

出國報告（出國類別：考察）

教育部100年度辦理

中小學教師專業發展評鑑種子輔導員

赴國外研習報告書

服務機關：教育部

姓名職稱：國教司

派赴國家：美國

出國期間：100年10月6日至100年10月15日

報告日期：100年12月

目次

目次	i
表次	iv
圖次	iv
壹、計畫源起及目的.....	1
貳、參訪過程	3
參、 Boston 學區與 Malden 學區簡介	7
一、 Boston 公立學校學區	7
二、 Malden 公立學校學區	8
肆、學校參訪心得.....	11
一、 Boston 公立學校學區	11
(一) Josiah Quincy Elementary School	11
(二) William H. Ohrenberger Elementary School	18
(三) Josiah Quincy Upper School	26
二、 Malden 公立學校學區	48
(一) Ferryway School	48
(二) Forestdale School	54
(三) Linden School	60

(四) Salemwood School·····	65
(五) Beebe School·····	72
伍、學區參訪心得·····	78
一、教師評鑑制度·····	78
(一) Boston 公立學校學區 ·····	78
(二) Malden 公立學校學區·····	82
(三) 臺灣·····	87
二、教師專業發展—Mentor 制度·····	93
(一) Massachusetts 州·····	93
(二) Boston 公立學校學區 ·····	97
(三) Malden 公立學校學區·····	98
(四) 發現與省思 ·····	100
三、教師專業發展—Coach 制度·····	101
(一) Massachusetts 州·····	101
(二) Boston 公立學校學區 ·····	102
(三) Malden 公立學校學區·····	102
(四) 發現與省思 ·····	102
四、教師專業發展—未達標準教師之專業成長·····	105

(一) Boston 公立學校學區	105
(二) Malden 公立學校學區	105
(三) 發現與省思	105
五、教師專業發展－專業學習社群	108
(一) Boston 公立學校學區	108
(二) Malden 公立學校學區	111
(三) 臺灣	112
(四) 發現與省思	113
陸、建議	115
一、對教育部的建議	115
二、對學校行政體系的建議	117
三、對教學輔導教師的建議	118
四、對學校教師的建議	119
參考文獻	
中文部分	120
外文部分	120
附錄	
附錄一 參訪 Boston 及 Malden 公立學校學區照片	121

表次

表 1	國外研習考察計畫培訓行程.....	4
表 2	Malden 公立學校學區學生人數及種族比例表.....	9
表 3	Malden 公立學校學區學生人數及性別比例表	9
表 4	Malden 公立學校學區教職員背景表	10
表 5	臺灣與 Boston 及 Malden 公立學校學區教師評鑑比較表.....	90

圖次

圖 1	簡單觀察回饋圖.....	43
圖 2	昆士中學學校領導層圖.....	44
圖 3	Malden 公立學校學區教師專業評鑑的運作時程流程圖.....	85
圖 4	臺灣教師專業發展評鑑運作流程圖.....	89

壹、計畫緣起及目的

一、緣起

- (一) 教育部依民國 92 年 9 月 13 日及 14 日全國教育發展會議結論及建議事項，自 95 學年度起辦理「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」，試辦三年之後，自 98 學年起將「補助試辦」教師專業發展評鑑改為「辦理」教師專業發展評鑑，期能協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質，以增進學生學習成果。
- (二) 由於我國在過去並未實施嚴謹的教師專業發展評鑑制度，為借鏡其他國家的經驗，做為我國推動本項工作的參考，教育部已多次邀請國外學者專家前來分享與指導。
- (三) 在歷次研討中，參與人員時感聽取專題講座，雖於觀念啟發頗有助益，但對實務運作仍有隔閡，國外專家亦建議如有機會，宜組團前往當地實地觀摩並參與演練，以彰成效。因此教育部「辦理中小學教師專業發展評鑑推動工作小組」於民國 97 年 12 月 18 日第 20 次會議中決議，宜再次甄選中小學校長及教師，組團赴國外實地研習教師評鑑實務，尤其針對教學輔導教師(mentor)、學科教練教師(coach)以及對於教學表現未盡理想(underperform)的老師要如何協助等方面。
- (四) 教育部於 97 學年度首度由教研會規劃，選派高中職、國中及國小校長、主任、教師，協同三位大學相關領域教師，在國教司鄭副司長來長率領下前往美國 Massachusetts 州 Boston 及 Malden 公立學校學區學習當地教師評鑑實務，成員返國後於同年二月成立「教師專業發展評鑑中央輔導群」，積極投入推動教師專業發展評鑑工作，績效顯著。
- (五) 教育部 98、99 學年度由國教司規劃，選派高中職、國中及國小校長、主任、教師，再次前往美國 Massachusetts 州 Boston 及 Malden 公立學校學區見習當地教師評鑑實務，回國之後，學員們積極投入校內外教師專業發展評鑑工作的服務與推廣，對國內教師專業發展評鑑工作，有莫大的助益。
- (六) 本年度賡續前一年度之計畫，由各區域中心推薦過去三年內曾有參與教師專業發展評鑑經驗的中小學校長及教師，且具備進階評鑑人員資格，並經過教育部嚴格甄選之後，由前國立新竹教育大學曾憲政校長帶領赴美國研習，以深化其

理念、強化其能力，擴大其影響層面。

- (七) 此項學習活動需前往當地學校深入觀察及訪談，始能彰顯其效益，其聯繫安排殊為不易。而 Boston 學區外語部主任林遊嵐博士及昆士中學黃伯勳校長等在當地人脈豐富，且長期熱心協助國內推動教師專業發展評鑑方案；前三年為本計畫費心擘畫，已有良好基礎，對學員學習成效之提升，極具助益，因此本年度繼續與其合作，擇定在 Boston 學區及其鄰近之 Malden 學區進行學習。

二、目的

根據上述的計畫背景，本團此行之主要目的有二：

- (一) 實地了解美國 Boston 及其鄰近之 Malden 學區教師專業發展評鑑制度，包含教師評鑑制度，Mentor 制度、Coach 制度、未達評鑑標準教師的處理以及教師專業學習社群制度等，並對照本國相關規準，以達到融會貫通的目的。
- (二) 實地觀摩 Boston 學區及 Malden 學區公立學校教師教學情形，撰寫觀摩心得，並於會後進行個人教學觀摩省思以及小組討論，以達到教師個人專業成長之目的，進而提出對國內學校教學現場之具體建議。

貳、參訪過程

一、行前作業

本團成員共有十七位，分別是學者專家二位：含前國立新竹教育大學曾憲政校長（擔任團長）以及國立東華大學張德勝教授（擔任領隊）；國中組二位：高雄市英明國中洪杏杰校長以及高雄市瑞豐國中鄭麗萍主任；國小組十二位：包含台北市萬華國小胡慧宜校長、高雄市鹽埕國小林貴芬校長、雲林縣僑真國小林郁杏主任、台中市東明國小許嘉珍主任、宜蘭縣竹林國小廖誌平主任、臺中市惠文國小鐘欣男組長、國立嘉義大學附屬實驗小學邱家偉組長、新竹市舊社國小許毓玲老師、國立新竹教育大學附屬實驗小學吳元芬老師、國立台中教育大學附屬實驗小學陳儀君老師、嘉義市北園國小蘇念慈老師，另國立台中教育大學附設實驗小學辛明澄校長隨行辦理行政事務。

為實地了解美國教師評鑑及教師專業發展的理念與實務運作，本團分別於 100 年 8 月 10 日與 100 年 9 月 16 日進行兩次行前研習，內容包含研讀教師評鑑理論與實務專書、參訪學區及學校的背景資訊、熟悉參訪重點、規畫分工合作的機制等，為此行做充分的準備。

二、參訪行程

本團全體成員依計畫於 100 年 10 月 6 日（星期四）早晨出發前往美國 Boston 地區進行研習與參訪，至 100 年 10 月 15 日（星期日）夜晚返抵國門，全程共計 10 天，主要參訪美國 Massachusetts 州 Boston 及 Malden 公立學校學區，計有 Boston 及 Malden 兩個學區的行政中心(Central Office)、拜會學區總監，並分組參訪 1 所完全中學(upper school)、6 所中小學合校的學校(K-8 school)、1 所小學(elementary school)。詳細行程如表 1：

表 1

國外研習考察計畫培訓行程

日期	活動內容	主持人
10.6 (四) (第一天)	團員上午 10:30 在機場集合，搭機離台 Boston 時間 10.6(四)晚間 11 點抵達 Boston 旅宿點	曾憲政團長 張德勝領隊
	上午：分組參訪 Malden 公立學校	
	* Ferryway school (8:00 到校) school hours: 7:45-3:30	Principal Thomas DeVito (781) 388-0659
	* Linden School (8:30 到校) school hours: Grades(1-6) : 8:15-2:30 Grades(7-8) : 8:00-2:20	Principal Dael Angelico-Hart (781)388-0868
	* Forestdale School (8:30 到校) school hours: Grades(1-6) : 8:15-2:30, Grades(7-8) : 7:45-2:20	Principal Sally Orme (781)397-7326
10.7 (五) (第二天)	* Beebe School(visit grade 7 and 8) (8:00 到校) school hours: 7:45-2:20	Principal Susan Vatalaro (781)388-0622 (781)388-0617
	* Salemwood School (8:00 到校) school hours: 7:45-3:15	K-4 Principal Jonathan Ponds (781)388-0643 5-8 Principal Carol Keenan (781)388-0647
	* Lunch in the Central Office	Malden 公校總監
	下午：拜會 Malden 公校總監 (Malden 公立學校學區行政中心)	Dr. David DeRuosi Malden 公校副總監 Nancy Kassabian
	晚間：圓桌討論（心得報告及研習資料研讀）	曾憲政團長

10.8 (六) (第三天)	文化參訪 * 參觀 Museum of Science 及 Omnimax Theater * lunch at the Museum * 校園參訪：哈佛大學、麻省理工學院 * Dinner at Harvard dinning hall	曾憲政團長 張德勝領隊 林遊嵐博士 黃伯勳校長 張可仁副校長
10.9 (日) (第四天)	文化參訪 * 自由之路 Mayflower II	曾憲政團長 張德勝領隊
10.10 (一) (第五天)	文化參訪(美國國定假日 Columbus Day) * Historical tour of Concord North Bridge battlefield * Lexington Minutemen Museum	曾憲政團長 張德勝領隊
10.11 (二) (第六天)	上午：學校參訪 * 全體參訪 Josiah Quincy Elementary School 觀摩 leadership 會議進行之後，分 A.B 兩隊 A: Quincy Elementary, 10 人，分三組 B: Ohrenberger School, 7 人，分兩組 (國中組安排在 B 組) 9:30 抵達 Ohrenberger，10:00-12:00 觀摩教學 午餐，A 隊在 Quincy Elementary School B 隊在 Ohrenberger School 下午：Josiah Quincy Upper School * 分組討論觀摩心得 * 15:30 全體觀摩 leadership 會議進行 * 綜合研討與疑難解惑 晚間：感恩宴 6:00pm * 邀請協助單位人員餐敘，以示感謝 Emperor's Garden Restaurant, located at 690 Washington Street, Boston, MA 02111-1614	何少華校長 張德勝領隊 曾憲政團長 Principal Eileen Nash (617)635-8157 黃伯勳校長 曾憲政團長 張德勝領隊 林遊嵐博士 黃伯勳校長

	學校參訪		
10.12 (三) (第七天)	* 全體整天參訪 Josiah Quincy Upper School	曾憲政團長	
	* 全體分五組參觀教學（國小四組，國中一組）	張德勝領隊	
	* 分組討論觀摩心得	林遊嵐博士	
	* 分組訪問教師商談 PLC 運作情形	黃伯勳校長	
	* 15:30 全體觀摩 Team Meetings 會議進行	張可仁副校長	
	* 綜合研討與疑難解惑		
	晚間：圓桌討論		
	* 疑難或議題彙整	張德勝領隊	
	* 心得分享及研習資料研讀		
	10.13 (四) (第八天)	上午：Josiah Quincy Upper School	張德勝領隊
* 與黃伯勳校長座談		黃伯勳校長	
午宴：TECO Cultural Division Director Cynthia Huang at China Pearl.		林遊嵐博士	
下午：Boston 文化參訪			
* Downtown Boston walking tour : Freedom Trail, Quincy Market, Copley Square.		張德勝領隊	
晚間：圓桌討論			
* 疑難或議題彙整			
* 心得分享及研習資料研讀			
10.14 (五) (第九天)		上午：搭機回台	
		晚間：抵達台灣	張德勝領隊
	台灣時間 10.15(六)晚間 10:30 抵達		

註：圓桌討論包含相關疑難或議題彙整、心得分享、研習資料解讀等。

參、Boston 學區與 Malden 學區簡介

一、Boston 公立學校學區

(一) Boston學區背景介紹

Boston市是Massachusetts州的首府，也是美國新英格蘭地區重要的社會、政治、經濟與文化中心。該市肇基於1630年，立市於1822年，是美國最古老的城市之一。美國歷史上許多重要事件皆發生於此，如：Boston拉丁學校(Boston Latin School, 1635)，是美洲的第一所公立學校；Boston茶黨事件(Boston Tea Party Event, 1773)，是美國獨立革命的重要導火線；邦克山戰役(Battle of Bunker Hill, 1775)，是美國獨立戰爭中的首場主要戰役等。該市現有人口約60萬人，居民的族裔背景相當多元。

Boston公立學校學區共有135所學校，包括6所幼兒學習中心(early learning centers, K-grade1)、53所小學(elementary schools, K-5)、23所初中和小學合校的學校(elementary & middle schools, K-8)、10所初中(middle schools, 6-8)、2所完全中學(middle & high school, or upper school, 6-12)、29所高中(high schools, 9-12)、1所幼兒至高中學校(elementary through high school, K-12)、3所需經考試才能入學的考試學校(“exam” schools, 7-12)、6所特教學校(special education schools, K-12)、以及2項為高危險群青少年所設的另類學程(alternative (at-risk) programs)。在這些學校中，有21所學校是先導學校(pilot schools，包括1所幼兒學習中心、4所小學、5所中小學、2所初中、2所完全中學及7所高中)，有2所高中是Horace Mann特許學校，另有1所高中是Commonwealth 先導學校。2010學年全市適齡學生數約75,400人，其中約有18,850人(25%)並未進入本學區的公立學校就讀，而是在教會學校、私立學校、特許學校、跨區就讀，進入非學校型態的特殊教育學程或採取在家教育。

(二) Boston公立學校學生族裔背景

就讀公立學校的56,340人中，主要的族裔背景依次是西班牙語為母語者(39%)、以黑人(37%)、白人(13%)及亞裔者(9%)。其中74%符合減免午餐費的標準(來自經濟弱勢的家庭)，11,520人(約21%)需接受特殊教育的服務，並有24,140人(約38%)非以英語為其母語。

(三) Boston公立學校教職員背景

教職員人數為9,023人，其中教師為4,671人，其他則為行政人員、助理及技術人

員等。教師之中，97.5%為已取得教師證照的教師，而93.9%皆符合「高度合格教師」(Highly Qualified Teachers)的要求。以族裔背景來看，白人教師仍佔了最高比例(62%)，與學生族裔背景的比例相去甚遠。

學區總監(superintendent)目前仍由Carol Johnson女士擔任，其下設有一位主管(chief officers)，分司學業、財務及日常行政運作之責，再下則分設各部門的主管。學區的行政單位向學區委員會(School Committee)負責。該委員會共有七位成員，均由市長任命適當的該市居民擔任。人選的提名，則由一個由家長、教師、校長、企業代表、高等教育代表共同組成的13人「公民提名小組」(Citizens Nominating Panel)來擔綱。

二、Malden 公立學校學區

(一) Malden學區背景介紹

Malden市，位於Massachusetts州首府Boston的西北邊，是一個半郊區的小城，總人口約59,000人。該學區族裔背景多元，移民家庭頗多，光是學區內語言就高達50幾種，其中又以亞裔人口比例最高。

目前學區內共有7所學校，包括1所高中(Malden High School)、5所K-8年級的合校中小學(Ferryway, Forestdale, Linden, Salemwood, Beebe)及一所幼兒學習中心(Early Learning Center)。學區內種族多元及家庭問題諸多，聯邦政府於80年代補助學區改建新校舍，整併學區內學校，形成上述7所學校。每間學校的校舍非常新穎及富有設計感，校舍環境都非常的乾淨，各年級教室寬敞明亮，新建而成的學校營造出適合兒童受教育的環境。

學區內的家長也很重視教育，與學校密切配合，並成立家長團體PTO協助學校教學活動的推行及學校事務，例如學生制服的製作及販賣、戶外教學等等，並成立家長學習團體，定期舉辦研習活動，讓家長也在教育領域上做專業的成長。

學區總監(superintendent)由David DeRuosi擔任，其下設有副總監(assistant superintendent)Nancy Kassabian，並另有三位主管(chief officers)，分別管理學業、財務及日常行政運作的工作，再下則分設各部門的主管。學區總監及副總監常常到各學校訪視以了解各學校的教學運作及碰到的問題，為學校尋求解決的方法及資源。該學區校長執行教師教學的巡視，學區總監及副總監則進行各學校經營的訪視，相對也相當了解每位校長的執行能力，並進行監督之責。

(二) Malden公立學校學生族裔背景

目前學區內學生總人數 6,332 人，其中學生人數及種族比例如表 2：

表 2

Malden 公立學校學生人數及種族比例表

學生人數/種族比例 (2009-2011)		
種族	學區%	麻州%
非裔	19.7	8.2
亞裔	21.3	5.3
西裔	19.1	14.8
美洲原住民	0.6	0.3
白人	35.6	69.1
夏威夷/太平洋諸島	0.1	0.1
多種族/非西裔	3.6	2.2

表 3

Malden 公立學校學生人數及性別比例表

學生人數/性別比例 (2009-2011)		
	學區	麻州
男性	3,340	491,377
女性	2,992	465,676
整體	6,332	957,053

由表 2 可知移民人口占該學區的大部份，但由於種族複雜及社經地位普遍不高，造成學區內學生家庭為低收入的比例高達 54%，非英語為第一語言比例高達 39.1%。

(三) Malden公立學校教職員背景

Malden 學區這 7 所學校的教師人數及其資格方面如表 4：

表 4

Malden 公立學校教職員背景表

(2009-2011)	學區	麻州
總人數	429.8	69,908.9
合格教師百分比%	100	97.1
主要學科班級總數	1,697	280,489
「高度合格教師」教學的主要學科班級數比率	99.1	97.3
學生/教師比率	14.7 : 1	13.7 : 1

全學區教師大部分符合「高度合格教師」(Highly Qualified Teachers)，在學區前總監 Sidney Smith與現任總監David DeRuosi的努力下，落實執行評鑑制度，積極推展教師專業發展，促使學區學生原本在MCAS的低於州平均的課業表現，逐年提升。

肆、學校參訪心得

一、Boston 公立學校學區

(一) Josiah Quincy Elementary School

1. 學校簡介

- (1) 成立：1976 年
- (2) 地址：85 Washington Street, Boston, MA 02111, U.S.A.
- (3) 網址：<http://www.boston.k12.ma.us/quincy/>
- (4) 電話：(617)635-8497 傳真：(617)635-7778
- (5) 校長：Mr. Simon Ho(何少華校長) 副校長：Mr. P.K.Chan, Ms.Marie Lopresti
- (6) 年級及組成：K-5 (幼稚園、一至五年級)。
- (7) 全校約 810 位學生，學區總學生數 56,037 人。
- (8) 亞裔學生居多，其次是拉丁美洲、非裔與歐洲裔的學生。全校學生包括黑人佔 12.1%、西班牙裔 16.8%、白人 7.7%、亞裔 60.2%、美國原住民 0.1 %。
- (9) 包含英語能力受限的學生佔 43.8%、低收入學生佔 77.7%、接受特殊教育的學生佔 15.7 %、母語不是英語的學生佔 66.6%。
- (10) 學校教職員：教師數為 54 人，全數為合格教師。師生比約 1: 14.8。

2. 學校特色

- (1) 學校宗旨：積極提供嚴謹的學術課程，要求所有學生能朝著高水平的目標，努力進取，養成良好的學習態度及行為表現，發揚誠實，恭敬及自律的美德。
- (2) 學校任務：培養學生符合高標準學業成就、健全身心、良好的行為習慣、尊重、自我管理的完整人格。
- (3) 課程特色：
 - A. 學校能充分運用社區資源，讓學習與社區生活結合在一起。
 - B. 「全球公民的教學」：學校相信最佳的教育方式是教孩子透過參與夥伴的學習而學會愛，例如：佛教學科計畫，即提供學生打開世界視窗。
 - C. 學生以工作坊型態進行學習，例如：閱讀小組以引導獨立閱讀和文學作品循環的方式，讓孩子沉浸在圖書中的教學而學會閱讀的技能。寫作小組，不僅擬訂清楚的訊息和文法，也鼓勵學生在小組中自我表達。數學研究小組，是透過一種研究的方式引導學生經由描繪和討論的練習中發現概念。

(4) 專案計畫：

A. 中國語言計畫：學校安排各年級學生每週一節中文課的學習，讓學生能用簡單的中文與來訪客人問好並作自我介紹。

B. SEI(Shelter English Immersion)教學：各學年均提供非英語系的學生進行學科補救教學，讓學生盡可能解決因語言問題產生的學習困難，盡快融入學習活動，落實把每個孩子帶上來的教育理念。

(5) 家長互動：Quincy Elementary School 對學生有很高的期望，從學生進入學校校園生活開始，學校就設立教師、學生和家長的合作夥伴，並在每個階段支持他們。因此，幼稚園的課程是由高經驗的老師擔任，並由專職的助理教師協助，對於一至二年級學生，採小班制並由學校特別的老師擔任教學，讓家長能充分信任學校與教師。

3. 參訪流程

(1) 日期時間：100 年 10 月 11 日（星期二）9:30~10:30

(2) 參訪人員：胡慧宜、邱家偉、吳美慧、鍾欣男、許毓玲、吳元芬、林貴芬、許嘉珍、廖誌平

(3) 受訪人員：校長 Mr. Simon Ho（何少華校長）

(4) 行程安排

時間	活動內容
08:00-09:30	Leadership Meeting
09:30-10:30	分組教學觀察
10:30-11:30	校園參觀
11:30-12:00	與 Coach 座談

為了參加學校 Leadership Meeting，今天特別提早出發，大約 7 點半左右抵達學校，隨即進入圖書館參加會議。本次會議討論幾項議題，包含各年級(K-5)學生成就評量，各科所必須達到的進度與內容。大略討論相關教學上的內容，讓各學年透過縱向方式進行討論與溝通。會後，何校長便帶領我們準備進班觀察。

4. 教學觀察

(1) 三年級 SEI(Shelter English Immersion)

A. 時間/地點/教師：100 年 10 月 11 日（星期二）8：30~10:00/ 3 樓教室/商老師

B. 教學對象：三年級 SEI

C. 觀察者：鍾欣男、許毓玲、吳元芬

D. 課程單元：閱讀課程

本組觀察班級為 SEI，學生大部分屬於移民學生，語言程度上並不好，會安排在此班。不過在進班前會有測驗，將學生程度稍加區分。

教學觀察記錄表

觀察面向 A.課程設計與教學 B.班級經營

課程設計

1.老師首先介紹客人從台灣來，也展開世界地圖讓學生看台灣的地理位置，並畫出從台灣飛到波士頓的動線，讓去過台灣的學生舉手。有小朋友沒帶鉛筆，老師立刻借一支給他！

2.本節課是閱讀課程，教室黑板左邊布置一區”請問家人或朋友的單字區”，四周布置字卡、語文教材，豐富有趣，是能引起學生學習動機的環境。學生手上都有一本彩色圖片、印刷精美的閱讀教材，老師引導學生邊閱讀、邊唸誦，老師板書 listen p.16 Boomtown, When 1900's gold rush 及 historical fiction，但有學生答錯。老師把課文單字寫在黑板左邊（請學生自行詢問家人或朋友的區域上），學生繼續讀，並問學生 flower 怎麼拚？學生回答 f,l,o,w,e,r,老師給予鼓勵說他做很好。學生繼續閱讀，翻到有關於吃的內容，孩子發出”哇”的驚喜聲，老師舉書問 What is call rolling pan? 學生回答。

教學策略

1.老師在黑板上再次書寫三個重點，請學生注意聆聽重點，並走動巡視幫四位學生翻頁。

2.學生閱讀不是很專心，前排的學生比較進入狀況(前桌)，但是後面的幾個男生，感覺上是華裔的男生，一直東看西看，非常不專心。閱讀完，老師進行分組 reading 活動，老師依照測驗的成績表現，將分數相近的學生分在同一組，進行學生自主同儕閱讀學習。

教學策略

- 3.老師把特別需加強的學生圍繞於老師身邊另成一組(共 5 位)，由老師親自指導，協助每位孩子。事後訪談老師，這樣的分組是希望程度好的學生帶領程度差的學生，特別差的則跟著老師一起閱讀。
- 4.營造主動學習環境，激發學生自主學習動機---老師在黑板旁布置有待解答問題區(請學生自行詢問家人或朋友的區域)，所以學生會被時常提醒可以主動尋求答案、找尋學習資源與支援管道。
- 5.因應學生需求，支援學生需要而調整教學---老師指出此學區的孩子都為來自剛移民至美國的家庭，18 位孩子間的文化背景有很大差異，所以英語程度差異頗大。為解決此問題，老師必須採用班上分組學習、同儕協助的策略，才能讓學習更有效率。
- 6.充分運用同儕學習方法，以解決老師一人無法兼顧不同程度族群的需求。
- 7.就整體而言，從教學布置、教學策略、學習速度安排...等，皆盡量依照孩子需求與程度，給予孩子自由發展的空間。在此課堂中老師非為學習的主角，學生才是主角，這樣的教學安排，值得我們再思考與調整。

班級經營

- 1.學生未舉手發言，老師會制止，並希望他們舉手發言。
 - 2.老師機會教育，介紹台灣的地理位置。
 - 3.照能力分組，小老師制度。
 - 4.能力差需特別照顧的孩子，老師帶在身邊。
-

E. 發現與省思

- a. 同一層樓教室為開放式的大空間，沒有任何隔間。老師不用麥克風，學生上課也沒有大聲朗讀的聲音。上課時完全靜悄悄，是觀察最大的特點。
- b. 教學策略的應用，利用同儕學習方式，配對程度好及語文程度稍差的學生一同學習，可以提升教學效率，更可節省個別差異教學的時間。
- c. 學生常規與訓練，校長表示從幼稚園便開始訓練，所以學生已經習慣學校的生活型態與模式，所以課室之間並不會有互相干擾的問題產生。

(2) 四年級閱讀

A. 時間：100 年 10 月 11 日（星期二）9:30~10:30

B. 教學對象：四年級

C. 觀察者：胡慧宜、吳美慧、邱家偉

D. 課程/單元名稱：閱讀小說 Heaven

E. 班級人數：22 人

F. 教具使用：白板、書籍、學習單

教學觀察紀錄表

觀察面向	A.課程設計與教學	B.班級經營
課程設計	1.教學目標： (1)學生能朗讀 Heaven 這本書的序言與第一章。 (2)學生能預測 Heaven 這本書未來的發展。 2.評量方式： (1)教師提問，學生回答，從學生回答中評量。 (2)學生將自己預測的內容書寫在筆記本中。	
學習動機	1.學生安靜進行小組閱讀和提問。 2.學生之間會互相提醒拼音或字的閱讀指導。 3.透過閱讀找出問題並練習書寫出完整的句子。 4.學生對於閱讀能發出聲音讀出來，但無法從閱讀的文本中提出問題進行討論，教師於行間巡視若發現問題會給予指導。	
教學策略	1.教師於黑板上以 chalk talk 圖做為閱讀引導。 2.以 chalk talk 圖為中心，讓學生閱讀書籍封面和書背尋找故事的線索。 3.讓學生舉手或以點名的方式，以簡單的 keyword 或句子，書寫於 chalk talk 圖的四周。 4.透過視覺引導和提問擴大學生對閱讀線索的理解。 5.教師朗讀序言並提問學生聽到哪些線索。 6.將聽到的部分和白板上的 Chalk talk 做連結。	

7.寫下進行閱讀的 3 步驟(reading with buddy-add prediction- talk with buddy) 。

8.學生將閱讀步驟朗讀並提醒記錄想法於學習單上。

9.分組進行 P1-13 的閱讀，一人讀一段並進行討論。

10.教師巡視小組閱讀情況同時進行指導。

班級經營

1.教師坐在椅子上進行 chalk talk 的指導，學生圍坐在白板前面，與學生進行討論。

2.教師以點名方式進行問答，有 4-5 個學生會舉手表達意見。

3.學生雖然能安靜坐著聽講但是打哈欠的學生有 6-7 個。

4.教師對於注意力不集中也無法回答問題的學生給予口頭提醒，其中一位被叫到老師身旁，教師低聲向學生說話。(內容不詳)

5.教師口語的讚美較少出現，只有 2-3 次。

6.分組進行閱讀時，教師不斷提醒學生記得要討論。

G. 發現與省思：

- a. 閱讀的題材是小說，雖然書籍不厚，但大量的文字與台灣繪本故事差異甚多。
- b. 學生對於小說閱讀，雖然可以讀出字來，但流暢度不是很高，會有漏字或停頓的現象。進行閱讀指導，除了識字量外，如何透過討論增加學習者對內容意涵與深度的理解，也是重要的。
- c. 分組閱讀可利用同儕進行指導，增加口語說話的機會，但讀音的正確與否，文字辨識的正確與否，可能是指導者必須留意的重點。
- d. 學生分組進行討論，對於問題的觀察停留在閱讀表現的發現，例如有幾隻狗，做了甚麼事，對於故事內涵的深度較不容易覺察。
- e. 教師指導用語有 reading-stop-thinking-talking，但是思考必須透過提問讓學生連結，如果沒有教師帶領的討論，在閱讀深度的培養可能必須再觀察。
- f. 近來台灣的閱讀課程重視閱讀氛圍和環境的布置，輕柔的音樂加上感性的閱讀情緒培養，安靜舒適的環境，明亮的燈光搭配，希望透過環境

的營造提升學生的閱讀興趣，但在 Quincy Elementary School 除了書籍之外，幾乎不強調情境上的搭配，或許是學區經濟因素考量，但教師透過閱讀指導策略，帶領學生進行思考和討論，讓閱讀成為生活的習慣，這樣用心是值得參考的。

(二) William H. Ohrenberger Elementary School

1. 學校簡介

- (1) 成立時間：本校的前身是兩間 K-5 年級的學校，分別為 Ludwing van Beethoven Elementary School 與 William H. Ohrenberger Elementary School，兩校於 98 年 9 月開始合併為一校，但仍分為兩個校區。
- (2) 學校年級：K-2 年級位於 Ludwing van Beethoven 校區，3-8 年級則位於 William H. Ohrenberger 校區。
- (3) 校長：Ms. Eileen A. Nash
- (4) 校址：
Beethoven 校區：175 West Boundary Road, West Roxbury, MA 02132, USA
Ohrenberger 校區：5125 Washington Street, West Roxbury, MA 02132, USA
- (5) 電話：
Beethoven 校區：(617)635-8149 Ohrenberger 校區：(617)635-8157

2. 學校特色

- (1) 任務：在合作學習的環境中，孕育並發展學生的競爭力，培養一個學習型的社群以幫助學生充實健康的成長。
- (2) 學校願景：期望學生成為具有批判性思考、尊重、用心、負責的社群領導者。
- (3) 兩校合併的緣由：因為社區家長希望能擁有一所 K-8 的學校讓孩子學習，但又囿於財政不足的因素，無法重新建蓋一座新的校舍，於是在兩校的決策委員會與 Boston 公立學校多次的開會協調之下，決定將原有的 Ludwing van Beethoven Elementary School 以及 William H. Ohrenberger Elementary School 兩所 K-5 年級的學校合併。依據兩校原有的建築與規模，K-2 年級的學生於 Beethoven 校區就讀，3-8 年級的學生在 Ohrenberger 校區上課。至於校長部分，因為原 Ohrenberger 的校長退休，便由原 Beethoven 的校長擔任兩校區的校長。而在學生作息部分，Boston 學區內原本分為早、中、晚三個不同的上學時段，合併前的兩校也分屬不同的上學時段，但是合併後，則改為相同的上下學時間，以方便家長接送孩子。

3. 參訪流程

- (1) 日期時間：100 年 10 月 11 日（星期二）9：30－12：30
- (2) 參訪人員：曾憲政、張德勝、林郁杏、蘇念慈、陳儀君、洪杏杰、鄭麗萍
- (3) 受訪人員：校長、兩位副校長、教師社群負責人
- (4) 行程安排

時間	活動內容
09：30－10：00	Beethoven 校區教師學習社群負責人說明社群運作方式
10：00－10：30	Ohrenberger 校區進行教學觀察
10：00－10：10	參觀六年級的閱讀教學/Ms.Sedgwick
10：10－10：20	參觀二年級的筆記教學/Ms.Gabilondo
10：20－10：30	參觀四年級的數學課教學/Ms.Judge/Yeomans
10：30－12：00	校長訪談、綜合座談
12：30	離開學校

4. 教學觀察

因為校長 Ms. Eileen A. Nash 安排教學觀察的班級數較多，在每班停留的時間幾乎僅有 5-10 分鐘，在觀察記錄表的部分無法呈現該校教師上課的完整樣貌，因此只將參觀班級有較深刻印象的課程與教學部分呈現出來。

(1) SEI(Shelter English Immersion)課程的實施

SEI 課程原為 ESL(English as a Second Language)課程，因為校內來自墨西哥、多明尼加、波多黎各等西班牙語系的家庭為數不少，孩子們的母語多達 80 餘種，呈現明顯的複雜性與多元性，因此為了讓這群學生能儘快適應英語的學習環境並接受正式學習課程是本校語言教學的重點推動工作。SEI 課程是由通曉英語和西班牙文語的教師教授課程，上課期間，如果學生的英語程度進步，並且通過了測驗，隨時都可轉入英語班級就讀。在聯邦法令頒佈之前，課程設計原本是讓同一外國籍的學生一同上課的，但因為聯邦政府法令規定，學校必須打破以國籍身分作為分班依據的編班教學方式，所以，SEI 課程現在呈現的是不同種族與國籍的學生一同上課的情況。

(2) 閱讀課程的推動

在 Boston，閱讀課程的推動是各校教學的重點。參觀本校的班級教學時，每一間教室的佈置裡頭都會貼一張大約四開大小的海報，上面寫著「閱讀理解策略」的每一個步驟---「Reading Think-Alouds → Preview and Set a Purpose → Use Prior Knowledge → Make and Revise Predictions → Monitor and Clarify → Visualize → Summarize」。此時再將眼光移回正在教授閱讀課的教師的教學上，我們發現老師的教學正處在這些策略的某一個步驟上。老師清楚的呈現此堂課的教學目標，學生也熟稔的跟隨老師的指導學習，也許是在大聲朗讀，也許是在預測，也許是在做重點…。總之，學生的閱讀是完全的閱讀、徹底的閱讀、投入的閱讀，因為老師的指導，有步驟、有邏輯、有方向、有目標、有方法，這樣的閱讀課程，不需要寫令學生頭痛的學習單，不需要擔心學生帶書回家到底有沒有閱讀，更不會增加學生回家功課的負擔，因為老師正確的閱讀指導與帶領，學生在課堂上不但和大家一同討論了、發表了、分享了，也完成了閱讀的學習。這樣的閱讀方式，絕非請學生自行閱讀並完成閱讀單所能比擬的。

(3) 明確的教學目標

「Welcome to Success」這是我進入一間六年級的教室時所見到的，這幾個大字正明顯的、清楚的放在教室前面白板的上頭，每一位進到教室的人第一眼就會看見。該班老師表示，這簡單的一句話，就是他對學生們的期許，也是師生一起的努力目標，將這句話清楚的呈現出來，就是希望師生們隨時都能提醒自己：加油！「Welcome to Success」！

在白板上，或是教室四周的佈置，我們都可以很清楚的看到老師這堂課的教學目標，以及需要達到的教學目的與學習工作。因此，學生一進到教室，可以很清楚知道自己這堂課所要學習的重點以及必須完成的功課。雖然老師的板書寫的不多，大部分都是以電腦與投影機的方式呈現，但是，每一位老師的每一間教室的白板上一定都會呈現此堂課的教學目標。教學目標的清楚確立對於學生在上課前的心理建設與上課時的情緒與專心投入是有明顯的幫助的，這也反映出美式教育的特徵---說清楚、講明白；系統化、邏輯化；不怕不懂，最怕迷糊與裝懂。

(4) 特殊教育的推動

在 Boston 學區，特殊教育的推動模式可分為以下三類：部分時間抽離式、集中式，以及融合式。我們在本校即觀察到有一個班級有特殊生融合在普通班中學習的情況。在該班中，除一位普通班的正式老師之外，還有一位特教老師，當普通班的老師在上課之時，這位特教老師就會協助特殊生學習，幫助他跟上普通生的學習進度。但是跟國內的特殊教育融合課程較不同的地方是，這些進班協助的特教老師除了協助特殊學生學習之外，還必須協助普通班教師該堂課中其他的教學事務，例如，協助指導不專心或進度落後的學生。也許是默契使然，兩位老師搭配的恰如其分，學生也十分習慣這樣的上課模式。

5. 發現與省思

(1) 制度方面的發現

A. 在教師專業評鑑方面

William H. Ohrenberger Elementary School 的教師評鑑可分為正式評鑑 (formal) 和非正式評鑑 (informal) 兩種方式，實施方式說明如下：

(a) 正式評鑑

William H. Ohrenberger Elementary School 的正式教師評鑑規準與指標是依據 Boston 公立學校的評鑑工具進行評鑑，校長是主要的評鑑者。新進教師進入學校的前三年，每年都必須在十一月以前完成評鑑，三年以上的教師則兩年進行一次正式評鑑。若尚未取得專業身分的教師則每年度皆須接受專業的正式評鑑，直到通過評鑑為止。

(b) 非正式評鑑

「非正式評鑑」是校長 Ms. Eileen A. Nash 實施教師評鑑的主要方式。校長認為，教師評鑑的目的並非給予教師額外的壓力，而是希望協助教師專業成長；校長走進教室觀課的目的也並非想辦法探知教師的授課內容，製造教師的緊張，而是希望能以第三者的角度找到協助教師克服教學盲點的方法。所以，校長並不會隨時進入教室觀察教師的教學，但例外的是，倘若校長在巡視校園時發現，有班級出現上課秩序失控，班級經營出現問題的情況，為了學生的學習權益，校長便會立刻走入教室協助老師解決眼前的問題，並且限期改善，校長也會依照約定，屆時檢覈。

(c) 未達評鑑標準教師的發現與處理：

針對未達評鑑標準的教師部分，校長會與教學待改進的老師一起討論，為他開出有利於教學進步的處方箋---也就是幫助該教師成長進步的專業學習計畫，此份專業學習計畫內容還包含必須利用課後時間參與教育局所舉辦的進修課程。校長會給予其一定時間改善，在此時間內，校長會不定時進行教學或是班級經營的個別指導，教學待改進的老師也可以至 Boston 的教師工會裡尋求教學改進支援系統的協助。但是，依據 Boston 政府的規定，該名教學待改進的老師若仍未在時間內（30 天到一學年之間）通過評鑑，則會依據州政府的相關辦法予以懲處，最嚴重者則是進行解雇。

B. 在教師專業成長方面

William H. Ohrenberger Elementary School 的兩個校區都擁有自己的專業社群，其中 Ludwing van Beethoven 校區有六個教師專業學習社群。兩學區的教師專業學習社群可以互相交流，也都有固定的開會時間。

C. Mentor 與 Coach 的實施方式

通常只有初任教的新老師才會安排 Mentor，但是目前該校因為沒有新老師，所以並沒有 Mentor；至於 Coach，因為經費的考量，目前並沒有聘任 Coach，但是校長表示，希望下年度能有經費可以聘任一位數學 Coach。所以，William H. Ohrenberger Elementary School 目前 Mentor 和 Coach 的角色都是由校長自己擔任。

(a) Mentor

為初任教的新老師安排 Mentor，主要是希望他們能夠儘早適應學校的新環境與工作。Mentor 會與初任教的新老師建立良好的互信關係，然後再慢慢協助新老師進入班級的教學與經營部份。Mentor 在進班觀察新老師教學之前，會先與被觀察者討論確定此堂課的觀察項目，每一次的觀察針對一個重點進行。觀課之後，Mentor 會在觀察後會談中向新老師說明他所見到的課堂情形，並且與老師討論其表現的優缺點及改進的方法。新老師則會依照 Mentor 的指導修正教學方式。

(b) Coach

Coach 的來源有三種：學區指派、他校支援，或是校長從校內專長教師中遴選出合適的 Coach。教師與 Coach 討論時間則依教師的需求而定，如果老師自覺需要較多的幫助時，Coach 就會每週訪視一次；大部分的時候，Coach 則會兩週與老師見面討論一次。

(2) 校長領導風格與學校經營方面的發現

校長 Ms. Eileen A. Nash 是一位爽朗又令人感覺溫暖的女性，打從我們進入校區的第一刻起，Ms. Eileen A. Nash 便以一陣陣開朗笑聲歡迎我們。Ms. Eileen A. Nash 表示，工作再忙，樂觀的心境是很重要的，尤其，要清楚的知道自己為何而忙，清楚的知道自己的工作目標，便會忙得很充實、很快樂。

Ms. Eileen A. Nash 認為，教師評鑑制度是為了幫助有需要的老師，協助他們找到自己教學上進步的方向，針對病因找到合適的、可以藥到病除的處方籤；所以，教師評鑑制度應該是正向的、鼓勵的、被讚揚的，而非逼迫的、嚴肅的、不近人情的。

因此，Ms. Eileen A. Nash 經營學校採取正面的領導方式，對於學校同仁教採取完全信任的態度，給予適當的空間發揮所長。雖然，校長看似給予教師很大的發揮空間，但是，她仍秉持「放手不放眼」的態度，細心的觀察學校裡大大小小的事務，有需要出面的地方她都能隨時掌握，立即處理。校長表示，在要求學校老師成為一位有效能的教師之前，校長必須先成為一位有效能的教師。

因為校長的身教與言教，整體校園的氣氛是溫暖且嚴謹，輕鬆卻不隨便；也因為校長的領導風格，教師也能以信任的角度對待學生，讓學生學習對自己負責，當自己生命的主人。

(3) 感想與省思

當我們參訪人員一行人來到 Ohrenberger 小學時，副校長早已在校門口歡迎我們的來臨，簡單寒暄之後，廢話不多說的立刻切入正題---馬上將今天的參訪流程表交給我們。副校長精心安排了四個不同的班級讓我們參觀，希望能帶給我們各種不同面向的觀察。

首先是進入六年級的教室，這是一堂閱讀課程。老師請學生兩兩一組朗讀文章內容，再請學生依據老師事先設計好的學習單上的問題互相討論與分享，

約莫五分鐘左右，老師會主動請同學與全班分享剛剛他自己所發表的看法，以及他所聽到夥伴與他分享的答案。之後老師會帶領全班進行重點摘要與問題澄清的活動，在整個閱讀課程的進行中，不但活動的實施十分流暢，老師提問的技巧更是精準，尤其，對於深入性問題的探究與深層思考更是老師強調的重點，所以「為什麼」三個字不斷的從老師的課堂中出現；每當學生的第一個答案出現之後，老師總會再繼續發問更深入的問題請大家一同思考，所以「為什麼」三個字不只不斷的在課堂中迴盪，更是不斷的在學生的腦海中激烈的發生化學變化，因為每個人隨時都得起來發表，所以整個教室二十二位小朋友，沒有一位是不專心的。就在此時，我們的眼神突然被教室牆面上的三張有關於「閱讀策略與方法」的海報所吸引，裡頭不斷提醒你一個好的閱讀者所應該進行的閱讀方式。其實這一套有效閱讀的理論多年前早已有學者引進國內，許多的閱讀研習課程也早已在推廣，但是直至今日，各級學校的閱讀課程仍如往常般不動如山，絲毫未見任何大幅度的革新與變化，「有效閱讀」的種子仍未在校園中扎根。為什麼一個好的、我們也認同的教育方式我們卻不願意去做？是不願意做，還是窒礙難行？阻擋在前頭的阻礙又是什麼呢？有效閱讀教學法的種子在我們的心中埋下了、發芽了嗎？

二年級的筆記教學是教學參觀的第二站，老師以「如果我是太空人，我在上太空前需要準備哪些東西？」作為引導，指導小朋友如何做出條列式的筆記。老師一上課，則運用此次參觀最常見的教學方式----先請小朋友圍坐在教室中間的地板上，老師也坐在其中，娓娓說出這堂課程的內容，邊說邊將筆記及重點寫在身旁大約四開大小可重複翻開書寫的橫條紋白紙板上。這樣的教學方式溫馨而親切，教學的氛圍也較輕鬆，孩子們在像話家常般的氣氛中，更容易發表自己的想法。但是，特別值得一提的是，這邊的孩子小從幼稚園，大至八年級生，都懂得「舉手之後才能發言」的課堂禮儀，尤其，對於把握住舉手的「Timing」。不像台灣的許多孩子總會在老師還在說話時爭相舉手，甚至還會夾雜「我..我..我..」的呼喊聲；此次參訪學校的學生，卻能表現出他們從小就習慣的舉手發表的禮貌----在對方說話告一段落時再舉手發言。這樣的口語表達技巧，是值得我們學習的。

此外，四年級的數學課也令人印象深刻，尤其是本班實習老師與任課老師

默契十足的教學搭配方式。在國內行之有年的實習制度，許多老師都有指導過實習老師的經驗，當實習老師在台上教課的時候，任課老師不是坐在下面觀課，就是坐在自己的位置上批改作業；可能是為了要營造出實習老師的教學專業與權威，也可能是為了要顧及實習老師的尊嚴與形象，身為指導老師的我們，絕少在實習老師教課時插話，更別說介入實習老師的教學了，我們都會選擇在實習老師教完這堂課之後，再與他們進行教學的檢討，期待他們在下一次上課時再做改進。

但是此次在 William H. Ohrenberger Elementary School 的教學觀察卻與我們有很大的差異。當實習老師在講解公尺與公分的單位概念時，任課老師是站在教室的一旁，隨時伺機補充說明，當老師插入說明時，實習老師也會配合老師的補充說明，拿起教室裡頭的相關教具協助演示；老師補充完後，幾乎毫無時間差的，實習老師會繼續往下講解，沒有絲毫的停頓、重複說明或是跟不上的情況，兩者之間就像是在演雙簧一般，不但教學過程流暢自然，而且默契十足，學生們似乎也十分熟悉這樣的上課方式，眼光會隨時隨著聲音的流動而移動，專注於其中。這樣的實習老師與指導老師的教學搭配方式是令我們眼睛為之一亮的，也可以說是首見的。我們覺得，這樣的實習老師教學指導方式可以作為國內實習教學指導的一種參考，也或許可以帶給我們另一種角度的啟示與省思----到底，怎麼樣的指導方式才會帶給我們的實習老師最大的指導與進步？也能最不影響台下學生的受教權呢？

教學工作本是一門藝術，而且是一門需要用心思索、體會，用心去實踐的藝術。在 William H. Ohrenberger Elementary School 的一天，帶給我們的震撼，希望也能透過無聲的文字，傳達給國內其他的教育夥伴，一起研究與精進。

(三) Josiah Quincy Upper School

1. 學校簡介

- (1) 設立時間：1990 年
- (2) 校址：152 Arlington St., Boston , MA 02116, USA
- (3) 電話：(617)635-8490
- (4) 校長：Bak Fun Wong (黃伯勳博士)
- (5) 年級：6-12 年級
- (6) 教師人數：教師數為 37 人，師生比約為 1: 13。
- (7) 上課時間：6-8 年級除週三上課至 12:45，其他上課日時間均為 8:30-15:30；
9-12 年級除週三上課至 11:45，其他上課日時間均為 7:45-14:45。

2. 學校特色

銜接 Josiah Quincy Elementary School 的昆士中學 (Josiah Quincy Upper School)是 Boston 唯一一所提供 K-12 課程的公立學校，也是 Boston 學區中的先導學校(pilot school)。校長採用 Newman and Wehlage(1995)的 3R 學校改善理論—Restructuring、Reculturing、Retiming—即重新建構學校組織、校園文化、重新安排上課與教師研習時間，並於學校中實踐。強調教師擁有學校經營及教學的自主決定權，並成立教師、學生及家長的專業成長社群，讓教師、學生與家長有機會共同承擔經營學校的責任。

學生每週三下午不上課，教師則利用此段時間進行專業成長研習與會議，包含年級會議、學科會議及工作小組會議等。強調教師之間的同儕學科教練(peer coach)，期許學校中人人是 coach；昆士中學也是 Boston 第一所參與國際文憑大學預科課程(International Baccalaureate,IB)計畫的學校，透過此課程，世界部分國家的大學已經接受 IB 為認可的入學資格。

3. 參訪流程

- (1) 日期時間：100 年 10 月 12 日 (星期三) 7:50-11:15
- (2) 參訪人員：全體參訪夥伴
- (3) 受訪人員：校長、副校長、教學者
- (4) 行程安排

時間	活 動	內 容
	Arlington Street Campus (由國中組進行教學觀察)	Washington Street Campus (由國小組進行教學觀察)
8:30-9:30	數學 8 年級(409 教室) 人類學 8 年級(403 教室)	輔導諮詢課 6 年級(204 教室) 輔導諮詢課 6 年級(202 教室) 數學 7 年級(206 教室)
9:30-10:30		人類學 7 年級(102 教室) 自然 6 年級(200 教室) 人類學 6 年級(204 教室)
10:30-12:00	Mentor、Mentee 訪談	2 位 Mentor 及 1 位 Mentee
13:15-14:15		分組觀摩 grade team meeting 1.6-7 年級 2.8-12 年級
14:30-15:30	分組觀摩 work team meeting	
15:30-17:40	全體成員參訪心得分享與討論	

4. 教學觀察

教學觀察分兩個校區進行，以下報告依(1)Arlington Street 校區 2 堂課的教學觀察、(2)Washington Street 校區 6 堂課的教學觀察順序分別敘述。

(1) Arlington Street 校區教學觀察

※第一節教學觀察－數學 8 年級(409 教室)

- A. 時間/地點/教師：8:40-9:10/409 教室/S. Chang
- B. 教學對象：8 年級
- C. 觀察者：洪杏杰、鄭麗萍
- D. 課程/單元名稱：數學/二元一次方程式

教學觀察記錄表

觀察面向	A 課程設計與教學	B 班級經營	備註
課程設計	<p>1.結合學生日常生活經驗，以零用金及打工所得管理為課程設計主軸，讓學生理解數學概念在日常生活是相關的。</p> <p>2.運用學習單，學習單設計要學生依序完成將數據(1)表格化(2)繪成曲線圖(3)以文字描述所繪曲線圖代表的意涵(4)將曲線圖列出方程式(5)學會二元一次方程式的解法。</p>		學習單
學習動機	<p>1.能營造專注學習的班級氣氛。</p> <p>2.能隨時檢視學生的學習狀況，適時提醒與解答。</p>		
教學策略	<p>1.運用學習單，學習單設計，學習單設計結合繪圖、觀察、歸納與思考等任務，逐步引導學生邏輯思考並正確回答問題。</p> <p>2.填寫學習單時，教師能運用清楚的提問引導學生思考符號代表的意義。</p>		
班級經營	<p>1.學生進教室時，便能知道教師準備有”do now”的學習單，即使晚進教室的學生，也都能自行拿取，並立刻進行學習。</p> <p>2.教導學生時，能充分給予學生等待的時間，適時留給學生時間，讓學生獨立自主完成學習單。</p> <p>3.教師能適時在教室行間走動，隨時檢視每位學生的學習狀況。</p>		

※第二節教學觀察-人類學 8 年級(403 教室)

- A. 時間/地點/教師：9:10-9:35/403 教室/M.Dean
- B. 教學對象：8 年級
- C. 觀察者：洪杏杰、鄭麗萍
- D. 課程/單元名稱：人類學 /Our Population Today

教學觀察記錄表

觀察面向	A 課程設計與教學	B 班級經營	備註
課程設計	1.課程單元教材內容於上一節講解說明完後，本節課以引導問答方式，進行教學評量，教師再說明釐清學生迷思概念。 2.運用教材上的評量習題，學生跟隨教師的問答教學引導並依題序填寫在空白作業單上。		教材、 評量習題
學習動機	1.能結合學生日常生活經驗，以美國移民人口為例，檢視目前的種族狀況。 2.適時提問，以檢視學生的學習狀況。提問內容結合生活，有趣實用，學生反應熱烈，課堂內笑聲不斷。 3.能營造學習愉悅的班級氣氛。		
教學策略	1.藉由教材上的評量習題，以問答方式，引導學生完成評量習題作業，評量習題內容有許多開放性的問答，如”What are the causes?、What are the effects?”等，能強調事件的因果關係，引導學生邏輯思考。 2.不斷對學生提問，不斷回饋學生的答案，逐步引導學生認識今日美國的人口與移民狀況。		
班級經營	1.教室佈置整齊乾淨，黑板上方牆壁上佈置大字標語”Welcome to Success”與教師逐步引導學生，讓每位學生都有參與機會的教育理念相互呼應。 2.座位安排採分組方式，四人一組且彼此課桌面對面。		

(2) Washington Street 校區教學觀察

※第一節教學觀察－輔導諮詢課 6 年級(204 教室)

- A. 時間/地點/教師：8:30-9:30/204 教室/Ms.J.Tsai
- B. 教學對象：6 年級
- C. 觀察者：林郁杏、蘇念慈、陳儀君
- D. 課程/單元名稱：輔導諮詢課(A friendship advice column)

教學觀察記錄表

觀察面向 A 課程設計與教學 B 班級經營

- 課程設計
- 1.老師說我們要談到友誼，清楚表達今天的學習目標。在白板上一開始即表明學習重點是：You have a friendship advice column .Help Emma and write a response to her letter，希望學生針對文章給予解決方法。
 - 2.老師先讓孩子分享生活經驗，再從生活經驗中帶到教材故事，用投影機在白板上投射出故事內容，朗讀完之後安排學生討論。
 - 3.老師在課堂上設計了大部分學生在學校生活中都會面臨到的，關於「友情」的疑惑，對於六年級的學生來說，是相當實用的一堂課。
 - 4.本節課是根據教學目標來設計教學內容，再根據教學內容決定教學材料，所以老師選擇了以探討友情的困境的文章，而且是以一樣是學生的 Emma 用寫信的方式發問，這樣的呈現更能讓學生產生同理心，討論時就能以同齡學生的角度來思考，對學生的幫助更加實際且易於應用於生活中。
 - 5.本節課教學架構十分清晰，從引起動機的討論活動接主要活動，主要活動在展示教學材料之後，進行內容討論、寫下想法、發表，最後老師歸納總結。簡單的三個教學步驟：引起動機、主要活動、歸納總結，卻是完整的教學活動中不可缺少的。

- 學習動機
- 1.老師在分組討論時，對於每一小組都靠近巡視並給予個別指導。尤其在大團體討論時發表比較少的學生給予多次的特別指導。
 - 2.老師不斷以發問，並教小朋友指定回答的人等教學技巧來維持學生的學習動機。

- 教學策略
- 1.老師從剛開始的大團體的討論變成大團體的師生互動式的共同討論，提供教材的閱讀之後再由大團體的教學轉換成學生的小組討論，討論完再做書寫活動讓學生整合自己學習所得，最後再由學生做發表。
 - 2.老師要學生互相討論、並以紙筆寫下、口頭發表的方式，交互運用，讓學生有多種熟練教學內容的機會。

班級經營

- 1.學生眼神都能夠看著老師，都能舉手發問，學生討論完發表時沒有人插嘴。老師下達指令如坐下來、現在開始討論、請同學發表等等，學生均能照做，並不會互相聊天或一直詢問老師，可見平常秩序即以建立規範。
 - 2.當學生發言完，老師讚美學生這是一個很好的觀點，增強學生表現。
 - 3.有一個學生上課不專心，眼神幾乎未注視過老師，但老師忽略。因這位學生安靜沒有吵鬧，所以沒有影響到教學進行。
 - 4.學生發表時老師的眼神都注視著學生，且點頭表示同意、微笑的回答學生。當學生主動舉手詢問時，老師態度良好，師生的互動多。
-

E. 發現與省思

這堂課的學習氣氛自始至終都十分輕鬆愉快，老師總是輕聲細語的提問，令在一旁觀察的我們都感到安全及溫暖。在老師的引導之下，我們看到學生都能針對問題回答，且眼神多與老師交流，感受得到老師對學生的愛及耐心的包容，這是讓學生能安心上課的重要因素。老師雖然沒有使用獎勵制度，但在課堂上對六年級的學生表現出言語上的稱讚和不時的微笑鼓勵，連觀察者都感到溫暖。在這裡我發現，教學中老師表現的平穩氣度，可以讓學生安靜的聆聽老師的話語，也使得回答問題前的等待不至於沉默到令學生感到壓迫；毋需獎卡獎品，六年級的學生需要的尊重和支持鼓勵，可以從老師上課中獲得，覺得自己在這堂課做得很好、表現得令老師滿意，因而建立自信，就是最好的獎勵。

本堂課老師的今天做教學觀察的老師，優點在她教學的過程中，似乎毫不費力的就完成了三個教學步驟，全堂課總是面帶笑容、從容不迫，時間的掌握和流程之順暢，令人相信她對教學的準備和經驗是充足而有自信的。

綜觀而言，老師在教這一堂課時，並非使用編輯好的教材或現成的課本，她對於自己想要教什麼非常清楚，因而能整節課扣住教學目標進行教學活動。這樣簡單又清晰的一節課卻讓我們意識到，身為老師必須每堂課都知道自己為什麼上這樣的內容，這些內容可以帶給學生什麼樣的學習，是否

適合學生的需求？以學生為學習中心的教育哲學中出發，時時提醒，才能在教學現場真正培養出學生解決問題、面對生活困境不會恐懼無措「帶得走」的能力。其實老師輕描淡寫的一節課，沒有激昂的表演或華麗的道具，是真真實實的每天上演的課堂實況，卻可以給我們「老師很有經驗，帶領學生很有技巧」、「老師提問能抓住重點切合教學內容」、「上課前中後，學生都是穩定的、遵守秩序的進行活動」等等的想法，這才是我們應賦予教學的深度內涵，台灣有很多老師都能做到這點，但是要省思的是，當老師上課因為趕進度而急躁、因學校交付事務繁多而忙於處理，忘了教學應有的面貌時，昆西中學的這堂課有值得我們借鏡的地方。

※第一節教學觀察－輔導諮詢課 6 年級(202 教室)

- A. 時間/地點/教師：8:41-9:34/202 教室/Miss Walker
- B. 教學對象：6 年級
- C. 觀察者：林貴芬、許嘉珍、廖誌平
- D. 課程/單元名稱：Advisory/ Check in, Goals for school year, Organization skills

教學觀察記錄表

觀察面向	A 課程設計與教學	B 班級經營
課程設計	1. 波士頓多數學校都有 Advisory 課程，課程內涵比國內所謂的導師時間更深入，主要的功能在於建立教師－學生間的社群關係。 2. 本班有 13 位男生，以非洲裔居多，上課時老師花很多時間管理秩序。老師表示，她先前在” Student support” 作輔導的工作，班上這些學生是經過篩選，比較有情緒低落、”struggling with behaviors”的學生。	
學習動機	1. 學生會在課堂喝水、起身丟垃圾，或者聊起和討論主題無關的內容。 2. 教師在學生座位間不停走動，不斷提醒學生，表現適宜的言談行為。 例如當學生互相取笑或指責他人，老師會以” We are not calling out names.” 制止，或如當節課剛好有一位學生遲到，其他學生在取笑他時，老師也會以” Don’t point him.” 來規範其他學生的行為。	
教學策略	1. 本節課有三個議題，老師逐一引導學生討論。探討第一個議題時，	

引起一些騷動，學生七嘴八舌，無法安靜；原來老師要這一群男學生討論的是如何跟女生談話的方式，老師先在講桌前逐一與學生對談，當她發現學生有一些小動作時，她就進行間巡視，並適時的拿走學生的干擾物，例如花、水瓶(寶特瓶挖洞)。

2.老師進入第二個主題，要求學生拿出筆記本，學生一開始動作很慢，甚至於不想拿出來，老師就說：「I don't need to hear, I need to see.」之後，學生就很快的拿出來，老師請學生寫下自己在未來的學年裡想要達成的三個目標，有部分學生寫不出來，老師就走過來一一的給予個別指導。

-
- 1.這間教室的布置很簡單，櫃子上擺有一張記錄表，學生出入教室的時間都必須寫清楚，嚴格掌控學生動向，和台灣很不一樣。
- 2.未坐滿的座位椅子都還倒放桌子上，教室後方的公佈欄上可見其他班級經營學生的作業展示，主題大多是” Who I am ” 這種幫助學生認識自己的內容。
3. Walker 女士上課時，教室還有另外一位老師，因為教室不足，所以老師共用教室留著做自己的事。
-

E. 發現與省思

對老師而言，這一堂課很辛苦，13 位學生是平常行為較有問題的孩子，我們看到學生有交頭接耳聊天的，有拿水瓶、拿花，企圖引人注意的，全然無視訪客的存在，顯然學習動機低落，自律能力不足。

值得敬佩的是 Walker 老師，她在學生座位之間不停走動，以平和的語言，堅定的語氣，及適度的動作，制止學生不良的語言和行為，引導學生進行學習，所以，雖然秩序不佳，課程還能進行。Walker 女士掌控秩序的工夫是值得學習的。

※第一節教學觀察－輔導諮詢課 7 年級(206 教室)

- A. 時間/地點/教師：8：30~9:30/ 206 教室/Mr. Jacobson
- B. 教學對象：七年級
- C. 觀察者：鍾欣男、許毓玲、吳元芬
- D. 課程單元：數學

教學觀察記錄表

觀察面向	A.課程設計與教學	B.班級經營
課程設計	<p>1.此班級為六年級的學生，兩週會進行一次與課程相關的測驗，所以入班觀察時，學生正在書寫學習單，進行小測驗，老師則坐在後面批改考卷。</p> <p>2.學生認真地作答。觀察整體教室布置，在黑板上方佈置有數線部分，含有正數與負數的觀念。當時在教室中有一位編制內的特教老師共同進班協助班上特殊生進行學習工作。</p>	
班級經營	<p>1.孩子寫學習單時，老師除了巡視協助外，特教老師則在教室內巡視，協助不會寫學習單的學生。我們發現特教老師除了協助特殊生之外，也會提供其他學生幫助。考試時間結束，孩子寫完學習單後，老師依照程度將學生指名配對，老師用唱名的方式讓學生了解與誰分在一起成夥伴，感覺上老師很了解學生的背景，所以直接幫學生分組。</p> <p>2.兩兩學生成組，互相對答案，並要解釋自己的解題方式，當答案不同時，須向對方說明自己所寫答案的原由，老師並不會直接告訴學生最後全部的正確答案。另外，在分組時，有學生提出：「我會甚麼要和他一組？」但教師選擇漠視他的提問。一節課下來，老師與學生的互動並不多，大部分時間學生自己完成考卷，自己討論答案。</p> <p>3.在學生互相對完答案後，老師會收起學習單，並逐一檢核每位孩子的答案與解題法，發現錯誤情形時，老師會將學生叫到自己面前，再次指導與提示。</p>	

E. 發現與省思

- a. 老師學習單的設計，具邏輯進階性及思考引導性，孩子按照順序一題一題書寫下去後，可以獲得解題的思考提示，所以老師並未多做額外解說，而由學生自主探索與解題。
- b. 在課堂中安排特教老師協助，可以解決老師面對多位需支援學生的困境，提供學生有效協助，是很不錯的設置。
- c. 老師在所有學生寫完時，不像國內老師進行所謂”單一標準答案學生”互相對答的批改工作，而是不給標準答案，先讓孩子彼此思辨與說明自我意見，這樣的訓練有助於學生提升邏輯思考及表達溝通能力，值得我們學習與借鏡。
- d. 充分利用同儕學習，老師利用程度差異性以配對方式安排不同學生彼此學習與教導，讓老師更有機會與時間做個別教學的動作。
- e. 課程安排未能顯現教學目標，或許是進班時間錯失，抑或是學習課程安排正巧做評量，必須進一步詢問方能知悉。
- f. 整體而言，老師對教學充分展現以學生為中心的教學策略概念。

※第二節教學觀察－人類學 7 年級(102 教室)

- A. 時間/地點/教師：9:30-10:30/102 教室/Ms.J.Tran
- B. 教學對象：7 年級
- C. 觀察者：林郁杏、蘇念慈、陳儀君
- D. 課程/單元名稱：人類學(A friendship advice column)

教學觀察記錄表

觀察面向	A 課程設計與教學 B 班級經營
課程設計	<ol style="list-style-type: none">1.這堂課要教的教材是「The life in the oceans」這本書，對於教材的閱讀，老師以 Reader' s workshop 的形式進行，針對本書的內容做提問的簡報，提供學生閱讀思考的方向，整節課均以此書內容為主軸，確實掌握教材內容。2.在當天的課堂中，老師會事先明確的在白板上寫下今天的上課綱要。標示 Oct 12,2011 的日期下，在 <u>Humanities</u> 旁邊寫了 Activate

	<p>Edline Account。上課一開始，老師即以投影機投射 Reader' s Log 在白板上，條列式的說明今天上課的重點有：「 * Title : The Life in the Oceans * Author : Lucy Baker * Reading Time : 20 min. * 3 important things that you have learned today from our reading 」 。</p>
學習動機	<ol style="list-style-type: none"> 1.老師以朗讀一頁即進行內容發問來維持學生的學習動機，學生答對可以得到老師口頭獎勵或偶而得到巧克力球的獎賞。 2.老師在個人作業進行時，不時來回巡視作業情形，而且對於特殊的學生給予多次的特別關切。
教學策略	<ol style="list-style-type: none"> 1.老師要學生以紙筆寫下 3 important things that you have learned today from our reading. 接著以口頭發表、老師 key in 學生答案投射在白板上做統整的方式，交互運用，讓學生有熟練教學內容的機會。 2.老師請學生圍坐地上，以提問回家作業內容引起學生思考，立即進入學習狀況。老師的上課設計是先由學生進行分享與師生討論之後，再進入書本的團體討論，最後請個人發表。由學生在發表時間的舉手次數中發現學生對老師的教材反應良好。 3.老師從開始的團體的討論變成師生互動的共同討論，朗讀書本之後再由團體的教學轉換成學生的個人作業及指導，利用書寫活動讓學生整合自己學習所得，再由學生做發表。最後老師留給學生獨立閱讀的時間，由學生進行個人的閱讀。 4.老師在教學時利用敲鈴和數位漏斗計時器控制時間，讓學生明確的知道當下應該做的工作時間是否結束。例如：剛上課時學生進教室準備差不多時，老師即敲響鈴聲一次，學生馬上就從座位離開到教室中間的地上坐下；獨立閱讀時間一開始，老師立即按下螢幕上的計時器，以 20 分鐘倒數計時，學生清楚的知道自己閱讀了多久，對於師生掌握時間方面十分有用。
班級經營	<ol style="list-style-type: none"> 1.老師上課時親切和善，且面帶微笑鼓勵學生發表。對於教學內容的設計層次分明，顯示教學準備充分，具有熱忱。 2.學生能注視著老師的教學動作，且能舉手發言，沒有私下聊天打鬧的小動作。

-
3. 學生答對可以得到老師口頭獎勵或偶而得到巧克力球的獎賞。當老師拿出裝有巧克力球的籃子時，學生高興的歡呼，可見學生喜歡這種獎勵方式。
 4. 團體教學時，坐在左後方的學生上課一直沒有反應，但老師並沒有提醒或點名他回答問題。後來發現是特殊學生，因為做個人作業時，老師對他特別指導。
-

E. 發現與省思

本堂課的教學設計在老師的簡報中一目瞭然，從簡短的提問轉成主要教學活動再做總結，時間的分配以主要活動佔了約 30 分鐘最多，而且在轉換教學活動時十分流暢明快，整堂課的節奏層次分明、老師引導得井井有條。課後的訪談發現，該堂課的老師教學年資僅有兩年，但對於教學的流程卻非常熟練，原來是昆西中學的 peer coach 發揮了相當的作用。這位老師和另一位較資深的老師互相做教學觀察，幾乎每一堂課都去觀察資深老師的上課，之後再與該校黃伯勳校長及被觀察老師討論會談。反之亦然，黃校長及該位資深老師也會對她提出教學技巧的改善，以供她做教學上的修正。在這樣同儕激勵之下，果然脫去新手的生澀，展現出經過琢磨的技巧。

在教材的選擇上，「The Life in the Oceans」讀本，適合閱讀的 Reading level 是 Young Adult，而且頁數僅有 31 頁，在課堂上確實符合學生程度，也可見老師的用心。

在教學上以 Reader's workshop 及 Reader's Log 的策略，加上以團體教學、問答的發表、個別作業指導、獨立閱讀時間等的形式進行，使得教學內容顯得相當有變化，也能維持住學生上課的注意力，所以整節課看下來一點也不覺得枯燥乏味，是相當活潑的一堂課。

老師善用時間的管理，技巧也相當獨到，敲鈴且分短聲、一聲、兩聲等代表不同意義，讓學生聽鈴聲做反應，是別具心思的設計。而數位漏斗的計時器也顯示老師在時間管理的使用方式上能變化細節，讓學生不覺單調，且讓師生皆易於掌握時間。

除此之外，老師在班級秩序的掌控上，算是成功的，學生的學習專注力

可以持續，並沒有看到玩小東西的學生。也或許是班級學生人數少，這堂課的學生有 16 位，比起台灣的一般班級少了很多。所以我們觀察老師在班級經營上似乎不覺得吃力，總是輕聲細語的提醒學生，而教室空間也顯得較寬闊不擁擠，因此學生心情平和而不焦躁。

另外，老師雖然上課節奏稍快，但對於舉手後卻回答不出來的學生都不會責怪，所以學生在發表時都勇於舉手，這是對老師信賴的表現，唯有在安全的教學環境中，學生方能有勇氣犯錯，也才能有機會修正錯誤導向學習的成功之路，這是課堂中非常重要的一點，而這位老師能做到，十分可貴。

※第二節教學觀察－自然 6 年級(200 教室)

- A. 時間/地點/教師：9：30~10:30/ 200 教室/ Mr. Mr. Rashid
- B. 教學對象：6 年級
- C. 觀察者：鍾欣男、許毓玲、吳元芬、胡慧宜、吳美慧、邱家偉
- D. 課程單元：自然

教學觀察紀錄表

觀察面向 A.課程設計與教學 B.班級經營

教學目標：

- 1.學生能閱讀教科書中-介紹何謂科學的文本中，摘取大意，並書寫學習單。
 - 2.學生能控制變因，從實驗中觀察，並找出影響蘋果變色時間長短的
- 課程設計 因素。

評量方式：

- 1.從學習單書寫中評量。
- 2.從學生筆記書寫的內容評量。
- 3.從實作中評量。

學習動機

- 1.指導實驗器材的操作過程中，教師不斷給予學生鼓勵，強調學生的正確操作，也會豎起拇指表達讚許。
 - 2.對於書寫學習單不專心的同學則以叫喚名字作提醒，學生都能適時約束行為。
-

3.部分學生以丟鉛筆玩剪刀等較危險的舉動，教師因忙於指導實驗操作，有時並未發現和制止。

教學策略

- 1.教師於黑板上畫出記錄格式，請學生依照相同的格式，畫在自己的筆記本上，教師檢查並指導，步驟清楚明白。
- 2.教師展示實驗器材，夾鏈袋和容器說明用途，以及學生必須完成的事項。
- 3.教師指導實驗觀察必須注意的事項，並請學生以畫圖或文字記錄。
- 4.教師發下學習單請學生依據內容查閱書籍，或是討論或是一起共做成內容。
- 5.學習單的內容能透過查閱資料完成，對學生而言是符合學生能力的作業。
- 6.小組或個人針對學習單的內容提出問題，教師會依據提問一一回應。
- 7.學生一人一本百科全書，對於資料的查閱和討論有幫助。
- 8.教師檢視每一位學生觀察記錄單的格式和內容是否書寫正確，對於有問題的學生則加以指導。
- 9.學生舉手相當踴躍，對於觀察記錄方式不清楚的地方，如日期、時間或記錄內容是什麼等，都願意舉手表達。
- 10.進行操作實驗時，教師會依據學生書寫的記錄(上次內容的延續)一一與學生進行問答。

教學策略

1.學生以分組方式一桌人數 2-4 人進行討論，人數上的分配有利於討論的進行。

2.教師對於學生實驗的指導是個別進行，並逐一進行討論，顯現出耐性。

3.學生進行學習單的討論與書寫，教室雖有些微聲響，但均於時間內完成教師所指派的工作任務(學習單和觀察記錄表)。

4.教師請小組(多為 2 人一組只有少數 3 人一組)到身旁，進行實驗器材和操作步驟的指導，教師協助學生將蘋果削皮，一塊請學生利用夾鏈袋密封，另一塊則放進鹽水或糖水中(有些組別是鹽水有些是糖水)。

5.學生動手進行實驗器材的操作工作，教師在旁協助直到全部小組完

班級經營

成。

6. 學生能依據老師的指導，進行夾鏈袋封面基本資料的填寫，利用測量工具，取得正確的液體量，添加正確劑量的糖或鹽粉末。

E. 發現與省思

- a. 本節課觀察是自然上課情形，整節觀察教師教學模式。或許受到參訪影響，導致教學上略顯緊張。教材部分稍微沒有準備好。不過整體安排尚稱良好。
- b. 班上共分有六組，2 到 4 人為一小組。課程開始時，老師簡略說明課程綱要，主要延續上次課程，蘋果氧化的影響因素為何？因為屬於觀察研究，必須有實驗組與對照組，所以老師必須指導學生如何觀察與記錄。在黑板上詳細指導記錄方式。並發下學習單，學習單內容並非有關今日上課內容，似乎是自然教科書內容當中的擷取，要求學生翻書 (Open book) 方式找出答案。同時，各組在完成學習單的過程中，請各組到老師身邊，由老師告訴其實驗步驟與記錄方式。
- c. 學生在書寫學習單上，有些會互相討論，有些自己找答案，有些是抄別人的答案。然而老師只能在後面忙於實驗器材與教學的工作。讓學生在自己座位上完成學習單，有些學生完成後，便開始聊天或是玩小遊戲。無法整體兼顧上課的狀況，但整體而言，無傷大雅。學生秩序老師尚能維持掌控。
- d. 老師將學生分組後，要求學生依據上次上課內容，進行實驗觀察蘋果氧化速度。學生似乎對此議題也感到有興趣。老師給予許多不同的變項，如鹽水、糖水、一般的水、放入冰箱等變項。在教學過程中，不斷提醒控制音速與操作因素的關係，以利學生方便觀察與記錄。

※第二節教學觀察—人類學 6 年級(204 教室)

- A. 時間/地點/教師：9:30-10:30/204 教室/Ms.J.Tsa
- B. 教學對象：6 年級
- C. 觀察者：林貴芬、許嘉珍、廖誌平
- D. 課程/單元名稱：AWC Humanities/世界各地的氣候

教學觀察記錄表

觀察面向	A 課程設計與教學	B 班級經營	備註
課程設計	<p>1.Humanities 是英語科與社會科的結合課程，學校為避免校內老師非專業任教比例過高，因此以英語科加上社會課的方式來開課。</p> <p>2.本節課程是地理課程的第二節課，探討的主題是地區的氣候特色。學生在前一節課已經完成報告，今天兩人一組，分別演練三分鐘，再對全班同學做口頭報告。</p>		電腦、ppt
學習動機	<p>1.老師說明分組練習的時間，確認小組發表的順序，並提醒學生分組活動的注意事項，學生隨即開始練習。</p> <p>2.各組學生都能維持高度的學習興趣，他們有的一問一答，有的運使用道具，教室氣氛熱烈而活潑。</p>		
教學策略	<p>1.3 分鐘以後，老師請小朋友開始報告，每一組報告完，老師都會進行總結，把天候型態、地名及氣象特色，都書寫在電腦表格裡面，再投影在教室的牆面上，全班學生一目瞭然，能達到預期的學習目標；報告完的學生還會把自己的報告全班巡迴，秀給同學看。</p> <p>2.活動的節奏非常流暢，輪到的學生，都能順利完成報告。兩人一組的合作模式，降低了獨立作業的壓力，也讓學生學習如何與人合作，以團隊型態完成任務，是很好的學習模式。</p> <p>3.老師自始自終都帶著微笑，令人有如沐春風的感覺；老</p>		

師對同學的報告都給予正向回饋，師生互動親切。

班級經營

- 1.教室佈置很簡單，有經緯度的標誌、有人類歷史大事紀的圖表，而事件圖案由學生手繪而成，頗有教育的意涵。
 - 2.師生互動親切，學生活潑但不吵雜，教室氣氛良好。
 - 3.小組活動能遵守時間規範，當學生很有創意的發表完自己的報告後，全班同學會以熱烈掌聲回應。學習態度認真而投入，老師班級經營很成功。
-

E. 發現與省思

老師教學過程相當流暢，顯見班級經營的成功；學生分組報告方式非常活潑多元，有些組以一問一答的方式，說出地區氣候的特色，有些小朋友還準備麥克風道具，進行氣象報告，有板有眼，頗有氣象主播的架勢；有人連說帶演，拉起風衣帽子，戴上手套，形容極地地區的酷寒生活，活潑逗趣，引起一陣笑聲。

整體而言，學生表達能力或許有高下之別，不過大致都能完成任務。合作學習，分組報告的模式，小朋友顯然非常熟悉，上課的氣氛顯得活潑輕鬆，學生都能維持一定的專注力。

比較可惜的是，做摘要時，老師雖然提出問題，但回答的學生非常少，變成有點像是老師自問自答，不知道是因為上課時間不足（全班每組都上台發表），或者因為我們到場觀課，造成老師有「教學演示，求好心切」的壓力。如果每組報告之後，由全班學生共同討論，達成共識的摘要，其實是更具意義，更讓學生印象深刻，收穫更豐厚。

5. Josiah Quincy Upper School 參訪之發現與省思

(1) 教師評鑑

A. 正式評鑑(formal)

- a. 依照 Boston 學區公立學校的教師評鑑制度執行。
- b. 年資 3 年內的初任教師每年要做一次正式且完整的評鑑。
- c. 年資超過 4 年已取得專業教師的老師評鑑期程每 2 年為循環，第一年做正式評鑑，第二年做專業成長計畫。
- d. 評鑑人員主要為校長，其他如教育局長、副校長、或學科主任 (Director) 都可以擔任評鑑人員。
- e. 對於受評結果未能通過之教師，仍須依照學區中心的相關行政規定及流程處理，但訪談發現學校原本有一位評鑑結果不是很理想的教師，因為該師已於暑假時即自動離職，故目前尚未啟動此機制。

B. 非正式評鑑(informal)

- a. 教育局長、校長、副校長及學科主任、教學輔導教師(Mentor)、教學教練(Coach)都可以進入教室進行非正式的觀察。
- b. 目的是在了解老師專業成長的需求，以提供協助與支持。
- c. 黃校長觀課如少於 20 分鐘，就會使用簡單觀察回饋表。(如圖 1)

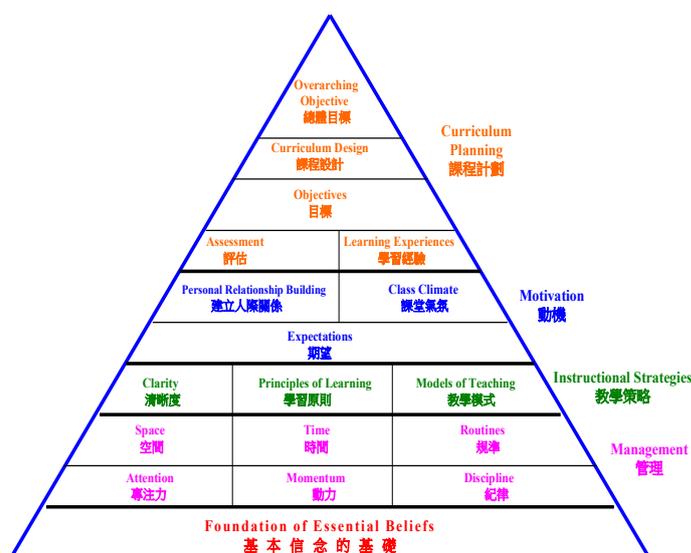


圖 1 簡單觀察回饋圖

From Saphier, J. (1997). The Skillful Teacher: Building Your Teaching Skills. Research for Better Teaching: Acton, MA

(2) 教師專業成長

A. 教師專業學習社群(Professional Learning Community)

- a. 昆士中學的 PLC 為重疊圓狀的結構模式（如圖 2）。主要是透過 school leadership team（學校行政領導小組）、operational team(運作小組)、grade level team（各年級小組）、work team（工作小組）、curriculum team（課程小組）方式進行，建構成綿密的教師專業學習社群網。
- b. School leadership meeting(學校行政領導小組會議)：校長每週與 Leadership(即各小組教師領導)開會一次，商討有關全校的事宜，並作決定。PLC 的運作實務面偏向問題解決導向。在昆士中學，週三只上半天課，會議時間都是利用週三下午。
- c. 年級會議與工作小組會議皆屬打破學校階層體制，以教師民主自主的方式進行團隊分工，期許教師共同擔負學校經營的責任。因此可以造就學校成員具有分擔工作、承擔責任、共同分享等團隊氛圍。
- d. 年級會議與工作小組會議都是採用討論與分享的方式，且皆會事先明訂研討議題及每個議題預定研討時間等，每次年級會議以 1 小時為限，充分講究會議的效率。

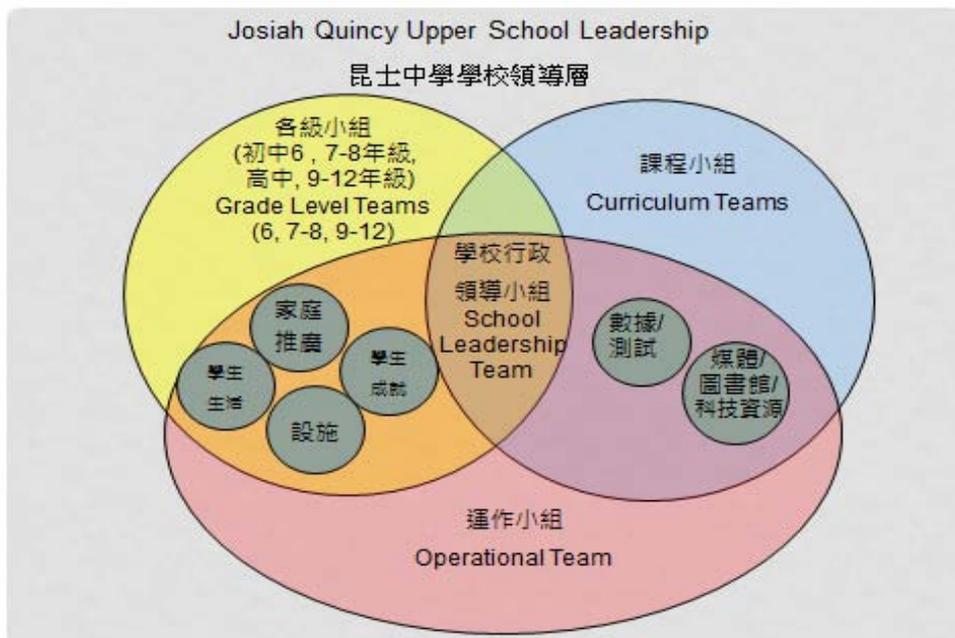


圖 2 昆士中學學校領導層圖

- e. 每種會議均有主席、記錄外，另外還有一位時間控制者。他必須提醒主席時間的掌控。此外，會議討論的通知單內均已標示討論時間。所以，每項會議均能準時開會與準時結束，不會浪費任何的時間與其他脫離主題的討論模式。這是參訪過程當中獲得相當重要的省思。
- f. 感受到世界真的就像地球村一樣，相同的議題亦是全世界議題，霸凌在美國亦是相當重視，不論在教室布置或是教師會議當中，都是重要的討論議題。如何避免霸凌與網路霸凌是現今重要的生活輔導課題。

(3) Mentor 與 Coach 之實施方式

A. Mentor

- a. Mentor 的來源是起於法律律師行業，由同儕的 Mentor 協助引導新進律師有關新接法律訴訟案件的實務技巧等。
- b. Boston 學區每一個新進教師都會有一個 Mentor 協助，要著重在分享教學理念、班級經營等。
- c. Mentor 服務的對象並非只有新進教師，非新進教師亦可視其需要給予不同的 Mentor。黃校長亦輕鬆地對著林遊嵐博士說，林博士也可以是我的 Mentor。

B. Coach

- a. Coach 源自體育運動教練，以傳承技術為精要。
- b. Coach 教師主要工作為傳承各種進入教室後的教學技巧等，直接教被觀察者怎麼教。透過觀察老師的教學與學生的學習問題，提供老師教學參考。
- c. Coach 教師本身技術要很好，他是一對一的方式進行，常需進行示範教學。黃校長積極培育校內每一個老師都是同儕的 Coach，也期許將來都可以成為 Coach。

C. 訪談 Mentor 與 Mentee 教師的心得

一位好的 Mentor 應該是一位善於傾聽的人，唯有傾聽才能知道新進教師的需要。每一位老師都需要被鼓勵，適時給予鼓勵是一件重要的事。降低新進教師的焦慮，經常告訴她/他不需擔憂太多，你可以做得很好。

(4) 校長領導與實務運作

- A. 在昆士中學，可以充分體認到校長的領導是學校的精神指標。黃校長以其核心教育理念、熱忱與使命，聚焦在課程領導上，務實地實現以學生學習為中心的教育理想。
- B. 黃校長特別指出，孩子的學習是從操作中學習，故必須建構出學生學習的架構。故校長宜以專業領導，建立與老師間的信賴關係，去除校長與老師間的疏離感。
- C. 黃校長特別強調:雖然東西方文化有別，但在校長領導上，對學校老師能同時兼顧支持和推動的力量(support and push)，則是共同的準則。
- D. 黃校長以「多元智慧」源自於中國六藝為喻，希望教育是中西智慧的結合。引領教師因應未來世界的教育趨勢，務必要有新瓶裝新酒的教育思維，期許每一個教師都能視自己為新酒，建立團隊的工作思維與執行模式。凡事都能”We can do it together.” ” We can create a new sample.”
- E. 在課程領導部分，黃校長認為萬萬不可用科層體制，所以致力發展出昆士中學的教師專業學習社群為重疊圓狀的結構模式，因為此種模式是有機的，正因為有生命才会有成長，才能促使不同天分、特質的教育人員能為生命而工作，故特別強調”That is a life, not a living.”
- F. 在校內各類型的教師專業學習社群運作中，黃校長能巧妙地達成”合”的領導任務。他主張校長不必每個工作小組都參與，亦即所有事情都該知道，但是不是所有事情都要干涉。
- G. 領導是一種藝術，一個好的領導者要很清楚學校的願景，並能了解每個老師的脈動、穴位，要清楚哪個穴位出問題，要能打通任督二脈，且要掌握”timing”~對的時機做對的事。黃校長無疑做了最佳示範。
- H. 黃校長以「蘋果內的種子人皆看見，老師卻看見種子內的蘋果」期勉大家：回到台灣後，雖然天候、水、土壤、陽光等客觀環境條件有異，但蘋果還是蘋果。點出了雖然地區文化等條件不同，但教育的本質還是相通的。值得吾人省思並共勉之。

(5) 教學觀察

- A. 學校中大部分學生是屬於家庭社經地位較低、較弱勢的，但教師能耐心引

導。因授課內容已經有點難度，因此教師將教學步調放慢，在確認學生都能理解後才開始進行下一階段，教學的過程中有許多留白的時間，能充分讓學生自主學習與獨立思考後，才由教師加以引導確認答案，或進行討論。

- B. 教師能不斷的提問，澄清學生的概念，並確認學生學習的程度與成效。
- C. 數學課程的教學中，教材教法生活化的設計，用學生能理解的生活經驗為例子設計學習單，讓數學不僅是單調枯燥的數學公式與解題技巧的學習，而是體驗到數學得學習是與生活相關的，此點值得吾人借鏡。
- D. 在”Our Population Today”課程，教師能在黑板上方牆壁上佈置大字標語”Welcome to Success”，學生每天上課時只要面對黑板，即能看到此標語，讓學生看到自己的希望，具有正向激勵的教育意涵。

二、Malden 公立學校學區

(一) Ferryway School

1. 學校簡介

- (1) 地址：150 Cross Street Malden, MA 02148
- (2) 電話：(781) 388-0659
- (3) 校長：Mr. Thomas P. DeVito
- (4) 年級：K-grade 8
- (5) 教職員工數：94 人
- (6) 學生總數：876 人
- (7) 師生比：1:14.7
- (8) 上課時間：7:45 - 3:30

2. 學校特色

- (1) 社區的成員相當多元性，有相當大比例的民眾母語都非英語。學生的家庭也有約莫 50%接受政府補助。
- (2) Ferryway School 上學時間是 7:45，但教職員(行政人員)會在 7:00 到校，因為 7:15 學校提供學生早餐(其中有部分學生是接受政府補助)。
- (3) 本學區的學校上課時間由各學校自訂，但大多都是在 8 點左右上學，下午 3 點左右放學，但學校放學時間為下午 3:30，所以學生在校的學習時間比同學區的學校而言，每天都多了一個半小時。
- (4) 學生從 k-grade 8，學生是採分組上課，即便都是同一年級的學生，也會分成不同組上課，學生主要的學習內容與 Massachusetts 州所進行的測驗，有主要的關聯性(students in Massachusetts need test English and Math grade4-6 , plus science when 7-8)
- (5) 學生每天都有數學、英語、科學(物理、化學、生物) 學生每節的學習時間是 60-90 分鐘。
- (6) 學校非常重視環境整潔與布置，走廊牆上貼滿學生的作業或作品，中庭牆壁上貼了各年級暑期閱讀 summer reading stars 的心得，教室內的角落佈置豐富多元。

3. 參訪流程

- (1) 日期時間：100 年 10 月 7 日（星期五）7:30-11:10
- (2) 參訪人員：胡慧宜、邱家偉、吳美慧
- (3) 受訪人員：校長、兩位副校長、六年級自然教師、八年級自然教師
- (4) 行程安排

時間	活動內容
7:30-8:00	歡迎與校園巡禮校長 Mr. Thomas
8:05-9:05	參觀教學活動：六年級自然教學/Kelly Swanson
9:10-10:05	參觀教學活動：八年級自然課/Juanita Waldrip
10:10-11:10	與校長 Mr. Thomas 及 2 位副校長校務訪談

7:30 到達學校，學生都已經進入教室，學校很安靜一切井然有序，學校大廳中懸掛的旗幟與飛機模型，如之前所閱讀的網站資料，一樣的場景透露出熟悉的氛圍。校長很熱情的歡迎我們，接待我們進入會議室，為我們簡單介紹學區的狀況、學校經營的情形，同時給予我們參訪通行證，告訴我們建築物中的任何教室都歡迎入班，他也特別商請 6.7.8 年級的自然任教教師讓我們進行教學觀察。

教學觀察時間裡，我們進行了 6 年級自然完整一堂課的觀察，第二節課和 8 年級自然教師進行討論。因為學生臨時調課不在教室中，教師為我們說明他的教學方法，就 speed 教學說明課程設計理念與教學方法分享，也回應我們的提問；最後一節為 7 年級的自然課，學生進行顯微鏡的操作，學習觀察菌類，但因時間上的限制，未能完整觀察結束。最後校長和兩位副校長，在會議室針對我們想了解或發現的問題做回應。

4. 教學觀察

- (1) 時間/教師：100 年 10 月 7 日（星期五）/8:05-9:05/ Kelly Swanson
- (2) 教學對象：六年級
- (3) 觀察者：胡慧宜、吳美慧、邱家偉
- (4) 課程/單元名稱/課程內容：Science/ Inside Earth/海洋地形的變化
- (5) 班級人數：22 人

教學觀察紀錄表

觀察面向 A.課程設計與教學 B.班級經營

教學目標：

1. 每一位學生能完成並操作自製的海洋板塊模型。
2. 每一位學生能完成並操作自製的海洋板塊模型。

課程設計 評量方式：

1. 教師以提問-學生回答的方式檢測學生理解的狀況，同一位學生進行至少 2 次的應答。
2. 學生以小組方式進行問題討論與書寫，教師行間進行指導。

1. 學生桌上只有模型和筆記，沒有其他的物品，課本於總結時才拿出來閱讀，學生的學習能專注。

學習動機 2. 能安靜觀賞媒體影像並提出想法和同學分享。

3. 能小聲進行討論並完成教師指定的學習單。
4. 鼓勵學生不斷探究和搜尋資訊，因為自然知識是無法完全探究到終點。

1. 教師於黑板上書寫 ocean floor, mid ocean ridge, deep ocean trends，以簡單的 key word 將重點提示於白板上，引導學生進入學習主題。

2. 以學生操作模型連結板塊擠壓導致上升隆起的抽象概念，操作模型與生活經驗相符。

3. 教師透過繪圖和板書說明測量工具是如何被應用於生活中。

4. 以畫圖方式例如海底雷達-運用聲波回傳的原理，增加學生對抽象事務的理解。

教學策略 5. 除了說明雷達探測距離，也介紹聲納的歷史與運用方式。

6. 教師以剖面圖結合說明，呈現海底地形因雷達迴波的不同而有地形高低的變化。

7. 教師提醒閱讀聲量時，口氣和緩，以蜜糖稱呼學生，對於閱讀出現錯字或發音不正確的同學，教師以帶讀的方式協助完成。

8. 教師提問問題時，行走於教室行間的每一角落並關注學生。

9. 學生舉手踴躍對於問題的回應，充滿主動學習的期待，教師行走於教室時，學生會主動調整位置關注教師的問題。

-
- 1.教師對於未攜帶模型的學生做口頭的提醒。
 - 2.小組小聲討論，進行資料查閱和書寫與紀錄，一起完成老師交代的議題。
 - 3.教師對學生掉落的物品，以不著痕跡的方式撿起放回學生桌上，不影響授課的流程。
 - 4.中途進入教室拿取物品的學生，教師以點頭示意的方式，學生取物完成安靜離開，上課同學未受任何干擾。
 - 5.鼓勵學生一起完成作業，提醒時間和議題紀錄方式，行間巡視檢視學生操作狀況。
-

5. 發現與省思

(1) 學校整體規劃之發現

- A. 學校環境：學校布置相當井然有序，學校主要由 A.B.C 三棟建築所構成，沒有所謂的操場，建築物旁有一塊空地，學生可以活動。建築物內以走道相通，書包放置於走廊置物櫃中，低年級學生換教室時，教師會帶領學生沿著教室牆壁靠右行走，年紀大一些的學生則是自己轉換教室，轉換教室時會依據個人需要開啟置物櫃，但是音量都非常的小聲。
- B. 行政事務的分工：校長的工作就是專心教師教學問題的處理，副校長則處理學生行為與事務，如上課吵鬧或同學之間的爭執處理或不適當行為的通知等。學校硬體設施的更新汰舊等問題則交由學區處理，校長只要專心經營學校即可，校長任期沒有期限規定，校長於訪談時間裡專心和我們對話，沒有電話或其他事務的干擾。
- C. 教室環境：任教教師都有自己專屬的教室，教師會依據課程內容進行教室環境的佈置，我們所觀察的三位教師雖都任教自然，但教室風格完全不同，兩間教室之間有準備室，供教師放置教具或教學材料。
- D. 其他：Malden 學區的自然課有共同使用的教科書，開學前學區會決定必須任教的單元和內容，教學方法則由教師自行規畫，因為學生有測驗的目標，學校和教師會針對測驗，對課程進行規劃，學區中有三位數學 Coach 和兩位語文的 Coach 進行巡迴，提供教師教學上的協助，但是自然課則沒有專屬的 Coach 教師。

(2) 教學觀察之發現

- A. 教具使用充足：有學生自製地層模型、地球儀、影像圖片和書籍板書，操作的物品雖然多樣，教師有系統的讓教學輔助器材的出現。
- B. 教師對教材的熟悉度很高，完全不用借助課本，僅佐以圖片和教具操作，邊提問、邊操作，能順暢完成教學也展露教學的自信。
- C. 教師語氣和緩充滿正向鼓勵話語，即使學生作業沒做準備，沒有責罵只有提醒。
- D. 教師準備的教學器材多元且熟悉操作程序，教學流程的轉換順利、節奏平穩，顯示教師習慣使用媒體器材協助教學。
- E. 對於學生的姓名都相當熟悉，叫喚學生姓名親切和緩，顯示教師的用心；對於不專心的學生，則以走近學生身旁提醒。
- F. 與台灣有較大的差異是教師不常使用板書，Naccy(學區副總監)於會議的過程也再一次強調，教師教學應重視與學生的互動，關注學生的學習與產出，如非必要不需要特別書寫，以免讓學生失去了專注力。
- G. 教師會利用 30-40 分鐘的時間與學生互動，提出問題後還有延伸問題，即使學生提出答案，老師還是不停的提出問題給學生，透過這樣不停的問答，集中學生的專注力。
- H. 強調動手做(學生拿著手上的操作物件)，透過實際物件的操練來增加學生的學習印象。
- I. 將作業提示於黑板上，同時提醒學生進行工作，利用時間在課堂上完成作業，除了教師能加以協助之外，學生的學習挫折會因為幫助而降低。
- J. 雖然是教自然科學但是觀察學生的學習情況，包含有教具操作、畫圖、查閱資料(書籍或電腦)、筆記記錄，是整合性的學習，提升的不只是自然更包含其他的面向。

(3) 省思

- A. 除了六年級的自然外，在 Ferryway School 自然教室我們也參觀了 8 和 7 年的自然課，除了布置符合教學情境設備外，而動手操作的實驗器材也相當充足，學生一人一部顯微鏡進行操作，最多也是兩人一組共同操作。教師為因應測驗的實施，對於教學活動的設計，都以學生能理解、有趣

為主，問題的提問或是實驗設計都以貼近生活經驗為原則，甚至搭配樂高遊戲組合的雲霄飛車、實際的速度測量材料(Juanita Waldrip 老師利用一種蟲當誘餌，進行昆蟲移動速度的紀錄)，每一個細節都呈現出教師的用心。

- B. 教師利用創意經營教學活動，讓學生樂於操作學習，不論是學生自製教具或是教師所引導的學習方式都相當有趣，讓我們看到為拉近課程與學生之間的距離，不斷思考改變教法的用心。(Juanita Waldrip 老師說當學生會紀錄，也了解昆蟲的移動速度後，對雲霄飛車的加速度更感興趣)
- C. 自然科學習是為了解決生活上所面臨的問題，所以教師教學所設計的探究的活動也都與生活有關，不僅可以貼近生活有趣之外，也可以啟發學習者生活中有科學的探究態度。
- D. 自然科學除了觀察實做之外，提問討論也在課堂中出現，三位教學者共同都強調學生書寫的部分(Juanita Waldrip 老師展示學生將探究速度的發現，書寫成一篇短文題目：速度的故事；顯微鏡觀察記錄正在繪製“菌”的發現圖)，都是相當有趣的地方，自然除了閱讀操作之外，書寫能力的培養在三位教師的課堂中都有出現。

附註：以下是 Kelly Swanson(六年級)的回信，述說他教學單元的名稱內容和評量的實施方式。

The science program we used is called Prentice Hall. I use two of their books. The first is called Inside Earth and the second is Astronomy. I will use the first book up through December, and start on the new book after the new year. As far as evaluating the students, I look at their daily homework to be sure they are on task. They are given quizzes on small amounts of information weekly and then they have a big chapter test once a month. I also observe their daily knowledge and comprehension of subject matter through class discussion.

(二) Forestdale School

1. 學校簡介

- (1) 成立：2001 年
- (2) 地址：74 Sylvan Street Malden, MA USA
- (3) 電話：781 397-7326
- (4) 傳真：781 397-1509
- (5) Email: sorme@malden.mec.edu
- (6) 學校願景：1.安全 2.負責任 3.尊重
- (7) 校長：Sally R. Orme 副校長：Paul McCarthy
- (8) 學校組織：秘書 1 人，語文 coach 1 人，語文導師 2 人，數學 coach 2 人(其中 1 人是各校巡迴)、護士 1 人、餐廳員工 7 人、管理者 3 人，圖書館員 1 人、老師 42 人、另有 32 人服務特教與學生輔導等。
- (9) 教師基本資料

項 目	學校	學區	麻州
全部教師	42.0	433.6	68,754.2
教師具有教學作業指導證照比例	97.6	99.1	97.5
核心學科領域總節數	186	1,868	335,925
核心學科領域高級合格教師比例	100.0	99.6	97.7
師生比	1 : 13.6	1 : 15.1	1 : 13.9

(10) 學生資料：

A. 種族：學生結構非裔佔 14.3%、西班牙裔佔 28.5%、亞裔佔 8.07%、美裔白人 46.2%、美國原住民 0.3%、非西班牙裔混血兒 2.6%。

B. 學生年級人數統計表

	K	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
學區	504	500	500	476	524	501	494	477	517	6,565
Forestdale	67	64	73	69	74	50	54	63	58	572

C. 其他：每班學生平均 22.1 人，英語非母語生 27.6%、低特教生 16.1%、低收入學生 41.3%。

2. 學校特色

強調教育學生瞭解尊重世界上多元的種族及地方，有兩個重點，說明如下：

(1) 雙語沉浸教學方案(Puentes program)

該方案(Puentes program)是一雙向雙語沉浸教學方案，即學生可能選擇從 K-8 參加 Spanish Puentes Program，或以西班牙為第二外語(K-8)。該校在 Malden 學區中是規模最小的學校，以國際學校為發展重點，特色課程為英語與西班牙語的雙語學校(Puentes program)，學校設的雙向雙語課程(two-way bilingual program)，意即一天中學生有半天以英文學習數學、科學、讀寫、閱讀，半天時間以西班牙語學習歷史等其他學科。這樣的課程設計幫助學校可以從政府中爭取到較多的經費。但今年學校的雙語課程，因經費刪減，加上學生用第二語言學習不利參加州的考試，因此已無全校全部雙語學習，目前只剩 K -4 進行雙語教學。

(2) 特殊教育

普通教育融合特殊教育讓學生在身體、情緒及智慧上獲得很多。此校是本區自閉症學童專案助理中心。

3. 參訪流程

(1) 日期時間：100 年 10 月 7 日（星期五）8:00~11:30

(2) 參訪人員：林貴芬、許嘉珍、廖誌平

(3) 受訪人員：校長 Sally R. Orme、Math Coach--Marta Lunden

(4) 行程

時間	活動內容
8:00-9:30	與校長見面並進行訪談
9:30-9:40	參觀校園及設施
9:40-9:50	與一特教教師巧遇短暫晤談
9:50-10:10	非正式教室觀察-數學課程
10:10-10:15	參觀教室配置與教室布置
10:15-10:30	非正式教室觀察-閱讀課程
10:30-11:10	訪談 Coach- Marta Lunden
11:10-11:30	與校長告辭並邀請參加感謝晚宴

4. 教學觀察

計程車繞過市區駛進了 Forestdale School，明亮的道路與 17 世紀風格的建築物，引領著我們一路前行。從遠處看到學校，是一棟鄰近馬路的建築物，兩輛校車載著學生來到學校，身穿黃色背心的交通志工爺爺引導學生進入學校。外觀看來素雅的學校，進入大門後，卻是截然不同的空間(這裡的校門不同於台灣的圍牆式校門)。牆壁上的各種佈置，學生作品與各種告示單交錯，形成一種很特別卻也舒服的感覺，校長告訴我們，這裡有 60 種語言，種族融合的概念透過牆上各色人種的圖像，無聲的傳遞給全體師生。

比較特別的是有一面牆貼滿學生求助的問題，一隻小手代表一個求救信號；學生隨時可以將自己面臨的問題貼在牆上，解答者可能是學生、老師也可以是家長。各式各樣的告示單提醒大家享有的權利與應盡的義務，典型的美國民主精神展露無遺。

Forestdale School 校長 Sally 熱情的招待我們，接受我們的訪談。Sally 說今天副校長去開會，所以她今天一個人身兼好幾職。我們與 Sally 進行了一個多小時的對談，對於學校與學區內的 Mentor、Coach 與其他制度多有描述，我們同時表達希望能和校內的 Coach 對話，Sally 也欣然同意幫我們安排。Sally 很快速的帶領著我們走過教室，我們隱約感覺到，要進入教室做正式的教學觀察，似乎有點困難。在我們進入教室的片刻之間，可以察覺到校長與老師的互動是良好的，但是要進行完整的觀察，似乎不大方便，所以我們只能做非正式的觀察。

在一樓的末端，是一位特殊教育老師的辦公室，我好奇的問，學校有多少特教學生？校長隨即請教該位老師，老師回答學校約有 160 位特殊學生，這些學生大多屬於學習障礙或情緒障礙。在我們後續的非正式教室觀察裡，看到有特教指導員的教室，這些學生看來都是很平常的孩子，無法分辨哪位是需要協助的學生。

校長帶我們去四年級的教室觀課，時間約莫 10 分鐘。老師所教授的是數學符號的認識與使用，老師用點代表 1、線代表 7、正方形代表 49、正方體代表 343，引導學生運用符號點算。教室內的座位分組排列，有 25 位學生，學生的常規很好，他們都清楚舉手有兩種意思，一是發問，另一則是我懂了、我完成了。看似簡單的過程，卻隱含了把每個孩子帶上來的意義。

老師教完了概念，再請小朋友操作說明，有一位比較害羞的學生，第一時間無法回答，似乎覺得不好意思，但是老師並未注意，繼續請另一位學生站起來說明；這時 Sally 校長急忙走向前去教他正確的觀念，並給予鼓勵與支持。雖然我們只停留 10 分鐘，但是卻看到老師運用板書圖示，教導學生符號概念，也能運用口頭評量檢核學生學習的效果，師生互動熱絡，而校長的一個小動作，也顯示她細膩體貼的性格。

接著，我們去看二年級的閱讀課程，教室裡頭，除了原來任課教師之外，還有一位閱讀指導員，負責協助閱讀障礙的孩子。班上的學生分成三組，一組在老師前方的圓桌，一組在教室的右側，另一組在教室右後角，教室前的這一組學生逐一接受老師的閱讀檢測，問的大約是：你看哪一本書？主角是誰？…等問題。一旁的特教閱讀指導員協助許多學生取書、放書，與學生簡單談話，其他兩組則是在自己的角落進行閱讀，當然還是有少數的學生在四處遊蕩，似乎還找不到自己想閱讀的書，但老師都會適時提醒。

5. 發現與省思

(1) 參訪發現

A. 學校的 Coach 及 Mentor

Malden 學區的所有新進教師都會安排一對一的 Mentor，校長大多邀請有願意的教師擔任 Mentor，擔任 Mentor 的老師必須有專業的教師執照(最少擔任五年才能取得此證照)，Mentor 並無減課，但是一年大約有 750 美元的津貼。本校今年因為沒有新進的教師，所以沒有 Mentor。唯一新進的員工是一位圖書館員，負責圖書館教育，例如索引書籍的教學，新書介紹，因為校內並無其他資深圖書館員，所以由學區內其他學校的一位圖書館員擔任他的 Mentor。關於 Mentor 的考評方式，校長說目前校內的 Mentor 無須接受評鑑，在擔任 Mentor 的資格上只需要專業的教師執照，不需要有另外的 degree 或 license，但是需要參加研習或說明會，也必須提供輔導新進教師過程的相關表格。

在 Coach 的部份，本校有兩位 Coach，一位是 literacy Coach，一位是 Math Coach，都是學區巡迴的 Coach，接受訪談的 Math Coach—Marta Lunden—目前在學校服務第 4 年，服務的老師有 47 位，非常忙碌。

B. 教師專業成長

本校的教師專業成長時間安排在每週三下午 release day 學生較早放學的時候，教師依不同群組進行主題式的 meeting 或 leadership group，感覺上很像台灣的學年會議、領域會議、課發會及研習，其中有些社群團體在學期中，有些則在暑假進行。

C. 教師評鑑

教師評鑑分成正式評鑑與非正式評鑑，新進教師的前三年進行正式評鑑，每年做三次完整的評鑑，如果每年都通過，則取得專業教師資格 (professional status) 的身份，之後就進入四年一循環的教師評鑑。在每四年的評鑑中，第一、三年進行完整評鑑，第二、四年教師必須針對評鑑結果，擬定自己的專業成長計畫。非正式的評鑑部分，國小因有部分屬包班教學，且學科專業性較國中的容易，所以非正式評鑑由校長、副校長擔任評鑑者。每次的非正式評鑑都需書寫一份簡短的資料給學區的 superintendent；學區的 superintendent 亦可進行非正式評鑑，會針對特定的問題做觀察（完整流程）。

另外校長提到教學有問題的老師，學校會實施教學輔導；但是若真要開除老師的話，因為老師受到工會保護，學校必須提出完整的合乎規範、程序的文件記錄。

(2) 省思

Sally 校長非常熱情，她事先知道我們此行參訪的重點在瞭解 Mentor 與 Coach 的制度，所以話題都圍繞在這個主題上，她詳盡的告訴我們 Mentor 與 Coach 在校內運作的狀況，Mentor 主要任務在輔助新進教師適應校園生活，Coach 的職責在提供教師有效的教學策略，目的則是要讓學生學得更好些；另一位和我們對話的 Math Coach：Marta Lunden，人非常和善、健談，雖然身為學區的巡迴 Coach，要服務很多教師，很忙碌，但是，感覺上她是樂在其中，頗有成就感。

台灣的中小學教師，如果想在職涯上追求成長，往往走向行政一途，如果把 Mentor 與 Coach 制度移植回台灣，轉化成為教師分級制度，那麼教師的成長路徑就更寬廣了。傑出、熱情的教師成為 Mentor 或 Coach，不但可以發揮自我

的專業才能，協助其他教師精進教學，個人獲得成就感，更能造福學生，使學生有效的學習，非常期盼台灣校園能儘早建立優質的 Mentor 與 Coach 制度。

(三) Linden School

1. 學校簡介

- (1) 成立：不明。
- (2) 校址：29 Wescott St. Malden, MA USA
- (3) 電話：(781)397-7329 (K-4) (781)397-7218 (5-8)
- (4) 校長：Richard Bransfield (K-8)
- (5) 年級及組成：學校區分成兩部分：幼稚園及小學(K-4) 和中學 (5-8)，共計有學生 880 名。學校本來為 K-5，2001 年開始變成 K-8。
- (6) 學校教職員：總人數 100 人，其中教師為 75 人，師生比為 1：11。
- (7) 硬體設施：在 2001 獲得小校的補助款，充分提供網際網路和多媒體資源協助學生學習。

2. 學校特色

- (1) 宗旨：培養學生心智慣性，成為有自信、有禮貌、有技能的二十一世紀人才。
- (2) 任務：學校是滋養每個學生學習的環境、令人興奮的教育探險園地，讓學生有正向的學習成果。協助學生成為有效能的學習者、批判思考者、獨立工作者，具有廣泛的興趣。

(3) 特色：

A. 溝通與人文多媒體中心學校

溝通與人文多媒體課程著重於說和寫。在人文課程的部分聚焦於語言教與學 的能力、社會科學家、地理、美術和音樂。至於數學和科學課程乃透過科技的整合融入所有教與學的領域中，並藉由網際網路加強數學、閱讀。

B. 資優教育中心

依據學生的學術性向提供適合的方案與課程，參與學生是依照 Malden 學區所制定的標準進行篩選，並每年進行資格檢驗。

C. 教學成果發表廣受重視

- 自尊教學活動 2002 刊登於 Boston Herald。2001 年與 Saugus River Watershed Council
- 合作研究分水線自淨成果發表於 The Boston Globe。

3. 參訪流程

- (1) 日期時間：100 年 10 月 7 日（星期五）8:00~10:30
- (2) 參訪人員：鍾欣男、許毓玲、吳元芬
- (3) 受訪人員：校長 Richard Bransfield 副校長 Peter Dolan
- (4) 行程安排

時間	活動內容
08:00-08:30	相見歡
08:30-08:50	學校簡介、校園巡禮
08:50-09:50	教學觀察
09:50-10:30	與 Math Coach 會談、合影留念

清早的波士頓空氣十分寒冷，但是卻不濕冷，天空非常的藍。約莫八點半抵達今天參訪的學校 Linden School，發現學生在學校廣場整好隊後，魚貫的進入班級上課。Richard 校長與 Peter 助理校長熱情招待，首先參訪學校的設備，學校大樓聯結在一起，但是教室之間卻不會互相干擾，因為老師都不用麥克風，即可將班級管理得十分良好。同時，因為沒有下課時間，在每一節換課時老師會帶領全班一起到洗手間，學生不會在走廊上奔跑或尖叫。

助理校長帶領我們進入二年級教室，他們正在拼字考試，教師運用肢體語言將字彙活靈活現的朗讀出來，學生則專心的覆誦一次，整個氣氛生動和諧。接著進入一年級教室，老師和學生熱情地和客人打招呼，顯示常常開放教室接受課室觀察。沒多久，隨即進入今天參訪的重點：四年級的數學課室觀察。（課室觀察詳記如後）

由於 Mrs. Vissli 有課，無法接受我們的訪談，所以助理校長直接介紹擔任該校數學科 Coach 的 Johnson 與我們晤談有關 Coach 的執行內容。在這次會談中，我們了解到：

- Coach 是以巡迴方式在學區中進行輔導，並不擔任任何教學工作。
- Coach 主要提供教師學科教學問題諮詢，必要時會進入現場進行教學演示。
- Coach 是隸屬學區管轄，並由課程督學進行評鑑。
- Coach 每年固定領取美金 750 元的薪資加給。

晤談會後，又與校長分享台灣與美國在教育制度上的差異，其中包含了家長的態度與支持、教學時間的安排…等雙向交流。隨後校長又帶領我們參觀中學的自然科教學及該校特殊教育的教學環境，在愉快的過程中討論與互動中，結束這次收穫豐富的參訪。

4. 教學觀察

- (1) 時間/地點/教師：8：40~9：20/4 年級教室/Mrs.Vissli
- (2) 教學對象：四年級
- (3) 觀察者：鍾欣男、許毓玲、吳元芬
- (4) 課程單元：七進位數的計算

教學觀察記錄表

觀察面向	A 課程設計與教學	B 班級經營
課程設計	<p>本次進班觀察是四年級數學教學，班級學生共計有 25 人，共分 7 組，每一小組最多 5 人，最少 3 人。學生都能專注聽講。課程內容為 7 進位的教學，是針對學生邏輯性概念的訓練課程。老師透過實務積木操作如下：</p> <p>如果 ● 代表 loose eraser；— = 1pack = 7 個●；□ = 1box = 7*7 = 49 個；  = 1crates = 49*7 = 343 個</p>	
教學策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 老師安排三次課程討論機會(如討論數學習作答案)，讓孩子討論答案及解題方法，老師營造開放討論的學習氣氛，使整個課堂氣氛活絡輕鬆。 2. 老師在黑板上列出題目，營造挑戰學習氣氛，要孩子判斷每一題所列的方法是否正確，標出正確、不正確的題項，並將不正確的題目改成正確的答案。在孩子獨立判斷後，請孩子彼此說明想法。老師運用問題解決、數學表徵、同儕討論的教學策略，促發學生學習，為有效學習的方式。 3. 老師在黑板上列出如下題目，讓學生書寫自己的想法及理由，運用解決問題的方式，引發孩子學習興趣與激發思考動機。 <p>◎題目如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2, 0, 5, 6 2. 7, 6, 5, 4 	

3. 0, 1, 3, 3

4. 5, 5, 5, 5

5. 8, 2, 0, 8

6. 0, 0, 0, 9

問題如下：Is the following shipmate package correctly? 0777 Why?

Why not?

If it's incorrect please write the correct way to package it.

(Ps Ans: 0777→1110)孩子思考後，老師運用七個連串積木來解釋 0,7,7,7 可以化成 1,1,1,0

- 4.學生提出問題，老師進入學生問題，探討相關內容
- 5.學生討論時，老師到小組引導輪流討論的方法

-
- 1.在學生私下分心說話時，老師運用手比在嘴上示意、用眼神提醒學生、用冷靜、放慢的聲調(如 no、no、no...)讓孩子知道重新振作精神、靜下來專心聆聽，成效佳。老師能運用有效班級經營策略，保持良好學習氛圍，是個經驗豐富的老師。
 - 2.老師善用走動巡視的方式監控孩子討論情形。
 - 3.討論後老師開始對全班解題，但仍有七位學生繼續吃東西，老師並未提醒學生。
 - 4.老師解題時，出現說明錯誤情形，學生給予老師回饋，老師面帶微笑地修正答案並謝謝孩子的提醒。
 - 5.分組過程，大致可以照顧所有學生。然而有些忽略靠窗的小組學生。
 - 6.以教師本身的特質而言，肢體語言豐富，也會為課程需要而搞怪，逗得學生哈哈大笑，但是很喜歡插腰，且大部分上課時間都站在第二組前方，較不會全部視詢。
-

5. 發現與省思

- (1) 發現本課程發現對學生邏輯訓練是很重要的訓練，但對四年級學生而言，有點挑戰性。引申教學可以讓學生理解二進位的學習。
- (2) 在教學過程中，老師曾利用積木教學，更加理解其應用的原理。但是如果提

供各組的操作會更棒。

- (3) 雖透過分組教學，但小組討論或小組操作的機會不多，是可以改善的地方。
- (4) 若在學生討論後，老師能排小組報告，相信學生能得到更統整與正確的概念。
- (5) 若在學生休息時間過完時(如：邊吃零食邊討論數學)後，老師能清楚指明休息時間結束，請孩子收起零食，相信能更有學習成效。
- (6) 如果老師能安排孩子能有更多些機會上台報告結果，可以形成更積極的討論氛圍，提升教學效能，並能培養孩子數學語言溝通能力。
- (7) 美國的數學教材編輯著重啟發孩子邏輯思考訓練、 解決問題訓練、數學解題的表徵溝通訓練與合作討論學習，值得台灣的教師們作為借鏡。

(四) Salemwood School

1. 學校簡介

- (1) 成立時間：1999 年
- (2) 校址：529 Salem Street Malden, MA 02148 USA
- (3) 電話：(781)635-8490
- (4) 校長：Jonathan Ponds(K-4) 副校長：Joanne Lanergan(K-4)
校長：Carol Keenan(5-8) 副校長：Mike Dube(5-8)
- (5) 年級及組成：年級由 k-8 組成。

2011 年學生總數 1,128 人，男生 600 人佔 53%，女生 528 人佔 47%。包括非洲裔佔 29.8%、西班牙裔佔 21.9%、白人佔 29.9%、亞裔佔 12.7%、美國原住民佔 0.8%、其他佔 4.8%。母語非英文的學生佔 40.6%，接受特殊教育的學生佔 14.3%，低收入家庭學生佔 66.9%。

- (6) 學校教職員：2011 年教職員共 75 人，其中教師佔 40 人，師生比為 1：14.7。
- (7) 硬體設施：本校是一棟紅色外牆的建築物，從學校大門進入往下走一層階梯，即可進入校園，所以，中、小學共用同一入口，但是進入之後，小學部往左走，中學部向右走，中小學之間則是由一個以空中走廊形式呈現的體育館相互連接。

2. 學校特色

- (1) 宗旨：照亮每一位學生，帶領他走向成功之路。
- (2) 任務：由學生、教師、家長和社區成員共同創立一個高優質的學習性環境，目的在於使學生在學業、人際、生理和情緒的發展上能夠發揮其最大的潛能；並且能為自己的選擇負責，尊重自己和他人，成為一位有生產力的人以及終身學習者。
- (3) 特色：學校特色在於滿足 21 世紀學習者的需求。

3. 參訪流程

- (1) 日期時間：100 年 10 月 7 日（星期五）7：50~11：10
- (2) 參訪人員：張德勝、林郁杏、蘇念慈、陳儀君
- (3) 受訪人員：校長 Dr. Ponds
- (4) 行程安排：

時間	活動內容
07:50-	抵達學校，校長接待
07:50-09:50	與校長進行訪談
09:50-11:10	參觀校園各年級教學活動
11:10-	離開學校

4. 教學觀察

因為校長 Dr. Ponds 非常熱情的招呼，他希望我們能夠把握時間看完 Salemwood Elementary School 的所有班級，因此參訪者在每班停留的時間幾乎僅有 3-5 分鐘，一共走訪了將近 15 個班級。以下將綜合敘述參訪的所見所得：

(1) 分組教學的實施

走在教室的長廊上，往左右兩邊教室望去，許多的班級都是進行小組教學。與台灣的小組教學的差異處，Salemwood Elementary School 的小組教學不只是學生分組，連學生所從事的教學活動也分組。例如有一堂三年級的社會課，全班 22 名學生共分為四組，有的小組在研讀相關的課外讀本，寫下重點摘要及待答問題；有的小組在上網蒐集資料；有的小組正拿出畫筆在畫地形圖，甚至還有小組正坐在教室外面的地板上討論他們的問題。此時老師正在指導某一組的小朋友進行活動，但是其餘三組的學生卻都能以尊重的態度壓低音量討論，完全不見喧嘩，老師在教學活動的分配與指導上更見功力。

(2) 閱讀教學的進行

在語文科的閱讀教學方面，學校有一個統一的指導策略，亦即在學習單上請學生寫出摘要、研究問題…等，全校各班級再針對此策略進行各自的小幅度修改，透過學習單的引導，指導學生進行思考式的閱讀，不但閱讀了文字，更能理解文字，反思文字，進而藉由文字的閱讀體會文本所要傳達的哲理與意義。

5. 發現與省思

(1) 在教師評鑑方面的發現

本校的教師評鑑可分為正式評鑑(formal)和非正式評鑑 (informal)兩種方式，實施方式如下所述：

A. 正式(formal)評鑑：進行正式評鑑時，校長為主要的評鑑人員，所使用的

教師評鑑表格及流程，皆是依照 Malden 學區的相關規定辦理。初任教師必須連續三年通過正式評鑑，第四年度才可獲得教師專業身分；若尚未取得專業身分的教師則每年度皆須接受專業的正式評鑑，直到通過評鑑為止。

B. 非正式(informal)評鑑：非正式評鑑的主要目的在於協助教師專業成長，在進行教師評鑑的過程中，為了能立即發現教師的問題並能做最有效率的問題解決，校長認為，非正式性的觀察比正式的觀察更能協助老師發現教學的問題並進行改進。當校長在非正式評鑑的過程中，發現某位教師的教學或班級經營出現問題時，他會先將問題記在備忘卡中，並立刻以電子郵件的方式通知該位老師，期與老師進行進一步的會談並安排適當的成長活動；必要時校長也會請 Coach、Mentor 或校長自己一起介入進行輔導。校長表示，在 Salemwood Elementary School，約有 5%的教師需要進行專業成長的輔導。

C. 未達評鑑標準教師的發現與處理：

a. 正式評鑑(formal)的發現與處理

- (a) 發現：透過一整年正式的總結性評鑑，其評鑑結果未達標準的教師。
- (b) 處理：除了遵循學區的規定辦理外，同時校長會選擇適合的校內 Mentor 和學區的 Coach，對未達評鑑標準的教師進行協助輔導。如果未達評鑑標準的教師在規定的期限中持續無法精進，就進入解聘的程序處理。校長表示，在過去很難真正解聘老師，但目前的評鑑體制可以用所收集到的證據資料去證明教師的教學表現，雖然收集這些資料也有其難度，所以學生的學習成效就成為一個重要指標。這樣的過程同時可避免被外界批評學校老師的聘用是根據校長的喜好來決定，當然校長也進一步表示自己的言行舉止和專業也必須贏得學校同仁的敬重與認同。

b. 非正式評鑑(informal)的發現與處理

- (a) 發現：平時由校長或其他優良教師的觀察發現其他教師需要協助的地方，也有主動請求教學協助的教師。
- (b) 處理：確認老師的問題後，校長會依據該教師的需求，邀請校內的

Mentor 和學區的 Coach 進行教學協助。

(2) 在教師專業成長方面的發現

A. 教師的備課時間

校長非常重視教師在備課上的投入，該校有共同備課和個人備課兩種。校長認為，教師在教學準備上越詳實周延將會與學生學習的成效呈現明顯的正比；除此之外，共同備課還可以協助家長破除明星老師的迷思，因為各學年經由共同的討論後，老師們的教學內容和策略具有一定的標準和品質，可以保障每一位學生的受教品質。因此，老師每星期至少要有四小時的共同備課時間，而個人的備課時間因為考慮到老師們諸多不同的因素，多由老師自行決定在家進行或利用下午放學後的時間，因此，大部分的教師都會在放學後留校進行作業的批改或是課程準備。

B. 專業學習社群(PLC)的實施方式

學校的教師專業學習社群是以學年為單位，由該學年一名 Leader 召集，從幼稚園到四年級共有 5 個 PLC，每星期分別召開兩次 PLC 會議，探討課程或學年運作相關問題，每次約 30 分鐘左右，每一次的 PLC 會議也以非正式的方式記錄下來。校長表示：針對學校所發生的各類問題，與各社群 Leader 先進行討論，再由 Leader 們回到各社群中去做討論，訂定共同的教學解決策略。各個學年的校本課程並非各自為政，各學習社群成員會針對校本課程進行跨學年的討論與合作，共同建立由淺到深的校本課程。

C. 重視家長的教學參與，努力減少學生在學習上的個別差異

在 Salemwood Elementary School，學校的教學目標相當具體且明確，是由學區與學校老師共同討論制定而成。校長非常重視家長在教學上的參與與配合，他認為，儘管校長掌握有學校教學成長目標的權力，但若能獲得家長的認同與支援，必能事半功倍；因此，本校開辦了家長成長課程。此外，因本校學生的語言背景多達 50 多種，差異化顯著，為使學生能儘速學會英語，以減少學習上的個別差異，學校特別加強語文課程，針對語文學習落後的學生，會進行一對一的補救教學。

(3) Mentor 與 Coach 的運作方式

本校目前有兩位 Mentor 負責一對一的協助校內兩位新進教師。有一位校

內專任的 Literacy Coach 協助全校教師進行語文教學的指導；Malden 學區內有三位 Math Coach 輪流到各校協助教師成長。

A. Coach：

學校目前有一位正式的 Literacy Coach，專責語文科的輔導工作，是專職的 Coach，不必擔任教學，固定駐守在學校，隨時可以提供教師語文科的諮詢與協助。Coach 必須是領有教師專業證照的優良教師，但是並沒有專門為 Coach 這個職務而設計的證照，因此，獲邀擔任 Coach 之前必須經過一段時間的培訓。

B. Mentor：

Mentor 本身是學校的教師，負責擔任協助新老師教學方面的適應，也提供教學方面的諮詢與協助。所以，擔任 Mentor 的老師常常是需要充滿強烈的熱情的。Mentor 每週會與新老師進行一次會議，領有部分津貼，一年約 750 美元。

(4) 校長的領導風格與學校整體營造的氣氛

校長 Dr. Ponds 是一位充滿熱力、熱情與爽朗的校長，從他與老師學生時常互相擊掌問好鼓勵的小動作可發現，Dr. Ponds 是一位深獲師生喜愛、充滿魅力的校長。在學校運作方面，校長並不喜歡填寫或是觀看一張張繁瑣的報告，如何發現問題並將問題做有效且立即性的解決，是校長最重視的一點。

當校長帶領參訪人員隨意的進入 15 個教室參觀從幼稚園到四年級的教學時，每一位受訪的教師都是笑容可掬、親切和善的歡迎參訪人員，沒有絲毫的不悅或是驚扭，忠實自然的將其教學活動呈現在參訪者眼前，這樣的「從容不迫」，肯定並非一蹴可幾，定是長期以來某種信念支持的結果；尤甚，校長對於每一位教師的肯定與讚美，對於教師的優秀表現如數家珍般大力讚揚，對於每一位學生溫暖親切的問候聲……，這樣一位充滿教育熱誠的校長，難怪會營造出一股如家一般溫暖的大家庭---Salemwood Elementary School。

(5) 感想與省思

乍到 Salemwood Elementary School 的第一刻，完全看不到台灣雄偉壯觀又美麗的大門，以及一座高高的、保護孩子們安全的圍牆。是的，這就是我們常常從電影中看到的美國校園，一座親民、沒有圍牆的小學校園，而且，還是一

座中小學合併的校舍。

Dr. Ponds 是一位笑容滿面、親切和藹的校長，可是，在言談中，又不時露出他身為一位校長所擁有的教育觀與推行教育工作應有的氣魄；尤其是他對於教育工作所表現出來的熱誠與熱情，更是令人印象深刻。有為者應若是，身為一位學校教育工作的領導者，即應熟稔教育現場所發生的大小事，並有處理教育問題的能力，也必須擁有高 EQ，一位好的校長所應具備的特質，在 Dr. Ponds 身上所看到的，是值得所有有心擔任校長的後學晚輩師法學習的。

熱情的校長 Dr. Ponds 帶領我們參觀了 15 個班級的教學，雖然每一個班級的參觀都只停留了短短的 5 到 10 分鐘，但是，我們看到了 15 位任教不同科目的老師 15 種不同的教學方式，即使是分組教學，也有各式各樣不同的分組及座位編排的方式；而不同年級的教師在進行閱讀教學時，也有不同的切入點，甚至是實施課程的地方，可能是教室，可能是走廊。值得一提的是，在台灣，當有外賓需要進班參訪時，任課老師常常都有莫大的壓力，能拒絕就拒絕，被參訪的學生也常會被參訪來賓所打擾，影響上課情緒；但是，在 Salemwood Elementary School，卻完全沒有察覺這種現象，每一位被參訪的教師或是學生，似乎早已習以為常似的，完全不被參訪的我們所影響，仍然專注於他們眼前的工作；教師也十分自然的呈現他的教學內容，不像要辦場「大拜拜」般的，特別為了這個參訪而做準備。這樣的自然，這樣的自信，這樣的心胸開闊與樂於分享，是值得與台灣的教育工作者分享的。

在台灣，因為大部分的教師忙碌於教學工作，行政工作的繁雜也讓許多校長們疲於奔命，以至於校長與教師的關係常常是像兩條互不干擾、卻也缺乏情感交流的平行線，一旦出現需要互相協助配合的事件時，因為缺乏情感的支持，缺乏共同的向心力，所以許多立意甚佳的教育活動或課程改革，來到了教育現場常常是窒礙難行的。但是在 Salemwood Elementary School，Dr. Ponds 所表現出來的卻完全與台灣的現狀不同。

從進入校園的第一刻起，我們所見到的 Dr. Ponds，是滿臉笑意的與每一位行政人員、老師以及孩子互相擊掌打招呼、道早安；對於每一位老師的優點如數家珍，除能鉅細靡遺的向我們介紹這些教師的長處之外，還會大力讚揚這是一位「super great」的老師；其中來到了一個二年級的教室，一個小男孩一見到

校長，立刻熱情的抱了上去，Dr. Ponds 就像見到朋友一般，不但給予他一個溫暖的擁抱，還親切的問他：「那件事情還好嗎？你不難過了把？」這些小細節，都可以看到 Dr. Ponds 真的把學校當做自己的家一般經營，把全校教職員及學生當作自己的家人一般關愛，難怪，Dr. Ponds 可以有足夠的影響力與魅力全力推動學校教師的專業評鑑，可以充滿自信的說：「非正式的評鑑比正式的評鑑更能達到協助教師專業成長的目標。」

在 Salemwood Elementary School，「如何幫助學生有效的學習」是校長和老師們最常掛在嘴邊的一句話，他們也一再表示，不管是做教師專業評鑑、教師專業社群、學生補救教學或是其他的教師進修活動，目的都只有一個，亦即「如何幫助學生有效的學習」是他們共同追求與努力的目標，不管行政當局有什麼政策，只要是對學生的學習有益的，他們一定克服萬難努力去做。在台灣，當許多教育工作者一再抱怨工作環境日漸惡化、學生越來越難教、家長越來越不配合、教育政策越來越搖擺不定之際，我們是否可以先靜心思考：我們有多久沒有認真去看待「如何幫助學生有效的學習」這個問題？「幫助學生有效學習」的教育熱火在我們心中還熊熊燃燒嗎？百年樹人的工作影響甚鉅，中外皆然，Salemwood Elementary School 的經驗，與所有的教育夥伴共勉。

(五) Beebe School

1. 學校簡介

- (1) 設立時間：1955 年
- (2) 校址：401 Pleasant Street Malden, MA 02148 USA
- (3) 電話：(781) 388-0621 FAX: (781) 388-0623
- (4) 校長：Ms. Susan Vatalaro
- (5) 年級：K-8 年級
- (6) 學生概況：全校約 906 位學生。種族比例：非裔美國人或黑人 12%；亞裔 30%；西班牙或拉丁美洲裔 12%；白人 43%；其他 3%。包含英語能力受限的學生佔 14.1%、低收入學生佔 52%、接受特殊教育的學生佔 14.6%、母語不是英語的學生佔 41.9%。
- (7) 學校教職員人數：教職員總數為 80 人(含校長)；教師 58 人，全數為合格教師。師生比為 1: 15。

2. 學校特色

- (1) 宗旨：培養能營造健康環境的公民。
- (2) 任務：透過與社區、企業、政府機構和更高學術研究所的密切合作，塑造能察覺環境的學習者以及能尊重自己生活環境與社區的未來公民。
- (3) 特色：
 - A. 課程特色係以環境和健康科學為設計主軸。學校運用地方機關、企業和專家的社會資源，提高學生在環境、健康科學領域和就業機會的知識。
 - B. 雖然低收入學生占 52%，類似台灣教育優先區之學校，然近年卻在學區測驗中逐年提升學生之成就表現。
 - C. 學校之所以能逐年提升，來自於校長及教師對教育之共識，正如學區副總監 Nancy Kassabian 所言，學區教師自我提升的主要任務是「互動」(interaction)。與學生、家長及老師都要不斷的互動，然後才能達到 I do, We do, then you do. 的重要教育精神與目標，也符應了學區的目標。
 - D. Beebe School 近年將這種互動式，且結合生活經驗與情境的教學模式成功的提升了學生的學習成就。

3. 參訪流程

- (1) 日期時間：100 年 10 月 7 日(星期五) 7:50-11:15
- (2) 參訪人員：曾憲政、辛明澄、洪杏杰、鄭麗萍
- (3) 受訪人員：校長、副校長、教學者
- (4) 行程安排：

時間	活動內容	備註
7:50-10:20	與校長、副校長訪談 1.教師專業成長社群之運作 2.school leadership meeting 之運作 3.評鑑後需改善之教師之後續協助	
10:20-10:40	教學觀察	七年級數學教學
10:40-11:15	參觀學校相關設施及教學狀況	參觀補救教學、音樂社團、自然課程教學、美術課程教學等

4. 教學觀察

- (1) 時間/地點/教師：10:20-10:40
- (2) 觀察者：曾憲政、辛明澄、洪杏杰、鄭麗萍
- (3) 教學對象：七年級
- (4) 課程單元名稱：正數負數的認識

教學觀察表	
觀察面向	A 課程設計與教學 B 班級經營
課程設計	1.以彩色投影片介紹天氣溫差、山的高度和海底深度距離海平面的距離為例，以非常精準的言詞解說正數負數的定義和關聯性。
學習動機	1.教材教法能結合學生生活經驗。 2.教師能適時提問檢測學生學習狀態，以維持學生學習動機。
教學策略	1.經由視覺化的具體意象，將抽象的數學概念很清楚地呈現。 2.運用結構化的有效教學策略模式: 教學者教學準備十分完善，將教材由淺入深，依序呈現。經由師生問答、練習、確認學生完

成作筆記，讓每一個學習概念或步驟皆一再驗收確認學生的學習狀態與成效。

- 班級經營
1. 學生專注學習：由學生學習狀態及下課前教學者請每一個學生將上課筆記本拿給參訪人員檢視的結果，可看出學生平日已經很適應此種教學模式。
 2. 教學情境布置：
 - (1) 教學桌(含電腦及投影機)置於教室後面(學生座位後方)。但有需要面對著學生講解或需行間指導時，教學者依然能很機動地隨時走到前面。
 - (2) 教室後方公布板布置多元，展現教學者精心設計極具結構化的教學特質，布置內容舉其要者列舉如下：
 - A. 表列學生學習評量方式：明確呈現學習評量為測驗成績占 40%、作業報告占 40%、努力情形、行為表現及學習參與占 10%、調查研究占 10%。
 - B. 表列寫筆記應包括的重點及計分標準。
 - C. 學習行事曆
 - D. 班規
 - E. 每天學習重點

5. 發現與省思

(1) 教師評鑑

A. 正式(formal)評鑑

- a. 依照 Malden 學區公立學校的教師評鑑制度執行。
- b. 年資 3 年內的初任教師每年要做一次正式且完整的評鑑。年資超過 4 年已取得專業 教師的老師評鑑期程每 2 年為循環，第一年做正式評鑑，第二年做專業成長計畫。
- c. 評鑑人員主要為校長、副校長或學科主任 (Director)。

B. 非正式(informal)評鑑

- a. 教育局長、校長、副校長及學科主任 (Director)、Mentor、教學教練(Coach) 都可以進入教室進行非正式的觀察。

- b. 目的是在了解老師專業成長的需求，以提供協助與支持。
- c. 新進教師經過 90 天的非正式觀察其具體表現，且由 Curriculum director(學科主任)引導改進的輔導，並綜合家長之意見，若仍然未達通過標準，校長具有對新進教師作出解聘之決定，不需要經過正式的文件通知或具體的事證舉例，校長即可具有決定解聘之權力。

(2) 教師專業成長

A. 教師專業學習社群(PLC)

- a. PLC 的運作模式偏向問題解決導向：Beebe School 的 PLC 的運作實務面偏向問題解決導向。比較類似台灣的學年教師群機制，以每一學年為單位的教學問題討論會。進行方式為每天一次，每次 40 分鐘，在 14:30 學生放學後。而非如台灣有系統的組織教師學習社群。
- b. 主題式的 PLC 較少見：較沒有類似台灣以主題式(如班級經營、資訊融入領域教學等)的教師成長所成立之學習社群模式。

B. 就發展目標而言

- a. 學區目標：較學術、較高層次、較專業的；例如環境教育--環境關懷。
- b. 學校目標：以學校改進為目標，是以解決當前教學問題導向的模式，比較重視改進教學。
- c. 學校目標依據學區目標訂定且具體、明確，易凝聚全校共識及轉化為教學目標。例如：為提升學生參加學區測驗(comprehensive assessment)的成績，因此訂定以提升學生數學能力為具體的學校目標。然而並非只有數學科以此為目標，而是所有學科如語文、社會、自然等學科都能以提升數學能力為目標，這種跨領域的教學方式，更容易結合生活經驗，透過活潑、互動且具理解力的教學技巧，全校師生共同為達成此教學目標而努力。PLC 之問題導向，仍以偏重加強數學及語文、閱讀能力且提升學生測驗通過率為主軸。
- d. 教師成長時間較為充裕：Beebe School 的上課時間從 8:00~14:30，但每日學生放學後，教師仍必須留校進行教學、班級經營、教材討論或個案分享等事宜。相較於台灣安排課程直到 5 點(含第 8 節)，台灣教師較無充裕的時間共同備課、討論與分享。

- e. 排課方式很特別，語文、社會、自然及數學 4 門科目每天都各 1 節，這些所謂的主科教師會安排任教同一群學生，因此當要進行討論或共同備課時，便可以授課非主科（音樂、美術、體育等）的方式錯開主科老師的課程，方便開會或討論相關議題。

(3) Mentor 與 Coach 之實施方式

A. Mentor

- a. 麻州立法規定，每一位新進教師，都須安排一位 Mentor 輔導。
- b. Mentor 教師須修相關課程。
- c. Mentor 教師無減課之配套，有津貼給付。
- d. 服務的對象為學校新進教師，有關其對學校的了解、適應與教學的協助。主要著重在分享教學理念等的機能。且多聚焦在以數學、科學、英語和社會為主要的學科領域，為跨領域的運作模式。
- e. 四個主要學科領域教師進行與 Mentor 的研討會時，為免影響學生的受教權，乃由其他學科老師如美術、音樂、健康等學科教師去教學。

B. Coach

- a. 在 Malden 學區，Coach 教師係由學區中心聘任學區內具備豐富教學經驗及專業知識的優秀教師擔任，為專任職，薪資較一般教師高。受聘後或專任駐校於校內，或巡迴各校服務。
- b. Coach 教師主要工作為對學生進行測驗，協助了解學生學習狀況，診斷、分析學生的學習困難，提供老師教學參考，或進行示範教學。

(4) Leadership meeting

由類似學年召集人組成，並無系統性之規範或進行模式之說明。

(5) 校長領導與實務運作

- A. 校長非常瞭解教學業務，態度親和且顯現對教職員工的信任與關懷。
- B. 校長總理校務，兩位副校長協助分擔學校事務工作。
- C. 早上 7:50 我們小組 4 人抵達學校，即看到校長已在校門口親切地招呼學生。學生到校並非直接進入教室，而是先在校門口前庭分左右兩側依班級橫列排隊等候一起帶入餐廳，學生依序取餐後付費。午餐時間各班依所分配時段進入餐廳用餐。
- D. 雖然 52%的學童來自經濟弱勢的家庭，校長的課程及行政領導，卻能將

此種弱勢轉變為優勢。正如校長 Susan 所言，越是弱勢的學生，老師用更多元的方式教導，無形中開拓了孩子的視野，現在或許看不到立即的改善，卻能在往後得到開花結果。

(6) 教學觀察省思

- A. 整體數學教學設計與教材教法皆能結合學生生活經驗，讓學生能充分感受到學數學在日常生活中是用得上的，此有別於台灣數學教學多著墨在訓練學生數學公式演算的精熟度，值得吾人省思。
- B. 經由視覺化的具體意象，運用結構化的有效教學策略模式，經由師生問答、練習、確認學生完成作筆記，讓每一個學習概念或步驟皆一再驗收，確認學生的學習狀態與成效，再進行下一個概念的教學。此亦有別於台灣教師常被迫於趕進度、無暇顧及學生是否皆瞭解。
- C. 教室後方公布板等教學情境布置多元，包含學校行事曆、班規、評量方式、每日學習重點、家庭作業規定等，尤其值得吾人學習的是明確呈現學習評量含學習測驗成績占 40%、作業報告占 40%、努力情形、行為表現及學習參與占 10%、調查研究占 10%，展現教學者精心設計且極具結構化的教學特質。

伍、學區參訪心得

一、教師評鑑制度

(一) Boston 公立學校學區

1. 教師評鑑的精神

Boston學區總監Johson曾指出：「Boston公立學校系統體認到：我們所提供的教育品質，取決於所有教師與行政人員的專業表現及整體工作效能。既然本系統中的專業人員可以，也應該被要求對其表現品質擔起責任，因此對該項表現建立一套公正而有效的評鑑歷程，便是基本要件。真正的表現評鑑包含對員工優勢與劣勢的分析，從而導出對所欲專業成長及課室教學改進的診斷與處方。有效的表現評鑑方案應是有連續性的，而非間斷的，且能讓專業成員能對本學區的教育目的發展出清晰的理理解，以改進教師的教導與學生的學習；協助教師及行政人員更有效地觀照每位學生的需要；並相互信任與尊重中，鼓舞合作式的員工關係。

一套診斷-處方式的評鑑方案是正向導引的，能鼓勵專業人員將自己獨特的長處與技能充分發揮，並運用多樣的方法。他會鼓勵專業人員參與在對自身表現的評鑑中，並協助他們設定自我改善的目標。」(Superintendent's Circular, 2010)

2. 教師評鑑的制度架構

Boston學區的教師表現評鑑，遵循Massachusetts州政府的規定，每位教師每兩年皆須接受一次評鑑，但下列幾類教師，則須每年接受評鑑：(Superintendent's Circular, 2010)

- (1) 前一學年的期中或年終整體評鑑未達標準的教師；
- (2) 前一學年在任何一部分的評鑑結果為未達標準的教師；
- (3) 獲得長聘未滿三年的教師；
- (4) 尚未獲得長聘的臨時教師或尚在帶職學習階段的教師；
- (5) 新近調校服務的教師。

評鑑工作的執行，均由校長及其他非屬教師工會的行政人員來擔任，評鑑者亦不可評鑑自己的親屬，以避免角色的混淆或衝突。必要時，評鑑者可尋求其他符合資格的專業人員協助參與評鑑或督導，但仍應注意角色分際與必要的迴避原則。所有負責評鑑的人員在擔負此角色前，均須通過評鑑人員的培訓，並取得認證。而「教師督導與評鑑」是校長培訓課程中的重要環節。

負責評鑑的行政人員應於學年開始時即確認其所屬教職員當年應有哪些人接受評鑑，並知會受評者。但在學年中，如果負責的行政人員在非正式的觀察中發現某位所屬教師需要協助、督導或介入時，亦可將其列入評鑑名單中。

評鑑的活動及評鑑人員的責任，主要是以教學觀察為核心，得包括評鑑前的計畫會談、實地觀察、觀察紀錄、期中的正式觀察、觀察後會談、提供建議等，但並非僅限於這些活動。

3. 教師評鑑的運作時程

Boston學區教師評鑑的運作時程如下(Superintendent's Circular, 2010)：

- (1) 學年開始時：學區總監會發布一份通報，將學區教師表現評鑑的哲學、目標、綱領及程序說明清楚；校長或其他負責評鑑的行政人員則應與受評教師當面討論評鑑的歷程、檢視評鑑的表格，並回答其疑問。
- (2) 九月份：前一年評鑑結果未達標準的教師，會收到學區總監的正式函文，提醒他如果工作表現沒有改進，本學年結束後可能即不再續聘。校長應親手將此函文面交當事人簽收，並將回執送回學區的人力資源辦公室，同時知會他所期待應有的表現、改進的建議、及後續評鑑的時程。
- (3) 展開教學觀察：教學觀察可隨時進行，既可事先通知，亦可不經預告。一次觀察的時間可長可短，多至兩、三節課的全程觀察，少則一、兩分鐘的隨機路過，都有可能；但與教師工會的團體協約規定，評鑑人員若連續觀察超過20分鐘，即需提出書面報告，送達被觀察的教師參考。教學觀察可分為兩種類型：
 - A. 正式觀察：為評鑑而進行的觀察；
 - B. 非正式觀察：任何時間非為評鑑目的而進行的觀察，包括途經某間教室，發現一些值得或需要給回饋的事件在內。

如果評鑑者在非正式觀察中發現了一些有待改進的缺失，他必須在5天之內以書面告知受評教師，否則該項觀察即不能被引用為教師未達評鑑標準的證據。但如果是正式觀察，則不受5天的限制。在完成年終評鑑前最後一次觀察結束前，評鑑者必須以書面告知受評教師該次觀察已是最後一次。無論該次觀察是正式或非正式，評鑑者均需遞交該項通知。

- (4) 在最後一次觀察結束後的10天內，評鑑者必須與受評教師約晤，以討論評鑑結果。在此次會談中，評鑑者須出示一式兩份已填妥並簽署的評鑑表格，受評教

師應簽署並交回其中一份，以表示他已收到評鑑報告。如果受評教師拒絕簽署，則可由一位見證人代簽，以表示評鑑結果確已送達。教師的簽署並不表示他同意評鑑報告中的敘述，僅表示他已被告知。

(5) 11月14日前：前一學年結束前50天以內獲評期中或年終整體評鑑未達標準的教師，必須在當年（次學年）11月15日前接受追蹤評鑑。前述應逐年受評的教師，亦宜儘可能在11月15日前進行評鑑。評鑑結果整體或有任何一部份未達標準時，評鑑者應立即將評鑑結果送交學區人力資源部門。

(6) 5月14日前：除了前述人員以外，獲得長聘的教師應每隔一年在5月14日前接受年終評鑑。新進與臨時聘雇的教師，每年都應在5月14日前接受評鑑。

教師除非在期中評鑑時得到兩次以上未達標準的評定，否則不應在年終評鑑時被評為未達標準。如果期中評鑑並未進行，則評鑑者應與人力資源部門主管討論五月的評鑑應視為期中或年終評鑑。

學區總監在期初的通報中特別提示評鑑者：由於教師聘約中明訂年終評鑑必須在「5月15日前」提出，所以評鑑報告的截止日期不是5月15日，而是5月14日。超過這一天，所提出的就屬於「期中」（臨時、過渡）評鑑的性質。

4. 教師評鑑結果的運用

Boston學區對教師評鑑結果的判斷，相當單純，就是以每一個「層面」為範疇，分別做一個綜合的評定，同時就整體的表現，也做一個評定。評定的等級只有兩個，就是：「達到或超越標準」與「未達標準」。對於達到或超越標準的，只需簡要提出判斷的證據，並指出可持續進步的可能方向即可；對於未達標準的，則需要提供較詳細與精緻的回饋。由於Boston學區是採取「診斷-處方」的途徑來進行評鑑，因此評鑑者必須在評鑑回饋中以具體的描述，清楚地指明問題之所在，說明達到通過的必要表現，並提供解決問題的明確建議。(Superintendent's Circular, 2010)

教師如果在前一年度期中或年終評鑑有一個層面或整體表現未達標準，當年（次學年度）的11月15日前就需要接受追蹤複評。如果在12個月之內（可跨學年）累計有四次期中評鑑的總體評定都「未達標準」（不一定要連續），或是同一學年度之內累計有兩次期中評鑑，再加上年終評鑑的總體評定都「未達標準」，則評鑑者將可建議學區啟動停聘的程序。由「未達標準」的評定到啟動「停聘」程序的流程如下(Superintendent's Circular, 2010)：

- (1) 在第一次發現教師表現未達標準，遞交期中評鑑後，評鑑者應以書面提供具體的處方，並與教師商訂改進的期限，並應在30到60天之間，進行複評；教師亦可在評鑑表中加註自己的意見。
- (2) 如果複評的結果仍未達標準，則應在其後20至50天之間第三度進行期中評鑑或實施年終評鑑。
- (3) 如果表現仍未達標準，且該次評鑑為年終評鑑時，評鑑者即可向學區總監提出停聘的建議。
- (4) 如果該次評鑑為期中評鑑時，該教師仍有20至50天的改進期，評鑑者需在該時段內第四度進行期中評鑑或年終評鑑。
- (5) 如果仍未達標準，無論該次為期中或年終評鑑，評鑑者均可向學區總監提出停聘的建議。

在此過程中，所有歷次單項或整體未達標準的評鑑資料，均須送一份到人力資源部門備查。如果教師在給予一段充裕的時間改進後，仍需再精進時，評鑑者可將教師自願參與專業發展課程或在職訓練以改進缺失，寫在評鑑報告的處方中。

如果有正當理由，在教師被要求改進的期間，學區仍得調整其職務、停職、或解任。有關其停聘教師的程序如下：

- (1) 校長向學區總監提議停聘某位教師。
- (2) 如果學區總監同意該校長的提議後，校長即發函通知該教師學區將與停聘的意向。
- (3) 教師在接獲通知10天內應與校長會晤，以研商此項決定。
- (4) 在雙方會談後，如停聘的決議未變更，校長應再發函該教師說明停聘的決定。
- (5) 已獲長聘的教師在30天內可向州教育長提出仲裁的申訴，要求重新考量停聘的決定。

校長在提出停聘的提議時，除了停聘建議書外，還必須向勞工關係部門提出下列文件，所提請求才會被繼續處理：

- (1) 據以提出停聘申請的所有表現評鑑文件。
- (2) 所有過去兩年內表現評鑑的其他文件。
- (3) 所有在發現需要改進的事項時，寫給該教師的書面回饋。
- (4) 所有告知該位教師評鑑前最後一次觀察的通知書。

- (5) 所有關於評鑑後處置及評鑑後會談的通訊。
- (6) 所有評鑑前與評鑑後會談的記載。
- (7) 教師提交給評鑑者的每一項課程計畫、教案、教學計畫的證明文件等。
- (8) 所有該教師對評鑑、教學觀察、及與其表現有關的通訊或記載。
- (9) 家長、其他教師、或相關人士對該教師表現的通訊資料，無論讚賞或批評。
- (10) 出缺勤或遲到的紀錄及通訊（如果教師出缺勤或遲到是個問題，或教師的缺曠影響到聘約所要求的時限時）。
- (11) 關於歧視的指控（如：種族、年齡、性別）。
- (12) 所有該教師曾遭受懲戒的文件。
- (13) 學區總監發給該教師，提醒他有可能因為表現未能達到標準而遭停聘的函文。

(二) Malden 公立學校學區

1. 教師評鑑的精神

在Malden學區，教師專業評鑑的精神是以用來促進教師的專業成長為主要目，提供一個合作機會來討論來進行有效的教學實踐。極重視學生的學習，並經由不斷的改善教學加強老師的專業知識與責任教學計畫的持續改進，協助所有學生的學習。

Malden學區的新任總監David DeRuosi雖然於2011年八月剛剛上任，但是其副總監Nancy Kassabian經驗豐富，積極協助，他們對校長提出嚴格的要求，須加強對老師的課室觀察評量(正式及非正式的)，並規定校長及副校長每一年要花多少時間在教室裡做評鑑。因此Malden學區在數學及語文方面已經發展出自己的Classroom visiting guide，語文和數學的內容相差不大，分別有9個面向：(1)環境/氣氛；(2)班級經營；(3)教學目標；(4)課程概念簡介(利用簡短的“Do Now”或是預先閱讀的學習活動)；(5)引起動機的教學策略；(6)學習前的評量；(7)過程/參與(獨立的操作練習/運用/評量)；(8)結尾；(9)學生學習的觀察。

而透過校長頻繁地、非正式的課室觀察，不僅可以了解教師的教學狀況，也可以了解教師是否需要協助，及可以從哪方面支援。非正式地進入教室，停留時間長短並不一定，有時也許只是從教室外走過，因為目的不是為了要評斷老師教學技巧的優劣，而是為了幫助老師專業的成長，提供行政上的協助與支持，也幫助老師在正式評鑑中，可以更輕鬆地通過，真正落實教師教業評鑑中協助教師成長及解決問

題的精神。

2. 教師評鑑的制度架構

(1) 教師評鑑的表現規準

Malden學區將教師評鑑的表現標準分成10個類別(Malden Public Schools, & Malden Education Association, 2006-2009)：

- ① 教學規畫的技能(planning skills)
- ② 教學的策略及技巧(instructional skills)
- ③ 班級經營管理的技術(classroom management skills)
- ④ 提升學習動機的技能(motivation skills)
- ⑤ 課程的一致性及適時調整性 (currency and consistency with the curriculum)
- ⑥ 倡導公平，尊重多元(promotion of equity and respect for diversity)
- ⑦ 善盡參與學校運作的職責(operational duties)
- ⑧ 同儕專業分享關係的建立(professional relationships)
- ⑨ 與家長及社區的關係(relationships with parents and community)
- ⑩ 本身的專業發展(own professional development)

(2) 教師「專業成長循環」(Professional Growth Cycle)的運作

Massachusetts州法規定，所有已取得「專業身份」(professional status)的中小學教師，每兩年應接受一次評鑑。同時，為達成該州政府對教師換發專業證照及聯邦政府對達成「高度合格教師」之規定，均要求教師要擬定並執行個別的专业發展計畫(Individual Professional Development Plan)。(Malden Public Schools, & Malden Education Association, 2006-2009)。

「專業身份」(professional status)的取得在Malden學區內，需服務滿三年以上，並通過前三年之評鑑者，即可獲得，並可受工會團體協約的保障。為配合州及聯邦政府規定，Malden學區將這項法定評鑑與教師專業發展的要求結合，透過a.持續改進教學；b.增進教師的專業性與績效責任；c.持續精進教學方案等構想，希望協助所有學生均能獲致高度的學習與表現，發展出四年一輪的教師「專業成長循環」方案(Professional Growth Cycle)：

- A. 第一年：行政評鑑（正式評鑑、完整版）
- B. 第二年：個別化專業成長規畫及自評

C. 第三年：行政評鑑（正式評鑑、簡版）

D. 第四年：個別化專業成長規畫及自評

至於服務未滿三年的教師，則尚未取得「專業身份」，必須每年均接受完整的正式評鑑三次。實施完整評鑑（四年循環的第一年及服務的前三年）時，須就所有標準均進行評鑑。實施簡版評鑑（四年循環的第三年）時，則僅需就①~⑥類中選擇一類當作課堂觀察評鑑的標準即可；類別的選擇由評鑑者及受評者共同協商決定（Malden Public Schools,& Malden Education Association, 2006-2008）。

實施評鑑時，通常由校長、副校長或助理校長擔任評鑑者，國高中亦可能由部門或領域的主任（專職行政主管）擔任。基於教師所負擔職責的性質不同，評鑑者有時可能不只一人。依學區與教師工會的協約，工會會員（教師）不得擔任正式評鑑的評鑑者，以免產生角色與利益的衝突。

3. 教師評鑑的運作時程

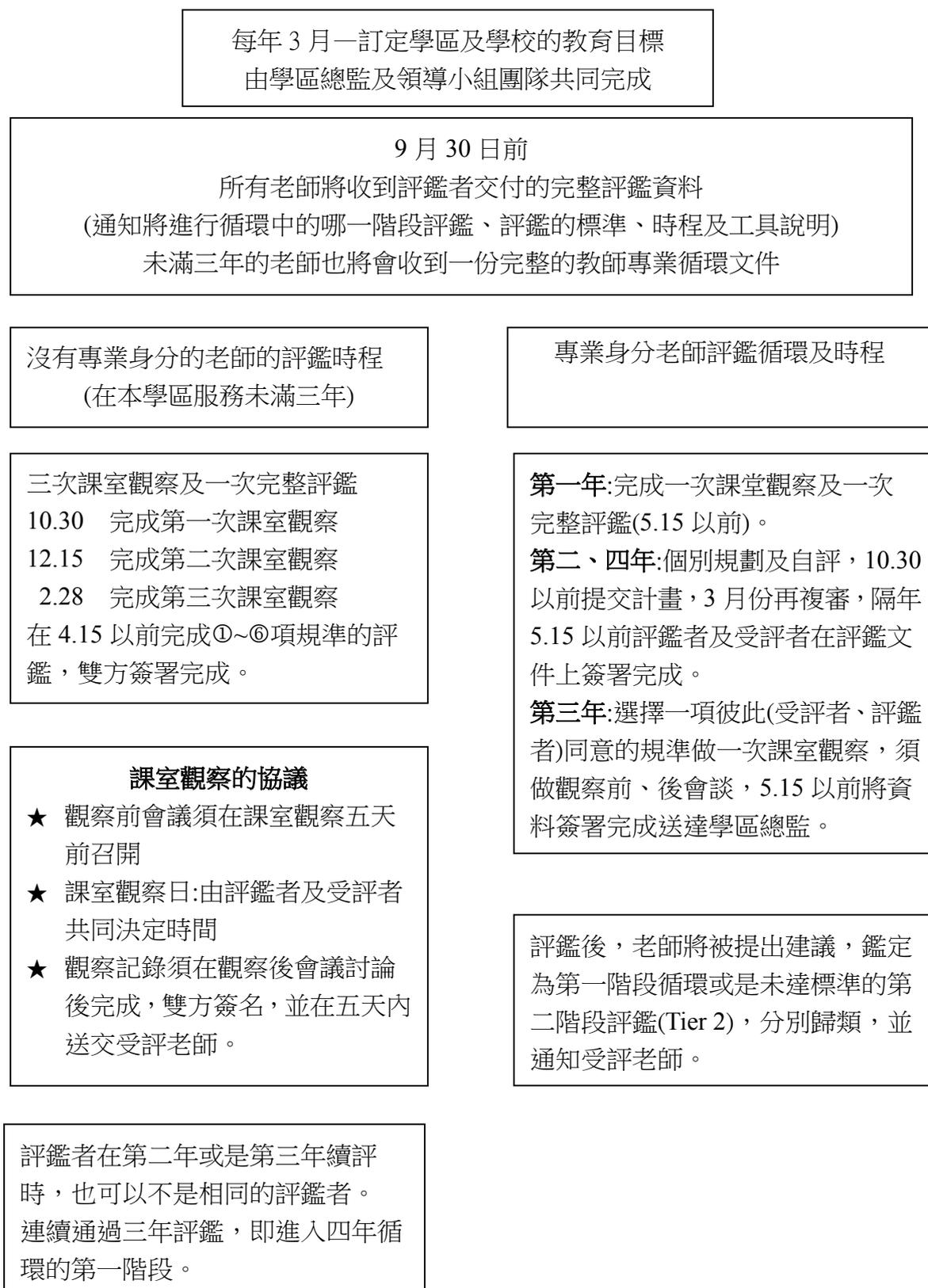


圖 3 Malden 公立學校學區教師專業評鑑的運作時程流程圖

4. 評鑑結果的應用

評鑑後，受評教師若總評「未達標準」時，即進入「第二階評鑑」(Tier 2 Evaluation) 程序。評鑑者如將受評者評為第二階時，即需將評鑑文件送交一個由學區總監、助理總監、指定工會代表、及課程主管（視需要）組成的小組審查。如果審查結果認為證據不足或文件或程序不合，則受評教師即不會進入第二階的身份與程序。如果小組同意評鑑者的判斷，則會以正式文書通知該教師已進入第二階評鑑的程序 (Malden Public Schools, & Malden Education Association, 2006-09)。有關第二階評鑑程序如下(Malden Public Schools, & Malden Education Association, 2006-2009)：

- (1) 由指定評鑑者及工會或學區行政代表共同制定對該教師的密集協助計畫，受評教師也需參與意見。需要時，相關的課程主管亦可參與計畫的撰擬。
- (2) 在計畫訂定後的六個月內，受評教師必須接受一個三人小組的觀察。這個小組的成員包括：主要評鑑者、另一所學校的行政人員、及學區行政中心的行政人員。三人小組的成員必須輪流對受評教師進行正式的課堂觀察（約每兩週一次），並撰寫報告與進行會談。
- (3) 六個月期滿時，三人小組必須提出總結報告，以共識決的方式評定該教是是否已達到滿意的標準。如果共識未能達成，則將結果送交學區總監裁決；如果證據尚不明確，則可建議該教師續留第二階觀察。
- (4) 如果評定的結果仍屬「未達標準」時，學區總監即需提案解聘該教師；如果評定的結果已達滿意標準，該教師即可回復正規專業成長循環的架構。
- (5) 在教師處於第二階身份期間，將暫時停止對該教師加薪的協商，直到他達成滿意的要求為止。

專業成長循環中第二年及第四年的個別化規畫與自評，是由教師自行發展一項專業成長目標，並選定達成目標的活動或手段。個人的成長計畫應在11月1日前提交評鑑者，評鑑者須在11月15日前聯繫受評者確認計畫內容。成長計畫須將個人認為重要及專長的目標與學區、學校的目標結合起來，並顧及其對學生學習的影響。專業成長活動的型態不拘，可以多元多樣，但須在該年度中持續進行實質的活動。次年5月15日前，教師須將個人專業成長計畫及執行成果的自評資料，提交評鑑者，並共同簽署。必要時，評鑑者或受評教師任一方均可提議召開評鑑後會談，作為視導與評鑑程序的一部分(Malden Public Schools, & Malden Education Association,

2006-2009)。

(三) 臺灣

1. 教師專業發展評鑑的精神

台灣目前的教師評鑑方面，分為二種，一種是教師績效評鑑，屬於總結性評鑑性質；另一種則是教師專業發展評鑑，屬於形成性評鑑性質。前者，教育部正委託國家教育研究院研究規劃，所以不列入本次報告的討論。而後者則是教育部自95學年度起辦理「教育部補助試辦教師專業發展評鑑實施計畫」，試辦三年之後，自98學年起將「補助試辦」教師專業發展評鑑改為「辦理」教師專業發展評鑑，期能協助教師專業成長，增進教師專業素養，提升教學品質，以增進學生學習成果。亦即是本報告所欲討論的範圍。臺灣教師專業發展評鑑的精神不在於「評鑑」而在於「專業成長」，不是用來「證明」與「比較」教師的好壞，而是透過診斷、對話方式，提供教師檢視教學現狀的機會；並依據評鑑後結果，給予肯定與回饋、專業成長方案，讓教師「了解」與「提升」自己的專業；評鑑是在幫助教師專業成長的整體架構中，扮演一個讓教師可以了解自己教學之優劣得失及原因，並且從不斷的自我了解與省視中獲得成長契機的回饋機制。也對未達規準的教師之專業成長需求，輔以教學輔導教師制度、專業成長方案，提供適當協助，進而協助教師專業成長、增進教師專業素養，提升教學品質。

2. 教師專業發展評鑑的制度架構

(1) 辦理原則

- A. 採自願辦理為原則：由學校自願申請，及學校教師自願參加之方式辦理。
- B. 評鑑推動小組於推動教師專業發展評鑑工作時，應重視教師參與。

(2) 辦理組織及成員

辦理教師專業發展評鑑之各級單位應成立下列推動組織及依下列規定執行：

A. 組織：

- a. 教育部成立中小學教師專業發展評鑑推動工作小組，統籌辦理相關業務。
- b. 辦理教師專業發展評鑑之直轄市、縣（市）政府應成立高級中等以下學校教師專業發展評鑑推動委員會，負責審議學校研訂之教師專業發展評鑑實施計畫、申辦文件、辦理輔導、考評實施成效，建立專業成長輔導機制，並規劃相關工作。

c.辦理教師專業發展評鑑之學校應成立學校教師專業發展評鑑推動小組（以下簡稱評鑑推動小組），負責推動教師專業發展評鑑工作。

B. 成員：

a.直轄市、縣（市）政府高級中等以下學校教師專業發展評鑑推動委員會之委員應包括教育行政人員、學校行政人員、學者專家、同級教師會代表及家長團體代表，且具備中小學教學經驗五年以上之委員不得少於委員總額二分之一，其組成方式及比例，由直轄市、縣（市）政府定之。

b.評鑑推動小組之成員應包括校長、承辦主任、教師會代表（未成立教師會者可免列入）、家長會代表、教師或行政代表等，其人數及選出方式由校務會議決定，列入學校申請實施計畫，並由校長擔任召集人，承辦主任為執行秘書。

(3) 評鑑內容

教師專業發展評鑑內容得包括課程設計與教學、班級經營與輔導、研究發展與進修、敬業精神及態度等，其規準由學校參照選用教育部或直轄市、縣（市）政府訂定之教師專業發展評鑑參考規準，自行選擇訂定之。

(4) 評鑑方式

參與教師應配合學校推動進程實施自我評鑑（自評）及接受校內評鑑（他評）：

A. 教師自我評鑑（自評）：由受評教師根據學校自行發展之自評程序及評鑑表格，依序檢核，以瞭解自我教學工作表現。

B. 校內評鑑（他評）：由評鑑推動小組安排評鑑人員進行定期評鑑，必要時得依受評教師之需要進行不定期評鑑；評鑑實施應兼重過程及結果，得採教學觀察、教學檔案、晤談教師及蒐集學生或家長教學反應等多元途徑辦理。

(5) 評鑑實施：

A. 學校實施教師專業發展評鑑前，應就評鑑目的、評鑑內容、評鑑規準與實施方式為適當宣導及訓練。

B. 評鑑完成後，評鑑人員應將綜合報告表等資料密封，送交評鑑推動小組審議；評鑑推動小組彙整評鑑資料後，應與評鑑人員（代表）共同審議認定評鑑結果是否達到規準。

- C. 評鑑推動小組應將個別受評教師之評鑑結果，以書面個別通知教師，並予以保密，非經教師本人同意，不得公開個人資料。
- D. 經認定為未達規準之教師，應於接獲通知一個月內，由評鑑推動小組安排適當人員與其共同規劃專業成長計畫，並於進行專業成長後，再次安排校內評鑑（複評）。

3. 教師專業發展評鑑的運作

臺灣各縣市政府的運作時程是配合教育部每年的申辦期程而運作，並沒有統一日期，但各縣市會根據申辦及成果報告期限中間的區間來訂出教師專業評鑑運作時程。以逐年期申請為例（各校可自訂時程）：

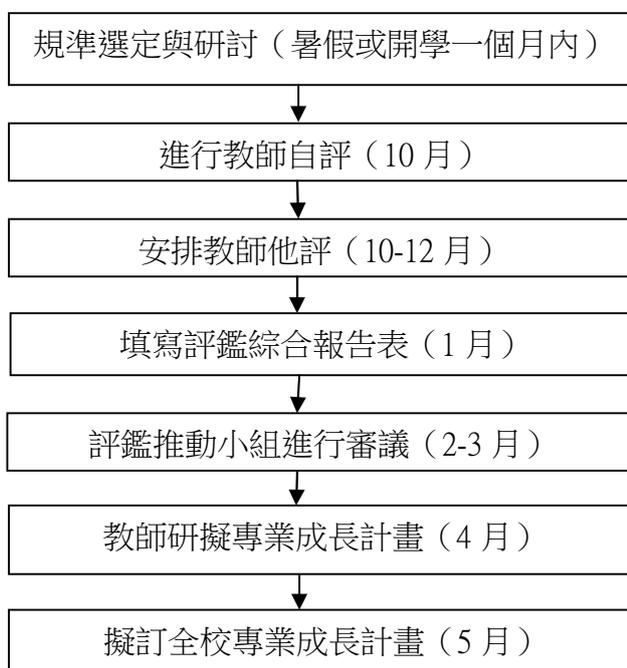


圖 4 臺灣教師專業發展評鑑運作流程圖

4. 教師專業發展評鑑結果的應用

- (1) 臺灣學校應根據評鑑結果對教師專業表現給予下列肯定及回饋：
 - A. 對於受評個別教師之成長需求，提供適當協助。
 - B. 對於受評教師之整體性成長需求，提供校內外職進修機會。
- (2) 學校對於初任教學二年內之教師、自願接受輔導之教師或經評鑑認定未達規準之教師，得安排教學輔導教師予以協助，由教育部、直轄市、縣（市）政府依教學輔導教師之資格、遴選、權利義務及輔導方式等相關規定辦理之。

表 5
臺灣與 Boston 學區及 Malden 學區教師評鑑比較表

	臺灣	Boston 學區	Malden 學區
核 心 議 題	<p>(1)以教師專業發展為主軸。</p> <p>(2)引領學校行政走向教學領導以及學校本位視導與評鑑。</p> <p>(3)結合自我省思、同儕專業互動、研習及行動研究以建立教師專業發展整合體系。</p>	<p>(1)以學區的教育目的出發，以改進教師的教導與學生的學習。</p> <p>(2)協助教師及行政人員更有效地觀照每位學生的需要。</p> <p>(3)鼓舞合作式的員工關係。</p>	<p>(1)以學區的教育目的出發配合學校目標，以提升教師的教學能力與學生的學習效果為主。</p> <p>(2)教師評鑑是以教師專業發展為考量。</p> <p>(3)學區、學校及學生是一個 team 的模式。</p>
推 動 策 略	<p>(1) 教育部擔任主導，建立研究→試辦→輔導→後設評鑑等步驟的架構。</p> <p>(2) 各項實施步驟、檢核及輔導機制就回歸到學校本位的體制，由學校會同教師依實際需求，發展學校本位的教師專業發展評鑑的機制。</p> <p>(3) 縣市教育局則建立輔導與後設評鑑的機制，以協助學校能依據評鑑機制順利實施，教育部則負責提供資源上的協助。</p>	<p>Boston 學區的教師評鑑，遵循 Massachusetts 州政府的規定，每位教師每兩年皆須接受一次評鑑，但下述 5 類教師，則須每年接受評鑑。</p> <p>(1)前一學年的期中或年終整體評鑑未達標準的教師；</p> <p>(2)前一學年在任何一部分的評鑑結果為未達標準的教師；</p> <p>(3)獲得長聘未滿三年的教師；</p> <p>(4)尚未獲得長聘的臨時教師或尚在帶職學習階段的教師；</p> <p>(5)新近調校服務的教師</p>	<p>Malden 學區教師評鑑制度遵循 Massachusetts 州政府的規定，每兩年實施一次，發展出一個四年一輪的教師「專業成長循環」。</p>
辦 理 原 則	採自願辦理，由學校自願申請，學校教師自願參加。	需遵循政府的規定。	需遵循政府的規定。

	臺灣	Boston 學區	Malden 學區
評鑑人員	<p>(1)評鑑工作的執行參與計畫之學校之校長、主任、組長及教師。</p> <p>(2)教師實施自我評鑑（自評）後接受校內評鑑（他評）</p>	<p>(1)評鑑工作的執行均由校長及其他非屬教師工會的行政人員來擔任。必要時可尋求專業人員協助。評鑑或督導，應注意角色分際與必要的迴避原則。</p> <p>(2)評鑑的人員均須通過評鑑人員的培訓，並取得認證。</p>	<p>(1)由校長、副校長或助理校長擔任評鑑者，亦可能由部門或領域的主任（專職行政主管）擔任。</p> <p>(2)依學區與教師工會的協約，工會會員（教師）不得擔任正式評鑑的評鑑者，以免產生角色與利益的衝突。</p>
被評鑑人員	<p>(1)參與計畫之學校之主任、組長及教師。</p> <p>(2)沒有明確區分對象。</p>	<p>(1)前一學年的期中或年終整體評鑑未達標準的教師；</p> <p>(2)前一學年在任何一部分的評鑑結果為未達標準的教師；</p> <p>(3)獲得長聘未滿三年的教師；</p> <p>(4)尚未獲得長聘的臨時教師或尚在帶職學習階段的教師；</p> <p>(5)新近調校服務的教師。</p>	<p>(1)服務未滿三年的教師，因尚未取得「專業身份」，必須每年均接受完整的正式評鑑。</p> <p>(2)服務滿三年的專業老師為每兩年一個輪迴評鑑。</p> <p>(3)評鑑未達規準的老師會在第一年評鑑中</p> <p>(4)新調校服務之專業老師則依其總年資決定在第幾年的評鑑中。</p>
評鑑內容	<p>評鑑內容分四個層面：</p> <p>(1)課程設計與教學</p> <p>(2)班級經營與輔導</p> <p>(3)研究發展與進修</p> <p>(4)敬業精神與態度</p>	<p>共有 8 個層面：</p> <p>(1)對學生的公道及高度期望</p> <p>(2)專業精神</p> <p>(3)安全、尊重、富於文化敏覺性的及回應性的學習社群</p> <p>(4)與家庭和社區建立夥伴關係</p>	<p>表現標準分成 10 個類別：</p> <p>(1)規畫的技能</p> <p>(2)教導的技能</p> <p>(3)班級管理的技能</p> <p>(4)提振動機的技能</p> <p>(5)與課程規範一致，並能與時俱新</p> <p>(6)倡導公道，尊重多元</p>

	臺灣	Boston 學區	Malden 學區
		(5)教學計畫與執行 (6)學科內容知識 (7)監控與評量學習的進展 (8)反思、合作及個人成長	(7)善盡參與學校運作的職責) (8)專業關係 (9)與家長及社區的關係 (10)本身的專業發展
評鑑文件	得採教學觀察、教學檔案、晤談教師及蒐集學生或家長教學反應等。	評鑑前的計畫會談、實地觀察、觀察紀錄、期中的正式觀察、觀察後會談、提供建議等。	包括完整版評鑑表、課堂觀察報告、觀察前後之會談紀錄、及其他相關文件。
評鑑結果的運用	(1)經認定為未達規準之教師，應於接獲通知一個月內，由評鑑推動小組安排適當人員與其共同規劃專業成長計畫，並於進行專業成長後，再次安排校內評鑑（複評） (2)做為教師專業成長的參考。	(1) 對教師評鑑結果的判斷，相當單純，以每一個「層面」為範疇，分別做一個綜合的評定，同時就整體的表現，也做一個評定。 (2) 評定的等級只有兩個：「達到或超越標準」與「未達標準」。	(1)擁有專業身份的教師（在本學區服務滿三年以上者）適用第一年：行政評鑑（正式評鑑、完整版） (2)評鑑後，受評教師若總評「未達標準」時，即進入「第二階評鑑」程序。

二、教師專業發展－Mentor 制度

(一) Massachusetts 州

1. Mentor 制度

對於第一年的新進教師，依據麻州政府規定，必須指派一位資深教師協助指導。這樣的支持系統即是所謂的初任教師的支持系統，也正是一種師徒關係的建立。

這個支持團隊的成員包含有校長(或是校長所指派的行政人員)提供建構這個團隊的基本指導。另外，還包括已經完成州政府認證訓練的Mentor教師，以及各科專業領域的課程督學等。在每個新學年開始之初，初任教師、Mentor以及支持團隊的成員將各自說明在新的一年所扮演的各種角色與任務。而初任教師在教師專業的認證過程中，以及初任教師的正式評鑑與觀察，會在初任支持團隊會議(initial support team meeting)中提出討論，相關建議事項會透過Mentor與初任教師的晤談中，個別告知其所需改進之處。而有關初任教師的會議及專業成長的工作坊，也會安排在每學年的行事曆中。

2. Mentor 的資格

擔任Mentor的教師必須具有一定的教學年資(至少五至七年)，且必須經過Mentor的相關訓練課程；而Mentor的指派可分為學區指派和校長指派兩種。一般而言，Mentor是由各校校長指派具有資格的教師擔任，但如果校內沒有具Mentor資格的老師，就必須提請學區指派。一位有效能的Mentor，必須具備下列幾項特質：

- (1) 具有完整的學科領域知識及高度的教學知能。
- (2) 懂得初任教師之需求並具有協助初任教師之能力。
- (3) 豐富的教學經驗與人生智慧。
- (4) 具有良好的社群網絡。
- (5) 對新進或初任教師有強而有力的說服力。
- (6) 沒有任何主觀價值的評斷。
- (7) 對新進教師所面臨的挑戰具有同理心。
- (8) 具有判斷(優先/重要)事情的能力。
- (9) 能有技巧性的表現真實性。
- (10) 對新進教師協助與教學具有相當熱情。
- (11) 具有幽默感。

(12) 讓人感到信任感及保密感。

3. 稱職的 Mentor

Mentor就像一位父母一樣照顧新進教師，在生活上及教學上協助教師自我成長；包括學校環境的介紹、學校教學的方向、班級經營的管理、教學策略的指導等許多有關學校生活與教學的指導。因為在美國，師資的聘用上只要大學畢業後，通過各州的考試即可取得教師資格，並不需接受教育學程的培訓(不過，進入學校後三年內必須修完各州規定的教育學分)。所以，對於新進教師而言，必須透過Mentor的不斷協助，方能讓教學順利進行。這種做法，約可比擬為我國師培生的實習輔導。Mentor除了站在同儕的角度協助新進教師外，Mentor也會透過平常的關心，例如一起用餐、打球、到博物館尋找教材等等，讓新進教師獲得一種關心與放心，才能迅速的融入學校環境。校長對校內Mentor與初任教師的配對安排，通常須考量下列幾項資格：

- (1) 教室位置的安排，必須方便初任教師與 Mentor 見面的位置。
- (2) 專業領域的考量，例如對廣泛教學技巧的認知、課程內容及了解學區的政策目標、社會架構及整體環境等。
- (3) 個人品德的考量，例如道德標準、教學承諾、及與同仁團體合作的能力等。
- (4) 考量同學年或相同學科的老師互相配對。
- (5) 能夠掌握會議、觀察與溝通技巧。

當Mentor最重要的第一件事，就是成為很好的聆聽者，一個優質的Mentor不會說：「你錯了」，也不會說：「應該改變這個，或是改變那個」！通常會使用的詞彙是：「這個部份很好，或是那個部份很好」，並不時發出「wow!」的讚美聲。如此一來新進老師才能卸下心防，並獲得支持的感覺，進而願意讓Mentor進入教室觀察，並且找到困擾教學的議題協同解決。唯有耐心的陪伴與善意的讚美鼓勵，讓新進老師感覺良好，提出的提醒或建議才比較有被接受的機會。

4. Mentor 的訓練課程

有關Mentor的訓練課程，在麻州各學區都有其自行的規定，各學區之間或許有些不同，但是基本上都需要包含下列各大方向的課程 (Ribas, 2006)：

- (1) 如何為 Mentee 保持機密性 (Maintaining confidentiality)：和 Mentee 互動，為 Mentee 保持機密性，是取得其信任的重要關鍵因素，因此在 Mentor 的訓練課

程中，都包含有保密的相關情境與如何維持彼此的信任關係的課程。

- (2) 如何讓 Mentor 成為同儕教練 (Mentors as peer coach): Mentor 所扮演的角色，同時也是同儕教練，這個角色會提供很多 Mentee 所需要的訊息，因為如何培育 Mentor 成為一位好的同儕教練，也是 Mentor 訓練的重要課程之一。
- (3) 成人發展 (adult development): 由於教師是成人，所以 Mentor 所面對的教師學習和學生學習有很大的不同，在 Mentor 的訓練課程中，如何讓他們了解成人學習和青少年學習的不同，也是 Mentor 訓練課程重要的一環。
- (4) 班級觀察的技巧 (Classroom observation skills): 雖然 Mentor 有很不錯的教學技巧，但這並不表示他們就是一個非常好的班級經營觀察者，如果沒有經過訓練，Mentor 即便進入班級，可能也無法透過觀察給予 Mentee 教師建議，因此要成為好的 Mentor 都需要接受班級觀察技巧的訓練。
- (5) 以學區教學品質標準來觀察和分析教學策略 (Observing and analyzing teaching strategies using the district performance standards): 由於新進教師面對學區教學標準的要求，會有極大的不確定感以及焦慮，因此 Mentor 需要了解學區的教師教學表現準則，同時提供給 Mentee 如何因應，以減低新進教師的教學焦慮。
- (6) 在課堂外觀察的技巧 (Observation skills for observing new teachers outside of the classroom, e.g. staff meetings, parent meetings): 有效的教學，除了課堂內的互動之外，課堂外的互動也非常重要，因為 Mentor 要指導 Mentee，如何從課堂外和學生、同事以及家長的互動，來提升自己教學品質。
- (7) 能夠針對需要改進或加強的地方進行討論和給予真實回饋策略 (Strategies for conferencing and giving honest feedback about areas of success and areas for improvement): 身為一位 Mentor 如何問 Mentee 問題以及聽取他們的意見是比告訴他們去做什麼來的重要，因此在訓練 Mentor 過程中，需要有如何給予回饋以及傾聽的技巧課程。
- (8) 診斷與分析班級經營的實作與相關問題 (Diagnosing and analyzing classroom management practices and issues): 班級經營對於新進教師或初任教師而言都非常重要，而學校和社區的文化都會影響甚至衝擊班級經營，所以新進或初期教師如果能夠得到 Mentor 的分享與協助，就更能診斷、分析與經營班級事務。因此在 Mentor 的訓練課程中如何診斷和分析班級經營實作與相關議題是非常

重要。

- (9) 增廣問題解決的技巧 (Broad problem-solving skills) : Mentor 一定能夠有很多處理學生問題的策略和方法。但是如何將這些處理學生問題的策略和方法傳授給 Mentee 是需要經過訓練。
- (10) 設計檔案與為專業表現評量做準備 (Designing portfolios and preparing for professional performance evaluation) : 對於新進教師而言，由於需要接受評鑑，所以教學檔案的準備是必須的，但是由於諸多的未知，所以經常因為準備教學檔案而帶來很多的不安與焦慮，所以這時候如果有 Mentor 的協助，新進教師對於教學檔案的準備就比較能夠上手，且降低焦慮，所以 Mentor 如何協助新進教師準備教學檔案也是訓練的重要課程。
- (11) 發展一種反思練習者 (Developing reflective practitioners) : 教師每年都花很多時間教學，但是卻極少有時間進行教學反思，但是教學反思對於改進教師教學以及提升專業成長又非常重要，因此 Mentor 要如何協助 Mentee 發展並培養一種反思的習性，就非常重要。
- (12) 能從學生的作品與學習來評估與提供教學參考 (Using student work to evaluate and inform practice) : 學生的作品是教學成效的重要指標，因此 Mentor 如何帶領 Mentee 從學生作品與學習來評估自己的教學，對於 Mentor 而言也是須要接受培訓。
- (13) 熟悉並善於精熟本位以及標準本位的課程、教學與評量 (Mastery-based (standards-based) curriculum, instruction and assessment) : 精熟本位或標準本位的課程、教學與評量，都需要花很多時間設計對於 Mentee，有時候不得其門而入，如果有 Mentor 的帶領，則將事半功倍，因此 Mentor 更需要接受相關課程的培訓。
- (14) 協助建立學校和學區建立一種「幫助新進教師成功視為學區每個人責任」的文化氛圍 (Helping build a school and district culture in which members of the school community see the success of new teachers as everyone's responsibility) : 就 Mentoring 制度而言，會有一個缺點，就是一般老師會將協助新進教師或初認教師視為是 Mentor 的責任，其實不然。所以 Mentor 有責任協助並建立一種協助新進教師成功是每個人的責任，而不是只有 Mentor 的責任。

5. Mentoring 相關的訓練書籍

除了上述有關 Mentor 需要接受的課程訓練範圍，麻州政府會提供很多和 Mentoring 相關的書籍供 Mentor 參考。以下為相關的書籍，而打星號則是必讀的書籍。

Massachusetts Department of Education guidelines for induction programs. (2002).

Malden, MA: Commonwealth of Massachusetts Department of Education.

McCann, T., Johannessen, L., & Ricca, B. (2005). Responding to new teachers' concerns.

Educational Leadership, 30-35.

*Ribas, W. (2006). *Inducing and mentoring teacher new to the district.* Westwood, MA:

Ribas publications.

Ribas, W. (2005). *Teacher evaluation that works!!*(2nd ed.). Westwood, DC: Ribas

Publications.

Teacher induction programs in Massachusetts: Summary report. (2002). Malden, MA:

Commonwealth of Massachusetts Department of Education.

Wiggins, G. (1998). *Educative assessment: Designing assessments to inform and improve*

student performance. San Francisco: Jossey-Bass.

(二) Boston 公立學校學區

在Boston學區，Mentor也是協助第一年的新進教師處理各項事宜，如：認識自己的工作、教學的內容、合理的薪資、教學事務用品的領取...等生活上的問題。Mentor原則上由校長指派，增加5%的薪資(年薪)，一星期兩次與新進教師會談。Mentor在進行新進教師的輔導過程中要填寫若干表格，工作完成時必須彙整所有的檔案，整理成冊送交教育局。以本次參觀的Quincy Elementary School為例：Mentor老師要具備5—7年的教學經驗，由校長推薦或是自願擔任此工作者均可，若是校內無適當人選，亦可由他校聘請。

根據昆西中學黃伯勳校長認為：挑選Mentor時，雙方的人格特質是重要的考量的條件。這樣才有助於新進老師與Mentor更容易接近，並接受Mentor的幫助。Mentor陪伴新進老師成長，讓新進老師找到自己的定位，從傾聽中去發現新進老師的需求。同時，校長、新進教師與Mentor成為夥伴成長群，新進教師與Mentor可以互相成為進班教學觀察夥伴，校長也可以進入兩位老師的班級觀察、互相回饋支援與成長。

為了提升教師專業，可以讓被協助夥伴教師提出想探討的議題或想釐清的問題，成為Mentor夥伴相伴成長的主題。另外，也可運用學科會議(如同國內的領域會議)、學年會議…等其他會議時機，黃校長表示，Mentor在輔導新進老師時，有時並不是一對一，而是團隊的運作，因為Mentor之間也會互相討論新進教師的情況。如果Mentor在輔導新進老師時，與夥伴觀察同時進行，這樣同年級的老師也可提供意見，對新進教師有所助益。Mentor並不認為輔導新進教師有所謂的「成功」或是「失敗」，那都是輔導的過程，Mentor要衡量自己的時間，以及能給予新進教師多少的幫助；新進老師成長的快慢會因個人而不同，Mentor並不該因此而影響自己的心情。

每個人一定都擁有些特別的優點，新進老師表現不好，並不見得是能力不夠，或許是害怕，所以我們要幫助他，讓新進老師成長茁壯。Mentor要常用提問的方式，讓新進教師去發現、去了解自己需要幫助的地方，很多時候不是增加新進教師的壓力，不是push而是endure。

(三) Malden 公立學校學區

1. Mentor 的任務

Malden學區的Mentor主要是透過有經驗老師提供對初任教師生活與專業上的協助與指導。而師徒之間的關係不管在專業或是私人的交情上，均可說是一種教學相長的學習關係。

Malden學區的Mentor活動包含下列各項：

- (1) 協助新進教師解決課堂上的問題。
- (2) 示範有效的課程教學技巧。
- (3) 協助擬訂課程計畫。
- (4) 安排初任教師觀摩其他班級教學。
- (5) 介紹認識學校教職員工。
- (6) 提供課程及教學技巧的資料來源。
- (7) 每週必須互相討論議題。

2. Mentor 的目標

Malden學區透過Mentor與新進教師關係的發展，提供了一連串的专业發展領導與培養，而Mentor的安排是由受過訓練的教師及完成學區訓練之行政人員，依據目標進行新任教師與Mentor之配對。在此專業發展計畫中，Mentor與新任教師所需完

成之任務如下：

- (1) 每週會議討論初任教師的教學情況，如班級經營、課程計畫、評量方式、時間管理、教學方式及教學媒體運用等。
- (2) 經常性與正式的會議討論新任教師的需求，是為了協助新任教師及早了解與融入學校與社區。
- (3) 透過 Mentor 的自我經驗藉由合作教學、嘗試新觀念、及反思教學方法與技巧，建構教學典範。
- (4) 觀察其他老師教室。每個月一小時允許 Mentor 教師進班協助新進教師進行協同教學，並由校長安排代課老師代理 Mentor 教師之課務。

3. Mentor 的角色與責任

Malden 學區規範了 Mentor 的角色與責任，說明如下：

- (1) 方向性
 - A. 成為熟知課程計畫目標與教學的角色。
 - B. 參加各種訓練課程，提升教學輔導技巧。
 - C. 能與初任教師建立目標與期望。
 - D. 能與新進教師參與課程介紹。
 - E. 經初次接觸，均能聚焦在相關教學的議題上。
- (2) 支持性
 - A. 提供專業引導與情感的支持者。
 - B. 成為能給於良好教學的鼓勵者。
 - C. 成為同仁之間社群聯絡者亦能提供初任教師教學資源者。
 - D. 能經營正向的同儕對話方式。能維持每月會議記錄。
 - E. 藉由初任教師課室觀察，提供教學上的支持並提供其教學上建議與教學策略等。
 - F. 維持建立一種彼此信任保密的關係。
 - G. 幫助初任教師維持教學競爭中的心理上的平衡。
 - H. 以監督觀察之角色支持初任教師。
 - I. 協助影響初任教師以強調學生需求為優先的信念。
 - J. 感謝初任教師伴你一起教學相長。

(3) 評鑑

- A. 維持清楚計算與初任教師所花費時間，可透過記錄或其他區認證的系統登記。
- B. 參與此計畫的評鑑過程。

(四) 發現與省思

台灣有一句廣告詞是這樣說：「我當父母以後，才知道怎樣當父母」。說明了不管我們所扮演的任何角色，都是必須經過不斷的演練與學習。對於一位初任教師而言更是如此，當面對一個新的環境、組織、班級與組織文化，內心的徬徨與緊張是你我所面臨過的經驗。一位優秀的Mentor，不僅是工作上的好同事，更是心靈上的好導師。因此，Mentor的重要性在此更顯現其重要。

比較台灣與美國的差異，對於初任教師的協助似乎美國更為落實。反觀國內，各縣市教育局並沒有具體規範對新進教師的輔導工作方案。僅有新進教師研習工作坊的辦理，與少許各校自我教學輔導教師的安排。這或許可以成為修訂教育法規時之一種參考。

完整的教學輔導教師(Mentor)設置或是師徒制(Mentoring)的活動，能讓新進教師可以透過師徒關係，獲得教學與生活上的協助，同時也在專業成長上不斷的自我成長磨練；而就Mentor教師而言，則是可以透過專業知識與教學分享的對話過程中，反思自己現場的教學方式，進而自我專能的再提升，可說是教學相長的良好典範模式。

三、教師專業發展—Coach 制度

(一) Massachusetts 州

1. Coach 制度

Coach是指教師對於學科領域具有專業的知能以及豐富的教學經驗，並且對於該領域教學具有診斷、分析和回饋能力，以及提供有效的教學型態、技巧、策略和行動，有系統地提升教師教學表現能力和促進學生學習理解，以達成高品質教育之目的。

Coach的來源有兩種，一類是透過教育局聘用並且針對學區內的學校進行巡迴輔導；另一種則是，校長由學校中遴聘領域專業知能厚實、教學經驗豐富的教師擔任。Coach是全職工作，他們不再授課，而是負責帶領各校學校行政課程規劃和支援個別教師需求，Coach有時會針對個別老師或團體示範教學，或帶領老師們彼此輪流作課室觀察，以達成理論和實務經驗的結合。而當老師在學科教學遇到困難時，亦可主動邀請教練在共同備課時間到校，與老師們討論教學問題，透過現場課室觀察協助診斷教學效能，以提供老師回饋和解決策略；或透過測驗評估學生學科學習困難所在，Coach的主要工作就是以帶領教師專業成長和學校變革為目的。他們扮演的角色是值得教師信賴的好朋友。

一般而言，Coach主要有literacy、math、science等領域。而擔任Coach的教師年薪約增加5%(以Boston學區為例)，因此各校能否聘用專屬的Coach，端看學校是否有充足的預算；而學區的教育局處則會聘用共同學校的學科Coach，因此學區範圍的大小以及學校數量的多寡將會影響到Coach到各校輔導的頻率與成效。

2. 擔任 Coach 的資格

在這一次參訪的Malden以及Boston學區中發現，針對Coach並沒有證照或是相關的認證制度。只要是連續通過完整教師評鑑取得professional status的專業身分的老師，都可以應聘，但是否採用則取決於校長或是當地教育局處的決定。因為擔任Coach之後，薪水會增加，教學的專業地位也會有所提升，因此願意擔任Coach的老師不在少數。但擔任Coach的教師必須負責所屬學區(或學校)領域中所有年段的教學指導，因此必須具備豐富的學科背景知能，更是一位優秀的教學者，重要的是要具備願意協助、支持他人的特質，以及與人共事的能力。

3. 稱職的 Coach

Coach扮演的角色即在於提供老師學科教學上的支援及協助，因此他們並不涉及評鑑教師的區塊。相反的，當他們發現教師在教學上有需要協助或改進的需求時，他們除了可針對老師主動提出的需求提供協助外，也會視情況提出教師教學改進策略。例如老師如果在某個單元不知道可以怎麼進行教學，Coach教師便會針對個別教師的需求進行教學演示，Coach也可以再進到班級去了解這位老師如何進行這單元的教學，進而確定其輔導成效。另外如果老師發現學生的評量成績不理想，也可以請Coach協助，這種情況則Coach會收集學生的評量成績及試卷等相關資料做分析，然後找出可以協助學生學習的教學方案提供給該位老師。

(二) Boston 公立學校學區

Coach的主要功能在提供老師學科教學上的支援及協助，並不涉及評鑑教師的事務。當他們獲悉教師教學需要協助，就會視情況提出教學改進策略。

Coach會參與學校會議，以Quincy Elementary School為例：舉行ILT會議時，相關資料由Coach準備，並在會議中介紹K到5的所有學生能力測驗，讓老師選擇其中一種，作為評量學生的工具。在會議中，Coach也會適時提供意見，引導教師專業討論，以凝聚共識。

(三) Malden 公立學校學區

Malden公立學校中的Coach，其基本的精神與執行方式與Boston學區大同小異。Coach是全職工作，是專業知識的引導者，不評鑑老師而是協助老師專業成長。而擔任Coach的老師必須具有良好相處的特質與專業知識。另外學區內的Coach在每週五下午也會有例行會議，用來進行意見討論與自我增能。

以Forestdale Elementary School為例，該校有兩位Coach，一位是由二年級老師擔任的Literacy Coach；一位是學區巡迴的Math Coach(Marta Lunden)，目前在學校服務第4年。學區內共有3個Math Coach，分別負責不同年級，且在學區內三校巡迴輔導。Marta Lunden負責輔導學區內k-8所有擔任數學的老師(計有47位老師)，輔導方式包括個別輔導活動。

(四) 發現與省思

1. Coach 與國內國教輔導團功能相似

Coach受聘於學區，巡迴各校，服務教師，協助教師診斷學生學習缺失；示範

教學，解決教學困難，並參與教師研習，分享研究所得，促進教師精進教學；扮演的角色可說類似於國內的國教輔導團。國內國教輔導團成員，都是教育局公開甄選的優秀中小學教師，團長1人，由教育局局長兼任，主要任務是：研究發展創新教學方法、建立各學習領域教材資源、提昇教師專業能力、激勵教師服務情緒，解答教學疑惑等，為教師提供一個專業支持的力量。輔導方式則非常多元；包括定期辦理教學演示觀摩、諮詢服務、校園輔導訪視、協助教師教學成長；同時也輔導各校進行教學相關議題之研究，定期辦理教學心得發表及相關教學研討會議；出版教師優良研究作品專輯等，發掘學校教學優良教師，整合專長人力資源，推廣其優良教學方法或事蹟，進行教育調查研究。(資料來源：高雄市政府教育局)

國教輔導團隸屬於各縣市政府教育局，配合各項教育政策，輔導學校落實執行，以達成政策目標。例如，教育部有一項提升小學教師健康教育教學專業能力的計畫，十個議題分別在98、99、100三個學年內要執行完畢。健康與體育的輔導員先接受集訓，蒐集資料、研發教材後，才到各個學校辦理研習活動，分享理念新知，及可用的資源教案，供老師參考。

但是輔導團到校服務，以宣導政策和教學演示的功能居多，對象多是學校全體教師，或是某個行政區域中各個學校同一領域的教師，較少以個別教師為輔導對象，這點和麻州Boston、Malden的Coach制度則有很大的不同。此外，Boston與Malden的Coach，都必須接受定期評鑑，這也是國內國教輔導團所沒有的。

2. Coach 的執行有彈性

Boston與Malden的Coach教師，有學區聘僱的巡迴輔導Coach、也有學校聘用的駐校Coach，但都是以學科教師為服務對象的全職工作，服務時間依教師需求而定，可一週數次或數週一次。巡迴輔導Coach相較駐校Coach，時間較少。在兩個學區不同學校都發現，Coach的建置因為預算不同而有所差異，經費充裕時，學校可以自聘駐校Coach，經費不足時，也只能共體時艱，倚賴學區Coach的巡迴服務了。

最為特殊的例子是，昆士中學黃伯勳校長認為每位教師都可以成為Coach，他親自傳授功夫，培訓該校優秀的老師成為Coach；當培訓工作告一段落，學成的新手Coach再去指導另一位老師成為Coach，而黃校長則親自擔任輔導員，在一旁觀察這位新手Coach執行peer Coach的歷程，並提供適當的意見，協助新手Coach專業成長。就這樣一個帶一個，師徒相承，培養出許多人才。昆士中學辦學績效卓著，且

目前共有9位老師，已經取得校長候選人資格，顯見黃伯勳校長這套人才養成的辦法是頗有成效的。

四、教師專業發展－未達標準教師之專業成長

(一) Boston 公立學校學區

1. 正式程序：針對未達評鑑標準的教師部分，校長會與教學待改進的老師一起討論，如果該校有駐校 coach 和校內 mentor 的團隊，也會同時邀請來為他開出有利於教學專業成長的處方箋，也就是幫助該教師成長進步的專業學習計畫。此份專業學習計畫，內容還包含必須利用課後時間參與教育局所舉辦的進修課程。校長會給予其一定時間改善，在此時間內，校長會不定時進行教學或是班級經營的個別指導，教學待改進的老師也可以至 Boston 的教師工會，尋求教學改進支援系統的協助。但是，依據 Boston 政府的規定，該名教學待改進的老師若未在時間內（30 天到一學年之間）通過評鑑，則會依據州政府的相關辦法予以懲處，最嚴重者，則是進行解雇。
2. 非正式程序：採用校內 peer coach、校長隨機入班觀察或教室外巡堂。目的在幫助老師進行專業的成長，使其能順利通過評鑑。

(二) Malden 公立學校學區

1. 正式程序：除了遵循學區的規定，要求老師參加學區教育行政單位所開設的進修課程外，同時校長還會選擇適合的校內 Mentor 和學區的 Coach，對未達評鑑標準的教師進行協助輔導。如果未達評鑑標準的教師，在規定的期限中持續無法精進，就會進入解聘的程序處理。校長表示，在過去很難真正解聘老師，但目前的評鑑體制可以用所收集到的證據資料，去證明教師的教學表現，雖然收集這些資料也有其難度，所以學生的學習成效就成為一個重要指標。這樣的過程同時可以避免被外界批評學校老師的聘用是根據校長的喜好來決定，當然校長也表示，自己的言行舉止和專業也必須贏得學校同仁的敬重與認同。
2. 非正式程序：平時由校長或其他優良教師的觀察，發現教師需要協助的地方，也有主動請求教學協助的教師。確認老師的問題後，校長會依據該教師的需求邀請校內的 Mentor 和學區的 Coach 進行教學協助。

(三) 發現與省思

從Boston學區的學校發現，校長們對未達標準的教師都花了相當大的功夫在這個區塊，特別是Josiah Quincy upper school黃校長著墨極深，且有力道的創立peer coach的方式，來幫助待改進教師或新進教師，成效顯著，令人讚嘆其多年對學校的

付出，及個人智慧與領導哲學，讓校務蒸蒸日上，獲得大家肯定，真是我們學習的好榜樣。黃校長表示：「對願意留下的教師而言，只要給其適度的協助，都可以獲得好的結果；倘使無心了，不是其能力有問題，而是不適合的問題，所以最好勸其轉行尋求適合的工作為佳。」這都是一些正向的想法，很棒！

在William H. Ohrenberger Elementary School我看到老師個個都熱情洋溢，教室佈置用心精采，教學設計有趣活潑、獎勵制度完整，校園整潔明亮，舒暢；我還看到校長針對問題侃侃而談，全身散發光芒，溫暖的能量，讓人眼光無法移開，感動。由於該校並無駐校Coach，對未達標準教師的專業成長協助，目前暫由校長一人進行多方協助，真是辛苦，但校長表示甘之若飴。

雖說總結性的評鑑是殘酷的，但遊戲規則是教師在一進入職場時，就將這個遊戲規則用白紙黑字講清楚說明白，因此在美國這個允許個人主義卻尊重法律的國家而言，執行起來較無爭議。即使有爭議時，也是由工會協助教師進行訴訟。但在台灣呢？我們的教育和社會是傾向於人治或法治？真的有辦法做到客觀公正嗎？還是又會淪落到政治或人情的惡性循環中？

我不知道，所以我還是選擇相信教師專業發展評鑑。相信教師的專業是理性與感性兼具，相信教師的專業是彈性與韌性的結合、相信教師的專業是教學相長的終身學習之旅，相信教師的專業是愛的志業，相信教師專業發展評鑑一定會對全國老師和學生帶來莫大的衝擊，同時也會是最好的禮物。我相信，也等待，相信那日不遠了！

Malden學區的教師專評鑑程序是依據州政府的規定進行，但法律之外也是不外人情的。根據訪問該學區的校長，一切依法辦理，就算是他的朋友，他也會秉公處理。可是，別誤會他就是冷酷無情的機器人；事實上，校長會與待改進教師共同討論教學困難，並協助待改進教師尋求適合的校內Mentor和駐校的Coach人選，擔任待改進教師的夥伴，增進其教學專業能力。大部分的人都會願意在這樣的協助下成長，確實也有少部分的人不在乎，那就只好進入解聘的程序了。

教師是國家最珍貴的寶藏，只要教師能發光發熱在學生身上，那國家的前途將是不可限量。反之，那些心不在教學上的教師，對學生和國家的將來都是一大傷害。栽培教師不容易，停聘或解聘教師更是痛苦。唯有建立具公信力的評鑑制度，才能幫助這些茫茫無目標的人，幡然覺醒，徹底精進自己的教學專業能力或早日另謀高

就。從參訪中，我們了解到在評鑑的過程中，提供未達標準教師適度的Coach協助和Mentor鼓勵是必要的，有人陪伴的感覺勝過獨自行走。這次Malden學區的參訪，最令人感動的是：從學區督學到學校校長和行政，都是全心全意支援老師的教學。他們對教育理念和學校運作的方向都能如數家珍的透過書本、繪圖、或口述等方式向我們一一清楚道出。大家所關心的焦點都是孩子的學習和如何提升孩子的成績。學校的老師只要專心教學，學區不會要求學校或老師配合參與和辦理一些與教育不相干的活動。反觀我們國內呢？何時才能讓老師只單純的專心研究教學和從事教學活動呢？何時我們才能免於成為各縣市政府免費的活動中心呢？我真心期待教師專業發展評鑑將教師引領入專業的殿堂，擺脫掉廉價雜工的標籤，贏回捍衛學生學習的專業自主權。

五、教師專業發展－專業學習社群

專業學習社群(Professional Learning Community, 簡稱PLC)是一群專業工作者基於共同的信念、願景或目標,所組成的學習與成長團體。透過教師專業學習社群的對話、分享、激勵、與分工合作等,以提升教師教學專業知能及學生學習成效。以下就Boston和Malden兩個學區及台灣情形分別說明之。

(一) Boston 公立學校學區

1. 就發展目標而言：以公立學校的目標為主。以 Quincy Upper School(昆士中學)的 PLC 為例,透過專業學習社群的運作,黃校長積極培育校內每一個老師都是同儕的 Mentor,也期許將來都可以成為 Peer Coach。
2. 運作模式而言：
 - (1) 昆士中學的 PLC 為重疊圓狀的結構模式(如圖 2)。主要是透過 school leadership team (學校行政領導小組)、operational team(運作小組)、grade level team (各年級小組)、work team (工作小組)、curriculum team (課程小組)方式進行,建構成綿密的教師專業學習社群網。
 - (2) 學校行政領導小組會議 (School leadership meeting)：黃校長認為教師是指揮官、是同儕觀察者、是同儕輔導員也可以是領袖。校長每週與 Leadership(即各小組教師領導)開會一次,商討有關全校的事宜,並作決定。校長每週兩次與每個小組領導人個別會面與協助計劃,各小組領導人再與其小組成員定期開會。在昆士中學,週三只上半天課,週三下午老師們有時間可以進行專業學習社群的運作。領導人可以減少任教時數(一堂課)。
 - (3) 各年級小組會議與工作小組會議皆屬打破學校階層體制,以教師民主自主的方式進行團隊分工,期許教師共同擔負學校經營的責任。因此可以造就學校成員具有分擔工作、承擔責任、共同分享等團隊氛圍。
 - (4) 各年級小組會議與工作小組會議都是採用討論與分享的方式,且皆會事先明訂研討議題及每個議題預定研討時間等,每次年級會議以 1 小時為限,充分講究會議的效率。
 - (5) 每種會議均有主席、記錄外,另外還有一位時間控制者。他必須提醒主席時間的掌控。此外,會議討論的通知單內均已標示討論時間。所以,每項會議均能準時開會與準時結束,不會浪費任何的時間與其他脫離主題的討論模式。這是

參訪過程當中獲得相當重要的省思。

3. 觀摩各校昆士中學教師專業學習社群運作情形

(1) grade team meeting(8~12 年級會議)

- A. 時間：2011/10/12, 13:20-14:20
- B. 會議時間都是利用周三下午學生放學後，故無課務問題，先進行 grade team meeting，再接著進行 work team meeting。
- C. 開始前，主席會將標示好 8~12 年級的全開壁報紙分散張貼在研討教室的 5 個角落牆壁上，且在每個年級分組桌上備有此階段學生學習成績單總表。
- D. 主席約 3 分鐘簡要報告及將學習表現較需討論的學生或狀況提出後，各年級教師群即很快分別站在各組壁報紙前，就手中學生學習成績總表、尤其是針對未能通過的學生，研議並分享解決之道，最後由組長在壁報紙分激勵與改善兩欄記錄下解決策略。
- E. 各組報告各組研討結果。
- F. 主席總結做成共識，作為執行依據。

(2) grade team meeting(6~7 年級會議)

- A. Walker 是會議主席，1 位記錄，還有 14 位老師、以及 1 位坐在教室入口的來自 operations 團隊的人員。
- B. 在進行會議之前主席已經將討論議題放在桌上，讓老師們能知道今天的會議主題與時間控制。會議時間正好是午休時間，所以有幾位老師一邊開會，一邊用餐，氣氛很輕鬆。參與的老師很多，發言也很踴躍。時間一到，會議獲得共識，準時結束。
- C. 有關校外教學討論的內容也包括校長希望是能與教學結合的活動，可見雖然校長不在場，但校長的要求或教學理念能有效宣達。
- D. 在 SST/Operations update 的部份，學生常規的管理，類似國內的學務處。此次宣導的主題是”霸凌(Bully)”事件，對於學生的個案事件，他們多以輕鬆的方式進行對話，所以會議的氣氛是比較輕鬆自在的。
- E. 討論主題及討論內容如下：
 - a.校外教學(15 分鐘)：

各年級老師針對實施方式、舉辦時間、地點、費用及如何協助弱勢學生繳

交費用等詳加討論。7 年級老師也提供去年校外教學經驗及建議，供 6 年級規劃之參考。同時做任務分配(包含地點考察、費用調查、學習單設計等)。

b.學生置物櫃增置新鎖頭?如何教導使用?(5 分鐘)：

因為過去置物櫃沒有設置鎖頭，今年購置新的鎖頭必須指導學生正確使用。有老師提出在生活課程當中實際說明並帶領學生示範操作。生活常規部分提醒注意愛惜公物部分，不能任意破壞鎖頭，如有破壞應照價賠償之。

c.學生事務處提醒注意事項—預防霸凌(15 分鐘)：

請老師針對預防霸凌方式提出建議與看法。著重社群網路當中的網路霸凌。其中討論個案，並討論如何告知，如有問題可以向校長提出反應。

d.注意事項 (20 分鐘)：

由校長代表說明有關 SST / Operations update 之學校宣導事項。

(3) work team meeting (14:30~15:30)

採取任務編組的方式，共分成 Family Outreach、Student Success、Student Life、Facilities、Data/Testing、Media/ Library/IT Resources 等 6 個小組(如圖 2)，分別賦予不同的任務。教師可依據自己的自由意願與興趣擇一參加，但原則上所有老師都必須參加，並從討論與分享中解決教學、學生、學校行政等問題。

觀摩各組 work team meeting，列舉其中數項簡要紀錄如下：

A. Family Outreach (家庭推廣)組

- 主要討論是如何有效提供父母專業成長的課程討論。
- 學校提供免費課程給學校家長參與學習。
- 每周二晚上 6-8 點兩小時課程。
- 同時與附近大學機構合作提供學習課程機會。
- 課程內容包括:親子溝通、兩性教育、性別認同等等。
- 會議討論主題有：
 - 上次會議決議內容說明
 - 親職教育課程說明
 - 學校網站更新
 - 如何透過學生鼓勵家長參與課程

B. student life(學生生活)組

- 討論學生抽菸問題
- 討論 10 月 22 日的戶外教學日相關事宜。
- 討論運動計畫中規畫足球課程。

C. Student Success(學生成就)組

- 這個工作會議有 5 位老師參加，有音樂老師、特教老師，由一位社工人員主持，主要針對 after-school programs 進行討論，討論如何以多元方式鼓勵家長參加親職教育。
- 會議即將結束前，主席發下幾份資料供大家參閱，在專業的對話後提供一些大家可以閱讀的材料，這是一個提升組員專業能力很好的方式，也是有效促進組織學習的方法。
- 其中較引人好奇的是，會議中針對如何讓家長得到學校這方面的訊息，成員們有很多的討論與對話。

(二) Malden 公立學校學區

1. 就發展目標而言：以公立學校的目標為主。

以 Bebee Elementary School 為例：

- (1) 學區目標：較學術、較高層次、較專業的；例如環境教育--環境關懷。
- (2) 學校目標：以學校改進為目標，是以解決當前教學問題導向的模式，比較重視改進教學。
- (3) 學校目標是依據學區目標訂定，且更具體、明確，易凝聚全校共識及轉化為教學目標。例如：為提升學生參加學區測驗 (comprehensive assessment) 的成績，因此訂定以提升學生數學能力為具體的學校目標。全校師生共同為達成此教學目標而努力。

2. 就運作模式而言：PLC 的運作實務面偏向問題解決導向。依中小學階段各校不同條件，有以下各種不同運作模式:

- (1) 教學研究：合作規劃及改進有關課程、教學、評量及相關的學生事務問題。
- (2) 研究團體：共同研討某個主題或關注議題並做出決定。
- (3) 輔導/工作坊/講習會/課程：分享專業知能與實務經驗給願意改善教學專業知能的同仁。

(4) 教學錄影、個案研究:教師及行政管理者透過檢視本項資料並記錄、分析，促進專業對話與省思。

(5) 教職員、年級、學科、團隊會議:透過此種制規範來引導專業對話。大致上以 grade meeting 方式進行專業學習社群的居多。

3. 每校的專業學習社群都會有一位 leader。

4. 教師有較為充裕的專業學習社群時間：例如 Bebee Elementary School 的上課時間為 8:00~14:30，每日學生放學後，教師必須留校進行教學、班級經營、教材討論或個案分享等事宜。且其排課方式相當簡單，語文、社會、自然及數學 4 門科目每天都各 1 節，這些所謂的主科教師會安排任教同一群學生，因此當要進行討論或共同備課時，便可以授課非主科（音樂、美術、體育等）的方式錯開主科老師的課程，方便開會或討論相關議題。

(三) 臺灣

臺灣的教師專業成長乃結合自我省思、同儕專業互動、研習及行動研究以建立教師專業發展整合體系。針對教師的需求，目前是藉由校內專業社群進行教師專業能力的評鑑診斷，學校再依評鑑結果對教師專業表現給予肯定和回饋，對於個別教師成長需求，提供適當協助；對於整體性教師成長需求，提供校內外任職進修機會，而對於評鑑未達標準之教師，則可透過學校評鑑小組協助規劃輔導成長計畫，包括在職進修課程或安排教學輔導教師協助解決教學困境。

未來實際執行時，如何將「個別教師」、「整體性教師」及「經評鑑認定未達標準之教師」的成長需求，聚焦在「以教學和班級經營為主要成長內涵」上，嘗試以教師的個別成長需求為基礎，將研習、教學輔導教師、行動研究機制、大學在職專班、教學網路分享機制等現行各項機制，作全新的整合，以教師的專業成長需求為核心，重新架構整個教師專業成長體系，以形成完整的支持系統，將是重要的工作方向。

建立教師專業成長支持系統是希望將：教師評鑑→教師成長需求→在職進修規劃→教學演示→對話→遠距諮詢→遠距分享的歷程作有效的整合，進而讓教師的成長需求與教師在職進修的機制作密切的結合；外來除了讓教師能依據評鑑結果，參加適合他的進修方式，也期待教師提出成長需求後，在開設相關研習或進修規劃時，能主動通知該教師參與，進而使研習或進修規劃與教師的成長需求能真正的結合，最後結合諮詢與心得分享以建立積極互動的平台，讓教師經由專業成長而產生的創意能相互

交流。

針對教師專業成長需求，重新整合現有的教師進修體系是一個艱鉅的挑戰。目前已有多項的基礎性的研究，考量教師的實際需求，眼前最需要的是針對現有的各項機制，在教師專業發展評鑑的運作模式下，重新加以整合與重組，以建立一個符合教師成長需求的教師專業成長支持系統。

(四) 發現與省思

1. 各學區的专业學習社群的組成方式因學校類型、規模大小有所不同，可分為依年級分組和依領域分組兩種。如國小多屬學年社群，而國中則多以領域為主，再輔以依學年分組。每週或隔週安排共同空堂以工作小組會議或各年級小組會議等型態，內容包含教學、班級經營或個案討論與分享以及行政事項的傳達或討論，亦可作為各年級共同備課的時間。以提升教學效能和縮小班際間學生學習的差距。
2. Malden 學區的专业學習社群大致上還是以學年會議的形式呈現。
3. Boston 學區昆士中學的的专业學習社群，主要是透過各種小組會議方式進行，建構成綿密的教師專業學習社群網，並以解決當前教學問題導向。任何議題都可以經過討論獲得共識，而且會議資料事先 e-mail 給老師，老師都了解議題內容，以精簡開會時間，老師們亦能準時與會，故會議時間掌控精準，值得吾人借鏡。
4. 以 Mentor 和 Coach 做為「專業學習社群」的一部份，以會談、示範、協同教學、教學觀察等方式提供個人或小組輔導協助。
5. 主題式的 PLC 較少見：此處 PLC 的運作實務面偏向問題解決導向，比較類似台灣的以學年為單位的教學問題討論會，比較沒有類似台灣以主題式(如班級經營、資訊融入領域教學等)的教師學習社群模式。
6. 經營教師專業學習社群的時間較為充裕：以 Beebe School 為例，學生上課時間從 8:00~14:30，但學生放學後，教師仍必須留校進行教學、班級經營、教材討論或個案分享等事宜。相較於台灣安排課程直到 5 點(含第 8 節)，台灣教師較無充裕的時間共同備課、討論與分享。
7. 感受到關注的教育議題具全球性：如校園霸凌問題在美國亦相當重視，不論在教室布置或是教師會議當中，都是重要的討論議題。

8. 引導專業學習社群運作成為有機體：黃校長強調昆士中學的教師專業學習社群為重疊圓狀的結構模式，因為此種模式是有機的，正因為有生命才会有成長，才能促使不同天分、特質的教育人員能為生命而工作，故特別強調”That is a life,not a living.”
9. 黃校長強調在 PLC 運作中要適時給予教師推動與支持(push and support)的力量：對於新進教師，要經常告訴他不需擔憂太多，你可以做得很好，以降低其焦慮。
10. 專業學習社群的發展須「以增進學生學習」為核心目標的方向： PLC 的性質可以多元，以年級、領域專長、任務主題等分別組成，亦可發展成員異質但有共同理念或目標的統整社群。
11. 從參訪體認到，要落實專業學習社群組織與運作必須掌握下列要領：
 - (1) 確保所有教師能有效運用校內的資源：包括經費、人力資源和教學媒材等，以達成專業學習社群設定的共同目標。
 - (2) 有效的課程領導：校長能經常與個別教師及各社群領袖會談，了解需求與問題，並即時提供提示與協助；各項會議進行前，校長會參與議程的擬定，並掌握討論的重點。
 - (3) 專業學習社群的參與需基於自動自發自主、民主及互助合作的原則，鼓勵分享及分擔；但校長與行政主管需積極參與學習社群運作，並提供支援協助，不宜置身事外。
 - (4) 將教師專業學習社群融入學校行政運作中：有系統地把教師專業學習社群融入學校願景、核心任務及日常行政運作中，方能持續發展，並發揮最大效益。

陸、建議

本次研習參訪主要的目的，係冀望透過參訪美國 Boston 公立學校學區和 Malden 公立學區及當地中小學，以了解教師評鑑的制度建構與實際運作。此行除有助於我們去檢視、比較美國麻州學區與臺灣的教師評鑑及專業發展制度外，在教師專業評鑑的相關議題方面也獲得不少啟發，透過同團成員的討論分享並歸納上述主要發現，以下分別針對教育部、學校行政體系、教學輔導教師以及一般學校教師提出建議。

一、對教育部的建議

(一) 建立教師評鑑的法源

美國的教師專業評鑑已實施幾十年，政府單位與教師工會的監督與支持力量，是推動教師專業評鑑強而有力的依據。受聘的老師皆瞭解評鑑是他們的義務，同時事先都瞭解評鑑的過程，並能依據評鑑結果擬定專業成長計畫。反觀臺灣目前尚無教師專業評鑑的法源根據，所以無法有強制性，且老師對教師專業發展評鑑的態度也易有疏離且質疑的態度。因此，若能加強與基層教師溝通，並邀請教師代表一起研議制定教師專業發展評鑑實施的相關法令，並於政策環境成熟時適時提出，則推動實施的阻力可望減少。

(二) 減少校長與教師的非教學相關工作

校園的核心工作是課程與教學，美國學校的校長工作重心，都放在課程與教學，他們花很多時間評鑑教師，也花很多心力來協助教師專業成長，最後受益的是學生；但是台灣的教育背負許多執行政策的責任，學校有許許多多的競賽與活動、財物採購和修繕工程，都需要校長與教師協助推動。台灣校長主要是扮演行政領導的角色，能實際投注在課程與教學的時間心力，相當有限。建議減少校長與教師的非教學相關工作，還給校園單純的教育空間，讓許多繁瑣的工程、財務採購，由專職機構統一負責；社會教育由社政單位扛起，不要全部加進學校校園，讓行政人員忙得團團轉。如此，台灣的校長與教師才能全神貫注於教與學，讓教育品質提升，學生受益。

(三) 提昇校長教學領導知能

本次參訪的學校都是績效良好的學校，這些學校都有一個共同的特點，校長都是積極熱情，懷抱理想，努力工作的卓越領導者，和教師之間互動密切，彼此信任，

他們也積極的培養領導者，整個學校就是一個教導型的組織。昆士中學黃校長堅信學校的優良教師，人人都可以是 Coach，他也親自培訓，親自督導，養成一個 Coach 後，這個 Coach 又成為另外的 Leader，可以再去培養另一個 Coach，在這樣的良性循環之下，昆士中學目前有 9 個候用校長，學校各式各樣的社群，也都有出色的領導者，自然學校的效能就非常的高。

建議教育主管單位積極辦理校長教學領導相關研習，來強化校長教學領導的專業知能，如此有利於校長協助教師建構專業學習社群，提升其專業能量，進而增進學校的組織效能，達成學校教育的目標。其次，對於校長進行教學領導，須給予必要的支援或協助。再者，可明訂校長關於教學領導的任務與目標，並作為校長考核的依據及校務評鑑的指標。

(四) 加強教育行政人員評鑑相關專業知能

校長及學校行政主管對教師專業評鑑的素養及其在評鑑過程中的角色與責任，對於學校推動教師專業發展評鑑影響甚鉅，因此，建議將評鑑知能的養成列入儲備校長與主任培訓的課程，以及現職校長與主任增能的項目，同時，要求其取得相關認證或證照。無論學校是否參加教師專業發展評鑑計畫，建議校長都須接受教師專業發展評鑑之初階評鑑人才研習並取得認證資格。以目前參與教師專業發展評鑑計畫的中小學校長為優先培訓對象，逐步擴大辦理至全國中小學校長均具備評鑑能力，以落實校內教師專業發展評鑑計畫的評鑑工作，並協助校內未參與該計畫的教師改善教學、獲得專業成長。如此才能使校長在評鑑過程中發揮領導力，並促使行政團隊強化評鑑執行力。

另在地方教育行政方面，局處長、督學、承辦科長及相關人員也需持續加強評鑑知能的培訓，以有效規劃、督導地區學校的評鑑制度。

(五) 推動學科教學教練制度

參觀過 Boston 和 Malden 的學校，發現學科教練(Coach)對推動教師的專業成長，的確能發揮很大的助力，不管學區聘僱，或是學校任用，能成為 Coach 的教師，多半是性情和善，同儕信任的好老師，有豐富的教學經驗，傑出的專業知識；他們依據學生評量成績，分析學生學習的缺失，提供教師有效的教學方案；他們能示範教學，讓教師觀摩學習；也能進入教室觀課，提供教師意見，以精進教學。

我們的國教輔導團有點類同於麻州的學科教練，不過國教輔導團的運作，主要

是以宣導政策和教學演示的功能居多，對象是學校全體教師，或是某個行政區域中各個學校同一領域的教師，較少以個別教師為輔導對象。

建議國教輔導團在團員的培訓方面，能增加輔導個別教師的相關課程，以便提供個別教師的學科專業輔導，發揮學科教學的教練功能，以實質幫助各級學校學科教學知能不足的教師。

(六) 積極落實專業學習社群的發展

在波士頓的參訪中，無論小學或是中學，看到他們的社群蓬勃發展，學年有學年的社群、學科有學科的社群、行政團隊有行政工作的社群，甚至於老師與家長也能成立社群，的確很令人驚艷！反觀國內，雖然鼓勵老師成立社群、給予經費，但畢竟還在萌芽階段，還是有部分的學校未落實。似乎老師們還未充分了解社群的功能。

建議加強宣導，讓學校教師了解教師專業學習社群的功能，自發性的組織專業學習社群；鼓勵學校積極提供社群運作的行政協助，特別是規劃教師專業對話的共同時間；提供經驗分享的舞台，每年舉辦與專業社群相關的成果發表與展示，讓社群之間有相互觀摹的機會；安排績效卓越的社群到他校分享社群運作的心路歷程，並輔導其他專業學習社群的成立與運作；明訂獎勵措施，針對運作優良之學校給予適當的獎勵。

二、 對學校行政體系的建議

(一) 促進學校行政領導轉型為課程專業領導

在波士頓參訪的學校中，每位校長、副校長，皆具有厚實的課程與教學實力，以專業能力服人，而非以階級權力服人。他們清楚進班教學觀察的目的是為協助教師成長，他們不斷的進修與吸收新教育知識，所以其課程觀及教育眼光皆比教師群寬廣，成為讓人信賴的教育領導人。反觀國內有些校長，缺乏進修精進的實踐、將眼光放在行政績效的交代與表現，而忽略吸收課程新觀、深入思考當下孩子真實需要，實在令人扼腕！另外，波士頓學校內並無行政「主任」的設置，而是讓有課程與教學專業能力的老師擔任課程領導人，也順帶處理行政相關事務。這種著重課程專業領導勝過行政領導的做法，讓具有課程與教學專業的人得到重視，引領學校教師文化朝課程與教學專業方向成長。這樣也可以讓優秀的教學者在校園中受重視與鼓勵，而砥礪教育回歸課程教學專業化。所以建議改變校園行政遴選與聘用制度，

轉型為課程與教學專業領導，培訓有課程教學專業者的行政處理能力，讓學校重心回歸最基本的「課程與教學」，讓教育更專業化。

(二) 鼓勵校長帶領教學主管共同落實教師專業發展計畫

在參訪中發現，學校校長之下設有副校長協助處理行政事宜，包括教師評鑑亦在內。在台灣的學校，校長之下設有各行政處室主任，協助各項行政業務及活動的推動執行，但卻忽略行政處室對教師專業成長的協助功能，十分可惜。

建議各校在自訂評鑑指標之後，校長應與教訓輔處室主任共同討論在四個層面的指標中，各行政處室可著力及協助之處。在規劃學校年度校務計畫中，將協助方案列入，以協助教師在參與教師專業發展評鑑計畫的同時，可獲得學校多方的行政支援，對於自我成長更有鼓勵作用。

至於未參與教師專業發展評鑑計畫的學校，校長可參考教師專業發展評鑑計畫裡的層面與指標，與各處室共同規劃教師專業成長目標，依此訂定年度校務計畫。實施中輔以校長教學觀察、處室行政規劃協助、教師配合學校目標進行，如此亦可體現教師專業發展評鑑計畫的精神。

三、 對教學輔導教師的建議

(一) 站在「啟發夥伴教師自覺成長」的立場進行輔導工作

教學輔導老師透過平常的關心，例如一起用餐、一起打球、一起到博物館尋找教材等等，讓新進教師獲得一種關心與放心後迅速融入學校的環境。教學輔導教師在協助夥伴教師時，除了經常性與正式的會議討論外，也可讓夥伴教師提出想探討的議題或想釐清的問題，成為教學輔導老師及夥伴教師相伴成長的主題。輔導教師若常能用提問的方式讓新進教師去發現並了解自己需要幫助的地方，站在「啟發夥伴教師自覺成長」的立場進行輔導工作，將有利於提升被輔導教師的專業能力。

(二) 了解教專輔導意涵、站穩自我腳步

教學輔導教師在陪伴輔導夥伴教師成長時，並沒有所謂的「成功」或「失敗」，要認知結果只是輔導過程之一種狀態，夥伴老師成長的快慢，會視個人狀況而有所不同，所以無須因為夥伴教師成長速度的快或慢而影響自己的心情。夥伴老師若表現不好，並不見得是能力不夠，也可能他是因為害怕，所以我們要用春風化雨的精神幫助他，讓他依自己速度成長與茁壯。

四、對學校教師的建議

(一) 教師多問問題、促發孩子自己思考與提問

教育的目的為讓孩子成長茁壯，所以教師在課程教學與班級經營施展中，須時時檢視孩子的需要、以孩子的成長為目的。在課堂教學中，給予孩子更多思考、討論的空間，也要常利用口語或情境布置，提出好問題讓孩子探究與省思。除此之外，還應進一步訓練孩子提問的能力，有提問能力的孩子，會對於事物產生好奇及主動思考的習慣，這樣才能培植具有競爭力、創新力的孩子。

(二) 同儕攜手、精進教學專業能力

目前國內校園中教師討論文化已日趨成熟，每學期都有學年會議或領域會議進行。然而有些學校的領域會議、課程發展會議，一學期也許只開一二次，而學年會議內容也大多以行政事務處理或教師抒發情緒為主，並非落實專業對話與專業成長工作。波士頓教師群會議，常圍繞著因全體孩子的需求或因應單一孩子需要，為解決或執行課程教學，而進行討論對話。如果在各種會議中，大家能提醒彼此，對話焦點須回歸---關注孩子的需要、探究課程教學及班級經營的實踐方法，相信在同儕相扶的有品質專業對話，將能提升教師的專業知能。

(三) 激發自我教學領導意識

在此次參訪行程中，波士頓教師群的專業領導能力，是令人讚佩的。有些教師除了在課程教學與班級經營上保持良好品質外，更願意投入領導其他教師進行專業對話及專業成長活動。他們並未掛上「主任」的職稱，但卻比台灣一些主任更有行政規劃與課程教學專業，他們用專業領導而非階級領導的方式對待同儕。他們對其他教師以禮相待，與大家站在相同的高度，支持大家專業成長，引領學校教育方向。所以台灣有心、有為的教師們，除了照顧好自己班級的孩子與教學外，在開會的場合或制度的運作中可以多觀察與學習別人的領導方式、規劃策略，砥礪自己成為具有專業領導力的人，起身成為專業社群領導人、領域召集人、學年主任，用專業與夥伴對話、進而影響學校朝更健全的「課程專業領導」、「教育專業領導」方向。

參考文獻

中文部分

- 教育部（2008）：97 年度辦理中小學教師專業發展評鑑種子輔導員赴國外研習報告書。台北：教育部。
- 教育部（2009）：98 年度辦理中小學教師專業發展評鑑種子輔導員赴國外研習報告書。台北：教育部。
- 教育部（2010）：99 年度辦理中小學教師專業發展評鑑種子輔導員赴國外研習報告書。台北：教育部。

外文部分

- Superintendent's Circular (2010). *Performance evaluation of custodians*. Retrieved October 6, 2010, from <http://www.bostonpublicschools.org/files/FMT-01%20Performance%20Evaluation%20of%20Custodians.doc>
- Malden Public Schools, & Malden Education Association (2006-2008). *Professional growth cycle MALDEN public schools*. Retrieved October 6, 2010, from <http://webdev.malden.mec.edu/mhs/Professional%20Growth%20Cycle.doc>