

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大還是小？這些都要考量進來。

考量之後，我們發現，如果要把威脅點降低，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！