

面對教育變革談教師專業發展評鑑與學習社群

臺北市天母國中校長 林美雲

壹、前言-掌握未來教育變革方向推升學習型組織理念

為國家培育優秀的人才，讓國家社會能穩定的向上發展是教育的目的之一，讓每個孩子都有成功的機會，更是學校教育責無旁貸的。是以，學校教育的核心活動-教學便顯得重要。然而，現在社會環境瞬息萬變，但唯一不變的就是「改變」。因此，充分掌握現今知識經濟的重要性，在前瞻、務實、求變的辦學理念下，希望透過新的思維來協助學校教育進行改造，期盼透過軟性的學習社群活動來推升教師的專業能力，讓校園具有更多元、更富前瞻性的觀念與想法，使孩子快樂成長、樂在學習，才是身為學校領導者-校長念茲在茲的工作。

貳、教師評鑑趨勢隱然成形-面對評鑑的教育價值思考

教師一定反對評鑑嗎？根據《親子天下》(2009, 4, 27)針對國中小教師的調查，答案卻和一般社會的「偏見」截然不同。調查顯示，近六成的教師同意「教師應該接受評鑑」。但多數教師不同意把評鑑和升遷、敘薪結合。接受調查的國中小校長幾乎全數同意教師評鑑，七成五左右的校長，同意評鑑應和教師的升遷、敘薪結合。

這項調查結果背後隱含四個訊息：首先，長期以來「不同工同酬」的教師體系，也開始反思「大鍋飯」的公平性。其次，校長從學校管理與經營者的立場，多半希望評鑑和升遷、敘薪結合，藉此能較有效的驅動教師改變。再者，多數學校解決超額教師的辦法，都是後進者先出，年資淺的老師先離開，但照理說應該讓教學不力的教師退場，才符合公平原則，也才對學生有益。再次，目前試辦的「教師專業發展評鑑」，就是迎合教師現況，強調「專業發展導向」，而非「績效責任導向」的模式。

所以，從調查可知：「原則上同意評鑑」的教師，對執行方法卻充滿疑慮。其中，最容易引起的前三大爭議分別為：用什麼方式評鑑、誰來評鑑、評鑑後果該如何處理。但是，若回歸到教育核心價值-「帶好每一個孩子」，強調「同儕學習」的教師專業發展評鑑是現階段較能為教師所接受的方式，讓教師透過自評與他評，對自己的專業進行省思，也提供老師善意的另一隻眼，達到相互學習求進步的境界。其最終目的是在於引導教師自我肯定，並打開教室的門，引導教師間去討論教學表現，在不足處鞭策自己，進行專業成長，讓教學發揮其最大的效益。

參、找出「領頭羊」讓正面效應逐漸擴大-促進專業學習社群的成形

回顧臺灣社會教育的發展，長期以來始終難以擺脫學歷掛帥的主流思維，在後現代主義崛起之後，社會大眾愈來愈重視「多元化、個別化、適性化」的論述，也開始關注孩子的教養問題，亦影響了校園的教學活動。教師身為教學的雙元核心，便不能自外於社會對教育期待的聲音，在推行十二年國教如火如荼之際，更是如此。所以，筆者以為學校在推動教師專業發展評鑑時，要秉持以下五個原則：

- 一、民主過程：專業發展的核心價值與行為準則之產生，應由群體內核心價值之凝聚與形塑而成，進而彰顯評鑑的正當性。
- 二、多元參與：設立多元參與及論述管道，使參與成員皆成為專業發展之實踐主體，讓同儕形成夥伴關係，以收見賢思齊之效。
- 三、統整融合：將評鑑融合於學校正式、非正式課程及校園文化中；引入並統整校內外相關資源，以鼓勵支持教師進行自我覺察。
- 四、創新品質：在評鑑的歷程中，要以創新教學品質為原則，選擇、轉化及重整當下教育觀，以達精緻、深耕、成效、永續之目標。
- 五、分享激勵：教師專業發展評鑑之推動乃以激發意願與鼓勵分享為原則，進而導引未來施行教師評鑑之正向發展。

所以，學校在推展教師專業發展評鑑之初，要先建立「灘頭堡」，鼓勵校內具有影響力的教師成為「領頭羊」，再逐步透過非正式社群，藉由其成員相互支援、分享價值與經驗、彼此信任、共同目的、尊重多元等得以轉化建立專業學習社群，而經由社群的營造與建立可以將分散於不同成員身上與不同場所的知識、智慧、資源、訊息、資訊、經驗、心得等聚集於社群當中讓成員共享共有，共同反思成長，建構與創造屬於個人自己新而有用的知識體系。

肆、相信老師可以更優質-讓專業發展成為學校文化

經營學習型學校植基於學習型教師的成長，亦須以專業發展需求為經及專業發展向度為緯，擬定出基礎、發展、深化、永續四個階段的具體專業成長策略，結合校內外富前瞻性及系統性的教學研究資源，藉由溫暖關懷導向的教學輔導教師制度及反思自覺訴求的專業發展評鑑，來穩定學習型教師的成長，以教師專業學習社群為平台培養支持、合作、溝通、協調、共同解決問題的合作模式，增進教師自我解決問題及行動研究的能力，鼓勵教師進行教育行動研究，解決教學問題並建立回饋機制，改進教學且能提供經驗分享，促進全體教師教學效能之提昇。所以，創意與想像是學校經營知識的活水源頭，教師必須走出專業的象牙塔，才有蛻變的可能，發揮想像力，才有展翅的空間。身為學校教學專業發展的領導者要察覺到教師專業成長的需求時有變化，必須與時俱進提供教師符合時代趨勢的專業發展向度，才能讓專業發展變成一種學校文化及教師個人的期許。

伍、省思與建議-其實還可以多做點什麼，讓生命更有意義

九年一貫課程已經讓老師累的精疲力竭，面對著無窮的備課，無盡的時間剝削，老師自覺於教育環境的變革，因此積極面對專業發展的急迫性。教師專業發展評鑑的推動與執行，過程中總有著錯誤的謬思——「我們有教師證，我們為何不夠專業？」，但我們深信日久見人心，的確到今天有更多更新的教師接受這樣的方案，並在這方案中受惠，也讓校園文化為之改觀。所以，我們提出以下四點省思：

- 一、如何真正改變心智模式，讓專業發展得以深入人心。教育改革的過程非常複雜，而且容易遭受挫敗，九年一貫課程強調以七大學習領域來重組課程，並以團隊運作方式，來進行課程統整及學校本位課程發展，同時拓透過協同教學及教育行動研究的途徑來改進教學，以落實課程自主的目標。教師在面臨重大課程變革之際，本身是否能夠及早調整與改變自我的教學信念，進而培養充分的課程發展與教學的能力，不僅是整個課程實施中的成敗關鍵，也是教師能否勝任未來教學工作的重要指標。
- 二、如何持續終身學習的熱情，讓專業發展得以成為慣性。身為教師一踏入學校，即會面對授課、學生問題、班級等瑣碎而繁雜的事務，因此往往覺得時間不夠用，進而影響持續專業發展的意願。面對此一現象，形式上的排出共同空堂、強制參加是一種作法；但更可貴的應該是能讓成員覺得終身學習是很自然的事，不論是在「實務專業的成長」或是「情感的支持與交流」，是營造出這樣的動力讓他們持續且熱情參與。
- 三、如何兼顧不同個體的真正需求，讓專業發展得以遍地開花。少子化的現狀下，學校必須面對教育資源日漸流失的現實，社會日益開放，讓校園的師生關係產生質變，教師動則得咎的管教方式，讓教師專業遇到瓶頸。學校教師多數分為「初任教師」、「新進資淺教師」、「新進資深教師」、「代課老師」、「兼職行政的新進教師」等類型。這些類型的教師背後，其實對於「校園環境的適應」、「授課專業」、「班級經營」、「人際互動」、「行政事物」…等是有不同程度的需求的。所以，推動專業發展要從執行的過程中理出方向，再從不同的面向統整其所需的資源而不致相互牽絆，如此，才有可能兼顧個人與整體的需求，讓教師立足專業，成就專業。
- 四、如何以穩定的輪動領導，讓專業發展得以永續不懈。要有穩定的輪動領導，其先決條件是團隊共識高，願意分擔責任，輪流擔任領頭羊，也必須要建立制度才不會因人設事，這樣的一個方式，可以讓彼此加油打氣、澄清不當期待、共同去激盪思考如何與夥伴互動、規劃期程活動、分工與合作，相信會讓更多教師持續專業發展，以能服務更多的教師。

陸、結語-肯定自己也協助他人

堅定的專業態度、多元的專業成長、活力的專業社群、反思的專業評鑑是順利推展教師評鑑的關鍵，也能協助學校教師面對未來教育的變革。

所以，體認到唯以策略思考進行教師專業成長規劃才能永續教師的專業發展能量，採行多元多樣的專業發展型態才能深化教師創新教學的思維，俾使教師的專業競爭優勢不斷強化，至此，掌握教師專業競爭優勢才能掌握學校經營成功的關鍵因子，學校的經營效能也較能服膺學區家長的期待。