

教師視導 與評鑑

Teacher Supervision & Evaluation: Theory into Practice

原著 James F. Nolan, Jr. & Linda A. Hoover

審訂 吳政達

教師視導與評鑑

Teacher Supervision & Evaluation

Theory into Practice

原著 James F. Nolan, Jr. &
Linda A. Hoover

審訂 吳政達

2nd Edition

高等教育出版

教師視導與評鑑 / James F. Nolan, Jr., Linda
A. Hoover 著. -- 初版. -- 臺北市：高等教
育, 2010. 04
面；公分
參考書目：面
譯自：Teacher supervision & evaluation:
theory into practice, 2nd ed.

ISBN 978-986-226-004-1 (平裝)

1. 教師評鑑 2. 教師專業資格 3. 教師視導

522.29

99005175

教師視導與評鑑

Teacher Supervision & Evaluation: Theory into Practice

原 著 James F. Nolan, Jr. & Linda A. Hoover
審 訂 吳政達
出 版 高等教育文化事業有限公司
地 址 台北市 100 館前路 12 號 10 樓
電 話 (02)2388-5899
傳 真 (02)2389-2500
郵 撥 18814763 高等教育文化事業有限公司
登 記 證 局版北市業字第 390 號

總 經 銷 智勝文化事業有限公司
傳 真 (02)2389-2500

出版日期 2010 年 4 月初版

定 價 550 元

ISBN 978-986-266-004-1

網址: www.edubook.com.tw

Copyright © 2008 John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

This translation published under license.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978)750-8400, fax(978)750-4470 or on the web at www.copyright.com. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030-5774, (201)748-6011, fax(201) 748-6008, or online at <http://www.wiley.com/go/permissions>.

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。
如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

前言

「教師視導與評鑑」(teacher supervision and evaluation)一詞，會喚起教師各種的情緒反應。對一些教師來說，此詞可產生愉悅的反應，甚至是導因於專業新思維和已改善之教學與學習而來的良好設計與完整支援的學習機會，所產生的令人鼓舞的記憶。但對其他教師來說，其喚起的頂多是由對教師工作只有膚淺瞭解的行政人員(administrator)，所做出的不友善、不公平與負面評斷的記憶。大多數教師對此詞的想法，通常是情緒上中立的，包括簡略的恭維讚美之辭，或對改善提出無害但無持續影響的建議的例行公事。有些教育學者的朋友問我們，為什麼想要寫一本有關教師視導與評鑑的書，答案是我們關切此主題。過去 20 年來，我們在各所學校進行的研究，使我們看到設計良好的教師視導與評鑑的制度，所能形成的強力成長機會。我們撰寫此書的夢想，是使每位教育人員都能體驗此力量，所以我們開始撰寫本書。

在撰寫本書第二版時，我們採用了多種來源的意見，包括已使用本書的多個機構的學生與教職員、本書的出版商 John Wiley & Sons 公司的正式審查員，以及在我們視導與專業發展課程中已使用本書之學生的意見。依據這些意見，我們在此書做了一些重大的變更，包括：

一、將以證據為基礎的教師評鑑的內容分成兩章，其中一章的重點放在評鑑原則，與評鑑教學的標準；另一章的重點則放在評鑑程序上。

二、納入專業學習社群(professional learning community)的廣義定義，及其在視導與評鑑過程中扮演的角色。

三、於論述視導策略的各章中，提供教師自我指導成長(self-directed growth)、行動研究(action research)及重要朋友團體(critical friends group)的個案研究。

四、於第六章中納入以課程研究做為一種學院式發展團體(collegial development groups)的論述。

五、權衡課堂走動做為學區視導與評鑑計畫一部分的優點與缺點。

我們希望這些改變能保留第一版的全貌與要旨，且能使本書對使用者更為友善。本前言的其他部分將對各章的內容提供概述，並如何更有效地使用本書提出建議。

各章內容概述

本書分為六大部分。第1部分由一章組成，內容在表達教師視導與評鑑制度的基礎。第2部分（第二章與第三章）的重點放在課堂視導與指導。第3部分（第四章至第六章）提供促進教師成長的差異性視導與專業發展策略。第4部分（第七章與第八章）的重點為有效評鑑教師的原則、標準與程序。第5部分（第九章至十一章）說明實習教師、初任教師與不適任教師的視導與評鑑。最後，第6部分（第十二章）對各位建立自身的高品質教師視導與評鑑制度提供指引。各章的內容分別概述如下。

第一章——瞭解完整教師視導與評鑑制度的要素，具有三個主題。第一個主題是審視教師視導與評鑑的歷來根源，以及解釋目前對視導與評鑑兩者間關係的一些混淆。第二個主題是解釋與敘明教師視導與評鑑是相互獨立，但為互補運作的概念。我們主張學校制度需對教師與學生完善地實施這兩項運作，方能達成高標準的表現，且若無法將這兩項運作分開時，會造成制度無法良好實施。本章以學校或校方利害關係人可用來評估教師視導與評鑑制度整體品質的一組特定標準做為總結。

本書第2部分的重點放在以課堂觀察與會議，做為強化教師表現之主要工具的各種視導選項。第二章——以課堂視導的重要觀念與技巧，論述在實施課堂教師視導時必需的各種觀念與技巧。本章的重點放在七種必需的觀念與技巧：建立信任與正面溝通、發現及運用各種支持平台、鼓勵持續地反省與探索教學、蒐集系統性的數據、解釋與運用數據、會議，以及促成專業學習社群。整體來說，這七種觀念與技巧提供具差異性的教師視導制度的基礎。

第三章——同儕指導（peer coaching）的重點放在解釋同儕指導、同儕指

導的原理、同儕指導循環的各個階段，以及行政人員在同儕指導中扮演的角色。本章中提供具體的範例與建議，以確保在實施同儕指導計畫時能得到最大的成功。本章也詳細論述同儕指導，在促進教師較高等級發展上的能力，並將同儕指導與專業學習社群予以連結。成人學習領域的文獻指出能促成成人發展與成長的特定條件，而這些條件均含納在良好設計的同儕指導計畫內。

本章所論述的各項概念，形成第二章介紹的課堂觀察的各種構想。以觀察為基礎的課堂視導與同儕指導，享有共同的基本目標與程序。當教師與視導者實施此過程時，我們將其標示為視導；當兩位或多位教師實施此過程時，我們將其標示為同儕指導。

本書第3部分的重點為各種非仰賴課堂觀察做為主要機制的促進專業成長的視導選項。這些策略大都傾向由教師指導，並與行政人員協商與合作。第四章——自我指導教師成長，稱之為個人化教師發展或自我指導教師成長的區別化視導策略。雖然自我指導成長可以指教師單為達成已制訂目標的工作過程，但也可以指教師為達成目標的整體工作。在任何一種情況下，決定應貫徹的目標及達成目標的策略，主要還是教師的責任。本章提供將自我指導成長納為教師視導制度的要素，以及做為嵌入式工作學習機會的原理。此外，本章也對此過程的各項要素詳加解釋，包括：目標設定、行動規劃、對教師提供資源與支援、評估行動計畫的達成、促進網絡作業、建立整個制度的記錄保存與責任，以及行政人員在此過程中扮演的角色，並提供自我指導成長計畫及其影響的範例與小品文。

第五章——行動研究（action research），重點放在個別與整體實施的教師研究。雖然教師研究並非常見的視導策略，但我們認為其有極大的能力，可做為專業發展的工具。本章提供行動研究的沿革史，及其對各位教師與學校文化的可能利益。對行動研究過程的詳細解釋，可幫助讀者瞭解如何實施與支援教師研究。本章也提供實施行動研究課程，做為教師視導與評鑑制度的建議事項。

第六章——同儕發展團體，內容為論述三類同儕發展團體的形成：研究小組、重要朋友團體與課程研究小組。由教師形成的同儕發展團體，可做為分享

觀點與實務的機制，並可加深教師對特定教育現象的瞭解。一如我們所見，此類團體具有做為轉變學校文化的催化劑的能力。本章對於如何建構研究小組的運作提供建議，並以一個由中學教師組成的研究小組為例來加以說明。本章也提供在審視學生作業，與（或）教師思考與練習而參與的重要朋友團體的各類活動的範例。同儕發展團體的第三種策略的重點放在教師群合力規劃、提供與反映特定的指導課程或單元的課程研究的現象。本章提出將同儕發展團體併入教師視導制度而成為一個整體之指引作結。

本書第 4 部分的重點為有效實施教師評鑑的原則、程序與標準，並由重點放在教師評鑑的兩章所組成。第七章——有效實施教師評鑑的標準，將重點從促進教師成長，移至形成以證據為基礎的過程，促使其承擔責任。本章的重點放在經由建議可做為思考評鑑制度基礎的八項原則，來設計高品質的教師評鑑過程；並提出一些可用來評估教師品質的具體標準。本章提供評鑑教師的五種標準的範例，其中四組標準來自其他學者，而第五組標準為作者自創。

第八章——以證據為基礎的教師評鑑程序，內容在說明評鑑過程的程序面，包括教師、行政人員與其他利害關係人所扮演的角色、可能的數據來源、建立評鑑檔案，以及做出評鑑的總結式決定。為與我們的信念平台一致，本章對教師在評鑑過程制訂了更具體的角色，但將行政人員的評斷保持為教師表現的最終的仲裁。

本書第 5 部分的重點放在將教師視導與評鑑制度，施行於實習（*preservice*）教師、初任（*novice*）教師與不適任（*marginal*）教師的特殊案例上。本部分各章分別解釋為何要將前述各類教師視為特殊案例，再針對採用視導與評鑑來達成前述各類教師需求，提出特定的建議。

第九章——實習教師的視導與評鑑，重點放在大學視導人員與協同教師，在實習教師的視導與評鑑上扮演的角色。實習教學經驗的複雜性，是以實習教師從大學生至初任教師之發展旅程的方式來論述。相較於成為初任教師的發展旅程，實習教師從關心自己，變為關心學生及其學習。四種視導活動用於實習教師，建構於實習教學時的視導論述特別有用：觀察前會議、觀察後會議、有架構的教學錄影帶分析、建立電子成長檔案與線上學習社群來鼓勵持續反映。

於本章詳細解釋的這些程序，對於初任教師與不適任教師也非常有用。實習教學表現評鑑為高標評鑑過程，可做為專業的重要守門功能。本章也對有效實施此工作，建議了數種評鑑程序，並對如何處理學生教學失敗提供建議。

第十章——初任教師的視導與評鑑，特別強調初任教師的需求，以及能達成這些需求的入門課程的制訂。初任教師需有由已接受過專業訓練的優秀教學輔導教師導引的強的入門課程。教學輔導教師與初任教師合力建立第一年任教的檔案，以產生反映的視導活動，並使初任教師準備形成後續年度的評鑑檔案。

初任教師的評鑑特別重要。許多州的任用條件要求初任教師需完成三年成功的教學，讓校方及視導人員有很好的機會，以非常嚴格的方式實施初任教師的評鑑過程，確保只有好或優秀的教師方能取得任用資格。本章提供使初任教師符合校方教師評鑑制度需求，並蒐集各類數據使行政團隊可對是否任用做出準確決定的三年計畫。

第十一章——不適任教師的視導與評鑑，重點放在密集作業以幫助不適任教師改進，但同時蒐集在改正措施證實無效時，解僱不適任教師所需證據的矛盾領域。相較於對其他資深教師，視導與評鑑可分開實施，但對不適任有問題的能力，卻需視導與評鑑同步實施。在特定時間架構內，評鑑變成設定改進目標的導引力。協助不適任達成改進目標的視導活動，包括指導性的觀察前與觀察後會議，以及制訂由支援團隊協助下實施的密集協助計畫。不適任的評鑑是由行政團隊實施，且應審慎設計以確保不適任的正當權利能得到保護。本章最後論述處理不適任教師的各種選項，包括誘導其離職及解僱。

本書的第6部分只由一章組成。第十二章——制訂自己的教師視導與評鑑制度，重點放在將視導與評鑑過程組合成一致、高品質的教師視導與評鑑制度的各種策略，從而使讀者能瞭解如何運作本書所述教師視導與評鑑的各項原則。我們將適合由他人輸入意見與重新發現工具的情況，縱使是耗時的情況加以區分。本章中對制訂、維持與評估制度的過程中，涉及各種利害關係人的情況提供一系列的指引。本章也提供目前於公立學校運作的高品質教師視導與評鑑制度的明確範例，期能做為能導引大多數校方制訂及實施高品質教師視導與

評鑑制度的行動計畫。對希望促成如學校領導人的教育領導組成會議（ELCC）標準中的標準1，所倡議的一致願景的教育領導人來說，本章所設計的制度是重要的技巧。

使用本書的建議

於本書的各章中，讀者將會發現六類教學與學習的工具：（1）閱讀前省思與日誌的導引問題；（2）技巧與觀念形成練習；（3）個案研究、小品文與範例；（4）章末討論問題；（5）將理論納入實務的應用；以及（6）進一步閱讀資料的建議。

閱讀前省思與日誌的導引問題

於每章概述後的一組問題，這些問題的用意是幫助讀者帶著自己的想法、理念與經驗至閱讀該章內容上。因為個人先前的知識，對決定可從內文得到什麼是項要素，所以，讀者會發現記下自己對這些問題的答案非常有用，而且在繼續閱讀該章其他內容前，可先與他人討論這些問題。

技巧與觀念形成練習

教育人員需有形成將理論納入實務所需的知識與技巧的機會，所以於內文的適當處，我們提供目的在使讀者對觀念有更深層的瞭解，或形成特定技巧的練習。觀念形成練習，使讀者參與能更精確攫取理念的各項活動，而技巧形成練習，則請讀者練習進行視導與評鑑活動。這些練習主要來自於我自己的視導課程，代表我們學生要求參與的各類活動。使用這些技巧與觀念形成練習最有效的方式，是兩人一組或三人一組一起進行，接著由每位成員實施各項活動，之後再比較個人的筆記。對於適當的練習，各成員可互相對技巧形成程度提供意見。

全書中有三個練習，與其他練習稍微不同。練習1.1、3.1與5.1是設計成介紹性活動，對各章論述的議題提供表面的信念與態度。這三項練習最適當的方式，是於指定閱讀該章的前一週於課堂中完成，如此可使讀者在碰到作者所

提的議題前，能先審視自己的想法。

個案研究、小品文與範例

本書對各項介紹的觀念與原則，均提供明確的範例。讀者將發現在書中於數據蒐集工具、會議策略、目標設定格式、行動研究計畫、同儕發展團體方案，以及視導與評鑑表格與時程表等有多個範例。本書中也提供適當的個案研究與小品文，做為用來說明視導與評鑑過程與程序的延伸範例。

討論問題

每章最後為開放端的問題，其用意在促使讀者對該章提出的理念做進一步的思考。作者在我們的班級中使用此類的問題時發現，可從學生處得到一些有用的見解。討論問題也可做為學生電子談天室的動力。

將理論納入實務的應用

將理論納入實務的應用與技巧形成練習的不同處在於，其可幫助讀者明確地攫取各種觀念與原則，進而成為自己個人實用的範疇。此應用比技巧形成練習更為廣泛，包含了更多思考與討論，且需花更多時間方能完成。我們發現，將這些應用指定為家庭作業時特別有用。在一些情況下，這些應用會是電子談天室及課堂討論的好主題。我們建議讀者採取面對面或電子討論的方式，經由這些活動作來做完整的思考與討論。

進一步閱讀資料的建議

每章的結束處為進一步閱讀資料的建議，包括印刷品與網路上的資料，用以鼓勵讀者更深一步參與作者已開始探索，但因會超出本書範圍而尚未完全撰寫完成的內容。這些建議也提供讀者對已影響作者對視導與評鑑制度的思緒的文獻類型有更多的瞭解。

本書可供個人或校方以各種目的來使用。個人可以本書來改進其對教師視導與評鑑過程的瞭解，也可經由練習書中所述的各種技術與程序，來增強其在這些領域上的技巧。校方或校方內的利害關係團體，可以書中提供的理念做為

評估其目前實施的教師視導與評鑑制度的機會。本書中所提供的現行制度，與高品質教師視導與評鑑制度的原則、指引與標準的比較，可清楚指出各校目前實施制度的優缺點。第十二章中提供的建議，可做為改善目前實施制度效度的行動規劃工具。我們希望讀者嚴肅地採用這些建議，使其教師視導與評鑑制度能獲得改善，並使制度內的視導人員有所改進。

致謝

Deirdre Bauer、Paul Daniels、David Hoover、Janet E. Alleman（密西根州立大學）、Dennis Buss（Rider 大學）、Margaret R. Dolan（密蘇里大學）、Lynn H. Doyle（Old Dominion 大學）、Ann Hassenpfulg（Akron 大學）、Helen M. Hazi（西維吉尼亞大學）、Beverly B. Kasper（芝加哥 Loyola 大學）、Megan Tschannen Moran（William 與 Mary 學院）、Robert C. Morris（西喬治亞州州立大學）、George Perrault（內華達大學）與 Eva Weisz（DePauw 大學）。

獻辭

茲以本版獻給 Zack Topper (1975-2006)。他不只以教師為志業，更以自己為典範教導我們如何熱情擁抱生命，以及勇敢面對死亡。Topper 雖然英年早逝，但他對生命桀驁不馴的熱情、擁抱冒險、家人與朋友的熱忱，以及面對疾病不屈不撓的心靈，卻深深觸動眾人的心靈。正如他自己所說的：「這不是結束，而是另一個新的開始。」

目錄

第 1 部分 基礎



瞭解完整教師視導與評鑑制度的要素	3
• 閱讀前省思與日誌的導引問題	4
• 教師視導與評鑑：歷史起源	6
• 教師視導與評鑑：獨立、互補的必需功能	10
• 高品質教師視導與評鑑制度的標準	22
• 本章摘要	30
• 討論問題	31
• 將理論納入實務的應用	31
• 參考文獻	32
• 進一步閱讀與研究的建議	33

第 2 部分 以課堂為基礎的視導與指導策略



課堂視導的重要觀念與技巧	37
• 閱讀前省思與日誌的導引問題	39
• 建立信任與正面溝通	39
• 發現及運用各種支持平台	42

● 鼓勵持續反省與探索教學	47
● 蒐集系統性的數據	51
● 解釋與運用數據	64
● 會議	69
● 促成專業學習社群	76
● 以課堂本位的視導與指導做為循環過程	78
● 本章摘要	79
● 討論問題	80
● 將理論納入實務的應用	80
● 參考文獻	82
● 進一步閱讀與研究的建議	83

3

同儕指導	85
● 閱讀前省思與日誌的導引 問題	86
● 有關同儕指導的假設	86
● 何謂同儕指導？	88
● 為何同儕指導對於做為完整的教師視導與評鑑制度是重要的一部分？	91
● 有效的同儕指導——循環的再探	101
● 校長在同儕指導上所扮演的角色	106
● 實施與維持成功的同儕指導計畫	109
● 本章摘要	110
● 討論問題	111
● 將理論納入實務的應用	112
● 參考文獻	114
● 進一步閱讀與研究的建議	115

第 3 部分 區別化視導策略

4

自我指導的教師成長 119

- 閱讀前省思與日誌的導引問題 120
- 何謂自我指導的教師成長？ 121
- 第一步驟：設定目標 123
- 第二步驟：制訂與實施行動計畫 126
- 以校長做為自我指導成長選項的促進者 129
- 促進自我指導成長的各種選項 134
- 成功實施自我指導成長的各種選項 144
- 本章摘要 145
- 討論問題 146
- 將理論納入實務的應用 147
- 參考文獻 149
- 進一步閱讀與研究的建議 150

5

行動研究 151

- 閱讀前省思與日誌的導引問題 152
- 行動研究的目的與效益 153
- 行動研究的過程 164
- 促使行動研究成為視導制度的要素 181
- 本章摘要 186
- 討論問題 187
- 將理論納入實務的應用 188
- 參考文獻 192
- 進一步閱讀與研究的建議 193

● 教師研究的線上報告	193
-------------------	-----

6

同儕發展團體	195
--------------	-----

● 閱讀前省思與日誌的導引問題	197
● 同儕發展團體的簡介	197
● 研究小組	204
● 重要朋友團體	212
● 課程研究團體	219
● 促使同儕發展團體成為教師視導過程	223
● 本章摘要	227
● 討論問題	232
● 將理論納入實務的應用	233
● 參考文獻	234
● 進一步閱讀與研究的建議	235
● 其他資源	235

第 4 部分 教師評鑑

7

有效教學與教師評鑑的標準	239
--------------------	-----

● 閱讀前省思與日誌的導引問題	241
● 教師評鑑的基本原則	241
● 有效教學的標準	251
● 本章摘要	260
● 討論問題	262
● 將理論納入實務的應用	262
● 參考文獻	263

● 進一步閱讀與研究的建議	263
---------------------	-----

8

以證據為基礎的教師評鑑程序	265
---------------------	-----

● 閱讀前省思與日誌的導引 問題	266
● 教師評鑑程序	267
● 本章摘要	286
● 討論問題	286
● 將理論納入實務的應用	287
● 參考文獻	288
● 進一步閱讀與研究的建議	288

第 5 部分 視導與評鑑的特殊案例

9

實習教師的視導與評鑑	291
------------------	-----

● 閱讀前省思與日誌的導引 問題	292
● 為何實習教師被視為視導與評鑑的 特殊案例？	293
● 視導實習教師：促進實用的知識與反省	297
● 實習教師表現的評鑑	308
● 實習教學失敗	319
● 本章摘要	320
● 討論問題	321
● 將理論納入實務的應用	322
● 參考文獻	323
● 進一步閱讀與研究的建議	323