

專業回饋—— 一個亟待改善的教師專業發展機制

張德銳

臺北市立大學與輔仁大學退休教授

一、前言

專業回饋（professional feedback）係指專業人員之間所提供一種有目的、有建設性的資訊，旨在促進彼此之間的專業成長、技能提升或績效改善。在教育界，專業回饋通常必須居於事實的觀察與證據，而非個人偏好或情緒，並且強調雙向的對話與交流（Archer et al., 2016）。

專業回饋在教師專業發展有其高度重要性。蓋因教學是一種實踐的智慧，必然要透過專業回饋，教師才能夠了解自己在教學上的強項與不足之處，避免自我盲點，然教師在其教學生涯中並沒有獲得足夠的回饋。世界首富比爾蓋茲（Gates, 2013）在 TED 的演講中有感而發，「有一群人幾乎從來沒有得到系統化的回饋，協助他們把工作做好，而這些人卻擔任世上最重要的工作之一，我正在說的就是老師們」。

如前所述，更好的回饋確實可以促進教師專業發展，提升教學效能。然不止美國的教師需要更多、更好的回饋，我國教育界在此一關鍵機制亦有大力加以改善的地方。本文先敘述我國在專業回饋上的缺失，然後再說明其改善之道。

二、我國專業回饋的缺失

本文擬從政策與制度、人才培訓、學校文化等三個層面說明專業回饋在我國教師專業發展上的問題或缺失。

（一）政策與制度層面

1. 教師專業發展重研習與進修而輕教學實踐與回饋

傳統以來，我國中小學教師專業發展係以課程研習及學位進修為主，缺乏一套將課程研習及學位進修化為現場教學實踐的完整機制。張德銳與郭淑芳（2011）指出，我國教師專業成長目標，究竟在取得學位學分或發展教學能力，並不明確，加上學位學分的獲得可以晉級加薪，因此造成教師一味追求學位學分進修，而忽略在教學現場加以應用後所獲得的回饋，來建構自己的教學實務智慧。

2. 教師專業發展評鑑與教師專業發展實踐方案的缺失

我國實踐本位教師學習（practice-based teacher learning）一個具代表性方案係「教師專業發展評鑑」（簡稱教專評鑑）。然教專評鑑自 2006 年實施十年以來，由於行政與教學負擔沉重，教師較難有足夠的時間進行評鑑與被評鑑，進而透過評鑑來進行專業回饋與對話（吳俊憲、吳錦惠，2011；顏國樑、黃美菁，2017）。另，教專評鑑於 2017 年轉型為「教師專業發展實踐方案」，然由於政策轉型並不順暢，加上政策推動力道大幅縮減，以致於參與該方案的學校數及教師人數有相當大幅度減少的狀況發生，而以教師對話與回饋促進教師專業發展的政策理想，並沒有獲得顯著的改善（張德銳，2022）。

3. 公開授課與專業回饋制度的缺失

國內「十二年國民基本教育課程綱要總綱」實施要點中明定：「為持續提升教學品質與學生學習成效，形塑同儕共學的教學文化，校長及每位教師每學年應在學校或社群整體規劃下，至少公開授課一次，並進行專業回饋。」自此，賦予校長及每位教師進行公開授課與專業回饋（open lesson and professional feedback）之法源基礎，也正式提及「專業回饋」一詞。

然張德銳（2025b）指出，公開授課與專業回饋實是一個完整的歷程，包含「公開授課」與「專業回饋」兩個要素，而教育部國教署所制訂「國民中學與國民小學實施校長及教師公開授課參考原則」及「高級中等學校實施校長及教師公開授課參考原則」（教育部國民及學前教育署，2016，n.d.），將「公開授課與專業回饋」簡化為「公開授課」一詞，並不恰當，明顯忽視了「專業回饋」的重要性，而專業回饋才是促進教師專業發展的關鍵要素。

4. 教師年度成績考核的缺失

我國行之有年的「教師成績考核」（teacher performance appraisal）在本質上雖是總結性教師評鑑，但在評估教師教學績效時，亦可以將教師績效的評估結果，回饋給受評鑑的教師，做為其後工作表現改善的參考。然現行的「公立高級中等以下學校教師成績考核辦法」已流於形式，祇要請事病假不超過 14 日以上，幾乎人人考核為四條一款之「甲等」，既無法綜覈名實，更無法有效提供教師表現的回饋（李奉儒，2006；張德銳，2012；顏國樑，2003）。

（二）人才培訓層面

我國教學專業回饋的人才培訓主要集中在教專評鑑與教師專業發展實踐方案之中。教專評鑑在轉型為教師專業發展實踐方案後，教育部將教專評鑑 10 年來所培訓之各類人才資格予以保留，並規劃將初階、進階人才培訓整併為「專

業回饋人員」培訓（教育部，2017）。惟觀其培訓課程內容，有關專業回饋的部份侷限在「教學觀察與會談技術」此一門課程之中，另對於在「公開授課」中扮演靈魂角色的專業回饋人員，亦未敘明其專業增能的可行方式（伍嘉琪、熊治剛，2018）。

（三）學校文化層面

就學校文化而言，Glatthorn（1997）指出一個強調專業回饋、教師專業的支持性文化必須包含三個核心價值：合作（collaboration）、探究（inquiry）、持續性的改進（continuous improvement）。然我國中小學教師文化仍然相當孤立，並不利於教育人員之間的專業回饋。教師心理上的孤立，往往造成教師認為校長、主任、視導人員、家長都是來找麻煩的；知性上的孤立，則造成教師較少有教學專業上的對話與回饋（歐用生，1998）。

三、我國專業回饋的改善之道

茲從政策與制度、人才培訓、學校文化等三個層面說明專業回饋在我國中小學教師專業發展上的改善之道。

（一）政策與制度層面

1. 加強實踐本位教師學習

教學是一種高度藝術性、專業性工作，教師有必要從教學現場中，「從做中學」（learning by doing）、「從行中思」（reflection from practice）。有鑑於實踐本位教師學習的重要性，實有必要提供教師在實踐學習中的支持、輔導、回饋系統。在這一方面，Glickman（2002）為了協助中小學教師提升教學品質，曾提出四個模式：臨床視導（clinical supervision）、同儕教練（peer coaching）、批判夥伴（critical friends）、教室行動研究團隊或讀書會（classroom action research team or study groups）。

2. 實施同儕教練與教學輔導教師制度

教學實踐智慧比較適宜經由「同儕教練」與「師徒制」在教學現場中經由觀摩與學習、互動與對話中，加以傳承、傳遞（張德銳、郭淑芳，2011）。「同儕教練」係兩位或兩位以上教師同儕，形成夥伴協作關係，進行合作式、工作嵌入式的研習活動，然後透過共同教學或者教學觀察與專業回饋，來彼此學習教學創新或者改進既有教學策略（張德銳，2025a）。Shower 與 Joyce（1996）的研究發現，同儕教練可以產生巨大的轉移效果，也就是參與同儕教練的教師比單獨擴展知能的教師能更頻繁、更適當、更長期地持續實踐新技能與策略。而有關教學輔導教師（mentor teacher）制度，在英、美、歐盟、紐西蘭、澳洲

等先進國家早已普遍實施。教學輔導教師扮演同儕教練（peer coach）、支持提供者（support provider）、專業發展協作者（facilitator），對於初任教師以及教學困難教師的專業能力提升，卓有成效（張德銳，2021；Angeliadis, 2007）。

3. 強化教師專業發展實踐方案

如前所述，自 2017 年起教專評鑑業已轉型為教師專業發展實踐方案，然學校與教師參與的狀況並不甚理想。有鑑及此，建議教育部及各縣市政府教育局處，要加大政策推動的力道，並給予教師更強而有力的參與誘因，才能達成政策的理想，提供給教師更多、更有效的專業回饋。

4. 落實公開授課與專業回饋制度

為了正名公開授課與專業回饋制度，建議教育部國教署應將中小學實施校長及教師公開授課的兩項參考原則，分別更名為「國民中學與國民小學實施校長及教師公開授課與專業回饋參考原則」及「高級中等學校實施校長及教師公開授課與專業回饋參考原則」，並加強該等行政命令中的專業回饋部份。另外，為了順利推動公開授課與專業回饋，學校可就「動員」（mobilization）、「實施」（implementation）和「制度化」（institutionalization）等三個階段有序地加以推展（張德銳，2025b）。

5. 改善教師年度成績考核

為改善教師年度成績考核，發揮教師專業成長的功能，建議在教師成績考核程序上，應採計畫、指導及評鑑三階段。在計畫階段要責成教師設定符合校務發展需求的工作目標與專業成長計畫；在指導階段要透過同儕協助與輔導，給予教師及時的回饋，協助教師提升工作目標的達成以及專業成長計畫的落實；在評鑑階段則要依據平時的考核結果，做出客觀、公正、無私的價值判斷。

（二）人才培訓層面

1. 加強專業回饋人員培訓

如前所述，在教師專業發展實踐方案中，已將專業人才名稱由「評鑑人員」修正為「專業回饋人員」，然因參與該方案的學校數和教師數驟減，這一方面的人才培育遠不如教專評鑑時代的盛況，是故如何鼓勵學校與教師參與該方案，並踴躍接受專業回饋人才的培訓，是當前教育行政機關的一個重要工作。

2. 加強教學輔導教師培訓

在教專評鑑時代，在實施狀況上，有重評鑑輕輔導的現象，在人才培育上

亦復如是，以致未能培育足夠的教學輔導教師。目前在教師專業發展實踐方案中，其情況並沒有明顯的改善。是故如何大量培育優質的教學輔導教師，以早日使我國的初任教師與教學困難教師的輔導工作走上正軌，應是教育行政機關責無旁貸的工作。

3. 修訂專業回饋培訓課程

觀教育部「專業回饋人員」培育課程設計，除了「教學觀察與會談技術」之外，少有和專業回饋有直接相關者，另未見培訓後持續專業增能的規劃。有鑑及此，除建議要加強所培育人才的回流教育之外，亦建議在各階段課程中應增加有關專業回饋理論與實務的課程，以協助教師掌握專業回饋的諸多關鍵要素。

（三）學校文化層面

建構專業社群的文化，對於教師專業回饋的推動極為重要。是故學校行政人員，宜透過各種機會促進教師同儕合作：透過回饋的分享與對話，讓教師能互相學習、互相支持，形成專業學習共同體。另外，學校也要提升組織學習力：營造學校勇於探究、持續學習成長的氛圍，增加教育變革的韌性。

參考文獻

- 伍嘉琪、熊治剛（2018）。教師專業發展實踐方案中專業回饋人員增能之可行途徑。**教育行政論壇**，10(1)，121-143。
- 李奉儒（2006）。國中小學教師評鑑機制規劃之芻議：英國的經驗與啟示。**教育研究與發展**，2(3)，193-216。
- 吳俊憲、吳錦惠（2011）。教師專業發展評鑑促進學校課程改革之研究。**中等教育**，62(2)，36-59。
- 張德銳（2012）。區別化教師評鑑制度的規劃與實施策略，**臺北市立教育大學學報教育類**，43(1)，121-144。
- 張德銳（2021）。**教學輔導教師與教師領導之研究**。臺北市：高等教育。
- 張德銳（2022）。**發展性教學視導之研究**。臺北市：高等教育。
- 張德銳（2025a）。同儕教練：解鎖教師培訓的潛能。**臺灣教育評論月刊**，14（8），200-227。

- 張德銳（2025b）。更好的回饋促進更好的教學：公開授課與專業回饋。臺灣教育評論月刊，14(5)，245-273。
- 張德銳、郭淑芳（2011）。我國中小學教師專業發展實務與研究的問題與展望。師資培育與教師專業發展期刊，4(2)，21-43。
- 教育部（2017）。106 學年度教師專業發展實踐方案：專業回饋人才進階認證手冊。臺北市：教育部。
- 教育部國民及學前教育署（2016）。國民中學與國民小學實施校長及教師公開授課參考原則。臺教國署國字第 1050111992 號函發佈。
- 教育部國民及學前教育署（n. d.）。高級中等學校實施校長及教師公開授課參考原則。取自 https://www.k12ea.gov.tw/files/class_schema/sh/17/%E5%8F%83%E8%80%83%E5%8E%9F%E5%89%87.pdf
- 歐用生（1998）。教師專業成長。臺北市：師大書苑。
- 顏國樑（2003）。從教師專業發展導向論實施教師評鑑的策略。教育資料集刊，28，259-286。
- 顏國樑、黃美菁（2017）。教師專業發展評鑑實施正式評鑑之研究－以安安國小為例。新竹縣教育研究集刊，17，51-85。
- Angeliadis, M. (2007). *The effects of mentoring on the elementary special education mentor*. Unpublished doctoral dissertation, University of South Florida.
- Archer, J., Cantrell, S., Holtzman, S. L., Joe, J. N., Tocci, C. M., & Wood, J. (2016). *Better feedback for better teaching: A practical guide to improving classroom observations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gates, B. (2013). *Teachers need real feedback*. Author. Retrieved from https://www.ted.com/talks/bill_gates_teachers_need_real_feedback?language=zh-tw
- Glatthorn, A. A. (1997). *Differentiated supervision*. (2nd ed.). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Glickman, C. D. (2002). *Leadership for learning: How to help teachers*

succeed. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

- Shower, B., & Joyce, B. (1996). The evolution of peer coaching. *Educational Leadership*, 53(6), 1-5.

