

學校實施教師專業發展評鑑之探究—以一所嘉義縣小學為例

陳珊華¹、林斐雯²、歐淑惠³

¹ 國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所教授

² 嘉義縣平林國小教師兼教學組長

³ 國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士

教師專業發展評鑑在臺灣已經推行多時，但是在各地推展的成效有限。本研究以一所成功推動教師專業發展評鑑的小學為個案，進行國民小學參與教師專業發展評鑑推動歷程作為探究，瞭解個案學校辦理教師專業發展評鑑之發展背景、歷程與具體成效。研究主要是採用質性取向，透過與校長、主任與教師的深度訪談，輔以參與觀察及與文件分析等，並將資料做進一步的編碼、歸類、分析與檢核。本研究的主要的發現如下：

- 一、學校參加教師專業發展評鑑乃時勢所需，上級有此期許，鼓勵學校教師願意嘗試。
- 二、校長堅定的意念及承辦主任的推動態度是教師專業發展評鑑主要推手。
- 三、由行政人員出發，推動由點到線，再由線構成執行面。
- 四、辦理教師專業發展評鑑是由凝聚共識、營造氣氛著手，接著辦理研習進修、精進增能，之後確實執行。
- 五、參加教師專業發展評鑑，教師願意打開教室進行專業對話，不但改變教學技巧、提升教學品質，更增進教學專業。
- 六、辦理教師專業發展評鑑有效提升學校整體辦學績效。
- 七、明確立法、提供誘因、簡化程序，才能實質提升教師參加意願。

根據以上結論，本研究提出相對應之建議，提供學校及教育行政機關推動與實施教師專業發展評鑑之參考。

關鍵字：教師評鑑、教師專業發展評鑑、嘉義縣

一、前言

教育的主體是學生，教師是和學生第一線接觸的人員，教師素質的優劣直接反應在學生的教學成效上，因此，教師需要不斷地專業成長，獲取教育專業知能，進而提升教師素養。在追求績效責任的世界潮流下，教師專業表現愈來愈受重視，因此專業評鑑便成為健全專業服務、提升專業表現之基本方式；換言之，透過專業評鑑的回饋，協助教師專業發展，可作為彰顯教師專業的地位的管道之一。

為維護學生學習權益，提升教學品質的目標下，臺灣開始推行中小學教師專業發展評鑑政策。2005年10月25日通過「“教育部”補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」（“教育部”，2006），計畫中明定教師專業發展評鑑之目的為「協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質」，在自願原則下，鼓勵學校申請試辦。同時積極推動教師專業評鑑的法源依據。然而，教師專業發展評鑑自2006年推動至2012年，國小參與校數631所，僅占台灣地區2,659所國小中的23.73%，而參與之教師人數12,663人，也僅占台灣地區國小教師人數98,528人中的12.85%（教師專業發展評鑑網，2014）。由此顯示，多數學校對於參與教師專業發展評鑑仍採取觀望態度，教師參與專業發展評鑑的腳步非常緩慢，儘管推展多時，仍舊無法激發多數教師參加的意願。

研究的個案學校是一所創校才13年的新學校，在校長專業的領導下，2012學年度申請辦理教師專業發展評鑑，一開始參加的人數僅10位占全校32%，至2014學年漸漸的增加到22位教師占全校71%，增加幅度39%，相較於全國國小教師平均參加率僅12.85%，個案學校在參加教師專業發展評鑑的推展顯得突出。

個案學校參加辦理教師專業發展評鑑二年以來，老師願意打開教室，和同事進行專業對話，樂於分享教學方法及班級經營要訣，看到個案學校老師的專業發展，也看到個案學校的改變。究竟是什麼原因，促成學校教師專業成長？其中推動的策略，值得許多學校參考。因此研究者將以個案學校為研究場域，瞭解個案學校參與推動「教師專業發展評鑑」的歷程與成效。希望本研究結果，能促進相關單位在推動與辦理教師專業發展評鑑之參考。

二、文獻探討

（一）教師專業發展評鑑的意義與目的

教師的專業養成，需透過公正客觀的評鑑規準，經計畫、系統的蒐集教師教學專業表現，並運用同儕合作和專業對話，診斷待改進之處，以協助教師教學及專業成長。教師專業發展評鑑是以學校為中心、以教師為主體的評鑑機制，更是學校經營的一部分。張德銳（2009）指出

教師專業發展評鑑實施目的有四：第一，可以提供教師自我檢視教學的機會；第二，它可以提供教師協助同儕改進教學的利器，尤其是對於實習教師、初任教師的輔導更為適用；第三，其可以發現教師教學表現成就，激勵教師工作士氣；第四，如果實施妥當的話，它可以促進行政人員與教師彼此之間的溝通、協調和合作，如此將有助於學校和諧氣氛。教師專業發展評鑑終極目的在於增進學生學習效果，以協助教師專業成長為手段或中介目的（林明地、林慧蓉，2007）。總之，教師專業發展評鑑的辦理，目的首要聚焦於教師專業表現，促進專業成長為目的。

（二）教師專業發展評鑑實施與影響

研究發現教師專業發展評鑑，在教室內的影響如下：1.在課程設計與教學方面，落實改進教學目標、透過同儕對話，學習彼此優點；2.在班級經營與輔導方面，建立有助於學習的班級常規、促進親師溝通與合作、落實學生輔導；3.在研究發展與進修方面，參加校內外教師研習進修、瞭解自我專業成長的需求、讓教師有持續進修的動力；4.在敬業精神及態度方面，願意投入時間與精力奉獻教育社群、建立與學校同事、家長及社區良好的合作關係（吳琇彥，2009）。對於學校組織的影響，則是能增進教師同儕互動及專業對話機會、提升學校專業形象（藍玉鳳，2011），記錄評鑑歷程，還可以產出行動研究作品（張德銳、周麗華、李俊達，2011）。

綜合上述，教師專業發展評鑑與教師專業發展有著密不可分的關係及正向的影響，透過教師專業發展評鑑蒐集、分析教師的各項工作資料，同時建立一套回饋機制，增加專業知識的分享與對話，促進教師專業發展及課程改革，進而達到提升學習成效的目的。

（三）推行教師專業發展評鑑面臨之困境

由於教師專業發展評鑑已推行多年，成效仍不彰，統整專家學者所提出目前推動教師專業發展評鑑的困境說明如下（林志成，2006；張德銳，2009；黃琇屏，2009；劉祐彰，2008）：

1.人員因素

教師對教師專業發展評鑑政策缺乏正確觀念，不信任及恐懼感讓大多數教師不願意接受改變，加上平日工作負擔過重，共同討論時間不易安排缺乏專業對話，因此無法對教師專業發展評鑑具有共識，也難協助教師專業成長。

2.學校因素

學校在人力及經費資源上欠缺，加上在政策上宣導溝通不足，教學輔導、專業對話機制也尚未建立，因此對教師教學成長支援未見成效。

3.方案因素

教師專業發展評鑑在制度上缺乏法源依據，相關資源與計畫未整合，評鑑人員的專業性待

加強，加上缺乏吸引教師行動的因子，因此教師參與的意願不高。

（四）嘉義縣國民小學歷年參與教師專業發展評鑑之情況

嘉義縣自2007才開始推行國小參加教師專業發展評鑑，見表1。至2013年參與率緩慢增加至15%，僅占全國參與國小的比例的2%-3%，顯示嘉義縣從試辦到正式辦理階段，國小的參與率並不高。

表1

2006-2013年嘉義縣國民小學參與教師專業發展評鑑校數及比例一覽

年度	參與校數	占全縣比例		占全國參與國小比例	
		全縣校數	比例	全國參與國小校數	比例
2006	0	128	0	120	0
2007	5	128	4%	163	3%
2008	4	127	3%	174	2%
2009	6	127	5%	349	2%
2010	9	125	7%	453	2%
2011	11	124	9%	567	2%
2012	18	124	14%	631	3%
2013	19	124	15%	828	2%

資料來源：教師專業發展評鑑網（2014）

三、研究方法

本研究以質性研究方式，深入探討幸福國小（化名）辦理教師專業發展評鑑的情形。幸福國小位於嘉義縣鄉村地區，六個年級共18班，屬中型學校，學校整體呈現和諧的氣氛，校長辦學積極用心，深受教育處長官賞識，本身以身作則不斷進修，並樂於配合教育政策參與各項教育革新方案。

選擇幸福國小，是因個案學校已辦理教師專業發展評鑑二年，且教師參與人數逐年增加，再加上一年級新生人數不減反增，因此研究者希望藉由研究幸福國小辦理教師專業發展評鑑情形，瞭解幸福國小辦理教師專業發展評鑑的脈絡及成效。

（一）研究對象

本研究主要目的在探討辦理教師專業發展評鑑的成效，因此選擇校長、教務主任及三位老師為訪談對象，因為校長為學校領導者也是首席教師，占有非常重要的地位；教務主任是學校次級主管，辦理教師專業發展評鑑的執行秘書，更是扮演著執行計畫與溝通協調的靈魂人物；以立意取樣方式，訪談學校中較為積極主動參與教師專業發展評鑑之教師，為了資料的全面性

與豐富性，選取低、中、高年級老師各一名，及未參加老師一名，其背景資料如下：

表2 受訪教師背景資料表

代碼	職稱	教學年資	參與教師專業發展評鑑的經驗與歷程
P	校長	29	2013年接任幸福國小校長，參加過教師專業發展評鑑校長
M	教務主任	17	2012年接任幸福國小教務主任，初次擔任教師專業發展評鑑工作之執行秘書。
T1	導師	14	低年級導師，參加教師專業發展評鑑已二年，對於教師專業發展評鑑持認同，且積極參與的樂觀態度。
T2	導師	10	曾在幸福國小擔任科任老師兼組長工作，目前為高年級導師，參加教師專業發展評鑑已二年，認同課室觀察且表示受益良多，但也認為繁瑣的表件需再調整。
T3	導師	10	中年級導師，第一年參加教師專業發展評鑑，一開始對幸福國小申辦教師專業發展評鑑持觀望的態度，學校第二年續辦教專，即主動加入教師專業發展評鑑的行列。
T4	導師	13	幸福國小低年級老師，對教師專業發展評鑑雖持正向的看法，但至今未加入教師專業發展評鑑的行列。

資料來源：研究者自行整理

（二）研究資料蒐集的方法

本研究以「深度訪談」及「參與觀察」方式，蒐集幸福國小參與辦理教師專業發展評鑑的實際情形。

1.半結構式訪談

訪談為本研究最主要的資料蒐集方式，依訪談情境區分為正式與非正式訪談。研究團隊先編列好「半結構式訪談大綱」作為訪談指引方針，如果在訪談過程中發現有必要深入探究的問題，則繼續深究。非正式的訪談如同生活中的對話，在自然情境中隨意、自由與開放的談話（潘淑滿，2003）；另外，有些訪談是以非正式的對話性訪談為主，訪談沒有事先預定，也沒有設計訪談大綱，研究者會以與受訪者互動的自然情境事件進行訪談。

2參與者觀察

本研究要瞭解幸福國小推動教師專業發展評鑑的歷程，透過觀察，取得相關行為以及環境條件的資訊。研究者以服務學校為研究場域，研究者的角色是參與者的觀察。陳向明（2002）認為參與觀察法是在自然的情境中，對研究現象進行觀察，所以研究者可以具體、清楚的認識

研究現象的文化脈絡，更可以深入了解其內在文化，及現象意義的詮釋（潘淑滿，2003）。參與觀察的時機，包括各式會議、研習與活動等，蒐集相關文件資料以作為訪談資料之佐証。

(1).會議之觀察：教師專業發展評鑑推動小組會議包括：評鑑說明會議、規準討論會議、規準調整會議、課室觀察說明會議、課室觀察前後會談、資料審查會議等。

(2).研習之觀察：包括教師週三進修研習、教專輔導夥伴經驗分享研習、教師專業成長知能研習等，觀察教師於研習時的態度、對於研習內容的看法與意見以及對於教師專業發展之幫助等。

(3).課室之觀察：參與教師專業發展評鑑成員之課室觀察，利用課室觀察紀錄表詳實紀錄，並將課室觀察紀錄表保留，作為文件分析資料。

3.文件分析

蒐集之相關文件，包括辦理教師專業發展評鑑計畫及評鑑規準、教師自評表、教學觀察評量表、綜合報告表、專業成長計畫表以及研究者蒐集的觀察筆記、省思札記等，透過文件分析，藉以瞭解幸福國小實施的歷程與現況，以及推動之規劃、策略等實務問題，以協助對研究問題的瞭解。

四、研究結果

(一) 學校推動教師專業發展評鑑的背景

由於教育部強調參與教師專業發展評鑑係採自願性質且須經過校務會議通過，因此自願參加的校數很少。究竟幸福國小是基於何種理念決定加入推動教師專業發展評鑑的行列？

1 時勢所需

立法院一讀通過「教師法」部分條文修正草案第23條之1：「為提升教師專業成長及達成教學與輔導之成效，高級中等以下學校教師應接受評鑑。前項評鑑之類別、內容、標準、方式程序及其他相關事項之辦法，由中央主管機關定之。」（教師專業發展評鑑網，2014）教師專業發展評鑑是當前社會各界的共識，也是未來教育政策推動上的重要方向，國內專家學者（吳俊憲，2013；張德銳，2009；潘慧玲，2008）均提出此一觀點。

M：我想教師專業發展評鑑入法，甚至是已經一讀通過，那會做這樣一個計畫，我想第一個，學校教育一定是跟著時勢脈動來動行，也是符合教育政策，所以，因為這樣的一個立法也是一個趨勢也是一個潮流，所以，以現實來講，學校第一個非常鼓勵老師來做教師專業發展評鑑（訪M，20130509）。

既然教師專業發展評鑑是一種趨勢也是一種潮流，教師的專業更是亟需要被肯定而不容遲疑，因此學校當然是非常支持與鼓勵教師參與教師專業發展評鑑。

2 上級期許

幸福國小位於嘉義縣鄉村地區，學校對外各項競賽都有傑出表現，曾榮獲教育部品格績優學校及閱讀磐石學校，校長辦學積極用心，深受教育處長官賞識，本身以身作則不斷進修，並樂於配合教育政策參與各項教育革新方案。

M：縣政府教育處對於我們學校，不管是任何的辦學也好，或者是任何的老師的表現，

甚至是學生的整體績效也好，非常的認同，也認為說，我們學校在辦理教專具有這樣的實力，因此縣政府教育處也希望我學校自己來配合參與這樣的政策(訪 M, 20130509)。

因此，當教育處徵詢幸福國小校長是否能試辦時，校長不假思索的答應，旋即開始著手推動。背負著上級的期許，校長若要強勢的要求老師參加似乎又違背了教師專業發展評鑑的原意，因此校長找了行政團隊表明想參加試辦的決心與態度。

校長：處長很希望我們能參加教專，很多次在開會的場合私下和我溝通…無論如何，我想今年是必要想辦法申請看看（文-行政會議，20120326）。

M：當時校長所表現出來的決心，就是告訴所有人，我一定要推動教專，而且只准成功，不准失敗，我想這是當時幸福國小能夠順利推動教專一些相當重要的關鍵(訪 M, 20140410)。

幸福國小的優異表現深受上級的賞識，投以極高的期許，希望幸福國小能當領頭羊，先行參與辦理，進而帶動影響其他學校，而校長更是具有前瞻性的謀略，凡事都要走在教育趨勢的前端，如推動書法教育、晨讀教育、品格教育、閱讀教育等，均有亮眼的成效，此時校長深感辦理教師專業發展評鑑的重要性，加上上級的殷殷期許，更促使加入教專行列的腳步。

3 配合度高、勇於嘗試

幸福國小，年齡大多集中在35-39歲之間，服務年資大多在10-15年之間，有相當豐富的教學經驗，且勇於嘗試各種的教學方式。

P：學校能順利推動教專關鍵要素在於老師都很年輕且勇於嘗試，學校老師大多教書十年多，正處於教學經驗豐富且願意嘗試不同的教學方式，因此對於參加教專是最為適合且成效最好(訪 P, 20140410)。

正因為幸福國小大部分的老師年齡相近，不論是思維還是價值觀均相仿，對於不同的教學方式接受度高，精進學習的動力正值巔峰，也因此是參加教師專業發展評鑑的最佳條件。幸福國小，現職教師人數為31人，其中博士1人，碩士15人，學士15人，有一半的老師碩士畢業具有研究的能力，對於教育方案的推動理應配合度較高。

4. 校長、主任對辦理教師專業發展評鑑的理念

校長的專業領導與支持的理念態度也是教師專發展評鑑的重要發展背景（陳淑芬，2013；藍玉鳳，2011）。當校長的理念和教師專業發展的評鑑的精神走在同一條軌道上，再來還得看承辦主任所持的理念和推動的態度，其是政策推動與溝通的靈魂人物，也是決定成敗的關鍵性人物。

M：一開始，在今年剛接任教務的時候，其實對教專也是一知半解…等到自己有機會到了臺北進行兩天的研習…教專最重要的還是希望回應到老師自己本身，那甚至是希望由老師自己本身出發，…每個人都有專業，當你的專業願意讓人家走進教室去與你分享、共享，甚至發展出一套可以共用的一個教學模式的時候，這就是我對教專最初的想法(訪 M, 20130509)。

當校長和主任的理念和教師專業發展評鑑契合時，教學現場的執行者，和孩子第一線接觸的老師們對教師專業發展評鑑的理念及看法，往往是許多政策推不動的主要原因，「很多老師對於教專還是一知半解，甚至帶著疑問、甚至帶著恐懼（訪M, 20130509）。」

T1：一開始會覺得說評鑑好像是要把老師分級，後來因為我們有參加了，然後去了解其實它很像不是，其實它是要讓老師更知道自己哪裡不懂，促使老師自己往上，更上一層樓，其實我覺得教專對老師是有幫助的，所以我覺得教專的目的是很好的，因為大家沒有去了解它所以會害怕(訪 T1, 20140403)。

未參加還在觀望的教師，有些也曾在研究所進修期間稍有所接觸，也因此不會過度排斥及恐懼，甚至是有初步的認同感。幸福國小老師年輕、經驗豐富、勇於嘗試且大部分的老師研究

所畢業的先天優勢，讓教專這顆種子得以在幸福國小萌芽茁壯。

（二）推動辦理教師專業發展評鑑的歷程

幸福國小推動教師專業發展評鑑的歷程，校長扮演了一個相當關鍵且重要的角色，因為校長適當運用策略、隨時展現專業、更是從頭到尾表現要參加的決心，讓老師們感受到校長非辦理不可的堅定意念。但是初期強勢的作風也一度讓老師們無法接受。然而在教專自願參加的精神下，校長採用的策略是由行政人員運用自己的人脈尋找教專合作夥伴，由校長指定就是強迫參加，但由行政人員自己去邀請，那可就是雙方同意才加入的，而這也符合了教師專業發展評鑑的自願原則，於是老師個別的點到點配對，成為合作夥伴就連結成一條線，再由一條一條具有相同意念及共識的線去構成一個可以執行的面，也因此成功的取得參加教專的資格。圖1是幸福國小辦理教師專業發展評鑑的團隊組成的歷程。

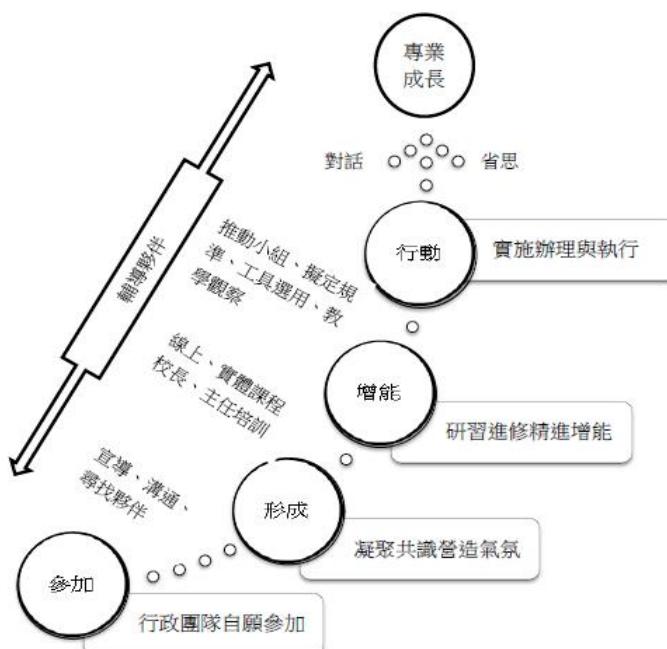


圖1：幸福國小辦理教師專業發展評鑑的運作歷程

1參加

唯有先取得船票，才有辦法出航，因此校長在行政會議時先說動了行政團隊人員每個都要參加教師專業發展評鑑，同時要主動尋找合作夥伴，在自願參加的原則下，申請加入教師專業發展評鑑的行列。

2形成

在校長、主任不斷的溝通宣導下，建立老師教師專業發展評鑑的理念，並在夥伴的邀約下彼此形成具有共識的團隊，期待參加教師專業發展評鑑能得到實質的專業成長與回饋，此時校長的支持與鼓勵的態度是讓老師能繼續走下去的動力，而承辦主任擔任溝通與協調的角色更是整個教專推動過程的靈魂人物。

3增能

老師需要增能，校長、主任也需要增能，因此校長、主任也針對教專進行培訓課程，如此才能將正確的訊息轉換成老師可以接受的方式傳達給老師，同時也唯有領導者與承辦者對業務內容瞭解與信服，才能引領老師穩健的往前邁進，並隨時提供老師需要的協助。

4行動

當團隊有了專業成長的共識，也經過一連串的培訓課程，不管如何艱辛教專的路還是得自己走才行，從推動小組的成立運作，學校規準的討論與擬定，評鑑工具的選用增修，夥伴間的專業對談，課室觀察及記錄，觀課後會談，綜合報告表的成完及審查等，每一項均要落實的執行，而整個過程的重點不在完成流程任務，而是透過信任夥伴善意的觀課與專業對話中，啟動自己反思的機制，尋找自我突破的方法和策略。

5輔導夥伴

由行政人員組成自願參加的教專團隊，經過校長、主任不斷的宣導與溝通，達成專業成長的共識及營造出想加入教專的氛圍，透過不斷的增能研習來培養執行力，在參加的過程中達到教師專業發展評鑑的目的「促進教師專業成長、增進教師專業素養、提升教學品質以及增進學生學習成果」。

(三)辦理教師專業發展評鑑的成效

1.對於老師專業發展的影響

(1).願意打開教室

教室是就如同老師的王國，每個老師有不同的教學風格、班級經營及師生互動，鮮少有機互相觀摩，更別說是請其他老師在坐在教室後面幫自己紀錄教學上的優缺點。如今幸福國小的老師跨出了觀課的這小大步，也就專業成長的一大步，更是教學上的一大突破。

T1：願意讓別人進入自己的教室，是學校能夠順利推動教專的一個重要因素(訪 T1，20140403)。

T3：順利除了能做之外，是不是能夠持續的精進是一個大問題，其中的關鍵要素就…夥伴他是不是願意，嗯～被看(訪 T3，20140403)。

(2).增加專業對話

老師和老師之間的對話，最常出現的就是抱怨自己班上學生的偏差行為，令自己如何的頭痛、不知所措及不知如何改進，只能一直不斷感嘆學生愈來愈難教、家長愈來愈難溝通甚至一天天的削弱自己教育的初衷。

M：如果兩人僅止於抱怨學生行為或是常規不好，只有抱怨，而無改進策略，反而會容易將教學熱忱給消磨光，因此，教專的進行的討論，我認為還是要有跟教學相關的議題進行對話並能加以改進，才能有助於教學熱忱的提升(訪 M, 20140410)。

T3：之前我們都很認真的聊學生，當我們可能會很認真的去聊教材，我們很認真的去聊教法，老師跟老師之間聊天如果跟教學有關，…這是一件很好的事情，因為對於教材跟教法，從師院離開之後，真的很少大家坐下來好好認真看一下現在的理論到了什麼地方，我隔壁班的夥伴到底現在在做什麼，那他是不是可以給我什麼樣子建議，我看到他的缺點提醒我自己，或者是看到他的優點學習(訪 T3，20140403)。

T2：當然那也要夥伴願意誠實說才行，夥伴若不願意誠實說就只是流於形事(訪 T2，20140403)。

T3：順利除了能做之外，是不是能夠持續的精進是一個大問題，其中的關鍵要素就是跟夥伴之間的對話品質(訪 T3，20140403)。

(3).提升教學品質

當老師願意用不同的教學方式來呈現教材，願意嘗試不同的班級經營方式來改變教室裡的學習情境時，相信學生一定是第一個感受，並且具體的反應在學習成效上，也就是在教學品質上是有提升的。

P：讓老師願意嘗試不同的教學方法來提升學生學習成效，也或許這就是教專推動下所產生的教師願意對話，願意嘗試不同的教法，也願意改變不同的教學方式，學生的學習成效也就更好了(訪 P, 20140410)。

T1：學生有變得更喜歡上課，老師也更能關注到每位小朋友(訪 T1，20140403)。

T3：它會讓老師的教學更有系統，然後，因為更有意思性，我知道我這堂的教學要說什麼，我可以跟別人對話… (訪 T3，20140403)。

(4).進教學專業

教育沒特效藥，相同的教專也不是特效藥，沒辦法立即就能看出顯著的成效。幸福國小週三進修研習，在主任的規畫下，首次讓老師們自組社群，由社群的成立、人員招募、課程規畫、實際執行到成果分享，一開始老師們還在擔心是否可以交得出成果，但待看到大家的成果分享時，不禁令人嘆為觀止，老師們在不斷的專業對話的同時也不斷的提升自己的專業能力。教專實施後，老師們自主性規畫的課程內容，不論是動態還是靜態，很明顯的看到參與度提高了，更加有興趣了，甚至會去思考如何實際融入自己的教學裡，讓學生也能學習及體驗。

P：這次的週三進修社群的發表，有超乎我的意外，沒想到老師們真的是有在動起來，有在思考課程該如何規畫，如何應用在自己的教學上，這樣的對話討論與分享的氣氛，正是教專的精神所在，也是參加教專所帶給老師們最大的好處吧！(訪 P，20140410)

2.對於學校的影響

幸福國小老師參加教專增加了互動與對話的機會，讓學校的教學氣氛活絡，學生學習成效自然提升，老師在專業上受到肯定，也就能更加有展現自己的自信心。

P：辦理教專後帶動學校教師彼此更多元的互動與對話，帶給校園不同的學習氣氛，師生會更多的互動，活絡教學提升學習效果教師會有自信展現更專業的教學與班級經營(訪 P，20140410)。

當老師是專業而有自信的，必定會表現在自己的教學技巧上，學生樂於學習，教學品質提升，學校形象良好，自然會吸引更多的家長想要把學生送來就讀。在少子化日益嚴重的趨勢下，幸福國小近四年來不曾減班，是家長對幸福國小的肯定，或許也是教專良性循環效應。

M：目前今年的新生入學沒減班，四年不減班，我想這就是績效，那跟教專有沒有關係，我們不能跟它~或許不能畫上絕對的等號，但是它絕對有相關的，因為老師們願意去做教學上的討論及願意去做教學上的改進，甚至願意去做教學上的一些發展，那當然在教學上一定會有相對的績效呈現，當相對的績效出現成績就會出現，學生也就會出現，所以我認為說到目前為止具體成效在這邊(訪 M，20130509)。

M：如果說辦理教專有何助力？我想對於家長的教育選擇權來說，他們會比較想要選擇一所，在教學推動及歷程中，認真而積極的老師(訪 M，20140410)。

T1：那就學校整體而言，那當然是有好處，整個教師的專業是可以提升，也會影響到學校整體形象，大家就會想要來就讀(訪 T1，20140403)。

T2：應該是可以提升學校整體教學品質，當然名聲好，人家就願意來念你們學校(訪 T2，20140403)。

當教專是帶給學校正面的形象及良善的效應時，必定能吸引更多的加入，而愈多人參加教專就愈少人持反對的聲音，自然大家的共識也跟著提高了，理念和想法一致時，學校的整體形象也就跟著提高了。

T4：其實一個團隊裡面一定會有歧見，但是如果說教專一直做下去的話，吸收更多的人進來教專的這個領域，會讓歧見變得更少，因為大家的共識會提高，就像在一艘船上，共識愈高，前進的方向就比較不會多頭馬車，所以這樣子應該對學校來講，往好的方向來走(訪 T4，20140409)。

(四)後續辦理教師發展評鑑的建議

1.明確立法執行

教師專業發展評鑑若有法源的依據，老師就會認定那是必定要做的工作，跟被逼去執行的

業務在心境上就會截然不同，更不會是一直在觀望局勢，才判定是否參加。

P：如果教專是好的，那麼教育部就應明確立法源依據，…所以如果能趕快立法的話，那麼就能讓教專推動的速度可以更順利一點，因為也有一些老師他可能還是在觀望，就等等看，等到最後如果能不做的話，那就不要做了（訪 P，20140410）。

2. 提供誘因加入

有時會聽到老師對接任的新工作，第一個直覺反應就是：「那有什麼好處？」做了會得到什麼？不做又被怎樣嗎？老師不是聖賢，也是需要實質上的肯定和回饋，所以如果在教專的推動上能有誘人的加入獎勵，說一定就會吸引更多教師加入。

P：同樣的教專應該要提供誘因來鼓勵教師加入，如果參加或不參加對老師的影響不大的話，那麼老師們就有可能會選擇不要參加，因為參加了不斷會增加自己的工作量，且繁瑣的程序及表件更是會讓老師大大降低想參加的意願（訪 P，20140410）。

T3：專業成長動力，一個是錢，一個是熱情（訪 T3，20140403）。

3. 程序力求簡化

教專的推動就是希望老師自願加入，卻又規定要課程發展會議通過才可以申請；鼓勵學校申請加入，但在申請文件上又有一大堆繁雜的表格要填寫，除此在填寫上若不夠完善就會被退件，造成承辦人員莫大的困擾，甚至嚴重打擊了參加的意願。

P：教專的程序和方式應力求簡化，參加之前要經過校務會議通過才能參加，現在是課發會通過即可參加，若有老師想參加，那為什麼還需要用如此繁瑣的程序讓那些想參加的人無法參加，我之前服務的學校就有一群老師想參加，但校務會議不通過…申請 2014 年教專時，就有校長抱怨，好不容易說動了主任參加，但在送表件時一直被退件，抱怨連連，校長需要花很多時間協調溝通（訪 P，20140410）。

M：教專推動申辦，太多文件表格需要填報，而且不容許有錯誤的格式，對於教專承辦人員，也是造成許多困擾（訪 M，20140410）。

相信若能力求簡化各種程序上的流程與文件，會有效刺激參加率的提升。

4. 建立輔導制度

建議教育部可以規定由學校年資較淺的老師參加教專，並安排資深老師從旁輔導及經驗傳承，年輕老師勇於嘗試有活力再輔以資深老師傳授豐富的教學經驗，就能達到參加教專與專業成長兼顧的雙倍成效。

P：建立「教學輔導教師」制度，教育部可規定先由初任教師或者年資十年、五年內教師開始實施，由資深有經驗的教師擔任輔導教師，年輕老師有動力敢嘗試，又有資深老師的經驗傳承，那麼教專就能更加順利的推動了（訪 P，20140410）。

5. 網站操作不易

教師專業發展評鑑網雖然已整合為一個多元平臺，但在操作上不易上手，路徑不明確容易迷路，導致平時並不常使用。除此，規定必修的線上 10 小時課程也常會有當機的情形，因此很多老師抱怨連連。

M：教育部線上課程的流量，一直是許多參加教專老師的痛苦，因為網站常會有問題，另外，實體課程辦理的場次不多，對於想要參加的夥伴，常會報不到名，又再一次澆熄了老師的熱情（訪 M，20140410）。

T2：網站要修正，不要讓人家太迷路，就是整合性很差，如果一個使用那個網站要迷路很久就不會想要去使用…網站大概就只有上線上研習時會想要去看（訪 T2，20140403）。

因宣導不周導致老師對教專的惶恐，甚至擔心增加工作量而不想參加，都將會是在推動上的阻力。對辦理教專業整體建議是，明確立法才能讓有法源依據讓老師主動加入；提供實質的

誘因來鼓勵教師有動力的自願加入；申請程序力求簡化，不要再拿一大堆的文件來澆熄老師的熱情；校園內建立輔導教師制度，並規定資淺老師參加教專，資深老師傳授經驗，成效會更好；線上課程常會出現當機情形，教專網頁操作不易，均待改進。

五、結論

教師專業發展受到社會各界的注目，也是未來教育政策發展的重點所在。幸福國小因為對外各項競賽都有傑出表現，校長辦學積極用心，深受教育處長官賞識，並樂於配合教育政策參與各項教育革新方案，而且學校大部分的老師均研究所畢業，教學年資相近，年輕而能接受各項改革及創新的教學模式，同事間相處融洽，氣氛和諧，對教師專業發展評鑑的認識及觀感雖然一開始並不是很清楚，但不是負面的。

校長評估了學校先備條件相當符合辦理教師專業發展評鑑的優勢，加上教育處的上級長官明確的表示非常希望校長能帶領幸福國小辦理教師專業發展評鑑，進而影響其他學校的跟進，而校長本身的辦學風格就是希望走在教育政策的前端，勇於嘗試，守舊與創新間總是能取得最佳的平衡點，有了強烈信念的領導者，承辦的主任對教師專業發展的推動辦理也是持認同與支持的理念，種種的天時地利人合，更是加速了參加的腳步，也因此幸福國小雖然只是嘉義縣某鄉村的小學，卻能在推動辦理教師專業發展評鑑上第三年繼續辦理。

若是參加或不參加教師專業發展評鑑對老師而言無任何差別，那相信大家抱持的心態絕對是，能少一事就少一事。除了法律的約束力，不論是金錢還是精神上的敘獎獎勵，因此在推動教專自願性原則下，若再輔以提供適當的誘因，那全校推動達成的目標是近在咫尺。

若無沒有誘人的獎勵，申請辦理教專又處處受限，申請表格繁雜，加入資格嚴謹，是可能會澆熄老師參加的意願。唯有明確的法源依據，並提供適當的誘因，同時簡化申請及辦理的各項文件，才能實質的提升老師主動願意加入教師專業發展評鑑的行列。在研究中提到若教師專業評鑑的檢核形式若和一般的訪視評鑑一樣，流於形式上印一大堆的文件報告資料，將會讓教專帶給學校負分的效應。

參考書目

- 吳俊憲（2013）。教師專業發展評鑑：評鑑、社群與議題。臺北市：五南。
- 吳琇彥（2009）。宜蘭縣國民中學試辦教師專業發展評鑑成效之研究。未出版之碩士論文，佛光大學公共事務學系研究所，宜蘭。
- 林志成（2006）。教師專業發展與評鑑的困境與對策。新竹縣教育研究集刊，6，1-45。
- 林明地、林慧蓉（2007）。剖析「教師專業發展評鑑」試辦計畫及其品質保證機制。教育研究月刊，5-16。
- 張德銳，2009；
- 張德銳、周麗華、李俊達（2011）。推動教師專業發展評鑑方案之影響因素研究－以臺北市一所小學為例。市北教育學刊，38，1-24。
- 教育部（2006）。中小學教師專業發展評鑑網：補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫。線上檢索日期：2014年2月4日。網址：<http://140.111.34.34/moe/common/index.php?z=164&zzz=164>
- 教師專業發展評鑑網（2014）。辦理現況統計。2014年6月19日載自
http://tepd.moe.gov.tw/chinese/05_download/01_list.php?fy=34
- 陳向明，2002。社會科學質的研究。臺北：五南出版社。
- 陳淑芬（2013）。學校推動教師專業發展評鑑的歷程故事。未出版之碩士論文，國立屏東教育

- 大學進修暨研究學院教育視導與評鑑碩士學位學程，屏東。
- 黃琇屏（2009）。教師專業發展評鑑試辦現況、困境與因應策略。*教育資料與研究雙月刊*，89，71-88。
- 劉祐彰（2008）。國民中小學實施試辦教師專業發展評鑑計畫可能面臨的困境與可行途徑。*教育學術彙刊*，2（1），81-103。
- 潘淑滿（2003）。*質性研究－理論與運用*。臺北：心理出版社。
- 潘慧玲（2008）。教師評鑑之理論研究。載於潘慧玲(主編)，*教師評鑑理論與實務*，4-15。臺北市：師大教評中心。
- 藍玉鳳（2011）。*國民小學辦理教師專業發展評鑑之研究~以基隆市一所學校為例*。未出版之碩士論文，國立臺北教育大學課程與教學研究所，臺北。