓教務主任看過，因為我的身分很多，我是主任、執行秘書、評鑑人員、試辦教師，我一個人身兼四種身分，我們學校參加初階評鑑人員研習的老師有四位，兩個主任，兩個級任老師，當初我們在討論的時候，因為我們是小校，級任老師要帶班而且又有行政工作，假如他們要去評其他的班級比較沒有那個勇氣，所以第一年我評所有的老師，七個老師都是我評的，等於是讓他們 run 一次，讓他們知道評鑑人員做什麼事情，明年再來分組，其實下學期我做得很辛苦，我一個人要看七堂教學觀察，還要跟他們討論教案、觀察後會議，教案當初是我一直堅持的，當初老師他們不要做教案，想要決定好哪一節就直接來拍了，我覺得現在老師寫教案的能力逐年下降，尤其是能力指標方面，還有整個教學流程，我也一直堅持大單元的教案簡案要出來，觀察那一節要有詳案，譬如說這個單元有五節，你五節的教案都要出來，我這樣做有的老師壓力很大，但是我是說可以看教學指引，可以改別人的，但是出處要寫出來，去修改都沒有關係但我要求一定要有教案，這樣我才知道整個教學前後的流程、運用的教具、學習單、教學行為、評量方式，這一點我是很堅持，我打算等到我們老師教案的能力提升了，就不用寫教案，隨時隨地這一節來觀察就直接錄影，我希望有一天學校的教學觀察評鑑人員想就可以拍，拍攝到真正的實際教學，說真的如果我們約好時間老師多多少少都會準備，但我要看的不是這個，我要看的是平常真正的教學現場是怎麼教，而不是有準備的，所以我的身分很多元，並不是我行政要給老師們帶來壓力。

剛有位老師提到我們下學期自評、他評的時間，當初我們校長要求自評就是要做一次教學觀察，我那時候承受很大的壓力，我們老師們認為教學觀察只有他評一次，可是我們校長要求自評要有一次教學觀察，他評還要一次教學觀察，等於一學期有兩次教學觀察，我就夾在中間，我就這邊被罵一罵，另一邊老師問我就回答「沒關係，我們就做一次」，因為我覺得我的任務就是讓老師安心，讓校長罵一罵，最後校長沒辦法就認可只做一次就好，我就跟校長建議明年再來試試看，要不然我怕明年這五個人都不要來了，那我們怎麼玩下去。自評很簡單，就是自評表勾一勾，就是你的自由心證，我的所有資料都密封、保存起

來，別人都不可以看。他評的教學觀察很簡單，一個禮拜裡面就可以做完一個人的教學觀察，因為我們學校有七個人，六個人都是我做評鑑人員，所以我會比較麻煩，我要寫的報告也比較多。

教學檔案我是規定所有老師要在六月底之前交，因為我們在討論規準的時候就知道教學觀察要有什麼，教學檔案裡面的內容要有什麼，上學期就已知曉，當老師知道要準備什麼就已經在準備了，所以我不擔心，下學期時老師們很多都已經做完在等，我是規定六月底之前大家都拿出來，大家聚集起來互相看，這樣就算是他評的紀錄，我一個人一個人看，所以我也是寫了七份他評的評鑑表，因為教學檔案和教學觀察的評鑑表是不一樣的，我也是讓老師們知道當你在評鑑別人的時候要注意什麼，等於我是做一次示範，我覺得我的角色是一個示範者，讓他們安心，明年當評鑑者的時候就是這樣做而已，甚至可以比我做得更好，我不知道有沒有回答到老師們的問題，謝謝！

吳教授：

如果還沒有回答到，等一下私底下再請問陳主任，另一位陳主任也非常有心得，我們也請他來回答一下，最後五分鐘我再來回答一些問題。

陳皆儒主任：

講 one by one 跟一個、兩個、三個，當然這個是沒有規定，兩個人成一組當然是沒有問題，我們學校低年級的老師是兩個人一組，試辦的結果是他們感覺收穫蠻少的，假如你們要這樣做的，除非他們自己可以提供給對方蠻多東西，要不然我們的經驗是兩個人彼此間會覺得收穫很少，可能要加一個老師他評的部分內容就比較豐富一點。

新成員的部分，我們學校今年也有一個新成員的加入，我覺得跟舊成員一起，並沒有什麼差異性，畢竟舊的會帶新的，經驗傳承，讓他們摸索的時間會減少，也無妨，我的想法就是這樣，謝謝！

吳教授：

最後時間關係，我做個重點歸納，剛才所提到教專最怕的就是由上而下，千萬不要讓老師覺得校長、主任這麼積極居心何在？會懷疑評鑑後面的目的是什麼？我很佩服舊莊的陳主任，他夾在校長和老師中間，我要稱讚你做得好。

校長的觀念其實是來自國外，國外真正做自評就是這樣，你自己評自己你怎麼勾「優異」或「良好」？請問各位老師是不是要有什麼佐證資料？在國外的做法自評就是拍錄影帶或是請同事進來幫你看，因為需要佐證，但因為在試辦期間很多制度還沒有規劃得很好，老師還不是嫻熟一些評鑑的技術，所以在這樣的過程就讓老師比較有彈性，比方說讓老師自由心證評估一下自己，再藉由他評來幫我們檢視，我自評那麼好或不好，別人不一定這

樣認為，我自評尚可，別人可能覺得我表現不錯，怎麼勾尚可？

另外，提到一對一或資深帶資淺，原則上沒有一定的做法，我們一組裡面會有一個資深的，不要兩個都資深，或兩個都資淺都不好，在台南市一所學校帶的時候讓老師們匿名填一份問卷，問卷回來後有一個老師在上面告訴我，他參加教專最大的收穫是什麼？他不是資淺也不算是資深，差不多教了五六年，他遇到教學上的問題都找不到人可以問，如果他資淺還好還可以問別人，因為他也不算是資淺所以不好意思去問別人，可是因為他現在是專業評鑑小組，所以常常要專業對話，遇到問題就可以問夥伴老師，從中獲得很多幫忙。

樂利國小的做法，因為當事人不在，原則上採附加的做法比較好，比如說我們今年試辦是做 A 層面，明年附加 B 層面，但是 A 層面已經做得差不多了，第二年來小修一下，慢慢累加到第三年整個 ABC 層面都完全建立起來，假如立法院明年通過要辦，那我們學校 ABC 層面都建立了，我們只要拿出來再做微調就可以配合政策上路了。當然立法院什麼時候要上路？天知道？不過應該不會太晚，因為現在是後現代的時代，教師的專業能力也要接受檢驗，立法院的這些委員們很關心這個議題，你們想大學老師通通接受評鑑了，那中小學老師為什麼不要接受評鑑呢？大學老師以前都是高高在上，現在也要經得起檢驗，外面說評鑑是一個趨勢，我們提早試辦提早做準備，你絕對不會白白走這一遭。

新成員加入夥伴這樣的問題，你就讓他跟著走，老師們會成為老師程度都很好，我在台北市教育局待過，台北市的老師程度非常不錯，他們一定可以趕得上，也許他第二年才加入要試辦，你就讓他跟著走，應該不成問題，除非你們有不同的做法，也許像樂利，去年做 A 層面，今年做 B 層面，試辦的老師 A 層面要不要跟著做，這就是一個問題，如果你是針對這麼問題，已經超過 10 分鐘了，時間沒有掌控好，會後可以再來交換意見，謝謝！

議題分組研討（二）－續試辦2年國小組〔C組〕

會議時間：97年8月11日15：10~16：30

主題：如何落實專業成長與進修活動

主持人：國立台灣師範大學 潘慧玲教授

引言人：苗栗縣福星國小 王南蘭老師

討論人：台北市西松國民小學 臧惠珍主任

台東縣大鳥國民小學 陳俐敏老師

國立台東大學附設實驗國民小學 李慧玲老師

紀錄：黃佩吟

壹、主持人致詞

各位辛苦了，從早上就一起參與聆聽這樣的討論，教師專業發展評鑑已經進入到第三年，過去兩年的經驗有許多是可以跟大家分享的，所以我們今天特別邀請到苗栗縣福星國小的教務主任來跟大家分享經驗，但因主任身體不適，所以請王南蘭老師代替主任來為大家分享一下這兩年的試辦經驗。

貳、綜合討論

王老師：

在座的各位教育先進大家好，我僅就於我們主任給我的資料為各位報告，那我們現在就開始。我是苗栗縣福星國小的老師，我們主任因在醫院身體不適，所以由我來代替他為各位報告。

首先為各位介紹我們的學校，還有我們已經試辦兩年的狀況分析，學校所落實的專業成長與進修的活動，這當中所遇到的困境以及解決的策略，最後我們的成效。

福星國小創校至今已經邁入第10年，普通班有24班，學生數700人，跟在座的各位學校比可能人數不算多，但在苗栗縣已經是屬於中型的學校，特教巡迴班有10班。校園的設計是採取特教圓融的方式，有紅瓦、斜頂，微微挑高的環廊以及綠地，這個八角亭是景觀的仿造，在我們學校的正中方有一個圓型的伸展表演台。我們學校非常漂亮且提供學子一個寧靜又快樂的學習空間。此外苗栗縣的教育資訊中心、特殊教育中心以及教師研習中心都是設在本校，提供本校更多的教育資源。

「站在巨人的肩膀上我們可以眺望的更遠」，在我們學校如此優勢的外在環境下，我們渴望打造孩子的心靈世界，以美感學的方式培養成孩子良好的品德。品德是文明的基石，美感是文化的力量，我們學校除了美感和品德教育，並且以閱讀為核心，在後面會為您介紹。

透過大量閱讀，把善與美的事物昇化到孩子的生命中，這是我們學校的願景。學校的願景是「以創造力打造福星為客家首選」，這是在校長剛來的時候決定的，今年他即將邁入第四年。他來的第一年就打算打造福星為客家首選，我們都覺得不太可能，因為福星在苗栗縣並不是最傑出、頂尖的。第二年剛好試辦教師專業發展評鑑，我們在推行的過程當中慢慢體會出當初校長推行的策略，現在我們可以很有信心的告訴大家，我們的願景至少成功了一半以上。

我們學校的目標是建立一個氣質美學的藍海學園，氣質是抽象的，所以我們要塑造出一個有氣質的好國民必須有一個實際的策略去執行。以禮儀道德作為規範，並透過大量的閱讀開啟孩子的智慧，透過美感淨化心靈。創意是知識經濟的成功秘訣，知識的創造能力和效率是成功的關鍵，透過共同閱讀、大量閱讀及網路讀書會讓孩子在資訊的洪流中掌握知識、淨化心靈。

我們學校在 95 年一開始試辦教師專業發展評鑑時不到 42 人，後來透過主任私下在同儕間溝通協調，在 96 年人數增加到 48 人。試辦內容第 1 年只做一項，就是課程設計與教學。特教班做兩項，研究發展與進修、敬業精神與態度。

到了第 2 年，第 1 年已經比較穩固了經驗告訴我們並沒有那麼難，於是我們決定再增加兩個層面。所以到第 2 年的時候，我們的普通班是班級經營與輔導、研究發展與進修。特教班依然是研究發展與進修、敬業精神與態度。

我們採用的試辦規則與工具，普通班是依循張德瑞教授的評鑑規則及工具，這套系統在校務會議及評鑑推動小組都討論過，蠻適用我們學校。特教班主要是針對特殊的學生，所以他們自行研擬評鑑規則與工具。97 學年度我們將舉辦第 3 年教師專業評鑑，參加人數是 47 位，比 96 學年度少 1 人，因為 1 位老師退休。

接下來談的是今天的重點，我們學校如何落實專業成長與進修活動。推行時所遇到的困境，不外乎是「時間不足」、「意願不高」。第一年我們要參加試辦評鑑時，大家的心裡都很惶恐、很多疑慮。因為評鑑初階的研習只有三天，我每一堂課都聽，而且我是以教師的身分，聽完之後覺得很有收穫。回學校之後，施行上有很多盲點。但是因為沒有做過教授的評鑑規準，且與同儕討論的時間不夠，對那些規準也不是很了解，所以我們會互相鼓勵參加各種進修活動。

「時間不足」是大家的共同難題，因為本身都有帶班，有處理不完的級務還有家庭生活，長期下來，有些老師覺得參加這個並沒有提自我能力，只是增加工作量，熱忱會被澆熄。行政部門也了解我們的心聲，所以主任是長期潛移默化的改變我們，他覺得如果老師的時間不夠，參加的意願也不高，只用命令的方式要大家去做，恐怕不是明智之舉，因此

本校的做法是以引導代替命令、以欣賞代替要求，在不斷的肯定與鼓勵下，激發老師的內在潛力，以提升工作的成就感，使老師能主動參與並樂在其中。所以，每個星期三早上，我們學校有教師的專業對話。有時候改變自我的想法，是源自於一場活動的啟發、產生動力。四年前開始，每星期三我們學校就有老師的專業對話，每位老師都有個人專長之處，我們會利用那個時間，分享教學經驗。舉例來說，有位主任，他的創造力教學很不錯，所以，我們會請他分享他的創造力教學經驗，甚至於在每星期四，直接面對各年級學生，與他們做創造力教學的對話和腦力激盪。

影響學校大部分老師願意投入這個活動，是因為校長的一場演講，使我們深受感動。在某次的週三早上，校長跟我們分享這篇文章，他說在人生的職場上，每個人的內在存在著三個圓。第一個圓A，是要做的事情；第二個圓B，是想做的事情；第三個圓C，是能做的事情。要做的事情代表你的工作單位、學校所託付給自己的任務或工作，能做的事情代表自己做事的能力，想做的事情代表自己對事情的興趣及意願的程度。A這個圓是任務，B這個圓是態度，C這個圓是能力，每個人的圓都不同，圓與圓之間也相互不同。它們會隨著時間、環境、還有人際的不同而消長，但一般而言，在短時間內，要做的事和能做的事，這兩個圓的變化不會很大，能夠改變的是，想做的事這個圓。當你聽了一場研習，聽到了一個關鍵字，你的觀念改變了，這就是想做的事。所以當這三個圓交會的時候，就會產生甜蜜區T，這是你工作當中唯一能完全符合A B C圓圈的區塊，不但能夠得到上級的稱讚，你又做的很有成就感，所以感覺很棒！但我們知道，其中兩個圓不容易被改變，若我們又想增加甜蜜區T的面積，就是要將想做的事圓B擴大。

我們福星國小的運作模式，就是將想做的事，圓B擴大。左邊的區塊是要做的事和能做的事，右邊的區塊是我們想做的事。從這個觀點出發，本校的同仁在心態上都有全新的調整，於是，投入教學和提升專業能力是我們每個人的自我要求。除了一般老師的正常教學，以及例行的活動之外，所有老師都會樂於參加研習、進修。對於想做的事抱持著積極的態度，因此本校發展出許多頗具特色的方案，也就是在右手邊學校特色，卓越教師團隊這個區塊。譬如我們學校研發了創意資訊平台 KMS、深耕網路讀書會、沒大沒小數位學堂、創造力資賦優異方案、創意農耕體驗課程、國際化交流與合作。

學校特色都是我們老師一同想出來的。因為學校是一個團隊，每一個學有專精的老師，對這個區塊有興趣，就去認領並帶著其他有興趣的老師一同參與。由於以團隊方式運作，所以沒有競爭，大家一起努力、創造出屬於我們福星國小的特色。

譬如 KMS 網路平台，是我們學校的輔導室主任與他的夥伴研發出來的，他以知識管理的策略作為基礎架構，透過網路零時差、零距離的優點，有效累積及分享教育資源。這個

方案曾經在 2005 年獲得中華創意協會特優獎項。所有的資料，我們放到這個平台上，老師們可以從這個平台上，下載所需的資源。

苗栗縣有許多學校知道這個平台後也嘗試著去利用這個平台，從此，老師也不需再帶著隨身碟去複製檔案，只要從平台上下載就可以了，省去許多時間。

甚至於福星共讀網以及深耕網路書會也是用 KMS 的平台做出來的。有鑒於城鄉差距，台北的輔仁大學和我們苗栗縣的福星國小合作，由輔大的學生加入我們的網路讀書會，讓大學生帶著小朋友一起在線上共讀。內容除了有書本導讀之外，還有主題討論、心得分享、成果展現等。各位老師應該都一樣沒有那麼多時間在網路上等待學生與你交流，所以透過網路零時差、零距離的特性，小朋友有很多意見想與老師分享，老師就會把書放到網站上去，小朋友將自己的意見放上去後，輔仁大學的大哥哥大姐姐們就會上去看，回小朋友的問題，甚至爆出新的議題一同來探討。增加孩子的視野，啟發孩子的思考，所以我們將這個網站稱為沒大沒小數位學堂。甚至於由書本連線到當地的風土民情，我們的小朋友有機會向輔仁的大學生介紹苗栗以及好玩的地方，使他們更加認識苗栗。大哥哥大姐姐們來自台灣各地，也可將不同的視野帶給小朋友們。

96 學年度苗栗縣總共有 14 所學校、47 個班級參與這個方案，一千多位學生受惠。德意志銀行很肯定我們的做法，捐贈了 5 年 5 百萬的金額給我們學校買書，增加資訊設備。我們也持續推廣，希望讓更多偏遠地區的孩子可以受惠。

我們學校目前累積到快 2 百套的共享讀書，只要跟我們有合作的學校皆可來借閱然後帶回他們學校做討論和分享。

至於我們學校的農耕體驗課程，是在 95 學年度，租下位於學校旁邊的一塊田地，提供學生種植水稻，由高年級學生親自下田插秧，總共蒐集了 5 百斤的穀子，成為營養午餐的米飯。第二季種番薯，收成後舉辦了跟番薯有關的活動，譬如烤地瓜。後來我們學校還跟他校合作種植玉米，合作過程當中，學生可以真正的親近土地，體驗農夫種植的辛苦，這都是課本上學不到的。

潘教授：

問題

1. 當學校繼續要辦的時候，是否是同樣的一批老師繼續參與？若是同一批老師改變的層面是如何改變的？
2. 使用何種評鑑方式？目前最多的就是教室觀察，因為教室觀察可以專業對話，是讓老師們收穫最多的。另一種就是教學檔案，或是問卷調查。請問福星國小使用的是哪一種方式？

3. 福星國小的評鑑結果是如何處理的？
4. 福星國小的團隊該如何整合？教師發展評鑑如何跟教師專業評鑑結合？或是如何與KMS平台或是深耕計畫做結合？

王老師：

我們是逐年試辦，所以第一年只辦課程教學與設計，規準參考的部分是張德瑞教授的版本，第一年並沒有特別注重規準。後來到了第二年，我們想要試另一個層面，就是班級經營與輔導、研究發展與進修，並規定班級導師作班級經營與輔導這部分，科任老師做研究發展與進修這部分。到了第三年，我們決定要開放老師們選擇，針對他想要的區塊去做，才不會重複。譬如第二年做研究發展與進修的科任老師，我們就會鼓勵他們去做班級經營與輔導這部分。所以三年下來，本校的老師在各個區塊都會有些接觸，如果正式辦理才不會驚慌失措。試辦最好的地方就是比較不怕發生錯誤，還可以從錯誤中學習，而且各個層面都跑過。特教班每二年就會有一次評鑑，所以他們用的是他們長期累積下來的評鑑指標及規準。

第一年的課程教學與設計，觀察重點是教室觀察和檔案評量。第二年的班級經營與輔導，觀察重點是檔案評量及訪談問卷。研究發展與進修這區塊是單純的檔案評量。自評與他評的部分，會請每一位老師在學期初時找一位自己的夥伴教師，行政會提供攝影器材，或是幫忙攝影以及拍照。行政會做一些簡單的表格提供給老師們記錄，並針對個人做一份專業成長計畫。

萬事起頭難，每一件事情在第一年都摸索了很久，到了第三年才比較清楚表格的運用。本校的評鑑小組都很肯定老師們的參與，在學期初時會給老師們一個檔案，包括專業對話的紀錄、教學設計的記錄、班級經營與輔導的記錄、教學演示的光碟或是照片，並請老師們將所有的東西都放進去這個檔案中，在學期結束前交到評鑑小組的手中，基本上評鑑小組都是很肯定的，目前為止沒有人沒通過的。透過這樣的機制老師們都會互相得鼓勵。

自己所屬的團隊是哪一個，就去針對這個團隊去琢磨，譬如你是創造力的團隊，就去琢磨這一塊。且當你在專業對話時間讓家長看到你是多麼認真在教學上，無形中也會得到家長對你的肯定。將教師專業發展評鑑不與教師分級制掛鉤，改個名稱，「教師的專業成長」或許就會有更多的老師願意參與。

臧主任：

我們學校是第二年試辦，用的是教育部的綜合版本，發現當中規準的細目很多，很多老師覺得很亂，不知該如何去看，後來決定只要挑幾個重點看就可以。教師專業發展評鑑本校是三到四人一組，每個小組各自去選自己所想要的規準去看，挑個幾條即可。

問題：

1. 但若是這樣實施下去，好幾年這個規準都會做不完，請問是否有其他的改善方式？以及因為規準的規定條數不多，因此老師們覺得試辦沒壓力，願意參加，但是這樣做真得比較好嗎？
2. 本校有一個評鑑方式是教學檔案，但是該如何去製作這樣的教學檔案呢？
3. 教學觀察是很好的方式，但是老師們的觀察能力無法去觀察到那麼多的細目以及條項，如果繼續試辦此項教師專業評鑑，是否可以多給幾年的時間？

陳老師：

問題：

1. 專業對話是如何運作的？在學科領域中的專業發展如何做？
2. 一個老師的專業，用什麼工具結合到教師專業發展評鑑？

王老師：

我以自己的教學檔案做例子，我是班級導師，做的部分是班級經營與輔導這個區塊。我們採用張德瑞教授的版本，選擇班上的焦點學生，只需選擇十名。

社區環境資源表我們依據張德瑞教授的版本做變化，優勢、劣勢、機會點、威脅點。必須知道自己諮詢的對象是誰。評鑑的指標有第一、第二、第三、第四，第一和第二部份是偏向於教室觀察，必須入班觀察，入班觀察有工具，例如：教學行為自我解釋表、教學行為回饋分析表。這些教室觀察的表格在初階三天的研習中都會給你。

檔案評量很重要的是省思的這部分，要將文件題目、文件內容、活動省思寫清楚，這很重要，這就是專業成長的部分。在班上的班級經營與輔導的活動結束後，學生有什麼樣的成長，包括與家長的對話都記錄下來。很重要的是這一點，你將持續實施什麼後續的班級經營與輔導活動，讓自己專業成長與自我突破；再依據這一點，擬定之後的專業省思與成長。自評與他評的部分就是我與我的夥伴老師的專業對話，總結的部分就是將我們的專業對話一同整合寫下來。依據張德瑞教授的版本走，可以省下許多摸索期。

各位老師，這個區塊是非常重要的，可以依據張教授版本，再根據各校不同的狀況討論修改。一開學就先給老師們表格資料，讓老師們知道重點，依據重點去蒐集資料，和同儕夥伴一同討論溝通，這樣到學期末就不會很慌張。

潘教授：

王老師的回答將台北市的問題也結合起來了，去看現在任何一套系統，都是依據四大層面去發展規準。台北市的老師詢問到我們該如何去決定規準，我的建議是，應該從頭開始決定，今天你決定的層面是什麼，再從這四個指標下去著手，四個指標是可以動的，以

及了解每一個檢核的重點是什麼，例如是要透過教學觀察還是要透過教學檔案。也就是說，必須先決定你的規準和指標是什麼，接下來你要用什麼樣的方法去做。譬如說我想知道以及了解班級經營，使用的方法就是進班觀察。所以要了解哪一項要教學檔案，哪一項要教師觀察，老師們必須去討論出來。那如果好多樣都需要教學檔案時怎麼辦，我的建議是，對準評鑑指標作教學檔案。所以教學檔案的內容若是太亂，表示沒有對準評鑑指標。

每個學校的情境不一樣，所以我們要慢慢推。假如我們學校還沒有法做到這一步，那至少把做過的東西給你看，剛剛王老師所做過的東西已經整理了，譬如說，甲同學改變了，他的媽媽說了什麼等等，這個應該平常就是要記錄的，所以至少原始資料，給父母填的問卷、回饋單就必須拿回來，這就是一個證明你做過的檔案資料，這是基本功，是要給大家知道的。

教學檔案現在有兩種作法，一種是紙本，一種就是數位化。數位化有兩種作法，一種是部落格，一種是學校自己的系統。

至於教學部份到了現場才可以看。有的老師覺得想要玩新花樣，所以熱忱就來了。或者是第一年玩一玩之後，覺得不錯，第二年就有更多人想參與。台北市有些學校還覺得自己學校老師看不夠，要讓其他學系的老師來看。試辦期間有很多不同的方式是可以嘗試的。

剛剛台北市的老師問到可不可以一次補助三年，這樣就可以長期規畫。這個期盼大家給我們意見。

李老師：

1. 以團隊方式做教師專業發展評鑑，花多少時間？有沒有增加你工作負擔？
2. 有沒有老師抱怨增加的工作量？行政該如何去處理這件事？

王老師：

第一年大家很害怕，表格是第二年大家才一同討論出來的。我們的科任老師還抓著我的手問，這樣就夠了嗎？這樣就可以了嗎？還要不要加東西？我告訴她說，這樣就可以了，表格內容就是分析自己，記錄教學歷程，寫自己的成長計畫。我花了兩個晚上整理的。我所有的資料一邊打，我就一邊很感動。我的資料夾我都有按照學年度分，平常我就會放資料，學期初就拿到表格，知道重點，所以就會開始蒐集資料，針對檢核重點蒐集資料。白天要上課，所以只能利用晚上來整理這些資料。研究發展與進修的老師告訴我是一個星期，但是平常你就必須蒐集了，在整理時會覺得文思泉湧，有時還會欲罷不能。

若是沒有留下記錄，就會沒印象，自然在整理時就會覺得很累。所有的活動我都會記錄，包括照片，還會訓練學生幫我整理。所以平常蒐集的功夫很重要，到時只要開一個資料夾，並將所有雜七雜八的東西丟進去就可以了。譬如我看到一個與課本內容相關的有趣

的東西，就會上網蒐集資料呈現給學生看。這些東西我都會留下來。我不是為了評鑑而記錄，而是為了自己專業成長而記錄。我常常與夥伴教師在下課時一同討論我們接下來要做什麼，這是一個契機，使我們有更多的時間來討論學生的班級經營，真正的受益者是學生。

參、結語

潘教授：

聽到王老師這樣說我感到很開心，因為教學現場是動起來的，也可以發現很多的資料是平常一點一滴累積起來的，這是一個習慣。我到某國小開會，發現它已經到達一個無紙化的環境，對我來說還真不習慣，我也要多多學習節能減碳，多多環保。他們在開會期間全部都是數位化，都是看螢幕。這也要訓練我們有一個很大的腦容量，要記得現在是翻前頁還是翻後頁。

議題分組研討（二）－續試辦3年國小組『D組』

會議時間：97年8月11日15:10~16:30

研討主題：如何落實專業成長與進修活動

主持人：國立台南大學陳教授海泓

引言人：國立新竹教育大學附設國民小學羅主任月華

紀錄：吳惠文

壹、 主持人致詞：

陳主任還有各位教育同道，很高興來到這邊跟大家主持這一場有關落實教師專業成長與進修活動，我想各位都經過兩年的教師專業發展的實戰經驗，我們一再地強調它的核心概念就是「形成性評鑑」，以協助教師的專業成長為主軸。我們邀請經歷過評鑑完整過程的學校、個人或是團隊來協助我們共同成長，今天很高興請到新竹教育大學附設小學的團隊教務主任羅主任來引言，之後我們再做討論。主持人最主要的就是串場而已，我們就直接請引言人來發表，謝謝。

貳、 引言人報告：

國立新竹教育大學附設國民小學 羅主任月華：

陳教授、各位先進、大家午安，我不能說很榮幸的站在這裡，因為剛剛李校長說很榮幸受邀，我會說我是迷迷糊糊的站在這裡擔任引言人，因為六月初文來的時候，剛好是我們學校忙得一團亂，正在舉行教師甄試，八百多個人同時進行，所以當時候就是「開會」、「如擬」送出去，就把文放在一邊了。後來七月初第二份文又來了，我正覺奇怪，嘉義縣政府在幹嘛？又來一樣的文做什麼？我還沒發現我們學校要當引言人，又把它丟在一邊繼續忙，等教師甄試告一段落，主辦學校打電話來說，貴校的資料等等…，我才突然清醒，這下可慘了！剩下半天的時間得把東西丟上網頁，我想拿之前的東西來充數就好，但是我們校長是一個非常嚴謹的人，他說去年的東西不能代表今年的作法，我們幾個人就開始忙了，忙到晚上終於把這些東西丟到網路上。或許我沒有辦法像開元的團隊那麼嚴謹呈現我們所做過的東西，我只能很簡要用二十分鐘的時間來做說明。如果等一下各位聽到我舌頭打結的時候請見諒，因為我昨天剛下飛機，現在還在頭重腳輕中，請多見諒一下。

我們學校的作法，92學年度時是前任校長，竹大的教授，因為在高雄做得順利，他希望能引進我們學校，但卻引起很大的反彈，因為校長較強勢，希望全部教師參與，所以引起反彈。我們的教師會就光為了「評鑑」兩個字吵了一個月，還無法過關，所以大家退而求其次變成「自我檢核」，就把當年的「評鑑計畫」變成「自我檢核」。第二年校長要遴選了，自然就不了了之，我也喘一口氣。94年教育部來文時，我把之前的經驗告訴現任校長，

請示校長：我們做不做？校長一句話，「附小沒有不做的！」就這一句話，我們開始做。

其實附小是一個比較特殊的學校，因為我們向來就是人家參觀的學校，所以說我們準備好了嗎？其實也可以說是準備好了，因為我們不怕參觀、不怕觀摩，但對一個新的東西，其實我們的先備經驗上不是很夠。所謂的評鑑，評鑑要做到哪些指標？我們希望做些什麼？還有歷任的校長有不一樣的想法，這一任的校長，他希望我們把腳步放慢，而且放得非常慢，所以我們就先進行一個專業的對話，我們第一年就做一個規準的擬定，規準的擬定跟別的學校或許不太一樣，我們一下子是四個向度都出來了，所以在這個規準的擬定上我們花了非常非常多的時間，像早上曾校長所說的，每一個教授其實他有他的規準，他有他的一套，但是每一個教授的那一套並不是非常適合我們，所以我們看了好多套的作法，我們還是喜歡雞尾酒式的，雞尾酒式哪一個要加得重？哪一個要下得輕？就要看我們各校的特質，所以第一年前半年我們都是在做「專業對話」。我們很榮幸邀請了陳美如教授，從開始到擬定一路陪著我們。第二年我們的重點放在教學觀察跟教學輔導。

今天我們學校的故事以主題方式切入，因為我們已經是試辦三年的學校，重點放在我們現在該怎麼做的方向。當我們校務會議百分之百的認同下，行政體系一定要做非常充足的預備，因此校長和行政團隊還組織了讀書會，由校長領導，成員包括教務主任、研究主任，研究組長、再邀請一位大家都覺得非常優秀的老師共五人，校長規定了幾本書我們就好好的讀一讀，因為校長有一個概念就是，核心團隊要非常非常的清楚自己要做什麼？推動的時候，才能夠說服別人，所以這個讀書會，大概兩個月的時間都在討論我們要做什麼？如果遇到困惑，就會到竹大找教授約時間討論想法、意見交流。

第一年從自評開始著手，並鼓勵他評，也很榮幸 96 年度已有兩位老師儲訓合格，今年有另一位老師得到，總共三位指導老師跟一位合格。我們第一年所遇到的困難和解決策略都在校長的網頁中。第二年的重點就在教學觀察，像早上曾校長所說的，就像健康檢查一樣，很怕流於只是身高、體重的檢查，校長希望我們也不要這樣，希望更深入的檢查。

第二年我們已經有輔導老師，他該怎麼進行教學的輔導策略，才不枉負教育部的栽培，所以這是我們第二年的兩個重點，也希望這兩個重點讓我們的評鑑做起來能夠有影響力。剛剛開元校長說到，校長親自出馬邀請，大家可以看到我們的人數慢慢成長。所以第一年我們就去邀請，其實妳說用老師自願參加，多少老師願意自願參加？當然就是用你的魅力了，所以第一年很榮幸就邀請到 22 位，其實在學校資格夠的話，要邀請人是很容易的，第一個死黨多的，先從他們邀請，他們不得拒絕，不然怎麼叫死黨呢，第二個從年輕的邀請，主任邀請他們不敢說不，第三個年長的，如果要退休的就放他一馬，如果還有好幾年要退休的就把他邀進來，就用這種策略把他們邀進來，慢慢的讓一些人參加，我都告訴他們，

我們來玩一玩，蠻好玩的，妳要有策略出來，所以第一年我們都是用鼓勵不強迫的方式，慢慢的邀請我們的伙伴加入我們的行列。97學年度37個人，對我們來說的話還沒有到達一半的人數，因為我們學校有兩個校區，比較困惑的是，一個是融合校區，融合校區是竹大的教授專門做的一個實驗，所以合起來全校老師有七、八十位，還沒達到總人數的一半。

我剛講重點有兩個，第一個是教學觀察專業知能的實踐，大家會覺得我們沒事去看實習老師上課，我們討論說，他的聲音很大、資訊管理很好，校長覺得深度不夠，那怎麼辦呢？就先從我們學校自己的優勢說起。我們附小跟教育大學一直有合作團隊，有一個五年的課室討論文化的團隊，這個團隊有一百場以上的教學觀摹經驗，著重的就是教學觀察。那另外一個語文團隊剛成立兩年，也是在做教學觀察。校長希望我們所有參與的人能夠儲備足夠的能量，在教學中注重教學觀察，我們先把教學觀察的相關研習先排在每週三的教師進修的活動當中，我們怎麼做呢？從早上開始沒課的老師實際的參與團隊的運作，看他們怎麼看老師上課？下午相互研討，看他們怎麼去討論早上的那節課，教授再跟我們講解說明，歷經兩場的觀摹實況才開始進行我們個別的教學觀察。

我們教學的實際現場，無法安排呈現表格的系統，第一，教務處所做就像每個學校的作法，行政必須解決老師的困擾，時間、經費的問題。教學觀察第一個一定是教學前的會議，再來進入現場，再來是教學後的討論，這些時間並不是所有的老師都能夠配合的，那怎麼辦？所以我們在開學初就會進行規劃，每個老師先安排，你教給別人看的是什麼領域、參加的人有哪些人受過初階的訓練？你可以從中去邀請你的伙伴，但原則是，該伙伴必須是沒有課的，或是課務自己調整的，如果邀請不到，就是由教務處來解決這個困擾，去幫忙邀請適合的老師去擔任老師的教學伙伴，我們沒有多餘的代課費支應，所以暑假時，我們就先組成團隊，先協商找出共同沒課的時間。一個團隊怎麼組成？基本上就是同一個年段裡參與的老師協調，解決後續的困擾。其實，擔任行政同仁也有困擾，當然校長希望每個行政同仁都去看教學觀察，但是實際上真的是分身乏術，通常我會做一個檢核表，什麼時候開教學前會議？什麼時候進入現場？什麼時候要進行會後的討論？請老師先把時間給我，我去或安排核心團員去參加，意思就是說，把行政核心團員的時間分配到每一場，所以行政如果能替老師解決時間上或是其他方面的問題，老師是非常願意來參與。

再來97學年度希望透過更質性化的訪談，因為已經是第三年了，應該有更精彩的內容呈現。其實我們做得最好的一塊是教學輔導，因為我們有兩位輔導老師，剛好我們兩個新進老師，輔導老師和這兩位新進老師在八月時就已經先做過討論，他們要怎麼進行他們的輔導策略呢？我們把它訂做一個心手相連的互助小組，二對二，4個人連成一個故事，他們是以互助不是長者對晚輩的角色。首先以伙伴關係出發，讓新進老師卸下心防，不要覺

得批判，兩位輔導老師的作法是，9月先討論規劃所有行程，10月開始到12月是輔導老師先上課給新進老師看，12月開始就是新進老師教給輔導老師看，用類似的方式，每一次的上課都透過教學前會議、教學實際現場、教學後的會議，中間也邀請了兩、三次請輔導教授來參與整個的活動討論，我們希望能透過這種輔導的計畫，能夠提升兩位新進老師的教學能力，就是師父老師的方式。結果我們發現這兩位新進老師效果成效應該是非常好，也發展出非常好的伙伴關係。

其次，我們邊做邊找問題。每年試辦開會時，每階段告一個段落，我們會討論試辦的過程有哪些問題？集思廣益針對問題找出策略，窒礙難行的，我們就邀請輔導老師來提供意見，希望每一步都是紮紮實實的做，而不是敷衍了事。

教學觀察方面，我們希望的是，到底老師要選擇的是什麼？是你要選擇跟別人不一樣的新議題？還是個人優勢的展現？大部分的老師教學呈現的結果還是他個人的優勢方面展現，例如，他的語文比較強，他還是會選擇語文來教給大家看。少部分老師會嘗試新的，老師也希望我們去看看教學現場，老師要怎麼樣選擇，就是他的自由了。

再來我希望我們做的教學觀察是一個平直的大道，還是人煙稀少的繁花小徑，這也是我們思考的一個方向。在教學輔導方面，我們比較傾向是伙伴交心的一個取向，因為任務完成，是有一點在應付行事、填表格而已，所以這一次我們的四人小組，就發展了蠻好的師傅和徒弟之間的伙伴關係，再來要看的是什麼？今年度我們做的是比較微觀的教室觀察，教學能力的觀察，將來明年度我們希望的是針對這兩位新進老師做一個大方向的教室觀察，最後，我們希望我們發展出來的教學輔導方面，不要因為時空的改變，不要因為校長的遴選輪替，而有大幅度的改變；也就是說我們希望我們的一個規劃，就是很平穩的打出每一個計畫，計畫能很平穩的做下去。其實今年37人，我們最主要的重點就是教學觀察跟檔案製作，跟開元學校一樣的作法，今年度在編寫行事曆和研習計畫時，我們也把教學觀察跟檔案製作的相關研習活動納入。今年比較特別的是，我們辦了兩場的教師甄試活動，一個是正式教師，一個是代課老師，所以共有13個新人，組成教學輔導，有3位輔導老師10位新進教師，陣容龐大的13人小組，他們8月開始要密集的開會，該怎麼進行？這就是13人小組在第三年所要進行的大方向。相信各位先進有更好、更多的策略跟方法，我只是先點個火花，希望待會的意見交流能讓大家的第三年變得更繽紛、更燦爛，以上報告，謝謝大家。

參、 綜合討論

陳教授：

好，我們謝謝羅主任的引言，他把這三年在學校所做的，前兩年所做的情況以及第三

個要項的情形來告訴大家，我想在這裡也提到教學觀察，觀察些什麼，那些被評鑑者怎麼被評，一定要事先知道，很清楚瞭解，所以不是只有評鑑人員了解，被評鑑人員更要了解，有共識才能和諧，而且做得更順利。第二年他們也繼續做一些教學觀察，在這時間裡面，也有三位輔導老師，這是非常優勢的地方，如果一個學校裡面有取得比較多位的輔導老師的話，在做這方面的教學輔導時，就可以很快進行，當然如果只有一位輔導老師，也可以很快進行，也可以跟其他學校來進行這些策略聯盟，也就是說大家彼此共同協助成長，第三年我們也看到十位新進老師再加上這三位輔導老師作為一個主軸，然後來看看這一年的進行，當然，如果各位在學校裡還有更好的一些方式或是經驗可以分享的話，我們也可藉著這個機會來互相討論。

我想我們可以輕鬆一點，不用這麼嚴肅，大家互相分享，分享是非常好的，可以互相知道、彼此成長。這也是教專最主要的目的，待會如果起來發表，不管你是你的經驗分享或是要請教竹大這邊的做法，都請妳告訴我你的服務學校和人名，方便我們做紀錄，謝謝。
開元國小林主任淑慧：

我在南大多年來很幸運的都修涂教授的課，他對我這個資質駑鈍的學生，非常厚愛，包括我們第一年在推教師專業化評鑑這部份，所以教授指的學生就是我，雖然我的年紀不會比較小。謝謝主任的分享，因為台南市去年並沒有做教學輔導部分，台南市在教學輔導做得比較慢，聽說去年有受訓拿到資格的好像只有一位，可是我們今年也很多人參加。我們今年一定要實施教學輔導，因為台南市基礎不足，所以請教主任，像我們今年有那麼多人都取得教學輔導，受訓都取得資格，在一般學校要怎麼樣來配對會比較好？以你的經驗，如果我們開元或其他學校都一樣嗎？我們今年要開始，我們學校只有我一個取得資格，進學國小有四個，在這個暑假裡面，可是要怎樣去做搭配？有的學校有的老師就提到，他們的主任沒有去參加研習，他們要怎樣去跟主任建議這個教學輔導制度要怎麼做？怎樣配對會比較好？請主任來分享。

羅主任：

在教學輔導老師方面，我們上半年做的時候，校長希望教學輔導老師或講師，機會都是讓給現場的老師，就是行政先出，現場的老師會很榮耀，會更開心。我們在篩選輔導老師時，首先希望以領域來篩，所以，第一個是語文領域強的，第二是數學領域強的，我們希望是不同領域的老師來擔任，好處呢？我們不是做全方位的輔導，這兩位對兩位的話呢，我們第一個條件是不適任教師，但是有誰願意承認自己是不適任教師？然後打勾說我願意接受輔導呢？所以我們就退到新進教師，剛好我們兩個新進老師跟兩個輔導老師，他們就是以領域來分，一個領域是數學，一個是語文領域的輔導，但是這四位老師是同時去開會、

同時去看教學的，分別著重在數學、語文的指導。再者，資深的老師在班級經營方面沒有問題，看教學的時候，雖然是語文領域的老師，但也可以同時兼顧班級經營，所以基本上配對是這樣子去做搭配，希望是以領域來取勝，也減輕輔導老師的辛勞。

第二個我們發現的問題是，雖然我們申請了很多的經費足夠他以公假代課方式進行，但是輔導老師大部分都是級任老師，所以他還是會擔心班級事務延誤，所以上半學期發現這個問題之後，期末教務處就幫他做一個協調，就是讓他們自己來討論，要禮拜幾來看觀摹教學？什麼時候討論？教務處幫你協調安排科任課程，輔導老師就能夠放心，可以全心全意的去做教學輔導方面。

今年我們這一塊就做得比辛苦，因為今年我們有同時 10 位新進老師，同時有六位老師退休，所以 10 位老師，3 位輔導老師怎樣去配對？怎樣進行輔導？就是目前正在討論的部分，不過課務方面他們已經先進行規劃，誰跟誰配對？我們在 8 月初開會時已經先對話過了，大概是 3 個還是同時面對的，因為我們是以領域取勝，今年又多一個輔導老師，他律動方面很強的，比較屬於生活領域。下一位輔導老師，我們希望是推薦特教方面的老師，因為輔導時特教領域困擾很大。因為有特教學生家長反映比較不適任的老師，由校本部的老師去輔導，校本部的老師覺得很困擾，一則因為校區離我們學校要半小時，二則因為特殊教育並不是我們的專長，特教是多層次又分小組進行，所以，我們的輔導老師覺得非常困擾，覺得成效不佳，距離和專長的原因，所以今年我們就鼓勵特教區域的老師參加，以便我們更有說服力去推出輔導老師。。

台南縣新泰國小林校長清崎：

談到輔導教師制度的推動，基本上我們學校這個區塊並沒有培養出領有輔導證照的，如果你的學校參與人員中，沒有人取得輔導人員資格的話，校外鄰近學校又沒有這樣的伙伴學校可以資源分享的話，校內可不可以用比較資深的老師來充當輔導教師？在教育部這邊，認可嗎？如果不認可的話，現階段繼續走下去，這個區塊有什麼方式可以補救？因為我去年剛到這所學校，他們已經先前在跑了，所以做這樣的一個提問，謝謝！

陳教授：

據我所知，教學輔導老師一定要取得初階資格完，再去受教學輔導教師制度 60 個小時，然後取得資格。10 天 60 個小時。

林校長：

這個我知道，如果實際面有這樣的現象，要怎麼樣去協助 push 這個區塊，可以順利進行。以台南縣來講，國小部分試辦進入第三年，原來進入第二年的，本來有一所退出來，新進的第一年要試辦的有兩所，所以剛講到伙伴學校的相關人力資源就有受限，謝謝。

陳教授：

像在座的林主任也是教學輔導老師，因為如果教學輔導老師到其他學校是可以多減小時的，在本校輔導可以減一個小時，在校外輔導是減兩個小時，只能夠說鼓勵貴校的老師來參加研習，因為如果要真正對校內老師有幫助的話，真的是要校內要有自己的輔導老師，或是鄰近有輔導老師，比較能夠協助，比較能夠看到真正的問題去協助。

羅主任

其實前位校長所說的，我們學校並不是每個老師都加入評鑑，但先決條件就是，你要運用到這個區塊的話，一定要是合格的，才能夠對有參加的老師做輔導工作。沒有參加的新進老師怎麼辦呢？還是有輔導的，就是所謂的師傅，就是和這個區塊是有區別的。

高雄市獅甲國小涂鑫淑：

在我來之前，因為我有跟我們何主任討論過，針對教學輔導老師的話，今年我們以同儕成長為主，今年沒有新任的老師，可是今年下學期會有新進教師，我覺得新任教師應該優先，如果校內沒有不適任教師，可能就是用新任教師會比較好，可是主任和我有點認知上的不同，主任認為如果新進教師沒有加入專業成長團隊的話，可能不太能用到這項經費，所以現在我想澄清一下是不是如果新進教師沒有參加教師發展評鑑的話，就沒有辦法接受服務？

羅主任：

這個問題我們有請示教育部，第一個，如果新進教師沒有加入的話，他是不能夠用這個經費的，但是輔導老師能夠去輔導他嗎？可以，但他不能用這個經費，但是他有多的時間嗎？沒有。為什麼講沒有？因為我們已經把他安排在有參加的新進老師身上，他已經花了太多時間了。

陳教授：

有沒有哪一所學校可以來分享？針對個別老師提出需求，然後學校來幫助他、協助他？我想誠如大家不管是上午或是實際辦的經驗，大家都知道，有參加這些教師專業發展評鑑的老師，他們都是對自己教學比較有自信、比較強的，再來參加。當然教學也會有一些盲點，有沒有提出來說在哪一方面需要更協助他成長的？有沒有？還是前兩年所辦的全部都通過？有沒有哪一所學校有一位或兩位不通過的有沒有？已經辦的學校，全體老師的通過的請舉手？全部都通過！那你們怎麼來訂自己的成長需求？我覺得試辦這個方法真的非常好，協助老師的專業成長，那教師專業發展是在整個老師教學過程中，不管是資深或是新進老師都有必要性。學校有沒有說怎麼來支援？

台中縣新興國小蔡老師篤松：

我相信大部分的學校應該是沒有不通過的情況，因為我們學校也沒有新進教師可以輔導，但是一個教學輔導老師已經受訓完了，那個地方不運作也沒有辦法，所以我們學校的作法是，詢問幾位老師有沒有接受輔導的意願？如果沒有就再拜託某幾位老師做為他們練習的對象，當然他們都有自己專業成長的規劃，再根據他的規劃走，一定會有長進的地方，這樣的話免得你教學輔導老師受訓出來，就放在哪裡，好像也不是一個妥善的因應之道，提出來供大家參考。

宜蘭縣竹林國小游校長泓毅：

剛剛提到輔導老師的部分，事實上我們學校也是第三年試辦，可是第一年、第二年也是 all pass，事實上每個學校一定有一些老師可能比較常被投書或是比較可以探討的部分，我們有兩個輔導老師，我們的狀況也是，兩個老師受訓回來之後沒有對象，我就去找了常被投訴的老師，跟他聊說，我們今天辦這個評鑑，如果真的要把你像不適任老師處理的話，大概就不會讓你 all pass，那既然有這樣的機會，何不試試看，這位老師剛開始也是勉為其難，我也是比較狠，我就幾次去看他的教學之後，問他你覺得你被我看完之後有什麼感想？因為他整堂課等於是亂無章法的上，我是校長，進到教室去看他整個是亂掉了，所以我問他是不是願意讓我們陪著你來改變，我們安排了一個輔導老師，剛剛我們有講到，其實第一年的成效是非常不理想的，因為大家都是同事，大家都點到為止，你說有沒有進步？是有進步的，因為透過這樣一年下來，輔導老師其實很累，有看到很多問題，不是馬上被改變，但是至少他想要改變，我想我們教專最重要的目的就是教師專業成長，所以其實如果像剛剛台南市的校長這樣願意去找這些伙伴進來，學校一樣是有些老師是容易被投訴的，站在協助的立場，你也不是要用不適任的方式去處理他，我想他也是願意去改變的，因為畢竟，那種不會到不適任老師的部分是他有他的生存之道，你怎麼樣讓他不要去徘徊在灰色邊緣地帶？怎樣讓他成長？其實是我們輔導機制可以去運作的部分。那我比較遺憾，今天來這邊都是第三年試辦的學校，教育部我已經參與到第三年，始終是邊打邊計畫，第一年是在慌亂中開始進行，第二年是根據第一年的經驗做一些改變，所以感覺上評鑑指標這些東西都是比較慢才成形，其實今年訂的這些主題，我今天本來特別來是想聽聽看專業成長這個部分，其他學校是怎麼做的？我剛剛第一場本來想講，其實聽不到專業成長那一塊，因為在座都是第三年了，可見在座的各位都跟我一樣，第三年怎麼做？教育部其實沒有方向，也不知道大家也在等，我是比較遺憾的是，如果這樣的話，是不是不要辦這種大場次，大家奔波而來敗興而歸，所以我今天晚上就要回去了。不過我想既然來了，就是大家分享與貢獻，我本來我想問一下翁校長，既然辦專業成長這個部分，也分享這個對話，但事實上伙伴在裡面沒辦法對話，因為沒有互信基礎，根本沒辦法對話，根本談不到專業

進修成長，所以我深刻體會，教育部在辦這個活動時，真的不要為了活動而活動，在第一年辦的時候，我想大家都很疑惑，大家還不清楚。可是做了兩、三年之後，如果大家都還是為了辦活動而活動，那就可以免了，不要浪費大家的時間。

我相信今天最有收穫的應該是兩位分享的伙伴，因為他們被逼得要來分享，我想是收穫最多啦！不過我們也是這樣過來，還是感謝兩位伙伴，他們提供的經驗也是非常的不錯，我只是在這邊提出來，也許第三年的進修活動，以我學校想要做的方向是，我第一年、第二年做的這些老師，如果他們做的教學觀察、教學檔案都沒問題的話，我很想希望第三年的進修參與夥伴就不用來了，週三進修教師自己訂一個計畫，學期末做像行動研究的成果發表，或許對老師的專業成長會比每個禮拜都坐在那邊聽演講，來得更有益！我是很想這樣做，因為我今天本來是想來聽聽看教育部有沒有什麼新的看法、新的做法？第三年要怎麼做？不過顯然的到現在為止，我可以猜想應該是都還沒有方向，因為我剛中間的時候跑去問翁校長說，那你們上次第一年承諾的平台在哪裡？他跟我說還沒有準備好，那我就知道說，我今天是白來了，不過今天來聽到兩位的分享我覺得受益良多，也聽到教授終於點到開始要講到專業成長的部分，我覺得很高興大家還是有拉回到主題，跟大家講這麼多，就是希望大家能夠提供一些，你們學校今年到底計畫要怎麼做的？也可以分享給我們來做參考，謝謝。

陳教授：

其實我一直很想把各位拉進來對話，真的來討論，第三年我們可以做些什麼？你可以思考看看說，我們共同來研究某一個主題，看些文獻，看國外怎麼做？我們要進入自己本土性的話該怎麼來做？大家坐下來思考。其實我們在教學過程裡，感覺到我們對學生的創意思考還是很少，我們希望老師用創意思考進行教學，可是我們實際去教室觀察時仍然很少。大部分還是由下而上，我們很少給學生一個 whole-picture，然後再學習，再來看他要做些什麼？其實在第三年我們的專業成長裡，我覺得學校就可以針對這個方式來做，像行動研究，就可以針對班級裡的教學情況，透過行動研究，別人、同儕去提供意見，你自己再做省思，我要如何來進行？這樣的話對他一定會有所成長，其實是我們今天討論這個議題的重點所在，所以我們也很希望各位能拋出一些你們的想法。我想各位在場教學的都知道，以前教育資料館有很多的教學錄影帶，這些全部都數位化，老師可以直接上網 download，可以看，可以直接討論研習，雖然有些較久較舊，但資料都還可以用，只要申請帳號，就可以使用。

台北市中山國小教務主任郭主任淑玲：

我們今年試辦第三年，原本教學輔導老師是明天由我們校長來做分享的，可是發現今

天大家都把主題拉到教學輔導老師，我覺得有點錯愕，好像有點奇怪，但我還是分享一下教學輔導老師這一塊，我們還是比較傾向自願制，本校在推動的時候，我們一開始就發意願表，你要不要接受輔導？你要不要擔任教學輔導老師？全部是以自願為主，我非常贊成剛剛一位校長的意見，教學輔導老師應該是以基層教師為主比較好。我今年奉校長之命，因為校長說推動行政業務人員。台北市教學輔導老師更嚴謹，我們今年是十二天研習，以往是十五天，這個部分明天我們校長會談到，所以在這裡不要談。

至於專業成長方面，本校的操作方式是有一點逆向操作，在三年前剛開辦的時候，我們先檢視學校的環境，我們欠缺的什麼東西？我們發現教專的部分，有一個教學觀察是很重要的，所以在三年前在辦的時候，其實沒有經過老師什麼成長需求，我們在第一次工作會議時就跟老師談，我們需要的是什麼東西？你今天有自信去觀察別人嗎？老師們都搖頭，所以第一年我們全面的沒有分組，直接辦理教學觀察系統，就是台北市教學發展輔導系統這一塊，所以我們第一年從初階開始辦，台北市的老師真的感到很榮幸，因為這區塊做得非常好，我們第一年從發展性的初階研習三天，初階完了再中階，中階研習是為期一個禮拜，這個都是要經過實務、要有操作才可以得到證書的。

教專這一塊對我們學校發展最大的幫助是經費很多，所以我們第一年辦時，我們並沒有奉行教育部的規準，「只有參加教專的老師才可以參加」，我們把資源全部開放，所以今天學校的教專研習是兩個區塊，一個是工作會議，一個是成長活動，工作會議是教專的老師才可以參加，成長活動是全校教師都可以參加，中山國小有多少老師大家可能不知道，我到的那一年有 140 幾位，參加發展性教學輔導的老師，當年就有 125 位全校參加。第一年參加完之後，馬上辦中階研習，都是因應老師的成長需求，持續再辦，老師的觀察系統更有自信，這時候老師就會自己提出要辦教學檔案，這都用什麼錢？都用教專的錢，教學檔案辦完了以後，中階也辦完了，這時候老師又提出需求，我們要高階。台北市的高階不是那麼簡單的，是很難的，我自己本身就是從中階、高階這樣跟著老師來做，最後呢！我們在今年又引進了行動研究，換句話說，老師的先備經驗都夠了，第三年我們要做什麼，跟主辦單位講得很像，我們準備讓老師自發性的成長團體，所以中山國小的操作方式是逆向的，我也沒有像台南這位校長這麼的辛苦，要一個一個自己去邀請，因為我們開放參加，讓老師覺得對教專這一塊很放心，而且我們資訊很透明，所以我們第一年從 20 幾個，然後第二年 30 幾個，第三年 60 幾個，完全就是一場說明會完，意願表發下去，老師們就自動參加，所以我覺得我們把機會給大家，讓大家瞭解你們教專在做什麼？他們反而更容易去接受不會排斥，我知道台北市確實有一些學校分得很清楚，教專的老師才能參加研習，沒有參加教專的老師則不能，我覺得學校是一個團體，如果再區分成成這樣，是不是就好像

教專的團體比較特殊，所以享有很多的權力，所以本校的推動一向很愉快。所以像今年我們行動研究結束以後，就有老師問我們，主任，你明年要成長什麼？你主題訂出來沒？我說讓你們自己去想。因為我們今年把老師的評鑑資料看完以後，確實老師們就有發展出來，他說，他在數學領域裡面想做什麼？語文領域想做什麼？那我覺得這很好，因為現在該有的先備經驗都有了，所以我們現在縱使再新加入的教師專業成員我們也不擔心，因為第一個觀察系統他也學到了，什麼都學到了。

本校在教學輔導老師這部份更嚴謹，今年受訓的名額是7名，因為台北市是以教師編制，我今年學校報名參加教學輔導老師有25位，我們經過三波遴選才有7位上山去。至於要怎麼帶動，我比較不傾向領域的帶動，因為教學輔導老師是陪伴，他一定要陪伴這位老師，如果一個領域的話，可能會比較狹隘一點，這是我個人的淺見，我們受訓了12天，確實是陪伴的成員居多，你要建立了彼此互信的機制後，老師才能夠彼此敞開心胸，我們才有辦法跟他來談，其實教學輔導老師是教專裡面的一個部分。可是在台北市來講，非常辛苦，我們一定要參加台北市的教學輔導老師才可以上山受訓，到陽明山受訓，我們不是參加教專，我們一定要參加台北市的教學輔導老師，所以中山國小幾年前經過一段的動盪時期後，兩年休養生息，我們今年全力的投入，今年的教學輔導老師在台北市也要通過校務會議，可是這兩個案子在校務會議，書面報告一出來，校長問：同不同意？『同意』，不到30秒就過了，兩個案子，我們歷年來的教專也是這樣子過，在這一塊，很透明，讓老師們知道我們在做什麼？

陳教授：

的確教師專業發展評鑑一定要取得共識，我記得我95年教育局找我時，已經在實施，但是還沒有做共識這一塊的研習知能，我說應該要先研習共識的知能，他才會願意參加。所以有時候在共識互信這一塊推廣非常重要。經過這一兩年的過程中，老師也會有自己的需求，學校行政方面就是希望能夠配合。

宜蘭縣二城國小王志賢：

我要提供的是我第三年的一些計畫，我們第一個學期會先將我們的教室觀察和檔案評量再跑一遍，因為我發現我們在第一年和第二年做得不夠踏實，第二年在做教學省思的時候，老師有些反彈，以致於第三年差點沒辦法試辦，我想說我們第三年我們做輕鬆一點，我們就看看教室觀察的部分再跑一遍，但是會跟原來的有一點差別，就會在教師觀察表上，有個設計，有前測和後測。例如說，我們一個老師看兩次，第一次看的時候會有一個分數，也就是說，例如我們挑25個指標，每一個指標4分，觀察完老師之後馬上給一個分數，例如一條叫做教學目標，有沒有達成？當你看完這位老師的教學之後，你覺得他教學目標有

沒有達成？你給他打一個分數，從一分到四分，學生有沒有學會這個教學的概念？也是一分到四分，總 total 你的第一次教學得到幾分？經過自己的自評和其他人給你的他評之後，自己去檢討你的教學。例如過了一個月之後，他的第二次教學，大家再用同樣的檢核表來看他的教學，看在這 25 題改變上有哪些進步？例如，他可能把他的注意力放在指標有沒有達成？可能第一次大家給他的分數是兩分到三分，可是到第二次教學多到四分了，這代表他在過程當中有成長，成長就是這個關鍵，他是怎麼做到的？就可以請他來說說看：這一個月來，經過第一次大家看了之後，他到第二次他是怎麼樣成長的？這就是他的歷程，例如，他可能在指標上下了功夫，或是他在 CK 的部分下了功夫，這是我們在第一個學期要做。

第二個學期要做的就是，剛剛我們校長講的，在行動研究方面會有一些著力，我們參加行動研究的這 16 位老師中，有 8 位是碩士、有 2 位是博士，也就是說，在行動研究方面他們的資質是夠的，只要跟他們講說要做這些事情，他們就會 run，問題是在其他沒有修碩、博士的老師，他可能在這方面跟不上，就變成我們校內自己的力量，我們可能就有一個期程，這個期程就是找到你的問題，會的人協助其他的老師成長，第一個階段就是先找到問題，再來怎麼樣去解決？怎麼樣去做計畫反思和回饋，這是我們第二個學期要跑的一個過程。

肆、結語：

陳教授：

的確如果經過這樣的過程，老師知道在什麼樣的地方要有一些省思，怎麼去協助自己成長最重要，經過別人給你的回饋，知道我該怎麼樣去進行？他自己能夠說出來，代表他已經理解到這個指標的意義和檢核點，他就比較可以知道將來要怎麼樣去進行。我想有 8 位碩士，2 位博士這是很好的團隊，他可以來協助整個的，不管是行動研究或是質性研究，這些對老師的教學都一定會有相當大的幫助。好，如果沒有問題的話，我想我們的時間也到了，我們很感謝各位老師的參與，那謝謝！